

# 先动优势：何种情况下它最有效？

Eero Knuutila 著 郭立锦 朱孝忠译

原载：论文集：*BusinessStrategy and International Business*（第30-59页）

（下载自：[http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses\\_and\\_schedules/Isib/TU-91.167](http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/Isib/TU-91.167)）

## 一、 导言

先动优势是一个众所周知的术语，适用于那些在网络泡沫中求生存的人。奇怪的是，尽管自从上世纪90年代末期以来没有人敢质疑市场先入者的万能力量，但学者们却对先动优势一直争论不休。为数不多的勇敢提出质疑的人，被认为已不可避免地落在时代的后面。正如Gary Hamel所说，先动优势被认为是完全凌驾于评判之上的近乎神圣的颂词(Hamel, 2001)。

然而，当泡沫破灭时，论调马上发生了戏剧性的转变。那些遭受失败的网络公司前总裁们，匆促地断定不存在先动优势。网络商业的每个人都知道这样一句谚语：“先进入市场先失败” (Robinson and Min, 2002)。那些思想保守、不愿冒险的经理们利用这一点以及先动者的恐慌为他们不愿进入新商业领域和以新形式进入已有的商业领域开释。

先动优势并不是一个新现象，然而在网络时代它才开始真正浮出水面。直到最近，理论界的专家们才重新意识到它的存在，开始对它进行新一轮的研究，并把有关这个概念的情感因素全部抛开。他们开展了多项研究，有的试图查明先动优势是否真的是一个神话；有的试图验证先入市场的地位是否真正存在一些无需争辨的价值。这些研究结果却大相径庭。如果我们更深入一步考察这些研究数据，就可以了解为何结果很不一样，原因就在于先动优势的概念非常混乱和模糊，而且先动优势受太多因素影响。更令人惊讶的是，对成败标准的不同界定也导致了完全矛盾的结论。关于这些不同的研究数据，我们将在下一章论述。

### 1、 研究目的

本文的研究目的和意图如下：

笔者相信在一定条件下，先入市场确实有利可图。**本研究的目的是在批判地回顾和评论以往研究的基础上确认这种条件。**为达到这个目的，我们首先需要弄清以往的研究之所以会产生差别的原因。

同时，很自然地，我们也要找出**从先驱者角度来说**是特别危险和不利的条件。

### 2、 先动的优势和劣势

那么，究竟先动者地位如何呢？可以说优劣参半。当我们要谈论先动优势时，我们假定先进入市场的收益大于第一个探索这一完全新的商业领域所不得不付出的成本。

Boulding and Christen 界定了第一个进入市场企业的好处：

- 深刻且持久的顾客印象
- 强烈的品牌认同
- 顾客转向其他公司涉及的高转换成本；锁定顾客的优势

他们还观察到，已有的大量学术研究证明：早进入者能获得需求溢价 (Boulding 和 Christen, 2001)。

Cottrell 和 Sick 又增加了以下两点：

- 技术领先
- 产品和工艺创新的学习曲线下移(Cottrell 和 Sick, 2002)

最后，Lieberman 和 Montgomery 补充说，对竞争对手的资源先取（即具有选择供应商的优先权; Lieberman 和 Montgomery, 1988）。

上述优势在学术界基本得到了认同。但是另一方面，同样明显地也存在很大程度上先动者劣势——或者叫做后动优势。提法不同，叫法也不同。Cottrell 和 Sick 把这种劣势归纳为：

- 让跟随者有“免费搭乘先驱者便车”的机会：跟随者可以从先动者的成败及其过程中吸取教训
- 就对涉及营销不确定性和技术不确定性的市场作出决策
- 可能发生的使先动者投资报废的技术上的不连续性

Schnaars (1994)又扩展了这一跟随者优势：

- 避免了生产没有潜力的产品
- 研发费用相对较低
- 模仿成本比创新成本低
- 能够通过大量营销投入赶超创新者
- 对顾客进行新产品教育的费用相对较低
- 有可能通过废除产品标准使创新者陷入困境

