

世界 大企业家 传记

惠普之道

The HP Way

比尔·休利特和我是如何创建公司的

HOW BILL HEWLETT AND I BUILT OUR COMPANY

【美】戴维·帕卡德 著 【美】戴维·柯尔比 卡伦·刘易斯 编

新 华 出 版 社



惠普之道

——比尔·休利特和我是如何创建公司的

〔美〕戴维·帕卡德 著

戴维·柯尔比 卡伦·刘易斯 编

贾宗谊 译

新 华 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

惠普之道:比尔·休利特和我是如何创建公司的/(美)帕卡德(Packard,D.)著;贾宗谊译.-北京:新华出版社,1995.7
ISBN 7-5011-2925-8

I. 惠… I. ①帕…②贾… I. 企业经营-企业管理-经验-美国
N. F279.712

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 11345 号

The HP Way

Copyright ©1995 by David Packard

Chinese translation copyright ©1995 by Xinhua Publishing House

Published by arrangement with HarperCollins Publishers, Inc., New York

博达著作权代理有限公司

ALL RIGHTS RESERVED

本书中文简体字版本专有出版权属于新华出版社

惠普之道

—— 比尔·休利特和我是如何创建公司的

[美]戴维·帕卡德 著

戴维·柯尔比 卡伦·刘易斯 编

贾宗谊 译

新华出版社出版发行

新华书店经销

国防工业出版社印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 6.75 印张 110,000 字

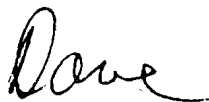
1995 年 7 月第一版 1995 年 7 月第一次印刷

ISBN7-5011-2925-8/F·405 定价:(精)16 元 (平)9.80 元

致所有的惠普人：

我希望你们喜欢这部关于比尔和我如何创办公司、如何使它在技术、革新和实业方面成为居世界领先地位的企业的著作。我还谈到了惠普的价值观和经营管理原则，它们加在一起构成了人所共知的“惠普之道”。

惠普的成功得力于你、你的同事们和在你们以前为公司工作过的同仁们的才能和献身精神。我们大家一起共同建成了一个非常出色的公司。我相信，这是一个无与伦比的公司。我希望，当你们读这部书的时候，你们对我们已经取得的成就将会有一种深深的自豪感和满足感。

A handwritten signature in cursive script, appearing to read "Dave".

戴夫·帕卡德 谨上

谨 将 此 书

献 给

我们的妻子

弗洛拉·休利特和露西尔·帕卡德。

她们坚定的鼓励

和积极参与我们公司早期的工作，

成为“惠普之道”的源头。

几点说明

本书是由戴维·柯尔比和卡伦·刘易斯负责编辑的。他们作为编辑给予了非常宝贵的协助。

其他许多人也给予了我协助；没有他们的协助，本书是无法写成的。其中，我特别要感谢比尔·特里、迪克·哈克博恩、艾尔·巴格利、巴尼·奥利弗、阿尔特·方、迪克·沃尔和我的私人秘书格雷森·丹尼斯，他帮助我整理了书稿。我还要感谢我在公司的秘书玛格丽特·波尔。

本书中叙述准确的地方主要归功于他们。如有错误之处，则完全由我来承担。

在关于我担任美国国防部副部长的那一段中，我只谈到了在国防部运用“惠普之道”管理方法的那些活动和涉及到参谋长联席会议主席的一些重要的管理制度改革。

前 言

1930 年秋天,我离开科罗拉多州普韦布洛,到斯坦福大学注册入学。在那里,我认识了另一位新生比尔·休利特。

当时的大学生如果有志于从事技术工作,在头两年的普通学科中要学习自然科学和数学。我想当一名电机工程师,而比尔则对医学或工程学感兴趣,所以我们两人在大学一二年级时有许多课程是在同一个班学习的。到了高年级时,我们已成为要好的朋友。

