

技术创新与顾客价值的动态匹配

周文辉

(中南大学商学院, 湖南长沙, 410083)

摘要: 竞争优势的关键在于企业能为顾客创造价值, 技术创新只有聚焦于顾客价值才能转变为竞争优势。有效的技术创新战略在于将技术解决方案与顾客实际需求相适应, 找准目标顾客最重视的利益作为技术创新的突破口, 既关注产品功能利益的创造, 也关注顾客感受过程创新。与此同时, 企业还要及时洞察顾客价值转移的方向, 即掌握顾客的真实偏好及其变化趋势, 并以持续的技术创新去满足变化了的顾客及其变化了的需求, 以确保企业的技术创新能够动态适应顾客需求的变化, 以保持持续的竞争优势。

关键词: 顾客价值; 竞争优势; 技术创新; 顾客价值转移

中图分类号: F406.3; F713.50

文献标识码: A

文章编号: 1672-3104(2004)03-0321-05

随着市场竞争的不断加剧, 研究如何为顾客创造价值已经成为管理学界的一个热门话题, 以技术创新提升企业竞争力的问题也受到官产学研界的广泛关注。然而, 整个高技术产业正在发生很大的转变, 即它不是以技术为中心的, 而是以客户为中心的; 不再是纯技术导向, 而是客户现实存在的以及即将出现的需求为导向。用什么样的技术创新来支撑它, 如何将技术创新与顾客价值创造有机融合起来, 如何通过持续的技术创新为目标顾客创造价值, 还没有引起理论界的高度重视, 笔者试图对此做一初步探讨。

一、顾客价值创造: 竞争优势的关键

对“竞争优势”概念的本身, 虽然尚没有统一的定义, 但其基本内涵是指一个公司在市场中向顾客提供具有某种价值的产品或服务的过程中所表现出来的超越其他竞争对手, 并且能够在一定时期之内创造市场领先地位和高于所在产业平均盈利率的市场优势。

(一) 顾客价值是竞争优势的内在逻辑

波特提出的成本领先、差异化和集中三种基本战略之所以能形成企业的竞争优势, 其隐含的逻辑在于: 无论是成本领先还是差异化或集中战略, 都能为企业所选定的目标顾客创造比竞争对手更多或更

好的价值。三种基本战略只是手段, 创造顾客价值才是原因, 获取竞争优势是结果。

(二) 优异的顾客价值是竞争优势的源泉

美国学者乔治·达伊认为, 所谓竞争优势就是一个企业依据优异顾客价值和最低让渡成本在市场中取得优势地位。地位与业绩的优越性来自企业所必备的技术与资源具有的相对优势, 反过来, 这些占有优势的技术和资源是企业过去在提高竞争地位方面投入的结果。地位优势的未来可持续性取决于企业设置的防止竞争对手模仿与超越的障碍。竞争优势的构成要素如图 1 所示。

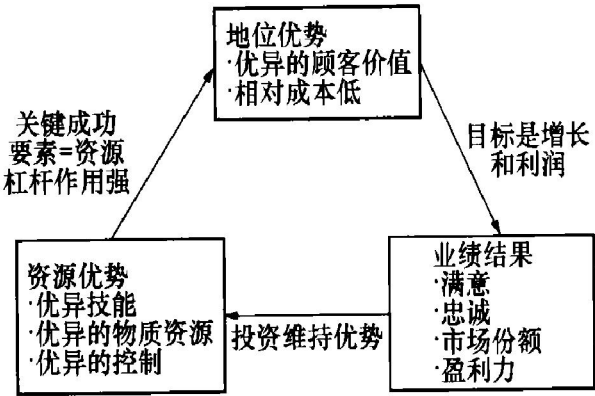


图 1 竞争优势要素^[1]

(三) 顾客价值创造与企业盈利能力成正比关系

“利润三角形”(见图 2)认为, 公司的盈利能力取决于 3 个因素: 公司顾客价值创造能力、内部运作

收稿日期: 2004-02-19; 修回日期: 2004-05-20
作者简介: 周文辉(1967-), 男, 湖南省湘乡人, 中南大学副教授, 中南财经政法大学企业管理博士研究生, 主要研究方向: 竞争战略与营销创新。

