

世界500强顶尖企业的座右铭

卓越理念

主 编 李家晔
副 编 郭建平 金小东



OUTSTANDING
PRINCIPLE

广东省出版集团
广东人民出版社

世界500强顶尖企业的座右铭

卓越理念

主 编 李家晔
副主编 郭建平 金小东



OUTSTANDING
PRINCIPLE

广东人民出版社
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越理念 / 李家晔主编, 郭建平, 金小东副主编. — 广州: 广东经济出版社, 2005.11

ISBN 7-80728-143-X

I. 卓… II. ①李…②郭…③金… III. 企业管理—经验 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 120313 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东省新华发行集团
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海区狮山科技工业园 A 区)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	21 2 插页
字数	344 000 字
版次	2005 年 11 月第 1 版
印次	2005 年 11 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80728-143-X / F·1309
定价	39.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙 4~5 号 6 楼 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

营销网址: <http://www.gebook.com>

·版权所有 翻印必究·

前言

追求理念，止于至善

李家晔

“人以精神为生，企业以理念为命。引导我们走向成功的是被证明为真理的企业价值观和宗旨，我们把它当作座右铭，作为企业日常生活的一部分，甚至吃饭睡觉都念念不忘这些价值观原则。”

在位于美国新泽西州的默克公司全球总部，进入总部的外墙有一面墙壁上挂满了蓝紫相间的方框，与整个建筑的米色墙壁形成鲜明对照，格外生辉。走近细看，才发现这并非什么艺术作品，而是25本外观完全相同的手册，唯一的差别是每本手册采用的语言不同，这就是默克公司的员工手册——《我们的价值与标准》。默克在瞬息万变、极端复杂和充满竞争的环境中运营，并且在全球几十个国家雇佣了数万名持不同语言的员工，是因为它能够贯彻奉行一套统一的理念体系和价值观原则。默克是如此重视公司的价值理念，他们强调：“在默克，公司的理念和核心价值是我们每个人的一部分，我们一天都离不开它。但我们不将它看作是对公司业务的束缚，而是将它看作我们的竞争优势。它是我们招聘、培养并且留住那些技术娴熟、极富进取精神的员工的保证。”在每个平凡的日子里，每个平凡的时刻，默克的每一位员工都因为一种强烈的使命感而不平凡地聚集在一起，这个使命就是：研制开发出最好的新药，满足人们的健康需求为先，利润为次。一个奉行满足顾客为先的价值观的文化不会凭空产生，这种期望反映了他们的商业准则，并年复一年日复一日地这么去做。其结果是：默克对使命的重视和对社会的贡献是有目共睹的，以至于它赢得了极高的声誉，连续16年登上美

国《财富》杂志“美国十大最受推崇公司”之列。

这仅仅是一个例子，默克作为一家全球敬仰的公司，其崇高的理念建设堪称企业中的楷模。而这同样是全球优秀企业的普遍做法，他们无一不有一套自己的价值观系统，把企业的核心理念建设作为自己的重中之重。如果把企业比作一棵参天大树，那么，我坚定地认为，企业文化就是树根，它是维持企业持久发展的动力之源；企业理念就是树干，它是支撑和顶梁，是企业赖以壮大的中坚，一切必须围绕这个中心来运作；愿景是企业的树梢，是引领企业执意向上和繁荣昌盛的方向。我们的企业要有一个崇高而长远的愿景，但必须有核心理念才能达到目的。对于每家公司来说，长远愿景就是要对于公司本身目标恒久性的声明，而核心理念就是公司发展的坚实砥柱。像通用电气的理念是“以科技及创新改善生活品质，在对顾客、员工、社会与股东的责任之间求取互相依赖的平衡”；沃尔玛的理念是“提供顾客物有所值的东西，用比较低的价格和比较多的选择，改善他们的生活，其他一切都属次要”；摩托罗拉的理念是“以公平的价格向顾客提供品质优异的产品和服务，光荣地服务于社会”；迪斯尼的理念是“带给千百万人快乐，并且歌颂、培育、传播健全的美国价值观”，而 IBM 更是叫出了一句响亮的口号：“IBM 就是服务”。这些核心理念归结为一点：就是保存核心，刺激进步，追求持续一贯的协调，在综合平衡中促进企业超越式的发展。微软 30 年的辉煌证明了这点，并且有迹象表明，微软还只是处在百尺竿头的起步。

