

# BCG


THE BOSTON CONSULTING GROUP

 Wharton  
UNIVERSITY of PENNSYLVANIA

 Knowledge Wharton

中國特別報告第二輯（共四輯）

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

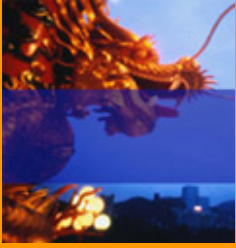


中國報告：  
運營與戰略研究

---

戰勝中國業務運作中的挑戰





## 戰勝中國業務運作中的挑戰

### ❖ 中國業務管理模式之演變

波士頓諮詢公司和沃頓商學院的專家指出：美國、歐洲和亞洲跨國公司的CEO和高層正在把更多的時間和公司資源投入中國。波士頓諮詢公司的研究表明，中國業務開展得非常成功的跨國公司的高層經理都相當關注其中國業務和全球業務的關係。同時，在中國工作的經理人也在發生變化。雖然外籍經理人依舊佔有大多數的高級職位，中國本土人才也在中高級管理層中佔據越來越重要的位置。在未來的幾年中，跨國公司將會在中國面臨新的挑戰，包括培養越來越多的受過良好教育、經驗豐富的本土經理人，以及調整其在中國的運作，為提高公司的全球競爭力做貢獻。

### ❖ 在中國研發：是大勢所趨，還是冒險之旅？

低成本是吸引製造業向中國轉移的磁石，然而研發活動在這方面也沒有落後。越來越多的公司——特別是在高科技領域——在中國設立研發基地，並努力將這些機構整合進公司全球的研發運營體系中。中國的知識產權監管狀況還有待完善，跨國公司的上述做法會不會是招致麻煩的一步錯招呢？來自沃頓商學院和波士頓諮詢公司的專家們卻並不這麼認為。

### ❖ 在中國採購：不再僅限於鞋類、玩具和服裝

二十年前大家都認為，希望從中國採購產品的公司最好集中在那些勞動密集型的簡單產品上——例如，鞋類、玩具和服裝。過去的確是這樣，而且這幫助了象Perry Ellis這樣的公司取得了極大的成功，這些公司所經營的正是這些產品範疇。不過，現在從中國進行採購的形勢已經發生變化。戴爾、IBM、飛利浦、三星和諾基亞等高科技公司正轉向從中國採購那些依靠複雜技術和大量研發投入的零部件與產品。據波士頓諮詢公司與沃頓的專家們指出，那些能在這一潮流中順勢而為的公司將會獲取豐厚的回報。

### ❖ 面對物流挑戰：中國全力以赴，差距依舊存在

10年前，由於國內貨運困難重重，物流挑戰巨大，在中國的跨國公司必須比在美國或西歐的同類公司留有更多的庫存。今天，雖然這一問題已經有所改善，但由於物流能力無法跟上製造業的迅猛發展，差距依舊存在。中國的快速發展使得某些地區的公路、鐵路和港口已經超負荷運轉，對一些剛剛起步的運輸公司也是極大的考驗，波士頓諮詢公司（Boston Consulting Group）和沃頓商學院的專家說道。這至少說明了這樣一個問題：企業在為其中國業務制定規劃時，他們需要比在發達國家投入更多的精力解決物流問題。

### ❖ TCL的李東升：“我們應該掌控和擁有自己的品牌”

越來越多在國內市場發展迅速的中國企業開始把目光投向全球。這些優秀的企業在拓展過程中，都面臨著戰略和經營層面的挑戰，而所有挑戰都圍繞著一個中心問題：它們將如何在全球獲得成功？全球彩電業最大的生產商TCL正在全力解決該問題。TCL與法國湯姆遜公司（Thomson，旗下擁有RCA品牌）共同成立了合資企業，希望發揮其在中國的製造專業優勢，同時在歐美等市場獲得增長。TCL能否取得成功呢？最近，TCL首席執行官李東升與沃頓商學院領導力與變革研究中心主任邁克爾·尤西姆（Michael Useem）、沃頓高級管理培訓阿萊斯蒂學院副院長斯喬恩（Jonathan Spector）、中歐商學院管理學教授兼高級MBA項目主任梁能（Liang Neng）、以及沃頓知識在線的記者就該問題進行了交流。



## 中國業務管理模式之演變

隨著中國經濟的蓬勃發展，規模越來越大、越來越複雜、競爭日趨激烈，跨國公司在中國的運作管理方式也是如此。波士頓諮詢公司和沃頓商學院的專家指出：美國、歐洲和亞洲跨國公司的CEO和高層正在把更多的時間和公司資源投入中國。

波士頓諮詢公司的研究表明，中國業務開展得非常成功的跨國公司的高級管理層都不遺餘力地強調其中國業務在全球業務中的重要性。同時，在中國工作的經理人也在發生變化。雖然外籍經理人依舊佔有大多數的高級職位，中國本土人才也在中高級管理層中佔據越來越重要的位置。

研究指出，在未來的幾年中，跨國公司將會在中國面臨新的挑戰：如何造就大量的受過良好教育、經驗豐富的本土經理人；以及如何更大地發揮中國業務部門的作用，為提高公司的全球競爭力作貢獻。

以前在中國工作的總經理們的任務總是相當簡單明瞭，無非為以下兩種形式：把跨國公司的產品銷往中國，或者利用中國的廉價勞動力，幫助總公司在中國生產產品。這兩項無疑仍是跨國公司今後在中國的主要任務。越來越多的外國公司正希望向中國外包業務。然而波士頓諮詢公司上海辦事處的資深副總裁和董事吉姆·賀莫林（Jim Hemerling）認為：跨國公司對中國業務經理人的要求正日趨複雜和多樣化。

一方面，中國業務的經理人仍然要抓住中國不斷增長的內部需求，以及應對在中國這個巨大而艱難的市場中來自中外企業競爭所帶來的挑戰。另一方面，他們還必須解決客戶的全球流動問題。工業企業和為裝配工廠提供零部件的供應商發現，越來越多的客戶正在把它們

的製造業務轉移到中國。原因不外乎兩點：來自中國本身的市場需求或是低勞動力成本的誘惑。因此，中國業務的經理人常常要接待來自世界各地的客戶的拜訪。跨國公司在中國的老總們也必須加強他們在中國本土發展更多的管理人才、工程人員和科技人員的能力。

“這些來自全球各種因素正彙聚成一股強大的力量，改變中國總經理的角色和要求。”賀莫林說。“現在，中國業務的管理者必須像劇院經理或者樂隊指揮那樣，具備更複雜和完善的管理技能。老總們原本已有許多工作要做，諸如應對國內外的競爭，做大國內業務，安排接待和出訪，會見客戶，建立大規模的外包機構等等。而現在，他們又多了一項任務：確保公司擁有充足的人才。這對老總們來說，是一個巨大的改變。如果你的公司是像通用電器這樣的大公司，那你可以坐享你擁有的巨大資源庫，找一個人做中國CEO指揮監督整個流程並不困難。但對很多公司來說，他們的中國總經理或CEO就很難面對如此高要求和複雜的變化了。”

### 最佳做法的標準

2003年，波士頓諮詢公司曾經做過一項調查，旨在找到跨國企業在中國運作的最佳做法。調查重點從集團總部的全局角度，而不是從單個業務單元的層次考量了14家跨國公司如何管理他們在中國的運營。調查還考查了跨國公司如何保證其全球各分支機構都能瞭解其中國業務的情況，以及如何執行各項業務和流程。具體來說，波士頓諮詢公司從很多不同的角度來分析跨國公司，比如：跨國企業如何管理其中國業務、確定管理目標和流程、政府和公共關係、本土化和人力資源發展、中國業務的角色、銷售和市場資源的關係，以及跨產品業務發展的程度。

研究發現，那些處於領先地位的跨國企業至少在十個方面對中國業務採取了特殊措施：

- 中國業務在公司全球層面有一位非常高層的負責人。以三星為例，其中國CEO是集團三位最高職位的總裁之一。
- 公司內部設有非常明確和大膽的目標，有時也是對外的指標。以通用電器為例，它的目標是在2005年在中國完成50億美元的銷售額和50億美元的採購額。
- 管理過程中不斷得到來自最高層的推動。戴爾電腦公司的邁克爾·戴爾和其他CEO每年至少訪問一次中國。
- 跨國公司願意改變其全球運作的慣例和重點，使其更有利於中國。柯達就把它們的亞洲總部遷至中國。
- 開發專門針對中國市場的產品。所有主要的跨國企業實際上都有專門針對中國市場製造的產品。
- 跨國公司積極向中國引入包括研發機構在內的產業價值鏈。三星在北京建立了一個300人的手機研發實驗室。
- 把培訓經理人作為一項長期任務來執行。摩托羅拉大學在中國長年開展管理課程專案。
- 政府關係和公共關係備受關注。百事逐步建立起其政府關係，相比起省級政府，它把更多的重點放在了與中央政府的關係建設上。
- 中國業務的運作機構被賦予真正意義上的“附加值”的角色。柯達的中國公司有一項跨越六個業務領域的綜合性戰略。
- 在一些關鍵的職責上，中國承擔起了全球或者地區性中心的任務，有時還身兼雙職。耐克表示其中國公司將在準備2008年奧運會上起到越來越重要的作用。

