

每周百万发行量的《经济学人》副总裁为您讲述最有价值的商业理念

100 GREAT | BUSINESS IDEAS |

100个伟大的 商业理念

来自世界500强的全新案例

[英] 杰里米·克迪◎著 张荣◎译



中华工商联合出版社

100 GREAT | BUSINESS IDEAS |

100个伟大的 商业理念

来自世界500强的全新案例

[英] 杰里米·克迪◎著 张荣◎译



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

100个伟大的商业理念 / (英) 杰里米·克迪 著; 张荣 译.

北京: 中华工商联合出版社, 2009.1

ISBN 978-7-80249-120-5

I. 1… II. ①克…②张… III. 企业管理-经验-世界

IV. F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第184006号

100 Great Business Ideas

Copyright © 2008 by Jeremy Kourdi

Copyright licensed by Marshall Cavendish Ltd.

Arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

本书中文简体字版由Marshall Cavendish Ltd.通过Andrew Nurnberg Associates International Limited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。未经出版者许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。版权所有,侵权必究。
北京市版权局著作权合同登记号:图字01-2008-5662号

100个伟大的商业理念

100 Great Business Ideas

作 者: [英] 杰里米·克迪 (Jeremy Kourdi)

译 者: 张荣

责任编辑: 魏鸿鸣 林立

文字编辑: 林立

封面设计: 大象设计

版式设计: 柏拉图

责任审读: 海鸿

责任印制: 张萍

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市耀德印务有限公司

版 次: 2009年1月第1版

印 次: 2009年1月第1次印刷

开 本: 710mm×1000mm 1/16

字 数: 120千字

印 张: 15.5

书 号: ISBN 978-7-80249-120-5/F·053

定 价: 35.00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

引言



本书探讨的是一些最有益的商业理念：有的理念很简单，有时候几乎让人感到困惑；而另外一些却是建立在缜密的研究和卓越的智慧之上。

书中大多数的商业理念是能经得起

时间考验的，这得益于其自身的逻辑性、简易性和价值；但是另一些其实是追随时尚而已。之所以把这些理念融为一体，是因为它们的力量和潜能已经被证实；它们不但富有洞察力和实用性，而且曾经在逆境中出色地解决过问题。我们应该为那些策划和采纳这些理念的人们鼓掌欢呼。

在此有一言相诫：尽管这些理念的实施在当时为那些书中提及的公司解决了问题，但这并不意味着这些商业理念将会有助于解决所有的问题。它们只是在特定的时候才能奏效，但是如果本书能给读者什么普遍的教益，那就是为确保成功，人们每时每刻都需要创新的理念和具备不竭的精力。

虽然这些理念五花八门，但我希望它们生动有趣，发人深思；在我看来

是有一些不同的主导思想贯穿于这些理念和采纳它们的企业中的，其中包括积极地去尝试和承担风险。事实的确如此，因为很多企业都展现出活力和企业家魄力——孜孜不倦地渴求尽善尽美，引领竞争。当然，先进的理念辅以其他的能力才能相得益彰：诸如理解事物、机会和挑战的根本原因，并有独特应对的能力，而不仅仅是修补现状。简洁性和实用性也是这些理念的普遍特征。有些理念确实产生于广泛的调查和实地研究之中，这也证实了彼得·德鲁克的观点：伟大的理念和决策既源于严格的分析，也离不开决策者的直觉。显而易见，分析与直觉有时一方比另一方更重要（视具体理念而定），但两者意义都是重大的。最后，通过不断检测、斟酌和修订，才能保证这些理念实用、易学、确保成功的特性。

启示：如果想把某些理念应用到你的企业中，了解一些有关这些理念的传播方式可能会对你有所裨益。理念趋向于通过两种方式传播：“蓝图复制”和“理念激励”——前者是指将整个观念及其全部细节全盘引进，然后在其他地方复制；后者指一个理念的具体细节未知或经过调整只采纳它的精髓。

譬如贾雷德·戴蒙德 (Jared Diamond) 在他优秀的获奖图书《枪炮、病菌与钢铁：人类过去13000年的历史》 (*Guns, Germs, and Steel: A History of Everybody the Last 13,000 Years*) 中提到字母表的发展，讲到字母表这一理念可能只独立激发过一次，而后来就在其他地方到处被复制了。当然，这些方法只是问题相对的两端，但在理念传播的两种渠道中，“理念激励”的确更具有适应性和生命力，更可能获得成功。因而，你需要应用这些理念去开拓你的思维，并且根据自己的现状需求做出具体的调整。

我希望这些理念给你提供灵感去发现更多的东西；使你的思维沿着崭新和创造性的方向发展，并在将来获得光辉灿烂的理念。

杰里米·克迪

敬请注意，书中的理念是根据个人兴趣任意编排的，并未按特定顺序归类。





本书的完成得益于他人的帮助和鼓励。尽管文章的内容、文风和纰漏都是我自己的事，但对他们的专业意见和帮助我深表感激。感谢路易斯·克迪（Louise Kourdi），他勤勉的研究给本书提供了极其珍贵的资源。感谢马丁·刘（Martin Liu）和他赛恩公司才华横溢的同事们，我很感激他们为本书所付出的耐心、精力和专业知识。

