

(陕)新登字 014 号

主 编:姜彦福

副主编:饶晔浩 雷家骥 腾光进

编 者:(以姓氏笔划为序)

陈 红 陈赤军 张 喻

胡怀国 郭 莉 谢 伟

韩 凌 翟祥辉

MBA 工商管理 800 案例

管理技巧 兼并收购

清华大学经济管理学院
工商管理案例研究组 编

康宏磊 责任编辑

世界图书出版西安公司 出版发行

(西安市西木头市 34 号 邮编 710002)

北京云浩印刷厂印刷

各地新华书店经销

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:17 字数:388 千字

1998 年 2 月第 1 版 1998 年 2 月第 1 次印刷

印数:00001—18000 册

ISBN 7-5062-3536-6/F·29

定价:26.80 元

目 录

商界新秀孙真吉.....	1
郭仕纳的秘诀.....	4
布伦南激流勇退传美谈.....	6
简尼·范思哲的时装帝国	10
联合集团的联合策略	15
小人物挽救微软公司	19
从幕后到前台的英特尔	23
合资企业的难题	28
丰田生产方式	32
福特公司的质量小组	37
德国汉高 化工巨人	41
高速增长的美德克朗	45
泰森公司的奥秘	49
如何激励海外的员工?	53
雀巢咖啡的海外经营	58
“公司医生” 韦尔其.....	61
苹果的悲剧会结束吗?	65
鲜为人知的“格氏”	68
不随秋叶舞西风	71
柳暗花明又一村	75
包玉刚的经营信念——信为本	79
崇尚创新的 3M 公司	83
没有国王的王国	87

企业怪物任天堂	92
以创新求发展的 IBM	96
希金博特姆在冻酸奶业的革命	99
改革中的奔驰公司.....	103
重振菲亚特的吉德拉.....	106
A&P 公司的成长三部曲	110
得利公司的大救星强巴斯.....	114
商战中的伍德将军.....	118
追求创新和优质的本田公司.....	121
世界最佳银行家——矾田.....	125
吉伦哈马和他的卡尔马模式.....	129
三泽千代治的质量理念.....	133
勇往直前的阿克苏公司.....	137
大宇公司的灵魂.....	141
道氏化学公司的卓越领导者布兰奇.....	145
德国的媒体巨头莫恩.....	148
理性主义之光.....	151
环岛生产，独领风骚.....	154
幼托连锁，门德尔出新招.....	157
老大难重塑企业文化.....	161
以诚信取人的世界船王.....	165
独树一帜的佩珀.....	170
敢做敢当的劳埃德保险公司.....	174
英特尔——给电脑一颗奔腾的心.....	177
颇受争议的传销商特纳.....	181
力挽狂澜的土光敏夫.....	185
软件黑马 BEA 公司	190
再度崛起的蓝色巨人.....	193

变化惊人的爱森纳赫汽车厂.....	197
美标重见光明.....	201
左右美国经济的格林斯潘.....	205
从“技术第一”到“市场第一”.....	210
“质量至上”论的危机.....	214
台湾掀 GMP 认证潮.....	218
经济不景气下的竞争之道.....	221
迈向精益企业.....	225
麦当劳的气度.....	228
美国公司的 R&D 战略.....	232
灵活生产方式带来的革命.....	235
美国企业的组织创新.....	237
新通信技术的危机.....	242
营销新法宝：数据库营销.....	245
改革中的沃顿商学院.....	248
竞争对手们的协作.....	253
信息革命的挑战.....	256
朝气蓬勃的巨型公司.....	258
抢占未来的制高点.....	262
商家的新圣经——《孙子兵法》.....	266
跨国企业的智囊.....	270
虚拟组织再造工程.....	276
彭奈连锁店的零售哲学.....	280
寻求和谐发展的通用电气公司.....	284
勤俭治家的日本最佳电器公司.....	289
爱立信公司是如何进行质量管理的.....	291
委内瑞拉石油公司的成功之路.....	294
可口可乐王国的改革者——戈苏塔.....	298

