

编者按

美国《商业周刊》把服务经济看成是美国的“下一件大事”，尽管美国的服务业比重已高达80%多。实际上，创新和服务逐渐成为整个经济的价值核心。

在过去二三十年里，中国企业依靠低劳动力成本、低原材料价格和政府的支持政策迅速崛起，成为名副其实的世界工厂。同时，如何摆脱低附加值加工者的身份，找到高附加值业务，从而实现企业的可持续发展，成为当今中国企业家的共同梦想。自2008年开始的全球经济持续低迷、西方国家消费萎缩，以及全球产业的调整，使得中国企业赖以成长的世界经济环境发生了根本变化。

从发达国家的产业发展路径看，其中一个重要的成功路径，就是依托原有产业，逐步进入高附加值的服务业务。

《商业评论》总结了发达国家的产业发展路径，系统提出了向高附加值业务转型的具体路径，希望能为我国企业提供可资借鉴的经验。同时，我们也希望中国的企业能结合自身的实际，积极探索促进企业管理提升和转型的新模式新方法。

## 向服务转型的八种创新模式

回首全球企业界过去100多年的发展历程，几乎每个发达国家的产业都经历了类似的发展路径，从早期的劳动密集型和低附加值到后来的以技术进步和产业转型为驱动的高附加值发展。其中一个重要的成功路径就是依托原有产业，逐步进入高附加值的服务业务。所谓服务业务，根本上指的是增值服务业。企业通过为客户创造附加价值，提供增值服务，从而获得相应的价值回报。那种不能给客户带来附加价值和增值的服务，不可能产生收益。没有增值的售后服务是企业的额外成本，不能带来任何利润。

根据价值创造的复杂程度和技术创新的复杂程度，服务创新可以分为八种模式：系统集成服务、产品生命周期服务、解决方案集成服务、价值网络协作服务、价值网络运营服务、基于IT的新功能服务、基于IT的系统融合服务，以及基于IT的运营平台服务。

售后服务并不能给客户带来额外价值，不管是安装、调试还是基本维护，它是企业兑现给客户的产品功能的承诺，所以售后服务只是产品价值的一部分。客户为什么付钱购买产品呢？因为所购买的产品能够为客户提供一定

的实用功能，并实现产品功能的可用性（Availability）。客户购买产品，希望获得产品相对的高可用性。高可用性和高可靠性（Accountability）有什么区别呢？高可用性指尽可能长的可用时间，并不是说产品完全不出故障或质量问题，而是说在出现故障或质量问题后能够快速恢复、修复。所以，好的高可用性设计也不一定非要派昂贵的人员、用复杂的方式满足客户的要求，这也是为什么有些计算机公司在个人电脑上设置一键修复（恢复）功能的原因：通过简洁、有效和廉价的方式达到客户高可用性的要求，是最明智的售后服务。而对于企业来说，没有增值的售后服务是企业的额外成本，不能带来任何利润。

在这个问题上，许多企业还存在认知误区，甚至将强化售后服务作为发展服务业务的途径。可问题是，就算你提供再好的售后服务、再热情周到的服务人员，令客户赞誉有加，也不会给企业带来额外的收益，因为客户本身购买的就是产品的高可用性和质量，售后服务和相关的投入只不过是兑现企业应该传递的价值，客户没有因此获得任何附加收益，所以企业也不会获得任何额外收益。

一个原本脆弱的业务部门，彻底转型为系统集成服务商。该部门的收入从最初的数亿美元上升到了2011年的40亿美元。

通过这个例子我们可以看到，核心产品在系统集成服务中的重要地位。俗话说“皮之不存，毛将焉附”。围绕核心产品、核心技术进行系统方案的设计，交付给客户，是企业成功延伸价值链和为客户提供的增值服务的基础。在这个基础上，聪明的企业还会更进一步，不仅帮助客户解决系统解决方案整合和集成的问题，甚至帮助客户优化其价值链，通过提供增值服务，获得更大的服务价值。

