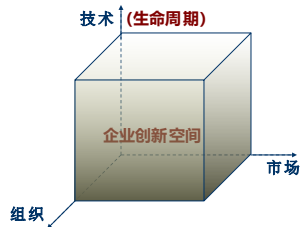


企业创新空间



技术战略与技术创新



1

技术与市场

——连续性创新与不连续性创新



技术战略与技术创新



2

连续性创新

Porter关于行业竞争的观点认为：一个企业的盈利水平取决于其所处行业的盈利能力，而一个行业的盈利能力从根本上说取决于五种结构性因素的相互作用。

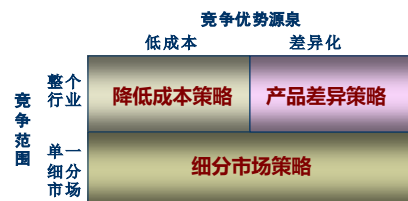
- (1) 潜在进入者的威胁
- (2) 供应商的讨价还价能力
- (3) 顾客（包括最终消费者和中间商）讨价还价的权力
- (4) 替代产品的威胁
- (5) 行业内部竞争的激烈程度

技术战略与技术创新



3

Porter 获得竞争优势的基本策略



技术战略与技术创新



4

✦ 不连续性创新

与其说创造新的产品，不如说创造新的市场。

Von Hippel教授所倡导的“用户创新”建立在对创新源、创新中隐性知识的作用、隐性知识或黏性信息转移中的困难的新认识的基础上。

技术战略与技术创新

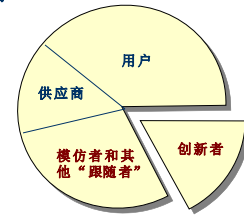


5

企业从创新中获利的机制 (David J. Teece)



✦ 创新利润分布



技术战略与技术创新



6

一、从创新获利

- 三个基本模块 {
- 1、独占性
 - 2、主导设计范式
 - 3、互补资产

技术战略与技术创新



7

1、独占性

除企业和市场结构之外，决定创新者获取创新利润的能力的环境因素。最重要的维度是技术特性和法律保护机制的有效性。

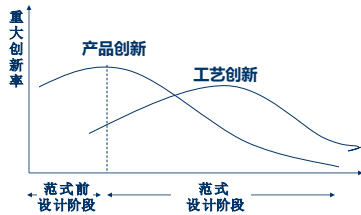
法律手段	技术特性
®专利	产品
©版权	工艺
@商业秘密	缄默
	编码

技术战略与技术创新



8

2、主导设计范式

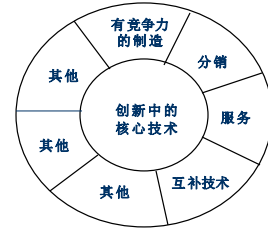


技术战略与技术创新



9

3、互补资产

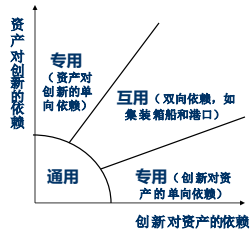


技术战略与技术创新



10

互补资产种类



技术战略与技术创新



11

强独占性

1、如果资产是通用的，……合同（技术许可）。
2、如果资产是专用或者互用的，……合同（危险）……扩展边界、一体化

弱独占性

范式前阶段

与市场密切耦合，以便用户需求充分影响设计；竞争集中于找到主导设计。

对于开发和原型成本很高、不可逆性也很高，推出产品、创新概念相对容易的产业，创新者想在这一阶段成为赢家，可能性较低。

范式阶段

价格越来越不重要，互补资产的获取成为关键

“渠道就是现在市场上的权力和利润。”

