

【人物 Profile】

# 从前政府官员到外企高管

曾锡文在联合利华的生存之道:融入、扎根、进取



“

在历经了“蹦单词”的最初时光之后,英文水平一步步提高的曾锡文于入职 4 年之后,成为进入联合利华中国董事会的第一个中国人。据说,每当有其他公司来联合利华取经,总会得到这样的提示:“你要找一个懂得中国的人,就像 Mr.Zeng”。

■ 本报记者 汪静赫

在媒体的视线中,联合利华北亚区副总裁曾锡文是这家全球知名企业里“最贵”的中国男人。

据说曾锡文上任至今不止一位主席想“踢走”他,看上去文质彬彬的曾锡文历时十余年的外企“生存之道”,从某种程度上来说,恰是联合利华在华投资的另一种写照:融入、扎根以及进取。

“中国是一个不能放弃的市场。”曾锡文笃定地说——正如这位前政府官员无法放弃现在的事业。

面对 500 亿元的新战略目标,曾锡文正和联合利华一起,追逐着他们共同的中国梦。

## 跨国公司里的 Mr.Zeng

Mr.Zeng 出现在联合利华的时间,是在最流行“下海”的中国上世纪 90 年代。

1996 年,44 岁的轻工部副司级干部曾锡文“下海”了。这位中国式官员的下一个人生舞台是他自己都未曾想到的外企。

进入联合利华后,曾锡文担当的第一个职务是公关部总监,这是一个需要八面玲珑、能说会道的角色,而他却一句流利的英文也不会说,但曾锡文拥有他人无法取代的优势:熟知中国国情。

在历经了“蹦单词”的最初时光之后,英文水平一步步提高的曾锡文于入职 4 年之后,成为进入联合利华中国董事会的第一个中国人。据说,每当有其他公司来联合利华取经,总会得到这样的提示:“你要找一个懂得中国的人,就

像 Mr.Zeng”。

从需要翻译的 Mr.Zeng 到无可替代的联合利华北亚区副总裁,曾锡文的蜕变亦映衬了他所属的这家跨国企业“懂得”中国的过程。

事实上,联合利华在中国的投资历史可以追溯到上世纪 20 年代。1986 年,联合利华再次回到中国,成为中国最早的跨国公司。从那之后,联合利华不断加大在华的投资力度。

“联合利华真正关注中国已经有 100 多年了,1986 年以来,我们不断加大投资,因为作为一个快速消费品的行业,主要看人均收入和人口基数,随着中国 GDP 的增长和人均收入的增加,中国市场越来越重要。”曾锡文说。

曾锡文介绍说,联合利华在华加大投资分两个方面,一是不断引进新的产品,新的品类;二是不断地增加新的生产基地,同时把全球的科研中心和管理中心搬到中国。

曾锡文用 17 年的时间证明了自己的价值,并验证了跨国公司的生存之道:消除跨国障碍,适应中国国情。

“作为一个在中国经营的跨国公司企业领导,我就要适应中国现状,怎么能根据中国整体的发展思路,构建联合利华在中国发展的战略,要把企业发展战略,和国家发展战略结合起来,如果两个是背离的,是不可能成功的。”曾锡文如是说。

## 练就中国力量

对于中国市场的珍视,使得联合

利华看起来有一个无比“虔诚”的中国梦。中国战略看上去是这家跨国公司全球视野中“最着迷”的那部分。

“中国是一个不能放弃的市场,很多竞争者也都来到中国,还有本地竞争者学习的非常快,增长的也很快,中国市场是不能放弃但又非常艰苦的。”曾锡文说。

据悉,“到 2020 年销售额超过

记者:你怎样看待目前中国的投资环境?

曾锡文:中国现在的市场越来越大,但中国投资环境应该是全球发展中国家中最艰苦的,所以就要求我们做得更好,我们也要对自己的要求更高。因为只有在这个环境下赢得竞争,我们才能够真正地在这个市场站稳脚跟。



记者:作为一个管理者需要有怎样的智慧?

曾锡文:要适应中国现状,要把企业发展战略和国家发展战略结合起来,一定要符合中国的总体状况和总体发展思路来建立企业的战略,否则的话,南辕北辙很容易出现问题。

记者:“弃官从商”后悔过吗?带给你最大的收获是什么?

