



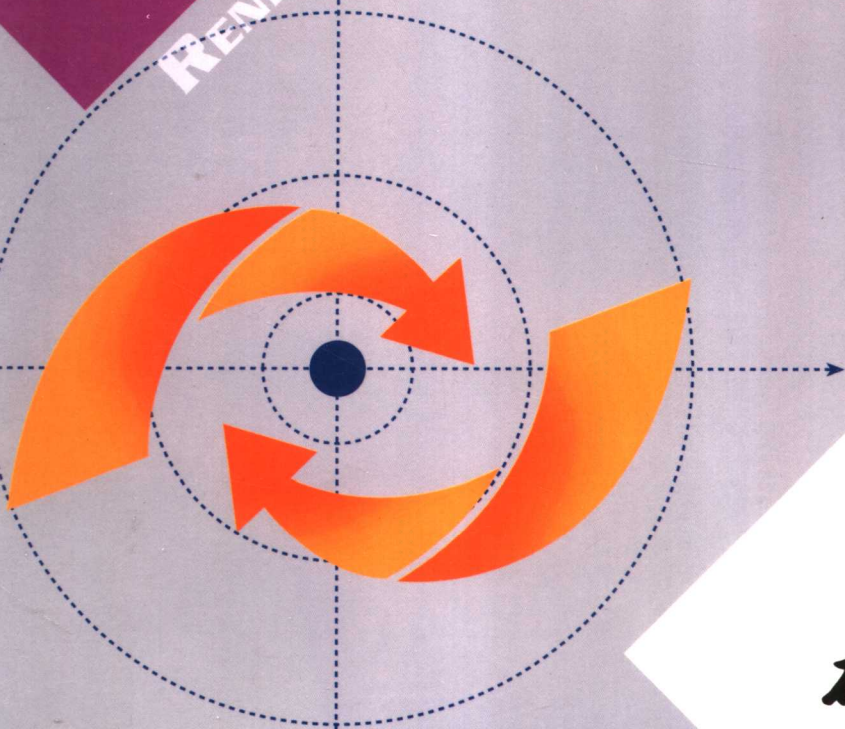
QIYE GAOJI RENCAI PEIXUN JIAOCAI  
企业高级人才培训教材

# 人力资源 管理

## 案例评析

祝庆绩 主编

RENLI ZIYUAN GUANLI  
ANLI PINGXI



石油工业出版社

企业高级人才培养教材

# 人力资源管理案例评析

主 编 祝庆绩

副主编 王述运 丛金玲 任宪福

刘祥才 徐 飒 陈 英

石油工业出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

人力资源管理案例评析/祝庆绩主编.

北京:石油工业出版社,2006.12

企业高级人才培养教材

ISBN 7-5021-5821-9

I. 人…

II. 祝…

III. 企业管理-劳动力资源-资源管理-案例-分析-世界-教材

IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 136140 号

---

出版发行:石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址: [www.petropub.cn](http://www.petropub.cn)

发行部: (010) 64210392

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京华正印刷有限公司

---

2006 年 12 月第 1 版 2006 年 12 月第 1 次印刷

787×1092 毫米 开本: 1/16 印张: 17

字数: 437 千字 印数: 1—4000 册

---

定价: 30.00 元

(如出现印装质量问题, 我社发行部负责调换)

版权所有, 翻印必究

# 《企业高级人才培养教材》

## 编 委 会

主 任 秦建民

副主任 张玉珍 黄金柱 祝庆绩

委 员 (按姓氏笔画排列)

丁玉敏	王述运	王兆生	王淑玲
王 红	王爱平	王洪军	王福波
王爱玲	王先霞	毛昌强	卢玉岭
丛金玲	田茂波	刘祥才	刘立支
刘万信	刘金楣	任学武	任宪福
孙景学	孙 锋	李安民	李淑玲
李淑萍	李维祥	李 斌	沈希秀
吴兴海	陈新宇	陈 英	周荣华
周淑贞	周永红	杨廷华	郭庆亭
张建波	张积明	张旭升	张善美
姜玉姿	赵 冲	胡明君	胡再杰
宫 琳	梁春阁	高广和	徐 飒
徐建国	韩瑞和	崔 笛	谢中平
董战虎	葛富英	路秀广	戴聚昌

# 序 一

当今的经济是全球化经济，当今的竞争是全球化竞争。确立国际化经营战略目标，积极参与国际市场分工，是国有特大型企业无法回避的问题。随着外部竞争环境的变化，企业要在竞争中保持长期可持续发展态势，就必须不断打造自身的竞争优势，全方位提升自身的核心竞争力。为此，企业需要制定中长期人才规划和人才培养发展纲领，明确人才培养的具体目标，着力打造管理人才、专业技术人才和技能人才三支队伍，并在夯实人才队伍的基础上重点打造高端人才队伍，为企业实现战略目标提供支撑。

管理干部培训是企业人力开发的重要环节，必须纳入企业战略规划和战略管理之中，并且落到实处。因为观念变革、态度转变、技能提升、素质提高、解读企业文化，都需要培训。企业要搞好培训，需要科学设计、系统运作、大力投入和积极推动。从总体上说，企业要用足用活内部资源和外部资源，形成足以满足企业发展需要的培训资源平台、师资平台。具体说来，企业需要对整个培训过程进行行之有效的管理，即必须开发、完善富有特色的培训模式，形成从项目开发、培训活动实施、教师队伍建设、教材建设、资源整合、知识整合到质量保障体系建设的全面优化的系统管理模式。

