



德国拜耳公司在中国发展的先驱张茂荣(上)

缘起

印尼归国华侨张茂荣先生曾是德国拜耳公司在中国的负责人。他也是中国改革开放初期进入世界500强跨国公司工作的年轻人们的领路人和指导者。20多年过去了，当时由张茂荣先生手把手调教出来的我们都纷纷事业有成：有的自主创业；有的在跨国公司担任高管，驰骋于世界舞台；有的成为了专家学者……虽然已经过了那么多年，拜耳的老同事们都仍然难以

忘却与张茂荣先生一起工作的岁月，念念不忘他对我们的关爱和提携。

从实习生到拜耳人

与张茂荣先生结识时我还是大学二年级的学生。当时中国改革开放的春风吹到了各行各业，也吹进了大学象牙塔。我就读的大学有一位教授，刚三十岁出头，据说是当时全上海最年轻的教授。他那时刚就任我所在专业的副系主任一职。他进

行了一系列改革探索。其中一个举措就是与当时唯一可以向外国公司输送中国员工的机构——“上海对外服务公司”合作，输送在校学生去外资企业实习。经过学校推荐、外服公司的面试筛选，我成为了上海市首批5名进入外资企业实习的在校大学生。记得那天我和另四位同学收到去“洋行”实习的通知。我们五人分别拿到了外服公司领导手写的一张纸条，上面写着要去的公司名称和联系人的名字。当我乘上公交车时，既兴奋又紧张，紧攥着纸条生怕搞丢这个重要的信息，但也不免失落惆怅，因为我发现另四位同学拿到的纸条上都是一长串英文公司名和联络人姓名，唯独我拿到的纸条上写着两行中文字：“拜耳公司”和“张茂荣先生”。我的失落在于：学校老师说好我们应该到“洋行”实习，怎么我被分配到的好像不是外国公司，联络人带草字头的名字也土得掉渣。当时中国打开国门不久，有英文名才显得洋气，草字头则让人联想到土气的“阿乡”。现在回想起来，人的命运真是冥冥之中早有定数，我们五位同班同学的职业生涯甚至人生，因这次的实习安排而基本确定了大致方向：

进入了日本公司实习的同学，苦攻第二外语日语，后来在日本公司有了很好的发展；进入巴基斯坦银行的同学，银行名称和负责人名字固然是英语书写的，却因为经济环境和巴基斯坦政局的影响，实习未结束银行就倒闭撤出了中国市场；而我也从此与德国拜耳公司结缘了十多年，并在张先生的教导下，完成了从黄毛丫头到世界五百强公司高级管理人员的成长历程。

九十年代初的拜耳公司办公室坐落在上海当时仅有的几栋可以让外国公司办公的大楼之一的“瑞金大厦”里。办公室总共只有六个人，张先生是首席代表。记得第一次与张先生见面是我到拜耳公司办公室报到实习的第一天。他首先仔细询问我的学习情况，然后安排他的秘书指导我的实习。初次见面对张先生的印象是和蔼可亲、交流顺畅，这让我紧张得吊在嗓子眼的心放下，同时也不再那么失望和失落了，因为通过张先生的介绍，我才明白我进入了全球医药化工翘楚的德国拜耳公司。上班步入瑞金大厦宽敞全玻璃幕墙的大堂，乘上忙碌上下运行的电梯，走进窗明几净的办公室，使用当时堪称先进的电传机、电动打

字机，以及用英语接听电话、用英语书写来往信函等等，对于初出茅庐不谙世故的我，挑战实在太大了，一时真不知如何是好。张先生在观察了我实习情况几天后，又亲自与他的秘书一起调整我的每一天实习内容的安排，并要求秘书和其他同事创造机会让我练习英语口语和书面英语、学习待人接物、书写中文商务函电等。他安排的另一项学习任务是每天在午饭后练习一小时的打字。那时一般学校、家庭少有打字机，也少有人会打字。这让我很快学会了现代办公的初步技能。他悉心教导和培养年轻人的热诚和方法，不仅发生在这个非常不起眼的大学生实习生身上，而且发生在所有之后十多年里先后加入拜耳公司的几百个新员工身上。

春风化雨 相濡以沫

张先生曾经当了22年教书匠（在印尼当了5年中学教师，在上海华东化工学院当了17年大学教师），擅长教书育人，能把非常复杂的事情、难懂的专业技术知识深入浅出地讲给员工们听。不管你出自哪个专业：文科的、理工科的，有没有技术专业背景，听张先生的课，不仅听得懂还



朱容基总理主持拜耳化工厂在上海建厂奠基仪式，德国拜耳总裁亲临现场，张茂荣出任中国首席代表。



德国拜耳公司在中国发展的先驱张茂荣(中)

