

第  
一  
章

## 卓越的秘诀

## ——最佳创新公司的十大做法

20 世纪以来，特别是第二次世界大战后，科学技术一直被认为是一个国家经济发展和国家安全以及国际间经济竞争的至关重要的因素，而全球化的不见硝烟的经济之战又具体体现在技术和产品的国际贸易中。基于此，无论是产品创新还是工艺创新，都是所有国家的企业在竞争中生存和发展的战略选择。各国政府也都采用相应的政策措施，促进本国的技术创新活动。各国都在谋求通过持续的创新提高综合国力和国际竞争力，使自己占有国际社会中的一席之地。创新已成为一个国家在竞争加剧的国际环境中赖以生存和发展的基础，是关系国家强弱盛衰的命脉，已引起了各国学术界、产业界和管理界的高度重视。

我国实行改革开放政策之后，邓小平同志做出了“科学技术是第一生产力”的科学论断。国外技术创新研究相继被介绍到国内，国内的一些大学和政策研究机构开始进行技术创新研究。在向社会主义市场经济体制转变的过程中，政府也开始重视并加强了技术创新工作。

1993 年 5 月 13 日，江泽民同志在接见全国科技工作会议代表时，就提出了要将市场经济机制与技术创新机制相结合的问题。1995 年，江泽民同志在全国科技大会上又指出：“技术创新是一个民族进步的灵魂，是国家兴旺发达的不竭动力。……一个没有创新能力的民族，难以屹立于世界先进民族之林。”在提出实施科教兴国战略的同时把技术创新提到民族进步和国家兴旺发达的战略高度。

对于企业而言，能否有效地进行技术创新，则是获得竞争优势的一个关键因素。实践证明，技术创新对企业发展的作用越来越显著。国际大公司无不将技术创新作为一个关

键环节来抓。正如日本的一位企业家所言：企业的研发（R&D）投资占年销售额的 1%，企业难以生存，占 2%可能勉强维持，占 5%才有竞争力。翻开世界百强企业的经费预算，不难看出，他们的 R&D投入竟高达 10%，甚至 15%以上，从而真正做到了生产一代、开发一代、研究一代和构思一代，有了这种技术储备，企业未来的竞争力就成了有源之水，有本之木。

我国企业也越来越重视技术创新工作。以程控交换机为例，我国企业通过技术引进，自主开发，技术发展很快。从 20 世纪 80 年代开始，不仅走过了步进制，开发了纵横制、模拟式程控交换机，而且已掌握了许多方面可以与世界一流技术相媲美的数字式程控交换技术，并大批量地进入了国内和国际市场。巨龙、大唐、中兴、华为自主开发、具有我国自己知识产权的局用大型机已有 5 种机型，人称“五朵金花”，不仅结束了我国中大容量程控交换机不能自主开发的历史，而且有些机型摆脱了国外传统模式，设计思路有重大创新。这些机型的共同特点是涉及的系统结构有所创新，且尽量结合国情，因而能很好地适应我国扩大本地网建设的需要。海尔是改革开放期间茁壮成长起来的家电名牌，改革开放初期与海尔争奇斗艳的企业数不胜数，但大浪淘沙，如今与海尔同台竞争者是屈指可数。而海尔集团在十多年的发展历程中，经历过许多惊心动魄的决策，却没有大的失误。这主要得益于海尔的创新。海尔认为：企业在市场中的位置如同斜坡上的小球，要使小球不下滑就必须对小球有个制动力，但仅有止动力只能使小球维持原来的高度，而惟有创造新动力，才能带动企业攀上新的台阶，这就需要企业的每一个人都保持创新的精神。

技术创新逐渐成为企业技术进步和经济发展的重要途径。放眼全球，长寿的企业产品各异、风格各异。但有一条是一致的，大凡百年企业的价值观、企业精神都是一致的，成功企业价值观的核心就是两个字——创新，而且把这一价值观变成企业的灵魂，成为企业屹立世界之林的不竭动力。

对于中国企业而言，能否有效地进行技术创新及其管理，是获得竞争优势的一个关键因素。实践证明，技术创新对企业发展的作用越来越显著。国际著名公司无不将技术创新作为一个关键环节来抓。

