

PUBLIC
MANAGEMENT SERIES

公共管理系列教材

精编管理学教学案例

Management Case

主 编 王丽丽 卢小君



大连理工大学出版社

PUBLIC
MANAGEMENT SERIES

• 公共管理系列教材

精编管理学教学案例

Management Case

主 编 王丽丽 卢小君
副主编 冯桂平 马永驰 孙 岩



大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

精编管理学教学案例 / 王丽丽, 卢小君主编. — 大连 : 大连理工大学出版社, 2012. 10

公共管理系列教材

ISBN 978-7-5611-7380-0

I. ①精… II. ①王… ②卢… III. ①管理学—教案(教育)—高等学校 IV. ①C93-42

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 248601 号

大连理工大学出版社出版

地址:大连市软件园路 80 号 邮政编码:116023

发行:0411-84708842 邮购:0411-84703636 传真:0411-84701466

E-mail:dutp@dutp.cn URL:<http://www.dutp.cn>

大连美跃彩色印刷有限公司印刷 大连理工大学出版社发行

幅面尺寸:170mm×240mm	印张:15.75	字数:345 千字
2012 年 10 月第 1 版	2012 年 10 月第 1 次印刷	

责任编辑:汪会武

责任校对:李 雪

封面设计:波 朗

ISBN 978-7-5611-7380-0

定 价:30.00 元

前言

案例教学是适合管理教育特点的独特而有效的教学方法之一。联合国教科文组织的调查结果表明,案例教学在知识传授、学生分析问题能力的培养、知识的保留力、学生的接受力等评测指标上都位居前列。而管理教育自身的特点和管理学的学科属性以及管理学教学实践也已经证明,案例教学法是贴近实战,培养和锻炼学生管理能力和技巧、分析判断和决策能力的最有效方法。从2007年起,本书编者在人文与社会科学学部的本科生专业大类课程“管理学原理”以及研究生的必修课程“管理学理论与方法”教学中一直进行案例教学法的探索并使之成为主要的教学方法。在教学实践中,我们配合案例教学自编了一些案例,同时也收集了一些好的案例并适当做了改编,有了较好的案例积累。教学中我们深深体会到案例的适用性对案例教学效果的重要性。因此,本书编者在多年教学积累的案例教学讲义和实际调查研究的基础上,精心编写了这本《精编管理学教学案例》,作为本科生“管理学原理”和研究生“管理学理论与方法”课程的案例教材。

近年来,国内的管理案例主要散见于各类管理学的教科书中,案例教材较少且专业性较强,比如《营销管理案例》、《生产管理案例》等,主要用于专业管理培训。编者在寻找教学案例时发现适合用于教学的案例较少,不少案例在编写中存在问题,如有的案例只是例子或例子的集合,只能作为某种理论的证据;有的案例加入了过多的主观意图,破坏了案例的客观性;还有的一些案例由于信息不完全、内容杂乱无章或者因内容专业性太强造成学生理解困难而使其适用性大打折扣。因此,我们认为编写一本适合本科生和研究生基础教学的管理学案例教材极为迫切和重要。

本书以夯实学生知识基础和提高学生管理能力为宗旨,注重教学方案的整体化,力求案例内容与形式的完美统一。主要特色是:(1)以管理学理论的一般框架为线索进行案例选材和编排。通过对案例的分析、研

究和讨论,学生进一步消化与掌握基础知识,提高学生在更广阔的领域综合运用基本知识解决实际问题的能力。(2)注重学科交融和把握管理前沿与现实重点问题。本书不仅在第2章编入了有关管理思想新发展的案例,还特别在第9章增加了针对当前中国管理中的前沿和重点问题——政府危机管理——的典型案例。(3)具有明确的能力导向性。每个教学案例的设计,力求在讨论中突出课程中的某些重点、难点,使学生对管理的重要理论和问题有较深的理解。(4)案例的真实性与生动性相融。本书的多数案例是编者近几年在指导学生实习的同时,进一步挖掘政府部门、企事业单位的典型管理实践而编写的。从其他教材等渠道收集的案例也注重了其客观真实性、典型性和适用性。(5)案例易于理解,注重启发性。适当选择与学生生活和专业联系紧密的案例,每章的案例分易、中、难三个层次,以满足不同基础和能力的学生的需要。努力使案例中所蕴含的管理问题显而不明、诱人深入,留给学生较多的思考空间。同时,书中设置了案例使用说明。

