

认 知 篇

企业为什么要进行服务竞争？

第一章 企业服务竞争新观念

市场经济虽然充满了竞争，但还没完全走出计划经济阴影的中国企业，如今又要面临着一场新的挑战——服务竞争。尤其在买方市场形势下在创造品牌和提高产品质量为企业中心工作的同时，企业已开始进入了以顾客为中心、给顾客提供高质量服务为运作主题的新竞争领域。

一 企业竞争新趋势

改革开放 20 年来我国经济虽然取得了较快的发展，但是，在市场经济的许多方面，我们与西方发达国家相比还有很多差距。当西方企业已进入服务竞争时代时，我们的企业还在质量竞争上争取市场份额，或刚意识到品牌观念。

近 20 年来，国民经济结构得到了较为合理的调整，我国也从告别短缺经济时代进入过剩经济时代。从 1998 年度开始，从国家统计局陆续发布的统计数据就已表明，牵涉百姓基本生活的大部分物质资料产量已趋于饱和，许多在前些年还紧缺的产品，如自行车、彩电已是总供给远远大于总需求。这些迹象表明，中国企业尽可能多地制造产品的历史任务已经完成；产品质量的要求已日渐挑剔，这是中国企业正展开竞争的领域，企业运作的中心正发生着微妙的变化，正是人们对产品质量的要求日趋挑剔，才使得企业必须在服务上下功夫，迎接企业服务竞争时代的挑战。

从美国的通用电气公司到微软公司，从日本的三菱公司到松下公司，从中国的海尔公司到联想集团，这些曾经全靠销售各种产品获得利润的公司，现在正迅速将自己转变为提供服务的企业。

美国的国际商用机器公司和中国的四通公司等中外计算机公司，现在正设计、安装和管理其他公司的计算机业务。美国施乐公司等制造文件处理设备的企业，现在经营邮件部和复印社，并通过电子设备分发各种文件。

转向服务业务是当前企业经营管理最前位的战略之一，它是由制造业的基础发生变化引起的。激烈的竞争已使（产销）设备的利润极低，使企业必须提高技术水准和增强品牌意识的同时，也开始注重服务竞争。因为服务竞争的确能够加速企业资金的周转并创造利润。这很有利于企业的发展壮大。

制造商转向提供服务的趋势，对电子数据公司、技术咨询公司而言，已构成真正的威胁。

目前还没有人收集服务行业的统计数字。但多数专家说，规模最大的是全球信息技术服务业，它们包括信息系统的设计、维修和安装。根据市场调研数据统计，全球信息技术服务业去年营业额达到大约 2340 亿美元，到本世纪末可能达到 4000 亿美元。

虽然独立的咨询公司仍然在其市场占据主导地位，但制造业企业正在取得进展。比如，美国施乐公司在服务业务方面获得的收入从 1995 年的 10 亿美元增加到 1996 年的 15 亿美元，也许这与电子数据系统公司 1998 年 130 亿美元的服务业务收入相比不算多，但毕竟惊人地增加了 50%。

对计算机公司来说，服务业发展得更快，它们越来越多地设计并管理客户运用计算机的全部作业，如从制作工资表到跟踪订单。比如，美国惠普公司 1996 年的服务业务收入为 53 亿美元，比 1995 年增加了 20%。美国国际商用机器公司 1995 年的 700 亿美元收入中约 200 亿来自服务业务。国际商用机器公司全球服务部总经理劳埃德·G·沃特豪斯说，现在，服务业比硬件或软件（产销业）发展得更快。

通用电气公司 1995 年 700 亿美元收入中有 70 亿美元是靠维修火车机车、飞机发动机、动力厂和医疗设备等服务业务获

得的。该公司预计，到 2000 年，这种服务业务的收入将达 150 亿美元。据悉该公司刚成立了一个服务委员会，公司所有制造业企业的代表们在这个委员会中共同提出扩大服务业务的好办法。

