

需求基础观：从用户角度来研究战略管理

□ 李卅立 郑孝莹 王永贵^①

摘 要：近年来，基于用户需求的企业战略观（简称“需求基础观”）作为一门新兴的战略管理理论被越来越多的学者和企业所重视。本文回顾了需求基础观与资源基础观的不同，并讨论需求基础观产生的战略意义及其发展过程，进而指出需求基础观对未来战略学研究的意义。其中，我们重点讨论了需求基础观与营销学的不同之处及其对企业理论和价值创造的全新解读，探讨了需求基础观对中国管理学的发展和实践的重大意义。

关键词：需求基础观；战略管理

一、引 言

中国商界有句俗话，顾客是商家的衣食父母。^②近年来，随着西方商业文化的传入，“顾客就是上帝”更成为人们的口头语。如何让顾客满意、如何为顾客提供更高的价值，这似乎应该是战略学者所研究的首要问题。但在当前的战略学研究中，顾客这个上帝却依然被多数人忽略（Priem et al., 2013）。

这个问题的成因可能有两个方面：第一，现在企业战略中的主流学派是资源基础理论（Barney, 1991）。众所周知，这个学说建议一个企业应当去积极地寻找有价值的、稀缺的、难以被其他公司所模仿的，并能够被公司内部组织结构所支持的资源从而提高自身的竞争优势（Barney & Hesterly, 2010）。持有这种观点的学者往往十分重视企业内部资源的重要性，从而忽略其他外部市场因素对企业战略的重要影响。

第二，由于战略是一个新兴商业学科，在商学院中和其他学科如市场营销并行。由于市场营销是研究顾客行为的传统学科，很多战略学者会担心，如果我们太重视顾客

^① 李卅立（通信作者，Email: sali.li@moore.sc.edu），南卡罗来纳大学 Darla Moore 商学院；郑孝莹、王永贵，对外经济贸易大学国际商学院。

^② 在本文中顾客并不是指狭义的产品直接购买者，而包括使用该产品和服务的用户和消费组织或个人。这种解释是符合古今中外对顾客的认知的。比如，《辞海》中，顾客的“顾”是拜访、光顾的意思，“客”是指来宾、客人。与之相似，国际标准化组织（ISO）则将顾客定义为：接受产品的组织或个人。

客或者是需求角度，我们可能会将其与市场营销混为一谈，从而丧失自己学科的完整性。

但是我们认为，上述制约并不应该成为战略学者忽略顾客的理由。更为关键的是：如果我们还是局限于企业内部资源，这很可能让我们忽略了一些非常重要的新兴企业战略模式，从而造成我们的研究与实践更加脱轨，无法与时俱进，制约整个战略学科的发展。比如，在互联网经济下，企业所追求的是社群经济；在双边或多边平台建设中，顾客是不可缺少的一边；新创企业常常强调的“在市场上通过客户反馈反复试错”的迭代模式，企业实践当中越来越多的用户创新和产销合一，以及海尔建立的“以用户需求作为服务的起点、以用户需求的满足作为服务的终点”的倒三角组织架构的管理创新；等等。这些重要的战略模式创新很难从资源基础论来解释或单一地把它认为是市场营销的一种手段。这就需要我们以新的视角，建立一种以顾客为导向的战略研究体系，以便更好地完善战略学科，进而做到与时俱进。

这篇文章阐述了从顾客需求角度来研究战略管理的重要性，我们认为顾客需求应该作为战略研究的一个重要考虑因素。希望通过对基于用户需求的企业战略观（需求基础观）的解读能够为大家提供一个新的视角来理解战略问题，从而促使需求基础观更好地携手其他战略理论（包括资源基础理论）来解释现有商业实践中所遇到的战略问题。下面，我们首先简要回顾战略理论发展的几大转折以及其待解决的关键问题。在此基础上，我们再系统介绍需求基础观及其与其他理论的异同。最后，我们将以具体研究问题为例来探讨需求基础观对战略研究的意义。

二、战略理论发展回顾以及需求基础观

在深入探讨需求基础观之前，有必要回顾一下战略学科发展的过程。从早期波特的五力模型（Porter, 1980），到现在占主流的资源基础论（Barney, 1991）和动态能力观（Teece et al., 1997）。战略研究的视角经历了一个自外向内（outside in）再自内向外（inside out）转化的过程。波特的理论十分重视企业的外在影响，强调企业战略是如何利用或影响这些力量的方法。与此相对，资源基础理论所重视的是一个企业的内部资源。两个学派之间的争论表面上是一直围绕着是行业重要，还是企业重要这个问题（e.g., Rumelt, 1991; McGahan & Porter, 1997）。其中，所谓的行业重要就是指一个企业选对一个行业，并在该行业中占据优势位置的话，该企业就能获得竞争优势（McGahan & Porter, 1997）。所谓企业重要是指一个企业的首要任务是通过自身的能力和资源来获得其竞争优势，行业或其他外部因素的影响则是第二位的（Rumelt, 1991）。这个问题为什么重要呢？因为它的答案决定了战略的实施和研究方向——如果行业更重要，企业只需要了解如何“入对行”就好了，我们战略学者就应该更要向外看，去了解行业的结构，从而指导企业的行为来实现卓越绩效；但如果是企业自身更重要，这就意味着企业应当花大力气去完善自身的资源和能力，我们战略学者也就更应该向内看，去帮助企业了解如何增强并保持自身实力。围绕这一问题双方学者开展了一系列的论战（e.g., Rumelt, 1991; Powell, 1996;