最佳公司的研究使社会各界感受了“卓越的浪潮”，学习最佳公司是因为这些优秀的公司的优势显著、业绩照人，使后来者的学习对象明确、学习效果迅捷。

本书的视野从一般的最佳公司转向具有创新能力的最佳公司——最佳创新公司，通过国内外绩优创新企业在技术创新管理的成功实践，推动中国的企业更多地成为最佳创新公司。

国内外绩优创新企业在技术创新管理方面十大做法，可以概括为图 1-1，这些做法是相互联系而非孤立运行的，值得寻求卓越创新的公司关注。

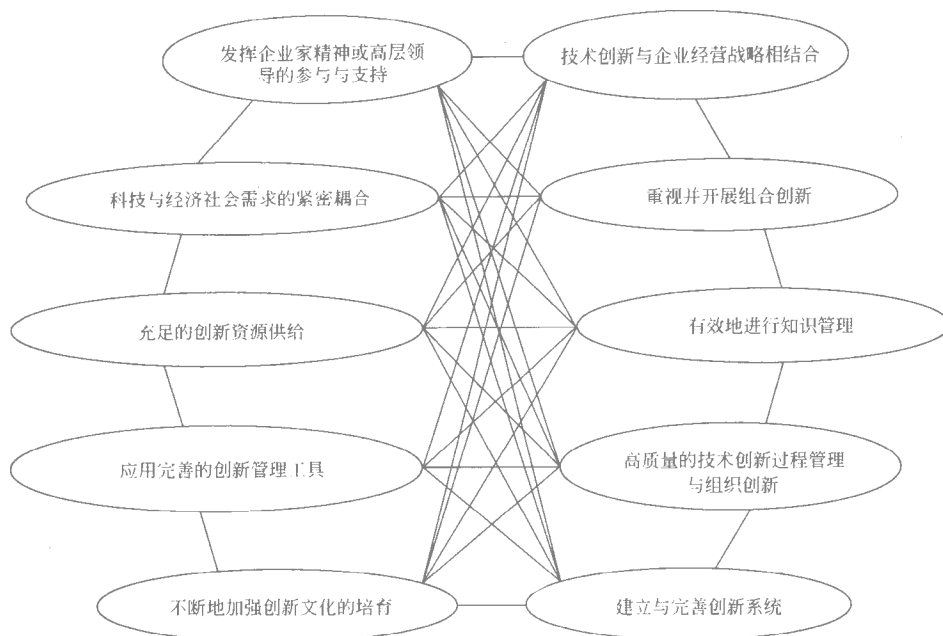


图 1-1 最佳创新的公司的十大做法

## 1.1 发挥企业家精神或高层领导的参与与支持

企业家精神 (entrepreneurship)，是从众多企业家中抽象出来的区别于其他人的系统的具有普遍意义的精神，企业家精神是一个非常广义的概念，很难对它有一个准确、永恒的定义，在著名经济学家熊彼特 (Schumpeter) 的眼中，企业家精神代表着一种适应市场挑战、不断进行创新活动的品质，企业家成为技术创新与制度创新的载体，是推动社会进展的强大力量。企业家精神与企业家个人的精神境界和内在气质相联系。这些品质包括对利润的永不疲倦的渴望与追逐、勤奋工作、敬业精神、永不枯竭的旺盛的与市场对手不懈竞争的欲望，甚至包括一整套与市场经济原则相匹配的伦理道德体系。企业家精神象征着一种与普通人明显区分的个人禀赋，这种禀赋使得企业家自然成为“社会福利增进”使命的主要承担者，成为推动经济发展与制度变迁，特别是企业技术创新的强大动力。企业家精神主要体现的是企业家的创新精神与风险承担精神。

首先，企业家必须具有创新精神。企业家是创新的倡导者，是创新组织者和激励者。通常，企业家并不直接参与创新的具体工作，而是通过组织的变革，管理上的创新来形成一种良好的创新与勇于承担风险的氛围。企业家在经营管理中支持创新的最核心的体

现：是否进行适合创新与风险创业的组织结构的变革，是否建立一个支持创新与风险创业的人力资源系统。我国企业能否成功迎接“入世”新挑战，关键要看企业家精神的发挥程度，特别是企业家的创新精神。创新精神是市场竞争的内在需要，也是企业持续发展的重要保证。企业家最宝贵的素质是创新素质，最基本的要求是不断创新、永远创新。古今中外，任何一个成功企业家，他的行为最突出的特征就是创新，他们的行为活动无不表现为鲜明的创新特征。创新能力是企业家品质、智慧、才能和心理的集中体现，创新能力是企业家的核心能力，是企业家区别于一般管理者的本质特征。在科学技术日新月异，企业内外部环境快速变化，尤其是在市场竞争越来越激烈的情况下，企业如逆水行舟，不进则退。一个企业家，如果缺乏创新精神，不去开拓进取，就会被激烈的市场竞争所淘汰。没有创新企业家的作用就会显得平淡、平庸，企业就不会有生机和活力，就无法迎接“入世”的挑战。创新精神是企业带领企业赶超国际水平的灵魂。

其二，企业家还需要具有承担风险的精神。企业家之所以必须富有承担风险的精神，是由企业家面临环境以及从事企业经营管理活动的不确定性因素决定的，市场经济是动态、开放的经济，生产与消费之间的联系是通过市场这只看不见的手调节的，它只能给予勇于承担风险、善于创新的人赢利的机会。企业家面临一个变幻莫测的市场，由于信息的不完全性及其时效性，他们必须根据自己的判断进行“基于精算的风险决策”，并时时制胜于“混沌的边缘”。

国内外成功的创新公司都非常注重培养和提升企业家精神，以达到不断追求创新与风险创业的目标。其关键是：

- 高层领导全力支持创新。除了提供必需的资源外，高层领导对创新的倡导应能够自上而下的推动创新的顺利进行。
- 提高最高技术主管的地位。最高技术主管进入企业领导层，有助于企业正确地进行与技术有关的决策。
- 积极参与项目的关键决策。在具体的创新项目中，高层管理者亲自参与关键点的决策，这样能够保证从整体利益考虑项目的取舍。

## 1.2 技术创新与企业经营战略相结合

因为技术创新有能力影响产业结构和竞争优势，所以技术创新战略成为公司整体竞争战略的基本组成部分。尽管如此，技术创新战略只是整个公司战略的一个组成部分，它服务于公司战略，必须与其他价值活动的选择相一致，且因此得到加强。企业的技术创新战略应该力求明确、重点突出，以提高核心竞争力为目标，以市场为导向，阶段性强，并与具体计划相配套。

