

以下內容摘錄自《服務主導邏輯》一書

## 《推薦序》

### 推薦序一 為什麼所有企業最後都是服務業？

許士軍 逢甲大學人言講座教授

台灣董事學會理事長

對於已經習慣於—或更深入地說是被制約於—三級產業分類的讀者而言，一定很訝異或且不解，如果所有企業最後都是服務業，那麼一級產業（農林漁牧礦這些資源性產業）以及二級產業（包括製造、營建這工業）將到哪裏去了？

問題出於傳統上三級產業的分類，基本上乃代表產業發展的歷史演進階段，人類在初始階段，靠由自然界取得生活資源，等到工業革命以後有了動力和技術，遂進而將自然資源加工製造為各式各樣的工業產品，代表在自然資源之上增加其使用價值，基本上二級產業已經將一級產業包括在內，構成其原物料要素。

這種產業結構基本上屬於實體性質，在相當漫長時期，所重視的乃是供給方面的問題，如實體功能、品質、成本與數量等等，至於所提供的產品，是否能吻合需要者的問題，由於供不應求，並不十分重要，此即一般所謂生產或供給導向之產業結構。

在這結構下，服務只居於附帶和配合角色，並不受到重視，這反映在所謂服務常屬免費提供狀態。不過由於生活水準提升，人們發現實體產品本身不能滿足需要，而有賴非實體性之「服務」以滿足生活上之各種需求，這樣一來，漸漸使得後者日漸發展，並能收取價格，例如批發、零售、交通、娛樂、保健、教育這些產業，成為第三產業，也就是傳統分類下的服務業。

除了極少數例外，這類服務業絕大多數不可能不利用或使用實體產品，應已構成服務業不可或缺的一部分，矛盾的是，人們卻將服務業和一二級產業對立起來，有所謂服務業發展可導致產業空洞化之說。事實上，由於服務業在本質上乃代表一種建立在需求

或顧客導向之產業結構。服務業的發展，提供了一二級產業發之方向，使其和市場需求結合，以免將資源用於社會或顧客不需要之處。

自此觀點，服務業之發展乃反映市場已由「供不應求」進入「供過於求」狀態。此時，在劇烈競爭之下，人們不管從事何種產業，都必須緊緊把握和追隨甚至預見市場需要之走向，予以滿足。這是本書《服務主導邏輯》之要義，也是服務產業發展演進的由來。

嚴格說來，服務業乃是針對一種需求狀態企圖提供一種最適合的 total solution。隨著人類需求之多樣化與精緻化，產業所創造的價值愈來愈少來自實體成分，愈來愈多來自業者對於所針對之需求是否能吻合正確之顧客對象，並符合他們當時的生活狀態與潮流，創造某種使顧客驚豔的特色和氛圍，要做到這一地步，除實體要素外，更重要的是想像力、設計力、組合力以及科技的利用。

當前世界各國都發現，隨著社會進步，生活幸福和經濟發展，服務業所扮角色愈趨重要。然而所面臨的困難，基本上有兩方面，一是傳統的產業三級分類的觀念牢不可破，影響了政府法規和監理機制不能相應調整，使得真正需要的服務業受到制肘和牽制；再則是人才培育，仍然宥於傳統的科系依然停留在傳統分類之下，阻礙了服務業之多元整合彈性發展之人才。

希望藉由本書之問世，能引起產業界、政府和國人對於服務業的正確了解和重視，可說是出版者生產力中心對於我國產業和經濟進步的一大貢獻，個人也衷心希望這種盼望得以早日實現。

