

# 后发企业跨入高端市场的顾客价值提升路径\*

——基于精益创业能力视角的纵向单案例研究



张延平<sup>1,2</sup> 郭波武<sup>2</sup> 王满四<sup>1</sup>

(1. 广州大学创新创业学院, 广东 广州 510006;

2. 广州大学工商管理学院, 广东 广州 510006)

**内容提要:**后发企业赶超在位企业成为新的研究热点。后发企业从低端市场切入进而再进入高端市场是一条较为明智的赶超战略路径。市场导向视角下,如何通过对顾客价值的持续性提升实现市场跃迁?现有研究尚缺乏严谨的学术分析。本文基于精益创业能力视角,通过广州吸引家的纵向单案例研究发现:市场跃迁由进入低端市场、转入高端市场和引领高端市场三个阶段构成。在此过程中,顾客需求经历了从功能效用需求到个性情感需求再到社会认同需求的动态演化;在此驱动下,精益创业能力呈现出从聚焦产品功能到聚焦个性情感再到聚焦社会认同的动态演变;在此支撑下,顾客价值经历了从功能性价值到情感性价值最后到社会性价值的持续升级。除此之外,服务型企业的顾客价值创造除了受到产品和服务的基本属性影响之外,还受到顾客与企业、顾客与顾客互动下形成的连接属性的影响。通过案例研究,厘清了顾客需求的变化、精益创业能力的演变和顾客价值持续提升的互动机制,弥补了现有市场导向视角下研究后发企业赶超在位企业缺乏动态演化过程分析的不足。同时,本研究对于后发企业通过精益创业能力实现追赶超越具有一定的实践参考价值。

**关键词:**后发企业 低端市场 高端市场 顾客价值提升 精益创业能力

**中图分类号:**F276.3 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2020)11—0040—16

## 一、引言

随着我国一批本土企业在全球化激烈的竞争中由追赶者成为领导者,后发企业赶超在位企业成为新的研究热点(Zhu等,2017<sup>[1]</sup>;Guo等,2019<sup>[2]</sup>;吴晓波等,2019<sup>[3]</sup>)。其中,后发企业赶超在位企业的路径研究愈加引起学者们的关注(Kumaraswamy等,2012<sup>[4]</sup>;邢文凤,2017<sup>[5]</sup>)。后发企业实现赶超主要有两种路径:一是先在低端市场发展,再进入高端市场(Hajhashem和Khorasani,2015)<sup>[6]</sup>。二是直接进入高端市场与在位企业进行拼杀,但此路径需要后发企业具备超高的技术创新、能力创新以及资源优势等条件(周洋和张庆普,2017)<sup>[7]</sup>。否则,将面临极其惨烈的竞争结局。大部分后发企业资本实力较弱、技术创新能力较低,因而先从低端市场切入进而再侵入高端市场是一条较为明智的赶超战略路径,该路径能够更好地支撑后发企业获取竞争优势(冯立杰等,

收稿日期:2020-05-18

\* 基金项目:国家社会科学基金项目“高新技术产业集群产业链协同创新中的人力资本效率评价及提升路径研究”(16BGL094)。

作者简介:张延平,男,副教授,硕士生导师,管理学博士后,研究方向是颠覆性创新和价值共创,电子邮箱:zhangyanping213@163.com;郭波武,男,硕士研究生,研究方向是颠覆性创新,电子邮箱:1251843247@qq.com;王满四,男,教授,博士生导师,管理学博士后,研究方向是创新创业管理,电子邮箱:wangmansi@163.com。通讯作者:王满四。

2019<sup>[8]</sup>;王金凤等,2019<sup>[9]</sup>)。

现有关于后发企业侵入高端市场赶超在位企业的研究更多的集中于技术导向视角(曾萍等,2015)<sup>[10]</sup>,该视角不足之处在于忽视了市场需求等因素也是决定赶超路径实现的关键要素(Castellacci,2008)<sup>[11]</sup>。市场导向视角强调通过挖掘潜在顾客需求,驱动能力创新优化,提升顾客价值进而实现对高端市场的侵蚀及成功并入,这恰好可以很好地弥补技术导向视角下对顾客需求分析的忽视(杨蕙馨和张金艳,2019)<sup>[12]</sup>。市场导向视角下的研究主要从价值网络构建(Bröring和Herzog,2008)<sup>[13]</sup>、市场细分定位(Schmidt和Druehl,2008)<sup>[14]</sup>和商业模式创新(Zott和Amit,2008)<sup>[15]</sup>三个方面展开,三类文献均强调顾客价值的提升可以很好地促进后发企业迅速向高端市场跃迁,这为后发企业尤其是服务型后发企业的市场跃迁行为提供了极富价值的指引。在此基础上,近来研究发现,精益创业能力的建设有助于充分协调和管理初创企业的资源禀赋关系以及通过不同能力的重组来刺激价值的创造(Ghezzi和Cavallo,2018)<sup>[16]</sup>。尤其是,精益创业能力强调激发顾客反馈,准确感知市场需求。从精益创业能力视角展开研究,可实现市场导向视角和能力视角的融合,可打开后发企业创业能力的动态更新及持续匹配市场需求的黑箱,弥补现有静态研究视角的不足(Yang等,2019)<sup>[17]</sup>。

市场导向下,如何通过顾客价值的持续性提升实现市场跃迁?本文以精益创业能力为研究视角,通过服务型后发企业广州吸引家的纵向单案例研究,来探究后发企业由低端向高端市场跃迁过程和顾客价值提升机制。具体而言,本文将重点研究以下三个问题:一是由低端向高端市场跃迁的不同阶段,顾客需求呈现何种动态变化?二是不同阶段在顾客需求内涵变化驱动下,精益创业能力又会做何种动态协同演化?三是在精益创业能力的动态支撑下,由低端向高端市场跃迁中顾客价值提升的内容又发生了怎样的动态变化?基于以上问题的研究解决,将系统解析后发企业市场跃迁的顾客价值提升全过程,厘清顾客需求的变化、精益创业能力的演变和顾客价值持续提升的互动机制,弥补现有市场视角下研究后发企业赶超在位企业缺乏动态演化过程分析的不足。同时,本研究对于后发企业通过精益创业能力实现追赶超越具有一定的实践参考价值。

## 二、文献综述及研究框架

### 1. 文献综述

(1)后发企业赶超战略路径。后发企业是指初期缺少资源、通过发挥后发优势以追赶为目标的模仿者和快速学习者(Mathews和Cho,1999)<sup>[18]</sup>。所谓的后发企业追赶是指这些企业通过改进技术或市场能力弥补劣势,提升高价值增值活动的过程(Lamin和Livanis,2013)<sup>[19]</sup>。后发企业实现赶超主要有两种战略路径:一种是实施中心赶超战略路径,即直接进入高端市场对在位企业进行市场份额的抢夺(黄永春和胡晓娟,2015)<sup>[20]</sup>。此类路径往往更适合具备突破性变革技术资源的企业,因为它们能有效整合价值网络的创新主体和创新资源(Bayus和Agarwal,2007)<sup>[21]</sup>。企业多利用技术优势实施突破式创新,推动价值网络的技术升级,从而形成技术垄断效应,迅速成为主流高端市场的领先者(程立茹,2013)<sup>[22]</sup>。另外一种实施边缘赶超战略路径,即先从低端市场切入,满足低端市场需求,再积累赶超能力,进而逐渐进入高端市场(Hajhashem和Khorasani,2015)<sup>[6]</sup>。此类路径一般适合处于价值网络边缘的企业,因为它们往往技术能力较弱,网路关系匮乏,容易受到在位企业的狙击压制(Huang等,2016)<sup>[23]</sup>。其中,低端市场颠覆理论为此类后发企业实施边缘赶超战略路径,发掘市场机会、获取竞争优势打开了新的思路(冯立杰等,2019<sup>[8]</sup>;张延平和冉佳森,2019<sup>[24]</sup>)。该理论的核心思想是避开在位企业的压制,先立足于需求过剩的非主流低端市场,开发差异化的产品或服务,随着产品或服务性能维度的持续不断改进,后发企业慢慢渗入高端市场并与在位企业进行正面竞争(冯立杰等,2019)<sup>[8]</sup>。基于低端市场颠覆理论,先从价值链底部切入进行

低端市场颠覆,再逐步侵入高端市场是一条较为明智的赶超战略路径(王金凤等,2019<sup>[9]</sup>;杨桂菊等,2020<sup>[25]</sup>)。

