

工商管理系列教学案例

跨文化管理精品案例

魏小军 编著

上海交通大学出版社

文化与管理的生动实践： 一家英国跨国公司在中国的经历^①

案例导读

中国 MBA 毕业生卫晓明在 20 世纪 90 年代参与了一个大型中英合资企业的成立和运作。其有血有肉的经历揭示了国际商务活动中文化的深度、复杂、能量、生命和幽默，以及创造性地应用可行、有效的跨文化管理策略和方法的重要性。

BC 里的逻辑

故事的主人公叫卫晓明，是一名刚在英国一所著名大学读完 MBA 后不久的中国留学生。他虽然已在英国学习和生活了一年多，但是他对英国西方文化精髓的真正体验和领悟是从 1995 年元旦后加入英国的 BC 公司的第一天开始。

BC 是在欧洲名列前三名的跨国食品集团公司 EC 的一个子公司。EC 的总部设在英国伦敦；其子公司和业务遍及欧洲、澳大利亚和北美；拥有 5 万 5000 千名员工；年销售额超过 40 亿英镑（约 500 亿人民币元）。EC 虽然是伦敦股票交易所的上市公司，但其 60% 的股份是由英国的一个亿万富翁家族所拥有。该家族在 1994 年的英国富豪榜名列前五名（第一是英国伊丽莎白女王）。其掌门人，人称“老板”，担任 EC 的董事局主席和行政总裁已有 25 年之久。

EC 很早就注意到了亚洲地区在 90 年代以来的经济发展势头，所以一直有

^① 本案例由英国安格列拉斯肯大学商学院特里·缪亘教授及王伟博士编写。此案例仅作为课堂讨论的材料，作者无意阐明案例是否有效地应对了一个管理情景。为了保密，作者可能在案例中有意隐去了真实姓名或其他信息。未经授权，禁止任何形式的复制、收藏或转载。

意识地在积累它的现金储备。到1994年当“老板”把在亚洲投资建厂的大权交给BC的行政总裁皮特时,EC已有5亿英镑的现金储备。“老板”之所以将此重任交给BC,是因为EC的50%的利润来自BC;同时,用他的话来说,他“完全信任BC的管理团队”。他告诉皮特:“我们的远景是在十年内在亚洲建设起一个与现在的EC规模相当的另一个EC。”

1994年年底,皮特将BC的研究和发展董事托尼调任为“亚洲区发展总经理”,让他具体负责前线的事情。托尼将他的办公室设在了香港中环力宝中心的第42层顶楼。BC还雇佣了一家国际投资银行作为它的财务顾问以及一家国际律师行作为它的法律顾问。当然,BC还需要精通英语和汉语、具有商业背景(最好有MBA学位)、愿意随时出差的年轻人做英中文化的“架桥人”。卫晓明就是在这样的背景下变成了BC的一员(面试是由BC计划与发展董事杰克和淀粉业务发展董事大卫以及托尼河BC人事董事分两次进行);他的正式职称是“业务发展主任”。

在1995年元旦过后上班的第一天,卫晓明来到了BC位于英国东部的总部。在一个号称“中枢神经”的办公区,他见到了他的顶头上司杰克,以及包括BC海外业务的运营董事约翰,财务董事、市场营销董事,人事董事等几位高级管理人员,一些中层管理人员和办公室人员在内的其他许多同事。之所以称为“中枢神经”,是因为这里是BC的海外事务的决策中心。中午休息时,皮特还亲自从他的办公室来到这里与卫晓明握手,欢迎他成为BC的一员并询问了他的工作安排情况。卫晓明感到很温暖。

但在下午,卫晓明撞上了一位刚出差归来的、自我介绍为“安迪”的技术经理。当卫晓明自我介绍说自己叫“Xiaoming”时,安迪笑着说:“什么?炒面!”卫晓明自己也笑了,因为他意识到安迪(以及其他英国同事)发汉语拼音的“X”有困难,以致将他的“Xiaoming”与中国餐馆的“Chowmian”混为一谈。所以他就此决定采纳安迪的建议,拥有一个英文名字“William”(威廉)。(虽然都是汉字,但英国人听着“威廉”不仅舒服而且能听得懂;而“晓明”则有被当作炒面吃掉的危险!为了保证主人公的安全并使我们的故事能接着讲下去,以后我们就只能叫他“威廉”。)

威廉很快就注意到,他与皮特的握手以及安迪用他的名字开的玩笑都只是

表层的東西。與他在國內一家國營企業供職兩年的體驗相比，在這個表層下 BC 的工作環境體現着兩個“很西方”(用威廉的話來說)的企業文化特點。一是這裡的人不管職位高低，大家似乎隨時都在為工作上的事情討論、辯論，有時甚至是高聲爭吵。二是吵歸吵，所有的人都隨時會保持工作上的互相聯繫與互相合作；特別是，決策一旦在充分討論的基礎上做了，相關人員便會在行動上毫無保留地按照大家都已理解的決策去執行。

威廉記得在國內企業工作時即使是開會，大多數人都不願意發言，主要是聽聽領導怎麼說。來英國後，MBA 的每一堂課幾乎都有分組討論；而每一次威廉都不太願意發表自己的觀點。這一是因為總有英國同學勇躍發言，他覺得很難插上嘴；二是因為他不知道他的觀點是對還是錯，如果錯了，他覺得很沒有面子。況且他認為學位最終取決於考試成績而不是討論時發沒發言。

但自從在 BC 開始工作後，威廉越來越覺得張嘴表達自己的觀點是在英國的企業環境里存活以至發展的最基本技能。根據大衛給威廉的介紹，BC 有一個以小麥為原料生產澱粉和葡萄糖漿的下属分公司。由於這個公司的規模比較小，難以與歐洲大的生產廠商在英國的市場競爭，所以 BC 考慮在中國為這個公司找一個發展的途徑。具體來說，就是探討是否能在中國找一個合作夥伴，建立起一個合資企業，並以次為立足點，尋求在中國市場的持續發展。

可問題是，對“中樞神經”這個龍蟠虎踞之地來講，幾乎一切都是未知數。中國市場對澱粉、葡萄糖漿以及其他高附加值的葡萄糖漿深加工產品的需求量及變化趨勢到底如何？中國的地域這麼大，各類產品的用戶到底在哪裡？如果找當地的企業建立合資企業，什麼樣的企業作為合作夥伴比較合適？原料供應商，澱粉生產廠，還是已經在生產高附加值產品的企業？另外，什麼地方的企業作為合作夥伴比較合適？最發達的上海和最不發達的農村原料生產區肯定不一樣。與中國的同行業企業比較（儘管誰都沒見過這些企業），“中樞神經”的頭頭腦腦們自信 BC 具有技術上的優勢。但從初步掌握的資料看，中國的澱粉加工主要以玉米為原料；所以，加工過程的參數及所需要的設備是會有差別的。

而這些英國人就像是天生人人不光相信“真理是越辯越明”而且嘴的用途就是用來講話的（而不是吃飯的！怪不得英國的飲食文化沒有中國的發達），不管是正式的開會還是非正式的討論，沒有一個人不張嘴的。可對於可憐的威廉

来讲,他不仅对淀粉这一行业还没有任何经历和知识(几乎关于这一行业的所有技术术语他都是第一次接触),而且他的管理级别也比其他任何人的都低(他觉得提出不同的观点就有可能“得罪领导”)。所以刚去 BC 的头一两个月,每次开会或讨论,他都不知道如何开口,以至于感到就像人人都在向自己扔“砖头”。随着压力的不断积累,威廉似乎觉得自己不被同事尊重,自信心开始大减,甚至有点自卑的感觉。

但进入第三个月后,有三件事让威廉终于人生第一次真正开了自己的口。一是有一次“中枢神经”的秘书(这里级别最低的人了!)在给杰克用计算机整理后者口述的一封信时,因为一个句子的英语语法与后者争论了起来。杰克耳红面赤,还说了不礼貌的话。可这位近 60 岁的英国老太太一点不让步,最终以杰克说“对不起,是我错了!”而收场。这件事让威廉领悟到,英国人不光是“真理是越辩越明”而且是“真理面前人人平等”!

另有一次,威廉因为第二天要与大卫一起出差到一个地方,晚上住在了公司附近的一家宾馆。在电视上看 BBC 的晚间新闻时,他看到伊丽莎白女王参观一所偏僻地区的小学。当女王步入一个教室时,一个六七岁的小女孩站了起来,一边向女王挥手,一边问她:“哈罗,你叫什么名字?”这件事使威廉意识到,不管级别高低、富贵差别,每个人首先都是一个“人”。而且,一个六岁的小女孩都敢向女王提问题,自己堂堂正正的一个大小伙如果还不敢开自己的口说自己的话,这辈子活得冤不冤? 第三件事是有一次在开会讨论时,杰克注意到了威廉有点不知所措和自卑的样子;等散会后,杰克私下里告诉威廉:“如果我踢你,你也可以反踢我嘛。”

其实一旦树立了开口的勇气,并且注意寻找切入点(因为大家都是人,所以肯定会有我知道而其他不知道的地方;特别是,威廉的汉语优势让他可以提前获得别人所不能获得的有关中国市场的信息),从一点一滴说起,积少成多,威廉很快就恢复了自信,喜欢上了自己的工作,并且感觉到越来越受到其他同事的尊重。毕竟,尊重是靠自己的努力赢得的,而不能等别人施舍给自己。

到后来,威廉就发现他真正融入了 BC 的“中枢神经”这个团体,因为不管他在听别人表达他们的意见还是他在表达自己的意见,他脑子里一直想着的是,这些意见里的哪些成分有助于实现这个团体的大目标,而不是这些意见绝对意

义上的对与错。以前对“面子问题”的敏感也随之荡然无存。

至于 BC 的第二个企业文化特点(互相联系与互相合作),威廉记得在国内企业工作时虽然大家都不太愿意在开会时发表意见,在会后的行动中却各行其是,每个人都按照自己的理解去做事。这样的结果是,大家的辛勤劳动往往难以连结成一个有意义的整体,以至于经常出质量方面的问题,并且效率低下。在英国大学读 MBA 时,除了听课和偶尔的小组作业外,威廉的大部分学习时间都是一个人度过的。“书要自己读,作业要自己做,试要自己考”,用他的话来说。

但在 BC 的“中枢神经”,因为每个人都是这个团体的一分子,并且每个人做的事情都是为了实现这个团体的未来目标,所以大家做的事情都是相互关联的。另外,每件事情的完成都需要他人的配合与合作,对威廉来讲,他几乎找不出一件事是和别人没关系(至少是和一位同事有关,否则他做的事情就可以说没有工作上的意义)。即使是阅读一份别人的报告也不完全是自己的事情,因为最起码读完后威廉要给写报告的人一个反馈(比如,报告里哪些内容与自己掌握的情况相吻合,哪些又有出入,哪些是威廉以前不知道的但对他的工作却十分重要,等等)。如果威廉想阅读某个方面的资料,但不知从何下手,他必须向负责这一领域的同事咨询,以使后者能给他提供或者推荐相关的资料。

对“中枢神经”这个团体来讲,最能代表“互相联系与互相合作”精神的东西也许是一本日记簿了。威廉原来以为“日记簿”是一个人用来抒发自己一天生活感想的东西。其实不是。日记簿是用来保持与别人联系以及合作的工具。首先,这里的人每个人都随身携带一本日记簿(威廉当然也很快开始使用从秘书助理那里得到的一本),随时记入日记簿“哪一天”、“什么时间”、与“什么人”、就“什么事情”讨论。秘书老太太还有一本很大的日记簿,随时记录、更新着“中枢神经”近二十人在世界各地出差时的宾馆住址和电话传真号码,以使他们能克服时间和地理上的障碍,随时保持工作上的联系。

两个企业文化特点,一个是和说话有关,一个是和行动有关。但核心可用一个词来概括表达,这就是“逻辑”(logic)。威廉是从一个让他感到有点震惊的事情中领悟到这一点的。对 EC 来讲,有关中国的国际人事政策是一个新领域。为了帮助 BC 开拓这一领域的工作,“老板”从他的总部派了一个人事经理到 BC 的

“中枢神经”。可是仅仅两个月后,这位人事经理却离开 BC 又回到了 EC 总部。当威廉问杰克他为什么离开,杰克说这是因为他说的东西“不逻辑”(illogical)。

多年后,威廉意识到,安迪在他上班的第一天有意把他的名字“晓明”叫作“炒面”其实是一种逻辑扭曲(他与安迪前世无仇,后世无怨,安迪绝没有将他立马变成一盘炒面吃掉的意图和能耐)。这大概就是英国人(以至西方人)的幽默吧!

