



# 大想法

商业创新者——如何把你的独特想法推向市场

【美】史蒂文·施特劳斯 著

中国对外经济贸易出版社

# 大 想 法

商业创新者——如何把你的  
独特想法推向市场

[美] 史蒂文·施特劳斯 著

中国对外经济贸易出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

大想法：商业创新者：如何把你的独特想法推向市场 /  
(美) 施特劳斯著；北京世纪英闻翻译有限公司译。

北京：中国对外经济贸易出版社，2003.1

书名原文：The Big Idea

ISBN 7-80181-056-2

I. 大... II. ①施...②北... III. ①产品-技术开发-案例-世界②市场营销学-案例-世界  
IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 109402 号

版权出让方：©2002 by Steven Strauss

版权代理：万达版权代理中心

著作权合同登记号

图字：01-2002-4405

---

### 大想法

商业创新者——如何把你的

独特想法推向市场

[美] 史蒂文·施特劳斯 著

中国对外经济贸易出版社出版

(北京市安定门外大街东后巷 28 号)

邮政编码：100710

电话：010-64269744(编辑室)

010-64220120(发行三部)

E-mail: cfertph@caitec.org.cn

网址: www.cfertph.com

新华书店北京发行所发行

北京松源印刷有限责任公司印刷

890×1240 毫米 32 开本

5.25 印张 153 千字

2003 年 2 月第 1 版

2003 年 2 月第 1 次印刷

印数：5000 册

ISBN 7-80181-056-2

F·590

定价：25.00 元

---



史蒂文·施特劳斯，国际知名的商业专家和律师，写过10本著作。他是今日美国网站 (USAToday.com), Bloonberg.com 网站和Staples.com网站的商业周刊专栏作家之一。作为一个备受欢迎的评论家和媒体座上客，施特劳斯在加利福尼亚州的旧金山和萨克拉门托、俄勒冈州的波特兰都没有事务处。他曾进修于加利福尼亚大学衫矾分校、克莱蒙特大学研究生院和麦克乔治法学院。有关施特劳斯详情可登录其商业网站：[WWW.MrALLBiZ.com](http://WWW.MrALLBiZ.com)

责任编辑：一文 吴丹

封面设计：

## 内 容 提 要

本书原书名是 THE BIG IDEA。本书作者施特劳斯是美国著名的专栏作家。他在书中向读者生动地叙述了 30 种世界上著名的、独一无二的、源自某些人灵感并最终成为家喻户晓的产品是怎样创新及面世的真实故事。这些产品有“特氟隆”、电视遥控器、尼龙搭扣、微波炉、伟哥、“丹碧丝”、“报事贴”、吉列剃须刀、佳洁士、“派乐”掌上电脑、涂改液、大众甲壳虫汽车、电脑鼠标、芭比娃娃、宝丽来、施乐复印机……作者在叙述这些真实故事的过程中，向人们揭示了创新的经验教训、创新法则，为创新的企业、个人指出了通向成功的方向。全书文字通俗，内容生动，引人入胜，有很大的警示、启示作用，是一部不可多得的好书。

## 前 言

创新。企业需要创新,个人渴望创新,工作的团体追求创新。那么,究竟怎样才能创新呢?如果你想在本书中找到关于种种经营之道优劣的理论框架或长篇大论,那你就找错了地方。但如果你想见识企业经营中令人津津乐道的、被实践证明是真理的惊人创举,那就请读下去。

学习和理解如何创新的最好途径是吸取前车之鉴。在《大想法》中,你将会读到有关30种不同产品的真实故事,这些产品独一无二,源自某些人的灵感,并最终成为家喻户晓的名字。宝洁公司是如何发明并推广世界上第一块一次性尿布“帮宝适”的?斯潘塞·西尔弗博士(Spencer Silver)是如何利用他在实验中犯的错误(一种粘性不强的胶)研制了“报事贴”(Post-it Notes)的?你知道有个家伙原本想发明一种手写识别机,结果在第三次实验中却发明了“派乐”(Palm Pilot)掌上电脑吗?

