

WORLD CHANGERS

25 ENTREPRENEURS
WHO
CHANGED

BUSINESS
AS WE KNOW IT

颠覆性创新

②

全球25位顶尖企业家的商路突围

【美】约翰·拜恩 (John A. Byrne) ◎ 著 田远飞 ◎ 译

《杰克·韦尔奇自传》合著者、《商业周刊》执行主编带你与比尔·盖茨、马克·扎克伯格、理查德·布兰森、霍华德·舒尔茨、弗雷德·史密斯、菲尔·奈特等25位全球顶尖企业家分享他们的宝贵经验！



中华工商联合出版社

颠覆性创新 ②

全球25位顶尖企业家的商路突围

【美】约翰·拜恩 (John A. Byrne) ● 著

田远飞 ● 译

WORLD
CHANGERS
ENTREPRENEURS
25 WHO
CHANGED
BUSINESS
AS WE KNOW IT



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

颠覆性创新2, 全球25位顶尖企业家的商路突围 / (美) 拜恩著;

田远飞译. —北京: 中华工商联合出版社, 2014.5

ISBN 978-7-5158-0929-8

I. ①颠… II. ①拜… ②田… III. ①企业家—企业

管理—经验—世界 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第074995号

World Changers: Entrepreneurs Who Changed Business As We Know It by John A. Byrne

Copyright © John A. Byrne, 2011.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

Simplified Chinese language copyright © 2013 by China Industry & Commerce Associated Press Company Ltd..

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc..

Arranged with Andrew Nurnberg Associates International Ltd..

本书中文简体字版由企鹅集团(美国)股份有限公司的分公司波特弗里奥通过安德鲁·纳伯格联合国际有限公司授权中华工商联合出版社有限责任公司在中华人民共和国境内独家出版发行。

版权所有, 侵权必究。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字01-2012-6392号

颠覆性创新2: 全球25位顶尖企业家的商路突围

World Changers: Entrepreneurs Who Changed Business As We Know It

作 者: 【美】约翰·拜恩

译 者: 田远飞

责任编辑: 于建廷

封面设计: 周 源

责任审读: 郭敬梅

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市宏盛印务有限公司

版 次: 2014年6月第1版

印 次: 2014年6月第1次印刷

开 本: 700mm × 1000mm 1/16

字 数: 250千字

印 张: 19.25

书 号: ISBN 978-7-5158-0929-8

定 价: 39.80元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19-20层, 100044

http: //www.chgslcbs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

如果我能与世界上最伟大的企业家一起共进晚餐，那该有多好啊！

正是这个突然闪现的灵感让我完成了这本书的创作。2009年，安永年度战略增长论坛在加利福尼亚州的棕榈泉举行。我参加了这次论坛并在论坛上采访到了星巴克的创始人霍华德·舒尔茨和奈飞公司的创始人里德·黑斯廷斯。我的这次采访赶在了纽约杂志编辑和出版商动手之前，可谓是独家报道。经过一小时左右的深度交谈，我被他们的经历深深地打动了，我最终决定创立自己的公司。与此同时，我也在思考，他们的创业经历是如此鼓舞人心，如此具有推动力，我能否超越他们？

试想一下，如果你有机会聆听史蒂夫·乔布斯¹、约翰·麦基或者弗雷德·史密斯讲述他们在创立苹果公司、天然食品连锁公司和联邦快递的过程中所领悟到的最重要的东西，并从中学到他们的经验和教训，那该有多好呀；如果你能参与一场与伯尼·马库斯和阿瑟·布兰克的对话，讨论他们是如何想到美国国家得宝公司的商业创意并推动其飞速发展的，那必定会别开生面；如果能够从霍华德·舒尔茨的自我反思中获益，那也将让人极为震撼，像史蒂夫·乔布斯和迈克尔·戴尔一样，他不得不回到自己创

1. 作者写作本书时史蒂夫·乔布斯还在世——编者注。

立的公司，重塑公司的形象。

即使你做的是满汉全席，你也不一定能让这些重量级的企业家前来赴宴。为了让大家都听到这些大企业家们的心声，我甘当大家与这些伟人们之间沟通的桥梁。更何况，我认为，这是一件非常有意义的事情。为此，我准备采访25位还在世的世界上最伟大的企业家，让所有的人都能了解到他们的故事。这些伟大的人们真正改变了我们生活和思维的方式、工作和娱乐的方式以及观察世界的方式。这也是我一直以来特别想做的事情。