企业在技术创新战略的实施过程中，首先创新战略对实现企业目标的重要性在企业

内要达成共识，并为员工所拥护。然后由企业高层领导推动，使其得到各个职能部门的配合，并交给专门机构或专人负责，按计划实施。在战略实施过程中，企业还可以通过高标准定位，加强组织学习，根据环境和信息反馈不断调整原有战略计划。

技术创新战略是企业整体战略的关键组成部分，必须服务于整体战略，才能真正增强企业的竞争能力。另外，全体成员都理解和支持技术创新战略。必须使全体成员理解技术创新战略的内容和意义，得到他们的支持，才能够有效地实施战略。技术创新战略也应有重点和协同。创新战略要有助于增强核心的技术能力，避免轻易涉足企业不熟悉的技术和市场领域，另外，还必须注意：

- 长期发展项目和短期赢利项目结合。创新项目多数需要短期赢利，但必须拥有一些有长期的战略意义的项目。
- 创新项目有具体的目标。创新项目要有数量化的具体目标，例如新产品销售额、利润和占总销售收入的比重等，以考核和激励创新。

### 1.3 科技与经济社会需求的紧密耦合

科技创新的风险、成本日益加大，如医药工业创新的成功率通常为 1 : 3 000。像中国这种发展中的大国，受到人口、资源与环境的约束，必须有效、经济地增加科技创新的供给，提高创新的成功率。通过科技管理的技巧或智慧来弥补资源的不足。科技创新在较大程度上必须在企业与企业之间或企业用户之间交互作用中进行，包括供应者与装配者、生产者与消费者之间的相互影响、竞争者之间的技术信息交流等。科技创新的过程，由于存在各种“粘着信息”(sticky information)，也是一个充满试错的过程，并为对解决创新问题方向的洞察所左右。为了加快创新的过程，需要加强创新者与用户的交流和合作，才能及时地提取必要的“粘着信息”。

### 1.4 重视并开展组合创新

组合创新（许庆瑞教授领导的课题组对此进行了科学的概括）实质是企业在发展战略引导下，系统性协同创新的行为。其中因素有战略、组织结构、文化、技术环境、技术资源等。包括渐进创新项目与重大创新项目组合。一般而言，技术创新项目按其重要性可分为渐进创新（incremental innovation）项目和重大创新（radical innovation）项目。渐近创新项目和重大创新项目对企业都具有较大的经济意义。然而由于资源的有限性，企业必须在渐近创新项目与重大创新项目的选择上有一个均衡的考虑。产品创新与工艺创新的组合，单纯的产品难以长期维持其竞争效益，必须依靠工艺创新。产品创新过程中必须考虑现有的工艺基础。因而产品与工艺创新的组合构成了企业组合创

新效益实现的基础。

## 1.5 充足的创新资源供给

充足的研究与发展 (R&D) 资金预算, 是指高级管理人员给与研发部门充足的各种资源, 以保证企业的长期发展。为创新项目配备必要的人员, 使他们有时间和精力为创新工作。成功的企业根据其行业的特征, 对 R&D 进行了持续的投入。

人力资源当今更是技术创新的重要资源, 人力资源管理是创新管理中的关键因素。成功的公司通过创新和创造在市场上赢得竞争优势。这些公司的创新不是偶然的, 而是有效管理人力资源的结果。人是创新组织中最为关键的资源。目前, 创新人才管理的关键是形成争夺创新人才意识, 以精神和物质相结合激励创新人才, 完善对创新人才的业绩考评, 开发创新人才的职业生涯, 以最大潜力地发挥他们的创新与创业的积极性。

## 1.6 有效地进行知识管理

对大多数企业来说, 发展知识、创新、技术和服务是实现增长的关键, 而不是管理物质资源。在企业内部有必要对管理工作做一个重要的转变, 即从重视管理实物资产收益率 (ROA) 转到重视管理新型的知识收益率 (ROK), 这就意味着既要重视实物资产和产品的购买、改善或利用, 也要重视或更加重视知识的汇集、开发、需求、获取和衡量。

知识和能力的积累和激活是企业知识管理的核心问题, 解决的根本途径之一是建立学习型组织。在这样的组织里, 员工不是通过对其所持有的特别技能的控制来实现其目标, 而是强调自我超越, 强调不断学习和扩散新的知识, 使其所掌握的知识称为组织知识链的一部分, 从而使知识得到合理使用。学习型组织能够保证不同知识面的交叉, 及时了解外部环境的变化而调整自身的知识结构, 根据外部市场和环境的变化不断激活储存在组织知识库内的知识, 从而推动组织技术创新的持续进行。

## 1.7 应用完善的创新管理工具

系统和工具指支持创新过程的有关方法、系统和工具。系统和工具的范围很广泛。一个组织究竟需要何种系统和工具, 要视该组织的情况而。但任何一个组织都将有一套专门服务于核心过程的系统和工具。包括:

产品开发过程的支持系统、不同职能部门间的通讯系统。

有利于进行更快更有效的产品开发的工具。

设计质量过程的管理方法, 用以创新过程自我分析和自我提高的方法。

系统包括计算机辅助策划系统 CLS(computer-aided logistic system)、计算机辅助设计系统 CAD(computer-aided design )和模拟系统等；工具包括快速原型化工具、K-J 分析法、质量功能调度表 QFD)、制造设计法等。这些系统和工具在不断发展，其中一些系统和工具是专门用于某一环境下的。

