

破坏性创新模式研究

王 敏,陈继祥

(上海交通大学 安泰管理学院,上海 200052)

摘 要 竞争的激烈和环境的多变,迫使企业不断地创新,去寻求改变现有规则的方法——破坏性创新。从价值链角度,结合3个实际案例,寻找破坏性创新的突破点。

关键词 破坏性创新;价值链;戴尔模式;利乐模式;佳能模式

中图分类号:F091.354

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2008)06-0001-04

当今企业的外部环境持续多变,有时处于不连续的巨变中,这种变化总是要求行业中出现一些新的游戏规则。竞争优势不仅仅在于企业在现有的规则下表现得更好,更重要的,还取决于企业是否有能力改变现有规则^[1],而破坏性创新提供了一条改变游戏规则的道路。本文拟基于价值链,结合具体案例,提出进行破坏性创新的几种模式。

1 破坏性创新的概念和特征

1997年,哈佛大学教授克里斯坦森(Christensen)首次提出“破坏性创新”理论,他把对现有主流市场产品性能提升作出贡献的创新称为维持性创新,而将发端于非主流低端市场,且对现有主导厂商竞争优势起破坏作用创新称之为破坏性创新^[1],并把破坏性创新细分为两种类型:新市场破坏与低端破坏。前者是指将非“消费”群体作为目标客户,去创造一个新的价值网络的破坏性创新;后者是指在原有价值网络的最低端,对最无利可图、服务要求最低的市场发起攻击的破坏性创新^[2]。

他还分析了这两种类型的破坏性创新所必须具备的特征(Christensen et al. 2002)。其中新市场的破坏性创新必须具备:创新所针对的目标是过去由于缺乏金钱和技术而无法由顾客自己完成的相应工作。许多最成功的破坏性增长业务是给人们提供直接的产品和服务,而这些产品和服务在主流市场上既昂贵又复杂。创新所针对的是那些喜欢简单产品的顾客。破坏性产品必须是技术上简单易懂的,以那些乐于使用简单产品的顾客为目标。创新能帮助顾客更简单、更有效地完成他们正努力试图完成的工作^[2]。来自低端市场的商业模式破坏性创新必须具备两个特点:现有的产品达到了足够好的程度。能创造出不同的商业模式。破坏性创新的商业模式由利润很低但净资产很高的成本结构、运作过程和分销系统构成^[2]。

破坏性创新概念和理论的提出,为企业的发展提供了新的思路。竞争的基础不再仅仅是技术和产品,而可能是具有创造性的、能整合一系列创造性能力要素的业务设计。

2 从价值链角度出发,寻求破坏性创新点

企业的一切产出都需要通过顾客的承认和购买才能转化为价值和利润。可以说,即使在当前的过剩经济条件下,企业不断的供给创造了顾客的需求,但是顾客价值仍然是决定企业供给意义的唯一因素。顾客价值首先是与提供物的使用相联系的,而且是顾客对提供物的一种感知效用,这种感知价值通常是顾客所获收益(价值、效应等)与因获得和享用该产品或服务而付出的代价之间的比较^[3]。我们认为,产业价值链中的“价值”代表的就是顾客价值。根据波特对于企业目标的定义,企业就是为了给客户创造价值而存在的。单个企业很难独自满足客户的需求,因此顾客价值实际是在整条产业链中产生的。同时,作为顾客价值创造的结果,顾客愿意为这部分价值提供的回报,就是整条产业链的利润,我们称之为利润结果。随着市场竞争的动态变化,处在产业链各个链节上的企业之间的关系不断发生变化,谁拥有产业价值链上的关键环节,谁就拥有产业的主导权。因此,面临日益激烈的市场竞争,企业必须基于价值链环节重新分析并打造自己的核心竞争力^[6]。

每个企业都是用来进行设计、生产、营销、交货以及对产品起辅助作用的各种活动的集合,所有这些活动都可以用价值链表示出来。在一个企业众多的“价值活动”中,并不是每一个环节都创造价值。企业所创造的价值,实际上来自企业价值链的某些特定的价值活动,这些真正创造价值的战略活动,就是企业价值链的“战略环节”^[8]。而在技术和市场的不同发展阶段,企业可以通过对价值链的分解

收稿日期:2007-12-17

作者简介:王敏(1972~),女,浙江缙云人,上海交通大学安泰管理学院博士研究生,研究方向为战略管理、产业组织理论;陈继祥(1948~),男,上海人,上海交通大学安泰管理学院教授,博士生导师,研究方向为战略管理、产业组织理论。

