

资源基础、动态能力与制造企业服务化转型

——基于美的集团的案例研究

向海燕, 李梦晨

(西安工业大学 经济管理学院, 西安 710021)

摘要: 基于资源基础与动态能力双视角, 选取美的集团作为案例研究对象, 采用“资源基础-动态能力-服务化转型”的逻辑框架, 探究资源基础与动态能力的互动耦合与协同演化对制造企业服务化转型的影响, 并运用扎根理论构建过程机理模型。研究发现: 服务化转型的实现依赖于对关键资源的运用, 动态能力助力资源发挥最大功效, 同时实现自身演化发展; “产品导向服务化-客户导向服务化”构成服务化转型两阶段, 第一阶段注重运用组织柔性能力对内部资源开发与重构; 第二阶段注重运用变革更新能力和技术柔性能力对内外部资源进行整合与协同, 最终实现上下游服务联动及“顾企一体化共生”。

关键词: 资源基础; 动态能力; 服务化转型

中图分类号: F272; C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002—980X(2022)12—0157—11

一、引言

服务化转型是制造业转型升级的重要战略方向, 也是制造业竞争的主战场。党的二十大报告指出“推动现代服务业同先进制造业深度融合”是建立现代化产业体系的重要任务; 我国《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》(“十四五”规划) 建议中也明确提出中国制造业要向服务型制造转型。服务型制造是制造与服务深度融合的一种先进制造模式, 是面向制造的服务和面向服务的制造协同发展的新型产业形态(《中国制造2025》)。Mathieu(2001) 根据企业服务化转型的目的和类型, 将服务化分为产品导向服务化和客户导向服务化。产品导向服务化旨在增强产品功能和提供差异化的安装、营销、维修、保养等服务, 强调以产品为中心, 且服务与产品高度相关(陈菊红等, 2020)^[132]。客户导向服务化是以客户为中心, 提供有助于实现客户需求、达成收益共享的系统集成和解决方案等高级服务(陈菊红等, 2020)^[132]。产品导向服务化和客户导向服务化对企业竞争优势(胡查平和梁珂珂, 2022)^[150]与绩效(陈菊红等, 2020)^[137]的正向影响已经得到了相关研究的证实。但当前研究还缺少对企业服务化转型的内在机理和具体过程的深入分析, 制造业服务化转型的路径尚不清晰(王丽娜等, 2019; 戴克清, 2021), 服务化转型中企业资源管理过程尚不明确。制造业服务化转型不是针对单一制造环节的局部变革, 而是将价值链中心由制造向服务转移(刘斌等, 2016) 的全局性战略转变。成功的服务化转型要求企业对内外部资源整合、重建和重新配置并获得适应外部环境变化的动态能力(Teece et al, 1997)。可见, 从根本上讲, 服务化转型就是企业面对快速变化的市场环境, 运用动态能力对资源进行不断整合与迭代, 最终获得竞争优势的动态过程。在这个过程中, 企业需要敏锐洞察环境变化, 迅速实施组织变革, 优化制造资源与服务资源配置, 稍有不慎, 就可能陷入“服务化悖论”(Gebauer et al, 2005), 给企业造成巨大损失。因此, 有必要对制造业服务化过程进行深入剖析, 打开优秀企业依托资源基础与动态能力的耦合与协同演化提升服务化能力的“黑箱”, 为其他企业提供清晰的参考和有益的实践指导。

本文采用案例研究法, 运用资源基础理论与动态能力理论, 对美的集团服务化转型进行深入剖析。美的集团历经“产品导向服务化”和“客户导向服务化”两个阶段, 已成功地从家电制造企业成长为综合型智能科技集团, 为本文的研究提供了很好的范例。资源基础理论有助于分析美的集团服务化转型的“内在基础”(李靖华等, 2019); 动态能力理论有助于诠释美的集团适应快速变化的环境, 实施资源迭代与动态能力演化, 突破核心刚性的服务化转型过程(焦豪等, 2021)^[192]。对资源基础的高效运用形成并提升企业动态能

收稿日期: 2022-09-19

基金项目: 国家社会科学基金“基于高溢价并购视角的非关联大股东的公司治理机制及效果研究”(20XGL005)

作者简介: 向海燕, 博士, 西安工业大学经济管理学院教授, 研究方向: 管理会计、企业治理; 李梦晨, 西安工业大学经济管理学院硕士研究生, 研究方向: 管理会计、企业治理。

力,动态能力的演化又进一步帮助企业整合内外部资源,实现资源迭代。资源基础和动态能力的互动耦合与协同演化完美地诠释了美的集团实施服务化转型的内在机理。本文研究以下两个问题:①企业如何通过资源基础与动态能力的互动耦合实现不同类型的服务化转型;②在服务化转型的过程中,如何实现资源迭代与能力动态演化。

本文立足于我国企业实践,运用严谨的探索性案例研究方法打开服务化转型过程的“黑箱”,揭示资源基础与动态能力在企业服务化转型不同阶段的作用机理,拓展了资源基础理论和动态能力理论的情景化研究,对我国制造企业服务化转型具有借鉴意义。本文创新之处有三点:首先,本文以资源基础与动态能力双理论视角探析制造企业服务化转型的内在机制。资源基础构成服务化转型的静态载体,动态能力则是资源高效运作的“助推器”。具体而言,基于环境洞察能力感知市场变化,以组织与技术柔性能力进行变革更新与流程优化,将内外部资源进行重新配置整合,在实现资源迭代与动态能力演化的基础上,构建服务化竞争优势。其次,本文从“产品导向服务化”与“客户导向服务化”两阶段,分别探究在不同资源基础和动态能力下,企业如何以不同的模式实现服务化转型。“产品导向服务化”以提升服务质量为目标,注重内部资源的开发重构与组织柔性能力的提升;“客户导向服务化”则以上下游联动与顾企一体化共生为目标,强调变革更新和内外部资源的整合协同。对两种转型模式的分析,可以为处于不同服务化转型阶段的制造企业提供借鉴。最后,本文扎根于企业特定管理情境,采用探索性案例研究方法,深入剖析案例企业如何通过资源基础和动态能力的互动耦合与协同演化实现服务化转型的内在机制,相较于大样本研究更能明晰服务化转型的具体路径,所形成的研究结论对企业实践的指导性更强。

