

企 业 管 理 案 例

Business management cases

他们是怎样成功的

主编 吴新雄

How did they succeed
in their business

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

企 业 管 理 案 例

Business management cases

他们是怎样成功的

主编 吴新雄

How did they succeed
in their business

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

责任编辑 卢小生
技术编辑 晓 成
责任校对 郭红生

图书在版编目 (CIP) 数据

他们是怎样成功的/吴新雄主编. —北京: 经济管理出版社,
2003

ISBN 7-80162-643-5

I. 他… II. 吴… III. 企业管理—经验—世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 028164 号

他们是怎样成功的

主 编 吴新雄

副主编 王国龙 胡云清

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京忠信减胶印厂

850mm×1168mm/32 18 印张 插页 8 页 443 千字

2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月北京第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

ISBN 7-80162-643-5/F·566

定价: 36.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

对社会做出卓越贡献的优秀企业家，
是时代的先锋、社会的脊梁。汇集市场经
济大潮中优秀企业家的成功案例以示范后
人，启迪来者，对于推进我省企业家队伍
建设，激励企业家创造辉煌，加速江西的
崛起和腾飞都具有十分重要的意义。

孟建柱

2003年2月18日

努力培养和造就 大批推动经济发展的企业家

吴新雄

现代经济的竞争，在很大程度上说是企业家素质的竞争。做强做大企业，推动经济发展，关键取决于“三个一”，即：一个真正敢有作为、善有作为的企业家，一个适销对路的产品和与之相适应的能够围绕市场、满足市场需求的产品创新体系，一个围绕市场、适应市场的市场化运行机制。这其中的关键又在于人，在于经营有方的企业家。综观当今世界，经济全球化使各国经济自觉不自觉地融入其中，然而，现在的经济全球化还远远不是各国、各地区、各企业平等的、共赢的全球化，而是一把双刃剑，它在给各国、各地区、各企业带来机遇的同时，也在加剧和拉大国家、地区和企业之间的差距。在积极参与和应对经济全球化的过程中，我们要一着不让地抓住机遇，一局不失地化挑战为机遇，并从中获益，成为赢家，一个至关重要的前提就是我们必须培养和造就大批能够驾驭经济全球化的企业家。 *

提高企业家的素质重在培养。培养企业家靠实战，也靠有针对性的培训，培训可以采取院校学习、专业培训、挂职锻炼、脱产研修、国外深造等多种途径，而加强案例教育，同样是提高企业家素质的重要环节。无论是国际，还是国内，案例教育越来越

受到重视。目前，世界上许多国家都建立了案例库，关于企业管理的案例库也不少，如著名的加拿大西安大略大学、欧洲案例交流中心等。在美国500家最大财团的决策经理中，有2/3是哈佛商学院的毕业生，而这家学院最为人称道的，便是它独具特色的案例教育。在哈佛商学院，那些久经推敲的案例，总会隐含着教授和企业家们所共同认可的一些行动和对策，对学员起着重要的提示和引导作用。我们许多人从小受的是“原理教育”，习惯于从原理思考问题和解决问题。与“原理教育”相比，“案例教育”的最大特点就是没有惟一正确的答案，而十分注重依从客观实际，创造性地解决现实中的新问题。哈佛商学院目前用于教学的6000多个案例，全都来自世界各国经济和企业的实践。运用这些经过实践凝练的案例进行教育，不是传授“最终真理”，而是通过一个个具体案例的讨论和思考，去诱发学员的创造潜能。因此，成功的案例教育，能够极大地激发求学者的创造热情，能够有效地把创业者推向世界商战的前沿，进而培养成解决现实中新问题的高手，而不是只会解释问题的“理论高手”。从这个角度看，案例教育是一种智慧教育。

正因为案例教育如此重要，正因为推动江西经济快速发展需要大批有智慧、有抱负、有能力的企业领导者，所以，我主张编写《他们是怎样成功的》一书，系统地介绍国际、国内和江西的知名企业和企业家的实践案例，供各级领导干部特别是企业领导者和有志于创办企业的创业者阅读，以帮助大家丰富创业知识，拓宽创业视野，提高驾驭现代经济发展的本领。经过南昌市委政

