

用改变游戏规则的方式
创建伟大商业

探月

【美】约翰·斯卡利 (John Sculley) 著
杨瑛 吴振阳 译

百事可乐、苹果公司前首席执行官一生的
经验绘制出的创建变革型企业路线图

MOONSHOT!

GAME-CHANGING

STRATEGIES TO BUILD

BILLION-DOLLAR BUSINESSES



机械工业出版社
China Machine Press

探月

用改变游戏规则的方式
创建伟大商业

[美] 约翰·斯卡利 (John Sculley) ◎著
杨瑛 吴振阳◎译

MOONSHOT!

GAME-CHANGING STRATEGIES TO BUILD
BILLION-DOLLAR BUSINESSES



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

探月：用改变游戏规则的方式创建伟大商业 / (美) 约翰·斯卡利 (John Sculley) 著；杨瑛，吴振阳译. —北京：机械工业出版社，2016.11

书名原文：Moonshot!: Game-Changing Strategies to Build Billion-Dollar Businesses

ISBN 978-7-111-55265-9

I. 探… II. ① 约… ② 杨… ③ 吴… III. 企业管理 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 254457 号

本书版权登记号：图字：01-2016-7123

John Sculley. Moonshot!: Game-Changing Strategies to Build Billion-Dollar Businesses.
Copyright © 2014 by John Sculley.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2016 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with RosettaBooks through Andrew Nurnberg Associates International Ltd. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 RosettaBooks 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

探月：用改变游戏规则的方式创建伟大商业

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：方 琳

责任校对：董纪丽

印 刷：北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版 次：2016 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：147mm×210mm 1/32

印 张：7.625

书 号：ISBN 978-7-111-55265-9

定 价：45.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259 读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

Dedication

献 词

谨以本书

纪念我们的父母

杰克·斯卡利和玛格丽特·斯卡利

为了三个儿子

他们做出巨大牺牲

但令人悲伤的是

他们英年早逝

看不到儿子们成家立业

还要把本书献给

我亲爱的妻子

黛安·斯卡利

Preface

译者序

约翰·斯卡利和史蒂夫·乔布斯渊源颇深。很多人应该都还记得，1983年乔布斯把斯卡利从百事可乐引进苹果公司时，对他说了一句很经典的话：“你是想卖一辈子糖水，还是跟着我们改变世界？”

斯卡利担任过苹果公司的首席执行官，而在许多人眼里，他最著名的事迹是反客为主，把乔布斯赶出了他自己一手创建的苹果公司。这自然不是什么好名声，但斯卡利似乎并不后悔，因为他认为，乔布斯虽然一直都是天才的系统设计师，而在当时还不是像比尔·盖茨那样的适应型创新者。

1985年，史蒂夫·乔布斯离开苹果公司后，创建了NeXT电脑公司，后来又收购了专门制作电脑动画的皮克斯公司，历尽种种艰辛曲折和失败的磨难，也创造了非同寻常的辉煌，在多个不同领域积累了丰富的阅历和经验。在12年后重返苹果公司时，他已成为成熟的高管。他还是那个史蒂夫·乔布斯，非凡的系统设计师，但终于还成为适应型创新者，重新引领苹果公司走上了震惊世界的成功巅峰。

我们不妨设想一下，如果乔布斯一直留在苹果公司，一帆风顺，没有苦其心志和劳其筋骨，没有在不同领域的曲折经历和长期经验积

累，那会怎样？也许他就不会有多领域专业知识，也许后来就不会有 iMac、iPod、iTunes 和 iPhone 的成功引领世界潮流，也许他就不能把苹果重建成全球最具价值的伟大企业。因此，从某种意义上讲，我们也许可以这么说，正是斯卡利造就了乔布斯，成就了乔布斯令人仰视的非凡成就。