因特网(Internet)和企业内部网(Intranet)的发展使得企业获取、分析、交流和发布信息的效率和效果大大改善。通过使用电子邮件、远程登陆计算机、共享数据库、新型的电视会议、高级工作站技术，分布于全球各地的研究开发人员可以突破空间的限制，以“虚团队”的形式共同开发项目。由于研究开发信息流的独特性，管理信息系统(MIS)和决策支持系统(DSS)在技术创新中的应用与企业其他职能的应用有差异，也更有意义。最近，软件在技术创新中一个新的重要应用就是及时地记录创新人员的工作活动，并汇集成企业的“独特诀窍”，这样就可以防止创新人员的流失，保证技术创新的连续性。

## 1.8 高质量的技术创新过程管理与组织创新

成功的创新公司是在弘扬创新与维系效率中寻求平衡的企业。在不断激发企业员工创意的同时，也应关注从创新设想到成功市场化运作的平稳展开，这就需要高质量的过程管理与合理的组织架构予以保证。组织创新与管理过程创新是技术创新成功的重要保证。

注意日常运作的质量。创新过程中的每一步、每一项活动都必须按照高质量的要求进行管理。

完整性和灵活性的结合。创新过程应该是完整的，每一步都必须认真执行，但有时由于项目的性质，可以省略或合并一些步骤。

强有力的决策环节。在创新过程各阶段间的关键决策点上，要严格执行检验程序，对没有前途的项目要坚决予以取消。

准备工作和早期产品定义。必须在正式的创新程序前期定义产品的目标市场、概念、特性以及所需要的资源。

不断地平衡职能制、小组制和矩阵制以及网络式组织的优劣，选择适宜的组织构架。

## 1.9 不断地加强创新文化的培育

创新文化对技术创新的有效展开同样具有重要作用，与信息、资金、组织结构相比，创新文化被称为“技术创新硬币的另一面”。价值观、制度体系、行为规范、实物载体，是创新文化的四个层面，均必须引起企业高层领导的重视。

价值观是文化的根本特征，当代创新文化应以企业家精神为核心，追求超前、开拓、变革、卓越的文化。创新文化决定着企业技术创新的价值导向。企业技术创新的规模、水平、重点以及方式往往由其价值导向决定。日本索尼公司一直以“技术领先”为其创新文化的根本导向，其技术创新活动十分活跃，在电视机、数字音响等方面取得了世界领先的成果。

创新文化得以运行，必须有一定的制度体系为基础。与技术创新相关的制度包括研究与发展制度、人力资源开发制度等。

行为规范是文化的基本特征与具体表现。创新文化在行为规范方面表现为企业家和企业员工对创新的高度重视、理解创新、参与创新与重视创新；鼓励与容忍失败；企业对员工的背景（国籍、所在地区和家庭等）的尊重。

实物载体是创新文化的客观标志，具有明显的指导与示范效果。如许多创新型公司非常鼓励个性化办公室的建立、设立明显的最佳创新员工标志、建设企业创新产品的展示场地（这种场地应向企业内外的人员开放，以建立企业员工对本企业创新产品的荣誉感）。

## 1.10 建立与完善创新系统

富有成效的创新组织，除了在物质资本、人力资本方面占尽优势外，也拥有极强的社会资本，包括建立与各类科研、教学部门、产业界、政府及非赢利性组织广泛、密切的关系。各创新主体之间的互相作用对创新效果的影响与研究开发对创新的影响同样重要。技术知识和信息在人、企业和机构间的流动是技术创新过程的关键，必须把研究开发成果的生产、扩散和使用各个环节有机地联系起来。

总的来说，企业可以依据上述的十大做法，在技术创新过程和管理上不断追求卓越，借鉴和吸收优秀创新企业的经验和做法，提高技术创新能力，这样才能增强企业的技术创新绩效和竞争力，获得市场竞争中难能可贵的持续发展。

# 第 二 章

## 寻求最佳创新的利器

### —— 高标准定位理论与方法

为了实现寻求最佳创新的目标，企业必须借助先进的管理思想与管理工具。学习最佳创新公司的主要手段，就是高标准定位。

#### 2.1 高标准定位的管理方法

自 20 世纪 80 年代以来，在发达国家的企业管理活动及管理文献中越来越频繁地出现高标准定位 (benchmarking) 这一词汇，高标准定位已成为西方发达国家最重要的管理武器。所谓高标准定位的基本内涵是：以行业中的领先企业为基准，对本企业进行定位。通过资料收集、分析比较、跟踪学习等一系列规范化的程序，改进绩效，赶上并超过竞争对手，成为强中之强。据美国麻省理工大学及美国生产力与质量中心统计，至 1999 年，美国的绝大多数大公司都开展了不同类型的高标准定位活动。最近一次调查表明，高标准定位是占美国国民生产总值 1/4 的大公司一致表示在将来要继续加强的惟一一项管理活动。

