



CHINASTONE
华夏基石

周禹 白洁 胡淑珍 著

世界级企业的软实力来自哪里？它们是如何炼成的？
中国的“500大”企业如何走向真正的世界500强？
中小企业中如何才能涌现出更多的世界级企业？

彭剑锋
主编

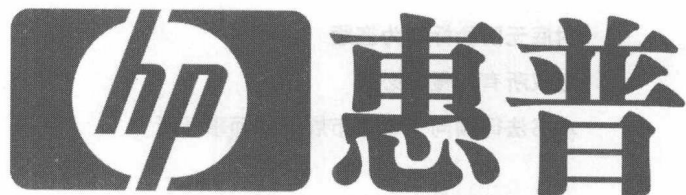


科技成就梦想

以技术内核引燃市场价值，打造技术市场化转化与创新的典范——是什么
使惠普这家创立于车库的两人合伙公司，发展为全球第一大IT厂商、第二大IT
服务厂商和第六大软件公司，在全球170多个国家和地区拥有近20万员工？



机械工业出版社
China Machine Press



科技成就梦想



彭剑锋 主编

周禹 白洁 胡淑珍 著



机械工业出版社
China Machine Press

以技术内核引燃市场价值，打造技术市场化转化与创新的典范——本书通过重现惠普70多年的发展历程与管理特点，完美阐释这句话背后的深意。本书从创始人艰辛的车库之路，敏捷捕捉机遇的积极多元化，艰难的业务转型，两败后再进入计算机行业并取得成功，独特的自我融资策略，天价世纪并购，颇具争议的前任掌门人菲奥瑞纳女士，以及在金融危机背景下的持续成长等事件中，探求惠普这位70岁的科技老人胜败的奥秘。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

惠普：科技成就梦想 / 周禹，白洁，胡淑珍著. —北京：机械工业出版社，2010.3
(华夏基石世界级企业最佳实践研究丛书)

ISBN 978-7-111-29724-6

I. 惠… II. ①周… ②白… ③胡… 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（2010）第019575号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：王 然 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2010年3月第1版第1次印刷

170mm×242mm · 25印张

标准书号：ISBN 978-7-111-29724-6

定价：52.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210，88361066

购书热线：(010) 68326294，88379649，68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

编 委 会

主 编：彭剑锋

副 主 编：周 禹

学术指导：施 炜

编 委：陈 明

荆小娟

聂莹翰

单 敏

王祥伍

张百舸

白 洁

吴春波

陈永东

罗杰明

彭剑平

申杲华

王智敏

张 维

崔海鹏

文跃然

戴 勇

李志华

饶 征

谭长春

王 涛

朱海波

张建国

郭 星

刘呈祥

宋跃三

陶 旭

危正龙

朱 飞

黄健江

刘 健

孙 波

吴雯芳

岳政君

总 序

1993年，我主持编写了近千万字的《现代管理制度·程序·方法范例全集》，那时中国的企业正处于婴幼儿期，企业所需要的是成长的“ABC”，那套书所提供的世界优秀企业的基本管理制度与规则，为中国企业构建成长的治理框架与基本管理体系提供了原汁原味的参照范本。同时，以书为媒，我也结识了许多立志高远，极具企业家精神与个性的企业家，如华为的任正非、美的的何享健、六和的张唐之。因为书，使这些渴望成长的中国企业家将我们这些作者当成了管理专家，于是乎我们这支编写队伍从此也步入了咨询行业，不经意中成了所谓的管理咨询专家。弹指间，16年过去了，今天我们已不再年少，都已步入了知天命之年，而中国的企业也度过了成年礼。当年的小企业，如华为、联想、美的，已达到了千亿级企业的量级。迄今为止，中国已经有近50余家企业进入了世界500强。但我们不得不承认，除华为等少数几家企业外，对绝大多数进入世界500强的中国企业而言，500强实则是“500大”，我们的许多企业依靠硬扩张模式（粗放式的资源投入、低劳动力成本优势、对环境的漠视与破坏、对产业价值链的压榨、靠垄断或国家行政力量的整合）完成了量的积累，但全球竞争能力显然不足，人才、技术、品牌与管理的短板及软实力的缺陷，使我们的企业陷入了“肥胖而不强壮”的尴尬境地。

