

进军美国市场 中国公司须找准定位

访复旦大学管理学院管理科学系教授张骏



本版供图 视觉中国

城 热点分析

改革开放之初，外资企业纷至沓来，曾经成为中国经济发展最具活力的一部分。如今，壮大起来的中国企业开始走向世界，尤其是走进了世界最大经济体美国。比如，2016年10月，中国福耀玻璃集团在美国俄亥俄州历经三年投资近5亿人民币，将原属通用公司的旧厂房改造成全新的玻璃制造中心，为美国汽车公司提供汽车玻璃。特朗普当选美国总统不久，马云就宣布将为美国中小企业提供服务，并创造100万个就业机

会等等。

那么中国企业进军美国市场应该注意哪些方面？复旦大学管理学院管理科学系教授张骏接受记者采访时指出，找准定位，是中国公司成功进军美国市场的第一要素。

借鉴

美国公司商业成功经验

张骏指出，古语云：“前事不忘，后事之师。”不妨先看看美国公司进军中国市场的一些案例。

哈根达斯可以说是一个成功进军中国市场的典范。哈根达斯在美国是一个很普通

的冰淇淋品牌，其产品通过沃尔玛之类零售店销售，价钱和其他冰淇淋并无差异，顾客眼里它就是一个普通品牌。在中国，哈根达斯则通过装修精美环境优雅的专卖店销售，价钱比市场其他冰淇淋高出很多，消费者却趋之若鹜。

同样成功进军中国市场的还有星巴克咖啡。和哈根达斯不同，星巴克咖啡在美国应该算是高端品牌。在星巴克创办以前，美国人大多通过 Dunkin' Donuts 购买咖啡，和 Dunkin' Donuts 相比，星巴克的环境更好，产品卖得更贵。有意思的是星巴克店里各种杯子大小的说法也更加“洋气”：它的杯子不分大(large)、中 (medium)、小 (small)，而是分别用洋名：Grande, Venti, Tall。和哈根达斯同样不同的是，星巴克将其在美国的经营方式照抄照搬到中国，同样取得很大的商业成功。

好莱坞大片是另一个在中国取得重大成功的典范：在中国这样一个人均 GDP 全球排名第 80 的发展中国家，好莱坞大片在中国的票房和在美国这样一个发达国家持平。实际上，按汇率折算后的票价比，中国的电影票价甚至高于美国相同电影的票价。当然中国的电影院装修更先进，观影体验也超过美国多数影院。

深思

背离消费者预期就失败

市场角逐，有成功者就有失败者。美国公司进军中国市场失败的也大有所在。败的最彻底的可能是电器零售商百思买。百思买通过仓储式销售方式带来的产品多样性以及价格的低廉很快在本世纪初成为美国最

大的电器零售商。2003 年百思买携在美国成功的余威开始在中国开店，但是很快不敌中国商家的竞争，于 2011 年彻底退出中国市场。美国最大的零售商沃尔玛虽然没有像百思买一样在中国败得那么惨烈，但也从来没有取得它想要的成功。

张骏认为，从上面若干案例可以看出，那些在中国成功的美国公司，不论它们在美国本土的定位如何，它们在中国市场走的都是高端路线。它们满足了中国消费者对美国产品的预期，“来自美国的必定是高级的”。同样的道理，我们也不难理解为什么上海的苹果店是全球销量最高的零售店的原因。另一方面，百思买和沃尔玛所卖产品是很难让中国顾客跟高大上挂钩的，而且它们很难把自己定位于高端市场。

建议

从低端到高端要爬陡坡

这些，对中国厂商进军美国市场意味着什么？张骏表示，首先我们要搞清楚美国顾客对中国产品的预期，并确保将自己公司的定位与他们的预期相符，并满足他们的预期。长期以来，中国产品在美国消费者的印象中就是便宜。那么中国厂商成功进军美国的第一要素就是立足低端市场，从低端市场开始做起。张骏说，任何一个厂商初次进入一个崭新的市场都要面对无穷的挑战，但是如果自己的定位正确，就有了长足进步的基础。从低端市场做到高端市场，要爬的坡是很陡的，整个过程是很艰辛的。但这些都是日本以及韩国企业所走过的路，也是中国企业走向世界的必经之路。

本报记者 张炯强

上海交大高金论坛关注融资引智

中国企业正经历多元化并购浪潮

在供给侧结构性改革和“一带一路”战略等的共同推动下，中国的投资者在巨大的挑战和不确定性中积极布局国内和国际两个市场，不仅在金融服务行业积极进行企业并购，同时也活跃于能源、制造业、基础设施建设、信息技术和软件等其他行业。但全球政治和经济动荡，对于中国企业的并购交易有何影响？中国国内资本市场不断调整的监管政策又将为并购交易带来怎样的机会与挑战？

