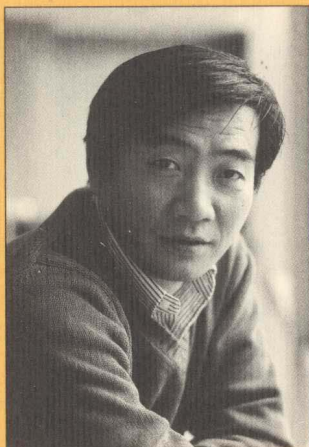


品牌与品质

李三 著



- ◎ A380北京航线首飞体验
- ◎ 酋长国航空新贵的私生活
- ◎ 这个夏天，奔驰开始在中国旅行
- ◎ 奥迪的麦比乌斯圈
- ◎ 宝马多方向尝试替代能源
- ◎ 「伊梅尔特时代」的挑战
- ◎ 穿梭于印度旧迹中的D.H.

三联生活周刊文丛

品牌与品质

李三 / 著

生活 · 讀書 · 新知 三联书店

Copyright © 2011 by SDX Joint Publishing Company

All Rights Reserved.

本作品著作权由生活·读书·新知三联书店所有。

未经许可，不得翻印。

图书在版编目（CIP）数据

品牌与品质 / 李三著. - 北京：生活·读书·新知三联书店，2011.1

（三联生活周刊文丛）

ISBN 978-7-108-03617-9

I. ①品… II. ①李… III. ①新闻报道 - 作品集 - 中国 - 当代 IV. ① I253

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 245120 号

丛书主编 阎 琦

责任编辑 岳 璞

装帧设计 雷 雯

出版发行 生活·读书·新知三联书店

（北京市东城区美术馆东街 22 号 100010）

《三联生活周刊》发行部（010-84050434）

（北京市朝阳区霞光里 9 号 B 座 100125）

经 销 新华书店

排 版 《三联生活周刊》美术设计部

印 刷 北京利丰雅高长城印刷有限公司

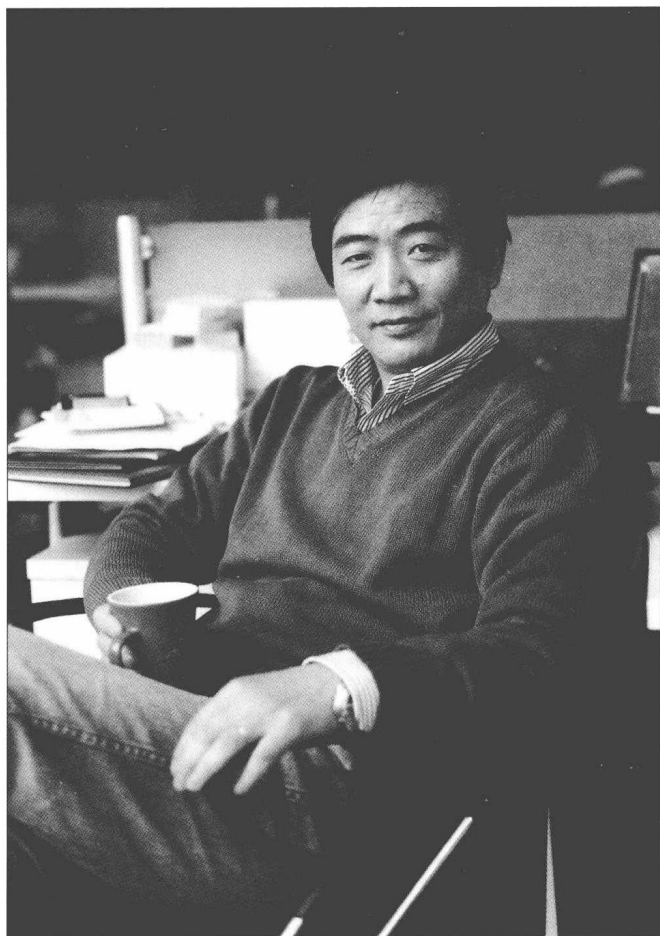
版 次 2011 年 1 月北京第 1 版

2011 年 1 月北京第 1 次印刷

开 本 635 毫米 × 965 毫米 1/16 印张 32.25

字 数 450 千字

定 价 50.00 元（精）



李三

2000 年起供职于《三联生活周刊》，现任主笔，主要做跨国公司报道。

序

:::朱 伟

李三是 2000 年深秋从德国回国的，我至今清晰记得他到净土胡同，进我办公室时的模样：未到冬天，已经穿了厚厚的臃肿的衣服，围着围巾，怕冷，似乎感冒着。这是在欧洲生活惯了的人的一种常态。在我的印象中，他似乎是编辑部里被传染感冒频率最高的人。“我在德国待了很多年，待得没意思了，就回来了。”这是他当时的自荐，他是第一个到《三联生活周刊》的“海归”。当时我还有点怀疑——他是否真把《三联生活周刊》当做回国后一心一意的立足地？没想到，他回陕北老家探亲仅一周，就真踏踏实实在周刊待了下来。这一待，一晃就十年过去。

