

HOW THEY STARTED GLOBAL BRANDS

How 21 Good Ideas Became Great Global Businesses

发迹

21个全球顶级品牌成长历程揭秘

苹果 谷歌 索尼 诺基亚 可口可乐 宜家 必胜客 沃尔沃

〔英〕戴维·莱斯特 编

高静美 郭劲光 译

章蕾 审校

友情提示：相信本书会成为将创业人士送上青云的好风，但我们无法确保有稳定工作的您读过本书中激动人心的创业故事后没有辞职的冲动。请谨慎阅读 🙄



商务印书馆
The Commercial Press

发 迹

——21 个全球顶级品牌成长历程揭秘

〔英〕戴维·莱斯特 编

高静美 郭劲光 译

章 蕾 审校



创立于1897

商务印书馆
The Commercial Press

2011 年·北京

Edited by David Lester

HOW THEY STARTED GLOBAL BRANDS

How 21 Good Ideas Became Great Global Businesses

Original work copyright © Crimson Publishing

Published by arrangement with Crimson Publishing.

图书在版编目(CIP)数据

发迹——21个全球顶级品牌成长历程揭秘/[英]莱斯特编;高静美,郭劲光译. —北京:商务印书馆,2011

ISBN 978-7-100-07654-8

I. ①发… II. ①莱… ②高… ③郭… III. ①企业管理—经验—世界
IV. ①F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 018172 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

发 迹

——21个全球顶级品牌成长历程揭秘

[英]戴维·莱斯特 编

高静美 郭劲光 译

章 蕾 审校

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-07654-8

2011年12月第1版

开本 700×1000 1/16

2011年12月北京第1次印刷

印张 14 1/4

定价: 33.00 元



——21个全球顶级品牌成长历程揭秘

传 媒

Dorling Kindersley(英国)	96
孤独星球(澳大利亚)	106

服务与零售

希尔顿酒店(美国)	118
宜家(瑞典)	130

科 技

苹果(美国)	140
黑莓(RIM 公司)(加拿大)	150
任天堂(日本)	160
诺基亚(芬兰)	169
索尼(日本)	178

网 站

Bebo(英国)	189
eBay(美国)	200
谷歌(美国)	211



导 言

本书是我们第二部关于企业发迹史的书稿。第一部书稿的内容全部是关于新近创办的一些英国企业的发展历程的，该书颇为畅销，直接引发了读者们对其姊妹篇——一部关注于世界顶尖全球品牌的创业故事的著作——问世的广泛呼吁。

许多人都非常想了解那些通常已经被理所当然地视为我们生活中一部分的企业到底是如何起家的。因为第一本书而与我们建立联系的部分人本身就是事业处于不同阶段的企业家，但绝非所有人都是。还有一些人，他们对商业略知一二，但还未开始尝试创业。而另外许多人，由于那个颇受欢迎的电视节目《当学徒还是步入虎穴》(*The Apprentice or Dragon'Den*)，而希望进一步了解究竟如何才能白手起家，创办一家企业。他们渴望知道他们是否本应该追求自己的梦想，他们是否天生就适合去做一位企业家，对于本书所激发的一些灵感他们感到无比兴奋。

实事求是地讲，阅读本书确实会激发一些灵感。能够了解被我们想当然的一些产品事实上究竟是如何横空出世的，的确很吸引人。仅仅了解这些产品在多大程度上是人们精心策划的结果，又在多大程度上纯粹是偶发事件的产物，就够引人入胜的了。想一想吧，如果没有那些命运的翻手云覆手雨，事情将会发生怎样的变化，这些无不妙趣横生。或者是否只要你稍动脑筋，一个崭新的全球品牌就触手可及？我本人就曾经成功地创办过一些企业，但在读毕这些商业奇才的创业故

