

大學畢業投身外事 留學歸國入職外企 新時代裡轉型創業

「幸運者」張建欣：把握發展脈動



張建欣簡介

張建欣，道合諮詢創始人及總裁，長期為中外大型跨國企業提供政府事務戰略諮詢。

創辦道合前，張建欣曾在中國外交部工作，並先後在強生、輝瑞、博雅等多家知名跨國企業擔任重要職位。

受訪者供圖



張建欣在外交部工作期間留影。受訪者供圖



上世紀80年代，改革開放春風吹拂華夏大地，年輕的張建欣在高考志願上填下了當時非常時髦的英語專業。90年代，伴隨著著名的鄧小平南方講話，中國又開始了新一輪改革開放，張建欣又選擇了投身外交圈。世紀之交，在中國加入世界貿易組織更為積極融入國際體系之際，張建欣再次選擇遠赴美國深造求學。21世紀，面對蓬勃興起的一個又一個中國故事，她欣然轉身回國，在多家國際知名跨國公司擔任重要職位，親歷外企在中國的發展壯大。新時代裡，她從外企的高位上果斷轉型，抓住中國發展的新機遇，在長期由外企主導的公共事務諮詢領域，創辦了道合諮詢並擔任總裁。

■香港文匯報記者 葛沖、實習記者 謝文博 北京報道

在外國人眼中，張建欣是個獨特的人。在中國人看來，她能折騰，不走尋常路。國慶節前一個陽光明媚的上午，張建欣坐在京城一家咖啡館和香港文匯報記者分享了過往這些年間她的一段又一段精彩的人生經歷。她發現她的人生軌跡實際上早已在不知不覺中與整個國家的發展脈動緊密聯繫在了一起，她的一個個看似偶然的個人選擇，其實背後都深深刻有時代所賦予的必然性，反映的是時代的發展對個人的影響，而她正是抓住時代潮流的一個幸運者。

負責人選任變遷 反映中國市場份量

張建欣20餘載的工作生涯中，絕大多數時間都與外事和外企相關，特別是親身見證

了外企在中國的發展與變化。在外企進入中國的初期階段，中國市場在外企的全球架構中處於較低級別，中國市場的負責人通常是從東南亞或者台灣、香港的分公司選調而來的有經驗的經理。

隨著外企在中國的快速發展，張建欣注意到，外企派到中國來的管理者逐漸變成了其全球領導團隊的重點培養對象。同時，許多大公司開始把中國從亞太區單獨抽出來，成為與亞太區平級的市場。

然而，這並不是故事的結束。逐漸地，越來越像張建欣這樣在中國出生、在中國接受教育，同時又擁有在國外求學或工作經驗的中國人，開始擔任外企在華負責人。張建欣說，外企對中國區負責人的人事安排變

化，實際上體現的是中國市場的發展以及中國在外企全球版圖中份量的大幅增加。

從產品到研發「中國玩法」成風向標

另一個有意思的變化也令張建欣感觸頗深。她回憶說，外企最初拿到中國生產銷售的主要是「成熟產品」。所謂「成熟產品」就是已經處於產品生命週期末段、即將被更新換代的產品，比在歐美上市的新產品落後一兩代。但是，隨著中國市場地位的日漸提升，外企拿到中國的產品越來越新，與全球新上市產品的時間差也越來越短——從最初落後幾年，到相差六到十二個月，再到與歐美同步上市。

「不過，最讓人興奮的還是最近這幾年，

很多外企在中國建立了研發中心。跨國企業這樣做，不只是看中了中國的大量人才和相對較低的研發成本，更重要的是，它們需要根據中國消費者的喜好特點來進行研發。也就是說，中國市場的巨大體量已經促使外企全球研發策略發生變化。」

在電商、新能源汽車等某些領域，中國的研發方向已經在引領全球，中國市場的玩法逐漸變成了全球市場未來發展方向的風向標。

從簡單複製國外成功產品，到中國研發引領全球研發，這是一個質的變化。在張建欣看來，這一變化充分體現了中國市場重要性的提升。這不僅是國民消費市場的擴大，更折射出國家的發展與壯大。

專業理性分析 為客戶勾勒在華藍圖

當今世界正面臨百年未有之大變局。對廣大新興市場國家和發展中國家而言，這個世界既充滿機遇，也存在挑戰。張建欣說，她幾乎每天都在思考一個看似很大但實則關係到每個在華外企和每個中國人的問題——中國未來發展到底會怎樣？「我仍然充滿信心。」張建欣說，「新中國70年來的發展波瀾壯闊，越行到高處，越會遇到以前沒有過的風險和困難。但如果將這些風險和困難放到我們國家整體發展的大背景下，就能看出真正的趨勢。」

中美貿易戰的開打增加了市場擔憂，所以雙方一說要談，股票就漲，一說不談了，股票就跌，經濟下行或消費降級之類的字眼也時常出現在媒體上。但在張建

欣看來，貿易戰等問題是中國步入新時代、面臨新常態的一部分，既是挑戰，也意味着機會。具體到外企，它們在中國面臨的運營環境正在發生全方位的變化，而變化其實會帶來新的機會，關鍵在於企業是否能夠保持一顆開放的頭腦，去重新認識和分析其中的機遇，並且有膽識去抓住機會。

