

案例

中国 M B A 教育的辅助读本

CASE

第一辑

肯德基
麦当劳
SK-II
康泰克
索尼
三星
羽西
美加净



怎样在中国生存，八大品牌直率对比

羽西vs美加净 麦当劳vs肯德基

SK-IIvs康泰克 索尼vs三星

独家解密：阿里巴巴凭什么赢利？ ■ 接过王石的枪——万科公司“接班人机制”案例细读 ■ 职业规划：她该创业还是继续当职业经理人 ■ 赵匡胤是如何完成MBO的 ■ 我写《华为真相》的真相

第一辑

安 案 列

中国 MBA 教育的辅助读本

CASE

案例。(第一辑)

主 编 吴晓波

责任编辑 虞文军 朱丽芳 陈昆玉

特约编辑 王留全 李 哲 陆 斌

责任出版 陈 沁

装帧设计 **奇文云海**
qwyh_cn@yahoo.com.cn

宣传推广 蓝狮子财经创意中心 王留全
wangliuquan28@yahoo.com.cn

人物造像 **第一财经日报** 刘 飞 苏 益
第一财经日报

法律顾问 京衡律师事务所 陈有西 律师

图书在版编目(CIP)数据

案例第1辑/吴晓波主编. —杭州:浙江人民出版社,2005.9

ISBN 7-213-03115-5

I. 案… II. 吴… III. 公司-企业管理-案例-分析-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第084308号

出版发行 浙江人民出版社

(杭州市体育场路347号)

市场部电话 (0571)85176516

激光照排 杭州兴邦电子印务有限公司

印 刷 杭州富春印务有限公司

(杭州市桐庐瑶琳镇)

开 本 787×1092毫米 1/16

印 张 12.25 插 页 5

字 数 19.3万

版 次 2005年9月第1版

2005年9月第1次印刷

书 号 ISBN 7-213-03115-5

定 价 25.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。



德鲁克教我们写案例

文/吴晓波

《案例》要出刊了，需要在前面写点什么。比如，我们为什么要创办《案例》？它是一份怎样的读本？它的学术精神是什么？当这些问号纷涌奔来的时候，我突然想起了德鲁克。

今年 96 岁的彼得·德鲁克被公认是当代管理学的开山鼻祖，他的成名之作《公司的概念》发表于 1946 年，也就是从此开始，有了“管理学”这个名词。而鲜为人知的是，这部传世之作是一个公司案例，而且是一个被研究对象拒绝认可的案例作品。

这部作品让他从一个寂寂无名的公司研究者迈上管理大师的红地毯。这部作品的骨架，是一个关于通用汽车的案例研究，在此前的几年里，德鲁克受通用汽车的雇用，对其组织结构进行案例研究，《公司的概念》便是这一研究的结晶。在这一期间，通用汽车表现出极大的坦诚，它向德鲁克开放了所有公司文件，并允许他访问公司的任何一位职员。而德鲁克为了创作这个案例也下了大工夫，他花两年时间访问了通用汽车的每一个分部和密西西比河以东的大部分工厂，进行了大量的考察和访谈工作，阅读了浩瀚的、分为不同机密等级的内部文件。他出版这部作品的时候，第二次世界大战刚刚结束，作为战时美军最重要的器械供应商之一，通用公司正如日中天。也是在这个时刻，德鲁克作为一位管理学的天才，第一个敏锐地感觉到了大时代转型的开始。他认为，以通用汽车为代表的流水线管理模式已经落后，管理必须重新回到“人的管理”的层面。

于是，《公司的概念》出版了，它的内容让通用汽车措手不及。与其他案例所不同的是，德鲁克采用了最大胆的写作手法，他将自己对公司组织的最新研究进行了详尽的阐述，而通用汽车则成了论证他的这些论点的正面或反面的案例。

“企业主应当将工人视为一种资源而非成本，在和平时期，应当致力于

发展培养有管理能力的、有责任感的工人和一个自我管理的工厂社区。”德鲁克这样写道。他还第一次提出雇主应当为雇员提供“工作安全感”，并建议认真研究收入保障和退休计划政策。此外，德鲁克在书中还对通用汽车展开种种批评，特别是对它的战后政策的指点以及要求大公司“服从公众利益”的呼吁，这一切无疑都大大地刺疼了傲慢的通用汽车管理层。

