

“中国已成为仅次于美国的第二大市场”

——访 Emerson 大中华区总裁任锦汉



成立于 1890 年的美国艾默生电气公司（以下称 Emerson）是长期持续赢利的美国公司中的佼佼者：连续 43 年保持利润和每股收益增长。这家总部位于圣路易市的公司已经从最早生产电机和风扇的厂商转变成全球最大的机电、仪表等设备和方案的生产及销售集团之一。Emerson 公司 2005 财年的销售额达 173 亿美元，连续两年实现销售额的两位数增长，每股盈利也同时增长，列《财富》美国 500 强第 126 位。作为注重增长的全球化企业，Emerson 自然不会忽视中国市场，早在上世纪 70 年代末就在中国开展业务。中国不仅已成为 Emerson 在全球业务发展最快的地区之一，而且自 2002 财年开始已成为 Emerson 仅次于美国的第二大市场。最近，就 Emerson 在中国的投资战略、研发策略等主题，其大中华区总裁兼艾默生电气（中国）投资有限公司董事长任锦汉接受了《财富》（中文版）记者李全伟的专访。

《财富》（中文版）问：Emerson 进入中国时间比较早，从什么时候开始在中国的投资有了实质性的增长？

任锦汉答：早在 1979 年，Emerson 就通过子公司罗斯蒙特在中国大陆实施首个技术转让项目。但说到在中国投资取得实质性的增长，还是从 1993 年 10 月——Emerson 在上海成立了艾默生电气（中国）投资有限公司开始的。这是第一家将投资性公司总部设在上海的美国公司，主要负责 Emerson 在中国各地的投资和控股。

问：许多跨国公司进入中国时，一般是由各个业务部门在中国分别投资，你们为什么成立投资公司呢？

答：因为 Emerson 的业务比较多，在全球一些区域都是通过成立投资公司的形式来管理，在中国也是如此。投资公司对艾默生在华开展业务起了相当重要的作用，一个明显的好处是：在投资公司资金不太充分的情况下，可以把一些子公司的利润投入到需要资金支持的其他子公司身上。目前，Emerson 在中国的总投资额已达十多亿美元。

问：至今为止，Emerson 在中国共有多少家公司？

答：Emerson 在中国有 30 多家企业，大部分是通过投资公司建立的，其中 28 家

为生产设施，分布为上海、深圳、苏州、北京、天津等 13 个城市。当然，也有一些公司不是通过投资公司的方式建立。例如，前不久 Emerson 收购了美国一家做电源的腾讯科技公司（Artesyn Technologies），它们在中国也有业务，在广东就有一家公司。收购以后，这家公司就通过股权的转移变成 Emerson 在华的子公司。

问：30 多家子公司的业务情况如何？

答：中国的主要业务包括过程管理、网络能源等，业务范围比较广，在不同的行业有不同的客户。近几年，Emerson 在中国发展速度非常快，都是两位数的增长。值得一提的是，我们在中国的发展不只是销售和生方面。加强研发能力，进行研发本地化，也是 Emerson 在华经营的一个重要目标之一。

问：一提到研发，大家都觉得非常重要。在你看来，研发的重要性体现在什么方面？

答：有些跨国企业认为把在国外生产的产品拿到中国直接销售就可以，实际上这远远不够，也不是这么简单。如今，中国经济发展速度很快，如果说美国工业革命花费 100 年的话，中国可能只需要 20 年时间。在这么快的速度下，会不断出现新的

需求，不同地区的需求也不一样，如果跨国公司不尽快实现研发本地化，不瞄准当地市场做研发，就可能不清楚市场和客户的需求，不能在中国取得比较好的业绩。

问：Emerson 在中国的研发情况如何？

答：我们已经在中国设立了十几个研发中心，共有 1,600 多名研发人员，通过他们了解客户需求，从而加快研发速度和生产能力，为客户提供有针对性的解决方案。Emerson 每年出版名为“*Innovations*”的公司刊物，其中刊登公司专利发明情况。现在的情况是，来自中国人发明的专利越来越多。

问：能否举一个例子？

答：我可以举两个例子。今年早些时候，中国建设部授予采用 Emerson 子公司谷轮的强热型数码涡旋“技术（Copeland Digital Scroll Heating）的格力低温热泵多联机组以最高技术认可——评定其为“世界领先”技术，这是 Emerson 设在苏州的艾默生环境优化技术研发公司取得的成果。这项技术不但能有效地解决中国北方寒冷地区的空调热泵在冬季制热和采暖效果差的技术难题，而且还提高了冬季制热的节能技术水平，使中国的中央空调冬季制热和节能技术达到世界领先的水平。这个例子说明，



