

第 1 章 ■■■■

服务竞争：服务管理与关系营销的重要性

“每个人都面临服务竞争。对顾客来说，没有服务，企业就没有存在价值。”



导言

作为第 1 章，本章主要探讨基于企业的服务逻辑和服务与顾客的互动关系，并引入了服务竞争的概念。同时，本章对服务战略与其他战略进行了详细的比较分析，也研究了服务战略和战术对于价值生成过程和价值共创过程的意义。在此基础上，探讨了顾客关系的含义，并对顾客关系的相关问题进行了研究。通过阅读本章，读者可以了解服务逻辑及服务战略的特性，并知晓服务战略从战略层面到战术层面对于管理的意义。另外，本章还研究了价值在顾客使用过程中是如何生成的，以及在价值生成过程中顾客和企业各自的作用。

1.1 古代服务和关系营销案例

在古代中国的一个村庄，有一位叫明华的年轻米商。加上他，村子里共有 6 位米商。他整日坐在米店前等待顾客的光临，但生意非常冷清。

一天，明华认识到，他必须要了解一下村民，了解他们的需求和愿望，而不是单纯地将米卖给那些来到店里的村民。他知道，他必须要让买他米的村民感到物有所值，而且他的米与其他米商的米不一样。于是，他决定对销售过程进行记录，记录下村民的饮食习惯、订货周期和供货的最好时机。为了进行市场调查，明华首先开始了走访调查，逐户询问下列问题：

- 家庭中的总人口数。
- 每天大米的消费量是多少。
- 家中米缸的容量有多大。

针对调查所得到的数据，他向村民承诺：

- 免费送货。
- 定期将村民家中的米缸添满。

例如，一个4口之家，每个人每天要吃2碗大米，这样，这个家庭一天米的消费量是8碗。根据这个测算，明华发现，该家庭米缸的容量是60碗，这接近一袋米，一缸米可以消费15天。于是，他决定每15天为这个家庭送一袋米。

通过建立这样极有价值的记录和推出新的服务，明华与顾客建立起广泛而深入的关系，先与他的老顾客，然后逐步扩展到其他。他的生意不断扩大，以至于不得不雇用他人来帮助他工作：一个人帮助他记账，一个人帮助他记录销售数据，一个人帮助他进行柜台销售，还有两个人帮助他送货。至于明华，他主要的职责就是与乡亲们不断地接触，搞好与大米批发商的关系，因为当时米是非常紧缺的，只有为数不多的大米生产者。最后，他的生意蒸蒸日上。

1.2 服务与顾客关系特性

米商明华的故事阐释了商业活动中服务导向的重要性，也包括了所有关系营销的基本要素。服务最重要的特性是：

- 服务通过帮助顾客实现价值生成来支撑顾客的个体活动，这种支撑只有当服务人员具备相关知识和技能，并将其应用于特定资源时才会实现。
- 基于服务的商业活动最终目标是帮助顾客实现产品或服务的价值，企业也可以从这种长期的关系中获取相应的利益。可以说，服务是实现两者共同利益的媒介。
- 服务是一个过程，存在一定程度的顾客和服务提供者资源之间的互动。

并不是只有服务业的企业才是服务提供者，生产实体产品的制造业企业、服务企业及实体产品和服务结合的企业，都可以成为服务提供者。

基于关系的最重要特性包括：

- (1) 服务提供者和顾客都愿意维持长期关系。
- (2) 关系导向要求服务提供者对顾客日常活动有深刻的了解。
- (3) 构建关系的目的是共同创造价值，即双赢。

如上面案例所示，明华创建了支撑村民煮饭的一个服务流程，使得他们的煮饭过程更简单，能更便利地获取煮饭材料——大米，这无疑提升了他们的生活品质。同时，明华的生意也得以改善，相比以前，他从村民那儿获取了更多的价值。要达到这一目的，明华必须对村民的煮饭习惯和存储大米的容器有所了解，如每个家庭的规模、他们用来盛米饭的碗，以及存缸的大小等。一旦了解了这些，他便可以着手与顾客建立长期关系，并运用新的服务流程，进而实现双赢的目标。

米商明华的故事告诉我们，通过采用我们今天称为关系营销的战略，明华成功地将自己从交易导向的渠道供应商转向提供服务，为顾客创造价值提供支撑的管理者。也正因为如此，他构建了自己的竞争优势，在竞争中超越了那些仍在采用传统营销战略的竞争对手。关系战略的三个关键要素：

(1) 重新将企业界定为服务企业，最重要的竞争要素是服务（利用服务和服务包进行竞争，而不是单纯地将大米卖给村民）。

(2) 从流程管理，而不仅仅从管理职能视角来审视企业（管理好村民价值创造的支撑性过程，而不是简单地分销）。

(3) 通过建立合作关系和网络关系来完善整个服务过程（与大米生产者建立密切接触关系）。

从这个故事我们可以看出，关系战术的要素主要包括：

- (1) 努力与顾客和其他合作伙伴（如大米生产者）直接接触。
- (2) 构建顾客和其他相关者的信息数据库。
- (3) 构建以顾客为中心的服务系统。

以上三个战略关键要素是成功关系管理的基本战略根基，而三个战术要素是成功地提供服务和进行顾客管理所必须具备的要素。

在本章的后半部分，我们会详尽地讨论战略和战术要素。我们仍将利用明华新的基于服务的关系商业模式的例子，来分析服务提供者和产品分销商的商业焦点，并进行详细的讨论。

1.3 商业分析：从产品焦点到服务焦点的管理

明华的故事实际上是一个基于顾客满意度服务战略的分析，它清楚地表明，顾客满意了，顾客数量就会增加，企业就可以发展。但是，单纯地利用顾客满意度分析难以理解服务导向和服务战略事实的重要作用。我们必须进行深入的商业分析来说明这一问题。一般来说，交易的商业结果可以用三个关键要素进行说明，即收入、成本和资本，一个企业的盈利能力是这三个要素的函数，而利润水平取决于企业创造收益的能力和成本水平。最后，创造收入的能力取决于企业对顾客的了解程度，对企业自身流程的了解程度，以及怎样将顾客需求与企业资源进行有效匹配，这些资源包括企业的知识和技能，所拥有的技术，系统、产品和服务活动。如果企业资源能够对顾客创造价值的流程和生活目标（产业市场上则是企业商业活动）进行有效支撑，那么，企业收入自然会增加。在后续的分析中，我们将提出资本因素，只分析不同管理导向对企业盈利的影响。

第3章主要研究服务利润逻辑和服务管理原则，并对服务利润逻辑进行详尽的分析。而本章，我们只想说明，服务提供者收入创造能力并不仅仅取决于销售收入和或多或少的使产品标准化的传统营销能力。因为我们所提出的顾客界面的概念是非常宽泛的概念，顾客是否有兴趣购买某项服务，受到很多服务提供者管理的活动和流程因素的影响，而不仅仅是服务产品本身的吸引力。例如，在米商的故事中，新的服务战略成功实施，仅靠推销是不行的，明华还要通过顾客信息系统如服务流程等，来设计运转良好的送货系统，这是顾客从米商明华处买米的很重要的原因。