就当前企业培训的情况来看，培训教材建设已经成了一个亟待加强的环节。因为如果缺乏良好、配套且富有企业特色的培训教材，就不足以保证培训教学质量，就无法使培训工作走向更高的起点。因此，加强培训教材建设，是国有大中型企业培训机构打造师资队伍、整合教学资源、强化知识创新、提高培训质量的重要环节。凡是有条件的培训机构，都应尽快在这方面取得较大突破，为受训者提供精品培训项目。

胜利油田高级人才培训中心推行“经营培训”的理念和“名师名校”工程，建设一流的高层次人才培训基地，是一个很好的思路，值得提倡和推广。因为企业培训也需要有质量观、效益观和品牌意识，需要创品牌，需要创名牌，需要有名师。

提高企业培训质量，必须抛弃只讲理论而不重实践的教学方法，推广案例教学法，以此提高培训的针对性、实用性。胜利油田高级人才培训中心编写的这套系列培训教材包括企业文化培训教材和培训教学艺术，附有配套的案例教材，既着眼于管理人才的培养，又着眼于把优秀管理人才培养成优秀培训师，旨在使他们成为新思想、新观念、新技术、新文化的积极实践者、推动者和传播者，可谓见解独到、定位高远、选题准确。这套教材内容详实，可读性强，而且与企业管理密切结合，是一套很有特色和实用价值的培训教材。相信这套教材的出版，必能提升企业高层次人才培训工作的档次，必将有助于提高干部素质，提升管理水平，推动企业文化的创新。

在此，我要衷心祝愿他们在培训教材正规化建设方面取得更大的成绩！



2006年9月于北京

## 序 二

优秀的企业文化是企业基业常青的秘密所在。企业持久兴旺的根本之道在于企业文化建设。这也诚如人们所言：“你要想当年受益，请你播种庄稼；你要想十年受益，请你栽种树苗；你要想百年受益，请你传播知识；你要想千年受益，请你播种文化。”

优秀企业文化之所以如此重要，概因它能帮助人们修心克己、扬善戒恶。孟子曰：“恻隐之心，仁也。羞恶之心，义也。恭敬之心，礼也。是非之心，智也。”可见，文化使人止于应有的分际，净化灵魂，优化人性，形成方圆，教化天下，移风易俗。

我们身处社会和企业，应该怎样建设优秀的企业文化呢？在我看来，若说此事复杂，复杂到皇皇巨著难尽其详。若说此事简单，无非是真理、道理、事理、情理和心理几个字而已——据于真理，依于道理，明于事理，敏于情理，通于心理，则每个人都能成为自己的导师。有人说，宇宙中出现生命不是奇迹，生命中装着宇宙才是奇迹。我认为言之有理。因为唯有抱定高尚的信念，才能脱离低级趣味，实践和建设优秀的企业文化！

人类创造了文化，文化创造了人类。虽然人的生命如此短暂，但是，当有限生命组成了群体，竟能使组织生命达于无限。中华民族历史悠久，虽曾历经劫难，每每能够重生和奋起，无疑得益于中华文化的力量。民族、国家、企业，都不能没有优秀文化。优秀的企业文化精神感人至深，历久弥新，正如铁人精神没有因为王进喜去世而消失，胜利精神没有因为时代变迁而褪色。我们每一个人都必须倍加珍爱，努力为之增光添彩。

生活和工作在一个拥有光荣文化传统的企业，是一件令人自豪和欣慰的事。他山之石，可以攻玉。我们在弘扬胜利优秀文化的同时，应该不吝向他人学习。这套企业高级人才系列培训教材是一套很有价值的学习材料，极有助于打造和丰富胜利企业文化资源。难能可贵的是，现实工作中的许多问题，也可以从中找到借鉴。尤其是它抓住了企业文化建设的要点，诚如《企业文化新论》书中所言：地图不等于领土，幻想不等于现实；人们应该先画出地图，再变成“领土”——可谓字字珠玑，不仅道出了提高自身素质和创建新型文化的关系，而且提示我们必须勇于承担创造新文化的责任。

记得在一次演讲比赛中，有位选手这样盛赞我们胜利企业文化：“写进历史的，时光作证；刻在石碑的，风雨作证；埋在心底的，爱心作证；融入血液的，生命作证；而我们已经创造和正在创造着的一切，天地作证！”

