

## 評論

# 中國對外資真的失去魅力？

撰文:謝祖堃 香港特區政府策略發展委員會成員

欄名:中國經緯

《經濟學人》2014年1月25日雜誌的封面故事是《中國失去了魅力》  
(China Loses Its Allure)。

該文章的主題是：在過去30年裏，大量外資跨國公司來到中國進行投資，在2008年金融危機之後，不少跨國公司甚至將中國看成救世主，但現在這個淘金熱可能已成過去。這篇文章列舉了跨國公司在中國面臨問題的幾個主要原因。

《中國失魅力》文章 惹起關注

第一是中國經濟的放緩和成本的不斷上升，尤其是年輕員工的工資。

第二是不少行業仍對外資不完全開放，外資很難進入；加之近期中國政府的一些舉措諸如反腐、資訊安全等都對一些外資公司構成了很多不便和不快。

第三是競爭的白熱化；本土企業的崛起對許多外資企業構成了新的競爭威脅。

這些原因引致一些外資企業決定退出中國市場，另一些仍然留在中國市場的外資企業則發現他們的業績出現了明顯的倒退。

此外，該文章指出，跨國公司已經發現不該將中國看作單一市場。中國幅員遼闊，地域之間差異甚大，所以往往需要根據不同市場的需要，來發展適當的戰略和具體操作方式。

文章總結說，中國仍然蘊含着巨大的機會，但中國市場的黃金時代已經過去。外國公司必須提高他們的生產力，改善治理，以及滿足本土市場的「口味」和 demand。

這篇文章受到了不少外資企業高管、中國政府官員和其他市場從業者的關注，在互聯網上也被大量轉發。對外資而言，中國市場是否已經失去吸引力？我認為，這主要得看對甚麼類型的企業而言，以及企業的發展戰略如何。我更相信，對一些跨國企業來說，中國是愈來愈有魅力！

自從1992年鄧小平先生南巡講話之後，中國對外開放的速度快速增加，且規模大幅增大。外資在中國進行的投資不斷增加，對中國經濟的重要性亦逐漸愈來愈重要。外資普遍帶來了資金、技術、管理方法、商業模式和人力培訓方式等。

### **eBay** 返家鄉 寶馬中國大捷

在改革初期，外資普遍認為中國是一個潛力龐大的市場，但需要時間和精力來開發，大部分外資都願意在中國市場進行投資。經過了20多年的發展，外資跨國公司在中國的發展已經開始壁壘分明。對不少跨國公司來說，中國已經成為他們全球最重要的市場，或最重要市場之一。最經典的例子應該是肯德基，該公司全球超過一半的營業額和利潤都來自於中國。其他類似的例子包括蘋果公司、通用汽車、大眾、寶馬等。

同時，亦有不少企業來過中國，在中國嘗試了，而最後他們決定退出中國；較著名的例子包括百思買、美泰、MediaMart、eBay等。外資企業在中國發展的結果如此懸殊，其原因何在？

一些外資公司來中國最大的問題，就是以為中國與他們國際上其他的市場是一樣的。他們認為在全球其他市場能站穩腳跟，所以在中國應該同樣能夠做到。所以他們一般都會傾向將他們的全球業務模式直接帶到中國來，用英語來說，這就是所謂的plug and play。

吊詭的是，愈是在其他市場成功的企業，他們愈有信心將他們慣用的業務模

式帶到中國來。可是許多外資來了之後就發現，原來中國市場環境比其他國際市場更為複雜：本來的業務模式最多只能進入中國整個市場的一小部分，一般只是客戶群或產品金字塔的頂端，與許多企業CEO（Chief Executive Officer，行政總裁）本來預期的中國14億人口的市場規模有很大的差距。

中國市場複雜 不能照搬模式

更甚者，一些在國外可行的業務模式來到中國根本行不通，最經典的案例就是美國家得寶（Home Depot）。家得寶的商業模式是依賴顧客自己親手在家裏組裝家具，就是所謂DIY（Do it yourself）。可是一般的中國家居消費者都沒此習慣，家得寶在中國的業務當然就裹足不前。

我認為跨國公司失誤的原因是他們的「傲慢」DNA。他們在全球發展的時候，不少企業相當順利，他們的產品、服務、品牌和業務模式往往在許多國家都能佔領有利的陣地。不少這樣的企業就逐漸形成了一種自信心，以為他們到甚麼國家、在甚麼市場都有較大成功的機率。可是中國的市場給許多這樣的企業上了一課。

中國一方面於過去20多年來有着極快的經濟發展，另一方面卻展示了極為複雜、快速改變和經常模稜兩可的經營環境。這種環境緣於四個原因：市場經濟和計劃經濟的交錯；有長遠歷史文明同時卻只有60年共和國歷史及只有20多年的市場經濟；同時兼備了國有經濟、私營經濟、外資企業和混合制經濟的經濟體系；原本故步自封的政治體，逐漸與全球政治結合。再加上中國本身幅員廣闊、人口眾多、地方差距龐大使得許多外資企業沒法輕易適應。

在經歷5年、10年甚至更長的時間嘗試之後，一部分外資企業才開始意識到，要在中國市場取得成功，他們必須改變原有的對待中國市場的態度，從傲慢轉為謙虛，願意接受中國的差異之處並虛心學習。

只有具備了適當的態度和思維方式，一些跨國公司才能發展出一套適合中國市場的戰略並有效地將它落地。沒有這樣的洗禮，跨國公司在中國要取得持續成功是比較困難的。

## 市場巨大 創意湧現 企業沃土

中國真的失去魅力了嗎？對一些已經嘗試了失敗，並決定退出中國市場的跨國公司來說，這可能是說對了。但是對於在中國市場已經找對了方向，制定了有效的發展戰略和組織、人才，更重要的是已經具備了適當的心態和思維方式的跨國公司，中國將能提供更多、甚至於無限的機會。

巨大的市場、快速的發展、逐步放寬的管制、技術的進步、移動互聯網的普及、創意的湧現、激烈的競爭和井噴的企業家數量和精神將會使中國更有魅力，更能成為孕育新一代企業領袖的沃土。

（作者：謝祖墀，高風諮詢公司董事長，在全球管理諮詢界最有知名度的華人顧問，與全球五百強以及中國百強之中的多家企業有長期深度合作。他的著作包括《方向：中國企業應該學習甚麼》、《中國戰略：駕馭全球發展最快的經濟體》、《跨越：中國企業的下一個十年》。）