事时仍会觉得兴奋不已；我是否还可以再创立另外一个如此成功的伟大企业呢？

让人更觉得匪夷所思的是，某些企业的成长速度惊人。谷歌和 Bebo 就是本书中最为明显的两个案例。十年前，二者都没有任何客户，然而今天它们已经有了上千万或者上亿的固定客户群。我确信，十年后，将会有更多今天尚未诞生的企业与谷歌一样闻名于世。这就是我们所居住的这个世界所具有的特质：技术的迅猛发展会催生企业以更快的步伐成长。在那些新创的企业当中，会有你的一席之地吗？

无论你阅读本书的原因何在，我都希望能如你所愿。如果它能促使你继续发展或新创自己的企业，那最好不过了——你已经选择了一个充满挑战但也收益颇丰的道路。但如果本书使你放弃了创业的梦想，因为它让你意识到自己并不适合做个企业家，也不错。当然并不是每个人都适合成为企业家。我最近读过的一份资料显示：每 20 个人中大约只有一个人具备成为企业家的素质，这个比率只多不少。

如此说来，从本书所提到的创业故事中的人物来看，到底具备怎样的素质才能成为一个企业家呢？两个最为显著的特质可能会凸显出来：其一是创业的激情；其二是无论遇到怎样的难题都要有战胜困难、渡过难关的决心和意志力。年龄、经验、家庭背景和初始资本都不是必不可少的条件——无论你目前的经济状况如何，年龄多大，学历高低，都完全有可能创建起一个伟大的企业。情形本该如此。



我们是如何为本书选择企业案例的？

我们查询了诸多类型的企业，主要集中于那些绝大多数人认为可以进行创业的类型，换句话说，我们尽量避免那些不切实际的想法，诸如采矿业或者金融机构。基于此，我们严格遵循了三条标准：

- 最重要的一条标准是，我们所涉及的每一家企业都是由那些有好点子的个人或小分队所创办。
- 我们在此所谈及的每一个企业都是成功的。

• 这些企业在世界各地也都家喻户晓。

总而言之,我们想要表明的是,好的点子如何由个人或一个小团队转变为成功的企业,又在过去一百年间发展成为全球闻名的大公司,并且势头不减、一如既往。

只要有可能,我们都尽量与这些创业者直接进行交谈;然而不可避免的是,由于我们涉及的一些企业发展历史较长,有些创业者已然辞世,因而我们也依据企业档案和另外一些了解该企业的人来获得信息。

这些企业的创建者中极少有女性,这一点是事实,也令人颇感遗憾。最为接近这一点的是 Bebo,由西奥琪·伯奇(Xochi Birch)与他人联合创建;格林—布莱克公司(Green&Black's),由约瑟芬·费尔利(Josephine Fairley)与他人联合创建;孤独星球(Lonely Planet),由莫琳·惠勒(Maureen Wheeler)创建;eBay,其 CEO 是一位女性——梅格·惠特曼(Meg Whitman),她带领 eBay 实现了大幅度增长。同样令人遗憾的是创业者在种族上的分布——绝大多数都是白人。出现以上两种情况的原因都与这些企业所创办的时代有关,因为我们试图涵盖一些主要的品牌,而这些主要的品牌就创立于那样一个时代,所以性别和种族问题不可避免。我们所谈及的企业中大约有一半都创立于“二战”之前,绝大部分企业在“二战”结束后的二十年间创立,但直到 20 世纪 70 年代之后,女性和非白种人团体才开始雄心勃勃创立企业,这个趋势对于许多人来说都可谓姗姗来迟、进展缓慢。我渴望在十年后能再编排一部新版的关于企业发迹史的书,并期望那时能够看到不同类型的创业者被收录其中。

尽管这些创业者中的绝大多数年龄在 25—40 岁之间,但也有些例外,这一点也证明了年龄对于创业者来说并不是一个障碍。必胜客就是由大学生创立的,相反它的快餐同胞肯德基却是由哈兰·桑德斯(Harlan Sanders)在 56 岁才创办起来的。

我们开始着手去寻找一些在世界各地建立的公司。当然,我们不可避免地会更倾向于一些较为发达的西方国家,因为这些国家中的企业比亚洲甚至东欧的企业起步更早。而现实世界中最大的全球性公司的分布情况与

