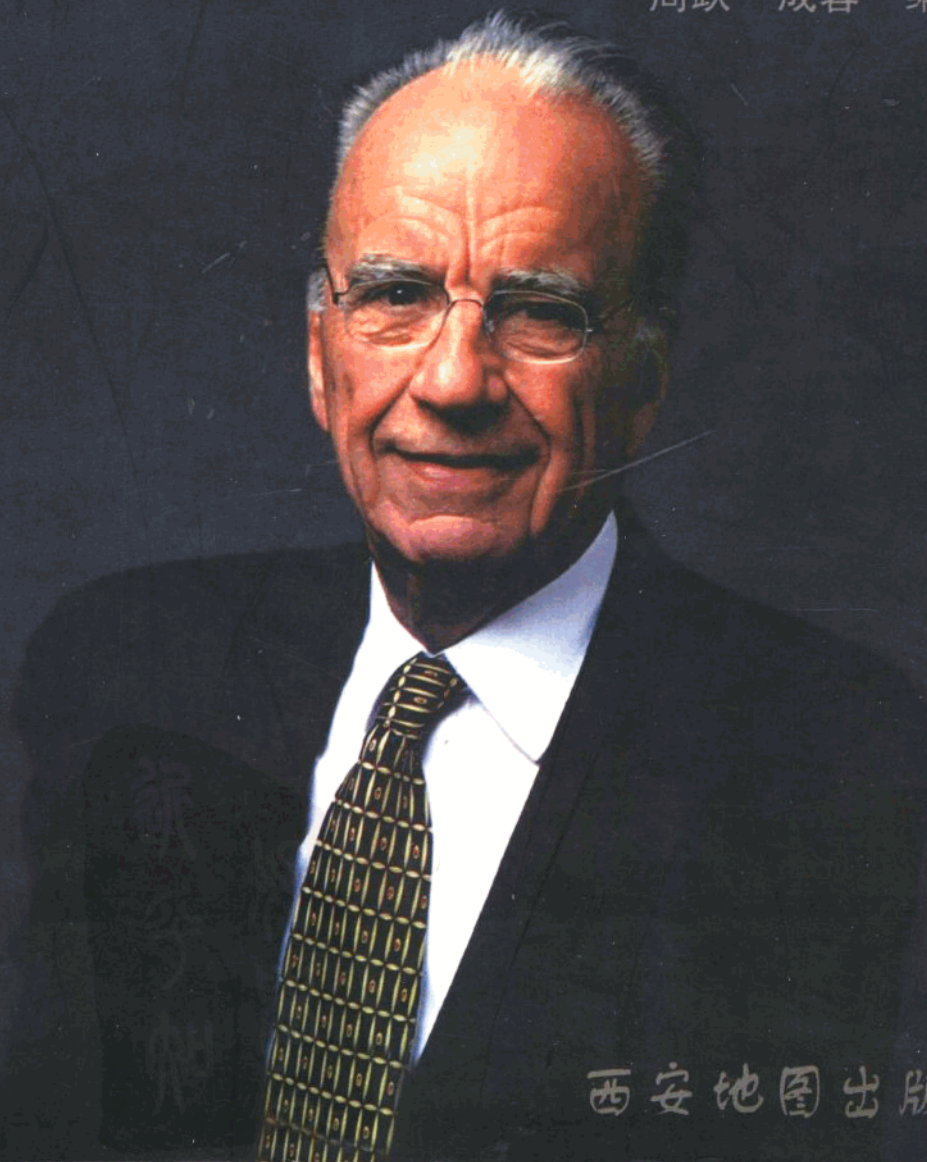


做最伟大的总裁

# 总裁智囊

周跃 成蓉 编著



西安地图出版社

# 前 言

他们都是剑财高手，他们都是操纵企业航母的财富先锋，他们也是敢于向掌管“可口可乐”、“微软”的“财富巨无霸”公开叫战的骁勇商将。他们不是天才，却能创造天才所能创造的价值；他们原本贫穷，却能在贫穷中成就大业，他们名字背后都有一系列精彩的成功故事。他们用其智慧，来塑造名牌，塑造中西方总裁的不同形象。

在 21 世纪，全球各大企业需要什么样的总裁来领导企业的资本运营？答案是多样的，但有一个是不变的，那就是他应该是多变的战略家，灵活的交际家、商人和金融家，他还应该是信息、技术和风险管理的专家。

那么中国的总裁们在用一种什么思维方式发展自己的企业？以什么来与西方企业家抗衡？套用毛泽东的话来说，中国工商界老总们要在惊涛骇浪的商海中立于不败，必须研究关于中国工商界发展与命运的自身规律。这就是为什么中国的总裁在塑造企业文化时，其思维方式与西方总裁有较大差距的一个原因。纵观当今世界经济及商海风云人物，世界十大巨富中有八位产生在美国，这只能说明一个问题，要想成为世界级富商，你就必须进入富人圈，要想成为世界级的总裁，你就必须尽快掌握总裁间的游戏规则，中国的总裁们与世界级总裁相差多远，并不重要，重要的是他们无论在商业，还是在科学、技术以及工业方面都是“推动者和引导者”，他们可望在未来的 10 年塑造商业世界崭新的面貌。本书诠释了近 60 位中外总裁创业创富的人生体验，剖析他们先人一步、独领风骚的经营理念和智慧谋略，展望中外企业的未来发展趋势和行业走向，提出中国企业家走向全球经济舞台的思维见解和基本途径，力求对未来的企业家有所启迪和帮助。

本书从八个方面来诠释成功总裁的奋斗史。总裁财富先锋、总裁经营天下、总裁投资现场、总裁沉浮哲学、总裁风险驾驭、总裁变速思维、总裁新秀追击、总裁个性妙论,其中既有总裁的精辟理论,又有总裁的运作实例,可以让您对总裁成功之道手到擒来。

有人说,在中国,要当好总裁,必须做好四件事:定战略、带队伍、建班子、适应和改造环境。在此基础上,老总们还需有三研究:一是研究企业发展规律,二是研究企业管理规律,三是研究中国国情。每一个成功的总裁,都离不开这些。每一个想成为总裁的人士,更要谨记。

此书是让你成为成功总裁的一手教材,也是未来总裁奋斗的样板答案。



## 目 录

**第一章 总裁财富先锋**

- 1、鲍尔默 玩转微软的新舵手·····1
- 2、英格尔 遥控全球白领公寓·····4
- 3、默多克 传媒皇帝宝刀未老·····8
- 4、李泽楷 数码王子“蛇吞象”·····11
- 5、刘永好 “希望利刃”杀出新版首富·····14
- 6、杨 斌 一夜冒出来的总裁黑马·····17
- 7、仰 融 并购高手 企业大鳄·····19
- 8、许荣茂 国际都市的跨国总裁·····21
- 9、陈丽华 紫檀王国里的女当家·····23
- 10、徐 明 中国最年轻的“亿万总裁”·····25
- 11、张跃兄弟 第一架私人公务飞机拥有者·····26

**第二章 总裁经营天下**

- 1、新高潮模式 陶新康垄断中国木业·····29
- 2、斯达康模式 吴鹰打破名牌价高观·····32
- 3、华为模式 任正非的“新贵族体系”·····36
- 4、金花模式 吴一坚欲做“世纪金花”·····41
- 5、正泰模式 南存辉开拓“东方电器之都”·····45

**第三章 总裁变速思维**

- 1、创 维 黄宏生背水一战·····49

2、恒源祥	刘瑞旗死里逃生	50
3、太太口服液	刘广霞捕捉女人文化心态	52
4、五粮液	润物细无声	53
5、燕 啤	李福成山东伏三虎	54
6、美的	方洪波誓与格力决一死战	56
7、红太阳	冯玉良直面危机公关	57

## 第四章 总裁投资现场

1、巴菲特	投资王大闹金融市场	58
2、贝卢斯科尼	总理不过瘾 总裁才好玩	63
3、蔡万霖	疯狂制造“保险高潮”	64
4、麦克琳	硅谷炼出来的投资皇后	66
5、伯金斯	6亿风险投资金堆砌“上市王”	68
6、柯 克	快速筹资巧妙投资	71
7、华 特	投资风险预测家	73

## 第五章 总裁沉浮哲学

1、吴炳新	三株的大起大落	74
2、姜 伟	沈阳飞龙折翼前后	76
3、张树新	“中国第一网”的环境恐慌	78
4、乔 赢	红高粱变成“黑高粱”	80
5、布里克林	低价竞争毁了“雨戈”	81
6、伯尔	独裁统治拖垮捷运	82

