

以消费过程为基础的获利策略

许牧彦

(台湾政治大学科技管理研究所, 台北)

摘要: 企业的经营是以获利为目的, 策略管理的目的就在于使企业能获得超乎一般水平的利润。传统的策略管理文献通常是假设产品对于消费者有天生既定的价值, 而从生产过程来思考如何掌握关键的资源(资源基础论, RBV)、阻碍其它生产者加入竞争(产业结构竞争, IOC)、然后运用最有效率的自制与外包组合来压低成本(交易成本经济学, TCE), 以产生超额的利润。事实上, 产品对于消费者的价值不是天生、也不是既定的, 而是消费者在消费过程中结合其它互补性产品或服务、配合原先累积的经验及知识、花时间所产生出来的。本文就是基于这项事实, 提出企业要如何从消费过程来获利的观念模式(Consumption Based Appropriation, CBA), 并探讨相关个案的具体机制。本文的论点对于价值创新、制造业转向服务业的趋势、以及使用者参与模式(如 Web2.0)的发展都能带来理论性的洞察与方向性的引导。

关键词: 消费; 价值; 创新; 策略管理

绪 论

在 Levitt (1960) 呼吁管理者不要有营销近视病之后的 40 年来, 有众多的学者从需求面关注企业管理的议题。但最近 Priem (2007) 竟然发现策略管理学者缺乏从需求面或消费者的角度来思考的论点。在 Priem (2001a,b) 开始提出资源基础论 (Resource Based View, RBV) 对于价值 (Value) 的产生无法提供一个圆满的解释。Priem (2001c) 也质疑 Makadok (2001a,b) 对 RBV 的辩护是混淆了价值创造 (Value Creation) 与价值获取 (Value Capture)。因而引发了 Makadok & Coff (2002) 的反击, 他们强调企业在意的是获利 (Profiting) 也就是价值获取, 研究消费者如何产生效用对于策略领域而言是多余而不必要的。难怪, Makadok (2007) 在总结策略学界关于企业获利的四种典范

于一个大一统的理论模式时, 仍然是从假定需求函数已知开始。

本研究的主要目的就是要调和 Makadok & Coff (2002) 与 Priem (2007) 的观点, 提出以消费过程为基础 (Consumption Based Approach) 来获取价值的理论与方法。

Priem (2007) 所提的三种策略管理主流观点交易成本经济学派 (TCE), 产业结构竞争学派 (IOC) 以及资源基础论学派 (RBV) 都忽略了消费过程, Porter (1980) 所提出的价值链以及五力分析模型更是纯粹从生产过程来立论的。但是近年来, 策略学者也逐渐注意到需求面的议题了。本研究认为 Brandenburger & Nalebuff (1996) 提出“互补者” (Complementor) 来补充 Porter (1980) 的五力分析模型是跨向消费过程基础论非常重要的一步, 因为“互补”这个概念是相对于

收稿日期: 2005-05-10

作者简介: 许牧彦, 台湾政治大学科技管理研究所助理教授, 博士生导师。

消费过程而非生产过程而言的，可惜的是，Brandenburger & Nalebuff (1996) 并未针对这个方向进一步阐释，而着重在讨论竞争与合作的两手策略。

Lippman & Rumelt (2003) 认为策略管理从经济学理论中引入了许多关于价值、经济租及成本的模糊观念，他们认为一个清楚而具体的思考原点就是消费者为了这个消费目的所付出的款项 (payment)。Hoopes, Madsen and Walker (2003) 则引入 Tirdle (1988) 的 VPC (value-price-cost) 模型以探讨策略管理 (特别是资源基础论 RBV) 中资源如何产生价值的议题。Adner & Zemsky (2006) 也从需求面的角度探讨企业如何维持竞争优势。但是，他们讨论的重点并不在提出新的获利或价值获取的模式，而是在强调价值创造 (value creation) 对于技术演进、资源整合与市场变迁的策略意涵。Priem (2007) 更进一步从消费者的消费过程论述价值创造对于策略管理的重要。本研究跟 Priem (2007) 一样也是用消费 (Consumption) 代替需求 (demand)，目的是要强调价值并非一个给定的“需求”状态，而是透过“消费”这个活动的过程所产生出来的。本研究认为生产者要获取最多的价值，就要消费者的消费过程中选择最适的价值产生区段，也要认知到消费者在消费时所付出的并不等于生产者的收入，更要设法转化生产过程成为消费者的消费过程以降低成本。

以下，本研究将先以 VPC 理论模型将策略管理传统的论点作一个精简的说明与比较；然后介绍 3 个案例来显示传统理论模型的基本假设是有问题的；随后借着这些反例所带来的洞见，修正 VPC 模型并指出其策略意涵；最后做出结论与建议。

理论模式：VPC 模型

本研究依循 Tirdle (1988)，Hoopes, Madsen and Walker (2003) 及 Priem (2007) 所设定的 VPC (value-price-cost) 模型，假设每个消费者只消费一单位的产品或服务，消费者的效益 (Surplus, S)

