



MANAGING THE DRAGON

闯中国的美国男人

[美] 杰克·潘考夫斯基 著
Jack Perkowski

《金融时报》《经济学人》全力推荐

这绝不仅仅是部奋斗史，读下去，他比你想要的更多

- 20年华尔街经验
 - 15年中国经营管理经验
 - 18年与中国改革共成长历程
 - 积极乐观的企业家精神
- 闯中国成功第一人！



[美] 杰克·潘考夫斯基 著
Jack Perkowski

这绝不仅仅是部奋斗史，读下去，他比你想要的更多

- 20年华尔街经验
 - 15年中国经营管理经验
 - 18年与中国改革共成长历程
 - 积极乐观的企业家精神
- 闯中国成功第一人！**

——闯中国成功第一人！

中国音乐出版社

图书在版编目(CIP)数据

闯中国的美国男人/(美)潘考夫斯基著;江唐,罗文,殷翔宇译.

—北京:中国青年出版社,2008

ISBN 978-7-5006-8139-7

I. 闯... II. ①潘... ②江... ③罗... ④殷... III. 外资公司—企业管理—中国 IV. F279.246
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 053398 号

Managing the Dragon: How I'm Building a Billion-Dollar Business in China

Copyright© 2008 by Jack Perkowski

All rights reserved.

Published in the United States by Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc., New York.

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of Random House, Inc.

Simplified Chinese translation copyright© 2008 by China Youth Press

All Rights Reserved.

闯中国的美国男人

作 者:[美]杰克·潘考夫斯基

译 者:江 唐 罗 文 殷翔宇

责任编辑:李玲香

美术编辑:夏 蕊

出 版:中国青年出版社

发 行:北京中青文文化传媒有限公司

电 话:010-65516873/65518035

网 址:www.cyb.com.cn www.diyijie.com

制 作:中青文制作中心

印 刷:北京中科印刷有限公司

版 次:2011年3月第1版

印 次:2011年3月第2次印刷

开 本:720mm×1092mm 1/16

字 数:240千字

印 张:15

书 号:ISBN 978-7-5006-8139-7

定 价:39.00元

我社将与版权执法机关配合大力打击盗印、盗版活动,敬请广大读者协助举报,经查实将给予举报者重奖。

举报电话:

北京市版权局版权执法处

010-64081804

中国青年出版社

010-65516873

010-65518035

中青版图书,版权所有,盗版必究

前 言	009
第一章 谁是杰克·潘考夫斯基	017
在匹兹堡长大成人 / 019	
我还是想上耶鲁 / 023	
耶鲁的橄榄球生涯 / 025	
抖落老家的煤灰 / 026	
华尔街的世界 / 028	
投资银行 / 031	
第二章 从纽约到香港	035
香港制造 / 035	
迈出走向中国的第一步 / 038	
在香港迷上了北京烤鸭 / 041	
中国投资主题的争议 / 043	
市长的两顶帽子 / 047	
走访中国台湾、韩国和日本 / 049	
第三章 “白纸一张”走近中国	051
中国隐藏的购买力：天津的免费酒水 / 053	
发现商机——汽车制造产业 / 057	
控股的重要性 / 060	
万事开头难 / 062	
第四章 一年遍访 40 座城市的 100 家工厂	065
北京联络人 / 067	
毛泽东的“三线”工厂 / 071	
黑龙江的黑土地 / 072	
打破僵局 / 074	