乔布斯深刻影响和重新定义了多个领域，光芒四射，但约翰·斯卡利也并不是在乔布斯耀眼光辉笼罩下的泛泛之辈，他是位营销天才和成功的创建者。斯卡利在百事公司工作长达 16 年，并因卓越的业绩升任百事可乐美国区总裁和首席执行官。在著名的可乐大战中，他领导策划和执行了百事挑战活动，成功击败了可口可乐，使百事可乐一跃成为美国饮料销量冠军，他也因此扬名商界。他开创了百事国际食品业务，在全球创建并发展了休闲食品企业，如今它已成为百事庞大的业务单位。他一直致力于创新，将百事和山露打造成大品牌。

在 20 世纪八九十年代，他参与推出的 1984 年麦金塔电脑广告是世界上最著名的里程碑式广告之一。斯卡利的营销策略使麦金塔电脑成为当时全球销量第一的个人电脑。在苹果公司，他担任了长达 10 年的首席执行官。在他的任期内，苹果的销量从 8 亿美元增加到 80 亿美元。他是引领苹果公司登上第一个成功巅峰的主要领导者。

1993 年，约翰·斯卡利被苹果公司辞退，经历了各种坎坷磨难，但他没有一蹶不振，而是重整旗鼓，致力于指导创业者和培养新创企业——重新回归创建者的本色，这是他一生最伟大的事业。自此 20 多年来，约翰·斯卡利一直在美国甚至全球范围内创建和投资在各市场快速发展的企业。

约翰·斯卡利是成绩斐然的首席执行官，但他最钟爱的角色是创建者；他也是出类拔萃的指导者和创业者。他把经营全球性大企业的视野和从最近这些年的成功中所获取的前沿技术知识整合起来，对企业在改变世界中发挥的作用具有独到的远见卓识。无论是成功还是失败，他积累了丰富的实践经验，在许多方面都有独到之处。

我们正处在创建大型新企业的前所未有的时代，这也是信息革命以来最令人振奋的时代。本书关注如何真正成功创建完全以客户为中心的变革型企业，并阐明为什么现在是有史以来创建这些企业的最佳时期：云计算和传感器等技术集成导致传统企业流程发生急剧变化，带来了彻底的颠覆性定价。本书还指出，由于大数据和移动设备的发展普及，控制权正从生产者那里彻底转移到客户手中。在书中，作者通过许多快速发展的企业实例来描绘成功的适应型创新者如何运用突破性战略创建巨型新企业。作者认为，未来成功的最有效模式需要整合非凡的客户体验和颠覆性的价格。本书也介绍了成功改变游戏规则的各种具体方法，帮助适应型创新者增加创建真正变革型新企业的机会。

本书是约翰·斯卡利毕生实践经验和思想智慧的结晶。他在书中探讨的理论模式和方法，都源于长期实践和深入观察，具有极强的实用价值，能非常有效地指导当今时代的创业实践。书中所描述的企业实例，都是他非常了解或亲身经历的，阐述非常生动深刻，也极为准确可信。在书中，你可以看到有关乔布斯、比尔·盖茨和其他商界领袖的许多鲜为人知的趣闻逸事和第一手信息资料，读起来既生动有趣，又富有启迪和教益。

本书的翻译工作得到了浙江师范大学经济与管理学院和外国语学院许多老师和学生的热心帮助和支持。朱梦佳、徐雅、杨智雯、徐灵

琳、杨银和徐诗茗及浙江财经大学金融学院洪家希等认真仔细地查核了书中出现的大量专有名词，其中徐雅和徐灵琳对查阅的专有名词进行了汇总，使译者在翻译过程中节省了很多时间。朱梦佳、徐雅和徐灵琳做了大量的协调联系工作。参与本书初译工作的有浙江师范大学外国语学院杨瑛（导言、第一篇、第二篇和第五篇）、徐晓、周帆、傅吴越、陈丽霞、黄媛媛、龙淑芬（第三篇）和王嘉晶（第四篇）。杨瑛负责全书初稿的翻译和校对工作。吴振阳负责全书的最后修改核定和统稿。在此真诚感谢上述各位老师和同学为本书翻译工作所付出的诸多辛苦和努力！在本书的翻译过程中，责任编辑方琳给予了各种帮助和支持，在此也一并致以诚挚的谢意！

