

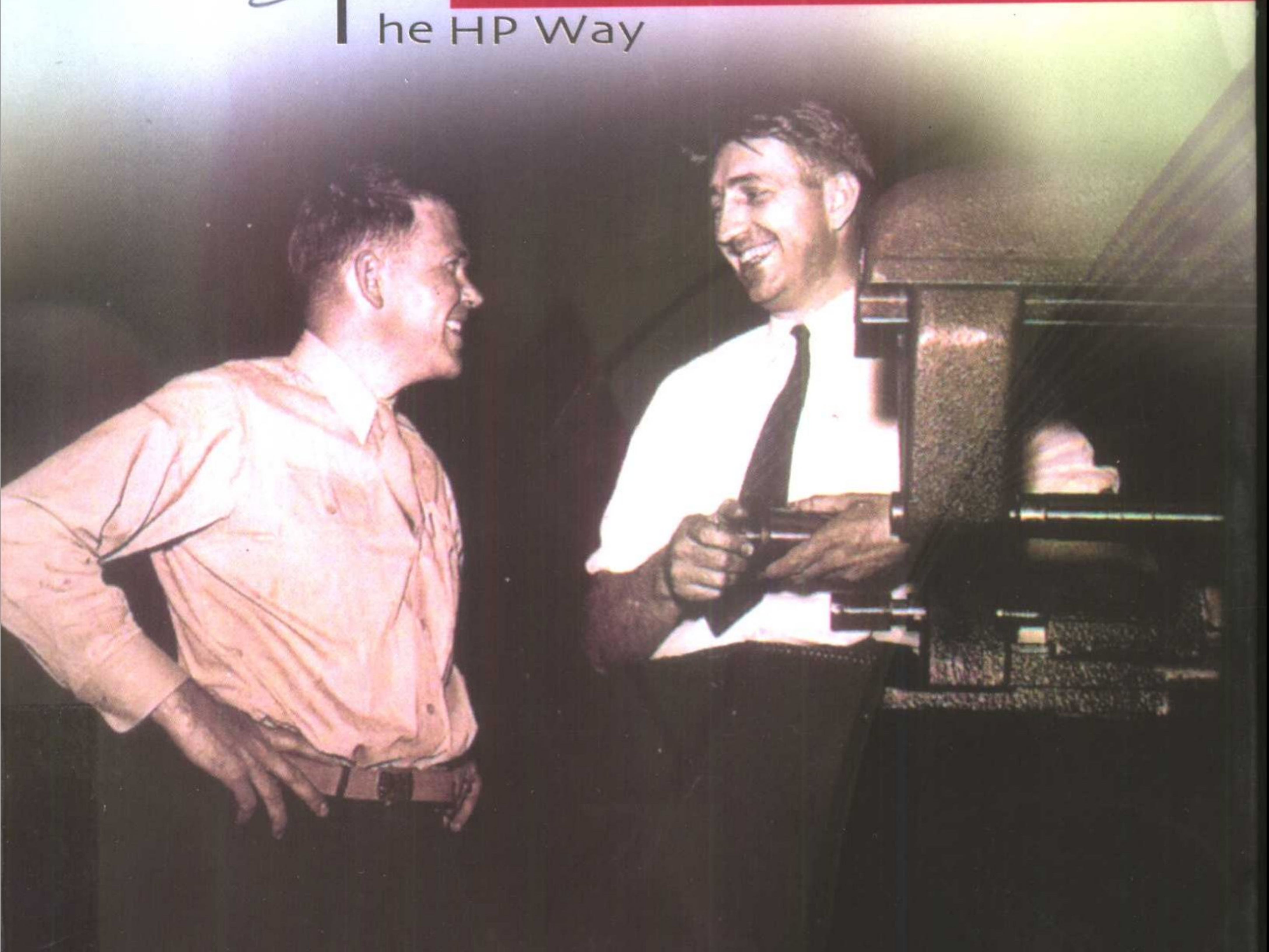


MBA 实战案例  
WTO 示范教程

# 惠普方略

比尔·休利特和我的创业之路

The HP Way



[美] 大卫·帕克 著 蒋印南 译

华夏出版社

F471.266

5

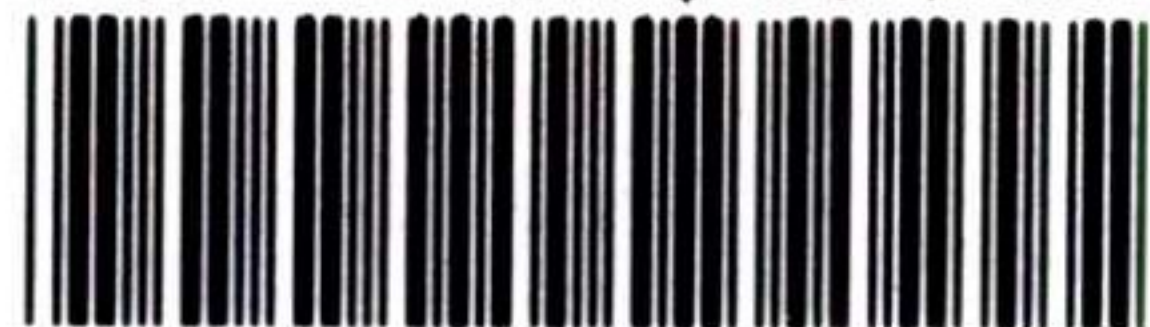
# 惠普方略

比尔·休利特和我的创业之路

The HP Way

[美] 大卫·帕克 著 蒋印南 译

北方工业大学图书馆



00494128

华夏出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

惠普方略:比尔·休莱特与我的创业之路/(美)帕克著;蒋印南译.-北京:华夏出版社,2001.9

(世界500强企业发展丛书)

ISBN 7-5080-2550-4

I.惠… II.①帕… ②屈… III.-回忆录

IV.F837.125.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第058041号

华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

新华书店经销

世界知识印刷厂印刷

880×1230 1/32开本 7.125印张 130千字 2插页

2001年9月北京第1版 2001年9月北京第1次印刷

定价:20.00元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换



《世界 500 强企业发展丛书》  
编委会

主 编 成思危 (全国人大常委会副委员长)

常务副主编 李荣融 (国家经贸委主任)