本书中所收录的企业分布状况非常相似。同样，十年后的新版《发迹》中，鉴于全球经济的本质及其发展速度之快，将会以更多的亚洲公司为主，其中一两个来自于俄罗斯或中欧，也可能有一两个来自于巴西。



总体来说我们可以从这些企业中学到什么？

他们为什么创业？

创业者的动机和目标常常对企业后续的成功(或失败)发挥着极其重要的作用。尤其是，如果一个创业者仅仅出于想要成为富翁的激情而去创立一个企业，那么这个企业是很难成功的。我们在此所推介的企业也可以证明这一点——本书中没有一个企业是由那些只热衷于赚大钱的人创立的。大部分企业都是由那些十分热衷于其产品的人创立的——不管他们是想对产品作出根本性改良，如谷歌或戴森；抑或仅仅是由于创业者对其所从事的领域无比热衷，他们乐于在该领域有所建树，如索尼或云雾之湾。有趣的是，在所有这些情形之下，对产品或服务的热情都与一种清晰的信念结合在一起，即坚信新企业一定会赚足够的钱让自己存活下来，这绝不是那种毫不考虑商业现实的疯狂的科学家的热情。

除此之外，有些企业的创建仅仅是由于创业者要维持生计。我尤为喜欢必胜客的起家，其创业者仅仅是想要为其大学生涯埋单。同位于斯堪的纳维亚半岛的企业沃尔沃和诺基亚，其创建是为了给创建者的母国生产某种产品或是引进一种流程。任天堂的创业者与所有这些人都有所不同：山内溥(Hiroshi Yamauchi)在战后的日本继承了一个很小的家族企业，即便是在他同意接管领导者的角色之前，他就已经下定决心要按照自己的想法来经营公司。当时他并不知道电脑游戏将成为公司未来的主业，他似乎仅仅是由一种根深蒂固的雄心抱负驱动着，他要关照这个托付于己的家族企业并使其更加繁荣昌盛。我猜想，他的家族对于这位继承者所取得的成就就会无比欣慰。

他们如何为企业成长融资？

所有这些企业的初始资本都来源于创业者本人，除了两个例外（沃尔沃和任天堂）。尽管如此，他们中的很多都非常快速地找到了赞助人或者融到了风险投资，超过一半的企业通过股票交易为企业的可持续成长筹集了更多的资金。金融市场为这些企业提供了很多便利和好处。

可口可乐公司发明了一种新的融资方法，为其早期的快速发展提供了资金——将公司的产品通过特许加盟的方式提供给各地的瓶装饮料生产商。之后，必胜客和肯德基也都利用了类似的方法，开创了特许经营系统的先河——这种方式使得成千上万的企业通过运用其他人的钱、努力和激情来实现自己的发展。

在我们所提及的所有企业当中，戴森是最为奋力拼搏去融资的一个企业。然而，你也可以理解那些曾拒绝借钱给它的人——谁愿意去资助一个初出茅庐，却想对抗那些立足已久的全球巨头的疯狂发明家呢？风险资本家们自然喜欢支持那些成长型行业，而在戴森之前，真空吸尘器市场被认为已经几近成熟了。

宜家，由于其始终坚定不移地保持私人所有的决心而与众不同，并且该公司认为这样对它的发展和成功有着至关重要的作用。有趣的是，这一点与本书所提及的其他企业案例截然不同，形成了鲜明的对比。

在国际舞台上制胜的法宝是什么？

在任何一个国家缔造一个成功的企业都是一项巨大的成就。有数不胜数的商业传奇，它们在其本土发展得相当成功，但扩张到海外市场时却遇到灾难性的后果。就在本书成稿的过程中，各大商业媒体对于英国超市乐购（Tesco）拓展美国市场能否取得成功仍抱有较强的怀疑态度。成功的企业进军海外并不顺利，也是常有的事。那么，本书所介绍的这些企业究竟做了哪些正确的抉择而使得自己区别于芸芸众生呢？

