

500强企业 你也可以学会

全球500强企业奉为主臬的理念和价值观——有些话, 让500强企业帮你说
造就优秀员工的第一思想准则和行为指南——有些事, 让500强企业帮你做

王力◎编著

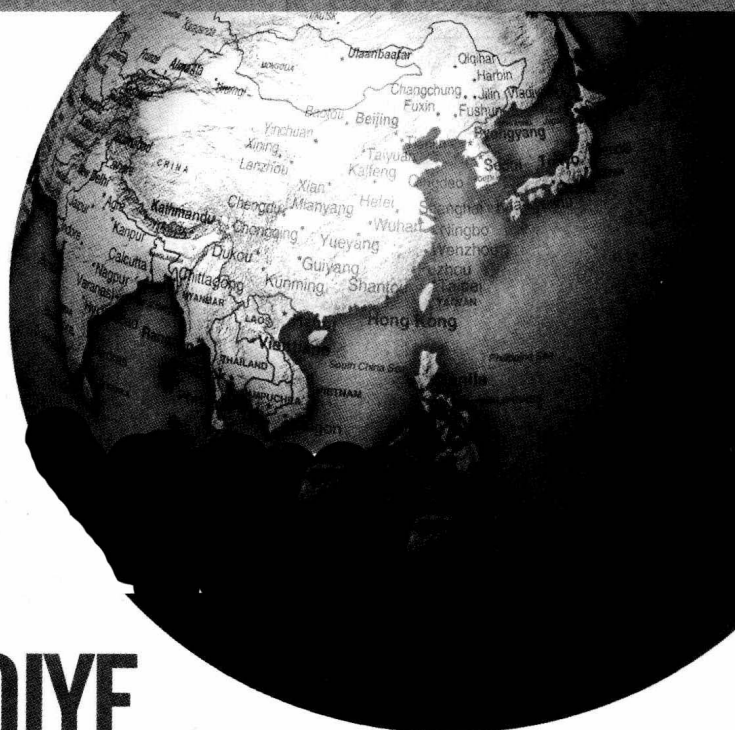
**世界级企业
最佳实践研究丛书!**

500QIANG QIYE NIYE KEYI XUEHUI

台海出版社

500强企业 你也可以学会

全球500强企业奉为圭臬的理念和价值观——有些话，让500强企业帮你说
造就优秀员工的第一思想准则和行为指南——有些事，让500强企业帮你做



王 力◎编著

世界级企业
最佳实践研究丛书!

500QIANG QIYE NIYE KEYI XUEHUI

台海出版社

图书在版编目(CIP)数据

500强企业,你也可以学会 / 王力编著. --北京:台海出版社,2011.10

ISBN 978-7-80141-891-3

I. ①5... II. ①王... III. ①企业管理-经验-世界

IV. ①F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 207037 号

500 强企业,你也可以学会

编 著:王 力

责任编辑:三 口

装帧设计:天下书装

版式设计:通联图文

责任校对:吴 康

责任印制:蔡 旭

出版发行:台海出版社

地 址:北京市景山东街 20 号, 邮政编码:100009

电 话:010-64041652(发行,邮购)

传 真:010-84045799(总编室)

网 址:www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail:th-cbs@163.com

经 销:全国各地新华书店

印 刷:北京柯蓝博泰印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社联系调换

开 本:710×1000 1/16

字 数:180 千字

印 张:16

版 次:2011 年 11 月第 1 版

印 次:2011 年 11 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-80141-891-3

定 价:32.00 元

版权所有 翻印必究



**第一章 微软——知识管理课 1**

在聘用或提升员工时,许多公司往往只考虑他们的管理能力,而员工的技术知识和企业经营管理、战略方向之间的结合程度,则不是考察的重点。

但是,微软在选拔经理人员时,把他们的技术知识和运用技术知识获利的能力放在首位。而在公司组织和管理方面,微软始终遵循着这样一项方针,即坚持发掘首先懂专业技术,其次是深谙经营之道的人士。

