

来自迪斯尼、爱立信、宜家家居、北欧航空公司、丽嘉酒店……的服务战略

[瑞典]安德斯·古斯塔夫松 迈克尔·约翰逊/著

Anders Gustafsson & Michael D.Johnson

全球在职经理人培训顶级院校密歇根大学商学院
带来的管理难题的创新解决方案

制定创新型服务战略和计划

服务竞争优势

Competing
in a Service
Economy

书中广泛列举了国际领域里各种成功组织的案例和典范——迪斯尼、爱立信、宜家家居、全国便利店协会、丽嘉酒店、北欧航空公司、瑞典泰利亚移动通信公司——这些组织皆因其出色的服务战略和计划而被收录于书。



中国劳动社会保障出版社



科文工商管理经典文库
营 销 系 列

in a Service Economy

制定创新型服务战略和计划

[瑞典] 安德斯·古斯塔夫松 迈克尔·约翰逊/著
Anders Gustafsson & Michael D. Johnson

服务竞争优势

中国劳动社会保障出版社

著作权合同登记号：图字 01 - 2004 - 3009 号

图书在版编目 (CIP) 数据

服务竞争优势：制定创新型服务战略和计划/(瑞典)古斯塔夫松(Gustafsson, A.), (瑞典)约翰逊(Johnson, M. D.) 著; 刘耀荣译. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2004. 5

(科文工商管理经典文库·营销系列)

书名原文: Competing in a Service Economy

ISBN 7 - 5045 - 4523 - 6

I. 服… II. ①古… ②约… ③刘… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 041429 号

Competing in a Service Economy, by Anders Gustafsson, Michael Johnson

Copyright ©2003 by John Wiley & Sons, Inc.

Authorized translation from the English language edition published by Jossey-Bass, Inc. a John Wiley & Sons, Inc. company.

All Rights Reserved.

中文简体字版权©2004 科文(香港)出版有限公司

中国劳动社会保障出版社出版

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京科文剑桥图书有限公司承销

(北京安定门外大街208号三利大厦 邮政编码: 100011)

购书热线: 010 - 64203023

*

北京民族印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 11.25 印张 158 千字

2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

读者服务部电话: 010 - 64929211 发行部电话: 010 - 64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010 - 64911344

谨以此书献给

瑞典卡尔斯泰德大学

(*Karlstad University*)

服务研究中心(*CTF*)的同仁们

前言

当今经济社会中，服务占有重要的地位。无论在传统的服务性行业还是制造业领域，人们都把创造增值性的服务当作占据竞争优势的重要手段。这种针对于服务的变革是时代的需要，是自助服务技术的广泛应用，是服务外包、业务网络化以及竞争日趋激烈的结果。越来越激烈的竞争迫使你不能仅依赖于单纯靠生产创造出的价值。今日的顾客看重的是服务带来的增值、综合性的整体解决方案及其对服务的体验。

毋庸置疑，传统的服务性行业和制造业的差别是显而易见的。物质产品的制造或生产是源于一个复杂的过程，而新兴的服务产品却并非像制造其他产品那样是被按部就班地生产出来的。提高新型服务的成功率要求你不能只拘泥于旧的服务模式——生产产品然后就直接提供给客户。不要欺骗自己——你很清楚服务是纷繁多样的。本书的初衷就是为了提供一种新的发展和创新服务的模式以识别服务是怎样产生的，同时分析一下我们怎样才能为顾客提供独一无二的服务。我们为密歇根大学商学院管理系列丛书所写的第一部书《提高客户满意度、忠诚度及收益：一套综合的测量和管理体系》（*Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit: An Integrated Measurement and Management System*）中，我们介绍了一种测量和管理顾客满意度的体系。我们在第一部书的基础上推出了本书，重点在于研究公司怎样在其整个组织系统得以改善和发展的前提下在服务领域保持各部机能协同合作。

本书旨在帮助组织的负责人和管理者直接承担起开发新的服务战略的职责并将其有效地应用到组织运行机制中来。如果你是组织的负责人，那么你的职责就是设计出新的战略性服务计划同时使你的雇员能够不断提高服务绩

