

巴西3G資本如何躍升全球食品龍頭

追夢企業家

DREAM BIG

HOW THE BRAZILIAN TRIO BEHIND 3G CAPITAL-
JORGE PAULO LEMANN, MARCEL TELLES AND BETO SICUPIRA-
ACQUIRED ANHEUSER-BUSCH, BURGER KING AND HEINZ

股票之神

巴菲特

WARREN BUFFETT

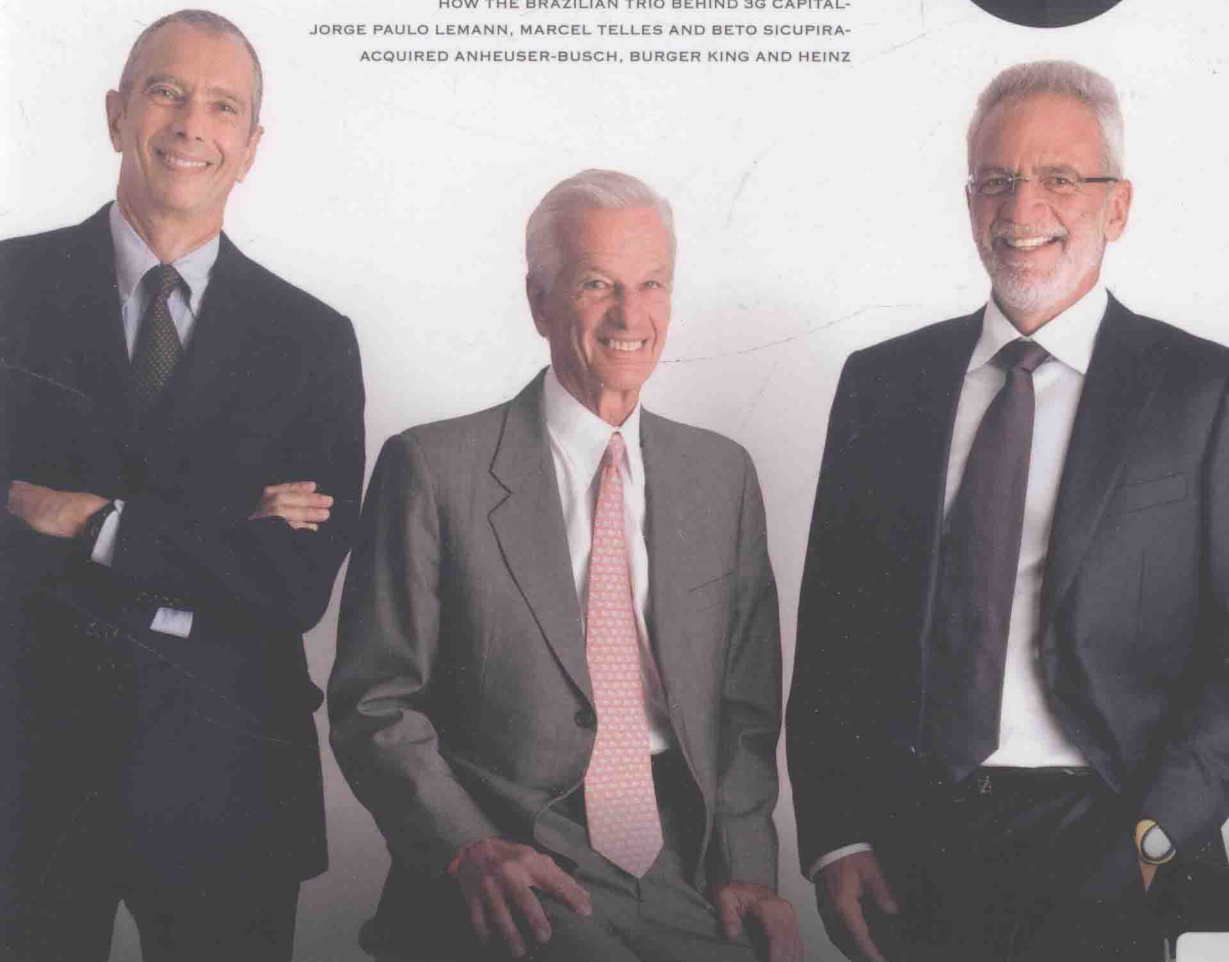
強力推薦

《從A到A》作者

柯林斯

JIM COLLINS

專文導讀



卡夫食品／亨氏番茄醬／漢堡王／百威啤酒，道地美國味？！

征服世界的巴西購併王雷曼、泰列斯與斯庫彼拉，才是背後老闆！

作者 | 克莉斯琴·柯莉亞 CRISTIANE CORREA 譯者 | 薛怡心

★台灣併購與私募股權協會理事長 黃日燦 律師推薦 ★台大國際企業研究所名譽教授 吳青松 教授專文推薦

商業周刊

金商道



巴西3G資本如何躍升全球食品龍頭

追夢企業家

DREAM BIG

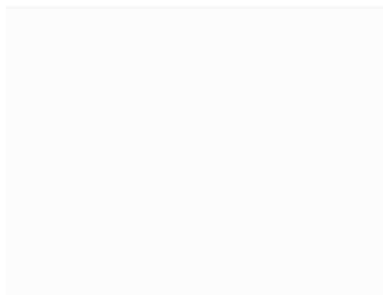
DREAM BIG :

HOW THE BRAZILIAN TRIO BEHIND 3G CAPITAL -

JORGE PAULO LEMANN,

MARCEL TELLES AND BETO SICUPIRA - ACQUIRED ANHEUSER-
BUSCH, BURGER KING AND HEINZ

作者 | 克莉斯琴·柯莉亞 CRISTIANE CORREA 譯者 | 薛怡心



追夢企業家

巴西 3G 資本如何躍升全球食品龍頭

作者	克莉斯琴·柯莉亞 (Cristiane Correa)
