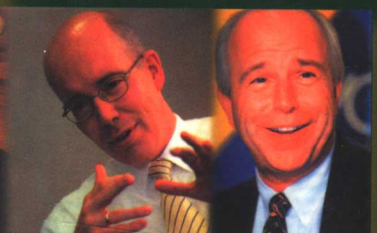
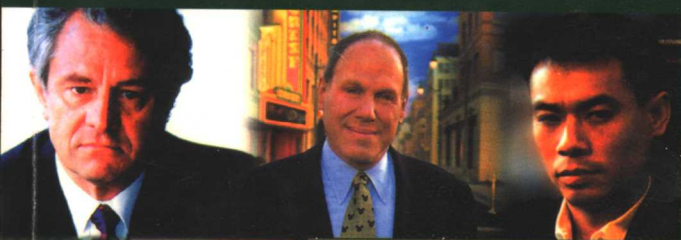


GLOBAL
GE ENTREPRENEUR 系列丛书 ②

环球企业家

——图谋全球的28家精英企业及其领导者们



Neu economy
life thoughts
新经济工作室
辽宁人民出版社

GENTREPRENEUR 系列丛书

环球企业家

——图谋全球的 28 家精英企业及其领导者们

《环球企业家》杂志社 编

辽宁人民出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

环球企业家. 2, 图谋全球的28家精英企业及其领导者们 / 《环球企业家》杂志社编. —沈阳: 辽宁人民出版社, 2002.9

ISBN 7-205-05293-9

I . 环... II . 环... III . 企业管理—经验—世界
IV . F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 027651 号

辽宁人民出版社出版、发行

(沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮政编码: 110003)

沈阳市第三印刷厂印刷

开本: 950 × 650 毫米 1/16 字数: 351 千字 印张: 19

印数: 1-10,000 册

2002 年 9 月第 1 版

2002 年 9 月第 1 次印刷

责任编辑: 张业宏 董 喃

责任校对: 崔维诚

封面设计: 张业宏

版式设计: 张业宏

定价: 29.50 元

序

就像世界上的绝大多数国家一样，商业，也正在成为我们这个国家最重要的事业。

中国的商业化水平无疑是滞后的，但是与之相比，中国的商业报道的水平则滞后得更多。在现有的商业媒体上，除了让人眼花缭乱的事件，我们每天看到的主要是企业家的宏大计划，以及媒体记者对这些企业家命运的感喟，对这些宏大计划的赞叹。

作为新时代的英雄，中国的企业家们被商业媒体自觉不自觉地置于一个拥挤的神坛之上。一方面，这是因为中国的商业媒体大多负有某种简单的责任感——中国太需要企业家了，中国太缺少企业家了，所以我们应该宽厚再宽厚。责任感本身并没有错，但因此一味高调门，因此不做专业的观察，不做真正有价值的评价，却并不是真正负责的态度。

另一方面，则是因为中国刚刚起步的商业媒体大多不具备基本的专业素养——局限和风险的发现，对真正的创造力和机会的发现，也就是说，对企业家和商业计划的“平视”而不是“仰视”，是需要以专业素养为基础的。

这两方面的原因，使中国大多数的商业媒体满足于印象式的感性报道。在批评和质疑报道中也是如此。比如说对于企业家的宏大计划，通常是赞叹的，但如果这些领域面对跨国巨头们的竞争，质疑就不由分说地开始了。

中国的企业和企业家在媒体中的形象，就在这样的两个极端中摇摆。他们不是神坛上幸福常胜的神，而是一个越来越激烈的竞技场上的角斗士。他们不会简单地赢得光荣，也不会因为某个强劲对手的到来，不战而被宣布出局。他们有势单力薄之处，也有可能放大的优势。在这样一个挑战自我的长期历程中，他们随时有学习和再搏的机会。

