

MBA



工商管理 800 案例

创业之路 人本管理



清华大学经济管理学院
工商管理案例研究组 编

★ 把握商机
★ 迎接挑战
★ 经典实例
★ 商家必备
★ 运筹帷幄
★ 再创辉煌

W 世界图书出版公司

★★★★★★★★★★
★ 把握商机 迎接挑战 ★
★ 经典实例 商家必备 ★
★ 运筹帷幄 再创辉煌 ★
★★★★★★★★★★

MBA 800 案例

工商管理

创业之路 人本管理



清华大学经济管理学院 编
工商管理案例研究组

W 世界图书出版公司

(陕)新登字 014 号

主 编:姜彦福

副主编:饶晔浩 雷家骥 腾光进

编 者:(以姓氏笔划为序)

陈 红 陈赤军 张 喻

胡怀国 郭 莉 谢 伟

韩 凌 翟祥辉

011/51/01

MBA 工商管理 800 案例

创业之路 人本管理

清华大学经济管理学院 编
工商管理案例研究组

康宏磊 责任编辑

世界图书出版公司出版发行

(西安市西木头市 34 号 邮编 710002)

北京云浩印刷厂印刷

各地新华书店经销

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:17 字数:388 千字

1998 年 2 月第 1 版 1998 年 2 月第 1 次印刷

印数:00001—18000 册

ISBN 7-5062-3537-4/Z·64

定价:26.80 元

研究案例·寻找启示

(前言)

工商管理案例一书要出版了，我想就本书的选编和本书中的案例写几句话，以供读者参考。

一、关于本书案例的选编

第一，本书选编的是实战案例，而非教学案例。教学案例有它特定的体例和要求。本书主要是编给那些正在工商企业管理第一线的厂长、经理参考的。因此，本书较多地注重了内容和题材的可读性，甚或可以说是“故事性”。但又不是故事，而是实实在在地发生在国内外的事情。就此而言，本书对于企业界的同仁不失为一套可读的实战案例。

第二，本书的编写显得有些仓促。这是因为选编者送“食”心切，想尽快以书中的案例来报答读者。因此，无论是案例的选择还是编写的文笔，书中部分案例是相当精彩的，而另有一些案例却显得多少有些粗糙。选编者只能对此深表遗憾，并望读者见谅。

第三，案例的选编参考了国内外不少资料，基本体例由事实和点评构成。但选编者对其中一些案例的原委把握得未必十分恰当。特别是，其中的“点评”未必恰到好处，只不过想给读者一些浅表的提示。选编者相信读者具有更强的鉴赏力，能够比选编者作出更为深刻的分析。

第四，案例的选编是一件严肃的事情，选编者力求认真地做

好这一工作。但是，不断有企业界的同仁希望本书尽快出版，而且希望书中的例子多一些，以求从中得到一些有益的启示。因此，与其说企业界的同仁希望尽快看到本书的出版，倒不如说他们希望尽早地从本书提供的案例中得到一些启示。到了这个地步，作者也就只好冒然行事了。

第五，需要提醒读者的是，本书提供的是昨天的事实。市场变化千姿百态，时过境迁，昨天的战略、策略和管理技巧等未必适应今天的境况。因此，即便遇到看似相似的问题，读者也应切忌“照猫画虎”。选编者相信读者一定会比案例中提到的企业家更能恰当地处理遇到的新情况、新问题，创造比斯隆、亚科卡、李嘉诚、包玉刚等更为“经典”的制胜经验和经营业绩。

二、关于本书中的案例

本书选编了八百个工商企业经营管理实例。国外的例子将近七百个，国内的例子一百个左右。全书分为六个分册，各册内容相对归类。第一分册为“创业之路、人本管理”；第二分册为“管理控制、跨国经营”；第三分册为“技术创新、品牌管理”；第四分册为“市场营销、失败反思”；第五分册为“理财之道、竞争谋略”；第六分册为“管理技巧、兼并收购”。

