

孟山都：神秘转基因背后的商业推手

摩托罗拉 联席总裁 Sanjay Jha： “再造摩托罗拉”

尽管高通 COO 一职就任摩托罗拉联席总裁兼移动事业部首席执行官已经快 2 年了，但 Sanjay Jha 一直都在“卧薪尝胆”。近日，又一次到中国市场拜访客户的 Sanjay Jha 首次接受中国媒体专访。

“我相信摩托罗拉已经走出了最困难的时期。”Sanjay Jha 回答《第一财经日报》提问时表示。

4 月 29 日，在刚刚过去的 2010 年第一季度，摩托罗拉交出了一份超出业界预期的财报，实现盈利 6900 万美元，而在此之前，摩托罗拉曾预计第一季度将出现亏损。

Sanjay Jha 表示，摩托罗拉从不缺乏好的人才和好的技术，缺少的只是将好的技术与消费者需求连接起来，因此需要“再造摩托罗拉”。

在评价自己给摩托罗拉带来的最大挑战时，Sanjay Jha 认为，第一大变化是认识到收入的下降，并大幅调整了运营开始，过去一段时间里，摩托罗拉的运营开支总共缩减了 19 亿美元之多，这是在 Sanjay Jha 看来一个非常大的变化。实际上，摩托罗拉能够成功扭亏也与成本下降有很大关系。

第二大变化是把摩托罗拉的战略方案进行了调整。“我们的手机业务从过去以功能型手机为主转变为现在以智能手机为主，同时，摩托罗拉正在由一个硬件为主的公司转变为一个软硬件一体化的公司，从以语音业务为中心的公司转变为一个以移动互联网体验为中心的公司。”Sanjay Jha 说。

专注以 Android 等为平台的智能手机是 Sanjay Jha 上任之后的一个明显转向。“智能手机是目前增长最快的领域，大多数利润都隐藏于此，我们对此心知肚明，可惜对手也非常了解，因此这是最充满竞争的一个市场，不过，摩托罗拉已经占领了一个独到的位置。”Sanjay Jha 表示。

据他介绍，摩托罗拉在推广智能手机方面已经有了一个“非常好的开端”，其中包括在美国成为第三大智能手机提供商，还在中国推出了 7 款智能手机产品，中国已经成为摩托罗拉仅次于北美的第二大市场，在非洲和拉丁美洲也很快会有智能手机上市。

摩托罗拉正在进行一项重大变革，就是将手机、机顶盒业务与网络设备业务分拆，形成两个独立的上市公司。Sanjay Jha 介绍说，这项分拆将于 2011 年第一季度完成。

市场上一直有传言称，摩托罗拉分拆之后，华为正在与摩托罗拉就收购其手机业务进行接触。对此，Sanjay Jha 表示，摩托罗拉目前的业务核心更关注自身的成功，“我相信摩托罗拉作为一个独立的品牌，能够取得成功。”

他还表示，在之前他在高通担任 COO 时，曾与华为就芯片业务有过很多接触，不过目前来说，摩托罗拉与华为在手机行业是竞争关系。

（摘自《第一财经日报》马晓芳 / 文）

闹得沸沸扬扬的转基因食品背后，无一例外闪现着一个神秘的商业身影：美国孟山都公司。如果说要找到一个类似科幻电影《生化危机》里面“保护伞”一样的高科技生物公司，“孟山都”无疑是最有希望实现这个目标的。



商业推手

2000 年，富饶的东北黄金大豆主产区。一群来自美国“孟山都”公司的高管和专家们前来这里进行调研学习。

一场划时代的访问结束，双方专家互赠礼品，孟山都送给中方一粒转基因大豆种子，中方送给孟山都公司一粒野生大豆种子——一年之后，“世界绿色和平组织”调查显示，中国拥有世界上 90% 以上野生大豆种，是真正控制大豆品种的国家。

