

# 产品延伸服务及其提供机制研究

沈铁松<sup>1,2</sup>

(1. 重庆大学 经济与工商管理学院 400044; 2. 重庆工商职业学院, 重庆 400052)

**摘要:**产品延伸服务是以顾客价值主张为核心的产品配套服务。在企业竞争战略中,与产业链上游的技术研发相比,产业链下游的产品延伸服务具有同等重要的作用。文章给出了产品延伸服务业务的提供机制。通过分析产品延伸服务和顾客的特点,发掘顾客消费活动中所需要的产品延伸服务业务,并进行价值评估与市场需求偏好分析,然后采取有效的服务形式积极引导和帮助顾客选择服务业务,最终实现双赢的目的。

**关键词:**产品延伸服务;提供机制;竞争优势

**中图分类号:**F273.2      **文献标志码:**A      **文章编号:**1008-5831(2010)05-0042-05

随着经济全球化,在产业转移的过程中,跨国公司不断加大产业价值链两端技术研发环节和产品延伸服务环节的比重,缩小中间加工制造环节的比例,使其产业价值链的形态成为两头大、中间小的“哑铃型”<sup>[1]</sup>。而中国作为发展中国家已经成为诸多跨国公司的制造加工代工厂,如汽车、家电、集成电路、制药等行业。尽管中国每年的对外贸易额很大,但是从中获取的纯利润率却很低,产品最终销售的高额利润绝大部分流进了跨国公司口袋。因此,作为当今世界的加工制造大国,正确处理加工制造与产品延伸服务业务的关系,强化产业链下游的产品延伸服务是制造企业在全球化竞争中获取更多利润,保持企业持续竞争优势的重要手段。

## 一、产品延伸服务的理论基础及其特点

产品延伸服务是指制造企业以顾客价值主张(Customer Value Proposition, CVP)为基础,依附于产品本身,为顾客提供相应的配套服务,进而提升顾客满意度,增加企业的利润,从而达到双赢的目的。

顾客价值主张是产品延伸服务存在的基础。波特的竞争战略理论提出了企业获取竞争优势的三种手段:成本领先、产品差异化和聚焦战略。显然,这是一种以产品为中心的企业竞争战略模式。随着市场竞争加剧,技术的相互扩散与成熟,行业内主要制造企业的产品与成本都日渐趋同化。为此, Treacy 和 Wiersema<sup>[2]</sup>提出了核心价值信条(Value disciplines)模型,认为企业在做到运营卓越和产品领先的同时,还要做到亲近顾客,即企业卓越于顾客关注与顾客服务。价值信条模型中三个信条不可偏废,在某一信条追求卓越的同时,另外两个信条必须保持较好的水平。产品延伸服务是企业卓越于顾客关注与顾客服务的重要手段之一,体现了企业对顾客价值主张的关注。因此,产品延伸服务的实施意味着企业竞争战略模式由以产品为中心转向以顾客为核心。

收稿日期:2009-05-27

基金项目:国家自然科学基金项目“竞争环境下考虑顾客理性行为的动态定价与生产库存集成模型及应用研究”(70571088/G0103)

作者简介:沈铁松(1977-),男,江西永新人,重庆大学经济与工商管理学院博士研究生,主要从事产业组织、企业战略管理研究。

产品延伸服务是对传统售后服务外延的拓展,是以顾客关注与顾客服务为突破口,在出售产品的同时为顾客提供一系列的配套服务,并以此获得额外的回报。Brady<sup>[3]</sup>认为,从为客户创造额外价值的角度,复杂资本品(Complex capital goods)的供应商应该提供个性化的整体解决方案,而不仅仅是销售产品。Kowalkowski<sup>[4]</sup>以 BT 工业,伊莱克斯洗涤设备公司,ITT-Flygt(飞力)以及萨伯航宇系统公司四个不同行业的公司为例,分析了装卸搬运设备行业、洗涤设备行业、水务行业、飞机制造行业各自售后服务的特点,并提出了相应的配套服务解决方案。Sawhney<sup>[5]</sup>认为,日常耐用品的延伸型增值服务有两种方式:纵向深入与横向拓展,比如柯达公司采用纵向深入策略,提供数码相机的在线打印业务,而通用汽车则是通过横向拓展,推出 Onstar 专用服务站点业务。

