

制造企业服务业务开发的战略安排研究

王春芝¹, Heiko Gebauer²

(1. 大连民族学院 经济管理学院, 辽宁 大连 116600; 2. 圣加仑大学 技术管理学院, 瑞士 圣加仑 CH9000)

摘 要:通过系统的理论分析和实证研究,对制造企业服务业务开发中的战略安排体系及其关键活动进行了确认,以期在实证分析层面上对制造企业服务管理理论体系进行丰富,并对制造企业服务管理实践提供一定的决策参考。研究结果表明:制造企业服务业务的开发应基于客户价值生成过程;业务开发组织应注意市场导向并应成立独立的服务部门;服务营销应从内部、外部及多层互动展开;服务开发战略的实施需改变传统以产品生产为主流的企业文化,创造产品与服务共生的文化氛围。

关键词:制造企业;服务业务;战略安排;业务开发

中图分类号:F406.2 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-980X(2008)11-0024-05

20 世纪 80 年代以来,科学技术的不断进步、全球化信息网络的不断发展使得生产领域的竞争越来越激烈^[1],为了寻求新的利润空间和竞争优势来源,越来越多的制造企业认识到服务业在创造利润和增强客户满意度方面的发展空间,市场的竞争越来越多地体现在服务上^[2],服务逐渐成为制造企业创造优先客户价值及发展竞争优势的一个关键因素^[3],因此制造企业拓展服务业务势在必行。与管理实践相对应,制造企业服务管理研究成为一个热点问题^[4],研究的深度和广度也不断加强。对制造企业而言,从战略层面上分析与构筑服务业务开发的框架体系是成功实现从产品向服务转移的必要环节,关注服务服务的增值效应、挑选具有服务导向的员工、培育服务导向的组织文化成为制造企业获取竞争优势的关键^[5]。

1 制造企业服务业务开发的战略体系

按照 Oliva 和 Kallenberg 的观点:相对于第三方服务提供商,制造企业服务业务开发的优势在于其有形产品的生产与提供,可交换的有价值的产品是制造企业与客户建立长期存续关系的联结;但随着竞争的升级,客户的要求进一步向产品的高性价比方向转移,最终会落到对整体服务品质的改进和

优化提升,从而使制造企业从单纯的产品生产者向客户整体服务方案提供者转移。然而,制造企业服务业务的开发需要管理层的足够重视以及员工层的积极参与实施,两方需要共同致力于服务开发整体过程的设计、实施和控制,通过合理的战略部署、组织安排和管理协调来确保企业员工有效地完成工作、向客户提供服务产品^[6]。作为生产及服务组织的制造企业,其具有组织的一般特征,即体现着目标、责权与分工协作关系^[7]。按照美国组织管理学家 Kurt Lewin 的组织变革理论:当市场及竞争条件发生改变时会产生组织变革的驱动力,组织体系在这种驱动力下会进行全面调整;调整的主体思想是认识新的现实,创造出一种新的愿景,采取措施予以实施以达成目标^[8]。按照这种思想,在当前变化了的市场及竞争环境下,制造企业开发服务业务应该立足于客户、立足于市场,并在整个组织内部从战略目标定位、服务组织管理、客户服务营销以及服务意识提升和服务文化培育等方面进行全面调整,以实现企业战略从产品向服务的转移。

1.1 服务的战略定位

服务业务的开发应该面向客户价值生成过程。客户在使用有形产品的过程中(如设备的取得、安装、运行、更新、报废处理、维修维护及零部件管理

收稿日期:2008-07-16

基金项目:瑞士技术及创新基金委员会项目(CTI8000.1 ESPP-ES);吉林省社会科学基金规划项目(2008Bglx22);大连民族学院科研启动基金项目(20086207)

作者简介:王春芝(1971—),女,吉林长春人,大连民族学院副教授,管理学博士,浙江大学管理科学与工程博士后,研究方向:工业服务管理、战略管理;Heiko Gebauer(1976—),男,瑞士圣加仑大学技术管理学院助教,管理学博士,研究方向:工业服务管理。

等)会产生大量的服务需求,这些服务需求包括为确保客户取得产品并实现产品的适当功能而向客户提供的如运输、文件处理、售后跟踪、修理与维护、零部件提供等基本服务项目,还包括与过程相关的工程设计、零部件管理及与客户使用产品过程相关的全套维修、维护等支持服务——这种客户支持服务更加侧重于客户整体任务的高级支持功能^[9]。

