



## 喻方

清华 1999 级化学系校友，普华永道意大利交易服务中国业务部总监，意大利清华校友会会长

# 喻方：做中国企业“走出去”的“思维翻译”和“文化翻译”

■ 本刊记者 关悦

2014 年，喻方在决定去意大利工作时，并没有预料到在未来几年，自己会有机会见证中国企业“走出去”的壮观浪潮。她把自己与意大利的缘分称为“Destiny”，而不是“Choice”。

彼时，喻方已经在普华永道工作了十年。职场上周而复始的辛苦拼杀并没有磨灭她的锐气和冲劲儿，她希望有机会能去海外工作历练一番，不是走马观花，也不是浅尝辄止的“加长版旅行”，而是实实在在地“沉”到当地的文化和生活中，换个不同的视角看看世界。

“太年轻出去，可能由于阅历经验不够，会更多地关注比较表面的东西，自己可以用来兼收并蓄的基础少一些；而假如再晚个 10 年，到了 40 多岁再出去，换到语言文化全然不同的新环境，对新鲜事物的接受能力可能要差些了，生活上适应起来也更挑战。”喻方说话从容又温和，却透着思维行事的飒爽果断。

不过，喻方本来并没有想到会去非英语国家。可能真的是缘分吧，在寻找公司内部外派机会时，

恰逢意大利同一个部门急需招人，通过人事部门的推荐找到喻方。在和意大利主管合伙人及几位意大利同事视频会谈后，喻方觉得很投缘，offer 也很快从意大利发了过来。虽然需要在工作之余学习第二外语，但是面对这个和中国历史文化同样悠久的遥远国度，以及公司大中华区的第一个外派意大利机会，喻方选择接受这个挑战。就这样，没有太多犹豫，她就和同为清华校友的先生一起带着四岁的儿子来到意大利，开始了全新的人生经历。

## 意大利：一个硬币总有两面

在很多人的印象中，意大利近年经济在低谷徘徊，在诸多欧美强国中并不算“出众”。“很多资深前辈，包括欧洲校友大会遇到的不少欧洲校友也这样觉得。很多人的印象中，意大利人比较散漫，意大利公司做什么都慢悠悠的，效率不高。除了时尚、旅游、足球，没有什么特别的亮点。”喻方说，“实际上很多意大利企业在细分



米兰街景

行业中做到了全球领先，比如精密制造业、医药化工、医疗器械等，但是由于意大利人很多时候并不重视宣传和商业推广，因此除了业内人士之外，常常并不为大众所知。在意大利人以他们特有的‘轴’劲儿精益求精时，‘不为外人道’的处世哲学把自己DNA中的亮点关在了自己的世界里，大部分人看不到。这一点，也是我来意大利好几年后，才慢慢发现和体会到的。”

行走在米兰街头，随处可见的Aperitivo餐厅（开胃餐）带着鲜明的意大利特色。结束一天的工作后，正式晚餐之前，意大利人喜欢来上一杯橙色的Aperol开胃酒，配上火腿、奶酪、各色小吃，与朋友在喝酒聊天中尽情放松。晚餐后，意大利人也经常去酒吧继续喝酒、跳舞、聊天，日子过得很逍遥。

但这种方式和生活节奏带到工作中，特别在与中国高速发展模式下的企业合作时，有时协调起来会很挑战，甚至会有误会和摩擦。喻方曾接触过一家意大利的医疗器械公司，技术团队在行业内认可度很高，但是两位工程师背景的创始人

在商业市场开发方面差强人意。中国国内一家同行业公司有意收购，出价很高并且非常尊重原股东的技术团队，也可以为意大利企业在亚洲市场开发带来巨大的商机。在这样的背景下，意大利股东自然愿意积极配合，推动交易。但让中方没想到的是，在中国这边没日没夜忙着推进时，意方却并不会在工作时间之外安排太多加班，比如周末的骑车训练、