为了从商业角度来理解这一交易过程，我们只需引入两个变量，即利润变量（Profit Variable）和过程变量（Process Variable）。我们利用图 1.1 来说明如何从商业角度利用这两个变量来分析这一问题。在该图中，纵轴是利润变量，而横轴是过程变量。

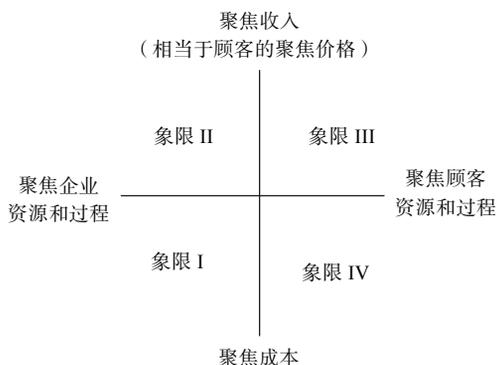


图 1.1 商业聚焦分析

利润和资源变量的两端分别是：

- 利润：聚焦收入（与顾客相对应的是价格）或聚焦成本。
- 资源：聚焦企业资源和过程或聚焦顾客资源和过程。

几乎没有例外，聚焦顾客（及聚焦顾客和聚焦收入）一定出现在图 1.1 的象限 III（右上）中。道理非常简单：顾客购买一个解决方案，首先对价格感兴趣，当然也对实现这一解决方案自己能够参与的流程感兴趣。例如，在解决方案中，他们有哪些知识和技能？他们要参与进来，需要具有哪些互补性资源？顾客实际上对一个企业的收入和收入创造能力永远是感兴趣的，但具有讽刺意味的是，企业更关注成本水平，聚焦成本效率，企业与顾客之间的冲突由此而产生。

还有一种冲突会时常在企业与顾客间发生。顾客或多或少地只对自己的资源或流程感兴趣，而企业可能正好相反，总是对企业的资源和流程更感兴趣。因此，企业通过营销调查所采集到的只是一些肤浅或虚假的数据。企业无法真正洞察顾客，不了解他们的流程、目标及由此而发生的购买和消费/使用行为。

如果这些冲突产生了，企业（管理层或整个企业的员工）在心理上的定位通常会位于象限 I，而顾客会在象限 IV。但这并不一定是现实的定位，只是心理上的定位，它反映了企业和顾客不同的导向性思维。但是，这种心理上的定位会对企业管理及流程的实施产生影响，也会同时反映顾客的购买行为。

1.4 服务管理需要“由外而内”的管理模式

图 1.2 由 A、B、C 和 D 四个小图组成，所描述的是图 1.1 不同企业在商业分析中的不同定位，这种定位取决于企业管理心理和运营焦点。A 图描述的是顾客典型的心理焦点定位，首要关注点是他们自己的资源、流程及他们要支付的价格，间接关注企业收益创造能力。

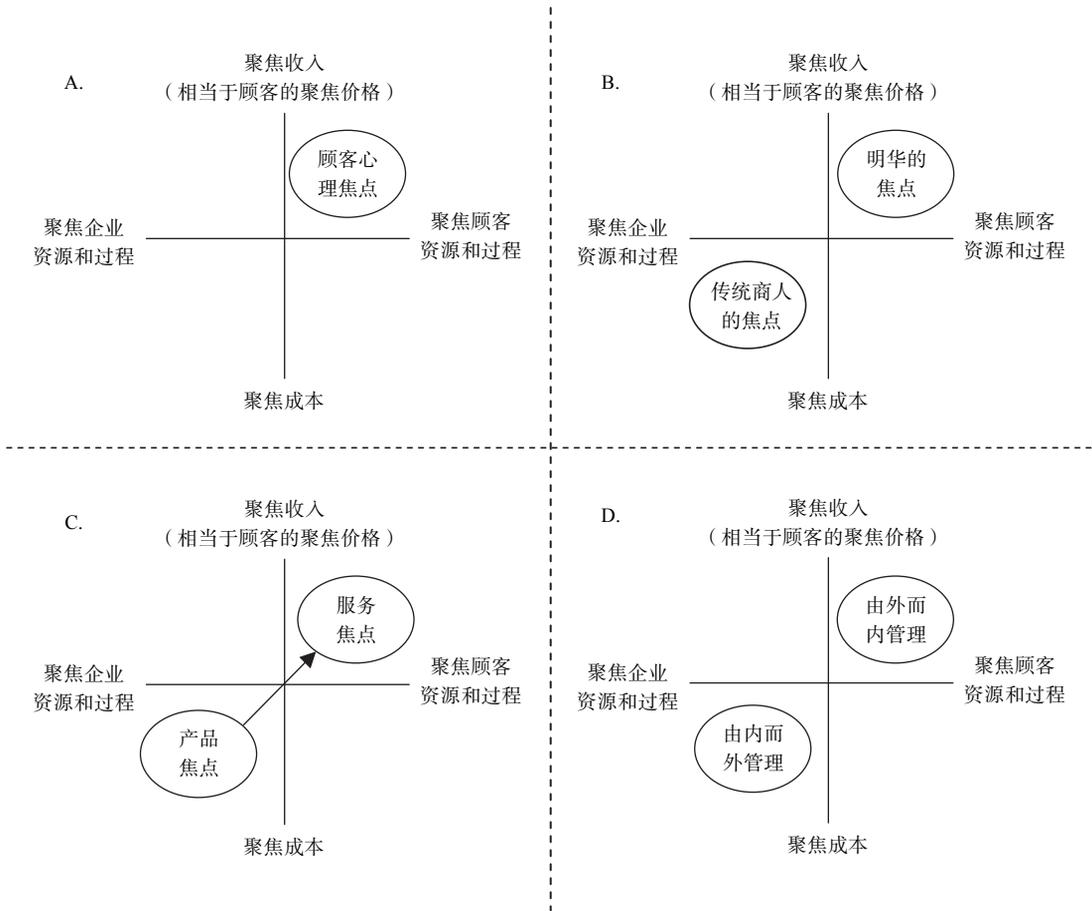


图 1.2 服务焦点“由外而内”到产品焦点“由内而外”的管理模式

B 图阐述的是在米商明华案例中不同的心理聚焦和对应的商业模式，这是典型企业的定位。传统商人的焦点位于 B 图的象限 I（左下），商人所关心的只是自己的资源（大米）和流程（米店），首要关注点是业务运营成本，即大米销售成本。但是明华做出了变革，通过与顾客构建长期关系和提供良好的服务，将商业焦点转向象限 III。实现这种转变，需要明华由坐等村民上门到米店买米，转向了解与村民相关的流程和资源，如他们的烹饪习惯、饭碗和米缸的大小。通过洞察顾客，根据顾客个性化要求，明华将大米销售流程由店铺式转变为送货上门，并且构建了米农网络，以确保大米的供应。为了使生意更红火，他还根据新的服务战略收益能力调整了成本水平。

图 1.2 的 C 图总结了上述两种策略。正如 C 图所示，管理和组织的精力集中在企业自己的资源（如技术和产品）及流程，还有过度考虑成本效率，所以企业商业模式一定是资源导向的，并将这些资源传递给顾客。其典型特征就是不管企业向市场提供什么，是大米类的产品还是交通运输类的服务，他们经营的焦点都一如既往的是产品，而不是其他。C 图的右上部分与左下部分相比，是一种服务焦点商业模式。这种商业模式的典型特征是洞察顾客流程和资源（如技能、能力和提供互补资源的能力等），同时关注企业

