摇外国精英人物（下）

作者：董玉淘 等编著
出版社：中国电影出版社
字数：[illegible]千字
分类：企业人物 原中国 原当代
版权所有：北京烨子工作室
出版日期：[illegible]年 [illegible]月
书号：[illegible]

内容提要

在人类社会各个阶段的发展进程中，总有着一群与众不同的人物：他们具备睿智的目光，拥有深远的思想，蕴藏博大精深的智慧，具有追求真理的精神，于是他们成为自自领域内的杰出人物。他们之中既有无畏勇者，也有一代枭雄；既有善思学者，也有社会名流；既有科技精英，也有发明大家。在无法逆转的社会进步大潮中，他们用自己的杰出贡献在人类历史上留下了一串串不可磨灭的印记。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目摇录

员摩托罗拉 悌韵:聪明,还是走运? …… 圆
圆硷灶缘何失去光芒 …… 猿
猿冈特·蒂伦:贝塔斯曼继任 悌韵的狡黠 …… 员员
源戴尔:障碍似乎提前到来了 …… 员远
缘麦克尔·戴尔:成熟让我感到不安 …… 猿员
远戴尔:在过程中成就领导力 …… 猿远
苑惠普合并后遗症突显 …… 源员
愿鲍尔默:愿个脑袋替盖茨圆梦 …… 源苑
怨鲍尔默:分享微软与服务的激情 …… 缘愿
员园子承父业:老鼠的儿子会打洞 …… 远源
员员西曼“非典型”德国人 …… 远苑
员圆雷夫利:“温柔革命”让宝洁攀上巅峰 …… 苑员
员猿理查德·刘易斯:跨国管理的“为”与“不为” …… 苑缘
员源刘易斯:如何迎战跨文化冲突难题 …… 苑怨
员缘海伦·纪:总裁今年 圆苑 …… 愿员
员远曼联 悌韵:老板变了曼联没变 …… 愿远
员苑印度富翁米塔尔:钢铁大王如何炼成 …… 愿愿
员愿一夜间崩溃一个福布斯富豪的自由落体 …… 怨源

员摩托罗拉 悦韵：聪明，还是走运？

真是伟大的开端！掌管摩托罗拉公司（配燥剩餐）刚一年半，爱德华·詹德（耘荏萃世）刚就让一家病情最严重的美国大企业变成全美最热的公司之一。摩托罗拉招牌业务—手机的全球市场占有率升至 员愿，再次稳居全球第二大手机厂商的宝座，仅次于诺基亚（晕燥餐）。公司股价也从 圆圆原年初詹德履新时的每股 员猿美元攀升至目前的每股 圆圆美元。时髦手机持续热销，竞争对手疲于招架。摩托罗拉，这个一度沉寂、不久前还找不到方向的公司再度奋翅高飞。

那么，爱德华·詹德是美国最了不起的 悦韵？还是仅仅是最幸运的人？

我们可以看看推动摩托罗拉增长的产品，特别是热销的超薄翻盖手机 砸荆刚 在詹德到来之前，摩托罗拉就已计划研制这款手机。詹德曾担任硅谷 杂灶公司（杂灶砸荆刚餐）等总裁，后来还曾在一家从事买断的企业—银湖合伙公司（杂灶餐）那蕴餐等荆刚餐短期任职。摩托罗拉公司很有特色的“与餐灶郑赎”广告在詹德加盟之前已广为流传。而且，与摩托罗拉三代 悦韵克里斯托弗·高尔文（悦渠餐）的独裁的时代相比，詹德掌舵后的发展战略并没有发生本质变化。詹德似乎也没有清理门户：掌管摩托罗拉四个主要部门（手机、警用无线电、无线设备以及机顶盒）的主管在詹德这个外来者到来之前就为公司工作了。

圆

詹德本人表现出了令人敬服的谦逊。在公布第二季度令人振奋的营收之后，他说：“我要感谢我们的团队，是他们给我们带来了这么多的荣誉，我认为这不只是 [illegible] 的功劳。我们往往被高估了。”

