

<<统治>>

图书基本信息

书名：<<统治>>

13位ISBN编号：9787214060426

10位ISBN编号：7214060426

出版时间：2009-11

出版时间：江苏人民出版社

作者：豆世红

页数：233

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## 前言

2008年5月，德为公司的顾问考察团前往美国西雅图，考察微软、波音公司的管理实践。

在可以容纳几个迪斯尼乐园的波音公司厂房——波音787飞机制造现场，波音公司安排技术专家steven向考察团介绍这种最新型号的飞机，他首先自我介绍、派发名片，然后开始了眉飞色舞的讲解：“女士们、先生们，你们长途飞行来到美国，乘坐飞机会不会感到很闷？”

在得到大家肯定的答复后，他继续说：“我荣幸地告诉大家，如果您选择这架飞机(指旁边正在组装的‘787’)，就可以最大程度地减轻这种痛苦的感觉，因为‘787’比其他民航机拥有更大的窗户，你们甚至可以看见地平线上冉冉升起的太阳。

而且机舱的明暗可以由窗户自动调节，可以减少窗外射入的强光并维持透明，这将减少你们眼睛的疲劳程度。

另外，我们的‘787’机舱气压由空气压缩机自动维持，能更好的保持机舱湿度，让你们感觉更舒适...” steven继续介绍他引以为豪的飞机，而我却陷入沉思，如果不是事先拿到他的名片，我真难以相信他是波音公司的技术专家，因为站在参观者面前的，活脱脱就是一名舌绽莲花的推销员。

此时，我又想起了为之服务七年之久的华为公司，猛然间，我发现如今华为的技术专家也有这样的鲜明特征，他们不会向客户兜售专业名词，不会“抛书包”来显示他们的专业水平，他们总是从客户最关心的角度和他们进行沟通、交流。

华为的成功，是靠市场驱动的组织模式，这种模式不只是技术部门被动响应营销部门的要求，而是要求组织内的每一个细胞——特别是技术人员必须具备市场意识和营销技能。

这正是华为快速成长为世界级企业的真正秘密。

在从西雅图回程的路上，这种认识愈发清晰，并且在我的脑海里不停闪烁，无论是华为、波音还是微软、IBM，它们的成功都源于企业里有一大批具备强烈的市场意识和营销技能的技术工程师。

企业的技术人员要具备发现价值、创造价值的基因，本书就是要为中国的广大企业剖析并呈现这种基因。

最后需要说明的是，本书远非我一个人的作品，在这里我要感谢谢安、王雷、杨旭东这三位德为管理咨询公司顾问，你们的辛勤付出居功至伟，在此表示诚挚的感谢。

豆世红

## <<统治>>

### 内容概要

作为中国最有思想力、影响力、领导力的顶级CEO之一，任正非领导华为成功实施“走出去”战略，改变了世界电信业的格局，成为中国企业的榜样。

任正非说：“华为没有院士，只有‘院士’（商业工程师）。

要想成为院士，就不要来华为。

”他从创业之初就明白：只有卖出去的技术才有价值。

卖不掉的等于废品！

正因如此。

华为的成长壮大之路就是不断技术市场化之路，就是不断培养技术商人之路。

在未来，对科技知识进行商业经营的企业和人才才是真正的统治者！

## <<统治>>

### 作者简介

豆世红，清华大学管理硕士，在华为公司任职期间，曾参与并主持华为产品研发体系、技术营销体系、任职资格体系等重大管理变革，现任德为管理咨询公司总经理。

近几年来，豆世红先生致力于为高科技企业的管理变革提供咨询服务，咨询客户有中国电信、台达电子、美的生活电器、中控集团、长安汽车等数百家一流企业。

德为管理咨询公司顾问谢安、王雷、杨旭东也参与了本书的写作。

## &lt;&lt;统治&gt;&gt;

## 书籍目录

序一华为成功密码——打造技术商人序二发现统治力DNA第一篇 卖出去的技术才有价值 第一章 科技是第一生产力，但只重科技最危险 技术巨头为何难逃衰亡厄运？

创新的入口是地狱还是天堂？

创新模式，选择“七伤拳”还是“九阳神功”？

附录：摒弃脱离商业成功导向的、惟技术的创新 第二章 技术市场化，市场技术化 从比尔·盖茨的首富之路说起 技术商业化是科技型企业的惟一出路 华为的核心竞争力是商业工程师队伍 培训不能改变员工素质，但能提升能力 附录：创新必须以提升企业核心竞争力为中心第二篇 研发工程师 第三章 市场需求开发：一切以市场需求为导向 制定市场需求管理流程 客户需求收集12法 需求源于顾客的赞赏和抱怨 关于市场需求管理的“喇叭理论” 让听得见“炮声”的人来决策 附录：把客户需求看做真理 第四章 以远大的目标规划产品的战略发展 清晰的产品规划要有计划和目的 市场机会选择：“先进”还是“先烈”？