副 主 编 (按姓氏笔划排序)

刘 江 (国家计委副主任)

刘家义 (国家审计署副审计长)

陆百甫 (国务院发展中心副主任)

金建栋 (中国证券业协会理事长)

郑斯林 (中央企业工委副书记)

高 严 (国家电力公司总经理)

徐锡澄 (全国总工会副主席)



## 编 委

- 卫留成 (中国海洋石油总公司总经理)  
李毅中 (中国石化集团董事长)  
李禄安 (中国国际旅行社董事长)  
朱继民 (首钢集团总经理)  
苗 圩 (二汽集团总经理)  
周 林 (深圳发展银行行长)  
周 寰 (大唐电信集团董事长)  
赵新先 (三九集团总经理)  
陈忠表 (中国远洋运输集团董事长)  
施继兴 (东方通信集团董事长)  
张瑞敏 (青岛海尔集团总经理)  
倪润峰 (四川长虹集团董事长)  
谢企华 (上海宝钢集团总经理)  
夏克强 (上海机场集团董事长)  
杨祥海 (上海申能集团董事长)
- 欧新黔 (国家经贸委产业司司长)  
王远枝 (国家经贸委企业监督司司长)  
马荣凯 (国家经贸委产业司副司长)  
崔雷平 (中国银行监事会主席)  
刘 伟 (北京大学经济学院副院长)  
杨大壮 (民建中央调研部副部长)  
辛国斌 (国家经贸委产业司综合处处长)

# 争创世界 500 强,振兴我国民族经济

——《世界 500 强企业发展丛书》序



在 20 世纪经济发展史上,崛起了一个实力雄厚的企业群体——“世界 500 强”跨国公司。据有关资料显示:“世界 500 强”企业从事和控制着全球生产总值的三分之一,世界贸易的三分之一,国际直接投资的 70%。这些跨国企业不仅促进了整个世纪的工业革命与技术创新,推动了全球经济的飞速发展,而且在创造巨大物质财富的同时,创造了卓越的企业文化,成为全球企业的可资借鉴的范例。

