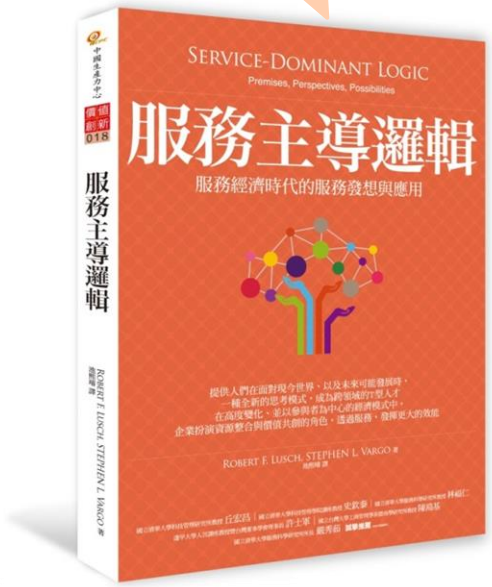
# 服務主導邏輯

## 「SERVICE DOMINANT LOGIC」

## 服務經濟時代的服務發想與應用

最容易上手
的服務主導
邏輯入門書！




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

中國生產力中心
China Productivity Center

# 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**。

# 服務主導邏輯(S-D LOGIC)新思維

- **傳統社會與經濟環境對「服務 Service」觀念的迷失：**
  - ✓ 附送？
  - ✓ 免費？
  - ✓ 勞力密集？
  - ✓ 服侍？
  - ✓ 售後才有？
  - ✓ 顧客永遠是對的？
  - ✓ 服務業才有服務？
  - ✓ 服務事件的觀念？
  - ✓ ……

源自於…

- ✓ 信念系統
- ✓ 教育與訓練
- ✓ 制度性邏輯
- ✓ 商品主導邏輯典範思維

# 「服務 SERVICE」的真義

- 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或價值。
- 服務是提供「體驗」，是經由服務流程的活動及各種接觸點累積的體驗，價值即來自於體驗。
- 顧客永遠是價值的共創者，同時價值是受益者獨特地且從不同情境現象上評定。
- 所有服務系統的參與者皆視為行動者(actor) A2A關係，涵蓋B2C、B2B、C2C、G2C 等。
- 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。

