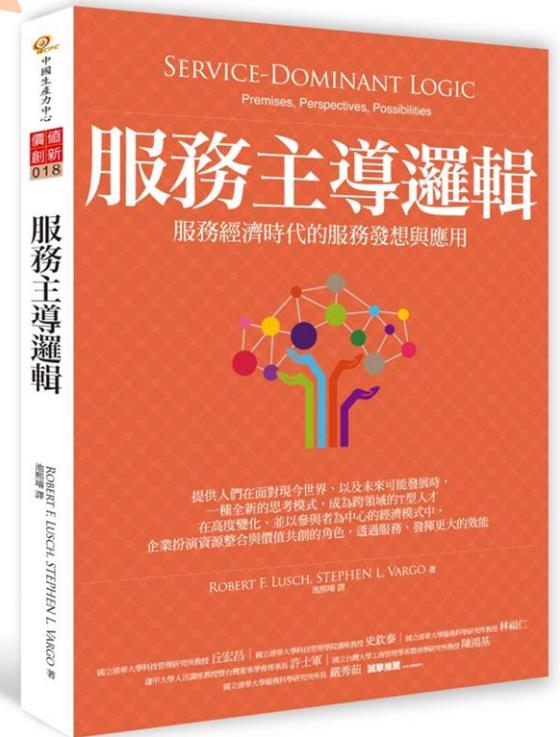


最容易上手的
服務主導邏輯
入門書！

服務主導邏輯

服務經濟時代的服務發想與應用



作者 / Robert F. Lusch & Stephen L. Vargo

審訂 / 清華大學服務科學研究所教授 林福仁

專文推薦 / 逢甲大學人言講座教授暨台灣董事學會理事長 許士軍

關於作者

○ Robert F. Lusch

- 亞歷桑那大學Eller管理學院，創業領域的James and Pamela Muzzy Chair。
- 主要研究：行銷策略以及服務主導邏輯中關於行銷的面向。
- 曾獲得許多獎項，包含2013 AMA/Irwin傑出行銷學者。

○ Stephen L. Vargo

- 夏威夷大學 Manoa分校Shidler 商學院傑出教授。
- 主要研究領域已成為行銷與消費者評價參考標準。

2004年，Vargo and Lusch首次發表了「服務主導邏輯」的文章，建議用全新的服務主導邏輯來取代傳統的商品主導模式，用以指導企業的**市場行銷策略及方向**。

兩人準確地記錄下IBM聚焦於服務科學、管理、工程（SSME）的作法，這正是過去二十年中，這一家公司從商品主導邏輯、轉而進入**服務主導邏輯的直接映證**。



? 如果您家突然失火或淹水，您必須在 **2 分鐘內** 決定要搶救哪些物品，您會帶走什麼東西呢？

? 如果您年滿18歲，面臨一個**二擇一的抉擇**：獲得6,500萬但不再能吸取任何知識技能，也不能跟其他人交換你的技能與能力；或是一輩子能持續接受教育、學習、充實知識，並與其他人交換個人的技能與能力，您會做出什麼選擇？

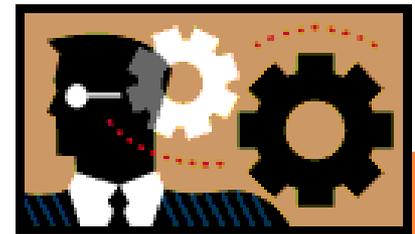
? 一座城市的服務系統，包括管理、安全、交通、傳播、教育等各個面向，如果您現在擔任市長，您會**如何鼓勵市民成為各項服務的共同生產者**？這些活動是否也對提升市民的共創價值有幫助？



其實這些問題都與 

服務主導邏輯 (SERVICE-DOMINANT LOGIC)

思維息息相關！



服務主導邏輯(S-D LOGIC)思維

- 跳脫商品主導邏輯這種典範的影響力，以更廣的視野來檢視經濟與社會交換狀況，因此，在許多不同情境下，進行社會與經濟交換的行動者，他們基本上乃從事以下三件事情：**(1) 整合不同來源的各種資源；(2) 以服務交換服務；(3) 共同創造價值。**從人們生存的必要資源切入，加以說明：
 - 人類所需的蛋白質及碳水化合物，分別可由像是魚類及小麥這兩種產品中提供，而這些產品都必須仰賴具有特定技能與能力的人，才能取得。

