

不一样的25年

施耐德电气的中国故事

陈斯文 / 著

We will be there!

一家外企，如何敲开一个陌生市场的大门，**立足、扎根，并获得用户认可？**

面对日益变化的中国乃至全球市场，

一家企业**如何在新环境中提升管理的效率并保持领先地位？**

不一样的25年

施耐德电气的中国故事

陈斯文 / 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

不一样的 25 年:施耐德电气的中国故事 / 陈斯文著.
—杭州:浙江大学出版社,2013.6
ISBN 978-7-308-11012-9

I. ①不… II. ①陈… III. ①电气工业—工业企业—
经济史—法国 IV. ①F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 007337 号

不一样的 25 年:施耐德电气的中国故事

陈斯文 著

策 划 蓝狮子财经出版中心
责任编辑 田 华
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址:<http://www.zjupress.com>)
排 版 浙江时代出版服务有限公司
印 刷 浙江印刷集团有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 16.5
字 数 242 千
版 印 次 2013 年 6 月第 1 版 2013 年 6 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-11012-9
定 价 45.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

外企的成功之路

25 年,弹指一挥间。

对于一个行业的发展来说,25 年只是历史长河中很小的一段,但对于一个企业尤其是早期来拓荒的跨国公司来说,成败在此一举。施耐德电气(中国)有限公司(简称施耐德电气中国)走过了这关键的 25 年,成为一个真正的中国公司。

我和施耐德电气的接触较早,应该要从十几年前由机械工业部牵头对温州低压电器的打假工作开始。那时,电器造假现象在温州比比皆是,行业正气不足。为了整顿市场,机械工业部牵头联合七个部委共同开展了声势浩大的打假活动。也就是那时,一直从事高压发电设备的我开始介入低压电器行业,对施耐德电气这一跨国公司有了新的认识 and 了解。

在那个时代,外国企业进入中国到底意味着什么,这个问题在不同时代会有不同的认识。我觉得以开放的心态加强与外企合作是一个充满挑战和机遇的战略选择。对于施耐德电气,我就是作出了这样的一个选择。并且事实证明,这是一个双赢的选择。

对于施耐德电气来讲,这是一个开拓中国庞大市场的绝佳机会,而对于中国来说,也是一件佳事。因为它为中国行业内部的发展和改革带来

了一股新的助推力。与当时中国企业相比,施耐德电气作为一个欧洲老牌企业,它除了在产品的开发、质量上有着优越之处,宏观来讲,施耐德电气的优越还体现在其生产模式上。与当时中国企业较为僵化的生产特点相比,施耐德电气在坚持产品可靠性的基础上不断满足市场的需求,一步步发展起来。

如果说中国市场的开放是外企成功的第一步的话,那么融入中国文化就是至关重要的第二步。随着中国经济和国力的不断增强,越来越多的跨国公司想要入驻这一片广袤的土地,来分享无限商机,但是“水土不服”的例子举目皆是。外企本土化最容易犯的两个错误是,固执己见,拒绝本土化;或求胜心切,过度本土化。从这点来看,施耐德电气又是一名胜者。而这其中的成功要点就是——管理层的本土化。除此之外,施耐德电气中国的历任总裁,尽管在风格和策略上有所差别,但他们在努力推进本土化这件事情上却始终是一致的。他们信赖本土员工,信赖那些更中国化的做事方法,使这家法国文化浓重的公司开始展现出东方文化独有的特征。之后,施耐德电气中国还着力培养本土人才,让更多有想法、有志向的本土员工走上重要的岗位。

对于施耐德电气中国来说,这25年只是一个进入中国的开始,以后的路还很长。就目前公司所拥有的众多发展目标中,我认为能效管理是一个很有潜力且很有意义的项目。公司的发展除了专注于销售额的提升外,社会责任的承担也是不可忽视的。能效管理既可以从公司内部实现“Go Green”的目标,还可以为众多企业提供节能增效的可行方案来实现绿色中国的大方向。具体来说,能效管理的实施除了提供方案保证服务之外,产品的提供也是必需的。因为市场需求的最终指向还是产品,只有“软件”、“硬件”兼备才能将理念变成现实。

很多人问我中国由工业大国变成工业强国需要什么,我想这是一个不能一语断定的问题。但是根据中国工业长达几十年的发展史来看,市场开放是

必需的,优秀本土化的外国企业会起重要的作用。施耐德电气正是这样的企业。展望未来,我相信在下一个 25 年里,施耐德电气中国会走得更远,中国工业也会变得更强,而且中国制造成为优质品的同义语的目标也会越来越近。