## **推薦序二 以服務系統與價值共創的觀點與邏輯，推動創新思維與行動**

**林福仁 國立清華大學服務科學研究所教授**

在重視人權以及政治、經濟、商業、科學等不同領域均強調世界永續發展的時代趨勢下，對於慣於運行的系統是否能在達到人類永續發展的軌道上運行，成為許多系統面

臨挑戰以及創新系統發展的機會。例如：長期持有汽車在大都會生活系統的慣性，漸漸地被捷運地鐵、巴士、腳踏車所連結的服務系統替代；需要汽車時，傳統沿街攔車的計程車服務正面臨著以 APP 叫車如 Uber 般服務模式的衝擊。創新的商業模式推出，有時是在現今的都市治理法規規範以外，現有的治理機制該如何因應以求社會的整體福祉。傳統的教室學習模式，在 Internet 普及與資訊內容多元且豐富的社會環境下，所謂的翻轉教室的學習模式，重新定義了學生進教室學習的價值論述，也衝擊了教師既有的角色認知與教學活動。既有的教育制度、學習資源、學生學習評量與教師教學評鑑，均將受到影響，應該如何因應，以求人才培育的整體效能。在網路資訊迅速流通的社會環境下，公共議題的揭露、不同利害關係人觀點的呈現，到政策與規範的訂定，現有的代議政治制度是否能充分表達不同利害關係人觀點，與行政權力做出符合社會利益最好的選擇。以上所舉出的都會生活、教育、公共事務等情境，再往下深究，馬上涉及跨組織、跨專業領域、跨不同需求的個人與群體，而我們就生活在這樣複雜的「服務生態系統」中。

我們傾向用熟悉的語言來描述我們知悉的世界。然而，不同領域的專業雖然看見同樣的世界，但不同的視角、範圍與語言，所描述的世界，往往無法達成彼此交流觀點與協同合作的期待。「服務主導邏輯」( Service-Dominant Logic ) 提供了一個普遍性的語言與推理來描述我們參與的社會系統以及系統之間運作的邏輯。本書中所提出的服務主導邏輯的公理與基本前提，可以讓我們將現在參與其中的服務系統，透過服務系統與價值共創的觀點與邏輯，加以描述與分析，讓我們更清晰了解參與的利害關係人的關係與互動所形成的價值體系。例如，根據公理 1：「服務是交換的基本要素」，而服務是一方運用其資源為另一方牟取利益，本身則直接或間接地獲得相對的利益。這裡的利益，也就是價值。顧客永遠是價值的共同創造者 ( 公理 2 )，同時價值是受益者獨特地且從現象上評定 ( 公理 4 )。所有系統的參與者在服務主導邏輯視為行動者 ( actor )，是價值共創者，扮演著資源整合者的角色 ( 公理 3 )。因此，企業本身不能提供價值，只是提出價值主張。價值是由行動者共同創造出來的。

我們以此邏輯可以來看我們參與的教育系統。教育系統的行動者包括學校、教職員、學生、教育主管機關（有時也是經費來源）、家長、產業等。每一個行動者都是價值的共創者，也是資源整合者。回到服務是交換的基本元素的公理上，行動者的價值（利益）傳遞與回授是交換的基礎，同時價值是受益者獨特地且從現象生評定，學校本身不能創造價值，而是提出價值主張以吸引願意一起共創價值的教職員、學生、產業、捐助者等。因此，提出學校獨特且清楚區隔本身與其他競爭者的價值主張，以吸引願意一起共創價值的行動者（學生、家長、教職員、產業）。我們的高等教育系統的行動者（利害關係人），如果不能清楚傳達各自的價值主張，就很難吸引願意參與一起共創價值的行動者。例如，如果學校不能清楚傳遞其教育環境所提供的資源能帶給學生的價值，學生可能無法正確選擇能夠讓本身共創此價值的學校，形成了學生學習的效能與學校資源投入的落差，也降低了此學校教育服務系統的效能。而此系統的價值產生的效能，也影響了資源獲取的機會，繼而影響服務的效能。了解服務主張與價值共創的邏輯，檢視當下的行政、教學、研究的機能是否在一個健康的價值共創生態系統裡，參與在系統中的行動者是否能實現其價值主張，成為系統調整與創新的基礎。服務系統的複雜度隨著參與的行動者之範圍與幅度增加而增加。因此，如何有效地邀請相關的行動者進行服務系統的價值創新，以面對變動的服務生態環境，需要一個對服務系統共同的認知、溝通的語言與推理的邏輯。