从价值分析的角度看,服务增值不同于产品增值,产品通过设计、生产、销售来实现增值,而服务业务从客户服务需求的调查、与客户的沟通协调,到服务合同的签订和服务的提供,甚至服务结束后客户对全程服务的整体跟踪评价,全程都涉及价值创造^[10]。通过向客户提供产品相关服务和客户支持服务,制造企业从产品生产者的身份向客户支持方案提供者的身份转化,从价值分析上来看,这种转化可以使企业的价值定位从保证客户使用有形产品的基本功能向支持客户经营过程的有效性和高效性上发展,即通过提供产品相关服务及客户支持服务以及相应的组合,使客户在使用产品过程中保证产品有效运作时间和收益均达到最大,并减少客户对有形产品的总拥有成本^[11]。

1.2 服务开发战略组织

在明确的服务定位前提下,成功开发服务业务的核心在于明晰的业务开发过程及有效的过程管理,而服务开发过程应该以市场为导向,有效的过程管理需要成立独立的服务部门。市场导向作为一种渗透于组织并直接影响企业表现的经营哲学是现代营销管理的核心^[12],也是成功开发服务业务的必要前提;只有通过对客户需求进行系统分析和确认,才能使开发的服务项目被客户接受^[13]。按照 Kohli 和 Jaworski^[14]的定义,市场导向是指获得与顾客现在与未来需求相关的市场情报(数据与信息)。做到服务业务开发中的市场导向,需要设计一套系统的、协调性强的、公开透明的服务开发过程。通常情况下,制造企业会有一套清晰定义的产品开发过程,但是缺少像专业服务公司那样充分定义的服务开发过程,而随着制造企业服务战略的转移,服务业务的过程开发及管理尤显重要。

Schendel 和 Hofer^[15]认为,制造企业成功设立服务部门的最大特点就是致力于服务战略所设定目标的实现。独立的服务部门需要一批致力于其发展的员工队伍、过硬的技术力量以及控制整个部门运行和保证新服务业务核算透明的信息系统支持,只有这样才能向公司的其他部门揭示服务业务对企业

整体获利能力的贡献程度,从而促进企业从上到下有意识地形成一种服务文化。而服务战略管理的第一步是要为服务部门设定一系列的目标,不同的服务目标间可能存在相互冲突及效益背反,所以针对不同目标需要进行整体协调,同时还要考虑在制定、评价和实施战略的过程中如何确定目标的层级关系。制造企业的服务部门必须像专业服务公司那样来管理和运营,并利用客户满意度、雇员满意度等指标进行业绩评价及管理^[16]。

业绩的评价与管理需要按照损益责任量化部门目标,并将其针对部门的各个层面进行分解,然后将目标实现程度与奖惩机制挂钩。这种服务目标的绩效分解体现了各级目标对整体服务目标实现的贡献程度,这就要求在设定目标时一定要考虑整体目标与各功能目标间的协调一致性,同时还要保证调动员工的积极性,只有这样员工才会接受设定的目标并致力于目标的实现,否则有可能出现不恰当的服务目标挫伤员工积极性,并使他们认识不到自身潜力的情况。在制定各级目标时,员工的直接参与是必要的。企业可以通过与员工一起商讨未来服务收益的发展计划、明确各服务业务的未来市场潜力及具体的收益目标来激发员工参与及实现服务目标的积极性,当然有时设定的服务目标可能是大胆而且不太容易实现的,但在一种上下团结、积极进取的氛围下通过共同努力通常会取得意想不到的结果。

1.3 服务营销

制造企业从产品生产者向客户支持方案提供者的转化使其同客户间的互动关系由业务基础转化为关系基础,而这一点直接产生了服务业务开发的另一项战略安排,即主动进行关系营销。通常产品相关服务是以具体任务为标的,并按每次所提供服务的工和物料等的耗费来进行计费的。而一个完整的服务方案,例如一项维护维修的服务合同,是对合同覆盖期内的所有服务项目统一进行收费的。按照 Oliva 和 Kallenberg^[11]的观点:为了提高服务部门的能力利用率,制造企业更倾向于销售基于合同的服务组合;因为一旦独立的服务部门成立就存在部门的固定成本,而其利润主要产生于服务能力的利用,当采用服务合同时,可以减少可用服务能力需求的变动性和不可预期性,并使平均能力利用率提高。但是,在客户方面,组合的服务合同通常意味着高的服务价格和多余的服务项目,制造企业如果想促使客户接受这样的服务组合就必须进行服务的关系营销,与客户建立一种持续、稳定的合作关系,继而增