追求卓越管理的谢夫隆集团·····	302
在竞争中成功的德固萨公司·····	305
喜忧参半的西屋电气公司·····	308
重视教育的汤姆森公司·····	311
农机市场全才梅考克·····	314
“末日管理”理念给我们的启示·····	318
高科技企业经营新理念——逆变思维·····	321
“北欧”再度腾飞·····	325
王安电脑破产之谜·····	329
波音与麦道的联姻·····	333
燕京啤酒股权大易手·····	337
“蒙德拉贡”的合作制·····	343
尚无定论的“帝国裂解”·····	349
MCI 花落谁家·····	354
梅西百货虎落平阳·····	358
赫司特的资产重组·····	361
柯宁的合资及兼并式创新·····	364
曼谷银行的成长之路·····	367
高尔特和哈里斯的并购奇迹·····	370
“君万风波”始末·····	374
保定市板纸厂的辐射兼并·····	378
渤啤改入“澳藉”·····	383
兼并 T 公司·····	387
太平洋机电的资本运营·····	391
玉郎失足 功败垂成·····	395
兵不血刃的收购·····	400
包玉刚收购英资大行会德丰·····	404
渣打银行争夺战·····	408

精明又高明的长江实业·····	411
恒生银行倾覆记·····	415
第一太平的飞速发展·····	419
长江实业失手美丽华·····	421
香港证券界的“神奇小子”·····	424
金融鳄鱼戈德史密斯·····	428
收购巨头皮根斯·····	432
保险公司的收购潮·····	436
摩根·斯坦利与迪安·威特的合并·····	439
真真假假狙击战·····	444
香港第一红筹股的成长·····	447
迪斯尼的惊世兼并案·····	450
企业兼并的另一面·····	454
强强联合 控制市场·····	459
美国联合公司的收购计划·····	462
华尔街股市巨人杰夫·贝克·····	466
股市神人的连环套经营法·····	471
“金融核弹”的制造者——密尔肯·····	478
哈利见义勇为 环航免遭恶运·····	482
华尔街冷面杀手——格林伯格·····	488
福特收编马自达·····	491
梅铎误算弄巧成拙·····	496
“黑船”悄然上岸 日商平安无事·····	500
波音收购麦道告诉中国企业什么?·····	504
“合纵连横”的欧美化工业·····	508
分分合合的电脑业·····	512
丁谓巧用反向经营哲学·····	516
胜家公司为何落入他人之手·····	522

商界新秀孙真吉

1971年世界上第一台电脑微机问世,进入80年代,微机技术以不可阻挡的趋势进入世界各个角落。

当年,在推崇科学技术新成果的国家里,人们唯恐赶不上时代的新潮流,争先恐后地购买微机。但由于多数顾客不知道软件怎样选购或编制,会使用微机的人还不到5%,因而这批微机并没有全部运转并发挥作用,有些甚至被顾客闲置一边。

有志不在年高。年仅24岁的孙真吉以敏锐的眼光发现了这个薄弱环节。他找到了问题的症结所在:开发软件的公司与购买使用的顾客之间缺少互相沟通的一座桥梁,两方面的信息严重堵塞。他想,如果能够在两者之间建立一条流通渠道,使之成为微机的软件开发企业与顾客之间的交流媒介,那将是一项有利可图的事业!

孙真吉抓住这一难得的机会,于1981年9月正式创立“日本软件库”。开张伊始,月营业额还达不到400万日元。经过大力宣传和苦心经营,不过短短的1年零6个月,日本软件库的月营业额就突破4亿日元大关,增长了100倍,从而名声大振。孙真吉也成为轰动一时的“企业界神童”。连日本经济界一些资深望重的老企业家,也感到这个“神童”的可敬可畏。

孙真吉明白:当今的世界已经进入综合运用电子计算机技术的时代。在这样的时代里,任何人想仅凭个人能力单枪匹马干事业的作法显然不行了。为了在激烈的竞争中站稳脚跟,最重要的是要有一批精明强干的创业人才。于是,他开始多方物色,网罗

各种能人。很快，他就把独自经营一家小出版公司的田锁洋次郎给请了出来。就这样，孙真吉、田锁等 4 人，外加两个临时雇工，在东京的日本电视台附近一家公司的角落里借了一块小地方，开始了经营日本软件库的工作。孙真吉从软件开发企业那里购进软件，专心致力于建立流通途径。田锁几个人则大张旗鼓地推动《软件银行》杂志的发行工作。这份为宣传和推销软件而办的杂志，在孙真吉的督促下，从筹备出版到投放书店，总共花了不到 2 个月的时间。这惊人的速度和办事效率，在日本出版界极为少见。此后，他们一鼓作气，陆续创办出版了七种杂志。不过，开始也曾遇到大批杂志售不出去而不得不烧毁的事。看到自己的成果被付之一炬，他们既心痛又焦急。孙真吉急中生智，整天在电视台眼皮子底下过来过去，怎么没想到利用电视台做宣传呢？于是，他们马上到电视台联系，大做广告。一时，声势大振，效果极佳，杂志销售量猛增，很快达到三四十万份，年销售额达 15 亿日元。在日本浩如烟海的各类杂志书刊中，他们的杂志销售规模直线上升，迅速跃居第 30 位。在销售量越来越大的情况下，为了保证刊物质量，有一段时间田锁洋次郎四处奔走，千方百计地“挖”来许多有名的编辑。人们送他一个雅号：“善挖墙角的田锁”。

