

工商管理经典译丛·创业与创新管理系列

创新与总经理

Innovation and the General
Manager

克莱顿·M·克里斯坦森 / 著
(Clayton M. Christensen)

郭武文 / 主译



中国人民大学出版社

工商管理经典译丛·创业与创新管理系列

创新与总经理

Innovation and the General Manager

克莱顿·M·克里斯坦森 / 著
(Clayton M. Christensen)

郭武文 / 主译



中国人民大学出版社

教师反馈表

McGraw-Hill Education, 麦格劳-希尔教育出版公司, 美国著名教育图书出版与教育服务机构, 以出版经典、高质量的理工科、经济管理、计算机、生命科学以及人文社科类高校教材享誉全球, 更以丰富的网络化、数字化教学辅助资源深受高校教师的欢迎。

为了更好地服务于中国教育界, 提升教学质量, 2003年麦格劳-希尔教师服务中心在京成立。在您确认将本书作为指定教材后, 请您填好以下表格并经系主任签字盖章后寄回, 麦格劳-希尔教师服务中心将免费向您提供相应教学课件或网络化课程管理资源。如果您需要订购或参阅本书的英文原版, 我们也会竭诚为您服务。

书名:			
您需要教辅的教材:			
您的姓名:			
系:			
院/校:			
您所讲授的课程名称:			
每学期学生人数:	____人/____年级	学时:	
您目前采用的教材:	作者: _____ 出版社: _____		
	书名: _____		
您准备何时用此书授课:			
您的联系地址:			
邮政编码:	联系电话:		
E-mail: (必填)			
您对本书的建议:		系主任签字 盖章	

我们的联系地址:



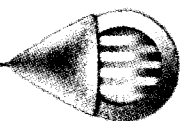
中国人民大学出版社
北京博闻一方教育文化发展有限公司
联系人: 张文
电话: 010-62513580转601
传真: 010-62513583
电子邮件: sales@brivision.com
网址: <http://www.cbbook.com>



Education

麦格劳-希尔北京代表处教师服务中心
McGraw-Hill Education
北京市海淀区知春路76号
翠宫饭店写字楼1408室 北京100086
Tel: 800-810-1936 ext: 602316032
Fax: 010-6263 8354
E-mail: webmaster@mcgraw-hill.com.cn
URL: <http://www.mcgraw-hill.com.cn>

译者前言



近几年中国的市场经济发展很快，经济体制改革也进行到相当程度，国有企业的改革改组，使得企业产品的开发与发展更加注重质量以及相关服务，企业的发展更加依赖于管理、经济效益、人力资源开发等方面，更多地依赖于雇员素质、管理人员素质的提高。在企业的实践中，我们往往较多地关注基础设施、雇员素质、改进产品性能等方面，而较少关注对管理人员素质的提高与能力的发展。国内也有很多管理方面的书籍，但真正将创新与管理人员结合在一起的却不多。

《创新与总经理》一书从总经理的角度全面阐述了企业管理创新方面的各种理论和实践问题。作者在书中指出，尽管许多企业在市场营销、技术管理、财务分析和生产管理等职能方面各自建立起了一套行之有效的方法，但是，要将这些职能层次的方法构成一个统一的理论体系，仍然存在许多需要解决的困难。因此，需要跨越这些职能机构的界限，从总经理的角度思考和解决创新方面的各种问题。本书就是以此为出发点，详尽地分析了企业产品和技术创新的各种问题。它以各行业中的各种案例为基础，描述了各种行业中面对这些挑战的解决措施与途径。该书向大家展示了创新对于一个公司而言的重要性，同时，创新是否成功与有效也和其他的许多因素相关，书中的案例有助于使管理者理解，如何利用适当的工具与手段，制定有效的行动方案、有效的战略，以指导本人或公司中的其他创新管理。