曾锡文:在机关是当“老爷”,到了企业是当“孙子”。我能从一个低处一步步把一张白纸画出来、画成现在,我觉得体现出了我的价值。能引导这么一个大公司,按照国家的整个战略,对中国的行业起到一定的作用。所以我到现在没有后悔过,我最大的收获就是了解了我自己。



# “稳外贸”新政将出 出口企业或再被“松绑”

(上接第二十二版)

“目前出口退税已经处在顶部水平;汇率方面,国家外管局已取消了出口收汇核销单;那么从贸易便利化的调整空间来看,最有可能在商检和海关方面作减法。”霍建国认为。

霍建国表示,“与其免收出口企业的商检费用,还不如减少商检目录,这样企业就松绑了。同时,对于资质优秀的外贸企业给予减少开箱开验的便利。”

据了解,目前中国进出口商品检验种类(法检目录)和商检内容有高达 80%—85%是不适宜的,加之检验标准和合格评定程序存在诸多缺陷,严重制约了中国对外贸易的良性发展,已成为中国贸易便利化的最大阻碍。

针对外贸企业在综合经营成本上升之后,利润率薄、竞争压力大、投资空间小的问题,霍建国认为原因在于信贷和国内经营环境并未得到根本改变。他建议,应优先保证出口企业信贷安排,

保证有订单的出口企业得到信贷支持,同时建议进出口银行尝试根据出口企业的外销规模,安排授信额度。

从国际贸易角度来说,进行大规模出口商检完全没有必要。虽然国际规则并没有禁止一国政府进行出口商检,但中国政府代替国外贸易商和外国政府,去检验我们的出口商品质量,大大降低了货物流通效率、增加了企业经营成本,全国每年仅商检费就超过 100 亿元,加上其他相关收费

超过 300 亿元,几乎占了外贸企业利润的 5%上下。

目前的进出口商检制度不但不能很好地维护社会公共利益,反而阻碍了正常贸易发展,成为贸易便利化的最大障碍,给企业造成了巨大负担,严重制约了中国企业国际竞争力的提高。据测算,不合理商检导致每年减少出口数百亿美元,对中国就业和产业结构优化升级造成了一定负面影响。

## 诱食中国市场,利乐命悬调查

(上接第二十一版)

记者了解到,早在 10 年前,利乐就开始和蒙牛、伊利等企业合作。

乳业专家王丁棉介绍,“早年牛根生刚刚从伊利出走,创立蒙牛时,手上没什么钱,利乐就先把包装设备给他用,但同时要求必须使用利乐的包材。”

利乐的这种“免费使用生产设备,通过包装材料和耗材来赚钱”的“捆绑销售”模式刚开始并没有引起业内注意,之后这种模式受到了国内包装同行的围攻。从 2003 年起,就有国内包装企业控诉利乐的垄断行为,称利乐利用市场强势地位把“捆绑销售”写进合同。

专家指出,中国乳业在发展初期大部分都缺资金和技术,利乐于是“送设备上门”,而正是采用这种“捆绑销售”的办法,使得利乐不断开疆扩土,也正是通过这种看似吃亏实则抢占销售市场、获得长远收益的模式,利乐达到了对中国各大食品饮料生产厂家的“占领”。

## 中国企业被迫接受超 30%高价包材

中国政法大学系统法学与疑难案件研究中心主任调研员、北京亿嘉律师事务所律师王永杰律师在接受《中国企业报》记者采访时表示,中国《反垄断法》规定,一个经营者在相关市场的市场份额达到 1/2 的,可以推定经营者具有市场支配地位。而利乐的份额已经超过了 50%甚至到 90%,显然处于市场支配地位。

王永杰认为,利乐主要是“免费”提供生产线给厂家,厂家出于降低成本和逐利的本性,便会贪图便宜,都会大量采购利乐的“免费”生产线,其他厂家也会闻风而至使用利乐的产品,再加上利乐的行为做得比较隐蔽,厂家一盘散沙,各自为战,同时,监管上也存在一定问题,导致这种模式畅通无阻。

中投顾问食品行业研究员简爱华在接受《中国企业报》记者采访时表示,“利乐包装借助包装生产线领域的垄断地位,捆绑销售包装纸进而限制其他生产厂家的发展。”

利乐占据市场绝对份额,相关产业链上的各个主体又是如何呢?