## 第六章 总裁风险驾驭

1、杜 厦	敢当中国沃尔玛	83
2、罗忠福	“投机+冒险”的实业家	85
3、孙广信	“三大经济战役”成就巨富	86
4、张宏伟	资本国际化的预想家	87

- 5、郭 浩 操纵超大绿色产业链·····88  
6、米恩华 缔造华凌神话·····90  
7、罗日炎 当不了孙子就当不了老子·····91

## 第七章 总裁新秀追击

- 1、杨元庆 继往开来的联想新掌门·····94  
2、何柏权 驾驶饮料“航母”远征全球·····97  
3、杨 澜 是美女也是富豪·····101  
4、李书福 民营汽车工业的“带头大哥”·····104  
5、郭广昌 明日中国的“高科技王”·····107  
6、李亦非 熠熠生辉的传媒新星·····110  
7、王峻涛 筑建中国网络商务帝国·····113

## 第八章 总裁个性妙论

- 1、高尔文 救活摩托罗拉只用五个“E”·····118  
2、埃里森 盖茨下岗,首富将是我·····120  
3、贝瑞特 英特尔的偏执狂·····124  
4、孙正义 当过两天世界首富·····130  
5、张瑞敏 海尔逼近“中国品牌老大”·····134  
6、李冬生 TCL,世界级的中国企业·····136  
7、郑李锦芬 我是女人,我怕谁?·····138  
8、王佳芬 光明乳业妙用国际资源·····141

# 第一章 总裁财富先锋

## 1. 鲍尔默 玩转微软的新能手

个人拥有财富 166 亿美元,2001 年度《福布斯》世界富豪排行榜位列第 13 位

- 1956 年 出生于底特律
- 1980 年 加入微软
- 1995 年 总裁办公室进行改组。鲍尔默主持销售和服务支持部门
- 1998 年 接替盖茨,晋升为微软总裁
- 1999 年 鲍尔默与盖茨密谈,商定公司重组计划
- 2000 年 被任命为微软首席执行官

1. 比尔·盖茨将世界最值钱公司的权杖正式移交给了史蒂夫·鲍尔默,史蒂夫·鲍尔默成为微软的新任首席执行官,这样一个历史性的动作表明:微软将从盖茨时代走向鲍尔默时代。

1998 年 7 月,面对微软被拆分的威胁,年仅 44 岁的盖茨主动辞去总裁职务……这消息既出人意料,又合情合理,盖茨在记者会上表示:“我将回到我最喜欢的领域——未来科技上。鲍尔默的晋升可让我把时间完全奉献给我的最爱——建立杰出的软件与规划未来的策略。”

盖茨决定由他的副手及多年好友史蒂夫·鲍尔默接任他的职务,而他自己则把注意力集中在未来的策略方向上。美国前总统克林顿把盖茨的决定形容为“天才之举”。他说:“我认为他的行动引起了人们的兴趣。”

盖茨称,其得力助手鲍尔默接任总裁后,将负责协调微软各生产线和开发小组等日常业务。分析家指出,其实盖茨早已把这些事务交给了鲍尔默处理,现在盖茨只是给他正式的名分罢了。

专家都认为,盖茨在这个时刻把企业经营的工作交给鲍尔默是非常合乎逻辑的事情,市场调查公司 Meta 集团主管员瑞斯表示,盖茨毫无疑问是一流的软件奇才,盖茨回到本行对于微软绝对不是坏事。

但是部分观察家却无法不把微软的领导变班做进一步联想,有人认为,盖茨在这个节骨眼下台,和司法部可能要求分割微软有重大关系,Forrester 研究公司分析师布朗说,不仅如此,周围的竞争环境也构成压迫微软分家的压力,但是如果创办微软的盖茨在位,进行分割会有极大的困难。

鲍尔默首当其冲要迎战垄断案!盖茨将公司的命脉交给了二号人物鲍尔默手中,不免令人感到盖茨准备打一场硬仗。随着报道越来越多地提到检察官想将微软分割,盖茨已迫在眉睫地要找对付的方法。

有人认为,盖茨此举是主动为公司日后被政府勒令一分为二作准备,每人负责管理一家公司;同时,盖茨算准司法部在反垄断案中想打击的只是他自己,如果他下台,则司法部真的要分割微软的机会便会大大减低。一向被认为敢言和立场强硬的鲍尔默,实在适合担当领导角色。

他获得提升成为头号人物后,立刻以准备打一场硬仗的口气说:“任何人想分割这家公司都是莽撞和不负责的。”

他誓言不会进行对公司有重大损失的并购,又说司法部有意泄漏消息,是想借此逼微软尽快庭外和解。正如一位分析人士指出:“这是好的转变:微软将要面对很多挑战,鲍尔默是了不起的管理人才,他的个性实在比盖茨更适合当总裁。”

鲍尔默是盖茨在哈佛大学的同学,于 1980 年即微软公司成立后 5 年加入。他靠着微软的近 5% 的股份,现在已在《福布斯》富人榜中排在第 13 位。

作为新任首席执行官史蒂夫·鲍尔默曾经来华,其中有一个任务就是首次向中国用户宣讲微软第三代互联网平台 Microsoft.NET。

2. 1980 年,盖茨在他的游艇上以 5 万美元的年薪聘用了鲍尔默。鲍尔默于是成为微软第一位非技术学院毕业的受聘者。从此,鲍尔默就开始了他在微软至今已长达 20 年的激

动人心的职业生涯。

对于大多数中国人来说,与家喻户晓的比尔·盖茨相比,鲍尔默对他们来说还显得很陌生。实际上,具有帅才的鲍尔默一直是盖茨亲密的朋友,自1980年加入微软以来,他已经在微软工作了20年。但是在微软任职期间一直只是在幕后,起着可靠的副手作用。有知情人士认为,微软公司的成功不仅归功于它的软件,更多地应归功于其非同凡响的市场能力。鲍尔默因此而获得了巨大的声望。他的锐意进取的领导才干和倡导公司竭尽全力的处事方式,与盖茨相比有过之而无不及。

鲍尔默的父亲是瑞士人,而母亲是俄罗斯人。他在密歇根州高底特律不远的法明顿希市长大,与盖茨的联盟起始于1974年,当时盖茨是哈佛二年级的学生。这两位数学疯子是在学校电影院里观看《雨中情》和《橙色钟表机械》两部电影时相遇的。看完电影后他俩曾合唱剧中歌曲,获得同宿舍同学的好评,后来这两人在业界决斗场上也总是联手出击。

鲍尔默是盖茨在哈佛大学的同班同学,两人同住名为“卡雷房”的宿舍。他和盖茨一样精力充沛,可以长时间熬夜不眠。但盖茨常通宵达旦玩牌,两人会在早晚时碰面,一起讨论应用数学,他俩一起选修研究生的数学和经济学,但盖茨大多数时候都逃课,期末才玩命突击,花尽可能少的时间,得尽可能高的分数,这就是他们的游戏。在“宏观经济学”的期末考试中,两人虽然从未上过一堂课,但鲍尔默得了97分,而盖茨高达99分。虽然两人都想将上课时间降到最少,但与盖茨的不务正业不同,鲍尔默则将大量的时间投入社会活动。他不仅管理足球队,担任文化社社长,还是社交俱乐部的成员。盖茨则属于那种不善交际的家伙,腼腆而拘谨,不喜欢抛头露面。在鲍尔默的带动下,盖茨参加了更多的社交活动。

两人个性不同,但较为投缘,用盖茨的话说,两人是“高频段交流”,彼此能接受对方的全部信息。两人经常如两台联机的终端一样,或争论或玩笑或嘲笑或闲聊。盖茨退学下海,鲍尔默则认真真学完,获得学士学位。此后进入宝洁公司担任产品经理,他对学习似乎还意犹未尽,又进了斯坦福商学院深造,但刚学了一年,就接到了盖茨的电话。当时,微软生意蒸蒸日上,急需人手,尤其需要一位能干的非技术人员帮助管理,将这帮散漫的程序员们组织起来。盖茨想到了鲍尔默,但鲍尔默对学位恋恋不舍,盖茨许诺给他一部分微软的股份(据悉达7%),这小子权衡了一下,觉得这个公司比学位划算,于是也成了一名无限期休假的学生,当时公司才16名员工。

在哈佛一起求学期间,鲍尔默曾在一次著名的全美国普特南数学竞赛中击败过盖茨。他在校园里担任过文学杂志的编辑,并且是学生报纸《红色哈佛报》的广告经理;他是男生“狐狸俱乐部”的骨干,曾劝说盖茨加盟。鲍尔默在以优异成绩结束在数学系的学业后,考入斯坦福商学院,但他决定推

