

企业如何后发制人，模仿制胜？

模仿的目的不是更像别人，而是发展自己。

我们提倡有计划、有原则、有选择、
有目的的创新性模仿。

颠覆“创新制胜”的传统理念

国内第一部全面阐述“模仿制胜”之道的财经图书

颠覆

模仿制胜

张廷智◎著



中信出版社 CHINA CITIC PRESS



真而覆

模仿制胜

张廷智◎著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

颠覆：模仿制胜 / 张廷智著. —北京：中信出版社，2010.1

ISBN 978-7-5086-1845-6

I. 颠… II. 张… III. 企业经济—经济发展—研究—中国 IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 218891 号

颠覆：模仿制胜

DIANFU: MOFANG ZHISHENG

著 者：张廷智

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press) 北京世纪慧泉文化传播有限公司

出版发行：中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)
(CITIC Publishing Group)

经 销 者：中信联合发行有限责任公司

承 印 者：北京京师印务有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16 印 张：12 字 数：140 千字

版 次：2010 年 1 月第 1 版 印 次：2010 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5086-1845-6/F·1854

定 价：28.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线：010-84264000

服务传真：010-84264033

推荐序 创新性模仿之路

中国人民大学教授、博士生导师
吴春波

近年来，自主创新、产业升级、自主知识产权等理念，已经成为中国政府和企业的共识，但并没有成为被中国企业所验证的伟大实践，除了遍地开花的各个级别的名目繁多的科技园、创新园之外，中国企业的创新成果乏善可陈，90%以上的企业甚至连一个专利都没有，套用一位伟人的话：一个幽灵，创新的幽灵，在中国企业游荡。日产汽车首席执行官卡洛斯·戈恩曾讲：“外国汽车厂商提供技术，而它们的中国合作伙伴除提供低成本劳动力和销售渠道外，对实际经营和管理的贡献几乎为零。”对此，中国汽车业界一片沉默。这不能不说明一个尴尬的事实：在中国企业，创新更多的是一种理念，它还没有落地，还没有成为多数中国企业的实践。

在中国企业，为什么创新的理念不能牵引出创新的实践？为什么反差如此巨大？问题的关键在于中国企业缺乏培育创新的土壤。

中国企业高速增长的30年，为企业提供了诸多的发展机会，在这些机会面前，很少有公司耐得住寂寞，经得起诱惑。当大家都仰望星空、等天上掉馅饼的时候，有多少企业能够认认真真搞创新？当机会主义式的“拐大弯”、“弯道超越”、“贸工技”、“以市场换技术”等理念横行时，有多少

企业能真正把创新作为一种信仰、一种承诺、一种持之以恒的战略来实施？当“不要把所有鸡蛋放在一个篮子里”、多元化和资本运作成为企业家的信条时，创新与自主知识产权等理念也只能作为挂在嘴边的言辞。当研发人员心态浮躁时，又如何能一心一意搞研发？当一个企业没有建立与世界接轨的管理平台和创新平台，没有建立有活力的创新管理体制，其管理体系也不够完善时，如何对创新活动进行有效的管理，对知识员工的创新活动进行有效的激励和约束？基于此，企业把创新作为一种时髦的理念，作为一块遮羞布，创新成果和自主知识产权却寥寥无几，也就不难理解了。

当然也有例外，这就是值得世人尊重的华为公司。这家在2008年被《商业周刊》评为全球十大最具影响力的唯一的中国公司，2008年全球专利申请量超过了日本松下、荷兰飞利浦、日本丰田等，首次成为全球第一大国际专利申请公司。华为2008年共递交了1737件申请，而当年中国申请的国际专利数为6089件（美国为5.3万多件，日本和德国分列第二和第三，分别申请了2.8万多件和1.8万多件）。被中国企业誉为创新标杆和榜样的华为，尽管每年坚持将10%的销售收入用于研究开发，但是华为公开对外承认：自创业以来，18年尚无一项原创产品发明。2007年1月，任正非总裁在内部讲话中指出：“我们也不全靠自主开发，因为等自主开发出来了，市场机会早没有了，或者，对手已在市场上构筑了优势，我们却没法在竞争的市场上获利，所以，我们经常采用直接购买技术的方式来缩短差距并构筑领先。”他提出了华为研发过程中自主创新与继承的关系——“在我们未进入的一个全新领域进行产品开发，对公司已拥有的成熟技术和可以向社会采购的技术，利用率低于70%，新开发量高于30%，不仅不叫创新，反而是浪费，它只会提高开发成本，增加产品的不稳定性。凡是说他的项目全部都是他做的，未利用别人的成就的人，一定不能加薪。”