波士頓諮詢公司北京辦事處副總裁大衛·馬克 (David Michael) 說道：“通過這項調查，我們試圖找到這些業務複雜且遍佈全球的大型跨國公司在中國取得可持續性發展、引導公司在中國加速前進的共通之處。”

研究的一項重大發現是：跨國公司是自上而下，而非自下而上發展其中國業務的。“自上而下土因為如果你確實想在中國長遠發展，你必須站在全球的高度重新分配資源以及調整經營活動，”馬克表示。“欲使在中國的投資儘早取得成功，公司必須學會對成規進行改變。你必須能夠把更多的人才、時間和注意力放在中國，更多地考慮長期的投資，而非短期的財務回報。如果常規的經營規則告訴你，兩年可以收回投資，那你也必須明白在中國投資，回報可能不那麼快。那些在中國取得突破的公司——在北京上海以外的地區開展業務，產品更本土化和符合客戶需求，建立起了廣泛深入的銷售渠道——都對公司的原有規則採取了變通的做法，使中國成為公司發展的重中之重。但並非所有公司都能跨過這個門檻。”

另外一項重要的發現是：跨國公司成功的關鍵是把產業價值鏈引入中國，並且從長遠角度發展中國業務。“僅僅有一個小小的銷售隊伍在這裏是遠遠不夠的，”馬克解釋說。“你必須不斷改進你的產品以適應中國市場。你還需要足夠多的有附加值的活動，比如研發，這樣你就能和本地供應商建立起更緊密的關係，讓中國客戶看到公司對這個市場的承諾。”

### 來自歐洲的觀點

常駐巴黎的波士頓諮詢歐洲公司的資深副總裁夏維·莫科 (Xavier Mosquet) 說，德國大眾和米其林輪胎是歐洲企業中瞭解到中國重要性的代表性企業。這兩家公司無論在全球層面還是其中國公司，都充分瞭解到這一點，並且建立了運轉順暢的中國業務。儘管大眾最近遇到了一些困難，但它在對中國業務對其整體運營的角色認識上卻頗有先見之明。

“大眾很早就認識到中國市場將是個成熟和要求頗高的市場，所以他們在中國銷售的汽車完全符合歐洲標準。”莫科說。而米其林則是中國輪胎市場的龍頭老大。米其林和中國最大的輪胎生產企業組建了合資公司，並且以51%的控股比例開創了外國公司在合資企業中控股的先例。米其林同時還提高了中國市場輪胎的標準和質量，並且使中國消費者認識到這些改進給他們帶來的好處。

莫科說歐洲跨國公司的CEO都開始認識到中國作為一個市場的重要性。“我認為他們中的大部分如果還沒有行動的話，也在準備開始行

動。

但他們有沒有花費足夠的努力在這上面呢？這一點倒並非如此。我認為並不是所有公司都已經提升了其向中國分配的資源的水平，來應對這個挑戰。但他們知道這是一個具有戰略性意義的重要問題。他們也知道這件事並不容易。中國是一個複雜的市場。那些真正瞭解它的人知道這個市場會有起有落。但並不是所有人都考慮到‘落’的部分。而這會造成很大的不同。”

另外，歐洲公司的CEO們是否完全理解了中國在他們的全球業務中所扮演的重要的角色呢？“大家似乎多少都認識到這一點，”莫科解釋說。“但是對大多數CEO來說，這仍舊是一個抽象的概念。並不是所有的CEO都有一個詳盡的計畫來考慮中國在製造或技術上的規模到底能夠扮演什麼樣的角色。大多數企業也並不知道在何種程度上，以及以何種方式，他們可以依賴這個國家為公司全球其他地區的業務提供共用服務。”

## 外籍經理人的角色

外國人仍舊在中國佔據了大多數跨國企業CEO以及其他高級職務。但是，越來越多的跨國公司開始任命中國人擔任中高級的職務。一方面是因為本地經理人具有熟悉當地語言和文化的天然優勢。另外一個原因是因為外派經理人到中國產生的一系列開支太高。波士頓諮詢公司亞太區主席約翰·王（John Wong）說，一個典型的外國經理每年的底薪約為20到30萬美元，每月還有1萬美元的住房津貼。公司可能還會為他的孩子上當地的私立學校支付每年2至4萬美元的教育費用。此外，公司每年還承擔2至4萬美元的交通補貼供他回國探親。不僅如此，公司還為他支付個人所得稅。王說：“在中國你可以花上比這少得多的錢找到非常出色的經理人。”

“跨國公司現在越來越少依靠外國人了，”沃頓商學院管理學教授馬歇爾·邁爾（Marshall Meyer）表示。邁爾教授對中國公司進行過廣泛深入的研究。“我發現有的公司只有一個外籍經理。有一個公司，連CFO都不是外國人。”

波士頓諮詢公司的馬克卻對此有不同觀點。“事實是外籍人員來中國工作的潮流從來沒有象現在這麼顯著，”他說。“中國更緊密

地加入全球業務這一趨勢需要更多的外籍工作人員來華工作。相信外籍經理人時代已經結束了是錯誤的。”

的確，即使是那些認為歐美公司的外國經理人數正在下降的人也承認事有例外。莫科曾經工作過的大部分公司都在加緊融入中國，減少外籍員工的數量。但是他補充說：“對一些利用中國作為生產基地，不僅供應中國市場，還銷往全球的公司來說，情況會有所不同。在研發和工程部門，他們至少在短時期內增加了外籍員工的比例，這一情況可能會一直持續下去。這是由於這些公司要確保中國的業務和全球其他地區的業務相互融合，就象歐洲的跨國公司在他們的機構裏僱傭美國人一樣。在一個專門製造針對本地市場產品的工廠裏，歐洲人就會少一些。因為他們成本太高，也不會長期留在中國工作，並且他們的語言能力也有所欠缺。如果你想在中國成為一個更成熟的經理人，你必須能夠和中國人直接交流，理解語言中的微妙之處，做到快速的互動。”

多年來，跨國公司往往派出外籍經理人前往中國工作一段時間，也許是三年，然後再把他們調走。但這其實是一種非常笨拙的做法，因為當外籍經理剛剛開始積累了一定的經驗，能夠更好地開展工作時，他們就被調離中國。“跨國公司把中國當成了培訓基地，”王說。“外籍經理確實能帶來很多價值。但是每三年一換並不是最有效率的做法。然而有的公司會說，流動性對於經理人是非常重要的。而且，在很多情況下，公司為了能讓他們去中國，唯一的方法就使許諾在任期結束後給他們更高更好的職務。”

馬克認為，聰明的跨國公司已經發現了這種“一滿三年就走人”做法的弊病，並且進行了相應的調整。“大的跨國公司已不再拘泥于短期更替人員的政策。他們在尋找能夠逗留更長時間的人選，他們更依賴于中國本地經理人，或者那些願意在中國工作更長時間的外國經理人。事實是，要想管理好一個企業，你不能簡單地每兩到三年就把人都換掉。

馬克還指出，外國人的角色也日益狹窄。許多跨國公司在中國的業務已經發展得相當龐大和複雜。這就需要更多的依靠本地經理。在大多數主要的跨國公司裏，外國經理人只是承擔了一個特定或者相對狹窄的職責。那些剛開始在中國起步，或者仍處於探索階段的跨國公司主要還是由外國人領導。但那些已經在中國

有成熟業務的公司則明顯地依賴于本地經理人。

## 年輕的經理人供不應求

波士頓諮詢公司芝加哥辦事處主管全球業務的資深副總裁和董事哈樂德·施金 (Harold Sirkin) 說，中國那些受過良好教育，經驗豐富的經理人和世界其他地方的優秀經理人相比毫不遜色，非常稱職。而爭奪中國人才的競爭正在愈演愈烈。“跨國公司現在倚重那些有過多年西方公司工作經驗——也許是在他們自己的某個分部裏工作過——或至少在西方受過教育的中國經理人。

中國優秀的資深經理人的數量遠遠滿足不了需求。沃頓商學院的邁爾教授指出，這主要是因為能夠有足夠經驗和閱歷來擔任這些職位的人年齡大多介於40到50，而在他們求學的時間正值中國的文化大革命，很多人因此失去了接受教育的機會。缺乏有10年以上經驗的管理人才的另一個原因是中國經濟也只是在過去10多年才迅速發展起來的。“在中國有超過10年跨國公司工作經驗的人非常少，”賀莫林說。“這種稀缺反映在生產製造和技術工程領域以及也許情況稍好一些的市場和銷售領域。

而那些20到30多歲有著良好教育背景的年轻人就比他們的前輩在跨國公司發展更有優勢。很多人在頂尖的大學獲得商科、工科和理科學位，很多人是跨國公司一手培養出來的。“有零到5年工作經驗的工程或商業院校畢業生非常多，”賀莫林說。

