

中国 CEO 2:

25 位在华跨国企业领袖经验谈

■ 文 / 迈克尔·希德

《中国 CEO 2: 25 位在华跨国企业领袖经验谈》一书深入探讨了在华跨国企业领袖们所面临的机遇与挑战。通过采访 20 余位在华高管及顾问，并据此进行相关研究，这本书为读者呈现了来自多家跨国企业的前沿洞察，其中包括百威英博、博世、家乐福、可口可乐、欧莱雅、索尼、塔塔、维多利亚的秘密，等等。

我们采访了这本书的作者范悦安教授和劳里·安德伍德教授（MBA 2002）。在采访中，他们与我们分享了中国不断变化的经济发展图景、在中国的成功之道，以及新书付梓背后的故事。



范悦安

劳里·安德伍德

从书名可以看出，《中国 CEO 2: 25 位在华跨国企业领袖经验谈》其实是两位 2006 年的作品《中国 CEO》的续本。您能和我们谈一下第一本书的成书缘由，以及书里的内容吗？

范悦安：是的，2006 年这些跨国企业都开始进入中国。当时，市面上并没有一本书，专门写这些公司在华经商的故事，所以劳里和我就决定合作写本书。我们总共采访了 20 位 CEO。他们中有很多人都是拓荒者。他们在中国开辟业务。那是一个不一样的时代——非常不一样。

第一本书出版到现在已经过去了将近 15 年。两位为什么决定在这个时候写一个续本呢？

劳里·安德伍德：在我们探讨现在是不是写续本的好时机时，我们决定和之前的采访对象余骏雄面对面好好聊一聊。在第一本书中，余骏雄是 3M 中国的高管，但在我们开始策划第二本书的时候，他活跃在不同的项目上，担任顾问的角色。我们想参考一下他的意见，于是问他：“在华跨国公司是否还在犯错？”骏雄告诉我们，“是的，它们还在出错，所以还是需要一本书为在华 CEO 们提供

前沿建议。”他让我们相信写一本新书是有必要的。

对在华跨国公司来说，过去 15 年间中国发生的最大的变化是什么？

范悦安：中国近年来经历了惊人的变化。比如，中国消费者现在变得更难取悦了。2006 年时，他们会觉得任何外国产品都足够好。现在他们追求更佳的品质，更好的服务——生产商是外国公司还是本土企业并不重要。第二个因素是中国竞争对手的崛起。2006 年时，某种程度上来说，跨国公司在很多领域都占据优势地位。现在这种优势正在变小，而中国公司正在占据越来越大的市场空间。还有中国的数字化。5 年前的中国和今天完全不一样。现在，它是一个非常先进的数字化经济体。中国公司也在推动创新，而中国的国家战略就是从各个层面促进创新。

劳里·安德伍德：举个例子，微软的柯睿杰 (Alain Crozier) 向我们总结了这些年来的变化。过去他会告诉美国总部，中国是个特例，需要采取不一样的经营策略，但现在他让总部把中国市场放在第一位。所以，现在微软在中国进行实验、创新，看产品在中国市场是否成功，然后才会把它们带到全球其他市场。

中国的哪些方面使其区别于跨国公司的其他目标市场？

范悦安：首先是中国的市场规模。世界上找不出第二个这样的市场。中国人口全球占比达百分之二十，所以如果你在这里成功了，就能在任何地方取胜。第二个因素是，中国是个高度数字化的经济体。这里的人们不再使用现金。所有的事务都能通过手机办理，所有的东西都能在网上找到。它是如此具有竞争力，又如此活力充沛。比如，

宜家的 CEO 告诉我们，在中国到处都有他们的竞争对手。任何一家小家具厂都能和宜家竞争，因为线上业务消弭了距离。我想这是让中国与世界其他地方不一样的关键因素。

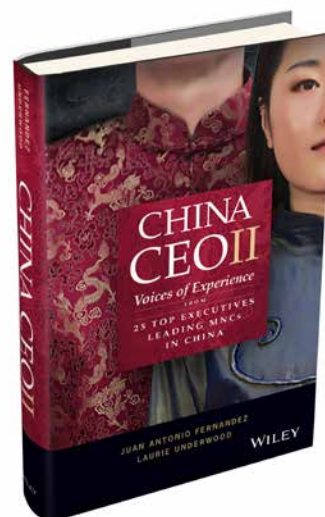
《中国 CEO 2》这本书的受访者和 15 年前的第一本书有什么差别？

劳里·安德伍德：最大的变化之一就是参与我们采访的女性更多了。身为女性，我感到很高兴。2006 年时，我们很努力地想找一位在华大型跨国企业的女性 CEO 接受我们的采访，但我们没有找到。现在，在 25 位受访的 CEO 里，有 4 位是女性，并且巧合的是，她们四个人要么持有中国国籍，要么是华人。在第一本书里，20 位受访 CEO 没有一个是中国人，只有一位出生在中国后来加入美国籍的华人。而在第二本书里，有 7 位都持有中国国籍。

