

法国总部来了个中国人¹

“巴黎人虽然因嗜好美食而著称，但是北京烤鸭还是应该留给我们中国人来做。”杨建国心想，他胡乱扒了两口饭，几乎没什么食欲。最近，他被提升为德龙国际公司的全球产品开发高级副总裁，为此公司管理层特地挑选了一家在当地美食家中享有盛名的中餐馆“中国海”聚餐，欢迎他加入最高层。席间，高管们展开了愉快的交谈，讨论着哪种葡萄酒和北京烤鸭与软壳蟹搭配在一起最好。

杨建国名字的字面意思就是“建设国家”。对于自己的升职，他油然而生一种民族自豪感。最早的时候，他负责管理中国实验室，研制出了两种在亚洲市场热销的香水。后来，他升任中国区经理。在18个月里，他负责的中国区是德龙公司在新兴市场中业务发展最快的地区。公司CEO 阿兰·德龙在几位明星经理中挑选了杨，除了看中他的技术才能，也许更重要的是，看中他对亚洲市场的熟悉。

杨认为自己毫无疑问会想出很多制胜点子。但是，这些点子是否能够让那些受传统观念束缚的西方同事们产生足够的兴趣，他有点缺乏信心。不过，杨不会放过这个机会：迄今为止，在亚洲香水市场上，还没有一家跨国或本土公司的市场份额能取得绝对主导地位。所以，竞争仍在继续。杨是第一位在化妆品行业领导全球产品开发工作的中国经理人，他任职的消息成了中国国内报刊报道的热门话题，他决心不负众望。

CEO 阿兰的声音打断了杨的遐想。杨抬眼看到满脸微笑的阿兰对自己说：“很高兴你加入我们的团队，我们都急着想看看你的点子给我们公司带来的变化！希望你和你的家人喜欢巴黎。”杨微微皱了皱眉，回答阿兰说他们一家在巴黎过得不错。之后，他突然转变了话题，表示希望在下周高管会议之前能先和CEO 谈谈自己的想法。听到这里，阿兰不由地感觉有些意外。

“当然可以，我会让我的秘书安排一下。”阿兰回答。他记起在杨的360度评估中经常看到的一句评语：“他有点让人难以捉摸，总是不露声色。”在选中杨之前，阿兰曾努力想象这样一幅画面：这位中国科学家和他的太太——她叫什么名字来着？——坐在德龙的乡村别墅的露台上，吃着核桃，品尝着鹅肝。而现在，他觉得这幅画面似乎不太可能出现了。

东西方差异

第二天，杨坐在他的新办公室里，感觉到了压力。在经过几十年的两位数增长后，德龙公司的市场占有率开始下滑。公司的标志性产品——无忧牌香水的忠实顾客群年龄越来越大。更糟糕的是，从全局来看，德龙的香水品牌迎合了北美和欧洲市场的喜好，但这些市场现在已经

¹ 作者：Nitín Nohria，哈佛商学院 Richard P. Chapman 工商管理教席教授。HBR 案例以常见的管理困境为主题，根据商业场景虚构创作，公司和人物也是虚构的。

停止增长。公司最好的增长前景是在新兴市场，然而，中国消费者和其他的亚洲消费者却不喜欢欧洲香水的那股浓郁香味。公司在拉美市场的销量也同样不理想。德龙公司在巴西的圣保罗开设了一个研发实验室，却发现尽管巴西经济发展迅速，当地的消费者仍倾向于大众品牌。

德龙是一个家族企业，对其法国身份有着十足的骄傲。无忧香水瓶是一个雅致的圆锥形瓶体，上面有一个多面的水晶塞，其设计旨在捕捉巴黎的神韵。杨心里想，如果香水瓶能以上海的东方明珠电视塔为原型，对中国消费者可能会更具吸引力。

一阵急促的敲门声打断了杨的思绪，他有些气恼地抬起头。那是负责发达国家市场的副总裁伊夫·绍拉克。很多同事，甚至包括阿兰本人，在最后一分钟之前，都认为伊夫会得到这个高级副总裁的职位，而最终胜出的却是杨建国！伊夫为人自信镇定，亲切和蔼，忠诚而高效，是一个强有力的领导者，百分百的法国人。他夏天经常在德龙家族的乡村别墅度周末，和阿兰的女儿雅斯曼一起泛舟多尔多涅河。高级副总裁职位的其他两个候选人也曾被邀请到这个家族庄园，他们是：护肤品营销副总裁埃莉斯和水疗产品部门总经理安托万。杨盼望着自己也能登上受邀的客人名单。

伊夫一直在公司内倡导开发新型的空气清新剂产品，如今这一产品系列取得了巨大成功。“我正考虑是不是在我们的空气香氛中加入亚洲元素。”伊夫说，“我想把一根红蜡烛立在一个漂亮的带有红色中式图案的漆器底座上。我们可以将它命名为‘Chinoise’（中国香）。你太太会买这样的产品吗？”

