

我的
第一本 **智慧** 哲理书

从 **88** 个
企业案例中
学管理

李芳 编著

它

不是单纯的图画:

它

不是单纯的案例书

它

是三者的浓缩和结合

它

不是单纯的管理指南

弗布克看哲理画学智慧系列

我的第一本智慧哲理书

——从 88 个企业案例中学管理

李 芳 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

我的第一本智慧哲理书：从 88 个企业案例中学管理
/ 李芳编著. —北京：人民邮电出版社，2013. 1

(弗布克看哲理画学智慧系列)

ISBN 978-7-115-30009-6

I. ①我… II. ①李… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 267692 号

内 容 提 要

本书精选英特尔、松下、宝洁等名企的 88 个案例，从团队、创新、营销、危机、初创、常青六个角度出发，探讨了企业管理的得失。作者在书中采用哲理画、故事、观点、技巧相结合的方式，全方位分析了现代企业长期发展所需要的竞争力。本书每一小节都保持了篇幅短小但内容精悍的特色，方便读者在忙碌的空隙阅读。

本书适合企业管理者阅读，也可供培训师开发管理培训教材时参考使用。

弗布克看哲理画学智慧系列

我的第一本智慧哲理书——从 88 个企业案例中学管理

◆ 编 著 李 芳

责任编辑 乔永真

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市潮河印业有限公司印刷

◆ 开本：800×1000 1/16

印张：12.5

2013 年 1 月第 1 版

字数：52 千字

2013 年 1 月河北第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-30009-6

定 价：28.00 元

读者服务热线：(010) 67129879 印装质量热线：(010) 67129223

反盗版热线：(010) 67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

目 录

第一章 团队篇	1
第一节 英特尔的创新文化	3
第二节 松下以忠选人	5
第三节 宝洁的培训文化	7
第四节 IBM 的长板凳计划	9
第五节 惠普的目标管理	11
第六节 FedEx 的高效协作	13
第七节 通用电气的出击	15
第八节 玫琳凯的人性化激励	17
第九节 宝洁 IDS 的绩效考核	19
第十节 FedEx 的三大沟通制度	21
第十一节 索尼的衰落	23
第十二节 张瑞敏借钱	25
第二章 创新篇	27
第一节 制度创新带来活力	29
第二节 “快乐伤口”创可贴	31
第三节 诺基亚的华丽变身	33
第四节 百度的“硅谷式”管理	35
第五节 美体小铺的道德营销	37
第六节 海尔“洗地瓜洗衣机”的发明	39

第七节	华为的流程创新	41
第八节	百事可乐的“Social 试验”	43
第九节	宜家的购物新体验	45
第十节	雀巢模块组合的营销	47
第十一节	凡客诚品的“病毒式”营销	49
第十二节	将买卖变为价值需求	51
第十三节	给员工营造家的氛围	53
第十四节	苹果——创新允许失败	55

第三章 营销篇

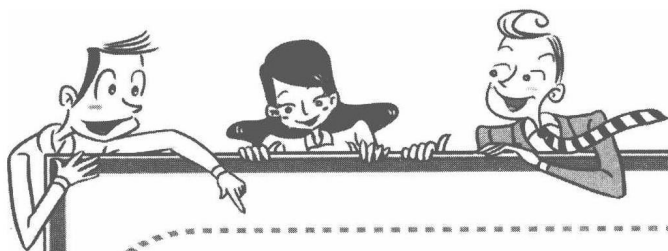
第一节	加多宝“王老吉”：预防上火的饮料	59
第二节	Lee 牌牛仔，抓住目标市场	61
第三节	宝洁的品牌管理	63
第四节	给李维斯融入文化	65
第五节	脑白金广告打江山	67
第六节	李宁网上找渠道	69
第七节	惠普的定价策略	71
第八节	索尼新产品的口碑营销	73
第九节	可口可乐火炬传递网络营销	75
第十节	新浪微博快跑：随时随地分享	77
第十一节	肯德基的中国化历程	79
第十二节	宝洁促销“象牙皂”	81
第十三节	马狮的关系营销	83
第十四节	戴尔公司的定制化营销	85
第十五节	大荣百货的服务营销	87
第十六节	宝洁公司的概念营销	89

