

《不一样的25年》

图书基本信息

书名：《不一样的25年》

13位ISBN编号：9787308110129

10位ISBN编号：7308110125

出版时间：2013-6-1

出版社：浙江大学出版社

作者：陈斯文

页数：239

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu111.com

前言

前言一个真实的施耐德电气中国—1919年，施耐德公司迎来了其中国现代化进程中的一个重要人物。这一年，一位名叫邓希贤的年轻留学生来到施耐德的工厂，开始了他在法国勤工俭学的生涯。多年之后，这个年轻人的另一个名字为所有中国人熟知，他正是邓小平。邓小平在施耐德没有停留多久。他属于这样一批年轻人——中国当时最为开放和勇敢的人，他们到达西方意味着这样一个社会共识：中国要有所改变，必须更为彻底地了解 and 转向现代化。2010年11月6日，又一位特殊的中国人来到了施耐德。这是正在法国进行国事访问的时任中国国家主席的胡锦涛。来到位于尼斯的施耐德电气卡罗斯技术中心后，胡锦涛受到了公司总裁和10多位法国政要、企业家代表的热情接待。此时，无论是中国，还是施耐德公司，都已经与100年前完全不同了。施耐德已经从一个法国的重工企业转变成全球电气市场最为重要的跨国公司之一，它在全球的几乎每一个重要国家都有自己的商业机构，它的品牌现在是最好的电气产品的代名词。在中国很大一批工程领域的消费者心中，施耐德电气产品品牌意味着优秀、可靠、稳定。同时，溯源施耐德电气与中国较早的贸易往来，中国的重要性亦初露端倪。1896年7月，法国勒克勒佐镇（Le Creusot）接待了一位来自中国的客人——洋务运动代表李鸿章，而他要去的地方，是勒克勒佐镇上的一家企业，法国第一辆火车机车的生产企业，也是世界上第一艘蒸汽战舰的制造者、当时最重要的军火重工业企业——施耐德公司。目前，中国，这个东方大国已经是施耐德公司在全球的第二大市场，也是过去几年里增长最快的市场。不仅如此，施耐德电气中国还是集团里本土化最好的公司。在本书中，我们将要看到的是施耐德电气融入、分享和参与推动中国现代化的进程，而这也正是我们这本书的主人公——施耐德电气中国成长的核心。当然，这些还不是全部。二众所周知，百年以来，中国一直在现代化的行程中曲折徘徊。只是到最近的30多年，现代化才在这个国家骤然加速。而几乎与此同步开始加速的，是施耐德电气的中国化进程。我们将会在本书中看到25年前的1987年，从天津一家很小的合资组装工厂出发，施耐德电气这家跨国公司从此开始了它在中国的行程之旅。到1995年，它开始了第一轮大规模投资，建立起10多家企业。而在随后10多年的时间里，施耐德电气中国不仅巩固了自身的主业地位，而且随着产品线的加长，这家公司完成了全产业链整合，开始在整个市场上深入地经营一个以“电气”为核心的大型集团企业的形象。到今天，中国的每一个省、市、县、镇乃至乡与村，都可以看到它的产品，它还成为北京奥运会、上海世博会这样大型标志性工程的供应商。在它所经营的行业中，人人都知道，施耐德电气是一流的公司。然而，这个公司的公众知名度和业内知名度仍然有相当大的差距。我们可以从下面两个事件中看出这种差异：2006年12月17日，施耐德电气宣布与中国本土电气企业德力西集团等额出资成立“德力西电气有限公司（简称德力西电气）”。这宗交易案尽管之后运行良好，但合资之初却引起了很多不安。由于德力西集团的民营企业身份，以及对于国内巨头企业被并购的担心，施耐德电气一度成为牺牲品。当时许多媒体将施耐德电气批评为“家门口的野蛮人”、“民族工业的侵吞者”。而同样，在2012年的春夏之交，随着国内最大照明企业雷士照明控股有限公司（简称雷士照明）创始人的离任，以及后来发生的一系列事件，作为雷士照明的股东，施耐德电气又一次被推向了舆论的浪峰。在相当的程度上，施耐德电气在国内媒体上的形象有被固化的可能。热闹不是门道，施耐德电气在公众媒体上的这种形象，并不是事实的本原。随着本书打开施耐德电气的那扇大门，我们将会顺理成章地看到事实的本来面目。从商业上说，施耐德电气在中国市场成长的本质是：跨国公司施耐德电气在中国国内从一个工厂开始，依靠正确的人来开拓市场，以充分投资来扩大产能，最终完成其布局，形成了一个高效而强大的工业体系。它听从顾客的声音，以严密的组织形式，把可供运用的资源，用工厂化的形式生产出来，再通过内部组织的高度配合，由高度本土化的渠道销售出去。这样一个历经25年投资而形成的工业硬件体系，同时也创造了一个巨大的软件体系，可供所有施耐德体系内的企业分享。正是因为对于这种中国化和现代化体系的向往，施耐德电气才会赢得与德力西集团和雷士照明合作的机会，有机会通过提升它们而获得共赢；也正是因为在这种现代化和规范化的过程中产生的摩擦和碰撞，才使得我们将要讲述的故事显得更为精彩。在本书中，读者将有机会分享的是施耐德电气在打造这一体系过程中积累的方法、经验，这将对本书的读者大有价值。我们还会看到，正是有了大生产、大销售支撑起来的企业格局，施耐德才能够在行业竞争中，最终形成自己的优势地位。总体来说，从最早的1987年进入中国市场，到现在建立起具有竞争力的产业地位，施耐德电气在内地的历程是完成了对如下四大挑战的跨越后形成的。在开拓中国市场之初，这四大挑战连续不断地出现在公司创业者的面前。其一，一家外来的制造业企业，如何在陌生的市场环境下找到自己的顾客，把一项产品推广开来，并获得用户的认可

