

BIAOGAN ZHIDAO

[你能学到的企业经营管理各方面最顶级智慧!]

标杆之道

世界顶级企业的
赢家之道

企业篇

阮立军◎编著

宜家 丰田 星巴克 戴尔 麦当劳 宝洁 IBM GM 百事可乐 惠普 微软
知识管理 人性化 挑战强者 管控模式 转型 产品推新 人力资源 直销 蓝海 精益化生产 差异化

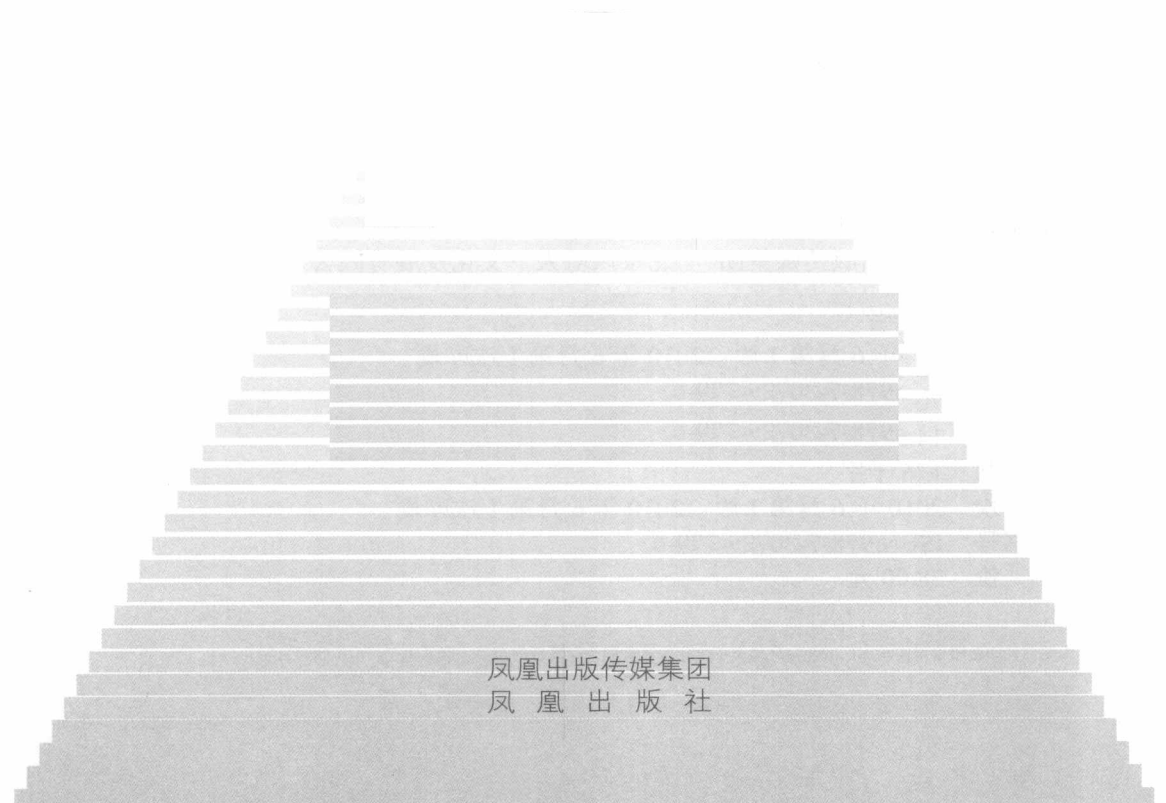
凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

BIAOGAN ZHIDAO

[你能学到的企业经营管理各方面最顶级智慧!]

