

The HP Way

.....
合伙创业 永续经营
“+” 的智慧

惠普之道

美国合伙人的创业思维

[美] 戴维·帕卡德 (David Packard) ◎ 著

周钱 刘勇军 ◎ 译

美国企业管理模式的典范

管理大师、《基业长青》作者柯林斯作序推荐 / 哈佛大学、香港大学一致荐誉
惠普创始人唯一自传，亲述从500美元到世界500强企业的合伙创业历程

重庆出版集团  重庆出版社



The HP Way

惠普之道

美国合伙人的创业思维

[美] 戴维·帕卡德 (David Packard) 著

周钱 刘勇军 译

THE HP WAY

Copyright ©1995 by The David and Lucile Packard Foundation

Published by arrangement with Collins, an imprint of HarperCollins Publishers

Simplified Chinese translation copyrights © 2016 by Beijing Alpha Books Co., Inc.

All rights reserved.

版贸核渝字(2014)第230号

图书在版编目(CIP)数据

惠普之道:美国合伙人的创业思维/(美)帕卡德

著;周钱,刘勇军译.——重庆:重庆出版社,2016.4

书名原文:The HP way:how Bill Hewlett and I built our company

ISBN 978-7-229-09651-9

I. ①惠… II. ①帕… ②周… ③刘… III. ①电子工
业—工业企业管理—经验—美国 IV. ①F471.266

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第069502号

惠普之道:美国合伙人的创业思维

HUIPU ZHIDAO MEIGUO HEHUOREN DE CHUANGYE SIWEI

[美]戴维·帕卡德 著

周 钱 刘勇军 译

策 划:  华章同人

出版监制:陈建军

责任编辑:何彦彦

责任印制:杨 宁

封面设计:红杉林文化

 重庆出版集团 出版
重庆出版社

(重庆市南岸区南滨路162号1幢)

投稿邮箱:bjhztr@vip.163.com

北京中印联印务有限公司 印刷

重庆出版集团图书发行有限公司 发行

邮购电话:010-85869375/76/77转810

 重庆出版社天猫旗舰店
cqcbst.tmall.com

全国新华书店经销

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:15 字数:150千

2016年4月第1版 2016年4月第1次印刷

定价:39.80元

如有印装质量问题,请致电023-61520678

版权所有,侵权必究

谨以此书纪念弗洛拉·休利特和露西尔·帕卡德。

她们在公司创立之初给予了坚定不移的鼓励并积极投身其中，而惠普之道正是起源于此。

感谢

戴维·柯比和凯伦·刘易斯两位编辑为本书的出版给予了非常宝贵的帮助。

还有其他许多人也给予了我莫大的帮助，没有他们，我根本无法完成本书。我要特别感谢阿尔·巴格利、比尔·特里、迪克·海克伯恩、巴尼·奥利弗、邝达璇、迪克·沃尔，以及我的私人助理格雷琴·丹尼斯，是她帮我做了编辑工作。我还要感谢公司里的秘书玛格丽特·保罗的大力帮助。

本书中的准确记录主要是他们的功劳；若有错误，必是我的责任。

在关于我担任美国国防部副部长的部分，我只谈到了国防部运用惠普之道处理的事务，以及涉及参谋长联席会议主席的一些重要管理变化。

**The
HP
Way**

前 言

The HP Way

1937年8月23日，两名刚刚毕业的工程师开会讨论创业事宜。他们把想法写在纸上，先是大致描述了拟设计和生产电气工程产品，随后的话则相当惊人：“容后再讨论生产什么产品这个问题……”

后来，他们集思广益，就可能生产哪些产品列出了一份很长的清单。他们想到了唱机放大器、空调操纵件、电视机、焊接设备和扩声系统，甚至还想到了医疗设备（但特别指出不能“招摇撞骗”）。只要他们做出技术贡献，那么不管生产什么产品，都可以让他们的公司离开车库，更上一层楼。第一次开会后的几个月里，这两个年轻的工程师一直让他们的新公司保持生机。他们承揽工程来做，其中便包括电子减肥震动机。最后，在偶然的机会下制造出了音频振荡器，并且卖了八台给沃特·迪士尼公司，赚到了第一桶金。

