

FAST SECOND

投身利润蓝海的时机和策略

聪明的企业 永远不抢第一

[英] 康斯坦提诺斯·C·马克德斯 (Constantinos C. Markides) / 著
保罗·A·葛诺斯基 (Paul A. Geroski)

樊懿德 陈 都 / 译

投身利润蓝海的时机和策略

FAST SECOND

聪明的企业 永远不抢第一

[英] 康斯坦提诺斯·C·马克德斯 (Constantinos C. Markides) / 著
保罗·A·葛诺斯基 (Paul A. Geroski)

樊懿德 陈 都 / 译



 高等教育出版社

本书版权登记号: 图字: 01-2005-5028

Fast Second: How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets

by Constantinos C. Markides & Paul A. Geroski

ISBN: 0-7879-7154-5

Copyright © 2005 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved. This translation published under license.

Simplified Chinese translation by John Wiley & Sons, Inc. and HEP Publishing House.

图书在版编目(CIP)数据

聪明的企业永远不抢第一 / (英) 马克德斯 (Markides, C.C.), (英) 葛诺斯基 (Geroski, P.A.) 著; 樊懿德, 陈都译. —北京: 高等教育出版社, 2008.2

书名原文: Fast Second

ISBN 978-7-04-017847-0

I. 聪... II. ①马...②葛...③樊...④陈...

III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 118405 号

策划编辑 段会青

责任编辑 段会青

责任印制 韩 刚

出版发行 高等教育出版社

社 址 北京市西城区德外大街 4 号

邮政编码 100011

总 机 010-58581000

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司

印 刷 北京中科印刷有限公司

开 本 720×1000 1/16

印 张 12.5

字 数 200 000

购书热线 010-58581118

免费咨询 800-810-0598

网 址 <http://www.hep.edu.cn>

<http://www.hep.com.cn>

网上订购 <http://www.landaco.com>

<http://www.landaco.com.cn>

畅想教育 <http://www.widedu.com>

版 次 2008 年 2 月第 1 版

印 次 2008 年 2 月第 1 次印刷

定 价 28.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 17847-00

序

不说您一定不知道：亨利·福特（Henry Ford）不是汽车市场的第一人、宝洁公司（P&G）并不是一次性尿布的发明者、复印机的先锋不是佳能（Canon）、摩托车不是本田（Honda）发明的、第一个做手提电脑的不是IBM、最早生产剃须刀的不是吉利、网上书店的创始者并不是亚马逊（Amazon.com）……

以上的例子都印证了本书的核心观点：首先开发新市场的人，不一定是使市场发展成熟，成为大规模市场的人；也就是说，最终成功占领市场、实现最大获利的，几乎都不是早期开发新市场的先驱们。

本书的作者马克德斯是哈佛大学工商管理硕士和哈佛大学经营管理学博士，同时也是伦敦商学院战略管理与国际管理教授；另一位作者保罗·A·葛诺斯基是伦敦商学院经济学教授、英国竞争委员会主席，两人和我一样都是专注于市场竞争、战略性创新、商业策略方面的研究者。

这本书所探讨的是颠覆现有产品及消费习惯和行为，创造全新、未知市场的“根本性创新”策略，例如电视、个人计算机、汽车、移动电话、录像机、PDA等创新性发明。近半个世纪以来，理论研究者一直在研究根本性创新。但是在今天，要做到根本性创新已经越来越难了，前任美国专利商标局局长曾说：“几乎所有人

类可以想像得到的东西都已经被发明了。”而本书的作者早已洞察到这一点，并将累积多年的经验通过本书告诉我们：企业必须找出“根本性创新”以外的策略，才能在竞争中脱颖而出。

1909年T型车的诞生宣告了汽车时代的来临，但是T型车并不是亨利·福特（Henry Ford）的第一辆车，福特汽车也不是汽车行业的第一家公司。事实上，自1909年汽车诞生之日起，曾存在的汽车企业超过1000家，但是直到20世纪70年代和80年代，包括福特汽车在内的后发行动者，才开始竞争市场上前三名（Big Three）的位置，并最终占领了市场。

