

策划词 | CEHUACI

从百思买到芭比娃娃,部分跨国公司的撤离折射出中国经济环境的变化尽管有着诱人的机遇但已经不再是“新兴市场”,相对过去依靠便宜地价、廉价劳力、优惠政策吸引外企的时代,如今企业的运营环境日渐艰难。



外企也要“走转改”：跨国公司收缩中国阵线

□ 稿件采写 赵磊

2011年的最后一天,上海市商务委发布的《上海外商投资环境白皮书》显示,外商在沪累计设立投资性公司240家,跨国公司地区总部353家、研发中心334家。跨国公司地区总部和投资性公司数量名列全国第一,外资研发中心数量全国第二。

虽然数量众多,但对于择业者来说,跨国公司的吸引力正在下降。“中国本土企业近年来发展势头迅猛,相比一些跨国公司同行,他们更具成长性。一些本土企业不但能付得起、甚至还会比跨国公司开出更高的价码来吸引本地高级人才;他们在流程上更具灵活性,对人才的吸引力开始超过跨国公司”,某企业驻沪上海高管对记者谈到。他所服务的企业来自德国,有着100多年的经营历史。

法国某银行驻沪员工李小姐回忆起不久前那次惊心动魄的裁员仍然心有余悸。“本来以为是铁饭碗,但突然发现,一切都没有保障。”在毫无征兆的情况下,该银行于一个月前突然宣布裁撤三分之一的中国员工,“当天晚上,我的主管给我看了裁撤名单,上边有我的名字,但幸好主管临时把我替换掉,才保住了这份工作。”

对于那些具有双语能力、跨

文化背景、在国内外工商界应付自如、游刃有余的中国籍高级人才来说,外企的吸引力正逐步下降。

跨国公司在“战略性撤退”

2011年12月5日,达能乳业中国新闻发言人徐杰对外宣布,达能乳业上海有限公司暂时停产。两天后,雀巢公司新闻发言人何彤称,雀巢将于2011年12月底中止在华东区的冰激凌零售业务,并停止该区域的冰激凌生产运营。何彤称,“雀巢在不断评估冰激凌业务,并做相应的调整,以保持该业务的长久发展”。

上述两位发言人在言辞上的巧妙修饰,并不能掩饰其业务受挫的困境。相对于达能和雀巢遮遮掩掩地宣称“暂时停产”和“相应调整”,百事中国显得更为干脆,直接宣布退出其核心的瓶装业务。

比百事中国走得更早的是百思买。2011年2月22日,百思买宣布关闭在中国大陆的所有零售门店,退出中国。虽然同年9月百思买表示积极准备重返中国市场,但至今还没有可以公开的重大进展。

在去年宣布退出中国的跨国公司名单上,还有美泰公司芭比旗舰店、欧洲最大的建材分销商

法国圣戈班集团旗下建材销售商“美颂巴黎”以及玩具巨头仙霸玩具集团。

越来越多高端美资制造业正在从中国的实体经济中悄然撤退:美国玩具生产商Wham-O开始将50%的飞盘和呼啦圈订单转向美国国内的生产商,而此前这些订单是在包括中国在内的国家和地区生产的;原先将部分汽车零部件生产外包给中国的福特汽车公司,正在把这部分生产业务撤回美国;美国ATM供应巨头NCR已把部分ATM的生产从中国转移到美国佐治亚州的哥伦布市。

这些变化,在IT、家电领域更加明显。曾经活跃在中国市场的诸多品牌近年来纷纷收缩在华阵线:2008年,惠而浦和苏宁签署协议,将空调委托给苏宁独家销售;2010年,飞利浦将电视机业务的生产和销售出售给冠捷;松下将三洋白电部门以100亿日元的价位出售给中国海尔集团;2011年9月,伊莱克斯与国美签署协议,委托国美在中国贴牌生产及销售其系列产品。

虽然诸多举动被描述为因应对人力资源等成本上升所采取的“战略性撤退”,但这些宣布或调整、或退出中国市场的企业,其在中国的业务不可否认都到了艰难时刻。

中国不再是“新兴市场”