效。如果你是一线的主管经理，那么你的责任就是在更加充分地了解了顾客需求的基础上去尽力帮助顾客排忧解难，同时要了解公司怎样做才能帮助顾客解决各种问题。本书为你提供了一套完整的服务发展及创新计划帮助你应对上述挑战，同时还可以为你创造竞争优势使你占尽先机。提供优质服务的组织应具备一个三步走的战略计划：创建组织文化、始终关注自己的细分市场、将组织行为连接起来。该战略计划提供了许多实际方法的基础，而这些方法可以使组织能够不断做到保证服务、提高服务绩效并不断地创新服务。

本书通篇强调在服务领域中顾客的角色是组织的合作者、服务创新的助理设计师。正如你将要意识到的，事实上顾客正是信息、改进和创新的基础。各种实例例如宜家家居（IKEA）、加拿大斯特林化学公司（Sterling Pulp Chemicals）、北欧航空公司（SAS: Scandinavian Airline Systems）等及其他实践研究可以表明，一个成功服务的提供者是怎样同顾客一起将组织的行为与公司的组织文化、自己的销售对象进行有效地结合的。

书中对服务战略设计及服务实践的讨论还包括把你看作是组织过程中的领导者，为你提供了各种方法和观点。这些观点可以帮助你立足本组织的文化、灵活地进行控制和管理、重视创造性并始终关注锁定的市场份额。

本书的成功完成与很多人的支持与努力是分不开的。我们在此将此书献给瑞典卡尔斯泰德大学研究中心的同仁们。如果没有研究小组的辛勤工作，这本书是不可能完成的。我们尤其要向鲍·爱德华松表示衷心的感谢，因为他不仅给予我们有力的支持，同时还给我们提出了宝贵的意见和建议。我们还要向密歇根大学商学院的鲍勃·奎因表示感谢，正是因为有了他的努力才使得学院出版的这套管理系列丛书能获得如此的成功。我们感谢 Jossey - Bass 工作组全体成员，其共同努力才使得这套管理系列丛书得以顺利出版，小组成员有锡德里克·克罗克、拜恩·施奈德，其中最为突出的是我们的编辑凯茜·斯维尼。本书之所以能够获得成功，很大程度还因为书中引用了大量成功企业的典型案例，如迪斯尼（Disney）、爱立信（Ericsson）、宜家家居、全国便利店协会（the National Association of Convenience Stores）、丽嘉酒店（Ritz -

Carlton)、北欧航空公司、加拿大斯特林化学公司、瑞典泰利亚移动通信公司(Telia Mobile)等等。我们还要特别感谢阿伦·维纳布尔。这是我们第二次和阿伦进行如此紧密的合作，而阿伦的编辑任务就是要从众多的草稿中筛选出有价值的精品。他的才华以及他对细节的关注教我们学会了如何才能更好地与别人进行沟通。

最后，分别向我们各自的妻子莉娜和姬儿·玛丽致谢，还有我们的孩子阿米、萨穆埃尔、亚利山大、安德鲁和汤姆斯，因为他们给我们的爱和支持才使我们能够顺利工作。在过去六年共同工作的过程中，我们经历了人生家庭生活中最精彩的一段时光。

2003年3月

安德斯·古斯塔夫松
瑞典卡尔斯泰德大学

迈克尔·约翰逊
安阿布，密歇根

序

本书揭示了如何通过改进服务质量和创新来为组织赢得竞争优势。对于制定服务战略计划的管理者和负责实施服务项目的执行经理们来说，如何在服务经济中取得竞争优势呢？本书提供了一些框架和方法！这些方法不仅适用于传统的服务性组织，同时也同样适用于那些制造性企业，因为他们也延展了自己的价值链，将其为客户提供的服务作为其销售的产品的一部分。

在第1章中阐述了当今经济社会中服务创新的重要性以及将服务与产品区别开来的原因。案例分析包括一家国际航空公司——北欧航空公司和一家化学企业——加拿大斯特林化学公司，这两个案例都充分体现了服务为组织建立起持续永久的竞争优势所起的重要作用。