综上所述,产品延伸服务的主要有以下特点。

其一,相对于产品本身而言,产品延伸服务是一些配套服务业务。这些配套服务业务范围因产品特点不同而有所不同。大型复杂资本品的配套服务业务是为顾客提供个性化的整体解决方案,像 ABB 电气设备公司为客户提供发电机组装备,甲骨文(Oracle)公司帮助购买软件的客户实施 EPR 系统;日常耐用品的配套服务业务则体现于专业售后维护业务,如伊莱克斯洗涤设备公司为客户提供洗衣机的维修服务;配套服务业务也可以是企业的管理革新,如戴尔公司推出的直销模式。

其二,服务的对象是已经或即将购买该类产品的顾客。只有已经或即将购买该类产品的顾客,才有可能需要相关的产品延伸服务。事实上,产品延伸服务是以产品为基础以顾客偏好为导向的业务拓展。没有销售出产品就没有服务的对象,这也是产品延伸服务区别于其他服务的根本所在。因此产品延伸服务业务的开展规模受到市场上已购买该类产品顾客群体的制约。

其三,产品延伸服务本身就是利润的源泉。现实中很多企业在产品销售过程中承诺为客户提供一些免费服务,以获取产品销售上的竞争优势。但是产品延伸服务已经突破了这个局限性,通过深入发掘服务业务的内涵为顾客创造额外的价值,同时也为自己赢得了新的利润增长点。

其四,产品延伸服务业务的提供者可以是产品制造企业,也可以是独立的第三方企业或者战略联盟企业。产品及产品延伸服务业务的特点影响了服务提供者的选择。如果提供该项产品延伸服务必须熟悉或者使用到产品的详细信息,甚至是企业的核

心专利技术,那么更多情况下是由制造企业或战略联盟企业去实施,比如提供复杂资本品的整体解决方案。若是日常耐用品的产品延伸服务,顾客通常有更多的选择余地,比如在汽车养护方面顾客可以选择与该汽车制造商的特约维修点,也可选择其他汽车维修点。显然,制造企业可以借助专利技术、复杂的产品构造以及兼容低等特点套牢已购买产品的顾客。

其五,产品延伸服务以是否有利于提高顾客的满意度,并让顾客在消费过程中获得额外价值为基准。只有当一项产品延伸服务业务能给顾客带来额外的价值时,这项服务业务才有被实施的可能。这是产品延伸服务业务推出的前提条件。制造企业的目的就是推出一项顾客乐意接受的产品延伸服务业务,顾客选择并为这项服务业务支付费用。IBM 在销售服务器硬件的同时也为企业客户提供专业的商业数据库管理与维护,甚至提供管理咨询业务。IBM 的产品延伸服务让硬件设备发挥出更强大的功能,客户因此对 IBM 的一站式服务更为满意。

## 二、产品延伸服务的提供机制

德鲁克说过,顾客所需要的不是产品本身,而是通过产品来满足自己的需要,达到预期目的。企业的目的不仅仅是为顾客提供产品,更重要的是为顾客提供服务与帮助,让顾客需要得以满足。只有当企业提供的产品延伸服务能为顾客带来额外的价值,顾客才会高度忠诚于企业,并且愿意为此支付额外的费用。在产品延伸服务的提供过程中,顾客是服务的主体,企业是服务的主导。企业要以顾客为中心,善于发掘顾客消费活动中所需要的产品延伸服务业务,并进行价值评估与市场需求偏好分析,然后采取有效的服务形式积极引导和帮助顾客选择服务业务,最终达到双赢的目的。以下分步骤对产品延伸服务的提供机制进行深入探讨。

### (一)发掘产品延伸服务的市场机会

企业应该为顾客提供什么样的服务?首先要明确的是,企业活动的目的就是为了使顾客达到某个预期目标,提升顾客的满意度。在顾客决定了购买该产品或者已经购买该产品的前提下,企业应该将关注的焦点从产品转移到产品延伸服务。企业的唯一任务就是以顾客需要为核心给顾客提供产品延伸服务,使顾客达到预期目标。因此,只有有助于完成这个任务的产品延伸服务,才有可能被顾客所接受,并为此支付一定的费用。根据 Vandermerwe<sup>[6]</sup>的顾客行为活动周期(customer activity cycle)理论,顾客的行为活动分为三个阶段:消费前(pre-consume),消

费中(during-consume),消费后(post-consume)。通过绘制顾客行为链(图1),分析顾客为了达到预期目标在各个不同阶段的具体行为,找出顾客行为的缺陷或者行为间的不衔接处,即价值裂缝(Value gaps)<sup>[6]</sup>。在这些价值裂缝中,企业将发掘出潜在的产品延伸服务业务。通过提供产品延伸服务,企业帮助顾客完善自己的行为活动链,提升消费满意度。这样,企业留住顾客,也就击退了竞争对手,进而获得企业竞争优势。