完成系统级的方案整合，仅仅是开始，而优化价值链，提供更高的增值，是企业获得竞争优势，并且与客户建立长期合作关系的关键。

在这方面，瑞典著名的食品生产和包装商利乐公司（Tetra Pak），堪称是领先企业。传统上，利乐生产牛奶的包装盒，为客户提供生产包装盒的加工设备；而到了今天，利乐成为一家能够提供综合加工设备、包装和分销生产线，以及为液态食品生产厂提供设计方案的世界级公司。

利乐从来没有将眼光仅仅停留在设备提供和设备制造上，它还瞄准了客户的整个生产线，以及客户的内部价值链，从产品设

计、营销定位、生产工艺、流程改造、物流交货，乃至市场推广，为客户提供全链条的增值服务。它将眼光从产品制造延伸到了客户的发展和成功，将业务和系统解决方案锁定在为客户的成功提供全面服务。

在中国，利乐为蒙牛、伊利、三元、光明等几乎所有著名的乳业公司提供定制化的系统解决方案，也将自己的产品和服务植入到了客户的流程中，赢得了绝对高的市场份额。

虽然很多企业都知道提供系统解决方案的重要性，但是将系统解决方案上升到为客户价值链创造价值，乃至和客户的经营进行紧密锁定，利乐可以说是一个先行者，也为诸多企业提供了有益的参考和借鉴。

有人做过初步测算，在工业行业中，围绕产品进行系统集成服务，可以将整个合同值提升至少三至五倍，更重要的是系统解决方案的提供方式，使得企业成为系统的整合者，在为客户整合其他企业产品的过程中，企业拥有了更强的现金流管理能力和支配能力。这也符合我们前面谈到的未来发展的一种趋势：要么站上价值链或价值网络的顶端，要么成为其中的高价值提供者。这样高的议价能力和控制能力会使企业处于一个更有利的竞争地位。

智库



河北大午农牧集团创始人

孙大午 情义管理与基业长青

据全国工商联统计，95%的家族企业里的孩子不愿意接班。为什么呢？当企业家太累。因为企业接班，接的不仅仅是财产，更是一种责任。财产继承只是一种表象，企业传承的真谛在情义的传承，“情”源于血缘关系，“义”源于家族企业是一个利益命运共同体。从某种意义上讲，谁接班，谁担起这个担子，谁就是在给这个企业、这个群体甚至这个社会打工。所以家族企业的传承是以情义传承为主，财富继承为辅的一种形式。财富继承是假象，情义传承才是难点。情义传承没有做好，或者说是接班人的价值观、人生观的塑造没有做好，财富继承就是一个包袱。

杂志副主编

陈岳峰 传统零售正在自我迷失

传统零售左冲右突，希望在慢增长时代找到更好的转型方向，社区商业就此被炒热。不过，尽管很多企业都想在这一领域大展拳脚，市场反应却始终平平。更何况，传统零售企业始终不擅长在社区商业上做好自身定位，这是一个制约其发展的大难题。其实何止是社区商业，就连摸索了多年的便利店，零售企业依然没有找准脉，多业态发展让便利店也再度成为近年竞逐的热点。然而，大家看到的便利店或是所谓的社区便利超市，大多是大卖场的缩小版，没有体现出差异化的特色。

全国电线电缆标准化技术委员会委员

唐崇健 用人之“短”的用人之道

一个开明的管理者应学会容忍下属的缺点，同时积极发掘他们的优点，尝试用长处弥补短处，使每个人都能发挥专长。有人性格倔强，固执己见，但他同时必然颇有主见，不会随波逐流，轻易附和别人意见；有人办事缓慢，手里不出活，但他同时往往办事有条有理，踏实践行；有人性格不合群，经常我行我素，但他同时可能有诸多发明创造，甚至硕果累累。管理者的高明之处，就在于短中见长，善用其短。

