

服务是大湾区的发展引擎，如何让“服务-利润链”高速运转？

忻榕

中欧国际工商学院管理学教授
副教务长（欧洲事务）



文 / 忻榕

2021年9月6日，中共中央、国务院印发《全面深化前海深港现代服务业合作区改革开放方案》，该方案提出的发展目标中，现代服务业无疑是重中之重。方案要求到2025年实现“高端要素集聚、辐射作用突出的现代服务业蓬勃发展”。在2022年11月举行的前海全球招商大会上，前海方面也提出到2025年，将引进、培育全球服务商300家以上，实现服务业增加值1000亿元以上，全力打造大湾区现代服务业发展核心引擎，建设亚太地区重要的生产性服务业中心。

当前，我国服务业增加值占GDP的比重已达53%，成为中国名副其实的第一大行业部门和经济增长主要的驱动力。虽然服务业占比持续增长，中国GDP总量也已稳居世界第二，但在全球经济总量排名前15的国家中，中国的服务业占比却是最低的。可见，中国的服务业仍有较大的发展空间。在服务

经济时代该如何突破发展的天花板呢？我认为，卓越服务将成为中国企业下一步的增长引擎。

卓越服务的关键要素

想要提供卓越服务，就要了解什么是卓越服务。首先不同行业、不同企业，在面对不同的客户时，要有不同的服务设计。其次是打造服务-利润链。很多企业都说自己提供免费服务，给消费者创造附加值。实际上，很多时候消费者愿意为服务买单，只要我们知道他的需求痛点，并据此设计和提供服务。另外，文化也是培育卓越服务的沃土。无论是国家文化、行业文化，还是企业文化，都会对服务产生影响。比如，酒店服务业认为自己的服务应该暖心，让消费者宾至如归，高端制造业则可能认为快速响应及时交付对客户更为重要。在企业层面，员工有没有服务的意识和意愿？有没有服务的能力？有意



服务 - 利润链的第一个环节是内部的运营战略和服务交付系统，其核心是服务的提供者——员工。要有好的服务质量，员工要具备好的服务能力，同时员工满意度和忠诚度要高，这样才能实现好的生产率和产出质量。



愿，也有能力，在这样的企业文化下才可能提供卓越的服务。

服务有四个重要的特点，这给管理带来了很大的挑战。第一，服务的生产和消费同时发生；第二，服务无法存储，有供无需即消失；第三，服务是无形的，每个人对服务的感受是不一样的；第四，不同顾客对服务的需求是不同的。所以，在“千人千面”的情况下，无论是运营系统、营销系统还是人力资源管理系统都要学会面对你的客户。

因此在卓越服务里，我们要会看几个关键要素：首先是服务的提供，你在哪些服务属性上有独特的竞争优势？其次是服务的商业模式是什么，如何让服务本身产生价值和利润，而不只是作为给客户的附加值？再则是员工管理系统，怎么提高员工管理系统的效率，提升员工提供卓越服务的意愿以及他们提供卓越服务的能力？最后，如何培训客

户，让他们知道什么是合理的，什么是应该的？卓越服务就是我们提供的服务超越客户期望一点点，并不是最大限度超出顾客期望。

如何打造服务 - 利润链？

服务 - 利润链的第一个环节是内部的运营战略和服务交付系统，其核心是服务的提供者——员工。要有好的服务质量，员工要具备好的服务能力，同时员工满意度和忠诚度要高，这样才能实现好的生产率和产出质量。

第二个环节是服务理念，它体现在服务提供的过程中，这时候我们要关注卓越服务的关键要素。服务理念还同时界定了我们的价值主张，后者应该是我们擅长的，竞争对手不擅长的，客户又真正想要的。

第三个环节是外部的客户市场。我们怎



么让客户极度满意，从而让他们成为忠诚客户？客户满意了，有了忠诚度，就会对我们产生一种依赖，我们的收入和盈利能力就会提高。如何打通这三个环节，让服务-利润链高效运转起来呢？我们需要注意以下关键点。

一、在资源有限的条件下，服务提供其实是一个取舍的过程。如果某个服务属性对客户非常重要，而我们却做得不够好，我们就得投入资源，提高服务质量。如果某个服务属性客户觉得无所谓，我们也做得不怎么样，它就是一个鸡肋区域，在资源和精力不够的情况下，可以减少投入或忽略它。如果某个服务属性对客户不那么重要，但我们做得很好，我们就要考虑这样的投入是否产生

最大价值，是不是应该把一些资源放到对客户更重要的属性上。只有客户认为重要，我们又做得非常好，才是我们的核心竞争优势。竞争优势一定要站在客户的角度去考察，而不仅仅用同行对标的方式。

二、服务-利润链不是一成不变的，它是动态的。首先，客户的需求会变，服务要像产品一样，不断创新迭代。同时，员工也是不断变化的。他们的能力、满意度和忠诚度，在企业的不同发展时期也是不一样的。其次，员工和客户之间存在着一面“满意镜”。员工的满意度提高了，客户的满意度通常也会提高；如果我们愿意给员工更多补救服务的机会，他们就更愿意倾听客户的投诉，客户也会更愿意告诉我们需要改善的地方，我们也就能找到更多的创新点和增长空间。

三、服务-利润链有杠杆效应。服务创造的客户价值的大小，取决于给客户带来的结果、提供给客户的流程质量、提供给客户的价格，以及获取服务的成本。如果我们能够增加给客户带来的结果和流程质量，同时降低给客户的价格和获取成本，创造的客户价值就会增大，这本身是一种循环。

总而言之，卓越服务其实是一种利润战略，因为它能产生更多新客户，能在现有客户基础上产生更专业的服务、更多的业务，少失去客户，更能杜绝价格竞争，获得溢价空间。做好卓越服务是非常不容易的事，要在小事上养成好习惯，保持始终如一的态度。