基本来说，市场先驱或先动者，在预测消费者反应、技术进步和第一代技术成熟性方面会面临许多不确定性。早期跟随者能够从先行者所犯的错误中吸取教训，因而能够以更好的方案进入市场。当然，他们还必须以更物美价廉的方式进入市场，因为先动者能够享有从牺牲大量资源中获得的收益。先动者拥有相当数量的顾客忠诚度，拥有可能成为事实的产业标准、营销网络和已建的产品线(Robinson 和 Min, 2002)。当然，在第一个竞争对手进入之前，先动者能够垄断市场的时间越长，其领先程度就越大。

先动者所具有的优势和劣势基本上得到大家一致认同。而不确定的是，优势是否大于劣势。而让这一问题变得更复杂的是，优势和劣势是随时间长短而变化的。例如，Boulding 和 Christen 认为，劣势随着时间的推移会越来越大。

## 二、先动的优势的测量方法

当我们测定先动优势效应及其存在性时，我们不能忽视选择恰当的方法和指标的重要性。先动优势的不同测量方法和不同定义能导致完全相反的结论。这解释了为什么只有极少数的研究结果是直接可比较的——尽管针对这个课题的研究很多。

为了要对这个课题作最切实可行的考察，我们有理由尽量权衡不同研究和方法的结果。我们需要进行严格的定性分析，以找到用以先动优势是否存在的最佳的判断视角。由于测量方法不同，因而所利用的原始数据的质量可能千差万别。Lopez 和 Roberts 试图通过避免过分依赖单一的信息提供者和博弈参与者来解决数据质量参差不齐的问题，因为这些信息提供者和博弈参与者可能为维护自身利益而偏重先动优势或先动劣势(Lopez 和 Roberts, 2000)。同样，本文也打算采用多元数据源，并且细心分析这些数据源可能产生的矛盾结果。

其他方面也值得关注的差异，有衡量成功的时间段、用来判断先动者成功和失败的标准以及先动者在产业中的完整界定等。

Lopez 和 Roberts 列举了难以准确衡量先动优势的若干原因。这些原因包括(Lopez 和 Roberts, 2000):

- 未能将寻求先动者地位的公司的特征加以考虑。产品和业务的失败或成功可能取决于它们与公司其他业务之间的战略关系。另外，与市场进入次序无关的其他可能原因也会导致失败或成功。

- 研究局限于符合某些人为标准的公司或业务。例如要求先动者能够从事全国性销售(Urban 等人., 1986)和进行全国性广告宣传(Whitten, 1979)。这意味着许多第一个进入市场的创新者并没有资格称为“第一个先进入者”。提出这种要求意味着只看重那些已经拥有雄厚的财力和营销能力或者其他相应力量的规模较大的公司，而忽视了创业型的公司。

- 研究对象不同：一些研究集中于先动者产品，另一些则研究产品背后的组织。
- 审定先动者创新生命周期的阶段时，无法弄清楚该周期真正的起点。
- 很难明确界定哪些创新是真正新开发的，哪些只是已有产品的扩展和改进。生产新产品的企业常常受到同行的反击，指他们只是给已有产品加入新的特色。

- 进入市场“太早”可能使企业只是为“真正”的先动者进入市场扫平道路。这些过分热情的进入者往往并不能算作先动者，因为他们并没有开展真正的业务。在某些情况下，研究忽视了这些早期退出的先动者。

除了以上提到的，还有其他原因使得准确界定先动优势并非易事。Golder 和 Tellis 采用先动公司的存活率来测量其成功与否(Golder 和 Tellis 1996)。这种测量对所选取的时段非常敏感。在他们的研究中，Golder 和 Tellis 测量先动公司整个生命期的存活率，而不是测量第一个5年或10年的存活率。相反，Robinson 和 Mindue 将他们的研究限定在先动公司存在的第一个5年到10年，因为如果在更长的时期内测量存活率，就会大大超出实际进入该业务的时间，同时降低了上世纪80年代以后建立的公司的重要性(Robinson and Min, 2002)。不管这种测量时段的选择是否合理，存活率测定成败的方法还是经得起其他方法的挑战的。例如，Boulding 和 Christen 的研究结果表明：使用利润率作为相对成功的主要指