对于我们来说，国外的案例有助于我们在实践中更好地管理，更有效地利用各种方法，但是，也要考虑到具体条件的不同，可能导致相同的方法、相同的案例却面临失败的危险。我们应当以取其精华、去其糟粕的精神进行学习，将它的管理和创新的思想与概念和我们的现实情况联系起来，从中提炼出适合我们的、有效的思想与方法，以指导现实中的管理与创新。

2 创新与总经理

本书是一本不可多得的好书，作者很有声望，题目也很新颖独特，非常符合时宜。

本书名为《创新与总经理》，所以，其主要的读者群是企业的总经理和潜在的总经理等；其次，本书的读者还延伸到企业的其他高层管理人员、高等院校的教师和学生、学术界的其他研究人员、有关国家创新体系和企业创新的政府官员等。

本书由北京华译网翻译公司组织翻译。北京华译网翻译公司曾成功地组织翻译过《领导者的优势》、《企业失败案例分析》、《美国小企业管理》、《大有希望的未来》、《战略旅程》、《零售学精要》和《商业计划》等三十多部译著。本书是该公司翻译的又一部国外经典名著。

本书翻译人员有中国政法大学商学院高级经济师郭武文博士（第1章～第7章）、对外经贸大学的副教授邹亚生博士（第8章～第9章）、北京航空航天大学经济管理学院教授方虹博士（第10章～第12章）、北京交通大学张析玲（第13章～第15章）、山西财经大学工商管理学院米俊（第16章～第17章）和北京化工大学经济管理学院张锋（第18章～第19章）、暨南大学甘文凝（第20～第21章）、中国石油大学工商管理学院杨久香（第22章～第23章）和北京机械工业学院孙静（第24章～25章）。

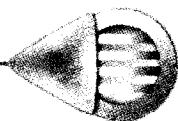
参加初稿资料查询和校对、审校等工作的还有甄伟、李建、甄宏、白国红、储益萍、赵学秀、苗迎娜、方明、徐忠海、张学昌、陈凌宇、马凤涛、王庆华、张建平、王丁、刘少军、高永刚、谢金锋、袁霞、李敏、王千红、徐凤华、张华、黄河、杜国功、李布、徐宁、王冰、衣春霞、朱怡然、杨红棉、田文化、吴艳辉、宋贵兵、赵宝华、吴京芳、高建光、吕新杰、冯啸、米俊、孙琳、卢强、李莹、肖青华、袁霞、孙宇、闫丽、张翎、蒋红梅、叶颖、谭宏华等。全书由中国政法大学商学院郭武文博士统稿。

本书使用的企业创新案例大多选自最前沿的高科技企业，全书横跨金融、管理、信息技术、生物工程和机械设计等多门学科，涉及很多科技词汇，为此我们组织了来自多学科领域的译者队伍，但是限于译者水平有限，书中难免会有一些翻译不当或遗漏之处，敬请读者批评指正。

郭武文

2005年于北京海淀太阳园

作者簡介



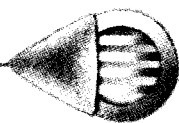
《创新与总经理》一书的作者克莱顿·M·克里斯坦森教授 (Clayton M. Christensen) 是美国哈佛商学院的著名教授，他任职于哈佛商学院的总经理及技术与运营管理部。他感兴趣的研究和教学领域集中在新产品和技术开发管理，以及如何为新技术开拓市场等方面。他曾经在许多杂志上发表过学术论文，包括《管理科学》(Management Science)、《战略管理杂志》(Strategic Management Journal)、《行业与公司的转变》(Industry and Corporate Change)、《研究策略》(Research Policy)、《企业管理历史评论》(Business History Review)、《生产与运营管理》(Production and Operations Management)、《欧洲管理杂志》(European Management Journal) 和《哈佛商业评论》(Harvard Business Review) 等。克里斯坦森教授最新出版的著作《创新者的困境：当新技术使大公司失败时》(The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail) 赢得了1997年“全球最佳管理图书奖”。

