

Follow Masters

感悟大师经典 品位管理智慧

跟大师学 经营

无数商界精英秉承的理念和价值观



是企业家造就企业的辉煌还是企业成就企业家的精彩？微软、诺基亚、通用电气、福特汽车公司、戴尔公司等企业的经营案例为您再现经营舞台上的企业家风采。

吉林文史出版社
吉林音像出版社

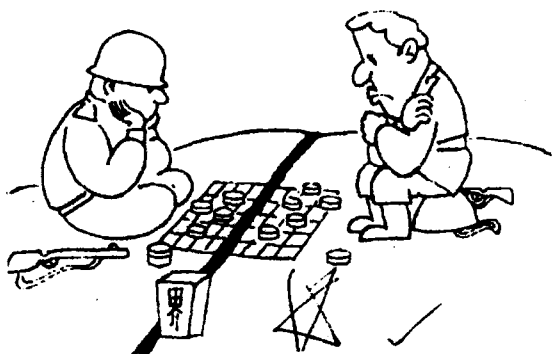
大师经典应用丛书

跟大师学经营

(下)

第四卷

丁华民 志敏 编著



吉林文史出版社
吉林音像出版社

图书在版编目(CIP)数据

跟大师学/丁华民主编。—长春:吉林文史出版社,2006.2

ISBN 7-80702-344-9

I.跟... II.丁... III.大师—学习—教育

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 080159 号

跟大师学

丁华民 志敏 编著

吉林文史出版社 出版发行

吉林音像出版社

北京潮运印刷厂印刷

开本:850×1168mm 1/32 印张:53

字数:1350 千字 2006 年 3 月第 1 次印刷

印数:5000

ISBN 7-80702-344-9/G·223

定价(全 6 卷):158.00 元

目 录

八 亨利·福特等和福特汽车公司.....	(193)
准则一:建立“流水生产线”,不断革新技术,降低成本 ...	(197)
准则二:选择了好人才就是选择了胜利	(203)
准则三:老面孔让人生厌	(206)
准则四:尊重每一位员工	(209)
准则五:恪守“黄金原则”	(213)
九 李嘉诚和长江实业集团.....	(215)
准则一:思考未来,经营现在,就会有超前意识	(222)
准则二:知彼知己	(225)
准则三:稳中求进、进中求稳.....	(230)
准则四:善意对财,敬意对人.....	(232)
十 迈克尔·戴尔和戴尔公司.....	(235)
准则一:尽量缩短与客户之间的距离	(239)
准则二:培训员工造就学习型组织	(246)
准则三:与供应商建立强势联盟	(250)
十一 约翰·钱伯斯和思科公司.....	(254)
准则一:良性并购,借助外力成“快鱼”.....	(257)
准则二:使公司成为“生态系统”的核心动源	(262)
准则三:赶在前头找到利润增长点	(264)
准则四:放权——将智力变成资本	(267)
十二 盛田昭夫和索尼公司.....	(271)
准则一:模仿起步,创新超前.....	(276)

准则二:创造需求,创造新产品.....	(280)
准则三:谨慎多元化	(284)
准则四:不唯学历,让专业人才发挥才能.....	(287)
准则五:经营数字化	(292)
十三 松下幸之助和松下电器公司.....	(297)
准则一:设立“事业部”在经营中独立自主创造	(301)
准则二:健全制度作保障,企业文化作动力.....	(305)
准则三:全体人员中实行同化经营	(309)
准则四:销售至上,防患于未然.....	(314)
准则五:集中智慧的全员经营	(323)
十四 沃伦·巴菲特和贝克夏·哈斯维公司.....	(329)
准则一:投资最有效益的公司	(333)
准则二:从长远利益投资	(336)
准则三:坚持投资简单易解	(338)
准则四:只选择自己熟悉的公司	(342)
准则五:将理性认识运用于经营行为之中	(346)
十五 布兰森和维珍集团.....	(353)
准则一:发现商机快速投资	(359)
准则二:简单明了地经营、宣传.....	(364)
准则三:品牌为核,松散组织公司.....	(369)
准则四:把经营管理权下放	(379)

八 亨利·福特等和 福特汽车公司

大师简介

亨利·福特(1863—1947),福特公司的创始人,著名的工业家。1863年7月30日,亨利·福特出生于密歇根州底特律市。父亲比尔·福特是个爱尔兰移民,是当地的一个农场主。亨利·福特从小就对机械和制造表现出了浓厚的兴趣和好奇心。他对机械和工具有一种天生的爱好,1879年亨利17岁时离开父亲的农庄来到了底特律,开始了他的汽车生涯。1903年6月16日,亨利·福特和11个初始投资人创办了福特公司,这是亨利·福特开创汽车制造业务的第三次尝试。1903年至1908年间,亨利·福特和他的工程师们狂热地制造了19种车型,从字母表中的A一直排到S车型。其中有些只是实验车型,从来没有上市。1908年3月19日,第一辆T型车终于开出福特汽车公司的大门,同年10月,投入大批量生产的福特