万里相爱于中国

三个月的煎熬与磨练后,威廉突然发现自己一下子变成了 BC 的“非常重要人士”(VIP)。这是因为 BC 决定派大卫和威廉打前哨,展开对中国淀粉行业为期近三周的考察与调研,并寻机物色合适的当地合资企业伙伴。

“中枢神经”的人管理级别再高,但除了威廉,没有一人具有汉语语言交流能力。而要实地前往中国并与中国人打交道,则几乎一下子什么事都离不开威廉,因为只有他才能将 BC 与中国具体连接起来。有同事因此开玩笑对威廉说:“你现在成了 BC 的中枢神经了!”(玩笑归玩笑,从“炒面”到“中枢神经”的转变使威廉觉得还是特有成就感。)

在去中国之前,大卫和威廉首先需要确定好在中国的访问和考察对象。大卫从他的信息渠道得知,一家德国淀粉设备制造公司正在打入中国市场,所以他和威廉一起去德国访问了这家公司。这家公司已在中国东北地区开始售出一些设备,也知道有当地的淀粉和淀粉深加工产品厂家在寻找国外的合作伙伴,所以答应安排大卫和威廉在东北访问几家公司。通过在中国的个人关系介绍,威廉还安排了对轻工部淀粉和发酵协会,农业部有关粮食生产的专家,以及位于北京和东北的几家大型食品或造纸企业(这些企业都是淀粉产品的用户)的访问考察。

由于 BC 是位于伦敦的英中贸易协会的一名成员,威廉还去了该协会的小图书馆。在这里,他看到一本很过时的、汉语版的中国公司年鉴。他注意到一家位于中原的生产食品调味产品(FI)的企业“CC”是中国食品行业的最大的企业之一。由于生产 FI 需要用淀粉作原料,所以威廉决定与 CC 联系。可年鉴里的电话号码已变,所以威廉只好通过电话号码查询业务找到了 CC 的总机,然后

再找到了 CC 总经理办公室的传真号。没想到的是,在威廉给 CC 发了一个表达访问意向的传真后的第三天,他就收到了 CC 董事长陈焕庭发回的传真。他说 CC 一直在寻找一个西方的企业作淀粉生产的合资伙伴,所以他期待着尽快见到大卫和威廉。

由于秘书老太太通过英国的旅行公司只能订购伦敦与北京之间的飞机票,威廉用了他的一位北京朋友介绍的旅行社来安排他们在国内的宾馆住宿和机票订购。

一切就绪,就不需要等待西风了。大卫和威廉于 1995 年 3 月 22 日乘坐飞向东方的中国国航班机开始了他们的中国商旅。在对事先约好的政府部门和企业厂家的访问中,大卫一般要首先介绍 EC 的情况及在中国的发展远景,并提一些有关中国市场和行业方面的问题;威廉做翻译。但中方的反应有各式各样的。比如,北京一家造纸厂的两位高级工程师已将威廉在与他们联系时发的传真里列的问题作了详细的书面准备;而东北一家淀粉产品生产厂的十几名技术人员却一点自己的信息都不想透漏,只关心大卫给他们的一个技术难题找到一个详细的解决方案。

最让大卫难以理解和接受的却是与访问内容可以说一点关系都没有的事情。在沈阳时,又一次他们下午两点就结束了对一家 FI 生产厂的访问(因为该厂实在不是合适的合资伙伴)。可该厂厂长却不让大卫和威廉离厂回自己的宾馆,一直让他们等到晚上七点才把他们带到了沈阳一家“最好的餐馆”,由该厂的十几名员工作陪,宴请了他们。不管威廉怎样解释这是中方的好客,而大卫一直认为这是对他的“人权的剥夺”。4 月 1 日愚人节,威廉得知从沈阳至吉林的唯一一班航班被取消了(让大卫失望的是,这不是一个玩笑!),他们只好坐晚上的火车。由于是慢车,走走停停,他们一直坐了近 14 个小时。

好不容易到了吉林,虽然从德国公司热情安排的对所谓合资对象的访问中获得了不少有关中国淀粉行业的信息,但由于一家很大的法国淀粉产品公司已正在东北活动,并考虑在此投资,大卫觉得尽管东北是中国的玉米生产重地,EC 只能不考虑东北。

但是,柳暗花明又一村。尽管从北京坐飞机至中原一省会,然后又坐了近 4 个小时汽车,他们对 CC 的访问却让大卫十分满意(不,一万个满意! 尽管路途

曲折,颠簸劳累)。除了一路上司机大讲路两旁如何到了秋天便是一望无际的玉米外,大卫从第一次见到陈焕庭董事长就认定了他领导的 CC 是一个理想的合资企业伙伴。

在 CC 自己经营的宾馆里,大卫和威廉见到了陈董事长。五十多岁的陈董事长看上去非常放松、自信,充满了能量。陪同他的是一个在美国留过学的四十来岁的宋博士(当然精通英语了)。陈董事长介绍说,CC 八年前还是年产 400 吨 FI 的小厂,现已具有年产 12 万吨的规模,成为 FI 中国市场的领导企业,产品出口东南亚各国。他接着说,CC 从葡萄糖浆到 FI 的发酵技术是非常先进的,但其弱点是淀粉和葡萄糖浆的产出率低。如果 CC 与 BC 合资生产淀粉和葡萄糖浆,BC 在淀粉和葡萄糖浆生产方面的技术优势就可发挥,而 CC 则可以把合资企业生产的淀粉和葡萄糖浆作为原料来生产 FI。宋博士插话说,中国 FI 市场的年增长率为 15%~20%。陈董事长还介绍说,CC 刚从丹麦进口了一套淀粉生产的主要设备,如果 BC 对合作感兴趣,CC 可以等 BC 来中原一起建一个新的淀粉厂。

大卫和威廉于 4 月 7 日离开北京回到英国。来不及休息,他们便立即写了一个全面的对中国淀粉行业的考察报告,同时建议 BC 开始与 CC 谈判以寻求建立一个用 CC 已经进口的设备来生产淀粉的合资企业;如果这第一步取得成功,第二期就可以考虑进入其他淀粉深加工产品领域,同时扩大第一期的淀粉厂。

BC 的决策者在仔细阅读、认真辩论大卫和威廉的报告后,认为他们的建议值得跟进。CC 在得知 BC 对淀粉厂的合资项目感兴趣后,决定推迟其原计划的淀粉厂建设以等待 BC。这就有了以后的八个月内一拨接一拨的 BC 人员来到中国对 CC 的各个方面进行考察,并同 CC 的有关人员展开讨论,而威廉几乎是每次必到,肩负着翻译与协调的重任。(之所以拉得这么开,是因为这些人除了中国,还要飞往亚洲的印尼、越南等国以探索在这些国家投资建厂的可能性。)

跑得多了,威廉当初奔波于省会机场和 CC 之间的新鲜感逐渐被一种冒险感所取代。7 月份一个烈日当头的一天,他们乘坐的汽车的一个轮胎跑爆了,可车里没有备用轮胎。他们只好在烈日下等了三个多小时才等到另一辆车。又

有一次,由于北京至省会的飞机晚点,威廉等人在晚上才上路。当大家由于旅途疲劳和道路颠簸正酣睡时,车子突然停了,横在车前面的是一根大木头。当司机下车后,一帮当地的人马上围了上来,要司机付钱他们才肯搬掉木头。一直到司机说他车里载的是几名重要的“老外”时,这帮人才骂骂咧咧地将木头搬掉。威廉的一个同事事后说,这是一条“通往地狱之路”(“the road to hell”,这也是西方一个非常流行的歌曲名)。

鬼(地狱里的鬼,而不是游荡于旷野的鬼)才知道威廉的同事一点都没有乱说。因为如果上面的两个事件是出于偶然,那么威廉几乎每一次上这段路都要看到的交通事故便是必然的了。有一次,在靠近一个村庄的一个路段,他和托尼看到两个人相隔不到十五米,各自躺在一滩血泊之中。在车里,他们进行了一个深入的讨论,以求找到如此频发交通事故的根本原因。最终,托尼接受了威廉的结论:对于来往的车辆,当地人有一个与发达城市里的人不同的观念,即他们没有认识到,当人与车相撞时,失去生命的(也即进入“地狱”的)是人而不是车。

威廉对于 CC 所处的县城的感觉也越来越真切。污染是其主要特点。每一次快到该县城,他都远远可以看到从发电厂和蒸气厂的大烟囱里冒出的浓浓黑烟。当他进入县城时,空气的味道是发酵过的味道。当他在大街上行走时,五分钟内,他的衣领和鞋便变成脏的了。可是,当地人却在街道两旁的小食摊上吃饭,任凭过往的汽车卷起云雾般的尘土。傍晚,当地人喜欢吸着同样的空气在露天舞场跳舞。

CC 的宾馆也没有威廉和大卫刚来时看上去的那么好。经过一天的长途旅行,大家都希望好好洗个淋浴。可是如果到达宾馆的时间不好,就洗不成,因为热水傍晚只供应两个小时。要打国际长途电话至英国,打电话的人只能用接待大厅里的电话,并且有服务小姐计时,大厅里的其他人做听众。餐厅里饭菜的种类很多,可由于几乎每个菜都加了 CC 生产的调味配料 FI,所有的菜吃起来都味道类似。

当然,这一切都吓不倒也难不倒 BC 技术队伍的领队人大卫。用威廉的话说,大卫是个“天不怕地不怕”的典型苏格兰人。(罗马帝国时期,苏格兰人硬是将罗马兵团挡在了英格兰,这也让现代的苏格兰人有资格认为自己比英格兰人

在天性里更勇敢一些；当然，足球比赛另当别论！）而 CC 的技术队伍是由一个姓张的三十出头的年轻人带队。张先生有大学化学系毕业文凭，曾在中原一个乡政府工作。陈董事长赏识他的才干，将他调入了 CC。大卫对张先生的印象很好，所以两支队伍经过几轮讨论研究，很快就淀粉厂的主要技术参数（包括玉米原料来源、电气供应、生产过程、设备及所需投资）达成了共识。