强客户感知关系的附加价值。

关系营销可以从三个维度进行,即外部营销、内部营销和互动营销。外部营销更加倾向于对外承诺,通过服务来增加产品的效用,通过转变公司形象等手段来达到积极争取客户的目的;同时这种努力又成功地改变了客户对企业的理解,即企业由传统的产品生产者转变为主动提供优良服务并满足客户个性服务要求的客户支持方案提供者,从而使企业实现在服务形象上差别于竞争者,最终形成竞争优势。内部营销的目的是使外部承诺成为可能。在服务的内部营销中,对从事销售及服务的员工进行培训和授权十分重要。相对于被动执行,能够有足够的权力去积极主动地提供服务是更为有效的服务管理手段,而这种授权必须在员工对服务有正确的理解及足够的意识的基础上进行。树立员工的服务意识需要强有力的内部营销支持,而内部营销又直接与公司文化相连。

服务提供者向客户提供的是使用有形的、无形的要素和资源的一系列过程,这些过程需要与客户的消费和使用过程协调一致,也就是说,服务的资源,包括员工及其知识水平、能力,有形要素(如服务系统和科技等),客户和潜在客户参与到服务过程中的兴趣、知识和动机等,都必须基于有助于服务过程中感知价值的形成这一目的来管理和使用,这就导致在服务的传递过程中经常存在一些互动界面,一些服务营销研究者称这种界面的管理为互动营销^[17]。在互动营销中,客户和企业服务部门间的持续互动交流是必须的,这种交流和相互作用是服务创新的一个主要来源^[6],在交流手段上可以包括访谈、问卷及业务咨询等。

1. 4 服务文化培育

为保证服务战略及目标的实现,制造企业需要进行以服务为定位的组织氛围和文化的调整。然而,制造企业的传统价值定位通常表现在生产效率和规模上,而以服务为定位的价值创造更侧重于革新和客户化,利润更多地来源于灵活性和变动性,而变动性和灵活性通常意味着较高的成本,这种不同价值规范、不同定位以及不同文化之间的潜在冲突是一种主流文化与反主流文化之间的冲突,而服务文化的建立就是要维持一种主流文化与反主流文化浮动的共生关系,即通过有效的管理来平衡效率(生产增值)和灵活性(服务增值)之间的关系,而不是简单地用一种价值形式取代另一种价值形式^[18]。

文化的培育与形成是一种长期的、潜移默化的过程,同样,制造企业的服务文化也必须在正确理解和认识服务的基础上经过几年的不断培育和积累才能形成,因为制造企业服务战略的实施意味着把资源投入到一个传统的核心业务以外的领域,而传统的以生产增值为主导的企业文化意识已经广泛存在于企业员工中,这种以产品为主导的文化意识是与服务增值效益背反的,这就要求服务战略的制定者对服务业务的经济潜力有足够的认识并愿意进行投资,并将这种服务意识在员工中传递,从而在人员整体意识和行为上克服作为产品生产者的传统的文化行为模式,建立一种生产与服务共生的企业文化。

2 制造企业服务业务开发战略安排调查

从产品向服务的战略转移成为许多制造企业发展的主体趋势,但现实的情况是,许多企业虽然能够认识到服务投资的潜力,也进行了相应的开发,但实际效果并不理想。本文对近 200 家制造企业进行了相应的调查,结果显示,只有 11.1% 的企业的服务收益超过总收益的 40%,超过 35% 的企业的服务收益低于 10% (见图 1)——这个份额远远低于企业最初投资于服务业务时的期望收益。

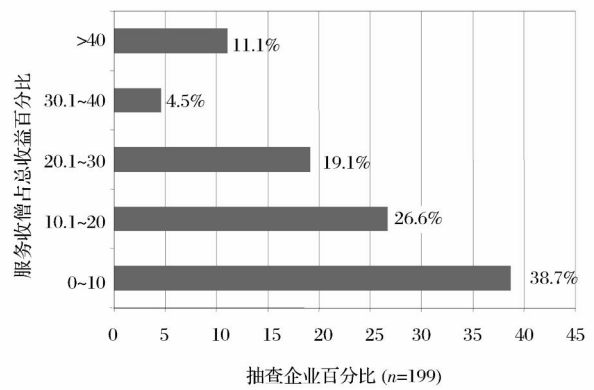


图 1 制造企业服务投资调查情况

对这种服务业务投资时出现的问题本文称为“服务投资陷阱”,即对服务业务的实际投资在导致服务投入和成本增加的同时并不能产生相应高的服务收益,因此服务投资难以达到预期的目标,从而使服务业务难以成为企业发展的动力源。既然制造企业服务业务的开发是一个与企业具体管理情境相关的复杂的组织调整过程,为探究服务投资陷阱产生的原因,本文针对服务投资陷阱的形成,从战略层面