收益产生的路径。

企业常见的行为是关注 C 图的左下部分，即以产品经营为焦点。制造业如此，对很多所谓的服务业，也同样适用，如银行、保险、航空和酒店业和公共服务行业等。企业向市场提供的出售品的核心决定不了企业的商业模式，相反，决定企业商业模式的是企业管理到底关注什么。如果一个企业采取服务战略，并在经营中追求服务导向，那么，其行进路线一定是沿着箭头，由左下方向右上方移动，其关注点会变化，相应的行为也会变化。通过这种方式，不管他们做什么业务，在什么行业，都会逐步将自己改造为服务企业。

最后，D 图表述的分别是产品经营和服务经营两种模式。服务经营模式建立在对顾客资源、流程和收益产生能力充分了解的基础之上。当然。这并不意味着企业资源、流程及成本效率不重要，这些要素与以前同等重要；只是说，关注顾客资源和流程更为重要。正因为如此，服务经营管理可以被界定为“由外而内”的管理。产品经营模式更关注企业内部问题，如企业资源、过程和成本，因此，我们将其称为“由内而外”的管理。

总体来说，服务管理要求企业将精力集中在顾客和收益，秉持“由外而内”的管理模式。表 1.1 阐释了服务焦点“由外而内”和产品焦点“由内而外”两种不同的管理模式。

表 1.1 由外而内和由内而外管理的根本区别

	由外而内管理	由内而外管理
核心竞争力	了解顾客每天的流程及这些流程怎样影响他们的生活和购买模式	了解技术、产品和生产流程
核心流程	为顾客每天的价值生成过程提供支撑，因为这有助于他们生活和购买模式的实现	焦点是产品（服务）生产
主要销售说辞	关注价值生成支撑	关注产品（货物或服务）规格、质量、标准等
销售收入决定要素	为顾客生活和购买模式创造长期价值	只关注价格

上述讨论体现在表 1.1 的前两行，即核心竞争力和核心流程，非常容易理解。但是，与销售有关的问题，我们必须做一点澄清。传统产品的销售基于“由内而外”管理模式，技术标准决定了产品质量是否合格。但由于竞争对手的技术标准通常是相似的，价格就成了销售决定性的影响因素。在服务销售过程中，不管服务企业提供解决方案的核心要素是有形产品还是无形的服务，其目标都是为顾客流程提供支撑性价值，进而帮助他们成就目标。因此，支撑性价值的提供成为衡量服务业质量特性最重要的指标。价格只是顾客价值的一个组成要素（在第 6 章中，我们将深入探讨服务收益与关系回报问题），其他成本或收益相关要素对高价格可以起到弥补的作用。例如，如果价格没有竞争力（如过高），从长期角度看，企业可以通过降低运营成本或削减管理成本，或者直接增加销售

量和销售收入来对价格不利影响进行弥补。因此，致力于为顾客创造长期价值是由外而内管理模式中销售收入决定性的要素。

在后面的几节中，我们将详细讨论基于顾客关系服务战略的战略和战术要求。关系管理的成功的战略根基是三种战略要求，即将企业重新界定为服务企业，建立流程管理观念和构建合作伙伴与关系网络。三种战术要求则是成功实施顾客管理的基本前提，这三种战术要求分别是：与顾客直接接触，建立顾客数据库和构建以顾客为中心的服务系统。

1.5 将企业重新界定为服务企业

无论是制造业，还是批发、零售等服务企业，或者是供应商，都需要在顾客的三个方面有深刻的洞察力：第一，顾客每日流程；第二，企业与顾客生活或交易模式之间的关系；第三，顾客长期的需求和需要。对企业的另一个基本要求是企业应当为顾客提供价值生成支撑性服务，这种服务建立在技术解决方案之上，无论是消费者买的货物，还是企业买的工业设备，或者是消费者购买的服务活动，都需要价值支撑性服务。如果企业采取的是由内而外的管理模式，那么，这家企业的属性依然是产品企业，而不是服务企业。

顾客服务理念对任何类型的企业都适用，无论是所谓的服务业还是制造业，都可以采取服务战略。在交易过程中，顾客并不是简单地寻求服务或产品，而是需要一个完整的解决方案。他们需要各类信息，包括产品信息、送货信息、安装信息、产品升级信息、维修保养信息及如果出现问题如何补救等各类信息。更重要的是，他们需要确信，企业在送货过程中，态度良好，可以信赖，而且遵守约定的时间。

顾客关系管理的复杂性远远超过了一次性产品或服务的交易。作为一个解决方案，产品本身所包括的货物、服务活动或工业设备，都只是企业向顾客持续提供的整体性服务中的一个要素。对于制造企业来说，有形产品是企业向市场提供的服务出售品的核心要素，因为没有有形产品，服务就没有意义了。对于服务企业来说，采用的是服务观。在市场竞争环境下，如果仅依靠产品来竞争，很难取得成功，更难在市场中保持持久的领先地位。对于企业来讲，不管它在分销渠道中地位如何，最重要的是比竞争对手更强的除产品外要素的管理能力。还有，整个解决方案或服务出售品中，核心的有形产品或服务本身不应当成为顾客不满意的要素。例如，顾客购买汽车，汽车本身很少成为顾客不满意的原因，顾客不满意更多地来自售后服务。对于饭店也是如此，菜品的质量可能是好的，但糟糕的服务无疑会导致顾客不满意。换句话说，只利用核心产品或服务与竞争对手竞争是远远不够的，要用整个解决方案与对手竞争，核心的产品或服务只是其中的一个要素而已。但是，必须认识到，企业由产品观向服务观的转变，将服务或产品作为管理中人力资源、技术、知识和时间等要素中的核心要素，对于市场营销的成功是毋庸置疑的。

在图 1.3 中，从工厂或服务企业后台到顾客的粗实线箭头，表明的是传统的产品观念，在这种观念下，工厂（及工厂管理）本身被认为是在市场竞争中制胜的关键，而服

务不过是有形产品的附加物。同样，在服务企业中，服务流程与顾客的接触也被认为是无关紧要的事情，重要的是要设计出好的服务，“生产”出好的服务。虽然这种管理模式在过去取得了极大的成功，但在今天的形势下，它肯定过时了，也不再有效。我们需要新的管理理念。正如第二条双实线箭头所表示的那样，管理流程被颠倒了，它应当是从顾客到工厂，而不是相反；有形产品不再是问题的关键，问题的关键是服务；企业要为顾客提供价值，有形产品只不过是价值的一种附着体而已。