1960年以前，薯片主要是在酒吧里销售。由于薯片能增加口渴感，因此它一直被当成啤酒伴侣推销给在酒吧里喝酒的男士。苏格兰的金色奇迹（Golden Wonder）薯片公司身为后发者，自1961年对薯片市场发起攻击。它将薯片作为一种休闲食品来推销，目标消费者是儿童和妇女，将产品定位成一种家庭消费的休闲食品，并发展了超市和零售商店等和目标消费者相对应的经销渠道。结果在1958年到1969年期间，酒吧里薯片的销售额从75%降到25%，超市和其他零售商店的销售额则从25%上升到了65%。

回顾世界经济发展史，一个好的产品往往要耗时良久，经历很长的市场培育过程才会开花结果。电视花了13年，录放机花了20年，电话录音机花了25年，微波炉则花了30年的时间才被广大消费者所接受。更具讽刺意味的是，身为先驱的领先行动者，就算撑得够久，最后占领市场的也不见得是他。

作者在本书中分别详细介绍了领先行动策略、随后行动策略和后发先至策略。领先行动策略是指以最快的速度进入市场，生产自己的创新产品型式，让自己的产品成为市场上的主导设计；随后行



动策略是等待主导设计完全被市场所接受后，根据这个标准生产出仿冒产品；后发先至策略则在主导设计开始出现之前，做好一切准备，掌握所有的技术、经销计划和市场营销战略，然后开始等待，等待时机成熟，等待进入市场的最有利时间。可以说，后发先至策略的成功关键就是时间的选择。

大多数抢进新市场的先驱们，最终都不能巩固市场，这是因为他们在还未将市场培育到足够大的规模时就销声匿迹，成为“先烈”了。因为“成为第一”很难，“保持第一”更难！

而更值得关注的是，创造新市场并不是利润点所在，真正的利润及价值来自于巩固新市场，而不是开发新市场；真正获得财务上最大回报的是后发先至的企业，而不是领先行动的企业。

从军事上讲，后发制人强调以我之持久，制敌之速决，避免在时机不利时进行决战，以便争取时间，创造条件取胜；从市场竞争上讲，后发制人避免与强大的对手硬拼，避免消耗自己过多的资源，等到对手资源耗尽或市场条件成熟时，再乘机出击。

“后发制人”的核心谋略主要表现在八个字：“避其锐气，蓄盈待竭”。蓄盈，即保持和壮大自身的力量；待竭，即消耗和削弱对手的力量。“后发”的计谋是有目的、有预见、胸有成竹的，不是畏敌怯战，而是寻机待战。

中国市场充斥着“武林高手”。武林高手使拳，往往先将拳收回，再猛力击出，这样使出的拳更勇猛有力。中国武术就是以“后发制人”作为其战术原则。“彼不动，我不动，彼微动，己先动”，所谓“后人发先人至是也”。本书通过大量的理论分析和实证研究，宏观地审视市场竞争史的发展轨迹，深入探讨“后发先至”策略，为不擅长“根本性创新”的中国企业提供了有益的探索与未来的战



略抉择，值得深思、值得借鉴、值得推荐。

黄泰元

中国著名策划人、中国市场竞争专家、北京百年智业营销策划机构董事长；

《蓝海战略本土化实践》等多部畅销书作者；

不与竞争者竞争、文胸战略、傍上战略、秒杀战略、捆商战略、希区考克战略、买游战略、黏性战略等尖端营销理论的首提炼者暨实践者。

译者序

在过去的一年里，对中国企业界影响最大的管理理论，莫过于“蓝海战略”。蓝海战略代表着战略管理领域的范式性转变，即从给定结构下的定位选择向改变市场结构本身的转变。

蓝海战略展现了焕然一新的发展图景，迎合了企业对利润的渴求，以及一心想摆脱市场搏杀的内在渴望。蓝海战略是诱人的，但作者在提出一种战略管理方法的同时，也带给管理者诸多疑难问题。在《蓝海战略》一书中，作者论述的是如何靠自身的努力开创蓝海，并没有提到如何利用其他企业的价值创新，尤其是技术创新开创本企业的蓝海。在回答中国读者提问时，作者强调：“蓝海战略并不是说要第一个创造一个什么，而是有关如何获利如何赚钱的，我们不要执著于谁是第一个发明的，而是要看到谁最后赚钱获利。”在此，作者强调了企业可以利用其他企业的创新成果，但仍然没有回答如何利用其他企业的创新成果，开创本企业的蓝海市场。