真实的商业世界是一个复杂的世界。复杂的世界需要中肯的、专业的观察者、评价者和瞭望者。一个这样的商业媒体，无疑才是有价值的。

《环球企业家》即志在做这样一个“有价值的”商业媒体——在更早的时候，我们曾经更直白地表述为“有用的”。很显然我们还没有完全达致这一目标，但对专业化追求的自觉性，将有助于我们此其他人走得更快。

这一自觉性，主要受益于《环球企业家》的历史——我们是从跨国公司的报道

起步的。在这个过程中,我们最早地接触到了国际同行的商业报道,从中吸取了很多营养,而其中最重点的一点,就是专业追求。

“有价值的”这一思路,从我们的栏目定位中很容易看到——《环球企业家》的“公司”栏目,定位于“重量级公司的重大变动,重量级公司的发现和还原。除了其显著的新闻价值,亦可视为第一手的、第一时间的、鲜活而定期供应的 MBA 案例。”而“产业”栏目则定位于“评估新兴产业投资价值”。

环球企业家系列丛书 2《环球企业家——图谋全球的 28 家精英企业及其领导者们》,主要取材于《环球企业家》的“公司”栏目和“封面人物”,丛书 3《环球企业家——商业趋势、商业议题以及商业观察》,主要取材于“产业”栏目和“封面故事”,对于不特别追求即时性的读者来说,编辑成书更方便各取所需。

需要感谢辽宁人民出版社新经济工作室,迄今出版的环球企业家系列丛书虽取材自《环球企业家》,但编辑工作均为他们完成。正如您所看到的,他们的劳动增加了丛书的价值。

《环球企业家》出品人 

2002 年 4 月 16 日

目 录

1 谢瑞克:快跑,阿尔卡特

起了个大早赶了个晚集,作为比对手早 10 年进入中国电信行业的跨国公司,阿尔卡特却在坐看迟来者们的高歌猛进。随着北美、欧洲市场的成功拓展,谢瑞克转而领导这家法国公司重新圆一个中国梦……

2 拯救中国市场

2 盯上贝尔

4 产品利器——ADSL

6 掉队

7 分散的苦果

9 整合行动

11 维尔:恐龙花旗

即使在“9·11”之后,兼并高手桑福德·维尔也不打算停止兼并的脚步……

13 维尔,你的名字叫扩张

14 全球战略

16 反乌

17 维尔及其候选接班人

19 雅各布:卖标准是最好的生意

教授出身的雅各布硬是用 16 年的时间将 CDMA 技术变成了移动通信标准之一,这也终于成就了高通的霸业……

20 标准之争

21 高通制造

23 技术为王

24 打亚洲牌

25 与总裁对话

28 哥桑:手术后复兴日产

他无视日本商业传统的存在,他大幅削减公司的职位,关闭了国内的一家工厂,还拍卖掉了日产汽车引以为荣的航天部,他因此成为日本传统主义者的公敌……

29 “杀手”入主日产

30 棘手的日产

32 雷诺手术刀能解救日产吗?

34 哥桑的日产复兴计划

38 与总裁对话

40 布朗:石油巨头说了算

BP 阿莫科的约翰·布朗爵士正在加班加点地工作,希望改变你对石油公司,特别是对他的公司的看法……

41 石油巨头说了算

42 与总裁对话

46 米德尔霍夫:新贝塔斯曼

当 48 岁的托马斯·米德尔霍夫谈起“新贝塔斯曼”的时候,这位 CEO 指的是一家古老的由印刷业务起家的德国公司正积极向一个现代化的媒体公司转变,准备迎接在数字革命中来自各个领域中的挑战。结果是彻底改变的公司结构,甚至文化……

47 书友会,大举进入的前奏?

48 “互联网:速度比规模重要”

49 “我们有野心,但不贪婪”

50 准备 IPO

51 突出电视

51 重塑集团管理框架

53 协同效应

53 数字化传教士

54 与总裁对话

58 艾斯纳:米老鼠失去魔力?