在加盟哈佛商学院以前，克里斯坦森教授担任 Ceramics 生产系统公司的董事长和总经理，该公司是他和麻省理工大学的几位教授在1984年共同创办的。从1979年到1984年克里斯坦森曾经被戏称为“白宫工作人员”，因为他在1983年担任过美国交通部长德鲁·刘易斯 (Drew Lewis) 和伊丽莎白·多尔 (Elizabeth Dole) 的助手。

克里斯坦森于1975年在 Brigham Young 大学获得经济学学士学位，并获“最佳毕业生”称号；于1977年在牛津大学获得经济学硕士学位，并获得“Rhodes 学者”称号；于1979年在哈佛商学院以优异的成绩获得 MBA 学位；于1992年在哈佛商学院获得 DBA 学位。克里斯坦森教授曾经获得各种学术大奖，包括美国管理科学研究院 (Institute of Management Science) 颁发的1992年度“最佳学术论文奖”；美国生产与运营管理学会 (Production and Operations Management Society) 颁发的1991年度技术管理最佳论文奖“威廉·

4 创新与总经理

阿伯内西奖”；1993 年度最佳管理史学论文奖“纽科门特别奖”；以及《哈佛商业评论》颁发的 1995 年度最佳论文奖“麦肯锡奖”。



《创新与总经理》一书从总经理的角度考察了管理创新方面所面临的挑战。尽管一些公司在创新方面已经开发出了给人留下深刻印象的专业职能技术，但要把这些贡献融为一体仍然是一个巨大的挑战。例如，市场营销人员可以通过大脑中血液流动的形式来测度消费者对广告形象的反应情况^[1]。工程师们非常擅长运用最新的计算机辅助设计系统（CAD）进行设计，并且常常不用制造实物模型就能够模拟出新产品的性能。财务分析员使用许多能给人深刻印象的模型来评估各种备选投资计划的回报。制造商已经学会进行存货管理，从而他们可以最短的生产时间延误和很小的存货贬值风险引入新产品^[2]；等等。

但是，今天创新方面许多最令人头疼的问题却并不存在于这些职能领域，而是以多种方式跨职能部门地出现。例如，发掘新产品创意和开辟新市场所面临的挑战都不仅仅是一个营销问题。越来越多的事实表明：一个组织制定计划的方式，衡量与奖励管理者业绩的机制以及在竞争方案之间分配资源的各种正式和非正式的机制，都会强烈地影响将会产生、发展和被接受的想法的类型^[3]。类似地，有效的产品开发不仅是对工程管理的挑战。许多产品设计规划出现毛病的根本原因是：公司常常缺少一个足够详细的、表述清楚的战略来指导管理者选择和评估这些规划^[4]。

下面一些原因，可以说明为什么从总经理的视角来学习创新管理非常重要。只有从这一角度出发，才能深刻理解把不同职能部门人员的工作融合起来这一巨大挑战，也只有从这一角度出发，才能发现新产品开发过程中存在的许多明显的操作问题的潜在原因。并且，只有总经理才能把影响创新的各种资源、程序以及价值观念，塑造成能够不断开发优良的新产品和服务并将其投放市场的能力。



学习目标

本书所选案例可以帮助读者理解创新过程中一些常见问题的根本原因，并展示了它们如何在开发过程的不同阶段和公司的不同领域有所征兆地表现出来。急于求成的读者可能会批评这种寻找问题的学习方法，而想代之以直接去解决问题而不是去理解问题的方法。然而《创新与总经理》一书的观点是：许多创新管理的难题之所以存在，是因为管理者没有找对问题，或者是因为他们只是注意到了表面现象而没有理解深层次的原因。准确地定位问题是解决问题的最重要的因素，这是因为当确定了产生问题的根本原因后，怎样解决通常是显而易见的。因此，每一个案例的学习除要求读者们制定清楚的行动方案外，本书还希望帮助管理者首先建立一些工具来理解创新的努力经常会未能如愿的真正的、潜在的原因，然后在理解的基础上学会制定解决根本问题的行动方案。

