

“一分钟MBA”系列丛书

只有赢家，才能生存

李代维 阿 苇 唐 颖 编著

商战赢家

广东经济出版社

F715

“一分钟MBA”系列丛书

LIBRARY MARK WITH MARKS FROM THE UNIVERSITY OF CHINA

00001182

李代维 阿 苇 唐 颖 编著

商战赢家

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商战赢家/李代维、阿莘、唐颖编著. —广州: 广东经济出版社, 1999.7

ISBN 7-80632-461-5

I. 商… II. ①李②阿③唐… III. 商业管理—基本知识 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 29952 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东省新华书店
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	10
字数	223 000 字
版次	1999 年 7 月第 1 版
印次	1999 年 7 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80632-461-5 / F·205
定价	18.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

读者热线: 发行部 {020} 83794694 83790316

·版权所有 翻印必究·

我是企业家

我是不会选择去做一个普通人的。

如果我能够做到的话，我有权成为一位不寻常的人。

我寻找机会，但我不寻求安稳。

我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我感到痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。

我要梦想，我要创造，我要失败，我也要成功。

我拒绝用刺激来换取施舍；

我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活。

我宁愿要达到目的时的激动，而不愿要毫无生气的安逸。

我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。

我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧。

我勇敢地面对这个世界，自豪地说：在造物主的帮助下，我已经做到了。

所有的这一切都是一位企业家所必备的。

目 录

我是企业家	1
--------------------	---

风云人物	1
-------------------	---

创业奇才：正力松太郎	3
------------------	---

牛仔服之父	6
-------------	---

希腊船王的崛起	9
---------------	---

改写美国金融历史的巨人	11
-------------------	----

硅谷狂夫：史蒂夫·乔布斯	14
--------------------	----

“奔腾”先生：葛洛夫	26
------------------	----

电脑金童：马克·安迪森	34
-------------------	----

新加坡传奇：沈望傅	69
-----------------	----

多媒体机王：阿奈格姆	72
------------------	----

“爪哇”超人：麦克耐尔	76
-------------------	----

成功的“风水先生”	81
-----------------	----

电脑直销天王：德尔	83
-----------------	----

众王之王：比尔·盖茨	95
------------------	----

企业巨头	135
-------------------	-----

超级电脑大王的基本策略	137
-------------------	-----

麦当劳：美国企业的典范	143
-------------------	-----

日本百货巨头	152
--------------	-----

出奇制胜的大众汽车	153
-----------------	-----

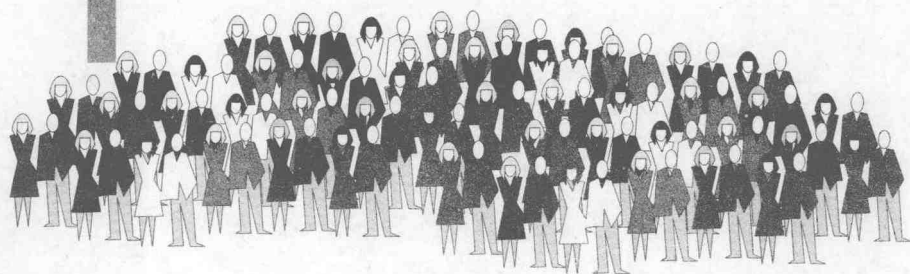
世界百货大王	156
--------------	-----

世界最大的私人零售企业	158
-------------------	-----

索尼的神话	164
出售欢乐的迪士尼乐园	175
米老鼠王国的创始人	176
不怕负债的勇气	189
强化攻击的富士胶卷	190
杜邦公司成功的秘诀	197
UCC：不断开发	204
任天堂：游戏机霸王	206
惠普之道	213
盯着男人的胡子	220
格兰仕传奇	223
经典演绎	229
攻击可口可乐	231
通用汽车的新战略	232
冲出了“死亡飞行”	245
费尔的四大决策	247
奇妙的“U”形线	248
大胆下注	252
资产重组，李嘉诚再显“超人”本色	253
当机立断	259
借尸还魂的派克钢笔	260
三星：“人才第一”	261
精明的韩国人	262
崛起的日本制表业	264
不断求变的通用电气公司	265
关键的绿瓶子	271
产品不能停留在一个样子上	273