对 28 家制造企业进行了跟踪调查。
调查主要通过对被调查企业的相关人员进行多

轮访谈及小组座谈的形式进行,访谈对象包括公司主管高层、商务专员、服务经理和服务员工等。调查中发现:几乎所有成功的企业在开发服务业务过程中都进行了相应的战略调整;而几乎所有未取得预期收益的企业都缺少定义清晰的、围绕服务而展开

的系统战略安排。调查中通过研究人员与调查对象的反复互动、讨论与分析,本文确认出服务业务开发中所进行的战略安排,并对其关键活动进行了提炼(见表1)。

表 1 制造企业服务业务开发的战略安排及其关键活动调查表

服务开发战略安排	调查中确认的关键活动
确定系统的服务开发过程	通过广泛的市场调查获取客户服务需求信息,初步确认客户需求。 明确服务业务开发过程:确认客户服务需求;提出服务概念;初步描述服务项目;试推行服务项目;服务业务进入市场。
服务业务的价值定位	首先对现有产品的相关服务进行优化与进一步开发。 开发客户支持服务项目。 将服务业务定位于创造优先客户价值过程,帮助客户实现对有形产品使用效率的提高和效果的改善。
主动进行关系营销	以业务为基础转变为以关系为基础的服务提供模式。 提供服务组合来提高服务的效用及价值。 进行内部营销来促使员工主动改变公司传统产品生产者的形象,向提供客户优化支持方案提供者的形象转变。 利用各种沟通工具(个人交往、信件、问卷等),服务人员和客户间进行持续、有效的沟通。 培训、授权销售人员和服务人员,使其能够进行主动服务。
定义清晰的服务战略	明确公司如何能以服务差别化于竞争对手。 组织销售人员、技术人员及外部专家等资源形成市场服务开发的组织网络,动态、循环地分析及预测市场服务需求。 通过对现有的及潜在的市场需求进行综合理解分析来明确服务战略。 将服务战略进行分解,落实到各业务部门,并对战略实施进行实时跟踪、控制。 将以上服务战略的分析、开发、实施及控制过程循环进行。
成立独立的服务部门	成立独立的服务部门,组建服务团队。 确立部门责任及战略目标。 按照损益责任将服务目标在服务组织内进行分解落实,并将目标的实现与激励机制挂钩。 建立、健全服务业务的信息管理与控制系统,实现信息的控制与共享。
培育公司服务文化	维持生产性价值创造与服务性价值创造共生的关系。 建立一种合适的服务意识来克服传统的产品生产企业的文化习惯。 转变将服务作为简单产品附加的观念,形成服务价值增值的观念。 将服务文化在全公司范围内传播。

清晰的服务战略可以促使企业进行有效的组织重组和资源的合理配置,但服务战略的形成是一个潜移默化、逐渐清晰的过程。最初服务意识形成时由于服务战略未经过精心设计而通常隐含在企业战略当中,因此其独立表象并不明显,服务业务作为企业核心产品营销中的一种手段只是有形产品的一种附加。随着服务在市场、财务及战略方面的贡献率不断提高,企业开始有意识地进行服务的提供及战略设计,由此成熟的、独立的服务战略相继产生。

服务战略的成功实施离不开对客户需求、市场潜力及未来服务发展趋势等市场因素的综合理解,这需要企业建立一个集销售人员、技术人员及外部专家为一体的服务合作团队来协调配合,以获得有关客户当前及未来需求的各种信息。一旦相关的信息被收集起来,服务战略涉及的所有部门都应该进

入开发过程,并对组织要素进行整合,致力于战略的理解、改进与实施。服务战略的分析、开发及实施的过程应该是一个非线性不断反馈的环路运行过程,需要进行持续的跟踪与控制。

