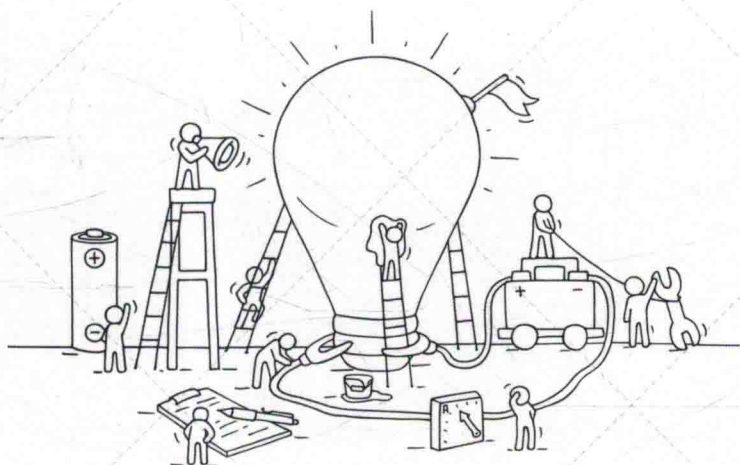


陈劲 郑刚 蒋石梅 编著



**Cases of Innovation Management**  
Gaining the Sustainable Competitive Advantage

# 《创新管理：赢得持续竞争优势》

案 | 例 | 集



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

陈劲 郑刚 蒋石梅 编著

Cases of Innovation Management  
Gaining the Sustainable Competitive Advantage

# 《创新管理：赢得持续竞争优势》

案 | 例 | 集



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

《创新管理：赢得持续竞争优势》案例集 / 陈劲, 郑刚, 蒋石梅编著. — 北京: 北京大学出版社, 2017.10

ISBN 978-7-301-28880-1

I. ①创… II. ①陈… ②郑… ③蒋… III. ①创新管理—案例  
IV. ①F273.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第248272号

- |       |   |
|-------|---|
| 书 名   | 《创新管理：赢得持续竞争优势》案例集<br>《CHUANGXIN GUANLI:YINGDE CHIXU JINGZHENG<br>YOUSHI》ANLIJI |
| 著作责任者 | 陈劲 郑刚 蒋石梅 编著  |
| 策划编辑  | 徐 冰   |
| 责任编辑  | 王 晶   |
| 标准书号  | ISBN 978-7-301-28880-1  |
| 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   | <a href="http://www.pup.cn">http://www.pup.cn</a>                               |
| 新浪微博  | @北京大学出版社 @北京大学出版社经管图书   |
| 电子信箱  | em@pup.cn QQ:552063295  |
| 电 话   | 邮购部62752015 发行部62750672 编辑部62752926   |
| 印 刷 者 | 北京鑫海金澳胶印有限公司  |
| 经 销 者 | 新华书店  |
|       | 720毫米×1020毫米 16开本 17.25印张 264千字<br>2017年10月第1版 2017年10月第1次印刷                    |
| 定 价   | 42.00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 电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题，请与出版部联系，电话：010-62756370

# 前言

在创新型国家建设战略的驱动下，在产业升级换代困境的背景中，为避免陷入“中等收入陷阱”，创新成为我们求胜的唯一法宝。创新管理的重要性也就不言而喻了。然而也有“不创新等死，创新找死”的说法。通过系统研究创新管理前沿理论与实践，来帮助企业管理工作者掌握创新管理的规律，使更多的企业能够跨越创新的“死亡之谷”，就成为创新管理学者的首要任务。

浙江大学创新研究团队在中国工程院院士、我国创新管理研究的主要开拓者之一——许庆瑞院士的带领下，经过三十多年的努力，初步构建起了与国际接轨并具有中国特色的创新管理理论和学科知识体系。其中，清华大学陈劲老师和浙江大学郑刚老师，联合编写的“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材《创新管理：赢得持续竞争优势》（第三版）（陈劲教授领衔的“技术创新管理”国家精品课程配套教材）是创新管理教学领域的代表性成果之一。作为创新管理领域的国家级规划教材，该书自2009年起在全国各大高校本科生、研究生、MBA/EMBA教学和企业培训中，在传播创新管理前沿理论与实践起到了非常好的效果，目前已经成为最受欢迎的创新管理教材之一。