霍尼威尔公司的成功经验·····	278
一家旅馆的迁移·····	281
比三个商人还精明·····	291
“我不知道·····”·····	293
以变应变：皮尔·卡丹更精彩·····	295
艾柯卡的成功秘诀·····	297
王光英的闪电战·····	299
澳大利亚最佳出口商的秘诀·····	302
“变形金刚”的促销奇招·····	309
莫斯科决斗场·····	310

风云人物



创业奇才：正力松太郎

正力松太郎，日本报业巨子，一个有创新精神的企业家。

1885年，正力松太郎出生于一个工程师之家，他在中小学学习阶段，学业历居榜首，1911年又以满分毕业于东大法学系，此后他在警界就职，力破数起大案、要案，名声顿时大振。

但他并不满足于此，他把毕生精力贡献给日本报纸广播事业，取得了辉煌的业绩。

正力上任后，立即大刀阔斧地进行整顿。

他首先抓报纸的发行工作：增刊广告两面；增加宗教版；举办“世纪围棋赛”；增送订户市区夏令展览会免费券；与东京电动铁道会社合作，规定凡是《读卖新闻》的订户可以免费搭车；并参观在东京郊区举办的每年一度的菊花时装展览会；举办日本文物展览会；开设别具一格的麻将专栏，专门介绍麻将经；还有赛马专栏、钓鱼专栏、黑白漫画专栏、彩色连载卡通增刊等等。

其中收效最大的是体育版，为扩大影响举办棒球赛，邀请美国著名的职业棒球队到日本与日本巨人队比赛，这一活动使“读卖”声名大振，因为日本巨人队是日本有史以来的第一支职业棒球队，是最受日本员工欢迎的运动项目的先驱，拥有观众1000万人以上，而日本棒球运动爱好者也在1000万人以上。

不久后，正力又邀请法国职业拳击队到日本表演。

正力甚至不惜巨资，邀请世界最伟大的网球家泰尔登，以及范思士到东京大阪表演以推广网球运动。

为了进一步扩大影响，正力又探测了大岛的三原山口火山口，爬下了1250米深，打破了西西里岛上史庄波里火山的勘察记录，并拍摄了照片，刊登在《读卖新闻》上。

他还不惜最大的牺牲，取消封面广告，使许多大报纷纷仿效。

这一系列活动为《读卖新闻》赢得了读者，发行量直线上升，到1937年已达88万份，加上各版的发行量，总销售在300万份以上，一跃而成为东京最大的日报。

日本的广播、电视事业也是由正力松太郎倡导创办的。

1948年初，正力联合读卖、朝日和每日三家日本最大的报社，申请设立商业性的广播电台执照。这一执照他曾在1924年申请过，但没有获准，这一次却很顺利地获得批准。

1950年，由他创办的东京广播会社正式成立，并由他的朋友足立正任社长。

接着，正力又计划申请设立第一家商业性电视台的执照。

他这个计划一透露，立即引起人们的反对。

甚至日本国家广播公司也于1952年宣传：“在1956年之内，日本是根本不可能创办电视事业的。”

但正力不理睬这些反对意见，仍按照自己的计划开始顽强的追求。

1951年他在解除肃整，恢复对读卖的控制权以后，便卖掉了自己在这家报社拥有的部分股票，联合钢铁会社

以及几家造纸厂、酿造厂、银行等，共集资 200 万英镑，申请创办电视台。

日本政府为了研究处理这一申请案，不得不专门设立了广播事业管理委员会。

次年 7 月，正力获得了日本第一张设立电视台的执照。而和他同时申请的、由日本政府主办的日本广播会社却没有得到批准，因为他们的准备工作不合格。

1953 年 8 月份，正力的电视台（日本电视网 NTV）正式开播，受到观众的狂热欢迎，电视台的财政收入也非常可观。

这一成功，使当时设在日本的盟军总部的专家们感到非常困惑，因为他们曾预言：“电视在美国刚刚创办，对于一个非常穷困的战败国，是根本没有办法考虑的。”