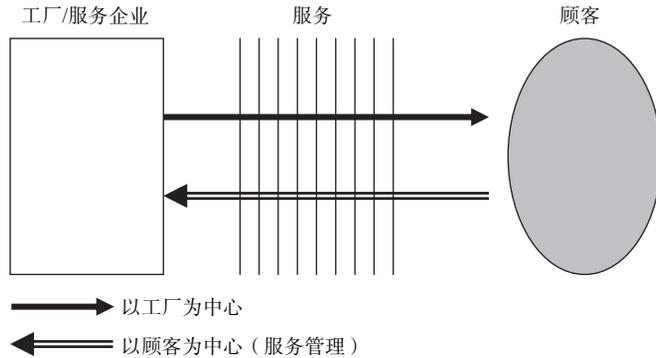


图 1.3 服务企业：以顾客为中心

越来越多的行业、制造商和服务企业所面临的竞争都是服务竞争。为了有效地应对竞争，这些企业必须明确，服务管理是应对新的竞争形式的最有效的管理模式。它们应当向顾客提供包括各种服务在内的组合产品，而不仅仅是有形产品。服务竞争是每个人、各个产品取得竞争胜利的关键所在，从这个意义上说，所有的行业都是服务行业。

1.6 建立流程管理观念

满足顾客对整体解决方案价值的追求，构建与顾客的持续关系，要求将原来各司其职的企业各部门，如核心产品生产、产品宣传和传递、顾客抱怨处理、日常结账工作及产品档案管理等不同要素，整合到一个有机的管理流程之中，共同为同一目标而工作。更重要的是，从盈利和生产率角度，在企业这一管理流程上，只有那些能够为顾客创造价值的活动可以保留下来，其他的应当予以剔除。按照传统的职能管理模式，这是难以实现的。也正因为如此，作为一种现代管理模式，关系营销要求企业必须具有流程（过程）管理观。

所谓流程或过程管理与传统的职能管理有很大区别。在职能管理的模式下，各部门专业化程度较高，而部门之间相互合作的水平相对较低。如图 1.4 所示，各部门的努力方向并不是一致的，即顾客需求和期望的满足。所以企业缺乏一致的价值观，即使各部门的绩效都最优化了，其整合起来也难以满足顾客对价值的追求。例如，一流的技术和成本低廉的货物运输也许从供应商的角度来看是非常理想的状态，但是对于顾客来说，这样的供应商很有可能是不可靠的。不可靠的供应商对于顾客来说就意味着低价值。

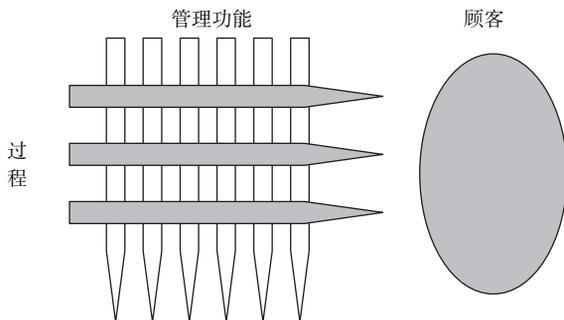


图 1.4 管理流程观：将企业视为价值增值运营过程

工程和任务管理类型的企业率先开始尝试流程管理模式，不同的部门根据同一目标（顾客满意），像箭头所表示的那样被整合到一起，共同工作。为了更好地向顾客提供价值，仅仅有流程管理模式是远远不够的，企业要走得更远，必须将流程管理融入整个组织运营工作中，不同部门之间的边界必须消除，要对原有的组织流程进行重组，使其成为顾客价值链上有机的一环。

1.7 构建合作伙伴与关系网络

顾客服务和关系导向是建立在合作基础之上的。为此，服务企业和顾客都必须抛弃旧的“你死我活”的竞争观念，将竞争对手视为合作伙伴，树立“双赢”的全新竞争理念。更进一步说，任何一个企业，不管是制造企业还是服务企业，都不具有全部的资源，难以向顾客提供所需要的全部价值。所以，企业应当在保持核心竞争力的前提下，寻求合作伙伴，实行业务分包，以更好地满足顾客的需求。这些合作伙伴可以处于企业供应链的分销或供应的各个链条上。虽然竞争依然存在，但企业可以携起手来，为共同的顾客服务，这样可能对企业更有利也更有效。这种关系的建立无疑需要一个能将所有企业整合在一起的要素，即信任的存在。没有信任，合作伙伴之间就无法建立起良好的关系，也无法为共同的目标而努力。

我们下面将开始研究关系营销的前两个战术要素。

1.7.1 与顾客直接接触

顾客服务和关系观建立在与老顾客相互信任和合作的理念基础之上。所以，企业对顾客必须有深入细致的了解。在有些部门和行业，如房产保险、商业银行和工业设备提供，企业甚至应当为顾客提供“一对一”的服务。但在消费市场或大量营销的情况下，这是根本不可能的。尽管如此，制造商或零售商也应当尽可能地建立起有效的信息系统，充分了解顾客的购买流程和行为模式，并高度重视广告、销售接触等每次与顾客的互动，力争以关系导向来指导这一系列的工作。现代信息技术为企业提供了大量的机会，使顾客能够了解企业，知道企业为他们所做的一切。通过互动，通过提升老顾客对企业产品或服务质量的感知来宣传产品、宣传企业，其成本比传统的广告宣传模式要低得多。因

为传统模式是一种单向的信息沟通，成本自然很高，而前者是一种双向沟通模式，互动使双方了解得更加透彻，成本也更低。

不管现在的企业多么接近顾客，多么致力于为顾客提供个性化产品或服务，与顾客面对面的沟通永远是必要的，现代信息技术使得企业完全有可能做到这一点。在每次面对面服务接触中，不管市场类型是什么，即使在大量营销的情况下，也应当将顾客视为独特的个体，而不是一群同样顾客中的一个。同时，每次服务接触都是洞察顾客流程、想法、需求、期望和价值的绝佳机会。在很多情况下，这些顾客信息都被忽略了。

1.7.2 建立顾客数据库

以前，市场营销工作的开展是在对顾客信息并不完全了解的情况下进行的。为实施关系营销策略，这种对顾客不甚了解的情况就必须改变。而了解和管理顾客的一个比较好的方法就是建立顾客数据库。一个顾客数据库包含了营销所需要的顾客的一切信息。如果没有数据库，企业与顾客就不会形成完全意义上的互动。如果一个营销人员掌握了他所要与之接触的顾客的所有第一手资料，那么这个沟通过程肯定是非常顺畅的。但在很多情况下，那些接听顾客电话、在前台接待顾客或给顾客打电话通知维修的员工对他们所接触的顾客并不熟悉，有时可能还相当陌生。那些精心准备、最新和简洁的顾客信息，对于开展关系营销是非常重要的。另外，一个科学的顾客数据库对于交叉销售和新产品的推广都会起到积极的作用。

除了用于与顾客保持关系，数据库也被用于其他市场活动，如市场细分、市场活动调整、顾客分类、促进服务水平提高及发现近似的购买者。

顾客信息资料还应当包括营利性资料，以便于员工了解与顾客建立长期关系的盈利水平。如果缺乏长期的盈利信息，企业有可能将非盈利顾客纳入数据库中。

1.8 顾客价值与价值创造

价值是一个难以理解的概念。从不同的角度，价值有不同的定义。在有些情况下，特别是在不仅仅是 B2B 市场的情况下，价值是可以利用货币进行度量的。在另一些情况下，特别是在消费者市场上，价值只是一种感知。即使价值可以用货币进行度量，但总会有一些感知性的东西，如与一家企业做生意是否简单，对一家企业是否信任，等等。价值感知可以以不同的形式，在与服务提供者之间发生的不同的体验基础之上构建起来。在本节中，我们不研究如何计算或感知价值，而是要以简单但实用的方式来界定价值，即“变得更好”（Being Better Off）。所谓更高的价值，对于一个顾客来说，意味着接受服务后，比以前更好或比以前感觉更好。如果有可能，一定要对特定情境下的“变得更好”进行分析和计算。在本书的第 6 章“服务与关系收益”中，我们将研究怎样计算顾客和服务企业的价值。应当注意，一个顾客不可能总是拥有积极体验，有时接受完服务后，其感觉可能“变得更糟”（Worse Off）。“变得更糟”的含义是：至少在短期内，顾客感知的价值下降了。

