



- 本书中卓越企业如林，涉及领域广泛，每个企业发
- 展阶段不同，行业背景各异，成长策略有别，文化
- 差异显著，本书不啻是一次管理界重量级企业的思
- 想大碰撞，是中外卓越企业的智慧银行。或许书中
- 并没有您直接的治企良方，但林林总总的优秀企业
- 管理方法总能启迪您的智慧，或许一个思路就会成
- 就您的企业走向成功之路。

本书不啻是一次管理界重量级企业的思想大碰撞

锦律

李勇◎编著

GOODEN RULE

全球优秀企业

经营法则 

全球卓越企业巅峰思想的碰撞
中外优秀企业智慧锦囊的凝结
全世界管理精英帮你倾情导拨
让你在短时间内速读管理绝学
帮你打开通向成功之路的脑库



机械工业出版社
China Machine Press



- 本书中卓越企业如林，涉及领域广泛，每个企业发展阶段不同，行业背景各异，成长策略有别，文化差异显著，本书不啻是一次管理界重量级企业的思想大碰撞，是中外卓越企业的智慧银行。或许书中并没有您直接的治企良方，但林林总总的优秀企业管理方法总能启迪您的智慧，或许一个思路就会成就您的企业走向成功之路。

本书不啻是一次管理界重量级企业的思想大碰撞

锦律

李勇◎编著

GOODEN RULE

全球优秀企业经营法则 ➤

全球卓越企业巅峰思想的碰撞
中外优秀企业智慧锦囊的凝结
全世界管理精英帮你倾情导拔
让你在短时间内速读管理绝学
帮你打开通向成功之路的脑库



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

内 容 简 介

企业家的精神是一个企业的驱动力，对企业的业绩意义重大。一个企业要想成为世界级的企业就必须先完善、壮大自己，使自己成为一个强大的个体，这样才能和对手打拼，领航业界。

本书以详尽、客观的态度，介绍全球优秀企业的成功经验，畅谈顶级企业文化，以事实说话，用案例讲理，剖析了成功企业的经营之道，为企业走向成功开辟了一条便捷之路。

图书在版编目 (CIP) 数据

锦律：全球优秀企业经营法则/李勇编著.

—北京：机械工业出版社，2007.10

ISBN 978 - 7 - 111 - 22674 - 1

I. 锦... II. 李... III. 企业管理 - 经验 - 世界

IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 166917 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：侯评梅 王 政 封面设计：任燕飞

北京中兴印刷有限公司印刷

2008 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 235mm · 10.75 印张 · 1 插页 · 339 千字

标准书号：ISBN 978 - 7 - 111 - 22674 - 1

定价：32.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线电话 (010) 68326294

购书热线电话：(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话：(010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

前言

但凡优秀企业，必是在企业经营管理领域成就非凡的领军者。优秀企业以其对市场风向的预见水平、企业形势的驾驭和掌控技巧、发展机会的把握能力、经营管理上的卓越表现，而历来被企业界所称道，我们将其经营管理智慧的精华凝析出一条条金科玉律，并针对其关注的领域进行权威化的解读，奉献给读者。

本书是优秀企业巅峰思想的汇聚。本书信息海量，已经超乎一般的企业文化书籍。

本书选取国内与国外顶级企业的经营智慧。这里面卓越企业如林，涉及领域广泛。从电气、化工、地产、汽车制造到传媒、软件业、信息产业，纵跨三大产业，堪称各个领域的功勋卓著者。

这些企业有许多是存续了百年的老店，他们能够存续百年，经历了不计其数的经济危机、行业振荡、社会环境变迁、跨国阶段的文化差异障碍，却依然岿然不动，这其中必然有其深层的原因。

这些企业中有的初出茅庐的乳虎，他们主要是国内的企业。国内的企业普遍较年轻，但也经历了中国特色的市场环境的历练，他们能在短期内迅速崛起，并在较短的时间内实现了国际化，其取得的骄人成绩甚至令外国同行称道，这其中也必然有其深层的原因，加之这些企业与国内企业共通的文化背景，因而更具有借鉴意义。

企业管理理念的提出离不开企业自身的市场环境和文化背景，本

书以地域为背景对这些优秀企业进行了切分，分成美国企业、欧洲企业、日韩企业和中国企业，便于读者比对分析，从而深晦不同市场环境、行业背景、发展阶段、文化特征的企业如何运用这些理念或策略的。

