ไอลิมปิกที่ปักกิ่งเพราะต้องการมุ่งให้เป็นเมืองแห่งการท่องเที่ยวและการพักผ่อน ตั้งใจจัดงาน World Expo ที่เซี่ยงไฮ้เพราะต้องการมุ่งให้เป็นเมืองเศรษฐกิจ นับว่ากลยุทธ์ที่ใช้ในขณะนี้เป็นการประกาศให้ชาวโลกได้รู้ว่า ประเทศจีนพร้อมแล้วที่จะก้าวสู่การเป็นประเทศแนวหน้าของโลกในทุกๆ ด้านแล้ว พร้อมแล้วสำหรับการจัดงานงานระดับโลก

ความโชคดีของคณะยังไม่หมดแค่นั้น เพราะได้มีโอกาสเข้าไปศึกษาดูงาน 3 บริษัทยักษ์ใหญ่ นั่นคือ 1.Super Brand Mall โดยบริษัท Shanghai Kinghill Limited (บริษัทในเครือ CP ของประเทศไทย) ความน่าสนใจคือ ทำไม CP จึงเลือกมาลงทุนที่เซี่ยงไฮ้และทำอย่างไรจึงได้พื้นที่ทำเลทองตรงนี้มา (อยู่อีกฟากถนนกับหอคอยไข่มุก ศูนย์กลางเศรษฐกิจของเมือง) 2.บริษัทจำหน่ายเสื้อผ้า Brand Lily โดยบริษัท Shanghai Silk group ความน่าสนใจคือ ทำไมเขาจึงเป็นบริษัทแรกของจีนที่ได้เข้าไปร่วมงานเดินแบบทางฝั่งยุโรป แล้วมีกลยุทธ์แข่งขันกับสินค้า Brand ต่างประเทศอย่างไร

3. Shanghai Y&T Outdoor Manufacturing บริษัทผลิตสินค้าเกี่ยวกับผ้าทุกชนิด ความน่าสนใจคือ เขาได้รับสิทธิแต่เพียงผู้เดียวให้ผลิตสินค้าของ Disney ในประเทศจีน ทำไมโรงงานนี้จึงโดดเด่นกว่าโรงงานอื่น

มาดูรายละเอียดของแต่ละสถานที่ว่าความน่าสนใจที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น เกิดจากอะไรและเหตุใด

1.Super Brand Mall สำหรับดูงานในครั้งนี้ ได้เกียรติจาก คุณปรีชา พโรดม ผู้จัดการฝ่ายบุคคลและธุรการ บริษัท Chia Tai Group (ชื่อภาษาจีนของบริษัท CP) และ ดร.ไพจิตร วิบูลย์ธนสาร กงสุลฝ่ายการพาณิชย์ประจำนครเซี่ยงไฮ้ ให้โอกาสมาบรรยายในหัวข้อ "การค้าปลีกในประเทศจีน"

ย้อนไปเมื่อ 29 ปีที่แล้ว (2522) ช่วงที่จีนเริ่มเปิดประเทศ บริษัท CP ได้เข้ามาทำการค้าขายโดยเริ่มจากมณฑลกวางตุ้ง ประกอบธุรกิจด้านการเกษตร ยานยนต์ อุตสาหกรรมพลาสติก หลังจากนั้นจึงขยายไปยังเมืองอื่นๆ ของประเทศรวมถึงเซี่ยงไฮ้ด้วย

หลังจากที่เข้าไปได้ไม่นาน ในยุคที่เติ้งเสี่ยวผิงเป็นผู้นำระบอบคอมมิวนิสต์ ได้เกิดเหตุการณ์จลาจลขึ้นในวันที่ 4 มิถุนายน พ.ศ. 2532 ที่จัตุรัสเทียนอันเหมิน ส่งผลให้มีผู้บาดเจ็บและเสียชีวิตเป็นจำนวนมาก เหตุการณ์ในครั้งนั้นส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุนอย่างมาก นักลงทุนส่วนใหญ่ถอนตัวออกจากประเทศ เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ข้าวยากหมากแพง แต่ทว่า CP เองมองเห็นโอกาสที่เศรษฐกิจจีนจะกลับมาฟื้นตัวอีกครั้งจึงไม่ถอนทุน ทั้งยังเคียงข้างรัฐบาลกอบกู้ภาวะเศรษฐกิจมาโดยตลอด

