

INTERNET+ SERVICE



互联网+ 服务

重新定义商业服务之道

周锡冰◎著

个性化的用户需求 极致的用户体验 企业如何满足

服务是全世界最贵的产品

谁重视服务 谁就能赢得未来



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

互联网 + 服务

重新定义商业服务之道

周锡冰 著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网+服务：重新定义商业服务之道 / 周锡冰著

— 北京：人民邮电出版社，2016.3

ISBN 978-7-115-42036-7

I. ①互… II. ①周… III. ①互联网络—应用—商业
服务—研究 IV. ①F719-39

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第051102号

内 容 提 要

“互联网+”时代，企业如何利用好互联网工具，更好地满足用户的个性化需求，提供极致的用户体验，实现转型升级？

针对这个问题，《互联网+服务：重新定义商业服务之道》一书站在“互联网+”的战略高度，分析了企业服务在“互联网+”时代的重要意义，以及企业应该如何重新定义服务。同时，本书力求挖掘企业服务在“互联网+”时代的巨大商业价值以及实战操作方法，为企业提供可以参考的范例。

本书适合各类企业管理人员、培训师、营销人员、客户服务人员及相关从业者阅读，也可作为高等院校相关专业的师生的参考用书。

◆ 著 周锡冰

责任编辑 张国才

执行编辑 徐晓菲

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：800×1230 1/32

印张：7

2016年3月第1版

字数：120千字

2016年3月河北第1次印刷

定 价：35.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广字第8052号

前 言

所谓“互联网+服务”，就是延伸的价值链。与以前的服务模式不同，“互联网+服务”的核心是将市场上过剩的产能和资本配置到更细分、更长尾的市场空间中去，以填补目前的市场空白。主要包括两个方面：一是旧形态的产品市场需求趋于饱和；二是新形态的服务市场亟待挖掘。可以说，“互联网+服务”比以往的服务模式更人性、更黏性、更感性、更情怀。例如，汽车行业的“互联网+服务”，包括升级、装饰、保险、比赛以及车友会等；房产行业的“互联网+服务”，包括二手房买卖、租赁、翻修等；医疗行业的“互联网+服务”，包括个性护理、保健、养老等；教育行业的“互联网+服务”，包括成人教育、岗位培训、拓展训练……

这样的变化与互联网时代的特征相吻合。在“互联网+”时代，以消费者为本，充分满足用户的消费需求，这是企业生存适应市场发展形势的必然要求。要想做好“互联网+”时代的服务，用户主导是核心，产品为王是基石，体验至上是关键，口碑传

播定成败。因此，为了剖析“互联网+”时代的内容，作者站在“互联网+”的战略高度，分析了“互联网+”时代服务的意义，以及在“互联网+”时代如何重新定义服务。

本书力求挖掘“互联网+”时代服务的巨大商业价值以及实战的操作，为传统企业提供一个可参考的范例。同时，作者力求书中内容更加具有可读性，特意把商业模式一章以案例的形式呈现出来。

在这里，感谢《财富商学院书系》《火凤凰财经书系》的优秀人员，他们参与了本书的前期策划、市场论证、资料收集、书稿校对、文字修改、图表制作等。

以下人员对本书的完成亦有贡献，他们是简再飞、周芝琴、周梅梅、吴旭芳、吴江龙、吴抄男、赵丽蓉、周斌、周凤琴、周玲玲、金易、何庆、李嘉燕、陈德生、丁芸芸、徐思、李艾丽、李言、黄坤山、李文强、陈放、赵晓棠、熊娜、苟斌、余玮、欧阳春梅、文淑霞、占小红、史霞、陈德生、杨丹萍、沈娟、刘炳全、吴雨来、王建、庞志东、姚信誉、周晶晶、蔡跃、姜玲玲，在此一并表示感谢。

本书在出版过程中得到了许多教授、危机管理专家、家族企业老板、企业研究专家、企业总裁、职业经理人、媒体朋友、人力资源管理专家、业内人士以及出版社编辑的大力支持和热心帮

