

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2013.05.014

基于企业与顾客共同创造竞争优势的企业参与概念研究

孔鹏举 周水银

(华中科技大学管理学院)

摘要: 在对价值来源进行追溯的基础上,通过对产品主导逻辑和服务主导逻辑的回顾,指出在当今市场条件下,价值研究已经从交换价值转向使用价值。随后,分析了价值创造过程,详细了解了企业在价值创造过程中旁观者、协助者、参与者3个角色。其中,企业的参与者角色通过将自身融入到顾客的价值创造过程中,藉此共创价值,从而获取竞争优势。最后提出了企业参与的概念,将其与顾客参与对比分析,并对企业参与在现实中的应用提出了几点建议。

关键词: 产品主导逻辑;服务主导逻辑;价值创造;顾客参与;企业参与

中图分类号: C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2013)05-0722-08

The Concept of Enterprise Participation Based on Linking Enterprise and Customer to Co-create Competitive Advantage

KONG Pengju ZHOU Suiyin

(Huazhong University of Science and Technology, Wuhan, China)

Abstract: Based on a retrospect of the source of value and a close literature review of good-dominant logic and service-dominant logic, this paper points out that the discussion of value has shifted from value-in-exchange to value-in-use. Subsequently, the value creation process is analyzed and the three roles of enterprise-observer, facilitator and participant are explained. Among the three roles, the participant makes the enterprise joint the customer's value creation process and co-create value in order to gain competitive advantage. Finally, the concept of enterprise participation is proposed and comparatively analyzed with customer participation. The suggestions for practice are discussed.

Key words: goods-dominant logic; service-dominant logic; value creation; customer participation; enterprise participation

随着市场环境变化的加快,技术更新改造时间的缩短,顾客需求的异质化,企业如何在激烈的市场竞争中保有持久的竞争优势,为企业带来源源不断的利润,已经成为一个迫切需要解决的问题。

无论是以不断完善的物流需求计划(MRP)、制造资源计划(MRP II)来提高企业内部运行效率,还是以计算机集成系统(CIMS)来提高企业内部的集成程度,都是“以企业为中心的管理”,以产品或订单为导向的生产方式。它们的应用极大地降低了产品成本,提高了生产效率,使得企业的产品能够以更低廉的价格迅速地推向市场。

但是,由于它们对企业内部资源优化的过

度重视和对企业外部顾客的相对轻视,当供需链的瓶颈从供方转移到需方时,在面对顾客日益个性化、多样化需求时,难免捉襟见肘。因此,在世界经济从卖方市场转到买方市场后,“以顾客为中心的管理”也就应运而生,其典型生产方式为大量定制^[1]。通过具有高度敏捷、柔性和集成性的流程,以接近大量生产的成本,为顾客提供个性化的产品和服务。但大量定制也存在其自身的缺陷,例如,缺乏与顾客沟通的有效机制^[2],大量定制所使用的方法、技术、策略等易为对手所模仿和改进^[3]。

通过将顾客参与和大量定制的生产方式相结合,将顾客融入到其自身的需求实现过程中去,则可有效地解决大量定制所带来的弊端。

收稿日期: 2011-10-08

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71172091)

例如,当顾客参与到了企业的生产过程,就可以在生产过程中与企业进行充分的沟通,从而尽可能地得到自身所需的产品;顾客在产品和服务的生产过程中,付出了自己的努力,获得了一定的经济利益和精神或情绪上的愉悦感^[4],因此,一般也不容易被竞争对手争取过去。

虽然上述管理思想或生产方式在一定程度上、一定时期内使企业获得了竞争优势,但是缺乏持久下去的可能。因为无论是以优化企业内部资源利用的“以企业为中心的管理”,还是以满足顾客需求的“以顾客为中心的管理”,关注的焦点都是企业对市场的提供物(产品/服务)。然而,顾客感兴趣的不是其所购买的产品/服务,而是这些产品/服务在使用过程中,所能给顾客创造的价值^[5],因此,如何创造这种价值,才是“以顾客为中心的管理”的核心,才是企业长久发展的根本所在。

全面顾客参与的提出在一定程度上尝试回答上述问题。它不仅强调产品/服务在企业内部的构思、设计、工艺、采购、加工、装配等流程的顾客参与,也关注在产品/服务使用和处理等流程中的顾企协作^[6]。但是,全面顾客参与主要还是围绕着企业关注的交换价值概念展开,对顾客所关注的使用价值论述较少。鉴于此,在对价值概念进行追溯的基础上,本研究回顾了基于交换价值的产品主导逻辑和基于使用价值的服务主导逻辑;然后分析了价值创造过程,指出了企业在价值创造中的不同角色;最后提出了企业参与的概念,并对企业参与的定义、企业参与与顾客参与的区别、企业参与对实践的启示等进行了阐述。

