

MBA

工商管理 800 案例

技术创新 品牌战略



清华大学经济管理学院
工商管理案例研究组 编

★ 把握商机
★ 迎接挑战
★ 经典实例
★ 商家必备
★ 运筹帷幄
★ 再创辉煌

W 兴界图书出版公司

★★★★★★★★
★ 把握商机 迎接挑战 ★
★ 经典实例 商家必备 ★
★ 运筹帷幄 再创辉煌 ★
★★★★★★★★

MBA

工商管理 800 案例

技术创新 品牌战略



清华大学经济管理学院
工商管理案例研究组 编

W 世界图书出版公司

PDG

(陕)新登字 014 号

主 编:姜彦福

副主编:饶晔浩 雷家骥 腾光进

编 者:(以姓氏笔划为序)

陈 红 陈赤军 张 喻

胡怀国 郭 莉 谢 伟

韩 凌 翟祥辉

DW/S/102

MBA 工商管理 800 案例

技术创新 品牌战略

清华大学经济管理学院
工商管理案例研究组 编

康宏磊 责任编辑

世界图书出版公司出版发行

(西安市西木头市 34 号 邮编 710002)

北京云浩印刷厂印刷

各地新华书店经销

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:17 字数:388 千字

1998 年 2 月第 1 版 1998 年 2 月第 1 次印刷

印数:00001—18000 册

ISBN 7-5062-3535-8/F·28

定价:26.80 元

研究案例·寻找启示

(前言)

工商管理案例一书要出版了，我想就本书的选编和本书中的案例写几句话，以供读者参考。

一、关于本书案例的选编

第一，本书选编的是实战案例，而非教学案例。教学案例有它特定的体例和要求。本书主要是编给那些正在工商企业管理第一线的厂长、经理参考的。因此，本书较多地注重了内容和题材的可读性，甚或可以说是“故事性”。但又不是故事，而是实实在在地发生在国内外的真实事实。就此而言，本书对于企业界的同仁不失为一套可读的实战案例。

第二，本书的编写显得有些仓促。这是因为选编者送“食”心切，想尽快以书中的案例来报答读者。因此，无论是案例的选择还是编写的文笔，书中部分案例是相当精彩的，而另有一些案例却显得多少有些粗糙。选编者只能对此深表遗憾，并望读者见谅。

第三，案例的选编参考了国内外不少资料，基本体例由事实和点评构成。但选编者对其中一些案例的原委把握得未必十分恰当。特别是，其中的“点评”未必恰到好处，只不过想给读者一些浅表的提示。选编者相信读者具有更强的鉴赏力，能够比选编者作出更为深刻的分析。

第四，案例的选编是一件严肃的事情，选编者力求认真地做

好这一工作。但是，不断有企业界的同仁希望本书尽快出版，而且希望书中的例子多一些，以求从中得到一些有益的启示。因此，与其说企业界的同仁希望尽快看到本书的出版，倒不如说他们希望尽早地从本书提供的案例中得到一些启示。到了这个地步，作者也就只好冒然行事了。

第五，需要提醒读者的是，本书提供的是昨天的事实。市场变化千姿百态，时过境迁，昨天的战略、策略和管理技巧等未必适应今天的境况。因此，即便遇到看似相似的问题，读者也应切忌“照猫画虎”。选编者相信读者一定会比案例中提到的企业家更能恰当地处理遇到的新情况、新问题，创造比斯隆、亚科卡、李嘉诚、包玉刚等更为“经典”的制胜经验和经营业绩。

二、关于本书中的案例

本书选编了八百个工商企业经营管理实例。国外的例子将近七十个，国内的例子一百个左右。全书分为六个分册，各册内容相对归类。第一分册为“创业之路、人本管理”；第二分册为“管理控制、跨国经营”；第三分册为“技术创新、品牌管理”；第四分册为“市场营销、失败反思”；第五分册为“理财之道、竞争谋略”；第六分册为“管理技巧、兼并收购”。