第2章描述了发展服务优势的战略措施：

- **创建组织文化。** 为组织可获得长期绩效的运营方式定位。
- **始终关注自己的细分市场。** 确定要服务于哪些人。
- **将组织行为连接起来。** 创立一个完整服务行为体系，帮助客户解决问题或者为客户提供专业体验。

全球最大的家具零售商宜家家居的事例展示了一家建立在自己强大的组织文化基础上的公司，在锁定其服务对象后，是怎样始终贯彻为客户服务的活动宗旨而最终成为行业的佼佼者的。

之后的3章内容是关于3种不同阶段的服务战略的，我们称其为服务发展的等级，针对每个阶段都有循序渐进的步骤及相应的方法。第3章介绍了一种方法，可帮助组织在为客户提供服务的过程中避免出现偏差。服务生产的本质是：组织在向客户提供服务的过程中，由于受外界干扰，很容易出现各种偏差。本书提供了很多方法帮助组织识别在销售服务的过程中出现的

误区，帮助组织走上服务发展长期的良性的循环轨道上来。

克服了误区的困扰之后，第4章为组织介绍了一种帮助组织提高服务绩效的有效方法。它包括要了解消费者的满意度和顾客的忠诚度，重点进行服务的改进与发展，使新的服务活动体系贯穿整个服务发展的全过程。

作为服务过程中的客体，顾客是不受你的组织制约的。第5章介绍了怎样发挥客户的主观能动性，通过他们挖掘出新的服务改进和创新的灵感。

第6章中，您会被看作是负责整个服务过程的领导者，这样，您对整个服务的过程将会有个一种全新的、更高层次的认识。

目 录

前言 /1

序 /1

第1章 依靠服务赢得竞争 /1

第2章 创造服务竞争优势 /23

第3章 维持现有的服务水平：消除干扰服务发展的因素 /44

第4章 提高服务绩效：增加服务发展的有利因素 /71

第5章 服务创新 /104

第6章 走在前沿 /130

附录 宜家传奇 /139

注释 /153

作者简介 /164

第 1 章

依靠服务赢得竞争

依靠服务来获得竞争优势已经不仅仅是一种趋势，它开始被实实在在地应用于经济生活中来了。不管是在传统的服务性行业还是在制造业领域，通过服务来创造更多收益的方法无疑是最行之有效的一种。作为组织的领导者，你的任务就是要为你的下属谋划出战略性的服务方案，从而使你的组织既转变了服务的方式又可不断地提高服务的质量；作为一线的管理人员或负责技术的工程师，你的责任就是更好地了解你的顾客的需求，同时能有效地帮助他们解决实际问题，因为顾客的目的无非是为了提高他们自身的生活质量。不管你是主管领导还是工作人员，你的责任都是要尽最大的可能为顾客提供优质的服务。靠服务获得竞争优势的概念通俗易懂：即用划算的服务为顾客排忧解难，这样才可保证你的顾客对其消费的产品保持忠诚的消费态度。

为何管理者会把工作重点放到服务上来呢？服务与服务管理是不同于生产与生产管理的，这是为什么呢？第 1 章将详细回答上述问题；此外还将分析服务竞争在管理思想改革中所起的作用。本章我们通过对两个具体案例的分析来证明：无论是对于传统的服务性组织（一家航空公司），还是制造性组织（一家化学企业），服务及其发展都对组织起到了非常重要的作用。在本章结束前，还将给您介绍一种行之有效的发展服务的方法，同时还给您提供一个框架，这个框架其实也是对本书其他部分的一个概括。

服务的重要性

为什么说服务对一个组织事业的成败起到了如此重要的作用？最明显的

一个原因就是服务已经成为了我们经济生活不可或缺的一部分。单就美国而言，服务业在国内生产总值中所占比重已经由 1959 年的 38% 发展到了今天的 55%；同时，服务作为个人消费的份额更是从 40% 上升到 60%¹。从宾馆、航空公司到电讯和私人顾问，美国经济社会中服务公司的比例也在不断增加，这还不包括那些生产实物产品的公司为创造增值价值而提供的服务业务。化学品公司可以把实物产品仅当成是其所有产品项目中的一小部分，其他还包括存货控制、订货、发货、使用以及结账服务；计算机硬件公司则把提供一周 24 小时的服务作为保障其信誉的基本手段；汽车公司则把“车主经济”的概念拓展到不仅是车辆的销售，还包括了车辆的磨损折旧、燃料的消耗、税款、车间服务、零件、保险以及工具的费用等等。顾客甚至可以在接受“收费服务”的前提下使用计算机、工具和车辆等。