研室和江西财经大学工商管理学院等单位同志们的共同努力，这个愿望现在实现了。书中介绍的几十位国内外企业家，尽管他们创业的经历不同，成功的方式不同，取得的业绩不同，但我认为，他们有四点是一致的：一是善于深刻把握形势，知己知彼，在竞争中始终保持清醒；二是善于准确把握机遇，有胆有识，在竞争中始终保持主动；三是胸怀大志，敢创一流，在竞争中始终保持锐气；四是具有强烈的事业心、责任感，具有对事业必胜的信念，具有锲而不舍的拼搏精神和科学求实的态度。这四点正是一名真正的企业家必备的素质，也是我们的企业领导者最需要学习和提高的素质。因此，我衷心希望这本书能成为开启企业领导者智慧之门的钥匙，提示和引导企业领导者立志成为一名创业者，成为一名真正的敢有作为、善有作为的企业家；衷心希望每一个企业领导者从书中介绍的国内外企业家身上汲取有益的养分，激发自己争当同行业“霸主”的“野心”，在做强做大企业中有一番创造，有一番建树，有一番贡献。同时，我们也要清醒地认识到，市场瞬息万变，企业千差万别，哪一位企业领导者也不可能从书本上找得到完全适合自己的现成套路，惟有智慧和创新能力才是企业管理的制胜之本。机遇人人都有，只有机遇与胆识碰撞才能结出硕果。有胆有识创事业，有胆无识是蛮干，有识无胆是空谈。

党的十六大胜利召开，吹响了全面建设小康社会的进军号，也为一切有识、有志、有资之士更充分地释放潜能扩大了空间，形成了“一切劳动、知识、技术、管理和资本的活力竞相迸发，一切创造社会财富的源泉充分涌流，以造福于人民”的生动局面。我坚信，在以大开放为主战略、以工业化为核心、做强做大工业、

调优调高农业、全面繁荣服务业的强烈氛围中，江西的企业家通过不断提高自身的素质，更有信心和能力创造企业壮大、经济发展更加辉煌的明天！

目 录

I. 国内企业家篇

张瑞敏：海尔是海	(3)
张果喜：世界首位以小行星命名的中国企业家	(34)
欧阳忠谋：率领中国普天“横空出世”	(42)
宗庆后：娃哈哈的神话缔造者	(52)
吴仁宝：中国 9 亿农民第一人	(60)
黄宏生：中国电子业巨子	(70)
顾维军：理论与实践结合的成功之路	(85)
高清愿：无私的开创	(93)
孙敏：让江铃走向成功的“创业企业家”	(97)
周耀庭：此物最相思	(105)
邱继宝：搏击中飞跃	(120)
周建平：打造世界服装“航母”	(128)
华金荣：运用辩证法指导企业生产经营	(140)
段永平：本色英雄	(150)
曹明芳：领着模塑从乡村走向世界	(159)
李兴：圆中国磷化工“杜邦”梦	(165)
俞亚鹏：为中国特钢创造奇迹	(178)
张国平：打造包装产业“航母”的人	(187)

• 书中的知名企业家和知名企业的排序是以收到稿件时间的先后顺序编排的。

余小斌：搏击商海竞风流·····	(197)
易光景：选择煤海闪光景·····	(206)
朱江洪：誓做“世界的格力”·····	(214)
梁庆德：创业可以从60岁开始·····	(219)
罗德志：打造国际水准的纺织服装城·····	(223)

II. 国内企业篇

联想集团：成功的战略转移·····	(231)
方正集团：创造科技与文明·····	(236)
万向集团：中国乡镇企业的一颗明珠·····	(242)
正泰集团：独特的经营模式·····	(264)
TCL集团：创建具有国际竞争力的世界级企业·····	(268)
小天鹅集团：开拓创新，做大做强，走向世界·····	(277)
法尔胜集团：锐意进取，稳操胜券·····	(285)
无锡柴油机厂：关键在谋胜之道·····	(293)
远东集团：实施五大战略，增强企业实力·····	(303)
双良集团：在创新实践中培育核心竞争力·····	(311)
晨鸣纸业：发展才是硬道理·····	(320)
江西“金圣”：依靠品牌崛起·····	(329)
清华泰豪：黄代放的解决之道·····	(338)
汇仁集团：两大法宝——营销战略与企业文化·····	(347)
诚志股份：从传统产业迈向高新技术产业的跨越发展·····	(352)
通威集团：棋行中国·····	(358)
宁波三星：市场化运作的成功之道·····	(368)
昌河集团：咬住发展不放松·····	(373)
亚星集团：创新攀高峰·····	(380)
晶安高科：不断进取，持续创新·····	(385)
安徽富煌：把握市场脉搏，构筑发展空间·····	(389)