李三刚到编辑部时，凡事都必提德国，以德国为荣：“这个事要是在德国嘛……”，由此，有人就称他是“德国人”。他好啤酒，当然也是“德国人习气”，每逢聚会，总是举起酒杯，貌似放眼周围无敌手的样子。那时，在聚会中他最有兴趣论战的对手，常常是社会学部的高昱，他称高昱为“高日立”，曾以自己的德国立场嘲笑高昱的立场。但主动攻击到最后，常常高昱还是好好的，他自己却已醉如烂泥。于是，大家都感觉他是一个特别实诚的人，实在、直率、简单，有点酒激发，还热闹可爱。

李三刚到编辑部时，爱请男同事去喝啤酒，请女同事去喝咖啡。记得他最浪漫的一次表现是，刚到编辑部那年过情人节，编辑部所有女士，包括管资料的老太太，每人桌上都收到了他赠送的一支含苞待放的玫瑰。那真是一个特别难忘的日子。当然，李三现在不会再用那样的方式展示他浪漫的表现了。现在，更多时候，他坐在办

公桌前，话变得很少，也难得有眼睛亮亮地看着你的时候——编辑部是个充满压力的地方，他在这里磨砺了十年，心气已经磨砺掉了不少，他已经少了很多自以为是的意气风发。

李三是个自尊心特强、心气也特高的人。直到前几年，编辑部开选题会，因为他的发言被他人插断，他还有勃然变色、愤然离去的经历。他希望他的声音是编辑部不可忽略的一种意见，为此，我能感觉这十年他一直在很辛苦地努力。相处长了，大家都知道了他的秉性，体会到了他的为人，也就都懂得对他的尊重。在编辑部，年纪小些的开始尊称他“三哥”，叫顺了，大家也就都这么称呼。

李三的长项是德语，他入职后做的第一篇稿子是《大股东控告戴姆勒－克莱斯勒》，然后又很快报道了德意志银行。严格说，他是《三联生活周刊》真正意义上公司报道的拓展者——这首先来自他能迅速地接近德国公司高层的能力。他的第一篇对德国公司高层的专访是突破蒂森克鲁伯公司的总裁，随后，他的采访突破能力逐渐获得了越来越多伟大公司的认可，从德国到欧洲，从欧洲又扩展到美国。他能在众多媒体记者云集中站出来提出自己一针见血的问题，他能够要求与大公司总裁直接对话，甚至，许多次的专访，都是在总裁去机场的车上随机完成的。他的报道是在比较与传播中不断得到大公司们认可的，前提是因为他从来都是认真地做功课。别的记者觉得携带资料是累赘，会随拿随扔，他却每次出差，箱子里都装满资料，他会把每个公司的资料都认真搜集起来，以便认真分析，保证每一次采访的质量。其实，到《三联生活周刊》工作前，他从未接触过新闻，没有经过专门的文字训练。他的文字能力，严格说，都是一篇一篇文章改出来的，改一次记一次，这十年我在不断给他施加压力，他写稿路上的辛酸，相信只有他太太与我，体会得最深刻。

