

涉外管理系列教材

中国企业创新案例

● 熊钟琪 主编 ●

国防科技大学出版社

涉外管理系列教材

中国企业创新案例

主 编 熊钟琪
副主编 邓光浩
万歆睿
宋子慧

国防科技大学出版社
·长沙·

图书在版编目(CIP)数据

中国企业创新案例/熊钟琪主编;邓光浩,万歆睿,宋子慧编.
长沙:国防科技大学出版社,2005.7
(涉外管理系列教材)
ISBN 7-81099-204-X

I.中… II.①熊… ②邓… ③万… ④宋… III.企业管理—案例—中国—教材 IV.F279.23

81
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 068961 号

国防科技大学出版社出版发行
电话:(0731)4572640 邮政编码:410073

E-mail: gfkdcbs@public.cs.hn.cn

责任编辑:唐卫葳 责任校对:文 慧

新华书店总店北京发行所经销

国防科技大学印刷厂印装

*

开本:787×960 1/16 印张:19.75 字数:376 千
2005 年 7 月第 1 版第 1 次印刷 印数:1-6000 册

*

ISBN 7-81099-204-X/F·25

定价:26.00 元

涉外管理系列教材
编 审 委 员 会

卢贤光 熊钟琪 邓海涛 曾力生
周延鲸 肖自心 蒋 华 张世仁

前 言

当今世界已进入经济全球化的时代，国际竞争日益加剧。我国企业要参与国际竞争，当务之急是培养合格的经济管理人才。高素质的工商企业管理人才，除了具备一定的专业知识与理论修养以外，更要强调人才的创新能力、实践能力以及综合分析、解决问题的能力。

初学企业管理的人，在学习管理学原理及理论时难以理解，抓不住要领，掌握不住方法与技巧。其原因是缺乏理论联系实际，缺少对企业管理实际案例的认识、分析与研究。因此，初学者迫切需要用一些生动、具体的案例来说明抽象、枯燥的理论。

为了改变空对空的教学模式，激发学习者的学习兴趣与动力，引导初学者通过学习、研究案例来掌握企业管理知识，从而提高实际操作的技能，特别是让学习者了解我国企业在改革开放以来的创新变化，我们编写了这本《中国企业创新案例》。

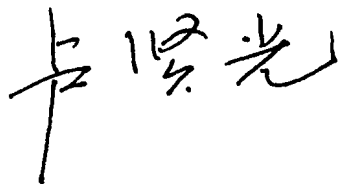
本书融企业创新管理知识与教学案例于一体，在每组案

例前介绍相关原理与知识要点，再围绕主题学习精选案例，便于读者掌握案例精髓。同时，我们对所选案例都加以分析点评和思考提示，点评时，抓住重点或特点，言简意赅，点到为止，启发读者的思考。

本书所选案例，摘自报刊、杂志、网站，编者对其进行了重新整理与编写。

在此对原作者的辛勤劳动表示深切的谢意。

希望本书能为读者学习企业管理带来一定的帮助。

A handwritten signature in black ink, reading '张景光' (Zhang Jingguang). The signature is stylized, with the first character '张' being particularly prominent and elongated.

2005年6月

目 录

前 言

第一篇 技术创新篇

◆ 知识要点	(1)
◆ 案例精选	(3)
1.1 海尔开辟等离子电视第二战场	(3)
1.2 上海电信的技术创新	(6)
1.3 在产、学、研道路上前进的亿利集团	(10)
1.4 格力电器公司的技术创新	(14)
1.5 焦作制动器集团的技术创新	(17)
1.6 长沙卷烟厂的创新历程	(20)
1.7 湖南洞庭麻业公司的技术创新	(24)
1.8 注重创新的通源电子	(28)
1.9 银河电力自动化的创新超越	(31)
1.10 燕京啤酒的腾飞	(34)

1.11 乐凯因创新而崛起	(37)
1.12 顶天立地的方正	(40)
1.13 重庆力帆的三大法宝	(43)
1.14 长城汽车: 创新造就大市场	(46)
1.15 岳阳纸业产品开发创新	(49)
1.16 巨化集团的科技创新	(53)
1.17 辽宁盼盼集团的创新之路	(57)
1.18 华为的技术立国	(61)
1.19 河南中轴集团的技术创新	(63)

