

顾客参与价值共创之“黑暗面”的反思

莫水凤

(广东工业大学 管理学院,广东 广州 510090)

摘要:在互联网普及的背景下,本文探讨了消费者参与价值共创所产生的负面影响,并根据这一影响从供应链的标准化生产、员工管理、市场需求和市场反应、生产成本、交易冲突、消费体验等六个方面提出了促进消费者参与价值共创、减少服务失败的管理实践思路。

关键词:价值共创;顾客参与;顾客满意;效益最大化

中图分类号:F7 **文献标识码:**A

DOI:10.13395/j.cnki.issn.1009-0061.2017.11.009

当前的企业不再只是产品价值的创造者和提供者,而是采取多种渠道吸引消费者参与生产过程中,为其提供平台与资源去共同创造价值,力求实现产品成功和提高顾客满意度。我们称上述表现为消费者参与企业的价值共创。然而,由于管理界对价值共创这一理念的极力追捧,企业似乎陷入了价值共创的“管理时尚”,他们认为或已从实际运用例子中发现同顾客共创价值可以给企业带来显著的经济效益,并且一味盲目地开展企业与消费者的价值共创活动,进而忽略共创是否会给他们带来一定的不利影响。正因为顾客参与共创如此火热,企业不仅要考虑如何吸引顾客参与价值共创,同时更需要深入挖掘在价值共创的过程中比较隐晦且不容轻视的不利影响。以更好、有序地引导顾客参与共创。

一、价值共创的概述

价值共创是指企业与其顾客在市场中共同创造价值。在经济快速发展的新时期,企业不再是价值的创造者和交付者,而顾客也不只是消极的价值使用者或顾客,他们各自的角色随着市场走向的改变而发生相应的变化。目前,顾客参与价值共创的同时,随着顾客参与价值共创活动的范围与卷入程度的扩大,共创活动可根据企业是否授意划分为赞助型共创和自主型共创。两者的差异在于前者是个人或社区在企业的授意下有组织、有意识的共创活动,强调企业在共创活动中的主导者作用,顾客参与共创活动是企业推出新产品或服务的一种营销策略。而自主型共创更多是顾客作为共创主体在企业组织以外自愿进行的活动,从中产生的市场价值

是共创活动借助企业提供的平台所产生的最终结果,强调的是顾客作为共创活动的发起者和主导者。

赞助型共创和自主型共创都能提高企业的生产效率、降低产品或服务失败的可能性、促进产品创新,给顾客带来愉快体验的同时提高他们对企业的品牌认知和忠诚度。但两种类型的共创之间又有所差异,两者之间相互补充、相互促进。为此,不能只是简单地考虑某一方的共创活动所带来的影响效应,而是以全面综合的眼光去探究价值共创活动对互动双方带来的效应。

二、价值共创存在的“黑暗面”

在价值共创的过程中,企业根据其价值主张为消费者提供相应的有形和无形资源,而顾客出于获取自我体验、社会认同或自我实现等动机参与共创活动,并且这种共创活动涉及了企业经营的诸多方面,例如研发、生产和消费方面,在提升企业服务能力、把握市场热点和提高顾客满意度的同时,也应对共创主体产生不利影响,其中主要体现在:

(一)对企业供应链的标准化生产造成一定的阻碍

消费者主动或被动地参与价值共创活动意味着消费者将参与到企业服务或产品的研发、生产以及消费方面,他们根据个性化的自我需求、对品牌、产品及服务的认知以及产品或服务的使用情况向企业提出建议、反馈,他们希望企业在向他们提供最终产品或服务的过程中能够做到面面俱到,满足他们对产品或服务的个性化需求。然而,这种定制化产品或服务实际上仅限于针对部分小众个性化

收稿日期:2017-08-12

作者简介:莫水凤,女,广东工业大学管理学院,硕士研究生,研究方向:营销管理。

需求的定制企业,而对制造业或大批量生产的企业而言是难以实现的,他们讲求的是大批量、技术化地生产并投入市场当中,从而提高企业的市场占有率。因此,消费者参与价值共创与这类企业供应链的标准化生产是相悖的。