读者翻阅本书时，不妨参考以下几点有关的例子进行分析和思考：

第一，案例发生的时间、背景、人物和主要事实。

第二，当事者置身的环境，分析问题的主导思路，处理问题的基本出发点或拟达到的目标，采取的主要思路和措施。特别是分析、思考、处理问题的独到之处。

第三，当事者对案例中问题处理的利弊得失。设身处地，如果自己当时遇到该问题应该怎样处理。

第四，如果读者遇到看似相似的问题，当时的问题、客观的

环境、问题的实质和关键等与案例中的问题有哪些雷同或差异。“它山之石、可以攻玉”，借鉴前人的经验，解决当时的问题应注意哪些问题。

需要特别说明的是：

第一，前人的经验仅供读者参考，切忌简单模仿。

第二，我国刚刚开始建设社会主义市场经济，客观环境与国外有许多不同，改革和开放还在发展之中。研究国外和我国企业前一阶段的实战案例时，我们一定要注意这一差异和实践的发展。

第三，本书选编的国外例子多了一些，国内的例子少了一些。这并不是因为我国企业和企业家创造的经典经验不多，而是因为我们还没有来得及更多地去调查、研究和总结我国企业和企业家丰富的实践经验。我们期待着在今后的实战案例研究中更多地反映我国企业的经验和业绩。

傅家骥

一九九七年十二月

内 容 提 要

“创业艰难百战多”，经营企业不易，尤以起步为最。多少人放弃从商梦想，就是因为始终无法积累起第一笔资金。本书选取了世界上著名企业家白手发家的经历，为读者提供一些成功的经验，供读者借鉴和参考。

随着科学技术的发展，企业员工的劳动已越来越富有创造性，如何激励员工已成为企业管理的头等大事。因此，以人为本的经营管理也就越来越被经理阶层所重视。书中选取了“惠普”、“韩国三星”、“索尼”等世界知名大公司的人事管理精华，其中不乏有许多值得国内企业借鉴的地方。

目 录

首张通用信用卡诞生记.....	1
壳牌称王之道.....	6
IBM 的三次兴衰	10
拉链巨人的四个法宝	16
图申斯基与索尼公司的恩怨	20
从“头”创业的时装女皇	24
世界首富保罗·格帝	28
华人首富“蔡老二”	32
自古英雄出少年	37
小草坪里的大生意	41
美国化妆品业女强人	45
比利时大亨阿尔贝·弗莱尔	49
一代枭雄奥纳西斯	53
斯隆的四个绝招	57
精明的特朗普	61
T 型车的诞生	65
不屈不挠的罗伊·J·卡弗.....	70
现代汽车的冒险出击	74
巴斯夫在中国的“三级跳”	77
克莱斯勒的奇迹	82
百折不挠的德雷顿	85
靠三文治发家的米尔	91
汽车房里诞生的“苹果”	93

食品速冻法之父——白斯埃	99
锲而不舍的伊士曼	103
工业战略家霍尔兹沃恩	108
家用电器行业的开拓者——休斯	113
开弓不接回头箭的奥尔森	117
“面包女皇”凯瑟琳	121
尿布大王多川博	125
飒爽英姿塞伯特	128
建造现代金字塔的奥斯曼	132
荆棘中走出来的富翁杜尔奈	136
梅花香自苦寒来的麦西	141
为儿童创造欢乐的企业家舒列维	145
宝剑锋自磨砺出的彼得森	149
史东与他的保险王国	154
千淘万漉虽辛苦，吹尽狂沙始到金	158
香港富豪邱德根白手创业史	162
香港皮革大王方新道	165
香港纸张业的后起之秀姚国安	169
台湾的渔业大亨蔡斌森	173
默多克的发家致胜术	177
宗特海默与屈辛那特	181
一名厂长的成功之路	186
借钱怪才洛维克	190
豆芽菜大王普鲁奇	194
金融巨擘 J·P 摩根	198
犹太巨富马克·里奇	202
邮寄售货王——沙玉	207
圣戈班 300 年不败	211

