

跨国企业在中国的运营

----当你认为这像是家..... 但它又不是

我开始欣赏这种对中国强烈的热爱。在过去的七年，我从各种各样的刊物中读到无数条关于中国的新闻标题，我试图从中找到了一些独一无二的看法和观点。起先，我觉得所有关于中国的报道和看法都很有趣，而现在当我在中国居住生活了一段时间之后，我开始看到事情的不同面。任何事物都有其两面性，基于这个出发点，我试图从两个方面来看这个问题。一方面是这些作为局外人的公司从外面看到的中国；另一方面是那些已经在中国一段时间，在中国学习成长的公司。

有一点可以肯定，所有的来自世界各地的企业都认可一件事情，那就是中国是这个世界上下一个举世瞩目的国家，但不同的是，大家在中国未来发展的程度上看法各有不同。在最近的工作中，我参与了一个具有战略意义的合资公司的建设。这家合资公司涉及到一家法国公司，一家印度公司，一家澳洲公司和一家中国本土公司。合伙人的兴趣在于分享将来的经济发展，通过合作去学习怎么在中国开展商业活动，以及分享在各种不同经济体发展企业的知识。他们的共同点毫无疑问是认识到中国将在未来全球经济发展的最前沿。

当然美国的报纸上仍然可以看到报道着中国这样，中国那样的新闻，但一些事开始变得具体而清晰了。事实上只有一小部分企业真正进入了中国，大多数还都是观看者。虽然担忧和谨慎是对的，但是这让我想到我的导师曾经告诉我们的“要是你是个旁观者就不要开始游戏。”

我所看到的关于中国最让人感兴趣的两个话题是：1、怎么样才能通过把生产基地移到中国来降低成本？2、怎么样才可以占有这13亿的大市场？大多数人读了都会说，“当然，这是显而易见”，但对于这些问题的答案是那么明显的吗？整个执行的过程是那么明显的吗？目标和结果都明显吗？恐怕大多数进入这个市场回去以后的人会告诉你，答案不是那么明显的。

由于低廉的生产成本而选择进入中国是根生蒂固的想法，当然，中国劳动力便宜是不容置疑的。没问题，这也许是对的，许多国家和公司因为这个理由已经这么做超过一百年了。而现在的中国的各大跨国企业认识到这点也近30年了。

在福克斯集团2006年12月的调查中，56%的人认为低成本是让他们决定进入中国的商业动机。这一点说明，如果一个公司还没有进入中国生产他们的产品，那么这儿对于他们来说仍然有个很好的机会，这就是我们之前讨论到的那些局外人。他们或者找到了一种称之为重组，或叫改造，又或叫系统改进的魔法剂，或者就是完全不相信这些骗人的玩意儿。不过重要的是他们已经感觉到了这种压力。

事实上，这就是为什么那么多公司在谈论他们无法和中国制造的产品竞争的原因，

因为中国产品的价格实在太低了。听起来很常见。也许因为这仍然占大多数。沃尔玛早期就学习怎么把稳固的小企业遍布全国，而不是用掠夺性的价格。当时，他是极少数能够看到制造资源是竞争性优势所在的企业。到了今天，那些寻找全球网络的低成本优势的企业成为了商业领袖。那么我的问题又来了，下一步你们的商业方向在哪里？未来是建立堡垒保护自己还是开创一种新的学习良机和成长潜力？

别想得那么简单。今天在中国做生意不是那么容易的，尤其是如果你习惯于控制和“常规”进程，“常规”到好像把东西从A点拖到B点。我记起了一个全球性企业的工厂经理告诉我的一个故事。他说的是个货运的问题：从工厂按路线运送货物海运出口。卡车到了，打包好，离开。当卡车应该把货物运输到码头时，那个经理接到电话说货物没有到达。那个经理很快联系到物流的公司。货物去哪里了？为什么没有送到？结果……我们不知道！不知道！卡车消失了，数以万计美元的货丢失了。你的公司是不是对这样的假设有准备呢？