McGahan & Porter, 1997)；最终以企业更重要这样的结论奠定了资源基础理论的基础，并把关注点锁定在企业资源上。后来，高速变化的企业环境开始挑战资源基础理论中所忽视的市场动态性假设，因而动态能力观的出现是建立在传统资源基础理论之上的，有些学者甚至为了区分动态能力观，而将传统的资源基础理论标注为“静态”资源基础理论 (Newbert, 2007)。在动态能力观发展初期，Teece 等 (1997) 将动态能力定义为“企业整合、构建以及重构企业内外能力以便适应快速变化的环境的能力”。相似地，Barreto (2010) 进一步将其定义为“企业系统地解决问题的潜力，这种潜力是由感知机会和威胁，做出及时、市场导向的决策，以及改变资源基础来实现的”。从以上定义中不难看出，动态能力观更强调企业内部因素和外在因素的互动和匹配，也就是说，它既关注企业内部资源同时也重视外部市场。

但从本质上讲，资源基础理论不同于波特理论的最大区别是资源基础理论假设要素市场是有差异性的；波特的理论 (Porter, 1980) 则起源于产业环境的结构化方法 (structure-conduct-performance paradigm)，假设要素市场 (factor market) 和产品市场 (product market) 是恒定的。由于假设要素和产品市场是无差异的，一个企业没有办法通过在要素市场上寻找并拥有不同要素从而达到差异性，或者通过生产出不同的产品而达到差异化。这样的假设导致了该理论强调企业只能通过规模化经济来增强它们的谈判力，从而获得更大的收益。从而推导出的结论就是企业只能通过垄断才能够获利。简而言之，这样一个理论是基于垄断租金 (monopoly rent) 所形成的，它的战略建议也是

基于企业应当如何建立这样的垄断地位从而获得更大的竞争优势 (Porter, 1980)。

但资源基础理论摒弃了其中一个假设，这个学说认为要素市场是有差异性的，也就是说一个企业可以通过在要素市场当中寻找，并拥有一个有价值的、稀缺的、别人难以模仿的，并和企业结构相吻合的要素，从而创造更大的竞争优势。这是资源基础理论与波特理论在本质上的区别。但资源基础理论默认产品市场是无差异的，也就是说，它的基本模型是基于不同的企业同一产品市场之间的竞争 (Peteraf & Barney, 2003)。正如 Peteraf 和 Barney 这两位资源基础论的大师所说，资源基础论是基于“two business firms competing in a production market, one of which has a competitive advantage over the other” (Peteraf & Barney, 2003: 315)。在这个市场当中所有的企业只满足同一种顾客需求，比如说玉米。如果企业 A 比企业 B 所持有的土地更肥沃更适于耕作玉米，那么企业 A 将产生更大的收益和竞争优势。这也就是说资源基础理论在本质上所强调的是企业应该去寻找地租，或称李嘉图租金 (ricardian rent)。

相对于资源基础理论而言，动态能力观更加关注差异化的市场需求，它强调动态能力的首要构成要素是市场导向的感知能力，这也被视为厂商成功的关键之一。具体而言，市场导向使厂商聚焦于持续地搜集目标顾客需求及竞争者能力的信息，且应用这些信息来创造卓越的顾客价值 (Slater & Narver, 1995)。因此，所谓的市场导向的感知能力是企业感知环境的变化、了解顾客的需要、市场响应能力。这种感应市场能力需要通过扫描、寻找、探索与适应方式，响应变动市场的机会与威胁 (Pavlou,

2004; Teece, 2007; Wang & Ahmed, 2007)。由此可见, 动态能力观在一定程度上是资源基础理论和企业需求研究的补充 (Priem et al., 2012)。

通过这样一个简单的回顾, 我们就更好理解资源基础论和动态能力观当前所面临的一些问题了。在 Priem 和 Butler (2001a, 2001b) 研究中所列举的一系列问题, 比如资源基础理论的套套逻辑 (tautology), 很难量化核心概念, 涵盖一切的资源概念和忽略战略过程问题等。此外, 动态能力观呈现得过于模糊, 无法揭示出战略成功所需的潜在机制 (Priem et al., 2012)。因此, 当前这两个理论均因无法为管理者提供可操作性指示而频频受到批评 (e.g., Priem & Butler, 2001a, 2001b; Ambrosini & Bowman, 2009)。了解了这三个理论的异同之处, 既可以提升资源基础理论对资源方能力机制和决策的认知, 又可以加强需求基础观对需求方能力机制和决策的认知 (Priem et al., 2012)。在这里, 我们想强调的是资源基础论默认产品市场是一维的这个假设, 是不现实的, 并且制约了该理论的发展, 从而造成战略研究与新型战略现象之间的脱节。

为什么这么说? 这是因为在一维的产品市场中, 企业只能通过提高资源和资源组合的使用效率来提升自身的竞争力。从理论上讲, 满足这种特定市场需求的资源组合只有一种最优解。如果一个企业的资源组合接近了这个最优解, 它就会有比其他竞争对手更优的绩效; 但作为竞争者, 它最经济、最方便的战略就是去模仿这个领先的企业。这也就是为什么资源基础论这么强调不可模仿性的原因。我们不可否认模仿在企业竞争中的重要性, 但过于强调