所有这些企业都集中关注自己的国际市场。对于那些在小的经济体（包括索尼和任天堂创建之时的日本）创建起来的企业来说，出口在企业成

长的初期就被视为企业中长期生存发展的重要方式。成功企业的缔造者们会竭尽所能来维持自己公司的生存发展。对许多企业来说,这就意味着必须赢得跨国经营的成功。

在每个案例中,产品要么在最初就是根据特定出口市场所设计的,要么就是根据对当地人的了解而加以调整以适应每个国家的具体情况。成功的方法似乎很简单,但是在大多数案例中实施这些方法却绝非易事:需要对本土需求加以调研,然后推出一款适合当地市场需求的新产品,并为新产品的投放调拨合适的资源。

先发优势

人们通常认为,市场的领先进入者具有巨大的优势,能够在没有激烈市场竞争的情况下获得市场份额并构建品牌忠诚度。有意思的是,我们所收录的企业中大概有 1/3 是市场的领先进入者,如可口可乐,必胜客和 Billabong。但是另外 2/3 的企业并不属于领先进入者。尽管面对大量的竞争对手,Bebo 和谷歌却发展得极为迅速,两者都凭借着更为优质的产品快速地战胜了对手。戴森也许是领先进入者中最好的一个例子了,这家企业凭借着一种清晰的产品优势而怡然自得,让那些年轻的新兴企业无从入手,从而在多个国家占据着市场的领先地位。

由此,我们能学到什么东西呢? 市场上的先行者可能拥有巨大的优势,但是能够做得更好比抢先一步更加重要。在全世界获得商业的成功事实上似乎都可以归结为一点,就是为顾客提供他们想要的东西,不仅仅在最初创业的时候要做到这一点,在其后的日子里都必须始终如此。

戴维·莱斯特

2008年9月



——21个全球顶级品牌成长历程揭秘

阿迪达斯

——运动装领域的佼佼者

创 始 人：阿道夫(阿迪)·达斯勒(Adolf Dassler)

创始人开始创业的年龄：20 岁

背 景：训练有素的面包师

创立年份：1949 年

公司类型：运动品公司

目前涉足经营的国家：超过 170 个国家

销售额和净利润：103 亿欧元和 5.51 亿欧元(阿迪达斯集团,2007 年)

任何一个赛跑者都会对你说,合适的鞋对于胜利来说是至关重要的,这一点也一直以来都是运动商品制造商阿迪达斯(adidas)不断前进的动力。这家公司的历史可以追溯到一个世纪以前——一位年轻人阿迪·达斯勒,下定决心要为每位运动员提供最好的运动装备。今天,阿迪达斯集团是世界第二大运动装备制造者,其产品涉及从运动

鞋、运动装到运动附属品等诸多品种,主要集中于赛跑、足球、篮球以及训练等多个方面。它也拥有着世界上最具象征意义的品牌图案,一个与众不同的标识——三条斜纹。



灵感触发新鞋的诞生

出生在德国的阿道夫·达斯勒,昵称阿迪,是一个热衷于运动的人。他狂热地追求极限运动,甚至制作了自己的跳台滑雪板。他也热衷于赛跑。同许多其他创业者一样,他洞悉到了市场上的一个商机,即对那种可以提高竞赛成绩、性能卓越的运动鞋的需求。阿迪最初曾接受过面包师方面的培训,但是他有精通制鞋的遗传因子,因为他父亲就是一个修鞋匠。带着一种一定要制作出理想的运动鞋的远大抱负,紧步其父的后尘似乎就是他命中注定的事。1920年,他开始在自己的家乡黑措根奥拉赫(Herzogenaurach)制作运动鞋,那是一个很小的德国乡村,位于纽伦堡以西12英里处,阿迪母亲的厨房也兼而成为了他的工作间。

