

联合利华第一位中国籍董事见证的跨国公司中国发展史
第一代外企白领的职场成长经验

中国 节拍

Unilever

| 联合利华 共舞中国 |

钮 恽◎著

中国入世谈判首席专家
博鳌亚洲论坛秘书长

龙永图 鼎力推荐



中信出版社·CHINACITICPRESS

中国 节拍

| 联合利华 共舞中国 |

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

中国节拍：联合利华共舞中国 / 钮铎著. —北京：中信出版社，2009.11

ISBN 978-7-5086-1738-1

I. 中… II. 钮… III. ① 日用化学品—化学工业—工业企业管理—经验—英国 ② 日用化学品—化学工业—工业企业管理—经验—荷兰 IV. F456.167 F456.367

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第184712号

中国节拍——联合利华共舞中国

ZHONGGUO JIEPAI

著 者：钮 铎

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press) 蓝狮子财经出版中心

出版发行：中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者：北京诚信伟业印刷有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16 印 张：14.75 字 数：210 千字

版 次：2009 年 11 月第 1 版 印 次：2009 年 11 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5086-1738-1/F·1784

定 价：35.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真：010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com



“中国百家标杆企业”出版总序

30年的中国变革，造就了一批朝气蓬勃的“中国标杆企业”，在它们身上，积淀着最具中国特征的商业管理智慧，这同样是中国经济成长中最重要的思想成果。出于对商业历史的专业研究精神及时代的责任感，北京大学企业管理案例研究中心、中信出版社与蓝狮子财经出版中心联合启动“中国百家标杆企业”的学术研究和出版工程。

“中国百家标杆企业”工程将聚集国内知名的商学院教授、财经媒体总编及著名财经作家作为研究团队，对当今中国最具标杆意义的企业进行专题研究和创作，最终为中国管理思想和企业经营思想的诞生提供研究素材和教学题材。

我们的目标是：在三年内完成对100家中国标杆企业的研究，所有成果将以图书出版物、商学院企业案例库等多种形式出现，并通过学术交流的方式，将中国优秀企业的成长经验传播到国际商业研究界。

从某种意义上来讲，30年来的中国公司演进，并不是什么必然的产物。它们走在一条十分独特的市场化道路上，其渐进的路径和速度至今仍然充满

多变性。很多中国公司的变革至今没有结论，它们的形成过程以及运动走向很难以一些常见的经济学概念来加以规范，也不能以最宽泛且最具代表性的公司运作机制或经济模型来加以对比。而这正是中国公司最具魅力的地方。

也许在并不遥远的将来，在世界商业史上，“中国企业”将与“美国公司”、“日本公司”一样成为某一企业模型的特定概念。这是我们的梦想，也是“中国百家标杆企业”工程努力和探索的方向。

“中国百家标杆企业”学术委员会

中信出版社

蓝狮子财经出版中心

“中国百家标杆企业”学术委员会

(排名不分先后顺序)

厉以宁 柳传志 王方华 赵曙明

白长虹 李新春 陆雄文 项 兵

何志毅 王 斌 吴晓波 秦 朔

潘 岳

一头欧洲大象的中国快步舞

我并不曾指望一家销售香皂、牙膏、洗衣粉、茶包的公司能够讲出跌宕起伏的故事，尽管它在中国内地的年销售额已经达到 80 亿元。

我也不曾指望一家销售香皂、牙膏、洗衣粉、茶包的公司能够以一种独立而鲜明的姿态出现在中国 30 年变革的宏大叙事之中，尽管它在中国已经待了整整 86 年，生命力比大多数国内企业都来得坚韧。

但最近一年撰写本书的经历却让我不得不承认，讲述“它”的故事，意义远不只是像对一段历史的记录那样简单。

它的名字叫联合利华，世界 500 强之一，在全球 75 个国家设有庞大的事业网络，拥有 500 家子公司，员工总数近 30 万人，年营业额超过 400 亿欧元，是全球第二大消费用品制造商，全世界赢利最佳的公司之一。在中国市场，它和宝洁几乎两分天下——如果你的洗漱台前放着中华牙膏、旁氏洗面奶，浴缸边上有一瓶力士或是清扬，洗衣机边上摆着奥妙洗衣粉，餐柜上还有一盒立顿红茶，偶尔还喜欢吃点和路雪，那么你一定很容易理解这句话的意思。

但风光的底下的确掩藏着各色人等对它的微妙情感，最直白的表现莫如

一边用着它的产品一边质疑其对民族品牌的伤害。事实上，在过去的 20 余年间，对跨国公司各种行为的质疑已经不只一次地成为舆论焦点。仅仅在不久之前，可口可乐试图收购汇源的事件便再度让很多人兴起了民族品牌危亡的嗟叹；有意思的是，时隔不久的力拓毁约事件，也就是力拓最终撤销了中国铝业对其的并购，也让很多中国人“感到愤怒”。

