

对手

RIVAL

看商业巨头

谁与争锋

商道 中央电视台《商道》栏目组◎编著



机械工业出版社
China Machine Press

当沃尔玛遭遇家乐福，美法零售大战在世界开火；当尼康并肩佳能，世界杯赛场演绎相机业的角斗；当百事可乐勇战可口可乐，竞争格局壮大碳酸软饮市场；当苹果赶超诺基亚，手机斗法改写行业规则；当谷歌、苹果挑战微软，硅谷神话已然改写……

它们是敌人还是朋友？在难分输赢的商场持久战中，“对手”在竞争中完善了企业全面竞争力；行业在竞争中寻找到市场健康发展的规则；而消费者在其中获得的是产品的不断优化以及服务的良好提升。

本书潜入行业深处，挖掘企业内核，探讨市场的健康竞合，在案例中你可以发现：不见硝烟的战场上，竞争有道。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目 (CIP) 数据

对手：看商业巨头谁与争锋/中央电视台《商道》栏目组编著. —北京：机械工业出版社，2011.1

(华章·商道)

ISBN 978-7-111-32697-7

I. 对… II. 中… III. 企业管理—研究—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 241530 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：蒋桂霞 版式设计：刘永青

北京京北印刷有限公司印刷

2011 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 10 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-32697-7

定价：29.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

机械工业出版社
China Machine Press

序 言

PREFACE



竞争之道无输赢

短短 30 年，中国企业走过坎坷的成长历程。从搞不懂市场经济规则到参与全球市场竞争；从被国外企业收购到收购国际企业；从被动等待到主动挑战——可以说，中国企业家在痛苦中练就了能力。历史必然条件下，中国企业认识了商业“对手”，明白了有一种战争叫做“商业竞争”。

WTO 缓冲期过后，中国各种行业中的多数已经向国际企业开放，中国企业必然面临全新的挑战：市场竞争正在升级，竞争舞台从国内扩展到国际；竞争对手逐渐增多，从本土企业到国际商界巨擘。当国际企业如野马脱缰般冲进中国市场，中国企业能否顺利守擂？挺进国际，世界级企业虎视眈眈，中国企业能否拥有自己的一席之地？

对手
看商业巨头
谁与争锋

2010年8月2日，吉利顺利完成对沃尔沃的收购。镁光灯下，虽然来自不同领域的质疑很多，但毋庸置疑的是，全球敬佩于李书福作为一个中国民营企业家追逐世界梦的勇气与胸襟。在全球化大潮中，中国企业家敢于积极参与竞争，敢于直指强劲的“对手”，敢于痛下决心在激烈竞争中提升自己……竞争是一种态度、一种精神，作为财经媒体，我们所倡导的是健康竞争所代表的新商业规则与新商业文明。竞争之道无输赢！

“对手”是一面镜子，当我们面对它时，可以看清自己的不足，以资借鉴。从某种意义上讲，“对手”是我们的良师益友。作为企业，能够拥有一个强大的商业“对手”是一种幸运。“对手”是彼此的发展动力，但凡行业中对手都很强大的，行业发展的速度与质量会呈现几何增长。就像摩擦力原理，阻力越大前进力越大。如古人云：“遇强则强，遇弱则弱。”

在《对手》系列节目中，我们选取了世界商业历史上经典的商战，希望中国企业家通过不同行业之间的“对手戏”，看战术，谋战略，触碰商业生态，感悟商业伦理。本书案例包括：家乐福“本土化”模式与沃尔玛“全球标准化”模式之争愈演愈烈，前者无奈撤离美国市场，后者无缘巴西市场，在中国两者却步步相随；尼康与佳能，从

序言

行业的模仿者一路高歌，跃居专业单反相机的行业双雄，从产品差异化、市场营销策略到消费者管理，尼康与佳能在竞争中相互借鉴；百事可乐和可口可乐展开的广告肉搏战，刺激消费者的视觉审美之余，成本的较量总是让行业看得心惊胆战；3G时代，苹果的工业设计与丰富的应用内容让消费者痴迷，曾经的手机巨头措手不及，产品黯然转型，等等。