20世纪90年代初，在为斯坦福大学商学院的一个班级讲创业课程的第一节课上，我选读了1937年那次会议的成立声明，并刻意隐去了两位创始人的名字。然后，我向学生们提了一个要求：请他们给这家新公司评分（1—10分），并写出两位创始人这种方式的优缺点。平均分数是3分，我的MBA学生批评这两位创始人缺乏目标、好的构想、清晰的市场以及在商业计划课程中拿到及格分数所需要的一切。然后，我说：“噢，我忘了说一个小细节。这两位创始人就是比尔·休利特和戴维·帕卡德。”

学生们很惊讶，全都沉默不语地坐在那里。怎么可能？“可我们学到的是，要清楚地了解如何创造竞争优势，也就是要有一个创业的好构想。”

“可如果你们能注意到的话，他们已经有了一个好构想，这就是竞争优势的终极源泉，”我这么告诉他们，“是什么呢？”10到15分钟之后，终于有人一语中的：休利特和帕卡德的最伟大产品既不是音频振荡器、袖珍计算器，也不是微型计算机。他们最伟大的产品就是惠普公司，而他们最伟大的构想就是惠普之道。

帕卡德在去世前不久创作的这本精彩著作概述了惠普公司的历史，以及惠普之道的由来。惠普之道反映了休利特和帕卡德的个人核心价值观，而这些价值观则转化成了一套全面的操作习惯、文化规范和商业战略。当然，并非每一家公司都必须全盘采用惠普之道，但休利特和帕卡德用他们的切身经历说明，以原则框架为基础创建公司拥有无限潜力。惠普之道的核心价值由

五项基本准则组成¹：

1) 惠普公司的存在就是为了做出科技贡献，所以唯一该做的就是寻找与实现这个目标一致的机会；

2) 惠普公司要求自身和惠普人做出优秀业绩，利润的增长既是保持成功的一种手段，也是衡量成功的标准；

3) 惠普公司认为，只有选对了人，相信他们，给他们自由寻找实现目标的最佳方式，并让他们分享工作所带来的收益，才会得到最好的结果；

4) 惠普公司有责任为公司所在的社区谋福祉；

5) 正直。

现今，我们几乎把惠普之道的信条视为理所当然。然而，在刚刚形成之际，这些原则不过是空中楼阁，而且在当时看来相当激进。1949年，帕卡德参加了一个企业领袖聚会。那天，时间一点点过去，这些企业领袖提出的观点都很浅显，他为此极为沮丧。三十七岁、身高约两米的帕卡德俯视着这些人，提出了一个相反的观点：一家公司的责任不仅是为股东赚钱，还有责任认可公司员工工作和为人的尊严，并有责任为客户谋福祉，对整个社区也有责任。后来，帕卡德于1964年在科罗拉多学院演讲时回忆道：“我很惊讶，也很震惊，那次聚会上居然没有一个人同意我的观点。他们相当礼貌地表达了他们的不同意见，很显然，他们都坚信，我和他们不是一路人，而且显然没有资格管理一家大型企业。”

1 我要感谢惠普公司档案室和惠普公司的档案员凯伦·刘易斯，在我和杰里·波拉斯合著《基业长青》这本书的调研阶段，为我们提供了极其宝贵的帮助。当时的调研让我受益良多，这才有了这篇“前言”。

帕卡德和休利特并不认同利益最大化是一家公司存在的唯一宗旨。“在我看来，很多人都误以为一家公司的存在就是为了赚钱，”1960年3月8日，帕卡德对惠普公司的经理人团队这样讲道，“这虽然是一家公司存在的重要结果，可我们必须深层挖掘我们存在的真正原因。”他随后提出了惠普之道的基本概念：**贡献**。对客户来说，我们的产品是否具有独一无二的特点，而这个特点可以是技术上的贡献，或是质量的提高，还可以是解决了某个问题。我们所在的社区有没有变得更好，与没有来公司工作的时候相比，公司员工的生活有没有变得更好？人们的生活有没有因为我们所做的而得到改善？如果这些问题的答案都是否定的，那么不论公司为股东赚了多少钱，帕卡德和休利特都会认为惠普失败了。

