



INGS 天翼经典管理丛书

跨国公司在华
成败启示录

与龙共舞

宫惠民◎著

柯达全球副总裁、大中华区主席 叶莺
OR 照明亚太区总经理 张成东

作序推荐

打开跨国公司在华20年发展的历史画卷
评点世界各国业界巨头经营成败得失

DANCING
WITH THE DRAGON



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



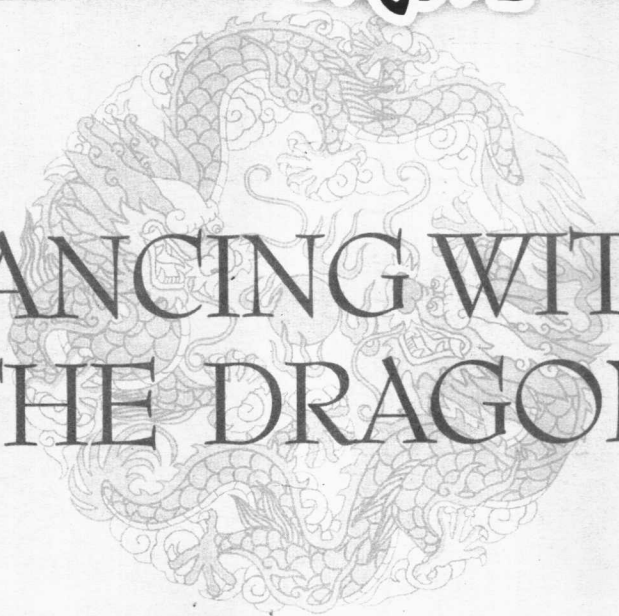
INGS 天翼经典管理丛书

柯达全球副总裁、大中华区主席 叶莺 作序推荐
GE照明亚太区总经理 张成东

宫惠民◎著

与龍共舞

跨国公司在华**成败**启示录



DANCING WITH
THE DRAGON



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

与龙共舞：跨国公司在华成败启示录/宫惠民著.
北京：经济管理出版社，2005
ISBN 7-80207-260-3

I. 与 ... II. 宫 ... III. 跨国公司—企业管理—经验—外国 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 021887 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话：(010)51915602 邮编：100038

印刷：北京银祥印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：勇 生

技术编辑：杨 玲

责任校对：郭红生

880mm×1230mm/32

7.375 印张

144 千字

2005 年 5 月第 1 版

2005 年 5 月第 1 次印刷

印数：1—10000 册

定价：18.00 元

书号：ISBN 7-80207-260-3/F·249

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部
负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街2号

电话：(010) 68022974

邮编：100836

心 之 舞

(代序)

《与龙共舞——跨国公司在华成败启示录》全书都紧扣着一个有生命、有动感的字——“舞”。在作者宫惠民的笔下，他勾绘出中国龙的舞姿，后发却制人，愈旋愈坚定，愈舞愈熟稔，散发着不容小视和不可抵挡的光芒；我们也欣赏了来自各个国家各个行业跨国公司的形形色色的舞步，他们如何挽起中国龙的臂膀，如何使尽解数跳好这曲中国舞，其间成败各显，得失有之，凝聚起来便是一部绘声绘色的跨国公司在华成败启示录。

看到柯达跻身胜者之舞的行列，心底自是欣喜。低头细思，柯达的的确确是当之无愧的。跳好这曲中国舞，柯达没有捷径。感谢作者为我们总结了那么全面的“舞林秘诀”。而归根溯源，柯达的秘诀其实只有两个字：就是“用心”。

让我用两个比喻。

第一个比喻是关于“农夫”和“猎人”。曾有人问过柯达，你们在中国，是农夫还是猎人。我们说，我们是农夫，现在是，将来也是。一个农夫，他日复一日地闻鸡起舞，用心播种、辛勤耕耘以换取丰收，在收获的季节，与人共享成果、分享欢悦的同时，他也总不会忘记保留下一部分种子，





保证可以继续播种和耕种。而一个猎人，他扛着枪走进森林只为了捕杀动物，当他猎得森林中所有的动物后，他必会转身去寻找另一片森林，猎人不会在任何森林里去养兔、养鹿、养山鸡、养老虎，他只求索取而不予贡献。当然这样轻轻松松也能有所得，但这种不投入只获取，只顾现在不问后果的行为，绝不是柯达。

在中国，众多跨国公司被这里广袤的市场、优越的环境、愈来愈雄厚的经济实力所吸引，期望着在这里一展宏图、创造财富。但是邀中国龙共舞，这一曲首先要跳得有诚意、有承诺、有投入，还要能贯穿始终，就像农夫一样，用心地创造、收获、再创造，周而复始，才会有年年的“丰收之舞”，这正应了古人常说的“风物长宜放眼量”，与作者贯穿全书的核心思想也是不谋而合的。读这本书，最大的欣慰是看到那么多的跨国公司，在中国甘做农夫——勤劳又睿智的农夫。这是对这个国家的信任，是对这个国家的“用心”。