就等于消费者愿意支付的价值 (Value, V =最高愿付价格 WTP) 扣掉他实际付出的代价 (付款价格 $\text{Payment} = P$)， $S = V - P$ 。消费者的付款就等于生产者的收入 ($\text{Payment} = P = \text{Revenue}$)，而生产者获取的毛利润 ($\text{Profit} = \pi$) 就等于收入扣掉中间投入的成本 (C)， $\pi = P - C$ 。

这个产品或服务对于消费者的价值 V 是生产者创造的价值 (Created value)， $V - C$ 则是生产者的附加价值 (Added value)。在生产者所附加贡献的价值中，只有 $P - C$ 是生产者获取的价值 (Captured value)，其它的部分就是消费者获得的效益 ($S = V - P$)。P 的高低直接影响生产者与消费者价值获取 (Value capture) 的相对大小。

由于价格 P 在 VPC 模式中扮演着一个非常关键的角色，为了了解价格 (进而了解价值获取) 的影响因子，本研究依据 Shy (1995, p.99) 中的 Cournot 寡占模型设立以下之简化 VPC 模型：

在传统的产业经济模型中，有三项基本的假设：

H1 (V 假设)：需求函数是被假定为已知的，而且要遵循着边际效用递减 (Decreasing Marginal Utility, DMU) 的原则，所以模型所要处理的就只是生产过程的竞争行为 (Production-based Model) 而已。

H2 (P 假设)：消费者的付款 (Payment) 就等于生产者的收入 (Revenue)，两者是等量的 (Equivalent)。这是 Lippman & Rumelt (2003) 特别强调的。

H3 (C 假设)：生产者要承担生产过程中间所投入的成本 C 。生产者能力的差异就反映在成本 C 的不同。

因此，假设一个消费者只购买一单位的产品，产品对每一个消费者的价值都不一样；如果按照价值的高低顺序将消费者予以编号，则第 X 个消费者的价值 (或愿付价格) 等于 $V_x = \bar{V} - bX$ 。价值大于市场价格， $V_x = \bar{V} - bX \geq P$ ，(换句话说，产品效益大于 0， $S_x = V_x - P \geq 0$) 的消费者就会购买产品。

这个假设并不是极端的特例，个别消费者日常的消费决策大多是买或不买 (1 或 0) 而不是买多少个的问题，例如买一部车，一台计算机，一台脚踏车，一台 LCD 电视，一条土司面包等等。网络上的决策 (上哪一个网站) 也是 1 或 0 的问题。

有些作者，例如 Adner & Zemsky (2006)，将价值创造定义为 $V - C$ ，而不是 V 。

就如 Hoopes, Madsen and Walker (2003, p.891) 所说， C 一般而言是边际成本，指的是材料、零组件的成本。在会计处理上，附加价值是指 ($P - C$) 而不是 ($V - C$)，而企业获取的 ($P - C$) 会分配至劳动所得、资本利得、政府税收以及企业净利。

因此，产品的需求函数就是 $P(X) = \bar{V} - bX$ 。第 X 个消费者的价值等于 $P(X)$ ，排序在前的 X 消费者都会购买产品，市场的销售总量就是 X 。

假设市场上有两个生产者，生产同质的产品。生产成本（边际成本）分别是 C_1 和 C_2 。在这个 Cournot-Nash 赛局中，第 1 个生产者会猜测第 2 个生产者的产量 \hat{x}_2 来决定自己的最佳产量 \hat{x}_1 ，两家的总产量 $x_1+x_2=X$ 会影响市场价格，进而影响第 1 个生产者的利润。两位生产者都会设法极大化自己的利润，而使得边际利润都为零。

定理 1: 如果生产者的成本比竞争者低，它将有较高的市场占有率。（证明略）

定理 2: 如果生产者的成本比竞争者低，它将有较高的利润。

如果我们将模型扩大到 N 个同质产品的生产者，并假设他们有相同的生产成本 C （边际成本），没有固定成本也没有产能的限制。在产品的需求函数是 $P(X) = \bar{V} - bX$ 的情况下，所有价值大于边际生产成本， $V_x = \bar{V} - bX \geq C$ ，的消费者都是潜在的顾客。本研究定义 M 为市场的规模（Market scale），第 M 个消费者的价值等于边际生产成本， $V_M = \bar{V} - bM = C$ 。当市场价格等于 C 时，总销售量就是市场规模， $P(M) = \bar{V} - bM = C, M = \frac{\bar{V} - C}{b}$

在这个 N 个生产者的 Cournot-Nash 赛局中，每个生产者都猜测其它 $N-1$ 个生产者的产量来决定自己的最佳产量 \hat{x} ，以极大化自己的利润。

每个生产者的个别产量为 $\hat{x} = \text{Arg. Max}_x (x) = \frac{\bar{V} - C}{(N+1)b} = \frac{M}{N+1}$ ，市场的总产量是 $\hat{X} = N\hat{x} = \frac{N(\bar{V} - C)}{(N+1)b} = \frac{N}{N+1}M$ ，市场的价格为 $\hat{P} = \frac{\bar{V} - NC}{N+1}$ ，由此可知，市场价格 (P) 乃是由需求价值 (V)，供给成本 (C) 以及市场结构 (N) 所共同决定的。而每个生产者的利润方程式为 $\hat{\pi} = \frac{(\bar{V} - C)^2}{(N+1)^2b}$