这些故事中涉及的均为真人,他们或者在某些大公司工作,或者自己工作,有一天他们突然灵机一动,得到顿悟,并最终使自己的想法付诸实施,成为全球品牌。这些教训不仅对企业家,而且对那些想使自己更有创新性的人们也是很重要的。克里斯·黑尼(Chris Haney)和斯科特·阿博特(Scott Abbot)两人是加拿大的记者,他们酷爱拼字游戏。有一天,当他们意识到由于小方块容易遗失,斯科特为此已经买了六套牌时,他们决定发明一种板上游戏。在历经50年的失败后,“琐事消遣”终于问世了,为了发明这种游戏,两个人中有一个差点得了神经衰弱,两个人都几近破产。最后,两位好朋友及他们的家人投资实现了他们的愿望,他们成了百万富翁。

发明伟大产品的过程就是努力实现自己梦想的过程。博比·肯尼

迪(Bobby Kennedy)曾引用乔治·伯纳德·肖(George Bernard Shaw)的名言说:“有人知其然而想知其所以然,而我知其不然而想知其所以不然。”如果一个创新的企业家有箴言的话,就应该是这句话。若想使一种产品获得巨大成功,这个想法就应萦绕脑中,一个全新的主意就应在脑中盘旋不去。渴望梦想化为现实的燃烧的激情正是驱使创新者前行的甘露。

伟大的发明家还有其他一些共同特征。他们百折不挠,像埃纳吉萨·邦尼(Energizer Bunny)一样,可能会多次跌倒,但却不畏失败,勇往直前。厄尔·塔珀(Earl Tupper)穷其一生造出的多是毫无价值的东西,最后才发明了新型塑料“特百惠”(Tupperware)。如果说所有的企业家都具有冒险的品质,一个策马奔向创新之星的企业家则可被归为冒险的企业家之类。阿尔·纽哈斯(Al Neuharth)押上了自己塘鹅出版社的大量财力实现自己的信念——创立全国性的面向大众的日报,《今日美国》(USA Today)就是这次冒险的成果。

这些通过冒险一夜暴富的故事发人深省、妙趣横生又令人受益颇多。他们铺设了一条道路,让别人可以追随又不至于重蹈覆辙。就是说,这些故事可以告诉你哪些冒险能成功,哪些不能,让人不必再走弯路。但读故事的意义还不止于此。在本书中,我尽量将这些经营创新的神话串联起来,因此,每章都会有一个主题。手机、新的大众甲壳虫汽车、电脑鼠标和“百忧解”(Prozac)有什么共通之处?如果你读过第六章,你会发现所有的创新都面临着巨大的阻力,全都九死一生。在第八章中,30个形形色色的故事交织在一起,我们可以从这些开拓者那里获得教益。

类似这样的发明家比比皆是,他们今天的想法也许会成为明天我们使用的产品。旧金山市的斯通·米尔特(Stone Melet)正在研发一种产品,这种产品可以使人们更方便的浏览互联网。当创新的主意在脑中萦绕时,米尔特已是个大有前途的电视新闻节目主持人了。他的想法是:创造一种方法,使网站更容易收集浏览者信息。米尔特和他的合作者注意到,一个网站如果想收集用户意见、回答问题或获取电子邮件



地址,就必须向浏览者发送网页,而这一网页往往位于网站内部。一定有更好的方法。经过坚持不懈的努力,网站 Askforfree.com 诞生了。米尔特起草了一个商业计划,辞掉了电视台的工作,到了美国的西部,凭借他的决心和这一有潜力的构想,他吸引到了七位数的风险资本(VC)和一些大投资者。米尔特正在开发的“AskBox”将可以使网络用户在不影响其他操作的情况下和任何网站实现互动,甚至包括未标明的网页区域。也许很快 AskBox 就会像现在很多网站上流行的搜索引擎一样变得无处不在。

创新者创新的规模和形式各个不同。洛杉矶的杰夫·艾肯(Jeff Eichen)所走的道路截然不同。艾肯没有选择融资,而是像本书中很多发明家一样单干。艾肯的事业是为 X 一代人设计新颖独特的运动装。他的发明是什么?他的所有产品都由阿斯特罗斯草皮制成。美国草皮男孩公司正在开发设计一系列的草皮服饰,这些服装大多是高尔夫球用品,以及草皮附带产品。在美国雅宝公司,你能买到雅宝高尔夫球帽、高尔夫球袋、高尔夫球鞋、牛仔帽、钱包和他们的畅销商品——雅宝盘。你不感兴趣吗?但你的儿子一定会感兴趣。

