



华夏英才基金学术文库

陈 圻 著

中国式蓝海战略

——产品功能创新战略及其竞争力评价



科学出版社

www.sciencep.com



华夏英才基金学术文库

中国式蓝海战略 ——产品功能创新战略及其竞争力评价

陈 圻 著

本书为国家自然科学基金、云南省自然科学基金资助成果

本书受江苏通灵翠钻有限公司资助

科 学 出 版 社

北 京

内 容 简 介

本书以大量本土案例阐述中国式的蓝海战略——产品功能创新战略及中国案例 15 年研究的成果,对功能创新战略理论和实务操作技巧进行了全面系统的介绍;对产品功能创新的竞争力进行了深入的调查论证;并建立了理论模型,从而使战略建立在可靠的科学基础上。本书案例真实形象,方法操作性强,论述逻辑严密,分析透彻,紧密联系当前中国实际问题,既适应于中国企业面对新挑战寻求新思路的迫切需要,又具有发人深省的学术价值。

本书适用于经济管理类及工程设计类高等学校师生、工商界管理决策人士和产品开发设计人员、政府相关部门管理干部,以及战略研究咨询及培训人员阅读,也可作为大学生、研究生、MBA 等各层次管理学、战略管理、企业管理、创新管理、新产品开发、设计管理等课程的教学参考书及选修课教材和企业管理人员培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

中国式蓝海战略:产品功能创新战略及其竞争力评价/陈圻著. —北京:科学出版社,2007

(华夏英才基金学术文库)

ISBN 978-7-03-019125-0

I. 中… II. 陈… III. ①产品-功能-技术开发-研究-中国②产品-功能-市场竞争-研究-中国 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 088199 号

责任编辑:徐蕊 吴伶伶 王国华/责任校对:宋玲玲

责任印制:张克忠/封面设计:陈敬

科学出版社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码 100717

<http://www.sciencep.com>

新蕾印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2007 年 7 月第 一 版 开本:B5(720×1000)

2007 年 7 月第一次印刷 印张:25 1/4

印数:1—3 000 字数:479 000

定价:46.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换(环伟))

作者简介

陈圻，男，现年 58 岁，福建省泉州市人。1988 年浙江大学科学技术哲学与管理专业研究生毕业，硕士学位。现任南京航空航天大学工商管理首席教授、经济与管理学院博士生导师、企业战略与竞争力研究中心主任，享受国务院特殊津贴。先后主持国家自然科学基金及省部级项目 10 余项，首倡功能创新战略及其竞争力的研究。兼任国务院学位委员会、国家自然科学基金、国家社会科学基金等评议专家，全国性技术经济、价值工程、工业设计等学会理事、常务理事、副理事长，江苏省政协常委，南京市政协副主席，南京市社会科学界联合会副主席及多个杂志编委、多个商会和企业顾问等职。博客 <http://blog.sina.com.cn/profchenqi>，电子邮箱 chenqi_357@163.com，个人主页 <http://www.nuaachen.com>。

前 言

也许你已经知道“蓝海战略”，W. 钱·金、勒妮·莫博涅的国际畅销书《蓝海战略》已经为许多中国读者熟知，也成为我国企业界谈论的热点话题。但你听说过中国式蓝海战略吗？你思考过如何开创中国式“蓝海”吗？开创蓝海是中国企业发展的急需，因为中国企业对近年来深陷红海的相互恶性竞争有切肤之痛。我们思考的焦点是如何适应中国国情、如何开创中国式蓝海战略，而不是邯郸学步、东施效颦。本书就是第一本全面论述中国式蓝海战略的专著。

中国有成功的蓝海吗？它在哪里？《蓝海战略》出版以来不过一年多，国内就有多本谈蓝海的书火速应市，然而不少书其实就是“案例快餐”，读读可以消遣，却未必能告诉企业和学生有用的知识：究竟什么是蓝海战略？中国的蓝海在哪里？

严肃的问题是：《蓝海战略》适用于中国吗？既然价值创新是实现蓝海战略的手段，那么如何将它用到中国？更令人关注的是：如何适应中国国情实现蓝海战略？本书的回答是：恰好本书作者已经致力于研究功能创新战略 15 年，实践和研究过一批中国案例，总结出了系统的可操作方法。按照蓝海战略的思路，功能创新战略正是与价值创新异曲同工的实现蓝海战略的另一种有力工具，而她的现有的成果和案例大多数是成长在中国大地上的！

“众里寻她千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处。”原来中国已经有一些真正成功的蓝海实例！原来中国早已有中国式蓝海战略实现途径的研究！

