

哈佛商学经典译丛

〔美〕

詹姆斯·赫斯克特

厄尔·萨塞

著

伦纳德·施莱辛格

牛海鹏 等译

服务利润链

THE
SERVICE
PROFIT
CHAIN

华夏出版社
The Free Press

〔美〕詹姆斯·赫斯克特
厄尔·萨塞
伦纳德·施莱辛格
牛海鹏 等译

著

服务利润链

华夏出版社
The Free Press

图书在版编目(CIP)数据

服务利润链/(美)赫斯克特(Heskett, J. L.), (美)萨塞(Sasser, W. E.), (美)施莱辛格(Schlesinger, L. A.)著; 牛海鹏等译.

- 北京: 华夏出版社, 2001. 1

(哈佛商学经典译丛·名著系列)

ISBN 7-5080-2304-8

I. 服… II. ①赫… ②萨… ③施… ④牛… III. 服务经济学 IV. F063.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 82411 号

James L. Heskett, W. Earl Sasser, and Leonard A. Schlesinger;

The Service Profit Chain

Copyright © by James L. Heskett, W. Earl Sasser, and Leonard A. Schlesinger

Chinese Language edition published by Huaxia Publishing House

本书英文版版权为 James L. Heskett, W. Earl Sasser, and Leonard A. Schlesinger 所有。

本书中文版专有出版权由 The Free Press 授予华夏出版社, 版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许, 不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有, 翻印必究。

服务利润链

[美] 詹姆斯·赫斯克特 厄尔·萨塞 伦纳德·施莱辛格 著

牛海鹏 等译

策 划: 刘力 陆瑜

责任编辑: 夏宁

出 版 者: 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编: 100028 电话: 64663331 转)

印 刷 者: 北京先锋印刷厂

经 销 者: 新华书店

开 本: 32 开

印 张: 9.875

版 次: 2001 年 1 月第 1 版

印 次: 2001 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 20.00 元

前 言

为什么有些服务组织总是比其竞争者表现更出色呢？这个问题激励了许多关于“如何做”的书中提出竞争取胜的关键要素。由于只是基于一些故事或概略性的案例信息，这些书要么遗留了一大堆问题没有解决，要么就是根据自己信奉的理论为泛泛的解释、行动和判断留出了空间。

几年前，我们决定从另一个角度研究这个问题，发展了一组我们称之为“服务利润链”的关系并应用量化的指标进行测试。这个“链”代表着一系列密切相连的信条。我们对这些信条的研究越深入，越确信它们并不只属于我们自己，而是为世界上一些业绩最好的服务组织的管理者们所共有。他们中一些人拥有支持这些信条的部分数据，但谁也没有完整的概念或支持这些观点的所有数据，不过很明显，他们运用类似服务利润链的原则进行管理。事实上，这个链并不是我们的发明，而是综合了几年来与我们有愉快合作的几十位著名服务组织管理者和专家学者的观点。

我们努力的结果是一种描述成功业绩关系的观点，在一个服务组织中，这种观点以事实为基础，最终以增长和盈利能力来衡量。服务利润链管理的核心是“事实管理”原则，在强调持续质量改进的过去 10 年中经常能够听到这条告诫，但却很少被付诸实施。

本书中以事实与故事并重。没有后者，事实缺乏生命力，

而且服务利润链的一些因素无法仅仅通过事实来解释。再者，仅仅了解链中各环节的本质并不足以得出取得高绩效的方法，而故事能够提供丰富的案例，以解释取得较高服务利润链绩效的各种方式，这正是本书的重要目的之一。

需要指出的是，我们的兴趣并不只在于难以重复并需要特别努力才能达到的行为，而更重要的是可以持续一定时间的机制和行为。毕竟，真正使企业与竞争对手区分开的是企业在竞争前沿逐日积累起来的，而不仅是由总部的几个偶然的辉煌战略或洞察力所取得的。我们引用的故事不仅希望能说明企业非凡的行动和业绩，而且希望说明——我们例子中某公司总裁常常提到的——相同企业中的“平凡的重要性”。

像任何好的产品或服务一样，服务利润链是一系列逐步形成的观点。尽管我们收集的数据都符合一致的模式，但我们仍能从得到的每一组数据中学到新东西。这本书反映了我们最近的思想，同时正如任何实用的管理概念一样，也说明了这些观点仍需要进行更多的工作。

