

—— 大门。

关 · 系

联系。——

跨国 CEO 的中国经验

美]胡安·安东尼奥·费尔南德斯 (Juan Antonio Fernandez) 劳里·安德伍德 (Laurie Underwood) 著

孙达 译

凤凰出版传媒集团 (A) 译林出版社



[美]胡安·安东尼奥·费尔南德斯 (Juan Antonio Fernandez) 劳里·安德伍德 (Laurie Underwood) 著

孙达 译

31

关·系

跨国CEO的中国经验

CHINA CEO

F278.247
F344

凤凰出版传媒集团

译林出版社

图书在版编目(CIP)数据

关·系:跨国CEO的中国经验/(西)费尔南德斯(Fernandez, J.A.),
(美)安德伍德(Underwood, L.)著;孙达译. —南京:译林出版社,
2010.5

书名原文: CHINA CEO

ISBN 978-7-5447-1185-2

I. ①关… II. ①费… ②安… ③孙… III. ①企业家—访谈录—
世界 ②跨国公司—企业管理—经验—中国 IV. ①K815.38 ②F297.247

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第018515号

China CEO: Voices of Experience from 20 International Business Leaders

by Juan Antonio Fernandez and Laurie Underwood

Copyright © 2006 by John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd

Authorized translation from English language edition published by

John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd

Simplified Chinese edition copyright © 2010 by Yilin Press

All rights reserved.

著作权合同登记号 图字:10-2006-352 号

书 名 关·系

作 者 [西班牙]胡安·安东尼奥·费尔南德斯 [美国]劳里·安德伍德

译 者 孙 达

责任编辑 陈 锐

原文出版 Wiley, 2006

凤凰出版传媒集团

出版发行 译林出版社(南京市湖南路1号 210009)

电子信箱 yilin@yilin.com

网 址 <http://www.yilin.com>

集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>

印 刷 江苏凤凰扬州鑫华印刷有限公司

开 本 718mm×1100mm 1/16

印 张 15

插 页 2

字 数 177 千

版 次 2010年5月第1版 2010年5月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5447-1185-2

定 价 35.00 元

译林版图书若有印装错误可向出版社调换

(电话:025-83658316)



关系，即中国式的人际网络，是本书从头至尾的核心主题。从如何管理中国员工，到如何与商业伙伴谈判，直至如何与政府官员工作等各个方面，关系在作者的所有针对性建议中都处于中心地位。事实上，关于建立和维持关系的概念是本书的核心思想之一，作者以其西方人的独到视角深入解读了在中国从事商业经营的“关系”问题，从而为中国的企业管理者和政府官员提供了非常有益的镜鉴。

序言

中国——一个必须赢得的市场

中国将其他国家几个世纪的成就压缩到一代人中,没有其他国家在如此短的时间内有如此大的成就。中国在一次完成两种转型(从指令经济到市场经济以及从农村社会到城市社会)方面的独特尝试是前无古人的。

世界银行,《中国 2020:新世纪的发展与挑战》

20 世纪 90 年代后期广泛流传着一个说法,世界上一半的起重机都在一个城市——上海。在那段时期,访问该市的人应该会相信这个说法——不管怎样,有哪座都市能够比在十年间就完全改变了天际轮廓的上海走得更快更远呢?单看交通基础设施的扩张就可见一斑:自 20 世纪 90 年代中期以来,这个中国最大的城市(包括郊区人口共 2000 万)已经拥有了第二个国际机场,有三条线路建成、并有十一条线路在建的地铁系统,内环线和外环线,两条主要高架快速路,以及一条磁悬浮轻轨系统。这还没有算上许多城市居民区的巨变:从阴暗、低矮的水泥小楼变成崭新闪亮的公寓楼,从安静的水稻田变成喧闹的办公场地。

上海的建设浪潮只是中国到处都在进行的巨大经济转型的一个最突出的例子。中国已经从“文革”后期与世界隔绝的地位上升到世界最大的贸易国家之一。也许最值得一提的是,当发展中国家一般都会经历繁荣和衰退周期的时候,中国自 20 世纪 80 年代就保持