本书不仅适用于本科生和研究生的基础教学,也适用于国家机关、企事业单位管理者培训以及其他需求者自学使用。

本书是在王丽丽、卢小君、马永驰、冯桂平、孙岩五位编者的协作下完成的。王丽丽编写第1章和第2章,卢小君编写第4章和第5章,冯桂平编写第3章和第8章,孙岩编写第6章和第7章,马永驰编写第9章。其中,王丽丽编写提纲并组织编写;王丽丽、卢小君对本书进行修改、完善和统稿并审校了稿样。另外,研究生刘琪聪、向军、陈慧敏、孟娜、孙智妍参加了部分案例的资料收集和编写工作。

本书的出版得到了2012年大连理工大学教材建设项目、2011年研究生精品课程建设项目的大力支持。在本书编写过程中,广泛吸取了国内外同类教材的可取之处,引用了一些学者的案例和观点。在大连理工大学蔡小慎教授和大连理工大学出版社的大力支持下,本书得以纳入“公共管理系列教材”。本书的出版也得到了编者所在学部和学院领导的大力支持,在此一并表示衷心的感谢。

由于编者水平和经验有限,书中难免有疏漏和差错,恳请专家、学者以及各位读者不吝赐教,批评指正。

王丽丽 卢小君
2012年7月16日

目 录

第 1 章 管理与管理者	1
案例 1-1 CamPbell Soup 和 Quaker Oats 相反的管理方法	1
案例 1-2 甜美的音乐	3
案例 1-3 “QQ 之父”马化腾	6
案例 1-4 发生在育新街道社区里的故事	13
第 2 章 管理理论的演进与发展	22
案例 2-1 康洁利公司的“洋”经理	22
案例 2-2 江苏 S 药业股份有限公司的改革	25
案例 2-3 百度的有机管理模式	32
案例 2-4 LG 电子(中国)的文化战略	39
案例 2-5 老船厂如何走出困境	44
案例 2-6 深圳 ZJ 科技有限公司的业务流程重组	50
第 3 章 计划职能	60
案例 3-1 Swan 公司自行车市场计划与决策	60
案例 3-2 东方电器开关厂的滚动计划	63
案例 3-3 吉利公司经营策略的重大失误	67
案例 3-4 世源实业的发展决策	70
案例 3-5 西安宝莱饮料公司的战略选择	76



第 4 章 组织设计与组织变革	83
案例 4-1 摩托罗拉公司的集权与分权管理	83
案例 4-2 H 公司组织建设平内乱	86
案例 4-3 MX 集团组织结构的调整	93
案例 4-4 广州电信局的组织变革	100
第 5 章 人力资源管理与开发	108
案例 5-1 武汉 GYL 公司华中区项目总监的招聘	108
案例 5-2 大通曼哈顿银行的智力投资	114
案例 5-3 YZ 学院的绩效评估	118
案例 5-4 罗芸对老马的绩效评估	123
案例 5-5 裕安集团人力资源管理转型的困惑	127
案例 5-6 SHQY 公司的人才流失	133
案例 5-7 瑞丰理财中心暑期工的纷纷离去	140
第 6 章 激励理论与应用	147
案例 6-1 阳贡公司员工对工作不满意的缘由	147
案例 6-2 微软的股权分配	150
案例 6-3 任总的烦恼	153
案例 6-4 从工人到车间主任——小叶的故事	158
案例 6-5 ZG 公司志愿者的困扰	162
第 7 章 领导方式与沟通	168
案例 7-1 欧阳健的领导方式	168
案例 7-2 大学生做股长	170
案例 7-3 贺芬迟到	179
案例 7-4 A 市电大管理沟通中的问题	183
案例 7-5 发生在第五冶金设计院的故事	189