标时，消费品市场先动优势转变为劣势的临界点是进入市场后的第10年，而工业品市场是第12年(Boulding 和 Christen, 2001)。这意味着用更长时段来衡量成功与否或许更合理。

在测量存活率时，研究者也必须确定哪些公司作为研究对象——否则就不可能把先动者的存活率和那些被认为是后进入公司的其他进入者进行比较。Brown and Lattin 和 Huff and Robinson 同样作出结论：先动者的领先时间对先动公司的最终成功与否产生很大影响；此外，同时关注次动者甚至后动者也很重要(Brown 和 Lattin, 1994; Huff 和 Robinson, 1994)。

Lopez 和 Roberts 指出另一个只有极少研究考虑到的因素，那就是地理位置的差别。而针对不同行业，我们的测量也需要进行相应调整——以企业—用户型的新网络公司为例：对于这一行业来说，两年就被认为是很长了，主要是因为该行业的企业往往通过巨额投资来加速获取显著市场份额。至于这是否真是一个明智之举或是现实的思维方法，稍后我们将加以讨论。

综上所述，现有成败评判标准多种多样。除了前面列出的指标——Golder 和 Tellis 及 Robinson 和 Min 采用的企业存活率、Boulding 和 Christen 采用的利润率——还有其他若干标准。Lopez 和 Roberts 采用市场份额作为指标：假定成功的市场早期进入一定能获得可靠的市场份额回报(Lopez and Roberts, 2000)。这些测量标准每一个都不乏合理性，但由于缺乏可比性，使得它们之间的比较非常困难。当我们将存活率作为成功指标时，就面临这样一个问题，即要对一个早期退出市场的先动企业是否也认定为成功进行判定(Robinson 和 Min, 2002)。这是一个棘手的问题，因为如果一个运营良好的企业通过出售业务而退出市场就被断定为失败是极不合理的——早期的退出甚至可能正是该公司的原有目标。

### 三、影响先动优势的行业因素

行业特征对先动者的成功是很重要的。对某些行业来说，具有先动者地位的重要性比其他行业要大。另一方面，在某些行业内获得先动者地位可能要经历一场激烈的争夺。

在描述一般市场进入动态的模型时，Robinson 和 Min 建议衡量以下行业特征 (Robinson 和 Min, 2002)：

- 早期跟随者的数量
- 行业成长率
- 高科技水平
- 进入年表
- 行业资本密度

例如，在高科技产业，一个公司的持续先动优势的基础就是该公司在先动者垄断期间的学习曲线优势中获取经验和收益的能力。Agarwal 认为，这一特点致使高科技产业中的先动者和早期跟随者的存活率比其他大多数行业都高 (Agarwal 1996)。早期跟随者也能受益是由于行业的快速增长性：总是有大量未开拓市场等待去开发，并且第一批进入者之间也不

必互相争夺彼此的顾客群。

先动者成功的几率会随着他们领先竞争对手时间的延长而提高。基于这一点，如果某一市场一开始看上去没有吸引力反而是再好不过的(Hamel, 2001)。如果一个市场潜力巨大且具有明显的吸引力，那么先动者的垄断时间会非常短，取得成功也非常困难。如果先动者地位有大量专利来保障，是很好的。一般而言：如果竞争者进入该领域后保持成本相对较低的时间越长，先动优势越小。这一成本由下面几个变量决定：先动者沿学习曲线下移的速度（越高，对先动者越有利），先动者在垄断期内达到的市场份额（例如，一个缓慢增长的市场对先动者的市场渗透较为有利），行业特有的技术变迁率（越慢越好）。

Lopez 和 Robinson 的研究重点是是否有可能在一个全新的行业（金融服务业）中获得先动优势：(Lopez 和 Robinson, 2000)。他们指出，根据以往的深入研究，消费品产业是早进入者可获得最大优势的产业。然而在金融服务业，主要有两个因素妨碍了从早进入中获益：环境易变性以及可独享创新的专用性弱。

