



中国式“滑行”



前阵子在上海，我有幸与贝恩公司的另一位全球合伙人布鲁诺·兰纳先生一同驱车出席会议。兰纳先生是个在中国生活了快 10 年的法国人。就在我们穿梭于车水马龙之际，兰纳先生和我分享了他对中国式开车的看法：

“刚开始在中国开车，我经常摸不着头脑，西方世界的交通规则在这儿好像失效了。后来我才慢慢适应过来，发现大多数司机遵循的是一套中国式“滑行”规则。在他们的思维里，后方车辆要让着前方车辆，随机应变是后方车辆的责任。就算是转弯到主干道，前方车辆也不会往左边瞧一眼，它默认后方车辆会自动减速。”

我仔细斟酌了兰纳先生的说法，联想到许多西方企业在中国市场无法施展拳脚，或许也是出于类似的原因。在西方企业一板一眼遵守规则开展业务的时候，它们的中国对手却在高速滑行，主要表现在以下 4 方面：

- 1.多数西方企业都习惯把其他西方企业视为眼中钉，而实际上真正对它们构成威胁的是正在崛起的中国企业。早前我出席的几次国际会议中，西方企业高管不约而同地表示急需将目标从传统西方竞争对手转向高速发展的中国企业。

- 2.当西方企业还在争夺眼前利益的时候，它们真正的竞争对手早就开始为未来布局。在许多西方企业的概念里，中国是典型的“回本溯源”市场，它们相信中国市场会先经历一段类似西方世界的发展期，然后在此基础上改革创新。然而，互联网在中国的命运告诉我们，中国市场拥有“变化视盲 (change blindness)”的特性，未来的篇章在中国市场已然开启，

这和我接触到的新兴市场 100 强（即 DM 100，贝恩公司发起的一个非正式团体，由 100 位最具潜力的新兴市场企业领导者组成——编者注）成员的观察不谋而合。

中国企业充分了解这个事实，而西方企业则必须转变心态：如果它们的中国业务部门可以学以致用，将很有可能改变整个企业生态。这些业务部门正从全世界发展最迅猛的市场汲取经验。未来，它们将成为新型管理理念的主要输出者。

3. 尽管许多西方企业不愿承认，但是它们在中国市场实施的其实是集团战略而非本土战略。它们辩称在中国采取了某种形式的优先战略，可是和本土团队交流一番过后，你会惊奇地发现，在他们的日常工作中，大部分时间都用于应付集团的规章制度，而不是和竞争对手一决高下。去年，我对 18 位西方企业的老总进行了一次非正式的调查，就集团的规章制度到底是“价值创造者”还是“价值毁灭者”的问题，征询他们的意见。结果，17 位企业老总都坦言说是后者。

4. 毋庸置疑，西方企业是全世界的商业霸主。不过，在如今风云变幻的商业环境里，只有敢于打破常规者才能生存下去。要想在中国市场拔得头筹，企业必须快速反应，顺势而变。中国企业后来居上的原因正在于此。而西方企业存在的问题，就是它们在中国市场依旧以强者自居，任何决定都要层层上报至区域及全球总部。决策过程缺乏效率，导致行动迟缓。如果说这种做法在西方市场只是让它们磕磕碰碰，那在中国市场就是致命伤。

结合上述发现，我的建议是：西方企业若真想在中国市场收获成功，就必须摒弃西方世界的传统做法，另辟蹊径并入乡随俗，开始它们的中国式“滑行”。

詹姆斯·艾伦是贝恩公司全球合伙人，畅销书作家，贝恩全球战略业务联席主席。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32198