总之,现有文献更多集中于后发企业直接进入高端市场进行追赶的行为过程研究(Paik 和 Chang,2015)<sup>[26]</sup>,而对于从低端向高端市场跃迁的行为过程鲜有探讨(Hajhashem 和 Khorasani,2015)<sup>[6]</sup>。后发的初创企业从低端向高端市场演进的全过程路径及机理亟待系统的研究(杨桂菊等,2020)<sup>[25]</sup>。

(2)市场跃迁与顾客价值提升。从低端向高端市场跃迁需秉承市场导向思维(Mu 和 Lee,2005)<sup>[27]</sup>。市场导向是指企业以充分理解顾客需求为先导,为顾客持续性地创造价值(Day,1994)<sup>[28]</sup>。市场导向能够帮助后发企业更好地理解市场及其未来的变化,进而通过识别顾客的价值诉求并与企业的创业能力相匹配,从而实现赶超目标(Slater 和 Narver,2000<sup>[29]</sup>;林宽海等,2013<sup>[30]</sup>)。市场导向视角下的市场跃迁研究主要有以下三大类文献:一是在价值网络构建方面,学者认为市场需求信息的搜寻、获取和共享是赶超的关键,强调后发企业应主动建构创新合作网络,打造利益相关者互动的良性商业生态圈(Osiyevskyy 和 Dewald,2015)<sup>[31]</sup>。二是在市场细分定位方面,学者强调后发企业需对市场需求进行前瞻性预见,为不同顾客提供不同的产品、服务与顾客体验(Zott 和 Amit,2007)<sup>[32]</sup>。三是在商业模式创新方面,学者强调后发企业通过重构顾客价值主张、价值营运和价值分配方式实现顾客价值的创造(宋立丰等,2020)<sup>[33]</sup>。上述研究均表明,获取现有顾客和潜在顾客需求信息,持续为顾客创造卓越的顾客价值,可帮助后发企业塑造竞争优势并实现市场跃迁。

顾客价值逻辑从“商品主导逻辑”演进至“服务主导逻辑”(刘林青等,2010)<sup>[34]</sup>。服务主导逻辑强调将顾客价值创造的来源归结于服务,应把具体的产品和无形的服务统一于服务本身(李雷等,2013)<sup>[35]</sup>。因服务企业更多的致力于为消费者提供有形产品和无形服务相结合的解决方案,因此,服务主导逻辑更适用于服务企业价值创造活动的相关解释(Baines,2017)<sup>[36]</sup>。对于有形产品创造价值,企业可通过功能型复合产品和情感型复合产品作为价值主张的载体,分别满足顾客的功能需求和情感需求(江积海和刘芮,2019)<sup>[37]</sup>。对于无形服务创造价值,越来越多学者从无形服务本身以及连接效应来论证。一方面,顾客真正关心的是解决所遇到的问题的“效用和便利”,无形服务在此过程中给顾客更好的体验和感受,从而实现价值创造(刘林青等,2010)<sup>[34]</sup>;另一方面,服务中创造的彼此连接及交互也是价值创造的源泉(王永贵和马双,2013)<sup>[38]</sup>,这种连接效应能够通过顾客体验而共创实用价值和享乐价值(涂剑波和陈小桂,2015)<sup>[39]</sup>。

从上述分析来看,顾客价值思维已从“商品主导逻辑”演进至“服务主导逻辑”。“服务主导逻辑”下的产品、服务和连接三维价值要素契合一体,成为研究后发企业尤其是服务型企业顾客价值提升的新视角。服务型后发企业从低端向高端市场的跃迁过程中,顾客价值的三维要素如何动态匹配性地提升,值得进一步深入研究。

(3)精益创业能力与市场跃迁。精益创业理论秉承精益思想,提倡创业企业通过“开发—测量—认知”的反馈环进行验证性学习,消除创业浪费和创造顾客价值(Blank,2013)<sup>[40]</sup>。精益创业倡导三大“验证性学习”方法,分别是最小化产品法、客户反馈法和快速迭代法(Rise,2011)<sup>[41]</sup>。最小化产品法鼓励企业在创业之初推出极简的原型产品和服务,然后用最小的成本和有效的方式不断验证产品和服务是否符合顾客需求(Maurya,2012)<sup>[42]</sup>。客户反馈法强调通过频繁的客户接触和接受反馈可以比竞争对手更快地感知顾客需求的变化。快速迭代法强调缩短企业的开发周期,在更短的时间内提供更高质量的产品或服务(Blank,2013)<sup>[40]</sup>。后续学者延伸了精益创业的内涵,指出精益创业是一种可以帮助企业解决资源禀赋的紧张关系,实现顾客价值最大化的创业能力(Ghezzi 和 Cavallo,2018)<sup>[16]</sup>。具体来讲,精益创业能力是以创造顾客价值为核心,借助最小化产

品、客户反馈和快速迭代三大方法的循环运用以解决资源紧张关系,实现“服务—市场”高度契合的能力。其集中表现为最小化产品法下的试错能力,即采用修正式的试验行为,进行小幅度、局部的革新来解决问题的能力(Miner等,2001)<sup>[43]</sup>;客户反馈法下的反思学习能力,即对获取的旧的信息进行提炼和总结,以及对新的知识信息进行摸索和创新的能力(许晖等,2013)<sup>[44]</sup>;快速迭代法下的敏捷开发能力,即在最大程度地节约时间和资源条件下,有效适应和应对环境变化,快速向市场提供高质量产品的能力(Jyothi和Rao,2012)<sup>[45]</sup>。

后发企业实现市场跃迁需要核心能力支撑,核心能力直接影响价值创造,是实现从价值链低端向高端跃迁的关键所在(徐雨森等,2017)<sup>[46]</sup>。后发企业核心能力的建设,强调在环境的不确定性下准确地识别机遇、有效地调配资源和适时地构建与整合多种关键竞争优势(刘朔等,2019)<sup>[47]</sup>。从应对环境的不确定性角度看,精益创业能力通过最小化产品的前期测试验证业务模型的关键假设,可以快速识别市场契机,实现产品或服务与市场需求的高度契合(Eisenmann等,2012)<sup>[48]</sup>。从资源的整合协调角度看,精益创业能力强调企业所有的市场行为都需要建立在目标客户需求之上,去除所有不创造价值的、占用并消耗资源的运营和流程(Rise,2011<sup>[41]</sup>;Maurya,2012<sup>[42]</sup>)。从构建和整合竞争优势角度来看,精益创业能力赋予企业敏捷开发能力,包含了灵活性、迭代中学习以及对环境变化快速反应的核心特征(Jyothi和Rao,2012)<sup>[45]</sup>。综上分析,精益创业能力具有核心能力特征,将会有效地支撑后发企业实现赶超这一战略目标,这为研究后发企业的市场跃迁提供了一种新途径。

## 2. 研究框架

一方面,现有文献为本文研究提供了理论基础和有益的启示;另一方面,剖析现有研究的盲点也成为本文研究的起点。首先,根据后发赶超战略路径文献,后发企业更适合边缘赶超战略路径,即从低端市场切入,再积累赶超能力,进而逐渐进入高端市场。其次,顾客价值提升相关研究认为,后发企业应坚持市场导向,以充分理解顾客需求为先导,持续性地为顾客创造并提升价值。但研究对象极少针对服务型后发企业,另外对于低端与高端市场的顾客价值特征差异以及顾客价值的连接属性都有必要进一步厘清;最后,精益创业能力相关研究认为,精益创业能力是以创造和提升顾客价值为核心,突出三维能力的综合应用,将有效地支撑后发企业的市场跃迁。但对于精益创业能力的三维能力如何动态演化,如何对接顾客需求演变,如何支撑顾客价值持续提升,这些都需要进一步探究。

综合上述思考,本文提出核心逻辑框架,如图1所示。首先,由低端向高端市场跃迁中,顾客需求不同阶段呈现不同特征;其次,顾客需求的变化将驱动企业精益创业能力的动态演变;最后,在精益创业能力的动态支撑下顾客价值得以持续提升。

