

# BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

 Wharton  
UNIVERSITY of PENNSYLVANIA

 Knowledge Wharton

中国特别报告第二辑（共四辑）

<http://www.bcg.com> • <http://knowledge.wharton.com.cn>



中国报告：  
运营与战略研究

---

战胜中国业务运作中的挑战



# 战胜中国业务运作中的挑战

## ❖ 中国业务管理模式之演变

波士顿咨询公司和沃顿商学院的专家指出：美国、欧洲和亚洲跨国公司的CEO和高层正在把更多的时间和公司资源投入中国。波士顿咨询公司的研究表明，中国业务开展得非常成功的跨国公司的高层经理都相当关注其中国业务和全球业务的关系。同时，在中国工作的经理人也在发生变化。虽然外籍经理人依旧占有大多数的高级职位，中国本土人才也在中高级管理层中占据越来越重要的位置。在未来的几年中，跨国公司将会在中国面临新的挑战，包括培养越来越多的受过良好教育、经验丰富的本土经理人，以及调整其在中国的运作，为提高公司的全球竞争力做贡献。

## ❖ 在中国研发：是大势所趋，还是冒险之旅？

二十年前大家都认为，希望从中国采购产品的公司最好集中在那些劳动密集型的简单产品上——例如，鞋类、玩具和服装。过去的确是这样，而且这帮助了象Perry Ellis这样的公司取得了极大的成功，这些公司所经营的正是这些产品范畴。不过，现在从中国进行采购的形势已经发生变化。戴尔、IBM、飞利浦、三星和诺基亚等高科技公司正转向从中国采购那些依靠复杂技术和大量研发投入的零部件与产品。据波士顿咨询公司与沃顿的专家们指出，那些能在这一潮流中顺势而为的公司将会获取丰厚的回报。

## ❖ 在中国采购：不再仅限于鞋类、玩具和服装

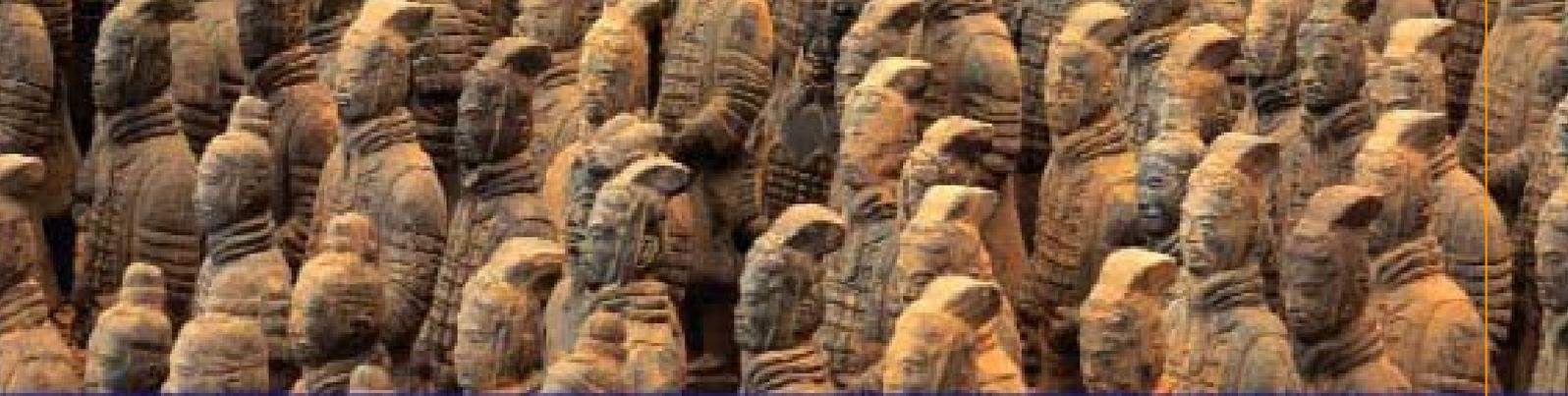
2001年加入世界贸易组织后，中国承诺在包括保险在内的金融市场方面，向外国金融机构撤销制度门槛；到2006年，中国将完全向境外机构开放金融市场。沃顿商学院和波士顿咨询公司（BCG）的专家表示，外国金融机构真要做到在中国市场投放金融产品、展开相关业务，从而加速中国银行业适应市场经济需要的转型过程，显然比说起来要难得多。

## ❖ 面对物流挑战：中国全力以赴，差距依旧存在

10年前，由于国内货运困难重重，物流挑战巨大，在中国的跨国公司必须比在美国或西欧的同类公司留有更多的库存。今天，虽然这一问题已经有所改善，但由于物流能力无法跟上制造业的迅猛发展，差距依旧存在。中国的快速发展使得某些地区的公路、铁路和港口已经超负荷运转，对一些刚刚起步的运输公司也是极大的考验，波士顿咨询公司（Boston Consulting Group）和沃顿商学院的专家说道。这至少说明了这样一个问题：企业在为其中国业务制定规划时，他们需要比在发达国家投入更多的精力解决物流问题。

## ❖ TCL的李东升：“我们应该掌控和拥有自己的品牌”

越来越多在国内市场发展迅速的中国企业开始把目光投向全球。这些优秀的企业在拓展过程中，都面临着战略和经营层面的挑战，而所有挑战都围绕着一个中心问题：它们将如何在全球获得成功？全球彩电业最大的生产商TCL正在全力解决该问题。TCL与法国汤姆逊公司（Thomson，旗下拥有RCA品牌）共同成立了合资企业，希望发挥其在中国的制造专业优势，同时在欧美等市场获得增长。TCL能否取得成功呢？最近，TCL首席执行官李东升与沃顿商学院领导力与变革研究中心主任迈克尔·尤西姆（Michael Useem）、沃顿高级管理培训阿莱斯蒂学院副院长斯乔恩（Jonathan Spector）、中欧商学院管理学教授兼高级MBA项目主任梁能（Liang Neng）、以及沃顿知识在线的记者就该问题进行了交流。



## 中国业务管理模式之演变

随着中国经济的蓬勃发展，规模越来越大、越来越复杂、竞争日趋激烈，跨国公司在中国的运作管理方式也是如此。波士顿咨询公司和沃顿商学院的专家指出：美国、欧洲和亚洲跨国公司的CEO和高层正在把更多的时间和公司资源投入中国。

波士顿咨询公司的研究表明，中国业务开展得非常成功的跨国公司的高级管理层都不余力地强调其中国业务在全球业务中的重要性。同时，在中国工作的经理人在也在发生变化。虽然外籍经理人依旧占有大多数的高级职位，中国本土人才也在中高级管理层中占据越来越重要的位置。

研究指出，在未来的几年中，跨国公司将会在中国面临新的挑战：如何造就大量的受过良好教育、经验丰富的本土经理人；以及如何更大地发挥中国业务部门的作用，为提高公司的全球竞争力作贡献。

以前在中国工作的总经理们的任务总是相当简单明了，无非为以下两种形式：把跨国公司的产品销往中国，或者利用中国的廉价劳动力，帮助总公司在中国生产产品。这两项无疑仍是跨国公司今后在中国的主要任务。越来越多的外国公司正希望向中国外包业务。然而波士顿咨询公司上海办事处的资深副总裁和董事林杰敏（Jim Hemerling）认为：跨国公司对业务经理人的要求正日趋复杂和多样化。

一方面，中国业务的经理人仍然要抓住中国不断增长的内部需求，以及应对在中国这个巨大而艰难的市场中来自中外企业竞争所带来的挑战。另一方面，他们还必须解决客户的全球流动问题。工业企业和为装配工厂提供零部件的供货商发现，越来越多的客户正在把它们的制造业务转移到中国。原因不外乎两点：来

自中国本身的市场需求或是低劳动力成本的诱惑。因此，中国业务的经理人常常要接待来自世界各地的客户的拜访。跨国公司在中国的老总们也必须加强他们在中国本土发展更多的管理人才、工程人员和科技人员的能力。

“这些来自全球的各种因素正汇聚成一股强大的力量，改变中国总经理的角色和追求。”贺莫林说。“现在，中国业务的管理者必须像剧院经理或者乐队指挥那样，具备更复杂和完善的管理技能。老总们原本已有许多工作要做，诸如应对国内外的竞争，做大国内业务，安排接待和出访，会见客户，建立大规模的外包机构等等。而现在，他们又多了一项任务：确保公司拥有充足的人才。这对老总们来说，是一个巨大的改变。如果你的公司是像通用电器这样的大公司，那你可以坐享你拥有的巨大资源库，找一个人做中国CEO指挥监督整个流程并不困难。但对很多公司来说，他们的中国总经理或CEO就很难面对如此高要求和复杂的变化了。”

