

基于价值链的中小企业创新服务平台赢利模式研究

李向辉

(湖南科技大学 商学院,湖南 湘潭 411201)

摘 要: 基于中小企业创新服务平台的价值链内涵,探讨了价值链的赢利模式,分析了赢利模式的4个基本组成要素,并指出:平台赢利模式由基本增值服务模式与特色增值服务模式有机构成,特色增值服务能满足更多的顾客期望,为客户提供更多的利益和不同于其它企业的优质服务,它是平台核心竞争力的重要组成部分。

关键词: 创新服务平台;赢利模式;特色增值服务;价值链

中图分类号:F276.3

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2009)22-0115-04

0 引言

按照国家发改委的定义,中小企业技术创新服务平台建设以解决中小企业共性需求为主要目的,按照公益服务与有偿服务相结合的原则,为中小企业提供社会化公共技术支持与服务。科技创新服务平台是一种新兴的创新规划和管理服务工具,通过结构化的方式,针对企业所处内外部环境的巨大变化,对企业、产品和市场的进化与发展进行规律探索和预测^[1]。从当前我国中小企业技术创新服务平台的建设情况来看,大都以企业为主体,进行市场化运作,多方投入,产学研相结合。其中,企业是技术创新服务平台的核心力量;政府科技部门提供经费与政策支持,协调和集成相关科技资源,组织产业技术创新平台的构建;高校及科研院所承担平台构建、技术研究开发与服务、信息传播、知识培训,以及产业关键技术和共性技术等重大课题的研究任务^[2]。

基于上述中小企业技术创新服务平台的定义与特征,大多数创新服务平台具备了非赢利研究机构的特性,不能仅用财务指标或单一绩效指标评价各个平台的运行绩效;与此同时,平台又必须通过研发产品和提供服务获得回报以维持生存和发展。当前技术创新服务体系的建设已引起各级政府和学术界的广泛关注,但相关讨论还主要集中在理论以及宏观框架的研究上,缺少对实际操作层面的分析,就此本文从基于价值链的赢利模式出发,就中小企业技术创新服务平台的价值链内涵与赢利模式创新等方面进行了分析和研究。

1 中小企业创新服务平台的价值链内涵

中小企业创新服务平台在完成产品和服务的创新之后,能否找出一套优秀、成熟的赢利模式,往往是平台能否走向成功的关键所在。所谓的赢利模式是指企业以赢利为目标,根据经营环境和自身资源,将市场、产品、服务、人力及资本等要素进行匹配组合与管理的过程和方法。它能够在较长一段时间内维持稳定,并为企业带来源源不断的利润^[3]。

价值链理论认为,在企业的经营活动中,并不是每个经营环节都创造价值或者具有比较优势。企业获得持续利润的实质就是企业在价值链上某一特定的战略环节上具有独特优势,控制住这些关键的战略环节,就控制了整个价值链^[3]。

由此,中小企业创新服务平台所创造的价值实际上是来自于平台价值链上某些特定环节的价值活动,而这些真正创造价值的、具有比较优势的经营服务活动才是具有价值的战略环节。因此,对中小企业创新服务平台而言,找准价值链上的关键赢利点是平台发展壮大的根本途径。根据产业价值链形成与发展的历史过程,传统观点是将价值链赢利模式分为价值链定位模式、价值链延伸模式、价值链分解模式和价值链整合模式^[4](见图1)4种类型,其中:

(1)价值链定位模式。价值链定位模式是指企业的竞争优势,或者说核心竞争力,实质上就是指平台在提供某种技术和服 务上形成的、在价值链某一特定的战略环节上

具有的独特优势。这些优势就是利润的来源。这些技术和能力包括产品技术、方法和工艺规程在内的关键性技术,以及提供诸如产品测试、新型技术应用等个性化服务的能力等。

(2) 价值链延伸模式。价值链延伸模式是指平台突破原有的产业界限,在产业链上向上游或下游方向延伸,从而获得新的价值。以核心技术和服务为基础,延长平台服务价值链,开发各种个性化服务的衍生品,获得更广泛的赢利空间。如在为企业提供新产品、新工艺和新技术的同时,还可以对其进行全程跟踪与指导,从而实现全过程的管理创新服务。

