

如何在非碳酸业务上确立积极、可控的模式呢？

可口可乐再次拉拢三大装瓶集团。以便可口可乐系统内的非碳酸饮料的生产资源与销售渠道实现共享。

随后在碳酸饮料装瓶厂布局的基础上，可口可乐开始掌控非碳酸饮料生产基地。近年来，可口可乐已携手合作伙伴在包括上海、宁波、苏州、北京在内的 9 个城市建立了非碳酸生产基地。

业内人士分析，至此可口可乐的非碳酸业务发展模式已经基本形成，可口可乐通过品牌授权的方式，与合作伙伴共同布局生产基地，并进入现有的装瓶系统销售。

【小资料】

2002 年 8 月，可口可乐以 1.935 亿元的代价，收购了与太古合作控制的东莞饮料公司，并在 2003 年成立可口可乐装瓶商生产(东莞)有限公司，作为可口可乐当时在中国内地唯一的非碳酸饮料制造商和供应商。之后，可口可乐与太古饮料合资成立可口可乐装瓶商控股有限公司(CCBMH)，作为可口可乐(东莞)的控股公司。经过 2008 年 2 月的股权转让，可口可乐及太古饮料、中粮饮料都成为 CCBMH 的股东。

(摘自《中国经营报》)

31 亿美元
入股阿根廷第二大油气公司

中海油海外最大收购案收官

仅用一个多月时间，中国海洋石油有限公司(下称“中海油”)就完成了 31 亿美元巨资入股阿根廷第二大油气生产商 Pan American20%的计划。

这是 2005 年收购优尼科折戟以来，中海油在海外市场的最大一笔收购案。中海油和阿根廷 Bidas Energy Holdings（下称“BEH”）近日同时宣布，双方已完成将 Bidas Corporation(下称“Bidas”)改组为一家双方各占 50%股份的合资公司的交易。

“交易所有需要审批的环节都已获得了中国政府和监管机构的批准。”中海油投资者关系部总经理蒋永智近日告诉《第一财经日报》。

中海油是通过全资附属公司中国海洋石油国际有限公司入股 Bidas 的。Bidas 原为 Bulgheroni 家族 BEH 的全资附属公司。Bidas 持有 Pan American 能源 40%的权益，而后者是阿根廷仅次于 Repsol-YPF 的第二大油气生产商，也是 2009 年阿根廷最大的原油出口商。此外，英国 BP 公司拥有 Pan American 公司余下 60%的股份。

“在此短时间内完成交易，凸显出合作双方高度的执行能力。”中海油董事长兼首席执行官傅成玉表示,“此次与 BEH 的交易在中海油全球化进程中具有重要意义。”

3 月 13 日，傅成玉与 Bulgheroni 家族代表在北京签署协议，以 31 亿美元收购该家族所持的 Bidas 公司 50%股权。这让中海油就此挺入拉美市场，亦为公司在拉丁美洲及其他国家的未来发展奠定了基础。

中海油总裁杨华此前提告诉记者,交易完成后,中海油的探明储量和平均日产量将分别增加 3.18 亿桶油当量和 4.6 万桶油当量。这意味着中海油的总油气探明储量将较 2008 年底提升 13%。此外,中海油还将拥有 Bidas 公司的联合运营控制权。

对于油气行业而言,这样的海外收购机会以后可能并不多了。在 3 月 31 日中海油香港业绩发布会上，傅成玉表示,金融危机以后,全球市场贸易保护主义气氛抬头，能源公司的大规模收购将愈发困难,今后中海油将更多地寻求以多方合作的模式开发海外资源。

就在这桩交易宣布后,3 月 24 日,中海油总公司与英国天然气集团(BG)在北京宣布达成了协议,中海油将从 BG 在澳大利亚的液化天然气(LNG)项目每年购买 360 万吨 LNG,为期 20 年。

今年以来，中海油在油气资源整合方面动作颇为频繁。4 月 30 日,中海油与美国丹文能源公司达成协议,以 5.15 亿美元收购其在南海珠江口盆地 15/34 区块 24.5%的参与权益。交易完成后,中海油在该区块的权益将上升至 75.5%。这个区块主要在产油田番禺 4-2/5-1 已于 2003 年投产,目前该区块总产量为 49000 桶/天。

在资源为王的时代,中海油未来还将继续进行海外资源投资。傅成玉认为,油价将在未来 3~5 年间缓慢恢复,但今年的油价走势并不乐观。

(摘自《第一财经日报》曹开虎/文)