同时，《蓝海战略》的作者认为，开创蓝海的时机并不重要。然而，大量的真实案例表明：对于进入一个新市场来说，进入时机是一个至关重要的问题。新市场往往是一个利基市场，只有发展为大规模市场之后才能为企业带来大量的利润，成为一个诱人的“利润蓝海”。如果进入时机不对、策略不当，投身蓝海无异于跳入

苦海。

近日，笔者翻译了这本国外的经典著作，系统阐释了市场进入策略问题。这本书的两位作者都是市场、竞争和创新方面的专家。在充分研究和思考的基础上，他们创造性地提出了后发先至策略，系统回答了如何利用其他企业的创新开创自己的蓝海市场。与传统的观点不同，两位作者在分析了大量案例后指出：抢先进入蓝海市场的企业往往并不成功，而成功主宰市场的企业也常常不是市场的开创者。能否主宰一个蓝海市场的关键并不是开创一个蓝海市场，而是能否把握恰当的市场进入时机和是否采取了明智的市场拓展策略。作者提出的后发先至策略要求企业蓄势待发，既不抢先进入新市场，也不做新市场的后来者，而是做好一切准备，掌握所有的技术、经销计划和市场营销战略，然后开始等待，等待时机成熟，等待新市场发展为一个真正的“利润蓝海”。当预示最佳时机到来的主导设计开始出现时，企业迅速行动，进入市场、发展市场并最终主宰市场。

应该说，《聪明的企业永远不抢第一》是一本雅俗共赏、具有深刻理论内涵的经典读物。与风靡全球的《蓝海战略》类似，这本书在讲解一个又一个精彩案例的同时，大胆揭示出了一个可能主导未来五十年的全新的创新理念。

这本书的内容，对于企业管理者，以及对于任何对创新和市场竞争感兴趣的人们，都是很有指导意义的。而且，其清晰和简单的论述，以及其运用大量实例来分析和论证的特点，使得它对于读者并没有过多的专业性知识的要求。因此，它适应于任何对管理、市场、竞争、创新等感兴趣的读者。

由于中国正处于市场经济快速发展的时期，对于中国读者来

说，这本书对于他们了解市场、了解市场的发展，具有辅助的指导意义，而对于企业家们来说，更是为他们带来了思考的导向。

陈 都

目 录

- 第1章 发现真正的创新者 / 1
- 第2章 根本性创新是如何产生的? / 17
- 第3章 从新技术到新市场 / 39
- 第4章 市场开发者和市场巩固者 / 69
- 第5章 从市场开发到市场巩固 / 91
- 第6章 成为随后行动者：何时进入新市场 / 127
- 第7章 竞争变化的基础 / 151
- 第8章 创造 21 世纪的市场 / 173

第1章

发现真正的创新者

快速地做一下这个测验：在 20 世纪 90 年代为我们带来网上书店
的创新者是哪个公司？如果你的答案是亚马逊网上书店
(Amazon.com)，你就错了。俄亥俄州的一个书商——查里斯·司
德科 (Charks Stack)，于 1991 年首先提供了网上书店的构思，也
是他开办了第一家网上书店。一个成功的连锁书店——计算机知识
书店 (Computer Literacy)，也于 1991 年注册了一个互联网域名，
而亚马逊直到 1995 年才进入这个市场。

另一个问题：谁是提出网上经纪服务构思的创新者？如果你回
答是查里斯·施瓦布公司 (Charles Schwab) 或者电子交易网 (E-
Trade)，你就又错了。两个芝加哥的经纪公司——豪·巴恩斯投资
公司 (Howe Barnes Investments) 和 APL 证券公司——于 1995 年 1
月首先推出了网上股票交易服务，这是一个被称作网络投资者
(Net Investor) 的合作项目，而施瓦布直到 1996 年 3 月才推出了它
的网上交易服务。

这两个例子都突出地说明了本书的核心观点，一个非常简单的
观点：首先开发了新市场的个人或公司，不一定是使市场得到发展
而成为大规模市场的个人或公司。事实上，证据显示，在大多数情

况下，使市场得到发展并最终占领市场的几乎都不是早期开发新市场的先驱们（参见表 1-1）。在过去的 20 年里，施乐公司就是一个失败的例子，它无法将很多新的产品和技术成功地推向市场，其中一个很明显的例子就是现在很普及的个人电脑操作系统界面，它事实上是在位于北加利福尼亚的施乐公司的帕洛阿尔托（PARC）研究中心诞生的。实际上，施乐公司的失败并不是一个特殊例子，而是一个普遍现象。

