

“跨国公司竞争力重估”系列

EBay的挑战:世界不是平的

EBay败给淘宝并不是跨国公司在华本土竞争失利的唯一案例,跨国公司在华有最聪明的人、最多的钱、最好的技术,但中国公司同样可以在做事的观念和方式上找到取胜之道。

□本报记者 姚音

EBay宣布与Tom在线组建合资企业,究竟是出于“止损”离场的现实考虑,还是舍弃“C2C”,将盈利重心全面转向“B2B”市场的战略调整?目前看来还无法做出定论。而与此同时,淘宝网则于本周发布了《2007年1季度淘宝网购物报告》。显示淘宝网2007年第一季度的总成交额突破70亿,相对于2006年同期,增长超过100%。

多数评论人士都将EBay淡出视为外国互联网公司进军中国市场的又一次失败。回顾马云当年创办淘宝网作为阻挡EBay统一“C2C”市场后,继续蚕食阿里巴巴“B2B”市场的“防火墙”,目前看来已首战告捷。

全球化不敌本土化

2003年,EBay通过收购易趣网(Eachnet)进入中国市场,当时许多分析师都认为EBay将成为中国市场的霸主。当时的易趣管理层是中国在线拍卖领域的领头羊,占据着将近80%的市场份额。他们在国际和本土市场都拥有丰富的经验且与消费者保持着紧密的联系。

到2006年年底,EBay已为中国业务投资了三亿美元,但却收效甚微。市场份额每年不断下滑,直至2006年被阿里巴巴旗下的淘宝网和腾讯旗下的拍拍网跃居其上,跌至可怜的20%。收购完成后邵亦波等前易趣高管人员相继选择离开易趣。

从高调入市到黯然退出,EBay进军中国市场的遭遇似乎又一次再现了其当年在日本市场的水土不服。综合市场人士对EBay中国竞争不敌淘宝的诸多意见。主要观点包括了以下方面。

首先,EBay将中国平台跟全球平台对接,将中国网站“全球化”,并未考虑到中国的市场特殊性,同时并没有很好地处理用户对平台变动造成的不适应与不满。

其次,淘宝自成立起就派有专人负责监控各大网络论坛,时刻保持对网民的影响力,以“市场公关战”激励网民尝试淘宝的免费服务。而EBay易趣经过整合期后,并没有推出进一步拓展中国网民资源的具体举措,反而不断降低自主性,甚至出现哪怕在网站挂一个小标签,都要通过美国总部才能操作的约束。

第三,淘宝的免费模式给整个网络购物市场带来了经营理念的变化。由于使用免费模式,淘宝允许商家与买家直接沟通,淘宝可以留下地址电话。这在EBay是严格禁止的。由于能够使用配套的即时通讯工具,淘宝的社区感更强。而EBay则在2005年才引入网上交际工具Skype。

第四,在关键的“主流用户”把握与用户体验上,淘宝做到了准确把握。分析淘宝与EBay易趣的用户定位——EBay易趣选择的往往是国际化、男性、大龄、熟悉技术、较高收入的白领以及喜欢收藏和分享的人士。而淘宝的定位则是时尚、女性化、年轻、小商铺模式的人群。相比之下,淘宝的定位显得更加适合中国。

此外,马云在淘宝的团队建设、执行力方面的努力也远远超过EBay。由此,不少互联网分析师都表示,免费远远不是淘宝胜利的唯一原因,战略行动迟缓、舆论公关被淘宝压制、政策门槛限制、不注意成本控制等都是EBay失利的原因。

EBay在华的未来动作?

