

企业员工创造性思维训练读本

本书编写组 编

思维
创造性

案例选编

经济管理出版社

企业员工创造性思维训练读本

创造性思维案例选编

本书编写组 编

经济管理出版社

责任编辑 王光艳
版式设计 王宇航
责任校对 贾全慧

图书在版编目(CIP)数据

创造性思维案例选编/《创造性思维案例选编》编写组编. —北京:经济管理出版社,1999.7

ISBN 7-80118-829-2

I. 创… II. 创… III. ①企业管理-案例-汇编 ②创造性思维-应用-企业管理-研究 IV. F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 25780 号

创造性思维案例选编

本书编写组 编

出版:经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编:100035)

发行:经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷:北京神剑印刷厂(原国防科工委印刷厂)

850×1168 毫米 1/32 9.25 印张 229 千字

1999 年 7 月第 1 版 2000 年 3 月北京第 2 次印刷

印数:15101—18100 册

ISBN 7-80118-829-2/F·789

定价:18.00 元

·版权所有 翻印必究·

(凡购本社图书,如有印装错误,由本社发行部负责调换。

地址:北京阜外月坛北小街 2 号 邮编:100836)

主 编 单 位：广东省经济管理干部学院工商
管理系

协 编 单 位：广东省电力工业学校
广州电力培训中心

组织编写单位：广东省电力集团公司教育处

目 录

第一篇 产品与技术开发案例

- 案例 1 T 型车的诞生 (3)
- 案例 2 摩托车与本田的创业史 (8)
- 案例 3 联想的崛起 (12)
- 案例 4 崛起在东方地平线上的“东方通信” (17)
- 案例 5 深圳开发科技股份有限公司:勇攀科技高峰 (21)
- 案例 6 青岛澳柯玛电器公司的发展道路 (26)
- 案例 7 技术引进与先科集团 (33)
- 案例 8 “卧龙”腾飞的秘密 (38)
- 案例 9 山西康宝生物制品股份有限公司发展我国生物
制药业 (44)
- 案例 10 高技术产业化的桑夏集团 (51)
- 案例 11 四川长虹电子集团公司的技术产业化之路 (55)
- 案例 12 新技术开发——夏普公司出奇制胜的法宝 (59)
- 案例 13 吉列公司保守走麦城 (64)
- 案例 14 王安电脑公司功败垂成 (68)

第二篇 企业经营战略与市场策略创意案例

- 案例 15 阿迪达斯公司与耐克公司的竞争 (75)
- 案例 16 八百伴日本公司破产的教训 (86)

案例 17	巨人集团的困境	(93)
案例 18	中信:中国第一家跨国公司	(99)
案例 19	台湾大同:开拓美国市场	(104)
案例 20	“创新科技”:从美国到全球	(109)
案例 21	科龙:“要干就要干最好的”	(113)
案例 22	“小天鹅”:“名品进名店”	(119)
案例 23	海尔:质量争先	(125)
案例 24	荣事达造势展风貌	(130)
案例 25	东方通信力塑市场新形象	(134)
案例 26	雅戈尔展现品牌 装点人生	(140)
案例 27	广州发电厂的生存之道	(145)
案例 28	太阳神公司:没有广告万万不能	(149)
案例 29	格兰仕,为什么这么好?	(156)
案例 30	温馨的陷阱	(163)
案例 31	现代汽车何以风靡美国	(168)
案例 32	“福祿贝尔”的悲剧	(174)
案例 33	该出手时就出手	(179)
案例 34	“策划”创造的碧桂园奇迹	(186)
案例 35	汉堡王国的经营之道	(192)
案例 36	永远先走一步的大众搬家公司	(199)

第三篇 组织制度与管理方法创新案例

案例 37	得利公司的大救星强巴斯	(209)
案例 38	商战中的伍德将军	(213)
案例 39	世界最佳银行家——矾田	(217)
案例 40	日本西友公司的正规连锁商品管理	(221)
案例 41	DEC 公司后来居上	(229)

案例 42	崇尚创新的 3M 公司	(240)
案例 43	吉伦哈马和他的卡尔马模式	(245)
案例 44	变化惊人的爱森纳赫汽车厂	(249)
案例 45	美标重见光明	(254)
案例 46	从“技术第一”到“市场第一”	(258)
案例 47	立石电机公司的管理方法	(263)
案例 48	百年老店慧眼识珠	(269)
案例 49	中国企业家为何“短命”	(276)
案例 50	两大汽车巨头的合并奇迹	(280)