迟去报到。他去当时设在新墨西哥州阿尔布奎克市的微软总部拜访盖茨,然后去辛辛那提的宝洁公司任职,担任产品助理经理。

1979年春,他返回斯坦福。与他的哈佛朋友盖茨一样,鲍尔默没有完成在斯坦福的学业,不过还是在头一年就获得两项一万美元的奖学金,从而名声大振。当微软的业务日益扩大之际,盖茨急于寻求一位管理人才。他终于成功地说服了当时正就读于斯坦福的鲍尔默,于1980年在他的游艇上以5万美元的年薪聘用了鲍尔默。

3. “销售、服务、可靠、安全”,这是史蒂夫·鲍尔默带给微软的原则。他有着与众不同的计划:更丰厚的收入,更大的营销计划和对用户更多的关注。

鲍尔默要求大家按照消费者的需求而不是产品需求进行改组,即使一些高级主管的离开也丝毫不能动摇他的重塑计划。这标志着微软以客户和消费者为中心的经营原则的开始。于是,雇员更多地走出办公室去拜访消费者。让产品部交纳每个消费者服务的电话费,因为是部门的产品引起的问题,这也是他的主意:如果消费者打电话抱怨某个部门,那么花在解决这个问题上的时间与金钱将反映在该部门的盈亏报告里。就在美国地区法院做出分散微软的判决时,鲍尔默仍从容地飞行于欧洲上空,像什么也没有发生一样,恪守着公司最不可动摇的客户承诺原则,这种对客户的忠实以及良好的商业素养是属于鲍尔默的。这种特质毋庸置疑地可以帮助这位热情且舍得投入的管理者,带领微软走向更大的成功。

鲍尔默也更倾向于明确地承认,微软需要寻找新的收入增长点。在公司召开的全球销售会议上,鲍尔默陈述了公司的三年成长计划,其中包括业务创新、从家庭和小公司那里寻求更多的收入。

以前,微软曾掀起了一阵签订协定的旋风,其中包括一些闪电式的巨额投资。而鲍尔默却试图减缓这股旋风的势头。他认为这些投资分散了公司对主营业务的注意力。鲍尔默还成功地把微软旗下的专业网站剥离出来,形成独立的公司或合资企业。他从福特汽车公司那里为CarPoint网站引入了25%的投资,并同意微软的旅游网站公司Expedia发行原始股,单独上市。

与盖茨相比,盖茨是个不时冒出新点子的思想家,鲍尔默是个纯粹的商人,经常东奔西走,善于聆听客户的想法。为此,雇员们说,作为老板,鲍尔默比盖茨要严厉,他经常对产品提出难以回答的问题,使属下如坐针毡。出席公司的会议时,鲍尔默经常迅速地来回走动以激发雇员的能量,讲话中谈到要点总要重重地捶击桌面。雇员们谈到编写年终述职报告时,不得不认为那可能是一件“残酷”的差事。因为鲍尔默很可能会提出一针见血的、令人难堪的问题,有时真的让人两腿战战,几欲先走。



面对4万名雇员、229亿美元年销售收入以及总价值数千亿美元的资本,无可辩驳,鲍尔默所接受掌管的公司是世界上最成功的企业,如此大家该何以掌门?他又将怎样对得住这一连串沉甸甸的数字?他该怎样为这个巨大的航母把握航向?

现在答案已经出来了。在1999年6月的论坛上,鲍尔默和盖茨一起推出了Microsoft.NET,从此,全球就刮起了旋风。

“基于诸如XML和SOAP等因特网标准的Microsoft.NET融合了当今最优秀的计算和通信方案,能够促进因特网从基于HTML协议的单纯陈述飞跃到基于XML标准的可编程信息。通过让消费者随心所欲地对网络进行剪裁,Microsoft.NET服务程序、产品和工具将使公司得以高效、安全地与消费者和商业伙伴进行沟通,为消费者提供一种完整、安全和随意的网络体验。”鲍尔默面对微软的未来充满激情地说。

4. 旧金山风险投资商称赞鲍尔默为“智力超群”、“或许是整个软件业中最杰出的战略家”。硅谷风险家约翰·多尔说:“鲍尔默显然不同凡响。”

在微软公司运动营的篮球场上,那张代表公司的面孔红通通的,他身手敏捷、动作职业、或跑或跳,十分活跃,这就是处于巅峰状态的鲍尔默。他做生意就像他打球的风格一样,精力充沛,认真投入,勇往直前,在竞争中从不畏惧,并且会不惜一切代价获胜,微软的首席执行官需要这种风格来让他的公司脱胎换骨。

鲍尔默以他的激情和团队精神而闻名。“鲍尔默不但是推销员,更是一位相当出色的领导。”西雅图金融商会会长说:“微软需要一个出色的领导。我认为他会在这方面干得很出色。他是一个精明的领导,富有朝气,积极肯干。”

鲍尔默的热情和执著使他成为微软内部的啦啦队长和鼓舞者。这一点在微软WindowsNT的开发过程中表露无遗。

1994年末,NT似乎永远地陷入了绝境。一年前接手NT开发的网络专家JimAllchin回想道:“那时我们处于一个黑暗的时代”。但是鲍尔默拒绝屈服。

在1994年秋天微软公司的年会上,他把一台便携式计算机放在自己的头上鼓励大家:“拿出点信心来。我们有NT。我们需要不断地努力直至使其成为标准。”Allchion指出:“这极大地鼓舞了大家。”随着个人计算机功能的日趋强大,开发Internet、企业网络和数据处理需求的迅速膨胀,1997年,NT4.0版开始大规模打入企业和机构市场,并成为今天Windows2000的基础。

鲍尔默是体育迷,曾担任过哈佛橄榄球队的经理。他在校园颇有名气,相反盖茨则默默无闻。鲍尔默一到哈佛就通过学生登记册记住了所有同班同学的名字和相貌,使他很快

赢得声望。时至今日,公司一位同僚说,鲍尔默拥有难以置信的记忆力,他记得所有职员的名字,甚至是那些从未谋面的下级职员,有时他会更正交由他审批的备忘录和信件上拼错的名字。

在漫长的商界周旋之中,鲍尔默以擅长说服客户而著称。他可以把营销计划浓缩成“鲍尔默原则”,经理们往往不相信“事情会这么简单”,但是最终总是鲍尔默胜利,他说,采用这种方式让人“兴奋不已”。为此,旧金山风险投资商称赞鲍尔默为“智力超群”、“或许是整个软件业中最杰出的战略家”。

认识鲍尔默20多年的一位朋友说:“在他粗糙的外表和你所听说的传言后面是一颗十分的热心。”几年前,一位当年的哈佛球迷去世了。那是一名蓝领工人,并不富裕,但在去世之前的几个月里,他一直住在疗养院,享受到很好的照顾。对这位旧日的伙伴在困境之中给予无私帮助的正是鲍尔默。

与微软的许多亿万富翁一样,鲍尔默过着并不奢侈的生活。他购买的宅邸尽管很舒适,但是价值不过50万美元,相对来说算不上豪华。鲍尔默还以拒绝出售公司股票而出名。在微软股票价格最高的时候,一位华尔街记者曾问他为什么不抛售部分股票。他说:“事情的真相是我热爱这家公司。”

鲍尔默具有双重性格。一面是极富攻击性,对竞争对手毫不留情;一面是忠实于家庭和朋友,具有强烈的责任心。除了星期三要打篮球之外,他每天早晨亲自送年幼的儿子去上学。晚上,他总在吃饭的时候赶回家。他说,“对我来说,担任模范的角色是很重要的。”人们非常好奇,一个人拥有足可以让一个小国家富甲一方的财富,更不用说是一个五口之家——为什么还会每天早晨八点准时踏入办公室、像入不敷出的人一样玩命工作?这在人类有史可考的记载中确实为数极少,他便是其中之一。鲍尔默耸了耸厚厚的肩膀,好像也对这个问题表示不解:“如果我不工作,那干点儿什么呢?如果我每天都在家里闲坐着,我会给我的孩子树立哪一种榜样呢?”

