

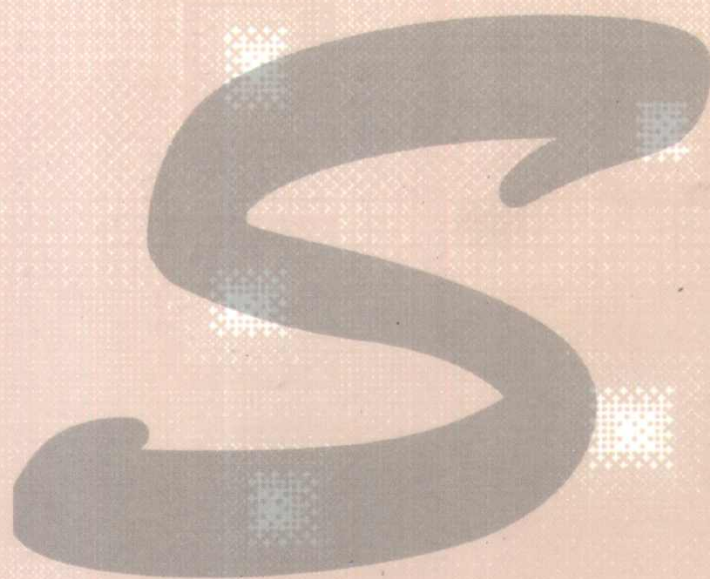
21 世纪经管权威教材译丛

服务管理与营销

基于顾客关系的管理策略(第2版)

(芬兰) 克里斯廷·格罗鲁斯 著
(Christian Grönroos)

韩经纶 等译



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry

Service Management and Marketing A Customer Relationship Management Approach (2nd



服务管理与营销

(第2版)

(芬兰) 克里斯廷·格罗鲁斯 著
(Christian Grönroos)

韩经纶 等译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Service Management and Marketing A Customer Relationship Management Approach (2nd Edition)

Christian Grönroos: Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach (2nd Edition)

Copyright © 2000 Christian Grönroos.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体专有翻译出版权由 John Wiley & Sons, Inc. 授予电子工业出版社。该专有出版权受法律保护。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2001-4590

图书在版编目 (CIP) 数据

服务管理与营销: 基于顾客关系的管理策略. 第2版/ (芬) 格罗鲁斯 (Grönroos, C.) 著; 韩经纶等译. —北京: 电子工业出版社, 2002. 7

(21世纪经管权威教材译丛)

书名原文: Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach (2e)

ISBN 7-5053-7348-X

I. 服… II. ①格…②韩… III. ①企业管理: 供销管理②企业管理-市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第039172号

责任编辑: 李海风

印刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

经销: 各地新华书店

开本: 787 × 1092 1/16 印张: 19 字数: 355千字

版次: 2002年7月第1版 2002年7月第1次印刷

定价: 30.00元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077

译者序

呈现在广大读者面前的这本《服务管理与营销》是国际服务管理研究的经典之作。该书作者格罗鲁斯博士是研究服务管理理论与思想的大师级人物，是服务管理与营销研究领域“北欧学派”的代表人物。正如菲利普·科特勒（Philip Kotler）所评价的那样：“格罗鲁斯始终站在服务营销理论研究领域的最前沿。”由Wiley出版公司出版的格罗鲁斯新作《服务管理与营销》（第2版）一书充分证明了这一点。

1990年，格罗鲁斯出版了他的第一本服务管理与营销专著。在这本专著中，他将自20世纪80年代以来的所有研究成果进行了科学的提炼和总结。这本书奠定了他在服务管理和营销理论研究界的泰斗地位。10年后，当第2版《服务营销与管理》出版后，格罗鲁斯先生立即将这本书寄给了我。经过仔细拜读，我发现，他的研究已经上升到一个新的层次和理论高度。

这几乎是一本“新书”，尽管格罗鲁斯谦虚地称它为第2版的《服务管理与营销》。

新版的《服务管理与营销》由第1版的12章扩展为16章，而且每章都有新的观点和新的发现。

我们之所以说第2版的《服务管理与营销》是一本新书，原因在于，与第1版相比，本书的结构、理论框架、章节内容，甚至书的副标题都已完全改变。第1版的副标题是“服务竞争中关键时刻的管理”，而第2版的副标题则改为“顾客关系管理策略”。当然，这种“新”并不仅仅体现在书名的改变上。具体地说，这种改变还包括：

第一，《服务管理与营销》第2版在结构、理论框架和研究的主线上发生了变化。这种变化最突出的标志就是关系营销观点贯穿了全书的各个章节，而《服务管理与营销》第1版则缺乏这条主线，体系远没有第2版这么科学。从“量”的角度来看，第2版的内容也增加了很多，第1版为12章，而第2版则扩展到18章。