### 最佳做法的标准

2003年，波士顿咨询公司曾经做过一项调查，旨在找到跨国企业在中国运作的最佳做法。调查重点从集团总部的全局角度，而不是从单个业务单元的层次考量了14家跨国公司如何管理他们在中国的运营。调查还考查了跨国公司如何保证其全球各分支机构都能了解其中国业务的情况，以及如何执行各项业务和流程。具体来说，波士顿咨询公司从很多不同的角度来分析跨国公司，比如：跨国企业如何管理其中国业务、确定管理目标和流程、政府和公共关系、本土化和人力资源发展、中国业务的角色、销售和市场资源的关系，以及跨产品业务发展的程度。

研究发现，那些处于领先地位的跨国企业至少在十个方面对中国业务采取了特殊措施：

- 中国业务在公司全球层面有一位非常高层的负责人。以三星为例，其中国CEO是集团三位高职位的总裁之一。
- 公司内部设有非常明确和大胆的目标，有时也是对外的指标。以通用电器为例，它的目标在2005年在中国完成50亿美元的销售额和50亿美元的采购额。
- 管理过程中不断得到来自最高层的推动。戴尔电脑公司的迈克尔·戴尔和其他CEO每年至少访问一次中国。
- 跨国公司愿意改变其全球运作的惯例和重点，使其更有利于中国。柯达就把它的亚洲总部迁至中国。
- 开发专门针对中国市场的产品。所有主要的跨国企业实际上都有专门针对中国市场制造的产品。
- 跨国公司积极向中国引入包括研发机构在内的产业价值链。三星在北京建立了一个300人的手机研发实验室。
- 把培训经理人作为一项长期任务来执行。摩托罗拉大学在中国长年开展管理课程项目。
- 政府关系和公共关系备受关注。百事逐步建立起其政府关系，相比起省级政府，它把更多的重点放在了与中央政府的关系建设上。
- 中国业务的运作机构被赋予真正意义上的“附加值”的角色。柯达的中国公司有一项跨越六个业务领域的综合性战略。
- 在一些关键的职责上，中国承担起了全球或者地区性中心的任务，有时还身兼双职。耐克表示其中国公司将在准备2008年奥运会上起到越来越重要的作用。

波士顿咨询公司北京办事处副总裁戴维·马克 (David Michael) 说道：“通过这项调查，我们试图找到这些业务复杂且遍布全球的大型跨国公司在取得可持续性发展、引导公司在中国加速前进的共通之处。”

研究的一项重大发现是：跨国公司是自上而下，而非自下而上发展其中国业务的。“自上而下土因为如果你确实想在中国长远发展，你必须站在全球的高度重新分配资源以及调整经营活动，”马克表示。“欲使在中国的投资尽早取得成功，公司必须学会对成规进行改变。你必须能够把更多的人才、时间和注意力放在中国，更多地考虑长期的投资，而非短期的财务回报。如果常规的经营规则告诉你，两年可以收回投资，那你也必须明白在中国投资，回报可能不那么快。那些在中国取得突破的公司——在北京上海以外的地区开展业务，产品更本土化和符合客户需求，建立起了广泛深入的销售渠道——都对公司的原有规则采取了变通的做法，使中国成为公司发展的重中之重。但并非所有公司都能跨过这个门槛。”

另外一项重要的发现是：跨国公司成功的关键是把产业价值链引入中国，并且从长远角度发展中国业务。“仅仅有一个小小的销售队伍在这里是远远不够的，”马克解释说。“你必须不断改进你的产品以适应中国市场。你还需要足够多的有附加值的活动，比如研发，这样你就能和本地供应商建立起更紧密的关系，让中国客户看到公司对这个市场的承诺。”

## 来自欧洲的观点

常驻巴黎的波士顿咨询欧洲公司的资深副总裁夏维·莫科 (Xavier Mosquet) 说，德国大众和米其林轮胎是欧洲企业中了解到中国重要性的代表性企业。这两家公司无论在全球层面还是其中国公司，都充分了解到这一点，并且建立了运转顺畅的中国业务。尽管大众最近遇到了一些困难，但它在对中国业务对其整体运营的角色认识上却颇有先见之明。

“大众很早就认识到中国市场将是个成熟和要求颇高的市场，所以他们在销售的中国汽车完全符合欧洲标准。”莫科说。而米其林则是中国轮胎市场的龙头老大。米其林和中国最大的轮胎生产企业组建了合资公司，并且以51%的控股比例开创了外国公司在合资企业中控股的先例。米其林同时还提高了中国市场轮胎的标准和质量，并且使中国消费者认识到这些改进给他们带来的好处。

莫科说欧洲跨国公司的CEO都开始认识到中国作为一个市场的重要性。“我认为他们中的大部分如果还没有行动的话，也在准备开始行

动。

但他们有没有花费足够的努力在这上面呢？这一点倒并非如此。我认为并不是所有公司都已经提升了其向中国分配的资源水平，来应对这个挑战。但他们知道这是一个具有战略性意义的重要问题。他们也知道这件事并不容易。中国是一个复杂的市场。那些真正了解它的人知道这个市场会有起有落。但并不是所有人都考虑到‘落’的部分。而这会造成很大的不同。”

另外，欧洲公司的CEO们是否完全理解了中国在他们的全球业务中所扮演的重要的角色呢？“大家似乎多少都认识到这一点，”莫科解释说。“但是对大多数CEO来说，这仍旧是一个抽象的概念。并不是所有的CEO都有一个详尽的计划来考虑中国在制造或技术上的规模到底能够扮演什么样的角色。大多数企业也并不知道在何种程度上，以及以何种方式，他们可以依赖这个国家为公司全球其他地区的业务提供共享服务。”

## 外籍经理人的角色

外国人仍旧在中国占据了大多数跨国企业CEO以及其他高级职务。但是，越来越多的跨国公司开始任命中国人担任中高级的职务。一方面是因为本地经理人具有熟悉当地语言和文化的天然优势。另外一个原因是因为外派经理人到中国产生的一系列开支太高。波士顿咨询公司亚太区主席约翰·王（John Wong）说，一个典型的外国经理每年的底薪约为20到30万美元，每月还有1万美元的住房津贴。公司可能还会为他的孩子上当地的私立学校支付每年2至4万美元的教育费用。此外，公司每年还承担2至4万美元的交通补贴供他回国探亲。不仅如此，公司还为他支付个人所得税。王说：“在中国你可以花上比这少得多的钱找到非常出色的经理人。”

“跨国公司现在越来越少依靠外国人了，”沃顿商学院管理学教授马歇尔·迈尔（Marshall Meyer）表示。迈尔教授对中国公司进行过广泛深入的研究。“我发现有的公司只有一个外籍经理。有一个公司，连CFO都不是外国人。”

波士顿咨询公司的马克却对此有不同观点。“事实是外籍人员来中国工作的潮流从来没有象现在这么显著，”他说。“中国更紧密

地加入全球业务这一趋势需要更多的外籍工作人员来华工作。相信外籍经理人时代已经结束了是错误的。”

的确，即使是那些认为欧美公司的外国经理人数正在下降的人也承认事有例外。莫科曾经工作过的大部分公司都在加紧融入中国，减少外籍员工的数量。但是他补充说：“对一些利用中国作为生产基地，不仅供应中国市场，还销往全球的公司来说，情况会有所不同。在研发和工程部门，他们至少在短时期内增加了外籍员工的比例，这一情况可能会一直持续下去。这是由于这些公司要确保中国的业务和全球其他地区的业务相互融合，就象欧洲的跨国公司在他们的机构里雇佣美国人一样。在一个专门制造针对本地市场产品的工厂里，欧洲人就会少一些。因为他们成本太高，也不会长期留在中国工作，并且他们的语言能力也有所欠缺。如果你想在中国成为一个更成熟的经理人，你必须能够和中国人直接交流，理解语言中的微妙之处，做到快速的互动。”

多年来，跨国公司往往派出外籍经理人前往中国工作一段时间，也许是三年，然后再把他们调走。但这其实是一种非常笨拙的做法，因为当外籍经理刚刚开始积累了一定的经验，能够更好地开展工作时，他们就被调离中国。“跨国公司把中国当成了培训基地，”王说。“外籍经理确实能带来很多价值。但是每三年一换并不是最有效率的做法。然而有的公司会说，流动性对于经理人是十分重要的。而且，在很多情况下，公司为了能让他们去中国，唯一的方法就使许诺在任期结束后给他们更高更好的职务。”

马克认为，聪明的跨国公司已经发现了这种“一满三年就走人”做法的弊病，并且进行了相应的调整。“大的跨国公司已不再拘泥于短期更替人员的政策。他们在寻找能够逗留更长时间的人选，他们更依赖于中国本地经理人，或者那些愿意在中国工作更长时间的外国经理人。事实是，要想管理好一个企业，你不能简单地每两到三年就把人都换掉。

马克还指出，外国人的角色也日益狭窄。许多跨国公司在中国的业务已经发展得相当庞大和复杂。这就需要更多的依靠本地经理。在大多数主要的跨国公司里，外国经理人只是承担了一个特定或者相对狭窄的职责。那些刚开始在中国起步，或者仍处于探索阶段的跨国公司主要还是由外国人领导。但那些已经在中国

