

第1章

产品型企业为何考虑服务业务

引 言

在过去30年里，来自西方经济工业部门中大跨度门类的产品型企业都开始考虑转入服务业务。一些企业在慎重思考之后放弃了这种想法，另一些企业在尚未真正弄清其内在纠葛时就已恍惚地步入了服务市场，当然，还有一些企业准备相当充分，在涉足该领域时已经开始执行其精心策划的战略部署。这场关于服务业务的争论，引来了一些在西方世界最为知名品牌的参与，它们包括：计算机领域的IBM、惠普以及优利系统；医疗领域的雅培和通用电气医疗集团；重型机器制造业的ABB集团和通用电气；电信设备领域的爱立信、摩托罗拉以及诺基亚。实际上，服务对于几乎所有经济部门的利润、客户关系和成长都起着至关重要的作用。

例如，家用电器和电子娱乐产品的供应商们，就已经学会了通过产品质量保证、延长保修和保养期限的方式来提高生产线的利润。类似于乐购和沃尔玛这样的大型超市，如今也在消费产品之外提供一系列服务（比如保险业务和货币兑换服务）。而汽车制造业就不得不在重复购买的“售后”服务上大做文章。许多部门都采取不同形式的服务来作为保障今后产品销售的手段。

到底是什么促使了在差异如此之大的产业门类中，那些现实的商业人士们却都开始聚焦于对服务的关注呢？他们的经历是不是包含着对其他人的教训或是警告呢？这种趋势是否有可能持续下去并且影响到世界的其他地方呢？

促成这种变化的因素有很多，其中最早也最为重要的一个就是西方经济的就业结构发生的重大变化。这为国内外的服务市场提供了很多机会。几个国际性服务市场

2 从产品到服务：企业向服务经济转型指南

存在的巨大机会，吸引着来自不论是发达国家还是发展中国家各类有抱负的商人们。

当然，对某些企业来说，导致这种变化的因素更加直接，而且更多的还是来自于国内。由大量企业提供的核心产品市场日趋成熟，随之而来的竞争、成本和价格压力，对诸多企业来说就意味着服务部门（其独特服务风格很难被仿效）是唯一可能为他们创造合理利润的业务单元。另外一些企业则要么迫于竞争对手为消费者所提供的多种服务，要么迫于投资者的压力——这些投资者困惑于其面对竞争对手服务升级的迟钝反应——而做出反应。还有一些企业仅仅是出于信念，认为服务业就是好的，必然能在改善客户关系和铺平重复购买之路的同时，为企业创造更多的利润。本书第1章就会深入探讨企业的种种压力以及激励其变革的机制。

1.1 服务经济的兴起

导致许多公司开始考虑转入服务业务的原因之一，是大多数发达国家服务业的优势地位，以及制造业在国内生产总值比例上的明显下滑。举例来说，本书创作之时所报道的美国制造业仅占其国内生产总值的13%，相比1970年的26%是一个不小的滑坡，然而定义下的服务部门则代表了约75%的经济活动。任何一家拥有运营部门、总部或销售网点的企业，在经历如此巨大的变化之后，一定会不断地面临着服务业吸引力的相对上升和制造业及产品销售领域吸引力相对下降。类似的这种趋势影响了大多数发达国家的企业。例如，联合国报道，发达国家的服务部门已由1990年的65.4%增长到2005年的73.5%。

因此，在过去50年里，许多国家的经济平衡点已经转到服务业占国内生产总值的近3/4。这其中的服务种类很广泛，包括金融服务、实用服务、专业服务以及消费服务。在这种背景下，任何一个对其业务组合进行分析的供应商，在过去几十年的经济转型中都有可能不止一次地得出这样的结论，即其制造业务可能只是一条“死狗”，或者顶多是头“现金牛”，但其服务业务却很可能是冉冉升起的“明星”。广泛的经济统计引发了几次重大的商业战略回顾，也促使了许多高级管理团队投资于服务行业。一些企业仍然固守于盈利的制造业务之中，一些企业失望地发现服务业务才是只“死狗”，但许多企业现在正式宣称，服务业务上的收入将占据它们经营相当大的比例。

服务经济的影响在就业结构中有着最为明显的体现。2005年秋，《经济学家》杂志发表了从事制造业的人口占据总劳动力人口比例的数据分析。该分析估计，与1970年的25%相比，2005年美国工人中只有10%从事制造业（而从事服务业的占80%）。对英国的估算是14%（1970年为35%），法国（15%），还有加拿大（14%）也都差不多，其他经济大国，例如日本，其从事制造业的人口比例为18%。研究者发现，从事制造业人口比例超过20%的唯一经济大国是德国（23%），因其拥有许多创新型企业 and 大量不易为人仿效的资本货物。由于许多制造业工人同时也担任着服务角色（例如营销、设计和设备资源管理），发达国家真正从事制造业的人口数目可能还会少很多。

然而这些报道的趋势和数据可能有些误导。服务经济其实并不像它通常被描述的那样，仅仅是快餐店对产品制造工作的替代，而真正的工程制造都被转移到了中国和印度。实际情况要复杂得多。例如，作为发达国家经济比例的一部分，制造业上许多明显的下滑，其实都有可能是由产品市场和服务市场不同的价格变化所造成

4 从产品到服务：企业向服务经济转型指南

的。事实上，有些经济学家表明，自20世纪80年代以来，尽管各种价格在不断地波动，但美国的制造业在其GDP当中所占的比例似乎并没有太大的变化。而且，从20世纪90年代早期开始，其制造业实际产量的增长速度始终超过其GDP的增长速度（4%），并且美国一直保持着世界最大制造商的地位（本书创作之时，作为世界第三大制造商的中国，其产出量仍不及美国巨大产出的一半）。因此，与大批量的制造业转入像印度或中国这样的廉价劳动力市场这一因素相比较，制造业占GDP比重上的变化更有可能是源于生产力的提高和价格的波动。

从长远计划来看，成功的发达国家都纷纷采用新科技替代了制造工人，从而提高其生产力，同时从劳动密集型产品（如纺织品）的生产转向高科技价值增值产业（如制药业和生物工程）。所以，制造业占一些国家比如意大利相对高的比例，可能更多的是其经济薄弱或地方保护主义的一种表现。在20世纪后十几年，美国带领全世界提高生产力，这自然也就带来了更高的人均收入。简言之，制造业在雇用更少劳动力的同时，创造了更多的产出。

这似乎反映出更为古老的经济发展模式。工业领域的革命引起经济结构和就业结构的巨大变化。由于长期的生产力提高，许多发达国家现在的农业产出比以往大有增加，但雇用的劳动力却大大减少。例如，与1820年的70%相比，如今只有2%的美国人从事农业，但他们却生产出比前辈多得多的农产品。制造业现在似乎也经历了同样自然的生产力进步。而这次所带来的，则是经济的繁荣和生活水平的提高。

因此，在制造业取得了令人始料未及的生产力进步之时，服务业的就业也兴盛了起来。许多因制造业裁员而失业的工人和管理者们，在他们各自经济领域不断扩大的服务业务中找到了新的机会。这样看来，成功的经济大国实际上在制造业和服务业上都比较成熟。