这颗看似普通的野生大豆种子在孟山都公司眼里成为至宝。

他们将这粒种子小心翼翼地捧回家，用最尖端的技术对其进行基因分析，并在这粒野生豆种里面找到了高产量和高抗病的基因。拿到这个基因“标记”之后，再对其进行转基因，使大豆出产量、出油量以及抗病性都有了显著提高。

就在 2000 年，孟山都向全球包括中国在内的 101 个国家申请了 64 项转基因大豆专利。所以，今后我国购买转基因大豆都要向它付高额的专利费。

2003 年，国家开放了大豆进口。进口的用东北大豆原型做成的转基因大豆，比我们东北的黄金大豆便宜了百分之十几，出油量又多了六分之一。此后，东北黄

金大豆被迅速淘汰。

一家种子子公司，竟然淘汰了中国这个大豆原产地的产品。我们在看到转基因巨大力量的同时，更看到了今天这场喧嚣的转基因浪潮背后的商业推手——美国孟山都公司。

成就霸业

孟山都公司是今天全球转基因食品的始作俑者和无可争议的霸主。

孟山都公司成立于 1901 年。经过一个多世纪的成长，这家普通的化学公司已经跃身成为全球农业垄断巨头。如今的孟山都更梦想能够通过转基因技术改造全球农业生产，并建立一个整合世界上三大产业（农业、食品和健康）的庞大商业帝国。

1972 年，有两件事情改变了孟山都的未来发展方向。

这一年，曾担任宝洁公司执行副总裁的约翰·汉利被任命为孟山都总裁，成为公司历史上第

一个担任总裁的“外来者”。同年，美国政府通过了“洁净空气法案”和“洁净水法案”，还组成了环保机构 EPA。顿时，整个社会把目光都集中在了安全和环保问题上。

在这种背景下，汉利开始重新审视孟山都的长期策略，经过深思熟虑，最终决定进行战略转型，把公司的未来放在高价值专利化工产品的生产与新产品研发上，特别是生物技术领域。就是这个“外来者”的决定，成就了今天的孟山都。

收购种子子公司是孟山都进行全球农业转基因改造的重要一步。从 1995 年到 1998 年间，孟山都公司总共花费 80 多亿美元，以风卷残云之势，收购了包括美国在内的全球范围的至少 10 家大型种子子公司，因此很快控制了美国一大半农业种子市场。到 1998 年，全美 88% 的基因改造农作物种子都由它提供。如此大手笔的收购行为，在世界上实属罕见。

在许多被他兼并的种子子公司当中，有一家名为“台达松景兰

德”的美国棉籽公司对其可谓影响巨大。很大程度上，是它造就了孟山都如今无人能够撼动的转基因种子垄断地位。

1998 年 5 月，美国农业部和台达松景兰德国公司宣布对一种新型农业生物技术进行联合开发和专利控制，该技术当时被温和地表述为“植物基因表达控制”。这项新专利允许专利持有人和授权使用者通过有选择地配置植物 DNA 来杀灭自身胚胎的做法，制造出不育的种子，这就是后来孟山都所说的“技术保护系统”的雏形。而这项专利已经在至少 70 个国家获得批准，被应用于所有的植物和种子。

说穿了，这项技术就是保证农民购买的种子，只能一次性使用。

在占领美国本土大部分种子市场份额的同时，孟山都还将触角伸向海外，并迅速实现了成就全球种子霸业的宏伟计划。

（摘自《商界》杨超 / 文）

耐克如何理解道德和商业

很多人因为丑闻毁了自己的一辈子，幸运的是，老虎伍兹应该不会。

伍兹是全球最好的高尔夫顶级球手之一，截至 5 月 9 日，他已垄断高尔夫世界排名第一 258 周。但 2009 年 11 月底不断爆出性丑闻后，伍兹曾宣布“无限期休赛”，直到 2010 年 3 月 16 日，老虎宣告在 4 月 8 日开杆的美国名人赛复出。