了每年9%以上的稳定增长率^①。中国主要城市的财富经历了如此快的增长,以至于到2003年,举例言之,上海的人均年收入达5700美元^②,而同期全国平均为1100美元^③。政府的消息来源预计,到2007年上海的人均国内生产总值(GDP)将达到7900美元。若考虑购买力平价,则上海居民的人均年收入已经接近了15000美元。^④

在大城市之外,中国的转变没有那么剧烈但仍是势不可挡的。詹姆斯·D. 沃尔芬森在1995年和2002年5月两次作为当时的世界银行行长访问中国。他的行程从欠发展的西部一直到繁荣的东部和南部,会见的对象从高级领导人——当时的主席江泽民和总理朱镕基——到私营企业主和当地普通家庭。经过这一行程,沃尔芬森将中国五年中的发展称为“令人印象深刻并值得关注的”。他说:“在一段相对较短的时间里,中国已经作为一个拥有真正世界地位的国家而崛起:她加入了世界贸易组织(WTO),加强了与东盟的联系,并且赢得了2008年奥运会的主办权。这是一个更加有活力、有信心的中国——她当之无愧。一个简单的事实是,超过2.5亿的人口在过去二十年中摆脱了贫困。中国并没有克服摆在她面前的全部问题——离那一天还很远,但是在这仅仅一代人所取得的成就之大已经是值得其他国家学习的了。”

中国的经济发展也不缺乏来自跨国公司的关注。这个国家正日益被世界上各个公司看成是全球战略的一个重要组成部分。如今,

① 某些独立估计的结果较低。世界银行在中国政府公布的20世纪80年代至90年代的增长率基础上调低了1.2个百分点,而经合组织则调低了3.8个百分点。即使在做过这些调整以后,中国的经济增长仍然是惊人的。

② 《上海统计年鉴》(2004)。

③ 《中国统计年鉴》(2004)。

④ USDA Foreign Agricultural Service(www.fas.usda.gov)

“中央之国”(“中国”在汉语中的字面意思)在外国直接投资(FDI)流向方面坐上了头把交椅,在2002年吸引了将近500亿美元,并在历史上首次超过美国^①。到2007年,每年往中国的外国直接投资有望达到近650亿美元。投资流入加快了中国向市场资本主义的转型,使经济体的组成从国有企业朝私人公司转变,并通过合资和外国独资企业的方式鼓励外方不断参与。

整个西方的商业领袖都已经懂得,中国现在提供了将来可能是世界上最具有吸引力的投资环境。这个令人兴奋的组合包括:持续健康的GDP增长、新开发的产业部门、稳定的政治环境、快速增长的人力资源,以及爆炸式增长的消费者财富。

对于越来越多的跨国公司来说,这一激动人心而且持续不断的经济转型越来越说明一件事:如今的中国——在很多本书提到的商业领袖口中——是一个“必须赢得”的市场。这个国家无论是作为出口加工基地还是目标市场都非常关键。在邓小平对国际贸易开放中国边境以后的三十年间,越来越多的跨国公司将这个地区作为它们全球商业战略的重点。中国于2001年加入世界贸易组织以后,全球竞争者进入及在这个市场扩张的紧迫感更为强烈了。

想一想本书所描写的在中国的二十八位顶层经理及咨询顾问的经历吧。从阿尔卡特到索尼,从拜耳到联合利华,被不断重复的一个信息是——正如杜邦中国公司总裁查布朗所言,跨国公司现在把“一束激光对准了中国”。杜邦公司现在仅有5%的销售额来自中国,但是这一数字正在稳定增长。查布朗说:“中国是如今极少数没有显示出经济增长放缓迹象的国家之一。它的增长速度使它对未来具有战略意义。如果你去我们的总部询问我们正在关注哪个国家,答案

^① 关于中国在超过美国成为世界上最大的外国直接投资目的国的说明:流向美国的投资在2001年和2002年间从之前的将近3000亿美元的水平急速下降。

是我们聚焦在中国,中国,中国。”

其他的高级经理也表达了他们对在中国的业务同样的深度投入。想想看:

