

从优秀到卓越的管理细节

惠普

HP WAY

【美】斯蒂芬·狄福 著 康毅仁 译

道

哈 尔 滨 出 版 社

从传统型组织到学习型组织



HP 惠普 · 惠普中国 · 惠普中国

道

惠普

HP WAY

道

【美】
斯蒂芬·狄福 著
康毅仁 译

哈尔滨出版社

图书在版编目(CIP)数据

惠普之道 / (美)狄福著;康毅仁译. —哈尔滨:哈尔滨出版社,2004. 8
ISBN 7 - 80699 - 223 - 5

I. 惠… II. ①狄…②康… III. 电子工业 - 工业企业
管理 - 经验 - 美国 IV. F471.266
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 032299 号

This book's copyright is owned by Ha Erbin Publishing
House, now published in China and registered in CIP(2004,032299).
No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or
by any means electronic, chemical or mechanical, including photocopying,
any information storage or retrieval system without a licence or
other permission in writing from the copyright owners.
All rights reserved.

责任编辑:戴淮明 周锡冰
封面设计:左右工作室
美术编辑:祝雪峰

惠普之道

【美】狄 福 著
康毅仁 译

哈尔滨出版社
哈尔滨市南岗区贵新街 170 号
邮政编码:150006 电话:0451 - 86225161
E - mail:hrbchs@yeah. net
全国新华书店经销
哈尔滨报达人印务有限公司印刷

开本 787 × 1092 毫米 1/16 印张 15 字数 280 千字
2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷
ISBN 7 - 80699 - 223 - 5/F · 24
定价:29.80 元

版权所有,侵权必究。举报电话:0451 - 86225162
本社常年法律顾问:北京岳成律师事务所黑龙江分所

目 录

绪 论 惠普攻略

- 一、再塑惠普/3
- 二、另一种投资/9
- 三、惠普成长路/14

第一章 拥抱创新

- 一、创造性“破坏”/23
- 二、卡莉的七大观点/26
- 三、数字化战略/36

第二章 混合营销

- 一、惠普直销/43
- 二、渠道管理/46
- 三、广告营销/52
- 四、体验营销/58



第三章 CRM 之道

- 一、以客户为中心/65
- 二、CRM 战略/68
- 三、客户关系管理/74

第四章 供应链巨人

- 一、供应链管理/83
- 二、电子采购/92
- 三、协同产品商务/98

第五章 组织管理

- 一、绩效管理/105
- 二、目标管理/110
- 三、现场管理/112
- 四、开放式管理/116

第六章 文化引擎

- 一、文化为魂/121
- 二、惠普精髓/129
- 三、合并：塑造新惠普/137

第七章 人本至上

- 一、造就 CEO 的另一所“哈佛”/145
- 二、请人不如留人/154
- 三、把赌注押在培训上/158

第八章 知识管理

- 一、新的管理革命/165
- 二、搭乘“知识管理快车”/169

第九章 购并康柏

- 一、并购的力量/175
- 二、 $1+1=?$ / 180
- 三、新“蓝色巨人”/187
- 四、“越大越好”/192

第十章 惠普 CEO

- 一、普拉特：“惠普三号”/203
- 二、格里格·梅坦：我的为官之道/208
- 三、卡莉·费奥莉娜：惠普之星/217

译后记

惠普攻略

绪 论



相信任何人都愿意努力地工作，并能创造性地工作，只要赋予他们适宜的环境，他们一定能成功。

——惠普创始人 比尔·休利特

一、再塑惠普

“在激烈竞争的市场条件下,如果惠普是市场上排名第四或第五的企业,惠普的命运就是:只要排名第一的企业打个喷嚏,惠普就会接着感冒。只有惠普成为市场上的第一,惠普才能真正掌握自己的命运。”这是惠普 CEO 卡莉·费奥莉娜在接受《华尔街日报》记者采访时的回答。

1. 惠普“圣经”

惠普公司的成功,一方面来源于由比尔·休利特(Bill Hewlett)和戴维·帕卡德(Dave Packard)创造的“惠普之道(The HP Way)”;另外一方面就是卡莉·费奥莉娜成功并购康柏公司。《Varbusiness》网络版登载题为《从融合到生效:惠普与康柏合二为一》的封面文章,文章称,惠普当初并购康柏时并没有被业界所看好,但经过一系列的努力,尤其是当较好地康柏融入到惠普的企业架构中之后,使得现在的惠普实力更加强大。《财富》五百强排行榜显示惠普营业收入位居电子行业的榜首。另外,根据 IDC 资料表明:全球笔记本销量中惠普遥遥领先,惠普的存储销售收入领先 IBM,也占据第一位的宝座。这些都表明惠普走上了成熟与辉煌。

