

海外战略复制成败玄机

本刊记者 王春梅 高娃

在沃尔玛中国，员工卡上面没有标明职位，只有姓名、照片和一句“我们的同事创造非凡”的口号，这是沃尔玛本土的“现场指导和鼓励”的管理方式，从美国移植过来的。在美国这种管理方式能够让员工们感到非常富有人情味，但在中国，员工们普遍对这种激励机制缺乏兴趣。

最近零售巨头家乐福和沃尔玛先后撤出韩国市场后，其海外战略复制受到质疑。而随着中国企业如联想集团和中兴、南京汽车等企业在海外经营的不断深入，海外战略复制已经摆到了桌面上：海外战略是否需要复制，如何复制？

沃尔玛的复制经验和教训

“农村包围城市”、管理创新以及高效信息系统的应用成就了沃尔玛迅速崛起的神话。在美国本土巨大的成功，无疑使沃尔玛实施跨国扩张战略时充满了无穷的自信和胆量。然而，海外扩张的道路并没有延续沃尔玛在美国演绎的辉煌。自1991年开始海外扩张以来，历经十余年的发展，沃尔玛只在9个国家站稳了脚，对沃尔玛的销售贡献率还不到20%，在欧洲国家沃尔玛发展尤为不顺。

其实企业海外扩张的过程中复制战略是有选择性的，不能因为在国内非常成功就照搬到海外。现为美国达拉斯德州大学管理学院全球战略杰出首席讲座教授的彭维刚（Mike W. Peng）认为，海外扩张哪些战略可以复制、哪些不可以，根据有三点：企业所处的行业、企业本身的内在素质、环境制度因素。

不同的行业海外复制战略成功可能性会不一样，0%复制—100%复制，

工业品复制的百分比较大，消费品、零售业复制的百分比较小。比如工业品行业全球各地都一样，所以生产企业就可以尽可能多复制一些。而消费品行业，比如土豆片，可能各地需求、口味不一样，就要注意不能把本国的东西过多拿过来。

而从企业本身内在素质和环境制度因素来讲，复制就变得更复杂了。

沃尔玛在美国形成的企业文化和经验由于文化的不同，并没有如愿以偿地复制到欧洲，沃尔玛的美国模式在中国

交换，完全缺乏对生产、销售等情况更详细、更先进的数据监控、反馈能力。

而沃尔玛中国目前使用的电脑系统和扫描枪仍然停留在美国上世纪80年代的技术水平。同时，又由于沃尔玛的网络系统发挥作用的能力在中国受到硬件限制，也使得系统中各环节不能做到像在国外那样严密配合，从而造成了资源浪费。

此外在人员结构上当年创始人沃尔顿为了降低企业运营成本而采取只有20%的正式员工，80%的员工为临时工

其实海外扩张的过程中复制战略是有选择性的，不能因为在国内非常成功就照搬到海外。企业所处的行业、企业本身的内在素质、环境制度因素，决定着哪些战略可以复制，哪些不可以复制。

能否最终获得成功目前也尚难做出结论。营销大师米尔顿·科特勒曾说：“应该把中国当作一个更类似欧洲而非美国的市场来看待。中国基于不同的地区文化、法律、品味及只能通过政治力量与媒体力量慢慢消化的权力结构，正像欧洲商业表现出的多样性。相反，美国市场则具有显著的同质性。”在中国，沃尔玛的零售店面至今仍然没有赢利的事实似乎也在宣告沃尔玛在中国，在某种程度上也存在着不可完全复制的境遇。

据沃尔玛一位员工介绍，中国的网络环境目前远不及美国，供应商方面也没有完全实现数据化来支持网络，他们只能在沃尔玛的带动下，做简单的数据

措施。此项措施被移植到中国后，这种缺乏物质激励和令员工缺乏归属感的机制导致的一个严重后果是造成了大量人才流失。在中国南方，人们把沃尔玛称做“国内零售企业的培训学校”，万佳、新一佳等许多超市的管理人员都曾在沃尔玛工作，甚至有一些零售企业从管理层到员工的80%都有沃尔玛的工作经验。

“我认为没有必要一定要跟着某个国家走，任何一个国家都有成功和失败的企业海外战略，同一行业的不同企业也可能有的很成功，有的很失败，所以中国企业海外战略一定要博采众长。战略的定义是“实验”，试错的成本很大，



彭维刚 (Mike W. Peng) 教授
现为美国达拉斯德州大学管理学院全球战略杰出首席讲座教授 (Provost's Distinguished Professor of Global Strategy at the University of Texas at Dallas) 和中国西安交通大学管理学院海外荣誉教授。他的研究范围主要集中于亚洲、中欧和东欧地区, 涵盖中国大陆、香港、日本、俄罗斯、韩国、泰国, 以及美国。