然而,“一战”后的德国是一个充满荆棘的地方,想在那里创业绝非易事。但是阿迪下定决心绝不让自己因此而受阻。他利用自己所能收集到的一切材料,甚至降落伞的布料和军用头盔来制作他的鞋,而他的姐妹们则帮他裁剪鞋样。正是这样的创造力和不懈的努力,不仅使得企业得以维持下去,也使阿迪萌生了要研发完美的运动跑鞋的愿望。阿迪的未来愿景主要包括三个指导性原则:出于工作的需要生产最好的运动鞋,保护运动员免受伤害,并且确保产品的耐用性。

1924年,他具有一定销售背景的哥哥鲁道夫加入了阿迪达斯集团,使他的制鞋生意变成了一个正式的企业。鲁道夫主要负责企业的市场营销方面,而阿迪则继续坚持不懈地设计鞋。公司的名称,达斯勒兄弟鞋厂,也于同年正式注册。当时,阿迪的制鞋车间不断扩大,也雇佣了许多人,大约每天生产50双鞋。



阿迪·达斯勒在一家早期的制鞋厂

阿迪的未来愿景主要包括三个指导性原则：出于工作的需要生产最好的运动鞋，保护运动员免受伤害，并且确保产品的耐用性。



早期成长

然而，阿迪并不满足于现状，他早已经将眼界定位于更大的事业，要对鞋进行进一步的技术创新。一年之后，他获得了自己的首批专利权：其一是运动鞋专利，另一个是足球靴专利。阿迪的鞋专为足球和田径类运动设计，他的鞋也比市场上其他同类产品更轻便、结实。阿迪始终是一个完美主义者，他甚至保证可以根据不同的跑步距离来设计不同的运动鞋，并亲自进行试验。

由于阿迪总是会腾出时间去参加在德国举行的重要体育赛事，因此通过口碑营销这种方式，其利润不断上升。他最初将鞋卖给体育俱乐部和运动员，此后，他就将业务扩展到为那些 1928 年阿姆斯特丹奥林匹克运动会的参赛者

提供运动鞋,并且在四年后的洛杉矶奥运会中也采取了同样的策略。1931年,公司的网球鞋系列问世。截至20世纪30年代,阿迪已经能够为11种不同的体育竞技项目设计30双不同的鞋,公司的员工数量也增至100人。

然而,对阿迪达斯集团的发展起着至关重要作用的一次体育盛事却是1936年在柏林——阿迪的家乡举行的奥林匹克运动会。当时,德国的大多数运动员都穿着达斯勒的运动鞋,同时兄弟俩也意识到运动员本身就是对其产品最好的广告推销。因此,获得世界最顶级的运动名人的支持和认可至关重要,会引起对该品牌的强烈追捧效应。事实上,阿迪也是第一个利用运动促销去提高产品知名度的企业家。

用达斯勒的运动鞋来装备国家运动队仅仅是个开始。真正体现其企业家才能的是,阿迪居然带着满满一箱子运动产品,又一次铤而走险,驱车直奔奥林匹克村,试图劝说美国短跑选手杰西·欧文斯(Jesse Owens)来试穿他的鞋。结果他赌赢了,当欧文斯赢得了四项奥林匹克金牌时,阿迪达斯集团在世界精英运动员中名声大噪。订单从其他运动队蜂拥而至,其后三年大约每年都有20万双运动鞋被售出。为了应付如此之大的需求,阿迪购买了他的第二家设备生产厂。

阿迪是第一个利用运动营销去提高产品知名度的企业家。



家庭分裂

第二次世界大战的爆发几乎使得这家企业关门倒闭,因为工厂被军队占领,而且鲁道夫和大多数员工也都应征入伍了。阿迪仍然留在企业中,为德国军队生产产品。战后,全德国大多数地区都在进行重建或重新整合,他继续制造运动鞋。但是这一次,尽管当地居民都尽可能想帮助这家公司渡过难关,公司却仅有不到50个人的劳动力。阿迪的创造性天赋在这时又一次显露出来,他利用各种战争遗留品来制作鞋,例如那些被遗弃的军用帐篷、皮质的棒球手套、帆布和美国燃料坦克中的橡胶等。