然而，詹德还是功不可没。研制计划包括很多新手机，但詹德选定了 [illegible] 他还坚持，这款手机和其他产品都该有个动听的名字，而不是空洞的数字。他也经常在公司外搜罗高级人才。最重要的是，他让摩托罗拉变得更令人兴奋。摩托罗拉与苹果公司（[illegible] 原计划在 [illegible] 月前共同推出 [illegible] 手机，这是一款集成了电话、电子邮件、个人数字助理等功能的 [illegible] 智能手机。尽管后来推出时间被延误，但仍然引起了巨大反响。伯恩斯坦研究公司（[illegible] 资深分析师保罗·佐川（[illegible]）说：“詹德接下了一家死板的家族企业，给它注入了硅谷的自负。无论归功于谁，摩托罗乐□执行确实卓越非凡。”

圆[illegible]缘何失去光芒

麦克尼利正在努力使 [illegible] 重新灿烂，但他并没有意识到自己就是那片乌云

无可否认，斯科特·麦克尼利（[illegible] 是一名个性鲜明的首席执行官。十几年前，作为 [illegible] 公司（[illegible] 那 [illegible] 的麦克尼利力排众议，坚持投入巨资开发自主标准的服务器芯片和操作系统，将公司的未来作为赌注押在这套新型服务器上——的确，它拥有更加强大的性能，但同时

其价格也颇令人咂舌。

当时，[illegible]公司所有的竞争对手都在努力开发基于微软公司 [illegible]操作系统的服务器，这种服务器的价格更便宜一些。但 [illegible]服务器在速度、安全性等多项指标上均超出竞争对手，征服了金融公司等大型公司的机房，并一度成为诞生于互联网热潮的无数互联网公司指定购买产品。

麦克尼利说出了那句名言："人云亦云并不是大智慧"。

从这句话开始，他逐渐变成一个无法被说服的人，并为此付出代价——

最近 [illegible]年中，[illegible]公司丢掉了自己原有市场份额的 [illegible]营业额萎缩了 [illegible]财年的净亏损高达 [illegible]亿美元；而且，从 [illegible]财年到 [illegible]财年，资产总额缩水了 [illegible]被麦克尼利称为无知的华尔街终于抛弃了他，公司股价由 [illegible]年的 [illegible]美元变成如今的不到 [illegible]美元（经过拆股）。截止到今年 [illegible]日的公司财年报表显示，与 [illegible]年相比 [illegible]公司营收额下降 [illegible]，跌到 [illegible]亿美元，净亏损达 [illegible]亿美元。

尽管各家科技巨头在这段时间里均遭到了不同程度的损失，但没有人像 [illegible]这样伤痕累累，直到如今行业回暖的时候都没有恢复过来。

一意孤行

当英特尔公司（[illegible]研发的标准芯片在性能上可以匹敌 [illegible]的专用芯片的时候，像戴尔（[illegible]这样生产低价电脑的硬件厂商便开始购买这些高性能的芯片来制造服务器；同时，如果使用微软公司（[illegible]的操作系统或者免费的 [illegible]操作系统，这种基于英特尔芯片的服务器同样能够满足企业用户的需要，而且价格便宜。通过使用标

需要全本请访问 www.ertongbook.com

准化芯片和操作系统，这些公司大大降低了研发成本。

另外，随着互联网泡沫的破灭和科技企业寒冬来临，侥幸存活下来的公司开始在 [illegible] 设备的投资上小心翼翼，控制成本成为互联网公司 [illegible] 们的主要任务，价格便宜量又足的微软 / 英特尔架构服务器成了许多公司现实的选择，相形之下，[illegible] 服务器几乎成为奢侈品。

这个世界对于 [illegible] 公司来说已经改变了。[illegible] 服务器的老客户、办公产品供应商 [illegible] 公司副总裁安德瑞格·米勒（[illegible]）认为："对手已经在价格和性能上超越了 [illegible] 公司，像我这样的人将会去寻找便宜的替代品。"[illegible] 年，这家公司租用的价值 [illegible] 万美元的 [illegible] 服务器到期后，米勒将会用更便宜的 [illegible] 或者惠普服务器来代替 [illegible] 的产品，据说，这将会为他节省 [illegible] 的资金。