(二)不利于企业进行员工管理

消费者在参与价值共创活动的过程中必然会与企业、员工进行互动,且不论他们的卷入程度如何,他们参与企业的研发、生产和消费的共创活动必然会影响企业一线员工的角色内行为。员工不再是简单地为消费者提供产品和服务,而是在价值共创的趋势下员工与消费者双方形成了合作关系。随着员工扮演的角色不同于传统的一线服务传递者的角色,员工所面临的压力亦将不同以往。当员工感知自身具有较大的角色压力和角色负担时,他们会对其工作产生倦怠感和对顾客产生怨怼情绪,并最终影响其工作的满意度。同时,企业引导消费者参与价值共创意味着企业内部资源不只是面向其内部员工,更多的是员工与其顾客共享企业资源,这对员工而言资源是分散的,从而降低员工的工作热情和努力程度。

(三)延缓市场需求和市场响应效率

消费者参与价值共创的首要途径是与企业和员工进行深层次的互动,不仅仅只是简单地向企业和员工提出自己的意见和建议,甚至可能高度参与产品的研发和设计,此时消费者扮演着企业“兼职员工”的角色,在很大程度上提高了企业与员工的工作效率。企业可以针对消费者需求定制产品或服务,缩短其产品的研发周期和提高上市速度。然而,企业过于专注消费者在价值共创中的作用会延缓甚至不利于其对大众市场需求的响应效率。小米品牌的成功依靠与消费者(即“米粉”)共同创造价值的模式。然而,它过于依赖粉丝效应而忽略了产品的质量管理,最终导致频频接到质量投诉与退换货诉求,甚至还出现资深“米粉”变身为“米黑”的现象。

(四)大幅度增加企业成本

消费者参与价值的共同创造会导致企业生产成本的提高,因为在这个趋势之下,企业不仅要支付产品、服务的研发、设计、生产和销售成本,而且在鼓励其消费者参与价值共创过程中也要相应付出一定的成本。在价值共创中,消费者有可能会基于对品牌忠诚而无条件且主动参与共创,同时也有不少人是出于为己谋利而有目的地参与共创,因此企业在吸引新顾客和保留现有消费者中会付出一定的额外成本,如奖金、奖品、优惠券等。此外,消费

者是属于没有正式纳入企业编制内的人员,他们在产品和服务的共创过程中并不能很好地承担责任,这会增加企业的培训成本,甚至会延缓服务交付的及时性并最终导致服务失败。

(五)增加企业与消费者之间的交易冲突

由于消费者与企业属于两个不同的整体,消费者在参与价值共创的过程中可能会对自身拥有的信息和资源有所保留,但与此同时他们参与共创会对企业产品和服务的质量以及心理预期具有更高要求,那么这种信息不对称的情况会放大共创消费者对企业的满意度,从而导致交易冲突和服务失败。除此以外,消费者在参与共创的过程中会掌握到企业的一些市场信息,而虚拟网络社区的超时空性让人们突破了时间和地域的限制并实现无障碍交流,因此消费者参与共创的行为可能会使消费者在将来转变成企业的竞争对手。究其原因,大部分是因为消费者对共创后的结果产生不满意所导致的。

(六)降低消费者对产品或服务的体验质量

消费者在参与企业价值共创的过程中没有相应产生一个好的预期,即“I make it myself”并没有让消费者对该产品产生较好的心理期望值,而企业可能在该产品的生产乃至发布期间未能很好地实现消费者所渴望具有的元素,那么此时消费者会产生心理上的失衡感,进而导致其不满意。此外,消费者在参与价值共创期间与企业和员工可能还会发生不愉快的交易冲突,这可能导致他们对本次共创体验的结果表示不满意,进而影响其对整个品牌的感知与认可,最终影响消费者对品牌和产品服务的口碑传播意愿。

三、对价值共创黑暗面的反思与对策研究

(一)实施企业多元化战略,拓宽产品创意来源

在消费者参与企业价值共创的新形势下,企业要想取得产品成功并在市场中占据有利地位,不仅要根据大众用户需求进行流水线生产,而且要根据部分用户体验及反馈进行产品改进,保证原有产品的大批量供应之外开发具有类似功能却能体现细微差异的个性化产品。此外,大多数企业都是通过一些专业人员进行产品研发与设计,这类产品更多体现的是它的品牌特征和企业愿景。而现今越来越多的消费者追求与众不同的、凸显个人独特风格的产品,他们会将自己的个性化需求和创意点子向企业反映,甚至希望参与到企业的产品研发、设计和生产当中。为此,在产品研发、设计方面企业可以在专业人员设计的基础上另辟蹊径,开设由消费者担任研发设计人员一职的通道,通过网罗不同消费者的创意