听到托尼和大卫一起向他保证，说新淀粉厂在技术上是合理的，杰克也访问了 CC。会计师出身的杰克想了解 CC 的财务情况，可陈董事长告诉他：“CC 是一个国营企业，财务报告是为上级主管部门准备的。”他说杰克可以通过对 CC 厂房设施的参观来形成对 CC 财务状况的概念。他们还探讨了合资企业的股份结构。陈董事长认为 BC 和 CC 应各占 50%，以体现“公平原则”，并说 CC 将以进口的设备和现金作为自己的股本。杰克在给了陈董事长一份 EC 的年度报告后说，EC 有大量的现金储备，所以将以现金作为自己的股本。并说由于远在万里之外，BC 应占多数股份以获得一点应有的安全感。由于一时无法达成共识，他们决定将这个分歧留待以后再说。

吃饭时，杰克问陈董事长 CC 在过去八年的成功秘诀。陈董事长说：“政企合一。”杰克不理解。陈董事长举例说，当地税务局的人员是和 CC 的财会人员坐在一个办公室办公的！宋博士介绍说，陈董事长还是地区区委委员和全国人大代表。似乎要证明自己在当地的影响力，在杰克离开 CC 去省会机场的路上，陈董事长调了一辆闪着警灯的警车为他开道。

当然，杰克很清楚 EC 的投资决策是以财务模型来说话的。回到英国后，他就让“中枢神经”的一个管理会计师建一个淀粉厂的财务模型。总投资很容易地确定为 900 万美元（因为主要设备已被 CC 进口），可要计算效益需要许多来自当地的数据（比如玉米的购入价、电价、蒸气价等等），而这些只能通过威廉从 CC 的有关人员获得。好消息是，财务模型显示的投资回报率在第五年超过了 EC 的 20% 最低要求。

于是，在征得皮特同意后，杰克发出了邀请陈董事长和宋博士访问英国一周的邀请信。（当然，陈董事长做梦也想不到，以后我们也会越来越明白，他可以说是被“20%”这个数据邀请来英国的。）1995 年 11 月 12 日，陈董事长和宋博士抵达旗杆上飘扬着中英两国国旗的 BC 总部。皮特总裁亲自接见并详细介绍

了 BC 的情况。随后,还安排他们对 BC 的主要工厂和研发中心进行了详细的参观,并在他家所在的小村庄的中国餐馆设晚宴款待客人。在听到陈董事长和宋博士是乘坐经济舱来到英国时,杰克立即安排秘书为他们买了商务舱的回程票。

也许是耳闻目睹了 BC 的经济实力和管理水平所致(以及 BC 盛情款待的影响),陈董事长和宋博士在随后与杰克和大卫的正式谈判中表示可以接受杰克提出的关于 BC 在合资企业占 51% 的股份的要求。

陈董事长和宋博士访英的高潮当然是他们被带往伦敦的 EC 总部面见“老板”了。威廉从未去过 EC 总部也未见过“老板”,所以在火车上一直想象着 EC 总部的豪华和“老板”的阔气。到后他才知自己大错特错。因为 EC 总部是又小又简陋,而且“老板”本人穿着非常朴素,一点也看不出是个亿万富翁。(了解“老板”的大卫事后告诉威廉,“老板”平时走在大街上,从没有人会觉得他是超级富翁。这和威廉所了解的国内许多未富先阔的人的风格形成强烈对比)。

“老板”先问了陈董事长一个人问题。他说:“我听说 CC 是国有的,可如果政府不让陈董事长当董事长了,CC 会由谁来掌管。”陈董事长回答说,中国政府喜欢连续和稳定。“老板”然后将他的注意力转向淀粉合资项目的可行性。他说,根据 EC 的经验,由于淀粉生产所需要的技术不复杂,竞争很容易变得激烈,导致利润率很快下跌。陈董事长说,CC 在中国取得成功靠的是“滚雪球”的发展战略,即每次一小步但每一步都很踏实。“老板”没有直接对陈董事长说的作出反应,他问大卫:“欧洲的主要淀粉产品生产公司是如何赚钱的?”大卫回答说,它们都是靠集成式生产,即从原料生产淀粉,然后用淀粉生产高附加值的深加工产品。“老板”建议说,除了淀粉,BC 和 CC 也许值得再做一些工作以探讨加入一个淀粉深加工产品的可能性;这样,合资企业在中国就会有一个更强的起始点。陈董事长愉快地接受了“老板”的建议。

回到 BC 总部,皮特让杰克组织了一个内部讨论。大卫认为一个可用于医药和食品领域的淀粉水解结晶衍生物(SD)由于所需的技术复杂程度介于普通淀粉与最深度淀粉加工技术谱的中间,可能是最合适的打点。大家都被大卫的“逻辑”所征服。当这一想法被告知陈董事长和宋博士时,他们说他们对 SD 几乎一无所知。在向中国打了几个电话后,宋博士说,中国确实有一家用从欧

洲进口的技术设备生产 SD 的企业,效益还可以。大卫说,合资企业可以用淀粉厂年产的五万吨淀粉年产两万吨 SD,只是不知 SD 的市场需求情况。宋博士说,不管合资企业生产多少 SD,CC 都有能力将其销售掉,因为 CC 已有 FI 的全国销售网。

在杰克和大卫的建议下,皮特总裁随与陈董事长在他们访英最后一天的早上签署了一份意向书,决定 BC 和 CC 合作开展一个淀粉和 SD 集成生产线的可行性研究(涉及玉米原料来源、SD 的市场需求以及生产过程的设计),其结果将决定两家是否合作。

对玉米原料来源的研究,杰克认为威廉已可独当一面,他被派往中国三周开展此项工作。事实也是如此,一年来在 BC 学到的技能和知识、MBA 所培训出来的系统思维方式,以及他生来与中国的千丝万缕的联系,都使得威廉做起这项工作时有“水到渠成”的感觉。回到英国后,威廉写了一个全面的报告给皮特、杰克、托尼、大卫等有关人员,结论是合资企业不必担心玉米原料的来源。当威廉碰到皮特时,皮特赞扬了他的报告。

皮特希望尽快完成对 SD 的市场调查工作。托尼认为这可让 CC 来完成,因为 CC 了解中国。而杰克认为 BC 还不能过于依赖 CC,应该开展独立的市场调查。这项两周时间的调查任务最终也落在了威廉的肩上,但杰克给他配了一名曾在一家法国 SD 厂工作过的技术专家作助手,他叫尼古拉。他们的调查发现,中国虽然也有 SD 生产厂家,但大多数规模很小,技术设备落后,年产量只有几千吨;最大的一家在用进口技术和设备,年产量为一万吨;中国还没有外商投资 SD 生产。所以,合资企业如果能淘汰掉一些小的厂家,这有可能是一个机会。但要成功,合资企业需要引入大量的技术专业人才(因为用于医药的 SD 技术要求很高,而 BC 和 CC 目前都没有这方面的专业人才),同时需要建立一个全国性的 SD 销售网(因为用户到处都是,但每个用户的用量不是很大)。在香港停留的一天,他们完成了他们的报告。

但当威廉和尼古拉回到英国时,他们发现由于皮特调整了 BC 的管理结构并让约翰从此直接负责 BC 和 CC 的合资项目,他们的报告的主要阅读者便变成了约翰。由于约翰以前没有直接介入此项目,他让他的销售经理来读此报告。而后者既无 SD 销售经验也无中国市场知识,仅就报告中所提供的信息问

了几个“逻辑”问题。

生产过程的可行性研究按道理应该是最直接了当的了,但却充满了曲折和险阻。首先,经过几轮在北京丽都假日宾馆的磋商,虽然两支技术队伍都认为他们必须选一家欧洲的设备厂商来设计 SD 的生产过程并供应主要设备,大卫想多进口一点以使合资企业具有技术优势,而张先生却质疑这样做的成本后果。最终,大卫建议说,为了保持技术优势同时降低成本,合资企业可以从 BC 低价购买几台二手但翻新过的离心机。CC 的技术人员认为这是个好主意。具体的操作程序是,BC 将几台离心机先卖给即将选定的欧洲 SD 设备厂,然后由后者将翻新过的离心机包括在它和合资企业的销售合同里。

可令谁也没有料到的是,1995 年年底中国外经贸委出台一个新的政策。政策说,1996 年 4 月 1 日后成立的外资企业将不再享受所需进口设备的免税,而且享受免税的企业的设备进口必须在 1996 年年底完成。这意味着,BC 和 CC 不但要在 1996 年 4 月 1 日前完成合资企业的成立,而且由于 SD 设备的设计、制造和运输需要近一年的时间,BC 和 CC 要在合资企业成立之前就要与欧洲的 SD 设备厂商签订购买合同!

以后的事情也确是这样发生的。为了加快进度,大卫建议由 BC 直接在欧洲进行 SD 设备厂商的选择与谈判,然后将结果通知 CC。CC 只能同意。几周后,大卫完成了与一丹麦厂商(ES)谈好的近两百页的英文合同文本。香港的托尼随后给了 CC 一周的时间来阅读并签署此合同。由于宋博士回美国了,陈董事长将任务交给了不懂英语的张先生。在一名刚毕业的懂一些英语的大学生“Josh”的帮助下,张先生打电话给托尼说,他需要更多一点时间。托尼的回答是“没有可能”。张先生只好签上自己的名字。

(Josh 当然有汉语名字,可他的中国同事都更乐意叫他 Josh。因为对中国人来讲,Josh 的英语发音不但比翻译过来的“乔希”更容易上口,而且直接发 Josh 可表明自己会说一点英语。所以以后我们就叫这个翻译 Josh,也可算作我们中国人重视英语的见证。如果有个别中国人的英语水平实在太低,不知怎样发 Josh,那么就发“搅事”。以后你就会明白,“搅事”不但发音比“乔希”更贴切 Josh,而且更符合这个翻译本人。)

由于合资企业最终还是有可能成立不了,BC 和 CC 还定期共同签署并向

ES 发一份传真,表示同意按照 51:49 的比例承担如果这个购买合同在设计、转包和制造各阶段被取消的取消费。

当然,皮特仍需要一个能显示满意投资回报率的淀粉和 SD 集成生产线的财务模型才能得到“老板”对此项目的首肯。对投资回报率影响最大的是销售收入,可是虽然销售价格可用目前的市场价作参考,未来五年每年的销售量却难以预测。因为谁也没有在中国销售 SD 的经验,所以 BC 围绕 SD 销售量的争论十分激烈。最终达到了一个折衷的预测。威廉征求了 CC 的意见,后者还是老话:“不管生产多少 SD,我们都可以卖掉。”但当约翰将财务模型的第一版向皮特报告后,后者并不满意其显示的投资回报率。

在仔细研究了管理会计师搞的财务模型后,约翰觉得杰克在前一阶段与 CC 已经达成一致意见的淀粉副产品转让给 CC 的价格“太友好”(价格高一些,当然合资企业的投资回报率就会好一些)。他让托尼到 CC 与陈董事长就这个价格再次谈判,可不管托尼如何解释 EC 的决策程序,陈董事长不愿意再谈这个问题。在得到托尼通报的情况后,英国的约翰觉得最“逻辑的”办法是将淀粉厂从合资企业的项目中割出去,这样既满足了“老板”对深加工产品的兴趣,同时又去掉了淀粉副产品价格的谈判麻烦。在约翰将他的主意告诉皮特后,皮特说,在谈判时,你不离开谈判桌就不可能找到对方的底线。这样,约翰给托尼下命令,让他告诉陈董事长,BC 现在只愿意和 CC 合资 SD 的生产和销售,淀粉厂 CC 自己搞。他另外告诉托尼,“这下,CC 就会感到痛了”。