陆燕荪

原机械工业部副部长、现中国机械工业联合会特别顾问

在中国，为中国，惠世界

对于施耐德电气中国 25 年来获得成功，我作为集团总裁，向他们表示诚挚的祝贺。1987 年，当集团决定在中国设立第一家合资工厂的时候，未曾预料到当年仅有几十人的小工厂，会成长为如今业绩总额位居集团第二、员工总数名列集团第一的本土企业。幸运的是，集团投资中国、全力支持施耐德电气中国发展的决心和信心，一如既往，从未改变。过去的 25 年，当中国经济以迅雷之势震惊世界时，施耐德电气中国同样以骄人的业绩，向集团呈上了一份超乎意料的惊喜。

作为这场变化的一名亲历者，我与中国以及施耐德电气中国有着很深的情缘。1993 年，我以游者的身份只身来到中国，游览了中国西部的三座城市。这片拥有迷人风光和勤劳人民的土地，将我深深吸引。1994 年，我正式以施耐德电气员工的身份，带着拓宽市场的使命再次来到中国。当时施耐德电气中国的业务已经初步有了起色，但未来前景仍不明朗。就在彼时，我们看到集团继续倾尽全力加大对中国的投资，在随后的 4 年兴建了 6 家工厂，将原本仅有的 4 家分销商迅速扩充到 400 多家，并在国内建立了 25 个办事处。这在当时是一个充满冒险的举措，然而，施耐德电气中国在随后的业绩完全证实了这个决策的高瞻远瞩。也就在当时，我们组建起统一的销售网络，协调各家合资工厂，培训我们的分销商。10 多年过去，当时这些分销商，大部分都仍

然是我们的合作伙伴。1999年,当我调离中国时,正值亚洲金融危机,施耐德电气中国和中国经济一样,几乎没有被全球经济形势影响,仍展露出蓬勃发展的势头。2001年,中国加入WTO(世界贸易组织)。这一盛事彻底打开了中国经济的国际大门,也给像施耐德电气这样的外资企业提供了更多的机会。10年过后,当我应邀作为唯一的外企代表在中国入世十周年的大会上发言时,我深深为自己所亲历的一切而感到自豪。

当然,施耐德电气中国25年的历程,并非一部简单的公司发展史。25年来,施耐德电气更为中国社会和中国百姓的生活带来了全新的变化:从结束陶瓷电闸带来安全用电的新纪元,到引入先进的科技技术让生活安全化,生产高效化;从致力于中国能源基础建设的发展,到引领节能增效的新时代……为了更加切合中国社会当前的发展需求,施耐德电气中国还紧跟中国“十二五”规划方向,加大对中西部的投入,并坚持专注能效管理和可再生资源。施耐德电气中国一直携手广大中国客户,共同为打造一个“更多收获,更少消耗”的世界而努力。

25年的时间,我们从施耐德电气的中国公司,逐步成长为中国的施耐德电气公司。但这仅仅只是一个起点。沿着中国未来的发展步伐,沿着“在中国,为中国,惠世界”的道路,施耐德电气中国将继续为中国的市场、中国的客户和中国的社会带来更多精彩。

赵国华

施耐德电气全球总裁兼首席执行官

与中国共舞：一家跨国企业在华的成功

施耐德电气中国的北京总部在北京望京科技园，从 10 年前开始，科技部和北京市政府开始整体规划，试图将这里打造成全球顶级电子公司在中国的总部基地。那天黄昏，夕阳西下之际，我做完调研，与朱海同车离开，他告诉我，施耐德电气于 2009 年迁入现在的大楼，此楼原来的业主是曾经辉煌一时、如今黯然离去的加拿大北电网络。在施耐德电气大楼的周边，我看到了摩托罗拉、索尼爱立信、三星电子、阿尔卡特-朗讯……在中国市场，它们有的曾如日中天，而今却在生死线上挣扎，有的由弱而强，成为了中国经济成长的获益者。

“我每天好像都在看一出大戏。”朱海对我说。他是看戏的人，当然更是演戏的人。

1987 年，施耐德电气在中国创建第一家合资工厂，将微型断路器带入中国，结束了“刀闸”时代，成为中国进入安全用电时代的里程碑。

与那些生产家用消费品的跨国企业不同，这是一家低调的公司，过去的这些年里，施耐德电气以精密制造和专业服务的能力，像一个并不显眼、却不可或缺的零部件一样，嵌入到了庞大的“中国制造”的产业链条之中。如今，中国已经成为仅次于美国的第二大市场。还有一个值得记录的细节是，如今