技术战略与技术创新



12

二、战略模式问题

一体化模式

- (1) 创新者一体化所有必要的互补资产（极端）
- (2) 创新者一体化一些互补资产

思考：弱独占性条件下，创新者为获取专用互补资产，在采取一体化决策时，应该主要考虑哪些方面要素？

技术战略与技术创新



13

一体化决策

取得竞争地位需要的时间
长（相对于竞争者） 短

		对该业务的最佳投资	
		小	大
需要投资	小	如果时间不关键就可 忘掉它吧	全速前进
	大	如果具有足够成本竞争地位就可 行	内部化（多数股权） 内部化（如果现金有限，少数股权） 怎么做都可以 不要内部化（合同外包）
		对成功的关键程度	不关键

技术战略与技术创新



14

合同模式

创新者可以通过简单而直接的合同关系（如零部件供应合同、加工合同、服务合同等）获取互补资产。

思考：创新者在什么情况下采取合同模式来获取互补资产？什么情况下采取一体化模式？

技术战略与技术创新



15

当创新者独占性很强，而且互补资产的供应处于充分竞争状态（有足够数量和源头选择）时，与一体化模式相比，合同模式是理想模式。

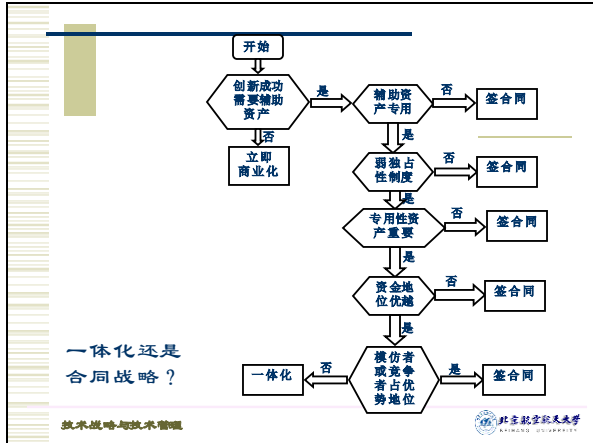
e.g. 石化产业

e.g. “与IBM成交的最大优点是，一旦你做出了可以卖给IBM的高质量产品，你就可以打进任何市场。”

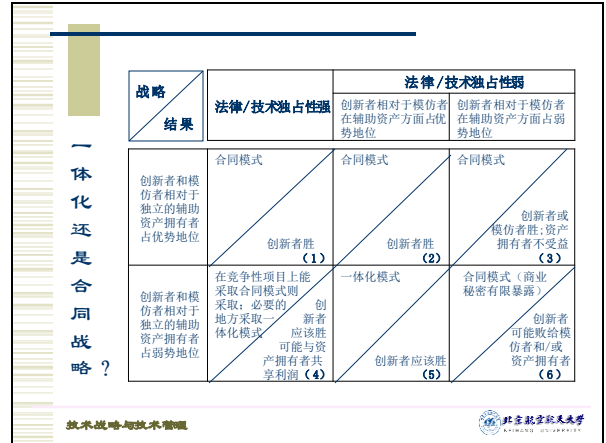
技术战略与技术创新



16



17



18

混合模式： 现实世界很少有前面两种极端情况，一体化或许可决策需要权衡、折中和混合观点。现实世界中都是采用混合模式的组织，是处于一体化和合同之间的明智混合。有时候，混合模式只是一个过渡阶段。

e.g. IBM在1983年购买了PBX制造商15%的股份，到1984年其股权扩张到100%。

而IBM在1982年购买的英特尔的12%的股份，就不是导向100%收购的过渡阶段。

北京航空航天大学

19

启示：

- 企业边界是创新公司的一个重要战略变量。互补资产的所有权，特别是那些专用和/或互用资产，有助于决定在创新中谁胜谁败。政府激励创新……
- 在法律方法保护有效或新产品难以模仿的产业，创新公司采用一体化共用资产战略的必要性比那些法律保护弱的产业小。在法律保护弱或不存在的环境中，控制互用资产对长期生存非常必要。
- 知识产权的法律保护不可避免地存在一些局限。

北京航空航天大学

20