在当今所有的西方国家经济中，正涌现出一大批新型的服务项目。人们经济宽裕了，便想接受更多的教育，住更好的房子，享受更完善的卫生保健系统，有更多的餐馆、酒吧、汽车经销商和商店来为他们提供远超过满足生活基本需要的各类商品。不断膨胀的需求释放到新型服务概念当中便产生了创造性的突破，甚至有一些还发展成了国际连锁机构。

其中某些新型服务是由传统服务在社会趋势中不断成长和改良而成的。例如，过去50年中，合法的产权转让、房地产机构/经纪人、建筑、装修装饰（包括电视节目接收）等服务都伴随着房产户的增多而发展起来。当然还有一些，是人们在50年前从未听说过的全新服务项目。即便是一个受过很多教育的人，若是1945年从战场

上归来，他也许不会惊讶于当今社会名目繁多的快餐连锁店或极具现代化的光学仪器设备，但心理分析、古铜色美肤沙龙、影碟出租和网络咖啡馆等新玩意儿定会让他的瞠目结舌。新型服务项目到底会发展到什么样的广度，大概只会受到人类创造力的限制。

官方政策也制造出了一大批有竞争力的新兴服务项目。例如在欧洲，除了通过改进法律法规来促进航空和银行等服务部门间的竞争之外，私有化也对服务业产生了巨大的影响。许多曾不被完全列入经济活动范围的服务业务，如今作为成功的大型盈利性服务项目诞生了，这其中包括航空、铁路以及水、燃料、电信等基础设施。一旦这些项目有了政府资助，那么所有成本（包括流动的和作为资本的）都将由国库支出。但是，这种投资自然就会受政治方针人为地约束，而不是根据企业和客户的需要灵活变动。并且，通常可能会增值的东西（例如像知识产权、品牌或客户诚信等无形资产）都实现不了其价值。这样一来，许多摆脱了政治束缚的自由产业，在收益、投资、利润和服务方面都有提升。

市场为这些企业的生产发展、成本缩减以及应对竞争的自然革新带来了无尽的动力。面临着来自股东、顾客、竞争者和公众评论者的种种压力，出于长远计划考虑，摆脱束缚的私有企业也因此开始寻求提高生产力的途径。与此同时，它们更好地服务顾客，筹集所需资金投入基础设施的建设，创造就业机会，并且慷慨缴纳企业税（有时，这些私有企业的税收贡献还远远超出了它们属于公有时所创造的利润）。

这项政策是由20世纪80年代的英国政府（在首相玛格丽特·撒切尔的领导下）开创的，它是引领经济转向私有化的一个重大步骤。尽管有些国家仍然对此表示质疑，但从那以后，许多国家政府都纷纷效仿、采纳。举例来说，面临着激烈的竞争，如今许多发展中国家为了开创项目，打开本国经济，向世界银行和国际货币基金组织贷款的情况十分常见。

因此，如何划清公共服务和私人服务之间的界限，现在成了政治方针和经济发展的一个重大问题。政府官员们普遍开始接受的一种态度就是，如果一个企业能够靠自己创造出维持自身的收入，那么该企业就不应该由政府管理。随着一些最有可能私有化的企业在发达国家的实现（即使在最自由的市场经济国家，也还存在一些潜在的私有化企业，例如邮局、邮政服务等），新型的“公私合作伙伴关系”，如民间主动融资(PFI)，也开始诞生。所有这一切都有利于服务部门的发展。

另一类服务部门就业人口增多的企业属于以下这种情况，它们都曾充当着某些大型公司辅助功能中不可或缺的一部分，也就是外包公司。过去，类似于惠普、

6 从产品到服务：企业向服务经济转型指南

IBM或英国帝国化工公司(ICI)等大型商业企业，其大多数的辅助基础部门也都可能为它们所有。例如，20世纪五六十年代，许多公司就为员工提供餐厅或食堂（通常还为董事和来宾设有单独场所），因为它们认为这能体现出有责任心的、进步的商业雇主的做法和政策。作为其业务投资的一部分，公司雇用餐厅的厨师、服务员并购买配套设施，这些都归公司所有。

再比如，20世纪80年代早期，英国电信公司经营了一家大型的餐饮连锁机构，可与当时该领域专业的信任之家酒店（Trust House Forte）相媲美，但它只针对其公司员工。然而，大多数公司的种种服务现在都外包给专门从事那些领域的专业公司。服务行业自身之间形成了激烈的竞争，并且它们的收入现在被作为服务经济的一部分记录下来。

这种现象会扭曲整个服务业和制造业的前景。如果一家计算机制造公司，将其安全维护、不动产管理或清洁工作外包给私人企业，那么制造业务似乎在走下坡路，而服务业在攀升。从整体上来看，整体生产力还是会有所提高的，因为外包公司不但会使其核心服务业务的“经验曲线”（experience curve）下移，而且它们能够通过集中现有的业务而获得规模经济性。然而这对总体经济的影响并不会像统计显示的那么明显。

因此，随着经济的不断变化，对理智的商业人士来说，争论的焦点不应在于是否有必要因制造业不可避免的下滑而撤出该市场，而是能否通过提高生产力来进一步增加利润，或是公司是否有能力通过雇用合适的服务人员来产生新的利润。这促生了公司战略上的两难，应该给予认真思考。

1.2 服务业务的出口机会

各国间不断紧密的相互依赖以及国际贸易形势的变化，对服务经济也有着重大的影响。处于发展中的大型国际性服务市场，吸引许多公司来建立自己的服务业务。国际舞台上对服务业的需求，能促使这些公司迈向国内服务市场的第一步，以此作为跳板转向国际贸易。然而，越来越多的低成本厂商也可以轻而易举地进入国际市场，哪怕没有什么国内商业基础。

据联合国贸易与发展大会报道，服务性世界贸易的增长速度在2003年为14%，2004年19%，2005年11%，2006年接近10%（贸易量由1980年的3910.8亿美元增至2006年的2.7356万亿美元）。在此之前一段时间的年增长率为6%（1990~2003年间，

只有一年例外)。此间美国一直是服务出口的领头羊,而在2006年它已掌握了世界服务贸易的15%以上。这些结果也表明,服务业是欧盟经济中最重要的部分之一,它创造出了大约2/3的GDP和就业机会。这样一来,2006年欧洲各国相加就差不多占据了世界服务贸易的一半。然而,国际贸易对发展中国家来说同样重要,其中几个国家也开始试图抓住一些国际服务的机会。2006年,它们贡献了24.5%的服务出口(2004年为22.6%)。

无可否认,整个20世纪及更早些时候,服务业带来了良性的出口贸易。金融、旅游、交通、电信、卫生及安全系统的国际贸易持续了多年的繁荣。事实上,一些最早的国际服务业务包括欧洲的银行,以及持续几个世纪用来资助不同国家战事和王室生活的出口金融服务。例如,伦敦劳埃德保险公司就在其承担的国际船舶保险业务中,获得“隐形”的服务出口,许多西方银行也在全球范围内持续了几个时代的经营。因此,现在的华尔街和伦敦为各自的国家创造了巨大的财富。