本书涉及大量最新的信息技术与企业管理的前沿知识和丰富的实践经验，在翻译过程中，译者获得很多收益，但也感觉翻译是个并不容易做好的工作，因此，敬请专家、读者对翻译中存在的各种问题进行批评指正！

吴振阳

2016年8月

于浙江师范大学

Introduction

导 言

客户第一

如果缺乏对非凡客户体验概念的深入理解，也许过不了几年，你就会发现自己的企业将面临破产歇业的困境。

原因何在？因为近年来，最大的探月已经启动：市场正快速从生产者控制转向客户控制。

推动此次探月的技术如云计算、无线传感器、大数据、移动设备等呈指数级迅猛发展，犹如前所未有的海啸奔涌而来。这一波浪潮正在推动经济权力的转移：从力图控制客户的企业生产者那里转移到了日益精明的客户手中。如今，客户已控制一切。我毕生致力于消费市场营销和企业创建。如今，我越来越深刻地意识到，这次探月正在难以置信地改变全球。

凡是不能把握这一趋势的人，必将错失未来。

但凡学会利用这一机会、为精明的客户提供服务的人，则必将创立未来价值 10 亿美元级的企业。

本书是指引你走过这一旅程的手册。在书中，我将运用各种解决方案，为你解释如何采取行动应对变局。

亚马逊网络帝国的缔造者杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）说，他的客户极为忠诚，也就是说，至今还没有其他人为他们提供更好的解决方案。客户越来越精明，他们甚至不需付出多大努力，就会自然而然地精明起来。这是因为，现在我们身处数字技术新时代，无须有意识的人为介入，就可以日益方便地利用机器学习系统，进行机器与机器间的沟通。云端庞大的客户数据处理规模，使客户可以迅速获取信息，从而获取前所未有的个人力量。

维珍品牌在非凡客户体验方面享有盛誉。理查德·布兰森（Richard Branson）在各个行业都大获成功，如音乐、手机服务、航空以及即将推出的消费者太空旅行等。众所周知，维珍的客户体验力求完美。

埃隆·马斯克（Elon Musk）不只是创建了电动汽车，特斯拉（Tesla）是客户对个人极致驾乘的全新体验，为客户提供了完美的端对端体验系统。

担任纽约市长之前，迈克·布隆伯格（Mike Bloomberg）已有12年资历的颠覆性传奇创业家。所以，他无须对那些游说团体或特殊利益集团卑躬屈膝，而是把纽约选民当成自己的真正客户。他致力于搜集诸多纽约市民生活方面的数据，不仅使政府能够更有效地运转，还使选民明确了解自己社区犯罪行为或噪声投诉的上报备案情况，了解当地饭店的清洁程度，甚至知道暴风雪后到哪里去申请扫雪机。

探月

探月是硅谷的一个术语，是指改变世界的少数重大创新，如发明微处理器、第一台有实用价值的个人电脑苹果 2，为创新人士量身定做的、价格适中的桌面出版系统麦金塔电脑（Mac）等；又如万维网、谷歌 Nexus One 和苹果手机等。它们的共同特征是帮助普通的非技术人员变得更聪明，实现了史蒂夫·乔布斯过去经常说的理念——“思想的工具”。

本书要阐述的探月是指最近电脑从“生产力工具”向智能个人“助理”的飞跃。新一代自动智能系统使用机器学习和先进数据科学，使之成为可能。IBM 的沃森（Watson）、微软的小娜（Cortana）、谷歌的 Now 以及苹果的 Siri 都是其中范例。这一次探月将经济权力从传统的企业生产者那里转移到了客户手中。这一次探月将改变商业世界的每一行业。