有成熟业务的公司则明显地依赖于本地经理人。

## 年轻的经理人供不应求

波士顿咨询公司芝加哥办事处主管全球业务的资深副总裁和董事哈罗德·施金 (Harold Sirkin) 说, 中国那些受过良好教育, 经验丰富的经理人和世界其他地方的优秀经理人相比毫不逊色, 非常称职。而争夺中国人才的竞争正在愈演愈烈。“跨国公司现在倚重那些有过多年西方公司工作经验——也许是在他们自己的某个分部里工作过——或至少在西方受过教育的中国经理人。

中国优秀的资深经理人的数量远远满足不了需求。沃顿商学院的迈尔教授指出, 这主要是因为能够有足够经验和阅历来担任这些职位的人年龄大多介于40到50, 而在他们求学的时间正值中国的文化大革命, 很多人因此失去了接受教育的机会。缺乏有10年以上经验的管理人才的另一个原因是中国经济也只是在过去10多年才迅速发展起来的。“在中国有超过10年跨国公司工作经验的人非常少,” 贺莫林说。“这种稀缺反映在生产制造和技术工程领域以及也许情况稍好一些的市场和销售领域。

而那些20到30多岁有着良好教育背景的年轻人就比他们的前辈在跨国公司发展更有优势。很多人在顶尖的大学获得商科、工科和理科学位, 很多人是跨国公司一手培养出来的。“有零到5年工作经验的工程或商业院校毕业生非常多,” 贺莫林说。

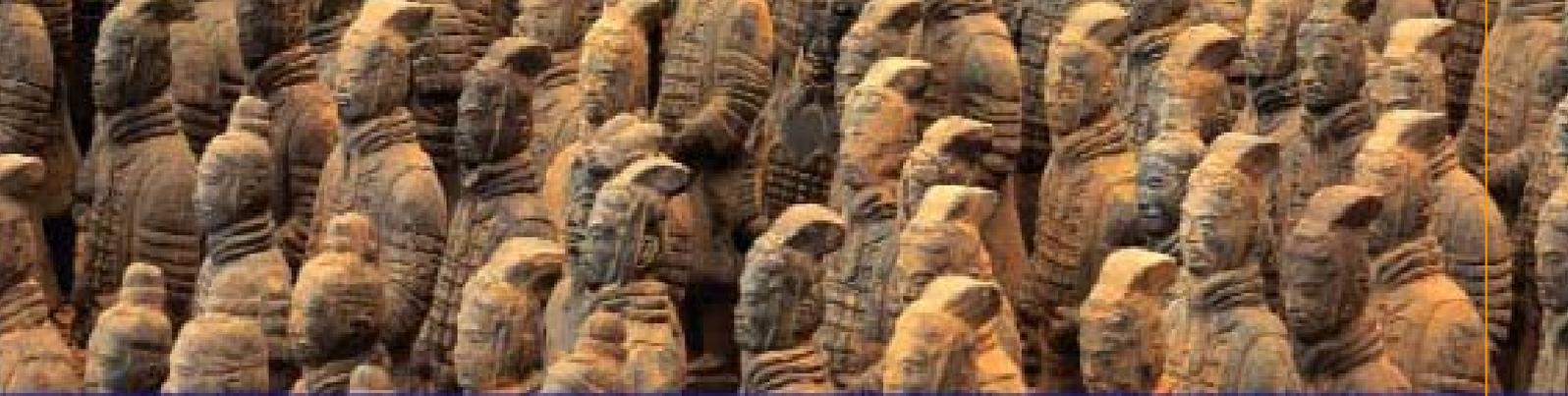
也许这些年轻的经理人来得正是时候。企业在中国的竞争日益激烈。10或15年前颇不情愿地来到中国的经理们可能无法应对目前的形势。跨国公司对中国业务经理的要求要比从前高很多。王认为: “跨国公司的经理们十年前来到中国时, 未必知道自己在做什么。但是他们可以挂上块牌子, 建立一个中国公司, 然后总部会说: ‘你从零开始, 增长了10%, 干得不错啊。’” 而现在, 销售额已经增长了很多, 新的经理需要在前任的基础上继续前进, 所以任务也越来越艰巨。现在你看到年轻人在更高的起点上加速前进。而在以前, 人们对错误和亏损要宽容得多。”

对于那些跨国公司在中国的高层来说, 一个主要的问题是做到高瞻远瞩和持之以恒, 掌握商业周期的规律, 作出正确的反应。莫科预

测, 随着中国市场的发展, 它也将不可避免地遇到衰退——这种衰退甚至可能会维持一段时间——来平衡其近年来赢得世界关注的经济高速发展。这就意味着企业一方面要大刀阔斧地规划其生产能力以满足世界上最大市场的需要, 另一方面, 企业也要对衰退期所带来的剩余产能做好准备, 使运作不受影响。对于这种衰退, 美国公司是否比欧洲公司准备得更充分呢? 一个细微的区别是, 美国公司一般比欧洲公司总体规模更大。莫科认为, 从这个角度看, 美国公司占据了优势地位: “总得来说, 中国的销售额对美国公司的份额比对欧洲公司的份额小。但如果公司规模相当, 那美国和欧洲公司的处境将会如出一辙。”

跨国公司将要面对的另一项主要挑战是把中国业务更深入地融入到它们的全球业务中去。

“以前在中国建立一个全球性的生产平台很简单,” 马克说。“你可以拥有1万名员工在装配线上组装产品, 销往世界各地。这在今天做起来是一件相对简单的事情。但管理1万名研发工程师, 软件工程师和程序员, 并且使他们融入公司的全球业务, 则是另外一回事了。跨国公司的下一波重点将是建立一个真正的中国团队和业务, 利用它来提高公司的全球竞争力。这不仅是指生产能力, 而包括了公司业务各个层面。市场上有人才能够完成这个任务。也许还有待开发, 但是他们是确实存在的。对大公司来说, 为了达到这一目标, 如何妥善管理因此而发生的业务流程标准的变化, 是对其内部的一项挑战。最好的公司能够做到这点, 而最差的公司永远也做不到。至于具体要花多少时间, 则全掌握在各个公司自己手里。”



## 在中国研发：是大势所趋，还是冒险之旅？

紧随着中国制造业的急速膨胀，在研发（R&D）领域的扩展将会成为下一出重头戏。在这一成长的市场上，跨国公司试图降低成本，并开发出适合本地市场的本地产品，而中国政府正努力吸引国外技术投资中国，以帮助众多行业中的中国企业培养在世界舞台上的竞争力。在这种背景之下，中国的研发领域正得到快速的发展，而高科技则走在了这一浪潮的前沿。

### 研发在中国迅猛发展的原因

波士顿咨询公司北京办事处副总裁大卫·迈克尔（David Michael）关注中国已超过15年之久。对于近期研发在中国的升温，他认为主要有三个原因。

他说道，第一，“在过去几年中，中国国内市场规模日趋明显，而且对于竞争力要素的要求也日渐清晰。”“这些认识促使公司推出更多适应中国市场的本地化产品。而这一举措要求更多的研发能力本地化。”迈克尔以手机为例解释道，“中国是全球最大的手机市场之一——西门子等公司已经将大量R&D业务转移到中国，其目的在于保持其产品系列的竞争力。”

迈克尔说道，第二，“中国现在的制造与采购活动已达到了关键性时刻，而研发与这些活动相辅相成。如果你对中国供应商的依赖度在加大，那么你就需要借助研发帮助这些公司来符合你的标准，使他们理解如何才能与你的研发和生产流程相互匹配。事实上，研发部门在这些供应商的评估与审核方面扮演着重要角色。”

“要成为供应商就必须获得一定的认证资格，这是许多公司所采用的做法。通常，研发部门在供应商认证过程中承担了大量的工作。

特别是在产品周期很短的高科技领域中，你会要求你的供应商直接介入你的产品开发流程之中。只有在一些研发活动靠近供应商的情况下，供应商才能完成它的职责。”

迈克尔继续说道，“第三个原因就是低成本的人才资源。”他认为，像中国这样的一些国家拥有出色的工程师。“全球都在进行着人才争夺战……仅仅依靠西方世界的传统渠道，你是无法找到足够数量的人才的。”

### 知识产权在中国的保护

在中国开展业务的公司所必须面对的一个主要问题是知识产权的保护问题。那些考虑在中国设立研发机构的公司可能获取了短期的收益，但是却要付出长期的代价，因为这些公司是在为他们的竞争对手在创新方面提供培训，而这些对手很快会把成果用来与之竞争。

BCG旧金山办事处的知识产权执行顾问凯文·里维特（Kevin Rivette）强调了在进入中国之前就拟定相关战略的重要性。他与大卫·克莱恩（David Kline）合著了《阁楼上的伦勃朗：揭开专利的隐藏价值（Rembrandts in the Attic: Unlocking the Hidden Value of Patents）》一书。他强调，那些没有做到这一点的公司是在自找麻烦。