事实上,EBay败给淘宝并不是跨国公司在华本土竞争失利的唯一案例。正如去年百度抢走谷歌的风头,而雅虎迫于无奈将其中国全部资产出售给阿里巴巴,类似的商业个案在眼下的中国可以说比比皆是。营销专家龚文祥表示,跨国公司在华有最聪明的人、最多的钱、最好的技术,但中国公司同样可以在做事的观念和方式上找到取胜之道。

与此同时,EBay与Tom在线的这笔交易也是疑问重重。根据去年12月20日的双方协议,TOM在线不用付出任何现金,就可将EBay的易趣资产接管运营。而EBay将易趣资产注入后,还要再付出4000万美元给新合资公司,才能取得49%的股份,而且由于不与TOM在线上市公司发生资产置换,EBay将无法从TOM在线的股权中获益。

双方表示,合资平台搭建后,EBay旗下的易趣网将成为合资公司运营的新平台,而Tom在线则将贡献当地的管理经验、技术与品牌。马云对EBay的合资举动曾表示出疑虑,“我不明白这整桩交易。它把安付通搬在一边。但安付通只有与电子商务相连接才能取得成功。”

马云的疑虑也许不无道理。该交易似乎暗示着EBay将把未来的赌注全放在移动商务方面。引用TOM在线CEO王雷雷的话说,“根据中国市场需求度身定做的合资公司将寻求改善用户体验,利用我们公司在新兴电子商务行业的优势来拓展业务。”

目前看来,这桩交易是EBay在中国打出的最后一张牌还是它将继续打出新牌的标志尚有待观察。正如《互联网周刊》最近所称,从长远来看,EBay不应该完全撤出中国市场。“对跨国公司而言,失去中国市场就等于失去未来。”



EBay总裁惠特曼和TOM在线总裁王雷雷 资料图

案例点评

不可依赖的“美国化路径”

在线拍卖公司要想在中国市场取得成功,就必须在每个交易环节中提供安全保障,免除消费者在网购时的后顾之忧。而EBay最初踏进中国市场的时候就没有做到这点。

选择EBay还是淘宝?

许多评论家都认为高价是EBay遭遇失败的主要原因,他们指出中国消费者在无法触知产品的情况下,总是喜欢选择免费或者低价的服务。与淘宝向卖家提供免费的基础服务不同的是,EBay最初则保留在美国和欧洲的操作方法,向卖家收取物品登录费。

但这种说法目前被市场证明并不正确。一方面统计数字表明,中国消费者愿意为他们认为值得的网络服务买单。譬如,去年中国消费者就从腾讯等公司购买了价值几亿美元的虚拟货币,来完成游戏人物升级和购买手机个性化铃声。

另一方面,从中国市场调研集团的调查结果来看,EBay收取物品登录费并不是消费者更加青睐淘宝的五大主要原因之一。事实上,即使EBay从2006年年初开始免收物品登录费,他们仍然不是淘宝的对手。

调查表明,中国消费者喜欢选择他们“信任”的品牌和拥有“一流”客户服务的卖家。许多消费者不喜欢EBay是因为他们服务不佳而且不注重重建消费者与商家之间的信任。

哈佛大学经济学教授、哈佛亚洲研究中心前主任德怀特·珀金斯指出,“信任在中国尤其重要,这是因为中国的法律制度和其他解决争端的正式途径还存在着漏洞。构建信任的方式就是让时间来证明你是值得信任的。”

不少年轻的用户表示,他们在EBay上的安付通(Paypal宝贝)支付方式没能实现委托交易代收货款服务与销售流程的无缝衔接。而淘宝普遍采用的支付宝(Alipay)支付方式却将代收货款服务视为在线购物体验的重要组成部分,因为消费者认为先将货款支付给支付宝,等商品到手之后再把货款发给卖家的方式让人非常放心。

此外,受访者还表示,中国消费者喜欢私下交易,因为私下交易可以在买家与卖家之间建立信任。EBay最初不允许买家与卖家直接联系,而淘宝却允许双方进行直接的即时联络。

总部的问题

EBay最大的问题之一在于它处理圣何塞总部与中国业务之间决策问题的方式。与中国易趣网和EBay的高管进行的离职谈话表明,中国的高管觉得总部在关键的时候“不听他们的建议”。他们认为总部喜欢遥控,不相信中国管理人员对当地市场的了解。原易趣网的高管人员尤其感觉强烈,他们觉得在被收购

后遭到了美国总部的轻视。

中欧国际工商学院管理学教授范悦安指出,总部与中国管理层之间常常存在分歧。他说,“问题在于总部的某些高管不太了解中国的情况。他们的经验仅限于那些法制健全的成熟市场,所以当它们看到中国的管理层对集团的做法进行修改,注入本地化特色,他们就会感到不安。”