##### 2.1.1 高标准定位活动的起源

说到高标准定位就必须谈到美国施乐 (Xerox) 公司，因为它可以算得上是推行高标准定位活动的鼻祖。

美国施乐公司第一次使用高标准定位方法是在 1979 年，当时管理人员的目的是为了分析生产经营中的单位产品成本问题，他们发现日本生产的复印机价格很低，通过检查日

本机器的运转性能并将其拆卸成零部件逐项进行检验分析，结果发现美国产品的成本确实比日本的产品成本高得多。于是施乐公司放弃了它原有的产品预算标准，改成以日本的低成本作为自己的目标，取得了巨大的实际绩效。施乐公司的高层管理人员看到了高标准定位这一方法的广阔的应用潜力，便要求下属的所有业务单位和成本中心开展各种类型的高标准定位活动。

但是对于分销、行政、服务等部门，很难直接模仿产品生产的高标准定位做法，于是这些非生产部门开始在公司内部开展高标准定位活动，例如公司在不同地区的外销中心和后勤部门就地区间的员工生产率、生产存货管理、仓储管理进行了比较。而后又推广到公司外部，包括对于同行竞争者的分析和跨行业的非竞争对手的分析，其中最成功的要数施乐的后勤与分销部门对 L. 比恩公司的高标准定位活动。

以往施乐公司的后勤与分销部门的生产率基本上保持平均每年 3%~5% 的比例增长。然而到了 1981 年，由于行业性降价，这一增长速度已受到挑战。他们需要用新的途径提高生产率以降低成本。最终他们选择了 L. 比恩公司进行高标准定位。在外行人看来，L. 比恩公司与施乐的产品特点并不相似，但是对于后勤作业专家而言，两者却非常相似，两家公司的仓储与分销部门处理的都是大小、形状和重量差异很大的产品，而恰恰是这种多样性妨碍了施乐的后勤部门的生产率的进一步提高。最后施乐的后勤与分销部门通过考察、分析和整合 L. 比恩公司的多项实际操作方法，实现了仓储现代化。高标准定位的效果是显著的。施乐公司在后勤与分销部门开展这一活动后生产率提高了 8%~10% 其中的 30%~50% 直接来自于高标准定位。

尽管施乐公司应用高标准定位方法获得了巨大的成功，但是直到 20 世纪 80 年代末期，高标准定位的概念才开始快速普及。在此之前，有关这个主题的文章不到 30 篇，而且无论在管理咨询界或是学术界，几乎都看不到能将高标准定位观念落实的专家。然而，两项重大事件，使这一切为之改观。

事件之一 就是 1987 年创办的美国国家品质奖 (Malcolm Baldrige National Quality Award)。美国国家品质奖的的申请方式和指导原则的公布中对高标准定位有较清楚的说明。由于国家品质奖的重视，激发了美国公司对于高标准定位前所未有的兴趣。事件之二是美国施乐公司在 1989 年获得了国家品质奖，并将自己的成功经验大部分归功于高标准定位，与此同时，该公司负责高标准定位的高级经理罗伯特·坎普 (Robert C. Camp) 写了《高标准定位：寻求导致超级业绩的最佳实践》(Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance ) 一书，详细描述了施乐公司进行高标准定位的经验。高标准定位从此大受欢迎。

## 2.1.2 高标准定位活动的概念和类型

高标准定位的英文是 benchmarking，它的名词形式 benchmark 的意思是水准、基准，是一个地理测绘用的专业词汇，作为一种新的管理技术，汉语有许多不同的翻译，例如“标杆瞄准”、“标杆学习”、“竞标”等。基于英文的原有含义并结合管理界术语定义的习惯，本书认为用“高标准定位”来形容更为贴切，即以行业中领先的企业为基准，对自己企业进行定位，分析这些基准企业产生优秀绩效的原因，从而对自身进行改进。

尽管对高标准定位已有多种定义，人们对它的具体内容有很多不同的理解，实际使用的方法和技术也有很大差异，但是对于它的基本内涵的看法却是一致的。

我国学者在引入高标准定位概念时将其概括为：以最强的竞争企业或那些行业中领先的、最有名望的企业作为基准，将本企业的产品、服务和管理措施等方面的实际状况与这些基准进行量化评价和比较，分析这些基准企业的绩效达到优秀水平的原因，在此基础上选取改进的最优策略。上述过程将持续不断地进行。

迈克尔·斯彭多利尼（Michael J. Spendolini）采用实证方式的定义更全面和精练：为了进行组织改善，而针对一些被认定为最佳作业典范的组织，以持续的与系统化的流程，评估自身的产品、服务与工作流程。

高标准定位可以分为好几种类型，依其目标而有所不同。表 2-1 列出了三种主要类型的摘要。

表 2-1 高标准定位的类型

类型	定义	优点	缺点
内部的高标准定位	在不同地点、部门、作业单位、国家从事类似活动	<ul style="list-style-type: none"> <li>资料通常易于收集</li> <li>对于多元化的“卓越”公司来说，成效颇佳</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>视野狭窄</li> <li>内部偏见</li> </ul>
竞争的高标准定位	销售给同样顾客群的直接竞争对手	<ul style="list-style-type: none"> <li>资讯切合企业经营成效</li> <li>做法/技术可以比较</li> <li>资料收集已有一段时间</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>资料收集较困难</li> <li>道德议题</li> <li>敌对态度</li> </ul>
功能的高标准定位	被认定为拥有最先进的产品/服务/流程的组织	<ul style="list-style-type: none"> <li>极有可能发现创新做法</li> <li>做法/技术可以转移</li> <li>专业网络的发展</li> <li>可接触到相关资料库</li> <li>刺激成果产生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有些做法难以转移至不同环境</li> <li>有些资讯无法转换</li> <li>耗费时间</li> </ul>