以及竞争优势,它们与盈利能力成正比关系。公司不但要有创造高的绝对价值的能力,也要有相对竞争者在足够低的成本上的价值优势。公司应着眼于建立持久的竞争优势,用它来成功地带动高的顾客价值与满意,它将导致高的重复购买和使公司获得高的利润率。顾客评价卖主价值的一个主要因素是产品与服务是否高质量。

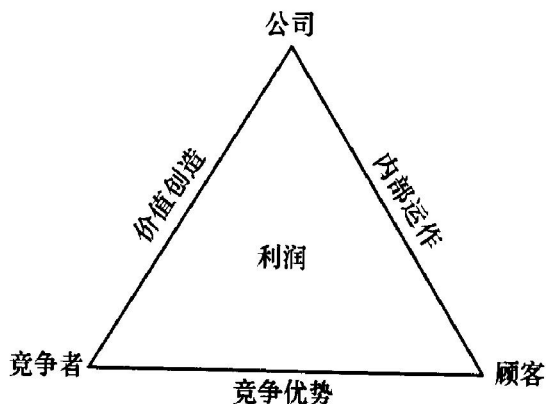


图2 盈利三角^[2]

(四) 为顾客创造重大价值是核心

C. K. Prahalad 和 Gary Hamel 在论述公司核心能力时指出,从短期来看,公司的竞争力来自当前产品的性价比;从长期来看,竞争力来自比竞争对手以更快的速度、更低的成本建立核心能力,推出出人意料的产品。他们认为真正的竞争优势之源在于管理者把公司范围内的技术和生产技能固化到能力中,它们使各业务领域更快适应不断变化的机会。至少有三条准则可以用来识别公司的核心能力:第一,核心能力能提供进入各种各样市场的潜力;第二,核心能力应该为用户从终端产品感知到的价值做出重大贡献;第三,核心能力是竞争对手难以模仿的^[3]。根据 C. K. Prahalad 和 Gary Hamel 对竞争优势来源和识别核心能力准则的观点,笔者认为,能否为最终顾客创造重大价值是核心能力的核心,是基础的基础,可以说没有这一条的存在,第一条和第三条的存在都没有实际的意义,因为如果得不到最终顾客的认可,核心技术所带来的核心能力和核心产品都无法帮助企业树立竞争优势。

(五) 企业的作用在于创造价值

彼得·德鲁克发现企业的作用可以重新被定位为“创造价值”。创造价值是公司的首要职责——为员工、为顾客、为股东,也为其所在的社区创造价值。在确保公司长期生存能力和繁荣的前提下,为顾客创造价值对很多公司来说变得富有吸引力^[4]。价值的概念对营销的成功至关重要,它也是我们获取顾

客忠诚的主要壁垒。正是由于价值影响了顾客对企业的评价,因此,创造和增加价值是需要企业格外关注的管理领域。如果企业打算吸引并且保留住顾客,那么他们就应该了解如何为顾客创造和增加价值,以及如何让顾客感知到企业所创造的价值。

二、聚焦顾客价值:技术创新的方向

既然顾客价值的创造对企业来说如此重要,那么,技术创新如何为顾客价值创造作出应有的贡献?波特认为,如果在决定相对成本地位或差异化方面作用显著,技术创新就对竞争优势产生影响^[5]。技术创新战略的潜在逻辑在于,企业资源应集中于有限的选择,这样在盈利空间和企业市场定位的基础上,企业有希望获得显著的竞争优势。根据上面的论述,技术创新的市场定位应该向顾客价值聚焦,换言之,顾客价值创造应该帮助企业做出正确的技术创新决策,引领企业技术创新的方向、着力点和投资额度大小。聚焦顾客价值,技术与市场才能实现有效的对接。具体来说,要切实注意以下三个问题。

(一) 明确自身的目标顾客

即要事先知道技术创新服务的用户群体,才能够做到有的放矢,这也是高技术营销的基本问题。任何企业都不可能满足所有顾客的所有需求,通过市场调查研究对整体进行市场细分,选择特定的目标顾客群作为服务对象。技术创新是一个连续体,这是一个从一端是渐进创新到另一端是激进创新的连续体(如图3所示)。激进创新是“完全不同的、已有的任何实践和感知都不可与之比拟的突破性创新,它使用了新技术并产生了新的市场,激进创新是创造历史的观念性转变”。在标准的市场营销理论中,激进创新是不连续的。激进创新是革命性的,并且是由供方市场开发出来的。供方市场具有创新驱动的特点,企业的目标就是使实验室的成果获得有利可图的商业应用;研发是营销努力的最初推动力,特定的商业应用或商业目标只是在创新开发之后才被考虑,被称为“技术驱动”型。

