

戴维·桑乔： 来到中国的第一件事 就是“重置”自己

在本文中，中欧国际工商学院管理学教授范悦安（Juan Antonio Fernandez）与 MANGO 前东亚及印度区 CEO、中欧国际工商学院 GEMBA 2012 级校友戴维·桑乔 (David Sancho) 就如何适应在中国的工作、应对数字化带来的影响以及 MBA 毕业生从事时尚行业的必备技能等话题展开了精彩对话。



Q：您来中国很久了，并在这里开设了很多 MANGO 门店，可以说是这一品牌在中国的开拓者。您曾跟我说过，刚来中国时不得不重新学习很多东西，能否谈谈这段“再学习”的经历？

刚到中国的那段日子比较艰难。我来自西班牙，初来乍到，对自己持有的那套在西方市场取得成功应用的方法论信心满满，以为在中国市场也能如法炮制。但到了这里，我才震惊地发现根本行不通，因为中国虽拥有巨大的市场，但也有自身的特点、困难与挑战。我认识到必须“重置”自己——摒弃所有旧思路从头学起，并将新知识学以致用。总之，对我而言，再学习至关重要。

Q：这个过程历时多久？

将近三年。我之所以说“重置”，是因为这需要时间去沉淀，去明白自己到底哪里做得不对——这不仅需要时间，也需要勇气。当发现在原来的市场做得顺风顺水，而到这里却什么也不行不通时，就应及时地意识到这点，好好反思，分析原因，然后采取行动。我认为来中国就应该好好了解这里的文化和国情，然后再因地制宜。

Q：您能举一个“再学习”的例子吗？

我曾在中欧学习人力资源管理课程，这令我受益匪浅。在欧洲，某些公司的组织架构是趋于垂直化的，而在中国，我发现组建一支强大的本土团队才是关键，他们能帮助你有效执行并取得成功。要找到对的人，他们不仅要具备相关技能，还要具备与公司核心精神相契合的理念。当然，重中之重是要赋能于他们。这就是我重新学到的——不是去发号施令，而是要打造优秀的团队来落地执行。

Q：那您需要花时间培育团队？

是的，这极为重要，需要在不同文化之间建立起信任。

Q：团队成员用了多长时间来适应公司文化？

这的确需要时间，不像“即插即用”的解决方案那么简单。不是解释一下公司文化，他们就能立马上手。这也是我学到的另外一点，即聆听的艺术。要留出很多时间去理解问题，了解员工能带来的价值以及他们对市场的看法。当你从一个原有市场进入全新市场，这些都是需要学习的重点课题。花一些时间去适应他人，而非指望别人适应你。

Q：您认为中国消费者是否形成了其独特的时尚风格？

中国消费者行为的变化翻天覆地、焕然一新。2006年第一次来到中国时，我就开始摸索这个市场。当时我们作为品牌方试图影响中国的时尚潮流以及消费者的穿衣风格，通过杂志和时装秀，驱使消费者形成所谓的“正确”的时尚观，然后把现有的商品销售出去。14年过去了，情况早已是今非昔比。首先，中国消费者开始走出国门，去了解法国、意大利、西班牙和美国都发生了什么，进而形成自己对时尚的理解。其次，技术的革新。目前，中国已成为先进技术的主要市场之一，赋予了消费者更大的透明度和更多的信息。第三，本土品牌崛起。在畅销品牌中，本土品牌占据了很大的市场份额。

Q：MANGO 作为全球品牌，与世界各国和各地区都有广泛的业务往来。在您看来，当前的数字化变革是如何影响传统业务转型的？

这取决于不同的市场。我们整合了线下和线上门店，通过技术和供应链优化，将实体门店转变成电商的仓库，以便服务客户到家，同时优化“最后一公里”的服务体验。其次是物流的升级，3D 打印技术给时尚行业的供应链带来了巨变。十年前，我特别不明白中国为什么要在基础