被世人广为传颂的“惠普之道”,最常见的注解是:“惠普公司只要创造适当环境,员工必然全力以赴。”出自惠普比尔·休利特的



这句至理名言,数十年来一直被认为是“惠普之道”的施政纲领。与此同时,惠普著名的车库法则被视为员工行为的准则。

毋庸置疑,卡莉所创造的新惠普奇迹,主要得益于她幸运地领导着这样一家公司:从电子仪表、计算机、打印机,直到互联网的种种技术创新,使之成为一家具有卓越企业文化的高科技公司。从卡莉进入惠普第一天起,她就在为老惠普酝酿一场返老还童的巨变。但直到 2002 年 5 月 7 日,人们才不得不相信,这场耗资 250 亿美元的“企业发展史上最棒的并购行动”(引自惠普公司最大的销售合作伙伴之一先驱标准电子公司总裁兼 CEO 阿瑟·雷恩语)真实地发生了:惠普和康柏(Compaq)合二为一,成为一个新惠普。卡莉将“新惠普之道”企业价值观描述为:我们热忱对待客户,我们信任和尊重个人,我们追求卓越的成就与贡献,我们靠团队精神达到我们的共同目标,我们注重速度和灵活性,我们专注有意义的创新,我们在经营活动中坚持诚实与正直。

即使我们的社会已经从惠普初创时期的制造经济时代过渡到服务经济时代,并且正在向体验经济时代迈进,“惠普之道”的基本原则仍然是经得住时间考验的。比如,尊重个人,为客户和社区作贡献,不折不扣的正直,团队合作与创新这五大核心价值观,几十年来历久弥新,至今依然是惠普公司乃至整个商界的工作方式及待人接物的基础。新惠普之道中发生变化的部分,按惠普人自己的表达方式,不过是“依据产业特性,在执行方法上有所变通”。

在为哈佛商学院高层管理人員工商管理碩士(EMBA)们开设的哈佛管理论坛上,卡莉以《变革促进企业发展》为题,对“惠普之道”进行了全面的创新解读。她认为,“新惠普之道”的内涵即“领导力框架”,由四个部分组成:企业经营目标、价值定位及成长战略,组织结构及运营模式,公司价值观及行业准则,评测标准及奖励政策。领导力框架的四个部分相互作用,是一个紧密联动的整

体。也就是说,如果我们想改变企业的组织结构,其他三个部分都要跟着作调整。“惠普之道”在惠普人的心中是至高无上的境界,达到这个境界有很多途径,而“领导力框架”相当于“惠普之道”中的管理经。对一个真正成功的企业而言,文化基础不是独立存在的,它永远是与公司的长远策略、成熟的管理机制及创新的产品和服务这几个方面相互依存、互为补充的。

随着时代和经济的发展,新惠普的领导力框架的四个方面也在发生种种微妙的变化。过去,惠普的经营目标是追求最美好的东西,现在则是“追求第一”,原因是在成熟的市场环境中,企业不做第一就无法生存,如果仍然追求美好,可能惠普会成为被兼并的对象。过去,惠普的评测只要求完成目标,现在则明确列举三大硬指标:营业收入、利润和市场占有率。过去,惠普企业识别形象是公司徽标(Logo)之后加上休利特和帕卡德的名字,现在改为 Logo 下面加创新(Invent),期望重新唤起员工重视发明的精神,也让外界知道惠普正致力于发明新的科技、产品、服务和经营模式,为顾客创造价值……上述这些变化,都是在卡莉到来之后发生的。

戴维·帕卡德曾经说过:“回顾一生的辛劳,我最自傲的,很可能是协助创设一家以价值观、做事方法和成就,对世界各地企业管理方式产生深远影响的公司。我特别自傲的是,留下一个可以永续经营、可以在我百年之后恒久继续作为典范的组织。”

新惠普不但继承了戴维·帕卡德的成功经验,而且还在不断地将其推而广之、发扬光大。为了确保企业能够永续发展,惠普人正在创建一个卓越的企业生态系统。这个系统一方面能够以不断的创新追求成长,另一方面能够适应持续变化的环境。正如卡莉所言,现在的游戏规则就是越大越好,那意味着更强大、更成功、更有效、更赚钱。而驱动这个生态系统永续发展的动力则来自首尾相接的三大力量——能力、执行力和创新力。