譯者	薛怡心
商周集團榮譽發行人	金惟純
商周集團執行長	王文靜
視覺顧問	陳栩椿
商業周刊出版部	
總編輯	余幸娟
責任編輯	徐榕英
協力編輯	胡慧文
封面設計	IF office
封面照片	Webb Chappell Photography
版型設計完稿	張靜怡
出版發行	城邦文化事業股份有限公司－商業周刊
地址	104 台北市中山區民生東路二段 141 號 4 樓
傳真服務	(02) 2503-6989
劃撥帳號	50003033
戶名	英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司
網站	www.businessweekly.com.tw
製版印刷	中原造像股份有限公司
總經銷	高見文化行銷股份有限公司 電話：0800-055365
初版 1 刷	2015 年 (民 104 年) 8 月
定價	380 元
ISBN	978-986-91878-7-9 (平裝)

Sonho Grande (Dream Big)

Copyright © 2013 by Cristiane Correa

Published by agreement with GMT Editores Ltda., through The Grayhawk Agency.

Complex Chinese edition copyright © 2015 by Business Weekly, a division of Cite Publishing Ltd.

All rights reserved.

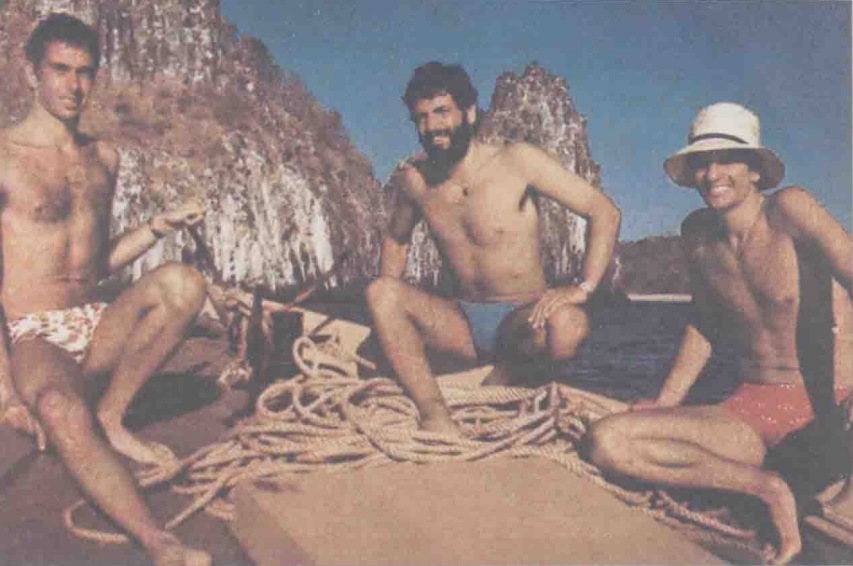
版權所有・翻印必究

Printed in Taiwan (本書如有缺頁、破損或裝訂錯誤，請寄回更換)

