

涉外管理系列教材

国外企业创新案例选

● 周延鲸 熊钟琪 主编 ●

国防科技大学出版社

涉外管理系列教材

国外企业创新案例选

主 编 周延鲸 熊钟琪

副主编 黎 曙

编 委 廖毓麒 邓华庭 张世仁
刘 岚 彭 霞

国防科技大学出版社

·长沙·

图书在版编目(CIP)数据

国外企业创新案例选/周延鲸,熊钟琪主编.—长沙:国防科技大学出版社,2006.5
(涉外管理系列教材)

ISBN 7-81099-262-7

I.国… II.①周… ②熊… III.企业管理—案例—汇编—外国 IV.F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 004927 号

国防科技大学出版社出版发行

电话:(0731)4572640 邮政编码:410073

<http://www.gkdchs.com>

责任编辑:徐飞 责任校对:唐卫薇

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:13.5 字数:257 千
2006 年 5 月第 1 版第 1 次印刷 印数:1-6000 册

*

ISBN 7-81099-262-7/F·34

定价:18.00 元

**涉外管理系列教材
编 审 委 员 会**

卢贤光 熊钟琪 邓海涛

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。

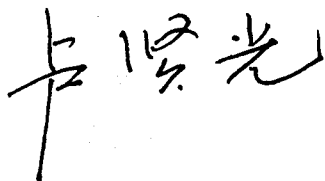
为了改变空对空的教学模式，激发学习者的学习兴趣与动力，引导初学者通过学习、研究案例来掌握企业管理知识，从而提高实际操作的技能，特别是让学习者了解我国企业在改革开放以来的创新变化，我们编写了这本《国外企业创新案例选》。

本书融企业创新管理知识与教学案例于一体，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创新点评、提出创新思考。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 '张曙光' (Zhang Xuguang). The signature is stylized, with the first character '张' being particularly prominent and elongated.

2006年2月

目 录

前 言

一、经营管理创新

1.1	GE 在中国的多元化	(2)
1.2	法国北方钢铁公司适应新的市场压力	(4)
1.3	彼得森·斯普林公司的战略	(6)
1.4	沃格林的“便利”策略	(8)
1.5	贝佐斯对未来趋势的独到判断	(11)
1.6	斯皮勒公司的常规战略设计	(13)
1.7	罗姆公司的生存战略	(15)
1.8	诺基亚的本地化创新	(17)
1.9	IBM 的管理创新	(20)
1.10	全球扩张：喜力公司融资	(23)
1.11	麦当劳的“变脸”创新	(25)
1.12	跨国迪斯尼乐园	(27)
1.13	FPL 推销全面质量管理	(30)
1.14	无敌“三最”经营术——韩国三星集团创始人李秉哲的经营策略	(32)

1.15 华尔街的投资巨头	(35)
1.16 比尔·盖茨的创新	(38)
1.17 布兰森和他的维珍帝国	(41)

二、市场与营销创新

2.1 沃尔玛依靠饥饿市场	(46)
2.2 雀巢与众不同的开拓	(48)
2.3 柯达占领中国胶卷市场	(51)
2.4 ABB(中国)公司的艰难创新	(54)
2.5 朝日啤酒的鲜度管理	(56)
2.6 理查的“衍生产品”	(58)
2.7 美国利盟在中国	(60)
2.8 伊诺干酪挥兵大市场	(63)
2.9 索尼:梦想成真创市场	(66)
2.10 奥林匹克与创新	(68)
2.11 宝洁品牌持续创新	(70)
2.12 Stop & Shop 吸引和保留客户并重	(73)
2.13 Dell 供应链	(77)
2.14 网络带来协同效益	(80)

三、产品与技术创新

3.1 宝洁的“润妍”创新	(84)
3.2 英特尔的产品创新	(87)
3.3 壳牌创造世界公民	(89)
3.4 啤酒瓶上的创新	(91)

3.5	“野马”驰骋市场	(93)
3.6	ABB 集团的竞争优势	(95)
3.7	施乐的技术发展之路	(98)
3.8	技术领先的东芝公司	(100)
3.9	联合技术公司的盾牌	(102)
3.10	夏普以用户为本	(105)
3.11	日本的凌志汽车	(107)
3.12	缴税代理 税负转嫁	(109)
3.13	鲜京集团的新选择	(111)
3.14	网络时代: 虚拟服务	(114)
3.15	SBC 公司的创新管理与产品开发	(118)