大部分企业家都在苦苦追寻一个问题：“怎样才能成功？”从一开始，帕卡德和休利特则在致力于解答另一个问题：“我们能做出哪些贡献？”因此惠普获得了非凡的成功。成功反过来让他们可以投入更多去做贡献，贡献带来更大的成功，成功促进更大的贡献，他们因此就会越来越成功。通过这个良性循环，帕卡德和休利特最终做出的贡献远远超过了他们年轻时所想象的程度。1995年，帕卡德参加了斯坦福大学的一次晚宴。该校的前工程系系主任吉姆·吉本斯对帕卡德说，根据他的粗略估算，按照现值来说，帕卡德和休利特捐赠的善款已经和珍·斯坦福和利兰·斯坦福夫妇出资建造斯坦福大学时所捐赠的数额一样多。吉本斯在1996年6月号的《斯坦福》杂志中说，帕卡德当时流露出了一个少见的表情：有那么一刻，他显然很骄傲。但那表情稍纵即逝，他只是这样说：“真有意思。”后来，帕卡德在去世前把他将近56亿

美元的资产都捐赠给了一家慈善基金会。

可如果你认为帕卡德和惠普之道就是博爱和慈善，那就大错特错了。帕卡德和休利特要求**卓越表现**，如果表现不佳，惠普之道就没你的立足之地了。1978年，时任惠普公司市场部经理的比尔·克劳斯（后担任3COM公司董事长）就客户满意度问题向电脑部的高层管理人员做简报。八年前（1970年），克劳斯因车祸住院数月，而帕卡德亲自致电克劳斯，保证他不会丢掉工作。根据克劳斯对《圣荷西信使报》（1996年3月27日）所说，在做简报时，当克劳斯解释为何会有“不尽如人意的表现”时，帕卡德打断了他，那时的帕卡德表现出了特别强硬的一面。“最佳客户满意度才是唯一可以接受的目标，”帕卡德温和地责备道，“如果你不能领导你的团队实现这个目标，我肯定我们可以找到有能力做到这一点的人。”

由此，我们看到了隐藏在惠普之道里的“DNA”，即“和”的智慧：做出技术贡献“和”满足客户的需求；优待下属“和”要求结果；制定不容动摇的标准“和”允许极大的运营灵活性；实现增长“和”获得赢利；仅实现特有贡献领域的增长“和”借由创新开创新的增长领域；永远不要违背正直的原则“和”永远在你所选的领域内取得成功；为社区做贡献“和”为股东创造丰厚的回报。最大的“和”就在这些具体要求背后，正是这个原则构成了每一个真正伟大公司的基础：保留核心价值“和”鼓励进步。

每一个伟大的社会机构，不管是优秀的公司、一流的大学、非凡的宗教机构，或是一个很棒的国家，都是集连续性和可变性于一身的典型。一方面，它们始终秉持着一系列核心价值观和根本目标，随着时间的变化，这些价值

观和目标从未改变。而另一方面，它们又鼓励进步，也就是改变、改进、创新和革新，只要不涉及引导企业哲学的核心价值观，就允许进步的出现。在一家优秀的公司里，核心价值观始终如一，而操作习惯、文化规范、战略、战术、程序、结构和方法都在不停地变化，以便可以对不断变化的现实做出反应。失去了核心价值观，就是失去了灵魂；而拒绝改变习惯做法，这个世界就会与你擦肩而过。一些人创建了最具偶像地位和基业长青的机构，他们很清楚哪些是真正神圣不容侵犯的，哪些不是，哪些是永不该改变的，哪些是始终都需要接纳变化的，也很清楚“我们的主张是什么”以及“我们的做事方式是什么”。

20世纪90年代，惠普公司经历了一场危机，这在某种程度上是因为他们混淆了操作习惯和核心价值观。“协商一致”的决定方式不是惠普的核心价值；一份“终身工作”不是惠普的核心价值观；“以工程为动力”不是惠普的核心价值观；“走动管理”不是惠普的核心价值。惠普人开始认为文化、习惯做法和传统，这些本身就是神圣不容侵犯的。但颇具讽刺意味的是，正是这些让惠普之道的不朽精髓变得面目全非。就在惠普苦苦挣扎，不知是该保存核心价值观，还是该改变文化实践之际，却发现竞争对手发展速度更快，已经将他们超越了。

