

发生转变的不仅是外企境遇， 还有中国在全球贸易中的角色

文 / 庄汉盟

01

外资企业在华发展历程

外资企业在华发展经历了 30 余年历程。外企的活动可以从两个维度或者阶段来观察。这两个阶段都延续至今，但都因为不同原因正在经历逆境。

第一个维度是外资企业把中国作为生产基地，也就是在中国生产、加工产品并向全球市场出口，这个阶段从 20 世纪 80 年代开始持续至今。

20 世纪 80 - 90 年代，政策向基础设施建设倾斜，例如电力、交通等，并且围绕汽车、造船等重点产业建设配套的产业和设施，这些都使得中国有了成为跨国公司“世界工厂”的条件，并最终实现了这点。

此外，从 20 世纪 90 年代到 21 世纪第二个十年，中国政府允许国有、私营、外资等多种类型的公司公开竞争，这种开放对于打开中国的各行业市场都是好事。

第二个维度是外资企业把中国作为一个重要的消费市场，也就是在中国销售国外品牌的产品，其中一些也是在中国制造的。这个阶段是从 2000 年前后开始的。

从 2000 年年初到 21 世纪第二个十年的后几年，消费类的外资企业一直在持续增长。这些年里，中国消费者有较强的购买国外品牌产品的意愿。

还有一点就是政策引导下的扩大消费市场。例如从 2008 年开始，中国实行“拉动内需”的经济政策。扩大消费让国际品牌可以从售卖基础款转为售卖高端款。

这些都使得中国对于跨国公司来说不可或缺。首先是制造业和物流的技术设施生态系统，它们规模庞大且高效，尽管成本在增加但整体效率高，再加上中国有人工智能、数字支付等领先行业，这些构成了中国市场的重要优势。其次，中国高收入用户的可支配收入和消费意愿是高的，对于国际品牌有需求，例如中国对于奢侈品品牌来说就是极其重要的市场。

不过，一些标准化的国外产品在 21 世纪第二个十年开始式微。其中一个因素是，一批“国潮”消费品，如汉服及李宁等品牌进入了消费者视野，与地缘政治的因素叠加，“国货潮”开始兴起。

所以跨国公司现在在中国有更务实的态度，有一些甚至不再把中国当成“不可替代”的市场。



庄汉盟

中欧国际工商学院战略学及创业学教授
战略学及创业学系主任



02

什么样的外资更易留在中国？

从 1990 年到 21 世纪的前几年，外资企业的投资都较为活跃，随后规模缩减但仍有持续投入。主要原因是，最近 10 年中国的制造成本在提升。而最近 5 年，有一些明显的撤资情况，包括美国的互联网公司、韩国的制造业和消费品牌等，这些主要牵扯到地缘政治的因素。

从把中国作为生产基地的角度来看，更容易留下的是已经在中国有成熟工业体系和生产要素的、在中国和亚洲有持续业务需求的企业，例如西门子、ABB 等，以及非高科技的制造业，例如家电、服装、玩具等。它们的生产成本在提升，但中国已经建成高效且完善的制造业生态系统，对于外企来说仍能获得较高的生产效率。除了工厂，这个生态圈还包括港口、公路等物流基础设施建设，以及训练有素的工人等。这些企业的未来发展方向应该是转向生产更高价值的产品。

而从把中国作为消费市场的角度来看，奢侈品以及有强烈不可替代性的海外品牌将会有好的表现。相反，全球无差别的产品、无法满足本土化和定制需求的产品，

像是 H&M、Gap 等会失去优势。强烈的不可替代性，需要有独特的 IP，其品牌标志着高质量和可靠的产品与服务，例如可口可乐；还需要不仅提供产品，同时也提供“解决方案”，例如飞利浦照明的解决方案相对中国厂商就更为全面。

而折戟中国的是美国的互联网和技术公司，例如爱彼迎、雅虎，以及过去 10 年 C 端市场份额大幅下降的美、日、韩消费品和电子产品，例如 Gap、三星、爱茉莉太平洋等。短期来看，它们离开中国市场对双方不会造成太大的冲击。中国会暂时有一些制造业资源闲置，但也会很快被别的公司和产业用起来。

不过从长期来看可能存在人才培养的问题，外企离开，让中国高管在跨国公司工作和学习的机会减少了。以往外籍员工来到中国，需要培养本土员工，弥补他们在技术和管理上的不足。而中国的高管在学习过以后，面临如何站在全球视野管理公司的问题。这些人才的进一步成长将是长期需要解决的问题。

03

中国需作何战略转型

外资企业在中国发展的同时，本土企业同样也在成长。它们与外资企业的竞争格局如何？新阶段下，中国应该作何战略调整？

在全球范围内，无论对 B 端还是 C 端，来自发达国家的跨国公司多数关注的是中高客户群，这部分细分市场从前是跨国公司之间的竞争。

在如今的中国，出现了一些独特的、发展迅速的领域，例如直播、电子支付等，本土公司可以直接在国内外与跨国公司争夺中高收入客户。除此以外，中端市场竞争激烈，跨国公司已经在做“下沉”的战略，而中国企业也在升级，二者在这里相遇。也有一部分人仍然倾向于选择国际品牌，这让外资企业相较本土企业还占有一些优势。比如，尽管李宁和安踏已经主导了中低端市场，也进入了一部分中高端细分市场，耐克仍然吸引着数量相当的患者。

总体而言，跨国公司在中国的核心挑战仍然是各项成

本上升，以及市场增速放缓导致的利润率下降。大多数跨国公司不认为新兴的中国企业对它们来说是最关键的挑战。至于中国公司，即便是最成功的互联网巨头，也仍然存在结构、组织和管理问题，还没有达到与跨国公司直接竞争中高收入客户群的阶段，不过它们也在进步。

更应该关注的是，如何让还没离开的跨国公司更深入地参与中国市场，同时对新的跨国公司进入中国持开放态度。有一些跨国公司可能不是来自西方或其他发达国家，而来自东盟，例如印度尼西亚的技术公司 GoTo、泰国的农业公司正大集团等，它们在本国都已经做到了不错的位置和体量。这些公司在计划自己的全球化历程时，会发现中国市场是更有价值的。

中国的角色，则可以从西方成熟跨国公司的“世界工厂”转变为新兴市场跨国公司的“推动者”——允许这些公司使用中国的生产基地和市场增长，与成熟的跨国公司和公司形成竞争，这是促进发展的方式。