《公司的概念》出版后，当即遭到了通用汽车的全面抵制。在此后的20多年里，公司拒绝评论，甚至阅读这部作品——尽管它很快被认为是20世纪现代公司管理理论的开山之作，在通用汽车赞助的管理学院中甚至没有这部作品的目录索引。当时的通用汽车CEO、被称为“伟大的通用管理者”的阿尔弗雷德·斯隆还专门创作了一本比《公司的概念》还要厚一倍的《我在通用汽车公司的岁月》一书，那也是一部杰出的公司研究著作，而它当时的出版动机便是用来全面驳斥德鲁克的每一个观点。

在《公司的概念》出版4年后，几乎所有的西方大公司都开始按照德鲁克的理论框架重组自己的公司组织结构，甚至连大学和教会都试图从这部著作中汲取组织改造的灵感。另一家汽车巨子，福特汽车公司率先认识到了德鲁克的价值，这家在战时市场竞争中败给通用汽车的老牌公司，将《公司的概念》当作拯救和重建公司的蓝本，在亨利·福特二世的领导下，10多年后，它迅速复兴，重新回到了与通用汽车对等竞争的主战场。

围绕着德鲁克与通用汽车的这段案例公案，直到20世纪80年代仍然余音袅袅。在《公司的概念》1983年版本的跋记中，德鲁克仍然语带讥讽地写道：“通用汽车公司的主管们不能接受我对管理学的基本观点，他们自诩为这门学科的急先锋，所以，他们完全不能接受《公司的概念》所贯穿的观念：管理首先是一种实践，虽然它与医学一样，把很多科学研究的方法当作工具使用。”

一家伟大公司与一位伟大管理学家之间的这段“案例风波”已成前尘旧事，而对于所有的公司研究者而言，它所留给我们的却是争论焦点以外的另外一些启迪：我们应该以一种怎样的姿态去研究企业？在相互尊重与学术独立之间，是否存在某种平衡？我们应该具备怎样的成熟的商业精神和职业心态？

当我们发现问号的时候，其实就已经找到了方向。正是从这些疑问出发，今天，我们创办《案例》，并试图沿着德鲁克的道路往前走下去。

目录

案例·CASE·第一辑



【目录】

【主编的话】

- 001 德鲁克教我们写案例 / 吴晓波

【专家论道】

- 002 中国狼性企业的暗伤 / 金错刀
- 003 美国繁荣:在 2009 年前崩塌 / Jone
- 005 首富的九个品质 / 李卓
- 010 文化冲突:中国式跨国并购的最大障碍 / 冯宗智
- 012 家乐福比沃尔玛更会赚“中国钱”? / 陈华

【主题案例】

- 016 怎样在中国生存?
- 017 羽西 VS 美加净:中国品牌的两种命运 / 王晶/何志毛
- 032 麦当劳 VS 肯德基:谁在中国更成功? / 黄云生
- 047 SK-II VS 康泰克:傲慢与理性的差异 / 王虞
- 057 三星 VS 索尼:新旧贵族的中国较量 / 陆斌

【深度解读】

- 065 独家解密:阿里巴巴凭什么赢利? / 郑作时
- 077 接过王石的枪——万科公司“接班人机制”案例细读 / 陆新之
- 094 是“龙生九子”,还是“十世单传”
——娃哈哈与养生堂的品牌战略比较 / 李光斗