助，在此表示衷心的感谢。

由于作者能力所限，书中难免存在不足之处，希望广大读者批评指正，作者将不胜感激。（E-mail: zhouyusi@sina.com.cn）

周锡冰

2016年2月7日

目 录

第一章 “互联网+”时代，无缝服务来袭 / 001

谁重视服务，谁就能赢得未来 / 002

“互联网+服务”是什么服务 / 005

“互联网+服务”时代的海狸 / 006

传统商场逆袭“互联网+服务” / 008

第二章 “互联网+”重新定义服务 / 013

服务用户比服务客户更重要 / 014

离用户越近，离对手就越远 / 015

“互联网+服务”的马太效应 / 017

服务日益扁平化 / 023

服务日益扁平化已经成为必然趋势 / 023

“互联网+”时代的风口 / 026

服务比管理更重要 / 031

第三章 “互联网+”时代，消费者宣示主权 / 033

“互联网+”时代的消费者购物生命周期 / 034

- 顾客服务决定企业的利润 / 034
- 重塑在线培训模式的智慧 365 / 036
- 消费者主权时代的吐槽也是参与 / 044
- 四象限顾客分组法 / 044
- 自媒体的普及让消费者的参与感更强烈 / 046
- 个性化需求时代已经到来 / 051
- 个性化定制包装 / 052
- 草根私人定制包装 / 056
- 用户追求极致的产品服务体验 / 058
- 传统“老干妈”改变了互联网创客 / 059
- 为消费者提供极致的用户体验 / 062
- 保证用户价值，把品质稳定做到极致 / 063

第四章 服务大数据，让用户尖叫 / 065

- 技术商业与大数据时代 / 066
- 海量大数据被空置和浪费 / 067
- 实现个性化服务的两大难点 / 068
- 提供个性化产品或服务的步骤 / 071
- 大数据时代：服务从此大不同 / 073
- 大数据服务正在去中心化 / 074
- 大数据的关键是厚数据 / 078