第二个比喻是关于近来被商界广泛谈论的“透明天花板”。透过柯达，透过众多跨国公司，我们看到了许多熠熠闪光的本土人才、本土经理人，他们很棒，很出色，他们根本不该有所谓堵在职业发展道路上的不可逾越的“透明天花板”。“彼为天下者，本于人”，说的是，治理国家的根本，在于用人。管理一个企业又何尝不是如此。没有一个跨国公司能在今天忽视人才的力量。纵观跨国公司在中国发展的现状，本土经理人的崛起是不容争辩的事实，人才本土化也早已不是口号和噱头，成为跨国公司在中国生死攸关的课题。





以柯达在中国为例，以前的“洋经理人”，多数已经被培育成长起来的内地经理人取代。一些仍然服务于生产质管、金融运作方面的外籍专业人才，以及像我这样的高级管理层，我们都明白我们的使命，我们会用心跑完 5000 米的最后几百米。

当下，本土人才是真正的如火朝阳，跨国公司应该给予他们的是发自内心的信任，不遗余力的培养，在此基础上“降大任于斯人”。企业的使命不应该是帮助他们冲破“透明天花板”，而是应该不设“透明天花板”。天高任你飞。在这一点上与本书的作者再度心有戚戚，作者基于对跨国公司经营管理的多年钻研和深入了解，正确地将人才本土化列为“舞林秘诀”的重中之重，这正合了柯达所一贯倡导的——对本土人才的信任，对本土人才的“用心”。

很多人都知道，我曾经有过三个梦：做一名舞者、一名记者和一名外交官。后两个都早已如愿，但是舞者的梦想却留下了莫名的遗憾。看完这本书，我似乎感到，柯达在中国帮我圆了这个“舞者之梦”。中国这片舞场很舒坦，也很惊心，柯达这曲“光与影”之舞、“龙的传人”之舞、“农耕”之舞，还会一如既往地、更加“用心”地舞下去，舞出色彩斑斓、万紫千红的天籁之舞。

叶莺

柯达全球副总裁、大中华区主席

心之舞
(代序)



序

认识宫惠民是因为他的另一本外企研究方面的专著《用人大师》，之后便成了朋友。很高兴看到作者又完成了对500强公司在中国发展的研究新作——《与龙共舞——跨国公司在华成败启示录》。翻开阅读，觉得生动的形象、大量的数据和丰富的资讯扑面而来，各个熟悉的品牌形象、各类轰动一时的事件和人物仿佛都浮现在眼前。作者对于不同行业、不同国家的500强公司在中国的发展的归纳和总结，给我带来很大的启发和思考，值得一读，也乐于推荐给朋友们。

10多年来，我在500强中的公司学习系统保障、有效运作，学习有效领导、团队协作，也学习否定自己、进取变革，回报社会。我常常在不经意间和中欧的校友、外企的同事或朋友聊起各自的体会。比如，我们被派往国外培训过多次，但我们认为最能发挥我们能力和作用的地方还是中国；比如，中国市场的快速成长和外企在中国的成功发展导致了对本土人才的需求增长，为本土人才提供了大量机会，亦吸引了许多海外华人的回归；比如，诚信和尊重是我们为人和经营公司最基本的原则。作者不在外企工作却似乎深谙外企人对500强公司在中国发展的认识和体会，并在“舞林秘





诀”等各大版块中整理归纳，总结和深化，引发我们更深层次的思考。

张成东

GE 照明亚太区总经理



目 录

第一章 与龙共舞 / 1

世界的跨国公司，我们的生活 / 2

为 13 亿龙的传人制造食品 / 5

大集市 / 9

给龙打电话 / 13

光与影，红与黑 / 18

信息之龙 / 22

能源之舞 / 26

空中之舞 / 27

车轮上的舞蹈 / 31

美化龙的生活 / 43

分子舞蹈 / 47

跳舞的钞票 / 48

健康之龙 / 53

传媒梦想 / 56

运动之舞 / 57

第二章 激情之舞 / 59





龙之魅 / 60
服务全球战略 / 64
大较量 / 66
彷徨与执著之间 / 69
菲利普亲王的微笑 / 72
尴尬的日本 / 73
坚定忠贞 / 76
从苏州到全中国 / 78
中韩之舞 / 79
始终如一 / 81
英帝国的东方舞恋 / 84
郁金香之恋 / 86
瑞士之舞 / 87
北欧之舞 / 89