环境易变性包括价格的频变和突变、市场全球化、法规变化、技术进步以及金融理论的发展。因此该行业产品的平均寿命很短，而且新产品很快会被更新的改进产品所替代。专利几乎不可能获得。这些特点意味着一个公司要想追求创新者（先动者）地位必须争取持续推出新服务才能在竞争中保持领先；死抱住一个产品不可能获得持续优势 (Lopez 和 Robinson, 2000)。

根据 Morone 和 Berg 的观点，那些依赖于信息技术且建立在信息技术之上的行业也是先动者很难获得持续领先地位的行业。其原因在于信息技术创新能被极快地复制，跟随者往往从他们进入时的成本优势中获益，例如硬件价格 (Morone and Berg, 1993)。根据 Tufano所言，在信息技术领域复制一个产品并将其推向市场比发明一个新产品的花费要便宜50%~75% (Tufano, 1989)。

谈到行业，先动者快速找到并锁定顾客以及发现互补性产品去创造“完整产品”的能力是必要的。这是一个与行业有关的特征。如果新进入者能发现互补性产品或已有客户群，其先动优势就会得到加强(Lopez 和 Robinson, 2002)。

Gary Hamel 也强调了最容易获得持续先动优势的行业特征。Hamel 认为，一个经理在考虑进入一个有风险的新行业时，必须问自己有关该业务的下面几个问题(Hamel, 2001):

- 是否存在难以克服的技术障碍？
- 市场是否依赖于互补性产品和服务的发展？
- 对基本设施有没有新的要求？
- 顾客需要学习新技能或采用新行为方式吗？
- 存在高顾客转换成本吗？
- 竞争的标准会使顾客困惑吗？
- 有没有强大的竞争对手会伺机阻碍我们或迫使我们出局？

根据Hamel所说，如果对上述任何一个问题的答案为“是”，那么对于是否作为先动者进入市场就应该慎重加以考虑。他把这比作马拉松长跑，不能像短跑那样冲刺：获取商业机会要花费大量的时间和金钱。

#### 四、研究结果

根据不同的文献资料，我们所得出的研究结果也不相同。其合理的解释在第2章已经讨论过了。这种差别主要来自于对成功指标的选择差异颇大。正如本文导言章节所指出的，我们的研究目的是要把这些研究结果和他们的数据源结合起来，以便找出在何种条件下能从先动者地位中获得好处。

下表用来概括已往的各种研究情况，我们依据测量方法、行业、测量时段以及先动者优势对企业成功是否产生影响（主要是指正面还是负面影响）来分类排列：

表1 前人研究成果汇总

作者	成功的衡量指标	测量时段	行业	先动优势效应
Golder 和 Tellis (1993)	先动者存活率	产品/公司的整个生命周期	多种	负效应
Robinson 和 Min (2002)	先动者存活率	5-10年	多种	正效应
Boulding 和 Christen (2001)	利润率 ROI	12年以上	多种	负效应
Tufano (1989)	市场份额	“长期”	金融业	正效应
Agarwal (1996, 1997)	先动者存活率	12年	多种	正效应
Cottrell 和 Sick (2002)	“长期”股东价值	“长期”	多种	负效应
Lopez 和 Roberts (2000)	市场份额	15年 (适用于各类数据)	金融业	正效应

仔细观察上表，我们会发现先动者地位和获得的优势之间似乎没有相关关系。这些相关数据看上去几乎不具一致性。然而其中的一个指标——测量时段，似乎可以给我们一些启示。可以看出，测量的时间段越长，先动优势表现出的正效应越小——甚至完全相反：从长期来看，处于第一个进入市场的位置上有可能成为公司的负担。

那么，这是真的吗？也许是这样的。但我们必须牢记：初期进入市场之后，我们等待的时间越长，市场状况与其初期相比就变化越大。因此先动者几乎不可能再享受到在初始阶段享受的许多好处。然而问题是这种效应是否会转变成负面的而不仅仅是非显著的。上述的一些研究结论恰好暗示了这一点，比如说依据这样的事实，即先动者的成本往往高于跟随者 (Boulding and Christen, 2001)。