读者翻阅本书时，不妨参考以下几点对有关的例子进行分析和思考：

第一，案例发生的时间、背景、人物和主要事实。

第二，当事者置身的环境，分析问题的主导思路，处理问题的基本出发点或拟达到的目标，采取的主要思路和措施。特别是分析、思考、处理问题的独到之处。

第三，当事者对案例中问题处理的利弊得失。设身处地，如果自己当时遇到该问题应该怎样处理。

第四，如果读者遇到看似相似的问题，当时的问题、客观的

环境、问题的实质和关键等与案例中的问题有哪些雷同或差异。“它山之石、可以攻玉”，借鉴前人的经验，解决当时的问题应注意哪些问题。

需要特别说明的是：

第一，前人的经验仅供读者参考，切忌简单模仿。

第二，我国刚刚开始建设社会主义市场经济，客观环境与国外有许多不同，改革和开放还在发展之中。研究国外和我国企业前一阶段的实战案例时，我们一定要注意这一差异和实践的发展。

第三，本书选编的国外例子多了一些，国内的例子少了一些。这并不是因为我国企业和企业家创造的经典经验不多，而是因为我们还没有来得及更多地去调查、研究和总结我国企业和企业家丰富的实践经验。我们期待着在今后的实战案例研究中更多地反映我国企业的经验和业绩。

傅家骥

一九九七年十二月

内 容 提 要

从道格拉斯生产函数中,我们可以粗略地看出技术这一重要的生产要素对经济增长的贡献。近年来国内外的研究表明,技术对经济增长的贡献已超过了30%,在某些领域或国家甚至达到了70%之多。因此,“技术创新”一词也愈来愈耀眼。然而一个企业如何进行技术创新,增强企业的后劲,却没有唯一的答案。本书以案例方式描绘了国际上知名企业在这方面的成功经验。

近几年来,“品牌战略”愈来愈受到企业及管理科学界的重视。一个企业想从默默无闻中迅速崛起,或企业美名远扬但欲扩大影响,百尺竿头更进一步。成功地进行企业形象设计,导入品牌战略是一种有效的手段。“品牌战略”一书汇集了大量中外企业实施品牌战略的成功案例。

目 录

从发明家到亿万富翁.....	1
办公好帮手施乐.....	5
千锤百炼创市场.....	9
合作典范——LG	12
TSR 的游戏	14
“通用”的事业部体制创新	19
国际收割机公司的革新奖励	22
轮番轰炸的吉列刀片	26
经营之神松下电器	29
对手间的合作	34
JVC 和 VHS 录像机	38
从象牙肥皂开始的 P&G	43
神奇的海默尔	47
从“技术第一”到“市场第一”	50
朝气蓬勃的老企业——拜耳公司	55
列娜·海迈尔与她的“适体孕妇装”	59
永不停步的克虏伯公司	63
妇女内衣的宗师伊黛·罗森泽尔	68
把冷暖气机送入家庭的霍姆	73
汽车皇冠上的明珠	78
大发明家诺贝尔创业纪实	82
柯达的新产品开发战略	86
旭化成公司的动力源泉——R&D	90

重视研究开发的川铁公司	94
紧紧抓住市场机会的刘文汉	99
住友的精神	104
雄心勃勃的德国金属公司	108
太空信息高速公路	113
RCA 的视盘技术之梦	116
CT 的诞生	120
阿丽亚娜魂断大西洋	124
大宇汽车的历程	129
直面竞争的科龙	134
电脑巨头挑战电视业	138
协和飞机风雨二十年	143
索尼新舵手出井伸之	148
天才琼斯	152
YAHOO 弄潮	157
生产管理的新工具	161
驶下展台的电动汽车	164
以自动化迎击挑战的王佳	168
与客户同步的美静公司	171
信息科技 企业帮手	175
VF 公司的快速反应系统	179
IBM 的新气象	183
日本企业的小发明	187
硅谷扫雷	190
企业内的网络天地	193
走向成熟的人工智能	196
超越“奔腾”的 P6	200
硅时代的曙光	203