标杆之道

世界顶级企业的
🌀 赢家之道 🌀



凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

标杆之道. 企业篇, 世界顶级企业的赢家之道/阮立军编著. —南京: 凤凰出版社, 2010.6

ISBN 978-7-80729-779-6

I. ①标… II. ①阮… 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 (2010) 第 084620 号

书 名 标杆之道 (企业篇)

著 者 阮立军
责任编辑 钟殿舟
出版发行 凤凰出版传媒集团 凤凰出版社
出 品 凤凰出版传媒集团 北京凤凰天下文化发展有限公司
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
印 刷 北京嘉业印刷厂
北京市大兴黄村卫星城东
开 本 700×1000 毫米 1/16
印 张 14.5
字 数 176 千字
版 次 2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷
标准书号 ISBN 978-7-80729-779-6
定 价 28.00 元

(本图书凡印装错误可向承印厂或北京凤凰天下文化发展有限公司发行部调换, 联系电话: 010-58572106)

·—| 序 言 |

别关注成功史，应关注优势

中国经济经过 30 多年的改革开放，涌现了一批有影响力的企业，也成就了一批有影响力的企业家，而国际上的知名企业也纷纷进驻中国，他们共同在市场上演绎着各自的精彩。

也许是中国人的习惯，一到比较整数的年份，就喜欢进行总结，于是，我们看到各种企业或者企业家的成功史出版了。而读者，在读着这些成功史的时候，感慨万千，随着主人公的命运心潮澎湃。

可是，我要向希望看别人成功史而自己获得经验的读者大喝一声，赶紧放下它，因为成功史只是迷魂药，在你阅读的时候会觉得心得良多，但是放下书，你更可能记住的是故事，是情节，是细节，真正对你有价值的东西并没有留存。

对于那些成功的企业或者个人，关注他们的成功并没有多大价值，因为现在的环境、资源、条件都已经不同了，他们的操作手法也就面临着因条件的差别而失效的风险。

但是，他们的优势和思维是可以学习的。我们需要学习顶级企业家或者企业做得最好的方面，而不是熟读他们的成功史，向他们最具优势的地方学习，这才是他山之石。

如果你真的希望从别人的成功中学到对自己有用的东西，那就请您阅读这套书，本书将您从企业家或者企业成功史的故事、情节和细节中脱离出来，帮助您抽丝剥茧，直抵企业家和企业最优势的方面，将每一位企业家和每一家企业放在全市场的范围内进行比较，抓住他们做得最好的方面进行总结和提炼，让您一步就看到最顶级的市场经营管理智慧。

一句话：别关注成功史，应关注优势。

下面是书中总结的企业家和企业最优势方面：

- 柳传志的接班人培养；
- 张瑞敏的内部市场链；
- 任正非的企业文化建设；
- 王石的规范化；
- 马云的创业；
- 史玉柱的东山再起；
- 牛根生的品牌营销；
- 梁庆德的价格战；
- 黄宏生的危机应对；
- 王传福的成本创新；
- 郭广昌的多元化；

微软的技术知识管理；

惠普的人性化；

GE 的集团管控；

IBM 的转型；

百事可乐的挑战强者；

宝洁的推新品；

麦当劳的人力资源管理；

戴尔的直销；

星巴克的蓝海；

丰田的精益化生产；

宜家的差异化。

· | 目 录 |

第 1 章 跟微软学知识管理

1

- 一、用技术升级引领市场 / 2
- 二、只专注于最擅长的 / 4
- 三、产品标准到行业标准，拉动效应 / 7
- 四、首席架构师 / 10
- 五、善用优秀人才的头脑 / 12
- 六、“卓越工程”部门与“内部网”模式 / 14
- 七、情报的收集和深度挖掘 / 17

