

# 网络视角下服务转型制造企业的价值共创模式：基于陕鼓案例研究

冯长利<sup>1</sup>, 刘洪涛<sup>1</sup>

(1.大连理工大学 管理与经济学部 工商管理学院, 辽宁 大连 116024)

**摘要:** 陕鼓服务转型的成功得益于价值创造方式的转变, 其共创价值的理念引起了学者的广泛关注。文章运用价值创造理论和利益相关者理论, 从网络视角构建了价值共创的概念模型, 并结合陕鼓的案例分析, 探究了制造企业服务转型中的价值共创机理。研究发现, 随着服务转型的实施: (1) 价值共创的主体趋于多元化。传统企业与顾客间的双边交易行为被取代, 价值创造由制造-服务集成商、专业服务提供商、顾客和潜在利益相关者四种主体交互实现; (2) 价值共创的资源趋于无形化。产品、设备等有形的对象性资源转变为价值载体, 知识、关系、合法性等无形的操作性资源占据主导地位; (3) 价值共创的表现形式趋于多样化。顾客价值、企业价值和社会价值不再对立, 而是相互协同、彼此共享从而共创价值。

**关键词:** 网络视角; 制造企业; 服务转型; 价值共创

**中图分类号:** F203 **文献标识码:** A

## 0 引言

随着产品同质化和企业间竞争加剧, 制造企业面临的生存和可持续发展压力越来越大。服务经济的兴起为困境中的企业开创了“蓝海”, 引发制造企业纷纷向服务转型<sup>[1]</sup>。截止 2014 年 9 月, 中国 91%的制造企业为客户提供产品安装和操作服务, 88%的制造企业提供包括检测与诊断的维修服务, 服务转型已然成为大势所趋。然而, 制造企业通过服务转型获取的利润并不可观。2014 年, 中国 81%的制造企业服务净利润贡献率不足 10%, 其余企业的服务净利润贡献率基本在 10%-20%间徘徊, 远低于欧美发达国家服务净利润贡献率平均值 46%的水平。因此, 理清制造企业服务转型背后的价值创造机理, 帮助企业实现价值增值进而获取利润, 已是当务之急。

制造企业服务转型的本质是通过提供差异化服务来创造价值, 进而增强企业竞争力<sup>[2]</sup>。现有研究多从顾企双边视角出发, 探究服务转型制造企业的价值创造过程, 例如: Ramaswamy 通过案例分析发现, 服务转型使得企业运营中心由产品转向顾客, 价值创造方式也因而由企业单独创造转向顾客和企业共同创造<sup>[3]</sup>; 王志强以五个不同行业的制造企业为对象, 发现具有服务主动性的制造企业通过与客户合作学习来创造价值, 提升企业绩效<sup>[4]</sup>。这些研究拓宽了制造企业服务转型过程中价值创造的主体范围, 但是却忽视了制造企业所处的网络环境。随着制造企业服务转型的推进, 企业的价值增值方式从企业内部优化转向外部网络协同<sup>[5]</sup>, 组织形态也由传统的制造型组织向网络型组织演化<sup>[6]</sup>。企业的价值创造逻辑也随之发生变化: 价值创造不再由企业单独或者顾企合作完成, 而是网络中不同的利益相关者共同合作创造价值<sup>[7]</sup>, 即价值共创。

因此, 本文从制造企业所处的网络环境入手, 着力打开服务转型制造企业与网络中各个利益相关者价值共创的“黑匣子”。通过分析服务转型的典型企业—陕西鼓风机(集团)有限公司(简称“陕鼓”), 从网络视角探讨制造企业服务转型中的价值共创模式, 明确网络主体、资源、行为之间的运行机理。

---

**收稿日期:**

**基金项目:** 国家社会科学基金项目(09BTQ028); 教育部人文社科基金规划项目(14YJA630009); 辽宁省社科基金项目(L15BGL041)

**作者简介:** 冯长利, 男, 黑龙江齐齐哈尔人, 大连理工大学管理与经济学部工商管理学院副教授, 博士, 主要研究方向为供应链知识管理、制造企业服务转型; 刘洪涛, 男, 安徽宿州人, 大连理工大学管理与经济学部, 硕士, 主要研究方向为制造企业服务转型。

# 1 理论基础与文献回顾

## 1.1 制造企业服务转型

自 Vandermerwe 和 Rada<sup>[8]</sup>于 1988 年首次提出“服务化”概念以来，有关制造业依托服务进行转型升级的探讨在学术界、企业界和政府界持续升温。围绕服务化相继出现了制造业服务化、服务增强型制造、服务型制造和制造企业服务转型等概念<sup>[9]</sup>。其中，制造企业服务转型是制造业服务化在企业层面的微观表现，主要指企业由传统产品制造商向服务或解决方案提供商转变的过程<sup>[10]</sup>。

21 世纪初 GE 成功完成了服务化再造，服务相关收入占 GE 总收入的 80%以上；2004 年 IBM 将其个人电脑部出售给联想公司，正式转型为面向顾客需求的解决方案提供商，这标志着制造企业服务化已经成为一种确定性潮流。在此背景下，学者们开始从更微观的企业视角探讨这一战略性变革，探索服务化的具体路径和影响因素。Fang 首次明确提出“服务转型战略”，由此，制造企业服务化成为了一种势不可挡的世界性趋势<sup>[10]</sup>。Oliva<sup>[11]</sup>对制造企业的服务转型进行了开创性研究，首次提出服务转型制造企业的运营中心应由产品转向顾客。Davies 强调要充分利用内外部资源设计并整合系统，根据顾客需求提供集成解决方案<sup>[12]</sup>。随后，学者们对制造企业服务转型所表现出的市场、战略、财务优势进行了系统分析。从市场优势来看，企业通过向顾客提供服务，可以有效的感知顾客需求，从更加有针对性的提供产品<sup>[13]</sup>；从战略优势来看，服务具有无形性，与企业的知识紧密相关，这使得服务化战略难以被模仿，而且服务要素提升了产品的差异化水平，这就构建了竞争壁垒<sup>[14]</sup>；从财务优势来看，服务业务具有更高的边际收益率，产品服务的组合更加注重产品的差异化竞争，对于以价格为基础的产品竞争来说并不敏感，因而可以获得更高水平的收益<sup>[15]</sup>。

上述研究极大地推动了服务转型理论的发展，但服务转型是一个复杂的过程，涉及到价值链重构、价值创造方式变化等多个方面。现有研究多从战略层面考虑服务转型所具有的竞争优势，没有明确服务转型过程中价值创造的机理，难以为企业实践提供指导。因此，明确服务转型制造企业的价值创造模式，对促进我国制造业转型升级有着重要的理论和现实意义。

