

# 技术创新与战略调整耦合驱动的出版企业 价值链重构模式研究

王鹏涛

(南京大学信息管理学院, 南京 210093)

[摘要] 面对日益复杂的技术与竞争环境,出版企业数字化转型的核心任务在于顺应市场变化,迅速有效地重构价值链,整合资源以培养新的核心能力。价值链重构的关键驱动则是技术创新和战略调整的协同匹配,然而技术创新与战略调整不会自动耦合,探讨它所遵循的内在规律意义重大。从技术创新与战略选择动态耦合的角度出发,建构出版企业价值链重构的理论模型,结合国外经典案例进行剖析,并对后续研究进行展望和规划。

[关键词] 技术创新 战略调整 耦合 价值链重构

[中图分类号] G230 [文献标识码] A [文章编号] 1009-5853 (2013) 01-0042-05

[Abstract] Faced up to the increasingly complex technology and the competitive environment, the publishers have to reconstruct the value chain in order to develop the new core competencies. The key driver of the reconstruction is the coupling of technological innovations and strategy adjustments, which cannot be propelled automatically, so it is necessary to discuss the inherent law of this coupling process. This paper constructed the publishing value chain reconstruction model and demonstrated it by the foreign enterprise's case, and finally we planned the follow-up study.

[Key words] Technological innovation Strategy adaptation Coupling Reconstruction of publishing value chain

面对数字化浪潮的冲击,出版企业必须顺应市场变化,对价值链进行大幅改造。在价值链重构过程中,技术要素的重要性显而易见,然而,技术创新必须有战略调整的配合,否则出版企业即便在技术方面领先,也不见得能够赢得市场竞争。诺基亚在数字电话时代打败了摩托罗拉,但在移动社交时代又败给了苹果和三星。这个案例的启示是:如何结合动态的市场趋势选择最优战略是经营者在新技术环境下的第一要务,那些脱离市场实际、无视需求变化、忽视文化传统和消费心理的战略方案必败无疑。单纯追求技术领先于同行,或者在产品设计上一味“炫技”,并不能带来市场业绩的提升,也无法让经营者在竞争中脱颖而出。换言之,技术无法决定自身的命运,技术创新的社会化效果由经营者的战略选择决定。本文试图整合技术创新、战略管理和数字出版等领域的前沿成果,探讨出版企业如何通过技术创新与战略选择的深度耦合驱动出版价值链重构,从而顺利地实现数字化的目标。

## 1 问题的提出

党的十七大报告明确指出:“加快建立以企业为主体、市场为导向、产学研相结合的技术创新体系

是提高国家自主创新能力的的重要途径。”在出版领域,技术的革新、融合和扩散会影响出版物功能的迭代或突破,给经营者带来新的机遇。但技术因素转化为生产力和商业利润的前提是技术的产业化,即将新技术转化为消费者认同的产品或服务。而技术与市场联动的核心驱动则在于战略选择,正确的战略可以让出版企业最大程度地发挥资源和能力优势,通过有效的营销组合赢得读者的关注和消费。

然而,在实践中创新活动受多种因素制约,例如技术研发与战略决策主体不同,思维模式存在较大差异,因此,技术与战略的融合不会自动推进,需要各方协同努力。从操作层面分析,出版技术创新必须在战略引导下对价值链重构起到推动作用,以提高价值增值的效率。那么,技术创新与战略调整到底如何耦合才能高效推动出版企业价值链的重构?出版企业管理层如何在复杂的环境中选择正确的战略方向?这些问题正是本文探讨的重点。

## 2 出版技术的演进特征及对战略选择的要求

### 2.1 数字出版技术的演进特征

出版技术创新的态势日趋复杂,明确其特征是优化战略选择的逻辑起点。目前,数字出版技术进

[基金项目] 本文系江苏省教育厅高校哲学社会科学研究项目“价值链重构视角下的江苏省出版企业数字化转型模式研究”(2011SJD870005)的研究成果,得到南京大学2011年文科青年基金项目的资助。