后来，到了20世纪90年代末和21世纪初，惠普公司偏离了正轨，制订了一连串与把这家公司推上领头羊地位的基本准则大相径庭（这是我自己的判断）的决定。惠普请来了一位具有超凡魅力的“空降”首席执行官，并且着手进行了代价高昂的企业并购，而那次并购之所以能成功，在很大程度上取决于市场占有率和关于成本削减的争论，而不是独一无二的技术贡献。惠普

并购康柏是否成功依旧有待于观察，不过以往类似的并购案的成功概率很低。即便惠普能创造奇迹，因为并购康柏而获得丰厚的经济回报，我都觉得帕卡德不会满意惠普在2005年初的状态。

然而，对一家优秀公司的终极考验并不是从没遇到过困境，而是有没有能力在挫折中甚至是在自我造成的伤害中恢复过来，并变得比以前更强。

任何公司，只要不再沿袭其核心价值观，或拒绝改变习惯做法，就有可能失去卓越表现，下降到优秀水平。可同样地，如果可以开创出富于创造力的新的实践，重新发扬核心价值观，就可以重拾昔日的卓越地位。惠普能否再度跃升成为卓越的企业？我不知道。他们有这么大的能力吗？是的，绝对有。若要做到这一点，首要的是坚持惠普之道的不朽精髓，而不是依旧维系现有方式。

吉姆·柯林斯

科罗拉多州博尔德

2005年5月31日

康柏并购案引起了激烈的争论，当时的惠普领导层固执地表示他们做了“戴维·帕卡德会做的事”。为了给他们提个醒，我在《华尔街日报》上登了整版广告（2002年3月15日），登载的是父亲在1960年给惠普经理人所做的精彩讲话。对我来说，父亲在工作时亲口说出来的话是他的商业哲学的最佳佐证。

这不是一篇正式讲话，而且父亲也没打算将之出版。按照我的建议，柯林斯原封不动地将父亲写的讲话稿收录在此。

戴维·伍德利·帕卡德

2005年6月12日

戴维·帕卡德给惠普经理人的讲话

1960年3月8日

The
HP
Way

我很高兴能有这个机会和你们坐在一起，讨论我们每个人怎样才能更有效地做好我们的工作，因为随着公司的发展壮大，我觉得这很关键，这决定了我们能不能继续发展，能不能维持高效运转，能不能保持我们所认为的很重要的公司特点。我会全面地讲一讲，希望能让你们了解我们的总体目标，但不会涉及具体细节，因为我肯定其他人会讲到细节。

首先我想讨论一下一家公司存在的理由。换句话说，我们为什么会在这里？在我看来，很多人都误以为一家公司的存在就是为了赚钱。这虽然是一家公司存在的重要目的，可我们必须深挖我们存在的真正原因。在进行挖掘的时候，我们一定会得到一个结论，那就是，一群人聚在一起，形成了一个我们称之为公司的机构，以便可以共同完成单打独斗时无法完成的目标。他们可以做一些真正有价值

的事，也就是为社区做贡献（这种说法听起来很老套，实则是基本原则）。在过去的数年里，越来越多的商人开始认同这一点、说到这一点，并最终意识到这才是他们的真正目标。你们可以看看周围的人，依旧可以看到只对金钱感兴趣的人，可其根本动力在很大程度上是因为他们想要做其他事，比如制造一种产品、提供一种服务，一般来说都是做一些有价值的事。

所以，让我们记住这一点，然后再来讨论惠普公司为什么会存在。创办这家公司，是因为我、比尔和在创业初期与我们一起奋斗的人觉得，我们能设计并制造出尚未问世的器械。我相信，多年以来，我们的公司因为这个原因得到了很大的发展。通过在一起工作，我们为技术人员和我们的客户提供了更好的产品，这是他们从别处无法得到的。我们存在的真正原因是我们提供了一些独一无二的东西。我们的特殊贡献领域是设计、开发和制造电子测试仪器。从某种意义上来说，公司的每个人尽其所能，形成一种合力，为公司做出贡献，这种贡献也是个人劳动产品的总和。因此，我们的贡献其实是由你们每个人帮忙制造的仪器来衡量的，设计出新的仪器，可以帮助人们更有效、更准确和更便利地进行测试，而且相比其他方式，我们还可以为他们节省开支。根据这样的分析，我们存在的原因和我们成功的衡量标准就是我们能制造出了多好的产品。

