

文章编号:1003-207(2001)01-0074-07

# 产品创新领先企业竞争优势研究

吕涛,王震声

(中国矿业大学工商管理学院,江苏 徐州 221008)

**摘要:**随着市场经济的发展和科学技术的进步,企业产品生命周期越发短暂,加快产品创新,缩短产品开发时间已成为企业获得和保持竞争优势的关键。然而并不是在任何条件下产品创新领先企业都能获得竞争优势,其竞争优势的获得和保持还受外部环境和产品或服务特征的影响。本文对创新领先企业可以获得的竞争优势、市场绩效、难以获得和保持竞争优势的原因作了探讨,并以权变的观点分析了影响领先优势的几个因素,最后得出了相关结论。

**关键词:**产品创新; 领先优势; 差异

**中图分类号:**C939:F27 **文献标识码:**A

## 1 产品创新的战略

依据产品创新的先后顺序,企业产品创新的战略可分三类,即领先战略(First-to-Marketers)、快速跟随战略(Fast Followers)、后进入战略(Late Entrants)。产品创新的领先企业追求产品创新的领先性,希望及早进入市场取得领先优势,赢得良好的形象,获得较大利润,也称产品创新的开拓者或市场第一进入者。快速跟随的企业在领先者开发出新产品,进入市场后,采取快速模仿战略,开发出与领先者相同或相似的产品,参与市场竞争,倾向于与领先者分享市场利润。而后进入者主要是一些中小企业,抗风险能力较低,在市场需求较为稳定后,力求开发出与竞争对手不同的产品,寻找市场“利基(Niche)”,往往也能取得一定的市场份额。

## 2 产品创新领先企业竞争优势

迈克尔·波特在《竞争优势》一书中,通过价值链分析,对企业如何创造和保持竞争优势作了深入细致的探讨。迈克尔·波特认为,竞争优势归根到底产生于企业为客户所创造的价值:或者在提供同等效益时采取相对低的价格,或者其不同寻常的效益用于补偿溢价而有余,即成本优势和歧异化优势。一个企业所具有的优势或劣势的显著性最终取决于企业在多大程度上能够对相对成本和歧异性有所作为。

结合迈克尔·波特的竞争优势理论,我们认为产品创新领先企业可以获得如下竞争优势:

### 2.1 取得技术领先地位,建立产品标准

收稿日期:2000-2-18

基金项目:江苏省软科学研究计划资助项目(BR2000007)

作者简介:吕涛(1974—),男(汉族),江苏沛县人,中国矿业大学管理学院,助教,硕士,研究方向:产品创新,市场营销,企业经营战略等。

率先开发出新产品的企业往往在技术上是领先的,当其受到专利权的保护时,获得了技术专属性,给后进入者设置了较高的进入壁垒,加大了顾客转换成本,可使领先企业在较长时期内产品质量优于竞争对手。同时,率先开发出新产品的企业可以为产品技术或其它活动确定标准,迫使后来者采纳这些标准,而这些标准又反过来使企业的领先地位更持久。因此,技术领先是企业创立和保持歧异化优势的关键。例如,美国无线电公司 RCA 确立了彩电标准,这意味着其竞争对手不得不降低 RCA 已经开始降低的学习曲线,却不能再再创一条。

## 2.2 优先控制关键资源,获得成本优势

创新领先企业可以优先获得稀缺资源,优先选择劳动力、原材料供应商、设备及有经验的管理人员,选择开发具有较大需求潜力的产品,开拓有吸引力的市场,迫使竞争对手处于不太理想的竞争地位。也就是说,领先企业有机会以最低的生产成本优先选择较好的销售渠道,进入具有潜力的市场。

## 2.3 获得领先者的声誉,抢先与顾客建立伙伴关系

Kalwani 和 Nzrayandas<sup>[1]</sup>(1995年)对购买频度、进入市场次序和市场份额之间关系的研究表明,顾客对某一品牌的经常性购买行为可以发展生产者和顾客之间的一种伙伴关系。对于产品创新领先企业,意味着在市场没有其他可替代产品条件下与顾客进行频繁的互动,又通过先入为主效应,抢先与顾客确立伙伴关系。顾客也是乐意建立这种关系的,因为这可降低他们的搜寻成本。这样,在顾客关系上,领先企业就建立了相对于竞争对手的歧异化优势,获得了领先者或开拓者的声誉,这是模仿者难以效仿的,以保持其优势地位或至少可以延长既有优势的时间。