这可不是一个个例。我希望这只是一个个案，但事实上我们都不在堪萨斯州了。商业发展不是一夜形成的。考虑到运输组织系统在美国自从艾森豪威尔总统通过了国家高速公路系统后，花了大约50年去发展。虽然运输路线在中国改进到一个难以置信的地步，但仍然有很大发展空间。

这里有些例子关于企业必须认识到真正在中国做生意的意义是什么。是的，在这里可以节省巨大的生产成本，但在当一个运输失误出现了，怎么办？如果在中国运营的企业所学的就是这样一个孤立的问题的话，那就意味着这些企业失去了看中国的长远眼光。而当一个企业或其运营经理表示出渴望去学习为什么引发了这样的问题时，并提供了他们的知识去改进将来的情况，这才是真正的成长和发展。这儿有两个例子来说明这个问题。

最近我和一个朋友聊到企业在中国运营的问题。她的公司在中国采购原材料，并且在中国生产产品。她企业的中国本地供应商是一间独立运营的工厂，而且一直合作得很好。直到一天她上班的时候得到一个消息：这个供应商的工厂遭到火灾。这意味着生产要停止一整个月。没有产品当然消费者是不会满意的。

这种情况下，产品的预期交货期是十周。而从中国到欧洲的运输时间最少需要6个星期，火灾的结果就是供应商没有足够的灵活性进行调整以保证顾客按时收到产品。所以这儿就会产生一个重大的问题。怎么解决呢？通过改善供应商的安全管理，应该可以避免这个问题的发生。另一种解决方案也可以是公司有多个供应商，并且让这些供应商很好的合作。在这种情况下，一家供应商发生变故，那么另一家供应商可以顶上。

一家跨国公司可以把过失推给些小工厂，说什么没有很好的决策系统、说什么管理不善、语言问题或者没有沟通等等。或者进一步，你认识到这类问题在全球各地都

会发生，比如中国天津，美国的芝加哥或者德国的斯图加特。重要的是你是否可以预知挑战，并且做些准备以最小化事件所带来的负面影响。从这当中可以看出，虽然许多公司外部看来在中国运营状况不错，但事实上，他们并不真正理解中国的实际情况。

我看到的真正成功的公司所做的是深入了解和掌握这个流程，公司的物流经理和本地员工紧密合作，开发出长期的培训项目以减少类似问题的发生。通过这些事情你应该记住什么？如果你没有足够的重视，那么你的后院就会发生各种各样你所没有预料到的问题。这时候你的灵活性和反应能力就非常重要了。在这儿我们再看一个例子：

另一个朋友告诉我这样一件事：在美国休斯敦的一家制造商的一个重要生产部件来自中国，而生产这个部件的供应商又依赖于其它供应商给他提供零部件。但是最近这家公司的出现了内部斗争，其中一个经理被撵走了。结果是那个人带走了一半的零部件供应商成立了另外一家公司。这就意味着现在有两个供应商存在，但任何一个都无法提供给美国公司它们所需要的生产部件。这样的事情每天都在发生，每天都给那些跨国公司制造了无穷多的问题。

事实上这样的问题不仅仅在中国发生，所以应对这类事件的计划就显得尤为重要。许多中国的公司会要求做唯一的供应商，但是不是把所有的鸡蛋放在一个篮子里是英明的呢？从这两个例子，多样化或平衡的两个原料供应商也许会是最好的解决方法。直到你的公司和供应商建立了坚固亲善的关系，它才不会损害到你的内部运作。所以当你在中国做生意时，减缓风险的政策和解决方案是一定要考虑到的。

在中国第二点有趣的是压倒性的消费市场。这一点过去人们认为只是大家的空想，但很快就变成了现实，由此而产生的问题是：任何一家关注于这点的公司如何去更好地理解消费者的真正需求，以占领更多的市场。在Oded Shenkar的著作《中国的年代：上升的中国经济和它对全球经济，力量制衡，以及你的工作的影响》（The Chinese Century: The Rising Chinese Economy and it's Impact on the Global Economy, the Balance of Power, and You Job）中提到的让每个消费者手里都有一把牙刷的神话已经几乎不复存在了。现在的关键问题是，人们在哪里买牙刷和怎样把你的产品拿去那里去？

