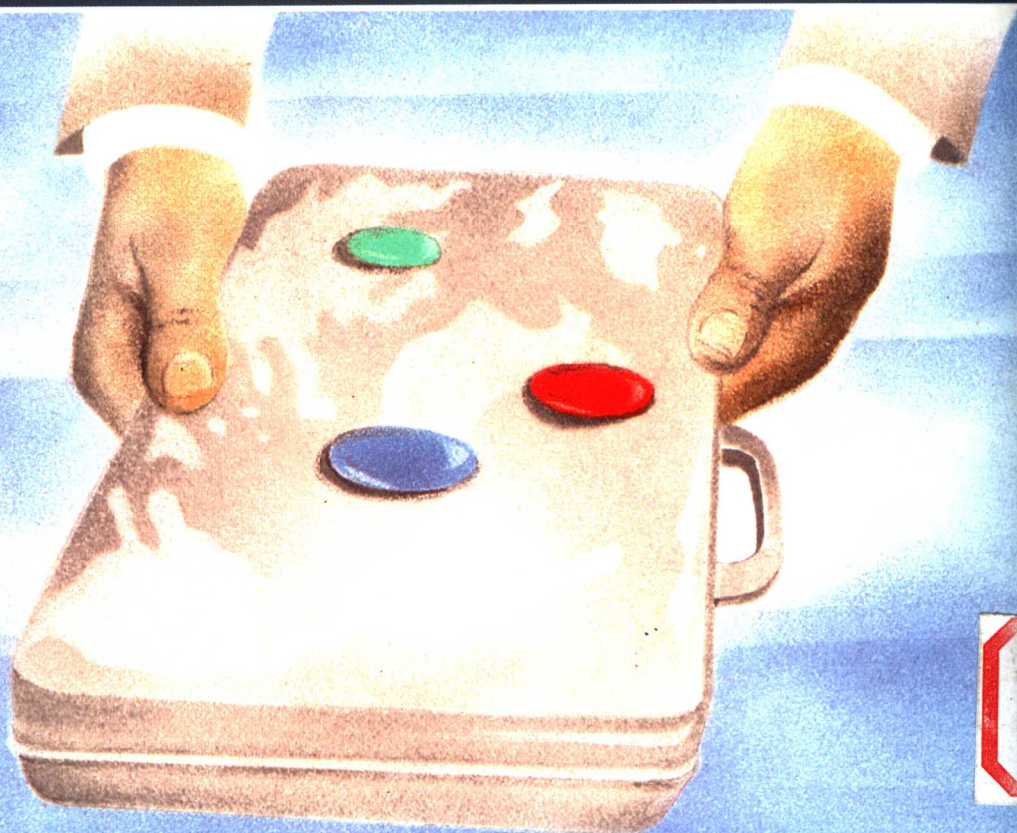


天下文化

服務業的 經營策略

Managing in the Service Economy



by James L. Heskett

王克捷、李慧菊 合譯



天下叢書⑥①

服務業的經營策略

海斯凱特 著 王克捷、李慧菊 合譯

服務業的經營策略

原 著 / 海斯凱特

譯 者 / 王克捷、李慧菊

編 輯 / 叢書編輯部

執行編輯 / 胡芳芳

社 長 / 高希均

發行人 / 王力行

主 編 / 符芝瑛

法律顧問 / 陳長文律師 董安丹律師

出 版 / 天下文化出版股份有限公司

地 址 / 台北市 104 松江路 87 號四樓

電 話 / (02)507-8627

直接郵撥帳號 / 1326703-6 號 天下文化出版股份有限公司

製版廠 / 利全美術製版股份有限公司

印刷廠 / 盈昌印刷有限公司

裝訂廠 / 台興裝訂廠

登記證 / 局版台業字第 2517 號

總經銷 / 黎銘圖書有限公司 電話 / (02)981-8089

本書獲得美國 Harvard Business School Press 獨家授權全球中文版權

著作權所有，侵害必究

著作完成日期 / 1987 年 10 月

出版日期 / 1987 年 12 月 15 日第一版

1994 年 10 月 15 日第一版第 14 次印行 (20501~21500 本)

平裝定價 / 200 元

原著書名：Managing in the Service Economy

by James L. Heskett

Copyright © 1986 by the President and Fellows of Harvard College.

All rights reserved.

Authorized translation from English language edition

published by Harvard Business School Press

Translation copyright © 1989 by Commonwealth Publishing Co., Ltd.

