

東

东方管理前沿丛书

服务的 灵魂

——袁岳 / 著——



中国出版集团 东方出版中心

013051751

东方

服务的 灵魂

——袁岳 / 著——

中国出版集团 东方出版中心

图书在版编目(CIP)数据

服务的灵魂/袁岳著. —上海:东方出版中心,
2013.6

ISBN 978-7-5473-0576-8

I. ①服… II. ①袁… III. ①服务业—经济发展—研究—中国 IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 121996 号

服务的灵魂

出版发行:东方出版中心

地 址:上海市仙霞路 345 号

电 话:021-62417400

邮政编码:200336

经 销:全国新华书店

印 刷:昆山亭林印刷有限责任公司

开 本:710×1020 毫米 1/16

字 数:220 千

印 张:17

插 页:2

印 数:0,001—10,000

版 次:2013 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-5473-0576-8

定 价:36.00 元

版权所有,侵权必究

东方出版中心邮购部 电话:52069798

代序：我由衷地赞美服务

如果我在服务中在乎对方的感受，将对象作为自己资源倾注的对象，我会变得敏感，我收集与总结顾客的意见作为寻找自己改进与完善的动力，我学习那些更好的与更新的榜样，我在乎竞争者的创造，一旦做了服务我就发现进入一种有多种压力导致我去改善的通道，我将变得规范、高效、耐心、节制、持续、关怀与专业。人们赞美很多美德，但是服务告诉了我们获得美德的方法与途径，而且很明确的是，在服务中美德是可以学习的。同样的人，因为做服务而变得更能设身处地，结果将是更受人欢迎。

我们的面前有很多物品，在服务流中，物品将会被更好地包装、运送、交递与展示，并且人们在物品连接到主人的过程中得到更好地处理与安排，安置在更好的环境中，表现出更好的风格，甚至物品变得更加拟人化与匹配化。我们更愿意使用这样的物品，我们也更喜欢这样的物品，这些物品与以往的那些裸露的物品已经变得如此不同。服务让物品与制造变成了随顾客心意而接受的连接过程中的角色，它们也许更重要了，也许更隐形了，我们变得更容易处理与管理物品那倒也是真的了。

于是在服务中，我们的事情发生了变化。那些我们的事

情,开始有人当成他们的事情来处理——私人财物、纠纷、家庭问题、孩子生养、家居改造;我在生意经营中的事情也似乎变成了其他人生经营中的事情:技术升级、后勤管理、人才供应、财务结算、法律事务、甚至前台订票。但在另外一方面我们可以把过去更多的公共化的工作变得私人化了,很多通常过去只有富人、机关、大公司才享有的服务开始转入到私人领域的同时,我们还可以把这样的服务变得更加私密化。这样,你我、公私因为服务化的进程而变得更为专业化的资源共享与事务区隔。而最终的目的是使得我们在更多的领域获得科技社会与文化发展的更多成果,服务让我们的生活或者适应变革,或者保持清静。

服务是一种让我们的资源与其他资源对接的能力,没有服务我们很难在现在这样的社会发展中获得自信,也很难让我们适应新技术、新文化与新规范的需要,如果没有服务我们就会处处出现硬着陆的现象。我们今天需要更多的服务,需要更精细的服务,需要更持续的服务,服务成为我们与他人、我的事物与他人的事物、我的事情与他人的事情之间的润滑与安排机制,成为我们运行与存续的关键。

目 录

代序：我由衷地赞美服务	1
第一章 站在服务革命的大门口	1
1. 服务业创新七大趋势	1
2. 服务革命来临八征兆	2
案例：苏宁去家电化的意味	4
3. 服务革命时代的终端媒体	6
案例：健康 4+1：管住嘴迈开腿	7
4. 服务业革命四大障碍	9
案例：第四方服务的尝试	10
5. 日本服务业的中国机会	11
6. 文化创意服务的突破	12
案例：SEVEN DAYS,让设计成为生活	14
7. 服务业发展是谁的荣景?	16
案例：3131 电子商务创新园项目简介	17
8. 服务含量导致溢价	19
案例：做细分的大物流形态	20
9. 政府支持服务业要加力	22
10. 服务化新都会的特质	23
案例：碎蝶,卖音乐 OR 咖啡?	25
11. 台商研院与服务业发展	26