服务管理要求企业拥有聚焦顾客的“由外而内”的管理。这种“由外而内”的核心

是顾客需要的价值，通过企业对顾客价值生成过程的支撑，能够有效地创造出来，进而实现顾客预期目标。在市场营销中，顾客价值一直被认为是服务管理中最重要内容，而过去的数十年，学者们的研究更加凸显了这一问题的的重要性。

过去，人们常常将价值创造与价值链等同起来，因为在价值生成过程中，我们所能看到的只是不同供应商的活动，但在价值生成过程中，顾客的作用被严重忽略了。价值创造模式建立在劳动价值理论之上，按照这一理论，价值是在供应商活动过程中一点点地被创造出来的，或者是在供应链的运行过程中被创造出来的。因此，价值内嵌于供应商的产出之中，当顾客付款购买这些产出时，这些产出的价值就实现了。也正因为如此，价值被贴上了“交换价值”的标签。诺曼和莱米雷斯曾提出过一个价值系统排列模型，第一次对生产者创造价值的观点提出批评，弱化了供应商-顾客生态链中供应商的作用，并认为顾客并不仅仅是企业产出的使用者。

正如我们前面所阐释的那样，在企业中，所有的资源都可以作为服务提供给顾客。谷姆森曾说，只有顾客使用，才能创造价值。诺曼和莱米雷斯支持这一观点，他们指出：“销售人员的作用就是帮助顾客自己创造价值。”根据最新的观点，顾客价值是通过顾客自己的流程创造出来的，服务提供者的作用就是提供相应的资源和流程，帮助顾客实现价值。这一观点直接导致了另一种基于使用价值理论的新的价值概念，其含义是：价值是在顾客的使用过程中产生的。使用价值与交换价值的另一个明显的区别是，交换价值体现在某个时点上，如顾客付款购买了某个产品；使用价值则是随着顾客使用和消费过程一点点地被创造出来的。两个概念还有一个更重要的区别：交换价值永远是“正数”，而使用价值可能是“正数”，即顾客感觉比以前更好了；也可能是“负数”，即顾客感觉不是更好，而是更糟了。

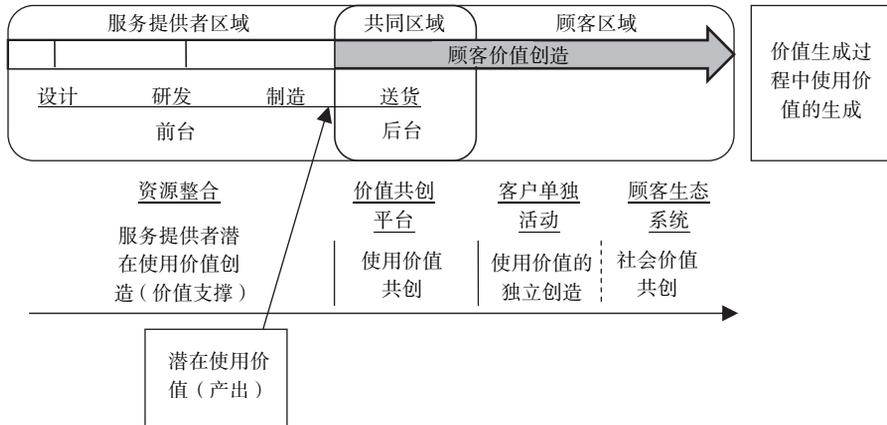
简言之，顾客买的并不是货物、服务及其他企业资源本身，而是它们对自己价值生成过程的支撑作用。在企业与顾客的长期关系中，上述资源只是顾客价值生成的支撑要素。服务提供者接触顾客时，企业资源和顾客之间的直接互动开始启动，服务提供者会参与顾客价值生产过程并有机会对顾客感知价值施加影响。由此，我们的结论是：顾客价值是在企业与顾客所构建的关系中由顾客创造的，部分价值创造来自顾客与服务提供者之间的互动。服务管理关注的焦点不是资源，如货物或服务，而是顾客价值生成的过程。

1.8.1 价值创造与价值生成过程

在1993年，诺曼和莱米雷斯指出，顾客价值来自几个方面，如供应商及供应商的分包商、金融机构和顾客本身，它们都对顾客价值生成起到重要作用。大约10年后，Vargo和Lusch经过研究，在他们著名的“价值创造的服务主导逻辑”（Service-Dominant Logic of Value Creation）中得出了类似结论，认为顾客和企业共同创造价值。但是，服务主导逻辑是基于社会层面的系统方法，用比喻的方法来阐述价值共创的原理，在管理实践中，基本是无法应用的。因此，我们在本书中采用的是服务逻辑价值创造的管理导向观点，更具有实用性，而且提供了基本概念和工具，帮助管理者了解在价值生成过程中，服务

提供者和顾客各自的作用。

我们将顾客价值界定为使用价值，是顾客创造的。从管理角度看，在顾客价值创造的整个过程中清晰界定企业和顾客各自的作用是非常重要的。我们将该过程称为价值生成过程，图 1.5 说明了这个过程及其子过程。



注：价值创造不一定是线性的。

图 1.5 价值生成过程：基于服务逻辑的价值创造和价值共创

如图 1.5 所示，价值生成过程可以分成三个区域，即顾客区域、服务提供者区域和共同区域。从管理角度讲，将三个区域分开是非常重要的，因为服务提供者和顾客在不同区域的作用和目标不同。顾客使用价值的创造发生在顾客和共同区域，在顾客区域，有两种价值创造方式：

- 顾客独立于服务提供者自主创造价值。
- 顾客与生态系统成员共同创造社会价值，这种生态系统包括家庭、朋友、企业协会及社交媒体联系等。

独立价值创造是指顾客利用获取的资源，如货物、服务或两者结合，以及其他资源，将它们与已有和使用过程中需要的资源进行整合，进而创造出价值。顾客只通过产品和非互动性系统与企业进行间接互动，顾客对这些产品或系统有不同的使用方式。但很多产品和系统基本是类似的。

社会价值共创意味着顾客与其所处的社会系统中的人进行互动，并在这种互动过程中，顾客通过产品和服务的使用创造出价值。当然，通过这种价值创造，顾客可能变得更好，但也有可能变得更糟。

共同区域是指顾客在接受服务的过程中，与服务提供者有直接接触的服务过程。在此直接互动中，服务提供者和顾客各自的服务生产过程不一定是平行进行的，但一定会慢慢合并为一个具有互动、合作和对话性的服务生产过程。在这个合并的过程中，双方会以对话的方式，相互依赖，共同工作。一方会积极参与到另一方的服务生产过程之中。因此，通过沟通、各类活动和相互反应等直接互动，他们会影响对方的感知价值。在这个合并的互动过程中，双方共同构建了一个价值共创平台。在平台上，很多互动会产生。

