

蓦然回首

——与拜耳同行廿二年



22 Years With Bayer

by M.W Cheung

张茂荣 著

蓦然回首

——与拜耳同行廿二年

22 Years With Bayer

by M.W Cheung

张茂荣



图书在版编目(CIP)数据

蓦然回首:与拜耳同行廿二年/张茂荣著. —上海:上海辞书出版社, 2005. 3
(2005. 5 重印)

ISBN 7-5326-1753-X

I. 慕... II. 张... III. 张茂荣自传 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 011855 号

责任编辑 余 岚
装帧设计 杨钟玮

蓦然回首:与拜耳同行廿二年

世纪出版集团 出版、发行
上海辞书出版社

(上海陕西北路 457 号 邮政编码 200040)

www.ewen.cc www.cihai.online.sh.cn

上海市印刷十厂有限公司印刷

开本 787 × 1092 1/18 印张 10.444 插页 1 字数 173 000

2005 年 4 月第 1 版 2005 年 5 月第 2 次印刷

ISBN 7-5326-1753-X/K · 285

定价: 30.00 元

如发生印刷、装订质量问题,读者可向工厂调换。

Tel: 65410805

PREFACE

by Dr.Elmar Stachels
CEO of Bayer Greater China
(October of 2004,Shanghai)

This book of Mr.Cheung Mauwing named “22 Years with Bayer” is not only a record of his work in Bayer , and not only a usual memoir book with personal reminiscences, but as well an illustrative report about the exciting times of China’s basic opening up since the mid eighties of last century. It is also a book which offers insights into how international enterprises like Bayer built up activities step by step in parallel with China’s development. As his former supervisor, colleague and friend, I am very happy to write some words in lieu of preface of the book.

Mr.Cheung Mauwing was born in the city of Bogor, Indonesia in 1938. In 1957 he boarded a ship to China. In 1958 he enrolled as a student of Chemical Machinery and Equipment at the East China University of Science and Technology. After graduation in 1963 he remained there as a teacher for 17 years until 1980.

Mr.Cheung joined Bayer China Company Limited in Hong Kong in 1980, leaving his job as a university teacher, which he hold for 17 years in Shanghai. He started his industrial career as a translator, being soon promoted to a sales representative and deputy manager. In 1987, he was sent to Shanghai to establish the Bayer Shanghai Representative Office.

During 16 years in the position of the Chief Representative, together with his colleagues, he has shaped the face of Bayer in China. Thanks to his contribution, Bayer has developed from a “one man army” to a group of 15 companies.

In the Shanghai representative office, Mr. Cheung took an approach that brought together product knowledge, concern for people, high-level contacts and project work in the start-up phases.

People were the most important to him. One of his secrets for success was learning and teaching others having been a teacher himself. He realized the importance of training his staff in

various skills, such as language, sales and technical areas.

He was loyal to the customers, and therefore the customers were loyal to him.

Mr.Cheung worked hard to facilitate Bayer's largest foreign investment to date the integrated polymer production site in Caojing. He helped in building a strong working relationship with Shanghai Chemical Industry Party (SCIP). During the project start-up phase his expertise in government affairs and diplomatic skills facilitated negotiations and steered Bayer through the application procedures many times. The Groundbreaking Ceremony of Bayer's Caojing project in November 2001 marked the success of Bayer's combined efforts, incl. the valuable contribution of Mr.Cheung.

Always the teacher, his heart has remained in education. Accordingly he was a driving force in the establishment of Bayer's training cooperation with the vocational school at the Shanghai Petrochemical Academy in Jinshan.

As Chief Representative Mr.Cheung worked in most of the company affairs including business, administration, human resources, training and education, recruitment, accounting, public relation, joint-venture negotiation , government affairs, etc.

Stories of his activities, experiences he has got, peoples he has met are reflected and described in his book. He recalls stories in Indonesia where he was born and grew up, stories in Hong Kong where he immigrated from Shanghai.

The book is indeed not just a personal biography. Following the 22 years of his working experience, you will also see the big changes of Shanghai and the great country during these years, many interesting facts and aspects you may never heard of, or even hard to imagine under the prevailing conditions of those times. Moreover, the local Chinese people who used to work with Mr.Cheung from starting stage have been developed to high level and international position. Reading this book you will also find interesting stories of their life, as well as the difficulties they faced and how those were overcome. From this point of view "22 Years with Bayer" could be a valuable "guide book" for the young generation-employees of international companies how to work and grow in and with multi-national companies in China.