例如：漁夫透過強化捕魚技巧以及知識——熟知在何時、何地是最佳的捕魚時機，能從大海中捕獲大量漁獲而得利，同時他也會運用更先進的工具，像是漁網、魚鉤、魚叉等等，幫助自己有更豐厚的漁獲；同樣地，農夫也會強化自己在種植及收穫穀物上必要的耕種技巧及知識，並選擇有更高效益的工具爭取更大收穫量。
 - 因此，雙方必須各自擁有專業化技能、並進行交換行為，行動者也會持續強化各自的資源優勢。

服務主導邏輯(S-D LOGIC)之重要性

- 面對現今高度變化的經濟模式，組織與企業的產生，是為了幫助人們解決彼此交換專業能力上所出現的問題，「人」成為行動者，是彼此合作創造福祉的關鍵角色，而「市場」是人類行動者在動態環境中持續追求福祉的表徵。因此，企業亦須重新思考其在價值創造上所扮演的角色。
- 無形資源是企業競爭優勢之基礎根源，此乃源自資源基礎觀(Resource-based View)，無形資產之不易模仿性、不易複製性之資源獨特性，為企業競爭優勢提供堅強的保障。
- 企業在布建市場行銷策略及方向時，應考慮使用全新之服務主導邏輯來取代傳統的產品主導模式。
- 書中論及所有經濟活動都是服務經濟，與台積電張忠謀董事長所說「所有行業都是服務業」的說法不謀而合。

本書架構

服務主導邏輯

(Service-Dominant Logic)

第一篇

前提 (Premise)

相關前提
重點說明

服務主
導邏輯
思維

服務
主導
邏輯
根源
與歷
史

公理
與基
本前
提

以服務
為主
導架
構的
討論

第二篇

觀點 (Perspectives)

從不同角度，
觀察自己所處
的環境

所有行
為都是
行動者
對行動
者(A2A)
的關係

資源本
質、範
圍與整
合

協同合
作的優
勢

服務生
態系
統

第三篇

可能性(Possibilities)

協助企業拓展更
多元的可能性

策略
性思
考

結論與
其他思
考

何謂服務主導邏輯(S-D LOGIC)？

➤ 提供一個普遍性的語言與推理，描述我們所參與的社會系統以及系統之間運作的邏輯。**服務主導邏輯**就是：

- 找出或建立核心能力，也就是經濟或社會行動者具有潛在競爭優勢的基礎知識與技能。
- 建立具競爭優勢的核心能力，並從中找到獲益的潛在消費者。
- 透過建立客製化、具競爭力的價值主張，深化與消費者的關係，滿足他們特殊的需求。
- 透過有價與無價的顧客回饋，進一步改善企業的價值主張與績效。
- 邀請顧客共同參與價值創造過程，也就是與顧客共創價值。