海外复制本身就是最大的风险。海外扩张一开头总是要赔钱, 丰田 1959 年到美国, 1982 年才赚第一毛钱。”彭维刚教授说。

海外复制需要资格

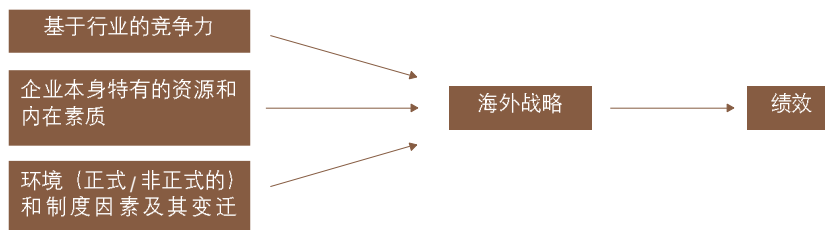
彭维刚教授说, 中国企业在走向海外之前需具备一些条件, 不是什么企业都能去海外扩张, 并复制其国内的战略的。第一, 要争取成为国内同行业的领袖; 第二, 要储备一些人才, 要具备一些有海外扩张经验的人才。第三, 大家要找到共同语言。现在全世界只有一种共同语言。就像日产汽车公司的总裁卡洛斯到日产后要求下属都使用英语, 并且对英语好的人提拔得快些。第四, 通畅的跨国协作能力。企业组织各种活动让工作在不同国家的不同分公司的人相互认识, 积累“社会资本”(social capital), 这样他们才能在工作中相互协作。例如宝洁公司要求经理要在不同国家轮岗, 要求任用不

同背景的经理。因为就消费品而言, 世界各地的习惯都不一样, 经理们需要了解各个不同国家的需求习惯。

去年 7 月, 中国南京汽车集团有限公司 (下文简称南汽) 收购了英国 MG 罗孚汽车公司, 彭维刚教授对这桩收购并不看好。他认为, 汽车行业是垄断性非常明显的行业, 行业领先的企业海外成功的概率比较大, 起码是行业前几名的企业适合去做。南汽在中国的实力还没有达到前列, 而且没有海外经验, 缺乏海外管理的人才。南汽现在成立了一个跨国公司, 一部分在南京, 一部分在英国, 英国的工厂搬了过来, 研发部门还在英国, 并且聘用原来的英国人, 由南汽派过去的管理者管理, 这个难度是比较大的。另外, 在语言、文化、习俗方面的冲突也比较多。

企业海外扩张过程中除了一些必要的条件, 还要遵循一些原则, 如“2W1H”原则: 即 When、Where、How。

Where: 地点, 取决于海外扩张的目的。选择进入哪个国外市场,



取决于特定国家的特殊优势以及企业的战略目标, 比如是寻找自然资源、市场、还是找效率和创新。

When, 什么时候进入, 主要围绕着是先去、还是后去, 即是做领导者、还是做跟随者。这归结为企业是否对先进优势 (first mover advantages) 感兴趣、还是对后进优势 (late mover advantages) 感兴趣。先去者, 可能市场占有率比较高, 但犯错误的可能性也

大, 后面跟进的人可以学习先进者的经验和教训。那么如何确定是先去和后进呢? 这其实和企业的文化、当家人的特征有关。比如日本的本田和丰田, 本田相对就比较狼性, 丰田比本田大, 它跟在本田后面亦步亦趋。相对较小的企业, 就要冲在前面一点, 相对能占据一些海外扩张的优势。当然, 进入的时间并不是一个海外扩张成功或失败的核心决定因素。

How, 如何进入依赖于进入的规模。大规模地进入表明战略的认同; 而小规模地进入则聚焦于组织学习。

海外战略到底复制到什么程度、本土化进行到什么程度这是企业根据自身情况需要定度的。不同的程度就是三种可能: 二者比例对各占 50%、海外复制多些、本土化少些, 海外复制少些、本土化多些。在人才使用上也同样: 比如, 美国企业到中国来, 中国部门的领导人只有三种可能: 美国人、中国人、或者第三国人。要用中国人, 就是本土化比较强的表现; 用美国人, 就是海外复制

比较强的表现。现在, 美国的大企业, 如可口可乐董事长是爱尔兰人, 前任是澳大利亚人。这就暗示着, 大的跨国公司传导出一个信号: 不要总认为我们是美国公司, 我们是全球企业。已经有一些企业在改变这个状况, 多用一些不同国家、不同背景的人。■

如对本文观点有任何评论或补充, 请发信至: cmwang@chinahrd.net 或者登陆网站: http://people.chinahrd.net/