

管理案例

精编 人物篇

A Selection of
Management Cases

赵中利 主编



中国海洋大学出版社

管 理 案 例 精 编

人 物 篇

主 编 赵中利

副 主 编 张爱波 刘春丹

编写人员 陈晓红 衣莉芹 季雅群

中国海洋大学出版社

• 青 岛 •

内容简介

本书案例以创业教育和励志教育为主,分为上、下两编。上编以创业教育为主,主要介绍商界成功人物的创业成长经历;下编以励志教育为主,主要介绍政治、科学、艺术、教育界人物拼搏奋斗的成长历程。通过阅读本书案例,不仅可以获得创业的知识,感悟商界创业者的心路历程,还可以借鉴各界名人成功的经验,体验人生拼搏奋斗的艰辛和成功的快乐。

本书编写过程中,在案例选择上中外结合,以国内人物案例为主,突出描述人物成长的心路历程,同时对每一个案例都进行了背景介绍和点评,以便加深读者对案例的理解。

本书不仅可作为大中专院校创业和励志类课程的案例教材,也可作为各类创业和励志培训的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理案例精编/赵中利主编. —青岛:中国海洋大学出版社,
2007.4

ISBN 978-7-81067-995-4

I. 管… II. 赵… III. 企业管理—案例 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 031684 号

出版发行 中国海洋大学出版社

社 址 青岛市香港东路 23 号

邮政编码 266071

网 址 <http://www2.ouc.edu.cn/cbs>

电子信箱 huazhang_china@hotmail.com

订购电话 0532-82032573(传真)

责任编辑 张华

电 话 13665327570

印 制 淄博恒业印务有限公司

版 次 2007 年 4 月第 1 版

印 次 2007 年 4 月第 1 次印刷

成品尺寸 170 mm×230 mm

印 张 11.75

字 数 232 千字

两册总定价 32.00 元

《管理案例精编》编委会

主 任 赵中利

副 主 任 李文义

编委会成员 (按姓氏笔画排序)

刁艳飞 王长峰 王新生 刘春丹

张存明 张爱波 来逢波 赵 军

前 言

为了适应激烈的社会竞争环境,在当代倡导的大学生素质教育中,教育改革的方向是要求学生学会学习、学会生活、学会做人、学会发展。教育改革的评价制度正由记忆型、知识型的考评转向能力型、创造型的考评,教育改革的方式正由灌输式、填鸭式转向启发式、激励式。在教育改革中强调教育内容的基础性、时代性、针对性、实用性,提倡学生的学习方式由死记硬背向敢于提问题、勤于思考问题、善于分析问题和精于解决问题转变。

近年来,我国一些高等院校管理学科开始寻求教育创新及高素质人才培养的途径,积极探索新的管理类学科人才培养模式。在知识经济社会,要实现培养管理创新型人才的目标,毫无疑问必须紧跟时代发展的步伐,适应全社会对高素质管理人才培养的实际需要,改革我们的教育模式,改进教学方法,建立科学的课程教学与人才培养体系。

案例教学法是由美国哈佛大学商学院在 20 世纪 20 年代首创的,科波兰德博士于 1921 年出版了第一本案例集,由此奠定了管理学科教学中案例教学法的基础。它是一种培养高素质、实用型和创新能力强的管理人才的教学方法,曾为美国企业管理人才的培养作出过重要贡献。

中国本土管理案例的建设起源于 20 世纪 80 年代改革开放初期,当时国家教委引进的“三大”国际合作项目之一“中美大连项目”是其发端。1980 年,由美国商务部与中国教育部、经贸委,将中美合作培养 MBA 的项目执行基地设在大连理工大学。在这个项目进行过程中,中美双方教师组成案例开发小组,到若干中国企业编写了首批用于教学的中国案例,并编写了《案例教学法介绍》一书和首批 83 篇自编的中国管理案例。1987 年,大连理工大学在余凯成教授的主持下开始建设案例库,当时收集编译了外国案例约 100 篇,还有少量的中国企业案例。这就是中国最早的案例库建设情况。到今天,案例库建设的必要性和特