意识到这个做法不光让 CC 的淀粉进口设备白白浪费了八个月,而且 CC 还不能从 BC 学习淀粉生产的技术,威廉给托尼讲了他的担忧。可托尼让他清楚他是为 BC 还是 CC 工作。由于约翰让托尼告诉陈董事长,CC 要么接受 BC 的新方案,要么就没有合资企业,陈董事长选择了前者。

就像这些还不够乱,单独的 SD 项目投资回报率依然不能让皮特满意。约翰让大家想法“改进”财务模型。大卫随后将一些他认为不关键的基建用料(如不锈钢管等)由进口改为国产,而托尼则稍微提高了 SD 销售价和销售量的预测。当约翰高兴地准备将一个“令人满意”的财务模型向皮特作汇报时,威廉说他感到这个 SD 项目的最大风险在于 BC 和 CC 都没有这一领域的经验。而约翰说,“不要担心,这将是中国唯一的一个用最先进进口设备生产 SD 的合资企

业”。

要成立合资企业,BC 和 CC 得先完成签署“合资企业合同”、“合资企业章程”以及其他附属合同。这些听上去需要很长时间才能完成的事情却没花多少时间。这是因为有关合资企业的大多数事宜,双方到这时已讨论和谈妥了;二是这些文件的准备工作是由 BC 的法律顾问来做的。双方同意合资企业的董事会由五人组成,三人来自 BC,两人来自 CC。另外,BC 的财务顾问向 BC 建议说,对管理层的掌握比对董事会的掌控更重要。所以,BC 提议董事长和副总经理将来自 CC,而副董事长、总经理以及财务监管将来自 BC。陈董事长高兴地接受了这一提议。

合资企业的总投资是 1960 万美元。其中注册资本为 1800 万美元,将用于基本建设,而差额 160 万美元将向银行借贷,用作流动资金。所以,BC 和 CC 应认缴的出资分别为 918 万美元和 882 万美元。BC 当然是以外汇现金的方式出资,可当谈到 CC 的出资方式时,宋博士提出为“人民币和财产”。BC 的法律顾问说如果写“财产”,则必须列清楚什么财产和价值多少。陈董事长解释说,比如土地,但认为没必要在合同中详列。当 BC 的法律顾问想进一步坚持自己的观点时,宋博士说我们没必要为这个细节纠缠,还有更大的事情需要我们一起解决。

BC 的法律顾问问:“什么更大的事情?”宋博士说由于合资企业的总投资超过了 1000 万美元的省级批准权限,所以需要向国家外经贸委报批。可他担心能否在 1996 年 4 月 1 日取得国家一级的批准文件。宋博士的这个信息让 BC 的法律顾问有点乱了阵脚,因为他对这么重要的规定竟然疏忽了,没有提前向 BC 说明。双方随后同意各自就此事再做一番研究后再在一起谈。

BC 向其在北京“有关系”的国际财务顾问咨询,可后者说由于许多外商都想利用这最后的机会,所以在 4 月 1 日前在北京获批的可能性确实一点也没有。CC 不久即告诉 BC,他们想了一个办法,宋博士可飞往香港与 BC 的法律顾问等面谈。考虑到此事的重要性,约翰随后与 EC 的法律董事一起飞抵 BC 的香港办事处。

宋博士说他们可以将合资企业分为两个小合资企业来成立,这样审批就可省级部门进行。而向省级部门申请,CC 保证在 4 月 1 日前拿到一切批文。

BC 的法律顾问经过一番研究后说,在中国确有将一个大的项目分为小项目以获地方政府审批的先例。所以,BC 最终决定采纳宋博士的提议,将合资企业一分为二。在 BC 的法律顾问加班加点将两个合资企业的“合资企业合同”和“合资企业章程”准备完后,双方在深圳签署了这些文件。签字的证明人是地方政府的党委书记。

以后发生的事情只能用约翰的“miracle”一词(“奇迹”)来形容。BC 的法律顾问重新起草了 BC 和 CC 的“合作意向书”。两天之内,CC 组织人员用汉语编写了两个合资企业的可行性研究报告。在陈董事长和张先生的努力下,1996 年 3 月 25 日,省医药管理局批准了药业合资公司的申请,工商管理总局对两个合资企业的名称进行了注册,省计委批准了食品合资公司的可行性研究报告;26 日,省计委批准了药业合资公司的可行性研究报告;27 日,省外经贸委批准了两个合资企业的成立,省人民政府发了批准证书,工商局发了营业执照;28 日,省税务局发了税务注册证明;29 日,省海关为合资企业发了海关注册证书。到此,合资企业成立所需的一切手续提前两天办完!

两天后的 4 月 1 日即是西方每年一度的“愚人节”。“愚人节”,顾名思义是愚弄人的日子,可 1996 年 4 月 1 日却标志着 BC 和 CC 合资企业的“蜜月”的开始。

对大卫和其他的 BC 人员来讲,他们在合资企业成立之前就冒险与 ES 签订进口设备合同的举动是成功的;而张先生和 CC 的员工则为合资企业将为他们带来的声誉、工作和报酬而喜不胜收。陈董事长对地方报纸评论说:“我们很高兴找到了一个真正的西方大跨国公司 BC 作为合资伙伴。BC 将给合资企业带来充足的资金和先进的技术,这将保证合资企业的成功。”“老板”对英国的《金融时报》评论说:“CC 的发展成就给我留下了很深的印象。我们相信 CC 是一个很强的合作伙伴,我们可以依赖它在整个中国发展起来。”

1996 年 5 月 15 日在上海香格里拉酒店举行的第一次董事会会议标志着合资企业进入运作阶段。会议通过陈焕庭和张先生为中方的董事,约翰、托尼和威廉为英方的董事,陈焕庭为董事长,托尼为副董事长。约翰告诉威廉,他作为董事的职责主要是协调双方的关系,并做一个“棘手问题解决能手”(“trouble shooter”)。会议还通过了中方提名的张先生为副总经理,一位当地税务局的副

处长余先生为中方在合资企业的兼职财务代表,以及托尼在香港找的维特为合资企业的财务监管。由于托尼暂时在香港还没有找到愿意居住在 CC 的总经理,维特被通过兼任代总经理。

(余先生尽管实际职务为当地税务局的副处长,可为了表示对地方政府领导的尊重,CC 的员工都亲切地叫他“余局长”。孔子曰,入乡随俗,我们以后也就叫他“余局长”吧。)

董事会会议结束后不久,张副总负责制做了合资企业的公章;维特和余局长一起开了合资企业的银行账户。按照中国法律规定,合资双方必须在领取营业执照后的 90 天内向合资企业的银行账户注入至少 15% 的各自认缴的出资。可当 BC 于 5 月 20 日完成这第一次注资后,宋博士打电话给托尼说,由于 CC 现在需要自己建淀粉厂了,现金流动有点紧张,所以想以银行信用证(letter of credit)支付整个 ES 进口设备的方式来完成其认缴的 49% 出资额的注入。因为要付利息给银行,信用证其实比现金成本高,但可为 CC 赢来时间。约翰有异议,但合资合同说的是“人民币和财产”而不是“人民币”。托尼咨询了 BC 的法律顾问,后者说只要信用证是以 CC 的资产作抵押,这样的操作是没有问题的。BC 只好接受宋博士的提议。

合资企业的破土动工典礼选在了 1996 年 6 月 6 日。张副总解释说,这是“风水”里“六六顺”的一天。他以闪着警灯的警车开道,带领载着英国客人的车队进入 CC 所在的县城。街道两旁是由几百名手持鲜花的小学生组成的欢迎队伍;工地上有当地的军乐队在演奏。所有的英国客人都为这从未在英国见过的场面而感动。但当典礼进行了一半时,天开始下起了大雨。乐队只好停止演奏,省计委主任的发言只好缩短。约翰发言时开玩笑说,这雨是他从英国带来的。

晚宴上,省计委主任指着饭桌上切好的西瓜说,“圆”代表“圆满”,“红”代表“红火”,“甜”代表“甜蜜”,这就是他对合资企业的祝福!所有懂汉语的人都禁不住给他报以热烈的掌声。当威廉把他说的翻译给约翰和托尼等后,托尼用他现学的汉语亲自说:“你讲得太好了!”大家也给托尼报以热烈的掌声。

毫无疑问,宴会桌上的气氛是“甜蜜”的,就像两人相爱……

家庭生活的风风雨雨

从 BC 的角度追溯起来,中国的“风水”完全是迷信,而约翰从英国带来的

“雨”才是真的。因为“六六顺”的破土动工典礼不光意味着 BC 和 CC“蜜月”的结束,甚至可以说是合资企业“走下坡路”(downhill)的开始。(又有谁能说,这个 downhill 不是大雨给冲出来的?)

这事得从维特说起。维特是生在加拿大的华人,受西方教育,但会说广东话。90 年代西方在中国投资热兴起后,他寻根来到广东,在一家香港公司开的小厂做会计已有两年了。被托尼招聘过来,待遇一下子跳到了跨国公司 BC 外派管理人员的标准(是其香港公司的两倍)。加上他四十来岁,仍是单身,所以很高兴前往中原农村地区的这个小县城。

合资企业的破土动工典礼后没几天,他便在 CC 的宾馆里建立起自己的临时办公室。他去工地上转悠时,发现这里已有很多人在搭建工棚、修筑临时道路。其中一人告诉他,他们是从 CC 被调入合资企业的员工。维特有点纳闷,因为他离开香港前托尼告诉他合资企业的员工将会公开招聘。所以他立即打电话给托尼报告了这一情况。

作为亚洲区发展总经理,托尼在成功完成 BC 和 CC 合资企业的成立后,被 BC 总部要求尽快在印度尼西亚成立一个类似的合资企业做立足点。所以他一直到 8 月 6 日才来到 CC 的宾馆准备和陈董事长谈此事。威廉也从英国赶到这里参加他们的会面。托尼开门见山地指出按照《合资企业合同》,合资企业的员工将从社会上公开招聘,可他听说 CC 已调了一些自己的员工到合资企业。陈董事长说确有此事,但如果托尼认为合资企业不需要这些人,他可以将他们抽回来。托尼这下有点急,说合资企业确实需要用一些 CC 的员工,但他的期待是合资双方能像一个团队一样,在采取行动之前先互相交换意见并进行充分的讨论。陈董事长回答说,他原则上同意托尼说的,可 CC 不可能等 BC 的人到了才做事。

托尼这下闹了个红脸,因为他到现在还没有搞定一个愿长期呆在 CC 宾馆的 BC 技术队伍(他一直在说服大卫干这个工作,可大卫已开始看清楚这是个苦差事,所以不愿意接)。威廉缓和气氛说,不管怎样,双方多交流沟通会有助于消除误解。

傍晚,托尼与威廉和维特三人在 CC 的宾馆一起吃饭。维特谈了一些他到达这里后的情况。他说 CC 调到合资企业的 Josh 现在是他的翻译(他的普通话

只会几个词,所以说英语给 Josh)。有一次他和 Josh 一起去买办公用品的时候,商店的售货员小姐问他发票上要开多少钱。他觉得奇怪,而 Josh 告诉他售货员小姐是为他好,并且这样做在中国是常事。维特还说,他一点也不明白当地人为什么喜欢生吃大蒜。“想想吃过后嘴里喷出的味道,”他笑着说。威廉说因为中国人相信“蒜可治百病”。托尼最后建议说,维特必须自己摸索出在这里做事的方法。