第 8 章 控制职能	194
案例 8-1 苹果的成功——内部成本控制	194
案例 8-2 甲级烟车间的“点检制”	200
案例 8-3 马狮集团百货公司的质量控制	203
案例 8-4 三一重工尼日利亚子公司内部控制的难题	206
第 9 章 政府危机管理	215
案例 9-1 松花江污染事件	215
案例 9-2 2008 年中国南方雪灾	224
案例 9-3 杭州地铁 1 号线塌方事故	232
参考文献	243



第 1 章

管理与管理者

案例 1-1 CamPbell Soup 和 Quaker Oats 相反的管理方法

CamPbell Soup 和 Quaker Oats 公司是美国两个较大的、知名度较高的食品制造商。然而,1990 年它们的表现却有天壤之别。当 CamPbell Soup 公司业绩和股票价格不断上升时,Quaker Oats 公司却走向衰退。分析家们认为,两间公司不同的表现源于不同的管理方法和领导风格。

CamPbell Soup 的首席执行官、最高的管理者是大卫·W. 约翰森。他是一位宽容、平易近人、喜欢与雇员共处的澳大利亚人。例如,在一次集会中,他披上红斗篷、自诩为“超人”来激励员工。约翰森是一位善于同管理者和员工交流组织目标并支持他们实现目标的领导者。

首先,约翰森为管理者们设立了一种富有活力的“伸缩性”目标,比如,寻找降低成本的新方法,或者利用公司现有资源开发出受顾客欢迎的新产品。然后,他授权给管理者,让他们负责制订实施计划以实现目标。他严密地监控着下属的行动,关注着营业额与利润的每一次变化,因为这些变化直接反映了下属们的努力成果。同时,CamPbell Soup 的 1200 多名管理者的奖金与公司的业绩挂钩。约翰森细致巧妙的管理方法的成功,可以从有关数字上清晰地看到:在约翰森的领导下,CamPbell Soup 公司的盈利每 6 年增长 19%,股票价格上升 2 倍多。



由于 Quaker Oats 公司较低的业绩,首席执行官威廉·D. 史密斯博格勉强保住他的位置。公司的股票价格已经有 5 年没有上升,专家们认为公司发展停滞的主要原因是史密斯博格的管理方法存在问题。他的管理方法与约翰森的明显不同,他采取的是冷淡、疏远员工。

1980 年史密斯博格运用极强的分析能力制定了出色的战略决策。例如, Quaker oats 曾经买断经营运动饮料的 Gatorade 公司,并使其成为最畅销的品牌。他力求这种成功再次应验,1994 年用 17 亿美元买下以国外水果品种为原料的果汁饮料公司 Snapple。由于当时的 Snapple 饮料极度流行,几个月内,Coca-Cola 和 PepsiCo 的系列果汁先后上市,几乎同时 Snapple 销量开始下降。

约翰森和史密斯博格这样的管理者都曾经制定重大的决策,随后由其他管理者实施他们的决策。但是当出现在 Snapple 面前的问题日益严重时,史密斯博格却开始日复一日地增加对实施决策部门管理的干涉,隐瞒部门中出现的问题并试图取缔执行者们的领导权。当该部门问题恶化后,他便解雇部门的管理梯队并全权掌管这个产品的管理工作。

史密斯博格全然无所顾忌 Quaker Oats 管理者的行为,使分析家们开始怀疑他是否具有处理公司中人际关系的技能。多数人认为 Snapple 的价值最多 7 亿美元,为什么史密斯博格要用 17 亿美元将其买断? 分析家们认为他对自己对饮料行业的了解太过于自信,并希望再次获得像收购 Gatorade 那样的成功。1997 年, Quaker Oats 将 Snapple 公司以 3 亿美元的价格卖给了 Triarc 公司,又是一次巨大的损失。

(案例来源:王毅捷. 管理学案例 100. 上海:上海交通大学出版社,2003)

思考题

1. 约翰森和史密斯博格的管理方法有什么重大差别?
2. 这些差别给企业带来了怎样的后果?