看到这里你可能会有这样一个想法：“谁需要这样一本研究服务战略及其开发的教科书啊?!” 毕竟已经有了太多新的各种关于经营策略、开辟市场、抢占市场的构思和方法，还有各种新编的相关书籍。而我也可以给你一个很简单的答案，简而言之，那就是服务是不同于其他物质资料生产所制造出的产品的。在当今服务快速发展的同时，人们对服务的认识却仍然十分肤浅，对于经济迫切需求的服务策略的开发与创新更是停留在表面的理解上，整个服务经济正处于过渡的阶段。本书将带领您探索一条创造性地发展服务以适应新经济社会竞争之需的道路，通过研究我们可以自信地迎接各种挑战并创造出明显的竞争优势。这条道路的核心过程由三部分构成：（1）维持原有的服务项目；（2）改进原有的服务质量；（3）创造新的服务内容。密歇根商学院管理从书中提供了一种简便的方法，即通过设计建立和完善新的服务活动来制定服务战略。通过对各种案例的研究和分析，我们可以清晰地看到各个步骤的运作和实施过程。这些成功案例既包括宜家家居（IKEA）、丽嘉酒店（Ritz - Carlton）、北欧航空公司（Scandinavian Airline Systems）等传统的零售商和服务公司，也包括加拿大斯特林化学公司（Sterling Pulp Chemicals）那样的实物产品制造商，这些制造商通过开发服务项目使其经济效益得到了突飞

猛进的增长。

服务的演变

大多数人认为服务产品的开发、创造、销售和管理就是实物物质产品的开发、销售及管理的一个简单的演变，可不要这样头脑简单地考虑问题啊——服务在本质上与一般实物产品是完全不同的。实物物质产品是顾客达到某种目标的工具和方式，而服务则是为顾客解决实际问题的直接途径，直达顾客的“终极目标”。思考一下你就会发现，其实诸如食品和装潢之类的物质产品仅仅是为酒店的经营提供了一个物质资料的平台而已。从某种意义上说，物质产品其实就是服务的基础。而酒店经营本身正是物质产品与服务产品紧密结合的经营行为，这些行为具有难以模仿和抄袭的优势，因为每个个体都是不同的。

服务的定义和演变过程及服务的生产制造是北欧学派（“诺迪克学派”）（Nordic school）最为关注的热点问题，该学派最为重视的部分就是销售与质量管理²。克里斯汀·格伦罗斯（Christian Grönroos）是诺迪克学派服务学的创始人，他探究了造成服务与物质产品差异的根源。按照格伦罗斯的说法，“服务就是一种或者一系列的工作，这些工作或多或少是一种无形的自然行为，该行为产生于顾客与提供服务的职员之间，或者产生于顾客与物质资料、产品或提供服务的某个系统之间，它是正常的但不一定是必然存在的，这些工作是被作为一种解决问题的方法提供给顾客的”³。

这个定义清晰地表明了服务的生产和消费与物质产品的制造与消费是截然不同的：产品是在工厂被制造出来的，是完全脱离了顾客的；而服务则是在顾客的直接参与下被制造出来的。顾客多多少少与职员们的工作有关，他们是物质资料的销售与消费的主体，也是组织生产体系的直接参与者。下面我们就参照这个定义来仔细分析一下服务与实物物质产品之间的主要区别还有哪些。

