

策划词 | CEHUACI

中国“入世”的第10个年头，跨国公司的生存氛围与10年前已截然不同：国企因其政府背景及丰厚资源，执生态链一端；民营企业，尽管时有“国进民退”之虞，但因其灵活、反应快，稳居另一端；多年前曾傲居生态链最高端的跨国公司，资源不如国企，灵活度又逊于民企，被窘迫地夹于两者之间。

在中国，为中国 跨国公司的弱势生存之道

2009年，达能背上欺负民族品牌娃哈哈的罪名；同年，可口可乐和汇源果汁一个你情我愿的收购，也弄得惊天动地、群起攻之，最终落败。

放眼看去，并购门、捐款门、劳资关系门……在各种门中，最容易引起“民意”口诛笔伐的，便是外资企业。尤其在一些民粹主义者甚至竞争对手的煽动下，他们很容易成为“外国列强”、“八国联军”的代名词，对他们的批判，也早已超越了商业的逻辑和界限。

“中国的舆论应该反省，不能妖魔化外资。有些人以国家安全为名排斥外资，其实维护的只是企业安全，至今我没有看到一例并购真正威胁到了国家安全。”王志乐说。

由于“民意凶猛”，可口可乐收购汇源果汁2009年3月被商务部否决，汇源果汁自此陷入艰难的自救尴尬中。汇源果汁董事长朱新礼曾半开玩笑认真地对本刊表示：“有一些媒体不是非常理性、冷静地去分析这个事，可能不自觉地帮了美国人的忙，让他省了一大笔钱。所以可乐这个并购失败以后，可乐的股票涨了。要不，这是可乐100多年历史上在境外的最大一笔投资。”言谈间，透着惋惜。

谈到舆论问题，施耐德电气中国区总裁朱海也有些激动。施耐德在中国是名副其实的并购大鳄。当他们“吞掉”浙江民企德力西时，舆论风向确实有些令他担心。

“媒体总是报道我们如何控制了一家中国公司，却不报道我们为德力西、为当地政府做出的贡献。”他对记者抱怨说，事实上，施耐德进入德力西后，不仅给所有员工都上了保险，对工厂进行改良，还100%地缴纳增值税，当年的地税翻了一倍。他们还注重环保，让职工、供应商、政府都满意，企业也已达到了上市标准。

C. 竞争：

强龙难压地头蛇？

“跨国公司在华赚钱的日子已经一去不返了。”一位跨国高管如此对记者感慨，现在是如何在华“生存”的问题。

“政策个别需要调整，舆论环境确实有问题，但市场竞争上败北，就不能怪别人了。”王志乐说。而眼下，大部分外企的主要压力都来自于市场竞争，尤其是中国本地企业的飞速

崛起。雅虎、帕马拉特、百思买、贝塔斯曼、DHL……最近几年，外资企业在中国市场铩羽而归的悲情故事层出不穷。几乎所有的外资跨国公司，都有“蓝海变红海”的感受。想当年，它们把先进的模式带到中国，却被中国本土企业迅速复制、学习、融合，如今以不可小视的力量与他们抗衡，甚至有些已经以更强势的姿态将“老师”打败。

“必须承认，无论是国企还是民企，中国本土企业的发展速度都普遍快于在中国的外资企业。”王志乐说。

“我该怎样评价本土的竞争对手呢？”赛门铁克中国区总裁吴锡源一笑，“反应很快，很灵活。”当然，他说的“灵活”是有所指。话说前文那家美资设备制造企业也是为此所困。原来，美国对商业贿赂查得很严，所以该公司在中国做得很干净。“但这个行业‘不干净’，因为中国市场占全球的份额不大，所以美国老板认为不需要承担这么大的风险。”一位内部人士苦笑说。

商业贿赂，是商业最见不得光的部分。美国查得严，就出现了美国企业在这方面“吃亏”的现象。“给人送礼不能超过800元，还要公司领导审批，逢年过节，我们就送客户蛋糕券，可其他中资企业送礼，动辄就是i-Phone。”