模仿, 只会把企业带入红海。

如果我们在理论基础模型中允许产品市场是多维的, 也就是说, 顾客的需求可以是多样的、不同的, 那么满足顾客需求的资源组合就没有唯一的最佳解。假如市场上有两种需求 (玉米和铅笔), 也只有两个公司 (A 和 B)。公司 A 比较擅长生产玉米, 公司 B 则比较擅长生产铅笔。即便公司 A 的盈利比较高, 公司 B 也没有必要非得去改行和 A 竞争, 因为它完全可以通过满足顾客对铅笔的需求而生存发展。这个逻辑大家应该很熟悉, 因为这就是李嘉图的比较优势理论, 也是李嘉图在其租金理论基础上进一步提出的。虽然和租金理论同源, 而且其在国际贸易中应用也很广, 但是除少数学者外 (Madhok et al., 2010), 很少人会在战略中提及它。不过近年来, 随着蓝海战略的提出 (Kim & Mauborgne, 2005), 人们越来越认识到在商业竞争中, 产品市场是无限庞大的, 每一天都有新的消费者需求被开发, 产生新的产品甚至行业。可以说, 海阔凭鱼跃。企业的最佳战略是不断地寻找和探索蓝海。相比之下, 资源基础论可以说是一种基于在单维条件下的企业竞争模式而提出的战略理论。

我们认为李嘉图的比较优势理论没有像其租金理论在商业战略中广泛应用的原因主要有两点: 第一, 在李嘉图年代, 消费者的需求还没有十分多样化, 行业的界限也比较固定, 比如至今我们还在沿用的行业编码反映了人们的这种思维惯式。在这个前提下, 大家更容易看到的是行业内竞争, 而不是当下越来越多的跨界竞争。第二, 李嘉图的这个理论很快地被应用到国际贸易, 指出了商业实体 A 和 B 可以通过贸易和专业化, 进而提升整个社会的资源利

用效率和福利水平。但是这个理论并没有解释多维市场/需求的理论重要性，以及应当如何开拓多维市场。但这个缺陷很快被熊彼特所填补。

熊彼特解释了新的产品市场维度可以不断地通过企业创新而产生（Winter, 1984）。那创新^①的原动力是什么？是需求！现代管理学之父彼得·德鲁克（2006）认为创新的实质就是如何满足需求和创造需求，他也曾提出应将“解决社会问题和满足社会需求的途径，看作是企业创造利润的机遇”的观点。简而言之，需要或需求是创新的原动力。从这个视角来看，企业可以不断地发现产品市场新的需求和维度，进而通过创新以便于更好地为顾客提供价值。在这个理论框架下，企业竞争不一定要局限于行业边界，企业也不只单单获取垄断租金或李嘉图租金，而是可以在不断创新的过程中获取企业家租金 [也称“熊彼特租金”（schumpeterian rent）]。

在这个基础上，我们简单地总结一下，需

求基础观就是以需求多元化为假设，认为企业的目的是为了满足不同顾客需求所提出的解决方案的载体，而企业的竞争力是在提升顾客价值的基础上不断获取熊彼特租金的过程。简而言之，它与资源基础论的一个重要不同点是将顾客引入理论框架，强调价值的外生性。这样不仅可以解决资源基础论价值内生的问题，并再次将战略的视角转到了从外而内。如果说人类认知是螺旋式发展的、从简单到复杂、由低维度到高维度的话，我们认为需求基础观符合这一发展规律。当我们将战略研究的视角重新调整为自外而内，我们可以更好地解释新兴的战略现象，当然在这个过程中，理论的基础条件也随着更加复杂化——由假设产品市场无差异到假设产品市场有差异。为了更好地总结并对比需求基础观与产业环境结构化及资源基础论之间的区别，我们把这三个理论的不同之处用表 1 进行归纳。

表 1 需求基础观与产业环境结构化及资源基础论之间的对比

	产业环境结构化	资源基础论	需求基础观
基本假设	单一的要素市场和产品市场	多维的要素市场	多维的产品市场
从何种角度来审视企业战略	由外而内	由内而外	由外而内
公司性质	—	公司是一个资源的载体（a bundle of resources）	公司是一个能满足顾客需求的解决方案的载体（a bundle of solutions to satisfy customer demands）
租金种类	垄断式（monopolistic rent）	李嘉图式（Richardian rent）	熊彼特式（Schumpeterian rent）
战略建议	规模经济，垄断市场	寻求并保护宝贵资源，在红海竞争中提升自身效率	通过创新开拓蓝海为顾客提供更高价值
关于价值的解读	强调企业通过价值链将有价值的产品和服务传递给消费者（暗含：外生于企业）	内生于企业 强调有价值的资源是企业成功的核心	外生于企业 强调价值是满足顾客需求的体现，给顾客创造价值是企业成功的核心
企业为什么多元化	增强议价力和竞争门槛	更好利用无形资产	顾客多元需求，为顾客降低购买或获取信息成本，以及多边顾客的外溢性

^① 创新不同于发明，发明更多的是科研性质，并没有直接的商业价值，而创新如其定义，更强调商业价值。

三、需求基础观的发展

在战略管理学科步入 21 世纪后,有关需求基础观的学术研究有了长足的发展。这一方面得益于 Priem 和 Butler (2001a) 奠定了很多需求基础观的基本理念;另一方面,也是更重要的一方面,那就是随着技术的进步,新兴商业模式的产生,企业在其战略设计与实施环节越来越重视顾客及其需求。Priem 和 Butler (2001a) 深入地分析了资源基础观所存在的缺陷。例如,资源基础观忽视了顾客和市场的多样化属性,将“价值”视为内生的,对资源的定义过于宽泛以至于难以建立情境和对策的边界,以及无法用于解释资源和竞争优势之间因果关系等,进而指出从需求角度来对待战略管理的重要意义。