四、组织与制度创新

4.1	沃里科公司的第二个春天	(122)
4.2	注重沟通的迪特尼·包威斯公司	(125)
4.3	节省每一滴焊料	(128)
4.4	ABB 公司的分权	(130)
4.5	新公司新目标	(133)
4.6	测量仪器公司的组织职能	(135)
4.7	瑞典滚珠轴承公司削减成本	(137)
4.8	不断寻找缺点的克罗格	(140)
4.9	通用汽车公司资产重组剖析	(142)
4.10	国际商用机器公司的组织文化	(146)
4.11	Amoco 的组织变革	(149)
4.12	AES 公司的管理创新	(151)
4.13	郭士纳救活 IBM	(154)

五、激励与人力资源管理创新

5.1 通用电器公司的 CEO	(160)
5.2 惠普公司的激励创新	(162)
5.3 日本三泽的用人之道	(164)
5.4 松下的知识创新	(166)
5.5 丰田给失败者发大奖	(169)
5.6 微软公司的揽才之道	(171)
5.7 北电网络注重过程考核	(173)
5.8 “大通曼哈顿”的智力投资	(175)

六、文化创新与综合

6.1 迪斯尼创新应用——阳光服务	(180)
6.2 可口可乐在坚守中创造	(182)
6.3 星巴克的成功	(184)
6.4 通用创新铸就辉煌	(186)
6.5 Google 的成功	(189)
6.6 苹果电脑的兴衰	(191)
6.7 美国国民快运公司的盛衰历程	(194)
6.8 达许曼公司的变革困难	(196)
6.9 佩里耶水业公司的瓦解过程	(198)
6.10 在创新中不断成长的福特公司	(200)
6.11 吉列公司的全球性管理	(202)
6.12 使用风险基金为制药研发融资	(204)

一、经营管理创新

1.1 GE 在中国的多元化

1910 年始, GE (通用电气公司) 便在中国销售电风扇、电冰箱、蒸汽机车。GE 今天有一个把中国做为第二故乡的大中华战略。GE 要把飞机发动机、塑料化工、保险金融、食品医疗、运输、家电、广播等不同领域的子公司全面带入中国进行“家族搬家”。

GE 把国际市场分为三类: 第一类是欧美、日等工业化国家, 市场成熟, GE 已有相当份额, 无需大投资, 采用维持战略; 第二类如韩、台、中东等, 部分市场成熟饱和, 投资机会效益减少, 政治不稳, 风险大, 以出口为主, 个别选择性投资; 第三类是迅速增长的市场, 如中国、东南亚、印度等, 经济高涨, 投资机会多。

1994 年, GE (中国) 公司在上海成立, 包含货币管理、市场营销、采购与售后服务。目前, 通用所有业务集团都已在中国开展了业务, 建立了 20 多家合资独资企业、20 家办事处, 拥有 6000 多员工。总资产达 11 亿美元。

通用电气在中国开展了飞机租赁及项目融资活动, 1997 年引进 15 架配备有通用电气发动机的新型波音飞机。目前中国民航的飞机有 35 架是向通用电气租赁的, 通用通过香港中国工业基金对中国投资, 通过安裕再保险公司北京代表处进入中国再保险业务。GE 把网络布到了中国, GXS 子公司运行着世界最大的电子商务网络, 在 58 个国家, 每年处理 10 亿件交易。商品服务价值 1 亿美元。GE 通过网络把交易成本降低 90%。1999 年 1 月, 韦尔奇下令 GE 在最短时间内完成全面电子商务化, 开展一场“摧毁你的业务”运动。

GE 在中国的金融业务有商业贷款、担保、租赁、出口融资、飞机租赁、卫星租赁、股本投资、再保险结构融资等。中国社科院金融研究中心主任李杨教授说: 当全部生产活动可以归结为现金流时, 技术型的大企业家就让位给了金融专家。韦尔奇甚至不关心 GE 的产业经营。2000 年他宣布, GE 将由一个实业公司向金融公司转变。

在选择多元化产业、产品上, GE 非常重视下游服务与融资活动。产品是经



济系统中的一小部分。通常“非产品”或“后产品”收入比产品直接销售收入更大。为此，GE 提出了“为客户提供全套解决方案”口号。GE 通过扩张金融服务范围，为中国客户提供多元化服务。