小企业的高科技化	206
“Wintel”之后是什么	210
设计业的新趋势	215
致力控制成本的本田	217
科技使西门子不败	221
充满爱心的雀巢食品公司	225
技术领先的东芝公司	229
夏普:倡导人与技术的完美结合	232
用自己的牌子打开局面的索尼公司	236
奉献高质量产品的日本电气装备公司	240
拥有先进技术的爱理德·西格诺公司	244
不断变通创造机会的亿万富翁	248
追求创新和多样化的埃尔夫·阿奎坦集团	252
不断追求高技术的摩托罗拉公司	255
不断革新的奥迪斯公司	259
用高科技设计产品的精工公司	264
杜邦推出革命性新品牌:“抗污能手”	268
依靠强大技术后盾致胜的联合技术公司	273
开展“海陆空”科技立体战的川崎重工	277
创新的沃土 3M 公司	280
雷西恩公司与微波炉开发计划	284
ABB 集团依靠技术取胜	288
依靠新产品开发策略致胜的“厦新”公司	294
丰田创造富裕的社会	298
96 欧洲软件公司成长战略	302
台湾的高技术竞赛(上)	307
台湾的高技术竞赛(下)	310
从修理车间到跨国公司	314

以质量取胜的戴姆勒——奔驰汽车公司	318
简尼·范思哲的时装帝国	321
可口可乐的防御战	327
免费赠送的企业策略	331
“全能”的杜邦	334
香水“帝王”的奥秘	337
善于扩张的大宇	340
风驰电掣 波音飞机	344
人头马的故事	348
产研桥梁密特里公司	351
雀巢咖啡与广告	354
选择欧洲广告代理商	357
健力宝公司的形象战略	362
“万宝路”产品形象的塑造	366
邀请美国总统访问的企业	370
走遍世界的贝纳通	374
百事可乐的名人广告	377
把广告做进顾客心里去的玛丽	381
鸡肉大王弗兰克·珀杜	387
柯达富士之争	390
追求多样化的尤尼莱佛	394
善做公关的通用	398
白兰地的广告艺术	403
长城饭店巧打总统牌	407
口香糖里的大文章	411
登上高峰的劳力士	415
霞飞的“屈膝公关”	419
会做文章的宝洁公司	423

汤姆森一石激起千层浪·····	428
敦豪的广告策略·····	433
步步为营的“鲍威尔”·····	437
金牌老店同仁堂·····	441
变革中的格普公司·····	445
巧做文章的佛宝矿泉水·····	449
世界公民:绿色富士·····	453
巧妙利用心理学做广告的里索夫妇·····	457
运动员出身的广告大王·····	461
薄利多销的联邦德国零售业之王·····	465
旧传统新形象的美国“良愿”商店·····	469
宝丽来成功促销即拍相机·····	472
公关救活了沃里科·····	477
健康食品和亨家公司·····	481
“耐克”公司的生产策略高人一筹·····	487
美国强生公司妥善处理“泰利诺”中毒事件·····	492
巴尔德电力公司:从小厂家到第一品牌·····	496
汉肯公司的国内品牌国际策略·····	500
以 CIS 为本的科龙电器·····	505
“美的集团”如何实现其品牌战略·····	509
利利公司重振旗鼓 公共关系大显身手·····	513
“康佳”驰名之路·····	518

从发明家到亿万富翁

威廉·利尔是世界闻名的发明家和亿万富翁。常言道，发明家不一定能成为富翁，而威廉·利尔则成功地在二者之间架起了桥梁。为什么？一位美国记者揭示了其中的奥秘：赶在竞争对手之前，发明符合人们需要的技术。

威廉·利尔虽然只有小学文化，但他却有着众多的发明。世界上第一台收音机是他发明的，第一台汽车收音机也是他灵感的产物。他拥有一百多个专利，并对电机和航空事业有着重大的贡献。他几乎囊括了航空界所有大大小小的奖品。这些年来，他致力于改良飞行器材，从自动控制驾驶到自动搜索方向。他成为富有传奇色彩的航空和电机事业的先驱者和发明家，且成了一位亿万富翁。他一生中的大部分时间都是在尝试新的事物，而且在大多数情况下，他都取得了成功。