创新管理对总经理来说是一项挑战，因为他们运用的许多工具从本质上说会阻碍创新的产生。例如，管理者们建立确定的程序来处理他们部门的经常性任务。建立确定的程序而不是每事都特别处理，是为了保证重要的工作能够不断地得到一致而有效的处理。同样，好的管理者并不希望由自己决定公司所有需要定夺的事。不管公司哪里有问题需要决定，他们都希望由专业知识最丰富、最了解情况的人来做出决定。为了保证由许多人独立做出的决策相互之间与同公司的方向之间具有一致性，管理者们需要建立一整套强有力的、一致的价值观念或准则，所有员工都应当根据它来做出决策。

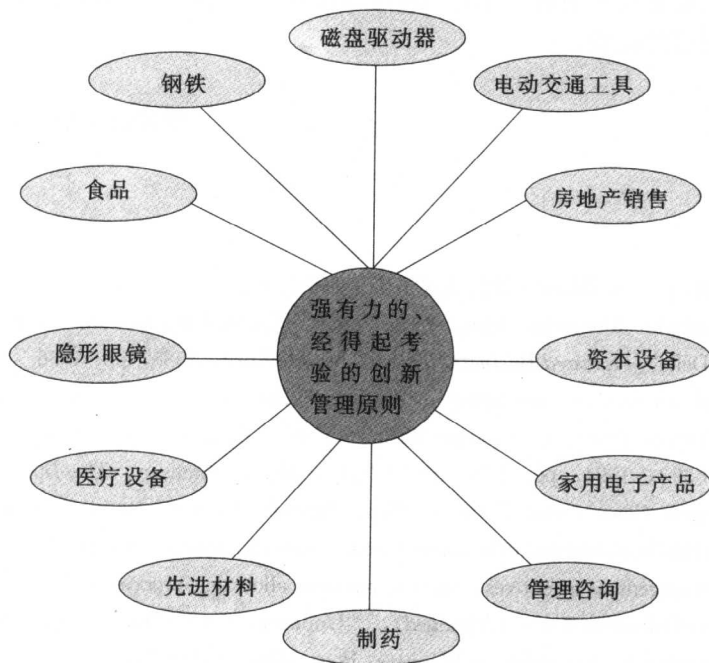
正如读者们在本书中学到的一样，总经理的这些基本工具（程序和价值观念）构成了组织的能力。但是，不变正是程序的真正意图或者存在的理由。人们建立程序就是要它们一次又一次去做同样的事情。同样，其价值也可以表述成：程序的制定是为了保证不同部门及不同时间的决策具有一致性^[5]。创新如此难以管理的原因就是：优秀的管理者要使正在进行的业务强大起来，而其使用的许多最好的工具却有可能和创新相抵触。这是创新者的困境所在。



本书范围

如图表 1 所示，本书的案例学习和材料阅读涉及了诸多行业，从高科技行业到科技含量较低的行业；从快速发展的行业到发展速度较慢的行业；从品牌消费品到诸如钢铁业和注射器制造业的加工密集型行业，再到诸如管理咨询和房地产销售的服务行业；从遭到管制的行业如制药业和医疗器械制造业到新兴的行业如电动车行业。这种编排方式可以帮助读者们完全理解特定行业和产品的案例，从而使他们可以通过对本书的学习，积累并总结

一些创新管理方面经得起考验的基本原则，不管具体的应用背景怎样，这些原则都将是很有用的。



图表 1 管理创新课程的案例学习要涉及的行业

《创新与总经理》一书包括了五篇。第Ⅰ篇涉及了磁盘驱动器和钢铁行业创新的研究，主要帮助读者弄明白为什么创新管理最基本的问题之一（感觉不到创新的紧迫性）会产生。读者会发现，通常是“好”的管理而不是“糟糕”的管理导致公司错过了某些具有战略性关键意义的创新。在第Ⅱ篇中，读者们可以考察为新技术寻找市场所面临的挑战，并建立一套准则来对具有创新性的产品市场创意进行研究。第Ⅲ篇向读者们展示了如何以及为什么企业投入市场的创新产品和服务容易偏离管理者拟定的战略。人们已经证明资源的分配过程是战略和创新之间的关键性桥梁。

