专访梅特勒–托利多中国区总裁罗群

精密仪器巨头的中国生意经

早报记者 曹虹

作为国际精密仪器及衡器制造商梅特勒–托利多（Mettler Toledo）中国区的第二任总裁，现年62岁的罗群依旧踌躇满志。

这位出生在中国台湾、工作在美国的华人高管，1993年遂了到中国工作的心愿，来到梅特勒–托利多中国公司。

梅特勒–托利多是一家总部位于瑞士的百年公司，1987年进入中国，现中国区员工已达3000人。梅特勒–托利多提供的解决方案遍布实验室、工业及零售业（商业）的各个流程与环节。

罗群说，由于梅特勒–托利多服务的是企业市场，很多人可能并不熟悉这一品牌，但梅特勒–托利多却是全球排名第一的精密仪器及衡器制造商，去年全球收入约20多亿美元，占全球近20%的市场份额。其中，梅特勒–托利多中国区的年收入已从1993年约700万美元发展到超过4亿美元，是全球仅次于美国的第二大市场。

现已是香港城市大学商学院与复旦大学管理学院工商管理学博士学位（DBA）合作项目学生的罗群说，自己欣赏《基业长青》里不事张扬、颇有亲和力并有领导力的企业家，并在梅特勒–托利多付诸实践，他相信“把团队带好，让他们很成功”的领导理念。如今罗群已培训了一支很有战斗力的本土化团队。

“中国很有可能在明年或者后年成为梅特勒–托利多的全球最大市场。”罗群说，随着中国市场在梅特勒–托利多的全球格局中地位日益凸显，中国团队觉得最有趣的是，“下一个阶段在整个全球公司里面，我们的角色要做挑战，我们将有机会主导很多全球的业务。”

“怎么样去培养你的人拥有这种全球的视野及经验，这个是我们现在面临的挑战。”罗群说。

梅特勒–托利多中国区总裁罗群说，外企税收优惠取消对公司影响不大。

回到中国工作

罗群出生在中国台湾，后留学美国，1993年一心想回到中国工作的罗群看到了梅特勒–托利多在华尔街日报的招聘广告。

当时罗群在美国已经是Bowmar Instruments公司的运营副总裁，并曾在特拉科航天（Tracor Aerospace）公司担任过生产总监。

罗群希望把自己的管理经验带到中国。尽管那时候不清楚中国大陆是什么情形，但学工出生的他很明确地感觉到，梅特勒–托利多所在的行业及其经营的业务，是他所感兴趣的。他说，“我一直希望有到亚洲、到中国工作的经验，我希望找一个科技含量比较高的公司，同时我希望有一个工作是能够让我放心地去干的。”

最终，梅特勒–托利多吸引了罗群。这是一个百年精密仪器品牌，企业大事记上镌刻着衡器的发展史。1901年，亨利·托巴德博士创新推出了全球第一台具备全自动重量和价格显示的店铺秤，开创了托利多品牌，并发展为美国最大的工业及商业衡器制造商。1945年，欧莱德·梅特勒博士发明了令世界瞩目的首台单秤盘替代法天平，并在1973年推出了世界上第一台全电子精密天平——PT1200，引发了全球天平的技术革命。1989年，梅特勒和托利多这两个行业领导者联姻，梅特勒–托利多品牌由此诞生。

罗群说，梅特勒–托利多是精密仪器的行业龙头，行业蛮稳定，也很稳定成长，且集团公司在管理上，非常尊重当地团队的决策。所以当时花了一点时间去评估后自认为能适应公司管理风格的罗群，就来到了中国大陆。

初到大陆，罗群很清楚自己的职责所在。他说，“我的前任做的工作是开天辟地的，在这种很复杂的环境里面把一个公司弄起来，我的责任是把我接手的公司变成一个世界一流的公司，希望在一定时间内，能够提升到一个水平上面。”