首席架构师——善用优秀人才的头脑/4

首席架构师比尔·盖茨 4

首席执行官史蒂夫·鲍尔默 6

最佳搭档携手成功 6

用技术升级引领市场——只专注于最擅长的/7

专注于最擅长的软件业务 8

专业的研发机构为发展保驾护航 9

微软未来之家 11

创新精神——与血液同等重要的地位/12

注重对未来技术发展的投资 12

赌博:具有承受几年都没有回报的勇气	13
“卓越工程”部门与“内部网”模式——情报的收集和深度挖掘/14	
打造公司的实权部门	14
通畅的部门联动	15
只要最好的人才——微软的立业之本/17	
求贤若渴:追踪和挖掘人才	18
任人唯贤:面试和聘请人才	19
人尽其才:评估和培养人才	20
才尽其用:重视和留住人才	21
多元化企业管理——微软的经营之道/22	
最大程度激发工作热情	22
给你的团队吃颗定心丸	24
用制度保障多元化迅速发展	25
微价值打造企业文化凝聚力	28
开发知识潜能——走向成功的秘诀/33	
微软的使命	33
开发知识潜能每个人都需要	34
“头脑风暴会”开启小宇宙	35
价值观决定潜能发挥的多少	38

第二章 IBM——企业文化课 41

当今社会,几乎每一个企业领导都意识到了企业文化所起的关键作用,但是,许多公司解决文化问题所做的努力,目的都不明确,成效都不大,不可能带来任何较大的价值或效果。

IBM是怎样把切实可行的文化,转变成技术运用到自己公司独特的环

境中的?从中你会发现导致文化冲突的一般情况是什么,因此你可以解决或更好地处理这样的问题,从而避免不理想的后果。

IBM:电脑帝国的企业文化/45

第一条准则:必须尊重个人	46
第二条准则:为顾客服务	48
第三条准则:优异	49

推动企业行为的,是看不见的手——企业惯例/51

企业文化的困境	52
怎样发现企业惯例?	53
什么是企业惯例?	54
企业惯例有什么帮助?	57
如何应用企业惯例?	57

再优秀也会带来麻烦——优秀与优秀的冲突/62

地毯与蛇:隐藏在表象下的企业毒瘤	63
243根琴弦——解决团队中的冲突	66
鸣叫、振翅和换位——分享领导力	66

关键决策和日常业务——文化集合延伸到业务范围/67

蓝色品位与明日之星	68
优秀的企业文化是成功的关键	69

第三章 宝洁——品牌经营课 73

是什么理念成就了今日的宝洁帝国?是什么基因奠定了宝洁品牌的全球地位?是什么力量让宝洁独占日化世界的半壁江山?答案是:品牌的经营和传播。

因为宝洁这样做,所以其他人跟着做/77

多品牌战略与差异化营销	77
独特的销售主张	79
魔力营销与品牌的巧妙结合	80

让别人记住你的四个原则——品牌是一整套承诺/88

究竟什么是品牌承诺?	89
四大原则清晰描述品牌理念	92

利用“口红效应”——让消费者决定/94

用合适的定价细分市场	96
巧妙定价打开市场	100

准确定位助推新——推新中的情感诉求/102

利益诉求与情感诉求	102
品牌经营的最高境界就是让人快乐	105
维护品牌形象空前重要	107

第四章 麦当劳——人力资源管理课 110

麦当劳的秘密武器,就是了解团队,了解自己的领导风格。从零开始的职业通道,是通向成功的必由之路!

选人的STAR模式和OJE标准——基于价值观的人才标准 /112

注重技术的招聘面试法	112
独特的“三不原则”	113
学历不是招聘的重要条件	114

给员工的不仅是工作——“圣诞树”般的员工培训与发展机制 /116

传授价值观和技能	117
全职业规划的培训特色	117
从幼儿园到大学的分级培训特色	118
“新船员”的第一天	118
从零开始的快速晋升制度	120
最佳的人员培训专家——麦当劳汉堡大学	121
四个层面的评估体系	122