60年代初期，威廉·利尔的一项发明，成功地创造了别具一格的市场需求。1963年，已60岁的威廉·利尔，将自己原有的公司卖掉，把所有的资产拿去作新的冒险，这就是研制私人喷气式飞机。他也正是因为这种小型、低廉的“利尔喷气式私人客机”而更加驰名于航空界。他的私人客机成为私人航空业中最抢手的商品。威廉·利尔发明这种私人客机的想法是独特的。当时，美国飞机制造业的巨头们认为，人们追求的是奢侈享受，需要的是豪华型飞机。因此，他们拼命地制造豪华得可供皇室用的飞机。利尔却说：“有人以为富人们要的是热腾腾的食物、可站立的酒吧、

可坐下的厕所、可躺下的沙发椅、可自由活动的空间，还有冷热水供应。可是谁需要这种飞机呢？我的飞机，只满足你想尽快到达目的地的愿望。”

与那些豪华飞机相比，利尔的喷气式飞机只能坐 8 个人，没有散步的空间，颜色只有白色的。其他飞机制造厂商都是让顾客自由选择飞机上的装备，如收音机、航空器材，而利尔在飞机上用的器材全部是利尔公司自己生产的。然而，这种小型的、看起来不太舒适的飞机有两个优点：第一，时速可达到 570 英里，比同类的飞机要快；第二，价格便宜。当时，一架利尔飞机的价格是 59.5 万美元，而其他厂商同类型的飞机却要 100 万美元。结果，利尔的飞机赢得了大量的私人客机用户。后来，利尔回忆说：“我研制这种飞机时，大家异口同声的说我绝对不会成功，又说即使我制造出来，也飞不成，即使能飞了，也卖不出去。结果呢？我制造出来了，能飞了，也卖掉了。”

威廉·利尔别具一格地创造了市场需求，像卖香蕉一样卖出了他的喷气机，拿回了大把大把的钞票。有人问威廉·利尔：“你为什么能创造这一块市场？”威廉·利尔说：“赢得市场的关键是发现尚未出现的市场。”事实上，对他所生产的那种喷气机的市场需要本身就是潜在存在的，只是因为研究市场的方法上的差异，其它人没有发现这一潜在市场，威廉·利尔发现并迎合了这一市场需求。

大凡发明家，都十分注意追求发明的完善，但威廉·利尔却把功夫下在降低发明商品化的成本上。在他看来，降低发明商品化成本的关键是认真地、高效地解决商品化过程中的每一个技术细节问题。在研制利尔喷气机的过程中，他每天从这个部门转到那个部门，认真检查飞机制造和设计中的每一个细节，发现问题，

就下令解决。他十分重视一架飞机的重量。因为他认为，飞机的重量就代表着它的性能和成本。在牵引力同等的情况下，重量越轻的飞机，成本就越低，飞得会更快、更高，载重量也会加大。所以，每当他来到工程师的身旁时，他经常会拿起一个零件，看看有多重，甚至直截了当地要求设法减轻零件的重量。

他不喜欢写条子、写信，喜欢采取更加直接的方式。一次，他想到了一个改良控制系统的办法，在大多数的公司里，这种念头一定会先送到工程部门去评估它的价值，再讨论计划，把细节弄出来，把图表画好，模子做出来，以供实验。然后经过好几个月，才开始投入制造。但是威廉·利尔不同。当他想到某种改进措施后，他会径直走到生产车间，把工人召集起来，用铅笔在零件上划几道线，向工人说明他的想法，然后说：“等你们做完时，通知我。”数个小时后，看到新产品，利尔就把它送到工程部门，要求工程部修改。第二天，新的零件就装到飞机上了。