从宏观数据来看,外资流入中国的速度开始减缓。中国商务部的统计数据显示,中国2011年全年实际使用外资(FDI)同比增长972%,而2010年这一数据为174%。

传统优势的丧失,让在中国开展业务的跨国公司巨头忧心不已。一份来自经济学人的报告称:尽管中国充满着激动人心的机遇,但企业的运营环境将会变得日益艰难。经济学人信息部对包括了328家在中国开展业务的跨国公司调查后发现,在中国向新经济体的转变过程中,企业的商业模式将会承受越来越大的压力,而企业盈利数据寥寥无几。部分人士认为,对于众多行业来说,中国已不再是一个“新兴市场”,企业维持高利润率的日子已一去不复返。

外企也要“走转改”

尽管仍有相当比例的跨国公司认为,中国市场对其全球战略至关重要,但如果不能调整在中国的前进步态,类似百思买、美泰、达能和仙霸玩具在中国的调整和撤退,将成为越来越多跨国公司的翻版。

经济学人信息部全球预测中国区主管许思涛认为,跨国公司需要配合其对中国的重视程度,进行结构重组,以此应对本土企业的挑战。虽然目前跨国公司并未大规模拿出战略调整方案,但相应的战略调整确实已经开始启动了。

上海一家装备制造业跨国公司的高管对记者表示,公司应对中国市场环境变化的措施是调整和优化产品结构,升级低端产品,向更高附加值的产品研发生产转变。事实上,达能乳品中国新闻发言人徐杰在向记者证实达能乳业上海公司暂停生产时,也表示其正在集中力量将“碧悠”打造成具有高附加值的强势品牌。

经济学人的调查显示,目前仅有8%的跨国公司,其中国首席执行官在其全球公司总部坐镇,45%的公司声称其中国首席执行官向区域总部汇报。值得注意的是,有40%的大型跨国公司表示,它们已经向大中华区派驻了非常高级别的管理人员,旨在改善对中国的了解,加速总部的决策过程。

另外,出于对东部高额成本压力的考虑,跨国公司正在试图转移它们在中国的产业基地,从东部一线城市转向二三线城市。在接受经济学人调查的跨国公司中,有33%的受访者称“目前企业正向二、三线城市转移”。在这方面大型企业(全球年营收超过50亿美元)的情况稍有不同其中45%的企业正向二、三线城市转移。往更偏远地区转移的企业也占了12%。

于1995年进入中国市场的家乐福集团对记者表示,因为一线城市大型零售商趋于饱和,家乐福一直面临着客源被分流的压力。另一方面,也要面对供应商的原材料成本上升的压力。

应对这些压力,家乐福采取了适应本土化的措施,2010年家乐福举办了“晋升到家”活动,有1500多名中国员工得到了晋升。目前,家乐福中国公司99%以上的员工是中国人,95%的店长是中国人,家乐福所有门店销售的产品99%是中国制造,中国采购,国内经销。

聘用本地员工,并非万全之策。去年底,家乐福刚刚成立不久的下属机构蔬果茂(SOCOMO),将来自山东栖霞众益合作社的首批45吨富士苹果和梨子运往欧洲市场销售。“蔬果茂”在上海设立办事处之后,中国会逐渐成为家乐福在全球的另一个重要蔬果原产地,为其在世界各地的大卖场供应农产品。

在本土化发展理念中,通过蔬果茂所做的“农民直供”等创新举措,也许将是家乐福摆脱危机,参与本土竞争的重要布局。

汉本不满足和罗美继续分成,想自己做。”随后瑞士罗美不满意其这种做法,提出解散的要求,但最后因威奥没钱收购其股权而作罢。

今非昔比

不过,可谓“福兮祸所伏”。孙汉本在强大的拿单能力支撑下大举扩张,但内部成本管理失控,为后来的失败埋下了伏笔。

据其工厂内部人士透露,威奥工厂内部就像一个微缩版的铁路市场,“从资金到采购到物流,各层都吃回扣,一个两毛钱的螺丝,报价要30块钱。上上下下普通员工都可以吃回扣,整个成本都提高了。