在中国，华为只能是个个案，是一种现象。不可否认，在中国还有很多企业依据自身的特点，经过企业家的智慧思考，走出了一条具有中国特色的成功之路，我将其称为“模仿性创新”之路。目前，这条道路被越来

越多的中国企业所认同，走这条路的中国企业也越来越多，许多“隐形冠军”企业，甚至很多世界级的大企业，也曾走过这条“模仿性创新之路”。

与企业创新理念大行其道、创新实践乏善可陈的现象不同，在我国，模仿性创新实践大行其道，但模仿性创新的理念与理论并不多见。值得欣喜的是，张廷智先生的《颠覆：模仿制胜》作为国内第一部全面阐述模仿之道的著作，填补了这一空白，为中国企业探索“创新性模仿之路”提供了极有价值的理论指引和实践案例。

与创新理论的研究相比，模仿策略在理论上的系统研究一直处于被忽视的地位，而这一现象不仅仅在中国存在，在国外也是如此。在我的印象当中，只有营销大师西奥多·莱维特教授深入关注过模仿策略的运作。1966年，他在《哈佛商业评论》发表的《创新模仿》一文中，形象地将模仿策略称为“咬第二口苹果的策略”。

模仿策略在实践中有着广泛的运用，是很多企业基本的竞争方式，这其中不仅有数量庞大、资源匮乏的中小企业，也有在竞争领域占据强势竞争地位的大企业。与我们通常理解不一致的是，作为既有竞争格局、既有竞争规则的受益者，大多数大企业并不愿意成为实质性创新的推动者，而是更倾向于维持性创新与模仿。

同时，模仿也是很多企业成长过程中不可或缺的策略选择。那种预定路径、按图索骥、以创新姿态开创新市场走向成功的企业，不能说没有，却绝对是受命运垂青的极少数。绝大多数企业在成立之初的很长一个阶段，都是磕磕碰碰、不断摸索，才能找到一个明确的发展方向，才能找到属于自己的一个机会。这其中，模仿是不可或缺的生存手段。

模仿策略之所以在现实中能够大行其道，关键在于模仿者可以借势于后发优势而规避创新的风险。实践证明，借助于后发优势，后发制人、后来居上也是可供企业选择的成长路径与竞争手段。需要说明的是，这里的模仿是指“对突破性创新的模仿”，这也是作者全书立论与行文的基点。

正如本书作者所指出的，“对创新保持敏感”并不代表企业在所有层

面、所有阶段都一定要亲力亲为地自我创造。密切关注行业发展的态势，保持高度的敏感，在先发者创新的基础上迅速跟进，充分发挥后发优势，同样是竞争制胜之道。对企业而言，重要的是掌握创新与模仿的平衡之道，掌握创新与模仿的节奏变化，随着内外竞争环境及自身能力资源的变化及时调整自身的竞争策略，有创新有模仿、从模仿到创新、从创新到模仿，让创新与模仿相互支撑、相互补充，共同锻造企业的竞争能力，架起企业的持续成长之路。

很高兴看到这样一部以阐述模仿策略运作为核心的原创著作出现。作者以审慎认真的态度初步构建起了关于模仿策略的理论框架，其中的一些开创性工作是为难得的，比如关于模仿的分类标准、模仿的时机与流程的论述、关于模仿制胜三原则的总结、关于商业模式模仿的分析、模仿的内在风险及变化的阐述等，都是值得称道的。