在学习本书的第Ⅳ篇时，读者们应该考察核心竞争力的两面性：使企业高效地进行某些创新的能力，和在处理不同创新时所造成的僵化或无能。正像好的管理者需要评定雇员的能力以确保“人岗相称”一样，读者们应该构造一个框架以帮助自己确定一个组织是否能够胜任这一份工作。第Ⅴ篇考察了技术战略的几个方面。读者们应该探究何时和为什么成为技术领导者是重要的，而何时跟随技术先导又是可取的。他们同时也应该探究公司何时和为什么应该外购产品的一些部件，以及何时该在这些方面发展自己的核心技术力量。

读者们在学习这些部分的案例和阅读材料时所开发的工具和框架并不能囊括总经理有

效管理创新所需的全部武器。然而，它们却可望帮助学习者和行政管理人员理解他们所面临的一些挑战的根本原因。并且，通过对这些思考方法的形成和检验及对各行各业的公司案例的学习，在看完这本书后，读者们就可以像一个总经理一样在创新方面拥有尽管间接但具有实质性内容的经验。

克莱顿·M·克里斯坦森

【注释】

[1] 哈佛商学院的 Gerald Zaltman 教授是这项研究的领导者之一。

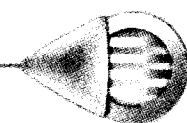
[2] See, for example, Magretta, Joan, "The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell," *Harvard Business Review*, March-April, 1988, pp. 72-86.

[3] A number of scholars are converging on this issue. See, for example, Robert Burgelman, "Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments," *Administrative Science Quarterly*, (39), 1994, pp. 24-56; and Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press, 1997. Three case studies in this book highlight the interaction between the generation of new product ideas, organizational structure, management incentives, and the resource allocation process. They are "Becton Dickinson: Worldwide Blood Collection Team (Abridged)," "Unilever's Butter-Beater: Innovation for Global Diversity," and "Cultivating the Capability to Innovate: Booz Allen & Hamilton."

[4] This is a primary theme in Wheelwright, Steven C. and Kim B. Clark, *Revolutionizing Product Development*. New York: The Free Press, 1992; and in Christensen, Clayton M., "Making Strategy: Learning by Doing," *Harvard Business Review*, November-December, 1997, pp. 141-156.

[5] This is the theme of Professor Dorothy Leonard's classic article, "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development," *Strategic Management Journal* (13), 1992, pp. 111-125.

致 谢



大量的案例研究都在谈经理们如何成功地解决遇到的问题。这些经理通常都渴望自己的成就为商学院所铭记，被一代又一代的学生尊崇和仿效。然而，由于创新问题十分繁杂而且难以理解，我从不认为此类案例对总经理们学习怎样更好地处理创新问题而言是一条有效的途径。很多时候，仅是对这些问题的综合理解就已经是找到解决方案的主要瓶颈。因此，我对本书中所讨论到的公司经理们表示诚挚的谢意。本书的案例记录了一些相当繁杂而困难的问题。它们甚至难倒了一些我认识的最能干的经理。由于某些原因，他们愿意让我陈述这些问题，以及他们在解决这些问题时成功或失败的尝试。感谢他们让我将其成功或失败的经历一起展示给读者，希望其他人能从中学到一些东西。

许多学生都是以巨大的个人代价进入商学院的，为的是能学到重大管理问题的解决方法。我的很多学生也有同样的想法。然而到了我的课堂上，他们才发现我的目标是帮助他们发现问题，从而让他们培养成功处理创新问题的理解力。对于他们的耐心和配合，我同样深表谢意。通过对案例中所述问题解决之道的争论，我们发现了大量管理创新问题的根本起因。在此理解之上，我们已经就如何解决经理们遇到的困境找到了一些方法。能从我的学生那里学到这么多东西实在是一种乐趣。我每天都希望他们能将我们在此课程中一起培养起来的洞察力找到很好的用武之地。