企业缺乏创新就如同禾苗缺乏水会慢慢死去,在迪斯尼繁荣的背后正是创造力发挥着举足轻重的作用,艾斯纳作为迪斯尼的总舵手,如何管理这个创造的王国……而 9·11 之后的米老鼠会是什么样?米老鼠失去魔力了吗?

60 迪斯尼的传奇

61 与总裁对话

66 苛刻的老板

67 危机四伏

70 重生机会

72 史端博:站在最高处的保险家

新千年里,史端博将纽约人寿保险公司带向了新的高度,但他坚信:“衡量我们业务成功的标准应该是在10年甚至是半个世纪内所取得的成果。”

73 反向策略

75 站在高处的人

77 把保单卖给全世界

78 保险公司的转型

81 施奈德:拜耳告别制药?

把化工、医疗保健和农业平整地放在一个大集团里的想法可能死去。在巨大的压力之下,拜耳终于决定分拆,但只一点点……

82 大手笔

83 放弃制药?

84 新药贫血

85 更专注于农业和化工

86 同意分拆

88 狙击拜耳

88 官司缠身

89 因祸得福

90 意外的打击

92 马冠恒:改造莱卡的全球供应链

杜邦莱卡全球总裁马冠恒认为,现代企业,包括他们的机构与运行体制,都必须融入国际物流体系当中……

93 “最佳伙伴计划”

94 内部组织改革

95 与总裁对话

98 Bob Seltzer: 360 度全方位沟通

2001 年 5 月 11—5 月 14 日,奥美集团全球董事会在北京召开。这是这家世界顶级的广告传播公司进入中国 15 年来,首次在中国召开公司最高层年会……

99 要作秀就专业一点

100 奥美公关在中国

102 与总裁对话

105 哈索:改变 SAP 的德国性格

其实, SAP 在近两年遇到的所有问题都与它坚持了近 30 年的德国性格有关。这是唯一一家来自于欧洲、能与众多美国公司分享计算机时代荣耀的企业应用软件公司,ERP 的鼻祖。现在,SAP 的联合 CEO 哈索·普列特纳不得不开始着手改变 SAP 的个性,以适应这个已经改变了的时代……

106 搭错车

108 宿敌 Oracle

109 向索尼和山姆大叔学习

111 中国:被遗忘的角落

113 克劳斯·席格:把命运掌握在自己手里

顺应并购风潮,爱克发在中国以外地区风生双翼;可是典型的欧洲人席格发现,对中国市场早到迟动的后果使产品殆失于偌大的市场,除了直接投资,别无选择。

114 为了“长胖”,他不停地“吃”并“消化”着

116 没有人能通过间接方式增长

117 爱克发的百年之旅

119 布莱本克:雀巢和平演变

最近以来,无论你在哪里转悠,你都会发现管理界的巨人和精英们总是千篇一律地谈论着激进的变革——事实上,这种谈论已经到了机械化地照抄照搬的地步。如果天下所有的人都用一个语调说话,那未必是件好事。于是,便有站出来说不的人,如著名的雀巢公司 CEO 彼得·布莱本克。他认为,虽然你在缓缓地前进着,但如果方向正确,那么你完全可以避免激进的变革——甚至于避免流血的冲突,而最终仍能稳操胜券。

120 激进的变革有什么不好?怎样的变革才算是好的?

121 像中年人的公司是什么样的?

125 新的工作人员与以往相比有什么不同?

129 苏德伯格:马士基面具国王

小时候酷爱《安徒生童话选》,所以便早早认识了丹麦。后来,到了喝啤酒的年龄才知道嘉士伯也是丹麦的。还有其他理由去丹麦吗?“当然有!”马士基集团的CEO杰斯·苏德伯格一本正经地补充道:“拜访我们马士基!”

