

ANTOINE RIBOUD

Un patron dans la cité
Textes et paroles

企业的责任

达能集团创始人安托万·里布讲谈录

〔法〕皮埃尔·拉巴斯 编著
吉 晶 高 璐 译
赵念国 校



上海遠東出版社

ANTOINE RIBOUD

Un patron dans la cité
Textes et paroles

企业的责任

达能集团创始人安托万·里布讲谈录

〔法〕皮埃尔·拉巴斯 编著
吉 晶 高 璐 译
赵念国 校

 上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业的责任:达能集团创始人安托万·里布讲谈录/
(法)拉巴斯编著;吉晶,高璐译. —上海:上海远东出版社,2008

ISBN 978-7-80706-682-8

I. 企… II. ①拉…②吉…③高… III. 食品工业—
跨国公司—企业管理—经验—法国 IV. F456.568

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 032954 号

Antoine Riboud, Un Patron Dans la Cité by Pierre Labasse

Copyright © 2007 by LE CHERCHE MIDI EDITEUR.

Simplified Chinese edition copyright © 2008 by Shanghai Far East Publishers.

All Rights Reserved.

本书中文简体版权由 LE CHERCHE MIDI EDITEUR 授权上海远东出版社独家出版。

未经出版者书面许可,本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

图字:09-2007-172 号

策 划:学习事件

责任编辑:魏元元 应韶荃

封面设计:李 廉

版式设计:李如琬

企业的责任 达能集团创始人安托万·里布讲谈录

编著:[法]皮埃尔·拉巴斯

译者:吉晶 高璐

出版:上海世纪出版股份有限公司远东出版社

地址:中国上海市仙霞路 357 号

邮编:200336

网址:www.ydbook.com

发行:新华书店上海发行所 上海远东出版社

制版:南京前锦排版服务有限公司

印刷:上海市印刷二厂有限公司

装订:上海张行装订厂

版次:2008 年 7 月第 1 版

印次:2008 年 7 月第 1 次印刷

开本:890×1240 1/32

字数:135 千字

印张:6.75 插页 2

ISBN 978-7-80706-682-8/F·328

定价:20.00 元

版权所有 盗版必究(举报电话:62347733)

如发生质量问题,读者可向工厂调换。

零售、邮购电话:021-62347733-8555

序

将一切思前想后，我不由得认为，那些把安托万·里布的文章辑录成书的朋友们，与安托万·里布一样，都是具有挑战性格的人。

今天的法国经济疲软，了无生气，失业比比皆是，加上四五百万朝不保夕的劳工与厚颜无耻大肆敛财的雇主共存的现状，还有什么比恢复我们企业的效率、责任和社会义务更为紧迫的事情呢？

为安托万·里布的文集作序，正是出于这样的使命。按道理说，为这本书作序的人应该是一位伟大的企业家，当然，不仅他的企业要伟大，他的灵魂和管理才能也要伟大。

然而，大家却找到了我，找到了我这样一个社会改良主义者！对此，我深切感受到，安托万·里布的儿子弗兰克·里布(Frank Riboud)与他父亲一样，也是个敢于挑战的人。

为什么找我呢？也许是因为我们之间的私交：我备感荣幸也甚为欣悦地与安托万·里布相交多年。公开的理由则是：我与安托万·里布对众多的经济、社会问题的看法颇为默契。

我对达能集团发展壮大的整个历程深感钦佩。当然，安托万·里布为创建具有社会责任的企业所付出的不懈努力，

以及他对伦理的尊重、对企业劳资方的对话所作的坚定而长期的坚持，毫无疑问也使我这个社会党人颇为欣赏。作为一个社会党人，我既要保护市场经济，同时对今天过于泛滥的资本主义所带来的偏差也始终忧心忡忡。

他也对我进行的“艰苦卓绝的斗争”赞赏有加：我一直试图让法国左派，尤其是我所在的政党——社会党，完全承认市场的作用；但社会党漫长而困苦的发展历程使得这关键的一步迈起来十分艰难。当时安托万·里布给过我很多有益的建议。

他从来都不愿意接受“左派企业主”的称号。他也不是。即便他曾经投过左派的票，也一定屈指可数。至少，他从来没和我说起过。首先，他是一位企业主，对他来说，企业的社会责任因素是决定企业未来的根本要素之一。此外，他还是一位可以与之交流的、对社会未来关切有加的人。在他看来，法国社会的未来就取决于左派或右派满足社会繁荣与社会和谐最基本条件的能力。