1 文献综述

1.1 价值

关于价值的讨论,可以追溯到公元前4世纪古希腊的亚里斯多德。当时为了解释事物和它们属性(品质、数量、关系)之间的不同,他给出了使用价值和交换价值的区别。他认为,使用价值与事物的品质有关,对不同的人意味着不同的价值,具有本质的不同;交换价值则与事物的数量有关,能够用来衡量其他事物的价值。随后的中世纪经院哲学家认为经济交换的基础源于顾客的需求,而顾客需求可以通过事物的使用价值来满足,因此,强调经济交换中使用价值的重要性^[7]。使用价值的概念和用法被后来的学者和哲学家所广泛认同。然而,当斯密对国家财富进行研究时,再次引发了对价值和价

值创造的讨论。斯密继承了前人对价值做出的划分,承认价值有2种不同的含义,一种是表现物品效用的使用价值,一种是衡量物品能够用来购买其他物品的交换价值。通过交换价值来衡量国家财富的增减,既便于理解,又易于操作,因此,斯密放弃了使用价值,而聚焦在名义价值上面。这种做法实际上是对过去广泛接受的使用价值的背离,对后来经济学的发展和市场的理解产生了很大的影响^[8,9]。随后,SAY提出了修正效用的概念,将使用价值看成是交换价值代表的一种嵌入属性。马克思亦将使用价值看作是产品具有的能够满足人们某种需要的属性。至此,关于使用价值和交换价值的争论告一段落。使用价值嵌入到产品当中,成为产品的一种属性,在市场上,通过价格(即交换价值)来衡量。由此,交换价值成为后期学者关注的焦点。

随着社会发展、技术进步,市场上供需链的瓶颈逐渐从供方转移到需方,顾客渐渐成为学界、企业界关注的重点。同时,传统以企业为中心的研究、管理方法正面临多方面的挑战。在对前人的观点进行深入研究之后,VARGO等^[8]在2004年提出了服务主导逻辑,从营销学的角度,再次掀起了对价值的讨论。众所周知,在市场交易中,顾客并不是对他购买或者消费什么感兴趣,而是对他购买或消费的产品/服务“能做什么,可以给他带来什么”感兴趣。换言之,顾客关注的是使用产品/服务后给他带来的价值,即产品/服务的使用价值^①,这种价值只有在使用后才能显示出来。因此,在没有确定顾客的使用价值是否创造前,企业的交换价值是无法评估的。如果过分对交换价值沉迷,则可能导致企业的短期行为。

综上所述,学界对价值的认识经历了从使用价值到交换价值,最终回归到使用价值的循环。“价值在顾客使用产品/服务的过程中,以使用价值的形式被创造”,在营销学界得到了一致认可。在对价值认识逐步加深的过程中,产生了基于交换价值的产品主导逻辑和基于使用价值的服务主导逻辑。

1.2 产品主导逻辑

产品主导逻辑植根于新古典经济学,认为企业的目的就是生产和销售,因此,企业的单位

① 对于“使用价值”的概念存在2种不同的理解:一种看法认为使用价值是产品/服务使用过程中,给顾客带来的价值;另一种看法认为使用价值是交换价值/商品的一种属性。本研究中采用的使用价值概念为第1种看法。

产出成为关注的重点。由于生产性产出(有形的产品)可以在远离市场情况下标准化生产,在销售给顾客前进行有效的存储,因此,在产品主导逻辑中,产品处于中心地位;而非生产性产出(无形的服务)存在着无形、异质、不可分离、不可存储等特性^[10],被认为是企业次优的产出。

产品主导逻辑认为,价值由企业创造和决定。企业利用自身的知识和技术,在生产中增加或改变产品的某些属性,将顾客需要的效用嵌入到产品中,从而创造价值。其后,在市场交换时,价值通过价格体现,表现为交换价值。交换价值的多少,直接关系到企业的生存和发展,因此成为产品主导逻辑下企业所关注的重点。以汽车为例,企业利用自身的技能,将金属、橡胶、玻璃等组合成一辆汽车。在生产过程中,企业将顾客需要的、原材料本身不具备的运输属性嵌入到汽车中,从而实现了原材料的增值,创造了价值。通过市场上的等价交换,价值被顾客所接受的价格所衡量和实现。因此,企业被认为是价值的创造者和决定者;顾客购买产品后,在使用产品满足某种需求的过程销毁价值,顾客被认为是价值毁灭者^[11]。由此,在产品主导逻辑下,企业和顾客是截然不同的角色。

