

THE ULTIMATE BOOK *of* BUSINESS BREAKTHROUGHS

商业 突破思想

[英] 汤姆·坎农 ● 著

BY TOM CANNON

20 个最重大商业决策背后的传奇故事

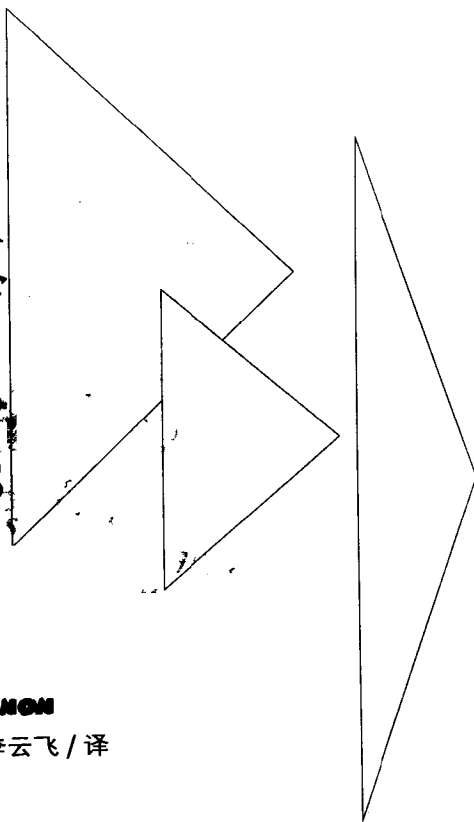


海南出版社
内蒙古人民出版社

商业突破思想

20 个最重大商业决策背后的传奇故事

The Ultimate Book of Business Breakthroughs



[英] 汤姆·坎农 / 著

BY TOM CANNON

仇朝兵 张健康 李云飞 / 译

海南出版社
内蒙古人民出版社

The Ultimate Book of Business Breakthroughs

by Tom Cannon

Copyright © Tom Cannon 2000

Chinese Translation Copyright © 2004 by Hainan Publishing House

This edition published under licence from Capstone Publishing Ltd.

via The Susie Adams Rights Agency, UK

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic, chemical or mechanical including photocopying, any information storage or retrieval system without a licence or other permission in writing from the copyright owners

中文简体字版权 © 2004 海南出版社

本书由 Capstone 出版公司通过英国 Susie Adams 版权代理公司授权出版
未经版权所有书者书面同意, 不得以任何电子、化学、机械、影印手段复制
本书任何部分

图书在版编目(CIP)数据

商业突破思想 / (英) 汤姆·坎农 著; 仇朝兵 等译, ——呼和浩特,
海南出版社 内蒙古人民出版社, 2004.4

ISBN 7-204-07212-X

版权合同登记号: 图字: 30-2001-16号

I. 商... II. ①坎...②仇... III. 商业经营-谋略 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 013921 号

商业突破思想

汤姆·坎农(英国) 著

仇朝兵 等译

海南出版社

内蒙古人民出版社

出版发行

(呼和浩特市新城西街 20 号)

山东新华印刷厂德州厂印刷

开本: 880 × 1230 1/32 印张: 9.5 字数: 220 千

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

印数: 1-8000 册

ISBN 7-204-07212-X/F 253 定价: 24.00 元

目 录

第一部分 调动资源加强实力

第一章 创造新世纪——门洛帕克研究实验室 …………… (5)

创新的世纪 / 最有技术天赋的年轻人 / 脑力 / 发明
工厂 / 玛丽有一只小羊 / 未来之光 / 团队工作 / 牢
不可破的优势 / “黑桃王后” / 百分之一的灵感

第二章 用公司做赌注——波音公司和巨型喷气机 …… (22)

失去机会 / 把公司建在云杉生长的地方 / 用公司做
赌注 / 投资未来 / 拿公司的税款做赌注 / 谨慎的消
费者 / 另一个失败 / 即使以整个公司为代价

第三章 沙里淘金——英特尔的成功故事 …………… (39)

真正的革命者 / 最优秀的人才 / 只要东西好，不怕
没人要 / 经营突破 / 扩展市场 / 红十字运动

第四章 柏林人的荣耀——阿司匹林的研制与成功 …… (48)

