


★

# 世界顶级企业的 管理之道

李英伟◎主编



The management method  
of the world top companies



中国纺织出版社



# ★ 世界顶级企业的 管理之道

李英伟◎主编

The management method  
of the world top companies

 中国纺织出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

世界顶级企业的管理之道/李英伟主编. —北京: 中国纺织出版社, 2005.6

ISBN 7-5064-3403-2/F·0578

I. 世… 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 (2005) 第 044006 号

---

策划编辑: 梅朝荣 责任编辑: 李春梅 责任印制: 初全贵

副主编: 李先银

编委: 刘跃娟 王晓波 林杨 羊铃东 杨昌宇 李睿

曹玉霞 潘丽丽 王放 彭鑫 梁恩来 于勇

张继华 王兰建 刘体成 梁相涛 刘本芝

---

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街6号 邮政编码: 100027

邮购电话: 010-64168110 传真: 010-64168231

http: //www. c-textilep. com

E-mail: faxing @ c-textilep. com

北京通天印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2005年6月第1版第1次印刷

开本: 787×1092 1/16 印张: 19.25

字数: 300千字 定价: 32.00元

---

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社市场营销部调换



# 前言

大凡世界上卓越的企业，都有基于自身文化的管理理念，这些理念在实践中被卓越企业浓缩出来，并赋予人性化的内涵，它们被升华到企业灵魂的高度，渗透到企业的每一个细胞中，它们规范着企业的行为，成为企业永续发展的不竭动力。这本书辑录了世界顶级企业的管理之道，这些金科玉律因在实践的检验中不断丰实而更具有指导性。在世界级优秀企业的经营管理中，我们随处可见这种对企业经营与管理箴言的尊敬与继承。也许正因为如此，把中外顶级企业的管理之道编成一本立体化的实战操典的做法并不是很夸张，反而自有其现实意义与借鉴价值。

本书具有如下特色：

## 一、本书是一本品质一流的全球顶级企业的管理之道

但凡卓越企业，必是在企业经营管理领域成就非凡的领军者。卓越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，而历来被企业界称道。这些卓越企业有的是经营管理领域的开路先锋，有的以其常胜的战绩和睿智的思想，甚至被誉为经营之神。

本书浓缩着卓越企业或管理大师们管理智慧的精华，是他们结合自己的企业行业特征、发展阶段、企业文化、市场背景对历年来经营管理实践或经营管理理念的凝练性的总结，可谓卓越企业巅峰思想的汇聚。

### 二、集纳海量信息，是中外卓越企业的智慧锦囊

本书选取了数十家全球最伟大企业，这些卓越的企业从电气、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。这些卓越企业，有存续了百年的老店，像美国的杜邦公司、日本索尼。这些企业能够存续百年，经历了不计其数的经济危机、行业震荡、社会环境变迁，却依然岿然不动，这其中必然有其深层的原因。有业界最具崇高道德操守的、增长名列前茅的企业，如强生公司、雀巢公司，有几乎重新定义了现代企业的通用汽车，有全球 IT 行业的巨头微软公司；有曾扬言“除了老婆、孩子，一切都要变”的三星公司。更有许多后来居上者，他们经历了自由市场环境的考验，突破了跨国阶段的文化差异障碍，打下自己的一块领地。在这里，有创建了零售帝国的山姆·沃尔顿，有日本的企业经营之父松下幸之助，有创建了世界上最大的、收益性最好的 PC 厂商之一的戴尔。

本书已经超乎一般的企业文化书籍，本书卓越企业如林，涉及领域广泛，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。让读者洞悉每个顶级企业管理思想的丰富内涵和运作方法和贯穿其中的生生不息的创新精神和管理艺术。

### 三、对世界顶级企业的管理之道进行了精解，有助于读者理清不同类型的管理手法的侧重点和实践效果，便于直观比对并领会其成效

顶级企业走向成功之路，有许多共通性，但由于企业的发展阶段不同，行业性质各异，管理之道的表现形式和侧重点各不相同。

有的企业价值观卓尔不凡，并依靠价值观的导向引领企业向更广的发展空间跳跃和向更高的发展阶段飞升。

企业理念相对于价值观而言，创意的成分更多些，有的企业理念超群，他们的理念是怎样形成并和企业的发展实际结合起来，从而形成竞争力的？

有的企业其企业精神对员工有着神奇的吸引力，它使得员工在增强向心力和归属感的同时，凝聚了士气，形成了无往而不摧的雄鹰般的战斗梯队，他们的战斗力是哪来的？有哪些辅助措施？为何大多数具有相同物质条件和外部资源的企业不能成功，而成功的偏是他们？

