

ASYMMETRIC INNOVATION
Pathway to Success for Challengers

蒙牛集团董事长牛根生等
24位著名管理人士联袂推荐

—Business—
商业创新
系列丛书
—Innovation—

不对称创新

挑战者的成功之道

◎吴振海 著



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

不对称创新

ASYMMETRIC INNOVATION

众多名家倾情推荐

蒙牛集团董事长 牛根生

国务院国有资产监督管理委员会研究中心主任 王忠明

北大纵横管理咨询集团首席合伙人 王璞

联想集团副总裁、联想中国研究院副院长 韦卫

IBM（中国）运营战略首席顾问 白立新

强生全球创新中心总经理 刘江南

中国科学院研究生院管理学院副院长 吕本富

三星中国经济研究院院长、中欧国际工商管理学院战略学教授 朴胜虎

清华大学技术创新研究中心主任 吴贵生

国务院发展研究中心企业研究所副所长 张文魁

GfK专项研究（中国）公司董事总经理 张弛

SAP大中华区首席技术官 张侠

恒基伟业电子产品有限公司董事长 张征宇

理特管理顾问有限公司（Arthur D. Little）前大中华区总裁 李广海

《销售与市场》杂志社社长、总编 李颖生

《中外管理》杂志总编 杨沛霆

红杉资本中国基金合伙人 周逵

奇虎董事长、天使投资人 周鸿祎

台湾清华大学技术管理教授、创新孵化中心主任 林博文

清华大学经济管理学院战略管理教授 金占明

中国惠普公司前首席知识官、著名营销战略专家 高建华

中欧国际工商管理学院营销和创新管理学教授、营销与创新中心主任 鸿嘉吉马

美国创新洞察管理顾问有限公司总裁、前麦肯锡咨询顾问、《远见》合著者 斯科特·安东尼

长江商学院战略学教授 滕斌圣

建议上架类别 战略 创新

图文策划 京师锐文

投稿邮箱 river@bnp.com.cn

ISBN 978-7-303-08661-0

ISBN 978-7-303-08661-0



9 787303 086610 >

定价：35.00元

不对称创新

Asymmetric Innovation

挑战者的成功之道

吴振海 著



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

不对称创新/吴振海著. —北京: 北京师范大学出版社,
2007. 7
ISBN 978-7-303-08661-0

I. 不… II. 吴… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 087469 号

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn

北京新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

出 版 人: 赖德胜

印 刷: 北京新丰印刷厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 170 mm × 240 mm

印 张: 15.5

字 数: 170 千字

版 次: 2007 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

责任编辑: 黄维益 朱兆瑞 李洪波 装帧设计: 润和佳艺

责任校对: 黄维益 朱兆瑞 责任印刷: 董本刚

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

本书如有印装质量问题, 请与出版部联系调换。

出版部电话: 010-58800825

前言

创造不对称局势和不对称创新是本书的核心思想，但是“不对称”的概念最早却是源自哈佛商学院教授克莱顿·克里斯坦森的大作《困境与出路》一书。虽然颠覆性创新是该书最重要的思想，然而最吸引我的却是在书中仅仅出现过两次的“不对称动机”这个看似不起眼的概念。简单地说，不对称动机就是一个公司想做的事情恰恰是另一个公司不想做的。

不对称创新

/001

根据克里斯坦森教授的理论，正是由于不对称动机的存在，一些新兴的小公司才有机会战胜比自己强大得多的市场领先者。而以小博大、以弱胜强正是绝大多数中国企业所面临的极具挑战性的一个问题。对这个领域进行深入的研究不但有必要，而且非常迫切。

唐太宗李世民曾经说：“以古为镜，可以知兴替；以人为镜，可以明得失。”通过借鉴全球产业发展史上企业的成败经验，我们可以总结出与此如出一辙的企业竞争规律。现在的市场领导者多数也是由过去处于相对弱势地位的挑战者成长而来的，因此了