5. 鲍尔默在幕后的种种行动稳定了微软,也表明“鲍尔默时代”将大不同于“盖茨政权”。

长期以来,鲍尔默一直是盖茨忠实的二号,而实际上他有自己明确的日程表:更多的收入、更多的行销、更多的关注消费者。这位前宝洁公司行销经理从消费群体的角度重组公司,而非根据公司现有的技术产品。他抛弃了微软用了很长时间的座右铭:“每一个桌面上、每一个家里的一台电脑。”代之以更大气的口号:“以优秀的软件赋予人们力量,在任何地方、任何时候、任何设备上。”

鲍尔默比盖茨更愿意发现和追求新的收入增长方向,而这一基本商业目标却是盖茨公开鄙视的。在2000年7月份微软于旧金山召开的全球销售会议上,鲍尔默推出了一个三

年增长计划,其中包括开发新业务,以及从个人消费者和小企业手中争取更多的收入。据一位董事会成员透露,对于由盖茨主导的一大批投资计划,包括在有线公司的巨大投入,鲍尔默认为偏离了微软的基本战线。鲍尔默的崛起,表明微软已完成了关键的权力转移,从技术人的天下转型为融技术、商业头脑和客户至上观念为一炉的商务人手上。比如,微软消费者部门主管里克·贝鲁佐(Rick Belluzzo)说过,微软网上业务的成功依赖行销甚于技术。

鲍尔默在1998年7月被任命为总裁后的第一个活动是同100多名程序员和经理面谈。有些人对公司表示满意,另有些人却认为微软“应该回到正道”。即便是最简单的变动,比如从一个开发小组转到新的部门也要花9个月。“人们开

始说,‘如果我整天都在同一个政治系统打交道,还有什么工作积极性?’”一位当时离职的前微软高级经理说。开发小组很大程度上陷于无序。视窗2000推迟一年,并消耗了更多的公司资源。鲍尔默力主把布莱恩·瓦伦汀(\brian Valentine)推上视窗2000小组的主管位置,这个小组承担开发微软旗舰操作系统的重责,拥有4000名成员。当时这个小组的情形几乎就要崩溃。而瓦伦汀的激励鼓劲才能在公司是出了名的。

作为微软在企业运算市场上的关键一击,视窗2000操作系统完工了,微软收集网络资产的工作也回到了正规。经过一番对发展战略的探讨,鲍尔默发动的一场主导下一代网络服务平台的圣战也已硝烟弥漫。

## 2. 英格瓦 遥控全球白领公寓

个人拥有财富130亿美元,2001年度《福布斯》世界富豪排行榜位列第17位

- 1927年 出生于瑞典南部的斯马兰
- 1943年 注册“IKEA”(宜家)公司,开始了缔造一个商业王国的历程
- 1950年 开始开展邮购家具的服务
- 1972年 写下《一个家具商的誓约》,其中列出了九大训条,同时也是公司生存哲学的真谛所在
- 1974年 开辟全球最大的市场——德国
- 1998年 中国第一家宜家商场——上海宜家隆重开业
- 1999年 营业面积比上海宜家大一倍的北京宜家开业

宜家公司(IKEA)在营造全球性战略架构中十分出色。今天,它那拥有独特蓝黄标志的家具店已走出瑞典,被更多人熟知。1995年,就有1.16亿人光顾了英格瓦所创建的这个家具店。

宜家出售简洁、高质量的斯堪的纳维亚式设计的产品。它从世界各地采购部件,再以散件形式卖给顾客,让他们运回家组装,结果形成一个统一的业务系统,使各合作者的功能得到了更充分的发挥。公司由此节省了成本,价格比同行低了25%到50%。

宜家的独特文化也是其成功的主要原因,并已被成功移植到世界各地。瑞典传统的平等主义坚强信念,使得宜家创造了一个管理层次极少的公司。公司的高级经理每年都有一

个星期的时间要去商店做一名普通营业员。

今天,宜家家居在全世界29个国家拥有158家商场、5万余名员工以及2152家供货商。每年有近2亿名顾客来到宜家商场,采购自己喜爱的家居用品。在中国的北京和上海,宜家家居商场总是人满为患。《北京晚报》曾以《宜家有什么好?》为标题,报道“这个开在本市中心以外的1.8万平方米的店,天天门前车辆排出一公里外,店内人流涌动,交款台前常常要等上十几甚至几十分钟”的商业奇观。而新世纪的上海白领阶层,则赫然已将“去宜家家居购物”列为表明自己身份的象征之一。

宜家有什么好?宜家凭什么如此火爆?听听宜家创始人英格瓦的故事,也许会得到些启发。

1. 看起来其貌不扬的英格瓦最奢侈的度假方式就是和好朋友一起骑着自行车在瑞典乡间漫游。他的着装标志就是一套简单得不能再简单的开领T恤+宽腿裤,至多在正式生意场合再套上一件颜色鲜艳的运动衣。

英格瓦1927年出生于瑞典首都斯德哥尔摩南部。还在少年时期就热衷于做生意的他,从骑着自行车兜售火柴开始,就发现了成批买进分零卖出,即使是很便宜的价格也能获得巨大利润,这成为后来宜家发家的秘诀之一。

英格瓦出身于商人世家,从小就对“做生意”有着非同一般的兴趣。当他开始卖东西给亲戚、邻居时,年方5岁。那时,他有一个特别忠实的顾客,就是自己的奶奶。

英格瓦后来回忆说:“不管是否需要,她都会从我这儿

买东西,不太多,但总有一些。这给了我继续下去的勇气,我开始向周围的邻居们卖东西……”。在她去世的时候,我们发现了整整一箱钢笔之类的小东西,都是从她孙子那儿买的。

多么伟大的奶奶!她的适当(而不是过度)的、持之以恒的鼓励,对一个5岁的小商人来说是多么的重要!

在家庭的支持之下,英格瓦年纪轻轻就成了商人。那会儿他的同龄人正流连于舞场。他的优先顾客全都是小圈子里的亲戚:母亲、父亲、奶奶、姑妈……在业务成长的过程中,无论需要打包邮件、接听电话抑或是记录投诉,总有家里人给他支持与帮助。家成了他的办公室,办公室就是自己的家:为了业务的扩张,家里人清理了农场的房子,父亲负责每天记账,母亲则负责大家的一日三餐。而他则是当然的董事长。

1943年,17岁的英格瓦注册了一个公司:“IKEA”(宜家),公司名称的由来源于Ingvar Kamprad姓名和他成长的村子与农场的首字母。从此开始了缔造一个商业王国的历程。

几年后英格瓦去了趟巴黎,第一次离家的年轻人在异国他乡长了不少见识,大开了眼界。回到瑞典后英格瓦很快开办了电话邮购服务。他在当地报纸上大打广告,自己印刷产品目录并利用乡间送奶车将传单散发到邻近的地区甚至火车站,很快就将公司经营得有声有色。

1950年英格瓦开始开展邮购家具的服务,这些由附近一家制造商生产的家具一经推出,便大受欢迎。英格瓦由此看到了家具市场的巨大潜力,决定放弃所有其它业务,专门从事低价位家具的经营。两年后他便在附近开了一家家具专卖店,在经营商品的同时,时不时地开始琢磨怎样设计家具和降低成本。

1955年一个偶然的契机促成了宜家家居用品的独特风格。当时,为了装运一张又长又大的长腿桌,宜家早期的雇员Gillis Lundgreen(后来成为宜家的主要设计师之一)建议将桌子的长腿卸下来绑在桌面下运输。精明的英格瓦意识到这是个绝好的主意,因为这种平板式运输能有效降低运输成本,由此衍生出的念头在他的脑子里迅速生根、发芽,后来便成为了宜家产品的设计核心。1958年英格瓦首先在家乡经营家具零售,而后很快便发展到挪威、丹麦和瑞士;1974年开辟了全球最大的市场——德国;然后又进军加拿大、荷兰;1987和1985年成功打入英国和美国,并发展成为目前的第二、三大市场。宜家已名副其实地成为家具零售业的龙头老大。

最早时,英格瓦卖过钢笔、手表、文件夹以及尼龙袜子等等。他的信条是:“要成为一个出色的生意人,就必须首先找到最简捷同时也最廉价的方法把商品送到顾客手上。”而如何做到廉价?一位商业前辈给了他终生难忘的教诲。

“有一次,我赶往位于阿尔佛斯塔的冈纳公司进货。冈纳50多岁,他对我要买的20只手表开价每只55克朗。我告

诉他这个价钱我支付不起,并且想方设法地博取他的同情心:我对他说自己年纪还小,但非常希望成为他那样的生意人,因此需要各种可能的帮助。他的口气立即软了下来:‘这样吧,孩子,52克朗卖给你了。’

“‘这样也挣不了多少钱’,我说,‘不过可以成交了。’

“冈纳抽了一口粗雪茄,缓缓地说:‘年轻人,你这样做不了生意人。如果一开始我说55克朗的时候,你说可以支付50克朗,那么当我开价52克朗时,你就应该先试试还到50克朗50欧尔,不要那么轻易接受我的开价!做生意时你要牢记一点,价格上,哪怕10欧尔的差别都可能是决定成败的关键。’

“‘我保证不会忘的’,我礼貌地讲,而且自此从未食言。直到今天,在瑞士住所附近的市场上买东西时,我也总是在对方就要离开之际,趁机再问一句:‘能否再便宜一点点?’”

