

乌克兰战争 端 x 华尔街日报 广场

## 一个时代的谢幕：西方公司撤离俄罗斯

当年，西方公司纷纷涌入俄罗斯，寻求在这个国家从共产主义到资本主义的转变中获利。如今西方企业与俄罗斯人的共生关系戛然而止。



1990年1月31日，莫斯科第一家麦当劳餐厅开业当天，数百名莫斯科人排队等候。摄：AP/达志影像

WSJ

华尔街日报 (+)

华尔街日报记者 Stu Woo / Georgi Kantchev / Evan Gershkovich | 2022-03-27

本文原刊于《华尔街日报》，端传媒获授权转载。目前，《华尔街日报》中文版全部内容仅向付费会员开放，我们强烈推荐您[购买/升级成为“端传媒尊享会员”](#)，以低于原价 70% 的价格，畅读端传媒和《华尔街日报》全部内容。

1990年，约3万名俄罗斯人无畏1月的严寒，在莫斯科普希金广场（Pushkin Square）排起长队。他们等上好几个小时，只为初次品尝国内首家麦当劳（McDonald's）餐厅的汉堡和薯条。

随后若干年，西方公司纷纷涌入俄罗斯，寻求在这个国家从共产主义到资本主义的转变中获利。这些企业给习惯于苏联时代物质匮乏的一代人带来了美国的快餐、汽车和时装，在很多情况下打造了规模可观的企业。星巴克（Starbucks）、iPhone和宜家（IKEA）融入了莫斯科和圣彼得堡中产阶级俄罗斯人的日常生活。

但随著俄罗斯入侵乌克兰，西方企业与俄罗斯人的这种共生关系戛然而止。

美国及其盟友纷纷对俄发布严厉的制裁令，并大力施压，许多西方公司几乎无法在俄罗斯做生意。包括麦当劳、汽车制造商、石油巨头和银行在内，数以百计的企业已表示将暂停或结束在俄业务。来自西方的餐馆和店铺已歇业。

作为回应，俄罗斯政府提出了把西方企业留下的资产国有化的想法。《华尔街日报》（The Wall Street Journal）本周报导称，俄罗斯检方已向在俄西方公司发出[警告](#)，扬言要逮捕批评俄政府的企业领导人，或没收从俄撤离企业的资产。

现年45岁的Alexander Isavnin是莫斯科的一名大学讲师，也是小型反对派团体俄罗斯海盗党（Pirate Party of Russia）的成员。他总是回想起自己在苏联时代的童年生活，当时为了扮酷，他和朋友们会把带有美国牛仔裤品牌列维公司（Levi Strauss & Co., LEVI）标识的补丁缝到别的裤子上。Isavnin说，西方公司纷纷撤出，感觉俄罗斯要“重回石器时代”。

他还称：“我记得西方公司来到这里之前的灰暗岁月。”

为应对出现动荡或与西方开战的情况，Isavnin最近的开支都花在了非易腐性物品上。他说：“我本来打算从宜家买新床单并升级我的Mac；而现在，我买了很多肉罐头和糖。”

在公开反对西方公司的人中，有一位来自位于莫斯科东北方向的雅罗斯拉夫尔地区人民代表大会的代表，他呼吁将麦当劳餐厅国有化。这位代表正推广可口可乐（Coca-Cola）的俄罗斯替代品，如格瓦斯（kvass）和塔尔库纳（tarkhuna）。格瓦斯是一种以谷物发酵的饮料，可能含有微量酒精；塔尔库纳是

一种绿色的龙蒿味碳酸饮料。

25岁的Nikita Malikov是俄罗斯总统普丁（Vladimir Putin）的支持者，在距离莫斯科三小时车程的图拉市从事广告工作。他说，如果西方品牌“决定永久性离开，那么请便。没有它们，我们也会过得很好”。Malikov表示：“这些制裁正使人们团结起来，我不反对这一点。”

尽管在大城市中无处不在，但对于生活在严重贫困的小城市或城镇的俄罗斯人来说，西方品牌大多依然遥不可及。

在20世纪90年代，俄罗斯向外国公司开放了拥有约1.5亿消费者的国内市场，这些消费者都渴望获得以前无法获得的产品和服务。原来的俄罗斯国有工厂当时也需要在实现现代化方面获得帮助，同时寻求外国合作伙伴。作为全球国土面积最大的国家，俄罗斯拥有石油等丰富的自然资源，但这些资源只被开发了一部分。