# 3 产品创新领先企业的市场绩效

从企业最终获得的利益看,领先企业的市场份额和利润也高于后进入者。Urban 等人<sup>[1]</sup>(1986年)对 34 大类日常消费品的研究表明,产品创新领先企业作为市场第一进入者,市场第二进入者的平均市场份额只有它的 71%,而第三进入者的市场份额只有它的 58%。Stack 认为缩短从新产品构想到投产的时间能延长产品销售的有效时间,有可能使企业占有更多的市场份额,增加企业赢利的可能性。<sup>[2]</sup>经济学家 Little 的研究也表明,一种新产品推向市场晚六个月,将导致其整个寿命周期内利润降低 15%~27%,而且随产品寿命周期缩短,相对损失愈多。

许多市场营销学者指出,“撇脂”定价策略是企业向市场投放新产品的早期用的最多的定价策略,创新领先企业可以利用高价来攫取市场利润。因而,企业进入市场的先后与其收益有显著的关系(如表 1)。进入市场时间越晚,潜在总收入减少越多,进入市场提前,则收入增幅显著。

表 1 进入市场的时间和收益

如果你的公司进入市场晚					
6 个月	5 个月	4 个月	3 个月	2 个月	1 个月
在产品生命周期内潜在总收入减少					
-33%	-25%	-18%	+12%	-7%	-3%
进入市场时间提前,收入提高					
+11.9	+9.3%	+7.3%	+5.3%	+4.3%	+3.1%

(转引自《中国企业技术创新分析》,高建著,清华大学出版社,1997,6)

Dyer, Gupta 和 Wilemon<sup>[3]</sup>对产品创新的领先者、快速跟随者和后进入者的市场绩效作了比较分析。他们用产品开发时间、新产品开发成功率、过去五年投放的新产品数量、新产品的盈利性、新

产品的顾客满意度、员工满意度 6 个指标来评价产品开发绩效,结果如表 2。从表中我们可以看出,产品开发时间是开发绩效评价的重要指标。然而令人惊奇的是,领先者在产品开发时间的评价上差于竞争对手的比例(38%)大于好于竞争对手的比例(32%),归因于他们不存在模仿的可能,他们要解决产品开发中的许多不确定性,为了开发出成功的新产品,他们必须做出比竞争对手更大的努力,花费更多的时间。再者,由于这是管理人员的主观评价,可能领先企业对开发速度具有较高的预期。与领先者相比,后进入者的 17%,认为产品开发时间绩效好于竞争对手,而有 55%的认为差于竞争对手。快速跟随者也仅仅有 43%认为在开发时间评价上好于对手,另有 32%认为差于竞争对手。从上面的分析我们可以看出,没有一类企业认为他们的开发时间在其参与竞争的市场上具有高度的竞争力。

表 2 新产品开发战略和绩效

战略	领先者		快速跟随者		后进入者	
	差(%)	好(%)	差(%)	好(%)	差(%)	好(%)
产品开发时间	38	32	32	43	55	17
新产品成功率	13	68	14	61	34	31
过去五年新产品数	22	58	28	50	51	31
新产品的盈利性	14	54	15	63	32	43
顾客满意度	5	77	7	78	7	59
员工满意	24	53	28	53	55	27

注:好表示好于竞争对手,差表示差于竞争对手

在新产品成功率方面,大部分领先者和快速跟随者认为好于竞争对手,比例分别为 68% 和 61%,而后进入者在好于和差于竞争对手的比例相近(31% 和 34%),表明前两种战略的企业产品开发成功的可能性更大。不同战略下新产品的盈利性反映了新产品的成功与否,因此两个指标在结果上有一定的趋同性。但是,几乎所有企业都认为他们在顾客对新产品的满意程度上好于竞争对手。说明任何类型的企业在产品开发时都非常愿意倾听顾客的声音。

#### 4 产品创新领先企业难以获得和保持竞争优势的原因

从表 2 的结果中,可以看出创新领先企业的市场绩效好于快速跟随企业和后进入企业。但是,领先企业也有许多方面差于竞争对手,也就是说,创新领先企业并不一定能获得预期的优势。主要因为产品创新会遇到许多市场、技术和环境的不确定性,而产品创新领先企业作为新市场的开拓者,以快速产品开发并投入市场为目的,其风险和不确定性更大,再加上后进入者的威胁,其失败率更高,或者说产品创新领先企业并不总是能获得以上竞争优势,保持竞争优势更是难上加难,主要原因有:

##### 4.1 创新产品技术本身的不成熟

有些关于新产品开发的发明和设想虽然在技术上、市场上都很有吸引力,而且最初看来在技术上也是可行的。然而,一旦实施,就会发现许多技术问题还没有或无法解决,需要对发明进行较大的改动,甚至进行再发明,而企业又可能没有这方面的能力和精力,新产品开发不得不大大拖延甚至半途而废。

##### 4.2 技术效果的不确定性

一个产品开发项目即使能够成功地投入生产并推向市场,在事先也难以确定其效果。例如,有

些产品的所用技术有副作用,如造成环境污染、生态破坏等,则可能受到限制而不能实施。

#### 4.3 技术寿命的不确定性

对于产品创新领先企业,开始时所用技术也许是先进的,但是由于产品创新过程需要一定的时间,当产品创新完成时,一项新的更好的技术也许出现,该项创新的技术就会变得过时,原有技术将蒙受提前被淘汰,造成企业资金和时间上的浪费。而这恰为具有创新能力的后进入企业提供了超过领先企业的机会,使原来的企业变成追随者。

#### 4.4 顾客需求的不确定性

一个新产品要取得成功,需要有一个有潜力的市场,这是勿容置疑的,因此,在产品开发之前,进行有效的市场分析是必要的。虽然市场分析有助于企业更好地作出新产品开发计划,但企业却不知道他们是否获得了准确的顾客需求信息。许多学者认为,对具有潜在市场的创新型产品来说,得到顾客需求的有效信息是困难的,因为有时顾客也无法知道他们真正需要什么。由于顾客口味的变化,后进入者可能开发出更加适应顾客需求的产品,找到了最理想的产品特征和较适当的产品定位,夺取创新领先企业的市场。

#### 4.5 市场接受时间的不确定性

一个新产品特别是高新技术产品的推出时间与诱导出需求的时间有一时滞,这一时滞过长将导致企业开发新产品的资金难以收回。例如,贝尔实验室50年代就推出了图象电话,过了20年才实现了该技术的商业价值。即使新产品被接受以后,也很难测其扩散速度,难以准确估计需求量,如果需求量估计过大,企业可能蒙受资金投入过大而难以收回的损失;相反,如果估计过低,企业不能满足快速增长的需求,得不到应有的利润。例如,1959年IBM公司预测施乐914复印机在10年内可能销售5000台,而拒绝了与研制该产品的哈罗德公司的技术合作。然而,复印技术被迅速采用,10年后改名为施乐公司的哈罗德公司已经销售了20万台施乐914,成为一个10亿美元的大公司。

#### 4.6 后进入者的“免费搭车”效应

在快速产品创新企业进入市场早期,顾客的消费行为尚不成熟和稳定,这时企业需要花费高昂的营销成本来培养顾客和开拓市场,而后进入者不承担或很少承担这方面的成本。快速产品创新企业在技术上的领先优势,尽管有着专利法规的保护,往往也很容易被人模仿。因而,创新产品的市场会由于模仿产品的进入而变得竞争非常激烈,致使领先企业只能获得较少的“撇脂”利润,假冒伪劣产品的存在更是严重损坏了快速产品创新企业的利益。

#### 4.7 快速产品创新企业的情性

快速产品创新企业在经历了初始阶段的成功之后,有可能变得不思进取,不愿冒失败的风险来进行为保持企业持久竞争力所需的必要投资,为后来者留下了广泛的成长空间。当产品进入成长阶段或成熟阶段后,市场需求已经明朗,而产品特性也逐渐具体化,向标准化方向发展。此时,工艺标准已经开始定型,由于产品价格竞争趋于激烈,要求快速产品创新企业能够提高工艺过程的效率自动化程度,产品创新与工艺创新同步进行,以降低成本。否则,企业就要承受成本劣势所带来的风险。同时,快速产品创新企业可能失去对某些重要资源的控制,不能保持成本优势和规模经济效益。