## 1.2 价值共创

迄今，人类社会历经了产品经济、服务经济和体验经济三个时代。不同时代，价值创造机制不尽相同，依次可归结为“企业创造价值”、“价值共创”和“顾客创造价值”三大范式，分别对应“商品主导逻辑”、“服务主导逻辑”和“顾客主导逻辑”<sup>[16]</sup>。不同价值创造范式在实践中可以共存，需要从价值创造连续体来加以理解，如图 1 所示。其中，价值共创对顾客价值、企业价值和社会价值表现出较好的兼容性，使其受到广泛关注。

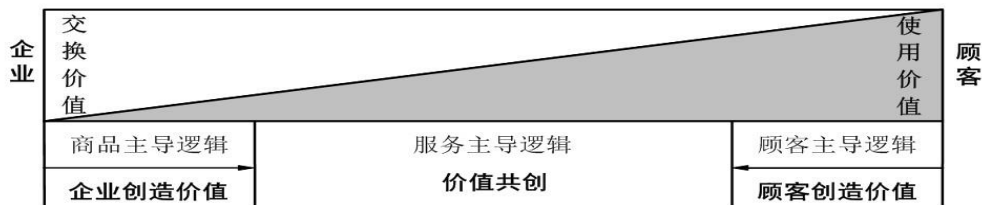


图1 价值创造连续体

Fig.1 Value creation process

Vargo 和 Lusch 的研究奠定了价值共创的理论基础，他们提出“服务主导逻辑”的思想，并强调价值是通过价值共创网络中成员的共同参与及分享而产生的<sup>[17]</sup>。这一观点对服务、资源、价值、顾客角色及价值创造等问题进行了新的阐述，为制造企业服务转型提供了理论基础。Prahalad 基于顾客体验最先提出“共创 (co-creation)”的概念，认为价值由企业与客户共同创造，而网络成员间

的互动是实现价值共创的基本方式<sup>[18]</sup>。Payne 也认为企业的价值创造离不开顾客参与，价值共创的整个过程就是一系列为顾客完成特定目标任务的活动<sup>[19]</sup>。总体而言，上述研究明确界定了价值共创的内涵，极大的推动了价值共创理论的发展，但却主要聚焦于顾企之间的价值共创，忽视了供应链环境下的供应商、潜在利益相关者等主体的作用。

基于此，本文结合服务转型制造企业所处的供应链情境，将价值共创定义为：“企业充分加强与利益相关者（顾客、供应商、潜在利益相关者等）的互动，共同完成产品和服务的提供并从中受益的过程。”随着制造企业服务转型的推进，传统的产品制造系统会向产品服务系统转变，传统的制造型组织会向网络型组织演化。企业与顾客均无法控制网络中的全部资源，价值创造所需的相关资源只有通过合作才能获得并加以利用<sup>[20]</sup>。价值创造也越来越发生在主体与其他主体交互、整合和应用资源的过程中，顾客与企业共同投入资源参与价值创造，使得价值共创成为企业创造价值的主要方式<sup>[21]</sup>。需要指出的是，这里的价值共创不再是顾客与企业之间的双边交易行为，而是在更广泛的网络化情境下多方互动的结果<sup>[22]</sup>。

### 1.3 利益相关者理论

利益相关者理论认为股东、顾客、潜在利益相关者等主体都对企业的生存和发展注入了一定的专用性投资，同时也分担了企业的一定经营风险或是为企业的经营活动付出了代价，因而都应该拥有企业的所有权。

利益相关者理论被广泛的应用于企业治理、企业责任、企业绩效等方面。李维安在研究中制定了利益相关者治理评价指标，并考察了中国上市公司利益相关者参与公司治理和利益相关者权益的保护状况<sup>[23]</sup>。陈宏辉对利益相关者理论视野中的企业社会绩效研究述评时指出，在利益相关者理论视野中，履行多种社会责任、形成社会绩效是企业的应有之义<sup>[24]</sup>。贾兴平以“外部压力-企业行为-市场反应”的研究范式，指出利益相关者压力可以激发企业对资源及合法性的需求，会促使企业积极履行社会责任，而企业履行社会责任又将有助于企业价值的提高<sup>[25]</sup>。

就服务转型制造企业的价值共创过程来看，利益相关者理论首先拓展了价值共创的主体范围，将企业的供应商、顾客以及潜在利益相关者涵盖其中；其次，利益相关者理论明确了服务转型制造企业的资源来源，顾客的需求、供应商的服务能力、学校等科研机构的知识等，这些利益相关者都可能为企业价值共创提供有益的支持；最后，利益相关者理论指明了服务转型制造企业的价值共创途径，企业与其关系网络中的利益相关者进行有效的互动、整合活动，是实现价值共创的重要途径。

## 2 研究基础

网络是指具有参与活动能力的行动主体，在主动或被动参与活动的过程中，通过互动来整合资源，在彼此之间形成的各种正式或非正式关系。本文以网络视角为基础，探究行动主体、资源和活动三大要素在服务转型制造企业价值创造过程中发挥的作用。

### 2.1 行动主体

行动主体是指控制资源和执行活动的个体或群体。从服务提供方看：为了应对激烈的竞争，制造商开始为核心产品提供附加服务，并且服务的多样性和复杂性随着服务转型的推进不断增加。为了提高服务效率、获取分工优势，服务会沿着价值链被外包给专业化的服务企业。这样，服务提供方就突破了制造企业的边界，从企业内部扩展到了企业外部。在此过程中，制造商的身份日益模糊，逐渐从“产品生产者”转变成为“服务提供者”。从服务需求方看：制造商最初提供附加服务在于提高其产品的竞争力，服务针对的是本企业的产品购买者。服务转型之后，服务逐渐不再依附产品而成为独立的利润中心，服务的对象扩展到了“产品购买者”之外的“服务需求者”。因此，制造企业服务转型过程中，行动主体不断增加，网络关系日益开放。对于这些主体，孙林岩认为主要包括服务型制造集成商、服务性生产供应商、生产性服务供应商和顾客<sup>[26]</sup>。Finne<sup>[27]</sup>则从供应链角度将其概

括为三类：子系统供应商、系统整合者和终端顾客。结合利益相关者理论，本文认为价值共创系统的行动主体主要有制造-服务集成商，专业服务提供商、顾客和潜在利益相关者。

## 2.2 资源

资源被行动主体控制，而且需要被整合才能创造价值<sup>[28]</sup>。根据价值创造理论，在当今由新价值理念构建的经济社会里，知识和关系资源格外重要。制造企业吸收、转移和应用知识的能力是其转型成功的重要基础<sup>[29]</sup>。而组织间关系具有独特的价值创造、增值和维持功能，可使企业获得倍增的价值增长空间和价值创造能力<sup>[30]</sup>。此外，在当前我国转型经济背景下，合法性也显得格外重要。服务转型意味着制造企业涉足一个新行业，新行业还没有形成一致的标准和规范，而且外部公众也不了解该行业，转型企业具有新创企业的部分特性——新进入缺陷。因此，制造企业涉足服务领域风险更大，对合法性的需求更为强烈。转型企业只有获得合法性才可以克服新进入缺陷，获得生存的基础<sup>[31]</sup>。综上，制造企业服务转型的首要挑战就是对知识、关系与合法性等资源进行整合，使其共创价值。