基于顾客价值创造的技术创新观念认为,无论是激进创新还是渐进创新,顾客驱动与技术驱动应该有机融合。对大多数中国高技术企业而言,因为短期内很难在核心技术创新上取得重大突破,为了生存必须将更多的注意力放在应用技术的渐进创新上,这就更需要以顾客驱动为主,以技术驱动为辅,

即聚焦于目标顾客价值的创造。福建新大陆集团的技术创新成功率达到80%以上,就是着眼于特定顾客群体的终端产品的技术创新。他们通过专注,不断积累某个领域(例如通信领域)的 Know How,成为这个领域的专家,形成自己的比较优势。现在大部分系统集成公司日子都不好过,为什么呢?因为系统集成公司涉及面很广,一有单子大家就抢,结果每接一个单子就要投大量的人力物力,项目完成后还要一批人维护,这样利润再多也吃光了。早期新大陆的系统集成公司也是这样,不仅做通信,还做电力、公安等,样样都做,样样都做不精,“有所为,有所不为”,用心把一个行业做精做透,现在新大陆的系统集成公司专做通信,已成为了这个领域的专家。

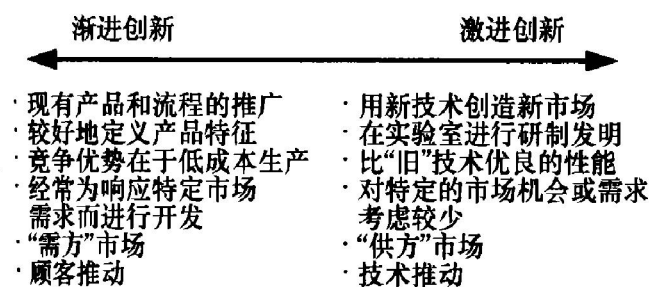


图3 技术创新的连续体^[6]

(二) 用心了解目标顾客追求的价值

由于资源的有限性和时机的短暂性,我们无法满足目标顾客所有的利益追求,必须找准目标顾客最重视的利益作为技术创新的突破口,即要了解目标顾客的特定需求和面临的问题。奉行客户解决方案模式的企业先投入资金,用于了解它们的客户,让客户更加青睐自己,通过了解客户如何购买和使用产品,然后寻求办法帮助客户克服遇到的困难,完成这个昂贵而耗时的过程。Factset 是一家金融信息服务公司,它采用了客户发掘模式(customer development model),Factset 公司使用的战略是对客户群进行先期投资(front-end loading investment)。在客户挖掘的早期,投资巨大,因而了解了自己客户的业务特点,然后,Factset 设计出产品,使之尽可能地适应客户的业务需求,这样,Factset 的产品就深深地溶入了客户的经营活动。对 Factset 来说,早期的现金流是负的,但几个月后便骤然变负为正。维持客户关系费用较低,而客户忠诚度极高,选择客户并对客户进行早期投资是为了留住客户,而留住客户是重要的利润驱动因素。