产品主导逻辑关注产品的交换价值,但由于交换价值是通过产品在市场交换中实现的,因此,在市场供不应求,短缺经济时代,基于产品主导逻辑的生产方式(如MRP、MRP II、CIMS等),大都从企业内部入手,通过资源整合、流程优化,从而降低成本,提高效率,以质优价廉的产品吸引顾客。随着市场供求关系的变化及顾客个性化需求的彰显,仅仅依靠物美价廉的产品已不足以留住顾客,只有向顾客提供符合其独特需求的产品,才能在激烈的市场竞争中胜出。由此,以产品主导逻辑为指导的个性化定制、大规模定制等一系列生产方式纷纷涌现。然而,即使是存在顾客参与的大规模定制,其落脚点仍然是在企业的内部生产流程内,关注的是如何生产产品,而对于顾客的产品使用过程则关注甚少。但是,企业提供的产品仅仅是对满足顾客需求做出承诺,而承诺的实现与否还依赖于产品在顾客使用过程中的表现^[12]。产品在使用过程中距离顾客期望效果的远近,将直接影响到顾客是否继续购买产品,能否成为企业的忠诚客户,为企业带来源源不断的利润,因此,有必要加强对顾客产品使用过程的关注。

1.3 服务主导逻辑

服务主导逻辑与产品主导逻辑最明显的不同

在于对“服务”概念的理解上:在产品主导逻辑下,服务相对于产品而言,是企业一项次优的产出;在服务主导逻辑下,服务被重新定义成为了其他实体的利益,而使用企业能力(知识和技能)的流程^[8]。产品主导逻辑下2种不同的产出——产品和服务,被统一为服务主导逻辑下的流程——服务。服务可以通过直接服务的方式提供,也可以以产品为服务传递的工具,间接地提供,因此,产品主导逻辑下对产品或产出的关注,被服务主导逻辑下对服务或流程的关注所替代。

服务主导逻辑认为,价值是在顾客使用单位产出的过程中产生的,而不是企业在生产过程中嵌入到单位产出中完成的。单位产出只有被顾客使用,才能发挥其作用,满足顾客的需求。没有顾客使用的单位产出只能是一堆产品或一系列服务,对顾客毫无价值可言。因此,顾客在使用单位产出的时候创造价值,价值表现为使用价值的形式。企业不能单独创造价值,但可以提出价值建议。在顾客接受价值建议之后,企业与顾客一起共创价值。企业通过提供直接或间接的服务(表现为服务和产品)作为价值创造的输入。有时,可能还需要与其他实体的输入进行集成,才能完成价值创造。

仍然以汽车为例。企业利用自己的知识、技能等将金属、橡胶、玻璃等一堆原材料变成汽车。在市场交换中,由顾客购买。顾客支付的价格就是企业所期望的交换价值。然而,如果顾客不知道如何驾驶汽车、如何获取燃料、如何保养,那么汽车对顾客来说将一无用处,毫无价值可言。只有当顾客使用汽车,汽车发挥运输作用的时候,汽车对顾客而言才具有价值。因此,汽车的价值是在企业、顾客和其他实体的努力下共同创造出来的。在这个过程中,企业利用自身的资源对汽车进行生产和品牌化,国家提供道路,其他实体提供燃料等,最后,顾客在自身的生活中,利用自身的技能使得汽车发挥运输功能。在这样一个连续的流程当中,缺少了任何一个环节都无法完成价值创造。

在服务主导逻辑下,价值是在顾客使用服务的过程中被创造出来的,表现为使用价值,其大小由顾客依据不同的情景所决定。企业不能单独创造价值,但可以通过提供价值建议或参与到顾客使用服务的过程中,与顾客一起共创价值。相比于产品主导逻辑,服务主导逻辑下的企业突破了向顾客提供价值建议的层面,从关注自身的单位产出,扩展到关注顾客的消费流程,所以,服务主导逻辑不是对产品主导逻辑

的否定,而是在产品主导逻辑上的进化^[12]。在服务主导逻辑下,企业在一如既往地提供满足顾客需求的产品/服务基础上,更多地增加了对顾客使用流程的关注。因为在很多情况下,并非企业的产品/服务设计得不好,而是顾客对企业的产品/服务缺乏了解或认识不深,从而导致在使用过程中遇到诸多障碍。这些障碍,通过企业在顾客使用过程的指导或协助,都可以轻易地解决。因此,相比于专注在交换价值,投入大量资金进行新产品或新服务研发的企业而言,注重使用价值的企业在成本方面无疑具有较大的优势。在协助使用产品/服务的过程中,企业与顾客之间的互动,又会进一步增强二者之间的关系,从而发展出一个满意、甚至忠诚的顾客。

