

北京大学民营经济研究丛书



# 民营企业

## 自主创新战略案例研究

Innovation Cases from  
Chinese Non-state Sector

王咏梅 ©主编



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京大学民营经济研究丛书

# 民营企业

## 自主创新战略案例研究

Innovation Cases from  
Chinese Non-state Sector

王咏梅 ◎主编



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

## 图书在版编目(CIP)数据

民营企业自主创新战略案例研究/王咏梅主编.

—北京:北京大学出版社,2007.3

(北京大学民营经济研究丛书)

ISBN 978-7-301-11655-5

I. 民… II. 王… III. 私营企业-企业管理-研究-中国

IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 025444 号

书 名: 民营企业自主创新战略案例研究

著作责任者: 王咏梅 主编

责任编辑: 朱启兵 刘 伟

标准书号: ISBN 978-7-301-11655-5/F·1562

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电子邮箱: [em@pup.pku.edu.cn](mailto:em@pup.pku.edu.cn)

印刷者: 三河市新世纪印务有限公司

经 销 者: 新华书店

730 毫米×980 毫米 16 开本 13.5 印张 175 千字

2007 年 3 月第 1 版 2007 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 0001—5000 册

定 价: 22.00 元

---

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:[fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

# 《北京大学民营经济研究丛书》

## 编辑委员会

顾问：胡德平

主编：厉以宁 单忠东

副主编：王咏梅 辜胜阻 彭松建 陈永杰

执行主编：王咏梅（兼）

特邀编委：（排名不分先后）

厉以宁 陈全生 谢伯阳 孙晓华

沈建国 保育钧 陈永杰 钟朋荣

袁刚明 王保安 林毅夫 姚景源

魏 杰 朱善利 叶静宜 睢国余

单忠东 彭松建 杨 钢 王咏梅

编辑部成员：汪段泳 刘 伟 张 笑 张雯丽

任 缙

本书课题组组长：刘 伟

## 总 序

民营经济在中国的经济结构中是最活跃、最积极、最具竞争力的经济成分,并且正在发展成为涵盖国民经济三大产业、涉及各行各业的庞大经济体系。二十多年来的改革实践证明,民营经济发展有力地支持了国民经济的持续、快速、健康增长,促进了所有制结构和产业结构的调整和优化,成为启动民间投资和拓宽就业渠道的重要力量。

随着社会的发展、生产力的提高、高新技术的广泛应用,传统的经济理论已经不能很好地解释和指导民营经济的快速成长。与民营经济发展创新的进程相适应,学术界同样面临如何提升民营经济理论研究水平、构建民营经济理论体系的任务。因此,需要不断有新的理论诞生,对民营经济发展过程中的普遍规律和基本原理加以科学的研究,结合中国市场经济发展特有的现实和中国传统文化的背景,寻求民营经济增长的最佳途径。构建民营经济理论体系的目标是:在对原有经济理论传承与借鉴的基础上,进一步完善民营经济的发展理论,为民营企业的成长注入蓬勃的生机,引导和帮助民营企业进行体制创新、机制创新和管理创新,提高层次和水平,不断增强市场竞争能力,把理论创新转化成为巨大的生产力,为民营经济发展创造丰厚的效益。

理论创新是实践创新的先导。中国民营经济的新一轮发展需

要正确的理论导航,有了强大的理论做指引,民营经济的实践才能够充满生机和活力。编纂《北京大学民营经济研究丛书》,正是构建民营经济发展理论体系的重大战略步骤之一。这套丛书体系完整、兼容并蓄,首次对中国的民营经济发展和民营企业成长进行了全面、系统、深入的研究,并提出系列原创性的观点。丛书总结了民营经济整个发展历程的成功实践经验,系统地对有关的思想、理论进行了全面的归纳和提炼。丛书收录了在民营经济发展史上有重大学术意义的学者的研究成果,反映了民营经济领域的最新思想与当代民营经济的发展潮流,以使读者了解学术思想前沿的最新进展与重要论题。

