

轻松阅读·小书大思想

话说商业

Business

[英] 约翰·利浦金斯基 著



追寻现代科学的足迹
采撷人类智慧的结晶



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

LITTLE BOOK OF BIG IDEAS

小书大思想丛书

Business
话说商业

作者 [英] 约翰·利浦金斯基

译者 曹永毅 吴静 高萍



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

著作权合同登记 图字:01-2009-7606
图书在版编目(CIP)数据

话说商业/[英]约翰·利浦金斯基著;曹永毅,吴静,高萍译.
—北京:北京大学出版社,2010.7
(未名·轻松阅读·小书大思想丛书)
ISBN 978-7-301-16587-4

I. 话… II. ①约…②曹…③吴…④高…
III. 商业史—世界 IV. F731

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 009156 号

BUSINESS

by Dr John Lipczynski

Copyright © Elwin Street Limited 2007

144 Liverpool Road London

London N1 1LA

United Kingdom

www.elwinstreet.com

本书中文简体版由北京大学出版社出版

Simplified Chinese edition © Peking University Press 2010

书 名:话说商业

著作责任者:[英]约翰·利浦金斯基 著 曹永毅 吴 静 高 萍 译

责任编辑:杨书澜

封面设计:于文涛

标准书号:ISBN 978-7-301-16587-4/G·2802

出版发行:北京大学出版社

地 址:北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址:<http://www.pup.cn>

电 话:邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 62750673 出版部 62754962

电子邮箱:yangshulan@yeah.net

印 刷 者:北京汇林印务有限公司

经 销 者:新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 32 开本 4 印张 80 千字

2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

定 价:18.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

目 录

前 言 / 6

开拓者

雷·克洛克 / 8

托马斯·爱迪生 / 10

约翰·杰克普·亚史托 / 12

弗雷德里克·W. 泰勒 / 14

弗兰克·伍尔沃斯 / 16

创 新 / 18

约翰·麦克阿瑟 / 20

查尔斯·巴贝奇 / 22

约书亚·威治伍德 / 24

理查德·阿克莱特 / 26

威廉·科克里尔 / 28



实业家

生产线 / 30

阿尔弗雷德·克虏伯 / 32

亨利·福特 / 34

安德鲁·卡内基 / 36

柯内留斯·范德比尔特 / 38

塞缪尔·卡纳德 / 40

股份有限公司 / 42



企业家

山姆·沃尔顿 / 44

理查德·布兰森 / 46

菲尼亚斯·泰勒·巴纳姆 / 48

沃尔特·迪斯尼 / 50

风 险 / 52

安妮塔·罗迪克 / 54

可可·香奈尔 / 56

玫琳凯·艾施 / 58

品 牌 / 60



金融天才

J. P. 摩根 / 62

约翰·D. 洛克菲勒 / 64

杰·古尔德 / 66

公司股票 / 68

梅耶·阿姆谢尔·罗斯柴尔德 / 70

沃伦·巴菲特 / 72

鲁伯特·默多克 / 74

兼并与收购 / 76



创业者

李健熙 / 78

盛田昭夫 / 80

杰克·韦尔奇 / 82

比尔·盖茨 / 84



杰夫·贝索斯 / 86
拉里·佩奇和谢尔盖·布林 / 88
垄断 / 90

策略家



迈克尔·波特 / 92
加里·哈默尔 / 94
罗纳德·科斯 / 96
罗素·艾科夫 / 98
罗伯特·卡普兰 / 100
大前研一 / 102
跨国公司 / 104
大野耐一 / 106
赫伯特·西蒙 / 108

理论家



石川馨 / 110
彼得·德鲁克 / 112
艾尔弗雷德·钱德勒 / 114
盈利能力 / 116
苏曼特拉·戈沙尔 / 118
迈克尔·哈默 / 120
查尔斯·汉迪 / 122
汤姆·彼得斯 / 124
詹姆斯·G. 马奇 / 126