同时我非常荣幸一直以来能与一些最能鼓舞人的、专业的、出色的企业合作，其中有些企业在本书中有所提及。也非常感激我所有的顾客和以往的老板们，毫无疑问是他们提供了趣味盎然、令人兴奋的工作环境，让我工作、学习和发展。

最后对我的妻子朱莉和儿子汤姆表示深深的谢意，是他们给了我源源不断的支持、鼓励和灵感。

杰里米·克迪

100个伟大的商业理念 目录

引言

致谢

理念1 建立顾客信任与忠诚度	1
理念2 远景策划	3
理念3 让你的员工有自豪感	5
理念4 利用顾客信息	7
理念5 150法则	9
理念6 信息导向	11
理念7 特许经营	15
理念8 消除浪费 (muda)	17
理念9 顾客接合	20
理念10 顾客心理分析	22
理念11 要具备人口学的知识	24
理念12 大规模量身定制服务	27

理念13	引导“自上而下”的创新·····	29
理念14	构建社交网络，传播公司价值·····	31
理念15	取得突破性增长·····	33
理念16	深入投入，绘制蓝本·····	36
理念17	市场试验·····	39
理念18	提高顾客对产品的使用能力·····	41
理念19	自我竞争·····	43
理念20	增强竞争力·····	45
理念21	产业集群·····	47
理念22	突出特别卖点（USPs）·····	49
理念23	经验曲线·····	51
理念24	雇员—顾客利益链·····	53
理念25	雇员业绩评价·····	57
理念26	品牌空间·····	60
理念27	存在空间·····	63
理念28	增加营业时间·····	65
理念29	与人合作·····	67
理念30	利用“贴纸式”品牌标语·····	69
理念31	重视直觉·····	71
理念32	建立学习型机构·····	73

理念33	重新改造·····	76
理念34	企业社会责任·····	78
理念35	引爆流行·····	81
理念36	业务外包·····	84
理念37	让你的产品引领潮流·····	86
理念38	建立体验性市场·····	88
理念39	信息控制表与绩效监督·····	90
理念40	灵活的工作方式·····	93
理念41	重新界定你们的顾客群·····	95
理念42	卖主锁定·····	97
理念43	变供应链为收入链·····	99
理念44	聪明地谈判·····	101
理念45	合作互补·····	104
理念46	让顾客感觉良好的广告·····	106
理念47	日常便利品的创新发明·····	108
理念48	时尚品牌·····	110
理念49	诚待顾客·····	112
理念50	让顾客能瞬间识别出你的产品·····	114
理念51	正确对待公司转型·····	116
理念52	多元化管理·····	118

理念53	平衡核心业务和外围业务的关系·····	120
理念54	业务流程再造·····	122
理念55	多种经营·····	125
理念56	交叉销售和向上销售·····	127
理念57	科特的变革八步骤·····	129
理念58	企业对企业的营销·····	132
理念59	雇员的价值定位·····	134
理念60	内在陈旧性·····	136
理念61	避免廉价商品化·····	138
理念62	提高员工敬业度·····	140
理念63	走动式管理 (MBWA) ·····	142
理念64	市场精确营销·····	144
理念65	创出品牌·····	146
理念66	适当授权·····	149
理念67	反思预算·····	151
理念68	关注顾客的购买周期·····	153
理念69	直销策略·····	156
理念70	按年龄段管理·····	158
理念71	三要素理论·····	160
理念72	研发穆斯林产品·····	163

理念73	支持团队，挑战团队·····	166
理念74	制定清晰的策略·····	168
理念75	六顶帽子思考法·····	171
理念76	建立业务关系·····	173
理念77	共同学习·····	175
理念78	微型信贷·····	178
理念79	如何扭转经济下滑·····	180
理念80	创新文化·····	182
理念81	资源建设·····	184
理念82	建立信任·····	187
理念83	情感智力·····	189
理念84	利用平衡计分卡·····	192
理念85	发展营销文化·····	196
理念86	市场分割·····	198
理念87	果敢行事·····	200
理念88	打破部门藩篱·····	202
理念89	网络销售·····	204
理念90	价值创新·····	207
理念91	人才管理·····	209
理念92	领导补给线·····	211

理念93	硬式棒球策略·····	213
理念94	网站呈现·····	216
理念95	传染式营销·····	219
理念96	辅导与监督·····	221
理念97	以用户为核心的创新·····	223
理念98	内部提拔与继任计划·····	225
理念99	增加知识与智力资本·····	228
理念100	决策与矛盾选择 ·····	231