值得一提的还有，作者在书中穿插了大量的案例，其中绝大部分是近些年发生在中国市场的案例，这些案例在全书中占据了近半的篇幅，这样的写作方式无疑会让读者感到轻松而又有兴趣。更重要的是，理论有了案例的支撑，增加了说服力，也自然具有了对实践的指导意义，毕竟理论来源于实践的，自然也要回归到实践当中。

前言

模仿是一种生存方式

当代最伟大的管理学大师彼得·德鲁克在被誉为划时代的《创新与企业家精神》一书中，将创新与企业家精神视为企业成长的基因。

营销大师西奥多·莱维特曾这样描述创新：“我们置身于其中的这个商业世界越来越崇拜一个主神，而且狂热地称它是企业生存与成长的必要前提，而不是一个锦上添花的条件。这个受人顶礼膜拜的神就是——创新，人们无限相信创新的作用，这在某些地方已经成为一种信仰，它们给信徒带来的希望都是一样的——复活与新生。”

的确，在同质化成为企业基本竞争环境的今天，创新是企业突围的希望所在，创新可以使得企业保持竞争力。一个基本的判断是：任何一家不对创新保持高度敏感的公司，其实都是在冒险，它们会丧失竞争优势。但是，创新的风险之大、投入之大，让实质性创新只能成为少数企业的阶段性选择。无论是产品创新还是商业模式的创新，绝大多数企业只能成为实质性创新的看客，最多做一些边缘性、概念性的创新。

因而，在现实的商业世界中，模仿便成为绝大多数企业重要的生存方式。相对于创新而言，模仿无处不在。无奈也好，必须也罢，对某些企业

而言，在其特定的成长阶段，模仿也可能是其唯一或者说是最佳的选择，虽然，在现实中只有少数企业能够坦然面对“模仿”问题。

其实，有太多的人误解了创新。对创新保持敏感，并不代表企业一定要亲力亲为地自我创造。密切关注行业发展的态势，保持高度的敏感，在先发者创新的基础上迅速跟进，充分发挥后发优势，同样是竞争制胜之道。

但是，相对于模仿而言，创新受到更多的关注与关爱，创新承载了更多的希望与梦想。关于创新之道的书籍可谓是汗牛充栋，而关于模仿之道的书籍却是零零散散、寥寥可数。一个不容置疑的现实是，模仿在理论上被有意无意地忽视了，没有得到应有的关注，虽然在现实中模仿是很多企业基本的生存方式，是很多企业成长不可或缺的策略选择。显然，模仿在很多人看来太简单了，不值得深究。果真如此吗？

其实，也有太多的人误解了模仿。对于边缘性创新，几乎谈不上什么模仿之道，模仿者几乎可以毫无风险、毫无顾忌地进行跟随和模仿，这是可以肯定的。但是对于开创了一个新的细分市场，甚至于一个产业的创新，模仿将变得异常复杂。为了以示区别，我们将这种模仿称为跟随、跟随模仿，或者跟随性模仿。跟随性模仿必须对诸如这样的问题作审慎的思考：是否跟进？在什么时候跟进？采用什么样的方式跟进？如何对抗先发者的打压？如何超越其他的跟随者？这样看来，跟随性模仿策略的实施实在不是一件简单的事情。

更重要的是，跟随模仿也有其内在的风险，甚至可以这样说，跟随性模仿的风险一点儿也不比创新小。从中国企业发展的现实来看，跟随模仿策略在已过去的二三十年更容易取得成功。原因很简单，中国市场化变革之初，消费者的各种需求井喷式爆发，这给了跟随模仿者足够的市场空间。同时，先发者也好，跟随者也好，市场运作的经验均不成熟，具有后发优势的跟随模仿者反而更容易取得大的成功。但是现在，中国的市场环境已经发生了本质性的变化，中国市场越来越成熟，先发者所开辟的市场不足以同时容纳太多的竞争者，先发者的市场运作也越来越成熟，这些无疑放