如此精妙而丰富的企业核心理念和价值观系统，融会成了本书的精华，这本集全球 20 家最优秀企业的核心理念之书，当然是精中取精，优中选优，取名为“卓越理念”是最恰当不过，也名副其实。在选择这些世界顶级企业的最优理念时，本书尽量照顾到各行各业，有 IT、制造、银行、汽车、百货、餐饮、医药、运输、日化等，选出的这些企业都是各行各业的精英代表，他们的核心理念是经过长期的检验并确实可行的，是可以给我国的现代企业参考借鉴的。在具体操作到每个企业的理念时，本书选取的是该企业最典型最突出的一面来写，着重写深写透，其他的一笔带过。比如写 3M 公司，它的核心理念很多，但最突出的是它的创新产品和它给人提供的创新氛围，所以会着重写它在创新方面的表现，尤其是它把创新当作自己的生命；联邦快递公司，作为快递业的先锋，最突出的当然是写它如何改变规则，快速反应，利用全球网络来为客户服务方面；三星集团，着重写它在“新经营运动”后加强质量改革，实施数字化战略和人才革命，从而打造出了一个世

界一流的三星。通过这样的组合，本书较好地实现了点面结合：“面”相当宽，有全球最优秀的20家企业，“点”则相当准确深入——就写企业的核心理念，而且是最突出最耀眼的方面。这些最优秀企业的强势方面，就是我们企业学习的着眼点。

现在企业都在讲打造核心竞争力，提倡学习型组织和团队精神，什么是核心竞争力，这些“卓越理念”就是核心竞争力，它才是本质的东西，是世界优秀企业留给我们的一笔宝贵财富。它不是坊间很多书所写的一两个案例就能学到的，案例只是“表”，实际上因企业资源和环境状况不同很难适用；而它是“本”，是一本结合五百强名企实践操作性很强的书，很多理念就可以直接内化为我们企业的行动纲领。当然，我们要仔细研究这些核心理念的精髓所在，认真体会和揣摩，学以致用，长久地加以贯彻执行，才能运用于管理实践并直接转化为生产力。“台塑大王”王永庆也说过：“若不能从根本着手，奢谈企业管理理论是没有用的；管理没有秘诀，只看肯不肯努力下工夫，凡事求其合理化，企业经营管理的理念应是追根究底，止于至善，用以克胜。”说到底，还是要学中用，用中学，并发扬光大，早日把中国的企业推向世界五百强。基于此，我从文中随便摘出几条经典的管理哲理，给本书的“卓越理念”做个注脚：

☆ 沃尔玛创始人山姆·沃顿强调：“所有同事都是在为购买我们商品的顾客工作。事实上，顾客能够解雇我们公司的每一个人。他们只需到其他地方去花钱，就可做到这一点。衡量我们成功与否的重要的标准就是看我们让顾客满意的程度。让我们都来支持盛情服务的方式，每天都让我们的顾客百分之百地满意而归。”

☆ “随需应变”——这正是IBM的目的：不把它当作自己的专利，而是让更多的企业接受和宣扬它，使之成为所有企业成功的基本原则。这种有着十足自信的判断正是IBM保持持续领先的要诀之一：总能看穿未来，提出前瞻性的企业战略理念。但是无论怎样推广和布道新理念，最终都需要得到客户的认可。

☆ 花旗前总裁说过：“我最信奉的是员工的力量。我相信如果他们犯了错误，应该让他们明白这并不会导致恶果。真正能够导致恶果的，是犯了错误却竭力加以掩盖。但是如果员工不愿意犯错误，那么他们永远不可能作出正确的决策。另一方面，如果他们总是犯错误，你就应该让他们去为你的竞争对手工作。”



☆ 索尼永远是与众不同的公司，它绝不模仿或沿袭别人的风格，索尼的口号是“Something Different, Something New（与众不同，永葆青春）”。

☆ 当你有 100% 的能力的时候，通过激发你的潜能，你却可以做到 120%。这就是微软成功的标准——就是超越了自我的能力，把自己的潜能挖掘出来，就是成功。

☆ GE 给了人们从事挑战极限的工作，富有挑战性的工作，以及从来没有想过的重大工作的机会，更重要的是创造一种优良的环境，一种每个人都有机会脱颖而出的环境。在这里要遵守标准，不能让平庸的人拖公司的后腿，能者上，庸者下。GE 的观点是：“出色的领导能力孕育出色的领导人”。

.....