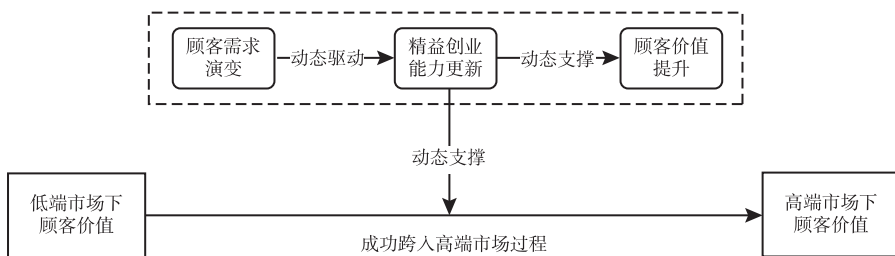


图1 后发企业跨入高端市场跨入的顾客价值提升过程分析框架

资料来源:本文绘制

## 三、研究设计

由低端向高端市场跃迁及与之伴随的顾客价值提升都是一个动态过程,本文拟采用纵向单案

例研究方法开展研究。具体理由是:其一,案例研究方法有助于探索管理实践中涌现的新现象,构建和验证新的理论(Eisenhardt,1989<sup>[49]</sup>;Yin,2011<sup>[50]</sup>)。探索后发企业跨入高端市场过程中顾客价值提升这一新管理实践,属于“如何”的问题,适合采用案例研究方法。其二,由低端向高端市场跨入过程中顾客价值提升是一个复杂且动态的过程,纵向单案例研究适合探索随时间变化下单一情境的动态演化过程(Yin,2011)<sup>[50]</sup>,适用于本文所要研究的管理实践新现象。

### 1. 案例选择

本文兼顾案例的数据典型性、数据的可获取性和研究便利性这三个方面,最终选择广州吸引家教育科技有限公司(以下简称“吸引家”)作为案例研究样本。吸引家成立于2014年9月,是一家专业从事情感教育的咨询服务型公司,是广东省婚姻家庭咨询师协会理事单位,曾获得中国质量认证监督委员会和全国品牌认证联盟授予的中国教育行业最具影响力企业的荣誉称号。截至2020年8月,吸引家已发展成为一家拥有员工160余名、年营业额1.2亿元的情感咨询行业的领军企业。选其作为案例企业的具体理由为:首先,案例典型性方面。吸引家具有后发企业由低端向高端市场跨入的行为特征。在吸引家的创业初期,情感咨询行业已经存在几家较为知名的企业,而这些企业定位于为主流高端的社会群体提供高价值的情感咨询服务。为大学生群体仅推出较为高端的“一对一”私人情感服务,大部分学生群体消费水平跟不上,市场存在需求过剩的问题。吸引家敏锐地识别到这一市场空缺,果断为低消费能力的大学生群体提供高性价比的情感咨询服务,成功打开了低端的大学生消费市场。通过前期在低端市场的经验积累和持续创新,转而面向职场女性及家庭主妇等高消费人群提供情感咨询服务,得以逐步跨入高端市场。其次,纵向案例数据可获取性。吸引家成功跻身高端的情感咨询市场并成为领导品牌,至今已积累沉淀了6年的时间,拥有大量鲜活的后发赶超的实践素材。无论是一手材料,还是二手材料,都比较丰富且容易获取。最后,案例研究开展便利性。吸引家作为一家成功从笔者单位走出去的学生创业企业,其CEO将在校所学的精益创业方法融入整个创业过程。笔者对吸引家的实践情况有着全面和深刻的了解,并且建议可以随时约到该企业不同层次的人员进行访谈。

### 2. 数据收集与分析策略

数据收集分为如下三个步骤:第一步,获取尽可能全面的二手资料。第二步,采用半结构式访谈展开调研,根据受访人员的陈述情况进行随机询问,安排研究人员对访谈内容做详细的笔记,以及允许下的全程录音。第三步,在访谈结束以后,及时形成录音文稿、访谈纪要,通过资料转录和整合建立一手数据库。研究团队先后于2018年2月、3月,2019年2月、8月和2020年6月对案例企业进行了八次实地调研,对吸引家的高层管理人员和基层员工进行深入访谈,每次访谈和讨论的平均时间不低于两小时。

在数据编码分析方面,遵循现有案例研究对质性资料的分析建议(Eisenhardt,1989)<sup>[48]</sup>,将数据编码与分析过程分为数据缩减、数据归类、结论及验证三个阶段。在数据缩减阶段,首先将获取的十余万字的数据按采访时间和次数等进行分类压缩。其次,研究团队共同识别主要构念、关键过程和重要逻辑形成构念编码表,再将研究人员分为三个小组,参照编码表分别对每个数据进行编码。在数据归类阶段,主要是共同对三组研究团队的编码结果进行分析和讨论。为保证结果的准确性,一是进行组内讨论,先分析编码结果是否符合吸引家发展过程中的顾客价值不同驱动因素。然后讨论编码结果是否为精益创业能力不同阶段的不同表征。最后验证编码结果是否符合不同阶段最终顾客价值提升的结果。对有任一不符合以上三点的结果进行反复商榷并修正。二是进行组间讨论,通过对编码结果进行讨论,如果对编码结果有不一致的观点,则征求第三方人员的意见。在结论与验证阶段,在数据归类的基础上,研究团队共同根据已有理论和本文研究目的建立后发企业由低端向高端市场跨入过程的顾客价值提升路径模型。构建理论模型

后,为增强研究结果的可重复性,不断进行“数据→关系→框架”之间的迭代,通过大量数据不断印证研究结果。

#### 四、案例分析

本文依据关键事件轨迹法来划分吸引家的发展阶段(罗顺均等,2018)<sup>[51]</sup>。聚焦吸引家的发展轨迹,可发现吸引家经历了尝试为大学生提供脱单咨询服务—转向为社会人群提供情感咨询服务—全方位为社会人群提供情感咨询服务的业务转型。案例企业的业务发展阶段特征明显,访谈对象对于吸引家发展阶段划分一致性较高。综上,本文将吸引家发展划分为进入低端市场、转入高端市场和引领高端市场三个阶段。

既有研究认为,精益创业能力是以创造和提升顾客价值为核心,突出三维能力的综合应用,将有效地支撑后发企业的市场跃迁。本文借鉴上述研究思想,采用最小化产品法下的试错能力、客户反馈法下的反思学习能力和快速迭代法下的敏捷开发能力来综合分析案例企业市场跃迁中的能力演进。

本文所选的案例企业为服务型企业,服务型企业的顾客价值是指能够为顾客创造价值并最终为企业带来显著价值的服务要素形态或要素形态组合(Anderson等,2006)<sup>[52]</sup>。本文将从顾客价值要素的产品功能、个人情感和社会认同三个维度进行测量(Sweeney和Soutar,2001)<sup>[53]</sup>,以识别和区分案例企业不同发展阶段的顾客价值内涵和效果。

##### 1. 进入低端市场(2014—2016年)

在成立初期,吸引家敏锐地识别到,既有的在位企业所提供的服务产品“高大上”,未能贴合及满足90后大学生情感需求。因此,吸引家采取差异化竞争策略,侧重开发面向大学生群体的低价格的脱单及恋情修复课程产品。低价课程一经推出,引起强烈反响,市场规模快速扩大,吸引家获得了难能可贵的生存发展空间。

(1)顾客需求。以低消费大学生为主体的90后情感培训市场,顾客需求体现在:在产品方面,大学生群体渴望实实在在的高性价比的恋情课程产品;在服务方面,大学生群体对服务要求不高,他们习惯于标准化的情感咨询服务,因为这样的服务往往更加便宜且能解决问题;在互动方面,双方只是停留在单一的买卖关系中,大学生们只希望多渠道快速接触以便尽快熟悉企业。因此,该阶段大学生群体的顾客需求表现为产品高性价比的需求、服务同一便宜的需求以及快速认知企业的需求。

(2)精益创业能力。在顾客需求的驱动下,精益创业能力的试错能力、反思学习能力和敏捷开发能力呈现如下:试错能力表现为最小化产品法下市场需求验证的运用。市场需求验证指将几个备选方案放到市场进行试验,验证设想的需求真伪以及消费的高低频。在实践中,吸引家在新产品推出市场前会进行大量的试做,之后让小部分的客户去学习感受课程的实际效果并给予反馈,再根据客户反馈对产品功能修改完善;反思学习能力表现为客户反馈法下目标客户遴选的运用。目标客户遴选是指预先对客户进行分类和判定,找准这类客户典型后,在小范围内精准地收集反馈意见。在实践中,吸引家会针对潜在客户开展广告投放,重点选取那些平常和企业互动较多的客户作为测试体验的种子用户;敏捷开发能力表现为快速迭代法下迭代决策迅速的运用。迭代决策迅速是指企业通过获取市场信息和客户的反馈,而后迅速做出决策并启动持续研发创新工作。在实践中,吸引家在了解到大学生主要面临脱单难、恋爱容易分手的情感难题后,快速推出系列脱单和恋情修复课程产品,及时解决了大学生群体的共性情感诉求并获得一致好评。