里维特说道，“公司进入中国市场之后，他们建立起生产设施。在生产流程的内部，有着种种包含商业秘密的设备与流程……[这些公司]所犯的第一个也是最大的一个错误是假设这些商业秘密都会受到严格的法律保护。”按照里维特的说法，这些公司最终会感慨道，“天哪，我们到底是在做什么？我们将在我们自己的市场上与我们自己的技术进行竞争。我们竟然创造了一个竞争对手！”

正如里维特著作的书名所指出的那样，第一道防线就是专利。他很有信心地认为，中国政府在专利权的保护方面将越来越坚定。“我本人并不是个悲观主义者；我曾读到过很多说‘天塌下来了’的文章。我的看法是我们要和中国做生意。中国将会通过法治的途径来解决这样一问题。日本在20世纪50和60年代也有着同样的问题——这并不是没有先例的未知领域——现在日本已经成为世界上专利数量最多的专利持有国之一，也是在专利保护方面最严格的国家之一。”

据里维特指出，随着中国国内的公司不断地成长与进行创新，中国很快就会产生更强劲的专利保护法制化的驱动力，这是外国公司可以对此保持乐观的一个原因。不过，他认为，目前还是那些外国专利在起作用迫使中国公司遵守法规制度。

在美国法律中常用的一个比喻可以对此作出简明的解释：“毒树之果”。例如，对于一次非法搜查事件，法庭将不会采用该非法搜查所获得的证据：如果证据链的源头是有污点的（毒树），那么搜查所获得的证据（果实）是不可用的。同样的逻辑也适用于专利法：如果制造某产品的流程不是该制造商所拥有的合法财产，那么所制造出来的产品也就不是合法的产品。这些产品可以在目的国的边境加以拦截。里维特认为，“如果制造商有违法行为，那么整个价值链就是有污点的。”

为了支持这一观点，他引用了近期一个可能引起极大反响的案例：“飞利浦公司手握若干专利，迫使沃尔玛停止从中国大陆进口DVD产品，转而寻求那些有正当专利授权的二级台湾供应商的产品。”

## 教育与创新途径

在过去几年中，中国的高中毕业生进入大学学习的比率从4%上升到了多于17%。据中国教育部披露，这导致了大学院校的毕业生数量从2002年的150万人激增到今年的近300万人，而2005年的毕业生人数可能达到350万人。这意味着应聘研发岗位的学生将远远供大于求。据《商业周刊》十月报道，2003年甲骨文公司在北京和深圳的软件研发中心需要招聘23名应届毕业生，结果共收到4,800多份应聘申请。

这种教育基础设施的增长尚未转化为中国政府所积极寻求的研发进程。如果我们采用美

国的专利数量作为创新的衡量标准，以2003年的数据为例（这是可以得到的最新数据），中国大陆的发明者共获得不足400件专利；而台湾的发明者共获得5,000多件专利。也就是说，尽管台湾的人口不足大陆的2%，大陆的发明者的专利数量只有不到台湾的8%。

大卫·迈克尔认为，“台湾地区的突出表现展示了该地区在全球以高科技为导向的供应链领域的突出地位。”他还补充说道，“台湾是全球高科技经济的中心之一。”他指出，中国大陆可以从台湾的优势中获益。“中国大陆可以充分利用台湾的研发活动。很清楚，目前台湾有大量高科技公司正在向大陆的各个地区转移。”

BCG公司的塞金（Sirkin）也对中国研发的将来持乐观态度，并将中国目前的状况与日本几十年前的发展曲线作了比较。“中国目前正在研发领域取得显著的进步。可以说，这是日本在20世纪60年代和70年代初所经历的阶段，那时日本也是在复制与学习阶段。我预期中国的创新将继续发展向前。”塞金也意识到，对于那些在美国受过教育和/或有过工作经历的中国籍工程师、商界人士与创业者而言，其中所孕育的机会正与日俱增。这也可以解释美国近年来的人才外流现象（尽管到目前仍是小规模）。

“这批人所面临的机遇极大。许多西方公司都希望能招聘到有过美国经历的中国人帮助他们运作他们[在中国]的企业；这些人理解东西方世界两种文化。一名在美国接受过培训的中国人——在美国工作过5年左右时间——在人才市场上可是抢手货。一名希望回到中国的高素质管理人员更是炙手可热。对于那些想回到中国的人而言，机会多的是。”

中国的一些行政措施曾经引起过一些顾虑：例如，对互联网的管制。从商业角度来看，塞金并不认为这是一个很大的问题。“实际情况是，我并不认为存在着诸多限制……这些领域[研发]的信息流动还是很自由的。”

## 将研发整合到全球战略中

针对中国的研发战略必须“兼顾两头”。一方面是有中国地区研发体系，另一方面是现有的全球运营体系，前者必须整合到后者之中。

据BCG公司的大卫·迈克尔指出，对于那些希望建立起全球研发运营体系的公司而言，难度更大的问题之一可能发生在公司内部。他说道，例如，“如果你是一家德国的公司，那么那些在德国研发实验室的员工可能会对公司在中国的扩展行为持否定态度。他们可能会感到自己的工作受到了威胁。他们可能会不乐于合作。这就要求公司内部进行文化变革、流程变革以及组织变革。与把一千名流水线工人整合到全球运营体系比较而言，将一千名研发员工整合到全球运营体系中是一件更加困难的事……流水线工人关注的是流水线操作，因此如果他们与公司的其它部分保持一定的距离，不会产生什么问题。但是，如果我们所谈论的是那些高价值的脑力劳动者，他们所创造的价值依靠与这个全球化组织中其它脑力劳动者的内在紧密联系，那么这种整合就会变成一件更加困难的事。不过，这也意味着，在这一领域的出色表现将会成为将来的竞争优势之源。”

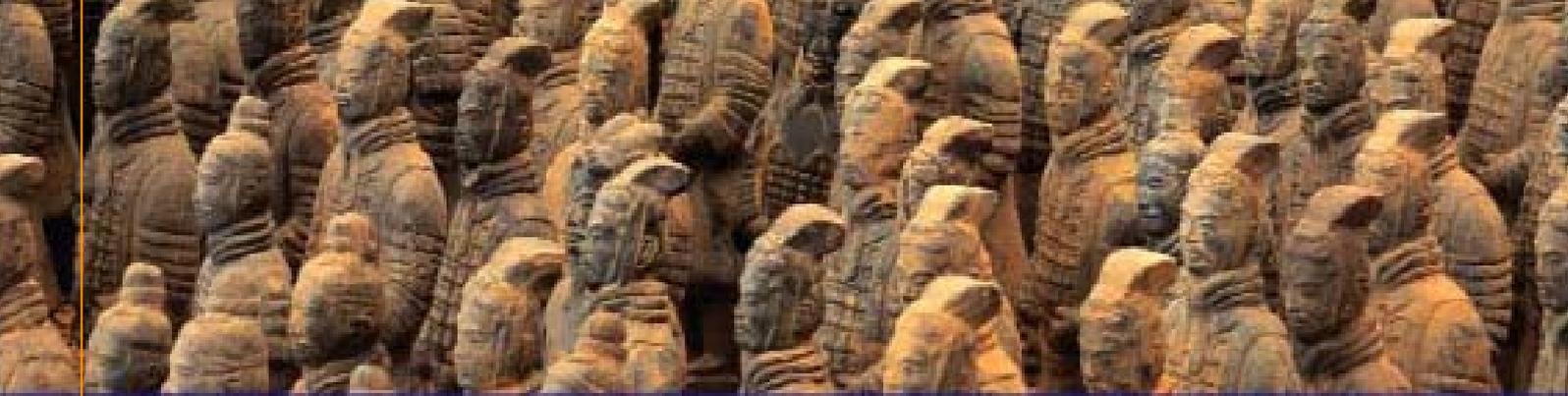
他说道，从中国员工的角度来看，“有一个问题是，我们的工作的确在全球运营体系中有着很高的重要性吗？这对于公司是否能吸引并留住中国的顶尖人才是至关重要的。中国的员工将希望感到他们的参与是有着战略性与全球性的重要意义的。”

迈克尔认为摩托罗拉就是一家在整合中国研发业务方面表现出色的公司。“摩托罗拉有大量研发工作，该公司名列中国最为成功的外商投资公司之一。在将大量高附加值的业务活动转移到中国方面，该公司是做得最彻底的几家公司之一。摩托罗拉在中国设有16个研发中心，公司拥有广泛的针对中国市场开发的产品。摩托罗拉大学帮助公司在客户、供应商以及公司的员工中培养管理精英。摩托罗拉有着相当完备的供应商发展项目；公司首先筛选出中国地区的潜在供应商，然后在如何能长期成为摩托罗拉这样公司的供应商方面对他们进行培训。这些供应商可能具有低成本优势，但是他们在其他方面则有所欠缺或不足。摩托罗拉帮助他们认识到这一点，并培养相应的能力。”