使用提要

一、教学目的

本案例主要适用于本科生和研究生对“管理学”课程中的管理、管理职能、管理重要性等概念和人力资源管理等章节的理解,也适用于“组织行为学”等管理类课程教学和管理培训。本案例的教学目的在于通过比较两位管理者不同的管理方式,从而了解管理职能的运用以及管理的重要性。

二、主要知识点

1. 管理职能

管理活动的一般过程包括计划、组织、人事、领导和控制五个相互联系和相互

影响的方面,构成了管理的五项基本职能。

2. 管理的重要性

对于一个企业来说,良好的管理可以大大提高资源的使用效率,或者通过激励政策调动组织成员的积极性,从而更有效地实现组织目标。因此,管理对于组织而言,是一种重要的生产力。同时,在激烈的市场竞争中,管理水平的高低也决定了一个组织的实力大小和生死存亡。

三、分析思路

教师可以根据自己的教学目标(目的)灵活使用本案例。这里提出本案例的简要分析思路,仅供参考。

从五项基本的管理职能——计划、组织、人事、领导、控制——方面分析约翰森和史密斯博格在管理方法上的差别。

约翰森和史密斯博格在对五项基本职能的认识上存在明显差异。约翰森是那种人们很愿意与之一起工作的人,他根据他的经理们制定的既有压力又有弹性的目标来确定、选择他的计划;他会为经理们实现目标建立恰到好处的组织结构,例如,委派代表并支持他的经理们对结果所做的说明;约翰森总是明确地告诉下属他的意图、他对未来的设想,并做到与他们沟通、交换看法——以一种友好、交互的方式激励他的员工。约翰森以监管财务的方式控制企业的运转,接受经理们为公司的绩效所做的解释。史密斯博格对管理却采用了不同的方法:他很矜持,难以接近,与雇员不甚融洽,也没有什么交流。他虽然会做精湛的分析,但是却缺乏远见,史密斯博格在购买 Snapple 公司一事上犯了一个令公司损失惨重的错误。问题在 Snapple 公司出现,但史密斯博格又没有相应的组织能力,也找不到可以委托的人。结果,Snapple 公司被迫以极低的价格出售,使得他本人在公司的地位也岌岌可危。可以从两者的行为特点出发,一一分析两者在执行五项基本职能方面的差异。

案例 1-2 甜美的音乐

马丁(MARTIN)吉他公司成立于1833年,位于美国宾夕法尼亚州拿撒勒市。一个半世纪以来,马丁吉他公司一直被公认为是世界上最好的乐器公司。1900年时,马丁吉他公司一年生产182把吉他,到2000年时,生产量增长到24085把。就像 Steinway 的大钢琴、Rolls Royce 的轿车,或者 Buffet 的单簧管一样,马丁吉他每把价格超过10000美元。2004年,公司生产了第一百万把吉他,估计价值为一百万美元。这家家族式的企业历经艰难岁月,已经延续了六代。在传统的家族式的管理模式下,马丁吉他反映的是家族六个世代吉他制作的精湛工艺。

目前的首席执行官是克里斯琴·弗雷德里克·马丁四世,他继承了吉他的制

作手艺,他甚至遍访公司在全世界的经销商,为它们举办培训讲座。很少有哪家公司能像马丁吉他一样有这么持久的声誉。那么,公司成功的关键是什么呢?一个重要的原因是公司的管理和杰出的领导技能,它使组织成员始终关注像质量这样的重要问题。

马丁吉他公司自创办起做任何事都非常重视质量,即使近年来在产品设计、分销系统以及制造方法方面发生了很大变化,但公司始终坚持对质量的承诺。公司在坚守优质音乐标准和满足特定顾客需求方面的坚定性渗透到公司从上到下的每一个角落。不仅如此,公司在质量管理中长期坚持生态保护政策。因为制作吉他需要用到天然木材,公司非常审慎和负责地使用这些传统的天然材料,并鼓励引入可再生的替代木材品种。基于对顾客的研究,马丁公司向市场报出了采用表面有缺陷的天然木材制作的高档吉他,然而,这在其他厂家看来几乎是无法接受的。