由于炒菜吃的不舒服,威廉饭后自己散步走到了一家小面馆要了一碗面吃。与同桌的一位吃客聊天时,吃客谈到他的一个亲戚是 CC 的一名工人,并说 CC 已拖欠工人工资近两年了。当威廉把这个信息告诉托尼时,托尼只是说“难以相信”。

几天后,威廉来到广州参加将于 8 月 12 日在广州白天鹅宾馆举行的合资企业成立后的第一个技术会议。BC 的临时技术队伍由大卫和他的半个成员(一位年轻的工程师)组成。之所以是“半个成员”,是因为按照托尼的安排,他要花一半的工作时间在印度尼西亚的项目上。之所以在广州举行,是因为大卫从伦敦飞了 12 个小时到达香港后,不愿意再奔波。住在白天鹅宾馆的费用当然很高了(每人每晚 300 美元),但他们和威廉的出差费用由 BC 承担。

相比之下,张副总带来参加会议的共有九人。由于他们没有买到足够的火车票,所以一拨坐了 36 个小时的火车,一拨坐了 48 小时的汽车,才赶到广州。因为他们前一晚住在每人每晚 100 元(约合 12 美元)的挺远的一家旅社,在开会的当天早上,他们坐了两个小时的公共汽车才赶到白天鹅宾馆。他们的出差费用当然由合资企业承担。

赶来参加会议的还有一名试用翻译冯先生。他是威廉的大学同学,正在深圳一家公司任职。威廉知道他英语好,特别是工程专业英语方面非常可靠,所以想试用他做翻译,负责 BC 和 CC 双方技术人员的沟通。在征得托尼的同意下,威廉和冯先生已谈好,一旦他在这次会议上的表现获得双方技术人员的认可,他将受聘于合资企业,同时享受 BC 将给他提供的额外补偿。

会议的议事日程有三项。一是由大卫介绍 BC 代表合资企业与 ES 就进口设备合同的谈判过程;二是由张副总介绍 CC 建淀粉厂的计划;三是共同讨论 SD 厂的建设问题。当大卫谈到 BC 将通过 ES 向合资企业提供五台翻新后的

离心机时，一名 CC 的技术人员说合资企业应该只需要三台。大卫解释说，因为价格便宜，最好有两台做备用。张副总等表示理解。会议进展到第二项时，张副总只是说，SD 厂建成时，淀粉厂就建成了。大卫让他介绍一点详情，他说，“这与你无关。”

注意到张副总的态度问题，威廉建议会议开始讨论第三项事宜。大卫首先说他们需要搞一个详细的项目计划，而对国内供应商的考察和选择应由双方的人员联合进行。可张副总带着情绪说，CC 知道怎样建一个小小的 SD 厂，同时由于代总经理维特一不懂技术二不懂普通话，他自己作为副总经理，应负责对国内供应商的选择。看到张副总这样一个态度，大卫便也来了情绪。威廉只好打圆场说一个合资企业就像一个家庭，双方应尽量互相理解，为实现共同的目标添砖加瓦。可是，张副总似乎打定主意谁也不想听，会议只好提前结束。（唯一让威廉感到欣慰的是，大家都认为冯翻译是个好翻译。）

当广州技术会议的情况传到约翰的耳朵时，他说他简直不可以相信。他告诉威廉，他以为合资企业成立后，CC 将会按照《合资企业合同》的要求与 BC 密切合作，以力争达到财务模型所预算的目标。实际情况是，CC 要按照自己习惯性的愿望和方法去做事，而这是与 BC 没能及时地任命一名得力的总经理有关（维特很显然不能胜任）。经过讨论，BC 决定提名威廉任合资企业的总经理，以尽快将合资企业的运作纳入正规。CC 对威廉已经很熟悉，所以欢迎 BC 的提名。

威廉从 9 月 1 日起正式上任。可是尽管约翰希望他能带着全家在中原的省会立足，他爱人并不愿意带着刚出生不久的儿子回去，所以他就靠频繁的出差以及电话传真来掌握合资企业的运作。即便如此，由于威廉的背景和经历，他能够从合资企业双方的不同角度看问题，抓住大事情，并采取合适的行动措施，进而确实为合资企业带来了一个全新的开始。

首先，一有机会，他就向他的 BC 同事介绍中国的历史和文化背景，使他们逐渐改变对 CC 的期待。比如，在 9 月底确定参加在丹麦的 ES 举行的第一次技术会议的人选时，托尼的想法是张副总和两名来自 CC 的技术人员，而陈董事长最终确定的名单是张副总加上他的女儿（她在 CC 管财务）和一位当地政府的副市长。尽管从 BC 的角度看，这个做法很奇怪，可经过威廉的解释，大家最终

都理解并接受了这个“中国的特点”。

可是维特的语言障碍，特别是张副总明显的与 BC 人员的不合作态度，却是威廉改变不了的。在没有任何 BC 人员参与的情况下，张副总与当地一家医药设计院谈了一份初步设计合同，并且只是在得到了陈董事长在合同文本上签了字后才把它拿给威廉看。威廉一看，整个合同价值 50 万元人民币，可设计院的“责任”一栏只是手填了不到 20 个字。当威廉提出自己的疑问时，张副总非常不耐烦地说：“陈董事长是合资企业的法人，当然可以签合同。我和陈董事长保证这个合同没问题。”

回到英国后，威廉向约翰谈了这些情况。经过与香港的托尼在电话上商谈，他告诉威廉，托尼将召回维特，以使威廉可与 BC 的人事经理一起招聘一名精通英语和普通话的财务监管。可是，约翰不知道 BC 能将张副总如何。

威廉向他提议是否可说服陈董事长用一个姓黄的 CC 的技术人员取代张副总。这位黄先生曾在 BC 和 CC 的谈判过程中多次在 CC 的技术队伍里出现过。通过与其他 CC 员工私下里的谈话，威廉了解到在合资企业成立之后，由于张副总与黄先生和不来，陈董事长将黄先生调到了 CC 的一个分厂。由于他很年长，并且看上去很温和，大卫曾管他叫“温儒”。

（当然，大卫是没有这样的汉语文化水平而给黄先生起名“温儒”。“温儒”是当时威廉从大卫给黄先生的英语称谓“gentleman”翻译过来的。英汉字典里，“gentleman”一般翻译为“绅士”，可根据威廉对英国文化的了解，“绅士”完全是英国历史的产物，而中国没有英国的历史，如何产生“绅士”。所以，考虑到中国自己的儒家文化主宰的历史，更准确而贴切的翻译应该是“温儒”。更重要的是，在威廉给大卫这样解释后，大卫也认为将“gentleman”翻译成“温儒”有“逻辑性”。鉴于“逻辑”的力量，我们不妨就此接受“gentleman”的汉语翻译为“温儒”。）

威廉与陈董事长通过电话进行了两个小时的深谈。他首先阐述了他认为很重要的合资企业运作的几点原则，包括互相尊重、共同目标和密切合作，并举了 BC 决定把有语言障碍的维特用一个精通普通话的新的财务监管取代的例子。陈董事长完全同意他说的。威廉然后转到张副总不愿意与 BC 人员合作的情况，并举了他谈的 50 万元人民币的医药设计院合同。陈董事长说他确实让

张副总在签合同之前要与 BC 的“技术专家们”商量。最后,威廉建议陈董事长考虑有没有可能用黄先生替换张副总当副总经理。陈董事长答应说他将做一些调查研究,然后在威廉下次来到合资企业后给予确切的答复。

同时,BC 的一位人事经理通过一家设立于香港的国际猎头公司找到了几位财务监管的人选。威廉回到中国后与 BC 在香港办事处的财务经理共同在上海面试了他们。尽管没有一个人完全符合他们的要求,他们最终还是决定选择其中的方先生,英文取名叫“萨姆”(Sam)。萨姆生于上海,近三十岁,已在上海的一家国营企业财务部工作了四年。他通过自费的业余学习已获得了中国会计和英语语言的几个文凭。尽管他的财务技能和英语技能还有待提高,但威廉对萨姆表现出来的进取态度很满意。按照 BC 的人事经理准备的聘任合同,萨姆年薪将由 BC 用美元支付(约为 15 万元人民币),外加四周的带薪休假期。

当威廉来到合资企业后,陈董事长告诉他,说他同意威廉提议的由黄先生替代张副总,但是黄先生最快在 1997 年元旦后才能来合资企业上班。威廉告诉陈董事长,BC 新确定的技术专家保罗(Paul)马上就可达到达合资企业,并将长期居住在 CC 宾馆。他还说,在黄副总到达之前,保罗可通过冯翻译与 CC 的技术人员密切合作、开展工作。鉴于双方的技术人员对冯翻译的能力非常满意,威廉提议由冯翻译任项目经理,陈董事长表示同意。当威廉把这些得到陈董事长首肯的人事变动告诉约翰和托尼,他们都非常高兴。

近五十岁了,保罗仍是一个单身。他已在 BC 的淀粉和葡萄糖浆厂任高级技术经理多年。约翰鼓励他多在合资企业呆,而保罗每在合资企业呆一天,他都会有按每月 1000 英镑来计算的“受苦补偿”。但最低要求是,他每次必须在合资企业呆四周,然后才能回英国工作两周。

为了表示对威廉的支持,陈董事长还在 CC 的会议大厅召集合资企业的全体员工开了一个动员大会。在会上,他正式介绍了保罗,并要求合资企业员工听从总经理威廉的领导,云云。当晚,陈董事长让他的办公室主任安排威廉和保罗与他一起去了 CC 的歌舞厅。威廉唱了一曲《在水一方》,陈董事长既没有唱歌,也没有跳舞。他的办公室主任告诉威廉说,陈董事长很少陪人来歌舞厅。

就是在这样的和谐气氛下,第二次董事会会议于 1996 年 11 月 20 日在省会的假日宾馆召开。在开会的前一个晚上,约翰与陈董事长进行了一个私人会

谈,他想说服陈董事长将张先生调离合资企业的董事会,以防他对威廉的工作造成不利。可陈董事长直截了当地告诉他,BC没有权利干涉CC让什么人进董事会。

在董事会会议上,威廉回顾了合资企业取得的进展,并介绍了新的项目计划,新的项目预算,新的管理结构以及正副总经理的财务审批权限。这些都被董事会通过。董事会还为威廉设定了工作任务:“按照通过的预算按期建成工厂,生产出合格的产品,销售完所有的产品,以为合资企业带来利润。”

当会议讨论完议事日程上的事宜时,陈董事长突然变了一个话题。他说BC需要向合资企业注入更多的资金。约翰说,BC刚完成其第一次注资,下次什么时候再注资取决于工程的进度。陈董事长让张董事说说情况。可就在张董事要张嘴说话时,约翰和托尼意识到他们必须马上离开会议去赶乘飞机。最后一分钟的董事会决议是,威廉将与萨姆和余局长一起搞清合资企业的现金流动要求,以帮助约翰决定什么时候注入新的资金。

其实,从威廉三个月前一当上总经理,他就开始运用财务预算和项目计划两个工具(他在读MBA时学过这些)对合资企业的“事”进行全面的掌控。

首先,当时的张副总已嚷嚷着说,工厂的基本建设费将会超过预算的1800万美元而达到2200万美元。超支400万美元,这是BC无论如何也不能接受的,约翰告诉威廉。经过一系列由保罗把关,并由所有相关人员参加的刨根问底的会议讨论,到第二次董事会会议前夕,威廉重新预测的基本建设费为2050万美元。与原来预算的1800万美元相比,重新预测的数字包括430万美元原预算中漏掉或估计过低的东西以及180万美元原预算中估计过高的东西。而前者还包括净差值约100万美元的大卫原来估计为国产而保罗现在发现必须进口的设备和材料(如不锈钢管)!