T型车开始出现在美国汽车市场,到1927年顽固的福特不得不让心爱的黑色T型车死亡,转产新的A型车为止,18年间福特汽车公司总共生产了1500万辆T型车,几乎占到当时全世界汽车总产量的一半。1913年,世界上第一个生产流水线在高地工厂的发电机车间建成,“福特工作法”正式诞生。1914年1月5日,亨利·福特宣布福特汽车公司的最低日薪为5美元——几乎两倍于当时的最低日薪,这震惊了全世界,并使福特本人成为了神话。1945年9月20日亨利·福特让位给孙子亨利·福特二世,后者在前者的基础上继续福特汽车的辉煌。1947年4月6日复活节,84岁的亨利·福特去世。

大师语录

昂贵就是最大的灾难。

——福特在遭受二次创业失败后彻悟此理
母亲给了我勇气、教我忍耐、自律和整洁，这是克敌制
胜的法宝。

——福特受母亲影响至深
不要指望得到那些永远得不到的东西。

——福特的理念
你时刻会面临艰难、失败和痛苦，但是你必须好好干。

——福特的坚韧
你可以同情，但不要同情自己。

——福特的同情逻辑
认定要做的事情，切不可半途而废。

——福特的做事观念
我一生都没有忘记两个人：一个是让我第一次打开怀
表的阿道夫，阿道夫让我对机械产生了极大的狂热；另一
个就是一位蒸机的主人，他让我第一次看到无轨蒸汽机，
看到了会走的无轨蒸汽机。

——福特谈影响自己一生的两个人
一个工作日 5 美元工资是降低生产成本的最好方法。

——福特以高薪带来高效益

人可以分为两类：一类是不能忍受单调的工作，另一类则专门喜欢单调工作。大部分人并不讨厌做单调的工作，只要不用做怎么费脑筋的工作就是好工作。

——“福特制”的理论根源之一

我个人认为，“战争”这个词是用穿过每个士兵胸膛的血淋淋的字母拼成的。我坚决反对战争！我宁愿把自己的工厂化为灰烬，也不愿让它为战争服务！

——福特 1915 年对于第一次世界大战的态度

为了实现和平，我愿意让我所有的工厂为战争服务，我愿意为我们的战士制造坦克、飞机和一切可能制造的武器。

——福特 1917 年 2 月对战争的态度

我们应当像过去重视机械要素取得成功那样，重视人的要素，这样才能解决战后的工业问题。而且，劳工契约要像两家公司签订商业合同那样，进行有效率、有良好作风的协商。

——亨利·福特二世对于职工问题十分重视

生产率的提高，不在于什么奥秘，而纯粹是在于人们的忠诚，他们经过成效卓著的训练产生的献身精神，他们个人对公司成就的认同感，用最简单的话说，就在于职工及其领导人之间的那种充满人情味的关系。

——亨利·福特二世的经营观

经营准则

一般人们都认为福特是著名的工业家，他将大规模生产技术介绍给了现代社会，从而提高了美国乃至全世界的生活水准，但是，福特其实更是一名经营大师，他是偏重自身经营的典范。他以流水线生产、五美元工作日将经营上升到“大有若无”的境界，尽管他的经营手段在今天看来，是粗线条的，但谁也不能否认，他掌握了经营中生产管理和员工管理的精髓。

准则一：建立“流水生产线”，不断革新技术，降低成本

纵观福特汽车一百多年的历史，每一次兴衰起伏，都与技术是否革新和成本是否降低有关。每次技术获得了革新，成本就得以下降。福特汽车就欣欣向荣。相反，每次因外界环境已发生了变化，相对来说，福特汽车的成本显得过高的时候，企业就陷入困境。这点既发生在亨利·福特身上，也在亨利二世的管理经营过程中得以应验。以上两点是所有经营要素中占第一位的要素。

在世界汽车制造史上产生过巨大影响的“福特生产方式”是一个应运而生的技术革命，即大规模低成本用流水装配线生产汽车的模式，它深刻地影响了人类的产业进程，是汽车制造方式上的一次飞跃。当时的社会大环境对

这种方式的出现起了很大作用。

美国芝加哥是全美肉类食品工业中心。这里的机械化屠宰场由一条条流水线组成。一头头活牛从被赶进屠宰流水线时起到流水线终端时，整牛已被分解成一块块“零件”。

这样的肉类食品工业改进屠宰流水线是福特汽车流水线所借鉴摹仿的直接样板。芝加哥的屠宰流水线是将一头整牛一块一块肢解成“零件”；而福特创造的汽车生产流水线则是将一个个汽车零部件组合成一辆整车，二者的流程刚刚相反。