二、文献回顾与分析框架

(一)服务化转型

服务化转型是制造企业从提供单一产品向提供产品、技术、知识等产品服务包的过程(冯文娜等,2020)⁸⁴。可以帮助企业优化资源配置、建立并完善竞争优势,同时伴随的差异化竞争可以有效规避商品化困境(Vandermerve和Rada,1988)。

服务化转型的实现是循序渐进而非一蹴而就的,Mathieu(2001)将服务化分为以产品为导向和以客户为导向两阶段。前者基于产品,是指在有形产品的基础上增加与产品高度相关的服务。后者基于客户,是指以有形产品为基础将原集成于产品中的要素外化成各种服务要素,满足个性化需求。Dimache和Roche(2013)认为产品导向、使用导向和效果导向是服务化转型实现的必由之路。李天柱等(2018)从价值共创视角发现服务化转型有产品延伸服务化、产品增强服务化、核心技术服务化及业务单元服务化四种主要模式。虽然分类方法不同,但究其根本均认可服务化转型遵循“支持产品的服务-支持客户的服务”这一基本路径进行演化,二者的本质差异体现在企业的关注从产品到客户、从内部到外部,价值创造方式由企业独创到顾企共创的转变(冯长利等,2018),两种转型方式对应制造企业服务化转型的初级和高级阶段(陈菊红等,2017)。

现有研究虽然取得了丰硕的成果,但大多是理论研究或基于大样本进行的实证分析,对微观企业实施服务化转型的具体过程和内在机理的研究尚需进一步深入。当前,在技术快速迭代、市场需求不断变化和竞争日益激烈的动态环境中,我国很多优秀的制造企业通过不断学习和变革,积累了服务化转型的宝贵经验和具有中国特色的企业实践。对其中代表性企业进行深入分析,有助于发展相关理论并对企业实践具有指导意义。

(二)资源基础、动态能力与服务化转型

根据资源基础理论,企业竞争优势来源于对核心资源的掌握(张璐等,2021)。企业作为资源的结合体,对内外部资源进行识别与整合是获得可持续竞争优势的重要基础(Davies,2004)。在服务化转型过程中,企业的关键资源对竞争优势的构建起到了影响性作用(胡查平和胡琴芳,2020),企业通过识别、吸引、联结(王琳等,2021)重新集成资源,重构资源体系(赵钊和杜晨爽,2022),再将低阶资源组合为高阶资源形成关键资源(Brush et al,2001)以维持企业竞争优势(冯文娜等,2020)⁹²。

然而,信息技术的飞速发展伴随着超竞争时代的到来,对资源的价值性、稀缺性、不可模仿性和不可替代性提出了更高的要求,企业竞争优势难以得到有效维持(Barney,1991)。为避免被竞争者超越和颠覆,

企业必须配置、整合并迭代资源形成能力,利用能力处理客户的变化需求是竞争优势得以维系的重要保证(胡查平和梁珂珂,2022)¹⁵¹。为此,Teece和Pisano(1994)⁵³⁷明确提出动态能力理论,将其定义为组织构建、整合、重构内外部资源,助力企业创造产品、优化流程以应对动态变化市场环境的能力。Teece和Pisano(1994)⁵³⁷认为动态能力强调两方面,一是对环境的感知;二是对资源调整、整合及重构的能力,并据此为动态能力划分维度,即感知、攫取、转化。在此基础上,又有学者基于创业导向和组织学习视角将动态能力划分为环境洞察能力、技术柔性能力、组织柔性能力和变革更新能力四个维度(焦豪等,2008)。其他学者亦从不同视角对动态能力维度进行划分。黄嘉涛(2017)基于共创体验视角将动态能力划分为资源配置能力、创新能力和客制化能力。张振刚等(2021)结合大数据时代背景对动态能力与价值链重构之间关系进行分析,将动态能力划分为实时分析与预测能力、资源配置能力、创新能力和客制化能力。综上,虽然学者们基于不同视角对动态能力划分维度不一,但一致的观点是认为动态能力的核心是对环境的感知和对资源的整合与布局(米莉和苗馨,2021),对环境感知的能力是企业竞争优势得以获得与保持的基石(Teece和Pisano,1994)⁵³⁸,指导企业不间断的探索未知的动态复杂环境,寻找可能的转型方向(任相伟和孙丽文,2020)。在变革更新动力的驱使下,通过技术的实时更新与组织的柔性管理进行资源的整合与重构,不断地与内外部环境进行磨合,缓冲负面冲击,进而增强适应力和竞争力,最终获取与企业配适的资源和能力并与其所处环境动态匹配,才能使产品和服务灵活创新,支撑服务化转型的成功实施(苗硕等,2018)。

虽然现有文献都从理论层面分析了资源基础和动态能力在制造企业服务化转型中的重要作用,但对制造企业如何利用资源基础和动态能力实现服务化转型的具体过程缺少深入分析,使得理论对企业实践的指导意义相对欠缺。本文对美的集团的服务化转型过程进行回顾,运用扎根理论将其主要管理活动进行归纳和抽象,总结其资源迭代和动态能力演化的基本规律,以期为其他企业的服务化转型提供参考。