## 2.3 活动

活动发生在行动主体交互的过程中，可分为主体间活动和主体自身活动。制造企业服务转型过程中，主体间活动直接表现为主体互动。现有研究普遍认为，网络主体互动是价值共创的关键驱动力<sup>[32]</sup>。主体自身活动主要表现为资源整合。行动主体都是资源整合者，通过网络资源整合可以实现资源的有效匹配和动态集成<sup>[33]</sup>。主体通过互动可以实现资源共享，进而通过内外部资源整合促进价值的协同创造——价值共创<sup>[34]</sup>。因此，互动和整合将是服务转型制造企业实现价值创造的重要活动。

# 3 研究方法数据来源

## 3.1 研究方法

案例研究能够全面考察现实中复杂而又具体的问题，能够对研究对象进行丰富、详细、厚实分析描述。因此，根据研究议题在现象上的典型性与内容上的复杂性，本研究拟采用案例研究法。其中，选择陕鼓进行单案例研究，是基于：①单案例能够深入进行调研和分析，更适用于揭示企业内部的纵向演变规律，有利于总结企业管理实践中涌现出来的新现象<sup>[35]</sup>。②陕鼓是中国制造企业服务转型的典型企业，它在取得显著经济效益的同时也获得了多方认可。③资料获取的便利性。陕鼓的经营期长且稳定，对服务转型过程有详细记录，可以保证服务转型等方面数据的可获得性。

具体的案例分析步骤则主要参考了学者 Yin<sup>[36]</sup>和苏敬勤<sup>[37]</sup>的建议，按照以下几个方面展开：（1）针对前文提出的服务转型制造企业的价值共创模型设计案例研究草案；（2）依据研究草案选择数据收集的方法，通过非结构化访谈、二手资料等形式获取陕鼓的信息；（3）从收集得到的资料中寻找证据，并进行质性评估。从大量的定性资料中提炼主题，进而论证理论部分所提出的问题。

## 3.2 陕鼓（集团）简介

陕西鼓风机（集团）有限公司（以下简称“陕鼓”），是中国设计制造透平鼓风机、压缩机成套装备并提供相关专业服务的大型骨干企业。企业始建于1968年，1975年建成投产，并于1996年由陕西鼓风机厂改制为陕西鼓风机（集团）有限公司。目前，陕鼓下设西安陕鼓动力股份有限公司（控股公司）、陕鼓备件、陕鼓西仪、陕鼓西锅、陕鼓实业、陕鼓水务六家子公司。企业共有三大业务模块：能量转换设备制造、能量转换系统服务和能源基础设施运营。陕鼓的核心产品包括轴流压缩机、能量回收透平装置、离心鼓风机、离心压缩机、通风机五大类，这些产品广泛应用于石油、冶金、化工、空分、电力、国防等领域。

在董事长印建安的带领下，陕鼓从2001年开始服务转型，向用户提供全方位动力设备问题的解决方案和系统服务。在服务转型战略的指导下，陕鼓分别从产品层面和组织层面展开了企业的服务化历程。企业通过明确客户需求，设计出不同的依托于产品的系统解决方案和专业化服务，然后

基于网络化协作向客户传递服务。通过创新商业运行模式，转变经济增长方式，陕鼓在众多风机企业经营举步维艰之时实现了从生产型制造向服务型制造转变。企业的营业收入从 2001 年的 3.12 亿元增长到 2012 年的 60.42 亿元，增长了近 20 倍，利润更是增长了 47 倍。即便是在金融危机爆发的 2008 年，公司仍然实现了营业收入和净利润的迅猛增长。

### 3.3 数据收集

为构建完整的证据链，本研究通过多种途径和手段收集陕鼓集团的一手资料和二手资料，以提高案例分析结论的信度。

一手资料的获取方法主要依靠深度访谈，通过与陕鼓服务转型相关部门的中高层领导进行访谈，获取最直观、可信的信息。访谈前，依据本研究内容和理论分析框架，拟定访谈对象、访谈内容以及访谈提纲，并采取开放式的问题设计，以保证信息的相关性和可靠性。研究团队从 2014 年获得教育部人文社科规划项目资助开始，先后多次前往陕鼓进行实地调研，并依托大连高级经理学院这一平台，与陕鼓的中高层（36 人）进行了较为深入的交流。这些人在陕鼓的平均工作年限 7.5 年，部分甚至达到 13 年，且均来自陕鼓服务转型的相关部门，对服务转型有着深刻的体会。例如：战略规划部在 2005 年参与了陕鼓服务转型战略制定的全过程；成套工程部则是陕鼓服务转型的核心业务部门，主要向客户提供“交钥匙工程”等服务。具体访谈信息见表 1。

表 1 访谈对象及内容

Tab.1 Interview target and content

所在部门	人数	访谈总时长	访谈内容
战略规划部	5	1.5 小时	陕鼓的服务转型战略规划、制定、实施过程
投资管理部	6	3.5 小时	陕鼓的金融服务模式本质、目的以及现状
市场部	5	4.0 小时	陕鼓的市场定位变化以及目标客户的范围
品牌文化部	4	3.5 小时	陕鼓服务转型后品牌文化的核心内容
财务部	2	2.0 小时	陕鼓服务转型后的财务绩效与未来的盈利能力
成套工程部	11	2.5 小时	陕鼓“交钥匙工程”的运作模式
风险控制部	3	1.5 小时	陕鼓服务转型过程中面临的风险和挑战

二手资料的获取方法包括：（1）从报纸、电视、网络等渠道收集陕鼓的相关报道，并整理成文档，借此了解陕鼓集团的组织结构以及发展历程；（2）从知网、万方、维普等数据库下载陕鼓相关的文献资料（141 篇），梳理文献的研究内容、研究方法、研究数据资料，以更好的掌握相关研究动态；（3）从巨潮等网站下载陕鼓集团 2008-2014 年以来的财务报表，结合陕鼓集团的服务转型进程，了解服务转型战略对陕鼓集团经营绩效的影响。

## 4 案例分析

### 4.1 产品层面服务化

2001 年之前，陕鼓主要以风机为主导产品。仅靠单纯生产和销售这些核心产品，确实让陕鼓取得了短暂的辉煌，但陕鼓 90% 以上的收入来自单机销售，而其他收入来源相当有限，在除去各项成本费用后，企业的利润空间非常薄弱。而且陕鼓发现，在整个工业流程项目建设中，用户关注的重心并不是系统中单机的表现，而是整个流程系统的最终功能能否满足需求。因此，陕鼓意识到想要更好的服务顾客，就必须与客户建立起紧密的沟通渠道，通过与客户之间的信息交互实现产品的定制化。在此背景下，陕鼓开始了服务转型，以谋求持续的竞争优势。2005 年，陕鼓明确制定了“两个转变”的发展战略，即从提供单一产品（风机、锅炉、仪表）的供应商，向能量转化领域系统解