不过,当公司逐步走向正轨后,兄弟间的矛盾分歧也越来越多。大概在1948年左右,在又一次争执过后,他们决定分道扬镳。这次分裂标志着制鞋业的竞争态势已经开始不断加强、日益激烈,因为鲁道夫拿走了半数的公司制鞋机器并且在河对岸开创了另一家企业。该公司最后演变成为彪马(Puma)公司,是阿迪达斯最为强大的竞争对手之一。

当阿迪独自掌控公司以后,就有必要给公司重新起个名字。“阿迪达斯”这个名字是杜撰的——它将阿迪的昵称和姓氏的头几个字母结合在了一起,该公司于1949年正式注册了新名字。与新名字的改变相配合,也重新设计了一个新的标识。这一次,阿迪设计了今天为大家都熟知的三条斜纹图案(早在八年前阿迪就已经想到这个设计了),它提供了一种引人注目的视觉效果,凸显了他要制造与众不同的运动鞋的设计目标。那三条斜纹也有一些实际的意义,那就是它象征着能帮助运动员支撑足弓部位。同年,阿迪决定专注于足球鞋的生产,并生产出第一双带模子橡胶防滑钉的球鞋。



体育促销

以往的经验已经告诉兄弟俩,让运动员们身着他们的产品对于销售有着何等重要的意义。在很多方面,阿迪达斯和彪马两个品牌的竞争都标志着体育促销这个概念的兴起。兄弟俩都不遗余力地想要确保得到那些最杰出运动员的支持,尤其是在奥林匹克运动会上,他们甚至通过给选手们分发一些装着钱的信封这种方式来推销自己的产品。在1952年赫尔辛基的赛场上,阿迪达斯是最广为穿着的德国运动鞋品牌,在这次比赛中,选手们也第一次尝试了穿有可拆卸鞋钉的田径运动鞋。这家企业也因首次推出了运动休闲包而扩展了它的产品范围。

1954年,当德国国家足球队全部体育装备品都由阿迪达斯体育品牌承担时,在阿迪达斯和彪马的商业战争中,显然是阿迪取得了至关重要的优势地位。与那些带有标准模子样式的传统运动鞋相比,新式运动鞋拥有拧进式防滑钉作为新的特色。这次创新使得该企业成为街头巷尾热议的主题,

因为决赛当天是个潮湿阴雨的坏天气，当西德队大胜匈牙利队这个劲敌时，很显然，阿迪的拧进式防滑钉足球鞋为西德队的胜利立下了汗马功劳。许多报纸都刊载了阿迪和德国运动员一起合影的特写照片，该公司的鞋引起了世界的瞩目。在那一年，该公司总共生产了 45 万双鞋。

在接下来的几年中，这种积极推广策略就成了该公司的主要特色之一。对于每一项重大体育赛事，阿迪达斯都会提出具体的产品创新，它也因此主导了世界运动鞋市场，并代替 Keds 帆布鞋成为受训运动员的新宠。阿迪达斯快速成长的关键因素在于这样一个事实：在诸多种类不同的训练中，始终都跟世界顶级运动员保持着密切的联系，这就使得它能够针对不同运动项目的鞋不断进行完善。

拿着经改进的拧进式防滑钉足球鞋的阿迪



对于每一项重大体育赛事，阿迪达斯都会提出具体的产品创新，它也因此主导了世界运动鞋市场。



全球扩张

这种专门进行设计的例子之一就是 1956 年在墨尔本举行的奥林匹克运动会。一直在家里主持家务的凯瑟·达斯勒(Käthe Dassler)是阿迪的妻子，也是他商业上的伙伴。她将他们的儿子霍斯特送往澳大利亚，在那里，霍斯特的任务就是将阿迪达斯品牌的鞋分发给参加比赛的运动员们。在