(三)分析框架

前已述及,现有文献运用资源基础理论和动态能力理论解释企业可持续竞争优势的创造与保持。资源基础理论从相对静态的视角强调资源的独特性和难以模仿性对企业价值的关键作用(Wernerfelt,1984);动态能力理论则突出企业应对环境动态变化的能力(Teece和Pisano,1994)⁵³⁸,在动态能力视角下分析企业构建服务化竞争优势是对静态资源基础观的补充。若脱离动态能力孤立探讨资源基础,会忽略市场的动态变化及资源间的整合、互补与迭代,导致资源无法发挥最大作用。动态能力理论弥补了资源基础理论仅探讨资源异质性的局限,强调资源的形成与演变及如何获取和配置关键资源以提升企业动态能力进而塑造竞争优势的过程,但动态能力本身并不是竞争优势的来源,而是植根于企业的业务流程之中,需要依赖资源作为载体(Teece和Pisano,1994)⁵³⁹。而且,超竞争时代的到来使市场环境呈现不可预测性(Vandermerwe和Rada,1988)迫使企业不断重组和迭代资源基础以获得竞争优势。但创造并保持竞争优势的关键不是资源类型的稀缺,而是资源功能的稀缺(Chen et al,2021),对关键资源的高效运用是企业动态发展的源泉,而如何高效运用资源是对企业动态能力的考量。因此,企业资源基础与动态能力的协同与演化才是可持续竞争力得以实现的内在驱动(李婧婧等,2021)。

服务化转型的实质是企业积极应对动态变化的环境,运用不断演化的动态能力对资源进行整合与迭代。在此过程中,资源基础和动态能力是否适配不同类型的服务化转型阶段是构建与维系竞争优势的关键(胡查平等,2019)。因此,为完整复盘美的集团变革的细节与机制,本文将资源基础理论与动态能力理论结合起来,采用“资源基础-动态能力-服务化转型”的逻辑框架展开分析。首先,企业识别并评估自身资源基础,并判断已有资源基础能否支撑服务化转型;继而在资源配置、整合、重构、迭代等过程中形成动态能力;同时,动态能力作为变革更新的推力,助力企业完成对资源的利用与开发;最终,资源与动态能力的互动耦合使企业实现服务化转型并为下阶段的转型积累资源和能力基础。分析框架如图1所示。



图1 案例分析框架

三、研究方案设计

(一)研究方法

本文采用纵向、探索性案例研究法。首先,探索性案例研究法适用于研究动态变化和服务化转型的过

程,能较好地归纳现象特征,寻找理论逻辑进行支撑和分析。本文旨在探索资源基础与动态能力双视角下服务化转型的路径,属于复杂、隐蔽的“how”问题范畴,这与案例研究本质相契合。其次,单案例适合观察和总结研究对象的纵向演化机制,提炼解释复杂现象的规律。现有文献对于服务化转型内在机理的研究较少,需要扎根于特定管理情境中探索规律,这与单案例的研究目的与研究内容相契合。

(二)案例选取与数据收集

本文选取了美的集团来进行研究。主要原因有两点:一方面,案例企业的典型性。作为服务化转型较为成功的企业,美的已然从一家单一的家电制造业,成长为提供机器人和自动化系统及智慧供应链等服务的综合型智能科技集团,在行业内具有较强的代表性;另一方面,案例研究的可行性。美的经历了从传统的大规模制造到服务型制造的变革过程,能较完整地体现变革的机制和细节,提供丰富的服务化转型过程数据。对其他企业进行服务化转型具有较强的借鉴意义。

为增加研究的可靠性,本文选择从不同方式、多种渠道获取数据。以全面分析从传统制造向服务型制造转型的理念、机制与细节。本文数据来源主要包括:①知名媒体对案例企业高管的专访;②企业高管在各类平台发表的演说;③案例企业发布的公告及社交媒体和官网发布的宣传视频;④2007年至今在惠科新闻数据库中知名媒体对案例企业在发展历程、科技创新突出成就等方面的系列报道;⑤中国知网(CNKI)等学术数据库的论文。

本文共收集公开访谈视频、高管演说视频及美的官方宣传视频近 300 分钟,整理文字资料近 7 万字;重要新闻报道 594 篇;集团官方公告 38 篇。将上述资料进行整理、分类、归档,使本文有充分的资料探索服务化转型的具体机制与细节。虽受研究条件制约缺少一手资料,但多渠道的二手数据相互补充和印证,并不影响研究的可靠性。本文案例资料的类别、来源及主要内容见表 1。

表 1 案例资料类别、来源与主要内容

序号	类别	来源	主要内容
1	知名媒体对案例企业高管的专访(共 163 分钟)	央视《对话》; 腾讯《青藤一问》; 央视《焦点访谈》等	美的二次转型征程;美的集团发展故事;如何从“制造”到“智造”;家电企业“跟跑”到“领跑”等
2	企业高管在各类平台发表的演说(共 94 分钟)	企业官网; 官方微博; 各类视频网站等	美的智能制造实现过程;美的数字化转型实践等
3	企业发布的公告(共 38 篇); 企业发布的宣传视频(共 33 分钟)		新产品与服务的宣传;历年业务概要与经营情况等
4	重要新闻报道(共 594 篇)	惠科数据库	美的集团转型历程、创新做法、技术成果等
5	相关学术论文	中国知网(CNKI)等	

(三)美的集团服务化转型阶段划分

1. 产品导向服务化转型阶段

2007 年以前,美的秉承传统制造模式,依靠中国快速发展浪潮,凭借成本优势、区位优势及中国人口红利,完成了一定程度的原始积累。然而,原先以规模为导向的低成本战略遭遇挑战。业务臃肿、组织“虚胖”、毛利率低于同行等问题阻碍着美的前进的步伐,业务与组织重组、提高产品附加值与产品竞争力迫在眉睫。2007 年,美的提出“技术驱动、卓越运营、全球化”这一战略主线来应对这些挑战,从低成本战略转向关注产品质量并增强附加服务,使核心产品增值的同时打造产品差异化。这标志着美的开始了产品导向服务化转型阶段。在这一阶段,产品被作为提供服务的有形载体,通过价值链向下延伸,提高市场占有率、实现国际化战略及下游服务延伸来满足市场需求并突破美的面临难题。