虽然《创新管理：赢得持续竞争优势》中插入了大量最新的创新管理实践案例素材，但是由于篇幅有限，这些实践案例素材的编写只能高度压缩和抽象，无法满足创新管理案例教学的需要。因此，编写一本专门为《创新管理：赢得持续竞争优势》配套的案例集迫在眉睫。

以陈劲老师领衔的“最佳创新”研究团队为本次案例开发主力，历时近一年，这本案集终于面世了。本案集既有团队近年来开发的“全国百篇优秀管理案例”，或者被中欧国际工商学院案例库、清华大学经济管理学院案例库和中国管理

案例共享中心案例库收录的案例，也有专门采写的最新原创案例。

希望本案例集能起到抛砖引玉的作用，唤起创新管理学者与企业管理工作者的共同参与与互动，把扎根于中国的前沿创新理论与最新的创新实践相结合，开发出更多优秀的本土创新管理案例，服务于创新管理的研究与教学，并向国外传播我国的最佳本土创新管理案例。这是本案例集编写的最终目标。

感谢浙大创新团队的刘景江老师和金珺老师，浙江工业大学的王飞绒老师和王黎莹老师，以及浙江工商大学的伍蓓老师等的鼎力支持，他们在百忙之中专门为案例集开发了原创案例。

感谢陈劲老师的最佳创新团队成员、紫金港资本合伙人、浙江智能硬件联盟创始人曾珍云总经理。曾总自始至终参与了本案例集的策划和征集工作，并作为联系人在案例企业和案例开发师生之间做了大量的关键性的推荐和协调工作。可以说，没有曾总卓有成效的工作，这本案例集难以出版。

本案例集会每年陆续更新，面向国内外发行，以服务于中国创新型国家建设的需要，服务于我国越来越多优秀的创新型企业走出去的需要。希望借此得到全国创新管理学者及企业家的积极参与和支持。

感谢北京大学出版社的徐冰编辑对案例集的高水平的策划与指导！感谢王晶编辑的辛苦的细致编辑工作。没有她们的指导与辛勤工作，这本案例集不可能付印。在此，对她们表示由衷感谢！

由于能力有限，本案例集存在各种不足。衷心希望广大师生和企业管理工作者能够给予批评与不吝指正！

陈劲 郑刚 蒋石梅

2017年10月

# 目录

## CONTENTS

### 第1篇 创新与创新管理

#### 第1章 创新的价值 / 003

互联网思维做手机：移动互联网浪潮下的小米传奇

郑刚 蒋石梅 张鹏 贾鹤 田华

#### 第2章 创新的内涵与类型 / 027

路在何方：旅步科技酒店自助终端产品商业模式创新

刘景江 吕韧

#### 第3章 创新的过程与模式 / 043

牛肉干大王的科学创新之路

王飞绒 李正卫

#### 第4章 创新的有效管理 / 055

比亚迪的成功创新

王成军 叶伟巍 安佳喜 何杰 赵大地

## 第5章 变革时代的创新与创新管理 / 071

衣邦人：触手可及的高端定制

王黎莹 宋秀玲 虞微佳

## 第2篇 创新的战略视角

## 第6章 创新战略 / 087

大华股份：创新战略支撑起的产业链延伸之路

刘景江 蒋石梅 刘中元 王志玮

游戏多公司的变革之路：快速反应战略

蒋石梅 许浩凡

## 第7章 自主创新 / 121

科技打造“安全屋”：大华股份的自主创新之路

蒋石梅 刘景江 王文超

## 第8章 开放式创新 / 135

阿里众包：价值共创的时代

伍蓓 李雨霏

HOPE开放创新平台：平台引爆颠覆性创新

蒋石梅 吕平 闻娜 安佳喜 陈劲

## 第3篇 创新的组织与文化视角

### 第9章 创新的组织形式 / 175

韩都衣舍的组织创新：以“产品小组”为核心的单品全程运营体系  
郑刚 雷明田子 陈箫 梅景瑶

### 第10章 创新系统 / 195

海尔触“网”转型：企业创新生态系统建设  
陈劲 蒋石梅 刘宏 李笑春 石会 吕平  
吉利并购沃尔沃：走向国际化的协同创新之路  
陈劲 刘景江 蒋石梅 戚利坤