前言

在发达国家中,很少有人能在基础需求(如食物、衣服和住房)等方面做到完全自给自足。相反,我们大多数人依赖企业为我们提供日常用品及服务。我们每天都要做出决定,考虑买些什么或享受什么样的服务。我们因此与很多行业打交道,购买各色商品,享受有偿服务。我们早餐喝的咖啡、阅读的报纸、看的电视、上班乘坐的火车或汽车都是企业产品,而且是我们从众多参与竞争的同类产品中选出来的。

在发达国家,消费在人们心中不是简单的生存需要,而是生活水平的需要。生活水平以人们的追求为基础,追求催生需求。受利润驱动,企业非常愿意去满足人们的需求。社会需求造就企业,也就是说,是每个消费者造就了企业。而最成功的企业又会转而引导消费者的需求。

对企业家来说,从事经营须掌握以下几个主要技巧。首先,必须获得能进行生产和从事服务的资源所有权。这些资源主要包括劳动力、资本、场地和原材料。第二,确保产品销售之前,所占有的资源有足够的资金保障。这就意味着经营者在开办企业之前必须先筹备资金。资金可以是自己的,也可以从别人或机构那里筹措。第三,企业家要决定生产什么,生产多少,如何通过高效配置资源来达到生产目标。经营者必须不断权衡怎样更好地利用资源,如生产其他产品是否获利更高?最后一点也是

最重要的一点,企业必须预测未来市场供求关系的变化。这是决定经营者成败的关键。最成功的经营者是发明家,因为他们能发现并开发市场的潜力。这市场也许从未开发过或处于成长过程中。

入选本书的商业人物都是公认的创新者或开拓者。他们改变了世界商业的性质。他们的创新活动使其经营的领域比以前更明晰,更便于理解和利用市场条件,更有效地服务于社会。按这种标准选择,从某种程度上讲,自然有些主观,毫无疑问有人还会提出其他候选人。尽管如此,本书所选的 50 个人无疑可以列入对商业理论和实践做出过巨大贡献的杰出人才。

约翰·利浦金斯基



快餐之父

雷·克洛克

雷·克洛克:1902 年生于美国伊利诺伊州的橡树园;1984 年卒于美国加利福尼亚州的圣地亚哥。

重要贡献:创立了一种新型产业——快餐业。

20 世纪 50 年代,雷·克洛克(Ray Kroc)意识到美国的饮食习惯正在经历一场革命性变化。人们越来越喜欢到外面吃饭,而不是一日三餐都在家里吃。但是传统饭店的礼节和规矩常常使人感到很拘束。麦当劳的简单菜谱、良好服务、便宜价格满足了这一新兴市场的需要。人们往往喜欢到麦当劳吃快餐,而不愿去饭店用餐。

克洛克 50 岁的时候还在干推销多功能奶昔搅拌器的工作。有一天他又收到了加利福尼亚州麦当劳兄弟汉堡包销售店的奶昔搅拌器订单。此前,这个店已经买了 8 台。这使他感到很好奇,决定亲自去看个究竟。1954 年,克洛克来到加利福尼亚州麦当劳兄弟的汉堡包销售店,观察他们的经营情况。他发现饭店的环境很整洁,加工人员穿着白色工作服,制作汉堡包的速度很快,汉堡包的价格也很便宜。顾客就餐时间非常短,桌子上没有任何餐具。他还注意到饭店周围排队的人群。麦当劳兄弟的高效管理一改当时餐饮业不规范、管理差的形象。