第二，作者将自己和其他学者的最新研究成果自然地融入本书，并在此基础上提出了许多新的观点。如作者科学地引用了Maria Holmlund所创建的连续性互动关系的基本理论框架，将对顾客感知服务质量的度量由原来的“服务接触（或片断）”扩展到关系质量，从而明确了活动（act）、情节（episode）、片断（sequence）和关系（relationship）之间的关系。

第三，对顾客感知服务质量的度量由静态转向动态，由定性转向定量。比如，对顾客感知服务质量与企业服务绩效之间相关关系的研究，突破了传统的“服务绩效与顾客感知服务质量水平是线性相关关系”的观点，而质量关系模型的引入则使我们可以从动态角度对顾客感知服务质量进行科学的解释和度量。这些观点是对原来的服务管理与营销理论的重大发展。

第四，《服务管理与营销》第2版中新理论、新观点层出不穷，令人耳目一新。这些新观点的提出，澄清了许多似是而非的观点。例如，学者们以前一直认为，良好的顾客感知服务质量必然使顾客满意，进而提高顾客忠诚度，但“约束”理论的提出证明，这种观点是站不住脚的。如果“约束”（经济的或技术的）存在，那么，在许多情况下，即使顾客

不满意，他也必须忠诚，因为他无法选择其他的服务提供者。

当然，要想用这么短的篇幅来概括和总结这本书的体系和创新之处是不可能的，我们所罗列出的只是这些创新之处的一部分，其他部分只有靠读者在阅读的过程中慢慢品味与体会。

服务管理与营销是西方发达国家MBA教学中一门必修课程，本书的翻译出版，对于提高我国的MBA教学水平，无疑具有积极的意义。本书所适用的读者群是比较广的，除了大学的MBA师生、管理（尤其是营销）专业师生外，服务企业中层以上的管理人员也可以通过阅读本书获取他们所需要的服务管理和营销的最新知识，并利用这些新知识来完善自己，提高企业的服务管理水平和竞争力。

需要特别指出的是，格罗鲁斯教授是近年来在北美和北欧开拓和推进服务管理与营销教学、研究工作的最早的、最著名的学者之一。他曾任芬兰瑞典经济管理学院营销系主任，是一位著名的服务管理与营销专家，现任该院服务管理与关系营销研究中心主任。他在教学与研究工作上足迹遍布全世界。由于对营销学和服务研究与教学工作的特殊贡献，他曾被授予美国市场营销协会奖。

更难能可贵的是，格罗鲁斯教授对中国怀有美好、深厚的情谊。自1986年我在加拿大多伦多举行的欧洲国际市场学会年会上与其相识后，他曾先后4次应邀来南开大学访问、讲学，参观中国企业，并与中国学者、研究生和企业家就服务管理与营销问题举行专家座谈答问会（panel discussion），受到了与会者的热烈欢迎。在上述活动中，我每次都全程陪同与参与。1996~2000年，本人也应邀连续5次赴芬兰讲学。格罗鲁斯教授是译者的一位国际朋友，在15年的学术交往中，我们相互交流、相互鼓励，在学术上深入切磋，在理论上认真探讨，彼此受益匪浅，结下了深厚的学术情谊。1997年，本人的《服务营销——企业竞争的新战场》（天津人民出版社）一书能与广大读者见面，在很大程度上也得益于我们之间无私的交往与密切的合作。格罗鲁斯教授又把他出版不久的《服务管理与营销》第2版赠送给我，并委托我来翻译此书。对于这本大师级学者的经典之作和朋友的信任，本人不敢有丝毫的懈怠，在翻译时格外认真、仔细，逐字逐句推敲，力争达到译文所要求的信、达、雅的境界。

在本书的翻译过程中，我负责全书的审校工作，并承担序言、第1章、第9章和第16章的翻译工作。天津商学院管理学院副院长、南开大学99级博士生韦福祥负责第2~8章的翻译工作，南开大学99级博士生杨睿凯负责第10~15章的翻译工作。译稿完成后，我对全书的结构和具体的章节序号进行了重新设计，保证了本书结构的合理性和系统性。

由于译者的水平有限，对于书中的错误、疏漏之处，敬请读者不吝赐教。

韩经纶

2002年1月于南开园

译者简介



韩经纶，天津市人，1964年毕业于天津财经学院国际经济贸易系，获经济学学士学位，现为南开大学教授、博士生导师、南开大学学术委员会委员和教学指导委员会委员、南开大学国际商学院学术委员会副主任和国际学术交流委员会主任、南开大学加拿大研究中心主任、中国加拿大研究会副会长、天津市学位委员会学科评议组成员、美国哥伦比亚大学资深客座教授（富布赖特学者）和欧洲国际市场学会会员。

