

# 服务创新与产业链整合驱动下的服务业企业转型研究

## ——以小尾羊为例

李文, 谢绥萍, 罗宇洁

(内蒙古科技大学 经济与管理学院, 内蒙古 包头 014010)

**摘要:** 本文基于服务创新、产业链整合等相关理论,以小尾羊餐饮连锁有限公司为例研究了服务业企业转型问题。本文研究发现服务溯源化、服务产品化是两条服务业企业的转型路径,其中,顾客价值导向、产品服务协同、知识资源共享是驱动服务业企业转型的三个关键因素。在此基础上,进一步构建了“服务创新—产业链整合—服务业企业转型”的理论模型,探索了服务业企业转型的过程和路径,丰富了现有服务业企业制造化转型的相关理论和研究。

**关键词:** 服务创新; 产业链整合; 转型

**中图分类号:** F270 **文献标志码:** A **DOI 编码:** 10.7511/JMCS20150606

## 0 引言

受金融危机和世界经济持续增长持续放缓的影响,企业所面临的市场环境日益动荡,竞争日益激烈,很多制造业企业纷纷向服务业转型,如IBM等,制造业企业服务化转型被认为是增加企业附加值、提高差异化竞争能力的不错选择。由此制造业与服务业之间的界限日益模糊,服务业企业向制造业转型的潮流也渐渐形成。在理论上,制造与服务的相互转换关系有服务主导逻辑和产品主导逻辑两种转型思路<sup>[1]</sup>,但这并不意味着产品和服务是截然分开的,从纯粹的产品制造商到服务提供商是一个产业连续体<sup>[2]</sup>。目前关于企业转型的研究大多数停留在制造业如何向服务业转型上,而对于服务业向制造业转型的研究尚不多见,更鲜有探索其转型过程和驱动因素的研究。此外,随着制造业与服务业企业互相转型的实践不断产生,相关

的研究领域也出现了重叠:服务创新理论间接模糊了制造业与服务业的界限<sup>[3]</sup>,产业链领域的研究也被引入到服务业中,出现了“服务供应链”等新概念和相关研究<sup>[4]</sup>。如何将服务创新、产业链整合等理论应用于企业转型的研究中从而更好地解释企业转型现象成为理论界关注的问题。

考虑到以上理论和现实问题,本文基于服务创新和产业链整合等相关理论,以小尾羊餐饮连锁有限公司(简称小尾羊)的转型为研究对象,试图探讨以下理论问题:①服务业企业的转型路径问题,即在制造业日趋服务化转型的背景下,服务业也开始向制造业转型,服务业企业的转型过程是怎样的?②在服务业向制造业转型的过程中存在哪些关键驱动因素?这些因素和产业链整合、服务创新存在怎样的理论关联?本研究将基于案例分析回答上述理论问题,希望对我国服务业企业转型有一定的参考价值。

收稿日期:2015-04-29

基金项目:内蒙古科技大学创新基金项目“基于企业网络的产业链协同创新机制研究”(2014QDL055)

作者简介:李文,女,天津人,内蒙古科技大学经济与管理学院讲师,主要研究方向为战略管理、服务营销;谢绥萍,女,内蒙古包头人,内蒙古科技大学经济与管理学院副教授,主要研究方向为营销、跨文化管理;罗宇洁,女,内蒙古包头人,内蒙古科技大学经济与管理学院副教授,主要研究方向为战略管理、企业财务管理、内部控制。

## 1 理论背景与文献回顾

### 1.1 服务创新

服务创新的研究始于20世纪70年代末。欧洲服务业创新系统研究项目认为服务创新应该是提供更新、更好的产品和服务,或新技术使产品和服务质量进一步得到提升。随着对服务创新研究的关注,服务创新概念的界定也各不同。Vander等认为服务创新是一种新的思想、实践活动和目标<sup>[5]</sup>。Gadrey等认为服务创新是指服务组织针对特定的客户提供一种无形的产品和新的解决问题的办法<sup>[6]</sup>。Toivonen等认为服务创新应该是一个可复制的过程<sup>[7]</sup>。国内学者在借鉴国外理论的基础上,通过研究和实践,对服务创新的概念做了进一步的延伸。曲婉等认为服务创新就是服务型组织向其客户提供与以往不同的服务,使得自身的竞争优势得到提升,而就更广义的角度来理解,服务创新是指通过借助非物质制造的方法使得无形或者有形“产品”的附加值得到更大的提高的经济活动<sup>[8]</sup>。

此外,国内外学者就服务创新的特征进行了研究。如Evangelista和Sirilli从服务的生产和创新的角度归纳出服务创新的4个特征:①服务的生产与消费不能分离;②服务创新的内容不断增加;③服务创新中注意更新人力资本;④服务创新对组织变革中生产和传递的过程十分重要<sup>[9]</sup>。Hollenstein也特别说明了服务创新不是简单的技术创新,不像技术创新那样具有普遍的特性,服务创新是独特的<sup>[10]</sup>。蔺蕾和吴贵生将服务创新分为5个方面来分析,包括服务创新的无形性、创新形式、创新度、企业层创新和顾客导向。其中服务创新的无形性是服务创新的核心,其他四个方面则是由这个方面衍生出来的,这几个部分是相互关联、相互作用的<sup>[11]</sup>。

### 1.2 产业链整合

产业链的定义最先是基于系列分工的迂回生产链条而来的。随着经济理论的发展,产业链的范畴也扩大到企业的外部。产业链描述的是企业内部及企业之间为生产最终交易的产品和服务所经历的增加价值的活动过程。它涵盖了商品和服务在创新过程中所经历的从原材料到最终消费品的所有阶段。产业链的整合,就