## 5 产品创新领先企业竞争优势的权变观点

### 5.1 实物产品与服务的差异

### 5.1.1 服务产品的特征

服务区别于实物产品的特点主要有:(1)服务产品的无形性。顾客在购买服务之前,不可能看到、听到或感觉到这种服务。一般而言,即使顾客在市场上购买某种服务以后,也并未取得任何实体持有物。(2)服务产品生产与消费在时间上的一致性。对于服务产品来说,生产过程同时也是消费过程,两者在时间和空间上是不可分割的,而且消费者必须加入生产过程中来。(3)服务产品的不可储存性。服务不可能像实物产品那样被储存起来,以备营销人员在市场上出售。(4)同一服务产品品质差异的多变性。对于多数实物产品来说,生产企业大多数实行机械化和自动化生产,所以它们的品质基本上是标准的。服务业主要是以“人”为中心的产业,不同的服务人员为不同的顾客提供同一种服务,由于人类个性的差异,使服务产品的品质很难一致。由于消费者直接参与服务的生产和销售过程,消费者自身的知识、兴趣、态度等个性心理特征也会直接影响服务产品的质量和效果。

### 5.1.2 实物产品与服务产品创新领先企业竞争优势的差异

由于服务与实物产品在以上诸方面的差别,使得服务业的领先企业与实物产品的创新领先企业在竞争优势的获得与保持上有着显著不同。对实物产品来说,领先企业可以通过专利权来保护创新产品的技术领先优势,由于服务产品的无形性,使得服务产品的领先企业一般得不到专利保护。因而,服务产品的创新领先企业很难阻止后进入者侵占其已有的市场,服务产品相对于实物产品来说,服务产品的进入壁垒较低,创新产品更加容易受到模仿产品的冲击。有学者统计,对于一种创新性的金融服务,模仿者只需要花费领先者 50%~75% 的成本就可以提供同样产品,在短时间内赶上或超过领先企业。由于服务产品的异质性,使得后进入者与领先者提供的服务多多少少有些不同,这样后进入者提供的服务可以满足特定的顾客需求,使提供服务的领先企业很难保持最初的歧异化优势。TuFano<sup>[4]</sup>对金融保险业的创新领先企业的研究表明,创新者并不能创造歧异化优势,也不能保持高价格,最多只能获得短期的成本优势。同时,由于服务产品生产和消费在时间上的统一性及其不可储存性,创新领先企业如果不进一步加强服务人员的培训和管理,将难以保持初始的服务质量,丧失早期的竞争优势。

因而,服务产品的领先企业的竞争优势在很大程度上取决于服务产品的具体特征和市场环境。例如,如果领先企业能占据战略性的市场位置,或者随着服务产品使用者的增加,服务的价值不断增长(如 Internet 服务),领先企业可能会保持持续的领先优势。如果服务初始需要的固定投资较少,又不需要持续的资金投入,领先优势就很难保持。如果服务具有特色,不容易被竞争对手模仿,也可能保持竞争优势。希尔斯饭店以其良好的形象、基础设施的完善、遍布全球的服务网络及其严密的组织管理,赢得了消费者的信赖,保持了长期的竞争优势。

## 5.2 文化环境与产品创新领先企业竞争优势

文化环境会影响企业和消费者的行为,从而影响领先企业竞争优势的获得和保持。东西方文化的主要差异有:(1)企业目标定位的不同。东方企业较为注重长期目标,提倡节俭,忠于传统,具有强烈的社会责任感,强调与顾客建立长期稳定的关系;而西方企业更注重短期利益,强调短期利润。(2)东方企业文化崇尚集体主义精神,强调团体协作,企业职工有较强的凝聚力;而西方企业中是个人主义文化,强调自由、竞争。(3)企业对待风险和不确定性的偏好程度也不同。一种想极力减少不确定性的文化倾向于做出低风险的决策,一般对未来有较强的预见能力。大部分东方国家的企业都希望未来具有较少的不确定性,而西方国家的企业喜欢冒险,认为高风险会带来高收益。

因为以上文化上的差异,企业在领先优势的获得和保持上也出现了显著不同。在亚太地区(如

日本)那种商业和文化环境下,领先企业可能较为容易地获得歧异化优势,因为他们与顾客培养了一种长期、稳定的长期关系。这些地区的企业擅长于通过提供差别化的产品与竞争对手竞争,而很少采用低成本基础上的价格竞争手段。正因为如此,企业与竞争对手及其利益相关者,往往会建立一种互惠互利的协作关系,尽量避免破坏性的竞争。与亚太地区相比,西方国家(如美国)的企业与供应商及其消费者不能建立亲密的关系,难以形成利益共同体。他们往往更注重短期目标,以利润最大化为中心,常常采用面对面的低成本竞争战略。

因此,西方国家的企业期望通过创新获得更好的劳动力、有经验的管理人员、便利的分销渠道、有吸引力的市场等来获取成本优势;而亚太地区的企业大多通过创新满足顾客需求,与顾客建立长期稳定的关系,获取歧异化优势。