1987年，梅特勒–托利多中国公司起初是和常州轻工局下属公司合资成立的公司，在罗群任内的1998年，合资双方达成共识，由外方全部接手来进行管理，梅特勒–托利多从而成为一家彻底的外企。罗群说，“这个产生的效果，是从那个时候起我们可以大幅度投资，在这以前，你任何的投资都要双方同意的，外方想投资中方不见得想投资了，反之亦然。”

“我们一直不谈价钱”

作为精密仪器和衡器行业的领头羊，罗群认为梅特勒–托利多进入中国的时机也很“精密”。

罗群说，现在几乎所有国外比较大的竞争对手都进入了中国，国内的一些公司也越来越强，所以竞争非常激烈，尤其是国内很多企业做生意的方式，就是价格竞争。但凭借较早进入中国的先发优势，罗群认为梅特勒–托利多已悄然建立了自己的核心竞争力。

尽管1993年，从美国来到中国做生意还有很多不适应，但罗群意识到这同时也是机遇，因为可以提前预测到未来几年市场可能会变成什么样子，所以很多决策是提早做的。

从1993年罗群到任至今，梅特勒–托利多就一直在扩大新产品研发及市场销售上面的投入，目前梅特勒–托利多在华研发中心是其全球最大的。罗群认为，“当初一进中国，我们的立场就不太一样，我们一开始就投入了研发，在大部分的公司，现在才可能朝这个方向走。”

“1993年的时候，我们就在全国开始办十几个办事处，在当时大部分的公司是没有在想这些事情的，因为我们往往都是带头第一个做的，所以造成我们今天的市场优势，比如说我们现在品牌的效果出来了，我们十几年以前没有品牌的优势，这花了很多年时间一直在做，至少在我们这个行业里面这个牌子很响亮。”

罗群认为，梅特勒–托利多二十几年来形成的竞争优势，第一个是人。1994年–1996年间，罗群在不向集团公司要其他资源的情况下，向梅特勒–托利多美国公司输送了大批中国高管，这些人在完成半年至一年的培训之后回到中国，成为中国区的中坚力量，其中很多至今仍是梅特勒–托利多团队的一员。罗群说，“对当初那么小的一个公司，这是一个大手笔”。

第二是在全中国梅特勒–托利多拥有的渠道。一方面梅特勒–托利多和合作伙伴都已合作多年，忠诚度非常高，这点也让竞争对手羡慕不已。另一方面，梅特勒–托利多在全国已有30多个办事处，未来会不断地扩大覆盖面。加上与好几百家经销商也配合得非常好，入华的20多年时间里，梅特勒–托利多逐渐加码中国投资，已实现在中国的本地化生产。令罗群印象深刻的是，1994年人民币大幅度贬值，1994年的1月1日，人民币的汇率从1:5变成1:8.3，对公司的压力很大很大，因为那个时候很多产品是从国外进口来这里做的。

罗群做了一系列的调整，比如说让团队意识到，该涨价的要涨价，因为原先中国并不是一个很市场经济的情形，所以中国的团队并没有意识到这些问题应该怎么处理，这个是全新的经验，突然间汇率改了，有可能从赚钱的公司变成不太赚钱的公司。

曾有分析人士指出，随着对外企税收优惠的取消和采购壁垒的建立，外企在中国的生存环境在不断恶化。但罗群说，这对梅特勒–托利多的影响不大，因为他们主要做金字塔尖端的客户，基本上完全是凭技术含量及所提供的解决方案。据罗群透露，梅特勒–托利多的价格比同行高很多，“梅特勒–托利多在中国早就不想凭价钱来竞争，这么多年来我们一直不谈价钱。”

在中国管理全球业务

在罗群的履历上，在梅特勒–托利多于大陆的任职有过中断。1998年金融危机时，罗群自告奋勇去负责梅特勒–托利多在东南亚、中国台湾及韩国的业务，并带领公司度过危机。

2005年底回到大陆工作的罗群，就做了一件突破常规的事：第一次把握机会，将集团公司的董事们邀请到大陆来开董事会。这使得梅特勒–托利多的董事们有机会看到公司在常州及上海的运营情况。