第四章 危机篇	91
第一节 新航的危机预防	93
第二节 奔驰和农场主	95
第三节 得不偿失的中毒风波	97
第四节 靠制度度过人才荒	99
第五节 麦当劳决策失误惹危机	101
第六节 惠普裁员讲方法	103
第七节 杜邦的凤凰涅槃	105
第八节 输给速度的雅培	107
第九节 G 公司封口惹纠纷	109
第十节 麦当劳正“名”之战	111
第十一节 俏江南主动担责任	113
第十二节 肯德基统一发声赢契机	115
第十三节 麦当劳微博度危机	117
第十四节 强生的危机善后	119
第十五节 英国航空重塑企业形象	121
第五章 初创篇	123
第一节 Shopping. com 网站的融资	125
第二节 创新工场的创立	127
第三节 屈臣氏的三大理念	129
第四节 百度的创立	131
第五节 华为的薪资制度	133
第六节 个人计算机时代将是趋势	135
第七节 苹果的胜出	137
第八节 行动迅速的默多克	139
第九节 山姆·沃尔顿的抉择	141

第十节	微软坦荡赢商机	143
第十一节	芭比娃娃诞生记	145
第十二节	星巴克的成功	147
第十三节	三星的坚持	149
第六章	常青篇	151
第一节	“砸”出来的海尔	153
第二节	克罗格公司，顾客至上成大业	155
第三节	谷歌创新之道	157
第四节	好时的理想	159
第五节	丰田公司将企业文化进行到底	161
第六节	华为，只以成败论英雄	163
第七节	微软的远大目标	165
第八节	惠普的七大核心价值	167
第九节	格力核心竞争力赢市场	169
第十节	宝洁开放性创新	171
第十一节	可口可乐的扩张	173
第十二节	在冒险中诞生的摩根帝国	175
第十三节	米勒啤酒的崛起	177
第十四节	松下电器的宽容	179
第十五节	偏执狂松下幸之助	181
第十六节	斯托拉公司的发展史	183
第十七节	永不满足的宝洁	185
第十八节	李嘉诚重视接班人的培养	187

第一章

团队篇



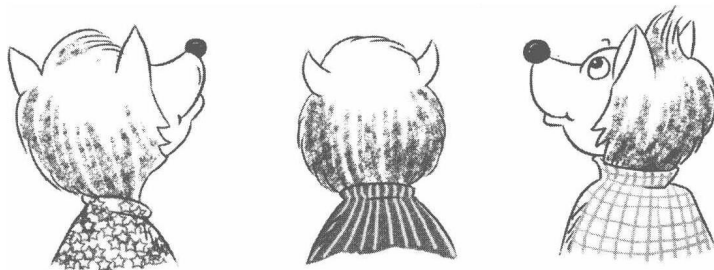
乔布斯不是天才，苹果公司的成功也并不是出于侥幸。在辉煌而明亮的光环背后，我们应该看到他们背后的那个团队：他们锐意进取、激情迸发、创意频出、执行高效……这样的团队造就了今日的苹果帝国。

你们的企业有这样一个团队吗？这样的团队需要怎样去建设呢？

第一节 英特尔的创新文化



团队文化



—— 文化是团队发展的灵魂。



英特尔公司喜欢创新型员工，他们鼓励员工冒险，推动员工在掌握足够的信息之后，通过各种弹性执行方案降低风险，并引导他们从中汲取经验和教训。这种冒险、创新文化被明确地写进了英特尔的企业文化中。

现任英特尔中国新业务拓展部总经理洪力，在1999年曾担任英特尔亚太区总裁技术助理。在那期间，英特尔鼓励员工冒险、创新的文化让他记忆深刻。当时，洪力每天工作兢兢业业，每天早上七点半上班，很晚才回宿舍。一年后，亚太区总裁约翰找到他说：“我觉得你的工作量不够。”洪力感到很委屈，我每天这么努力为什么还工作量不够？约翰解释说：“你确实花了很多时间，也很辛苦，但在这一年里，我没看见你犯错误，这对我来说是不可接受的。因为你只做了你熟悉的、让你感到很舒服的工作，花在小的方面的精力使你失去了其他机会，不能去把握创新的机会。”

经过这番对话，洪力才真正明白英特尔对创新文化的重视程度。英特尔创立40多年来，其发展无不得益于创新文化。

松下幸之助说：“一个企业首先要‘制造’人，然后才是‘制造’产品；而‘制造’人才和品牌的唯一工具只能是文化。”华为的狼性文化促进了它的发展，丰田滋生的傲慢文化导致了“召回门”事件。文化是一个企业的灵魂所在，决定着一个企业发展的深度和广度。