(3)顾客价值提升。在精益创业能力的支撑下,吸引家面向顾客的产品、服务和连接三个价值维度实现了产品可视化、服务标准化以及连接单向化。产品可视化是指将能够帮顾客解决问题的方法以具体产品的形式呈现给顾客,包括产品的外形、结构和功能等。在实践中,吸引家最初的课

程产品是直接以博客论坛帖子的形式呈现出来,简单明了且颇受欢迎。服务标准化是指企业通过建立统一的服务流程标准为目标顾客提供相同质量的服务。在实践中,吸引家建立了定期巡回制度、质量跟踪制度和定期座谈会制度以达到服务标准化。连接单向化是指通过多渠道营销宣传让更多的顾客知晓产品和使用产品,形成顾客对企业的单向的基本认知。在实践中,吸引家通过投放线下广告,结合线上推广的方式,如微信推文宣传、关键词竞价、网红和抖音宣传等,加快提高顾客对品牌的认知度。综上,通过产品可视化、服务标准化以及连接单向化三个维度的满足,实现了顾客功能性价值提升。顾客功能性价值是产品和服务的基本使用价值,其要素来自产品的感知质量和预期绩效所产生效用,即是商家传递给顾客的产品功能(杨龙和王永贵,2002)<sup>[54]</sup>。吸引家在进入低端市场阶段的顾客需求、精益创业能力和顾客价值如表1所示。

表1 吸引家进入低端市场阶段典型引用语举例及编码结果

构念	测量变量	典型引用语举例	编码结果
顾客需求	顾客需求点	上论坛和贴吧发帖子,很多大学生和我们互动表达出他们对性价比高的产品需求	产品高性价比的需求
		大学生群体没有过多收入,因此他们对标准化且价格低的情感课程更感兴趣	服务同一便宜的需求
		这些大学生往往都是出于好奇和学习的状态接触我们,急迫且试探性地购买一些产品和服务来了解我们	快速认知企业的需求
精益创业能力	试错能力	在互动人群中找到最热情的作为测试体验的种子用户	目标客户遴选
	反思学习能力	在新产品推出之前会大量试做,让小部分用户先学习感受验证可行性	市场需求验证
	敏捷开发能力	发现很多人恋爱会因为诸多问题分手,快速决策推出恋情修复系列服务产品	迭代决策迅速
顾客价值	产品维度	上贴吧和论坛以帖子的形式将产品呈现出来	产品可视化
	服务维度	选派业务素质高、责任心强的人员负责服务管理以达到服务标准化	服务标准化
	连接维度	通过投放广告,结合线上推广的方式加快顾客对企业的认知	连接单向化

资料来源:本文整理

## 2. 转入高端市场(2017—2018年)

2014—2016年的初创积累让吸引家具备了提供情感咨询服务的基础能力,成功打开了低端的大学生消费市场并成为该领域的领头羊。随着业务发展,吸引家发现低消费大学生情感市场规模虽大,但单价低致使利润规模无法持续放大。因此,2017年初吸引家大胆地做出战略调整,升级顾客群体向高端市场进军,尝试面向职场女性及家庭主妇等高消费人群提供情感咨询服务。截至2018年底,吸引家占据高端的社会消费群体中约20%的市场份额,在高端市场中初步站稳脚跟。

(1)顾客需求。转入高端市场后顾客需求发生明显变化,具体表现为:在产品方面,高端市场顾客会有更多个性化的需求,职场女性及家庭主妇希望能够有定制化产品满足她们的独特情感价值诉求;在服务方面,高端市场中顾客消费能力提高,对企业提供的服务水准也要求更高,还追求服务形式的多样化;在互动方面,吸引家和顾客建立一定信任后,顾客希望参与到企业价值创造活动

中以提升自身的认同感。因此,该阶段顾客需求转换为产品个性定制的需求、服务多样化的需求和参与价值创造的需求。

(2)精益创业能力。顾客需求的变化驱动精益创业能力的演变。转入高端市场后,精益创业能力的试错能力、反思学习能力和敏捷开发能力呈现如下变化:试错能力表现为最小化产品法下功能等级排序的运用。功能等级排序是指在产品不断优化更新的过程中,依据顾客的需求将产品预设功能的重要性进行重新排序。在实践中,吸引家服务导师会辨析客户情感侧重差异,根据每位顾客关注差异重新功能排序,设计个性化服务方案。反思学习能力表现为客户反馈法下主动激发反馈的运用。主动激发反馈强调企业的主动性,要求企业建立与顾客沟通互动的即时信息平台,提升消费者和企业之间的信息交流时效性。在实践中,吸引家通过开设专属线上网站以及24小时服务热线来激发和倾听每位用户的服务反馈。敏捷开发能力表现为快速迭代法下持续迭代改进的运用。持续迭代改进是指企业对产品及服务进行不断试错,并持续性地创新优化。在实践中,吸引家从提供24小时的专线服务到提供线上网站服务再到提供微信公众号服务,从出品情感书籍到发布线上情感公开课再到推出情感培训短视频。

(3)顾客价值提升。在精益创业能力的支撑下,吸引家面向顾客的产品、服务和连接三个价值维度升级为产品个性化、服务模块化以及连接交互化。产品个性化是指针对不同的顾客群体定制满足不同需求的产品和服务。在实践中,每位消费者的情感问题、价格接受度、接受服务时间和感官体验等方面均有不同,吸引家会因材施教,提供各异的服务产品和方案。服务模块化指先按照类别和特性将用户需求分类成组,随后根据用户的不同需求对服务进行模块化,分解形成更多独立、完整的服务产品,以便更好地精准匹配不同类型用户需求。在实践中,吸引家对服务分级模块化,有的服务类别是为了吸引流量,有的是为了赚取利润,有的是为了拓展市场份额。连接交互化是指企业建立与顾客互动反馈通道来获取顾客的意见和建议,让顾客参与到内容生产和价值创造环节。在实践中,吸引家建立“你说我听”的服务专线,主动采纳顾客的反馈建议。综上,通过产品个性化、服务模块化以及连接交互化实现了顾客情感性价值的提升。顾客情感性价值主要表现为企业产品或服务极大满足顾客个性化情感因素所带来的效用,如顾客在产品和服务使用过程中产生的高兴、放松和兴奋等情感或情绪(Sicilia等,2008)<sup>[55]</sup>。吸引家在转入高端市场阶段的顾客需求、精益创业能力和顾客价值如表2所示。

表2 吸引家转入高端市场阶段典型引用语举例及编码结果

构念	测量变量	典型引用句举例	编码结果
顾客需求	顾客需求点	很多家庭主妇会直接想要一对一的咨询方案来更有效帮助她们解决婚姻问题	产品个性定制的需求
		针对年轻白领,服务形式组合多样化是十分重要的	服务多样化的需求
		用户经常会主动对我们的产品和服务提出优化升级的建议	参与价值创造的需求
精益创业能力	试错能力	在私人定制产品中,会根据每个客户对情感板块的重视不同,重新优化服务功能方案	功能等级排序
	反思学习能力	通过建立多渠道激发顾客反馈,通过这些反馈来指导我们后面的服务该怎么走	主动激发反馈
	敏捷开发能力	在产品服务线上根据用户需求优化产品形式和内容,在情感咨询流程上不断力求精简	持续迭代改进



续表 2

构念	测量变量	典型引用句举例	编码结果
顾客价值	产品维度	消费者因人而异,均会有不同的个人需求	产品个性化
	服务维度	服务分级模块化,形成了一个漏斗型的服务体系	服务模块化
	连接维度	建立“你说我听”的服务专线,主动采纳顾客的想法和建议	连接交互化

资料来源:本文整理

### 3. 引领高端市场(2019—2020年)

2019年初,吸引家开始致力于提高品牌知名度,提升顾客社会认同度。具体而言,一方面,吸引家利用前期积累的利润打造明星产品,延长服务价值链;另一方面,建立论坛和粉丝互动交流群,多渠道强化顾客之间的互动,提升用户的社会认同度。截至2020年8月,吸引家已占据高端的社会消费群体中约42%的市场份额,一跃成为行业的领军企业。

(1)顾客需求。在引领高端市场阶段,顾客需求又发生明显变化,具体表现为:在产品方面,顾客往往对延伸价值更为关注,如顾客更希望能够提升自己的综合社交能力;在服务方面,往往更在意服务过程中的回应能力、服务的专业性和服务的亲切度等,良好的服务关系能让她们获得归属感和安全感;在互动方面,顾客希望在媒介或平台获得更多的顾客之间的互动,互动频次越高,所获得的社会支持性资源就越多,感知到的企业所提供的价值就越大。因此,该阶段顾客需求转换为产品价值延伸的需求、服务高标准的需求以及社会互动的需求。