马丁公司使新思维和老传统有机地整合在一起。虽然设备和工具逐年更新,但雇员始终坚守着高标准的优质音乐原则。所制作的吉他要符合这些严格的标准,要求雇员极为专注和有耐心。家庭成员弗兰克·亨利·马丁在1904年出版的公司产品目录的前言里向潜在的顾客解释道:“怎么制作具有如此绝妙声音的吉他并不是一个秘密。它需要细心和耐心。细心是指要仔细选择材料,巧妙安排各种部件,关注每一个使演奏者感到惬意的细节。所谓耐心是指做任何一件事不要怕花时间。优质的吉他是不能用劣质产品的价格造出来的。但是谁会因为买了一把价格不菲的优质吉他而后悔呢?”虽然100年过去了,但这些话仍然是公司理念的表述。

虽然公司深深地植根于过去的优良传统,但现任首席执行官马丁却毫不迟疑地推动公司朝向新的方向发展。例如,在20世纪90年代末,他作出了一个大胆的决策,开始在低端市场上销售每件价格低于800美元的吉他。低端市场在整个吉他产业的销售份额中占65%。公司DXM型吉他是1998年引入市场的,虽然这款产品无论外观、品位和感觉都不及公司的高档产品,但顾客认为它比其他同类价格的绝大多数吉他的音色都要好。马丁为他的决策解释道:“如果马丁公司只是崇拜它的过去而不尝试任何新事物的话,那恐怕就不会有值得崇拜的马丁公司了。”

由于马丁公司现任首席执行官马丁的管理表现出色,销售收入持续增长,在2000年接近6亿美元。位于宾夕法尼亚州拿撒勒市的制造设施得到扩展,新的吉他品种不断推出。雇员们描述他的管理风格是友好的、事必躬亲的,但又是严格的和直截了当的。虽然马丁吉他公司不断将其触角伸向新的方向,但却从未放松过对尽其所能制作顶尖产品的承诺。在马丁的管理下,这种承诺决不会动摇。

(案例来源:余敬,刁凤琴.管理学案例精析.北京:中国地质大学出版社,2006)

思考题

1. 根据卡特兹的三大技能理论,你认为哪种管理技能对马丁最重要?
2. 根据明茨伯格的管理者角色理论,说明在以下方面马丁分别在扮演什么管理角色?
 - (1)当马丁访问马丁公司世界范围的经销商时;
 - (2)当马丁评估新型吉他的有效性时;
 - (3)当马丁使员工坚守公司的长期原则时。
3. 从现任首席执行官马丁的行为表现,分析管理者创新能力的重要性。

使用提要

一、教学目的

本案例主要适用于本科生和研究生对“管理学”课程中管理者的角色、管理者技能的理解,也适用于“领导科学”、“组织行为学”等管理类课程教学和管理培训。本案例的教学目的在于通过分析马丁公司现任首席执行官马丁管理工作中的几个方面,加强学生对管理者的角色定位及管理技能的理解。

二、主要知识点

1. 管理层次与管理技能

为履行管理职能,所有的管理者都需要拥有一定的管理技能。卡茨认为管理者应具备技术技能(与特定专业领域有关的知识和技能)、人事技能(处理与他人和团体关系的能力)和概念化技能(对问题进行思考和推理的能力)。一般来讲,概念化技能对于高层管理者最重要,因为管理者所处的层次越高,其面临的环境和问题越复杂,越无先例可寻,从而越需要概念化技能帮助他们做出计划和决策。而技术技能对于基层管理者特别重要,因为他们是最接近现场作业的人员,很多专业领域的特定问题需要由他们来解决。由于管理工作的对象是人,因此人事技能是所有层次上的管理者都必须掌握的基本技能。

此外,管理者的创新能力对企业的发展具有重要意义。

2. 管理者的角色

20世纪60年代末,加拿大学者明茨伯格(Henry Mintzberg,1939)对总经理的工作进行了仔细的观察和研究。1973年,他提出了一个管理者究竟在做什么的分类纲要。