大了跟随模仿的固有风险，加大了跟随模仿者成功的难度与成本。总结近年来中国企业的实践，我们不难发现，跟随模仿者的日子越来越不好过了，跟随模仿成功的概率在降低已经是一个不争的事实。

基于此，我们有必要对跟随模仿策略做一个全新的系统的审视、定位与解读，总结跟随模仿策略的制胜之道，规避跟随模仿策略所面临的挑战与风险，给企业的实践者以启迪与帮助。这也正是本书的目的与价值所在。本书也是中国市场第一部全面阐述模仿之道的书籍。

在本书中，我们所探讨的模仿之道主要是针对跟随性模仿。“如何从众多跟随模仿者中脱颖而出”是我们讨论的核心。在分析了众多成功与失败的案例之后，我们总结出了三条跟随模仿制胜的基本原则：把握跟随模仿的时机、充分发挥自身既有的优势、创新性模仿。企业若要成功实施跟随模仿策略，在大多数情境下，这三条原则是缺一不可的。

跟随模仿者进入市场的时机的选择对于自身的成功是至关重要的。跟随模仿得太早，如果先发者的创新并不是一个真正意义上的机会，跟随模仿者就落入了“陷阱”，这样的案例比比皆是。跟随模仿得太晚，往往意味着失去了切分市场的机会，或者意味着企业将要付出更大的代价。

管理大师彼得·德鲁克曾言：“无论什么企业都有缺点和问题，可是比起这些问题，客户不增加的原因更应归咎于公司没有充分发挥优势，没有明确与其他公司的区别。”我们对弱点往往很敏感，很快就能知道，但经常会忽视自身的优势。对于一个跟随模仿者而言，首先要确认自己公司的优势，再考虑如何使优势充分发挥作用，以快速、有效地切割先发者所开创的市场。无论一个企业具有什么优势，如果不将这些优势转变为成功的因素就没有意义。

实施跟随模仿策略，并不意味着企业从目标市场、产品布局、价格水平、分销渠道和市场运作等各方面都要追随先发者。学习先发者的经验、规避先发者的失误、差异化模仿，在模仿的基础上有所创新才能更充分地发挥后发优势，更好地规避与先发者、其他模仿者的恶性竞争。跟随性模

仿并不排除创新，不过这种创新通常是在模仿基础上实施一定的差异化，可以是产品，也可以是商业模式，还可以是竞争市场的选择。

制胜三原则并不是制胜的保证，只是模仿者成功模仿的基础、支点，只是创造了模仿者成功的可能，只是可以将跟随模仿的风险降至最低，一个模仿者的成功还取决于商业环境的变化，取决于竞争对手的运作。特别需要指出的是，对于创新商业模式的跟随模仿、对于服务行业创新者的跟随模仿，则需要思考得更多。

很多研究者不同意将模仿策略提升至战略的高度，但是在实践中，战略性跟随模仿却是很多企业的普遍选择，有中小企业，也有行业的领导者。我们的理解是，只要企业是以模仿，而非创新作为企业某个阶段整体竞争战略的选择，就可以称之为实施了模仿战略。