## 第4篇 创新的资源视角

### 第11章 创新的人力资源管理 / 241

知识型员工的管理体系建设：华为管理之道  
蒋石梅 陈劲 李笑春 闻娜 王自媛

### 第12章 如何从创新中获益 / 255

标准战略、知识产权战略与技术创新战略的协同：以浙大中控EPA  
标准为例  
王黎莹 金珺 曹泽钦



# 第一篇

## 创新与创新管理



# 第 1 章 创新的价值

---

互联网思维做手机

移动互联网浪潮下的小米传奇

小米公司于2010年成立，用互联网思维做手机，在短短4年内异军突起，估值过百亿美元，成为中国第四大互联网公司。发展迅猛的小米被誉为“中国的苹果公司”，却希望成为亚马逊，并带有一些谷歌的元素。在谷歌安卓全球副总裁雨果·巴拉加盟后，小米正式启用全球新域名mi.com，迈出了国际化的第一步。本文通过描述并分析小米公司在互联网思维影响下的各种管理创新活动，展现小米公司创立以来的创新管理思路，帮助读者深入了解互联网思维、开放式创新和商业模式创新等相关理论。<sup>①</sup>

**关键字：小米公司，互联网思维，开放式创新，商业模式创新**

---

① 本案例由浙江大学管理学院郑刚，河北工业大学经济管理学院蒋石梅、张鹏、贾鹤，以及北京邮电大学经济管理学院田华共同撰写。作者拥有著作权中的署名权、修改权和改编权。未经允许，本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。本案例仅供讨论，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

## 引言

2011年8月16日，雷军站在798艺术中心北京会所的舞台中央，身着黑色T恤和深蓝色牛仔裤，以小米科技创始人兼CEO的身份，带着一款“顶级智能手机”，对着台下的几百名听众讲述它的诞生传奇。

2013年，雷军在中国企业家年会上申明，小米是一家互联网公司而非制造商。小米依托互联网思维做手机的理念印证了自己的成长：仅2013年销量就接近2 000万台，销售额突破300亿人民币。随后，雷军又宣布2014年销售额将追至800亿。<sup>①</sup>

小米4年来的传奇发展开创了一个新的产品品类——“互联网手机”，为互联网思维改造传统产业提供了突破方向，创造了崭新的商业模式，刷新了中国互联网公司的成长速度，快速打造了一个三线城市都熟知的品牌，成功跻身于一线厂商，成为“中国的苹果公司”。

小米为什么会在短短几年内取得飞速发展？互联网思维在小米的快速发展中到底起到了什么样的作用？让我们一起走近小米，探索其中的奥秘。

### 1. 小米概述

#### 1.1 公司概况

北京小米科技有限责任公司，简称“小米公司”，正式成立于2010年4月6日，是一家专注于高端智能手机自主研发的互联网公司。小米手机、MIUI、米聊是小米公司旗下的三大核心业务。“为发烧而生”是小米的产品理念。小米公司首创了用互联网模式开发手机操作系统、发烧友参与开发改进的模式。自创立以来，小米公

---

<sup>①</sup> 派代网.雷军的小米模式5点总结及互联网方法论. <http://news.paidai.com/13345.html>, 2013年12月9日.



司三年多时间估值过百亿美元。

小米的logo是“MI”两个英文字母，它们是“Mobile Internet”的首字母缩写。首先，它表示小米是一家移动互联网公司；其次，“MI”倒过来很像一个“心”字少一个点，意味着小米要让用户“省点儿心”；另外“MI”是米的汉语拼音，正好对应其公司中文名称。

## 1.2 明星CEO和黄金团队

雷军，1969年出生于湖北仙桃，小米科技创始人、董事长兼首席执行官，曾任金山软件公司董事长，中国著名天使投资人。2012年当选北京市人大代表，2012年12月荣获“中国经济年度人物新锐奖”。2013年2月当选全国人民代表大会代表；2013年10月荣获“对民族产业贡献卓越的民营功勋企业家”荣誉；2013年12月12日，荣获“中国经济年度人物”及“十大财智领袖人物”。2014年2月，雷军首次以280亿元财富进入“胡润全球富豪榜”，跃居大中华区第57名，全球排名第339位。<sup>②</sup>雷军是一个明星CEO，每次访谈或者演讲都会说起小米模式和互联网思维。