市场上对 T 型车的需求量急剧增长时，福特公司还是靠技工手工组装。福特渐渐意识到，这种原始的生产方式——组织装配技术与工序应该和马车一样退出历史舞台了。

考察了芝加哥屠宰流水线后，福特深受启发。他果断地下令：

“向外采购引擎和零件的方式应停止使用，此后要改为引擎、零件的装配拼装流水作业的方式。”

说干就干。福特从各地拉来了几位管理和设计高手来实施福特公司生产方式的转换。

一辆福特汽车大约有 5000 个零件，过去的组装方式犹如建筑工人在一个地点，将一幢房子从地面慢慢造出来，效率不高，场地上零件堆放无序混乱。福特决定改变这种生产方式。因此，他醉心于研究大规模的生产流水装

配线,渴求汽车生产的连续化、专业化、合理化,使各种设备井然排列,使工件能不受阻滞地从一台机床“流向”下一台机床,连续高效地生产。

为了尽快实现设想,福特把家搬到了工厂,并亲临第一线,从不放过每一个改革和创新的机会。年近五旬的百万富翁福特,每天早晨7点钟就开始巡视在工厂的各个部门之间。

在公司专家的精心设计下,厂里进行了一次又一次流水线的试验。1913年8月,在新工厂成功地进行了“运动中的组装线”试验。

整条组装线由一台卷扬机上的—根钢丝绳缓缓牵动,试验以汽车底盘开始运行,以成品T型车终止。行进中的组装线每一分钟都处于“生产”之中,6名组装工随工件移动,一会儿在地上行走,一会儿坐在车架上随车移动。所有的零部件和必要的工具都放置在流水线沿线选好的特定位置上,伸手可取。当一辆车缓缓行进到终点,组装便宣布完成。这次成功的组装试验,结束了以前总装线上拥塞不堪的局面,并把组装一辆T型车所需的时间缩短了50%。

1914年1月,公司安装了第一条全过程链式总装配传送带。3个月后,创造了93分钟内从无到有地组装一辆汽车的世界纪录。不久,总装配线两边又安装上了悬空的移动式供给线,解决了场地的拥塞问题。

但由于传送带系统的日益复杂,总装配线越来越受局

部牵制，生产线上任何一处发生严重事故，都会导致全线停车。如何把各种零部件定时定量、准确无误地送至总装配线的问题尚待进一步解决。由于当时福特 T 型车的许多部件仍靠手工制作，所以次装配线常常落到总装配线之后，生产上很难协调一致。

此时的福特公司人才济济，闯过这道难关易如反掌。经过三位青年经理索伦森、马丁、努森，机械师埃姆、“千里眼”摩根那、“探子”功德雷、“检查官”韦德罗等人的攻关，最终使次装配线得以适应总装配线，崭新完善的“福特生产方式”终于诞生。这种“流水装配法”当时称之为“福特制”。福特制继承和发展了老派的泰罗制的原理，可以对整个工艺过程同时进行管理。

福特认为这种新的生产方式的革新之处在于：它使工业劳动的陈旧套路为之一新。他说：

“问题在于当所遥控的机器连续开动时，新方式是把作业向人移动，而非过去一套是人向作业移动。过去那种弯腰从地上把工具及零部件提起来的劳动并不是生产劳动，而是劳累。所以，材料应该全部放在工人齐腰的高度。”

现在看来，流水作业所创立的劳动原则或劳动哲学是：第一，工人在劳动中不需要走动；第二，工人在劳动中不必弯腰。这种流水作业法和生产标准化，缩短了作业工时，节省了搬运时间，缩短了整个生产周期，提高了劳动生产率。它所产生的积极影响至今在汽车工业中仍然可以

见到。

亨利·福特的成功来源于自己的“福特制”流水装配法。但没过多久,这一做法就被其他汽车公司效仿。通用就是其中一个。通用通过自己的努力,使得福特汽车的流水线生产不再是有绝对的优势。渐渐地通用开始超越福特。

当福特汽车公司开始衰落时,通用汽车公司在艾尔弗雷德·斯隆领导之下,开始了长时期的繁荣。斯隆在1926年担任通用的总经理,他是创造这家现代化公司的组织天才。通用是专制独裁的福特的对立面。斯隆写道:“所有政策在交由各人实施之前都必须经各委员会评议和批准。换句话说,通用是由一群非常能干的人集体管理的。福特并没有集体管理的规定这一类东西。

亨利·福特把权力集中在自己手中,而分散经营则是斯隆的组织方法的秘诀。斯隆把许多家比较小的公司合并为一家大公司,但坚持小公司有自主权,相互之间可以同外界一样展开竞争。每个单位或公司有自己的管理机构和严格的财政管理权。