這一本書回應了當今因社會變遷與科技演進過程中，面對複雜的服務生態系統提出的簡單且普遍的觀點與邏輯。一方面，在跨領域的服務系統環境裡，服務主導邏輯成為參與的行動者的溝通語言與推理邏輯，作為描述與分析服務系統的基本架構。另一方面，服務主導邏輯援引創效理論（Effectuation Theory）作為在多元變動的環境中，服務系統設計與創新方法論的基礎。普遍應用的服務設計方法論中，強調以人為本的價值主張與服務創新，運用溯因（abductive）推理來洞察顧客需求，提出價值主張，快速服務雛型的推出與驗證，以促進價值能持續交換和服務系統的永續發展。因此，閱讀本

書，除了可以開始用服務主導邏輯來觀察與分析身邊的服務系統外，更可以作為服務設計與創新的方法論學習的基礎。

盧施 (Lusch) 與瓦爾格 (Vargo) 兩位學者合作撰寫本書，以理論結合舉例，具體闡述服務主導邏輯的公理與基本前提。在國立清華大學服務科學研究所於 2008 年創立後，就把服務主導邏輯作為服務科學系統觀與價值共創論的基礎理論。樂見有中文譯本的問世，能讓更多中文讀者體會與了解「服務」以及「服務主導邏輯」。本人有幸參與本書譯本的學術專有名詞翻譯以及語意精確性的審校。因此，對於本書能夠幫助各領域的讀者了解服務系統，以及學習服務主導邏輯進行服務系統模式化與創新，深具信心，特此推薦。

## 《前言》

在將近 20 年的時間內，我們共同發展出一個更為統一與超越現狀的商業觀點，以及更廣泛的經濟與社會組織的觀點；在一開始，這只是我們自我嘗試進行意義建構的一種練習，我們著手探討那些棘手的議題，比方說希望找出商品與服務兩者之間的區別—以及商品行銷、在市場上銷售服務這兩者之間的分別—並提出服務在工業化之後展現出經濟上重要性的看法。

而在過去 10 年，這已經成為涵蓋性更廣的一個議題。舉例來說，在企業經營與行銷領域，我們受到來自行銷範疇中多種次領域與研究派別、許多不同觀點與架構的衝擊—包括企業對企業 (B2B) 行銷、國際行銷、產業行銷、消費者行銷、服務行銷、零售行銷、旅遊行銷、高科技行銷、社交行銷、宏觀行銷等等—而絕大部分看來都是相互對立的論點；然而，可以確定的是，這些論點有著一個相同的驅動力：那就是基本的經濟交換行為模式中存在的「不合理邏輯」，也就是我們現在稱之為「商品主導邏輯」的概念；我們也發現這些研究取向和許多常見的商業實務 (在大眾商業刊物中可以看到)，都存在著類似的觀點：那就是對於商業的了解，都朝向無形商品與個人經驗，互動與合作，

資源的演化與整合等面向靠近；簡而言之，我們見證了商業思維正朝著現今所謂「服務主導邏輯」的方向整合。

在這個過程中，我們共同研究的範疇與目的，已經從單純地想要建構意義，擴大為想要在經濟與社會行為的思考上，發展出一個更為超越、統一、穩健的架構；不僅是共同研究的範疇擴大，參與者人數也有所增加，到現在全球已經有數百位學者與產業先驅，在這個領域有著不同程度的投入。漸漸地，我們意識到有必要為廣大的閱聽眾、特別是學生以及重視此領域的資深業界先驅，編撰一本有用的著作。