有许多同事与我们密切配合，以发展并测试这些思想。贝恩管理顾问公司的弗雷德·赖克尔德与我们之中的一位合作，发展了关于顾客忠诚重要性的早期想法。杰夫·佐尼斯基和阿兰·格兰特作为交换学者，在我们之中的一位的帮助下，开发了大量数据，显示了一线能力对员工满意度的影响，以及当前的业绩与业绩的全部潜力之间的差别。我们在哈佛商学院的许多助手为我们思想的形成准备了大量的素材，这些人包括加里·洛夫曼、杰弗里·雷波特和罗杰·哈洛韦尔，他们都是服务管理兴趣小组的成员，帮助我们提炼了本书中表达的大量观点。鲍勃·卡普兰在平衡记分牌方面的工作极大地激励了我们。迈克·詹森、乔治·贝克尔和卡伦·鲁克的工作进一步证实了我们关于“按业绩付酬”等思想。哈佛商学院的同事鲍勃·西蒙，

他的有关设计不同程度权限的控制系统的思想，也给了我们很多鼓励。我们从以前的同事克里斯·哈特、克里斯托弗·拉夫洛克、汤姆·琼斯和大卫·迈斯特那里受益匪浅。我们还要感谢哈佛商学院的南希·伦德和凯茜·伊万茨，她们为本书的成稿发挥了至关重要的作用。

也许最重要的是，许多组织给了我们意想不到的合作，他们提供了大量实践中的服务利润链的证据。这些组织包括服务专家公司的 Merry Maids 子公司，百事公司的 Taco Bell 子公司，Banc One，西南航空公司，美洲快递公司，垃圾管理公司，汽车联合服务公司，MBNA，直觉公司，英国航空公司，利兹—卡尔顿酒店公司和马里奥特公司的费尔菲尔德旅店子公司。我们真诚感谢上述组织及其成员，没有他们的帮助本书中的思想是无法成型的。

从一定程度上讲，这本书描述了我们的探索过程。在此过程中，有许多令人惊异的结果：我们曾经教授过数年的市场营销观点被颠倒，驱动员工行为表现的观点也发生了变化，持续质量改进和重组等过程评估行动的真正价值逐渐明确，在这一切活动中领导者的作用更加清晰。

詹姆斯·赫斯克特

尼尔·萨蒙

伦纳德·施莱辛格

于马萨诸塞州波士顿

1996 年 12 月

第一篇

服务利润链 ——卓越的基本原理

第 1 章

直接设定记录

我们参加过的许多研讨会或读过的许多最近写的书中都告诫我们：（1）对待顾客要像对待王公贵族；（2）超出顾客期望；（3）要么寻求低运营成本，要么找到使自己的业务与竞争者区别开的手段；（4）假定顾客总是对的。那些讲故事的大师轻松自在地在听众中走来走去，讲述着在此场合下看似恰当的奇闻轶事。我们知道。我们分享了这些“礼物”。

谁没在这样的研讨会上听说过诺德斯特龙（Nordstrom）的故事呢？人们经常提到这样一段故事：诺德斯特龙商店接受了一个人退回的一套防滑链，该人声称是从这里买的，而诺德斯特龙却从未卖过防滑链。这个有误导作用故事的寓意是说通过这种方式得到顾客的赞扬，诺德斯特龙可以赢得新顾客和好的口碑。然而这则故事设计得既不合乎逻辑，也缺乏可信的证据。幸运的是，很少有人真正按照该故事的方式去做事，但是我们仍然记住了这则故事，尽管这并不是设计者的本来目的。

误导性建议的世界

为什么这些大师们提出的建议如此难以付诸实施？甚至更糟糕，有时会导致与他们预测的相反的结果呢？这是由于他们

的建议在某些情况下是完全不合适的，并且总是存在一定的错误，如：总是脱离具体的背景；在不成立的假定的基础上提出建议；注重表象而忽略内在的原因；将服务局限于前台，而疏忽了服务的其他方面；过于重视过程质量，而忽视最终结果等。

很多建议脱离了背景

许多服务咨询专家在为企业提出各种建议时，未曾考虑企业的经营背景。他们没有告诉我们在某个企业行之有效的方法并不一定适用于另一个企业。专家们提出的建议过于简单，只能导致管理人员认为存在一种难以捉摸的“伟大的主意”，可以帮助他们提高业绩。这些专家把奇闻轶事本身当作成功，因而提出的建议缺乏实在的支持性证据，更不用说事实支持了。