商標聲明：本書所提及之各項產品，其權利屬各該公司所有。



➡ 豪爾赫·保羅·雷曼（Jorge Paulo Lemann）年輕時的照片。雷曼就讀於哈佛大學（Harvard University）經濟系，並於三年內完成學業。他在就讀哈佛期間，了解到招募優秀人才，並訂定遠大成長計畫的必要性。



➡ 加倫蒂亞（Garantia）創立早期，水下獵魚運動拉近了卡洛斯·阿爾貝托·斯庫彼拉（Carlos Alberto Sicupira）、馬塞爾·赫爾曼·泰列斯（Marcel Hermann Telles）和雷曼這三位合夥人的關係，他們至今仍一起獵魚。（上圖左至右：斯庫彼拉、泰列斯、雷曼；下圖左至右：泰列斯、斯庫彼拉、雷曼）

➡ 加倫蒂亞銀行享有積極果敢、效率奇高的聲譽，備受國際關注。一九九四年，雷曼曾邀請前英國首相柴契爾夫人（Margaret Thatcher）造訪巴西，與巴西當地的企業領袖會面。



➡ 一九九九年博浪（Brahma）買下南極洲（Antarctica），組建為美洲飲料（Ambev）公司。這起收購案，是兩家巴西公司史上最大交易案。泰列斯（圖右）與維多里奧·德馬奇（Victorio De Marchi，前南極洲執行長）共同擔任美洲飲料董事長。



➡ 雖然後來泰列斯未在美國飲料擔任管理職，但仍涉入美國飲料的管理決策。例如他仍堅持參與主管培訓計畫的最終評選（泰列斯位於右下角）。



© ATP

➡ 二〇〇四年三月，比利時公司英特布魯（Interbrew）買下美國飲料，合併為英博集團（InBev）。而泰列斯則與英特布魯執行長約翰·布洛克（John Brock），於歐洲共同宣布這起交易案。



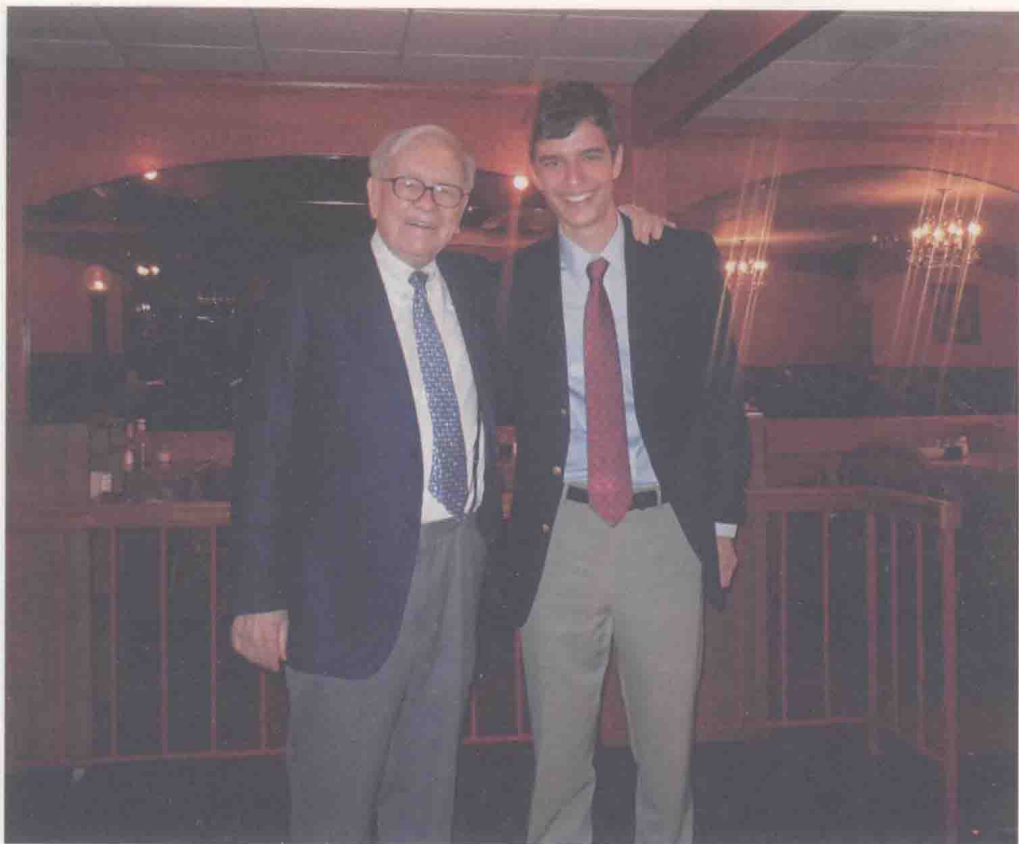
➡ 雷曼及妻子蘇珊娜（Suzanna），與巴西前總統費南多·亨里克·卡多索（Fernando Henrique Cardoso）伉儷於二〇〇八年同遊中國。他們造訪戈壁大沙漠時，英博準備向安布（Anheuser-Busch）提出收購要約的消息，在網路上走漏風聲。