ความซาบซึ้งใจในครั้งนั้น ส่งผลเมื่อจีนประกาศให้เขตฝู่ตง (อีกฝั่งของเมืองเซี่ยงไฮ้กั้นโดยแม่น้ำหวงผู่) เป็นเขตการเงินและเศรษฐกิจของประเทศ จึงชักชวนให้ CP มาร่วมพัฒนาเขตเศรษฐกิจนี้ด้วยกัน โดยยกที่ดินติดกับหอคอยไข่มุก (Oriental Pearl TV Tower) ให้กับ CP และให้สิทธิในการประกอบธุรกิจห้างสรรพสินค้าในย่านนี้แต่เพียงผู้เดียว

ปัจจุบัน Super Brand Mall ห้างยักษ์ใหญ่ของ CP เป็นศูนย์การค้าขนาดใหญ่มีพื้นที่ทั้งหมด 10 ชั้น รวมกว่า 240,000 ตารางเมตร มีผู้มาใช้บริการมากกว่า 180,000 คนในแต่ละวัน ซึ่งนับเป็นอีกหนึ่งความภาคภูมิใจของสาขาข้ามเขตเมือง ข้ามมณฑล แต่ปัจจุบันสามารถขยายสาขาไปที่ใดก็ได้ อีกทั้งไม่ต้องร่วมทุนกับนักธุรกิจท้องถิ่นอีกต่อไป สามารถถือครองโดยชาวต่างชาติได้ 100%

ลักษณะกลยุทธ์การค้าในประเทศจีนคล้ายกับอเมริกา คือการใช้กลยุทธ์ราคาเป็นหลัก เพราะจีนพัฒนาระบบการขนส่งทางถนนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อประชาชนเริ่มมีรถยนต์ จึงสามารถเดินทางได้สะดวก รวดเร็วและไกลมากขึ้น สามารถเข้าหาสินค้าได้ง่าย ต่างจากประเทศเกาหลีและญี่ปุ่นที่มีพื้นที่ไม่มาก จึงเน้นการพัฒนาระบบราง ทำให้ใช้กลยุทธ์ความสะดวกรวดเร็ว เข้าถึงประชาชนง่ายเป็นหลัก ดังนั้นในประเทศจีนจะเห็นว่าร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของคนเมืองมากขึ้น เกิดมุมเมืองใหม่ในลักษณะที่มี Modern Trade เป็นศูนย์กลางกระจายอยู่ทั่วไป

การต่อต้านจากร้านค้าท้องถิ่นเป็นปัญหาสำคัญต่อการลงทุนของต่างชาติ แต่รัฐบาลจีนมุ่งให้ความรู้แก่ประชาชน ช่วยพัฒนาขีดความสามารถของท้องถิ่นเพื่อให้ต่อสู้กับต่างชาติได้ ซึ่งทำให้ปัญหาความขัดแย้งลดลง บรรยากาศการแข่งขันดีขึ้น

สำหรับความท้าทายของการค้าปลีกในประเทศจีน คือ การที่ประเทศจีนกว้างใหญ่ส่งผลให้พฤติกรรมผู้บริโภคมีความแตกต่างกันในแต่ละเมือง จึงไม่สามารถใช้กลยุทธ์แบบเดียวกันกับทั้งประเทศได้ ซึ่งผู้ที่จะอยู่รอดต้องทำการบ้าน สำรวจและทำความเข้าใจลักษณะพฤติกรรมของประชากรแต่ละพื้นที่ อีกทั้งคนจีนเก่งด้านราคา ชอบเปรียบเทียบราคา กลยุทธ์ที่ใช้จึงต้องคำนึงถึงราคาเป็นหลัก

"จากนี้ไปการแข่งขันจะทวีความรุนแรงขึ้น นักลงทุนจะมุ่งขยายตลาดสู่เมืองรองและตอนกลางของประเทศมากขึ้น โดยเฉพาะร้านสะดวกซื้อจะขยายตัวอย่างรวดเร็ว รูปแบบธุรกิจประเภทศูนย์การค้าจะเข้ามาแทนที่ห้างสรรพสินค้า เป็นที่น่าติดตามต่อไปว่าธุรกิจในประเทศเองหรือแม้กระทั่งต่างชาติจะปรับกลยุทธ์เพื่อต่อสู้กันอย่างไร" ดร.ไพจิตร กล่าว

บริษัทต่อมาคือ Lily เป็น Brand เสื้อผ้าของประเทศจีน ซึ่งคำถามเกิดขึ้นในใจของทุกคนว่าเสื้อผ้าของประเทศจีนเองจะมีคุณภาพดู้ฝรั่งได้อย่างไร แต่เมื่อเข้าไปเยี่ยมชมบริษัทจึงได้รู้ว่าบริษัท Shanghai silk group เป็นบริษัทส่งออกผ้าไหมเป็นอันดับ 1 ของจีน มุ่งเน้นคุณภาพสินค้าเป็นสำคัญ ปัจจุบันมีสาขาทั่วโลกกว่า 80 ประเทศ ทำรายได้ในแต่ละปีมากกว่า 600 ล้านเหรียญสหรัฐ