背景 / 幸运事件 / 新的划分 / 柳树皮 / 卡鲁索的赞

商业突破思想

美 / 稳定可靠的财源 / 衰落与恢复

第五章 叫它随身听，这是命令——索尼公司的国际形象
..... (59)

日本制造 / 名字就叫随身听 / 没有明显的市场需求 /
克服阻力 / 井深大不喜欢任何无创意的东西

第二部分 全新的产业或经营方式

第六章 流水生产线——亨利·福特和大生产时代 (71)

创造历史 / 让汽车走进大众生活 / 突飞猛进 / T 型汽车 / 高地公园 / 现代大生产的象征 / 一天节省 10 步 / 大头针的重量

第七章 伟大的章鱼——约翰·D·洛克菲勒和标准石油公司 (85)

一个有数字头脑的人 / 补锅匠、裁缝和耕田者 / 每个灾难中的机会 / 克利夫兰大屠杀 / 这是我的主意 / 拧紧螺丝钉 / 在海里架设输油管道 / 成功的缔造者

第八章 微软——掌握 MS - DOS 的版权 (99)

质量低劣、功能微弱的操作系统 / 良性循环 / 奇迹 / 新电脑的主机 / 特权 / 伙伴关系 / 领上的纽扣 / IBM 的曼哈顿计划 / 知识就是力量 / 先进的复制品 / 一天一个苹果 / 学习中的公司

第九章 向前跑——耐克和休闲产业的发展 (119)

谁是耐克? / 我们是运动员 / 特立独行的运动员 / 华

夫饼干 / 迈向顶峰 / 国际性商标 / 增长 / 马拉松 /
运动员代言的商标

第十章 兴奋失色——利特尔伍兹和博彩业 (133)

花费, 花费, 花费 / 三个年轻的赌徒 / 永不会成功 /
打破所有的记录 / 增长 / 纯属偶然 / 加速增长

第三部分 抓住时机

第十一章 一种典型的生活——迈耶·罗斯察尔德 ... (149)

传说 / 突围 / 改变环境 / 忠诚 / 最后的突破

第十二章 一个美国梦——可口可乐和美国生活方式 (162)

生活方式 / 一美元半瓶 / 美国人的可乐 / 商标的力
量 / 神奇的配方 / 专利药品

第十三章 多久才赶上克罗克汉堡——雷·克罗克和 麦当劳 (175)

我必须加入 / 简短原则 / 特许经营 / 罗绿乡村俱乐
部 / 加盟房地产公司 / 收购麦当劳 / 罗纳德·麦克
唐纳

第十四章 九死一生——吉列公司 (187)

封面故事 / 优质产品 / 逼近的竞争者 / 软木塞瓶盖 /
平滑的剃须刀 / 世界人口的 6% / 打好基础 / 货已
售空

第十五章 为旧衣衫欢喜还是阿拉伯之夜冒险

——库比·布罗科利和詹姆斯·邦德 …… (198)

历史上赚钱最多的系列片 / 为旧衣衫欢喜 / 寻找三名要角 / 100 万美元 / 英国卡车司机 / 摇匀就好，不要搅拌

第四部分 违反常规

第十六章 当你对着星星许愿——沃尔特·迪斯尼和迪斯尼乐园 …… (213)

墓志铭 / 肮脏、嘈杂、由龌龊的人管理的地方 / 大胆想像、多种经营和莫使今日欠明日 / 鲜活的且不断生长着的东西 / 参与和合作 / 世界真小 / 住在消防站的楼上 / 永无止境的迪斯尼乐园 / 每个人都是贵宾

第十七章 一剂药方——罗奇代尔先锋组织和零售合作社的发展 …… (227)

先锋组织 / 一无所有 / 陶德巷 31 号 / 罗奇代尔原则 / 公众的情绪 / 务实的人 / 玩忽职守 / 合作社的热潮

第十八章 直接送到您手中——戴尔电脑和销售革命 …… (241)