同时,由于保罗的到来和冯经理与当地技术人员的有效沟通,他们有了一个比较可靠的项目计划。有当地的土建工程师指出,在马上就要到来的冬季,水泥路面的铺设将不能再进行。保罗说,至少需要四个月时间才能完成用进口的不锈钢板加工大型储罐的任务,另需四个月时间才能将这些储罐和其他设备吊装在土建结构上。可是,到1996年10月底,合资企业还不知道中国的哪些公司可以做罐加工的业务。威廉便作出决定,让保罗立即与有关技术人员一道

对加工厂商进行考察访问。这也是为什么在第二次董事会会议上，威廉将试生产的时间计划在 1997 年 12 月底（而之前的张副总估计 1997 年夏天即可试生产）。

按照第二次董事会会议的最后一分钟决议，威廉开始与萨姆和余局长密切合作，以董事会会议通过的重新预测和项目计划为基础，确定合资企业下一阶段的现金流动要求。萨姆和余局长两人的工作风格完全不一样（尽管都是中国人），一个用计算机和专业财务软件来算账，一个用自己的头脑和算盘来算账。然而，两人都得出结论，合资企业需要马上注资。

为了稳妥起见，约翰决定在进行第二次注资之前，让 BC 在上海的财务顾问派一名金融会计师前去合资企业的银行进行一番核实，以证实 CC 确已开了合格的银行信用证来作为其注资的方式。经过与银行有关人员的周旋，该会计师发现 CC 确实开了用于购买 ES 进口设备的信用证，可信用证是以合资企业的财产而不是 CC 的财产作抵押。按照张董事（他有一个亲戚在此银行工作）的解释，“这在中国是正常的做法。我们是在用合资企业的钱作抵押为合资企业进口设备。”

当然，BC 是绝不会接受这样的“正常”做法的。经过一系列来自 BC 的高层以及 BC 的财务和法律顾问的压力，这个事情最终以陈董事长、托尼和威廉分别代表 CC、BC 和合资企业联合签署一份送往银行的备忘录而解决。该备忘录明确陈述，信用证的全部责任都由 CC 承担。

事后，当威廉碰到陈董事长，后者抱怨说：“你们英国人都是教条。”

这次信用证事件让 BC 意识到，必须加强合资企业的财务纪律。萨姆在随后的内部审计过程中发现，有一笔 5 万元的现金付款不符合现金支出的程序，而收款对象是当地的医药设计院。威廉立即想到张副总与此设计院签订的 50 万元初步设计合同。这 5 万元支出是不是设计院给张副总的回扣呢？威廉只能猜测。

可有一个涉及余局长的问题却几乎是铁证如山。好几个月以来，余局长代表几名“外聘顾问”签收了每月的顾问费，可当威廉问他这些顾问的背景以及他们为合资企业做了什么事时，余局长却支支吾吾说不清楚。威廉把余局长的问题报告给了陈董事长，可陈董事长一点不以为然，并说威廉这样做不仅用不好

余局长还会伤及他的“关系”。他还提醒威廉说，余局长在他手下可是“一只小老虎”。威廉想不通，最终以初生牛犊不怕虎的精神将这些“顾问”从工资单上全部划掉了。

一个更普遍的问题却是，许多员工不断地从合资企业支取现金，可从不及时将报销凭证与支取的现金对冲，以致有的现金借出已有半年多了。同时，据威廉观察，一旦这些员工将钱借出，这钱就几乎变成他们的了，因为几个月后他们总是可以拿回各种各样的发票（许多是假的）。而到那时，谁也无法搞清楚他们用钱的故事是真的还是假的。威廉因此决定，在没有将以前借的钱报销冲账之前，任何员工不可以再从合资企业预先支取现金。

更奇怪的事是，最先到达合资企业工地的国产设备配件是一大堆电缆线，并且保罗发现买的太多了。威廉问签合同的张董事（他当时是副总经理），他说威廉应该去问把技术关的电器工程师；而当威廉问这位电器工程师时，他说这一切都是按照“领导的指示”办的。

进入 12 月，合资企业从一家香港的进出口公司收到一份传真，说有一批进口的不锈钢管将被运往合资企业。这些不锈钢管被大卫划分为国产材料，而张副总重新将它们划分为进口材料，然后让 CC 的进出口部负责进口。可保罗在传真上注意到，即将运给合资企业的不锈钢管比原来要求的要低一个级别。威廉将此事捅到了陈董事长那里。陈董事长叫来 CC 进出口部的头询问了情况，最后让他取消了这个进口合同。可后来，这位 CC 进出口部的头对威廉说：“你得小心，否则我会赶你走。”当威廉把他说的话告诉陈董事长，陈董事长没说什么。

建筑工地上，主厂房的框架已建成。可是，土建队的头说，ES 还没有提供大型容器基座的技术信息，使得厂房的分段建设无法进行。威廉拿起电话打到丹麦的 ES 技术经理，后者说这些信息早已提供给合资企业。威廉问冯经理，冯经理将他带到一个临时工棚。在这里，他看到了尘土覆盖的一大堆来自 ES 英文资料。“天哪，这么一个几千万美元的工厂仅在靠一个翻译来翻译所有的英文资料！”威廉立即决定聘用一批专门于各个领域的翻译协助冯经理的工作。

保罗还发现，合资企业需要一些外籍工程师在土建建构、机械工程、电器仪表和建筑装修方面提供支持服务。威廉随后开始与几家香港的工程咨询公司

接触、谈判。

有些事情却让威廉或忍无可忍或哭笑不得。有一次,当一个司机被通知带几个合资企业的技术人员到 CC 宾馆参加与 ES 的技术专家的很重要的会议后,他却开着公司的车送自己的朋友去了。威廉批评并警告了他,他却说他是从 CC 调到合资企业的,威廉解雇不了他。威廉只好宣布开除这个司机,并通知萨姆将他从工资单上除去。又有一次,有一个小姑娘拿着一个条子来找威廉。条子是张董事写的,上面说这个姑娘是 CC 的党委书记的一个亲戚,希望威廉给安排一个工作。威廉只能说安排不下了。还有一次,一个炊事员的助理告诉威廉,他得了肝炎,不能在炊事班工作,要求到采购部工作。尽管他没能到采购部工作,这个事件提醒了威廉对采购部的工作进行了一番调查研究。他发现,采购工作可以说是整个合资企业最好的工作,因为用公司的钱买东西,采购员几乎总可得到一定的回扣。

尽管事情很多,结合他 MBA 所学的知识,威廉清楚地认识到这一切的根源在于没有建立起系统、有效的工作程序。或者说,由于受 CC 国营企业文化的影响,合资企业在人员、工作、表现和报酬这几个方面没有合理地匹配起来。

在与采购部经理、财务部监管以及其他相关经理们进行一对一的讨论并广泛地征求了各方面意见的基础上,威廉为采购部制定了一套系统的工作程序。其核心是集体决策,即购买一样东西,不是一个人说了算,而是各司其职,各尽其责,互相制约,共同承担。由于体现了团队精神,个人腐败的机会就被大大地减小了。工作程序里还包括对个人责任的定义和对个人表现的评估,以及把奖金和表现挂上钩的机制(CC 的奖金是人人都有,而且人人一样)。

按照同样的办法,威廉还为其他各部门制定了系统的工作程序,并将所有这些整理成一个文件,命名为《合资企业各部门工作程序》。然后,他拿着这个文件去见陈董事长。陈董事长翻着文件看了几页后,在最后一页签上了自己的名字。

最后,威廉将有董事长和总经理签名的《合资企业各部门工作程序》复印并发放到了每一个员工手里。

这样,仅仅四个月的时间,威廉就使合资企业踏上了一个健康的发展道路。他的 1996 年圣诞节当然也过得非常开心。

但从1997年元旦过后的第一天开始，合资企业的几乎一切就都由不得他了。这可从三个方面来概括描述，分别涉及一个人，一批设备和一个企业部门。首先，他做梦也没有想到，他自己请来的看上去像个“温儒”的黄副总竟是一个“瘟神”。（黄副总当然是一个人，而不是一个神。“瘟神”只是对威廉来说，而陈董事长决不会视他为“瘟神”。所以，叫他“瘟神”是免不了带有个人偏见的。）

在黄副总到合资企业上班的第一天，威廉从英国打电话给他，欢迎他加入合资企业，同时让他组织技术人员，包括保罗和冯经理，一起对国内的供应商进行考察，并将考察的情况通过传真传给他。他随后还给黄副总传真过去董事会通过的管理结构和正副总经理财务审批权限的文件。三周过去了，威廉没有接到一个来自黄副总的传真，却接到了托尼从香港打来的电话，让他立即改善保罗的处境。托尼说由于黄副总将冯经理的直拨电话线掐断了，而CC电话系统的接线员不能说英语，保罗无法与冯经理联系。

当威廉于2月12日抵达合资企业时，黄副总还没有结束对国内供应厂商的考察，但他没带保罗和冯经理。保罗告诉威廉，自从黄副总到达合资企业，他在合资企业的日子几乎没法过。除了将冯经理的电话线掐断外，黄副总还将合资企业的所有车辆，包括保罗和BC人员的专用车，归于他的统一管理。他还宣布，没有他的批准，任何司机不可带人去外地出差。冯经理告诉威廉，黄副总到达合资企业后还开会说，只有他才可以与总经理威廉、保罗和其他来自BC的人员进行联系。威廉又找了几个员工谈话，他们似乎都不太愿意说什么。

等到黄副总回到合资企业，威廉立即找他谈话。在首先向黄副总阐述了自己对合资企业远景的看法后，威廉问他为什么要掐断冯经理的电话线。他说，陈董事长让他到合资企业后狠抓日常开支。因为陈董事长感觉到，从BC人员出差时选择高级宾馆住的情况来看，BC对产品成本好像不太在意。威廉说，他可以理解陈董事长的观点，但是BC人员的出差费用是由BC承担的，与合资企业的产品成本没有关系。

看着黄副总似乎听懂了他说的，威廉将话题转到工作汇报关系上。他说他必须随时了解合资企业的整体情况，以便决策，而这意味着他需要与其他管理人员联系。可黄副总带着很大的情绪说：“我是你的副手，你必须相信我。如果你让其他人给你汇报工作，就意味着你不相信我。”可不管威廉怎样向他解释，

工作汇报与个人信赖完全是两回事，黄副总都坚持只有他才可以向威廉汇报工作，而其他人都得向他汇报工作。威廉想：“我的上帝，这不又是一个张副总吗？”

第二天早上，威廉简单地向香港的托尼报告了黄副总的问题。托尼提醒威廉说由于黄副总是威廉推荐给陈董事长代替张副总的，他必须自己去处理这些问题。威廉决定与陈董事长商量此事。当他告诉陈董事长黄副总不同意董事会通过的管理人员工作汇报结构的文件以及掐断冯经理的电话线使得他与保罗无法联系的情况时，陈董事长像往常一样，一边抽烟一边耐心地听着。等到威廉说完，他说，“你指望靠一两个文件管理一个企业吗？”威廉说，“没有，但这是个重要的开端。而且一旦我们大家都同意，那么每个人都应按文件所说的来行动。”陈董事长笑了，但没有说什么。想了一下，陈董事长接着说，他听说合资企业的电话费用很高，如果威廉不能很有效地控制合资企业的开支，他就成不了一个称职的总经理。