节俭和责任感同样深深地扎根于英格瓦的内心。当宜家公司渐渐成长起来后,英格瓦仍然不允许下属有丁点儿浪费的现象。

“一天早上,我发现桌子上放着一些出纳忘了收起来的邮票,这可惹恼了我。算了算邮票的价值,我留下相应的金额,大约15克朗。后来她红着脸来跟我说,不知什么人在桌子上留了些钱,却拿走了她忘记锁起来的邮票。”

英格瓦认为,人们总是看重钱币本身而忽视实物的相应价值:“当放在桌子上的是钱而不是邮票的时候,人们的目光似乎更容易停下来。”因此,在宜家内部,英格瓦习惯于把每件事物都标出一个清晰的价格标签,然后把它公布于众,以此提醒员工们如何“高质量、低价格”地做好每一件事。

英格瓦的经营理念是:将少数人才能享用得起的奢侈品改造成大众能接受的产品。他说:“我认为一种好的家具产品,其价格应该使钱包不是太扁但也不是太鼓的中产阶级不仅喜欢而且能够承受得起。从市场情况来看,我认为我已实现了这个目标。”

现在宜家在全球五大洲的29个国家经营着155家连锁店(其中只有18家属于特许经营),每个地区的平均经营面积达到17250平方米。为了更大程度地降低成本,英格瓦的方式是:让顾客成为自己的合作伙伴,由顾客自己动手、自己运输和自己组装来换取产品的低价格。因循这种思路,宜家已形成了自己特有的风格,那就是:大批量的订购,平板式的运输方式,由顾客自己组装的产品。

宜家的东西吸引众多顾客的原因在于其处处以人为本的设计。同样的产品,宜家的设计看起来总要精细和实用得多。也许更多的人说不出很多明确的理由,但用着称心却是普遍的现象。比如,同样一个普通的切菜板,宜家却在菜板的四周加了一圈凹槽,这样就可以防止切菜时汁液流出来。只要你仔细观察,在宜家还可以发现许多这样的细微之处——似乎并不刻意,却处处充满体贴。

英格瓦喜欢经常光顾自己的商店,向顾客询问怎样改进服务。为宜家工作了13年的Anders Moberg(后来加盟另一家连锁店Home Depot)于1986年担任宜家的首席执行官,他回忆说,有一次在去法国的旅程中,坐着二等舱位的英格瓦竟在拥挤的火车上七小时内先后咨询了约5000名法国人,并且乐此不疲。但正是通过这种询问和交谈,英格瓦了解到对于那些没有保姆的年轻夫妇来说,逛商场最棘手的问题是:小孩子怎么办?为了吸引住家庭中的每一个成员,英格瓦别出心裁地创办了被一位经理人员称作“Ingvar的主题公园”的儿童乐园。这种创意让每个人在宜家都能得到愉快的享受:累了可以放心地把孩子放在儿童乐园玩耍;饿了可以在以瑞典风味小吃为主、独具特色的小食吧休闲片刻。

英格瓦目前的个人财富估计至少在30亿美元,甚至超过300亿美元。但这位看起来其貌不扬的亿万富翁仍然喜欢自己拎着包乘坐二等舱旅行。对他来说,最奢侈的度假方式就是和好朋友一起骑着自行车在瑞典乡间漫游。他的着装标志就是一套简单得不能再简单的开领T恤+宽腿裤,至多在正式生意场合再套上一件颜色鲜艳的运动衣。他经常出没于减价商店,对于在互联网上怎样找到便宜的飞机票十分在行;在瑞士小镇的露天市场购物时,喜欢临到收市了才去好好侃价。他承认这种爱好让他的夫人懊恼不已。

“是的,我崇尚简单的生活方式,我把我的工作看作是对大众服务。问题是怎样才能知道大众的想法和需求呢?怎样才能为他们提供良好、到位的服务呢?我的答案是:介入他们中间。因为从本质上讲,我本来就是他们中的一员,并没有任何的不同。”

对于听惯了富翁们如此说法的人们来说,这种话多少会有些矫情的味道,但从英格瓦嘴里说出来却显得真挚和诚恳——因为他的确是那样做的。他的逻辑是:如果坐着自己的私人飞机飞来飞去的话,就会失去和中产阶级接触与了解的机会,这当然会影响到IKEA服务于中产阶级的品牌思想。

2. 宜家的经营理念是:“为大众创造更美好的日常生活。”这是宜家、也是英格瓦本人的做事之本。

宜家从一开始就将自己定位于产品的设计和营销,而生产则主要由其它商家完成。宜家90%的产品来自于53个国家的1721个供应商。其中瑞典居首位,占到了16.9%;其次是中国9.1%,波兰8.9%,德国7%和意大利6.7%。余下10%的产品由宜家的分公司Swedwood生产。宜家的49400名员工共创造了85亿美元的营业收入。2001年员工增至55000人,销售收入可望达到100亿美元。至于纯利润,英格瓦不愿透露具体数字,但据分析,宜家1998年/1999年的税前利润为19%,即16亿美元。而做得较好的最大自助零售商Home Depot的税前利润也才达到11%。

2001年宜家在旧金山地区开了一家25500平方米的商

店,又宣布将在两年内把中国北京、上海两家商店的经营面积扩大到25000平方米,并打算在10年内再投资12亿美元将英国的经营店由10家扩展到30家;3月份宜家在莫斯科附近开了一家28000平方米的经营店。开张的第一天,英格瓦和从前一样不断地向顾客询问购物的感受,当人们得知这就是这家赫赫有名的商店的主人时,都惊讶万分。

在这个前所未有的经济繁荣时期,英格瓦看到的是成千上万、越来越多的年轻人进入中产阶级的行列,这就是宜家赖以继续繁荣下去和持续增长、发展的理由之一。

一般来说,市场上的那些新潮、漂亮的产品只有少数人能够买得起。对于大众来说,在好商品与自己买得起的商品之间,有一个巨大的黑洞。20世纪50年代初期,英格瓦去意大利参加一个家具交易会。白天他在交易会上看到的,都是最现代化也是最豪华的家具,价钱非常昂贵。到了晚上,他跟着几位意大利朋友回家,看到的是普通人家里所摆放的、他们能买得起的简陋家具。“如果不是亲眼所见,谁又能相信两者之间的天壤之别呢?我不断问自己:为什么穷人就得忍受这么丑陋的东西呢?难道美好的东西就必然贵得只有上流阶层才买得起吗?我回到家里,这些问题仍然萦绕在头脑中,我需要为它们找出一个答案,哪怕为此耗尽一生的时间!”

与家具制造商接触得越多,英格瓦内心的困惑就越大。

“我不断问自己:‘生产成本如此低廉,而产品为什么出了工厂大门就会一下子变得这么贵呢?为什么我们在生产环节如此理性,到了面向顾客的最后环节时却又如此不近情理呢?’我的思考越深入,就越发现销售环节是成本问题的症结所在。”

因此,英格瓦为宜家规定的首要经营原则,就是面向普通大众,并且只赚取微利——宜家所追求的不仅是价格低,也不只是价格比别人低,而是要比别人低很多,使普通顾客无须到高档商场去比较,一眼即可看出宜家商品价格的低廉,在瞬间打动顾客。

这个原则体现在宜家经营的每个环节中。比如商场的选址,宜家总是在远离市中心的地方买下一块廉价地产,同时要求有足够大的停车场地和便利的交通。这种地理环境部分地决定了营业时间:11点至19点(在中国是9点至21点),在城市早晨的交通高峰期结束后,前往宜家家居会非常方便;而当晚上的交通高峰过去后,商场还在营业。

组装好的家具,在运输和仓储中会占用很多空间,而且运输途中的破损现象也会很多。宜家发给顾客的商品目录中说:“何必浪费时间去运送空气!宜家尽可能地家具装入简洁平整的盒子中,一点也不浪费空间,因此仓储和运输成本也会跟着降低;如此一来,你就能用更适宜的价格买到心爱的家具!”而且顾客可以自己把大件家具带回家,因此又节省了一笔运费。

此外,绝大部分的宜家家具,都设计成可由顾客自己装配,“这意味着您不用支付工厂的装配费用,就能节省更多

的钱”。

为了始终保持以更低的价格提供更好的商品，英格瓦经常四处走动，看竞争对手们在做什么？有一次，他在瑞典一名竞争对手店里看到一种不错的英式啤酒杯，标价18克朗。他马上回去找自己的采购员：“伯约恩，你能1克朗拿到这个杯子吗？你可以订200万只！”伯约恩回答说：“不成，我做不到……但如果一次订500万只的话，也许有可能。”

结果，当英格瓦再次见到伯约恩的时候，他已经找到了一位供货商，愿意以1.08克朗的价格提供货源。采购来的杯子在商场堆积如山，管理层都希望每只杯子标价10克朗——这已经远远低于竞争对手的价位了，但英格瓦毅然决定：每个杯子只卖5克朗！

结果，这种英式啤酒杯在宜家一年就卖出了1200万只！英格瓦说：“如果我们10克朗卖一个杯子，那么当然可以‘多挣’一些，而且也能得到一个更好的‘毛利率’，但那样我们可能只能卖出50万个，而不是现在的1200万个，虽然每个才挣1克朗。”