沃顿管理学教授马歇尔·迈尔（Marshall Meyer）强调需要了解清楚各级政府的兴趣所在。“俗话说‘谁在当家？’如果你要在中国做生意的话，你就必须对当地政府保持足够的敏感。”

对当地及中国的需求与意愿有着深刻的理

解能为你打开生意之门。迈克尔以通用汽车（GM）近期的经历为例说明。他说道，“通用汽车目前在中国是非常成功的。公司采用积极的技术转移策略作为保持领先的措施之一……该公司在一场非常严格的、竞争激烈的筛选过程中脱颖而出，成为中国一家最大汽车公司的主要合资伙伴。通用汽车成功的秘诀之一是致力于把其最先进的车型引进中国市场。”这正是中国政府所希望的。他补充道，“事实证明，那些相对先进的车型成了吸引消费者的关键所在。它们在市场上大获成功。现在通用汽车在中国发布了一款高端的凯迪拉克车型，并且其生产也是在中国完成的。”未来这一趋势仍将延续下去。在9月中旬，丰田公司宣布将于2005年通过与中国FAW集团的合资企业在中国组装和销售其领先的普锐斯（Prius）混合动力车。



## 在中国采购：不再仅限于鞋类、玩具和服装

二十年前大家都认为，希望从中国采购产品的公司最好集中在那些劳动密集型的简单产品上——例如，鞋类、玩具和服装。过去的确是这样，而且这帮助了象Perry Ellis这样的公司取得了极大的成功，这些公司所经营的正是这些产品范畴。不过，现在从中国进行采购的形势已经发生变化。戴尔、IBM、飞利浦、三星和诺基亚等高科技公司正转向从中国采购那些依靠复杂技术和大量研发投入的零部件与产品。据波士顿咨询公司与沃顿的专家们指出，那些能在这一潮流中顺势而为的公司将会获取丰厚的回报。

波士顿咨询公司上海办事处的高级副总裁林杰敏（Jim Hemerling）说道，“从中国采购是从低技术含量的产品起步，不过现在已经超越了这一层次。”“除了传统的采购产品以外，现在另一大采购领域是消费电子产品。我相信，下一个重头戏将是工业产品，而ITT、西门子、霍尼韦尔（Honeywell）和ABB等公司将引领这一潮流。”

中国的出口统计数据验证了林杰敏的看法。据位于北京的中国商务部今年一月所发布的统计数据，去年中国的出口额激增35%，达到5934亿美元的水平。技术出口额在出口总额中的比例不断上升，2003年占23%，而2004年已达到27%。据彭博公司（Bloomberg）的报告指出，技术产品出口额增长了72%，达到454亿美元。

公司开始关注从中国采购高科技与研究密集型产品的这一事实并不意味着，对于传统产品的需求在萎缩。以沃尔玛为例，这家零售巨头在3年前就荣居财富500强的榜首，其2004财年的净销售额达2560亿美元，不过它仍然从中国采购大量的传统商品。事实上，沃尔玛已成为从中国采购量最大的公司，其2003年度从中

国的采购额达到令人吃惊的150亿美元水平。

位于迈阿密的Perry Ellis国际公司（Perry Ellis International）从事服装的设计和 sales 业务，该公司在从中国采购方面的表现也一直十分积极。公司于1976年在中国开办了自己的商店，并在此之后先后设立了四个办事处，本地雇员人数达60人左右，他们主要负责当地制造商的关系事宜。该公司董事长兼首席执行官乔治·费登克里斯（George Feldenkreis）指出，这家年销售额达5亿美元的公司从中国的采购额占公司采购总额的28%。费登克里斯说道，“这一数字仍在持续增长，随着美国取消全部的服装纺织品配额之后，这一数字还将继续增长。”他是在沃顿商学院2004年中国商业论坛上发表这一讲话的。“中国是全球最大的纺织品生产国，而且正成为最大的纤维与纱线生产国。因此你能以等同于或低于全球其他国家的价格从中国购货。并且中国的劳动力成本位居全球最低之列，而劳动生产率则位居全球最高之列。”

正如沃尔玛等巨无霸公司与Perry Ellis等相对较小规模公司的经历所表明的那样，这一组合——低成本与高劳动生产率——意味着从中国采购不再是许多跨国公司的选择之一，而是必需的选择。无论是在高科技产品领域还是在劳动密集型产品领域，中国都具有其他许多国家所不具备的优势。例如，美国劳动力的劳动生产率更高，所从事工作的技术含量更高，但是他们的价格也更昂贵。而多米尼加共和国和罗马尼亚等国的劳动力也许愿意接受与中国劳动力一样的低价，不过他们的劳动生产率却没有那么高。

服装产业并不只是唯一的一个开始依赖中国来满足其采购需求的产业。费登克里斯指出，美国约有95%的玩具产品和85%的鞋类产品

都是中国制造的。因此对于美国和欧洲的许多跨国公司而言，问题并不是是否或何时从中国开始采购商品——对此的答案是越快越好——而是如何外包。

当然，对于那些希望在中国做生意的跨国公司而言，也并非没有任何挑战。从某种意义上而言，中国已成为其成功的牺牲品。中国的快速成长——有人预计在过去的十年中，中国的国内生产总值以每年不低于10%的速度呈跳跃式的增长——不但已经开始造成一系列制造原料的短缺，其中包括最为关键的电力短缺，而且已经使其刚刚发展起来的物流网络不堪重负。

即便如此，中国显著的成本优势仍可能使其在接下去的十年或更长的时间里足以维系这样的发展水平。林杰敏说道，“中国的劳动力工资水平只是西方国家的一个零头：1：20——与德国比较是1：30。”“我们认为，中国的低成本优势可以维系很长、很长的一段时间。中国仍然有大量的农村劳动力尚未进入工业劳动力大军。”这种巨大的劳动力储量将能有效遏制工资的上漲。

BCG公司波士顿办事处的一名经理托马斯·布莱德克(Thomas Bradtke)把中国的劳动力资源称作是“几乎是用之不竭的”。他指出在中国13亿人口中，有70%或9亿多人是农村人口。“随着农业生产率的提高，这些劳动力将被解放出来。在中国，每个人都想搬到城市中，并提高他们的生活水准。这种劳动力的流入将使劳动力供应十分充裕。”

并且，中国制造商的经验也变得更加丰富，技术含量也在不断提高。他们在掌握新的技术和工艺之后，就能生产出更高端的产品。这一趋势已经在家具产业中被验证了。20世纪90年代初期，许多美国的家具制造商认为，即便中国产品能进入低端市场，中国的制造商也不可能对手艺和精加工要求更高的高端市场上取得成功。然而，现在中国的家具制造商也在生产着这类家具。沃顿管理学教授马歇尔·迈尔(Marshall Meyer)回忆起他近期几次中国之行中对一家钢琴制造厂的拜访。他说道，“十年前，这家厂几乎破产，而现在它的产品占据了2/3的中国市场。如果按产品件数计，这家工厂不久将成为世界上最大的乐器制造商。”

## 中国的成本优势

与西方供应商相比，中国的优势并不单单体现在低劳动力成本方面。其他的商业要素——土地、建筑和机械——也都是十分便宜的。布莱德克说道，“在中国，每一件东西都更加便宜。如果你建造一家金属加工厂或纺织厂，那么所需的投资比在西方国家建造同类工厂要低得多——大约要低20%到80%。”“如果你使用本地产的机械设备——例如，中国产的金属冲压设备，那么你还能通过你的供应商享受到他的成本优势。与从美国或日本制造商所采购的设备相比，价格可以便宜30%到40%左右。”他估计道，如果以建造一家炼铝厂而言，在美国需要花费10到20亿美元，而在中国成本只有一半。

由于中国的低工资水平，那些在西方国家通过机械完成的工作，在中国可以雇佣劳动力手工完成。以包装工作为例，美国和欧洲一般采用机械作业。布莱德克指出，“在中国，你会采用20世纪60年代的做法，购买一些基本的设备，然后雇上30或40个人进行手工作业。”这一特点对那些国际化管理人员提出了挑战，迫使他们重新掌握劳动密集型生产技术，这些技术在西方已经成为历史，但是在中国却是保持成本竞争优势的必要手段。

在跳上中国这列向前急驰的列车之前，公司必须对风险和收益进行全面的分析。BCG公司的分析报告《抓住全球化优势——领先的工业公司是如何通过将采购和销售转移到中国与印度等低成本国家实现工业转型的》对公司必须加以权衡的种种因素进行了详细的论述。

这份报告指出，西方跨国公司所必须了解的一点是，尽管从长期来看这些公司最终能实现节约成本的目标，不过在从中国采购之初，公司将会面临大笔的初始费用。空调制造商开利公司(Carrier)在向中国下第一张订单之前所收到的报价数量超过1,000份。Perry Ellis公司一般在挑选出一家供应商之前要考察十多家候选工厂。一旦确定了供应商，公司则会对这些供应商进行严格的管理。BCG公司的林杰敏说道，“公司通常会以为他们可以在美国对中国供应商进行管理。但是你不得不派出高级管理人员进驻中国。在这一领域，远程操作是行不通的。只有你的制造与采购方面的员工和工程师都在中国，他们才能够把握住机会。”