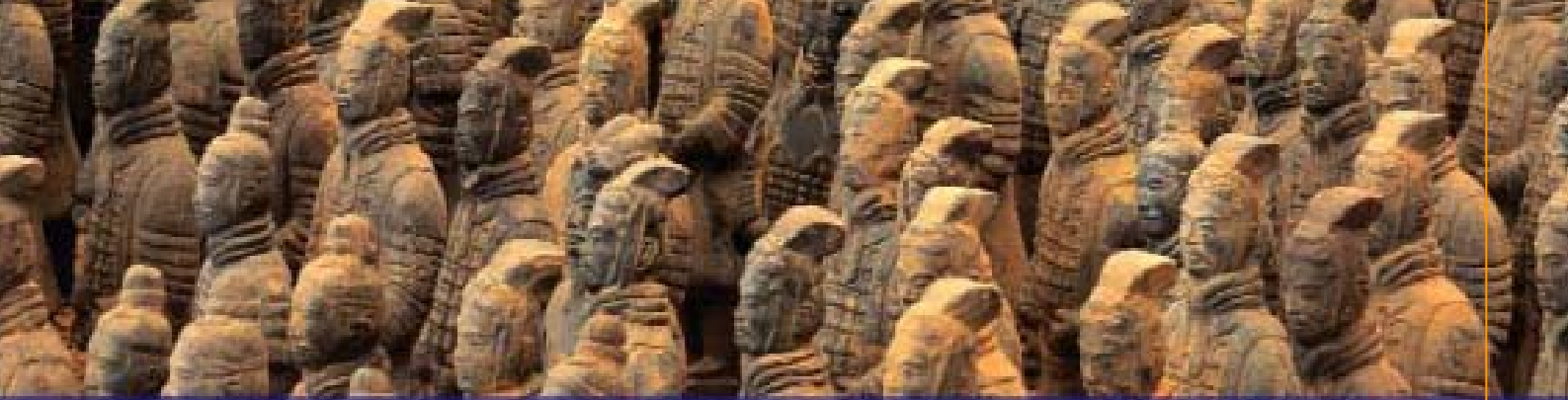
也許這些年輕的經理人來得正是時候。企業在中國的競爭日益激烈。10或15年前頗不情願地來到中國的經理們可能無法應對目前的形勢。跨國公司對中國業務經理的要求要比從前高很多。王認為：“跨國公司的經理們十年前來到中國時，未必知道自己在做什麼。但是他們可以掛上塊牌子，建立一個中國公司，然後總部會說：‘你從零開始，增長了10%，幹得不錯啊。’”而現在，銷售額已經增長了很多，新的經理需要在前任的基礎上繼續前進，所以任務也越來越艱巨。現在你看到年輕人在更高的起點上加速前進。而在以前，人們對錯誤和虧損要寬容得多。”

對於那些跨國公司在中國的高層來說，一個主要的問題是做到高瞻遠矚和持之以恆，掌握商業週期的規律，作出正確的反應。莫科預

測，隨著中國市場的發展，它也將不可避免地遇到衰退——這種衰退甚至可能會維持一段時間——來平衡其近年來贏得世界關注的經濟高速發展。這就意味著企業一方面要大刀闊斧地規劃其生產能力以滿足世界上最大市場的需要，另一方面，企業也要對衰退期所帶來的剩餘產能做好準備，使運作不受影響。對於這種衰退，美國公司是否比歐洲公司準備得更充分呢？一個細微的區別是，美國公司一般比歐洲公司總體規模更大。莫科認為，從這個角度看，美國公司佔據了優勢地位：“總得來說，中國的銷售額對美國公司的份額比對歐洲公司的份額小。但如果公司規模相當，那美國和歐洲公司的處境將會如出一轍。”

跨國公司將要面對的另一項主要挑戰是把中國業務更深入地融入到它們的全球業務中去。

“以前在中國建立一個全球性的生產平臺很簡單，”馬克說。“你可以擁有1萬名員工在裝配線上組裝產品，銷往世界各地。這在今天做起來是一件相對簡單的事情。但管理1萬名研發工程師，軟體工程師和程式師，並且使他們融入公司的全球業務，則是另外一回事了。跨國公司的下一波重點將是建立一個真正的中國團隊和業務，利用它來提高公司的全球競爭力。這不僅是指生產能力，而包括了公司業務的各個層面。市場上有人才能夠完成這個任務。也許還有待開發，但是他們是確實存在的。對大公司來說，為了達到這一目標，如何妥善管理因此而發生的業務流程標準的變化，是對其內部的一項挑戰。最好的公司能夠做到這點，而最差的公司永遠也做不到。至於具體要花多少時間，則全掌握在各個公司自己手裏。”



## 在中國研發：是大勢所趨，還是冒險之旅？

緊隨著中國製造業的急速膨脹，在研發（R&D）領域的擴展將會成為下一出重頭戲。在這一成長的市場上，跨國公司試圖降低成本，並開發出適合本地市場的本地產品，而中國政府正努力吸引國外技術投資中國，以幫助眾多行業中的中國企業培養在世界舞臺上的競爭力。在這種背景之下，中國的研發領域正得到快速的發展，而高科技則走在了這一浪潮的前沿。

### 研發在中國迅猛發展的原因

波士頓諮詢公司北京辦事處副總裁大衛·邁克爾（David Michael）關注中國已超過15年之久。對於近期研發在中國的升溫，他認為主要有三個原因。

他說道，第一，“在過去幾年中，中國國內市場規模日趨明顯，而且對於競爭力要素的要求也日漸清晰。”“這些認識促使公司推出更多適應中國市場的本地化產品。而這一舉措要求更多的研發能力本地化。”邁克爾以手機為例解釋道，“中國是全球最大的手機市場之一——西門子等公司已經將大量R&D業務轉移到中國，其目的在於保持其產品系列的競爭力。”

邁克爾說道，第二，“中國現在的製造與採購活動已達到了關鍵性時刻，而研發與這些活動相輔相成。如果你對中國供應商的依賴度在加大，那麼你就需要借助研發幫助這些公司來符合你的標準，使他們理解如何才能與你的研發和生產流程相互匹配。事實上，研發部門在這些供應商的評估與審核方面扮演著重要角色。”

“要成為供應商就必須獲得一定的認證資格，這是許多公司所採用的做法。通常，研發

部門在供應商認證過程中承擔了大量的工作。特別是在產品週期很短的高科技領域中，你會要求你的供應商直接介入你的產品開發流程之中。只有在一些研發活動靠近供應商的情況下，供應商才能完成它的職責。”

邁克爾繼續說道，“第三個原因就是低成本的人才資源。”他認為，像中國這樣的一些國家擁有出色的工程師。“全球都在進行著人才爭奪戰……僅僅依靠西方世界的傳統渠道，你是無法找到足夠數量的人才的。”

### 知識產權在中國的保護

在中國開展業務的公司所必須面對的一個主要問題是知識產權的保護問題。那些考慮在中國設立研發機構的公司可能獲取了短期的收益，但是卻要付出長期的代價，因為這些公司是在為他們的競爭對手在創新方面提供培訓，而這些對手很快會把成果用來與之競爭。

BCG三藩市辦事處的知識產權執行顧問凱文·裏維特（Kevin Rivette）強調了在進入中國之前就擬定相關戰略的重要性。他與大衛·克萊恩（David Kline）合著了《閣樓上的倫勃朗：揭開專利的隱藏價值（Rembrandts in the Attic: Unlocking the Hidden Value of Patents）》一書。他強調，那些沒有做到這一點的公司是在自找麻煩。

裏維特說道，“公司進入中國市場之後，他們建立起生產設施。在生產流程的內部，有著種種包含商業秘密的設備與流程……[這些公司]所犯的第一個也是最大的一個錯誤是假設這些商業秘密都會受到嚴格的法律保護。”按照裏維特的說法，這些公司最終會感慨道，“天哪，我們到底是在做什麼？我們將在我們自己的市場上與我們自己的技術進行競爭。我

們竟然創造了一個競爭對手！”

正如裏維特著作的書名所指出的那樣，第一道防線就是專利。他很有信心地認為，中國政府在專利權的保護方面將越來越堅定。“我本人並不是個悲觀主義者；我曾讀到過很多說‘天塌下來了’的文章。我的看法是我們要和中國做生意。中國將會通過法治的途徑來解決這樣一問題。日本在20世紀50和60年代也有著同樣的問題——這並不是沒有先例的未知領域——現在日本已經成為世界上專利數量最多的專利持有國之一，也是在專利保護方面最嚴格的國家之一。”

據裏維特指出，隨著中國國內的公司不斷地成長與進行創新，中國很快就會產生更強勁的專利保護法制化的驅動力，這是外國公司可以對此保持樂觀的一個原因。不過，他認為，目前還是那些外國專利在起作用迫使中國公司遵守法規制度。

