

进入中国 27 年，全球咨询巨头如何看待中国市场的未来？

张轶骁

8月27日，弗若斯特沙利文（Frost & Sullivan，以下简称“沙利文”）主办的第十九届沙利文全球增长、科创与领导力峰会暨第四届新投资大会在上海举办，助力全球投资者深入了解中国市场的机遇和潜力，也为中国企业提供与全球顶尖企业和投资机构交流合作的机会，加速走向国际市场。

《凤凰周刊》在大会期间与弗若斯特沙利文全球总裁兼主管合伙人祖亚儒（Aroop Zutshi）和弗若斯特沙利文全球合伙人兼大中华区董事长王昕博士进行了一场对话，共同探讨当下的中国、中国企业和中国普通人如何面对“引进来”和“走出去”。

一、Q A & 进入中国 27 年，最大的感受是“本土化”

《凤凰周刊》：沙利文在中国深耕 27 年，你最大的感受是什么？是否曾遇到困难？如何看待外资在中国发展的未来？

王昕博士：沙利文进入中国 27 年，一直秉承着本土化，因为只有本地的团队，才能更迅速地对市场情况作出反应，对最新的市场机遇做好把握，不能隔岸观火、雾里看花，这是看不清楚的，一定要在生产服务的第一线，做到文化同频，业务才能有发展。

在新的时代，国家一直在坚持开放，更加吸引外资，欢迎外国的企业到中国投资设厂。从国家层面到地方层面，都公布了外商投资的情况，给了我们很明确的信号。当然，在中国经营，必须要合法合规，也必须配合国家发展的战略，只有时代的企业，而不是企业的时代。

在发展的过程中，一家企业难免会遇到各种声音，甚至批评，有则改之，无则加勉，这不是坏事，如果我们确实没有做到位，那我们一定虚心地接受和改正；即使是不对的声音，我们也要看看其中有没有有益的价值。

《凤凰周刊》：对走出去的中国企业来说，面临语言、文化不同的挑战，“本土化”是不是也是融入当地的方式？

Aroop Zutshi: 走向全球化，必然要专注于在海外建立业务，但是没有哪家企业会了解海外当地市场运营的所有细节。这就是为什么你最终要雇用当地人，他们既有为母公司工作的技能，也有意愿。这其中重要的是，不要让当地人感受到自己和母公司员工之间有差异，他们应该处于同一个层面。

二、Q A & 打破收缩，关键在于“创新驱动”

《凤凰周刊》：2025 年以来，资本市场走出了久违的火热势头。包括你也曾经谈及，中国发展战略让企业看到很多确定性机会。但对于大量的中国企业来说，股市的上涨与企业之间的体感仍有差异，如毛利更低，价格战更严重，企业仍然纷纷采取降本增效的措施，你认为企业该如何打破这一越来越收缩的态势？

王昕博士：2025 年以来资本市场重新回暖，呈现出久违的火热势头，中国发展战略也让企业看到许多确定性的机会。但也有很多企业在现实经营中依然感受到压力：毛利率下降、价格战激烈，不得不持续采取降本增效的措施。

企业要打破这种“收缩”的状态，关键是从效率驱动转向创新驱动：一是要升级价值主张，不能只靠价格竞争，而要在技术、设计、服务上形成差异化；二是要寻找新空间，进入新的市场、细分赛道或生态圈，避免陷入同质化竞争；三是要借力资本市场，利用当下良好的资本环境加大研发投入、加快转型。

《凤凰周刊》：2025 年，中国市场涌现了许多新锐消费品牌和消费现象。有人总结，抓住中国消费者，找痛点不如找情绪动点。但是低绝对金额容易做到，高情绪价值则是一个玄学。你觉得在当下的消费市场，企业抓情绪动点有规律可循吗？

王昕博士：总结下来，真正打动消费者的不仅是产品功能，也是品牌和故事。

讲故事不仅是单向传播，更是社群连接。中国企业在当下的消费市场要做两件事：学会讲好故事——让品牌有温度、有情感、有价值观；搭建社群连接——让消费者觉得自己是故事的一部分，从而产生长期的情感黏性。

我的建议是：企业不要把情绪价值看作“玄学”，而是当作可以被系统化设计的战略工具。长期来看，理性价值+情绪共鸣+社群连接，才是消费品牌可持续

成长的关键。

三、Q A & 海外并购整合，不仅要关注深度，也要具备广度

《凤凰周刊》：近年来中国企业出海并购的案例越来越多，相比于早年间的水土不服，中国企业当下的品牌整合、运营效果有了明显的提升，你认为中国企业在并购整合能力方面为何会有这样的增长？你对于希望参与并购整合的中国企业有何建议？