上表并非不证自明的，这就是为什么我们必须更深入地了解隐藏在成功和失败背后的原因——如果这种原因是存在的话。下面我们来详细检验这些研究的统计数据。

## 1、 表明先动者优势存在的统计数据

Cottrell 和 Sick 发现了先动优势显著的潜在价值，但需要在推荐进入一个新领域之前提供会带来先动者利益的有力证据。本质上，他们强调，正-净现值方案最具重要性，该方案从竞争先取（或其他先动者特有的优势）中获益。他们强调，先动本身并不重要，重要的是先动者的暂时垄断地位在失去后的很长一段时间还能被利用(Cottrell 和 Sick, 2002)。这适用于那些鲜有补充回报、在长时间内吸引力相对较小的行业，因为先动者有一个无竞争的时期去构筑有价值的网络和顾客关系。Cottrell and Sick 进一步指出，应该对是否作为第一个进入者进入市场与推迟进入、保持观察竞争态势进行权衡比较，再作出抉择。根据他们的观点，以次动者身份准备充分地进入市场或许是个好战略。

按照 Hamel 的观点：如果你想从先动优势中获利，你必须确保具有独特的战略眼光，也就是说确保至少在初始阶段这种战略对潜在竞争者是没有吸引力的，或者你拥有专利保护的防火墙。

Hamel 接着指出，如果一个公司想以低成本获得市场份额，它必须只能以先动者和先动者之一的身份进入市场。这就是说，它必须能够在竞争对手们弄清多大的市场份额才能产生未来利润之前获得大块市场份额(Hamel 2001)。但是 Hamel 特别强调了雄厚的资金、良好的管理和深思熟虑的战略在挖掘未开拓市场潜力方面的重要性。毕竟，从某种确定意义来说，我们的目标并不是第一个进入市场，而是第一个将能够打开有利可图的新市场的特征。价值和合理的企业经济学很好地结合起来。

Robinson 和 Min 以一个支持先动者的姿态作了总结(Robinson 和 Min, 2002)。他们采用的研究指标是先进入者和快速跟随者的存活率。与以往的研究相比，他们的主要结论是市场先驱的存活率明显地高于早期跟随者。这表明先驱者的暂时垄断和先动优势往往抵消了市场先入的生存风险。因此至少对工业品而言，第一个进入市场看来并非第一个失败者。

Robinson 和 Min 的研究参考了 Brown 和 Lattin (1994) 及 Huff 和 Robinson (1994) 的研究成果，后者认为先动优势领先时间对先动者存活率有影响。而 Robinson 和 Min 的研究则表明，较短的领先时间对早期进入者的存活率产生正面影响。这些结论与此前 Hamel 的观点一致：要进入的市场不能太有吸引力以致于竞争者立刻就能发现，一旦如此会使先入者对竞争者的先取优势不复存在。Min 和 Robinson 的研究中还有一个有趣的发现，即跟随者的推迟进入会在一开始增加但在最终降低早期跟随者的存活几率。这表明早期进入者从短期推迟（进入）中学到的东西解决了大量不确定的问题。而长时间的推迟，则会损害早期跟随者的利益。因为后来学到的并不多，但先驱企业会随着时日的增多而变得越来越强大。

Robinson 和 Min 发现根据工业品企业样本，市场先驱的5年存活率或10年存活率比早

期跟随者明显要高。先驱的先动优势可以大大抵消市场和技术的不确定性。当然，这里我们仅仅是讨论两个时段的存活率。这个指标的选择——和时间段的选择一样——有待于指正，把它作为唯一的测量可能会被认为是把事情过分简单化。

## 2、 表明先动优势不存在的统计数据

Boulding 和 Christen 认为真正的先动优势并不一定存在。他们的研究基础是建立在被考察公司的平均利润。研究显示，尽管先动者公司的收入一般高于后进入者，但先驱者面临的成本最终会超过收入。然而，这仅仅是从长远来看。大概而言，消费品市场大约10年之后，工业品市场大约是12年之后，利润优势才转变为劣势 (Boulding and Christen, 2001)。而一些研究者对此的解释是，先动者固守原先的生产工艺和顾客形象，因而不能适应环境的变化。