听得津津有味。所有新进公司的员工都不会忘记张先生的“入司第一讲”。他除了讲述企业的历史、文化和产品知识，还告诫新员工在进入了外资企业后要努力填平补齐，谦虚谨慎。所有人必须先学会介绍自己、介绍公司，让人们乐意接受你和你的公司，最后才会有销售产品的可能。他强调尊重他人、做正直诚实的人、做有品格的人。另外，他擅长讲故事，经常给我们讲他犹如一本历史书的丰富精彩人生和古今中外的历史故事，以及公司的管理和文化；还讲拜耳公司的业绩和发展，讲中国和世界的政治经济……他身边总是围着一群年轻人，听他讲故事、讲时事、讲笑话，百听不厌。每逢演讲，无论什么话题，他总是脱稿，引经据典随手拈来。引用中文古诗词、对联对他来讲是小菜一碟，这是广博知识和阅历以及深厚的中文功底造成的。

我毕业后加入拜耳公司的第一份工作作是当张先生的助理。当时是拜耳公司在中国成立代表处几年之后，开始初步决定在中国进行第一波投资。所以张先生的主要工作重点转移到在中国各地进行调研，在调研的基础上向德国总部汇报中国



张茂荣服务拜耳22年后光荣退休，担任高校讲师主讲

的投资环境，推荐合适的投资项目和地点，然后协助总部派到中国的谈判组与中国当地政府、中国的合作伙伴进行投资谈判。一旦合资谈判成功，工作重心就转移到协调和解决合资企业双方因文化差异产生的种种问题，使企业能够正常营运。作为张先生的助理，所有他参与的项目及方方面面的工作我都有所涉及。拜耳公司是个有100多年历史的跨国公司，涉及化工医药领域特别广，当时各个部门全球老大都在中国寻找投资机遇，扩大产品在中国的市场。因此，作为拜耳公司上海办事处首席代表，张先生真的是文武双全、日理万机。他既要拜耳公司各个部门，例如染料部、涂料部、皮革部、医药部、工程塑料部、聚氨酯部等的生产工艺和产品了如指掌，而且还要对

中国相应的行业、市场现状与前景有深刻的了解和敏锐的判断，另外还要非常熟悉政府各部门的运作和投资政策。因为当时项目很多，所以投资调研、合资谈判、合作伙伴与新工厂选址、接待总部高层、接洽中国政府各级领导等工作几乎同时、同地或不同地进行。他还要不断地招聘新员工和培训新员工。经过几年努力，瓜熟蒂落，拜耳在中国的十几个合资项目都先后谈成，遍布在中国大江南北（上海、北京、江苏、四川）。那些年，时不时会出现你方唱罢我登场的情况，这里才开始可行性调研，那里已在进行合资企业的签约仪式、动土奠基仪式等各类活动。张先生既是所有项目的发起者、推动者，也是执行者。工作内容完全不是单一的，真的是精彩纷呈。所有公司

内外有关的人员，在张先生的带领下整天忙碌地快乐着。拜耳公司代表处也很快发展到拥有200多员工，办公室也一再扩大。

学而不厌 诲人不倦

张先生好学且不耻下问。他注重在日常工作和生活中收集整理信息、思考探讨问题。他有每天2-3小时的阅读习惯。白天工作很忙，就在下班时把当天厚厚一叠各类报刊带回住处晚间阅读，并进行摘抄。他会把各类文章剪下，分类整理贴成简报。有时候他太忙了，就会把需要剪贴的文章勾选出来让我帮他做。很多文章是当时香港报纸刊登的政经评论，我看不懂的就请教他，他总是耐心讲解。他的博学多才在公司内外是小同行与客户、政府官员也经常请教他各类

问题。因为他平易近人、热心诚恳、擅长讲解，所以经常有政府机关、公司和大学请他去讲课。他在公司内外交了很多各行各业的朋友。这些社会网络也为拜耳公司在中国投资和营运提供了方便。公司每每出现困难时，无论哪方面，只要张先生出面或一经张先生指点，问题总能迎刃而解，要不就是找对了人，要不就是找到了问题的症结，少走很多弯路。

张先生的这些优秀特质在英语学习方面也体现得淋漓尽致。由于中国早先的教育并不重视英语学习，早期进入拜耳公司的中国员工一般化工技术专业强，但英语水平相对较弱。张先生总是用他自己四十岁才半途出家、硬啃英语的故事来激励大家努力提高英语水平，拾遗补缺。到了后阶段，拜耳公司在





德国拜耳公司在中国发展的先驱张茂荣(下)

中国业务营运越来越大，新员工越来越年轻、英语水平也越来越高。张先生就从原来鼓励大家学英语、手把手教员工如何用英语书写商务信函转变到他向年轻的同事们请教如何用英语说好、写好某个场景。他很平易近人，从不摆领导架子，他的新部下们都毫无包袱地“教”这位领导。