The developing history of Bayer in China is closely linked with Cheung Mauwing Bayer's man and Chief Rep in Shanghai, the Chief teacher, translator and interpreter as well as trainer for his people, his peers, his bosses, his visitors from abroad and above all, his partners in China.

He stands for the consistent step-by-step development of Bayer in China.

The confidence he created inside and outside of Bayer is the best basis for our company's future development.

The building blocks for this confidence are

- patience combined with persistence
- principles paired with pragmatism
- and prudence.

With the groundwork that he laid in Shanghai he has created a platform for Bayer's successful development and mutual benefit for our company and for the country.



张茂荣先生的《蓦然回首——与拜耳同行廿二年》一书，不仅是一部他在“拜耳公司”工作的记录和个人缅怀往事的回忆录，而且是一部从上个世纪80年代中起，关于中国改革开放的一部生动的报告。它也是一部让人们能感悟到，像“拜耳”那样的国际大公司，如何随着中国的发展，一步步地创建在中国的各种业绩的创业史。作为张先生退休前的上司、同事和朋友，我欣然答应为他的这本书写序。

张茂荣先生于1938年在印度尼西亚茂物市出生。1957年他从印尼乘海轮回到中国。1958年他考入上海“华东化工学院”就读“化工机器及设备”专业。1963年大学毕业后他留校当了17年教师直至1980年。

离开17年在上海的大学教书生涯后，张先生于1980年在香港加入“拜耳中国有限公司”，在那里由于他的勤奋而获得的第一个工作是“翻译员”，而后他迅速地被提拔为“营业代表”、“副经理”。1986年，公司派他重返上海组建“拜耳上海代表处”。在担任16年的首席代表期间，他和他的同事一起，大大地改变了拜耳公司在中国的面貌，使公司从一个“光杆司令”发展成拥有15家分支机构的集团公司。

在上海代表处，张先生同时要接触公司的各种系列产品知识、涉及广泛的人际关系、高层接触，以及投资项目的启动等工作。作为曾经是一个教师的他，知道人是最可贵的，他成功的秘诀之一是“学而不厌、诲人不倦”。他清醒地认识到对雇员进行各种技能如：语言、销售技巧、专业技术等方面培训的重要性。

他诚恳地对待每一位客户，而客户们也和他以诚相见。

张先生为促进至今为止仍是最大的外商投资项目——拜耳在上海漕泾一体化聚合物生产基地——做了大量的工作，和“上海化学工业园”(SCIP) 发展公司建立了紧密的工作关系。在投资项目的启动阶段，他和政府部门打交道的能力和外交技巧，使谈判得以顺利进行，并多次让拜耳公司顺利通过审批手续。2001 年 11 月举行的拜耳在漕泾的投资项目动土典礼，标志着拜耳公司集体力量的成功，这包括张先生有价值的贡献。

他始终牢记自己是一名教师，惦记着教育工作，从而使他成为拜耳公司和位于金山区的职业学校——“上海石化学校”——建立培训基地的推动者。

作为首席代表，张先生的工作涉及贸易、行政管理、人才资源、教育和培训、人员招聘、财务、公共关系、合资谈判以及和政府部门联系等等业务，他在各项活动中的故事、他取得的经验、他遇上的人事等，都在他的书中有所叙述。他还回忆了他生于斯、长于斯的印度尼西亚，以及他从上海移居到香港的故事。因此，这不仅是一部个人传记，因为当张先生在上世纪 80 年代中被派到上海时，正值中国刚刚对外开放，跟随着他廿二年的工作经历，人们可以体会到在那些年里，上海和这个伟大国家的巨大变化，以及在当时条件下，发生的不为人知，甚至难以想象的事。再者，曾经从一开始和张茂荣先生一起工作的当地同事，都已成长为高级职员或驰骋国际的职员，阅读此书，也可以让你了解他们的生涯，以及他们在工作中遇到的困难和如何克服那些困难。由此看来，《蓦然回首——与拜耳同行廿二年》还可以作为在外资机构工作的年轻雇员，如何在公司工作，以及和跨国公司一起成长的“手册”。