崛起中的民营企业,以其旺盛的成长活力和创新动力,已经成为国家政治和社会生活中引人注目的新焦点。关于民营企业的管理模式,也成为企业界和管理学界探讨的热点。必须承认,民营企业的存在和发展都与一定的历史阶段、社会发展状况、社会文化特征密切相关,只有根据其发展阶段的独特性采用相应的管理模式,才能使其生命力不断延伸。但是就目前的情况而言,民营企业采用的管理理论主要还是源自于西方,其主要理论框架都是基于西方企业的实践形成的。由于西方管理理论的社会环境、人文背景、社会发展阶段等都与中国目前的情况存在较大的差异,理论的应用价值大大降低。北京大学民营经济研究院进行的系列研究,为民营企业提供了一整套适合我国国情的特有的管理理论,向民营企业管理实践的科学化、西方管理理论的本土化的方向迈进了一大步。同时,丛书对民营经济发展中的制度与环境建设、产业整合、金融支持、行业协会、信用机制等问题进行了深入阐述,对民营企业发展趋势、竞争力培育、家族制治理模式演变、社会责任等问题进行了系统分析,并选择一批成功民营企业作为典型案例,从企业自主创新战略、品牌战略等诸多层面进行了案例研究。案例研究展示了中国优秀民营企业的发展思路、成长轨迹,为民营企业的可持续发展提供了宝贵经验和借鉴作用。丛书的出版得到了各方

面的关心和帮助,尤其是新奥集团为丛书的调研和写作工作提供了大力的协助,对他们的大力支持我表示衷心感谢。

在世界经济日益全球化的大趋势下,民营经济发展是一个动态的开放体系。立足于国际视野来发展中国民营经济,必须要树立适应经济全球化、适应现代市场经济要求的创新理念,根据时代变化不断获得新的内涵、新的形态和新的动力。北京大学民营经济研究院以“研究民营经济发展和促进民营企业腾飞”为己任,始终关注着中国民营经济的前沿动态,秉承“独立的视角、前沿的理念、创新的思维”的宗旨,努力为民营经济的发展注入新思想和新智慧。我们相信,理论创新与民营经济的实践创新不断地融合,民营经济的发展必将拥有更加辉煌的未来!

厉以宁

2007年2月

# 序

民营企业自主创新战略案例研究

自主创新作为我国的一项国家战略,已经引起了越来越广泛的关注和讨论。企业作为自主创新的主体,其在自主创新方面的探讨和实践,也历来都是人们关注的焦点。特别是民营企业,它们在自主创新方面所取得的巨大成绩,为新世纪国家的创新战略提供了强大的动力。以科技创新为例,自改革开放以来,大约有70%的技术创新来自中小企业,约65%的国内发明专利来自中小企业,80%以上的新产品由中小企业开发。此外,在管理、营销、品牌、产权制度等多个方面,民营企业也敢为天下先,做出了许多有益的探索。

正是由于上述原因,北京大学民营经济研究院编写了这本《民营企业自主创新战略案例研究》,希望对民营企业的创新实践进行深入分析和总结。在研究特色上,本书主要具备以下几个方面的特征:

(1)多面性。熊彼特是第一个将创新引入经济学研究的学者,他认为,创新行为可以体现在以下五个方面,即采用一种新的生产方法、开辟一个新市场、采用新的生产要素或实现要素的新组合,此外还有管理和制度方面的创新。因此,本书在考察民营企业的自主创新行为时,不再专注于单纯的技术创新,而是将研究的视野拓展到管理创新、战略创新、产权制度创新、商业模式创新以及品

牌创新等诸多方面。所选取的企业,则来自不同行业、不同地区,具备不同的规模,各自经历了不同的成长历程。

(2)实践性。纵观历史上的创新行为,我们会发现有相当一部分是来自于不经意间的发现或者说“灵光一闪”,正因为创新具有一定程度的偶然性,因此有些创新案例是不可复制的。而本书则尽量选取了一些具有典型特征和示范意义的案例,这些民营企业发展的历程具有强烈的“中国特色”,它们在创新中所遇到的困惑和挑战,也正是其他企业同样所面对的。本书也尽量从这些案例中,总结和提炼出一些具有普遍性的规律和经验,以期对其他企业的创新行为产生帮助,使它们少走弯路。

(3)鲜活性。一个成功的案例研究,离不开对企业进行最近距离的接触。在此书的编写过程中,课题组成员曾多次进入企业进行实地调研,力求亲身感受企业的创新氛围、亲自了解企业家的创新理念,并获得第一手的资料,力求最为准确地呈现企业的创新历程和创新模式。