优秀企业的锦律固然精彩，但实践效果才是检验这些金科玉律含金量的唯一准则。本书不是就理念谈理念，就思想言思想；而是以经营管理锦律为中心，以企业实实在在的经营管理操作实践为标尺作最直接的注解。锦律与之对应的操作实践，是对卓越企业的管理思想的高度浓缩，因而对读者更具学习借鉴价值。

优秀的企业拥有自己的个性，它机制灵活，是开放的，同时拥有某种核心优势。企业管理者往往是优秀企业的灵魂人物，他们往往能够成功地将自己的管理思想和领导作风融入到企业文化中去，以自己独特的管理思路实践着一个个经营神话。本书对于那些由管理者开创的管理思想，进行了深入的着墨。使某些金科玉律闪耀着人性的光辉，经营之神和管理宗师的个性跃然纸上，读起来意味隽永。

本书不啻是一次管理界重量级企业的思想大碰撞，是中外卓越企业的智慧银行。熟读本书，可以让读者洞悉每条金科玉律的丰富内涵和运作方法，以及贯穿其中的生生不息的创新精神和管理艺术。

编 者

2007年8月

目 录

前言	III
----------	-----

第 1 章 美国企业的经典经营法则

1.1 微软的七条经营准则	3
1.2 IBM 的三条行为准则	6
1.3 惠普之道的五个核心价值观	10
1.4 英特尔公司的六大经营法则	14
1.5 戴尔的核心营销理念：消除中间人	17
1.6 福特：消费者是我们工作的中心所在	20
1.7 美国通用培训工作的“六级人才、五大法则”	23
1.8 联邦快递的企业哲学	29
1.9 摩托罗拉三位一体的核心理念	32
1.10 Sun 公司：我们做的是网络	36
1.11 雅芳公司的“访问推销法”	39
1.12 飞利浦·莫里斯：为个人自由选择的权利辩护	41
1.13 柯达：追求卓越，快速反应	44

1.14 葛兰素史克：努力成为一个“精益求精”的医疗保健公司……	49
1.15 强生公司的信条	52
1.16 麦当劳：QSCV 经营理念	55
1.17 美国运通公司的服务理念：使我们的服务享誉世界	59
1.18 花旗银行：保持出类拔萃	62
1.19 3M 公司经营管理七大法则	65
1.20 朗讯公司的 GROWS 价值观	70
1.21 联合利华的经营理念：关联经营	73
1.22 美国 AT 市政公司：永远不变的是变革	75
1.23 耐克：体育、表演、洒脱自由的运动员精神	79
1.24 迪斯尼：给千百万人带来快乐	84
1.25 可口可乐：要让全世界的人都喝可口可乐	88
1.26 孟山都：在改善环境的基础上为全世界激增的人口提供食品……	92
1.27 杜邦：创造科学奇迹	95
1.28 宝洁：美化消费者的生活	98
1.29 波音公司：始终面向明天	101
1.30 萨姆为沃尔玛制定的三条座右铭	105
1.31 玛丽·凯公司的“金科玉律”铭文	108
1.32 希尔顿饭店：微笑服务，宾至如归	111
1.33 百事可乐：从真空地带走向世界	115

第 2 章 欧 洲 企业的经典经营法则

2.1 壳牌公司确认的五大责任	121
2.2 家乐福的经营理念	124

2.3	雀巢公司的管理理念：关怀全球	128
2.4	英国 DB 航空：爱心管理与快乐文化	135
2.5	诺基亚：科技，以人为本	137
2.6	西门子：自我革命	141
2.7	爱立信的用人哲学：职业精神，相互尊重	144
2.8	飞利浦：新产品 = 技术内涵 + 观念创新	148
2.9	宜家：和消费者一起创造家园	151
2.10	伊莱克斯：市场没有迟到者	154

第 3 章 日 韩企业的经典经营法则

3.1	三菱的五大家训	161
3.2	本田的四条企业管理模式	164
3.3	东芝的三条价值取向	168
3.4	索尼的“开拓者”精神	172
3.5	松下公司的工业报国精神	177
3.6	日立：“和、诚、开拓”精神	180
3.7	京都陶瓷：敬天爱人	183
3.8	佳能的“共生”理念	186
3.9	三洋：贡献于人类和地球	189
3.10	三星的“第一主义”	191
3.11	LG：挑战、速度、简单化、无界性	195

