

75
1945-2020

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，使企业能够正常运营。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。他既要对接拜耳公司各个部门，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有名气的，公司外的同行与客户、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