第二章 我懂你,超过你懂你自己	29
1. 服务的灵魂	29
案例:寻找村里那张床	30
2. 建设超级服务连接	32
3. 服务精神的核心	33
案例:九易帮你爱宠物	35
4. 现代服务业之前后台	37
5. 服务化是如此重要	38
案例:扮演天使的角色	40
6. 服务化是改革的根本	41
案例:零点,知识服务新高地	43
7. 从服务赤字走向服务红利	45
8. 提供服务性管理	47
9. 移动营销的四大变革	49
10. 从服务心得到服务字得	50
案例:为知识服务企业谋发展	51
11. 忽略消费需求自寻死路	52
案例:精诚所至,“金苏为开”	54
12. YOU 时代的中国消费者	55
第三章 服务创业的先锋一代	59
1. 服务业创业的特点	59
案例:阅读空间可以如此	60
2. 新一代服务创业的强弱	62
3. 有服务自南方来	63
4. 创业路上看人急智	64
案例:麦启的精准互动	65
5. 创业路上有榜样	67

案例：精细空间后勤有金矿	68
6. 服务创业要靠谱	70
案例：智能制造的服务先锋	71
7. 前沿服务业的创业同伴	73
案例：香约，独立香膏潮头	74
8. 在线服务的创业机会	76
案例：美食电商 通吃在网	77
9. 早期服务助飞创业企业	78
10. 服务创新的奥秘	80
案例：大库不只生产箱子	81
11. 发现创业者新枢纽需要	83
12. 服务至贱的价值	84
案例：网拍小江湖里的大哥	85
 第四章 服务新体系与价值金字塔	88
1. 服务的层级	88
2. 耐心的服务动员	89
3. 服务流程优化须知	90
案例：商旅管理服务有多蓝？	92
4. 服务新蓝图的思路	93
案例：移动娱乐助销电商新招	94
5. 独生代消费特征与营销	96
案例：服务有形度非常重要	97
6. 服务细节值得关注	98
案例：像斐文一样闻溪起务	100
7. 服务的递进	101
案例：策略咨询的新方向	102
8. 服务的九条简则	103

9. 服务学习的逻辑	104
10. 服务在行动中靠谱	106
案例：在巧克巧蔻吧里办公	107
11. 服务与社交密切相关	109
案例：墨子，电视从此移动	110
12. 服务进化从中层开始	111
13. 创新服务的要素	112
14. 在服务领域重推 O2O	113
15. 服务含量与温和资源	115
第五章 那一条又细又长的服务链	117
1. 专业服务提供安全感	117
案例：久驾，让代驾服务更先进	118
2. 高端服务的连锁管理	120
3. 知识服务的管理理念	121
案例：大嘴外教大嘴巴	122
4. 做细分的大物流形态	124
5. O2O 服务中的警讯	125
6. O2O 是星驹的革新点	126
案例：南瓜马车的童话	127
6. 从快递看服务化	128
7. 到瑞士学酒店管理	130
案例：花间堂有花诗酒	131
8. 购物中心的服务孵化区	133
9. 关注 B2B 服务的发展	134
案例：云坐席的现在和未来	135
10. 家政服务行业的转向	136
案例：爱君，单功能人的福音	138

11. 民营快递服务新路向	140
12. 期待电子商务新趋向	141
案例：米爱蒂童装非春梦	142
13. 服装业的服务化契机	144
案例：卖圈子恤也很 HIGH	145
14. 飞马旅 O2O 产业新模式	147
案例：建二手车超级服务平台	148
 第六章 寻找以服务为乐的新人才	150
1. 企业培养新人才的技巧	150
2. 新一代员工服务金则	151
案例：YIBOYO, 我知道!	152
3. 寻找最棒的创业者	154
案例：创业, 多快好省 517	155
4. 服务业创业要重实习生	157
案例：人人猎头的“人贩子”王雨豪	159
5. 领导真的要服务	160
6. 来一批青年服务管理者	162
案例：得 90 后者得天下	163
7. 做不了牛就做牛逼	164
8. 争取做创业型员工	165
9. 管理好实习生	166
10. 老板啥时 2.0?	167
11. 知识服务的管理理念	169
案例：The Thing & Let's Tee——年轻兄弟推动中国原创	170
12. 创业者不是什么?	171
案例：嗨电影网——“嗨”你还在等什么?	172