第 4 章 中 国企业的经典经营法则

4.1	长江实业：华商精神	205
4.2	金利来公司的企业文化	208

4.3	海尔定律：斜坡球体论	211
4.4	联想：办企业就是办人	214
4.5	海信：向技术创新要市场	218
4.6	TCL 的企业精神	221
4.7	清华同方的企业文化	223
4.8	长虹的价值观念群	227
4.9	康佳的企业精神	231
4.10	同仁堂的道德信念	234
4.11	台湾太极公司的参与式管理理念	237
4.12	荣事达的“和商”理念	240
4.13	清华紫光的“四大”理念	244
4.14	金城：向世界级企业挺进	247
4.15	铁骑力士的“三项建设”	250
4.16	广通公司的跨文化管理理念	253
4.17	全聚德精神：全而无缺、聚而不散、仁德至上	257
4.18	格兰仕的“永不言输”精神	260
4.19	华为公司：发扬“狼”的精神	263
4.20	新东方精神：从绝望中寻找希望	266
4.21	轻骑集团：广交朋友，互惠互利	269
4.22	稻香村：信誉第一、顾客至上、强化三优	273
4.23	双汇：产品质量无小事，食品安全大如天	276
4.24	实达：实为创业之本，达则兼善天下	279
4.25	格力：以科技进步推动企业发展，以高新产品占领市场	282
4.26	方正：知识人才的乐园	285
4.27	联邦制药：友善、尽责、勤奋、高效	289
4.28	娃哈哈：面对强手，不断出击	292
4.29	雅戈尔：装点人生，服务社会	296

4.30	宏基：“全球品牌，结合边缘”的国际化模式	299
4.31	红塔集团：实施“三大”战略	302
4.32	红豆：一方水土养一方人，一方水土用八方人	305
4.33	五粮液：绿色生产，绿色营销	309
4.34	嘉陵：混合型管理	312
4.35	青岛啤酒：并购运作四原则	315
4.36	小天鹅的“末日管理”	319
4.37	国美：售价低于别人的进价	322
4.38	苏泊尔：狠抓“三个导向”	325
	参考文献	329

第1章 美国企业的经典经营法则

第1章 美国企业的经典经营法则

1.1 微软的七条经营准则

微软公司在1975年创办之时，人员只有3名，收入只有16 000美元。如今，微软公司拥有约25 000名员工，市场价值已达2 000亿美元，名列全球第二，公司总裁比尔·盖茨也一度成为世界首富，微软被称为“致力于PC软件开发的迄今为止世界上最大最富有的公司”。

在对微软应用部门进行的一次调查中，有88%的雇员认为微软是该行业的最佳工作场所之一。可以说，对于这样一个快速发展的公司来说，微软的人员管理是成功的。

微软（Microsoft）公司一直是备受瞩目的企业，微软的创办人比尔·盖茨也是令人瞩目的企业领导人，他最近发表的新作《数字神经系统》也受到广泛的讨论。毋庸置疑，微软能有今天的成就，应归功于比尔·盖茨的七条经营准则。

1. 雇用最佳人员

最佳的管理制度必须由最佳的人员去建立，因此员工的素质高低是影响管理成败的最重要因素。盖茨深知这个道理，因此微软长期以来一直都是只雇用5%的最顶尖人才。微软所谓最顶尖是指在不同工作领域中最优秀的对象，譬如商品经理和程序设计师在职务和工作内容上自然不同。微软关心的不是人员具备什么样的知识，因为知识很容易获得，也不是人员在校成绩的好坏，微软需要的人才必须是最精明的，是勤于动脑和思考的。因为只有精明的员工才会很快改正错误，用各种方法改善工作，节省公司的时间和金钱。

微软的用人政策一向严格，面试过程足以让其他公司借镜。虽然应征人员是由人力资源部门统筹调配，但人员的面试和决定却是由应征者将要加入的部门负责。应征人员通常会由4~5位未来可能一起工作的人员进行长达1个小时的询问。譬如应征技术人员，应征者会被询问几个有关程序设计的问题。