(3) 价值链分解模式。价值链分解模式是指随着技术的发展和社会分工的进一步细化,价值链的增值环节变得越来越多,为此有必要将平台业务集中在拥有核心技术、能够增加最大附加值的环节上,而将自己不具优势的业务外包出去。这样,将平台的服务集中于自有的核心技术、能够增加最大附加值的环节上,诸如产品测试、技术创新和推广等等,而将人员培训、信息查询等一般性的服务作为辅助发展内容,在运作模式上采取免费服务或业务分包、集聚协作等操作模式。

(4) 价值链整合模式。价值链整合模式是指通过整合技术、管理、资金或者其它资源,使原有的价值链变得更为有效,并能带来更大的价值。一方面,整合龙头企业、政府、高校以及各类科研院所的技术、设备、管理及其它资源,进行横向发展;与相关企业、中介机构及其它社会相关组织建立战略联盟,以此来聚合彼此的核心专长,合作创造更大的价值,形成虚拟价值链。

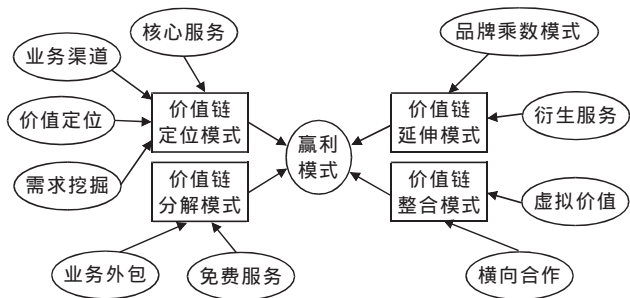


图1 中小企业创新服务平台价值链构架模型

2 中小企业创新服务平台赢利模式的形成与创新

2.1 平台赢利模式的总体构建思路

程书林^[5]提出现代企业的赢利模式包含价值发现、价值匹配和价值管理3个关键方面。其中,价值发现决定利润的来源;价值匹配决定赢利水平的高低;价值管理决定赢利能力的稳定性。这也是赢利模式构建的3个步骤。

企业的赢利模式既反映了企业的价值取向,又是企业利用自身资源、经验模型和思维理念相互融汇贯通,组合成企业能获得利润的模式的过程。面对不断变化的市场形态与新的经济运行方式,企业的价值取向和获利组合方式

也需要不断变革。因此,企业形成新的赢利模式也是一个创新的过程^[6]。提供什么样的创新产品、采取什么样的服务模式 and 选择什么样的时机推出,即对平台推出的创新服务内容进行科学的市场需求预测和分析,并建立适宜的赢利模式,既是政府科技管理部门和各个创新服务平台迫切需要研究和解决的重大问题,也是平台建设可持续发展的关键所在。

赢利模式是一个通过一系列业务过程创造价值的商业系统。一个好的赢利模式既可以带来持续的利润和竞争力,又可以满足平台公益性服务特征的要求,因此它应能够清楚地描述企业的利润来源和价值创造过程,能够解决以下一系列问题:向客户提供什么样的价值,向哪些用户提供价值,如何提供这些价值,收入来源是什么?

沿着这一基本逻辑,平台构建赢利模式的基本思路是:依托高等院校、科研院所和其它具有原始创新和公共技术服务能力的机构建设的科研实体,实现创新资源的有效配置和合理使用;立足平台的核心技术,开展个性化服务,创建独特的客户增值活动,获得共享的利润回报,做到“人无我有,人有我特”。

2.2 平台赢利模式的组成要素

一个独特的、难以模仿的、能够构建核心竞争力的赢利模式由利润源、利润点、利润杠杆和利润屏障4个基本要素组成,且4个基本要素缺一不可。技术创新服务平台在这4个基本要素方面都应有自己的差异化设计:

(1) 利润源。利润源直接关系到平台产品或服务的购买者和使用者群体。技术创新服务平台所提供的主要购买者群体的基本特征是:一方面,中小企业由于规模小,资金、技术人才缺乏等的限制,使其难以仅仅依靠自身力量开展技术研发,而不得不更多地依托高校、科研机构或公共技术创新平台等创新主体,以满足其共性技术需求;另一方面,由于区域创新平台创新成果的公共性和外部性,导致企业,主要是中小企业有试图以较小投入甚至是不投入的方式获取区域创新平台的知识、信息、技术等创新成果的倾向^[7]。

(2) 利润点。要针对目标客户的需求偏好,为构成利润源的客户创造价值。技术创新服务平台针对广大中小企业对技术创新的需求偏好,为客户提供创新性的信息服务平台。其具体的利润点包括新产品研发、工艺改进、科技成果转化、产品加工、试验、检测、信息、培训等等。

(3) 利润杠杆。技术创新服务平台的利润杠杆是通过基本增值活动和特色增值活动的融合实现的。基本增值活动指基于互联网技术构建的第三方电子信息服务平台所普遍采用的增值活动,如信息查询、人员培训等;特色增值活动指基于平台自身核心技术优势开展的差异化增值服务与个性化服务,如新产品研发、工艺改进等。

(4) 利润屏障。利润屏障有助于技术创新服务平台的可持续发展。与传统意义上的利润屏障是指企业为防止竞争者掠夺本企业的利润而采取的防范措施不同,技术创新

服务平台的利润屏障是依托平台核心技术展开的差异化增值服务和个性化体验服务:一是因为平台的公益性;二是因为政府、高校和科研院所、龙头企业组成的强大的技术后援平台,使得其具有独特的发展前景和优势。

2.3 基本增值服务与特色增值服务

任何行业的利润都是由企业赢利要素中“价值匹配度”的不同而分成不同区域的,如高利润区、平均利润区、低利润区和无利润区。在不同的利润区内,赢利模式是完全不同的,其利润状况也自然不同^[5]。基于价值链的相关理论和平台赢利模式构建的总体思路,以及对平台赢利模式组成要素的分析,我们对中小企业创新服务平台的基本服务内容整理,并归纳为基本增值服务和特色增值服务两大类。

(1)基本增值服务。基本增值服务是指平台提供的最基本服务内容。这些服务内容是大多数信息服务平台及科技型中介机构都能提供的、无需专有技术和手段的、一般性的增值服务,如提供实时的行业信息、市场供求信息、企业资源管理等信息服务、国际国内及行业标准查询服务等。平台应力争做到对基本增值服务不收费或少收费,从而吸引更多的中小企业参与进来。

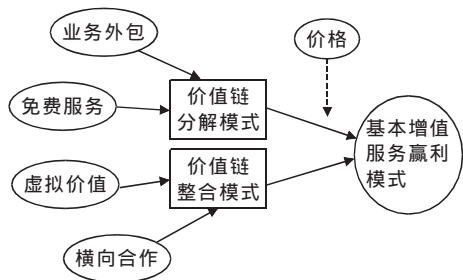


图 2 基本增值服务的价值链模型

表 1 基本增值服务项目表

序号	服务名称	服务内容
1	信息服务	实时的行业信息、市场供求信息、企业资源管理等信息服务;技术资料、国际国内及行业标准查询服务
2	技术培训	生产第一线员工业务素质 and 就业上岗培训;技术人员设计与开发、创新技术原理培训;企业管理人员现代化管理能力培训
3	技术推广与服务	创建行业科技专业信息网,开展新产品、新技术的培训和技术咨询;优良品种推广
4	产品展示	企业新产品网上和网下展示;流行产品的展示观摩;产品改进设计服务
5	电子商务	建立电子商务服务系统,开通网上洽谈、网上竞标、电子合同、电子支付、商务论坛、企业管理、企业黄页等服务
6	质量认证	提供企业诊断、质量认证服务
7	专利及商标服务	提供专利申报和维权服务,协助企业建立配套知识产权管理制度;提供专利申报和维权服务

从我们对开平市水口水暖卫浴技术创新中心等 20 家有代表性的创新服务平台进行的调查结果来看,基本增值服务内容主要包括:信息服务、技术培训、产品展示、专利及商标服务、电子商务和质量认证等等。例如中国水稻研究所的国家水稻种质资源库是国内最大的水稻专业资源库,收集了近 7 万份的水稻种质资源,实现了资源共享、无