我想，只要我们人人都有这样一种情怀和信念，我们就一定能够高扬胜利的旗帜，不断地从创业走向创新，从胜利走向胜利！

值此之际，我要衷心祝贺这套培训教材的出版！

衷心祝愿我们的企业文化建设取得更大的成绩！

王立新  
2006年9月

# 目 录

圣彼得堡时报的魅力 .....	(1)
邵逸夫的宝藏 .....	(5)
古局长的遭遇 .....	(12)
昭和—帕卡德有限公司 .....	(16)
本田宗一郎的用人 .....	(22)
松下公司的管理哲学 .....	(26)
小苏的困惑 .....	(33)
惠普的价值观 .....	(37)
王永庆不给部下安全感 .....	(46)
坪内寿夫—才三用 .....	(53)
阿瑟·利维爱护员工 .....	(55)
通用汽车的伦理危机 .....	(58)
玛丽·凯的人事管理 .....	(64)
让员工都当老板 .....	(70)
热爱自己的职工 .....	(73)
博益的个人生涯规划 .....	(76)
敬天爱人和除贵倡平 .....	(81)
麦科马克的高招 .....	(87)
柯达的建议制度 .....	(90)
法国麦当劳经理的成长 .....	(93)
沃里科的“第二春” .....	(97)
欧洲第三大计算机厂 .....	(100)
索尼大家庭 .....	(103)
策略化人力资源管理 .....	(110)
三洋创始人井植熏 .....	(118)
思丹雷电气公司的日式管理 .....	(122)
爱立信的人力资源网 .....	(125)
巴斯夫公司的人力资源管理 .....	(127)
把人放在首位的英航 .....	(130)
数字设备公司 .....	(132)
大连三洋制冷的柔性管理 .....	(135)
德国 SAP 的魅力 .....	(139)
迪斯尼公司的培训与激励 .....	(141)
东源储运的人本管理 .....	(143)
福布斯的用人 .....	(145)

B. F. 里奇公司的培训创新 .....	(147)
关心雇员的默尔·诺曼 .....	(149)
三星之本在人才 .....	(151)
博世公司的人才战略 .....	(154)
钱赚多了惹出的麻烦 .....	(157)
善于用人的拍立得公司 .....	(164)
时装大王史瓦滋的求才之道 .....	(167)
微软的人力资源管理 .....	(170)
西门子的能本管理 .....	(176)
希尔顿饭店用原则管人 .....	(182)
CTC 跨文化人力资源管理 .....	(185)
研究所为何留不住骨干 .....	(188)
英国石油魁首乔达诺 .....	(197)
注重参与和沟通的普拉斯托 .....	(200)
IBM 公司的培训方法 .....	(202)
汉高公司的人才战略 .....	(205)
马狮集团的信念 .....	(210)
川田顺终于留下了 .....	(212)
新鸿基的“大家庭” .....	(216)
“章鱼”的赞美 .....	(222)
日本麦当劳的“三件宝” .....	(224)
大通银行的智力投资 .....	(228)
西南航空的爱心精神 .....	(232)
达纳公司的奇迹 .....	(237)
人民捷运航空公司 .....	(239)
福特家族的用人观 .....	(261)
参考文献 .....	(264)
后记 .....	(265)



# 圣彼得堡时报的魅力

圣彼得堡时报社是一个充满关怀的天地。这正是它的魅力所在。

在你所知道的公司中，有哪个公司 89% 的员工会说：我们公司不仅是一个“好”的工作场所，或一个“优秀”的工作场所，还是一个“伟大”的工作场所？

在你所知道的公司中，有哪家公司在设计员工的退休基金时不考虑他们在公司里工作的年限？

在你所知道的公司中，有几家公司对员工的生活费用每季度按生活水平调整一次并以现金支付？

据我所知，只有佛罗里达州的圣彼得堡时报社一家。

1894 年，纳尔逊·波音特创建了《圣彼得堡时报》。它曾获得普利策综合奖。如今，这家报纸已经成为佛罗里达州仅次于《迈阿密先驱报》的第二大报纸。它拥有员工 3500 名，统称为采编人员。其中，全日职工 1700 人，临时员工 1800 人。后者主要是送报员、服务员、交通运输员和包装员等。如果你和他们中任何一位工作人员谈话，他们都会告诉你：他们正在为一家独一无二、与众不同的公司工作。这些编辑采访人员都为公司那种毫不妥协、高标准要求的新闻工作精神而感到骄傲。报社以同样的公正立场和深入调查研究的办法，对待任何消息。如果有些报道使公司本身，或者公司工作人员以及他们的广告商难以接受，他们也照登不误。伴随时报这种崇高的职业标准并进的，是他们逐渐上升的独特个性。在这里，传统的业务形式并不废除，而独特个性也受到鼓励。报社的各个部门拥有各种人才，不同外形、不同肤色和不同国籍的人，都散发着同一种精神文化——“喂，请按你自己方式办事。”

对你来说，这似乎有点极端。但是，在这家报社里唯一的极端就是当你没有按自己的方式办事时，你将听到充满了笑趣的善意批评。

总裁安迪·巴恩思全力把报社当成终身事业。他也鼓励所有员工把报社作为他们的全部事业。这种令人惊讶的忠诚极大部分出自巴恩思反复讲述的用以鼓励大家工作的那句名言：“报社得到的收益是印行了一份报纸，而不是办报以获取利润。”

## 福利和服务

很少有组织机构像圣彼得堡时报社那样真诚地把力量花在员工们当前和今后的福利待遇上。他们给员工的福利和服务有：分担任务、分散值班、机动安排工作时间；预期的家长计

划；选择助手；召开工作和家务研讨会，商讨如何教育子女和照顾老人等问题，还欢迎和鼓励员工们家属和子女参加；举办“夏令照管集市”，员工凡有子女需在暑期照管的，均可参加；“照看病孩计划”，用一个玩具熊作为吉祥物，凡8周到14岁之间的孩子因病情过重不能去日托单位或有些小毛病需要日托的，可以去邻近医院轮流日托；孩子出生后父母可享受产假，最长可达一年；灵活安排休假，需要时可调休，甚至一次可以调休一天；全职员工可以把国定假日10天和个人休假合并一起取用，可以自行安排天数并允许超假，雇佣一位家务专家，必要时协助报社员工处理家务。