是指产业链上的某一企业能够直接或间接地影响链上其他企业的决策,使之产生期望的协作行为,并通过整合(后向、前向整合)来获得竞争优势<sup>[12]</sup>。在对产业链研究的众多概念中,Porter提出产业链就是价值链,他认为生产者想要领导产业链,其目的就是为了获得更多的价值。产业链的生产过程就是价值的增值过程,就是满足顾客的价值过程。从这个角度来看,产业链之间的联系可以看作价值链内部联系与价值链之间的纵向联系,这些联系同价值活动本身一样,构成了企业竞争优势的来源<sup>[13]</sup>。产业链是资源在流动中创造价值的连续体,是企业相互合作、交流与共享信息、通过各种资源要素彼此配套形成的一个动态系统<sup>[14]</sup>。产业链整合是研究如何使得产业链得到建立和升级的过程。产业链驱动的根本动因在于要素间的相互作用。产业链整合的本质是打破资源流动空间约束的一种资源整合的机制,产业链的演化就此扩展为“过程—集合—组织—机制”的序列<sup>[15]</sup>。这一概念含有以下基本要义:资源在流动中创造价值;产业链中的企业必须相互合作,它们之间是共生的关系;产业链是一个系统,是价值的共同体;产业链是一个非稳态的产业组织结构。作为要素协同共生的动态系统,产业链的形态和运作方式会发生变化。在产业链演化的不同过程中,要素之间相互作用发生变化。在某一时刻,要素之间形成相对稳定的共生关系,矛盾并不凸显,但当外部环境发生变化,要素间的相互作用发生波动时,内部则处于不稳定状态。当某个要素发生质变时,其他要素必将进行相应的变化,这就促使了产业链整合演化。资源、资本与知识构成产业链整合演化的内因,它们在整合演化的不同阶段中所起的作用也各不相同,呈互动式发展<sup>[16]</sup>。

### 1.3 服务创新与产业链整合

基于上述关于服务创新和产业链整合的理论可知,服务和创新通过对生产过程和服务关联所形成的链条式的关系形态,进行一系列的服务创新活动,使产业链各个环节的经济活动能够创造出更多的利润,使原来的产业链条向价值更高的活动环节进行攀升。由此可以从三个基本的出发点来讨论服务创新与产业链整合的互动。

### 1.3.1 顾客价值导向

企业的竞争已经发展到产业价值链之间的竞争,竞争的方式也更多地表现为创新竞争。为了建立进入壁垒、维持垄断利润,新产业链整合理论需要研究的是如何更好、更快地挖掘顾客的需求、为客户创造价值,顾客价值导向是产业链整合理论的基本出发点之一<sup>[17]</sup>。根据希尔和琼斯的观点,创建和保持竞争优势有以下4个要素:卓越的效率、品质、创新和客户响应,这些要素有利于企业实施转型。企业为了保持其在产业内的竞争优势或寻求在新的领域的竞争优势,进而实施企业转型。根据 Porter 的观点,企业的竞争优势来源于企业在设计、生产、营销、交货等过程以及辅助过程中所进行的许多相互分离的活动以及各活动之间的联系<sup>[13]</sup>。

### 1.3.2 知识资源共享

Penrose 把企业看作一个由诸多潜在服务效用不同的资源组成的集合体,资源发挥效用的范围由企业现有的知识水平决定<sup>[18]</sup>。Prahalad 等认为,企业优势的形成和拓展与企业核心能力的形成和保有密切相关<sup>[19]</sup>。企业核心能力是组织内部一系列互补的技能和知识的结合,企业能力的积累显著影响企业的边界和范围,特别是多元化经营的广度和深度。产业链整合是资本与知识外溢的过程,随着整合进程的深入,知识越来越具有共享性,特别在知识经济条件下,知识经济的分工与合作是产业演化的中心问题。知识经济的特点是报酬递增,而自由竞争下规模经济的特征是报酬递减。知识基础是产业链整合的基本出发点。

### 1.3.3 产品服务协同

国内的服务创新研究主要集中于服务创新的特征、能力以及服务创新活动本身的理论和过程,很少涉及服务创新的机制对产业链的作用,少量的相关研究也主要关注的是制造业领域。在国外的研究中,近些年越来越关注服务机制对产业链和企业转型的作用。Fang 认为在过去的几十年中,很多公司试图通过增加提供给顾客的解决方案来提高公司的竞争力和业绩<sup>[20]</sup>。更多的研究和实践表明,为了获得竞争

优势,很多公司以提供“解决问题”的方案为企业转型的创新活动服务。服务和创新开始对企业转型起到重要的导向作用。在服务和创新对企业转型的影响中,企业产品和服务的协同机制应得到特别关注。产品服务协同是指生产企业的服务在何种程度上与核心业务相关联。如果产品和服务与企业的核心业务关联性高,就可以认为二者是协同的。如果服务和创新能更好地与企业的核心业务相联系,资源和知识的共享就可以更容易地被转移到服务的活动中,降低成本,减少风险,提高利润。服务在核心产品上的附加价值就会增加公司的价值<sup>[21]</sup>,另外产品和服务的协同还表现在围绕某产品所提供的服务与该产品的运作方式上<sup>[22]</sup>。此外,产品和服务的关联性对顾客认知产品和服务也起着重要的作用,服务和产品是否兼容或者互补也影响着顾客对供应商的态度以及他们对公司的忠诚度<sup>[23]</sup>。