决方案商和系统服务商转变；从产品经营向品牌经营、资本运作转变。随后，陕鼓的经营绩效呈现出明显的增长趋势，仅 2005-2012 年间，陕鼓的产值就由 25 亿攀升到 72 亿，2012 年陕鼓的产值占全国风机行业总产值的 17%，利润占行业利润的 34%，各项经济指标均居国内同行业前列。即便是 2008 年金融危机的爆发之后，陕鼓依然通过专业化的服务获得了客户的认可。

具体而言，陕鼓的服务化转型，按其产品服务化的历程可以划分为四个阶段，包括支持产品和支持顾客两种类型的服务。详见图 2。其中，第一阶段主要提供单机产品及其相关附加服务。这一阶段下陕鼓的服务化程度较低，与客户之间的互动仍是需求导向，其核心业务仍然是销售单机产品。

第二阶段主要是提供专业化的维修、检修和升级改造服务。陕鼓于 2006 年组建了透平机械专业维修队伍，为用户提供一体化维修服务。依靠其强大的专业化优势，该维修队伍可以为用户提供透平机组的安装调试、维修检修及升级改造服务；可以根据客户的要求提供定制化解决方案；还可以委派专人常驻用户单位，提供日常的维修保养和培训；甚至还可以帮助用户将其引进的国外产品实现国产化升级改造。这一服务的推行使客户企业无需长期配备专业维修人员，降低了客户成本。同时，陕鼓也在这一过程中开始与客户进行深入的交流与互动，整合客户反馈的需求信息，着手为客户提供更加个性化的定制服务。

第三阶段增加了面向产品的专业化设备远程诊断服务，同时开始向客户提供备品备件管理服务。陕鼓与西安交通大学和深圳创为实技术发展有限公司联合研发了远程在线监测及故障诊断系统。该系统的使用可以帮助客户实时监测设备的运行状况，达到了对设备的智能监控。设备远程诊断服务的提供不仅可以赢得客户的信赖，还使陕鼓可以及时获取用户设备运行的一手信息，为企业提供更多超前、准确的客户维修改造和备品备件需求信息，实现服务的快速响应。而顾客也可以享受到高质量的服务业务，从而更加依赖陕鼓。这一阶段下，陕鼓与客户之间的信息交流频率进一步加深，双方开始在服务的基础上建立起互惠互利的信任关系。此外，科研院所等专业服务提供商也开始发挥作用。陕鼓与大学等知识服务机构开展合作，双方通过知识共享等互动行为实现资源的有效利用，从而共同为客户创造价值。

第四阶段是向客户进一步提供融资解决方案、气体运营服务和设备成套、工程总承包服务等。陕鼓依托其核心产品，结合其精湛的专业技术，为客户提供生产系统解决方案。从机组系统到工艺流程装置的单元工程，陕鼓均可提供系统解决方案，并以 EPC 总承包模式为客户提供交钥匙工程。陕鼓是行业内最早开展系统技术与成套技术研究与应用的企业，目前，陕鼓已设计、成套了 200 余套大型复杂机组，承包了 30 余套大型工程承包项目。2012 年，陕鼓与河北某集团签订水泥余热回收、水处理、自动化系列项目，首次进入硝酸化工领域的水处理、自动化工程总承包领域。同年，陕鼓成功签订廊坊市某金属制品有限公司 2×50MW 煤混烧发电 EPC 总承包工程，为进军冶金发电行业抢占了战略制高点。在此过程中，陕鼓与客户之间的互动行为已经日趋成熟，关系、知识资源的共享逐渐机制化。专业服务提供商也借助陕鼓这一媒介，与客户进行服务信息的共享与反馈，资源互动的主体范围进一步扩大。

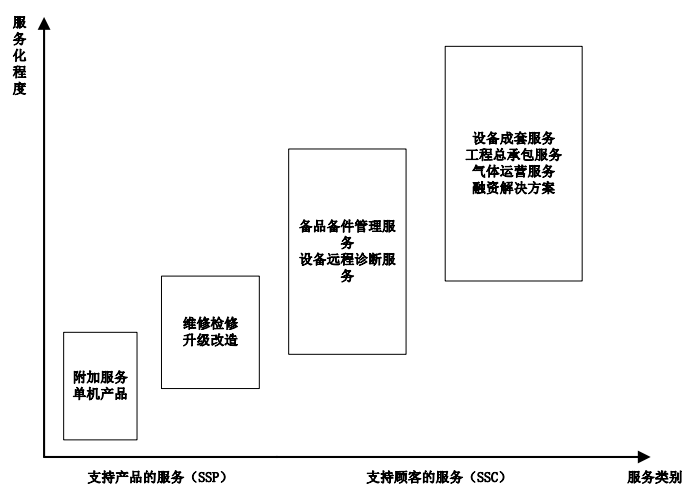


图2 服务转型：产品层面的服务化

Fig.2. Service transition: servitization of product level

通过上述阶段的发展，陕鼓向客户提供的已不再是单一的产品，还包括依托于产品的系统解决方案。其本质是陕鼓向客户提供的一套功能性服务，是一种个性化服务解决方案。陕鼓利用其长期积累的客户关系以及对客户需求的深刻理解，通过与客户之间的良性互动、与专业服务提供商的协作，有效的将隐性的知识和关系资源显性化，提高自身服务的专业化水平，从而可以根据用户的不同需要，定制不同的配置，并最终实现产品层面的服务化。

#### 4.2 组织层面网络化

为了向客户提供高质量、低成本、定制化的整体解决方案，陕鼓转型为动力系统解决方案专家。同时，也通过外引、内联、合作生产等方式充分运用社会资源实现能力的聚集，由传统制造型组织向网络型组织演化。陕鼓网络化体系的构建，为公司的持续健康发展提供了强有力的支撑。2006年，陕鼓首届战略合作峰会的标语是“感恩·合作·共赢·发展”，可见服务转型过程中网络化协作的重要意义。

##### (1) 陕鼓与钢铁、石化、制药等客户企业之间基于知识和关系资源的互动

制造企业服务转型的核心特点是顾客中心性或顾客价值最大化。顾客价值是价值创造的战略出发点，也是价值创造的归宿。所以陕鼓一直重视与顾客的互动，将顾客视为价值的共同创造者。截止2015年底，陕鼓已与数十家关键客户建立了战略合作伙伴关系，为石化、钢铁、制药等企业提供了一系列专业化服务。

例如，陕鼓为客户提供的创新性融资解决方案。针对工业企业与金融业的市场需求，陕鼓将产业资源与金融资源进行系统整合，为客户提供创新性融资服务。陕鼓的融资服务模式是：金融企业+客户企业+核心企业的三位一体模式。其中，金融企业给予专项授信，客户企业反馈自身需求，核心企业（陕鼓）制定设备的回购方案。利用这一服务模式，陕鼓向资金不足，但发展前景良好的客户提供担保，帮助客户获得发展所需资金。该项服务既解决了客户资金不足的困难，又降低了核心企业和金融企业的风险，形成了三方共赢的局面。近年来，金融服务已经成为陕鼓新的“利润增长点”。截止2012年底，陕鼓获得金融企业授信总额达145亿元。2012年陕鼓通过产品销售金融合作方式实现营业收入9亿元，占当期营业收入的14.93%。