虽然“吃亏”，但美国企业依然大多不敢在中国明目张胆地行贿，因为根据反海外贿赂法，一旦查出，不仅罚金高得让企业吃不消，还将追究责任人的责任。

D. 被倒逼的转型

2011年7月2日，履新仅半年的惠普全球总裁李艾科飞赴中国重庆签署深化战略合作协议，继而又访问北京、天津、上海，召开惠普战略大会。

6月，陶氏化学亚太区总裁石博韬也来到北京。他说在陶氏全球销售收入537亿美元中，亚太地区销售收入是96亿美元；而大中华区的销售额占亚太区的42%，陶氏的业务正逐渐从发达经济体向新兴经济体转移。

中国像一座闪闪发光的金矿，即便掘金难度加大，却依旧吸引着跨国公司前赴后继而来。外企中流行一句话：“哪个公司没有中国市场，就没有未来。”



©惠普全球总裁李艾科

另一方面，许多外资跨国公司也倾向认为，中国整体商业环境在逐渐变好。陈锦亚坦言，中国政府从来都是好打交道，视野也宽；这十年，中国政府的透明度增加了，产业配套也比较成形，外商投资不用过多考虑交通问题和基础设施建设。

“虽然优惠政策取消了，竞争对手也越来越强，但中国市场也变得越来越发达、规范，这恰恰对陶氏的吸引力越来越强。随着市场不断发育、成熟，可能某一类机遇没有了，可这种进化会带来更多的机会。”陶氏化学亚太区总裁石博韬对记者说。

于是，许多跨国公司被新环境逼着转型。吴锡源不禁感慨：“任何一个转型都要付出代价，但不转型就被淘汰。”他所在的赛门铁克，刚刚进行了一场战略调整。

与中国企业加强合作，也成了眼下外资企业的必由之路。还记得前文中那个撤离中国的美资企业吗？事实上，它失败的最主要原因之一，也是没有与中国企业合作，作为一家“B2B”的企业，它选择了一条单打独斗的道路。内部人士告诉记者，另一家与它从事相同业务的德资企业，便在中国生存得很好，因为那家企业选择了与中国企业合作，只提供技术和品牌，生产、销售则全由中国公司运作。

“大包大揽肯定不行，必须和中国本地有实力的企业合作。”吴锡源说，“除非你是一个消费人群非常明确、品牌非常强势，拥有广泛销售渠道的B2C企业，例如一些奢侈品。”

包括赛门铁克、陶氏、塔塔、惠普、宝洁、可口可乐、美国铝业等许多外资企业，都与本土企业展开广泛而深入的合作。

2008年，赛门铁克和华为成立合资公司，以通信企业为主要客户群。

此外，还与中兴通讯等企业也结成合作关系，这些中国企业实际上成为赛门铁克的经销商。“合资公司成立后，业务量就猛增，帮助赛门铁克打开了局面。”吴锡源非常满意合作的效果，并表示可能将建立更多合资公司。

下决心战略转型的惠普则制订了“在中国、为中国”的战略，并将其推广到“在中国、为中国、为世界”的战略，并在中国加大研发创新和投资活动。

陶氏亦是如此。2011年，陶氏和中国石化集团合作，在陕西开展煤化工项目。“与中国企业建立、加强合作伙伴关系是我们非常重要的工作。”石博韬说。

(孙欣)

——【延伸阅读】——

跨国公司将“共赢”理念 渗入企业尤为重要！

陈锦亚多次表示，美铝愿意帮助更多的中国企业走向海外。此前的2008年1月，在中国铝业公司力拓的收购“黎明突袭”中，美铝更是出钱出力，助中铝突袭成功。

这种“共赢”理念，也渗透在与中国政府、供应商、消费者等各个层面中。“现在，外企要多考虑：我能为中国做什么，为中国企业做什么，不能只想着在中国挣钱。”陈锦亚说。

与中国“共赢”的另一个层面，便是积极履行企业社会责任。关心员工、关心弱势群体，可以看到，越来越多外资企业注重在社会责任方面的投入，在塑造企业文化的同时，也博得中国政府和人民的好感，让自己与中国“亲近”。

▶▶▶▶▶ [紧接 A1 版]