范悦安认为,总部通常承受着来自股东和董事会成员的压力,所以变得太过于在意数字;他们希望像在美国那样迅速看到结果。而他们常常不明白的是在中国因为要与政府打交道,要解决版权问题,还要寻找当地的管理人才,所以常常需要更长的时间才能看到结果。

许多成功的跨国公司都是由总部派遣高管来华,让他们在中国工作三至六个月。当这些人再调回总部的时候就可以作为沟通的桥梁或者成为“中国通”。范悦安说,最重要的是“掌管中国业务的人应该正直可靠,相信总部做出的决策,但有时候也敢于对典型的美式做法说不。”

全球品牌形象的本地化误区

EBay在中国犯的另一个重大错误是以为它在美国的领先品牌形象在中国也会所向披靡。许多外国公司初来中国的时候都会犯这个错误,也就是说许多全球领先的在线品牌,譬如谷歌和EBay,在进入中国市场的时候都曾经历痛苦挣扎。

中国市场研究集团董事长肖·雷恩指出,“中国是个崭新的竞技场。那些在国外财大气粗的品牌在中国不一定能保持光辉形象,而在国外不太知名或者不太受重视的品牌却有可能在这里焕发出青春活力。通用汽车就利用中国市场来重振别克品牌的雄风。”

有人在自己的博客中写道,EBay试图运用与美国相似的布局和特征来打造它在中国的拍卖门户网站,但中国消费者认为它的网站太过空洞。另外缺乏客户服务电话号码也让中国消费者觉得非常恼火。

许多分析师指出,EBay与Tom在线成立合资企业是为了利用Tom在线在中国良好的政府关系。从近期来看,这些关系可以帮助突破官僚作风的障碍,但单靠政府关系是否就能获得成功还令人怀疑。珀金斯说,“对于一家在中国毫无经验的外国企业而言,有关关系,能打通关节的人或许有用,但一旦公司进入中国市场一段时间后,这点的重要性就大大降低。到那时公司就需要建立自己的关系网以及自己的声誉。”

淘宝网和拍拍网不会因为EBay在中国市场找到关系就放慢脚步。淘宝网的母公司阿里巴巴CEO马云曾经对媒体表示要继续投入必要的人力和物力,来推动淘宝的业务和攫取市场份额。马云认为:谁能与消费者保持联系,解决他们在线购物的需求,谁就将成为胜利者,相反就会一败涂地。

(本文由美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院“沃顿知识在线”特供)

■商道·复旦大学管理学院专栏

本土经理人弱在哪里?

过去跨国公司在华市场说要人才“本土化”,事实上只做到了“亚洲化”,而目前,越来越多的本土职业经理人开始慢慢从技术人才、营销人才发展为真正的管理人才,执掌着公司重要的职位。

□文 / 缪青

二十多年前,在跨国企业刚刚进驻中国时,中高层管理者中有很多是东南亚人或港台地区人士,这群“黄皮肤的外乡人”一方面很早就熟悉了跨国公司的工作方式,另一方面还具备了语言优势,英语之外,又会说中文。相比较而言,内地当时比较缺乏这样的现成人才,他们因而拥有人才的“比较优势”。

而随着中国经济的发展、管理教育的成长,跨国公司数量和规模的扩大,目前在跨国公司中成长起来的一大批三四十岁的“金领”人士中不乏大量的本土经理人。可以说,经过十多年来在跨国公司的摔打和学习,他们也已具备了成为中高层经理人的素质和能力。

过去跨国公司在华市场说要人才“本土化”,事实上只做到了“亚洲化”,但随着本土经理人队伍的不断成长,这一趋势变得越来越名副其实。以IT行业为例,经理人的结构在十几年前几乎全部是新加坡或港台人士,而目前,越来越多的本土职业经理人开始慢慢从技术人才、营销人才发展为真正的管理人才,执掌着公司重要的职位。

