

制造企业的多层次服务导向对 服务创新和服务价值的影响

赵晓煜,孙梦迪

(东北大学 工商管理学院,沈阳 110167)

摘要:随着制造业服务化转型的逐渐深入,制造企业的经营理念正由产品导向转变为服务导向。将服务导向划分为战略层服务导向、组织层服务导向和员工层服务导向,分析了各层次服务导向的内涵及外延,建立了以服务导向为自变量、服务创新为中介变量、服务价值为因变量以及竞争强度为调节变量的理论模型。同时,以组织市场(B2B)作为研究背景,面向制造企业的管理者收集数据,对提出的理论模型进行了实证检验。研究表明:各层次的服务导向之间存在显著相关性,且对服务创新和服务价值具有积极影响,竞争强度在员工层服务导向与服务价值之间起正向调节作用。因此,构建多层次的服务导向体系是制造企业推进服务创新,创造服务价值并构建竞争优势的有效途径。

关键词:服务导向;服务创新;服务价值;制造业服务化

中图分类号:F064.1 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—980X(2020)1—0043—09

服务经济的兴起推动了制造业的转型升级,使其呈现出“服务密集化”的趋势。将生产与服务相互融合,积极推进服务化转型,成为制造企业提升价值创造能力,获得持续竞争优势的重要途径^[1-3]。服务导向(service orientation)是在制造业服务化背景下出现的企业经营理念,是指制造企业将服务视为价值创造的核心,通过充分整合相关资源,积极开展服务创新,为客户提供“产品+服务”的整体解决方案,从而帮助客户解决业务问题和提升组织绩效的经营理念 and 经营行为^[4-5]。从“产品导向”到“服务导向”的转变往往伴随着企业经营模式的深刻变革,在这个过程中,企业在“服务导向”理念的驱动下对发展战略、组织结构、企业文化和员工行为等进行优化和调整,逐步构建“以服务为中心”的商业模式^[6-7]。

Hogan^[8]最先提出了“服务导向”的概念,他将服务导向定义为服务人员为顾客需求的关注程度,表现为礼貌待客、乐于助人、易于合作等个性特征。之后,关于服务导向的研究逐渐深入,研究背景从服务业延伸到制造业,研究内容从员工层扩展到组织层和战略层^[9-11],其内涵和外延不断丰富,对企业发展和员工成长的积极作用也日益明确^[12-14]。例如,我国大型钢铁制造企业宝钢集团提出了“从钢铁到材料,从制造到服务,从中国到世界”转型战略,通过“供应商早期介入”(early vendor involvement)这一创新性的服务模式,充分整合营销、研发、生产等部门的相关资源组成项目型的服务团队,全面介入下游重点客户(如汽车业、家电业等)从研发到量产的各个环节,通过各部门的高度协同和紧密配合,凭借一线员工良好的服务意识和高超的技术能力,为客户提供了更多的服务价值,与客户建立了稳固的伙伴关系,完成了从钢铁生产商向材料应用服务提供商的转型。

虽然关于服务导向的研究已经取得了丰硕成果,但其中的部分理论仍然有待深入探讨。首先,现有研究仅对战略层服务导向与组织层服务导向的关系进行了研究,对于战略层和组织层服务导向如何影响员工层服务导向还缺乏理论分析和实证检验。其次,服务导向对于制造企业改善客户关系和提升经营绩效的作用已被研究所证实,但上述关系的中间机制尚未明确。开展上述研究对于深刻理解服务导向的概念内涵和作用效果至关重要,具有一定的理论意义;同时,也有助于企业管理者充分了解服务导向的管理价值和实施路径,进而通过服务化转型实现企业与客户的双赢,具有一定的实践意义。

本文基于服务主导逻辑等相关理论,通过对相关研究成果的系统梳理,对战略层、组织层和员工层服务导向的内涵、外延及相互关系进行了分析。考虑到服务化转型是企业基于服务创新构建整体解决方案,以及通过提升服务价值满足客户业务需求的过程,因此,进一步构建了以服务导向为自变量,服务创新为中介变

收稿日期:2019—11—01

基金项目:国家自然科学基金“服务交互中顾客价值共创行为的管理策略研究——人力资源管理的视角”(71472035)

作者简介:赵晓煜(1972—),男,辽宁本溪人,博士,东北大学工商管理学院教授,博士研究生导师,研究方向:服务营销、服务创新;孙梦迪(1990—),女,辽宁锦州人,东北大学工商管理学院博士研究生,研究方向:服务创新。

量,服务价值为因变量的理论模型。通过调查法收集数据,对提出的理论模型进行了实证检验。在上述研究中,一方面揭示了制造企业以服务化战略驱动服务型组织建设,以服务型组织建设带动服务型员工行为的服务化实施路径;另一方面,也对各层次服务导向促进服务创新,提升服务价值的机制进行了更为细致的刻画,对现有服务导向研究进行了有益补充。

一、文献综述和研究假设

(一)制造企业服务导向的层次及其内涵和外延

目前,发达国家的经济结构已经从工业经济转型为服务经济,生产与服务的相互融合使制造业呈现出“服务化”的趋势,服务在企业投入和产出中的占比不断提升,新的价值创造模式已经形成。在制造业服务化的背景下,产品和服务的关系发生了根本的改变。Vargo 和 Lusch^[15-16]指出:“服务是一切经济交换的根本基础、产品是提供服务的分销机制。”也就是说,服务将成为价值创造的核心,产品只是企业向顾客提供服务价值的途径和载体。在上述理论和实践背景下,服务导向这一研究主题愈发受到关注,人们从战略、组织和员工等不同层面对服务导向的内涵和外延进行了深入而细致的分析^[17-19]。