在位 [illegible] 年的麦克尼利一直像鸵鸟一样无视这种标准化服务器浪潮席卷整个行业，他坚信，自己的服务器是用户最佳选择。此时的 [illegible] 公司，没有对此做出任何调整，仍然依赖着专有的 [illegible] 芯片和 [illegible] 操作系统。

事实上，早在 [illegible] 年，[illegible] 公司的几名工程师便提醒他注意价格低却功能强大的英特尔芯片，但麦克尼利不仅没有对此表示出应有的重视，反而决定 [illegible] 公司的服务器决不使用英特尔芯片。

接下来，他拒绝了华尔街分析师关于削减研发成本、裁员等建议，甚至，连 [illegible] 公司首席科学家比尔·乔伊（[illegible]）和公司总裁爱德华·詹德（[illegible]）的劝告都置之不理。

这两位高层苦劝麦克尼利目前的首要任务是如何度过行

业寒冬，而并非好高骛远地坚持理想。[illegible]年末，一向支持在研发方面投入大笔资金的乔伊都建议麦克尼利节省开支；詹德则在一次会议上透露，思科公司（[illegible]首席执行官约翰·钱伯斯（[illegible]告诉他，思科的销售已经大幅度下滑——

到了[illegible]年初，思科公司裁员[illegible]的计划警醒了许多科技公司，詹德为[illegible]公司制订出裁员[illegible]的计划。但麦克尼利坚信经济复苏在即，互联网公司不会总不购买新的网络设备。“我认为我们将会迎来有史以来最大规模的设备采购，增长的机会是惊人的。”麦克尼利表示。他认为为下一次采购浪潮做好准备更重要，因为暂时的困难就削减开支是短视的行为。

首席执行官的固执使[illegible]公司浪费了许多时间和机会，同时也令许多高层失望出走。到[illegible]年的中期，大约有一半的公司高层管理人员离职，爱德华·詹德带着落空的裁员计划离开[illegible]成为摩托罗拉（[illegible]公司董事长兼[illegible]

麦克尼利的倔脾气可不是一两天形成的。出生在底特律、父亲是美国汽车公司副主席的麦克尼利曾是个多才多艺的孩子，不仅学习好，还是一名出色的竖笛演奏手，同时兼任校网球队队长。一年夏天，他在一家汽车零配件厂打工，正好赶上联合汽车工人协会（[illegible]在这家工厂组织罢工。据说，恼怒的工人软硬兼施，或出言讥讽，或以炸弹相威胁，麦克尼利绝不参加罢工。“这看起来实在是太愚蠢了，”麦克尼利回忆道，“除了给公司带来损失，我看不到这些高工资的工人这样做有什么好处。”

在斯坦福大学获得[illegible]学位之后，麦克尼利没有像大多

数同学那样冲进华尔街或者进高科技大公司工作。而是在享受了一段啤酒、高尔夫时光之后，[illegible]年帮助朋友一起创建了[illegible]公司，负责日常生产管理。[illegible]年后，凭着那股子倔劲儿，麦克尼利被任命为公司[illegible]。

这种坚持专用芯片和操作系统、抵制行业标准化浪潮的做法，在高科技行业的历史上不在少数。[illegible]、苹果公司（[illegible]）等多家公司都曾相信自己的系统能够抵挡住标准兼容浪潮，利用其专有系统赚取高额的利润。但熬到最后，这些公司都难逃倒闭、被吞并、或沦落为行业中小角色的命运。

进退维谷

麦克尼利陷入了矛盾之中。[illegible]年代，他曾经坚持放弃使用摩托罗拉芯片而选择自己开发芯片，这和后来他力主自行开发操作系统一起建构起[illegible]公司往日的辉煌。就是说，正是麦克尼利的固执曾拯救了整个公司，但如今他的判断力和性格开始不断遭受来自外界和公司内部的质疑，而实际情况也的确不容乐观，现在按照发货量计算，使用英特尔或[illegible]芯片的服务器市场占有率已经超过了[illegible]。