另一方面，我们是否经常被告知诺德斯特龙实际上是在“失去”顾客呢？我们很少听到故事的另一面。当诺德斯特龙经过精心策划，将目标市场定位于具有某种特征、对公司极为忠诚的顾客群时，它将在赢得某些顾客支持的同时，丧失另外一部分难以应付的顾客（因为当诺德斯特龙难以满足这部分顾客的需求时，便会建议他们到其他商店购物）。如果诺德斯特龙无条件退款确有其事，这说明该商店不愿意疏远任何一位顾客。在精心规划的战略背景下，这可能很有意义，尽管人们会怀疑那些耍小聪明并侥幸成功的顾客的忠诚度。

顾此失彼的制约

在迈克尔·波特（Michael Porter）的竞争战略研究广为人知以后，专家们总是建议企业要么寻求最低成本，要么寻求与竞争对手在业务上形成显著差别的手段。这里包含的前提假设是：

经营者必须在降低成本和差别化之间做出选择，因为两者无法同时实现。但在一些实际案例中，这种假设完全错误。事实上，没有证据表明这是波特本人的意思。与之相比，如果企业能够同时实施低成本和差别化战略，就会取得优异业绩。

詹姆斯·科林斯（James Collins）和杰里·波拉斯（Jerry Porras）在《永续经营》（*Built to Last*）一书中，论述了企业如何培养长期适应市场的能力。在该书中，他们把上面提到的假设称为“二选一的制约”。他们指出，许多能保持长期稳定发展的企业都采取“双管齐下”的方针，因为这样可以实现所有的目标。

在人们认为低存货投资价格意味着较差的顾客服务，或是为了实现长期生产的经济性，工厂不得不停止向顾客供应某类产品的年代里，上面提到的非此即彼的管理达到了顶峰。但是，信息系统、计算机辅助设计与制造以及机器人等高科技的出现，使得上述管理思想中包含的假设几乎不再成立。虽然这两者在某些业务中存在着部分冲突，但真正优秀的竞争者（在任何行业中，有一到两家这样的企业）能在满足顾客的各种需求的同时实现最低成本。提供意外事故保险和其他金融服务的 USAA（汽车联合服务公司），就是这方面的典范。

USAA 是由一群军官创建的。它的业务是为部队军官提供意外事故保险。考虑到军事工作的流动性，最适合军人的服务让渡系统就是通过直接邮寄和电话。事实上，在 USAA 的投保人中，很少有人与该公司的业务代表直接见过面。然而，几乎没有人对该公司的服务有一丝的不满。USAA 的“经典故事”有很多，如：该公司完全根据投保人的描述决定赔偿金额，而且要求理赔人尽可能指出投保人忽略的损失，并当场付清比投保人预计的还要多的赔偿金。与此同时，通过一群可靠的、高素质的军人顾客的口头推荐、宣传，公司的销售系统把销售成

本、管理成本以及总成本降到最低。虽然公司的业务已经拓展到其他金融业务和非军人顾客群，但它的核心业务并没有受到“二选一”理论的影响。USAA 公司在它的业务范围内以最低的成本和费用为顾客提供与众不同的服务。

注重症状而不是原因

许多了不起的服务故事能把人彻底引入歧途。例如，某个西南航空公司的票务代理遇到了一位误了班机的乘客，该乘客要乘坐这次航班参加本年度最重要的商务会议。于是他决定将自己的轻型飞机从机库中调出，加满燃油，以便将顾客送往目的地。我们应该相信这只是西南航空公司伟大服务的一部分，因为一次航班的大多数机票都不超过 39 美元，所以，假定这类伟大的服务一再发生，必将使公司破产。

这个故事背后的故事更重要。因为该票务代理已工作了 7 年，所以他从顾客的姓氏认出了这位顾客，知道他每年乘坐飞机 300 多次，可以给航空公司带来每年 18 000 美元的收入。这位员工像西南航空所有员工一样，在工作一年后就拥有了公司的股份，所以他将航空公司视为自己的公司。而且他了解西南航空对一线服务人员的政策是“为顾客做任何你心里感到舒坦的事”。作为一位股东，他对于将他的顾客送至目的地感到很舒坦。而西南航空的一位普通顾客当然不能期望这种服务。事实上，西南航空公司，优质服务的典范，也经常“解雇”顾客，尤其在他们喝醉了或无礼的时候。西南航空不仅仅是让顾客离开飞机，而且告诉他们希望永远不再见到他们。但人们很少深入这些伟大服务故事的内部找出真正的原因，而只是停留在表象上。