参考书目

理念1 建立顾客信任与忠诚度

销售结果和影响力都因类似的误解而遭受损失或降低。这种误解是，成功的欲望要求你去大胆而全力地推销商品或理念。它通常会导致不适当的行为，比如人们会因此而变得闪烁其词，“爱出风头”，过分自信，甚或极度健谈且过于附和。而且销售及其影响力事实上依赖于适当的行为，这种行为是用热情的态度和娴熟的技能去限制开放和过度自信的程度。适当的行为加之优质的商品或品牌从长远来看更有助于树立顾客忠诚度。

实 | 例 |

哈雷戴维森(Harley-Davidson)通过树立顾客忠诚度而走出了过去的动荡，从而也使得这一理念成为公司最持久的资本。哈雷戴维森是美国最早的摩托车生产商之一，但是到20世纪80年代它的销售却因低价格、高质量的日本机器带来的激烈竞争而大幅下降。哈雷戴维森利用爱德华兹·戴明博士(Dr. W. Edwards Deming)的生产技术改善了质量。而下一步就是重新赢回并保持市场占有率（现在它已拥有90%的顾客忠诚度）。

对顾客需求的了解和依靠顾客的情感帮助哈雷戴维森与顾客建立了信任和联系。在新机型展示会上，哈雷戴维森的经理们经常与顾客见面。广告不但强化了品牌形象，而且促进了顾客忠诚度。哈雷戴维森车主会(HOG)是一个起到巩固顾客忠诚度的会员制俱乐部，其中有2/3的会员延续会员资格。值得注



意的是，哈雷戴维森能够确保顾客获得他们所珍视的利益。

这样做的结果是得到了顾客对他的信任；而这种信任被有效地用来构建更稳定的联系，获得更丰厚的利润。前会长里奇·提尔林克（Rich Teerlink）评论说：“或许最重要的项目曾经是——将来继续是——哈雷戴维森车主会……经销商恢复了对哈雷戴维森的信心，认为哈雷能够并且也将会是值得信赖的合作伙伴……并且 捕捉我们的成员——哈雷戴维森的全部成员——的想法，对我们将来的成功是至关重要的。”



实 | 践 | 应 | 用



- ◆每次交易都要给顾客提供始终如一的（理想的“优质”）体验。
- ◆明晰价值主张——你将会提供给顾客什么。
- ◆发挥激励因素，使新顾客成为回头客。
- ◆对既有顾客的忠诚进行奖励。
- ◆保持竞争力——在你看来很成功的交易可能并不能与对手媲美。
- ◆尽可能使反馈的体验轻松愉快。
- ◆确保顾客获得可靠的服务和产品。
- ◆根据顾客反馈不断改善工作程序。
- ◆与合伙人协作投入资金，巩固可靠性。

理念2 远景策划

远景策划能够使公司预演未来事件，在真正的战斗之前就步入战场，从而做到未雨绸缪。远景策划并不是预测未来事件，其价值在于帮助企业认识对未来具有重大影响的因素，同时也在挑战我们的构想能力。

实 | 例 |

在20世纪60年代，荷兰皇家/舍尔（Shell）策划集团的领导者皮埃尔·万克（Pierre Wack）让他的高级管理人员对未来做出构想。这种做法促使他们能够周密、及时地考虑当前的形势，探究和理解形势的变化莫测。皮埃尔·万克想要知道，除了技术资源这种在未来不确定的因素之外，在石油供应方面还有没有其他因素。他列出了股东名单并了解产油国家政府的位置：他们会继续逐年增加产量吗？通过探索政府政策可能的变化，结果发现这些政府不可能继续顺从于舍尔的活动。产油国家不需要增加收入，他们占据着上风，并且产油国家的不可逆转的逻辑是减少供应，上涨价格，保存储备。

当1973年阿以战争限制了石油供给的时候，油价上涨了五倍。对舍尔来说，幸运的是，万克的远景策划意味着舍尔比他的对手在适应形势方面更加胸有成竹——节省了数十亿美元，在产业利润对比表上一下子从第七位跃居第二位。这种远景策划让他知道该游说哪些政府，怎样去接近它们，在什么地方需要变化，以及对每个石油输出国组织（OPEC）成员采取怎样的行动。



远景策划能够使领导者把握不确定的和冒险性的事情。最重要的是，策划能够帮助公司理解商业环境中的动态因素，发现新的机遇，评价战略选择，并做出长远决策。



实 | 践 | 应 | 用



◆远景策划不是预测未来，而是用来理解对未来具有重大影响的因素。重要的不是准确知道未来会是什么样子的，而是理解未来发展的基本方向及其原因。

◆策划过程中的计划和结构：比如说，通过认可新的参与者。

◆讨论未来可能发生的事件（通常是站在某个将来的视角进行展望）。

◆更详细地展开策划。

◆分析这些策划：为什么它们可能发生？一旦发生，你会如何应对？

◆用这些策划来形成决策，考虑优先权。