130 另一个丹麦王

131 观望的行动者

136 我们不断壮大

137 不怕错

138 有来有往

138 活在暗处,活得最好

139 A. P. 穆勒—马士基集团在华大事记

141 彭晓飞:油界精灵“加德士”

一家美国的公司,亚洲人却比美国人更熟悉它。这就是从不染指美欧市场的“加德士”石油公司……

142 两只大手捧出的小精灵

143 加德士在中国

144 小有小的好

145 与总裁对话

148 雷蒙德:用最合适的品牌开道

20世纪90年代初,旗下拥有33个品牌的美国最大服装生产商HARTMARX就尝试进入中国市场,但无功而返。经过10年的等待,她认为现在进入中国的时机已经成熟。通过对中国市场和消费者的精心调研,HARTMARX的这次出击用最合适的品牌开道……

149 投石问路

150 百年HARTMARX

151 品牌策略

153 “文化的结果”

156 巴滕伯格:重塑汽车零部件产业

当整车制造业萎缩低迷之际,汽车零部件产业却在经历历史上最大的一次转型。那些生产了几十年的核心产品正在以全新的思路被改造,而行业领袖德尔福在巴滕伯格的带领下正从传统的机械零部件生产商转变为新经济下的电子巨人……

157 零部件产业的新救星:电子技术

159 用电子商务削减成本

160 德尔福变脸

164 刘长乐:凤凰卫视王牌出尽吗?

上市一年后,凤凰卫视的前途不容乐观,当初膨胀的喜悦正被现实的焦虑所取代,刘长乐还能续写凤凰创业的“神话”吗?

166 坏消息 好消息

167 单一市场风险

168 为未来下注

170 谁掌握凤凰

173 并购的可能

175 徐正广:友邦探“险”中国

本指望等待时间冲淡一切的友邦,有一段时间却被保险业界人士戳指后脊,成为关于外资保险话题中被断然指责不讲信用的例证。事实是这样吗?记得1992年友邦第一批代理人临行前,大家都要先喝上一杯“中国红”壮壮胆。事实上敢于走出第一步的不是友邦,而是中国人自己。

176 KASH 与 Cash

178 技术与服务——美国人的理念,中国人的行动

180 市场——不能落入技术的陷阱

181 与总裁对话

185 TCL:注意

不经意间,TCL正在塑造中国“第三企业”的形象,其咄咄逼人的势头正直逼海尔、联想这两个制造业的领袖。真正让人注意并惊讶的不是TCL的资产规模,而是它多元化发展的漂亮成绩单。TCL多元化的增长模式已经成为中国企业的榜样。

187 网络的力量

188 网络制胜

189 一网多用

191 速度第一

192 超越有形

193 网络的前途

195 借船出海

197 不被吃掉的办法

200 托普:还原

托普被贴上了“空手道高手”的标签。一个更具杀伤力的说法,是拿托普董事局主席宋如华与牟其中做比。

初看起来,托普的确大有嫌疑。但这样的推理不免简单化。

在艰苦地走入托普之后我们发现托普就是托普,而宋如华不是牟其中。

202 政府生意

202 碰上“金牛”

203 越卖越多,越亏越大

204 西游得西软

206 西软竞争力

208 软件园的秘密

209 演进

211 上海,上海

211 中国IT业最大的地主

213 乐凯:中国造

面对胶片业恐龙柯达,面对柯达所向披靡的数码技术,乐凯无奈地承认自己“现在既没这个力量,也没这个能耐”切入对数码影像的研究;柯达在中国光专属的连锁店就有近5000家之多,可谓是铺天盖地,而乐凯到现在连使用自己的冲洗频道都无法实现,只能到柯达的频道上“蹭”着冲洗。在这样的情况下,顽强的中国乐凯没有放弃,边攘外边安内,悲壮地前行。

214 即使你只用柯达、富士,同样要感谢乐凯

215 中国感光行业的一块紫檀木

217 一场讨论

218 销售平台必须提前建立

219 乐凯的老总

219 与总裁对话

223 高唱两首歌的乐凯

223 处境

224 隐患

225 数码影像的威胁

226 乐凯公司背景资料

228 海信:转型

刚过而立之年的国企海信开始了迟到的大转型,这家青岛的家电制造商正把脚探入高附加值、但竞争激烈的信息服务业。

230 转型,三十而立?