由于许多情况的结合(我在本书中将谈到这一点),比尔、其他一些朋友和我决定在我们毕业后自己创业。实际上我们毕业后过了一些年,于 1939 年才开始创办我们的实业。

在经营休利特—帕卡德公司(以下通译为惠普公司)的最初一些年代里,比尔和我逐渐形成了我们自己的一套经营管理风格,其中有一些做法是不同于当时流行的

经营管理模式的。后来大家称之为“惠普之道”(HP Way^①)。

本书讲述的,就是比尔·休利特和我的奋斗经历以及我们毕生创建经营的惠普公司的发展过程。

① HP 取自 Hewlett-Packard 的第一个字母。Hewlett-Packard Company 现在通译为惠普公司。——译注

目 录

几点说明

前言

第一章

从普韦布洛到斯坦福 1

第二章

同休利特的友谊 15

第三章

汽车房变成了车间 31

第四章

增加场地 43

第五章	
从合伙企业到股份有限公司	59

第六章	
依靠利润促进发展	77

第七章	
致力于创新	87

第八章	
倾听顾客的意见	103

第九章	
对人的信任	119

第十章	
组织的扩展	131

第十一章	
组织的管理	143

第十二章	
对社会的责任	155

后记 179

附录一

惠普公司历史大事记 183

附录二

惠普公司研制的新产品 191

附录三

年度图表 203

第一章

从普韦布洛到斯坦福

我们上了年纪以后，有机会回顾多年以前的往事。当时看来一些似乎无关紧要的事情却对我们日后事业或者职业的形成产生了深刻的影响。

就我自己来说，有两件这样的事情。一件发生在1929年的夏季，当时我有机会参观了斯坦福大学。此行使我决定到这个学府读书。与此相关的第二件事是，我认识了斯坦福大学的弗雷德·特曼教授。弗雷德激发了我对电子学的兴趣。后来他又鼓励并帮助比尔·休利特和我自己创业。还在我们青年时代、在经济大萧条时期，他就赞赏并相信我们的能力；这给了我们信心，并有助于我们走自己的路。

我1912年出生于科罗拉多州普韦布洛。我父亲是律师，母亲是中学教师。父亲和母亲是在科罗拉多州斯普林斯的科罗拉多学院相识的。他们结婚以后搬到普韦布洛居住，那里是父亲的家。妹妹安·路易丝出生于1915年。

1912年的普韦布洛不像中西部的一个农业区，倒像

西部的一个边疆城镇。那里有一个炼钢厂和几个翻砂厂，冶炼来自利德维尔和落基山脉以西其他矿山的矿砂。普韦布洛人粗犷暴躁，其中有许多移民工人，还有一些流氓，妓院和舞厅也不少。街头斗殴和枪杀事件时有发生。

我们住在这个城市的北端，紧靠大草原。穿过房前的街道，就可以看到角蟾（今天几乎绝种）、野洋葱头和仙人掌，这些植物往往成为响尾蛇的隐居处。

我们穿过草原，朝北走 50 英里左右，便可看到派克斯峰，往西大约走 30 英里，韦特山脉矗立眼前。上中学以前，我有时同小朋友一起，有时单独一人，遨游草原。进中学以后，功课和学校活动占去我的大部分时间，已无此闲情逸致。早年的遨游，培养了我对大自然的热爱。

普韦布洛给我留下的深刻印象之一是 1921 年的大洪水。我记得，我跟父亲向市区走去，泥水有 4 英尺之深。另一个难忘的景象是，一辆火车车厢戳进一个主要建筑物的窗户。人们调来一队军用卡车，把泥浆和垃圾运出城外，倒在我们住所以北大约一英里的大草原里。邻里的一些孩子们出来掏泥浆，想从里面捞出点有价值的东西。我记得，什么有用的东西都没有找到。

我们的房子位于普韦布洛第 29 街和一条公路的拐角处。它同第 29 街有一段距离，这样便形成了一个很大的院子。院子被一溜丁香花分成两块大致相等的部分。前面一部分有一个玫瑰花坛和牡丹花坛，剩下的便是草坪了。后面一部分，栽种了一些果树，开辟了一块菜园，在野

花丛旁边还有一个水池。

我父亲对养花种菜不感兴趣，所以整个园子里的事儿都归我母亲管。我很小的时候，就开始帮助母亲干些力所能及的活儿。养花种菜后来成为我终生的爱好。我发现这是很好的休息，当你埋头于花草的时候，很快便忘记了人世的烦恼。长大成人以后，不管我们住在哪里，我总要开一块园地。现在我退休了，可以拿出更多的时间享受养花的乐趣。我对农牧业也颇感兴趣。