(2)精益创业能力。顾客需求的变化进一步驱动精益创业能力的演进。在引领高端市场阶段,精益创业能力的试错能力、反思学习能力和敏捷开发能力呈现如下变化:试错能力表现为最小化产品法下最简产品开发的运用。最简产品开发是指开发时只关注顾客的核心功能需求,聚焦关注产品的最为重要的最小特征组,拒绝产品因豪华所衍生的无用浪费。在实践中,此阶段吸引家开始致力于做精简本真的产品,在产品服务设计上聚焦核心功能,致力于做一两款明星单品,形成品牌效应。反思学习能力表现为客户反馈法下持续人际互动的运用。持续人际互动是指顾客之间进行长时间的直接交流和倾述。在实践中,吸引家开发自己的网站和社群,会员在粉丝群可以交友,尽情交流自己的情感话题,这大大提升了用户的归属感和彼此间的社会认同感。敏捷开发能力表现为快速迭代法下迭代周期递减的运用。迭代周期递减指逐步缩减每次小迭代的周期,抢先竞争对手完成迭代升级。在实践中,吸引家开始多方合作,大大缩短产品的迭代开发周期,使得恋情修复、婚姻挽回和婚姻修复等新的课程快速上线。

(3)顾客价值提升。在精益创业能力的支撑下,吸引家面向顾客的产品、服务和连接三个价值维度进一步升级为产品延伸化、服务网络化和连接多维化。产品延伸化指通过服务内容的延伸或品牌声誉的扩大,让顾客获得服务本身以外的价值,进而感知物超所值。在实践中,吸引家开始与形象塑造机构、健身房和服装定制企业进行合作,拓展产品服务的附加价值。服务网络化指打通与员工、合作商等内外合作关系,形成平等及互补型的服务价值共创体系。在实践中,吸引家与抖音上的网红合作,联合为粉丝提供多款增值型情感服务。连接多维化是指企业建立平台社区,促进顾客间多维互动交流,提升社会归属感。在实践中,吸引家建立社群平台后,顾客反馈称在社群中认识了很多新朋友,在交流当中形成了强烈的共鸣,彼此间获得了认可和尊重。综上,通过产品延伸化、服务网络化和连接多维化实现了顾客社会性价值的提升。顾客社会性价值主要表现为顾客在产品和服务的使用过程中,获得的社会认同方面的感知,如顾客获得他人的尊重、得到他人的羡慕

和身份提升等(Sicil 等,2008)<sup>[55]</sup>。吸引家在引领高端市场阶段的顾客需求、精益创业能力和顾客价值如表3所示。

表3 吸引家引领高端市场阶段典型引用语举例及编码结果

构念	测量变量	典型引用句举例	编码结果
顾客需求	顾客需求点	顾客希望通过不断地学习获得更多价值,如提升自信和社交能力	产品价值延伸的需求
		消费能力高的顾客更希望亲和的服务,以保护她们的情绪	服务高标准的需求
		用户高度认可在社群平台上与他人互动	社会互动的需求
精益创业能力	试错能力	2019年开始致力于做精简本真的产品	最简产品开发
	反思学习能力	正式开始运营社区和粉丝群,会员在粉丝群可以尽情交流自己日常的情感生活	持续人际互动
	敏捷开发能力	在和服装定制公司等合作的基础上,产品开发周期显著缩短	迭代周期递减
顾客价值	产品维度	与健身馆、服装店进行合作延伸服务价值链	产品延伸化
	服务维度	开始和上下游合作,共同更好地去承载这些客户	服务网络化
	连接维度	建立社群之后,顾客之间形成了多维亲密的互动,交流中形成了强烈的共鸣	连接多维化

资料来源:本文整理

## 五、案例讨论

现有后发企业由低端向高端市场跃迁过程的研究,主要基于技术导向视角来进行分析。本文将其拓展到市场导向视角,以下围绕低端市场与高端市场的顾客价值特征差异、精益创业能力的动态更迭及整体演进路径和机制展开讨论。

### 1. 低端与高端服务型市场的顾客价值特征差异

后发企业随着低端市场顾客需求的满足逐步跨入高端市场,低端与高端的顾客价值特征呈现明显差异(Zhou 等,2012)<sup>[56]</sup>。现有研究只是单一地探讨了成功跨入高端市场前后技术或产品的变化,未能系统地讨论包括产品、服务以及商业模式等多种形式的变化(苏秦和杨阳,2016)<sup>[57]</sup>,也未能凸显服务型后发企业的网络化服务情境的差异性。本文从产品、服务和连接三个维度总结分析了低端与高端服务型市场的顾客价值特征差异(如表4所示)。在当前互联网情境下,三个维度中的连接维度方面的差异愈发明显。低端市场中企业与消费者的交互以促进交易为目的,企业将消费者视为被动的需求者,较少与消费者双向互动,顾客价值呈现用户参与互动低的特征。高端市场中消费者与企业有了更多的交互并自主参与到企业价值创造活动中,消费者群体基于社交网络形成了高互动下的知识分享和信息传播,顾客价值呈现用户参与互动高和协同创造价值的特征。

表4 低端与高端服务型市场的顾客价值特征差异

测量变量	低端市场顾客价值特征	高端市场顾客价值特征
产品	产品功能简单、形式单一	产品个性化定制,产品价值创新延伸
服务	服务标准低	服务形式多样,服务关系网络化
连接	用户参与互动低	用户参与互动高,协同化价值创造

资料来源:本文整理

## 2. 顾客需求驱动下的精益创业能力动态演进

精益创业能力是一种可以帮助企业解决资源禀赋紧张,实现顾客价值最大化的创业能力(Ghezzi 和 Cavallo,2018)<sup>[16]</sup>。既有文献从组织学习、用户需求、机会识别和创造等角度研究分析了精益创业能力对企业技术创新、组织绩效提升的作用机制(Koen,2015)<sup>[58]</sup>,尚未有文献将精益创业能力用于直接讨论顾客价值的提升。研究表明,后发企业由低端向高端市场跃迁过程中伴随着顾客价值的持续提升。顾客价值的持续提升,根源于顾客需求的演化与服务能力的升级。在顾客需求因素的动态驱动下,后发企业精益创业能力随之发生动态演进(如图2所示)。具体而言,在进入低端市场阶段,该市场顾客群体大多期望获得基本的功能效用需求满足,市场存在需求过剩的问题,因而驱动后发企业建构了聚焦基本功能的精益创业能力。由此,夯实基础业务,具备满足高端市场顾客需求的低阶服务能力后,继而转入高端市场。高端市场顾客群体更多关注个性多样化的情感效用需求,因而驱动后发企业建构了聚焦个性情感的精益创业能力。由此,夯实核心业务,具备满足高端市场顾客需求的高阶服务能力后,继而引领高端市场,成为行业领军企业。这个阶段的顾客在产品功能和个人情感得到满足后,迫切希望从服务中获得更深层次的社会效用,如社会认同和群体归属感等,因而驱动后发企业建构了聚焦社会认同的精益创业能力。

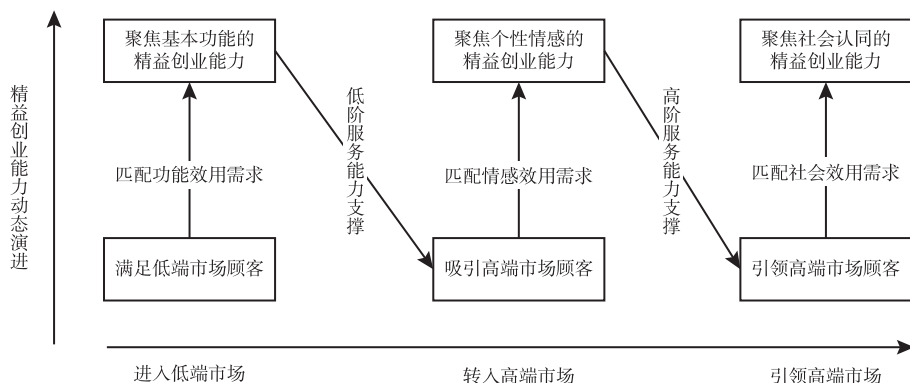


图2 顾客需求驱动下的精益创业能力动态演进

资料来源:本文绘制

## 3. 由低端向高端市场跃迁的路径及顾客价值提升机制

由低端向高端市场跃迁并非一蹴而就,过程中涉及推进以满足顾客需求为核心的价值主张等因素的整合创新(Eisenmann等,2012)<sup>[48]</sup>。大部分后发企业未能实现赶超的战略目标往往是未具备创业能力,未能将已洞察的市场顾客需求转化为顾客价值的提升(Henderson,2006)<sup>[59]</sup>。现有研究主要关注顾客需求的影响因素和实现结果等问题,忽略了从动态演化的视角分析后发企业能力的更新和顾客价值提升之间的协同问题(Eisenhardt和Martin,2000)<sup>[60]</sup>。本文基于文献基础和案例数据,从精益创业能力视角出发,构建了后发企业由低端向高端市场跃迁的顾客价值提升机制过程模型(如图3所示)。研究表明,顾客需求随企业发展呈现阶段动态变化,这一变化驱动精益创业能力的动态演进。在精益创业能力的协同支撑下,顾客价值得以持续提升,后发企业最终成功跨入高端市场。