偿向参加中心各单位提供种质资源的特色服务。

(2)特色增值服务。特色增值服务是指针对特定客户或特定创新活动,在基本增值服务基础上提供的定制化、超出常规服务范围的服务,以及根据客户需求提供的各种延伸业务活动。特色增值服务是平台核心竞争力的重要构成部分,是产业链的高利润区,其服务内容的原创能力及内容资源的集成创新能力已经成为价值链的核心环节。例如根据产业应用需求,建立产学研合作平台,促进新材料、新技术、新工艺、新装备的研发与应用;开展共性技术研究、行业技术攻关,推动产品的更新换代等等。

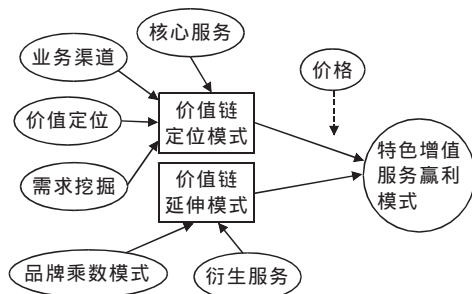


图 3 特色增值服务的价值链模型

表 2 特色增值服务项目表

序号	服务名称	服务内容
1	技术研发	建立产学研合作平台,促进新材料、新技术、新工艺、新装备的研发与应用;开展共性技术研究、行业技术攻关,推动产品的更新换代
2	专业设计	根据国际流行趋势,开展从原材料、制造工艺到产品生产技术的全球技术创新设计服务
3	产品检测	提供高水平、权威性的产品检测、产品质量认证服务
4	成果转化	致力于平台自身高新技术的开发和推广,兼引进、吸收、组织和整合国内外可获得优秀技术成果,向企业进行转移
5	集成服务	提供产品产前、产中和产后的一体化服务
6	调查研究	市场调查与市场研究;企业发展战略及对策的设计
7	平台租赁	向企业租赁技术研发平台

特色增值服务是中小企业创新服务平台区别于一般意义的信息服务平台的重要方面。特色增值服务的特征就是在提供基本增值服务的基础上,满足更多的顾客期望,为客户提供更多的利益和不同于其它企业的优质服务,它是企业的闪光点。例如,浙江省现代纺织技术及装备创新服务平台的印花中心能够大大缩短企业纺织产品的打样(样品)周期,在基本增值服务的基础上为客户提供了其它公司无法做到的特色增值服务;杭州蜂业科技创新服务平台提供蜜蜂饲养管理技术(产前)、蜂产品优质高产技术(产中)和蜂产品深加工技术(产后)的一体化服务,从产前的蜂产品原料质量控制、新产品的研制,到产品的小试、中试,产品申报和产业化生产的指导。这些都为客户提供了差异化的特色增值服务。

(3)基本增值服务与特色增值服务的再分类。上面我们简单地把平台服务内容分为基本增值服务和特色增值服务,但不同行业的不同平台其自身技术和市场特征、利润源、利润点、利润杠杆和利润屏障是不一样的,其技术优

势、服务内容和对服务的分类也是不一样的,因此有必要在上述服务划分的基础上进一步确立、增加和发展特色服务的内容,建立和强化利润源,创造最大的利润。

2.4 平台赢利模式的定义与创新

基于构建中小企业创新服务平台赢利模式的总体思路和组成赢利模式的4个要素,我们把平台的赢利模式定义为:“中小企业技术创新服务平台的赢利模式=基本增值服务赢利+特色增值服务赢利”。其中,对基本增值服务尽量不收费,对特色增值服务项目才进行分档收费。

商业模式的创新铸造了独特的核心竞争优势,该赢利模式的特征是:

(1)两种客户增值活动间的互动——既能使客户获得超值服务,又能推进自身赢利模式的提升。在这一赢利模式中,基本服务做到尽量不收费,但可以提高目标客户加入平台的积极性,提高用户基数,产生客户广告效益。而特色服务是收费服务项目,根据客户定制的特色服务项目的多少,分档收费。基本服务能够拉动特色服务的需求,特色服务能够促进基本服务增值,两种增值服务共同推进平台赢利模式的提升。