[作者简介] 王鹏涛,管理学博士,南京大学信息管理学院讲师。

步的特征主要体现为如下几点。

第一,出版技术创新的速度越来越快,波及范围越来越广,技术成果在全球市场扩散周期越来越短,消费者对新技术的敏感度空前提高。第二,出版技术演进的趋势难以预测,商业经营风险随之增加。第三,技术进步的幅度日益增大,许多新技术对于先前技术具有较强的替代作用,这对组织的战略柔性提出了更高要求。第四,知识获取、知识消化、知识共享和知识增值的周期不断缩短,如果组织内部沟通协作效率不高,则会严重影响企业的自主创新能力和应变速度。第五,联合开发新技术项目的比例越来越高,很多出版企业有融合到多家企业组成的价值网中开展竞争的趋势。以上分析说明,作为产业转型升级的核心动因,出版技术演进的特征日趋复杂,为抢占产业制高点,出版企业必须充分认识技术创新管理的重要性,站在战略高度重新规划创新的方向、步骤,通过正确的战略选择和高效的战略执行在新一轮竞争中获取优势地位。

## 2.2 技术环境变化对出版企业战略选择的要求

根据国内外出版业数字化转型的实际经验,笔者认为技术环境对战略选择的要求体现在如下几个方面。

首先,创新方向的选择必须具有国际视野和前瞻意识。技术创新需要投入大量的人力、资金和相关资源,在全球竞争时代,技术创新一旦落后则前期投资将无法收回,而领先于国内外竞争者则能够保证出版企业在吸引读者关注和消费、增加定价自主权和建构进入壁垒等方面获得比较优势。为此,出版企业的战略选择必须放眼全球、领先于同行。

其次,出版技术创新必须兼顾经济效益和社会责任。出版企业的技术创新投资不仅要获取丰厚的利润,同时要履行将文化创意和科技成果整合成优秀出版物的社会责任,为文化传播和传承履行应尽的义务。这就要求出版企业在技术创新管理中要突出“人文为基”的理念,即技术开发和转化必须考虑公众的精神文化需求,尤其是在产品设计的细节上要照顾读者的个性化诉求。

再次,出版技术创新的组织必须兼顾自主开发和联合开发。自主开发虽然可以让投资者拥有完整的专利和支配权,但是自主开发投资数额高、管理难度大,有些技术开发无法按计划完成,则前期投资会沦为沉没成本,投资风险较高。因此,在条件允许时,出版企业可以与多家企业联合进行技术开发,共享信息、人力等资源,以提高技术创新的效率。

最后,技术创新管理必须坚持流程固化和动态调整并重的原则。海尔集团的经验告诉我们:企业最重要的职能是持续创新。而持续创新除了要将信息共享机制、职责分配机制、合作机制等以制度的形式规范下来,以便员工参照执行之外,还需要不断激励创新行为,鼓励员工参与创新方向的选择,引导技术人员发掘创新机会,根据外部形势优化创新管理策略。

总之,技术创新是一个综合管理过程,涉及大量人财物资源的配置,同时需要全体员工乃至终端用户的积极参与,为保证创新效率,出版企业必须在战略选择方面突出上述原则,为自身发展做出明智选择。

## 3 出版企业价值链重构中技术和战略因素的作用

出版企业价值链重构是对价值创造活动各个要素和环节关系的重新整合,其中技术创新和战略调整的作用尤为关键,简析如下。

首先,出版企业价值链重构要突出技术因素在经营中的重要性,借助数字技术改进整体绩效。换言之,对于出版企业价值创造活动的每个环节而言,技术应用要能增加产品或服务的总价值而非相反。面对多变的技术环境,出版企业必须高度重视新技术的作用,从内容编校、营销策划到分销、服务支持等环节,积极采用IT技术改进协作效率,实现各环节之间的无缝衔接。在媒体混融趋势下,出版企业会采用品牌延伸战略,从事多种传媒业务,实现内容资源的多重开发,这种模式对技术应用提出更高的要求。经营者必须对前沿技术保持足够的敏感,及时对新技术的商业价值进行评估权衡,然后根据自身资源配备情况做出是否引进新技术、开发新产品、进入新市场的决策。

其次,出版企业价值链重构能否成功取决于经营者的战略决策、战略执行和战略监控等综合管理能力。在数字化过程中,每个出版企业面临的技术、市场、体制的挑战都是前所未有的,因此,正确的战略选择成为出版企业价值链重构的关键驱动力。战略管理在出版经营中的意义主要体现在对价值增值活动的宏观指导,使各环节之间良性互动,最终作为一个协调的整体高效运作。战略虽然是由管理者理性设计,但它必须与外部环境、组织资源、核心能力等相匹配,唯有实现战略路径与技术创新之间的协同才能有效地驱动出版企业实现数字化,在新兴市场领域建构可持续的竞争优势。