这意味着，作为当今全球体坛唯一一位年收入过亿美元的运动员，“吸金王”伍兹“王者归来”。而时隔 5 个月后艰难复出，老虎伍兹最感谢的恐怕要数耐克公司。

作为全球最大的体育用品巨头，耐克公司是老虎最重要的商业合作伙伴。2007 年，耐克公司与老虎续约第三个五年，合同总金额高达两亿美元。此前的 1996 年和 2001 年，两者亦曾分别签下 5 年合约，金额分别为 4000 万美元和 1 亿美元。

对高球世界第一人来说，还有什么能比耐克的支持更重要呢？后者每年合同中给予老虎的“代言费”几乎占到老虎年收入的一半。

合作而非代言

耐克把和老虎的签约称为“商业合作”，而非一般意义上的企业赞助和代言，有两个先决条件：一方面，这家企业是耐克；另一方面，这名运动员是伍兹。

“伍兹不是一般意义上的企业代言人，他是世界顶级的运动选手。他和耐克的合作，不是简单地代表一个品牌、代言某种产品，而是像刘翔和耐克的合作一样，在耐克的产品设计和研发中提供很多看法和想法，融入耐克的研究体系。”耐克（中国）传播总监 Jeanne Huang 告诉记者。

“巨星之于耐克的意义非比寻常。一般而言，只要不触犯法律，耐克都会坚定地选择和他们站在一起；而一旦触犯法律，耐克也无法继续支持。”



耐克代言人伍兹

Jeanne Huang 告诉记者，在耐克，类似的事件处理并无绝对标准，很多巨星的事件也并不相同，比如，科比是因为违法，刘翔不过是伤病，而伍兹是道德层面。

而在经过内部评估之后，耐克决定继续支持老虎。4 月 7 日，2010 年美国名人赛开始的前一天，耐克在 ESPN 推出了老虎复出的广告片。

“虽然最终这则广告在美国引起的争议非常多，但我们认为，运动员的私德可以分为两类，一类是赛场上的职业道德，此外是赛场外的个人生活层面，而耐克看重的是运动员在赛场上的表现。”Jeanne Huang 表示。

支持得到回报

“我们支持老虎和他的家人，在他重返赛场的第一战，我们选择推出这广告，用他父亲强有力的话语去点醒他。”耐克公司如此

对媒体解释这则广告的创意，“我们已经决定继续聘用伍兹，所以必须把自己的利益跟他捆绑在一起。”

这样的支持最终让耐克得到了高额回报。从伍兹抵达奥古斯塔的当天开始，原本 200 美元一张的正赛单日票狂长了 10 多倍，飙升至 3800 美元以上。一套包括“在伍兹背后看球”的全程、颁奖仪式特别座位和球员晚宴套票，在网上被炒到了 8000 美元一张的天价。

网上也是热潮涌动。网络动向监测公司泽塔互动对网络的博文、论坛以及大众媒体的帖子进行分析之后得出结论，86% 的发帖人对这则广告的感觉是正面的。

伍兹复出的第二天，耐克股价较前一交易日上升了 0.25%；EA 电玩的股价也上涨了 0.05 美元，转播商 CBS 股价上涨 1.8%。最尴尬的则莫过于 AT&T。AT&T 是此次比赛的赞助商，但不久前却选择解除了与伍兹的代言合同。与 AT&T 同一选择的还有埃森哲及百事公司等，同一时间，百事股价下跌了 0.12 美元，埃森哲股价下跌了 0.5 美元。

（摘自《中国经营报》）



丰田的中国残局

对丰田而言，在所有的流言蜚语之后，清洁能源和小型车可能是其手中握有的最后翻身王牌。

4 月 23 日，美国《福布斯》2010 年全球上市公司排行榜公布，丰田汽车由去年的第 3 名猛跌至 360 名。4 月 23 日，中国 50 款车型、4800 平方米的展台，在展车数量和参展面积上，均创造了丰田在中国参展的最高纪录。“近期由于我们产品的质量问题的，给顾客带来了担忧。”这是丰田副社长内山田在车展上说的第一句话，而后长达 15 分钟的讲话内容中，全都是丰田的企业理念、环保新技术、丰田的企业规划。

