

要在今后的企业发展中取胜，就必须搬掉标杆管理这块石头，使企业从各种束缚和枷锁中解放出来，使创新的思想自由流动。

# 标杆管理阻碍创新

■ 文 / 郑伟 谭辉

关键词：标杆管理 创新 缺陷 悖论 苹果公司 京瓷公司

标杆管理方法是目前我国企业在追赶国内外先进企业过程中的最重要的管理方式之一。人们普遍认为，在企业管理、专业技术和产品标准方面，标杆管理都是了解同行、确定自己的发展方向和努力目标的最佳实践。

推行标杆管理，首先要搞清楚业界最佳企业的水平和自己在行业中所处的位置和水平，然后通过对比，找出自己与最佳之间的差距，通过“对标”活动，明确自己追赶的目标和方向。

标杆分为外部标杆和内部标杆，但无论是外部的还是内部的，标杆都意味着一个高度，一个水准，一个目标，也象征着一个方向。人们希望通过不断地比较，不断地超越自我，从而更有效地推动企业向业界最好水平靠近。

标杆管理确实让企业看到了别人的长处，但是，从长远发展看，尽管标杆管理的初衷是先看齐后超越，但本质上标杆管理方法是一种“懒惰”的方法，对创新没有多大好处，甚至会逐步使人们的创新意

识淡薄，使“拿来主义”占上风。这种对创新的慢性侵袭对企业是非常有害和危险的。

## 卓越企业没有标杆

标杆其实就是榜样。在我们学习榜样的时候，是否想到他们为何成为榜样的吗？大量优秀企业和优秀企业家的管理实践证明，成功企业的特征之一就是具有创新、敢为天下先、敢第一个吃螃蟹的精神。

关于乔布斯的传记中，没有提及他使用过任何行业标准、国家标准或国际标准作为产品的标准，也没有提及其参照了其他企业的标准，而是时刻遵循着他理想中的标准——提前知道客户需求的标准，如在满足同样性能或更高性能的前提下，所使用的电器件要少的原则和不论内外部设计都应体现美学的原则。

作为一名优秀的市场开发人员和管理人员，乔布斯总希望他的产品能够设计得完美无瑕。在设计产品过程中，乔布斯始终坚持遵守人文主义原则，这是他自己设立的

独特的产品标准。理解“人们需要简洁”这个人性，让科技和人文紧密结合，是乔布斯创新的主要出发点之一。也就是说，乔布斯领导的集成创新不仅包括了科技知识的集成，更重要的是包含了科技与人文的集成。尽管很多东西不是他直接发明的，但是他用大师级的手法把理念、艺术、人文和科技融合在一起，创造了改变世界的产品，用心灵打动了消费者。

日本管理大师稻盛和夫创建的京瓷公司是生产新型陶瓷的企业，他认为：新型陶瓷本来应该是纯白的。人们看到它时，会不禁产生不忍用手去碰的敬畏之心。冒失地用手触摸，会觉得有“手甚至会被划破”这样的虔敬之心。他把生产这样的“会划破手的”崭新产品作为自己的目标。

稻盛和夫认为，“最佳”这个词，是同别人比较，意思是比较起来是最好的。这是一种相对的价值观，因此，在水平很低的群落里也存在着“最佳”。“完美”则不一样，它是绝对性的，不是同别人比较，而是它自身具备可靠的价值，因此，不管别人如何，世上没有什么东西

可以超越“完美”。所以，京瓷的目标不是“最佳”，而是“完美”。

李嘉诚虽然身处对手如林的商场，但他也不是以哪位企业家为标杆来经营的，而是通过合作，始终讲究一个和字，讲究一个诚字，才逐步走向成功的。他信守“共同赚钱”的生意经，通过与人方便赢得了“竞争对手”的支持，做到了有对手没“敌人”。

山东如意集团在已经使用、研究了几百年的传统纺织技术的基础上，另辟蹊径，开发出复合纺纱技术。在金融风暴使我国的纺织企业出口额下降16%的时候，他们反而提高了42%，利润提高了37%，其中重要的贡献就是这个产品带来的高附加值。他们骄傲地向世界宣告：中国不再是一个抄袭者，也不再是一个跟随者，我们是一个创新的领导者。