(2)有限客户下的深度服务。平台以企业为主体,以院校为依托,以市场为导向,创新体制和机制,体现出平台设计上的“专业化研究、社会化服务、个性化体验、公益性收费”的竞争优势,既能利用利润杠杆撬动“奶酪”为我所有,又能利用利润屏障保护“奶酪”不为他人所动。该模式设计有利于把创新服务平台打造成目标客户“离不开”的平台,让用户痴迷,从而充分发挥其辐射功能,有效地提高中小企业的技术创新、产品创新能力,促进中小企业健康快速地发展。

(3)赢利模式的再造与特色服务的再创新。一个好的赢利模式同时是一个复杂的创新过程,需要在模式实施过程中进行再认识和再调整。平台在可持续发展过程中以市场和技术为导向,不断调整和增加新的特色服务内容,从而实现赢利模式的再造。

3 中小企业创新服务平台赢利模式的评价

中小企业创新服务平台赢利模式的构建过程也是一个评价过程。从中小企业创新服务平台的基本定位和当前的运行实践看,由于平台具有的公益性特征,因此不能仅用财务指标或单一绩效指标评价各个创新服务平台的运行绩效,而应从整体上考核平台总体定位和服务方向的科学性、合理性、可行性,从总体上定性判断平台向社会提供科技资源、共享服务和公共技术服务的能力。一般认为除财务指标外还应包括对平台服务的内容、服务的能力、服务的成效、可持续发展的能力的评价;对区域或产业集群内中小企业的技术水平、创新能力、成

长性、竞争力提升的影响情况,产业和产品知名度、产品市场占有率、产品质量档次提高情况的评价;技术平台的服务对产业技术发展水平、区域经济贡献率等的评价^[8]。

在评价行业技术创新平台的绩效时,李聪^[2]认为从投入产出两个方面进行考虑:投入指标包括人力资源投入、财力投入、科技基础设施投入3个方面;产出指标可分为专利产出、科技论文、技术市场、科技服务4个方面。其中,专利产出指国内外专利申请数与获得件数;科技论文指期刊及研讨会论文及研究报告篇数;技术市场指技术转移、技术合作开发、外界委托研究、技术引进及研讨会的数量;科技服务指人员培训次数及工业技术服务次数。

4 结论

赢利模式的创新是提升中小企业技术创新服务平台可持续发展能力的有效途径。以中小企业为指向的创新服务体系赢利模式的构建必须突出如下几个方面:通过深刻了解行业结构,洞察和诠释中小企业创新服务需求,从而科学地定义自身的产品和服务价值;赢利模式的构建应有利于促进企业间技术创新资源的共享,弥补单个企业技术创新能力的不足,加速技术成果向现实生产力的转化,推动行业共性技术的开发与提供特定领域的原始性创新供给。通过研发产品和提供服务获得回报,以维持生存和发展。走自我发展之路是创新服务平台发展壮大的必由之路,因此平台必须找到适合自身发展的创新服务模式和盈利模式。

参考文献:

- [1] 胡树华.基于自主创新的产品创新平台研究[J].武汉理工大学学报·信息与管理工程版,2006(10):17-19.
- [2] 李聪,杜伟锦.浅谈行业技术创新平台的构建及评价[J].经济论坛,2007(22):35-37.
- [3] 王玉梅.基于价值链的创意产业赢利模式[J].经济管理,2006(17):17-19.
- [4] 陈楚.基于价值链理论的创意产业赢利模式探析[J].科技进步与对策,2007(3):69-71.
- [5] 程书林.最有效的赢利模式[M].北京:中国纺织出版社,2006.
- [6] 郭晓川,茶娜.基于知识与网络的企业赢利模式[J].复旦学报(自然科学版),2003(10):664-666.
- [7] 陆立军,郑小碧.区域创新平台的企业参与机制研究[J].科研管理,2008(3):122-124.
- [8] 积极引导支持建立中小企业技术平台,提升中小企业的技术创新能力[J].中国经贸导刊,2005(14):38-39.

(责任编辑:胡俊健)