跨国公司的一举一动，往往因其“外资”身份，而被联想到政治语境下的阴谋。商业与政治，自然并非绝缘，事实上两者之间的关系千丝万缕，但是否暗藏阴谋却值得商榷——资本的本性是逐利，对大多数跨国公司，特别是联合利华这样身处完全竞争市场的跨国公司来说，以经济利益来判断其行为，恐怕更为客观。这样的观点，在采探联合利华（中国）故事的过程中一次又一次地被印证。

在写作这本书的过程中，通过口述实录、寻访重要事件的见证人，收集年代久远的资料，以及来自上海视点公关等多方面的协助支持，让我掌握了更多翔实的素材，写作的内容也逐渐丰富起来，并得以从更为准确的角度看待它：它不是一个个体，而是一个复杂的系统。事实上，跨国公司对于中国市场确有计划，但绝非人们常常以为的那样缜密，甚至在很多时候，很多举动是带有几分冲动的，有些举动则是因偶然因素而促成。确切地说，跨国公司这样的经济体，它会在全球范围内衡量中国的市场价值，并决定其在中国市场的战略；但在中国市场上的具体战术，却往往需要随机而变——作为“外人”，要在中国取得其所希望的业绩，必须跟得上这个快速变化的国家的节奏，同时也不得不在很多时候“顺从”中国消费者的习惯。对联合利华的采访，让我看到了跨国公司与中国各级政府之间一种“双人舞关系”，并且政府更像是领舞者。

这种“双人舞关系”，在过去并非常态。从 20 世纪开始的对跨国公司的研究，往往将跨国公司与东道主政府之间的关系看做“零和思维”或“负和思维”。即便是在 1994 年发表了《跨国公司与政府日益发展的依存关系》一文的约翰·斯托普福德，尽管明确提出了跨国公司与政府之间是一种“正和博弈”的思想，但仍然倾向于将东道国政府看成是博弈中处于弱势的一方。

这一立论的基础，在于跨国公司和东道国政府之间的不同目标。对于跨国公司来说，其在东道国投资，设立海外子公司，目的是为了获得高投资回报，实现利润最大化。而东道国政府则更加关注本国宏观经济目标的实现，在保证本国经济发展和应得利益的基础上，采取各种可能的措施吸收外国资金为本国服务，双方在利益分配上不可避免地存在着冲突。比如，跨国公司往往偏好独资，而东道国政府对合资项目更有兴趣；再比如，跨国公司视东道国市场为其新的利润来源，而东道国政府则更希望能依托跨国企业促进进出口。

但这些冲突完全可以在全球化背景下转变为技术问题——全球化重构了价值链。在全球化背景下，制造加工环节从发达国家向发展中国家转移，有利于跨国公司节约成本；而发展中国家可以吸引资金和技术，解决大量劳动力就业问题。特别是在过去 30 年间急于赶上世界发展节奏的庞大的中国，“世界工厂”的打造无疑需要跨国公司和政府的通力合作。特别需要注意的是，中国的发展速度超出了很多人的预料，其一大特征即是在生产能力快速提升的同时，消费市场也出现了迅速成长。这使得跨国公司必须从多维度视角来决定其在中国的方略——研究并适应中国的变化，可以帮助其在成本控制和利润源开掘这两个维度上都取得业绩，由此成了相当重要的课题。

改革开放后联合利华在中国的 20 余年，正证实了这样一个事实：在一个具有强大生产能力的国家，同时也是一个具有日渐强大的消费能力的市场，只要跟上节奏，“大象”也可以跳起“快步”。这是一个简单的道理，但从认识到实践，特别是要真正能够领会并善用中国政府的政策指向以实现加速度发展，显然有许多需要推敲的地方。

跟与政府的关系相比，联合利华与中国消费者之间一直处于互相磨合的状态。当前社会，处于完全竞争领域内的任何一家公司都必须依托实现顾客价值来获得利润，但是对于跨国公司而言，恰恰存在着一个棘手的问题：在早年消费者对跨国公司产品质量有着绝对信任的背景下，近年来频发的跨国公司“质量门”使中国消费者对跨国公司的负面评价出现了“放大效应”。作为其中的典型代表，联合利华完整地经历了“光环”的消失，期间的酸甜

苦辣折射出中国消费者的理性化进程，同时也基本完成了其与消费者关系的重构。

另一个引起我兴趣的话题是跨国公司中的中国员工。从改革开放后联合利华 20 多年的中国经历中，我看到了一个事实：跨国企业是中国第一批白领的孕育者，同时本土管理者也对跨国公司与中国政府、中国消费者实现“正和博弈”起到了极为重要的桥梁作用，但双方要在更高层次上建立起彼此的信任并各取所需，显然仍有很多需要解决的问题，比如“中国管理”能否登上全球舞台并给跨国公司和中国带来双赢。