前

言





解挑战者的成功经验或失败教训，对于中国企业意义重大。

但由于国内市场经济环境建立时间较短的原因，国内对于成功企业的研究基本上停留在个案分析阶段，具有广泛影响力的系统研究主要来自西方发达国家的专家学者。虽然后者的研究成果严谨、系统，对于中国企业具有一定的借鉴意义，但是在适用性和研究角度上似乎存在不足之处。

首先是适用性问题。很多国外研究的重点是企业如何从优秀走向卓越，更喜欢做锦上添花的事情，而对平庸甚至先天存在种种不足、相对弱势的企业如何走向优秀，却研究甚少。在自然界，凶猛的猎豹威风凛凛，但有95%的小猎豹在出生后两个月内死去，在之后的10个月里又会有70%夭折。即使像狮子这样的动物之王，90%的幼狮也活不过第一年，最终会被公狮或其他食肉动物猎食。如何从幼狮成长为雄狮并成为狮王，显然需要不同的方法。在弱肉强食的自然界，先天基因并不差的猛兽的命运尚且面临如此之大的变数，在残酷的市场竞争中，那些在内部资源实力或外部市场地位处于相对弱势的中国企业，如果不能掌握正确的策略和方法，其结局可想而知。

对成功企业研究的第二个问题是“英雄主义”色彩过于浓厚。这样的研究首先从结果上把企业划分

成“凡人”和“英雄”，然后再从“凡人”和“英雄”在行为特质方面的区别，总结为什么有些企业能够脱颖而出。比如在《从优秀到卓越》一书中，詹姆斯·柯林斯得出一套系统的观点，如第五级领导、先人后事、直面现实、刺猬理念、自律文化、技术加速器等。按照作者的说法，只要遵循这一套观点并认真执行，几乎所有的公司都能改善自己的经营，甚至可能成为卓越的公司。给人的感觉似乎是“英雄”说了什么，做了什么，然后奇迹发生了，“英雄”就成功了，企业就能完成从优秀到卓越的蜕变。整个过程似乎是“英雄”的独角戏。然而，这样的研究似乎忘记了企业并不是生存于真空环境里，忘记了还有众多的潜在对手可能正虎视眈眈地盯着自己，忘记了现有商业世界的竞争残酷性。对于那些已经在业界位列优秀的企业，如果说这样的结论还勉强说得过去的话，那么对于那些相对弱势的企业来说，这样的结论可能就有点片面。相对弱势的企业的生存发展机会，一方面取决于在市场机会面前自身的努力，另一方面则取决于强大对手是否给你这样的机会。其中第二个因素有时对能否成功具有更大的决定性作用。这是因为，只要强大对手能给挑战者这样的机会，那么后者就有机会通过摸索尝试，最终形成能满足客户需求的能力，从而奠定发展的基础。

如果我们留意一些成功企业家偶尔不经意的吐





露，我们会发现，他们有的会说自己很幸运；有的会说不是自己做得足够好，而是对手留给自己太多的机会；还有的会说不是自己太聪明，而是对手更愚蠢。所有这些，我认为并不都是自谦之词，而是隐约感觉到，要想真正发现相对弱势的企业能够取得成功的秘密，就需要探索为何在同样的机会面前，强大的对手会无动于衷，在具备资源优势或市场地位领先的情况下，他们反而与机会失之交臂。

如果我们把焦点放在产业市场演变的历史上，就会发现以弱胜强的戏剧性事件不时上演。相对弱小的企业成功地取代原先的领先者，成为新一代的市场霸主。

从上个世纪80年代开始，摩托罗拉就一直是韩国模拟移动电话的领先者。但随着三星一款神秘手机的推出，这家本土公司的市场占有率从1994年的25.8%上升到1995年的51.5%，而摩托罗拉的占有率则从52.5%跌至42.1%。三星是如何后来居上的呢？