2. 客户导向服务化转型阶段

2012 年开始,由于“互联网+”浪潮的推动,当下所有中国家电企业的商业模式几近失效。美的从传统家电企业逐渐向拥有互联网思维的智能硬件公司转型。在 2012 年,美的集团整体上市并提出新的战略主轴,即“产品领先、效率驱动、全球经营”。与原先战略主轴理念不同,美的开始了不同方式下的全流程消费者研究,旨在运用信息技术达成与客户一体化共生的目标。这是美的开始客户导向服务化转型阶段的标志。在这一阶段,美的利用信息技术等新兴手段持续挖掘客户痛点,不断优化服务创新体系、广泛开拓服务手段及前瞻性预测服务需求。突出“以用户为中心”的经营理念,推出“客户定制”、打造“智慧生活”,为客户提供智慧家居生态系统解决方案等。美的服务化转型历程、代表性事件及阶段划分如图 2 所示。

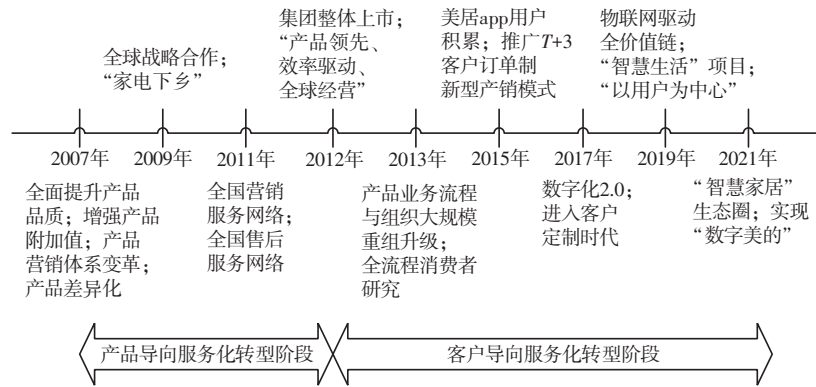


图2 美的集团服务化转型历程、代表性事件及阶段划分

四、数据分析

(一)开放式编码

本文通过不断贴标签、抽取概念与划分范畴的编码步骤对所收集到的数据进行开放性编码,在对概念进行类比与归纳的过程中,总结出34个具有逻辑关系的初始范畴。因编码过程篇幅占比较大且冗长,本文截取部分编码资料作为论证示例(表2)。

表2 美的集团资料开放式编码示例

原始资料	概念化	范畴化
的与供应商合作时间普遍较长,建立了稳定、紧密的合作关系。就空调业务为例,合作时间在3至5年的供应商占全部的26%,合作5年以上的占31%	与供应商关系稳定密切	供应商资源
在国内拥有有60余家区域销售公司进行实体化运作,营销网点近6万家,其中美的专卖店1万多家。在海外,拥有全球五大区近60个国家经营团队。其覆盖度在国内家电行业中居于领先地位	分销商分布广泛	分销商资源
美的让每一个人知道企业下一步转型的方式是什么。上至管理层、下至各员工,通过讨论、培训等方式表达对企业转型的期望	先进开明的企业家精神、创新精神	文化资源
完成IT化管理试运营;通过信息系统对产品全流程管理	运用信息系统全流程管理	信息系统资源
渠道网点一、二级市场全覆盖,三、四级市场覆盖率95%以上	渠道网点遍布全国	消费者资源
.....		
软件的效力有了很大的作用,用数字化技术与硬件产品相结合	数字化技术与硬件产品相结合	软件结合产品
美的过去的“打法”,在新的时代已经不能满足消费者需求,产品必须更加差异化、技术含量高,所以当时提出产品领先,让产品更智能化	产品需呈现较高技术含量	产品智能化
为了全面数字化、全面智能化,我们要把产品全部用软件来定义,用内容来增强用户的服务,来改变我们与用户的交互方式	用软件定义产品,用技术增强服务	技术增强服务
.....		

(二)主轴式编码

在开放性编码的基础上,为了探索、发现和分析不同范畴之间的逻辑关系,需对资料进行主轴式编码。通过对上述开放性编码结果的初始范畴进行分析和归纳,建立初始范畴之间的逻辑关系,进而建立主范畴。开放性编码环节形成的初始范畴可在典范模型下整合为一条轴线,共形成8个主范畴(表3)。

(三)选择式编码

选择式编码是在主轴式编码的基础上,将若干“轴线”识别出来,联结核心范畴与其他范畴之间的逻辑关系,最终梳理成“故事线”。具体而言,本文解释的主线是:企业依据自身拥有或从外部获取的资源,运用动态能力将资源进行配置、重组,最终形成资源迭代和动态能力演化,并且,资源迭代与动态能力演化的结果形成企业下一步转型的基础,以此促成资源和动态能力在下阶段转型中进一步升级,最终实现服务化转型。通过这条主线,案例资料中开发出的核心概念和范畴能够被有机整合。本文基于资源基础和动态能力的服务化转型机制如图3所示。

表 3 主轴式编码结果与范畴解释

主范畴	对应初始范畴	主范畴内涵
内部资源	供应商资源	是企业通过渐进式资源积累所形成的资源(杨雅程等, 2022), 包括供应商资源、经销商资源等。也是企业通过资源迭代形成并拥有的资源, 包括信息系统资源、消费者资源等
	分销商资源	
	文化资源	
	信息系统资源	
	消费者资源	
	服务创新资源	
	技术知识资源	
外来资源	技术资源	通过并购等方式获取外来先进资源
	人才资源	
环境洞察能力	提高质量, 增加附加服务	认识环境变化对企业所产生影响的能力(焦豪等, 2008) ⁹⁴
	产品差异化	
	价值链下游延伸需求	
	发展服务型制造	
	信息技术与制造业加速融合	
组织柔性能力	顾企一体化共生需求	保障公司内部运营的工作模式因人而异并因时制宜的能力(焦豪, 2008) ⁹⁵
	业务与组织重组升级	
	管理模式转变	
	管理柔性	
技术柔性能力	供应链柔性	企业在自身业务的技术知识演变中挑选出部分与自身现有知识基础关联的技术知识并执行这种关联的能力(焦豪, 2008) ⁹⁵
	软件结合产品	
	产品智能化	
变革更新能力	用技术增强服务	企业整合并变革更新其运营操作的能力(焦豪等, 2008)
	工作方式变革	
	商业模式变革	
	业务方法变革	
	服务创新	
产品导向服务化	产品营销服务	企业增强产品功能和提供差异化的安装、营销、维修、保养等服务, 强调以产品为中心, 且服务与产品高度相关(陈菊红等, 2020) ¹³²
	产品配送服务	
	产品维修服务	
	产品保养服务	
客户导向服务化	数字化后台与数字孪生服务	以客户为中心, 提供有助于实现客户需求、达成收益共享的系统集成和解决方案等高级服务(陈菊红等, 2020) ¹³²
	系统解决方案服务	
	定制服务	
	用户全方位体验服务	