法兰西文明使者皮尔·卡丹·····	215
自学成才的麦必达·····	220
“剪”出来的美容大亨·····	223
费根鲍姆兄弟的质量哲学·····	226
亚特兰大的奥运战略·····	229
比利·佩恩与奥运会·····	235
寓购于乐的购物中心·····	239
为世界增加快乐的富氏大轮·····	242
旅店大王——希尔顿·····	245
橡胶大王——李光前·····	249
善于设计的热带橘汁公司创始人——罗西·····	253
沉浮最大的商人——威廉·米勒德·····	256
体育界最有权势的人·····	261
铁路大王斯坦福·····	265
从拳击手到企业家·····	270
乱世英雄——沃尔特斯·····	273
石油大王约翰·洛克菲勒·····	277
爱国工商巨子霍英东·····	283
野猫似的石油大亨罗伯·安德森·····	288
美利坚广播业帝国——佩利·····	293
戴维·萨诺夫功败垂成·····	299
靠“方便面”起家的安藤百福·····	303
摩托车与本田的创业史·····	307
沃尔特·迪斯尼乐园·····	311
哪里跌倒就从哪里爬起来·····	316
永不知足的比尔·盖茨·····	320
世界最大的游艇制造商·····	324
政界“上岸”再入商海·····	328

新飞电器腾飞的奥秘·····	331
崛起在东方地平线上的“东方通信”·····	335
成功并不神秘的数字设备公司·····	339
惠普之道·····	343
韩国三星 力争第一·····	348
索尼大家庭·····	353
麦当劳人的成长阶梯·····	357
独具魅力的 SAP ·····	361
以下犯上的原一平·····	364
英国石油魁首乔达诺·····	368
成也萧何 败也萧何·····	371
布伦南激流勇退传美谈·····	375
通用电器的情感管理·····	378
松下对年功序列制说“不”·····	382
宏碁公司的沉浮 ·····	385
颇受争议的传销商特纳·····	388
福特家族的用人观·····	392
大通曼哈顿银行的员工培训·····	395
古德里奇公司的革新培训·····	400
ITT 的临时工作小组 ·····	403
争夺洛佩斯·····	406
开创者之间的缘份·····	410
希尔顿的用人之道·····	414
培养人才 三星之本·····	418
时装大王史瓦滋求才之道·····	422
巴斯夫公司的人力资源管理·····	426
为女性提供无限机会的玛丽·凯·····	430
不修边幅的哈维·琼斯·····	434

西门子公司的人才观✓	437
以人为本,不断创新✓	440
倾听顾客的需求	444
推行方针管理的台湾惠普	448
尊重的效益	451
个人品质管理	454
员工持股的美国联航	457
可口可乐痛失灵魂人物	462
开发全球人力资源	465
东源储运的人本管理✓	470
“把人放在首位”的英国航空公司	474
汽车零件制造商——博世公司	477
关心雇员的默尔·诺曼化妆品公司	481
善于用人的拍立得公司	484
注重参与和沟通的普托斯托	488
分而不乱的摩托罗拉公司	491
今天的减薪是为了明天的加薪	491
钱赚多了惹麻烦	499
王永庆用人的两大法宝✓	502
“人本管理”的典范惠普公司	505
埃弗里独断专行,公司深受其害	510
迪斯尼公司对人员的培训与激励	515
陈书友的悔恨	518

首张通用信用卡诞生记

90年代以来，全球近1/10的人在使用通用信用卡。但通用信用卡的历史却鲜为人知。

在大来信用卡之前，美国经济中也曾有过其它信用卡。早在20年代，石油公司就以汽油计费卡率先推出了信用卡的概念。时隔不久，百货业、航空业、旅馆等及其他一些行业迅速群起效仿。然而，这些早期的信用卡只是一种推销手段，给顾客一种方便，只能用来购买信用卡发行公司所出售的商品和服务。

值得注意的是，施奈德和麦克纳马拉发明的大来信用卡是一种完全不同以往概念的信用卡。与几个信用卡的先行者不同，大来信用卡是一种“独立的”信用卡，不属于任何外部的公司。也就是说，这是一种通用信用卡。它完全以自身的价值，而不作为某一家特定公司的营销计划的一部分销售给用户，它可以在多家商店通用。因此，在某种程度上，它提供了现金所具备的灵活性。

施奈德和麦克纳马拉是怎样想出这样一种独特的通用信用卡的呢？原来麦克纳马拉在一家豪华饭店就餐，当侍者给他送来帐单时，他才发现口袋里现钱不够。于是，他萌发了建立大来信用卡，经营通用信用卡的念头。