经过一段紧张经营，日本软件库踢开了“头三脚”。随着收入的增加，他们开始扩展地盘，改善工作条件。1982 年 1 月，孙真吉在原址附近的一座大厦中，开办了一个面积为 60 平方米左右的日本软件库办事处，设职员两人。不到 1 个月，该办事处迁到一处面积有 100 平方米的新址，职员也发展到了 20 人。4 月，办事处再次搬迁，在 1 个近 330 平方米的公寓中安营扎寨，人员扩展到 60 人。这一年年初，日本软件库的月销售额仅为 1000 万日元，到 12 月份，月销售额猛增到 3 亿日元。日本企业界的人们，以惊异的目光注视着这颗企业新星的升起。

日本软件库的迅速发展，亟需一个善于协调各方关系的“大

管家”。孙真吉此时求贤若渴。这年秋天，经夏普公司佐佐木副社长的介绍，孙真吉结识了日本警备保障株式会社副社长——53岁的大森康彦。

于是，孙真吉驱车来到职业介绍公司，郑重地要求他们不惜一切代价，设法将大森请到日本软件库来工作。开始，人们认为这个青年人在开玩笑，但很快就明白了这并非戏言。经职业介绍公司撮合，不久便协商成功，大森辞旧从新，来到了日本软件库。1983年3月，日本软件库向外界宣布，该公司已经内定大森康彦为社长。这意味着，一个53岁的颇有能力的人，将要屈尊在一个年仅26岁的年轻人手下工作。这个消息一传开，立刻轰动了日本企业界。

大森走马上任以后，凭着多年的经验，立即着手整顿社内组织。在确保人才不外流的情况下，积极在社外物色搜罗各方面的人才，发展壮大组织。同时建立健全一系列规章制度，使社内风气为之一新。

今天，科学技术日新月异，企业竞争日趋激烈。各行各业都在争速度、比效率。不这样就难以生存和发展。在日本软件库，从孙真吉、大森康彦到基层职员都意识到：旗开得胜并不意味着今后能一帆风顺，居安思危方能百战不殆。况且软件库始创初兴，在强手如林的激烈竞争中，哪敢有半点陶醉和懈怠？

在公司大楼的楼道里，人们进进出出，哒哒哒哒的小跑声不绝于耳。要干的工作太多了，要求的时间太紧了，不跑完不成任务，不跑提高不了效率。强烈的责任心和使命感，促使公司像一台开足马力的机器，高速运转。

以孙真吉为首的日本软件库并不仅是闷头苦干，他们还逐步把焦点对准了国外市场，不仅决定在美国设立软件银行，还要去欧洲大陆开设公司。在亚洲，他们也打算尽快与中国同行开展合作。

日本软件流通这项全新的事业，在孙真吉这样的新企业家的开拓推动下，正像一股新潮，涌向各方。

点评：

1. 当今世界，科技进步一日千里，产品创新和技术创新层出不穷，这既给企业家们带来了更多的竞争压力，同时又在不断地产生出新的机会供善于捕捉战机之士一鸣惊人之用。孙真吉正是利用了微机的出现所产生的软件及其流通环节中所出现的市场机会，牢牢把握并充分利用，成就了他的一番伟业。

2. 企业竞争归根结底是人才的竞争。年轻的孙真吉尽管在产品开发、创新及推广方面具有卓越的才能，但他不可能在包括生产管理等在内的所有领域皆得心应手。优秀的领导者并不在于技术细节上的才能，只主要看他是否善于发现、培养、利用和协调各种人才。善于识人、用人是孙真吉取得成功的又一重要因素。

郭仕纳的秘诀

IBM 是国际上著名的大公司。然而，1992 年，IBM 成了国际上知名的“亏损大户”。不过，幸运的是，郭仕纳来到了 IBM，从而使 IBM 避过了一些人预期的“夕阳斜下”。