通过上述一揽子的服务业务，陕鼓与顾客之间实现了良性的互动。这种互动不仅表现为对象性资源的交换，还有更多操作性资源（专业性知识、承诺与信任关系等）的往来。首先，在双方互动

过程中，陕鼓与顾客会不断贡献自己的知识和技能，并在互动中实现交流和转移。其次，顾客的价值诉求也会进一步推动企业与顾客的双向学习，增进彼此了解（知识），引导企业组织结构和流程的变革，促进企业人力资本和结构资本的提升。最后，顾企之间的持续良性互动，还会提升双方的关系资本和信任基础，促使合作双方建立承诺，从而进一步促进顾企之间的价值共创。

### （2）陕鼓与科研院校、银行等专业服务提供商之间基于知识和关系资源的互动

陕鼓与服务性生产提供商的合作。主要体现在三个方面：其一，与重点配套商合作。配套商为陕鼓提供风机主机的配套设备，相当于陕鼓的“虚拟车间”。2003年9月陕鼓成立了由全球56家相关配套企业组成的“陕鼓成套技术暨设备协作网”，截止2015年底，协作网已扩展到包括西门子、爱默生、美国GE、瑞士MAGG等世界知名公司在内的270余家企业。其二，与重点外协企业合作。陕鼓强化核心业务，将附加值低、技术含量低、自己不具备生产能力和市场优势的零部件业务外包。陕鼓先后将设备维修、油漆、包装工序等业务实施了外包，并对部分生产环节进行了整合，放弃了铸锻件生产、铆焊加工等非核心生产环节。其三，与原材料供应商合作。陕鼓通过与供应商共享生产计划和需求信息，实行供应商管理库存，实现企业原材料的零库存。

陕鼓与生产性服务提供商的合作。主要表现为两个方面：其一，与金融机构合作。陕鼓与多家银行建立了战略合作关系，银企合作不仅推出了客户融资服务，保障了陕鼓设备成套、工程总承包等服务业务的开展，也有效地满足了陕鼓在服务提供过程中对资金的需求。截止到2014年，陕鼓通过融资服务方式已经累计实现订货18.7亿元。其二，与社会机构合作。陕鼓与各大院校和科研院所进行合作，以委托开发、联合开发、委托审核等方式开展协作。最后，聘请社会专业人才。包括技术、管理、市场等方面专家，这些专家在市场开发、服务产品设计、项目申报、咨询等工作中发挥了重要作用。

随着专业化分工越来越细，陕鼓逐渐聚焦自己的核心业务，选择具有专业能力的企业承接自己非核心业务，通过与专业服务提供商之间的互动，实现知识资源的共享，进而将价值模块的分解与重组。首先，陕鼓通过与客户互动，及时了解顾客的价值诉求，将价值模块分解为核心价值模块、生产性服务模块、服务性生产模块和顾客价值模块。陕鼓自身专注于核心价值模块的研发和顾客价值模块的响应，而将非核心价值模块外包。然后，专业服务提供商则根据顾客需求和陕鼓的要求，提供生产性服务模块和服务性生产模块。在此过程中，专业服务提供商不仅要与陕鼓建立起坚实的关系基础，还要直接与客户交流，获取客户相关的信息与知识。最后，再由陕鼓对各价值模块中的关系、知识资源进行整合，完成整体解决方案或产品服务系统的提供。

### （3）陕鼓与政府、媒体等潜在利益相关者之间基于合法性资源的整合

政府部门在政策、融资和产业发展等方面给予了陕鼓最大的支持。在当地政府的支持下，按照“依托大厂办小厂”的经营理念，在陕鼓周边设置了配套工业园区。在政企互动过程中，陕鼓也做出了自己的贡献。自2003年起，陕鼓被西安国税授予“守信用、诚信纳税”企业，西安市人民政府授予“守合同、重信用”单位等。此外，陕鼓还积极承担着自己的社会责任。2012年5月，陕鼓首次在全国平台（由中国工业经济联合会搭建）发布了第二份企业社会责任报告，在行业内外引起了广泛关注。报告介绍了公司近年来履行的社会责任、参与的公益慈善活动，向社会各界传递了陕鼓“有能力、负责任、可信赖”的品牌形象。目前，“诚信认识与塑造能力”是陕鼓的三大核心竞争力之一。这些均为陕鼓赢得了良好的口碑和有利的外部环境。

陕鼓在与潜在利益相关者互动的过程中，有效的实现了自身合法性的构建。一方面，陕鼓与政府互动并建立良好关系，可以获得政府的产业政策支持、税收优惠，即规制合法性；另一方面，人民大众对陕鼓的良好印象和积极支持不仅可以提高企业声誉、增加品牌价值，还可以帮助陕鼓从中可以获得规范合法性；最后，陕鼓通过与媒体合作，借助广告、捐赠、慈善等形式向外界宣传自己，可以获得认知合法性。此外，政府、媒体等潜在利益相关者与客户企业之间的互动，又会进一步影

响陕鼓客户的价值诉求和价值实现。陕鼓服务转型中的价值共创模式见图3。

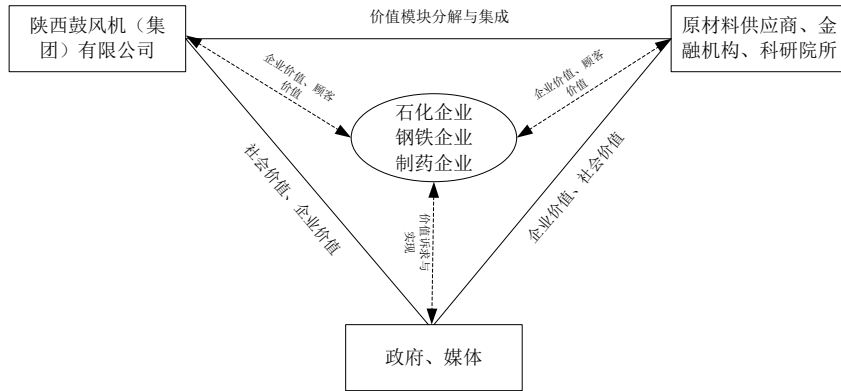


图3 价值共创：组织层面的网络化

Fig.3. Value co-creation: networked of organization level

## 5 案例发现与模型构建

通过对陕鼓的案例研究，本文基于网络的三个基本要素：行动主体（Actors）、资源（Resources）和活动（Activities），构建了ARA模型，如图4所示。从网络视角看，制造企业服务转型中的价值创造由网络中众多主体共同实现。其中，顾客居于中心地位，是价值的共同创造者。制造-服务集成商是主导企业，充当系统整合者和解决方案提供者，负责价值模块的分解与集成。而专业服务提供商则包括生产性服务提供商和服务性生产提供商，主要向集成商提供价值模块。潜在利益相关者包括政府、社区、公众和媒体等，主要为服务转型的制造企业提供合法性支持。上述主体通过整合、互动等途径对网络中的关系、知识、合法性等资源进行利用，从而共同创造价值。