王昕博士：过去，中国企业在海外并购整合时常常面临“水土不服”，但近年来能力明显提升。我认为原因不仅在于经验和人才的积累，还在于中国企业在跨行业学习和整合上的进步。

沙利文峰会在全球举办了 30 年、中国举办至第 19 届，同样体现了这一点。今年我们设有 8 个行业分论坛，邀请来自不同行业的企业同台交流，正是这种跨行业的对话与学习，推动了企业整合能力的提升。

在海外并购整合中，不仅要关注单一行业的深度，还要具备跨行业的广度。把不同产业的优势结合起来，才能在全球竞争中形成真正的协同效应。

《凤凰周刊》：对“走出去”的中国企业来说，面对不同语言、文化环境，如何具体融入当地社会？

Aroop Zutshi：首先是语言融入。如果你作为中国老板，在别人面前用母语交谈，无论是普通话还是中国的某些方言，其实就是在制造隔阂。一旦区别了“你们”和“他们”，就很难把他们团结起来了。所以我建议每家公司和中国领导层，如果你们在海外运营，尽量避免在别人面前说你们的母语。

其次要融入他们的生活，参与他们的节日、庆典、活动。把他们带入你的文化，但也要确保你成为他们文化的一部分。

第三是应该试着和这些当地人在工厂里一起吃饭，不要制造“我要在我的专属房间吃饭，我不和这些人一起吃”的分离感。这不仅是对你的员工，对你的客户和其他当地人也应该这样做。

语言和食物在文化互动中扮演着非常重要的角色，大多数人在本地语言环境

中感到舒服,和当地人一起吃饭则会让你明白如何与他们交谈,如何向他们解释,如何奖励和认可他们,进而如何让他们去做你想让他们做的事情。

我还想强调的一点是协作。你必须学会协作,鼓励当地人参与你们产品的解决方案,让当地人感觉在你们公司中有主人翁感。这对中国公司的全球扩张至关重要。

四、Q A & 普通人走出去之前,要想好“留下”,还是“回来”

《凤凰周刊》：如果你是一家想要出海的中国企业老板,当下你会更先选择去海外抢订单,还是选择去建厂?

Aroop Zutshi: 我想,首先要看产品和解决方案在海外国家的市场有多大。第一,总潜在市场规模有多大?第二,可触达市场有多大?第三,他们能够实际获取的市场是否足够大?有没有政府政策支持?有没有高层级的支持或阻碍?

如果所有这些条件都满足,有足够的需求,那么我会建议首先尝试从本国销售进入,获得一些吸引力,站稳脚跟。

至于建厂,在任何新国家新建制造工厂,都是一项艰巨的任务。它需要理解政策、理解当地法律法规、税务、运营、人力资源等种种问题。同时你必须审视你的整个供应链,你有这样做的供应链吗?还要审视你从那个制造工厂,能否支持周边其他市场。例如你在非洲的埃及,你能从那里为所有北非国家提供解决方案和产品吗?同样,如果你在印度,你能把产品供应给印度所有的邻国吗?

所以,如果能理解这种模式,并且有足够的需求,那么我会建议设立一个制造工厂,利用好当今许多国家为吸引外国直接投资而提供的政府激励措施。如果你没考虑这些事情就去做,那就是在冒巨大的风险。

《凤凰周刊》：伴随着中国企业出海浪潮,一些普通人也在思考,自己是否需要跟随这一浪潮,主动“走出去”求学或求职。同时,不少跟随这一浪潮走出去的中国学生或中国员工,在回国之后可能由于区域环境的差异,也未必找得到工作。你觉得这是一种出海生态下的人才浪费吗?

Aroop Zutshi: 我会告诉每个学生或求职者,他们应该在开始之前就做出关

于“走出去”和“回来”的计划。如果你最终混淆了这样的顺序，那就很难，有可能必须在你出生和成长的国家来重新适应自己的职业生涯。

因为你要记住，在你出国的几年里，你个人在向前发展，你的祖国也在向前发展。你家乡的城市在变化，你的老朋友在前进，你的家庭也在前进。所以当你决定回来时，没有人会在原地等着你回来。这都是你在做决定前必须考虑的重要事情。

当然，我并不是劝阻人们走出去，我恰恰会说，如果可能，你应该去；如果你负担得起，那就更好了。但要非常清楚地制定好计划：要么选择留在那里，要么回来。

（来源：公众号 弗若斯特沙利文）