美国施乐公司曾经在大型复印机领域占有绝对优势。当时有两家美国大公司试图正面进攻施乐公司：一家是IBM公司，当时IBM的规模是施乐的20倍，但在市场上硬撑了6年后，最后却不得不退出该领域；另外一家公司是柯达，其规模是施乐公司的4倍，结果却也一样落败。打败施乐公司的不是IBM



和柯达，而是规模不及施乐公司1/10的日本佳能。为什么是佳能而不是IBM和柯达把施乐掀翻马下？

创业初期的好记星，在资金、技术、渠道网络和品牌知名度上，和文曲星、快译通这些知名的电子辞典厂商相比，都处于明显的劣势。但好记星到底拥有什么样的法宝，成为快速崛起的市场新贵呢？

索尼曾经是音乐视听产品市场的领导者。凭借着创新的随身听产品，索尼公司傲视天下。然而进入MP3时代，索尼却把市场领导地位拱手让给了苹果公司。MP3技术对于索尼公司来说轻而易举，然而索尼却又为何失去领先地位呢？

二战后的日本啤酒市场上，领导品牌是麒麟啤酒。然而从1986年到2001年，朝日啤酒的市场份额从开始的10%稳步上升到近40%，夺取了市场第一的宝座。而麒麟啤酒则从60%下降到40%以下。朝日啤酒是如何取得这样令人瞩目的业绩的呢？

上面这些商战案例中究竟蕴含着什么样的奥秘？以小博大、以弱胜强究竟有无规律可循？以弱胜强究竟是偶然还是必然？

在强烈的好奇心的驱使下，我决定深入研究这个领域。为此，我首先研读了所有能够买到的关于颠覆性创新的书籍：克里斯坦森教授的成名之作《创新的两难》，他的最新大作《远见》，早期著作《创新与总经理》。此外，我还从以色列购买了欧盟资助的关



于颠覆性创新的研究报告“Disrupt It”。随着对颠覆性创新理论了解的深入，我发现克里斯坦森教授的“不对称动机”的实际含义可能过于狭隘，颠覆性创新理论的应用范围也有一定的局限性。

在我对颠覆性创新理论进行系统的研究时，《蓝海战略》也在国内逐渐流行开来。恰好《蓝海战略》一书的作者在其宣传网站上也对颠覆性创新和价值创新的区别做了说明。两种理论派别之间的相互“揭短”，引起了我的浓厚兴趣。我开始思考这两者之间的区别和联系，以及它们各自的适用性，并试图围绕着“不对称局势”建立一个理论框架，以期能对中国企业有所帮助。

在构建“不对称局势”理论框架的过程中，除了在战略、创新和营销三个领域的广泛涉猎以外，我也试图从军事战略思想中获得一些启发。凑巧的是，我注意到“不对称”作战思想在美国军方战略理论的研究中也备受重视。如1997年美国国防部在其《四年防务审查报告》中指出：“美国在常规的武器竞争中的优势促使对手使用诸如不对称的方式来攻击美国。”美军在1998年版的《作战纲要》中提到：“美军不仅自己必须追求不对称效应，而且还必须警惕对手利用其自身优势按不对称打击的条件来攻击美军。”在其《2020年联合构想》中，美国军方又强调：“不对称作战手段也许是美国即将面临的最严重的危



险。”美国前国防部长拉姆斯菲尔德也曾经说过：“美国拥有无可匹敌的陆海空军，对潜在对手来说，试图建立与美军竞争的军队是没有意义的。因而可能寻求进行不对称作战，其方法是找出我们的弱点，建立能够或至少期望可以利用这些弱点的能力。”美军拥有世界上最强大的军力，却最担心潜在对手不对称作战的威胁，由此可见“不对称”的威力绝非一般。