另一类长期存在的服务出口商是专业的服务部门,它们在国际竞争中为本国的公司创造了可观的收入。普华永道会计事务所、德勤会计事务所、埃森哲咨询公司、高伟绅律师事务所以及麦肯锡咨询公司等国际服务机构,个个都拥有数千员工,赚取数十亿利润,其是有些是有着百年历史的。尽管其中部分利润要分配给各地的合作商,但最终利润通常还是会返还到东道国,提高其税收。

对国家而言,服务业务的国际出口成功与否,因本国的经济、政府政策和人口教育而异。印度就是现今成功出口其国际服务的新例子。尽管在2004年,整体国际服务贸易都处于巨幅增长期,但印度所聚集的国际服务贸易资金,较1990年的0.5%增长到1.3%。此外,印度当时还利用其在IT技术上逐步增强的竞争力,计划打入商业运作外包的市场。有估计数据表明,2004年提供由IT支撑的国际性服务的印度公司超过200家(贾瓦基等,2004)。所以,2003年印度在计算机和信息服务方面的出口,占了其总服务出口的48.6%,相比前一年的28.5%是一个不小的增长。

印度在外包电话呼叫中心业务上不断扩大的储备同样表明,一个国家可以通过国际服务来推动本国经济的发展。印度的电话呼叫中心在2005年一年,就应答了100亿次为劳埃德保险公司和汇丰银行这样的大公司提供外包服务的电话。因此,印度利用其新发现的财富,为电话呼叫中心雇用了70万名员工,每位员工的收入都几乎是全国平均工资的两倍,这对印度本国的经济和文化都有着不可小视的影响。在本书创作之时,中国正开始挑战印度,将自己作为一个外包中心,承担类似于纳税申报、专利归档等例行任务,这些工作对英语口语的要求相对偏小。

8 从产品到服务：企业向服务经济转型指南

这样，服务业务是并且也已经成为了增加出口收入的一种健康可行的途径。当然，目前有一系列的因素使得国际服务业务的开展更加简便且更具吸引力，也在促进其进一步的发展。R.G.贾瓦基和他的同事们认为这些因素包括：

- 类似于互联网和电子商务的新科技。一大批服务业务，例如专业咨询和旅游的跨国贸易，都可以有效地通过现代高科技电子通道来实现。
- 许多发展中国家经济的日趋复杂化和中产阶级范围的扩大。这就在世界不同的区域创造了对服务业务的需求，并将服务的新概念扩大到更广的国际范围，为从事服务业务的企业铺平了道路。
- 类似于关税暨贸易总协定回合谈判的贸易论坛，打开了各国贸易大门，从而激励各国将注意力投向具体服务市场的竞争力上。
- 区域贸易受阻，如欧盟和北美自由贸易区。这些联盟试图消除成员国之间的贸易障碍，刺激航空或金融等领域的服务性国际贸易发展，并通过扩大市场来影响需求。
- 政府制定相关法律并予以支持。在本书创作之时，印度、新加坡、印度尼西亚、巴西及墨西哥等国的政府，都在积极提倡首创精神，以鼓励本国经济部门的发展。
- 更为便捷的运输环节，时效的国际邮政服务以及实惠的空中交通，所有这些都使得国际服务业务的成本低而可行。

越来越多的国际服务机会很难被忽视，少数企业开始考虑转入服务业务。于是有些部门的企业开始计划渗透到国际市场，期望在服务市场重现其他市场的经济繁荣景象，例如20世纪80年代日本在消费品上取得的巨大成功，以及20世纪90年代电气零件方面出现的“老虎经济”(tiger economies)。

1.3 发展中国家的服务

一国经济中服务业的规模和活跃度，与该国的总财富和经济发展似乎是有联系的。由阿迪安·帕尔默教授绘编的图1-1，显示了所选经济中服务部门的就业比例与人均GDP之间的关系。它表明，随着国家经济的发展，其服务部门的就业比例也日益突出。例如，自1990年起，新加坡、韩国及中国台湾从事制造业的人口比例开始下滑。因此，其从事制造的企业，都有可能面临着与发达国家类似的压力和战略决策问题。它们需要考虑如何应对服务经济。

中国经济是一个很好的例子。2005年12月，中国政府发布的官方数字显示，其

经济效益在2004年达到16万亿人民币（即1.9万亿美元），比预期超出17%。有趣的是，其中93%的增长（2650亿美元）都归功于服务部门。正如《经济学家》杂志所言，在报道这些数据时，“这个世界工厂附有一个相当规模的餐厅，更不用说专门的办公区和购物商场什么的。”

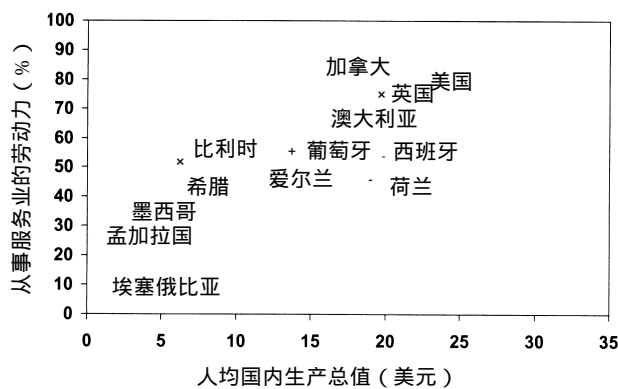


图1-1 人均国内生产总值与服务就业之间的关系

资料来源：Palmer, 2005.

中国经济中的服务部门从9%猛增到2004年的41%（相比之下，制造业占46%，包括农业和矿业在内的第一产业占13%）和2005年的45%。这个数据增长的部分原因在于，国家统计局在长期重视产品制造业之后，也开始更为紧密地跟踪服务部门。据报道，服务业的增长主要体现在以下三个部门：

- 批发、零售与餐饮；
- 交通、仓储、邮政与电信；
- 房地产、建筑及房屋装修服务。

即便在那样的时期，对服务业的统计数据还有可能是打了折扣的，因为存在少数非官方贷款、逃税漏税及用现金交易的服务部门，其资料和数据很难掌握。据估计，它们至少创造了另外3 000亿美元的经济效益。

与许多发达国家一样，中国的服务业迅速扩大、完善且多样化。随着生活水平的提高，其他领域也出现了对消费服务的需求。例如，私立教育市场的消费支出翻番到90亿美元，仅次于房地产业，而中国的旅游消费，有望在2015年增长3倍（达到3 000亿美元）。金融服务方面也有巨幅扩大，通过借贷来资助房地产市场，并通过租赁手段来扶持零售业务。

并且，其中有很多属于私人经济活动。举例来说，在本书创作之时，尽管邮政

服务仍然属于公有，但已有超过100万家的小型运输公司存在。当然，专业服务的市场运作也很正常，从会计、律师到银行家、顾问及品牌专家，一应俱全，这一切都将得到进一步发展（《经济学家》估计，与美国1:300的比例相比，中国每13 000人中将会有1名律师）。