南瑞集团历经20多年的艰苦攻关，解决了大电网实时监控这个世界性的难题，成为全世界在线运行监控技术的唯一供应商。

总之，尽管企业有千条万条成功之路，但都不是重复他人的老路。做那些“看起来不可能的事情”、敢于走“别人没走过的路”、不涉足人们都熟知的“走惯的路”、读懂“没有落实到纸面上的东西”、不做“过去的奴隶”、追求“绝对的完美而不是相对的最佳”等价值观肯定是企业制胜的法宝，也是企业成功的密钥。在产品方面，靠标杆管理（对标、接轨等）生产出来的产品是使自己和他人得以安心的产品，而靠追求完美之心生产出来的产品，是用“心”制造出来的艺术品，是令人赏心悦目的收藏品，是乔布斯的

“要把图标做到让我想用舌头舔一下”的产品，也是稻盛和夫所说的“会划破手”的产品，其价值早已超越了产品本身的价值所在。

### 标杆管理的弊端

标杆管理除了使行业的战略趋同，使整体利润率下降之外，还会削弱管理者的创新精神。

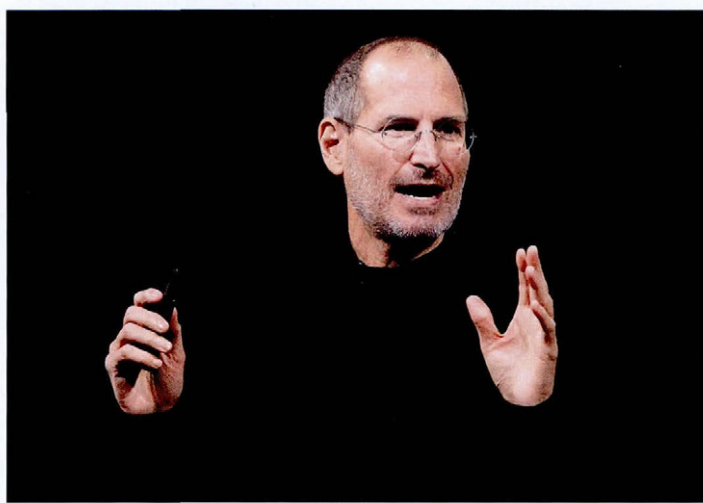
第一，标杆管理使企业不必投入研究标杆内容，是一种省时、省力、省资金的拿来主义的经营方式，是一种捷径。但世上没有免费的午餐，跟着标杆走，看起来不用投入，如对管理制度、控制参数、产品标准、工艺过程等的研究，但实质上所付出的是宝贵的领先机会。同时，采用他人的准则的人一定不知道准则的出台是经历了多少次试验、实验、失败，也不清楚其中数据的获得与处理的过程，更不知道其中有哪些重要因素，哪些忽略因素。只能说知其然不知其所以然。

采用这种跟进的方法去追赶他

基础研究和基础数据，就好像沿着别人的梯子上墙，当他人撤掉梯子时，自己就会跌落地面一样。

第二，由于标杆的内容已经通过实践检验是可行的，拿过来没有风险，用起来很方便，学起来很轻松，即便出错，也会给管理者一个心安理得的理由——大家都是这么干的嘛。再者，标杆可能成为管理者手中的工具。一些不好要求的指标，一些由于惯性而不好改变的现状，都可以用标杆的名义予以推行，这无形中导致了“管理懒惰”，影响了管理创新。

第三，尽管作为标杆的东西有可能不是最优，但可以是当前业内的最佳水平。因此，向标杆看齐会削弱自身的创新和超越的动力。从动物世界节目中，我们看到：当蛇或巨蜥在吃猎物之前，先施以毒素，使猎物慢慢麻醉，失去抵抗能力，然后才是一顿大餐。在实践中，标杆管理是一副麻醉剂，确实起到了使人产生惰性、形成不善思考的思