## 2 研究方法

基于所要研究的问题,本研究采取案例研究方法。因为案例研究属于过程性研究,较为适合回答“如何”和“为什么”之类的问题,尤其适用于对新现象的解释、探索新的理论概念乃至理论构建。此外,案例研究方法包括单案例研究与多案例研究。单案例研究多用于探索性研究,适合于新的理论概念的发现与新理论的构建。多案例研究适于在多个案例对象之间总结出更为普适性的理论。鉴于本文探讨的两个研究问题,现有文献并没有深入解答,属于探索性问题,需要采用探索性案例研究方法<sup>[24]</sup>。因此本研究采用探索性单案例研究方法,并在单案例研究情境中嵌入多个分析单元,以便分析、比较。单案例可以对某一特定现象或问题进行深入描述和剖析<sup>[25]</sup>,这有助于理解某一特定现象背后动态、复杂的机制,提炼出解释复杂现象的理论或规律<sup>[26-27]</sup>。因此有望清晰地解释并验证“服务创新与产业链整合驱动服务业企业转型”的路径及背后的关键驱动因素,顺利实现本研究的研究目的。

本文以小尾羊作为案例研究对象,原因有

三：其一，从2002年至今，短短十几年的发展，小尾羊从一个行业跟随者成为业内主要竞争者，立足内蒙古、在全国拓展、并跻身国内知名餐饮企业行列，其快速成长性可资借鉴。其二，面对火锅行业的激烈竞争，小尾羊之所以脱颖而出，关键在于其适应市场变化的迅速转型。作者经调研发现，小尾羊成立以来经历过两次成功转型，阶段性转型的特征显著，具有独特性。其三，小尾羊的成功转型在很大程度上得益于它的服务创新和产业链整合能力，作者在调研过程中对服务创新如何驱动其成功转型的印象尤为深刻。

本文案例数据主要来源于三个方面：第一，

自2014年1月至2014年5月，作者团队对小尾羊各部门中高层进行了访谈，并取得了一手数据，同时收集了大量小尾羊的内刊及公司的管理制度等资料，整理了近10万字的文字资料。第二，自2014年5月至今，本文主要作者长期跟踪小尾羊，参加小尾羊的公司经营会议，并与公司领导者的接触较多，对小尾羊的管理有着深刻的认识。第三，除了一手资料外，作者团队还对与小尾羊相关的、公开发表的新闻、网络信息及论文等二手资料给予高度关注。为了更好地从大量纷繁的数据中探索小尾羊的企业发展与转型路径，特针对所收集的一手和二手数据进行编码，如表1所示。

表1 案例企业数据编码

Tab.1 Data coding of case enterprise

资料来源	编码	资料收集方法	调研方式	调研主题
一手资料	访谈资料	FH1	面谈	企业发展与转型
	内部刊物	FH2	借阅	企业发展与转型
	会议资料	FH3	参与记录	企业发展与转型
二手资料	公司网站	SH1	企业网站查询	企业发展与转型
	公开发表	SH2	公开发表的网络信息、新闻和论文的收集	企业发展与转型

### 3 案例描述

#### 3.1 案例企业背景介绍

小尾羊成立于2001年，总部位于内蒙古包头市(SH1)。现有资产近20亿元、员工5000余人，小尾羊业务包括肉羊养殖、食品加工、餐饮连锁三大板块，小尾羊肉羊养殖牧场分布在河套、敕勒川、锡林郭勒、呼伦贝尔、达茂旗等内蒙古自治区黄金牧场，小尾羊拥有种羊繁育中心、肉羊养殖中心、包头食品加工基地、土右旗冷链物流加工基地、临河食品加工基地、江苏无锡物流加工基地、餐饮连锁门店等经营实体(SH2)。小尾羊是充分利用内蒙古畜牧业的资源优势、带动地区新农村建设的农业产业化国家重点龙头企业(SH2)。企业依托内蒙古资源优势，致力于为消费者提供安全、健康的草原美食，并始终重视产品和服务的创新。

#### 3.2 小尾羊企业成长的阶段性描述

##### 3.2.1 第一阶段：服务标准化带动连锁经营

2001年，小尾羊的创办人余佳荣带领他的

团队用几百万元盘下了包头一家经营不善的饭店，首家小尾羊火锅店在包头市昆都仑区市府西路开业(FH1)。之后仅仅通过两年的发展，2003年小尾羊全国加盟(连锁)店突破了200家，位列全国餐饮百强第四名。紧接着2004年小尾羊开始进军海外市场，阿联酋(迪拜)店成功开业。2005年，小尾羊已经成为中国餐饮百强企业的第三名(SH2)。小尾羊之所以取得如此快的增长，得益于其服务标准化带动的连锁经营。小尾羊通过实现服务标准化，从单店经营转型为餐饮连锁，用连锁经营服务标准化运营模式保证口味与品牌的一致性。“一家成功的连锁企业最核心的东西，就是一定要实现产品的标准化、服务的标准化(FH1)。”这是余佳荣对连锁业的理解。为保证服务的标准化，小尾羊成立了自己的核心羊肉加工基地和配送中心。小尾羊火锅产品从羊肉制品到火锅汤料，全部实现了大规模、流水线生产，把传统的需要在厨房处理的产品，全部集中到了小尾羊的加工厂(FH3)。为了彻底实现标准统一