【情景课堂】

- 101 职业规划:她该创业还是继续当职业经理人? / 沈家乐
- 109 马得其的中国市场版图 / 俞雷

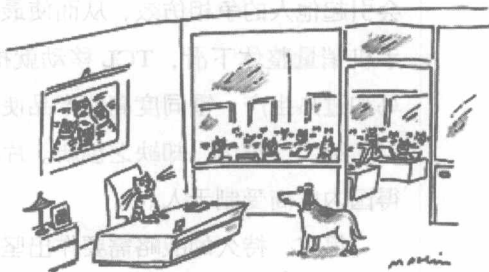
【目录】

- 【第一学习】** 【领袖亲主】
- 119 我们能从 IBM 学到什么? / **方军** 100
- 130 你能洞悉问题本质吗? / **大前研一**
- 133 CEO 客厅:施振荣的亚洲经验 / **许知远** 100
- 【另类案例】** 【商业案例】
- 140 赵匡胤是如何完成 MBO 的? / **彭勇** 100
- 145 丐帮帮主是怎样产生的? / **沈威风** 100
- 【隐形冠军】** 【精英亲主】
- 152 什么是隐形冠军? / **邓地/万中兴** 100
- 155 德生:一个企业的“从一而终” / **邓地** 100
- 161 爱侣:“儿童不宜”的王国 / **万中兴** 100
- 【商业历史】** 【案例写作】
- 166 唐万新其人其事 / **沈家乐(整理)** 100
- 177 褚时健:山中的日子 / **王留全** 100
- 183 我写《华为真相》的真相
——发现中国的商业思想家 / **程东升** 100
- 【堂新案例】**

案例

【专家论道】

- 中国狼性企业的暗伤
- 美国繁荣:在 2009 年前崩塌
- 首富的九个品质
- 文化冲突:中国式跨国并购的最大障碍
- 家乐福比沃尔玛更会赚“中国钱”?



中国狼性企业的暗伤

文/金错刀



在不少中国企业家眼里，狼是一种值得学习的动物。从华为狼性，到海尔集团董事局主席张瑞敏对狼的推崇，以及联想总裁杨元庆强调的“如狼似虎”，类似的故事总在不断上演。这种像狼一样的竞争策略一度让跨国巨头们胆战心惊，而让中国观众为之欢呼。

但狼也有其致命所在，比如，狼的鼻子、腿，也是猎人攻击的重点。在商业战场上，中国狼也在遭遇困境，曾经颇具狼性的 PC、DVD、软件、手机业，纷纷遭遇危局。

中国狼性企业们究竟有着什么样的暗伤与命门？

“创造性模仿”是狼性企业的重要竞争战略，通过比创新者更透彻地了解新技术与市场需求的关系，创造性模仿能为新技术的应用寻求更准确的市场定位，并借助对新技术的创造性模仿来建立竞争优势。例如，个人电脑的设计思想最早来源于苹果电脑，但当 IBM 认识到个人电脑广阔的市场前景后，便立即通过创造性模仿推出了标准的 PC 机型，迅速占领了市场。

事实上，“创造性模仿”策略在攻敌之弱的同时，自身的弱点也成为对手的攻击点。这就是“创造性模仿”之伤：

首先，“创造性模仿”也会引来众多模仿者。一个有价值的定位肯定会引起他人的争相仿效，从而使最初的独特定位丧失。比如，最近的国产手机销量整体下滑，TCL 移动就把原因归结为：由于国产手机的盲目上马和过热生产，雷同度高的产品使市场显出疲态。

第二，模仿，却缺乏创新。片面的模仿，而在核心技术上的缺失，使得国内厂商受制于人。

第三，持久的战略需要作出坚定的放弃，否则容易坠入增长陷阱。很多时候，国产企业更喜欢一哄而上、彼此模仿，今天比拼百万像素，明天比拼渠道能力，或者比拼代言明星的大牌，而且，这些“创造性模仿”的

高手们更不愿意去放弃一些东西，结果是他们都没有实现真正的差异化。

与此同时，执行缺陷也成为一大瓶颈。

经理人关注狼道，事实上也反映了一个现实：高层管理人员、股东和董事会已经对英雄式的领导提出了质疑。

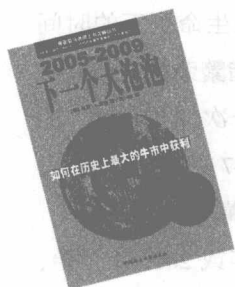
但是，不管如何质疑，大多数中国公司仍是一个重英雄而轻团队的组织。锡恩公司总经理姜汝祥也认为，中国绝大部分公司都没有基于管理流程的战略模型，中国企业的战略是“总裁战略”——总裁的话就是战略，中国企业的管理是“总裁管理”——总裁的命令就是管理。

麦肯锡曾把类似狼性团队执行、合作不畅的弱点所在归结为三个层面：

首先是方向不明。这种方向不明又有几个现实因素，比如缺乏协调、缺乏深入理解、缺乏战略重点。CEO 们提出一个设想时，经理们可能点头附和，但团队常常缺乏如何实施的共同看法。

其次是无效的交流。有不少管理团队在交流的重要性方面光说不练，形成了一种妨碍真诚的沟通与合作的工作方式。比如，和任何人际交往一样，高层团队中也经常出现破坏性的行为，如公开羞辱团队成员。这类行为显然会导致恐惧和防范，从而严重影响团队活力。