在各个不同的消费阶段,顾客行为活动有所不同,相应的产品延伸服务业务也必须具有针对性和时效性。消费前的产品延伸服务主要是帮助顾客了解相关产品性能与使用方法,有利于企业更好地为顾客提供个性化的产品。因此,这一阶段服务业务主要包括消费指导、技术培训、产品个性化设计、分期付款信贷业务等。诺贝尔屋洋服行(Noble House Custom Tailor)总部在香港,专门为顾客缝制个性化的服装。其首席设计师定期往来于全球各大城市,帮助当地顾客选择合适的布料,为顾客量体裁衣。这样既为顾客提供了专业的个性化服务,又节约了顾客的旅途成本。波音公司为航空公司客户提供前期的飞行员与技师培训。福特公司成立专门的信贷子公司给顾客提供便捷的购车分期付款服务。大型复杂资本品消费前的服务尤为重要,产品制造商必须与客户沟通,在熟悉客户的目的与要求后,再为其定制个性化的产品,并提供整体解决方案。

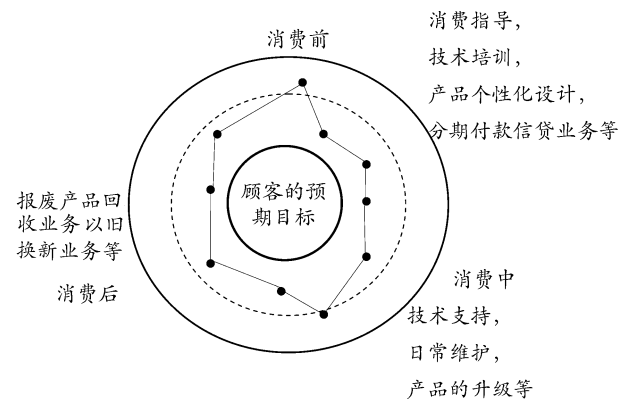


图1 产品延伸服务业务的价值评估

购买产品后,顾客在消费过程中也会遇到很多困难。产品制造商熟悉产品方方面面,能为顾客提供完美的技术支持与日常维护,甚至能通过升级服务使产品发挥更大的潜在效用。瑞典的萨伯航宇系统公司通过瑞典国防装备管理局为瑞典空军生产“鹰师”新型战斗机,并且在该空军基地设立专门机构,提供一系列的配套支持服务。南非等其他国家的空军通过租赁方式,虽然没有直接从萨伯航宇系

统公司购买“鹰师”新型战斗机,但是还是希望萨伯航宇系统公司提供更多的支持服务,并签署服务合约。事实上,产品延伸服务业务已经成为萨伯航宇系统公司新的重要利润增长点。

耐用性产品经过长期使用,面临淘汰或者报废之时,我们称其为消费后阶段。当今,消费后阶段的产品延伸服务往往被企业忽视。随着环境保护意识的增强和全球资源的短缺,消费阶段的报废产品回收再利用与以旧换新业务等服务业务将成为企业关注的焦点。

## (二) 产品延伸服务业务的价值评估与市场分析

制造企业发掘出潜在的产品延伸服务业务后,必须对每一项服务业务进行价值评估和市场需求偏好的调查分析。制造企业提供一项服务业务所创造的净值等于顾客的意愿支付(Willingness-to-pay)减去企业的机会成本<sup>[7]</sup>。意愿支付是顾客愿意为这项服务业务支付的最高额度,这是企业服务业务定价的重要参考标准,也是定价的上限。意愿支付的额度受该项服务业务的重要性、服务成本、服务市场垄断程度及该产品套牢程度等因素的影响。企业可以运用类似于新产品推出的市场调研手段,获取市场上顾客的意愿支付水平。如图1所示,顾客行为活动是以自己的预期目标为中心,分三阶段顺时针依次展开。企业提供的产品延伸服务业务则犹如颗颗钻石镶嵌于顾客行为活动环上。雷达图上的黑点代表潜在产品延伸服务业务对应于顾客行为活动环上顾客行为所处的位置。离圆心越近的黑点表示其服务业务的净值越高。以虚线圆周作为各项服务业务的机会成本线,落在虚线圈内的点表示该项服务业务所创造的净价值为正,落在虚线圈外的点表示净值为负。企业据此价值分析的结果,剔除虚线圈外的产品延伸服务业务,积极推行高净值的产品延伸服务业务。例如,某电子垃圾的回收业务,虽然这对顾客和社会是非常有益的,但是由于企业再利用技术的局限或者处理成本过高,致使该项服务净值为负。最终,企业被迫放弃这项服务的实施。

