

# 基于价值转移的企业战略创新

刁兆峰,高 恒

(武汉理工大学 管理学院,湖北 武汉 430070)

**摘 要:**传统的战略思路主要从企业自身的资源和能力出发,却忽略了价值转移现象,导致很多企业乃至某个行业的衰败。企业要获得持续竞争优势,就必须通过识别顾客需求偏好的变化,把握不同层面的价值转移趋势和规律,形成由外而内的战略思维模式。因此,企业要能对价值转移作出预判,并进行有针对性的战略设计。

**关键词:**价值转移;顾客需求;企业战略;预判策略

中图分类号:C934

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2009)09-0099-03

## 0 引言

随着我国加入WTO后市场的逐步开放和市场经济体系的不断完善,我国企业正在进入一个更为广阔,机会更多而风险更大的国际市场。如何通过企业的战略设计,获得持续的竞争优势,成为每个企业最为关心的问题。在过去,企业在制定竞争战略时的主要思路是:分析企业内部资源和能力、竞争对手及外部环境,进而制定出自身的竞争战略。这种思路实质上是由内向外的,是一种如何发挥自身能力和运用资源的战略思考模式。不可否认,这一模式有其必要性,且颇具价值,但它同时也有一定的局限性。以上世纪90年代的寻呼业为例:其鼎盛时全国共有7 000多万用户市场,而仅仅经历了10年时间,寻呼机就从最初“身份的象征”迅速变为大众消费品,进而随着手机和网络通讯的普及逐渐消失了。难道说寻呼业中的诸多企业,都没有充足的资源,都不具备获得持续发展的竞争能力么?当然不是。企业竞争优势固然与企业内部的资源配置方式、成本与质量、研发和营销等能力密切相关,但忽略了行业之间、企业之间不断发生的“价值转移”现象,即便内部管理再优秀也难以在竞争中获得收益,也就更谈不上持续发展了<sup>[1]</sup>。

## 1 价值转移的阶段划分与动因分析

所谓价值转移,就是指某一行业的价值链战略环节随着行业技术的进步和消费需求结构的变化而变化<sup>[2]</sup>。众所周知,任何企业和产品都有一个从成长到衰亡的生命周

期,但是人们很少认识到企业的经营策略也会经历同样一个由盛而衰的经济变化过程。在这个变化过程中,行业悄然进行着价值转移,改变着行业内部的竞争格局,挑战着老牌企业的战略适应力,也赋予新兴企业机会。以计算机行业为例,行业整体的竞争焦点逐渐从硬件转移到软件方面,而硬件市场也经历了从大型机到微型计算机,再到个人电脑的价值转移。从微软一呼百应到戴尔战胜蓝色巨人,从复兴的IBM卖掉个人电脑业务到联想神州数码的建立,似乎这些卓越的企业都在遵循着价值转移的方向谋求发展。近些年出现的制造业的服务化、硬件的软件化都是行业价值转移的表现。

价值转移通常有3个阶段:价值流入、稳定和价值流出。一般来说,企业的经营策略处于价值转移的何种阶段将反映出这一策略的市场创造力,即在满足顾客不同层次的需求方面,该企业是否更具竞争力、是否能获取更大的收益。

(1)价值流入。这是价值转移的初始阶段。在这一阶段,企业由于其经营策略能充分适应顾客的需求,因此能够从同行企业和市场中吸收价值。一般而言,引起价值转移的企业往往会运用某种新的、尚未被竞争对手发现和重视的经营策略。由于这类新的策略能以其优越的经济性和亲和力满足顾客,市场价值便会流向它们。

(2)稳定期。这个阶段的特点是:企业的经营策略较好地符合了顾客需求,市场竞争格局也处于相对平衡的稳定状态。而稳定时间的长短主要取决于顾客需求的变化速度,以及新的、更有效的经营策略出现的频率。在稳定阶段里,经营策略保持着相对稳定的价值。

收稿日期:2008-01-23

基金项目:湖北省科技厅重点技术攻关资助项目(2006AA412C28)

作者简介:刁兆峰(1962-),男,山东定陶人,博士,武汉理工大学教授,博士生导师,研究方向为企业发展战略与战略管理、管理创新与管理;高恒(1983-),男,山东兖州人,武汉理工大学硕士研究生,研究方向为企业战略管理。

(3)价值流出。在第三阶段,价值已开始从传统的经营活动流向那些能更有效地满足顾客需求偏好的经营策略。在开始的时候,价值流出的速度可能较慢,但随着旧的经营策略日渐丧失效率,价值便开始加速流出。