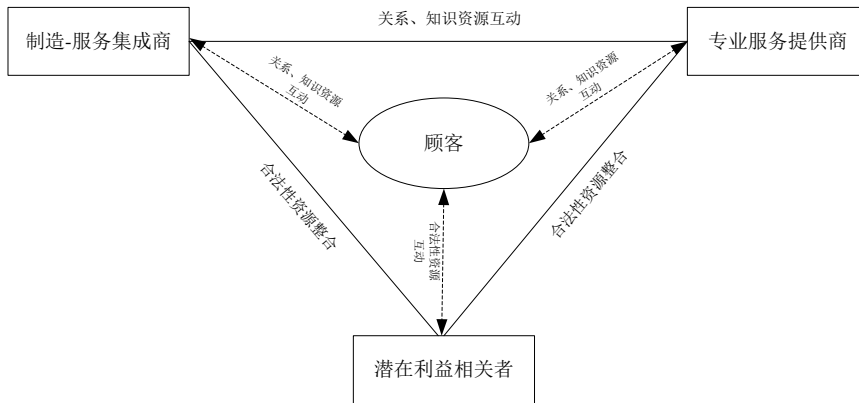


图4 价值共创模型

Fig.4. Value co-creation model

### 5.1 企业（制造-服务集成商和专业服务提供商）与顾客的价值共创

制造企业服务转型的实质是从产品制造商向服务提供商转变。现有研究主要关注制造商与顾客间的二元关系（见图5A）。但在转型过程中，核心制造商将逐步转变为集成商，子系统供应商将主要为集成商或顾客提供专业服务。在这种情况下，价值共创系统的主体结构将发生变化，由二元向

三元转变，即由集成商、专业服务提供商和顾客组成。同时，三者之间不再是简单的线性关系（见图 5B），而是通过直接联系相互连接（见图 5C）。

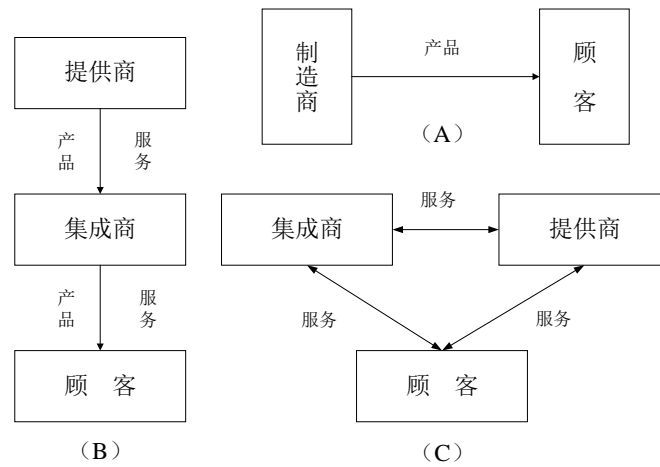


图 5 服务转型中的主体变化

Fig.5. Change of subject in the service transition

从顾客角度来看，顾企互动主要表现为“顾客参与”<sup>[38]</sup>。顾客为获得个性化的定制服务，会主动参与到企业的研发、设计、生产、运输、销售和服务等各个环节中。这种高度参与有助于改善顾企关系，提高顾客满意度和忠诚度，进而提升顾客价值和企业的价值。所以，现在的企业更加注重与顾客进行个性化的互动，将外部顾客内部化，让顾客参与企业的操作、管理甚至决策，积极引导和鼓励顾客参与价值创造过程。从企业角度看，顾企互动主要表现为“企业参与”<sup>[39]</sup>。“企业参与”的立足点是顾客，是指在顾客消费（使用）产品/服务的过程中，企业利用自身的专业知识和技能，协助顾客使用产品/服务，从而共创价值。

### 5.2 制造-服务集成商与专业服务提供商的价值共创

服务转型过程中，企业通常有两种选择，一是成为系统集成商，二是成为系统集成商的供应商，即专业服务提供商。少数企业实力雄厚，具有合法性优势，率先进行服务转型而成为系统集成商（如：供应链上的核心企业、产业集群中的主导企业和OBM企业）；而实力相对薄弱的企业，为了获得合法性，只能跟随前者，成为系统集成商的供应商，即专业服务提供商（如：OEM、ODM、DMS、EMS企业）。在当前复杂环境下，几乎没有企业能独立完成某特定产品服务系统的提供，企业间需要通过业务流程和工艺流程的专业化分工与合作，以及价值模块的分解与集成，实现价值协同创造。

### 5.3 企业（制造-服务集成商和专业服务提供商）与潜在利益相关者的价值共创

基于经济、社会和环境三重目标，制造企业不但要与顾客及伙伴企业进行价值共创，实现顾客价值和企业的价值，还要通过服务转型实现可持续发展，进而创造社会价值<sup>[40]</sup>。潜在利益相关者通过国家法律、社会道德和习俗惯例等隐性契约与企业相连，其本身与企业之间虽没有直接的利益联系，但二者之间却有着无形的价值往来<sup>[41]</sup>。例如，随着人们环保意识的提高，法律和道德等外在约束条件会形成倒逼机制，迫使制造企业会更加注重通过服务来提升企业经营的可持续性。因此，在服务转型过程中，顾客价值、企业价值和社会价值不再对立，企业也更加注重外部主体对自身的认可，即合法性。而潜在利益相关者（如：政府、媒体等）对企业的支持和好感可以维系和拓展企业价值共创系统的社会基础，提升企业的合法性。

### 5.4 顾客与潜在利益相关者的价值共创

顾客作为价值共创系统的“核心”，必然要与外部潜在利益相关者发生联系。主要表现为：一

方面，潜在利益相关者直接影响顾客的价值诉求和价值感知。根据制度理论的社会承认逻辑，社会声誉建筑在合法性基础上。而潜在利益相关者可以通过对企业合法性的提供直接或间接影响企业的声誉、形象和品牌价值，进而影响顾客购买前的价值诉求和购买后的价值感知。另一方面，顾客也间接作用于潜在利益相关者，促进其价值实现环境的改善。首先，顾客的角色发生了根本性变化，从彼此孤立到相互联系，从无知到见识广，从被动到积极主动；其次，信息技术与产业的交融日益密切，使得企业面对的不再是一个个单独的顾客，而是由顾客共同组成的“消费社区”或“虚拟社区”<sup>[42]</sup>。Porter 等认为，消费者参与虚拟社区可以创造出三种相互关联的重要价值：参与价值、关系价值和财务价值<sup>[43]</sup>。此外，顾客通过参与“社区”可以影响大众和媒体，甚至会对政府决策施加压力。可见，顾客可以间接影响潜在利益相关者，通过组成“社区”消除环境中的不利因素，改善其价值创造的环境和氛围，从而更好地实现价值共创。