与整合来寻求改变现有规则的方法,寻找破坏点。

从创立之初开始,每个企业都必须解决3个问题:谁是我的目标客户,我将传递什么价值给他们,我是怎么创造这些价值的。相对地,企业在寻找改变现有规则、进行破坏性创新的机会时,可以重新审视自己。结合图1企业价值链所示,我们可以通过以下几个途径改变自己,也改变行业的游戏规则:彻底重新定义顾客(如何寻找新的顾客和市场)、彻底改变顾客的价值获取(如何改变消费者获得的价值)、彻底重新设计终端的价值链(如何使价值链更有效的工作)。^[9]这三者又是紧密相连的,改变其中任何一个,肯定对另两个带来影响。如彻底重新设计终端的价值链,必然会改变顾客的价值观念。又比如彻底重新定义顾客,必然需要全然不同的价值链设计方案。当一个商业模式完全转变成另外一个时,整个游戏规则也将完全发生变化。

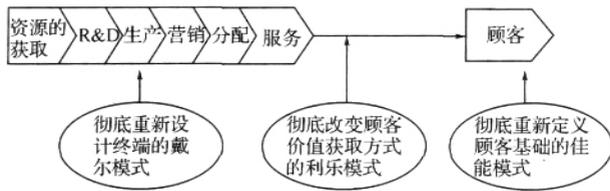


图1

2.1 彻底重新设计终端的戴尔模式

价值链是由一系列价值产生的活动组成的,包括从原材料采购,到把产品送到最终用户的手中。从顾客的角度看,最好的价值链是能大幅度降低成本,提供更高价值的活动。通过这种方式取得破坏性创新成功的例子有很多:如宜家、WalMart、Amazon.com、当当网上书店和戴尔等。

以戴尔为例。在戴尔公司创立之前,计算机行业都是由制造商生产电脑以后,配售给经销商和零售商,再由它们卖给企业和个人消费者。戴尔认为这种间接的途径是建立在一无所知的买方假设之上的。而计算机零售市场在20世纪80年代发生了两大变化,也是使得这种模式创新得以成功的原因。其一,公司顾客越来越成熟,不需要人员的直接销售和培训,到80年代末期,甚至个人消费者——特别是购买第二、第三台电脑的——都有了很好的技术知识;其二,个人电脑的组件如硬盘、驱动器、键盘、鼠标等都已经成为标准化产品。在这种市场环境下,传统的个人电脑销售模式就有很多弊端:使用间接销售渠道,微机由不同来源的标准零件组装而成,就不会有特殊订单;消费者希望的个性化服务受到种种限制;处理器过快或过慢;内存过大或过小;不针对个人偏好的颜色和装饰。对于生产商和销售商,昂贵的计算机零件更新很快,实际上会降低零件的价值,因此库存积压直接影响了他们的成本和收益。正是在对环境作出正确判断和设想的基础上,戴尔提出了自己的组织使命:改进购买电脑的过程,把电脑直接销售到使用者手中,将零售商的利润回馈给消费者。他们推出了独特的经营模式——“直线购销模式”。简单地说,这种经营模式的内容就是建立一条直接与客户联系的通道,由客户直接向戴尔公司发出订单,客户在订单中详细列出所

需的配置,然后由戴尔公司“按单生产”,最后与客户成交。戴尔公司的直线购销模式,实质上就是简化分销渠道,取消中间商的一种销售模式。这种模式具有三大突出优势:

(1)重建了企业的价值流。戴尔公司快速准确地把握顾客需求的特点,并以最快的速度生产出产品和服务,相对于大规模生产企业制造出的有限产品组合,确实物有所值。真正实现了用“平民的价格”享受“贵族的产品”,因此,必然创造出最大化顾客满意度。

(2)消除库存。戴尔公司的生产模式按订单来决定生产的各个环节,动态响应用户的即时需求,消除了库存这一环节,从而节约了大量的人力、物力和财力。

(3)高速的企业机制。对于戴尔公司来说,真正的优势不仅仅在于费用的节省,还在于经营的相互连接,这种运用企业内联网、企业间外联网的经营模式使企业间可以得到更多的帮助,生产部门可以通过客户数据库准确了解市场需求、客户购买习惯以及客户满意度等,因此可以快速转换销售模式;供应部门则可以及时地供应零部件及原材料,各个部门联合起来可以尽快地把产品推向市场,最大限度地满足消费者需求。