明茨伯格认为管理者扮演着三大类型10种不同的角色。人际关系角色包含了人与人(下级和组织外部)以及其他具有礼节性和象征性的职责,具体角色包括挂名首脑、联络者和领导者;信息方面的角色包括接受、收集和传播信息,具体角色

包括监听者、传播者和发言人；决策制定方面的角色是管理者依靠掌握的信息和权力作出决策，包括企业家、故障排除者、资源分配者和谈判者。

三、分析思路

教师可以根据自己的教学目标(目的)灵活使用本案例。这里提出本案例的简要分析思路，仅供参考。

(1)马丁作为首席执行官，属于高层管理者。作为高层管理者，概念化技能对于马丁最重要。因为他必须制订指导性计划和公司的发展愿景。这种管理技能往往来自组织的高层，即高层管理者马丁。除此马丁还必须具备一定的人事技能，以便其将公司的指导性计划和发展愿景与中、基层管理者以及操作者进行沟通，取得他们的支持，从而带来组织的成功。马丁需要最少的是技术技能，他可以去雇用有技术技能的员工去制造质量卓越的马丁吉他。

(2)当马丁访问马丁公司世界范围的经销商时，他在扮演挂名首脑、领导者、传播者和监听者的角色。具体而言，当马丁代表公司环世界访问时，他在扮演挂名首脑；当马丁访问经销商，并向他们展示坚定的、值得追随的领导风采时，他在扮演领导者；当马丁将公司总部的信息传递给各个经销商，并提供给他们最新的公司信息时，他在扮演传播者；当马丁访问各个经销商时，由于他能汇集各个经销商的信息给公司总部，以便改进产品和服务，因此他在扮演监听者。

当马丁评估新型吉他的有效性时，他在扮演企业家和故障排除者的角色。作为企业家，马丁站在技术前沿，寻求公司的发展机会，带领公司达到新的发展高度。马丁在评估新型吉他的有效性时，要在多种设计方案中进行比较，判断最终方案是否与新型吉他相匹配，这时他在扮演故障排除者。

当马丁使员工坚守公司的长期原则时，他在扮演领导者、谈判者和资源分配者。马丁吉他的长期原则是公司过去、现在乃至将来发展的关键因素。马丁作为领导者，他重申并使员工始终聚焦于该目标上。他还可以运用这些原则处理各种冲突和资源配置，这时他在扮演谈判者和资源分配者。

案例 1-3 “QQ 之父”马化腾

在中国互联网，有一个人跟陈天桥、马云、丁磊、张朝阳、李彦宏五个人同时过招，他就是马化腾。马化腾的长相斯文，举止儒雅，却被叫做“全民公敌”，他掌管着中国市值最高的互联网公司。过去五年中，王雷雷、丁磊、周鸿祎、马化腾还有杨元庆都尝试过同一件事。不过最后只有他一个人成功了。

——《中国企业家》

热爱天文的深圳青年

马化腾,出生于1971年10月。潮汕人,从小在海南长大。1984年,13岁的马化腾随父母定居深圳,此时的马化腾读初中二年级。在深圳这座中国最年轻的城市里,马化腾度过了流金焕彩的少年时光。那时候,马化腾进入的是深圳最好的中学——深圳中学。高考之后,马化腾仍然没有离开深圳,而是就近上了深圳大学。在国内,深圳大学虽然只是一所普通大学,但是地处深圳特区,发展速度相当惊人。在短短20多年的时间里就培养出许多商界精英,如巨人集团总裁史玉柱、红豆实业董事长周海江,当然还有马化腾和腾讯的另外三位创始人——张志东、许晨晔、陈一丹。

青年时期的马化腾曾经迷恋过天文,也曾有过成为天文学家的梦想。一本关于马化腾的传记里曾经提到,马化腾因为热爱电脑而放弃了自己的天文爱好,并引用了马化腾的一句话:“毕竟天文太遥远了。”其实创办腾讯之后,马化腾依然保持着对天文的爱好,一次董事会送给马化腾的礼物就是一个天文望远镜模型。虽然只是一个小模型,但可见其他董事都知道他的这个爱好。同时有天文和计算机两方面的爱好并不冲突。对马化腾来说,天文和计算机这两项爱好都是对未来世界探索的重要路径。两项爱好早已闯入马化腾的心扉,对其日后心有大格局有着潜移默化的影响。