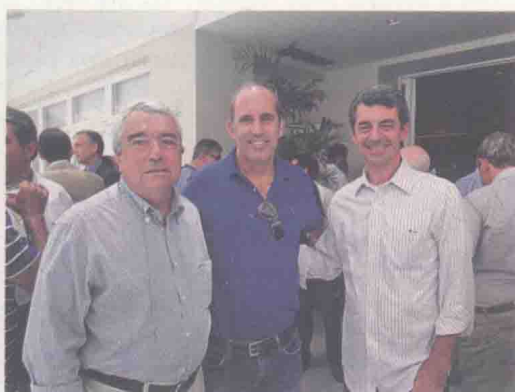


© AFP

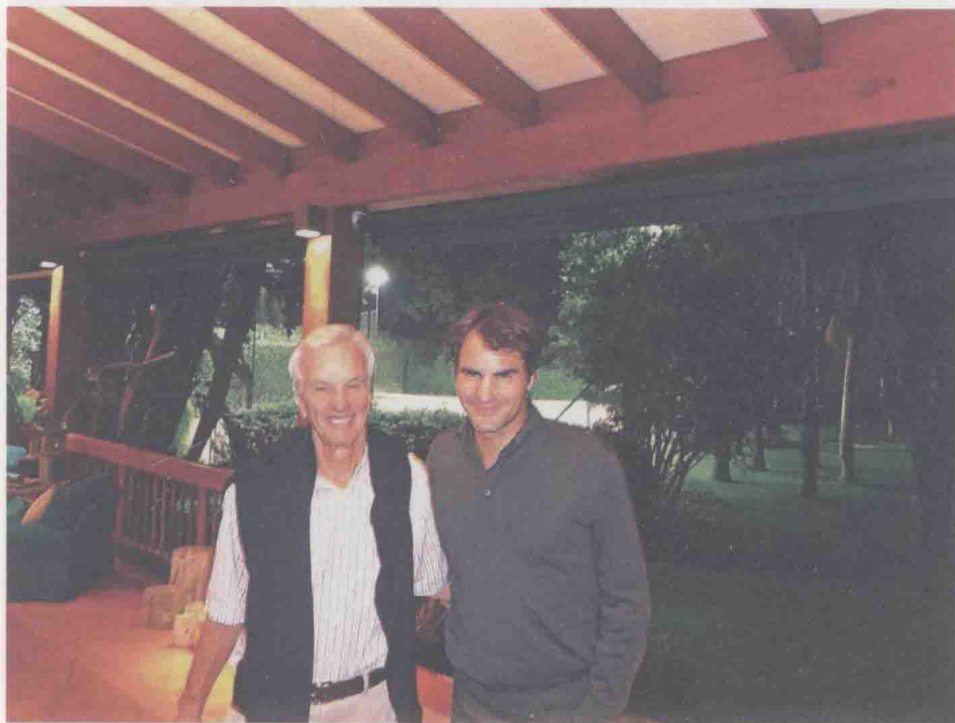
➡ 卡洛斯·布里托 (Carlos Brito) 在一九九〇年晚期進入加倫蒂亞，他是加倫蒂亞收購博浪後，第一批入主博浪的經理人。現為安布英博 (AB InBev) 的執行長 (CEO)。



➡ 華倫·巴菲特（Warren Buffett）與雷曼之子，馬克·雷曼（Marc Lemann）的合照。馬克在二〇〇九年於 3G 資本（3G Capital）實習期間，曾深入研究亨氏（Heinz）這家公司，並建議 3G 資本收購亨氏股票。二〇一三年，3G 與巴菲特聯手以兩百八十億美元收購了這家食品製造商。