当有人担心电视的发展将影响报纸发行量时，正力松太郎解释说，广播和电视是报纸的自然伙伴，而不是敌人，它们是“新闻事业的扩充部分”。

他还认为电视的宣传价值约等于广播的 13 倍，是一座蕴藏丰富的“金矿”，因而必须大力发展电视事业。

在他的倡导下，不久之后日本就成立了几十家电视台。

然而，正力却不满足于这些成就。

1957 年，他又酝酿一个新的计划：创办日本第一座彩色电视台。

当时日本政府虽然相信正力的魄力，但对办彩色电视仍然抱有怀疑。

因为当时世界上只有美国刚刚有彩色电视，日本各方面都还比较落后，能行吗？

为了消除日本政府的怀疑，正力立下了“军令状”：

1964 年在东京举行的世界运动会，要用彩色电视来转播！

这样那些怀疑者们才无所措辞。

正力之所以敢立军令状，是有自己的打算的。

他认为，彩色电视的发展，不仅将在商业上受到普遍的欢迎，同时也将提高日本工业技术的声誉。

这样利国、利民的事业，是一定会成功的。

经过一番努力，他筹集了 280 万美元，用于这项计划的研究。

功夫不负有心人。1959 年，他得到执照。1960 年，日本第一座彩色电视台便开始播送彩色电视节目，比原定计划提早了 4 年。

从此，在正力松太郎的推动下，日本的电视事业得到飞速发展。

到 1978 年，仅日本松下电器公司彩色电视机的产量，就超过了欧洲最大的飞利浦电器公司，居世界彩电生产之冠。

现在，日本全国安装的电视机达 2 000 万台，成为世界上继美国之后的第二个电视大国。

牛仔服之父

做好市场调查，树立牢固的市场观念，按用户需要组织生产是李维公司成功的市场决策。

李维公司的创始人李维·施特劳斯是德国犹太人。

他抛弃了国内的职业，追随哥哥到美国做杂货商。

19 世纪 40 年代后期，美国加利福尼亚州发现了金

矿，掀起了“淘金热”。

这给李维·施特劳斯“点纱成金”造成了可贵的机遇。

一次，他乘船到旧金山开展业务，带了一些线团这类的小商品和一批帆布供淘金者搭帐篷。

下船后巧遇一个淘金的工人。李维·施特劳斯忙迎上去问：“你要帆布搭帐篷吗？”

那工人却回答说：“我们这儿需要的不是帐篷，而是淘金时穿的耐磨、耐穿的帆布裤子。”