推动这一探月的是 4 项令人惊叹的数据技术，每一项都以指数级速度发展。其中 2 项，云计算和移动设备，已经涵盖了几十亿用户。不久的将来，几十亿微型无线传感器和数据科学的新一代数学算法将整合人工智能系统，使我们能够对客户行为的分析精确到个体，并能够自动预测结果，帮助人们获取更多信息，从而制定更好的决策。强大技术的商品化能够如此迅速，且价格低廉，普及率极广，可谓前所未有的。

适应型创新者

新一代创业者正在涌现，他们将客户放在首位，正在提升客户体

验业务的标准，其雄心令人难以置信：设定的目标是以往任何时候的 10 倍以上。若你还满足于渐进式业务增长计划，那可是不足以获得成功的，必须得另辟蹊径才行。我相信在这个世界的某个地方，总有某些充满好奇和乐观精神的人士，在一个又一个行业里干劲十足地探寻这一蹊径。这个过程往往始于一些探路天才，然后激发其他人接踵而来。他们是创业者，吸引其他人来帮助他们创建未来的变革型企业。

我将这些新型创业者称为“适应型创新者”。从本书中你将了解到，创建 10 亿美元级企业，现在就是最好的时机。我将为你引领创业旅程，解释这一机会为什么不仅可能，而且可行。在书中，我会呈现从其他最具创新思想的创业者那里学到的经验教训，为你提供许多极有价值的洞见和解决方案，以帮助你成为适应型创新者。作为身体力行的创新者，我终生孜孜不倦地寻求做事的最佳途径，经历过几次巨大的成功，也遇到过惨烈的失败，因此，我深知，对个人来说，走这一条道路可能遭遇巨大的风险，但也可能获得难以置信的回报。

你会看到，对适应型创新者而言，重要的是客户计划，而不是商业计划。什么是客户计划的指标？其中包括客户互动率（rate of customer engagement）和客户重复参与率、从客户参与到成为交易客户的转换率、客户满意度分值、客户获取成本、客户流失率、客户管理周期效度、客户保留率以及客户终身价值等。

适应型企业

我把本书的一个最重要主题称为“适应型企业”。1985 年，阿尔

文·托夫勒（Alvin Toffler）写了一本有关适应型企业的开创性著作。而本书的目标则是解释当今时代适应型企业如何需要系统性的设计框架，其中包括客户驱动、变化灵活、涵盖多个领域的专业知识等。传统业务处理模式日渐式微，传统的业务计划与适应型企业的客户计划相比，也早已相形见绌。我将提供一些一度成功的企业案例，分析其如何成为自身成功的牺牲品。我将解释为什么创新总是发生在已有行业的边缘，并解释为什么多领域的专业知识对利用更精明的客户至关重要，而这些更精明的客户，对于决定业务规模的发展速度，是极为重要的影响者。我还必须强调，规模化（scale）能力已经取代了传统的营利性指标，过去我们在评价企业的生存发展能力时，往往习惯于运用这些指标。

你会了解到，对适应型创新者创建变革型企业来说，为什么尽管传统商业模式和财务业绩指标依然还有些作用，但其重要性已经比不上客户指标的原因。你还将发现传统的业务流程已经过时，变革型企业总是要求以客户为中心，并实时更新数据，而且通常是进行机器对机器的沟通。

我们认为自己理解的成功经营企业的所有方面，如今都有了更好的方法。对乐观主义者、创业者和创建者而言，这都是一个令人激动的时代。要学会如何创建变革型企业，就必须充分利用客户日益强大的力量。