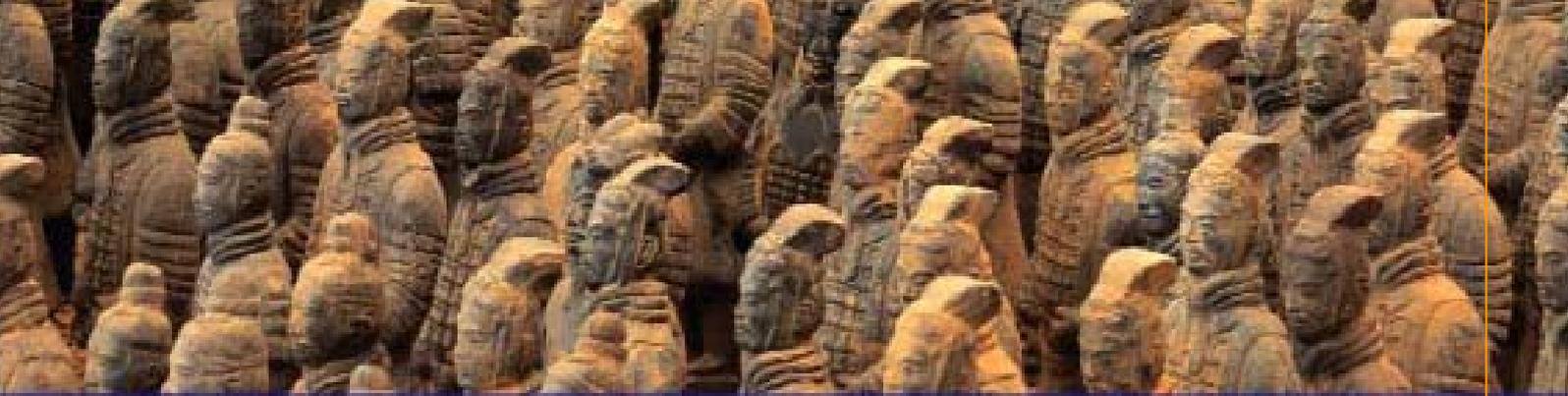
## 电力之争

从中国采购也意味着使公司的供应链面临非正常波动的风险，而这在西方国家并不普遍。沃顿营销学教授Z·约翰·张（Z. John Zhang）解释道，“目前中国正面临重大的电力紧缺问题，而且是长期性的紧缺。在关键时刻，公司并不能确信他们的中国供应商是否有足够的电力保障生产的进行。因此中国方面的运作可能并不会十分顺利。”

中国经济的发展速度远远超过了中国电网建设和发电能力的增长速度，因此在电力领域供小于求。中国政府正致力于将更多的发电能力并网，有望在若干年之内解决电力紧缺的问题。在此之前，跨国公司应当在挑选供应商时对当地的能源状况进行深入的投资——一些地区电力短缺的现象特别严重。作为解决问题的出路之一，一些制造商甚至已开始自行建设补充性质的发电设施。

另一大风险是中国在保护知识产权方面法制还有待完善。简单来说就是非法复制现象比较常见。尽管这些假冒产品可能无法出口，但是你却可以在中国国内市场上看到这些产品，而这又是一个规模巨大、不断增长的市场。BCG公司的专家称，因此，西方的跨国公司需要对与中国供应商所共享的技术内容权衡再三。如果这是对公司前途至关重要的技术，那么最好还是保留在公司内部，即便你是在中国生产产品。

Perry Ellis公司的费登克里斯对从中国采购所面临的种种挑战表示认同，不过，他对自己所作出的从中国采购的决策毫不后悔，并且敦促其他公司高管也这么做。“越快越好，因为世界的未来在亚洲。这是一个环太平洋地区的世纪，我把美国也包括在内。那儿将会是全球活动的中心。”



## 面对物流挑战：中国全力以赴，差距依旧存在

德国汽车生产企业的老总们曾经一度惊慌失措。他们知道中国是全球增长最快的汽车市场——有可能在几年内超越日本，成为仅次于美国的全球第二大汽车市场。然而他们开发这个市场的努力常常遭遇来自物流方面的阻力，比如全国有27个省份有不同的关税，当地的供应商无法提供符合规格的零部件。2004年春天，大众、奥迪、戴姆勒克莱斯勒和宝马汽车公司决定把主动权掌握在自己手里。它们意识到，要独立解决这些问题，任何一家公司单干都会力不从心。于是它们联合组建了一个叫做“核心团队”的物流合作机制，来处理物流和供应链问题。一位宝马公司的高层领导告诉记者，虽然德国的汽车生产商存在竞争关系，但是如果有需要，他们也应该携手合作，利用协同优势。

德国汽车公司的经验为跨国公司在中国开展业务时遇到的物流挑战提供了很好的例子。波士顿咨询公司的顾问和沃顿商学院的教授认为，中国目前的物流行业比从前已经有了长足的进步。中国的运输企业正在逐步成熟，而UPS和DHL这样的西方大公司也开始在中国开展业务。西方的创业者也开始投身物流行业，在制造和流通领域之间搭建桥梁。即使这样，中国经济的蓬勃发展还是不断超出了中国的物流能力。中国的快速发展使得某些地区的公路、铁路和港口已经超负荷运转，对一些刚刚起步的运输公司也是极大的考验。这至少说明了这样一个问题：企业在为其中国业务制定规划时，他们需要比在发达国家投入更多的精力解决物流问题。

沃顿商学院校友彭士杰（Jeff Bernstein）九年前来到中国从事管理咨询。他亲眼目睹了这一变革。十年前，很少有货运公司能够把一批货送往不同的地点。在计划经济下成长起来的很多公司习惯于接受官方的指

令，把整批货物送往一个目的地，而不是送到顾客需要的地方，彭士杰说。承运人把货物装上货车，用绳子和帆布把货物捆扎停当，不到目的地不能卸装。因此，在中国的外国跨国公司被逼无奈，只能比在美国或西欧同等规模的公司准备好更多的存货。这虽然会使资金受束缚，但也保证了公司的供给和产品能够按需到达。可是，这也无可避免地带来大量的过期存货以及金钱的浪费。

“这个系统里面有两个战略要点，”致力于研究中国公司的沃顿商学院管理学教授马歇尔·迈尔（Marshall Meyer）说：高速公路网络只有部分建成；中国和美国面积相仿，但高速公路只有后者的三分之一。有些地区的公路质量很好。但有的地区公路低于标准水平。火车更多的是载人，而不是运载货物。

港口也是如此，大量船舶的进出导致港口拥堵，波士顿咨询公司波士顿办事处的经理托马斯·布兰科（Thomas Bradtke）说。事实上，中国的发展和出口如此强劲，以至于美国西海岸的港口也出现了拥堵。“每个人都在考虑如何提高加利福尼亚州长滩和俄勒冈州波特兰的吞吐量，”他说。

由于中国的物流基础设施相对西方国家来说比较脆弱，缺乏规划，这也给拥堵情况雪上加霜。“主要问题之一就是资产质量不够好，”彭士杰说。他已经离开了咨询业，成立了美星仓储物流有限公司，总部在上海，专门为西方制造企业服务。“货车常常抛锚，堵在路上。从单笔交易来看，中国的运输成本似乎比西方低，但是从宏观经济角度而言，这是很大的成本。”

## 物流行业缺乏整合，导致成本提高

波士顿咨询公司在德国法兰克福的副总裁乌多·荣格（Udo Jung）说，中国物流的首要问题是过于分散：全国有超过两百万家运输公司，管理着五到六百万货车。算上延误、审批以及和无数小公司打交道所需的行政开支，西方跨国公司大约要把在中国的20%运营成本投入到和物流有关的事项中，而在西方，平均大约只有10%，荣格说。

“如果你要把货物运到一个比较远的地方，你可能需要更换不同的物流公司，而这些公司无法提供无缝连接，因此就会有很多书面工作，”他解释说。“另外，不同的省份有不同的法规条例——你可以把这个叫做非关税贸易壁垒。有的省份对进口产品应该如何标志都有明确的规定。这些都增加了物流成本。”

波士顿咨询公司负责企业运营业务的资深副总裁哈尔·赛金（Hal Sirkin）说，从中国运货到国外，一般需要六个星期。这显然要比从墨西哥运货到美国，或者从东欧运货到西欧要长。因此，外国跨国企业要想在中国取得成功，就必须偶尔借助空运。“即使其中的成本差价很大，你也要防备不时之需，”他说。