第五章	“长征”路上的饮食住宿	077
	尝遍各种动物的各种部位 / 078	
	喝白酒的艺术 / 079	
	旅途中的住宿 / 082	
	在南京感受“意大利风情” / 083	
第六章	发展“新中国经理人”的管理战略	087
	“什么,没有中国工作经验?” / 089	
	亚新科的诞生 / 090	
	直面中国的管理差距 / 092	
	为什么在中国搞管理如此之难 / 095	
第七章	弥合中国的管理差距	099
	本土化管理的探索之路 / 099	
	破除管理层变革路上的障碍 / 105	
第八章	安徽的“游击战”	113
	打破坚冰:我们的第一家合资企业 / 115	
	博弈 / 118	
	扣人心弦的“游击战” / 122	
	安徽事件的反思 / 125	
第九章	廊坊的平和过渡	129
	开局不利 / 131	
	关系正常化之路 / 133	
	新中国式管理战略首战告捷 / 136	
	廊坊企业的蓬勃发展 / 140	
第十章	毛家后院的选举	143
	湖南,够辣! / 145	
	民主选举总经理 / 147	
	取得成功的关键 / 152	
第十一章	打造基业常青	153
	让每个人都穿上亚新科的 T 恤衫 / 153	
	信任与忠诚 / 157	
	打造混血公司 / 158	

第十二章	中国的行政管理模式	161
	中国生产能力过剩的原因 / 162	
	与地方政府打交道 / 166	
	打造强大的地方合作关系 / 170	
第十三章	中国价格	173
	“中国价格”的真实成因 / 175	
	100 美元和 100 元人民币 / 176	
	高价商品的缝隙市场 / 178	
	中国的成本观念 / 181	
第十四章	中国的“两个市场”	183
	从餐饮业看中国的“两个市场” / 185	
	中国的汽车和汽车零部件行业 / 189	
	从中国市场到全球市场 / 193	
第十五章	中国制造业的技术鸿沟	197
	关于知识产权的争论 / 198	
	跨越技术鸿沟 / 204	
第十六章	在中国开展业务须知	209
	语言障碍 / 209	
	中国文化和中国人的性格 / 212	
	有所为有所不为 / 213	
	千里之行始于足下 / 217	
	载不动许多乡愁 / 220	
第十七章	当前在中国创业面临的挑战	223
	激烈的竞争 / 224	
	全球成本/价格挤压: 中国制造 / 225	
	管理人员流动 / 226	
	零散的分销渠道 / 227	
	缺乏有效的资本市场 / 228	
	司法系统: 执行难 / 229	
第十八章	中国将走向何方	231
致 谢		237

闯中国的美国男人

[美] 杰克·潘考夫斯基 著
Jack Perkowski

《金融时报》《经济学人》全力推荐

这绝不仅仅是部奋斗史，读下去，他比你想要的更多

- 20年华尔街经验
- 15年中国经营管理经验
- 18年与中国改革共成长历程
- 积极乐观的企业家精神

——闯中国成功第一人！

中国青年出版社

献给我的母亲阿黛尔
纪念我的父亲约翰

他们把勤奋工作和矢志不渝的价值观灌输给了我，

他们还强调接受教育的重要性，

这些教诲令我终生受益。

不论我身在匹兹堡、纽黑文、波士顿、纽约还是北京，

他们都给予了默默的支持，

为我提供了迎风停驻的依靠。

图书在版编目(CIP)数据

闯中国的美国男人/(美)潘考夫斯基著;江唐,罗文,殷翔宇译.

—北京:中国青年出版社,2008

ISBN 978-7-5006-8139-7

I. 闯... II. ①潘... ②江... ③罗... ④殷... III. 外资公司—企业管理—中国 IV. F279.246
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 053398 号

Managing the Dragon: How I'm Building a Billion-Dollar Business in China

Copyright© 2008 by Jack Perkowski

All rights reserved.

Published in the United States by Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc., New York.

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of Random House, Inc.

Simplified Chinese translation copyright© 2008 by China Youth Press

All Rights Reserved.