中国的“500大”如何走向500强，中国的中小

企业如何涌现更多的世界级企业，这既是中国企业家在全球化竞争过程中所面临的问题，也是我们这些从事管理学研究及咨询的学者所需要思考的问题。世界级企业的软实力来自哪里？世界级企业是如何炼成的？这正是本套丛书所要致力于探索的，那么，应当如何从企业发展史的角度来窥探世界级企业成长之路，揭示世界级企业成功之道，勾勒世界级企业成功地图呢？为此，我们将研究的方向设定在世界级企业最优实践标杆的研究上。管理就是实践，实践是我们最伟大的老师。我们这些作者没有亲身在世界级企业实践过，而又如何去探索世界级企业的内在成长规律呢？这是在打算编写本套丛书时最让我们困惑的。一次，在与一位从事军事情报工作的老将军喝茶聊天时，老将军谈到，其实80%的情报都来自于对公开资料的分析和研究，老将军的一句话使我们茅塞顿开。如果我们能用一套科学的研究方法体系对世界级企业的公开资料进行深入的分析、求实的考证，我们同样可以从世界500强的公开资料中发掘出世界级企业成功的奥秘。本套丛书正是采用标杆研究与基于个案的深度质性研究相结合的方式，在大规模量化数据与翔实资料分析的基础上，对国际卓越大型企业发展历程及管理成功要点进行深入而系统的剖析，重现企业成长轨迹，探寻企业成长机理，从公司治理与组织结构、领导力、技术与研发、业务流程、产品与市场管理、供应链与价值链管理、人力资源管理与文化、财务运作与资本管理、知识与信息管理等诸多方面全面而立体地透视世界级企业的内在治理与管理体系。从中探寻企业做大做强的真谛，解读企业成长规律，为中国企业的成长提供现实的最优实践标杆。相对于其他介绍世界级企业的书籍，本套丛书具有以下几个方面的特点：

其一，在内容构架上，我们将纵向的企业发展历程与横向的若干经营管理维度进行了结合，力求为读者呈现一幅幅立体的国际级企业的卓越实践之路。这样，既从时间线条上体现了企业发展的历史纵深感，同时又在企业的各个经营功能上突出了实践解析的深度。

其二，与大多数由企业家自己或者媒体专业记者写作的传记性、故事性的书籍不同，我们从策划这套丛书开始，就定位于从第三方研究者的中立视

角，尽可能“原汁原味”地向读者呈现企业的管理实践，通过大量的客观数据、制度文本和管理事实，更加具体且直接地描述和回答企业到底是“如何做”的问题。因为我们相信，在当前阶段，我国企业在进行标杆学习和借鉴的时候，不能仅仅停留于知道别人“做了什么”，而更应深入地了解“how”的过程与内涵。

其三，为了尽可能实现以上的定位目的，我们在研究的方式方法上，着实下了不少工夫，也进行了一些新的探索。在素材收集方面，除了对公开发布的各种数据、信息进行精耕细作的核实与梳理之外，在保证不涉及任何知识产权问题的前提下，我们还就一些可以获得的规范性制度文本进行了收集和整理，其中很多原文资料也是首次被转译为中文介绍给我国读者，以供企业能够更为方便地了解和借鉴。

其四，在对企业的管理实践进行细致解析、充分介绍的同时，我们还从一个整体性视角提纲挈领，对各家标杆企业的“成功地图”进行了提炼性的构建，在纷繁的管理行为中抽离出那些对企业成功产生重大影响的基础性和关键性的管理实践，并理清这些成功实践之间的相互影响和匹配关系，从而描绘出企业获得核心竞争优势的管理图谱。我们把这部分提炼性的内容作为绪论放在了每本书的前面，以供读者能够首先建立起对标杆企业的全面了解，进而可根据需要和兴趣在其后的相关章节展开更具体的阅读。

最后，在对企业的各种管理实践进行原原本本呈现的基础上，我们这回一反作为学者喜欢“发表议论和观点”的职业常态，刻意地在书中省略了所谓“评论性”的内容。之所以如此，是因为我们更愿意把思考和判断的空间留给我们中国企业的读者，我们相信任何企业所构建的战略要求和所面临的管理问题，往往都是独特且具体的，所以我们特别鼓励我国企业的管理实践者们带着你们自己的视角、思考和问题，来有借鉴、有批判地审视和学习国际级企业的经营实践，我想这也正符合了我们这套丛书来自实践、尊重实践并归于实践的原则和逻辑。