在美國法律中常用的一個比喻可以對此作出簡明的解釋：“毒樹之果”。例如，對於一次非法搜查事件，法庭將不會採用該非法搜查所獲得的證據：如果證據鏈的源頭是有污點的（毒樹），那麼搜查所獲得的證據（果實）是不可用的。同樣的邏輯也適用於專利法：如果製造某產品的流程不是該製造商所擁有的合法財產，那麼所製造出來的產品也就不是合法的產品。這些產品可以在目的國的邊境加以攔截。裏維特認為，“如果製造商有違法行為，那麼整個價值鏈就是有污點的。”

為了支持這一觀點，他引用了近期一個可能引起極大反響的案例：“飛利浦公司手握若干專利，迫使沃爾瑪停止從中國大陸進口DVD產品，轉而尋求那些有正當專利授權的二級臺灣供應商的產品。”

## 教育與創新途徑

在過去幾年中，中國的高中畢業生進入大學學習的比率從4%上升到了多於17%。據中國教育部披露，這導致了大學院校的畢業生數量從2002年的150萬人激增到今年的近300萬人，而2005年的畢業生人數可能達到350萬人。這意味著應聘研發崗位的學生將遠遠供大於求。據《商業週刊》十月報導，2003年甲骨文公司在北京和深圳的軟體研發中心需要招聘23名應屆畢業生，結果共收到4,800多份應聘申請。

這種教育基礎設施的增長尚未轉化為中國政府所積極尋求的研發進程。如果我們採用美國的專利數量作為創新的衡量標準，以2003年的資料為例（這是可以得到的最新資料），中國大陸的發明者共獲得不足400件專利；而臺灣的發明者共獲得5,000多件專利。也就是說，儘管臺灣的人口不足大陸的2%，大陸的發明者的專利數量只有不到臺灣的8%。

大衛·邁克爾認為，“臺灣地區的突出表現展示了該地區在全球以高科技為導向的供應鏈領域的突出地位。”他還補充說道，“臺灣是全球高科技經濟的中心之一。”他指出，中國大陸可以從臺灣的優勢中獲益。“中國大陸可以充分利用臺灣的研發活動。很清楚，目前臺灣有大量高科技公司正在向大陸的各個地區轉移。”

BCG公司的塞金（Sirkin）也對中國研發的將來持樂觀態度，並將中國目前的狀況與日本幾十年前的發展曲線作了比較。“中國目前正在研發領域取得顯著的進步。可以說，這是日本在20世紀60年代和70年代初所經歷的階段，那時日本也是在複製與學習階段。我預期中國的創新將繼續發展向前。”塞金也意識到，對於那些在美國受過教育和/或有過工作經歷的中國籍工程師、商界人士與創業者而言，其中所孕育的機會正與日俱增。這也可以解釋美國近年來的人才外流現象（儘管到目前仍是小規模的）。

“這批人所面臨的機遇極大。許多西方公司都希望能招聘到有過美國經歷的中國人幫助他們運作他們[在中國]的企業；這些人理解東西方世界兩種文化。一名在美國接受過培訓的中國人——在美國工作過5年左右時間——在人才市場上可是搶手貨。一名希望回到中國的高素質管理人員更是炙手可熱。對於那些想回到中國的人而言，機會多的是。”

中國的一些行政措施曾經引起過一些顧慮：例如，對互聯網的管制。從商業角度來看，塞金並不認為這是一個很大的問題。“實際情況是，我並不認為存在著諸多限制……這些領域[研發]的資訊流動還是很自由的。”

## 將研發整合到全球戰略中

針對中國的研發戰略必須“兼顧兩頭”。一方面是有關中國地區研發體系，另一方面是現有的全球運營體系，前者必須整合到後者之



中。

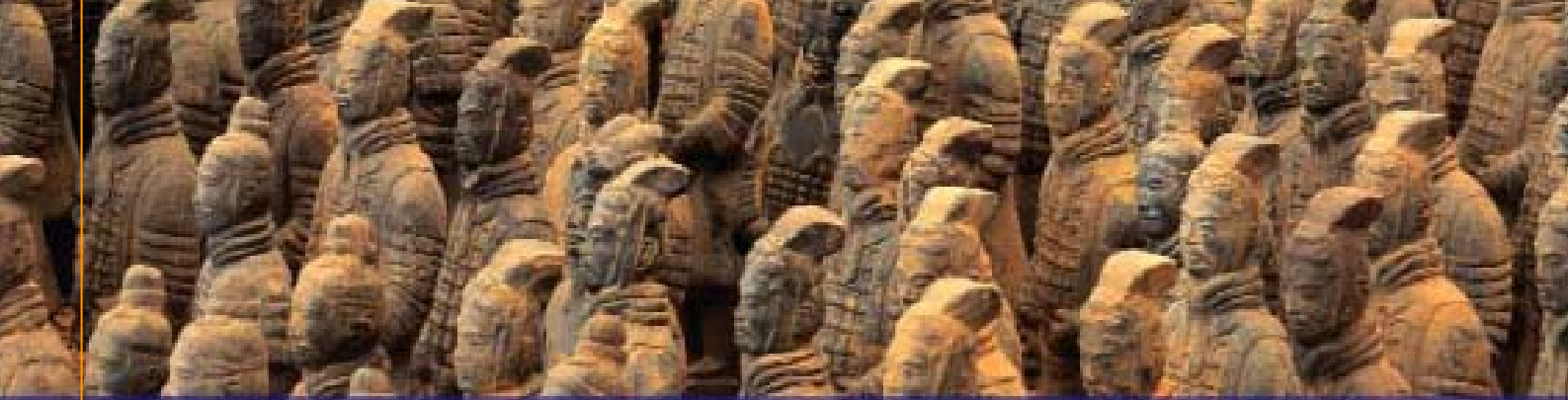
據BCG公司的大衛•邁克爾指出，對於那些希望建立起全球研發運營體系的公司而言，難度更大的問題之一可能發生在公司內部。他說道，例如，“如果你是一家德國的公司，那麼那些在德國研發實驗室的員工可能會對公司在中國的擴展行為持否定態度。他們可能會感到自己的工作受到了威脅。他們可能會不樂於合作。這就要求公司內部進行文化變革、流程變革以及組織變革。與把一千名流水線工人整合到全球運營體系比較而言，將一千名研發員工整合到全球運營體系中是一件更加困難的事……流水線工人關注的是流水線操作，因此如果他們與公司的其他部分保持一定的距離，不會產生什麼問題。但是，如果我們所談論的是那些高價值的腦力勞動者，他們所創造的價值依靠與這個全球化組織中其他腦力勞動者的內在緊密聯繫，那麼這種整合就會變成一件更加困難的事。不過，這也意味著，在這一領域的出色表現將會成為將來的競爭優勢之源。”

他說道，從中國員工的角度來看，“有一個問題是，我們的工作的確在全球運營體系中有著很高的重要性嗎？這對於公司是否能吸引並留住中國的頂尖人才是至關重要的。中國的員工將希望感到他們的參與是有著戰略性與全球性的重要意義的。”

邁克爾認為摩托羅拉就是一家在整合中國研發業務方面表現出色的公司。“摩托羅拉有大量研發工作，該公司名列中國最為成功的外商投資公司之一。在將大量高附加值的業務活動轉移到中國方面，該公司是做得最徹底的幾家公司之一。摩托羅拉在中國設有16個研發中心，公司擁有廣泛的針對中國市場開發的產品。摩托羅拉大學幫助公司在客戶、供應商以及公司的員工中培養管理精英。摩托羅拉有著相當完備的供應商發展項目；公司首先篩選出中國地區的潛在供應商，然後在如何能長期成為摩托羅拉這樣公司的供應商方面對他們進行培訓。這些供應商可能具有低成本優勢，但是他們在其他方面則有所欠缺或不足。摩托羅拉幫助他們認識到這一點，並培養相應的能力。”

沃頓管理學教授馬歇爾•邁爾（Marshall Meyer）強調需要瞭解清楚各級政府的興趣所在。“俗話說‘誰在當家？’如果你要在中國做生意的話，你就必須對當地政府保持足夠的敏感。”

對當地及中國的需求與意願有著深刻的理解能為你打開生意之門。邁克爾以通用汽車（GM）近期的經歷為例說明。他說道，“通用汽車目前在中國是非常成功的。公司採用積極的技術轉移策略作為保持領先的措施之一……該公司在一場非常嚴格的、競爭激烈的篩選過程中脫穎而出，成為中國一家最大汽車公司的主要合資夥伴。通用汽車成功的秘訣之一是致力於把其最先進的車型引進中國市場。”這正是中國政府所希望的。他補充道，“事實證明，那些相對先進的車型成了吸引消費者的關鍵所在。它們在市場上大獲成功。現在通用汽車在中國發佈了一款高端的凱迪拉克車型，並且其生產也是在中國完成的。”未來這一趨勢仍將延續下去。在9月中旬，豐田公司宣佈將於2005年通過與中國FAW集團的合資企業在中國組裝和銷售其領先的普銳斯（Prius）混合動力車。