拜耳公司在中国发展的历史，是和张茂荣先生的名字紧紧地联系在一起的，因为他是拜耳公司在上海的首席代表、首席教师和翻译，以及他的同事、上司、来自各国的来访者、和中国的合作伙伴的培训者。

他代表着拜耳公司在中国的稳步发展，他在公司内外建立的信念，是公司今后发展的最佳基础，这个信念是由如下基石组成的：

- 执著和耐心相结合；
- 纲领性的坚持原则；
- 深谋远虑。

他在上海打下的基础，已为拜耳公司搭建了成功发展以及和中国互利的工作平台。

拜耳公司大中华地区首席执行官 施德浩博士

2004 年 10 月于上海

序一

本书可以作为从事对外经济工作者的参考读本。众所周知，邓小平对外开放理论，根本上是着眼于当今世界条件下，如何加快中国的发展，早日实现社会主义现代化。只有对外开放，才能利用外国的资金、技术和经营管理经验，更快地提高中国的生产力，加速经济发展；只有对外开放，才能更好地利用世界市场，配置资源，发挥优势，获得更多利益；只有对外开放，才能更多地实现价值，积累财富，增强中国的综合国力。邓小平在接见意大利记者奥琳娜·发拉奇时曾说过：“吸收外国资金、外国技术，甚至包括外国在中国建厂，可以作为我们发展社会主义生产力的补充。”（见《邓小平文选》第二卷，人民出版社1993年版第351页）在邓小平这一思想指导下，中国对外开放工作近廿年来有了飞速的发展，外资企业、中外合资企业在中国经济发展中发挥了重要作用，而在这一工作中，许多经济工作者、科技工作者默默无闻地作出了重要的贡献。

本书作者张茂荣先生是其中的佼佼者，现在他已在德国拜耳公司工作了廿二年，从一名公司的普通翻译员到拜耳公司驻上海、广州、成都代表处首席代表，他以自己不寻常的经历、亲身体会写下了《蓦然回首——与拜耳同行廿二年》这本书，如实地叙述了他的亲身经历、经验和体验，值得从事对外经济工作人员，以及想在和已在外商机构从业的年轻朋友们学习和借鉴。

张茂荣先生系印尼归侨，其父母均系印尼华侨，而且均为教育工作者。他们青年时代背井离乡，远涉重洋，谋生外邦，但心怀祖国，热心关切乡梓。抗日战争时期，在海外募捐支持祖国抗战大业，并因此在日本帝国主义侵占印尼时遭到追捕和迫害。为此张茂荣先生自幼即受到良好的热爱祖国的教育。1957年他毅然买棹归国，考入上海华东化工学院(今为“华东理工大学”)，希冀在大学毕业为祖国的建设作出应有的贡献。大学毕业后，他因品学兼优而被留校任教。除教学工作外，还参与重大科学研究项目，成绩显著。十年动乱，给中国的教育事业带来重大冲击，国民经济亦濒于崩溃边缘，在此情况下，他不得不带着失望、失意和失落感携妻儿去了香港。在一个难得的机会中，他进入德国拜耳公司充当英语翻译。改行做英语翻译是一个十分困难的工作，可是在他坚韧不拔的努力下，日以继夜地边工作边学习，克服众多困难，终于站住了脚跟。在工作中，他又以实事求是的精神，不卑不亢，以其深厚的专业知识，为公司解决了一些技术上的难题，终于获得了公司的信任。可贵的是，他能团结同仁，以身教言教带动大家；更难能可贵的是他有着非凡的对外交往能力，往往在十分困难的条件下顺利完成任务。这些都是从事对外经济工作者必须具备的能力和高贵的品质，正因为如此，所以我认为本书是从事对外经济工作者的必要读本。

华东理工大学退休老干部 龚德明

2004年9月于上海

丹心历程(序二)

茂荣的回忆录即将付梓，嘱我写点什么。我与他有两代人的深情厚谊，岂能不勉力为之。

说来让人无法相信，我在上海旅居了半个世纪，他在上海求学、任教、任德国拜耳公司的首席代表，加起来有三十多年，然而两人相遇、相识、结交却在最近的四、五年，鬼使神差，这种畸形的遭遇，大概是几十年间一个接一个政治运动所导演的吧！