江西泓泰：开拓进取，求实创新·····	(393)
康佳集团：在联合中加快发展·····	(400)
五粮液集团：以环保创新促可持续发展·····	(404)
广西黑五类食品集团：黑芝麻糊——独特的品牌战略·····	(408)
金鼎：志在四海·····	(412)
江西3L：扬长避短，优势取胜·····	(417)
先锋软件：中国软件产业的耕耘者·····	(422)

Ⅲ. 国外企业家篇

盛田昭夫：创造日本电子制造业榜首的头号功臣·····	(429)
费利克斯·丹尼斯：杂志大王·····	(436)
贝卢斯科尼：饱受争议的人物·····	(440)
维尔纳·西门子：从发明到创业·····	(445)
杰克·韦尔奇：长寿总裁·····	(449)
乔布斯：双面的“苹果”总裁·····	(452)
凯瑟琳·格蕾厄姆：绝对独立的女富豪·····	(456)
瑟奇·谢瑞克：如何“复活”阿尔卡特·····	(462)
埃里森：盖茨的克星·····	(466)
路易·雷诺：靠创新奠定工业帝国·····	(475)
约翰·洛克菲勒：虔诚、严肃、勤勉、节俭·····	(479)
欧仁·许勒尔：懂销售，会研究，不断革新·····	(483)

Ⅳ. 国外企业篇

诺基亚：靠创新与进取精神打天下·····	(489)
爱立信：经营哲学造就百年辉煌·····	(496)
美极公司：烹饪创建品牌·····	(502)
菲亚特公司：意大利工业界的骄傲·····	(507)
英荷壳牌石油公司：快速应变风险·····	(512)

京瓷公司：管理文化的三大法宝	(517)
通用电气：百岁老人何以力挫群雄	(522)

V. 国外经营之道篇

雀巢公司：成功打造品牌	(531)
默多克：树立报业大王的形象	(536)
耐克绝技：体育营销，品牌经营，虚拟生产	(542)
三星电子：市场营销取胜	(547)
思科奇迹：裂变扩张，快速崛起	(552)
沃尔玛的中国攻略：步步为营，伺时而发	(558)
罗姆公司：做别人不做的	(564)
后记	(569)

I . 国内企业家篇

张瑞敏：海尔是海

如果说在中国民族工业征服大洋的航程中，海尔是面向全球的一个“制高点”，那么，作为海尔首席执行官（CEO）的张瑞敏，就是直面世界家电业的一座“瞭望哨”。

如果说海尔是一部内容不断翻新的书，那么张瑞敏则是这部书的总撰稿，而这部书也正在成为一种精神、一种文化和一种象征；如果说海尔是中国新兴家电工业的一面镜子，那么张瑞敏则是制造这面镜子的设计师，他和他领导的企业所锻造的不仅是成千上万种的产品，更重要的是一种民族工业的灵魂。

这就是海尔，这就是张瑞敏。

（一）海的毅力

惟有海能以博大胸怀纳百川而不嫌弃细流，容污浊且能净化为碧水。正因为如此，才有滚滚长江、浊浊黄河、涓涓细流，不惜百折不回，争先恐后，投奔而来，汇成碧波浩淼、万世不竭、无与伦比的壮观。

——摘自《海尔是海》

海尔的今天和今天的海尔，堪称一个“神话”。但这是一个在曾经贫瘠的土地上勤勤恳恳耕耘出来的“神话”，是以张瑞敏为灵魂的创业者们用饱蘸汗水的如椽巨笔描绘出来的“神话”。只是描绘这部神话，只用了 18 年的时间。在这部神话的背后，正体现着海一样的毅力，正体现着“海一样广阔的目标，百折不