他把这种方法几乎运用到任何一个问题上。当他的第一架喷气式飞机还在试飞阶段时，他和他的工程师便决定对飞机翼部做一些改进。在大多数飞机制造厂里，这是一项大的工程，需要六个月的时间，要重新制图，然后再投入生产，前后要花数十万美元。而威廉·利尔在做出这个决定后，立即叫上一名优秀工人，带上工具，把飞机翅膀套上硬胶皮，然后改造成他所需要的角度。第二天早上就大功告成，一共才花了 48 美元。改良之后的飞机状况证明他的想法是正确的。因此以后的飞机机翼都是这样设计的。

产品不要多余的功能和重量，干事不要复杂的程序，这就是威廉·利尔提高效率，降低成本的诀窍。

大凡发明家，都能经得起发明成功的喜乐和失败的痛苦，但却经不起商品化过程中的挫折和打击。威廉·利尔的可贵之处，在

于他对自己的一切发明的商品化都充满了信心,即使最终失败了。

威廉·利尔在成为一名无线电专家时,发明了一种小收音机,可以装在汽车上。他去找一家公司的老板,陈述了他的想法。公司的人听了后犹豫不决,他自己投入了5万多美元,与这家公司一道试验生产。结果这家公司从此发迹,成为一家著名的大公司。有一次,威廉·利尔发明了一种制造家用收音机的简易方法,一家大公司花25万美元买了他的技术。有人对此事感到吃惊,而利尔一点也不吃惊。他自信地说,这一技术本来就是为这家公司设计的。不久,威廉·利尔失去了对汽车收音机的兴趣,卖掉了公司的股权,回到了飞机事业上来,到了芝加哥的雷诺机场,开始制造飞机上用的收音机和其它飞机的零部件。对此,有人为他担心,而他却说:“我相信能在飞机制造行业占有一席之地。”事实上,到60年代初,他的公司即成为美国主要的飞机零件制造商。

没过两年,他想制造飞机,公司董事会不同意。于是,他就把30%的股份卖掉,独自开始了喷气式飞机的制造事业。尽管当时财政上困难重重,但威廉·利尔却创造了一个奇迹,他的飞机获得了美国航空部门的批准,开始批量生产。不久前,他又产生了一种新想法,即发明一种利用蒸汽产生动力的汽车引擎,这样不但可以节省汽油,而且可以避免空气污染。他对此充满了信心,以致底特律的一位记者说:“威廉·利尔是一个标准的商业创业者,充满信心地将自己的发明商品化,正是他永恒的追求。”

点评:

我们很少看到发明家和企业家之间能划起等号,而威廉·利尔在二者之间划上了等号。原因就在于:威廉·利尔善于发现尚

未被人们发现的某种需求，并能高效、低成本地将自己的发明真正地商品化，去满足人们的需求。在商品化过程中，无论最终成败与否，威廉·利尔总充满了激励自己不懈努力的信心。

办公好帮手施乐

施乐公司创建于1906年，公司总部设在美国康涅狄格州斯坦福德市，主营办公文件的处理。施乐的文件处理包括所有文件处理产品和系统的设计、开发、制造、销售和服务，其产品销往全球130多个国家和地区。1991年，施乐公司的销售额为178.3亿美元，利润额为4.54亿美元，雇员109400人。在全球500家最大的工业公司中，施乐排名第六十六位。

广告进入现代工业社会以来，大量的文件处理恐怕是让企业家、官员、学者最为头痛的事情，而施乐的出现，着实让人们“乐”声不绝。

施乐的前身是1906年在纽约组建的哈洛伊德公司，1961年改用了现名。其问世之初，主营照相纸的制造和销售。1938年，公司的创始人之一切斯特·卡尔森在纽约制成了第一张静电复印图片；1947年，公司从俄亥俄州哥伦布的巴特尔公司取得了基础静电复印的技术专利；1948年，哈洛伊德公司和巴特尔公司宣布联合开发静电复印设备；1949年，公司推出第一台静电复印机，即Madel A；1958年，哈洛伊德公司改为哈洛伊德施乐公司；1959年，施乐公司推出914型自动普通办公复印机，并从巴特尔买下了全球所有关于静电复印的专利。