面对林林总总的“对手”，中国企业开始吹响战斗的号角。作为中央电视台财经频道，我们在中国企业发展的关键节点上，发挥媒体的社会责任。在这场新商业博弈中，我们正在努力以客观公正的态度、国际商业的视角，为中国企业进行冷静的解读和理性的警示。

如果希望在未来商业竞争的棋局中有所斩获，中国企业家需要懂得竞争法则，并学会运用游戏规则，无论商业能力和素养、商业思维与谋略，还是价值观，都势必要与世界企业接轨。期待中国企业稳步前行！

郭振玺

中央电视台财经频道总监

2010年10月

目 录

CONTENTS

序 言

第1章

大众并购保时捷之豪门恩怨 1

第2章

大众豪战保时捷之双子双城 15

第3章

大众豪战保时捷之怒海决战 28

第4章

耐「克」阿迪 42

第5章

「肯爷」啃「麦叔」 57

第6章

硅谷「三国」 71

对手
看商业巨头
谁与争锋

对手

看商业巨头
谁与争锋

第7章

手机斗法

87

第8章

可乐之战

103

第9章

超市交锋

117

第10章

较劲的「齿轮」

134

引言

2009年8月，保时捷公司被德国大众汽车公司并购，大众公司这次收购保时捷的行动，幕后老板不是别人，正是今年已经73岁的“家里人”费迪南德·皮耶希——德国大众集团的监事会主席。就在20多年前，这位德国汽车界的教父却是被保时捷家族扫地出门的。到底是什么事情让保时捷家族要大义灭亲呢？

第1章

CHAPTER1

大众并购保时捷 ② 豪门恩怨

2009年7月27日下午，德国斯图加特市下起了淅淅沥沥的小雨。在德国著名跑车品牌保时捷总部的广场前，人头攒动，许许多多的保时捷公司员工自发聚集到了一起，人群中有的人眼中含着泪光，有的干脆打出了大幅标语“请不要离开我们”。他们冒雨前来是专门为一个人送行。突然，人群中一阵骚动，一位头发花白、戴着一副小眼镜的中年男人从大楼里快步走出，出门时他不由得长舒了一口气，然后一头钻进了一辆卡宴，头也不回地消失在雨中。这位黯然离去的德国人叫魏德金，今年56岁，在保时捷公司出任CEO已经16个年头。在他的带领下，保时捷公司成为世界上利润最高的豪华跑车制造商。

然而就在几天前，他却接到了离职通知。保时捷公司因为被德国大众汽车公司并购，根据大众方面的要求，保时捷公司在支付魏德金5000万欧元的补偿金后，请他离开。听说这也是德国公司有史以来支付给职业经理人最高的一笔补偿金。在离开办公室之前，魏德金没有忘记将这张支票的一半金额打入保时捷职工基金，以示感谢，因为在这里留下的记忆无论是美好的，还是痛苦的，都让他永生难忘。

很多人可能会说金融危机来了，一切都变得冰凉。你看世

界排名第一的美国通用汽车都走到了破产的边缘，现在不是还靠着政府的救济过日子吗？德国的汽车大佬们想度过这个寒冬，不抱团取暖，他们能行吗？这几个月我们通过查阅资料，还真发现了不少有趣的细节。从表面上看，大众收购保时捷确实是个普通的并购案，但在这宗收购案的背后却是两个家族恩怨情仇的一次彻底了结。就像德国《明镜周刊》说的那样，“在两大家族的争端中，双方相互伤害的次数太多了，以至于目前双方想要坐下来心平气和地交流一下思想，几乎都不大可能了”。

大众公司这次收购保时捷行动，幕后老板不是别人，正是今年已经72岁的“家里人”费迪南德·皮耶希——德国大众集团的监事会主席。但是您知道吗？就在20多年前，这位德国汽车界的教父却是被保时捷家族扫地出门的。到底是什么事情让保时捷家族要大义灭亲呢？在这里我们首先来聊聊保时捷这个声名显赫的汽车家族。

时间回到1944年的夏天。这一天，六岁的费迪南德·皮耶希正趴在自家书房的桌子下玩耍，突然他听到一串急促的皮靴声，接着房间里进来几位军官，跟在他们后面的是他亲爱的外公，只看见军官神秘地关上门，摊开了一大堆图纸，就和外