创新无止境。北京大学民营经济研究院对民营企业的创新也会持续地关注下去。希望这本书能够引导人们对创新问题进行更深入的思考,并能对企业的创新实践有所帮助。

王咏梅

北京大学民营经济研究院副院长

北京大学光华管理学院副教授

2007年2月

# 目 录

民营企业自主创新战略案例研究

## 第一章 DEC 中恒:崇高使命与创新激情 / 1

- 第一节 创新背景 / 2
- 第二节 产品创新的动力分析 / 4
- 第三节 创新人物 / 9
- 第四节 创新模式 / 11

## 第二章 阿里巴巴:创新点燃梦想之火 / 12

- 第一节 创新背景 / 12
- 第二节 创新动因分析 / 14
- 第三节 创新人物 / 15
- 第四节 创新模式 / 17

## 第三章 吉利集团:教育投资与企业人性化 / 22

- 第一节 创新背景 / 23
- 第二节 创新动力分析 / 24
- 第三节 创新人物 / 30
- 第四节 创新模式 / 31

## 第四章 红马传媒集团:独特优势与战略协同 / 33

- 第一节 创新背景 / 33
- 第二节 战略创新动因分析 / 35

|     |                      |
|-----|----------------------|
| 第三节 | 创新人物 / 38            |
| 第四节 | 红马传媒集团战略创新的启示 / 39   |
| 第五章 | 华旗资讯:自主创新与产业报国 / 43  |
| 第一节 | 创新背景 / 43            |
| 第二节 | 华旗自主创新动力分析 / 47      |
| 第三节 | 创新人物 / 53            |
| 第六章 | 新华联:综合创新是企业的灵魂 / 57  |
| 第一节 | 创新背景 / 57            |
| 第二节 | 战略创新动因分析 / 59        |
| 第三节 | 创新人物 / 64            |
| 第四节 | 战略创新是一种综合创新能力 / 66   |
| 第七章 | 美特斯邦威:不同寻常的虚拟经营 / 69 |
| 第一节 | 创新背景 / 70            |
| 第二节 | 创新动因 / 72            |
| 第三节 | 创新人物 / 76            |
| 第四节 | 创新模式 / 78            |
| 第八章 | 三诺:创新引导需求 / 81       |
| 第一节 | 创新背景 / 82            |
| 第二节 | 创新动因 / 85            |
| 第三节 | 创新人物 / 91            |
| 第四节 | 创新模式 / 93            |
| 第九章 | 神威药业:创新中有坚守 / 95     |
| 第一节 | 创新背景 / 95            |
| 第二节 | 传统产业创新动力分析 / 97      |
| 第三节 | 创新人物 / 101           |
| 第四节 | 创新模式 / 103           |
| 第十章 | 思念集团:创新选择与市场机遇 / 104 |
| 第一节 | 创新背景 / 105           |
| 第二节 | 创新动因 / 107           |

- 第三节 创新人物 / 112
- 第四节 创新模式 / 113
- 第十一章 雅昌:创新超越传统 / 115**
  - 第一节 创新背景 / 115
  - 第二节 雅昌商业模式创新解析 / 117
  - 第三节 创新人物 / 123
- 第十二章 颐高:新经济与亚渠道模式 / 126**
  - 第一节 创新背景 / 127
  - 第二节 创新动因 / 129
  - 第三节 创新人物 / 134
  - 第四节 创新启示 / 136
- 第十三章 亿利:开辟和谐创新之路 / 138**
  - 第一节 创新背景 / 138
  - 第二节 亿利资源集团创新动因分析 / 139
  - 第三节 创新人物 / 145
  - 第四节 创新模式 / 147
- 第十四章 沐泽:人性化的创新之路 / 148**
  - 第一节 创新背景 / 148
  - 第二节 沐泽创新动因分析 / 150
  - 第三节 创新人物 / 154
- 第十五章 恒安集团:用心灵实现品牌创新 / 157**
  - 第一节 创新背景 / 157
  - 第二节 恒安集团品牌创新动因分析 / 158
  - 第三节 创新人物 / 163
  - 第四节 创新模式 / 165
- 第十六章 珍贝:前瞻与成长 / 166**
  - 第一节 创新背景 / 167
  - 第二节 信息化管理的动因分析 / 169
  - 第三节 创新人物 / 174

|      |                       |
|------|-----------------------|
| 第四节  | 创新启示 / 176            |
| 第十七章 | 正泰集团:产权创新激发企业活力 / 178 |
| 第一节  | 创新背景 / 179            |
| 第二节  | 创新动因 / 181            |
| 第三节  | 创新人物 / 187            |
| 第四节  | 正泰集团产权制度创新的启示 / 189   |
| 第十八章 | 宝石:战略创新带来持久动力 / 192   |
| 第一节  | 创新背景 / 192            |
| 第二节  | 自主创新动因分析 / 195        |
| 第三节  | 创新人物 / 199            |
| 第四节  | 具备稳定性的战略并举模式 / 202    |