韩经纶教授长期从事企业管理、国际企业管理、国际营销与国际贸易、服务营销与服务管理领域的教学、研究及企业咨询与顾问工作；主持并完成国家自然科学基金、省部级及国际合作研究项目16项；近年来，在国内外共出版著作23部，发表论文70余篇。主要代表作有《最新国际企业管理》、《组织行为学导论》、《服务营销——企业竞争的新战场》、《枫叶国度的强国之路——加拿大的贸易与投资战略》、《国际贸易基础理论与实务》和《全球商战大观——一场不流血的世纪之战》等。曾先后多次赴美国、加拿大、巴基斯坦、芬兰、瑞典、丹麦、爱尔兰、韩国、日本以及香港特别行政区研修、工作与讲学，经常为来华投资、经商的企业家和来访的外国专家、学者及留学生讲课、作报告。

其业绩载入《天津市当代专家名人录》和《中国当代专家名人录》，并被推荐为国家软科学专家和国家留学基金委员会评委，享受政府特殊津贴。

网址：www.hanjinglun.com



韦福祥，辽宁抚顺人，1988年毕业于东北财经大学，获经济学硕士学位，现为南开大学国际商学院博士研究生，天津商学院管理学院副院长、副教授。1997~1998年，他曾留学于匈牙利布达佩斯经济大学市场营销系，师从于该校教授、美国伯克莱大学客座教授安德拉斯·鲍威尔，研究方向为品牌战略，归国后，主要从事国际企业管理和服务营销的教学、科研工作。

从教以来，韦福祥副教授先后主持或参加省部级课题4项、国家级课题1项，出版专著2部，参编（译）著作、教材多部，并在《现代企业导刊》、《现代财经》、《企业研究》等刊物上发表文章近50篇，并先后荣获数十项科研、教学奖励。

电子信箱：w.f.x@263.net，w.f.x@eyou.com



杨睿凯，天津市人，南开大学国际商学院博士研究生，曾参与多项省部级以上科研项目的工作，并先后在《天津商学院学报》等刊物上发表文章多篇。

电子信箱：yrk@eyou.com

前言

本书是从服务的视角来研究企业的，但它的研究范围并不仅仅局限于如何用一种市场导向的观点来管理服务企业，对于各种组织（不管是服务企业、制造企业，还是公共部门）都同样具有积极的指导意义，特别是对那些无法通过为顾客提供服务或产品问题的核心解决方案建立长久竞争优势的企业意义更大。在今天的竞争中，企业必须寻求新的竞争优势来源，了解顾客（我们所说的顾客包括最终消费者、终端用户、供应商和分销商）价值的内生过程，在此基础上向他们提供能够满足其价值生成过程的一整套产品，无疑可以有效地提升企业的竞争力。这是一种服务观，也是一个核心解决方案。有形的产品或无形的服务必须有机地整合成一个总的解决方案，我们将其称为服务产品。

企业只能利用无形的服务（而不是有形的产品）来进行竞争。服务企业一直是这样做的，而其他类型的企业今天也只能如此。现在的竞争是服务竞争，一个企业如果不能在服务竞争中获胜，它肯定将面临生存问题。我们可以这样界定服务竞争：企业必须找到能够形成竞争优势的核心解决方案，这个核心解决方案可能是有形的产品，也可能是无形的服务，然后围绕企业核心解决方案，利用与其他企业构成差异的一组或一系列服务来击败竞争对手。为了做到这一点，企业必须以服务观来审视自身及其与顾客的关系。

关系特性是服务的内生特性，利用顾客关系管理方法，以服务观来管理顾客，将使企业受益无穷。在组织和顾客之间，永远都会存在着关系问题。问题的关键是企业是否愿意充分利用这些顾客关系，顾客是否愿意与企业保持这种关系。所以，本书力图从这个角度（企业与顾客之间的关系管理方法的角度）来研究上述两个问题。需要注意的是，我们所说的并不是狭义上的顾客关系管理（CRM），IT业常常从狭义角度来讨论这个问题。我们所研究的顾客关系包括企业与顾客的关系是如何建立起来的，有哪些服务接触过程、互动过程和沟通的要素，以及如何对这些问题进行管理。从这个意义上说，用关系营销来替代顾客关系管理似乎更恰当。