2 价值创造和顾客角色

服务主导逻辑的出现,成功地将企业的视角从关注短期狭隘的交换价值,转变为关注长期利益的使用价值;将企业的营销理念从管理顾客,向顾客营销以获取交换价值,转变为与顾客一起合作,建立协作式的伙伴关系,从而与顾客共同生产、共同创造价值^[13]。然而,对于在“以顾客为中心的管理”下,价值是如何创造出来的?在价值创造过程中,企业和顾客扮演着什么样的角色?服务主导逻辑给出的“企业通过市场提供物提出价值主张,顾客通过使用提供物,继续价值创造流程”、“顾客总是价值的共同创造者”和“企业不能传递价值,但可以提供价值主张”^[12]简单解释,显然是远远不够的,部分解释甚至还存在商榷的地方。因此,本研究在对价值创造进行分析的基础上,得出了顾客是价值创造者的结论,并对企业在价值创造过程中的3种角色进行了详细阐述。

2.1 价值创造

近年来,对价值创造的研究吸引了越来越多营销学者的兴趣。关于价值的来源,也从最初认为的源自企业生产过程在产品/服务中的植入,转变为顾客在使用产品/服务过程中的创造^[5,8]。利用使用价值理念来研究价值创造并不是什么新方法,只不过长久以来被经济学的交换价值理念所掩盖而已^[9]。

在当今营销学的文献中,基本达成了共识:价值是在顾客的消费流程中,以使用价值的方式被创建出来^[14]。即使是在价值论或者价值的哲学层面上,价值也是被认为在使用产品或服务的过程中,由顾客创造^[15]。既然价值创

造过程发生在顾客使用产品/服务的范畴内,在顾客的消费流程中完成,以使用价值的形式表现出来,那么,顾客理所当然地应该是价值创造者,而非是服务主导逻辑所解释的——“顾客总是价值的共同创造者”。

2.2 企业在价值创造中的角色

在明确了顾客是价值创造者的角色后,企业在价值创造中扮演什么角色呢?根据企业在顾客价值创造中所持态度和所采取行动的不同,按照管理时代的发展,本研究将企业角色依次定义为顾客价值创造的旁观者、协助者和参与者。下面以制造业为例,分别进行阐述。

2.2.1 旁观者

在短缺经济条件下,企业之间的竞争弱化,顾客之间的竞争强化。一方面,在巨大的供求缺口之下,产品不愁卖不出去,企业不重视顾客、不重视营销、不重视服务质量成为一种常态。此时,企业追求的目标是充分整合内部资源,提高资源利用效率,以最小的成本、最快的速度,生产出最多的产品。典型代表就是福特汽车采用的“单一产品原理”,通过将斯密的劳动分工推向极致,利用强制节拍的流水线,保证了整个生产线的产出速度,从而极大地提高了企业的产量。显然,此刻是“以企业为中心的管理”,企业专注于内部的流程优化,强调生产质量和产量,典型的生产方式有物流需求计划(MRP)、制造资源计划(MRP II)等。另一方面,在市场供给远远小于需求的情况下,顾客首先要解决的是产品“有没有”的问题,因此,对于顾客而言,能买到一件产品就已经是很满足的事情了。在这种卖方市场下,企业专注于生产,顾客专注于消费,二者如同一条生产线上的2个机位,彼此之间甚少影响。企业和顾客的关系,见图1。

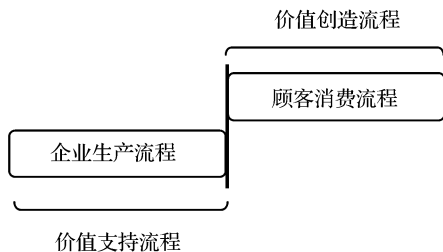


图1 制造业中,企业和顾客关系图(旁观者)

从图1可以看出,顾客与企业之间不存在交集。顾客利用企业提供的产品,结合自身的知识和技能,在使用过程中创造价值,因此,顾客的消费流程又被称为价值创造流程。企业利用自身的生产流程,为顾客提供其进行价值创

造所必需的产品,因此,企业的生产流程又被称为顾客价值创造的支持流程(简称价值支持流程)。从图 1 可以看到,在这个管理阶段,企业仅仅是给顾客提供其消费必需的产品,其关注的重点是自身的生产流程。企业对顾客的价值创造流程基本没有什么影响,价值创造流程是在顾客的掌控下完成的,因此,对于此阶段企业的角色,本研究将其命名为旁观者。