优秀的企业力争成为标杆，乔布斯的传记中，没有提及他参照了其他企业的标准，他时刻遵循着自己理想中的标准，创造了改变世界的产品，用心灵打动了消费者。

人，当他人的准则变化时，跟进者一定得跟进，因此会离开基础研究越来越远。此时，想先跟进、再实现超越是根本不可能的。因为缺少

思维方式。若长久跟着标杆进行管理，再配合“企业文化”、“ISO质量管理体系”、“流程管理”、“共同愿景”管理、“价值观”管理、“执行

力”管理等限定人们思维和创新s的框架式的管理模式，将使管理者自己失去思考习惯和探索的能力。如，当有人提出西游记师徒是个好团队后，全国上下一片呼声，都说是个好团队，甚至从阴阳、五行等多方面来证明该说法。殊不知，当把所有证据亮出来后，我们才一目了然，即作为一个项目团队，那是个最糟糕的团队。

### 标杆管理与企业创新本属悖论

标杆管理侧重与标杆企业进行对标和接轨，注重方法、体系、框架、参数、准则等方面的趋同，是一种追随前者的管理方法。从以上分析可知，标杆管理与创新有一定的冲突，其应用效果具有很大的局限性。从实践上看，到目前还没有哪个公司是通过标杆管理走到排头的。

成功企业一定是创新力很强的企业。他们都没有把标杆作为短期目标，甚至在创新时根本没有标杆存在。如：福特汽车、苹果公司、微软公司、京瓷公司、全食超市等等。他们不仅没有标杆，却实际上还成为了其他公司的标杆。

这样说来，企业是不是应该彻底摒弃标杆？我们不是不要标杆，而是要寻找企业经营的真正的标杆。向树立标杆的企业和个人学什么，绝不是标杆的内容，而是成为标杆的方法。

创新是无限的，创新的路是广阔的。回首百年，很多今天的基础性产业，如汽车、音乐录制、航空、石油化工、管理咨询等，那时都还是闻所未闻或刚刚兴起的事物。现在，我们仅仅把时钟往回拨30年，如对冲基金、移动电话、燃气电站、



因为缺少基础研究和基础数据，学习标杆就好像沿着别人的梯子上墙，当他人撤掉梯子时，自己就会跌落地面。

生物技术，等等，上述这些产业还无一存在。现在，我们再把时钟拨快20年或50年，那时又会出现多少今天还属未知的产业？那么答案是，这样的产业将有很多很多。因此，要在今后的企业发展中取胜，就必须搬掉标杆管理这块石头，使企业从各种束缚和枷锁中解放出来，使创新的思想自由流动。

### 对企业创新的评价和建议

创新，顾名思义是做别人没做过的事情，走别人没有走过的路。但在世界历史上，真正影响世界的发现和发明，相对浩瀚的知识海洋和世界上的形形色色的人造物品来说，还确实是沧海一粟。

尽管属于原始发明的东西并不多，但站在科学体系和知识体系之上，把仅有的发明集成起来去创造新的东西和新的应用，将有无限多的机会。也就是说，跨越发明这道门槛儿直接进入创造、创新，比较适合的途径即是集成创新方式。乔布斯、比尔盖茨的创新案例都属于集成创新的典范。作为两位影响着世界的人物，他们自己并没有多少原始创新的成果。例如乔布斯通过简化和去除多余的东西来取得进步，通过把科技和人文相融合创造出改变世界的产品。

其次，要注重精确，克服懒惰。从我国的某些企业在某些领域的研

究、生产模式中可以看出，其使用的主要方法是：跟踪国外科研动向，收集专利、报道等信息，然后进行破解，形成自己的产品。这种研究思路一定会导致科研、生产按产品性能去探索，而不是按配方或原理进行研究。

最后，要注重产业化。我们有很多先进的创新产品，但制作单件产品以后，很多情况下研究成果变成了样品、礼品、展品，没有投入批量的产业化生产。

总之，创新是辛苦的，枯燥的，有时是充满失败的。要创新，不仅要克服浮躁的心理，还要忍受失败的痛苦和打击。同时，创新需要构思和想象力的。这种想象力往往来自博学多才，这也要求我们去积累更多的知识。最后，创新还要有严谨的作风，不能得过且过，难得糊涂，因为很多创新与发明创造都是在对从前的怀疑中找到路径的。■

#### 主要参考文献

- [1] 稻盛和夫：《干法》，华文出版社，2010。
- [2] 塞姆勒：《赛事企业传奇》，中国人民大学出版社，2007。
- [3] 王光海：《左手李嘉诚右手王永庆》，石油工业出版社，2009。

#### 作者单位

郑伟 对外经贸大学国际经济研究院  
谭辉 英国伦敦大学管理学院