的施耐德电气全球总裁兼首席执行官 Jean-Pascal Tricoire 正是因为在中国任职期间表现优异而得以升迁,他是一位能娴熟地使用中文对话的“中国通”,还有一个非常中国的名字——赵国华。而现任中国区总裁朱海则是施耐德电气在中国本土市场培养起来的高级职业经理人,这种组合,在世界 500 强之中都是极为难得的。

关注施耐德电气,从一开始,我们就把它放在了“跨国公司与中国成长”这个话语环境之中。

研究中国当代商业史,跨国企业始终是一个不能绕开的群体。在中国的市场上,正是国有公司、民营公司与外资公司的相互竞争、博弈,构成了中国商业发展 30 多年间最壮丽的图景。

当跨国企业进入中国市场之初,似乎全世界都认为它们将凭借技术和管理上优势,在这个世界上人口最多的国家赚得盆满钵满,在与中国企业的竞争中大获全胜。然而,这种美好的想法在日后被证明是“过于乐观”。前《华尔街日报》记者麦建陆(James McGregor)在《十亿消费者》一书中写道:“我看到,众多的西方管理者充满信心、飘飘然地来到中国,结果却被他们的中国竞争对手、中国政府或中国合作伙伴碾倒,要么就是陷入不切实际的预期、急躁和缺乏常识中去。”跨国公司的先进管理经验,需要进行本土化的改造,方能在中国市场上取得“1+1>2”的效果。这可能是很多跨国企业在中国折戟沉沙、遭遇惨败后得出的惨烈教训,也是为数不多取得成功的跨国企业参悟到的一条经验。

从书中记叙可看出,施耐德电气进入中国市场分成三个阶段。第一个阶段是“投石问路”,通过合资工厂的方式,初步了解中国市场。第二个阶段是“摸着石头过河”,在此阶段,开始有规模地在不同地域、以不同形式跟众多伙伴展开并购合作。第三个阶段则是现在,施耐德电气可以游刃有余地采取合适的方式开展在华业务。以此渐进的方式,企业规避了各种风险,显示出务

实的战略观和执行力。

在我所接触的跨国公司中,施耐德电气也许是本土化改造最为彻底和成功的企业之一。对此,赵国华曾总结了四条:第一,施耐德电气重视和当地伙伴的合作关系。我们做任何业务,一定会和当地合作伙伴进行,这些合作伙伴会把科技融合成为解决方案。第二,我们非常信任本土人才,施耐德电气中国区总裁是中国人,财务负责人也是中国人,整个团队的思维都是中国式,他们有很多的权力自行决策。第三,中国团队也有全球决策能力,我们召开全球性会议时,一定会有中国团队在场,参与决策。第四,拥有一支当地的研发团队非常重要,因为他们最明白当地的需求,研发的产品和解决方案可以很快地推向市场。

正因为有如此透彻的本土化理念,使得这家公司摆脱了“水土不服”的常见病。2006年,施耐德电气与浙江温州的德力西集团等额出资成立“德力西电气有限公司”。这宗交易案从一开始就引起了很多的不安,而最终却在双方的妥协与合作之下,顺利地完成了磨合。这是跨国公司与中国民营企业在资本并购中非常罕见的成功案例,本书对此进行了细致、生动的描述,日后将可能成为各家商学院的常用案例。在2012年的春夏之交,施耐德电气以战略投资人的身份被动地卷入了国内最大照明企业雷士照明控股有限公司的股东纠纷事件,这则是另外一个值得跟踪观察的新型案例。

施耐德电气在产业转型上的经验,是本书的又一个亮点。

1993年,路易斯·郭士纳在陷入重大危机的IBM推动变革,彻底摧毁旧有生产模式,调整结构,挖掘服务在制造业中的价值。从此之后,制造型企业向服务型企业的转身几乎是全球企业界的一个革命性课题。在施耐德电气调研时,我非常震撼地看到了这种转型的价值和能量,这家企业显然已不再是一家生产低压电器、插座或断路器的制造型工厂,它提供的商品是“服务”、是“应用软件”、是“一揽子解决方案”,它的高成长性建立在“全球能效管理专

家”这个新的定位之上。本书的第六章、第七章、第十章和第十一章详尽地记叙了这一转型的所有理念和方法论，这是精华所在。

本书是蓝狮子财经出版中心第一次以世界 500 强中的跨国公司为对象，进行的专题案例创作。在过去的 7 年里，我们完成了万科、阿里巴巴、华为、联想、TCL、绿地、吉利等 40 多家中国本土企业的案例研究，而此次的调研，让我们得以从一个更广阔的视野来观察一家跨国企业在中国的 25 年成长经验。