由此可见，发展服务业务不仅是企业发展的一条途径，也是企业求生存的新战略。现代社会环境中竞争更加激烈了。产品使用周期缩短了，开放性结构允许各公司能够混合和配用制造业竞争对手生产的零部件，这些结构的出现正使客户能在想升级或扩展时购买到所需零部件。

在日趋激烈的市场竞争中，技术产品由于更新较快随时面临着被淘汰的危险，而且其利润也相当小。比如，优利系统公司面临主机和个人计算机的利润逐渐消失的局面时，在该公司，与计算机有关的各种服务业务的收入占其总收入的 63%，发展服务业务成了它们的全部希望所在。该公司一位资深副总经理说：“产销设备的毛利率极低，因此转向服务业务是我们增加利润的唯一途径。”

然而，各公司竞相发展服务业务并不仅仅因为制造企业困难重重，还因为客户有这种需要。客户日益从外部获得操作——包括保养维修等不符合它们核心业务的业务。正如施乐公司负责商业服务的资深副总经理托马斯·J·多兰所说：“如果你已经在提供解决问题的设备，那么提供解决问题的其余部分是合情合理的。”

另外，客户还希望同越来越少的供应商打交道，这意味着客户希望每个供应商能够满足他们的多种需要。

再如，霍尼韦尔公司 1991 年的总收入中不到 1/4 来自服务业务，现在近 1/3 来自比如帮助炼油厂提高利润，或者为工

厂或学区设计能源系统。

综上所述，中国企业与国外企业相比，企业服务起步较晚，在经营管理上还没有真正完全接受全新的服务观念，这就使得中国企业不得不面对严峻的国际市场的挑战。只有尽早觉醒，意识到服务的重要性的企业，才能日渐壮大，比如中国的制造企业——尤其是电器制造企业——大多也像美国的制造企业一样，走上了制造与服务并举的道路。在计算机和家用电器市场，顾客支付的费用不仅仅是机器的费用，而且还包括服务费用。对四通、联想，以及海尔、康佳这些企业来说，他们明白只靠产品的质量已形成不了市场竞争的优势，必须给产品附加服务价值，才能赢得顾客的青睐。

二 服务经济时代

企业的服务竞争脱胎于服务经济。西方发达国家在 30 年前就步入了服务经济。90 年代以来，这种趋势更加明显，人们的认识也逐渐加深。现在，对服务经济也有了公认的定义：服务部门创造的价值在国民生产总值中所占的比重大于 50%。关税和贸易总协定的统计表明，美国服务部门产值占了 GNP 的 66%，欧共体为 58%，我国目前也已达到 45% 的程度。

我们以美国为例说明服务部门对国民经济的影响是何其深远。第二次世界大战后，美国社会出现了经济萧条，服务部门创造了 4400 万个就业机会，缓解了经济萧条带来的痛楚，同时为经济自身复苏注入了活力。

众所周知，工业革命以前，人与自然界进行着不屈不挠的

抗争，是“人与自然竞争”的时代；工业革命后进入了“人与机器竞争”的时代即工业时代，人与机器之间出现了一种新的关系。人们需要建立新的组织形式，协调工作，开展经营管理、市场营销、组织行为等，管理受到了重视；而到了服务经济时代，则变成了“人与人的竞争”。虽然这个说法未能概括服务的所有特征，但是它的确抓住了服务经济时代的本质。人与机器之间一种新的关系已经形成，新的组织形式、各种工作的协调和管理技术，例如全面管理、市场营销、组织行为、服务营销等都是必不可少的。

如今，在“人与人竞争”的社会中，管理高层更加关注“人与人的竞争”，即服务企业的职员与顾客的关系，以及职员与职员之间的关系。服务企业最典型的特征是，它们产出之一是创造了一种新的社会关系，它们必须在企业范围之外拓展自身的组织能力。在不否认技术的前提下，挖掘服务资源。