定理 3: 如果生产者降低成本，它可以提高利润。

从生产者的利润方程式可知，生产者降低成本，一方面能提高附加价值 ($V - C$)，一方面又能扩大市场规模 M ，双重的效果使利润提高。

定理 4: 如果生产者的竞争者能减少，它将有较高的利润。

当生产者的竞争者增加，生产者的个别产量会减少，市场价格也会被压低。这双重的效果使利润减少，所以要设法使 N 减少。

定理 5: 如果生产者彼此勾结，它将有较高的利润。

当 N 个生产者彼此勾结时，它们将求取整体的最大可能利润，也就是独占利润， $\hat{\pi}(1) = \frac{(\bar{V} - C)^2}{4b}$ ，然后再平分。勾结的生产者每人可得， $\frac{\hat{\pi}(1)}{N}$ ，这个利润大于竞争的利润 $\hat{\pi}(N)$ 。

定理 6: 如果生产者能提升产品对消费者的价值，它将有较高的利润。

产品对消费者的价值有两种提升的方式，一种是直接提升产品对每一个消费者的价值，使需求曲线垂直上移 (Shift \bar{V})，另一种是减少消费者评价的落差，使边际效用递减的情况能缓解 (Reduce b)。不管是哪一种方式，都能使生产者得到较高的利润。

就影响生产者利润的方程式 $\hat{\pi} = \frac{(\bar{V} - C)^2}{(N+1)^2b}$

而言，交易成本经济学派 (TCE) 最关注的是如何运用最有效率的自制与外包组合来降低成本 C ，产业结构竞争学派 (IOC) 则着重在如何阻碍其它生产者加入竞争 (提高进入障碍) 或暗中勾结 (Tacit collusion) 来降低 N ，而资源基础论学派 (RBV) 强调要掌握有价值 (Valuable) 的资源以取得持久的竞争优势。当然，以一个概念来代表一个学派，实在是太过简化了。产业结构竞争学派 (IOC) 除了着重降低 N 之外，也强调要进入具吸引力的市场 (提高 M)，并经由扩大市占率、运用学习曲线来降低成本 C 。资源基础论学派 (RBV) 强调有价值的资源要能提升 V 或是降

b 是用来描述 Adner & Zemsky(2006)所强调的边际效用递减 (DMU) 现象。

Barney (1991)强调策略性资源必须要满足有价值、稀有、不易模仿及无法替代等 VRIS (valuable, rare, costly to imitate and absence of substitute)准则。

低 C, 而且这项资源还必须不易模仿与替代 (缩限 N)。可见, 藉由这个典型的产业经济模型, 我们可以掌握到各个学派的要点并演绎推导出 (deduce) 6 个定理 (lemma), 而这些经过证明的定理能够涵盖策略管理关于厂商获利的主流观点。

否证案例

以上这个 VPC 模型的推导是基于三项基本假设, 这些假设跟许多的经验事实相符合。如果能够以科学的方法证实这些假设普遍为真, 则我们据此推导的 6 个定理也必为真。巴柏 (Popper, 1934) 在讨论一个科学命题的证实问题时, 首先指出否证 (falsification) 和检证 (verification) 之间的不对称性。在逻辑上, 一个全称的命题, 无论有多少个印证 (confirmation) 实例, 都无法有效地被检证; 但是, 只要出现一个反例, 就可以有效地否证这一个全称命题。例如, 无论我们看到了多少次的白色天鹅, 在逻辑上我们还是无法推论出 “所有的天鹅都是白色的” 这一个全称命题, 但是只要看了一次黑天鹅, 我们便可确切无疑地否证这个命题。这意味着, 经验的通则化 (即全称性的经验命题) 虽然不能检证却可以否证。巴柏由此归结道, 经验科学中没有确实无误的证明, 但却可以有确切不疑的否证。而在否证一个命题之后, 并不是就放弃这个命题; 而是根据否证案例所带来的洞见, 进行命题的修正。

回头反省 VPC 模型的这三个假设, 尽管这些假设看起来是如此的理所当然, 本研究却从一些实际的案例中发现这些假设都有不成立的时候。这表明 VPC 模型虽然极为精简有效, 却仍有修正的必要。本节将分别介绍三个已被公开报导之个案, 作为否证 (Falsify) 三项假设的反例。

1、否证 H1 (V 假设): OnStar 个案

需求函数是已知的吗? 产品或服务对消费者的价值是既定的吗?

