

股神沃伦·巴菲特、管理大师吉姆·柯林斯 强烈推荐

DREAM BIG



3G 资本帝国

[巴西] 克里斯蒂娜·柯利娅 (Cristiane Correa) ◎著
王仁荣◎译





DREAM BIG

3G 资本帝国

[巴西] 克里斯蒂娜·柯利娅 (Cristiane Correa) ◎著
王仁荣◎译

How the Brazilian Trio behind 3G Capital - Jorge Paulo Lemann,
Marcel Telles and Beto Sicupira Acquired Anheuser-Busch,
Burger King and Heinz

图书在版编目 (CIP) 数据

3G 资本帝国 / (巴西) 克里斯蒂娜·柯利娅著; 王仁荣译. —北京: 北京联合出版公司, 2017.6

ISBN 978-7-5596-0379-1

I. ① 3… II. ① 克… ② 王… III. ① 企业兼并—研究 IV. ① F271.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 095314 号

著作权合同登记号

图字: 01-2016-5969

上架指导: 金融投资 / 企业管理

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

3G 资本帝国

作 者: [巴西] 克里斯蒂娜·柯利娅

译 者: 王仁荣

选题策划: CIP 数据核字

责任编辑: 管 文

封面设计: CIP 数据核字 李新泉

版式设计: CIP 数据核字 李新泉

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京富达印务有限公司 新华书店经销

字数 200 千字 720 毫米 × 965 毫米 1/16 20.25 印张 6 插页

2017 年 6 月第 1 版 2017 年 7 月第 3 次印刷

ISBN 978-7-5596-0379-1

定价: 69.90 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-56676356

沃伦·巴菲特

股神，伯克希尔哈撒韦 CEO

豪尔赫·保罗·雷曼不但是我的好友，还是现在的合作伙伴。他和其团队无疑是全球最好的商人。雷曼的一生充满着传奇性，他征战商场的故事一定会给每一个人带来启发，包括我！

吉姆·柯林斯

管理大师，畅销书《从优秀到卓越》《基业长青》作者

本书讲述了历史上最具传奇色彩的商业故事之一，研究了其背后的企业家和领导者的经营理念。从起初毫不起眼到后来在全球具有巨大的影响力，3G 资本的故事值得每一个巴西人为之骄傲，它与沃尔特·迪士尼、亨利·福特、山姆·沃尔顿、盛田昭夫以及乔布斯等伟大商业天才的故事相比毫不逊色。这是一个全世界的领导者都应当了解的故事，大可作为学习和灵感的来源。

巴曙松

中国银行业协会首席经济学家
香港交易所首席中国经济学家

在国际市场上，中国的企业正进行雄心勃勃的全球化布局，频频出手进行收购，3G 资本对这些并购能提供的启示在于，收购谈判完成，只是一项成功的并购的开始而已，如何进一步推进整合，促成金融资源与产业的有机融合，才是更关键的环节。在中国本土市场上，经济的转型，行业的洗牌，以及增长方式的转变，都带来巨大的产业重构的需求。3G 资本能提供的启示表现在，富有远见的并购是推动行业洗牌和产业升级的关键，而在这个过程中，则会以大浪淘沙的方式在并购中筛选出卓越的并购金融家与杰出的企业，并共同促进经济的转型进程。

王强

真格基金联合创始人

阅读雷曼、马塞尔、贝托的追梦之旅，不时会让我想起自己的创业时期。他们是三个人，当年俞敏洪、徐小平和我也是三个人。本书的作者在诠释合伙人必须具备的能力时，突出强调了相互尊重、知识构架的差异性以及包容性，而这其实正是我想向所有创业者提出的忠告。

王航

厚生投资创始合伙人
新希望集团副董事长

创造商业奇迹的企业很多，真正值得朝拜的是创造商业文明的成功企业，3G 无疑是其中之一。想一想这样的场景：一群怀揣大梦想的优异年轻人聚集在一起，他们聪明，具有绝佳的领悟力和创造力；他们平等，充满慈悲情怀和成就彼此的气度；他们勤奋，感知忘我工作中的乐趣和意义；他们追求真正的卓越，致力于改进流程、生成价值，并与藏存于企业中的贪腐、骄奢与浪费作坚决的斗争。他们在人生的中途，职场的前段，就发现了自己的使命，如果有人称他们为精英，他们必然要承担他们的使命。阅读这本书，在儒家文化浸润过的中国商业社会中，我们应发现一份熟悉、一份亲切、一份不会孤独的欣喜。