和反馈意见来提高其产品的创新性和个性化。

(二)采取有效的培训与激励机制,实现员工的角色转变

员工作为企业组织中的一分子,他们首要的职责是做好分内之事,同时还可能在工作中发生角色外行为。然而在价值共创中,企业不仅要员工视为其内部应有资源,而且还要将其视为企业内部的顾客。在价值共创中员工将是共创活动中的首要共创者,其次是与消费者在共创中进行互动的合作者。因此,员工要认识到新时期背景下其工作角色的转变,认识到其作为共创参与者一员在企业运转中所发挥的重要作用。企业可以通过培训、奖励等机制让员工实现这种角色的转变,增强员工的心理归属感和自主权,使员工积极主动地参与到与消费者共创价值的活动当中,实现企业的共创之路。

(三)正确识别顾客参与偏好,把握顾客-企业的平衡

虽然不少企业如小米、耐克以及亚马孙等已将顾客参与价值共创纳入生产和销售计划当中,然而如何识别、鼓励和认同顾客在生产、研发、设计和销售当中的共创行为对企业还有很长的路要走。企业要深刻认识到当今产品和服务及价值是由企业、顾客以及各利益相关者共同创造的,权衡各方的利益比重有效分配企业内外资源。同时,在产品研发、生产和销售阶段,企业管理者要根据顾客的个性化需求将部分工作切割出来交给顾客自行完成,实现顾客-企业两者间的价值比例平衡,从而提高顾客对企业品牌的归属感,为企业营造更和谐的共创环境和氛围。

(四)制定相应配套的服务规范,有序引导消费者参与共创

对企业而言,消费者是不为企业内部规章制度约束的个体或组织,因此如何有序引导消费者参与共创是企业亟待思考的问题。在互联网普及的新时期,企业可通过建立虚拟网络社区为参与共创各方搭建互动、交流和相互学习的平台,实时关注社区顾客分享的创意、反馈的意见以及个性化需求,并根据这些信息对产品或服务进行相应的定制研发、生产和销售。当消费者为该产品或服务动过脑筋,又或者顾客认为在该产品或服务中看到自己的影子,那么可以说共创的结果是成功的。并且消费者会更坚定地拥护该产品,对企业及品牌更加忠诚。此外,企业还要对网络社区进行有效经营与管理,在增加社区成员数量的同时有序管理社区事务,为社区成员的互动、交流营造良好和谐的共创环境。

(五)在企业整个系统中有效实现价值共创,以达成有效的双向互动

企业管理者要仔细权衡提供共创的风险和效益,并评估最适合他们总体商业模式的共创水平。为此,企业应该根据内外环境评估自身的知识、能力以及资源,以确定在企业中实现与顾客共创价值的潜力。其次,企业需要将以往根据市场预测来推断顾客价值需求的思维习惯转变为以顾客体验为中心的价值共创的思维习惯,这一过程可能需要进行长期的尝试,同时还会面临着各种失败与不顺。但是企业重视与顾客共创价值的模式,那么随着顾客在该产品中投入越多,他会越拥护该产品以及品牌,企业进而可以实现优化转型之路,与他们的顾客建立长期的和互动的关系,并促进组织学习。

(六)建立完善的危机公关管理,降低服务失败的概率。俗话说得好:百密终有一疏。每个消费者都有不同的个性特点和体验,因此企业提供定制化产品和服务时无法做到真正满足每一个消费者,这容易导致服务失败和顾客不满意。而参与价值共创的消费者在企业没有能够实现其个性化需求且自己有一定投入的情况下放大了他们对品牌和产品的不满意。为此,企业如何避免或降低因服务失败造成顾客不满意所导致的负面效应至关重要。售前顾客参与价值共创固然能重要,但是售后关注顾客的危机公关同样必不可少。因此企业要建立完善的危机公关监测管理系统,实时关注消费者对产品的使用情况,认真收集与整理客户反馈意见,改进与完善企业产品的性能。更重要的是,在服务失败和消费者投诉的情况下,采取补救措施进行及时的处理,以避免消费者产生不满意甚至是信任危机并防止顾客流失。

参考文献:

- [1]Gr·nroos 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.
- [2]Heidenreich S, Wittkowski K. The dark side of customer co-creation: exploring the consequences of failed co-created services[J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 2015, 43(3):279-296.
- [3]Jaakkola E, Alexander M. The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation: A Service System Perspective [J]. Journal of Service Research, 2014, 17(3):247-261.
- [4]Mele C. Conflicts and value co-creation in project networks [J]. Industrial Marketing Management, 2011, 40(8):1377-1385.