圣彼得堡时报社已多次获得美国《在职母亲》杂志举办的全国最佳百家企业奖，这没什么奇怪的！根据最近统计，他们已有4年榜上有名。报社人员在谈到他们公司每年都投资数百万美元于海湾中心地区的社区工作时，无不引以为豪。该社区毫不吝惜地资助当地的电影院、文艺团体和其他文化事业。与此同时，他们还协助兴办了《教育新闻专刊》，分送给各个学校，报道内容从儿童戏剧到体育新闻无所不有。

通过支援建设坦帕海湾社区活动等其它许多项目，时报社深深地获得了全体员工和广大读者的衷心爱戴。在报社的诸多庆祝活动和家属聚会中，洋溢着社会和家庭的自豪感。在业余活动中，最令人兴奋的是每年一次的“公司年会”，所有员工及其家属均被邀请参加。近年来，这种“公司年会”已从踏青旅游扩展到室外球赛和艺术活动等。有一年，这项活动变成了一个大型联谊活动。这次会议参加者包括编辑采访人员和退休者竟有4000多人。

## 内部通讯

一份报纸如果内部没有强大的通讯系统，那将会变成什么样呢？可以肯定，它不会是大型的报纸。为了维持公开的交流渠道，让各级员工互通信息，报社当局尽了极大努力。最明显的是每两周一次的内部信札，叫做“时报畅谈”，专门报道公司内部发生的一些大事。最近一期报道了公司获得一项闻名遐迩的物资循环使用奖，因为公司采用了100%豆油为基础的油墨以代替石油为基础的油墨；公布了公司中期利润表；广泛的训练计划；足球票赠品的获得者；一件控告公司诉讼的解决等。此外，每期刊物还刊登了员工们第二代和第三代的出生情况；对员工家属中死亡者的哀悼；对病中的员工们表示慰问和祝愿以及员工们的升迁和调动情况。

时报社懂得必须采用多种方式的内部通讯渠道，而不是单纯依靠文字传达。其中一个例子是“公司讨论会”。公司公布在坦帕海湾地区的五个分支机构，每月举行一次1至2小时的有关人员会议。总经理、通讯联络部主任偕同各部门主任驱车前往各分支机构，与员工们面对面谈话，讨论公司业绩、财务报表以及如何应付组织上的压力等。

报社在每个讨论会上，还安排了足够时间交流胜利成果，对杰出的个人和小组成绩予以认可，并公开讨论当前的新事件。另一个较大的信息交流计划是每季度一次的定名为“方向学习”的训练会议。在会议上，公司的董事们和各部门经理会聚一堂，面对面地和新员工们讨论时报的企业文化和行动计划。此外，这个公司在对待行政领导和临时工之间区别甚少：他们没有预留的停车场，工作人员可以去总部马路对面的停车场或从公司穿越4条短街距离的停车处自费泊车；对全职员工每季度进行一次生活费调整并发给现金；委任董事会每年审查薪金单以确保种族和性别间的平等待遇；另外还有三项退休规则：一是传统的退休方案；二是被称作401K的方案，即公司每年交付一定数字的金额存入每个员工退休基金内，

不管这个员工是否为自己存退休基金；三是分享利润方案，凡每年为公司工作超过 1000 小时的员工都可享受。你说，这样一个公司是否在和员工们建立伙伴关系呢？

## 队伍建设和训练

除此之外，时报社还采用了其他一系列先进方法来建立坚强的内部伙伴关系。

一个方法是通过不属于本部门的“冠军队”，帮助其他部门完成本部门的年度指标。这个“冠军队”负责挑选和征召队员，组织队伍协助被指定的部门完成它的指标。另一方法是指导其他功能相关的团队，通过降低成本、增加收入等办法，在购买商品方面取得利益。

在时报社，训练非常重要。经理们每年至少应有 4 天接受训练，员工每年 3 天。“专业发展规划”是一项为期一年的管理计划。那些被提名的员工在个人事业得到发展的同时，还可以在所有其他业务部门展现自身才华，包括能力评定、组建队伍和技能的显示。

有一年，在可能开设的 15 个新职位中，就有 80 位经理被提名。

多样化训练也是非常重要的。报社除了提供广泛的传统训练外，他们还毫不放松地举办其他多种多样的训练。它的目的是帮助个人在面临各种不同情况时，如何看待和予以适应。尤其是尽他们的能力并正视他人的能力。总之，时报社发扬了“尊敬”这一基本的精神。

充满活力的使命观和组织机构，员工们世界级的福利待遇和强大的信息系统都结合在热爱本企业、发挥个人特长和多种渠道施展才能的企业文化中。这一切，使圣彼得堡时报社成为值得人们学习的典范。

### 点评

#### 1. 优厚的福利待遇

圣彼得堡时报社向每一位员工提供形式丰富多样而且十分全面的福利，包括分担任务、分散值班、机动安排工作时间；预期的家长计划；选择助手；召开工作和家务研讨会，商讨如何教育子女和照顾老人……所有这些措施，不仅仅是一种变相的报酬形式，而且让每一位员工都真正地感受到了报社对他们的温暖关怀。这种温暖的感受可以让每一位员工更加热爱自己工作的企业，更加努力地工作，同时也使他们拥有了一种优越感，更加乐意为公司长期服务。他们把报社看作“伟大的场所”！