ISBN 957-621-083-6

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

譯者簡介

王克捷

江蘇省泗陽縣人，淡江大學管理科學研究所碩士。曾任工商時報副刊主編、副主任。現任工商時報國際新聞組主任。譯作有：「企業改造」、「從高原到頓峯」。

李慧菊

四川省遂寧縣人，政治大學新聞系畢業。曾任天下雜誌編輯，民生報記者，現任自立晚報記者。

4111383/03

代序

吳思華

——迎接服務業競爭時代的來臨

隨著自由化、國際化經濟政策的推動，許多國際性的知名企業陸續登陸國內市場，例如：麥當勞、肯德基炸雞、赫茲汽車租賃、松青超級市場、美國運通信用卡等，都是大家耳熟能詳的企業。在未來的數年內，將會有更多的國際性保險公司、金融投資公司及專業顧問公司在國內開辦業務，爭取業績。這類企業的增加，除了讓台北街頭更具國際化的氣氛外，無疑的，它亦讓大家深刻感受到台灣的經濟結構已在做根本的改變，隨著國民平均所得的提高，服務業將逐漸成為台灣經濟活動的重心了。

這些國際性企業進入國內市場，已使相關產業重新進入戰國時代，各個市場的競爭日形激烈。對國內企業而言，國際知名公司所抱持的不僅是龐大的資金，更重要的是，他們擁有完整的策略構想與進步的管理制度。因此，雖然這些公司的經營者與員工幾乎

全部是本國人，在國內的市場上逐鹿，但是他們所展現的攻擊力與競爭力卻常使國內企業招架不住，一點也沒有顯得水土不服。

知己知彼，迎頭趕上

一九八〇年，「競爭策略」的觀念經由哈佛大學企管研究所教授波特寫成專書廣為傳播後，已成為企業經營者的重要話題。一般而言，在成長產業中，企業較重視潛在市場的開發與新產品的設計，往往以「行銷」為導向，著重於「市場利基」的尋找。而在成熟產業中，企業則以產品與市場之重新組合為主要策略，因此較以「競爭」為導向，重視與競爭者間之直接互動關係。服務業所提供之各種服務，大致而言，目前均已有一定的方式足以滿足消費者之需求，而業者所能努力的重點，只是提供更便捷之服務作業方式與更精緻之服務水準。在這種情況下，採行適當之競爭策略、主動應戰，應是國內企業求生之不二法門。而虛心學習國際企業之管理經驗，知己知彼，迎頭趕上，更是競爭求勝之重要關鍵。

服務業和製造業之主要不同點有二，一是「產品」不可見，二是服務的傳遞常需和服務的提供者結合在一起，不能事先生產儲存，品質亦較不易控制。但是好的經營手法卻能讓服務的「不可見」為「可見」，讓「不可分割」為「可分割」。這項複雜的經營

工作，常使得服務業的經營比製造業更具挑戰性，亦更能表現出經營管理者的才華與能力。展望未來，服務業具有深厚的潛力，因此深入了解服務業的特色和經營之道，必將是每一位經理人一個相當值得的投資。

海斯凱特 (James L. Heskett) 所著的「服務業的經營策略」(Managing in the Service Economy) 一書，是一本幫助吾人了解服務業管理課題很好的入門書。海斯凱特是哈佛大學企管學院教授，並同時擔任過許多國際性服務企業的顧問。由於他具有深厚的學理基礎，使得全書結構嚴謹、層次分明。從目標市場的選擇、服務理念的界定、營運策略的選擇，到服務作業系統的設計及人性因素的考量，不僅使涵蓋的層面廣泛而周延，同時前後呼應，脈絡一貫；更重要的是，作者運用許多現實生動的個案來說明每一個概念，因此全書不僅讓人讀後觀念清晰，同時印象深刻，確是一部兼具理論與實務的好書。個人以為，這本書不僅可以提供服務業者經營參考之用，更給從事企管研究的學者一個很好的範例，知道如何去寫一本有學理基礎之暢銷書。

展望未來，服務業的競爭壓力必將與日俱增，吾人除了期盼出版界介紹更多好書，傳播先進知識，強化基本能力外，如何結合企業界與學術界，落實本土化研究，發展一套適合國情又具特色之競爭策略，應是另一個有效的克敵制勝之道，值得大家努力。

(作者現任政大企管系副教授)

導言

這本書的內容，敘述了服務業中傑出管理者的經營理念以及種種作為，其中包括了他們在發展新事業以及實現新創意時，所秉持的思考邏輯——亦即我所謂的「策略性服務觀」(the strategic service vision)；以及他們在管理時所面臨的環境變遷。

