



同济人校友丛书

从留学生到全球高管

——聚焦孟凡辰

吕 鸿 余安东 主编

展现一个真实、平凡却值得学习的孟凡辰

- ◎ 一个具有不平凡品质的平凡人
- ◎ 一个多方面的，立体的，真实的跨国企业高管
- ◎ 一个兼备专业经济学知识和丰富实战经验的职业典范



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS



从留学生到全球高管

聚焦孟凡辰

吕 鸿 余安东 主编



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

从留学生到全球高管: 聚焦孟凡辰 / 吕鸿, 余安东主编.

-- 上海: 同济大学出版社, 2013.4

ISBN 978-7-5608-5110-5

I. ①从… II. ①吕… ②余 III. ①孟凡辰—生平事迹 IV. ① K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 037511 号

从留学生到全球高管 聚焦孟凡辰

吕 鸿 余安东 主编

封面摄影 苏洪权

责任编辑 赵泽毓 助理编辑 杨玉红 丁会欣 责任校对 徐春莲 版式设计 黄闽君 设计指导 陈益平

出版发行 同济大学出版社 www.tongjiupress.com.cn

(地址: 上海市四平路 1239 号 邮编: 200092 电话: 021-65985622)

经 销 全国各地新华书店

印 刷 同济大学印刷厂

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 20.75

字 数 415000

版 次 2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5608-5110-5

定 价 48.00 元

本书若有印装质量问题, 请向本社发行部调换 版权所有 侵权必究

序

十多年前，我在驻德使馆教育处任参赞期间，对一些留德学子留下了深刻的印象。凡辰就是其中之一。1996 年秋，德国同济校友会从筹备到成立，我和那些第一届理事们，如万钢、安东、克平、传增等的接触就更多了。而担任理事会司库的凡辰给我的印象就是英姿勃勃，做事认真，志存高远。颇得德国人严谨积极这些优点的真传。

记得当时，他的德语已经很流利，为了进入跨国公司，需要提高英语水平。就在一段时间内非常刻苦地学习英语，口语和写作快速提高，正是天下无难事，只怕有心人。对学习、工作如此，对待爱好亦如此。一次与他乘坐同一航班，我们二人聊起高尔夫球，只见他从口袋中掏出手机展示存有的整套高尔夫教材。谈起每个姿势他都颇有心得，怪不得高尔夫打得也好。勤奋好学，于细节处不放松是凡辰对自己的要求，也是他通往高管之路的“秘诀”。

1999 年，驻德使馆教育处组织春晖计划项目，凡辰参加了其中由万钢牵头的德国汽车工业博士工程师回国交流合作团。在回国考察期间，凡辰提了几点非常有见地的看法。一是他认为当时国内有的汽车企业水平尚处在一个比较低的水平，资金全部投入进口生产线，靠垄断形成超额利润，整体发展思路不对，在加入 WTO 后会难以为继；二是没有研发实力，基本处于对国外汽车产品在边缘的小修小改，无法获得核心技术的进步。当时凡辰供职于科尔尼，而他对汽车工业行业发展的思考完全得益于他在一线的实战与开阔的国际视野。身处欧洲时，凡辰从欧洲出发，将眼光投向中国宏观经济；回到中国后，他带动西门子的本土化进程，更多地思考中国企业的国际化与世界经济发展趋势。凡辰敏锐地指出，万钢提出的“新能源汽车”项目，价值不仅在项目本身，而且还在于对中国汽车行业真正进入国际汽车市场起了积极作用，中国有了自己的创新，才有与其他汽车强国成为平等伙伴关系，共享资源的本钱，进而带动其他相关行业的发展。

凡辰善于从更高的角度把握国内外行业以及市场。转到西门子的凡辰与上

海政府部门和公、私企业家都保持着良好的关系，实践着一种“创新协作”或“相互学习”的关系。他积极参与组织同济留德学友联谊会，同时也是同济大学的经济学兼职教授，在同济大学促成建立西门子研究所，设单项基金，致力于促进同济和德国的科技合作。有全球眼光的高管，是世界需要的，也是中国需要的。凡辰的太太是德国人，他已成为一位世界公民，有在不同国家的跨国 500 强企业的奋斗经历。他又是一位有理想的人，为中国企业、为社会、为母校都做出了贡献，体现了他的社会责任感。

凡辰的文章集结成册，邀我写序，我欣然执笔。他的成功并不偶然，他的独到观点和思考的背后是他不懈的努力和成长。凡辰是一位学者型高管，他的国际视野不在传奇而在专业和实用。我想，大学生、公司人、与他背景相似的年轻人应该都能从他的求学、工作经历以及职业精神中有所收获。期待凡辰再与我们分享未来的精彩。