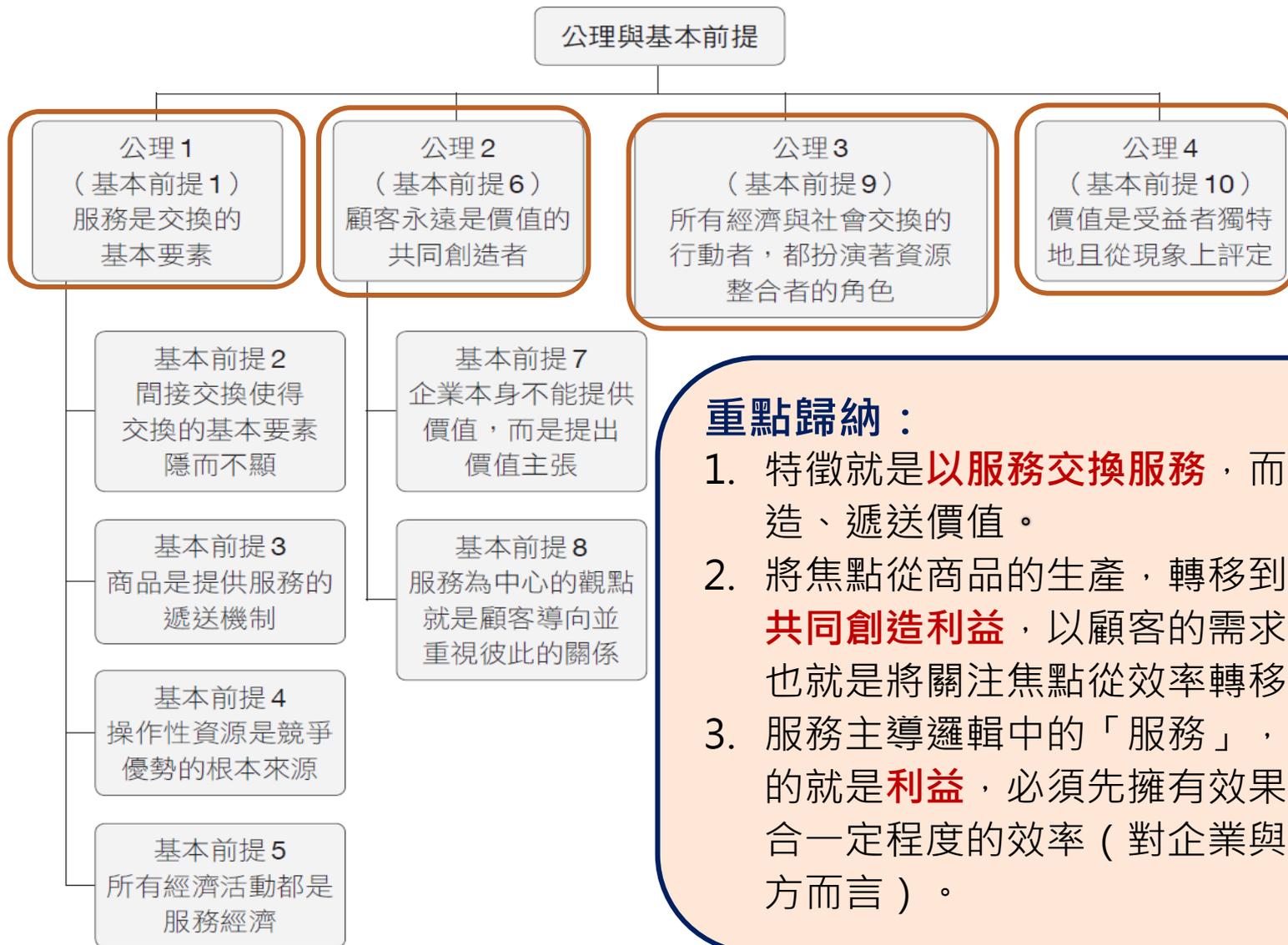
第一篇 前提(Premise) 1/3

- 針對**服務主導邏輯**相關的概念進行說明，讓讀者**檢視並思考**社會與經濟組織中，**人類的服務交換行為**。包含：
 1. 聚焦於服務主導邏輯與商品主導邏輯的差異。
 2. 在服務主導邏輯中，行銷所扮演的角色。
 3. 以「行動者」作為過去生產者與消費者的統稱，並朝系統與網絡觀點發展。



第一篇 前提(Premise) 2/3

➤ 服務主導邏輯的 4 個公理與 10 個基本前提：



第一篇 前提(Premise) 3 / 3

➤ 以服務作為主導架構

從顧客觀點來看服務這件事情，服務被定義為一種特殊型態的「產品」（即無形商品），或者說是非商品型態的事物。即涵蓋所謂的服務業 IHIP 四大特性：無形性(Intangibility)、異質性(Heterogeneity)、不可分割性(Inseparability)、不易儲存性(Perishability)。

IHIP四大特性	服務主導邏輯
無形性	價值是無形的產物，價值是必須透過行動者共同創造的，只有在使用與整合資源的時候，才能創造價值。價值是經驗性的、依據特定現象而產生的無形產物。
異質性	每個行動者都是獨一無二、異質化的個體，自然需要客製化的商品；效率固然重要，但更重要的是必須有效滿足行動者的不同需求。
不可分割性	行動者互動是自然而然發生的，透過對話互動，能提高服務的效果，也只有透過互動，才能創造價值。
不易儲存性	人類的經驗雖然不具可儲存性，但卻是能被記憶與共享的；有形商品被運用在創造價值上也有其重要性，而價值也是不易儲存的。