自此,学者们逐渐将顾客需求引入战略理论中,不断地丰富和完善着需求基础观的内涵,并从不同的角度对需求基础观在战略学科的应用进行拓展。比如 Priem (2007) 基于“价值是被创造的而资源是内生的”观点,提出了“顾客收益体验”(consumer benefit experienced) 视角,即需求基础观的前身,以试图解决“为何不同的顾客支付意愿不同”的问题;基于此视角, Priem (2007) 分别从增加顾客人力资本、减少顾客选择和获取物品时间、需求协同方面提出一系列可测试性的理论命题,以期能够将企业战略行为,如战略定位、资源组合与顾客价值连接起来。类似地, Madhok 等 (2010) 所探讨的比较企业优势 (comparative firm advantage) 也为战略方程引入顾客和市场的多样化属性,强调了管理者在采用比较企业优势做决策

时必须考虑到市场细分和顾客偏好。此外,需求基础观的相关研究十分重视与资源基础观建立对话。Priem 等 (2012) 和 Priem 等 (2013) 都在系统地梳理了需求基础观的演化及发展后,明晰了需求基础观与资源基础观的理论边界,后者将二者进行了有机整合,进而探讨需求基础观在商业模式和营造生态圈中的战略意义。近来的一些研究更是相继得出了与资源基础观近乎相反的结论,如 Adner 和 Snow (2010) 指出即使企业所掌握的资源处于劣势,但基于顾客需求多样化的市场细分战略也可以帮助企业应对来自新技术的竞争。Jonsson 和 Regnér (2009) 进一步发现即使没有传统的基于资源的模仿壁垒,企业也并不一定去模仿竞争对手,而会去发展基于企业比较优势的核心竞争力。这些新的研究似乎都在指出优势资源不再像以往的资源基础观所宣称的那样重要了。

近年来,需求基础观的理论体系逐渐被建立起来。Priem 等 (2012) 结合以往研究成果,明确了需求基础观的定义——从焦点企业向下游展望,关注产品市场和购买者,以解释和预测在一个价值体系中增加价值创造的管理决策;接着,总结了需求基础观研究的几个前提:区分出了价值创造 (由消费者的支付意愿决定) 和价值获取 (由市场结构和资源所有权决定);引入消费者需求多样性,强调消费者需求多样性可以影响管理者做出不同的战略判断和决策;认为消费者偏好是潜在的,并可动态变化的。然后,罗列了需求基础观在战略管理、创业和创新研究方面的进展。最后,提出了若干个非常具有潜力的研究方向。值得注意的是,随着需求基础观的发展,需求基础观也随之被应用到战略的各个层面,如 Ye 等 (2012) 将需求基

基础观应用于解释产业多元化，该文章结合模型和实证研究的方法，验证了以顾客为核心的战略可以为顾客和企业创造双边价值；此外，Bailey 和 Li（2015）将需求基础观扩展到跨国战略领域。在这里，我们想以企业多元化为例，简要分析一下需求基础观如何在这个具体的学术问题上带来不同的角度，更好地解释企业多元化这一问题。

“企业为什么多元化”长期以来一直是战略管理学科所关注的重要问题。从产业环境结构绩效框架的角度来看，一个企业之所以多元化，是因为通过多元化该企业可以扩大规模，提高溢价能力从而更好地驾驭并减少各方外力对企业的影响（Porter, 1985）。从资源基础论角度来看，一个企业多元是因为这样可以更好地利用其重要的无形资产。自 Rumelt（1974）起，很多资源基础论的研究集中在企业如何在不同行业中实现资源共享从而实现范围经济（economies of scope），进而允许企业降低成本或增加顾客的支付意愿（willingness to pay）。具体来说，比如说品牌，一个公司可以通过多元化把其在某一个领域的品牌价值带到另一领域。或者说核心竞争能力，如本田汽车的发动机制造能力帮助本田涉足多个行业（Prahalad & Hamel, 1990）。在此基础上，学者也更进一步探讨了企业多元化的条件因素（Wernerfelt & Montgomery, 1988），多元化对企业绩效的影响（e.g., Hitt et al., 1997），以及多元化在产业层面的影响（e.g., Gimeno & Woo, 1999）等。

但是从另一个角度看，企业也可以通过另外一种机制即客户/需求协同（customer/demand side synergy）来实现其市场的多元化。从 Lemelin（1982）起，一些学者就开始探讨一个

公司如何通过客户来获得协同效应。Ye 等（2012：209）将这种客户协同定义为以行业间的多样化手段，通过提供产品和/或服务的组合从而共同扩大了单个产品或服务为消费者带来的效用，进而为消费者创造更高的价值。

这种协同效应主要来自于三种机制：①产品组合可以满足顾客的多层次的不同种类的需求（Stremersch & Tellis, 2002；Hinterhuber, 2002；Schmidt et al., 2015）；②帮助顾客实现对降低购买或获取信息成本的追求（Chatain, 2011；Zander & Zander, 2005；Klemperer & Padilla, 1997）；③更好地利用顾客之间的外溢性在平台上进行多样化（Ye et al., 2012）。这些顾客协同效应可以帮助减少公司接触和维护顾客的成本，或者能够帮助顾客获得更大的收益，从而提高他们的购买意愿进而促进一个公司多元化。