适应型中产阶级

有一个现实，适应型创新者已经承认，而政治家却还在刻意回

避：过去 60 年来，塑造西方经济模式、取得极为成功的中产阶级生活方式，如今已不再具备可持续性。与此同时，新兴市场 20 多亿的消费者正力图在 21 世纪 20 年代之前加入全球中产阶级阵营。在亚洲，我正积极投身于为快速增长的中产阶级需求创建新企业，许多适应型创新者采用机智节俭的设计方式，以颠覆性的价格创建产品服务，并追求完美的客户体验，我对此印象极为深刻。这一次，我们应该期望新兴市场的适应型创新者，能开发出可以吸引中产阶级的创造性解决方案。因此，我们可将现在称为“适应型中产阶级”的时代。

适应型中产阶级的客户会有哪些不同？他们会权衡炫耀性的奢侈品和价格稍低的替代品。过去，我常常在某个时期购买几套昂贵的布莱奥尼西服，现在则更青睐露露柠檬（Lululemon）、优衣库、J. Crew 及迪赛牛仔（Diesel Jeans）。为什么？因为作为客户，我追求的是面料的舒适性。从优衣库的例子来说，技术提高了其面料的透气性能，还能根据天气冷热自动调节。我追求舒适，由于总是在不断旅行，所以喜欢把这些价格适中的衣服放在旅行袋里。我不再经常佩戴手表，因为有了智能手机，看时间更方便，也更准确了。在纽约，我经常坐地铁，也经常步行，因为纽约的出租车，即便打到了，也无法给我提供舒服的客户体验。直至优步（Uber）出现，这一状况才得以改观，我喜欢优步的客户体验。

适应型千禧年一代

我们必须特别关注从适应型千禧年一代身上学到的东西。他们从

不知道曾经还有一个缺乏先进技术的世界。他们对任何事的处理总是依赖移动设备和移动应用程序。

他们不太看传统电视节目，从来不看报纸和书籍，选择性接受信息，过度使用社交媒体，书写时偏爱缩略语。他们是有史以来接受了最好教育的一代，也是有史以来就业最不充分的一代。他们将不可避免地成为初创型创业者，因为传统的工作岗位很难获得。他们志向高远，动辄谈及甚至强调自身工作的社会价值。

适应型千禧年一代还没有沉溺于炫耀式消费。他们频繁跳槽，只要能找到工作。他们接受分享，更喜欢租房，而不是买房，因为前者无须太多资金。他们会节衣缩食，积攒费用，也会为买一张嘻哈音乐会门票挥霍一下。他们比上一代人更喜欢储蓄。适应型千禧年一代将会是许多变革型企业产品和服务的早期使用者。

本书如何助你成功

本书真正关注的是解决方案——如何真正创建变革型企业。这当然始于富有说服力的商业创意：“10 亿美元级概念”。在书中，我提供了许多快速发展的企业实例，有些是我非常了解的，另一些则是我现在亲自参与其中的。我用这些实例来描绘成功的适应型创新者如何运用突破性战略创建巨型新企业。例如，其中最重要的一条是，要以前所未有的质量水平提供令人难以置信的客户体验。我坚信，未来成功的最有效模式需要整合非凡的客户体验和颠覆性的价格。我们也将介绍成功改变游戏规则的各种具体方法，帮助精明的适应型创新者增加创建真正的变革型企业的机会。

我是乐观主义者。我坚信，我们正处在一个创建大型新企业的前所未有的时代。我也坚信，这是一个我从商以来最令人振奋的时代。我希望本书能激励企业内外所有创新者去开创这一“10 亿美元级企业”的新时代。

约翰·斯卡利

2014 年 9 月

Contents

目 录

献词

译者序

导言

第一篇

探月

001

第 1 章 探月 // 003

第 2 章 为什么探月始于“崇高目标” // 036

第 3 章 为什么现在是建立 10 亿美元级企业的最佳
时机 // 042

第二篇

中产阶级巨变

055

第 4 章 美国到底发生了什么 // 057

第 5 章 新兴市场中产阶级爆发式增长 // 068

第三篇

如何构建 10 亿美元级企业的概念

083

第 6 章 引言 // 085