服务与实物物质产品的主要区别

因为服务解决的是个体顾客所遇到的各种问题，因此它比实物物质产品本身更具有个性化的特征：也就是说，服务提供者可以根据不同的个体需求为顾客提供量体裁衣的贴身服务。正如格伦罗斯在他对服务所做的定义中强调的那样，一个服务生产的过程的结果是更加难以把握的。这种无形性使得服务本身更加难以评估和测算。实物物质产品可计划地生产，而服务是常常随着顾客的需求随机产生制造（同时也“消费”）出来的。服务生产与消费（是一个与顾客共同生产的过程）的紧密性往往要有组织内部的一线员工参与，这就意味着服务是不可能和其他实物物质产品一样列入库房的清单之列，更不能进行质量保证的定期检查。因为服务产生的时间和地点具有独立性，所以服务本身也常常是容易过期作废的。例如，如果飞机的座位或者酒店的房间没有售出，那么座位和房间是不可能放进仓库里储存起来的。相对于实物物质产品而言，在某种意义上讲技术也是和服务不同的。技术有可能通过一种实物物质产品的具体形式表现出来（例如计算机或者数码摄像机等），但是就服务而言，技术可使顾客投入更多的财力物力以便更有效地控制他们自己的生活质量（比如现在已经出现的电子银行、订购机票等）。在本章后面部分的内容以及第5章中将详细地介绍深入开展服务的技巧。对于产品和服务的主要区别，表1.1总结如下：

表 1.1 产品与服务的区别

产品……	服务……
实现目标的一种手段	本身就是目标 (直接针对顾客问题的解决方法或过程)
更为相似雷同	更为个性化
更加有形	更为无形
一般将生产与消费分开	多数是与顾客共同生产的 (生产和消费是不可分离的)
可储藏（可放入仓库中）	容易过期（不可储藏）
象征技术	通过使用技术为顾客提供更多的支配权

从服务发展和创新的角度来看，最重要的一点的就是在你们协同合作进行服务的生产过程中，顾客和你一样是服务设计的工程师。他们不像购买实物物质产品的顾客，仅仅直接听取“顾客的心声”或“设计工程师的心声”就够了，因为产品的外在质量可以通过接受顾客和工程师的意见就可以得到改进，而服务的全部过程都有顾客参与并时刻影响着整个服务的质量。这暗示着比起实物物质产品的生产，顾客对于服务的生产和制造起着更加积极主动的作用。作为服务的合作制造者和服务产品的设计工程师，顾客是新的服务项目内容和服务创新的内在动力。但是要知道，如果想获得这种宝贵的价值就必须了解客户的需求和心理，才能将其转化为服务改进的实际行动。这一切使得我们必须更加深入地了解服务对象的顾客。例如，通过互联网，顾客可以通过与企业之间互动的对话来参与到整个的运营系统中。这种对话起初是由你来控制的，但是慢慢地就会变成由你的顾客来控制。结果是，就生成一个新的市场而言，你的顾客在这个市场上在创造价值、提炼价值和转化价值方面起到比你更为积极有效的作用。我们采用这里所描述的这种新型的服务过程和手段的目的是为了使顾客成为你公司竞争优势的资源。

从组织发展的远景来看，服务的生产与实物物质产品的生产还有一个重要的区别：**服务的生产与你的组织文化和战略的关系更为密切**！尽管当今的所有组织都宣称自己坚持的是顾客至上的经营策略，而实际上真正打算把顾客当作自己组织的专家顾问的却微乎其微。密切关注客户的需求并把客户当作自己组织中设计服务项目团队中的一员，需要有着浓厚的服务于顾客的组织文化为背景，这种组织文化的特征是受这样一种理念驱动的：把为客户提供高品质的服务作为核心内容。那些把顾客的偏好放在首位、同时把为了迎合顾客的这些偏好而努力工作的一线员工放在第一位的组织能够体现出这种强大的动因。

■ 产品与服务的连续统一体

尽管我们把实物物质产品与服务进行比较，但是不要忘记我们在为顾客

提供任何一种产品的时候都是把二者同时提供给客户的。图 1.1 分别对比了从纯实物物质产品到纯服务产品，分别提供给客户的究竟是什么。它可以帮助你辨别你所经营的业务是属于以下四类中的哪一种。纯实物物质产品为您提供的是在出售给顾客之前在工厂里制造出的、包装好或在库存清单中列好的直接产品，比如药品制造厂或者食品生产厂家生产的产品。但是纯实物物质产品制造业的市场占有率现在变得非常低，如今这种情况已经发生了变化。越来越多的实物产品制造商拉长了价值链，增加了服务的内容使其区别于自己同类的企业从而建立起自己的价值主张，诸如汽车制造和数据存储系统等以实物产品为核心的企业也已经把服务当作其为客户提供的产品中的重要一部分。在过去的十年间，汽车制造商已经不再通过“硬件”而是通过“软件”把自己与竞争对手区别开来，这也是他们努力的重点⁴。甚至还有像 IBM 和 EMC 这样的数字硬件制造商在过去的十年里也把利用自己的优势为顾客提供优质服务作为与对手进行竞争的基本战略。