关于第一种机制，Schmidt 等（2015）以苹果公司为例，解释了苹果公司如何通过卓越的跨产品的兼容性进而获得客户协同效应。苹果将 iPod 音乐播放器和 iTunes 商店通过 FairPlay 数字版权管理系统进行融合，从而创建了硬件设备和内容的无缝衔接（Yoffie, 2012）。因为一个客户既有对音乐播放器硬件的需求，也有对音乐内容的需求。通过多样化苹果可以很好地利用这种客户协同效应，从而获得持续的竞争优势。

Klemperer 和 Padilla（1997）以集中金融服务为例，阐述了第二种机制。比如说一些金融服务公司集中了保险、储蓄、投资等多项金融业务，从而降低了客户对理财产品获取信息或购买的成本，更好地满足了客户的理财需求。

关于第三种机制，Ye 等（2012）有着很详

细的论述。他们认为所有的市场都具有利用不同用户外溢性的平台性质。股票和大宗商品如此,近年来兴起的亚马逊和阿里巴巴更是如此。这些平台通过扩大一边用户的参与进而促进其他边用户的参与的增加,从而营造自身的竞争优势。

这三种机制不同于以往资源基础论的说法,为我们更好地研究企业多元化问题提供了新的思考角度。当然这些机制并不是独立的,往往是同时存在且相互作用的。比如说,近年来很多互联网公司围绕消费者的消费模式在移动互联网平台上打造的生态圈让用户在生活的所有时段都可以被该公司的产品覆盖。例如,除即时通信这样的核心业务以外,微信在手机客户端上先后开辟了微店、微信游戏、微粒贷借钱、生活缴费等服务专区,此外还与 LinkedIn、滴滴出行和腾讯新闻等第三方平台相关联,为广大用户提供了集购物娱乐、投资理财、商务办公和新闻资讯为一体的生活服务类平台。这实质上就是借以产品组合更好地满足顾客的多层次需求,也同时通过手机平台链接多方顾客用户群体,并降低客户获取信息和消费的成本。当然这样做的目的是为了更好给用户价值,进而产生客户黏性。在此我们也想说明,这些不同的机制并不是否定其他理论对企业多元化的解读,而是希望通过以上论述,我们可以更好地了解需求基础观与其他理论的不同之处,同时,正是由于企业的竞争环境的变化性和复杂性,我们需要更好地结合不同理论,从而能够更全面地分析当下新的战略现象。

四、需求基础观的未来发展

上文简单介绍了一些需求基础观的基本观念和当前的一些研究方向,回顾了过去的发展历程。下面我们将阐述一下需求基础观未来发展的方向。我们认为需求基础观在今后的发展中三大问题需要解决,第一是它和营销学之间的关系;第二是它如何促进企业理论的发展;第三是它如何解读价值创造与企业绩效之间的关系。其中每一个问题的解答都可以延伸出一些很好的研究课题,同时这些问题也会更好地帮助战略理论与实践中的战略工具相结合。我们首先在这里抛砖引玉,围绕这三个问题进行扩展性的探讨;其次讨论用什么样的研究方法可以更好地验证和促进需求基础观的发展;最后在中国管理的框架下,我们进一步讨论需求基础观如何能更好地结合中国的文化和管理理念以发展中国的管理学。

(一) 需求基础观与营销学

在本文开篇我们提到了需求基础观与营销学之间的交集,有些学者会担心这种交集可能会对需求基础观在今后的发展中如何定位造成一定的困扰。我们认为学科的建立是为了更好地和更全面地来解决问题,而不应该因学科的不同而片面地划分学术地盘。事实上,很多战略学者与营销学者是可以“二位一体”的。比如,香港城市大学著名学者杨海滨就是兼战略和营销两家长。

同时,我们也想强调,在未来的发展过程中,随着越来越多的管理学者、战略学者对需求、顾客等企业外部要素的关注和了解,需求基础观会更好地和我们现有的战略体系相结合,

也更有助于我们区分需求基础观和营销学之间的不同。在这里可以波特于 1985 年在《竞争优势》(Competitive Advantage) 一书中提出的企业价值链 (Porter, 1985) 为例来说明这个问题。在此价值链中，一个企业的活动可以分为基本活动 (内部后勤、生产经营、外部后勤、市场营销、售后服务) 和支持性活动 (基础建设、人力资源、技术开发、采购管理)；这些活动的

目的是为了增加企业的利润 (见图 1)。传统战略中，这个价值链中并没有直接表明顾客的位置 (如图 1 中 A 部分所示)：顾客的作用是通过他们的支付意愿来影响企业的利润率。营销学或者说营销战略所侧重的是企业在市场销售通路和售后服务等基本活动中如何和顾客更好地互动从而增加顾客的支付意愿 (如图 1 中 B 部分所示)。