其二，在一项产品实现成功之后，如何一面扩大产能，使得更多、更丰富的产品进入中国市场；同时不断提高内部管理的精细化与现代化，从而提高经营的效率。其三，巨大的中国市场，在使施耐德电气中国成长的同时，也给竞争者留出了生存空间。面对来自竞争对手的冲击，施耐德电气中国如何保持持续领先。其四，施耐德电气在中国期间，经历了邓小平“南方谈话”、1998年商品房改革、入世、奥运会举办、IT及互联网技术的应用，以及2008年开始的经济危机……作为一家扎根中国的企业，它如何面对这些机遇或困难，以什么方式面对，结果又如何。应该说，这四大挑战对于任何一个管理者和创业者来说，都有一定的适用性。而当我们目睹施耐德电气在中国25年的整个历程之后，如果我们能得出结论说：是的，这个公司在起点上的优势其实并不很多，是因为不同的人在不同的时期采取了不同的正确策略，使得这条外来之船航路越走越宽，有了越来越多的社会认同，才会有今天的施耐德电气。那么施耐德电气现有的管理层和作者为写作这本书付出的努力就是值得的。三如果说近百年前施耐德电气与中国的缘起是中国“过去”的一个侧影，那么施耐德电气在中国创业的过程中形成的施耐德电气中国就是“现在”。而面对日益全球化、信息化和能源稀缺带来的环保挑战，在竞争中进一步赢得挑战，就是施耐德电气所要面对的“未来”。对于未来提出的挑战，施耐德电气已经给出了策略，也就是公司正在做的事，是从一家配电、自动化控制领域世界级设备制造商，转型为全球能效管理专家。管理者能否提供有远见的意见来指导公司及时地实现转变，从而使公司时时走在时代前列，顺应时代潮流，引领社会的发展。这是一个有影响力的大型企业所背负的社会责任中最为关键的部分。如果我们深入地了解的话，施耐德电气未来策略的转变包括如下方面：它的中国策略首先是预期中国会越来越需要节能，因此用户会越来越考虑能源的合理使用。这种变化包括了观念的变迁，也包括了现实中能源价格一步步地上涨。而在此之前，施耐德中国已经不仅提供了节能的产品，更为企业、顾客提供了把能源视为一个体系之后的解决方案。在中国的东南沿海地区，施耐德电气走在时代前列的特点进一步凸显，提升顾客使用能源效率，实现节能的最优化配置，将是施耐德电气在东南沿海区域未来为顾客提供的重要的服务。而同时，施耐德电气将进一步走向中国西部。随着中国工业化浪潮的西进运动，这家公司的管理层将把更多的资源投入到西迁的中国公司和西部新生发出来的企业当中，给予这个浪潮以足够的重视。把更多的人、财、物投入到西部去，将给施耐德电气带来更为现实的增长。这样的转变，要求公司实现从“产品导向”到“客户导向”的变化，实践从制造业企业向服务转型的趋势。它的真实内核是“以客为尊”的理念，绝不仅仅是做好生产，提供可靠的高品质产品就足够的。它需要企业用换位思考的方式，真正满足客户不断变化的需求，让客户在应用施耐德的产品组合时，其能源利用可以更安全、更可靠、更高效、更经济、更环保。施耐德电气把这个未来称为一个“更多收获，更少消耗的世界”。就当下而言，施耐德电气对于中国市场的未来策略看起来相当正确。看起来，我们唯一需要等待的是中国的变化正如这个公司的管理层预期的一样，它的用户也会随着现实中情况的变化而发生变化，进而使施耐德电气准备好的产品和服务得到进一步扩大。可是谁知道呢？未来的魅力就在于它是莫测的。而真正使得优秀公司脱颖而出的，不是设定的一个想法，而是基于变化的现实不断应变的能力。而这种能力，正是施耐德电气的管理者们所珍惜的，正是在经历了“在中国制造，在中国销售，在中国研发”的三部曲之后，这家公司和它的历届管理层所推动的一种公司环境和理念。公司的管理层把它称为“包容”、“分享”的理念。把包容和分享挂在嘴边，是许多企业常做的事，不仅作为企业案例研究员的作者听烦了，相信作为读者的你也不陌生。可是，如果你读过这本书你就会发现，这家公司所说的包容，不是“团结一致，齐心协力”这样的空话套话。它用非常鲜明的事实告诉你，跨国企业的包容，是允许它在各个国家的分公司以高度差异化的形态存在。体现在施耐德电气中国的身上，它就是从它的管理层到员工层，从它的分销商到供应商，从它的生产、销售到研发，无不实现高度的本地化特色。这里有一个非常典型的小故事。说的是在施耐德电气中国刚刚建立起来的时候，因为是法国公司，照例所有的雇员都要学法语，公司里也成立了法语培训班，但是公司很快发现，如果用法语，那就等于把绝大多数优秀的中国人才都挡在了门外。因此，公司作出决定，将工作语言改为英文。直到今天，施耐德电气中国的书面工作语言依然是英文，中国同事之间更可以用中文交流。同样，施耐德所说的分享，是建立在与合作伙伴利益共享的基础上的。比如说，施耐德电气利用自己在管理上的优势，帮助自己的供应商提升管理质量，提升工艺水平。通过这个过程，供应商降低了成本，得到了利润，再反过来与施耐德电气共同分享。比这些更为真实的是，通过观察施耐德电气中国的实践，我们可以看到，它在中国的业绩增长，是建立在实实在在的员工满意、股东满意、政府满意、客户满意、代理商满意、供应商满意六个前提之下的。这对于企业管理者而言，并不是一件容易的事情。因为这些群体对公司有着完全不同甚至冲突的利益要求

《不一样的25年》

。公司要在六方之间求得平衡，同时还要保证公司成长，似乎是不可能完成的任务。可是，唯有如此，企业对于社会的作用才会最大，才可能成为推动社会进步的单元。正是站在这种包容和分享的理念上，施耐德电气中国有机会走过25年的历程。这是因为，无论是现有的优势，还是基于当下的预判未来，其实都不是一个公司在竞争当中能持续领先的根本原因。一个公司持续领先的内核因素，永远是不断有新的、有创造力的构想冒出来，而公司则需要为这些构想提供试验场，让其给公司、协作企业、公司员工带来共同利益，而且这些利益能被公平地分配和分享。因此只有一个包容的和善于分享的企业，才能完美地实现这个循环。而这，正是面对未来时一个公司所能有的最大凭借，只有这样的公司才能得以持续发展。

《不一样的25年》

内容概要

一家外企，如何敲开一个陌生市场的大门，立足、扎根，并获得用户认可？

面对日益变化的中国乃至全球市场，一家企业如何在新环境中提升管理的效率并保持领先地位？

世界500强企业、全球能效管理专家施耐德电气拥有着强大的市场能力。它为200多个国家的能源、基础设施、工业过程控制、住宅市场提供方案，致力于为客户安全、可靠、高效的能源。自1987年进入中国市场，到现在建立起令对手望而生畏的产业地位，施耐德面临了很多挑战，实现了很多跨越。作为一家成功进军中国市场并取得全球性认可的跨国企业，施耐德电气的成功经验值得探讨与学习。