价值发生转移的原因,从表面上看,是由于企业采用不同的经营策略展开竞争,使得价值从旧的、低效率的企业转移到具有新的、更受欢迎的经营策略的企业。此时,往往会有一个新技术的应用或一项新政策的出台,导致某个行业发展模式和顾客市场的变化,进而加速价值转移。但是这些都只是表象。从本质上说,价值转移的根本动因是由顾客需求偏好变化所导致的:顾客对产品或服务的需求偏好具有不断变化的内在属性,而企业的经营策略则趋于相对固定,当企业设计的经营策略与顾客需求偏好之间的适应性平衡被打破时,价值即可能发生转移。由此分析我们还可以得出,价值转移还存在另外两个层面的路径:向外延伸——价值会由于投资者的偏好变化在不同行业之间发生转移;向内拓展——出于企业满足消费者的需要,价值在企业内部不同职能部门或产品、服务之间转移。因此,价值转移又可以概括为由顾客需求偏好变化引起的,利润收益和市场价值在行业之间、企业之间乃至企业内部等层面转移的运动过程。

## 2 基于价值转移的企业战略设计

价值转移是某一行业演进的客观存在,它促使价值在行业内不同环节或不同企业之间转移或再分配,进而影响竞争格局与企业竞争战略。因此,企业要想通过正确有效的战略,获得竞争优势,必须首先研究所处的行业价值转移规律。否则,即使对行业竞争结构和内部资源把握得再准,也难以获得充分的价值和持久的竞争优势,通常会使企业陷入“在衰退的行业争第一”的困境。弄清本企业所处行业的价值转移状况及趋势,了解自身所处行业价值转移的大背景,是企业进行市场定位及经营策略设计的首要前提。

(1)在处于价值流入阶段的行业中,具有不断增长的市场空间和更多的获利机会。无论是新兴企业还是多元化发展的成熟企业,能够率先把握价值流动规律,进入价值流入的行业,企业往往面对数量较少的竞争对手和尚未健全的竞争规则。这些先锋企业可能成为行业的领跑者,通过优势技术和先进的经营策略设计,抢占市场份额,获得持续增长的利润。同时,因为价值在不断流入这个行业,所以市场需求在不断扩大和深入。企业也可以定位为跟随者,借助先驱者已开拓的市场及基础性技术,通过进一步的追加投资、研发和创新获得自身的成长<sup>[3]</sup>。在这个阶段中,需求是不断增长的,所以每一个企业都要不断地努力改进和完善经营策略,以满足这些需求。更重要的一点是,此时的顾客需求也在不断变化,但通常是细微的、渐进式的。企业往往只忙于满足大量的需求,而没能察觉到需求本身的变化。因此,企业的另一项重要工作就是在扩

大经营策略获利能力的同时,努力捕捉和觉察市场信息,较早地把握价值转移的态势,以在新一轮的价值转移周期前做好战略准备。

(2)对于处在价值稳定行业中的企业来说,由于已经形成了十分广阔的行业市场,因而企业间的竞争将越来越激烈。这时,企业的经营重心往往会发生变化,从顾客需求转而面向自己。尤其是那些龙头企业,内部管理事务越来越繁杂,企业往往局限于同几个主要对手展开竞争,更加关注自己。事实上,越是成功的企业,越是难以觉察到价值转移,就越是危险。虽然说这个阶段,经营策略的价值保持相对稳定,但是趋于同质化的竞争会使得企业的利润区越来越狭窄,因此企业需要改善和提高经营效率,增强持续获利的能力,延长价值稳定的时间<sup>[4]</sup>。与此同时,也要紧盯竞争对手的策略和顾客需求的变化,在对手前面识别价值转移方向,及时调整投资方向与力度,争取抢先一步跨入新的价值流入行业。而对于相对落后的企业来说,要尽快从自己有限的市场和投资中挖掘利润潜力,降低各方面的支出,回收资金,争取在价值流失之前退出行业。从某种程度上来说,如果这些落后企业能够把握价值转移时机,及时地进行战略变革并投入新的行业,其成长和发展相对那些成功企业将更具有优势。

(3)价值转移进入流出阶段,意味着整个行业的利润空间开始萎缩,放弃、退出是企业首选的战略方向。但是,如果企业能够识别引起价值流出的需求变化因素,就可以有针对性地对产品、服务进行改进或是优化经营策略。这样,企业就能获得高于平均水平的利润率,进而减缓和控制价值流失的数量和速度。在此基础上,在逐步退出的同时紧跟顾客需求变化的方向,尽早跨入新的价值流入行业。行业价值的流出,并不代表行业的消亡,还是会有少部分必要的需求维持一定的市场。当然,这个市场相对来说技术落后、产品价格低廉、利润水平低下。随着众多企业的不断退出,行业中占领导地位的多元化大型企业,可暂不退出,而是逐渐统一甚至独占整个行业市场。企业仅需要针对残存的需求提供产品和服务,凭借规模和垄断效应以及与其它业务的互补获得较理想的利润。当然,这些都需要相当的资源和能力,如果不具备,就应及早退出,另谋出路。