例如，服务提供者得以参与顾客价值生成过程，并对此过程施加影响，进而与顾客共同创造价值。

从管理立场看，只有当上述平台构建起来，而且双方存在直接互动时，服务提供者与顾客之间的价值共创才有可能实现。应当注意，共创价值（正向或反向）过程的驱动力来自顾客，而不是企业。在此平台上，企业以价值共同创造者身份进入，但如果顾客不愿意倾听，不愿意与服务提供者沟通和共同工作，那么共创价值就不会实现，这完全取决于顾客。例如，顾客进入一家餐馆，可能愿意听服务员解释为什么菜单上有些菜没有，通过对话，顾客的负面感受得以减弱；但顾客也许根本就不想听服务员的解释，在这种情况下，他的价值体验会很糟糕。前一种情况，顾客邀请服务提供者与之共同创造价值，而后一种情况，顾客并不想与服务提供者共同创造价值。

在直接互动过程中，服务提供者的作用很小。我们不禁要问，在价值增值过程中，服务提供者的目标和作用到底是什么？在服务提供者区域，他们为顾客提供各种创造价值的资源，如产品、服务、信息等一系列资源。这些企业整合的资源包括了潜在的使用价值生成要素。服务提供者的目标就是通过提供价值支撑性资源来促进顾客使用价值的生成，顾客将这些资源在自己的区域转化成可实现的使用价值。只有直接互动的共创价值平台存在，企业才能够摆脱简单的价值支撑要素提供者角色，进而与顾客共同创造价值。

现将服务逻辑归纳如下：

- 在顾客区域和共同区域（如果共同区域已经建立），顾客是价值创造者。
- 在服务提供者区域，服务企业为顾客提供有可能实现顾客使用价值的整合性服务资源，是重要的价值支撑者。
- 如果企业和顾客间能够直接互动，那么企业就可以构建起价值共创平台，通过平台，企业可以参与顾客价值生成过程，并在共同区域与顾客共同创造价值。
- 在顾客区域，如果顾客与其所处的生态系统的人产生互动，就会产生社会价值共创。

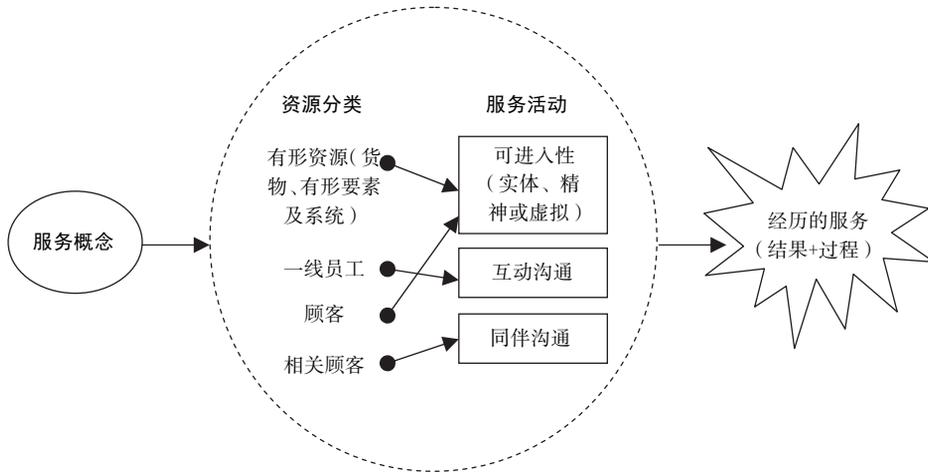
下一节，我们将主要研究价值共创平台和两个价值共创模型。

1.8.2 价值共创模型

学者们曾尝试构建价值共创模型，但事实证明，这是非常困难的。原因可能是在企业和顾客关系中，价值共创现象无处不在，每个环节、每项活动都需要价值共创。在本节中，我们将提出基于服务逻辑观点的价值共创模型。根据服务逻辑观点，价值共创需要构建企业与顾客之间直接接触的价值共创平台。价值共创是一个双向的过程，企业会影响顾客的价值创造，反之亦然。顾客对企业的贡献除了购买服务，还可以对价值生成过程形成支撑。例如，对服务提供者系统工作情况进行反馈，怎样才能把服务工作做好以进一步提升竞争力，等等。

因此，我们提出了两个价值共创模型，一个与顾客价值有关，另一个与服务提供或价值创造有关。图 1.6 是顾客价值共创模型，这一模型的理论基础是 Pierre Eiglier 和 Eric

Langeard 提出的服务生产模型（Service Production Model）及格罗鲁斯提出的互动营销模型（Interactive Marketing Model）。在图中，中间圆的左半部分是服务生产模型提供的资源分类，右半部分则是互动营销模型提出的各类活动。



注：虚线构成的圆为价值共创平台。双方努力程度不同，共创价值效果也不同。

图 1.6 价值共创：顾客价值

该模型的行进路径是从左到右。起点是对服务概念的界定，即服务提供者将向顾客提供什么。服务资源可以分为四类，包括有形资源，如货物、其他有形要素和系统及基于 IT 的技术；与顾客互动的一线员工；接受服务的顾客和同时出现在服务现场的相关顾客。

在价值共创平台上，不同资源之间的直接互动，会对接受服务的顾客的价值创造产生三种影响。第一，有形资源和一线员工活动，对服务过程的可进入性产生影响，可能是服务更容易（也可能是更复杂）进入或使用，进而影响顾客感知服务质量。这种影响可能是实体的，可能是精神层面的，甚至可能是虚拟的。第二，一线员工和接受服务的顾客会产生对话式沟通，这也会对顾客的感知质量产生影响。第三，接受服务的顾客可能与相关顾客进行沟通（我们称为同伴沟通），对服务质量的影响与前者相似。上述沟通对顾客服务体验（服务过程结果或过程本身）的影响可能是持续但各自独立的，也可能是综合性的（参见第 4 章，在该章中，我们将详细讨论服务过程和服务结果质量）。接受服务的顾客共创价值感知基于其自我体验，随着后续独立价值创造和社会共创价值过程的展开，这种体验会延续下去。

以餐馆为例。服务员（一线员工）和各类有形资源及系统，如食品、桌椅、装点环境的物品、菜谱、服务、付账系统及其他要素，共同构成了餐馆服务的可进入性，没有这些要素，员工无法提供服务，顾客无法接受服务，也没有两者之间的互动。在互动过程中，顾客通过菜谱点菜，服务员做出回应并提出建议，而且互动内容有些可能与就餐没有关系，而与就餐氛围和环境相关。例如，我们前面讲的是一线员工与顾客之间的互动，在有些情况下，餐馆中可能还有相关顾客，顾客可能在就餐前会征求相关顾客的意

存在的顾客抱怨和反馈系统可以起到较好的作用。企业经常会利用网络来采集顾客反馈信息，但传统的利用意见簿来采集这些信息的方式依然有效。问题是，有时顾客不愿意当场直接反馈意见。所以，企业应当有一个有效的反馈系统，以利于事后顾客与企业之间的相互沟通，这样企业就能采集到有价值的反馈信息了。