战略层服务导向是指制造企业的决策层将服务视为关键战略要素,通过推动服务创新,增加服务类型和扩大服务范围来满足客户需求,扩展核心业务,并提升企业绩效^[20]。Lytle^[21]最早将服务导向的研究从员工层扩展到战略层,提出了服务领导力和服务愿景的概念。其中,服务领导力是指企业管理层高度重视服务业务,并通过自身的权威身份和榜样作用促使企业内部形成良好的服务氛围;服务愿景是企业对于服务业务的长期目标和远景规划。Homburg 等^[9]提出将服务重视程度、服务业务数量和服务业务范围作为衡量企业战略层服务导向的指标,并进一步分析并验证了环境特征、组织特征和顾客特征与战略层服务导向的关系,以及战略层服务导向对企业财务绩效和非财务绩效所具有的积极影响。

组织层服务导向主要通过组织结构、组织文化和人力资源管理等组织要素得以体现^[7, 20]。服务导向的组织结构是指企业根据服务业务的发展需要对组织结构进行优化和调整,通过成立独立的服务部门,或者组成跨部门的项目型服务小组等方式来提高服务的专业程度和响应速度,从而更好的满足客户需求。服务导向的企业文化是指在企业内部积极倡导“以客户为中心,以服务为导向”的价值观,并通过服务制度和服务规范来引导员工的服务意识和行为。服务导向的人力资源管理是指以服务导向的理念来指导员工招聘、培训、评价和激励等人力资源管理工作,通过一系列的人力资源管理制度和规则引导员工树立服务意识,提升服务技能。

员工层服务导向是指制造企业的员工改变在传统“产品主导”模式下所形成的思想意识和行为习惯,能够站在客户需求的视角去改善服务态度、提升服务能力和优化服务效果^[22-23]。制造业具有自身特定的行业属性,因此,制造业员工的服务导向有着明确的指向性,即企业员工能够树立良好的服务意识,亲切友好的与客户进行沟通和互动(服务态度),通过深入了解客户的业务模式,帮助客户识别关键业务问题,并通过整合相关资源,为客户提供“产品+服务”的整体解决方案(服务技能),从而协助客户解决业务问题,实现业务目标,最后提升经营绩效(服务效果)。

(二)各层次服务导向的相互关系

对于制造企业来说,服务导向既是经营理念的转变,也是管理模式的变革,一般需要遵循“自上而下”的原则对变革过程加以管理。因此,虽然三类服务导向分属于不同的管理层次,但它们之间却存在着紧密的联系,而这种联系也清晰的刻画出制造企业进行服务化转型的具体路径。

战略层服务导向与组织层服务导向密切相关^[7, 19-20]。战略层服务导向通常体现在以下几个方面:强调服务在价值创造中的核心地位,提高服务业务在业务组合中的占比,面向更为广泛的客户群体提供优质服务等。为了实现上述战略目标,企业必须对组织要素进行适当调整。制造企业的服务通常包括面向产品的服务和面向客户流程的服务^[24-25],前者包括安装、调试、维修、维护、培训、监测等能够保证产品正常工作,延长产品使用寿命,提升产品生命周期价值的相关服务;后者包括针对客户需求为客户提供的技术咨询、流程优化、联合研发、融资信贷等帮助客户获取经营资源,优化业务流程,提升经营绩效的相关服务^[22]。为了保证上述服务的有效交付,企业通常需要组建独立的服务部门或设置新的服务岗位,即通过调整组织结构来达成战略目标。

同时,决策层对服务转型的高度重视也对塑造“服务导向”的组织文化具有重要影响^[10]。企业管理者会有意识的建立服务导向的价值观和行为规范,并以此来引导和促进员工表现出服务导向行为。而且,因为战略目标必须通过员工的有效执行才能得以实现,所以,企业势必会提升人力资源管理工作力度^[26]。首先,在招聘过程中重点关注候选人的个性特征,优先选择具有良好服务意识和态度的应聘者;其次,通过培训来强化员工的服务知识,提升员工的服务能力,使他们能够胜任服务工作;最后,以员工的服务效率、客户的满意度等指标来评估和考量员工的工作绩效,并通过奖惩制度来提升员工对服务的重视程度^[23, 27]。综合上述分析可以看出,战略层服务导向对组织层服务导向具有显著影响,进而通过组织层服务导向影响员工层服务导向。因此,本文提出如下假设:

战略层服务导向对组织层服务导向具有显著影响(H1);

战略层服务导向对员工层服务导向具有显著影响(H2);

组织层服务导向对员工层服务导向具有显著影响(H3a),且在战略层服务导向与员工层服务导向之间起中介作用(H3b)。

(三)服务导向对服务创新的影响

制造企业在从“产品导向”向“服务导向”转型的过程中,势必需要通过增加服务类型和扩大服务范围来提升服务业务的占比,因此,围绕重点产品和客户需求不断进行服务创新,是服务导向战略得以实施的重要保证^[28]。战略层服务导向主要表现为企业决策层对服务转型和服务价值的高度重视,通过投入相关资源来推动和开展服务业务。这一方面有助于在企业内部形成良好的服务创新氛围,同时,充分的资源投入也为推动服务创新提供了资源保障^[29]。因此,提出如下假设:

战略层服务导向对服务创新具有正向影响(H4)。

组织层服务导向主要包括组织结构、组织文化和人力资源管理的服务导向。从组织的角度来说,无论是增加新的服务部门,还是在产品部门中增加新的服务岗位,都将使企业的服务工作更加专业化。服务组织和服务人员将更加专注于了解客户的个性化服务需求,发现现有服务业务与客户需求之间存在的差距,并据此提出服务创意和服务构想,从而推动组织进行持续的服务创新^[30]。组织文化和人力资源管理对塑造员工的理念和行为具有重要的作用,组织文化中“服务至上、客户至上”的理念将引导员工积极参与服务创新^[31]。同时,服务导向的人力资源管理也会对员工的服务创新意识和服务创新能力提出要求,并将这些要求体现在员工的招聘、培训、评价和激励等环节。因此,提出如下假设:

组织层服务导向对服务创新具有正向影响(H5)。

员工层服务导向表现为员工在服务态度、服务能力等方面所具有的服务导向性。良好的服务态度、出色的服务能力和令人满意的服务效果有助于企业员工与客户之间建立相互信任、相互依赖的合作关系,也使员工由被动满足客户需求转变为主动识别客户需求,进而通过提供前瞻性的服务来更好地满足客户需求^[32]。同时,员工层服务导向要求服务人员从客户的视角看待问题,在充分了解客户关键业务和核心流程的基础上,用客户能够理解的方式进行沟通和交流,从而发现客户的真实需求,并将新技术、新工艺不断应用到客户服务中,通过不断创新持续为客户提供优质服务^[33]。综上,提出如下假设:

员工层服务导向对服务创新具有正向影响(H6)。

(四)服务导向和服务创新对服务价值的影响

价值是商业交换中的核心要素。在工业经济时代,有形产品是价值的主要载体,服务是产品的从属因素,这种价值逻辑就是产品主导逻辑。这时,产品价值通过买卖双方的交易过程得以兑现,被称为交换价值(value in exchange),一般通过质量、价格等指标进行衡量。随着服务经济时代的到来,产品主导逻辑被服务主导逻辑所取代,服务创新成为价值创造的主要动力,服务价值成为价值交付的主要形式。价值视角也从交易环节扩展到客户使用“产品+服务”的解决方案来达成业务目标的整个过程,价值的内涵更为丰富^[34]。研究表明,服务价值不仅包含了产品价值,还包含了客户关系价值和客户绩效价值^[35]。也就是说,服务价值是指供应商站在客户的视角,通过帮助客户解决业务问题和提升经营绩效来构建良好的客户关系,为客户提供更多的使用价值(value in use)。

如前所述,服务创新包含了面向产品的服务创新和面向客户流程的服务创新,因此,服务创新对服务价

值的影响可以从上述两个角度进行分析。首先,面向产品的服务创新主要指与保证产品正常工作,提升产品使用效率,延长产品生命周期有关的服务创新,例如在安装、调试、维修、维护、培训、回收再利用等方面展开的服务创新^[36]。这些创新可以最大限度的提升产品价值。其次,面向客户流程的服务创新主要指供应商通过与客户客户的紧密沟通和互动,形成对客户业务模式的深入理解,识别客户的关键业务问题和主要业务需求,进而通过向客户提供由高质量产品和高价值服务组成的整体解决方案,来帮助客户实现业务目标和获得个性化价值。这类服务创新可以显著提升客户关系价值和客户绩效价值。综合上述分析,提出如下假设:

服务创新对服务价值具有正向影响(H7)。

各层次的服务导向共同构成了一个完整的管理体系。在战略层面,将服务作为改善企业绩效和创造客户价值的关键业务要素,通过增加服务投入、推动服务创新和扩大服务范围来提高企业的价值创造能力^[37];在组织层面,通过塑造“以客户为中心、以服务为导向”的企业文化来构建良好的服务氛围,通过整合企业内外部的优质资源形成高效的服务团队;在员工层面,通过服务导向的招聘、培训、评价和激励等人力资源管理措施来加强员工的服务意识,提升员工的服务技能。上述管理活动可以有效提升企业、组织和员工洞悉客户需求,解决客户问题和创造客户价值的能力,进而为客户提供更多的产品价值、关系价值和绩效价值^[38-39]。综上,提出如下假设:

战略层服务导向对服务价值具有正向影响(H8a),服务创新在二者的关系中起中介作用(H8b);

组织层服务导向对服务价值具有正向影响(H9a),服务创新在二者的关系中起中介作用(H9b);

员工层服务导向对服务价值具有正向影响(H10a),服务创新在二者的关系中起中介作用(H10b)。

(五) 竞争强度在服务导向与服务价值之间的调节作用

竞争强度是描述企业竞争环境的重要变量之一,是指市场上现有企业之间争夺市场地位和竞争优势的激烈程度^[40]。企业之间的产品和服务趋于同质化,目标客户群体趋于重叠化是导致行业内竞争强度显著提高的主要原因。一般认为,以降低价格或密集促销来应对竞争的方式将对企业的盈利能力产生消极影响,不利于企业的长期发展;而不断进行产品和服务创新,挖掘新需求和开拓新市场,则是企业建立差异化竞争优势的有效途径。目前,大部分制造行业在技术和管理上已经相对成熟,市场竞争强度也在不断提升。在产品趋于同质化的情况下,制造企业可以通过服务创新来更好地满足客户的服务需求,根据客户的关键业务问题提供整体解决方案,通过提供服务价值来帮助客户实现业务目标和提升经营绩效。而且,行业内的竞争强度越高,这种服务增值带来的积极影响也会越为显著。因此,提出如下假设:

竞争强度在战略层服务导向与服务价值之间具有正向调节作用(H11);

竞争强度在组织层服务导向与服务价值之间具有正向调节作用(H12);

竞争强度在员工层服务导向与服务价值之间具有正向调节作用(H13)。

综合上述分析,本文将制造企业的服务导向划分为战略层服务导向、组织层服务导向、员工层服务导向等三个层次,并构建以服务导向为自变量,服务创新为中介变量,服务价值为因变量,竞争强度为调节变量的理论模型,对上述变量之间的相互关系及作用机制加以描述,具体如图1所示。

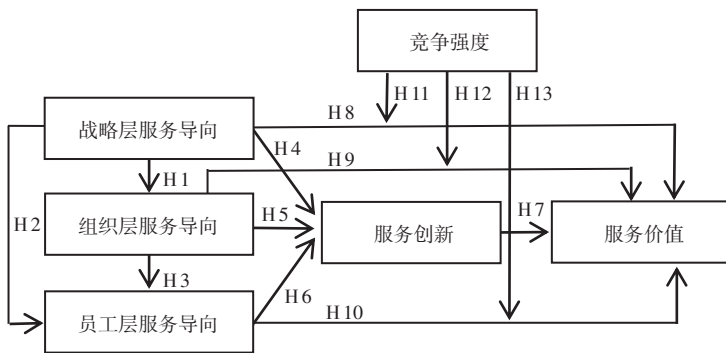


图1 本文的理论模型

二、研究设计与数据分析

(一) 研究设计与数据收集

本文采用调查法收集数据,对提出的理论模型进行实证检验。基于对相关研究成果的归纳和总结,针对理论模型中的核心概念形成了初始调查问卷。问卷中的题项均选自成熟量表,其中,战略层服务导向借鉴了 Lytel 和 Timmerman^[12]、Homburg 等^[9]的研究成果,组织层服务导向借鉴了 Gebauer 等^[20]的研究,员工层服务导向使用了 Terho 等^[23]和 Panagopoulos 等^[32]开发的量表,服务创新参考了 Ordanini 等^[33]使用过的测量题项,服务价值

借鉴了赵晓煜等^[35]的研究成果,竞争强度采用了 Auh 和 Menguc^[40]开发的测量题项,具体题项见表 1。

研究人员与辽沈地区某知名管理培训机构合作开展研究。该培训机构自 2018 年以来举办过多期以“传统制造业转型升级的管理实践”为主题的管理人员培训班,该培训班的学员主要是来自大中型企业的中高层管理者,是本研究合适的调查对象。在形成初始问卷后,组织参加培训的学员开展焦点小组访谈,对问卷中的题项进行细致的语义分析和内容确认,对语义不清或存在歧义的题项加以修正,从而确保问卷具有良好的内容效度。利用修订后的问卷开展预调研,对问卷中的题项做进一步的优化和调整,并最终形成正式的调查问卷。之后,研究人员面向参训学员发放正式问卷,从 2018 年 6 月至 2019 年 3 月共收集问卷 236 份,其中有效问卷 215 份,问卷有效率为 91.10%。被试来自于 126 家企业(部分企业有多人参加培训),这些企业的行业分布情况如下:通用及专用设备制造业 41 家,占 32.54%;金属冶炼及加工业 27 家,占 21.43%;石油化工业 21 家,占 16.67%;计算机/通信/电子业 12 家,占 9.52%;交通运输制造业 9 家,占 7.14%;其他行业 16 家,占 12.70%。企业规模以大中型企业为主,其中,主营业务收入超过 2000 万元的规模以上企业有 79 家,占比 62.70%。

(二)数据分析

本文采用两阶段法分别对测量模型和结构模型进行检验。首先,采用验证性因子分析(CFA)对测量模型进行检验,探查所采用的测量题项能否较好的反映对应的潜变量。然后,采用结构方程模型(SEM)软件对提出的关系模型进行检验,确认模型中各个主要变量之间的相互关系。

1. 共同方法偏差的检验

采用 Harman 单因素检验来判定测量结果是否存在明显的共同方法偏差。针对理论模型中 6 个核心概念的所有测量指标进行探索性因子分析,特征值大于 1 的因子共有 6 个,其中第一个因子的特征值为 6.581,对变差的解释量为 29.916%,低于 30% 的阈值,表明测量结果并不存在明显的共同方法偏差。

2. 测量模型信度和效度的检验

采用 AMOS 24.0 进行验证性因子分析(CFA),对测量模型进行检验,具体分析结果见表 1。

对测量模型进行验证性因子分析的具体结果如下: $\chi^2/df=2.568$, $GFI=0.896$, $CFI=0.906$, $NFI=0.892$, $RMSEA=0.065$,上述指标表明数据与模型之间总体拟合良好。所有题项的标准化因子载荷均大于 0.7,各潜变