表 1-1 不成功的新技术开发者

开 发 者	技 术	年 份
Robert W. Thompson	充气轮胎	1845
Thomas Saint, Walter Hunt, 及其他	缝纫机	1790 ~ 1851
Stanley 兄弟, Colonel Pope, 及其他	汽车	1897 ~ 1905
Henry Mill, Xavier Projean, 及其他	打字机	1714 ~ 1878
Valdemar Poulsen	磁带记录机	1899
Alexander Parkes 和 Daniel Spill	人工整形外科	1866 ~ 1869
Juan de la Cierva	直升机	1930
John Baird 和 Francis Jenkins	电视	1924
Frank Whittle	蒸汽机车	1930
Transitron, Philco 和 Germanium 公司	晶体管	1952 ~ 1955
Biologicals	DNA 合成机	1981

资料来源：《新兴产业和先驱们的失败》（Francisco-Javier Olleros），《产品创新管理期刊》（1986 年 3 月），5 ~ 18 页。本书引文已被许可引用。

这可能会使那些习惯于信任先驱及先发优势的人们很惊讶！但是，很多证据显示这就是事实。亨利·福特（Henry Ford）不是汽车市场的第一人，但是福特公司在汽车市场存在的第一个 100 年里从这个市场上获得了很多的利润；宝洁公司（Procter & Gamble）不是一

次性尿布市场的先行者，但是在一次性尿布市场快速发展的50年里，是宝洁公司从这个市场上得到了最多的利润；还有，并不是通用电气（General Electric）创造了计算机X射线轴向分层造影扫描机（CAT Scanner）的市场，但是就是通用电气在这个市场上实现了最大的获利。事实上，对于全新的市场，先驱们几乎总是会输给后来者。

这很让人困惑。先驱们往往有必需的技术，而且它们比其他公司更早进入市场。这应该使它们拥有相对于后来者们的领先优势。那么，为什么它们往往会失败，而将它们所建立的市场拱手让给其他公司呢？

先驱们是没有资源或者管理跟不上的小公司，或者它们是没有竞争力的公司？这些都不是真正的原因。这种情况的出现，也不是因为先驱们的产品不如后来者所引进的产品。例如，让我们看看个人数字助理（PDA）^①的市场。在1993年，苹果电脑公司（Apple Computers）开发了它的革命性的新产品，被称为牛顿（Newton）的掌上电脑，从而创建了PDA的市场。苹果公司当时的首席执行官约翰·斯卡里（John Sculley）称它是“绝对的创新”，而且预言，它将是市场的先导，PDA和其他类似的产品会形成一个规模高达万亿美元的市场。

在不到10年之后，PDA的需求已经发展成了一个规模达到了10亿美元的市场。尽管这个市场还没有达到在它建立时所被预言的那么庞大，但是在10年的时间里，它已经从零增长到了10亿美元，而且它已经成为了互联网时代的新市场之一。但是，在世纪之

^① 一般认为个人数字助理分为低端与中高端产品。国内市场常见的PDA的低端产品即俗称的电子记事本、电子辞典；而中高端PDA主要指掌上电脑和介于笔记本和掌上电脑之间的手持电脑等。——编者注

交，一个显而易见的事实是，PDA 市场当之无愧的创造者——苹果电脑公司——在这个市场上已经销声匿迹了。相反，在苹果公司之后进入 PDA 市场的一些企业——例如惠普公司和帕尔玛公司——从这个市场的发展中获得了很多的利益。我们很难理解这是为什么。苹果公司输给了帕尔玛公司，绝不是因为它缺乏资源或缺少技术，而且苹果公司的牛顿也并不是比帕尔玛的飞行员（Pilot）差的产品。

那么，为什么帕尔玛胜利了而苹果失败了呢？更广泛地说，为什么建立了新市场的企业往往都不是使市场得到发展而成为大规模市场的企业呢？而且，对于那些希望能开发未来的市场的企业来说，这个问题的答案能告诉它们什么？在这本书里我们要回答这些问题。这本书会告诉你，先驱们往往会在市场的发展中失败是有明确的原因的，而弄清这些原因会帮助你了解，对于想实现创新的公司来说，它们需要做些什么。