“那要看它闻起来怎么样了，但是，我想可能不会。”杨说，“她不太喜欢空气清新剂，而且你知道，事实上我们还没能找出一些在中国受欢迎的香味类型。美国女人可能觉得它很有异国情调，但是我实在不认为中国女人会去买一根法国蜡烛——体现的却是中国文化。你太太会去买一根名叫‘法国香’的香槟酒瓶形状的蜡烛吗？”

“我没有太太。”

“好吧，那么你姐姐呢？”

“也许吧——要看香味怎么样。明白你的意思了。”

杨建国扬起眉毛瞥了瞥伊夫，伊夫意识到杨是在示意他离开，于是马上起身告辞。他被杨搞得有些恼火，因为他发现杨对于仍然是公司主流客户的西方消费者完全不在意，既没有向他征询任何意见，自己也没有给出任何高见。

当伊夫在杨身后关上门时，杨心想“该给外甥女打个电话了”。他的外甥女林小姐是一位年轻的商学院毕业生，目前在北京一家高科技公司担任初级管理工作。她似乎很能代表德龙公司的目标消费者。自从杨升职后，林就总是鼓动朋友们去尝试各种各样的西方香水，但是还没发现哪

种香水特别受到欢迎。杨看了看手表,这个时候林可能刚刚到家。他拎起话筒,开始拨号。

每次杨用各种方式询问林,她和她的朋友们最喜欢什么样的香水,林总是一次又一次地回答说“清新而淡雅”。杨又向他的外甥女说起了伊夫的提议,林嗤之以鼻:“好吧!那么他们还准备生产印度炭火烤鸡香味的蜡烛,给它取名‘旁遮普’(注:旁遮普是印度的一个邦。),然后在印度出售?这可有点侮辱人。”

接下来的一周,阿兰在高管委员会开会的前一天,召集杨和其他几位先前竞争该职位的人共进午餐,讨论对新产品的看法。在吃甜点时,阿兰问安托万,公司是否应当和一位广受尊重的巴黎皮肤科医生合作推出品牌。这个品牌可以包括润肤露、防晒霜和抗衰老产品。

“这听上去很合理,”杨插嘴道,“但是法国以外,谁知道这家伙是谁?人们根本不在乎。”他的同事一边听着,一边面无表情地瞪着他。随着谈话继续,杨了解到阿兰希望和法国老牌影星凯瑟琳·德纳芙(Catherine Deneuve)签约,让她做公司产品代言人,以期能够借此恢复无忧香水的销量,甚至可能以她的名字来命名一款香水。

“德纳芙,”阿兰说,“这款香水一定会立刻变成经典。”

杨努力压住了内心的一声叹息。自从他到任后,已经收到来自各方的种种建议,而其中绝大多数反映的都是法国形象。Tuileries,一组芬芳的绿色沐浴用品;Ravissant,进军化妆品市场的一款烟熏妆产品,公司计划通过在线肥皂剧嵌入式广告的隐秘方式对它进行宣传,肥皂剧的主人公是两位迷人的欧洲年轻模特。现在,又想请凯瑟琳·德纳芙做代言人?

杨深吸一口气,说:“我有些别的想法。”他从自己觉得最合情合理的一个提议开始说起:培养中国年轻消费者对空气清新剂的兴趣。新产品必须香味清新淡雅而富有花香。“我已经找到一些化学成分,能够用它们配制出温和的空气净化剂,祛除污染性气味。”杨同时还建议生产一组带有牡丹花香的产品——牡丹花是中国的传统名花,在日本则是繁荣昌盛的象征。他解释说,他正在研究一些化学成分,能够稀释牡丹花的香味,以保存其精华之香,但是嗅觉上又不会觉得太强烈,因为在亚洲大部分国家牡丹花香型还是挺新颖的。

“我们可以叫它‘Jardin’(花园)!”伊夫说。

杨摇摇头。他想用日语中牡丹的发音“Botan”。

“很可爱的名字!”安托万说。

“听着有点像‘Botox’(肉毒素),”伊夫说,“是否可以用‘Fleur’(花)?”

埃莉斯看着大家交换意见,她注意到当杨建国说出他的设想时,阿兰脸上露出怀疑的神色。但是,她不知道杨建国是否注意到老板的不自在了。

文化冲突

第二天一早，杨建国准备好去参加高管委员会会议，这是他上任以来首次面对公司所有高管人员。穿过走廊时，他看见安托万、阿兰和伊夫在窃窃私语。他们见到他就打住了，但是他们的脸上并没有表露出什么。杨走进会议室，埃莉斯和其他一些人已经就座。埃莉斯正在看笔记，她抬起头往室内看了杨一眼，面带微笑地说：“这是个小型的贵族俱乐部，不是吗？”杨尴尬地点点头，坐定之后开始翻看自己的笔记。

一刻钟后，所有人都已经就座。阿兰发表了一通热烈的欢迎辞，对杨建国的加入表示真诚的欢迎，并着重表扬了他的技术成就，提醒各位关注在新兴市场将出现的商机。尽管如今的中国和其他发展中国家的销售额只占总营收的很小一部分，但是，这些地区的发展前景却是非常令人鼓舞的。