本书由施耐德电气郑重授权，以时间为线索，从施耐德电气不同阶段所作出的决策及案例入手，真实地展现了其成功的产品竞争及与并购方式。作为世界顶级公司，它独特的生产、物流、仓储及销售体系，尤其是卓越的商业方法与思想，给许多企业提供了做大做强的实际参考。

《不一样的25年》

作者简介

陈斯文

财经作家，企业案例研究者，蓝狮子签约作家。专注于对制造行业、跨国企业的观察。著有《中国经济猜想》、《庄家之死》等书。

创作顾问

郑作时

资深财经作家，曾任《南风窗》高级记者，中国本土最佳商业作者之一。

书籍目录

- 序一 外企的成功之路 陆燕荪
- 序二 在中国，为中国，惠世界 赵国华
- 序三 与中国共舞：一家跨国企业在华的成功 吴晓波
- 前言 一个真实的施耐德电气中国

第一章 信任与荣誉

- 第一节 特殊的日子
- 第二节 准备
- 第三节 一波三折荣誉背后
- 第四节 为什么是施耐德电气

第二章 在欧洲

- 第一节 小镇上的重工业
- 第二节 动荡与危机
- 第三节 合理的转型
- 第四节 烦恼与低谷
- 第五节 重新起步

第三章 初入中国

- 第一节 老所长的新机会
- 第二节 推销上门
- 第三节 市场是如何被打开的
- 第四节 由点到面的尝试

第四章 成长的路径

- 第一节 分销商之网
- 第二节 与假货搏斗
- 第三节 共同的成长
- 第四节 充满机会的年代

第五章 澳大利亚新总裁和施耐德电气中国

- 第一节 亮马大厦里的变化
- 第二节 立足上海
- 第三节 新团队
- 第四节 管理本地化的开始,从学习到参与
- 第五节 让口号成为规则
- 第六节 海南的冲突

第六章 供应链宏图

- 第一节 “转会”的销售团队
- 第二节 不方便的状态
- 第三节 物流的变化

第七章 现代化公司与它的未来

- 第一节 用什么带动一家公司
- 第二节 迈出的一小步
- 第三节 能力是怎样练成的

第四节 公司的未来在哪里

第八章 一流企业怎样进步

第一节 再进一步

第二节 谁是对的人

第三节 新一代

第四节 再投入

第九章 德力西之舞

第一节 必然之选

第二节 走出乡镇的企业

第三节 从恋爱到结婚

第四节 怎样带动一家公司

第五节 差异与变化

第六节 如何让别人的客户选择你

第十章 成长的路径

第一节 北京奥运会的背后

第二节 善用其效,尽享其能

第三节 我们可以给客户什么

第四节 一个施耐德电气

第十一章 绿色电气新世界

第一节 成就

第二节 挑战与应对

第三节 雷士风波

第四节 寻求变化的“Go Green”和“Go West”

第五节 中国原创

尾声 融合

第一节 上海之行

第二节 创业者的管理心得

第三节 反哺西方

后记 寻找企业之美

附录 施耐德电气中国大事记

章节摘录

从德力西看企业并购之后行为的重要性2007年11月，施耐德电气中国被挑选出来的一批业务骨干组成工作小组，来到了新成立的德力西电气。在前面提到的陈剑峰和吴波，这次都在工作小组的名单里，这是因为他们长期在各自的工作领域里，有着丰富的经验，业务上都是一把好手。另外一个原因则是，这些人直接参与了谈判，对德力西的了解程度，就整个施耐德电气而言，恐怕没有人比他们更深。在工作组里，还有专门负责品牌管理的人员。他到任的前三个月里做的唯一一件事，就是跑到分销商那里，盯着看别人是怎么做生意的。这位老资格的职业经理人很快就发现，德力西的业务模式和施耐德电气完全不一样。它广泛依赖那些小型的安装队、安装公司、承包商、电气维修人员、工程师。比如说，某家餐厅要装修，那负责的电工可能会跑到机电市场上去买上十台断路器回来装上。这些销售非常零散，但是又不容小觑，因为正是这些零散的数字，加在一起形成了德力西的庞大事业。德力西电气有限公司成立这显然说明，德力西的市场形态是分散的。于是，他打算为大家做一个小小的演示。有一天，这位经理人当着胡成中的面，取来了一个玻璃杯，装了半杯水，又在里面放了几块石头，向大家解释说：“杯子里的水代表了整个市场的需求，这几块石头是大项目，那么，这些大项目应该由谁来做呢？”人们都很清楚，现实的情况里，那是施耐德电气中国等几家企业的领地。接下来，他又拿出一大把红豆，一点点撒进杯子，里面的水慢慢地溢了出来。他看着大家又说：“红豆就是我们，我们做不了石头，石头也做不了我们，所以，我们只能在这个缝隙里做。当然，你要是算一算溢出来的水，那可能要比石头的体积还大。”胡成中没有说话，作为看着企业成长至今的人，他当然清楚，德力西的产品，是和施耐德电气不一样的。如果说，施耐德电气是一个技术的推荐者，那么德力西的产品则是和最终端使用者的心连在一起的，它的诉求对象是直接的使用者，而这些使用者往往处在中低端市场当中。这正是多年来德力西产品的特点：它好用，在性能上已经完全可以满足要求，在随便一个机电市场都可以买得到；它便宜，要比施耐德电气同款产品的价格低一大截；它深受中国人喜欢，因为和其他品牌比起来，德力西是本土名牌，还是价廉物美的象征。正是清楚德力西的这些优势，胡成中才有底气与施耐德电气坐到一张谈判桌上。他甚至还有一个宏愿——要把德力西电气做成全球中低端产品领域当中最大的企业。不过，想要实现这个目标，可不是件容易的事，至少就刚刚合资的德力西电气而言，它还需要先实现一系列转变。朱海正是这种转变的发起人。如果说与德力西的合资，是施耐德电气在适当的时间做了正确的事，那么决定由朱海来担任合资企业的总裁，就是在适当的时间找对了正确的人。选择朱海作为新企业的总裁，充分体现了胡成中作为老牌管理者的眼力。和总戴着一副眼镜、温文尔雅的外貌不同，朱海这个人的内心世界就像钢铁一样坚不可摧，同时，这个人又有非常灵活的思维。在他看来，合资后的新企业应该是这样的，它既不是原来的德力西，也绝不应该变成又一个施耐德电气中国，它只能是唯一的德力西电气。有自己的人才、自己的业务模式、自己的文化。把两种文化糅合成一种新文化，听起来有点平地起高楼的意思。尤其是在维持正常经营的情况下，实现平稳过渡。作为合资企业的首要责任者，总裁朱海要实现的目标非常巨大，他要做的是打造一个新模式。之所以说目标巨大，是因为虽然是合资企业，但合资公司的主体依然以原来的德力西配电板块为主，一边倒的倾向是巨大的。虽然朱海被赋予了改变的权力，但要改变的地方却不少。比如说，公司里有大量的管理者，都是德力西的小股东；由于是个家族企业，德力西的许多岗位，都彼此联络有亲；新合资企业里的岗位，对人的素质和能力都提出了新要求，对于这些原来的管理者很可能不适应；公司在财务管理上，可能有许多不符合现代财务规范的做法等。朱海做的第一件事，就让所有人大吃一惊。朱海签出的第一号总裁令，就规定凡是德力西电气员工、股东或关联人员的亲属应聘，必须得到朱海的批准。这等于一下把200多个老德力西人推出了新企业，而那里面甚至还包括了胡成中的舅舅。在德力西工作了20多年，如今一下子离开公司，胡成中便成了这种不满情绪的出口，许多人干脆跑到他家里去讨要说法。三年之后，在中央电视台的《对话》栏目里，胡成中的女儿笑着说：“每天都有人来说情，但是爸爸都不在家。”这显然是胡成中在暗地里给朱海的支持。站在今天来看，这里面体现了胡成中的胸怀。同时，作为一个改革式的企业家，胡成中也真切地希望朱海能够给德力西带来改变。而最重要的，则是朱海用自己的方式，建立了职业经理人与董事会之间的信任。多年之后，朱海回忆说：“我的办法大概有三种：一种是重大的事情首先和他谈；一种是鼓励他把最信任的人放在我身边，透明才是大家建立起信心的保障。”朱海笑着，“当然，我还有一点秘密武器，那就是通过他的秘书，了解胡成中做事的方法。”当然，朱海的秘密武器绝不只这么点。事实上，早在合资之前，这个人就有了一个“5000公里”的计划。他拉上德力西集团的销售总监吴礼春，