1993 年 4 月，郭仕纳（Louis Gerstner）执掌 IBM 大权之时，IBM 的情况糟糕到了极点：前一年的亏损高达 70 亿美元，当年的亏损预计将在 80 亿美元以上。业内人士纷纷预计，IBM 的繁荣大概要像恐龙时代一样一去不复返了。然而，仅仅是在一年之后的

1994年，IBM的盈利就达到30亿美元，1995年度的盈利高达62亿美元，成为全球盈利最高的企业之一，再度成为业界关注的焦点之一。

那么，郭仕纳是怎样使IBM走出低谷并再露锋芒的？

郭仕纳的秘诀在于他成功地改变了IBM内部的观念，他让人们跳出了技术的角度，转而从客户需求的角度去考虑公司的发展方向。在他看来，“只有当信息技术业界的人们不再为技术而崇拜技术，而是转而注意技术对于客户的真实价值，服务于用户的需求，信息革命才可能真正发生。”

上任伊始，郭仕纳即责令公司的12位产品经理各写一页工作报告，并准备讨论，以在第二天的会上，陈述销售计划的细节，并问他们顾客到底需要什么。“谁在同客户打交道？”他一再地向这些经理们发问，“如果IBM的问题是出在技术上，那么我今天就不会在这儿了。”54岁的郭仕纳解释道。到任后几周，郭仕纳即把IBM最大的100家客户的首席信息主管（CIO）请到一家度假村，一一征询他们对IBM的看法。这是IBM历史上首次由总裁亲自做的一次调研。

客户反映，IBM难打交道，不重视客户的需要。一些客户想买IBM的大型机，但总是被告知这种机器像巨兽一般庞大复杂无比或者说客户买不起。结果，不少客户就被吓跑了。

正是出于对客户需求的理解，郭仕纳作出决策，不放弃IBM在大型机系统方面的绝对优势，但将大幅度降低价格，并集中力量帮助客户建立和管理信息系统。由于加强了客户服务，IBM的硬件销售于1995年达到历史最高点。

郭仕纳要求经理们关注公司的利润，而不仅仅是产品。于是，他在全公司范围内推行收入和业绩挂钩的政策，制止经理将不好的生意踢给别的部门。经理们被告知必须用自己的钱购买IBM的股票，郭仕纳自己带头购买了318万美元的股票。将经理们的命

运拴在 IBM 身上，经理们说：“突然间有了紧迫感，这是告诉我们‘要么跟着跑，要么走人’。”

郭仕纳是信息技术业界少有的几位非技术专家出身的企业总裁之一，在就任 IBM 总裁之前曾任美国运通公司和纳比斯科食品公司的总裁。正是在运通公司其间，他是 IBM 最大的客户之一，这一经验使他比绝大部分技术专家们更能理解客户的需求。

IBM 的改革已在很多方面成效显著，郭仕纳并未用什么新的招数，但用 IBM 经理们的话说：“IBM 越做越好了。”

点评：

古语云：“得良将者，得天下”。如果说 IBM 能有新的起色，首先是因为他有了新的明智的总裁。在竞争的市场上，用户的需求是企业利润的真正源泉，而不是企业自己能做什么。郭仕纳上任伊始，即直接了解用户需求，动员 IBM 满足用户的需求，可以说，他抓住了企业利润的源头。他将经理们的命运拴在 IBM 的大船上，使经理们不得不与之共患难。

布伦南激流勇退传美谈

爱德华·布伦南是全美最大商店西尔斯的董事长。他在西尔斯已工作了 36 年。近 10 多年来，他一直掌管公司的大权。他曾为公司的壮大作出过巨大的贡献。面对西尔斯在消费者心目中的地位日益下降，公司经营状态每况愈下的局面，布伦南急在心头。

他不顾年迈，披挂上阵，于1985年毅然决定自己亲自兼任总经理。尽管他采取了许多措施，比如与竞争对手展开削价战，压供货商降低价格，发动促销广告攻势，甚至不惜将几位在西尔斯奉职多年的销售经理毫不客气地予以解雇。但仍未能使公司从根本上摆脱困境，财务状况仍然不好，公司内部各职能部门之间依然缺乏有效的协调，整个系统的运转仍无多少效率可言。