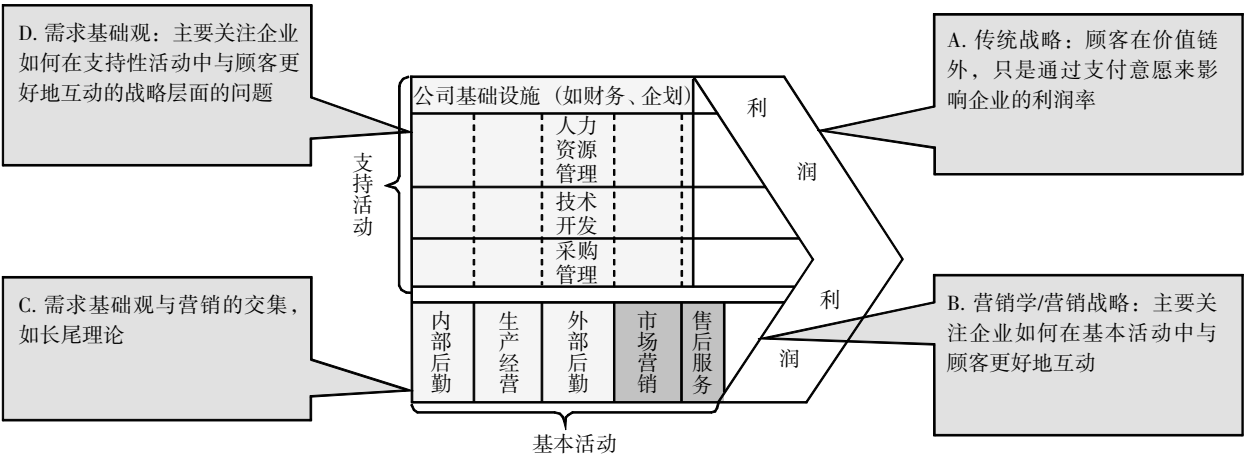


图 1 需求基础观与价值链

但是随着技术的进步和信息化的进一步完善，企业可以更好地与顾客在多层面上进行互动。这些互动并不只是停留在营销或客服环节，甚至不再是单单地局限于企业价值链的其他基本活动，而是向价值链的支持活动中延伸 (如图 1 中 C 和 D 部分所示)。比如说，当前企业竞争更重视创新，越来越多的企业主动地依赖用户进行开源创新，这样顾客不仅可以更紧密地融入企业价值链 (不单单是营销环节)，甚至可以更直接地参与到产品设计中 (Schmookler, 1966; Von Hippel, 1976)。同样，顾客的影响也会渗透到企业的基本设施中，比如通过建立大数据系统，企业可以直接对顾客的数据和信息进行监控和掌握，以此来更好地和顾客联系。

这种融合甚至可以更深一步地影响到企业的架构和人力资源管理层面。近些年来海尔所提倡的“倒三角变革”就是这方面的典范 (王钦, 2015)。由此可见，不同于传统战略思想和营销学，需求基础观认为企业应当更多地将其用户和顾客引入共同创建企业价值链。具体而言，与传统战略相比，需求基础观视角下的顾客位置由价值链的服务对象转变为价值链的共同构建者；与营销学相比，需求基础观视角下的顾客的角色从参与价值链的基本活动转变为更多地参与到价值链的支持活动中。在这里我们可以看到，两个学科的侧重点不同，虽然需求基础观和营销学所关注的内容略有交叉 (如图 1 中 C 部分所示)，比如长尾理论，即帮助企业更

好地理解如何通过基于信息技术的后勤体系实现更好的营销效果；也可以帮助企业在战略层面上更好地审视用户需求多样化对公司创建新的后勤体系和价值链模式起到的重要作用。但需求基础观已经超出了营销学的范畴，在战略层面上，如价值链的支持活动中，给了我们一个更新的视角来看待顾客以及他们的需求对企业的影响。

（二）需求基础观与企业理论

企业理论（the theory of the firm）是战略管理中的一个核心问题。每一个理论对此都有自己的见解，比如说，交易成本理论认为公司是一个交易合同的载体；资源基础观认为公司是一个资源的载体。如上所述，需求基础观认为公司是一个能满足顾客需求的解决方案的载体（a bundle of solutions to satisfy customer demands）。当然这些解读是围绕着企业理论的核心，也就是企业为什么要创建和企业是如何创建的。

其实对这些问题的回答，并不应该局限于对既有大公司的研究，而是应该去考察初创企业。近些年来，随着创业的蓬勃发展，很多创业者以及创业导师也对创业形成了一套独特的方法论。其中最为经典的可以说是精益创业（lean startup），在这个框架中，正如 Blank（2006）所提出的，精益创业可以分为顾客发现、顾客检验、顾客创造和公司建立这四个步骤。大家可以看到，创业的核心是围绕着顾客，而并非是资源的寻求和获取。类似地，Maurya（2012）在商业模式画布的基础上进行改良，提出了精益画布（lean canvas）这个工具来更好地帮助创业者识别目标顾客的需求从而进行创业。大家知道，商业模式画布已经十分重视目标客户群的需求，并在此基础上提出价值主张，进

而寻求相应的资源并建立盈利模式。但 Maurya（2012）认为，原有的一些模块，并不能很好地帮助初创企业去发现、检验和创造顾客需求。比如说去掉了资源基础论认为企业最关键的资源这一模块 [包括关键资源、关键业务和关键合作伙伴（key resources, key activities and partners）]，取而代之的是如何更好地发掘、解决客户的核心问题，并对这一过程不断验证完善的模块 [问题、解决方案和关键指标（problem, solution and key metrics）]。这样的一个重大改变是基于现在的创业过程中，资金门槛与技术门槛比以往要低很多，而初创企业能否寻求问题（problem finding），挖掘潜在顾客所关注的核心“痛点”才是创业成败的关键。资源基础论所关注的关键业务和关键资源只有在明确了所要解决的问题（problem solving）之后才相关。简而言之，需求基础观与资源基础观的一个重大区别是，前者强调寻求问题，而后者强调解决问题。当然，在企业成长过程中寻求问题和解决问题是互不可缺的。但是，在理论上追根溯源的话，寻求问题以及更好地了解顾客需求是企业成立之初的第一要任，也才能更好地解释企业为什么创建并存在。