周家伦

2012 年 10 月于同济大学

引子

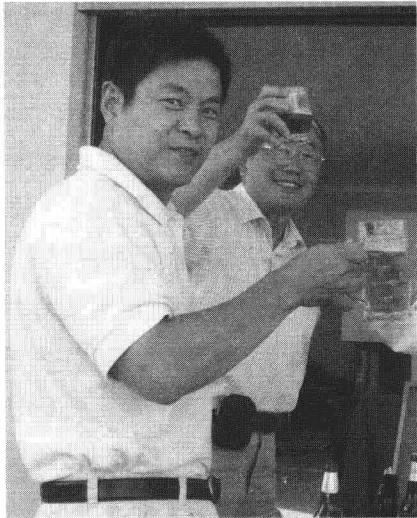
2012年7月下旬，德国西南部的新乌尔姆市气候宜人。我们一些旅居德国二十多年的老朋友，以克平新屋落成为由在这里聚会两天。部分1996年德国同济校友会成立时的创会理事，传增，克平，凡辰和我预定都来。万钢太忙，他的夫人定之恰在德国，说好赶来，可惜临了用沙哑的口音打来电话，重感冒了。将近黄昏，凡辰飘然而至。他头一天从巴黎回到波恩家中，这天再驱车几百公里，赶来聚会。

在我认识的数以百计的留德学子中，功成名就的不在少数。但凡辰却总显得最年轻和最潇洒。

在20世纪80年代来德国的学人之中，我是个异类，比绝大多数游学此间的人要年长二三十岁。所以往往觉得自己好似一个固定在三脚架上的摄像机，拍摄着在运动场上长跑的年轻人。他们跑过镜头，暂时远去，下一圈出现在眼前时，往往令人惊喜。所谓士别三日，刮目相看。凡辰就是一个常常以不断更上层楼而令我感到惊喜的人。

认识凡辰的人，大概会和我有同感：对他的第一印象是年轻，而第二印象是老成。凡辰是个帅哥，总是风度翩翩，活力四溅，发表见解总是胸有成竹，侃侃而谈。在德国留学圈子里，因为我的年龄，大家都称我为余老师，几乎没有例外。唯有凡辰从第一天开始就叫我老余，尽管他当时还是一个二十几岁的小伙子。但和他熟识后，我不但不以为杵，反而不知不觉叫他老孟而非小孟了。

其实，在凡辰轻松潇洒的背后，是鲜为人知的努力。1997年12月，我的家人为我搞了我平生第一次规模较大的生日庆典。请了60个中国朋友和60个德国朋友。凡辰从很远的鲁尔区赶来。在会上，他用德语朗诵了一段德国文豪歌



德的诗歌。在多数留学生还在为基本的德语奋斗的时候，凡辰已经在下功夫苦读德国文学经典了。是为了职场施展，还是为了娶德国姑娘呢？只有他自己回答了。但答案已不重要，这二者他都成功了。

1999年，凡辰和我都参加了万钢组织的德国汽车工业博士工程师回国交流合作团回国考察。从北京，天津，长春，上海走了一路，聊了一路。他那时任职于科尔尼管理顾问公司。可以感觉到，他对化工制药公司的精简重组及业务流程优化，企业体制转轨及改造，汽车行业的生产投资和兼并等等问题的深入思考和独立见解。让人感到一种超乎他年龄的成熟。

凡辰从2004年起转到西门子公司任职，先后担任西门子一体化总裁，西门子（中国）有限公司资深副总裁，上海分公司总经理。正好我也有几乎一半时间在国内。我和凡辰的交往的场合就变到了上海。德国同济校友会，越来越多的骨干先后回国工作或创业。凡辰，克平和我等人，就开始商议建立一个同济留德学友的联谊会。大家公推凡辰当了第一届会长。联谊会很活跃，开展了许多活动。值得一提的是，2007年同济100周年校庆，我们德国校友会和留德联谊会联手操办了送给母校的“中德石”，凡辰和我以及做设计的余迅等都出了力，当中一块石头还是从德国运回来的。而在德国与回国的校友都捐了款。表达了留德同济人的心意。每看到矗立在同济校本部南门附近的中德石，就想起我们留德同济人同舟共济的精神，这里面，也有凡辰和我通力合作在内。

振华港机的老总裁管总，是凡辰在工作中交往的朋友，又正好是我的世交好友。于是我们老少三人成了忘年之交，有空就在一起聚聚。见面之际，绝口不谈业务。只谈天南地北，古往今来。管总博古通今，凡辰中西兼学，我也兴趣广泛，所以大家谈得很投机。从中也看出凡辰作为新一代管理者的好学，进取与广博。

自从凡辰2010年去巴黎拉法基任全球副总裁后，见面是少些了。除了正好都在上海，总找机会一聚之外，几乎每天都会收到他发来的世界经济资讯摘编。想来他在拉法基的任务之一，就是研究全球经济形势。高瞻远瞩，眼观四海。看得出，他又在思考更深一层的问题，目光更开阔深邃了。

