

MANAGING THE DRAGON

- 亚马逊书店商业类畅销书
- 《金融时报》《经济学人》强烈推荐
- 一部最佳雇主外资企业植根中国的创业史
- 全球化时代中国企业和员工装备书

与龙共舞

[美] 杰克·潘考夫斯基 著 Jack Perkowski

我正在中国打造10亿美元销售额的公司



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



MANAGING THE DRAGON

与龙共舞

我正在中国打造10亿美元销售额的公司

[美] 杰克·潘考夫斯基 著 Jack Perkowski

中国青年出版社



F279.2443
P1

图书在版编目(CIP)数据

与龙共舞/(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.与... 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.

与龙共舞

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:牛 晶

出 版:中国青年出版社

发 行:北京中青文图书有限公司

电 话:010-65516875 / 65516873

网 址:www.cyb.com.cn www.antguy.com

制 作:中青文制作中心

印 刷:北京中科印刷有限公司

版 次:2008年5月第1版

印 次:2008年5月第1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

010-65516875

010-65516873

中青版图书,版权所有,盗版必究

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。

目录

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一帆风顺。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

国家产生影响。因此,如今中国的成本观念与当今美国的成本观念相比,更接近 20 世纪 50 年代美国的水平,这一情形体现在中国经济的方方面面。

由于全中国的收入水平各不相同,而且全国各地存在着完全不同的,甚至更低的成本观念,中国市场既想要,也需要全世界最精密尖端的产品。与此同时,中国的纯本土市场出于对低廉价格的考虑,也能接受技术水平极其低下的产品。这点与发达国家的市场不同,在发达国家,企业只要在产品质量和技术水平上稍有落后,很快就会被淘汰出局,而中国市场可以接受各种水平的质量和技术。

自从中国 1978 年对外开放以来,高品质、高科技的外国产品变得更容易购买,但这种情况这并没有像许多人预言的那样,将国内企业淘汰出局。相反,外资公司与顶尖的国内企业激烈角逐的“外资/本土”市场,是构架在只有本土企业竞争的纯本土市场之上的。在“外资/本土”市场,价格、质量以及科技含量全都很高;而在本土市场,三者水平都比较低下。庞大的本土市场对各类产品的需求都在持续增长,这就给新生的竞争企业提供了巨大的繁育场,在这里,纯粹的本土企业有机会在大致相当的环境内争取市场份额,免于同外资公司进行竞争。如今形成了这样一种模式:在本土市场获得成功的中国企业,通过在中国的“外资/本土”市场与全球的竞争对手竞争,提升实力,磨砺技巧,然后跃出国门,进入国际市场。这种趋势延续下去,有可能将一批新的竞争对手带入国际舞台,将几乎所有的全球化产业格局予以改写。

即使是在相对薄弱的技术革新方面,中国也在不断发展提高。中国经济的持续发展,再加上较低的成本观念,合起来促进了这样的需求:为中国处于发展之中的巨大市场出现的独特问题,提供更廉价的解决方案。你不能妄作推断,认为给更发达、更富裕的国家里的客户量身定做的产品,同样也能满足中国客户的需求。越来越多的实例表明,这类解决方案只能在中国本土进行制定。

前述所有问题,我在后文都会讲到,另外,我首先还要讲讲,我怎么会来到中国的。我由衷地承认,我之所以来中国,在很大程度上是由于中国今天的发展变化。世界秩序瞬息万变,没有人敢夸口说,自己能将世界形势悉数把握。就中国而言,我们同样缺乏认识。华裔和非华裔的个人、大大小小的公司,不管是西方的、亚洲的还是中国的,都必须马上把握住当前的发展变化。西方人和西方企业必须学会应对一种截然不同的文化,中国人和中国企业