雖然花了 10 年的時間，我們才出版了第一本書，不過早在 2004 年我們已經在行銷期刊中，發表一篇名為「為行銷衍生出一個新的主導邏輯」的文章，而接下來的 10 年裡，我們和其他數百位投入在此領域的先進，提出了更多相關的文章論述。同時，我們發現服務主導邏輯的中心想法與概念，已經擴散到行銷之外更多其他的領域之中；更重要的是，許多人開始將服務主導邏輯視為服務科學這個新學術領域誕生的基礎，我們也看到了更多人在設計思考與科學、商業策略、資訊科技以及其他許多範疇的高度興趣。因此，我們了解到，過去的工作並不只是為行銷找出一個新的主導邏輯（這是我們第一篇文章的論述重點），更重要的是，要為創造一個國家、城市、企業，或是小到一個家庭或其他經濟與社會組織的財富（以及生命力），建立一個全新的主導邏輯。

在發展與討論服務主導邏輯的過程中，我們面臨的最大挑戰，就是要訂定精確的服務主導邏輯公理詞彙。我們很快就發現，在建構對這個世界的觀點與概念化的時候，文字和語言扮演了多麼重要的角色，也體認到文字和語言如何影響著我們所有的行為；我們發現在以下這些詞彙之間，存在著細微但卻重要的區別，像是：「服務」( Service ) 與「服務事件」( Services )、「顧客」( Customers ) 與「消費者」( Consumers )、靜態的實體資源與動態的無形資源等等。因此，在閱讀這本書時，必須學會如何為既有的詞彙，建構出或是改寫出不同的意義—舉例來說，資源、共同創造，以及價值，分別代表什麼意義？我們同時也發現還必須建立新的「概念」以及語言，包括：「服務生態系統」、「資

源整合」、「資源性」、「情境價值」等名詞。我們相信，雖然要建立並了解這些詞彙需要花費一些心力，但大多數讀者一定都能體會到是值得這麼做的。

我們希望本書能達成三個目標：第一，從學者、顧問、企業領導者的需求出發，使本書成為容易上手的服務主導邏輯入門書，如果有必要，可替代我們過去針對此主題所撰寫的許多文章。第二，我們企圖為服務主導邏輯建立堅實的基礎，讓讀者能夠開始質疑那些過去過度仰賴新古典經濟觀的老式做法，將企業視為生產產品的組織，追求單一利潤績效最大化，我們稱之為商品主導邏輯。簡而言之，我們的目標就是要讓讀者能擺脫既有的商品主導邏輯思維與心態。第三，希望這本書能提供建立更創新的服務、更具說服力的價值主張所需的知識，而這多半並非來自於提升競爭優勢的策略，而是來自於透過共同創造，為企業設計規劃未來的合作優勢。

企業與產業團體、研究所學生，以及其他有興趣的人，常常會要求我們進行對服務主導邏輯基礎的「教學」。但從一開始我們就明確說明，也希望在這本書中清楚傳遞這個訊息：「服務主導邏輯是無法透過教學傳遞的，而是需要親自體驗學習。」當然，這本書和我們的相關論述，都可做為教學的載具，但是對於讀者來說，必須成為一個主動、積極參與的學習者，才能了解並融會貫通服務主導邏輯的精髓。我們常會聽到這樣的需求：「請告訴我們如何運用服務主導邏輯」；我必須再次強調，先接納服務主導邏輯的相關思維與觀點，然後依據企業或其他實體組織獨有的情境與條件，再來決定如何運用這些服務主導邏輯相關的想法，而做這件事情的最佳時機點，就是一邊閱讀與學習本書中服務主導邏輯思維與概念，一邊思考企業或組織的情境與狀況。我們建議讀者在閱讀到和自己周遭事件相關的內容時，先記下相關的概念，之後重新回到這個部分進行檢視，並邀請其他人一起討論這些想法。

本書共分為三篇：第一篇為「前提」，針對服務主導邏輯相關的前提重點進行介紹，其中包括以下各章：第一章「服務主導心態」，針對服務主導邏輯背後不可或缺的概念與想法進行說明，讓讀者開始檢視、思考社會與經濟組織中，人類行動者的服務交換行