表 1 测量模型的验证性因子分析结果

潜变量	测量题项	标准化因子载荷	Cronbach's α 系数	AVE
战略层服务导向	本公司决策层非常重视通过拓展服务业务来提升企业绩效	0.883	0.915	0.746
	本公司决策层认为企业不仅是产品供应商,还是服务提供商	0.840		
	本公司决策层持续加大对服务创新和服务业务的投入	0.888		
	本公司决策层不断拓展服务类型和扩大服务范围	0.842		
组织层服务导向	本公司通过加强部门协同或组建新的服务部门来提升服务能力	0.898	0.905	0.690
	本公司塑造并积极推进服务导向的企业文化	0.786		
	本公司在招聘服务人员时非常关注他们的服务意识	0.824		
	本公司在培训服务人员时非常关注服务态度和服务能力的培养	0.818		
	本公司按照实际的服务效果对服务人员进行评价和激励	0.822		
员工层服务导向	本公司服务岗位的员工普遍具有较强的服务意识	0.793	0.868	0.667
	本公司服务岗位的员工普遍具有较强的服务能力	0.827		
	本公司服务岗位的员工普遍具有良好的服务效果	0.830		
服务创新	本公司持续围绕产品进行服务创新	0.874	0.863	0.664
	本公司持续围绕客户流程进行服务创新	0.810		
	与同行业的主要竞争对手相比,本公司在围绕产品进行服务创新方面表现得更好	0.857		
	与同行业的主要竞争对手企业相比,本公司在围绕客户流程进行服务创新方面表现得更好	0.709		
服务价值	本公司通过向客户提供服务提升了产品的价值	0.812	0.749	0.583
	本公司通过向客户提供服务改善了我们与客户的关系	0.701		
	本公司通过向客户提供服务帮助客户提升了经营业绩	0.774		
竞争强度	本公司所在行业的竞争非常激烈	0.940	0.897	0.821
	本公司与主要竞争对手之间的产品差异不大	0.879		
	本行业内的企业经常采用降低价格或密集促销的方式进行竞争	0.898		

量的 AVE 均大于 0.5,表明模型中的各潜变量均具有较好的收敛效度。进一步由表 2 可知,各潜变量 AVE 的平方根均大于变量间的相关系数,说明采用的量表具有较好的区别效度。此外,各潜变量 Cronbach's α 系数的取值均超过了 0.7 的标准,表明量表具有较好的内部一致性,可以对潜变量进行可靠的测量。

3. 变量之间直接效应的检验

采用 SPSS 24.0 对理论模型中各变量之间的直接效应进行检验,各变量之间回归分析的结果见表 3。由表 3 可以看出,关于各层次服务导向之间关系的假设(H1、H2、H3a)均通过检验,各层次服务导向与服务创新和服务价值之间关系的假设(H4、H5、H6、H8a、H9a、H10a)也得到了数据的支持,服务创新对服务价值的积极影响也被证实(H7)。

4. 组织层服务导向和服务创新的中介效应检验

本文采用依次检验法对组织层服务导向和服务创新的中介作用进行检验。为了验证组织层服务导向在战略层服务导向与员工层服务导向的关系中所起的中介作用,采取如下的检验步骤:

- (1)验证战略层服务导向对员工层服务导向的作用显著($\beta=0.472, t=7.804, p<0.001$)。
- (2)验证战略层服务导向对组织层服务导向的影响显著($\beta=0.339, t=5.266, p<0.001$)。
- (3)验证组织层服务导向对员工层服务导向的影响显著($\beta=0.411, t=6.572, p<0.001$)。
- (4)以战略层服务导向和组织层服务导向为自变量,员工层服务导向为因变量进行回归分析。

结果表明:组织层服务导向与员工层服务导向的关系仍然显著($\beta=0.283, t=4.614, p<0.001$),而战略层服务导向与员工层服务导向之间的相关性显著降低($\beta=0.375, t=6.116, p<0.001$)。由此可知,组织层服务导向在战略层服务导向与员工层服务导向之间起部分中介作用,H3b 得到验证。

采用同样的检验程序,进一步对服务创新在各层次服务导向与服务价值的关系中所起的中介作用进行检验。分析结果表明:服务创新在战略层服务导向与服务价值之间起完全中介作用,在组织层服务导向与服务价值之间起部分中介作用,在员工层服务导向和服务价值之间也起部分中介作用,假设 H8b、H9b、H10b 通过检验。

5. 竞争强度的调节效应检验

本研究中的主要构念均采用连续型变量进行度量,因此,考虑采用多元回归分析并通过检验自变量与调节变量乘积项系数的方法来判定调节效应是否存在。具体来说,为验证服务创新在各层次服务导向与服务价值的关系中所起的调节作用,建立以服务价值作为因变量,以各层次服务导向、竞争强度,以及各层次服务导向 $\times$ 竞争强度(即二者的乘积项)作为自变量的三组多元线性回归模型(分别对应三个层次的服务导向)。为避免多重共线性对分析结果的不利影响,在分析前对所有变量进行中心化处理。回归分析的结果表明,竞争强度仅对员工层服务导向与服务价值的关系具有调节作用($\beta=0.164, t=2.611, p=0.010$),对战略层服务导向与服务价值,以及组织层服务导向与服务价值关系的调节作用不显著。由此可知 H13 成立,而 H11 和 H12 未能得到数据的支持。

三、结论与启示

(一)理论分析

为了更好应对经营环境的改变,很多制造企业正在积极推动从产品导向到服务导向的转型,这就要求管理者对企业经营模式进行彻底的再思考和再设计。因此,分析服务导向的层次结构、概念内涵及管理内容,探讨服务导向与服务创新和服务价值之间的关系是具有重要理论和实践意义的研究主题。本文针对服务导向的相关问题展开研究,其理论意义如下。

表 2 区别效度的分析结果

潜变量	均值	标准差	A	B	C	D	E	F
战略层服务导向 A	4.193	1.442	0.864					
组织层服务导向 B	4.394	1.168	0.339	0.831				
员工层服务导向 C	4.239	1.202	0.472	0.411	0.817			
服务创新 D	4.389	1.018	0.284	0.202	0.314	0.815		
服务价值 E	4.026	1.140	0.221	0.244	0.376	0.377	0.764	
竞争强度 F	4.180	1.459	0.027	0.022	0.018	0.057	0.253	0.906