- 对可口可乐而言,中国现在是全世界按消费量排名增长最快的市场。在2005年,中国是可口可乐公司按消费量排名的第五大市场,居于美国、墨西哥、巴西和日本之后,而到2008年,它有望排到第三位。可口可乐中国公司总裁包逸秋说:“(中国的)商业气候要比世界上其他地方积极得多——经济增长率也高得多。所以,我们在这里取得了比其他大多数地方都要好的增长……中国对可口可乐公司来说非常、非常的重要。”

- 对西门子来说,中国是全世界在美国和欧洲之后排名第三的市场,并且可望在2010年前进到第一名。中国区总裁兼首席执行官贝殷思博士说:“中国市场正是西门子的核心。中国市场的增长潜力显著高于更加饱和的欧洲和美国市场。”

- 按照联合利华中国公司前任总裁伯亚伦的话说,中国是联合利华“必须赢得”的市场。伯亚伦将中国称为联合利华的“战略焦点”和它的主要成长型市场。“任何具有全球规划的消费品公司都会说中国具有最重要的长期战略意义。”

本书中二十八位在中国的顶层经理和咨询顾问的中心思想简单而明了:中国是国际化公司不可忽视的国家。你既然不大可能超越它,那么参与进来结果会更好。很有可能你的大多竞争对手已经进入了中国,也许更重要的是,随着中国国内公司在全世界的发展和扩张,这个国家也正在产生出新的国际竞争者。总有一天你会发现,无论你的产业和主要目标市场是什么,中国都将改变商业游戏的规则。最佳选择是学习游戏的新规则,而不是等到有一天你发现自己被赶到了场边。

受访的顶级高管：

贝殷思博士(Dr. Ernst H. Behrens), 西门子(中国)有限公司总裁兼首席执行官
戴伯松(Mr. Dominique de Boisseson), 阿尔卡特(中国)投资有限公司总裁兼首席执行官
伯亚伦(Mr. Alan Brown), 前任联合利华中国公司总裁
查布朗(Mr. Chales G. Browne), 前任杜邦中国控股有限公司总裁
张玥(Mr. David Chang), 飞利浦(中国)投资有限公司首席执行官
施荣乐(Mr. Jean-Luc Cherau), 前任家乐福中国公司总裁(2007年1月退休)
德开瑞博士(Dr. Gary Dirks), 英国石油集团副总裁、中国公司总裁兼首席执行官
包逸秋(Mr. Paul Etchells), 可口可乐中国饮料有限公司总裁
盖保罗(Mr. Paolo Gsaparrini), 欧莱雅中国公司总裁兼执行董事
川崎成一(Mr. Seiichi Kawasaki), 索尼(中国)有限公司副董事长兼总裁
马乐德(Mr. Guy McLeod), 前任空中客车中国有限公司总裁
墨斐(Mr. Philip Murtaugh), 前任通用汽车中国公司总裁兼首席执行官
艾科(Mr. Ekkehard Rathgeber), 前任贝塔斯曼直销集团亚洲区总裁
鲁培尔(Mr. Volkmar Ruebel), 上海希尔顿酒店总经理
孙礼达(Mr. Steve Schneider), 前任通用电气中国公司总裁兼首席执行官
萧凯仕(Mr. Christopher Shaw), 前任礼来中国公司总裁
施德浩博士(Dr. Elmar Stachels), 前任拜耳大中国区总裁
唐骏(Mr. Jun Tang), 前任微软(中国)公司总裁
斯坦利·黄(Mr. Stanley Y. F. Wong), 前任渣打银行中国区总裁
余骏雄(Mr. Kenneth C. H. Yu), 3M 中国公司执行董事