（三）需求基础观与价值创造

战略研究的另外一个核心问题就是关注如何提升企业的绩效。资源基础论提出的解决方案是，企业要寻求并控制有价值的、稀缺的、不可被模仿的，以及能被组织结构所支持的资源。然而，需求基础观认为价值是外生于企业的，是需要通过顾客认可的。但由于顾客的需求是多元化的，顾客是仅具有有限理性的（Priem et al., 2012），所以市场需求是不确定的和多变的。这样就需要企业去不断地检验顾客

需求，来证实这个需求是否存在，以及提供的解决方案是否能够更好地满足这个需求。这就需要企业不断地去迭代（iteration）自己的产品和服务来逐步验证自己的解决方案是否能真正地为顾客创造价值。这是一个类似于科学中假设验证的过程。迭代过程就是帮助企业寻求和创造客户价值的过程，一旦形成具体的解决方案，资源基础论将能更好地帮助分析识别该解决方案的资源匹配及效率问题。

当然这样也会提出很多新的、超越资源基础论范畴的战略问题，比如，什么情况下迭代会更好地促进企业提升绩效？什么情况下迭代又会对企业造成不必要的资源损失和浪费，从而对绩效带来负面影响？再如，什么情况下企业能够更好地利用多边顾客之间的外溢效应，什么情况下这种外溢效应会对企业造成不利的影响？有没有外在的机制或条件能帮助企业更好地将为顾客创造的外生价值转化成企业自身的利润？为了解决这些问题，我们需要去寻找新的变量，以便于更好地去量化企业在价值创造和绩效提升过程中的关键指标。

当然，以上提出了三个比较大的研究方向，为了更好地解决这些研究问题，我们也需要用多样的研究方法推动新兴理论的发展。比如，前面讨论的关于多元化的研究，很多文章是基于模拟数据。希望以后能有学者通过实证研究或案例分析的方法，来更好地了解需求基础观对企业多元化的影响。由于需求基础观还是一个比较新的理论视角，很多理论框架和主张并不是十分成熟，因此今后的研究可以用扎根理论的方式来进一步研究企业是如何与顾客互动

的。比如说，可以通过案例的方式来研究一个企业如何使顾客更进一步参与并融入到其价值链的构建中。另外，未来的研究也可以通过定性比较分析（qualitative comparative analysis）（Fiss, 2011）的方法，来更好地研究多重因素或模板之间的相互作用对企业的影响。比如说，可以结合精益画布分析其各个模板之间如何协作联系才能更好地促进创业的成功。当然随着企业更加地数字化，我们也将有更多的机会通过大数据的方式更好地量化企业的关键指标，来研究企业迭代的过程以及企业如何与顾客更好地协同创造价值，这样也为未来大样本的实证研究提供更大的平台。

（四）需求基础观与中国管理

需求基础观所强调的顾客至上，避免红海竞争，与中国传统的管理思想有着高度的默契。我们希望，通过对需求基础观的研究可以进一步提升中国管理学的发展。说到中国文化，大家一定会想到儒家。甚至连中国商人的典范也被称为儒商。然而，《说文解字》中对“儒”的解释是“术士之称……从人，需声”。由此可见，早在东汉时期，具备可以满足他人需求的技能的人就被称作“儒”。^①而《论语·雍也》中主张“夫仁者，己欲立而立人，己欲达而达人”，随后儒商将儒家思想中这种“利他”精神转换为“顾客至上”的管理原则。这种“以人为本”的理念，不但体现在我们所说的顾客是商家的衣食父母，更能反映在很多企业的使命与价值中，比如，马云所说的“客户第一、员工第二、股东第三”^②，这也反映出顾客是企业设定战略的核心出发点，而非只是单单地为了

^① 许慎：《说文解字》，北京图书馆出版社 2004 年第 1 版。

^② 毛莹：《马云：客户第一、员工第二、股东第三》，《重庆晨报》，2014 年 5 月 8 日第 34 版。

营销。

从另一个角度来看,中国的传统文化一向认为,最好的战略并不是面对面的直接厮杀,而是通过非直接竞争手段达到胜利的目的。正如孙子所说“是故百战百胜,非善之善者也;不战而屈人之兵,善之善者也”。当然为了能够做到“不战而屈人”,企业需要不断地完善创新。也就是《大学》中所提出的“苟日新,日日新,又日新”。这条古训在现代管理中也越来越多地被企业家所认同和追随,这也正是企业追求熊彼特租金的体现。正是有着这样崇尚不战屈人、自强不息的竞争理念,中国的商业智慧才一直强调从一种宏观的、全面的、长期性的角度来看待战略要素。也正是因为认识到顾客的需求是多样化的,并且商品的价值是不确定的、待检验的,我们的先人才能有“奇货可居,旱则资舟”这样的商业理念。也只有看到利益相关者之间存在相互作用以及外溢性,中国历来才有这样的借力打力、“围魏救赵”等出奇制胜的商业思想。

最后,我们认为在当今的企业竞争中,随着“互联网+”和大众创业的深化,顾客在企业的战略设计和执行中的作用越来越大。衷心希望需求基础观能更好地帮助中国学者研究正在发生的战略现象,更好地结合中国的国情来研究战略,从而也更好地推动需求基础观的理论发展。

(接受编辑:李海洋)

收稿日期:2016年5月19日)

参考文献

[1] 王钦:《海尔新模式:互联网转型的行动路线

图》,中信出版社2015年版。

[2] Adner, R., & Snow, D. 2010. Old technology responses to technology threats: Demand heterogeneity and technology retreats. *Industrial and Corporate Change*, 19, 1655-1675.

