

工厂出海不一样

中国企业出海,正呈现出完全不同的形勢:

当各个国家超市里的商品标签越来越多地出现“Made in Vietnam(越南制造)”或者“Made in Turkey(土耳其制造)”的时候,商品生产的逻辑已经发生了巨大变化:从“全球每家超市的商品都与中国有关”变成“全球每家新工厂都与中国有关”。中国工厂遍布全球,每个地理空间都留下了中国企业家的身影。

这是一次群体的出海。中国制造业从未经历如此深度的全球出征,其所覆盖的经历包罗万象,从手机、电视到汽车,不一而足。

当“逆全球化”的声音传来,全球供应链的脆弱性被反复提起,仿佛经济全球化的进程戛然而止。然而,这只是一种微观的感受。如果站在宏观视角上看,经济全球化并没有减速,甚至还在局部加速,全球新工厂不断涌现,而中国工厂正是各个国家“争抢”的对象。

很显然,本轮中国企业出海的关键词不是商品,而是工厂。

“工厂视角的出海”与“商品视角的出海”有本质不同。当一些国内企业还在因贸易保护主义忧心忡忡的时候,一些同行已经开始反向驱动内部变革,拓展全球业

务。这一次,逆风而上的焦点不是“逆风”,而是“向上”。

中国制造业经历了几十年的飞速发展,已经呈现出一派繁荣景象。它们相互支撑,交织在一起,构成了如雨林般丰富的“生态”。而这,正是海外工厂所缺少的。多年来,他们面对的往往是不完整的供应链。但当中国企业到来,整条产业链都发生了变化,每一家中国工厂的落地,都意味着众多企业一起构成了一种强大的组织修复能力。

需要承认的是,来自文化和法规的差异确实会给企业带来不少困惑。毕竟,每个国家的情况都有所不同,各种法规限制也与国内不完全一样。即使那些多年与海外市场打交道的企业,当进展到建厂这一步时,也会感到不适应。这究竟是因为什么?

抛开恶意的、刻意的外部因素,企业思维方式或许是一个值得关注的视角。

总体上看,中国企业大多偏向于效率驱动导向。这种导向的优势显而易见,但也存在一些短板。一个典型的案例是,中国曾为某印度电厂提供发电装备,考虑到现场安装效率不高,于是采用了“空降”的

方式。中国企业在国内完成了绝大部分前期准备工作,只留下最终的密集施工阶段在印度完成。这种方法虽然极大缩短了工期,但却在当地带来了商业之外的情绪。

而很多本地企业则不需要面临类似的问题。以德国普遍存在的隐形冠军企业为例,很多企业的兴起与城镇的发展历程相伴,这些企业往往天然就对本地社会存在亲近感,会格外关注当地居民的感受。相较而言,财务指标的重要性反而没有那么高。这种“本地优先”的思维方式与“效率优先”的思维方式可以被视作一枚硬币的两面。

应该说,当前意义下的企业出海,并非仅仅是产品出口的自然延续,而是公司基因在海外的再次传播。很多企业对前者并不陌生,它通常表现为商品通过当地分销商网络扩散,制造商很少需要与当地人打交道。而目标市场国家的人文风貌、文化差异往往隐藏在产品背后,没有被制造商所了解。

另一种意义上的出海,考量的是企业长期扎根海外的生存能力。

首先,要考虑地理空间,即选择在哪个

国家发展。这需要有实体法人公司落地,工厂、物流中心等都是基本配置。这意味着,企业不能仅仅考量建厂成本等技术性问题,而是要将其放在企业全球化发展的整体战略中综合考量。

其次,要考虑认知空间。企业在海外的发展前景与当地社会的评价密不可分,只有深度融入本地社会,企业才能获得本地市场的信任。因此,企业不仅要通晓当地法规,还要理解对方的文化,唯有如此才能在行事逻辑上契合当地的风土人情。

最后,还要考虑价值链空间。任何一家企业要实现健康发展,都需要完成有效的价值链接。很多时候,这些链接都需纳入外部因素。这意味着,无论一家企业来自哪个国家,都需要与本地供应商合作,驱动整条供应链升级。