大数据的魅力：个性化服务和精细化经营 / 081

通过大数据了解用户的需求 / 082

与其他生产要素相比，数据更具优势 / 082

第五章 “互联网 + 服务” 重构商业模式 / 087

商业模式的创新与进化 / 088

“互联网 + 服务” 重构商业链条 / 089

商业模式的重构与设计 / 093

构建新价值体系 / 097

商业模式的三维立体模式 / 098

电商不是商业模式的本质 / 102

解决“最后半公里”的物流问题 / 103

对连锁门店实行直营化管理 / 105

“互联网 + 服务” 再造价值链 / 107

重构“互联网 + 服务” 价值链 / 107

重塑前端价值链，提升利润空间 / 111

商业模式创新和变革 / 114

余额宝让大银行的行长很焦虑 / 115

11 岁马特股权众筹 400 万美元 / 116

让“人才 + 项目 + 资本”这三驾马车跑起来 / 117

第六章 经营客户关系，构建无缝服务体验 / 119

让用户积极参与而非被动服务 / 121

拒绝用户参与背后的傲慢与偏见 / 121

参与也是一种体验 / 123

让用户积极参与产品设计与创新 / 125

观察学习法 / 126

产品定制法 / 127

获取在线反馈法 / 133

让用户自己服务自己 / 134

用户参与的三个层次 / 134

为订单生产，而非为库存生产 / 136

第七章 把用户引发的危机剿灭在萌芽中 / 139

“互联网+”时代的服务必须快、准、狠 / 140

危机扩散和蔓延的传播介质 / 141

微博成为企业二次危机的重要传播平台 / 145

积极主动地接受消费者投诉 / 148

消费者投诉导致危机事件发生的概率较高 / 148

消费者投诉与蝴蝶效应 / 151

妥善处理消费者投诉问题 / 156

第八章 “互联网 + 服务”的核心是产品 / 161

任何售后服务都必须建立在优质的产品之上 / 163

“老干妈”凭什么能每天卖出 130 万瓶 / 167

一流的产品品质 + 一流的服务 = 零烦恼消费 / 171

第九章 互联网 + 服务，一切只为用户 / 175

打造服务新模式，建立用户需求生态圈 / 176

互联网 + 服务，抓住年轻消费者 / 182

为客户提供“超预期”的服务体验 / 185

客户满意度 = 客户体验 - 客户期望 / 185

“少款”“精品”“海量”“长周期”四原则 / 187

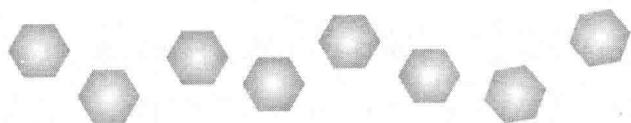
第十章 “互联网 + 服务”创新 / 191

把“互联网 +”时代的服务做得更细、更深 / 193

把传统服务理念延伸到“互联网 +”时代 / 198

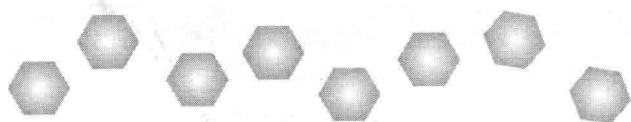
“互联网 +”使服务裂变 / 202

参考文献 / 209



第一章

“互联网+”时代，无缝服务来袭



2015年春天，“互联网+”如飓风般席卷华夏大地，万科集团董事会主席王石说：“淘汰你的不是互联网，而是你不接受互联网，是你不把互联网当成工具跟你的行业结合起来。最终淘汰你的还是你的同行，他们接受了互联网，把互联网跟自己做的事情结合起来，淘汰了你。”

在王石看来，企业经营者如果不接受互联网，那么被淘汰的就是自己。面对“互联网+”的汹涌态势，我国各行各业，包括传统行业都把“互联网+服务”作为自己的标准配置，争先恐后地构建“互联网+服务”的新蓝图。

在这样的背景下，“互联网+服务”犹如一匹脱缰的野马踢开了传统企业的服务模式大门。无缝服务比以往任何时候都显得更加重要，曾经可有可无的服务意识已断然远去，因为传统企业经营者不重视或不接受，那么淘汰的自然是自己。

谁重视服务，谁就能赢得未来

在“互联网+”时代，不管是管理还是服务，一切都扁平化了。基于此，产品之间的竞争不再单纯是功能和质量的竞争，更是服务的竞争。当产品缺乏差异化时，首当其冲的就是服务，特别是在当前全球经济增长放缓、社会需求减弱、产品竞争日益激

烈的情况下，服务已成为企业赢得胜利的关键。

阿里巴巴集团创始人马云在公开场合说：“服务是全世界最贵的产品，所以最佳的服务就是不要服务，最好的服务就是不需要服务。”在马云看来，21世纪服务至上的理念已经深入人心。在企业经营的过程中，影响企业业绩的因素除了产品价格的高低、质量的好坏，还包括服务的优劣。做好服务工作不仅能够化解企业与消费者之间的矛盾，而且还能加深消费者对服务的了解，进而提高服务质量。

从这个角度来讲，企业经营者只有把服务做到位，才能提升消费者的忠诚度。当然，服务工作做得是否到位代表着企业的产品质量、整体形象及其综合素质。因此，能否赢得价值客户，不仅取决于产品质量、产品标准、产品价格等因素，而且还取决于服务。可以说，谁重视服务，谁就能赢得未来。

在“互联网+”时代，服务不是可有可无的，而是不可或缺的。随着互联网技术的发展，越来越多的企业都在调整自己的商业模式。例如，每当苹果公司推出新产品时，一些批评者的论调依旧是江郎才尽，但让他们困惑的是苹果公司的产品依旧热销。事实上，与乔布斯时代有所不同的是，由于缺乏颠覆性产品，批评者以此来唱衰苹果，甚至表达自己的不满。尽管有研究者认为，苹果公司的产品目前依旧热销的原因是库克精于成本控制。