最后要提的是俄勒冈州波特兰的埃德·罗克奥厄(Ed Rockower)和保罗·福格尔(Poul Fogel)。他们选择了与上不同的合作创新的方式。福格尔担任医院经理多年,他深知由于数据繁多,医院分析盈亏很麻烦,所以他决定发明更好的追踪系统。在两周之内,他日夜工作,终于独自编制了一个革命性的、强大的计算机程序,这个程序可以帮助医院经理更快、更容易的分析医院的盈亏。之后,他用了四年时间改进这一程序。即使是这样,像本书提到的很多发明家一样,他仍然需要帮助。很多发明家独具慧眼,发明了新东西,但不是所有的人都有足够的商业头脑能将自己的发明推向市场。切斯特·卡尔森(Chester Carlson)的灵光一现最终促成了影印机的问世,的确头脑非凡,但他却很长时间推销不出自己的新想法,直到最后遇到了乔·威尔逊(Joe Wilson)。保罗·福格尔也需要自己的乔·威尔逊,这就是埃德·罗克奥厄。罗克奥厄和福格尔齐心协力使自己的创新产品和公司,经理人信息系统公司

([www.eisorg.com](http://www.eisorg.com)),成为医院数据库管理方面的佼佼者。

创新随时可见而且形式多样。一个创新的产品可能出自公司,也可能出现在一个怪人的车库。无论如何,本书中这些引人入胜的故事不仅赏心悦目,而且可以使你避开错误,勇往直前,兴许你就改变了世界呢。

# 目 录

<b>第一章 异想天开</b>	( 1 )
法国万岁：“特氟隆”(Teflon)的故事	( 1 )
懒骨头琼斯：遥控器是怎样发明的	( 6 )
魔鬼粘：浑然天成的丝绒钩	(10)
从雷达波到雷达灶：微波炉的惊人发明	(13)
伟大的南瓜中心：《今日美国》的诞生地	(17)
<b>第二章 穿蓝衣的极端分子</b>	(24)
天竺鼠巴克：产生穹顶的实验	(24)
一个朝阳产业：一个革命性的发明——伟哥	(30)
教育整个国家：将“丹碧丝”推向市场的 艰巨任务	(34)
从鸡尾酒会到月球：傻 putty 的狂奔	(39)
<b>第三章 只要努力构造，就能开拓出新市场</b>	(44)
非凡的干预：由灵感产生的“报事贴”	(44)
猫，猫，猫：为 Kitty Litter 创造需求	(48)
锋速 3 剃须刀：超越最好的艰巨任务	(51)
现在是聚会时间：“特百惠”独具一格的 市场开拓	(55)
大家都来刷牙：让美国人了解佳洁士的好处	(59)

<b>第四章 钱是一种推动力</b>	(63)
抬起屁股:帮宝适——全国孩子都使用的尿布	(63)
第三次创造成功:“派乐”电脑的演变	(66)
全部由家庭制造:为“琐事消遣”的诞生筹集资金	(74)
天才的一笔:液体纸的神奇开端	(79)
<b>第五章 好好计划,是做胆小鬼还是男子汉</b>	(85)
Pong:开创电子游戏时代	(85)
可乐大战的代价:对新可乐的强烈反应	(90)
处理不当的创新:德洛里的失败	(97)
利萨:计算机界最失败的创新	(102)
<b>第六章 阻碍无效</b>	(106)
行动起来:手机怎样克服政府官僚作风	(106)
大众公司的新甲壳虫:——重燃友谊之火	(110)
重要人物:计算机鼠标后面的人	(115)
征服抑郁:抵制对“百忧解”的反对	(121)
<b>第七章 耐心是一种美德</b>	(127)
值得等待:漫长的芭比娃娃诞生之路	(128)
速成像:开发成宝丽来一次成像相机的瞬间图像	(132)
第一台施乐复印机:快速复印的缓慢历程	(137)
自由战士:用 iBot 将人们从轮椅中解放出来	(142)
<b>第八章 创新的七大教训</b>	(147)
创新的七大教训	(147)
1. 想像从来不存在的事物并问,“为什么?”	(148)

---

目 录

- |               |       |
|---------------|-------|
| 2. 一个人的力量     | (149) |
| 3. 使它保持简单、傻瓜  | (151) |
| 4. 第一最好       | (152) |
| 5. 反复尝试       | (153) |
| 6. 风险业务       | (154) |
| 7. 配合是必要的     | (155) |
| 无论你能做什么, 开始做吧 | (156) |

## 第一章

# 异想天开

发明若可以出售,必是稀有产品。创造一种产品让人们众口相传,满足市场需求,使之成为有用的必需品则是公司赖以生存的根本。每生产一种报事贴,就有一百种纸条在实验阶段被淘汰。