戴尔的这种直线购销模式改写了个人电脑市场的规则,并且获得了巨大成功。1988年,戴尔公司的年销售额为15亿美元,1999年销售额跃升为199亿美元;1989年,戴尔公司的利润为2.5亿美元,1999年的利润攀升到9亿美元。这家年轻公司的股票在20世纪90年代上升了29 600%,以1999年1月15日的收盘价计算,戴尔公司的总市值达1 005亿美元,是世界500强公司中唯一一家连续3年销售额和收入增长均超过40%的公司^{[4][6]}。

如戴尔的案例,要重新设计终端的价值链,需要注意以下3点:

一是新的价值链在一方面或几方面都必须获取可观的利润:成本结构、资产投入、对外部环境改变的反应速度。相对于传统竞争者,戴尔模式成功地降低了成本,提供了高质量可靠的产品、有效便利的购买模式、快速的渠道、完善的售后服务体系。但其核心竞争力不仅在于直销,而是建立在直销模式上的低成本配件供应与装配运作体系。据说,戴尔唯一不让人参观的就是它的配件供应与装配系统。

二是新的模式要能够使企业快速成长、占领市场,取得先发优势。对戴尔来说,直销的不仅仅是电脑。它们多年来不懈地寻找拥有专用标准的领域,因为这些领域的产品价格较高,戴尔公司可以介入,并实行其商业运作,抢夺市场占有率。现在戴尔公司专门成立了销售非戴尔产品、非计算机周边产品(如打印机、显示器、数码相机、掌上电脑到办公家具等)的网站,并成立了戴尔金融服务公司,专门提供信息科技设备的解决方案。

三是新的模式必须是顾客满意的。戴尔公司因其出色的表现,引发了对其成功奥秘的探讨。但人们过多地盯在了戴尔公司的直销模式上,而事实上,在过去的10年中,许

多计算机企业,包括IBM等大厂商都尝试进行直销,但大多以失败告终。实际上是大家忽略了模式背后所蕴含的“顾客至上、让顾客满意”的核心战略思想和支持这个战略的其它一些细节。

2.2 彻底改变顾客价值获取方式的利乐模式

典型的改变顾客价值获取的方式,是从单一的提供产品到提供一个整体的系统和解决方案。如以下的例子:从单独提供硬件和软件,到提供整套的解决方案;从单独销售保险、债券、基金等到提供整体的金融方案,以及更多的服务;从销售包装材料到提供整套的包装系统。以利乐包装公司为例,可以看出如何通过改变顾客价值获取方式,从而改变液体包装市场的规则。

在一个以终端消费品生产企业为核心的商业社会里,更多上游的原材料供应厂家往往被形象地称为“配套企业”,它们处于整个产业链相对被动的地位。面对同业竞争,利乐并没有选择一般企业在包装材料或者其它原材料成本上的节约方式,而是将自己由早期包装设备、包装材料的提供商提升为提供综合加工设备、包装和分销生产线,以及为液态食品生产厂提供一系列设计方案的公司。

对于中国乳品行业“散、乱、小、杂”的历史格局而言,利乐的出现以及它所提供的一整套生产、管理、市场乃至行业信息解决方案,既为中小企业强烈的市场扩张愿望提供了有力的技术支持,同时又改变了这些成长型企业短时间内很难集中起高素质技术、管理人员的窘境。

在资金上,利乐公司的设备都是成套销售的,而且价格很高。针对中国牛奶生产厂商,利乐公司提出了“利乐枕”设备投资新方案:客户只要拿出20%的款项,就可以安装成套设备投产。而在以后的4年中,客户只要每年订购一定量的包装材料,就可以免交其余80%的设备款。这样客户就可以用这80%的资金去开拓市场,或投资其它项目。利乐后来不仅推出新设备,还折价回收老设备,以消减客户转换设备的后顾之忧。

在技术上,利乐在中国市场采用了先进的“关键客户管理系统”——以客户管理为中心,利乐公司的技术设备专家、包装设计人员、市场服务人员甚至财务经理都会与客户保持紧密的联系,共同深入生产和市场第一线,在设备引进、产品开发、技术培训、市场信息搜集、营销体系构建、新品上市的全过程中积极投入,帮助本地客户发展壮大。利乐在输出产品的同时,更多地输出企业文化、管理模式、运营理念,同时利用优势资源全方位整合客户存在的问题,在共同的努力下,实现共赢^{[10][13]}。

