谈谈服务差异化的选择

徐 鸣

（华东理工大学商学院 上海 200237）

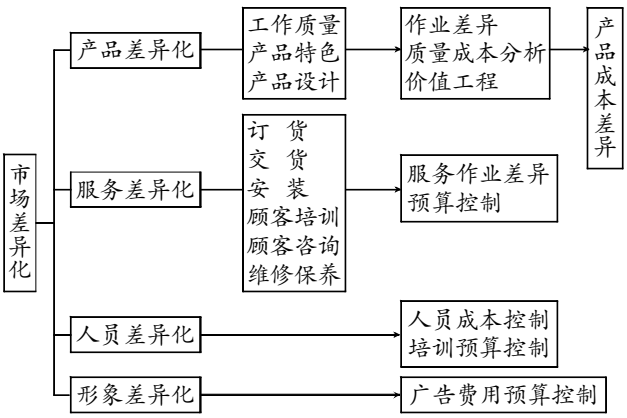
【摘要】本文试从管理会计与市场结合的角度就管理会计在我国企业营销中的应用进行分析，重点探讨了服务差异化选择中作业成本法的应用。

【关键词】服务差异化 作业 成本动因

一、差异化策略

温德尔·史密斯提出的市场细分理论是建立在客观上存在产品差异的基础上的。其实，市场之所以要细分，不仅仅是因为存在产品差异，更重要的是由企业追求利润最大化的目标所决定的。换句话说，由于企业存在追求利润最大化的动机，即使是同质的产品或服务，企业也会尽量通过广告等方式来塑造产品的心理差异。因为厂商很清楚，如果不创造差异，产品是完全同质的，那么厂商将会面临同样的需求曲线，他们将无力调控价格而沦为价格的接受者。很显然，从经济学的角度来说，在同质产品的完全竞争市场中，由于价格等于边际成本，那么企业将毫无经济利润可图。不过如果企业能够提供差异化的产品，那么它就具有了一定的市场实力，具有了一定的调控价格的能力，因而也就有了在一定时期获取利润的可能。出于此动机，企业可以利用差异使其为市场提供的产品与竞争者的产品相区别。

差异化包括：产品差异化、服务差异化、人员差异化和形象差异化。企业对目标市场进行差异化选择时可借助一定的管理会计方法，它们之间的关系如下图所示。



市场差异化与管理会计方法

企业提供别具一格的良好服务，不仅会给企业带来众多的顾客、广阔的市场和可观的利润，而且对树立企业形象、建立产品信誉起到极为重要的作用。服务差异化主要表现在订货、交货、安装、顾客培训、顾客咨询、维修保养等多种服务上。一个企业不论借助何种差异化工具，均应该基于了解、满足目标市场的需要。但一个企业不可能无差异地去满足目标市场所有顾客的需要。因此，企业必须有所选择。企业是以盈利为目的的组织，以盈利能力为标准为顾客打分，并根据每类顾客的价值制定相应的资源配置策略。因此，笔者认为首先应讨论基于价值的顾客划分，并以顾客为主线借助管理会计的方法讨论服务差异化的选择及利润的创造。

二、基于价值的顾客划分

顾客是公司最重要的资产，而且并非所有顾客的价值都相等。分析顾客价值的工具有以下两种：一是“货币十分位分析”，把顾客分为10等份，分析某一时间内每10%的顾客对总销售额和总利润的贡献率，这种分析验证了帕累托定律，即20%的顾客带来80%的销售利润；二是“购买十分位分析”，把总销售额和总利润分为10等份，显示有多少顾客实现了10%的公司利润，这种分析结果显示实现公司10%的销售额仅仅需要1%的顾客就够了。这些规律的客观存在表明基于价值进行顾客划分将提升目标营销的有效性。

由于顾客的价值分析结果决定着企业营销策略的选择，并直接影响着企业的总体盈利水平和未来成长趋势。所以，运用此法进行分析时必须谨慎、全面和客观地进行。在具体运用中应该坚持以下两条原则：①把顾客近期盈利贡献与其生命周期价值相结合，把顾客的盈利贡献度放在一个较长的时段里考察，避免短期分析的缺陷；②把有形指标与无形指标相结合。由于市场营销是企业与顾客之间双向的交互式沟通，因此可能会在双向互动中，顾客因其在管理文化上、信息技术上的先进性而对企业自身有所裨益，或者是由于顾客的形象将有助于企业商誉的提升，或者是顾客的区域影响将有助于企业营销的运作。凡此之类的无形指标都将可能为企业带来附加价值，在综合分析顾客盈利贡献度时也应该将这些因素考虑在内。

三、服务差异化的选择与作业成本法的运用

1. 服务过程的作业分析。根据顾客的盈利能力把顾客分为不同的顾客群，并制定相应的资源配置策略，保留对每类顾

客最合适的投资量,将较多的注意力分配给较具价值的顾客,有效改善企业的盈利状况。笔者在此引入现代管理会计中的作业成本法,对服务过程进行作业分析,并力求在此基础上量化服务差异化的选择。

作业成本法的理论基础是:产品消耗作业,作业消耗资源并导致成本的发生。其运用步骤为①选择作业;②归集资源的费用到作业成本池;③选择成本元;④计算分配率;⑤根据分配率将作业成本池的费用归集到成本计算对象。