创造神奇产品的过程中不乏障碍。无论这种新想法是否能征服其他人得以深入讨论(更不用提预算了),或者它是否太过超前以至于消费者根本不知道他们需要这种产品,将创新性的想法转化为创新的产品都并非易事。在创新者融资投入生产之前,在他(她)确定这种产品有市场之前,必须要确定这一创新的可行性。对有创造思维的人来说,产生新想法并非难事。真正的挑战在于能否将这一想法转变为技术上可行、可以盈利的、公众接受的现实产品。将一个新概念转化成可盈利的产品是商业创新者面临的最有挑战性的任务之一。

### 法国万岁：“特氟隆”(Teflon)<sup>①</sup> 的故事

1938年4月6日,杜邦公司一位名叫罗伊·J·普朗克(Roy J Plunkett)的27岁的科学家正在开发一种用做冰箱原料的新的氯氟碳化合物。他原本计划取用一些室温下气态的四氟乙烯(TFE)与盐酸合成。普朗克和他的助手杰克·瑞博(Jack Rebok)准备了100磅TFE,为安全起见,储存在放有干冰的金属罐中过夜。

第二天,瑞博将一罐TFE连到反应器上,打开阀门,结果什么都没

---

<sup>①</sup> Teflon 特氟隆,即聚四氟乙烯。——译者注。

发生。是气体泄露了吗？瑞博和普朗克称量了金属罐，发现气体没有泄露。普朗克将阀门开到最大，将金属罐倒置，摇动，有微量白色粉末漏出。普朗克和瑞博锯开几个金属罐，惊奇地发现，罐壁上覆盖着一层光滑的白色蜡衣。在特定的压强和温度下，TFE 分子结合到了一起。普朗克在他的实验室日志中写道：“我们得到了一种白色固体，这种固体很可能是一种聚合物。”

两个人开始分析这种新物质，他们发现这种物质相当奇怪。普朗克在他的日志中写道它“能在白热温度下融化，燃烧时不留残渣”。更有趣的是，它不溶于氟利昂、醚、石油、酒精、硫酸、冰醋酸、硝酸、霉菌和菌类。进一步实验证明，水不能使之腐蚀或膨胀，暴露于阳光下也不会使之变质。对这种在金属罐中偶然发现的物质，普朗克成功地加以再造，终于于 1941 年申请并获得了专利。

在以后三年中，杜邦公司一直在探索安全生产大批量聚四氟乙烯（PTFE）的方法。事实证明，普朗克和瑞博偶然发现 TFE 的 this 方法是极其危险的；在制作过程中，由于热量泄露已发生过多次爆炸反应。通过实验，他们最终获得了一种可行的方法，但操作起来却非常昂贵。与此同时，杜邦公司开始申请知识产权，打算将聚四氟乙烯推向市场。其最重要的特性是绝缘性及不易发生化学反应，这在工业应用中十分有用。但那时，对该材料的商业需求在社会上尚未显现。

第二次世界大战爆发为它投入使用提供了良机，杜邦公司开始集中开发其工业用途。在曼哈顿计划中，由于制造第一颗原子弹部件需要的铀蒸汽具有高腐蚀性，科学家们需要一种抗腐蚀能力强的反应器。聚四氟乙烯恰逢其时，杜邦公司同意提供全部产出为政府所用。为安全起见，聚四氟乙烯的代号是 K416。曼哈顿计划占用了杜邦公司生产的 2/3 的聚四氟乙烯；其余的则用作其他军事用途。由于其绝缘性及不会被雷达发现，这种物质还可作为原子弹侦察锥的理想材料。它还可被用于飞机引擎、炸药生产、轰炸机中的雷达系统；由于坦克的低温可使不够坚固的内壳变脆，因而它还可用作液体燃料坦克的内壳。

随着战争的进行，杜邦公司决定开发这种神奇物质的商业用途。

公司决定,将 TFE 一词扩展,将这种物质称为“特氟隆”。当时市场上没有任何产品能如此抗腐蚀,持久耐用,不需保养。但公司仍然面临着巨大障碍。因为熔点很高,“特氟隆”不容易生产。杜邦公司的化学家们面临的另一重大问题是发明一种不易黏附的物质,使之不至于粘在其他表面上。