李三现在是周刊每年出差最多，也是飞国外最多的主笔，忙不迭的时差变换，他常常面有菜色。商业报道的要求，常常是飞过去，两天采访，马上又飞回来，在航班上就要开始写稿。李三是编辑部少有的发稿不需要催促的记者，要求每周日上午之前发稿，他总是

提早在周五晚上或者周六就写完稿了，从不需要你操心。至于他所面对的困难，十年里他从未提起过。他总是说：“做这一行，应该的。”每次发稿，都要附一句：“周末快乐。”

作为一个面对大公司，负责商业报道的主笔，李三更重要的品质是洁身自好。做公司报道容易与利益有染，李三对此是最不齿的。他一直严格把握着行业报道与广告之间的差别，准确传达公司能给读者以启发的信息，及时报道行业发展的态势。我以为，他也正是以他自己的行为，才获得了越来越多公司的尊重。

李三这十年，基本上没有参与作为周刊形象体现的封面故事的操作，在周刊这个团队中，他的报道一直处于“配餐”或“后勤支持”的位置。但他一直认真恪守着自己的岗位，做好自己，对他人成就投之以赞赏，并努力激励自己。甘居一隅，做好自己，尊重自己，尊重他人，不以边缘的心态看自己。实质上，他对许多伟大公司总裁的采访，都提高了周刊在行业内的知名度与影响力。更重要的是，因为他的努力，使更多伟大公司都深入认识了《三联生活周刊》的价值，他本身已经成为这些公司与周刊之间相互沟通的一座重要的桥梁。

现在李三要出文集了，也许，他的文章不能以文学价值或社会学的价值来做评判，它们的价值在行业、商业的领域，许多伟大公司高层所传达的意识，对于商界人士有极强的启示意义，也对普通人了解自己的生活的因何而改变具有认识价值。一本刊物是一个信息传达的整体，在这个整体中，商业信息绝对是不可忽略的一部分。李三对于《三联生活周刊》意义的另一方面，大约通过这本文集就可以领略到——它本身就记录着《三联生活周刊》商业报道的一个发展史，虽然它只是《三联生活周刊》这棵树上的一个枝杈，但一棵繁茂之树正是因为这些枝杈的茁壮成长而共同构成的。

当然，李三的文字容量还有再提高的可能，这应该是他下一个十年努力的目标——能成事者，事竟成，我坚信这个理念。

2010年10月28日于北京

目录

序.....	朱伟
--------	----

No.1 航空篇

波音空客的中国空战.....	3
波音的梦想路演.....	10
“泰勒机长”和波音公务机.....	15
被推迟的“梦想”	20
目击世界上最大客机的诞生.....	26
“空客A320项目”落户天津始末	34
公务机天空的中国潜力.....	40
A380北京航线首飞体验	47
法国饮食文化的空中名片.....	54
法航40年的中国风向.....	58
除了低票价，还能做什么.....	65
探访美联航飞机维修基地.....	71

经济舱升级关乎大多数·····	75
巴西航空起飞于支线·····	80
航空界的一场“韩流”·····	84
酋长国航空新贵的私生活·····	89
迪拜的“肚脐梦”·····	94

No.2 汽车篇

复苏的迹象正在显现·····	107
沃尔沃表态：“被收购”后会更好·····	113
沃尔沃家的新生代·····	117
哥德堡碰撞·····	121
奔驰有信心赶超对手·····	128
奔驰的零排放路书·····	134
这个夏天，奔驰开始在中国旅行·····	140
起步稍晚，更要“奔驰”·····	144
新一代颠覆“坐奔驰”·····	152
两代设计总监的奔驰·····	160
宝马多方向尝试替代能源·····	164
宝马的表现以及表现欲·····	169
吴佩德感慨中国“20年走过100年”·····	174
宝马X6，一个年轻设计师的里程碑·····	178
美国宝马设计工作室见闻·····	184
宝马的玄机·····	188
一年100万辆的奥迪想象力·····	196