对中国的企业及面向中国的出口商而言，问题在于，繁荣期一过，制造业是否还会缩水，出口商们是否要将目标转移到劳动力依然廉价的他国市场，例如越南。尽管该国注重制造业及其发展，但自1995年起，其制造业仍然为1500万工人提供了的就业机会，并且很有可能伴随着市场激励下的生产力提高提供更多。如果这样，许多企业也许会像其他经济比较发达的国家一样，转向服务市场寻求发展。

1.4 成熟产品市场的服务差异化

产业的逐步成熟是必然趋势，这是消费市场和贸易市场的一个经济事实。随着国家的富裕，人们把可自由支配的收入花在名目繁多的商品上，让自己生活得更简便、更享受。这样，对各式各样耐用消费品的需求急剧膨胀。然而居家生活所需的电冰箱、电视机、微波炉、电脑，甚至手机等，数目都是固定的。另外，企业所需的商务电脑、打印机、服务器或办公室，也都是数量有限的。

当大多数人都购买了第一件此类商品时，贸易也就达到了一个高点。随后的市场销售额就会下滑（有时相当迅猛）到产品更替水平，人们大多只是为了替换掉已过时或已出故障的产品而再次购买。因此，供应商之间必须通过产品升级或产品差异化（生产出与竞争者大不相同的更尖端、更时尚的产品）来参与竞争，或者只好一起撤出该市场。当然，有些企业也尝试通过提供时尚的新型服务（或提高售后服务质量）来实现差异化，因为相比产品而言，服务更难被模仿。这样，产品市场的成熟便促使管理团队开始考虑转入服务业务。

当众多的供应商和购买者慢慢从彼此间了解到产品的使用和更新概念时，产业和市场就成熟了。据观察，20世纪50年代最先出现了一种经济现象，将在图1-2中呈现，该图分别以产业总销售额和时间轴。这一概念表明，市场的发展经历了几个重要阶段：导入、成长、成熟和衰退。公司在市场发展的各个不同阶段，有着不一样的成功标准和成本挑战。作为应对手段，它们也应该采用不同的商业策略。

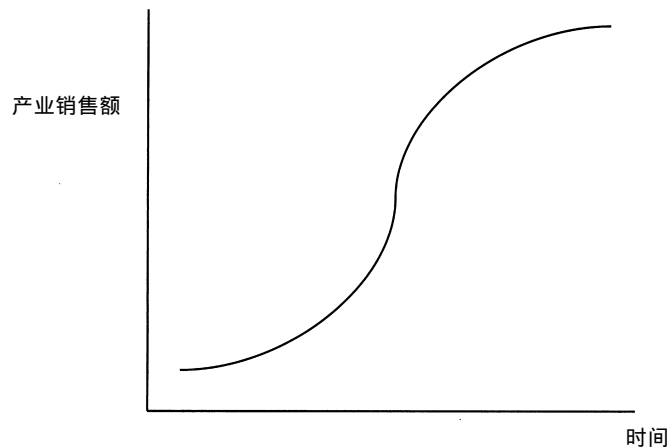


图1-2 产业成熟

市场成熟的明显标志包括：

- 购买者消息灵通、苛刻难缠；
- 大多数购买者已完成了第一次购买，这就意味着供应商必须关注的是重复购买，而不是新的购买机会；
- 价格的压力和发展的减缓；
- 市场的合理化及巩固；
- 利基供应商的兴起；
- 新的法律和规章制度；
- 出现真正意义上的差异化供给。

尽管消息最灵通的商业人士们都很熟悉这个线图及其概念，但他们当中很少有人真的预见市场的成熟，而且有些根本没有能力面对这一现状。在这样的市场条件下，公司有必要改变它们的战略，否则将会遭受严重的损失。那些龙头企业尤其脆弱。在市场的成长期，它们还可以通过满足大量的需求而获得成功，也可以指望“好时光”的持续或再现。但是，如果不根据现实情况迅速作出反应，它们会在成本不减的同时，减少大量的收益。

另一方面，利基公司将会因为拥有一批特殊的购买者，而具有强大的生命力。作为整个市场的夹缝群体，利基公司对部分消费者的吸引力足以使它们占有该类市场，并转移到其他夹缝市场中。在计算机领域，后起之秀“微软”稳步进军并统治该市场，使得曾经的行业“巨头”IBM差点破产。而在手机行业，随着经济发达国家市场的饱和，像爱立信和诺基亚这样的主流供应商也开始遭受损失，以致于它们

12 从产品到服务：企业向服务经济转型指南

不得不痛苦地选择转型。

在成熟的市场环境下，企业发现自己面对的是与以往有所不同的、有经验的甚至是完全不一样的消费群体，这就迫使它们需要对自己所提供的产品进行重新考虑。例如，在较早期的医疗市场，许多公司制造的医学分析设备主要是面向研究专家的，他们对临床医师所采集的样本进行分析。因此，一旦设备突然出了什么问题，即便没能得到及时的修复，也不会危急生命。然而，随着时间的推移，这些设备开始被搬进医院的加护病房。病人被直接连接到仪器上，而且更令人担忧的是，公司现在所面对的是一群苛刻的重病监护人员，他们可不能容忍一次又一次的设备故障问题。同样得注意的是，他们还希望这些仪器能与病房的其他设备相匹配，不管它们是不是出自同一厂家。所以，供应商们不得不转移到以服务为基础的产品生产上，尽量提高医疗设备的质量与性能，并与其他系统兼容。

市场的成熟从两方面影响着企业对服务的考虑。首先，供应商可以通过提供一些创新性的服务项目来让消费者体验产品所能带来的同等益处。例如，在“男士洁面”市场，剃须刀厂商们通过各种投资，生产出更洁净彻底的剃须用具。他们纷纷推出两刀片、三刀片，甚至四刀片的剃须刀来差异化自己的产品。所以，现在市场上顾客的选择非常多，有电动剃须刀、手动剃须刀，甚至还有一次性剃须刀。每种产品的价格虽不同，但剃须刀在大多数国家的平均价格都很低。然而，纽约的埃里克·马尔卡（Malka）和米莉安·扎维（Myriam Zaoui）夫妇创造了“剃须艺术”——一种专门针对剃须的首创服务。除了提供一系列的剃须产品之外，该公司还在其驻曼哈顿的“矿泉修面中心”提供手动剃须服务。这项由精通草本疗法的专业大师所提供的“贵族剃须”服务，一次收费就是一把剃须刀价格的好几倍。但这却成了该公司一项独特的服务项目。

此外，在赤裸裸的商业市场中，IT行业“系统集成”服务的出现，也是服务用以代替成熟产品的例子之一。在计算机行业早期很长一段时间里，计算机的处理能力都得从专门的主机系统那里购买获得。因此，各个任务的驱动都得依赖专门的供应商，例如计算工资或清算账目等。长此以往，供应商成了大多数计算机公司各研发部门的“常客”，并掌握着升级程序，这便确保了他们稳定的收入。然而，新的产业标准很快使得这些机器相互交流，对消费者而言，技术开始贬值，更糟糕的是，他们开始要求相关的计算机系统更能适应他们的业务需要。事实上，现在主要的消费群体除了传统的IT工作者外，还有商业人士和专业的采购人员。