在遴选产品延伸服务业务时,除了保证服务业务的净值大于零外,企业还必须兼顾考虑服务业务的市场需求偏好情况。通过问卷调查等方式,让被调查对象对所有服务项目的需求偏好程度进行排序,由此统计出顾客对各项服务业务的市场需求偏好程度。按产品延伸服务业务的净值与市场需求偏好程度构建一个二维分布图(图2),将产品延伸服务的净值分为高与低两个等级,将市场需求偏好分为强与弱两个级别,构建I、II、III、IV四个象限,依

次对应产品延伸服务业务的四种类型:低—弱、高一弱、低—强、高一强。产品延伸服务业务的净值与市场需求偏好的二维评价结果为企业的产品延伸服务市场化提供了强有力的决策依据。

净值	高	II	IV
	低	I	III
		弱	强
		市场需求偏好	

图2 产品延伸服务业务的类型分布

### (三) 产品延伸服务的市场化策略

基于战略层面,企业推出产品延伸服务业务的目标主要有两个:其一,提升顾客的忠诚度、稳固与拓展市场;其二,获取服务业务收入,开辟新的利润增长点。这两个目标分别与产品延伸服务业务的净值和市场需求偏好一一对应。IV型服务业务是最受市场欢迎的,也是企业最为赚钱的业务,是市场推广的重点。III型服务业务虽然受市场欢迎,但是净值水平低。这是企业提供市场占有率,提高顾客忠诚度的有力武器。II型服务业务的净值虽高,但是市场需求相对不足。对此,企业可以通过降价促销开拓市场,或者将II型与III型服务业务进行捆绑推出。I型服务业务属于企业和顾客都不关注的业务,推出市场的价值不大。

产品延伸服务业务的类型并不是固定不变的。随着技术进步、顾客行为习惯变化以及市场竞争环境变化,服务业务的位置会在四个类型象限间发生变动。企业应适应这一特点,坚持以市场为导向,稳固IV型服务业务;主动对I型服务业务加以改进,使其转变为II型、III型或者IV型服务业务;推进II型、III型服务业务向IV型服务业务转变。

根据企业目标不同的侧重点,企业提供产品延伸服务业务的具体形式也各有差异。产品延伸服务业务市场推出的几种具体形式。

第一,整体菜单式服务。这是最为简单的一种服务方式,即给顾客提供一个净值为正的所有服务业务的菜单,任由顾客选择。这种方式比较简单,但对顾客的需求差异化特点缺乏有效利用。这种方式只适用于服务项目不多、相互间的关联性不大且顾客有能力独立地挑选出自己需要的服务项目的情形。

第二,等级制服务。将服务业务按照收费水平分为三至五个不同的等级,比如简约型、经济型、豪华型。顾客可以根据自己的偏好选择相应的服务等

级,并与企业签订服务等级协议(Service Level Agreement, SLA)。简约型服务主要是选取市场需求偏好程度高且收费低或者免费的服务项目,比如免费维修。豪华型服务是对顾客消费行为的全过程进行跟踪,提供全方位的产品升级与服务,因此收费也是昂贵的,如萨伯航空系统公司在瑞典空军基地设立办事处专门为“鹰师”新型战斗机提供配套服务。经济型服务介于简约型服务与豪华型服务之间,如产品日常维护。等级制服务主要是考虑到顾客没有能力从繁杂且专业技术很强的整体菜单式服务项目中挑选出自己需要的项目。等级制服务为顾客提供了一种简单方便的解决方法。

第三,个性化服务,是对于一些个性化或者复杂的产品,企业根据顾客的特点和要求提供一系列的产品延伸服务。对于大型资本品,企业必须详细了解顾客对该产品的使用目的与技术要求,让顾客参与产品的设计,为顾客提供安装、使用培训以及日常维护等一系列的服务。房屋装修服务就是顾客个性化服务的典型案例。

第四,捆绑式服务,是把两个或者两个以上的服务项目绑定在一起提供给顾客的方式。企业为了提高服务收益,将关联性强的服务项目捆绑在一起提供给顾客,或者将市场需求偏好强但净值低的服务项目与市场需求偏好低但净值高的服务项目捆绑在一起提供给顾客。比如汽车特约维修店推出车辆维修后可免费洗车的服务组合。

