



# 基于六维度整合模式的服务创新体系分析

■ 黄立伟 黄健柏

【关键词】 通讯运营 服务创新 六维度整合模型

【中图分类号】 F6

【文献标识码】 A

【文章编号】 1008-1747(2011)04-0067-03

随着我国通信运营产业链的形成和3G的推出,竞争更为激烈,创新已成为通信运营产业链发展的重大推动力。因此,对通信运营产业链创新进行系统探究,既提升通信运营的核心竞争力,又顺应该产业的国际发展趋势。而技术创新突破后的服务创新更成为通信运营企业获得高速增长的关键。

## 一、通讯运营的服务特征及服务创新

对于通信运营行业来说,在全球范围内出现了以下明显的趋势:(1)向聚合价值服务发展:整体电信行业在5个核心融合“网络与技术的融合、终端与界面的融合、业务与应用的融合、成本与价值的融合、价值链与生态网的融合”趋势的驱动下,正在快速向“泛在化网络社会”演进,并形成“聚合价值服务生态体系”。(2)客户界面掌控更为重要:网络运营商的核心竞争要点聚焦在网络质量与平台功能上,所有参与方强化了对客户界面的战略掌控力;资源获取升温,抢先获取能够产生聚合价值的优质或稀缺伙伴资源;ICT成为集客服务的关键,ICT的服务模式、资源及能力将成为争夺集团客户的要素。(3)外包服务:网络外包服务将成为实现客户价值渗透的重要手段,从“向客户网络延伸”到“客户业务流程管理”;电信行业传统经营要素将走向不断贬值之路,能否快速转型的关键是“提前转轨”,而不是“逐步准备”。(4)建设卓越运营支撑保障体系、管理“复杂性”的能力,将成为重要领先优势;真正以客户为导向的组织及流程体系优化建设,是保障转型的首要环节。

由于服务企业及服务本身的特征,这要求服务创

新体系研究方法应与工业制造行业技术创新研究方法不同,应该排除工业制造企业“技术方法”对服务业创新体系的惯性影响,而应考虑服务创新的表现形式、动力机制及特征来提出服务创新研究方法体系。Barar(1986,1990)提出技术方法分析服务创新的研究,在此基础上提出了诸如保险业、电信服务业、银行服务业、会计服务业等服务业种的“逆向产品周期”理论。服务创新过程中的技术维度对服务行业及企业的服务创新,特别在与技术有关的创新进行深入详细的分析,有效地总结了服务创新的性质与过程,具有一定的贡献,但这种起源于工业企业的技术理论不能完全理解服务创新特有的结构及动力机制,而且也不能理解服务创新形式的多样性,所以不是服务创新的内容实质。Hertog&Bilderbeke(1998)提出了“服务——管理——整合”分析框架。基于服务的方法是以服务业本身特征及服务本身特征为基础,通过把技术创新涵盖进行展开研究;管理方法对服务创新展开研究局限于服务组织微观层面,通过对服务产品及组织职能活动分析提出服务企业的力量框架,并在这些框架基础与平台下进行服务创新研究;“整合方法”将工业制造业服务行业的创新活动看成是组织各种要素组合的结果,从而利用创新交互模型对服务创新活动进行一般性分析。

## 二、基于六维度的通信运营服务创新体系

通信运营服务创新的复杂性,通信运营大部分服务创新都不是单一要素单独作用的结果,而是从

整合模型来看是六要素的综合作用并包含不同程度的混合体。要看清这些因素如何促进服务创新,需要构建整合模型,并运用结构化方式对多途径影响的运营服务创新进行描述与分析。显然各种因素与服务创新的各个维度间存在着紧密互动关系。根据对通信运营及通信运营商服务生产方式及服务创新驱动因素及驱动模型的分析,发现通信运营商服务创新实际上通过六个维度来实现,这六个维度涵盖了“四维度模型”中的新客户界面、新服务概念、新服务传递系统及技术选择四个维度,但技术选择主要变成了信息技术,新的服务传递系统用新的组织结构替代、新的服务概念用新的服务文化替代,并增加了战略协调与选择和新的服务产品两个维度,从而构建了服务创新体系的六维度模型。在六维度模型中分为核心维度与外围维度,核心维度是服务创新必不可少的维度。六维度服务创新模型如图1。