“通过空运，你可以把供应链缩短到两到三天。”他指出，减少部分物流问题的方法之一就是在供货商附近设立自己的中国办事机构。

少数西方跨国公司花费时间，人力和资金去建立自己的物流网络，来应对中国的物流挑战。以总部在肯塔基州路易维尔的百胜餐饮集团为例。该集团拥有肯德基、必胜客和塔可钟等餐厅。据媒体报道，百胜餐饮集团在中国建造了18个配送仓库，还拥有自己的货车队。这一系统保证百胜餐饮集团的1200多家餐厅能够得到及时的配给，无论是垃圾运输还是外带餐盒的供给。

对于很多公司来说，如此巨大的投入未必值得。所以他们就依赖于企业外部的物流公司。总部在伊利诺伊州的卡夫食品公司就是这样做的。卡夫食品公司的产品包括奥利奥饼干和麦斯威尔咖啡。它在中国有自己的配送仓库，但是和当地的公司签约，由它们负责把货物送到经销商手里，《远东经济评论》这样报道。它更愿意聘请中等规模，而不是大型的运输公司，来确保公司得到最好的服务。卡夫食品公司知道，对于一家中等规模的公司来说，它就是最重要的客户，一定会得到相应的待

遇。

如果一家外国跨国公司决定雇佣外面的物流公司，那么选择正确的合作伙伴就至关重要。第一个决定就是在中国公司和外国公司之间做出选择。“中国公司比较便宜，也比较熟悉本地情况，还有可能拥有覆盖整个区域的网络，”波士顿咨询公司的荣格解释说。“但是中国公司也可能在信息技术系统、标准化运作、以及和重要的国际运输公司的关系方面略逊一筹。”刚开始的时候，外国跨国公司可能会把业务分别包给一个中国公司和一家外国公司做，来看到底哪家表现更出色，荣格说。

一旦你找到了可靠的物流公司，问题还是会出现。彭士杰说，并不是所有的中国运输公司都能够用一辆货车就把没有满载的一车货物分别运到不同的城市。理想的状况就是一家承运人能够把你的货物和其它公司运往同一地区的货物整合在一起。但是，有的运输公司会把货物交给其它公司去运。这种做法往往会导致货物遗失。行政审批也是一个问题。“有的省份不让其它省份的货车进入某些城市，因此运输公司即时满载货物，也不得不中途卸载，”彭士杰解释道。

即使货物被送到了指定城市，但是还是会出现美国和欧洲非常罕见的问题。“它们可能送到了一个城市，但不知道最后到底送到哪里，”彭士杰说。“美国所有的地址你都可以在因特网上查到，但是中国不一样。在农村，人们甚至不使用常规的地址。”面对这样的难题，你的员工或物流承包商必须要密切留意你的货物，和运输公司保持良好的关系。彭士杰强调说：“你必须要跟踪进展。”

波士顿咨询公司的荣格对此做了具体的阐述：“当你为中国业务制定规划时，你必须比在发达国家在物流问题上花费更多的精力。你不能事事都想当然。有些问题你在发达国家根本就想不到，比如道路运输的要求，但是在中国，你必须事先就对这些问题予以充分的考虑。”

## 批发商的不同层次

波士顿咨询公司纽约办事处的副总裁瓦希德·哈密德（Wahid Hamid）曾经在香港工作过一段时间。他说，另外一个挑战就是中国以前的计划经济遗留下来的三级批发系统。从前，一个外国跨国公司要想让中国消费者买到它们

的产品，就必须通过国有的批发商，哈密德说。“省会城市和大城市有一级批发商，小城市有二级批发商，在城镇还有三级批发商。”今天，中国政府不再强制这样做了。但是很多公司还是继续使用这一分销渠道，尽管它可能效率较低，但却是非常成熟。

当公司把货物交给分销商，它可能也就失去了“观察”供应链的能力，哈密德表示。

“如果你什么也看不见，你也就无法做出预测。因此你可能会把你的工厂置于一个巨大的漩涡中。没有正确的信息，就会给供应链带来巨大的不稳定因素。”所以，外国跨国公司在中国必须开发出自己的方法来追踪产品，迅速采集消费者需求的信息。“你必须开发出能够和批发商合作的系统——对它们进行培训，或者引入激励机制——或者培训你自己的销售队伍去采集数据。”

虽然和西方相比，中国的物流系统更加错综复杂，但是很多西方公司正在积累经验，充分利用物流的优势为自己服务。比如说，彭士杰最近就在自己的美星仓储物流公司碰到这样一个棘手的项目。一家美国摩托车制造商需要把它的一款明星车型尽快运到上海。因为当地的警方正在考虑为自己接待重要人物的车队添置强劲有力的大型摩托车。随着截至日期的临近，警方已经同意考虑德国和日本的摩托车厂家开出的条件。“整个流程需要花费大约一个月的时间，但是我们只花了几天就通过了所有审批手续，”彭士杰回忆道。“在摩托车还没有出关的时候，我们已经在向上海警方介绍这款车型了。在公安局下班前，我们正好把车送到。”

有趣的是，加快摩托车进口的流程在任何国家——无论是在发达国家还是在发展中国家——对付繁文缛节的方法都差不多，并不需要特别的技能。这需要充分了解和熟悉政府运作体制，知道问题可能会出在哪里，如果别人说不，你也要能够坚持不舍，继续寻找答案。

“我们有专门的人跑各种各样的部门，坐在那里直到问题得到解决。如果对方有任何问题，我们也能够立即予以回复，”彭士杰解释道。“对我们来说，关键是解析整个流程，确保不会出问题。”以上这些话对于每个必须应对中国物流问题的跨国公司来说，也许都是很好的建议。



## TCL的李东升：“我们应该掌控和拥有自己的品牌”

越来越多在国内市场发展迅速的中国企业开始把目光投向全球。这些优秀的企业在拓展过程中，都面临着战略和经营层面的挑战，而所有挑战都围绕着一个中心问题：它们将如何在全球获得成功？

全球彩电业最大的生产商TCL正在全力解决这个问题。TCL与法国汤姆逊公司（Thomson，旗下拥有RCA品牌）共同成立了合资企业，希望发挥其在中国的制造专业优势，同时在欧美等市场获得增长。TCL能否取得成功呢？最近，TCL首席执行官李东升与沃顿商学院领导力与变革研究中心主任迈克尔·尤西姆（Michael Useem）、沃顿阿莱斯蒂高级管理培训学院院长斯乔恩（Jonathan Spector）、中欧商学院管理学教授兼高级MBA项目主任梁能（Liang Neng）、以及沃顿知识在线的记者就该问题进行了交流。

尤西姆：您认为您的哪些个人领导素质对建立公司至关重要？您是通过怎样的途径学习或者获得这些素质的？

李东升：这个问题很难回答。对于像我这样的领导而言，我们是通过工作实践学习知识，并且培养起自己的领导能力的。我这样的企业家在很大程度上要依赖于实践经验。我们的知识并不是在学校或者其他工作之前的地方学到的，我们必须在工作实践中积累领导经验。

首先，我们必须透彻了解业务和行业情况，擅于抓住机遇，为公司制定正确的战略。其次，对于中国的社会及经济发展要有透彻的理解和知识，这对企业的成功至关重要。过去二十年中国发生了巨大的变化，这些变化中也衍生出许多新的机遇。作为企业家，必须抓住机遇并很好地利用这股大潮流。我认为还有一点非常重要，那就是领导必须懂得招贤纳士。

他们必须为吸引人才创造良好的企业环境。斯乔恩：我对TCL收购汤姆逊的战略非常感兴趣。请问您是想打造出全球化的TCL品牌，还是希望借此提高TCL的生产能力？

李东升：我们的战略目标是在全球消费电子行业中成为具有国际竞争力的企业。我们希望通过几项战略实现该目标。在一个大市场中，我们应该掌控和拥有自己的品牌。我认为生产能力目前对TCL而言极为重要。与其他某些企业相比，TCL在品牌和技术方面并不占优势地位，所以我们如何才能扩大市场份额呢？我们主要的优势在于生产效率——即我们制造产品的速度和成本。TCL的产品具有很好的性价比，这对提高生产能力非常有利。所以我们应充分利用自己的制造及供应链优势，争取市场地位，为企业和品牌构筑国际框架，最终提高技术和品牌实力，成为电子行业的佼佼者。

就TCL的全球化战略而言，我们有自己的特点。TCL主要通过并购战略进入新市场。我们认为目前欧美的电子产品市场非常稳定和成熟，推销新品牌的难度很大，而且风险可能也不小。而如果走并购路线，我们就可以获得一家现成的公司，它已经拥有自己的市场地位、品牌和网络。这样可大大降低我们获取这些机会的成本。

此外，通过并购我们还可以达到理想的产量规模。现在TCL已经是全球最大的彩电生产商，这带给我们许多益处和优势。与大型跨国公司合并还有其他的协同优势，譬如，它可以帮助我们促进研发活动和提高制造能力——有时双方市场还可以实现互补。