他们这样说着，威廉突然意识到他其实不可能在一个具体的事情上得到陈董事长的直接支持，因为他们的整个思维哲学似乎是不一样的。

几天后，威廉让萨姆将有关国内供应合同的情况给他搞一个汇总。他们发现黄副总在没有咨询保罗的情况下实际上已越权签订了好几个大的合同！他立即召见黄副总，问黄副总是否阅读了第二次董事会通过的正副总经理财务审批权限文件。黄副总说，他读了，但认为这个文件不现实。威廉问：“为什么？”他解释说，如果他带着保罗一起出差并将情况传真到英国的威廉，要浪费很多时间。威廉说，发一个传真到英国只需几分钟时间，而且保罗的参与对于供应厂商的技术评估至关重要。可黄副总坚持说，“这不方便。”他接着说，陈董事长告诉他保罗对国内的情况不熟悉，所以让他尽量以最低的价格购买国产设备。

威廉这时已很清楚，没有意义再继续和黄副总辩论他已越权这一事实。另外，他感到合资企业的混乱处境已非常严重。他立即打电话给香港办事处找托尼，可托尼正在印度尼西亚的一个小岛上搞一个新的项目并且电话无人接。绝望之中，他打电话给英国的约翰，约翰说解决问题的最好办法是召集下一次董事会会议。他让威廉草拟一个议事日程，并与陈董事长敲定一个时间和地点。

第三次董事会会议最终于1997年3月7日在北京王府井饭店召开。之所

以选择这个日期和地点,是因为陈董事长要在北京参加每年3月份召开的全国人大会议。这天,陈董事长在下午请了两个小时的假,赶到王府井饭店参加董事会会议。对总经理威廉来讲,除了陈董事长的时间限制外,另一个不好的征兆是约翰派了新加入BC的海外业务财务董事代表他参加会议。在托尼宣布董事会会议开始后,陈董事长提议邀请黄副总和宋博士列席会议。BC的董事们接受了他的提议,可他们万万没有想到,由于议事日程上的一项关于丹麦进口设备的事宜,列席会议的黄副总和宋博士将成为这次会议的主角。

要想将丹麦进口设备这个使威廉大伤脑筋的第二件事说清楚,我们得先回到进口设备到达上海港的1996年11月。

按照《合资企业合同》,进口设备的过海关一事是由中方负责的。陈董事长让威廉把这事交给张董事。在上海呆了一周后,张董事回来说他需要从合资企业预领一大笔钱,以活动关系进而取得海关人员的配合。他还让Josh一个人带了一些重要的报关文件到上海。可几天后,Josh哭着回到了合资企业,说他在火车上将所有的文件和身上带的钱都丢了,以至遭了很大的罪才算回到了家!由于上海海关拒绝再出一套报关文件,陈董事长决定在省海关报关,因为那里有他的“关系”。也许是陈董事长要挽回Josh为CC丢的脸面,在张董事的提议下,陈董事长宣布将“搅事”从CC开除。

(尽管Josh早就从CC调到了合资企业,陈董事长认为他搅的事是CC的事而不是合资企业的事。从这里我们也许可以窥探到陈董事长的思维哲学。)

到1996年12月底,所有的进口设备都到达了上海港并随后被运到合资企业工地。由于冯经理的有效协调,省海关的报关非常顺利。可当省商检局对这些进口设备进行开箱检查时,两个十几米长的真空罐、三个大型结晶罐和五个离心机因被鉴定为有质量问题而得到了“不准许使用”的通知。威廉打电话给丹麦ES公司的技术经理,后者解释说ES计划在合资企业工地对真空罐的焊接点和结晶罐的底部进行最后的磨光工作。但当谈到五个离心机的问题时,他在电话里笑了起来,并说这是BC原来就想要的。威廉问他什么意思,他说威廉应该去问自己的老板。威廉打电话问香港的托尼,托尼说在大卫与ES谈判进口设备合同时,他按照约翰的指示与ES在这五个离心机上谈了一笔可让BC净赚10万英镑的小生意。威廉立即感到这对合资企业可能会带来伤害。

第三次合资企业董事会会议就是在以上的背景下在北京召开的。当黄副总和宋博士被叫进来以后,陈董事长说:“让我们谈一谈进口设备的事吧。”因为托尼作为副董事长正在主持这次董事会会议,他红着脸说:“让我们按议事日程来吧。”而陈董事长说:“还是让我们谈一谈最重要的事吧。”他接着让黄副总发表看法。

黄副总看上去非常愤怒的样子。在详细描述了两个真空罐和三个结晶罐的质量问题后,他说:“五个离心机是工业垃圾。我从没有看见过如此糟的进口设备。我们的技术专家估计说一个电机是五十年代制造的,可有制造日期的铭牌被油漆盖上了。控制板是六七十年代的产品。”“我已在中国找到类似的全新的离心机,其价格是进口价格的20%,”黄副总接着说。他还说由于真空罐和结晶罐的土建工程基座已经完工,ES必须对由此造成的吊装工作延误进行财务赔偿。

这时,陈董事长拿出一些从当地报纸上剪下来的报道。报道说,一个当地的国企被一个欧洲的设备供应商欺骗了。他说,虽然报道没有明确说是CC被骗,CC的名誉已受到负面影响,因为很多人都知道所涉及的当地企业是CC。

托尼这时表达了他的观点。他说他对商检局发出“不准许使用”通知感到失望。但是,ES原本计划在合资企业工地上进行最后的磨光工作,而五个离心机原本就是二手翻新,所以不能和全新的比。张董事这时开口说到:“翻新的离心机应该看上去和新的一样,要不然翻新有什么意义。”托尼没有就张董事的论点直接回应,而是说他认为合资企业在进口设备这件事上有两个目标需要达到。一是消除这件事对CC名声的负面影响,二是要使ES承担,以及时修正这些设备的质量问题,并且保证不影响合资企业将于1997年年底进行试生产的目标。

宋博士这时插话说,他认为合资企业应该开始采取针对ES公司的法律行动。他接着说,不论以后的事情如何发生,他看不出来ES就这个事件对合资企业工程进展以及CC名声的负面影响如何能逃脱财务补偿的责任。让威廉对宋博士进一步刮目相看的是,他说他已从一个北京律师事务所带来了三名律师,如果董事会愿意,可马上与这些律师讨论。就在这时,陈董事长的秘书进来说,陈董事长必须马上回去参加人大的会议。所以,董事会在接下来的五分钟内通过了两项决议。一是由威廉带领一个有宋博士和黄副总参加的合资企业队伍与ES谈判;二是在陈董事长离开后,其他董事留下来与这些律师讨论。

对威廉来讲,与律师们的会议完全是浪费时间,因为他知道 BC 绝对不可能与 ES 打官司。然而,他和托尼以及约翰的代表还得假装对 ES 的行为感到愤怒,并在考虑采纳律师们的建议。当 they 与律师们的会议结束后,威廉感到极为疲惫,因为这次董事会会议不仅没能解决甚至缓解他工作中已有的问题,反而给了他又一个难题。

那个周末,威廉飞回了英国。星期一上班,他的第一件事就是与 ES 负责合资企业进口设备合同的经理取得联系,并一起确定将于 3 月 31 日在中原的省会谈判。

代表 ES 赶到中国参加谈判的是其拥有商务授权的技术经理,以及 ES 上海办事处的一名香港籍工程师。尽管威廉是合资企业谈判队伍的头,他很清楚他必须在谈判的过程中非常小心,要不然他的总经理工作就没法再做下去了。比如,当宋博士在会议前即建议说应该邀请商检局的人员一起参加时,威廉虽然没有在众人面前直接反对他,却在私下里说服他这样做可使谈判更加复杂化。当 ES 的技术经理说黄副总是他的钱包的扒手时,威廉只好表明他的态度:“你是一个傻瓜,还是什么?”

在愚人节的这一天,合资企业与 ES 达成协议并签署了一个备忘录。ES 同意将两个真空罐和三个结晶罐负责运到其在上海的修理车间进行全面的修理。对于五个离心机,ES 同意将旧的电机和鼓风机全部用新的取代,并更新控制板。备忘录里还说,对于这些设备问题是否造成了真空罐和结晶罐定位吊装工作的延误以及合资企业是否有权就这一问题向 ES 索赔,双方没有达成协议。

当托尼收到了该备忘录的传真时,他向威廉表示祝贺。四周后,ES 通知合资企业说修理工作已经完成,希望合资企业安排商检局的官员来上海重检。约翰和托尼听到这一消息后非常高兴,但是威廉知道他必须先面见陈董事长。

在说威廉面见陈董事长之前,还得说一下第三件让威廉感到无能为力的事,这就是市场营销队伍的建设一事。

在威廉走马上任总经理一职不久,他就向约翰指出,这个合资企业的最大弱点是缺乏市场营销能力,所以合资企业必须立即着手开展这方面的工作。而约翰却说威廉首先应该考虑将新的工厂建设好。

尽管如此,威廉还是主动开始建设市场营销队伍。首先,他让陈董事长向

他推荐几个医药领域的销售人员加入合资企业。陈董事长向他推荐了他的私人医生的丈夫。这位先生在一个国营医药公司当过文书。威廉给他的第一个任务是搜集当地使用 SD 的医药公司的信息。三周过后,威廉发现他什么信息也没有收集到,而他给威廉的理由是他不知道这些公司的电话号码!

带着对这位先生的消极态度的失望和对陈董事长的推荐能力的怀疑,威廉开始了一个面向社会的新做法。在合资企业员工的介绍下,他遇到了两位刚从一当地大学市场营销系毕业的大学生。他们身上的两个特点使得威廉决定聘任他们为合资企业的市场开发代表,每人每月收入 1 000 元人民币。一个是他们都对新的东西持开放态度,并渴望从实践中学习;二是他们都充满了能量,并且办事有效率。威廉另外以每月 200 元的代价聘请了两位他在市场调查时认识的 SD 行业的专家做他的市场顾问,让他们及时给他提供市场发展的动态信息。一位是前江苏省一个医药中外合资企业的总工程师,另一位是前上海 SD 厂的总工程师。

在威廉的不断影响下,约翰、托尼和陈董事长都认识到了建设合资企业市场营销能力的紧迫性和重要性。因此,他们同意威廉的提议,聘任一位市场营销副总经理。在几位朋友的互相介绍下,威廉遇到了正在东北一家外资企业开的医疗分析设备销售点任经理两年的赵先生。除了没有直接的 SD 市场营销知识和经验,赵先生具有合资企业市场营销副总经理这一工作所需要的一切条件。近三十岁,英俊,健康,活泼,外向,他大学学的是化学,研究生学的是药物分析。

赵先生也深深被合资企业的发展前景所吸引。他告诉威廉他现在的工资收入是每月 3 000 元(这和威廉的预计差不多)。威廉最终与他签了一个聘任合同,前六个月聘他为市场营销经理,月薪 4 500 元;如果表现理想,他将被晋升为市场营销副总经理,全权负责这个部门的建设与发展。赵先生高兴地接受了这个合同。(所以以后我们就叫他“赵经理”)。

