

中国观察

那些在中国失败的跨国公司

与其把错误叫做失败，观察一个成功的企业如何适应、重组和改造反而更有价值

□孟睿思 (Christopher Marquis) 杨一婧 (Zoe Yang)

随着中国企业越来越多地在国际上寻求开拓业务，同时，由于美国经济继续低迷，美国的知名零售商将目光投向中国的新机会，“适应”这一概念从未像现在这样重要过。企业必须适应当地的市场条件，这是一条被大家所熟知的箴言，但是似乎每家成功的公司都有着对成功秘诀的新理论。反之，每一个失败的企业，都有一个针对为什么失败的不同解释。

一个经常被提到的统计结果是：48%的外国公司在开始运营的两年内失败并退出中国市场。简单看一眼那些最常被提起的失败原因就会发现，这些原因中存在着许多矛盾的地方：当一个企业因未能雇佣足够多的当地经理而失败的同时，另一家企业可能正因为没有充分利用外国专家而备受指责；当一家公司因为没有为当地市场推广产品而失败时，另一个失败企业可能正在因为将“假冒伪劣”产品带给中国消费者而倍受非议。几乎不可能从任何一个公司的失败中找到适用性的经验教训。这样会导致很多所谓的专家闪烁其词，将原因推托到“关系”或“文化差异”的陷阱中。

为研究失败的原因，我们看一下在中国最著名的“失败”的跨国公司：美泰 (Mattel)、易贝 (Ebay) 和谷歌 (Google)。它们每一个在美国都是行业中的领导者，在中国都有着光明的前景。与其试着去回答它们在哪里出错，倒不如问它们真的失败了吗？判断外国企业在中国市场的进入是成功还是失败 (或反过来，中国企业在美国)，笔者认

为这是一个关于时间长短的函数。这些案例可能是初期损失惊人的例子，但从它们早期的经历来看，所有的公司似乎都获得了更深刻的教训，并塑造了它们长期上的成功。

美泰：边做边学

美泰公司于2009年在上海开了一家芭比旗舰店，但该店仅仅在两年后就被迫关闭。这家商店“太大，东西太贵，产品太混杂”。美泰曾认为，中国消费者会想拥有各式各样的以芭比为主题的服装、食物和商品。但芭比在中国并不像在美国那样是文化偶像，中国消费者不会购买昂贵的玩具娃娃。关闭该店铺为该公司造成了大约3000万美元的损失，当然这些损失在其宏大计划中并不是那么重要。公司在那之后东山再起，自2010年以来，美泰公司在中国的销售额翻了三倍，并将芭比娃娃定价在一个更适合的价格点上。

最有趣的是，美泰公司首次进军中国当然不是毫无准备和知之甚少的。美泰本想着为适应当地市场的最好意图，开发了一款具有亚洲特色的娃娃，取名为“玲”。但是，该公司的市场研究人员没有预测到：中国女孩更喜欢金发碧眼的芭比娃娃。在重返中国市场时，美泰推出了一款“小提琴家”的金发芭比娃娃。“这一次，美泰公司至少有两件事情做的正确”，《华尔街日报》中国专栏作家海伦·王写道，“美泰公司开始认识到中国家长希望自己的孩子是有教

养的和仪表整洁的，而不再将芭比突出成时尚前沿的品牌代表。”

美泰公司的经验表明：一次失败的创业尝试并不意味着一个公司在新市场上就已经失败。将这些最初的失败视为必要的市场经验也许会更好——虽然公司能够为新文化尽其所能地去做筹备工作、开发新产品、进行市场调研，但有时候，求解的唯一途径就是跳进去，即使这意味着摔跤。

易贝：转向新机遇

其他外资公司能够把初期的损失转为全新的战略。有一种流行的观点认为，因为没有像淘宝一样建立模拟关系的机制 (易贝没有买家、卖家之间即时通讯功能)，易贝在2006年输给淘宝。并且易贝要求网购者按照西方标准在线上使用信用卡进行支付，而淘宝理解很多中国人可能因为没有信用卡，也可能因为安全顾虑，而不喜欢在網上使用信用卡支付，从而允许消费者货到付款。但是，虽然放弃了网上零售拍卖市场，易贝自身并不认为它在中国失败了。易贝发言人丹尼尔·斐乐称，“我们认为，我们现在拥有成功的、巨大的、持续增长的出口业务”。

易贝使用大数据对它的商业进行革命式改造。易贝与多家中国制造企业有联系，并与其分享最受用户欢迎的搜索项目，从而使这些厂家能够生产出满足用户古典美学需求的商品。据《大西洋月刊》报道，“中国出口商在满足美

国网上消费者的需求方面，发现了巨大的机会。尤其是在服装、饰品、手机、珠宝、电脑以及其他消费电器方面。在易贝网上，中国向美国出口最多，其次是向英国、澳大利亚和德国。”