而对于在俄罗斯运营的许多西方企业和品牌来说，该市场的优势已被劣势抵消。腐败现象和不稳定局面遏制了俄罗斯政府在推动经济增长方面的雄心。2014年，普丁吞并乌克兰的克里米亚，引发了西方先前的一轮制裁，之后许多西方大型企业已开始减少对俄投资。

根据世界银行（World Bank）的数据，俄罗斯获得的外国直接投资在2008年达到750亿美元峰值。此类投资在全球经济衰退期间有所下降，2013年后进一步下滑，到2020年降至90亿美元。

在许多在俄经商的外籍资深人士看来，俄罗斯攻打乌克兰犹如敲响了丧钟。“这无疑是一个时代的终结，”曾在1997年至2000年期间担任俄罗斯美国商会会长的Scott Blacklin说。“无论以后发生什么，都恢复不了原状了。再也回不去了。”





1997年5月30日，莫斯科妇女在火车站附近的街头市场购买蔬菜。摄：Sergei Karpukhin/AP/达志影像

## 淘金热

苏联在很长一段时期内都将基本消费品的生产作为优先事项，包括运动鞋、糖果和汽车，最著名的是拉达（Lada）品牌汽车。这种情况在20世纪80年代末开始改变，时任苏联领导人戈尔巴乔夫（Mikhail Gorbachev）推行了一项重建政策，以彻底改革该国的政治和经济体制。这给外国企业敞开了新大门，1991年苏联解体后这种开放在俄罗斯得到了延续。

当时，俄罗斯的人口数量远少于中国，但经济开放步伐比中国更快。只要在俄罗斯开展业务，就意味着企业拥有了一个基地，不仅可以向俄罗斯人销售，还能向附近其他前苏联国家的很多人进行销售。

1993年从高盛集团（Goldman Sachs Group Inc., GS）辞职后来到俄罗斯的美国银行家Bernard Sucher说：“那就像一场淘金热。”

Sucher当时看到，西方银行小心翼翼地进入了俄罗斯市场，寻求在一个自由放任的新金融市场上抢得先机。该市场的法规是在美国发展官员的帮助下制定的。Sucher后来担任了美国银行（Bank of America Co., BAC）俄罗斯业务的负责人，之后于2015年离开俄罗斯。

西方大型石油公司纷纷在俄罗斯和其他前苏联国家各地发展业务，并在苏联解体后的经济危机中对各类资产进行了投资。

“对于西方能源公司来说，那是一个新的疆域，”智库卡内基莫斯科中心（Carnegie Moscow Center）高级研究员Alexander Gabuev说。“而且俄罗斯当时也需要资金。”

西方汽车业也获得了俄罗斯消费者的热捧，这些车企还可以利用俄罗斯现成的供应链，并对供应链进行升级。

曾在俄罗斯担任汽车高管的Heidi McCormack说，以一家德国风扇皮带制造商为例，这样的公司会对与生产相同产品的前苏联同行企业建立合资公司感兴趣。她表示，这家德国制造商就会突然获得进入俄罗斯市场的渠道；如果劳动力保持廉价且产品质量得到提高，这家公司最终可能在俄罗斯为世界其他地方生产商品。McCormack在1990年至2015年生活在俄罗斯，其中很大一部分时间担任通用汽车公司（General Motors Co., GM）的高管。

一些外国企业当时仍对是否在俄罗斯开展业务犹豫不决，认为这个国家风险太大。Sucher说，在莫斯科的餐馆，有人公然帶著枪。一批新生的寡头受益于私有化浪潮，积累了实力，而且腐败猖獗。商业协议有时不能依法执行。McCormack回想起，有一家公司悄悄地改了股东大会的地点，导致她无法代表一家私募股权基金投票。

1998年，俄罗斯政府和央行让卢布贬值，并且对债务违约，一些没有在俄罗斯做生意的公司感到自己做了正确的决定。那一年俄罗斯的通胀率达到了84%。

McCormack称：“知道吗？有句话是这么说的，‘宁当后来者，切勿做先锋，冲在前面死得快。’”她还称：“很多先行者都中枪了。”