230 避实就虚

231 “一体两翼”

234 转型,来得晚了些

236 不能让三套车跑拧了

236 打破“特区”

238 “寻找盛田昭夫”

239 连续两个“管理年”

240 解决人才问题才是真

241 解铃还需系铃人

243 “铁娘子”于淑珉

243 与总裁对话

环球企业家 2 246 报喜鸟:平淡的精彩

从推销小商品到生产高档西服,从重数量到重质量,继而到重视品牌的文化附加值。“报喜鸟”一路走来,也使其经营者完成了一个由小商贩到企业家的蜕变。

247 聚沙成金

248 聚金成业

251 投资取巧

253 缩短差距

255 “Li Ning”:掌握

事实与猜测恰恰相反。作为企业领导者并隐居幕后的李宁殚精竭虑,一直牢牢地掌控大权,导演着集团的每一项重大决策。熟悉李宁的人说,“他在商业上的才华,与在体操上的才华一样好”,其秘诀是打好每一张“股牌”……

256 告别健力宝

258 刘纪鹏方案

260 “两老”淡出

262 少壮派登台

263 先私募,后上市

266 万通:回来了

90年代初成长起来的民营企业,绝大多数都走过这样一条路:投资金融机构,然后借此进行债务融资,进而多元化大举资本扩张。走上过这条路的人大多数没有活到今天——但海南派企业万通,看起来却是个例外。

267 多元化宿命

268 举债多元化

269 “麻烦摠都摠不住”