隨著服務部門的成長，每一個已開發國家中，服務業管理者的數量，已超過製造業部門的管理者。因此，這本書就是針對這些世界上最成功的經營實例加以分析，並歸納出許多典範以供所有的管理者效法。

克拉克 (Colin Clark) 曾在「一本劃時代的著作中，形容經濟體制的轉型，已由前工業時代到工業時代，發展到今天的後工業時代了。他將所有的經濟活動區分為三個階段：初級產業（農業）、次級產業（製造業），以及三級產業（服務業）。第三級的服務

業代表著除了初級與次級產業之外的所有經濟活動。但是承襲著克拉克思想的我們，如今正處於許多不同特質雜陳的多元化社會之中，它的結構可說與製造業有著相當大的差異。

服務業的本質

福克斯（Victor Fuchs）在分析服務業的發展時說明：「這個產業絕大部分是由白領階級主導，屬於勞力密集以及直接與消費者交易的形態，而它所生產的幾乎全是無形的產品」。根據貝瑞（Leonard Berry）的說法：「財貨是物體、裝置與東西；服務則是行為、動作以及努力……這種有形或無形的本質，決定了所購買的是財貨，還是服務。」事實上，「服務」常常與「無形」連結在一起。

雖然我們以「無形」作為服務的先決條件可能並不十分恰當，但我們卻可藉以區別什麼是服務業，例如，金融業、保險業、房地產業、運輸業、通訊業、公共事業、批發業、零售業、政府機構、教育事業、醫療保健業、專業服務業、個人服務業、旅館及餐飲業等等都算在內。而在這些服務業中，有些是製造有形的產品，例如報紙或食品。當然，我們知道有些生產財貨的事業——如礦業、製造業、營造業——也有需要事務性工作及安全警衛等服務性活動的地方，但我們的著眼點是根據貝瑞的定義：「所購買物品的

本質」來區別的。

貝爾(Daniel Bell)曾經形容在以服務為導向的後工業社會中，工作是「人與人之間的遊戲」，和在工業社會中認為工作是「人類如何取用自然的遊戲」(game against fabricated nature)形成對比。事實的確如此，在服務業裏，許多工作所需的社會性技能，遠比技術性技能為多。今天有許多服務業策略的目標，雖然已將人與人的接觸視為個人化服務的基本要求，但這種基本要求無疑將持續成為未來發展的重大主流。由人來幫助人所獲得的滿足是難以限量的，它的功能不應被低估為僅僅是提供個人的自我滿足，或是維繫一個更文明的社會而已。

然而大多數提供服務的人也有個共同目標——希望降低服務時人力密集的程度，也就是在每個單位的附加價值中，使用更少的人力，也許這樣終究能夠降低所有服務部門的就業人數。

服務業的發展似乎日益蓬勃，以下是一些統計數字。從這些數字中，可以看出為什麼服務業值得好好研究一番。美國服務業的成長一直十分顯著，而且似乎沒有停止的跡象：當農業人口降到總就業人口的三%，製造業人口佔了二五%時，服務業的工作人口卻高達七二%。

在一九五三至一九八四年間，四千八百萬個新增的非農業工作機會中，有將近九

○%來自服務業。而到一九八四年，美國的服務業在非農業工作中，提供了七四%的工作機會，在非公家機關的工作中也提供了六八%，更創造了六九%的總國民所得。如果我們將製造業中與服務有關的工作也計算在內，在一九八四年間製造業則只提供了一四%的非農業就業人口（有關服務生產業、財貨製造業、與農業活動等的長期就業趨勢，請見附錄一的圖一——及表一——三）。

服務業驚人的成長，可以從幾家主要的服務業公司的股票績效看出來。我曾選出三十家服務公司的股票為樣本羣，稱之為「劍橋服務指數」(Cambridge Service Index，見附錄一的表一——二)，選擇的標準不是基於股票價格的表現，而是以它是否具有代表性及營運活動的內容為原則，這與「道瓊指數」(Dow Jones Index)選擇三十家工業公司的標準是一致的。

劍橋指數足以做為經濟活動的指標。它與道瓊指數相較，在過去二十年裏，兩種指數所代表公司的起伏大異其趣，如以價值計算而得的複成長率，劍橋幾乎是傳統指標的四倍有餘（見附錄一的圖一——二）。

這個現象不只發生在美國。在每一個主要的已開發國家，不論政治取向如何，它們的服務業都有顯著驚人的成長。即使在日本——這個被公認是最工業化的社會中——服務業所提供的工作數量，也遠遠超過礦業、營造業及製造業的總和（見附錄一的表一——二）。

