

<<聪明的企业永远不抢第一>>

图书基本信息

书名：<<聪明的企业永远不抢第一>>

13位ISBN编号：9787040178470

10位ISBN编号：7040178478

出版时间：2008-1

出版时间：高等教育

作者：马克德斯

页数：184

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<聪明的企业永远不抢第一>>

前言

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……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。

<<聪明的企业永远不抢第一>>

“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，已先动”，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。

<<聪明的企业永远不抢第一>>

内容概要

不说您一定不知道：亨利·福特不是汽车市场的第一人，宝洁公司并不是一次性尿布的发明者，复印机的先锋不是佳能，摩托车不是本田发明的，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。

以上的例子都印证了本书的核心观点：蓝海的开创者不等于蓝海的最终主宰者，也不等于蓝海的最终最大获益者。

抢先进入蓝海的企业往往并不成功，第一个投身蓝海常常第一个葬身蓝海—能否主宰一个蓝海，能否从蓝海获利的关键并不是开创一个蓝海，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。

本书的两位作者都是著名的国际市场策略专家，他们在长期的案例研究的基础上，创造性地提出了后发先至策略，成功解决了进入蓝海的时机选择难题。

与传统的领先行动策略和随后行动策略不同，后发先至策略最注重市场进入时机的把握。

这套策略要求企业蓄势待发，既不抢先进入蓝海，也不做蓝海的后来者，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，等待进入蓝海的最佳时机。

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。

<<聪明的企业永远不抢第一>>

作者简介

康斯坦提诺斯·C·马克德斯，哈佛大学工商管理硕士和哈佛大学经营管理学博士，伦敦商学院战略管理与国际管理教授，伦敦商学院罗伯特—鲍曼研究所战略领导者项目主席。他是很多文章和书籍的作者，包括《正好行动：执行突破策略的向导》，并且是爵斯—巴斯出版社出版的《未来经济的战略性思考》一书的合著者。

<<聪明的企业永远不抢第一>>

书籍目录

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

<<聪明的企业永远不抢第一>>

章节摘录

成功的市场开发者 成功的市场开发需要什么技能呢？

在新市场技术混乱和市场混乱的环境下，我们可以清楚地了解成功的市场先锋们在无组织的和经常变化的环境里竞争所需要的能力。

早期的市场具有在技术和消费者方面高度不确定的特征。

新的市场进入者进入又退出市场，试验一直在发生，快速的流转是正常情况。

早期的市场是流动的不稳定的场所。

毫无疑问，大多数的成熟企业会发现，这样的环境是毫无吸引力的。

事实上，这些市场上早期的市场开发者所表现出来的某些特征是与巩固了市场的企业所具有的特征正好相反的。

市场开发者都是充满热情的。

它们了解基本的科学和技术，而且它们对于尽其所能地推动其发展很感兴趣。

它们愿意对制造新产品的投机项目进行尝试，而这些新产品是在现有知识的范围之外的。

它们通常设想消费者有和它们一样的对于科学和技术的热情，而且以和它们同样的方式评价科学和技术的表现。

通过探究新技术而开发市场的先锋们需要拥有立足于对基本的科学和技术的深刻了解的技能。

它们需要具有灵活性和适应性，这样它们才能对技术的发展和市场的发展做出反应，而且它们需要具有对外界影响的开放性，并有利于了解技术信息的内部机制。

这样的企业不需要营销技能——它们通常只需要培养一小部分主要用户的注意力。

它们也不需要复杂的生产技能或大量生产的能力。

它们不需要很大或很复杂的组织，因此，它们也不需要组织技能或者建立和监控复杂的财务、人事，或服务传送系统的能力。

市场开发者通常是快速的市场进入者，而且它们的竞争优势在于它们的灵活性、敏捷性以及它们准确地达成目标的能力。

市场开发者不是大的机构或组织的创立者。

它们所需要的是：推动试验和风险承担的文化；层次有限的、松散并分散的产品结构；观点产生、选择和发展的内部过程；具有灵活性和适应性的计划过程；鼓励新观点和并不惩罚失败的激励机制；对新技术有热情并愿意尝试投机项目以推动技术发展、超越现有知识范围界限的人们，以及进行尝试但并不担心效率或利益的规模小的任务明确的企业团队。

成功的市场巩固者 比较市场先锋所需要的技能和市场巩固者们要将利基市场发展为大规模市场所需要的技能，市场巩固者需要赢得主导设计的竞争，然后扩大市场。

这要求市场巩固者建立足够大的用户群体（实际用户和潜在用户），以及鼓励互补产品的生产者和竞争者认定某种特定的产品设计形式和商业模式，从而使竞争性的产品设计形式对所有的相关者来说不具有吸引力。