第 2 章 跟 GE 学集团管控

21

- 一、根据情况选择和转换管控模式 / 22
- 二、战略决定管控模式 / 24
- 三、组织结构扁平化建设保证信息畅通 / 28

四、“六西格玛”保证管控模式及质量的提升 / 30

五、“无界限组织”调动员工参与
管控模式的转换 / 32

六、“群策群力”为管控模式想出最好
的方法 / 34

七、用管理系统保障管控模式的运行 / 37

第 3 章 跟惠普学人本管理

40

一、惠普之道的核心 / 41

二、让员工决定自己的工作 / 45

三、宁要员工，不要利润 / 48

四、给员工的不仅是工作 / 50

五、好的管理者就是好教练 / 54

六、营造人性化的企业文化 / 57

第 4 章 跟宝洁学推新品

61

一、靠不断的创新与推新而成长 / 62

二、独特的品牌管理系统 / 63

三、项目负责制 / 66

四、“开放式创新”模式 / 67

五、利用“口红效应” / 71

六、让消费者决定 / 74

七、准确定位助推新 / 77

八、推新中的情感诉求 / 78

第 5 章 跟 IBM 学战略转型 81

- 一、从困厄到辉煌的转型之路 / 82
- 二、企业文化是转型的最大障碍 / 85
- 三、从向内到向外：客户和媒体 / 86
- 四、组织变革和重组 / 90
- 五、现金流无比重要 / 91
- 六、市场导向的企业文化 / 93
- 七、战略伙伴关系 / 96
- 八、差别工资制 / 98
- 九、抓住转型的九个关键环节 / 100

第 6 章 跟丰田学精益生产方式 104

- 一、精益生产的核心思想 / 105
- 二、精益生产体系 / 108
- 三、谁也不许浪费 / 116
- 四、任何事都可以改进 / 118
- 五、让员工自己解决问题 / 122
- 六、用制度保证精益的实施 / 125
- 七、让精益成为一种习惯 / 128

第 7 章 跟麦当劳学人力资源管理 132

- 一、基于价值观的人才标准 / 133
- 二、选人的 STAR 模式和 OJE 标准 / 135

- 三、从零开始的职业通道 / 137
- 四、培养出接班人自己才能晋升 / 139
- 五、让资深的营运人当培训老师 / 141
- 六、考核并非只有年终一次 / 144
- 七、“走动式”管理 / 146

第 8 章 跟百事可乐学挑战强者 150

- 一、从挑战者到并行者 / 151
- 二、利器一：价格战 / 152
- 三、利器二：占领年轻人的口味 / 154
- 四、利器三：动摇对可口可乐的信仰 / 156
- 五、利器四：文化和政治也是竞争手段 / 158
- 六、利器五：利用最红明星助阵 / 160

第 8 章 跟星巴克学“蓝海”战略 165

- 一、“红海”之险与“蓝海”之美 / 166
- 二、“蓝海”战略的核心是价值创新 / 169
- 三、在产业边际寻找商机 / 171
- 四、关系就是资本 / 174
- 五、重建“满足客户需求” / 177
- 六、身边的“蓝海”战略 / 180

第 10 章 跟戴尔学直销 184

- 一、戴尔的直销传奇 / 185

- 二、直销模式的五个内涵 / 187
- 三、关心客户会与微服私访 / 190
- 四、细节是直销的支撑 / 192
- 五、最多只保证五天的库存 / 194
- 六、搭上网络快车 / 196
- 七、再好的模式也要本土化 / 198

第 11 章 跟宜家学差异化经营

201

- 一、独辟成功的蹊径 / 202
- 二、绝对控制产品品牌 / 204
- 三、“主动体验”式购物 / 206
- 四、无声胜有声的销售方式 / 209
- 五、设计从价格开始 / 210
- 六、目录手册而不是广告 / 212
- 七、全面成本管理 / 215

·—| 第 1 章 |

跟微软学知识管理

从 BASIC 到 DOS，从 DOS 系统到 Windows 系统，从 Office 到浏览器，从 Windows 2000 到 2003、2007、XP，微软一步步引导消费者对操作系统进行升级，从而将全世界的计算机生产厂商都变成自己的“打工仔”，微软的知识管理在其中发挥了重要作用。

一、用技术升级引领市场

1975年，微软公司创立于新墨西哥州的阿尔伯克基。微软建立初期，公司的主要业务是用 BASIC 语言为用户编写应用程序。比尔·盖茨主要从事销售、投资、广告、编码等工作，当时他还不到 20 岁。