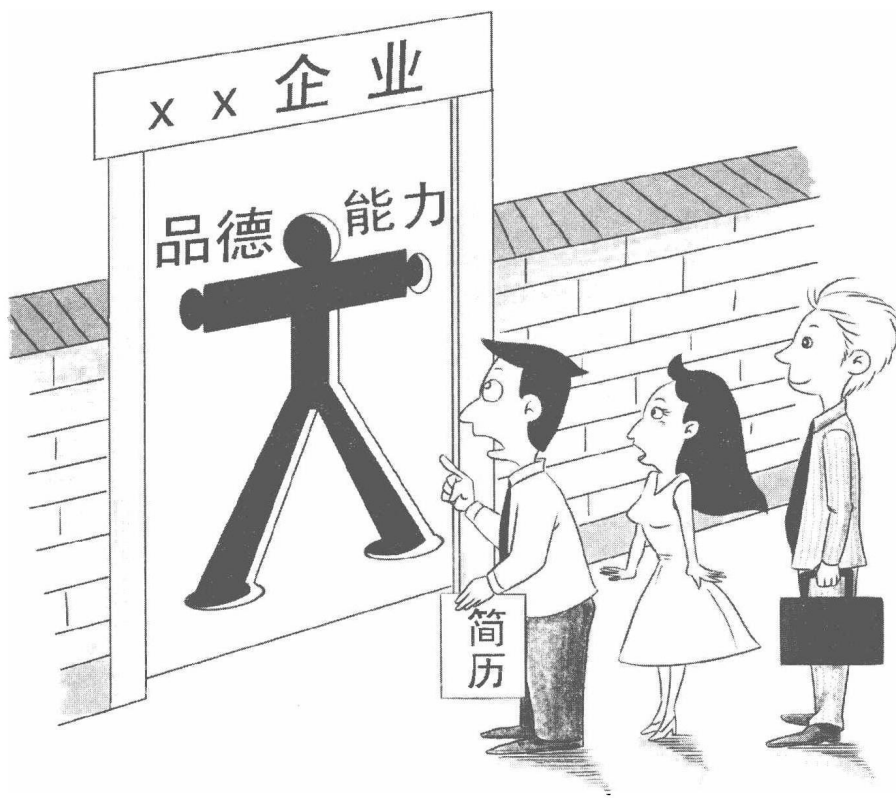
企业应该具有文化，和行业、规模无关，野心勃勃的小企业更需要一种大文化。企业文化并不是凭空捏造的，它需要管理者结合行业和企业需要，制定属于自己的企业文化：

- 一个处在萌芽期的企业需要一种进取和无所畏惧的豪情；
- 稳定期的企业一般需要一种抗去员工惰性和预防企业走下被路的企业文化。

第二节 松下以忠选人



人才选择标准



—— 人才选择有标准。



企业需要不断招募优秀的人才，以促进企业持续发展。在招聘的过程中，企业的招聘标准对人才选择的优劣有直接的作用。松下电器在招聘人才时，非常看重员工的忠诚度，松下本人不主张挖竞争对手的“墙脚”。他说：“被挖来的人不一定全是优秀人才，虽说其中可依赖的人也许不少，但肯定有不可靠者。”他主张招募适用人才，“能力过高者，不见得适用于本企业。对于想从事新工作的人，只要他人品好，企业就可以让他先学习再上岗，不必非用有经验的人不可。”

松下电器还要求员工：具有谦虚学习的心态，这样才能创造物美价廉的产品造福社会；能够主动去工作，有成为社长的心态，能不断成长；有创新能力，不拘泥于陈旧的思维中，能发现新的市场机遇；充满热情 and 责任心，因为“人的热忱是成就一切的前提，事情的成功与否，往往是由做这件事情的决心和热忱的强弱而决定的。碰到问题，如果拥有非做成功不可的决心和热忱，困难就会迎刃而解”。在这种严格把控和真诚寻求下，日本优秀的人才源源不断地投奔到松下电器。

人才选择标准是一个企业或团队为筛选人才设置的门槛，门槛的高低直接决定所选人才能力的高低。正如松下偏爱忠诚、虚心好学的人才一样；很多企业因为经营内容不同，择取人才的标准也有所不同：投行等高风险行业的企业更喜欢踏实努力的人才；IT企业更青睐具有创新、冒险精神的人才。