因此，主要的供应商除了提供升级版的机型和软件，也开始明智地回顾总结以

往客户的技术要求，研究如何适应他们的商业所需。“系统集成”服务不仅可以对以往计算机的销售情况及其过程所需进行分析，而且还能统计出客户现在所拥有的技术（不论其产品的供应商是谁）。比较所需的硬件、软件和服务技术，购买一项相应服务来提高现有技术的基础设施要比升级某一产品好很多。在快速成熟的计算机市场中，被用作为消费者提供所追求的处理能力的，通常是服务，而不是产品本身。

其次，在市场的成熟期，一些公司会尝试通过调整该产业标准的售前及售后服务来进行产品差异化。例如，1994年，韩国汽车制造商大宇进入成熟的英国汽车市场时，就采取了类似的措施。大宇公司实施了一套服务新标准作为打入该市场的战略。英国汽车市场在此前6年都处于鼎盛时期，创下年均销售230万辆新车的记录，但到1994年就下滑到180万辆。对于这个忠诚品牌的市场而言，韩国大宇是陌生的，可它却期望通过采用新的战略，能在3年后赢得1%的市场份额。（要知道这可是相当有野心的，以往在该市场发布的新品牌，如现代、起亚、宝腾等，3年后都没能超过0.6%。）

大宇公司所做的调查表明，大多数新车购买者都是出于其实用性目的，而非其花里胡哨的个性特征。他们需要的是质量上的保证，以及与一个可靠供应商之间的紧密联系。因此，除了高度直观的产品发布，企业还得完全掌握与客户之间的联系，精心策划围绕购买者展开的种种活动。大宇公司投资开展了一次大型公众对话活动，旨在了解英国国民对这一新品牌车的喜好。而且，活动只通过指定的经销商在其零售店的停车场举行，活动现场答疑解惑的都是训练有素的服务人员，而不是热情过头的推销员。

这些“服务中心”提供了许多创新性建议，其中包括：

- 互动性的商店陈设，这样顾客就不会受到销售人员的干扰；
- 自由选择、灵活实现的汽车服务；
- 免费的婴幼儿托管服务；
- 固定价格，谢绝还价；
- 延长试驾环节；
- 3年保修期限；
- 30天退款承诺；
- 由英国汽车协会提供的3年路边抢修服务；
- 免费的客户服务专线。

大宇公司履行了所有这些承诺，再加上其不错的销售业绩，终于实现了最初目标。这个例子清楚地说明，市场的成熟是如何激励制造商考虑其服务业务的。

1.5 变化的消费者、“自我为主体”的社会及应对解决方案的组织

过去50年内，教育标准的提高使得西方社会的个人观念发生了巨大改变，许多人开始挑战权威，质疑专家，甚至公开争取个人的权利。这个“以自我为主体”的社会在20世纪60年代晚期蓄积了力量，以批判“婴儿潮”时代为标志，影响着人们生活的方方面面，商业自然也不例外。在消费者权益保护法的庇护之下，顾客们可以公开挑战企业的行为和态度。所以，商业领导者不得不应付一大堆的问题，从产品性能、售后服务到公司治理以及环境问题，再加上雇员们也希望自己能被看做是单独的个体和成年人，巨大且强有力的产业机器也被迫对购买者的意见做出反应。许多企业开始在服务上寻求出路，例如，改善售后服务或制定解决方案。

桑德拉·范德美通过长期广泛的调查研究，在其著作《从锡纸战士到俄罗斯套娃》中，对这一大趋势进行了详细的描绘。她写道：

20世纪60年代开始的带有反文化、反确立色彩的趋势，尽管在当时很嚣张与荒谬，但到了90年代已开始向更大的领域渗透。在第三个千禧年的门口，无论之前多么恐惧标准化对人类造成的进一步影响，此时个体已经成功地凸显了自己的地位。尽管如今的科技和电信更为发达，但个体们非但没有屈服，反而成了社会变化的主要驱动者和代言人。

而这对商业意味着什么呢？如果说是个体在影响着社会，那么这种情感发展到企业就只是时间问题而已了。确实，这种观念的诞生有两个因素。首先，公司的脉搏开始从机器和财团转向人力和智囊团——他们的点子。其次，个体成员们开始认定自己就是消费者，尤其是作为使用者。他们不愿再作为定义模糊的、所谓大众市场的一部分，接受着产品分配和原本可以更高的工作效率。他们也不准备封闭在各自的工厂、车间或办公室内，等着企业为他们购买什么就用什么。

现代企业的领导者和管理者们，不得不花去大量的时间，既要应对消费者的各种需求，又要适时地激励其员工，因此很容易忘记了他们的企业已变得多么的机械呆板和不近人情。直到20世纪中期，西方对商业的态度受到两大因素的影响：批量生产和科学管理（或称泰勒主义）。在经济停滞不前的大多数时期，制造业成了批量生产的代名词，而其人力资源被冷漠地贬为“劳动力”。雇员们成了“生产成本”，承担起当时科技还未能完成的任务。以19世纪的理性和实验精神为根基的科学管理哲学，将工人们的工作划分为繁琐的、计划好的例行程序，这样更便于计量、验收

和监督。这种出于“时间和运行”考虑的伪科学，是以不争的效率、速度和机械化为基础的。

直到20世纪60年代末70年代初，管理思想家们才惊奇地发现，在作为“自治工作小组”中的一员，或者（正如在像沃尔沃那样的领先组织典范型公司中所验证的那样）是在其从事完整的工作任务（如制造一辆汽车）而非一些折磨人的重复性工作时，人们会表现得更好，会创造出更高的生产效率；这样一来，不但生产力提高了，产业内部的关系也得到了缓解，利润也相应有所增加。这同时也残酷地导致了现今社会在人才方面的竞争，为工作岗位找到合适的人选，并积极发展与雇员间的人际关系，使得他们对工作满意，从而实现公司的最终目标。

最能体现这种现代化态度的，是专业的服务业。与以往不同，这些大企业不再将其人员划分为等级众多的工人、职员、研究人员等，而是将他们视为“人力资本”。正如这个称谓所暗示的，他们是能够通过其观点、才华和技术为企业创造财富的巨大资源。该行业为吸引更多的应届毕业生而激烈竞争，要将他们训练培养成公司将来客户和合作伙伴的“重要顾问”。企业都想留住人才，因此它们与时俱进，引进一些如多样化政策、灵活工作合同、协调工作生活新政策之类的人力资源管理艺术。而且，企业还不断关注最新一代人才种种不同的需要和想法。例如，现在有许多企业，就打着工作环境认证和社会良知证明的招牌，来吸引21世纪初期（后婴儿潮时代）的大学毕业生。然而，职业上的变化仅仅是该产业在学会有效选择现代雇员之后的一种征兆而已。