企业宗旨有用吗？你有自己的企业宗旨和使命吗？看看这些卓越企业的做法或许对你有借鉴价值，你会发现他们的文化是由内而外，是有梯次和立体感的，他们不是为了文化而文化，而是富有鲜明个性特征的成熟的经营型企业文化。

你的有座右铭吗？你的座右铭是不是华而不实，徒有虚“铭”？看看这些卓越企业的座右铭吧，看他们是怎样以它来指导经营实践的，你会发现这些座右铭不但朗朗上口，而且实践性还很强。

不要小瞧简单的企业口号，一句简单得再不能简单的“科技，以人为本”让诺基亚公司打下了移动电话的大半壁江山，你随便造一个口号，能吗？

当然，对企业的经营管理实践具有比较直接的指导意义的还是企业

管理经验，这些卓越企业的崭新理念、思想、战略安排、市场策略、运作模式，甚至经营技巧都很值得各类企业借鉴。这些林林总总的管理实践，成就了这些企业的辉煌。他们彼此相通又各具特色，有的企业善于运用某些市场策略或经营手段，这些非常的经营思路通过对企业实力的快速提升使企业的发展势能被瞬间放大。这些管理经验是值得企业去审思的。

本书的顶级企业操作实践，就是分别从基本价值观、核心理念、企业精神、企业宗旨和使命、企业座右铭、企业口号、企业管理经验等集中反映企业管理思想和核心优势的角度来解析的。而数十个国内外优秀企业的集中提炼，更便于读者比对，从而深晦不同行业背景、发展阶段、文化特征的企业如何运用这些理念、价值观和企业口号的。

#### 四、通过对数十家卓越企业管理之道的分析和点评，读者朋友可以轻松掌握卓越企业的思想精髓

卓越企业的管理之道固然精彩，但实践效果怎样才是检验这些管理之道含金量的唯一准则。本书不是就理念谈理念，就思想言思想。而是以企业实实在在的经营管理操作实践为标尺为管理之道做最直接的注解，管理之道和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。体验每一个管理之道都是一个企业文化与实践相结合，实践再进行理念升华的过程。

与其他企业文化类书籍不同，本书的管理之道是立体的。一方面如前面所说，本书是管理思想与企业实践的浓缩。另一方面，为了使读者能够深入地领会卓越企业的经营智慧和所折射的思想意涵，本书分别从基本价值观、核心理念、企业精神、企业宗旨和使命、企业座右铭、企业口号、企业管理经验七个角度对管理之道的意涵进行注解和诠释，从而对管理之道形成一套立体化的、权威性的解读，读者朋友可以轻松掌握卓越企业的思想精髓。

## 五、本书文字简洁、洗练、轻松，可以充分享受阅读的乐趣

优秀的企业拥有自己的个性，他机制灵活，是开放的，同时拥有某种核心优势。卓越企业往往能够成功地将自己的企业文化融入到管理思想中去，以自己独特的管理思路实践着一个个经营神话。

这些企业的管理之道闪耀着企业个性的光辉，经营之神和管理宗师的个性跃然纸上，读起来意味隽永。





# 序

20 世纪以来的商业实践，催生着一代又一代的卓越企业。卓越企业作为特殊的经营群体，对经营管理问题往往有独到的领悟，这些独到的领悟为企业经营提供了前瞻性的视角，使企业富于个性化，并富有竞争力，从而使他们以自己的创意能力塑造着未来商业社会的发展走势，并按照自己的理论实践，改造未来社会的商业规则，世界因他们而生机勃勃、丰富多彩、生动有趣……