“不起眼”的润讯工程师

关于为什么在1998年创办腾讯,在马化腾1993年大学毕业后任职的深圳润讯公司里流传着一个版本:那年马化腾关于类似QQ软件的提议没有引起润讯高层的任何兴趣,因为他们看不到这个小东西有任何前景。据一位中层透露,在当时的讨论中,有人说:“这东西究竟是收钱还是不收钱?如果不收钱,做它来干什么?”那时很多人并没有看到,客户资料比现金收入更重要。之后,马化腾的身影便在润讯消失了,他创办了腾讯。其实,马化腾并不是一个意气用事的人,当时他自己也未必能看好QQ的未来,不然之后也不会出现几度出售的事情,因此马化腾当初离开润讯的原因也无从考证,但可以肯定的是,在润讯期间,马化腾没有显示出任何特别之处。多位前润讯老员工在回忆他们的前同事马化腾时,都用了“没想到”、“当年不起眼”这样的词汇,他们的统一描述是,小马当年一点都不显山不露水,不过今天,“小马”二字好像没人能叫得出口了。

1993年从深圳大学毕业之后,马化腾进入润讯,当时的工资是1100元/月。润讯公司于1992年筹建,凭借技术和资源上的优势在五年内迅速发展成为中国南方寻呼业的知名企业。润讯最兴盛的时候,一年有20亿元的收入,毛利率超过30%。马化腾虽然在润讯只是一名很普通的工程师,但其在润讯的1995~1998年,正是润讯最光辉的岁月。因此,润讯无疑开阔了马化腾的视野,并给了马化腾

在管理上重要的启蒙。例如,怎样构建和治理一家规模超过10亿元的公司,怎样在一个新兴市场上获得自己的产业份额,怎样和香港的资本市场取得互动。同时润讯给予了腾讯最早的客户资源,马化腾创办腾讯最初的产品就是给寻呼台做配套服务。由于曾经在全国最知名的寻呼公司工作过,马化腾由此在各地寻呼台都拥有一些朋友,这使其一开始就能够相对顺利的起步。

兄弟创业团的领袖

1998年11月,马化腾与他的同学张志东“合资”注册了深圳腾讯计算机系统有限公司。之后又吸纳了三位股东:曾李青、许晨晔、陈一丹。这5个创始人的QQ号,据说是从10001到10005。为避免彼此争夺权力,马化腾在创立腾讯之初就和四个伙伴约定清楚:各展所长、各管一摊。马化腾是CEO(首席执行官),张志东是CTO(首席技术官),曾李青是COO(首席运营官),许晨晔是CIO(首席信息官),陈一丹是CAO(首席行政官)。直到2005年的时候,这个五人的创始团队还基本保持这样的合作阵形,不离不弃。直到腾讯做到如今的帝国局面,其中4人还在公司一线,只有COO曾李青挂着终身顾问的虚职退休。

都说一山不容二虎,尤其是在企业迅速壮大的过程中,要保持创始人团队的稳定合作尤其不容易。在这个背后,工程师出身的马化腾从一开始对于合作框架的理性设计功不可没。从股份构成上来看,5个人一共凑了50万元,其中马化腾出资23.75万元,占47.5%的股份;张志东出资10万元,占20%的股份;曾李青出资6.25万元,占12.5%的股份;其他两人各出资5万元,各占10%的股份。虽然主要资金都为马化腾所出,他却自愿把所占的股份降到一半以下。“要他们的总和比我多一点点,不要形成一种垄断、独裁的局面。”而同时,他自己又一定要出主要的资金,占大股。“如果没有一个主心骨,股份大家平分,到时候也肯定会出问题,同样完蛋”。