英格瓦常说：“一笔好的交易，无论是对买方还是卖方，大家都不应该赔，而是一起赚。”而“现在的问题在于我们是在市场之外为自己定价。我们的经济学顾问总是不断地讲，必须将‘总毛利率’保持在某个百分比，讲什么‘资金流入’。那究竟有什么用？如果按他们所说的，那些拥有最低价格的产品，当然也是利润率水平很低的产品，就很可能被置于商场的偏僻角落里，自然也就卖不好。我对经济学家们的回答是，不管怎么说，百分比到底是个什么东西？我也不懂什么‘资金流入’！在宜家，我们感兴趣的事只有一件，那就是销售季节结束时看看口袋里有什么？”

1972年，在离开瑞典往全世界发展时，英格瓦写下了《一个家具商的誓约》，其中列出了九大训条，同时也是公司生存哲学的真谛所在。

①产品开发。低价提供大范围的、设计优美、功能齐全的家用品，保证尽可能多的顾客能够买得起。

②宜家精神。热情投入、求新求变的愿望、节俭的习惯、责任感、谦逊的态度以及简单随意的风格等。

③利润实力。宜家能够赢得利润靠的就是低价、高质、开发经济产品、增多购买以及成本节约。

④从小事做起。浪费就是犯罪。

⑤简单是一种美德。复杂的条例容易使人麻痹，夸大其词的规划往往是公司倒闭的前奏，简单随意却给人以力量。

⑥独辟蹊径。走自己的路，把不可能的事变成可能的。比如让衬衫厂制造椅子靠垫，让门窗制造厂打造桌子框架，晴天的时候把雨伞价格抬高而下雨的时候再打折出售。

⑦力量的合理分配。你没办法一下子在每个地方做好每一件事。

⑧担负起职责。充分利用你的权力和职责，作出决定。害怕出错的想法是官僚作风产生的摇篮，对任何发展进程来说

都是有害的。

⑨还有很多事情等着去做，前途一片光明。“从长远看，任何有利于顾客的，也有利于我们自己，为大众创造更美好的日常生活是我们义不容辞的责任。”

英格瓦认为：“夸张一点说，我们的经营哲学事实上也在为民主化进程做着贡献。为大多数人制造他们买得起的实用、美丽而且廉价的日常用品，在我看来就是一种体现着实事求是的民主精神的行为。”

经营中的细节，同样要体现出宜家对顾客的关怀。如各地的宜家商场必须设立餐饮部（“顾客饿着肚子促不成好生意”）、儿童依托（“如果孩子在身边吵着闹着，谁还能作好重大的购买决定？”）、盥洗室（“内急问题不应成为顾客是否来此购买的决定因素”），以及在收款台外面设立小咖啡馆（“当顾客大逛了一圈商场出来，一定已经精疲力竭，不妨到这里来补充点体力与精神，喝杯咖啡，吃块杏仁糕，或者来个热狗，总比什么都没有要强许多。”）

在宜家内部，英格瓦提倡轻松、随意和保持创造力，宜家出售圣诞树的时候承诺可以节后回收，于是顾客数量激增。在一家市中心商场的开业典礼上，宜家向第一批光临的顾客们赠送洋溢着民族特色的瑞典木屐，但是只有左脚的一只。如果你还想要右脚的一只，就得到那家坐落在偏远处的新店去走一遭。于是，那里就会有更多的光顾者和更高的销售纪录。

轻松、自在的购物氛围是全球158家宜家商场的共同特征。宜家鼓励顾客在卖场“拉开抽屉，打开柜门，在地毯上走走，或者试一试床和沙发是否坚固。这样，你会发现宜家在沙发上休息有多么舒服”。如果你需要帮助，可以向店员说一声，但除非你要求店员帮助，否则宜家店员不会打扰你，以便让你静心浏览，轻松、自在地逛商场和作出购物决定。

曾经有人询问英格瓦对家具的鉴赏力来自何处？他回答说：“我根本没有品味，我甚至不会装饰自己的屋子。但是，我知道别人有谁能。”

英格瓦称自己是一个“典型的群居动物”，只有跟别人在一起时才会感觉良好。他是那么热爱自己的团队成员：“我们必须相互照应又彼此鼓励。谁不能或不愿加入到我们中间都是莫大的遗憾。”每次他会见自己的部下时，总是越走越近，仿佛那是个只有在亲密伙伴之间才能说的秘密事情，而且通常抓着他们，说话的时候两眼注视着对方，一直看到他们眼睛的深处。当谈话结束的时候，他总会热烈地拥抱他们。

当你在场时，如果他正与其他人在谈话，他经常是一直抓着你，有时候还同时抓住其他人，而且不时地会按一下你的胳膊或手，他不让你离开，接触是为了亲密和温暖，因为你们之间有重要的事情要谈，当然如果你愿意稍等片刻……

他说他紧握着1万名宜家员工的手，并且还愿意再紧握几千次：“人们应当更经常地促膝交谈，这样才能了解彼此

是多么需要对方。这是一种修身之道。”他的所作所为都是为了大家能在一起，尤其是能够互相感动。

“经常有人问我，年轻的时候是否曾预想到宜家在今天业已取得的这些发展。很自然地，没有。尽管我很早以来的梦想一直是既宏伟又大胆的：‘我的一生将被用于证明，有用的东西并不一定是昂贵的。’到现在仍是这样。因为我们还有很长的路要走。”

3. 1998年3月，中国大陆的第一家宜家商场——坐落在上海龙华西路与中山南路交叉路口的上海“IKEA”隆重开业。

英格瓦不喜欢美国那种强硬派的争得你死我活的丛林资本主义模式，他承认自己的确有一些与社会主义相同的感受：“我看到中国政府允许一部分人先富起来，其所依据的思想是人民将最终受益。共产主义在今天显然可以以任何一种形式出现。问题在于，在什么地方，像我这样的企业家才能够把追逐利润的商业动机同永恒的人类社会理想结合在一起？我愿意相信那是可能的。”

1998年3月，中国大陆的第一家宜家商场——坐落在上海龙华西路与中山南路交叉路口的上海“IKEA”隆重开业。瑞典驻中国大使馆前来为宜家家居开业剪彩。

在上海开业的决定是两年多以前作出的。很长一段时间里，“在中国还是在日本更适合新开一家宜家商场？”的问题困扰着控股宜家的董事们。在英格瓦看来，作出决定很简单：“日本人已经拥有了生活中绝大多数的好东西，但转过头来对中国人来说，宜家更意味着一种迈向美好生活的可能！”

他预测：假设十年以后中国的中产阶级可以达到20%，那么这儿的市场一下子就会和整个欧洲一样庞大！

因此，上海宜家的开业更具有象征意义。英格瓦希望上海可以成为一次伟大撑杆跳的重要起跑——目标是占领拥有十几亿人口的中国大市场。

当上海宜家商场门外，红色制服的乐队在黄衣服指挥的领导下演奏完进行曲的时候，当瑞典大使剪断红绸宣布开业之后，尽管事实上已经试营业了几个星期，不耐烦的上海市民还是拥挤过警戒线，冲向商场，结果十字转门噼啪作响，把顾客们像棍子一样地送进了室内，那位向首批188位幸运顾客派送纪念品的商场女售货员几乎被挤倒，沙发被撞翻，抢购的形势失去控制……面对着这一切，英格瓦微笑了。

1999年初，营业面积比上海宜家大一倍的北京宜家开业。在广州、深圳等地的新店开业规划也在进行当中。同时，在上海郊外东升灯具厂墙上，张贴着醒目的标语：“质量是我们的生命！”这里的500名工人正为宜家制造着上百万只的台灯。毫无疑问，中国在今后也将成为宜家最大的内部市场，因为她拥有广阔的内地供货源，有着尚未开发的生产能力与原材料供给。虽然在这个国家有漫长的路要走，比如几百英里的运输，可能要耗用和香港发货到罗马一样的时间。然而72岁的英格瓦还是充满了信心：“中国现在是一个‘开放的’国家，因此任何事情都可以着手准备！”正如《一个家具商的誓约》的最终结语所说：

“前途一片光明！”

### 3. 默多克 传媒皇帝宝刀未老

个人拥有财富78亿美元，2001年度《福布斯》世界富豪排行榜位列第39位

- 1931年 出生在澳大利亚墨尔本
- 1951年 从英国牛津大学伍斯特学院毕业
- 1958年 先后收买了设在阿德莱德市的电视台和设在珀斯的《星期日泰晤士报》
- 1964年 创办了全国性的大报《澳大利亚人报》
- 1969年 登陆英伦三岛，成功地购买了《世界新闻周刊》和《太阳报》
- 1981年 购买了代表伦敦、象征着大不列颠的体面和尊严的有着200年历史的《泰晤士报》
- 1985年 买下了威廉·福克斯的二十世纪福克斯电