受访的专业人士：

张为安(Mr. Jack Chang), 中国外商投资企业协会优质品牌保护委员会主席
葛范德(Mr. Norman P. Givant), 前任富而德律师事务所中国业务部上海代表处管理合伙人
维多利亚·海因(Ms. Victoria Hine), 前任上海生活在线创始董事
黄辉(Dr. Bryan H. Huang), 前任毕博管理咨询公司高级副总裁兼大中国区总裁
齐思蒙(Mr. Simon Keeley), 翰威特公司亚洲领导力发展中心负责人
欧高敦(Mr. Gordon Orr), 麦肯锡公司中国区董事
海伦·唐陶(Ms. Helen Tantau), 光辉国际(中国)有限公司高级客户合伙人
黄培杰(Mr. John Wong), 波士顿咨询公司高级副总裁兼大中国区执行董事

目 录

序言：中国——一个必须赢得的市场 /001

前言：机会与挑战 /001

第一章：人际关系无比重要 /008

第二章：公司更像一个家庭 /030

第三章：合资就像一场婚姻 /059

第四章：中国的意义在于潜力 /084

第五章：所有的大玩家都在中国 /102

第六章：与侵犯知识产权者作战 /119

第七章：赢得中国消费者 /144

第八章：“特殊关系”不是必需的 /171

第九章：中国的故事才刚刚开始 /203

附录：研究方法 /230

前言

机会与挑战

“世界上没有任何一个市场与之相似——没有任何一个地方。对我来说,21世纪将是中国的世纪。中国会改变世界的经济格局。”

——马乐德,前任空中客车中国公司总裁

邓小平在1985年6月29日宣称:“(中国的改革)是一次伟大试验,是书本上没有的。”正是这场“伟大试验”的宣言成就了本书诞生的动力。如同邓小平一针见血指出的,如今在中国进行的这场经济转型是前所未有的。任何时常往返中国的商务人士都会同意,这个国家正在探索自己的由计划经济向市场经济转变的道路——尽管是有中国特色的。这一进程中最显著的特点是不确定性:陌生的领域,易入歧途的开始,以及不断的失败与尝试。

在接下来的章节,作为作者的我们,目标是证明,我们事实上写了一本描述这一“伟大试验”的书。在本书中,我们详细刻画了跨国公司的中国区首席执行官和经理们眼中混沌不清、令人困惑,但却极度吸引人的中国商业环境。我们希望你如同我们在写作本书的过程中一样,从这些顶级管理人员身上收获良多。

我们的研究是从一系列与管理着财富500强企业中国业务的美国、欧洲及日本顶级经理的深入会谈开始。我们把从这些访谈中获得的第一手观点和战略,与八位在中国的来自人力资源、法律、战略咨询等各个领域的专业顾问的评价相结合。我们的受

访者遍及各个行业和专门领域,我们讨论的话题也相当广泛。

在分析我们的采访记录时,我们惊奇于受访者关于理想的国际(非中国籍)经理所应具有的能力方面所表现出的一致性。尽管我们描述的高级经理们背景差异很大——他们来自二十个完全不同的行业,但一个大致的统一意见仍然很快浮现出来。

本书的目的是认识并解决在今日中国经营的跨国公司总裁和执行总监们所面临的首要挑战。我们的受访者是从多种行业中选出的——从汽车到化妆品,从软件到超级市场——但是都必须满足一套标准:每一位都得是来自在中国成功的跨国公司的顶级经理。本书中提到的公司在全球总共雇用了 300 万人,包括在中国的 12.62 万人(12.5 万名中国雇员和 1200 名外派人员)。这些企业加在一起具有了五百一十二年在中国经营的经历,平均每家公司二十六年。其中三家公司在解放前就已经在中国营业:标准渣打在清朝最后一位皇帝(1912 年被废黜)统治时期就已成立,联合利华于 1923 年成立中国公司,可口可乐则是在 1927 年。另外五家公司从邓小平的改革一开始就在中国落脚,至今已超过二十年。

这二十位高级管理人员在中国的职业经历也许在某些方面更加令人印象深刻。这一群“中国通”(“中国通”是跨国公司经理中对具有丰富中国经验的人的普遍称呼。)加在一起在他们的公司有四百六十六年的工作经验,其中二百九十四年在海外而一百零五年在中国。如果我们找一位各方面处于“平均水平”的受访者,他(我们所有的受访者都为男性)将是五十岁出头,在同一家公司经过了长期稳定的职业发展(平均二十三年),包括十五年的国际工作经验和在中国的五年。基本的工作描述是极其宽泛的,但典型的特色是“主管中国业务”。当然,具体的职责差别