第一篇 产品与技术开发案例

案例 1 T 型车的诞生

亨利·福特从他在妻子乐谱背面设计汽车引擎那一天开始,便把美国与世界引向了汽车时代。

福特汽车公司生产的 T 型车,1908 年至 1927 年的 19 年期间生产了 1500 万辆之多,从而确立了福特不仅在美国,也在全世界的汽车霸主地位。T 型车是人类历史上最伟大的发明之一,作为 T 型车诞生的主要贡献者,尽管今天世人对福特的是非功过评价各有说法,但是不管怎么评论,在美国人心目中他始终是个英雄。1985 年,美国人评选历史上对美国社会影响最大的 10 名企业家时,亨利·福特以遥遥领先的票数而名列榜首。

福特汽车公司的第一部新车,在结构方面颇像伍尔兹汽车。引擎由道奇公司制造,由威尔斯公司供应车身,普鲁顿公司代制车轮,哈发橡胶公司提供轮胎。其他零件供应商当然还有很多。

他们把这些零件买回来之后,由雇佣的 7 位技师着手装配,费了半个月的时间就装好了。这种汽车的重量仅 1250 磅,比当时其他公司的汽车都轻,而且车身特别坚固。

汽车装配好的当天——1903 年 7 月 15 日,就被芝加哥的一位医生买去了。

这种虽非自己制造的车子,问世以后非常轰动,有很多人纷纷来询问。福特认为生意的机会来了,马上大批雇佣装配工人,开始

大批出货,第一年结束时,总共装配了一千多辆。

在当时来说,这一装配数字是相当不错了。

但年底一结算,几乎没有赚钱。原因是每一部汽车装配好了,福特对各种机件的结构、功能都要作详细的检查和试验,然后再绘几种另外的图样作一次研究比较,如果认为原有的机件不好,在下一部汽车中就加以改进,如此一来,几乎每一部车子的零件都不完全相同,当然也就不能大量生产,成本自然偏高。

他的这一不断改进的作用,引起股东们的极大不满。

“有钱不赚,这不是跟自己过不去吗?”代表一半股权的柯金斯,在年底结账时提出了抗议,“一部车子换一个样,这样下去,永远也不可能赚到钱的。”

“现在不赚钱,将来却可以赚大钱。”福特解释说,“我要抢在别人的前面,研究出一种销路好的车子。”

“现在的车子销路也不坏。”柯金斯说,“哪部车子不是一出厂就被人抢购了呢?”

“这个我知道,可是,现在买车子的人都是有钱的人,一般是绝对买不起的。”福特说,“我们要想有大发展,一定要开发大众市场。”

“你是不是想让擦皮鞋的人也拥有汽车?”柯金斯冷笑着说,“我认为能让有钱人每人一部汽车,我们就赚足了,不必把理想订得那么高。”

“我们知道,制造汽车的并不是我们一家,如果大家都以有钱人为竞争对手,这一市场很快就会饱和的。”福特据理力争,“因此,我主张积极地改进车种,不能总是跟别人一样。”

“有一个事实,你可能没有注意到,福特先生。”柯金斯带着讽刺的意味说,“你的车子零件及其装配形式不固定,今天改成这个样,明天改成那个样,请问,以前买我们汽车的人,如果某一零件坏了要换个新的,你拿什么给人家?”

“只好替顾客照原样造一个。”

“你不觉得这样太麻烦吗？”柯金斯一看福特有点辞穷了，紧接着质问，“何况我们自己没有工厂，要向别人订制，请问，制一个的成本和制 10 个的成本孰高？”

“这是个求发展的过渡时期，有些小地方吃点亏是免不了的。”

“我认为是可以避免的。如果我们把零件及其装配形式固定，每种都大量订制一批，不仅客人要换零件非常方便，就是我们的生产成本也可以大幅度降低，对不对？”

绕了半天的圈子，又回到原则问题上了，福特愤然站起来说：“如果不改进零件，我们的汽车永远不会有进步，同时……”

“亨利，”坐在一旁一直未开口的迈克逊，抢着把福特的话打断了：“柯金斯的话，也不是没有道理，一开始不赚小钱，就想赚大钱，是很冒险的做法。”

“是啊，”柯金斯接着说，“即使想求大发展，也得把自己的根基打稳固才行。”

“问题是，没有足够的时间让我们打基础了。”福特激动得脸红脖子粗，说话的声音也提高了，“等我们基础打好，别人也许造出了新车来，我们又要在后面赶。”

“好啦，大家不要吵，并不是完全矛盾。”迈克逊搂着福特的肩膀很亲切地说，“你是从远处着想，柯金斯从近处着手，只要你们两个稍微调和一下就成了。”

“也许你还没有看清楚汽车的发展趋势，詹姆。”福特说，“现在几家大公司都全力在从事新车种的研究工作，因为大家都看出来了，目前的车子并不理想。假如我对柯金斯让步，我们永远不会有大发展。”

