



廖建文
长江商学院副院长、战略与创新教授

跨国公司模式危机

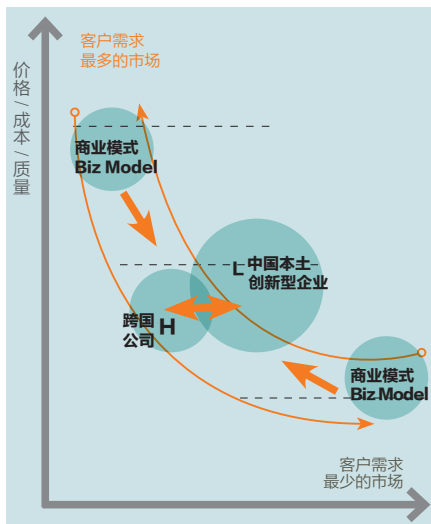
廖建文 | 文

连续多年，中美商会与中英商会在其年度商务环境调查报告中，不断强调外资企业在华经营环境恶化的问题。就在跨国公司“某种程度”或“很大程度”上逐渐失去其竞争优势时，一批中国本土创新型企业却在不断攻城略地，占领原本由跨国巨头把持的市场：支付宝战胜贝宝，三一重工、徐工不断侵蚀卡特彼勒、小松的市场……中英商会会员将来自中国企业的竞争，列为仅次于全球经济放缓的第二大挑战。

以管窥豹，中进洋退的市场格局变化，并不单纯是由商务环境恶化所致。更深层原因在于，跨国公司在华所主导的商业模式受到了本土创新型企业的挑战。

跨国公司，无论其采用以效率为核心的全球化战略，还是以快速反应为核心的本土化战略，都是以其全球资源优势来攻略中国市场——跨国公司利用其品牌、质量、流程、管理等方面的优势，提供高质量的产品或服务。而与高质量相对应，其成本和价格也高于中国竞争对手。面临竞争时，由于其战略刚性，跨国公司会进一步将最新技术、最新功能加入到原本已经相当复杂的产品中，并要求消费者支付相应的溢价。

从商业模式角度来看，跨国公司的价值主张（我称其为H模式）是以产品功能和质量为导向，并以此为中心划分市场、配置资源，其核心能力表现为技术开发、品牌管理与运营管理能力。这种差异化战略决定了跨国公司必然将战略重心放在北上广深等一线城市上，而后



随着二、三线城市经济发展水平的上升，再逐步向下扩展，并以这种量的提升来降低单位产品的成本及价格，进而实现更高的市场渗透水平。

相比较而言，很多中国本土创新型企业的商业模式（我称其为L模式）是：运营成本和价格相对有竞争力；起初立足于低端与非主流市场；产品与服务的质量一般；品牌影响力有限。

中国本土创新型企业通过采用这种商业模式，在开始阶段着眼于低端市场或是在传统市场之外开拓新市场；此时，由于其市场重心与跨国公司存在差异，两者间的竞争较少。随着本土创新型企业在其立足市场上的成功，其技术、品牌、渠道、管理等要素不断成熟，本土创新型企业向上的升力和跨国公司向下的压力汇集在某个市场区间，必然带来激烈竞争。

在这场竞争中，跨国公司能够采取

的战略无外乎三种：保持高端定位，向下拓展市场，或是在中间市场建立新的商业模式，阻止竞争对手向上攀升。

跨国公司也可以通过降低成本来切入以前被本土企业占据的市场。降低成本的方式很多，包括剔除产品中原有、但不被消费者看重的功能，如宝洁从其针对发达市场的洗衣液配方中去除了起柔顺、芳香等作用的成份，重新推出针对中国中端市场的洗衣液。但在某些行业中，如软件、医疗等，跨国公司难以开发这种功能较简单的产品。这时跨国公司可以通过收购本土企业，来获取相应的能力。采用这种商业模式的重大风险在于跨国公司往往缺乏在大众市场进行竞争的能力。

此外，跨国公司也可以在中端市场建立防止本土企业进一步攀升的“防火墙”，将本土企业牢牢压制在低端市场。这种竞争战略的成败，取决于跨国公司能否在公司内部平衡两种不同的商业模式。GE公司在研发便捷式B超时，认识到其原有经营体系根本无法满足新商业模式的需求，而建设了全新的团队，并相应设计了KPI和预算体系。相对独立的经营管理使GE能够开发出满足基层医疗需求的全新产品，一举占据中国超过50%的小型B超市场，并进入发达国家急救医疗领域，完成了对主流市场的颠覆。

跨国公司与中国本土创新型企业之间的竞争未来将日益白热化，尤其是在中间市场。在这一竞争中，跨国公司必须重新审视其传统的商业模式，而转向创新这一武器，不断发现、满足，甚至创造消费者需求，才能保持竞争优势。☐