北京稻香村总裁

池向东 管理方法是管理中的一个大问题

任何管理都是通过一定的方法，达到预期的目的。因此，管理方法是管理中的一个大问题。从某种意义上说，企业的成功就是方法上的成功。现在，管理的理念很多，理念可以生发出方法，方法的背后也一定是理念，但理念不等于方法。现在，管理的工具很多，工具具有方法的性质，但那是别人抽象出来的方式，不一定是适合你的方法。在管理上，目前是理念多、工具多，但方法少，尤其是切合本企业实际的有效方法少。一些管理人不是方法老套就是束手无策，大多企业还没有形成一个先进的、科学的、特色的、复合型的管理方法系统。由于领导艺术、管理方法、事倍功半，直接影响了过程的实效和目标的实现。

皇明太阳能董事长

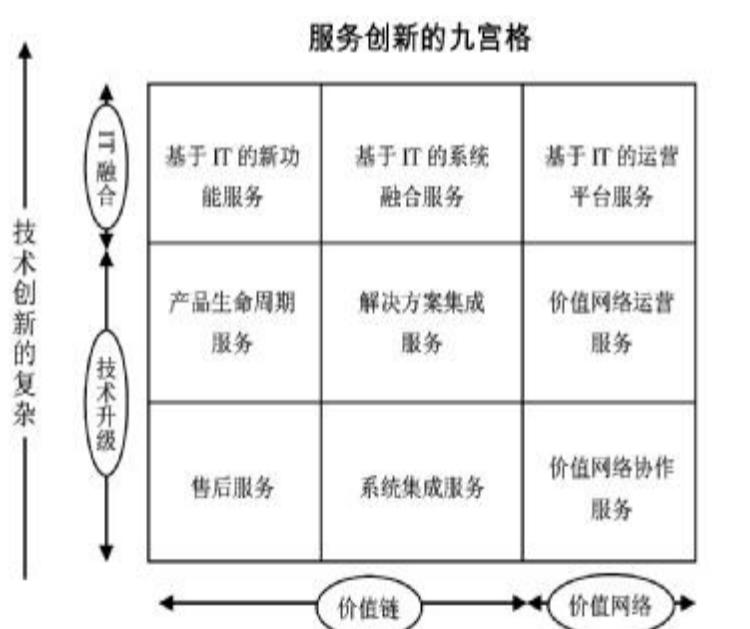
黄鸣 商人不应丢弃贵族精神

中国商人最应该传承的，就是这种商代的贵族精神，但可惜的是，中国没有传承下来的贵族，更没有传承这种贵族精神。我们真的应该静下心来梳理一下，重新认识商人本质，回归商人贵族精神传统，因为中国的商业从发生学上来说就是没落贵族的自救运动，里边充满品味品质与人性关怀。商业中的贵族色彩不仅仅体现在我的穿戴、我的社会地位、我的家庭条件上，更应体现在我们的思想中——思想一定要贵族，精神一定要自由。所以，想当贵族必须先从精神上完成自己的脱胎换骨，这种贵族精神不是从贵族学校培养出来的，而是一种我们人之为人的本真，正直、诚信、专注、良知……

企业运营高级管理顾问

程建岗 向董事会的管理要效益

作为公司治理核心的董事会，它自身的经营管理水平如何，不仅决定着公司治理的效率和好坏，而且也决定着公司本身的效益与长期可持续发展的能力。要通过董事会的管理来产生更好的企业效益，就必须在董事会的结构和成员构成这些静态因素之外为它注入“活力”，从而更好地用好董事会的治理机制，盘活宝贵的董事资源。而这种盘活工作，必须依赖两件事情：董事会自身的建设和管理以及董事会对高管团队的管理。企业兴盛的希望就来自董事会的管理效益。



### 模式一 系统集成服务

从产品出发为客户提供围绕产品的系统集成服务，这个概念并不新鲜。从20世纪90年代起，以IBM为代表的IT企业，就开始为客户提供围绕计算机设备的系统解决方案。在工业企业中这个传统也很悠久，基于工程、采购、施工服务的EPC服务，就是提供系统解决方案的一种形式。

但是，要提供系统解决方案，核心是企业的产品或者某个核心技术，离开核心产品或技术的系统解决方案是很难立足的。很多单纯进行系统解决方案整合的公司，体会应该非常深刻。艾默生公司(E-merson)的案例提供了很好的参考。