汽车产业是一个成熟的产业, 根据过去百年来的销售历史, 营销研究可以协助厂商辨认汽车市场区隔、推估各类市场的需求曲线。但是当 1990 年代中期通用汽车公司率先推出 OnStar 无线通讯服务时, 它的需求是未知的。一辆汽车并不会在被购买之后就自动为消费者产生价值, 它要被使用才能产生价值; 而消费者使用汽车通常

都是为了进行旅游或商务。因此, 通用从研究消费者使用汽车的过程中发现, 65% 的行动电话是从汽车内打出去的, 多数是为了了解路况、寻找地点及保持联络。通用的工程师结合数字地图、卫星导航 (全球定位系统 GPS) 及行动通讯提供消费者一个可以在车上搜集信息、取得支持及享受娱乐的平台, OnStar。1999 年初通用开始将 OnStar 安装在新车上成为标准配备, 也让其它厂牌的新车加入安装。2003 年时 OnStar 服务全美 80% 的车主。透过这个平台, 通用可以从动态交通与道路救援服务、行动电话、信息及娱乐服务等得到新的获利机会。消费者也因为这个平台以及各式各样的创新服务应用而经历了前所未有便利与愉快经验, 大大提高使用汽车所带来的价值。这个价值是汽车生产者与消费者事先都不知道的。

2、否证 H2 (P 假设): Google 个案

消费者的付款 (Payment) 就等于生产者的收入 (Revenue) 吗?

想一想 Google 的消费者付出了什么? 而 Google 的收入又是从何而来? 消费者使用 Google 时是不需要付款的 (Payment=0), 但是却会付出时间与注意力。这些时间与注意力经由广告的机制为 Google 带来庞大的现金以及预期收入。Vise & Malseed (2005) 提到, Google 成立满 3 年 (2001) 就开始获利 700 万美元, 2005 年时市值接近 800 亿美元, 超过 Amazon 及 eBay 两家网站公司的市值总和。这个数字可以看作是 Google 未来预期获利 (=收入 - 成本) 的折现值。或许在一个长期的总体层次, 消费者还是会因购买广告商品而间接地付款给 Google; 但是就个体 (企业与消费者) 层次 (也就是策略管理关心的层次) 而言, 消费者的付款 (Payment) 和生产者的收入 (Revenue) 很明显地是不等量的 (Inequivalent)。

3、否证 H3 (C 假设): NCsoft 个案

生产者一定要承担生产中间所投入的成本 C 吗?

自从 NCsoft 推出线上游戏 “天堂” (Lineage) 之后, 在线游戏成为游戏产业的当红事业。不同于游戏机或单机版的计算机游戏有事先设定的情节, 在线游戏精彩的地方就是在游戏的虚空间中和其它玩家一起互动来推动情节的发展。因此玩

以下关于 OnStar 个案的描述, 摘要自 Stywotzky & Wise (2003, Ch.5).

家越多、越投入，游戏就越精彩。虽然在线游戏的生产厂商要投入研发费用以及系统运营成本，但是生产者并不需要付给这些玩家任何成本。事实上，这些玩家就是付费的消费者，只是他们的“消费过程”成了生产者“生产过程”的一部份。他们玩得愉快，也让这个游戏对其它消费者而言显得精彩。因此，在线游戏的生产者并未付出使游戏得以精彩地演进之“生产过程”中所需要的所有成本。

以上这三个案例已经成功地否定对应的假设。仔细思考这些案例的意涵，本研究发现这些案例并不是特例，类似的案例实在不胜枚举。关键之处在于要能从消费者的“消费过程”来思考，VPC模型的盲点就在于它只是从生产过程来分析。基于这样的洞见，本研究将基于消费过程的理解来修正VPC模型并指出其在企业获利策略上的意涵。

修正模型

1、看V不是V

消费 (Consumption) 是消费者要从产品或服务中产生价值的过程 (消费者的内部价值炼)，包含搜寻 (search)、甄选 (selection)、购买 (purchase)、使用 (use)、维护 (maintenance)、维修或更新 (repair/renew)、回收或弃置 (recycle/disposal) 等活动。在进行以上这些活动时，消费者又需要加入其它配套互补的产品与服务。V 事实上是消费者进行一个完整的消费过程之后所产生的总价值 (Whole Value, W) 中的一部份。(W-V) 就是其它互补的产品或服务所产生的价值 (Value creation of the complements)。消费者实际经历的是 W, V 只是一个分析的概念。例如消费者买了一块肉回家，这块肉并不会自动产生 V, 而是要被处理过后、配上其它佐料、以钢锅炖煮、用餐具盛装、在餐桌上被吃下肚后才产生 W。消费者在使用这个产品的过程中所需要的这些互补的设备与活动也可以是生产者潜在的创新机会。唯有开发出适当的产品与服务来满足消费者完整的需求，生产者的创新才能持续取得市场的回馈。例如台湾的邨港科技公司自 2001 年起每年均发表新品种的基因转殖荧光鱼，如今已有 10 种品系的荧光鱼量产