从 20 世纪 80 年代末开始，我在从事研究工作、不断学习和探索的过程中逐渐形成了自己的研究方向，其中一个最重要的研究方向，就是对产品功能创新和功能对产品竞争力影响这一新课题的研究，它贯穿了我十几年的研究工作。这十几年中，我作为项目负责人，先后承担了几个国家级和省部级的相关研究项目，现在已经先后结题了，形成了各自的项目研究报告，先后发表了几十篇论文，也为企业做过顾问和培训。与此同时，我积极关注国内外相关的研究进展。金钱、莫博涅两位教授多年来以“价值创新”为主题发表了一系列研究论文，他们的重要影响的论文在《哈佛商业评论》发表后，就引起了我的注意，我是最先在国内学术期刊上发表介绍“价值创新”文章的作者之一，并在文章中将价值创新、功能创新和价值工程进行了初步比较。“价值创新”和我从事的“功能创新”战略的目标和内容确有很多相似之处。现在，W. 钱·金、勒妮·莫博涅两位教授又提出蓝海战略的概念，将价值创新的思想精髓归结为蓝海战略，价值创新则成为

实现蓝海战略的有力手段。在中国,从大量本土案例提炼出来的功能创新方法就成为实现中国式蓝海战略的有力手段。

在全球化浪潮中,中国进一步改革开放,加入了WTO,国际国内新挑战迭起,企业成本迅速上升,人民币升值,内需不足,国际反倾销……尤其是近年来国内恶价格竞争愈演愈烈,使企业界和学术界痛感寻求新的战略思维的迫切性,对《蓝海战略》一书的超乎寻常的关注反映了这一战略反思。为这一场战略反思贡献思想,为中国的发展和崛起尽绵薄之力,是我义不容辞的责任!在华夏英才基金的热情支持下,我鼓起勇气,开始拟定计划,写书全面阐述功能创新战略思想,加入当前的这一场战略反思运动。为此我重读和整理了我和项目组十几年来积累的研究资料、报告和论文,尽我的能力将其整合、完善,在可能的情况下做一点提高,融入我新的感悟,诚惶诚恐地将我的一点心得奉献给各位读者评判,这就是读者看到的这部书稿。

在这里,我想对本书的书名和思路做一点说明。

什么是蓝海战略?按照《蓝海战略》的副题——“超越产业竞争,开创全新市场”,蓝海战略就是避免在现有市场格局中与竞争对手在血腥的“红海”中做“硬碰硬”的竞争,通过全新的产品跨越产业界限,创造全新的、还没有竞争对手的市场,以启动和保持企业的营利性增长,这也就是“价值创新”的一贯思想。

而功能创新的基本出发点是:产品和产业不过是实现用户所需要的功能的载体和手段。从功能出发,而不是从既定的产业出发,通过重新界定用户所需要的功能,重组产品的功能系统,摆脱以行业和技术惯例为中心的思维模式,才能创造满足消费者需求的新产品和新产业,开辟新的“战略性功能市场”和新的产业格局,以实现企业的再度辉煌。

可以看出,功能创新与价值创新的基本思想是相似的,它们都是实现蓝海战略的基石。而功能创新是生长在中国大地的、以大量本土案例为基础的战略,更加贴近中国国情和中国企业的需要,因此可以说功能创新是中国式的蓝海战略。

在研究功能创新战略的同时,我们还对产品功能和功能创新的竞争力进行了大量深入的实证研究和评价,以大量数据和实例证明产品功能和功能创新对企业竞争力的深刻影响,并初步建立了理论模型,从而使功能创新战略建立在可靠的科学基础上。产品功能创新战略和功能竞争力评价的研究就成为本书两个相互支撑的有机组成部分。这就是本书书名的由来。

在我的研究中,多数案例是制造业产品案例,这并不意味着功能创新战略只适用于制造业,书中同样有其他产业的案例,可以预期在我国服务业发展中它会有更为广阔的应用前景。案例选择是现阶段制造业在我国经济和出口贸易中的重要地位使然,也与我个人的经历有关。“文化大革命”期间我曾在工厂工作多年,

后来又先后在几所工科院校学习和执教，在工程氛围的熏陶下，从最初尝试研究改进产品设计的价值工程原理，到研究功能创新和功能设计方法，都是以制造业为主要背景的；及至研究功能对制造业竞争力的影响，更是以制造业为直接对象的。在历史上，制造业曾经是欧美产业革命的主力军；新世纪，世界已经进入了信息时代。但我国的工业化还未完成，发展制造业，真正成为世界制造大国、制造强国任重道远，研究制造业产品功能创新意义重大。