配送和零售业在飞速发展。我经常看到中国消费者文化和来自海外的影响结合并创造了一个新的关于消费的混合的模式。当时间发展，本地家庭小店都要给大型的零售业让路。然而同时，还是有个更大的市场，在那里由数百万个小商业者组成，他们都指望着从他们提供的货物上获益。

让我们来看一下啤酒市场。啤酒工业在中国已经有很广泛的宣传，不仅因为它在这些年的高增长率（从2000到2006 约33.5%），而且因为大的合资计划，比如美国米

勒啤酒和华润集团的合资。现在你可以看到啤酒已经遍布整个中国，大到有数千箱啤酒库存的零售商，小到一个每天只能卖出2罐小饭店。

别指望一样的冷冻车会来帮你补货。要是你不是很关注的话，这个供应链很远还很难看到。公司坚持他们旧的习惯，大的卡车物流体系，组织和分配，快速的装卸，最后放置在零售商的货架上，并且很少有消费者注意到。啤酒市场竞争非常激烈，有限的货架上放了很多产品，就好像很多消费者一样，中国的消费者也常常选择他们知道的和信任的品牌。所以任何啤酒在本地商店和饭店都有不同的销售模式。

啤酒最后的配送一般是由卡车或自行车完成的。产品可以在任何时候到达，也许直接就从前门送进来。最确信的一点是，他们的储存环境不会和发达国家的啤酒零售商一样。但你所知道是这一样可以实现。这是一个不同于一般看到的供应链。这个供应链包含了更多的人，更伟大的合作，同时对于那些西方企业认为常规的操作的彻底颠覆。无论如何，这一切的目标就是，当消费者需要的时候，能把啤酒送到他的手中。

所以当跨国公司进入中国时，应该做些什么呢？我的建议是出去看看。中国的供应链就在你身边。在进入一个新市场之前，任何人都要诊断你们认为目标的新的消费群体和销售渠道。什么是消费者真正优先选择的和他们在哪里买这些产品？本地竞争者在市场的成功上做了些什么？从他们的经验里能学到什么？同时，公司必须明白配送系统表面上的特征是什么，同时更重要的是怎样操作。要是你有个每个人都想要的产品，那太棒了，但如果消费者买不到它，很快对它的兴趣就消失了。

为了在中国取得成功，你必须喜欢走到最基层去。从最基层学起，真实明白到这里的操作过程，真实的步入这儿的消费者的消费观念中是非常重要的且必要的。如果只是简单地带着你的商品，品牌，和过去的做生意的方法来到中国，那么你就会发现在中国寸步难行。同样，如果你还认为只要在这儿生产产品，消费者就会来，那我只能说你在自欺欺人。非常多公司进入了中国，失败了，然后退出了。我的建议是特别地注意那些怎样和为什么失败的原因，变成在当前系统的积极参与者，不是绝对改变的支持者。

中国在今天和将来提供了很多令人兴奋的良机。终会有一天所有的供应链都会通过中国和亚洲的其他地方。我们将会变得更加接近，但相信我，这仍然有条很长的路要走。那些公司很早开始学习，他们明白他们的公司投入这些新的市场将被实现令人诧异的增长潜力。那些继续观望的局外人，也会放弃他们昨日的担忧。

知识和认同能够带来成长和革新。一个公司不从外部审视一下自己以获得新的商业途径、模式，或者从其他公司的运营中获得经验的话，最终必将停止发展。通过了解新环境和市场，其他的操作模式，解决老问题的新方案，以及其他的增长方式，公司就会创造出惊人的飞跃，从一群竞争者中成为行业的领导者。中国就是这样一个地

方，新的想法每天在生成。所以每天留意看看你的周围，并且尽量去发现其他人的想法。