《不一样的25年》

把德力西在全国有实力的分销商都跑了个遍，充分了解了德力西用10多年时间编织起来的这张营销大网，它的特点究竟有什么。“这既是学习，也是一个尊重的姿态，你的这个姿态对于员工来说，就是一个很强的信号。”朱海所说的“信号”，其含义就是，即将发生的改变既建立在对德力西的了解上，也建立在对从胡成中到高管团队的理解上。不过，整合一个企业以实现提升，其最佳的手段倒不是裁人，而是把人们变成这个新企业的一分子。在接触的过程中，朱海发现了许多德力西人令人敬佩的地方：“我觉得相当一批人，是可以为这个企业抛头颅洒热血的，这是我不可能把他们撤掉的原因。我在内心里，发自真心地尊重、热爱这批人。”朱海所说的这批人，当然是指一批在业务一线的老管理人员。一个重要的改革动作，就是要尽快帮助这些人找到适应的工作方式。“合资之后，公司并不是把德力西这些老管理人员替代掉，而是通过一些培训，安排施耐德电气派出小组的员工和德力西中高级干部的对接，就像是导师制一样，用沟通和共同工作的办法，把两种工作习惯甚至是文化连接在一起。”德力西电气物流经理陈彩微对这个方式的效果非常满意。在共同工作之后，德力西的老员工们对施耐德电气员工的工作作风和业务能力都感到十分钦服。这其实是公司合资中最关键的奥秘。综观国内的合资，往往只是资本与技术、人力，或是品牌的结合，作为企业里最重要要素的人，在心灵上却未必能够结合到一块。所以合资企业里常常有分帮结派、彼此不能共事的情况发生。因为从工作习惯、办事风格和管理手段上来说，双方可能完全不是一回事。而在德力西电气，这样的鸿沟却被弭平了。以共同工作为手段的导师制，一方面建立了双方都适应的工作方式，一方面也在德力西电气制造了融洽的气氛。这种气氛有的时候像是润滑剂，体现在工作上，就是大家可以用最快的速度顺利地把事情做好。