备战比赛仍是雷打不动。在意大利人看来，这像人的呼吸一样，不可省略。工作再忙、事情再重要，也不能憋着呼吸去干活。

“如果从商业角度来看，意大利很多公司并不单纯追求商业利益的最大化，因此短期的经济回报以及效率上有时会看起来差强人意。”喻方说。但就像一个硬币总有两面，这样的价值观念，恰恰为品牌孕育、技术沉淀和传统的传承提供了基础。“以制造业为例，你会发现意大利企业独特的发展轨迹很有意思。从商业角度，他们可能发展得没那么快；可也恰恰因为这样，他们一门心思集中在产品的工艺和技术上。这些人可以沉下心来钻研最基本的工艺，做到全球最好的水平。”

一位中国客户讲的小细节让她印象深刻：这位客户所在的公司收购了意大利的一个工厂，调试设备时，意大利工人不用方便省事的电动螺丝刀，而是用原始的方式一颗颗手动拧螺丝。一问原因，是他们觉得，只有靠手拧才能感觉出细微的差别，试出来是不是有问题，调试才会更精准。这让客户十分感慨。同样的设备，在不同的地方

调试，有时结果会相差很多。而这种不起眼的细节，可能就是原因之一。

包括在工厂日常操作的细节中，意大利工人的敬业也让中国股东颇感意外。工厂的自动化程度很高，所以工人会有大段时间相对空闲。这段时间里，刷刷手机、聊聊天，在人们眼里会觉得也挺平常。但是中国股东发现在意大利工厂，工人们并没有这样的习惯。他们不是在擦拭机器，就是在做各种跟生产线相关的事。“其实并没有管理上的硬性规定，但他们不会让自己在工作时闲下来。”这些点滴细节，让中国客户对意大利工人留下了很好的印象。

工作中，喻方接触过不少意大利的“高级蓝领”，很多才三十几岁，工龄却已经有十几年。喻方很感慨：“你会发现，他们很多年一直在专注地做一件事情。这在现在的这个时代其实挺难得的。”

## 中国企业“走出去”的第一挑战

“中国公司在海外投资有一二十年了，但是直到最近三五年，意大利的投资机会才得到广泛关注。”喻方觉得，从商业角度来看，意大利其实之前一直是投资的洼地。

随着德、法、英等欧洲大国的投资热度持续走高，很多布局海外的中国企业开始将目光投向意大利。同等条件下，意大利的投资成本要相对低不少。尤其家用电器、医疗器械、机电一体化等意大利热门行业，开始吸引越来越多的投资者关注。

2017年，十九大报告提出要以“一带一路”建设为重点，坚持“引进来”和“走出去”并重，加强创新能力开放合作。“一带一路”成为企业走出去的重要战略引领和支撑。2019年3月，意大利和中国签署关于共同推进“一带一路”建设的谅解备忘录，意大利由此成为“七国集团”（G7）



2019年2月，某中国上市公司在意大利投资顺利交割



喻方与家人在意大利

中第一个正式加入“一带一路”倡议的西方发达国家。这个昔日古丝绸之路的“终点站”也再一次成为中国媒体关注的热点。

最初，喻方来到意大利从事的是跨境交易的财务尽职调查工作。而随着中国企业在意投资并购的井喷式发展，喻方逐渐转向专职做中国项目。这些年，喻方亲身参与、见证了中国企业“走出去”的“战斗历程”，也深深体会到其中的不易。在她看来，中国企业不论在意投资还是经营业务，第一挑战并非语言，而是思路差异和做事风格、方法的不同。而她的工作，最重要的一点就是努力帮助中方和意方相互理解。

“因为文化观念上的差异，很多时候难免鸡同鸭讲。意大利有很多性情中人，谈判桌上谈着谈着拍案而起，是常有的事。这时候就需要我们的团队在中间协助沟通。往往进一步充分了解后就会发现，其实他可能不是不愿意跟你合作，而是觉得你做事怎么这样？！你怎么这么跟我说话？！反过来我们中方的感受也是一样。”

喻方自己也是从这样的差异和困惑中走过来的。刚到意大利公司，收到同事或者客户的沟通邮件，她会习惯性地回复“收到了”或者“谢谢”。但同样的情况，却很少收到意大利人的回复。一次她特意从繁忙的工作中挤出时间应意大利同事的求助写一份反馈资料，发过去之后却没有任何消息。