# 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。

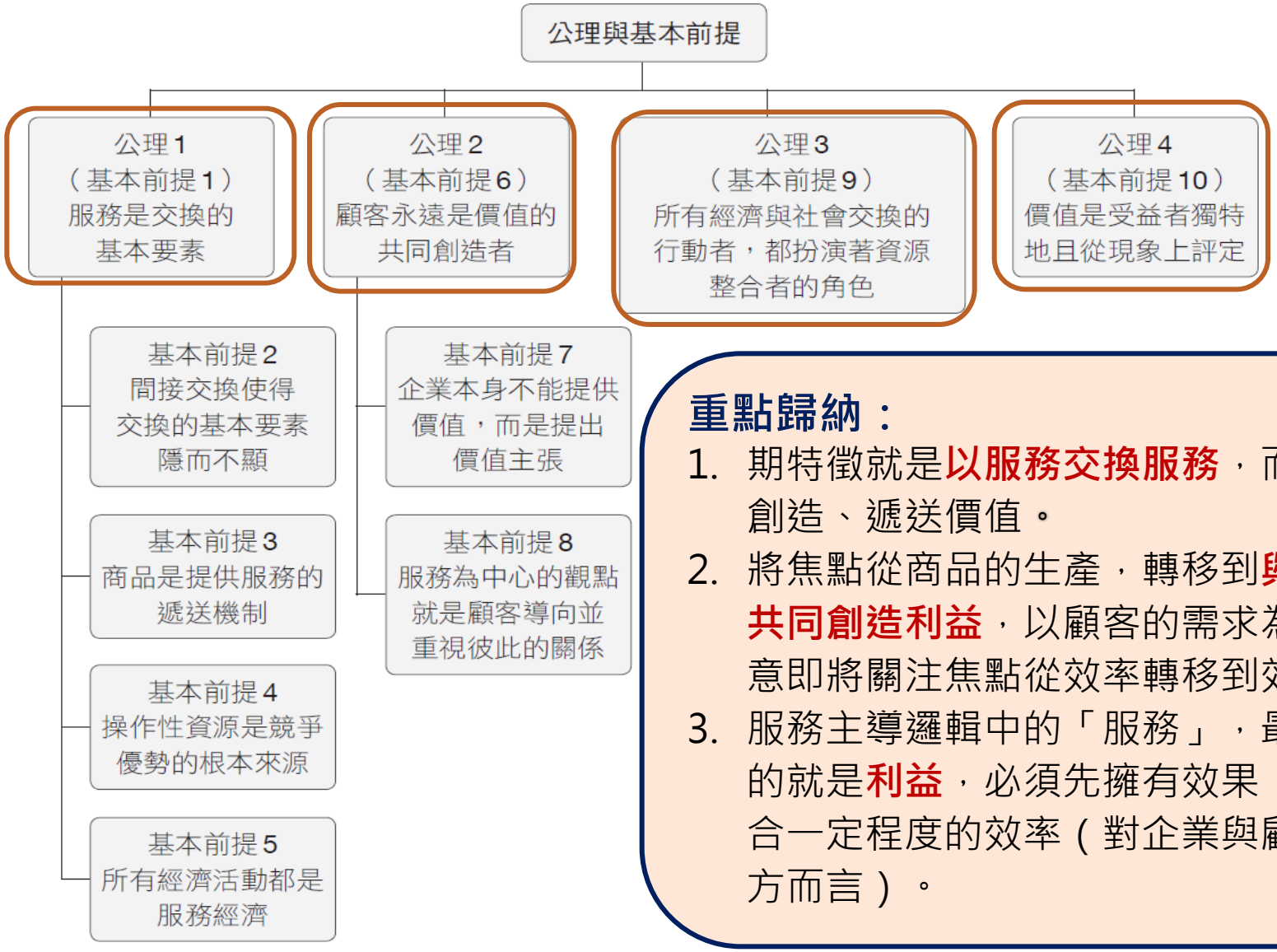
# 「服務」的 IHIP 特質

## ➢ 以服務做為主導架構

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。 |

# 服務主導邏輯的 4 個公理與 10 個基本前提




**重點歸納：**

1. 期特徵就是**以服務交換服務**，而不是創造、遞送價值。
2. 將焦點從商品的生產，轉移到**與顧客共同創造利益**，以顧客的需求為重，意即將關注焦點從效率轉移到效果。
3. 服務主導邏輯中的「服務」，最重視的就是**利益**，必須先擁有效果，再配合一定程度的效率（對企業與顧客雙方而言）。