闯中国的美国男人

作者:[美]杰克·潘考夫斯基

译者:江唐 罗文 殷翔宇

责任编辑:李玲香

美术编辑:夏蕊

出版:中国青年出版社

发行:北京中青文文化传媒有限公司

电话:010-65516873 / 65518035

网址:www.cyb.com.cn www.diyijie.com

制作:中青文制作中心

印刷:北京中科印刷有限公司

版次:2011年3月第1版

印次:2011年3月第2次印刷

开本:720mm×1092mm 1/16

字数:240千字

印张:15

书号:ISBN 978-7-5006-8139-7

定价:39.00元

我社将与版权执法机关配合大力打击盗印、盗版活动,敬请广大读者协助举报,经查实将给予举报者重奖。

举报电话:

北京市版权局版权执法处

010-64081804

中国青年出版社

010-65516873

010-65518035

中青版图书,版权所有,盗版必究

前 言	009
第一章 谁是杰克·潘考夫斯基	017
在匹兹堡长大成人 / 019	
我还是想上耶鲁 / 023	
耶鲁的橄榄球生涯 / 025	
抖落老家的煤灰 / 026	
华尔街的世界 / 028	
投资银行 / 031	
第二章 从纽约到香港	035
香港制造 / 035	
迈出走向中国的第一步 / 038	
在香港迷上了北京烤鸭 / 041	
中国投资主题的争议 / 043	
市长的两顶帽子 / 047	
走访中国台湾、韩国和日本 / 049	
第三章 “白纸一张”走近中国	051
中国隐藏的购买力：天津的免费酒水 / 053	
发现商机——汽车制造产业 / 057	
控股的重要性 / 060	
万事开头难 / 062	
第四章 一年遍访 40 座城市的 100 家工厂	065
北京联络人 / 067	
毛泽东的“三线”工厂 / 071	
黑龙江的黑土地 / 072	
打破僵局 / 074	

第五章	“长征”路上的饮食住宿	077
	尝遍各种动物的各种部位 / 078	
	喝白酒的艺术 / 079	
	旅途中的住宿 / 082	
	在南京感受“意大利风情” / 083	
第六章	发展“新中国经理人”的管理战略	087
	“什么,没有中国工作经验?” / 089	
	亚新科的诞生 / 090	
	直面中国的管理差距 / 092	
	为什么在中国搞管理如此之难 / 095	
第七章	弥合中国的管理差距	099
	本土化管理的探索之路 / 099	
	破除管理层变革路上的障碍 / 105	
第八章	安徽的“游击战”	113
	打破坚冰:我们的第一家合资企业 / 115	
	博弈 / 118	
	扣人心弦的“游击战” / 122	
	安徽事件的反思 / 125	
第九章	廊坊的平和过渡	129
	开局不利 / 131	
	关系正常化之路 / 133	
	新中国式管理战略首战告捷 / 136	
	廊坊企业的蓬勃发展 / 140	
第十章	毛家后院的选举	143
	湖南,够辣! / 145	
	民主选举总经理 / 147	
	取得成功的关键 / 152	
第十一章	打造基业常青	153
	让每个人都穿上亚新科的 T 恤衫 / 153	
	信任与忠诚 / 157	
	打造混血公司 / 158	

第十二章	中国的行政管理模式	161
	中国生产能力过剩的原因 / 162	
	与地方政府打交道 / 166	
	打造强大的地方合作关系 / 170	
第十三章	中国价格	173
	“中国价格”的真实成因 / 175	
	100 美元和 100 元人民币 / 176	
	高价商品的缝隙市场 / 178	
	中国的成本观念 / 181	
第十四章	中国的“两个市场”	183
	从餐饮业看中国的“两个市场” / 185	
	中国的汽车和汽车零部件行业 / 189	
	从中国市场到全球市场 / 193	
第十五章	中国制造业的技术鸿沟	197
	关于知识产权的争论 / 198	
	跨越技术鸿沟 / 204	
第十六章	在中国开展业务须知	209
	语言障碍 / 209	
	中国文化和中国人的性格 / 212	
	有所为有所不为 / 213	
	千里之行始于足下 / 217	
	载不动许多乡愁 / 220	
第十七章	当前在中国创业面临的挑战	223
	激烈的竞争 / 224	
	全球成本/价格挤压: 中国制造 / 225	
	管理人员流动 / 226	
	零散的分销渠道 / 227	
	缺乏有效的资本市场 / 228	
	司法系统: 执行难 / 229	
第十八章	中国将走向何方	231
致 谢		237