[illegible]年底，麦克尼利考虑过让别人接替自己，但最后，他认为这时候公司需要他的坚持和勇气。

为了把亲手创立的局面苦苦支撑下去，[illegible]年，自负的[illegible]被迫作出了改变——[illegible]公司推出了自己的低价服务器，尽管似乎有些为时过晚，然而，这毕竟是一种基于英特尔芯片而使用[illegible]公司自己[illegible]操作系统的设备。推出这种低价服务器是冒着很大风险，它侵蚀了长久以来[illegible]公司建立起的品牌形象。原本为销售高端服务器所建立起来的商

业模式因此变得混乱，这种低价服务器需要更大的销量来确保利润，而这却正是 [illegible] 公司所不擅长的。

况且，这并不代表麦克尼利就此打算“洗心革面”，由于同微软的长期争斗，尽管采纳了英特尔芯片，但 [illegible] 并没有推出采用 [illegible] 操作系统的服务器，还是坚持使用自己的专有操作系统 [illegible] 这实际上会对 [illegible] 公司原有的产品产生竞争，并且损害了许多长期用户对 [illegible] 公司的信任。

另一方面，近年来的困境仍没能使 [illegible] 摆脱众矢之地的命运，它还是那些拥有更多资金、更强大技术力量的高科技公司超越的目标。[illegible] 年 [illegible] 公司为超越 [illegible] 公司重组了其服务器部门，如今它已经是最大的服务器厂商。而戴尔公司则拥有高效和低成本两大优势，其研发成本只占到销售额的 [illegible] ——这个比例 [illegible] 公司则达到了 [illegible]。

可以说，这位注重研发和长期计划的 [illegible] 严重低估了行业衰败的程度。保持着大规模研发投入的 [illegible] 在技术创新方面就此落后于实力雄厚的 [illegible] 等公司。

戴尔公司新任 [illegible] 凯文·罗林斯（[illegible]）如此描述麦克尼利和 [illegible] 之间的关系：“斯科特是个聪明人，但我看不到 [illegible] 公司有任何出路。[illegible] 公司会消失吗？不，不会。但我们同客户交流时发现，大多数人正在尽量减少使用 [illegible] 公司产品。”

从根本上说，当 [illegible] 成为大公司后，麦克尼利创业式的管理方式并不能够很好地保证股东的长期利益。在公司的鼎盛时期，他放弃了持续发展所需要的进一步努力，没有对未来的行业趋势有所预测，而只顾着以行业领袖的姿态同微软打口水仗。整个科技行业都不会忘记反对微软一度成为 [illegible] 公司

文化的一部分：麦克尼利花费了整个□□□年代来宣告微软不仅是他的竞争对手，而且还是一家低能公司，干掉微软——这是□□□的第一要任。

去留问题

自□□□年起，麦克尼利就开始担任□□□公司董事长和□□□之职。□□□年□□□公司总裁兼首席运营官爱德华·詹德离开公司后，麦克尼利便集董事长、□□□和总裁三职于一身。

可以说，大权在握的管理结构加重了这种个人控制危及公司前途的弊端，这使得舆论不约而同地将麦克尼利的去留确定为□□□重放光芒的决定性因素。“目前整个公司只能看到麦克尼利一个人在表演，显得心有余而力不足。”如果□□□公司能够对其管理结构进行调整，那么这将会在一定程度上增强投资者的信心。外界普遍认为“三权分立”有助于□□□公司东山再起。一些投资者希望麦克尼利能够就此离开□□□，至少应当让出□□□的宝座只保留个董事长的头衔——当船一直驶向冰山的时候，更换船长是很正常的选择。

不同于□□□年时的犹豫，如今的麦克尼利打算以自己的方式回应这一问题。

□□岁的他开始向外界强调，自己拥有□□□年的管理经验，而且身体健康、精力充沛、充满智慧，人际关系遍及全世界——总之，面对过去几年的批评他泰然处之，承认自己犯了一些错误，但绝对有能力帮助公司恢复盈利。同时，尽管已经连年亏损，但□□□仍然有□□□亿美元的现金和短期投资，这令麦克尼利信誓旦旦地表示将会重视削减成本，痛下狠手的他已经在□□□裁员中减少了□□□的员工。在这些基础上，麦克

尼利表示——“也许现在是赶走我的时候了。”