内部的高标准定位的假设会因为地理区域、组织历史以及经理和员工素质等种种差异，同一个组织内的工作流程也会有所差异。因此可以假设组织内某部门的工作流程比其他部门的工作流程更具效果或更有效率。内部的高标准定位活动的目标，就是要找出

一个组织内部绩效的标准。通常，内部的高标准定位会带来大量的信息共享。因此许多组织都极力主张所有高标准定位活动都必须从彻底了解自己内部的运作开始，之后才能往外探索。

竞争的高标准定位的目的是找出竞争对手的产品、流程及经营成果的特定信息，然后再与自己组织的类似信息进行比较。竞争的高标准定位，有助于为自己组织的产品、服务及流程进行市场定位。在多数情况下，作为竞争的高标准定位对象的组织，即使使用的技术或作业方式和自己组织的不尽相同，至少也类似。从竞争对手身上学到的教训，往往不需要经过很多“翻译”，就可以运用在自己的组织中。

功能的高标准定位的目的是从一些已经在特定领域树立起卓越声誉的组织中，找出最佳作业典范。这个层次的高标准定位活动通常是设计在某个功能领域中的特定企业活动，这些领域包括制造、行销、工程或是人力资源等。这一类型的高标准定位的重要特性，就在于可以把焦点对准任何行业中的任何组织。

### 2.1.3 高标准定位活动的意义

就像在第一篇中所提到的那样，在现代工业社会中，一个企业或组织单纯依靠自身的知识积累、研究开发而不利用外部的知识和信息，要想获得竞争优势几乎是不可能的。企业必须善于发现和研究其他企业或组织的先进技术，并结合自身的技术与经济基础，有选择地吸收他人的优点和经验，才能超过对手，获得竞争优势。而要实现这种有选择吸收，提高企业竞争能力，企业必须去寻求有利于自身的、原属于其他组织的最好的实践经验、创新思想以及有效的创新手段。

进行高标准定位活动，首先，能够让企业在市场、竞争对手、产品或服务的最新技术等领域收集到相关信息，从而更务实地制订经营策略，评估市场和技术的现状和趋势。

其次，企业收集有关竞争对手或卓越企业的产品或流程信息，作为标准来与自己的类似产品或服务进行比较，这样参照卓越公司所定的目标，能够激励组织不断努力改善，以加速提高绩效。

最后，高标准定位是经营创意的绝佳来源，大规模的高标准定位活动让个人有机会接触到新产品、新工作流程以及管理公司资源的新方式，尽管高标准定位过程中发现的观念或作业方式不见得全部对组织有用，但是，高标准定位让大家有机会来思考企业经营的可能方式。

正如罗伯特·坎普所认为的，高标准定位是企业质量管理领域中最令人兴奋的一种新工具，它以行业的最佳绩效为基准，树立学习和追赶的目标。在寻找和追求这一目标的过程中刺激每个员工都卷入到这一活动中，从中往往能产生突破性的效果。

## 2.1.4 高标准定位活动的步骤和程序

高标准定位活动可以分为五个流程阶段开展：

### 1. 决定高标准定位的主题

流程的第一个阶段，是确认高标准定位信息的使用者以及他们的需求，从而界定高标准定位的明确主题。一旦知道高标准定位的主题和需求以后，就可以确认并争取需要的资源（例如时间、资金、人员），成功地完成高标准定位的调查活动。

### 2. 组成高标准定位团队

虽然个人也可以进行学习，但大多数高标准定位是团体行动。挑选、训练及管理高标准定位团队，是流程的第二个阶段。团队成员各有明确的角色以及责任。团队也引进专案管理工具，以确保每位参与者都清楚自己的任务，而且团队也要制订出重要的阶段目标。

### 3. 选定高标准定位伙伴

高标准定位伙伴是提供高标准定位调查相关信息的任何组织和个人。流程的第三阶段，就需要认定这些高标准定位的信息来源，包括被选定为高标准定位对象组织的员工、管理顾问、分析人员、政府消息来源、商业和同行文献、产业报告，以及计算机资料库等。这个阶段也包括选定产业及组织最佳作业典范。

### 4. 收集及分析资料

在这个流程阶段，团队必须选择明确的信息收集方法，而负责收集信息的人必须对这些方法很熟练。团队在联络高标准定位伙伴之后，依据既定的规范收集信息，然后再将信息摘要分析。接下来是依据最初的顾客需求，分析高标准定位信息，从而提出行动建议。

### 5. 采取改革行动

影响这个阶段的因素，是顾客的需求及高标准定位信息的用途。团队可能会采取的行动有很多种，从制作一份报告或发表成果，到提出一套建议，甚至根据调查收集到的信息具体落实一些变革。在这个阶段也要确认下一阶段是否有必要采取哪些步骤或适当的后续活动，如有必要，可以建议高