## 在中國採購：不再僅限於鞋類、玩具和服裝

二十年前大家都認為，希望從中國採購產品的公司最好集中在那些勞動密集型的簡單產品上——例如，鞋類、玩具和服裝。過去的確是這樣，而且這幫助了象Perry Ellis這樣的公司取得了極大的成功，這些公司所經營的正是這些產品範疇。不過，現在從中國進行採購的形勢已經發生變化。戴爾、IBM、飛利浦、三星和諾基亞等高科技公司正轉向從中國採購那些依靠複雜技術和大量研發投入的零部件與產品。據波士頓諮詢公司與沃頓的專家們指出，那些能在這一潮流中順勢而為的公司將會獲取豐厚的回報。

波士頓諮詢公司上海辦事處的高級副總裁林傑敏（Jim Hemerling）說道，“從中國採購是從低技術含量的產品起步，不過現在已經超越了這一層次。”“除了傳統的採購產品以外，現在另一大採購領域是消費電子產品。我相信，下一個重頭戲將是工業產品，而ITT、西門子、霍尼韋爾（Honeywell）和ABB等公司將引領這一潮流。”

中國的出口統計資料驗證了林傑敏的看法。據位於北京的中國商務部今年一月所發佈的統計資料，去年中國的出口額激增35%，達到5934億美元的水平。技術出口額在出口總額中的比例不斷上升，2003年占23%，而2004年已達到27%。據彭博公司（Bloomberg）的報告指出，技術產品出口額增長了72%，達到454億美元。

公司開始關注從中國採購高科技與研究密集型產品的這一事實並不意味著，對於傳統產品的需求在萎縮。以沃爾瑪為例，這家零售巨頭在3年前就榮居財富500強的榜首，其2004財年的淨銷售額達2560億美元，不過它仍然從中國採購大量的傳統商品。事實上，沃爾瑪已成為從中國採購量最大的公司，其2003年度從中

國的採購額達到令人吃驚的150億美元水平。

位於邁阿密的Perry Ellis國際公司（Perry Ellis International）從事服裝的設計和銷售業務，該公司在從中國採購方面的表現也一直十分積極。公司於1976年在中國開辦了自己的商店，並在此之後先後設立了四個辦事處，本地雇員人數達60人左右，他們主要負責當地製造商的關係事宜。該公司董事長兼首席執行官喬治·費登克裏斯（George Feldenkreis）指出，這家年銷售額達5億美元的公司從中國的採購額占公司採購總額的28%。費登克裏斯說道，“這一數字仍在持續增長，隨著美國取消全部的服裝紡織品配額之後，這一數字還將繼續增長。”他是在沃頓商學院2004年中國商業論壇上發表這一講話的。“中國是全球最大的紡織品生產國，而且正成為最大的纖維與紗線生產國。因此你能以等同於或低於全球其他國家的價格從中國購貨。並且中國的勞動力成本位居全球最低之列，而勞動生產率則位居全球最高之列。”

正如沃爾瑪等巨無霸公司與Perry Ellis等相對較小規模的公司的經歷所表明的那樣，這一組合——低成本與高勞動生產率——意味著從中國採購不再是許多跨國公司的選擇之一，而是必需的選擇。無論是在高科技產品領域還是在勞動密集型產品領域，中國都具有其他許多國家所不具備的優勢。例如，美國勞動力的勞動生產率更高，所從事工作的技術含量更高，但是他們的價格也更昂貴。而多明尼加共和國和羅馬尼亞等國的勞動力也許願意接受與中國勞動力一樣的低價，不過他們的勞動生產率卻沒有那麼高。

服裝產業並不只是唯一的一個開始依賴中國來滿足其採購需求的產業。費登克裏斯指出，美國約有95%的玩具產品和85%的鞋類產品

都是中國製造的。因此對於美國和歐洲的許多跨國公司而言，問題並不是是否或何時從中國開始採購商品——對此的答案是越快越好——而是如何外包。

當然，對於那些希望在中國做生意的跨國公司而言，也並非沒有任何挑戰。從某種意義上而言，中國已成為其成功的犧牲品。中國的快速成長——有人預計在過去的十年中，中國的國內生產總值以每年不低於10%的速度呈跳躍式的增長——不但已經開始造成一系列製造原料的短缺，其中包括最為關鍵的電力短缺，而且已經使其剛剛發展起來的物流網路不堪重負。

即便如此，中國顯著的成本優勢仍可能使其在接下去的十年或更長的時間裏足以維繫這樣的發展水平。林傑敏說道，“中國的勞動力工資水平只是西方國家的一個零頭：1：20——與德國比較是1：30。”“我們認為，中國的低成本優勢可以維繫很長、很長的一段時間。中國仍然有大量的農村勞動力尚未進入工業勞動力大軍。”這種巨大的勞動力儲量將能有效遏制工資的上漲。

BCG公司波士頓辦事處的一名經理湯瑪斯·布萊德克（Thomas Bradtke）把中國的勞動力資源稱作是“幾乎是用之不竭的”。他指出在中國13億人口中，有70%或9億多人是農村人口。“隨著農業生產率的提高，這些勞動力將被解放出來。在中國，每個人都想搬到城市中，並提高他們的生活水準。這種勞動力的流入將使勞動力供應十分充裕。”

並且，中國製造商的經驗也變得更加豐富，技術含量也在不斷提高。他們在掌握新的技術和工藝之後，就能生產出更高端的產品。這一趨勢已經在傢俱產業中被驗證了。20世紀90年代初期，許多美國的傢俱製造商認為，即便中國產品能進入低端市場，中國的製造商也不可能對手藝和精加工要求更高的高端市場上取得成功。然而，現在中國的傢俱製造商也在生產著這類傢俱。沃頓管理學教授馬歇爾·邁爾（Marshall Meyer）回憶起他近期幾次中國之行中對一家鋼琴製造廠的拜訪。他說道，“十年前，這家廠幾乎破產，而現在它的產品佔據了2/3的中國市場。如果按產品件數計，這家工廠不久將成為世界上最大的樂器製造商。”

## 中國的成本優勢

與西方供應商相比，中國的優勢並不單單體現在低勞動力成本方面。其他的商業要素——土地、建築和機械——也都是十分便宜的。布萊德克說道，“在中國，每一件東西都更加便宜。如果你建造一家金屬加工廠或紡織廠，那麼所需的投資比在西方國家建造同類工廠要低得多——大約要低20%到80%。”“如果你使用本地產的機械設備——例如，中國產的金屬衝壓設備，那麼你還能通過你的供應商享受到他的成本優勢。與從美國或日本製造商所採購的設備相比，價格可以便宜30%到40%左右。”他估計道，如果以建造一家煉鋁廠而言，在美國需要花費10到20億美元，而在中國成本只有一半。

由於中國的低工資水平，那些在西方國家通過機械完成的工作，在中國可以雇傭勞動力手工完成。以包裝工作為例，美國和歐洲一般採用機械作業。布萊德克指出，“在中國，你會採用20世紀60年代的做法，購買一些基本的設備，然後雇上30或40個人進行手工作業。”這一特點對那些國際化管理人員提出了挑戰，迫使他們重新掌握勞動密集型生產技術，這些技術在西方已經成為歷史，但是在中國卻是保持成本競爭優勢的必要手段。

在跳上中國這列向前急馳的列車之前，公司必須對風險和收益進行全面的分析。BCG公司的分析報告《抓住全球化優勢——領先的工業公司是如何通過將採購和銷售轉移到中國與印度等低成本國家實現工業轉型的》對公司必須加以權衡的種種因素進行了詳細的論述。

這份報告指出，西方跨國公司所必須瞭解的一點是，儘管從長期來看這些公司最終能實現節約成本的目標，不過在從中國採購之初，公司將會面臨大筆的初始費用。空調製造商開利公司（Carrier）在向中國下第一張訂單之前所收到的報價數量超過1,000份。Perry Ellis公司一般在挑選出一家供應商之前要考察十多家候選工廠。一旦確定了供應商，公司則會對這些供應商進行嚴格的管理。BCG公司的林傑敏說道，“公司通常會以為他們可以在美國對中國供應商進行管理。但是你不得不派出高級管理人員進駐中國。在這一領域，遠程操作是行不通的。只有你的製造與採購方面的員工和工程師都在中國，他們才能夠把握住機會。”