后记

1946年，彼得·德鲁克先生写出了《公司的概念》，在把通用汽车这家企业展现给读者的同时，他也创建了企业案例这种体裁。从那开始，无数企业以这样的方式呈现着它们各自的荣耀光辉。而通过刚刚结束的阅读，我们再次见证了一家公司在商业上的美丽。企业是美丽的。这句话可能令人不解，一家公司，或者是一个商业组织是美丽的？它美在何处呢？2012年4月初，施耐德电气中国北京低压电器有限公司的两位员工，花了大约半个小时给我演示施耐德电气中国在产品上作出的改进。正如我们所知，由于施耐德电气的产品种类非常多，涉及几千种元件和材料，所以可以在这上面动脑筋进行创新，为此，施耐德电气在全球推广了QVE（Quality Value Engineering）项目。所谓的QVE项目，其实是一个持续性的目标。它的宗旨是在不降低产品质量的前提下，降低产品的成本、性能。比如说，某一项产品的表面，从前是全部有镀层的，现在则可以改成局部处理，因为在真正的使用过程中，其他部分并不接触。再比如说，铜是比较昂贵的材料，铝则相对便宜，但熟悉物理知识的人都知道，前者的导电性要好过后者。那么，公司就可以在将产品里的铜制件换成铝制的同时，加大铝制件的厚度，以保证电阻不会升高、产品的性能不变。这种性质的改进非常之多，但是公司在进行这些改进时遵循的最高原则，就是品质一致性。为了能让施耐德电气麾下的全部企业都分享到创新的成果，公司在总部设立了负责推广创新信息的专门部门。也就是说，从这项创新得到确认之后，全公司遍布全球的工厂，都将知道这项创新的技术操作细节。有趣的是，公司尽管把各种创新向全球范围传播，却并不强制推广，而是把采用的权力留给工厂，让更熟悉自己产品的一线工程师根据实际情况来作出决定，只是在指标上对生产部门降低成本提出要求。这就是这家公司的创新之源。在这里，我们看到了许多微小的创新成果。除了上述那些降低制造成本的创新外，还有许多是立足于顾客需求的。比如说，公司生产的一种微型断路器，在其右侧有一个小小的旋转手柄，看起来非常不起眼，但有心人可能会想到，加一个手柄，等于在流水线上增加了一道工序，其成本肯定不低。那么为什么要加这个手柄呢？答案其实很简单，出于需要。这种断路器的接线柱是隐藏的，在安装的时候需要旋一下，才能把其中的孔隙露出来。而在过去的产品设计中，旋转接线柱是通过一个一字螺丝来实现的，在没有工具的情况下，就只能依靠指甲，非常不便。销售人员在与客户的交流中发现这个情况后反馈给技术人员，技术人员便对产品进行了改型。有了这个旋转手柄，安装断路器时只需要轻轻一旋，就可以把接线柱转过来。这样的创意非常简单，你我都可以想到，它是那样的不起眼，刚刚够资格进入工程师的设计图纸。比起正确的市场战略、良好的政商关系、雄厚的资金实力，这一点微小的创意并不是这家大公司成功的原因。可是，通过这一点微小的创意，我们又可以看到很多的东西。哪些给用户带来了不便？销售人员是怎样发现这个需求的？他通过怎样的方式反映给市场部门，又怎样把需求传递给研发团队？为了增加这个小手柄，需要经过哪些流程？在改进被写进图纸后，工厂的生产线是怎样改进工序的？生产这个小手柄，会增加一个塑料件供应商吗？公司怎样去考核这个供应商，又是怎样帮助它改进工艺、降低成本、共同成长的……沿着一个小小的手柄上溯，顺藤摸瓜，竟然可以摸出一套完整的工业体系，其中每一环都有着无数可以琢磨的方法，可以细细品味的故事。这大概要比侦探小说有趣得多吧。这情形有点像孩子手里的万花筒，透过小孔，看到的是一个五彩缤纷的奇妙世界。拥有如此丰富世界的公司，是令竞争对手羡慕的。在有兴趣观察它的人眼里，它自然是美丽的。一个企业，就像是一个生态群落。从一般意义上说，公司不是孤立存在的，尤其是从事复杂产业的大型公司。这是因为，大型公司的成长过程，往往就是其工业体系的搭建过程。公司要卖掉产品，就要依靠一张广大的销售网络；要获得持续、稳定的物料供应，就必须培育起自己的供应体系；要把产品、物料快速、通达地输送到它们该去的地方，又要依靠物流公司；要在研发、产品改型、人才培养上做到中上水平，就不能不和高校、科研院所、设计院长期合作。这些合作需要稳定与默契，显然不是一朝一夕可以完成的。于是，我们可以看到，搭建一个大型企业成熟工业体系，常常需要10年以上的时间。其结果是，众多的贸易、制造、运输、科研的类型企业环绕其周，结合成为一个同进同退，共同承担责任、共同分享利润、共同成长的利益共同体。在对施耐德电气中国的观察过程中，逐渐展现在我眼前的，正是这样一个庞大的工业体系。虽然以一本书的容量，无法详尽地去描述这个工业体系里的全部细节。但通过这本书，我们除了完成对这家跨国公司25年历程的叙述外，还可以看到，这家公司在进入中国后，促成了诸多小企业、小作坊甚至个人，成长为可以实现为多个国际品牌供应的制造商、销售网络遍布全国甚至海外的贸易公司，其中不乏上市企业的身影。而且我们还看到了施耐德电气中国从一个区域公司，一步步拥有自己的研发体系、培训体系，看到了它