具体来看,进入低端市场阶段,顾客需求聚焦于顾客功能效用的需求,具体表现为对产品高性价比、服务同一便宜以及快速认知企业的三种需求。顾客功能效用的需求驱动后发企业形成聚焦产品功能的精益创业能力,具体表现为市场需求验证、目标客户遴选和迅速决策迭代三种能力。聚焦产品功能的精益创业能力支撑后发企业实现顾客的功能性价值提升,具体表现为产品可视化、服务标准化以及连接单向化的三维价值要素。如上,实现对低端市场的抢占。缘此,具备了满足高端

市场顾客需求的低阶服务能力,开始转入高端市场。此时,顾客需求转换为个性情感效用的需求,具体表现为对产品个性定制、服务多样化以及参与价值创造三种需求。个性情感效用的需求驱动后发企业形成聚焦个性情感的精益创业能力,具体表现为功能等级排序、主动激发反馈和持续迭代改进的三种能力。聚焦个性情感的精益创业能力支撑后发企业实现顾客的情感性价值提升,具体表现为产品个性化、服务模块化以及连接交互化的三维价值要素。如上,实现对高端市场的侵入。与此同时,具备了满足高端市场顾客需求的高阶服务能力,开始引领高端市场。此阶段,顾客需求转换为社会认同的需求,具体表现为对产品价值延伸、服务高标准以及社会互动三种需求。社会认同的需求驱动后发企业形成聚焦社会认同的精益创业能力,具体表现为最简产品开发、持续人际互动和迭代周期递减三种能力。聚焦社会认同的精益创业能力支撑后发企业实现顾客的社会性价值提升,具体表现为产品延伸化、服务网络化以及连接多维化的三维价值要素。

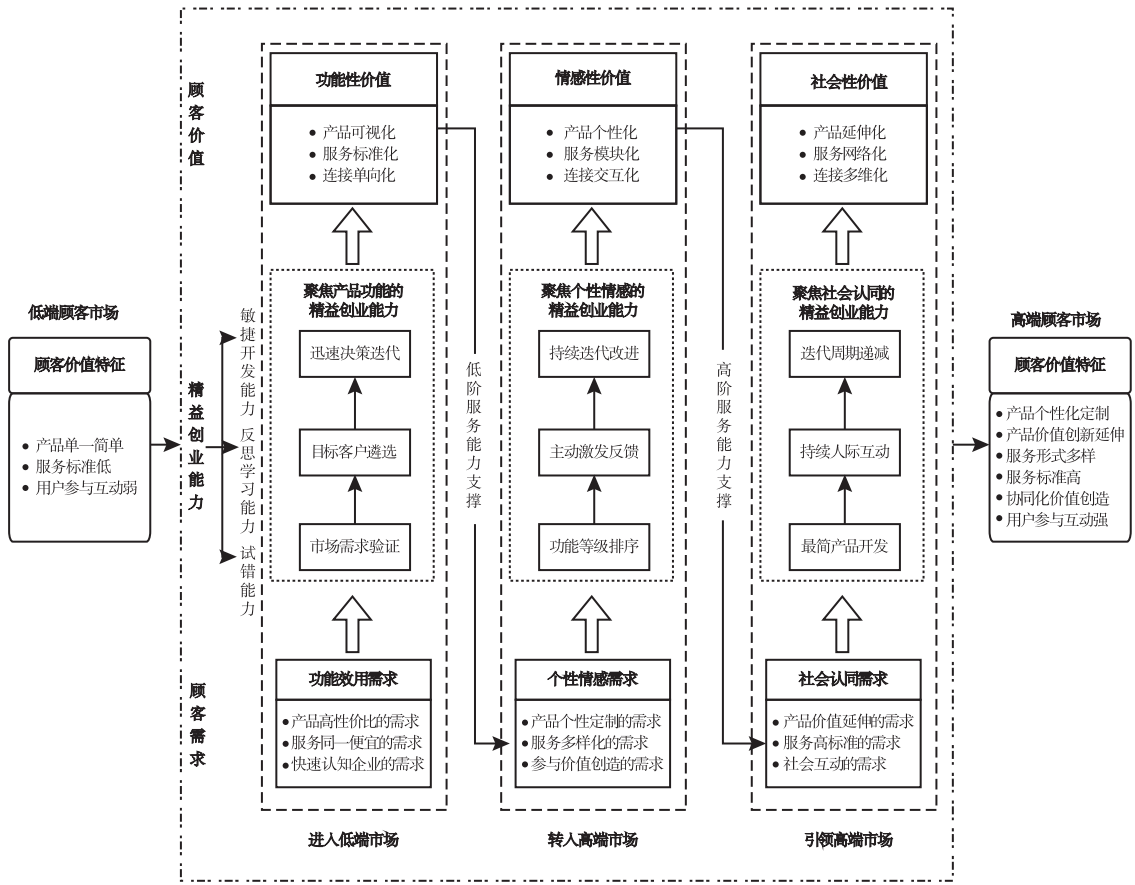


图3 基于精益创业能力的市场跃迁顾客价值提升路径及机制

资料来源:本文绘制

## 六、结论

### 1. 理论贡献

(1)对高端市场颠覆研究的理论贡献。既有高端市场颠覆理论主要从技术视角出发,聚焦于后发企业通过新技术和成熟技术的融合向市场推出新产品和新服务实现追赶超越(曾萍等, 2015)<sup>[10]</sup>,本文从市场视角切入,明晰了基于顾客需求要素的演变主导顾客价值持续提升对于服务型后发企业赶超的价值意义。另外,高端市场颠覆理论侧重于中心赶超战略路径(黄永春和胡晓

娟,2015)<sup>[61]</sup>,本文从边缘赶超战略路径出发,重点探讨了基于低端市场颠覆的后发企业如何通过创业能力的持续更新实现赶超。通过提出基于精益创业能力的跨市场顾客价值提升理论框架,回答了后发企业为何要进行顾客价值提升、如何支撑顾客价值提升,及面向低端消费市场与高端消费市场的顾客价值显著差异等理论与实践问题。

(2)对顾客价值研究的理论贡献。既有的顾客价值创造被界定为企业提供产品或服务满足顾客的需求(武文珍和陈启杰,2017)<sup>[62]</sup>。但互联网时代的企业面对的市场环境已发生重大改变,顾客价值创造的方式也发生了新变化(罗珉和李亮宇,2015)<sup>[63]</sup>。本文发现服务型企业的顾客价值创造除了受到产品和服务的基本属性影响之外,还受到顾客与企业、顾客与顾客互动下形成的连接属性的影响。因此,本文将产品、服务和连接三个价值维度契合来剖析服务企业顾客价值提升过程,发现互联网时代下产品、服务和连接共同作用于顾客价值的实现。这一研究深化和拓展了顾客价值理论的内涵。

## 2. 实践启示

当前,众多的后发企业都在谋求后发赶超,如何应对“后浪追前浪,前浪死在沙滩上”的追赶痛点和难点,本文的研究为后发企业实施从低端向高端市场赶超路径提供了以下启示。首先,谋求在高端市场的赶超,要发挥好低端市场颠覆的阶梯作用。后发企业要充分利用在位企业对低端市场的疏忽或无暇顾及,精准解决市场需求过剩的问题,快速抢占低端消费市场,为后续持续创新进而成功跨入高端市场奠定坚实基础。其次,实现顾客需求、精益创业能力和顾客价值的协同推进。后发企业发展应以满足顾客需求为先导,企业的创新行为应与不同发展阶段顾客需求相适应。实现“顾客需求演化—精益创业能力演进—顾客价值提升”的闭环循环,助推后发企业从低端市场向高端市场的侵蚀与占领。最后,互联网时代下愈发凸显“连接”的顾客价值意义。在做好产品和服务组合的基础上,后发企业应当充分意识到顾客与企业、顾客与顾客之间“连接”互动的重要性,以一种开放、包容和共赢的生态格局去创建粉丝社区或网络平台,以此为载体促进顾客的多向连接和深度互动,提高顾客参与服务价值共创的积极性。