## 6 结论与建议

### 6.1 研究结论

国务院在《中国制造 2025》白皮书中明确提出要发展服务型制造，促进传统制造企业的服务转型。本文以此背景为出发点，通过对陕鼓的案例分析，探究了网络视角下服务转型制造企业的价值共创模式。得出的结论如下：

其一，价值共创的主体趋于多元化。现有研究将价值共创的主体局限于顾企双边，认为价值共创主要由顾客和企业合作实现<sup>[21]</sup>。本研究则拓宽了价值共创的主体范围，强调服务转型制造企业的最终目的是向客户提供面向产品全生命周期的集成解决方案，这一过程离不开网络中各个利益相关者的支持。因此，价值共创的主体范围也应延伸到企业所处的社会网络中，包括企业、顾客、政府、供应商等诸多利益相关者。传统企业与顾客间的双边交易行为被取代，价值创造由制造-服务集成商、专业服务提供商、顾客和潜在利益相关者四种主体交互实现。

其二，价值共创的资源趋于无形化。以往的价值共创研究聚焦于技术创新，主要对产品、设备等有形的对象性资源进行优化配置<sup>[44]</sup>。而本研究通过案例分析发现，服务转型制造企业的价值共创更加依赖服务创新。企业将产品视为价值载体，将知识、关系、合法性等无形的操作性资源作为创新服务、创造价值的源泉。资源由有形化向无形化的过渡过程与服务转型的推进过程动态匹配。服务转型初期，企业的核心仍然是产品，服务知识应用于产品生产、销售等环节；随着服务转型的深入，企业与外部主体更加频繁的进行知识共享、关系互惠等行为，操作性资源的作用逐渐被发掘；而在服务转型的成熟期，服务成为企业盈利的主要途径，价值共创更加关注服务性知识、信任关系、认知合法性等操作性资源的获取。

其三，价值共创的表现形式趋于多样化。一些研究围绕企业的生产过程讨论价值共创的实现模式，将顾客价值、企业价值、社会价值割裂来看<sup>[45]</sup>。本研究从网络视角切入，发现价值共创表现为多方协同互动、资源整合利用，是多方价值的统一与共赢。一方面，顾企之间的紧密联系使得顾客与企业的身份不再对立，企业更加关注如何通过优质的服务实现双方的长期合作，进而实现价值共创，利益共赢；另一方面，政府、媒体等潜在利益相关者的参与，可以通过舆论压力、政策优惠等手段督促企业担负起相应的社会责任，而企业也可以利用媒体平台帮助自身树立起良好的企业形象，获取合法性，从而实现社会价值和企业价值的统一。此外，客户与媒体等潜在利益相关者之间的互动，也可以拓展客户获取信息的平台，从而实现顾客价值和社会价值的共创。

### 6.2 政策建议

本文的研究结论不仅扩展了传统价值创造理论的应用范畴，也对制造企业的价值共创实践提供了一些启示和建议：

首先，改变传统的线性思维模式，从网络视角审视企业生态。从制造企业内部来看，企业的固

有边界正在逐渐消失，价值创造不再是企业的专利，企业需要与包括顾客在内的所有利益相关者共同协作，才能更好的创造价值。这就要求企业建立分权化、扁平化的组织模式，摒弃“企业本位”的思想，树立“顾客中心”的观念，变交易导向为关系导向。同时，从制造企业外部来看，为了实现网络中各利益相关者的价值增值，转型中的核心制造企业需要逐步成为资源整合者，通过外引、内联、合作生产等方式充分整合各种社会资源，实现能力的聚集，使制造企业由传统的制造型组织向网络型组织演化。各行动主体在网络协同中为顾客提供定制化、整合的产品服务系统或整体解决方案。

其次，重视行动主体间的互动，主体之间的持续良性互动是价值共创的源泉。为了有效实现企业与利益相关者的价值共创，企业需要建立和改进互动平台，设计互动渠道，在产品或服务提供的全生命周期灵活地采用各种互动方式。顾客参与、供应商参与、企业参与甚至公众参与都是价值共创不可或缺的重要环节。此外，建立支撑企业转型的信息化平台是实现互动的重要基础。信息化平台的建设是价值共创实现的前提条件，是“两化融合”的必然要求，也是促进工业转型升级的重要驱动力。

再次，企业价值、顾客价值和社会价值的协同创造。强调企业价值可以获得短期收益，注重顾客价值则可以实现长期发展，而关注社会价值则可以实现持续进步。企业价值、顾客价值和社会价值是一个有机的整体，侧重其中一种或两种都难以在当下的市场环境和社会环境中长久生存。只有企业价值、顾客价值和社会价值协同创造、多方共享才能真正实现企业自身的可持续发展和主体间的共赢。

最后，对政府政策提出了新的要求。制造企业服务转型通常伴随着企业的商业模式创新，与技术创新相比，商业模式创新具有更大的不确定性。为此，政府应制定相应的鼓励与扶持政策，改善企业的经营环境，为制造企业的服务转型提供良好的外部环境。例如，在税收、产业空间布局、生产性服务业的发展推动等方面给与相关的政策优惠，从政府层面推动制造业和制造企业的服务化转型升级。

#### 参考文献:

- [1] Raddats C, Kowalkowski C. A Reconceptualization of Manufacturers' Service Strategies [J]. *Journal of Business-to-business Marketing*, 2014, 21(1): 19-34.
- [2] Kastalli I V, Van Looy B. Servitization: Disentangling the Impact of Service Business Model Innovation on Manufacturing Firm Performance [J]. *Journal of Operations Management*, 2013, 31(4): 169-180.
- [3] Ramaswamy V, Gouillart F. Building the Co-Creative Enterprise [J]. *Harvard business review*, 2010, 88(10): 100-109.
- [4] 王志强, 张珊珊, 赵先德. 基于客户合作的制造企业产品创新——多案例研究 [J]. *管理案例研究与评论*, 2015, 8(2): 163-172.
- [5] Gustafsson A, Brax S, Witell L, et al. Adopting a Service Logic in Manufacturing: Conceptual Foundation and Metrics for Mutual Value Creation [J]. *Journal of Service Management*, 2010, 21(5): 564-590.
- [6] Daniel Kindström D C K, Dr, Mustak M. Service Innovation in Networks: A Systematic Review and Implications for Business-to-Business Service Innovation Research [J]. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2014, 29(2): 151-163.
- [7] 谷晓芬, 彭本红, 周倩倩. 制造企业服务化转型的商业模式研究——以空中客车为例 [J]. *管理案例研究与评论*, 2014, 7(5): 416-426.
- [8] Vandermerwe S, Rada J. Servitization of Business: Adding Value by Adding Services [J]. *European Management Journal*, 1989, 6(4): 314-324.