1984 年，GE 用 11 亿美元买下再保险公司，进入再保险业务。GE 的资本公司的业务范围包括消费者、中间商和生产者乃至政府管理部门、慈善组织。

GE 的多元化强调每个业务用不同方式运作，各业务部有自己的特点、自己的文化、自己的强项。多元化中有重点，重点是把你精通的业务做好，作为发展多元化的基础。过去二十年，GE 差不多退出了一百多项业务。做不好就退出，找到能做好的业务，就集中精力把它做好。

创新点评

通用电器公司把中国作为第二故乡，实行“家族搬家”式的全方位多元化发展战略。

GE 的多元化除产品、业务多元化之外，有组织管理的多元化，地区投资的多元化，资产结构产权形式的多元化，产品与非产品经营多元化，融资业务多元化，财产管理服务多元化，经营战略多元化。GE 在推行多元化中强调把熟悉的业务做好，强调业务部门的协作，强调业务的更新退出。

GE 能如此广泛地实行多元化经营，就培植了几十只支撑企业的脚，多元化脚又都穿着不同区域文化的鞋，在培植的市场上自然能跳出多姿的舞。多元化只是为了与市场一元。

创新思考

1. 通用电气为什么要实行多元化经营？他们的多元化有哪些特色？
2. 通用如何将多元化和本地化结合？通用的业务公司如何独立又协同发展？试用联想的创新方法讨论我国企业如何独立又协同发展？
3. 韦尔奇开展“摧毁你的业务”运动，意指什么？学校、教学的“业务”可以“摧毁”吗？



1.2 法国北方钢铁公司适应新的市场压力

法国北方钢铁公司是欧洲最大的钢铁制造商，但由于竞争对手逐步走向联合以及市场环境变化而面临日趋激烈的竞争。

上世纪 80 年代，法国政府通过所有权和政策两个途径严格控制着钢铁公司。由于东欧政治环境的变化，政府开始转向支持私有化，并且渴望利用市场力量增加公司运营的效率，同时减少了财政政策的支持，也导致企业所雇佣工人数量的减少。在 1989—1997 年，公司雇佣的员工数从 96000 人缩减为 51000 人。为了提高质量，留下来的员工要学习更为复杂的生产技术。

法国北方钢铁公司收购了一些在德国、西班牙、意大利和英国的公司的产权来突破各国市场的限制。这其中有一些是钢铁制造商，而另外一些是钢铁产品的分销商，这样做的目的是为了保证法国北方钢铁公司的产品在各国的市场上都可以买到。在 1995 年，当钢材出现了巨大的需求时，通过提高价格和保护生产，公司的利润水平迅速增加。这就引发了东欧和亚洲一些国家的公司向欧洲大量出口钢材。在 1995 年后期，欧洲各国的经济开始下滑，当法国北方钢铁公司意识到钢材需求下降时，便减少了生产。但为了应付股票持有量和需求的降低，尽管钢材的实际需求只缩减 2%，包括股票储量也仅仅降低了 6%，但钢材的生产能力还是减少了 20%。

除了缩减生产规模以外，为了转变销售情况和保持产量，该公司还降低了产品的价格。和其他钢铁公司一样，法国北方钢铁公司的钢材价格必须遵循市场情况、原材料成本以及货币价格。例如，1996 年美国重新调整美元的汇价，使得法国北方钢铁公司产品的国际价格更富有竞争力。面对这个“幸运的惊喜”，该公司董事会主席弗朗西斯·梅尔仍在继续费尽心思地降低成本和寻找其他的新办法。他说：“如果你要保持产品的质量、员工的信心和良好的劳资关系，你就不能说你仅仅对划算的买卖感兴趣。”他认为如果只注重短期的股东收益就像“把一条虫子放进一篮苹果一样。这个虫子会逐渐长大，以至于比现在接受这样的损失更具破坏性。”



创新点评

如何适应市场压力，是企业永远要面对的问题。企业竞争最直接的较量就是产品质量和产品价格。当然，作为股份公司还要考虑公司的信誉，这些都综合反映在股票价格上面。作为公众持股公司，提高公司的市场竞争力要做的工作是多方面的，既有当前的，又有长远的，还有公众关系方面的。现在做的每一项工作都应该是有利于长远发展的，否则，不利于公司的“虫子”长大了，它会咬烂公司这篮大苹果的。

