

SHANGHAI

1985年5月21日，外服公司在《解放日报》上刊登了一则指甲盖大小的招聘广告。尽管只有寥寥数语，却吸引了1000多人到延安东路上的黄浦中学报名。



上海外国语学院（现上海外国语大学）法语系的青年教师。原本陪朋友来的他顺便给自己报了个名。

董友宁坦言，当年从高等学府“跳槽”报考外服“多少有点离经叛道”，看中收入是一方面，更重要的是外企的机会更多，“只要有能力，就能往上升”。

1987年，董友宁进入法国罗纳普朗克公司驻上海代表处，很快从业务员晋升至经理。“一开始，我们的总代表处在北京。因为当时所有的进出口计划必须由北京批准并指导各地实施，而外商想要把海外的产品销售到国内，必须通过国内有进出口资质的公司。”

董友宁告诉《新民周刊》，外商一开始被安排在上海国际俱乐部、锦江俱乐部、和平饭店等“涉外宾馆”办公。而他保存至今的挎克箱，上面贴满了各大宾馆的贴纸，代表了上海第一代外企白领的足迹。

第一代外企白领已经有了严格的“dress code”（着装要求）。于是，上世纪80年代的上海街头，在两用衫、夹克衫的茫茫人海中，出现了一小群西装革履挤公交车、踏脚踏车上班的人。

对上世纪80年代，进入中国的外企来说，中国是一个新兴而又陌生的市场，来上海的主要任务是投石问路。

“从最初仅仅担任翻译，到后来参与谈判、起草文件……我们是真正的执行者。搞贸易、做项目、办合资企业独资企业……改革开放最初的动作是在我们手上做起来的。”在董友宁看来，第一代外企白领是改革开放的实践者之一。他至今还保留着当时用法语记录的销售计划、市场分析和开会纪要。

与跨国企业一起探路

2018年11月6日，习近平总书记登上上海中心119层观光厅。600米高空之下，浦江两岸沧桑巨变尽收眼底，总书记感慨万千：“改革开放以来，中国发生了翻天覆地的变化，上海就是一个生动例证。”

登上上海中心的前一天，习近平出席首届中国国际进口博览会开幕式，宣布三项新的重大任务，包括大量制度创新、规则创新、治理创新，没有先例可循。

对上海来说，这样的挑战并不陌生——1990年4月18日，浦东开发开放的帷幕拉开了。上海的开放创新自此上演了后来居上的精彩逆袭。仅仅过了两个月，国务院批准成立“全国第一个保税区”——上海外高桥保税区。

差不多也在上世纪90年代初期，罗纳普朗克的总裁来到上海，他没有要求与市领导会面，而是让董友宁带着去逛了南京路上的鞋店，还参观了上海证券交易所。

“回来以后，他跟我说，中国正在发生比较大的变化：第一，中国人已经从有没有鞋子穿的问题到比较讲究穿什么鞋子的阶段了，说明市场的消费意识正在形成；第二，中国开始搞证券交易，说明有了一定的资本运作氛围。”董友宁表示，这次行程也促成了罗纳普朗克此后进一步对上海的投资。

后来出任罗纳普朗克在上海的合资公司销售总监的董友宁还曾对法国来的公司国际部总经理这样分析道：“随着计划经济向市场经济转型，北京作为管理总部仍可以保留总代表处，但从贸易角度来说，应该更重视上海。”

的确，与深圳等南方先行开放地区大多引进外资制造业项目不同，浦东的开发开放从一开始就选择了金融和贸易这两个领域。尽管争议不断，最后浦东坚持住了——外高桥保税区的中文名还是按国家文件叫“保税区”，但英文名则为“Shanghai Waigaoqiao Free Trade Zone”。

上海外高桥企业发展促进中心有限公司副总经理诸耀鹏在接受《新民周刊》的采访时表示，外高桥保税区一直被认为是“因贸易而生，因贸易而兴”的地方，因此它创下多个全国“第一”便是应有之义。

1992年，伊藤忠商事拿到了外高桥保税区的第一张外资企业营业执照，成为了中国第一家外商独资贸易企业。这是浦东开发开放中开创先河的重要举措之一，此后“入驻外高桥”成