

实现价值创新的技术创新路径研究

程立茹

(中央民族大学 管理学院, 北京 100081)

摘 要: 价值创新是一种全新的战略思路, 企业不能只盯住竞争对手, 只有牢牢把握客户价值, 围绕客户价值组织企业的资源和战略活动, 才能够获得成功。技术创新是企业的一种战略活动。满足一定条件的技术创新才能实现企业的价值创新。从价值创新的模式来看, 通过技术创新是实现价值创新的重要路径之一。

关键词: 价值创新; 技术创新; 客户感知价值

中图分类号: F403.6

文献标识码: A

文章编号: 1001- 7348(2007)04- 0034- 03

1 价值创新的内涵

1.1 价值创新战略思想的提出

21 世纪被称为信息时代, 发达的信息技术使客户面临的选择大大增加, 谈判地位得到前所未有的提高。客户可以在搜寻成本较低的情况下, 比较多个供应商的价格条件和服务水准。随着竞争环境的深刻变化, 企业要想取得持续的盈利与成长, 就必须充分认识到客户地位的提高, 不断适应客户需求的变化。如何运用有限的资源提高客户价值需求的满足程度, 成为企业制定战略的首要考虑因素。以客户价值为导向的价值创新理论成为新兴的战略管理理论。

Kim and Mauborgne(1997)首次提出了价值创新(value innovation)的概念。价值创新的战略逻辑不再认为产业条件是既定的, 而是重新思考价值链以及利润来源; 企业提供的产品和服务常常会超出原有产业的限制, 自然所利用的资源和能力也不局限于现有资源和能力; 企业追求的战略关注点就不再是竞争而是客户价值的飞跃; 并且为了集中力量实现这个飞跃, 企业会自动放弃某些已有客户, 目标是市场上的多数客户, 以及客户的关键价值需求。

为了帮助企业领导和管理者解决企业如何长期、持续增长的问题, 必须掌握一种从外而内的思考方法。它首先从客户开始, 然后逐步回溯企业战略的各个步骤。Seurat(2000)高度评价了 Kim 和 Mauborgne 的价值创新战略思想, 认为价值创新是企业获得盈利性成长(profitable growth)最为重要的途径。《哈佛商业评论》在 2004 年也将 Kim 和 Mauborgne 1997 年的论文评为过去 10 年最优秀的论文之一。

1.2 价值创新的实质

作为一种战略理论, 价值创新理论为企业战略制定提出了一种新的资源分配原则。价值创新战略将提升客户价值作为企业需要考虑的首要战略问题。客户价值创新就是要不断地提供满足客户需要的新的产品或服务(殷瑾, 陈劲, 2002)。价值创新者关注市场发展趋势胜于关注竞争对手, 其宗旨是为客户创造新的价值或极大地提高既有价值, 进而主动创造新的市场, 为企业的发展开辟新的更广阔的空间。价值创新思想为企业提供了指导战略行动的理论基础。从价值创新的角度分析, 企业一切战略活动应该围绕客户价值展开, 客户价值是企业行动的原始驱动力。

Kim 和 Mauborgne 研究发现, 20 世纪 80 年代以来, 一些传统行业发展缓慢, 业内的多数企业增长乏力。但是有一些企业保持了持续的增长。这些企业有着共同的特点, 那就是通过价值创新, 改变行业需求规模和需求性质, 获得持续的成长和盈利。价值创新战略造就了许多行业的领导者, 如 SAP(放弃定制, 提供能够与客户软件兼容的模块)、IKEA(现金支付、自行装配、无人导购)、Wal-Mart(高效和新式的分销体系)、SMH(使 Swatch 手表成为人们表现情感的道具)、Southwest Airline(打破了航空客运业和公路运输业的界限)、Dell(向客户直销计算机)等。