(下转第 45 页)

- ⑩熊传东.政务微博当戒“粉丝崇拜”[J].浙江经济,2011,(18).
- ⑪孟洁,张傲.政府问政“私器”?社会信息“公器”?——对政务微博功能的思考[J].青年记者,2012,(23).
- ⑫李晓方.以微博为媒介的官民互动特点分析——以新浪政务微博为例[J].电子政务,2011,(09).
- ⑬张雨.政务微博的政府形象管理[J].新闻与写作,2012,(05).
- ⑭贺迎春.利用政务微博做好政府网络舆论危机应对[J].商,2012,(02).
- ⑮王思雪,郑磊.政务微博战略定位评估——以“上海发布”为例[J].电子政务,2012,(06).
- ⑯雷丽萍.刍议如何优化政务微博的应用[J].电脑知识与技术,2012,(24).
- ⑰齐冬梅.论政务微博的效用发挥与风险控制[J].领导科学,2012,(12).
- ⑱瞿旭晟.政务微博的管理风险及运营策略[J].新闻大学,2011,(02).
- ⑲政务微博施用手册[J].领导决策信息,2012,(20).
- ⑳卢金珠.微博问政[M].东方出版社,2012,09.
- ㉑窦含章,李未宁.政府如何开微博[M].中共中央党校出版社,2011,08.
- ㉒窦含章,李未宁.政务微博实务指南[M].中共中央党校出版社,2012,03.
- ㉓周滨.微博问政与舆情应对[M].人民出版社,2012,03.
- ㉔(Digital Dialogue? Australian Politicians use of the Social Network Tool Twitter)(编者译.数据对话——澳大利亚议会使用社交网络工具 Twitter) Australian Journal of Political Science, Vol.45, No.4, December 2010, pp.579-604.
- ㉕数据来源 <http://twitter.com/#!/gov/status/162043015337230338>
- ㉖崔艳.领导干部开微博方法技巧与案例启示[M].国家行政学院出版社,2012,07.
- ㉗佟力强.微博发展研究报告 2011[M].人民出版社,2012,09.
- ㉘刘宁雯.中国政务微博研究文献综述[J].电子政务,2012,(06).
- ㉙候锬,潘建新,寇佳婵.微政时代—政务微博事务指南[M].五洲传播出版社,2012,08.
- ㉚任雅丽.中国政府机构微博现状研究[J].图书情报工作,2012,(02).
- ㉛高明勇.微博问政的 30 堂课[M].浙江人民出版社,2012,04.

A Review of research on Government Weibo

Wen Zhan-jie, Deng Xiang-ming

(School of Economics and Management, Wuyi University, Jiangmen, Guangdong 529020, China)

Abstract: On the basis of retrieving and combing the relevant literature of government Weibo, this paper reviews the current situation of government Weibo. From the perspective of research, the research contents of Chinese government Weibo can be summarized as five kinds of perspectives: development status, social management, politics participation, government public relations, operation and management, and further research can be further enrolled in the existing research perspective. Wide perspective, combined with technology and management and other factors to explore Sina government Weibo innovation management. From the nature of the study point of view, the majority of qualitative research; from the research point of view, the majority of field research. Should increase the scope of foreign research; government Weibo development has been five years, it is necessary for the government Weibo news ruling validity test evaluation.

Key words: government Weibo; development status; operation and management; research perspective; research methods

(上接第 37 页)

- [5]Ordanini A, Pasini P. Service co-production and value co-creation: The case for a service-oriented architecture (SOA)[J]. European Management Journal, 2008, 26(5):289-297.
- [6]马双,王永贵,赵宏文.组织顾客参与的双刃剑效果及治理机制研究——基于服务主导逻辑和交易成本理论的实证分

析[J].外国经济与管理,2015,37(7):19-32.

- [7]姚琦,邓玉成.Web2.0 下顾客参与共创品牌价值研究[J].企业管理,2016,(6):108-110.
- [8]张婧,邓卉.品牌价值共创的关键维度及其对顾客认知与品牌绩效的影响:产业服务情境的实证研究[J].南开管理评论,2013,16(2):104-115.

Reflections on the “Dark Side” of Customers’ Participation in Value

Mo Shui-feng

(School of Management, Guangdong University of Technology, Guangzhou 510090, China)

Abstract: In the context of Internet popularization, this paper explores the negative impact of consumer participation in value creation, and according to this impact from the supply chain standardization of production, staff management, market demand and market response, production costs, trade conflicts, Consumer experience and other six aspects of the promotion of consumer participation in value creation, reduce service failure management practice ideas.

Key words: value creation; customer participation; customer satisfaction; benefit maximization