### 5.3 国家政策与产品创新领先企业竞争优势

此外,政府政策也会影响产品创新的领先优势。例如,如果国家法律不健全,对假冒伪劣商品及其行为的惩治无法可依,或打击不力,很容易损坏产品创新领先者的利益,挫伤创新积极性,致使企业创新不足。国家的知识产权制度同样也会影响创新者的领先优势,如果有相关法律保护领先者的专利、商标,使其获得技术专有性,就能够在较长时期内保持产品品质的领先,获得较大的利益,又反过来促使其开展产品创新活动。国家对待竞争的态度也会影响领先优势,比如在日本,政府往往会制定一些政策来制止破坏性的竞争,使得企业的成本优势并不重要,企业需要通过创新,提供歧异化的产品,来与对手竞争。

## 6 结论

根据以上的分析,我们可以得出以下结论(如表3):1)产品创新的领先是必要的,它在一定条件下能为企业带来竞争优势,从而获得较大的市场份额和可观的市场利润。2)产品创新领先企业竞争优势的获得与其所处的经济、社会、文化环境有关。比如在中国,由于市场经济体制和相关法律尚不健全,存在地方保护主义,存在人为的市场分割,使得创新领先企业得不到应有的利益,再加上假冒伪劣盛行,导致企业的创新积极性严重不足,参与国际竞争时难以与国际级大企业抗衡。3)实物产品与服务的创新领先者可以获得的竞争优势有显著差异。比如在保险业,险种的创新是取得发展的重要因素,而由于其无形性,创新领先者无法得到专利保护,其他保险公司可以不花费成本向客户提供与创新领先企业同样的保险服务,况且顾客的选择与保险企业的形象和保险业务员的素质密切相关。因而,对于保险企业,特别是实力相对弱的企业,领先创新是不利的。4)产品创新不是一朝一夕的事,只有持续的产品创新才会带来持续的竞争优势和企业的持续发展。

表3 不同行业 and 不同地区产品创新领先企业竞争优势的差异

地区行业 竞争优势	西方国家		亚太地区	
	实物产品	服务	实物产品	服务
成本优势	较大	较小	较小	否
歧异化优势	较小	否	较大	较小

注:否表示很难取得领先优势,较大、较小表示可以获得领先优势的大小

### 参考文献:

[1] Peter N. Golder and Gerard J. Tellis, Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend[J]? Journal of

- Marketing Research, 1996, (5):158 - 170.
- [2] Mare H. Meyer and J. M. Utterback. Product Development Cycle Time and Commercial Success[J]. IEEE Transactions on Engineering Management, 1995, 42(4):297 - 304.
- [3] Barbara Dyer, Ashok K. Gutta and David Wilemon. What First - to - Market Companies Do Differently[J]. Research Technology Management, 1999, (2):15~21.
- [4] Tufano. Financial Innovation and First - mover Advantage[J]. Journal of Financial Economics, 1989, 25:213 ~ 240.
- [5] X. Michael Song, C. Anthony Di Benedetto and Yuzhen Lisa Zhao. Pioneering Advantages in Manufacturing and Service Industries: Empirical Evidence from Nine Countries[J]. Strategic Management Journal, 1999, 20:811 ~ 832.
- [6] 彼得·德鲁克著, 柯政译. 创业精神与创新[M]. 北京:工人出版社, 1989, 6.
- [7] 汤姆·彼特斯著. 以乱取胜与新的思考[M]. 北京:新华出版社, 1990, 4.
- [8] 菲利普·科特勒. 市场营销管理——分析、规划、执行和控制[M]. 北京:科学技术文献出版社, 1991.
- [9] 吕涛. 企业新产品开发风险及防范[J]. 决策借鉴, 2000, (2).
- [10] 迈克尔·波特著, 陈小悦译. 竞争优势[M]. 北京:华夏出版社, 1998, 6.

### **A Research on Competitive Advantages of Pioneering Enterprises in Product Innovation**

**LU Tao, WANG Zhen - sheng**

(College of Business Administration, China University of Mining & Technology, Xuzhou 221008, China)

**Abstract:** In the 21st century, product life - cycles are becoming shorter, leading firms to bring new product to market. And enterprises will gain competitive advantages by accelerating product innovation. But pioneering advantages are influenced by external environment and product/service characteristics. The article discusses some problems about pioneering advantages in product innovation.

**Key words:** product innovation; pioneering advantages; differences