成功企业的经验表明,服务开发过程通常都会包括以下5个基本步骤:第一步,确认市场需求;第二步,根据市场需求产生新服务的初步设想;第三步,在新服务设想的基础上进行论证,形成明确的服务概念;第四步,进行试行研究;第五步,市场导入。除服务过程本身需要进行准确定义外,开发过程中的决策标准也要事先明确,而且为保证公司总体目标的实现,这些标准需要与服务战略及公司整体战略相一致。

3 结束语

本研究一方面期望对制造企业服务管理文献进行理论上的扩充,另一方面希望能够为企业管理层在开发服务业务时提供具有实践意义的行为指导,从而使制造企业能够避免服务投资陷阱现象的产生,使其企业形象顺利地由产品生产者向客户服务方案提供者转移。进行相应的战略调整与组织变革是制造企业服务业务开发过程中的必要而非充分条件,而且进行组织调整对企业来说是一项重大的战略性任务,有可能出现一些非预期的阻碍,因此在涉及管理者及员工服务意识及行动的深层行为分析方面尚需进一步探讨与研究。

参考文献

- [1] 郑吉昌.产品服务增值与制造企业的战略扩张[J].学术探索,2003(10):21-23.
- [2] 陈树公.从产品/服务的属性系统到定位矩阵的建立[J].技术经济,2006,25(10):26-31.
- [3] MATTHYSSENS P,VANDENBEMPT K. Creating competition advantage in industrial services[J]. Journal of Business & Industrial Marketing, 1998, 13(4/5): 339-355.
- [4] MALLERET V. Value creation through service offering[J]. European Management Journal, 2006, 24(1): 106-116.
- [5] 徐璐,王重鸣.服务导向:国外研究进展与启示[J].技术经济,2007,26(8):7-10.
- [6] 蔺雷,吴贵生.服务创新的四维度模型[J].数量经济技术经济研究,2004(3):32-37.
- [7] 杨锦辉.导致组织运行失效的四种症因[J].人力资源开发,2007(3):83-84.
- [8] 周碧峰.基于技术创新的企业组织结构优化研究[D].北京:北京交通大学,2007.
- [9] MATHIEU V. Product services:from a service supporting the product to service supporting the client[J]. Journal of Business & Industrial Marketing, 2001, 16(1): 39-58.
- [10] 薛求知,郑琴琴.专业服务跨国公司价值链分析[J].外国经济与管理,2003,25(5):31-35.
- [11] OLIVA R, KALLENBERG R. Managing the transition from products to services[J]. International Journal of Service Industry Management, 2003, 14(2): 160-172.
- [12] 于洪彦,银成钺.市场导向、创新与企业的关系——基于中国服务业的实证研究[J].南开管理评论,2006,9(3):10-15.
- [13] DE BRENTANI U. Innovative versus incremental new business services: different keys for achieving success[J]. Journal of Product Innovation Management, 2001, 18(3): 169-187.
- [14] KOHLI A K, JAWORSKI B J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications[J]. Journal of Marketing, 1990, 54(4): 1-18.
- [15] SCHENDEL D, HOFER C. Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning[M]. New York: Little Brown, 1979.
- [16] HESKETT J L, SASSER W E, SCHLESINGER L A. The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value[M]. New York: Free Press, 1997.
- [17] GROENROOS C. Marketing services: the case of a missing product[J]. Journal of Business & Industrial Marketing, 1998, 13(4/5): 322-338.
- [18] GEBAUER H, FLEISCH E. An investigation of the relationship between behavioral processes, motivation, investments in the service business and service revenue[J]. Journal of Industrial Marketing Management, 2007, 6(3): 337-348.

Study on Strategic Arrangement for Extending Service Business in Manufacturing Enterprise

Wang Chunzhi¹, Heiko Gebauer²

(1. College of Economics & Management, Dalian Nationalities University, Dalian Liaoning 116600, China;

2. Technology Management Institute, St. Gallen University CH9000, Switzerland)

Abstract: This paper aims at enriching theoretical system of service management of manufacturing enterprises from the level of empirical study to provide guidance to the service management practice of manufacturing enterprises. It analyzes and identifies the strategic arrangement and the related key activities through theoretical analysis and empirical study. The results show that: the development of service business in manufacturing enterprises must lie on customer value creation; the organization and management should be oriented on market, and the independent service department should be established; service marketing should be promoted mutually from inside and outside; the traditional product-oriented culture should be changed to a kind of symbiotic culture of product and service.

Key words: manufacturing enterprise; service business; strategic arrangement; business development