题，并且要求立刻写出简短的程序作答；若应征程序设计部门经理，面试者会提出某些状况，要求应征者回答如何处置，若回答太笼统，则会被要求回答得再详细一些。

2. 以公司前途作赌注

由于盖茨相当自信他拥有第一流的人才，因此他也一直愿意以公司作赌注。每一年在公司的集会上，盖茨总是会发出同样的信息，“我们把公司的前途赌在窗口上。”或“我们把公司的前途赌在网络上。”当盖茨以公司作赌注时，他是绝不允许失败的，甚至为了争取在新市场拔得头筹，他会砍掉正在赚钱的金牛。譬如，微软最早是以 MS-DOS 起家，它曾占有 80% ~ 90% 的软件市场份额，是微软最赚钱的商品，但是 DOS 被窗口所取代，不是由于竞争者的威胁，而是在于自我的更新。每一次微软拥有一个市场，就不断向自我挑战，推出更新的商品。

企业可以从微软领先市场中得到两项启示：第一是如果企业不肯推出更新的商品取代自己的商品，别的企业就会取代你；第二是面对产业的更新，谁能率先改变，谁就能掌握先机。

3. 预期员工会失败

把公司的前途赌在正确的商品和机会上，使得微软在各种市场的转变中都非常成功地领先，很少有人知道，微软的成功源自敢于接受失败。许多大企业都不容许失败，以致许多员工明知计划不可能实现，注定要失败，也不肯说出真相，只是把整个案子一直拖延着。在微软刚好相反，失败早在预期中，管理阶层会提拔曾经失败但勇于负责的人，因为他们知道从失败中吸取教训。

在微软，即使成功的案子也要了解成功的原因。因此，当一个计划完成，就会举行检讨会，会中所有人都可以在坦诚且不带任何批判的气氛下检讨他们所犯的错误，作为以后改进的参考。

4. 经理要会做部属的工作

虽然员工有充分的自主权，但并不意味着他们和主管脱了节，事实上微软各部门的经理都充分了解他们部属的工作，而且几乎没有例外，每位经理

都会做部属的工作。

微软的经理最重要的条件是具有专业知识，其次才是管理和带人技巧。在微软升迁完全决定于个人能力，而非年资。因此，微软的经理最重要的工作就是把工作做好，只有工作表现最好的经理才能获得升迁，工作表现不力的就会被淘汰，因此竞争非常激烈。

5. 不以成功自足

在大多数的公司，某项成功可能可以让你轻松10年，但在微软，这样的成功只代表你下个工作可能会做得更好，微软绝不会让人员停留在过去的成就上。

在微软，今天的绩效不代表一切，任何人想要停留在原地就会被别人超越，因此，在这种环境下，人人都要全力以赴，任何人都不许找理由或借口推托。

这样看起来似乎无理，但微软关心的是成功，而不是讲道理，微软是一个完全“成功导向”的公司，这也是它吸引员工的地方。同时由于这种处处以成败论英雄的方式也实现了自动选择和淘汰员工，只有最成功的人员才能被留下来，不断晋升。

6. 节省花费

微软绝不乱花任何一毛钱，这种状况处处可见。

微软非常有钱，但在金钱运用上却是精打细算、锱铢必较，花钱一定讲究实效。譬如，如果一个工作需要用5个人，微软只会指派4个人，因此，这些人就会集中时间和精力去做最重要的工作。

在微软，没有为主管特别保留停车位或休息室，没有员工有秘书或私人助理，每个人读自己的E-mail，接听自己的电话，写自己的备忘录，这种做法可以加快沟通和决策的速度。微软不雇用足够的人员，并不是要节省人事费用，而是要去除组织上的官僚体系。大多数的公司充满了闲置人员和对公司没有贡献的人员，有时甚至巧设职位让人员有工作，因此只有精简人事，才不会人浮于事。

微软不乱花钱，最重要的精神是一直维持“创业维艰”的心态。尽管微软今天已是一个雇用着将近3万人的公司，但还是一直保持像刚创业的样子，

戒慎恐惧，绝不奢靡。

7. 小即是美

许多人认为微软是一个单一、巨大的企业，事实上微软是由许多小而独立的单位集合在一起的。在微软，各个单位各自进行不同的方案，只有在吃饭的时候，来自不同单位的员工才有机会同桌交换心得。