# 服務主導邏輯(S-D LOGIC)的思維

- 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：

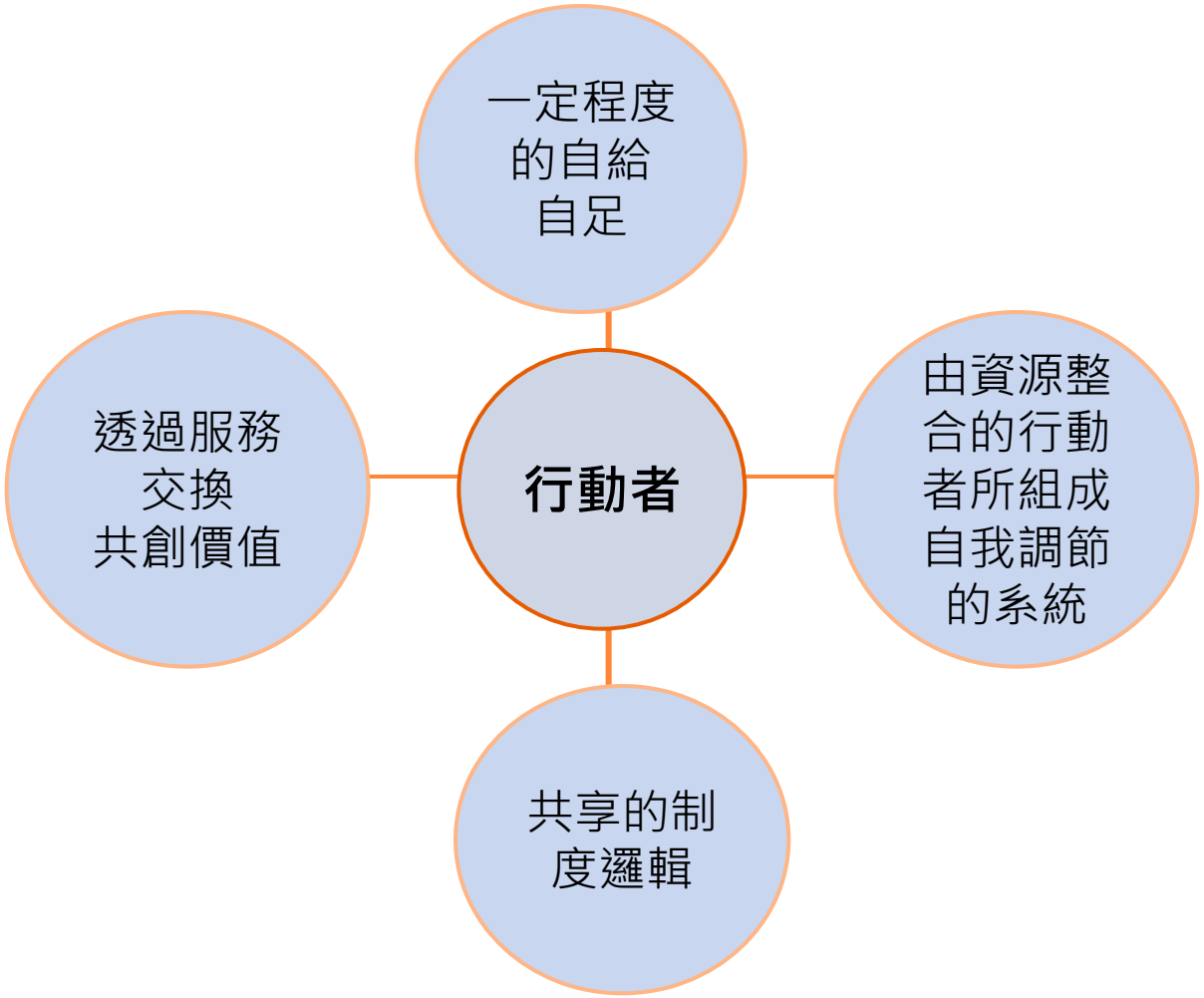
人類所需的蛋白質及碳水化合物，分別可由像是魚類及小麥這兩種產品中提供，而這些產品都必須仰賴具有特定技能與能力的人，才能取得。例如：漁夫透過強化捕魚技巧以及知識——熟知在何時、何地是最佳的捕魚時機，能從大海中捕獲大量漁獲而得利，同時他也會運用更先進的工具，像是漁網、魚鉤、魚叉等等，幫助自己有更豐厚的漁獲；同樣地，農夫也會強化自己在種植及收穫穀物上必要的耕種技巧及知識，並選擇有更高效益的工具爭取更大收穫量。因此，雙方必須各自擁有專業化技能、並進行交換行為，行動者也會持續強化各自的資源優勢。

# 行動者透過資源交換共創價值(1/2)

- **在服務網絡生態系統內，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。
- **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。**

# 行動者透過資源交換共創價值(2/2)

- **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：



# 「商品主導邏輯」與「服務主導邏輯」之比較

| | GDL 商品主導邏輯 | SDL 服務主導邏輯 |
|---|---|---|
| 價值驅動 (Value Driver) | 價值是由交換產生 (Value-in-Exchange) | 價值是經由使用或從情境中產生 (Value-in-Use or Value-in-Context) |
| 價值創造者 (Creator of Value) | 公司(Firm)，通常從供應鏈上的其他公司取得 | 公司、網絡夥伴與消費者 |
| 價值創造流程 (Process of Value Creation) | 價值是附加於商品上 (Value Added) | 公司提出價值主張，消費者經由使用延續價值創造流程 (Value in Use) |
| 價值的目的 (Purpose of Value) | 增加公司財富 | 透過他人的服務(應用知識與技術)增進適應力、存活力以及系統的健康 |
| 價值的評量 (measurement of Value) | 標價的總數，交換所得的價格 | 受益系統的適應力與存活力 |
| 使用的資源 (Resource Used) | 主要為被支配的資源 | 主要為主動的資源，有時鑲崁於被動的資源(商品) |
| 公司角色(Role of Firm) | 製造與分配價值 | 提出主張，共創價值，提供服務 |
| 商品角色 (Role of Goods) | 產出單位，價值鑲崁於被動資源 | 主動資源的載體，用以取用公司能耐所產生的好處 |
| 消費者角色 (Role of Customers) | 使用完或銷毀由公司所創造的價值 | 經由整合公司及其他價值網絡成員(公家或私人)來共創價值 |

