

随着中国市场逐步开放，许多跨国公司纷至沓来。
在无数的挑战和机遇中，他们走过了怎样的坎坷之路，经历了怎样的不凡之事，
又取得了怎样的成就？
走近这些跨国公司，听高管谈他们的中国之路和成功之道。

赢之道

跨国公司高管谈改革开放

GROWING WITH CHINA
MNC EXECUTIVES TALK ABOUT CHINA

◎朱灵 主编



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

D619/32

2009

赢之道

跨国公司高管谈改革开放

◎朱灵 主编



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

赢之道：跨国公司高管谈改革开放 / 朱灵主编.

北京：新世界出版社，2008. 11

(中外文化交流系列)

ISBN 978-7-80228-993-2

I. 赢 ... II. 朱 ... III. 改革开放 - 成就 - 中国 IV. D61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 177028 号

赢之道：跨国公司高管谈改革开放

主 编：朱 灵

策 划：李淑娟 刘伟玲

编 委：黄 庆 王西民 曲莹璞 任 侃 刘伟玲 张晓刚 李卫涛

吴允和 丁学梅 徐大山 梁宏福

执行编辑：李卫涛 刘伟玲

主要作者：李方方 李卫涛 宛志弘 刘 洁 辛志明 姜 薇 王 星 丁清芬 陆浩婷

刁 莹 鲍婉娴 张 冉 虞燕南 王 兰 童 浩 张 琦 傅 瑜

责任编辑：李淑娟 葛文聪

封面设计：黎 红

装帧设计：黎 红

责任印制：李一鸣 黄厚清

出版发行：新世界出版社

社 址：北京市西城区百万庄大街24号 (100037)

总编室电话：+ 86 10 6899 5424 68326679 (传真)

发行部电话：+ 86 10 6899 5968 68998705 (传真)

本社中文网址：<http://www.nwp.cn>

本社英文网址：<http://www.newworld-press.com>

版权部电子信箱：frank@nwp.com.cn

版权部电话：+ 86 10 6899 6306

印 刷：北京外文印刷厂

经 销：新华书店

开 本：787 × 1092 1/16

字 数：180千字 印张：17

版 次：2009年1月第1版 2009年1月北京第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-80228-993-2

定 价：48.00元

新世界版图书 版权所有 侵权必究
新世界版图书 印装错误可随时退换

前 言

在过去的 30 年里，每一家来华的外资企业都以各自不同的方式对中国的经济改革作出了贡献，在加速中国工业化进程、推动社会繁荣发展的过程中发挥了重要作用。

30 年来，中国人民的生活水平大幅度提高，对各种商品和服务产生了巨大需求，这为跨国公司在华发展创造了极好的条件。很多跨国公司又将部分收益投资到研发过程中，继而为中国人民提供更好的产品和服务。

在这样的良性循环中，各个领域都涌现出一批明星企业和明星企业家，而几乎每个这样的企业背后都有一个非常精彩的故事——这也正是本书中所要讲述的。

本书所涉及的企业来自不同的行业，其中一些为中国的经济发 展开辟了新的领域，另一些则为中国提供了专业化的服务，并在这个过程中提高了中国同类服务的水平和标准。

30 年来，中国总是欢迎来自其他国家和地区的投资商，实现互利共赢。

广东珠江三角洲地区的快速工业化发展最初就是由香

港制造商和出口商的投资所推动的。这是互利共赢的典型范例：香港的投资为珠三角日后成为举世瞩目的制造业基地打下了坚实的基础；珠三角也为推动香港成为金融和服务业中心提供了巨大的资金支持。

中国现代汽车制造业的迅速发展可以说是国内外汽车企业共同努力的结果。外国汽车制造商为中国市场提供了丰富的资金和技术支持，同时也获得了丰厚的回报。来自美国、日本和欧洲国家的主要汽车生产商都从中国汽车市场的爆炸性增长中受惠匪浅，而它们在中国的合作伙伴也在国外同行提供的资金和技术支持下研发出中国自主品牌的汽车。现在，一些国内的汽车生产商正积极寻求机会将中国的汽车出口到欧美国家。