我们并非是山寨文化的鼓吹者，但是，模仿策略的研究应该在管理学界、在企业的实践中占有一席之地，甚至更多。

目录

OVERTURN
TO WIN WITH IMITATION

推荐序 创新性模仿之路 / VII

前 言 模仿是一种生存方式 / XI

第一章 模仿，后发者的优势 / 1

创新与先发优势 / 3

模仿与后发优势 / 8

跟随模仿，何以制胜 / 13

第二章 跟还是不跟：对市场潜力的定义 / 17

是否有需求：市场表现与价值焦点 / 19

量的分析：总量、结构与趋势 / 22

企业家的直觉：不可替代的角色 / 23

资源、能力与赌的精神 / 26

“脉动现象”的背后 / 28

第三章 速度制胜，把握模仿的时机 / 33

跟随模仿时机的判断与把握 / 35

速度制胜的源泉 / 39

华硕 Eee PC：小本子改变大格局 / 41

第四章 充分发挥自身既有的优势 / 49

娃哈哈的跟随模仿模式 / 51

正确的“优势观”：优势是相对的 / 54

优势的来源：各有各的路径 / 57

竞争优劣势的评价 / 59

第五章 创新性模仿、差异化跟随 / 63

产品差异化跟随模仿 / 65

市场差异化跟随模仿 / 68

模式差异化跟随模仿 / 69

Zara：潮流的追随者 / 73

农夫山泉的“混合”优势 / 77

好记星：以“另类”颠覆市场格局 / 80

第六章 服务业的跟随模仿，形似与神似 / 85

服务业模仿的空间与弹性 / 87

复制海底捞 / 92

西南航空崛起之后 / 97

小尾羊：在跟随模仿中走出差异 / 101

第七章 商业模式的跟随模仿 / 109

商业模式的结构化解读 / 111

跟随模仿制胜三要素之外 / 116

PPG：模仿与被模仿 / 120

华侨城：以商业模式独步中国 / 126

第八章 模仿的目的不是更像别人 / 131

模仿是一种生存方式 / 133

模仿是一种成长选择 / 136

模仿与创新的平衡之道 / 138

新日：行业追随者的追赶 / 140

第九章 跟随模仿者的困境与风险 / 147

跟随模仿策略的固有风险 / 149

新环境下，跟随模仿的风险开始放大 / 150

达利：以不变难应万变 / 154

王老吉：身后没有第二 / 159

框架传媒的传奇 / 163

第十章 后来居上，大企业的跟随模仿 / 167

大企业的创新与模仿 / 169

腾讯跟随模仿的成与败 / 172

OVERTURN

TO WIN WITH IMITATION

第一章

模仿，
后发者的优势

在某种程度上，充满竞争的商业世界是公平的、对称的。如果说创新者拥有先发优势，那么模仿者一定会享有后发优势。理论上，先发者可能拥有的优势是：技术优势、认知优势、资源优势；相对而言，模仿者可能拥有的优势则是：成本优势、经验优势。先发优势通常可为先行者赢得占领市场的空间与时间，而后发优势通常可为模仿者创造低成本切入市场与竞争的可能。但是，无论是先发者的先发优势，还是模仿者的后发优势，在不同情境下都会表现出不同的能量。

创新与先发优势

<案例>

从宽泛的概念来看，饮料业涵盖所有非酒精类饮料，包括苏打水、可乐、茶、水果汁、瓶装纯净水和矿泉水。在20世纪90年代，美国饮料行业中最大的8家公司控制着美国饮料市场97%的份额，剩下的3%由一些区域性公司分割，生产茶饮料的“斯奈波”公司就是其中的一家。1991年，斯奈波公司开发了一种叫“原味茶”的茶饮料，制作方法是直接将热茶灌入瓶子里，不加任何防腐剂，然后封口。这种工艺生产出了带有真正茶叶味道、没有防腐剂的健康天然的茶饮料，市场反应热烈，很快，这种新产品就获得了美国茶饮料15%的份额，成为茶饮料市场的领先者。

原味茶的成功，源于斯奈波公司对既有市场重新进行了细分。竞争者原来是以原料品类、产地为标准来划分茶饮料市场的，而斯奈波公司却选择了消费者的口味偏好和健康作为细分市场标准。有很多消费者怀念具有真正茶味、健康天然的“茶”，而不是饮料。因此，斯奈波公司摒弃行业通用的方法，通过新方法细分市场，找到并迎合了这部分消费者。

很快，斯奈波公司的原味茶成为行业标准。一些追随者开始模仿，并在广告中宣传其产品同斯奈波公司的一样好甚至更好，这实际上强化了斯奈波公司的地位。还有一些跟随模仿者则采用了相反的策略，试图通过攻击斯奈波来实现超越，比如茶饮料市场的领导者立顿就对斯奈波公司的制