逐渐变成施耐德电气内部最耀眼的明星。从大型复杂产业公司的本质上说，这是它最好的结果。因为公司大到像施耐德电气中国这样的水平，很难想象它的物料供应还依靠海外进口，它的技术中心还放在法国尼斯的实验室。因此，只有彻底地本土化，把根稳稳地扎进脚下的土壤，才能成长为参天大树。本土化的工业体系来自于最初的路径选择：是追求与整个集团的一致性，还是允许差异性？很明显，施耐德中国选择了后者。一些符合中国国情的做法被允许存在，公司开始朝着不一样的道路行进。而后，公司的文化会趋向于包容，由于寻找到越来越多的本土合作伙伴，各种各样不同的做法出现了。公司和合作伙伴一起，以差异化的方式取得一个个成功。因此，越来越多的合作者加入进来，逐渐形成了一个复合了多种文化、多个企业，共同成长的利益共同体。这非常像是中学生物课本上看到的生态群落，参天的乔木构成了群落的主体，灌木、草本植物、苔藓与菌类构成了群落的中层与下层，分享着有机物、阳光与水分，彼此依存，郁郁葱葱地共同生长。一旦这种群落形成，它为中国的工业化进程带来的进步是令人惊愕的。我们更可以想象，当许多个生态群落彼此相连时，我们的眼前就出现了一片企业之林。美景显然就在其中。在与施耐德电气中国的第一次见面会上，我看到了一个有趣的场景：施耐德电气中国的管理团队坐在一张环形的桌子周围，七嘴八舌地讲述着各自的记忆和看法，其中还有一位普通的员工。我的创作顾问郑作时忍不住去问道：“你们平时开会就是这个样子吗？”本书最主要的推动者——施耐德电气中国市场部副总裁王洁女士肯定地告诉我们，公司的会议就是这样的。随后，在几次内部会议上，我都见识了同样的场景。比如说，工厂每个月召开的质量会议，全部由总经理直接主持，无论是部门经理还是普通员工，全部针对质量和客户投诉客观讨论，毫无上下级之分。这让我相信，这家法国血统的公司所讲的“包容”，是真正发源于平等基础上的。也许正是得益于这种平等的文化，在进行走访的过程中，我们接触了100多人，其中既有朱海、曹玮这些高级管理者，也有普通的一线生产工人。无论是谁，专门负责此事的施耐德电气中国公共事务经理刘琦都会在采访前强调：“我们的目标是告诉大家一个真实的施耐德，找出那些值得分享的东西，因此，可以讲出心中所想，可以畅所欲言。”作为本书的作者，我需要感谢这样一批“施耐德人”，本书能够以全景式的面貌展现在您面前，得益于他们毫无保留的分享和积极主动的合作。在采访中，人们打开记忆的闸门，将脑海深处的故事与我共享，于是，我见证了欢笑、泪水、感动、激越、骄傲……作为一家跨国公司，施耐德电气中国的管理思想和管理实务已经在书里得到了完全的呈现，但以我的拙钝文笔，这些发自内心的情感最终只能还原十之二三。这些老的或者新的施耐德人包括：施耐德电气全球总裁兼首席执行官赵国华 施耐德电气全球执行副总裁暨中国区总裁朱海 施耐德电气前大中华区总裁Harry Hellawell 施耐德电气前大中华区总裁Russell Stocker 施耐德电气前中国区总裁Guy Dufraisie 施耐德电气中国全国销售部高级副总裁曹玮 施耐德电气中国首席财务官马晓云女士 施耐德电气中国前首席财务官Alain Mercier 施耐德电气中国前市场部总监Olivier Blum 施耐德电气中国前战略市场总监Xavier Datin 施耐德电气中国前战略与业务发展部副总裁Noel Girard 施耐德电气中国前人力资源总监黄松熙 施耐德电气楼宇事业部亚太区高级副总裁邱成弟 施耐德电气IT事业部EMEA高级副总裁Mike Hughes 施耐德电气中国前技术部总监何才夫 施耐德电气中国智能生活空间事业部副总裁殷涛 施耐德电气中国前工业运营总监张开鹏 施耐德电气中国市场部副总裁王洁女士 施耐德电气配电大客户事业部中国区副总裁曲书文 施耐德电气中国信息技术部副总裁李忠 施耐德电气万高（天津）电气设备有限公司总经理张军 施耐德电气中国配电产品市场及业务发展副总裁吴波 施耐德电气中国战略合作一节能增效总监孙力 施耐德电气中国全国销售部华东区副总裁纪宝 施耐德电气中国配电合作业务一解决方案市场部及母线业务副总裁王玉亮 施耐德电气中国全国销售部总工程师杨俊乾 施耐德电气中国北京利德华福电气技术有限公司总经理陈剑峰 施耐德电气全球市场部全球客户接待和展厅业务发展总监张丹慧女士 施耐德电气中国战略项目总监陈钢 施耐德电气中国配电大客户事业部业务发展总监牟一红女士 施耐德电气中国政府事务及可持续发展部副总裁杨丽莉女士 施耐德电气中国客户关爱中心总监颜华女士 施耐德电气中国全国销售部新疆大区销售总监易伟军 施耐德电气全球供应链中国区项目发展部项目经理赵永纯 施耐德电气中国华东区设计院市场销售总经理李敏 施耐德电气中国公共政策与战略合作部高级标准化经理杜佳琳 施耐德电气万高（天津）电气设备有限公司工厂经理周惠女士 施耐德电气中国前北方大区总监张晓峰 作为本书的作者，我还需要感谢一批伴随施耐德电气中国走过25年历程的供应商、分销商，以及合资企业、设计院、供电局等合作伙伴。他们的不吝分享与知无不言，帮助我从另一个侧面理解施耐德电气中国25年历程中的所思所为。这也说明，这家企业在公众形象上的公开与透明，要得益于这些合作伙伴的多维视角。当然，这里最需要感谢的是这本图书创作的直接负责人——施耐德电气中国市场

《不一样的25年》

部公共事务经理刘琦和她的同事青晨。在本书创作走访的六个月里，走访的通常形式是从周一的早晨开始，每天进行四场采访，每场两个小时，期间还要完成对工厂、车间的参观。令我吃惊的是，他们不但拿出大量的工作时间来全程陪同我，还完美地完成他们在公司的本职工作，使得施耐德电气中国的历史能够以更立体的面貌呈现在读者面前。因为刘琦小姐的支持，我可以在非常顺利的环境下创作。刘琦与青晨对工作的敬业与认真，在遇到困难时表现出来的乐观与从容，以及对目标的坚持，都令我近距离地感受到了施耐德电气中国的企业文化和员工素养。这使我的创作成为了一段辛苦却又乐趣十足的旅程。有一个优秀的企业在先，作为本书作者的我同样成为受益者。施耐德电气中国丰富而完整的工业体系、众多微小而优秀的方法创新、与普通欧美企业迥然有别的企业文化、与改革开放同步进行的历史，以及一家跨国企业的本地化历程，令我得到了一次完全不同于以往的新鲜经历。朱海先生曾经对我说，法国人最得意的事情，是我去过的地方你没去过，我知道的事情你不知道。这句话对于一个财经作者而言，同样适用。希望本书没有让为它付出过时间和精力的人们失望。很久之前，意大利诗人但丁写下名句：“箭中标靶，箭离弓弦。”诗人用因果颠倒的方式，令我们感受到速度。中国社会改革开放以来的工业化进程，其速飞快，展现给我们的，往往就是一个因果颠倒的发展历程。譬如施耐德电气中国，我们看到的是它今天展现在公众面前的形象，却少有人知它从何起步。作为一家国际一流公司，施耐德电气在中国走过了25年的发展历程。我们看到了它内在的活力和为挑战而不断作出的改变；看到了它每一个动作背后的思考，也看到了这些策略、方法、思考所要达成的目标；还看到了一个成熟工业体系下的公司，正在越来越多地展示着它的包容特性。我们相信，我们已经找到了一家企业全部的美好之处。如果读者能对这家把顾客需求作为目标起点的公司有更多的关注，那么我们的心血就得到了最大的回报。这是作者与所有施耐德电气员工的真切感受，呈现给我亲爱的读者。

《不一样的25年》

媒体关注与评论

改革开放30多年以来，中国制造业在很多领域产能都成为全球第一。然而，大而不强的痼疾制约着中国制造业的国际竞争力，中国要真正和美国、德国等国一样成为制造业强国，必须学习跨国公司的经验。施耐德电气在中国25年创造的辉煌和奇迹，足以成为中国企业的榜样。——中国人民大学产业政策与企业研究中心主任、中央电视台财经频道评论员马光远 法国乃至欧洲已经明显相对衰落，但这绝不等于法国乃至欧洲的国际化公司都已经衰落；中国的经济实力相对显著上升，绝不等于中国企业已经十分成熟。无论是视施耐德电气为学习对象还是竞争对手，都值得了解一下这家公司。——商务部国际贸易经济合作研究院研究员梅新育 只有很少人知道，邓小平早年留法时曾在施耐德公司当过工人。在过去的25年，施耐德在推进中国国民经济现代化的进程中，发挥了无愧于这个历史细节的作用。——《第一财经日报》总编辑秦朔 品牌竞争力是跨国公司核心竞争力的外在表现，是其扩张的最大原动力。施耐德电气在中国市场上的营销创新，为其他跨国企业提供了榜样，也为中国企业提供了借鉴。——中国品牌第一人、著名品牌战略专家李光斗 施耐德电气植根中国25年，为中国电气行业技术水平的提升做出了杰出贡献。——上海电气（集团）总公司董事长徐建国 我们与施耐德电气在低压终端电气领域的合资合作走出了一条成功之路，精彩之路，而其精彩在于合资起步早，合资伙伴时间长，获得了共赢稳定的局面。通过这本书你会更深入地了解中国电气行业进步的历程。——中国航空技术国际控股有限公司副总裁刁伟程