上市。但是卖鱼的收入只占公司营收的 20%，其它 80% 则是协助消费者养鱼所需要的水草肥料、生态维生及鱼病护理等产品与服务的收入。

因此，成功的创新不是来自一厢情愿的研发，也不能靠紧咬着竞争者的快速跟随；成功的创新一定要先“回到原点”——回到创新之所以被需要的原点，重新思考消费者的消费过程可以如何被更完整地、更有创意地满足。生产者要在这个消费者产生总价值 (W) 的过程中，选择要参与的消费环节以及要进行的生产区段，以扩大利润空间。其考虑的重点不是要一味地提高 V, 也不只是要提高 V-C; 而是要在提高消费者效益 S (=V-P) 的同时来提高生产者的利润 (P-C)。V-P 的增加而使生产者的产品或服务更有机会被消费者购买，而生产者也会选择合适的生产区段来压低成本 C 及避开竞争者及替代者 (降低 N, 提高 P)。这是两阶段的赛局，第一阶段各个生产者在 W 中选择一个 V 提案以求取利润 (P-C) 极大，每个 V 提案包含一组 (V, P, C) 的组合。第二阶段，消费者在各种 V 提案中选一个来消费以求取效益 S (=V-P) 极大。求解这个赛局要从第二阶段作逆向推演 (Backward induction)，因此消费者在第二阶段的最适选择行为会被生产者在第一阶段就纳入考虑，生产者在面对预期的需求之下所考虑的仍

$$\text{然获利}^{\wedge} = \frac{(\bar{V}-C)^2}{(N+1)^2b} = \frac{(\bar{V}-C)M}{N+1}$$

命题 1: 生产者若能从产生总价值 W 的消费过程中，重新选择加值的区段 (V-C)、以重新定义市场 (扩大 M) 并避开竞争 (缩小 N)，可以获得较高的利润。

生产者这种从消费者产生价值的过程中重新定位的策略就如同 Kim & Mauborgne (2005) 所强调的价值创新 (Value innovation) 一样，生产者要“消除、减少、创造、提升”各种产品或服务的内涵。在选择 V, P, C 的过程，有时最佳的选择是让 V 降低以舍弃掉一些高成本的生产流程 (大幅降低 C) 而仅掌握住具竞争力的环节 (可控制 P); 有时反而要扩大到互补的产品或服务 (扩大 V 占 W 的份额) 以同时增加 (V-P) 及 (P-C)，如同通用汽车推出 OnStar 系统一样。要做出价值创

以下关于消费者的讨论同样适用于 B2C 及 B2B 的情况。在 B2B 的情况下，消费者事实上是另一层次的生产者，其消费过程正是一种生产出价值的过程。

例如：购买便利性，价格，使用便利性，附加功能，运作速度，保存期限，精确性，携带方便性等。

新事实上需要对未来的消费形式具有想象力。Hamel & Prahalad (1994) 提到家用厢型车 (minivan) 的开发者 Hal Sperlich 向福特汽车提出这个构想时遭到拒绝, 因为福特公司从市场调查无法确认这种车的市场存在, 而市场调查通常是研究顾客对既有产品的偏好。但是, 克赖斯勒就大胆地推出这个创新并在市场上造成轰动。就像东芝成立“生活方式研究所”来规划未来的产品与服务, Hamel & Prahalad (1994) 鼓励企业要勇于想象消费者未来的生活脉络以及产品需求, 以尽早累积核心资源, 建构未来的经营蓝图。

命题 2: 生产者若能研究消费者的生活脉络, 想象未来的消费过程, 预先累积资源、培育能力, 将可获得较高的利润。

当创新过后, 产品或服务的主流规格逐渐定型, 模仿者也会企图进入市场。生产者应发挥创新者的先进优势, 使消费者过去的消费经验及知识持续提升产品对消费者的价值。Priem (2007) 提到许多持续增加 V 但不会提高 C 的方法, 例如消费者从消费中所累积的知识经验 (E) 及人力资本 (K) 都会使后来的消费过程产生更高的价值, 这些经验及人力资本不需要生产者投入 C 而且都具有一定程度的专属性 (可藉此提高 P)。

命题 3: 生产者若能善用消费者累积的消费经验及人力资本在消费过程中, 以持续提升消费者的体验与满足, 将可获得较高的利润。

2、看 P 不是 P

虽然消费者与生产者以价格 P 完成交易, 但是仔细分析消费过程, 消费者所付出的却不只是 P 。Priem (2007) 依据 Becker (1993) 的洞见指出, 要从消费过程产生价值, 消费者必须要付出消费时间; 而时间是有机会成本的, 这个机会成本就是他的工资 w , 因为他在消费时就无法工作。虽然这个消费者浪费掉的机会成本生产者收不到, 但是省时 (save time) 的产品或服务可以因为降低消费者付出的机会成本而有较好的价格 $P_0 + wT_0 < P_1 + wT_1$, $T_0 > T_1$, $P_0 < P_1$ 。不过事实上, 消费者的时间机会成本不都是他的工资, 因为他不可能随时都能上工。消费者有时甚至因为无聊需要耗时间 (kill time)。如果企业能让消费的过程成为愉快的时光 (例如: 等待的地方放镜子或电视, 卖场中放冷气