当企业能够在服务过程中迅速采集到顾客信息反馈或建立了有效的服务后顾客信息反馈系统时，企业所采集到的信息就能够用来改进服务过程，就能够构建出科学的服务概念。这就是服务价值共创过程，它为企业提供了极有价值的改善服务运营的方法。

1.9 服务战略观

本节及后续章节将详细讨论商业中的服务战略观，并将服务战略观与其他三种战略观进行比较。

在竞争中，很多企业陷入了低价竞争陷阱。价格竞争有时可能奏效，但从长期看，实际上丧失的是长期竞争中的持续竞争力和盈利能力。价格永远都不会是持久竞争优势，因为一旦竞争对手也降价，企业的顾客就会投入竞争对手的怀抱。任何企业，不管核心产品是有形产品还是服务，也不管是在 B2B 还是在 B2C 市场上，都应当选择服务战略观。

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。

我们先研究后三种战略观。

核心产品战略观是一种建立在传统科学管理理论和方法基础上的竞争观念。按照这种观念，核心产品质量是企业竞争优势最重要的来源。例如，某个企业科技力量雄厚，具有长期的科技优势，这种策略无疑是有效的。但这种策略有一个很重要的假设：核心产品是顾客价值的唯一或最重要的来源。在此情况下，服务或单独的服务活动会成为顾客关系构成要素，但其作用不是战略性的。如果企业采取核心产品战略观，但没有科技优势，企业就有可能陷入价格战的“泥淖”。服务企业也会采取这种核心产品战略观，如银行和保险公司。这类公司通常会将其核心服务如贷款或保单作为企业核心竞争力的来源。在竞争中，这种策略难以奏效，因为它们把自己变成了采取“由内而外”管理模式的产品生产企业。

价格战略观意味着将价格作为长久的竞争手段。如果企业能够保持长久的低成本优势，这种策略并非不可行。企业可以通过低价策略获取一定利润，用于未来的投资。但问题是，一旦企业的低成本优势丧失，采用这种策略就会变得非常危险。企业将面临不断降低价格的压力，穷于应付，丧失长久发展的机遇。这种策略也会导向“由内而外”

管理模式。其成立的前提是，顾客愿意接受低水平、低价格服务。

形象战略观指企业所关注的不仅仅是核心产品，也不仅仅是价格等竞争手段，而是通过持续的市场沟通，在市场上建立起良好的形象，并将形象作为竞争的手段。对于有些产品和服务，如时尚产品中的时装和香水，消费品中的软饮料，还有快餐业等，形象是至关重要的。但这种策略需要企业先拥有富有吸引力和功能良好的核心产品，这是战略实施的“起点”。同时，顾客会将包装等与特定的品牌联系起来。如果企业停止对这些识别要素的强化，这个产品或服务会逐渐失去其独特性，成为一般商品。所以，采用这种策略，要求企业有大量的和不间断的市场沟通投入。如果企业无法进行持久战，产品对顾客的吸引力将逐步丧失，竞争对手会乘虚而入，取代企业在市场上已有的地位。同样，形象战略管理所依据的也是“由内而外”理论。

服务战略观是基于“由外而内”管理模式构建的战略观，其基本要义是：企业经营的目标就是以不同的方式，在 B2B 或 B2C 市场上，对顾客或企业价值生成过程进行支撑。这意味着，企业核心解决方案，不管是产品还是服务，都应当有足够的优势，以成为企业核心竞争力，但在市场上，或者在数字化时代，要想取得成功，这远远不够。真正能给企业带来持久竞争优势的是我们前面所说的顾客关系构成要素，包括各类资源和流程，并将这些资源和流程整合到一个完整的服务解决方案之中。顾客价值生成的渠道要素是服务战略观，根据服务的顾客不同，顾客价值生成促进要素可能是服务与产品的统一体，加上一些可以统计的“显性服务”，如维修服务，以及一些无法统计的服务，如开具发票、顾客抱怨处理、咨询和个人关怀、信息及其他价值支撑要素。我们将这种情况称为“服务竞争”。服务竞争的含义是：核心产品的特性是成功的先决条件，但仅有这一点是远远不够的，企业要想成功，还必须向顾客提供完整和富有创新性的服务解决方案，支撑顾客价值生成过程，这些都是必不可少的，也决定了企业的成败。本书所研究的是在服务竞争中如何管理好组织、管理好顾客关系这样一些具有决定性意义的问题。

在服务竞争中，管理的中心任务是将服务战略观视为最重要的战略观，并明确如何管理企业，以建立起完整的服务战略体系。这就是我们所说的服务管理，它是服务竞争白热化的必然产物，也是对科学管理模式的继承与发展。我们将在第 3 章“服务利润逻辑与服务管理基本原则”和后续的章节中详细探讨这个问题。

1.9.1 隐性服务与显性服务

为成功地构建整体服务，企业必须明确，整体服务实际上包含了两类服务：显性服务（Recognized Service）和隐性服务（Hidden Service）。维修保养和咨询都属于显性服务，管理人员认为这些就是服务活动。在有些情况下，它们在账面上可以体现，也就是说，管理者可以较为容易地为这些服务定价。事实上，这些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体现出来的服务，还有许许多多的隐性服务，如结账、质量问题处理、服务补救等。

结账的清晰和准确性，对服务失误和顾客抱怨处理的及时和有效性，服务人员对所

客的“移情性”和对顾客服务的及时性，都会影响顾客对特定服务组织的价值感知。同时，这也会减少或增加顾客成本。例如，结账成本、对抱怨处理情况的跟踪及由此产生的新的抱怨。它们可能处理起来非常简单，也可能给顾客带来很多麻烦，但处理得当，通常会为顾客省钱。这些问题处理得好坏，会直接决定顾客是否继续在该企业购买，并“阻止”顾客从其他企业购买。因此，这些隐性服务无疑是企业建立竞争优势最重要的途径。

我们所面临的最大问题是，管理者很少将隐性服务视为服务，因此缺少科学的设计和管理，难以对顾客价值生成起到支撑作用。相反，企业将其作为日常管理、法律或内部运营问题对待，用内部效率标准来衡量这些服务的好坏，对成本因素考虑过多。因此，顾客通常也不认为这些活动会提升他们的感知价值。事实是，在构建顾客关系的过程中，利用这些隐性服务可以有效地与竞争对手实现差异化营销，进而构建出企业持久竞争优势。

1.9.2 战略观选择

企业可以采用前面所说的任何一种战略观，但每种战略观的管理重点和方法是不同的。当然，选择其中的一种并不意味着对其他战略观的排斥，只是不同的战略观要求企业采用不同的发展模式和途径。例如，重视服务并不意味着忽视产品质量和技术。相反，由于激烈的竞争，企业更需要通过建立核心产品优势来获取服务竞争优势。但企业在排列战略观时，必须分清主次，这样才能抓住主要矛盾，从而取得“纲举目张”的效果。表 1.2 罗列出了不同战略观的特性及其基本内容。