我们可以发现通过利乐的破坏性创新,价值链上每个成员的价值都发生了变化。

利乐公司通过与生产厂商的紧密合作,建立客户忠诚。同时,使得利乐公司与直接消费者的联系更加紧密。其要旨是在深刻理解和不断满足消费者需求的基础上,坚持不懈地创造出富有趣味的产品。

企业:利乐为客户不仅仅提供能够看得见、摸得着的

机器和设备,还提供全流程管理的有价值的服务,是一个全系统的解决方案。它降低了客户的综合运行成本,提高了生产效率。利乐的这种利益政策,催生了牛根生的“蒙牛奇迹”。

顾客:获得了更安全、更便利、保存时间更长的产品,获得了更好的服务。

当企业采取这种模式时,消费者对企业的依赖会高于原来。而消费者通常不喜欢选择单一资源,因为这意味着其谈判能力的下降。要使得这种一站式的解决方案成为顾客的优先选择,必须满足以下条件:

这种方案下的每一个单一产品都是一流的。否则消费者的价值将受到伤害,因为他们可以从更好的途径获得产品。

利益是维系忠诚的最佳纽带。这种组合必须使消费者所获得的利益明显高于其单独购买每个产品和服务,并自己把它们组合在一起时所获得的利益。利乐直接为生产企业提供全方位的咨询服务,帮助其开拓市场。在维系合作伙伴的忠诚度时,利乐选择了迥异于传统行规的操作手法。这也是其得以成功的根本所在。这些优势可以在于一个或多个资源:系统设计、系统解决、顾客化定制。

组合的价格要低于顾客从不同的供应商那里购买单个产品的总和。除了在旧有工程技术上进行效率的提高,利乐基于低成本的创新甚至延伸到由于每一个创新产品诞生而带动的整个生产链条。

2.3 彻底重新定义顾客基础的佳能模式

重新定义顾客基础,指的是在现有产业中发现一个潜在的巨大顾客群,以至于可以完全改变现有产业的边界。如在原来计算机还只是被公司、专业人士、教育机构、政府使用时,Apple开始向个人用户提供产品,iT斯达康推出了既不同于固话,也不同于移动电话的小灵通业务。我们这里以佳能公司为例。

20世纪60年代,美国施乐公司在复印机市场占据统治地位。该公司根据复印量细分市场,根据大型企业对高速、大量复印的需求设计复印机,采用出租复印机的分销方式。60年代和70年代初期,施乐公司的年资本收益率始终保持在20%左右。复印机市场的巨额利润吸引了大批企业加入。IBM、柯达等大型企业采用与施乐公司相同或类似的战略,希望通过“克隆”施乐的战略,超越施乐,与施乐争夺市场份额,但最终都未能获得显著的成效。

相反,佳能公司采用了与施乐完全不同的战略。自60年代起,佳能公司开始生产复印机。他们根据最终使用者划分细分市场,以中小企业和个人为目标市场,通过经销网络出售而不是出租其复印机。施乐公司强调复印速度,佳能公司则强调价格和质量。佳能公司的战略取得了巨大的成功。在其后的20年时间内,佳能公司逐渐取代施乐公司成为美国复印机市场的领先者。

佳能就是通过重新定义顾客基础(见表1),打破了复印机行业领导者施乐制定的行业规则,不但以新的产

品——个人复印机成功打入施乐的世袭领地，而且改变了施乐一直沿用的直销出租模式，通过经销商销售自己的产品，从而消除了在全国大规模建立服务网络的压力。

佳能是如何重新定义顾客基础的^[5]?佳能的例子就是发现了一个新市场，并去服务它。这种方式改变了市场规则。管理人员通常会认为，顾客产生新的需要之后，新的细分市场才会出现。但事实并非如此。有时，顾客的需要并未发生改变，而顾客重视的产品属性已发生了变化。管理人员只要深入了解顾客重视的属性，就可能会发现一个新的细分市场。管理人员也可能会发现竞争对手忽视的某个小型细分市场，如果企业能够高效地满足这个小型市场的需求，就可占领这个细分市场。企业还可以创造性地重新划分现有市场。这个新的消费群体改变原来的价值网络，扩展现有市场的边界，加快市场的发展速度^[7]。重新设计新的产品或服务是针对新的消费群体的，可能在进入市场时，并不为主流消费者采用，如佳能，最先针对的是个人和小企业，并没有受到大公司的重视。但随着产品性能的改进，最终会使主流消费者脱离原来的价值网络，而进入这个新网络。