化,小尾羊在内蒙古锡林浩特建立了全国最大的羊肉加工厂,为全国各地的加盟店和直营店配送符合标准的羔羊肉(FH1)。传统火锅需要厨师配锅,难以做到味道统一,余佳荣将小尾羊火锅汤料进行流水线生产,一袋一锅,厨房工作人员只负责打开包装、倒入锅内加热即可(FH1)。在底料配制上,小尾羊摆脱了过去人工调配的传统,研制出了火锅底料浓缩液,各加盟店只需要在使用时按比例加入适量的水稀释就可以了,这不仅保证了产品的质量,解决了各加盟店底料味道不统一的问题(FH1),也避免了人员流动大而导致秘方外泄的风险。正是因为这样,任何人在全国各地吃到的小尾羊火锅,味道、品质都是一样的。

### 3.2.2 第二阶段:服务创新带动产业链整合

围绕服务创新,小尾羊的目标是将自己打造成为“全产业链大型综合食品企业”(FH2)。小尾羊先后在固阳县、土右旗等地建立了“小尾羊肉羊养殖基地”,投资7000万元在青山区建设了占地55亩的“小尾羊加工物流基地”,在土右旗建设了国家级肉羊养殖示范园——“万只肉羊高标准养殖园区”(FH2),2013年小尾羊敕勒川肉羊养殖基地投入运营,这标志着小尾羊建成了养殖规模达到10万只的“现代肉羊产业化循环经济科技园区”,这是国内最大的综合性肉羊养殖基地,形成了一条安全稳定的上游供应链(FH1)。2011年11月,小尾羊从小尾羊餐饮连锁有限公司正式更名为内蒙古小尾羊牧业科技股份有限公司,业务已扩展为肉羊养殖、食品加工、餐饮连锁三大块,下辖小尾羊食品公司、调味品公司、肉羊科技公司、餐饮公司、江苏牧业公司5大全资子公司,资产达30亿元(SH2)。从单靠餐饮打天下到肉羊养殖、食品加工、餐饮连锁三大业务齐头并进。在2013年1月,小尾羊依托全产业链的优势,正式启动了速冻面食项目,让小尾羊产业链又向前进行了延伸(FH1)。经过数月的筹备,结合市场的需求,小尾羊终于推出了馄饨、水饺等系列速冻食品。至此标志着小尾羊实现了由餐饮连锁向全产业链大型综合食品企业的转型(FH2)。2013年9月6日,小尾羊的“家庭牧场”正式上线(SH2)。消费者可以通过登录家庭牧场的官方

网站认购一只羔羊,由小尾羊在内蒙古大草原上代牧,对产品从养殖、加工、销售到餐桌进行全程追溯,等到羔羊长大之后,再由小尾羊进行屠宰、分割,最后通过冷链物流配送到家(FH1),实现了网上卖活羊的战略构想(FH3)。

### 3.2.3 第三阶段:向产业链下游延伸促进产品多元化

在前期打造全产业链的战略转型思路的指导下,小尾羊继续向产业链下游延伸,实现服务产品多元化的战略转型(FH3)。2013年7月,小尾羊在无锡投资上亿元成立了江苏牧业科技有限公司,其发展目标锁定为“深耕下游,把羊身上的文章做透做足,使其附加值无限扩大,到2016年,将小尾羊真正打造成‘中国第一羊’”(FH3)。为了实现这一企业发展目标,小尾羊与江南大学合作,通过产学研合作,把羊的系列产品开发出来投放市场,不仅保证了羊肉产品的高附加值生产,而且开发出了一系列与羊相关的保健品、化妆品等系列产品,让内蒙古的农畜产品真正物有所值(FH1)。小尾羊将立足内蒙古得天独厚的“羊”资源优势,借科技之手,挖掘羊身上更多的价值,从熟制品、化妆品、保健品三个方向入手,细分市场,增加羊的产品附加值,力争让企业和牧民都受益(FH2)。

## 4 案例发现

### 4.1 转型路径一:服务溯源化

小尾羊成立之初,仅是其创办人承包的一间濒临破产的火锅店,然而其抓住了内蒙古地区消费者普遍喜欢羊肉火锅以及当时恰逢火锅餐饮业蓬勃发展的有利时机,短短几年间在全国开设了200多间加盟连锁店。但是随着火锅行业的竞争日趋激烈,餐饮企业通过服务竞争差异化而创造利润的空间越来越小,小尾羊的创办人开始了企业转型的战略思考。在对小尾羊进行调研的过程中,作者发现企业创办人的战略眼光及其领导力对企业转型起到了极大的推动作用。在创办人的战略指导下,企业提出了“打通产业链”的战略部署,决定以现有的餐饮服务为基础,向产业链上游延伸,从羔羊的养殖开始,选用优质绵羊品种,从源头上保证了小

尾羊火锅涮肉的品质。由此,小尾羊实现了从餐饮业向畜牧养殖业的转型,即服务溯源化转型,如图 1 所示。

研究发现,在这一过程中,驱动其成功转型的因素主要有三个:其一是顾客价值导向,因为从餐饮业向畜牧养殖业的转型很大程度上是为了确保餐饮服务的食品安全,为顾客提供满意、放心的产品。此外,小尾羊开发了包括小尾羊在内的元至一品、欢乐牧场、吉骨小馆四个业态品牌以更好地满足不同层次顾客的需要。其二,在转型过程中,小尾羊极为重视新技术的开

发和知识资源的共享。为了更好地提高羊肉品质,小尾羊研发了杜泊羊杂交育种技术,大大提高了羊肉的品质和口感,还借力“草场+牧户+公司+银行+政府”的羊产业联合体模式,来探索托牧放养的养殖模式,在河套、敕勒川、锡林郭勒、呼伦贝尔、达茂旗等地建黄金牧场。其三,实现了产品和服务的协同。小尾羊紧紧围绕其所经营的羊肉火锅这一核心业务,在产品关联上下功夫,拓展羊养殖产业,实现餐饮服务与畜牧养殖产品的协同,为企业创造了差异化竞争的机会,赢得了市场竞争优势。