同微软的和解被外界理解为麦克尼利即将退位的信号。今年 源月，这对冤家终于抛弃宿怨，达成一揽子和解协议，微软同意向 杂志社公司赔偿约 [illegible]亿美元。麦克尼利也同巴尔默（杂志社[illegible]）[illegible]握手言和。舆论认为，作为著名的反微软斗士麦克尼利能否继续执掌一个对微软态度转变如此之大的公司呢？

几乎是同时，麦克尼利任命现年 [illegible]岁的乔纳森·施瓦兹（[illegible]）[illegible]为公司新任总裁兼首席运营官。施瓦兹在 [illegible]年以麦克尼利顾问的身份加入 杂志社，负责公司的软件业务已经将近两年。

如果麦克尼利能够交出 [illegible]的权杖，施瓦兹被认为是继任者的第一人选。因为施瓦兹的工作风格同麦克尼利十分相似。人们猜测，按麦克尼利的性格逻辑，离开公司的可能性取决于他找到了信得过的人来管理，而与自己相似看来是最能符合麦克尼利的要求，这会使他放心离开。

但反对的声音同时存在，华尔街就认为，施瓦兹缺乏足够的管理经验，而且施瓦兹充分认同麦克尼利的商业策略，这正是危险所在。目前 杂志社公司需要的是创新精神，施瓦兹并不具备。因此建议 杂志社公司应当从外部聘请一位麦克尼利的继任者，“至少应当从外部引进一批新鲜血液，这将对 杂志社公司很有好处。”

麦克尼利对该建议的反映是——甚至没有给 杂志社公司以外的候选人一次面谈的机会。

尽管施瓦兹的反对者不得不承认他在公司软件业务方面做得相当出色：成功确保 杂志社种类繁多的程序能够协同工作，

需要全本请访问 www.ertongbook.co

同时制定出合理的价格吸引很多客户购买这些软件产品。但这些很难确保他成功上位，因为他目前所取得的成绩并不能够弥补 杂志社公司在硬件市场的一蹶不振。他本人也承认，想成为 杂志社公司需要的稳健领导者，他还需要学习很多的东西。“我绝对没有足够的运营经验。”施瓦兹暗示如若继任成功，将会——“我身边有的是经验丰富的管理者，就算是他们已经忘掉的运营经验也比我知道的多。”

但愿这其中暂时不包括斯科特·麦克尼利。

猿冈特·蒂伦：贝塔斯曼摇继任 恍惚韵的狡黠

他从前任手中接过烫手的贝塔斯曼 恍惚韵教鞭，成功安抚了大股东的不满，他以更温和的方式推进着贝塔斯曼的扩张和变革。这就是一个 还猿岁老头子的智慧

居特斯洛，德国一个偏僻小镇。

不是什么旅游胜地，也没有出过什么大名人，如果不加解释，这几乎是个很难让人记住的地名。但是如果站在居特斯洛街头，看到一辆辆“图书巴士”当街穿行时，你也许会恍然大悟——是的，这个令人感到陌生却同时又世界闻名的小镇就是全欧洲最大的传媒集团贝塔斯曼的总部所在地。

冈特·蒂伦，在 猿年前取代他的前任——托马斯·米德尔霍夫，出任贝塔斯曼首席执行官。为了让蒂伦出山，贝塔斯曼董事会专门为他修改了“还园岁退休”的规定，让 员知圆年 愿

月出生的蒂伦顺利地在 [illegible] 年 [illegible] 月登上掌门人的宝座。

退休之年的上任

无论是对于全球还是对于中国的传媒产业，贝塔斯曼一直是一个炙手可热的名字。在进入中国的 [illegible] 年间，从书友会到在线 [illegible] 业务，从成立合资图书连锁公司到挺进中国图书批发市场，贝塔斯曼缓慢而坚定地扩张着自己的版图，虽然脚步稍显迟缓，但每一步都引起业界震动。

冈特·蒂伦在中国的知名度远不及他的前任——托马斯·米德尔霍夫。虽然 [illegible] 年 [illegible] 月发生在贝塔斯曼的换将风波，曾让人担心米德尔霍夫的离去将影响到贝塔斯曼在中国的战略，但是冈特·蒂伦仍未就此留给人们深刻印象。