注:加粗数值为 AVE 的平方根。

表 3 变量之间直接效应的检验结果

自变量	因变量	回归系数	t	p
战略层服务导向	组织层服务导向	0.339	5.266	<0.001
战略层服务导向	员工层服务导向	0.472	7.804	<0.001
组织层服务导向	员工层服务导向	0.411	6.572	<0.001
战略层服务导向	服务创新	0.284	4.317	<0.001
组织层服务导向	服务创新	0.202	3.004	0.003
员工层服务导向	服务创新	0.314	4.822	<0.001
服务创新	服务价值	0.377	5.942	<0.001
战略层服务导向	服务价值	0.221	3.307	0.001
组织层服务导向	服务价值	0.244	3.667	<0.001
员工层服务导向	服务价值	0.376	5.929	<0.001

第一,以制造业为研究背景,系统分析了服务导向的层级结构,将服务导向划分为战略层服务导向、组织层服务导向和员工层服务导向。基于各层次服务导向的内涵和外延,对其管理内容和表现形式进行了分析和归纳。具体来说:战略层服务导向包括服务重视程度、服务业务数量和服务业务范围;组织层服务导向包括服务导向的组织结构、组织文化和人力资源管理。其中,服务导向的人力资源管理又具体表现为服务导向的员工招聘、员工培训和员工评价与激励;员工层服务导向主要指员工在与客户互动过程中展现出来的服务态度、服务能力和服务效果。进一步的研究表明,各层次服务导向存在着“自上而下”的相互影响,即战略层服务导向影响组织层服务导向和员工层服务导向,组织层服务导向影响员工层服务导向。上述研究揭示了服务导向的层级结构及各层次之间的相互关系,为全面、系统的理解制造企业服务导向的管理内涵提供了理论依据。

第二,分析并验证了服务导向对服务创新和服务价值具有正向影响。本文研究表明:战略层、组织层和员工层服务导向有利于促进面向产品的服务创新和面向客户流程的服务创新,进而为客户提供包括产品价值、关系价值和绩效价值在内的服务价值。过去,制造企业通常奉行“以产品为中心”的经营理念,在研发过程中更加重视产品创新,忽视服务创新。随着市场需求和竞争环境的改变,制造企业逐渐认识到服务在价值创造中的重要地位和作用,开始基于“服务导向”的理念积极推动企业的服务化转型。本文的研究通过揭示服务导向、服务创新和服务价值之间的关系,为制造企业描述了一条新的价值创造路径,即通过战略层、组织层和员工层的服务导向来有效推动服务创新,进而为客户创造服务价值。而且,服务创新不仅能够提升产品价值,更有助于提高客户关系价值和客户绩效价值,这使制造企业摆脱了以往单纯关注产品价值而导致的“价值瓶颈”,大大拓展了价值创造的空间,为制造企业更好满足客户需求,构建差异化的竞争优势提供了新的管理模式。

第三,对竞争强度在服务导向与服务价值关系间的调节作用进行了检验。结果表明,竞争强度只对员工层服务导向与服务价值的关系具有调节作用,对战略层服务导向与服务价值,以及组织层服务导向与服务价值之间关系的调节作用则不显著。上述结果表明,企业面对的竞争强度越大,服务导向转化成服务价值的效果就越为明显,通过服务化转型来创造客户价值,建立差异化竞争优势的经营策略也更为有效。但这种“提升”效果只在员工层服务导向与服务价值的关系中得到明显体现,可能是因为战略层服务导向和组织层服务导向最终都是通过员工层服务导向来执行和展现,员工代表企业与客户进行沟通和互动,客户通过员工的态度和行为来体验和感受企业的服务导向性,企业之间的竞争越是激烈,不同企业的员工在服务导向方面的差异越是对客户感知的服务价值产生显著影响。因此,企业面对的竞争环境越是激烈,就越需要在员工层强化服务导向的“落地”和执行,从而为客户创造更大的服务价值。

(二)实践启示

改革开放以来,我国制造业取得了飞速发展。但是近年来,市场供需关系发生了明显的改变,一些制造行业的产品趋于同质化,市场竞争日趋激烈,“以产品为中心”的经营模式已经难以为继。因此,基于服务导向的经营理念,积极拓展服务业务,成为我国制造企业突破当前困境、获得竞争优势的有效途径。本文的研究为我国制造企业进行服务化转型提供了以下启示。

第一,制造企业的服务化转型是一个系统的管理变革过程,需要在战略层、组织层和员工层全面贯彻服务导向的经营理念,积极开展服务导向的管理实践。在战略层面,企业决策层应将拓展服务业务提升到战略高度,加大在服务创新和服务运营方面的投入,不断丰富服务业务的类型,扩大服务业务的范围。在组织层面,首先应根据客户需求和管理需要对组织结构进行优化或重构,通过组建专门的服务部门或开展跨部门的紧密协作来提升企业的服务能力;其次,将服务导向的理念充分融入到企业文化之中,通过服务导向的价值观、行为规范等企业文化要素影响员工的行为;再次,通过招聘、培训、评价与激励等人力资源管理手段,选拔和培养具有良好服务态度和出色服务能力的员工加入服务团队。在员工层面,鼓励和引导员工不断优化服务意识,提升服务技能,通过为客户提供优质服务来实现自身价值。制造企业应该遵循“自上而下”的原则来有序实施各层次的服务导向策略,即以战略层服务导向为起点,逐步推进组织层和员工层的服务导向,从而顺利完成服务化转型。