斯隆比福特的高明之处在于,他能看到汽车的式样经常翻新有利于销售。也正是斯隆,他创造了汽车工业时代的重大特点之一——式样年年翻新。当老亨利告诉公众,他们可以买到T型汽车;而且只能买到黑色的T型汽车时,斯隆却向他的顾客供应形形色色的车子。向富豪供应“凯迪拉克”,向中等富裕的人供应“奥尔兹莫比克”,而向

不那么有钱的人则供应“雪佛兰”。

四十年代初期,福特已陷于困境,而通用则欣欣向荣。当公司的总经理埃德塞尔·福特,即公司创建人之子、亨利二世之父,因患胃癌于1943年5月26日去世之后,福特的情况变得更糟糕了。

这回该轮到亨利二世上场了。

亨利二世在别人帮助下,大胆革新建立了一套可使福特兴旺发达的财务管理制度。他说:“为了使一家公司赚钱,你得控制成本,各方面的成本,无论是行政方面的还是生产方面的都要加以控制。”

另外,亨利二世还大胆启用艾柯卡,帮福特汽车推出新产品,实现技术革新。

在绝对保密和不事张扬的情况下,艾柯卡监督开发了另一个新款车 Cougar。这款车与通用汽车公司的运动型车 Corvair Monza 很相似,价位略高于福特雷鸟车。新车摒弃了过分华丽的外表,同时却保证了高质量和合理的价格。

在细心监督开发工作的同时,艾柯卡决心搞好对它的公众推广工作。按照习惯,新车推出大部分都安排在秋季。为了最大限度地赢得媒体的注意力,艾柯卡在3月份安排了大量报纸和电视的营销闪电战。

1964年3月9日,崭新的 Mustang 车(由于原来的名字不够出色,新车推出时改用了这个名字)登台亮相了。当时,几乎所有的媒体人士一片欢呼,福特公司内部对这

个计划毫不知情的人也欣喜若狂。Mustang 成为这个春季亮相轿车的主角，在美国发行量分别有数百万的杂志《时代周刊》和《新闻周刊》都把它的情影登在了封面上。

但是首度亮相取得成功是否意味着销量一定会好呢？

答案很快就出来了。让艾柯卡欣喜的是，人们络绎不绝地来到全国各地的福特厂商处询问定购 Mustang。经过一段时间之后，甚至不仅局限于年轻的购车者，年长的经验丰富的驾车者也加入了购车的行列。随后的一年中，福特卖掉了四十一万九千辆 Mustang 车，这在新款车推出第一年的销售中是个创纪录的销量。

这是福特汽车实现革新的一大收获，只不过这次收获是亨利二世借助艾柯卡完成的。此举使福特汽车找到了胜出通用汽车的方向。

准则二：选择了好人才就是选择了胜利

当年，亨利·福特创建“流水线生产方式”时，并不是单枪匹马，他借助了别人的力量。

其中之一就是后来成为底特律市市长的詹姆斯·库森斯。这个机灵的合伙人帮助福特建成了一条流水生产线和一个完善的销售网。

另一位是弗兰德斯，他在就任福特公司生产经理后，不但改装了旧设备，添置了新设备，而且简化了 1000 多名工人的工作程序，使工厂大为改观。为实施流水装配线打

下了坚实的基础。

当亨利二世在 1945 年 9 月被任命为福特的总经理时，他面对的是一家每月亏本九百万美元的公司。“当时公司正摇摇欲坠，濒于破产。”福特的一个董事这样说，想知道从何处入手解决问题是困难的，因为什么账册都没有。公司从来没有决算制度，连死掉的职工的名字也仍旧留在工资单上。

公司缺乏得力的经理，正如它没有完善的账目一样。“很遗憾，公司的高级管理人员是不称职的，”福特的一个前董事说，“主要问题在于，在公司担任高级职务的五百个人中没有大学毕业生。”

亨利二世不得不进行一些彻底的改革。他知道单靠他自己是不可能把公司管好的，并认为：“（公司）需要一个具有全面管理经验的人，他懂得采纳些什么，取消些什么，使得这个地方精神振作起来，并且把通用汽车公司的一些制度和办法带进来。”

亨利找到了他所要找的人。此人就是通用的副总经理欧内斯特·布里奇。

当布里奇在 1946 年 7 月到福特工作时，发现“事情很糟糕，公司财产净值总共只有六亿多一点”，“大多数机器和厂房陈旧过时，财务报表象乡下杂货铺的账簿一样”。布里奇回忆说，“总而言之，对于一个现代化企业来说，这种情况太可怜了。”

布里奇在福特任职的第一年就使公司转亏为盈——