

当代国际商务文化阅读丛书

Readings for Modern International Business



【英汉对照】

Corporate Empires' Grappling with Succession

Business Culture

企业帝国 继承权之争

吴斐 编著

——『商务文化』篇



武汉大学出版社

当代国际商务文化阅读丛书

Readings for Modern International Business Culture

吴斐 编著



WUHAN UNIVERSITY PRESS
武汉大学出版社

企业帝国 继承权之争

——『商务文化』篇

Corporate Empires' Grappling with
Succession
Business Culture

【英汉对照】

图书在版编目(CIP)数据

企业帝国继承权之争:“商务文化”篇:英汉对照/吴斐编著. —武汉:武汉大学出版社,2016.5

当代国际商务文化阅读丛书

书名原文:Corporate Empires' Grappling with Succession; Business Culture

ISBN 978-7-307-13999-2

I. 企… II. 吴… III. 商务—文化—英、汉 IV. F72

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 191501 号

封面图片为上海富昱特授权使用(© IMAGEMORE Co., Ltd.)

责任编辑:郭园园 金 军

责任校对:鄢春梅

版式设计:韩闻锦

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:cbs22@whu.edu.cn 网址:www.wdp.com.cn)

印刷:武汉中远印务有限公司

开本:880×1230 1/32 印张:10.25 字数:223 千字

版次:2016 年 5 月第 1 版 2016 年 5 月第 1 次印刷

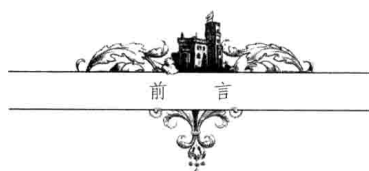
ISBN 978-7-307-13999-2 定价:28.00 元

版权所有,不得翻印;凡购买我社的图书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。



人类社会进入 21 世纪后，国家间的商务往来更加频繁，商务交际手段随着互联网的诞生和电子信息进步日新月异，国际化企业的文化和理念千差万别，商务话题的表达和沟通能力无疑是人们所遇到的最大障碍。在我们熟知的生活英语、学术英语之外，商务英语不仅是我国目前从事或即将从事涉外商务人员英语实际应用能力不可多得的辅助工具，更是商务工作人员在这个国际化的高科技时代商务竞争能力、外贸业务素质和英语水平的重要体现。《当代国际商务文化阅读》（英汉对照）丛书以从事国际商务活动所必需的语言技能为经，以各种商务活动的具体情景作纬，将商务精神和商务元素巧妙融合，展示时尚而又经典的商务文化世界流行风，为广大读者提供一套语言规范、内容新颖、涉及面广、趣味性强、具有实用价值、富于时代精神的读物，既注意解决人们在国际商务环境中因遇到不熟悉的专业词汇而无法与外国合作者就工作问题进行交流沟通的难题，又着力解决人们学外语单纯地学语言而缺乏商务专业知识的弊端。