最后,技术创新和战略选择必须协同匹配。由诺基亚公司战胜摩托罗拉,后又被苹果和三星超越的案例可以看出,技术创新成功与否并不全由研发人员决定,企业高管对市场趋势、消费观念、社会文化的把握,以及正确的战略规划和高效执行才是致胜的关键。因此,研发成果社会化的核心就是要寻找盈利模式和获取市场认同。换言之,技术创新和战略选择必须协同匹配,一方面技术创新方向必须与阅读兴趣、社交方式的演变相适应;另一方面战略选择既要准确预测技术前景和趋势,又要考虑自身资源、能力的约束。

概括而言,技术创新和战略选择之间存在耦合关系,价值链重构必须依靠技术创新和战略选择的

协同匹配。下面对技术创新和战略选择的耦合机制以及出版企业价值链重构模式等问题进行深入探讨。

#### 4 技术创新与战略调整耦合驱动的出版企业价值链重构模式

欧美传媒业的发展经验表明:出版企业价值链必须根据产业结构、消费需求和竞争格局的变化进行重构。这是因为价值链是高度依赖环境的,它必须随着环境的演变进行调适。这种调适既包括对技术变革的回应,也包括战略方案的重新确定。笔者在借鉴技术创新管理、产业经济学和战略管理等学科成果的基础上,建构了技术创新和战略调整耦合驱动的出版企业价值链重构模型(如图1所示)。其运行机制分析如下。

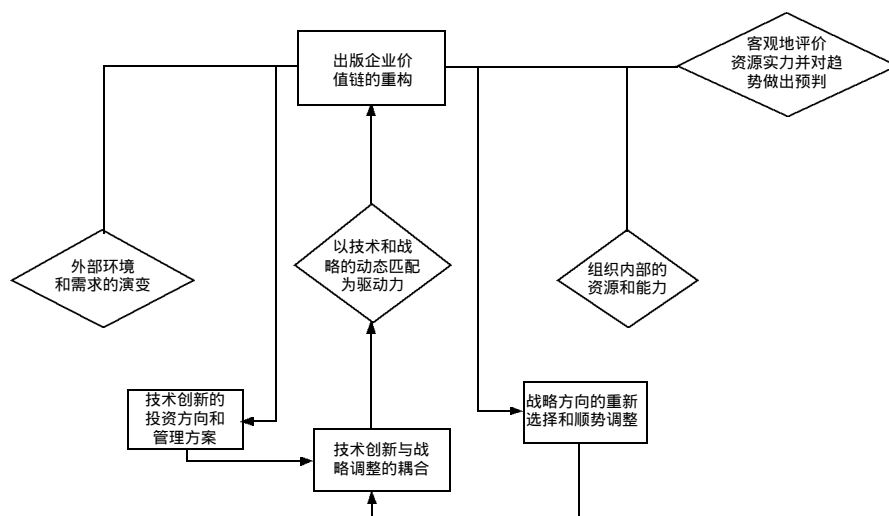


图1 技术与战略耦合驱动的出版企业价值链重构模式图

第一,出版技术创新的投资方案必须建立在市场调查的基础上。目前,出版企业在研发投入的侧重、技术成果的转化、联合开发的运作等方面,存在许多认知误区和实践偏差。这要求管理者在决策前必须进行充分的调查分析,预测数字阅读的趋势,分析读者兴趣偏好的动向,同时反思已有战略的局限,对外分析竞争对手的能力和行为,对内盘点资源拥有情况和能力结构,然后制订并实施新的技术创新管理方案。

必须明确的是,技术创新不能直接带来竞争优势。技术进步可能会激发许多新的创意,带来产品线扩张的机会,但是这些项目的落实必须具备特定的条件,比如市场规模足够大、经营者的资源实力符合要求等。总之,出版技术创新方向的选择必须经过严谨的调查、分析、权衡和论证。

第二,出版企业战略方向的选择必须适应技术

演进趋势,在竞争环境分析的基础上,发现尚未开发的细分市场,进而以独特的营销组合满足新兴需求。在买方明显占优的前提下,出版企业必须精心筛选能增加读者感知价值的元素,然后选择技术开发和应用的重点方向,投入资金、组织人力在产品上实现突破。目前,改进人机交互效率和阅读体验是最值得关注的创新方向。