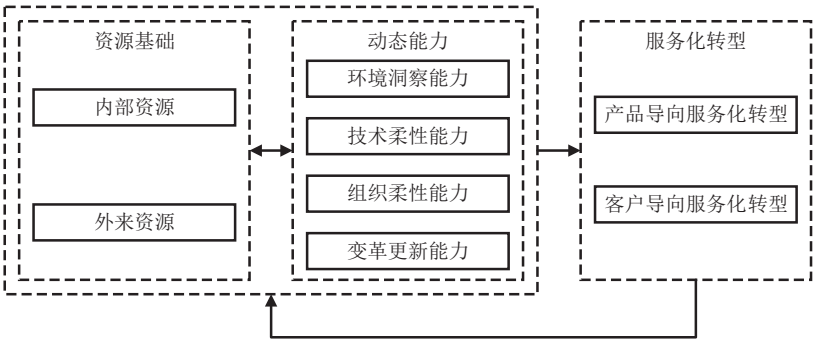


图 3 基于资源基础和动态能力的服务化转型机制

五、模型阐述与分析

(一)产品导向服务化转型路径

资源基础的异质性奠定了企业服务化转型的根基(陈菊红等,2017)。编码发现,美的资源基础主要有如下三点:第一,稳定的供应商资源。美的与供应商合作时间普遍较长,建立了稳定、紧密的合作关系,稳定的供应链为企业转型提供保障。就空调业务为例,合作时间在3至5年的供应商占全部的26%,合作5年以上的占31%。第二,广泛的自建分销商资源。在国内,美的有60余家区域销售公司进行实体化运作,营销网点近6万家,其中美的专卖店1万多家。在海外,拥有全球五大区近60个国家经营团队。其覆盖度在

国内家电行业中居于领先地位,且持续扩张。第三,先进开明的文化资源。不同于传统制造业的管理模式,美的在转型过程中深刻体现了“全员参与”的文化理念。上至管理层,下至各员工,通过讨论、培训等方式共同参与其中。转型不再是管理者的个人愿景,而是美的全员的共同目标。有了较高的一致性作为基础,在转型实施过程中会减少信息不对称性,助力高效实现转型。上述三种资源基础诠释了美的此阶段资源的独占性、广泛性和难模仿性,这种长期、多样的资源累积为后续资源迭代奠定了基础。

环境洞察能力是此阶段动态能力的体现。具体而言,主要体现在三个方面:一是遵循政策指引。2006年,国家质检总局和国家统计局合作开展的制造业质量竞争力指数研究,要求提高我国制造业产品质量水平和发展能力,推动产品质量与产品附加值整体水平提高,为我国制造业转型升级指明方向。二是感知行业竞争。随着我国经济发展,家电行业竞争逐渐加剧。想要在同行业中脱颖而出,产品必须具备差异化。三是响应市场需求。用户需要在有形产品的基础上增添服务,这些服务与产品高度相关,包括产品安装、维修、检测及配送等。

本阶段服务化转型主要表现为:①强强联合,实现线上线下融合销售。美的不再依赖于自建分销商资源,而是通过与覆盖广、规模大、信誉高的大型卖场展开深度合作以获取销路。在一、二级市场与国美、苏宁等保持良好合作关系,培育品牌忠诚度。同时,在“一个美的、一个体系、一个标准”管理战略的驱动下,美的完成IT(information technology)管理试运行,并协同各大卖场、专卖店及营销网点统一服务标准。以新兴线上渠道为有效补充,实现线上线下相融合,销售渠道呈现多元化。②建构全国服务网络。体现在产品营销、配送、维修和保养等服务平台化、标准化。实现了渠道网点一、二级市场全覆盖,三、四级市场覆盖率达95%以上。同时其标准化的售后培育了客户对品牌的满意度。在2012年中国最具价值品牌榜中,美的品牌价值超611亿元,稳居品牌榜第五。此时,资源迭代为消费者资源。③实现产品全流程管理。首先,美的借鉴学习互联网企业“大平台、小单元”的先进管理经验。后方具有高度一致性,前方更具区域性、针对性。其次,美的完成IT化管理试运行,搭建品质基础信息平台,完成“产品关键质量特性IT管控系统”。最终,实现制造端品质监控透明化、标准化、规范化,通过IT系统对产品从企划到售后进行全流程管理。此时,资源迭代为信息系统资源。组织内部因时制宜对资源的运用与迭代是企业组织柔性能力的体现。至此,产品导向服务化转型得以实现,具体路径如图4所示。