第二篇 管理创新篇

◆ 知识要点	(67)
◆ 案例精选	(69)
2.1 一汽大众增强核心竞争力的武器	(69)
2.2 联想的“大船结构”管理模式	(73)
2.3 厦华的管理创新	(76)
2.4 百大、长益联袂共创佳绩	(79)
2.5 青岛通信的 BBS 平台	(82)
2.6 荣事达的零缺陷管理创新	(86)
2.7 雅戈尔: 亿元打造信息平台	(91)
2.8 益佰的个性平台应用	(94)
2.9 中散公司的管理之道	(97)
2.10 家电零售业大鳄——国美的创新历程	(100)
2.11 友谊阿波罗集团的管理创新思路	(102)
2.12 新亚汤臣大酒店的管理创新	(105)

2.13 努力创新的北海电信	(108)
2.14 河南大学科技园高新区的创新	(112)
2.15 统一集团的管理模式	(115)

第三篇 制度创新篇

◆ 知识要点	(119)
◆ 案例精选	(121)
3.1 三九企业集团的制度创新	(121)
3.2 远大空调有限公司的制度创新	(125)
3.3 东阿阿胶薪酬制度的改革与创新	(129)
3.4 鄂尔多斯的创新之路	(132)

第四篇 营销创新篇

◆ 知识要点	(136)
◆ 案例精选	(138)
4.1 金六福的品牌营销	(138)
4.2 雪碧何以成为黑马	(142)
4.3 他和她：将浪漫进行到底	(146)
4.4 同仁堂：老字号走营销新路	(149)
4.5 太极集团：全员营销，创新铸奇迹	(153)
4.6 脑白金的营销之路	(156)
4.7 栗源食品的5年网络营销之路	(159)
4.8 可采的营销创新之道	(163)
4.9 科龙营销战略新模式	(166)

4.10	东盛创新的 3A 模式	(170)
4.11	《英雄》辉煌的票房记录	(173)
4.12	以新制胜的“婷美”	(176)
4.13	索芙特的“另类经营”	(181)
4.14	“白加黑”的营销传播理念	(185)
4.15	威莱音响的营销嫁接	(189)

第五篇 企业战略管理创新篇

◆	知识要点	(193)
◆	案例精选	(194)
5.1	联想的一大步	(194)
5.2	“蒙牛”真的牛了	(197)
5.3	红旗轿车的变革	(200)
5.4	不走寻常路的美特斯邦威	(204)
5.5	安踏成功的品牌建设	(208)
5.6	杉杉的品牌转型	(212)
5.7	娃哈哈进军童装业的反思	(215)
5.8	大白兔的标识管理	(218)
5.9	雅客 V9 创造品牌神话	(222)
5.10	异业整合——TCL 和农夫山泉的旺季联合	(226)
5.11	乐百氏的成长之路	(230)
5.12	扬子饭店的差异化战略改造	(234)
5.13	“降度降价”拯救古井	(237)
5.14	京粮集团的经营之道	(241)
5.15	TCL 与松下背道而驰的品牌战略	(244)

5.16	夏新品牌形象“三级跳”	(248)
5.17	陈天桥的创新人生	(252)
5.18	“万华联盟”的强强联合	(255)
5.19	花红药业七年品牌发展之路	(258)
5.20	山东潍坊海王医药经营模式创新	(261)

第六篇 文化创新篇

◆ 知识要点	(265)
◆ 案例精选	(267)
6.1 科龙的文化战略创新	(267)
6.2 民族文化的创新——女子十二乐坊	(273)
6.3 森马：品牌兴业，文化助动	(276)
6.4 汾煌可乐的品牌形象塑造	(279)
6.5 脉动的创新之路	(282)
6.6 通海电信局：勤业+创新	(285)

第七篇 产权制度创新篇

◆ 知识要点	(289)
◆ 案例精选	(291)
7.1 后 MBO 时代美的集团的扩张	(291)
7.2 太太药业并购丽珠集团始末	(295)
7.3 陕西汽车制造总厂成功进行资产重组	(299)

第一篇 技术创新篇

◆ 知识要点

一、技术创新含义

技术创新是指某项新产品从创新构思、研究、开发、制造、新工艺过程到商业化以及市场销售等一系列创新活动的总和。技术创新伴随着组织及制度创新、管理创新、营销创新和服务创新。简单地说，技术创新是将一种新产品、新工艺、新服务引入市场。