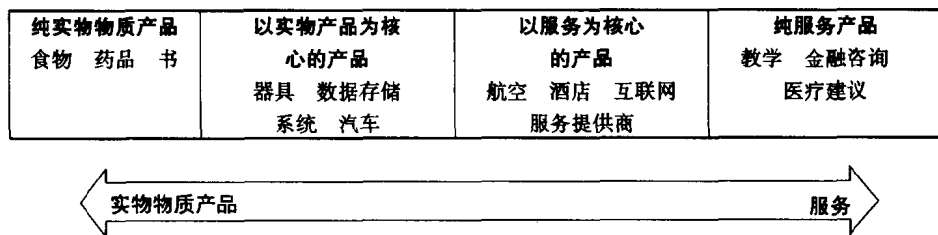


图 1.1 产品与服务的连续统一体

如果你是以服务为核心的产品生产企业，比如像航空公司或者是互联网服务提供商（ISP），那么你所提供的服务是你能够存在的主要原因，也就是说保证航班的按时到达或者保证互联网服务器有效地工作是你的职责。但非常重要的一点就是，这些以服务为核心的产品在出售给顾客的过程中也要把实物产品融入到为顾客提供服务的过程中，比如航空公司会把食物和饮料提供给乘客作为服务的一部分，在接入 ISP 时你也需要硬件的支持才可以。如果你提供的是纯服务产品，比如教师或者顾问，那么你提供的是最为无形的产品。你所提供的知识或指导是在其制造的过程中经过与顾客的直接互动生

成后就立即被消费的。

■ 促使组织朝着服务的方向发展的动因

是什么样的环境和竞争力促使我们循着产品与服务的结合体向前发展的呢？服务的成长反映了文化与经济发展的演变。我们来分析一下图 1.2 中列出的四种动因。首先，随着职业女性和单亲家庭比例的不断增长，顾客上街购物和处理自己事情的时间越来越少。这种现象引发的结果之一就是人们外出吃饭的次数愈来愈多，家政服务的机会也日益增多，而购买实物物质产品所花费的时间却越来越少。确实，人们更愿意花钱买时间来直接购买服务和体验。

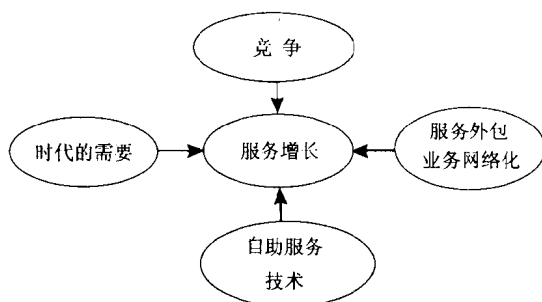


图 1.2 促使组织朝着服务的方向发展的动因

第二种动因是随着科技的快速发展使得顾客有条件能够随时随地享受服务。如今付账、投资和在家进行网上购物等个性化的消费方式更加能够适应我们日益错综复杂的日常生活。第三种动因是当前的商业环境，在这个环境中，组织最关注的就是创造竞争优势，结果就是如果提供这些服务项目会让他们得不偿失的话，他们会考虑将服务项目外包。

而第四种服务发展不可忽视的动因是竞争创新的效应。关于竞争创新详见图 1.3。竞争的创新推动组织不断经历了这样一个沿革过程：从产品价值竞争到服务价值竞争再到问题解决方案的价值方面的竞争（或者我们也可称之为相关的服务活动）。这些相关的服务活动由一群相关的产品和服务构成，它为顾客的某种需求或问题提供综合的解决方法。不管你卖的是蛋糕配料还是