筛选选择这25位优秀的企业家的标准是什么呢？当然是影响力！他们的想法有多创新？这种想法最后变得多么有影响力？这种想法是否以一种有意义的方式改变了我们的生活？这种想法是否改变了我们的职业生涯，让我们更加有生产力，让我们的想法更加成熟，让我们更能成就卓越，从而让我们在这个世界上留下印记？我承认，这些问题的答案具有很大的主观性。因此，本书所述及的企业家所面临的选择也未尝不是如此。这些企业家都是改变世界的人们，他们所创造的产品或服务，无论是大还是小，都以其特有的方式走进了我们的生活。

我们可以随时随地给家人打电话，与孩子进行电话沟通，所有的这一切都源于一位著名的硅谷企业家的梦想。我们可以吃到健康的食品，是源于一个年轻人的梦想，而早在大多数人知道什么是有机食品之前，他就相信，天然的有机食品更利于身体健康。我们可以买到便宜的打折机票，随心所欲地想去哪里就去哪里，这主要是因为，有一个人认为，现有的航空机制非常糟糕，被一群僵化的企业集团把控，而那些负责人早就忘记了如何满足乘客的需求。

这些伟大的企业家们所创立的企业或机构是如此的重要。与多数公司不同的是，这些公司让决策者与现实紧密相连。这些企业或机构受睿智的企业家领导，它还有一群敢于提反对意见的员工，而不是趋炎附势、唯唯诺诺之辈。这些公司有着非常清晰和崇高的目标，远远高于公司生存的底

线。很重要的一点是，他们向市场推出了完美的产品或服务，而同样重要的是，他们也因创造了美好的工作环境而载誉海内外。他们所创造的工作环境鼓励创造力，鼓励创新精神，鼓励做有意义的事。

愤世嫉俗的人可能会说我搞个人英雄主义崇拜。其实，我并不介意他们这么说我。那些创造了伟大的公司、生产出伟大产品的企业家们总是会让我如痴如醉地迷恋上他们。在我做记者、作家、编辑的整个职业生涯中，我有幸采访到了数千人，包括一些我们这个时代最受欢迎的企业家和执行官。我非常幸运地当面聆听了史蒂夫·乔布斯讲述 iPhone 产品上市前的第一个 iPhone 周的情况。我还非常荣幸地采访了通用的 CEO 杰克·韦尔奇。如果这个世界上有伟大的企业家的话，他就是其中一位。杰克还邀我与他合作，完成了他的回忆录。正是这次合作，让我有幸与他共事了一千多个小时。我衷心地感激那些伟大的企业家，舍得给我宝贵的时间，让我走进他们的心灵世界，分享他们一生中一次又一次伟大的探险。

我写这本书的初衷是希望它成为思考企业家精神的著作，同时希望它成为灵感的源泉，指引那些有志于白手创立伟大事业的人们。安排每一次采访都非常不易，所有本书特写的这些企业家都是大忙人，他们要管理这么大的企业，所费的精力自不用说。然而，这些伟大的企业家却为了我的采访重新安排了他们的日程表。无论是本书的个人访谈还是对他们曾经写作或做演讲时讲到过的经验之谈的深入剖析，其宗旨是将该企业家的经验和智慧带给大家，让大家都能借此得到鼓舞，获得动力，学到经验，成就辉煌。

| 序言 |

PREFACE

25年来，世界上最伟大的企业家们像获得了奥斯卡奖的男女演员们一样，备受人们的关注和无比的赞誉。在一场与奥斯卡颁奖典礼有着类似耀眼荣光的仪式上，获奖者的名字在华丽的舞台上被当众宣布。企业家们踌躇满志地走在红地毯上，周围掌声雷动。

这是安永公司年度世界企业家奖的颁奖仪式。很多登上过该领奖台的明星企业家都是本书的主角，其中包括亚马逊的杰夫·贝佐斯、科勒公司的赫伯·科勒、家得宝的伯尼·马库斯和阿瑟·布兰克。当然，还有一些企业家并非如此闻名于世，但却同样获得了非凡的成就，因此值得我辈为之树碑立传。