直到后来和同事们闲聊，喻方才了解，意大利人的习惯是：如果我有什么特别要跟你说的，才会跟你沟通。如果正常收到了邮件，他们会认为没有必要就此特意回一封信。而这在中国的商务礼仪中则会被认为是失礼的。

类似细节上的文化差异很多。孩子学校的家长会，老师讲了学校的若干安排，很多家长明知已经是学校决定了的事项，还是会群情激昂地发表自己的不同观点，而老师和其他家长也都很认真地听、认真地讨论。这在中国人眼里，可能会觉得有点“形式大于内容”，为了不会产生任何实质变化的事情浪费过多时间。但意大利人却对类似的沟通非常看重。因为他们觉得，充分表达

想法是非常重要的。

喻方慢慢习惯了站在客观的中立角度来看问题。“一方面，类似的做法可能从效率上确实不如中国；但从另一个角度，这其实会更鼓励大家有一个开放的心态——即便我现在说了也不会改变什么，但是我让你了解了我的想法，以后就可以避免一些误会，做决策时也会考虑得更全面一些。”

喻方笑称，到现在她的意大利语还是马马虎虎。但她已不再纠结于此。因为她明白，自己工作中“思维翻译”和“文化翻译”的价值，要比单纯的语言翻译大得多。

### “清华人骨子里都是有这种精神的”

回想和客户一起走过的春夏秋冬，喻方觉得感慨良多，“特别是看到中国企业走出去时所肩负的那份战略使命，以及面对文化差异时中方给予意方的尊重、理解和包容。”

与此同时，喻方也能明显地感受到，意大利对中国的了解、对中国人的看法也在不断改变。一位在米兰八年的朋友回忆第一次去意大利学校给孩子开家长会，老师第一个问题就问：请问你是开餐馆的吗？在意大利人的印象里，大部分华人移民从事的都是餐饮业。“他们对中国人基本的尊重还是有的，但之前的印象可能并不是特别好，觉得中国人就是单纯有钱的‘暴发户’。在商业上，信任度也会差一些。”

但近些年，随着中国各行各业的崛起，“走出去”的公司越来越多，在意大利工作的中国人也越来越多。“他们会发现：哦！原来你是懂的，是专业的。中国的企业家也是很有想法的。”

“虽然我工作中看到的可能只是冰山一角，但确实能明显感觉到近年来，意大利人对中国人更加尊重。他们也慢慢开始认可中国企业在商业

投资方面的专业度。”

正是这些经历和感受，让喻方把意大利从漂泊的驿站变成下定决心的选择。用她自己的话说，

“最初来到意大利算是顺其自然，但慢慢却发现好像找到了宝藏一样。在意大利有很多别处很难有的独特经历和发展机会。特殊的经历给了我一副新的眼镜，可以用一种新的视角看这个世界。”

喻方说，有时和在德国、法国等其他欧洲国家的校友交流，大家的感受都一样。觉得与收入相比，更看重工作本身的价值和成就感。“有些校友已经事业有成，却宁愿放下已有的一切从头创业。就是觉得有些事情如果没有人做、做不好，而我恰好可以，那就要上。清华人骨子里都是有这种精神的。”

全球化时代，跨国界、跨文化合作交流频繁。“全球胜任力”已成为时代背景下人才培养的必然要求和趋势。喻方说，视野决定机会，有些得失并不在眼前。“校友们聊起来，其实这种劲儿都挺像的。把目光放长远，同时坚持自己的价值观和原则，包括坚守底线。有时候因为各方面要求都太高，可能路走得没那么容易。但长期坚持下来，一定是可以做得很好的。”

来意大利将近五年，喻方很幸运自己能亲身参与、并和中外友人共同见证中意合作的不断深化，也见证中国文化一步步被理解和认同。她在朋友圈里感慨地说：“作为骨子里勤劳勇敢、文化中含蓄内敛的中国人，在西方世界得到对手的尊重、探寻更平等的对话与合作，是一个吃得苦中苦才守得云开见月明的过程。借一句岳飞的《满江红》：

三十功名尘与土，  
八千里路云和月。”

这是喻方在意大利工作几年最深的感受，也是她与大家的共勉。 