可口可乐掀水战

4 月底,可口可乐旗下的“冰露”水品牌借机发布环保轻量瓶包装，开始了一轮席卷全国的市场运作。这背后是,可口可乐结束了长期以来多个水品牌在不同装瓶系统各自为战的局面,“水森活”、“天与地”品牌将退市,由“冰露”一统市场。显然,可口可乐对水业务发起了总攻。

这也预示着在非碳酸业务上，可口可乐已经理顺了与各个装瓶系统的关系，确立了新的业务模式。

整合水品牌
对可口可乐来说，多个水品牌在不同装瓶系统各自为战的局面阻碍了水业务的发展,整合迫在眉睫。

“按照公司水品类的市场发展计划,冰露作为全国统一的主打品牌,水森活、天与地将淡出市场。”可口可乐冰露品牌市场经理潘岗维告诉记者，之前多个品牌并存的局面不利于沟通及市场维护。

潘岗维说，目前中国水市场每年增幅在 10%左右，而可口可乐的水业务增长在 20%~30%。还有“冰露”品牌已经占到可口可乐中国业务系统销量的 10%。

在品牌整合后，可口可乐开始对水业务发起总攻。但环顾四周,目前我国瓶装水市场的竞争进入白热化，针锋相对的价格比拼及渠道暗战层出不穷，利润空间已经

雅虎 CEO 怎样管理她的员工



据国外媒体报道，雅虎首席执行官卡罗尔·巴茨(Carol Bartz)日前接受了《时尚先生》(Esquire)女性版的采访。巴茨在访谈中谈到了自己的童年、职场生涯、以及对工作的诸多看法。巴茨在访谈中表示，三年后的雅虎将会彻底焕然一新。以下为《时尚先生》题为《嗨！我是卡罗尔·巴茨……你是混蛋吗？》的文章内容摘要：

一年前，我在雅虎履新的第二天,我曾主持召开了一场公司全体大会。当时,全体员工都在台下望着我。当我回答员工提问的时候,有人举手问道,“你曾经用过移动设备吗？”这么荒谬的问题,我都 60 岁的人了。我对此回答说,“我把对讲机搁那边了。我想我有足够的体力,站在这里

主持完这场会议。”

雅虎内部此前存有一个巨大的问题,所有类型的内部文件都会泄露到媒体那里。要知道,我们的私人对话不应被邻里知道。因此我对公司员工讲,泄露内部文件的行为不对。如果我发现泄密者,我会把他“踢到他妈的火星上去”。你们必须认同我的做法。除了这样,难道要我说,“哦,请别这样……”你们认为我这样说雅虎员工就能够牢记于心？是的,这种方式不可能奏效。我当时这样说,的确是因为自己被激怒了。众所周知,我做每件事都会谨小慎微。事实上,也有人问我,“你什么时候才会在谈话中去掉脏话？”我对此回答说,“难道要让我堵上耳朵？”不可能！

我总是与员工拥抱,我是一个非常喜欢接触的人。接触是人类行为举止的一个极其重要的组成部分。我同时还喜欢眼神的交流。我一直记得克林顿总统 1992 年在小石城(Little Rock)举行的经济峰会。当时我还是一位刚出道不久的首席执行官。当我走进房间时,发现里面都是以前在财经杂志中才能见到的大人物。我当时就想,“上帝啊,能够让我在这里消失吗？”

不过随后我就在内心对我讲:我知道如何应付这些事情。如何进入一个人的心里,大加赞赏。所以我走到时任美国航空

福布斯 09 年富婆榜第一富婆 225 亿美元



美国《福布斯》杂志近日发布了 2009 年全球富婆排行榜，从榜单可以看出坐拥亿万财产的女性只有 70 位，其中只有 8 位女性的财富是自己打拼得来。

其中玛格丽特·C·魏特曼(Margaret C. Whitman)的故事就颇具传奇色彩,从普林斯顿和哈佛商学院毕业后,她供职过多家公司,最后她加盟 eBay,成为首席执行官。2004 年玛格丽特首次进入《福布

全球制药巨头勃林格在华急并购

全球最大私人制药集团——德国勃林格格恪翰一改以往在兼并收购上的保守形象,宣布未来 3 到 5 年将通过并购手段扩大中国市场。

近日,勃林格中国 CEO 潘大为透露,在不断上市新产品扩大处方药业务的同时,勃林格将通过并购中国药企的方式加强其在中国的 OTC 业务,并且准备进入

中国中成药领域。

2006 年才进入中国 OTC 市场的勃林格目前在该领域只有“沐舒坦”一个品牌,而且因其价格较高，目前市场主要集中在大中城市。“新医改打开了中国中小城市及农村市场,这也将是公司下一步拓展的重点。”潘大为透露，公司目前已经在与国内 2-3 家企业洽谈并购事项，并购的方向将侧重价格较低廉、地区覆盖广的药品企业。