日前，在由上海交通大学上海高级金融学院主办的“论道陆家嘴·高金论坛”上，来自经济学界、法学界以及监管层的专家和学者济济一堂，以“融资引智：并购浪潮中的金融创新与风险”为主题，分享当下并购交易领域的研究成果与实务案例，共同探讨境内外并购实践中的现实挑战。

中国企业参与并购的新趋势

高金融学教授、中国金融研究院副院长钱军在演讲中分享，中国企业参与国际国内并购，尤其是传统行业正进行多元化并购，也就是进行跨度较大的跨行业并购，同时，越

来越多实体经济企业投资或控股金融企业。他认为，中国企业正经历多元化并购浪潮，而且这一趋势将持续。

不过，钱军提醒，尽管能够实现去产能、行业转型等等，但多元化并购需谨慎。他补充，如何通过并购实现去产能，实现企业和行业的转型升级，可参考美国多元化并购浪潮的经验；全球配置资产和并购，中国正从传统的资本流入到资本输出，其中需要注意跨国并购中的国家风险评估与企业文化差异，及资本项目稳定和人民币国际化进程；此外，并购浪潮中的资本运作和作用，例如如何合理分配公司的控制权等问题都是并购需要解决的一些核心问题。

金融创新的刑事法律风险

上海市检察院金融检察处处长、上海交通大学法学院“国家双千计划”教授肖凯在主题演讲中详解了“金融创新的刑事法律风险”，谈到金融创新和非法集资、量化交易和操纵市场及跨境投资交易和外汇管制。他指出，金融创新本身是一种改变的过程，这个改



变的过程就意味着有一个新的金融产品，改变的不仅仅是交易的手双方，同时对于金融市场和涉及到的相关金融中介都会发生改变，但有时候金融创新并不是良善的，对此应保持清醒的认识，在评估创新金融产品的时候除了关注投资回报还要注意其是否合法，有时候违法性是最大的风险所在。

关注技术对金融创新的影响同样重要。肖凯以高频程序化交易软件为例解释，尽管但其对市场流动性、投资者成本降低发挥作用，但其不确定或不稳定流动性必须特别监控，谨防成为滥用工具，破坏整个市场公平交易环境。跨境投资交易和外汇管制方面有很多骗购外汇套利或伪造投资逃汇等案件，肖凯指出，真实的基础交易是判断是否违反相关的外汇管制的重要标准之一。

本报记者 易蓉

上海公共经济与社会治理研究中心

在华东理工成立

态背景下的公共经济、共享发展、社会治理创新、公共政策评估等问题，开展理论研究和决策咨询研究，并努力发展成为上海市、长三角地区乃至全国有影响的“公共经济与社会治理”领域的思想库、学科高地、高水平人才聚集地和重要的学术交流平台。

近年来，上海市聚焦基层社会治理、科创中心建设、补好短板等一系列问题，为哲学社

会科学研究提供了一系列新命题和新机遇。参与中心成立仪式的专家表示，面对我国经济发展进入新常态、国际发展环境深刻变化的新形势，如何贯彻落实新发展理念、加快转变经济发展方式、提高发展质量和效益，如何更好保障和改善民生、促进社会公平正义，迫切需要哲学社会科学更好发挥作用。

本报记者 张炯强

城 消息速递

日前，首届中欧国际体育产业峰会暨中欧体育休闲产业课程毕业论坛在沪举办。针对体育产业价值与创新理念、体育产业高端人才培养模式、体育产业未来发展等问题，众多国内外体育产业的版权方、品牌方、媒体及众多投资机构和企业界大咖在会上进行了探讨与分享。

阿里体育 CEO 张大钟认为，在体育产业“大蛋糕”里，占绝大比重的是体育用品的制造和销售，但随着相关政策的出台和实施，体育服务行业将是未来体育产业的重心。张大钟在会上提出，大数据将成为体育产业的“主要新能源”，未来体育产业将会依赖大数据指引，通过数字化平台的运用，使运动会变得更简单。“数字化大大提高了全民运动的参与度。传统体育主要通过观看电视获得参与感。但随着数字化普及，互动开始呈现双向的趋势。”樱桃体育董事长张卫相信，未来将会有更多中国优质的赛事及其文化向外输出，发挥影响，他同时表示，纯粹的资金无法构成体育的竞争壁垒，通过打造知识财产权益和人才团队才能构筑真正的门槛。

另外，会上还邀请了国内外多位俱乐部经营者，畅谈中外俱乐部联盟的现状和发展前景。而就如何结合城市与体育而言，被称为“中国最赚钱的马拉松”的上海马拉松组织者杨勇则谈到，马拉松作为天然和城市结合最紧密的项目，在使市民得到锻炼的同时还能体现城市的文化、服务精神，同时也可以从赛事、装备、训练、康复等方面拓展，形成产业链。 实习生 周永媛 本报记者 易蓉

中欧国际体育产业峰会在沪举办

体育产业将依赖大数据指引