功能创新将战略执行深入到广义的产品设计层次，这就是功能设计，它具有较强的可操作性，这是功能创新的另一个突出特点。广义的产品设计不仅指制造业，也适用于服务业。就制造业而言，要增强我国制造业产品在国内外市场上的竞争力，就必须增强自主开发设计能力。但这不只取决于技术，还必须依靠产品开发战略方面的创新，这方面我国与先进国家差距同样巨大。按照本书的研究，无论什么行业，产品竞争力总是体现在产品适销（适用）的功能配置（包括实用、外观和象征功能）、优良的质量和相对较低的价格（成本）等方面，而这些因素很大程度上在开发设计阶段就被决定了（当然它们能否实现还取决于制造乃至销售）。吴邦国同志曾在为工业设计所做的批示中指出：工业设计“不仅要确保产品的技术功能，而且要给人以美的享受”，“这方面我国与国外先进企业差距很大，应予以重视，否则会影响我们产品的竞争力”。这一重要批示指出了产品技术功能和美学功能对产品竞争力的影响，为提高我国制造业产品竞争力指出了努力的途径，对服务业也有深刻的启示。

在本书终于脱稿的时刻，我心潮起伏，多少年来的学习、调查、研讨和伏案工作的情景历历在目。在此难忘时刻，我谨向所有鼓励和帮助过我坚持研究工作的人表示诚挚的感激之情，对被本书所引用的国内外成果的作者谨致谢意。当然，本书引用的著述我都加以注明，而讹误和缺陷完全由我本人负责，并借本书出版之际向所有读者诚恳地征求对本书的批评意见。

作 者

2007年1月10日于紫金山麓

目 录

前言

第1章 导论——产品功能创新、蓝海战略和竞争力	1
1.1 中国式蓝海战略	2
1.2 蓝海战略、竞争与竞争力	6
1.3 产品功能创新与功能竞争力概要	10
1.4 本书结构与导读	14

上 篇 开创功能蓝海——产品功能创新战略与技法

第2章 产品功能创新和功能创新战略	19
2.1 产品功能和功能创新	19
2.2 产品功能创新战略概论	27
2.3 产品功能系统描述和创新工具——功能空间与功能谱	40
2.4 功能创新战略的模式	51
2.5 功能创新方案的制定与实施	58
2.6 功能创新设计技法与联动创新概览	69
2.7 功能创新与价值创新战略比较	75
第3章 功能创新设计技法	84
3.1 功能组合创新设计技法	84
3.2 功能匹配创新设计技法	103
3.3 功能成本规划与联动创新	119
第4章 产品功能联动创新——研究与案例	126
4.1 功能创新-技术创新联动：变频调速器案例	126
4.2 功能创新-品牌创新联动：“午夜妖姬”案例	139
4.3 功能创新-工业设计创新联动：电动自行车案例	146

下 篇 评价功能竞争力——产品竞争力

驱动因素研究

第5章 产品竞争力与产品功能竞争力	161
5.1 竞争力与产品竞争力	161

5.2	产品竞争力驱动因素理论	180
5.3	关键驱动因素竞争力概念与理论	203
5.4	驱动因素创新与功能创新	211
5.5	功能竞争力研究概要	215
第6章	制造业产品竞争力驱动因素调查与统计分析	218
6.1	驱动因素的调查与统计方法概述	218
6.2	基于零售商调查的消费品竞争力驱动因素统计分析	227
6.3	基于消费者调查的产品竞争力驱动因素统计分析	236
6.4	基于消费者评价的产品竞争力定量评价	249
第7章	制造业产品功能竞争力专题案例研究	252
7.1	解读大规模定制：产品功能导向的竞争动力学	252
7.2	“功能淘汰”现象研究	261
7.3	功能淘汰案例调查研究——来电显示电话机	267
第8章	功能型产品的竞争力研究	283
8.1	功能型产品的竞争力研究概述	283
8.2	功能型产品案例研究——磁带语言复读机（一）：产品与销售调查	290
8.3	功能型产品案例研究——磁带语言复读机（二）：消费者调查	300
第9章	产品功能竞争力理论模型研究	311
9.1	产品功能创新的现代效用评价模型	312
9.2	基于产品功能创新的企业竞争动力学模型研究	318
9.3	基于产品功能系统构成演化的伯川德均衡模型	325
第10章	总结与展望	335
10.1	中国式蓝海战略的精华	335
10.2	中国式蓝海战略展望	340
参考文献		342
附录		349
附录1	目标成本分解与创新重点选择公式简要推导（第3章）	349
附录2	制造业产品竞争力驱动因素调查统计分析表（第6章）	356
附录3	功能淘汰案例——来电显示电话机调查问卷和部分统计分析表（第7章）	379
附录4	功能型产品案例——磁带语言复读机调查问卷和部分统计分析表（第8章）	384
致谢		