面对这一严峻现象，作为一个功臣，布伦南表现出了大将风度，首先他敢于否定自己。他认为，自己的长处在于为西尔斯这艘巨轮指引航向，而涉及具体的市场拓展策略、组织管理、产品销售策略、公司形象的市场定位策略，这些不是自己的优势，需要一位专家协助自己作这些工作。如果能找到这样一个人作自己的臂膀，担起总经理的大任，西尔斯必会重振雄风，自己苦心经营多年的事业必会有新发展。

随后，布伦南开始多方寻找人选，最终定格在马丁·内斯身上。在一次经过巧妙安排的鸡尾酒会上，布伦南与马丁·内斯“不期而遇”。布伦南很自然地把话题引向了马丁·内斯最得意的一件事：如何将萨克斯百货公司下的一个子公司从危机中拯救出来。当两个人谈得十分投机时，布伦南单刀直入：“请问阁下在贵公司年薪为多少？”马氏答：“200万美元。”“太少了，像阁下这样的杰出人才，敝公司愿出300万美元礼聘阁下为总经理，不知意下如何？”“能否让我了解贵公司的情况后再作答复？”“可以。”马丁·内斯经过了半年时间全面了解，考察了西尔斯的状况，接受了聘请。

风云乍起之际，马丁·内斯敢于临危受命，是基于对自己能力的信心。毕竟马丁·内斯1967年就到美国无线电公司（RCA）做销售统计工作，常年和数字打交道。后又在纽约第七大道上的萨克斯百货公司任副董事长。他在萨克斯百货公司工作期间，以敏锐的市场分析著称，销售业绩卓著，成长为一个挽救企业危机

的能手。也许他不具备其他候选人丰富的组织管理经验，但他却以精明强干、雷厉风行、准确判断市场和降低成本而著称，而西尔斯正需要这样的人担当总经理的大任。

内斯到任之后，经过一番调查，发现了西尔斯公司存在以下问题：

1. 追求大而全，追求所谓“未来世界的百货公司”。如在芝加哥盖起了摩天大厦，商品繁杂齐全，但不适销；为与专业商场攀比（如电气公司），改变从自己熟悉的厂家进货传统作法，而广进各种牌号的商品，提高了成本，使资金周转不灵，以致西尔斯公司面临多家银行要求出让其股份以清偿债务的巨大压力，这使西尔斯的融资信誉受到了严重影响。

2. 广告的宣传华而不实，不能取信于消费者。80年代初期推出“每天都是最低价”的广告，但实际价格比起竞争对手要高，聘请著名模特为其服装登台表演，却无适于广大消费阶层的款式。

3. 97年的商品目录被喻为公司的王牌，但实际上是付出了一笔巨额的不起作用的费用，仅此一项公司每年损失1.6亿美元。

针对上述问题，马丁·内斯发挥了自己善于具体管理工作的优势，凭借办事果断的特点，迅速推出了以下改革策略：

1. 成立应急事务处理特别班子。全权处理紧急重大事变，吸收了前任的几名人员做为决策层，而这些副职过去只有在布伦南面前表态的权力，没有机会表达自己的观点，发挥自己的专长。

2. 精简机构。关闭113家西尔斯所属的公司，并将其资产以证券化形式出售，裁员5万人，占全体职工人数的20%；在总数为1.5万人的经理人员中，解聘4000人，发给遣散费；取消商品目录。

3. 改革服装营销策略。服装销售占公司收入的26%，以及各分支百货公司64%的利润。为西尔斯提供服装的厂家生产的都是一流的名牌服装，同样的一件黑色镶有小珠的晚礼服在萨克斯公

司售价为 300 美元，而西尔斯仅仅只售 125 美元，这种状况影响了西尔斯的形象。西尔斯过去给顾客的印象是不重时尚，只有一些家庭主妇去那里购买家中穿着的便装。而现在通过报纸、电视广告和印刷宣传材料说明西尔斯是妇女购买时装的良好去处，把销售对象瞄准为年收入 2.5~6 万美元的妇女，在广告宣传中树立西尔斯的新形象是美国家庭财务管家，不再提什么“最低价”。

布伦南的激流勇退，提供了马丁·内斯发挥才华的空间，布伦南自我否定的价值体现在马丁·内斯所创造的经营绩效中。马丁·内斯上任短短一年，就创造了百货业增长的最快记录，至今无人超过。1993 年 7 月份比 1992 年同期即马丁·内斯刚上任时销售额增长 15%。8 月份比起 1992 年同期销售额增加 11%，而这个增长数字为其同行竞争对手增长数字的两倍。