殊性已经受到国内各高校的重视,北京大学管理案例研究中心与清华大学经济管理学院案例中心、大连理工大学管理学院案例研究中心并列为中国三大案例研究中心。大连理工大学管理学院案例研究中心已收有教学案例 900 多篇,覆盖工商与经济类课程 24 门。清华大学的案例建设起步也比较早,2001 年由清华大学经济管理学院和教育部共同出资 1 000 万元,建设其“中国工商管理案例库”,目前已出版一本收录 200 多个案例的案例集。北京大学管理案例研究中心成立于 2000 年 4 月,其前身立项于 1998 年 1 月,是由光华管理学院院长厉以宁教授和曹凤岐教授承担的国家教育部人文社科“九五”重大科研项目“中国企业管理案例库组建工程”。该项目是我国教育史上第一次以教学案例研究为对象而设立的科研项目。到目前为止,北大案例中心已经出版了 10 本教学案例书。国家自然科学基金管理科学部也提出了“当代中国工商管理案例研究”这样一个学部应急项目,并评估、批准了由清华大学教授赵纯均领导的清华大学经济管理学院课题组的申请,拨出专门经费,支持编写案例。

但实际上,使用案例不仅仅限于大学管理学科。近几年许多知名企业也开始进行案例教育培训。联想集团几年前就建立了一个内部的案例培训机制,研究基于联想自己经历总结的案例,对中高层经理进行定期的案例培训。而海尔,也在其公司内部选拔了 70 多位颇有潜力的经理,在每个周末进行案例研讨。我国党政军部门也开始重视案例培训与考核工作,早在 1983 年,案例考题便开始出现在由当时国家经委组织的全国管理干部统一考试中。中共中央组织部“希望在干部选拔任用考评中也大量使用案例的形式”,同北大案例中心建立了合作关系,一些军事院校也希望把案例引入军官培训。

近年来,我国一些知名企业的案例开始走向世界。如海尔集团的张瑞敏、中国远洋集团总裁魏家福、联想集团董事长柳传志就登上哈佛大学的讲坛,介绍了企业成长的基本经验,这些企业的成功案例也被收录进哈佛管理案例库。

二

案例教学是管理教育最主要的方法之一,这已经成为全球工商管理教育界的共识。联合国教科文组织对全球管理教育专家的一份调查结果表明,在 9 种管理教学方法中,案例教学在 6 项评价指标上总体排名第一。美国《商业周刊》

对全美排名前 25 位商学院的调查结果表明,理论讲授在教学中所占的比重只有 10%~50%;在哈佛商学院的 MBA 教育中,案例教学的比重占到了 85%,一个哈佛商学院的 MBA 学员在两年里要分析 600~800 个案例;对北京大学、清华大学、中国人民大学、复旦大学、上海交通大学、厦门大学 6 所高校的 MBA 学员做了问卷调查,在 890 份有效问卷中,97.2% 的同学认为案例教学很重要,43.1% 的同学希望案例教学的比重占到 50%~70%。这个调查结果表明,中国学员对案例教学重要性的认识程度很高。