影公司

- 1993年 卖掉了《南华早报》，购买了卫星电视网，同时发行了5000万新股
- 1995年 美国新闻界评选默多克为“信息革命的领袖”

虽然他已经控制了世界上绝大部分图像、信息和资料的两极——内容编排与传送，已经拥有了新闻、出版、电影、电视、卫星，从而成为名符其实的媒体大王，但他依然不满足，他要吞噬整个媒体，凡是可以通过数码、文字、图像及其它新的信息符号运动、表达、传送的东西，他都不放过，他的名字叫做——鲁珀特·默多克。

1. 默多克起死回生的方法之一,就是经常改变他的报纸的出版方针,为每一张报纸寻找最适合的读者。

他亲自筹划大局,制定策略,亲自监督整个出版过程,亲自改动文章的大小标题,有时还到工厂督办排印。

1931年3月11日,鲁珀特·默多克(Rupert Murdoch)出生在澳大利亚墨尔本的一个记者家庭。他的父亲基思·默多克(Keith Murdoch)爵士原来是著名的战地记者和澳大利亚当时最大的新闻垄断组织“墨尔本先驱报业集团”的创始人和董事长,以傲慢和冷酷著称。老默多克21岁时便成了澳大利亚《阿德莱德新闻》(Ade\_laideNews)的星期天周刊的拥有者。从那时起,老默多克走过了一段漫长而曲折的人生道路,他的清醒的商业头脑和独特的经营手段,使他终于成为一个行业的巨头,同时也为儿子小默多克铺垫了成功之路。

默多克是独子,从小就深受父亲的影响,对办报有着浓厚的兴趣。据他的母亲回忆,默多克经常仔细阅读《墨尔本先驱报》,同他的父亲讨论版面安排,消息内容。他在澳大利亚有名的吉朗中学毕业后,又于1951年从英国牛津大学伍斯特学院毕业,后即与伦敦《每日快报》当上了助理编辑,开始正式涉足新闻。一年后,父亲去世了,他随即回国接收父亲的遗产。由于父亲晚年业绩的衰败,留给他的只有负债300多万美元、濒于破产的《阿德莱德新闻》和另一家小报,以及一家小电台了。但默多克一点也没有灰心和气馁,他立志振兴家业,在新闻传播媒介大展鸿图,建立一个属于自己的传媒王国。

从那时起,他按照自己的布局开始绘制一幅报业帝国的版图。

默多克是一个开拓者,眼光总是放在未来。满足眼前的利益绝不是他的性格和作风。

收购和兼并其他公司,这就是默多克为自己的帝国所设计的核心战略,用蚕食的办法来逐步扩大自己的领地和势力范围。默多克的这种战略始于40年前,延续至今,颇有成效。默多克总是把每一项收购或兼并看作是打入某一个被他认准是块肥肉的市场的手段。他的每一项收购和兼并都是他那有着长远规划的巨大拼板游戏的一个组成部分,都是为了一个总目标:建立一个坚固的、全球的新闻媒介和通讯服务帝国。

在把这一战略付诸实施时,默多克的战术是:掩人耳目,回避舆论,把宣传的调子尽量放在最低点,往往当一项收购或兼并已“生米煮成熟饭”,人们才如梦初醒。

默多克最初的收购始于1958年。在这以前,他不过是把自已的活动限制于所继承的产业上。1958年,他先后收购了设在阿德莱德市的电视台和设在珀斯的《星期日泰晤士报》(Sunday Times)。在这一阶段,他先后收购了一家乡间报纸,一份名叫《新概念》(New Idea)的妇女杂志和股份原由Fairfax家族出版经营的《每日镜报》(DailyMirror),该报

是当时悉尼市仅有的两份晚报之一。

默多克通过这些早期的收购和兼并,逐步形成了自己的战略和风格。他的收购和兼并速度极快,同时他又有能力起死回生,把这些亏损的出版物扭亏为盈。早年收购的《新概念》,今天已是世界上销售量最大的妇女杂志之一了。《每日镜报》现在已完全控制了悉尼的晚报市场。

默多克起死回生的方法之一,就是经常改变他的报纸的出版方针,为每一张报纸寻找最适合的读者。

他亲自筹划大局,制定策略,亲自监督整个出版过程,亲自改动文章的大小标题,有时还去工厂督办排印;他根据当时的政治气候来改变报纸的政治观点,可以左也可以右;其风格可以高也可以低。他的编辑们由于无法适应他的这种多变的政策,一个又一个地被解雇。默多克在谈到他的出版哲学时说:“社会公众对一个报纸的生存是不承担任何责任的,只有出版人有义务向公众提供他们所需的报纸。”他说:“想要管理好你的企业,就得记住一条原则:适者生存!”他认为,一个好的企业家应该懂得如何从实践中,而不是从书本中去找管理好企业的秘诀。

1964年他创办了全国性的大报《澳大利亚人报》(The Australian)。虽然,他身在澳大利亚,并且已经在本国颇具名气,但一块远离西方主流社会的大洋中的陆地,远远不能满足他的野心。他眼里盯着的是欧美的大报,他把省下的钱都购买了报纸的股票。

1969年,他开始登陆英伦三岛,成功地购买了《世界新闻》周刊和《太阳报》。这两份报刊当时有“金矿”之称,特别是《太阳报》已经作为英国民间小报的代表初露锋芒了,只是因为没有人能很好地挖掘他们的潜力而处于风雨飘摇之中。默多克一接手,《太阳报》可谓“天生丽质难自弃,一朝选在君王侧”,凭借着耸人听闻的标题,形形色色的名人隐私,无奇不有的奇闻轶事和真假难辨的流言蜚语……迅速窜红,没多久读者就增加到了1400万人,成了全世界街头小报的登峰造极的偶像和模仿对象。

1973年,默多克又跨过了大西洋,进军新大陆。他在这一年把美国的《圣安东尼新闻》和《星报》弄到手。1976年2月,他又先后收购了《纽约邮报》和拥有《纽约》、《乡村之声》、《新西方》等周刊的纽约杂志公司。而他真正名扬世界还是在1981年,他看准时机购买了代表伦敦、象征着大不列颠的体面和尊严的、有着200年历史的《泰晤士报》。说来也不能不佩服默多克的异于常人的才能,他总是能十分精确地判断出大有发展前途的报纸,并果断地据为己有,然后大把地赚钱。最早的《太阳报》如此,这次的《泰晤士报》也是这样,本来看上去已是朝不保夕、颓败之势无可挽回了,但到了他的手里,仅仅几个月发行量就回升到了历史最高水平。1984年,他又买下了美国销量最大的《芝加哥论坛报》,并于次年购买了香港的《南华早报》。40年间,默多克就是这样从澳大利亚的一个无名小卒变成了享誉世界的报业巨子。



2. 默多克是从办报纸发迹的,但随着时代的发展,他深知,要实现他的总目标——建立一个坚固的、全球性的新闻媒介和通讯服务网络,仅靠报纸是不够的,他要在他自己春风得意时甘冒风险向新技术投资。

从1980年开始,他把注意力集中到了图像而不是文字上。

1985年,他买下了威廉·福克斯的二十世纪福克斯电影公司。当时公司附属的福克斯电视台还只不过是名不见经传的小型独立电视台。可一年以后,默多克就将它改造成结构合理的电视网,变成了一座可开采的宝藏。不久,他又购买了即将破产的英国收费电视台——英国天宇电视台,然后用他的魔力使之起死回生。他从内部的市场信息中得到结论认为,在全球的信息社会中,世界范围的卫星电视将来会得到丰厚的利润,必要时他会很快地把报纸卖掉。比如,1993年,为了进军中国市场,默多克不顾资金紧张,囊中羞涩,果断地卖掉了《南华早报》,毅然购买了卫星电视网,同时发行了5000万新股。结果在股票上市8个月以后,上涨的股市完全弥补了默多克的资金短缺。这件事具有深刻的象征意义,清晰地表明了默多克把经营重点从报纸转向电视和电子媒体的决心。

2001年6月,为了适应香港政府关于有线电视特许权的新政策,他更是斥资把自己在香港有线电视有限公司的股份从48%提高到了100%。他在随后发表的声明中说:“我们很高兴能成为全部所有者,这是一个重要的保证,它将保证我们在香港进一步大规模投资,要知道香港是我们经营的大本营之一。”