现在，信息的急剧增长是世人共睹的，而且这种增长还会继续。然而，信息流没有使经济发生结构性的变化。信息的流动一直存在着，并未发生根本性的变化。但是商业经济活动中服务因素增多，服务的重要性也日益增加，服务项目层出不穷，却引起了经济的结构变化。虽然许多新的服务都与信息处理有关，但在这个新的服务经济中，还有许许多多新的事物：新的竞争形式（服务竞争）、管理方法中的瓶颈、商务活动中的组织逻辑等。

在理解服务经济概念时，还要注意一点，这些概念有可能会误导我们。如果我们认为，新经济中服务是唯一的重要因素，生产制造对社会财富没有任何作用，那么这种想法未免过于偏颇。生产稳定、门类齐全和具有竞争力的工业部门和农业

部门在财富创造上对于工业社会而言向来是非常重要的。我们对工业制造部门的重视丝毫不能有所松懈。

但是，随着服务社会的发展和服务竞争的出现，多数制造企业获取和保持竞争优势的方法已经发生了改变。对于产品制造企业、公共部门和机构而言，掌握服务的精髓，理解服务在国内外市场中能够为他们的产品制造和确立持久的竞争地位所做的贡献，都是极为重要的问题。

提及服务经济，人们首先想到的是国民经济统计上的服务部门。然而西方国家官方公布的统计数据是建立在旧的社会背景之上的，即制造业是经济发展和国家财富的主要来源。以前产品制造商主要是依靠产品技术质量取胜。在卖方市场中，制造企业没有必要向顾客提供多种形式的服务或附加利益。为了维持市场份额或生存，制造商也没有必要向顾客提供其他竞争对手所不能提供的服务或利益。

卖方市场主要是大宗商品的市場。即使在品牌化的产品（工业用品和消费用品）出现以后，在一般情况下，技术的改进本身已创造出竞争优势。服务生产局限在狭义的服务部门中，如国有银行和金融机构，以及其他许多服务行业，如旅馆、饭店、专业企业、清洁企业、理发店等。

今天，服务企业已经感到服务竞争在逼近。仅凭技术因素是难以创造持久的竞争优势的。在所谓工业部门中，制造企业也应该把向顾客提供的服务作为整个产品的有机部分。仅凭技术上的一个改进方案已远远不够。如果把问题简化一下，那么每个人都能生产出产品。

在当今世界中，要想取得竞争优势，除必须把根基扎在技术上以外，还要拓展其他领域，如技术服务、维修保养、顾客

培训、服务咨询、参与研究开发、物料管理、送货上门等一系列服务式辅助形式。可以说现在乃至将来，一家企业很难在技术上大大超出竞争对手，在更多的商业领域中，企业开始注重向顾客提供各种形式的服务及辅助措施，以此来确立竞争地位。

制造企业必须知道，他们也是服务经济的一部分，他们也应该懂得新的服务规律。英国帝国化学企业前董事长约翰·琼斯曾讲道：“世界是越来越有竞争性。与此同时，制造技术也越来越容易被仿造。从竞争的观点看，产品销售需要有投入，它已成为抢占市场地位的一种能力。也许 20 年以后化学工业更大程度上是一个服务行业而不是一个制造行业，我对这一点深信不疑。所有人都能看出这个趋势。”

的确，在其他制造业中也能看到这种趋势。制造业传统的观点，是在顾客与生产系统之间通过设置组织障碍（营销和产品设计等）把生产和外部世界隔绝开来。按照这种封闭式哲学行事，很少有市场能够被有效地服务。

恰恰相反，如今制造业所需要的是一个包括顾客在内的开放系统，一个能够及时收集和处理市场信息的系统。无论你干什么工作，首先要学会服务。服务经济的涵义已经远远地超出了原来的定义，每个人都处在服务经济中。