- [9] 林文进, 江志斌, 李娜. 服务型制造理论研究综述 [J]. 工业工程与管理, 2009, 14(6): 1-6.
- [10] Fang E, Palmatier R W, Steenkamp J-B E. Effect of Service Transition Strategies on Firm Value [J]. Journal of marketing, 2008, 72(5): 1-14.
- [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] Davies A. Moving Base into High-Value Integrated Solutions: A Value Stream Approach [J]. Industrial and Corporate Change, 2004, 13(5): 727-756.
- [13] Wilkinson A, Dainty A, Neely A, et al. Integrating Products and Services through Life: An Aerospace Experience [J]. International Journal of Operations & Production Management, 2009, 29(5): 520-538.
- [14] Salonen A. Service Transition Strategies of Industrial Manufacturers [J]. Industrial Marketing Management, 2011, 40(5): 683-690.
- [15] Kastalli I V, Van Looy B, Neely A. Steering Manufacturing Firms Towards Service Business Model Innovation [J]. California management review, 2013, 56(1): 100-123.
- [16] Zwass V. Co-Creation: Toward a Taxonomy and an Integrated Research Perspective [J]. International Journal of Electronic Commerce, 2010, 15(1): 11-48.
- [17] Vargo S L, Lusch R F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing [J]. Journal of Marketing, 2004, 68(1): 1-17.
- [18] Prahalad C K, Ramaswamy V. Co - Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation [J]. Journal of interactive marketing, 2004, 18(3): 5-14.
- [19] Payne A F, Storbacka K, Frow P. Managing the Co-Creation of Value [J]. Journal of the academy of marketing science, 2008, 36(1): 83-96.
- [20] Cova B, Salle R. Marketing Solutions in Accordance with the Sd Logic: Co-Creating Value with Customer Network Actors [J]. Industrial marketing management, 2008, 37(3): 270-277.
- [21] 张婧, 何勇. 服务主导逻辑导向与资源互动对价值共创的影响研究 [J]. 科研管理, 2014, 35(1): 115-122.
- [22] Grönroos C, Voima P. Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation [J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 2013, 41(2): 133-150.
- [23] 李维安, 唐跃军. 上市公司利益相关者治理机制, 治理指数与企业业绩 [J]. 管理世界, 2005, 9(127-136).
- [24] 陈宏辉, 贾生华. 企业社会责任观的演进与发展: 基于综合性社会契约的理解 [J]. 中国工业经济, 2004, 12): 85-92.
- [25] 贾兴平, 刘益, 廖勇海. 利益相关者压力, 企业社会责任与企业价值 [J]. 管理学报, 2016, 13(2): 267-274.
- [26] 林岩. 服务型制造理论与实践 [M]. 清华大学出版社, 2009.
- [27] Finne M, Holmström J. A Manufacturer Moving Upstream: Triadic Collaboration for Service Delivery [J]. Supply Chain Management: An International Journal, 2013, 18(1): 21-33.
- [28] Windahl C, Lakemond N. Integrated Solutions from a Service-Centered Perspective: Applicability and Limitations in the Capital Goods Industry [J]. Industrial marketing management, 2010, 39(8): 1278-1290.
- [29] Han S, Kuruzovich J, Ravichandran T. Service Expansion of Product Firms in the Information Technology Industry: An Empirical Study [J]. Journal of Management Information Systems, 2013, 29(4): 127-158.
- [30] 王作军, 任浩. 组织间关系: 演变与发展框架 [J]. 科学学研究, 2009, 27(12): 1801-1808.
- [31] Zimmerman M A, Zeitz G J. Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy [J].

- Academy of Management Review, 2002, 27(3): 414-431.
- [32] Potts J, Hartley J, Banks J, et al. Consumer Co - Creation and Situated Creativity [J]. *Industry and Innovation*, 2008, 15(5): 459-474.
- [33] Hibbert S, Winklhofer H, Temerak M S. Customers as Resource Integrators: Toward a Model of Customer Learning [J]. *Journal of Service Research*, 2012, 1094670512442805.
- [34] Gummesson E, Mele C. Marketing as Value Co-Creation through Network Interaction and Resource Integration [J]. *Journal of Business Market Management*, 2010, 4(4): 181-198.
- [35] Pettigrew A M. Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice [J]. *Organization Science*, 1990, 1(3): 267-292.
- [36] Yin R K. *Case Study Research: Design and Methods* [M]. Sage publications, 2013.
- [37] 苏敬勤, 崔淼. 工商管理案例研究方法 [M]. 科学出版社, 2011.
- [38] Brodie R J, Hollebeek L D, Juric B, et al. Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research [J]. *Journal of Service Research*, 2011, 1094670511411703.
- [39] 孔鹏举, 周水银. 基于企业与顾客共同创造竞争优势的企业参与概念研究 [J]. *管理学报*, 2013, 10(5): 722-729.
- [40] Kramer M R. Creating Shared Value [J]. *Harvard business review*, 2011, 89(1/2): 62-77.
- [41] 董必荣. 基于价值网络的企业价值计量模式研究 [J]. *中国工业经济*, 2012,(1): 120-130.
- [42] Romero D, Molina A. Collaborative Networked Organisations and Customer Communities: Value Co-Creation and Co-Innovation in the Networking Era [J]. *Production Planning & Control*, 2011, 22(5-6): 447-472.
- [43] Porter C E, Donthu N, MacElroy W H, et al. How to Foster and Sustain Engagement in Virtual Communities [J]. *California management review*, 2011, 53(4): 80-110.
- [44] 陈菊红, 同世隆, 姚树俊. 服务型制造模式下价值共创流程机制研究——以技术革新为视角 [J]. *科技进步与对策*, 2014,( 1): 18-22.
- [45] Chan K W, Kin Yim C, Lam S S K. Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services across Cultures [J]. *Journal of Marketing*, 2010, 74(3): 48-64.

## **Research on Value Co-creation in The Process of Service Transition of Manufacturing Enterprise ——Based on Network Perspective**

Feng Changli<sup>1</sup>   Liu Hongtao<sup>1</sup>

(1.Dalian University of Technology Management and Economic Faculty, Liaoning Dalian 116024 )

**Abstract:** With transformation of the conception of value creation, value co-creation is drawing attention increasingly. In this paper, based on the network perspective, using the theory of value creation and stakeholder, authors build a model to research on the mechanism of value co-creation in the process of service transition of manufacturing enterprise. Study suggests that actors of value co-creation is tend to be diversity in the transition process. Value creation is no longer just a bilateral behavior between enterprises and customers, but also interactions among four actors in the context of network. These four actors are manufacturing-service integrators, professional service providers, customers and potential stakeholders. In addition, the resources is tend to be intangible, not only operand resources, but also operand resources, such as knowledge, relationships and legitimacy. In the process of value co-creation, customer value, enterprise value, and social value is no longer conflicting, which can collaborate and share for each other.

**Keywords:** network view; manufacturing enterprise; service transition; value co-creation