我们共同的思想取向在利浦事件中经受了考验，并得以巩固。可以说，在此之后，我们的关系进一步密切起来。因为在那四五个月期间，我们俩一道秘密地关注着这一事件——我作为纯粹的政界人士，既不能显现出对雇主的偏袒，亦不可表露对工会的支持。我们得到的援助极其有限：当地有罗兰·维托(Roland Vittot)、雷蒙·比尔吉(Raymond Burgy)和被他们牵扯进来但仍迟疑不决的皮亚杰(Piaget)，巴黎有代表工会的雅克·谢勒克(Jacques Chérèque)、代表

雇主的约瑟·比德干(José Bidegain)和勒诺·吉莱(Renaud Gillet)。

本书也收录了他一篇与此相关的文章。安托万·里布无法容忍的是,工人们只不过是想保护自己的岗位,却要遭到如此无情的惩罚。所有的人都知道,他们掌握着精密机械行业最高端的技术,他们手中的工艺设备独一无二,而且很显然,这场危机完全根源于企业主糟糕透顶的管理。我们俩都取得了成功:里布得到有信誉的资本家足够的支持,而我也让工会和政府取得了一致意见,使得协议的最终签订变得可能。我们那时试图拯救的不仅仅是工人和他们的工作,还有法国雇主的声誉。虽然事情的最终发展并不像我们期待的那般美好,但这已经属于另一段故事了。这次阶段性的胜利同样在法国社会的历史上留下了浓重的一笔。

这位跨国公司的创始人另一个显著特点也是值得一提的。他是一个彻头彻尾的法国人,对我们这个美丽的国家,他怀着真切而深沉的爱恋。曾有段往事令我至今记忆犹新。那是1981年,左派登台执政,它不负责任的行为发展到了无以复加的地步——当然,后来有所改善,而我也在之后加入了它的阵营。当时,各种形式的国有化运动如火如荼地展开,税收、保险和社会最低工资保障(SMIC)也毫无节制地疯狂上提。雇主界一片恐慌,这并不难理解。最终,一切以1983年三次货币贬值和严格的紧缩政策宣告终结。不过,混乱中,巴黎银行(Paribas)一位深孚众望的企业家皮埃尔·穆萨(Pierre Moussa)把很大一部分资产迅速转移到比利时,以

期逃避国有化。安托万·里布闻讯后勃然大怒,他说:“不管国家做出了怎样的愚蠢行为,即便极为严重,也不能背叛它。”多么生动的一课!

大家都猜测我可能还会滔滔不绝地谈下去。但是,该到总结的时候了。

有一天,我遇到让·冈杜瓦(Jean Gandois),他一脸沮丧地告诉我:安托万·里布在马赛大会作了关于现代企业的报告,如果雇主能按照他的办法积极主动采取措施做下去的话,对雇主来说,情况就会好得多了。我敢担保,无论是埃内斯特-安托万·塞埃(Ernest-Antoine Seillière^①)还是洛朗斯·帕里佐(Laurence Parisot^②)都不会想否认这一点。安托万·里布点燃的星星之火,有待燎原。

米歇尔·罗卡尔(Michel Rocard)^③

① 法国企业运动协会(MEDEF)前主席。——译者注

② 法国企业运动协会(MEDEF)新任主席。——译者注

③ 1988年至1991年任法国总理。——译者注

前言

很少有企业领袖能像安托万·里布(Antoine Riboud)那样深刻地影响一个时代。这位达能集团创始人的个人魅力首先来源于他事业上的辉煌。他从里昂地区一家中等规模的玻璃制品公司起家,用了30年时间,建成了法国第一、欧洲第三、世界前列的食品集团;而且,正如他一直喜欢强调的那样,当时他仅仅是公司的所有者之一,只拥有很少一部分股份。1966年,BSN集团诞生之初,由法国的两家公司合并而成,拥有10亿法郎的营业额和8800名员工。1996年,安托万·里布从总裁之位退下时,达能集团已经在40多个国家开设了140家公司,实现营业额840亿法郎(以不变价法郎计算,是1966年的12倍),雇有员工81600名。