在中国发展服务业的过程中，外国公司同样发挥了重要的作用。几乎每一家国际化的酒店连锁企业都在中国大陆各大城市开设、经营分店；四大国际会计师事务所直接或间接地提高了中国公司的管理标准，帮助它们成长为富有国际竞争力的国际化企业。

一些大城市，如上海、广州和深圳，已成为国际一流物流企业在华业务的中心。世界各大银行则以北京和上海

为总部，在中国沿海及中西部地区大力发展存贷款和贸易融资业务。

作为中国改革开放的积极参与者，每一家跨国公司背后都会有一个精彩的故事。它们来自世界各地，有欧洲的空中客车、西门子、巴斯夫和梅赛德斯—奔驰，有美国的通用电气和惠普，有日本的东芝和富士……所有这些具有国际知名度的企业都在改革开放后的中国找到了令它们欣喜不已的广阔市场和发展空间。

为了帮助读者进一步地了解这些外国公司，本书还收入了对中国美国商会、韩国商会等机构的采访内容。

30年来，这些跨国公司与我们一起发展，见证并推动了中国融入世界的进程，将中国的生产和消费趋势与世界潮流紧紧地联系在一起。我们相信，这些给我们带来鼓舞和成就感的文章同样也会给您带来值得回味和富有启发性的阅读体验。

朱 灵

中国日报社总编辑

2008年10月

目 录

3M	
我们做对了选择	1
ACCA	
引领会计行业的变革	11
阿迪达斯	
没有不可能	21
空中客车	
与中国一起飞	33
中国美国商会	
见证变革的岁月	45
巴斯夫	
做有责任的化工企业	49
家乐福	
一起成长	55
卡特彼勒	
深挖细作	61
思科	
永远的朋友	67
德勤	
一个刚刚开始的中国故事	73
欧洲委员会	
蓬勃发展的伙伴关系	79

富士胶片 光影记录	85
通用电气 中国加速度	97
固特异 悄然起航的飞艇	101
伟达公关 先行者	109
惠普 科技是第一生产力	115
英博啤酒集团 酿造利润	127
万豪酒店集团 成功永无止境	137
麦当劳 兴奋地期待未来	149
梅塞德斯—奔驰 见证、参与、贡献	155
米其林轮胎 滚动的奇迹	165

诺基亚	173
成功法则	
宝洁	183
美化生活的每一个角落	
罗门哈斯	191
一个化工巨头的中国情结	
施耐德	199
从合作走向繁荣	
壳牌	209
打造精锐的本土团队	
西门子	215
从过去到未来	
韩国商会	221
共赴美好明天	
东芝	225
新时代 新发展	
大众汽车集团	237
最正确的决定	
世界银行	249
春华秋实	

3M
我们做对了选择

 2008年悄然而至，时间告诉余俊雄，他迎来了领导3M中国有限公司的第15个纪念日。回首这15载春夏秋冬，他发现自己还是最爱在工作之余悠闲地漫步于上海外滩，远眺黄浦江对岸那古老而神秘的上海大厦。

24年前，正是在上海大厦14层的一间小办公室里，3M中国有限公司正式成立了。余俊雄至今仍能清晰地记得，那是一家只有7名员工的小公司，而最初的工作也仅限于简单的贸易。

“1978年，中国战略性地开始实行改革开放政策。短短6年之后，我们的公司就这样成立了。”在3M上海公司里，余俊雄与记者聊起了那些往事。

“那是我们早期的状况。没有人知道这场改革开放的‘战役’是否能够成功。因此我们都在观望，在等待发展的机遇。”

据他描述，由于当时缺少一个熟悉当地情况又精通公司管理的人来领导3M中国有限公司，企业的发展一直停滞不前，市场也未能迅速开拓。然而，这间并不起眼的小办公室却在中国的改革开放历史中承载着重要的意义。

一方面,它成为了上海市第一家正式注册的外商独资企业。由它引起的一股“外商投资旋风”席卷了上海,这座城市迅速发展成为中国重要的经济中心城市,并因聚集了大量外资企业的中国总部而闻名于世。