设施上投入巨资，现在我明白，正是得益于这些能力，才让我们能在 48 小时内为中国消费者提供服务。

Q：随着新的中国品牌的崛起乃至发展为全球品牌，外国时尚品牌在中国市场是否还有立足之地？

当然，我还没有看到过任何一个品牌虽不拥有中国业务却敢自称“全球品牌”，这是不可能的，鉴于中国正成为世界主要市场之一，并与美国争夺最大的消费市场地位。不过，品牌方进入中国时，需要制定清晰的计划和战略。到中国不是开家小店、投入小钱就能坐享其成，还需投入资金、人力和耐心。在回答这个问题前，品牌方应先扪心自问：“是否应进入中国市场？如何打入中国市场？是单打独斗，还是通过经销商？是否要与‘京东’们合伙？”这里面的可能性非常多，在这个市场取得成功的关键是提前做好规划。

Q：您刚才提到线上门店和实体门店的融合，能举例介绍并展望一下未来的趋势吗？

这种线下向线上转型的趋势正在加速，部分原因是由于新冠疫情造成的。我认为，实体店的存在是需要理由的——它要么是充当客户试穿体验的展厅，抑或是线上门店的仓库，因为距离消费者很近，从而优化了“最后一公里”的送货体验。电商的迅猛发展是从 2009 年开始的。当我们对比“双十一”和“黑色星期五”大促的数据，就知道这个转型早在五年前就已经在中国悄然发生了。我很高兴能在这个时间点来到中国，因为我知道现在与您谈论的这些变化可能三年后才会发生在欧洲。我看到天猫、微信、抖音里的线上带货，看到越来越多的竞争者加入这个独特的生态圈。而它们的出现，进一步推动了消费品行业线下到线上的转型。



中欧管理学教授范悦安 (Juan Fernandez) 与 MANGO 前东亚及印度区 CEO 戴维·桑乔 (GEMBA2012) 展开对话



Q: 您刚才说中国比欧洲和许多其他国家已经领先了三年。您认为欧美能意识到这种转型即将到来吗？有公司在为此做准备吗？

这个问题很难回答。中国的电子生态独一无二，且与西方世界截然不同。就拿社交媒体来说，中国有微信，西方有瓦次普（WhatsApp），这两个系统互不兼容且无法打通。所以，我们无法在中国照搬欧洲的战略。同样，虽然中国正在引领未来的发展之路，许多欧洲公司仍旧很难感同身受，因为它们还没有在中国开展过业务，或是尚不具备与中国企业一样的能力，因此无法更快地接纳这种转型。

Q: 从欧洲消费者的角度来看，在经历了新冠疫情后，您认为转型的过程会加速吗？消费者是否会适应线上购物模式？

当然，我们已经看到了这个势头。我认为这不只是消费行为的变化造成的，还得益于技术的飞跃。人类有时很难预测未来，因为我们的预测是线性的，而技术的革新则快到让人难以企及，所以我们只能适应新世界的到来。

Q: 最后一个问题，假设 MBA 毕业生要进入时尚行业，您在招聘时会看重哪类品质？

首先，中欧 MBA 学生掌握了前沿的知识与技能，这些是数字信息时代企业亟需的，所以当前是进入时尚行业的最佳时机。其次，中欧的 MBA 毕业生拥有“中国深度、全

球广度”，能给公司带来诸多价值。在时尚行业，MBA 学生可以选择加入 MANGO 或者其他拥有多年大数据经验的大型企业。随着新技术的不断突破，时尚行业的就业选择变得极为广泛，大家还可以加入各类富有创意的初创企业，这些企业所运用的新技术不仅重塑了供应链，还可以优化各个环节。我认为中欧 MBA 同学们凭借着这些技能，可以自主选择是否进入时尚行业。就个人能力而言，关键是要有积极的心态、善于学习的能力，以及勇于尝试并克服困难的决心。

范悦安 (Juan Antonio Fernandez) 是中欧国际工商学院管理学教授，也是最新出版的《中国 CEO II :25 位在华跨国企业领袖经验谈》一书的联合创作者之一。

扫码观看更多
中欧校友高端访谈系列视频