2. 惠普七法则

在众多发明中，比尔·休利特最感骄傲的，却是和帕卡德共同以“以人为本”所发展出来的管理哲学。另外一件大事是公司高层人员在索诺玛（Sonoma）举行会议讨论公司政策时，休利特和帕卡德起草了一份公司宗旨和目标。这些目标与制定如何实现目标的企业价值观一道，共同奠定了“惠普之道”这一异常重要的经营管理理论基础。

随着时间的推移和商业的变化，“惠普之道”以后又经过了多次修改，但其基本核心不变，“客户第一，重视个人，争取利润”。“惠普之道”可概括为以下七个法则：

法则一：依靠利润进行发展

赢利是第一目标，产品销售现购现付，不予赊销。通过为顾客提供优质产品和服务而不是靠降价来扩大市场份额，将大部分利润用于再投资。再加上职工购买股票的资金和其他现金收入，作为发展所需的资金，而不依赖长期贷款。惠普自1959年以来就实行员工购买股票计划，使职工可依照其工资的一定比例按照优惠价格（优惠部分由公司补足）购买一部分惠普股票，这为惠普筹措了可观的发展资金。这种自我筹资政策需要相当高的利润水平，并需对存货和应收账款进行妥善管理，与工业界流行的通过股票筹资和长期举债来满足资金需求有所不同。

法则二：致力于创新

惠普公司一直在开发真正代表技术进步的产品，并努力领会顾客的潜在需求，生产了数以千计的革新产品。1966年，公司建立了惠普实验室，作为公司的中央研究机构。多年来，惠普每年用于研究与开发的开支约占销售额的8%~10%，近几年已超过了10%。

惠普把现有的力量用于最可能获得成功的项目上，选择那些能够满足市场实际需要的新技术进行重点开发。自 20 世纪 60 年代，惠普就预见到了计算机可能产生的深远影响，在这方面投入了大量的研究力量。到 1994 年，惠普在计算机产品、服务和支持方面的销售额高达 200 亿美元，占公司总营业额的 78%。

法则三：倾听顾客的意见

在惠普公司，为顾客服务的思想，首先表现在提出新的思路和技术，在此基础上开发有用的重要产品。顾客意见的反馈是很重要的，有助于我们设计和研制出满足顾客实际需要的产品。要求推销人员与顾客密切合作，以使用最恰当有效的办法解决他们的问题，从而提高惠普公司产品和服务的价值。将发明创造与顾客的要求相结合的典型例子是惠普喷墨打印机的研制与推广的成功。

法则四：对人的信任

惠普公司聘用最优秀的人才，强调密切配合的重要性，鼓舞他们必胜的意志。毋庸置疑，实现最大限度的效率和成功的必要条件包括：挑选现有最能干的人负责组织内部的每一项任务，特别是在进展速度很快的技术性企业里，必须实行和保持一项持续的教育计划（惠普与斯坦福大学密切合作，实施优秀员工培训计划，并授予硕士或博士学位，使公司有可能从各大学招聘高水平的工程专业毕业生），并在各个层次都鼓励高度的创新热情。为此，至关重要的是要在公司内创造一种环境和氛围，使人们有可能尽其所能，充分发挥潜力，并因取得成就而得到承认。

惠普既强调团队协作，又容忍个人的不同需要，员工与公司分享一切，使公司建立在一支稳定而有献身精神的员工队伍基础上。要实现公司的目标，必须得到公司各层员工的理解和支持，允许他们在致力于实现目标中有灵活性（如惠普实行灵活的上班時間），帮助公司确定最适于其运作和组织的方针。



而且,惠普公司对其雇员非常关心,向员工赠送结婚和生日礼物,每年组织一次全体员工和家属参加的公司野餐,这些都充分体现了公司对员工的尊重和爱戴。

法则五:组织扩展

在迅速扩展的公司里,组织结构必须频繁变动以适应市场变化的需要。20世纪60年代,惠普公司通过兼并取得了迅速的扩展。随着公司规模扩大,公司逐步向多样化发展,为避免机构臃肿,惠普采取了分散经营的策略。惠普建立了一系列的分部,以进一步明确各自的目标和责任,提高效率,每个分部独立地负责它自己的产品开发、制造和销售。与此同时,惠普致力于各事业部之间的协调效应,以实现公司协调发展的目标。