为获得先入市场的优势，Boulding 和 Christen 建议那些计划进入新市场的公司做全面深入的调查分析。进入新市场的驱动力不能仅仅是成为第一家公司的强烈愿望，而是一个准备充分的计划，这一计划能回答这样一个核心问题：“长期来说，成为第一家公司将如何确切地影响我们的成本和收入？”换句话说，就是是否存在要么能够创造特别大的收入优势，要么能够防止公司成为成本劣势的牺牲者的额外因素？如果先动者战略没有清晰合理的经济学逻辑作支撑，那么这一战略就应该受到质疑了。

Cottrell 和 Sick 用与 Boulding 和 Christen 极其相似的方法提出了同样的问题：公司战略应该警惕对先动优势的乐观估计，尤其是在还有相当长的时间可供抉择的情况下，公司更不应该轻率高估先动优势。这种选择的底线是考虑到没有准备充分就进入市场的风险和可能需要的巨大资源，以致于保留后进入市场的选择是最合理的，而任何时候都要想到早期跟随者的低风险角色。

Hamel 也提出了先动者地位是否比早期跟随者地位更可取的问题(Hamel, 2001)。他提出一些标准，根据这些标准，可以估计出在初期是否有必要进入市场：如果选定早期跟随战略，那么是否有可能早期跟随者最终会成为笨手笨脚的学习者？因为这一点我们能有效地挑战这家公司而不论其经验和学习曲线的位置。市场渗透会不会相对较小？这使我们在决定进入市场之后能够发掘出未开拓领域。技术变迁率会不会很高？高技术变迁率会产生技术不连续性，从而使我们可以利用这种不连续性来获得市场先进入者地位。如果所有问题的答案都是肯定的，那么次动者的地位或许是个好选择。

最后，Lopez 和 Roberts 基于他们对先动者和早期进入者市场份额的研究，得出结论：次动者可能最终会夺取比初始先动者更大的市场份额(Lopez 和 Roberts, 2000)。他们甚至认为优秀的次动者一般能夺取先动者78%的份额。这一结论与 Boulding and Christen 关于先动者未来利润的研究结论一致。

## 五、结 论

为总结上文，我们对第4和第5章的研究结果进行分析，概括出那些有助于建立持续先动者优势的要素——或者是那些造成威胁而使得先进入市场风险很大的要素。如下表所示：

表2 环境特征

先动者的友好因素	风 险 特 征
极少的早期跟随者	需要解决的主要技术问题
低的产业增长率	市场起步依赖于互补性产品 / 服务
高科技导向产业	需要新的基础设施
资本密集产业	
消费品行业（非企业对企业型）	要求新的顾客行为
短的产品寿命周期	存在竞争的标准
对易复制IT业的低依赖性	新进入者的高风险

但我们在评估一个市场机遇是否应该抓住时，不必作出非此即彼的判断。基于所有的研究，对一个寻求作为先动者进入市场的企业来说，有必要严格分析先动优势是否真能在很大程度上获得 (Cottrell 和 Sick, 2002)。可获得的这样一种优势应该是竞争先取优势：如果市场上缺乏某些关键性资源，（例如关键性供应商），先动者将处于获取这些资源的最佳地位(Lieberman 和 Montgomery, 2002)。相反，如果所有资源都很充足，退居次动者也许是更好的选择。

管理更重要：即怎样成功地管理公司，而不论其环境如何。在前文，我们注意到准确地判定先动优势是否真的存在似乎极其困难；我们的研究结果看来与大家的假设相反。但是，当我们寻找成功和失败背后的原因时，我们似乎一直没注意这样一件事：管理技能。正如 Gary Hamel 所指出的：这与快的行动者和慢的行动者无关，只与聪明的行动者还是笨的行动者有关(Hamel, 2001)。所以，差异首先来自于优良的管理和可靠、灵活的商业计划。

最后，如果自公司建立后最多10年后就退出，那么先动者成功的几率会增加。研究表明先动者在5和10年内能够相对容易地生存，但此后他们所耗的成本开始使利润下滑 (Boulding and Christen, 2001)。

译者单位：合肥工业大学学报

合肥工业大学人文经济学院产业经济学专业

邮政编码：230009