正是在福特这一思想的指导下，公司领导层逐渐取得了认识上的一致，开始潜心于 T 型车的开发和生产。经过长时期的努力，福特的 T 型汽车问世了。当然，这并不能证明福特的眼光如

何远大,也不代表他有什么远见之明,可能是纯属巧合。但有一点是可以使人相信的,T型汽车的诞生并不是偶然的灵感,而是福特开始从事汽车工业时就立下的宏愿。

T型汽车的问世,为福特一生的事业带来第一个辉煌局面。它的结构坚固,几乎在任何不良的路面上都能行驶;它带有可以折叠的敞篷,用以阻挡风雨。这是该车的两大特点,也是它能畅销的两个主要原因。

在T型车出现之前,汽车的使用是有季节性的。因为那时候的美国各地,仍有不少黄土路,每逢雨季,大都泥泞不堪,汽车根本无法行驶,只好摆在车房里闲置起来。一年之中,大约只有七八个月的时间可以使用汽车。这种情形对消费者来说,显然是极不方便的,即使对制造厂商来说,也是销售上的一个死结。

当时很多汽车公司的老板们,都在设法突破这一大自然的阻力,因此,新车种纷纷出现,但始终都没有成功。

福特拼命研究新型汽车,其目的也就在此。因为他比他的股东们看得都清楚,如果不能研究出一种车子,适合一般大众使用——而且一年四季都能使用,甚至刮风下雨也能照常行驶,汽车工业决不可能有起飞的一天。

同时,福特本人也非常了解,有很多同业跟他的想法一样,而且也采取了实际的行动在研究。现在大家所抢的只是时间,谁能先把这种适合大众用的车子制造出来,谁就是汽车工业的霸主。

因此,不管股东们如何反对,他始终不放弃研究新型汽车,最后,甚至不惜跟老朋友散伙,也不愿停止他的计划。这就是一个企业家与一个普通商人在实质上的不同点。

“制造汽车,不是制造一个玩具或日用品,只要一次偶发的灵感,就能创造出一种新型机器,必须对原有的车型、零件及其装配形式加以研究改进,才能造出一种新型车。然后再对新型车重加检讨,再加改进。这样反复地继续下去,才会有完全符合自己理想

的新型车出现。”

福特之所以能建立起他庞大的汽车王国,这一求新的理想应是主要原因之一。

T型汽车的设计,是福特过去研究其他车型经验的累积,外形和主要构造都是他的主意。

世界闻名的T型车,是10月1日正式应市的,不到两年的时间,便销售了1万多辆。

这种汽车,被当时美国人誉为“奇妙的机械”,它不但坚固耐用,不受气候和路面限制,而且最令人惊奇的是,价格特别便宜,真可以说是“连擦皮鞋的人都买得起”。

T型车的定价575美元,比其他公司的车价便宜了将近三分之二,即使比他自己出的N型车,也便宜了将近300美元。难怪这种车子一上市,便像一阵旋风似的,引起了全美国人的喜爱。汽车产量直线上升,福特公司凭借推出的T型汽车一跃而成为全美乃至世界最大的汽车生产商。

点评:

1. 新产品开发必须要满足市场需要。T型车之所以能够为广大消费者接受,是因为该车具有以下两个特点:它结构牢固,几乎在任何不良路面上都能行驶;它带有可以折叠的敞篷,用以阻挡风雨。

2. 要想新产品销量大,必须达到价廉、物美。T型车不仅有骡子的特性,骆驼的耐性,而且其价格低得连一般人都能买得起。“廉价小汽车”自然会受到消费者的欢迎。

3. 企业家的作用就在于产品的创意,永不满足自己现有的产品,总是给自己的产品挑毛病,这样才会产生技术创新的欲望和冲动。

案例 2 摩托车与本田的创业史

位居全世界 500 家最大工业公司中前五位的本田汽车公司可谓举世闻名,是世界汽车工业的巨子之一。现在摩托车在本田汽车公司中只能屈尊配角,然而该公司的创始人本田宗一郎先生却是靠摩托车起家的。他的创业史在日本被广为传颂,尤其在作出重大决策时,他坚定、果断的作风令人叹服。本田宗一郎靠他什么样的天赋取得了如此的辉煌?他本人始终认为自己是一个平凡的男人,只是比别人付出更多的努力,对“嗜好”比别人有更强烈的追求而已。