这家摔了个跟头的汽车公司，迫不及待地希望在中国市场上再次奔跑起来，它甚至没有时间拍拍身上的灰尘。

“我们这有现车，现在买的话，价格上还能再谈。”北京一家一汽丰田的销售员说，到该店买 RAV4，可以马上享受 7000 元的优惠。而就在年初，如果想及时提车，至少还要额外支付 1 万元。

降价背后，显示出 850 万辆召回的惊人破坏力，这种破坏力继而波及到了整个丰田品牌的产品线。从 3 月份开始，丰田在全国范围内对旗下畅销车型提供 12 个月的免息贷款。包括凯美瑞、锐志、卡罗拉、威驰在内的多款丰田车型均出现 1 万—1.6 万元不等的降价优惠，刚上市的新皇冠降价幅度甚至超过了 2 万元。

“这次的促销与召回无关，而是每年春季例行的淡季促销，”丰田中国的公关人员牛煜回应着记者的提问，“我们并没有要求两家合资企业统一行事，做不做、怎么做都由它们自行决定。”

不过，乘用车协会 2 月的一组数据却透露了更多的信息：一汽丰田 2 月全国批销量为 40215 辆，排名第 6。而在全国销量排名的表格上，一汽丰田则消失在前十之外。

降价，并不是丰田的传统。一直以来，丰田在中国都极少以促销来吸引顾客，其产品一贯维持着高端的品牌形象。一季度这次丰田近三年来规模和力度最大的一次促销活动表明，丰田此刻正陷入其进入中国市场以来的最低谷。不过丰田的高层在北京车展上却更愿意谈另一个现象：一季度的销量比去年同期上涨 39%。

听起来这似乎是个不错的成绩。但要看到 2009 年的一季度时，丰田并没有乘上小排量购置税优惠的东风，原本表现就有些糟糕。而且当时丰田的另一主力车型 RAV4 并没有上市。因而，这个所谓的“同比增长”并没有太大的参考意义，只是丰田以促销为名，自我注射的一针缓解疼痛的吗啡。

（摘自《南方日报》沈珂 / 文）

淘宝与雅虎日本建立跨国合作

阿里巴巴 (Alibaba) 子公司、中国领先的零售电子商务公司淘宝 (Taobao) 近日公布了与雅虎日本 (Yahoo Japan Shopping) 的一项合作计划，朝着业务国际化的方向迈进。

自 6 月 1 日起，雅虎日本将向日本消费者供应 5000 万种中国商品；“淘日本” (Tao-Japan) 将向中国消费者供应 800 万种日本商品。淘宝母公司阿里巴巴运营着全球最大的 B2B

电子商务市场。此举突显出，为了谋求增长，亚洲互联网企业正越来越多地在地区内物色跨国合作机会。日本最大的电子商务公司乐天 (Rakuten) 最近宣布，将扩大向日本商户提供的出口服务，让旗下台湾网站的用户能够在日本出售商品。

阿里巴巴和雅虎日本均与日本电信集团软银 (Softbank) 存在关联。软银是阿里巴巴的股东之一，也是雅虎日本的最大

股东。根据软银上次公布的年报，该公司持有雅虎日本 41% 的股权。另外，年报还显示，截至去年底，软银持有雅虎 (Yahoo Inc) 3.8% 的股权。

软银首席执行官孙正义 (Masayoshi Son) 近日表示，由于亚洲互联网人口的增长速度快于西方，对于力图占据全球领先地位的互联网公司来说，亚洲已取代美国成为最关键的市场。