目前国内管理类专业教育的特点,基本上可以概括为“结构式课堂教学”,就是重概念定义、轻管理实践,重理论体系、轻方法策略,重教师传授、轻学生参与,以至于这样的教学方式被称为“黑板管理学”。与此形成鲜明对比的是,案例教学法提倡理论与实践相结合的教学理念,突出对实际问题分析、探讨与解决之策的理性思考,通过分析各种成功与失败的事例,有根有据地找出它的来龙去脉,抓住转化的契机,看它实际发展的进程,深刻地检测和认真思考这些过程,经过这样的阅读,在前进的道路上我们会更接近成功或离失败远一些。案例教学作为一种互动式教学方法,具有“亲验性、参与性、开放性、创新性”特征。学生可以在教师的引导、启发与鼓励之下,从“听讲者”转变为“参与者”,从“理论的接受者”转变为“实践的分析者”,从“被动学习”转变为“主动探索”,这样可以大大活跃课堂气氛,融洽师生关系,通过案例教学为学生提供实际管理工作的替代性经验,将学生置身于纷繁复杂的现实生活和社会环境之中,使其体验到管理实际运行过程中的情况,提高学生在有限信息的基础上进行决策的能力,提高他们分析和解决复杂现实问题的能力。让学生在一种身临其境般的学习环境中去自我体验、自我感受、自我陶冶、自我提升,开发学生多方面的潜能,激发其学习的自觉性、主动性与创造性。案例教学可以开发学生四个方面的重要能力:一是分析能力,指对案例中所反映与描述的问题能进行全面而深入的分析,案例报告的撰写能做到逻辑严密,思路清晰,文字表达清楚、流畅;二是决策能力,指在对案例进行正确分析的基础上能制订出科学合理的决策方案,考虑的因素比较周全,决策的依据有一定的说服力,所制定的方案切实可行;三是创新能力,即想象力的丰富奔放,见解的精辟与独到,洞察力的深透,理论与实际的结合比较紧密,对所学原理、知识与方法运用娴熟,驾驭能力强;四是表达能力。案例教学通过大量的

课堂发言使学生练就了表达能力、参与能力,案例教学可以教会学生敢于发表意见。

三

当今管理方面的教科书浩如烟海,有关管理的案例集也五花八门,为了帮助学生学好管理这门学科,我们从一些国内外的经典案例中进行了筛选,编成一套具有典型性、代表性的案例系列丛书。本案例丛书可谓中外兼收、古今并蓄,既有成功企业的宝贵经验,也有企业失败的惨痛教训;既有个人创业成长的发展史,也有个人职场奋斗的成功经验。因此,本书不仅是在校学生学习管理学科的教材,也是企业经营管理者案头必备的一本参考书。

在本书编写过程中,我们查阅了大量正式出版的书籍及相关网站,参阅了许多国内外专家学者和实践工作者的研究成果和案例,在此基础上去粗取精,根据教学需要选取具有代表性的案例进行了编写或改编。在此我们谨向这些成果的作者表示感谢。

由于我们的知识和经验的局限性,此书的缺点和疏漏之处在所难免,我们竭诚欢迎专家学者和各位读者提出宝贵意见并给予指正。

目次

上篇

不择细流汇长江,终纳百川归大海

——全球华人首富李嘉诚…………… (3)

逆境扬帆春风荡,鸡窝飞出金凤凰

——东方希望集团董事长刘永行…………… (6)

晴空万里风雨后,乘风破浪扬帆时

——万向集团董事局主席鲁冠球…………… (12)

逆水行舟舟先至,翻云覆雨雨后晴

——台湾富豪王永庆…………… (17)

不惑之年涉商海,廿万资金造联想

——联想控股公司总裁柳传志…………… (20)

时尚破坏旧规则,自由创造新概念

——SOHO中国董事长兼联席总裁潘石屹…………… (24)

五十年人生蓝图,二十载网络帝国

——软件银行集团公司的创始人孙正义…………… (32)

逆风飞扬追梦想,“打工皇后”创传奇

——TCL集团常务董事、副总裁吴士宏…………… (35)

豪言壮语显性情,务实稳健创事业

——娃哈哈集团公司董事长兼总经理宗庆后…………… (38)

昔日没落贵族胄,今朝崛起紫檀王

——记香港富华国际集团董事长陈丽华…………… (43)

苦难生涯铸坚魂,变幻商海扭乾坤

——顺凯集团董事长陈顺利…………… (46)

柳暗花明呈异彩,网络奇才搏商海

- 盛大网络集团有限公司董事长陈天桥 (49)