地理空间、认知空间和价值链空间,三者相互影响。同时满足三项条件,一定是一个艰难的旅程。有志于此的中国企业需要从战略的高度仔细思考出海问题。



160 岁零售巨头暮气沉沉

刘 畅

近日,美国知名零售商梅西百货宣布,将在美国境内关闭66家门店,作为其“大胆新篇章”战略的一部分。未来,公司还将逐步缩减门店总数至“不足半数”,以降低运营成本。

事实上,这已经不是梅西百货第一次大规模关店了。早在2020年2月,梅西百货就曾宣布裁员2000人左右,并在3年内大规模关闭125家门店。2024年1月,梅西百货再次宣布关闭5家门店,并裁员2350人。显然,这家拥有160多年历史的美国零售巨头已然步入收缩通道。

梅西百货的故事开始于1858年。当时,36岁的罗兰·哈赛·梅西在纽约曼哈顿开设了一家杂货店,仅用1年时间,这家小店就实现了全年销售额8.5万美元的业绩。此后,梅西杂货店不断扩大规模,商品种类不断增加,逐渐形成了百货商店模式。

梅西去世后,曾在梅西百货开瓷器店的内森·施特劳斯和伊西多·施特劳斯两兄弟于1895年收购了这家公司,并于1902年将其迁至纽约黄金地带——先驱广场,正式更名为“梅西百货”。1924年,梅西百货在第七大道开张,当时的媒体盛赞其为“世界最大商店”。

梅西百货的崛起,与美国的城市化进程和商业大发展紧密相连。20世纪初期,随着美国消费的蓬勃发展,梅西百货迅速成为行业巨头。但到20世纪中后期,美国零售业出现了新变化,新的细分业态不断涌现,连锁店、超市、仓储会员店等纷纷壮

大,开始瓜分传统百货商场的份额。虽然梅西百货采取了并购及扩张等措施,试图以量取胜,巩固其行业地位,但过于激进的扩张战略也给公司财务指标带来了巨大压力,最终导致其业绩崩盘,于1992年宣告破产。

1994年,梅西百货被联合百货收购,公司净销售额从次年开始重回增长轨道。2005年,联合百货又斥资110亿美元收购了北美另一个零售巨头,一举将旗下百货商店数量扩至超1000家。2007年,联合百货更名为“梅西集团公司”,作为新集团两大核心品牌之一的新“梅西百货”也重新迎来了“高光时刻”。

然而,进入21世纪,百货作为零售业曾经最重要的商业模式整体堕入低谷。伴随着互联网技术的快速发展,消费者的购物习惯已然发生翻天覆地的变化,包括梅西百货在内的传统实体店铺普遍受到了冲击。

更糟糕的是,面对汹涌而来的变革,梅西百货的反应只能用“完全搞不清状况”形容。当亚马逊、沃尔玛等新巨头依托科技力量迅速崛起时,梅西百货却试图沿用传统的规模化扩张模式与其抗衡。这种策略非但没有帮助梅西百货实现复兴,反而让公司背上了更沉重的负担。

在电商的冲击下,梅西百货本土销售额不断下滑,被迫开始转向海外寻求新的市场。

2015年,梅西百货入驻阿里巴巴集团旗下进口零售平台天猫国际,并试图通过

线上模式打开中国市场的大门。但由于缺乏对中国消费者消费习惯的了解,梅西百货始终没能找到适合自己的定位,高价低质的商品、缓慢的物流以及老旧的产品款式,根本无法引起大多数消费者的兴趣。最终,梅西百货在2018年黯然退出中国市场。

面对越来越严峻的市场挑战,梅西百货不得不采取断臂求生的策略。2024年2月,梅西百货发布“大胆新篇章”战略,目标是未来3年内关闭约150家表现不佳的门店。

在关闭门店的同时,梅西百货还加快转型以应对市场变化。一方面,公司计划升级350家门店,招募更多销售人员以提供更好的线下购物体验;另一方面,继续发展线上业务,以实现线上线下无缝衔接的购物体验。