本田宗一郎是一个悟性很高的人,并且是一个极具远见的人。二次大战中,他曾在一家活塞环工厂做事,老板计划要生产螺旋桨,希望他设计专用的加工机械。他虽然有些构想,但还想看看别家工厂的生产情况,找到几家工厂的老板说明来意,都被拒之门外。经过努力,终于有一家工厂允许参观,在那家工厂里,本田宗一郎看到了一部美国造的机器加工设备,这台设备精良的机器使他看到了日本和美国之间的差距,深深感到日本人发动这场战争实在愚蠢。日本人在战争中,表面只强调“精神主义”,实际上技术设备仍以欧美为模仿对象,而且外来的先进技术在本国得不到推广。日本人由于不考虑自己的实力就贸然掀起战争,他身为一个技术人员,已经预知日本无法打赢这场战争。

果然，日本战败了，整整有一年多的时间，他闭门思考。他认为不赶快进行民主主义的革命，就好像把房子盖在沙滩上，必须先了解了时代的趋势，才能计划行事。

二战后，物资缺乏，只能向黑市求取，可是黑市物品必须要到远处购买。妻子时常要他去较远的地方买黑市货，他心里又不愿意干那种违法的事。灵机一动，寻找到一个军队遗弃的旧引擎，把它装在自行车上让妻子用。这一部自行车拼装的“摩托车”，后来却成了本田摩托车历史上第一部产品。

当时虽然把引擎装在自己车上并不困难，可是找不到做油箱的材料，如果用一般铁皮，又怕生锈，后来找来用亚铅板做的暖身壶当油箱，总算让妻子满意。

后来，很多人找他要买这种引擎自行车，最初使用军队丢弃的旧引擎，后来连旧引擎都缺货。自己是一个技术人员，虽然懂得制造技术，但找不到资金，又不敢向人借贷。

通过朋友的介绍，认识了藤泽武夫（后来成为本田公司的副社长），两人合作成为“本田技研会社”，资金 100 日元，当时是 1948 年。他负责生产制造，藤泽负责资金与销售。员工开始是四五个人，不久增加到 10 人，直到 50 人以上。据本田自己说，他只是个技术人员，实际成长的状况，他自己也不知道。

虽然每一个月可以生产 300 台引擎，但是一碰到下雨天，就没有销路。当时没有塑料雨衣，因此一到梅雨季节，业务不振，增加调度又成一大困扰。当时本田还未认识到市场的重要性，只是从一个技术员的角度作出了现在回想起来都令他胆战心惊的决策。

工欲善其事，必先利其器。50 年代，本田认为家庭工厂的设备过于落后，两次去西德及美国，一见先进机械设备就购买。可是设备购买了，工人的生产效率提高了，却经常出现停工待料的情况。更为严重的是适逢朝鲜停战，经济不景气，工资也发不出去，员工纷纷抗议。

本田认识到依靠解雇或强压的武断行为是不会奏效的，只有征得工人们理解，齐心协力才能共渡难关。因此他与藤泽两人一起向工人解释实际困难情形，请求谅解。并且说：“我发誓拼命工作到死，为着各位的幸福，我是社长，赖以工厂为生，我一定会拼命到底，请大家支持。”最后员工们都同意合作，共同渡过了难关。

此事对本田是一个极大的触动，使得他对经营之道有了全面的认识，对打开销路至关重要。他认为赛车是把公司名字宣传到世界各地的最后方式，并且下定决心尽早取得赛车的第一名。

他立即着手组织人员商量制造赛车的事宜，并把这件事作为拯救公司的大事来抓。

设计的项目包括提高引擎的回转数，马力应当如何配合。他时常去请教大学教授，方才知有些部分品类，日本仍然无法制造出过硬的产品。比如赛车本身的轮辐、胎环及链条等。如果采用日本货，链条一定断裂，轮胎可能会飞出去。

没有办法，他只好到意大利去购买，连夜买齐零件。一进海关，罗马的安检人员又百般刁难，好不容易才让他上飞机。

零件一拿回来，马上开始研究制造，因为在全日本首次开发该项产品，大家的心情颇为兴奋，连吃饭睡觉都在工厂里。

他们向协办厂求援，制造出了一些特殊的零件。终于制造出一部比赛用的摩托车，却又找不到赛车选手，人们根本不把本田车看在眼里，结果，第一次参加国际比赛，就很快被淘汰出局。

然而本田并未失去信心，7年后，也就是在1961年，本田第一次获得国际摩托车比赛的团体冠军。“本田”的名字响彻了欧洲，因为本田赛车一口气囊括了前五名。那些英雄所到之处，都以“本田、本田”大声疾呼欢迎。传播媒介还如此报导：“本田摩托车的优异成绩惊动全世界，像钟表般的精密，完全是自行制造，没有一个零件是仿造的。”

不久，本田的外销订单蜂拥而至。世界将“摩托车”三个字与