另一方面,它对于3M有着非常重要的意义。在那之后的24年中,它成为了3M在中国迅速扩张的“根据地”。如今的3M中国有限公司已成长为3M在全球范围内发展最快的海外公司,其销售业绩也在2007年排名第三,其员工总数由最初的7人增加至如今的5000余人。在过去的24年中,3M在中国市场累计投资6亿美元,建立了12家分公司、8个生产基地、22家地方办事处、3家技术服务中心以及1家世界级高科技研发中心。

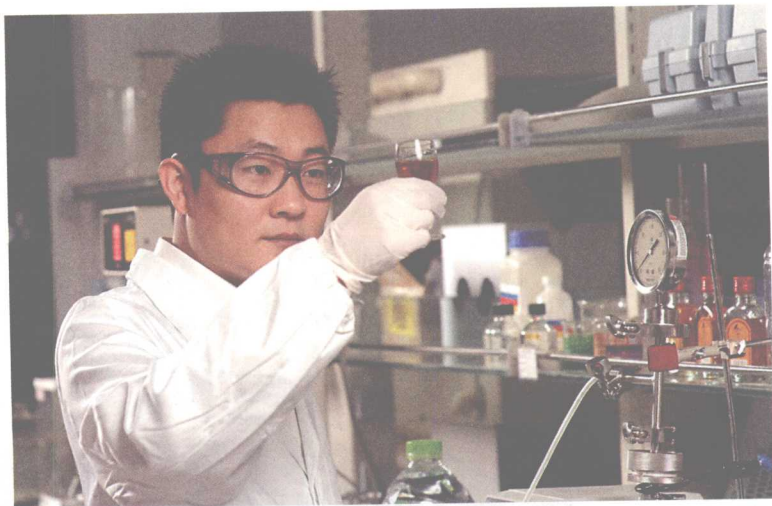
3M公司位于上海的
总办事处



3M中国有限公司已由单一的贸易公司发展为如今拥有7个业务团队的综合性公司，其业务涵盖了工业产品、交通运输、安保和防护事业、医疗产品、电力及通讯、光学产品及家庭用品。

“今天的卓越成绩远远超出了我们的预期。3M中国有限公司将努力发展成为3M在全球范围内规模最大的海外分公司。近些年，我们的业务以年均增长20%至30%的速度在发展。”余俊雄谈道。

在这段时期，1993年对3M中国有限公司来说无疑是最重要的转折点。那一年，总公司对于已在3M香港、台湾和新加坡公司工作了24年的余俊雄寄予了极大的期望。基于他对内地市场的深入了解和多年的工作经验，总公司任命他为3M中国有限公司总经理，希望他率领这支极具潜力的海外团队更好地发展在中国的业务。



3M公司的科研人员在
研制新产品

余俊雄新官上任后所做的第一件事就是到中国各主要城市去做市场调研。“令我感触最深的就是当时的通讯实在太困难了，”他说，“那时候我就在想，没有通讯，怎么能够实现改革开放呢？”

另外他了解到，当时中国居民的人均工资大概是每月300元到400元，而要装一部电话的费用却高达4000元，这无疑在很大程度上限制了国内通讯业的发展。

于是，余俊雄马上决定集中力量投资通讯产品领域。“先进的技术会提高通讯产品的产量和质量。产品多了，价格也就会慢慢降下来，电话会逐渐走进平常老百姓的家里。”余俊雄骄傲地解释说。正如他所描述的，对3M中国有限公司而言，这一决定具有“旭日初升”般的意义。在此之后的第五年，也就是1998年，3M中国有限公司的年销售业绩就达到了1亿元。

此外，3M的卓越科技也带动了中国通讯业的发展。电话通了，经济的发展就需要畅通的公路系统。就是这个简单的想法把3M中国有限公司下一步的业务重心带入了交通产品领域，生产交通标志的反光膜和其他相关产品。

接下来，配合着中国经济发展的步伐，3M中国有限公司一步步地将业务拓展到汽车、电力、家用产品等多个领域。今天，该公司已向中国市场提供了6万余种高科技、多元化的产品。在发展的道路上，3M从未停止脚步。