第1章 导论——产品功能创新、 蓝海战略和竞争力

本章通过有典型意义的创新案例点明中国蓝海战略的存在；介绍本书涉及的主要领域及相关的核心理念，说明蓝海战略和产品功能创新与竞争和竞争力之间的关系；简述产品功能创新战略和产品功能竞争力的要义；概述本书结构，引导读者按照自己的需要阅读本书。

也许你已经知道，“蓝海战略”是起源于欧美的成功的创新战略的新名称，W. 钱·金和勒妮·莫博涅教授的国际畅销书《蓝海战略》已为许多中国读者熟知，也成为我国企业界谈论的热点话题。但你听说过中国式蓝海战略吗？你思考过如何开创中国式“蓝海”吗？本书就是第一本专论中国式蓝海战略的著作。

什么是蓝海战略？按照《蓝海战略》的副题——“超越产业竞争，开创全新市场”，蓝海战略就是避免在现有市场格局中与竞争对手在血腥的“红海”中进行“硬碰硬”的竞争，通过全新的产品创造全新的、还没有竞争对手的市场，以启动和保持企业的营利性增长。

也许你还没有听说过蓝海战略，但可能知道价值创新战略。事实上 W. 钱·金和勒妮·莫博涅多年来以“价值创新”为主题发表一系列研究论文。现在，W. 钱·金和勒妮·莫博涅又提出蓝海战略的概念，将价值创新的思想精髓归结为蓝海战略，价值创新则成为蓝海战略的“基石”。

开创蓝海是各国企业面临的共同目标，更是中国企业发展的急需，因为中国企业对近年来深陷红海的相互恶性竞争有切肤之痛。我们思考的焦点则是如何适应中国国情、如何开创中国式蓝海战略，而不是邯郸学步、东施效颦。

那么中国有成功的蓝海吗？它在哪里？既然价值创新是实现蓝海战略的手段，那么如何将它用到中国？更令人关注的是：是否存在适应中国国情的实现蓝海战略的创新战略？本书的回答是：恰好本书作者已经致力于研究功能创新战略十多年，研究过一批中国案例。按照刚才所述蓝海战略的思路，功能创新战略正是与价值创新异曲同工的实现蓝海战略的另一种有力工具，而且现有的成果和案例大多数是成长在中国大地上的。

“众里寻她千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处。”原来中国已经有不少成功的蓝海实例！原来中国已经有中国式蓝海战略实现途径的研究！

1.1 中国式蓝海战略

中国市场经济发展历史不长，企业战略意识和管理还不够先进，市场环境差，法制不健全，不正当竞争普遍存在，恶性竞争越来越常见。中国需要治理市场，中国也需要先进的战略思想，需要蓝海战略。但蓝海战略只能向国外学习吗？有符合中国国情的中国式蓝海战略吗？

蓝海战略只是“价值创新”的一种新的战略标签，它的关键是创新。环顾当今的中国，创新和竞争力是使用得最多的词汇之一，建设创新型国家是中国进入新的发展阶段时面临的重大历史任务，任重而道远。创新是手段，获得国家竞争力和企业竞争力才是目标。创新有技术创新、产品创新、工艺创新、市场创新等形式，有模仿创新、原始创新等层次。

在本书中，我们关心的焦点是产品创新，因为竞争力要靠产品在市场上去实现；当产品的竞争力不足时，方方面面最终都会归罪于产品创新不够。产品创新涉及种种决策，采用什么样的创新战略事关重大。国内外许多研究证实：新产品失败的根本原因是缺乏创新性。新产品本来是创新的产物，为什么绞尽脑汁、多方创新开发出来的新产品还缺乏创新性呢？重大技术创新对企业条件要求很高，而重大创新并不需要以重大技术创新为前提；大量的创新是在技术模式不变的情况下实现的，中国作为一个发展中国家更是这样。本书所研究的创新就是以管理思想的变革为基础的产品和市场创新战略。

创新性缺乏的原因，很多情况下不是因为应用新技术，而是因为创新战略受到很多行业和技术陈规陋习的无形束缚，按照“正统”的产品创新理论，以技术眼光改进产品，没有创新战略的方向指引，没有真正发挥创造性思维的作用。创新不足造成模仿成风，其直接后果就是：国内很多产业先是在国内市场、继而又在国际市场上恶性竞争，依靠价格战攫取和保持市场份额，陷入血腥的“红海”；恶性价格竞争的结果又使得创新赖以实施的前提——开发经费的投入难以为继；有些厂商甚至为了降价而不惜降低产品的质量、牺牲公司信誉，低质产品充斥市场，使得国内市场上产品难以升级，导致“柠檬市场”，造成恶性循环。这在我国多个行业中已经屡见不鲜。