由于在大多数经济部门中服务有着同等重要性，这给区别服务业和制造业带来了困难。经济学家古门森曾建议，如果说起服务业或制造业会引起误会的话，那么不妨使用“服务行为”或“制造行为”以示它们组织形式的不同。

三 服务的作用

1983年，美国商务代表办公厅出版的一份研究报告表明，产品部门增加值中，约 3/4 是由该部门的服务行为创造的。

有经济学家作了以下解释：“如果审视一下商品经济活动中的各个部门，我们很容易发现任何一种服务都是商业或服务生产系统中最核心的部分。无论购买什么产品（商品），汽车或是地毯，它的生产或制造成本绝对不会超过产品最终价格的 20%至 30%。但周到的服务和完善的送货系统成本却占到 70%至 80%。这意味着，一般工业中服务职能成了关注的焦点和投资的重点。”他指出，服务经济并不是工业经济的对立面，它只不过是经济发展中一个更高的层次而已。

这种宏观分析得到了许多微观案例的支持。例如彼得斯和奥斯汀在《寻求优势》一书中，列举了一大批以服务导向取胜的企业名单：弗列托－雷企业大多数快餐食品（主要是炸薯条和比萨饼）同其他制造商的产品没有多大的区别，然而弗列托－雷企业在全美大部分地区拥有了 50% 多的市场份额，其中的窍门就在于“服务”；IBM 是一家著名的大企业，它一向以服务周到而著称，IBM 从未在低价领先或产品革新方面出过风头，它靠的正在服务，在全美及世界各地保持了 50% 以上的市场占有率。

经济中对服务业不存在统一的定义和划分，经济部门对旧的分类方法仍在使用。有关服务业规模的统计只是以前工业革命的一件遗物。早在 1963 年，经济学家就认识到，经济模式

发生了根本性的变化，并采用了“服务革命”的表述。自从提出这个概念以后，经济正是沿着这个方向迅速成长。许多講演和书籍在谈及提高生产率、新产品研制、生产系统和顾客关系组织等问题时，都认为服务是新经济社会中最重要的产出。经济学家戴维斯指出，企业向顾客提供的无形产品和服务行为也许正是服务经济中价值创造的主要来源。

传统的统计没有显示出这股工业革命后新的革命浪潮，描述服务部门规模的数据都极为保守。事实上服务部门规模越来越大，地位越来越重要，统计数据没有反映甚至没有察觉到这种趋势，反而把事情弄得含糊不清。

然而，即使按照狭义的定义，服务部门仍是当今经济中一个重要的组成部分。经济紧缩时期，服务部门使得就业总体水平得以保持；经济扩张时期，服务部门要比制造部门就业水平上升快得多。在过去的 20 年中，服务行业的就业水平在经济紧缩时期平均增长 2.1%，在经济扩张时期则达到 4.8%。与此相反，产品制造部门在萧条时期就业率降低 8.3%，繁荣时期也不过增长 3.8%。作为一种创新的力量，服务同样对经济起到了独特的作用。根据美国的统计，新开张的企业在两年后继续经营的，80%是服务生产企业。服务部门在其他方面对经济也作出了巨大的贡献。

1. 人们对服务和产品有了同样程度的重视，服务不再是人们物质需求满足之后才考虑的问题了。

2. 服务企业创造的价值不少于产品制造企业创造的价值。

3. 与商品部门一样，服务部门也是属于资金密集型，许多服务行业也有了较高的技术含量。

4. 服务行业也同制造业一样趋向于集中。服务企业能够

以足够大的规模满足各类重要客户的要求。

5. 服务行业能够促进生产力的提高，进而支持人均收入的持续增长。

但是，人们对于服务的看法是模糊的。大部分顾客还是认为产品的价值高于服务的价值。无论服务商还是制造商，它们生产的服务均以不同的方式增加了社会的财富。美国经济学家吉列尼认为：“服务已不再是一个次要部门了。它们成为创造社会财富、满足社会需要不可缺少的生产工具。它们正在成为经济活动的中心。”今天的服务业已经占据了经济行为中较为重要的地位，进一步说，如果没有服务业，工业或制造部门生产的商品不可能对经济财富作出什么贡献，服务和物质资料都是生产的基本要素。