出版企业战略选择除了考虑在感知价值上实现差异化之外,还必须考虑成本结构问题,亦即新产品的定价必须在读者的支付能力范围内。战略调整必然会导致组织管理成本的增加,因此,管理者应该权衡成本收益,经过科学计算后进行决策,同时要致力于资源、能力和环境的整体协调,以降低创新的总成本。

第三,技术创新与战略选择的二元耦合机制。技术创新的目的在于通过新技术提高产品的市场吸引力



和企业的竞争地位,而战略选择的目的是在市场调查和数据挖掘的基础上,对一定时期内出版企业欲实现的目标进行谋划和决策,通过业务内涵、投资方向、能力结构等的判断和取舍,为出版企业的发展做出系统安排。技术创新与战略选择二元耦合的基础是以需求演变为逻辑起点,在发现和引领阅读消费方面超越竞争对手,以技术创新成果为支撑,通过新技术应用驱动读者感知价值的提升,进而获取和维持读者的信任,将双方关系的选择权和控制权掌握在自己手中。要而言之,技术创新和战略选择耦合的核心是对需求演变的敏锐洞察及迅速回应。由于技术迭代不断提速,所以出版企业的战略内涵必须具有柔性,能顺应环境动态优化。

第四,出版企业价值链重构必须与技术和战略的耦合同步进行。价值链重构既是对技术创新和产品升级的回应,又是新的战略方案实施的内在需要,从决策和执行角度分析,三者和时间维度上一致,在管理行动上则是协同并进的。比如,新技术开发前景的评估、组织资源和能力的盘点、新业务可行性论证、战略方向选择、财务预算和融资计划制订等几乎是同时推进的。因此,出版企业价值链重构的工作内涵必然包括技术创新和战略调整,以及组织架构和管理方式的调适。

第五,技术创新与战略调整的耦合需要科学决策,更需要高效执行。出版价值链重构涉及组织架构和管理方式的调适,这种集成式的经营创新对出版企业高管提出了很高的要求。国内出版社的领导多由政府部门任命,所以高管人员在创新精神、冒险意识、应变能力和胸怀境界等方面必须加强修炼,通过持续学习成为一名合格的企业家,争取在选择、协调、控制、整合、学习、激励和沟通等管理技能方面有大的突破。

技术创新与战略调整由不同职能部门负责,研发人员和管理者在心智模式、价值观念上存在差异,因此双方必须通过充分沟通就发展思路达成共识。高层领导则需从全局出发,理解研发人员的创新设想,营造宽容失败的氛围,同时又要对市场变化具有敏锐而精准的判断力,能审慎地评价组织的资源和能力,引导技术创新朝着改进读者体验的方向健康发展。

第六,出版企业价值链重构应该建立系统的绩效考核指标体系。在数字出版时代,新技术的应用水平、战略制订和执行效率应该成为监控的核心要素。然而,技术创新程度和战略领先水平等指标难

以精确测度,不过管理者仍然可以通过市场占有率、产品利润率、技术独特性、读者满意度和引荐率、专利拥有量和技术获奖情况等指标间接地予以评价。出版企业应该定期对自身的技术创新能力、战略适应能力等进行评估,通过与竞争对手比较等方式检视自身的优点与不足,对技术进步和市场变化保持高度警觉。

总之,价值链重构是出版企业对产业游戏规则变化的深刻理解和理性回应,它以技术创新和战略调整为重心。就管理策略而言,技术创新必须与战略选择协同推进,根据市场变化调整技术创新方向和营销策略组合,使两者能够交互作用、动态耦合,在提升竞争绩效方面取得更大进步。

## 5 出版企业价值链重构的实证研究——国际范式及启示

### 5.1 施普林格集团的实践

2012年9月北京国际图书博览会期间,施普林格集团推出了筹划已久的“Springer Open ‘图书开放获取’计划”,该项目实施以后,读者可以在Springer Link自由获得Springer Open的电子图书。施普林格的开放存取文献都将在署名“知识共享”(非商业性使用)的许可证下发布,所有免费获取图书的版权属于作者或编者,在著作权得到保护的前提下,此举可促进科研成果的快速共享,对于科研事业大有裨益。在营销创新方面,施普林格鼓励科研工作者使用Springer Link电子出版平台上的内容,依托其在科技、技术、医药出版方面的优势,实现印刷版与电子版同步发行,这块市场的营收潜能依然可观;另一方面施普林格与学术查询系统和公司新签或续订合同,其中,学术查询系统是主要买主。为拓宽分销渠道,施普林格还与苹果和谷歌合作,直接面向个人开展销售活动。