由于本书探讨的主要内容是如何在服务竞争中管理企业与顾客的关系，本书自然具有顾客导向的特征，用传统的术语来说，就是所谓的营销方法，这也是本书取名为《服务管理与营销》的原因。但需要注意的是，在服务竞争中，用“营销”这个词来涵盖顾客关系管理的内容，并不是十分恰当的。因为按照传统的观点，营销常常是和短期行为以及如何争取新顾客联系在一起，而顾客关系管理却必须具有长期性，其最重要的问题不是如何争取新顾客，而是如何保持和发展与老顾客的关系。虽然本书依然沿用了“营销”这个词来说明顾客关系管理问题，但必须记住，营销这个词已经非常“古老”了，它和人类的贸易和商业活动的历史一样古老。将来，我们没有必要固执地使用一个已经过时了的概念，因为这个词对很多问题都无法进行科学的解释和说明。

早在10年前，我就出版了一本和本书同名的专著，因此本书才会被称为第2版的《服务管理与营销》。但事实上，虽然两本书有些研究题目还是相同的，如在服务竞争中如何管理企业等，但大部分内容已是迥然不同，可以说，第2版是一本新书。对于原书的一些内容，我们继承下来了，但新书中增加了新的章节，即使一些老的章节，也根据过去10年

间的研究结果全部进行了更新和修正。

前3章对本书的基本内容和观点进行了概括。这些内容和观点包括：服务观、顾客关系管理和关系营销方法、服务消费和使用的特性及这些特性对顾客关系的影响。接下来的两章则将研究视角转向服务质量特性、服务质量管理和服务质量度量模型及方法，同时还对顾客关系管理进行了研究。

第6章对服务利润潜力、服务回报和关系问题进行了探讨。我们集中分析了关系成本和顾客感知价值（customer perceived value）概念，并较为详尽地研究了顾客感知服务质量与顾客关系赢利能力之间的关系。在第7章，我们所关注的主要是与顾客感知服务质量密切相关的服务产品的概念。第8章则研究了服务战略、制造业传统质量观念的“误区”等问题，并提出了服务管理的基本原则。

第9章重点研究了服务生产率问题。生产率原本是制造业常用的一个概念，近年来，学者们才将这个概念引入到服务业的管理中。制造业对生产率问题的研究是从一个较为简单和狭窄的角度展开的，这种研究对复杂的服务业来说并没有多少帮助，相反，它常常误导服务管理人员做出错误的决策。有鉴于此，我们提出了服务生产率的概念，并对这个概念进行了研究。

第10章研究的焦点是营销问题。对服务的理解是与对满足顾客的需要相联系的，因此，在服务管理中，市场导向或顾客导向无疑是必不可少的。但是，今天的营销已不仅仅是营销专家的职责，我们必须将营销的观念植入企业各部门人员的头脑之中。因为在这些部门中存在着大量的兼职营销人员，他们的数量已经远远超过了营销专家或者专职营销人员。正是这些兼职营销人员决定了顾客对服务质量的感知和未来的购买行为。在接下来的两章中，我们主要从整合营销传播、品牌和企业形象的角度探讨了沟通问题。

第13章研究了营销组织问题。在服务 and 关系营销中，传统的组织管理方法已不再适用。我们不能将营销工作的重担放在原来的营销部门身上，我们需要新的解决方案。整个组织对营销都负有不可推卸的责任，片面强调营销部门的作用，会削弱营销部门与运营部门之间的联系，甚至造成营销部门与运营部门及其他部门之间出现致命的“鸿沟”。

第14章和第15章研究的内容是内部营销和组织文化发展问题。内部营销是一个涵盖范围很广的概念，它牵涉到企业内为促进服务导向的组织文化建设和员工服务意识的形成所采取的一系列活动。内部关系会影响到组织的外部关系。所以，内部营销要求企业必须以建立与发展内部关系的方式来管理内部顾客。与其他方法一样，内部营销是一种致力于组织文化建设、为内部员工提供更好的服务的 management 方法，这是组织必须进行的一项工作。至于组织文化的特征，我们在第15章中进行了研究。

第16章对全书进行了概括和总结。服务管理和营销是一个动态的管理过程，这个过程由对顾客和其他相关者作出承诺、信守承诺这样一些活动组成。最后，我们列举了服务竞争的六大法则，指出了遵循这些法则所面临的困难和障碍，以及应如何克服障碍，信守法则，有效地迎接服务竞争的挑战。

最后，对所有在过去的岁月里鼓励、帮助我进行研究从而使本书得以尽快出版的朋友表示衷心的感谢！我得到的帮助太多了，无法一一列举。各国的学术同仁对服务管理和营销理论进行了不懈的研究，这些研究成果丰富了本书的内容；许多企业家的实际管理经验也极大鼓舞和影响了我对服务管理和营销问题的思考；许多看了本书初稿的朋友，也给本