### 三、产品延伸服务提供中应注意的问题

#### (一) 企业应该加强与顾客的沟通

只有通过沟通,了解顾客对产品延伸服务的偏好与要求,才能发现服务需要,提升顾客满意度。目前很多企业都设立有专门的客户关系管理或者客户体验管理(Customer Experience Management)部门,通过管理信息系统、Internet、电话以及俱乐部等手段与顾客交流沟通,解决消费过程中的问题。德国宝马汽车公司专门成立宝马赛车俱乐部,并定期举办集会,为顾客交流提供平台,公司技术人员根据反馈意见提供专业的解决方案。

#### (二) 熟悉固定成本占服务项目总成本的比重

有些产品延伸服务项目的前期固定投入成本非常大,而后期的运作成本则很低。这种服务项目只有在市场累积需求达到一定的规模时,才能实现盈利。因此,在一项服务业务推向市场前,必须对未来顾客的累积需求量进行预测,并测算出实现盈利的时间点。实现盈利的时间点越长表明该项目市场化的风险越大。

(三)选择对自己最为有利的产品延伸服务市场化方式

产品延伸服务可以由企业独立投资推向市场,也可以采用企业联盟方式市场化。对于前期固定投资较大的服务项目,一般采用企业联盟的方式,共同投资,分摊风险,如海尔家电维修服务网络的建设。而技术水平高的专业服务项目通常由企业自己提供,以防核心技术外泄,如萨伯航宇系统公司为瑞典空军基地提供的支持服务。

(四)产品延伸服务业务与产品之间是相互促进、共同发展的关系

产品的市场购买需求是产品延伸服务业务的安装基础(installed base)。产品销售量越大,产品延伸服务需求量也越大。反过来,优质的产品延伸服务会大大提升产品的竞争力,促使更多的顾客选择该产品。总之,企业应该权衡产品销售利润与产品延伸服务利润两方面,使企业总体利润最大化。

#### 四、结论

在经济全球化、技术上难以取得重大突破的背景下,行业主要竞争企业间的产品日趋同化,产业链下游的产品延伸服务在企业竞争战略中的作用愈益凸显。在产品延伸服务的提供过程中,顾客是主体,企业是主导。产品延伸服务提供机制要体现产品延伸服务的特点,以顾客为中心,通过发掘顾客消费活

动中所需要的产品延伸服务业务,并进行价值评估与市场需求偏好分析,然后采取有效的服务形式积极引导和帮助顾客选择服务业务,最终实现双赢的目的。

#### 参考文献:

- [1] 马春光. 跨国公司产业价值链转型对中国制造企业的启示[J]. 管理世界, 2004, 12: 140 - 141.
- [2] TREACY M, WIERSEMA F. The discipline of market leaders [M]. Massachusetts: Addison-Wesley Press, 1997.
- [3] BRADY T, DAVIES A, GANN D M. Creating value by delivering integrated solutions [J]. International Journal of Project Management, 2005, 23: 360 - 365.
- [4] KOWALKOWSKI C. Enhancing the industrial service offering [D]. Thesis Linköping University, Sweden, 2006.
- [5] SAWHNEY M, BALASUBRAMANIAN S, KRISHNAN V V. Creating growth with services [J]. Sloan management review, 2004, 46(4): 34 - 43.
- [6] VANDERMERWE S. How increasing customers value to customers improves business results [J]. Sloan Management Review, 2000, 42: 27 - 37.
- [7] BRANDENBURGER A M, STUART H W Jr. Value-based business strategy [J]. Journal of Economics & Management Strategy, 1996, 5(1): 5 - 24.

## Provision Mechanism of Product Supplementary Services

SHEN Tie-song<sup>1,2</sup>

(1. College of Economics and Business Administration, Chongqing University, Chongqing 400044, P. R. China;

2. Chongqing Business Vocational College, Chongqing 400052, P. R. China)

**Abstract:** Product supplementary services (PSS) are affiliated to product in the direction of Customer Value Proposition. In contrast with the R&D in the upper section of the industrial chain, PSS in the lower section of the industrial chain are the same important to the firm in the competitive strategy. This paper puts forward a provision mechanism of PSS. Under analyzing these characteristics of PSS and customer, all services enjoyed possibly by customer are excavated from the customer active cycle. Then these services are screened by the mean of value evaluation and market requirement analysis. These selected PPS are provided with a feasible and practicable way for customer's benefits, in which the win-win result is arrived between the customer and the firm.

**Key words:** product supplementary services; provision mechanism; competitive advantage

(责任编辑 傅旭东)