介绍 / 转变销售体系 / 与 IBM 较量 / 发明和设计 / 完美周全的公司 / 少承诺，多兑现 / 绝妙的想法 / 互联网

第十九章 伟大的试验——建立和定义芭迪连锁店 … (252)

永不懈怠 / 古老的生意 / 我们出售的是梦想 / 零售
业的循环 / 穿套装 / 底线 / 真诚的恭维

第二十章 不只是一个平装书的作者——艾伦·莱恩和
平装书革命 (263)

笨拙的企鹅 / 像新针一样洁净、光亮 / 沃尔沃斯的
订货单 / 出版萧伯纳的书 / 确立经销权

结 尾 (273)

共同特征 / 长远考虑、立即行动 / 特殊之处

译后记 (277)

第一部分

调动资源加强实力

大多数成功的商业企业都清楚自己的实力，知道如何利用自己与众不同的能力，并利用这些来赢得竞争性的优势，这种说法几乎已经变成了陈词滥调。但要真正认识到这些通常是很困难的。当爱迪生试图把他在杰伊·古尔德的太平洋和大西洋电报公司作为“公司电工”的工作和为自己研究和发明增加资金的工作联系在一起时，他取得了物理学上的重大突破。这一经历促使他重新思考自己的工作方式。他知道自己的力量存在于寻找到新的思想和发明，并使其得以实现。他创立了门洛帕克研究实验室，目的是将自己的注意力更多地集中在可带来附加价值的研究上。

其他人也和爱迪生一样能够管理实验室。他不断地惊诧于他的合作者精湛的技术，能够对一些规划略加探究，但是把日常的工作留给他的同事。爱迪生制定了一套管理策略，对他们的努力给予适当的奖罚。他从不担心分享专利权和版税，因为他非常欣赏这种做法的价值。他能超过自己的对手，因为他们往往把战线拉得太长。其他的发明家往往只是单独工作或与很小的团体合作——爱迪生电灯公司懂得，工业时代需要工业化

的革新。爱迪生动员各种资源来实施这种工作方式。

波音公司从不同的角度得出同样的结论。该公司在最初把注意力放在水上飞机、邮政运输飞机和小型客机的生产上，它们也曾经有过进行创新的愿望。波音公司生产的第一代全金属飞机，是比较早地投入到横渡大西洋客运市场的飞机，但是，波音公司也在努力把这些创新转化为市场潜在力量或者收益。公司的领导集团做出生产大型飞机的决定，改变了公司的地位和利润。

做出这种决策是要冒巨大风险的。开发和生产大型飞机比开发和生产小型飞机的代价要大得多，特别是在喷气时代更是这样。伴随着 20 世纪 30 年代以来的几乎每一个重大进展，决策集团不得不冒险为公司的发展而实施这种决策。有时他们的赌注比公司的净资产还要大。波音 747 的制造使他们必须冒更大的风险，波音的合作者——美国泛美航空公司和普拉特·惠特尼公司——为了自己公司的成功，也不得不冒险下注。波音公司清楚关注自身力量的更为广泛的含义。这意味着向自己的风洞里投资，在世界上建立最大的工厂，拒绝折中的办法，并推动技术的进步以获得竞争性的优势。而这使波音的竞争对手们被远远抛在了后面。

英特尔公司也是通过类似的方式在市场上取得优势地位的。从一开始，它就把力量重点放在研究和开发微处理器技术方面。当对手们选择低成本并且没有更多选择的时候，它在最初的几年里按照若干条发展方向向前发展。英特尔公司正是依据安迪·格罗夫的格言“胆子大的人更能生存”，即使是在早些年的时候也如此。在领导集团中，确实存在着这种担心，如果错过了有潜力的发展方向，机会显然会被对手们夺去。

研究的突飞猛进是由对高质量投资的期望所支撑的，这种

愿望使它早期的行为准则“Intel deliver”得以实现。这里没有错误的承诺，即使公司做出了比自己的对手多得多的承诺时也是这样。它与众不同的力量就在于能把截然不同的两种资产——并且在一些人看来是矛盾着的——很好地融合在一起。首先是把研究的突飞猛进与高级的工业产品联系起来，其次是通过以品牌为基础的营销战略。即使是今天，这种结合也是很罕见的。然而，它给了英特尔公司在市场上难以获得的力量。