创新思考

1. 你所在的企业感受到了市场竞争的压力吗？请谈谈有哪些压力？
2. 你想投入到企业竞争之中吗？做好了哪些方面的准备？请列出来。
3. 法国北方钢铁公司这样思考问题有利于加强公司在市场竞争中的地位吗？为什么？
4. 不利于公司健康成长的“小虫子”，你能捉到几条，试列举出来并写出你的“处方”。

1.3 彼得森·斯普林公司的战略

罗伯特先生是彼得森·斯普林公司的工会主席和首席执行官。这是一家为汽车制造商提供弹簧的中型公司。在英国伯明翰地区有大约 30 个类似的公司，公司之间的竞争是比较激烈的。1996 年，全球竞争的严酷使罗伯特先生付出了惨痛的代价。他发现其西班牙巴斯克地区的一个主要竞争对手购买原材料的价格比自己低得多。公司在提高利润方面面临巨大的压力。罗伯特的反应之一是全面地重新审查公司的采购功能。直到最近，采购仍被看成“仅仅是计划部门的一些事情”。将这样多员工投入采购职能被认为是大公司才负担得起的一种奢侈的做法。“我们的一些客户，如卢卡斯·瓦瑞特、福特、宝马每年都要求我们削减至少 3% 的成本。我们不得不求助于自己的供应商们来实现这一成本削减目标。”

供应商方面的成本节约有可能会非常可观。据权威的估计，平均而言，企业总生产成本的 55% 花费在原料和服务的购买上。对一些生产型和装配型企业而言，这个数字有可能上升到 80% 左右。彼得森·斯普林公司去年的营业额为 460 万英镑，花在采购原料上是 175 万英镑，花在分销商身上是 50 万英镑，还有 25 万英镑是其他各种各样的项目费用。这已占了公司总成本营业额的 54.3% 以上，公司必须修改自己的计划。罗伯特开始重新评价自己的模式，将采购作为公司战略的一个核心组成部分。他从一家大型汽车配件制造厂挖来一名受过最新培训的采购经理。这些新举措使彼得森·斯普林公司有了自己的合伙采购协议，但是这些举措必须为合伙协议中的其他公司带来一定的利益。彼得森·斯普林自己的目标是：在头 12 个月中要节约 15 万英镑。这个指标刚刚勉强达到客户的要求。

问题的关键在于能否降低整体采购成本，包括运输成本、质量等其他相关因素，而不仅仅是一种物品的价格。供应商的整体数目减少了，但留下的是大的供应商，这意味着他们能够提高供货的规律性，并能更有效地进行组织。彼得森·斯普林公司在其主要的零售商中建立了电子数据交换系统，该系统通过计算机将公司的数据与供应商联系起来。付给分包商的价格也被重新审视。“我们以前认为与分包商达成的价格都是不错的，但现在才发现自己实际上支付的价格高低不

一。现在我们达成了一种基于数量的价格等级，这种定价方式使我们能经得起市场的考验。变革的效果不仅仅体现在成本削减上，公司生产率也得到了提高，一切变得更有组织性了。”

公司准备与供应商签订长期合同，这样可以拓展公司的价值链。“这种做法是困难的，因为它将改变诸如过量采购等一些旧的传统和习惯。”彼得森·斯普林公司是某供应商的第二大客户，但罗伯特说，“该供应商的客户数量非常多，我们也仅仅是其业务份额的4%。虽然我们需要这一供应商，但这决不意味着他的任何报价我们都接受。”同该供应商的谈判还在进行中。

创新点评

采购工作对于企业的重要而言，就在于它占到了总生产成本的50%以上，任何企业家都不敢在如此重大比例的问题上掉以轻心。作为需求方既希望物美价廉，又希望长期稳定的供货，以降低采购成本；作为供应商的价值又是在与需求方的合作中实现的，自然是希望需求量大而货款回笼快。彼得森·斯普林公司的采购战略要实现的目的是整体采购成本降低，供货更有组织性，而他们所采取的举措应该说是富于成效的。

创新思考

1. 请你归纳出彼得森·斯普林公司采购战略的主要点。
2. 彼得森·斯普林公司的采购战略有实际意义吗？为什么？
3. 公司采取了什么样的举措来推动采购战略，困难在哪里？如何克服困难呢？
4. 从案例描述的实操过程中，你学到了有用的东西吗？