3M公司的科研人员在
进行化学试验

“我们始终坚持要和中国经济一同发展。24年来，我亲眼见证了中国经济的变革和3M中国有限公司的成长，特别是1990年后的迅猛发展。”余俊雄说。

然而，对于自己率领的团队所创造的惊人业绩，余俊雄给出了极为简单的解释，“3M中国有限公司的发展正是源于对市场发展趋势的超前意识。3M的成功秘诀就是一条核心理念——仅仅满足客户的需求是不够的，我们需要超越客户的期望。”

与一些跨国企业不同的是，3M在成立中国公司之初就树立了一条根本理念：到中国来发展不是把它作为世界工厂而利用其劳动力，而是要真正地立足于中国，服务中国市场。

余俊雄告诉记者，就是这个理念使3M中国有限公司能够真正地融入中国市场，参与到中国改革开放的伟大历程中。但他也认为，这是一条曲折的发展之路。在他的记忆中，90年代在中国的改革开放历史中是尤为重要的，它不仅是中国经济高速发展的标志性时期，也是企业曾面临的极具挑战的特殊阶段。特别是当越来越多的跨国企业开始注目中国的时候，挑战也随之而来。

1994年，为了应对挑战，3M中国有限公司在中国建立了第一家技术服务中心，用于为客户提供全方位的技术和服务，并为产品的升级提供技术支持。“我们立足中国市场，不断挖掘市场机遇，并致力于提供最优质的产品以满足中国快速发展的产品需求。”余俊雄说。



2007年，3M投资4000万美元在上海漕河泾工业园建立了世界级的研发中心，这也是3M全球第四大研发中心。更重要的是，这家研发中心的技术人员几乎都是中国人。

“这一举措表明了中国对于3M全球的重要意义。3M总部希望3M中国有限公司能继续跟上中国经济发展的步伐。”一名上海研发中心的科研人员说。

谈及中国正在大力推进的节能减排政策，余俊雄显得格外骄傲。

原来，早在1993年3M中国有限公司就开始将卓越的环保技术应用于生产过程中，成为了第一家将热氧化炉引进中国的企业。“3M始终坚持环保型生产模式，在全球各国都是这样。因此，我们自然会不遗余力地在中国履行节能环保的责任。”余俊雄说。

然而，在这位卓越领导者的心中始终有一件未完成的事，那就是不能很好地把先进的环保技术与广大中国公司分享。他说，这是下一步要努力改善的事情。

余俊雄说，“作为领先的多元化产品和技术供应商，3M一直努力用高科技来维护人与环境的和谐。在这方面，我们有先进的技术和丰富的经验。所以我们下一步该做的就是和本地的企业分享我们先进的节能环保技术，大家一起来努力实现中国的节能减排目标。在未来的几年中，这将会成为我们努力实现的目标。”

3M的中国记忆

对话余俊雄



余俊雄
3M中国有限公司总经理

余俊雄在3M工作了将近40年。在3M香港、台湾和新加坡工作了24年后，他来到了中国大陆，开始了长达15年的领导工作。

从一家只有7名员工的小公司发展到今天拥有5000多名员工、8个生产基地和1个全球领先的研发中心的巨大团队，3M中国有限公司无疑已成为3M最重要的海外分公司，并且拥有年均30%至35%的增长速度。

在最近的一次专访中，余俊雄与记者分享了他掌管3M中国有限公司15年的特殊经历以及他对中国改革开放30年风雨历程的评价。

问：多年来，3M 以其多样化的科技产品和服务闻名于世。在中国，您也带领了如今的7支业务团队为中国市场提供着多达6万种的产品。您是如何带领这样一支巨大的团队，又是如何使公司保持着高速增长？

答：这是一项艰难的工作……但它让我乐在其中。我们几乎每天都在创新，而且始终关注着中国市场的变化，以便调整我们的工作重心。每一天对3M来说都是新的。

创新可谓是3M领导力中最重要的部分，也是使我们保持高速增长的驱动力。另一方面，正是因为我们高速发展的创新能力，3M中国有限公司在2007年的销售业绩达到200亿元，占其全球销售总额的10%以上。