细流婉转汇江海,雏鸟丰羽变苍鹰

- 武汉翰皇一圆擦鞋有限公司董事长胡桂萍 (53)

险走寻金南北路,搏击商海巨细浪

- 鹏润投资集团董事长黄光裕 (57)

文学旅游两相望,羽扇纶巾一儒商

- 宋城集团董事长黄巧灵 (62)

坦途安逸难舒心,商海沉浮一试身

- 华普产业集团总经理翦英海 (65)

冒险敢为天下先,执著开启金银山

- 泛海集团董事长卢志强 (68)

血雨腥风涤旧颜,创业神话谱新篇

- 中国国际信托投资公司总经理荣智健 (71)

孤军奋战撼天地,南征北战显神威

- 广汇投资集团董事局主席孙广信 (74)

转战南北寻商机,力挽狂澜操胜券

- 身价 10 亿美元的富豪许荣茂 (79)

北大学子打杂工,处境卑微为志诚

- 林凤集团董事长张涌 (82)

下 篇

不懈追求成大器,高尚品行感国际

- 合众国之父林肯 (87)

少年时代起兴趣,科学生涯擎大旗

- 两次荣获诺贝尔奖的科学家鲍林 (91)

轮椅骑士抗病魔,科学巨人遨太空

- “无限空间之王”霍金 (96)

贤妻良母又才女,辛酸苦难亦芬芳	
——居里夫人·····	(101)
勤好学立志少年,为科研踏足死神	
——诺贝尔·····	(106)
自学成才攀高峰,数学王国任驰骋	
——数学大师华罗庚·····	(111)
“顶天立地”创方正,“当代毕昇”谱新篇	
——“汉字激光照排系统”的研发领导者王选·····	(115)
杂交水稻拯救饥饿,特等发明造福人间	
——科学家袁隆平·····	(120)
严谨治学收硕果,爱国爱民忘自我	
——中国航天之父钱学森·····	(124)
中国的“居里夫妇”,华夏的“两弹一星”	
——我国原子能事业的开拓者和奠基人钱三强·····	(128)
家庭沃土植幼苗,中外名师培良木	
——诺贝尔奖获得者杨振宁·····	(132)
博古通今严律己,千秋不倦诲人心	
——著名书法家、教育家启功·····	(137)
醉心追逐文学梦,潇洒大方轻功名	
——伟大的作家萧伯纳·····	(142)
囚人仕笼三十年,暮年复得返自然	
——“交响乐之父”约瑟夫·海顿·····	(145)
好莱坞影帝倾全球,男子汉象征赴军营	
——美国影星克拉克·盖博·····	(148)
出生入死成功夫巨星,永不放弃创电影传奇	
——中国功夫喜剧电影巨星成龙·····	(151)
扶摇直上名人路,急流勇退赴异域	
——女主持人杨澜·····	(154)

黑暗世界启心灵亮光,无声王国发天籁之音

——精神的楷模海伦·凯勒…………… (157)

双手支起人生路,半身激励世上人

——世界著名激励大师约翰·库缇斯…………… (160)

志存高远翔海鸥,脚踏实地苦行舟

——BEA 系统(中国)有限公司业务开发和市场总监王树彤 …… (166)

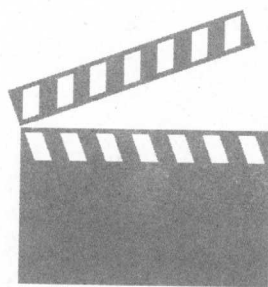
绝望之中寻希望,东方再创新辉煌

——“北京新东方学校”创始人俞敏洪…………… (170)

参考文献…………… (174)

后记…………… (175)

上
篇



不择细流汇长江，终纳百川归大海

——全球华人首富李嘉诚

李嘉诚，出生于广东潮州市，自幼清贫，做过服务员、店员、推销员等，以塑胶花工厂奠定事业基础。现任长江实业集团、和记黄埔有限公司集团董事局主席，总资产近1 000亿港元，为全球华人首富。2000年荣获“千禧年企业家”的称号，是最杰出的世纪企业家之一。