Shanghai silk group นอกจากส่งออกผ้าไหมแล้ว ยังผลิตสินค้าให้กับ Brand ระดับโลกอย่าง Zara, Adidas, Best Seller ทำให้มีประสบการณ์ทั้งจากการผลิตเนื้อผ้าและการตัดเย็บ เมื่อสร้าง Brand ของตัวเองขึ้นมาภายใต้ชื่อ Lily จึงได้รับการยอมรับอย่างรวดเร็ว โดยได้รับเกียรติจากจากสมาคม "ITALY MILAN FASHION WEEK" Organizing Committee ในปี 2006 ให้ร่วมแสดงแบบโดยคัดเลือกจากห้องเสื้อที่ดีที่สุด 100 ยี่ห้อทั่วโลก ซึ่ง Lily เป็นเพียงห้องเสื้อเดียวของประเทศจีนที่ได้รับเชิญให้ไปร่วมงานในครั้งนี้ นับเป็นก้าวสำคัญของ Lily สำหรับการสร้างการยอมรับจากทั่วโลก เพราะคนจีนมักจะโดนกีดกันไม่ให้เข้าร่วมงาน เนื่องจากเกรงว่าจะเข้าไปเพื่อเลียนแบบสินค้า ก่อให้เกิดความเสียหาย

ปัจจุบัน Lily มีร้านสาขาในประเทศกว่า 200 แห่ง และต่างประเทศอีก 7 ประเทศ (รวมถึงฝรั่งเศส เจ้าแห่งแฟชั่น) โดยกลยุทธ์ในการต่อสู้กับ Brand ระดับโลกคือ การตั้งราคาสินค้าให้ต่ำกว่าคู่แข่ง แต่คุณภาพและการออกแบบได้มาตรฐานเดียวกัน การตั้งราคาสินค้าต่ำเป็นเพราะสามารถลดต้นทุนการผลิตได้ เนื่องจากมีความชำนาญด้านการผลิต อีกทั้งใช้นักออกแบบชาวจีนทั้งหมด ชาวต่างชาติเป็นเพียงผู้ตรวจแบบ ทำให้เข้าใจความต้องการชาวจีนได้ดีกว่าคู่แข่ง

นับเป็นอีกบริษัทสำคัญของประเทศที่สามารถปรับเปลี่ยนภาพพจน์เกี่ยวกับสินค้าเลียนแบบคุณภาพต่ำ ให้กลายเป็นประเทศที่มีศักยภาพและความคิดสร้างสรรค์จนได้รับการยอมรับจากนานาชาติ

ท้ายสุดคือ Shanghai Y&T Outdoor Manufacturing เป็นบริษัทรับออกแบบและผลิตสินค้า (ODM : Ordinary Design Manufacturing) เกี่ยวกับงานผ้าทั้งหมด เช่น ถุงนอน เต้นท์ รองเท้า เสื้อผ้า โดยคณะได้มีโอกาสเข้าไปเยี่ยมชมโรงงานระดับมาตรฐาน มีกระบวนการผลิตทั้งระบบต่อเนื่องกัน ตัด เย็บ และบรรจุหีบห่อพร้อมส่งมอบ ซึ่งบริษัทเองได้รับสิทธิจาก Disney ให้เป็นผู้ผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายภายในประเทศเพียงแห่งเดียวเท่านั้น กลยุทธ์ของเขาคือ Low Cost - Best Quality ทุกคนเกิดคำถามเดียวกันว่า ราคาถูกจะคุณภาพดีได้อย่างไร คุณภาพดีจะราคาถูกได้อย่างไร ความแตกต่างคนละขั้วนี้เองได้กลายมาเป็นกลยุทธ์ของบริษัท นั่นคือ ณ ระดับราคาที่ลูกค้าต้องการ บริษัทจะผลิตให้ได้คุณภาพดีที่สุด เช่น มีงบให้ผลิตสินค้าชิ้นละ 10 บาท บริษัทจะผลิตให้แบบคุ้มค่าที่สุด ได้คุณภาพดีที่สุด ดีกว่าโรงงานอื่น เพราะมั่นใจได้ว่าไม่มีของเสีย

การไม่มีของเสียเกิดจากแรงงานที่มีคุณภาพ ซึ่งฝีมือแรงงานเป็นอีกปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ แรงงานส่วนใหญ่มาจากชนบท พวกผลิตได้ ลดปริมาณของเสียได้ เป็นการลดต้นทุนการผลิตลง