二、技术创新的内在意义

(1) 技术创新是一个过程，是一个系统。是一个将知识、技能、物质转化为顾客满意的过程；是一个交流加工过程；是企业提高技术产品附加价值和增强竞争优势的过程。

(2) 技术创新追求市场满足和商业利润，如集装箱引起的运输革命。

(3) 技术创新的主体是企业而不是科研院校。

三、技术创新的特点

1. 技术创新的非独占性

技术创新产生的是无形知识，是通过产品实物而体现出来的，由于知识复制比创造容易得多，所以其他企业也可以通过正式或非正式手段复制技术，这就造成了创新收益的非独占性。

2. 技术创新的不确定性

技术创新是高风险活动，创新的材料、设备、人员、营销网络都十分复杂，

每一个新方案要经过无数次试验、探索，失败是难免的。

3. 技术创新的超前性

科技成果、技术创新成果先于市场。资金、技术、人才、人们的认识、生活水平，使得许多科技成果不能尽早运用于市场。

4. 技术创新的系统性

技术创新需要企业内各个部门的密切配合，如研究部门、生产、销售部门的配合；也依赖外部环境的密切配合，包括经济、政治、产业的创新技术水平等。没有大环境的保证，没有各企业的支持，没有市场的需求，技术创新就难以顺利实现。

四、技术创新的功能

1. 发展功能

技术创新可使企业从粗放式经营走向集约化发展的道路。技术创新是使科技成果转化成为生产力的过程，可以推动人类社会不断地发展前进。

2. 经济功能

现代社会技术创新上升为经济增长的主导因素。科学技术蓬勃发展，兴起了第四产业。随着微电子技术和相关信息技术领域中技术创新活动的高速发展，信息产业诞生了。美国有关信息部门的 GDP 比重达到 38%，每年 GDP 增幅中三分之一来自以数字化、网络化为特征的信息产业。

3. 文化功能

技术创新具有当代社会文化变迁和更新效应，通过文化示范效应的发生和接受这两个过程实现。当一个社会由于实现了成功的技术创新行动并导致其在科学技术和经济发展水平上占有很大优势时，文化便有了很大的生机。导致了技术创新行动能产生文化上的示范效应。

◆ 案例精选

1.1 海尔开辟等离子电视第二战场

很多人知道等离子是源于媒体刊登的其大幅降价的消息，似乎这成了各厂家品牌推广的唯一手段。

2003年初，索尼、海尔同时推出了等离子，但海尔的推广方式却耐人寻味：闷头做事，选准目标，稳扎稳打，没有过多的张扬，但却是等离子中销售最火的。

靠着厚积薄发的技术创新和“整体视频解决方案”的服务创新，海尔不声不响地成为国产等离子阵营的领跑者。

技术创新做先导

在等离子、液晶产品上，海尔主张稳健进入、厚积薄发；以产品的市场定位决定推广方式，目标明确，针对性的造势；以品牌形象、科技实力为支持。

消费者从媒体上看不到大篇幅的报道，商场里却可以看到海尔等离子的身影；降价名单里看不到海尔的名字，销量排行榜上海尔却毫不含糊。当消费者面对几万元人民币的等离子彩电时，价格因素变得次要了，综合的品牌因素则是购买者要慎重考虑的。没有高端的品牌形象支持，做等离子只能心有余而力不足。

海尔彩电一直以科技、创新闻名业界。据权威专家统计，国内家电企业平均科研投入是3%，国际家电企业的投入一般是5%~10%，而海尔每年投入的科研经费达6.6%。2002年信息产业部公布消息，海尔以超过30亿的科研投入位居国内家电之首。

海尔彩电一直在液晶、等离子领域进行产品开发研究。1998年引进日本专家，成立了“数字电视研究室”，主要研究数字技术在高端电视上的应用；1999年派出专家组到欧洲、日本、美国等地考察等离子、液晶技术市场；2000年成立以博士带队的等离子、液晶研制小组，开发研究适合国内市场的高清等离子、液晶电视；2002年在青岛彩电生产基地投资兴建等离子、液晶生产线，配备国