第二篇 觀點(Perspectives) 1/5

▶▶▶▶▶ 幫助讀者從不同角度，觀察自己所處的環境。

▶ 一切都是行動者對行動者 (A2A) 的關係。

- 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或系統。

▶ 資源本身沒有意義，其價值在於人們運用資源所賦予的價值。

- 資源是服務與服務交換的核心，因為行動者會運用可得資源進行交換。
- 在行動者對行動者網絡中的資源整合，能夠讓行動者之間共創價值，同時也能創造新的資源，而這些都會在動態的、不斷演變的行動者對行動者網絡中發生。

第二篇 觀點(Perspectives) 2/5

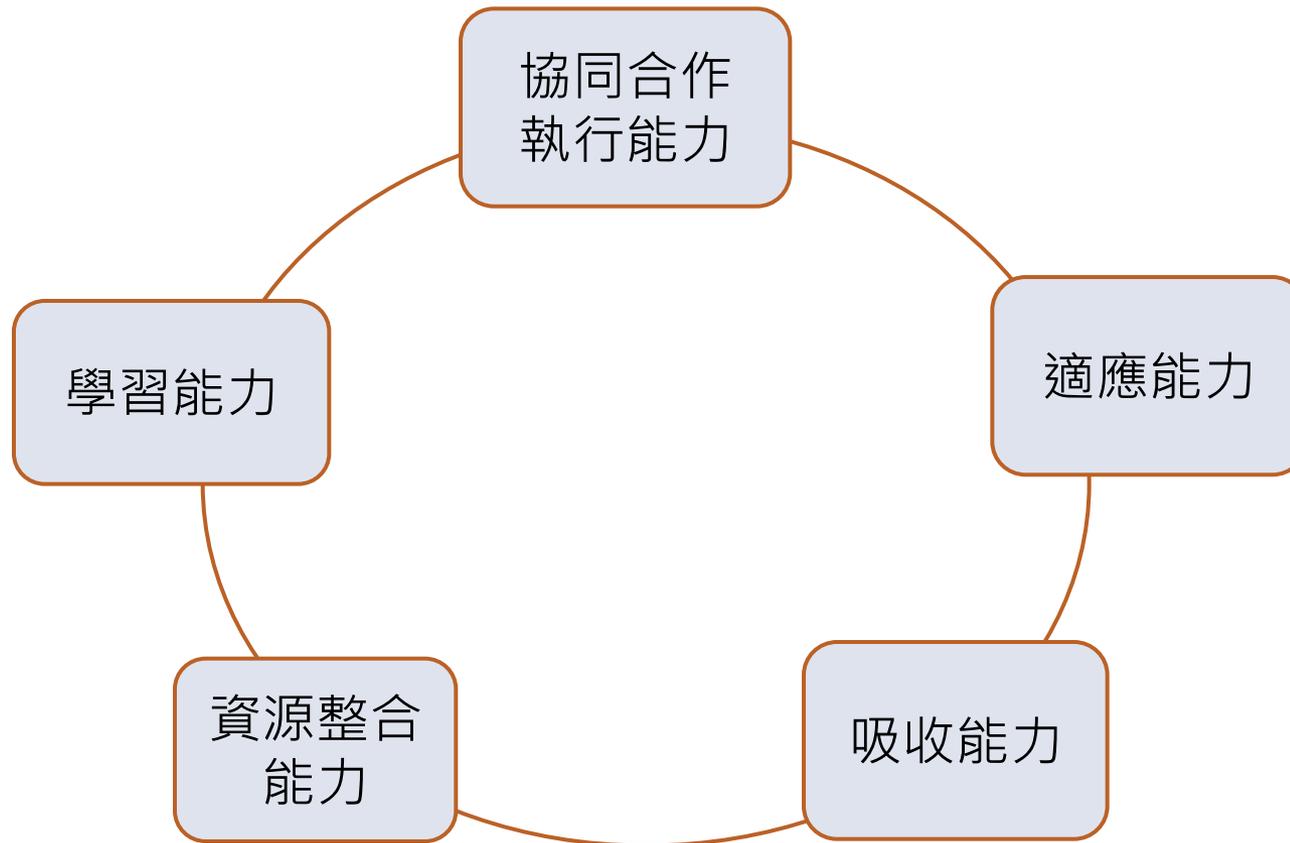
- 行動者扮演資源整合者的角色，創造生活中的各種可能性，讓生活更加豐富，並與其他行動者進行交換，以完成價值共創的工作。
 - 以教育為例說明如下：