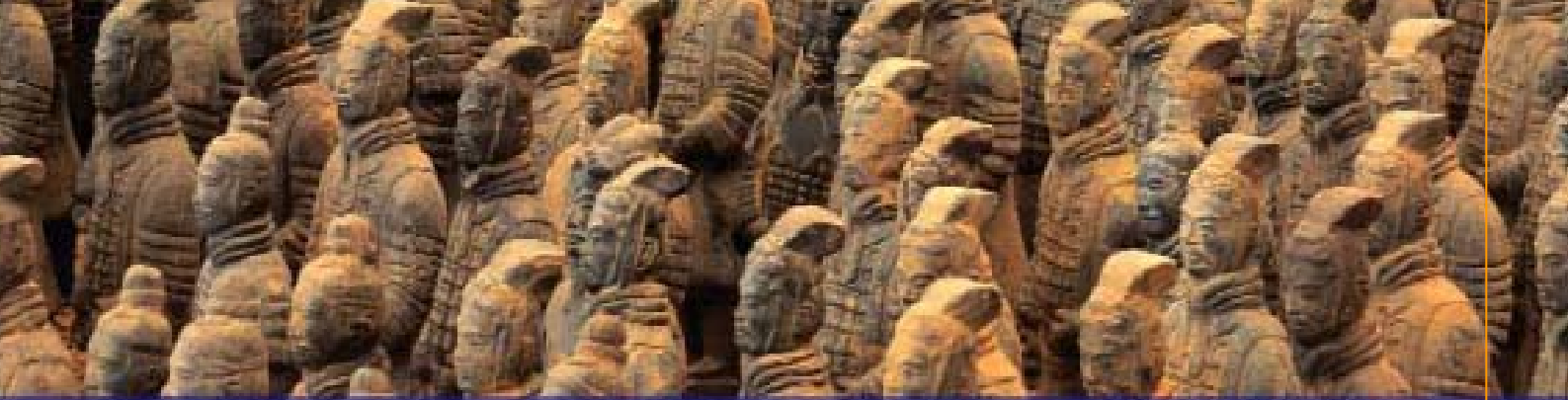
## 電力之爭

從中國採購也意味著使公司的供應鏈面臨非正常波動的風險，而這在西方國家並不普遍。沃頓營銷學教授Z·約翰·張（Z. John Zhang）解釋道，“目前中國正面臨重大的電力緊缺問題，而且是長期性的緊缺。在關鍵時刻，公司並不能確信他們的中國供應商是否有足夠的電力保障生產的進行。因此中國方面的運作可能並不會十分順利。”

中國經濟的發展速度遠遠超過了中國電網建設和發電能力的增長速度，因此在電力領域供小於求。中國政府正致力於將更多的發電能力並網，有望在若干年之內解決電力緊缺的問題。在此之前，跨國公司應當在挑選供應商時對當地的能源狀況進行深入的調查——一些地區電力短缺的現象特別嚴重。作為解決問題的出路之一，一些製造商甚至已開始自行建設補充性質的發電設施。

另一大風險是中國在保護知識產權方面法制還有待完善。簡單來說就是非法複製現象比較常見。儘管這些假冒產品可能無法出口，但是你卻可以在中國國內市場上看到這些產品，而這又是一個規模巨大、不斷增長的市場。BCG公司的專家稱，因此，西方的跨國公司需要對與中國供應商所共用的技術內容權衡再三。如果這是對公司前途至關重要的技術，那麼最好還是保留在公司內部，即便你是在中國生產產品。

Perry Ellis公司的費登克裏斯對從中國採購所面臨的種種挑戰表示認同，不過，他對自己所作出的從中國採購的決策毫不後悔，並且敦促其他公司高管也這麼做。“越快越好，因為世界的未來在亞洲。這是一個環太平洋地區的世紀，我把美國也包括在內。那兒將會是全球活動的中心。”



## 面對物流挑戰：中國全力以赴，差距依舊存在

德國汽車生產企業的老總們曾經一度驚慌失措。他們知道中國是全球增長最快的汽車市場——有可能在幾年內超越日本，成為僅次於美國的全球第二大汽車市場。然而他們開發這個市場的努力常常遭遇來自物流方面的阻力，比如全國有27個省份有不同的關稅，當地的供應商無法提供符合規格的零部件。2004年春天，大眾、奧迪、戴姆勒克萊斯勒和寶馬汽車公司決定把主動權掌握在自己手裏。它們意識到，要獨立解決這些問題，任何一家公司單幹都會力不從心。於是它們聯合組建了一個叫做“核心團隊”的物流合作機制，來處理物流和供應鏈問題。一位寶馬公司的高層領導告訴記者，雖然德國的汽車生產商存在競爭關係，但是如果有需要，他們也應該攜手合作，利用協同優勢。

德國汽車公司的經驗為跨國公司在中國開展業務時遇到的物流挑戰提供了很好的例子。波士頓諮詢公司的顧問和沃頓商學院的教授認為，中國目前的物流行業比從前已經有了長足的進步。中國的運輸企業正在逐步成熟，而UPS和DHL這樣的西方大公司也開始在中國開展業務。西方的創業者也開始投身物流行業，在製造和流通領域之間搭建橋樑。即使這樣，中國經濟的蓬勃發展還是不斷超出了中國的物流能力。中國的快速發展使得某些地區的公路、鐵路和港口已經超負荷運轉，對一些剛剛起步的運輸公司也是極大的考驗。這至少說明了這樣一個問題：企業在為其中國業務制定規劃時，他們需要比在發達國家投入更多的精力解決物流問題。

沃頓商學院校友彭士傑（Jeff Bernstein）九年前來到中國從事管理諮詢。他親眼目睹了這一變革。十年前，很少有貨運公司能夠把一批貨送往不同的地點。在計劃經濟下成長起來的很多公司習慣於接受官方的指

令，把整批貨物送往一個目的地，而不是送到顧客需要的地方，彭士傑說。承運人把貨物裝上貨車，用繩子和帆布把貨物捆紮停當，不到目的地不能卸裝。因此，在中國的外國跨國公司被逼無奈，只能比在美國或西歐同等規模的公司準備好更多的存貨。這雖然會使資金受束縛，但也保證了公司的供給和產品能夠按需到達。可是，這也無可避免地帶來大量的過期存貨以及金錢的浪費。

“這個系統裏面有兩個戰略要點，”致力於研究中國公司的沃頓商學院管理學教授馬歇爾·邁爾（Marshall Meyer）說：高速公路網路只有部分建成；中國和美國面積相仿，但高速公路只有後者的三分之一。有些地區的公路質量很好。但有的地區公路低於標準水平。火車更多的是載人，而不是運載貨物。

港口也是如此，大量船舶的進出導致港口擁堵，波士頓諮詢公司波士頓辦事處的經理湯瑪斯·布蘭科（Thomas Bradtke）說。事實上，中國的發展和出口如此強勁，以至於美國西海岸的港口也出現了擁堵。“每個人都在考慮如何提高加利福尼亞州長灘和俄勒岡州波特蘭的吞吐量，”他說。

由於中國的物流基礎設施相對西方國家來說比較脆弱，缺乏規劃，這也給擁堵情況雪上加霜。“主要問題之一就是資產質量不夠好，”彭士傑說。他已經離開了諮詢業，成立了美星倉儲物流有限公司，總部在上海，專門為西方製造企業服務。“貨車常常拋錨，堵在路上。從單筆交易來看，中國的運輸成本似乎比西方低，但是從宏觀經濟角度而言，這是很大的成本。”

## 物流行業缺乏整合，導致成本提高

波士頓諮詢公司在德國法蘭克福的副總裁烏多·榮格（Udo Jung）說，中國物流的首要問題是過於分散：全國有超過兩百萬家運輸公司，管理著五到六百萬貨車。算上延誤、審批以及和無數小公司打交道所需的行政開支，西方跨國公司大約要把在中國的20%運營成本投入到和物流有關的事項中，而在西方，平均大約只有10%，榮格說。

“如果你要把貨物運到一個比較遠的地方，你可能需要更換不同的物流公司，而這些公司無法提供無縫連接，因此就會有很多書面工作，”他解釋說。“另外，不同的省份有不同的法規條例——你可以把這個叫做非關稅貿易壁壘。有的省份對進口產品應該如何標誌都有明確的規定。這些都增加了物流成本。”

波士頓諮詢公司負責企業運營業務的資深副總裁哈爾·賽金（Hal Sirkin）說，從中國運貨到國外，一般需要六個星期。這顯然要比從墨西哥運貨到美國，或者從東歐運貨到西歐要長。因此，外國跨國企業要想在中國取得成功，就必須偶爾借助空運。“即使其中的成本差價很大，你也要防備不時之需，”他說。“通過空運，你可以把供應鏈縮短到兩到三天。”他指出，減少部分物流問題的方法之一就是在供應商附近設立自己的中國辦事機構。

少數西方跨國公司花費時間，人力和資金去建立自己的物流網路，來應對中國的物流挑戰。以總部在肯塔基州路易維爾的百勝餐飲集團為例。該集團擁有肯德基、必勝客和塔可鍾等餐廳。據媒體報導，百勝餐飲集團在中國建造了18個配送倉庫，還擁有自己的貨車隊。這一系統保證百勝餐飲集團的1200多家餐廳能夠得到及時的配給，無論是垃圾運輸還是外帶餐盒的供給。