这个报社的福利结构比较均衡，行政领导和临时工之间的区别甚少；报社高管们没有预留的停车场泊车；对全职员工每季度进行一次生活费调整并发给现金；委任董事会每年审查薪金单以确保种族和性别间的平等待遇。此外，圣彼得堡时报社还有三项退休规则：一是传统的退休方案；二是被称作 401K 的方案，即公司每年交付一定数字的金额存入每个员工退休基金内，不管这个员工是否为自己存退休基金；三是分享利润方案，凡每年为公司工作超过 1000 小时的员工都可享受。

#### 2. 战略性沟通

战略性沟通和一般性沟通不同。战略性沟通是植根于公司战略理念而精心培育起来的系统、完备、全面和深层的沟通，表现为企业文化的一部分。战略性沟通极具战略意义，甚至

可以直接成为企业管理的一种形式，至少是能够对公司的决策和行动产生非常积极而强烈的影响。它不是出于权宜之计和功利目的而设计的，而是完全出于满足人的需要目的而设计的。举例来说，两个公司都有网站，其中一个只有领导讲话、会议通知和奖惩措施，而另一个则任由员工上传自己想要表达的感受、意见和建议，并能得到官方公开回复——那么，前者是权宜性的、官本位的、令人生厌的，后者则是战略性的、建设性的和令人喜欢的。

目前，国内企业纷纷声称要建立或已经建成了学习型组织。其中一个证据就是建立了所谓信息平台——网站。然而，他们的网站不允许员工自由上传自己的观点、建议和意见，不允许员工对政策进行可以接受或容忍的争论，因此，既不能实现交流沟通和经验共享的目的，同时丝毫无助于公司战略和策略的改进，所以，即使公司冠冕堂皇地美其名曰为“平台”，员工却发自内心地认为公司的这些“套路”形式重于本质，欺骗多于诚意！

报社建立信息交流系统，立足点却是战略性沟通！报社为了维持公开的交流渠道，让各级员工互通信息，通过每两周一次的内部信札“时报畅谈”和“公司讨论会”，使企业管理者和员工之间有了极具建设性的信息交流渠道和平台。时报还出版内部通讯，每期刊物还刊登员工们第二代和第三代的出生情况；对员工家属中死亡者的哀悼；对病中的员工们表示慰问和祝愿……所有这些信息服务系统结合起来，对公司内部信息交流和管理改进起到了极大的促进作用。

### 3. 独特的人文关怀

圣彼得堡时报社拥有充满活力的使命观和组织结构、世界级的福利待遇和强大的信息系统，这一切都结合在热爱本企业、发挥个人特长和多种渠道施展才能的企业文化中。在圣彼得堡时报社，传统的业务形式并不废除，独特个性也受到鼓励。报社提倡这样一种精神文化——“喂，请按你自己方式办事。”这种独具自由、民主和尊重的理念的文化，要点是尊重每个人的个性发展，让人感到一切都很带劲。

圣彼得堡时报社采用一系列先进方法，建立坚强的内部伙伴关系。例如，通过不属于本部门的“冠军队”，帮助其他部门完成本部门的年度指标。这个“冠军队”负责挑选和征召队员，组织队伍协助被指定的部门完成指标。强队帮助弱队，使人看不到竞争的硝烟。

## ？ 思考题

1. 圣彼得堡时报社如何营造充满关怀的环境？
2. 圣彼得堡时报社如何鼓励员工的个性发展？
3. 圣彼得堡时报社为其员工提供了哪些福利？
4. 您对圣彼得堡时报社的做法有怎样的感想？
5. 圣彼得堡时报如何构建企业信息交流系统？

# 邵逸夫的宝藏

邵逸夫担任“邵氏影业”的大老板，这是他苦心经营的结果。邵逸夫从17岁开始接触影视，19岁投身影视业，30多年过去了，他从电影跑片员、放映员到摄影助理、摄影师，从导演助理、导演到制片人，一步一个脚印。在他年过半百时，终于成为掌门人。1958年，邵逸夫花费32万元，买下清水湾近80万平方英尺的土地，他就在这荒草漫漫的郊野上大兴土木，削山平地，建造“邵氏影城”，实施规模宏大的“制梦工厂”的计划。

摄影棚建好了，新公司成立了，机器设备齐全了。万事俱备，就差人才，如制片、化妆、剪辑、配音、暗房、编剧、导演、演员……这些必不可少的各部门的演职人员。

邵逸夫礼贤下士，广招八方俊杰。邵逸夫来香港主政“邵氏影业”，头等大事是物色宣传人才，作为自己的左膀右臂。宣传人才这一角色非同小可，岂能轻视？他要担起公司的形象宣传、影片的包装设计重任。一部影片的成功与失败，在很大程度上取决于宣传攻势的舆论效果。宣传人才必须既懂业务，熟悉市场行情，又善于运用传媒，把握宣传的分寸；还要具有雄辩的口才、敏锐的头脑、良好的社交才能，必须是个一专多能的全面型人才。只有具备了这些优秀条件，方能胜任这个举足轻重的角色。

邵逸夫深知宣传人才的重要，不能马虎对待。尽管登门报名者络绎不绝，可他严格考核，慎之又慎。他抱着“宁缺毋滥”的态度，决不放松或降低自己的标准，不满意、不理想者坚决淘汰，毫不手软。面对邵逸夫严厉苛刻的招聘条件，不少人知难而退。勇敢挑战者，最终也榜上无名。一批又一批的报名者，犹如大浪淘沙般被淘尽。宣传人才始终像那水中月、镜中花般虚无缥缈，不见芳踪。邵逸夫感叹：简直比大海捞针还难呀！