但孙正义表示，他无意争取对雅虎的更大控制权，以此

来印证上述观点。

“雅虎在美国必须自己决定命运。我们的策略是不百分百持股。”他表示，“我们宁可与阿里巴巴这样的公司合作。”

根据合作计划，日本消费者将可在雅虎日本上新开辟的“中国商城” (China Mall) 购物。淘宝将向供应商提供相关链接。阿里巴巴其他子公司将为支付结算、送货、海关及其他跨境服务提供支持。

（摘自《FT 中文网》杨远 / 译）

奥拉西奥·法尔考：谈判制胜之道

从最普通的交易到高层次的战略谈判，了解谈判技巧是生存和制胜所不可或缺的。然而，INSEAD 决策科学教授奥拉西奥·法尔考指出，真正掌握成功谈判艺术即“价值谈判”的人可谓寥寥无几。

他说，那是因为很多人陷入谈判误区。“我认为人们只停留在‘我要赢’的心态。因此，他们认为谈判就是要满足自己的利益。”

他解释说，这个误区叫做“非赢即输”，即一方所得，必然是另一方所失。“那么，如果谈判者持有‘非赢即输’的态度，谈判的过程就是‘讨价还价’，是一种针锋相对的利益争夺战。谈判者千方百计压倒对方，满足自己。这是一

种竞争性输赢谈判策略，而结果也必然是‘非赢即输’。”

法尔考最近出版了新著《价值谈判：如何最终致胜双赢》。他认为，一提到谈判，大多数人总是联想到竞争性输赢谈判，因为他们大多怕输。这有可能是由于他们试过在谈判中考虑对方利益，但最终谈判结果是己方没有得到实惠，于是他们也改变策略，锱铢必较，想尽一切办法为己方赢得最大的利益。

“在我多年来的授课和谈判经验中，我见过的很多人对我说‘我尝试过合作性双赢谈判策略，我想与对方建立伙伴关系。不过，对方把我当成敌人，他们咄咄逼人，所以我不得不与他们针锋相

对’。”

法尔考认为，合作性双赢谈判策略可能更受人们的推崇。因为有些人天生不喜欢与人敌对，在商业环境中也是如此。“因此，如何把良好的愿望和动机带到谈判中，最终获得双赢？无疑，技巧是关键。”

他说，这正是他的新书所探讨的。价值谈判讲求的是，“放弃强权，关注价值。因此，我们主张谈判时把着眼点放在创造价值上，因为诉诸权势未必能为自己创造价值。”

比起竞争性输赢谈判策略，合作性双赢策略带来的将是更低的风险、更高的价值。法尔考解释道：竞争性输赢谈判策略关注的

是正面交锋，以强势压倒对方；而合作性双赢策略关注的却是良好的沟通以开发更多的价值，使谈判双方的利益都可以得到满足。

人们通常把运用合作性双赢策略的谈判者看成“好好先生”。“人们常常把合作性双赢策略与软弱画上等号，这是一个很大的误解……人们误认为合作性双赢策略是一种天真的想法、是软弱的表现。其实不然，双赢策略是一种积极主动的谈判策略，而这绝不是天真的想法。如果在谈判过程中积极主动，把对方当成合作伙伴，在争取己方利益的同时考虑到对方利益，那将为双方创造价值，取得双赢。”

事实上，如果运用得当，合作

性双赢策略将产生循序渐进的动力效应。“首先，谈判双方应该以诚相待，让对方觉得没有必要时时心存戒备，因为他们不会受到攻击。这样，谈判双方就不会对对方意见有抗拒心理，也不用把各自的权势带到谈判桌上来，试图以权势压倒对方。当然，这并不是说谈判双方没有权势，只是谈判桌上不需要有权势。”

生活充满着选择，谈判也一样。“大多数人认为不管是竞争性输赢策略还是合作性双赢策略都是环境定势……不过，我相信，如果你在谈判中可以在这两种策略中做出选择，那么你已经取得了很大的主动权。”

（摘自《环球企业家》）