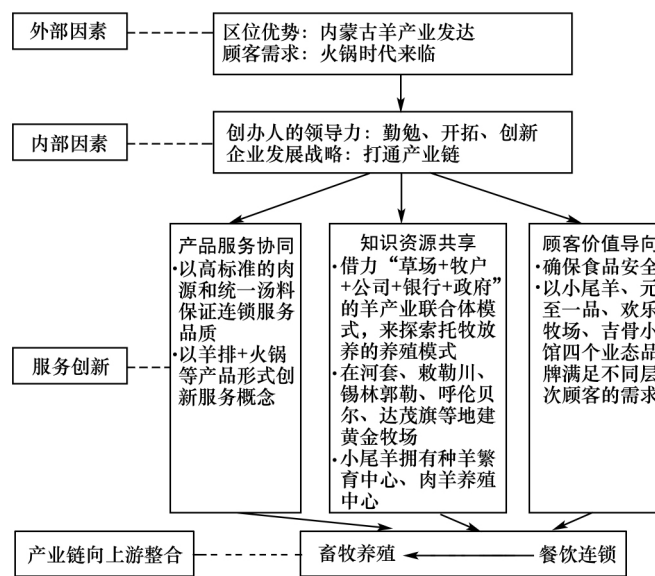


图 1 小尾羊的服务溯源化转型

Fig. 1 Service traceablization transition of Xiao Wei Yang

#### 4.2 转型路径二:服务产品化

在第一阶段的转型成功后,小尾羊继续在以羊为核心的产业链上进行整合。此时,金融危机给餐饮业带来了一定的冲击,另外,毒羊肉事件屡次发生,更给火锅行业蒙上了一层阴影。然而,不论是金融危机还是毒羊肉事件,小尾羊都没有受到丝毫的影响,反而为企业带来了更大的生机。原因在于小尾羊在第一阶段的转型中,将产业链上游整合进企业内部,小尾羊所有店面所用的羊肉全部由自己经营的牧场供应,既避免了供应商在金融危机下调高价格,又确保了羊肉供应的品质。在经历了这样的市场动荡后,小尾羊更加确信转型的必要,于是进一步提出“深耕下游,打造全产业链”的战略思路,向

产业链下游延伸,开发与羊相关的羊肉制品及其副产品,如图 2 所示。

研究发现,在这一转型过程中,企业仍然以上次转型的三个关键要素为主要驱动力:首先以顾客价值为导向,推出了以“我的牧场你的羊”为主题的家庭牧场网上养羊模式,将整个养羊产业链毫不保留地呈现在消费者面前,让顾客彻底吃上放心羊肉;其次,与江南大学合作开展羊肉产品精深加工及羊副产品综合利用,实现生产、技术和市场的三重对接,通过知识资源的共享提高产业链的整体竞争水平。最后,多元化羊肉制品实现了产品与服务的双向融合,进一步实现了产品与服务的协同。