当然，不同的行业之间，不同的地区市场之间，不同的顾客群之间，以及不同的具体情况下，都会存在着许多不同，但是现实意义上，无论是服务商还是制造商，都要学会如何应付服务经济中的新的竞争。服务对于每个企业（所谓的服务商、制造商、非营利性组织和公共机构等）都十分重要。

四 服务经济发展的诱因

我们可以找出许多原因来解释过去 10 年中服务经济（包括狭义的服务部门和由生产厂家提供的服务）发展这一事实。一些原因与经济性质有关，一些原因与社会变革有关，一些原因也与人们的态度和生活方式有关，然而它们之间是相互联系的。

如美国经济学家考瓦尔指出对经济力量起推动作用的，主要有三个原因：

1. 服务业中的劳动生产率增长低于其他行业。

其他部门对劳动力需求的下降要比服务部门快得多，因而服务部门较其他部门增长得快。尽管服务部门中劳动生产率也有较大的提高，但是服务能够吸收大量的劳动力，对就业的重要性也在不断加强，而且在创造财富方面也有不可替代的作用。因此，对服务的要求也越来越新，越来越多。

2. 企业之间中间需求的增长。

企业之间的中间需求的增长也推动了服务的发展。例如，管理咨询、工程服务、市场营销等都比以前有了更大的需求。以前企业一般都是自行解决有关事务，但是现在这些工作就交给专业企业来完成，而且服务企业和制造企业还会接受一些新的管理服务项目。这些服务很多与计算机技术和信息处理有关，不过也有与环境保护有关的新服务，如污染控制等。

3. 顾客最终需求的增长。

顾客对服务的直接需求也在增长。社会进步、生活富足，人们对生活有了更多的追求。产品的物质边际效用正在递减，人们开始转向服务消费，服务变得越来越重要。人们对休闲、体育运动、旅游观光和娱乐活动的需求在不断增加。新的服务类型也不断涌现，如健康保健等。

社会发展是上述变化的幕后推动力量。经济学家对这个问题进行了深入细致的研究。生活水平的提高，休闲时间的增加，妇女在就业队伍中的比重上升，人的平均寿命的提高等，对各种服务都产生了直接而巨大的需求。有些需求由来已久，有些需求则方兴未艾。产品功能日益复杂，生活事务日益繁

多，以及新产品不断涌现，都增加了对服务的需求。有些事情，如商品保养、所得税申报等也变得越来越复杂，因而也通常由外部专家来提供服务。随着生态环境和资源稀缺性问题的日益突出，新型的服务也应运而生。

五 反思今天的服务

对未来的期望是建立在不满现实的基础上。人们对今天的服务似乎有一肚子的怨气，保险企业、维修商、银行、餐馆、管道维修企业、汽车经销商等的服务行为常常成为闲聊中的攻击对象。一些资深的记者在报刊杂志上用调查报告或专栏的形式揭露服务行业中存在的丑陋现象。难道服务真是糟透了吗？

1987 年 2 月《时代》周刊刊登了一则报道，作者和许多美国人对服务业的走向感到迷茫。在国外旅行归来的美国人似乎对美国的服务感到尤其不满。“美国人在东京能够感觉到日本人是那么彬彬有礼，而且讲求效率。然而回到洛杉矶、纽约、迈阿密或其他美国城市，就仿佛踏进了腐败的官僚机构。服务总是不能称心如意，职员们无精打采，没有一点效率可言，甚至连一点最基本的礼仪和关心都没有”。