很大。不过,每一个职位都不同程度地包括了指导公司所有方面的日常工作,领导未来在中国(或大中华区或东北亚)的增长,并作为公司的关键代表人物对外与政府、业务伙伴、客户,对内与全球总部和本地员工一起工作。

中国的挑战:带领盲人穿越雷区

在中国对跨国公司的所有诱惑背后,它给国际投资者所带来的至少是与希望一样大的风险。所有在中国的跨国公司都不同程度地在脚踏两种商业环境和两种社会政治制度的情形下挣扎。有如此之多的对中国的投资都失败了,以至于在中国成长最快的国际公司也不敢把这个国家形容成是“容易赢得”的市场。外资进入这个市场的冲动与中国保护自己的愿望之间的紧张关系是一个跨越几个世纪的非常非常古老的故事。(欧洲商人进入中国的记录,至少可以追溯到马可·波罗在13世纪的亚洲之旅。)所有这些都构成了对在中国经营管理的挑战。

当跨国公司在中国开始经营时,他们与中方伙伴——官员、委托人、买主——之间的往来经常存在某种程度上衔接不上的问题。这一不平衡就好像一对舞者,男舞伴跳得太快而女舞伴跳得太慢。只有当两个舞伴加深对彼此的了解时他们才能和谐优雅地起舞。对于跨国公司来说,学习如何和中国商业环境保持步调一致是艰难的一课。

本书中所提到的法律专家,前任富而德律师事务所中国业务部上海代表处管理合伙人葛范德总结了许多刚刚进入中国的跨国公司的需要:“我们的很多委托人第一次来到中国,对于这里的环境知之甚少——经济、政治、社会和心理。他们经常犯和我们大家一样的错误:事先假定这个地方就跟家乡一样,人们和

你所在的皮奥里亚（伊利诺伊州）的人的脑子里想的都是一样的。你在这里会遇到不同的文化习俗，不同的价值观，不同的交往方式……我用的一个比喻是，我们像一只导盲犬要带着盲人走过雷区……在外国投资有很多潜在的问题，尤其是在一个有社会主义或共产主义传统的地方，比如中国大陆。”

在随后的章节，我们的专家受访者给出了他们对于如何处理在中国面对的最大挑战的坦率意见。受访的二十位首席执行官和八位专业咨询顾问都有着同样的困扰，他们将回答以下问题：

“我们像一只导盲犬要带着盲人走过雷区……在外国投资有很多潜在问题，尤其是在一个有社会主义或共产主义传统的地方，比如中国大陆。”

——葛范德

前任富而德律师事务所中国业务部上海代表处管理合伙人

● 在如今的中国，我需要怎样的技能去管理中国业务？
● 我应不应该让我的管理风格和中国相适应？
● 我如何在中国高度竞争的市场中招募并留住最好的职业人才？

● 建立成功的合资企业或商业伙伴关系的秘密在哪里？
● 我如何和公司总部保持有效沟通？
● 我的公司如何能吸引中国高要求且多变的消费者？
● 我应如何准备与行业内中国本地兴起的竞争对手竞争？
● 保护知识产权的最好方法是什么？
● 我的公司如何和中国政府建立良好的关系？
● 我如何能够保证我——和我的配偶或伴侣，以及孩子们——在中国有满意的生活状态？

我能从这本书里学到什么？

当我们开始这个项目时，我们的主要目的只是分享我们各自在作为管理学教授和商业记者生涯中的点滴收获。在大中华区的总共二十二年时间里，我们与国际商业人士直接工作，倾听、报道、评估他们的问题、挫折和成就。