最后是无力进行自我更新。由于惯性思维、封闭隔绝以及个人技能的不足等原因，高层团队很少对公司或产业以外的信息给予足够的关注，同时，高层团队很少花时间去思考他们所获得的信息，从而不能确定真正的战略重点。



美国繁荣：在 2009 年前崩塌

文/Jone

在美国流行经济学家中，哈里·S·登特不是最显赫的一位，但却可能是最大胆和喜欢标新立异的一位。在不久前出版的《下一个大泡泡》一书中，他宣称，“我们的研究强烈显示，股市将在 2009 年达到我们这代人一生中所能见到的最高点，然后在 2010 年进入大崩溃并持续到 2023 年”。

这段时间以来，他关于美国经济和股市的这一预测已经在北美引起了一阵不小的骚动。

目前，全球经济学家普遍看淡未来，长期投资大师沃伦·巴菲特在2004年底给股东的公开信中声称，投资者在这个10年期中最好情况下也只能得到一位数的回报率；而另一位传奇投资人约翰·坦普尔顿爵士更是预言，在未来五六年内投资人不亏损就已经相当不错了。就是在这样的时刻，登特再次语出惊人。

登特在《下一个大泡泡》一书中写道：“目前，我们有一个同沃伦·巴菲特和大多数专家非常不同的预测，这种情形就好像80年代后期一样。在这个10年期结束之前，我们能看到道琼斯指数冲击35000点到40000点，纳斯达克指数达到13000点左右，并有可能冲击20000点的高位。”

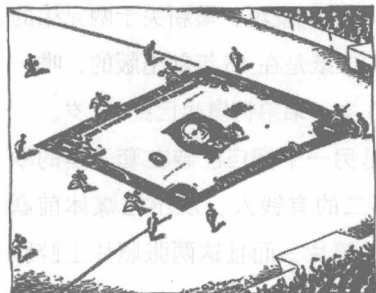
从来没有一个宏观预测家敢于像登特这样的大胆，他竟然敢于用如此清晰的时间节点来表述自己的预测：我们认为最可观的回报将来自2004—2009年这段时间，特别是来自2004年底到2006年中期，以及2006年底到2009年底。显而易见，彻底加入下一次也是历史上最大一次牛市，时间上完全来得及！

登特声称，2002年底到2004年底是“一生中只有一次的投资机会”。他说，“我们所有的基本面研究和周期研究都表明，投资者可能会在2002年底到2009年底或2010年初，看到历史上最高的平均年复合回报率”。

在登特的预测体系中，对人口统计学的运用是最重要、也最有特色的一个方面。他分析了来自美国劳工部下属劳工统计局的消费数据，发现存在两个消费高峰，分别发生在46岁和50岁。然后，在生命剩下的时间中，消费将下降。也就是说，每一代会非常准确地制造繁荣和衰退的经济周期，它们大概每40年发生一次。而在美国，最近一次“婴儿潮”的高峰年是1961年，这一代人将在37岁进入高消费年，47岁达到最高点。据此，登特大胆预测，正在到来的繁荣将在2009年达到巅峰。

大繁荣以后必然有一次长期的下跌，大约从2009年或2010年开始，一直持续到2022年或2023年，这就好像过去的熊市常常紧跟着一代人消费高峰的过去而来临。登特警告说，“这可能将是历史上最大的萧条，至少也是20世纪30年代大萧条之后最大的一次萧条”。

他建议说：“从2005年到2009年这段时间，不仅是一生中最重大的



一次投资机会，也是重新定位你的商业事业和职业生涯的最佳时机。你将决定自己怎样生活，以及在哪里生活，不仅针对即将到来的大繁荣，也针对紧接着的大衰退。”在进行了这一番惊世骇俗的预言之后，登特似乎还意犹未尽。他接着提议：今天你能做的最重要的事情就是，在你的职业和投资策略上面好好利用这次繁荣期，为接下来非常艰难的萧条期做好准备，并且在2009年前卖出你的大部分投资和房产。