第二,服务导向的最终目的是通过服务创新来提升企业的价值创造能力。因此,制造企业在服务化转型的过程中,应对服务创新给予高度的关注。一方面通过加大人员、资金、设备等方面的投入为服务创新提供资源保障,另一方面不断加深对客户业务模式的理解,努力提高识别客户关键业务问题的能力,进而根据客

户需求为其提供“产品+服务”的整体解决方案,帮助客户达成业务目标和提升经营绩效。服务创新可以从两个方向展开,一类是以保证产品正常工作,延长产品使用寿命为目的的面向产品的服务创新,如安装、调试、培训、维修、维护等;另一类是以改善客户业务流程,提升客户经营绩效为目的的面向客户流程的服务创新,如研发服务、咨询服务、金融服务等。企业应以提供上述服务为途径和契机,不断增加产品的附加价值,与客户建立长期稳定的伙伴关系,在为客户提供卓越服务价值的同时不断探索基于服务的盈利模式,以服务为媒介实现企业与客户的双赢。

(三)研究局限和展望

服务导向涵盖了企业的各个管理层次且每个层次都有不同的管理内容,但由于研究条件所限,本文主要面向制造企业的中高层管理者收集数据,虽然在收集数据前的访谈过程中绝大多数管理者都表示了解自己企业基层员工服务导向的实际情况,但从数据可靠性的角度来说,直接面向基层员工收集员工层服务导向的数据可能更为准确。此外,本文从供应商管理者的角度对服务价值进行评估,并在调查前向被试强调要充分考虑客户对服务业务的感受和体验,但供应商与客户对服务价值的感知和判断势必会存在一定的偏差,因此,未来考虑进一步收集客户方的感知价值数据,从而更为准确的评估服务业务的真实价值。

服务导向、服务创新和服务价值都是制造业服务化中的重要研究主题,这些关键概念的内涵和外延非常丰富并且还在不断扩展,这为未来的研究提供了广阔的空间。例如,可以研究不同层次的服务导向(战略层服务导向、组织层服务导向和员工层服务导向)对不同类型的服务创新(面向产品的服务创新和面向客户流程的服务创新)具有的差异化影响,以及不同类型的服务创新与服务价值不同维度(产品价值、关系价值和客户绩效价值)之间的对应关系。这些研究将有助于更为深刻的刻画服务导向、服务创新和服务价值之间的相互关系及其作用机制,为制造企业的服务化转型提供更为坚实的理论支持。

参考文献

- [1] GEBAUER H, GUSTAFSSON A, WITTELL L. Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies[J]. *Journal of Business Research*, 2011, 64(12): 1270-1280.
- [2] 刘斌,魏倩,吕越,等.制造业服务化与价值链升级[J]. *经济研究*, 2016, 51(3): 151-162.
- [3] 李靖华,林莉,李倩岚.制造业服务化商业模式创新:基于资源基础观[J]. *科研管理*, 2019, 40(3): 74-83.
- [4] ZGHIDI A B, ZAIEM I. Service orientation as a strategic marketing tool: The moderating effect of business sector[J]. *Competitiveness Review*, 2017, 27(1): 40-61.
- [5] 王满四,周翔,张延平.从产品导向到服务导向:传统制造企业的战略更新——基于大疆创新科技有限公司的案例研究[J]. *中国软科学*, 2018(11): 107-121.
- [6] RADDATS C, KOWALKOWSKI C. A reconceptualization of manufacturers' service strategies[J]. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 2014, 21(1): 19-34.
- [7] 陈菊红,王绒,马安妮,等.制造企业服务化战略与组织要素的匹配关系研究[J]. *管理评论*, 2017, 29(10): 168-179.
- [8] HOGAN J, HOGAN R, BUSCH C M. How to measure service orientation[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69(1): 167-173.
- [9] HOMBURG C, HOYER W D, FASSNACHT M. Service orientation of a retailer's business strategy: Dimensions, antecedents, and performance outcomes[J]. *Journal of Marketing*, 2002, 66(4): 86-101.
- [10] HOMBURG C, FASSNACHT M, GUENTHER C. The role of soft factors in implementing a service-oriented strategy in industrial marketing companies[J]. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 2003, 10(2): 23-51.
- [11] SAKAO T, SANDSTRÖM G, MATZEN D. Framing research for service orientation of manufacturers through PSS approaches[J]. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2009, 20(5): 754-778.
- [12] LYTLE R S, TIMMERMAN J E. Service orientation and performance: An organizational perspective[J]. *Journal of Services Marketing*, 2006, 20(2): 136-147.
- [13] KOHTAMAKI M, HAKALA H, PARTANEN J, et al. The performance impact of industrial services and service orientation on manufacturing companies[J]. *Journal of Service Theory and Practice*, 2015, 25(4): 463-485.
- [14] MARIACHIARA R, RENAUD L. B2B relationships on the fast track: An empirical investigation into the outcomes of solution provision[J]. *Industrial Marketing Management*, 2019, 76(1): 203-213.
- [15] VARGO S L, LUSCH R F. Evolving to a new dominant logic of marketing[J]. *Journal of Marketing*, 2004, 68(1): 1-17.
- [16] VARGO S L, LUSCH R F. Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2016, 44(1): 5-23.
- [17] TENG C C, BARROWS C W. Service orientation: Antecedents, outcomes, and implications for hospitality research and practice[J]. *The Service Industries Journal*, 2009, 29(10): 1413-1435.
- [18] 谢礼珊,关新华,朱翊敏.服务导向和顾客价值共创对一线员工顾客需求知识的影响——互动导向的跨层次调节作用[J]. *营销科学学报*, 2015, 11(1): 85-100.
- [19] 寿涌毅,王伟姣, SLEPNIOV D. 制造业产品服务系统的价值链设计与重构——基于杭氧的案例研究[J]. *管理评论*, 2016, 28(2): 230-240.