企业还得应对购买者要求合理待遇的呼声。这开始于西方的许多市场，其消费者要求政府部门制定相关政策和法律来约束企业滥用权利的现象。然而，在20世纪早期，许多制造商都认为，产品一旦售出，责任就已终止，但到了20世纪末，就很少有人这么想了。该产业意识到，产品性能会影响重复购买，并最终影响到利润。因此，通常在一番痛苦的挣扎之后，它们还是选择在产品的保质、保修、保养及售后服务上进行投资。

然而，在过去20年里，关于“个性化市场”的争论，引起了企业在对待消费者实践上的进一步改变。越来越多的企业意识到，消费者希望被当做个体认真对待，并获得自己所需求和所期望的。因此，许多公司改革了它们的营销制度，尝试通过与其客户建立一种双向的对话模式，来了解他们的购买结构，使自己提供的产品和服务更加人性化，从而提高顾客的忠诚度。这些公司还投巨资建立数据库及客户关系管理系统，以便更好地为更多的购买者服务。

商业对商业的市场也发生了类似的变化，因此，供应商们只能积极地做出反应。例如，IT行业的领头企业就有自己的措施，多年来，它们通过“使用者”团队参与管理，为公司赢得了更为广泛的消费群体。这意味着公司要在时间、管理和行销手段上进行大量的投资。通常有一个由消费者组成的委员会，其成员会对公司的投资方向、产品研发、产品性能以及未来趋势进行讨论。许多公司对自己所采取的这项措施非常满意，并将其宣称为服务投资或应对市场的积极投资。当然它们也许已经忘了，在该产业发展的历史中，曾因为缺乏应对市场的系统而失去过一批重要购买者的信任，而这些人能创造出更大的消费群体。因此，一些重要的消费者，以转移消费目标作为要挟，开始敦促公司做出反应。

因不愿受远程供应商的牵制，这种不情愿性集中反映在购买者对“解决方案”的需求上。不同于那些购买最新机器设备或软件的电信业、IT业及复印设备业的购买者们，市场上大多数消费者都希望获得能够满足其特定需求的定制化产品。因此，供应商不得不返回学校，重新学习如何成为一名“解决方案供应商”，调动其员工生产出适合顾客“口味”的独特产品、软件及服务。但由于这种方法在一段时间内造成价格和利润暴跌，一些供应商也由此损失惨重。同时，它还引发了一些令人震惊的销售情况，行业语言中也多出了一些晦涩难懂的术语。然而，无论如何，向“解决方案”迈出的这一步，映射出现代购买者要求供应商要对其需求做出快速响应的事实。

一些如“客户关系管理”、“解决方案式营销”、“客户忠诚度”、“个性化市场”之类的概念，也许最终都只能成为短期的管理潮流，但这一切反映出了西方社会的巨大变化，任何产业都视其雇员及其购买者为个人实体。或许这并不适用于其他社会，但它还是使不少公司开始衡量服务业务的价值，并考虑将其部分地转入服务项目。

1.6 价格压力、产品利润下跌及盈利性服务部门的吸引力

许多市场的管理者都了解服务业的盈利现象。以汽车经销商为例，比起新旧销售团队来，其服务部门通常是盈利最高的（而且服务人员的态度、行为及能力都会影响到消费者购买汽车的可能性）。而消费电子产品的零售商们可以通过保质和保修获得比产品本身更多的利润。在科技企业，服务部门通常都是利润最高的，或者，至少能够在季节性的销售起伏中缓解现金周转的困难。服务部门在紧缩市场中不断创造出利润的事实，使得许多公司考虑更进一步地转入服务业务。

像商业银行、律师事务所、结算公司等单纯的服务性企业创造出了巨额收入。

其中几家比较大的公司收入甚高，净利润可观（有些超过了30%），为其拥有者带来了巨大财富。它们每年还吸引了不少人才进入咨询市场。然而，那些服务和产品兼备的企业收入也不错，使得单纯性产品公司不得不为争取一分的利润而付出百倍的努力。例如，2003年麦肯锡咨询公司的两名顾问曾报道，根据他们的经验，许多产业（从电梯、冷冻机到安全系统及交通设备）在售后服务方面的收入占其总收入的30%甚至更多，并且还有增长的趋势。他们还透露，有些产业的服务市场是其产品市场的五六倍。而问卷调查了29个国家的370家产品公司的另一项研究发现，其服务部门所创造的总利润，比生产线所创造的高出50%，有些甚至达到60%之多。

产品公司通常有自己的服务部门。为了提高产品销售，公司建立这些部门作为其成本中心，它们的业务主要包括：客户培养、项目管理、客户维系、升级管理、投资理财或咨询建议等。其目标也是为公司赢得销售，而其成本需由公司承担。因此，公司在这个辅助机构上的投入可以非常灵活，其成本可能会由该中心清楚计算，然后在其辅助合同的创收中予以弥补。但是，那些急于实现产品销售目标的销售人员往往会忽视甚至忽略这种成本。即使企业最终的销售弥补了其在服务部门上的投资，仍然有不止一个行业的服务部门管理者抱怨他们的服务是“免费提供的”。

如果公司在面对产品价格压力及不断下滑的利润时，决定将其服务部门转变成盈利机构，那么难题就出现了。服务人员通过辅助合同将公司的收入最大化，这便产生了与产品销售人员之间的冲突。公司也常常会因为一些辅助合同的无效，而继续依赖消费个体来提高收入。公司若想在这样的发展趋势中得以幸存，就必须更深地理解成本、购买动机以及所有权等问题。

但是，如果公司任由其服务部门来操控市场，真正的冲突在所难免。服务部门可能会施展策略来支持竞争者的设备，或者通过咨询业务向消费者推荐这些设备。但如果此时销售人员正试图推销这种设备的替代品，那么前一行为必然会引发冲突，尤其是在长期的合同比短期低利润产品的销售更有价值之时。而后一做法也会导致公司的基础分裂，引发部门冲突，在某些情况下，还会致使公司管理模式的变化，因为它已经影响了如何对待顾客的方式（无论从内容还是结果上看，咨询导向的服务与产品导向的销售之间存在着很大的不同）。

这样看来，对遭受产品市场困难的公司而言，服务业务的规模、利润和机会都具有相当的吸引力。但迈向服务利润中心的举措成功与否，虽然关键却很难定论，因此得谨慎行事，毕竟，它还是导致一些公司出现过真正的困难。但无论如何，服务部门的盈利性日渐明显，所以更多的公司还是转入了服务业务。

米其林欧洲公司发展其服务业务

米其林集团是世界轮胎制造业的领导者，占据全球市场份额的20.1%。其总部设在法国，并在超过170个国家设立了销售与市场分支机构，在9个国家设立了75家工厂，每年生产轮胎194 000 000条。另外，它还出版发行19 000 000份地图和旅游指南，提供多种数字化服务。

米其林集团是在1889年由安德鲁·米其林和爱德华·米其林两兄弟创立的，多年来，该集团一直注重创新与改良，因此有过不计其数的技术突破。2005年其销售额为156亿，营业额为14亿。客车、轿车、轻型卡车、载重卡车更换轮胎的市场，创造了其销售量的大约70%。

