



■ 本版撰文 本报记者 徐森 霍玉茜 杨颖 魏小央

**编者按:**从当年不负责任的“范跑跑”,到不久前基于摆脱巨额债务的“温跑跑”,“跑”似乎成为了时下流行的一种“运动”。现如今,在中国市场“开疆扩土”的跨国公司也来凑热闹。

去年以来,从百思买到芭比,从百事中国到达能、雀巢,数家“洋跑跑”都开始收缩中国阵线,难道中国市场的诱惑力已经大不如前?

## 潮进中潮退 “洋跑跑”战略性转移

改革开放以来,中国一直在用各种优惠政策吸引外资,甚至给他们以超国民待遇,越来越多的外资陆续进入中国市场,从食品、服装到日化百货,几乎每个行业都有外资的身影。

但是,最近几年,外资在中国市场陷入了尴尬的境地。一面是外资已渗透到各行各业,一面是不少跨国公司退出中国市场。尽管多数跨国公司仍认为中国市场对其全球战略至关重要,但近来,外资的种种表现却不得不令人怀疑它们是否已萌生退意。

中投顾问高级研究员薛胜文指出,部分跨国公司撤离中国市场是出于其战略发展规划的考虑,原因主要有以下3个方面:一是政策制约,国内现在大部分地区对于外资企业的政策优惠已经取消,而且还提高了新进外资企业的投资门槛;二是成本制约,现在大部分外资企业都面临着原材料成本、环境保护成本和劳动力成本上升的压力;三是来自中国本土企业的竞争,因为中国本土企业更加了解国内消费者的需求,其产品和经营模式就会比较贴近中国市场,近年来发展势头更为迅猛,这使得外资企业的经营压力越来越大。

可以预见,如果不能调整在中国的前进步态,百思买、达能、雀巢在中国的调整和撤退,将成为越来越多跨国公司的翻版。

### 收缩战线 中国大环境改变占几成?

近来,各界对外资撤离中国市场的担心颇多,这与多家跨国公司收缩中国阵线不无关系。事实上,在去年,百思买、美泰公司芭比旗舰店、法国圣戈班集团旗下建材销售商“美颂巴黎”及玩具巨头仙霸玩具集团均已先后宣告“暂别中国”。

如今,越来越多的高端美资制造业正在从中国的实体经济中悄然退出,广东省社会科学综合开发研究中心主任、研究员黎友焕指出,部分跨国公司撤离中国的脚步从2008年金融危机后就已逐步加快了。时至今日,曾经活跃在中国市场的诸多品牌还在不断收缩在华阵线。

有专家表示,中国投资环境的变化是促使跨国公司收缩战线的原因之一。商务部经济贸易合作研究院国际市场研究部副主任赵萍告诉记者:“目前,中国生产要素价格不断攀升,导致生产成本上升,产品的价格优势减弱,这成为跨国公司撤退的一个重要原因。”黎友焕也着重指出:“人民币升值等一系列因素使企业,尤其是劳动密集型企业的利润空间被压缩,加之订单也越来越少,东南亚其他低成本的国家工业体系发展越来越成熟,国内劳动密集型产业的竞争压力将越来越大。”

曾经,廉价的劳动力是吸引外资进入中国的最重要的因素。但是,近几年来,越来越严重的“用工荒”显示出中国的人口红利正在逐步消失。同时,对于那些具有双语能力、跨文化背景、在国内外工商界应付自如、游刃有余的中国籍高级人才来说,外企的吸引力也正逐步下降。

此外,赵萍表示,国家对引进外资制造业的政策也进行了一定的调整,目前向高端制造业倾斜,这也导致了一部分劳动密集型企业的竞争优势减弱。

业内人士认为,就许多行业而言,虽然中国是最有潜力的市场之一,但市场的培育和发展还在进行中,短期内市场需求还达不到规模,加之低成本优势还在逐渐消失。因此,跨国公司在华的运营成本(包括生产成本、管理费用、销售和促销费用、税收等)确实出现了大幅度增长。而受这些因素影响,许多跨国公司在华的投资回报率都低于预期水平,甚至低于在其他亚洲国家的投资回报。