培养出接班人自己才能晋升——让资深的营运人当培训老师 /124

用之不竭的人才库	124
贯穿于每一天的培训计划	125
我们学到了什么?	126

考核并非只有年终一次——“走动式”管理/128

何为“走动式”管理	128
无孔不入的QSC考核报告	131

B级人才创造A级业绩——规范化的管理需要良好的机制/133

多元化的薪酬制度	135
充分运用激励机制	136

第五章 百事可乐——竞争对手课 137

在软饮料行业,百事可乐和可口可乐始终引领着行业的潮流,在互相竞争的过程中实现了各自的不断壮大。它们彼此间在战略战术上无不针锋相对,百事可乐在品牌博弈过程中不断完善、超越了自己。

从挑战者到并行者——如何挑战强者/138

新可乐挑战老可乐	139
百事可乐的一代	140
色彩:红与蓝	142
可乐在中国	142
双雄战VS竞争上位	144

利用一切可以利用的资源——优化产业链/146

清除“垃圾文件”,优化产业链	146
兼并为王,回归集中化	153
联手并进,强化核心业务	154

信仰是最好的武器——动摇对可口可乐的信仰/155

抓住敌人的破绽,痛打落水狗	156
“甘当老二”的勇气可开山劈石	158

步步为营——方可百战百胜/161

市场价格定位的大学问	161
在拿到第二个以前,千万别扔掉第一个	164

创新战略打造企业核心竞争力/168

创新是竞争挑战者的利器	175
-------------------	-----

第六章 星巴克——创新时尚课 178

它与竞争对手不同,不满足于提供优质、个性化的咖啡和舒适的环境,在这个“统一专业”的服务和“整洁干净”的店堂里,吸引和留住顾客的还有其不断致力于“创新”。

“红海”之险与“蓝海”之美——什么是“满足客户需求”/183

一次一位顾客,培养顾客忠诚度	184
坚持直接经营,强调星巴克体验	187
我们学到了什么	189

在产业边际寻找商机——关系就是资本/193

星巴克的历程	194
员工关系资产	195
供货商资产	197
严格筛选的特许经营	198

“蓝海”战略的核心是价值创新/200

不创新就腐朽	200
经济危机面前的艰难突破	202
回归需要杀手般的勇气	204
持续制造新鲜感是零售业创新的要义	205

如何利用大多数公司忽视的三个创新战略/207

创新的“运营商”商业模式	207
创新用户的消费习惯	209
永续经营的秘诀	210
三种不同的创新模式	211

第七章 丰田——细节为王课 214

当今全球的商界人士都希望加速业务流程,减少浪费,改进质量。但是,在各式精益管理工具、管理技巧的表象之下,丰田成功的真正根基又是什么?

精益生产的核心思想——细节就是一次到位/215

精益的企业到底是怎样的面貌	216
通读丰田经验审视你的组织流程	218
精益的误区	219

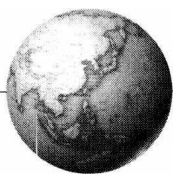
让员工自己解决问题,用制度保证细节/221

“5S”与“三有好工作”:有难度,有干劲,有成就感	222
“人财”:向人要效益	225
问题就是人生,价值在于解决	228
为什么丰田难以复制?	231
持续改进,尊重员工	233

谁也不许浪费,任何事都可以改进/235

浪费的起点:集体无意识	236
丰田新成本主义:利润=成本-浪费	238
鱼钩与长矛:实质劳动是纲,纲举目张	241

第一章



微 软

——知识管理课

在聘用或提升员工时,许多公司往往只考虑他们的管理能力,而员工的技术知识和企业经营管理、战略方向之间的结合程度,则不是考察的重点。

但是,微软在选拔经理人员时,把他们的技术知识和运用技术知识获利的能力放在首位。而在公司组织和管理方面,微软始终遵循着这样一项方针,即坚持发掘首先懂专业技术、其次深谙经营之道的人士。

什么是知识管理?