书提出了许多中肯和富有建设性的意见。谢谢他们的帮助！

我特别要感谢David Bowen, Ray Fisk, Peter Murphy, Kaj Storbacka 和Steve Worthington, 他们为本书提供了许多简洁的案例说明。我还要感谢Marie-Paule Sheard为本书编写了大量的辅助阅读材料, 使得这本书能在教学中得以应用。如果读者想得到这些辅助阅读材料, 请按照下面的地址与出版公司联系: college@wiley.co.uk。我非常感谢John Wiley & Sons出版公司的Steve Hardman先生在本书出版过程中的鼎力支持。当然, 还要感谢我的家人在我写作过程中给我的关怀和支持。

克里斯廷·格罗鲁斯

目 录

第1章 服务竞争：服务管理与关系营销的重要性1

- 1.1 服务的作用2
隐性服务·顾客观念·服务观念·服务战略观与其他战略观的比较·顾客关系管理战略观·智力资本的重要性·股东价值、服务与关系战略观
- 1.2 服务竞争导向产生的原因8
- 1.3 营销：业务流程中的“处女地”9
- 1.4 本书的研究目的和方法11

第2章 关系营销：管理与营销的新模式13

- 2.1 交易和关系：营销中的核心概念14
服务管理中的“关系”·重新强调关系观念的意义·交易观念与关系观念的差异·古代关系营销案例
- 2.2 关系营销战略与战术问题研究19
将企业界定为服务企业·企业服务过程管理·合作关系与合作网络·与顾客直接接触·建立顾客数据库·创建顾客导向的服务体系
- 2.3 什么是关系23
顾客何时是“顾客”·是否所有的顾客都热衷于关系·顾客的“关系利益”
- 2.4 信任、承诺与吸引26
- 2.5 关系营销到底是什么28
- 2.6 小结及讨论题29

第3章 服务的本质、服务消费及其对营销的影响31

- 3.1 服务概念的界定32

- 3.2 服务的特性33
- 3.3 服务的分类35
- 3.4 服务消费：过程与结果消费36
- 3.5 有形产品营销中的顾客管理：传统的营销三角形37
- 3.6 从服务角度管理顾客：服务营销三角形38
- 3.7 服务管理与营销案例：“残缺”的“产品”40
- 3.8 小结及讨论题41

第4章 服务与关系质量43

- 4.1 服务质量研究44
服务质量是由顾客感知的质量·质量构成：“什么”和“如何”·服务质量的其他构成要素·质量与竞争优势
- 4.2 顾客感知服务质量48
通过管理顾客期望来提高顾客感知服务质量·顾客感知服务质量综合模型·Gummesson 4Q产品/服务质量模型·关键时刻与服务质量·情感与情绪的作用
- 4.3 服务质量感知方式及其特性53
服务质量决定因素和SERVQUAL评价法·顾客的服务预期及服务体验的度量与比较·关键事件研究：顾客感知服务质量的另一种衡量方法·感知服务质量与顾客满意度·总结：良好感知服务质量的7项标准
- 4.4 关系质量：感知服务质量的动态衡量方法59
关系质量分析的基本理论·质量关系模型中的感知服务质量·Liljander-Strandvik关系质量模型
- 4.5 动态的顾客期望65
模糊期望·显性期望·隐性期望
- 4.6 小结及讨论题68

第5章 服务质量管理71	价值及对价值破坏因素的管理·总的服务产品组合价值的量化
5.1 管理者对服务和服务质量投资 “犹豫不决”的原因72	6.8 顾客关系赢利能力.....107
服务改进工作失败的原因·什么是良好的服务质量	顾客价值·以顾客关系赢利能力为基础的市场细分
5.2 服务质量管理：差距分析方法74	6.9 小结及讨论题.....113
质量差距的管理·容忍区域管理·服务质量函数的形状	第7章 广义服务产品组合的管理121
5.3 服务质量与质量管理研究的基本结论81	7.1 缺失的服务产品：与结果和过程相关的服务.....122
5.4 服务质量管理规划82	7.2 服务组合.....123
5.5 服务补救：服务失误时的质量管理84	7.3 服务产品组合管理.....123
服务失误与顾客抱怨处理·服务补救的原则·服务补救的程序·服务补救时机的选择·服务失误与质量问题管理总结	基本的服务组合·广义服务产品组合
5.6 小结及讨论题90	7.4 对形象、沟通和服务产品组合的管理.....128
第6章 服务质量改进与顾客关系效益91	7.5 技术在服务产品组合中的作用.....129
6.1 顾客不愿为改进的服务质量付费的原因92	7.6 服务产品组合的开发：一个新的动态模型.....129
质量改进成本·质量“无成本”：低质量成本巨大·优质服务质量、较高顾客保持率和更多的利润	7.7 小结及讨论题.....135
6.2 顾客满意度与顾客忠诚度和重购关系分析94	第8章 服务管理原则137
6.3 顾客忠诚度与企业赢利能力关系分析95	8.1 从制造业得出的经验教训.....138
6.4 顾客付出：顾客所需支付的成本97	战略管理陷阱·恶性循环的实例·成本效率与企业掉入“陷阱”的危险
直接关系成本·间接关系成本·心理成本·价格、关系成本与长期总成本和付出·服务质量差的代价：丧失溢价优势	8.2 是规模经济，还是市场经济...142
6.5 供应商的关系成本.....101	8.3 服务与利润等式.....143
6.6 优质服务是一种双赢的策略...102	8.4 服务导向战略.....145
6.7 关系发展过程中的顾客感知价值.....103	服务导向战略给顾客带来的益处·服务概念·利用服务强化与顾客的关系
	8.5 服务管理：以服务为导向进行管理的方法.....149
	8.6 服务管理：管理重心的转移...150
	8.7 小结及讨论题.....154
	第9章 服务生产率管理157
	9.1 生产率困境：平衡收益与成本.....158
	9.2 制造导向的生产率概念的缺陷.....159
	9.3 生产率、质量、顾客参