他从学生时代以来，就为媒体所关注，又不断思索和写作。听说凡辰打算

把对他的采访和他的一些未发表的文字结集出版，我十分期待。他的道路能否复制，我不得而知。但他从一个留学生到五百强跨国公司高管的丰富经历和他独到大胆的见解，对年轻一代学子，无疑是值得借鉴的。

人们常说，“舞台小人生，人生大舞台”。凡辰在成长，他的舞台也越来越宽阔。他从学经济管理开始，以上海市高校优秀毕业生的身份，从同济大学走上了大上海的舞台。然后远游欧洲，拉开了走向世界大舞台的序幕。他以最短的时间在德国波鸿鲁尔大学拿到了硕士和博士再走上社会。从此，凡辰的人生就一幕比一幕更精彩地演出了。“听其言观其行”，观看凡辰的戏剧，一是要听他的“台词”：凡辰勤于写作，他的文章就是他的台词。二是要看他的“表演”：而媒体一直在关注他的行为，报道他的文章，便是他表演的记录，行为的写照。

凡辰以高起点走上了国际舞台。第一幕以科尔尼为据点，以正在大转型的东欧为场景，出手不凡。第二幕以西门子为中心，场景转回到上海，挥洒自如。第三幕以拉法基为基地，场景又转到法国巴黎，视野宽阔。“欲穷千里目，更上一层楼”。凡辰在欧洲时，不但关注西方世界，也时时回眸中国。而当他在中国，不但深入国内的实际，也时时环视全球。一个全球大企业高管，要的就是环球的视野。而一个中国出生的全球大企业高管，更要有对中国的深刻理解，才会有他独到的优势。我们欣赏他的“台词”和“表演”，不仅要看成果，而看点在于成果后面的努力。所谓“外行看热闹，内行看门道”，一出好戏，看的就是在后台所下的功夫。看了凡辰这出“戏”，希望有志者看出一些走向成功的门道来。

凡辰这部成长大戏，精彩纷呈，让我们一幕一幕看下去。那么下一幕的布景和剧情又将如何呢？今年7月在新乌尔姆见面时，凡辰概述了他的下一步愿景。多年来见证了他脚踏实地又跨越发展的历程，在他新书出版之际，举杯祝福他顺风顺水吧！

Yuhandong 徐安东

2012年8月27日 德国，达姆斯达特

笔者注：

1. “引子为全书的总引，对整本书的编排，架构和所要表达的精神等作出说明，使得读者可以一目了然，更好地跟随本书的戏剧结构观看孟凡辰的精彩观点和人生经历。”按编辑的要求，作了一些补充。

2. 文中有些地方“语焉不详”，是故意的。如除了单名之外的人名，均略其姓，或简称如管总，这些都是有意为之。因为这些情节只是舞台的背景而已。

3. “舞台小人生，人生大舞台”，故意把惯用顺序倒过来。因为是落脚于人生。

目 录

序	周家伦
引子	余安东

第一幕 远游

拉幕：对科尔尼德国 / 中欧地区总经理维纳·鲍尔曼（Werner Borrmann）的专访	4
---	---

第一场 远游东欧

精练型生产：现代生产管理组织创新	7
东欧企业：步入市场经济的艰难之路	16
高科技小企业的成功之路	23
原东德企业改造的成功案例	24
欧罗巴上空的“鹰”——欧洲航空最佳管理实践	31

第二场 遥望中国

国企改造，中国经济跨世纪的新长征	36
中国汽车：留学生为你“加油”	46
吉利能成为“丰田第二”吗	53
由制造转入营销——专访科尔尼顾问公司孟凡辰博士	54
点击上海零售业	56

CDMA：电讯业难题——兼论联通两难境地及出路	58
再论联通危机——如何下活 CDMA 这盘棋	63
TD—SCDMA——中国电讯业的机遇与憧憬	67
为什么只有家乐福赚钱	70
上海还缺少些什么？	72
上海作为理想亚洲总部选地的不足及对策	74
打造精品投资环境	76
卖掉“大家伙”——优化重工业品销售渠道	76
银行信贷管控两大法宝	80
从狭路到通途——IT 产品的渠道挑战	82
全球化最大的挑战是全球化本身	86
差距在增大——中国本土零售业对标国外竞争者	89
让“大象”继续跳舞——打造适合中国市场的零售运行模式	91
谁害怕蓝色巨人——国内 IT 企业如何打造品牌？	97
手机企业的利润究竟在哪里？	99
杀手级应用不是 3G 救星	102
现在，开始魅力变身——城市国际化趋势对上海服务业的启示	106
国资重组的目标和标准	109