阿兰和伊夫迅速交换了一下眼色，说：“我们希望杨能够帮助我们打开这些新兴市场，所以请大家对新思想抱着一种开放的态度。”说完这席话，他就把会场交给了新上任的全球产品开发高级副总裁杨建国。

杨建国首先对前一天午餐时提出的一些建议快速回顾了一下，然后针对年轻男士护肤产品的开发，谈了谈他的方案。他心中有了一个完美的代言人：奥运会跨栏运动员刘翔。是的，尽管刘翔因伤退出了比赛，伤了亿万粉丝的心，但是，他正准备重回赛场。他的复出象征着希望，象征着新的机遇。中国经济开始在世界舞台上爆发，到达了一个在刘翔的祖父母时代所无法想象的高度，而刘翔自己则证明了中国也可以培养出田径赛场的超级巨星。

“人们会知道他是谁吗？我指的是，在中国以外。”伊夫环视着会议室，“是的，中国的确很重要，但是别忘了，我们大部分客户并不在第三世界国家。”

杨对此不予置评，继续他的演讲：“在我们讨论为这些市场开发新产品之前，我想我们必须先做些收购。我们在北京和圣保罗的实验室里都缺乏足够的人手。我已经在巴西找到一家小型实验室，他们正在研究一种化学成分，能够延长香水的有效时间。同时，我在新加坡发现了一家市场调研公司，他们对男性消费者进行了大量的调查工作。”接着，他断言说德龙公司需要找一位巴西足球运动员来代言男士护肤品牌。事实上，他认为在每个新兴市场都应该找一个该国的体育明星来代言。比如，在印度可以找一位板球明星，在俄罗斯则可以找一位冰球明星。

埃莉斯指出，巴西是2014年足球世界杯的主办国，德龙公司可以成为主要赞助商，利用这个机会对一系列男士护肤产品进行积极的宣传报道。

“我们这样是不是走得太快了？”伊夫边说边看了看阿兰，后者以一副深思的姿态点了点头。“我们不要离核心业务太远——至少现在不要吧。也许我们以后需要一些新面孔来代言品牌，

但是，目前我们甚至还不知道公司是否能够在男性护肤市场占有一席之地呢。”

杨一下子僵住了，他感到无所适从。大家转而开始讨论财务报表，最后，阿兰看了看表，宣布会议提前结束。他要去达沃斯待一个星期，计划再逗留几天滑雪。他感谢所有团队成员的建议，并且要求他们在他离开期间加强合作，在接下来的 10 天时间里共同制订出两三种新产品的市场投放计划。然后，他把注意力转向安托万，后者正急着想敲定与那位皮肤科医生的合作事宜。

“我还以为他必须走了呢。”杨喃喃自语说，因为会议似乎还在继续，尽管阿兰已经正式宣布散会，大家仍在交头接耳。再过了一会，杨收拾好自己的文件，走出了会议室。似乎没有人注意到他的离开。“为什么安托万要把这件事情跟阿兰说，而不是跟我讨论呢？”杨想，“难道我不是全球新产品开发的负责人吗？”

伊夫看着杨走开，然后与安托万和埃莉斯交流了一下眼神。他们三个曾经是竞争对手，但是共事多年，三人之间已经建立起某种信任。当他们三个私下在一起的时候，伊夫对公司的未来表示出强烈担忧。“杨已经和我们共事三周了。”他说，“我想我理解为什么他得到了这个职位，而我也努力成为一个合作的好同事。我说过我们不能放弃我们现有的基础，但这并不意味着我很保守。杨一次都没有和我讨论过西方市场。我曾经试图想办法把东方和西方联系起来。但是每一次，他都会把话题转移到一个或另一个不起眼的市场上去。”

成为局外人

一周过后，杨依然感到沮丧和迷茫，他也没机会参与战略决策。有时，他会偶尔听到一些评论，类似“边缘化”、“不够老成”之类的。甚至有传闻，在德龙的乡村别墅有个聚会，但是没邀请他参加。另一方面，每当他想要推广自己的点子时，他能得到的，除了礼节性的微笑，就再也没什么了。

埃莉斯曾经私下向他表示，她觉得他的想法很棒，但是他必须考虑办公室政治的问题。“你不得不做出一些妥协，”她说，“我也是一个局外人。你必须按他们的方式与他们交谈，因为你不可能改变他们。和他们好好沟通吧。”杨对此依然存疑。他已经很尽力了，到底要怎样才能使这些人与他站在同一条船上？如果阿兰不愿意倾听他的想法，那为什么要选择他来担任这个职务？

反省自己面临的困境，杨建国开始思考自己接受这份工作是不是个错误。相比之下，他在管理中国区业务的时候，日子反而更舒坦，他可以自由地做他想做的，而且很多行业内的竞争对手都愿意雇佣他。如果去别的公司，他可能会挣更多的钱，也能得到应有的尊重和信任。