拜耳也表现出同样的能力，它也把强有力的营销和对研究的关注结合起来。卡尔·杜斯博格大大加强了对研究设备的投资，鼓励人们发展他们的兴趣。当把新产品的试用与开发分离开来时，他获得了质量方面的优势。这有时会造成时机的延误，但是它在市场上就赢得了可信度。这种现象可以通过与众不同的“拜耳十字架（Bayer Cross）”扩展到药品的营销和品牌与公司的认同之中。索尼公司也受到同样原则的影响。随身听的发展表明了技术上的成功，而索尼的营销观念又使其品牌得到了强化。

所有成功的企业都需要正确认识它们的实力、资产以及与众不同的潜能。商业的重大突破往往取决于这种正确的认识和那些能够把与众不同的潜能转化为有竞争优势的政策。从托马斯·爱迪生到安迪·格罗夫，所有成功企业的领导者都曾做出他们的管理决策，这些决策围绕着政策的实施，而政策又以它们自身的实力和可调动的资源为中心。

第一章



创造新世纪

——门洛帕克研究实验室

创新的世纪

20 世纪是一个创新的世纪。在人类历史上，“发明”——通常是建立在科学发现基础上的新商品和服务的创造——第一次与把这些商品和服务投放到市场来创造财富的强烈愿望结合起来。几乎每一次创新都在推动着市场的发展。最近的研究表明，英国和美国超过一半的销售额来自商品，而不像 5 年前那样依靠交易市场。各个国家以及它们的工业都努力通过从其他地方引进新观念或者鼓励本地的创新方式来取得社会的进步，创新速度也随之加快了。

例如，对经济从不发达达到发达状况（定义为人均纯收入增加一倍）的转变所花费时间的考察表明，这个时间段已经从上一个世纪初的大约 50 年下降到这个世纪末的大约 10 年（见表 1.1）。

类似的情况也出现在微观的层面上。例如，在通讯业中，花费了 50 多年的时间才使电影和无线电从技术创新转化为成熟的工业，但是移动电话和“开放的”国际互联网只用了 5 年时间就完成了这一转变。即使在传统工业中，例如纺织和服

装业，新的材料也是很快得以发展。同样重要的是，许多新材料以各种创新的方式被用于适应消费者的需求。创新的成功在很大程度上决定了公司、社区、国家或者地区在全球市场中的繁荣程度。

表 1.1 经济从不发达到发达的转变时间的降低

国 家	时段（约数）	所用的时间（年）
英国	1780 ~ 1838	58
美国	1840 ~ 1887	47
德国	1845 ~ 1890	45
日本	1885 ~ 1919	34
韩国	1973 ~ 1984	11
中国	1977 ~ 1987	10

与前工业时代的世界相比，这种反差并不明显。古埃及、古希腊甚至是古罗马，都在很大程度上把这种发现看做是作为其自身走向衰落的标志。在最近的 17 和 18 世纪，牛顿、法拉第和巴比奇都有与之相类似的世界观。第一次工业革命改变了这一观念，但是在发明和创新之间仍然残留着一些松散的、非正式的联系。最终有一个人改变了这一情况，这个人就是托马斯·爱迪生，他改变了对于发明、生产与商业化之间关系的看法和态度。爱迪生的一个传记作者甚至把他描述为创造新世纪的“第一人”。

托马斯·爱迪生(1847 ~ 1931)是历史上最伟大的工业领袖之一，可能也是最伟大的发明家。他的 1093 个美国专利包括

实际应用的电灯、留声机、电报机、电话和电影。尽管他只受到过很少的正规教育,但是他的母亲教会他读书,并通过教育逐步培养了他对学习和知识探求的热爱。具有讽刺意味的是,这个发明了许多传送和接收声音设备的发明家和创新家,在年轻时就患有严重的听力障碍,到晚年,他只能听到直接在他的耳旁大声叫喊的声音。

他可能是最伟大的发明家,美国专利局授予其专利权的专利共 1000 多项(见表 1.2)。这使他远远超过了其他的像埃德温·兰德(宝丽莱相机的发明人)和亚历山大·格雷厄姆·贝尔(发明了电话)等多产的发明家。