也正是在这种尊重实践的原则和意义上，我们需要再一次强调的是，标杆

学习不是生搬硬套地“克隆”，不是采取简单的拿来主义。在学习国外经验的时候，我十分推崇华为任正非的观点，即“先僵化、再优化、后固化”。对于一些国外先进理念和实践，我们只有先僵化地老老实实学习，将其精髓掌握后，再去优化，最后才固化为我们自己的东西，而不能不求甚解，以中国特色或企业特色为借口，将好的东西先改得七零八乱，最后学了个空架子，花拳绣腿。管理是实践，管理要解决问题，来不得半点虚假，形式主义害死人；同时管理创新是一个持续改善和积累的过程，管理创新是70%的积累加30%的创新，没有最优实践的积累和学习就谈不上管理创新。

当然，我们现在所选择的都是国外的世界级企业的优秀实践，希望在不远的将来，我们能对中国的世界级企业进行探索。让中国的世界级企业成为全球的最优标杆，让世界不仅从中国经济发展过程中受益，而且能从中国企业的最优管理实践中受益，这才是中国企业对世界的贡献，也是中国企业家的光荣与梦想，也是我们这一代管理学人的使命与责任。

彭剑锋

中国人民大学教授 博导

北京华夏基石企业管理咨询集团 董事长



目 录

总序

绪论1

第1章 从车库走出的科技巨人19

- 1.1 友谊之花——合作的基础 / 21
- 1.2 硅谷历史的诞生地——从神圣的车库出发（1937~1939年） / 25
- 1.3 借助第二次世界大战的机遇起飞（1940~1956年） / 30
- 1.4 乘着科技时代的列车飞速成长（1957~1985年） / 35
- 1.5 在打印机和电脑的世界里走向成熟（1985~1998年） / 45
- 1.6 新世纪的变革与重生（1999年至今） / 48
- 1.7 如此战略必将成就辉煌 / 54
- 小结 / 60

第2章 公司治理61

- 2.1 与时俱进的董事会设置 / 62
- 2.2 董事政策及薪酬历史变迁 / 67
- 附录2A 历年董事薪酬表 / 75
- 2.3 高管薪酬历史变迁 / 77
- 2.4 2008年惠普高管薪酬实践 / 88
- 附录2B 惠普高管薪酬历年数据 / 103
- 2.5 股权结构 / 113
- 小结 / 119

第3章 成功的导航舵手121

- 3.1 坚如磐石的友谊和完美的合作伙伴——公司创始人 / 121

3.2 秉承“惠普之道”的内部接班人 / 127	
3.3 新世纪的外部改革者 / 134	
3.4 惠普接班人选聘 / 143	
附录3A 惠普各个领导者的贡献 / 150	
附录3B 惠普现任 (2009年3月)	
董事信息 / 152	
附录3C 惠普现任 (2009年3月) 高管	
团队信息 / 155	
小结 / 163	
第4章 创新金钥匙	164
4.1 创新的传统 / 164	
4.2 惠普实验室 / 170	
4.3 客户导向的设计开发 / 181	
附录4A 驰骋创新路的实验室领导人 / 186	
附录4B 创新40佳 (40 innovations	
that counted) / 189	
小结 / 195	
第5章 生死执笔者——产品与市场	196
5.1 惠普70年产品演变史 / 197	
5.2 惠普业务新发展 / 222	
5.3 价值实现秘诀——流程管理 / 232	
案例 整合营销之惠普激光打印机	
品牌构建 / 246	
小结 / 255	
第6章 企业文化与人力资源管理	256
6.1 “惠普之道”——讲述惠普文化 / 257	
6.2 优秀人才的不断升级——员工培训 / 259	
6.3 管理绩效, 成果体现 / 281	