知识管理(Knowledge Management, KM)就是为企业实现显性知识和隐性知识共享提供新的途径,利用集体的智慧提高企业的应变和创新能力。

知识管理包括以下几个方面的工作:

建立知识库;

促进员工的知识交流;

建立尊重知识的内部环境;

把知识作为资产来管理。

企业概述

1975年,微软公司草创。

1981年,微软公司正式注册成立。

1981年,和IBM合作推出MS-DOS操作系统的个人计算机。

1986年,微软公司股票上市。

1990年,微软推出Windows3.0,开创了图形界面的新时代。

1995年,微软推出Windows95。

1996年,入选《财富》杂志评出的“全美最受敬仰的公司”名单,居第七位。

1997年,微软收购了Hotmail——最早以及最受欢迎的Webmail服务商;

第二次入选《财富》杂志评出的“全美最受敬仰的公司”,名次上升两位,排名第五。

1998年,微软推出Windows98。

1999年,入选《财富》杂志评出的“全美最受敬仰的公司”名单,居第三位。

2000年,入选《财富》杂志评出的“全美最受敬仰的公司”名单,居第二位。

2001年,微软推出WindowsXP。

2004年,再度被《财富》杂志评入“全美最受敬仰的公司”名单。

2006年,微软以排名第十的成绩入选“全美最受欢迎的公司”榜单。

2007年,微软虽然没能进入“全美最受欢迎的公司”榜单,但这些年却造就了无数个千万富翁,而且它的创立者比尔·盖茨还保持了一项纪录:连续13年排名全球富豪榜榜首。

.....

中国企业家并没有认识到微软公司之所以取得成功的真正原因。很多人认为微软是因为开发出了出色的产品而取得了成功,也有人认为微软是因为投入了大量的资金,或者是依靠庞大的研发团队而取得了成功。这些,都只是对微软成功原因的片面认识。

就像吉姆·柯林斯(Jim Collins)在《基业长青(Built to Last)》里所讲的那样,一家公司是否能取得成功,最重要的不在于该公司有多少产品或者有多少出色的营销战略,而在于该公司是否有可延续的文化。

时代在发展,公司的产品、目标乃至使命都会发生变化,但不应改变的是公司赖以持续发展的企业文化、价值观,是公司重视人才、发掘人才和培养人才的长远战略——这才是一家公司的成功之道。

在聘用或提升员工时,许多公司往往只考虑他们的管理能力,而员工的技术知识和企业经营管理、战略方向之间的结合程度,则不是考察的重点。

但微软在选拔经理人员时,把他们的技术知识和运用技术知识获利的能力放在首位。而在公司组织和管理方面,微软始终遵循着这样一项策略,即坚持发掘首先懂专业技术、其次深谙经营之道的精明人士。

作为全球最成功的企业之一,微软公司在过去的十多年里为全世界数以亿计的用户提供了许多优秀的软件产品,并以自己的实践经历揭示了软件产业内蕴藏的旺盛生命力和巨大商业价值。微软公司目前的市值是2262亿美元。在2011年度财政预算里,微软公司的销售收入将达约616.5亿美元(以上数字来源于《华尔街日报》),在经历全球经济危机后,微软公司仍拥有528亿美元的现金储备。

微软不断走向成功的原因主要有四点:

1.领导艺术:最高决策者拥有卓越的才识、明确的分工和完美的合作;

2.技术:用创新的精神把握技术发展的脉搏,以合理的研发体系保证企业的效率,以执著的态度专注于软件业的发展;

3.人才:多渠道发现和聘用人才,有效的人才筛选机制,对人才的持续培养以及知人善用;

4.企业文化:不惧挑战、自我批评、灵活平等以及对客户负责的态度已经在微软形成了一种传统,并得到了制度化的保证。

首席架构师——善用优秀人才的头脑

企业必须有一个最高的技术决策者,微软公司的这个决策者就是比尔·盖茨,微软的首席架构师。设立这个特殊职位是因为,无论在微软还是在其他公司,首席执行官根本没有时间管技术,而很多所谓的首席技术官却都是没有实权的科学家,决定不了技术发展方向。但是,在一个技术主导的行业里,一个企业没有技术方向的最高决策者是不行的。

微软公司的成功,在很大程度上得益于微软公司拥有两位杰出的领导人:比尔·盖茨和史蒂夫·鲍尔默。在2000年之前,微软惟一的领导者是比尔。2000年1月,为了更好地把握技术方向,比尔把首席执行官的工作交给了史蒂夫,自己做董事长兼首席架构师。后来,史蒂夫又把公司分为七大商业部门,每一个部门负责一系列的产品和用户(例如:大企业部门负责Windows、SQLServer等服务器软件和工具;家庭娱乐部门负责XBOX、电视软件平台和游戏软件等)。2000年以来,比尔和史蒂夫成为最佳搭档,两人带领七个部门在经济风暴中稳定成长,堪称公司成功最大的因素之一。