为了更好地弘扬企业家精神，25年前，安永在密尔沃基的一次会议上决定设立奖项来奖励成就突出的企业家。与会的安永合伙人意识到，对当地社区影响最大的公司无一例外是由企业家创立的。“这些企业家并不想浪费笔墨，将自己所取得的成就公之于众，”安永的CEO吉姆·特力说，“我们想让更多的人知道他们的成就并给他们适当的奖励。我们安永公司的人也喜欢做这样的善举，因为祝贺这些非凡的企业家的成就的行为对我们公司的品牌推广也大有裨益，它将让我们在竞争激烈的未来空间赢得一席之地。

岁月荏苒，年复一年，这一庆祝活动无限扩展，影响力已经波及世界

上的各个角落，成了名副其实的全球性活动。安永每年都会在全世界搜寻最优秀的企业家，而在这一过程中，阿根廷、墨西哥和约旦也已经进入最新的55个候选国范围。

视企业家为经济领域的英雄当然意义深远。现有的数据已经证实，从20世纪70年代到经济大衰退再到现如今，美国所创造的新的就业机会全部来自新企业。这些就业机会包括4000万网络领域的工作，虽然这与五年前相比数量略有下降。在这些新公司取得成功的历程中，安永扮演了极为重要的角色。

安永在早期曾押宝在硅谷，那里是企业家创新的核心地带。“你可以回顾一下英特尔和苹果公司带来的早期创新洪流，”特力解释到，“它们是我们的客户。很多年前，我们将大量宝贵的时间和很多优秀的人才投入到这些公司。尽管在后续的合作过程中我们遇到了一次又一次变革的巨浪，但我们依然与它们并肩一起。亚马逊也是我们的客户。此外，所有由激情奔放和极具创新意识的人创立的公司都是我们的客户，包括谷歌、脸谱网、Zynga、高朋等。”

当然，弘扬企业家精神已经成为全球性的现象。“随着各个社会形态逐渐认识到更加自由的市场资本主义的重要性，”特力说，“这种极具活力的企业家精神得到了尽情释放。我们现在之所以能自如地谈论这些市场经济中的企业家们，是因为他们思维方式的相同点远大于不同点。他们一开始并没有考虑自身，而是着眼于外部。所有成功的企业家都是从外部发现了存在的需求。他们并没有想着创造财富，而是创造一种产品、服务或想法来满足他们所看到的需求。他们拥有惊人的勇气，敢于承担风险；他们追寻梦想，也拥有实现梦想的坚持与毅力。”

丹·勒夫金于20世纪60年代合作创立了具有开创性意义的华尔街公司唐纳森、勒夫金和詹雷特公司。与其他人相比，他对企业家精神的定义最为简洁明快。“企业家，”他说，“是一个伟大的词，用来形容那些工

作努力的人。我认为，一位企业家要具备两点优势：第一是自信；第二是精力充沛。”

要注意，拥有一个伟大的创意并非成为企业家的必要条件。假如你极为自信，工作也十分努力，有足够的精力和能量将激情和执著投入到某项工作中，那么你很有可能也会成功。

企业家创业的动力大小不同，形态各异。伯尼·马库斯和阿瑟·布兰克之所以创立家得宝公司完全是因为他们当时濒临绝望。他们俩都被公司解雇了，如丧家之犬，无路可走。正是租光碟的40美元欠款让里德·黑斯廷斯感觉颜面尽失，于是便着手创立了网络影视光碟租赁公司——奈飞公司。当约翰·麦基和他当时的女友在得克萨斯州的家乡开了一家小型杂货店时，他脑子里想的不过很简单。美国天然食品超市的合作创立者约翰·麦基只是想让人们更容易买到天然和健康的食品。霍华德·舒尔茨想创造一个舒适的环境，让人们可以在这个远离家庭和工作的地方静静地喝一杯咖啡。

虽然企业家们可能在不同的领域起步，但他们拥有一系列共同的行为模式和特征。安永所做的调查证实了这种被称为企业家精髓的特征。如果你愿意的话，你可以将其称为这些人共同的DNA，他们用一生的工作来展现自我存在的价值。

所有的企业家都拥有的三种特性是：

机会主义的思维方式

当其他人看到了破坏与混乱时，企业家们看到了机会。这或许是关于企业家精神简单而又浪漫的概念。但是，很多伟大的企业是由那些能够在市场混乱中清晰地发现机会的人创立的。在世界上搜集并组织大量的信息被认为是一个巨大的智力挑战，但是也被拉里·佩奇和谢尔盖·布林认为是惊人的机会，即使在当时他们并不知道怎样通过搜索赚钱。