## 3. 研究局限与展望

本文选取典型的服务型后发企业进行探索性单案例研究,存在案例复制性和理论拓展性的不足。后续可以调研更多相关企业进行多案例对比分析,进一步验证所得结论的普适性;本文重点考虑了价值创造下的企业和顾客的关系,而未将价值链乃至价值网下的其他相关利益主体考虑进来。未来可将顾客价值创造其他主体纳入研究范围,对顾客价值提升机理给出更为全面的解释。

## 参考文献

- [1] Zhu, H., M. Y. Zhang, and W. Lin. The Fit between Business Model Innovation and Demand-Side Dynamics: Catch-up of China's Latecomer Mobile Handset Manufacturers[J]. *Innovation-Organization & Management*, 2017, 19, (2): 146 - 166.
- [2] Guo, L., M. Y. Zhang, M. Dodgson, D. Gann, and H. Cai. Seizing Windows of Opportunity by Using Technology-Building and Market-Seeking Strategies in Tandem: Huawei's Sustained Catch-up in The Global Market. *Asia Pacific Journal of Management*[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2019, 36, (3): 849 - 879.
- [3] 吴晓波,付亚男,吴东,雷李楠. 后发企业如何从追赶 to 超越? ——基于机会窗口视角的双案例纵向对比分析[J]. *北京:管理世界*, 2019, (2): 151 - 167.
- [4] Kumaraswamy, A., R. Mudambi, H. Saranga, and A. Tripathy. Catch-up Strategies in the Indian Auto Components Industry: Domestic Firms' Responses to Market Liberalization[J]. *Journal of International Business Studies*, 2012, 43, (4): 368 - 395.
- [5] 邢文凤. 比较企业优势观视角下后发企业追赶路径研究 ——以新能源汽车发展引发的范式转换为背景[J]. *北京:科学学*研究, 2017, (1): 101 - 109.
- [6] Hajhashem, M., and A. Khorasani. Demystifying The Dynamic of Disruptive Innovations in Markets With Complex Adoption Networks: from Encroachment to Disruption[J]. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 2015, 12, (5): 155 - 224.

- [7]周洋,张庆普. 高端颠覆性创新的技术演进轨迹和市场扩散路径[J]. 上海: 研究与发展管理, 2017, (6): 99-108.
- [8]冯立杰,吴敏,王金凤,岳俊举. 面向低端市场颠覆式创新的技术机会识别路径研究[J]. 成都: 软科学, 2019, (4): 91-98.
- [9]王金凤,王永正,冯立杰,刘淑燕. 低端市场颠覆后发企业商业模式创新路径研究[J]. 武汉: 科技进步与对策, 2019, (16): 108-116.
- [10]曾萍,刘洋,应瑛. 转型经济背景下后发企业创新追赶路径研究综述——技术创新抑或商业模式创新? [J]. 上海: 研究与发展管理, 2015, (3): 1-7.
- [11]Castellacci, F. Technological Paradigms, Regimes and Trajectories; Manufacturing and Service Industries in a New Taxonomy of Sectoral Patterns of Innovation[J]. Research Policy, 2008, (37): 978-994.
- [12]杨蕙馨,张金艳. 颠覆性技术应用何以创造价值优势? ——基于商业模式创新视角[J]. 北京: 经济管理, 2019, (3): 21-37.
- [13]Bröring, S., and P. Herzog. Organising New Business Development: Open Innovation at Degussa [J]. European Journal of Innovation Management, 2008, 11, (3): 330-348.
- [14]Schmidt, G. M., and C. T. Druehl. When is a Disruptive Innovation Disruptive? [J]. Journal of Product Innovation Management, 2008, 25, (4): 347-369.
- [15]Zott, C., and R. Amit. The Fit between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance [J]. Strategic Management Journal, 2008, 29, (1): 1-26.
- [16]Ghezzi, A., and A. Cavallo. Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches [J]. Journal of Business Research, 2018, 14, (6): 519-537.
- [17]Yang, X., S. L. Sun, and X. Zhao. Search and Execution: Examining the Entrepreneurial Cognitions behind the Lean Startup Model [J]. Small Business Economics, 2019, 52, (3): 667-679.
- [18]Mathews, J. A., and D. S. Cho. Combinative Capabilities and Organizational Learning in Latecomer Firms: The Case of the Korean Semiconductor Industry [J]. Journal of World Business, 1999, 34, (2): 139-156.
- [19]Lamin, A., and G. Livanis. Agglomeration, Catch-up and The Liability of Foreignness in Emerging Economies [J]. Journal of International Business Studies, 2013, 44, (6): 579-606.
- [20]黄永春,胡晓娟. 后发企业进入战略性新兴产业赶超的路径选择研究: 以智能手机产业为例[J]. 天津: 科学学与科学技术管理, 2015, (11): 69-78.
- [21]Bayus, B. L., and R. Agarwal. The Role of Pre-entry Experience, Entry Timing, and Product Technology Strategies in Explaining Firm Survival [J]. Management Science, 2007, 53, (12): 1887-1902.
- [22]程立茹. 互联网经济下企业价值网络创新研究[J]. 北京: 中国工业经济, 2013, (9): 82-94.
- [23]Huang, Y., P. Swamidass, and D. A. Raju. The Nature of Innovation in Emerging Industries in China: an Exploratory Study [J]. Journal of Technology Transfer, 2016, 41, (3): 451-468.
- [24]张延平,冉佳森. 创业企业如何通过二元能力实现颠覆性创新——基于有米科技的案例研究[J]. 北京: 中国软科学, 2019, (1): 122-140.
- [25]杨桂菊,陈思睿,王彤. 本土制造企业低端颠覆的理论及案例研究[J]. 北京: 科研管理, 2020, (3): 164-173.
- [26]Paik, J, and H. J. Chang. Post-Catch-up Strategy for Medium-Sized South Korean Firms: Improving Technological Capabilities by Balancing R&D Intensity and Open Innovation [J]. Engineering Management Journal, 2015, 27, (4): 164-176.
- [27]Mu, Q, and K. Lee. Knowledge Diffusion, market Segmentation and Technological Catch-up: The Case of the Telecommunication Industry in China [J]. Research Policy, 2005, 34, (6): 759-783.
- [28]Day, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations [J]. Journal of Marketing, 1994, 58, (4): 37-52.
- [29]Slater, S. F., and J. C. Narver. The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication [J]. Journal of Business Research, 2000, 48, (1): 69-73.
- [30]林宽海,丁慧平,刘倩. 基于顾客价值创造的服务型企业关键能力构建——以石油工程技术服务企业为例 [J]. 北京: 经济管理, 2013, (9): 63-72.
- [31]Osiyevskyy, O., and J. Dewald. Explorative Versus Exploitative Business Model Change: The Cognitive Antecedents of Firm-Level Responses to Disruptive Innovation [J]. Strategic Entrepreneurship Journal, 2015, 9, (1): 58-78.
- [32]Zott, C., and R. Amit. Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms [J]. Organization Science, 2007, 18, (2): 181-199.
- [33]宋立丰,宋远方,冯绍雯. 平台-社群商业模式构建及其动态演变路径——基于海尔、小米和猪八戒网平台组织的案例研究 [J]. 北京: 经济管理, 2020, (3): 117-132.
- [34]刘林青,雷昊,谭力文. 从商品主导逻辑到服务主导逻辑——以苹果公司为例 [J]. 北京: 中国工业经济, 2010, (9):