际先进的设备,采用柔性生产制造系统,达到国际先进水平。

2003年2月海尔“亮屏”系列液晶、等离子首先在北京亮相,上市当天就引起轰动:展区内人头攒动,到货的产品当天上午就被抢购一空,很多消费者排队交款,预约登记。

服务创新做后盾

2005年2月份海尔上市的等离子、液晶电视,拥有从15寸到60寸的全系列产品。海尔彩电服务人员立刻行动,到消费者家进行“现场设计”。结合消费者家的装修尺寸,在讨论了几套方案后,找到最适合的方案。安装、调试完毕后,消费者满意极了,一位消费者说:“原来因为担心安装不好会破坏家里装修的环境,一直没有买等离子电视。海尔彩电解决了我的这个问题,海尔真是替用户想得周到。”

这种行销方式,就是海尔为等离子特别推出的“TVS整体视频解决方案(Total Video Solution)”。

等离子作为新产品,科技决定了它安装等工作的复杂性。怎么与家居环境结合,怎么布置线路,怎么维护,必须有很强的专业知识。为给客户提供完美服务,海尔实行“整体视频”解决方案,推行“等离子服务工程师”制度。等离子销售、装配、服务人员,必须经过专业培训,持证上岗。家庭用户安装注意事项、工程用户解决方案等等海尔会根据客户的情况进行论证,制定方案,现场测试,安装到位后,海尔工程师还会负责调试、保养,并对用户进行跟踪服务。

独特的市场理念、独特的行销方式让海尔等离子避开了盲目投入,开辟了等离子销售的第二战场。

案例分析

海尔是中国家电行业的领头羊,在白色家电、黑色家电和米色家电方面都做出了骄人的成绩,连续三年获中国品牌价值第一名,2004年品牌价值为615亿美元,并进入全球100强,排名第89位。海尔成功的原因就是“创新、创新、再创新”,坚持“销售一代,生产一代,研制一代,构思一代”,以市场为导向,产品始终在市场上保持领先地位。

海尔认为,创新是一种精神,意味着反叛、破坏、探索、求异、冒尖、冒险、责任、奉献、执着、无畏、互助与牺牲。

2005年海尔又在彩电行业开辟了等离子电视第二战场。一是厚积薄发，以技术创新为先导；二是建立整体视频解决方案，以服务创新为后盾，独特的市场理念，独特的行销方式，让海尔避免了盲目投入，开辟了等离子电视销售的第二战场。这一经验值得中国企业好好学习。

思考题

1. 海尔的技术创新理念是什么？
2. 海尔在等离子电视开发中有哪些创新？
3. 海尔能深入消费者家里量体裁衣，体现了一种什么理念？

1.2 上海电信的技术创新

电信市场是一个新兴的市场，在信息化时代里，面临着重大的机遇与挑战。上海市电信有限公司是中国电信股份有限公司的全资子公司，自从成立以来，就对大型国有电信运营商如何更有效地开展信息化工作进行积极地探索。为了顺利完成上海电信在3~5年内达到IT转型的目标，他们进行了大胆的改革与调整，制定出信息化管理、信息化基础、应用系统等三大类共十五项举措，并通过信息化以六大系统成功地进行转型。

实施 ERP 上线工程

2003年1月3日，中国电信集团公司启动ERP试点项目，通过招标选用了SAP公司的R/3系统、BW系统和Portei门户，上海电信是试点单位之一。上海电信非常重视这一工程的实施工作，因为它对上海电信甚至中国电信的意义都十分深远，尤其在集成化、电子化、资源优化、内部控制及支持国际化操作等方面，都非常重要。

上海电信成立了领导小组，公司总经理程锡元亲自指挥，采取先试点、后滚动实施的策略，使这一方案得以稳妥实施。2004年4月10日，上海电信公司总部、长途通信部、浦东电信局、金山电信局等单位成功上线，顺利地采用了ERP系统。

整合信息系统

大型电信运营商必须构建一个企业协同的环境，因此要整合信息化系统，建立一个统一的企业信息化管理平台。

2003年，上海电信开始对原综合办公服务系统进行整合与升级，原(OA)系统是1996年建设起来的，已经不能适应新形势的发展了。

遵照“统一规划、统一标准、统一流程、统一应用软件、统一管理”的原则，以B/S结构替代原系统C/S结构，实现了界面的Web化，实施了整合与升级。新系统保持了原公文流转的功能，又进一步强化了流程引擎的作用与应用，实现了合同管理集成ERP等信息系统的审批管理流程，成为了上海电信重要的企业协同工作环境(ICE)。