保持稳定的另一个关键因素,就在于搭档之间的“合理组合”。据《中国互联网史》作者林军回忆说,“马化腾非常聪明,但非常固执,注重用户体验,愿意从普通用户的角度去看产品。张志东是脑袋非常活跃,对技术很沉迷的一个人。马化腾技术上也非常好,但是他的长处是能够把很多事情简单化,而张志东更多是把一个事情做得完美化。”许晨晔和马化腾、张志东同为深圳大学计算机系的同学,他是一个非常随和但有自己的观点,却不轻易表达的人,是有名的“好好先生”。而陈一丹是马化腾在深圳中学时的同学,后来也就读深圳大学,他十分严谨,同时又是一个非常张扬的人,他能在不同的状态下激起大家的激情。如果说,其他几位合作者都只是“搭档级人物”的话,只有曾李青是腾讯5个创始人中最好玩、最开放、最具激情和感召力的一个,与温和的马化腾、爱好技术的张志东相比,是另一个类型。其大开大合的性格,也比马化腾更具备攻击性,更像拿主意的人。不过或许正是这一点,也导致他最早脱离了团队,单独创业。

后来,马化腾在接受多家媒体的联合采访时承认,他最开始也考虑过和张志东、曾李青三个人均分股份的方法,但最后还是采取了5人创业团队,根据分工占据不同的股份结构的策略。即便是后来有人想加钱、占更大的股份,马化腾说不行,“根据我对你能力的判断,你不适合拿更多的股份”。因为在马化腾看来,未来的潜力要和应有的股份匹配,不匹配就要出问题。如果拿大股份的不干事,干事的股份又少,矛盾就会产生。

可以说,在中国的民营企业中,能够像马化腾这样,既包容又拉拢,选择性格不同、各有特长的人组成一个创业团队,并在成功开拓局面后还能依旧保持着长期默契合作,是很少见的。而马化腾成功之处,在于其从一开始就很好地设计了创业团队的责、权、利。能力越大,责任越大,权力越大,收益也就越大。

具有创新精神的学习者

在腾讯公司内部,有这样一种说法:在管理一家大企业方面,马化腾可能比不上杨元庆,但如果给他们同样的资金去创业,马化腾的胜算则很大。虽然这种判断主要基于对公司创始人的信任,但同样重要的是,马化腾对市场的敏感度、对同类产品的学习能力,在中国网络界算得上相当突出的。简言之,他懂得该学什么,并懂得在学到的东西里进行改进。

在深圳大学读书时,马化腾的向往是做UNIX、C语言方面的大师级程序员,不过他最早展现出的才华,却是将个人爱好与市场动向的结合。1994年,还在润讯公司做软件工程师的他看到电脑板卡市场火热,结合自己炒股的兴趣,开发出“股霸卡”,一度在深圳的电子市场卖到断市。同样的逻辑,发生在QQ的诞生过程中。作为润讯的开发部主管,马化腾看到以前在网络上认识的丁磊组建了网易并初见成绩,这让他下定决心创业。1998年底,27岁的马化腾创办了腾讯,而3个月 after 他所推出的OICQ,正是其以往热爱使用的ICQ的一个翻版。

关于OICQ(也就是日后的QQ)与ICQ的关联,并非重点,重要的是两者间的差异。虽然ICQ成名久矣,但它不乏弊端。比如,ICQ的全部信息存储于用户端,一旦用户换一台电脑登录,以往添加的好友就此消失。此外,它只能与在线的好友聊天,而且只能按照用户提供的信息寻找好友。选择OICQ足以体现马化腾的特质:如果他只是一个技术人员,或许最令其兴奋的,不过是编出一套服务器端信息保存的程序,但他所做的,是将前后两端的功能按照用户的需求有机结合。因此,OICQ一诞生,就具备离线消息功能,任何人都可通过在线用户名单随意选择聊天对象。它甚至提供个性化的头像。直到几年后,QQ最强有力的竞争者MSN终于拥有了类似的功能。这些看似细微的差异,至少在一个方面带来了截然不同的结果:互联网通过网吧形式在中国全面铺开,把信息存储于服务器而不是用户电脑的特色,让OICQ成为了每台电脑桌面上的必备软件,也几乎是每个来网吧的人第一