不过，在贝塔斯曼总部，蒂伦的出任却颇为耀眼，很有些临危受命的味道。

他取代的米德尔霍夫绝非泛泛之辈。在米德尔霍夫只是一个小小的部门经理的时候，居然成功说服贝塔斯曼董事会投资美国在线。虽然只投资了 [illegible] 万美元，但在 [illegible] 年上半年，贝塔斯曼将这些股份悉数抛出时，收获了 [illegible] 亿美元。

也许商场上的胜利和迅速的升迁冲昏了米德尔霍夫的头脑，他不仅开始了一系列的扩张和收购，还极力主张贝塔斯曼通过首次公开发行的方式成为上市公司，拥有贝塔斯曼集团 [illegible] 缘控股权的摩恩家族对此忍无可忍，[illegible] 岁的莱恩哈德·摩恩，贝塔斯曼的第 [illegible] 缘代传人，公开表示他对米德尔霍夫失望，并批评他“非常无能”。

不难看出，摩恩对蒂伦寄予了很大的期望，而蒂伦上任后的所作所为也紧紧围绕着让老人家满意的核心。曾有评论家认为，当蒂伦接过贝塔斯曼的帅印时，他所面临的最大的挑战

来自内部——与摩恩家族的关系，和米德尔霍夫留下的 猿豫亿美元的债务。

在这两点上蒂伦没有让摩恩失望，首先他成功缓和了与摩恩以及其妻子里萨之间的关系，停止了米德尔霍夫那些备受争议的业务；他以 员藻豫亿美元的价格卖掉了德文杂志，将麻烦不断的音乐业务与索尼公司合并。这一系列举动之后，贝塔斯曼的债务减少到了 苑亿美元。

“公司将进入新一轮的扩张，”在取得一定成果之后，蒂伦立刻发表新的战略，“但是不要再对米德尔霍夫式的宏伟计划给予任何希望。”不过，他保留了在东欧收购一家小型或者中型电视台的收购计划，“这并非像一个哲学命题，一定要非此即彼。”他说。

在赢得摩恩认可的同时，蒂伦的作为也赢得了业界的赞赏，运营[illegible]一家德国媒体咨询师说：“蒂伦已经让贝塔斯曼重新走上正轨。”

典型德国风格

“开空头支票不是蒂伦的风格。”一位员工这样形容冈特·蒂伦。的确，与其前任喜好冒险、性格开放相比，蒂伦则更为“德国”，他严谨、慎重、注重脚踏实地。

也许是吸取了前任离职的教训，蒂伦从不夸夸其谈，从上任以来就坚守着“净利润上升 员园豫”的目标，即便在 圆园园原年的财务报表中，贝塔斯曼的净利润增长已经达到了 愿源豫，蒂伦也没有为此提高目标。

“圆园园原年，贝塔斯曼交出了一份令人满意的财务答卷，我们收益率显著提高……我们仍坚持销售回报率增长 员园豫的目标，这将使我们可以借助于自己的力量为未来的继续发展

提供资金。”蒂伦在 [illegible] 年 [illegible] 月回答记者就 [illegible] 年财务报告的提问时如是说。

但如果就此将蒂伦理解为希望“安全”度过任期，不要出现纰漏，则误读了他的谨慎。在提高收益率和巩固核心业务的同时，蒂伦着力改善公司治理。

首先在公司文化建设上就煞费苦心——既要让莱恩哈德·摩恩满意，又要适合未来发展。蒂伦把分权管理、创新精神和通过合作进行管理作为公司成功的基础，他说：“贝塔斯曼为其‘企业中的企业家’而深感自豪。卓越的高级执行官们只有相互合作才能产生优秀的企业家。通力合作必须成为我们日常事务的组成部分。”

为此，蒂伦在 [illegible] 年底制定了“增长和创新”计划，希望以更明确的业务目标和公司理念，来增强员工对公司和文化的认同感。

蒂伦非常重视员工满意度和认同感，“我们有独一无二的企业文化，其核心是合作关系的理念以及分散性管理。贝塔斯曼下属的公司和经营部门有最大限度的自由运作空间。同时，贝塔斯曼总是努力找到最好的人才，这包括艺术家、音乐家、作家、杂志制作者或者是能拓展业务的经理。我们也给这些高素质的员工自由发展的空间。”他说，“我们的企业文化首先是关注人，而不是业务。如果我们有最好的人才而且让他们像自由企业家一样行动，他们的业务也会做得更好。”