對於很多公司來說，如此巨大的投入未必值得。所以他們就依賴於企業外部的物流公司。總部在伊利諾州的卡夫食品公司就是這樣做的。卡夫食品公司的產品包括奧利奧餅乾和麥斯威爾咖啡。它在中國有自己的配送倉庫，但是和當地的公司簽約，由它們負責把貨物送到經銷商手裏，《遠東經濟評論》這樣報導。它更願意聘請中等規模，而不是大型的運輸公司，來確保公司得到最好的服務。卡夫食品公司知道，對於一家中等規模的公司來說，它是最重要的客戶，一定會得到相應的待遇。

如果一家外國跨國公司決定僱傭外面的物流公司，那麼選擇正確的合作夥伴就至關重要。第一個決定就是在中國公司和外國公司之間做出選擇。“中國公司比較便宜，也比較熟悉本地情況，還有可能擁有覆蓋整個區域的網路，”波士頓諮詢公司的榮格解釋說。“但是中國公司也可能在資訊技術系統、標準化運作、以及和重要的國際運輸公司的關係方面略遜一籌。”剛開始的時候，外國跨國公司可能會把業務分別包給一個中國公司和一家外國公司做，來看到底哪家表現更出色，榮格說。

一旦你找到了可靠的物流公司，問題還是會出現。彭士傑說，並不是所有的中國運輸公司都能夠用一輛貨車就把沒有滿載的一車貨物分別運到不同的城市。理想的狀況就是一家承運人能夠把你的貨物和其他公司運往同一地區的貨物整合在一起。但是，有的運輸公司會把貨物交給其他公司去運。這種做法往往會導致貨物遺失。行政審批也是一個問題。“有的省份不讓其他省份的貨車進入某些城市，因此運輸公司即時滿載貨物，也不得不中途卸載，”彭士傑解釋道。

即使貨物被送到了指定城市，但是還是會出現在美國和歐洲非常罕見的問題。“它們可能送到了一個城市，但不知道最後到底送到哪里，”彭士傑說。“美國所有的位址你都可以在網際網路上查到，但是中國不一樣。在農村，人們甚至不使用常規的位址。”面對這樣的難題，你的員工或物流承包商必須要密切留意你的貨物，和運輸公司保持良好的關係。彭士傑強調說：“你必須要跟蹤進展。”

波士頓諮詢公司的榮格對此做了具體的闡述：“當你為中國業務制定規劃時，你必須比在發達國家在物流問題上花費更多的精力。你不能事事都想當然。有些問題你在發達國家根本就想不到，比如道路運輸的要求，但是在中國，你必須事先就對這些問題予以充分的考慮。”

## 批發商的不同層次

波士頓諮詢公司紐約辦事處的副總裁瓦希德·哈米德（Wahid Hamid）曾經在香港工作過一段時間。他說，另外一個挑戰就是中國以前的計劃經濟遺留下來的三級批發系統。從前，一個外國跨國公司要想讓中國消費者買到它們的產品，就必須通過國有的批發商，哈米德說。“省會城市和大城市有一級批發商，小城

市有二級批發商，在城鎮還有三級批發商。”今天，中國政府不再強制這樣做了。但是很多公司還是繼續使用這一分銷渠道，儘管它可能效率較低，但卻是非常成熟。

當公司把貨物交給分銷商，它可能也就失去了“觀察”供應鏈的能力，哈米德表示。

“如果你什麼也看不見，你也就無法做出預測。因此你可能會把你的工廠置於一個巨大的漩渦中。沒有正確的資訊，就會給供應鏈帶來巨大的不穩定因素。”所以，外國跨國公司在中國必須開發出自己的方法來追蹤產品，迅速採集消費者需求的資訊。“你必須開發出能夠和批發商合作的系統——對它們進行培訓，或者引入激勵機制——或者培訓你自己的銷售隊伍去採集資料。”

雖然和西方相比，中國的物流系統更加錯綜複雜，但是很多西方公司正在積累經驗，充分利用物流的優勢為自己服務。比如說，彭士傑最近就在自己的美星倉儲物流公司碰到這樣一個棘手的項目。一家美國摩托車製造商需要把它的一款明星車型儘快運到上海。因為當地的警方正在考慮為自己接待重要人物的車隊添置強勁有力的大型摩托車。隨著截至日期的臨近，警方已經同意考慮德國和日本的摩托車廠家開出的條件。“整個流程需要花費大約一個月的時間，但是我們只花了幾天就通過了所有審批手續，”彭士傑回憶道。“在摩托車還沒有出關的時候，我們已經在向上海警方介紹這款車型了。在公安局下班前，我們正好把車送到。”

有趣的是，加快摩托車進口的流程在任何國家——無論是在發達國家還是在發展中國家——對付繁文縟節的方法都差不多，並不需要特別的技能。這需要充分瞭解和熟悉政府運作體制，知道問題可能會出在哪里，如果別人說不，你也要能夠堅持不舍，繼續尋找答案。

“我們有專門的人跑各種各樣的部門，坐在那裏直到問題得到解決。如果對方有任何問題，我們也能夠立即予以回復，”彭士傑解釋道。“對我們來說，關鍵是解析整個流程，確保不會出問題。”以上這些話對於每個必須應對中國物流問題的跨國公司來說，也許都是很好的建議。



## TCL的李東升：“我們應該掌控和擁有自己的品牌”

越來越多在國內市場發展迅速的中國企業開始把目光投向全球。這些優秀的企業在拓展過程中，都面臨著戰略和經營層面的挑戰，而所有挑戰都圍繞著一個中心問題：它們將如何在全球获得成功？

全球彩電業最大的生產商TCL正在全力解決該問題。TCL與法國湯姆遜公司（Thomson，旗下擁有RCA品牌）共同成立了合資企業，希望發揮其在中國的製造專業優勢，同時在歐美等市場獲得增長。TCL能否取得成功呢？最近，TCL首席執行官李東升與沃頓商學院領導力與變革研究中心主任邁克爾·尤西姆（Michael Useem）、沃頓阿萊斯蒂高級管理培訓學院副院長斯喬恩（Jonathan Spector）、中歐商學院管理學教授兼高級MBA項目主任梁能（Liang Neng）、以及沃頓知識在線的記者就該問題進行了交流。

尤西姆：您認為您的哪些個人領導素質對建立公司至關重要？您是通過怎樣的途徑學習或者獲得這些素質的？

李東升：這個問題很難回答。對於像我這樣的領導而言，我們是通過工作實踐學習知識，並且培養起自己的領導能力的。我這樣的企業家在很大程度上要依賴於實踐經驗。我們的知識並不是在學校或者其他工作之前的地方學到的，我們必須在工作實踐中積累領導經驗。

首先，我們必須透徹瞭解業務和行業情況，擅於抓住機遇，為公司制定正確的戰略。其次，對於中國的社會及經濟發展要有透徹的理解和知識，這對企業的成功至關重要。過去二十年中國發生了巨大的變化，這些變化中也衍生出許多新的機遇。作為企業家，必須抓住機遇並很好地利用這股大潮流。我認為還有一點非常重要，那就是領導必須懂得招賢納士。

他們必須為吸引人才創造良好的企業環境。

斯喬恩：我對TCL收購湯姆遜的戰略非常感興趣。請問您是想打造出全球化的TCL品牌，還是希望借此提高TCL的生產能力？

李東升：我們的戰略目標是在全球消費電子行業中成為具有國際競爭力的企業。我們希望通過幾項戰略實現該目標。在一個大市場中，我們應該掌控和擁有自己的品牌。我認為生產能力目前對TCL而言極為重要。與其他某些企業相比，TCL在品牌和技術方面並不佔優勢地位，所以我們如何才能擴大市場份額呢？我們主要的優勢在於生產效率——即我們製造產品的速度和成本。TCL的產品具有很好的性價比，這對提高生產能力非常有利。所以我們應充分利用自己的製造及供應鏈優勢，爭取市場地位，為企業和品牌構築國際框架，最終提高技術和品牌實力，成為電子行業的佼佼者。

就TCL的全球化戰略而言，我們有自己的特點。TCL主要通過並購戰略進入新市場。我們認為目前歐美的電子產品市場非常穩定和成熟，推銷新品牌的難度很大，而且風險可能也不小。而如果走並購路線，我們就可以獲得一家現成的公司，它已經擁有自己的市場地位、品牌和網路。這樣可大大降低我們獲取這些機會的成本。

此外，通過並購我們還可以達到理想的產量規模。現在TCL已經是全球最大的彩電生產商，這帶給我們許多益處和優勢。與大型跨國公司合併還有其他的協同優勢，譬如，它可以幫助我們促進研發活動和提高製造能力——有時雙方市場還可以實現互補。

梁能：我想問兩個與重組相關的問題。第一個是關於國內企業的。我們知道TCL獲得成功



主要有兩大原因。首先是得益於它的海外並購策略，其次是公司自身的重組。所以您對其他的國有企業有什麼建議？它們在重組過程中面臨怎樣的困難？它們又該如何解決這些困難？

第二個是TCL已經成功吸引了東芝（Toshiba）等幾家國際戰略投資商。這些投資商在中國國有企業中選擇投資目標時的標準是什麼？他們在投資時面臨哪些機遇和挑戰？

李東升：企業重組的方式多種多樣。TCL只是選擇了其中一種。TCL的戰略非常適合它所處的形勢，同時宏觀環境，譬如政治和法律環境，也非常有利。另外還有一點非常重要，那就是我們開始重組的時機非常合適。