1978年微软开始扩展业务，除 BASIC 外，也提供 COBOL、FORTRAN 以及 PASCAL 的编译程序。到 1978 年底，微软的营业额比 1977 年增加了一倍，达到百万美元，公司员工也由 6 人增加到了 13 人。随着公司的不断发展，1978 年微软公司移至西雅图，1979 年公司的营业额达到了 250 万美元。

1980年，微软抓住了一个重大的机会，那就是与 IBM 签约，为其提供软件产品。这一合作引起了巨大轰动，因为像 IBM 这样的业界巨人，居然与一个仅由 25 岁的年轻人创办的小公司合作，这不能不让世人惊奇。

到了 1981 年，微软已拥有了 100 多名员工，其中 35 人专门负责 IBM 的项目。微软提供的 MS-DOS 操作系统被 IBM 采用作为其 PC 机的工作平台。同年 8 月 1 日，IBM 正式宣布了这种微型机的问世，并在两个月内将其推向了市场。这使得 MS-DOS 成为一种行业标准，在这之后，许多微型机制造商纷纷采用 MS-DOS 作为产品的操作系统。

1983年，为了设计一种可以超过 MS-DOS 市场的产品，微软宣布，在 IBM 个人计算机上引入图形计算功能，这一产品被命名为 Windows。Windows 的功能强大，操作简单，这使得微软进

一步独占软件市场，无人可以与之匹敌，并且真正地实现了“打开视窗，独霸天下”的梦想。

1984 年，莲花软件公司以其 Lotus 软件异军突起，对微软造成极大威胁，微软公司开发了 Excel 以应对 Lotus 的挑战。1985 年 3 月，微软的 Excel 公开演示，获得成功，受到用户的青睐。微软再次成为应用软件领域的标准制定者，也就在这一年，微软的员工人数增加到 910 人。1986 年 3 月，微软在 NASDAQ 上市并获得巨大成功。

1990 年 5 月 22 日，微软“视窗 3.0”问世，这意味着微软将不再依靠 IBM，不再考虑 IBM 的硬件。相反，IBM 今后硬件设计则必须考虑微软的软件支持。同年 11 月，多媒体个人计算机（MPC）正式问世，MPC 的支撑软件也是微软的操作系统。微软公司掌握了 MPC 的控制权，成为颁布行业标准的最终胜利者。毫无疑问，谁建立了行业标准，谁就拥有了“摇钱树和聚宝盆”。

1995 年，微软推出了意在构筑信息高速公路的“视窗 95”，“视窗 95”最大的进步就是增强了计算机的联网功能。这标志着微软公司在占领了多媒体技术标准这块阵地之后，又开始向信息高速公路发起了冲锋。

1998 年，微软公司的收入达到 140 亿美元，利润高达 40 亿美元，增长率比 1997 年提高了 23%。在全球软件行业之中，微软公司的收入占 10% 以上，利润占 30% 以上。2002 年，微软公司的营业额又猛增到 252 亿美元。

经过不到 30 年的发展，微软就由一个名不见经传的小公司发展为世界 500 强企业之一、世界第一大软件供应商。这不仅源于在新经济条件下，微软属于一个有着较大发展潜力的行业，更主要的是微软实施了正确的知识管理模式，并把知识资本当做核

心竞争力，使企业保持了长期稳定的发展。

三四百年前，知识是在很长的时间里慢慢积累起来的。但自工业革命以来，科技的进步已经不再是靠历史的积累，而是靠不断的创新。特别是信息革命后，科技的成长往往会呈现出指数增长的趋势。在信息技术方面，过去 10 年中人类获得的知识和经验毫无疑问已远远超过了过去百余年的积累。

微软深深地理解到在这样大环境中把握技术方向的重要性。当微软在早期的 BASIC 产品中获得成功，开始投入 DOS 的研发。DOS 成功后，又立即将资金和人力投入到新技术的研发中，并成功推出了 Office 系列软件产品。随后，微软又利用 Office 等软件获得的积累，开始了 Windows NT、Windows 2000、Windows XP 等新一代操作系统的研发。当 Internet 浪潮到来时，微软不失时机地投身网络研发领域，并不断推出新的产品。今天，微软又把大量的资源投入到“无缝计算”的核心方向，在发展移动软件、数字电视、MSN、XBOX、高可信度计算、自然用户界面等方面不断创新。