前言

她觉得我这辆拖拉机性感迷人

实在让她春心荡漾

当我轰隆隆地驶过

她总是直勾勾地朝我望

——肯尼·切斯尼^①，《她觉得我这辆拖拉机性感迷人》

2006年4月，一个温暖、明澈、星光闪烁的夜晚，图森市^②。我跟卡特彼勒（Caterpillar）公司及其核心供应商的500名管理人员一起，坐在该公司亚利桑那州试验场的看台上，一面听肯尼·切斯尼吹嘘自己的拖拉机有如催情药引，一面观看专业操作人员开动大批卡特^③车辆。

乐声喧响，五颜六色的聚光灯随之明灭闪耀，两辆巨型自卸车——在澳大利亚，这种车被大型煤矿用来拉煤——从远处的山上轰鸣着驶了下来，消失在下方的山谷中，转眼又从我们右侧冒了出来，从看台前面急速驶过，车尾腾起阵阵烟尘。音乐响得厉害，盖过了自卸车引擎的轰响。与此同时，巨大的重型推土机把成吨的泥土推到了正在那里等候的巨型卡特装载车的铲斗里，这种装载车的橡胶轮胎足有两人高。突然，我们正前方的山坡上爆发出灯光和轰响，三台略小一号的重型推土机从开凿在山坡上的隐秘隧道里冲了出来。

这大概是我看过的最令人难忘的车辆展示会，简直是我梦寐以求希望看到的，我怀疑，类似的展示会今后恐怕也难得一见。我简直可以坐在那儿边听边看，呆上一宿。

在图森市的那天晚上，我们距离中国十分遥远——不过每个人都在心里思忖着中国。是卡特彼勒公司把我们召集到这里来的。这一次，是卡特约150个战略供应商有史以来的首次集会，共商该公司2020年的发展愿景。

① Kenny Chesney(1968-)，美国著名乡村音乐男歌手。

② 美国亚利桑那州东南部的一个城市。

③ 卡特(CAT)，是卡特彼勒公司品牌的简称。

书中页下注释除特别标注的均为译者注。

根据该战略部署,截至 2020 年,该公司的销售额将达到 1000 亿美元。在白天的会议上,卡特公司的经理人谈到,他们公司具备七项成功要素,其中三项为多数公司所共有:人力、产品和质量,还有三项为卡特彼勒公司所独具:经销配售、在市场低迷时赚钱的本领、快速的市场反应。不过,最有意思的要数第七项要素:中国。在图森的三天时间里,上至总裁吉姆·欧文斯,下至每一名高级主管,都在公司的主要供应商面前说起,到 2020 年,卡特公司一定要在中国名列榜首。如若不然,这家公司在全球业界的领先地位恐怕岌岌可危。

这一宣言很是惊人。作为全世界最成功的工业企业之一,卡特彼勒公司居然会声称,今后它作为全球霸主的竞争力如何要取决于它在中国的表现。卡特公司是一家足以自豪的企业,它生存了近百年之久,经受过严峻考验,如今仍然屹立不倒。在 20 世纪 80 年代末 90 年代初,卡特公司曾成功地经受住了其日本劲敌小松公司的挑战,同时还找到了与工会达成共识的解决之道——借此避免了如今对美国汽车制造商构成威胁的遗留问题。世纪之交转过来没多久,随着原材料价格猛烈上涨,公司加大了对天然材料的研发和采集投入,令公司大发其财,迎来了前所未有的美好年景。