“官本位”成领导力培养最大障碍

但就整体而言,本土人士与所谓的“老外”相比,在领导能力、组织协调、演讲能力、以及跨文化沟通能力等方面还显不足,这些差异跟文化背景、教育背景、商业环境、及生活环境带来的影响密不可分。

首先谈谈领导力,中国人从小在“批评”的文化而不是“鼓励”的文化中长大,信奉的是“中庸”和“不出头”之道,因此普遍欠缺“领袖气质”和“自信心”。

其次,中国人深受“官本位”文化的影响。比如,从小起就形成了只有中队长、大队长才能“管事”、“管”别人的氛围,而在教育科目中除了围绕高考指挥棒转的科目,鲜见真正培养学生演讲、组织、协调和沟通等领导力能力的内容,因此也只有小部分人有机会获得组织领导能力的培养。中国人的领导力往往只是基于“官衔”和“官职”的,没有官职似乎就不会也不应培养和具备领导力。这种教育环境和文化背景极大地影响了本土人士领导力潜能的培养和发挥。

相对而言,“黄皮肤的外乡人”的职业优势得益于他们的教育方式和文化背景。西方人之所以更具备领导力或者具备领导力潜质,很大程度上得益于他们在教育中有各种培养领导力的方式。举例来说,“团队-项目”是最常见的方式:一群学生被随机分成若干小组,针对各自分配的项目主题,进行调研分析,撰写报告,演讲结果等等,在这个过程中,需要有“头”,需要“分工”,需要“协调”、“沟通”和“组织”等等这一系列领导力要素。而这些,国

内也是在近些年才开始在商学院中应用类似的教学模式,中小学生的领导力培养计划目前来看还有待时日。

再者,由于受到“人人平等”文化的影响,西方领导力的设置往往基于角色、而非纯粹的“官衔”或“职位”的,每个人都需要有承担责任、独立一面的能力。在更倾向于西方的教育环境和文化氛围中培养出来的新加坡和香港地区的职业经理人,或多或少接受了这种领导能力的培养,也或多或少使得他们更适应跨国公司的工作环境。

日韩经理人的教训

新加坡、港台地区受西方文化的影响比较早,七八十年代香港和新加坡往往成为跨国企业进入亚洲的第一站,亚洲总部基本设在那里,因此受整个商业大环境的耳濡目染,从那里走出来的经理人相对眼界更为宽阔,他们关注的可能是中国、日本、韩国、澳大利亚、新加坡的市场综合情况。相比较而言,中国只是一个地区下面的细分市场,只是关注华东、华中、华南。地区总部自然和全球总部同事沟通和共事的机会那就更多一些,更能从全球视角考虑产业、公司、产品的发展和变化,当然获得重要职位的机会也越多,所以在亚太区这一层面上,少见本土职业经理人掌舵也就不足为奇了。

既然看到了差距,那么本土经理人如何弥补、培养呢?

首先是创造机会培养沟通能力和领导力,比如主动参与公司内部的项目,特别是一些跨部门和跨地区的合作项目,加强自己的沟通、协调和组织能力。

其次,随着近年来越来越多的跨国企业地区总部在中国成立,本土经理人应争取地区总部工作的职位,跟不同背景的跨文化人才打交道,扩大自己的视野,培养领导跨文化团队的能力。当然还要多看西方文化的书籍,加深对西方思维方式的思考,除了语言本身,更重要的是沟通方式和思维模式。

有个有趣的现象是:在跨国公司里,总部的高管往往是英国人、美国人等欧美人士等,而在亚洲,新加坡和港台人士担任高管位置的最多,很少有同样是亚洲人的日本人和韩国人在欧美跨国企业里担任重要位置。这可能与他们的民族性太强、文化过于封闭、适应环境的能力弱有一定的关系。而与之相反,新加坡和港台人适应不同文化的能力就强些。因此,对于本土人士来说,除了熟谙中华文化之外,也要拥抱和学习各种文化,吸收各种文化背景的养料,学会在迥然不同的文化环境中生存。从而让公司的领导层明白一点:本土经理人不仅更了解中国这个市场,而且对于跨国企业“游戏规则”的熟谙也毫不逊色。