一名學生進入州立大學，透過與教授們的服務交換（部分為市場資源、部分為公有資源），設備（如：教室、圖書館、網路）的使用（公有資源），和同學們的對話、其他共同學習的方式（私有資源），以及學生本身擁有的知識（私有資源），取得完整的潛在資源（如：知識）。

這名學生依據自己的生活目標、自我的理解、可得資源和其他所處情境的特有條件，用獨有的方式來整合這些資源，進而創造能提升自己生活（也就是提升系統活力）的全新潛在資源—讓自己未來的學習更加順利，並用於設定未來目標等等。

第二篇 觀點(Perspectives) 3/5

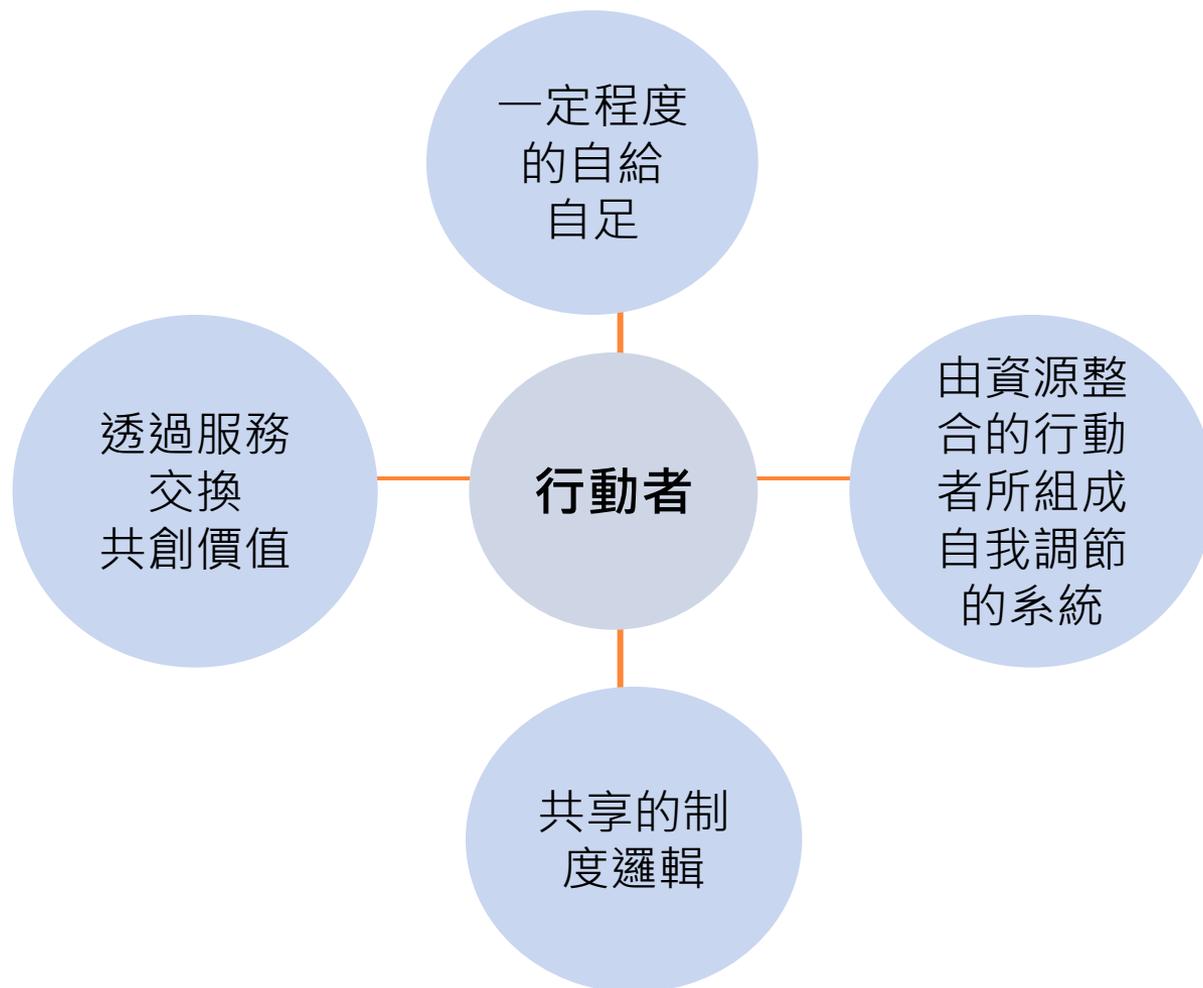
- 服務主導邏輯的策略優勢來自於**協同合作**，其優勢來源為：



協同合作的溝通與對話有助於學習。透過學習降低服務失誤發生的機會（**創造更高效率**），找到更多資源整合與創造的契機（**提升效能**），最終便能有效提升系統活力。