跨国药企在中国市场普遍面临 2%的

瓶颈,也就是说单一企业销售额在中国医药市场中的份额很难突破 2%。对此,潘大为认为，勃林格突破 2%瓶颈的惟一途径就是扩大业务领域。

勃林格去年全球销售额为 127 亿欧元,居跨国药企之首,处方药目前是勃林格最大的业务单元,占其销售额的 80%。

(摘自《东方早报》封欣/文)

索尼剥离液晶电视生产企业旨在减少生产业务,进而专注于娱乐和游戏

索尼甩包袱

日本索尼公司(以下简称索尼)正全身心投入最有优势的产业——娱乐和游戏,剥离液晶电视生产企业,只是索尼公司转型的必经之路，并不意味着索尼江河日下。

4 月初，索尼在其总部网站宣布将旗下液晶电视生产企业 90%的股份出售给中国台湾鸿海精密工业股份有限公司(以下简称鸿海),并将销往欧洲市场的电视机制造合同也交给鸿海。同时索尼又将旗下一家位于日本的生产小于 5 英寸 LCD 面板的工厂出售给其本土竞争对手京瓷公司。

“从研发到制造平板,索尼已经没有优势了，把这些业务剥离出去很正常。在 3D、娱乐、游戏方面,索尼的优势越来越明显，而发展自己的优势项目是索尼扭亏中的必然。”国务院发展研究中心家电市场研究专家陆刃波对记者说。

远离生产业务

索尼剥离液晶电视业务早有迹象。

索尼公司 2008~2009 财年严重亏损 989 亿日元(约 10.1 亿美元),出现索尼公司 14 年以来的首次亏损。

中国电子视像行业协会副秘书长郝亚斌在接受记者采访时表示，索尼转型并不是今天才出现的，而是几年前就有动作。无论索尼内部怎样进行产业整合，但对其品牌不会产生负面影响。索尼正在做的,是集中精力把优势产业做好，把相对弱势产业进行剥离。在转向内容服务商方面,索尼有明显优势,比如娱乐、游戏、音乐等。

索尼昔日的总裁中钵良治退居幕后担任副董事长后，集董事长与总裁于一身的霍华德·斯金格于 2005 年 6 月正式就任索尼公司,并将游戏、娱乐等纳入索尼日后发展的重要日程。这位索尼历史上的第一位外籍总裁上任后开始了大刀阔斧的改制,提出“索尼将关闭全球 8 家工厂,裁员 16000 人,每年削减 3000 亿日元的成本。同时,将电视、游戏等硬件产品和电影、服务等软件内容连接在一起，创造新的商业模式。”

液晶电视处于下滑势头，剥离其在欧洲的业务实际是“甩包袱”，索尼的战略是减少生产业务并提高盈利能力。事实上,索尼在音乐、娱乐、游戏等行业占据的营收比重逐渐增大，索尼对这些业务的推广力度进一步加大亦在意料之中。

新的成长引擎

与其说索尼现任总裁霍华德·斯金格改造着索尼，不如说正在改变着市场对索尼的认知。

斯金格 2005 年上任以来,坚持做的一件事情就是出售制造工厂和不盈利的业务。然而 2008 年全球金融危机爆发,索尼未能幸免于难,出现 14 年来的首次亏损。上述生产液晶电视企业的剥离，和索尼贯彻斯金格的理念不无关系。

对索尼而言，除了他们自己预测电视业务可能连续 6 年亏损以外,第三方机构的预测也显示液晶电视处于弱势。3 月 25 日，分析机构 Display Search 统计显示，价格大幅下滑促使去年液晶电视高速增长，去年液晶电视平均售价下滑 24%,远超以往纪录。该机构预计今年液晶电视平均价格将下滑 5%，等离子电视则下滑 10%。

液晶电视业务并不是索尼的惟一，剥离这项业务后,索尼还可以寻找其他或更具可持续性盈利的业务。霍华德·斯金格公开表示,电子与游戏产品的整合将成为集团新的成长引擎。

“还有一个大背景是,日本、欧洲企业基本不从事家电制造业了，而是委托代理。从家电制造技术水平来看,中国和韩国优势非常明显，在未来的竞争当中，不排除会有更多的日本企业像索尼一样，把一些企业卖给中国或韩国。扭亏、转型是索尼的当务之急，他们肯定会选择最具成长性的产业来发展，而娱乐、游戏、音乐等可能是拯救索尼的秘密武器。”陆刃波如是说。(摘自《数字商业时代》周颖/文)