為；第二章「根源與歷史」，說明的是過去數百年來政治與經濟思維的發展，也就是將生產、出口過剩實體商品視為國家致富關鍵概念，並以大量生產為基礎，發展出的公司管理主流典範；本章內容同時也陳述因為商品主導邏輯的不一致性、不適用性，出現許多嘗試彌補商品主導邏輯不足之處的做法，但同時也推動了服務主導邏輯的發展，讓人們對服務主導邏輯產生更大興趣，並願意接納這個全新的思維；第三章「公理與基本前提」，針對服務主導邏輯的十個基本前提，進行更深入的討論與詮釋，並將之歸納為四個服務主導邏輯的公理；第四章則聚焦於「以服務做為主導架構」，時常有人提出為什麼要將服務當作社會與經濟組織主導架構的質疑，因此在這一章，我們針對為什麼服務才是「正確」的參考架構，提出更完整的回應與解釋。

第二篇是「觀點」，在這裡我們希望幫助讀者以不同的角度，觀察自己所處的世界。從第五章「一切都是行動者對行動者 (A2A) 的關係」開始，其核心觀點在於：不再將行動者二分為購買者與銷售者或生產者與消費者，而將社會與經濟組織視為行動者與行動者之間的互動網絡以及 / 或系統；在第六章「資源的本質、範圍與整合」，我們特別針對資源提出不同的觀點，幫助大家在思考資源管理的做法上，有更寬廣的思考面向，同時也說明在社會與經濟行動者被視為具有資源整合功能的行動者時，如何能成為推動企業與社會創新的關鍵角色；接著在第七章，我們聚焦於「協同合作」，服務主導邏輯的概念中，其策略優勢並非來自於競爭優勢，而是透過協同合作所取得的優勢，這種觀點讓大家可以看見成熟的服務交換中更多不同的可能性；最後，在第八章「服務生態系統」的內容中，我們呈現給讀者的是一種廣泛的架構，能檢視屬於微型層級的、行動者之間服務與服務的交換行為，也能觀察由這些微型服務交換所創造的中型架構，以及接下來更為穩定、長期發展的巨型結構；而從這種生態系統的觀點中，企業需要將微型、巨型行銷系統都放在同一個整合系統中進行管理，而不是將兩者視為獨立不相關的領域。

第三篇聚焦於「可能性」，內容包括兩個章節，第九章「策略性思考」特別強調企

業應該透過服務生態系統、設計規劃思考、協同合作、重整資源、價值主張，來建立策略方向，進而拓展企業發展更多的可能性；第十章「結論與其他思考」，討論的是服務主導邏輯如何聚合多元思維，整合為一個更一致性的企業與社會理論。我們將服務主導邏輯視為一種後設概念，將服務主導邏輯當作一個概念平台，企業與政府在這裡都能更容易地發展出特定功能的想法與策略，藉以提升系統的活力；在本書結尾，我們也提出呼籲，在發展服務主導邏輯上，各種組織需要投注更多的心力，也需要發展更多中程理論，讓這個領域的發展更臻完善。

## 《內文精選》

命運，如果只是依循固定常規進行的誠實紙牌遊戲，並不會有太多不同的選擇與數值；而玩家驚訝地發現，自己的未來竟然有從未見過的可能性，而遊戲規則也在每一次牌局中被更改。

保羅·瓦勒里 (Paul Valéry)

### 導言

人類天性的一部分，就是會建立起自己的信念系統，藉以觀察、理解身邊的世界，同時建立真實世界的秩序，我們可以將這些機制稱之為「制度邏輯」(institutional logics)。制度邏輯繼而規範我們的行為，在行為引導與決策上扮演了重要的角色。許多制度邏輯是透過我們接受的訓練以及教育累積而成，因此，從經濟學者、會計師、工程師、社會學者、心理學者、消防員，或哲學家等不同背景人士的觀點來看，對於這個世界運作的看法就會有所不同。無論如何，這些制度邏輯能幫助我們在一致性詞彙的前提下了解這個複雜的世界，同時也提供一個濾鏡去除不必要的訊息雜音，透過這些過程，人們才能感到舒適安全、理解周遭並相信其合理性。