今天，哈里·登特的预言在美国学界乃至舆论圈都引起了不小的震动。让大家不得不对登特的预言有所重视的是，《下一个大泡泡》出版于2004年底，而他在书中对这一年下半年乃至2005年上半年的股市预测竟然与现实完全一致！著名评论家迈克·费莫尔在《纽约客》中撰文说，登特这次是在拿他的预言家的声誉赌博，我们尽管不必与他一起下注，但是却必须拽紧自己的钱袋，以防“魔球”真的应验。

（《下一个大泡泡》，哈里·S·登特著，简体中文版已由中国社会科学出版社引进）

首富的九个品质

文/李卓

他们是一群传说中的人。他们低调、冷静、圆润，像一枚枚形状迥异却功能相近的金币。他们都不可思议地富有，在绝大多数人看来，那些财富只有用想象的方式才可能被消费掉。他们被称为“首富”，每一个国家都有一个，也只有一个。但在现实生活中，他们其实并不惊世骇俗，相反却极其平常。以下是“首富”们所具有的九种品质。

行事低调

首富们最基本的品质莫过于低调了，有时这种品质甚至到了匪夷所思的地步。2004年，德国的阿尔布莱希特兄弟总资产达到411亿美元，其中

哥哥卡尔以 230 亿美元跃居全球第三富豪，而人们发现，最新关于两兄弟的采访是在 1953 年，而最近刊登过他们照片的报纸是在 16 年前出版的，唯一被大家知道的是：他们中哥哥卡尔如今已 83 岁，弟弟特奥也已经 81 岁。

西班牙首富阿曼西奥·奥尔特加·高纳是另一个把自己装在套子里的欧洲老头。这位拥有世界时装界财富总值第二的有钱人，从不在媒体前露面，人们翻遍报纸也只能找到两张关于他的照片，而且这两张照片上胖胖的奥尔特加穿的竟然是同一件衣服。

性格沉默

在绝大多数的现任首富中——特别是在欧洲大陆，低调与性格沉默似乎是他们共同的性格特质。跟很多人想象完全不同的是，他们往往不定居在伦敦、巴黎这样的大都市，而是常年生活在一些不知名的小乡村和小城市里。他们几乎从不参加群星闪耀的派对或嘉年华活动，尽管这些奢侈光鲜的活动很多是由他们的公司所组织或出钱主办的。他们也很少出现在诸如“财富论坛”、达沃斯企业领袖年会这样的商业盛会中，世界很少听到他们宣讲自己的财富智慧，或为自己著书立说——“不着文字”似乎是一条不成文的“首富传统”，20 世纪初的美国首富洛克菲勒便在遗嘱中严厉禁止后人为他写传记。他们只是默默无闻地一天一天把自己的财富数字累积上去，让那些金光闪闪的金钱阻挡住任何射向他们的好奇的目光。

生活节俭

与低调相伴的是生活的简单和节俭。一度被认为财富很可能超过比尔·盖茨的瑞典首富坎普拉德是宜家的创办者，他用一生的时间打造一个令人生畏的家具连锁帝国。人们对他的描述是这样的：坎普拉德从来缺乏光鲜的外表，他没有时髦的服饰、昂贵的手表和豪华的轿车，出门旅行总是坐经济舱。如果公司为他预订了昂贵的东西，他会非常恼火。在宜家总部吃工作午餐，他会从自己的钱包里掏出钞票付账。他喜欢喝酒，但不一定要贵重，一瓶廉价的威士忌能让他更加愉快。他会开着老式的沃尔沃汽车到处乱窜，或坐着公交车去菜场淘廉价蔬菜……

而印度 2004 年的首富——普雷姆吉的节俭生活同样令人惊讶：这位常年居住在印度班加罗尔的首富甚至在出差过程中，也都要带着洗涤剂和

旅行熨斗，因为他要自己洗衣服……

绝对不是情感动物

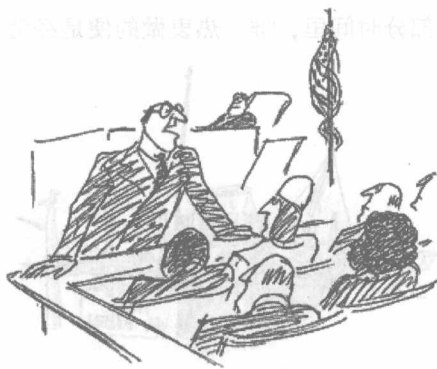
作为公众人物的首富往往都处于各个国家最关注的核心区域，因此，他们的言行也格外具有标杆意义，尤其是情感问题。让以色列首富谢里·阿里森成为媒体关注目标的原因，恰巧是因为她对待婚姻的态度。因为在她刚走过的47年岁月中，她曾是3位男子的妻子，而每段经历带给她的都只有痛苦，她最终只能一个人到远离以色列的美国生活，被所有人抛弃。