华为领路云计算： 不做黑寡妇 要做丹柯

当发现这种现象时，华为公司将支持他个人对其想法的扩张，并授予我们的知识产权，让他没有后顾之忧，也可以给以小额资助，并不以任何利益要求为基础。当“苹果皮”出现时，我也曾有人向他们传递信息，最初得到的反映是负面的，看华为过去的黑寡妇形象，多么的恶劣。我们要理解一些“歪瓜裂枣”，并支持他们，这就是一个开放的、社会的“贝尔”实验室。你怎么知道他们就不是这个时代的梵高，这个时代的贝多芬，未来的谷歌……

信息网络的未来其实就简单化到两个东西，一个是管道，一个是云。未来管道的直径至少是太平洋，绝对不是黄河长江。电影《2012》，是虚构的，但信息社会是真实的，这就是想象不到的信息网络的未来。我们认为管道里流的是水，天上飘的是云，水是不可压缩的，有稳定的流态，有严格的程序与代码。而云是飘渺的，时有时无的，变幻多端的。我们打造的管道是要有稳定的水流量的，有合理的管理。但是云在天上千变万化，刚才还在雷鸣电闪，突然没有了，变成五彩云霞了。怎么适应未来新世界，华为面临着很大的挑战，我认为华为是不适应的，因为华为大多数的人是修万里长城的，踏踏实实做事华为很合适，但是做云用过去修万里长城的办法，修完了导弹一来，长城就没有用了。所以要开放，要合作，站在长城上，多抓几朵云。心胸开放，对一个成功公司来说，有多么的困难啊。

华为长期坚持的战略，是基于“鲜花插在牛粪上”战略，不离开传统去盲目创新，而是基于原有的存在去开放，去创新。鲜花长好后，又成为新的牛粪，我们永远基于存在的基础上去创新。在云平台的前进过程中，我们一直强调鲜花要插在牛粪上，绑定电信运营商去创新，否则我们的云就不能生存。我们首先是基于电信运营商需求来做云平台、云应用。与其他厂家从IT走入云有不同。我们做的云，电信运营商马上就可以用，容易促成它的成熟。

我们在云平台上要在不太长的时间里赶上、超越思科，在云业务上我们要追赶谷歌。让全世界所有的人，像用电一样享用信息的应用与服务。（任正非）

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

荣昌洗衣：经营模式“改造” 诠释“小行业”里的大学问

其三，因为外地务工人员比较便宜，而且还愿意干粗活累活，所以，洗衣行业以前多是靠雇佣外地劳动力降低成本。但过了2000年，外地劳动力的价格直线上升，这让张荣耀很被动，员工素质、效率和忠诚度大打折扣。在一个服务性行业里，雇员的成色将起到决定性的作用。

之前粗放式的发展使得荣昌洗衣很快遇到发展瓶颈。张荣耀忽然发现，这家本该标准化程度极高的洗衣连锁企业，甚至没有一套完整的工作流程。兄弟几个谁都说了算，碰到问题都是“拍脑袋决定”，“这不具备任何一点大公司的潜质，荣昌洗衣这样下去肯定不行。”

带着很多困惑，2002年，张荣耀来到了中欧国际工商学院读EMBA。在这里，他真正接触到了现代化的管理方式，这甚至颠覆了他原来所有的商业逻辑。他第一次明白了“买卖”和“创业”的区别，也开始渐悟荣昌洗衣未来正确的发展路径。

破局

2004年中欧毕业之后，张荣耀



©张荣耀

便开始了荣昌洗衣的改造。

他做的第一件事就是确定荣昌洗衣究竟以谁为主导力量。“客户、员工、股东、老板都可以成为一家企业的价值观导向，每个企业都不同。”他召集了各个部门的同事开闭门会议，他向大家提问了这个问题，结果几乎所有

的人都认为员工应该是第一位的。

“这跟我的预期差不多，当时我给他们分享了星巴克和7-11的例子。星巴克主要是依靠店员营造一种特别的氛围，它自然应该以员工为主，而7-11面对的是琐碎的零售，它不需要氛围，只需要满足客户的需求，所以，它肯定把客户放在第一位。而我们应该跟7-11一样，满足用户的需求才是企业发展的动力。”