《不一样的25年》

编辑推荐

《不一样的25年:施耐德电气的中国故事》编辑推荐：一家外企，如何敲开一个陌生市场的大门，立足、扎根，并获得用户认可？面对日益变化的中国乃至全球市场，一家企业如何在新环境中提升管理的效率并保持领先地位？原机械工业部副部长、现中机联特别顾问陆燕荪、施耐德电气全球总裁赵国华倾情作序！财经作家吴晓波、经济学家马光远、商务部研究员梅新育、《第一财经日报》总编辑秦朔、品牌战略专家李光斗、上海电气董事长徐建国、中航国际副总裁刁伟程联袂推荐！

《不一样的25年》

名人推荐

改革开放30多年以来，中国制造业在很多领域产能都成为全球第一。然而，大而不强的痼疾制约着中国制造业的国际竞争力，中国要真正和美国、德国等国一样成为制造业强国，必须学习跨国公司的经验。施耐德电气在中国25年创造的辉煌和奇迹，足以成为中国企业的榜样。——中国人民大学产业政策与企业研究中心主任、中央电视台财经频道评论员 马光远法国乃至欧洲已经明显相对衰落，但这绝不等于法国乃至欧洲的国际化公司都已经衰落；中国的经济实力相对显著上升，绝不等于中国企业已经十分成熟。无论是视施耐德电气为学习对象还是竞争对手，都值得了解一下这家公司。——商务部国际贸易经济合作研究院研究员 梅新育只有很少人知道，邓小平早年留法时曾在施耐德公司当过工人。在过去的25年，施耐德在推进中国国民经济现代化的进程中，发挥了无愧于这个历史细节的作用。——《第一财经日报》总编辑 秦朔品牌竞争力是跨国公司核心竞争力的外在表现，是其扩张的最大原动力。施耐德电气在中国市场上的营销创新，为其他跨国企业提供了榜样，也为中国企业提供了借鉴。——中国品牌第一人、著名品牌战略专家 李光斗施耐德电气植根中国25年，为中国电气行业技术水平的提升做出了杰出贡献。——上海电气（集团）总公司董事长 徐建国我们与施耐德电气在低压终端电气领域的合资合作走出了一条成功之路，精彩之路，而其精彩在于合资起步早，合资伙伴时间长，获得了共赢稳定的局面。通过这本书你会更深入地了解中国电气行业进步的历程。——中国航空技术国际控股有限公司副总裁 刁伟程

《不一样的25年》

精彩短评

- 1、从施耐德电气不同阶段所作出的决策及案例，了解电气行业中国发展历程有一定的帮助。牛逼的销售总监曹玮也是从扫大街开始的。
- 2、差评
- 3、看完这本，对于IBM、HP之类的跨国公司如何进入中国并成为家喻户晓的品牌的历程，也会大致揣摩了八九不离十！
- 4、终于看完了
- 5、有些施耐德软文的意思，不过从里面还是可以看到一些企业进入外国市场的成功经验之谈
- 6、好看。真不容易。
- 7、一个企业的成功，必从其历史摸起。施耐德的本土化成功亦是从早年和105厂合作开了好头。企业管理似乎很难，却总是充满哲学意味。
- 8、施耐德发展史，外企还挺会宣传的
- 9、因为一本书了解施耐德，喜欢那种开放的文化；因为这本书，想在家里使用施耐德的产品。
- 10、书本身很一般，但多推点这样的书，对了解中国的企业发展史，是蛮好的事