回、争先恐后的共产党人精神、民族企业家精神”。

从1984~2002年，海尔创下了营业额持续高速增长的神奇速度，创业以来累计实现税收近百亿元，企业品牌价值达到489亿元。在2002年，更写下了全球营业额723亿元、海外营业额10亿美元这一带有迷幻色彩的数字。凭着这一速度，海尔被美国《家电》杂志“命名”为世界家电业的“第一速度”，凭着这一带有“神话色彩”的赫赫业绩，海尔已经在全球白色家电制造商中占据了第五位的宝座。而早在1998年，海尔就被英国《金融时报》评为“亚太地区声望最佳公司”第七名，是前十名入选者中惟一的中国企业。

然而，这一切业绩是在一片“废墟”上建立起来的。在1984年，海尔前身——青岛电冰箱厂还仅是一个集体小厂，亏空达147万元，年销售收入仅348万元。守着一个烂摊子的600名职工，已是人心涣散。在连换三任厂长仍然“病入膏肓”的困境之下，1984年12月26日，年仅35岁的张瑞敏，以青岛市家电公司副经理的身份，正式走马上任，兼任这个小厂的厂长。

连车间里的木头窗户都被职工拿下来取暖烧掉了，整个工厂已经是破烂不堪——面对这样一个破败凋零的亏损小厂，张瑞敏几乎是从最令人不可思议的环节上入手的。回忆起当时的创业，张瑞敏说，那时我们制定了13条管理规章，而最重要的一条管理“指令”是：不准在车间随地大小便。在中国的现代企业管理史上，这大概是最具戏剧性的一条“规定”。如果说，今天海尔的OEC已经成为中国现代企业管理典范的话，那么，以今天的目光看当时的这条指令，应当说具有异乎寻常的“启蒙”意义。

然而，最具有“启蒙”意义的，是那把“闻名遐迩”的大铁锤。在海尔展览馆里，这把立下了“功勋”的大铁锤被挂在了显要的位置，依然在向人们诉说着一个关于质量与品牌的故事。那是1985年，张瑞敏刚刚走马上任之初，在检查库存冰箱产品时，

发现 76 台冰箱有质量缺陷。当时一台冰箱的价格大约相当于一个工人大半辈子的积蓄，对绝大部分人来说，绝对是一种高档消费品，对一个步履维艰的小厂来说，这 76 台冰箱的“价值”也绝对称得上是一个“天文数字”。当时，许多职工希望将这些冰箱便宜点处理给职工，但张瑞敏毅然决然地做出一个决定：将这些冰箱全部砸烂。

要知道，在当时中国的工业产品体系里，把产品分成一、二、三等甚至等外品，还是一种最惯常的做法，只要产品还能用，就可以堂而皇之地送出厂门，而且绝对有市场，绝对卖掉。因此，砸掉 76 台冰箱，在当时也绝对具有“石破天惊”的意蕴。当张瑞敏把大锤交给亲手制造了这些冰箱的职工，当眼含热泪的职工举起大锤砸向冰箱的时候，有“大将风范”的张瑞敏也未必不“心疼”，但他的目光还是超越了这 76 台冰箱的价值。在他看来，如果不砸烂这些冰箱，将来被市场“砸烂”的将是这个企业。如果没有质量，就绝对不会产生名牌，产品就绝对不会有的市场。

面对着职工，张瑞敏说了一句语重心长的话：因为大家过去没有质量意识，所以出现了这起质量事故。这不是你们的责任，应该我的责任，但是今后再有问题就是你们的责任。这一次我的工资全部扣掉，一分不拿。但是今后谁再出问题，就应该扣掉谁的工资。

就是凭着这把大锤，“有缺陷的产品就是废品”这一崭新的质量意识，从此开始结结实实地印在职工的心中。从另一个角度说，这一锤所砸出的不仅是质量意识，砸出的还是一种崭新的观念。透过这把大锤，我们甚至可以从看出 18 年后海尔“SST”管理机制的影子。可以说，在张瑞敏 18 年前喊出“用户永远是对的”这一市场命题的同时，不仅仅影响了他的职工，还在创造着中国民族工业崭新的市场理念，其贡献早已远远超过了创造一