研究实验之后,“特氟隆”的几种可用形式呈现在人们面前。“特氟隆”微粒可用以压缩并烘干成块。“特氟隆”粉末可以加以混合用于电线包皮或试管制造。其“水分散”作用可以用以搪瓷表面喷刷和烘干。片状的“特氟隆”可以通过螺丝钉固定在其他物体表面。机器部件也可以用“特氟隆”挂裱。大部分方法需要反复操作形成足够薄的薄膜。“特氟隆”可用于制造垫圈、阀门、水泵和轴承。

到 1949 年,“特氟隆”在商业中还被用于食品加工。“特氟隆”挂裱的面包锅和松饼罐在很多面包店和糖果厂是标准设备。“特氟隆”还可被用来传送带镀层。一个 1953 年杜邦公司做的电视广告上说一只“特氟隆”镀层的面包锅已经“烘烤了 1 258 条面包但没粘上一滴油脂”。但在这一点上,杜邦公司却食言了。广告剧本的一稿预测平地锅会很快以“特氟隆”镀层,但在广告播出时,这句台词被删掉了。

由于担心会引起伤害和诉讼,杜邦公司迟迟不敢将用“特氟隆”镀层的家用炊具推向市场。实验证明,在 620 华氏温度下,“特氟隆”会变软,由于炉顶温度可能超过此温度,所以存地在隐患。而且,煎锅通常用铝制成,杜邦公司还需要发明一种方法,使“特氟隆”和铝牢牢地粘在一起。研究还发现,炊具需要通风良好,因为在高温下会有少量气态分解物产生。虽然与食用油加热后相比,过热的“特氟隆”产生的气体的毒性相对较小,但为安全起见,杜邦公司还是决定保持谨慎。

这时,马克·格赖高里(Marc Grégoire)出现了,他是一位法国工程师。事实上,格赖高里的一位朋友已经发现了使“特氟隆”附着在铝上的方法。他的方法是,在铝上浇一层酸使铝表面产生微小凹痕,然后用“特氟隆”粉镀层,加热到略低于熔点处,这样使“特氟隆”能融化附着在铝表面。这种方法形成的“特氟隆”不会被融化。格赖高里想给自己的



钓鱼竿镀层以防止其纠结到一起,结果效果很好,于是他的妻子科利特(Colette)就想应该试试看能不能给煎锅镀层。格赖高里同意了,在经过多次实验后,他认为结果令人满意,并最终在1954年获得了法国专利。1955年,马克做起了生意:马克在厨房里给锅子镀层,科利特则上街卖给法国的厨师,尽管那些厨师钟爱传统,但仍然疯狂抢购。

1956年,格赖高里创建了Tefal公司,还开了一家工厂。不久,法国食品卫生官员宣布“特氟隆”镀层的煎锅是安全的。1958年,法国农业部批准在食品加工中使用“特氟隆”。那一年,格赖高里卖出了100万只平底锅。两年后,其销售额已接近300万。

杜邦公司并没有错失利用这一开发的机会。公司决定促成美国食品药品监督管理局(FDA)允许在炊具生产中使用“特氟隆”。公司加倍努力,反复实验极端情况下煎锅和其他炊具的表面状况。1960年,在历经9年之后,公司向FDA提交了大量数据,以说明“特氟隆”在厨房使用中的效果。几个月后,FDA作出决定,认为这种镀层没有呈现任何问题。尽管如此,尽管格赖高里在法国因“特氟隆”而大赚其财,杜邦公司在这方面的发展仍然缓慢,“特氟隆”镀层厨房用具的市场开发仍未被视为公司的首要任务。

这时汤姆·哈迪(Tom Hardie)出现了。1958年,一次他去法国做生意时遇到了马克·格赖高里,这个法国人跟哈迪讲了自己的生意,告诉他,自己正在创建一个工厂。回美国后,哈迪意识到“特氟隆”镀层煎锅在美国也能得到热销,但格赖高里不愿意和美国人做生意。好在“有钱能使鬼推磨”,不久以后哈迪获得了采用Tefal公司的方法生产不粘锅厨具的权利。在以后两年里,哈迪努力说服生产商生产“特氟隆”镀层的炊具,但结果不遂人愿。不粘锅对人们来说太超前了。虽然遭受打击,但哈迪并未放弃,他决定从法国Tefal公司购买3000只煎锅。收到第一批“特氟隆”镀层的煎锅后,哈迪把它们囤放在他在马里兰羊场的一个仓库里。

奔走了200家商店后,他一份订单也没收到。有志者事竟成。后来哈迪会见了杜邦公司的经理并说服他们炊具会是一个具有潜力的市