《当代国际商务文化阅读》（英汉对照）丛书由 10 个单行本组成：《拥抱新欢亚马逊（Embracing Amazon Service）——电子商务篇

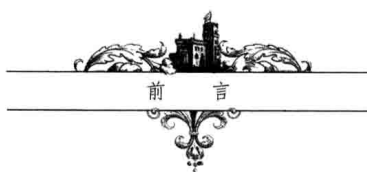


(E-Commerce)》、《华尔街梦魇 (Nightmare on Wall Street)》——商界风云篇 (The Business Circles)》、《路易斯·波森的朋克摇滚 (The Punk Rock of Louis Posen)》——商界精英篇 (Business Elites)》、《希波克拉底誓言 (Hippocratic Oath)》——商务交际篇 (Business Communication)》、《强烈的第一印象 (A Powerful First Impression)》——商务礼仪篇 (Business Etiquette)》、《企业帝国继承权之争 (Corporate Empires' Grappling with Succession)》——商务文化篇 (Business Culture)》、《紫色血液 (The Purple Blood)》——商务心理篇 (Business Psychology)》、《多米诺骨牌效应 (The Domino Effects)》——商务知识篇 (Business Knowledge)》、《公开的赌注 (Public Stakes)》——商务演讲篇 (Business Speeches)》、《伊斯特林悖论 (The Easterlin Paradox)》——感悟财富篇 (Comprehension of Wealth)》。这套丛书的编写旨在帮助读者在国际商务环境下，能够读懂英文的商务信息和商务新闻，并能对某一商务话题的知识有全面透彻的了解，领悟当代时尚商务文化成长的环境和思维方式，提高在全球化高科技时代的商务竞争能力、外贸业务素质和英语交际水平。丛书中的阅读材料力求做到题材广泛、内容精辟、语言规范，遵循趣味性、知识性和时效性原则，培养读者在商务环境下的英语竞争能力和综合应用能力。丛书融时代性与经典性为一体，内容经得起时间考验，文字经得起反复咀嚼，保证其可读性。读者在阅读过程中接收大量的语言输入，为合理组织和娴熟运用英语语言表达自己的思想打下牢固的基础。丛书的单行本包括以一个主题为中心的 30 篇文章，每篇文章包括题记、英语原文、汉语译文、生词脚注和知识链接。“题记”用丰富生动的语言点评文章的精髓，对文



章的内容起到提炼和画龙点睛的作用。“英语原文”主要摘自当代国际主流报纸杂志，具有语言规范、内容新颖、涉及面广、趣味性和时代感等特点。“汉语译文”力求准确流畅，既关注译文的文化语境及其内涵，也重视译文的外延和现当代标志性语言符号。“生词脚注”的难度把握在大学英语六级和研究生英语词汇程度，以帮助读者及时扫清阅读障碍。“知识链接”根据文章内容，或精解一个专业术语，或阐释一种新的商务理念，或介绍叱咤商界的企业或公司，以帮助读者培养游弋商海、运筹帷幄的能力，具备洞悉中西文化的国际视野。

《企业帝国继承权之争》(Corporate Empires' Grappling with Succession)——商务文化篇(Business Culture)给读者展现了一个璀璨斑斓的商务文化世界。商务文化是生产领域和流通领域中商品经济活动产生的特有文化现象，它随着商品交换的产生而产生，并与商业实践相始终。虽然它迄今已有悠久的历史，但作为一种社会文化现象，其价值观和行为准则在当代瞬息万变的经济大潮中也发生了翻天覆地的变化。IBM公司的企业文化是在老托马斯·沃森和小托马斯·沃森父子两代人共同生产经营中创造的，它渗透进IBM人的血液和骨髓。在全球化环境中衍生的高度结构化和复杂化文化使IBM公司的企业文化仍然在剔除糟粕、吸取精华的传承中与时俱进。路透社20年来一直在为稳定核心业务和创造一个成长的平台做着不懈的努力，然而，彭博社对传统新闻市场的冲击，从根本上颠覆了“给苦难者慰藉，让惬意者难受”的新闻原则，将路透社逼上了重新打造品牌、转变思维观念的征途。迪士尼无疑是全球文化产业运作的成功典范，在其文化背后有着一个不断发展、扩充、升



级的轮次商业运作模式，使迪士尼抵御市场风险的能力相对于其他媒体集团来说棋高一筹。相比之下，新闻集团的默多克虽然一直运用他杰出的、战略性的思想精心打造和整合团队机构，但依旧不敌具有强劲品牌和空前多样生财方式的迪士尼。

产品和企业的品牌符号在全球文化中承载着品质卓越和责任担当的光环。万宝路“西部牛仔”代表的是自由精神，大红鹰“V”代表永远胜利，NIKE的“对勾”代表叛逆的心理，可口可乐的红色代表活力。令人扼腕叹息的是，全球品牌化的光彩在人们对跨国公司的围追堵截中黯然失色，品牌符号被视为既能造福、又可作恶的强大机构。可口可乐、麦当劳和耐克之类的品牌已经成为反全球化浪潮的出气筒：愤怒的示威者砸碎了瑞士达沃斯麦当劳出口的玻璃门，蹂躏着西雅图的可乐罐。消费者对全球品牌的认知迫使企业在文化背景下思考全球文化的符号，了解好莱坞和宝莱坞电影、美国有线新闻网和卡塔尔半岛电视台新闻报道、嘻哈音乐和苏非派音乐等世界不同文化之间的区别。