6.4 丰厚的薪福，幸福的保证 / 289

附录6A 惠普商业行为准则 / 296

小结 / 310

第7章 财务管理与资本运作311

7.1 融资特色——自我筹资传统 / 312

7.2 财务管理与风险控制 / 316

7.3 CEO眼中的惠普业绩 / 328

附录7A 惠普公司2008财年财务
状况信息 / 335

小结 / 338

后 记339

附录A 惠普公司的财务表现341

附录B 惠普发展大事记348

附录C 中国惠普（CHP）大事记358

附录D 惠普公司在华机构364

附录E 惠普公司治理准则365

附录F 审计委员会章程370

附录G 财务与投资委员会章程375

附录H 人事与薪酬委员会章程378

附录I 提名与治理委员会章程381

附录J 科技委员会章程384

参考文献386



绪论

以技术内核引燃市场价值：惠普成长之路

惠普科技，这家成立于20世纪30年代末的两人合伙公司，是由两个年轻的斯坦福毕业生凭着自己的创业梦想和激情，以538美元的启动资金在美国西海岸加州帕拉阿托市的一间小小车库里创立的。现已发展为全球第一大IT厂商、第二大IT服务厂商和第六大软件公司，公司的营业额已经由创立之年的5 369美元增长至2008财年的1 184亿美元，利润增长至83.3亿美元，员工数由仅有两人增长至17.2万人，产品涵盖了打印成像、个人计算、软件、服务和IT基础设施等众多领域。今天的惠普公司始终致力于为个人用户、中小企业、大型企业和研究机构等各类客户提供便捷易用的科技体验。目前，全球有超过10亿人正在使用惠普技术，公司的客户遍及了电信、金融、政府、交通、运输、能源、航天、电子、制造和教育等各个行业。2008年，惠普在《财富》500强的排名由2007年的全美第14位升至第9位（见图0-1和图0-2）。

在当前全球金融危机的大背景下，众多曾经辉煌的公司都在哭着喊着申请破产保护，而惠普公司却在借此机遇展示着自己逆风飞扬的力量。在于2008年10月31日截至的2008财年里，公司净收入高达1 184亿美元，同比增长了13%。作为一家业务运

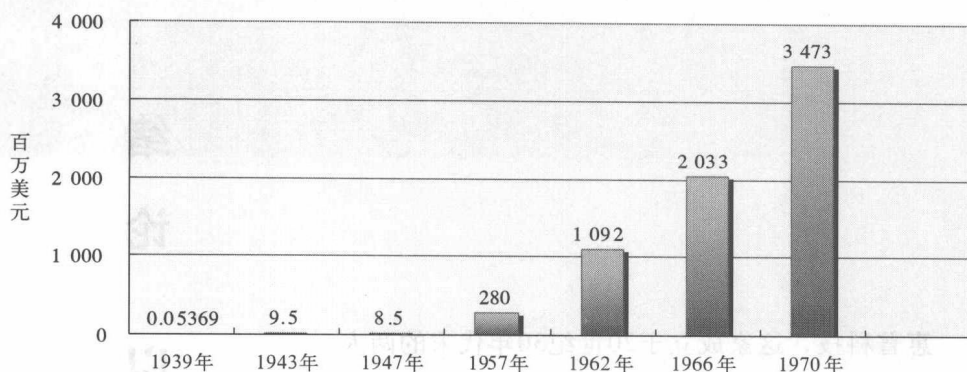


图0-1 惠普的营业额成长 (1939~1970年)

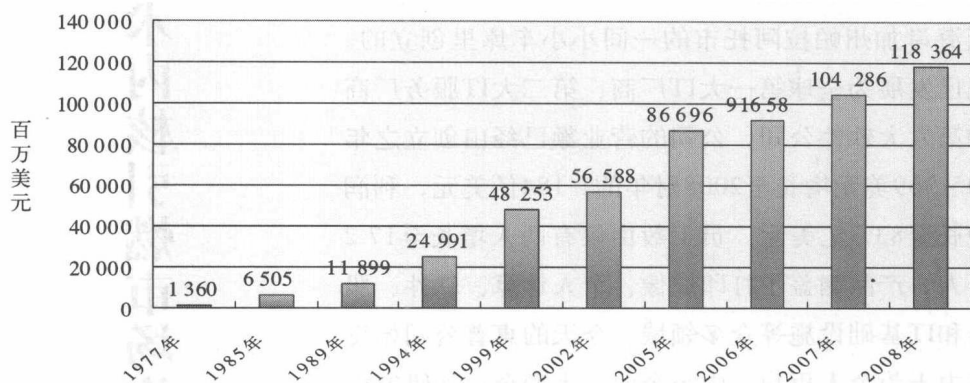


图0-2 惠普的营业额成长 (1970年至今)