是吉人自有天相，还是邵逸夫诚心所至？就在邵逸夫苦恼万分之际，一个意外的电话，好比雪中送炭，帮他解了燃眉之急。

那天下午，邵逸夫没精打采地坐在办公室里发呆。突然，办公桌上的电话铃声大作。逸夫起身接过话筒，那边已经说开了：

“喂！是邵老六吗？我是吴嘉棠啊，听说你来香港了，特地打电话约你出来叙叙旧。我现在供职于英文《虎报》。”

“哎哟！是吴老兄，你好！你好！多年不见，我非常想你。咱们晚上一定好好聚聚。”邵逸夫惊喜地说道。

放下电话，邵逸夫自言自语地说道：“这下有救了，一切好办了。”

吴嘉棠何许人也？此乃老报人，上海新闻界有名的才子，英文是顶呱呱的。邵逸夫仿佛

遇到了救星，早早地装扮一新，赶赴约定的地点。老友重逢，分外亲切。邵逸夫和吴嘉棠问长道短，聊得没完没了。

“邵老六，看来你要在香港大展拳脚，招贤纳士，广聘人才了。”吴嘉棠说道。

“仁兄所言极是，我要在香港打天下。我准备开设电影训练班，栽培新人，更准备出版一本电影月刊，介绍邵氏明星、新电影拍摄情况、邵氏上下员工近况、外国影坛消息，还有读者通信等，并成立邵氏影友俱乐部，令大众认识邵氏的明星。”邵逸夫欲擒故纵地说着。

“但你必须找个出色的宣传主任助你一臂之力呀。”吴嘉棠关心地说。

“吴兄，你真是同我想到一块去了，我正犯难，想求你帮忙呢。你神通广大，朋友众多，有好的人才介绍吗？”邵逸夫迫不及待地问。

“让我想想看。”吴嘉棠略作沉吟。

“对，有了，我以前有个下属，在上海担任过西报记者。来香港后，初在英文《虎报》任职，其后转往‘美国之音’主理广播节目，然后又转往美国新闻处香港分处工作。听说工作表现出色，获得重用。”

“好哇！他叫什么名字？”

“叫邹文怀。”

“你请他来与我见面。我请他看戏。看‘必属佳片’的邵氏出品的影片。”

吴嘉棠提到的邹文怀，确是一个不可多得的人才。他原籍广东潮州，毕业于上海圣约翰大学，讲得一口流利的上海话和英语。英文名字叫 Raymond（雷蒙），朋友习惯直呼他雷蒙。

吴嘉棠穿针引线，邹文怀同意与邵逸夫见面。邵逸夫对这次见面极为重视，精心布置了一番。他亲自把关，挑选出自己认为满意的“邵氏”出品的影片。见面安排得隆重热烈，规格甚高。那天上午，邵逸夫一身新装，早早地恭候邹文怀的光临。

邹文怀一到，邵逸夫就设宴款待，为他接风洗尘。吃罢饭，邵逸夫又陪同邹文怀一起看戏，欣赏“邵氏”的影片。

邵逸夫如此纡尊降贵地去迎接一位素不相识的陌生客人，可谓几十年平生头一遭。他心中自有如意算盘：眼下人才奇缺，若想成就霸业，必须有一流人才辅佐。刘备请诸葛亮，尚且三顾茅庐。我要邹文怀相助，也自当礼贤下士。

看完影片，邹文怀彬彬有礼，恭谦客气地起身告辞。

邵逸夫本有意要与邹文怀长谈一番，敲定工作之事。不料，他却急着要走，没有表明态度。邵逸夫也不便多加挽留，只能相送。

邵逸夫沉不住气了：“邹先生，你看工作之事是不是可以定下来？什么时候来上班？”“邵老板，你的好意我心领了。这件事以后再谈吧。”邹文怀推辞道。

邵逸夫不再言语，默默地送邹文怀上车。望着急驶而去的汽车，邵逸夫心中怅然若失。他前思后想，愈发觉得千万不可痛失良机，不能错过邹文怀这样打着灯笼也难找的人才。他下定决心，重金礼聘邹文怀出任“邵氏兄弟（香港）有限公司”的宣传部主任要职。

很快，他又找到邹文怀。几句寒暄之后，邵逸夫单刀直入说明来意。邹文怀被邵逸夫的诚意打动了，决定接受邵逸夫的聘请，到刚刚创业的“邵氏”工作。然而，他提出了一个要求：“邵先生，宣传部必须由我自组班底，这个条件必须答应我。”邹文怀斩钉截铁地说，不容商量。

“好啊！这个要求我完全同意，你尽管放心。”邵逸夫当即拍板定音！

邵逸夫几经游说，并许以重金礼聘，邹文怀挡不住诱惑，终于应允出任“邵氏”宣传部主任之职。

宣传人才问题迎刃而解，其他一切困难就冰消雪融了。邵逸夫一鼓作气，乘胜追击，他撒开一张大网，要尽获八方人才，助其事业腾达。

再说当年国泰机构的“电懋”老板陆运涛，亲自挂帅上阵，无论在人力、财力和物力上都不比“邵氏”逊色，同邵逸夫形成了棋逢对手的抗衡局面。

邵逸夫初来香港，“邵氏兄弟公司”又是兴办不久，旗下的演员为数不多，而能够独当一面、挑起重担的演员更是凤毛麟角。“电懋公司”则是另一番风光，旗下明星云集、人才荟萃、济济一堂，令“邵氏”望尘莫及。