李维深受启发，当即请裁缝给那位“淘金者”做了一条帆布裤子。

这就是世界上第一条工装裤。

如今，这种工装裤已经成了一种世界性服装 Levis 牛仔服。

牛仔裤以其坚固、耐久、穿着合体获得了当时西部牛仔和淘金者的喜爱。

大量的订货纷至沓来。

李维·施特劳斯于 1853 年成立了牛仔裤公司，以“淘金者”和牛仔为销售对象，大批量生产“淘金工装裤”。

为了改进质量，以优质产品应市，他找到了法国涅曼发明的经纱为蓝、纬纱为白的斜纹粗棉布，这种新式面料坚固耐磨、美观大方。

李维·施特劳斯还采纳内华达州一位叫雅各布·戴维斯裁缝的建议，发明并取得了以钢钉加固裤袋缝口的专利。

时至今日，Levis 牛仔裤上的钢钉，仍是结实和美观的象征。

李维公司已有 140 年的历史了。

当今，李维（Levis）牛仔裤已由最初的工装服装发展成为一种时尚服装，行销世界。

在李维公司的发展历程中，始终坚持搞好市场调查，树立牢固的市场观念，按用户需要组织生产的市场决策。

根据市场调查和长期积累的经验，李维公司认为，应该把青年人作为目标市场。

为满足青年人的需要，李维公司坚持把耐穿、时髦、合体作为开发新产品的主攻方面，力争使自己的产品长期占领青年人市场。

近年来，他们了解到许多美国妇女喜欢穿男牛仔裤。

根据这种情况，李维公司经过深入调查，设计出适合妇女穿的牛仔裤、便装和裙子，1978 年的妇女服装销售情况看好，销售额增加了 58%。

为了满足市场需要，李维公司十分重视对消费心理的分析。

1974 年，为了拓展欧洲市场研究市场变化趋势，了解消费者爱好，他们向前联邦德国顾客提出了“你们穿李维的牛仔裤，是要价钱低、样式好，还是合身”的问题。

调查结果表明，多数人首要是“合身”。

于是，公司派专人在前联邦德国各大学和工厂进行全身实验，一种颜色的裤子，竟生产出了不同尺寸、不同规格和 45 种型号，大大拓展了销路。

公司还根据市场调查获得的各种有关用户的信息资料，制定出五年计划和第二年年计划。

虽然市场竞争相当激烈，但由于李维公司积累了相当丰富的市场调查经验，所制定的生产和销售计划同市场实际销售量只差 1%~30%，基本做到了产销统一。

李维公司的销售网遍及世界 70 多个国家，他们对所属的生产和销售部门实行统一领导。

8 | 他们认为产销是一个共同体，二者必须由一个上级来

决定，工厂和市场之间要建立经常性的情报联系，使工厂的生产和市场的需求保持统一。

为此，公司设立了进行市场调查的专门机构，在国内、外进行市场调查，为公司的决策提供依据。

正确的市场决策，带来了李维公司的大发展。

公司在 20 世纪 40 年代末销售额只有 800 万美元，1979 年增加到 20 亿美元，30 年增加了 250 倍。

近 20 年来，李维公司已发展成为活跃于世界舞台的跨国企业，公司按地区分为欧洲分部、拉美分部、加拿大分部和亚太分部。各分部分管生产、销售、市场预测等项事宜。

李维公司拥有 120 家大型工厂，设存货中心和办事处以及 3 个分公司（美国李维牛仔裤公司、李维国际公司和 BSE 公司）。

分公司有规模庞大、设备先进的生产厂 42 家，最大的一家年生产能力达到 1 600 万条。

1979 年，李维公司在美国国内总销售额达 13.39 亿美元，国外销售盈利超过 20 亿美元，雄居世界十大企业之列。

希腊船王的崛起

闻名于世的希腊船王奥纳西斯是在一场空前的经济灾难后才开始发迹成功的。

1929 年发生在世界范围内的经济危机，把阿根廷经济推入灾难的深渊。

海上运输业也在劫难逃，首当其冲。

奥纳西斯得知，加拿大国营铁路公司为了渡过危机，准备拍卖产业，其中六艘货船，10年前价值200万美元，如今仅以每艘2万美元的价格拍卖。

他像猎鹰发现猎物一样，极为神速地前往加拿大商谈这笔生意。

这一反常举止令同行们瞠目结舌，海运业空前萧条，1931年的海运量仅为1928年的35%，老牌海运职业经理人们避之犹恐不及，奥纳西斯在这样的情况下，投资于海上运输，无异于将钞票白白抛入大海。

许多人规劝他，好心的朋友们甚至认为他丧失了理智。

他清醒地看到，经济的复苏和高涨终将代替眼前的萧条，危机一旦过去，物价就会由暴跌逐渐转为暴涨。

如果能转机买下便宜物，价格回升之后再抛出去，定能赚到可观的利润。

海运业虽暂受冲击，但随着经济的振兴，货物必将重新获得它应有的价值。

奥纳西斯谢绝了同事和朋友们善意的劝阻，一意孤行，果断地将这些船只全部买下。

果然不出所料，神奇的机会来临了，经济危机过后，海运业的回升振兴居各行业前列，奥纳西斯从加拿大购买的那些船只，一夜之间身价陡增。

他一跃成为海上霸主，大量财富源源不断地流入腰包，他的资产成几倍、几十倍、几百倍的激增。

1945年，他跨入希腊海运巨头的行列。奥纳西斯所以能成功，主要是他有优秀职业经理人某种超前判断的素质，这就是经营中有机敏过人、善于抓住空档见缝插针的