简爱华指出,利乐包装的“捆绑销售”模式“填满了自己的腰包”,却建立在相关产业链各主体的痛苦之上。“利乐包装捆绑销售的背后是巨大的经济利益,一方面增强了国内食品企业的依赖性,因此形成长久的收入来源;另一方面,通过限制其他企业发展使包装行业呈现出一家独大的局面,进而通过较高价格获取更高利润。”

调查中记者了解到,利乐的包装纸相对其他纸来说成本较高。选择了利乐的灌装设备就必须选择利乐包装材料。从这一点上说,食品饮料生产企业没有讨价还价的余地。

据悉,由于利乐占据主导地位,乳品企业议价能力很弱,利乐目前的包材价格比国内同类产品贵 30%左右。

## 生产商叫苦不迭,消费者承担高成本

7 月 19 日,《中国企业报》记者以采购商的名义联系国内几家大型的食品包装企业,多家企业均表示自己的包材比利乐便宜不少。其中山东泉林包装公司一位销售负责人向记者表示,“泉林的食品包装纸质量并不比利乐差,价格上至少比利乐便宜 10%,如果订得多,还可以便宜。”

在谈到乳品企业对利乐的不满时,国际食品包装协会秘书长董金狮向《中国企业报》记者介绍,“利乐的价格确实比市场其它同类企业的价格高。不过这一点利乐直到近日被立案调查才承认。”

“因为利乐包装占据国内包装行业过半份额,并且不断蚕食新的市场份额,一家独大,注定了食品生产企业必须承担较高的包装成本,对于提升企业利润水平十分不利。”简爱华对《中国企业报》记者说。

公开资料显示,利乐包装的主流产品由 75%的纸、20%的塑料和 5%的铝箔制成。曾有权威机构估算,利乐公司的利润率达到了 20%左右。2012 年利乐产能达 600 亿包,如果满负荷生产,年收入 150 亿元,折合到每天收入 4000 多万元。

而食品生产企业购买昂贵的包材后,产品高价格则直接传导至消费链条。

王丁棉指出,目前消费者购买一盒 2 元左右的 250 毫升利乐砖牛奶,至少有 0.45 元是用来购买包装的。这就意味着,消费者每买一盒液态奶,实际上有 4 成的费用都在“买包装”。

王丁棉表示,如今国内整个常温奶包装市场约 1100 亿包/年。其中,利乐占 600 亿包,德国企业康美占 100 亿包,而国内企业一共占 400 亿包,市场占有率还不到 1/3。

## 两个月前国家就已介入

对于利乐被调查一事,7 月 11 日,董金狮在接受《中国企业报》记者采访时透露,实际上,在 7 月 5 日国家工商总局宣布对利乐涉嫌滥用市场支配地位行为正式立案调查之前的两个月,国家相关部门就已开始着手调查此事。

利乐中国新闻发言人牟晓燕在接受《中国企业报》记者采访时表示,目前利乐正向相关部门提供信息配合调查。“之前媒体所称的 95%的市场占有率是十年以前的数据。至于目前的市场占有率数据,不方便透露。”

此外,对于“捆绑销售”模式,牟晓燕表示,利乐的经营分为三大块,即包材、机器设备和技术服务。“这三块是相互独立的,客户可以任选其一或全部,并不存在捆绑。”

而当《中国企业报》记者向牟晓燕进一步询问国内到底有哪些客户使用了利乐的生产线未使用利乐的包材时,牟晓燕则以不方便透露回绝。

而对于被调查一事,记者从知情人士处了解到,利乐国外总部拟派出律师与政府相关部门接触,以应对中国政府相关部门的调查。如果未来被认定为垄断,利乐方面的律师将从法律方面与中国政府相关部门交涉。

当记者就此事向利乐中国方面求证时,牟晓燕明确表示否认,并称“这不是利乐的态度”。