营遍及全球170多个国家和地区的高科技公司，惠普（HP）在产业历史上书写着一页又一页的辉煌——致力于探索如何应用科技帮助客户解决他们遇到的问题和挑战，从而成就他们的梦想；把握机遇、实现愿景；运用新的思想和理念来打造更简单、更有价值、更值得信赖的技术新体验，不断帮助客户改善其生活和工作方式；拥有最全面的产品组合，以便于针对客户的特定需求，提供合适的产品、服务和解决方案；提供其他任何一家公司难以提供的完整的技术产品组合，包括广泛的基础设施和商业产品，从手持设备到世界上最强大的超级计算机，从数码摄影到数码娱乐，从计算产品到家用打印等。进入2009年，惠普继续加强其在2007年年底提出的针对中小企业的“全程助力计划”，提出2009增加投入20%，以期与渠道商共同成长。

企业发展历程概览

那么，惠普是如何一步一步由小到大、由弱至强，从而成就其辉煌的呢？或许我们可以回顾一下惠普的发展历史，从中去寻找答案。由图0-3所示的惠普公司发展历程简史可以知道，自公司成立以来，惠普在70年的发展历程中，主要经历了5个发展阶段：

第一阶段是创业准备及企业初步立足时期（1934～1939年）。惠普的创立起源于1934年毕业于斯坦福大学的比尔·休利特和戴维·帕卡德的友谊，在离开学校之前，他们已经就未来的合作创业计划进行过N次探讨。但由于时机不成熟，两位创始人只是继续着创业前的准备，直到1938年时机成熟时才都回到加州共同实施他们的合伙创业计划，并凭着两人的知识背景进入测试测量行业。1939年1月1日，公司正式创立，公司名称为：Hewlett-Packard Development Company（中文名译为惠普公司）。其间，他们开发出公司的第一件成型产品声频振荡器HP200A，并将其改进产品HP200B卖给了公司的第一个大客户——迪士尼公司，从此在测试测量行业立足。

第二阶段是两位创始人借助第二次世界大战机遇，带领公司进入主要业务领域并飞速发展时期（1940～1956年）。第二次世界大战时期，惠普由于其产品本身的性质而成为第二次世界大战时期美国国防部的重要间接供应商之一（惠普是国防部直接供应商的供应商），接到了来自军队的源源不断的订单，订单的增加使公司规模不断扩大，营业额不断上升，至1945年战争结束时已达百万美元。第二次世界大战战后的暂时低迷之后，消费电子行业的复苏再次给予惠普快速发展的机会，惠普继续快速发展，源源不断的开发出新的产品，进入新的业务领域。至1956年这一阶段结束时，惠普的营业额已达2 030万美元。

第三阶段是惠普乘科技列车快速成长，同时实现国际化和专业化的时期（1957～1984年）。1957年，惠普在纽约证券交易所上市，由股份有限公司转变为上市公司；同年，索诺玛会议的召开使惠普走上了制度化管理之路；此外，《罗马条约》签订所致的欧共体形成，也给了惠普开发新的市场的机会——两年后惠普正式进入欧洲市场，开始了国际化进程。20世纪60年代，惠普成立了专门的研发机构——惠普实验室，实验室纯粹追求科技创新的研究带领惠普进入计算器

和计算机领域，并在这两个相互关联的重要领域大展拳脚，相继推出了一系列对时代产生重要影响的产品。1982年，惠普在新任CEO约翰·杨的大力倡导下先于竞争对手开始全力研究精简指令集架构（RISC），为下一阶段惠普在电脑领域的成功打下了坚实的基础。1983年，惠普与佳能公司合作，利用CX引擎技术开始在打印机领域初露头角，并于1984年推出了公司首台激光打印机和首台喷墨打印机。

第四阶段是惠普驰骋于电脑和打印机领域并走向成熟的时期（1985～1998年）。在上一阶段进行的精简指令集架构研究的基础上，惠普于该阶段在电脑领域飞速发展，1992年，新CEO路·普拉特上任，带领公司开发出一系列行业领先的产品，至1995年，惠普已经成为全球第五大个人电脑制造商。与此同时，惠普的打印机业务也飞速发展，至该阶段结束时已是公司最重要的“现金牛”。1984年推出公司首台喷墨打印机和首台激光打印机之后，惠普不断推出升级换代型产品，使竞争对手措手不及。此外，惠普还推出质优价廉的彩色打印机，掀起彩打革命。在个人计算机和电脑领域的大获全胜使惠普的业绩飞速上升：1997年以前，惠普公司的销售收入一直以每年超过20%的增长速度保持高速增长，1998年，公司更是在《财富》杂志公布的“1998年全美最受推崇的公司”的排名中位居第5名（见图0-3）。