也必须学会如何融入开放、透明、全球化的经济。双方的任务都挺艰巨。

我本人的中国之旅始于1990年8月，当时我在新泽西州蓝巴特维尔的自家农场里，坐在我的推土机上，考虑如何安排今后的职业生涯。（当我把这件事讲给卡特公司的朋友们听时，他们问我，我的推土机是哪种型号的卡特产品。我只好略带困窘地承认，我的推土机是捡便宜的二手货。当我做出这一重大抉择时，我正坐在一辆约翰·迪尔^①推土机上！）我是在美国继续做投资银行呢，还是做些自己真心想做的事情——认准某种长久的发展潮流，赶在这股潮流前面组建公司，创造一种商业模式。真的，做出抉择并不困难。是继续从事熟稔的业务，还是鼓起勇气做些截然不同的事？

从华尔街直接走向长城，像我这样的经历实为罕见。在中国搞投资的企业不计其数，各大金融机构也纷纷向中国的头号企业投下重注。不少令人感兴趣的中国公司，其中既有私营企业，也有国有企业，仍在不断涌现，并且在全球市场上进行大量融资。不过我在中国呆了这么多年，还从未听说另有哪个西方人，只凭一个想法和二十年的商业经验，就在中国组建起公司，成为中国最大产业之一中的领先企业。杂技演员在表演特别危险的绝技之前，常常会做出这样的警告：“孩子们，请勿在家效仿。”在某种意义上讲，本书也应当提前做出同样的告诫。

有人会说，我做这样的尝试是在犯傻，这话不无道理。应对中国确有难度。我在1990年8月做出这一决定，让我付出了巨大的个人牺牲，没有一天我不在问自己：我这样做是否正确？我在1993年成立的汽车零部件公司亚新科（ASIMCO），是否真的会变成我期望之中的伟大企业？历史是否能证明，我在1990年做出的决定是“正确的”？这些问题的答案，谁也说不清。坦率地说，人们对此也并无兴趣，他们想了解的是更基本的东西。

他们问我：“杰克，在你的经历当中，有没有什么能帮我们了解中国，搞懂中国的？”

每年，我都会在全世界做数十场演讲和介绍。我将此看做工作的一部分，借此打造我们公司的模式，创造新的商机，并且与那些有兴趣来中国的人分享我的经验。为什么最后这个目的很重要呢？很简单，进入中国的优秀人才和优秀公司越多，我们大家就越会从中受益。中国在不断发展，与此同

^① John Deere, 美国知名的工程机械制造公司。

时,还在尝试着转变为全球化的经济国家。如果将此比做体操比赛,那么难度系数应该会有 10.0。来这里的人才、运营管理经验、知识和技术越多,那么这个国家的发展和与世界接轨的进程就更快。

我每次演讲过后收到的问题,都不外乎以下三个方面:首先,人人都好奇,我是怎样走到今天这一步的。我生在匹兹堡的工人家庭,在耶鲁和哈佛受教育,还在华尔街工作了二十年,最后去了亚洲和中国。在我 1991 年 12 月决定去香港,突然舍弃我在纽约的生活方式之前,我的人生线索还是合情合理、井然有序的——而最令我痛苦的,是长期在外远离我的三个孩子。

其次,听众们想让我把近二十年来的中国经验归纳成一两条至理名言。他们想让我讲讲,我学到的最重要的一点是什么。这个问题只有一个答案,这个答案从未改变:如果你想获得长期成功,在中国组建一支强有力的本土管理团队至关重要。

第三,一旦说清了基本问题,我往往会接到连篇累牍的提问,都是关于中国的日常事务如何如何。中国商品这么便宜,中国人是怎么做到的?中国的发展能够持续下去么?如何与司法系统打交道,保护自己的知识产权?如何与政府打交道?中国人对西方人观感如何?自从我去中国以后,中国又有了哪些发展变化?在中国生活情况如何?