Kim 和 Mauborgne(1999)指出, 价值创新同时强调了“价值”和“创新”。只强调创新, 缺乏客户价值的引导, 创新就失去了方向; 而仅仅关注价值, 而不注重创新, 客户就难以获得价值的飞跃。只有将价值和 innovation 密切结合, 企业才能通过提供无与伦比的客户价值, 获得持续的盈利性成长。价值创新不仅仅是通过对客户价值的分析, 找到新的市场和新的经营方式; 更是对业务、对价值链的重新思考。

收稿日期: 2006- 05- 17

基金项目: 教育部人文社会科学 2005 年度青年基金项目(05JC630067)

作者简介: 程立茹(1976-), 女, 河南开封人, 博士, 中央民族大学管理学院讲师。

价值创新是企业新的价值链重组方式(Seurat, 2000)。

企业的目标与客户的目标并不一致。企业想要达到的目标是盈利、降低成本、获得成长;而客户的目标是最大化客户价值。前面已经阐述了价值创新理论对客户价值的强调,而价值创新作为企业资源配置的原则,更是企业实现自身目标的手段。价值创新的本质就是创新性地提升客户价值,把客户价值与企业价值结合在一起。

2 技术创新的战略性的

2.1 技术创新的定义和特点

技术创新(technology innovation)的理论观点最早由奥地利经济学家熊彼特于1912年提出。熊彼特在《经济发展理论》中,将创新视为现代经济增长的核心力量,并将其定义为“创新就是生产函数的变动,而这种函数变动不能分解为小的步骤”。这种生产函数的变动包括:采用一种新的产品或者一种产品的新的特性;采用一种新的生产方法;开辟一个新的市场;掠取或控制原材料或制成品的一种新的供应来源;实现任何一种工业的新的组织。美国学者缪尔赛认为,技术创新是以其构思新颖性和成功实现为特征,有意义的非连续性事件。而美国国家科学基金会(NSF)将技术创新定义为将新的或改进的产品、过程或服务引入市场。很多研究者都对技术创新的含义作了深入探讨。综上所述,技术创新指的是对新产品、新服务、新工艺以及上述各项的改进的构想从闪现、研究、开发到生产、销售,实现市场价值的全过程。

技术创新的特点有:第一,技术创新是一种创新活动,要真正是前人没有想过、没有做过的事情,具体体现为新技术、新工艺、新的生产方式、新产品和新服务;第二,技术创新涉及到从研究、开发、商业化生产直到市场实现的全过程,把科技成果产业化和商业化的过程才是技术创新;第三,技术创新活动是能够带来市场价值的活动,技术创新必须具备一定的市场竞争能力,能够实现市场价值;第四,研究开发是技术创新的重要前提;第五,技术创新具有准公共产品的性质。技术创新和别的创新类型既有共性,又有着鲜明的“技术”色彩和研发背景。

2.2 技术创新的战略性的

技术创新是一种战略活动,也是一种资源投入活动,其根本目的是为了获得竞争优势,保持企业持续的成长能力与盈利能力。

技术创新活动的成本可以分为直接耗费成本与机会成本。技术创新的直接耗费成本是指进行技术创新活动时调研、试验的成本,部分技术引进的费用,新产品的推广营销、售后服务的费用,还有仪器设备的耗费与折旧,技术人员的培训费用,额外的管理费用与财务费用等等(参见谭浩邦,2002)。技术创新的成本与几个因素密切相关。首先,是技术创新的难度,一般难度越大,成本越高;其次,是企业技术创新的能力,企业能力越高,技术创新进行得越顺利,成本就越低。从客户价值角度分析,技术

创新能力就是完成技术创新,提升所针对的客户价值,并使客户感受到价值提升的能力。学者们几乎一致地把企业的技术创新能力看成是一个由若干要素构成的综合性的能力系统,是企业作为技术创新行为的诸种内在条件的总和(杨忠敏,2004)。技术创新能力可以划分为7类:学习能力、研究开发能力、生产制造能力、市场营销能力、资源配置能力、组织创新能力、战略计划能力(官建成、马宁,2002)。企业应该在自己的能力范围内,有选择地针对某些关键客户价值展开技术创新活动,考虑自己在各个环节的能力,对技术创新的时机、方式做出调整。