在《蓝海战略》一书中，W. 钱·金和勒妮·莫博涅教授展示了美国和其他国家有创造性的企业开创崭新市场的思路和成就，值得我国各行各业认真反思自己走过的路，立足于建设创新型企业 and 创新型国家，开创自己的“蓝海”。然而我国与美国和其他发达国家国情不同，如何创造有中国特色的蓝海战略，是一道不能越过的课题。据本书作者调查和研究，就在近二三十年，中国也出现了一些中国人开创自己的“蓝海”——“功能蓝海”的新产品和有中国特色的创新战

略——功能创新战略，在一定时期内取得了比较突出的市场绩效，产生了重要影响。下面略举几例。

——我国家用磁带录音机经过 20 世纪 80 年代普及后，在 90 年代出现饱和、积压和衰退，面临不可避免地被视盘机等升级产品替代的命运。然而，录音机在 90 年代后期却出现了似乎违反生命周期法则的复苏和增长的局面，重现了 80 年代的辉煌。原因何在？据我们研究，这是因为磁带录音机经过创新的两个变种开辟了新的市场。这两个变种就是磁带语言复读机（简称复读机）和磁带随身听。而复读机就是我国自行开发的新产品，它运用国际上成熟的电子技术开发了“自由复读”的新功能，在学习英语的热潮中满足了提高英语听说能力的需求，开辟了年销售几十亿元的用复读机学习英语的新市场，在国内累计销售数千万台，并作为一种中国特有产品出口到几十个国家。由于复读机具有传统磁带录音机和视盘机、录像机所不具备的复读功能，最先大规模生产复读机的厂家如“小霸王”、“步步高”就进入了一个崭新的“复读市场”，而不是在原有的“娱乐市场”中争夺市场份额，几乎没有可替代的竞争产品，实现了产品功能的创新，取得了极大的成功，开创了自己的“功能蓝海”。

——经过 20 年的大浪淘沙，国内目前共有 500 家电风扇生产厂家，随着电风扇的替代品——空调的日趋普及，大片的市场份额被抢占，竞争空前激烈。许多人预言我国的电风扇产业已经走到尽头，沦为“夕阳产业”。但是，近两年来电风扇业的强势反弹却又让人看到光明：2005 年电风扇国内市场销售额突破 5500 万台，出口额达到 15 亿美元，同比增长 21.3%。绝地逢生的原因来自行业的产品功能创新。气流扇便是针对电风扇的替代品——空调的缺陷（仅靠其自身送风无法实现较大室内温度均匀）而设计出的一款既可以单独使用又可以配合空调使用的新产品（图 1-1），它采用风鼓式无扇叶设计，不仅可以实现 360°全方位送风，还可以节省占地面积。最先设计生产气流扇的厂商艾美特公司是通过审视替代品——空调，进行功能创新，把被替代品变成了互补品，把竞争对手变成了同路人，打破了市场界限，满足了市场潜在需求，创造出一片“蓝海”。

——“U 盘”现在是广泛使用的产品，读者最熟悉不过了，但你知道 U 盘是哪个国家发明的吗？其实，U 盘是我国拥有自主知识产权的一项发明，而它的专利拥有者就是深圳朗科。在朗科 U 盘诞生之前，在移动存储市场上占主导地位的还仍然是软盘和移动硬盘。软驱是和 286 同时代的产品，软盘存储量小，易损坏，携带不够方便，功能早已不能满足消费者的需求；而移动硬盘、MP3 价格又高。朗科看到了这两种产品的不足和消费者需求的变化，开始开发一类新型移动存储产品。这种产品使用 flash 闪存作为存储介质。当时，flash 闪存芯片主要是用于数码相机、MP3 等产品，作为其存储功能的载体。朗科将 flash 闪存引入到移动存储产品上，并开发出一套控制软件，将 USB 连接功能和 flash 的存