文化差异以一种微妙的方式影响人们的商务行为。如果美国推销员向沙特阿拉伯的潜在客户推销价值数百万美元的猪皮粘合剂，无疑会被穆斯林文化定位为邪恶的行为。而德国的工人与监事会的监事几乎拥有同等的代表权，则会让北美体验过基于集体管理的股票持有人的管理人员惊诧不已。当意大利的轮胎制造商“倍耐力”企图收购其德国的竞争对手“欧洲橡胶”时，文化差异的潜藏挑战使“倍耐力”损失惨重。肯德基、麦当劳和必胜客在中国早已是家喻户晓的洋快餐品牌，其舒适的环境、周到的服务、良好的卫生条件以及统一的包装深受中国消费者的青睐。但品种相对单一、



与中国人的传统饮食习惯不一致等问题，也造成了这些快餐企业发展的“瓶颈”。美国百胜全球餐饮集团在上海肯德基连锁店率先推出了传统的北京鸡肉卷，肯德基在菜单中增加了四川榨菜和肉丝汤，麦当劳不甘落后，推出了蔬菜海鲜汤和玉米汤。这种卓越的跨文化管理模式既是市场经济发展的产物，也体现了人类与现代生活快节奏的和解。

商务文化效应好似“以石投水”，石子激起涟漪，向整个池面漾去，文化就弥漫在整个水面之中，并且渗透在社会生活的方方面面。本书选辑的主要阅读文章包括：改变公司文化之战（The Battle to Change Corporate Culture），全球文化中的品牌符号（Brand Symbols in the Global Culture），企业帝国继承权之争（Corporate' Grappling Grapple with Succession），跨界谈判中隐藏的挑战（The Hidden Challenge of Cross - Border Negotiations），薪酬的价值（The Worth of Your Paycheck），洋快餐的混合文化模式（A Model of Blended Culture of Foreign Fast Foods），修复世界金融体系（Fixing the World Financial System）等。

商务文化，从远古的物物交易中演绎而来，沿着社会进程的坎坷颠簸前行，将沿途的风景塑造得美轮美奂，又为未来布置了永无止境的憧憬和魅力。阅读超凡脱俗的商务文化，让我们跟随时代潮流，追赶文化经济信息、商业模式、企业品牌形象、推广产品市场的商业脚步，享受世界流行文化创造的快乐、荣誉、价值和成就感！

作 者

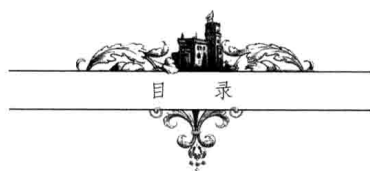
2016年1月



目 录



Corporate Empires' Grappling with Succession	/2
企业帝国继承权之争	/3
Over-Promise Your Way to the Top	/14
高调承诺助你走向成功	/15
What Goes Around Comes Around	/24
有失必有得	/25
Disney Emerges a Winner	/34
迪士尼成为赢家	/35
Home from Home in a Serviced Apartment	/44
酒店式公寓，宾至如归	/45
Strong Names Beat the Market	/52
顶级品牌战胜市场	/53
Wooing the Corporate Flyer	/64
吸引公司飞人	/65
How to Build Brand Friendship	/72
如何建立品牌友谊	/73
Seven Principles of Finance Regulation	/84



金融监管的七条原则	/85
Wall Street's Angst is now Main Street's	/94
华尔街的焦虑成为主街的烦恼	/95
Fixing the World Financial System	/104
修复世界金融体系	/105
Rescue Plan	/114
救市举措	/115
The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiations	/122
跨界谈判中隐藏的挑战	/123
Reuters Set to Burnish Its Brand	/134
路透社重新打造品牌	/135
Apple's Culture of Secrecy	/146
苹果公司的文化机密	/147
How to Negotiate with a Hotel	/156
如何与酒店谈判	/157
The Worth of Your Paycheck	/166
薪酬的价值	/167
A Model of Blended Culture of Foreign Fast Foods	/176
洋快餐的混合文化模式	/177
The Power of Talk	/186
交谈的威力	/187
Making Telecommuting Work	/196
远程办公	/197
The Free-Trade Paradox	/208