一个给威奥建造厂房的项目供货商说:“从威奥赚钱太容易了,打点好一个人,产品就可高价卖出。”威奥内部人士也承认:“建造厂房都是按上面指定价格去办,很多零配件都是从指定供货商购买,哪怕是那种夫妻档的小厂子——这里面牵扯的利益链条太多了。”

威奥的命运,是中国高铁市场沉浮的一个缩影;而孙汉本与外资合作的委曲求全,与官员打交道的鞍前马后,却是一个典型的民营企业家的形象素描。孙汉本与张曙光的身影至今仍挂在威奥集团的会议室中,然而现在,一位身陷囹圄,一位远避海外。

天下最终无电商?

▲在中国,许多人认为电商是个新兴产业,美国则理解为一种“标配服务”。

▲国内电商领域价格大战的根源在于,资本对于电商概念的想象力太过贫瘠。

□ 谢璞

如无意外,2011年国内B2C电子商务销售排名应为:淘宝商城、京东商城、苏宁易购、卓越、亚马逊、一号店、当当、凡客。排名可以看出两个特点,除了凡客之外,几乎都是清一色以渠道定位的公司;除苏宁易购外,均为没有传统零售经验依靠的“纯电商公司”。

而美国电子商务2010年的TOP5中,依次为亚马逊、史泰博、戴尔、苹果、欧迪办公。除亚马逊之外,几乎都是传统公司。

分析师李成东表示,中美市场之所有如此之大的差异,在于彼此间对电商这一概念的不同。在中国,许多人更认为电商是个新兴产业;美国的理解为电商其实是未来任何商业的一种“标配服务”。从这个定义从发,凡客诚品本质上应是一家服装企业,而小米则是手机设备商。

电商未来也会如同SNS(Social Networking Services, 社会性网络服务)、LBS(Location Based Service, 地理位置服务)一样成为商业标配服务。我们会看到越来越多的传统企业加入到电商的行列之中。

电商成为商业的“标配”,意味着将来所有的商业都不能缺少电子商务这一有效渠道。这也是国内B2C领域白热化竞争的根源所在。

也许正是出于未来电商成为“标配”服务的理解,马云曾发出“天下最终无电商”的感慨。

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

缺乏有效管控：俏江南患上资本运作综合症

其实解决问题的办法并不复杂,如做足人力储备,做好人员培训,建立完善的督导体系,独立的ERP系统,准确向加盟商传播理念和制度等。

实际上,为了实现快速扩张,达到规模效应,争取更多的资金支持,连锁企业会放宽加盟条件,以至于加盟数量超出总部的管理能力范畴。而很多时候,加盟商和总部关系十分微妙,既唇齿相依,又各有利益,难免会发生一些冲突。加盟商对总部的指令不完全认可,认为总部对实际情况缺乏了解,对总部的工作不支持不配合。而市场不断变化,连锁网店遍布各地所面临的问题十分复杂,这些都对总部和加盟商的经营能力提出了挑战。

实际上,出现问题的多是加盟商,如何管理好加盟商?专家建议,要摆正观念,多为加盟商着想,同时,可以采取一些有效的手段,比如通过直营店影响和帮助加盟店,成立加盟店俱乐部,为他们提供相互交流的平台。

扩张应是谋定而后动的。一些准备不充分的总部难以掌控快速摊大的局面,资本方也难以招架,只能收缩战线。

特许专家孙连会认为,连锁企业规模化扩张的核心,是企业能否具备快速有效的全面复制能力。而这一能力并非简单培训就能学来的,需要有成熟的团队在背后支撑。在孙连会看来,麦当劳在2011年再次重启加盟策略,就是在遭遇前两次失败的基础上,等待时机成熟后重新做出的决定。

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

白手起家

2002年,孙汉本夫妇成立了威奥装饰,由贸易领域开始步入实业,注册资本120万元,主要制造加工铁路配件及办公家具。

2004年,孙汉本迎来了事业的转机。这一年,铁道部开始实施装备现代化项目,成立了动车组项目联合办公室(下称动联办),通过招标的方式,引进和消化吸收国际铁路设备制造商的技术。威奥装饰相机而动,与瑞士罗美公司成立了合资公司——青岛罗美威奥新材料制造有限公司(下称罗美威奥)。

