



企业战略·谢祖墀专栏

马云在外企能生存吗

马云，当今已是中国家喻户晓的人物，几乎无人不知，无人不晓。在国际上，他的名声亦越来越响，堪称是国外元首见面最多的中国企业家。马云在十几年前开始创办了阿里巴巴，从零开始，到今天已是国际最具规模的互联网公司之一，2014年在美国上市时创造了美国有史以来最大IPO的记录。阿里巴巴以互联网为基础现已涉猎了为数不少的领域。马云本人已经进身中国富豪榜前列。毫无疑问，马云有其超群的能力，能带领企业进行飞快的发展，是一位出色的领导者。

另一方面，源于国外的跨国企业长期以来对中国这个发展快速、潜力庞大的市场都拥有很大的兴趣。特别是在邓小平先生1992年的南方讲话之后，许多外资大举而进。当时，他们都抱着一个简单的憧憬，那就是“如果每个中国人需要一支牙刷，我们的市场就有13亿支牙刷”。当然，事后看来，这种简单的假设和看法是非常粗糙和幼稚的。不过，的确当时有不少外资是以这种思维方式进入中国的。当然亦有不少所谓的咨询公司在当时也是采用类似的简单、粗糙思维方式来

忽悠这些公司的。

外资企业，特别是规模较大，历史较悠久和国际市场上较成功的跨国企业，对中国所抱的态度一般是比较傲慢的。这亦很难责怪他们，因为当时中国刚从1989年的“六四风波”慢慢苏醒过来，在之前四十年的计划经济机制下，中国的整个经济体系和西方完全脱节。邓小平先生所提的“有中国特色的社会主义市场经济”让许多外资高管们都搞不清楚是怎么一回事。

这段时间来华的外企一般都是比较财大气粗的，他们的CEO知道中国是一“新兴市场”，发展潜力很大，但他们亦知道中国与他们已有的经营在许多方面有所不同，甚至有巨大的不同。当然他们亦会聘请一些所谓的咨询公司或市场调研公司来帮助他们了解中国市场的情况。但总的来说，外国跨国公司的中国进入战略比较简单，那就是“我们在其他市场是如何做的，我们在中国就照搬一样做吧”。

当然这种做法是可以理解的，一家公司倘若熟悉了某一种做事的方法，那为什么要迁就某个市场来改变呢？历史越长、成就越光辉、行业中

谢祖墀 高风咨询公司创始人、首席执行官，是全球最具经验和知名度的华人战略和组织咨询顾问，与全球五百强以及中国百强之中的多家企业有长期深度合作。他的著作包括《方向：中国企业应该学习什么》、《中国战略：驾驭全球发展最快的经济体》、《跨越：中国企业的下一个十年》，最新著作 *China's Disruptors*（中文版暂译为：《中国的商业颠覆者》），已于今年7月在美国和英国同时正式发行

领导地位越高的企业，这种倾向越明显。

当然中国给予许多跨国公司很大的惊讶。谁都知道中国人口多（但较贫穷）、幅员辽阔、经济发展很快。这一点老外是明白和可接受的。但外企往往忽略的是中国的历史文化（和文明），在庞大计划经济下快速萌芽的私营经济，渐进但不断的市场开放和改革，和人力资源许多快速以及根本性的改变。

跨国公司刚大举进入中国时，他们成为当时中国青年人梦寐以求的雇主。相对当时的其他选择，外企的工资较高，培训较好，又有机会出国，经常以英语交谈很有洋味。假如公司的品牌较响，如可口可乐、宝洁、微软等，在说出来的时候，更会增添一些虚荣感。于当时，跨国公司的确在中国人才争夺战上占有鳌头。

随着外资在中国的发展，他们的遭遇和中国年轻人对他们的看法亦不断的产生变化。首先对不少外资来说，中国市场的发展往往并不像他们原本想象的那么容易、简单。造成这种情况的原因很多，不能简单以一两句话概括。但总的来说是因为外企一般比较自大，自以为在中国亦可成功；对于中国独特性的了解不够深入，缺乏深入的反省来研究和发展一套与全球模式稍有不同但适合中国市场的产品、服务或商业模式。

多年来，在西方媒体和欧美商会的迎合之下，外企都在不断的抱怨中国的经营环境不理想以致他们在华的成绩不能彰显。当然，中国的经营环境还不是非常理想，但在过去 20 多年来，在同一

时空、相同的市场里我们总能看到一些表现较好的外资企业，同时亦能看到一些表现相当不如人意的外企。可以说，每家企业都看到一样的市场信息，亦可能聘请了类似的咨询公司来协助，但他们做出的决定和后来出现的结果却会南辕北辙，为什么？

相对本土的竞争对手，特别是近十多年来不断涌现出来的快速成长的中国民营企业，成为了外资企业的竞争对手。这些对手相对传统的跨国公司竞争对手来说，一般比较敏捷、快速，有高度的应变能力和学习能力。相对而言，外资企业，特别是大型和历史悠久的跨国企业在这些方面就显得比较迟钝和缓慢。造成这样情况的原因是由于跨国公司对中国业务的“信不过”，没有充分授权给当地管理者去做关键的商业决定。

在过去 20 多年，跨国公司一直口口声声的说“中国是我们(最)重要的战略市场”，还继续说，“在中国，我们要‘本土化’”，可是他们的所谓本土化往往只是停留在“找几个中国人来担任某些‘职位’的局面”，包括没有实际权力的所谓“中国主席或总裁”。但这些人并没有被总部亦即全球 CEO，赋予思想领导者 (thought leadership) 的责任。这些企业在中国的战略、组织形态和商业模式还是由远距离的全球总部来决定，所谓本土化的经理人只能是按命令来执行的执行者。

假如国外跨国公司在 15 年前遇到当时的马云，而马云亦进入跨国公司工作，我想在工作一段时间后，马云是不会留下来的。❶