## 第一章 DEC 中恒:崇高使命与创新激情

产品创新是企业创新重要的、甚至是核心的内容。产品是企业用来表现市场存在、参与市场竞争的基本工具。特别是对于生产性企业而言,产品的创新往往是企业其他方面的创新的先导。在熊彼特所指出的创新的五个方面中<sup>①</sup>,产品创新是被列在第一位的。产品创新不但可以帮助企业适应不断变化的市场需求,增加获利的机会,而且可以帮助企业积累核心技术和管理经验,同时,也有助于形成合理的产业结构和核心竞争力。

据美国管理顾问公司“布茨—艾伦—汉密尔顿”的分析,新产品主要包涵六种类型<sup>②</sup>,这六种类型为企业的产品创新提供了六个不同的方向。在这个六个不同的方向中,开创全新的新产品,往往需要很高的技术水平,同时,因为无先例可循,因此这种全新产品的市场前景不明朗,对企业而言包含着非常高的成本和风险。因此,对于我国尚处于成长阶段的民营企业而言,产品的创新往往集中于现有产品的改良或更新以及新市场的开拓上面。这种创新虽然不要求重大的、革命性的技术突破,但却对企业的创新能力提出了很高的要求。因为产品的改良性更新容易为竞争对手所模仿,因此难以长久维持,这时,便要求企业不断发现新的潜在优势,并逐个加以运用,使得竞争对手难以超越。换句话说,需要企业实现创新过程的“程序化”。此外,产品的创新是和产品生命周期管理(Product Lifecycle Management)紧密相连的。处于不同的产品生

---

① 这五个方面分别是生产一种新的产品、采用一种新的生产方法、开辟一个新的市场、掠夺或控制原材料和半成品的一种新的来源以及实现一种新的工业组织。

② 这六个类型分别是新产品问世,即开创全新市场的新产品;新产品线,即使一个公司首次进入现有市场的新产品;现有产品线的增补品;现有产品的改良或更新;再定位,即以新的市场或细分市场为目标的现有产品;成本降低,即以较低成本提供同样性能的新产品。

命周期和不同的市场发展阶段,企业产品的创新也应该采取不同的对策。

在上述方面,DEC 中恒在 MP3 产品创新上的做法,或许能够给我们一定的启示。

## 第一节 创新背景

DEC 中恒(全称“中恒兴业科技集团”)成立于 1994 年,是一家主要生产 MP3、MP4 和学习机的电子科技企业。起初,中恒并不具备数码产品的开发实力,集团早期从事的是国外知名品牌的代理业务。1995 年,中恒成为柯达数码相机、LG 光驱在国内的代理,1997 年与富士公司建立了国内首家数码影像中心,2000 年又成为佳能数码相机的中国总代理。

从 2000 年开始,中恒从分销领域转型到生产和研发领域,并逐渐明确了“技术为先导、创新为动力、推广应用产业化”的发展道路。公司自成立以来,便始终把创新作为自己成长的动力。以 MP3 业务为例,作为国内第一批从事 MP3 的生产商,中恒在 2005 年推出的 MP3 系列产品中,全线采用了独特的触摸屏操作、视频播放和插卡扩展技术,在行业内被称为“三大绝技”,并推出了全球首款具有摄像头和卡拉 OK 功能的 MP3。DEC 中恒开发出的 MP3 的“三大绝技”中,触摸屏技术和视频播放技术都是对 MP3 产品新属性的首次开发,走在了世界的前列。中恒推出的“动画精灵”F12R 是全球首款可播放小电影的 MP3 产品,触摸王 F60R 则是全球第一款中文界面的触摸屏产品。其产品还同时具备前卫、时尚的外观工业设计和强大的芯片解决方案。