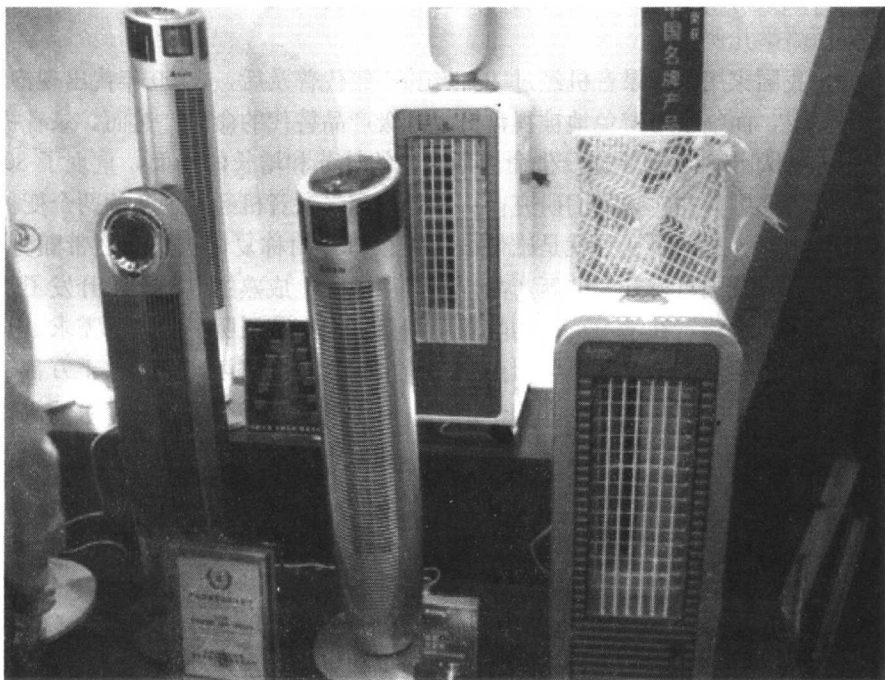


图 1-1 艾美特塔式气流扇

储功能集合在一个硬件设备上，让存储介质和驱动器合二为一。这就是朗科“U盘”的雏形，它基于 flash 闪存的基本存储功能，加上软件驱动功能的创新和改造，形成一种新的移动存储产品，其存储量介于软盘和移动硬盘之间，有即插即用、携带方便的优点，价格适中。朗科“U盘”一经推出，就获得了消费者的认可，市场不断扩大，短短几年时间，引发了移动存储市场的巨大变革，已经成长为一个年销售额近十亿元的大市场，直接导致了软驱、软盘被彻底淘汰出市场，PC 电脑配备软驱的主流标准也随之打破。

我国是著名的自行车王国，然而近几年来，随着城市化进程的加速，城市范围不断扩大，工作地和居住地之间距离加大，自行车在逐渐被摩托车、公共交通所替代；行业内竞争激烈导致恶性价格战。电动自行车的出现，是我国自行车行业的一次重大变革，是对自行车功能的根本创新。自行车厂商最先将电池、电机和控制系统引入到自行车上，使自行车摆脱了传统的人力驱动方式，生产出了商业化的电动自行车，打破了自行车产业的界限，满足了消费者功能升级的需求，实现了顾客和企业的双赢。电动自行车具有节能、快捷和省力等特点，深受广大工薪阶层的青睐。1998 年，电动自行车的年产销量还仅有区区的 5.8 万辆，然而，短短几年时间，2005 年我国电动自行车销售达到 1600 万辆，全国电动车保

有量超过了 2500 万辆,并开始大批出口,使我国向“电动自行车王国”迈进,创造了一个崭新的市场。

——中国彩电业经历了 20 多年的发展,已经建立起完整的工业体系,但是也面临巨大的挑战,国内的彩电产品同质化非常严重,各大厂商相互之间展开了一轮又一轮的价格战。如何走出彩电业的困境?各厂家多集中在图像质量上竞争,争相推出高清数字化产品,电视机功能开发是否能走出一条新路?最近长虹在这一方面领先了一步。长虹与中国香港 CAWA 结成战略合作伙伴,将家庭影院融入长虹平板电视中,实现了两大行业——彩电行业和家庭影院行业的功能集成,运用量子芯 C 大调“平板立体声”专利技术,2006 年开发带有家庭影院功能的大屏幕平板彩色电视机新产品,融入了音响行业流行的 SRSWOW、SRSDi-
alogClarity 以及 SRSTruBass 三维空间音响技术。新产品重组了市场游戏规则,有希望创造出一片“蓝海”。

——加湿器最初用于工业生产,可用于纺织、印刷、烟草等行业生产场所的湿度调节。由于工业加湿器这一行业的进入壁垒低,国内外的众多厂商纷纷加入,致使竞争愈加激烈。亚都公司凭借其敏锐的行业洞察力,预见到家用加湿器在我国北方寒冷干燥的气候条件下的市场潜力,把产品的触角延伸到生活消费领域,20 世纪 80 年代自主开发专利技术,研制我国第一台家用加湿器,并采用“控制关键部件的制造,外包其他部件生产,自行总装”的经营路线,迅速从一家幼小的民营科技企业发展为我国加湿器行业的龙头企业,占据了 70% 以上的民用加湿器市场份额。亚都加湿器经过十几年不断创新,除了普通的加湿功能外,正朝着产品功能集成的方向发展,不少产品还增加了补湿美容、净化过滤等新功能,甚至有的加湿器还标明有抑病菌,降浮尘,去除甲醛、苯、氨等空气污染物的健康功能。那些标有抑制病菌、清除甲醛等健康功能的加湿器尤其受到消费者的青睐,更有精致的外观设计和多样的款式使人爱不释手(图 1-2)。加湿器这一新产品在小家电产品家族里开创了一片蓝海。