客观地讲，在实际经营过程中，绝不是拥有一两款具有创新性的产品就可万事大吉。这一观点忽略了一个事实：无论

是乔布斯时代的 iPhone，还是库克时代的 iPhone 6s，它们都具有其他品牌产品所不能企及的品质和技术。

尽管每位用户对品牌的理解各不相同，但品牌是建立在始终如一的价值交换和品质的基础之上。当遇到产品质量问题时，没有几家企业能够像苹果公司那样敢于面对产品质量问题。因此，品牌是建立在品质基础之上的。

在这样的背景下，O2O 模式绝对不足以支撑企业的服务。O2O 在各行各业的应用中必须做到以下两点，如图 1-1 所示。



图 1-1 O2O 必须做到的两点

然而，O2O 市场需求的深度发展，线上交易和线下体验服务的趋势已经越来越明显，越来越多行业加入到 O2O 的大军中，如“互联网 + 装修”“互联网 + 搬家”“互联网 + 家政”“互联网 + 中介”等。

由于这些行业没有标准化服务，再加上用户需求多样化、个性化，因此导致品牌辨识度低，用户重复购买率低。仅仅凭借“互联网 + 装修”“互联网 + 搬家”“互联网 + 家政”“互联网 + 中

介”等作为噱头来增加用户与企业的交流，其服务质量肯定是令人堪忧的，这也是当下 O2O 企业大量倒闭的原因。炒概念，没有真正把 O2O 理解透彻，以为搞一个网站，加上几个快递员就是 O2O，这种做法本身就是错误的，因为真正的 O2O 是建立在用户体验的基础之上。

“互联网 + 服务”是什么服务

“互联网 + 服务”是指在现代服务的基础上加上“互联网 +”的翅膀。经研究发现，“互联网 + 服务”大致经历了三个发展阶段：第一个阶段，作坊或者匠人提供给顾客，满足顾客的基本需求；第二个阶段，企业、作坊或者匠人利用现代技术和传统产品的创新，发现顾客潜在的未被满足的需求；第三个阶段，“互联网 + 服务”，即在现代服务的基础上利用互联网、移动互联网技术扩展了服务的内涵和外延，将市场上过剩的产能和需求有效地配置到更细分、更长尾的市场空间中。

在这个过程中，手机、笔记本电脑等智能硬件的麦克风、摄像头、传感器、定位功能都已经成为用户“触觉”的延伸。在购物、出行、用餐、娱乐、工作时，用户习惯性地使用电子设备来消费。正是这种习惯，使“互联网 + 服务”为用户提供更深层次、更人性、更黏性、更具情怀的需求打下了基础。

不仅如此，互联网技术还打破了服务的要素，在人、机、

时、地、付最重要的五个影响和决定互联网品牌建设的重要方面形成重组和结构化，使得能极大程度上整合了现有社会闲散资源、极大程度上提高了市场效率、极大程度上改善了消费体验。

“互联网 + 服务”时代的海狸

2016年1月，一段东北女孩在医院痛斥票贩子的视频迅速在互联网上传开。该女孩自称到某地看病，等一天都没挂到号。

面对如此快速的互联网传播，某医院在其官方微博中作出了回应；给予处理。

面对这种情形，我们并不感到陌生。在日常看病的过程中，病患者从挂号开始到排队检查，再到排队请专家看病；当专家诊断完疾病后，病患者拿着医生开的处方单，四处打听取药的药房，然后再继续排队取药。通常情况下，这一遍流程下来需要花费很长时间。

在“互联网+”时代，这一切正慢慢地改变或者即将改变。例如，网上挂号、在线疾病咨询诊断、远程会诊、电子处方、远程治疗康复、健康管理等一系列看病过程已经开始实施。

再比如说，腾讯利用微信平台，已与我国主要的大中城市合作及与其地方平台资源联合推出城市服务，涵盖公安、交管等政务服务和医疗、缴费等生活服务，让“互联网+服务”进入普通百姓家中。更有甚者如阿里巴巴，已将药房服务纳入了“未来医