- [35] 李雷,简兆权,张鲁艳. 服务主导逻辑产生原因、核心观点探析与未来研究展望[J]. 上海:外国经济与管理,2013,(4):2-12.
- [36] Baines, T., A. Z. Bigdeli, O. F. Bustanza, V. G. Shi, J. Baldwin, and K. Ridgway. Servitization: Revisiting the State-of-the-Art and Research Priorities[J]. *International Journal of Operations & Production Management*, 2017, 37, (2): 256-278.
- [37] 江积海,刘芮. 互联网产品中用户价值创造的关键源泉:产品还是连接?——微信 2011—2018 年纵向案例研究[J]. 北京:管理评论,2019,(7):110-122.
- [38] 王永贵,马双. 虚拟品牌社区顾客互动的驱动因素及对顾客满意影响的实证研究[J]. 武汉:管理学报,2013,(9):1375-1383.
- [39] 涂剑波,陈小桂. 用户与用户的互动、共创用户体验和用户共创价值的关系——以非交易类虚拟社区为例[J]. 武汉理工大学学报(社会科学版),2015,(5):942-948.
- [40] Blank, S. Why the Lean Start-up Changes Everything[J]. *Harvard Business Review*, 2013, 91, (5): 63-72.
- [41] Ries, E. *The Lean Startup*[M]. New York: Crown Business, 2011.
- [42] Maurya, A. *Running lean: Iterate from Plan A to a Plan that Works*[M]. New York: O'Reilly Media, Inc., 2012.
- [43] Miner, A. S., P. Bassof, and C. Moorman. Organizational Improvisation and Learning: A Field Study[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2001, 46, (2): 304-337.
- [44] 许晖,许守任,王睿智. 网络嵌入,组织学习与资源承诺的协同演进——基于 3 家外贸企业转型的案例研究[J]. 北京:管理世界,2013,(10):142-155.
- [45] Jyothi, V. E., and K. N. Rao. Effective Implementation of Agile Practices-Incoordination with Lean Kanban[J]. *International Journal on Computer Science and Engineering*, 2012, 4, (1): 87-98.
- [46] 徐雨森,李亚格,史雅楠. 创新追赶背景下后发企业路径创造过程与能力——金风科技公司案例研究[J]. 天津:科学与科学技术管理,2017,(6):110-120.
- [47] 刘朔,蓝海林,柯南楠. 转型期后发企业核心能力构建研究——格力电器朱江洪的管理之道[J]. 武汉:管理学报,2019,(9):1265-1278.
- [48] Eisenmann, T. R., E. Ries, and S. Dillard. Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup[J]. *Harvard Business School Entrepreneurial Management Case*, 2012, (12): 78-95.
- [49] Eisenhardt, K. M. Building Theories from Case Study Research[J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14, (4): 532-550.
- [50] Yin R K. *Applications of Case Study Research*[M]. London: sage, 2011.
- [51] 罗顺均,李炜文,周翔,冉佳森. 小微金融企业互联网转型过程研究——基于外部网络体系与内部价值链的动态匹配视角[J]. 天津:南开管理评论,2018,(5):51-63.
- [52] Anderson, J. C., J. A. Narus, and W. Van. Rossum. Customer Value Propositions in Business Markets[J]. *Harvard Business Review*, 2006, 84, (3): 90-99.
- [53] Sweeney, J. C., and G. N. Soutar. Consumer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale[J]. *Journal of Retailing*, 2001, 77, (2): 203-220.
- [54] 杨龙,王永贵. 顾客价值及其驱动因素剖析[J]. 北京:管理世界,2002,(6):146-147.
- [55] Sicilia, M., and M. Palazón. Brand Communities on the Internet: A Case Study of Coca-Cola's, Spanish Virtual Community[J]. *Corporate Communications: An International Journal*, 2008, 13, (3): 255-270.
- [56] Zhou, J., Y. Tong, and J. Li. Disruptive Innovation for the Base of the Pyramid Market—a Case Study on China's Shanzhai Cell Phone Industry[J]. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 2012, 6, (4): 392-419.
- [57] 苏秦,杨阳. 3D 打印颠覆性创新应用及商业模式研究[J]. 武汉:科技进步与对策,2016,(1):9-15.
- [58] Koen, P. Lean Start-up in Large Enterprises Using Human-Centered Design Thinking: A New Approach for Developing Transformational and Disruptive Innovations[J]. *Design Thinking: New Product Development Essentials from the PDMA*, 2015, 28, (2): 281-300.
- [59] Henderson, R. The Innovator's Dilemma as a Problem of Organizational Competence [J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2006, 23, (1): 5-11.
- [60] Eisenhardt, K., and J. Martin. Dynamic Capabilities: What are They? [J]. *Strategic Management Journal*, 2000, 21, (10/11): 1105-1121.
- [61] 黄永春,胡晓娟. 后发企业进入战略性新兴产业赶超的路径选择研究:以智能手机产业为例[J]. 天津:科学与科学技术管理,2015,(11):69-78.
- [62] 武文珍,陈启杰. 基于共创价值视角的顾客参与行为对其满意和行为意向的影响[J]. 天津:管理评论,2017,(9):167-180.
- [63] 罗珉,李亮宇. 互联网时代的商业模式创新:价值创造视角[J]. 北京:中国工业经济,2015,(1):95-107.

# Customer Value Promotion of Latecomers' Successful Entry into High-end Market: Longitudinal Case Study Based on Lean Startup Capability Perspective

ZHANG Yan-ping<sup>1,2</sup>, GUO Bo-wu<sup>2</sup>, WANG Man-si<sup>1</sup>

(1. School of Innovation and Entrepreneurship, Guangzhou University, Guangzhou, Guangdong, 510006, China;

2. School of Management, Guangzhou University, Guangzhou, Guangdong, 510006, China)

**Abstract:** With a number of local enterprises in China have become leaders in the fierce global competition situation, it has become a new research hotspot for latecomers to catch up with incumbent enterprises. In view of the fact that most of the latecomers have weak capital strength, low technological innovation ability, and special technology, market and system situation to face, it is a more wise strategic path to catch up and surpass first from the low-end market and then to invade the high-end market.

At present, the research on latecomers invading the high-end market to catch up with the incumbent enterprises is more focused on the perspective of technology orientation, trying to explore the road to identify the boundary expansion of R & D network, technology acquisition and technology learning. Technology oriented perspective emphasizes the innovation path with technology following or technology breakthrough as the core. However, the catching up process of latecomers is not only from technology itself, but also the key problem in the innovation process is to determine the demand of potential customers and gradually attract customers from mainstream high-end market through new products or services. The deficiency of technology-oriented perspective is that it ignores the market demand and other factors, which are also the key factors to achieve the catch-up path.

The market-oriented perspective emphasizes that through mining potential customer demand, driving innovation and optimization, improving customer value, and then realizing the erosion and successful integration of high-end market, which can make up for the neglect of customer demand analysis from the perspective of technology orientation. From the perspective of market orientation, the research mainly focuses on three aspects: value network construction, market segmentation positioning and business model innovation. The three types of literature all emphasize that the promotion of customer value can promote the late comers to quickly leap to the high-end market, which provides valuable guidance for the late developing enterprises, especially the service-oriented latecomers. On this basis, recent studies have found that the construction of Lean Startup capability is conducive to fully coordinate and manage the resource endowment relationship of start-ups, and stimulate value creation by restructuring different capabilities. In particular, Lean Startup capability emphasizes stimulating customer feedback and accurately perceiving market demand. The research from the perspective of Lean Startup capability can realize the integration of market-oriented perspective and capability perspective, open the black box of dynamic updating of entrepreneurial ability of latecomers and continuously match the market demand, and make up for the deficiency of existing static research perspective.

Therefore, Based on the perspective of Lean Startup capability, through the longitudinal case study of Guangzhou Attract Artist, this paper finds that late comer catching up consists of three stages: entering the low-end market, turning into the high-end market and leading the high-end market. In this process, customer demand has experienced a dynamic evolution from functional utility demand to individual emotional demand and then to social identity demand; driven by this, Lean Startup capability presents a dynamic evolution from focusing on product function to focusing on individual emotion and then to focusing on social identity. Customer value has experienced a continuous upgrade from functional value to emotional value and finally to social value. In addition, the customer value creation of service-oriented Firms is not only affected by the basic attributes of products and services, but also by the connection attributes formed by the interaction between customers and Firms and between customers. Through the case study, it clarifies the interactive mechanism between the change of customer demand, the evolution of Lean Startup capability and the continuous improvement of customer value, which makes up for the lack of dynamic evolution process analysis of late developing Firms catching up with and surpassing incumbent Firms from the perspective of existing market orientation. At the same time, this study has a certain practical reference value for the Latecomer Firms to achieve catch-up and surpass through Lean Startup capability.

**Key Words:** latecomer firm; low end market; high end market; customer value promotion; lean startup capability

**JEL Classification:** D22, M12, J53

**DOI:**10.19616/j.cnki.bmj.2020.11.003

(责任编辑:文 川)