凭着自己多年的推销经验,克洛克发现了在全国推广这一产业的巨大潜力。他随即从麦当劳兄弟那里获得特许经营权,1955 年在芝加哥开办了分店,并获得了与

加利福尼亚店同样的成功。一年后他又开了两个分店。到1960年,他在美国开办了200家同样的店。1961年,他花了270万美元买断了经营权,从此便可以自由发展了。



克洛克知道要让这些连锁店生意兴隆,必须引入更严格的标准和更高效的服务。产品、服务和环境的标准化才可能把这一行业推向全美国,并最终推向世界。他基本上引入了亨利·福特的高效装配线这种精细生产管理程序。所有产品都有严格规定。每个汉堡包的重量和体积,包括里面的洋葱和夹心都完全一样。随后,通过出售其管理模式的特许经营权,他能够建立自己的服务品牌。顾客意识到,在洛杉矶吃汉堡包与在纽约及其他任何地方吃汉堡包的感觉是完全一样的。克洛克认为,确保连锁店的拓展靠的是麦当劳管理系统的声誉,而不是个别店的质量或经营者的素质。

麦当劳的成功还可能得益于其特许经营权和强有力的广告宣传。克洛克选择经营者时非常小心,他往往会从推销员中选择,而不是从财会人员或者厨师里面选择。他认为推销员更善于和顾客搞好关系。麦当劳在当地和美国全国都投入重资进行广告宣传,广告进一步推动业务的发展。到了20世纪70年代,麦当劳在美国有2000家分店,销售额高达10亿美元。20世纪后30年里,麦当劳进入了100多个国外市场。

获取重大成功的两个最重要条件:第一,天时、地利;
第二,动手干。

——雷·克洛克



改革家

托马斯·爱迪生

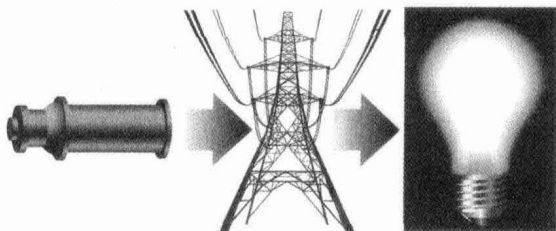
托马斯·爱迪生:1847 年生于美国俄亥俄州的米兰小镇,1931 年卒于美国新泽西州。

重要贡献:创立了连锁发明系统。

托马斯·爱迪生(Thomas Edison)认识到发明和创新对企业成功的重要性。他所从事的工作不一定就是为了发明,而是因为他的研究成果有市场。在 60 多年时间里,他获得了 1000 多项专利,其发明对人们的日常生活产生了重大影响。

爱迪生没有受过多少正规教育,但是由于他在家中受到了良好教育,而且天性好奇,所以从小就开始做一些科学实验。他 16 岁当电报报务员时,就注意到了电报的科学问题。20 世纪 20 年代,爱迪生搬到波士顿,然后又到了美国新泽西州,专门从事发明工作。此后 30 年里,爱迪生有了大量发明,并且获得了很多专利。其中最著名的发明有炭精棒电话送话器、留声机、白炽灯泡、中央发电站、碱性蓄电池和电影。

1879 年,爱迪生在新泽西的门罗园开办了第一个商业性实验室。他为这个“发明工厂”投入资金,进行大规模的研发工作,以便发明创造。开办这个工厂使他快速获得了源源不断的新技术,成为人所共知的“门罗园巫师”。1887 年,爱迪生把实验室搬到西奥兰治一个更大的地方,进一步研发新产品,并对已有产品进行改造:1913 年把圆筒式留声机改造成为圆盘式留声机,并发明



上图:爱迪生不仅发明了非常实用的产品,而且还以生产配套产品的办法巩固其发明物的市场。使用电灯需要电线、电网和发电站,这一切爱迪生都加以研发、生产和销售。

了有声电影。爱迪生在商业方面的表现说明他的确很有经营头脑。他不仅发明了很多新产品,而且还对这些产品进行生产和推广。他能快速把握商机。例如他意识到发电厂对其电灯泡的销售非常重要,于是筹建了中央发电厂。此外,发电厂需要的设备也是爱迪生工厂生产的产品。1882年,他在曼哈顿的商业区建了第一座发电站。