大约五年前，在一次我二十年前参与组织发展至今的“上海梅州知识分子联谊会”的青浦聚会上，新入会的茂荣第一次亮相并应邀发言，讲他最近重返印尼的观感，讲得声情并茂、生动有趣，不时被笑声、掌声打断，给大家留下很好的印象。发言中他回忆了自己童年时代在印尼，赤脚满街飞奔卖报和在网球场上当球童赚钱贴补家用的苦情；言语中谈到了他毕业于“巴中”（即印尼雅加达著名的“巴城中学”，雅加达旧名“巴达维亚”，故名）。这一句话更加触动了我。散会后，他被原先从印尼回来的会员包围着，问长问短，十分热闹。我没去过印尼，但也挤了过去大声问：“你认识庄劲民先生吗？”他睁大眼睛望着我答：“当然认识，他是我的老师，巴中校歌的词作者，全校学生都知道他。”于是我大声吼道：“我是他的儿子！”自此，相见恨晚的他和我终得承续前缘，成了好朋友。

回忆那时，先父服务于雅加达中国银行，工余在“巴中”兼课教高中语文。茂荣的父母都服务于教育界，年轻时和先父在梅县家乡是“梅州中学”的校友。他们时有诗文唱和，乡情友情都很浓郁。

从青浦归来，茂荣驱车送我回家，我把近年与老伴合写的几本书送给他，作为见面礼，开启了我们之间融洽无间的友谊之门。

及后，在我和茂荣的交往中，逐渐了解了他几十年不平凡的奋斗历程，感到其中许多感人的事情，值得写下来，用以激励后人，遂时常怂恿他动笔。起先他还“犹抱琵琶半遮面”，推说自己是学理工的，写不好。其实不然，我读过他写的东西，逻辑性很强，有声有色，毋须自谦。于是，我凭着老和尚念经的本事，不断在他耳边叨咕，唤起他写作的热情。这一招，果然有效。

然而不巧，在其后的写作过程中，他九十多岁高寿的母亲住院治疗；他自己又得了坐骨神经痛，苦不堪言。后来其夫人也罹患胆结石入院手术，真有点“屋漏更遭连夜雨”。但是，令人佩服的是他“开弓没有回头箭”，竟然没有停下，笔耕不辍，并且陆陆续续把写好的稿子复印寄来，供我先睹为快。我年龄比他大近20岁，又是半辈子搞文字工作的，于是倚老卖老，不断给他写信，对稿子指手画脚，说三道四，“鸡蛋里挑骨头”，所幸茂荣知我，毫无怪罪之意，使我愈加放肆。如此这般，经过一年多的努力，终于完成了15万字的初稿，书名为：《蓦然回首——与拜耳同行廿二年》。

初稿完成后，他并没有止步。他把稿子给许多朋友看，广泛征求意见。从反馈的信息看，大家对稿子都表赞赏，认为写得很好，当然也收到一些意见。他又一而再、再而三地修改、润色，反反复复，精益求精，作“锦上添花”的冲刺。

在我和茂荣交往的数年间，感到他这人很不简单，是一位精明能干的事业家。他天资颖慧，勤于学习，故而学识渊博，尤精通本职业务。遇事善于独立

思考，谨言慎行，是一个理性型的人物。但为人处世不乏浓厚的真切感情，言谈举止极富人情味。他有很强的事业心，很强的组织能力，遇事冷静、果断，勇于负责。从总体来说，他是一位成功的企业家。

我一次又一次拜读茂荣陆续寄来的稿子，初稿、二稿、定稿，深受感染，其实我是很欣赏它的，但为了促使它好上加好，还是不断给他提建议，希望精雕细刻成为精品。他不是文人，但由于阅历丰富，他的作品具有感染力，很能征服读者，读后让人久久萦怀。我从他的作品中，再一次真正地认识他，认识他的高尚人品和超人的毅力与坚韧不拔的性格、深厚的爱国情怀。他不愧是一位强者。至于本书，有书在，我不必多作介绍，读者读后自会有各自的感受。我只想说，茂荣的书，对青年一代来说，具有强烈的现实意义，很有参考价值，希望读者从中获得更多的启示，我想这也许正是作者动笔写书的原动力吧。