显然，这则故事更多地是建筑在想象之上，而不是事实。若干年后，施奈德的儿子对人说：“人们想象，他俩正在共进午餐，麦克纳马拉将他的这段经历告诉了我的父亲，而我的父亲又想象，说道，‘嗨，要是你有一张信用卡，这种尴尬事就不会发生了’，他们就发明了大来信用卡。”这是一则不错的轶事趣闻。

事实上,据有关资料记载,大来信用卡的设想是从施奈德和麦克纳马拉之间的多次交谈中逐渐发展而来的。当时,施奈德是律师,麦克纳马拉是他的顾客和朋友,两人都是纽约商界的活跃人物。他们都从本人的亲身经历中预测到,向公司报销请客吃饭的趋势正在增长,以通用信用卡的方式与饭店结算显得十分需要。

推出首张通用信用卡前后,他们两人谁也没有想过大来信用卡会变成一个全国性的公司,甚至不曾设想过要越出纽约市的范围。然而,尽管施奈德和麦克纳马拉可能只是把大来信用卡看作作为一种小型的专业化的服务性公司,但是美国商业环境的一场深刻变革,却将把他们小小的公司拥上一座巍峨的公司大山之巅。

二次大战后,庞大的联合企业集团随着企业间的购并逐渐形成,不少公司将办事机构开设到全国各个地方。与此同时,问世不久的“特许经营”的流行又导致横跨全国的饭店业、旅馆业和零售业的联号商店兴旺起来。因此,就不少公司的规模而言,它们正在迅速地走向全国化。全国性公司日益增长的优势,加上空中和公路交通的进步,使得商业旅行有了飞快的发展。这反过来又带来更多的向公司报销的费用开支。

恰到好处,大来信用卡作为一种通用信用卡,无疑为商业旅行者提供了吃饭、住宿和其他向公司报销项目的、方便的支付和记录手段。到了1958年,当国内收入署开始要求对所有公司报销帐目的扣除额作分项申报后,商业旅行者对于信用卡这种帐目记录方式更感兴趣了。

在市场压力推动下,大来信用卡的网络急速蔓延起来。在其问世后的一年中,就在全中国近10个城市中发行了35000张信用卡。俱乐部成员可在美国275家饭店和夜总会使用通用信用卡,也可以在旅馆、花店、美食店和出租车公司使用。1952年,大来信用卡的业务扩张到了欧洲。5年后,在庆祝公司成立8周年时,该公司的信用卡已被76个国家17000家企业接受作为支付手段,俱

乐部会员超过 70 万个，全年开出的帐单金额达 1.4 亿美元。

回想起来，在该俱乐部筹备阶段，这些数字对任何投资者似乎都是不可思议的，俱乐部的发起者施奈德和麦克纳马拉甚至不相信任何一个第三者有兴趣参与他们的行动。他们不得不完全靠自己筹集起来的 5.5 万美元起步，施奈德还向他们的母亲借了 8000 美元。1950 年 2 月，两位合伙人在帝国大厦 24 楼的一个三房套间门上挂出了大来俱乐部的牌子。公司成立后的首要议程就是劝说饭店接受大来俱乐部的创意。施奈德和麦克纳马拉的计划是，从他们用通用信用卡支付的每一顿饭钱中提取 7%，作为向持卡人开帐单的收费及消化坏帐的费用。要说服饭店老板从他们的帐单中扣出 7% 决非易事。但施奈德和麦克纳马拉还是说服了他们，使他们相信信用卡带给饭店的额外生意将足以抵销这笔开支。另外，正如饭店实行内部信用付费法时已经发现的那样，如果可以赊帐吃饭，顾客在点菜时一般都出手更加大方。使用通用信用卡将具有同样的功效。

不到一个月，施奈德和麦克纳马拉就已经和曼哈顿 14 家饭店签订了合约。下一步要做的就是进一步扩大大来俱乐部的成员。他们从一份其它公司的邮购名单开始，又为俱乐部招募了 75 名特许人员。在该年内，大来俱乐部新会员的增长速度达每周 800 名。

不久，又发生了令人烦恼的情况：尽管公司迅速扩大，却不断赔钱。饭店高兴了，持卡人高兴了，“唯一不高兴的是施奈德和麦克纳马拉。因为公司的经营费用远远超出了所收的佣金”。