纵观“世界 500 强企业”排行榜自 1954 年诞生至今的起落变化,具有以下特征:一是排名前 10 位的行业基本没变,主要是汽车、石油、电信、通讯;二是信息时代所

产生的新兴产业越来越多地迅速跻身于世界 500 强,如计算机软硬件、证券、保险、医药等;三是凡能长期稳定地名列前茅的企业,都有一整套较为成熟的独特的企业文化、企业精神和先进的管理经验。我们可以从中借鉴许多宝贵的经验、教训。

我国是个有着 12 亿人口、2000 多万家企业的大国,但在“世界 500 强”企业中仅有 5 家,这与我国的国际地位极不相称。在 21 世纪即将到来,改革、开放空前发展的今天,有许多重大课题摆在我国各级领导面前:制定什么样的经济政策、采取什么样的有效措施,才能培养出具有在世界经济竞技场上搏击能力的企业家队伍?广大经济工作者、在校的大中专院校师生以及一切有志于振兴民族经济的有识之士更应当深思:如何才能改变我国经济落后的现状,如何才能建立起大批足以进入“世界 500 强”的中国企业?因此,我们有必要系统地了解、研究一下“世界 500 强”企业创立、发展、壮大的历史以及它们的经营之道。需要特别指出的是:我国正处于百业待举的世纪之交的创业时代,而今天的“世界 500 强”企业,绝大多数是从小到大,从弱到强,在激烈的竞争中逐步发展形成的。他们的创业精神、创新精神、敬业精神、拼搏精神,尤其值得我们学习和借鉴。

成思危同志牵头主编《世界 500 强企业发展丛书》,旨在对世界经济“奥林匹克”竞赛中获胜的群体进行系统的介绍,弘扬“世界 500 强”的优秀企业文化,展示

500强企业集团成员的智慧人生,并力图多视角、全方位地剖析500强企业的兴衰之道。这套大型丛书立意新颖,设计严谨,具有较强的可读性、可信性和实用性。丛书的出版发行是一件利国利民的好事,必将对我国的现代化经济建设产生积极的影响。据了解,目前在世界范围内尚没有一套完整反映“世界500强企业”发展历史和经验总结的系统读物,所以,编撰、出版好这一大型丛书,也是对全世界企业精神财富的提炼和积累。我希望一切关心国家经济建设的各界人士,都来关心、支持《世界500强企业发展丛书》的编辑、出版工作,并做好发行、宣传推广工作,以此来激发我国人民了解世界500强、学习世界500强、争创世界500强的热情。

1999年8月20日

## 主编絮语

咸思远

我同意牵头主编《世界 500 强企业发展丛书》，是因为这件事很有意义。这一方面是“以史为鉴”，从历史中确实可以受到很多教育和启示；另一方面是“他山之石可以攻玉”，从国外的经验和教训中可以找到解决问题的思路和方法，这两个方面对企业界和学术界都是十分重要的。李鹏委员长在为本丛书所作的序中提出“了解世界 500 强，学习世界 500 强，争创世界 500 强”，我认为这套丛书就是为这三个目的服务的。

首先，我们应当从以下三个方面了解世界 500 强：

一、了解其发展历程。

世界 500 强不是自封的，是在经济发展的大风大浪中，经过优胜劣汰，不断筛选出来的。企业作为一个组织，是有其生命周期的，我们应当认真了解其创立、成长、胜败、兴衰的发展历程，区分其中的若干个发展阶段，并分析每个阶段的得失成败及其时代特点。

二、了解其关键人物。

一个企业能进入 500 强固然有各种主客观的因素，但其创始人及主要高层管理人员的关键作用是不可低估的。没有优秀管理人物，就不可能有优秀的企业。即使有机遇，没有强有力的管理队伍也是不行的。我们应当认真了解这些关键人