由此,一些专家担心,部分跨国公司的撤离折射出中国经济环境发生的变化——尽管有着诱人的机遇,但已经不再是新兴市场。

### “水土不服”遭遇竞争对手伏击

事实上,除了上述原因,不少跨国公司在华发展的并不顺利,是因为他们“水土不服”。为了能够尽快地适应市场,一些公司已经开始改变策略,调整业务。然而,在调整的过程中,跨国公司还要应对成长迅速的本

土企业。

“近来,公司正在放慢门店的扩张速度,把主要任务和首要目标放在‘精耕细作’每家门店,提高消费者满意度上。”天津易买得超市有限公司总部负责人金镐珉在接受记者采访时表示,“公司的政策正在趋于平缓 and 保守。主要原因是我们发现韩国总部的经营运作模式并不适用于国内门店,不太适应中国市场和中国消费者的消费习惯。”

据金镐珉介绍,进入中国市场以来,易买得在中国的发展远远没有达到此前的预期。事实上,在韩国,易买得的市场份额可以达到三分之一,远远超出行业巨头家乐福和沃尔玛在韩国境内的市场规模。但在中国,易买得发展得并不顺利。

“中国市场还非常具有竞争力,而且能够持续很长时间。”金镐珉认为,随着中国经济的快速发展,中国消费者的消费潜力也在大大提升,这对市场来讲是非常好的推动力。不过,也要看到,越来越追求生活品质的中国消费者会对超市购物的环境、服务、产品质量和种类有更高的要求。这对相关企业也提出了更高的要求,而相对于过去依靠便宜地价、廉价劳力、优惠政策吸引外企的时代,如今,企业的运营环境也发生了改变,他们必须要面对本土企业的强劲挑战和政府的严格监管。

“易买得会据此调整其在中国的发展战略,同时,重视不断本土化。”金镐珉指出,不得不承认,中国国内企业的力量非常强大。外资企业也很难在短期内超越国内企业对“本土”的了解。外资企业一定要与时俱进、入乡随俗,研究本土消费者的消费习惯和能力,并据此组织公司运营和人员安排,以求在竞争中赢得一席之地。在未来,易买得中国打算增加本土高层管理人员的数量,并进一步适应市场需求,针对不同地区的消费者,加大并丰富产品种类,提高服务质量。

### 以退求进 中国吸引力不容质疑

在退出中国的跨国公司当中,还有这么一类群

体,他们多次高喊退出中国市场的口号,但又多次不了了之,扭捏作态全无放弃的“诚意”。然而,未来,中国市场是否值得投资,也全在这一“进”一“退”中显现了出来。

2010年,谷歌“退出中国”占据了报纸的头条,而这并不是它第一次因“退出中国”被置于聚光灯之下。早在2006年,它就因被曝出无ICP(互联网信息服务业务经营许可证)牌照、属非法经营,亚太区市场总监王怀南和大中华区联合总裁周韶宁几乎同时离职,谷歌也两次陷于可能退出中国的境地。2009年9月,其大中华区总裁李开复离职后不久,谷歌更是N次出现传出中国的传闻。

2010年3月23日,谷歌发表公开声明,证实谷歌将搜索服务由中国内地转至香港,谷歌“退出中国”的闹剧终于落下帷幕。但它的去意却并不决绝,今年,市场上便曝出谷歌要重回内地的消息。

当然,谷歌并不是唯一一家对中国市场留有眷恋的跨国企业。2012年2月13日,有媒体曝出,曾迫于经营压力退出中国市场的日本京瓷手机正在酝酿重返。

去了又回,再次证明了中国市场的不可替代性。“未来,中国市场更不会失去吸引力。”赵萍表示,中国是世界最大消费市场,在中国投资生产可以使产品更接近市场,降低物流成本。同时,中国引进外资的政策仍然是积极的,并且对高端制造业的外资具有明显的政策倾斜。因此,对于政策支持的高端制造业的投资仍具有较大吸引力。赵萍认为:“今后的中国仍是外资理想的投资场所,只是,进入中国投资的外资制造业结构可能出现一定程度的变化。”