这一次，罗群向他们阐述在中国的成长机会和相应的策略，争取到集团公司更大的支持。而在此之前的很多年，罗群几乎不向集团公司要资源，一直是自己造血，滚雪球滚出现在这样的业绩。

“当时提出的2012年业务指标，基本上我们提前完成了。”罗群说，尽管这期间经历了2009年的全球不景气。

在这次“说到做到”的信心基础上，罗群已经提出了更远景的长期规划。罗群说，这个计划包括在中国追加投资，选择哪些区域去投资，怎样去介入不同的行业，产品线的衍生等等。这其中包括投资建厂，扩大产能，向西部投资等。此前常州和上海的工厂集中在长三角，且产能已不足。

“这里面有一点，让我们中国团队觉得最有趣的是，下一个阶段我们希望在整个全球公司里面扮演什么角色，我们未来的责任跟义务是什么？我相信大部分在中国的公司很少想到这一点。我们中国公司主动提出来，在全球的业务里面，中国的团队将来扮演什么角色，我们的人有可能是管全球的业务的，我们的人必须要能够接受这个挑战。”罗群说。

而怎么样去培养“我们的人”来取得这种全球经验，是罗群现在面临的挑战。

让员工成功

在中国管理一个地方分权的跨国公司，好处是可以充分去实践自己的管理思想。

罗群说，“我来中国的时候，对自己的定位很清楚，我在管理上的做法是扮演一个教练的角色，而我的责任是去替我的员工创造条件，让他们有成功的机会。而不是我把自己定位成所有的事情都要管，每个事情都需要经过我同意才能做，实际上我们公司的团队的部分决定都是他们自己做的。也是因为这样，我们作出的很多东西往往是中西合璧的，是由外国的思想跟中国的习惯结合在一起。”

罗群个人的管理风格也多少影响了公司的气质，多年来罗群一直倡导一种比较宽松的公司环境。就好像罗群欣赏低调务实、颇有亲和力的企业家。

2006年曾就读美国杜兰大学亚洲MBA课程的罗群说，当时去读MBA就是想知道人家教些什么，读完之后觉得很有趣，后来就继续念。在管理岗位上多年的罗群一直希望将来能把自己的经验整理出来，甚至以后转向教学，教更多的人分析管理上的成功与失败。

“我喜欢学习，且意识到自己有很多经验，但是没有办法比较系统地整理出来，供大家分享。香港城市大学商学院与复旦大学管理学院工商管理学博士学位（DBA）合作项目给了我这样一个机会，不仅教我如何去分析，而且让我学会了把管理实践提炼成理论。这恰恰是我之前所欠缺的，没有掌握做学问的基本工具，我们有很多实战经验，知道怎么样做会成功，但是我们讲不出来为什么。读了香港城大商学院和复旦大学管理学院合办的DBA项目之后，这些困扰自己多年的问题便迎刃而解。”罗群说。

“香港城市大学商学院与复旦大学管理学院合作开办的DBA项目，是专门为工商界高层管理人员度身设计的学位项目，与传统博士教育模式不同，DBA教育更注重理论应用于实践的效果。项目致力于培养跨国企业、国有大中型企业或行业中处于领先地位的私有企业、咨询公司和其他专业服务公司中承担或参与企业战略决策的具有国际竞争力又深谙中国国情的高层管理人员。课程的体系及教学建立于香港城市大学DBA原有的课程基础上，旨在培养学员通过严谨的应用研究，将个人多年来累积的实战经验与所学的专业知识作整合，再转化为创新的方案，协助企业以至整个行业解决一些决策性的管理难题，迸发商业管理新思维，从而带领企业在竞争激烈的环球商业市场中脱颖而出。在老师的指点之下，在和学生的交流之中，在课堂间和课堂外，真的收获很大。”

“其实我很喜欢教书，我在公司经常给员工上课，自己也有一些资料，整理成册。我大部分都是学人家的，我现在希望能够整理一些我自己的东西，通过在香港城大商学院与复旦大学管理学院DBA项目的学习，将帮助我更好地把管理的实践总结、提炼成理论，供更多人分享。”