服务“细微化”

生产和销售的大量服务出现在与顾客接触的点上。因此，顾客与一线服务人员和电子媒介的“遭遇”就成为获得成功服务结果的核心和关键。如何产生出成功的服务接触受到了人们的广泛关注。但有很多研究工作，包括我们所作的部分研究，都倾向于把服务限定在前台，而忽视了包含服务接触及其设计在内的更广泛的战略。这些研究工作都忽视了下列事实：前台服务是基本战略问题的产物，而基本战略问题是最高管理层必须认识到并提出的。

例如，西南航空公司下面的这项能力广为人知，它的飞机从到达起飞比其他航空公司用时更少。这首先要归功于西南公司地面服务人员的通力合作，他们的努力使得公司在这方面花费的时间是其他公司的一半。

但公司管理层也发挥了很大的作用。西南航空公司没有和其他公司一样采用“轴心和辐条”系统，因为这个系统要花费大量时间为到港飞机导航，这会降低飞机往返的速度。同时，西南航空公司还重新设计了飞行线路，合理使用机场，以适应短程飞行。这样，公司大大缩短了行李分检和其他地面服务占用的时间。这种线路的分布和结构是根据最高管理层的战略决策设计的。没有这些决策，一线的工作人员不可能出色地完成服务任务。

过分强调服务过程质量

随便翻翻一本贸易月刊、管理杂志甚至是学术期刊，看看其中关于服务的文章，你都能很快得出结论：服务质量是成功的关键。这类文章经常把服务质量限定在一系列与服务过程有

关的要素中，如：服务的可靠性、及时性、服务让渡时的权限及移情作用以及服务让渡时创造的有形证据的程度。

但这些文章很少提到向顾客让渡服务的最终结果。卡尔·西威在其《终身顾客》(*Customers for Life*)一书中这样写道：“对人友善只占为顾客提供良好服务的20%。关键在于设计能让职员第一次就做好服务的系统。如果顾客不需要你的产品或服务，那么笑容再灿烂也无济于事。”

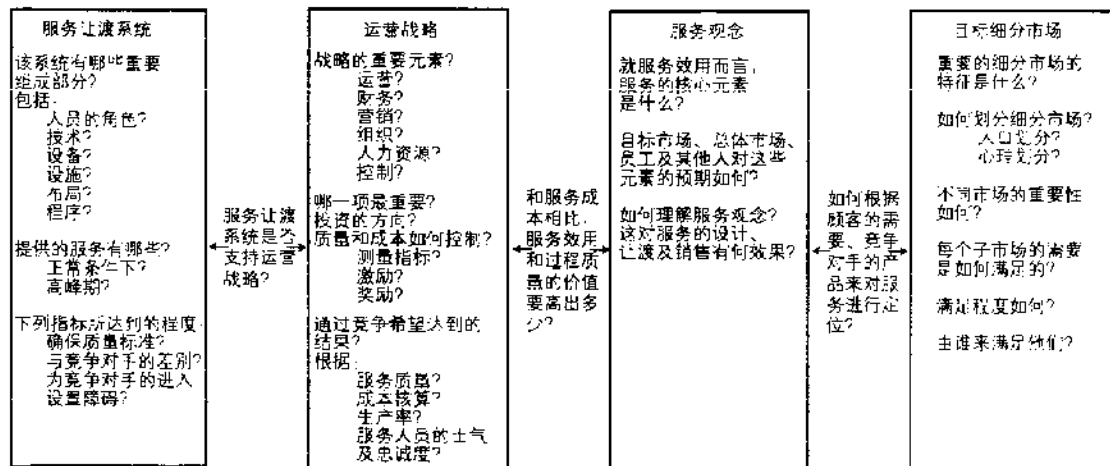
迈克尔·哈默(Michael Hammer)曾经指出：“豪华大巴司机的微笑永远也不能替代汽车本身。”