坦率地说，要以尽量准确的语言来评述联合利华在中国的行为方式，对于我这样原本与跨国公司没有真实交集的人来说并非易事。非常幸运的是，我找到了一个完美的采访对象——曾锡文，联合利华负责对外事务的中国副总裁，与联合利华打了 20 年交道。他的经历本身已具传奇色彩：在中南海长大，曾是中央机关最年轻的司局级干部，后弃官“下海”，跨国公司的第一代中国高管，联合利华第一个中国董事——每一个关键词都给人留有足够的想象空间。对撰写这本书而言，作为跨国公司的第一代中国高管，他提供的视角，使我能够较为连贯地看待联合利华在中国的每一次成功和失败；其兼具政府经验和跨国公司经历的特点，更有助于我理解联合利华与中国在每一次博弈中的“心理变化”。

当然，单单一个联合利华并不能完整地廓清跨国企业的中国之路。但是依据这样一个基本上完整经历了中国改革开放 30 年的跨国公司的故事梳理出跨国公司进入乃至融入中国的路径，应当对诸多企业——不论是外资企业还是民营企业，都能有一定的启示意义。作为作者，我谨希望，能够尽量真实地还原联合利华的这一段中国历史，努力使读者们得以更为准确地看清一头“欧洲大象”如何与中国携手跳出“快步”舞曲。此外，对在跨国公司工作或有志于进入跨国公司的朋友们来说，或许第一代中国高管的经历和经验还可以成为大家的职场“加速器”。

前 言 | 一头欧洲大象的中国快步舞 | IX

序 曲 | 回到中国 (1986~1991 年) | 1

第一站：熟悉而陌生的上海 4

怀疑：多一家外资企业，多一分资本主义 12

第一乐章 | 梦想中国 (1992~1995 年) | 19

牛气：和路雪 PK 北冰洋 22

震撼：满城尽带和路雪 27

狂想：200 亿元销售额 33

受挫：7 000 万美元打了水漂 40

希望：第一代外企白领诞生了 46

第二乐章 | 重构：向中国致敬 (1996~1999 年) | 53

抉择：弃官从商的“92 派” 57

回归：跨国公司不是“救世主” 63

变革：当个“现代中国公民” 68

独立：险些成为外资上市“第一股” 73

定位：打假打出“中国制造” 80

第三乐章 | 在中国的二次长征（2000～2004 年） | 87

- 谋变：中央指出了“中西部机会” 91
- 转移：“钓”出全球制造基地 97
- 重构：上海商务成本的“二次估算” 110
- 坚守：“非典”逼城，和中国共进退 123
- 发力：联合利华最值钱的中国男人 128

第四乐章 | 和中国一起改变（2005～2007 年） | 137

- 乔迁：中国总部的诞生 141
- 硝烟：“刺激 2005”引爆中国式危机 150
- 变局：大“中华”终结土洋之争 161
- 制胜：走进中国，走出中国 172
- 回首：“混”跨国公司的经验 182

尾 章 | 危？机？（2008 年至今） | 191

- 闷棍：冤死人的“铁公鸡”之说 194
- 热望：又见温总理 204
- 尾声：并非尾声 210

附 录 | 联合利华的样本意义 | 213

序曲 回到中国
(1986~1991 年)

第一站：熟悉而陌生的上海

怀疑：多一家外资企业，多一分资本主义

氧气的味道开始浓郁起来了。

2009 年春天，联合利华大中华区主席“换帅”的消息“飞抵”上海，大中华区副总裁曾锡文马上意识到：在金融危机之中，任命做市场出身的乔安路担纲大中华区主席，肯定是总部要加快中国步伐的信号。几乎是一种职业性的条件反射，他要求公关部门立即与重量级媒体取得联系，随时准备发布有关这家 500 强公司中国新战略的消息。

作为联合利华最资深的中国高管，曾锡文向来以判断精准著称。但这一次的判断确实有些大胆：2009 年第一季度，通用汽车正在破产的边缘挣扎，美联储忙着给银行“输血”，欧元区颓势不减，连续 4 个季度出现负增长，联合利华自己的公开财报也不好看，第一季度利润出现了两位数下跌。在这个投资趋向谨慎的风口浪尖上，联合利华能有多大概率在中国推行新一轮的扩张？