点评：

1. 人力资本具有专用性。人才对于发展是重要的，但毕竟人无完人，全才是不存在的。布伦南的伟大在于发现了自己与马丁·内斯的能力差别，而其卓越在于激流勇退，为马丁·内斯提供了舞台。

2. 因地制宜才能人尽其才。马丁·内斯长于具体工作管理，但也许不适于战略管理。因而布伦南就自己把握企业大方向，放手让马丁·内斯从事具体工作管理，从而既使马丁·内斯在专业领域内发挥，又使其才华放射到极点。

简尼·范思哲的时装帝国

时装帝王范思哲和他的“范思哲”时装品牌一样家喻户晓。“范思哲”牌礼服，标价可高至一件 15000 美元，仍然受到人们的青睐。范思哲家族公司的价码达 15 亿美元！然而，好景不长，简尼·范思哲在 1997 年 7 月 15 日被枪杀于他在迈阿密价值 620 万美元的别墅门前。他的死，正和他生前一样，吸引了大批新闻记者蜂拥而至。随着范思哲的陨落，他和他的家族长期拥有的希望和梦想，也随之消陨了！

他死后几个月来，每件事都得细心应对，以将过去的个人时装旋风转变成为一个全球品牌。这个品牌已被包装成为一个公开上市的公司。这最后一招成效最为卓著。当范思哲在遥远的迈阿密去世时，美国的投资银行——摩根·斯坦利，迈瑞·林奇，以及古特门·萨斯的大腕银行家们，正焦急地翘首期盼着范思哲公司，他们期望在 7 月 18 日看到，谁会被选中承销这家被号称为 1998 年欧洲最热门的股票之一的时装公司。

由于整个家族都沉浸在悲痛之中，公司的设备定货只好暂停运营。人们不禁要问：范思哲公司，虽然拥有巨大的国际零售网点和生产制造工厂，在失去其创造灵魂以后，还能存活多久呢？或是能够存活下去，一个“后范思哲”又会是什么样子的呢？

然而，范氏公司没有倒，投资者也有足够的理由乐观起来。因为范氏公司的大部分产品设计并非由范思哲亲自操刀，而是由一支精明强干的意大利人、美国人、韩国人以及法国人的助手队伍来“捉刀”的。范思哲曾经宣称，这帮人中最优秀的，月薪能达

到税后 15000 美元。1994 年到 1995 年，简尼患了罕见的内耳癌，在化疗治愈的恢复期里，这个队伍已能天衣无缝地照常大批量出品各种品牌。但是，正如业内人士所说，此时的范氏公司也不得不像古姿公司 1994 年雇用汤姆·福特来遏制其滑坡那样，转而寻求更有魅力的新的时装设计大师。

回想起来，世界上没有第二家时装店像范氏公司这样如此紧密地与它的大牌设计师以及他的生活风格一起被认同。即使是温文尔雅的 G·阿玛尼，范思哲在意大利时装界的超级死敌，和他比起来，也显得相形见绌了。无论是在和朋友斯汀聚会，还是和戴安娜王妃共进午餐，简尼都能从中“偷”到灵感，从而以他的性感服饰震撼着整个服装界。成群的顾客们都被吸引到他的时装精品店去倾囊购买。但现在，时装业内人士上无不担忧，任何一件事情处理得略有不妥，都将影响公司光彩夺目的形象。本来，范氏公司已经遭到重创。它曾起诉《星期天独立报》诽谤罪，而后又撤诉。这家英国报纸发表了一篇声称时装店曾和黑社会有染。其兄桑托·范思哲在 5 月也因涉嫌向税务官员行贿而经常被传唤，最后被判有罪和罚金。

尽管公司业务繁忙，但范思哲一直保持在这个时装界最富传奇色彩的公司中少担事责，专心致志于产品设计。令人惊奇的是，丢掉色彩张狂转而追求更加沉稳的时装，却被紧拽钱包的人们抢购一空。范思哲最近设计的新款式，线条清晰而又素淡，已成为最为热门的抢手货！为了推动销售，范氏公司从去年岁末起，就对大部分品牌降价 10~15%。

然而，对范思哲来说，转变公众印象是很困难的。大哥桑托，地地道道的节衣缩食者和强硬的谈判家，限制范思哲在艺术和欧美房地产上发了疯地花钱。几个月前，当这个设计大师被谣传私债成山的时候，桑托甚至悄悄拿走了范思哲的信用卡。范思哲曾同意砍掉一项每年达 7 千万美元的额外开支。整个家族也正在做