但是，制度邏輯能帶給我們的舒適感，並不代表這些邏輯永遠是正確的、適宜的，或是不需要進行改變與調整。事實上，有些強而有力的制度邏輯，已經完全影響了個人

的想法，成為難以改變的規範。從歷史上我們可以發現許多案例，顯示這些根深柢固的典範，限制了人們的洞察力、理解力，以及科學上的進步。當然，從商業經營上來說，必須了解許多不同領域，例如：文化、生態、經濟、社會、心理、政治、科技以及其他更多範疇，而本書的主要目的，就在於提出有別於傳統的「商品主導邏輯」( G-D logic ) 不同的觀點或看法，也就是我們所謂的「服務主導邏輯」( S-D logic )，有助於我們了解個人與群體行動者經濟與社會交換的世界。

## 專業化與互換

人們因為各自擁有少數優於他人的自我專精技能，因此產生彼此進行交換的行為，事實上只有分工還不足以產生社會交換行為，因為社會交換必須在一方於特定領域明顯優於另一方時，才有可能產生；人們在專業分工的狀態下，不斷提升自我能力，進而與其他人進行交換，因而產生了系統性相互依存的結果。社會以及存在於社會中的許多制度，例如語言、規範、產業、市場、組織（如公司或企業），其存在意義都在於透過強化此一交換系統、達到提升效能與彼此協調的目的。在自然人行動者與組織所形成的複雜的系統中，應運而生的行銷、商業、社會等相關理論，就必須相對地單純化，才能被廣泛運用；同時，這些理論也必須能充分表達交換行為的複雜性，輔助我們了解對人們有幫助、正規化應用的基本概念。

在嘗試建立關於交換、商業與社會領域的單純理論時，遭遇了許多問題，最嚴重的就是帶有嚴格限制的主導制度邏輯，這些邏輯根深柢固地存在於該領域中，操控了所有相關的思考邏輯。「商品主導邏輯」的世界觀，就是其中一種。在此邏輯之下，將所有的交換行為都視為產品組合（商品）的交換，也有人稱之為「老式企業邏輯」( old enterprise logic )、「製造的邏輯」( manufacturing logic ) 等類似的描述說法。

商品主導邏輯將生產與商品的交換，視為商業與經濟的核心元素，在這個邏輯中，將公司與經濟交換的功能，限制在產品（產品組合）流通的範圍內，通常指的是有形的

產品。此觀點與新古典經濟學十分相近，在這種觀念中，認為行動者都是理性的，企業的目標在於尋求獲利最大化，消費者則以尋求實用效能最大化為目的，同時他們也認為資訊與資源能在所有經濟行為參與方之間迅速交換，市場也會自然尋求平衡。這些觀念，已被經濟學領域與其他領域學者質疑多時。舉例來說：彭羅斯 ( Penrose ) 認為，企業的意義，在於整合有形資源與人力資源，運用不同方式提供生產的服務；經濟學者理查森 ( Richardson ) 則以此想法為基礎，提出經濟學中的「能力」( capabilities ) 概念。但商品主導邏輯的支持力量，仍然是龐大難以推翻的。

在後續的章節中，我們會說明為什麼商品主導邏輯包含的其他觀點，並不適用於人類交換系統的邏輯。現在我們先聚焦在如果將商品主導邏輯，運用在企業管理或公共政策上，會發生哪些問題。透過本書，我們想要說明的是：不論對個人或組織來說，都需要對人類行為中的社會與經濟交換，有更完整且有用的理解，並將服務主導邏輯列入選擇之一。