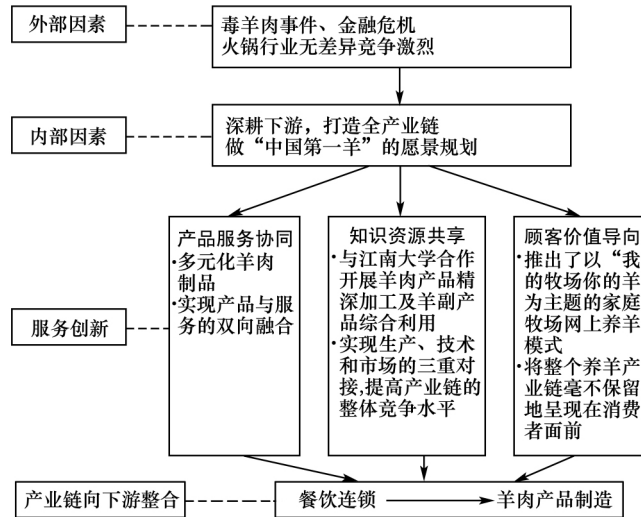


图 2 小尾羊的服务产品化转型

Fig. 2 Service commoditisation transition of Xiao Wei Yang

4.3 基于服务创新与产业链整合的服务业企业转型过程模型

通过对一手资料的整理分析,可以发现,在

小尾羊两次转型的过程中,顾客价值导向、知识资源共享以及产品服务协同这三个要素发挥了关键性作用,如表 2 所示。

表 2 企业转型关键要素资料梳理

Tab. 2 Data of key factors to drive the enterprise transition

转型阶段	典型证据援引	关键要素
服务溯源化	食品安全是顾客最基本的需要,因此小尾羊向上游拓展了羊养殖基地、羊肉制品加工基地,确保门店使用的羊肉均来自自家产业链(FH1)	顾客价值导向
	为了更好地让顾客体验到定制化的个性化服务,小尾羊推出了以“我的牧场你的羊”为主题的家庭牧场网上养羊模式,将整个养羊产业链毫无保留地呈现在消费者面前(FH1)	
	小尾羊研制出的标准化火锅底料解决了各加盟店底料味道不统一的问题(FH1)	知识资源共享
	联合各方,借力“草场+牧户+公司+银行+政府”的羊产业联合体模式,来探索托牧放养的养殖模式(FH1)	
服务产品化	一家成功的连锁企业最核心的东西,就是一定要实现产品的标准化、服务的标准化(FH1)	产品服务协同
	为了彻底实现标准统一化,小尾羊在内蒙古锡林浩特建立了全国最大的羊肉加工厂,为全国各地的加盟店和直营店配送符合标准的羔羊肉(FH1)	
	以小尾羊、元至一品、欢乐牧场、吉骨小馆四个业态品牌满足不同层次顾客的需求(FH1)	顾客价值导向
	借科技之手,挖掘羊身上更多的价值,从熟制品、化妆品、保健品三个方向入手,满足顾客对多方面产品的需求(FH2)	
服务产品化	消费者可以通过登录家庭牧场的官方网站实时关注所订购的羔羊的生长情况,实现了产品信息在厂商与顾客的对称化(FH1)	知识资源共享
	与江南大学合作开展羊肉产品精深加工及羊副产品综合利用,实现生产、技术和市场的三重对接(FH2)	
	小尾羊继续向产业链下游延伸,实现服务产品多元化的战略转型(FH3)	产品服务协同
羊肉制品多元化,实现产品与服务的双向融合(FH1)		

上述三要素促进服务业企业转型的机理如下：

首先，顾客价值导向是服务业企业转型的最根本原因。在向产业链上游的服务溯源化转型的过程中，转型的动因在于小尾羊要为顾客提供最安全的食品，因此向产业链上游不断延伸，直到建立羊肉制品加工基地以及羊养殖基地。在向产业链下游的服务产品化转型过程中，转型的动因在于小尾羊要为顾客提供多元化的产品，因此深耕细作产业链下游，直至以“羊”为中心的多元化产品战略的实现，这不仅提升了企业附加价值，而且形成了差异化竞争。总之，正是这一顾客价值导向驱使小尾羊分别向上、向下整合产业链，实现服务溯源化、服务产品化的转型。

其次，知识资源共享是服务业企业实现转型的关键性特征。在服务业企业转型过程中离不开服务创新，而获取新知识、利用新资源是创新的根本。如小尾羊在服务溯源化转型过程中，标准化火锅配方底料在各个加盟店的共享不仅解决了口味不统一的问题，更给加盟商带来了便利；此外，在探索新型养羊模式方面，整合包括牧民、银行、政府等多方资源，实现了多方共赢局面。在小尾羊服务产品化转型过程

中，更是联合了江南大学等科研机构进行产品多元化的开发和利用，较好地做到了产学研一体化，进而促进了产品的创新。上述种种的服务和产品的创新都离不开与利益相关方的知识资源的共享。

第三，产品服务协同是服务业企业转型的路径依赖。小尾羊之所以从一家单纯提供餐饮的服务业企业转型成为一家包含羊肉制品加工、羊保健品开发的综合性企业，关键在于其注重并实现了产品与服务的协同。如向上游服务溯源化的转型过程中，通过餐饮服务与羊肉制品的协同实现了从餐饮服务业向食品加工业的转型，在向下游服务产品化的转型过程中，通过为顾客提供更多健康服务与多元化羊产品的协同实现了向保健产品制造商的转型。

综合上述小尾羊向产业链上游整合的服务溯源化转型以及向下游整合的服务产品化转型路径，可以归纳出服务业企业通过服务创新和产业链整合促进转型的模型，如图 3 所示。即从核心服务业务出发，向上游追溯服务创新的源头，同时向下游延伸产业链促进服务产品的多元化，从而实现服务业企业围绕核心业务向全产业链转型。

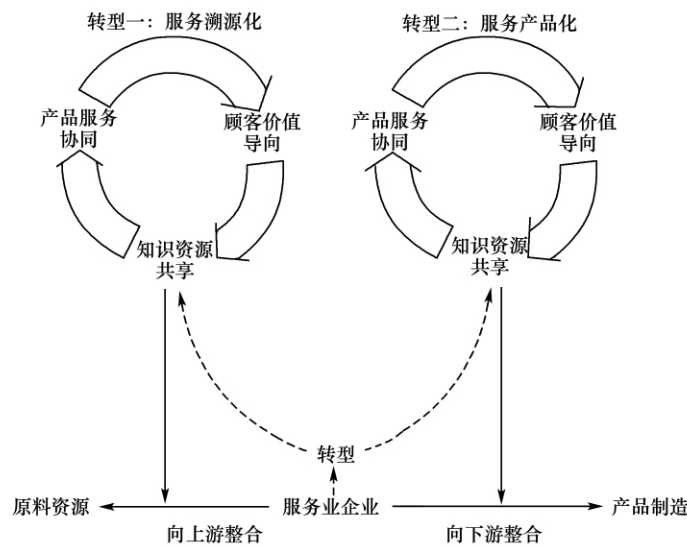


图 3 基于服务创新与产业链整合的服务业企业转型模型

Fig. 3 Model of service enterprise transition based on service innovation and supply chain integration

## 5 研究总结

### 5.1 研究结论

本文结合服务创新、产业链整合等相关理论,以小尾羊为例,对餐饮服务业企业的转型问题进行了案例分析。得出了如下结论:

第一,服务溯源化与服务产品化是服务业企业转型的两条成功路径。本研究以小尾羊为例,探索了服务业企业的转型路径和过程。通过研究发现,作为服务业企业的小尾羊一共进行了两次成功转型:服务溯源化转型和服务产品化转型,这两次转型都是在服务创新与产业链整合的驱动下进行的。其中,服务溯源化的转型思路在于以服务创新为基础向产业链上游整合,拓展企业服务产品链,实现差异化竞争;服务产品化的转型思路在于以服务创新为基础向产业链下游延伸,通过为顾客提供更多的围绕核心业务的产品从而增加企业附加值、提升顾客忠诚度。