[3] Bailey, N., & Li, S. 2015. Cross-national distance and FDI: The moderating role of consumer demand. *Forthcoming at Journal of International Management*, 21 (4), 267-276.

[4] Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

[5] Barney, J., Hesterly, W., & Jay, B. 2010. *Strategic management and competitive advantage* (3rd edition). Pearson Prentice-Hall. Published, 01/01/2010.

[6] Blank, S. G. 2006. *The four steps to the epiphany*. Foster City, Calif.: Cafepress.com.

[7] Catherine, L. Wang, & Ahmed, P. K. 2007. Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9 (1), 31-51.

[8] Chatain, O. 2011. Value creation, competition, and performance in buyer-supplier relationships. *Strategic Management Journal*, 32 (1), 76-102.

[9] Drucker, P. 2006. *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper Business.

[10] Fiss, P. C. 2011. Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54 (2), 393-420.

[11] Gimeno, J., & Woo, C. Y. 1999. Multimarket contact, economies of scope, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 42 (3), 239-259.

[12] Hinterhuber, A. 2002. Value chain orchestration in action and the case of the global agrochemical industry. *Long Range Planning*, 35 (6), 615-635.

[13] Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. 1997. International diversification: Effects on innovation

and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40 (4), 767-798.

[14] Jonsson, S., & Regneér, P. 2009. Normative barriers to imitation: Social complexity of core competences in a mutual fund industry. *Strategic Management Journal*, 30 (5), 517-536.

[15] Kim, W. C., & Mauborgne, R. 2005. *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Harvard Business Press: Boston.

[16] Klemperer, P., & Padilla, A. J. 1997. Do firms' product lines include too many varieties? *RAND Journal of Economics*, 28 (3), 472-488.

[17] Lemelin, A. 1982. Relatedness in the patterns of interindustry diversification. *Review of Economics and Statistics*, 64, 646-657.

[18] Madhok, A., Li, S., & Priem, R. L. 2010. The resource-based view revisited: Comparative firm advantage, willingness-based isolating mechanisms and competitive heterogeneity. *European Management Review*, 7, 91-100.

[19] Maurya, A. 2012. *Running lean: Iterate from plan A to a plan that works*. O'Reilly Media, Inc..

[20] McGahan, A., & Porter, M. 1997. How much does industry matter, really? . *Strategic Management Journal*, 18 (SUMMER), 15-30.

[21] Newbert, S. L. 2007. Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28 (2), 121-146.

[22] Pavlou, P. A. 2004. *IT-enabled dynamic capabilities in new product development: Building a competitive advantage in turbulent environments*. University of Southern California.

[23] Peteraf, M. A., & Barney, J. B. 2003. Unraveling the resource based tangle. *Managerial and Decision E-*

conomics, 24, 309-323.

[24] Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy*. The Free Press: New York.

[25] Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage*. Free Press: New York.

[26] Powell, T. C. 1996. How much does industry matter? An alternative empirical test. *Strategic Management Journal*, 17 (4), 323-334.

[27] Prahalad, C. K., & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.

[28] Priem, R. L. 2007. A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, 32 (1), 219-235.

[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, 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, 57-66.

[31] Priem, R., Butler, J., & Li, S. 2013. Toward reimagining strategy research: Retrospection and prospection on the 2011 AMR decade award article. *Academy of Management Review*, 38 (4), 471-489.

[32] Priem, R. L., Li, S., & Carr, J. C. 2012. Insights and new directions from demand-side approaches to technology innovation, Entrepreneurship and strategic management research. *Journal of Management*, 38 (1), 346-374.

[33] Rumelt, R. P. 1974. *Strategy, structure, and economic performance*. Harvard Business School Press: Boston, MA.

[34] Rumelt, R. 1991. How much does industry matter? . *Strategic Management Journal*, 12, 167-185.

- [35] Schmidt, J., Makadok, R., & Keil, T. 2015. Customer –specific synergies and market convergence. *Forthcoming, Strategic Management Journal*, 37 (9), 2003–2007.
- [36] Schmookler, J. 1966. *Invention and economic growth*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- [37] Slater, S. F., & Narver, J. C. 1995. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59 (3), 63–74.
- [38] Stremersch, S., & Tellis, G. J. 2002. Strategic bundling of products and prices: A new synthesis for marketing. *Journal of Marketing*, 66 (1), 55–72.
- [39] Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509–533.
- [40] Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319–1350.
- [41] Véronique, Ambrosini, & Bowman, C. 2009. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International Journal of Management Reviews*, 11 (1), 29–49.
- [42] Von Hippel, E. 1976. The dominant role of users in the scientific instrument innovation process. *Research Policy*, 5, 212–239.
- [43] Wernerfelt, B., & Montgomery, C. A. 1988. Tobin’s Q and the importance of focus in firm performance. *American Economic Review*, 78 (1), 246–250.
- [44] Winter, S. G., 1984. Schumpeterian competition in alternative technological regimes. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 5 (3), 287–320.
- [45] Ye, G., Priem, R. L., & Alshwer, A. A. 2012. Achieving demand side synergy from strategic diversification: How combining mundane assets can leverage consumer utilities. *Organization Science*, 23, 207–224.
- [46] Yoffie, D. B. 2012. *Apple Inc. In 2012*. Harvard Business School Case, 5, 412–497.
- [47] Zander, I., & Zander, U. 2005. The inside track: On the important (but neglected) role of customers in the resource based view of strategy and firm growth. *Journal of Management Studies*, 42 (8), 1519–1548.