271 万通分家

271 与总裁对话

273 房地产+风险投资

274 安全第一

276 恒基伟业:商务通之后

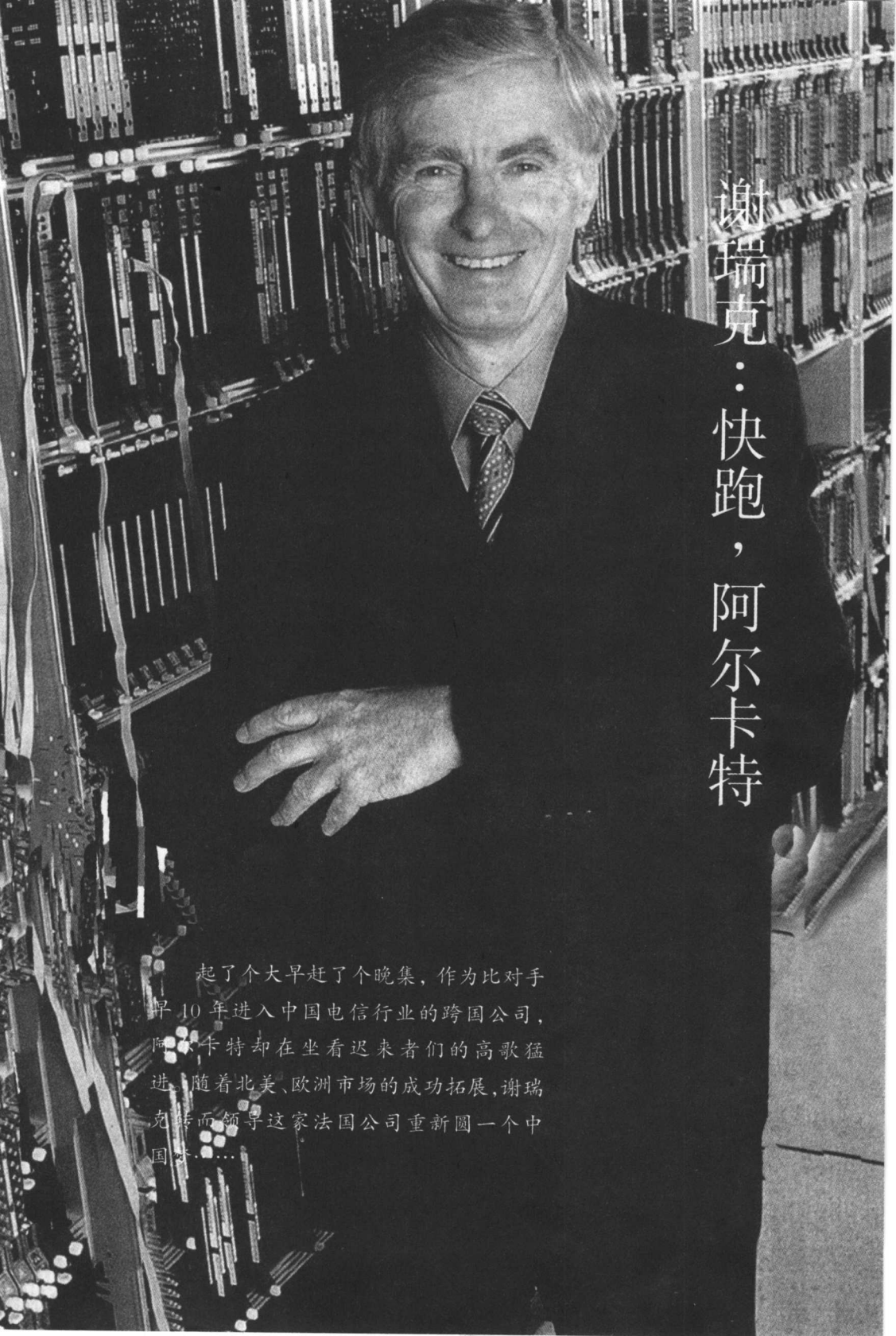
企业如何看待突如其来的成功,如何应对竞争对手的责难和发力,如何从过去成功经验的迷信中解脱出来,更重要的,如何择机进行战略调整,发生在恒基伟业身上的故事,是每一个“暴发户式”企业都要面临的难题。

278 “模仿秀”

279 名人恩怨

281 艰难蜕变

283 破局



谢瑞克：快跑，阿尔卡特

起了个大早赶了个晚集，作为比对手早 10 年进入中国电信行业的跨国公司，阿尔卡特却在坐看迟来者们的高歌猛进。随着北美、欧洲市场的成功拓展，谢瑞克转而领导这家法国公司重新圆一个中国梦……



谢瑞克

阿尔卡特董事长兼首席执行官

拯救中国市场

64岁的谢瑞克，这位笛卡尔式的斗士，现在终于可以长嘘一口气了。“这两年中国始终是我的一个美好的梦，现在我希望这个梦能够成为现实，而且这个现实和梦一样的美好。”在不久前的一次聚会上，阿尔卡特董事长兼首席执行官谢瑞克兴致勃勃地向外界宣布。

谢瑞克有理由兴奋。当与吴基传部长就《上海贝尔股权调整备忘录》签字仪式在中南海结束之时，阿尔卡特就如愿以50% + 1股取得了上海贝尔阿尔卡特的控制权。而这一切在有“并购大师”美誉的谢瑞克看来，阿尔卡特新一轮的拯救中国战略无疑已迈出了关键的第一步。

重新进攻中国市场的阿尔卡特多少有些没落。早在1983年，阿尔卡特领先所有的对手在中国成立了电信领域的第一家合资公司：上海贝尔电话设备制造有限公司。18年过去了，当摩托罗拉、爱立信、北电之类的跨国电信设备商大举在中国市场扩张之时，阿尔卡特的中国市场却面临重重困难——业务分散、市场拓展乏力、品牌影响力更是无从谈起；与此同时，以“巨大中华”为代表的国内电信设备商的迅速崛起，显然在阿尔卡特的意料之外，贻误了战机的阿尔卡特不得不由“领跑者”黯然成为“追随者”。