梅西百货的一系列举措,无疑是对自身经营理念的一次深刻反思。但仅就目前已经公开的措施,尚未看到让人眼前一亮的突破。

应该说,作为全球零售业曾经的标杆,梅西百货的核心竞争力、品牌影响力虽然已经被大幅削弱,但依旧保有不少底牌,许多念旧的消费者直到今天也依旧喜欢到梅西百货去逛一逛。但“情怀消费”终究不是长久之计,再辉煌的过往,只要跟不上时代的脚步,也终将被抛弃。在数字化时代,唯有满足新需求、拥抱新业态、抓住新客群,在保住存量消费者的基础上寻求增量,企业才能长长久久经营下去。



来自

「亚冬会」

李子越

杨智翔

「札幌」

大雪过后的城市银装素裹,街道与屋顶被厚厚的积雪覆盖,雪松静静挺立,空气清冽透亮。

这里是多届亚冬会举办地日本札幌。近日,记者走访当地,深切感受到当地冰雪从业者对本届亚冬会的期待,对赛事举办地哈尔滨的祝福。

车辆沿蜿蜒山路行驶在札幌西部手稻山中,路旁的滑雪场一片热闹景象:身穿各色滑雪服的滑雪者从山顶疾驰而下,在洁白的雪道上划出一道道轨迹,为白茫茫的雪山增添许多活力。

“早在1972年札幌冬奥会时,这里就被用作比赛场地,2017年亚冬会也有比赛在这里举行。我参与了亚冬会赛场运营工作,当时的气氛令我记忆犹新。”手稻滑雪场营业部负责人宫川卓也告诉记者。

宫川说,手稻滑雪场有块场地曾在1972年冬奥会时就被用作女子大回转赛道,2017年亚冬会该项目也在这里进行。此处坡度陡峭,弯道复杂,难度很大。令他惊讶的是,许多选手完成得很好,展现出极高的水平。

采访间隙,记者透过会议室窗户望向外面,只见停车场仍不断有车辆驶入。“如今喜欢冰雪运动的人越来越多,中国的冰雪运动发展也十分迅速。希望这届哈尔滨亚冬会能让更多人接触到冰雪运动,特别是让孩子们喜欢上滑雪、滑冰,真正感受到冰雪运动的乐趣,也有利于培养更多冰雪运动员。”宫川说。

在滑雪场的练习道上,雪场教练原田刚灵活地穿梭于滑雪者之间,不时用流利的英语对他们进行技术指导。当得知记者正就哈尔滨亚冬会进行采访时,他立刻用标准的中文说:“哈尔滨,加油!”

原田告诉记者,2017年亚冬会时他也在滑雪场工作,当时来了很多选手和观众,场面十分盛大。“中国喜欢滑雪的人越来越多,未来将发展为巨大的市场,我对哈尔滨亚冬会非常期待,希望有机会也能去看一看,体验一下那里的滑雪场。”

作为同样拥有丰富冰雪资源的城市,哈尔滨与札幌在打造冰雪产业方面有许多相似之处。例如,两地每年都会举办盛大的冰雪节——哈尔滨国际冰雪节与札幌冰雪节均位列世界四大冰雪节,享誉全球。

走访期间,正值札幌冰雪节开幕,记者也来到其举办地——市中心的大通公园,感受这座城市的冬日魅力。公园内展出的雪雕精致细腻,题材丰富多样,既有展现日本传统文化的作品,也有以美食、动物、动漫人物为主题的雕塑,栩栩如生。游客络绎不绝,纷纷驻足拍照,记录这场冰雪艺术的盛宴。

负责冰雪节运营工作的札幌观光协会活动部课长尾上文哉告诉记者,札幌冰雪节每年都会吸引中国等各国游客,还专门展出过天坛、紫禁城、长城等雪雕冰雕,吸引大量观众。

谈及对哈尔滨的印象,尾上说,哈尔滨的冰雪节非常盛大,所以“对这座城市非常感兴趣,希望有机会能够去看一看,了解不同的冰雪节氛围”。

(据新华社电)

本版编辑 韩 叙 杨啸林 美 编 高 妍
来稿邮箱 gjb@jirbs.cn