我要感谢施耐德电气和朱海先生的信托。

同时，我要感谢本书作者陈斯文，以及创作顾问、知名财经作家郑作时的工作。他们对施耐德电气的描述显示出了极好的商业洞察，从而使本书显示出不一样的分量。随着中国经济的向前发展，我们能够更加理性、更加开放地看待跨国企业。某种程度上，这也决定了我们所能达到的高度。

“中国是世界上最复杂的市场，中国人看问题的方法也与西方不同。如果在中国成功的话，很大程度上也可以在全球取得成功。”赵国华如是说。25 年，施耐德电气的中国故事，正可以为这段话做一注脚。

吴晓波

财经作家、蓝狮子出版人

一个真实的施耐德电气中国

—

1919年,施耐德公司迎来了其中国现代化进程中的一个重要人物。这一年,一位名叫邓希贤的年轻留学生来到施耐德的工厂,开始了他在法国勤工俭学的生涯。多年之后,这个年轻人的另一个名字为所有中国人熟知,他正是邓小平。

邓小平在施耐德没有停留多久。他属于这样一批年轻人——中国当时最为开放和勇敢的人,他们到达西方意味着这样一个社会共识:中国要有所改变,必须更为彻底地了解 and 转向现代化。

2010年11月6日,又一位特殊的中国人来到了施耐德。这是正在法国进行国事访问的时任中国国家主席的胡锦涛。来到位于尼斯的施耐德电气卡罗斯技术中心后,胡锦涛受到了公司总裁和10多位法国政要、企业家代表的热情接待。

此时,无论是中国,还是施耐德公司,都已经与100年前完全不同了。

施耐德已经从一个法国的重工企业转变成全球电气市场最为重要的跨国公司之一,它在全球的几乎每一个重要国家都有自己的商业机构,它的品

牌现在是最好的电气产品的代名词。

在中国很大一批工程领域的消费者心中,施耐德电气产品品牌意味着优秀、可靠、稳定。

同时,溯源施耐德电气与中国较早的贸易往来,中国的重要性亦初露端倪。1896年7月,法国勒克勒佐镇(Le Creusot)接待了一位来自中国的客人——洋务运动代表李鸿章,而他要去的地方,是勒克勒佐镇上的一家企业,法国第一辆火车机车的生产企业,也是世界上第一艘蒸汽战舰的制造者、当时最重要的军火重工业企业——施耐德公司。

目前,中国,这个东方大国已经是施耐德公司在全球的第二大市场,也是过去几年里增长最快的市场。不仅如此,施耐德电气中国还是集团里本土化最好的公司。在本书中,我们将要看到的是施耐德电气融入、分享和参与推动中国现代化的进程,而这也正是我们这本书的主人公——施耐德电气中国成长的核心。

当然,这些还不是全部。

二

众所周知,百年以来,中国一直在现代化的行程中曲折徘徊。只是到最近的30多年,现代化才在这个国家骤然加速。

而几乎与此同步开始加速的,是施耐德电气的中国化进程。我们将会在本书中看到25年前的1987年,从天津一家很小的合资组装工厂出发,施耐德电气这家跨国公司从此开始了它在中国的行进之旅。到1995年,它开始了第一轮大规模投资,建立起10多家企业。而在随后10多年的时间里,施耐德电气中国不仅巩固了自身的主业地位,而且随着产品线的加长,这家公司完成了全产业链整合,开始在整个市场上深入地经营一个以“电气”为核心的大型集团企业的形象。

到今天,中国的每一个省、市、县、镇乃至乡与村,都可以看到它的产品,它还成为北京奥运会、上海世博会这样大型标志性工程的供应商。在它所经营的行业中,人人都知道,施耐德电气是一流的公司。

然而,这个公司的公众知名度和业内知名度仍然有相当大的差距。

我们可以从下面两个事件中看出这种差异:

2006年12月17日,施耐德电气宣布与中国本土电气企业德力西集团等额出资成立“德力西电气有限公司(简称德力西电气)”。这宗交易案尽管之后运行良好,但合资之初却引起了很多不安。由于德力西集团的民营企业身份,以及对于国内巨头企业被并购的担心,施耐德电气一度成为牺牲品。当时许多媒体将施耐德电气批评为“家门口的野蛮人”、“民族工业的侵吞者”。

而同样,在2012年的春夏之交,随着国内最大照明企业雷士照明控股有限公司(简称雷士照明)创始人的离任,以及后来发生的一系列事件,作为雷士照明的股东,施耐德电气又一次被推向了舆论的浪峰。在相当的程度上,施耐德电气在国内媒体上的形象有被固化的可能。