如果本书的几条理念哪怕最深刻实用的一条理念能给我国企业带来一点进步，这是我最欣慰的，也是我所希望看到的。

2005 年 7 月 16 日

于北京·国风斋



目

录

1. 沃尔玛：顾客永远是对的

1

（商超 - 零售）

- ◆ 我们存在的目的是提供顾客物有所值的东西、价格和比较多的选择，改善他们的生活，其他一切都属于次要
- ◆ 逆流而上，向传统观点挑战
- ◆ 与雇员成为伙伴
- ◆ 满腔热情地工作，把全身心都投入进去
- ◆ 薄利多销
- ◆ 精简经营
- ◆ 永远追求更高的目标

沃尔玛的信仰（3） 沃尔玛的原则（5） 首屈一指的企业文化（7） 真正的以人为本（9） 发展人才不惜血本（12） 盛情服务顾客（14）

2. 通用电气：只做数一数二

17

（多元化 - 制造）

- ◆ 以科技及创新改善生活品质

- ◆ 在对顾客、员工、社会与股东的责任之间求取互相依赖的平衡(没有清楚的等级之分)
- ◆ 个人责任及机会
- ◆ 诚实与正直
- ◆ 给我们从事的领域贡献技术
- ◆ 对我们所在的社区奉献与负责
- ◆ 提供顾客负担得起的高品质产品
- ◆ 利润与成长是使所有其他价值观与目标可能实现的手段
- 数一数二的原则 (19) GE 价值观传统 (21) 成功发展策略 (23) 寻找聪明上进的人才 (25) 自家成长的经理人 (27) 变革三部曲 (30) CEO 管理法则 (32)

3. IBM: 从商业实践中寻找答案

35

(IT- 计算机服务)

- ◆ 公司的名誉在你的手中
- ◆ 负你应负的责任
- ◆ 必须按道德办事
- ◆ 从商业实践中寻找答案
- ◆ 给予每个员工充分的考虑
- ◆ 花很多时间使顾客满意
- ◆ 坚持到底把事情做好, 所作所为追求完善
- ◆ 追求卓越
- ◆ 严格守密

IBM 就是服务 (37) 电子商务的开拓者 (38) On-Demand 按需应变 (40) 发明之外的创新 (43) 人才是最重要的资产 (45) 蓝色文化之魂 (48)

4. 可口可乐: 激情宣扬品牌精神

51

(饮料)

- ◆ 3A: 买得到、乐得买、买得起

- ◆ 3P：无处不在、物有所值、心中首选
- ◆ 一种受大众欢迎的饮料，最最重要的是稳定并保证品质
- ◆ 可口可乐存在，是为了使每一个从事可口可乐事业的人获得物质利益与精神振奋
- ◆ 将每个人的积极性都调动起来
- ◆ 做客户最佳合作伙伴，做社区的最佳居民，做公司的最佳雇员
- ◆ 当我们能够使员工快乐振奋而有价值，我们就能够成功地培育和
保护我们的品牌，这就是我们能够持续地为公司带来商业回
报的关键

从一而终的开创定调 (53) 凝聚人心的品牌理念 (54) 精益求精的企业文化 (56) 品牌宣传见功夫 (58) 成功营销自有招 (60) 特许经营抢占全球市场 (62) 在竞争中寻求平衡 (64)

5. 3M 公司：绝对以创新制胜

67

(多元化 - 胶带)

- ◆ 创新：“你不得扼杀一个新产品的创意”
- ◆ 绝对正直
- ◆ 尊重个人的首创精神及个人成长
- ◆ 宽容诚实的错误
- ◆ 产品质量及可靠性
- ◆ 我们的真正业务是解决问题

创新是一种企业文化 (69) 创意不是来自于刻意 (70) 无处不在的创新因子 (72) 能够激发创意的环境 (74) 培养创新
斗士 (77) 要英雄，更要系统 (79) 奖励：15%+“一体化” (81)

6. HP 公司：惠普之道

83

(办公设备)

- ◆ 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

- ◆ 我们注重速度和灵活性
- ◆ 我们专注有意义的创新
- ◆ 我们靠团队精神达到共同目标
- ◆ 我们在经营活动中坚持诚实与正直
- ◆ 在领导力的框架内追求战略目标与企业共同成长

惠普全球理念（85） 与时俱进的价值观（88） 面对面真诚服务（90） 做狮子，还是绵羊（92） 培训是铁定政策（94）
全球技术的领跑者（97）

7. 花旗：出类拔萃的精英主义

101

（商业储蓄）

- ◆ 扩张主义：在规模、服务种类、地区设点方面采取扩张主义
- ◆ 保持出类拔萃：如最大、最好、最富有创新精神、利润最高
- ◆ 通过放权使下属有充分的自主性，充分发挥企业家才能
- ◆ 实力主义：精英管理班子
- ◆ 积极进取与自信
- ◆ 以客户为中心
- ◆ 适应变化，灵活机动

