

■ 本版撰文 本报记者 徐森 霍玉茜 杨颖

编者按:在改革开放初期,外资企业可谓头顶光环进入中国,享受的是超国民待遇,轻轻松松就能分享市场红利。多年来,它们越来越尊处优,甚至,一些跨国巨头在很多方面行为越来越肆无忌惮。

然而,此一时彼一时,经过几十年的发展,中国和世界都发生了巨变。中国市场越来越规范、成熟。当下,国内很多行业的竞争日趋白热化,惨烈厮杀一触即发。伴随着绝对竞争时代的到来,想继续留在中国各大城市CBD的写字楼里,跨国企业必须重新调整在华经营策略,着手深耕中国市场;摒弃傲慢态度,发扬合作精神。

变换心态与姿态 外企重估中国市场

近年来,随着中国经济结构的调整以及产业的转型升级,国内市场不断成熟。后危机时代新兴市场对全球FDI(外商直接投资)版图的影响与日俱增,令中国在全球经济市场中的作用举足轻重,市场竞争日渐激烈。

而这对于很多先进入中国市场、多年来保持高速增长的跨国企业来说,相对新鲜。

“问病求医”重塑信心

事件回放:2013年2月25日,为应对“速成鸡”事件带来的负面影响,肯德基启动“雷霆行动”,包括:加速淘汰具有潜在风险的鸡舍;做好鸡肉供应商的优胜劣汰;扶持新型的养殖模式;加强检测等等。11月,其又再次推出“我承诺”活动,继续传递鸡肉安全的信息。

在今年央视“3.15”晚会上,大众因DSG(直接换挡变速器)缺陷问题遭到曝光。3月16日,大众汽车集团(中国)、一汽大众和上海大众发布联合声明称“大众汽车一直并将继续积极配合相关主管部门的工作,实施主动召回以解决DSG问题。”自4月2日起,大众宣布召回38万余辆缺陷汽车,免费为召回范围内的车辆更换改进的变速箱机电单元,并免费为用户升级最新的控制软件。

今年1月、7月,苹果公司CEO库克曾来到中国,拜会中国电信、移动运营商高层。与此同时,今年9月11日,苹果第一次在中国召开新品发布会,推出iPhone5S和iPhone5C,并表示,这些产品将同步在9月20日于中国内地、美国、澳大利亚、日本等地上市。而此前,苹果产品往往是在发布两个月后才在中国内地上市销售的。

库克曾表示,中国有大量人口在迈入中高收入阶层,苹果的潜在顾客数量每天都在增加。彼时,苹果在中国的销售正值最高峰,连夜排队的黄牛、炒货的行家、热闹的水货市场无一不显示出其在中国市场的成功。他可能做梦都没想到,市场的变化如此之快速,

关店裁员 再构战略

事件回放:4月22日,摩托罗拉移动中国区的裁员计划最终确定。裁员涉及研发、技术运营、维护以及部分职能部门人员,包括正式员工及派遣合同员工约800人,并按照3个时间点分步进行裁员合同签署,分别是5月底、7月底、9月底。6月底,摩托罗拉移动高级副总裁兼大中国区总裁孟璞正式离职,其职位由摩托罗拉亚太区总裁刘飞兼任。

今年4月,沃尔玛连续关闭了深圳园岭店、无锡红星店和上海闵行店3家门店。11月底,沃尔玛淮安店停止营业。今年5月,沃尔玛中国高级副总裁王培和沃尔玛中国大卖场采购部干货及快速消费品副总裁冯轶先后离职。

点评:随着近年来科技的高速发展,电子、零售等行业正在经历着巨大的时代变革。再加上,中国的物价、劳动力价格不断攀升,这



社会责任:一半是海水一半是火焰

2013年,外企在中国的社会责任工作呈两级分化态势。在大灾面前,一些跨国公司广伸援手,帮助灾民走出困境。但也有部分跨国公司为争取利益,不惜践踏法律,让“行贿门”再次上演。

事件回放:4月20日,四川雅安发生7.0级地震,给当地人民造成了重大的生命和财产损失。震灾发生后,在华外资企业纷纷捐款捐物援助四川震区,多家跨国公司参与捐助,捐赠资金超过1.3亿元。

7月11日,公安部公开对葛兰素史克高管开展立案调查消息。7月15日上午,公安部治安管理局通过微博转发新华社的报道文章公开了该案细节。文章确认,被逮捕的是葛兰素史克(中国)投资有限公司(以下简称葛兰素史克中国)的4名高管,这4人被称为葛兰素史克中国的“四驾马车”,涉嫌严重经济犯罪被依法立案侦查。大型跨国药企葛兰素史克中国近年来在华经营期间,为达到打开药品销售渠道、提高药品售价等目的,利用旅行社等渠道,采取直接行贿或赞助项目等形式,向个别政府部门官员、少数医药行业协会和基金会、医院、医生等大肆行贿。同时,该公司还存在采用虚开增值税专用发票、通过旅行社开具假发票或虚开普通发票套取现金等方式实施违法犯罪活动的行为。

9月份,央视对多美滋公司贿赂医生、护士,为刚出生的婴儿喂食自己品牌奶粉行为的报道引起了轩然大波。多美滋公司贿赂医院的详细资料也随之浮出水面。为赚取婴儿“第一口奶”,多美滋贿赂案涉及北京、辽宁、吉林、河北、天津等7个省、市区的医院。