第二篇 觀點(Perspectives) 4/5

- **服務生態系統**：是個相對能夠自給自足、自我調節的系統，由進行資源整合的行動者所組成，在共享的制度邏輯下與透過服務交換共創價值。其關鍵要素如下圖所示：



第二篇 觀點(Perspectives) 5/5

➤ 服務生態系統運用網絡的概念，不只是一對一互動關係，甚至擴及第三方行動者互動，組成一個網絡。

- 舉例說明如下：

一家食品批發商銷售產品給當地一家連鎖餐廳，而這家批發商和連鎖餐廳，同時都向另外一家公司購買會計與商用軟體。從更宏觀的企業觀點，將眼光放遠去看第二、第三以及其他階層的雙方與三方行動者與資源，一個涵蓋更廣、更實際的服務交換系統就可以顯現出來。

從兩方交換所形成的供應鏈交換，將視野擴大至服務系統交換的概念，就能建立對於市場、服務、交換系統一致的整合性觀點，進而擴展至整個社會。



第三篇 可能性(Possibilities) 1/3

- **策略性思考**：強調企業應該透過服務生態系統、協同合作、價值主張、設計規劃與配置等 **5種方法**，來建立策略方向，進而拓展企業發展更多的可能性。

服務生態系統

建立一種交換的系統觀點，提出價值永遠都是透過交換，以及使用並整合所交換事物的過程，所共同創造出來的。

協同合作

成功的服務主導策略，以企業能夠有效建立合作關係的能力為核心，透過這樣的能力，進而取得並整合資源，創造可用於提供服務的新資源。

價值主張

服務提供者(企業)可以在市場中提出價值主張，但卻無法在沒有受益方(顧客)的情境下，獨立創造價值。因此，價值主張必須具有說服力。

設計規劃

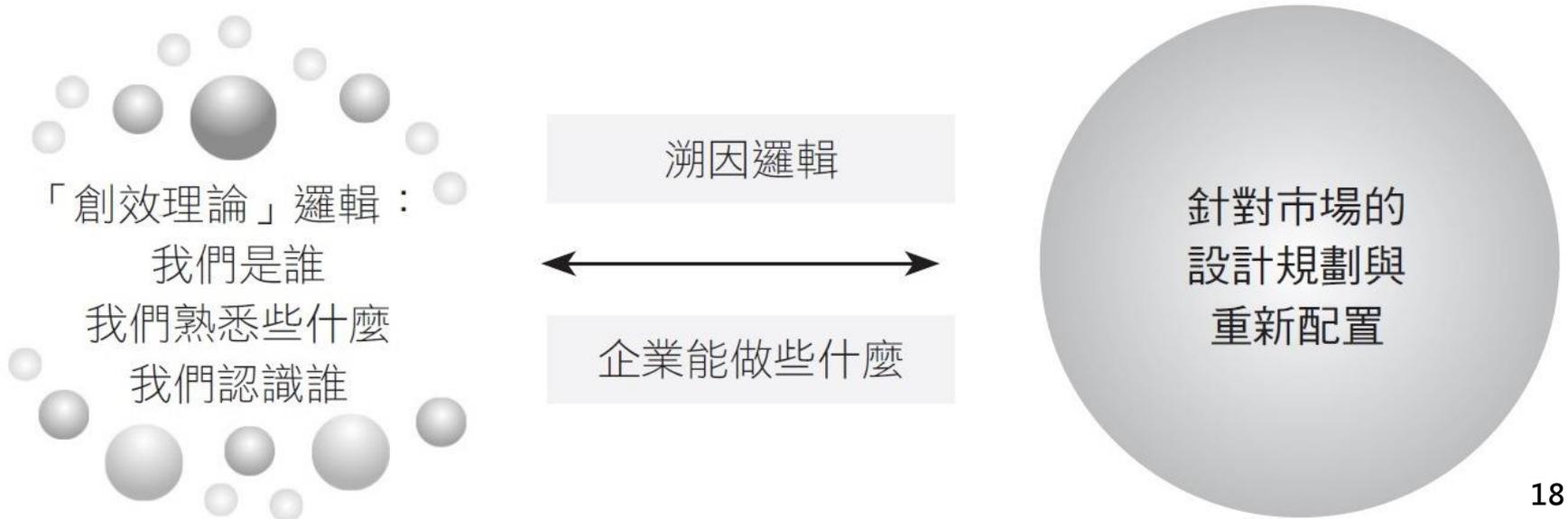
發展創造價值的生態系統時，企業須關注市場上發展的新關係，共同製造新資源的機會，藉以為利害關係人創造潛在價值。