但矫枉过正，在后来的实施过程中，一些店长一味地满足客户需求，甚至不惜成本。

经过反复的讨论，他终于找到了问题所在，“我们总是用书本上的管理方法来看待问题，可是，那些并不是客户最核心的需求。在荣昌洗衣，他应该享受到的服务是保证时间、保证质量和方便快捷。”至此，荣昌洗衣的目标彻底明确，“我们几乎所有的钱都投在了时间、质量和方便上。”

接下来是商业模式。当时全球洗衣行业共有三种模式：美国模式、日本模式和欧洲模式。美国因为人口密度小，所有的店都配有洗衣设备。而日本和欧洲则采用分离式，一小部分店配有洗衣设备，而大部分店只负责收

货和配货。两者的不同在于日本会建立一个洗涤中心，洗好的衣物通过物流配送到各个店铺，而欧洲则是“一带多”，一家配备洗衣设备的门店会辐射到N家小门店。

这其实也解决了他之前的四大困惑，“我现在采用‘一带四’，只有一家店配备洗衣设备，剩下的四家店可以照顾到至少四个社区，产能刚好匹配；这样也不需要每个店都设一个店长，相当于五个店只要一个店长就好；而店铺的问题更好解决，被带的那四家店铺只要能完成收货就好，几平方米就够了；我现在也可以大量地招北京本地人，工作要求不高，几乎不用培训就可以上岗，用人成本大幅降低。”

张荣耀的另一个改造就是“联网卡”。有一个客户从北京去深圳出差，同样是荣昌洗衣的充值卡却不能使用；而另一个客户离家公司特别远，临时需要洗衣服就很麻烦。因此，联网卡最主要解决了地域的限制，既保证了服务的时间性和质量，又给客户带来了极大的方便。为此，张荣耀在那个时候就开始在信息化上投入巨资，这在今天看来，的确给他带来了意想不到的礼物。

张荣耀以为一切会很顺利，以他的设想，两年后，荣昌洗衣将完成改造，而随着规模的不断扩张，它将会成为创业板的第一批上市公司。但实际上，从商业模式确定的第一天起，让他始料未及的事情就开始接连发生。

按照中欧学来的知识，他开始了荣昌洗衣的制度改造。他先是从李宁公司请来了一个职业经理人，但没过多久，他就发现董事会里所有股东的利益都受到这个职业经理人的挑战。“当时的股东多是家里兄弟，家族企业虽然每个人都会负责，但每个人都说了算。正确的管理方式应该是公司所有的流程都有限制和监督，而股东的职责就是限制老板。”

公司制度最核心的内容应该是产权制度，董事会绝不应该是谁占股份多，谁就说了算。“但荣昌洗衣家族式的管理根深蒂固，尤其股东都是自己的兄弟，这个改造极其困难。”比预想的时间整整慢了一年半，直到2007年中期，张荣耀才完成了公司的制度改造以及董事会的重建。这期间，就发生了与弟弟张荣奎的产权之争。“这是公司最乱的一段时间，我的很多决策都受到了质疑。”

而在这三年半里，张荣耀一直没停顿对渠道和信息化的投入，令他得意的还有一个事后证明足以重新定义荣昌洗衣的决策。

在北京奥运会开幕前三年，他“偷偷”地在奥运大厦里设了一个店铺，专门服务大厦里的工作人员。这个蓄谋已久的计划最终竟然成行了，荣昌洗衣很顺利地得到了北京奥运会的合约，成为其服务提供商。奥运会项目给了张荣耀很大的信心，而且这几乎奠定了荣昌洗衣在北京的行业地位。

荣昌洗衣的下一个阶段会以直营店为主，这给运营提了很高的要求。据张荣耀透露，明年下半年将有第一笔融资进入，而这些钱最主要的作用就是在9个城市完成收购。而在北京，荣昌洗衣将在未来几年完成“千人千店”计划。

未来的荣昌洗衣将会完全变成一个社区服务公司，除了洗衣，它也许会嫁接上很多民生服务。“现在的风险跟以前不一样。首先，这么浮躁的社会，我不能找到那么多愿意服务客户的人。其次，这个行业之前太‘小’了，还没有国有企业进入，未来会不会有呢？”（张荣耀）