奥迪家族的大块头儿·····	201
奥迪A6，一个王朝的中国里程·····	206
奥迪Q5，搅热市场的又一条“鲶鱼”·····	216
奥迪的麦比乌斯圈·····	223
零下40℃的驾驶体验·····	229
在奥迪总部感受“中国主场”·····	234
通用汽车新总裁坦言：中国市场太重要·····	242
上海通用如何继续·····	248
并非虚构的2030驾乘·····	257
福克斯认定“两厢车时代”来临·····	264
福克斯能否成为新标尺·····	269
福特坚持“一个福特”·····	272
大众：肯定要做的和肯定不做事·····	275
汽车强人苏伟铭的理想·····	279
大众汽车启动中国电动车战略·····	284
从第四代尴尬到第六代走红·····	289
“A计划”与斯柯达使命·····	295
日产增值计划的最后王牌·····	299
英菲尼迪演绎另一种豪华·····	302
“广本”的扎根之举·····	307
“本田模式”力排日系车质疑·····	311
揭开宾利的豪华面纱·····	316
寻访兰博基尼的足迹·····	322

劳斯莱斯只为小众服务·····	328
稀缺的激情法拉利·····	331
阿斯顿·马丁的“北京008”·····	337
不以速度论英雄·····	341
米其林，赛道上的爱恨情仇·····	350

No.3 电器篇

皇家飞利浦的“十一五规划”·····	357
飞利浦，7年里的加减法·····	361
优质生活的可寻空间有多大·····	368
“可持续”是一个商业机会·····	377
西门子上演“打虎亲兄弟”·····	382
“三驾马车”很受用·····	387
更聪明的厨房·····	392
“伊梅尔特时代”的挑战·····	398
“GE奥运总裁”的北京收获·····	408
GE的绿色账单·····	413
爱迪生与北京奥运会·····	419

No.4 邮政篇

“50克垄断”也会消失·····	427
穿梭于印度旧迹中的DHL·····	433
DHL欧洲大本营见闻·····	439

No.5 医药篇

美国礼来在中国的“行医之道”	447
一位医药公司总裁对中国医改的期望	454
世界经济大灾之年的少数派	460
诺华布局中国不仅仅是疫苗	465
专利保护与救死扶伤之间	470
“强生模式”有了中国版	476
禽流感让罗氏公司面临利益抉择	479
跨国药企的“中国处方”	483
葛兰素史克的“研发线”	489
难啃的骨头与“阿斯泰来奇迹”	493
后记	498

No.1 航空篇

波音空客的中国空战

2004年8月16日

波音和空中客车在中国上空的竞争由来已久，近来，双方毫不含蓄地争抢中国市场，几乎到了对决的境地。

“在未来20年，中国将成为美国之外最大的民用航空市场。我们预测：未来20年中国将需要2400架新飞机。”这番话是波音民用机集团市场营销副总裁兰迪·贝斯勒对中国市场的预测，该预测决定着目前波音公司对中国市场的战略走向。贝斯勒在他的预测报告中分析：“中国的机队规模预计在未来20年增至4倍，2020年的机队规模将超过2800架，老龄飞机将从中国机队退役，新交付的飞机一部分用来替换老旧飞机，另外一部分用来满足系统增长的需求。目前中国机队约有700架飞机，其中73%是单通道飞机（包括直线飞机），20年后，单通道飞机将增加4倍，双通道飞机将从目前的188架增加到740架。”

而空中客车公司客户事务副总裁亚当·布朗在北京对新闻界说：“到2022年，为了适应运输量增长的需求，并更换老化的机队，中国内地航空公司将需要至少1316架干线飞机，即100座以上的客机，总价值约1400亿美元。这将使中国成为仅次于美国的空中客车公司产品第二大潜在市场。意味着未来20年，100座以上大型客机中每12架就有一架是为中国内地航空公司生产的。这其中包括701架像A320系列飞机这样先进的单通道客机，178架像A330-200这样备受