正是互联网神奇的增长率让杰夫·贝佐斯在纽约辞掉工作，横跨美国来到西雅图，在一家车库里创立了亚马逊公司。他抓住了这个机会，利用互联网科技，在价格尽可能低的情况下，给顾客提供多种产品选择。

接受风险和可能的失败

与普通的打工者相比，企业家乐意冒更大的风险，但这并不意味着他们面对失败的风险时是鲁莽的或幼稚的。事实上，在通常情况下，多数企业家所冒的风险都经过了精密的计算。他们十分细心地确保自己认真地评估了这些机遇，算出他们的投资所冒的风险到底有多大。

以奈飞公司的合作创始人里德·黑斯廷斯为例。即使当他发现，因特网作为变革性的技术可以挑战视频租赁领域最大的服务商百视达时，他就深知，他所创造的模式很快就会被另一种极具变革性的技术所取代——不断扩展的宽带应用。所以，从第一天开始，黑斯廷斯就思考并投资于这项技术，让视频在网页上出现，他甚至开启了通过邮件传播DVD的模式。这就是他为什么将自己的公司称为“网络影视光盘租赁公司”，而不是叫“通过邮件传播DVD的公司”。他早在这些投资风险在别人面前显现之前就已认真评估了这些风险。

当企业家不乐意承担创造新东西时的必要风险时，他们或许已经意识到他们的想法可能是错误的，有时是完全错误的。因此，从某种程度上讲，他们愿意对自己所做的决定持保留态度，采取慎重投资的策略，以免出问题后面临持久的纠正错误的过程或是对所做的事完全推倒重来。

西南航空的创始人赫伯·凯莱赫评论说，你永远不可能为做决定而获得足够的信息。“这意味着当我做决定时，就决定的定义来说，我也是在冒险，”他说，“但是你必须要为采取冒险行动而做好准备；你必须为做这些判断而做好准备；你必须要做好勇敢向前的准备；你必须做好准备，迅速地，记住是迅速地纠正你所犯的任何错误。尤其不要犯这样的错误——

因为太自我而常常这样告诫自己‘噢，我的上帝，我对此一筹莫展，因为它将证明我是错的。’”

当然，有时候犯错会导致失败，甚至能导致一家企业灾难性地垮掉。但是，美国的企业家精神和世界上其他地方的企业家精神相比，有一个最为意义深远的不同，那就是对失败的宽容。事实上，在风险投资企业家的圈子里，失败被看成是荣誉徽章。他们将从早期的商业失败中学到的教训看成是未来成功的最重要的经验。正如亚马逊的杰夫·贝佐斯所说：“真正具有危险性的不是演变、进步、发明，以及改进客户体验。如果你想在‘绿色领域’创新，那么你必须乐于不断面对失败。失败是创新和发明的核心要素。如果你一开始就知道你的想法是对的，那么这就不算是一次实验。如果不是经历过一次伟大的实验，亚马逊也不会成功。”

独立和控制

几乎每个人都想在自己的生活中拥有独立感和操控能力。但是对于企业家来说，拥有独立感和操控能力与其说是一种想法不如说是一种需求。为满足这种需求，那些创业者所展现出的能动性和坚强的毅力是其他人不具备的。而且，他们坚持这样做，在很长一段时间内保持急切和紧迫。

准确地说，对一位企业家来说，对掌控感的需求是基础，无论这种需求是有意识的还是无意识的，而且掌控感是企业家的意识，若想获得这种掌控感就需要他们获得内部聚焦力。欧洲工商管理学院研究企业家的教授曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯主张，具有外部聚焦掌控力的个人通常相信事情总是在他们掌控范围之外的环境发生。相比较而言，那些拥有内部聚焦掌控力的人相信，他们生命中所发生的所有事情直接源自他们自身的行动或行为。弗里斯说，企业家习惯性地拥有较强的内部聚焦掌控力。