人们认为爱迪生是个无情的商人。他常常与竞争对手打专利方面的官司,或与其发生一些小小的争吵。例如,在发电问题上,他主张使用直流电,而其主要竞争对手乔治·威斯汀豪斯(George Westinghouse)则主张使用交流电。爱迪生认为交流电危险性比直流电大。为证明交流电的危险性,他甚至用交流电电死一头大象。

托马斯·爱迪生首先是个革新家,其次才是发明家。他审视了现有的观点,并设法有所创新,改革现状,希望以革新创效益,通过革新获取商业利益。他对自动收报机、电话、电报和灯泡都进行了改进,使其得以应用。从这个角度说,他首先是实业家,然后才是科学家。



外贸商

约翰·杰克普·亚史托

约翰·杰克普·亚史托:1763 年生于德国华德福,1848 年卒于美国纽约。

重要贡献:国际贸易开拓者。

约翰·杰克普·亚史托(John Jacob Astor)是美国率先从事多种经营的资本家之一。他在皮货经营方面获得了很大成功,在这方面也最出名。他能在任何潜在的竞争对手之前发现或开发国际贸易,一生积累了大量财富,在金融和房地产方面也非常成功。

亚史托生于德国,其家人在他年轻时就把他送到伦敦帮助哥哥做乐器生意。1784 年他移民到美国,在纽约的一个毛皮商那里找到了工作。此后几年里他回到伦敦卖皮货,然后把乐器运回纽约,成为美国最早专门从事皮货、乐器生意的零售商。到 18 世纪末,亚史托除了做皮货生意外,开始投资银行、保险公司和房地产。他的生意还扩展到军火、羊毛和鸦片。

尽管亚史托从事多种经营,他最感兴趣的还是皮货。1808 年,他成立了美国皮货公司,在密苏里河与哥伦比亚河流域建立贸易网点。亚史托决意要与当时的垄断公司,如加拿大的英国哈德森湾公司进行竞争,并大获成功。亚史托的办法就是与土著印第安人和英国人建立良好关系,使其同意与他进行贸易。亚史托的成功还归功



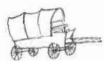
于他能在政治上控制英美政界的重要人物。例如 1812 年战争期间,由于亚史托的很多贸易网点为英国人所夺取,他的皮货贸易一度中断,但在以后的五年中,在美国国会保护主义措施的帮助下,他又在北美五大湖地区建立了近乎垄断的地位。

亚史托经营的秘诀就在于发现不同地区和国家之间的相对优势。当一方生产某种产品或提供某种服务的成本低于另一方时,就有了相对优势,可以专门从事这项工作。但先决条件是有贸易来往。亚史托控制着很多行业,因此,他很容易发现自己控制的行业中哪些具备成本竞争优势,并利用这种优势。亚史托经营范围很广,通过贸易网点,他直接用日常用品和酒从印第安人那里换取毛皮,再用自己的船把毛皮出口到欧洲和中国,换回奢侈品,然后把这些奢侈品拿到纽约出售。

亚史托非常富有,甚至在政府筹集 1812 年战争资金时,为政府提供了贷款担保。1816 年,他还参与了美国第二银行的创立。这些活动为他在政治舞台上进一步增强了实力。到 19 世纪 30 年代,亚史托离开皮货生意,开始把利润投入曼哈顿地区的房地产开发。他为慈善工作提供了各种基金。在临终前,他说如果能再活一次,他会把自己所有的钱都用来购买曼哈顿地区的房地产。他去世时财产高达 2000 万美元,是当时的美国首富。

如果能重新活一次,我将买下曼哈顿的每一寸土地。

——亚史托临终遗言



管理理论家

弗雷德里克·W. 泰勒

弗雷德里克·W. 泰勒:1856 年生于美国宾夕法尼亚州的费城,1915 年卒于美国宾夕法尼亚州的费城。

重要贡献:提出管理科学化、标准化以及提高工人工作效率的理念。

由于严重的眼疾,弗雷德里克·W. 泰勒(Frederick Winslow Taylor)只好离开哈佛大学,到费城米德维尔钢铁公司工作。在这里他从工长、制图主管,一直做到研究室主任和总工程师。他在每个工作岗位上的目标都是研究如何高效率地完成工作任务。