## 蒸蒸日上

1999年12月31日，叶利钦（Boris Yeltsin）宣布辞去总统职务，震惊了俄罗斯。时任俄罗斯总理普丁接任总统职务。

让人没想到的是，在接下来的10年，俄罗斯成为全球增长最快的经济体之一。普丁对个人实施统一的13%税率，并对央行体系进行了全面改革。他和助手们声势浩大地打击腐败。到了2001年，Sucher注意到餐厅里的食客不再经常携带手枪。

通胀得到了控制。“在以前，早上10点拿到钱，午饭前就得赶紧花掉，”Sucher说。“而突然之间，俄罗斯人会为一天后、一周后，甚至一个月后做打算。”

那个时代经济稳定，加之原油价格从1998年的每桶14美元左右涨到2008年的100美元以上，使得俄罗斯在21世纪初的大部分时间都欣欣向荣。

对于30岁的俄罗斯记者Alina Didkovskaya来说，这个时代的标志是麦当劳门店开到了她的南方家乡城市罗斯托夫。她认为这象征著生活发生了翻天覆地的变化。她在那里吃的第一餐是“开心乐园餐”（Happy Meal），里面有一个她现在还保留著的菲比精灵（Furby）玩具。

在俄罗斯入侵乌克兰后的几天里，随著独立媒体受到打击，Didkovskaya逃离了俄罗斯。她继续在Telegram上运营一个麦当劳的粉丝频道。

俄罗斯中产阶级的崛起及其对外国汽车的旺盛需求，促使一些汽车制造商将生产本地化。通用汽车前高管McCormack负责圣彼得堡一家新工厂的建设。大约同一时间，丰田汽车公司（Toyota Motor Corp., 7203.TO）也在附近开设了一家工厂。

“市场就是在不断地涨涨涨，”McCormack称。根据美国国会研究服务部（U.S. Congressional Research Service）的报告，俄罗斯进口额从2000年的449亿美元增长到2008年的2,919亿美元。



2022年3月18日，俄罗斯莫斯科路人穿过一条街道，经过莫斯科 Aviapark 购物中心已关闭的麦当劳。摄：picture-alliance/dpa/AP/达志影像

## 撤退

普丁的稳定统治使得俄罗斯成为前途光明的外国市场，但他很快就给西方企业带来了新的意外。

2012年，普丁在一场反对者称存在舞弊的选举后再度担任俄罗斯总统。两年后，俄罗斯吞并了乌克兰的克里米亚地区，引发西方国家的一系列制裁并导致俄罗斯国内发生一场金融危机。

McCormack表示，她2015年决定离开俄罗斯，当时有一点变得非常明确，那就是“普丁决定当一辈子沙皇”。

直到上个月俄罗斯入侵乌克兰之前，西方企业与俄罗斯之间一直维持这种不温不火的关系。

俄乌战争的爆发导致西方企业从俄撤离，28岁的俄罗斯教育顾问Zhenya Ivanova上周四大部分时间都在莫斯科一家购物中心排队，这条长队蜿蜒穿过整个商场，她想在现有货源卖完之前买到新的阿迪达斯（Adidas）鞋。该运动品牌上周表示将暂时关闭俄罗斯门店。

“在俄罗斯没有人生产普通的运动鞋，”Ivanova说。“在卢布变得一文不值之前，我需要买到鞋。”

图拉市28岁的网页设计师Yekaterina Klimanova表示，她关心以后是否还能买到她常用的西方产偏头痛药物。Klimanova正等著接收之前下单的英国产化妆品和PlayStation游戏，但她称自己会习惯没有这些东西的生活。

她说，麦当劳要关店了，好吧，如果想吃汉堡，还是可以自己做的。

虽然诸如会计师事务所德勤（Deloitte）和安永（Ernst & Young）等一些公司已承诺完全撤出俄罗斯，但许多企业称在俄停止运营的决定是暂时的。Isavnin担心，许多俄罗斯人会指责美国和欧洲抛弃了他们，未来俄罗斯可能重回过去的局面。他说：“现在，我的孩子们将生活在新的旧苏联。”

英文原文：[Western Companies' Pullback From Russia Marks End of an Era](#)