第二,顾客价值导向、知识资源共享以及产品服务协同是实现转型机制的三个关键因素。这三个不同要素相互作用,在小尾羊转型过程中发挥了重要作用。首先,顾客价值导向贯穿了服务业企业转型的始终。无论是企业向上游的服务溯源化转型还是向下游的服务产品化转型,都是为了给顾客提供和创造更多的价值。其次,知识资源共享是企业转型的核心动力。在小尾羊进行服务创新和产业链整合的过程中,在产业链各环节之间的知识共享,不仅提高了服务传递的效率,而且也促使企业通过整合企业内外部的知识资源,更好地实现了产业链各环节的更新和升级。例如,小尾羊研发了杜泊羊杂交新育种技术,提高了羊肉质量,进而促使企业向上游整合的过程更具有市场竞争力。最后,产品服务协同是服务业企业转型的必要条件。服务业企业在为顾客提供服务的过程中,会同时提供产品和服务。当产品和服务都与企业的核心业务高度相关联时,就可以认为二者是协同的。在服务业企业向制造业转型的过程中,必然会提供与服务业务高度相关的产品,产品和服务协同的程度越高,越能更好地提升企业的附加价值,同时也有助于增强顾客对

企业的认知、提升顾客忠诚度。

### 5.2 理论贡献

本研究的理论贡献主要体现在以下三个方面:

其一,以转型期的服务业企业为研究对象,分析了案例企业两次转型的过程,并在其中识别出驱动企业转型的关键性要素:顾客价值导向、知识资源共享、产品服务协同。本研究的理论贡献在于突出了企业转型的过程性研究,以往的关于企业转型的研究多是将企业转型作为研究背景,而将企业转型作为结果变量进行过程性研究的文献尚不充分<sup>[28]</sup>。本文创新性地从服务创新与产业链整合双重视角来分析企业转型问题,更好地阐述了服务业企业制造化转型的驱动机制。

其二,构建了“服务创新—产业链整合—企业转型”的过程模型,进一步深化了服务创新与产业链整合之间的理论关系。以往的关于服务创新的研究多数与服务业相关,而产业链整合的研究多数围绕制造业展开,而把二者相结合将有助于解释制造业企业与服务业企业之间相互转型的问题<sup>[29]</sup>。本研究正是将服务创新与产业链整合结合起来研究服务业企业的制造化转型问题,从而发现服务创新与产业链整合至少在三个方面存在理论关联:首先,顾客价值导向是二者共同的驱动因素,无论是服务创新还是产业链整合都是围绕为顾客创造更多的价值而展开的,因此顾客价值导向是二者共同理论渊源;其次,知识资源共享是二者共同的形成机制,服务创新涉及新技术、新概念的,离不开知识在各服务部门的传递,产业链整合更离不开各个环节的知识整合;最后,产品服务协同是二者共同的实现机制。如前所述,对于产品和服务的研究不可能截然分开,服务创新离不开对产品的认识,而产业链创新更不能忽视服务链的衔接,因此产品与服务的协同是实现服务创新和产业链整合的必要条件。

其三,从微观层面解释了服务创新和产业链整合视角下的服务业企业转型机制问题。在Skalen等的价值导向和服务创新——以服务为主导逻辑的研究中,将产业链整合引入到服务创新的研究中,指出服务创新是由企业联合

消费者以及其他合作者在产业链整合过程中协同创造的产物,而其中驱动企业实现服务创新和转型的活动将是未来研究的重点,因为企业创新活动解释了顾客价值与服务创新、企业转型之间的关系<sup>[30]</sup>。本文的理论贡献在于将顾客价值导向、知识资源共享、产品服务协同如何驱动企业服务创新的过程和机制展现出来,从而进一步从微观层面解释了服务创新和产业链整合视角下的服务业企业转型机制问题。本研究不仅研究了企业现有的企业活动,而且将驱动企业转型的创新活动,即驱动企业转型的三要素进行了厘清,从中解释了企业在资源整合中企业活动和服务创新的关系,深化了服务创新和产业链整合的理论内容。

### 5.3 实践意义

本研究的实践意义在于探索了服务业企业的转型路径,为服务业企业转型提供了一个可供参考的过程性模型,可用于指导服务业企业转型。本文开发的过程模型识别了企业转型的关键驱动因素(顾客价值导向、知识资源共享、产品服务协同),并进一步结合服务创新、产业链整合等理论,为服务业企业如何通过服务创新、产业链整合从而实现成功转型提供了理论依据和参考。此外,在追踪企业成长的过程中,结合了不同阶段内外部因素的分析,也有助于为企业在今后实践过程中的管理决策提供理论依据。

### 5.4 研究局限及未来研究方向

尽管本文结合服务创新、产业链整合等相关理论,构建了服务业企业转型的过程模型,然而仍然存在以下不足:其一,本研究属于探索性研究,仍然无法摆脱单案例研究方法的局限性,未来研究可以考虑跨案例的研究方法,以进一步的跨案例分析来深入挖掘结论的有效性<sup>[26]</sup>;其二,服务业企业的转型具有多种模式,尽管本研究所选择的案例企业具有一定的典型性,但是仍然不能完全代表服务业企业转型的路径。未来研究应扩展对驱动转型因素的研究,进一步探索服务业企业转型路径和规律。

### 参考文献：

[1] Vargo S L, Lusch R F. Evolving to a new dominant

logic for marketing [J]. *Journal of Marketing*, 2004, 68(1): 1-17.