同样,安托万·里布的声名也来自他在社会活动中采取的立场和敢作敢为的首创精神,比如与工会谈判、解决员工表达权问题或重组公司结构。2002年5月17日,在巴黎圣日尔曼-德普雷(Saint-Germain-des-Prés)教堂举行的安托万·里布的葬礼上,法国劳工民主联合会(CFDT)秘书长妮科尔·诺塔(Nicole Notat)发言道:“作为一个工会分子,我和我代表的那些工人一起前来向一位企业主默哀致敬,这实属非同寻常。然而,难道安托万·里布是一个寻常的人吗……他

总能先人一步提出社会关系中现代的、先进的观点并付诸实施,如更加均衡地分配生产成果、缩短劳动时间,以及尚未获得普遍认可的观点——工会不仅对工人有用、对雇主也必不可少。他最具代表性的思想是:企业的经济规划与社会规划密不可分。与家长式统治不同的是,他眼中的‘社会规划’囊括了与员工知识、道德、物质全面发展息息相关的所有因素。”

他在这方面的具体行动和对公共事务的积极参与(如环境问题、产业现代化、欧洲一体化等)为他赢得了很高的声誉:一位现代的、“进步的”甚至是理想主义的企业家,与大多数同行相比更亲近社会。不过,事实上,他对自己的形象从不在乎,也不喜欢抛头露面、四处宣扬。作为一个反传统的人,他对别人的评价不屑一顾,常常做出令人吃惊甚至是“令人不快”的事。对他来说,“和谐的企业”是提高公平与效率的客观条件,是保持企业自由性的必然需要。这首先根源于他几乎是与生俱来的信念。他在1942年职业生涯之初就因看见工人的生存状况而深受震动。1986年,他回忆说:“我23岁时在里弗-德吉埃(Rive-de-Gier)的埃曼(Hémain)玻璃制品厂^①见习。每晚回到家中,我都可以舒舒服服地休息;而那些工人,他们只能在街上或者咖啡馆打发时间。于是,我买了里弗-德吉埃最漂亮的房子之一,把它改造成青年之家。

^① 这是苏雄-诺弗塞尔(Souchon-Neuvesel)玻璃制品集团控制的一家企业,此前不久,时任集团总裁的舅舅把自己的外甥安托万·里布安排进去工作。

仅仅依靠一小部分工作狂人是不可能创造出兴旺发达的公司的。”^①在他眼里,工厂永远是劳工世界不折不扣的缩影。

难以满足的好奇心和不同寻常的开放精神使他乐于和形形色色的人打交道,包括那些想法与他不同的人。他对这方面的差异有着与生俱来的敏感。作为BSN集团的董事长,他有机会与各界名人交流,也通过他们学会了从新的角度理解世界;这些人中有经济学家、政治家、高级公务员,也有哲学家——例如罗歇·加洛迪(Roger Garaudy),社会学家——例如米歇尔·克罗齐耶(Michel Crozier)或雷诺·圣索利厄(Renaud Sainsaulieu),宗教人士——如让·吉雷特(Jean Girette)和加布里埃尔·马塔格兰(Gabriel Matagrín),记者——如让·达尼埃尔(Jean Daniel)或塞尔日·朱利(Serge July),工会活动家——法国劳工民主联合会领袖雅克·谢勒克(Jacques Chérèque)、埃德蒙·梅尔(Edmond Maire)、阿尔贝·梅西耶(Albert Mercier)或妮科尔·诺塔等等。这些定期或不定期的会晤大大开阔了安托万·里布的思维。

安托万·里布在把自己的“社会性”观点体系化、实践化的过程中得到了同僚们的鼎力协助,其中最值得一提的是让-莱昂·多纳迪厄(Jean-Léon Donnadiéu)——集团1982年以前的公关总监。他在回忆录^②里深情地讲述了自己安托

① 《20年》,BSN集团信息部内部杂志《集团形象》(*Images du Groupe*)1986年的一期特刊。

② Jean-Léon Donnadiéu, *D'hommes à hommes. Itinéraire d'un DRH*. L'Harmattan, 1999:243.