虽然“不对称”作为一个正式的概念源于西方，但是在研究中我也发现，无论是在军事作战上还是在企业实践中，“不对称”思想在中国都早已有所应用。比如在军事战略思想中，毛泽东对中国革命战争经验的总结——“你打你的，我打我的”、“你打你的原子弹，我打我的手榴弹”，就是不对称作战思想的集中体现。在企业实践中，柳传志在上世纪90年代中后期提出的联想的战略制定原则——“做外国大公司所不能或不愿做的事；做一般小公司或短期行为的公司做不了的事”，这甚至比克里斯坦森教授的研究发现还要早些。此外，在和国内一些企业家和经理人交流的过程中，我也注意到这种“不对称”思想在他们的思考中也隐约存在。

为了验证并完善围绕“不对称局势”思想的理论假设，全面系统地总结商战中以弱胜强的规律，除了对过去个人的实际企业经验进行反思以外，我更多的是对全球企业家的间接经验进行系统研究。英国



战略思想家利德尔·哈特说：“直接经验就其本质说来是极其有限的……间接经验则具有较大的价值。”孙武写作《孙子兵法》，克劳塞维茨写作《战争论》，迈克尔·波特写作《竞争战略》，如果他们都偏执于有限的直接经验，这三本大作也许永远无法面世。孙武隐居于吴都郊外的穹窿山，一面浇园种地，一面潜心钻研兵书，通过学习古代的作战方法以及作战史实，才从中总结出兵法传世之作。克劳塞维茨则先后研究了1566~1815年间所发生的130多场战争，并总结了自己所经历的几次战争的经验，在此基础上写出了可与《孙子兵法》媲美的19世纪军事理论巅峰之作《战争论》。迈克尔·波特教授2004年在中央电视台《对话》栏目中则这样描述了《竞争战略》的写作过程：“我差不多花了10年的时间来进行知识积累，写了《竞争战略》这本书。在这期间没有人打电话给我，我没有机会，只是坐在图书馆里下工夫。我在哈佛教书当然饿不了肚子，但是也没有去找一个快速赚钱的方法，比如去做咨询，而是对自己投资、下工夫。经过10年的自我投资之后，我确定我得到一些非常不同、非常有特色的东西，然后在此基础上不断地发展。”引述这些事例，我并不是想否定直接经验的重要性，而只是想说明总结借鉴间接经验同样可以产生真正有洞察力的思想。

著名战略大师加里·哈默尔在其《领导革命》一

书中写道：“绘画艺术上的每一次变革，都是建立在对现实的重构的基础之上。画布、颜料和画笔并没有改变，而是艺术家认知世界的方式发生了改变。”战略管理理论上的创新也是如此。本书提出的“不对称局势”思想，就是通过观察挑战者和领先者之间的竞争互动关系，并对近百个以弱胜强的商战案例进行剖析解读而总结形成的：不但要分析当时挑战者做了些什么，还要研究对手是否做出反应以及背后的原因。

为了验证“不对称局势”和“不对称创新”思想的适用性，作为本书研究基础的案例材料涉及的行业广泛，横跨日化、传媒、玩具、半导体、消费电子、互联网、金融、商业零售、家用电器、餐饮、食品、饮料、通讯设备、办公设备、汽车、摩托车、饲料和航空等众多产业。其中有些案例，读者可能比较熟悉，但我希望的是为读者提供一个全新的理论视角，来对这些案例进行再观察、再思考。虽然本书主要是为中国的企业家和经理人所写，但是在案例的选择上并没有把眼光局限在中国市场上，而是努力汲取全球的企业家和经理人在以小博大、以弱胜强的过程中所展现的智慧。其中中国企业的案例约占50%，其他案例则主要来自美国、日本和韩国。案例材料一般来自国内外公开的媒体报道、案例研究、企业传记以及专家学者的专著。其中有些案例为直接引用，有

前

言





些案例则是对各方面信息进行分析研究后综合完成。绝大多数案例材料的来源，都已在本书的参考文献中标明。在此，也向所有案例的原创作者和相关的媒体及出版社表示由衷的感谢。