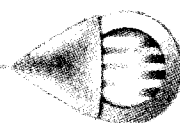
对本书所使用的案例以及研究框架，许多教授都做出了贡献，他们是：克里斯·巴雷特（Chris Bartlett）、肯特·鲍文（Kent Bowen）、约瑟夫·鲍尔（Joseph Bower）、罗伯特·博格曼（Robert Burgelman）、汉克·切斯博格（Hank Chesbrough）、齐姆·克拉克（Kim Clark）、大卫·加尔文（David Garvin）、鲍伯·海耶斯（Bob Hayes）、马可·安斯第（Marco Iansiti）、多萝西·雷纳德（Dorothy Leonard）、加里·皮斯安诺（Gary Pisano）、理查德·罗森布罗姆（Richard Rosenbloom）、詹姆斯·阿特波克（James Utter-

back)、乔纳森·维斯特 (Jonathan West) 和史帝文·威尔拉特 (Steven Wheelwright)。他们的贡献中有些比较明显，但很多有价值的贡献是间接通过谈话和评论做出的。对这些提供帮助的人我永远深表谢意，包括：研究助手丽贝卡·沃海斯 (Rebecca Voorheis)、格雷格·罗杰斯 (Greg Rogers)、布雷特·贝尔德 (Bret Baird)、佐格·佐贝尔 (Jorg Zobel) 和 马特·沃林登 (Matt Verlinden)，等等。

我最要感谢我的妻子克里斯汀 (Christine) 对我在这门课程和这本书上的支持。我尽量不把工作带回家。然而，在接受这样一个巨大的项目后，每天疲惫的身体不可避免地让我在照顾孩子上减少了精力。我的妻子不仅负起了更多责任，而且为我的工作热心地编辑、指正，给予共鸣，并进行逻辑审查。能与这样一位出色而无私的女性共度一生，我的感激已经无法用言语表达。仅以此书献给我的妻子。

克莱顿·M·克里斯坦森

目 录



第 I 篇 价值网络和变革的动力

第 1 章	分支技术：赶上潮流	7
第 2 章	USX 公司的连续浇铸投资	19
第 3 章	惠普公司：Kittyhawk 的腾飞	39
第 4 章	Teradyne：公司对分支变革的管理	56
第 5 章	Teradyne：Aurora 项目	75

第 II 篇 为新技术和分支技术寻找新的市场

第 6 章	礼来公司：关于糖尿病治疗的创新方法	96
第 7 章	产品竞争的演变模式	112
第 8 章	房地产演播室	130
第 9 章	海上火炮——创新案例分析（节录）	145
第 10 章	探索已经存在的事实：你的产品能提供什么功能？	154
第 11 章	杜邦公司的 Kevlar：芳族聚酸胺工业纤维	163
第 12 章	探索驱动式计划——风险投资要求采用新的方法制定计划	174
第 13 章	电动汽车：是空想还是未来产品？	187

第Ⅲ篇 战略与创新的结合

第 14 章	战略与创新的结合：材料技术公司	205
第 15 章	拜克顿·迪金森：全球采血团队	223
第 16 章	Nypro 公司的创新管理（A）	241
第 17 章	Nypro 公司的创新管理（B）	256
第 18 章	培育创新能力：布思·艾伦 & 汉密尔顿公司	258
第 19 章	联合利华的搅拌黄油：全球多样性的创新	271
第 20 章	我们获得了心律！美敦力公司的的心脏起搏器业务	290