公轻声商谈起来。由于大人们太专注了，谁也没有发现小皮耶希的存在。到了吃午饭的时候，小皮耶希告诉大人们现在最先进的炸弹不再是平直地射向英国，而是先直接飞往高空，然后再直线落下。神气活现的小皮耶希让在座的家人和军官们都惊呆了，这可是他们刚才谈论的最高军事机密——V2 火箭，也就是现代导弹的雏形。德国军方寄望于用这种新型武器重新夺回战场上的主动权，为此他们特地找到了小皮耶希的外公费迪南德·保时捷。那这个保时捷究竟是什么人呢？

1875 年，费迪南德·保时捷出生在捷克，家里人都是做白铁匠手艺的。19 岁时保时捷进入了维也纳的一家汽车厂。由于精力充沛、脑子好使，他很快就在这个新兴的行业里崭露头角。1900 年，年仅 24 岁的保时捷突然发现自己成了巴黎世界博览会上的大人物，由于首次将电动机装到了前轮上，实现了直接控制，他设计的第一辆车就成了展会的抢手货。当年那辆前轮驱动车其实挺原始的，千万别小看这辆老爷车，它已经蕴涵了现代四轮驱动的原理。碰巧的是他的那个趴在桌子下玩耍的外孙费迪南德·皮耶希，正是在 80 年后利用四轮驱动技术，让德国大众的奥迪车具备了和奔驰、宝马较量的资本。

保时捷这个年轻人还特别喜爱参加赛车运动，这在当时绝

对是件时髦的事情。1903年，德国著名心理学家弗洛伊德也搬到了维也纳，每天晚上当这位大师坐到书房的写字台前，准备开始写他的大作《精神分析》时，从窗外都会传来汽车爬坡时叮叮当当的声音，这样的噪声肯定会让大师精神郁闷，因为此时他的邻居保时捷又在门前的马路上试车了。

1931年，保时捷辞去了汽车厂的工作，来到德国的斯图加特，在那里他开办了一家以自己的名字命名的设计工作室。做出创业这个决定的时候，保时捷已经55岁。不知道是不是汽车制造业的老板都大器晚成，看看咱们中国力帆集团的老总尹明善创业的时候也是56岁了。所以想创业，重要的是心理年龄，而不是生理年龄，激情澎湃才能动力澎湃嘛！

保时捷的工作室虽然规模不大，却引起了苏联人的注意，斯大林曾经热情邀请保时捷出任苏联最高的“国家设计师”，帮助苏联建设汽车工业。但是保时捷对学习俄语很犯怵，就以语言不通谢绝了斯大林。其实德语比俄语更难，舌头还打转，也不知道这到底是不是保时捷一句礼貌的借口。反正这边敷衍了斯大林，一转身他就加入了另一个阵营。1934年希特勒要求第三帝国的所有汽车制造商们，要尽快地设计出一种让每个普通人可以轻松拥有的经济型小车。这个命令正中费迪南德·保时捷的下

怀，因为他马上就能从公司的抽屉里拿出一份完美的方案。

□ □ □

原来早在保时捷创业前，他就有了设计经济型轿车的想法，而且已经做出图纸，这也就是后来大众甲壳虫的雏形。

1937年，在政府的授意下，德国大众汽车公司成立了，批量生产的车型就是保时捷设计的甲壳虫。此时保时捷已经60多岁，虽然他与希特勒对于机械都有癖好，但是艺术家对政治的冷漠让他经常在希特勒面前口无遮拦，发表不受欢迎的意见。当时在德国，全国上下的人们都铺天盖地地穿着灰色纳粹制服，但是即使是去见希特勒本人，保时捷也从来不穿制服。这些都让希特勒感到很没有面子。还有一次，希特勒为了表彰他，准备以保时捷的名字来命名大众工厂，保时捷干脆就直接就回绝了。要不是这样，半个世纪前保时捷就已经吞下了大众，这当然是玩笑话。随着第二次世界大战的升级，大众汽车工厂只被批准生产了630辆甲壳虫，就被打入了冷宫，大众全面转入了军工生产。那时谁也不会想到，30年后，甲壳虫能以1500万辆的销售量，打破福特汽车公司T型车创下的传奇