表 1.2 不同战略观的特性及其基本内容

战略观	各种战略观的特性及基本内容
服务战略观	强化产品组合以强力支撑顾客价值生成过程；仅依靠核心产品无法获取竞争优势；有形产品、服务、信息、对顾客的关怀和其他要素共同构成了产品的“集合体”；这个集合是服务集合，尽管这个集合建立在有形产品之上；强化这个集合是管理者最重要的任务；不管是从账面上能够体现出来的服务，还是隐性服务，都是这个集合的组成部分；采用服务战略观的企业将自己视为服务企业
核心产品战略观	企业管理的重点是保持产品核心技术优势；这种优势是形成顾客感知价值最重要的源泉（对于服务或有形产品都是如此）；附加服务是必要的，但并不处于战略位置；隐性服务，特别是账面上无法体现的隐性服务，不能成为增加顾客感知价值的决定性要素；企业通过技术优势形成与竞争者的差异
价格战略观	价格是顾客选择产品或服务最重要的依据；企业利用低价进行竞争，在市场上求得生存；忽略附加价值对顾客感知价值的影响，重视价格因素；企业实现差异化的途径是使自己生产的产品或服务比竞争对手的更便宜
形象战略观	企业利用形象进行竞争（如品牌形象）；这种独特形象是通过广告和市场沟通而形成的；形象是支撑顾客价值生成过程最重要的因素，特别是其中的品牌形象

1.9.3 顾客关系战略观

服务观和服务活动存在内部关联性。任何一次服务接触，如顾客在饭店吃饭或修理机器，都一定是一次过程。在这个过程中中的某些时点上，服务提供者会出现，与顾客进行互动。即使一次最简单的服务接触，其中也包含了服务提供者与顾客之间的互动关系。如果存在一系列的服务接触，而且顾客和服务提供者都需要这种接触，那么服务提供者与顾客就会建立起关系。如果顾客在与服务提供者接触的过程中，感到这种接触是特别的而且是有价值的，那么，顾客就会产生与企业建立长期关系的愿望。虽然感知关系并不等同于顾客忠诚，但这是顾客忠诚最核心的部分。忠诚顾客一般是盈利的顾客。

在这种大背景下，关系营销应运而生。或者更确切地说，关系营销得以再生，并成功地替代了传统的交易营销观念。按照关系营销理论，企业与顾客的关系是一种互动的关系，而不是交易或交换关系。采纳服务战略观的企业，不可避免地将关注点转移到企业与顾客、企业与利益相关者，如供应商、融资机构和企业股东的相互关系上。基于此，在服务竞争的环境中，正确理解关系营销，有效管理顾客关系，无疑是企业在服务竞争中获胜的关键所在。正基于此，本书将服务竞争管理观念锁定在顾客关系管理，并将其作为重要的营销观。

1.9.4 服务竞争逻辑

服务竞争并不是什么新名词。很多服务企业，如银行、酒店、饭店和运输企业总是面临着非常严峻的服务竞争。但他们并非总能意识到服务竞争的真正含义。正因为如此，它们会在竞争中过度地依赖价格，从而陷入价格战的“泥淖”，或者过度强调市场沟通对企业生存与发展的作用。今天，越来越多的各行各业的企业都清醒地认识到，核心产品只为它们参与竞争提供了一个基本的平台，但无法保证它们一定具有竞争优势。这就要求企业重新调整观念与导向，将服务（账面能够体现的或隐性的）作为竞争的新手段。企业的竞争就是服务的竞争，这就是现实，不利用服务逻辑来管理的企业将面临经营困难。

服务战略观的建立至少有三个原因。组织建立服务观，并通过服务观的建立来学会自如地应对竞争，既有顾客层面的原因，也有竞争层面和技术层面的原因。

第一，绝大多数顾客需求已不是简单地由制造企业或服务企业提供的技术解决方案，他们的需求变得越来越复杂，信息对称度更高，也更苛刻。总体上说，今天顾客所追求的是更舒适、更可靠、更便宜和更安全的产品。简言之，他们追求更高的价值。

第二，激烈的竞争强化了顾客的需求，使得顾客期望不断上升。为了给顾客提供价值更高的产品，企业必须关注服务，服务的重要性日益明显。

第三，科技，特别是信息和数据产业的飞速发展，使得企业能够不断地推出新的服务产品。一个典型的例子是高性能计算机的发明使得物流行业的准时生产制成为可能。近年来，互联网和电子商务的快速发展，更使得新服务的推出轻而易举。互联网是一种高度交互性的工具，它使得企业与顾客始终处于良好的交互和沟通状态，从而促进了企业核心产品价值的提升。电子商务的快速发展加快了这种趋势。新的信息技术在很大程度上使得企业能够更轻松地保持与顾客的良好关系，也使得企业拥有了更多与顾客维系

关系的新方法。同时，电子和移动技术也使得顾客与企业的互动摆脱了时间和地点的束缚，从而使顾客更轻松地接受企业的服务。

当新的要素融入保持顾客关系所需要的产品和服务中时，顾客和企业的关系得以扩展。按照传统的观点，营销和促销是由营销和销售部门来进行的，他们对此负有主要责任，其他的部门对这项工作基本上不插手。但当顾客与企业的关系扩展和新的服务不断推出后，企业与顾客的接触开始扩展到各个部门，而不仅仅局限在上述两个部门。例如，银行自助服务系统的推出，需要专门的维护与修理人员；电话接听、呼叫中心、联系中心系统、研发部门的人员都不可避免地参与到与顾客的接触过程之中。与顾客保持关系的重任不再由营销部门独自承担，而由各个部门分别承担。在组织机构中，必须重新界定各部门的职责。

如前所述，在各种文献中，对于服务战略观有两种术语：一是服务逻辑，二是服务主导逻辑。后者更具有系统性和社会性，它是对服务战略观更为系统性的思考。因此，在本书中，在研究企业服务管理相关问题时，我们采用的是服务逻辑。服务逻辑只停留于微观管理层，具有一定的可操作性。表 1.3 对服务逻辑和产品逻辑的主要构成要素进行了比较和分析。

表 1.3 服务逻辑与产品逻辑

服务逻辑	产品逻辑
服务是一个整体性过程，目的是支撑顾客价值生成过程	产品是资源，传递给顾客使用
价值是随着顾客使用资源逐步形成的	价值存在于资源之中
顾客与企业直接互动创造了价值共创平台	企业与顾客的直接互动只有在产品使用过程中才会产生，不存在价值共创平台
在价值共创平台上，企业与顾客共创价值	企业无法与顾客共创价值
通过整合顾客使用的资源，企业为顾客提供潜在使用价值。通过共创、独立价值创造及社会价值共创的过程，随着价值生成过程的进行，顾客将潜在价值转化成使用价值	顾客价值内嵌于提供的资源之中，并在特定的购买时点加以物化，形成交换价值
企业能够超越其所承诺的价值并直接影响顾客的价值创造，在价值共创平台上，企业是活跃的一方，突破了企业只能通过价值诉求来做出承诺的限制	由于价值共创平台缺失，企业局限于通过价值诉求来做出顾客价值承诺

最后，必须认识到，尽管顾客对服务和提供者体验对于价值创造具有非常重要的意义，但很多服务情景实际上平淡无奇，如坐巴士旅行、在自动售货机上买东西及打电话。企业可以把某些服务经历设计得独特一些，正如派因和吉尔莫所研究的那样，即使这些平凡的服务情景也必须用心管理，只有这样，才能对顾客价值生成过程起到真正的支撑作用。