如同《蓝海战略》的作者钱·金和勒妮·莫博涅两位教授所观察到的一样，我的研究同样也证实没有永远卓越的企业。有的企业先是作为挑战者而成功，而后来又作为领先者而失败，如康柏；有的企业在一个产业领域惨败而归，而在另外一个产业领域却大获成功，如苹果。企业成败的关键在于所采取的战略行动是否正确。只有深刻认识什么是正确的战略行动，企业的成功才可以系统地复制，才能从一个成功走向另一个成功。只有深刻把握挑战者以弱胜强的真正规律，企业家和经理人才能在商海中游刃有余。无论是在血腥的红海，还是开拓无人争夺的蓝海，对处于相对弱势地位的挑战者企业来说，这个正确的战略行动就是不对称创新。不对称创新既注重利用强大对手优势中所固有的弱点，创造与其没有直接竞争的不对称局势，同时也关注为客户创造价值。这就是挑战者以弱胜强的成功之道。除了总结规律以外，本书还提供了一套如何实施不对称创新的战略指南，以便让不对称创新思想不仅仅停留在概念上，而更具有可操作性。

尽管如此，不对称局势和不对称创新作为一种

全新的理念或思想，还需要在理论上和实践中不断地修正、补充和完善。正如加里·哈默尔所说：“全球的竞争不仅仅是产品对产品、公司对公司的竞争，还有一种思想对另一种思想、一种管理框架对另外一种管理框架的竞争。”我最大的愿望，就是希望本书能够提供一个全新的视角，让不对称创新成为中国企业走向强大的制胜法宝。期待与中国的企业家和经理人共同分享未来成功的喜悦！



好评如潮

作者在《不对称创新》一书中提出了颠覆传统战略理论的全新思想：企业要想以小博大、以弱胜强，就必须进行不对称创新。书中的观点新颖，视角独特，案例丰富，令人信服。

——蒙牛集团董事长 牛根生

这本书，或许对所有尚处于弱势状态的企业而言，应是灯明盏亮的。它至少确切地论证了“弱者”存在的理由。因为，大凡“强者”，皆由弱而强。

——国务院国有资产监督管理委员会研究中心主任 王忠明

《不对称创新》是一本鼓舞人心的佳作。它为所有有志于成为行业领先者的中国企业指出了一条光明大道。书中的案例丰富，横跨众多不同的行业，通俗易懂，是所有的企业家、经理人和商学院学生的一本必读之书。

——北大纵横管理咨询集团首席合伙人 王璞

从弱变强再到衰落是宇宙发展的规律。人类可以利用智慧发现一些方法来指导自身战胜强大的对手。作者通过分析中外案例，深

不对称创新

/001

好评如潮





刻地总结了企业以弱胜强的战略创新思想。这种方法在国家、企业和个人三个层面都可以得到运用。

——联想集团副总裁 韦卫

多数企业还在黑暗中摸索创新之路。即使你熟读哈佛商学院克里斯坦森教授关于颠覆性创新的著作，你也应该看看这本书。

——IBM（中国）运营战略首席顾问 白立新

无论是行业的领先者还是相对弱小的挑战者，都能从《不对称创新》一书中获得有益的启示。

——强生全球创新中心总经理 刘江南

不对称创新

/002

作者不但提出了创新的战略思想，还提供了具有操作性的实用指南，是近年来汗牛充栋的管理书籍中的精品。可以预计不对称竞争的战略思想将会影响主流的管理学界，并对中国企业产生深远影响。

——中科院研究生院管理学院副院长 吕本富

创新就是打破均衡。《不对称创新》告诉位处弱势而又不甘久居人后的挑战者，打破均衡、改变地位不仅可能，而且可行。这是一本立意新颖、通俗生动、富有启发性的书，值得一读。

——清华大学技术创新研究中心主任 吴贵生

“超限战”曾引起了中国军事界的广泛注意和广泛争论，我希