盖茨一直坚持公司要分成许多小的单位，最重要的是保持它的机动、灵活、弹性和效率。许多大公司作业程序比工作本身更重要，因此时间浪费在协调、沟通上，工作效率和生产力却无法提高。这也是微软能够持续成长的原因，因为它一直保持着像一个小公司一样的活力。

点评：

目前，微软拥有众多精心挑选过的员工，他们以其才智、技能和商业头脑而闻名，他们是微软公司长足发展的原动力。比尔·盖茨在清华大学演讲时曾说过：虽然自己并不是每一天都痛快，但他不愿与别人交换这个工作。他觉得能够与一群充满智慧的人一起工作、交流，是一件十分幸福的事情。微软公司管理的一个独到之处是充分授权，这与微软公司特殊的历史、文化有关。微软早期主要由软件开发人员组成，并强调其独立性和思想性。公司一些高层人员在写工作报告时，常说一个比较中国化的词，叫“责任到人”。这表明公司非常重视人的作用，愿意为员工提供充分的空间，以发挥他们最大的作用和潜能。

吸引一大批懂技术善经营的人才。这种人才的高明之处，就在于既拥有雄厚的科学技术和专门业务的知识存量，又了解和把握经营管理规则，并能把这些知识存量和规则在市场激烈竞争中运用得得心应手。微软公司以比尔·盖茨为代表，聚集了一大批这样的人才，在技术开发上一路领先，在经营上运作高超，使微软成为全球发展最快的公司之一。

1.2 IBM 的三条行为准则

IBM，即国际商业机器公司，1914年创立于美国，是世界上最大的信息工业跨国公司，目前拥有全球雇员40多万人，几乎在全球都有分公司，每年

营业额超过 500 亿美元。

在过去的九十多年里，世界经济不断发展，现代科学日新月异，IBM 始终以超前的技术、出色的管理和独树一帜的产品领导着全球信息工业的发展，保证了世界范围内几乎所有行业用户对信息处理的全方位需求。众所周知，早在 1969 年，阿波罗宇宙飞船载着三名宇航员，肩负着人类的使命，首次登上了月球；1981 年哥伦比亚号航天飞机又成功地飞上了太空。这两次历史性的太空飞行都凝聚着 IBM 无与伦比的智慧。

可以说 IBM 分布之广，令人惊叹；成就之大，令人向往。当我们试图去了解它的成功之道时，我们必须从它的企业价值观入手。

同每一位有野心的企业家一样，IBM 的创始人老托马斯·沃森当年也希望他的公司财源滚滚，然而，他最希望的是把 IBM 公司培养成美国最强大的企业，把 IBM 的员工培养成美国最优秀的员工。因此，他为公司的所有员工，包括管理阶层的人，设立了“行为准则”，他把这些价值观标准写出来，作为公司的基础，让公司内每一位员工了解公司的信念，并坚定不移地执行，这些“行为准则”被其受益者称为“沃森哲学”。而这些“行为准则”在小托马斯·沃森接任 IBM 第二任总裁时，不仅被认同，而且被发扬光大，并被缩减为简短的三条：①尊重个人；②服务顾客；③追求卓越。

IBM 成功地利用会议、公司内部刊物、备忘录、私人聚会等不同方式传达了公司的这三条行为准则，从而使得这些准则一直牢记在公司几代员工的心中。而公司的任何一个行动及政策也都直接受到这三条准则的影响。

1. 尊重个人

这一准则主要是强调公司要尊重职工的权利和尊严，并帮助他们自我尊重。IBM 的领导者认为员工是公司最重要的资产，是金钱或其他东西所无法比拟的。自公司成立以来，他们就一直提出这样一种口号：“每个人都可以使公司发生日新月异的变化。”这就让公司的每一位员工都切实感受到自己是公司的一员，也就非常愿意为公司发挥出自己的全部特长。

IBM 公司一直坚持根据员工的性格、能力来安排员工接受工作上所需的各种训练，以使其在职位与责任上发挥所长。公司制定了一系列政策以保证合理地安排员工的工作岗位，促使员工充分发挥自己的专长。企业碰到了困难，环境发生了变化，对每一个员工也都尽量继续留用。员工工作中发生了