事实上，顾客也再三表示，他们在选择服务提供商时，认为服务过程和结果的质量都很重要。这些重要的因素都包含在价值等式中，稍后我们会详细解释价值等式的概念。

服务利润链及其论据

说了一遍又一遍的故事已经让我们感到厌倦，但沮丧的经理们还是不知道应该如何行事，到底是什么原因使有些服务机构能始终保持成功呢？除了收集来源于杰出服务组织的见闻并聆听不计其数的故事，我们还大胆做了一件有风险的事情。我们开始收集数据。我们的工作逐渐积累成一个数据库，包含在不同竞争环境下著名服务机构的各种数据资料。

除了搜寻事实，我们还设计了一些测量方法，来分析这些数据之间的关系，以便寻找达到优质服务 and 良好业绩的途径。这一过程经历了三个阶段：(1)发现，(2)粗浅的揭示，(3)有选择地剔除和运用。第一阶段最让人兴奋。第二阶段只是进行简单的分析。第三阶段则为经营管理者提供深层次的见解和可操作的方案，这个阶段仍在继续。这书记录了我们的研究历



图表 1-1 战略服务观的组成部分

程，记录了为管理人员提供的一些基于事实的见解，以及服务优秀的公司如何把理论转变为行动。我们从三个完全不同的方向得到这些结论。

赫斯克特与战略服务观

在 20 世纪 80 年代中期，詹姆斯·赫斯克特 (James Heskett) 通过大量观察，提出了一组关系，称之为“战略服务观”。它包括四项要素：(1) 根据心理学（人们如何思考及行动）和统计学（哪些人、住在何处、受教育程度如何）要素选定市场；(2) 根据提供给顾客的最后结果，对服务的概念、产品和整个业务进行界定，同时考虑到目标顾客的需求、竞争对手的产品等情况；(3) 运营战略，包括组织、控制、运营政策及过程，能使向顾客提供的价值超出服务提供组织的成本；(4) 服务让渡系统，包括实物、信息系统、设备等与运营战略有关的补充物。图表 1-1 中的问题揭示了战略服务观的特征。

赫斯克特认为，公司要获得高额利润，要么以市场为重（如：在最初为机构提供服务时，“服务专家”(ServiceMaster's) 公司几乎集中所有精力，专门为医院提供清洁以及相关的支持服务），要么以运营为重（联合包裹服务公司在为零售业和消费者提供包裹运送服务时，一直要求包裹的重量不超过 70 磅，长宽高之和不超过 130 英寸）。如果企业能同时重视市场和运营，就能成为常胜将军。

企业如果以市场为重点，一般会出现一个有趣的现象：一小部分顾客会在口头上有所不满。近几个月，我们观察到许多采取高度集中化战略的服务企业在因特网上大量增加网页，成立吸收这类不友好顾客的“俱乐部”。显然，这类顾客刚开始对提供的服务不太适应。他们需要鼓励，企业要为他们创造机会

去接触、选择这类服务。

战略服务观包含这样一个核心观点，即为顾客创造的服务效用的价值一定要超过成本。战略服务观对于促进战略的发展发挥了很大的作用，但管理人员则希望这些观念能帮助他们实施战略，而不是制定战略。厄尔·萨塞（Earl Sasser）在进行资金决策和产出决策时，曾受到这种想法的启发。

萨塞与顾客忠诚度

长期以来，管理者总认为市场份额是取得利润的原动力。20世纪70年代中期，PIMS（Profit Impact of Market Share，市场份额的利润效果）的研究支持了这种观点。但在此之后，厄尔·萨塞同其学生弗雷德·赖克尔德发现这种观点存在一定错误。根据从许多机构收集的一手资料，他们发现了一个与高利润和快速增长更密切相关的因素——顾客忠诚度。这项发现为咨询业务的成功和赖克尔德的《忠诚效应》一书的出版奠定了基础。

这本书探讨了顾客忠诚度的决定因素，诸如顾客满意度、让渡给顾客的产品和服务的价值等。这些都成为后来著名的服务利润链中的一部分。

施莱辛格和员工与顾客忠诚度的决定因素

伦纳德·施莱辛格（Leonard Schlesinger）是法国面包咖啡连锁店 Au Bon Pain 的执行副总裁兼业务主管。他在综合赫斯克特和萨塞成果的基础上，采取激励措施来鼓励 Au Bon Pain 的经理们充分发挥想象力，为顾客提供各种不同的服务，以赚取超额利润。他们将竞争对手的经营模式称为“失败的恶性循环”，即付给职员和经理们很少的工资，也不提供培训或其他技术支持，