(三) 学会从顾客的角度去看待顾客价值创造

很多企业都试图增加顾客价值,但是如果顾客

没有感受到他正在获得价值,这家公司的努力就无法得到顾客忠诚的回报,以致出现“费力不讨好”的局面。价值是顾客的选择,也是其忠诚度的晴雨表。打算购买某种产品或服务的顾客会纵观一遍他们的选择,找出他们可能考虑购买的所有品牌和产品,建立一个可供选择的集合。最后,顾客会购买他感觉提供最多价值的产品或服务。顾客眼中的价值是怎样的呢?请考虑一下你作为顾客的经验:你如何决定什么是对你最重要的?你是否得到了你想要的东西?你是按你希望的方式得到它们的吗?当你对有意的产品和服务询价时,供应商为你提供便利条件了吗?该价位是你所希望的吗?顾客价值等式表达如下:顾客价值=(结果+过程质量)/(价格+顾客获取成本)^[7]。①结果。顾客购买的是结果。他们并不是购买产品和服务本身。例如,患者购买一张治病处方,其结果是这种疾病的痊愈;司机到加油站为他的汽车加油,其结果是其汽车可以正常行驶;食客在一家特别的饭店吃饭,其结果是他度过了一个美好的夜晚,有精美的食物和令人愉快的娱乐节目。②过程质量。过程质量即产品或服务被送达顾客的方式。过程质量包含了诸多因素,如货物或服务送达的可靠性、及时性以及代表公司与顾客接触的员工的职业态度等。③价格和获取成本。对于顾客而言,价格只是他所购买的产品或服务的最终成本中的一个因素。当顾客考虑价格时,他同时还要考虑附加的获取成本。一个较便宜的产品却要求顾客驱车60英里来提货,顾客很可能觉得不值得而放弃。供应商答应连夜送货但要另加运费的方案也许更能打动顾客,他宁愿为额外的方便而多付这笔费用。顾客服务中出现的很多问题是由于过程粗糙造成的。例如,产品交货不及时或到达目的地时有损坏。隐含成本或时限问题是服务提供中的阻碍因素,比如,顾客在电话中等待帮助的时间太长、付款方式复杂难懂。研究表明,有四种常见因素影响服务过程的质量:①可靠性——服务供应商履行诺言了吗?②响应性——提供服务是否及时?③权威性——服务供应商是否帮助顾客对服务提供过程怀有信心?④共鸣性——服务供应商是否证明自己有能力从顾客的角度看待事物^[8]?

我们从以上的分析得到启发,成功的技术创新不仅包括发现新的解决方法或采用有效的创新,还包括为发现的解决方法寻找市场。换言之,为了获得成功,企业必须管理两个相关过程:①发现解决问题的有效方法;②让解决方法在市场上得到认

可。有时,技术上领先的创新是因为得不到顾客的接受而在市场上遇到了失败。有效的技术创新战略的关键在于将技术解决方案与顾客实际需求结合起来,既关注有形的硬技术创新——产品功能利益的创造,也要关注无形的软技术创新——顾客感受过程创新。

三、顾客价值转移:技术创新的匹配

基于顾客价值创造的技术创新可能会遇到两方面的挑战:一是顾客价值转移;二是竞争者的模仿和创新。顾客价值之所以会发生转移,原因至少有两个:一是目标顾客的需求热点转移了,也就是说顾客追求的利益发生了变化;二是购买本公司产品或服务的目标顾客出现了变化。换言之,原先选择的目标顾客不再是主要的消费群体,而新顾客又有不同的购买动机与购买心理,而竞争者的创新又会加速顾客价值转移过程。当顾客价值发生转移时,企业的技术创新如何与之相匹配?在此种情况下,企业面临的任务是,发现老顾客的新需求和新顾客的不同需求,然后聚焦这种需求并在技术创新上找到解决之道。公司需要不断推出新特征和新利益,以赢得老顾客的新需求和新顾客的青睐。

在许多行业中,顾客价值转移的频率加快,经营的游戏规则也发生了变化。高层管理者的首要任务是弄清价值转移的方向及速度,否则企业的所有努力将由于方向失误而前功尽弃。为了更好地迎接价值转移的挑战,管理者应该思考:行业中的盈利区域在哪里?它会发生怎样的变化?变化的原因是什么?企业应做何努力?然而,隐藏在这些问题背后的实质是:顾客的现实需求、潜在需求以及有关需求将如何变化?何种技术创新才能最有效地适应这种变化?要回答这些问题,管理者必须用准确及动态的策略眼光来审视顾客的需求变化。

顾客是根据自身需求选择产品的。这些选购决策行为实际上也就为产品所对应的企业技术创新提供了潜在的价值。在一定时期内,顾客的选择决定了各种技术创新所蕴含的价值格局。当市场需求发生变化或者出现了新的技术创新时,顾客就会重新选择,市场价值就会重新分配。事实上,正是这种需求的动态变化以及新兴的竞争者创造的对于需求变化的适应方式,激发、促进并且推动着价值转移的发

生。一般说来,当顾客旧的需求得到满足或者需求本身不断趋于复杂化,以及出现了能更有效地满足顾客原有需求的新型技术创新时,顾客的需求重点和影响购买决策的因素也会随之改变。顾客的需求口味的变化,刺激了价值转移的产生,也为新的技术创新打开了机会之门^[9]。然而,已经占领了市场的企业却常常忽视这些变化,从而为新的竞争者提供了进入市场的契机。