法则六:组织管理

惠普的“目标管理”政策通过明确提出总目标并取得一致意见,使人们能灵活地选择最合适的方式来完成他们的职责,并且致力于实现那些目标。它同控制管理方法恰好相反,“目标管理”是分散管理的哲学,是自由企业制度的精髓。

惠普还提倡走动式管理(MBWA,或称现场管理法)。所谓走动式管理就是:经理们除制定书面操作指南之外,还必须经常亲临现场,了解下情,与工人共同努力解决问题。

“开放式管理”政策旨在建立相互信任和理解,员工们可以自由表达他们的思想、意见和问题。

经理们的另一项重要职责是挑选和培训他们的潜在继任人,方法之一就是举行分部回顾会议,由此对分部经理的能力作出评估。最成功的公司都有从内部提拔人员的做法。

法则七:对社会的责任

公司有责任履行一个好的集体公民的义务,包括对公司的职工、顾客、供应商和整个社会都负有重要责任,而不仅仅只是为股

东赚取利润。惠普公司 1994 年向教育界和其他非营利性组织捐赠 6400 万美元。

那些现在看来十分平常的措施,如员工入股、医疗保险、走动式管理、弹性工时、开放式办公室、与员工对谈的喝咖啡时间等,在当时却是让许多大企业嗤之以鼻的,认为是痴人说梦的理想。休利特和帕卡德认为,惟有忠诚的员工才能为公司创造利润,惟有信任员工,让他们放手去做,才有创新的可能。他们坚信惟有塑造一个开放、没有阶层的环境,才能让创意源源不断。同时,员工留下来,不见得是为了优厚的报酬,而是期待能在这里获得自我的实现。

最重要的是,休利特和帕卡德并不只是把这些理念挂在嘴边宣扬,而是实际地去执行它。许多惠普人对这两位创办人的共同印象,就是他们在各部门穿梭的身影。休利特和帕卡德经常会走进工程师的办公室,坐在桌子上毫无架子地询问年轻工程师:“你现在做些什么?你觉得惠普应该做些什么?”“很多人认为企业存在的目的是为赚钱,我想这只是其中之一,惠普应该更深刻地去思考惠普存在的目的,让他们更具备将新技术转化为成功商品的能力,创造出许多令人眼睛一亮的发明。”卡莉十分真诚地说。

二、另一种投资

几乎所有的老牌 IT 厂商都在想着一件事,怎么与新兴的网络公司做生意,惠普也是如此。卡莉上任后,就迫不及待地开始惠普的第四次改革。这次改革围绕两方面:以电子化服务为中心的业务战略和以全面客户体验服务模式为核心的组织战略。



1. 车库计划

随着网络经济的复活,惠普在全球选择了 20 家在各自领域具有创新性的企业加入“创新网络计划”,该计划要求申请者有创新的经营理念 and 切实可行的商业模式。在这个计划中,惠普要找到两个答案:这些新兴的网络公司需要什么,除了提供产品、技术、解决方案,惠普还可以做什么。艾克旅游网和以 B2B2C 为商业模式的普华在线加入该计划,成为惠普重要的战略合作伙伴。

“创新网络计划”在给合作伙伴提供硬件系统、软件开发和增值服务的同时,还投入大量人力、物力,甚至从这些合作项目的收益中拿出部分资金,借助惠普巨大的品牌效应与合作伙伴共同作市场的推广与宣传。

“通过这个计划我们发现,新兴的网络公司与传统企业相比,在需求与合作方式上有很大的不同。”惠普新经济客户部总经理杰罗姆·贾尔斯说,“新兴的网络公司也许并不缺乏资金,但他们不愿在创业时期把大量资金投放在购买设备、搞基础设施建设上,不希望资金被过多占用。另外,推广市场、打开销售渠道对于创业公司都是非常关键而且需要伙伴给予支持的环节。”这是惠普在“创新网络计划”中得到的最有价值的东西。也正因有此收获,在互联网热潮逐渐冷却的时候,惠普推出了更为成熟、完善的“车库计划”。

“车库计划”除了囊括“创新网络计划”提供的所有支持项目外,还对惠普在人力、物力、渠道及品牌等各方面的资源优势进行全面整合,推出了零首付、宽限期(最长为六个月)的融资租赁,与合作伙伴分享惠普的品牌效应、渠道资源,共同进行市场的推广宣传和销售渠道的开发,并承诺为合作伙伴的成功承担长期责任。

“‘车库计划’对惠普意味着创新,”米切尔·劳伦斯说道,“‘车库