如果你细读本书,就可以发现还有许许多多这样的中国案例。这些例子的共同特点是新产品摆脱了以行业



图 1-2 亚都智能化恒定空气加湿器
(电脑伴侣海外版)

和技术惯例为中心的思维模式，而代之以用户为中心的创新思维模式，特别是将创新的焦点集中在消费者对产品功能的需求上面，其结果与《蓝海战略》一书类似，往往改写了行业的游戏规则，开创了新的市场空间。他们的逻辑是：先有用户的功能需求，后有实现功能的产品。以用户的多种功能需求为中心进行产品构思和功能组合，往往可以在技术模式不变的情况下打破固有的产品和行业模式，实现大跨度的“功能创新”，开创中国式“蓝海”。

因此，本书所谓中国式蓝海战略的第一层含义就是中国企业在实践中用自己的智慧创造的蓝海战略，也就是在中国土地上生长起来的蓝海战略。

本书作者在参与和研究大量案例十几年之后总结出以功能创新开创“功能蓝海”的战略。虽然本书没有任何一段与《蓝海战略》相似，但却从特有角度发现了另一种蓝海战略。中国式蓝海战略的第二层含义就是中国人自己长期研究发现的蓝海战略——产品功能创新战略。

中国式蓝海战略的第三层含义自然就是适合中国国情的、有中国特色的蓝海战略。

蓝海战略是价值创新战略、功能创新战略的直接目标，竞争力更是读者耳熟能详的词语。本书着眼于创新，论述具有中国特色的蓝海战略——功能创新战略及其案例，揭示它是如何提高产品竞争力的。

1.2 蓝海战略、竞争与竞争力

本书将蓝海战略与产品竞争力联系起来，揭示以功能创新手段增强产品竞争力的战略要诀，这就需要首先说明蓝海战略与竞争和竞争力的关系。

1.2.1 蓝海战略与竞争

蓝海战略告诉我们，创新的途径是“摆脱竞争”。充满残酷的竞争是“红海”的主要特征，开创“蓝海”的最大好处是可以开辟无人竞争的新市场。价值创新战略主张打破行业惯例，按照大众市场的需求改造产品的价值曲线，以低成本实现创新方案，开创新的市场。功能创新战略主张把客户的功能需求作为分析的依据和起点，发现新的功能需求及其组合，重新组合各种功能来创造一种新的产品，而不在于它属于哪一个产业和产品种类，从而开辟新的功能市场。

这样看来，首先需要回答的问题是：蓝海战略中是否还有竞争？蓝海战略能不能与竞争并提？

这首先要看什么是竞争，摆脱竞争意味着什么？

对“竞争”可以有不同的理解。在经济学中，“竞争”是出现得最多的术语

之一,“没有竞争”意味着什么?作为竞争对立面的状态是什么?

“竞争”在经济学中与“垄断”相对,完全垄断就消灭了竞争,因为一个市场只剩下一家垄断厂商。显然,价值创新所要达到的境界不是垄断(《蓝海战略》一书中也否认垄断是价值创新的目标),更接近于“垄断竞争”,它的实质是产品差异化,通过减小甚至消除与同类产品的替代性暂时减弱了竞争、摆脱了竞争(to leave the competition behind),但没有消灭竞争(W. 钱·金明言要避免的只是“头碰头”的竞争),而只是改变了竞争的强度和形式。实际上,价值创新战略和功能创新战略都是通过产品的有创造性的差异化实现垄断竞争。因此,消灭竞争,不是创新战略目标或可以期望的结果。