泰勒根据自己工作的亲身体验,了解到大工业中的低效率状况和凭经验管理的弊端。他试图通过“科学管理方法”来提高工作效率。这种新方法的核心就是工作分配——把生产程序分解成更小的组成部分。泰勒研究并规定了每部分工作的时间和动作,然后把工作分给具体工人,每个工人都有特定的工作目标,在特定时间内完成特定工作。他认为奖惩制度是极其重要的激励因素,提出了培训工人使其达到规定目标的管理方法,给工人制定了工作量标准,设定了激励工人的奖惩制度。

科学管理法的障碍之一就是新移民的英语水平低、文化水平低。泰勒决定,教育程度低的工长和工人不得参与特定工作的最高效率研究工作。为了解决效率这一难题,他提出把计划与执行分开,设立计划部门,专门对某项工作进行分析、计算,规定切实可行的目标。通过科



上图:泰勒对劳动效率的研究还涉及铲子的大小。通过仔细试验,他判断出每铲负荷多少才是效率最高的——如果每铲负荷太多,需要用的时间就过长;每铲负荷太少,需要铲的次数就过多。他甚至专门研究出一种铲子,这种铲子的每铲负荷与他确定的负载量完全一样。

学管理,他把米德维尔钢铁公司的生产效率整整提高了两倍。

泰勒的管理方法为他赢得了声誉和成功,其影响也随之扩大。不久他就其他企业找到咨询工作。1901年,他在伯利恒钢铁公司进行了生产方法的主要成本分析,把500名工人缩减成140名,把材料成本从8美分降到了4美分,生产率因此提高了2倍。但是他的激进改革方法遭到中层管理人员和工会的反对。因为工头和管理人员认为这些研究人员和分析师把他们边缘化了,而组织起来的工人担心自己会失去工作。泰勒不得不离开这家公司,并从此永远离开工业研究。

在过去的100年间,泰勒的科学管理理论一直遭到非议。有人批评他对工人态度傲慢,说他的科学管理方式剥夺了个人做出其他贡献的机会,每个人只干分内活儿,致使每个工人都失去工作的动力。现代管理理论强调个体的全身心投入和团队精神。可是也有人说泰勒的科学管理理论被歪曲了。事实上,在他的理论中,工人的利益和管理者的利益都受到同等程度的重视。



革新零售商

弗兰克·伍尔沃斯

弗兰克·伍尔沃斯:1852 年生于美国纽约,1919 年卒于美国纽约。

重要贡献:创办了 5-10 美分连锁店。

尽管弗兰克·伍尔沃斯(Frank Woolworth)是在农场中长大的,但他一直向往在商业领域工作。1873 年,他在纽约沃特镇的一家干货店找到了一份工作。后来商店经营不景气,便决定开展促销活动:一些柜台的货物都以 5 美分出售。伍尔沃斯的任务就是选择这种货物,并组织促销活动。此次促销活动大获全胜。

1878 年,伍尔沃斯筹集了一笔贷款和货物,在纽约尤蒂卡的一条小街上开办了自己的商店,希望获得类似沃特镇促销活动的成功。所有的商品都定价 5 美分。一开始生意很兴隆,但很快买卖就清淡了起来。虽然他在这个商店挣的钱足以还清开店贷款,但为了在商场上立于不败之地,他决定搬到市中心,以赢得更多的顾客。1879 年,他在宾夕法尼亚州兰开斯特城的中心开了一家店,并扩大了货物范围,其中有些货物定价 10 美分。5-10 美分店从此诞生了。

5-10 美分店大获成功。店里的商品都由伍尔沃斯亲自挑选,所以商店不仅商品质量高,橱窗和柜台摆设漂亮诱人,而且品种繁多,价格低廉。顾客还可以在付款前到柜台后面挑选商品。传统商店通常是把商品摆在柜台后面的货