技术创新的机会成本就是一项技术创新活动占用的人力物力资源不能投入其它战略活动而损失的收益。企业要降低技术创新的机会成本,就必须结合实际情况考虑技术创新的方式与时机。企业实施技术创新的时机不同,提升客户价值的幅度不同。后面将要提到,突破性创新常常能够带来客户价值的飞跃,而渐进性创新一般只能带来小的客户价值提升。企业必须知道什么时候容易在技术上获得重大创新和突破性的进展。行业内技术发展是有一定规律的,了解和利用这些规律,技术创新才能带来事半功倍的效果。

技术创新的成本因素体现了技术创新决策的战略性的。只有在最佳的时机、以最高的效率、进行最正确的技术创新活动,实现目标的技术创新成本才会最低。因此对于技术创新战略,存在大量的研究,包括从创新对象上划分的的产品创新与工艺创新,按照创新程度划分的渐进性创新和突破性创新,从竞争的角度分析的率先创新与模仿创新。因为技术创新的战略性的,从客户价值角度考虑的价值创新思路应该能够成为指导技术创新的新逻辑。

3 技术创新与价值创新的关系

3.1 技术创新与价值创新的理论关系

Kim和Mauborgne(1999)探讨了价值创造、技术创新与价值创新的关系(见图1)。价值创新是能够为企业带来超额利润的行为,因此“价值创新”不止于“价值创造”。价值创新与技术创新都属于价值创造的范畴,价值创新可能包含技术创新,也可能不包括。

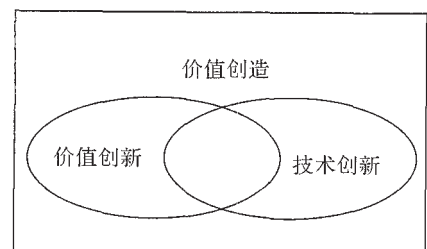


图1 价值创造、价值创新和技术创新关系图

柯青(2003)指出,价值创新应当成为技术创新的先导。客户需求决定了技术创新的方向和方式。技术创新的意义不但体现为技术上的先进性,更深刻的意义在于技术能够给客户带来多大的价值提升。陈颖,李艳华(2003)认

为,通过技术创新最终实现价值创新,这才是企业获取利润的最佳途径,也是企业长期保持竞争优势的根本所在。

价值创新强调的是大幅度提高客户(感知)价值(原作者表述为“quantum leaps in buyer value”,见 Kim ,W. Chan and Renee Mauborgne(1999),摘要第 3 行)。客户价值提升指的是客户能感知到的价值的有效提高,其结果是引致客户的消费行为,企业的业绩指标获得明显的提高。价值创新思想的本质是要求企业合理安排资源,对客户价值要素的重要性、价值提升的可能性以及所需付出的成本进行深入分析,以制定最合理的提高整体客户价值的战略,使企业获得盈利性成长。

3.2 通过技术创新实现价值创新的条件

技术创新体现的是技术上的提升,但技术的提升并不一定带来客户价值的提升,更不一定带来客户价值的大幅度提升并为客户所感知。技术的提升转化为客户价值的提升还需要其它的条件。技术创新要想转化为价值创新,为企业构筑竞争优势,必须满足 3 个条件。首先,企业技术创新活动必须针对关键客户价值要素;其次,企业所从事的技术创新活动必须能够有效提升关键客户价值;最后,技术创新带来的价值提升还必须容易为客户所感知。

4 技术创新是实现价值创新的重要路径

通过上面的分析,我们已经认识到如果满足一定的条件,技术创新是实现价值创新的重要途径。而一般的价值创新研究,也许因为原文中两个案例的影响,延续了价值创新提出者 Kim 和 Mauborgne 的思路,集中于对企业业务活动方式的创新。