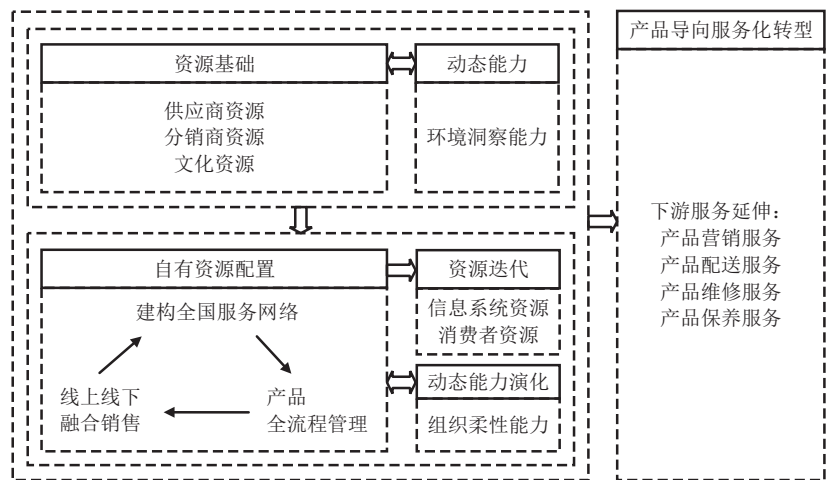


图4 产品导向服务化转型路径图

(二)客户导向服务化转型路径

在实现产品导向服务化转型后,家电市场需求放缓,产业升级、效率提升、跨产业合作成为企业保持竞争优势的必然选择。同时,网络环境的持续优化是企业变革的外部催化,在网络环境下实现“顾企一体化共生”和顾企协同发展是美的的下一步的转型策略。美的积极响应国家发展服务型制造的政策,充分运用大数据、云计算、物联网、人工智能等信息技术,实现信息技术与制造业加速融合,开展客户导向服务化转型。

产品导向服务化转型的结果构成这一阶段资源和能力的基础。然而,渐进式资源积累已无法满足美的的跨越式的发展需求,依靠自有资源基础和动态能力的积累无法及时应对环境变化。美的通过向外部获取资源的发展模式,在2016—2017年先后并购了东芝家电、KUKA、CLIVET及SERVOTRONIX,如此获得技术资源和人才资源。标的企业优势见表4。

美的将内外部资源进行整合,其转型可以体现在三个方面:一是重构内部系统,搭建外部平台。传统“供应商-制造商-分销商-用户”模式会导致信息离散化,信息之间形成孤岛,延迟甚至阻碍信息的分享,导致效率低下。为此,美的重写高级排程系统APS(advanced planning and scheduling system),这个系统能够把

“定制时代”碎片化订单集约化,然后进行十几层的一次性排程,解决“供应商-制造商-分销商”三者分离的状态。此外,用户与制造商无法直接交互,会导致用户

需求满足滞后,制造商也不能及时得到产品反馈。为解决这一问题,美的建立了“美的美居”和“美创”平台,柔性化挖掘用户与市场痛点;二是与上下游透明协作,与用户直接交互。在与上下游协作方面,排程系统不仅针对美的内部,整个上下游合作伙伴的协作都在云端完成,供应商的生产情况、产品品质、物流状况等,都在平台呈现。同时,供应商也能够实时知晓美的订单情况、送货指南等,实现透明化协作。在与用户交互方面。设备在用户家中每时每刻通过平台上报数据,使美的更及时了解用户的使用习惯,更直接的接收用户反馈。动态性地将平台的数据进行收集、分类、分析,以此来更新现有产品、定义未来产品;三是实现定制化开发,与用户联动。通过系统的重构与平台的搭建,美的实现了定制化开发。包括面向单品的灵活定制和面向装修需求的全屋套系化定制,以服务体验持续强化产品体验。同时在服务的确定性、增值性和主动性上持续投入。此外,平台收集到的动态性数据支撑了美的“大数据企划”的精准度、命中率,助力美的及时优化产品和服务,同时利用反馈更快速、高效解决用户需求,以此实现与用户的联动。

此时,资源迭代为服务创新资源和技术知识资源;动态能力演化为变革更新能力和技术柔性能力。具体而言:①运用变革更新能力持续优化服务创新资源。以变革更新能力作为推力,美的建立了贯穿产品全生命周期的全方位服务系统,优化服务手段,为客户提供具有集成产品和服务的服务包,以创新的服务体验打造服务口碑,并柔性化提升服务,保障企业动态发展。不仅如此,美的为终端客户提供系统解决方案,包括方案设计、方案实施、项目经营及效果评估等。②技术柔性能力助力技术知识资源得以迭代。美的充分利用并购带来的技术资源,以技术柔性能力持续布局核心技术,以客户需求牵引技术创新,让技术与产品、服务相结合,在节能、健康、智能方面打造美的技术名片。客户导向服务化转型具体路径如图 5 所示。

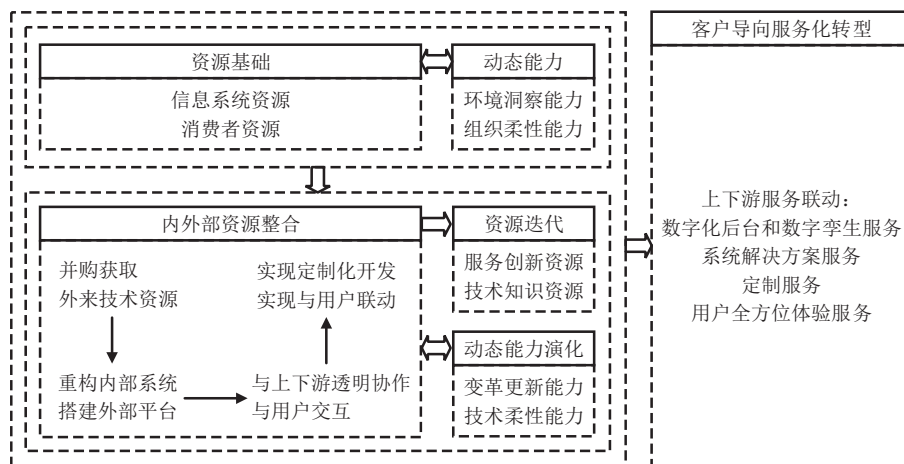


图 5 客户导向服务化转型路径图

六、研究总结

(一) 研究结论

本文基于资源基础和动态能力双视角,采用探索性单案例研究方法,运用扎根理论构建出服务化转型的具体演化机制,探析出其在服务化转型不同阶段资源和动态能力的互动耦合与协同演化对其深刻影响,并基于美的案例研究抽象出制造业服务化转型演化模型。研究结论主要包括如下三个方面:

(1)制造业服务化转型离不开企业的资源基础与动态能力,自有或外来的资源是转型的基础和载体,动态能力是运作资源的手段,帮助企业发挥资源基础的最大功效,并完成资源迭代,也实现自身的动态演化与发展。资源基础与动态能力的耦合、协同与演化共同促成服务化转型的实现。

(2)产品导向服务化转型阶段,资源的配置与迭代、动态能力的运用与演化主要体现在对内部资源的重

构,即通过感知环境,对原先积累的自有资源进行重新配置以实现资源迭代。组织柔性能力是此阶段资源得以迭代的推力,运用组织柔性能力重新配置资源,因时制宜改善内部组织管理模式,最终实现产品导向服务化转型。产生的转型结果更多是基于产品本身的下游服务延伸。

(3)客户导向服务化转型阶段,资源的配置与迭代、动态能力的运用与演化主要体现在对内外部资源的整合。原先资源积累的方式无法满足此阶段跨越式的发展需求,在外部先进资源协同的背景下,运用上阶段转型结果作为此阶段转型基础,对内外部资源加以整合以实现资源迭代。变革更新能力和技术柔性能力是此阶段资源迭代的推力,运用动态能力持续挖掘客户需求、优化服务创新体系及前瞻性预测需求,最终实现客户导向服务化转型。其产生的转型结果侧重上下游服务的联动及“顾企一体化共生”。

(二)理论贡献

本文的理论贡献主要在两个方面:

其一,本文在服务化转型背景下,分析了资源基础与动态能力的互动耦合与协同演化的具体过程和内在机理。服务化转型是制造业应对动态环境变化的重要竞争战略,成功的服务化转型不仅要求企业重新集成资源、重构资源体系,也需要企业积极应对动态变化的环境,运用不断演化的动态能力对资源进行整合与迭代。因此,基于“资源基础与动态能力”互动耦合的视角,能全面解释制造企业服务化转型的主要过程和路径,也有助于我们理解企业运用资源基础与动态能力应对动态竞争、构建竞争优势的内在逻辑。

其二,本文明晰了产品导向与客户导向两阶段服务化转型模式的具体策略与路径。已有研究对产品导向服务化与客户导向服务化进行了概念的界定和理论的分析,但忽视了其如何实现的具体机制与过程。本文从案例企业具体实践层面,对两阶段服务化转型的具体策略和路径进行分析。发现不同服务化转型阶段的外部环境、资源基础和动态能力具有显著差异,企业须根据这些差异采取不同转型策略与路径以实现不同目的下的服务化转型。

(三)管理启示

本文的管理启示主要在以下三个方面:

第一,制造业服务化转型应注重总体规划。在转型初期,保证开拓基于产品的价值链下游延伸服务,以求实现产品、服务差异化,创造企业竞争优势。在转型中后期,企业应注重上游服务,旨在推动上下游服务联动,实现顾企一体化共生。因此,企业应当及时感知市场变化、政策指引及行业发展要求找准自身痛点,制定动态发展规划。

第二,制造业服务化转型应注重资源与动态能力的培育与演化。首先,运用动态能力对现有资源进行识别,判断所拥有资源是否支撑服务化转型。其次,在资源配置、整合、重构的过程中完成资源迭代和动态能力演化。最终,对资源的利用和对动态能力的开发将进一步作为转型的推力,完成服务化转型并为之后的发展奠定基础。

第三,在资源有限的条件下,企业可以从外部获取资源以求及时高效的实现跨越式变革。当传统渐进式积累不能满足企业发展需要时,通过并购获取先进资源无疑是一种高效的方式。此外,并购后如何整合也是企业应格外注意的。制造业应关注自身资源与动态能力,关注变化的商业环境,利用资源和能力基础并将资源整合迭代、能力动态演化,最终达到1+1>2的效果,实现跨越式变革。

(四)研究局限与未来展望

本文选取的案例企业美的集团属于家电制造业,对于其他制造企业是否存在类似的服务化转型路径,有待进行深入研究。虽然美的集团在从传统制造向服务型制造变革过程中取得了阶段性成果,但其转型升级仍处于动态变化中,未来发展变化尚不可知。因此,应持续关注其后续变化,进一步丰富研究结论。

参考文献

- [1] 陈菊红,王绒,马安妮,等,2017.制造企业服务化战略与组织要素的匹配关系研究[J].管理评论,29(10):168-179.
- [2] 陈菊红,张睿君,张雅琪,2020.服务化战略对企业绩效的影响——基于商业模式创新的中介作用[J].科研管理,41(4):131-139.
- [3] 戴克清,2021.制造业服务化演进动态:从曲线到模块的策略选择[J].中国科技论坛,(3):84-92.
- [4] 冯文娜,姜梦娜,孙梦婷,2020.市场响应、资源拼凑与制造企业服务化转型绩效[J].南开管理评论,23(4):84-95.
- [5] 冯长利,梅小敏,高明晶,2018.制造企业服务转型中的动态能力演化——以沈阳机床为例[J].企业经济,37(8):61-69.