第三章 舞林秘诀 / 91

长期承诺 / 91
用信心浇筑地标 / 96
研发本土化 / 98
人才本土化, 发展本土人才 / 102
经营本土化 / 109
诚信与责任 / 119
大中华战略 / 133
理智与情感 / 144





第四章 舞林明星 / 145

大众汽车：全球汽车业的赢家！ / 146

GE 的龙之舞 / 150

摩托罗拉：穿着唐装跳舞 / 154

柯达：“龙的传人@柯达” / 157

西门子：久经考验的友谊 / 162

百胜：汉堡、比萨之舞 / 165

达能：并购制胜 / 168

第五章 鳌脚之舞 / 171

富士：敲不开佛门的信徒 / 172

丰田：“霸道”中国 / 177

东芝：信任危机 / 181

家乐福：舞池耍花枪 / 183

麦当劳：失意的汉堡 / 190

甲骨文：高层裂变 / 196

朗讯：丑闻启示录 / 200

第六章 开拓舞池 / 205

西部之舞 / 205

东北秧歌 / 208

乡村之舞 / 209





第一章 与龙共舞

1999年,《财富》全球年会在上海召开;

2002年,《福布斯》全球总裁年会在香港举行;

2002年,中国吸引外资首次超过美国,突破500亿美元大关,成为全球吸引外资最多的国家;2003年,中国以535亿美元蝉联了这一地位;2004年,中国吸引外资超过600亿美元,继续拔得头筹……

2003年9月,《福布斯》全球行政总裁年会在上海召开;

2003年,中国人首次登上太空,成为全球三个太空俱乐部成员之一;

2004年,《福布斯》全球年会在香港举行;

2004年,中国超过日本,成为全球第三大贸易国;

2005年,《财富》全球年会在北京召开;

2008年,北京将主办第29届奥运会;





2010 年，上海将举办第 42 届世界博览会；

2020 年，中国将成为全球第二大经济实体；

.....

世界的跨国公司，我们的生活

20 年改革开放，跨国公司离我们的生活有多近？

黄浦江畔，在窗明几亮的一家名叫“哈根达斯”的冰激凌店，几对年轻情侣正在品尝着可口的冰激凌，享受着甜美的爱情。门外，硕大的“爱她，就请她吃哈根达斯 (Love her, Love Häagen - Dazs)” 广告牌在黄浦江边闪烁。

一条马路之隔，是泰国正大集团在中国的新地标——浦东正大广场和其遍布全国的“易初莲花”超市，这里，一片繁荣景象。

成都、长沙、青岛……熙熙攘攘的人涌进“肯德基”、“麦当劳”餐厅，感受已经习以为常的快餐文化，品尝刚刚推出本土化中式快餐。

北京，弥漫着浓郁的咖啡香味的“星巴克”里，一位供职于跨国公司的本土员工正打开桌上的“DELL”笔记本电脑，为客户做演示……

无锡、厦门……充满了亲情气氛的“柯达数码冲印店”中，是那些刚刚用“柯达”、“三星”……相机记录下全家人旅游嬉戏场景的人们，他们要把鲜活的生活永远留住……





上海南京路的上海电视台，隶属于 GE 的 CNBC 正在这里录制新一期节目，台下的嘉宾是一家商学院风华正茂的 MBA 们。

每天，穿梭在上海、广州的地铁里，奔波的是大都市忙碌的白领，他们所乘坐的现代化的机车上印着 SIEMENS（西门子）的标志，车窗上张贴的是罗氏制药的“力度伸”广告……

昨天，公司的同事 William 刚买了车，是福特在中国同步推出的“蒙迪欧”，他说，Tony 买的上海大众的“POLO”对他而言太小……

东北长白山下的某个乡村，江南水乡的某个小镇，那里年轻的农民们腰间挎的是“摩托罗拉”、“诺基亚”的精美手机，他们通过便捷的手段经营他们的农产品生意……

在人头攒动、充满欢乐祥和气氛的“家乐福”超市里，几位美丽的少女正在选购宝洁公司制造的“飘柔”洗发水；一对新婚的夫妻刚刚看中了家电部的一台“三星”等离子电视……

Julia 是欧莱雅集团“兰蔻”的忠实用户，她正在柜台前选购“兰蔻”的产品……

为了奖赏自己，小张决定与女朋友一起赴欧洲旅行，他选择了“法国航空公司”的一架飞往巴黎的“空中客车 A340 客机”……

……

经济的全球化已经史无前例地将 500 强跨国公司的产品





与服务带到我们身边，影响着我们每一天的生活。

本人也不能避免，写这篇文章的时候，我没有在稿纸上写一个字，而统统在 IBM 的笔记本电脑上，用 Microsoft 的 Windows 操作系统中的 Office 2000 办公软件写作，而电脑中装的是 Intel “奔腾的芯”。我手中的移动电话是 SAM-SUNG 制造，可能它和笔记本电脑用的材料都是 GE 塑料集团的产品。全球最大的食品公司雀巢奉献的“雀巢”咖啡已经成为我生活的至爱，联合利华的“和路雪”也成为我家人的最爱，而每天呵护我爱妻娇嫩的肌肤的是世界最大的化妆品集团“欧莱雅”旗下的“兰蔻”等品牌……