2.2.2 协助者

随着社会进步,技术改进,市场供给增多,产品逐渐供大于求,这就导致供需链的瓶颈从卖方转向买方,形成买方市场。在这种情况下,顾客地位提高,在市场上处于支配地位。顾客对于产品的要求已经不再停留于“有没有”的层次,而是根据自身需要提出了个性化的要求。迫于激烈的竞争压力,为了满足顾客渐趋多样化的需求,企业提出了共同生产的概念,即将顾客引入到产品的设计、研发、制造等环节,将顾客的需求在产品生产过程予以体现。通过与顾客的协作,一方面增强了顾客和企业双方的关系,另一方面在生产中与顾客协作,能在每个环节都考虑顾客需求,也保证了最终产品能获得顾客的认可。企业和顾客的关系,见图 2。

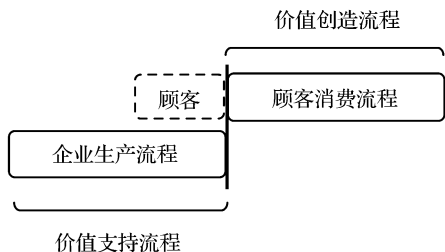


图 2 制造业中,企业和顾客关系图(协助者)

从图 2 可以看出,顾客仍然是在产品的使用过程中独自进行价值创造活动。但在企业价值支持流程中,企业开始重视顾客,主动创造条件来满足顾客的需求。通过将顾客引入到企业的生产流程中,利用顾客的知识技能,对产品的生产进行改进,从而更好地生产出支持顾客价值创造的产品。企业也从以往的单独生产,注重产品数量和质量“以企业为中心的管理”,转变成将顾客引入到企业生产流程,以满足顾客需求为己任的“以顾客为中心的管理”。与图 1 相比,虽然企业仍然没有参与到顾客的价值创造流程中去,但已经认识到了顾客的重要性,视顾客的需求为企业生存发展的生命线,更加注重在价值支持流程上为顾客提供更好的协助。对于此时企业的角色,本研究将之命名为协助者。

2.2.3 参与者

虽然通过共同生产,让顾客参与到企业的生产过程中,增强了顾客对生产过程和结果的控制,一定程度上还可以获得情绪或精神上的愉悦感^[4],并最终生产出符合顾客需求的产品。但是,如前所言,顾客真正感兴趣的不是购买到的产品,而是买到的产品能给他带来的价值,因此,SHETH 等^[16]建议,将为顾客创造价值作为企业营销的目标,这也成为营销学界的一个共识。企业如果要为顾客创造价值,就需要进入到顾客的消费流程中去,参与到顾客使用产品的过程中。此时企业和顾客的关系,见图 3。

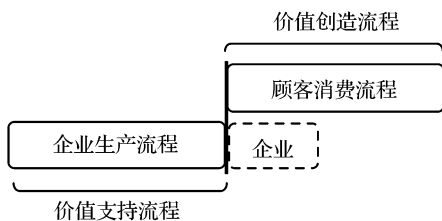


图 3 制造业中,企业和顾客关系图(参与者)

从图 3 可以看出,企业通过提供产品,为顾客的价值创造提供必要的输入。产品的好坏在一定程度上会影响到顾客价值创造的结果,但产品的优劣,只有在顾客使用之后才有定论。企业以为顾客创造价值为目标,就必须让顾客看到、认识到企业提供的产品所具有的潜在价值。最简单、有效的方法就是企业参与到顾客的消费流程中。通过产品在使用过程中企业和顾客的互动,了解顾客的使用目的和方法,辅以自身专业化的建议和指导,从而发挥产品的最大作用,创造更大的价值。虽然此刻的企业仍然实行的是“以顾客为中心的管理”,但其着眼点已不局限在企业内部,不再停留于提供产品的层面上,而是直接深入到了顾客最关心的本质问题——价值创造。企业主动参与到顾客消费流程中,利用自身的知识和技能,协助和影响顾客的使用过程,通过二者之间的互动,尽可能地采用更优化的方式去使用产品,实现价值共创。对于此时企业的角色,本研究将之定义为价值创造的参与者。

综上所述,在顾客价值创造的过程中,企业有旁观者、协助者、参与者 3 种基本角色。在间接方式提供的服务(如产品、自助服务)的使用过程中,企业 3 种角色的体现清晰明确。然而,在以直接方式提供的服务(如直接服务)的使用过程中,由于直接服务自身的交互性,企业的生产不可避免地 and 顾客的消费交织在一起。在这种情况下,顾客被卷入到了企业的生产过

程中,成为共同生产者;而企业也进入到了顾客的消费流程中,成为价值的共同创造者(见图4)。

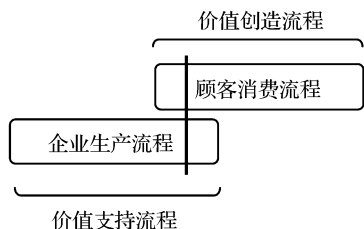


图4 服务业中,企业和顾客关系图

与图1~图3的不同之处在于,在直接服务时,重合的是企业和顾客的流程本身,而不是在各自的流程之外新加入的部分。在重合的部分,顾客和企业同时处于企业的生产流程和顾客的价值创造流程之中。但是,需要说明的是,生产和价值创造是2个完全不同的概念。生产是为顾客制造产品/服务的流程,通过生产为顾客提供价值建议,由企业主导,发生在企业方面;而价值创造则是顾客使用企业提供产品/服务的流程,由顾客主导,发生在顾客方面^[25]。