表1 佳能对顾客基础的重新定义

	施乐	佳能
目标顾客	大型的公司	小公司或个人
顾客价值	中央控制的图片复印	个人独立的、分散的复印
价值链的组成		
R&D	针对产品的技术	针对产品和过程的技术
设计	复杂、顾客定制式、结构复杂	简单、标准化的组件、高可靠性
生产	单个生产、高成本、可接受的质量	批量生产、低成本、高质量
运送流程	高价格、高速度	低价格、低速度
市场营销	自营的销售门店	第三方销售
资金	出租	直接销售
服务	高质量的服务	第三方服务、消费者自己服务

3 结论

每个公司都必须培养改变现有规则的习惯。外部环境持续地多维度地转变，如技术环境、国际环境、人口环境等等。相对于外部环境的变化，企业都渴望去改变产业的边界、结构和动力，但作为回应环境变化的先发者或者环境变化的倡导者，可以使企业获得更大的竞争优势^[8]。

寻求改变规则的游戏是一个从不停止的过程。当竞争者发觉有新的更好的商业模式出现时，所有的创新最终会被模仿。因此，在企业目前的竞争优势被完全超越前，企业必须通过在外环境中发掘新发展和/或改变产业动力继续前进。对大多数企业而言，相对应的问题不是游戏的规则是否会被改变，而是谁取得了主动——你、竞争者，还

是新的进入者。

作为发展中国家的企业，我们只有打破既定的规则，用新的视角寻找企业利润真正的所在之处，才能实现跨越式的发展。而且中国具有竞争力的资产就是我们市场上庞大的非消费群体的数量，它们为各行各业的公司进行破坏性创新提供了肥沃的土壤。所以，针对破坏性创新的研究，对国家和企业都有非常重大的理论和现实意义。关于破坏性创新的研发、商品化，以及破坏性创新的商业模式的实施等，都有待理论工作者和实践者进一步深入地研究。

参考文献：

- [1] Adner, Ron and Zemsky, Peter. Disruptive Technologies and the Emergence of Competition [Z] Insead Working Paper, 2003.
- [2] Brandenberger, Adam and Stuart, Harborne. Value-based Strategy [J] Journal of Economics and Management Strategy, 1996 (5) 5-24.
- [3] Christensen, Clayton M. The Innovator's Dilemma [M] Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.
- [4] D'Aveni, Richard A. Hypercompetition: Managing the Dynamics of strategic maneuvering [M] Free Press, 1994.
- [5] H.G Jones. Tetra Pak——A Model for Successful Innovation [J] Long Range planning, 1982, 15 (6) 31-37.
- [6] Kim, Chan W. and Mauborne, Renee. Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth [J] Harvard Business Review, 1997.
- [7] Meyer, Robert. And Eric J. Johnson.. Empirical Generalizations in the Modeling of Consumer Choice [J] Marketing Science, Summer, 1995.
- [8] Sahal, Devendra. Technological Guideposts and Innovation Avenues [J] Research Policy, 1985 (14) 61-82.
- [9] Vijay Govindarajan, Anilk. Gupta. Strategic Innovation: A Conceptual Road Map [J] Business Horizons 2001 (4) 3-112.
- [10] 花俊国. 利乐营销启示录 [J] 企业活力, 2005 (6) 38-39.
- [11] 克雷顿·克里斯滕森. 创新者的窘境 [M] 吴潜龙, 译. 南京: 江苏人民出版社, 2001.
- [12] 克雷顿·M·克里斯滕森, 迈克尔·E·雷纳. 困境与出路 [M] 容冰, 译. 北京: 中信出版社, 2004.
- [13] 吴国荣. 迎接挑战的利乐公司 [J] 中国包装工业, 2003 (3): 104-105.
- [14] 闵捷, 颜春龙, 叶明, 何宁. 网络经济新模式——面向顾客的直接定制 [J] 中国软科学, 2001 (6) 53-57.
- [15] 虞立琪. 我们要让市场感动——访佳能亚洲营销集团总裁、佳能(中国)有限公司CEO小泽秀树 [J] 商务周刊, 2006 (2): 3-41.
- [16] 尹美群. 价值链的价值剖析及其解构 [J] 科研管理, 2006, 27 (1): 152-157.
- [17] 卢岚, 李平. 基于价值链的企业核心能力重构 [J] 工业工程, 2006, 29 (1): 40-44.

(责任编辑: 高建平)