根本性创新

从我们前面已经列举的例子来看，很明显，这本书探讨的是一种特定类型的创新，也就是根本性创新。在这里，我们有具体的研究对象。如果创新符合以下两个条件，我们就认为它是根本性创新：第一个条件是，创新带来全新的价值观念，从而颠覆现存的消费习惯和行为（例如，在没有电视的年代，我们的祖先们到底是如何度过他们的晚上的呢？）；第二个条件是，这种创新所建立的市场会颠覆现在的竞争者们赖以取得成功的能力和互补性资产^①

^① 互补性资产是指技术以外的其他能力，该能力是厂商欲商品化该技术所需要的能力，包括制造、服务、营销和品牌等。——编者注



(Complementary Assets)。

我们都知道创新有很多不同的类型，而不同类型的创新有不同的竞争力。因此，很重要的一点是，首先要了解我们这本书中所讨论的并不适用于所有类型的创新，而只适用于根本性创新。我们专门讨论根本性创新是因为它们是能够创造全新市场的创新。

并非所有的创新都是根本性的。用创新对消费者的消费习惯和消费行为的影响，以及创新对成熟企业的能力和互补性资产的影响作为标准，创新可以分为四种类型（见图 1-1）。很明显，矩阵的分界点是主观的概念，而且我们并不是要非常严格地定义某种类型的范围。事实上，我们的目的仅仅是要说明：“创新”对于不同的人可能有不同的意义；创新是有很多不同类型的；一个特定的创新与另一个创新相比可能会更加具有根本性或者更加不具有根本性。

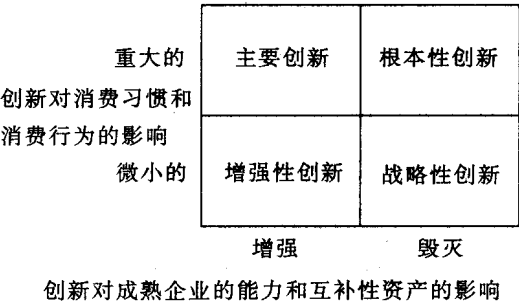


图 1-1 不同类型的创新

我们这本书所讨论的创新是根据这个矩阵定义为根本性创新的那种类型。这种创新对于消费者和生产者都有非常大的影响。它们作为基础的科学原理与现行的科学原理是完全不同的，它们创造全新的市场，它们需要新的消费行为，它们给市场上现有的竞争者们

带来巨大的挑战。在 19 世纪末，小汽车的引进是根本性创新的一个例子。

增强性创新是一种仅仅扩展现有的消费观念的创新。增强性创新带给产品或服务相对较小的变化，它们是在现有的竞争者的能力和财产的基础上出现的，它们更有利于现有的竞争者加强自己的优势。汽车增加新的性能（例如四轮驱动、助力和雾灯）就是增强性创新的例子。

那些需要消费行为有基本的变化，但是其是以现有的市场占有率者的能力和互补性资产为基础的创新是主要创新。例如，对于电话的制造者们来说，电视电话的引进就是主要创新，同样，网上银行的引进对于大多数银行来说也是主要创新。成熟的竞争者是支持这种创新的，因为这种创新是以它们现有的能力为基础的。

通常，从表面上看，一个创新只给现有的产品带来不大的变化，但是它对于竞争却有着巨大的影响。例如，在 20 世纪 70 年代，日本的制造商所制造的小汽车（以及小摩托车、复印机、地面运输设备、收音机和照相机）对于美国的制造商来说无疑是一场浩劫。这种挑战与其说是技术性的，不如说是战略性的——新的产品所需要的商业模式与美国的制造商用于销售它们的产品的商业模式是完全不同的。这种变化破坏了成熟的竞争者的互补性资产，并使日本的制造商“窃取”市场份额。这样的创新就是战略性创新，而且它们是以新的商业模式为基础的。战略性创新的例子包括低成本的点对点飞行、网上经纪服务和自有品牌快速消费品。

不同的创新创造出不同类型的市场。例如，表 1-2 列举了很多由创新创造的市场——表的左边列出的是由根本性创新创造的市场，而表的右边列出的是由战略性创新创造的市场。我们这本书所