- [6] 胡查平, 胡琴芳, 2020. 制造业服务化战略竞争优势构建的理论框架——基于制造业的多案例分析[J]. 中国流通经济, 34(4): 87-99.
- [7] 胡查平, 梁珂珂, 2022. 制造业服务化何以影响顾客满意度?[J]. 技术经济, 41(6): 143-153.
- [8] 胡查平, 冉宪莉, 胡琴芳, 2019. 制造业企业服务提供与企业绩效——顾客中心导向的调节影响作用[J]. 技术经济, 38(11): 64-73.
- [9] 黄嘉涛, 2017. 企业动态能力对价值创造的影响: 共创体验的视角[J]. 企业经济, 36(8): 30-37.
- [10] 焦豪, 魏江, 崔瑜, 2008. 企业动态能力构建路径分析: 基于创业导向和组织学习的视角[J]. 管理世界, 24(4): 91-106.
- [11] 焦豪, 杨季枫, 应瑛, 2021. 动态能力研究述评及开展中国情境化研究的建议[J]. 管理世界, 37(5): 191-210.
- [12] 李婧婧, 李勇建, 宋华, 等, 2021. 资源和能力视角下可持续供应链治理路径研究——基于联想全球供应链的案例研究[J]. 管理评论, 33(9): 326-339.
- [13] 李靖华, 马江璐, 瞿庆云, 2019. 授人以渔, 还是授人以鱼——制造服务化价值创造逻辑的探索式案例研究[J]. 科学与科学技术管理, 40(7): 43-60.
- [14] 李天柱, 刘小琴, 李潇潇, 2018. 对当前“制造业服务化”研究的若干理论辨析[J]. 中国科技论坛, (6): 75-82.
- [15] 刘斌, 魏倩, 吕越, 2016. 制造业服务化与价值链升级[J]. 经济研究, 51(3): 151-162.
- [16] 米莉, 苗馨, 2021. 资源行动演化下动态能力对战略绩效的影响——以亿利集团为例[J]. 管理案例研究与评论, 14(1): 91-110.
- [17] 苗硕, 焦捷, 董美辰, 等, 2018. “天时、地利、人和”、组织动态能力与企业战略的风车模型——基于一汽大众奥迪的纵向案例研究[J]. 技术经济, 37(4): 45-53.
- [18] 任相伟, 孙丽文, 2020. 动态能力理论视角下战略柔性对企业绩效的影响研究——差异化动态环境规制强度的调节效应[J]. 技术经济, 39(1): 25-33.
- [19] 王丽娜, 张超, 朱卫东, 2019. 互联网时代制造业服务化价值共创模式研究——基于海尔的服务化转型实践[J]. 企业经济, (8): 68-76.
- [20] 王琳, 魏江, 郑月龙, 2021. 知识服务机构联结与制造企业二元服务创新[J]. 科研管理, 42(10): 131-139.
- [21] 杨雅程, 雷家骅, 陈浩, 等, 2022. 加工制造企业数字化转型的机理——基于资源编排视角的案例研究[J]. 管理案例研究与评论, 15(2): 198-220.
- [22] 张璐, 王岩, 苏敬勤, 等, 2021[2022-08-09]. 资源基础理论: 发展脉络、知识框架与展望[J/OL]. 南开管理评论: [Http: //h-p. kns. cnki. net. lib-ycfw. xatu. edu. cn/kcms/detail/12. 1288. f. 20210928. 0209. 002. html](http://h-p.kns.cnki.net/lib-ycfw.xatu.edu.cn/kcms/detail/12.1288.f.20210928.0209.002.html).
- [23] 张振刚, 许亚敏, 罗泰晔, 2021. 大数据时代企业动态能力对价值链重构路径的影响——基于格力电器的案例研究[J]. 管理评论, 33(3): 339-352.
- [24] 赵钊, 杜晨爽, 2022[2022-05-07]. 服务化进程中资源整合的研究综述[J/OL]. 财会月刊: DOI: 10. 19641/j. cnki. 42-1290/f. 2022. 11. 018.
- [25] BARNEY J, 1991. Firm resources and sustained competitive advantage[J]. Journal of Management, 17(1): 99-120.
- [26] BRUSH C G, GREENE P G, HART M M, 2001. From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base[J]. The Academy of Management Executive, 15(1): 64-80.
- [27] CHEN M J, MICHEL J G, LIN W. 2021. Worlds apart? Connecting competitive dynamics and the resource-based view of the firm[J]. Journal of Management, 47(7): 1820-1840.
- [28] DAVIES A, 2004. Moving base into high-value integrated solutions: A value stream approach[J]. Industrial and Corporate Change, 13(5): 727-756.
- [29] DIMACHE A, ROCHE T, 2013. A decision methodology to support servitisation of manufacturing[J]. International Journal of Operations & Production Management, 33(11-12): 1435-1457.
- [30] GEBAUER H, FLEISCH E, FRIEDLI T, 2005. Overcoming the service paradox in manufacturing companies[J]. European Management Journal, 23(1): 14-26.
- [31] MATHIEU V, 2001. Product services: From a service supporting the product to a service supporting to the client[J]. Journal of Business & Industrial Marketing, 16(1): 39-61.
- [32] TEECE D J, 2007. The role of managers, entrepreneurs and the literati in enterprise performance and economic growth[J]. Rivista Internazionale Di Scienze Sociali, 115(1): 3-27.
- [33] TEECE D J, PISANO G, 1994. The dynamic capabilities of firms: An introduction[J]. Industrial and Corporate Change, 3(3): 537-556.
- [34] TEECE D J, PISANO G, SHUEN A, 1997. Dynamic capabilities and strategic management[J]. Subject Matter Jurisdiction, 18(7): 509-533.
- [35] VANDERMERWE S, RADA J, 1988. Servitization of business: Adding value by adding services[J]. European Management Journal, 6(4): 314-324.
- [36] WERNERFELT B, 1984. A resource-based view of the firm[J]. Strategic Management Journal, 5(2): 171-180.

Resource Base , Dynamic Capabilities and Service-oriented Transformation of Manufacturing Enterprises: Based on the Case Study of Midea Group

Xiang Haiyan, Li Mengchen

(School of Economics & Management, Xi'an Technological University, Xi'an 710021, China)

Abstract: Based on the dual perspectives of resource base and dynamic capability, Midea Group is selected as the case study object, and the logical framework of “resource base-dynamic capability-service-oriented transformation” was adopted to explore the interactive coupling and co-evolution of resource base and dynamic capability to serve manufacturing enterprises, and the grounded theory is used to build the process mechanism model. The study found that the realization of service-oriented transformation depends on the use of key resources, and dynamic capabilities help resources to maximize their effectiveness, while achieving their own evolution and development; The first stage focuses on the use of organizational flexibility to develop and reconstruct internal resources; the second stage focuses on the integration and coordination of internal and external resources using the ability to change and update and technical flexibility, and ultimately achieve upstream and downstream service linkage and “integrated symbiosis between customer care and enterprise”.

Keywords: resource base; dynamic capabilities; service-oriented transformation