3 企业参与

随着社会进步、经济发展,市场逐渐从卖方市场过渡到买方市场。在企业间激烈的竞争压力之下,“以顾客为中心的管理”取代“以企业为中心的管理”成为必然。利用完善的物流需求计划(MRP)、制造资源计划(MRP II)等手段的企业管理方法,生产出大规模廉价优质产品也渐渐无法进入顾客挑剔的视线。柔性制造、定制产品、大规模定制等致力于解决顾客个性化需求的方法应运而生。然而,仅靠企业单方面的努力措施似乎依然无法挽留顾客远去的步伐,因此,以共同生产为形式的顾客参与又走进了企业的视界。以顾客需求为导向,通过顾客在生产流程中的协作,既培养了双方的友谊,又生产出适合顾客的个性化产品,一举两得。但是,生产出满足顾客个性化需求的产品/服务,仅仅是“以顾客为中心的管理”的初级阶段。顾客感兴趣的不是所购买的产品/服务,而是产品/服务在使用过程中所能给顾客带来的价值,因此,如何为顾客创造价值才是“以顾客为中心的管理”的核心。依据此前对价值创造和企业角色的分析,企业要为顾客创造价值,就必须进入到顾客的消费流程中。鉴于此,本研究提出企业参与的概念,认为企业参与是解决为顾客创造价值的关键所在。

3.1 企业参与的定义及内涵

企业参与是指在顾客产品/服务的消费过

程中,企业利用自身的专业知识和技能,协助顾客使用产品/服务,从而进行价值共创的经营管理模式。本研究所涉及的顾客是指直接使用企业产品/服务的用户,即需方企业和个体消费者。虽然供应链中的分销商、批发商、零售商等也购买企业的产品/服务,但他们并不直接使用产品/服务,且往往从自身利益出发,使得企业的需求信息失真,因此他们不属于本研究所涉及的顾客范畴。

虽然之前企业参与并没有作为一个新的概念明确提出,但在近年来分析价值创造、价值共创的管理、营销文献中多有体现^[11,17,18]。

(1)企业参与强调观念的转变 与以往的管理方式相比,企业参与更强调企业自身的主动性。在企业参与实施过程中,对企业的软硬件设施变动不大,更多的是观念的转变。从原来对顾客消费流程的旁观,被动地响应、解决顾客反馈的问题,到企业参与,主动地融入到顾客的使用流程,与顾客一起发现问题,解决问题。

(2)企业参与关注信息系统的充分利用 信息系统是在对顾客信息进行记录、分析的基础上,进行数据挖掘,从而创造更多的服务机会。然而,通常信息系统关注的重点是如何影响顾客的消费决策模式和处理顾客购买后的反馈信息,对于真正给顾客带来价值的使用流程信息关注甚少。顾客的使用流程,是购买前企业对顾客产品/服务承诺实现的保证,是顾客评价的依据、再次购买的前提^[12]。因此,企业参与关注信息系统对顾客消费流程信息的收集,并为其提供了途径。

(3)企业参与重视互动能力的培养 企业进入到顾客流程中去,并非仅仅是作为一个旁观者,近距离地观察顾客的消费。企业参与希望通过在顾客使用产品/服务的过程中,与顾客之间进行积极有效的互动,一方面可以更新和深化顾客信息,使服务需求映射更加精准^[19];另一方面,利用自身的知识和技能,协助顾客进行产品/服务的使用,从而使其发挥出应有的功能,为顾客创造更大的价值。因此,良好的互动能力对企业参与至关重要。

3.2 企业参与和顾客参与的对标

顾客参与最早出现在服务领域内,被定义为“与服务生产和传递有关的精神和物质方面的具体行为,顾客的努力和卷入程度”^[20]。随后,顾客参与的范围扩展到产品领域,指在服务或有形产品生产过程中的顾客角色^[21]。在企业提供定制产品和服务过程中,顾客参与成为创

造独特竞争力的一种重要途径^[22]。为便于理解企业参与,本研究以制造业为例,将企业参与和顾客参与的概念进行对比,以更具体、明确地对其进行阐述。

(1)企业参与是“以顾客为中心的管理”的高级阶段,有别于“以顾客为中心的管理”初级阶段的顾客参与 顾客参与是指在企业生产过程中利用顾客能力,帮助企业进行产品的设计、制造、销售,以提供满足顾客个性化需求的产品为目的。企业参与则跳出了简单向顾客提供产品的范畴,转而深入到顾客消费流程中,以协助顾客进行价值创造为目的。