# 服務主導邏輯(S-D Logic)的意義

- **提供一個溝通的語言與推理，描述我們所參與的社會系統以及系統之間運作的邏輯。就是一個經濟或社會個體或企業需要：**

  - 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。

# 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。

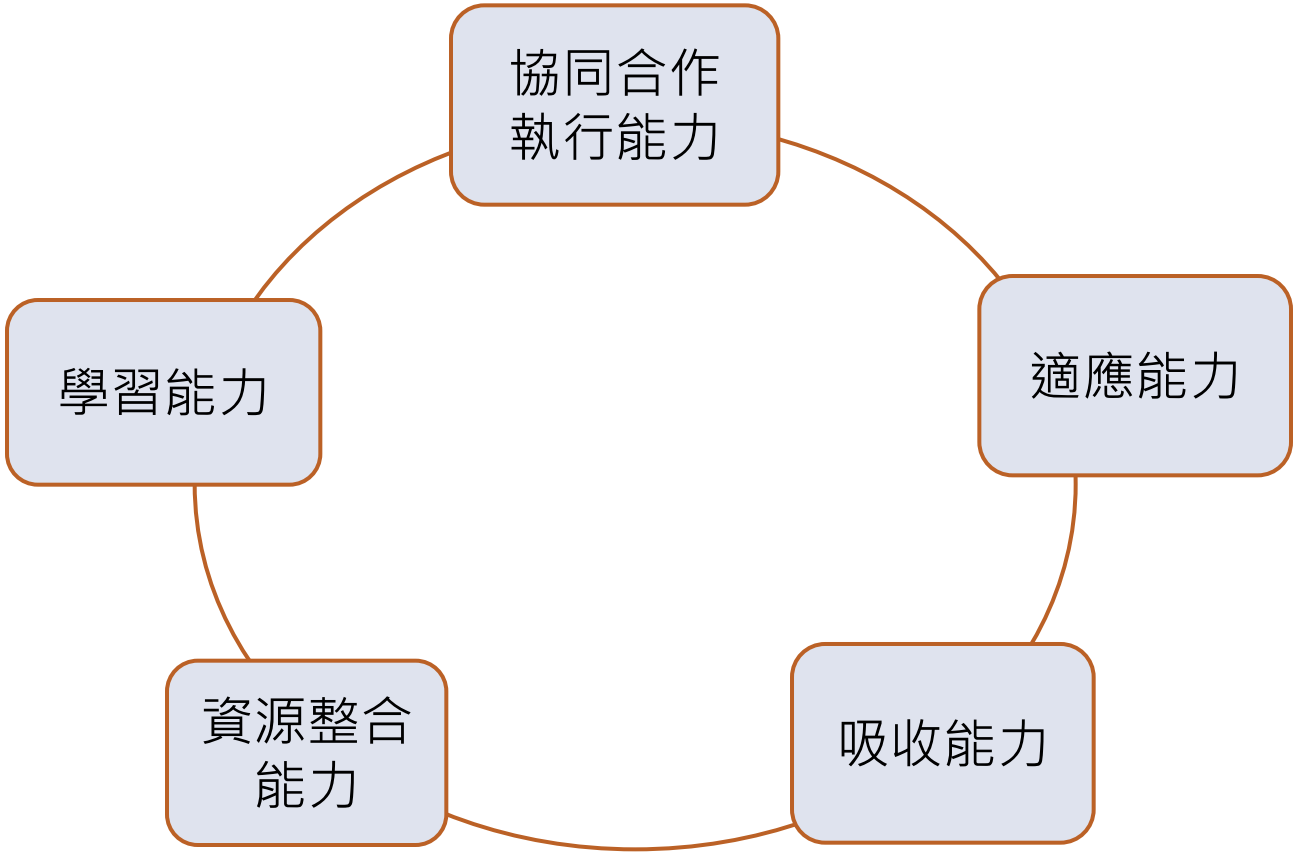
- 無形資源是企業競爭優勢之基礎根源，此乃源自資源基礎觀(Resource-based View)，無形資產之不易模仿性、不易複製性之資源獨特性，為企業競爭優勢提供堅強的保障。