该集团有许多条生产线：

- 客车、轿车及轻型卡车；
- 载重卡车；
- 特殊生产线（用于生产飞机、重型推土机、农用车、摩托车的轮胎及组件。）
- 旅游相关出版刊物。

该集团还包括：

- 产品销售网络：欧洲的欧法斯特集团，以及北美的TCI集团；
- 拥有包括其他国家测试或研究设备的米其林科技中心，分别在法国、美国和日本设有站点；
- 11项团队服务项目，如审计、通信、金融等。

在过去几年里，米其林集团一直在实验新型的、以服务为中心的销售方式，以维持其领导地位，并与客户建立起更为紧密的联系。这是因为该行业逐渐意识到，轮胎的采购正面临着商品化的危险，如今购买者们更注重的是价格，而不是价值和质量。米其林集团这样做，是为了维持该行业可持续的流动性及创新性。

早期

这一新的方法早在80年前的英国和法国就开始萌芽。在法国，米其林集团工程师会征求顾客的意见，定期对所售轮胎进行技术评估来衡量其性能，并以此作为企业改良的基础之一。

然而，消费者并不大喜欢轮胎公司的工程师们拆自己的车，然后拿走轮胎作检测。毕竟，他们才是真正的主人。因此，机灵的米其林人想出了一个新的对策：将轮胎的所有权留归公司，而车子的主人则按每公里付费。与此同时，米其林集团的

英国公司，开始对公共汽车采取类似的策略。不过在法国，他们更多的是出于商业因素考虑，而非技术原因。

尽管有一定的偶然性，但这些年来，该集团的这一新方法得到了发展。当然对这一策略还没有过整体的描述或定义。当越来越多的汽车商们意识到，外包轮胎管理业务不但能使自己更专注于核心业务，而且还能简化由轮胎维护和购买所带来的种种问题，就这样，在没有任何真正目的的情况下，米其林集团的服务业务自己发展了起来。

建立新型商业模式

然而，到20世纪90年代末，包括艾德华·米其林（创立者之一的曾孙）在内的集团高层管理者，发现了一种新型商业模式的潜力，这种模式可能会帮助公司建立起与客户间更为紧密、更有价值的联系。他们已经严密关注过这一实验在英国和法国的进展，并在1999年决定开始以“米其林车队解决方案”（MFS）为名，在整个欧洲成立团队，将一些大型汽车商作为目标，并逐步使此概念正式化。到2000年，各项工作都准备就绪。

他们都强烈地意识到，这将成为米其林集团运营上的一次重大转型，因为它完全不同于以前作为传统轮胎销售商的做法。对顾客采取每公里收费的方式，就意味着轮胎的持久耐用将成为公司的重中之重。该行业的文化也将由销售尽可能多的轮胎，转变成为为所出售的轮胎提供更多的服务。这其中包括产品性能及维护，并尽可能长时间地发挥其最大价值。

这一模式的成功将基于米其林集团为其消费者所创造的附加值，而这些附加值来自许多方面，例如通过维持正常压力而减少耗油量，为不同车型选择最适合的轮胎，或通过高质量维护减少故障次数等。同时，由于顾客需要通过合同（通常为3年）按月支付，这便能大大简化对客户的管理，并解决现金周转问题。

这个决定显然是正确的。在过去几年里，该集团的发展情况蔚为大观，尤其是随着汽车业的发展及其在欧洲范围的扩大。汽车商们都热衷于更为专业化的领域，并且在任何地方他们都以相同的方式运行其业务。“米其林车队解决方案”不仅能够跨国提供同样的服务，还能通过整个欧洲范围的轮胎维护管理来扩大其范围。例如，某一汽车商在匈牙利开辟了市场，若是有这样一个强有力的合作伙伴，及其良好的声誉作保障，它开展起事业来也要顺利许多。米其林集团唯一要确定的是，其客户是否真的是欧洲籍，还是仅仅挂名欧洲而已，因为其管理方式是适用欧洲范围，并满足欧洲方面需要的。

20 从产品到服务：企业向服务经济转型指南

系统与流程的就绪

米其林集团的车队服务，是使其成为服务业及卡车轮胎产业领军者的战略之一。然而，由于新的系统和进程首先得一一就位，这其中还包括处理好与米其林集团指导下的第三方服务商之间的关系，所以这一新型商业模式的效果还得依赖于严格谨慎的管理。

集团还急需一批管理人才，他们要能够有效协调以往只争轮胎销售量的传统体系与现行“米其林车队解决方案”模式下的体系之间的冲突。举例来说，在如今送往公司服务中心的发票中，大约有1/3是来自MFS的。（这并不奇怪，因为服务商每按合同提供一次服务，就会开出一张发票。）

因此，有些人讨论应该将“米其林车队解决方案”发展成一个单独的子公司，在自己的系统下运作，这样就可以避免混淆。但这一建议很快被否定了，理由就是，如果市场中存在两个单独的米其林公司，这对品牌的影响力将是一种破坏。而如今，“米其林车队解决方案”被当作是该集团的一项互补业务，各国管理者可为其消费者做出最合适的选择。

市场营销

市场专家们对此也需要进行重新思考，调整外部营销和内部营销的方式以适应变化。由一个小的中心团队与欧洲不同国家的市场专家紧密合作，以确保其一致性。他们定期举行例会，并于推广前先在少数国家进行试验。集团在各个国家的公司都会获得基本的交流工具，但它们也可以适其所需量身定做。

在“米其林车队解决方案”模式下，营销专家们在设计价值创造方案时，不能再只是关注产品本身——毕竟，这是该集团逾百年历史的强项所在——而应该考虑围绕着核心产品展开的一系列服务。这就要求他们对顾客所需有相当精准的了解，而且还要能确定具体服务该由哪些部门提供。

举一例说明。在提供给“米其林车队解决方案”现有汽车商的服务中，有一项被称为“米其林欧洲助手”，其发展潜力一直被该集团所关注。它在欧洲范围内，专门提供汽车的路边抢修服务，并承诺两小时内到达现场，负责维修任何与轮胎相关的故障问题。因此，针对那些在时间上有严格要求的汽车，公司会通过提供更多的服务来增加收入，例如，除了为其选择合适的轮胎，还可以进行一些特殊检测，以避免可能出现的故障问题。

传播信息

米其林集团市场营销人员的主要目标之一就是说服其潜在客户，这一看似复杂

的概念其实是很很有价值的。比如，有些客户可能不太愿意签这么长时间的合同，那么就得让他们清楚地知道在更高的生产力下，他们能获得更多的附加值。总之，市场营销人员得让消费者看到新模式下的利益。英国的许多汽车商已经接受了外包非核心业务的新概念。但在其他国家，汽车商对于外包轮胎业务仍然有些不坦然。整个欧洲对这一新型模式虽接受比较缓慢，但势头稳定。

“米其林车队解决方案”部门一个重要的武器，就是该公司在不断积累的轮胎管理经历中逐渐扩大的数据库。这为顾客提供了相当有价值的基准，让他们知道程序如何操作，从而更好地管理自己的业务。例如，米其林公司可以帮助客户分析，为什么一些部件运行得比其他部件好，或者其汽车故障问题是否不同于该行业的平均值。