2004年10月,铁道部完成了第一单国际招标项目,并提出了明确的国产化目标,此际张曙光也已从沈阳铁路局调任北京铁路局,并升至铁道部装备部副部长兼高速办主任,负责高铁技术引进。

瑞士罗美公司在国外是西门子的配件生产公司,生产玻璃窗。从2005年开始,北车集团的唐山机车车辆厂(下称唐车)在铁道部的组织安排下,实施国外先进技术的引进消化吸收再创新战略,与德国西门子合作,研制时速300公里以上的CRH3型“和谐号”高速动车组。2006年年底,罗美威奥

成本和管理失控酿苦果 —— 一个高铁供货商兴衰的启示

以国外西门子配件公司的身份顺利拿到了唐车的订单,合同额1.47亿元,成为孙汉本的第一桶金。

“点装”而兴

但在2008年之前,威奥的日子并不好过。自拿到惟一的唐车订单后,2007年,孙汉本大肆投入建设厂房,一时成本失控,令威奥濒临破产,当时一年营业额3000多万元,但亏损却高达2000多万元。其间,威奥不得已进行了两次股权质押,孙汉本连自己的房子都押进了银行。

伴随着2008年金融危机的到来,中国“4万亿”投资的出笼,给中国铁路带来了大发展时机;此时,孙汉本前期积累的铁路人脉关系派上了大用场。“孙汉本以前从未做过相应的产品,但一进入即能拿到订单。”一位在上世纪90年代即参与铁路内装市场的人对记者说。

在高铁内装件的竞标中,孙汉本一度垄断北车内装市场,这甚至不符合三家进入的原则。

“老孙能拿到单,我们一开始吃

惊,后来也不觉得稀奇。”铁路内装市场的人士认为孙汉本的为人及社交能力,在关系至上的高铁市场,起到了重要的作用。

除了大家猜测孙汉本跟张曙光的關系外,孙汉本跟整车厂及铁道部其他部门的关系,在业内也不是秘密。

一位南车四方人士对记者透露,“有人打麻将常直接给孙汉本打电话,说‘三缺一,你过来吧’。孙汉本就用大包提着20万元的现金过去。”在打点关系上,孙汉本舍得投入,一位威奥内部人士透露,孙汉本有时一次提现金四五百万元,“有一年,这种情况出现了四五次。”

无度扩张

在供应商大会上,张曙光魄力非凡,一句话常挂在口头:“你们好好开发技术,只要工厂生产出来,我就用。”孙汉本显然受了这句话的影响,近三年来,他大举扩张,频建厂房,上马各种项目。

2007年,刚刚掘到唐车“第一桶金”的孙汉本,就想把摊子做大,大力

投建厂房。2009年年末,孙汉本又在青岛工业港兴建了45万平方米的厂房,此后又跟唐车合作,在唐山投资近15亿元建厂,设计了18万平方米,最后建成了10万平方米。在跟唐山合作之前,孙汉本还曾经和长春客车厂合作,投建内装工厂。

但是,大举扩张的效果远远预期。 “孙在长春成立的给长客公司做内装的工厂,最后赔了,设备变卖,骨干调回来。”一位内装市场人士说。“内装市场只是表面上利润高,但有很多看不到的成本,比如运输和安装的损失责任界定,以及产品交出后的服务成本等。”上述人士评价,孙汉本并非内装市场的真正行家。

一位威奥内部人士透露,几年扩张间,虽然订单很多,但惟一给孙汉本赚钱的还是罗美威奥的玻璃窗产品。2008年,除了威奥集团、罗美威奥和IFE威奥轨道车辆门系统(青岛)有限公司(下称IFE威奥)外,孙汉本又成立了长春新锐轨道交通设备有限公司。据知情人透露,威奥涂装主要是想承接罗美威奥接的订单,“孙