需要强调的是,在明确行业价值转移背景之后,企业还应该对另两个路径上的价值转移进行把握,即同行业内企业间的价值转移和价值在企业内部层面的转移。由于对顾客需求的满足程度不同,各个企业之间就形成了优劣差异。顾客用手中的货币,对不同的产品、企业以及隐藏在其背后的经营策略进行“投票”。企业要争取“选票”,促使价值不断流入并防止流失,就必须紧跟顾客的需求变化,判断价值之所在,使自己的产品、服务和经营策略在竞争中更具吸引力。对于多元化发展的企业来说,对每一项业务的经营策略都应该作认真细致的评估,以明确企业正在赢得和失去哪些类型的顾客,并找出市场的突破口。而对于只具有单个业务或经营策略的企业来说,能够识别出其包

含的不同利润部门所处的价值转移阶段,则有助于判断顾客的需求,从而为企业的战略设计和战略变革找到切入点。

### 3 价值转移的预判策略

企业价值转移通常是一个复杂的过程,而日常的管理事务及当前经营策略的成功却往往制约着我们对于未来价值转移的洞察和关注。因此,企业要把握价值转移,就需要在经营过程中对价值转移作出预先判断,进而指导企业的发展规划。主要应从下面3个方面进行考虑:

(1)扩展竞争视野。大多数企业都确定了需要提防或作为目标的竞争对手,然而这种方式常常显得太过狭隘。对于许多公司来说,价值的流失不仅仅起因于原有的对手,也会来自那些推行更新、更有效率经营策略的圈外人。因此,为了预见到价值转移,公司最好能将其竞争的视角扩展到竞争世界的方方面面。这里除了传统的5种竞争力量以外,还要把所有与企业顾客需求有关的非本行业的企业包含进来。企业经营环境所发生的变化,从根本上说一定是顾客需求所发生的变化。所以,一定要围绕企业顾客的需求,充分关注与其相关的行业的价值转移和那些引起需求变化的企业产品及经营策略。要将企业的经营策略与竞争对手对比,从创造顾客效用的能力等方面进行评价,看谁的陈述更引人入胜。只有这样,才能提高企业洞察价值转移的能力,通过对比学习,继而创造出自身把握和适应价值转移的方法,获得持续的竞争优势。

(2)从战略的高度理解顾客。为了能较早地获得顾客偏好转移的信息,要做的基本工作是检查顾客3个方面的变化趋势,即收入、权利及需求成熟度。收入变化创造着新

的消费点和新的价值增长机会,因而企业需要推行一种新的与之相应的经营策略;顾客对企业及其产品、服务都有选择权,因而企业要学会发现细分客户的需求,强调“客户优先”,适时提出方便顾客选择性需求的经营策略;而由于顾客需求成熟度的不同,企业便可以从改进产品性能和降低成本两个不同的方向出发,提高顾客的价值,为企业谋求利润回报。通过对顾客需求的长期研究,以顾客为中心的企业设计,更容易吸引价值流入,获得可观的利润<sup>[5]</sup>。

(3)构建独特的信息流。除了拥有获得和分析竞争对手经营信息的渠道以外,更重要的是建立针对每一个顾客需求的信息系统。借此形成竞争对手所无法比拟的顾客信息流,然后设计相配套的经营策略,便可赢得价值的流入,获得持续的利润和竞争优势。

参考文献:

- [1] 李显君.产业价值转移与企业竞争优势[J].数量经济技术经济研究,2003(2):77-80.
- [2] 阿德里安·J·斯莱沃斯基.价值转移——竞争前的战略思考[M].北京:中国对外翻译出版公司,2000:122-131.
- [3] WM. GERARD SANDERS, STEVEN BOIVIE. Sorting Things Out: Valuation of New Firms in Uncertain Markets[J].Strategy Management Journal,2004,25(2):187-200.
- [4] 李海舰,原磊.基于价值链层面的利润转移研究[J].中国工业经济,2005(6):81-89.
- [5] 阿德里安·J·斯莱沃斯基.发现利润区[M].北京:中信出版社,2003:177.

(责任编辑:高建平)

## Innovation of Enterprise Strategy Base on the Theory of Value Migration

Diao Zhaofeng, Cao Heng

(School of Management, Wuhan University of Science and Technology, Wuhan 430070, China)

**Abstract:**Traditional strategic thinking begins with Enterprise's own resources and abilities. However, in that way, many enterprises even an industry ruin, because they neglect value migration. If enterprises want to attain competitive advantage, they should shape strategic thinking mode from outside to inside. It is necessary to identify how customer needs' preference changes and grasp the trends and laws of value migration in different levels. Therefore, enterprises must be able to prejudge the migration, and design strategy according to that.

**Key Words:**Value Migration; Customer Demand; Enterprise Strategy; Prejudging Policy