及音乐, 服务人员的亲切微笑等), 消费的时间会为消费者带来享受 $e(T)$ 。因此, 消费者的效益要改为 $S = V + e(T) - P - wT$ 。

命题 4: 生产者若能增加消费者在消费过程的愉悦或是减少消费过程所耗费的时间, 将可获得较高的利润。

生产者通常会根据他对消费者消费过程的想象来设计产品, 但是产品卖给消费者之后, 消费者要如何使用产品就和生产者不相干了。可是, 如果生产者提供给消费者的是服务, 则消费者的消费时间 T 就等于生产者提供服务的时间。在这个消费时间 T 里, 消费者的注意力都在生产者可以影响的范围内。Davenport & Beck (2001) 认为在这个信息爆炸的时代, 注意力已成为稀有的资源, 生产者可以从这段时间中获利 $a(T)$ 。获利的方式可以是直接计时收费、卖广告或出售消费者的消费信息。例如在出租车的前座椅背上放上 LCD 屏幕来打广告。就算 $P=0$, 从过去无线广播电台到现今的免费入口网站, 生产者仍有极大的获利空间。当消费者在消费这项服务 (例如浏览网站) 时, 他同时就必须投入时间、身在其中。请注意, 消费者在你这里就不可能在你竞争者那里, 而消费者的时间是有限的, 这个“同时性”也同时带来排他性, 让服务的提供者可以设法从中获利。就像渔夫设立一个人工鱼礁在海边, 鱼群在免费利用这个鱼礁的同时就必须身在其中。渔夫沿着这个鱼礁盖一个水族馆或钓鱼场来对外开放。鱼群是自己跑来利用鱼礁, 而渔夫却有门票的收入。因此, 消费者为了得到 V 所要付出的代价 $[P + wT - e(T)]$ 并不会等于企业的收入 $[P + a(T)]$ 。这个不等量性就让企业策略有更多的操作空间, 本研究认为这是许多企业从制造业逐渐转向服务业的原因之一。

命题 5: 生产者若能增加在消费过程中提供服务的比例, 提高与消费者直接接触的时间, 将有更多机会来获得较高的利润。

3、看 C 不是 C

提高 V 不必然增加 C 。提升消费者经验到的价值, 企业不用付出等量的成本。关键就在于将部分生产过程转化为消费者的消费过程。

汤姆历险记中有一段精彩的故事。话说有一

IBM 宣称它已从制造业转为服务业, 甚至提倡服务科学 Service science 的研究。趋势科技原先是卖套装的防毒软件产品, 现在已经转为预防及紧急处理病毒伤害的服务公司。

表 1 CBA 与策略管理主流学说的关系

关键问题	以生产过程为基础 PBA	以消费过程为基础 CBA
交易成本经济学 TCE	生产过程中哪部分我(生产者)要自己做?哪部分外包给供货商?	消费过程中哪部分消费者要自己做? 哪部分外包给我 (生产者)?
产业结构竞争 IOC	如何让我胜过其它竞争者?	如何让消费者连结于我?
资源基础论 RBV	如何让我拥有独特的资源?	如何让消费者持续投资专属于我的资源?

资料来源: 本研究。

天, 汤姆被姑妈要求要油漆整个外围篱笆。这件苦差事在汤姆巧妙的转化之下, 成了村里每个孩子竞相要争取的美妙体验。汤姆不仅不用付出成本来请这些孩子做事, 还借着卖出这个体验的机会来获得收入。

在产业实例中, 自助旅行、自助餐及 DIY 家具都可以降低生产者的生产成本, 又为消费者带来额外的满足及体验。网络兴起后, 人与人之间沟通联系的成本大幅降低, 使消费者更容易参与生产者的生产或创新的过程。像无名小站, Wikipedia 及 YouTube 都是在消费者分享中获得满足的同时也充实了平台的内容。IBM 也设法从资助 Linux 社群发展的过程中来开发新机会。在 Web.2.0 的平台上, 更多使用者创新 (user innovation) 及消费者参与将使 V 提高的同时, 也使 C 不再是 C。

命题 6: 生产者若能转化部分的生产过程成为消费者的消费过程, 不仅可以增加消费者的体验与满足又可降低生产成本, 将可获得较高的利润。

总而言之, 传统的 VPC 模型是一种生产基础之获利模式 (Production Based Appropriation, PBA), 本研究提出的修正模型则是消费基础的获利机制 (Consumption Based Appropriation, CBA)。这种获利策略乃是在产生总价值 W 的消费过程中寻找价值创新的机会, 在考虑到消费者会寻求 $V+e(T) - P - wT$ 极大化的情况下, 借着提高 a(T) 而降低 C 来增加生产者的获利 $P+a(T) - C$ 。就

算 $P=0$, 生产者仍然能够在提供消费者 $V+e(T) - wT$ 的效益下, 获得 $a(T) - C$ 的利润。我们将相关的论点与策略管理主流学说的关系整理成表 1。