自由贸易悖论	/209
Building a Family Business to Last	/218
建立持久的家族企业	/219
3-D Negotiation: Playing the Whole Game	/228
三维谈判法：玩转整个游戏	/229
Improving Your Appointment Setting Skills	/238
改善预约技巧	/239
A Wise Decision of Brands	/248
品牌的明智之举	/249
The Battle to Change Corporate Culture	/258
改变公司文化之战	/259
What's in a Brand Name	/270
品牌的内涵是什么	/271
What Effect on Commercial Advertisers	/280
什么在影响商业广告商	/281
Real Estate's Link to the Small Business Credit Crunch	/292
小型企业商业信贷与房地产的联系	/293
Brand Symbols in the Global Culture	/302
全球文化中的品牌符号	/303



题 记

印度经济的崛起过程，是无数古老或新兴家族兴衰起落的大型演义。尽管历经浮沉起落，家族企业在印度经济舞台上扮演的始终是主角。今日的印度，内部竞争骤然加剧，外部世界的全球化狂潮也卷入印度国门，经济自由化使曾经权倾一时的家族企业家们瞬间手足无措。印度名副其实的“商业帝国”信实工业集团就因为继承权的公开纠纷和官司战争让家族企业的前途成为公众瞩目的焦点问题。集团继承人的矛盾在父亲逝世几年后如火山般喷发出来。穆克什认为自己是长子，理所应当继承父亲的全部事业；而兄长实力的不断膨胀，使阿尼尔的资产份额和管理决策的能力逐渐被掩盖，心底的怨恨逐渐加深，甚至将其告上法庭。尽管这个闹剧在母亲的调解下收场，但它也为无数企业帝国继承权之争敲响警钟。



Corporate Empires' Grappling with Succession



For over a century, family-run business empires have held sway in India, but acrimonious^① succession battles are now turning off foreign investors and prompting Indian corporations to adopt post-dynastic strategies. With names such as Tata, Birla, Godrej and Reliance, they are some of the biggest players in the world in industries that range from steel to concrete, autos, telecoms and petrochemicals. Yet some of India's largest conglomerates^② are still family affairs, much to the chagrin of investors who have seen some family-run companies implode as the founders have died and their children have squabbled over business empire inheritance. "Badly-run family firms run the risk of not being able to grow profitably and of scaring off potential investors," said Anjan Ghosh, a general manager at ICRA, a unit of Moody's Investors Service that has studied family firms in India.

① acrimonious [ækri'məniəs] *adj.* 恶毒的

② conglomerate [kən'glɒmərit] *n.* 多元化集团公司



企业帝国继承权之争



百余年来，家族企业帝国已经统治了印度，但当今激烈的继承权之战使得外国投资者望而却步，迫使印度企业实行后王朝战略。塔塔、贝拉、高德瑞治和信实工业等知名企业都是世界工业的一些最大玩家，它们囊括了钢铁、水泥、汽车、电信和石化等行业。然而，印度的一些顶级综合性企业仍然是家族企业，当创始人去世时，他们的子女就会在商业帝国的继承权问题上争吵不休，那些目睹家族企业帝国分崩离析的投资者对此十分懊恼。穆迪投资者服务公司印度投资信息及信用评级中介机构的总经理安健·戈什先生认为，“经营不善的家族企业存在无法增加利润和吓跑潜在投资者的危险”。穆迪投资者服务公司已经研究过印度的家族企业。

由于面临信用危机的冲击，印度对全球经济衰退的恐惧与日俱增，而家族企业则可能需要快速解决如何处置继承权的问题，否则难以承受全球经济动荡带来的严重打击。特别是在当前资金难求的市场环境下，企业必须采取专业化运营方针，并制定周密的接班计划，不然将会举步维艰。



As India faces the fallout of the credit crisis and fears of a global recession rise, family-run companies may need to quickly determine how they will handle succession or risk being badly buffeted by a turbulent global economy. Especially in the current market environment where access to capital is such an issue, unless you are professionally run and have a succession plan in place, it will be tough.