而对于跨国公司应该如何适应中国的变化,赵萍表示,首先,跨国公司应主动适应中国外资政策的调整。其次,中国地域面积广大,外资企业可适当考虑把劳动密集型的制造业转移到成本相对较低的地区,继续发挥成本优势。最后,中国市场的消费需求增长较快,应将在华投资制造的产品更多地销往中国市场,减少两头在外的加工贸易。

## 迎难而上还是弃甲而逃,跨国公司你够爷们吗?

似乎是从先“吃螃蟹”的谷歌开始,跨国企业在中国市场的“水土不服”就开始被业界归咎于中国市场吸引力渐失。时至今日,还有不少要离开中国市场的“大腕儿”们,仍然无视自身发展的局限,只带着无奈而惋惜的神情“义正辞严”地哭诉:“不是我们愿意走,只是你们不想留。”其实,这些跨国企业的意思就是,不是我们不想在中国市场投资,而是中国市场没有提供能赚大钱的环境——足够的优惠、让人“流连”的税收补贴以及各种超级待遇。是啊,没钱赚了,谁还和你玩?

曾经,中国经济高速发展,中国市场的吸引力也越来越大,地方的优惠政策让很多外资对这个潜力无限的市场垂涎三尺。然而,当这些进入中国市场

的跨国巨头拿起刀叉,分享这桌诱人的、充满中国特色的“满汉全席”时,却发现自己惯用的工具不顺手了。

为此,很多跨国公司开始在中国市场进进出出。他们有的忙着开设生产线,说中国市场潜力无限,有的关闭制造工厂,感叹新兴市场已是明日黄花。但总的来说,多数跨国公司还很看好中国市场的前景。只是,随着中国市场日趋成熟、国内公司竞争力不断增强,投资环境大大规范了。在这一过程中,他们逐渐发现的事实是,谷歌始终敌不过百度,eBay终被淘宝“驱逐出境”,花旗、汇丰辉煌难现。

面对中国式盛宴,享用不顺利的跨国公司开始了战略收缩。但是,还有很多跨国公司依然坚守在中国

阵地。可以预见,跨国公司要继续保持自己的竞争优势,赚足腰包,还有很多功课得做。

不可否认,跨国公司具备很多优势,如全球知名的品牌、先进的产品、高效的管理、充裕的资金等等,借助这些优势它们可以快速地侵入任何一个市场。然而,仅仅手持开拓市场的通行证是远远不够的,要想真正占领市场,必须让自己的区域公司快速地实现本土化。

另一方面,近年来,中国本土企业发展势头迅猛,显示出极佳的成长性。这些本土企业会开出与跨国公司相近或者更高的价码来吸引本地高级人才,也会与跨国企业争夺市场资源。在竞争力不断提升的本土企业面前,跨国公司确实背负着很大的压力。

其实,任何一个市场,都会有其独特的文化、政策和环境,企业只有把这些因素融合到公司的战略制定中,才能更快地在这些市场站稳脚跟。自然,船大难掉头。一些经验丰富的跨国公司往往会高估自己对市场的掌控力,在所有国家都一成不变地推行总部政策。那么,硬着头皮去冲的结果也是显而易见的。

一泊沙掩一泊去,一重浪灭一重生。部分跨国公司退出中国市场,是为留在中国的跨国公司提了个醒。即,在竞争日益激烈的当下,曾经是投资热土的中国市场,依旧炙手可热,如何做好本土化,学会“用筷子把饭吃光”,将更考验管理层的智慧。是迎难而上还是弃甲而逃?在中国,这样的故事还会发生……

**编后语:**在经过部分跨国公司“兵退”中国后,未来欧美跨国公司在增加对华投资的同时,也必将越来越谨慎。对于中国而言,即使有无与伦比的投资优势,也应考虑低廉劳动力优势渐失的问题。黎友焕预计,随着外资撤离中国的趋势不断加强,中国的外贸形势将更加严峻。

为此,我们要下定决心推动产业转型升级,寻找新的突破点,也许在高精尖产业,也许在文化领域,还有可能是在新能源方面。总而言之,只有坚持不懈地改革、创新和开放,中国市场才能在世界商业的舞台上绽放异彩。