戴夫·帕卡德同他的
母亲埃拉在科罗拉多州普韦
布洛的花园里，1922年。

早期的实验

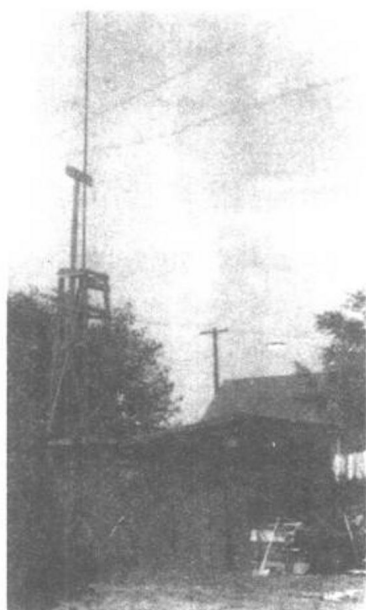
我很小的时候,就爱好自然科学和数学。父母并不给我泼冷水。我几小时地长时间蜷曲着身子贪读家里的《世界图书百科全书》,学习其中关于自然科学的每一个条目。我还做自己的实验。我记得,我小时候,津津有味地审视铁路、桥梁、汽车、发电机和其他机电设备的图片。我在后院用小模型模仿其中的一些装置。那时有一个年岁比我大的孩子,他住在我们房子后面的对面胡同里,他的名字叫劳埃德·彭罗斯。他的母亲和妹妹得了肺结核。他每天晚上在镇子对面的娱乐公园里工作,以便挣钱帮助养活妈妈和妹妹。他也协助我搞模型和装置。我们成了好朋友。后来,他由于读不起大学,便参加了海军。我们保持联系多年。

我对炸药也感兴趣。朋友们和我用硝酸铵制造火药,而一般火药用的是硝酸钠。硝酸铵更剧烈。我们把碘溶于氨中,用这个办法制造碘化铵,用滤纸把碘化铵分离出来,干燥以后,一触即炸。

离我们家大约1英里处,有一个沙场,在那里用5加仑的桶保存着炸药。我们发现,在空桶里常常残留着一两汤匙炸药,这使我们又有了一个获得炸药的来源。

我从经验中得知,玩炸药是很危险的消遣。有一次,

我左手拿着一根装满炸药的铜管，把管子封闭起来后，右手拿着铁锤砸它，结果爆炸了。当时劳埃德跟我在一起。



9DRV 电台—戴夫·帕卡德在普韦布洛的业余无线电站，1928 年。

075202

我们用一块布把我流血的手包扎起来，到怀斯大夫的诊所缝了几针。他的外科医术不大高明，自那时以来我的拇指一直是变形的。不用说，从此以后我再也不搞炸药实验了。

我也酷爱无线电。我记得，我搞到第一个真空管后，把它跟可变电容器、线圈、栅极导线、AB 电池各一节和

一副耳机联接起来后，放在餐厅的桌上。当家里人和我轮流收听艾奥瓦州得梅因 WHO 电台的节目时，我们是何等激动啊。那里离普韦布洛有 600 英里之遥！当我 12 岁的时候，我已经装配了一台相当精密的真空管接收机。当我上“百年”中学的时候，我已经是一个熟练的无线电操作员了，并且担任了圣伊萨贝尔俱乐部的秘书。这使我有可能会参加在丹佛举行的全州无线电业余爱好者代表大会。

我父亲不喜欢钓鱼，但我有个朋友温德尔·斯皮尔，他们家每年夏季都要在冈尼森河流域钓鱼两个星期。他们有几次带我一起去。因此，当我 10 岁的时候，我就对钓鲑鱼产生了兴趣。当时捕鲑鱼的限额是每天 50 条。我们全都可以毫不费劲地捕到这个数额。我现在仍然记得，当时我们拖着疲惫的身子，提着装满鱼的鱼篓，跋涉几英里回到营地。斯皮尔一家人带着几个小木桶，用来腌制鲑鱼，以备冬季之需。每天晚上，我们把鱼挂在绳上风干，次日清晨放进桶里，一层鱼一层盐，直到把桶填满为止。当冬天把桶打开时，鱼和盐已经融为一体。如果熏制的话，那就更好了，但我们都不知道怎么做。我上中学时，几个朋友和我每年暑假都去捕鱼一两周，但我们不腌制鱼。

我 11 岁时，父亲给我买了一匹矮种马，起名拉迪，它是牡马，体格相当大，很有力气。我早晨骑上时，它弓起背，立起后腿。父亲用扫帚打了它的屁股，它一下子冲出车道，奔上第 29 街，向草原奔腾而去。它看见一片苜蓿