张化桥

中国支付通集团董事长

湛庐文化把这本小书翻译成中文版，请我写几句。我很快读了一遍英文版，感觉不错。1971 年，雷曼和另外两个巴西人收购了一家破烂的小券商加兰蒂亚。经过几十年的苦干、智慧加运气，把它变成了一家超级成功的投资银行。1997 年，由于亚洲金融危机，加兰蒂亚差点翻船。1998 年，它被迫以 6.8 亿美元卖给瑞信。之前，几个合伙

人曾收购了巴西最大的啤酒公司博浪，还通过它吞并了老二南极洲啤酒，组成美洲饮料。2004年，它把自己卖给了总部在比利时的英特布鲁。由于后者股权分散，使巴西的三个合伙人有机会通过不断增持控制了全局。2008年，他们又成功并购了百威。三个合伙人还在美国成立了一家PE公司，名叫3G资本，专投美国公司。2010年，他们收购汉堡王；2013年，他们联手巴菲特，收购了亨氏食品公司。这本书比《门口的野蛮人》《资本之王》简单易懂，是少有的反映巴西经济和这三个传奇人物的书，比较适宜大众阅读。

毛大庆

优客工场创始人、董事长

有的人创业是为赚很多的钱，有的人创业是为改变世界，而3G资本创始人的初始目标是打造一套能成为所有企业的标杆的经营模式。这种意图使得雷曼等人永远以创业的初心来看待一切成绩。无论在吞下百威、亨氏、卡夫等世界知名企业时，还是在自己名下已拥有数百亿美元财富时，都是如此，创业对于他们来说，就是生活的全部，就是一场永无止境的“马拉松”。

周健工

第一财经 CEO 兼总编辑

三位巴西人史诗般的并购，拿下一系列世界上最知名的消费品牌，甚至连股神巴菲特也参与其中。这背后的故事是什么？除了管理大师柯林斯总结作序，只有自己阅读，才能深刻体会到一家文化优秀的公司，可以跨越行业 and 国度，不断创造新的并购奇迹。

秦朔

秦朔朋友圈 Chin @ Moments 新媒体平台及中国商业文明研究中心发起人

当企业家的眼界和胸襟高于企业目前的价值时，企业就会持续成长。3G 资本的发展史完美地诠释了这一道理。当巴西啤酒行业的老大博浪停滞不前时，雷曼等人为它重新启动发动机；当比利时英特布鲁躺在既往的成就上心满意足时，雷曼等人使之重新步入增长轨道；当百威在丰腴的美国市场上不思进取时，雷曼等人向其注入了强力的增长基因。3G 资本的伟大，就在于它总能不断突破阻碍发展的屏障，而这显然得益于 “dream big”。

李翔

资深媒体人

《李翔商业内参》出品人

几年来我通过一桩又一桩的并购，以及股神巴菲特的介绍，知道了 3G 资本和它的创始人——2017 年的股东大会上，甚至有人问巴菲特，是否会选择 3G 资本的雷曼为接班人。现在，这本书介绍了这家巴西私募巨头的详尽历史，以及它的基本战略：精英治理、削减成本和不断改进。

刘明

领医创造 CEO

我在老东家华润学习到了全新的商业思维，直觉告诉我这些比其他商业思维在“商业实用”上高一维度。但当我转身，与合伙人一起创办领医时，这些却让我犹豫不决，不敢尝试。幸好彼时，我接触了此书的英文版以及 3G 资本的相关资料，反复研读后，不但佐证了我之前学习到的“开眼的商业思维”，并使我对公司的设计产生了深刻影响。感谢雷曼和他的两位伙伴，三位老爷子用实践告知后来者：自身结构与管理体的创新也可以为商业社会带来巨大的价值，而这种价值与科技创新带来的价值相比，毫不逊色。

大梦谁先觉

王明夫 和君集团董事长、和君商学院院长

丛龙峰 和君商学首席管理学家

有一次，在香港皇家游艇会，我们和高瓴资本的张磊餐叙，问他如何选择投资项目。他说，关键是选企业家，选择“think big, think long”的那种企业家，然后投资他们的梦想。张磊大笔投资的腾讯、京东、Uber、Airbnb、格力等公司，就是这样选的。那场餐叙的时间很长，究竟谈了什么，于今了无记忆，但张磊“think big, think long”和投资梦想的说法，令我们久久不忘、经常回味。

这本书的英文名字叫作《Dream Big》。一看这书名，我们就迫不及待地想要阅读它。周星驰说：人生如果没有梦想，那跟一条咸鱼有什么区别？Dream Big，好酷啊！什么样的人生或事业，才配得上这样的书名呢？是“仰天大笑出门去，我辈岂是蓬蒿人”的高志之士，还是“大梦谁先觉，平生我自知”的了悟之人？