13. 服务业企业家精神	173
14. 找到我们自己的良木	174
案例：零点起航，雁领未来	176
案例：黑苹果实习营开营啦！	177
第七章 服务潮头的飞马旗	181
1. 飞马旅走起	181
案例：从零点出发的飞马旅	182
2. 创业飞马凝成旅	183
案例：大佬集结“飞马旅”专盯创业团队	186
3. 飞马的方向	186
案例：九九维康的顾问式健康品服务	188
4. 飞马星驹问答	189
5. 飞马旅聚焦服务业	190
案例：马北哈初活动	191
6. 飞马旅，营造服务生态	193
案例：蟹王与飞马旅再会	194
7. 飞马旅推崇新设计	195
案例：飞马星驹 1~2 期 38 家企业	197
8. 飞马旅路演感想	213
案例：“微股份”置换服务	214
9. 搭建服务飞马台	215
案例：超级活动的超级管家	216
10. “飞马新服务立方”推出	218
案例：飞马星驹 3 期 21 家企业	219
11. 中小企业的服务魔力	225
12. 321 飞马创业节之见与未见	226
案例：飞马学堂——企业家授课的全实操培训	227

第八章 公共服务民间化与创业化	230
1. 走出公共两难境地	230
2. 专业服务与公共服务竞争	231
3. 超越口号的公共服务	232
案例：YES, 青年社会化新路	233
4. 从满意度到改进度	235
案例：在新公益的潮流里	236
5. 提供“有感”公共服务	238
6. 为新公共服务时代预备	239
7. 在互动中服务民众	241
8. 建设透明的公共服务	242
案例：大商学院要培养大商	243
9. 农村的公共服务空白	245
案例：期待张謇会	246
10. 社会服务中的新命题	247
案例：德必服务助力中国创意	248
11. 建设有公信力的协会	250
案例：倾听中国民众好声音	251
12. 创新公共外包的模式	252
13. 推动公益组织大发展	253
14. 透明度的管理	254
15. 从参与式预算开始	255
16. 建设中层社会	257

第一章 站在服务革命的大门口

1. 服务业创新七大趋势

飞马旅新一年的服务规划与动员之旅即将展开,因专注于促进服务业创业创新,这使得飞马旅迥然不同于其他创业推动机构,而形成了自己鲜明的特色。开春之时,已经有不少服务业创业机构来投报新一年度的飞马星驹。新一年的飞马旅服务项目,在原来的电子商务、连锁服务、知识服务、物流服务的基础上扩大到文化娱乐服务领域。在研究与发掘国内外服务业上市机构与风投投入服务机构,以及研判了国内新的服务业创业的大量最新案例的基础上,我们对服务业创新趋势作出以下几个基本判断。

趋势一:新技术向新服务的转化——云技术应用服务、物联网应用服务、无线移动互联通讯技术、环境技术应用服务、新医疗技术应用服务都是典型的这类服务转化现象。对于最终消费者与用户来说,短周期与密集型的新技术发展,导致了新的接受障碍,而应用服务的发展重点解决了通俗性、易用性及与原有设备技术的兼容性服务,并以更加整合服务的方式,建立新的一站式服务体系。

趋势二:新制造向新终端服务的转化——制造必须同时考虑对于终端的掌握,这是市场转化的关键,也是成本控制的关键。垂直电子商务与专业连锁服务的发展空间因而大大伸展,无疑是因为线下业务电商化、横向业务的纵向整合需要一些重要专业领域的重大业务发展空间,纵向电子商务在制造品牌终端化方面扮演重要角色。

趋势三:文化创造推动娱乐服务的新增长——文化产业发展与文化事

业改革创造了很多新的商机,其中一个非常重要的方面是推动了文化娱乐服务行业的创新发展。可以预期的是娱乐性主题公园、影视屏、线上线下互动游戏、社区化娱乐服务、艺术连锁超市、收藏服务等行业均有重大的发展,娱乐业面临扩容与升级的双重机会。