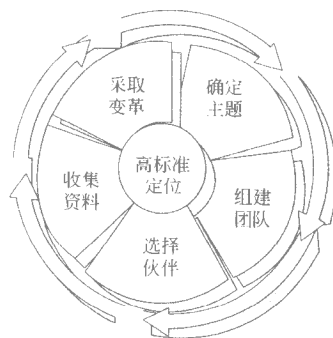


图 2-1 高标准定位的阶段流程

标准定位活动继续下去。

高标准定位的流程模型都是用流程图的形式画出来的，说明一连串的事件，不过大多数模型在最后步骤或阶段，会包括某种形式的指示，要求“循环再生”或是“重新调整”（如图 2-1 所示）。这表示高标准定位的信息必须定期重新评估，因为作为高标准的产品或流程多是动态的，会随着时间而改变。所谓循环再生，就是指继续推动高标准定位的流程，将它作为一种企业经营方式而不断力求改善。

## 2.2 技术创新高标准定位的经典理论研究

对企业创新成功与失败因素，或者说有利和不利因素的研究，一直是技术创新研究的重点之一。早在 20 世纪 50~60 年代技术创新研究刚起步时，就有人对此做过大量的实证研究。在高标准定位的管理工具出现后，各国政府和学者更是致力于研究企业在成功地进行创新时关键影响因素应达到的高标准。

### 2.2.1 技术创新“最佳实践”的研究

所谓“最佳实践”(best practices)是指行业中的领先企业在经营管理中所推行的最有效的措施和方法。企业中的最佳实践通常是“干中学”的长期经验积累和总结。在大多数领先企业，这些最佳实践已经成了企业文化的一部分。在技术手册、规章制度中，或通过内部交流和培训的方式，企业将这些最佳实践推广到公司的各个角落，并不断加以改进和完善。最初的技术创新成败因素的分析大多数也是针对最佳实践的。

英国经济学家兰格利希(J. Langrish)等人早在 20 世纪 60 年代就调查了 1966 年和 1967 年被授予英国女王技术创新奖的 84 个创新项目，认为有 7 个因素对创新的成功很重要：创新组织中的高层人员、其他杰出人员、对某种市场需求有清楚的认识、对科学技术发现的潜在价值和用途的认识、良好的合作、资源可获得性、来自政府方面的帮助。同时还从技术、市场、管理等方面确认了导致创新延迟或失败的因素。

英国的萨福项目(Sappho)也是较著名的一项调查，它由英国苏塞克斯(Sussex)大学的科学政策研究所(SPRU)承担。该项目通过对两个产业(化学和科学仪器)创新成功和失败的对偶比较，找出创新成功和失败的因素。研究者们得出的结论是：成功的创新者对用户需求有更好的理解，更注重销售、产品宣传，在开发上比失败者更有成效，利用了更多的来自外部的技术、科学建议，而且主持者一般比失败项目的主持者资历深且更权威性。

弗里曼(C. Freeman)在 1982 年出版的《工业创新经济学》中，对创新成功的企业的特征作了概括，认为这些企业一般 R&D 能力相当强，愿意冒高风险，较早且富于想象的确定，关注潜在市场，努力去培养、帮助用户，并且有着有效的使 R&D、生产和营销相协

调的企业家精神。

后来进行的确定创新的有利因素和不利因素的调查在方法上有所创新，不再是笼统的谈论这些因素，而是按照一定的原则对这些因素进行分类阐述。莱梅特（N. Lemaitre）和斯坦尼（B. Stenir）在对比利时 12 个不同产业 41 个大企业的 131 个创新项目的调查中，按照创新的不同阶段，一个阶段一个阶段地确定这些因素。这几个阶段分别为感性阶段、概念化阶段、开发阶段和作业阶段，在各个阶段中从项目领导、资源、合作者、组织结构和环境等方面汇总了创新的有利因素和不利因素。

这些创新成败因素的理论总结确实很大程度上有利于澄清企业的管理人员对于影响创新的关键因素的理解。但是，由于创新的复杂性和系统性，创新过程和环境中的许多变量在实际操作中是难以量化和把握的，企业管理者往往不清楚在这些关键因素上应该做到何种程度，并且这些大量的关键因素之间究竟各自有多大的权重。高标准定位管理的研究在这一方面前进了一大步。

### 2.2.2 技术创新项目的高标准定位研究

技术创新高标准定位活动的基本构成可以概括为两部分：最佳实践和度量标准。所谓度量标准是指真实客观地反映创新管理绩效的一套指标体系以及与之相应的作为高标准用的一套基准数据。这样，高标准定位将最佳实践的定性总结在一定程度上进行量化，为技术创新的过程、行为和绩效的评价提供了参考标准。

相对于整个企业的创新成败而言，单个创新项目的成功与失败更易于界定，并且由于在特定企业共同的背景环境下，创新成功项目与失败项目的比较分析易于开展，因此高标准定位研究最初是针对技术创新项目进行的。

对技术创新项目的高标准定位的研究涉及与项目实施相关的过程因素和某些战略层次上的因素，而系统地对这些因素进行考察则需要首先确定技术创新项目实施过程中的关键因素，从而对其加以控制。

罗德·库姆（Rod Coombs）、安德鲁·麦克米金（Andrew McMeekin）和罗杰·皮巴斯（Roger Pybus）将技术创新项目划分为 3 类：有重大商业影响的新产品或工艺（第 1 类项目）、为保持市场地位强化核心产品和技术（第 2 类项目）、新产品技术平台的创造和开发（第 3 类项目）。这 3 类项目由于目的不同而在流程上有所差异，研究者们分别对这 3 类项目在创新流程各个阶段中的内容、产出、最佳实践、管理工具和度量成功的标准进行总结，开出一张“清单”以供创新项目团队参照。