庄辛

2004年8月于上海

前言

我生于20世纪30年代的荷属印度尼西亚。不久，第二次世界大战爆发，日军发动太平洋战争，挥军南下东南亚，印尼也于1942年被日军占领。1945年，日本投降，世界掀起反殖民统治、争取独立的革命战争。印尼爆发八月革命，苏加诺领导了印度尼西亚反荷兰殖民运动，并终于在1945年8月17日宣布独立，成立印度尼西亚共和国。1947年后，荷兰与印尼经过多次战争和协商，于1949年11月签署印荷《圆桌会议协定》。据此，印尼于同年12月27日成立联邦共和国，参加荷印联邦。与此同时中国大陆内战烽烟四起，国民党兵败如山倒，退守台湾。1949年10月1日中华人民共和国成立，改变了亚洲的政治格局。

一向被称为“海外孤儿”的海外华侨欢呼雀跃、奔走相告，憧憬祖国从此走向繁荣富强。我和广大华侨青年一样，带着赤诚之心投奔祖国，要为国家建设竭尽绵力。

在我考入大学克服种种困难努力读书的同时，中国的各种政治运动接二连三，令人惊栗。爆发史无前例的“文化大革命”，全国人民被卷入无休止的、残酷的政治斗争中。当年回国的热血青年，人到中年不得不重投早已十分陌生的异国他乡，挣扎求生。

中国改革开放后，有机会又以不同的身份参与其中，亲眼目睹神州大地二十多年的变化直至告老退休。

退休前几年，许多朋友鼓励我把从南到北、从北到南、又从南到北的人生经历记录下来，但自知文字功力浅薄，读书不多，不敢造次。直至2001年1月退休，才怀着惶恐的心情提笔试写。

感谢“上海梅州知识分子联谊会”创始人之一、作家庄辛先生贤伉俪，印尼读书时的恩师杨庆贤老师，上海“华东理工大学”的恩师龚德明老师，“上海石化学校”以及拜耳集团大中华地区董事长兼总裁施德浩博士和拜耳公司诸多同事、朋友的悉心帮助和热情鼓励，使我能坚持写完这本书。施德浩博士(Dr. Elmar Stachels)、庄辛和龚德明先生还欣然为本书写序。

我愿将此书献给已在或志在中国改革开放中寻找立足点的同人，或许可作为有用的参考资料。

张茂荣
2004年7月

目 录

拜耳公司简介1

作者简历4

C O N T E N T S

(一) 重越罗湖桥6

(二) 挣扎求存14

(三) 进入拜耳18

(四) 攻克语言关26

(五) 面对歧视 站住脚跟32

(六) 弃教从商38

(七) 听德国人谈马克思主义49

(八) 广州交易会54

(九) “油田化学品”的挑战59

(十) 头顶青天 脚踩污泥65

(十一) 重返黄浦江畔	72
(十二) 步履蹒跚的上海	78
(十三) 和谢尔克先生的争论和情谊	85
(十四) 拜耳上海齿科材料厂和齐格尔先生	91
(十五) 成败系于培养好年轻新同事	98
(十六) 一九八九年春夏之交	105
(十七) 重返第二故乡、首次台北之旅	111
(十八) 新课题的调查研究	120
(十九) 拜耳总公司高级考察团首次访华	124
(廿) 有心栽花花不开	131
(廿一) 成立拜耳控股公司	137
(廿二) “忠”“孝”难两全	146
(廿三) 综合性 一体化聚合物化学工业园	154
(廿四) 精英辈出 喜看后浪推前浪	161
附录	171

目 录

C O N T E N T S

Preface

Chap.1 Crossing Bridge of Lowu River to Hong Kong.....6

Chap.2 Struggling for Existence in Hong Kong.....14

Chap.3 Get into Bayer China Co., Ltd.....18

Chap.4 Overcome Obstacle of Languages.....26

Chap.5 Standing Firm against Discrimination.....32

Chap.6 From A Translator to A Sales.....38

Chap.7 Visit Former Home of Karl Marx with Tian Jin Delegation.....49

Chap.8 Canton Fair.....54

Chap.9 Challenge to Oilfield Chemicals.....59

Chap.10 Drilling Operation in Oilfield.....65

Chap.11 Return to Shanghai.....72

Chap.12 Shanghai, Still Stepping Slowly.....78