趋势四:新设计成为服务发展新基础——设计正从以往独特的艺术表达技能成为将消费者心理诉求转化为实际的产品与服务形态的高级心理服务工作,它也扮演了产生产品与服务附加值的核心要素的角色。这一点尤其在满足新一代消费者与高端消费群体消费需求中会表现得特别突出,由于购买力与生活方式升级而导致的消费革命,再设计将成为具有规模的 B2B 服务机制。

趋势五:服务加方效应进一步显现——不只制造业依靠增加服务含量发展,服务业也将增加更多服务含量来形成新的服务形态,比如第四方物流服务、技术合同管理将由节能环保领域扩展到其他领域、信息咨询与更多专业服务广泛结合。

趋势六:公共服务外包的发展——在社会保障建设的过程中,民生服务(社区养老服务、青少年动员、公益创投、廉租房社区管理、医疗保险服务、职业教育与培训、公共呼叫等等)内容进一步发展,但是在这些服务中传统公共服务模式无论在服务的质与量上均不能满足公众需要,新兴的多领域商业性的或者公益性的外包服务将充分兴起。

趋势七:服务精细化发展创造的空间——几乎所有我们已经知道的服务业将因为进入更为深度细分的服务行业而得到新的振兴:养老会区分出高端、中高端、中端、大众端与保障端养老服务;咨询也将会出现更多分行业的咨询;电子商务会更加垂直。

2. 服务革命来临八征兆

万通主席冯仑提倡房地产也是服务业一说,很多人不很理会,而他所阐述的未来房地产开发商应该主要是规划设计、融资募资、质量管理之说很正确;皇明太阳能的黄鸣强调环保技术的发展不只在制造,更重要在于服务,

此说也非常正确;即使义乌的小商品制造基地,过去是以服务市场得以渗透全球市场,今天更是对于电子商务产生特殊热情,而且颇有收益。人们对于电子商务的持续昌兴、购物中心的快速发展、文化收藏与爱好日益发展、新设计之说日渐走进生活、多种传统服务业借助信息化而更为提升的现象,其实乃是服务业已届革命之期的象征。

征兆一:服务革命的经济临界点达到。借鉴欧美与日韩的服务革命的关键变革期,以人均 GDP5 000~6 000 美元为起点,在人均 8 000~10 000 美金这个核心阶段,整个社会中的经济能量与生产能力将达到一个新的高度,而社会保障、消费文化、公共建设也将达到一个新的水平,城乡社会共同进入生活变革的新时期。以此为标准,今天中国内地大中城市已经普遍进入到这一阶段。

征兆二:核心有效需求新群体成型。城市中产阶级消费群体形成规模,新生代因为主力是独生子女阶层而提前成为强势消费群体,超越功能需要的符号消费与服务讲究出现了强有力的消费呼声,而且社会的其他人群开始积极地效法这类新兴的生活方式。

征兆三:服务革命理念前卫时代开始。改革开放极大地扩大了人们的信息获得面与获得量,域外生活方式、复古追求、错搭的新设计开始向人们传递超越生活现状的积极信息。否定、跨界、差异与超越的期待,比较传统、保守与区隔全面挑战现有的服务供应能力。

征兆四:高知识含量创业群体诞生。与传统服务与简单地要求特权服务不一样,在今天的服务业领域,人们借助于新技术、新知见识与新模式的革新,更多的受过良好教育的创业者,利用位移、跨界、应用、嫁接的模式,发展出更多的基于深度细分、拓展崭新服务空间、拉长服务链条、实施更为精细管理的服务创造。这些创业者所做的事情,在以往是大家难以想象或者看不上眼的,但今天创造的经济业绩与产业规模能达到以往难以想象的水平。