为了使小米公司成为一家无限完美的公司，雷军可谓煞费苦心。2010年4月，雷军与谷歌中国工程研究院原副院长林斌(曾参与微软亚洲工程院的创建并任工程总监)、摩托罗拉北京研发中心原高级总监周光平(曾主持设计“明”系列手机)、北京科技大学工业设计系原系主任刘德、金山词霸原总经理黎万强、微软中国工程院原开发总监黄江吉和谷歌中国原高级产品经理洪锋六人联合创办小米科技。因为小米公司这七位创始人都是才华出众之辈，所以被大家称为“小米黄金团队”。

“如果你招不到人才，只是因为你投入的精力不够多。”强调“设计先导”的雷军硬性要求所有团队必须有三分之一的人是设计师，而且其骨干力量均由微软、谷歌、金山软件、摩托罗拉等国内外著名IT公司的资深员工组成。为了组建这支超强团队，雷军上半年花了至少80%的时间找人，每天都要花费一半以上的时间用来招

<sup>②</sup> <http://baike.baidu.com/subview/50454/5076049.htm?fr=aladdin&qq-pf-to=pcqq.c2c.html>。

募人才，前100名员工在入职前都要与他当面沟通。和每位潜在的高管和重要产品经理至少聊10个小时，说服他们加盟。有一次，一位非常资深和出色的硬件工程师被请来小米公司面试，他没有创业的决心，对小米的前途也有些怀疑，几位合伙人轮流与他交流，整整12个小时，打动了他，最后工程师说：“好吧，我已经体力不支了，还是答应你们算了！”<sup>③</sup>

### 1.3 “出格”的管理

小米公司把自己的企业文化概括为：一是小米没有森严的等级，每一位员工都是平等的，每一位同事都是自己的伙伴；二是小米崇尚创新、快速的互联网文化，讨厌冗长的会议和流程，员工可以在轻松的伙伴式工作氛围中书写自己的创意；三是小米相信用户就是驱动力，坚持“为发烧而生”的产品理念。同时，小米的组织管理也受到很多人的关注，有人称小米的管理很“出格”，这是为什么？

#### 组织管理有新意

在小米的眼里，互联网时代讲求单点切入、逐点放大。雷军认为，领导少做事，管理扁平化，才能把事情做到极致，才能快速。小米的组织架构没有层级，基本上是三级：七位核心创始人→部门领导→员工（见图1.1）。雷军给自己的第一定位不是CEO，而是首席产品经理。他80%的时间用来参加各种产品会，每周定期和MIUI、米聊、硬件和营销部门的基层同事坐下来，举行产品层面的讨论会。很多小米公司的产品细节，就是雷军在这样的会议当中和相关业务一线产品经理、工程师一起讨论决定的。

除了每周一的一小时公司级例会，小米很少开会，也没有什么季度总结会、半年总结会，甚至做出的决策都不发邮件，有什么事情就在米聊群里解决，连报销都在米聊截个图就可以了。成立至今，七位合伙人只开过三次集体大会。2012年“815”电商大战，从策划、设计、开发、供应链仅用了不到24小时准备，上线后微

<sup>③</sup> 赢在中国网.雷军自述小米模式：少做事，管理扁平化.[http://business.wincn.com/Corporate\\_Design/20130902144499.html](http://business.wincn.com/Corporate_Design/20130902144499.html)，2013年9月2日。