(本文作者为OAD公司中国区总经理,复旦大学-华盛顿大学EMBA项目校友)

■商学院链接

中欧国际工商学院-决策者的财务报表解析课程

课程简介:“盈利状况很好的企业是不会倒闭的;快速发展的公司不会出现现金流问题;只要公司还有资产,就不会资不抵债;企业可以用现有的公积金进行投资。”如果你认为以上任何一个陈述是正确的,那你的财务知识就亟待提高。因为以上四种陈述,是非财务背景的管理层(甚至一些财务专业人士)在理解上经常出现的误区。本课程的主要目的在于帮助学员从战略的角度出发,通过对财务报表的解读与分析来评估企业的业绩并预测其未来的发展状况。因此本课程将从报表使用者而非制作者的角度来研究此类问题。

课程时间:2007年5月14日-17日

联系电话:021-28905197

清华大学-现代商业银行管理高级研修班

课程简介:随着我国金融业WTO过渡期的结束,我国商业银行将面临前所未有的机遇与挑战,要在未来的竞争中立于不败之地,必须培养出一批具有国际视野,坚持本土立场,既懂商业银行业务,又熟悉银行综合业务操作的现代复合型金融人才。本课程由清华资深教授、业内知名银行专家倾力授课,为我国商业银行提供领导与管理的新战略、新理念、新方法、新技能,提升分行的领导力与执行力。

课程时间:2007年5月

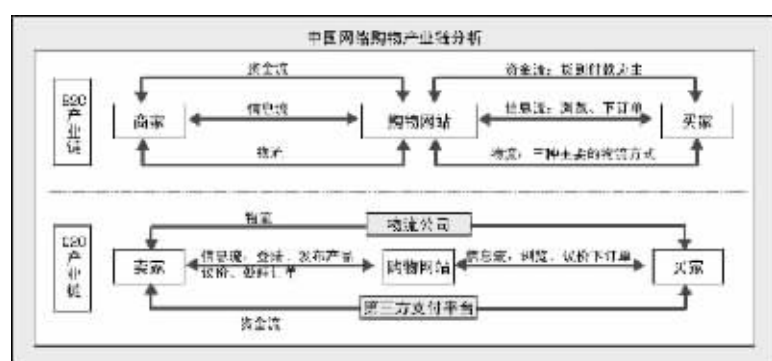
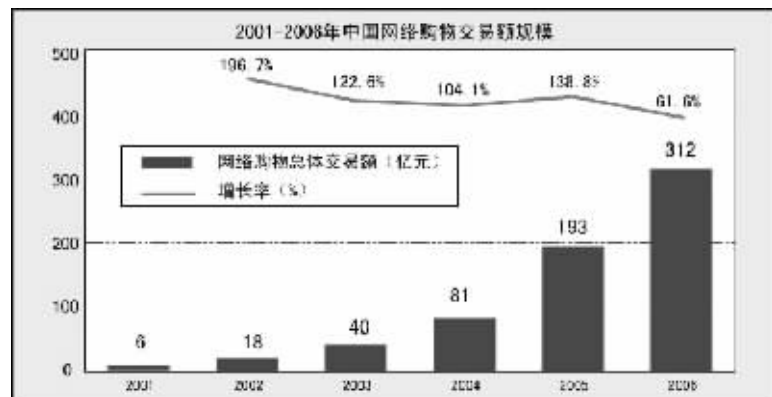
联系电话:010-65648735

长江商学院-中国企业CEO课程

课程简介:本课程在帮助学员解读和把握影响中国企业发展的大势的同时,通过历史发展的视角,与发达的欧美企业,乃至正在崛起的韩国、印度、巴西、俄罗斯等其他新兴市场的优秀企业相比较,来全面认识中国企业的现状,审视企业的未来机遇和发展路径,并深入了解欧美等国的地域经济、政治及贸易政策,引导学员以全球视野从宏观高度掌控全球及行业发展趋势。著名教授将帮助学员获取管理一流跨国企业的思维方式和能力。

课程时间:2007年5月9日

联系电话:021-62696238



本版制图 郭晨凯