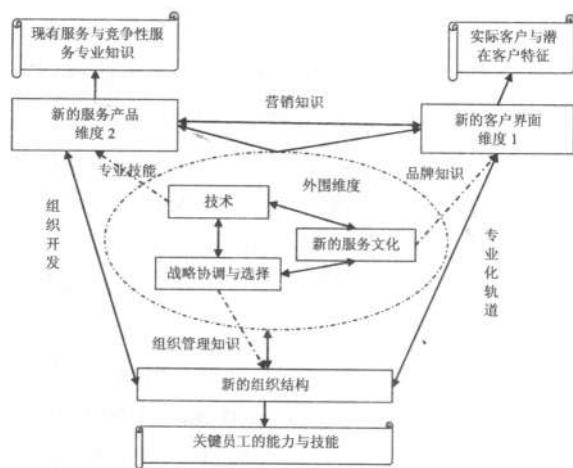


图1 通信运营服务创新的六维度整合模型

存在于六维度模型中最主要的关联是新的服务产品、新的顾客界面及新的组织结构。通信运营商向已有客户与新客户推出某一新服务概念时,需要各个方面的知识。具体来说,通信运营商与客户间相互联系、沟通的相互作用以及对新服务理念传递系统的改进与适应需要信息技术及服务营销等方面的知识,也包括新服务理念如何被创造,在实际市场中如何传递给客户及内部员工之间如何传递等知识。与此同时,新服务理念及产品的生产与传递还需要组织结构及战略选择与协调的知识,即现有通信运营商组织能否传递新服务理念及新产品、需要通信运营商组织发生何

种变化以适应新服务理念与新服务产品等。所以,只有通过服务创新某个维度的发展以及各个维度间的关联与相互作用,通信运营商服务创新才能被有效实施并最终实现。在实际服务创新开发过程中,只有这六个维度是不能称之为服务创新的,同时还需要用不同的服务功能活动把这些维度形成一个有机的整体。服务创新不同维度间的“关联”是服务创新六个维度在通信产业及运营商发挥作用的根本途径,是服务创新得以实现的前提条件。

### 三、服务创新体系各维度间的关系及作用路径

#### (一) 服务创新体系维度间关系

通信运营服务创新内容维度结合了通信运营业的运营情况,对通信运营业具有针对性;该模型强调客户界面、组织结构及服务产品创新,这在通信运营业中相当普遍;同时将技术创新作为通信运营服务创新的重要维度,这在通信运营实际创新活动中得到体现;最后,把战略和协调引入到该服务创新的整合模型中,认识到通信运营战略与协调在服务创新活动中的核心指导作用。通信运营服务创新的内容维度框架强调各维度之间的关联性,这些关联是服务创新实现的保证:这些关联主要有组织开发、市场营销、顾客及销售关系管理等,战略选择与协调贯穿于整个服务创新过程。通信运营第一是识别与持续检测现有的通信竞争服务与潜在的通信竞争服务,竞争对手提供的通信服务产品及特点,形成通信运营业的“商业智力”;其次,识别潜在的顾客并与现有的顾客保持关联,通过不断的交互作用熟悉客户的特征,特别要注重对重要顾客的交互作用;第三,通信运营需要明确企业内部员工的能力、态度及技巧能否来生产新的通信服务,通过对企业内部员工技能的培训、能力的提升及激励等,加强通信运营人力资源管理及内部组织安排。最后,通信运营需要掌握相关通信技术,对前途的通信技术有所了解,并能判断技术需求,形成企业自身的“技术智力”。这种关系可以用图2来概括:

#### (二) 服务创新体系维度间作用路径

整合模型中新的服务产品、新的组织结构、新的客户界面是整合模型的核心要素,而其它维度是外围要素,核心要素与外围要素的关系本质上通过相互联



系促进服务创新的路径。在有新服务产品、新的客户界面、新组织结构所组成的服务创新是通信运营商服务创新的目标与动力，而通信运营商合作获取与共享则是服务创新的来源，通信运营商合作通过研发成果、培养人才来促进通信运营商的服务创新。模型外围要素之间的联系本质上是服务创新中通信运营商与顾客的知识创造与交流过程。该关联主要是市场营销、知识管理与组织开发。通信运营商向顾客推出某一新通信服务概念，需要多方面的知识，基于不同的知识管理方法获取、传播、创造及应用这些知识来实现通信运营商的服务创新活动。同时，新通信服务的生产与传递还需要通信运营商组织方面的知识，即现有的通信运营商组织结构能否传递新通信服务，通信运营商组织如何变革才能适应新通信服务，以及通信运营商需要什么样的文化才能促进服务创新等。所以，只有通过维度间的关联与相互作用，通信业务创新才能真正实现。