第二幕 归途

拉幕：对原西门子中国区执行副总裁彼得·博格（Peter Berger）的专访	118
--	-----

第一场 归来中国

未来超大城市的挑战和应对	121
西门子：持久的新鲜和可靠的时尚	127
孟凡辰：西门子本土化的模板	129
深扎中国的西门子	132
西门子：给予员工的不仅仅是一个职位	136
从西门子创新看实现内需和创新之间的有机和谐	139
在杨浦做加减法	142
Mentor 在中国的嫁接	143
对跨国企业在中国的 5 个质疑与回应	145
看西门子如何进行标杆对比	147
绿色供应商的远见	151
中国企业的战略变革	156
中国制造业升级要靠专业化经营	159

第二场 瞭望世界

中国未来经济发展的取向	162
从“巨蓝”到“大红”的得与失	164
从振华港机谈中国企业国际化——研发、产品、品牌、营销和人才的协调一致	168
如何应对美国负债经济的挑战	172
孟凡辰：不赞成中国企业收购海外失败品牌	175
中国不能荒废金融海啸的机遇（一）	178
中国不能荒废金融海啸的机遇（二）	182
中国不能荒废金融海啸的机遇（三）	187
世界需要中国，中国需要世界（一）——中国经济 2010 年必须内外兼修	193
世界需要中国，中国需要世界（二）——中国经济 2010 年必须内外兼修	196
国外如何培育公务员的职业精神	200

第三幕 羁旅

拉幕：对拉法基全球战略部经理谢乔的专访	206
---------------------------	-----

第一场 羁旅法国

欧元区债务危机是金融危机的恶果	212
欧元区债务危机的结局肯定是对国际金融资本最有利的（一）	214
欧元区债务危机的结局肯定是对国际金融资本最有利的（二）	216
转型发展目标：未来 30 年累积输出超过届时国内资产两倍的人民币 ——“头脑风暴”被删除和未能播出的内容	218

第二场 回望中国

中国企业的“腰”太细	227
孟凡辰：把脉企业战略管理	230
凡辰看中国	234
与读者探讨：输出人民币能减少国内通胀	242
中国应用人民币参与欧洲援助	243
房地产是经济增长的鸦片	245
中国援手欧债危机的换位思考：有利可图吗？	246
美国博弈欧元区债务危机是中国的好榜样	249
人民币国际化应首先针对欧美中小企业实体	251

第四幕 路漫漫其修远兮

拉幕：对孟凡辰之子孟祥瑞的专访	258
-----------------------	-----

第一场 路漫漫其修远兮

事业部与分公司：该听谁的？	259
精益资产管理：让有限的资源创造最大的效益	262
服务领先：行行出状元	275
创业谈：创业者宜无机不乘	277
物业管理，向资源垄断说不	278
一个跨国企业高管眼中的跨国企业领导力	280

第二场 寄语

该放就放——创业者切忌事必躬亲，因小失大	283
中小零售店铺生存有道	285
提高附加值要靠营销	286
成功管理者的四个阶段	289
在德国买美国股票学英语	291
不和谐中追求和谐生活随想	295
孟凡辰：从咨询顾问到公司高管	297
我如何工作	300
中国企业如何“杀出一条血路” ——孟凡辰《中国企业怎么办》：一本万钢推荐的书	302
孟凡辰的三级跳	305

跋 后记

第一幕 远游

1991年初，时年26岁的孟凡辰已在德国获得经济学博士学位。立志管理咨询行业的他向全球顶级管理顾问公司科尔尼递交了求职申请。经过六轮面试，孟凡辰最终脱颖而出，开始了他在科尔尼的职业生涯。而作为当时的面试官之一、时任科尔尼全球执委会成员中欧业务和德国总裁的鲍尔曼博士，更是成为了孟凡辰13年管理咨询顾问工作的上级、同事和益友，见证并支持帮助他从一个普通的分析员（BA）成长为科尔尼公司的全球副总裁和合伙人。孟凡辰扎实的专业功底、出色的分析能力、多元的文化背景以及优秀的团队协作能力，给鲍尔曼以及他的工作团队留下了深刻印象。而对于孟凡辰来说，鲍尔曼博士丰富的管理经验、睿智的人格魅力，同样也为自己树立了一个绝佳典范。



2002年8月，时任科尔尼上海总经理的孟凡辰在办公室



1. 1991 年, 孟凡辰参加西德意志州银行国民经济部郊游
2. 1991 年孟凡辰获博士学位时与夫人合影
3. 1991 年孟凡辰获博士学位时与博导斯宾特·林克合影
4. 2005 年 1 月, 毕业 14 年后孟凡辰重返波鸿鲁尔大学
5. 2007 年 5 月, 孟凡辰和联合国环保署署长、前联邦德国环境部长克劳斯·托普弗 (Klaus Toepfer) (右一) 合影
6. 2007 年 5 月, 孟凡辰和联邦德国前总统沃尔夫及陪同合影