表 1.2 发明最多的发明家(根据美国专利局注册的专利)

发 明 家	专 利 数
托马斯·阿尔瓦·爱迪生	1093
埃德温·兰德	823
杰里·勒梅森	532
亚历山大·格雷厄姆·贝尔	321

爱迪生之所以善于发明创造,是由解决问题的愿望和事业心所驱使的。他的第一个发明改进了股票信息收报系统。他决定把自己的发明转化为产品,而且经常对转化的速度提出一些似乎不可能实现的要求。他不满足于仅仅做一个为别人工作的研究者,他建立了自己的一些公司。其中的一个发展成为通用电气公司,现在仍然是世界上最大的公司之一,并在 1999 年被评选为美国最受欢迎的公司。

或许，技术的创新是现代经济最强劲的推动力。工业、经济和市场被几年前、10 年前、一个世纪前还不为人们所知的产品和服务所操纵着。工业研究实验室是各种各样的，诸如图形用户界面、与个人电脑结合在一起的鼠标，以及用来发电照亮整个城市的发电机等产品开发的源泉。世界上众多知名的实验室（像贝尔实验室等）都在工作着，因为他们已经把研究和开发的过程工业化了。与维多利亚时代的那些长时间进行单独研究的、受人爱戴的科学家不同，现在我们有各小组的专家一起进行合作研究。这种方法是托马斯·爱迪生创造的，他用这种方式不但改变了研究方式，而且还改变了这个世纪本身。

最有技术天赋的年轻人

爱迪生的专利包含了 19 世纪末和 20 世纪初最重要的创新发明。其专利除了发电机，还有白炽灯泡、动画照相机和录音机。然而，令人感到奇怪的是，在他晚年接受的一次采访中，他根本不把这些作为他最伟大的发明。他把这一殊荣放在他对研究实验室的发展方面。工业研究实验室现在已经成为现代工业社会的一个重要组成部分，与以前个人为主体的研究方式不同，爱迪生是第一个把创新过程工业化的人，通过这一过程，也就改变了工业社会的本质。

在建立第一个实验室之前，爱迪生就是一个成功的发明家和创新家。他获得第一个专利的发明是选票自动记录器。随后他在股票信息收报系统、电信技术以及其他方面所取得的成就使他赢得了“天才……最有技术天赋的年轻人”的美誉。到

他 27 岁在纽瓦克市沃德大街建立自己的工作室时，他已经成为至少创办了一个公司并享有盛誉的发明家，同时也是一位深受欢迎的科普作家。研究实验室给了他三个方面的有利条件，这为他以后取得重大突破起到了至关重要的作用。第一个有利条件是为他提供了一个可以掌控的工作环境；其次是他能够把精力集中在他的业务和雇员需要的方面；第三是它提供了能够对他的计划中进行开发和研究的那些人员进行控制的杠杆，并用他的天才作为一种推动他们进取的力量。

关于这种控制的重要性始终是爱迪生的文章和评论的主题。他一定要“监督研究人员并给他们以指导”，即使这会令他忽视了家庭。他对各个研究组做出严格的时间安排，并指示他们“试验这些……检验这些……看你们能否得出这些……，在上午 11 点得出结论或者连续不断地进行 32 个小时的试验”。在纽瓦克时，他给他的工作方法论确立了另外的几条原则，这些原则引导着他，使研究实验室得到最优化的管理，而且这些原则还对当代的研究和开发起着重要作用。他特别重视雇用人员的素质和责任感。爱迪生尝试亲自面试所有的研究者，曾经在两年的时间内，他亲自面试了 2000 人，但是只聘用了其中的 80 人。

脑 力

尽管资格和能力有时是很重要的，爱迪生绝对优先考虑的是独立思考的潜能和意愿。他相信“如果一个人只要努力地训练思考，大脑就和人的肌肉一样，也是可以得到发展的”。他在周围建立了一个强大的合作群体，他们中的很多人和他合作了几十年。他让他们努力工作，但是也让他们分享那些专利