谢里·阿里森是首富部落中的特例，其他大多数人都严格遵守着情感的基本道德。在所有首富中只有五位有过两次婚姻经历，其余大多数均为一次。家庭的稳定与和谐，看来始终是财富得以循序渐进的前提。拥有欧莱雅的法国女首富利雅娜常对她的朋友们说，维持了50年的美满婚姻才是她一生中最大的财富，相对于财富而言，婚姻对于一个女人才更有意义。

垄断一个行业

“垄断是暴利唯一的源泉”。这条犹太商法似乎迄今仍未失效。

从19世纪末到20世纪中叶，无数巨商通过与政权的联姻或交易，强权拥有矿山、铁路、航船及主要农产品的专营权，从而血腥地完成了原始积累，并成为一国之首富。而随着国家制度的健全及商业文明的进步，这条暴富路径越来越变得不可能。在当今所有的首富中，唯一与资源型垄断有关的大概就只剩下两家，一是南非的奥本海默家族，他们控制了全球钻石资源的70%，另一个则是中国澳门地区的何鸿燊，他掌控了当地的赌博业。



而其他的各国首富则无一例外地通过完全市场竞争的手段，在各自的主营行业中保持着绝对优势的市场份额，形成了另一种意义上的垄断效益。美国首富比尔·盖茨的微软公司基本上完全控制了全世界电脑的桌面系统，意

大利首富掌握着全国商业电视 80% 的市场份额，澳大利亚首富控制了全国 80% 的杂志市场，加拿大首富垄断了报刊市场的 70% 以上，新任印度首富则拥有世界年钢铁产量的 6%。

拒绝多元化，专注全球化

除了亚洲地区之外，在当今欧美各国的首富中，几乎没有一家是多元化的财团。相反，专业背景下的全球化是一个流行的趋势。

在过去 20 多年里，全球化的策略使得一些并不出众的传统公司一跃而起，让人望尘莫及。

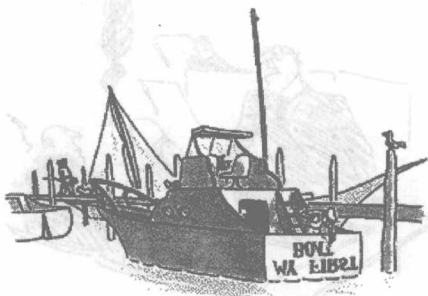
喜力啤酒原本是一家濒临破产的荷兰公司，1971 年，弗雷迪·海涅根出任公司总裁，他富有远见地预见到了欧洲统一市场即将出现，喜力啤酒走出荷兰，成为第一个实施了跨国界生存的欧洲啤酒公司。今天，喜力已经成为世界上不同国家的人在共同享用的最多的啤酒。

与喜力公司相似，瑞典的宜家、法国的欧莱雅、西班牙的 Zara、日本的三得利，包括韩国的三星，正是因为及时而长久地坚持了跨国战略，成就了公司的一代霸业。

热衷慈善

当一个人拥有了或许他几辈子都花不完的钱后，那还有什么是他值得追求的？答案是：一些抽象、形而上的价值。而反映到现实中，则是一些回归人性的善举。在所有首富中，一半以上的人是他们国家中最大的慈善捐赠者。比尔·盖茨已经宣布，将在身后把所有名下资产全部捐献给慈善基金，只为三个子女各留 1000 万美元。法国首富利雅娜现在已是 83 岁的老人，而她在她丈夫死去后的大部分时间里，唯一热衷做的便是经营以她父亲与丈夫名字命名的基金会，现在成为了法国捐助最多的基金会之一……