梁能：我想问两个与重组相关的问题。第一个是关于国内企业的。我们知道TCL获得成功主要有两大原因。首先是得益于它的海外并购

策略，其次是公司自身的重组。所以您对其他国有企业有什么建议？它们在重组过程中面临怎样的困难？它们又该如何解决这些困难？

第二个是TCL已经成功吸引了东芝（Toshiba）等几家国际战略投资商。这些投资商在中国国有企业中选择投资目标时的标准是什么？他们在投资时面临哪些机遇和挑战？

李东升：企业重组的方式多种多样。TCL只是选择了其中一种。TCL的战略非常适合它所处的形势，同时宏观环境，譬如政治和法律环境，也非常有利。另外还有一点非常重要，那就是我们开始重组的时机非常合适。

要实现重组成功，必须符合两大特征。首先，重组必须与公司的发展和成长匹配。其次，重组计划必须符合政治与法律环境。这两点都非常重要且不可或缺。不能推动企业发展的重组计划毫无用处，而如果计划与法律环境不相符，那么它将遭遇到社会阻力。

我们的重组计划首先是帮助稳固TCL的资产。就增长而言，它为管理人员、员工和股东创造了丰厚利润。我们在分配计划中制定了很高的资产回报率目标：在分配利润前我们希望达到至少10%的资产回报率。这个数字远远高于中国企业的平均数字。至于额外利润的分配，我们决定由股东拿大头，其余的分给管理人员和员工。我们在制定这种分配方案时，也将社会和法律环境纳入考虑范围之内。

梁能：我想明确一下这些数字。其实TCL早在96或97年就开始实施重组计划。当时公司与地方政府及股东达成协议，只有资产回报率高于10%时，管理人员才能分享新增收益。

李东升：譬如，资产回报率达到10%至35%，我们可得约15%的新增收益。如果达到35%至40%，我们可得30%。如果超过40%，我们则可得45%。这种重组和分配方案并没有违反当时的法规。从该实例中可以看出时机非常关键；我们做事必须把握正确的时机。比如，1997年TCL制定了股票期权分配方案。1996年年底，TCL的净资产只有大约人民币3亿元。当时该期权分配方案或许是可行的；但它却不适合目前的状况。

我们知道，政府应在股票期权分配方案中持有多数期权，所以公司主要是向政府支付红利。而对于管理人员，我们采用的是增发期权

方式，并规定由公司持有。在重组过程中，我们还给予政府、管理人员和员工购买股票期权的部分权力。不仅如此，我们还改变了各方在公司所持有的股票期权比例。政府持有约50%的TCL股份，但根据当地市政府的批准，政府将18%的股份出售给了海外投资者。当时是2002年年初。在将部分股份出售给海外投资者后，政府就只持有40%的TCL股份。今年我们上市后将许多股份出售给社会股东，政府仅持有35%的股份。另外35%归管理人员和员工所有。海外投资者持有12%，其余的由社会投资者持有。

梁能：简单来说，这也是TCL如何从国有企业转变为上市公司的过程。

李东升：第二个问题是关于海外投资者如何在中国选择投资目标。我认为这里有几个选择标准，但其中最重要的是选择管理层。企业的成功取决于许多重要因素；但最关键的是人。优秀的管理层对于如何为海外投资者运作公司有着正确透彻的理解。另一个投资前提是选择潜力巨大的行业。

沃顿知识在线：我有两个问题。第一是在走向全球化的过程中，TCL如何制定其管理架构及流程。迄今为止，TCL的管理层具有出色的创业精神，但主要是由中方人员组成。在与汤姆逊组建合资企业并成为控股方后，TCL如何应对交流中的文化差异、满足高管人员对管理层的期望，以及处理这些地区的业务运营？

第二，您能否谈谈TCL在美国市场的战略？近几年来，美国市场始终处于颓势，竞争也非常激烈，除索尼外几乎没有公司盈利。TCL在美国市场有何计划？

李东升：对我们公司而言，您问题中的第一部分既是非常严峻的挑战，也是令人头痛的问题。我们也在思考如何在全球建立有效的管理架构。我们很清楚，虽然TCL是合资公司的控股方，但我们应该和所有员工共同利用资源整合工具。此次与汤姆逊合并后，合资公司的管理层由双方管理人员共同组成。我们还在总部设立了由双方高级管理人员组成的执行委员会。

该委员会主要负责改造、发展和管理全球业务。我们认为中国、新兴经济体，欧洲和美国是合资公司的主要市场，所以相应组建了管理团队来管理这四个地区的业务运营，他们管

理制造、采购、供应链管理和产品研发等各个业务领域，并负责协调全球资源的使用。我们进行全球分配是为了最大限度的利用协同优势和资源。目前TCL还建立了全球信息管理系统、一个共同的法律系统和一个全球财务系统。据我们估计整个整合过程至少需要18个月。

而在整合过程中最严峻的挑战是如何与其他公司进行有效的沟通，如何相互理解对方的企业价值和文化。为了进行更好的沟通交流，我们开展了许多培训，高级管理层也组织召开了许多会议。我们相信这些措施不仅能够推动整合过程，也将产生出更多的协同优势。

至于第二个关于TCL在美国市场的战略问题，近年来美国市场的形势非常严峻，尤其对消费电子产品而言不容乐观。但美国在TCL的全球业务中至关重要，因此我们必须拓展美国市场。即使汤姆逊在美国的业绩也不是很好：公司出现亏损，市场份额下跌。面对这种局势，我们成立了两大委员会：分别负责成本控制和价值创造。负责成本的委员会重点关注制造、采购和供应链管理，以提高竞争力和改善财务状况。价值创造委员会则着眼于新产品、规划与开发、新市场与机遇，以及新的客户资源，以增加销售和利润。此外，为提高效率我们考虑在北美市场进行业务重组和改革。

斯乔恩：您提到TCL在北美等成熟市场的主要战略是并购，而且将来还会进行更多的收购行动。这就是说您必须要擅于进行企业整合。那么在收购汤姆逊的过程中最困难的问题是什么？下次进行收购和整合的时候您将汲取怎样的经验教训？

李东升：目前TCL还没有任何具体的新收购计划。我们投入了大量的时间、资源和精力建立与汤姆逊的合资企业。我们知道在进行合并或收购时有几大关键问题需要考虑。首先是考察双方的资产是否互补，这比只关心账面价值重要得多。其次是为双方管理人员建立有效的沟通机制，尤其是在初期阶段。有时沟通不畅会导致错失良机。如何才能保持良好沟通呢？我们应该为项目做好充分准备，并认真做好项目前的各项调查工作。第三是使员工保持高昂的斗志和信心。这点非常重要。在合并后的前六个月中，我们应拿出具体可见的成果来增强员工的信心。此外，所有管理人员和员工都必须明确合并或成立合资企业的长期目标，并专心致力于实现这些目标。

## 相关阅读材料

本辑专题是波士顿咨询公司和沃顿知识在线联合编写的四辑中国系列报道的第二辑。如要阅读第一辑专题，请您访问：

<http://knowledge.wharton.upenn.edu/index.cfm?fa=specialsection&specialid=19>

如要阅读由波士顿咨询公司和沃顿知识在线撰写的更多中国商业分析和评论，请访问以下网络链接：

### 波士顿咨询公司

- ◆ “捕获全球性优势”，BCG报告，2004年4月
- ◆ “中国人寿保险的下一步：建立专业地位”，BCG报告，2004年3月
- ◆ “全球化对您的生意有什么影响？”，BCG行动机会，2004年2月
- ◆ “中国制造：为什么下一波浪潮将是工业产品？”，BCG行动机会，2003年11月
- ◆ “放高目标，迅速行动：在中国采购势在必行”，BCG行动机会，2003年2月

如需阅读波士顿咨询公司的以上这些报告以及更多出版物，请访问：

[http://www.bcg.com/publications/publications\\_splash.jsp](http://www.bcg.com/publications/publications_splash.jsp)

### 沃顿知识在线（免费订阅，需要注册）

- ◆ 中国：亚洲的800磅巨人是否会压垮它的邻国  
<http://knowledge.wharton.upenn.edu/index.cfm?fa=viewArticle&id=908>
- ◆ 中国是否对美国经济造成威胁？  
<http://knowledge.wharton.upenn.edu/index.cfm?fa=viewArticle&id=895>
- ◆ 关键改革措施就位：中国的资本市场将为腾飞作好准备  
<http://knowledge.wharton.upenn.edu/articles.cfm?catid=9&articleid=803>
- ◆ 对中国的外商直接投资的幕后成因的再思考  
<http://knowledge.wharton.upenn.edu/articles.cfm?catid=9&articleid=806>
- ◆ 对知识产权问题的担忧并没有阻挡跨国公司进军中国的步伐  
<http://knowledge.wharton.upenn.edu/articles.cfm?catid=9&articleid=804>

中国报告：  
运营与战略研究

战胜中国业务运作中的挑战

THE BOSTON CONSULTING GROUP

 Knowledge Wharton

如需更多信息或有问题咨询，请联系：

Chris Mark  
china.ops@bcg.com  
212.446.2800

Jamie Hammond  
hammondj@wharton.upenn.edu  
215.898.2388