## 服務主導邏輯的四個公理 ( Axioms )

在服務主導邏輯開始發展的前幾年裡，我們將焦點放在經濟科學發展基礎的歷史事件與環境上，也就是我們現在所稱的商品主導邏輯。我們發現依據商品主導邏輯模式為基礎的經濟概念，其所提出的一些論述，所受到的質疑愈來愈多，也因而有了完全不同的、以服務為基礎的模式應運而生。為了解這個發展中模式的本質，我們找出八項基本前提 ( FPs )，後來又增加為十項，在後續的章節中將會進一步討論。然而，其中有四項前提，特別能代表服務主導邏輯的精髓，同時透過這四項前提，也能逐步衍生出其他的前提。

**服務是交換的基本要素是第一個公理**，其立論點說明：服務就是運用操作性資源( 知識與技能 )，為其他行動者創造利益。之前提過農夫和漁夫的故事，對他們雙方而言，都希望透過彼此提供服務，爭取更好的生活，而不是透過商品的交換，來達到這個目的。

換句話說，他們是以服務交換服務，在後文中我們將有更詳細的討論，這意味著：(1) 商品是服務提供的載具；(2) 所有的商業行為都屬於服務行為；(3) 所有經濟行為也都是服務經濟。當交換行為中有金錢涉入時，則代表著擁有接受未來服務的權利，而社會的本質，將行動者聚集在一起組成社會，也就是服務的交換。

**服務主導邏輯的第二個公理是：顧客永遠都是價值的共同創造者。**這個公理與商品主導邏輯將企業視為價值製造者、創造者的概念，抱持完全相反觀點，認為價值是透過與行動者的互動而共同創造產生的，直接或透過商品而獲得價值。因此，當醫生為病患提供醫療服務時，正是與病患共同創造價值，而非獨立創造價值；醫生為病患開立處方（即商品），則視為醫師提供服務的應用工具。前述的兩種模式，都是透過醫師提供的服務，來共同創造價值。

同時，透過此公理也能讓我們更了解：服務取向觀點內含有關係的本質，因為價值並非單獨產生於企業或製造者內部的流程，而是透過在特定情境中使用服務的過程，連接其他服務提供者所提供的資源，在非制式合約與關係規範下持續進行社會與經濟交換，進而不斷地創造價值。**所有經濟與社會交換的行動者，都扮演著資源整合者的角色，這就是服務主導邏輯的第三個公理。**可整合的資源，分別來自不同的來源，包括私部門來源（如：個人、朋友、家人）、市場來源（如：透過等值物件交換或經濟交換方式，從其他行動者處取得），或公部門來源（如：從社區、政府來源取得的公有資源），或者更可能的是，多半會同時透過前述各種服務提供來源取得資源。透過各種制式與非制式的資源整合可能方式、錯綜複雜的資源組合途徑，共同創造價值。資源整合的行為，除了參與交換行為者直接取得資源後進行整合的做法之外，也包括那些行動者無法直接取得資源，而從網絡中其他資源整合者間接取得資源後進行的整合。

**所謂的價值，是由受益者獨特地且從現象上評定，這是服務主導邏輯的第四個公理，而所謂的受益者，指的也就是所有的行動者。**這個公理更明確地說明了價值是從使用經驗而來，我們特別使用「現象」( phenomenologically ) 這個詞彙、而不使用「經

驗」( experiential ) 這個詞彙，是因為人們在看到「經驗」一詞時，常會與迪士尼一般的夢想世界連結在一起—那些總是正面的、愉快的事件，也許有些人在此偏好使用「經驗」這個詞彙，認為它更適當，也有許多關於「顧客經驗」( customer experiences ) 的討論，甚至也有人說我們正進入「體驗經濟」( experience economy ) 的年代。我們對於使用「經驗」( experience ) 一詞並沒有太大意見，至少廣義上來說沒有問題，但我們並不同意所謂「我們正在進入體驗經濟年代」的說法，因為事實上所有的經濟行為本就都是體驗經濟。仔細思考一下這個問題：您可以舉出任何一個消費行為，是不經過實際體驗、經驗，就能夠完成的嗎？更重要的是，此一公理的關鍵訊息在於：所有市場供給、服務提供、所有商品，以及所有價值主張，都是由特定行動者接收，並依個人狀況進行整合，因此，價值也是特定行動者獨有的經驗，由個人所定義的價值。