实现价值创新的路径有两种,一种是企业的技术创新,通过技术创新改进产品和服务的性质和质量,来提升客户价值或创造新的客户价值;另一种手段是企业对业务活动方式的创新,以新的业务活动改变既有客户价值的让渡方式。本文按照新旧业务活动方式和技术创新类型,总结了以下 5 种模式的价值创新(如图 2 所示)。

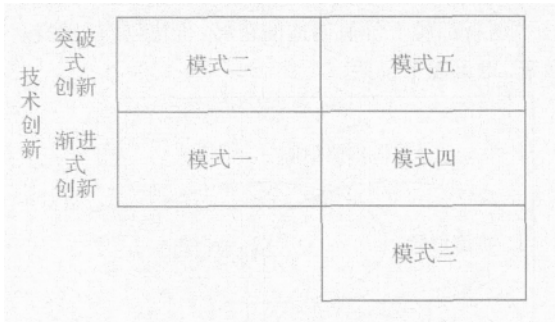


图 2 价值创新模式的分类

模式一是旧业务活动方式-渐进式技术创新。这是企业在一般情况下进行客户价值创新的常用模式。它主要

是在现有业务活动方式保持不变的情况下,通过提高产品功能或改进服务质量来实现客户价值创新。具体到产品上,可以通过分析产品的功能要素,找出客户最为看重的价值属性,并对此进行改进、提高,从而实现客户价值创新的目的。

模式二是旧业务活动方式-突破式技术创新。这种模式是指企业在现有业务活动方式不变的情况下,完成突破式的技术创新,为客户提供新的产品或服务,从而达到客户价值创新的目的。

模式三是新业务活动方式价值创新。这种模式是指企业为了更好地进行客户价值创新,并最大程度地发挥客户价值创新的战略效应,通过变革现有的业务活动方式或采用新的业务活动方式,为客户价值创新活动提供强有力的支持。

模式四是新业务活动方式-渐进式技术创新。这种模式是企业在新业务活动方式改善产品服务的同时,进行业务活动方式的创新。

模式五是新业务活动方式-突破式技术创新。这种模式是企业在新业务活动方式突破式技术创新的同时,进行业务活动方式的创新。

5 种价值创新模式说明了价值创新的来源。除了模式三是通过变革现有的业务活动方式实现价值创新,不涉及技术创新外,其余 4 种价值创新模式均与技术创新有着直接关系。

应该认识到,技术创新一方面是企业内部技术开发和改进工艺流程的需要,更重要的是市场的需要,客户的需要。企业不能单纯地为了追求技术而进行技术创新,更不能片面地认为所有技术创新都会被市场接受。只有将技术含量恰当地、巧妙地融入到客户重视的效用和利益中,技术的显著作用才能显现出来。

参考文献:

- [1] Kim, W. . Chan and Renee Mauborgne, Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth [J]. Harvard Business Review, 1997, 1-2: 103- 112.
- [2] Seurat, R..Sustained and Profitable Growth[J].Business Strategy Review, 1999.10(1): 53- 56.
- [3] 殷瑾,陈劲.顾客价值创新的战略逻辑和基本模式.科研管理, 2002, (9): 110- 114.
- [4] Kim, W.Chan and Renee Mauborgne, Strategy, Value Innovation and the Knowledge Economy [J]. Sloan Management Review, Spring, 1999, 40(3) : 41- 54.
- [5] 柯青.价值创新——创新顾客价值[J].商业研究, 2003, (16), 38- 39
- [6] 陈颖,李艳华.羊毛衫及羊绒衫的顾客价值与价值创新[J].毛纺科技,2003, (3)
- [7] 熊彼特·约瑟夫.经济发展理论[M].北京:商务印书馆, 1991. (责任编辑:董小玉)