因而卓越企业的智慧无论是对企业还是借鉴者来说都是一笔巨大财富。这本书浓缩了中外优秀企业的经营智慧和管理思想，尽管是精炼但蕴含的经营意境却十分深邃和高远。

本书总结了世界顶级企业的许多成功的理念，企业界应向这些卓越企业取经的地方很多。

## 一、培育有自身特色与个性的企业文化

在国内，企业对文化建设往往不够重视，或基于赶时髦的心理流于形式，在这方面，这些跨国公司和

国内先行的优秀企业有很多成熟的经验可以借鉴。卓越企业的成功实践告诉我们，企业文化的实质是一种经营管理文化，不能为文化而文化。

### 二、创造能够使全员衷心认同的核心价值观

一个企业之所以能够成为优秀的企业，一个十分重要的原因，就是它成功地创造了一种能够使全体员工衷心认同的核心价值观，作为企业核心价值观的企业文化一旦被全体员工衷心认同或共有，它就会影响人们的思维模式和行为模式。

### 三、以用户为中心的经营理念

作为生产经营的指导思想、宗旨的管理之道要为员工、用户、社会等各个层面创造更和谐的空间。以人为本，为员工创造和谐的工作、学习空间；为用户创造和谐的消费空间；为社会创造和谐的生活空间。最关键的是要以用户为中心，以用户为中心的关键是发现客户需求。抓住机遇，大胆创新。

### 四、使公司永远保持奋发向上不断进取的精神状态

企业要在理念、技术、管理、服务等方面，全方位、多领域地不断追求卓越，不断创新，不断取得新的成绩，并且始终把每取得的一个成绩作为一个新的起点，使公司永远保持奋发向上、不断进取的精神状态。

### 五、企业宗旨和使命要立足于现实

企业的宗旨和使命都是以企业的中长期目标和任务为出发点的，因而抽象的余地有限，你必须使它具有可操作性才有意义，否则容易流于泛化，变成不名一文的廉价广告。

### 六、企业座右铭和企业口号要鲜活生动

如，为员工创造良好的工作环境，要求员工永远不停止学习，时刻

以客户为导向，讲求严明的纪律，鼓励员工敢于进行“可衡量、可预测的冒险”，注重业绩并以结果为导向等等。宗旨不能泛泛而谈，更不能搞一些与企业毫无关联或关联性有限的噱头。

## 七、回馈社会并珍重自己的声誉

企业的声誉越来越由公司在环境和社会中的表现而非仅由经济上的成功所决定，经济上的成功有时换来的并不总是声誉财产，有公信力的声誉将成为越来越重要的商业资产。企业在强劲的收益率基础上为客户提供价值，保护环境，尊重和保护员工，服务社区，与相关利益方合作。用一些切实可行的行动，赢得外界对它的信任。

北京工商大学  
商学院院长

兰苓教授



# 目录

---

<b>第一篇 基本价值观</b> .....	( 1 )
☆ IBM 公司的三条群体价值观 .....	( 1 )
☆ 惠普之道的五个核心价值观 .....	( 6 )
☆ 英特尔公司的六大价值观 .....	( 11 )
☆ 强生公司的信条 .....	( 15 )
☆ 联邦快递的企业哲学 .....	( 19 )
☆ 奥美公司的信条 .....	( 24 )
☆ 壳牌公司确认的五大责任 .....	( 29 )
☆ 三菱的九条家训 .....	( 33 )
☆ 本田的四条企业管理模式 .....	( 38 )
☆ 东芝的三条价值取向 .....	( 44 )
<b>第二篇 核心理念</b> .....	( 49 )
☆ 摩托罗拉三位一体的核心理念 .....	( 49 )
☆ 雀巢公司的管理理念：关怀全球 .....	( 53 )
☆ 麦当劳：QSCV 经营理念 .....	( 62 )
☆ 戴尔的核心营销理念：消除中间人 .....	( 66 )