在中国的国际管理者向我们指出的一系列最常见的挑战构

成了本书各章节的基础：

第一章：人际关系无比重要

第二章：公司更像一个家庭

第三章：合资就像一场婚姻

第四章：中国的意义在于潜力

第五章：所有的大玩家都在中国

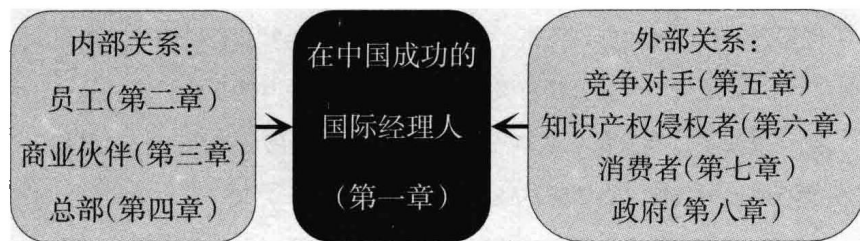
第六章：与侵犯知识产权者作战

第七章：赢得中国消费者

第八章：“特殊关系”不是必需的

第九章：中国的故事才刚刚开始

在组织本书的具体章节时，我们构建了一个简单的模型来展现顶层管理者在中国必须处理的两种关系：内部关系和外部关系。本书结构遵循以上基本框架，并各有一章专讲以上列出的几个话题。



这本书以我们的主角，即在中国的国际经理人为主轴。这样一位经理在我们的模型中处于中心地位，每一章都分别概括了他如何应付主要的外部或内部群体（员工、伙伴、总部，等等）。

最后要说的是，在我们开始讲述受访者的见解之前，必须首先介绍“关系”的概念——基于好处与义务交换发展出来的人际关系。在对我们的顶层经理和咨询顾问的访问中，“关系”或者说是“中国式的人际网络”，自始至终都被认为是在中国做生意最

重要的一个方面。这一概念非常重要,所以人际关系是本书的一个中心主题(有关详细解释,参见第一章和第八章的“定义关系”)。

我们以一句对“关系”本质进行了概括的中国俗语来结束前言:“予人不便,予己不便。”若从积极的角度来说,则是“予人方便,予己方便”。让这个成语成为我们学习在中国成功管理的第一课吧,下面的课程还有很多,学习愉快!

研究方法

这是4月的一个清冷的早上,在南京路上闪亮的恒隆广场——上海最高档的商场写字楼之一,我们在十七楼被带进了通用电气中国公司在这儿精心挑选的办公场地里的一间小会议室。我们刚花了几分钟装好数码录音机,摄像机以及手提电脑后,公司的(前任)总裁兼首席执行官孙礼达就冲了进来。我们很快谈到了正题。他已经读了本书的框架和采访问题(参见本书附录),并确认了我们收集的关于通用电气中国业务的数据。采访是伴随着一种正式的气氛开始的。“我们该一个个把问题过一遍,”他问道,“还是把讨论变得更像对话?”我们提到了上周我们采访通用汽车中国公司总裁兼首席执行官墨斐时的形式,突然间气氛就改变了。“墨斐也在这本书里?”他大笑着问,随后加上一句:“你们能不能告诉我他怎么回答这些问题的?”

我们在分析写作本书中不断被问到这个问题。我们的高级经理在翻看受访者名册时,许多都问到他们的同伴们跟我们说了什么。他们想了解其他人对于例如与中国政府保持良好关系和改变他们的管理风格以适应中国商业文化等问题的建议。这正是我们想要在我们的读者头脑中激发的好奇心。

我们的研究方法是直接触及源头,采访二十位来自成功经营中国业务的财富500强企业的美国、欧洲及日本顶级经理,加上八位广受尊敬的高层咨询顾问——帮助国际客户在中国繁荣发展的专家。

采访中,我们遵循有条理的问答形式,每一次访问都由作者与一位

研究助理共同完成。我们在采访时进行详细的笔录并且录音,随后起草一份完整的记录。作者和研究助理审阅并确认采访记录后,我们把受访者的回答整理汇总到每个主要话题之下,这就构成了我们章节的基础。

最终的结果是一份第一手的、经过实战检验的、关于如何领导跨国公司中国业务的意见汇总。在随后的章节里勾勒的战略与建议集中在两个主题:将机会最大化,以及克服在当今中国的商业环境中不可避免的挑战。