建立紧密联系

公司有专门的客户经理，从各个方面关注着与客户的关系。这些经理都是经过严格挑选的，不仅要了解轮胎的基本知识，还得能够了解不同客户的需求。他们所面临的最大的挑战之一就是制定合同。由于这个市场是全新的，所以他们没有什么价格可以参考，在设定每公里的收费上就很困难。此外，合同只是个开始，他们有80%的工作还得在合同签订之后完成。不过，该集团的一个竞争优势就在于，多年的轮胎销售业务为其积累了深厚的专业知识。这就意味着，从这些知识当中能找到许多解决办法，并且因此盈利。虽然该行业越来越多的竞争者开始提供相似的服务，但这一优势为米其林集团提供了很好的防护。

不断发展客户

“米其林车队解决方案”与该行业其他也采用不同付费方式服务（例如，飞机轮胎制造业有向其客户按每次触地进行收费的模式）的不同之处在于，它决心通过主动帮助其客户解决各种问题来不断提高生产力，而不是单纯付费方式上的变化。米其林公司的其他部门如今正来到“米其林车队解决方案”学习和了解他们应该使用何种工具。

这是米其林集团在寻找新的方式服务其客户时迈出的第一大步，但这绝不会成为该集团的唯一方法。将来还有很多的机会来维持其流动性，更重要的是开发其旅游服务站点及著名的旅游指南服务。

使该集团在这些新的方向得以发展的，除了其品牌影响力和质量上的口碑之外，还有自其轮胎发展早期就一直被鼓励着的创新和冒险的企业文化。米其林集团始终认为，要想成为市场的创新者，就要有勇气面对不时的失败。

1.7 坚信服务的力量

企业管理者作决策并不总是客观、理性、有分析依据的。在这样一个节奏快而又苛刻的职位上，有时候的决策只是基于假设、情感、态度和知识。人们往往依赖的是个人判断或“一时冲动”，而不是客观的分析。因此，在各企业对管理改革的考虑及相关公众信息的影响下，管理者的观点会发生改变，同时也会影响他们制定的决策和战略。由于现在高度的公众性，许多管理时尚都深深地影响着一代又一代的管理人员，其中之一便是20世纪末对服务质量及顾客期望的看重与强调。好几家公司因此在服务项目上做出巨额投资，当然有些遭受了一定的损失。

尽管有关服务质量和“顾客需要”的研究和争论已经持续了好几十年，但它真正被当做管理上的焦点问题还是始于20世纪80年代，因为那时有一些重大的因素：

(1) 在当时激烈的市场竞争中，相比一些亚洲企业，尤其是日本，西方制造业处于一种持续下滑的状态。

(2) 注重某些领域的售后及服务质量，尤其是零售业和计算机业。

(3) 当时强势的产品质量潮，注重生产进程的及时性，以及“全面质量管理”中的“零缺陷”政策。

(4) 几个作家和发言人吸引了公众的注意。典型的代表是汤姆·彼得斯(Tom Peters)，在其著作《追求卓越》中提出成功企业的动态模式，以及从个案研究中归纳的总规则。他主要强调服务的质量及顾客的需要。他认为许多西方企业正是因为远离了对其购买者的服务，才丧失了世界领导地位。

(5) 一些公司公开宣传，并对其服务进行重大改善，从而有效地影响了相关股票的价格。例如，欧洲的两家航空公司。1983年，不列颠航空(即现在的英国航空)的时任董事长罗德·金(Lord King)和他的首席行政官科林·马歇尔(Colin Marshall)，通过在整个公司内实行一线员工以服务为优先的项目对公司做出大调整，这使得该私营化不久的航空公司在市场上地位大大提升。这一项目提倡“以人为本”，公司的数千名员工都得把对旅客的完美服务摆在首位，任何有碍服务的障碍都要及时排除。

与此同时，斯堪的纳维亚航空公司SAS的新任首席执行官詹·卡尔森(Jan Carlzon)引入了一个类似的项目，被称为“真实时刻”。该项目能够让顾客们从各个方面感受到公司的服务。而这一做法也对公司的市场地位产生了重大影响。

(6) 一些有影响力的研究报告的出版。其中一个常被引用的是，技术辅助和研

究项目中心(TARP)为消费者中心白宫办公室在美国和加拿大开展的研究。这项涉及了200家企业的研究,结果表明:

- 这些企业中96%的不满意顾客都并未进行投诉。
- 每一次消费者投诉就意味着,还有潜在的26位顾客有问题,其中6位有严重问题。
- 大多数人认为不值得投诉。有些人是不知道怎么投诉,也不知道从哪里开始。有些人认为不值得在投诉上浪费时间和精力。有些人则因为过去大量的经历,以及公司比较差的问题处理能力,怀疑投诉了是否能得到有效解决。
- 遇到问题又没有投诉的顾客几乎不可能再次消费(为同样的产品或服务)。他们也更有可能彻底停止与该供应商的贸易关系。
- 那些投诉了并且问题得到有效解决的消费者,更有可能与供应商继续合作。
- 有着不好经历的消费者更有可能将该经历一传十、十传百。
- 由于服务质量差,服务行业平均每年失去10%~15%的消费者。

以上种种因素引起了管理部门的注意,于是开始将目光投向服务质量。由于公众舆论的影响,一些华而不实的商业演说,以及被夸大的商业事例干扰着一些著名的研究机构,现在它们要开始更深入地研究该问题。随后一系列关于服务质量战略的研究,为该产业建立了一些可靠的原则和策略。其中包括:“服务利润链”、“顾客忠诚效应”和“缺口模式”。这些研究显示出,服务项目中策略、研究、进程、衡量的必要性。本书创作之时,这一系列的工作将重心转移到处理公司购买者的问题上。其中有很多研究都是探索、讨论并建立“消费者体验管理”(CEM)项目的。

有了众多经验的积累,许多商业人士坚信服务应该要做好,顾客的期望也应得到超越,这样购买者才会叫好。因此,许多人即使在不了解其各自商业特点的时候,也开始赞同一些老套的说法(如“一个不满意的消费者会影响13个消费者”或“开拓新购买者比维持现有购买者成本高”)。但是,如果要尝试一些传统的方式,他们就得考虑什么样的服务风格更适合自己公司的市场地位;或者,这是否会对满足甚至超越顾客的期望更为有效;或者,购买者叫好了,他们的公司会得到什么。总之,不论是什么样的特征,这些研究都使得一些商业领导者急切地考虑业务战略,甚至有些仅仅是因为自身对服务业务能够创造更好利润的坚定信念,而建立起了自己的服务业务。

小结

在过去50年里，众多的因素促使了产品公司考虑转入服务业务。这对于服务成本中心来说，可能是无法预见的机遇，或者是在国内外不断发展的服务经济中大赚一笔的大好时机。一些企业不得不在其成熟的产品市场中差异化出服务业务，而另一些则是出于对服务业前景的信念而主动出击。这些因素，加之西方社会对个体尊重升级的需求，共同促使实业更加具有市场响应性，且以服务为导向。因此，大量新的服务业务应运而生，如客户关系管理项目、“解决方案式”营销以及消费体验管理等。