อย่างที่เรียนให้ทราบ การพัฒนาประเทศของจีน เขาพัฒนาจากฝั่งตะวันออกไปสู่ตะวันตก มาตรฐานการดำรงชีวิตของประชากรแต่ละพื้นที่จึงแตกต่างกันมาก แรงงานส่วนใหญ่พอใจกับค่าจ้างที่อาจจะน้อยนิดของโรงงานเพราะพวกเขามีทางเลือกน้อย แต่ค่าจ้างก็ถือว่ามากเมื่อเทียบกับการทำงานที่บ้านเกิดของตัวเอง

หลังจากที่ดูงานแล้ว นับเป็นอีกหนึ่งความโชคดีของคณะ เพราะได้รับเกียรติจากนายโทนี่ ฮวง ผู้จัดการทั่วไป บริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจ "ทรีวิน" สาขาเซี่ยงไฮ้ ผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการตลาดมากกว่า 10 ปี ได้จัดอบรมให้นักศึกษามองเห็นภาพการทำธุรกิจในประเทศจีน โดยวิเคราะห์สภาพตลาดว่า "การทำการค้าในประเทศจีนไม่ต้องถามว่าจะขายอะไร เพราะจีนเป็นตลาดใหญ่มาก อะไรก็ขายได้หมด แต่ถ้าจะให้อยู่รอดและเติบโตต้องกลับมามองตัวเราเองว่าถนัดและเชี่ยวชาญอะไร เพราะนั่นคือจุดแข็ง หากยังไม่ถนัดก็ไปเรียนรู้หรือหาผู้ที่เชี่ยวชาญมาร่วมงาน เช่น จะเปิดธุรกิจสปาในประเทศจีน ชื่อเสียงสปาไทยโด่งดังมากที่นี่ ถือว่าเป็นโอกาส แต่ถ้าเรานวดไม่เป็น ไม่เชี่ยวชาญด้านนี้ ต้องไปหาหมอนวดเก่งๆ มาร่วมมือ รักษาคุณภาพให้ได้มาตรฐาน แต่นี้ก็ถือว่าประสบความสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง เพราะประเทศจีนโดยเฉพาะเซี่ยงไฮ้ประชาชนมีรายได้สูงขึ้นมาก พวกเขามีกำลังซื้อเพื่อการพักผ่อนสูง ซึ่งธุรกิจด้านการบริการจะได้เปรียบ"

ปัญหาการลอกเลียนแบบเป็นอีกปัญหาสำคัญต่อการทำธุรกิจในประเทศจีน ไม่เฉพาะธุรกิจเสื้อผ้าแต่รวมถึงทุกอย่าง การที่โดนเลียนแบบนั่นไม่ใช่เรื่องไม่ดี เพราะนั่นหมายถึงสินค้าเราเป็นที่ต้องการของประชาชน

"ดังนั้นเราต้องพร้อมที่จะหนีห่างการเลียนแบบให้มากที่สุด ใช้ Speed สร้างนวัตกรรมใหม่ สิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาเสมอ นอกจากสินค้าจะเลียนแบบไม่ทันแล้ว ยังทำให้บริษัทเราเกิดภาพลักษณ์ด้านการเป็นผู้นำนวัตกรรมอีกด้วย" โทนี่ ฮวง กล่าวย้ำ

เซี่ยงไฮ้เติบโตอย่างน่าอัศจรรย์ในช่วงศตวรรษที่ผ่านมา นักธุรกิจจากทั่วทุกมุมโลกต่างเข้าไปแสวงหาโอกาส จับจองพื้นที่ทางธุรกิจกันอย่างเหลือล้น แต่แน่นอนว่ายังมีช่องวางอีกมากมายสำหรับการลงทุน และเซี่ยงไฮ้เองก็ยินดีอ้าแขนต้อนรับทุกท่านอย่างเสรี หวังว่าประสบการณ์การดูงานในครั้งนี้จะช่วยเราให้เรียนรู้และก้าวทันกระแสโลกที่นับวันจะใกล้ตัวเข้ามาทุกที เพราะยิ่งจีนเร่งพัฒนามากขึ้นเท่าไหร่ ไทยย่อมต้องพัฒนามากกว่าเท่านั้น.

โรงงานตัดเย็บแห่งหนึ่งในเซี่ยงไฮ้

คณะนักศึกษา MBA จากม.แม่ฟ้าหลวงดูงานเซี่ยงไฮ้

ส่วนหนึ่งผลงานจากการตัดเย็บ