谜底在 2009 年 4 月 1 日揭晓。联合利华新任大中华区主席乔安路在全球首席执行官保罗·波尔曼的亲自“护送”下抵达上海，宣布就任。此后数日，保罗·波尔曼——这位 2008 年底刚刚上任的联合利华全球首席执行官，接受了包括中央电视台在内的诸多国内主要媒体的采访，他的关键词果然是“投资”：联合利华非常看重中国市场，已将中国列入了联合利华在全球的 12

个重点战略市场之一；联合利华绝不会削减对中国市场的投资，即便是在金融危机的大背景之下。2009年5月，新任大中华区主席乔安路上任不过一个月，便奔赴联合利华合肥基地，向合肥市委书记孙金龙表达了“下一步在更多新领域投资”的意向……

事实再一次证明了曾锡文“预判”的准确性，但这位联合利华大中华区的“六朝元老”的秘诀却只有一句话：在中国市场，要听总部的话，跟共产党走。短短一句话，浓缩了一段长达20余年的历史。这段历史，是曾锡文的历史，也是联合利华在中国的历史。

20世纪80年代，“文化大革命”、上山下乡、扛枪当兵那股热辣辣的味道还没从鼻子底下散尽，在中南海大院长大的曾锡文又在第一时间投身改革开放的大潮之中，成为第一批与外资打交道的中国人。20世纪90年代初，身处国家轻工部计划司的曾锡文看准中国改革开放的势头，推动轻工部所属的群星集团与联合利华旗下的和路雪合资，并在此后成为“中方代表”；90年代中期，在艰难的抉择中，他“弃官”下海，成为中国第一代跨国公司高管。兼具丰富的政府工作经验和跨国公司经历的曾锡文，从联合利华一次次的成功与失败中看出了这艘“航母”登陆中国的路线，那就是：顺着中国政府的发展路径走，无论是时间上还是空间上。

的确，尽管在很多具体事件中，联合利华会因其根源于英荷的公司文化、运营手段与中国之间存有差异而产生摩擦，但过去20余年来，它的每一步投资动作——无论是合资还是独立，也无论是在沿海还是进内地，都准确地和着中国政府的节奏，并争取着自己的最大利益。

第一站：熟悉而陌生的上海

回到杨树浦路2310号

“这好比是一支双人舞，中国是其中那个领舞者，我们的节奏必须合拍，

快不得也慢不得。这可不是一支容易跳的舞蹈，因为联合利华从回到中国的那一年——1986年开始，便知道这位领舞者的动作变化多端而快速。”直到今天，曾锡文仍然能清楚地描摹出逝去的那段时光。

1986年的中国是一炉烧得沸腾的水，翻滚浮沉的气泡，有的虽上下颠簸却始终颤巍巍、圆润润地立在那里，有的倏然裂开，但闹腾腾地弥漫了后来者的双眼，还留下了浅浅的暖意。此刻，倘认真地揉一揉眼睛，透过薄薄的雾气往回看上一眼——很有一些人和事值得后来者用心记一记、想一想。

那一年，国有工厂里很多闲置的机器设备被搬进了乡野中粗粗建成，甚至还没来得及粉刷的厂房里；越来越多城里的工程师们一到周末就卷着图纸坐着小车一头扎进了“农民们”的大本营，关于“星期日工程师”的故事慢慢地从人们的口中传到了报纸上；很多原本高高在上的国有企业突然开始热衷于把自己的一些业务以承包或联营的方式转包给乡镇企业，曾经被绝对禁止的行为骤然得到了前所未有的鼓励。在一些地方，“联营厂”的数量甚至被视为衡量国有企业改革是否有进展的政治性指标——乡野中的“草根”，仅仅是有了一些松动的泥土，便生机勃勃地长开了。

也是那一年，城里国有工厂中最让人羡慕的“铁饭碗”哐啷落地。9月9日，国务院公布了改革劳动制度的4项规定，涉及国有企业招工、待业保险、劳动合同制以及辞退等——“合同工”从厂里的另类变成了主流。和“打破铁饭碗”一样令人瞠目结舌的是国有工厂的破产：同年8月，沈阳市防爆器械厂被收缴营业执照，成为“国企破产第一家”，但破产厂长石永阶自己却雇了几十个下岗工人和农民工建起了新厂。

还是那一年，越来越多的大学生不再向往“安全而令人窒息的国有企业”。在北京中关村，穿一身上百元的西装、别一个BP机的年轻人中，不乏后来叱咤商界的骄子精英：刚刚从上海交通大学毕业的杨元庆不等学校分配单位，就加入了柳传志的队伍；北京大学的王志东更加“离谱”，还没毕业就跑到中关村开始兜售盗版软件和二手电脑。而在遥远的乌鲁木齐，后来德隆的创始人唐万新，在大学肄业后用400元创办了“朋友”彩印店……下海，仿佛就是在一夜间疯魔了中国人；追逐金钱的欲望在压抑了30多年之后，