不幸童年

1927年，李嘉诚出生于广东潮州市的一所普通民宅里。父亲是一位小学教师，对儿子的教育寄予厚望。他给儿子讲解了不少的古文知识，而小嘉诚也总能给父亲以满意的回报，他的成绩在小学和初中每次都名列前茅，于是父母下定决心要把李嘉诚培养成才。但当时的潮汕地区饱受日寇侵略之苦，一家人在李嘉诚13岁时辗转奔波之后来到香港。“天有不测风云”，在李嘉诚14岁那年，父亲却因病早逝，这给本不富裕且刚刚安定下来的李家以最沉重的打击。一个完整的家庭一夜之间失去了顶梁柱。尽管舅舅愿意让聪明好学的李嘉诚继续他的学业，但想到母亲和幼小的弟弟妹妹，李嘉诚还是决定，要停止学业去工作以养家糊口。可是14岁的年龄，单薄的身体，要找到工作又谈何容易。遭了很多白眼的李嘉诚再次谢绝了舅舅让他去自己的钟表行帮忙的好意，坚持自己出去找一份属于自己的工作。

苍天不负有心人。李嘉诚终于找到了一份在茶楼做跑堂的差事。那时的跑堂是现在的杂工和服务员的总称，也就是说，李嘉诚既要每天沏茶、端茶、倒水，又要打扫卫生，扫地、擦桌子等。李嘉诚在做这些“本职”工作的同时，还比别人多了一些“心眼”。他暗自观察那些喝茶的客人们，揣测这些人的职业、身份、喜好等，琢磨他们喜欢喝什么茶、吃什么茶点等。然后趁寒暄时加以证实，并以此作为为客人服务的信息。客人到茶楼来总能迅速吃到喜欢的茶点，于是熟客越来越多，茶楼的生意也越来越好，李嘉诚成了茶楼薪水最高的伙计。

任劳任怨

一年后，李嘉诚又重新回到舅舅的钟表行做事，他仍然坚持着“做一行，做好一行”的宗旨。工作之余，他不断钻研钟表结构以及研究来来往往的消费人群。他向舅舅提出：目前瑞士高档机械表和日本中档电子石英表已经在市场上占有了稳定的份额，但香港仍然可以在低档表上做大文章，因为人们对美观便宜的低档表更有需求。舅舅采纳了他的建议，物美价廉的低档表不久问世。这些低档时装表一经问世，马上占据了不小的份额，奠定了香港成为继瑞士、日本后又一

钟表业产地的基础,而其舅父庄静庵的中南表行也逐渐发展为香港的表业先锋。

也许李嘉诚天生就是个创业的先锋。尽管钟表行的工作给他一家带来了较安稳的生活,但他仍然不满足现状。他又一次谢绝了舅舅的挽留,找到了一份具有挑战性的工作,做一家生意并不景气的五金厂的推销员,这一年他17岁,使原来并不景气的小五金厂产销局面居然全面进入佳境,令老板对这个年轻人刮目相看。

然而,李嘉诚没有止步,他再一次谢绝了老板的真心挽留和高薪许诺,在另一家塑胶厂干起了推销员。他总结了自己的推销原则:在努力程度上要超过所有人、善于动脑筋、真诚结交朋友。他坚持自己的原则,并严格要求自己,他把手表调快15分钟,走路都要比别人快,他看好塑胶业会成为大众的日常消费品,更看好这项工作对自身能力的发挥。在他的努力下,刚满18岁时他被提升为业务销售部经理,20岁时又被提升为公司总经理。