与和需求之间的关系	161
9.4 服务业中的成本管理	163
服务生产率模型·服务生产率和营 销·服务生产率是一个生产率概念吗·计 算长期生产率	
9.5 应用服务生产率概念：同时提高 生产率和质量	167
增强员工技能·员工服务态度和行 为·让内部价值观支持良好的服务生产 率·使系统和技术更加支持员工及顾客参 与·使服务运营工业化·应用因特网和信 息技术·在服务生产过程中增强与顾客的 合作·增强供给和需求间的匹配程度	
9.6 基于学习的服务生产率	170
服务生产率的度量·如何开发服务生 产率度量手段	
9.7 小结及讨论题	175

第10章 营销管理或市场导向的 管理

10.1 营销的作用和范围	178
10.2 营销的含义	179
顾客关系生命周期·管理顾客关系生 命周期的实证研究	
10.3 为营销下定义：营销组 合的方法	184
10.4 为营销下定义：关系的 方法	185
承诺的概念·根据关系定义的营销资 源和活动	
10.5 营销的职能和过程	188
因特网与营销·三阶段模型	
10.6 营销战略的统一体	192
战略统一体的营销结果·管理顾客基 础和顾客所占的市场份额·是营销管理， 还是市场导向的管理	
10.7 小结及讨论题	198

第11章 整体整合营销传播的管理

11.1 营销传播：整体沟通问题	200
整合营销传播·沟通缺乏·口碑沟通	

和沟通周期

11.2 营销传播和沟通周期	205
计划性和非计划性沟通·营销传播的 短期影响、中期影响和长期影响	
11.3 管理营销传播的指导原则	209
11.4 建立关系对话	210
11.5 整合营销传播和关系营销	212
11.6 小结及讨论题	213

第12章 品牌关系与形象的管理

12.1 什么是品牌——传统视角	216
品牌形象和特性·品牌关系和品牌接 触·品牌价值、基于顾客的品牌资产和关系 导向的品牌定义·怎样创建服务品牌关系	
12.2 管理企业形象	222
形象的重要性·形象的形成	
12.3 小结及讨论题	225

第13章 市场导向的组织：结构、资源和 服务过程

13.1 营销过程和营销部门	228
营销部门是组织中的陷阱·创建市场 导向的组织：将金字塔式组织结构倒置过 来·组织的规模	
13.2 内部服务提供者和内部 顾客	233
13.3 服务生产的系统模型	235
13.4 哪些部门开展营销活动	236
从顾客的角度观察消费过程·作为个 体的顾客和作为群体中的一部分的顾客	
13.5 要获取顾客的哪些信息	238
13.6 顾客的细分和目标群体	240
将服务组合和消费过程联系起来·服 务系统模型·互动部分·支持部分的影 响·可视线背后的服务系统构成·系统网 络中的服务系统·服务系统中资源与服务 消费过程的匹配	
13.7 小结及讨论题	249

第14章 内部营销管理：成功管理顾客关 系的前提

251

15.1 组织文化的重要性270
服务组织中氛围和文化的重要性·关系管理需要服务文化·培养基于服务战略

的赢利能力需要服务文化·共享价值

15.2 创建服务文化的先决条件 …274

开发服务战略·构建服务导向的组织
结构·培养服务导向的领导能力·进行服
务培训

15.3 创建服务文化：障碍和
机会 ……………278

15.4 小结及讨论题 ……………279

16.1 市场导向的服务战略纵览 …282
给出承诺：传统的外部营销·兑现承诺：内部营销·维护承诺：互动营销·从交易营销到关系营销

16.2 管理服务竞争的指导方针 …285
法则一：总体性法则·法则二：需求分析法则·法则三：质量控制法则·法则四：市场营销法则·法则五：技术法则·法则六：组织支持法则