从产品线规划开始提升营销力 产品平台规划是为“搭积木”做准备 CBB策略与技术路标规划 附录：建立产品线管理制度第三篇 售前工程师 第五章 从“埋头搞技术”到“抬头看市场” 未来的销售是卖方案 明确定位：售前工程师就是方案销售人员 优秀售前工程师的能力模型 附录：到市场前线去了解用户的需求 第六章 品牌推广：名牌就是承诺 华为“‘一五一’品牌推广大厦” 样板点是打开市场之门的敲门砖 通过技术交流会打造“忠诚顾客生产线” 实现从支持单元到作战单元转型的项目运作 附录：面向客户是基础，面向未来是方向第四篇 售后工程师 第七章 从“售后服务”到“服务营销” 服务 售后服务 服务营销 从被动响应到主动创造价值的售后转型 华为的重要特征就是服务好 附录：虔诚地服务客户是华为存在的惟一理由 第八章 从产品设计开始考虑服务战略 打造服务体系金字塔 服务产品开发的六大关键 整体解决方案设计是服务产品化的灵魂 销售工具包设计——让销售简单化 附录：从产品设计开始就考虑客户利益 第九章 赢在交付 无缝对接的端到端交付管理 交付在销售之前完成 制定交付策略和计划的关键 附录：要减少短板，就要认同售后服务体系第五篇 商业工程师的培养体系 第十章 好人品造就好产品 谁是下一位华为商业工程师？

商业工程师是怎样炼成的？

附录：加强员工培训是一项长期的艰巨任务 第十一章 华为商业工程师的“狼性” 新员工的“超级魔鬼训练” 末位淘汰和岗位轮换的竞争机制 附录：与我们一起托起明天的太阳

## 章节摘录

“感谢TV，感谢所有TV……MTV……” 这是赵本山在2008年央视春晚小品《火炬手》中的经典台词，这句幽默感十足的话一度成为风靡一时的流行语。

事实上，“黑土大叔”并不知道嘴里说的这一大堆“TV”到底是什么。

在当今商界中，很多企业并不知道真正的“TV”——市场导向是什么，空喊口号就成了大多数中国高科技企业的通病。

进入21世纪以来，虽然市场导向已成为绝大多数企业尤其是高科技企业的共识，但是市场导向并没有真正落实。

例如，由于缺乏真正了解市场的职能和手段，无法找到充分了解市场状况和客户需求的集成的市场营销方法。

很多企业只照顾到眼前利益，企业经营远远落后于市场状况，客户不断流失，满意度日益降低，企业甚至还容易犯方向性错误。

又如，随着企业不断成长和业务的多元化，不可避免地使得产品组合和业务模型变得愈加复杂。这导致很多企业在产品开发方面开始变得反应迟缓，日益与市场脱节，运作效果和效率明显降低。

再如，由于客户需要的是一个系统的解决方案，高科技企业不可避免的从产品/技术向服务转型，中国很多高科技企业没有及时认识到这一点，不得不面临被整合甚至被淘汰的命运。

这些令中国企业家们头痛的问题，早在20世纪90年代就曾折磨过“科技摇篮”贝尔实验室和“蓝色巨人”IBM。

它们都是曾经依靠技术取得领先的企业，并试图继续带着技术领先的优势进入21世纪，然而，在企业界不可抗拒的变革洪流中，它们却几乎不约而同地步入衰落甚至消亡。

贝尔实验室的名气无人不晓，在过去的近一个世纪里，贝尔实验室有11位科学家在诺贝尔奖中榜上有名，其中有位科学家验证了“宇宙大爆炸”理论。

这里是镭射、光纤、卫星通讯、调制解调器、太阳能电池、电子麦克风和数字式计算机等发明成果的诞生地。

虽然贝尔实验室获得了无数殊荣，但它自身几乎没有将相关科研成果应用到市场上从中获利。

AT&T(美国电话电报公司)几乎垄断了电话通讯业务，因此钱多得数不过来。

“不差钱”的贝尔实验室经理们从来都没有将新技术商业化的动力，进而也失去了这种能力。

因此，长期以来，贝尔实验室的科研活动没有走出实验室，相关的科研成果不能及时转化为市场需要的东西。

但是，AT&T于1984年进行了拆分，分拆出一家继承了母公司名称的新AT&T公司和七家本地电话公司(即“贝尔七兄弟”)。

后来朗讯科技于1996年从AT&T中剥离出去，从此贝尔实验室进入了动荡时期。

在科技电讯业泡沫破灭及公司产品需求下降后，朗讯科技削减了对贝尔实验室的资助。

人们理所当然地认为贝尔实验室将一如既往地充当商业技术研究的翘楚，然而随着母公司在市场竞争的节节失利，实验室慢慢丧失了影响力。

研究项目逐项被砍掉，科学家相继离去，这个全球闻名的实验室人去楼空，“如今，贝尔实验室的走廊到处都黑乎乎。

在走廊里随便看看，有一大堆的空屋子”，以至于逐渐沦为房地产商收购的猎物。

如果说贝尔实验室代表了技术导向型顶尖研发机构的没落，那么IBM则代表了技术导向型领袖企业的没落——它们的经历有着惊人的相似：依靠技术取得空前的成功；曾经非常富有；把技术的重要性摆在市场前面；缺乏把技术市场化的动力和能力。