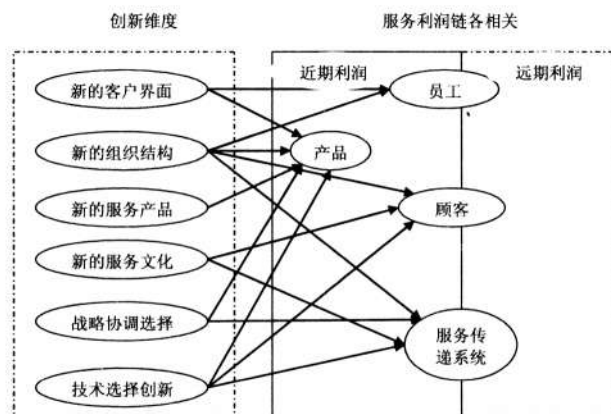


图2 通信运营服务创新的六要素对服务绩效的影响

#### 四、提升通信运营服务创新的政策建议

通信运营商服务创新六维度整合模型表明通信运营商服务创新并不是指某服务产品或者组织界面等某个方面的创新，服务创新维度之间不是孤立的，而是在通信产业及“社会—经济”背景下发生。基于这种认识通信运营商应该能够识别并持续监测现有服务产品竞争，而且必须关注与识别竞争对手的组织结构调整、信息技术选择、战略选择及协调等各个方面：

(1) 增加研发投入凸显技术自主创新：我国通信制造业依靠营商与制造企业在业务、技术、管理等

各方面的努力和不断创新实现了通信产业的技术创新与发展。但是与发达国家相比，通信投资额较高，通信技术的研发投入却相对较少，投资大部分都用于固定资产的建设上，对通信技术创新投入的重视度不够，通信运营商及制造企业应大力加强通信工艺创新的研发投入。

(2) 开拓新的服务产品：国内通信服务产品开发相比较国际来看还有很多短缺，英国开发的NTT DoCoMo业务，仅仅比3G语音业务高出了4美分/分钟就可以可视通话；日本CDMA20001x网络运营商开发的Eznavigation业务，可以用于紧急服务点寻找、弱势群体监护、地图与方向指引；韩国SK电讯NATE Drive业务可以通过语音和图像给予司机相应的提醒，甚至可以为司机提供不堵车的其他路径，误差可限制在10米以内，所以通信运营商应该提高增值业务的服务产品创新投入，积极开发通信增值数据业务。

(3) 导入新的服务文化理念：新型竞争对手—互联网企业竞争的出现，竞争格局重新塑造，市场的游戏规则正在改变，对企业内部运作和基层管理提出了新要求，要求通信企业吸纳互联网文化与精神，实现企业文化的“开放、参与、创新、共享”。而且随着企业迅猛发展，管理的层级增多、难度增大、管理的内涵越来越复杂，企业也逐步成长为一头庞大的恐龙，过去单纯依靠从上至下、逐层传达的传统管理方式，已经严重阻碍了企业前进的步伐。需要扫清企业发展障碍，增强组织柔性，导入新的文化理念。

(4) 在服务创新中凸显战略选择与协调的理念：通信运营商要正视自身面临的外部经济环境，市场结构改革取向、信息技术环境、公司运营管理环境、服务文化环境，同时要正确客观地评价企业内部的管理能力、营销体系、服务水平、业务结构、竞争对手、市场地位等，正确制定经营发展战略。而且实证分析及案例分析表明战略选择与协调是通信运营服务创新体系的一个重要维度，这就需要在构建服务创新体系时，从战略到管理实施层面进行整体规划与协调，

(作者为中南大学商学院在读博士研究生；中南大学常务副校长、教授、博导)

责任编辑 吴新华