如上所述,价值和功能创新实际上是寻求一种基于创造性产品差异化的垄断竞争格局,它比所谓完全竞争来说,竞争减弱了。理论上讲,完全竞争的企业是没有利润可得的,而垄断竞争厂商在新产品进入市场的短期内还无人竞争,可以获得超额利润。价值创新和功能创新的优越性就是可以获得这种超额利润。正如很多案例所表明的,创新的利润是不可能永远保持的,无人竞争状态难以持久,超额利润的存在必然引起新厂商的进入,从而加剧竞争,价格下降,最终进入长期均衡,超额利润不再存在。超额收益存在的时间的长短,则取决于进入壁垒、法律保护、对方的模仿能力等。蓝海战略的绩效只能是创新的产品在一段时间内获得超额利润;设置进入壁垒,延长获利的时间,是其重要战略目标,但不可能永久。许多案例都说明了开创出来的“蓝海”如何最终变成了“红海”。《蓝海战略》一书中以美国的汽车业、电脑业和电影院业为例,概述了开创蓝海战略的历史模式^①,仅在汽车业中就列举了如福特T型车、通用汽车和日本汽车等,并认为“没有永远卓越产业”,“没有永远卓越的企业”。

任何创新战略都是追求能在短暂时期进入所谓“无人竞争”的境界。价值创新和功能创新战略所进行的产品创新同样是追求一种垄断竞争地位,在一段时间内取得出色的业绩。在本书中,我们可以看到,任何一种成功的功能创新的新产品,在一段时间内几乎没有竞争者,可以取得良好的市场回报,这就是它的利益所在;然而围绕这个新产品的竞争不会结束,后来者的模仿会使竞争逐渐升级,使新产品最终丧失营利性。这时,正如W. 钱·金所指出的,“蓝海”变成了“红海”,企业不得不经历新一轮的创新。竞争是常态,正是竞争的存在,使得创新不能一劳永逸,而必须持续地或者间隔地进行创新,当原有的创新者故步自封、陶醉于过去成功的历史,并受到原有创新模式的束缚的时候,自有新的开拓者开创新的蓝海,以取代过时的创新产品,将历史推向前进。实际上,蓝海战略只是否定了竞争导向,并不能否定竞争。

^① W. 钱·金, 勒妮·莫博涅. 蓝海战略. 吉宓译. 北京: 商务印书馆, 2005. 211~230

竞争的另一个对立面是合作。竞争和合作的差异是明显的，竞争可能是你死我活，是“单赢”；而合作则是“风险共担，收益共享”，是“双赢”。也就是说，竞争是指当事人处于利益冲突的状态，而合作是指他们处于利益相容的状态。这样看来，除了建立战略联盟的情形外，蓝海战略不能消灭竞争，因为它不能使开创蓝海的企业跟它的原有的竞争者处于合作状态、分享收益，而是独享收益。

经济学一般认为：“当人们试图在经济活动中取得并非所有的相关各方都可以得到的利益时，就存在着竞争。”^① 这是竞争的广义的定义。这样定义的竞争正是合作的对立面，有各方利益共享时，则存在的合作。因此，竞争不一定是你死我活，只要单方面独享所获得的利益，就存在竞争，而不论是否损害了他方的利益。“零和博弈”是竞争，“正和博弈”在有些情况下也可能是竞争；广义地讲，不存在合作的地方必然有竞争。即使开辟了“无人竞争”的新市场，由于利益独享，仍然是一种竞争格局。

这样看来，蓝海战略希望摆脱竞争却无法消灭竞争，而只是通过精心设计的战略改变竞争方式，使竞争变得更加隐蔽。W. 钱·金用“甩脱竞争”（to making the competition irrelevant）而没有用“消灭竞争”的说法。该书也明言：“这并不是说，企业会忽然停止竞争，或是竞争对手会忽然罢手。相反，竞争将更加普遍，也仍将是构成市场现实的关键因素。”^② 在谈蓝海战略时不必讳言竞争，竞争是常态，垄断和合作往往与竞争并存。

1.2.2 蓝海战略与竞争力

既然竞争是常态，创新战略不能从根本上避免竞争，这就必然涉及对创新战略和创新产品的竞争力的评价问题。另外，从竞争力概念和评价的发展历史来看，任何国家、产业和企业乃至战略思想都不能回避竞争力问题，蓝海战略也是这样。

但是，究竟什么是竞争力，却极少有人能说得清楚，往往是各人心中各有所指。著名战略大师迈克尔·波特（Michael E. Porter）在他的《国家竞争优势》一书中写道^③：

“各界对‘竞争力’的定义，还缺乏共识。对企业而言，竞争力意味着以全球化战略，在世界市场中竞争的能力；对于许多国会议员，竞争力指的是国家在进出口贸易上实现顺差；对于一些经济学家，竞争力意味着根据汇率变动调整，

① 胡代光，高洪业．西方经济学大辞典．北京：经济科学出版社，2000. 77

② W. 钱·金，勒妮·莫博涅．蓝海战略．吉必译．北京：商务印书馆，2005. 210

③ 迈克尔·波特．国家竞争优势．李明轩，邱如美译．北京：华夏出版社，2002. 2