纪录。

甲壳虫最经典的莫过于它的外形了，流线型的外观让甲壳虫有了更小的风阻，它也是第一辆经过了风洞实验的车型。直到70年后的今天，甲壳虫出现在城市街头，回头率仍然很高，它成了年轻女性的最爱。

也正因为甲壳虫在空气动力学上的这些优点，德国军方找到了保时捷，要他对V2火箭进行改进。但是1945年德国就无条件投降，V2导弹最终也没能挽救第三帝国灭亡的命运。战后德国大众汽车公司被英军接管。因为和纳粹合作，保时捷成了嫌疑犯，他经常被盟军从家中带走，去接受调查和问讯，最长一次他被羁押了足足半年。直到最后保时捷被释放，盟军也没有得出任何结论。在这段时间里，保时捷公司的管理工作逐渐由费迪南德·保时捷的子女来接手。保时捷一共有两个孩子，女儿叫路易丝，儿子叫费利。女儿和儿子又各生育四个孩子。由于女儿比儿子大五岁，办事更加成熟稳重，而且善于和人打交道，因此在保时捷的心里，总是觉得女儿比儿子更能干。由于年事已高，再加上被羁押期间的生活条件很糟糕，保时捷的健康状况一天不如一天。在被病痛折磨了好几个月之后，他立下遗嘱。德国也算是老牌资本主义强国了，但重男轻

女的陋习在它那儿也有。按照德国的传统，一般是由长子继承房产和家族的各种权利，其他的子女只能得到象征性的馈赠。但保时捷毕竟是个艺术家，他不在乎这些世俗的规矩。最终他将遗产平均分成了两半，女儿路易丝和儿子费利一人一半。保时捷万万没有想到，他的率性成了一个过失。用我们中国人的说法这叫吃大锅饭，因为从分配上看，他没有考虑两个子女的能力到底谁更强一点，贡献谁多一些。反正他们得到的利益——股份都是一样，所以也根本无法确定到底是谁当家。这种表面的绝对公平却为后来的家族纷争埋下了一颗定时炸弹。

1951年，费迪南德·保时捷去世了。女儿皮耶希家族接手了保时捷在奥地利的贸易，儿子费利的保时捷家族则负责斯图加特的汽车研发工作。但是共有财产和利润分配就成了大问题，特别是他们的八个孩子——保时捷的第三代都已渐渐长大成人，他们也陆续参与到家族利益争夺中来。

在第三代人中，姐姐路易丝的二儿子——费迪南德·皮耶希绝对是孙辈中的佼佼者。他也就是在开头我们说到的那个藏在桌子下面偷听大人秘密的小家伙。1962年，25岁的皮耶希从瑞士联邦工学院毕业了，作为整个家族中的第一个大学生，他有足够骄傲的资本。在家族的关照下，他进入舅舅费利在斯

图加特的保时捷公司，从事汽车发动机的研发实验工作。对于汽车发动机皮耶希并不陌生，因为在大学里，他的毕业设计就是一台12汽缸的F1发动机。皮耶希还记得当他得意地交上大作时，大学教授的眼睛瞪得比探照灯还大。很显然他压根不相信这个设计是皮耶希独立完成的，但是教授的疑虑错了，在机械工程上皮耶希完全继承了外公的天赋。

在斯图加特的保时捷公司，皮耶希碰到了孩提时代的玩伴——舅舅的儿子布茨，他在公司负责设计。骄傲的皮耶希在这里第一次遇到了业务上的对手。一向谁都瞧不起的他，也不得不钦佩这位表兄的才华和能力。布茨设计的第一个作品就是保时捷911，他只设计了一稿，后面几乎没做改动，就成为公司的王牌产品。

皮耶希和布茨趣味相投，关系很融洽。公司里还有另外一位表弟——生产部主任彼得。皮耶希一直想研发一种能够超越保时捷911的赛车，因为仰视别人总会让他心里很窝火，但是新车型917的推出，点燃的却是皮耶希和彼得之间的战争。

□ □ □