在这些高管眼中，在过去的 15 年间，中国在他们的职业发展中所扮演的角色发生了什么变化？

劳里·安德伍德：最大的变化之一是中国的国际地位在过去 15 年里发生了巨大变化。中国在 2006 年的时候也是一个重要的国家，但是现在它在外交、经济及数字化转型方面变得更为重要。所有这些因素都让前往中国工作变成了跨国企业内部一个非常特殊的任务。总体上，我们看到一个趋势，过去，我们采访的 CEO 中有一些非常资深，但临近退休。但总体而言，我们看到，现在受访的 CEO 都趋向年轻化，正处于职业生涯的中段。有不少 CEO 明确地告诉我们，对任何想要成为真正的顶级全球管理者的人来说，中国都是必经的一站。

“现在中国在外交、经济及数字化转型方面变得更为重要。所有这些因素都让前往中国工作变成了跨国企业内部一个非常特殊的任务。”



新冠病毒无疑是今年的一个大事件。全球各地的企业都已经感受到了它的冲击。基于本书的研究，两位有没有什么建议，可以帮助企业平安渡过类似我们现在正在经历的危机？

范悦安：让在华企业韧性更强的秘诀之一就是数字经济。我认为中国之所以能比其他国家更加平稳地渡过危机，要归功于数字化。我想疫情过后，数字化意识会进一步加强。

劳里·安德伍德：从这本书里可以学到的另一点是，虽然优秀团队和出色资源的重要性显而易见，然而归根结底，公司的发展还是要依靠终极决策者的表态及其对团队的尽力领导。我觉得这一点在充满大量不确定性因素的环境下尤其适用。在瞬息万变的环境下，一个强大的领导者尤为重要，不管如何，他或她都会倾听所有信息，画出一张方向图，展现出领袖魅力，让整个团队甘心追随。

中国企业在开拓国际市场上需要如何向外国企业学习来帮助它们预见前方的挑战？

劳里·安德伍德：首先，无论你是谁，或者你在自己的领域有多专业，当你进入到一个新的市场，你必须经历一个适应当地文化的过程。你必须保持谦卑，保持高度的适应性，并且必须花时间和精力去学习。你来中国担任这个职务后，不会立马变成一个中国通，如果你是一家进入印度市场的中国公司，那么你也不会立刻变成关于印度的专家。你需要学习那些未知的事物，填补空白。这意味着从一开始就要保持开放的心态，保持文化敏感度，适时而变，并且要表现得得体。我想我们还需要加入热情这个要素。在中国生存，你需要对这个市场保持热情。作为一家中国公司，要想成功实现对外扩张，你也必须对对方国家保持尊敬并充满热情。

两位可否从写书过程中获取的所有经验知识中提炼出一条建议，分享给那些想在中国工作或者在中国经商的人？

劳里·安德伍德：我会说中国依然是个经商的好地方——这丝毫没有改变。2006年时的中国非常振奋



人心，而从许多方面看，2020年它甚至更加让人激动。所以中国还是一个经商的好地方。这可能需要付出很多代价，但会是一场真正富有启发性的旅行，并且最近它和世界的关系比往日都要更加密切。所以，如果你决定在自己的职业生涯中加入中国经验的话，你肯定不会浪费时间或者把精力花错地方。

范悦安：我想补充的唯一一点是倾听你的本地团队——尤其针对那些在别的市场做得很成功的CEO，他们可能会觉得自己已经掌握了所有需要知道的东西。中国人正在变得越来越老道。他们对自己的市场的熟悉程度不亚于任何人。所以，学会倾听你的团队。他们带给你妙策，但是你必须创造一种组织文化，让他们可以打开心扉，和你分享他们眼中的正确的做法。

最后，展望一下：在接下来的五到十年间，在中国的跨国企业会经历的最大改变会是什么？

范悦安：我觉得主要的一点是创新。我们出版第一本书的时候，中国正在成为世界工厂。这一点当然还会继续，但我认为进步最大的方面会是创新。中国政府在各个层面都在投资和鼓励创新，而中国可能会是未来最具创新力的国家之一。

劳里·安德伍德：我同意范教授的说法。我认为我们刚刚提到的中国市场从“不一样”到“第一位”的变化趋势只会继续。我们在做这些采访的时候，有一些和我们对谈的CEO告诉我们总部还是有一些人对此表示不解。我想在接下来的五到十年，这种状况就会改变。人们会达成一个共识，那就是这里具备尝试各式新鲜事物的绝佳环境。

范悦安是中欧国际工商学院管理学教授、副教务长、MBA课程主任。劳里·安德伍德(MBA2002)是赛诺企业管理咨询高级顾问，并在西交利物浦大学担任管理学副教授。