我们阅读的是本书的英文版本，从中首次了解到 3G 资本这家公司。这家低调得不为中国人所知的巴西投资机构，却是多家世界级公司背后的真正操盘手和实际控制人。由 3G 资本操盘整合和实际控制的百威英博、汉堡王、亨氏、卡夫、提姆霍顿、南非米勒等六家公司，年营收合计达到 1 000 亿美元，市值总和高达 3 500 亿美元。这让 3G 资本成了全球最大的食品集团，比收入 600 多亿美元的百事可乐公司要大得多，称得上是真正意义上的企业帝国。

任何伟大的事业，都有一个从小到大的生长演变过程。3G 资本从小到大是怎样一步步地成长起来，最终成为全球食品产业的头号王者的？这本书为我们揭开了 3G 资本的理念、逻辑、模式、步骤、做法和 Know-how，以及成就这番事业背后的梦想、意志、情怀、人生跌宕和爱恨情仇。

读了这本书，我们几乎一见钟情地喜欢上了 3G 资本，并引为我们和君资本的同道和知音，视其为我们努力追赶的标杆。湛庐慧眼识珠，翻译出版本书，可嘉可喜。和君商学策划出版了另一本书《3G Way》（3G 之路）的中文版，我们把书名翻译成《赋能式投资》。这两本书，是了解 3G 资本的姊妹篇，我建议读者先读《3G 资本帝国》，后读《赋能式投资》。和君商学院把这两本书列为师生的必读书，还专门开设解读 3G 投资模式的讲座。仿照大家熟悉的那个句式，我们说句话：修身要读王阳明，投资必读《3G 资本帝国》。

3G 资本，一家起源于巴西的投资机构，以全球化的格局和雄心，买买买、管管管，从投资收购切入，凭管理创造价值，整合了产业结构、提

升了管理效率、改进了经营绩效、实现了资本增值。通过资本与产业良性互动、循环推动，最终促进它登顶了世界产业王者的位置。当今中国，雄心犹在的企业家和投资家，如何从本土走向世界资本和全球产业舞台，3G资本是值得我们学习的榜样。

任何一家伟大的投资机构，都必须找到自己的信仰和活法，有着简单明了的投资原则和标准，切实可行的分析方法和操作方式，严格的投资纪律和自我管理，修行人般的杰出领导人和团队，长期磨炼和煎熬所沉淀积累的能力与意志。这是一条艰难曲折的漫漫长途，也是一场走在“自己的朝圣路”上的信念跋涉。我们深信，在这样的道路上达到了顶峰的投资大师，如3G资本和巴菲特，一定是在产业与资本两个维度上都接通了天道和规律，了悟了人性与人心，化繁为简、玉汝于成。这是觉悟和修行的结果。

梦想是容易的，觉悟呢？修行呢？大梦谁先觉，英雄心自知；风云恒变幻，胜在致良知。

兹为序。

价值创造的核心是文化和人

汪群斌

复星集团首席执行官

自经纪业务起家并将加兰蒂亚投资银行打造为巴西“高盛”，到由零售业务切入消费品产业，通过并购整合和投后管理打造自己的百威英博啤酒王国，直至拥有汉堡王、卡夫亨氏等知名消费品牌，构建起全球最大的食品饮料集团，3G 资本核心创始团队几十年的创业经历读起来酣畅淋漓，而故事背后，雷曼、贝托、马塞尔三位创始人的经营思想和管理理念则更值得学习。

都说失败的企业各有各的问题，成功的企业却有相似之处。那么，成功企业的秘诀在哪里，3G 资本的“独家秘方”又是什么？结合创业 25 年的经验和自己的体会，与各位读者分享几点感受并共同探讨。

打造正确的文化价值观是基业长青和永续经营的基础。无论企业大小，无论处于哪种行业，如果要实现永续经营和聚焦长期价值的创造，都离不开

开正确的文化价值观的塑造。3G 资本创始人对永续经营、创造长期价值拥有共同的兴趣，并且视为毕生的追求。雷曼曾说：当其他人忙着管理资金时，我们却投入时间打造自己的企业，只要我们成功建立自己的企业，长期而言，就是创造财富的最佳做法。如果用一个词来概括 3G 资本的文化价值观的核心，我认为还是“企业家精神”。一千个创业者可能有一千条创业的理由，但无论开始的原因是什么，想在创业的道路上走下去，坚定的企业家精神一定是不可或缺的。从 3G 资本创始人和许许多多优秀的中国创业者身上，可以清晰地感受到企业家精神的特质：勤奋而热情，永远保持强烈的自我驱动力和饥饿感；坚持创新思维，并不断努力学习新事物；面对接踵而来的问题，始终保持坚韧的意志，通过解决问题创造价值；享受企业发展所带来的满足感等。事实证明，正是有了提倡“企业家精神”的文化和与之相配套的组织机制和激励制度，3G 资本才能在不同行业和区域复制其成功的“投资控股—管理再造—赋能增值”模式。