除了令人嘆為觀止的成長之外，還有許多原因，引發我們研究服務業的興趣。許多管理學者及觀察家都強調，服務業在進行生產過程的「工業化」時，向製造業學習之處；但這本書卻說明了服務業也有很多地方值得製造業學習。製造業的經理人可以從服務業的主管處，學得許多新的做法，例如產銷間的協調、運用資訊來換取更多有形產品的途徑、在不增加存貨的條件下，作好供需管理、跨國營運時的品質控制，以及為瞭解和聯繫特定顧客、員工與一般大眾，所建立的新途徑。

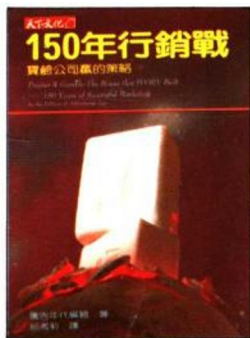
同時，我希望能澄清一般人對服務業的誤解，而這其中的主要爭論是：服務業是否代表經濟體制中改善生產力的一個障礙？

系統性的討論

也許有些人會認為我的野心過大，企圖處理過多的產業與問題。的確，由於服務業常被長篇大論的研討，所以會有這種看法。但整體說來，到目前為止，很少有系統的討論服務業，而且大多數的討論又常流於誤導。有鑑於此，我的目標是希望能從百家雜陳的服務業活動中，根據產業不同的特質，理出一些通則，將它們由工業的活動中區分出來，並且提供兩種產業的管理人員均可運用的有效管理觀念。

本書的頭兩章是探討構成策略性服務觀的要素，第三章到第七章是討論如何成功整

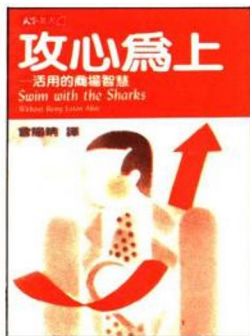
合這些關鍵要素（這些論點對製造業也同樣有用），在第八章中，我關切的重點是服務業的跨國發展，第九章提及對服務業前瞻性的看法，最後一章則為結論。



定價220元

150年行銷戰——寶齡靈的策略 Procter & Gamble: The House that IVORY Built

廣告年代雜誌 編著 邱秀莉 譯
有150年歷史的寶齡靈公司首創品牌管理制度與市場調查研究，再運用靈活的廣告策略，將產品深入消費市場。這種累積了150年的商品行銷成功經驗，給所有從事商品行銷者或企業人提供了很好的範例。
(CB078)



定價200元

攻心爲上——活用的商場智慧 Swim with the Sharks Without Being Eaten

麥凱 著 曾陽晴 譯
本書作者麥凱是美國著名的企業家，縱橫商場三十年，深諳致勝之道，經常把「不可能」變成「可能」。作者在書中以九十七個精練篇章，詳細說明如何運用心理戰術、活用商場智慧，領先競爭對手。作者提出的「麥凱六十六客戶檔案」更是經營者與客戶建立良好關係的妙方。全書並附有漫畫，生動有趣，極富啟發性。(CB064)



定價220元

談笑用兵——洞悉商場策略

Beware the Naked Man
Who Offers You His Shirt

麥凱 著 鄭懷超、曾陽晴 譯

「談笑用兵」是麥凱繼「攻心爲上」一書後，再次展現商場機智的暢銷書。作者深入淺出的說明，如何解決組織中最大難題——人的問題，活潑銳利的筆調，將個人的成功經驗精采的呈現在讀者面前，是麥凱廣受歡迎的真正原因。(CB082)

鴻展彩色印刷 承印

內容簡介

本書作者現任哈佛大學教授，並身兼數家國際性服務企業的顧問，使他得以結合理論與實務經驗，分析世界上傑出服務業的經營實例。

隨著服務業的蓬勃發展，每一個已開發國家中，服務業管理者的數量，已超過製造業部門的管理者，本書所提供的許多經營典範，足供各界人士參考。

目錄

代序——迎接服務業競爭時代的來臨	吳思華	I
導言		V

第一章 策略性服務觀的基本要素	1
第二章 策略性服務觀的整合性要素	31
第三章 競爭性服務策略的定位	55
第四章 服務觀念——產品線的開發	97
第五章 營運策略——生產力	121
第六章 營運策略——進入市場的障礙	145
第七章 服務業的企業文化與人才	163
第八章 服務業的國際化	193
第九章 未來的服務業	219
結論	249

附錄

一、服務業的重要性與成長指數	256
二、服務業對經濟及社會的影響	261
三、生產力	267

第一章

策略性服務觀的基本要素