首席架构师比尔·盖茨

比尔·盖茨是微软公司的技术带头人。他善于通过自己的远见卓

识,在技术上把握公司的发展方向,不断为公司的新产品研发制定战略目标。

他要求公司的每一个产品和技术部门都向他做技术汇报,这些汇报大多是“头脑风暴”式的讨论会议。做这样的汇报,除了可以得到比尔·盖茨的回馈之外,每个项目团队还可以在准备过程中受益匪浅。因为,项目团队为了准备回答比尔可能问到的各种问题,必须在报告前彻底调研市场、技术、竞争对手等信息,也因此避免了闭门造车的风险。

比尔的另一项工作是协调公司研发新软件的投资,并避免七大商业部门的重叠投资。他会深入了解每一项重要技术,把开发任务交给某一个部门,并要求该部门把另外六个部门当做重要客户,同时也要求其他六个部门不要重叠投资。

比尔·盖茨还要负责决定全公司七大商业部门在各个研发方向上的技术资源分配情况。大多数公司可能会把最多的资源分配在最赚钱的部门里,但微软并不是这样做的。例如,微软公司负责Office产品研发的部门人数并不很多,相反,服务器和工具部门却拥有最多的技术员工。这主要是因为,微软在后台服务领域面临着更加激烈的市场竞争,需要投入更多的资源,以尽快开发出领先于IBM、Sun等竞争对手的重量级产品。微软公司在移动产品部门投入大量资源,也是因为比尔·盖茨看好移动通信领域的巨大市场前景。因为微软公司内的七大商业部门并不是完全独立的,比尔·盖茨就可以根据自己对技术方向的判断,把有限的资源调配给最具有发展潜力或竞争最激烈的技术领域。

比尔·盖茨每年都会抽两段时间,用闭关的方式独自思考问题,这被称为比尔·盖茨的思考周。在思考周之前,盖茨会要求各部门精英在他们个人的专长领域给他提供大量阅读材料和技术建议。在思考周里,盖茨通常的工作方式是埋头阅读经过筛选的材料和技术建议,记下自己的想法,静静思考,最终做出一些对公司技术战略有较大影响的重要决定。

首席执行官史蒂夫·鲍尔默

史蒂夫·鲍尔默是微软公司的头号拉拉队长。他是一个非常有激情的人,说话声音很大,非常有力量,而且很感性,很有穿透力。他是一个全能领导者,既有商业头脑,又有战略眼光,能鼓舞士气,还富有激情,精通技术。

微软公司的人常说,史蒂夫给下级做考评的时候,就像在奥数班一样,要求甚高而不允犯错。当下级把总结报告提交上去后,史蒂夫只看了一眼,就可以从中挑出几个乃至十几个不恰当的地方。通过这样的考评,下级员工可以收获到非常多的经验和知识,可以在以后的工作中做得更好。

当微软把全公司整合成七大商业部门之后,史蒂夫·鲍尔默适时地由前台退到了后台。他不再做具体的管理者,而是转变成了七大部门主管的背后支持者;他不再做每件大事的最后决定人,而是支持着七个部门主管的成长;他不再做一个最有煽动力的拉拉队长,而成为一个幕后的教练。史蒂夫支持七大部门的主管放手施展自己的管理才华,而他自己则把更多的时间花在了公司的价值观和人才建设上。

最佳搭档携手成功

比尔·盖茨和史蒂夫·鲍尔默是微软公司最重要的两个人。在高科技公司里,员工总是喜爱抱怨公司的最上层领导,但是在微软,几乎所有员工都对比尔和史蒂夫无比钦佩。他们两个人都非常有才华,能够集谦虚、勇敢和毅力于一身,勇于从失败中吸取教训。他们二人最特别的三个优点是:

一,勇于改变、适应力强。