成功创业

这一次,同样谢绝高薪挽留的李嘉诚要自己创业了。他在离开塑胶厂之前对老板诚恳表白:“我打算自己开公司,也许会是和您一样的塑胶公司,但我用自己的诚信担保不会带走您这里的客户。”李嘉诚创办的“长江塑胶厂”开始经营了。取名“长江”释意为“长江不择细流,终纳百川而归大海”,做企业就要像长江一样由小变大,由弱变强,不积小流无以成江海。

创业之初,塑胶业在香港已经有了一定的发展,“长江”破旧的厂房和有限的设备不足以使李嘉诚难过,但让他头疼的是,由于技术的落后和质量的欠缺,大部分客户要求退货。一时间,资金周转成问题,工人工资也无法发放,客户又要求退货和赔偿,原料供应商和银行不停催款,工厂在开业不久就陷入困境。李嘉诚冥思苦想,找不到解决的办法。

他写信询问母亲,信佛的母亲用一个佛经里的故事告诉李嘉诚:诚实是战胜一切的法宝。李嘉诚抛开所有顾虑,首先,对自己在管理上的错误,真诚地向工人们道歉,又马不停蹄地走访客户,为产品质量的不过关向他们表示歉意,把实际情况向客户说明并真诚的征求他们的意见。然后,他用恳切的语言争取到了银行的宽限,把质量不过硬的产品贴上“次品”标签出售,得到一部分周转资金。他把这一部分资金拿出来买回了新机器。有了新机器的“长江”在产品质量上不再重蹈覆辙。工厂在短时间内走上良性运行的轨道。“长江”有转机之后,李嘉诚做的第一件事就是让原来客户的损失得到赔偿,并把原来困难时失去的员工请了回来。经历这次磨难的李嘉诚意识到,诚信是做生意的首要原则。

不断学习的李嘉诚,得到了关于国际市场上有塑胶原料制成的装饰花在出售的消息,他十分兴奋。马上到意大利去参观学习。他应聘到这家公司做工,但

被录用为清理废料的工人。他在这里干活很卖力,并且利用运废料可以到处走动的特点一直在观察和学习。他终于带着一套比较完整的技术返回香港,开始了塑胶花的生产。

李嘉诚把开发塑胶花的技术和香港大众的喜好联系起来,开发了一批老百姓喜欢的花型。香港的大街小巷一夜之间摆满了“长江”的塑胶制品。势头之猛,让经过那个年代的人无法忘记这一生活中的巨大改变。由于“长江”的塑胶花质量和花型都比较理想,价格又低于同类产品的国际市场价格,使“长江”塑胶花在很短的时间里就覆盖了整个东南亚和国际市场,并且取得较高的市场份额。正是这一明智的举措,李嘉诚以“香港塑胶花大王”的美誉在香港商界名声大振,奠定了“长江”实业坚实的经济基础。

现在,李嘉诚已经拥有长江、和黄、长建、港灯四家上市公司,业务范围由地产、电讯、货柜码头乃至超级市场,十分广泛。

2003年,他成为全球五大富豪之一。李先生已从香港、从东南亚走向世界,地位如此显赫,但他从来没有因此不可一世、颐指气使,依然是那样的谦逊、平和。他依然是坚持以俭养德、养廉、养身,淡泊宁静、朴实无华。而且,虽已功成名就,但仍不忘祖国、故乡。他从1980年便开始出资创办汕头大学,为国家、为潮汕地区输送了一批又一批人才。

【点评】

李嘉诚先生作为全球华人首富,没有读过太多的书,但他能够踏踏实实、一步一个脚印地做自己的生意,一次次放眼更大的范围,以高的视角来展示自己的经商才能,实在难能可贵。

首先,他有自己永恒的追求。他一开始就下定了不靠别人靠自己的决心,尽管在茶楼做伙计,也要做得最好。他到舅舅店里帮忙的那段时间,为钟表店提供了很实用的建议,使得舅舅的生意开拓了新市场。

其次,他善于观察和学习,灵活地对待周围的每一件事情,做事认真。

再次,他善于把握机会。这一能力的取得,不是一天两天的结果,是长期综合素质的体现。