20世纪70年代，艾默生环境优化技术在供暖、通风以及空调(HVAC)领域已有一定基础，但在拥有强大议价能力的客户面前，艾默生处于弱势地位。收购私人拥有的谷轮公司(Copeland Corporation)，

为艾默生开辟了新机遇。谷轮公司是主要的压缩机制造商，手头有一项当时神秘的革命性技术——涡旋压缩机技术正在开发中，只不过距离成熟的商业化尚有时日。艾默生瞅准时机，在1986年迅速出手收购了谷轮公司。该宗收购延伸了艾默生的业务链条，同时，涡旋压缩机较之传统的往复压缩机展现了更好的性能和更佳的商业潜力。

因为有了核心的王牌产品，艾默生该业务平台的管理层将所有HVAC产品和服务进行捆绑打包，组成系统解决方案。

例如，他们开发了一整套适合超市与便利店使用的模块式制冷系统，以此为基础，又开发了将现场制冷设备与中央控制站相连接的数字通信技术，可以为零售客户的制冷需求提供综合性的低能耗、低成本的解决方案，大大增加了为客户提供的价值。艾默生最终使得

### 模式二 产品生命周期服务

产品制造出来交付给客户，经过售后的安装、调试和保修期的维护以后，后面的所有服务内容——直至该产品退出客户的服务现场，都在产品生命周期服务的范畴之中。如何提升产品在整个生命周期中的价值，包括增加产品的价值产出，以及优化和提升产品的运行效率，这些思考可以帮助企业在产品的整个生命周期中创造出新的服务形式，统称为产品生命周期服务。

因为对产品生命周期概念的理解，越来越多的企业开始摆脱过去重视销售、轻视产品升级服务的倾向，迅速进入到这一领域。同时，中国工业化的发展已经进入中后期，客户大量启动新项目、购买新设备的趋势已经放缓，如何着眼于已售出的产品，在客户的产品存量上做好全生命周期服务，将是工业服务产业的重点。

陕鼓动力作为中国透平压缩机行业的领先企业，在过去十年中持续开展了基于客户产品全生命周期的服务实践。陕鼓动力的透平压缩机产品，包括轴流压缩机组、高炉余压回收装置、空分装置等，这些设备价值很高，而且在冶金、石化等工业流程中处于非常核心的地位。客户对这些产品的可用性和长时间稳定工作有很高的要求。为了服务于客户的需要，同时开发出新的服务内容，陕鼓动力陆续推出了在产品全生命周期内的各种服务项目：

通过对客户产品的定期巡检，结合远程在线监测的数据分析，为客户提出预防性的保养服务内容，降低客户的设备故障率，提高使用效率；

和第三方公司合作，为客户提供润滑油、阻垢剂的使用和现场维护服务，最大限度地延长设备的使用寿命，降低故障率；

为了提升透平压缩机组的使用效率，推出了高炉鼓风机控制优化服务，通过对机组的控制系统实施优化，对最佳工况点的调整，使得机组的效率大大提升；

推出了二手设备的回收和再制造服务，希望在产品生命周期的终点，通过回收二手设备帮助客户解决设备报废后的回收问题。

在产品生命周期服务领域，通用电气也堪称行业的典范。通用电气的燃气轮机和压缩机，广泛应用于能源、化工和冶金行业，对这些旋转机械的状态监控，是确保设备安全运行的基本保障。通用电气除了提供状态监测的硬件和软件之外，还为客户提供专业的在线监测服务。在服务期间，除了监测客户设备的状态之外，还定期为客户出具非常详尽的检测报告，并根据设备状况进行定期的现场巡检，为客户设备的安全和高效运行提供具体的建议和方案。这种设备在线检测服务，为客户提供了产品生命周期中的强大保障，同时也为通用电气带来了利润丰厚的服务合同。

所有这些产品全生命周期范围内的服务，都为企业打开了一个新的视角，重新审视在产品使用周期中，可以提供哪些服务帮助客户提升产品和系统的效率，增加可用价值，甚至在产品退役以后，通过回收和再制造，重新发挥这些设备的价值和功能，为合适的客户群提供进一步的服务。（下转第十六版）