征兆五:想象力和表现力的超越时代来临。终于迎来了新一代的设计家,他们的知识面与信息面非常宽广,有完全不同的柔性权威观念,不简单

背负沉重的历史负担,而且他们掌握了更加灵活的表现能力。对于产品与服务统统重新设计一遍的想法不只有可能性,而且更有现实性。

征兆六:创新公共服务与商业服务齐进。政府开始提出服务型的建设方向,人们在或服务赋予新概念的时候,不只是要求有创新的新商业服务,而且要求获得更多的创新的公共服务,这种要求使得更多的公共服务将实施外包的专业管理,同时公共服务也需要由传统单一的行政控制模式,转化为更为灵活的行政服务与公益服务配合的模式。

征兆七:服务的社会依赖度形成共识。经济条件改善基础上形成的普遍的单功能专业人群,和期待得到更有品位与质量服务的专业人群,普遍依赖服务供应而自己在大部分方面接受被服务的现实,导致在生活方式的多方面需要广泛的服务供应。

征兆八:服务革命的领导力量出现。更多的服务型企业快速成长,并成为经济生活与社会生活中的新势力,上市的服务业企业急剧增加,服务满意度成为社会流行准则,服务业商业领袖也更多地成为多方面的关键话语人,以飞马旅为代表的服务业创业推动机构与更为市场化的服务业行业机构的出现,使得服务业有了崭新的代言机制。

案例:苏宁去家电化的意味

在五年前的零点专业市场研究中,我们就很清晰地看到,家居一体化正在成型,而且逐渐由高端家庭向中端家庭延展;而在这两年中,家居一体化已经逐渐成为中高端城市居民生活方式的自然组成部分。这意味着什么呢?首先,占据中国最高端消费势力的消费阶层将习惯家装、家具、家电一体化的生活环境,他们将以接近的核心价值选择相互镶嵌的一体化设计家居环境;其次,越来越多的家庭甚至在购买住房的时候就已经接受了一体化了的精装家居,或者由一体化设计师提供的一体化装修方案;再次,那些按照一体化原则设计的家装、家具、家电更能找到配套成龙的家居系列,相反,独立发展的家装、家具与家电则被边缘化,开始是中高端,然后逐渐发展到大众端。也正是基于这一观

察,我曾经非常明确地指出,家电卖场未来未必能够做得过家居卖场,因为后者能一体化前者,而前者则未必可能。

这一趋势的发展将要求家装、家具、家电的设计者要有交叉设计的观念,在市场营销中要有更为整合的理念,而在渠道终端上,去专业化而走向专业化则是非常重要的选择。相比较而言,苏宁在市场发展模式上非常敏感前沿,它在终端结合商圈、电子商务化方面已经走在了前面,它在以终端延向设计与延向制造链控制方面也有所考虑,而现在它能抓住去家电化的思路,未来将在家居一体化方面有所发力,应该说是个强力举措,在这个方向上,是苏宁而不是其他家居企业将成为类似红星美凯龙这类家居终端企业的最强有力的竞争者。反之亦然,也就是说对于家居企业来说,对于家电的整合也势在必行,否则就在一体化潮流中出现缺环。

当然去家电化也不是改个说法那么简单,它涉及业务概念内涵的扩展与业务性质的转换。与家居的其他部分相比,家电的技术发展尤其是智能化是其核心特长,也是目前家居智能化的潮流中正在家居一体化趋势中最可发挥家电长项的地方,但是家电的弱项在于其时尚化的程度弱于家装与家居。在家居一体化体系中家电目前更像是配角而非主角,尤其在高端家居体系中,家装与家具已经拥有了高度时尚化甚至奢侈化的配置,而家电无论是配置本身的层级,还是人们对于奢侈家电的认识与期待均与家装、家具存在距离。换言之,家电在进入到家居一体化层级的时候,其整体掌控力与品牌形象的延展性并非最优。那么是依靠苏宁未来新品牌定位的滚动累积效应,还是采取新品牌塑造或者品牌并购的方式去发展,这都是值得思考与观察的一面。

有一点是肯定的,苏宁无疑在大格局上越来越明白服务链构造需要贴近新产生的核心消费阶层需求的敏感变化,而不是简单按照成熟模式与所控制的资源做文章,苏宁以其现有的资源优势与服务链革新的经验,在其发展的较好时期进行去家电化的尝试,我认为都是具有前瞻性的做法,成功的概率很高,也为其下一步发展提供了可观的成算。