- [20] GEBAUER H, EDVARDSSON B, GUSTAFSSON A, et al. Match or mismatch: Strategy-structure configurations in the service business of manufacturing companies[J]. *Journal of Service Research*, 2010, 13(2): 198-215.
- [21] LYTLE R S, HOM P W, MOKWA M P. SERVOR: A managerial measure of organizational service-orientation[J]. *Journal of Retailing*, 1998, 74(4): 455-489.
- [22] OLIVEIRA P, ROTH A V. The influence of service orientation on B2B E-service capabilities: An empirical investigation[J]. *Production & Operations Management*, 2012, 21(3): 423-443.
- [23] TERHO H, EGGERT A, ULAGA W, et al. Selling value in business markets: Individual and organizational factors for turning the idea into action[J]. *Industrial Marketing Management*, 2017, 66(1): 42-55.
- [24] MATHIEU V. Product services: From a service supporting the product to a service supporting the client[J]. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2001, 16(1): 39-61.
- [25] 胡查平, 汪涛, 朱丽娅. 制造业服务化绩效的生成逻辑——基于企业能力理论视角[J]. *科研管理*, 2018, 39(5): 129-137.
- [26] 王震, 宋萌, 彭坚, 等. 服务创新靠“领导”, 还是靠“制度”? 服务型领导和服务导向人力资源管理制度对员工服务创新的影响[J]. *管理评论*, 2018, 30(11): 48-58.
- [27] 温碧燕, 童梦诗. 员工工作态度与顾客态度: 敬业与服务导向中介作用的实证研究[J]. *中大管理研究*, 2015, 10(2): 19-38.
- [28] GRAWE S J, CHEN H, DAUGHERTY P J. The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance[J]. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2009, 39(4): 282-300.
- [29] CHENG C C, KRUMWIEDE D. The role of service innovation in the market orientation—New service performance linkage[J]. *Technovation*, 2012, 32(7-8): 487-497.
- [30] HOGAN S, SOUTAR G N, MCCOLL-KENNEDY J R, et al. Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development[J]. *Industrial Marketing Management*, 2011, 40(8): 1264-1273.
- [31] KINDSTROM D, KOWALKOWSKI C, SANDBERG E. Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach[J]. *Journal of Business Research*, 2013, 66(8): 1063-1073.
- [32] PANAGOPOULOS N G, RAPP A A, OGILVIE J L. Salesperson solution involvement and sales performance: The contingent role of supplier firm and customer-supplier relationship characteristics[J]. *Journal of Marketing*, 2017, 81(4): 144-164.
- [33] ORDANINI A, PARASURAMAN A. Service innovation viewed through a service-dominant logic lens: A conceptual framework and empirical analysis[J]. *Journal of Service Research*, 2011, 14(1): 3-23.
- [34] EGGERT A, ULAGA W, FROW P, et al. Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use[J]. *Industrial Marketing Management*, 2018, 69(5): 80-90.
- [35] 赵晓煜, 孙梦迪. 制造业中产品服务系统的客户导向性与客户关系承诺[J]. *技术经济*, 2019, 38(5): 95-102.
- [36] MACDONALD E K, KLEINALTENKAMP M, WILSON H N. How business customers judge solutions: Solution quality and value-in-use[J]. *Journal of Marketing*, 2016, 80(3): 96-120.
- [37] NEELY A, NG I C L, ROY R, et al. Strategic customer service orientation, lean manufacturing practices and performance outcomes[J]. *Journal of Service Management*, 2014, 25(5): 699-723.
- [38] HONG Y P, KIM Y J, CIN B C. Product-service system and firm performance: The mediating role of product and process technological innovation[J]. *Emerging Markets Finance and Trade*, 2015, 51(5): 975-984.
- [39] PAN J N, NGUYEN H T N. Achieving customer satisfaction through product-service systems[J]. *European Journal of Operational Research*, 2015, 247(1): 179-190.
- [40] AUH S, MENGUC B. Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity[J]. *Journal of Business Research*, 2005, 58(12): 1652-1661.

The Impact of Service Orientation of Manufacturing Enterprises on Service Innovation and Service Value

Zhao Xiaoyu, Sun Mengdi

(School of Business Administration, Northeastern University, Shenyang 110167, China)

Abstract: With the gradual deepening of service-oriented transformation of manufacturing industry, the management mindset of manufacturing enterprises is changing from product-oriented to service-oriented. Service orientation is divided into strategy-level service orientation, organization-level service orientation and employee-level service orientation. The connotation and extension of service orientation at all levels are analyzed. A theoretical model with service orientation as independent variable, service innovation as mediating variable, service value as dependent variable and competition intensity as moderating variable is established. Taking the organizational market (B2B) as the research background, this paper collects data for managers of manufacturing enterprises, and makes an empirical test on the proposed theoretical model. The results show that there is a significant correlation between service orientation at all levels, and they have positive impact on service innovation and service value. Competitive intensity plays a positive moderating role between employee-level service orientation and service value. Therefore, building a multi-level service-oriented system is an effective way for manufacturing enterprises to promote service innovation, create service value and build competitive advantage.

Keywords: service orientation; service innovation; service value; servitization of manufacturing industry