万·里布身边工作的日子。BSN 集团吸引了大量优秀的管理人才,其中一些后来转至别的公司,并在 1992 年创建了 Avec & Par 协会,对外宣传集团理念。因此,BSN 集团长久以来都被视为法国最大的人际关系学校。

在接下来的章节中,我们向您推荐了安托万·里布的 15 篇文章。它们从众多候选文章中脱颖而出的理由有三:首先,文章中表达的大部分观点直到今天仍有很强的现实意义;其次,它们互为补充,尽可能客观地展现出安托万·里布对企业的社会性构想;最后,它们体现了这种构想在时间上的连贯性。正是这种任何环境下都能保持的连贯性构成了安托万·里布的力量之源和高效之本。

安托万·里布， 达能集团创始人

安托万·里布，1918年12月25日出生于里昂，1942年进入苏雄-诺弗塞尔集团工作，这是里昂一家专门生产玻璃容器（细颈瓶、小瓶、工业用罐、杯子等）的家族企业。安托万·里布在贸易部门熟悉了业务后，1952年被任命为秘书长，1962年荣升副总裁，1965年最终登上总裁宝座。同一年，他也成为了依云（Evian）矿泉水公司的总裁：此前50多年，苏雄-诺弗塞尔一直握有该公司25%的股份。

BSN 集团的创立

“辉煌三十年”期间人民生活水平普遍提高，加上20世纪60年代初开始的食物热销引发了“一次性包装用品^①”的迅猛发展，市场前所未有地活跃。法国矿泉水的销售量从1960年的12.02亿瓶增加到1967年（塑料制品容器使用之前）的21.03亿瓶，啤酒销售量也由1960年的16亿升上升至1970年的21亿升。总的说来，20世纪60年代，法国

① 指塑料制品。——译者注

玻璃瓶销售增加了 145%。这样一种扩张迫切需要重大投资的加盟。因此,安托万·里布很自然地考虑起扩大企业规模的问题。

1966 年,安托万·里布成功实现苏雄-诺弗塞尔与布苏瓦(Boussois)公司的合并,这是一家专门生产平板玻璃(房屋玻璃和汽车玻璃)的企业,已经在巴黎交易所上市。BSN 集团由此诞生。从法律角度说,是布苏瓦这家实力雄厚的企业吞并了苏雄-诺弗塞尔,但最终担任新公司总裁的仍然是安托万·里布——这次商业行为的策划者。BSN 集团运行不久,营业额就超过了 10 亿法郎(1966 年 10.93 亿法郎)。

向圣戈班公司(Saint-Gobain)提出公开换股要约

面对一次性包装用品的普及对玻璃容器制造业的冲击和传统工艺制作的浮法玻璃逐步取代平板玻璃的趋势,安托万·里布认为与圣戈班公司的联合势在必行。谈判从 1967 年底开始,但一直没能取得实质性进展。1968 年 12 月 21 日,安托万·里布眼见成功无望,决定向圣戈班公司提出公开换股要约,一方面可以合理配置生产工具以减少投资,另一方面可以使法国拥有一家足以满足市场扩张需求、应对国外玻璃商竞争的大集团。1969 年 1 月,整整一个月,这次在法国几乎史无前例的商业操作紧紧抓住了公众的注意力:第一次有一家企业占据了报纸、广播和电视的头条。虽然最终这次行动因圣戈班的顽强抵制而失败,但它给此前默默无闻的 BSN 集团和它的总

裁安托万·里布带来了前所未有的声誉。为了达到目的，百折不挠的BSN集团又于1970年和1972年兼并了德国和比利时的数家大规模平板玻璃公司，从而把企业规模扩展了四倍。同时，它也大力提高自己在玻璃容器方面的生产能力。此时，安托万·里布又把目光投向了另一个领域。

迈向食品业的第一步

交换股份失败后，安托万·里布开始构思BSN集团新的发展战略。考虑到一次性包装用品的盛行必将打破玻璃容器在液体食品包装领域的垄断地位，同时认识到BSN集团没有足够资金实现包装材料的多元化（如纸板、塑料、金属等），安托万·里布转而对包装内容产生了兴趣。1970年，当一举并购凯旋啤酒公司（Kronenbourg）和欧洲啤酒公司（Société européenne de brasseries）的机会出现时，他毫不迟疑地一把抓住。同时，他还彻底吞并了依云和它旗下的婴儿食品公司。

上述三家企业成为以两家玻璃制品集团起步的BSN集团在食品领域的首批成员；而这三大商业操作也使BSN集团的营业额翻了一番。安托万·里布从一开始就遵循了最基本的发展战略：收购名牌、迅速在目标市场占据有利位置、注重产品的多元化和互补性。对BSN集团而言，进入大众消费品市场是一场真正的文化革命：它需要融合不同领域的团队、熟悉新的行业——有时甚至要从市场