配置

因制度或市場經常移轉或改變，解決問題的方式，甚至是制度化的解決方案，都必須與時俱進有所調整，包括資源的重新配置。

第三篇 可能性(Possibilities) 2/3

- **創效邏輯與溯因思維**，可說是貫穿本書的精神所在。
- **企業應該從檢視 4 個創效邏輯的關鍵要素開始做起：**
 1. 我們是一家什麼樣的企業？
 2. 企業熟悉的是什麼？
 3. 企業認識些什麼人？
 4. 企業必須知道自身所長，以及如何運用溯因思維，從描繪期待中的未來景象開始，回頭建構一個「未來的軌跡」，**找出如何達成理想中未來的做法**。



第三篇 可能性(Possibilities) 3/3

- 企業要如何開始才能讓未來更具行動力？我們認為，企業可以依據以下內容，進行**服務主導邏輯的策略性評估**。

聚焦的領域及行動者	以顧客為中心	以企業為中心
服務提供	哪些顧客的問題（工作）是能夠運用企業可得資源（提供的服務）解決的？	哪些企業的資源是提供顧客定義問題（工作）所必要的資源？
價值共創	這些特定解決方案，是哪些更廣義、更讓顧客期待之經驗的一部分？消費者是否擁有參與這些解決方案 / 創造經驗的必要資源？	企業必須取得 / 提供哪些其他資源，才能提出服務主張？
資源整合	顧客還需要哪些其他的資源？消費者是否可能擁有這些資源？	以企業為中心的生態系統，能夠取得 / 創造哪些資源，進而能夠讓企業擁有想要的資源，藉以提供服務？
決定價值的意義	顧客可能會用什麼標準來評定價值？	企業要怎麼做，才能擁有對標準 / 價值認知的影響力？
制度	解決方案必須有哪些制度配合，才能成功完成任務？這些制度是否已經完備？哪些制度必須進行解構？	企業要怎麼做才能有效創造必要的制度以及解構制度？

總結

- ✓ 服務主導邏輯為各個社會層級的價值創造，描繪出更完整的形象，**其形象並不是靜態圖像，而是一個即時性的、不斷延伸的、未經事前規劃的、非線性發展的，也永遠不會結束的動態影像。**
- ✓ 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。
- ✓ 服務主導邏輯將**形成市場**視為企業最重要的工作，製造（以及其他生產流程）則是支援性的角色。所謂的行銷（形成市場）是透過創新方法進行資源整合與提供服務，進而**開創、重建市場**。
- ✓ 從企業長期發展的角度來看，**服務主導邏輯將效能視為首要考量**。也就是說，如果沒有好的效能，效率將變得毫無意義。



全國購買服務據點

➤ 汐止總部

地址：221 新北市汐止區新台五路一段79號2樓（遠東世界中心）
電話：02-26985897

➤ 承德訓練中心

地址：103 台北市大同區承德路二段81號B1（首府經貿大樓）
電話：02-25555525

➤ 中區服務處

地址：407 台中市工業區卅八路189號
電話：04-23505038

➤ 台南服務處

地址：700 台南市大埔街52號
電話：06-2134413、06-2134818、06-2147167、06-2137240

➤ 高雄服務處

地址：802 高雄市成功一路232號15樓
電話：07-3362918

線上通路

- 中國生產力中心線上書城 <http://cpc.tw/Publish/Book.aspx>
- 博客來網路書店 <http://www.books.com.tw/>
- 誠品網路書店 <http://www.eslite.com/>
- 金石堂網路書店 <http://www.kingstone.com.tw/>

成為跨領域 T 型
人才，不可或缺的
全新思考模式！