谷歌：着眼大视野

或许最近最为出名的跨国公司在 中国失败的案例就是谷歌。表面上看，谷歌似乎是外国公司不懂如何在中国处理政府关系而受害的典范。中国法律博客（China Law Blog）的丹·哈里斯给出了强有力的相反观点：谷歌依然在中国运营，而且运营状况良好——的确，谷歌在中国的声音没有像在美国那样广泛，但是宣告其失败也意味着忽视了更大的视野。谷歌从中国市场退出，与其更广阔的全球战略相适应，这种战略需要谷歌在道德和商业方面保持连贯性。

重要的是，谷歌的案例提醒了我们，在评估所谓的成功与失败时，需要着眼更大的视野：在中国市场退出，就必然意味着失败吗？我们是否可以把它理解为战略转移，抑或仅仅是一个实验的结束？像谷歌及上文提到的其他大型企业，它们进入中国的最初尝试在成本上只是九牛一毛。而且，即使这些尝试没有产生任何利润，它们也产生了许多富有价值的信息，这些信息可以为以后的决策提供参考。

拥抱长期

当一个跨国公司开始在中国运行时，伴随那些眼花缭乱、令人兴奋的媒体故事的往往是这些公司遇到困难之后的悲观报道。当然，有些失败是真实的，失败的原因有很多：投入资源过少，过少或过多适应地方文化，对国外管理层的过度或过少依赖，与中国政府过从甚密或过于疏远，产量调整过快或过慢。

所有这些不同的原因，同样适用于寻求海外业务发展的中国企业。我们可以对这种反向的案例做一个类似的分析。例如，华为在进入美国市场上的困

难与其在欧盟市场上的成功，这二者构成鲜明的对比。可见，决定成功还是失败，可能仅仅是一个时间长短的问题。虽然华为现在被美国政府阻止，但华为在欧洲的成功也是建立在一个真正长期的视角基础上。华为通过多年来建立与大学的合作关系和行业关系才取得了成功。所以，华为在美国市场遇到的困难可能仅仅因为时间节点不同于进入欧洲市场的时间节点。

所以，在中国市场上，一些最为成功的外资企业也是那些在中国市场打拼时间最长的企业，这种现象就不足为奇了，如宝洁、百胜以及星巴克。这些公司很早就确定了在中国市场的长远战略，它们知道前面会有困难，而且明白成功地引入文化产品需要渐进的文化改变。这些公司熬过了外界的批评，给那些非常希望看到跨国公司失败的批评者们以有力一击。

长远视角的案例：NBA 在中国

我们以一个案例结束本文，这家公司目前正在中国施行其长远战略。NBA 早在 1990 年就在香港开设办事处，以处理所有亚洲事务。现在，NBA 在中国香港、中国台湾、韩国、印度等不同国家和地区拥有超过 100 名员工，而且在北京拥有一个巨大的 NBA 中心，以及在中国各地运行的“NBA 姚明篮球学校”。毫无争议的是，NBA 是中国最受欢迎的外国运动品牌，在微博上有超过 7000 万的粉丝。尽管取得了这样的成功，该公司却认为在中国的持续成功，并不是为了立竿见影的盈利。NBA 中国运营部副总裁施格睿在接受采访时说：“我们的核心利益是在全球发展这项运动，我们的时间维度很长，在中国是一个代际工程。因为我们是一个外资实体，一切都需要时间。关系的处理、发展需要时间，正面的案例研究需要时间。”施格睿指出，在很多跨国公司的标准面前，中国依然被认为是贫穷的。中国中产阶级仅仅是在最近 30 年才开始出现，许多文化惯例和价值观——例如体育的生活方式——依然是新的。尽



孟睿思
哈佛大学商学院教授



杨一婧
哈佛大学商学院研究员

管篮球作为一项观看运动受到很大的欢迎（很大程度上是因为姚明的关系），但篮球在草根人群中玩的并不多。施格睿说：“你看到他们在篮球场上，但他们并不是真正的在玩。要想让人们知道应该去打篮球，而不需要有人告诉他们去打，是需要花费时间的。”因此，NBA 通过投资许多没有立即回报的企业，在发展篮球方面投入了大量资源：为儿童开设的课后项目“NBA 姚明篮球学校”，与 CBA 开展的教练和裁判员培训班，以及与教育部门联络以在更大层面上推广免费的课余项目。

这样有耐心的、平稳的策略并不是一夜之间想出来的。NBA 公司曾经有过闪电进入中国、快速建立一支联盟的宏大计划，但很快便遭遇了政治阻力。从而，这家公司便认识到了如何缓慢前进，以及如何与 CBA 及其政府支持者合作，而不是竞争。

当一家企业在一个完全陌生的文化环境中开展业务——不管是美国企业进入中国，还是中国企业进入美国——很少有公司第一次就顺利成功。与其把错误叫做失败，观察一个成功的企业如何适应、重组和改造反而更有价值。面对像美国和中国这样巨大、分散、重要的市场，完全放弃可能比接受初期损失更为昂贵。

（本文由《中国经济报告》编辑王艺璇译）