Inheritance wars between feuding siblings such as Mukesh and Anil Ambani, the world's fifth and sixth richest people according to Forbes magazine, have tarnished India's allure as a top investment destination, raising risks for investors in a country where corporate legislation and regulation are in their infancy and shareholders largely stand passively on the sidelines. With families controlling 18 of the 30 firms on the benchmark BSE index, the risks are serious.

Certainly, some family-run companies have made ambitious acquisitions recently and taken on global rivals, while others are drawing up tentative succession plans, hiring professionals in leadership positions, divesting assets, and even surrendering control. Private equity firms invested more than \$ 14 billion in Indian firms, while foreign funds bought shares in Indian companies worth a record \$ 17.4 billion. These welcome signs of maturity are lost in the clamour around the squabbling Ambani siblings and other corporate succession battles. Mukesh, the elder brother, took control of energy and petrochemical giant Reliance Industries Ltd, India's biggest private sector company after the Ambani empire was split, three years after its founder Dhirubhai's



穆克什和阿尼尔·安巴尼是一对有着宿怨的兄弟，他们的继承权之争，削弱了印度作为投资圣地的魅力。根据福布斯财富榜的排名，他们分别位于第五和第六的位置。在一个公司立法和监管尚处于初级阶段的国家，这场纷争无疑增加了投资者的风险，股东很大程度上也被动地持观望态度。印度股票交易所的基准股指 **BSE** 指数显示，由于 30 家企业中有 18 家由家族控制，风险相当严重。

当然，当其他家族企业还在草拟初步的继承计划、雇佣专业人员担任领导职务、剥离资产、甚至交出控制权的时候，也有一些家族企业最近已经完成了雄心勃勃的收购，甚至接管了全球竞争对手。印度私人股本公司的投资超过 140 亿美元，而外国资金购买印度公司股票价值创下 174 亿美元的纪录。这些颇受欢迎的成熟迹象在安巴尼兄弟和其他公司继承战的喧嚣中悄然而逝。创始人德鲁拜·安巴尼去世 3 年后，安巴尼帝国一分为二，兄长穆克什控制了能源和石化巨头信实工业有限公司，这是印度最大的私人联合企业。阿尼尔接管信实信息通讯公司、信实投资公司、公共建设及娱乐资产等其他实业。然而，这对兄弟的持久战一直曝光在媒体的聚光灯下。最近，孟买市法院的一位法官又听闻以这对兄弟为首的公司为天然气供应而争吵不休，法官已经建议他们去找他们的母亲解决这个问题，不要在法庭上对抗。

牛津分析智囊团在一份近期报告中指出，这种长期争斗也延伸到其他的商业领域，正在对印度的经济发展、其作为顶级投资圣地



death. Anil gained control of mobile services firm Reliance Communications, Reliance Capital and other power, infrastructure and entertainment assets. The two brothers, however, have continued to fight in the full glare of the media. Recently, a judge at Mumbai's city court that is hearing a gas supply dispute between companies headed by the brothers is reported to have suggested they go back to their mother to settle the matter, rather than fight in court.

The feud^①, which also extends to other businesses, is causing real damage to India's economic development and its appeal as a top investment destination, and even spilling into the political arena, think-tank Oxford Analytica said in a recent report. "The rivalry reflects fundamental questions of business ethics and threatens to exert a serious impact on the economy, notably in the short term by introducing uncertainty into energy regulation and delaying investment in the gas sector." These and other public spat^② and legal battles over succession have put the spotlight on the future of family-run businesses in India, among the world's fastest growing economies.

Most Indian family-run companies date back more than a century to the British colonial era, with the notable exception of Dhirubhai Ambani, the son of a school teacher, who founded the Reliance group in the 1970s. While it is quite common for groups to split to resolve

① feud [fju:d] *n.* 争执

② spat [spæt] *n.* 争吵