营销开始。但 BSN 集团以积极的态度迅速承担起融合的重任。

BSN 集团与热尔韦·达能(Gervais Danone)的合并

20 世纪 70 年代初,法国的食品业除几个特例外,还局限于家庭小规模经营,只从事一项生产,销售范围也很有限。因此,在热尔韦公司(鲜奶酪)和达能公司(酸奶和甜点)合并基础上诞生的热尔韦·达能成为法国仅次于让夫兰(Genvrain)的第二大食品公司。1973 年,安托万·里布能取得这家公司的掌控权,多亏了达尼埃尔·卡拉索(Daniel Carasso)的支持。达尼埃尔是公司荣誉主席,1929 年在法国,1942 年在美国,他成功开设了达能公司。双方通过股份交换实现了这场规模宏大的商业合作。BSN 集团借此把营业额提高了一半以上,在几个欧洲国家(法国、德国、比利时、意大利)和其他国家(巴西)几个相关领域,如鲜奶制品以及与庞札尼(Panzani)合作生产的面条等方面站稳了脚跟,并提高了原有产业[如与加里亚(Gallia)合作生产的婴儿食品]的竞争力。此后,食品生产占据集团营业额 50% 以上,成为公司的主要业务。

退出平板玻璃生产

1973 年,引发第一次石油危机的赎罪日战争爆发,此时,

“辉煌三十年”彻底结束。平板玻璃工业因为能源价格飙升和(建筑、汽车)市场崩溃而遭受重创。为了应对危机,安托万·里布从1974年起对公司在这一领域的生产能力进行大刀阔斧的重组:以在法国、比利时和德国取消7600个岗位为代价,关闭了在欧洲的22座工艺落后的窗户玻璃生产窑炉;同时,投入大笔资金,新建了5座浮法玻璃窑炉。这些努力使这一业务重新实现收支平衡,但1979年,安托万·里布还是决定退出平板玻璃市场,把相关活动转让给国际上专门从事该项生产的公司。这些手续于1981年陆续完成。

考虑到全世界正经历着深刻而持久的经济动荡,安托万·里布认为BSN集团从此之后应该把经济重心放在食品生产上。

BSN 集团在欧洲食品业全方位、多元化的发展

1980年起,安托万·里布为了使企业具有横跨欧洲的规模,加快了食品业的兼并进程。他对那些最具发展潜力的国家——如意大利和西班牙——极为关注:一方面,它们拥有良好的发展机会,另一方面,它们的销售集中化程度不高。当然,他也没有忽略其他国家。他的收购行为针对传统行业(鲜奶制品、啤酒、矿泉水、面制品),也同样涉及诸如沙拉酱、调味料、甜食、机制糕点、熟食之类的新兴行业。许多著名品牌加入到集团中来:法国的阿莫拉(Amora)、马耶(Maille)、唱

歌的喜鹊(La pie qui chante)、富维克(Volvic)、意大利的加尔伯尼(Galbani)、星星(Star)、佛罗伦萨泉(Ferrarelle),西班牙的丰维拉(Font Vella)、英国的 HP,等等。

进军饼干行业

1986年,安托万·里布通过一场艰难的商战获得了联合饼干集团(Générale Biscuit)的掌控权。这家公司在欧洲好几个国家(德国、比利时、西班牙、法国、意大利、荷兰)设有分部,拥有LU这个世界知名的品牌。那时的饼干市场因为工业国家饮食习惯的变化(正式用餐时间减少,小食品风潮兴起)而飞速发展,前景可观。3年后,1989年,安托万·里布凭借迅速及时的商业出击和纵横捭阖的谈判技巧,整体收购了美国饼干集团纳贝斯克(Nabisco)在欧洲的子品牌:法国的贝林(Belin)、英国的雅各布(Jacob's)、意大利的塞娃(Saiwa)。这些并购行为结束后,BSN集团成为了欧洲第三大食品集团,在法国、德国、比利时、西班牙、意大利、卢森堡和葡萄牙都遥遥领先。

走向世界

欧洲陷入前所未有的经济衰退,安托万·里布把目光投向了更远方。在他看来,一方面,需要找到保持企业继续发展的动力,另一方面,应该尽力弥补BSN集团与世界其他食