为了把前面提到的每个重要问题都解释清楚,本书在编排上分为三个部分。第一章到第五章回顾了我的这一历程:从匹兹堡到耶鲁,再到哈佛、华尔街,之后大举东进,来到了香港和中国。在这些章节中,我会讲述自己在每个舞台上的作为和想法。我会谈到,我如何制定出我们公司的亚洲战略,以及那些我学到并给我带来深刻影响的东西。我刚来中国那段时间,充满了非同寻常的体验:首次感受中国人的热情好客,首次品尝白酒,首次体验“品尝动物的每个部位”的新奇吃法,还有我翻山越岭去参观毛泽东的“三线”^①工厂的多次旅行。要不是亲身经历过,有些连我自己也难以置信,我会把这些全都和你分享。

本书第二部分,第六章到第十一章,将会谈到至关重要的管理问题。我会分析以下内容:我们 1997 年在中国开展的业务缘何碰壁,我们为何不得不想方设法弥补中国的管理差距。我还会告诉你,我们的 A 方案和后来的 B

① 20 世纪 60 年代,中国为应对复杂的国际政治局势以及发生大规模军事冲突的可能性,在中国广大的西部和西南部偏僻山区建设工业基地。“三线”的范围是乌鞘岭以东,京广铁路以西,雁门关以南,昭关以北地区。“三线”地区的工厂即为“三线”工厂。

方案为何双双失败，以及我们在绝望之际如何偶然得出C方案——我们的“新中国经理人”计划。我还会就此阐明我的见解：为什么在中国，管理变成了如此举足轻重的问题，以及为什么在今后十年，这一问题的重要性仍然不可小视。该部分末了以三个案例收尾，这些案例将会阐明：我们如何推行新的管理策略，直至实现了工厂总经理的民主选举——听起来不可思议，不过看过之后自有分晓——这家厂子地处湖南省，这里是毛泽东的老家。

本书第三部分，第十二章到第十八章，将探讨我在中国了解到的重大主题——如果把这些主题凑到一起，那么这个国家究竟是种什么情况等诸多问题，不少都可以迎刃而解。尽管每个章节都会探讨各不相同的主题，但这些主题互有关联。我会更深入地探讨中国的两个市场、中国独特的成本观念、地方分权对业务开展的影响、怎样保护知识产权、如何应对地方政府以及人们经常问我的许多其他问题。在该部分，我还会向那些有意在中国开展业务的人提出尽心的忠告，把我认为什么管用什么不管用解释清楚。最后，我会对如今在中国经商面临的主要挑战加以评述，一并评说这个国家在今后十年还将面临哪些挑战。

尽管其他有关中国的书不在少数，不过要说有意将自己在中国的切身体验、难忘的十五年间经历的起起落落，全部归拢到一起落笔成书，这种尝试，据我所知尚属首次。倘若我的经历能对读者自己运筹帷幄略有助益，那我便有大功告成之感。

因为这一历程是我的个人体验——所以全书开篇内容所讲的，不外是我本人的情况，不妨把我当成一位朋友，听听我的见解——我所犯下的每个错误，取得的每次成功，都对我本人产生了莫大影响，这种影响既体现在财务方面，也体现在情感上。对我来说，在财务和情感方面，中国的确像过山车一般有起有落。也许正因如此，我才会对这些问题思考良多：种种事情是如何凑到一起来的？这个国家将会何去何从？

我所能做的事，就是将我这段人生旅途中每一步的所思所想、所作所为以及各种感受与你分享。坦率地说，对我而言，将我的做法和想法透露给你并非难事。要道出自己的切身感受，相对而言更为困难。我太太贾珂玲，还有我的三个孩子萨拉、道格拉斯和莉比会告诉你，我也不过是一介凡夫。我是个性格相当内敛的人，倾向于把情绪和感受埋藏在心底。有时我很难告诉身

边的人自己有何感想,哪怕我明知他们有意了解,而且是纯粹出于好意,就这样,我常令他们大为失望。正是他(她)们四位,再加上我在威廉-莫里斯的经纪人韦恩·卡巴克、为我撰写本书提供帮助的杰夫·西默尔曼和在皇冠出版社供职的我的编辑约翰·马哈尼,他们都促使我敞开心扉,畅所欲言。

西方的管理人员常常做出承诺去落实行动以完成任务,或去达到某种目标,因为他们知道他们就是这样被要求的,但中国人向来不愿冒着让人失望和丢面子的风险公开进行承诺。他们往往不说“我会做到”,而是说“我会尽力而为”。我想,在此借鉴他们的委婉风范不失为上策。要让我把自己在这趟漫长征程中每一步的心得体会传达给你,我的读者,我只能说:“我会尽力而为!”