# 世界顶级企业的管理之道

☆ 福特：消费者是我们工作的中心所在 .....	(70)
☆ 美国运通公司的服务理念：使我们的服务享誉世界 .....	(75)
☆ 佳能的“共生”理念 .....	(79)
☆ 施乐：对手终将失败 .....	(82)
☆ 朗讯公司的 GROWS 价值观 .....	(86)
☆ 联合利华的经营理念：关联经营 .....	(89)
☆ 家乐福的五条经营理念 .....	(92)
☆ 飞利浦：新产品 = 技术内涵 + 品牌创新 .....	(96)
☆ LG：挑战、速度、简单化、无界性 .....	(101)
☆ 英国 DB 航空：爱心管理与快乐文化 .....	(109)
☆ 多内利公司：有公平才有一切 .....	(112)
<b>第三篇 企业精神 .....</b>	<b>(120)</b>
☆ 耐克：体育、表演、洒脱自由的运动员精神 .....	(120)
☆ 花旗银行：保持出类拔萃 .....	(126)
☆ 索尼的“开拓者”精神 .....	(130)
☆ 松下公司的工业报国精神 .....	(137)
☆ 日立：“和、诚、开拓”精神 .....	(140)
☆ 长江实业：华商精神 .....	(144)
<b>第四篇 企业宗旨和使命 .....</b>	<b>(149)</b>
☆ 迪斯尼：给千百万人带来快乐 .....	(149)
☆ 可口可乐：要让全世界的人都喝可口可乐 .....	(154)
☆ Sun 公司：我们做的是网络 .....	(158)
☆ 惠普公司：对我们所从事的领域做出技术贡献 .....	(162)
☆ 杜邦：创造科学奇迹 .....	(166)
☆ 宝洁：美化消费者的生活 .....	(170)



☆ 联邦制药：友善、尽责、勤奋、高效 .....	(174)
<b>第五篇 企业座右铭 .....</b>	<b>(179)</b>
☆ 萨姆为沃尔玛制定的三条座右铭 .....	(179)
☆ 玛丽·凯公司的“金科玉律”铭文 .....	(183)
☆ 希尔顿饭店：微笑服务，宾至如归 .....	(188)
☆ 百事可乐：从真空地带走向世界 .....	(192)
☆ 亚马逊的座右铭：努力工作，玩得尽心，创造历史 .....	(196)
☆ 葛兰素史克：努力成为一个“精益求精”的医疗 保健公司 .....	(200)
<b>第六篇 企业口号 .....</b>	<b>(205)</b>
☆ 波音公司：始终面向明天 .....	(205)
☆ 飞利浦·莫里斯：为个人自由选择的权利辩护 .....	(209)
☆ 柯达：追求卓越 快速反应 .....	(213)
☆ 诺基亚：科技以人为本 .....	(219)
☆ 宜家：和消费者一起创造家园 .....	(224)
☆ 三洋：贡献于人类和地球 .....	(228)
☆ 方正：知识人才的乐园 .....	(231)
☆ 科龙集团完美宣言：一份科龙，十分完美 .....	(236)
☆ 娃哈哈：面对强手，不断出击 .....	(239)
☆ 雅戈尔：装点人生，服务社会 .....	(243)
<b>第七篇 企业管理经验 .....</b>	<b>(248)</b>
☆ 微软的七条用人准则 .....	(248)
☆ 3M 公司经营管理七大法则 .....	(253)
☆ 美国通用培训工作的“六级人才、五大法则” .....	(259)

## 世界顶级企业的管理之道

☆ 西门子：自我革命·····	(265)
☆ 爱立信的用人哲学：职业精神，相互尊重·····	(269)
☆ 福布斯：将人才安排到合适的位置上·····	(274)
☆ 雅芳公司的访问推销法·····	(279)
☆ 三星的“第一主义”·····	(281)
☆ 宏碁：“全球品牌，结合地缘”的国际化模式·····	(285)
参考文献·····	(290)

# 第一篇 基本价值观

## ☆IBM 公司的三条群体价值观

IBM 公司，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 90 多年里，世界经济不断发展，现代科学日新月异，IBM 公司始终以超前的技术、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 公司的业务分布之广，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，我们首先必须从它的企业价值观入手。

如同每一位有雄心的企业家一样，IBM 公司的创始人老托马斯·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 公司的员工培养成为美国最优秀的员工。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 公司第二任



总裁时，不但被认同，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公司成功地利用会议、公司内部刊物、备忘录、私人聚会等不同方式传达公司的这三条群体价值观，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都直接受到这三条准则的影响。

### 尊重个人

这一条价值观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公司的领导者认为：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会切实感受到自己是公司的一员，也就非常愿意为公司贡献出自己的全部特长。

IBM公司一直坚持根据员工的性格、能力，安排员工接受工作上所需的各种训练，以在其职位与责任上发挥所长。公司制定了一系列政策