蒙托亚·韦斯（M. M. Montoya-Weiss）和卡兰托（R. J. Calantone）将影响创新项目成功的关键因素分为 4 类：战略因素、开发过程因素、市场环境因素和组织因素。具体而言，技术创新项目的高标准定位一般要从以下这些方面来考虑：

## 1. 战略因素

不管哪一个项目，如果没有一个宏观的指导方向，就会失去方向，即使成功也只能是偶然的。关于创新成功的战略因素主要包括以下几个方面：

(1) 产品优势。新产品开发就是开发出比现有市场上的产品性能更高，或质量更好，或成本更低的产品。因而进行产品开发时，必须明确新产品与其他对手的产品相比，自己独特的优势是什么。

(2) 技术协同的优势。即各种技术之间能够最佳的合作，这是长期合作并时刻调整的结果。要进行理想的技术创新，不仅需要恰当水平的专项技术，而且需要各专项技术以及各专业技术人员之间的良好配合，这是任何技术创新所必需的基础条件。

(3) 与市场需求协调的优势。技术创新是为了适应市场的需求，因而推出的新产品性能、特点必须与市场的需求一致和同步。

(4) 充分的企业资源支持。这是技术创新的后勤保证，合理和充分的资源配置是技术创新成功的基础。

(5) 产品战略。技术创新决非某一单项产品的临时开发，而应该是一系列产品开发的组合。这样技术创新必须有一个整体战略，而每一项创新都必须在这个战略的指导下进行开发，从而为企业的发展提供新产品优势。

## 2. 过程因素

其他因素再好，而没有一个好的开发过程，也不会产生成功的产品。而一个高质量的创新过程一般包括以下几个方面：

(1) 技术人员有熟练精湛的技术和专业知知识。这是进行成功的技术创新，对于技术人员和研究发展部门所提出的基本要求，是产生好产品的技术保证。

(2) 将产品推向市场的良好能力。再好的产品不推向市场也毫无意义，因而研究发展部门的人员应与市场营销部门密切合作，市场新产品能够及时地以合理的渠道和方式推向市场，获得优势。

(3) 日常工作的良好效率。这是技术创新项目组的管理问题，是其组织技术创新活动的效率，这是技术创新的组织保证。

(4) 明确的产品定义。技术创新时，应对技术创新的种类、特色、技术条件、市场范围做一个明确的界定，以便在实际工作中能够有的放矢。

(5) 高级管理人员的支持。不论哪一项职能或部门，领导给予支持和激励是员工工作的主要动力来源。技术创新是一项高风险的工作，更需要领导的理解和支持。

(6) 产品推向市场的速度。将新开发的产品快速地推向市场是企业的一种竞争优势，这需要研究发展部门缩短其开发周期来保证。

(7) 财务与经营分析。技术创新，一个重要的目的就是赢利，因而在技术创新过程中，一定要有强有力的财务控制与监督。

### 3. 市场因素

市场是技术创新的试验场，它是否受欢迎是能否成功的权威评判。研究分析表明，在进行技术创新时，主要应考虑以下 3 个方面的市场因素：

(1) 产品的市场潜力。新产品的市场潜力越大，将为新产品提供更加广阔的前景，反之，技术创新的意义不大。

(2) 市场的竞争状况。市场竞争越激烈，对技术创新的要求越高。无论是市场中的“领先者”还是“快速跟进者”，都得明确市场的竞争状况，确立相应的技术创新策略。

(3) 外部环境状况。新产品所进入的外部市场如何也可能成为技术创新是否成功的关键，在创新中必须予以重视。从社会法律、人们的价值观念、善恶倾向、生活习惯到传统文化、人们的修养水平，都应该成为新产品进入市场前所必须考虑的因素。

### 4. 组织因素

组织是开展技术创新的依托，在进行技术创新时，主要应考虑以下两个方面的组织因素：

(1) 内 / 外部关系。企业与外界的关系直接影响到企业在技术创新的信息获取、资金筹集、技术合作、市场营销中的效率。

(2) 组织因素。组织内的其他一些因素，从有形的组织结构到无形的企业文化都深刻地影响着企业的创新。

以上是从技术创新的职能级项目角度考虑的几个重要因素，在技术创新项目的高标准定位活动时必须从这几个方面入手，因而他们是高标准定位框架中的重要因素。

但是，单个创新项目的成功并不能长期保证企业的竞争优势，在技术创新上处于领先地位的企业显然不会在所有的创新项目上都获得成功，然而这些企业之所以被人们认定为创新成功的企业，在于他们有着某些共同的特征。

## 2.2.3 企业技术创新的高标准定位研究

从企业整体的角度来看，技术创新是企业的一个组成部分，它的成功与否在职能部门与企业两种不同水平上是有区别的。在项目层次上，开发过程中的每一步必须做出简单的做 / 不做的决策，以保证资源的恰当分配；在企业层次上，高标准定位有助于确认使大多数成功企业区别于其竞争者的关键成功因素。这种企业的或宏观的分析还可能发现在特定项目的考察中不太明显的成功因素。

应该从微观的或项目层次的分析转向宏观的或企业层次的分析，这样做有 3 个原因：