第五阶段是世纪交接之际的变革和重生时期（1999年至今）。新世纪来临之际，惠普进行了一系列的变革：1999年，惠普将测试测量业务分拆，成立了新的安捷伦科技公司，新的惠普公司则专注于电脑事业及影像处理等业务，以应对公司的成长瓶颈；2002年，惠普新CEO卡莉·菲奥瑞纳女士确信公司应该加强电脑业务，一手促成了惠普对康柏计算机公司的收购，5年之后，合并的成果终于显现，惠普不仅成本持续降低，更是夺回了全球计算机老大的位置；卡莉之后，素有“成本杀手”之称的新CEO马克·赫德先生在继续执行卡莉女士当初所定下的战略的同时，带领公司继续业务转型，进军IT服务业务，在2006年和2007年收购十几家软件公司之后，又于2008年斥资139亿美元收购了全球著名IT外包服务提供商EDS（electronic data systems corp），一跃成为仅次于IBM的全球第二大IT服务提供商。正如马克·赫德在谈到收购目的时所说：“公司服务业务的收入将翻倍，并产生一个全球IT服务领域的领导者。”所以说，惠普并不满足成为全球最大的IT硬件制造商，它还要在IT服务领域成为领导者，在新的目标下，继续拼搏。

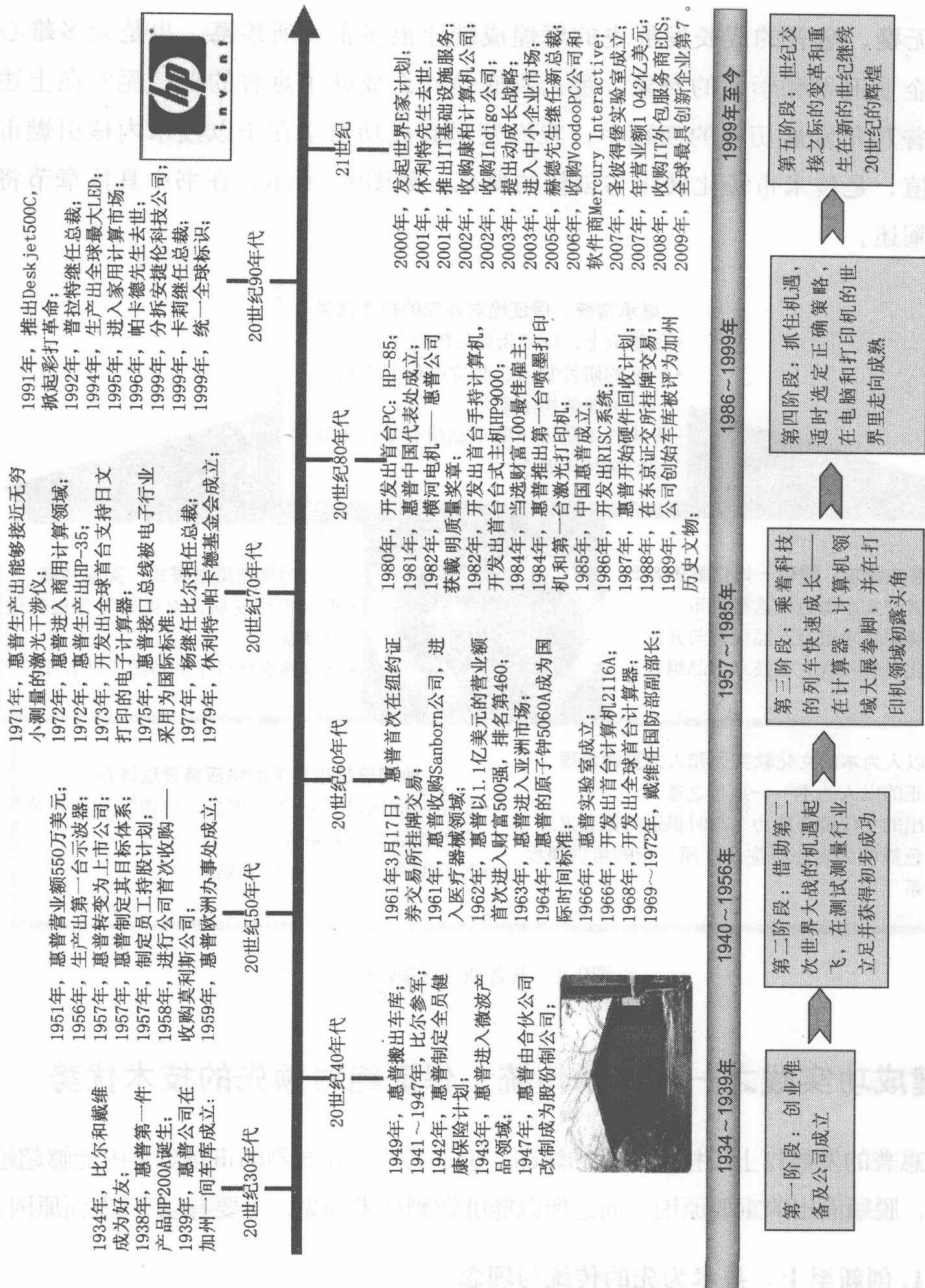


图0-3 惠普发展历程图

企业成功实践

无疑，惠普的成长发展史的辉煌成就让很多企业所羡慕，也是众多雄心壮志企业追寻和学习的对象。那么到底是什么成就了惠普的辉煌呢？在上述对惠普70年发展历程的回顾中，我们发现其成功哲学在于以技术内核引燃市场价值，是技术市场化转化与创新的典范。如图0-4所示，在书中具体章节将详细阐述。

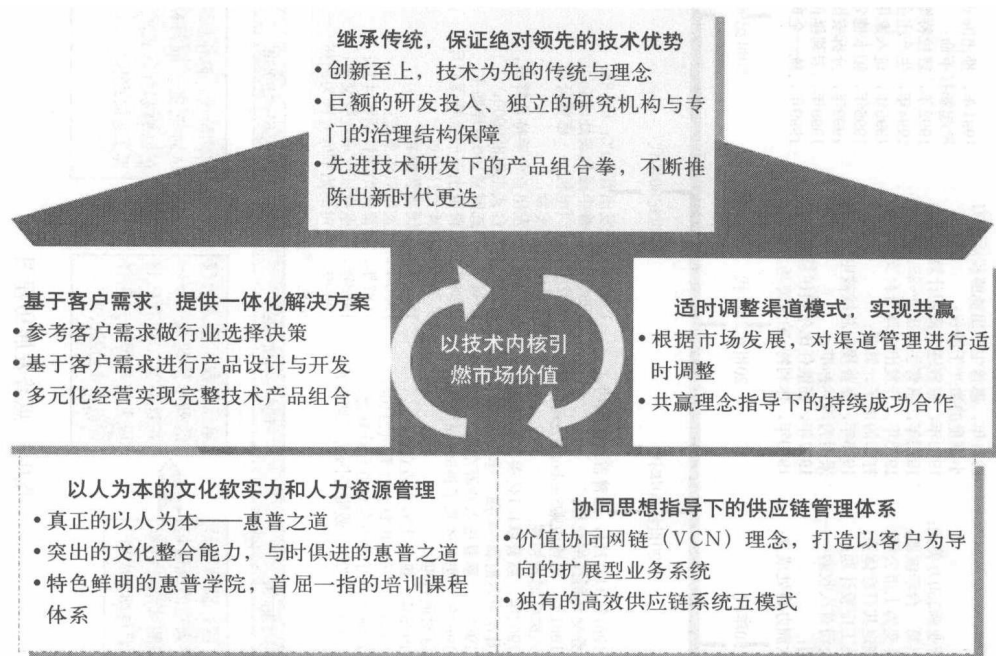


图0-4 惠普成功实践图

关键成功实践之一：继承传统，保证绝对领先的技术优势

惠普的发展打上了技术出身的烙印，也是其产品激烈的市场竞争中能够超越同类，脱颖而出的重要原因，而之所以能够做到技术领先，主要有以下3方面原因：

1. 创新至上，技术为先的传统与理念

作为一家提供高科技含量产品的技术公司，惠普对技术创新的强调从企业