点评:企业的天然属性,决定了它是以创造财



据苹果2013年第三季度财报显示,其大中华区营收为46.4亿美元,同比下降14%,环比大跌43%。;处境同样尴尬的还有肯德基,也遭遇了自1987年进入中国市场以来最大的危机。其财报显示,由于曝出的种种事故,肯德基中国区业务在同店销售额、餐馆利润率、运营利润等三大指标上均出现了前所未有的下滑。

点评:不论是肯德基、苹果身处销量下滑的困境,还是大众等跨国车企遭遇投诉增多的困扰,摆在眼前的危机让这些跨国巨头开始重新审视这个被自己曾经傲慢对待的市场:在中国市场全竞争时代越来越逼近的时刻,轻视的态度是不可取的,原地踏步也是远远不够的。

“问病求医”重塑信心

眨眼间,苹果就已不再是中国智能手机市场的“唯一王者”了。

据苹果2013年第三季度财报显示,其大中华区营收为46.4亿美元,同比下降14%,环比大跌43%。;处境同样尴尬的还有肯德基,也遭遇了自1987年进入中国市场以来最大的危机。其财报显示,由于曝出的种种事故,肯德基中国区业务在同店销售额、餐馆利润率、运营利润等三大指标上均出现了前所未有的下滑。

点评:不论是肯德基、苹果身处销量下滑的困境,还是大众等跨国车企遭遇投诉增多的困扰,摆在眼前的危机让这些跨国巨头开始重新审视这个被自己曾经傲慢对待的市场:在中国市场全竞争时代越来越逼近的时刻,轻视的态度是不可取的,原地踏步也是远远不够的。

为此,它们积极采取一系列措施,重新定位中国市场,努力挽回中国消费者。不过,肯德基的动作被质疑作秀成分居多;苹果亦被诟病在频频曝光的安全、双重标准等问题上还没有实质性改进动作;至于一众跨国车企,在面临中国消费者的投诉或维权时,反应速度虽越来越快,但不少跨国车企在危机公关方面仍处于强势地位,处理部分危机时,方法仍过于简单、“粗暴”。从目前的收效来看,这些跨国企业的“公关”手段作用有限。

冰冻三尺非一日之寒,想要驱除负面影响,再赢得中国消费者的信任,并非一朝一夕之事。挽回形象,不是喊口号,做姿态就能成事的,要想真正收到效果,拉动中国市场业绩,跨国企业恐怕还需要花时间改进策略并采取进一步的实质行动为消费者带来更多信心。

关店裁员 再构战略

些行业内的跨国公司在华面临的竞争压力日渐增大。

为应对这些挑战,不少跨国巨头打起了“开源节流”的主意。

2013年,在中国,一些外资零售巨头如沃尔玛、卜蜂莲花、家乐福等经常传出进行人事调整、减缓开店速度,甚至关闭部分门店的消息;一些电子巨头,如摩托罗拉、诺基亚也时不时曝出裁员的“新”闻。

有人说,这是它们在为上一个十年的疯狂开店行为“埋单”;有人说这是因为它们创新乏力。而归根结底,它们是没有跟上时代、市场变化的节奏。

现在,中国市场高速发展,竞争激烈,需要更多创新的、本土化的商品、服务及经营策略与之相适应。被丰田奉为箴言的那句“中国最重要”应成为全球所有企业的共识。中国首发、专为中国消费者定制应不再只是宣传口号。而面对中国巨变形势,跨国巨头们也应重新休整,蓄力前行。



合作:合纵连横 深耕市场

当市场迅速变化、消费者心理越来越难捉摸的时候,对于企业来说跨界合作、联手打拼是更周全的方式。在2013年,跨国公司间、跨国公司与中国企业间的合作经营与并购趋势不减。

事件回放:今年,全球第三大零售商乐购(Tesco)结束了9年多在华“孤军奋战”的历程,与中国本土零售“大腕儿”华润携手合作。8月9日,华润集团旗下子公司华润创业和乐购英国总部同时发布公告称,双方已订立谅解备忘录,利用各自的零售资源组建合资公司。据悉,双方计划创建一家年销售额达100亿英镑(约合155亿美元)的合资企业,乐购将占合资企业20%的股权,余下80%由华润创业持有。

9月3日,微软和诺基亚官方宣布,微软将收购诺基亚设备与服务业务,即手机业务部门,交易金额是71.7亿美元。随后,微软CEO鲍尔默和诺基亚CEO艾洛普联合发表了公开信,称这是一个“革新创新的新时刻”。

继万科斥资30亿港元认购徽商银行股份后,全球最大私募股权公司、素来被冠以“资本之王”名号的黑石集团(以下简称黑石)联手工银国际控股有限公司(以下简称工银国际)入股深国投商用置业有限公司(以下简称深国投商置)。11月4日,深国投商置宣布,黑石与工银国际将分别购入其公司股权。交易完成后,深国投商置总资产价值将超过20亿美元,黑石将持有40%的股权,其投资资金基本来自黑石房地产亚洲基金,工银国际将持股6%,由其房地产投资团队负责该项目。

点评:跨国公司的经营活动遍及全球,是推动全球投资、贸易自由化和便利化的先锋。而近几年,跨