企业在择取人才的时候要注意：

- 不宜用过于僵硬的规则去要求高管的选拔；
- 人力资源部门在制定择取标准时，要及时和相关部门负责人沟通；
- 面试官的遴选和涵养代表了公司的形象，公司要及时对面试官进行形象、谈吐方面的培训。

第三节 宝洁的培训文化



人才培养



—— 人才是培养出来的。



宝洁公司信奉这样一个人才理念——“任何时候，任何地点，世界从来不缺乏人才”。这源于宝洁具备一套科学量化的人才培养系统，它为宝洁培养了大批可用之才。

新员工一入职，宝洁就会为他们量身定制一套培训课程和计划，并派出经验丰富的经理人对其进行悉心指导，定期进行考核。为了防止管理者因为工作压力或其他原因忽视培训，宝洁将对员工的培训纳入管理者的业绩考核中。在宝洁的每一位经理人的年度总结中，有一项特定的内容必须要填写：“请列出在过去一年中你对公司组织的贡献。”这一项主要要求经理人填写在过去一年中，对自己所辖员工职业素养提升所作的贡献。这项内容占年度绩效评价的50%，如果是空的，相关经理人升职基本是不可能的。这种制度使得每一位经理人都把培养下属当作年度的核心工作之一。

宝洁每年都从一流大学招聘优秀的大学毕业生，这些人仅靠管理者的培养是远远不够的。为此，宝洁还为这些新员工特设了“PG学院”，并请来高级经理人为他们提供系统的入职、各种技能、海外培训及语言、专业技术培训，以确保公司在全球范围的管理人员参加学习并了解他们所需要的管理策略和技术。通过公司一系列的培训，宝洁员工迅速成长为行业精英。这使得宝洁被喻为“管理的大学”、“商业精英的摇篮”。

无论一个员工多么优秀，如果经过企业系统的培训，他也无法快速融入公司并在短时间内为公司创造效益。这也许就是宝洁公司重视培养人才的原因。良好而高效的人才培训系统，能为企业培训出源源不断的人才，有利于推动和促进企业的持续发展，保证企业基业常青。



企业培训人才需要科学、量化的方法：

- 根据自身情况设定清晰的人才标准——素质、技能、情商的高低，并将这些标准量化成可操作的模式；
- 设定级别不同的培养路径，高级管理人才、中层管理人才和基层员工的培养方式和内容要区别开来；
- 设定员工成长记录和档案，便于管理和提升。

第四节 IBM 的长板凳计划



人才梯队建设



—— 人才断层了。



IBM 高度重视人才梯队建设，在内部实施“长板凳计划”，即“IBM 接班人计划”。计划规定，现有管理者必须确定自己的岗位在未来 1~2 年由谁来接任，在 3~5 年又由谁来接任。这使其在每个重要管理岗位上都有两个以上的替补人员，当管理人员离职或者有突发情况时，可以避免管理混乱或者后继无人的状况发生。

每年，“长板凳计划”要在 IBM 全球 5 000 多名管理人员中挑选近 300 人作为重点培养对象。对这 300 人的培养，IBM 可谓煞费苦心。不仅从各种职业技能的训练、横向论调、业绩考核、影响团队评价四个方面进行训练和考核，还会对其进行“职位轮岗”。届时，市场部的员工有可能被调去人力资源部门。他们需要一切从零开始，用自己原有的知识、能力结构去化解诸如不专业、不熟悉等各种困难。在忍受长时间积淀和激烈的竞争后，这些人才才有可能脱颖而出。IBM 相信，一个人如果一辈子只在一个专业领域，那他的领导能力是很可疑的，因为这很容易造成其视野狭窄。

经过全球性的选拔和培训考核后，每一个未被淘汰的经理人，都将进入 IBM 的核心人才库。将来有一天，这些进入核心人才库的经理人都有可能成为 IBM 重要岗位的管理者，甚至可能成为 IBM 的 CEO。

所谓人才梯队建设，是指企业在现有重要管理岗位的管理人员还在发挥作用时，就未雨绸缪地为其培养接班人。这样，当现职员工发生变动时，企业储备的人才能及时补充上去，将变动造成的损失降到最小甚至是零。



企业制订人才梯队建设计划的时候，可以：

- 借鉴世界名企的建设经验，如 IBM、美国柏克德公司等；
- 结合自身情况，理清核心部门和核心管理岗位，制定相应的、系统的人才梯队建设方案，预防人才断层给企业带来巨额的损失。