最终不约而同地步入商业经营的黄昏，暮霭沉沉。

在IBM成立早期，老沃尔森为IBM定下了一个口号——“思考”，以此作为IBM的精神。

这个口号引导了IBM人对科学技术的不懈探索，激起了一代又一代IBM人的技术热情。

带着这个口号，IBM从20世纪50年代进入计算机行业，并于80年代登上辉煌的顶峰，“蓝色巨人”一路高歌，以潮水之势不断扩张壮大，终于垄断了大型计算机领域。

## &lt;&lt;统治&gt;&gt;

对于“IBM永远是第一”这句话，IBM人确信不疑。

IBM在技术领先的道路上一路狂奔，以至于忘记了市场环境的变化。它一味地沉迷于大型计算机市场所获得的成功，对数据设备公司、苹果公司进入个人电脑市场的趋势视而不见，并且将中央处理芯片CPU交给了英特尔公司，将DOS操作系统交给了微软，为自己培养了未来最为强大的敌人。

将主要精力集中于对技术的思考的另一个后果是，IBM的组织机构逐步地、远远地脱离了市场，日益变得臃肿、反应迟缓、毫无创新精神。

终于，IBM错失多次良机，迎来了接二连三的失败，到1992年已经一发不可收拾，净损失49.7亿美元，董事长兼CEO埃克斯引咎辞职，大批员工被裁减。

IBM总部的杰克·贝尔如此描述当时的情形：“我们就要从悬崖上坠落，对此我们却一无所知。”的确如此，即使在IBM跌落到最低谷的时候，IBM人依然是一帮对技术充满了幻想和崇拜的疯子，对于早已到来的外部危机毫无感觉。

在一次战略会议上，刚刚入主IBM的郭士纳发现，那些高级经理们在会议上使用的技术行话、缩略语以及晦涩的术语足以让任何人晕倒，以至于郭士纳置身其中的时候，发现身为总裁的自己纯属多余，“我宁可变成墙上的一只苍蝇”。

郭士纳重振IBM的最重要举措就是改变IBM这种技术至上的文化，他提出了一个新的口号——“服务”。

从“思考”走向“服务”，代表着IBM从技术走向市场，从而坚定了对技术商业化的决心。

不过，比贝尔实验室幸运的是，IBM提前十年采取了行动，而韩国人金钟勋(JeongKim)接管贝尔实验室成立“技术商业化”小组并提出振兴实验室的计划时，已是2005年。

贝尔实验室和IBM以同样的方式获得成功，也以同样的方式衰落，它们身上浓缩了最近几十年来单纯依赖旧的商业模式(仅仅把成功建立在技术或产品的基础上)取得成功并不可避免的进入衰败的一代企业的经历。

列在它们身后的企业名单还很长，包括：通用汽车、加拿大北电网络、中国巨人电脑、大唐电信……

迎难而上是企业家的品质，在前人遇到的挫折和困难面前，企业界进行了不停的探索。

其中，中国高科技企业当之无愧的标杆——华为，率先多年寻求到业界最佳的业务管理模型，就是建立端到端的流程，从了解市场到产品开发再到生命周期管理，流程中的每一步都是由客户的输入牵引着，每一步都直接面对客户。

这种业务管理模型的核心就在于它帮助企业找到了一个最佳平衡点：既要保持技术的领先，更要确保技术在商业运作上的成功，我们称之为技术商业化。

在这个大变革、大转型中，华为总裁任正非提出了鲜明的口号：让工程师成为商人！

媒体关注与评论

本书通过对中外顶尖企业的研发规划的分析，彰显了企业技术研发的真谛。作者从深度参与华为的重大管理变革中获得丰厚的直接经验，又从管理顾问的角度抽出有关技术研发管理的普适性思考，给致力于走高技术路线的企业奉献了宝贵的实践经验。

——北京大学博士生导师 张志学 企业需要什么类型的人才才能确保领先的技术产生商业价值、巨资研发的产品获得市场成功？

本书从对业务的深入分析入手，将企业的商业模式转变为员工的能力模型，从而为企业的商业成功奠定了人才基础。

——华为公司人力资源副总裁 方晓 当华为海外市场在一夜之间发生井喷式增长时，很多人还没来得及思考其成功的原因，很少有人会关注到华为悄然派驻海外的一支居功至伟的“侦察队伍”，这究竟是一支怎样的神秘力量？

本书会为您精彩呈现。

——华为公司拉美地区政府关系与营销总监 孙凯



<<统治>>

编辑推荐

揭示华为长盛不衰的秘密。  
用“技术华为”“狼性华为”“华为冬天”来解释华为的成功是天大的错误，华为统治国内市场、决胜海外的秘诀究竟是什么？

第一部深度剖析微软、IBM、华为等世界级企业统治力DNA之作。  
首次提出技术商人概念，洞悉未来商业创新大趋势！

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>