“红伞”标志的银行（103） 信用卡市场先人一步（105）
打造银行营销新品牌（106） 多产品理财专家（108） 客服
“因您而变”（110） 精英实力主义的文化（113）

8. 福特：满足大众的汽车梦想

117

（汽车）

- ◆ 人员是我们的力量源泉
- ◆ 产品是“我们努力的终端成果”（我们以汽车为业）
- ◆ 利润是必要的手段与衡量我们成就的指标
- ◆ 以诚实及正直为基础

给世界装上轮子的人（119） 百年四代接力棒（120） 改革，
才能焕发新机（123） 多品牌延伸战略（125） 创造士气旺

盛的环境 (127) 阵痛之后的文化改革 (129) “企业公民”
的倡导者 (131)

9. 默克：用行动改善生命

133

(医药)

- ◆ 发明新药
- ◆ 我们做的是保存和改善生命的事业，我们所有的行动都必须以
达到这个目标的成就来衡量
- ◆ 我们的行为诚信和公正
- ◆ 我们以客户为先
- ◆ 以公司利益为己任，以商业道德树形象
- ◆ 以科学为基础，力求创新
- ◆ 在公司的所有层面明确追求完美和利润，但利润须来自有益人
群的工作

铁肩担道义 (135) 树立创新标杆 (136) 理想主义的“刺
猬” (139) 化危机为动机 (141) 无意兼并大企业 (143)
看好中国市场 (145)

10. 摩托罗拉：智慧演绎，无处不在

149

(通信产品及服务)

- ◆ 公司存在的目的是：以公平的价格向顾客提供品质优异的产
品和服务，光荣地服务于社会
- ◆ 不断改进公司的一切作为：创意、品质与顾客满意度
- ◆ 不断进行自我革新
- ◆ 我们发展的动力在于发掘“我们内部潜藏的创造力”
- ◆ 尊重每位雇员的个性
- ◆ 诚实、正直，讲究职业道德

致力于本土化 (151) 质量服务的先行者 (152) 拓展全方位
绿色通道 154) “无缝移动”战略新转移 (157) “三位一体”
的人才理念 (158) 摩托罗拉大学 (160)

11. 宝洁：多出精品，美化生活

165

(日化)

- ◆ 我们提供品质优良且价格合理的产品，让消费者信赖而且天天使用
- ◆ 我们为员工提供在个人、事业和经济收入方面取得成功的机会，培养和激励员工全力以赴
- ◆ 我们建立策略性的伙伴关系，与客户、供应商、政府、研究机构、高等学府和社区组织一起合作
- ◆ 我们努力改善人们的生活素质，与我们所在的社区共同繁荣
- ◆ 我们为世界提供新的想法、观念、产品和技术，并成为全球的成功典范
- ◆ 我们富有远见卓识，不断超越自己，领导变革和创新，并勇于实践

“三大核心”成就大业 (167) “精耕细作”服务消费者 (169)
 关键“促销”独占鳌头 (172) 产品创新是生命线 (174)
 最大财富是人才 (176) 多品牌战略誉满全球 (178)

12. 索尼：科技随身携带

181

(电子产品)

- ◆ 体验以科技进步、应用与创新造福大众带来的真正快乐
- ◆ 提升日本文化与国家地位
- ◆ 做先驱，不追随别人，做别人没有做过的事情
- ◆ 尊重、鼓励每个人的能力和创造力

永远追求变革 (183) 尽显设计主义 (185) 创新与土拨鼠精神 (187)
 索尼的用人之道 (189) 营销服务世界一流 (192)
 务实的全球物流 (194)

13. 迪斯尼：给千百万人带来快乐

197

(娱乐影视)

- ◆ 不许悲观失望
- ◆ 注意一贯性与细节，绝不放弃公司信念
- ◆ 以创造力、梦想与想象力不断追求进步
- ◆ 狂热地控制与保存迪斯尼的“魔力”形象
- ◆ “给千百万人带来快乐”，弘扬和宣传“正确的美国价值观”
 三项价值观（199） 着力打造产业链（201） 创新塑造娱乐
 王国（203） 服务渲染企业亲情（205） 团队的用人之道（207）
 赢在角色培训（209） 品牌文化的商业化（211）

14. 联邦快递：树立快递行业丰碑

213

(速递)