物的出身、经历、性格、品德、管理思想及其待人处事的态度，等等。

### 三、了解其核心能力。

核心能力是企业将其在技术、管理、文化等方面的有利因素综合集成而形成的独有专长，企业以此占据并保持其领先地位，而且也不易被别人所模仿。例如英特尔、微软、夏普等公司，不仅分别在芯片、视窗、液晶显示等技术上有其专长，而且相应地形成了一套独特的管理系统和企业文化。我们应当识别出 500 强企业的核心能力，并了解其形成的过程。

“学习 500 强”，要从三个方面来学习：

#### 一、学习他们的经验和教训。

据报道，在 20 世纪初的世界最大企业中，至今仍能位居世界 500 强之列的只有 3% 左右，很多公司经过了大起大落，其成败兴衰的背后固然有客观环境的因素，但不可否认有管理方面的主观因素。在同样的环境下，有的企业善于趋利避害，能取得令人赞叹的绩效，有的企业却因没有抓住机遇，被挤出时代的主流。我们要从中学习他们的经验，吸取教训，适应环境，规避风险。

#### 二、学习他们的管理思想和艺术。

管理既有科学的规律可循，又有艺术的运用之妙。我们要研究世界 500 强的管理者如何从实际出发，在不断变化的客观环境下，巧妙地利用各种资源来达到其预定的目标。每个成功的管理者都有其独特的管理风格，在美国汽车行业的发展历史中，福特（Ford）、斯隆（Sloan）和亚科卡（Iacocca）三人都曾各领风骚若干年，他们所处的环境各不相同，管理风格

也大不相同。我们应从他们处理组织、激励、营销、竞争等等具体问题的方式方法中来领会其管理思想和管理艺术。

### 三、学习他们适应环境的能力。

随着社会的进步和科技的发展,企业面临着迅速变化的环境。只有预见到环境的变化并主动予以适应,才能使企业得以生存和发展。我们要研究 500 强企业在其发展过程中如何主动适应环境的变化,及时进行技术、制度和管理等方面的创新。如在机械制造企业中如何将信息技术和企业管理相结合,从而发展出灵活、有效、低成本的计算机集成管理系统和企业资源计划技术。

“争创 500 强”是一个更加艰巨的任务,是一个值得更深入研究、探讨的问题。

第一,要想争创,首先要学习。我国现在正处在从计划经济向社会主义市场经济转变的过程中,企业的多数管理者对市场经济不够熟悉,缺乏经验。他们对资本市场、货币市场、金融工程、企业评价、现金流量分析、国际贸易惯例、国际新的经济发展等等都知之不多。另外,企业管理者过去只对国家的计划负责,有政府作靠山,不必担心企业的前途问题,不用研究企业的发展战略。再加上他们对西方企业管理的理论和实践了解甚少,研究不够,对企业重组、核心能力、法人治理结构等等新的观念不太清楚。这就要求管理者有一个学习的过程。争创,首先就要学习,不学习,争创只是一句空话。

第二,要将西方的管理科学和经验与中国的历史传统及文化相联系。任何一个成功的企业都是与它自己所处的国家、行业甚至企业本身的实际紧密结合的,只有这样才能从实

践中提炼出有效的企业管理理念。如日本企业管理经验,美国企业就难以照搬。我们中国的企业也不应照搬西方的管理理论和经验,而一定要和我国古代的管理思想相结合,与中国现代的环境、文化相结合。例如中国古代的以人为本、和为贵等都是可以古为今用的很好的管理思想。

第三,就是要勇于实践,埋头苦干。我们现在面临着很大的挑战,加入世界贸易组织对于我们既是挑战又是机遇。世界经济的全球化既有利于我们引进技术、资金、信息和先进的管理经验,同时也可能会对我国的经济安全,甚至主权造成一定的威胁。所以我们要注意趋利避害,埋头苦干,在实践中学会管理企业并参与国际竞争的本领。

最后,我作为本丛书的主编,希望能和编委会的全体同仁一道,尽量把工作做好。我们要尽量地选好书,选好译者和作者,提高丛书的内在和外观质量,争取使每一本书都成为精品送到读者的手中。