结 论

企业的经营是以获利为目的, 策略管理的目的在于使企业能获得超乎一般水平的利润。传统策略管理学界普遍存在以生产过程的角度来探讨企业策略的“营销近视病”。事实上, 产品对于消费者的价值不是天生、也不是既定的, 而是消费者在消费过程中结合其它互补性产品或服务、配合原先累积的经验及知识、花时间所产生出来的。本研究就是基于这项事实, 探讨相关个案的具体机制, 提出企业要如何从消费过程来获利的观念模式 (Consumption Based Appropriation, CBA), 并提出 6 项命题。本研究认为生产者要获取最多的价值, 就要消费者的消费过程中选择最适的价值产生区段, 也要认知到消费者在消费时所付出的并不等于生产者的收入, 更要设法转化生产过程成为消费者的消费过程以降低成本。

本研究提出的修正模型 CBA 则是以消费过程基础的获利机制。学术上, 本文开启了一个全新的视野: 让策略管理的三大主流学派能基于原先的论点, 针对消费过程提出关键问题, 引发策略理论的突破进展。实务上, 本研究的论点对于企业进行价值创新、由制造业转向服务业的趋势、以及使用者参与模式 (如 Web2.0) 的发展都将带来理论性的洞察与方向性的引导。

参考文献:

- [1] Adner, R. & Zemsky, P. 2006. A demand-based perspective on sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 27, 215- 239
- [2] Afuah, N. & Bahram, N. 1995. The hypercube of innovation. *Research Policy*, 24(1), 51- 76.
- [3] Banerjee, D.S. 2003. Software piracy: a strategic analysis and policy instruments. *International Journal of Industrial Organization*, Vol.21, pp97- 127
- [4] Barney, J. B. 1986. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32:1231- 1241
- [5] Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17:99- 120
- [6] Barney, J. B. 2001. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of*

- Management Review, 26(1): 41- 56
- [7] Becker, G. 1993. Human capital. Chicago: University of Chicago Press
- [8] Bowman, C. & Ambrosini, V. 2000. Value creation versus value capture: Toward a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11:1- 15
- [9] Brandenburger, A.M. & Nalebuff, B.J. 1996. Co- opetition. Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc
- [10] Christensen, C.M. & Rosenbloom, R.S. 1995. Explaining the attacker' s advantage: Technological paradigms, organizational dynamics, and the value network. *Research Policy*, 24(3), 233- 257
- [11] Davenport, T.H. & Beck, J.C. 2001. The Attention Economy: Understanding the new currency of business. Harvard Business School Press
- [12] DeSarbo, W. S., Grewal, R. & Wind, J. 2006. Who competes with whom? A demand-based perspective for identifying and representing asymmetric competition. *Strategic Management Journal*, Vol. 27, 101- 129
- [13] Dierickx, I. & Cool, K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12): 1504- 1511
- [14] Ghemawat, P. 1991. Commitment: The Dynamics of Strategy. Free Press, New York
- [15] Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1994. Competing for the Future- Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow. Harvard Business School Press
- [16] Hoopes, D.G., Madsen, T.L. & Walker, W. 2003. Guest editors' introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24:889- 902
- [17] Kim, W.C. & Mauborgne, R. 1999. Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy. *Sloan Management Review*, 40 (3), 41- 54
- [18] Kim, W.C. & Mauborgne, R. 2005. Blue Ocean Strategy. Harvard Business School Press
- [19] Levitt, T. 1960. Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38: 24- 47
- [20] Lippman, S.A. & Rumelt, R.P. 2003. The Payments perspective: Micro- foundations of resource analysis. *Strategic Management Journal*, 24:903- 927
- [21] Makadok, R. 2001a. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic- capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22:387- 401
- [22] Makadok, R. 2001b. A pointed commentary on Priem and Butler. *Academy of Management Review*, 26(4): 498- 499
- [23] Makadok, R. & Coff, R. 2002. The theory of value and the value of theory: Breaking new ground versus reinventing the wheel. *Academy of Management Review*, 27(1): 10- 13
- [24] Makadok, R. 2006. Four theories of persistent profit under competition, and their interaction effects. Working Paper (2006, Dec.) Emory University
- [25] Popper, K. R. 1934. The Logic of Scientific Discovery. Routledge; first edition (English version, October 8, 1992)
- [26] Penrose, E. T. 1959. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford University Press: New York
- [27] Peteraf, M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource- based view. *Strategic Management Journal*, 14:179- 191
- [28] Porter, M. E. 1980. Competitive Strategy. Free Press, New York
- [29] Priem, R. L. & Butler, J. E. 2001a. Is the resource- based " view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1): 22- 40
- [30] Priem, R. L. & Butler, J. E. 2001b. Tautology in the resource- based view and the implications of externally determined resource value: further comments. *Academy of Management Review*, 26(1): 57- 66
- [31] Priem, R. L. & Butler, J. E. 2001c. " The" business- level RBV: Great wall or Berlin wall? *Academy of Management Review*, 26 (4): 499- 501
- [32] Slywatzky, A. & Wise, R. 2003. How to Grow When Markets Don' t? Business Next Publishing Corp.
- [33] Shy, Oz. 1995. Industrial Organization, Theory and Applications. The MIT Press
- [34] Tirole, J. 1988. The Theory of Industrial Organization. The MIT Press, Cambridge, MA.
- [35] Vise, D. & Malseed, M. 2005. The Google Story- Inside the hottest business, media and technology success of our time. Delacorte Press
- [36] Wernerfelt B. 1984. A resource- based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5(2): 171- 180