面对“电懋”欲吞并“邵氏”的企图，邵逸夫自知处于明显的劣势，但他岂肯坐以待毙，束手就擒？他闯荡江湖多年，绝非等闲之辈。他深谋远虑，想出了反败为胜的杀手锏。1958年的香港，“邵氏”和“电懋”两家电影公司，展开了一场空前激烈的挖演员、拉明星的人才大战。

对于挖抢人才，邵逸夫自有一套行之有效的办法，拉得邹文怀相助，便是成功的一例。邵逸夫为同“电懋”较量，做了精心准备，他明查暗访、周密研究，充分了解陆运涛的各种运作步骤，甚至连每一个细节也不放过。对手的一举一动，他都了如指掌。为将“电懋”演员挖过来，让大牌明星、大牌导演们反戈一击，投入“邵氏”门下，邵逸夫使出一条“锦囊妙计”来。

邵逸夫采取的是“吃饭”的办法，以拉拢抢挖“电懋”的演员、导演们。邵逸夫这吃饭一招，可是深谋远虑，透着很多的玄机，绝非吃一餐饭那么简单。邵逸夫首先从“电懋”的红星林黛“下手”。林黛当时是香港的大牌明星，很有号召力，极具票房价值。虽说林黛曾替邵邨人的“南洋”外场拍过影片《乱世妖姬》，但因邵邨人吝财惜本，没有把握机会留住人才，林黛最终成了陆运涛门下的红人。邵逸夫选择林黛作突破口，自然是相中了她的市场价值。她正值艺术青春期，潜力巨大、前途无量。

月色溶溶，暗香浮动。富丽堂皇的餐厅，霓虹闪烁，歌声轻飘。临窗一隅，烛光之下，邵逸夫独坐其间，正等待着林黛小姐的到来。他同她约定共进晚餐，商谈拍片事宜。

“邵先生，不好意思，让您久等了。我有点事被耽误了，请您原谅。”林黛不知什么时候已站在了邵逸夫的面前。

“没关系，没关系，林小姐不必客气。”邵逸夫一见是林黛，忙起身相迎。

“林小姐，你请坐，请坐。”

“谢谢邵先生。”

邵逸夫打量起林黛来。眼前的佳人楚楚动人，晶莹透亮的眸子，仿佛蕴涵着一泓秋水。瓜子脸上浅浅笑靥，露出甜甜的酒窝。她薄施粉黛，没有着意修饰，但这随便的装束，却散发出一股抵挡不住的魅力，显得端庄得体，和谐自然。“天生丽质，果然名不虚传呀。”邵逸夫在心里赞叹道。

邵逸夫和林黛彼此客套一番，双方就开始共进晚餐。邵逸夫很快就切入正题。

“林小姐，你若加盟‘邵氏’拍戏，我为你提供一切方便。至于酬劳，是你在陆运涛那里拿的片酬的双倍。”

“邵先生，您真会开玩笑。”林黛微笑着摇头。

“林小姐，请你相信，我说的是真的，不是玩笑话。”邵逸夫连忙解释着。

“邵先生，您别逗我了。”林黛再次摇着头。

“林小姐，看来你是不相信我了。如果我是真的拿双倍片酬给你，你肯到‘邵氏’来拍戏吗？”邵逸夫问林黛。

林黛睁大眼睛，半信半疑地望着邵逸夫。

“邵先生，假如你真的肯出双倍片酬，我一定到‘邵氏’来拍戏。”

“好！一言九鼎，此话可算数？”邵逸夫逼着林黛下决心。

“邵先生，我绝不反悔！”

“林小姐，请看这是什么？”邵逸夫从公文包中抽出一叠东西，递给林黛的面前。林黛连忙拿起来翻看。

“这是拍片的合同和双倍酬劳的现金，你在‘电懋’片酬的数目，我已核对过，为你填写好了。你只要签字就行了。”

好厉害的杀手锏，林黛始料未及。她实在没有想到邵逸夫会来这么一手，让她毫无回旋之地。她原以为邵逸夫同邵邨人一样小气，舍不得花钱办事。她真的看错了邵逸夫，低估了他的能力。林黛油然而生起对邵逸夫的敬佩之情，觉得他干脆豪爽、尊重人才，是个干大事、创大业之人。跟着邵逸夫拍电影，一定没错。况且这双倍酬劳的诱惑，又不能不使林黛动心。她知道干演员这行当，是吃青春饭的，红不上几年就会冷落衰退。待人老珠黄时，谁还会请你拍戏？不如趁年轻走红时多挣点钱，以防日后生计有危。

林黛想到这里，不再犹豫了。英雄尚且要为五斗米折腰，我又奈何？没有钱，生存都难以保证，还谈什么艺术？在香港这个物欲横流的社会，谁给的钱多就为谁卖命。林黛郑重其事地在邵逸夫的合同上签下自己的芳名，并落落大方地收下了邵逸夫的酬金。

“好！林小姐是个爽快之人，为我们今后合作愉快干杯。”邵逸夫笑着举起酒杯。

“承蒙邵先生的抬举，以后请多关照。”林黛双颊泛起了红云。

双方碰杯致意，一饮而尽。

“请吃饭”一招果然奏效。饭桌上“搞掂”林黛，邵逸夫十分高兴。他当即如法炮制，果然弹无虚发。没多久，“邵氏”就从“电懋”挖到了大批人马，如林翠、陈厚、岳枫、陶秦等大牌明星、导演纷纷投向邵逸夫的门下。