16.3 实现优质服务的5个障碍 …290

16.4 小结及讨论题 ……291

1

服务竞争：服务管理与 关系营销的重要性

✦ 服务竞争无时不在，无处
不有，我们无法回避。

1.1 服务的作用

尽管有些国家和地区也许还处于其他发展阶段和社会形态，但西方进入后工业社会已经20多年了。在工业化国家，服务业创造的价值在GDP(gross domestic product)中的比重，从1960年的53%急剧增长到1995年的66%，在欧盟则分别是47%和68%，在美国则分别是57%和72%，而且这种增长的势头仍在继续。事实上，在发达国家，GNP(gross national product)或全部就业岗位中服务业的比重早就超过了50%，在少数国家，这一比例趋近于100%！实际上，这些统计数字是相当不确切的，因为这些数据是基于产业分类而得出的，这种产业分类方法认为，社会财富创造主要来自有形产品的生产，服务是必要的附属活动，但它不会创造更多的社会价值。事实上，通过向社会提供服务而创造价值的不仅仅是服务业，为制造业、工业、农业等提供服务的活动所创造的价值被忽略了，如金融服务、运输服务、医疗服务、其他专业性服务及公共服务等。人们对传统分类和计算方法深信不疑。

迄今为止，在研究服务时，我们所沿用的依然是过时的概念。原因非常简单，我们已经习惯于将服务作为一个产业来看待。这种观念具有很强的误导性，而且会给企业管理者、政治和经济问题的高层决策者提供错误的信号，使他们难以认识到服务的重要性和服务对竞争能力的影响。产生误导的原因有：

- 忽略了制造业和农业中的隐性服务；
- 将服务业作为一个经济部门，而不是将其视为创造竞争优势的战略和策略。

这是两个相互关联的问题。现在，制造业提供的所有产品中都或多或少地包含了一些服务。例如，电梯业中的“领头羊”Kone公司近10年来一直认为，在企业的总收入中，有超过一半的收入来自产品维修和升级换代。另外一家生产电梯的公司Schindler明确指出，该公司全部员工中只有8%在制造部门，其他员工全部是从事服务工作的。Orio Giarini指出：“我们所购买的产品，不管是汽车还是地毯，纯粹的制造成本绝对不会超过20%。”很显然，剩下的全部是服务成本。对于制造业来说，产品中的服务成本包括如下几项：

- 产前成本（如市场研究与开发、设计和融资）；
- 制造过程中的成本（如融资、质量控制、安全控制和设备的维护）；
- 销售阶段的成本（如物流、分销网络和信息）；
- 使用和消费阶段的成本（如维修、租赁、信息服务、顾客培训、软件升级、抱怨处理和票据签发）；
- 使用和消费后的成本（如报废产品的回收与重新利用）。

信息提供、软件升级、物流安排和其他专业性服务都是由制造商提供的服务，无论是作为独立的服务，还是作为包括有形产品在内的整个解决方案中的一部分，大多数制造商都将其计入产品的总成本中。也许企业采取的制造策略各不相同，要么外包，要么自己制造，但

这些服务无疑都增加了产品的价值，更重要的是，它们为制造商提供了竞争的优势，我们将这些服务称为隐性服务（hidden service）。从统计角度来看，它们与有形产品一样，促进了GNP和就业的增长。在许多行业中，如银行业、保险业、交通运输业、医疗行业、酒店业和餐饮业，服务无疑是企业核心的内容，但在这些企业中，有形产品也是不可或缺的。

1.1.1 隐性服务

以前，人们对服务的研究具有极大的局限性，因为当时只有那些能够在账面上体现出来的服务（billable service）才被称为服务。事实上，它们只是服务的一个组成部分。例如，任何顾客（个人或组织）都会注意到这样一个事实：企业为他们所提供的服务远不止那些可在账面上反映的服务，还有许许多多的隐性服务，如票据处理、质量问题处理、服务补救、抱怨处理、顾客培训、顾客咨询、电子邮件收发、对特殊问题的关照、信守承诺、及时送货等。清晰、准确地处理票据、及时、有效地处理服务失误和顾客抱怨，以及员工对顾客的重视和理解，可以提高顾客服务质量。这些努力可以使顾客更轻松地接受企业的服务，但有时也可能给顾客造成麻烦（我们将在以后的章节讨论这个问题）。在这些问题上，建立起良好的顾客关系，有助于提高顾客的重购率和减少顾客的流失率。所以，这些隐性服务实际上是企业获取竞争优势一个重要的源泉。