第Ⅳ篇 理解与构建组织的创新能力

第 21 章	医疗设备公司	316
第 22 章	摩托罗拉公司：敌机传呼机项目	330
第 23 章	Kirkham 仪器公司产品开发流程的改进	348

第Ⅴ篇 技术战略的内容

第 24 章	技术战略方面的问题	372
第 25 章	垂直分散经营的驱动力	404
第 26 章	奇迹的创造：Nypro 公司和 Vistakon 公司合作开发抛弃型 隐形眼镜项目	433
第 27 章	通用电气塑料公司：选择合作伙伴	450
第 28 章	Vallourec 探索金属注模业务	471
第 29 章	技术市场及研究成果	490
第 30 章	科学仪器公司	518
索引		533

第 1 篇

价值网络和变革的动力

- 第 1 章 分支技术：赶上潮流
- 第 2 章 USX 公司的连续浇铸投资
- 第 3 章 惠普公司：Kittyhawk 的腾飞
- 第 4 章 Teradyne：公司对分支变革的管理
- 第 5 章 Teradyne：Aurora 项目

* Copyright © 1999 by the President and Fellows of Harvard College.

Portions of this introductory note were excerpted from Harvard Business School Note 5-699-163.



导 论

当技术或者市场发生变化时，行业的龙头企业通常难以保持它们的行业领先地位，这一现象是行业发展最常见的形式：佳能电器（Canon）公然在施乐（Xerox）的市场面前创立了小型复印机市场；西尔斯公司（Sears）给沃尔玛公司（Wal-Mart）让出了路；计算机视讯（Computervision）公司在计算机辅助设计方面把领导地位让给了美国欧特克电脑软件公司（Autodesk）；而纽科（Nucor）公司的市场价值现在也已令美国钢铁公司（US Steel）相形见绌。领导地位的变换模式在计算机行业尤为令人瞩目。美国国际商用机器公司（IBM）主导着主机市场，却在技术上比主机容易得多的小型机上落后了许多年；数字设备公司（Digital Equipment）及其在小型机业务上的竞争对手们——数据通用（Data General）、普赖姆（Prime）、王安公司（Wang）和利多福（Nixdorf）——创造了一个巨大的（小型机）市场并且非常成功，却都未能占领个人电脑市场。即使苹果公司（Apple）将世界引向了个人计算机时代，在向市场提供便携式计算机方面却比领先者晚了五年。

不容置疑，许多公司的困难在很大程度上都是由于官僚作风、傲慢、行政管理者的疲惫、拙劣的计划及投资者的鼠目寸光造成的。然而，上述行业的领导者在他们失去领导地位的关键时刻并没有执迷不悟。在必要的技术和业务方面，他们积极地、创造性地、成功地进行着投资，以留住现有的顾客。但是，就在他们在满足顾客需要方面做得如此出色的时候，我们称之为分支技术（disruptive technology）的新的产品或服务出现了。尽管这些产品改进得很快，但开始时的表现还没有出色到可以卖给那些顾客的地步。只有一些小市场、新兴市场或者低档货市场中的顾客才会看重它们，他们在分支产品上寻找一些优点，如简洁性或方便性。优秀管理者的直觉是：倾听消费者的需求并对之做出反应；投资于高附加值产品的开发，从而可以获得更有吸引力的边际利润。正是这种直觉和本能使这些公司的行政管理者不太重视这些分支创新的产品，直到它们逐渐完善到可以应用于主流市场。而到了那时，一切都为时已晚。

管理创新会面临许多挑战，但能够察觉到创新的紧迫性是取得成功的最基本要素。许多强有力的证据表明，清楚这个基本原理以后，行业的领导者将最终在新技术开发和应用的大多数竞赛中成为胜利者。困难就在于历史上一些最重要的创新背后所隐藏的逻辑从一开始并不是十分清楚的，这是因为领导企业都是在一定的价值网络中进行竞争，而这个网络决定了它们怎样确定哪些顾客、哪些技术以及哪些产品对它们将来的成功至关重要。



基本框架：相交的性能改进轨迹

这一部分所用的基本框架包括两个不同的性能轨迹曲线，它们表示的是产品性能或服