构建合理、高效的组织机制和激励制度。如果文化价值观没有相应的组织机制保证就无法落地，而正确的激励制度则会最大限度发挥文化价值观的影响力。3G 资本创始人自创业之初就达成了共识，即公司要成为市场赢家，就必须招募最优秀的人才，实施绩效奖励，让表现杰出的员工有机会入股，分享企业成长的红利。同时，公司的组织架构要形式简单，采用扁平化管理。经过不断实践，3G 资本最终建立起以绩效薪酬制度和合伙人制度为核心的组织机制和激励制度，让身份、地位、资历、年龄等都让位于“以绩效论英雄”的标准，从而在一家又一家被投资企业中重构文化并实现企业价值提升。复星自 2015 年任命首批全球合伙人后，两年中

不断推动多维度合伙人模式的建设，我们希望向世界第一流的企业学习，建立一套符合自身特色、有进有出、灵活的组织机制，从而吸引最优秀的人才共同创造价值。

任用灵魂深处认同企业文化价值观的人才。文化价值观的传承、组织机制发挥作用，最后落脚点还是“人”，只有找到那些深刻认同企业文化和愿景的优秀人才，形成人才辈出的人才生态圈，才能实现企业的长久发展。

创业之初，雷曼就确定了 PSD（Poor，Smart，Desire）的人才标准，即吸纳出身平凡、聪明且渴望成功的年轻人。在他们入职之后，公司完全凭个人能力和贡献定绩效，让最能干的 20% 的人才获得 70% 的奖金，而且他们还有机会成为合伙人，分享公司成长。这套基于价值贡献的管理模式和人才机制，极大提升了公司效率和核心竞争力，吸引和培养了大批优秀的年轻才俊。可以说，作为全球一流的投资企业，3G 资本最重要的投资就是人才，这是值得所有创业者 and 企业家思考并借鉴的。复星的经营理念之一就是投资那些有着卓越“企业家精神”的团队，充分给予其信任，帮助其嫁接资源，从而让他们带领公司创造更大价值。作为复星全球化投资的两个重要项目，地中海俱乐部（Club Med）和葡萄牙保险（Fidelidade）的管理团队高度认同复星的文化价值观和管理理念，双方实现了良好的沟通与融合。这两家公司的业绩也持续走高，其企业价值更是获得了显著增长，这让我们更加坚信团队和文化的力量。

最后，还想和各位分享一个很有意思的细节。雷曼年轻时曾是优秀的

网球选手，并且终生都热爱运动，创业后一直保持着健康的生活方式。贝托也是水下猎鱼运动的狂热爱好者。3G 资本的创始人整个职业生涯都保持了极高的“健商”，通过运动和健康生活方式管理自己的身体，为超高压力的工作压力做好了准备，我认为，这也是 3G 资本帝国得以建立的重要基础，是值得每一位渴望 Dream Big 的读者都不能错过的“成功秘诀”。

本次简体中文版由百威英博公司亚太区高管担纲翻译工作，语言流畅、行文紧凑，非常好地传递了原著的思想，相信读者可以和我一样从阅读本书中得到享受，于细节中体会一流企业通过塑造文化和发掘人才实现价值创造的精髓。

用资本创造价值

邱国鹭

高毅资产董事长

3G 资本和“巴西三剑客”是投资界的传奇，虽然他们在中国鲜为人知，但提起他们投资控股的百威啤酒、亨氏食品、卡夫食品、汉堡王和提姆霍顿咖啡，却都是妇孺皆知的世界级企业。

在 2015 年伯克希尔哈撒韦 50 周年股东大会上，投资者对巴菲特提出的第一个问题就是关于 3G 资本的：“伯克希尔哈撒韦与 3G 资本已有多次合作，而 3G 资本收购公司后往往大幅裁员。这让股东对这种合作感到担心，并怀疑伯克希尔哈撒韦的道德水平。”巴菲特答道：“一家公司雇用的员工不能超过必需的程度，这根本不是道德的问题，是产业发展趋势。”的确，3G 资本在所收购企业的成本削减和效率提升方面，一直是不遗余力的，这也是为什么他们能从一家巴西投资银行起家，发展到掌控一个 3000 多亿美元食品饮料帝国的秘诀之一。