是的，这就是全球化的世界，500 强就在你身边！

全球 500 强公司，汇集了全球最杰出、最具实力的顶尖级公司，是全球经济的领头羊，是世界财经、金融领域的佼佼者。全球 500 强代表了各行各业最高经营成就，拥有最强大的资产，拥有最优秀的人才，运转着最具有活力的管理机制。众多全球 500 强公司的产品无处不在，无人不知，渗透到世界每一个角落，深深影响着世界人民的生活。在科技类的 500 强企业里，每一天都有众多科技发明问世，都有许多专利被申请，无时无刻不在推动着人类文明的进步与发展。500 强成了衡量强国经济发展水平的标志；500 强成为全球经济发展的晴雨表；500 强成为推动人类社会进步的强大引擎。

美国《财富》(Fortune)、《福布斯》(Forbes) 杂志每年都对全球 500 强公司做最新排名，反映 500 强公司上一年的





资产与经营状况。《商业周刊》还有一个全球 1000 强企业排行榜。但无论是哪家杂志评出的全球 500 强公司，它们都是最杰出的公司，都是在经营、管理上集大成的跨国巨头。每一家 500 强公司都有着各自的成功经验和故事。

一场聚集在中国舞池的世纪舞会，吸引了各个行业的领头羊，以 500 强公司为核心的跨国公司为中国的消费者带来了丰富、优质的物质、文化产品和服务，影响着几乎所有人的生活。

为 13 亿龙的传人制造食品

为 13 亿龙的传人制造食品！

13 亿中国人要吃饭，要享受高品质的食品。龙的传人是伟大的民族，他们靠自己解决了这个星球 1/4 人口的温饱问题！但逐渐富起来的中国人也需要高品质的食品。

所以，全球最大的食品巨头雀巢来了，带着它的咖啡、巧克力、牛奶和冰激凌来了。早在 1908 年，雀巢就在上海建立了中国第一个办事处。1990 年，雀巢重回中国，在广东东莞建立了第一家合资工厂。现在，喝了几千年茶的千万个龙的子孙们啜饮着芳香的雀巢咖啡。贴着 Nestlé 标签的牛奶、冰激凌等食品也走上中国寻常百姓家的餐桌。这也就难怪雀巢 CEO 包必达（Peter Brabeck）对《哈佛商业评论》的前主编 Suzy Wetlaufer 说：“如果 10 年以后中国成为





雀巢最大的市场之一，我一点也不会觉得奇怪。”

可口可乐、百事可乐来了，他们不蠢，他们是全世界最会赚钱的公司！每个人都在打着如意算盘：要是 13 亿人每天每人哪怕只喝一罐可乐……哈哈，发了！他们没错，汽油是给汽车喝的，饮料是给人喝的，美国的 F-16 不会喝，法国的幻影 2000 不会喝，日本的机器人也喝不得！中国龙不是不喝水的超人，13 亿张嘴，可能是两大可乐及雀巢等饮食业巨头发现的地球上最大的宝藏！两大可乐在中国大地上展开了一场“红色”与“蓝色”的大比拼。大都市与县城、江南与江北、超市与餐饮店……所有的战场上都留下两大可乐战斗的硝烟。采用可口可乐作为饮料的麦当劳与采用百事可乐作为饮料的肯德基，也都分别成为可乐大战的两大阵营。

“中国已成为全球最大的瓶装水市场之一”——这就是点燃中国饮用水狂舞聚会的原动力。瑞士雀巢、法国达能、美国可口可乐，全球几大该领域巨头在中国大地上开始燃烧舞会上的战火。通过兼并乐百氏、娃哈哈、梅林正广和等中国本土饮用水品牌，法国达能成为该舞池的明星。

百威来了，这个由 500 强公司美国安海斯—布希公司带来的啤酒品牌，以“王者风范”赢得了中国消费者的钟爱；喜力来了，这是来自荷兰的啤酒品牌；日本的虎牌、麒麟、朝日也来了。没有人愿意放弃这个 13 亿人口的巨大市场，纷纷带着自己世界品质的啤酒产品，来到东方与中国龙共舞。