- 1、如果你期待读到一部精彩的商业历史，对不起，本书内容空洞叙述乏味。如果你希望从书中获取商业的知识或者经营的灵感，让我来引用作者在《一流的企业怎样进步》的引言“领导者企业没有参考目标，他们的进步只能靠自己”。谁的进步不是靠自己的？我很好奇作者是如何进步的。不过本人没有完全的发言权，因为读了第一章再加上翻阅剩下章节就让我无法忍受，所以基本没有读完。臭鸡蛋不用吃了才知道编织。但是如果你为作者对一流企业的这个批注拍案叫绝，敬请购买此书，祝您愉快。
- 2、研究中国当代商业史，跨国企业始终是一个绕之不去的群体。在中国的市场上，正是国营公司、民营公司与外资公司的相互竞争、博弈，构成了中国商业发展三十多年间最壮丽的图景。施耐德电气进入中国市场分成三个阶段。第一个阶段是“投石问路”，通过合资工厂的方式，初步了解中国市场；第二个阶段是“摸着石头过河”，在此阶段，开始有规模地在不同地域、以不同形式跟众多伙伴展开并购合作；第三个阶段则是现在，施耐德电气可以游刃有余地采取合适的方式开展在华业务。以此渐进的方式，企业规避了各种风险，显示出务实的战略观和执行力。
- 3、当然，施耐德电气中国25年的历程，并非一部简单的公司发展史。25年来，施耐德电气更为中国社会和中国百姓的生活带来了全新的变化：从结束陶瓷电闸带来安全用电的新纪元，到引入先进的科技技术让生活安全化，生产高效化；从致力于中国能源基础建设的发展，到引领节能增效的新时代……为了更加切合中国社会当前的发展需求，施耐德电气中国还紧跟中国“十二五”规划方向，加大对中西部的投入，并坚持专注能效管理和可再生资源。施耐德电气中国一直携手广大中国客户，共同为打造一个“更多收获，更少消耗”的世界而努力。25年的时间，我们从施耐德电气的中国公司，逐步成长为中国的施耐德电气公司。但这仅仅只是一个起点。沿着中国未来的发展步伐，沿着“在中国，为中国，惠世界”的道路，施耐德电气中国将继续为中国的市场、中国的客户和中国的社会带来更多精彩。
- 4、这本书给我的最大感触就是一个外资企业是如何在中国立足的心路历程。1987年，施耐德电气进入中国，与天津105厂成立合资，生产断路器，也就是传统保险丝的替代品。合资工厂所起到的作用无非是简单的装配，原材料都从国外进口。可是，当时面临的主要问题是，新型产品如何从无到有地开拓市场？合资工厂找到了低压电器采购环节中的关键角色：设计院。施工单位需要按照图纸采购，而图纸则由设计院完成。抓住这一关键角色后，剩下的事情就是铺开销售渠道了。但在计划经济尚未完全转型的情况下，国营的销售网点并没有动力销售新的产品。合资工厂不得不在各地发展自己的经销商，而其中的大部分规模很小，以夫妻店为主。在这些小规模的分销商中，一些伴随着施耐德电气逐渐成长，其中一家核心经销商，众业达，也在A股成功地实现了上市。在合资工厂日后的发展过程中，销售环节的大部分工作（如订单处理、核收账款等）都由分销商承担，合资工厂只负责市场的开拓。由此可见，当时的低压电器市场还处于市场分割的状态，各地的经销商都能在地理上发挥其优势。各地经销商的快速发展以及客户的不断开拓使得另一个问题变得突出了：供应链。截止1998年，施耐德已在中国建立了8家工厂，产品线也延伸到了输配电、工业自动化等领域。如果客户需要多种产品，就需要向8个工厂分别下单，而8个工厂则需分别完成报价、确认订单以及发货等工作。因此，公司亟需建立起统一的物流体系以及信息化的管理系统。事后来，施耐德在北京、上海和广州都成立了物流中心，并且，SAP的信息管理系统也在98年上线。除此之外，书中却也提到了德力西的销售和运营体系，由此窥正泰电器，可见一斑。“德力西产品的推销员大都是温州的本地人，不需要任何的抵押或担保，只要签上名字，就可以把产品赊走。农历年初放货，农历的年末收款，很多人年末回家过年的时候把钱还清，第二年的初五又开始放货。这些走南闯北的温州人正是德力西早期的分销体系。”纵观全书，施耐德电气进入中国的发展史强调了两个主要部分：一个是销售体系的建立，即经销商网络；另一个是供应链体系，包括物流、仓储以及信息化的管理系统。可以推测，这两个部分即是在低压电器行业内的关键竞争要素，技术因素在其中并没有起到决定性的作用。从这两个角度出发比较施耐德与正泰电器，则可知二者竞争之优劣。
- 5、所有的结局都已写好，所有的泪水都已启程，却忽然忘了是怎样一个开始，在那个古老的不再回来的夏天。翻开那些发黄的老照片，翻开《不一样的25年》这本书，青春的气息就像尘封在回忆里的栀子花香喷涌而至。回忆起在施耐德电气工作的日日夜夜，眼泪不禁掉下来，这其中不仅有工作的付出，也有收获的喜悦，他就像我的闺蜜，陪伴我走完青春里羞涩和爱笑的时光，始终纵容和照顾着我

《不一样的25年》

青春很多时候就像一段路程，不知所起，一往而深，某个长亭或者月台，就成了青葱岁月里梦想开始的地方。当初施耐德电气和天津105厂的合资厂叫天津梅兰日兰有限公司，就是后来名气很大的“天梅”，也是施耐德电气中国之旅开始的地方，也是我第一次上班的地方。现如今，我坐在坐落于望京的施耐德电气中国总部的办公楼里，翻看着那时的公司照片，满心感慨。同学之谊缘起于一起学习的教室，加深与日夜的陪伴打闹，战友的信任来源于共同进退的战壕，加深与共同战斗的战场，我和同事的默契源自于共同奋斗过的工厂车间，加深与上万次的配合……25年的相濡以沫和荣辱与共，教会我们团结协作，发挥各自特长，以团队的力量创造未来。多年不见的战友，你们过得还好吗？对于一个百年企业，如果说25年只是一个时间数字，那么25年生产的每一款产品排列起来就是一部生动的企业史。从最初的小试牛刀，到如今的电气大拿，施耐德电气把智慧化作一件件质量卓越的产品。我也从当年的花季少女到今天的天命之年，成长是显而易见的。这其中自有自豪和喜悦，也有我还可以做得更好的宣言和梦想。与青春有关的日子，25年很长很长，长得再也想不起照片里的背景是在哪里，那天的天气又是如何，为什么我笑的那么灿烂；25年也很短很短，短的似乎那时笑容的弧度和今天没有丝毫的改变~和施耐德电气在一起，和一起奋斗多年代的战友在一起，虽已经历沧海桑田，可一声别人怎么也不能理解的呼唤，瞬间让我泪流满面。青春是一本太仓促的书，哪怕当初我们小心翼翼，谨小慎微，又哪怕我们假装潇洒，满不在乎，它都如匆匆流水一般消逝不见，甚至来不及叹息！在青春消逝之后，我们又总会陷入如果青春可以重来一次的幻想和期待中。就如九把刀在书中说得那样，青春就像一场雨，即便感冒了却还渴望再淋一次。感谢施耐德电气，感谢这本《不一样的25年》让我像再淋了一次雨一样，回忆属于我的青春！

6、施耐德电气中国的总部在北京望京科技园，从十年前开始，科技部和北京市政府开始整体规划，试图将这里打造成全球顶级电子公司在中国的总部基地。那天黄昏，夕阳西下之际，我做完调研，与朱海同车离开，他告诉我，施耐德电气于2009年迁入现在的大楼，此楼原来的业主是曾经辉煌一时、如今黯然离去的加拿大北电网络。在施耐德电气大楼的周边，我看到了摩托罗拉、索尼爱立信、三星、朗讯……在中国市场，它们有的曾如日中天，而今却在生死线上挣扎，有的由弱而强，成为了中国经济成长的获益者。从书中记叙可看出，施耐德电气进入中国市场分成三个阶段。第一个阶段是“投石问路”，通过合资工厂的方式，初步了解中国市场；第二个阶段是“摸着石头过河”，在此阶段，开始有规模地在不同地域、以不同形式跟众多伙伴展开并购合作；第三个阶段则是现在，施耐德电气可以游刃有余地采取合适的方式开展在华业务。以此渐进的方式，企业规避了各种风险，显示出务实的战略观和执行力。

《不一样的25年》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu111.com