这一看法也得到了安永研究结果的支持。安永发现，内部聚焦掌控力多出现在以市场为导向的经济体中，在这些经济体中，商业成功得到了人

们的高度赞誉，比如美国。那些极为重视个人成就而思维单一的国家，也会因为其企业由极强内部聚焦掌控力的企业家运行而对商业造成风险。

企业家们为这三点核心带来了动力、坚毅和坚持。他们活在自己所相信的世界里，在强烈的文化和价值基础上建立商业成功。他们是自己激情和梦想的建筑师。他们也是自己团队的成员。他们还是如饥似渴的网站工作者，构建了金融、人力和专业技术领域的宏伟大厦。

多数成功的企业家有一个共同但很少被人注意的特点，那就是他们都经历过某些人间悲剧。奥运会排球选手卡洛斯·诺兹曼是将奥运会引入其祖国巴西的功臣，但他10岁时便失去了母亲。奥普拉·温弗里从9岁到13岁一直受到性侵犯。特德·特纳的父亲在特德24岁那年爬进自己的浴缸里饮弹自尽。史蒂夫·乔布斯则遭父母遗弃，出生后便被人收养。阿瑟·布兰克和伯尼·马库斯曾遭到无礼的解雇。

他们踏上追寻成就的艰苦卓绝之路，仿佛是为了寻找远离悲剧性痛苦的庇护所。“他们每每面临逆境，都展示出旺盛的生命力，”安永负责战略增长市场的全球副总裁玛利亚·裴乃丽说，“正是这种本能的欲望驱使他们战胜了每一个困难。这种欲望来自他们对自我的信念，但如此多的企业家都无一例外地经历过这种逆境。如果他们生命中遇到了起伏，那么这也就意味着他们看到了超越现存状况的远景。”

最后，对每一位企业家来说，生命中充满了像盖尔·希伊一样的篇章，即每位成功的企业家必须经历的深具挑战的阶段。在早期阶段，这种挑战通常来自于如何获得融资机会、顾问及行业人脉。在增长阶段，第一大挑战是在企业家精神与在企业中建立规则和控制力的需求之间获得平衡。“这是一个极难的障碍，”裴乃丽说，她是安永年度企业家评选的监管员，“这正是多数企业家有可能失去优秀人才的地方。金融和法务团队可能成为阻碍销售的人群。销售和技术团队会就顾客的真正需求争论不休。如果在公司的顶端没有一位好的领导人，一切都会变得难以掌控。”

所有这些特性和挑战在接下来与一些世界顶尖的企业家对话的过程中都会显现。这些杰出的制度创建者为我们提供了一个装满智慧的宝盒，教我们如何抓住新的机遇，建立伟大的公司；如何领导他人，创新地思考，以及攻克艰难险阻。他们知道如何取胜，因为他们都是胜利者。

| 目录 |

CONTENTS

前言 / 1

序言 / 5

第 1 章	约翰·麦基 美国天然食品超市	1
第 2 章	阿瑟·布兰克和伯尼·马库斯 美国国家得宝公司	19
第 3 章	里德·黑斯廷斯 奈飞公司	37
第 4 章	霍华德·舒尔茨 星巴克	51
第 5 章	杰夫·贝佐斯 亚马逊	67

第6章	赫伯·凯莱赫 西南航空公司	79
第7章	史蒂夫·乔布斯 苹果	91
第8章	赫布·科勒 科勒公司	103
第9章	丹·勒夫金 唐纳森－勒夫金－詹雷特投资银行公司	113
第10章	迈克尔·戴尔 戴尔公司	125
第11章	雷德·霍夫曼 邻客音	135
第12章	比尔·盖茨 微软	149
第13章	理查德·布兰森爵士 维珍集团	159

第 14 章	奥普拉·温弗瑞 哈普集团	167
第 15 章	泰德·特纳 特纳广播公司	177
第 16 章	弗雷德·史密斯 联邦快递公司	185
第 17 章	纳拉亚纳·穆尔蒂 印孚瑟斯技术有限公司	199
第 18 章	拉里·佩奇与谢尔盖·布林 谷歌	215
第 19 章	查尔斯·施瓦布 嘉信理财公司	229
第 20 章	穆罕默德·尤努斯 格莱珉银行	237
第 21 章	拉丹·塔塔 塔塔集团	245

第 22 章	菲尔·奈特 耐克	255
第 23 章	卡洛斯·纽兹曼 里约热内卢的奥林匹克运动会组委会	263
第 24 章	马克·扎克伯格 脸谱网	271
第 25 章	埃克·巴蒂斯塔 EBX 集团	279