欢迎的小型宽体客机，332 架中型宽体客机，如十分成功的 A330-300 飞机和 A340 系列飞机，以及 105 架像 A380 这样的超大型飞机。”

大小商机都卖飞机

同样都是航空公司主管销售的负责人，对中国未来 20 年航空市场的预测差距还是很大，2400 与 1316 架，飞机从数量差距上来看是 1084，动辄上亿美元的飞机单价，这个差距意味着千亿美元的进项。但是，两个航空巨人对中国市场飞机增长的需求量判断无二，都认为“在未来 20 年，中国飞机的需求量将增长在 4 到 5 倍之间”。

端详两大巨头的预测报告不难发现，原来他们都是根据自己的产品系列，非常“实用主义”地为中国航空市场开出药方。波音的 1400 架预测根据是：中国在未来 20 年需要体积较小，但速度较快，经济效益较好的 200 座位上下的飞机；而空中客车则认为：中国人口众多，特别是大城市之间的客流运输，尤其需要大型号的飞机。

飞机制造业的两大巨人在分析报告中都注意到了中国未来发展的几个特殊事件：首先是中国快速增长的国民总产值，在过去几年一直维持在 8%（波音预测是 8.4%，空中客车为 8.1%）；甚至像西部大开发这样纯粹的中国“内部政策事物”也被他们认为是卖飞机的好机遇。当然还有北京 2008 年的奥运会，上海 2010 年的世界博览会等等。加上中国成为世界贸易组织成员以后，日益增长的货物和人员交流自然会刺激航空市场发展。

除了这些大事件大背景，航空巨人甚至注意到了更多细节，比如包括机票价格限制的放开、航空公司股份化、中国与其他国家签订的更宽松的航空协议（例如最近中美签订的航空协议），以及越来越多的中国人有了国外旅游签证等等。

值得注意的是，在空中客车的 A380 和波音的 7E7 研制生产过程

中，都吸收了中国航空企业介入参与。今年6月，空客和波音先后与中国的航空企业签订了部件转包生产合作协议。业内人士普遍认为，两大民航飞机制造巨头主动加大与国内航空制造企业合作，潜在目的是希望吸引国内厂商加入到自己最新产品的制造，利用航空公司对国内厂商的信任，坚定国内航空公司购买空客A380以及波音7E7的信心。

空中客车自从2003年开始交付飞机的数量就已经超过了波音，波音希望其新的梦想者飞机能重夺失去的市场。空客中国公司有关负责人表示，目前空客公司正在与国内各航空公司就A380客机的销售进行接触，部分国内公司已经在对A380的引进作评估论证工作。而波音民机集团高级副总裁曾在某个场合默认，中国内地已有6家航空公司计划购买最多60架波音7E7飞机。

谁制作最好的标题？谁造出最好的飞机？

波音和空中客车的竞争在工业界几乎是空前的，无论是可口可乐和百事可乐，还是微软与IBM，即便是汽车巨头们的竞争也很少有像他们两家来得这般激烈。原因其实很简单，民用航空领域也是目前世界工业界唯一仅由两家公司垄断着的行业。世界上能够制造100座以上的飞机，并且有从100到500座系列产品的飞机公司只有波音和空中客车。

一般来说，大企业之间的竞争是很常见的，但有实力的公司高层很少评价竞争对手。可事有例外，空中客车和波音公司高层在言谈上几乎唇枪舌剑。

7月底，空中客车公司总裁兼首席执行官弗加德在范堡罗航展上说：现在全球航空业正在恢复，甚至好于“9·11”前的水平。一些航空公司已经要求飞机制造商提前交付飞机。空中客车公司预计今年要交付比去年（305架）更多的飞机，也意味着今年空中客车公司