诚如其言,这三笔交易实际上构成了“默多克新闻帝国”的三大支柱。

今天,福克斯电视网所拥有的会员数已经从最初的12家电视台发展到现在的188家,其中不乏像芝加哥、达拉斯、圣路易斯这样的大城市电视台,足以与美国老牌的三大电视巨头——美国广播公司、哥伦比亚广播公司和全国广播公司相提并论。2000年6月,美国《电视指南》杂志为了取得默多克的新闻集团所辖的电视台的节目预告的特许权,整整花了20亿美元。可见其规模之庞大。英国天宇电视台也成了欧洲发射中心之一,并曾试图垄断欧洲的足球转播。而香港卫星电视台则通过其技术方面的优势在亚洲电视淘金中占尽先机,为默多克所有公司的节目和影视产品赢得了全世界近一半的观众。以它们为基础,他的帝国在向电波密密的空中延伸。他曾在纽约的皮埃尔饭店,面对着众多的大亨眉飞色舞地说:“在美国我拥有第四大电视网;在拉美我与三家电视台合作,通过卫星播送150套节目;在欧洲我有‘天宇’;在我的家乡澳大利亚我有Foxtel;在印度我有EccTV;在中国,3500万个家庭可以通过卫星收看我的节目。”通过这一番炫耀,不难计算出,全世界足有2.5亿个家庭用过卫星收看默多克帝国传送的节目。在这个信息主宰一

切的时代,他所操纵的各式各样的庞大新闻机构,几乎已经形成信息的垄断,在某种意义上已经或正在成为人们接触外部世界的耳目。怪不得1995年,美国新闻界评选默多克为“信息革命的领袖”,甚至排在了微软公司老板比尔·盖茨的前面。如果说,比尔·盖茨是信息革命的领导者,那么默多克就是信息革命的最大受益者。

3. 在一些人的眼里,他是胆量、谋略与勤奋神妙结合的化身。而在另一些人眼里,他是个贪婪、吝啬和卑鄙的魔鬼。

默多克在各种媒体前曝光的频率极高,决不输于各国地位显赫的政要和风靡一时的明星。一方面是因为他的富有和在当今世界巨大的影响力。1998年6月,在美国《福布斯》杂志评选的世界200首富中,他以53亿美元名列其中。同时,更在《福布斯》提出的未来成长潜力方面,排名第六。他的每一笔交易都可以影响世界传媒业的格局,自然一举一动都引人注目。

另一方面则是因为他的传奇经历和独特的个性。

对于工作,他一丝不苟、事必躬亲。已经67岁的他虽然已是富可敌国,但他依然是个坐不住的人。他总是在不停地东奔西走。只有一半时间是呆在洛杉矶大本营中。他有3处办公室、6个住所,还有一艘价值在130万美元的游艇,他有一半时间是在这些地方度过的。不管他走到哪里,他的公司都在工作。他在3个大陆上有6名专职秘书充当他的左膀右臂。

在洛杉矶,默多克每天早上5点30分起床,喝点胡萝卜汁,匆匆忙忙地去游一会儿泳,然后就自己驾驶着他那辆深绿色的奔驰小轿车去办公室。一路上,他不停地给他的雇员打电话,询问各处的情况,事无巨细。有所问的问题风马牛不相及,连经营细节也不放过。

上午7点一到准时开始工作,一直到晚上9点。他的助手随时可能接到他的电话:“我是默多克。”无论是头版头条的新闻、各种照片,还是广告的编排,他无不亲自过问。他只用6名助手管理世界4万名员工,而这6个人也不过是绝对服从的傀儡。他坚信发展事业的惟一办法就是自己亲自管理。而说到他的管理又让人哭笑不得。很长时间,他的财务管理仅停留在卖“热狗”的小贩的水平,账目简单得像结绳记事时代的产物。

默多克说,一些事情与其让律师解决,还不如他亲自出马,因为律师常常把事情搞得一团糟,而且办事效率低,费用又高。

默多克有时一天在办公室中呆上12个小时,但是,他不会长时间地把精力集中在一个问题上。相反,他是一时一个主意,变化非常快。默多克说:“我喜欢麻利一点。虽然有时这样做会出现错误,但是大多数时候你可以抢在别人之前抓住机会。”

默多克忍受不了手下有个特别能干的“二号人物”,有不少有能耐的人都离开了他的公司,如二十世纪福克斯电影



公司前董事长巴里·迪勒，他现在是 QVC 电视购物公司的负责人。但是，默多克仍然需要依靠一群对他赤胆忠心的人。多萝西·温多女士就是其中之一。温多庄重威严、态度生硬，却忠心耿耿，她是默多克最信任的一名秘书。

默多克通常是“笑脸迎人、和蔼可亲”，但他有时也“大发雷霆，粗暴无礼”。二十世纪福克斯电视台前负责人格雷格·内桑森说：“气氛有点像君主政体。人人都在为国王干活，其他什么都无关紧要。”但是，默多克说，这就是管理一个环球公司所必需的。

默多克个性中最强的一点就是：百折不挠，坚持不懈，不达目的誓不罢休。

由于默多克的这种性格，这使他很难交上几个知心的朋友。实际上，他的名字已经成为足以引起敌意的一种标志了。英国工会就已经把他列入劳动阶级的敌人的行列了。英、美也已有不少记者明确表示拒绝在被他收买的出版机构内工作。政府当局也对他存有戒心。20 世纪 70 年代初，当《纽约杂志》的创始人克莱·菲尔克由于财政上的拮据，不得已向默多克求援时，默多克则乘人之危，买下了该杂志，继而又把克莱·菲尔克赶出了该杂志。现在，《纽约杂志》已经成为默多克众多财产的一部分。

尽管默多克在生活上很吝啬，但对于业务的扩展，他一贯是“该出手时就出手”，一掷千金毫不犹豫。1993 年，他用 16 亿美元的天价，买断了美式橄榄球 4 年的转播权，当时令

其竞争对手哥伦比亚广播公司惊呼“发疯的价格”。可半年后，他的福克斯电视网门前就排起了长队，转播权和广告费的不攀升，让他发疯一般的赚钱。到了 1998 年，哥伦比亚广播公司为了从他手中购得 50% 的转播权，竟花费了 40 亿美元。可他也曾在与一名主持人谈判微不足道的一点赔偿金时锱铢必较。

对竞争对手，他总是耐心的与之周旋，为获得成功不惜采取一切手段。他本身对文化并不感兴趣，但他每年依然要费尽心机地炮制他的影视产品。他不会办报，但他会买卖报纸，他在回顾发展的历程时也承认，“在买报和卖报中，我学会了办报”。他的经营思路总是与众不同，1993 年，当英国的报业普遍陷入不景气，各家报纸忙着花钱做广告的时候，他突然决定全国降低报纸的价格，结果销量猛增，一人斗败了整条“舰队街”（英国报馆集中的一条大街）。他还擅长以入股的形式，吞比自己强大的对手。他相信“强不如快”，只要看准时机，痛下杀手，必能战无不胜。所以，人们在惊讶于他的迅速膨胀时，也不得不佩服他的思路独特。

中国古语说的好：木秀于林，风必摧之。也许是出于对默多克巨大成功的嫉妒，也许是出于对这个怪人垄断全球媒体的恐惧，各种对默多克不利的报道频频见诸报端。

但默多克毕竟老谋深算，尽管不少人和他过不去，但他仍应付自如。

## 4. 李泽楷 数码王子“蛇吞象”

个人拥有财富 20 亿美元，2001 年度《福布斯》全球富豪排行榜位列第 234 位

- 1966 年 11 月 8 日 生于香港
- 1971 年 入读香港圣保罗小学，后升入中学部
- 1979 年 入读美国加州 Memo Park 高中
- 1987 年 大学毕业，加入加拿大 Gordon Caoitdl
- 1990 年 回到香港，加入其父旗下的和黄资产管理委员会
- 1991 年 受父命创办卫星电视 (StarTV)
- 1993 年 4 亿美元卖掉卫星电视大部分股权，引起世人瞩目，同年创办盈科集团
- 1994 年 成为经济论坛成员，获选《时代》杂志全球百名新一代领袖之一
- 1998 年 3 月 盈科集团与 Intel 组合 Pacific Conver-

gence Corporation (PCC)

- 1998 年 10 月 获选《时代》杂志全球三十大科技巨头
- 1999 年 3 月 获香港政府批准数码港项目
- 1999 年 5 月 将数码港注入上市公司“得信佳”，借壳上市。
- 1999 年 12 月 获《南华早报》及 DHL 颁发杰出商业成就奖。跃升至香港富豪榜第七位
- 2000 年 400 亿元的交易把香港电讯从香港头号商业竞争对手上夺回，成为“蛇吞象”的模板，更使李泽楷的帝国市值上升到 5000 多亿港元，超过和记黄埔 (4728 亿) 和长江实业 (2400 亿)
- 2001 年 电讯盈科股价暴跌，总负债高达 834 亿元