



中国的低成本竞争

苏拉 (Saurer) 的经验教训

作者：Adrian Ryans教授

IMD

Chemin de Bellerive 23
PO Box 915,
CH-1001 Lausanne
Switzerland

Tel: +41 21 618 01 11

Fax: +41 21 618 07 07

info@imd.ch

<http://www.imd.ch>

中国很多市场的显著特点之一是，出现了大量“足够好的”细分产品——安全、值得信赖的产品，这些产品提供基本的功能，并且一般都具备一定的基本服务和支持水平。起初，这通常是增长最快的细分市场，主导这一市场的一般是中国本地的竞争者。以往，尽管大多数欧洲、北美和日本企业在高端细分市场展开竞争，如今越来越多这些企业在探索进入这个够用就好的细分市场。

苏拉的经验

德国捻丝机制造商苏拉加捻系统（现在是欧瑞康纺织（Oerlikon Textiles）的一部分）提供了一个很好的例子。它的福克曼（Volkman）品牌是中国乃至全球高端产品的领导者。但它看到在中国难有机会从它的日本和欧洲的高端机竞争者手里抢走市场份额。而近年来够用就好的细分市场却发展迅速，因此苏拉的高管们考虑针对买不起他们的高端产品的中国和亚洲客户引入一款新的低成本机器。

这个计划的风险也很明显。新产品的利润很可能比它们现有的产品低得多。即便它们努力实现了非常有竞争力的成本目标，有一个担心是这种新产品可能会牺牲它们利润高的高端机器。并且，中国的竞争者们对它们引入这款新产品会作出如何反应尚不明朗。

了解中国客户的需要

自进入中国以后，福克曼曾面临的一个挑战是了解客户的需要，尤其是够用就好细分市场的客户。与西方企业相反，这些客户很多不怎么关心拥有机器的总成本，而是将注意力放在需要多长时间才能收回机器的成本上。在很多情况下，它们只在收到纱线订单以后才订购机器，这就意味着要求尽快交货。此外，与西方客户相比，它们也往往比较不关心机器的人体工程学——劳动力成本低廉，换工人很容易——虽然一些企业已经开始认识到更高效的机器能让他们的收入增加。

绝大多数中国客户对售后支持和服务的态度也不同。在北美和欧洲，客户会投资于预防性维护，以避免任何突然的机器检修停工。有时，他们与苏拉签订合同，让苏拉来做这项工作，这些服务合同与消耗品和备用零件一道，是一项有利可图的业务。

然而，在中国，对预防性维护或售后服务和支持几乎没什么人感兴趣。相反，机器都是一直使用到坏，然后在需要的时候才进行修理，常常使用就近的机械厂生产的零件而不是从原制造商处购买。对苏拉，最终的结果是中国销售的每台机器的售后配件和服务收入只相当于在西方国家所销售每台机器的三分之一左右。

此外，福克曼惯常的高端市场定位意味着它的销售人员难以识别和接触低端市场客户。而且，很明显，低成本设计一款够用就好的产品对习惯于使用最先进技术设计产品的福克曼的工程师们也是一个挑战。

来自国内竞争者的威胁

福克曼其它的主要担心是来自主导低端市场的中国国内竞争者们的威胁，它们中一些几乎根本不尊重知识产权。20世纪90年代末期，绝大多数本地生产的捻丝机都是那些福克曼或某个日本竞争对手所制造机器的仿制品。有些时候，机器的颜色和说明书——包括印刷错误——都一模一样。曾经有一次，一名苏拉的销售人员询问一个客户新机器性能如何，竟被告知新机器根本没被使用。后来发现一个纺织技术研究所的工程师团队已经把机器拆开并且正在制图，以便把新机器的设计提供给中国的制造商。

福克曼也不得不要考虑到本地制造商专注于取得合同，即便利润非常低。它们似乎只关心收入增长而不是利润增长。

到2003年，很明显一两家规模较大、最成熟的中国企业开始投资产品研发并且开发机器，目标在于抢夺高端产品市场份额。它们还开始向中国周边的亚洲国家出口部分产品。

苏拉的反应

苏拉感觉到，为了在本地竞争者们吸引高端市场之前向它们发出挑战，它必须作出反应，进入够用就好、性能中等的产品市场。至于福克曼是否能在低端市场获利仍是个未知数。即便新机器价格相对较高并且有大幅削减成本的方案，利润也可能仅仅相当于其主打的高端产品的零头。还有，对本地竞争者们面对市场新进入者可能会降价也存在顾虑，它们的垂直一体化和使用一些质量较低的零件无疑使降价成为可能。

一旦作出决定，苏拉迅速行动、多面出击。在它的多个业务单位包括福克曼，它开发了一款性能中等的产品来满足够用就好细分市场的需求。在一些业务单位，它引入了为一些中国客户所看重的新技术。为了更加接近客户，它新开设了一些销售办事处。并且在一两个地方与中国公司组建了合资企业。

回顾——灵活应对和将产品迅速推向市场是关键

苏拉在总体上维持并在某些情况下提升其在中国的地位，结果一般都不错。以福克曼为例，产品线中有一款够用就好的机器确实有助于高端机器的销售。这是因为被够用就好的机器所吸引的顾客最终认识到，在特定用途中，福克曼的高端机器确实物超所值。

苏拉已经认识到面对复杂的中国市场没有一个标准的解决办法。每个业务单位的战略必须对其特定的市场和竞争形势作出响应。但在大多数情况下，资源和活动会从欧洲向中国转移。一些苏拉高管觉得唯一遗憾的就是他们进入较低端市场还不够快、不够积极。

Adrian Ryans

是IMD的营销和战略学教授。他执教于IMD的合作课程, 同时也涉及战略营销 (SMA)、高管培训课程 (PED)、Mastering Technology Enterprise (MTE) 和保持常胜绩效 (OWP)。Ryans教授是《打败低成本竞争》(Beating Low Cost Competition) 的作者。

RELATED PROGRAMS



ORCHESTRATING WINNING PERFORMANCE - <http://www.imd.ch/owp>

The global business program

Program Director Bettina Buechel

- For individuals and teams who seek the latest management thinking and practical, innovative solutions for their business
- Anticipate global business trends
- Boost your performance, broaden your perspectives and expand your global network
- Design the program that suits you



DAVID ROBERTSON & CARLOS CORDON
PED Program Directors

PROGRAM FOR EXECUTIVE DEVELOPMENT - <http://www.imd.ch/ped>

Building global leaders

Program Directors David Robertson and Carlos Cordon

- Learn to drive performance in a fast-changing global environment
- Discover how to build a better business: gain skills, create networks and inspire others
- Reach your leadership objectives with personal coaching
- Get ready for IMD's Executive MBA degree