(2)企业参与发生在顾客消费流程,而顾客参与发生在企业生产流程 虽然二者同为企业和顾客边界模糊化的表现,但其关注点有所不同:在顾客参与下,企业将顾客引入到生产流程,以共同生产形式制造产品,企业关注点在于自身的生产流程;在企业参与下,企业主动进入顾客的消费流程,以价值共创的形式帮助顾客使用产品,其关注点在于顾客的消费流程。

(3)企业参与使顾客受益更多 顾客参与是通过先将顾客引入到企业的生产过程中,协助企业,从而再生产出适合顾客的产品。其流程是顾客帮助企业,企业以合适的产品回馈顾客。顾客参与时,需要先贡献顾客自身的才智,付出努力,然后才能有所回报。在企业参与中,则不需要顾客的前期付出,是企业直接深入到顾客的消费流程中,通过观察顾客的使用目的和方式,利用自身专业化的知识予以指导和协助,从而使顾客获益。

(4)企业参与易为顾客接受,便于实施 虽然顾客参与的目的为顾客提供更好的产品,使顾客受益,但其过程基本都是顾客在帮助企业改进、改善生产流程,所以,一般而言,顾客响应不够积极,需要企业设法多方引导。企业参与则是全程都在帮助顾客解决使用中存在的问题,相对于顾客参与而言,更容易得到顾客的认同,从而顺利实施。

综上所述,本研究将企业参与和顾客参与的比较进行归纳,见表 1。

表 1 企业参与和顾客参与的比较(以制造业为例)

	顾客参与	企业参与
目的	为顾客提供更好的产品	协助顾客进行价值创造
形式	共同生产	共创价值
发生阶段	企业生产流程内	顾客消费流程内
顾客得失	顾客先付出,后收获	企业付出,顾客收获
接受程度	顾客不积极,需要企业设法引导	顾客乐于接受,企业易于实施

3.3 企业参与对实践的启示

企业参与和以往经营管理模式最大的不同在于,它聚焦于顾客的价值创造流程,而不是企业的价值支持流程,因此,将企业参与应用于实践中,可以从以下几个方面入手。

(1)积极主动地参与到顾客产品/服务的使用过程中 在现实生活中,企业重视交易前、交易中的服务质量,而忽视交易后的服务水平。然而,对于以间接方式提供的服务(如产品)而言,交易后正是顾客使用产品,创造价值的过程。这个过程结果的好坏,直接关系到企业是否可以再次销售。因此,企业可以根据自身产品的特点,通过不同的方式参与到顾客的消费过程中。例如,汽车企业可以建立车友俱乐部,组织定期的特色活动,来参与到顾客的汽车使用过程中。在活动中,企业既可以对顾客的使用进行直接的指导,提升顾客价值创造的能力,又可以听到顾客的反馈意见,找到产品改进的方向,来完善企业下一步的研发,实现共赢。对于以直接方式提供的服务(如直接服务),企业的重点应该放在与顾客的互动上,通过互动改善顾客的服务体验。例如,理发店的美发服务,美发师不仅仅是要完成顾客提出的服务,更多的应该是在顾客要求服务的基础上,结合顾客的实际情况(如脸型、气质等)和自身的经验,提供给顾客一个更加合适的美发服务。

(2)变被动的售后服务为主动的售后服务 传统的售后服务不外乎国家的三包,或者在国家标准上提供更长的三包期限。一般只有顾客在产品出现问题时,才会想起售后服务。主动的售后服务是指,企业不仅要协助顾客使用产品创造价值,还要指导顾客如何维护、保养、更新产品,以便更好地进行价值创造。因此,企业参与下的售后服务就不能仅仅局限在产品发现问题时出现,而应该是贯穿于顾客使用产品的全过程之中。

(3)重整企业的呼叫中心、CRM 管理系统 现在企业的呼叫中心、CRM 系统更多的是接受顾客的咨询,处理顾客的投诉。作为企业参与的重要硬件支撑,呼叫中心、CRM 更多的应该是主动地与顾客联系,了解顾客使用产品/服务的情况,帮助顾客解决问题。例如,购买家电类产品后,企业的回访电话。但相比于企业参与的要求而言,现阶段的回访电话还流于形式的层面。呼叫系统、CRM 系统还应该在分析顾客购买、消费习惯的基础上,向顾客产品/服务的使用提供合理化的建议。例如,银行可以