你们可能有兴趣听一听我们在这一点上的表现，以及我们在综合领域内的地位。你们中的很多人都很了解我们对1960年索诺马会议所做的总结，在那份总结中，关于惠普公司的产品覆盖了不同领域内总体市场的哪些部分，我们进行了一些研究和预估。我们把我们的仪器产品分成了很多类别，而在

几种仪器方面，比如信号发生器和计算器，美国使用的此类产品绝大部分都是由我们提供的。在真空管电压表和音频振荡器这两项产品上，情况也是如此。行业内的很大一部分领域都没有我们的其他仪器，一来是因为我们很久都没有进入这些领域，二来是因为我们不如竞争对手做得好。

有趣的是，我们的研究结果表明，在我们制造的仪器所涉及的领域内，我们所提供的产品满足了美国大约三分之一的需求。如果把那些我们可以去竞争却并没有这么做的领域也算在内，那么美国整体需求的六分之一都是由我们来满足的。可这也表明我们肩负着一项责任，在这项责任下，我们正在为美国的整体技术成就做出巨大贡献：惠普的成就不仅具有真正的价值，在整体技术成就方面，惠普人所做的事情还具有重要意义。我们都见过重要科学作品的照片，也见过包括惠普所生产的仪器的照片。你们当中有些人还参观过我们客户的实验室，并且看到我们所制造的仪器正应用于重要的工作，比如科技领域、国防领域，还有许多其他领域。所以千万不要忽略我们的责任。

个人如何融入这样的情景？我们对公司进行了思考，并且发现不仅仅赚了钱，还做了贡献。我认为可以用同样的话来形容惠普人。当然了，在某种程度上来说，个人工作是为了赚钱，可我们还应该意识到，做着有价值工作的个人之所以从事这样的工作，是因为他们感觉自己正在创造价值。这对你与这些个人的交往非常重要。要知道，那些与你一起共事的人如果只为了金钱而工作，就做不出任何真正的贡献。我想要强调一点，如果人们为了做贡献而工作，他们会鞠躬尽瘁，因为在有了真正的目标之后，他们就知道要试

着完成哪些事情，并且会把自身的能力发挥到极限。这就是我们此前讨论的基本理念：目标管理和控制管理哪个更胜一筹。

换句话说，在讨论监督和管理的时候，我们说的不是军事化组织，在这类组织中，最高层的领导发布命令，层层传递至最底层，处在底层的人不提问，不究其原因，只管执行命令。这绝对不是我们想要的组织形式。我们觉得，那些人只有了解了他们在做什么，并且可以利用他们自身的能力去完成这些事，才能更好地完成目标。我曾注意到，每当我们提拔一个人，不再让他做日常工作，而是去做一个监督性的职务，那么这个人就很有可能因为权力而得意忘形。他们认为现在他们要做的事就是告诉别人要怎么做，而这种态度时常会引起麻烦。我们必须意识到，监督并非一种下命令的工作，监督这种工作就是给人们提供机会去有效和高效地利用他们的能力。并不是说不能下命令，我要说的是，你们要尝试获得的不在于此。这种方法的其中一项根本要求是我们一定要更为明确地了解公司的目标到底是什么，然后，把这些目标转化成为部门、团队以及下级组织的分级目标。

我们来更为具体地说一说惠普的目标。第一目标就是在电子仪器领域持续发展。惠普并不打算转战其他领域，至少在可以预见的未来不会这么做。惠普的仪器进入了科学领域、研发实验室。在生产测试应用设备领域，我们的产品也极其关键，在这样的领域内，人们需要仪器去测试他们所生产产品的质量。在现场维护方面也是如此，制成品运到现场，就需要我们公司的仪器来确保设备在交付后能正常工作。因此，惠普的仪器应用于三大领域：研发、生产和现场修护。这是惠普大部分产品的特色，我们一直在设计大多数