Emerson 在深圳建设的热敏碟生产厂。

Emerson 在中国的研发技术水平比较高。我们的研发成果不断为中国社会做出贡献。

2001 年 10 月，我们收购了华为公司下属的安圣电气公司，成为公司网络能源业务的一部分。这个公司加入后，它们的研发力量比较强大，研发的新产品帮助我们打开市场。现在，他们已经拿到超过 200 个专利，为客户提供有效的解决方案。

问：你们在华销售额中有多少来自本地市场，多少来自出口市场？

答：这个问题不太好直接回答。我们在中国生产和销售的部分超过 10 亿美元，但这不包括在国内生产出口的部分，后者还会有几个亿。除上面两部分外，Emerson 还有在外国生产、在中国销售的业务和出口采购。Emerson 在全球有 275 家工厂，这些工厂都需要零配件、原材料，出口采购也占相当大的部分。

问：与其他亚太区业务相比，你们中国公司业务状况如何？

答：Emerson 全球 275 家工厂中，每年都有内部评估，主要是从品质、营运、效率等方面评估。在去年的内部评估中，共有三家工厂获得公司的运营卓越董事长奖及总裁奖，其中两家是中国工厂。我作为管理大中华区的总裁，感到很骄傲，这说明中国的生产能力已比较高。

问：中国公司员工状况如何？

答：我们去年 8 月份统计，员工人数超过 1.9 万人，现在差不多是 2.5 万人，增长

近期的投资计划？

答：我们非常看好中国市场，相信未来的 15 至 20 年还会有比较稳定的增长，这将决定 Emerson 会加大在中国的投资。Emerson 总部把中国市场作为一个主要的战略目标，用中国市场带动亚太区的发展。

Emerson 全球共有 60 多家子公司，大部分都在国内有了投资，但还有三分之一的子公司没有在中国开展业务，我们要继续努力把它们引进来，当然这要看市场的需求和产品的配合情况，如果中国市场不需要，就没有必要引进。

问：你们在中国寻找合作伙伴时，最看重的是什么？

答：我们没有固定的做法。在成立合资公司时，要看双方对这个企业有什么贡献。有些合作伙伴有技术方面的优势，也有的合作方销售能力比较强，有比较好的营销渠道。总之，中国市场非常大，干什么事都不能简单从事，要注重向合作方学习。比如，我们收购华为的安圣电气后（更名为“艾默生网络能源有限公司”），就从他们那里吸取了跟客户沟通的办法。

问：你们在一个地方投资时，主要考虑什么因素？

答：本地的优惠政策不是我们唯一考虑的，最重要的还是看客户的需求是什么，供应商分布、人力资源供应、运输情况等问题也都要考虑。

问：中国加入 WTO 以及外国投资政策的有关改进，对你们是否有影响？

速度比较快。如果算上通过收购企业而增长的人数，这个数字还会增加。比如，Emerson 收购的美国腾讯科技公司，它在广东中山的公司就有约 4,000 人。

问：能否透露一下

答：中国加入 WTO 对 Emerson 的影响非常正面。比如，有些关税降低了，在国内生产成本就会相对降低，一些进口的零配件和产品也放宽了，对我们的生产和管理业务都有好处。还有一个方面，就是知识产权的保护，现在政府对此非常重视。对一些冒牌货问题，当地政府处理得比较好，这进一步增强了我们的长期投资和经营信心。

问：你们是否担心来自中国本土公司的竞争？

答：中国目前好像处在一个工业革命阶段，Emerson 最初来华时的竞争对手主要是跨国公司，现在面临着中国本土企业的竞争。我认为，取得竞争的优势还要靠技术，技术领先的企业一定能笑到最后。

问：自中国投资公司成立以来，你一直担任董事长。用华人参与管理中国业务，是否是你们的一个特色？

答：Emerson 注重人才尤其是高级人才的本地化。在中国没有改革开放之时，就一直用华人参与中国业务，到现在 30 多家企业有 80% 的总经理是华人。Emerson 在中国有四个目标，除了生产销售、研发、出口采购之外，就是人才的培养。在这四个目标中，人才培养是基础。人才培养首先是培养管理人员来管理中国业务，也希望他们以后帮助 Emerson 管理中国以外的业务。

问：你担任这么长时间的大中华区总裁，取得的最大经验是什么？

答：一句话，中国市场不是那么简单的。我的经验是多学习，一定要注意中国的发展并跟踪变化，采取有针对性的措施跟进这种变化。很多跨国公司在进入中国时，易出现的问题是把国外的产品和管理办法拿到中国来。我认为，这样做是有问题的。应在充分考虑中国的特殊情况的基础上，改进产品和管理方式，做好研发和人才培养工作，才能顺利打开局面。 **财富**

为帮助改进本刊编辑质量，请告诉我们您对此文的意见，请在读者服务卡上圈定相应的数字代码：
我认为此文：有价值，请圈 103，没有价值，请圈 104