[2] Homburg C, Bucerius M. A marketing perspective on mergers and acquisitions; How marketing integration affects postmerger performance [J]. *Journal of Marketing*, 2005, 69(1): 95-113.

[3] 温肇东, 陈明辉. 创新价值链: 政府创新政策的新思维——以台湾创新政策为例 [J]. *管理评论*, 2007, 19(8): 3-9.

[4] 简兆权, 李雷, 柳仪. 服务供应链整合及其对服务创新影响研究述评与展望 [J]. *外国经济与管理*, 2013(1): 37-46.

[5] Vander A W, Elfring T. Realizing innovation in services [J]. *Scandinavian Journal of Management*, 2002, 18(2): 155-171.

[6] Gadrey J, Gallouj F, Weinstein O. New modes of innovation: How services benefit industry [J]. *International Journal of Service Industry Management*, 1995, 6(3): 4-16.

[7] Toivonen M, Tuominen T. Emergence of innovations in services; Theoretical discussion and two case studies [C]. *Presentation in International Project Conference*, 2006.

[8] 曲婉, 穆荣平, 李铭禄. 基于服务创新的制造企业服务转型影响因素研究 [J]. *科研管理*, 2012(10): 64-71.

[9] Evangelista R, Sirilli G. Measuring innovation services [J]. *Research Evaluation*, 1995, 5(2): 207-215.

[10] Hollenstein H. Innovation modes in the Swiss service sector; A cluster analysis based on firm level data [J]. *Research Policy*, 2003, 32(3): 845-863.

[11] 简雷, 吴贵生. 服务创新 [M]. 2 版. 北京: 清华大学出版社, 2007.

[12] 芮明杰, 刘明宇. 产业链整合理论述评 [J]. *产业经济研究*, 2006(3): 60-66.

[13] Porter M E. The contributions of industrial organization to strategic management [J]. *Academy of Management Review*, 1981, 6(4): 609-620.

[14] 程宏伟, 冯茜颖, 张永海. 资本与知识驱动的产业链整合研究——以攀钢钒钛产业链为例 [J]. *中国工业经济*, 2008(3): 143-151.

[15] 伊·普里戈金, 伊·斯唐热. 从混沌到有序: 人与自然的新对话 [M]. 曾庆宏, 沈小峰, 译. 上海: 上海译文出版社, 1987.

[16] 苗东升. 系统科学精要 [M]. 2 版. 北京: 中国人民

- 大学出版社,2006.
- [17] 霍雷云,范宸,马文志. 基于价值链视域的企业转型研究[J]. 科技创新与生产力,2011(4):65-67.
- [18] Penrose E T. The theory of the growth of the firm [M]. Oxford:Oxford University Press,1959.
- [19] Prahalad C K, Hamel G. The core competences of the firm[J]. Harvard Business Review, 1990, 43 (1):7-21.
- [20] Fang E. Effect of service transition strategies on firm value[J]. Journal of Marketing,2008 (72):1-14.
- [21] Chan C K T, Ng Y N K, Casimir G. Confucian dynamism, affective commitment, need for achievement, and service quality: A study on property managers in Hong Kong[J]. Services Marketing Quarterly,2011,32(4): 318-331.
- [22] Rajan V P. Product diversity and firm performance: An empirical investigation [J]. Journal of Marketing,1986,50(7):43-57.
- [23] Simonin B L, Ruth J A. Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on customer brand attitudes[J]. Journal of Marketing Research,1998,35 (2):30-42.
- [24] 陈晓萍,徐淑英,樊景立. 组织与管理研究的实证方法[M]. 北京:北京大学出版社,2008.
- [25] Yin R K. Case study research: Design and methods[M]. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications. 1994.
- [26] Eisenhardt K M. Building theories from case study research[J]. Academy of Management Review, 1989,14(4):532-550.
- [27] Eisenhardt K M, Graebner M E. Theory building from cases: Opportunities and challenges [J]. Academy of Management Journal, 2007, 50 (1): 25-32.
- [28] 杨芳兰,郭东强. 以知识为基础的企业转型研究[J]. 科技管理研究,2013(17):140-144.
- [29] Huo B, Zhao X, Zhou H. The effects of competitive environment on supply chain information sharing and performance-an environment study in China[J]. Production and Operation Management Society,2013,23(4):552-569.
- [30] Skalen P, Gmmmerus J. Exploring value propositions and service innovation a service-dominant logic study[J]. Academy of Marketing Science, 2014,43(2):137-158.

## Study on the Enterprise Transition Driven by Service Innovation and Industrial Chain Integration: Taking the Example of Xiao Wei Yang

LI Wen, XIE Sui-ping, LUO Yu-jie

(School of Economics and Management, Inner Mongolia University of Science & Technology, Baotou 014010, Inner Mongolia, China)

**Abstract:** The paper explores the transition of service company based on a review of theories on service innovation and supply chain integration, and an in-depth case study of Xiao Wei Yang Food and Service Co., Ltd. The study finds that service traceablization and service commoditisation are the two paths of company transition, customer-value orientation, the relatedness of product and service as well as the sharing of resources and knowledge are the three key factors to drive the service company transition. On this base, the paper further builds the theoretical model, “service innovation-supply chain integration-service company transition” to explore the transition process and path of the service company transition, which enriches the theory and research on manufacturing transition of service companies.

**Key words:** service innovation; supply chain integration; transition