張建欣認為，不論外部環境如何變化，中國以創新引領高質量發展的這一方向不會改變，越符合高質量發展的東西就越有前景。因此，張建欣常常幫助外企客戶深入分析中國的高質量發展、創新引領發展所帶來的政策性機遇，去開發符合中國這個巨大市場的產品、技術和運營模

式，為公司創造無限前景。

近日，常有新聞報道某些跨國公司因降低了在華營收預期而調低了全球營收目標，體現了外界對中國的未來發展的擔憂。但張建欣指出：「從全球範圍看，中國是無法複製的，我們仍舊是最有吸引力的市場。中國的體量和發展速度具有不可替代的優勢。並且，中國是全球唯一擁有聯合國產業目錄中所有工業門類的國家，這是未來發展的堅實基礎。」

展望未來，張建欣特別贊同中國政府反覆強調的「做好自己的事」。她深信，只要中國能做好自己的事，扎扎實實地進一步改革開放，中國向前發展的勢頭是不會改變的，未來一定會是一片光明。

身處普林斯頓 心繫中國故事

2000年前後，中國加入世界貿易組織談判進入最後衝刺階段。隨着中國積極融入全球體系成為大勢，內地留學大潮也隨之興起，其中就有張建欣的身影。離開外交部後，張建欣選擇遠赴她心儀的美國普林斯頓大學深造，潛心學習全球政治經濟體制與政策。

張建欣到達美國時，正值中國加入WTO之際。與以前相比，張建欣明顯感覺到了一些新的重要變化。中國加入WTO後，外企在中國的發展進入了「黃金期」，中國成為各行業領頭羊的戰略市場。在華外企的「中國故事」頻繁出現在CEO們和華爾街投資者的對話當中。張建欣身在其中，既幫助企業講述這樣的「中國故事」，也深為這些「中

國故事」所觸動。

春江水暖鴨先知。張建欣說，其實，所謂的戰略市場，潛台詞就是現在並不一定賺錢甚至還可能會虧錢，但是仍然要提前去大舉佈局，因為其潛力和未來發展空間巨大，如果不去這個戰略市場的話，那麼未來公司的前景就會大打折扣。身在美國的張建欣切身感受到，中國在全球市場和經濟體系中的角色逐漸清晰。

普林斯頓大學畢業後，張建欣曾一度留美工作。其間，因為工作原因她經常回國出差，每次回國，她都會驚訝國家發生的一個又一個的巨大變化。即使一年中有半年需要待在國內，她仍然覺得自己趕不上中國變化的節奏。作為一個對趨勢十分敏感的人，

張建欣領悟到，她要投入到這個趨勢中。她說：「這是我自己的國家，我要到故事發生的地方去。」



張建欣在美國普林斯頓大學留學畢業照。受訪者供圖

進入諮詢行業 做真正懂中國企業



張建欣(右一)出席中美商會發佈會。受訪者供圖

2012年11月，中共十八大召開，中國開啟新時代。此後幾年間，中國政府又相繼公佈了一系列進一步擴大改革開放的新舉措。本可在外企「享受生活」的張建欣，又做出了一個大膽的決定——創辦一家中國本土諮詢公司，這意味着她要長期主導諮詢行業的國際諮詢公司同場競爭。回首這段往事，張建欣說，作出創業的決定是順勢而為，道合諮詢也應運而生。

外企進入中國之初，選擇與其在總部長期合作的外國諮詢公司是很自然的。外國諮詢公司只需將其在國外成熟的服務模式複製到中國，即可滿足當時客戶相對簡單的需求。然而，隨着外企在華本土化的加深，以及中國市場重要性的日益提升，外企對專業諮詢服務的需求也更加精細。因此，外國諮詢公司原來那種「複製黏貼」的套路不再能滿足外企客戶的需求。在敏銳地發現這一機遇後，張建欣決定創辦一家「真正懂中國的中國本土諮詢公司」。

而中共十八大後內地的一系列新變化，也讓張建欣有勇氣、有決心說幹就幹。她說，一直以來，中國政府的行為方式和治理能力都在不斷提升，但十八大之後這一點變得更加明顯。比如，政策的出台更加公開透明，更加體系化，這使得她能夠從中分析出脈絡，並將這些政策分析應用到為客戶指定的戰略當中去。與此同時，張建欣還明顯感覺到，政府的管理方式也更加規範，企業與政府的溝通成本進一步降低，溝通變得更加機制化。這些都使得張建欣所從事的政府事務專業諮詢服務成為可能。

過去幾年間，中國領導人倡導全球化，中國改革開放的力度和速度跨入了新的進程。張建欣的道合諮詢就是幫助企業客戶充分分析這種大開放、大發展當中的機會。儘管國際諮詢公司一直以來主導着專業諮詢服務領域，但是，張建欣和她的團隊憑借自身優勢迎難而上，在與國際大公司的競爭中擁有了屬於自己的一席之地。