要實現重組成功，必須符合兩大特徵。首先，重組必須與公司的發展和成長匹配。其次，重組計畫必須符合政治與法律環境。這兩點都非常重要且不可或缺。不能推動企業發展的重組計畫毫無用處，而如果計畫與法律環境不相符，那麼它將遭遇到社會阻力。

我們的重組計畫首先是幫助穩固TCL的資產。就增長而言，它為管理人員、員工和股東創造了豐厚利潤。我們在分配計畫中制定了很高的資產回報率目標：在分配利潤前我們希望達到至少10%的資產回報率。這個數位遠遠高於中國企業的平均數字。至於額外利潤的分配，我們決定由股東拿大頭，其餘的分給管理人員和員工。我們在制定這種分配方案時，也將社會和法律環境納入考慮範圍之中。

梁能：我想明確一下這些數字。其實TCL早在96或97年就開始實施重組計畫。當時公司與地方政府及股東達成協定，只有資產回報率高於10%時，管理人員才能分享新增收益。

李東升：譬如，資產回報率達到10%至35%，我們可得約15%的新增收益。如果達到35%至40%，我們可得30%。如果超過40%，我們則可得45%。這種重組和分配方案並沒有違反當時的法規。從該實例中可以看出時機非常關鍵；我們做事必須把握正確的時機。比如，1997年TCL制定了股票期權分配方案。1996年年底，TCL的淨資產只有大約人民幣3億元。當時該期權分配方案或許是可行的；但它卻不適合目前的狀況。

我們知道，政府應在股票期權分配方案中持有多數期權，所以公司主要是向政府支付紅

利。而對於管理人員，我們採用的是增發期權方式，並規定由公司持有。

在重組過程中，我們還給予政府、管理人員和員工購買股票期權的部分權力。不僅如此，我們還改變了各方在公司所持有的股票期權比例。政府持有約50%的TCL股份，但根據當地市政府的批准，政府將18%的股份出售給了海外投資者。當時是2002年年初。在將部分股份出售給海外投資者後，政府就只持有40%的TCL股份。今年我們上市後將許多股份出售給社會股東，政府僅持有35%的股份。另外35%歸管理人員和員工所有。海外投資者持有12%，其餘的由社會投資者持有。

梁能：簡單來說，這也是TCL如何從國有企業轉變為上市公司的過程。

李東升：第二個問題是關於海外投資者如何在中國選擇投資目標。我認為這裏有幾個選擇標準，但其中最重要的是選擇管理層。企業的成功取決於許多重要因素；但最關鍵的是人。優秀的管理層對於如何為海外投資者運作公司有著正確透徹的理解。另一個投資前提是選擇潛力巨大的行業。

沃頓知識在線：我有兩個問題。第一是在走向全球化的過程中，TCL如何制定其管理架構及流程。迄今為止，TCL的管理層具有出色的創業精神，但主要是由中方人員組成。在與湯姆遜組建合資企業並成為控股方後，TCL如何應對交流中的文化差異、滿足高管人員對管理層的期望，以及處理這些地區的業務運營？

第二，您能否談談TCL在美國市場的戰略？近幾年來，美國市場始終處於頹勢，競爭也非常激烈，除索尼外幾乎沒有公司盈利。TCL在美國市場有何計畫？

李東升：對我們公司而言，您問題中的第一部分既是非常嚴峻的挑戰，也是令人頭痛的問題。我們也在思考如何在全球建立有效的管理架構。我們很清楚，雖然TCL是合資公司的控股方，但我們應該和所有員工共同利用資源整合工具。此次與湯姆遜合併後，合資公司的管理層由雙方管理人員共同組成。我們還在總部設立了由雙方高級管理人員組成的執行委員會。

該委員會主要負責改造、發展和管理全球業務。我們認為中國、新興經濟體，歐洲和美

國是合資公司的主要市場，所以相應組建了管理團隊來管理這四個地區的業務運營，他們管理製造、採購、供應鏈管理和產品研發等各個業務領域，並負責協調全球資源的使用。我們進行全球分配是為了最大限度的利用協同優勢和資源。目前TCL還建立了全球資訊管理系統、一個共同的法律系統和一個全球財務系統。據我們估計整個整合過程至少需要18個月。

而在整合過程中最嚴峻的挑戰是如何與其他公司進行有效的溝通，如何相互理解對方的企業價值和文化。為了進行更好的溝通交流，我們開展了許多培訓，高級管理層也組織召開了許多會議。我們相信這些措施不僅能夠推動整合過程，也將產生出更多的協同優勢。

至於第二個關於TCL在美國市場的戰略問題，近年來美國市場的形勢非常嚴峻，尤其對消費電子產品而言不容樂觀。但美國在TCL的全球業務中至關重要，因此我們必須拓展美國市場。即使湯姆遜在美國的業績也不是很好：公司出現虧損，市場份額下跌。面對這種局勢，我們成立了兩大委員會：分別負責成本控制和價值創造。負責成本的委員會重點關注製造、採購和供應鏈管理，以提高競爭力和改善財務狀況。價值創造委員會則著眼於新產品、規劃與開發、新市場與機遇，以及新的客戶資源，以增加銷售和利潤。此外，為提高效率我們考慮在北美市場進行業務重組和改革。

斯喬恩：您提到TCL在北美等成熟市場的主要戰略是並購，而且將來還會進行更多的收購行動。這就是說您必須要擅於進行企業整合。那麼在收購湯姆遜的過程中最困難的問題是什麼？下次進行收購和整合的時候您將汲取怎樣的經驗教訓？

李東升：目前TCL還沒有任何具體的新收購計畫。我們投入了大量的時間、資源和精力建立與湯姆遜的合資企業。我們知道在進行合併或收購時有幾大關鍵問題需要考慮。首先是考察雙方的資產是否互補，這比只關心帳面價值重要得多。其次是為雙方管理人員建立有效的溝通機制，尤其是在初期階段。有時溝通不暢會導致錯失良機。如何才能保持良好溝通呢？我們應該為專案做好充分準備，並認真做好專案前的各項調查工作。第三是使員工保持高昂的鬥志和信心。這點非常重要。在合併後的前六個月中，我們應拿出具體可見的成果來增強員工的信心。此外，所有管理人員和員工

都必須明確合併或成立合資企業的長期目標，並專心致力於實現這些目標。

## 相關閱讀材料

本輯專題是波士頓諮詢公司和沃頓知識線上聯合編寫的四輯中國系列報導的第二輯。如要閱讀第一輯專題，請您訪問：

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

如要閱讀由波士頓諮詢公司和沃頓知識線上撰寫的更多中國商業分析和評論，請訪問以下網路鏈結：

### 波士頓諮詢公司

- ◆ “捕獲全球性優勢”，BCG報告，2004年4月
- ◆ “中國人壽保險的下一步：建立專業地位”，BCG報告，2004年3月
- ◆ “全球化對您的生意有什麼影響？”，BCG行動機會，2004年2月
- ◆ “中國製造：為什麼下一波浪潮將是工業產品？”，BCG行動機會，2003年11月
- ◆ “放高目標，迅速行動：在中國採購勢在必行”，BCG行動機會，2003年2月
- ◆ 如需閱讀波士頓諮詢公司的以上這些報告以及更多出版物，請訪問：  
[http://www.bcg.com/publications/publications\\_splash.jsp](http://www.bcg.com/publications/publications_splash.jsp)

### 沃頓知識線上（免費訂閱，需要註冊）

- ◆ 中國：亞洲的800磅巨人是否會壓垮它的鄰國  
<http://knowledge.wharton.upenn.edu/index.cfm?fa=viewArticle&id=908>
- ◆ 中國是否對美國經濟造成威脅？  
<http://knowledge.wharton.upenn.edu/index.cfm?fa=viewArticle&id=895>
- ◆ 關鍵改革措施就位：中國的資本市場將為騰飛作好準備  
<http://knowledge.wharton.upenn.edu/articles.cfm?catid=9&articleid=803>
- ◆ 對中國的外商直接投資的幕後成因的再思考  
<http://knowledge.wharton.upenn.edu/articles.cfm?catid=9&articleid=806>
- ◆ 對知識產權問題的擔憂並沒有阻擋跨國公司進軍中國的步伐  
<http://knowledge.wharton.upenn.edu/articles.cfm?catid=9&articleid=804>

中國報告：

運營與戰略研究

## 戰勝中國業務運作中的挑戰

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Knowledge @ Wharton

如需更多資訊或有問題諮詢，請聯繫：

Chris Mark  
china.ops@bcg.com  
212.446.2800

Jamie Hammond  
hammondj@wharton.upenn.edu  
215.898.2388