再看看“电懋”那边，已是门庭冷落车马稀。待到陆运涛醒悟过来，连忙采取补救措施，却早已人去楼空，悔之晚矣！

在“电懋”与“邵氏”的这场挖角战中，以邵逸夫得胜而降下帷幕。

邵逸夫夺得林黛，聘得邹文怀，后来又把才华横溢的李翰祥拉入盟下，可谓各路人马齐备，要大干一场了！

邵逸夫过人的精力、顽强的作风，是一般的年轻人无法匹敌的。邵逸夫的绝招足令他们自愧不如，甘拜下风。除了处理日常的制片业务、繁忙应酬及在试片室里看电影外，他连香港报纸上的影评文章也一一细读，认真研究，绝不漏过。一天，他留意到《新生晚报》上，有一个笔名叫“何观”的影评人，在该报开设影评专栏，直言不讳地批评“邵氏”出品的影片多以阴柔为主，缺乏阳刚之气，是女明星的天下，长期如此，很不正常。

该影评人还入情人理地分析，美国的好莱坞，从不偏重女主角或男主角，而是根据需要而定。既可是男主角带头，如奇勒基宝、马龙·白兰度等；也可以是女主角打头，如伊丽莎白·泰勒、玛莉莲·梦露等，但是，绝不会像“邵氏”那样，只捧女主角，而忽视男主角。

“这个何观，颇有见地，对我们的影片研究透彻、了如指掌，十分难得，难得！”邵逸



夫手捧《新生晚报》连连赞叹道。

那么，此位何观又是什么人？邵逸夫急于想知道他的情况，就去找邹文怀探听。通过邹文怀，邵逸夫知道何观真名叫张彻。

这个张彻，那时从台湾初来香港，寂寂无闻，导演了一部黑白文艺片《野火》——此片是他的第二部电影。因为小本经营，成绩并不见佳。何况，那部影片还给张彻带来了麻烦，使他与“绯闻”纠缠在一起。一时间，流言飞语滚滚而来，似乎让他在香港电影界无立足之地。他只得用笔名“何观”发表影评文章，未曾想到引起了邵逸夫的关注。

在邹文怀的引介下，邵逸夫顺利地同张彻见面。

张彻的个子不高，国字脸，样子很朴实。他谈吐之间，流露出书卷气，颇得邵逸夫的喜爱。邵逸夫质问张彻：“你说我们专捧女星，何以见得？”

“邵先生，这一点有目共睹嘛。林黛、乐蒂、凌波、尤敏这些大明星且不必说，就是近年来涌现的女新星，哪个不是邵氏一手捧红的。”张彻答着。

“那么请你说说看。”邵逸夫眯着眼睛看张彻。

“邵先生，例如《丈夫的情人》捧红了丁红；《粉红色的凶手》捧范丽；接着便是杜娟，她在《晚风残月》中是配角，但演技好过张仲文，得导演陶秦赏识，《狂恋》马上捧她为女主角等，这样的例子还多着呢。”张彻滔滔不绝地说。

“你对邵氏出品的影片倒是十分熟悉的。”邵逸夫赞扬道。

“六叔，张先生是写影评的专家。”邹文怀在一边加以提醒。

“你的影评我看过，你希望‘邵氏’拍动作片。我早有此想法。《天下第一拳》拍得不好，但在欧美非常卖座。我看会出现武侠片的潮流。”

“邵先生，如果你们要拍武侠片，不能再拍《天下第一拳》那样粗制滥造的作品了！”张彻劝说邵逸夫。

“张先生，你如果想到了什么好主意，请一定提出来，我最喜欢创新了。”

邵逸夫极赏识张彻，与他推心置腹地交谈。邹文怀在送张彻回去的路上，提出了让他加盟“邵氏”的想法；并透露出邵逸夫已有意让其担任编剧部主任的要职。可以看出，邵逸夫深谋远虑，放眼未来。他让张彻领衔编剧部主任一职的目的是由他投石问路、挖掘新星，开拓武侠片的新潮流。

20世纪60年代到70年代，正是“邵氏兄弟公司”的黄金时代。每年全港最卖座的电影，最少有半数以上是“邵氏”出品的。不过，邵逸夫已经察觉到，黄梅调影片由于泛滥成灾，已经开始走下坡路，一日不如一日了。恰巧这个时候，“长城电影公司”拍了一部卖座甚佳的《云海玉弓缘》，邵逸夫目光敏锐，判断超前，他相信是新派武侠片出击的时候了。

邵逸夫叫来张彻。想不到，他尚未发问，张彻却抢先说开了。

“六叔，我有个好剧本名叫《独臂刀》，你让我做导演吧，保证拍出来卖空。”“剧本我迟些看。哪里找好的武打演员？”邵逸夫不假思索地说。

“艺员训练班里有个叫王羽的新人，青靛白净，颇有气质，身手不凡。”张彻说道。邵逸夫听完张彻的一番话，遂点头应允。

张彻终于如愿当上了导演。他心中的欢悦与激动自然难以言喻。他十分清楚，这来之不易的机遇必须格外珍惜，要倍加努力。成败在此一举。对于《独臂刀》的拍摄，张彻真是绞尽脑汁、费尽心机，就差没把性命豁出去了。他没日没夜地扑在现场，直到拍完最后一个