### **服務主導邏輯中的「形成市場」( market-ing )：服務主導邏輯有違直覺的本質**

服務主導邏輯和商品主導邏輯中，對於「行銷」定義的差異，來自於幾個不同的面向。其中最重要的可能是：在服務主導邏輯中，「形成市場」( market-ing ) 其實是企業體本身的首要功能，而非只是行銷部門的職責；在商品主導邏輯中，企業體則相對來說是個較為受限、封閉的實體，而企業的目標就是製造具有價值的商品，並銷售給有需求的消費者所組成的既有市場。近年來，人們也將提供與銷售「服務」( 非實體商品 ) 加入這個目標中，因為我們正進入所謂的「服務經濟」；另外，了解消費者也是行銷部門的任務之一，藉以提升商品與服務的銷售。

在服務主導邏輯中，企業的基本目標是透過提供他人服務，達到自己的目的，其做法是整合內部資源，以及透過各種公領域及市場資源可取得的資源，並運用這些資源來創造其他行動者的利益 ( 個人、家庭、公司等等 )。因為服務提供者及受益者可取得的資源，隨著時間持續變化，因此服務的機會也不斷改變。為了獲得服務，受益方企業通常會透過金錢 ( 服務權利 ) 進行彼此服務的交換，而非直接交換服務。因此，在服務主

導邏輯中，我們重視的不只是傳統概念中行銷部門所負責的「行銷」( marketing )工作，而是企業本身最重要的功能—也就是在不斷變化的市場中，與其他參與的行動者產生連結並提供服務。簡言之，也就是我們所說的「形成市場」( market-ing )。

對經理人、企業分析師、記者和其他人來說，若一個經濟體由數個既有市場組成，其中包含消費者以及各自獨立的生產者、製造並配送商品與服務，那麼這個經濟體將更趨向以服務為基礎，這是相當合理的推論。然而，要完全符合服務主導邏輯以及「形成市場」( market-ing )的概念，必須認同幾個和商品主導邏輯比較起來，是相當有違直覺甚至可能讓某些人感到被冒犯的思考模式，包括：( 1 ) 並沒有所謂「新服務經濟」的存在；( 2 ) 也沒有所謂「服務」項目 ( Services, 複數名詞 ) 的存在；( 3 ) 沒有單純的「生產者」與「消費者」；( 4 ) 企業不可能獨立創造價值；( 5 ) 企業發展是沒有界限的；( 6 ) 沒有不存在的市場。

因為主流邏輯發展中兩項人們習以為常的慣例，要完全認同並接受這些服務主導邏輯中有違直覺的原則，其實相當困難。這兩個慣例就是：制度化 ( institutionalization ) 與展演性 ( performativity )。「制度化」指的是對於概念、意義、行為規範的共同認可，進而依循遊戲規則進行協調、達成共識，也讓行動者在「思考」、溝通、行動時，不需要用本身有限的的能力去費勁地做計算工作。所謂主導邏輯，就是關於一些活動或實物—整套相關聯與制度化的概念。例如，在商品主導邏輯中的經濟交換即是。

「展演性」意指依循眾人認同的制度邏輯行動，因此也帶有部分自我實現的意義在內。例如：如果社會大眾普遍認為男女兩性在興趣、能力、行為上會因為性別不同而有所差異，那麼人們就會依循這樣的原則對待年輕的男孩和女孩 ( 也就是社會化過程 )，造成這些年輕人至少在某些部分的思考與行為，會依照眾人認同的概念發展，不論這些思考與行為是否與性別有直接的關係。

( 更多精彩內容請見《服務主導邏輯》一書 )