有个小笑话还是与张先生的名字有关。“张茂荣”广东话的拼音是“Maowing Cheung”。因此，他在有些内部文件的签名是签他英文名的缩写“MWC”。记得有一次，有同事在午餐时给大家分享他在国外的见闻。他问大家“你们知道MWC是什么意思？”，在座的同事们纷纷表示说：“这不是明摆着的吗？这是张先生姓名的缩写！”。那同事却说：“不对不对，在国外WC是厕所的意思。那你们说MWC是什么意思呢？”。经他这么一“点拨”，脑子活络的人立刻就明白了，开始喷饭大笑。张先生当时也在场，一时反应不过来，打破砂锅问到底。那位“没大没小”的同事一本正经地回答“男厕所啊，因为M是Man的缩写”。话音一落，包括张先生在内所有的人都笑得前俯后仰。事后每当我

们再次看到张先生签名缩写时都会忍俊不住，因为我们知道国外根本没有用MWC表示男厕所的用法。从这些大事、小事可以看得出当时拜耳公司上海办事处在他的带领下，教学相长、互爱互助、气氛多么轻松融洽。

张先生的爱好广泛，尤其喜欢打羽毛球，而且打得很好。开始时，几个喜欢运动的同事一起和他打球，渐渐地，队伍越来越壮大，最高峰时约有三、四十人。我们每周五下班后一起打球风雨无阻，人人打得大汗淋漓，然后一起去吃晚饭犒劳自己。那时他常会说周五下班后打球，一方面把一周来繁忙的工作置诸脑后，让大家获得放松，另一方面出一身大汗排毒！那时候中国业余打羽毛球还不是很流行，羽毛球场馆也不是很好找。我们打了一段时间后，开始觉得不过瘾，就开始在球场上找其它场地打球的人切磋比赛，后来发展成找其它公司的球队进行比赛，再到后来拜耳公司自己参加的人员多了，组织了内部的羽毛球比赛，并由总部来的领导给胜出的队伍颁奖。工作中他是好老师，运动场上他是好教练。

不忘初衷 奉献社会

到2000年前后，拜耳进入在中国第二波的投资阶段。在九十年代，拜耳的投资规模一般是几百万美元到几千万美元范围。如果说第一阶段是“小打小闹”，那么第二阶段就是“真金白银、真刀真枪”了。最终在上海漕泾化学工业园区落实的第二轮投资项目投资金额达到了31亿美元，兴建了十几个大型化工生产厂，在技术、生产工艺和规模达到世界级的一体化生产基地。促成这个项目在中国投资，称张先生为拜耳公司中国的功臣绝不为过。拜耳的一体化基地就是把很多大型生产厂安排在一个园区内，工厂只负责各自的产品生产，其它基础设施如：水、电、煤气、蒸汽、冷冻水、压缩空气、交通运输等都交由工业区统一提供和管理。这样就可以更大程度地利用能源和资源，降低成本、降低污染。当时中国全国各地的经济特区已如雨后春笋般建立，但是没有一个能满足拜耳一体化基地的构想和规模。张先生带着对拜耳公司化工一体化基地理念的全面理解，无数次拜访了包括上海在内的几个城市的政府机关、招商办介绍、传播这个理念，并促成他们到位于比利时安特

国际化、一体化的化学工业园区参观访问。最终在他的推动下，上海市政府决定在离上海市中心35公里的上海奉贤县围海造地，造出了漕泾化工园区。拜耳成为第一个入驻园区的外国公司，在那里兴建十几个大型工厂。经过十多年的运作，如今拜耳公司在园区内工厂的产品已能满足中国国内和全球市场。上海漕泾化工园区也吸引了许多跨国大企业和中国的企业纷纷入驻，真正成为了世界级的工业园区。中德两国总理朱镕基、施罗德也亲自到现场按下了拜耳一体化基地动土典礼的按钮，开启了中国化工史和拜耳在全球的历史新篇章。

张茂荣先生是上世纪50年代(1957)从印度尼西亚回国的华侨。他说当时他是满怀着爱国热诚告别那里的亲朋好友回国投入到国家建设的。1980年，他人到中年时又

携妻将雏到香港赤手空拳奋斗。我们看到和亲身体会到他作为拜耳公司首席代表时，不忘当时回国初衷，不畏艰苦地为中国的改革开放振兴经济、培养人才作出重大的贡献。最终也把高达31亿美元的全球最先进的化工和医药技术根植于我国东海之滨。

笑看后浪推前浪

张先生爱笑。他的笑声非常有特色，是那种开怀大笑。我们在办公室里从来没有听到过张先生呵斥或发怒的声音，相反我们时不时听到他那富有感染力、爽朗的笑声。当我写下这些文字的时候，张先生的笑声在耳边回响，当他有机会回到上海和我们重聚时，每次聚会都让大家仿佛回到了二十多年前……

原拜耳上海代表处职员：露伊莎

2018年5月30日于上海