在技术浪潮的推动下，微软总是把技术研发和知识管理摆在首要地位，并将技术和知识看做公司最大的可长期发展的财富和优势。微软在 2005 财政年在研发领域投入大约 85 亿美元，超过其营业额的 1/5，这个比例在“世界财富 500 强”的企业中居首位。

二、只专注于最擅长的

微软是一家专注于软件技术和软件产品研发的公司，也是第

一个将软件做成一个产业的公司，而不仅仅是将软件作为硬件的附属品。

微软的主体始终是软件，微软绝大部分销售收入也是由软件创造的。虽然微软也投资于 MSN 等内容服务和 XBOX 等硬件产品，这些产品的最终目的还是推进软件和软件平台。微软对自己的定位是，在信息产业的整个生态系统中，专注于扮演纯粹的软件提供商的角色，其他的角色由戴尔、HP、Accenture 等公司扮演。只有这样，微软才能把自己的专长做到最好，以保持软件领域的领先地位。

为了集中核心力量，微软一成立就将自己的目标市场锁定为个人电脑用户，锁定为个人电脑用户对软件的需求。正如盖茨曾经说过的：“微软的奋斗目标是通过开发软件，使 PC 不仅是服务于政府、企业的高尖技术产品，而应成为家家户户桌面上既功能强劲又易于操作使用的工具。”

在个人电脑之前，软件都是同相应的硬件平台紧密绑定的。如 IBM 的软件只运行于 IBM 的机器，而 HP 的软件只运行于 HP 的机器。微软将软件从硬件中剥离出来，并让软件运行于各个不同品牌的个人电脑。

这个简单的主意为微软带来巨大的市场，让开发成本分摊于庞大的用户群，并因此降低了软件价格。这是一种冒险，因为这让微软同 IBM 一类的硬件厂商对立，然而最终的结果是，微软赢了。

如果说以“软”致胜使微软迈开了成功的第一步，那么之后的视窗更使得微软如虎添翼。

1995 年，微软推出真正强大而完整的 32 位图形化操作系统——视窗（Windows）95 版和视窗 NT 版。新产品充分支持英

特尔奔腾微处理器以及网络和多媒体厂商的硬件功能，使用户得以享受多媒体、资源管理器、高速运算、集成网络、免费互联网浏览器等多项功能。

一时间，微软的竞争优势增加了好几倍，Sun 公司、甲骨文公司甚至 IBM 公司都把微软视为最大的对手。

视窗 95 的背景是令人遐想无限的蓝天白云，给人以耳目一新的感觉，这也表明了微软人的用心和标新立异的创新思维。然而，视窗 95 推出的意义不仅在此，更重要的是它开启了操作系统研发的新大门，是解放计算机的强大推动力，为计算机更广泛的进入个人消费创造了条件。

随着 Nvidia 推出 Tegra 移动处理器后，有传言说微软将推出自主品牌的智能手机，其将采用 Tegra 移动处理器作为芯片。正当这则消息传得沸沸扬扬的时候，微软官方站出来辟谣。微软高级副总裁兼移动通信业务部主管说：“微软并没有计划推出自主品牌手机，而更多的则是放在 Windows Mobile 软件系统的开发上。”

虽然微软也进入娱乐和电子产品等消费者业务领域，微软 Xbox 电玩系统自 2001 年发布以来在全球共售出 3 900 万部，称得上是该公司在消费者领域毫无争议的热卖产品。但是，相比于视窗产品，这一类业务占微软业务的比重不足 1%，微软依旧是一家非常专注的公司。

“专注”对公司很重要，因为一个公司的成功也来源于管理者或领导者的注意力。许多公司的领导者可能会因为急于发展，带领公司向多个不同的方向发展。比如，某些大型 IT 企业在积累了一定财富后就会把资金投入到硬件、服务，甚至房地产、传媒等其他领域和行业中。这么做就分散了公司的注意力和战斗