现在，我们面临的问题是，管理人员通常并不将这些隐性服务归入服务的范畴，也没有对其进行有效的管理和规划，因而未能使其成为企业竞争的“利器”。相反，管理人员认为，这些隐性服务不过是企业内部的日常管理程序，他们所要做的是如何减少这部分支出，从而增加企业的效益。正是由于这个原因，顾客也没有将这些服务视为他们所购买的产品中必不可少的组成部分。在以后的讨论中，我们会发现，将这些服务作为增加价值和竞争优势的策略（而不是日常管理程序），对于建立企业长期的竞争优势是非常有效的。我们将其称为隐性服务的原因还在于，无论是管理者还是经济学家和统计学家，都没有真正认识到这些服务的作用和意义。

1.1.2 顾客观念

顾客所购买的不是产品或服务，而是由产品或服务所提供的利益。他们所购买的是由有形产品、服务、信息、关怀和其他要素所组成的“服务产品组合”，而且正是这个“服务产品组合”中为顾客所感知的服务创造了价值。不管企业所提供的产品形式如何，服务总是不可缺少的组成部分。产品或服务的价值不是在工厂或服务企业的办公室里生产出来的，尽管人们通常从这个角度来研究问题。相反，当顾客购买某个解决方案或者产品组合时，他们对产品或服务质量的感知才真正决定了产品或服务的价值。在此之前，只有资源（如产品、服务、信息、员工、技术、系统、技术方法和顾客）存在并等待使用。从服务角度来说，顾客的价值生成过程和服务的提供过程（我们通常将其称为服务生产或传递过程）在很大程度上是同步的。这与有形产品不同，有形产品必须首先生产出来，然后由顾客使用或消费，而且

只有此时，顾客所感知的价值才能够生成。

顾客会搜寻能给他们带来价值的解决方案或产品组合。所以，企业应当按照顾客价值评估与生成过程的特点来为顾客提供产品或服务。一台设备质量再好，如果它的维护或者是送货达不到顾客的要求，对于顾客来说，也是没有价值的；同样，一位饥肠辘辘的顾客等待美味佳肴的耐心肯定也是有限度的。

前面的讨论可以得出这样一个结论：顾客要购买的不是产品或服务本身，而是这种产品或服务给他们带来的价值。更进一步说，他们所购买的是以服务形式而存在的某种解决方案。在有些时候，这种解决方案可以被价格所左右；另一些时候，也可能被一些想象性的因素所控制，如一个顾客会因为品牌的原因购买使用并不方便的纽扣式（而不是拉链式）的牛仔褲；还有些时候，顾客会选择使用一种使用困难或费用昂贵的解决方案，因为这种解决方案科技含量极高。从战略高度来说，企业在提供产品或服务时，必须了解顾客价值的生成过程，了解顾客真正的需求。总之，那些基于服务来制定战略的企业总是会为顾客带来利益，但这样的企业现在还是凤毛麟角。

1.1.3 服务观念

这里将集中讨论服务观念的含义，在此基础上，我们将研究3种战略观。

我们所说的服务并不仅仅是那些传统意义上的服务，如咨询、货物的托运等，还包括各种能够从账面上体现出来或者无法体现出来的服务（隐性服务）。如上所述，正是这些服务决定了企业的竞争力。为了充分利用这种优势，企业必须具有服务战略观。管理者应当明确，不管他们提供的是有形产品还是服务，除了核心产品之外，他们还必须向顾客提供大量的附加服务，在产品质量基本相同、核心产品价格基本相同的情况下，这是超越竞争对手的惟一正确途径。今天，利用核心产品来取得竞争优势已经变得非常困难，除非企业能够保持持久的技术优势或者是持久的低成本优势。很多企业陷入了恶价格战的泥潭。从短期来看，价格战也许有效，但从长期来看，价格战的结果是企业收入的减少和竞争优势的丧失。价格永远都不会是长久的竞争优势，只要竞争对手出了更低的价格，顾客就会流失。

任何企业，不管它提供的是有形产品还是服务，也不管它所定位的是消费品市场还是工业品市场，都应当树立服务观。与其他战略观相比，服务战略观能够使管理者更有预见性。

1.1.4 服务战略观与其他战略观的比较

在竞争中，企业可以采用不同的战略观。简单地归纳一下，战略观可以分为：

- 服务战略观；
- 核心产品战略观；
- 价格战略观；
- 形象战略观。