威廉给赵经理前六个月设定的工作目标是发展 SD 的客户并协助他建设市场营销部。赵经理果然完全胜任。除了做广泛的电话采访调查,赵经理还搞了一个计划,让他的市场发展代表每人负责访问几个省,并在每个人完成了一些访问后,整个队伍将集中在一个地方对结果进行总结和比较。他还设计了一个问题清单,这样每位队员就都很清楚应该问客户什么问题。而在整个团队分散

行动之前,他将与他的队员们一起访问几个附近的客户,以向他们展示如何与客户进行交流。一个月后,赵经理即向威廉传真了一份进度报告和他的队伍的第一批工作结果。威廉对赵经理满意极了。

同时,一位在 BC 香港办事处的商务经理开始与威廉一起探索 SD 在东南亚的出口市场。约翰让大卫从英国飞抵香港,然后与他们一起访问了新加坡的一家使用 SD 作原料的大型国际医药公司。在首先介绍了 EC 在亚洲的发展策略和合资企业的情况后,这家医药公司的采购经理说该公司目前所用的 SD 是从欧洲几家 SD 厂商进口的,因此他相信合资企业是具有地理优势的。

可不久,赵经理即告诉威廉他遇到问题了,需要威廉给予解决。他说当他和他的队员们完成一部分出差任务回到合资企业后,余局长拒绝给他们报销。按照《合资企业合同》,一切财务事宜都需要英方提名的财务监管和中方的财务代表共同签字认可。余局长说他们的出差花费超过了 CC 定的标准。威廉解释说这个合资企业是一个新的企业,市场营销人员做的工作也是新的,他们必须按照合资企业的新的标准来开展工作。可余局长拒绝合作。

到这时,威廉已将合资企业的形势看得很清楚了。骄横跋扈的黄副总,有利益冲突的进口设备,以及余局长对市场营销人员的刁难,这一切的根源都在陈董事长。只要他一句话,这一切都可在顷刻间迎刃而解。所以,他决定不再浪费时间,立即约见陈董事长。可约好了几次,总是未能见成。

正当威廉为在中国见不着陈董事长而烦躁时,在英国的约翰却紧急召见他给他加了更大的压力。一见面,约翰就老话新说,说 BC 决定威廉必须尽快带着全家回中国,因为当他回到英国后,合资企业就会产生一个“权力真空”,以至于问题不断。威廉虽然可以理解他说的,但很不高兴听到约翰把一切责任都归于他。他抱怨说,约翰没能亲自参加的第三次董事会一点都没有帮助他解决任何问题。

当然,从个人和家庭的角度来看,威廉也觉得几乎天天都在路上的生活不是长久之计。由于他经常在外,他的一岁多的儿子见着他陌生得很。所以,他和他爱人也决定离开英国。他们希望能和托尼一样立足香港,可约翰说香港离合资企业太远,最理想的地方是中原的省城。威廉说那里的条件太差,他爱人带一个小孩不方便。最后的折衷方案是上海。但在与 BC 的人事经理商定移居合同时,约翰与威廉辩论了起来。约翰说威廉是天生吃中国饭的,所以不应该

有“外国服务补贴”，而威廉认为他作为 BC 的正式员工，应该享受同等对待。最终，这次辩论不但威廉取胜，而且使得 BC 总裁皮特签署了一个新的 BC 人事政策（因为以后移居亚洲的员工可能会越来越多），明确说明所有员工不管其种族来源，都应一视同仁。

（这个辩论结果与威廉两年前刚加入 BC 时不敢开口说话的情形相比，简直有天壤之别！同时说明，中国人只要掌握了西方人的逻辑方法，则可达到“不鸣则已，一鸣惊人”的效果。）

在上海，威廉从一个专为外商修的写字楼里租了一套每月近 4 000 美元的房间。这个费用当然由 BC 负责。在搬迁期间，威廉从保罗得知，他通过与一西方工程公司的联系已在上海找到一家可制作薄壁不锈钢罐的厂家。威廉很高兴保罗在这个瓶颈问题上取得的进展，随后通知黄副总与保罗一起到上海对此厂家进行考察。他特别嘱咐黄副总，在他完成全家从英国到上海的移居后，他将在合资企业工地举行一个特别会议，以讨论和决定这个价值 500 万元人民币的合同的签署。

威廉于 5 月 12 日完成移居后即赶到了合资企业。但令他简直不可相信自己的耳朵的是（还不能说眼睛，因为他什么也没有看到），黄副总已与当地的一个厂家签订了合同！威廉问黄副总这个厂家是个什么样子的，他说谁也没有去考察过它，只是让它做了一个很小的样品，他和其他的技术人员都觉得做得还可以。威廉又问了其他几个技术人员，从口径的一致上，他事后觉得极有可能这个厂家向所有相关的技术人员都送了“通容费”。

威廉对黄副总越权签合同的行径愤怒至极，可最紧迫的事情不是发火，而是必须马上确定这个厂是否在技术上合格。由于保罗回英国休假去了，而威廉自己不是一个技术专家，所以他带了三个技术人员坐了四个小时的车赶到了这个厂。这回他简直不可相信他的眼睛。因为整个厂区只有一个破旧的车间；这个车间里只有几台简单的、缺乏维护的设备；而合资企业的珍贵的不远万里从欧洲进口的不锈钢板则被堆在一个角落，表面的防腐膜已多处被损坏。在回去的路上，一个“有点良知的”（这是威廉事后的评语）技术员说，此厂家比他所见的任何一家加工厂都差。

两周后，威廉总算是见到了陈董事长。他告诉陈董事长 ES 已将有问题的

设备在上海修理完备,希望合资企业安排商检局进行重检。并提醒陈董事长,进口设备的问题必须尽快解决,否则会严重影响整个合资企业的工程进度。他还向陈董事长诉说了黄副总一再越权签合同,特别是与根本没有技术能力的一家当地小厂签订 500 万元的不锈钢罐加工合同,以及余局长刁难销售部人员出差报销的情况。在静静地听取了威廉报告的情况后,陈董事长让他的秘书把宋博士和 CC 的党委书记叫了进来。他的秘书还带进来一盘瓜籽,除了威廉,其他人便开始嗑瓜子。

在陈董事长首先给其他人讲了威廉给他讲的情况后,宋博士看着威廉说:“你不觉得现在已到了向 ES 采取法律行动的时候了?”威廉说:“我们的目标应该是尽快解决进口设备的余留问题,以便集中精力进行合资企业的建设。”“你搞不了这个项目,”陈董事长说。威廉问道:“你什么意思?”宋博士说:“十个你也抵不过一个黄副总。”威廉说:“黄副总越权与谁都没有见过的当地小厂签订价值 500 万元的不锈钢罐加工合同。我和几个技术人员一起去看了这个厂,我们都认为这个厂不但做不了这个活,而且将会使我们的进口不锈钢材料成为一堆废铁。”

陈董事长说:“黄副总告诉我,你和保罗总想用要价高的加工厂商。我告诉你,如果项目超支,超出的部分由 BC 负责。”当听到威廉说“对任何合同来讲,满足技术要求是第一位的”时,陈董事长敲着桌子说:“我信任我的人。如果他们加工的这些不锈钢罐不能用,我将掏我的腰包。”他还表达了他对威廉从外省招聘销售人员的不满,认为这样做的成本太高,并说余局长的做法是对的。陈董事长的秘书这时说“是吃饭的时间了”,威廉等待已久的会议便结束了。

回到他在 CC 宾馆的办公室后,威廉给英国的约翰打了一个电话,报告了他与陈董事长等的会议情况。约翰说,他可以理解 CC 特别想控制合资企业运作的情况,但告诉威廉不要紧张,同时告诉他一个“好消息”。这个“好消息”是 EC 正在组织一个检查团要在 7 月份来中国对此项目进行全面检查,以表达 EC 董事会对这个合资企业的重视和支持。他建议威廉等这个检查团到了以后向他们报告这些情况。

可威廉做不到“不紧张”。相反,由于这里严重污染的工作和生活环境,工作压力(虽然身为总经理的他合资企业的运作已几乎失去影响,可约翰和托

尼仍在期待着他达到预算的目标)和家庭压力(移居到上海后,他的爱人由于不适应,总是抱怨厨房水的不纯净、人行道的拥挤和空气的污染等),他第二天便病倒了。

在输液的病床上,威廉一会儿清醒一会儿迷糊。在隐隐约约之中,有关他的家和合资企业的各种画面交织出现在他的头脑里。他想到了他是如何和他的爱人从相爱到结婚,也想到了 BC 和 CC 是如何从相爱到结婚。他想到了婚后他和他爱人很快就发现在一起过家庭生活与在一起谈恋爱几乎完全是两回事,两人之间总有各种各样的分歧影响着他们的生活。他也想到了合资企业成立后 BC 和 CC 似乎才真正开始相识,因为双方的分歧可以说是无处不在,无时不在。

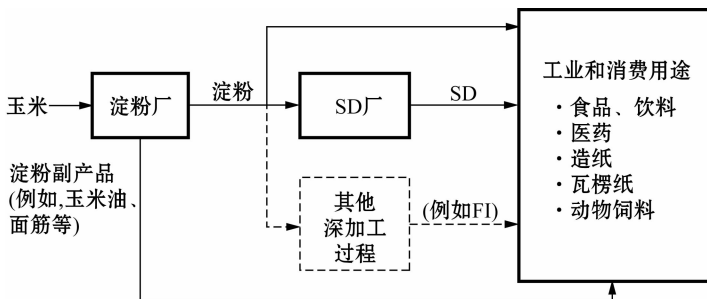
他想到了他的家庭的转折点是他们的儿子的出生。因为有了儿子以后,他和他爱人即使有分歧出现,也会很快转向抚育儿子成长这个共同的大目标。有了共同的大目标,分歧就显得不重要了。也可以说是他们的儿子给他们这个家带来了意义。

可当威廉想到合资企业这个家的未来时,他立即感到头痛。因为合资企业的儿子(或者女儿)应该是个什么样子的呢?毫无疑问,BC 和 CC 成立合资企业是为了“赚钱”,可各自为了赚钱而采取的某些自以为“聪明”的举动却在像毒品一样伤害着合资企业这个肌体,正所谓,“聪明反被聪明误”。可如果“赚钱”不是合资企业的全部目的,那合资企业的目的的其他内容又是什么呢?

在这刻骨铭心而又朦朦胧胧的深思之中,威廉沉沉地睡着了……

附件

玉米淀粉产品的生产过程与应用范围



缩写汇总

BC: 英国公司

CC: 中国公司

EC: 英国公司的母公司

ES: 丹麦设备制造公司

FI: CC 公司生产的食品配料

SD: 合资企业将生产的医药用淀粉深加工产品

讨论问题

1. 通过本案例反映出来的中国人与英国人的差异,并结合自己的学习和生活经历,分析和阐述霍夫斯泰德(Hofstede)的五个维度文化理论里有关中英文化差异的误区和缺陷。

2. 结合自己对西方文化的理解,总结本案例所反映出来的英国企业文化的特点,并分析本案例所涉及的英国公司(BC)在投资决策过程方面有哪些需要改进的地方。

3. 结合自己对中国企业(特别是国营企业)的了解,分析本案例所涉及的中国企业(CC)在领导艺术方面有何优秀、独到之处,以及其管理方法上有哪些会阻碍其走上国际舞台。

4. 假定你是被 EC 总部派来检查本案例中的合资企业的一名董事,请从宏观角度对合资企业所处的处境做一个客观的总结,并提出一个改善这一处境行动方案。