### 5.2 国外案例的启示

施普林格的实践经验表明,数字技术是形塑新型出版商务模式的重要条件,但是仅有新技术是不够的,管理者必须从产业动向出发,通过内容增值、服务完善、业务调整等方式改进营销组合,唯此方能在新环境下保持和强化竞争优势。以上述案例作为参照,可以获得启示如下:(1)经营者对技术进步必须时刻保持关注,及时调整对产业的假设,在重新细分市场的基础上,结合自身实际,创造性地增加让渡给读者的价值。施普林格将最受欢迎的丛书收进“Springer 回溯数据库”(Online Book Series Archive)供读者下载,这种精粹化的服务得到普遍

好评。(2) 市场导向下的聚焦式创新。技术本身是中性的,读者的认同和消费才是致胜的关键。在科技出版领域,更快地获得更多最新的科研专著才是读者的核心诉求,因此,精心编辑以保证文献的规范性和权威性,实时更新以及广泛流通才是科技出版创新的关键。(3) 技术升级、战略调适和价值链再造无法一蹴而就,业务类型、营销策略的调整在出版企业发展过程中必须常态化。阅读器的便携性,数据库访问的简易度等目标的达成需要长期尝试,经营者必须做好动态优化的准备。(4) 出版价值链重构是一项系统工程,除了战略和技术变革之外,还要实现组织架构、管理制度、业务流程、文化氛围的多维优化。施普林格反复进行自我诊断,反思战略结构的不足,集团经过多次并购和业务板块增删,并不断地修订管理制度,这些都是其成功的重要支撑。

## 6 结论与展望

在行业本质发生颠覆性变化的前提下,重新构造虚拟化的出版价值链成为经营者能动致变的内在需要,其中技术创新和战略调整的作用至为关键,然而来自市场的资料显示:出版企业的技术创新即便符合市场趋势,但是如果战略规划和组织实施不能

与之协同,那么出版企业的价值创造活动依然难以取得理想效果。为此,本文建构并论证了出版企业通过技术创新和战略调整二元耦合驱动价值链重构的理论模型。我们认为,出版企业应该系统地分析环境和辨识机会,深入理解读者的数字阅读和体验诉求,然后以技术创新为切入点,整合内外资源,调整战略定位和行动细则。通过技术与战略的高效整合,提升自身的战略柔性和应变能力,推动出版企业价值链的重构与完善,最终实现竞争绩效的大幅提升。

本研究将出版价值链重构放置在技术和战略互动的框架中进行观照,既抓住了数字革命给价值链重构带来的机遇,又将技术和战略的耦合作为价值链重构的核心驱动,这种视角转换能给同类研究提供启示,推动该领域研究者展开更深入的探讨。当然,本文主要基于短期静态分析,对于企业重组和兼并扩张带来的价值链扩容等问题考虑不足,在后续研究中我们将考虑多个竞争者复杂博弈的影响以及其他产业要素对价值链的作用。此外,出版企业价值链重构过程中的读者参与、组织学习能力的培养、投资风险的控制等问题也是下一步研究的重点。

## 参考文献

- [1] 范燕莹.施普林格:“我们想引领科技数字出版潮流”[EB/OL].[2012-10-14].<http://theory.people.com.cn/GB/41038/5339550.html>
- [2] 陈劲,尚鹏.产品创新项目的战略管理[J].科技进步与对策,2003(4):23-25
- [3] 刘林青,谭力文,马海燕.二维治理与产业国际竞争力的培育:全球价值链背景下的战略思考[J].南开管理评论,2010(6):59-67
- [4] 王琴.基于价值网络重构的企业商业模式创新[J].中国工业经济,2011(1):79-88
- [5] 陈钰芬,陈劲.开放度对企业技术创新绩效的影响[J].科学学研究,2008(2):419-426
- [6] 徐丽芳.出版产业链的价值分析[J].出版科学,2008(4):16-19
- [7] 许庆瑞.全面创新管理:理论与实践[M].北京:科学出版社,2007:14-41

(收稿日期:2012-10-30)