对顾客现在使用的理财服务进行系统的分析,利用自身的专业化知识,向顾客推荐最佳的使用方法或推荐更适合顾客的理财方式。

4 结语

在“以顾客为中心的管理”下,本研究为企业寻求持久竞争优势提供了新理念和途径。传统方法中,企业通过提高内部资源整合和满足顾客个性化需求来获得竞争优势。然而,这种竞争优势的最终落脚点还是在于企业提供的产品/服务上。但是,顾客感兴趣的不是企业的产品/服务,而是产品/服务使用后所能给顾客带来的价值,因此,为顾客创造价值就成为取得竞争优势的关键所在。通过企业参与,将企业直接融入到顾客的价值创造流程中,实现价值共创,则不失为一个创造竞争优势的新途径。

本研究提出了企业参与的概念,将其和顾客参与进行了比较,并对其在企业中的应用给出了几点建议。但是,企业参与毕竟是一个新的概念,对其适用环境、所受到的影响因素、对企业绩效的影响以及所包含的相关维度等,还有待进一步的深入探讨。

参 考 文 献

[1] PINE B J, DAVIS S. Mass Customization: The New Frontier in Business Competition[M]. Boston: Harvard Business School Press, 1999

[2] ZIPKIN P. The Limits of Mass Customization[J]. Harvard Business Review, 1997,75(2):91~101

[3] VANDERMERWE S. How Increasing Value to Customers Improves Business Results[J]. Sloan Management Review, 2000,42(1):27~37

[4] RODIE A R, KLEINE S S. Customer Participation in Services Production and Delivery[M]//SWARTZ T A, IACOBUCCI D. Handbook of Services Marketing and Management. California: Sage Publications, 2000:111~126

[5] GRÖNROOS C. Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-creates? [J]. European Business Review, 2008,20(4):298~314

[6] 陈荣秋. 顾客中心的管理[J]. 管理学报, 2005,2(2):133~139

[7] DIXON D F. Marketing as Production: The Development of a Concept[J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 1990,18(4):337~343

[8] VARGO S L, LUSCH R F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing[J]. Journal of Marketing, 2004,68(1):1~17

[9] VARGO S L, MORGAN F W. Services in Society and Academic Thought: An Historical Analysis[J]. Journal of Macromarketing, 2005,25(1):42~53

[10] PARASURAMAN A, ZEITHAML V A, BERRY L L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research [J]. Journal of Marketing, 1985,49(4):41~50

[11] VARGO S L, LUSCH R F. Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution [J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 2008,36(1):1~10

[12] GRÖNROOS C. Marketing as Promise Management: Regaining Customer Management for Marketing[J]. Journal of Business & Industrial Marketing, 2009,24(5/6):351~359

[13] LUSCH R F, VARGO S L, O'BRIEN M. Competing Through Service: Insights from Service-Dominant Logic[J]. Journal of Retailing, 2007,83(1):5~18

[14] VARGO S L, MAGLIO P P, AKAKA M A. On Value and Value Co-Creation: A Service Systems and Service Logic Perspective[J]. European Management Journal, 2008,26(3):145~152

[15] HOLBROOK M B. Introduction to Consumer Value [M]//HOLBROOK M B. Consumer Value: A Framework for Analysis and Research. London: Routledge, 1999:1~28

[16] SHETH J N, USLAY C. Implications of the Revised Definition of Marketing: From Exchange to Value Creation[J]. Journal of Public Policy & Marketing, 2007,26(2):302~307

[17] GRÖNROOS C. A Service Perspective on Business Relationships: The Value Creation, Interaction and Marketing Interface[J]. Industrial Marketing Management, 2011,40(2):240~247

[18] 包国宪, 王学军, 柯卉. 服务科学:概念架构、研究范式与未来主题[J]. 科学学研究, 2011(1):18~24

[19] SRINIVASAN S S, ANDERSON R, PONNAVOLU K. Customer Loyalty in E-Commerce: An Exploration of Its Antecedents and Consequences [J]. Journal of Retailing, 2002,78(1):41~50

[20] CERMAK D S P, FILE K M, PRINCE R A. Customer Participation in Service Specification and Delivery[J]. Journal of Applied Business Research, 1994,10(2):90~100

[21] NAMASIVAYAM K. The Consumer as “Transient Employee”: Consumer Satisfaction Through the Lens of Job-Performance Models[J]. International Journal of Service Industry Management, 2003,14(4):420~435

[22] 张祥, 陈荣秋. 顾客参与链:让顾客与企业共同创造竞争优势[J]. 管理评论, 2006(1):51~56

(编辑 刘继宁)

通讯作者:周水银(1965~),男,湖北洪湖人。华中科技大学管理学院(武汉市 430074)副教授。研究方向为运营管理、项目管理等。E-mail:syzhou@hust.edu.cn