## 致 谢

本书由戴维·柯比(Dave Kirby)和凯伦·刘易斯(Karen Lewis)编辑。他们在编辑工作上,提供了宝贵的帮助。

还有许多人也给了我很多帮助,没有他们,本书也许永远不会完稿。其中,我特别要感谢艾尔·巴克利(Al Bagley),比尔·特利(Bill Terry),迪克·海克本(Dick Hackborn),巴尼·奥利佛(Barney Oliver),亚特·冯(Art Fong),迪克·威尔(Dick Were),以及我的私人秘书葛雷钦·丹尼斯(Gretchen Dnnis),她帮助我处理所有的事情。同时,我也感谢我在公司的秘书,玛格丽特·波尔(Margaret Paull)的帮助。

本书正确详实的记载,完全是他们的贡献;如有谬误,则完全是我的责任。

本书有关我任职美国国防部的章节,我只记述了在那里运用惠普方略的故事,以及在参谋长联席会议进行的管理方式较为重要的变革。

## 引 言

1930年秋天,我离开家乡科罗拉多州普韦布洛市(Pueblo),前往斯坦福大学就读。在那里,我遇见了另一位新生比尔·休利特(Bill Hewlett)。

那时候,打算要从事科技领域研究的学生,头两年的共同科目通常包含科学与数学。我早已立志要成为电气工程师;而比尔觉得,他或许对医学或工程学都感兴趣,所以我们两人在大一和大二时同班上过很多相同的课程,到大四之前,我们已成了好朋友。

我将在以下的篇幅中,描述当年的种种因缘际会,比尔、我和其他朋友,是如何决定在毕业后开创我们自己的事业的。事实上,我们创业于1939年,已是毕业几年后的事了。

在经营惠普公司(Hewlett-Packard Company; HP)的头几年,比尔与我发展了一套做事的方法及管理风格,其中包括一些在当时管理上并不常见的特点,而成就了人们所熟知的惠普方略。

本书所讲述的即是有关比尔·休利特和我,以及我俩毕生所开拓经营的惠普公司的故事。

# 目 录

致 谢 .....	1
引 言 .....	1
<b>第一章 从普韦布洛到斯坦福 .....</b>	<b>1</b>
早年的实验 .....	5
森特尼尔高中 .....	10
斯坦福大学 .....	11
人读斯坦福 .....	12
<b>第二章 与休利特的友谊 .....</b>	<b>17</b>
塑造核心 .....	23
在通用电气获得的经验 .....	25
共同工作 .....	26
<b>第三章 车库变车间 .....</b>	<b>35</b>
立顿的答案 .....	38
制作仪表盘 .....	43

迪斯尼销售案:传说与事实 .....	45
<b>第四章 扩充规模 .....</b>	<b>47</b>
现金的需求 .....	51
休利特应征入伍 .....	54
进入微波领域 .....	59
集中力量 .....	60
<b>第五章 从合伙生意到公司 .....</b>	<b>65</b>
转折点 .....	72
中国之行 .....	73
更多的组织机构 .....	77
所罗玛会议 .....	79
<b>第六章 增长利润 .....</b>	<b>83</b>
关键性检验 .....	87
对股东的责任 .....	88
华尔街的短期焦点 .....	90
<b>第七章 承诺创新 .....</b>	<b>93</b>
进入电脑时代 .....	101
崭新的市场——电子计算器 .....	104
固执的违令者 .....	106

<b>第八章 倾听客户</b> .....	109
惠普打印机的故事 .....	113
激光技术 .....	114
激光打印机 .....	115
喷墨打印机的故事 .....	117
思捷打印机 .....	117
违令者 .....	118
喷墨打印机 .....	118
质量 .....	120
美日合资企业 .....	121
<b>第九章 信任员工</b> .....	125
分享 .....	132
弹性工时 .....	135
<b>第十章 组织的成长</b> .....	137
收购促进成长 .....	141
销售组织的改变 .....	143
集权的危险 .....	146
<b>第十一章 组织的管理</b> .....	149
解决整流管问题 .....	153
开放式管理 .....	154