创造一种产品的主导设计并且巩固这一主导设计的市场是一个艰难的任务。

要成功地完成这一任务，一个企业需要对生产做出巨大的投资，这样它才能始终经济地生产出高质量的产品。

而且，市场巩固者需要能够影响消费者而且能够创造支持自己所建立的主导设计的某种舆论。

它们还要能够识别然后抓住很多潜在的消费者，这些消费者愿意购买新产品，但是不愿意承担在许多首次出现在市场上的新产品中进行选择的风险。

创造能为快速发展的大规模市场服务的一种组织是市场巩固者所需要的另一种技能，这是为了阻止它们的竞争者占领新市场的市场份额。

市场巩固者通常是速度很慢的行动者，而且它们也应该是这样的。

要拥有这些技能是一件艰难的事情。

它需要一个有条理的组织，这个组织应该有清晰的市场眼光，应该信守承诺，不应该寻求过于灵活。

这个组织的结构应该保证，它能够有效地结合巩固一个市场所需要的很多种技能——生产统筹、财务

<<聪明的企业永远不抢第一>>

控制、价值链管理，以及市场营销。

市场巩固所需要的大部分投资是实质的沉入成本，并不是可以轻松完成的。

因此，市场巩固者需要能够承担实质的财务风险。

而且，一个特定的主导设计形式的流行潮流是由一个主要团体的支持启动的。

事实上，市场上一个或多个这种类型企业的出现就说明了市场将以新的有利可图的方式发展。

不能共存的技能和智力 显然，成功的市场开发所必需的技能与巩固市场所需要的技能是截然不同的。

表4—2比较了这两种不同的行为所需要的技能和智力，以突出它们的区别。

但是，这并不是主要问题。

真正问题的出现是因为其中一种技能不能与另一种技能简单地共存。

事实上，它们通常是相互冲突的，以致于使它们在同一组织内共存的尝试可能会制造摩擦、争执并且降低组织效率。

试图拥有这两种技能和智力的企业将冒着两方面都变得糟糕而因此陷入进退两难的局面的风险。

从表4—2可以看出，成功的市场开发者与成功的市场巩固者之间的冲突和差异主要出现在以下三个方面： 态度、智力和文化的冲突。

也许最严重的冲突是文化的冲突。

市场开发者对技术充满热情，重视前沿的研究和科技的突破。

它们喜欢研究最新的科技，它们的愿望是生产“最先进的”产品——尽管这种产品不是卖得最好的产品。

另一方面，市场巩固者的目标是生产性能足够好但是又足够便宜，因而能吸引大量消费者的产品。

它们所关注的重点不在于质量或技术，而在于价格——它们需要生产价格足够低的产品，以使产品对于大规模市场具有吸引力。

例如，JVC公司和松下公司用于制造它们的产品从而占领了录像机的大规模市场的两头录像技术所提供的图像质量不如阿派斯公司的四头技术所提供的图像质量，但是它更简单，制作成本更低。

相似地，柯达公司的用于拍照的赛璐珞胶片远不如先进的干盘片技术，但是它便宜得多，而柯达就是利用这个技术作为平台发展了业余摄影爱好者的巨大市场。

重视成本而不是科技和产品性能的需要，这对于市场开发者来说是不可能的，市场开发者重视科技的创新远胜于用户的需要。

将组织的重点从技术转向价格和质量，将资源从研发转向制造、经销和市场营销，这是这些年轻的技术专家们所反对的。

严重的内部冲突和争执往往会跟着发生。

这种文化冲突的另一个方面表现为市场开发者和市场巩固者不同的野心和目标。

金钱不是市场开发者的主要动机。

相反，他们更喜欢自治和自由，而且他们不想在大公司工作。

他们愿意保持小而灵活，而且他们希望完成科技的突破。

另一方面，市场巩固者对赚钱比对发展最新的科技奇迹更感兴趣。

他们具有组织性，愿意在大的组织结构和约束中工作。

不用说，这两类人往往不能在一起工作！

例如，在1954年，对于雷·克罗克（Ray Kmc）的建立全国性的汉堡包连锁餐厅的建议，麦当劳兄弟是如何反应的。

他们中的一个这样表达他们的想法：“看见那座有宽宽的前廊的白色大房子了吗？

那是我们的家，我们爱它。

晚上我们坐在房子外面的前廊里，看日落，俯视我们的家园。

一切都是安宁的。

除了维持现状，我们不再需要更多的问题。

地方越多，问题就会越多。

<<聪明的企业永远不抢第一>>

我们现在要享受生活，而且那就是我们想要做的。

” 通常，市场开发者所需要的组织性文化是发扬试验和在了解了大多数试验会失败的情况下还鼓励冒险的一种文化。

失败是可以接受的，新观点是被嘉奖和鼓励的。

在这些组织里，技术专家和创新者变成英雄，甚至最疯狂的想法往往也可以得到资源支持。

相反，市场巩固者所需要的组织性文化是一种发扬成本节约和制造最优化的文化。

市场巩固者既不鼓励试验，也不资助试验。

市场营销人员和制造人员在这样的组织里成为英雄，而且每件事都必须经过批准或者在预算范围内实行。

同一个组织要成功地创造一种能支持这两个极端的文化几乎是不可能的。

<<聪明的企业永远不抢第一>>

媒体关注与评论

《聪明的企业永远不抢第一》： 你自己发明一个东西最后没有靠此赚钱，甚至破产没有人记得你，这是多么悲哀的事情。

如果你仅仅记住要在技术上创新，80%的可能性就是最后你下了这个蛋，被别人孵走，别人获利了。

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者，而是要看到谁最后赚钱获利。

——W·钱·金，《蓝海战略》作者之一 这不仅仅是一本有趣的商业书籍，还是一部颠覆我们的传统认识的著作。

人们一般认为，创新能力是竞争优势的基石，只有创建一个新市场，才能最终主宰这个新市场。

然而，《聪明的企业永远不抢第一》作者在大量不可辩驳的事实基础上，得出了一组挑战性的观点，这观点值得所有职业经理人反复琢磨。

——克里斯托弗·A·巴特利特，托马斯·D·卡瑟利，哈佛商学院商业管理教授 《聪明的企业永远不抢第一》将促使企业管理者对创新彻底地重新思考。

《聪明的企业永远不抢第一》的结论发人深省：主宰新市场的关键是把握恰当的时机和明智的市场拓展策略，而不是自己创造新市场。

——凯瑟琳·M·艾森哈特，斯坦福·W·阿斯克曼，医学博士，斯坦福大学教授，《在惊险情况下竞争》的合著者

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>