这似乎是一个人在金钱进化过程中无法更改的回归，便如洛克菲勒在遗嘱中所说的，“死而富有是一种耻辱”。因此，大部分的富豪



在晚年都会将一辈子的财富回馈给社会，而那些金钱正是从社会中取得的。

不与媒体作对

在财富的演进过程中，媒体一直扮演着一种特殊的角色。一方面，通过媒体的报道，让企业家变成广为人知的公众人物，甚至是偶像。但与此同时，财富世界里也不乏因媒体而败落的案例，中国的史玉柱便是一个。而亚洲的另一个富豪现今也面临着这样的困惑——曾为湖人队奥尼尔大老板的以色列首富谢里·阿里森从她父亲的手中接过了大笔的财富，但却没有继承父亲的谦和，尤其是在跟以色列媒体的关系处理中，她选择了对抗。结果是她最终不得不离开以色列。

跟媒体作对没有好下场，而与媒体合作者却尝到了莫大的好处。在21国的首富中，至少有3位首富是跟媒体直接相关的，他们分别是意大利的贝卢斯科尼，澳大利亚的克里·帕克和加拿大的肯尼思·汤姆森。在这几位首富的财富拼图中，最大的那块都是他们所掌控的新闻媒体的财富。

与政治保持“合适的距离”

在历史的演进过程中，财富与政治往往有着千丝万缕的联系。霍多尔科夫斯基依靠俄罗斯的“经济私有化”运动聚敛了大笔财富，同时也建立了他的政治野心，在叶利钦下台后，他甚至提出了竞选总统的目标，最终只能成为牺牲者。

今天，那些过分招摇、对政府公共事务热衷的首富已在少数，而意大利总理贝卢斯科尼是首富中少有的政治明星。尽管成绩斐然，但据报道称，自他步入政坛，司法界对他的商业活动展开了数十项调查，起草了87份针对他和他的商业利益的法律文件，司法官员为此造访其家族企业的办公室达470多次，仅是关于他的法庭听证会就举行了1500多场。这或许就是大多数首富都选择与政治保持合适距离的主要原因了。



吴晓波 主编

本书描写的是一群传说中的人们。他们都是各自国家中最富有的那个人，那个被神话笼罩、被颂歌环绕、被嫉妒淹没的人。本书将还原他们的创业历程、致富秘诀和神秘生活。同时还将告诉你，这些首富，其实都是一个可以被逼近和超越的“人”。

- 2005年《福布斯》全球富豪榜的最新报告。
- 深度解读21国首富的致富秘诀。

与我的商业阅读



蓝狮子财经丛书郑重推荐
浙江人民出版社荣誉出版

文化冲突： 中国式跨国并购的最大障碍

文/冯宗智

中国企业走向国际市场，在中国逐渐成为全球制造中心的今天，都已不算什么新闻了。比如，海尔在美国建厂，格兰仕为全球微波炉厂商贴牌生产，中兴已经在世界上几十个国家设立机构并有几千位中国员工在海外工作。

麦肯锡公司全球董事合伙人徐浩洵博士通过对中国以及其他国家的企业走向国际化进行研究后，将其分为四个模式。

路径一：低成本扩张。

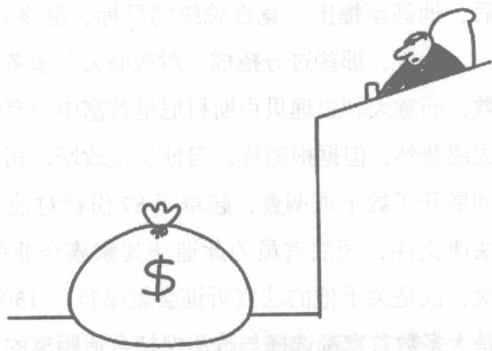
这种模式的典型案例是中集集团。通过整合国内市场，在采购、生产、运输上获取巨大的成本优势，然后再整合这个行业，进军国际市场。问题是不同的行业，其成本结构是不一样的，彩电行业60%是制造成本，还有品牌、渠道等方面的成本，这与集装箱行业就有很大的不同。集装箱行业大部分是B2B，不需要很大品牌投入，渠道也很简单，全球客户就那么几十家。因此，中集的模式在彩电行业可能就不会成功。

路径二：收购与兼并。

在当今的国际市场，收购与兼并已成为跨国资本流动的最主要的方式。中国企业利用收购与兼并的途径进军国际市场，在选择行业时，首先要看这个企业有没有一个比较好的行业结构，还有就是进入门槛是否较高。这样不仅能获得成本上的优势，而且也能获得进入的价值。

路径三：自创品牌、自建渠道。

过去几十年，日本和韩国



案例
CASE

【专家论道】