➡ 前加倫蒂亞員工二〇一〇年的午宴聚會。



➡ 雷曼至今仍每天從事網球運動，他也會去現場觀看國際網球主要冠軍賽事，並結識羅傑·費德勒（Roger Federer）等知名選手。

雷曼現年七十五歲，當年那位熱愛衝浪的年輕人，現在已晉升為巴西首富。他四十多年前推行的管理作風，已透過收購多家美國公司——卡夫食品（Kraft）、百威啤酒、漢堡王及亨氏，傳播至世界各地。

國家圖書館出版品預行編目 (CIP) 資料

追夢企業家：巴西 3G 資本如何躍升全球食品龍頭／克莉斯琴
·柯莉亞 (Cristiane Correa) 著；薛怡心譯。

-- 初版.-- 臺北市：城邦商業周刊，民 104.08

296 面；17×22 公分

譯自：Sonho Grande (Dream Big)

ISBN 978-986-91878-7-9 (平裝)

1. 成功法 2. 財富

177.2

104014214

目錄

推薦序 看見新興國家企業的雄圖大略／吳青松

003

導讀 巴西三雄教我的十件事／柯林斯

007

年表 商業王國的建立：「巴西三雄」發跡傳奇大事紀

022

第一章 「入侵」美國最大啤酒商

027

有朝一日我們會買下全球最大啤酒製造集團／連歐巴馬都痛斥為美國之恥的收購案／巴菲特也為之捏了一把冷汗／在全球經濟谷底揭開收購行動序幕

第二章 哈佛衝浪手

049

在哈佛大學上演逆轉勝／命運多舛的早年求職生涯／滿懷壯志再次失業

第三章 尋找出身貧窮、聰明靈活、渴望致富的「PSD人才」

065

貫徹「以績效論英雄」的企業文化／加倫蒂亞不存在「舒適圈」的概念／一飛沖天的PSD人才

第四章

老闆交辦，使命必達

從打雜小弟翻身為合夥人／冷酷而精準的極限運動同好

081

第五章

以績效論英雄

敏感的靈魂絕對待不下去的工作環境

093

第六章

從銀行家變身企業家

可以一次開除九成主管，也能捲起袖子搬貨／為打造高效率組織
不惜放下身段／成本就像指甲，永遠都需要削減／商場風雲反
覆，勝敗乃兵家常事

103

第七章

鐵三角正式成形

三人同心，其利斷金

121

第八章

加倫蒂亞的骨幹

開枝散葉，命運大不同／商場梟雄各領風騷

133

第九章

經營計畫有多重要？

拉丁美洲最有錢的人都是啤酒公司老闆／找到放彩蛋的空間了／
還好不知道問題這麼大

143

第十章 就是要「像瘋子一樣」

159

每年必須開除一成員工，就像修剪枯木一樣／與其一味提高售價，不如提升自身生產力

第十一章 埋下自我毀滅的種子

171

人在政興，人去政亡／計畫過度就永遠離不開父母／出手招招見血的「連環殺手」／昔日投行巨擘，今日風雨飄搖／避居他鄉，確保家人安全

第十二章 一招闖天下

197

這一行就不是這樣做的／上位者不應阻礙下面的人往上爬

第十三章 用現金消滅對手

213

慷慨獎助薪火相傳／績效獎勵制度適用所有人，合夥人也不例外

第十四章 從死對頭變成隊友

225

逐夢之旅的起點／爾虞我詐的商場鏖戰

第十五章 巴黎、紐約、倫敦、聖保羅，和八千五百封電子郵件

239

新全球啤酒巨擘是如何來的？／究竟誰來當家？／我們的文化是不可能改變的

第十六章 十億美元的獎賞

261

毀譽參半爭議不斷／成功在美國漢堡注入巴西魂

第十七章 下一個願景

273

重要事業都必須機構化，否則就像一事無成

後記 致謝

283

巴西3G資本如何躍升全球食品龍頭

追夢企業家

DREAM BIG

DREAM BIG :

HOW THE BRAZILIAN TRIO BEHIND 3G CAPITAL -

JORGE PAULO LEMANN,

MARCEL TELLES AND BETO SICUPIRA - ACQUIRED ANHEUSER-
BUSCH, BURGER KING AND HEINZ

作者 | 克莉斯琴·柯莉亞 CRISTIANE CORREA 譯者 | 薛怡心