员工委员会主席 [illegible] 在总结 [illegible] 年员工调查时说：“满意的员工等于满意的结果，这个等式已经毫无保留地被应用在我们的日常管理中，而且取得成效。不要把信任当作一种感情，它应该是公司理性的制度，它将为我们赢得更多

优秀的人才。”

温和的改变

也许是为了表明立场，也许是为了赢得摩恩的信任，蒂伦上任时几乎全盘否定了米德尔霍夫的战略部署，但事实上，蒂伦否定的是米德尔霍夫的方式和态度，猿年间，在紧紧围绕“核心业务”的同时，贝塔斯曼温柔地扩张着，以董事会和摩恩家族可以接受的速度，日渐庞大。

当问及当前战略基础是什么的时候，蒂伦回答：“不断进步、提高市场份额和扩张核心业务、改革收购公司业务。”而蒂伦总是不忘记将所有的动作归结到他反复强调的目标：“我们现在的重点是在创新和增长，我们不会停下脚步，我们会不断前进。”比起剑拔弩张的收购计划，这样的回答显然温和地多。

而曾经让摩恩大为恼火的上市计划，当然不能再被提及，蒂伦也曾经明确表示：“我们为什么要上市呢？一个公司只有在需要钱的时候才上市，而我们自己就有维护企业增长所必需的钱。迄今为止，我们在不受股市影响的情况下成功地运作着企业。上市对我们来说并没有什么好处，有时还会被迫追求短期效果，而我们着眼于长期的思考和长远经营。”

可是就在发表这样的讲话不久之后，贝塔斯曼就表示，蒂伦与董事会将筹备将比利时投资公司贝[illegible]所持[illegible]的股份公开上市，为了不触及摩恩家族的利益，贝塔斯曼基金会和摩恩家族所持的股份将不会在股市上出售。此举的原因则是“继续集中精力扩展内容业务，这也是未来国际业务发展的重心。”看来不管什么样的战略部署，都是万变不离其宗，扩张、上市，米德尔霍夫时代的计划仍在继

续，不过蒂伦的方法更加温和，也更加聪明。

源戴尔：障碍似乎提前到来了

最近财务表现未能达到财务预期，是否意味着不停膨胀的戴尔模式遇到了天花板？接受本刊专访时，公司创始人迈克尔·戴尔和 [illegible]凯文·罗林斯均表示，直接模式可以让他们“无限接近完美”

[illegible]年来，迈克尔·戴尔（[illegible]持续展现着一种才华：创造奇迹。

这个高大、卷发、轻声细语的休斯顿牙医之子在 [illegible]岁时曾对其父表示：“我想和 [illegible]竞争”。以大学宿舍为起点，他只用不到十年的时间即称雄低端 [illegible]机市场，并在 [illegible]岁时成为历史上最年轻的“财富 [illegible]”企业 [illegible]即使如此，[illegible]年代初期，[illegible]和康柏们依旧认为，戴尔无法在高端市场有所作为——现在，戴尔已经在笔记本电脑市场拔得头筹，在服务器领域同样获得举足轻重的地位。

当年曾对戴尔充满质疑的对手，如康柏，已经丧失了独立抗衡戴尔的能力，无奈选择了与惠普合并。如果历数十年来在戴尔铁蹄下溃败的对手，不啻于一次对个人电脑工业史的回顾：[illegible]阿波罗电脑、通用数据、硅图，以及 [illegible]……各个阶段的 [illegible]业新锐力量，在戴尔面前都显得迟钝而缓慢。

“戴尔按照他自己的想法和喜好重组了 [illegible]行业。”圣地亚哥加里福尼亚大学的助理教授加里。菲尔德斯说。而杰克。韦尔奇同样给了戴尔极高的评价：“没有谁能将成本、质

需要全本请访问 www.ertongbook.com