- ◆ 倾尽全力为员工，倾情投入
 - ◆ 快递本质在于快速反应
 - ◆ 首要规则是改变规则
 - ◆ 奖励至关重要
 - ◆ 该放手时就放手
 - ◆ 犹豫就会失败，但必须看准才动
 - ◆ 变革，并融合多元文化
 - ◆ 努力决定形象
- 机遇源自一个梦想（215） 在新规则中迅速转变（216） 电
 子商务的领头羊（218） 延伸全球服务网络（220） 为信誉
 趋之若鹜（222） 在竞争驱动中前进（225）

15. 麦当劳：均衡生活方式

229

(餐饮)

- ◆ Q：品质（quality）——麦当劳对顾客的承诺是永远让顾客享

受品质最新鲜、味道最纯正的食品

- ◆ S: 服务 (service) ——麦当劳店铺建筑的快适感、营业时间的方便性、销售人员的服务态度等都是最佳的
- ◆ C: 清洁 (clean) ——麦当劳执行的是最严格最安全的卫生标准, 保障顾客健康
- ◆ V: 价值 (value) ——麦当劳坚持提供原有价值的高品质物品给顾客, 物超所值

QSCV 经营理念 (231) CI: 金黄色的“拱门” (233) 口号: “我就喜欢” (235) 公关: 造就方便之门 (236) 特许经营: 赢得全球 (238) 营销策略: 长盛“金律” (241) 不仅仅是一家餐厅 (243)

16. 微软: 技术领先

245

(软件)

- ◆ 使命: 激发个人潜能, 实现企业潜力
- ◆ 目标: 对员工、客户、股东、合作伙伴而言, 在承诺、结果和质量方面值得信赖
- ◆ 技术: 站在全球角度考虑问题和采取行动, 通过创新领导技术
- ◆ 卓越: 在完成使命所做的每一件事上追求尽善尽美

最佳领导搭档 (247) 创新技术的领潮者 (249) 在变化中走向成熟 (251) 人才第一才会“水涨船高” (253) 激发员工潜能 (256) 培训 10% + 学习 90% (258)

17. 柯达: 留住精彩瞬间

261

(影像设备)

- ◆ 用柯达胶卷留住生活每一精彩瞬间
- ◆ 我们誓志建立世界一流、重视成果的企业文化
- ◆ 我们提供消费者无论何时何地都能拍摄、处理照片的服务
- ◆ 我们满足将影像和照片保留或传送他人的要求, 以共享回忆、

资料和欢乐

柯达价值观 (263) 向数码进军 (265) 用人与激励 (267)
为员工发展殚精竭虑 (270) 建议制深入人心 (273) 平衡
员工生活 (275)

18. 三星：做世界的超一流企业

279

(多元化 - 电子通信)

- ◆ 以人才和技术为基础，创造出最佳的产品和服务，为人类社会作贡献
 - ◆ 尊重人才、重视人才、培养人才，提供人才广阔发展空间
 - ◆ 与顾客同步，向世界挑战，创造未来
 - ◆ 通过新经营的管理，做世界一流的三星
- 新经营运动的转折点 (281) “生鱼片”快速策略 (283)
孤注一掷投入“数字化” (285) 颠覆设计理念 (287)
人才第一主义 (288) 稳健的营销渠道 (290)

19. 雅芳：装点亮丽人生

293

(化妆品)

- ◆ 力行我们的准则与价值观
 - ◆ 生产品质一流的产品
 - ◆ 以高度的热忱和诚意为每一位营业代表和顾客服务
 - ◆ 成为能激励别人、有抱负的领导
 - ◆ 培养世界级的卓越人才
 - ◆ 与人们一道，分享公司的发展和成功
 - ◆ 保持和发扬雅芳的友好精神
 - ◆ 充分履行社会义务，为繁荣社会作出应有的贡献
- 为女性事业的公司 (295) “美丽”与“魅力” (297) 竞争与改变 (299) 供应链之变 (301) 转型与直销 (304)

20. 星巴克：营造舒适氛围

307

(休闲方式)

- ◆ 提供完善的工作环境，创造相互尊重、相互信任的工作氛围
- ◆ 拥抱多元化是我们事业发展的要素
- ◆ 以最高的标准采购及烘焙，并提供最新鲜的咖啡
- ◆ 发挥高度热忱满足顾客需求
- ◆ 积极贡献社区及环境
- ◆ 创建利润是我们未来成功的基础

氛围：体验星巴克的舒适(309) 扩张：把璞石改造成美玉(310)

直营：专注品牌(312) 品牌：偏执的“咖啡宗教”(313)

广告：店面和热忱服务(314) 咖啡王国的忠实臣民(315)

延及顾客与供货商(317) 绝不因为利益牺牲原则(319)