在制造过程中,作业成本法将作业按作业水平的不同,分为单位水平作业、批水平作业、产品水平作业及维持水平作业四类。单位水平作业是生产单位产品时所从事的作业,例如直接材料和直接人工成本等,这种作业的成本与产量成比例变动,产量增加一倍时,直接材料成本也会增加一倍。批水平作业是生产每批产品而从事的作业,例如对每批产品的机器准备、订单处理、原料处理、检验及生产规划等。这种作业的成本与产品批数成比例变动,是该批产品的固定(或共同)成本。例如机器从生产某批产品转向生产另一批产品时,就需要进行调整。当生产批数愈多时,机器准备成本就愈多,但与产量多少无关。产品水平作业是为支持各种产品的生产而从事的作业,这种作业的目的是服务于各项产品的生产与销售。例如对一种产品编制材料清单、数控规划、处理工程变更、测试线路等。这种作业的成本与产品数和批数无关,但与生产产品的品种成比例变动。维持水平作业是为维持工厂生产而从事的作业,例如工厂管理、暖气与照明及厂房折旧等。这种作业的成本为全部产品的共同成本。服务过程虽有其不同于制造过程的特点,但也可以将服务过程的作业划分到这四类作业中去,以便利用作业成本法进行服务成本的归集计算,具体如下表所示。

服务作业的划分

作业类型	作 业	成本动因
单位水平作业	运 输	产品数量
		产品占运输工具的体积
		运输距离和发货次数
	安装调试	产品数量
		上门服务时间
	维修保养	产品数量
		上门服务时间
批水平作业	订单处理	订单数量
产品水平作业	顾客培训	培训时间
维持水平作业	顾客咨询	咨询时间

注:上述划分是根据常规设计的,不同单位由于实际情况的差别可能有所不同。

根据上述分析和构想,作业成本的计算可以分为以下几个步骤:①确认和计量各种资源耗费;②将可以直接追溯到最终成本对象的材料成本和其他非工资性支出先归集到相应的成本对象;③把资源分配到作业,主要包括确认作业所消耗的资源种类和计算出作业中该成本要素的成本数额,汇总各成本要素,得出作业成本池的成本总额;④将各个作业中心的费用总额按管理者的要求,选择作业动因,按照顾客群、产品等成本对象分别进行计算归集,其依据是每一成本对象所消耗的各个成本中心中各个作业的作业量(成本动因量)。

有关是否将所有作业成本追溯到具体产品的问题,上述的四大作业水平中的前三类,均包含着与产品相关的各类作业,可以计量具体的产品对其的需求量,因而,这三类作业的每一类都可以依据消耗比率做进一步的划分。具有相同消耗比率的作业,可以使用相同的作业动因来分配,最终将作业成本分配到各产品。但维持水平作业对作业成本法将成本追溯到产品的思想提出了一个挑战。将作业成本追溯到各具体产品,取决于确定某产品耗用每一作业量的能力(产品对作业的需求量应予计量)。维持水平作业及其成本是为所有产品而发生的,很难确定各产品具体耗用了多少该类作业。所以是否将该类作业追溯到具体产品,笔者认为要考虑以下方面:要遵循成本效益原则即将所有作业追溯到具体产品的成本要远远低于采用作业成本法给企业带来的收益。

上文所述的作业成本计算体系再现了成本发生的过程。它既提供了有关服务过程各个阶段成本产生的信息,又提供了一个信息基础,在此基础上可以产生服务差异化选择的量化思路。

2. 服务差异化选择的量化。根据顾客的盈利能力把顾客分为不同的顾客群,将每一类顾客作为一个责任中心,对每类顾客进行服务差异化的选择(服务定位)。

每一类顾客作为一个责任中心,企业按顾客的需要和欲望提供服务,需要考虑各类顾客的盈利贡献度并制定相应的资源配置策略,将较多的注意力分配给较具价值的顾客;根据设计的每一项服务,分析消耗的作业,计算每一项作业的作业动因;确定每一项作业消耗的资源;确认和计量各种资源耗费;归集资源耗费价值,即各责任中心服务作业成本库的价值。在该步骤中,作业动因是将作业成本库成本分配到服务活动中去的标准,也是把作业耗费与成本对象沟通起来的中介。通过作业动因在服务成本与其所消耗的作业之间建立起了多重的因果联系。至此,可以进行盈亏平衡分析,由此检查服务差异化选择的合理性,并在此基础上完成服务作业预算。

本文探讨了服务差异化选择中作业成本法的运用,其思路如下:服务消耗作业,作业消耗资源,一项服务的差异会带来资源消耗的差异;顾客的需求有差别,顾客对企业的贡献也有差别,基于价值对顾客进行划分,提供差别化服务,将每类顾客消耗的资源与创造的收益作比较,可进行盈亏平衡分析,并可进一步分析服务差异化选择的合理性。

主要参考文献

1. 刘小佳. 企业营销中推广应用ABC法的思考. 商业研究.2002;12

2. 菲利普·科特勒.科特勒营销新论.北京:中信出版社,2002

3. 约翰逊,斯科尔斯.公司战略教程.北京:华夏出版社,1998