全球企业家 1

“西边不亮东边亮”，在中国市场失手的阿尔卡特却因为一连串的并购在美国市场大获成功，但这显然无法让仍然干劲十足的谢瑞克满足。在他雄心勃勃的全球计划中，欧洲市场、北美市场、亚太市场将形成三足之势，然而，亚太市场约12%的销售额让这一构想大打折扣，亚太重心中国市场的失败更成为阿尔卡特全球发展的“鸡肋”。

被《财富》誉为法国首席执行官中凤毛麟角的谢瑞克于是开始了拯救中国市场的行动，在控股贝尔之后，阿尔卡特的下一步是在两年内将设在中国的10家合资及独资企业整体并入上海贝尔，它将统一阿尔卡特在中国的所有投资、生产制造和研发，并将成为阿尔卡特全球大家庭的一员。

凭借阿尔卡特在全球并购重组中的丰富经验，谢瑞克希望此次在中国电信市场上史无前例的跨国整合成为阿尔卡特扭转中国败局的强心剂，但风险却已清晰可见，谢瑞克仍将面临考验。

盯上贝尔

上海贝尔是阿尔卡特拯救计划中一枚重要的棋子，控股贝尔，阿尔卡特的中国整合才有了依托。在同行眼中，拯救中国市场的败局，阿尔卡特有两种选

择。一种是依靠自身的技术优势逐步发展自己的实力,另一种是借助上海贝尔现有的资源发展在中国的业务。两种方式对于奉行“不能快就死”的谢瑞克看来,后一种选择无疑是拯救中国失地的一条捷径。

有业内人士回忆,2000年1月,谢瑞克在香港公开宣布:三个月搞定上海贝尔,三个月没有结果,阿尔卡特将另作选择。两年过去了,精明的谢瑞克对上海贝尔的决心仍未动摇。在阿尔卡特计划并入上海贝尔的10家合资企业中,上海贝尔的年销售额为108亿人民币(2000年),约相当于其余各家之和。邮电部的指令性销售计划曾经为上海贝尔的早期发展注入了活力,而电信产品特殊的延续性也为上海贝尔如今的发展奠定了基础。

不仅是上海贝尔的业绩,与过去美国并购目标直指技术不同,在谢瑞克眼中,上海贝尔更大的魅力还在于其目前已建立的销售网络和品牌价值。

至今为止,上海贝尔已完善了八大营销服务体系,并在全国32个省市建立了分公司,销售与服务网络已经渗透到县级。在电信设备制造本身利润甚微的趋势之下,拥有中国本土的强大的销售服务网络是阿尔卡特的梦想,也将是国外竞争对手无法相比的优势。

对于大力拓展中国市场的阿尔卡特而言,上海贝尔的品牌号召力不容置疑地提升了阿尔卡特在中国市场的品牌地位,上海贝尔是中国电信产业发展的见证,国内电信公司、电信部门的技术领导的现代化的通信知识基本上都是由熟悉上海贝尔的S1240交换机开始的。

为了赢得上海贝尔,阿尔卡特首次以全面开放技术作为谈判筹码。“在阿尔卡特历史中,向一个非阿尔卡特全资的企业全面开放技术是史无前例的。”阿尔卡特亚太区总裁施培兴说。

阿尔卡特并为此承诺:取消对上海贝尔的所有技术开放限制,合并后的上海贝尔阿尔卡特直接进入阿尔卡特全球技术库;上海贝尔阿尔卡特未来的研发中心将成为阿尔卡特全球最大的研发中心之一,研究人员在两年内由1500名增长到3500名,并向全球提供技术支持;所有在上海贝尔阿尔卡特研发出的专利将在中国注册,受中国知识产权的保护。为了显示对中国市场的信心,2000



上海贝尔高级副总裁袁欣介绍,整合将在两年之内分两步完成