需求分析主要是描述顾客所需产品的状况,而顾客价值偏好分析则可以揭示出何种技术创新能为顾客创造最大效用并使企业获利(见图4)。

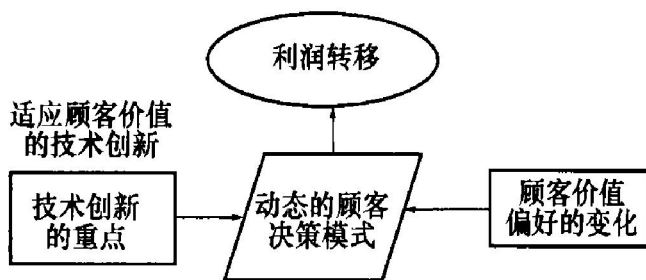


图4 顾客价值转移机制^[10]

一旦掌握了顾客价值转移的本质,我们就可以发现顾客的真实偏好及其变化趋势,从而准确地预测出价值转移产生和发展的规律。图5描述了中国手机市场中顾客价值变化情况。正是由于这种变化,波导、TCL等国产手机以款式和外观设计创新为基础的应用技术创新获得了巨大的商机。国产手机厂商虽然没有掌握手机的核心技术,但决策者能准确而清晰地捕捉顾客价值偏好的变化动态。即在1995年以前,消费者把手机看做是身份的象征,除了满足移动通信的基本功能需求之外,还满足了显示地位和身份的心理需求;进入2000年后,手机不再是身份的象征,而是成为人们基本的移动通信工具,消费者开始出现分流——价格敏感型和时尚潮流型,低端消费者看重价格;高端消费者看重外观款式的设计和附加功能的开发。于是,波导推出面向农村市场的低价手机,TCL推出面向城市白领的钻石手机和情侣手机,都获得了成功。因为它们都提前预测到手机消费者价值转移的发生趋势,及时调整自身的技术创新方向——不是消极等待手机核心技术的掌握,而是采取(60%的拿来主义+30%的改良主义+10%的创新主义)策略,快速整合各种外部资源,在终端市场争夺战中赢得了消费者的芳心,从而也取得了制胜的先机。

总之,要使技术创新获得成功,一方面必须保证

技术创新与当前的目标顾客最关注的需求相适应；另一方面又要随时关注顾客价值的转移, 以确保企业的技术创新能够动态适应顾客需求的变化, 保持持续竞争的优势和活力。



图 5 中国手机顾客价值的变化

参考文献:

[1] 乔治·达伊. 市场驱动战略——价值创造过程[M]. 北京: 华夏出版社, 2000.

[2] 菲利普·科特勒. 市场营销管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2001.

[3] 加里·哈默. 战略: 45 位战略家谈如何建立核心竞争力[M]. 北京: 中国发展出版社, 2002.

[4] 彼得·德鲁克. 杜拉克管理思想全书. [M]. 北京: 九州出版社, 2001.

[5] 迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 北京: 华夏出版社, 1997.

[6] 雅基·莫尔. 新产品与创新的营销[M]. 北京: 机械工业出版社, 2002.

[7] Parasueaman. Reflections on gaining competitive advantage through customer value[J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 1997, 25 (2): 154-161.

[8] Utterback, James M. Mastering the dynamics of innovation[M]. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1994.

[9] 哈维·汤普森. 创造顾客价值[M] 北京: 华夏出版社, 2003.

[10] 阿德里安·J. 斯莱沃茨基. 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, 1998.

Dynamic matching of technological innovation and customer value

ZHOU Wen-hui

(School of Business, Central South University, Changsha 410083, China)

Abstract: The key to the competition advantage lies in the fact that enterprises can create value for customer, the technological innovation can't be changed into the competitive advantage unless focusing on customer's value. The effective technological innovation strategy lies in being in conformity with customer's actual demand of the technological solution, finding goal interests that customer paying attention to most accurately as breach of technological innovation, paying close attention to the creation of the function interests of the products, paying close attention to the thing that the customer experiences the course to innovate. Meanwhile, Company should apperceive the aspect of value migration in which customer's value will be shifted in time, namely, to grasp the customer's true partiality and variation tendency, and meet customer's and changing of the change demands with the lasting technological innovation so as to ensure that technological innovation of enterprise can meet customer change of demand and keep the lasting competition advantage.

Key words: customer value; competitive advantage; technology innovation; value migration

[编辑: 汪晓]