另一款 MP4 播放器 PMP303 也是 DEC 中恒近期强档推出的高科技产品,它采用了 20G 的大容量硬盘,拥有 16:9 的最佳宽屏制式和 26 万色的高清液晶显示屏以及可更换的充电式锂电,在功能上支持多种格式的影片播放,无论是看电影、听音乐还是看照

片,都能满足消费者的品质需求。

中恒还研制开发了以国内首款影像彩屏多媒体数码学习机“OK8”为代表的中恒教育电子产品,此产品将情景教学应用作为指导方向,力求让用户获得身临其境的语言环境。DEC 中恒还与人大附中确立了全面的合作关系,使得产品用户可以通过指定网站随时下载人大附中的影像教学资源。这种做法颠覆了传统学习机知识固定的助学模式,开创了动态情景学习的先河,因此产品一问世,就受到了广大家长和学生的热烈欢迎。

除了在产品创新方面始终处于国内同行业的前列之外,中恒也把技术视作企业生存与发展的“生命线”。公司借助与海外知名公司的合作关系,始终保持对核心技术的追踪和研究。中恒与韩国两家数码技术研究所成立了联合研究机构,并且和北京航空航天大学、北京理工大学两所知名院校分别成立了科研中心。此外,中恒还在深圳成立了一个大型的研发机构——深圳科研所,拥有近 200 名博士、硕士、工程师组成的专职研发队伍。这些都为中恒自有品牌的研发增加了技术支持,使得中恒在数码前沿科技的跟踪、积累、研发方面形成了竞争对手无法复制的优势,占据了全球领先的行列。据了解,中恒的科技研发投入仍在逐年增加,预计 2006 年将突破 4 000 万。

除了在产品方面的大众普及,DEC 中恒的零售终端也做到了服务国民。中恒建立的 DEC“数码驿站”遍布全国 18 个省市,数量达到了一百多家,是全国最大的品牌 IT 连锁数码销售网络。同时,为了更好的让用户真正在大卖场中买到性价比最好的放心产品,数码驿站在全部渠道网络之内,为消费者提供全国统一的售后服务及产品质量承诺。

毋庸置疑,中恒在数码娱乐领域的发展之所以备受瞩目,主要是因为企业以产品创新为先导的综合创新模式引领了企业的发展。下面,就以 MP3 产品的创新为例,探究 DEC 中恒产品创新的动力及模式。

## 第二节 产品创新的动力分析

### 一、MP3 行业发展历史及现状

纵观 MP3 这一数码产品的发展历史,其产生本身便是一个极好的创新案例。1997 年,韩国三星公司某集团的总裁 Moon 先生,在从美国到汉城的飞机上,要用笔记本电脑给朋友发送一份报告,这份报告集图像、音乐和文字于一身。这时,Moon 先生突然心血来潮,他想到如果要将电脑上的音乐播放系统取下,将其发展为一个独立的产品,不是一个很好的随身听吗?但是,由于随之而来的亚洲金融风暴,Moon 先生没有能够将这一想法付诸实践。到 1998 年,韩国世韩公司(Saehan)根据这一想法发明了第一台 MP3 随身听。由于 MP3 集音乐播放、移动存储于一身,并且音乐资源获取方便、携带容易,因此一开始便赢得了消费者的欢迎,MP3 随身听行业很快就开始了级数增长的发展过程。

MP3 产品最早进入中国是在 2000 年,当时主要是三星、MSC 和 JNC 这三个国际品牌占据了大部分市场份额。在同一年,国产品牌也开始出现在市场上——方正、联想、海尔这几家大型公司也开始了 MP3 产品的研发工作。在珠江三角洲,也有不少厂家投入生产,它们主要是以低廉的价格获得竞争力,也赢得了一部分市场。

到 2002 年,MP3 产业在中国进入了高速增长阶段。许多公司都开始在产品宣传、广告投入以及市场推广方面展开竞争,国产品牌以更快的速度涌现。MP3 市场在 2002 年达到了 135.7% 的高增长,2003 年的销售量则达到了 139.2 万台。据预测,在今后的数年内,MP3 随身听行业将继续保持强劲的增长势头,预计到 2007 年,整个市场容量将达到 1 000 万台之巨。

MP3 的发展过程,大致经历了以下三个阶段:首先是概念消费期——产品主要是作为一种社会地位和财富的象征出现的;然后