然而，办法总比困难多。不久，施奈德和麦克纳马拉通过每年收取 3 美元会费的办法，解决了这个问题。会费不仅为俱乐部带来了一笔额外的收入，也迫使那些极少使用大来信用卡的会员自动退出了俱乐部，从而减少了处理那些极少使用信用卡的会员的帐户开支。俱乐部营业的第二年，该公司就在 620 万美元营业额的基础上，赚到税后净利 61222 美元。在整个 50 年代，该公司

的利润连续上升，到 50 年代末已接近 200 万美元。

在大来信用卡成功的刺激下，其他一些公司纷纷进入信用卡市场，邓肯·海因斯公司、宇宙空中旅行公司《老爷》月刊杂志社及《美食家》杂志社等都在 50 年代中期推出了自己的信用卡。许多大银行也同样如法炮制。但这些早期的“银行卡”，都主要用于本地的商店，而不是用于饭店和旅馆，因此并不和大来信用卡发生直接的竞争。早期饭店信用卡的竞争者中，有不少人因为资金匮乏或缺乏管理技巧，很快退出了角逐。其中较难对付的几家则都被大来信用卡兼并了，包括以洛杉矶为基地的由百货业世家的后裔阿尔弗雷德·S·布卢明代尔创办的信用卡公司。

到了 1952 年，麦克纳马拉离开大来信用卡去开办一家邮购公司后，布卢明代尔成了施奈德在大来信用卡中唯一的合伙人。

大来信用卡在以施奈德为总经理的体制下，仍然保持着兴旺的势头。1955 年大来信用卡的股票公开上市时，出售了 40 万股联合股中的 10 万股，两个合伙人各得 35 万美元。到 1959 年，施奈德在公司中的资产总值已达 1200 万美元。大来信用卡的成功使施奈德成了商界名人。他的特写照片登上了《商业周刊》杂志的封面。他还出现在广告上，为诸如莫斯勒保险箱之类的商业产品背书作证。

施奈德无疑是一个幸运之人。他幸运的是，在大来信用卡初创之年没有一个人愿意投资其中，否则，他们只要花最终价值的一个零头，就可以占有他的公司的一大块份额；幸运的是，开办一个地区性的信用卡公司的主意，竟将他置身于一个新潮流的前沿。但是，偶然中有必然。施奈德思维敏捷，善于对变化的市场作出迅速反应，这一切都使他的事业受益匪浅。作为大来信用卡的创始人和负责人，他通过购买较小的竞争对手的办法，成功地建立了公司在信用卡市场上的早期主导地位。其后，他又富于进取性地通过在其他城市开办事处和将大来信用卡的特许经营转让

到欧洲的办法，为公司的扩展创造了条件，同时使自己的侧翼免受竞争对手的攻击。

1958年，一个新的、强大的竞争者，旅行支票创始人美国运通公司进入了信用卡市场。一年后，得到希尔顿公司资金支持的布兰奇也跟着来到市场。这对施奈德来说无疑是一场挑战。首次面临如此严峻的局面，大来信用卡只好以降低大金额帐户的佣金率到7%以下和扩大会员的办法作出对抗。作为进一步的竞争策略，施奈德还计划推出大来俱乐部旅行支票，以打入美国运通公司的旅行支票市场。但这一计划终究由于他的健康状况日益不济而不得不作罢。

1964年11月2日，施奈德因心脏病突发而去世，时年55岁。几个月以后，大来信用卡结束了它最为成功的一个财政年度，税后净利达270万美元。尽管到70年代初，美国运通公司开出的帐单费比大来信用卡的翻了一番，但施奈德在其生命的最后几年中成功地击退了美国运通公司的挑战。

点评：

通用信用卡的早期创意和开拓，纯粹是一个金融创新的典范。施奈德和麦克纳马拉的成功，就在于他们从实际出发，发现并抓住了经济生活的潜在需求，设法满足并拓展人们的这一需求，一旦发现了潜在市场，就努力去做。而对竞争的后起之秀，他们又采取了以攻为守的战略。顺便说一句，金融创新的要旨，就是既要创新，又不能戴上“犯规”的帽子。