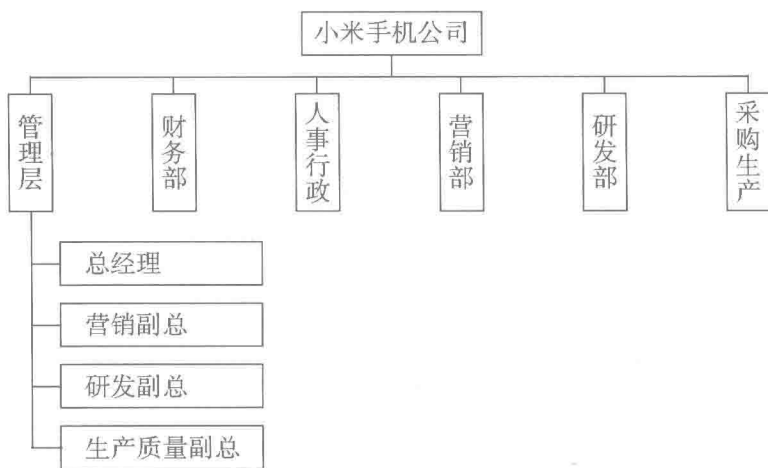


图 1.1 小米公司组织结构图<sup>④</sup>

博转发量近10万次，销售量近20万台。

### 绩效薪酬出奇招

小米公司成立以来坚持全员6×12小时工作，从来没有实行过打卡制度，而且也没有实行公司范围内的KPI考核制度。小米公司的激励理念就是要和员工一起分享利益、尽可能多地分享利益。公司带给员工很多的回报，工资是主要的，另外在期权上也有很大的上升空间，小米成立的时候就推行全员持股、全员投资的计划，而且每年公司还有一些内部回购。团队做事有时候确实压力很大，但员工会觉得很有满足感，如果很多用户极力追捧他，可能会说某个工程师万岁。而且小米强调你要把别人的事当成第一件事，强调责任感。比如一位工程师的代码写完了，一定要别的工程师检查一下，别的工程师再忙，也必须第一时间先帮忙检查代码，然后再做自己的事情。

## 2. “大踏步”进入互联网

从大学毕业开始做软件到金山、卓越再到创办小米，从雷军的个人经历不难发

<sup>④</sup> 贺林. 小米手机公司的发展战略研究 [D]. 北京邮电大学, 2013.



现，雷军的职业生涯始终围绕着计算机软件和互联网。因此，每次谈起小米的创办，雷军都会讲起自己在互联网浪潮刚刚到中国的经历和自己对于互联网与众不同的认识。

### 2.1 互联网是一种观念，一种方法论

雷军参与创办的第一家公司就是金山软件，它创办于1988年。当1999年互联网在中国真正热起来时，在互联网浪潮的冲击下，金山成为被互联网革命湮灭的第一代，实际上这次互联网浪潮的到来，最先吃掉的就是跟它最近的行业——软件行业。眼看着创办于1998年11月的腾讯和创办于1999年的百度及阿里巴巴相继火了起来，雷军感觉自己落伍了，被抛弃了，于是他第一次对“互联网”进行了深刻的思考。<sup>⑤</sup>

2000年，雷军牵头创办了卓越网，2004年又将卓越网卖给亚马逊。卖掉卓越网后，雷军再一次对于互联网的概念进行了深度思考：“金山只有20%到30%的成长，而卓越网能获得100%的增长。我就在想，这事情好像不对，我花了80%时间做的东西只有20%到30%的成长，问题出在了什么地方？我们怎么可以成长得更快呢？而且互联网到底是一个什么样的东西呢？足足想了半年多，我才觉得自己对互联网有了一点点感觉。这个门道是什么呢？其实说起来很简单：互联网是一种观念！互联网其实不是技术，它是一种观念，一种方法论，你用这种方法论就能把握住互联网的精髓了。”<sup>⑥</sup>

### 2.2 在台风口上，猪也能飞起来

谈到自己正式进入移动互联网这个行业，雷军用“顺势而为，做台风口上的猪”来形容自己。他认为，“只要站在台风口，猪也能飞起来”。互联网是精英的平台，移动互联网是草根的平台，比如学生、军人、农民工等，是这样的人群在使用移动互联网，所以这次移动互联网浪潮的起因很大是因为草根人群希望用手机来接触这个世界。同时，作为天使投资人的他理解了这个需求以后，就投了一系列的

<sup>⑤</sup> 网易财经. 雷军：互联网模式干掉软件业启发创立小米公司. <http://money.163.com/14/0331/10/9OLLFK2N00253G87.html>, 2014年3月31日.

<sup>⑥</sup> 雷军的个人博客. 用互联网思想武装自己. [http://blog.sina.com.cn/s/blog\\_4b0e23c901015idw.html](http://blog.sina.com.cn/s/blog_4b0e23c901015idw.html), 2012年5月11日.