日本等国家以高效率工作、殷勤服务而著称于世，在那些地方回来的人有这样的感受不足为奇。1988 年，前 CBS 新闻特派记者莱利·皮特克发表了一篇文章。他在非洲和中东呆了 10 年，将美国的服务与肯尼亚、布隆迪、意大利和黎巴嫩所提供的服务进行了比较。他写道：“在布隆迪的布琼布拉这些地方，你可能预期航班会突然取消，或出租车司机会迷路。但

在美国我们就往往不会预期服务会这样的差。你是否乘坐过大陆航空企业的飞机？是否在纽约乘过出租车？……还有电话，我在贝鲁特可以打电话直拨纽约，但是在佛罗里达我想要挂个国际长途电话，还必须通过接线员。甚至打国内长途，也会使你有屡受挫折的感觉。在一个电视广告中，一位高层经理如释重负他说：‘能打通电话真幸运！’

皮特克继续写道：“还不仅是电话方面的。意大利邮局曾发行了 17 美元一张的邮票，保证邮件在次日送达，但是那毕竟是在混乱的意大利。美国邮局也花了数百万美元通过广告做同样的宣传：花 8.75 美元即可实现次日送达。但是邮局总会告诉你：‘我们不能保证明天送到。’‘少花钱多办事’现在变成了‘多花钱少办事’。”

这种服务行业的危机并非只有美国单独存在。芬兰一家主要日报《赫尔辛基日报》曾谈到了这个西方小国服务行业的状况。它这样描述道：“我们在呼唤服务。尽管服务就业人数在上升，但这不能掩饰它的没落。福利社会中你不会自力更生，就休想活下去。这个结论切中要害：福利社会中服务在没落，无论怎么说都是可悲的，听起来甚至有点讽刺的意味。社会财富在增多，人民生活在变好，休闲时间在增加，但是良好的服务却离我们越来越遥远。

这些话当然有些夸张，同十年前相比，服务是完善多了，而且现代科学技术也使服务更为普及。例如，家用计算机联网的出现，你可以迅速地获悉航班中转的有关信息，这在以前是不可想象的。即便如此，人们还是纷纷抱怨，他们感到服务在走向没落。由于人工成本上升，顾客被迫进行自助服务，尽管他们往往不喜欢。那些技术高超，并为此引为自豪的专职人员

（如零售场所的推销员，餐馆的服务员）逐渐地被那些不懂技术，对工作漫不经心的兼职人员取代。《赫尔辛基日报》有一段颇为有幽默的评论：

“1959 年服务行业只有 5 万就业人员，而现在有 130 万，听起来我们已经生活在一个高度发达的服务社会中了，但是这 130 万人却毫无用处，至少不是好好干活。这个服务社会的特征就是：每个人都必须给他或她提供服务——当然在零售店里除外：在那里还有一部会说话的天平在提供服务。人们不禁疑惑：这么庞大的一支服务队伍究竟是干什么用的？服务真的是没落了吗？”

除了西方国家，新加坡和太平洋周边国家也非常关注服务问题，那里也有许多正直优秀的服务企业。诺德斯拓姆企业、IBM、马里特企业等经常作为服务的样板被人津津乐道。这样的企业还有许多，如 SAS（斯堪的纳维亚航空企业）、曼德俱乐部等。

普遍而言，许多服务组织都面临着“重振雄风”的任务。《哈佛商评》中曾谈到，美国的服务行业可能会步制造业的后尘走向没落的境地。他们发现了服务没落的几项特征，尽管服务对经济和社会财富的重要性在增加，但是微观层面上商品服务却是危机四伏，更不用提创造优质服务了。他们归纳道：

“正如在制造业的情况一样，在服务业中保持领先地位是一项艰巨和需要付出热忱的工作。许多在制造业中导致失败的因素也开始在服务业中出现。我们只强调规模经济和短期盈利，忽视了顾客的需要，这点已经给制造业造成了伤害。许多服务企业在投资于新的市场机会和技术方面步伐太慢。他们只关心成本削减，不愿多花一点精力诚恳地聆听顾客的意见，为