但 2006 年春,处于巅峰状态的卡特公司宣称,它的未来在于中国!不少企业在关注中国,不过就我所知,认为中国的重要性足以影响其企业未来的成败,抱有如此想法的大企业,卡特公司尚属首家。

全世界规模最大、最成功的企业正在得出与卡特彼勒公司相同的结论,这一事实表明,中国在过去十年里取得了何等成就。今后的路途仍将崎岖坎坷,中国作为经济国家的发展过程也不见得会顺风顺水。但中国仍将是 21 世纪全世界规模最大、发展最快的国家,这一事实不会改变。任何公司如果不像卡特公司那样,把在中国争取领先地位作为头等要务来抓,都有可能丧失先机,在未来沦为二流选手。

中国的持续发展令很多企业和个人感到惊异,原因在于这股发展势头极为迅猛。中国经济如同从山上滚落的巨石,正在不断积聚动力,提升速度。在 20 世纪 90 年代初之后,中国经济的增长幅度一度达到两位数,此后,根据大数定律^①不难预见,这种程度的增幅不会再次出现。但中国不甘屈从于常识

① “大数定律”是概率论中的数学概念,通俗地讲,该定理表明,在不变的试验条件下重复试验多次,随机事件的频率近似于它的概率。据此,较大数值往往较少出现,接近平均值的数值出现得更为频繁。

判断。尽管它已经是位列世界第四的经济大国，但在 2003、2004、2005 和 2006 年，中国经济每年至少增长了 10%。1993 年，中国外汇储备达 210 亿美元；10 年后，2003 年始，中国国库内的外汇储备每年递增 2000 亿美元。截至 2006 年底，中国的外汇储备已逾 1 万亿美元，这一数目空前巨大，而且还以每月 500 亿美元的幅度递增。全世界都在翘首以待，看中国会将现金储备做何处置。

中国经济加速发展的步调，套用一句中国谚语来说，令我们全都“骑虎难下”。要从虎背跃下，情势十分凶险，也许生死攸关，可要想留在虎背上，又异常艰难，除非你對自己应该如何行事心中有数。

个人和大小企业要想在中国获得成功，有哪些事情需要了解？人人都各有见解，不过倘若要我用三言两语说清一切，那么我在书中会把这条重要见解告诉你：你一定得给你的公司在中国国内组建一支强有力的本土管理团队。这一问题绝无转圜余地。在中国运作的十五年来，我曾目睹不少公司乘兴而来铩羽而归，但那些建立起良好本土化的中国管理团队、理解公司发展目标、能对中国商业环境中的特殊元素做出应对的企业，最有可能获得成功。为了弥合中国的管理差距，我们尝试过多种不同的方法——我会为你逐一介绍——后来我们终于找到了对头的方法，挽救了我们公司。这个故事将是本书的核心内容。

从更宽泛的意义上讲，我还希望多向你透露一点中国的现状，这部分内容建立在实践考察的经验之上，而不是建立在理论或假设之上。多数人把中国想象成处于北京高层统辖之下，充斥着官僚作风的巨大国度。我可以毫不犹豫地讲，这种想象与现实相差甚远，认清这一点十分重要。自古以来，中国的权力就是高度分散的，现在依然如此。北京的政令未必像想象中那么有分量。中国的地方分权，是导致这个国家各种产品都出现产能过剩的部分原动力，这点我将在后面的章节谈到。这一点还导致产业过度分散，这一趋势今后只会愈演愈烈，而不会像传统观念所认为的那样，导致产业整合。

外表的风光暂且不论，从经济层面看，中国与世界其他发达国家相比，还是有差别的。单看外部印象，这个国家显得现代化、富裕、繁荣，像个典型的富家少爷，有着与身份相称的全副行头和派头。在这幅形象下面，有一处薄弱环节——这个国家尚有为数巨大的人口正处于贫困当中。1949 年到 1978 年，中国闭关自守，落后了 30 年，这一问题如今仍在以各种方式对这个