Contents & Abstracts

Vol.19 No.8 (2007)

Special Issue on Cross - Strait Industrialization and Socialization of Innovation

Innovation Value Chain: New Thinking about Governmental Innovation Policies

---- The Case of Taiwan Innovation Policies Wen Zhaodong and Chen Minghui 3

This paper considers that innovation is not only science and technology, but also integration of society, culture, life, and technology. Industrial value chain must be built on the base of social use. Innovation value chain begins with analysis of social life skeleton, industrial technology forecasting, technology developing, and ends with customer service. For companies, they should consider how to transfer the value of social use to economic benefits of consumers. For governments, they should consider how to transfer the benefits of companies to the value of social use.

Can Companies Achieve Leapfrogging Innovation by Acquisition?

- The Case of Acquisition and Innovation of BOE Liu Xielin and Jian Mingyu 10

Leapfrogging innovation provides an effective approach for the emerging countries to catch up with the industrialized countries in certain industries, but this innovative approach is not easy to be successful in practical application because of its high risk. This paper studies this problem by analyzing the acquisition of a Korean company by BOE Technology Group Limited to enter TFT- LCD industry. We make a detailed analysis on BOE' s gain and loss in its process towards innovation and draw lessons for other companies in innovation by M&A.

Comparative Study on Regional Innovation Systems among Taiwan, Japan and Korea

..... Wu Fengxiang and Cai Qingrong 17

This paper aims at exploring the factors influencing the development of regional innovation systems. This paper studies regional innovation systems from three dimensions: basic building dimension, institutional dimension, and organization and cooperation innovation. Based on comparison among Taiwan, Japan and Korea, this paper puts forward some elementary results and policy solutions.

Study on Innovation about Regulating and Controlling Policies of Business Industry in Beijing

..... Wu Guiying, Yang Zhihui and Ye Zhonghua 25

This paper firstly analyses the importance of regulating and controlling business industry by government departments. Then it discusses regular policies about regulating and controlling business industry and experiences about regulating and controlling business industry of foreign government departments. At last, it puts forward some advices of consummating policies system of regulating and controlling business industry in Beijing.

Consumption- Based Profiting Strategies Xu Muyan 29

This paper puts forward the consumption-based appropriation and discusses the mechanism about relevant cases. This paper provides theoretical insights and directional guidance for value innovation, the trends about transfer from manufacture industry to service industry, and development of user participant model.

Surviving and Developing Strategies of Knowledge-based Enterprises Huo Guoqing and Kang Xin 37

Knowledge-based enterprise is a kind of organism which has been processing and creating knowledge with intellectual capital of knowledge workers and transferring knowledge products and services to customers. Its goal is to maximize knowledge value and go in for sustainable development. In order to survive, knowledge-based enterprises should find a proper position, make clear customers' need for knowledge, integrate knowledge resources, build knowledge operating teams, foster knowledge competencies, design new stimulation system, and develop knowledge culture, etc. In order to carry out sustainable development, knowledge-based enterprises should establish common vision, lead customers' need, train knowledge leaders, foster creativity of teams, develop core competencies, dominate knowledge alliance, and build learning organization, etc.

Developing Chinese Firms' Learning-by-alliances Capabilities to Win the "Learning Race in Alliances" Leng Min 43

The growth of inter-firm strategic alliances is an important development of international economics and firm organizations in the past thirty years. With China's opening its economy, Chinese firms are joining into the global networks of alliances and internationalizing their operations. Based on the emerging requirements that Chinese firms must meet to deal with the specific and complex knowledge transfer and exchange in alliances, this article puts forward the conceptual construct of "learning-by-alliances capabilities" and expounds hindrances of knowledge transfer in alliances and key factors that shape the learning-by-alliances capabilities.

Study on the Risks of Knowledge Innovation and Strategies Guarding against Such Risks Dong Jichang and Cheng Jinai 49

This paper analyses the risks contained in the value activities such as innovation decision, innovation processes, innovation marketing, and innovation management, and puts forward some solutions of guarding against these risks.

Discussion on Financing Service System of Middling and Small Enterprises in Beijing Guo Junfeng and Wang Zhuang 55

This paper analyses financing status of middle and small enterprises in Beijing, puts forward a frame of building financing service system in Beijing, and suggests adding more money to resolve difficult problems such as share financing, credit financing, and IPO financing, etc.

The study on Business Enterprise Crisis and Management Concept Innovation based on Famous-brand Signaling Dissimilation Liang Dongsheng, Lu Benfu and Li Yuqiong 59

This article analyzes the faking of famous enterprises and puts forward the concept of Famous-brand Signaling Dissimilation. Based on the concept, this article improves the analysis tool of Consumer's Information Searching Model and constructs a Three-Ring Model of Strategy to remold brand signaling and to innovate management concept of famous enterprises.