热闹不是门道,施耐德电气在公众媒体上的这种形象,并不是事实的本原。

随着本书打开施耐德电气的那扇大门,我们将会顺理成章地看到事实的本来面目。从商业上说,施耐德电气在中国市场成长的本质是:跨国公司施耐德电气在中国国内从一个工厂开始,依靠正确的人来开拓市场,以充分投资来扩大产能,最终完成其布局,形成了一个高效而强大的工业体系。它听从顾客的声音,以严密的组织形式,把可供运用的资源,用工厂化的形式生产出来,再通过内部组织的高度配合,由高度本土化的渠道销售出去。

这样一个历经25年投资而形成的工业硬件体系,同时也创造了一个巨大的软件体系,可供所有施耐德体系内的企业分享。

正是因为对于这种中国化和现代化体系的向往,施耐德电气才会赢得与

德力西集团和雷士照明合作的机会,有机会通过提升它们而获得共赢;也正是因为在这种现代化和规范化的过程中产生的摩擦和碰撞,才使得我们将要讲述的故事显得更为精彩。

在本书中,读者将有机会分享的是施耐德电气在打造这一体系过程中积累的方法、经验,这将对本书的读者大有价值。我们还会看到,正是有了大生产、大销售支撑起来的企业格局,施耐德才能够在行业竞争中,最终形成自己的优势地位。

总体来说,从最早的1987年进入中国市场,到现在建立起具有竞争力的产业地位,施耐德电气在内地的历程是完成了对如下四大挑战的跨越后形成的。在开拓中国市场之初,这四大挑战连续不断地出现在公司创业者的面前。

其一,一家外来的制造业企业,如何在陌生的市场环境下找到自己的顾客,把一项产品推广开来,并获得用户的认可。

其二,在一项产品实现成功之后,如何一面扩大产能,使得更多、更丰富的产品进入中国市场;同时不断提高内部管理的精细化与现代化,从而提高经营的效率。

其三,巨大的中国市场,在使施耐德电气中国成长的同时,也给竞争者留出了生存空间。面对来自竞争对手的冲击,施耐德电气中国如何保持持续领先。

其四,施耐德电气在中国期间,经历了邓小平“南方谈话”、1998年商品房改革、入世、奥运会举办、IT及互联网技术的应用,以及2008年开始的经济危机……作为一家扎根中国的企业,它如何面对这些机遇或困难,以什么方式面对,结果又如何。

应该说,这四大挑战对于任何一个管理者和创业者来说,都有一定的适用性。而当我们目睹完施耐德电气在中国25年的整个历程之后,如果我们能得出结论说:是的,这个公司在起点上的优势其实并不很多,是因为不同的人

在不同的时期采取了不同的正确策略,使得这条外来之船航路越走越宽,有了越来越多的社会认同,才会有今天的施耐德电气。那么施耐德电气现有的管理层和作者为写作这本书付出的努力就是值得的。

三

如果说近百年前施耐德电气与中国的缘起是中国“过去”的一个侧影,那么施耐德电气在中国创业的过程中形成的施耐德电气中国就是“现在”。而面对日益全球化、信息化和能源稀缺带来的环保挑战,在竞争中进一步赢得挑战,就是施耐德电气所要面对的“未来”。

对于未来提出的挑战,施耐德电气已经给出了策略,也就是公司正在做的事,是从一家配电、自动化控制领域世界级设备制造商,转型为全球能效管理专家。

管理者能否提供有远见的意见来指导公司及时地实现转变,从而使公司时时走在时代前列,顺应时代潮流,引领社会的发展。这是一个有影响力的大型企业所背负的社会责任中最为关键的部分。

如果我们深入地了解的话,施耐德电气未来策略的转变包括如下方面:

它的中国策略首先是预期中国会越来越需要节能,因此用户会越来越考虑能源的合理使用。这种变化包括了观念的变迁,也包括了现实中能源价格一步步地上涨。而在此之前,施耐德中国已经不仅提供了节能的产品,更为企业、顾客提供了把能源视为一个体系之后的解决方案。在中国的东南沿海地区,施耐德电气走在时代前列的特点进一步凸显,提升顾客使用能源效率,实现节能的最优化配置,将是施耐德电气在东南沿海区域未来为顾客提供的重要的服务。

而同时,施耐德电气将进一步走向中国西部。随着中国工业化浪潮的西进运动,这家公司的管理层将把更多的资源投入到西迁的中国公司和西部新生发出来的企业当中,给予这个浪潮以足够的重视。把更多的人、财、物投入