- 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。

# 企業SDL策略優勢來自於協同合作

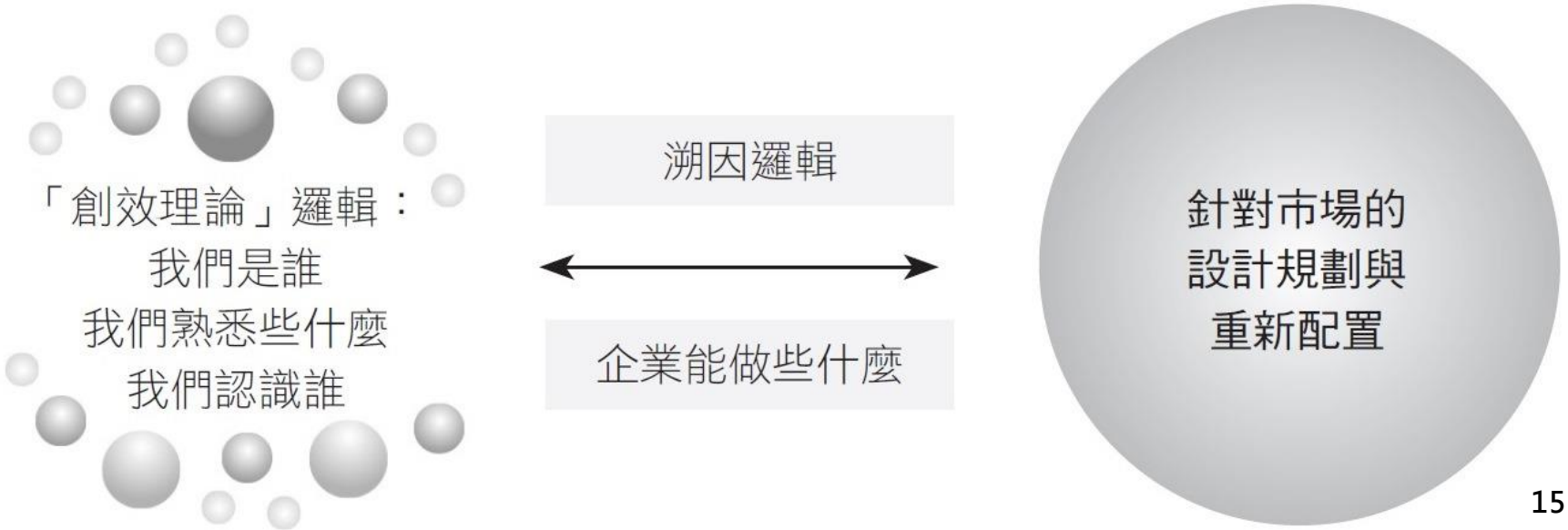
- 服務主導邏輯的策略優勢來自於**協同合作**，其優勢來源為：




**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**。

# 企業SDL策略思維發想，須從根本做起

- **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**。



# 企業新服務經濟時代SDL之發想與應用

- **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。 |

# 企業要如何開始才能讓未來更具行動力？

- 本書作者認為，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

- ✓ 服務科學這種跨領域的學問，其做法在於借用其他學術領域的理論，而非取代任何一個既有學術領域。
- ✓ 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。
- ✓ 服務主導邏輯在我們希望成為服務科學跨領域T型人才時，幫助我們對服務、價值共創與既有邏輯有更正確的理解，能兼具深度與廣度，跨越領域、部門與文化的藩籬。

# 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

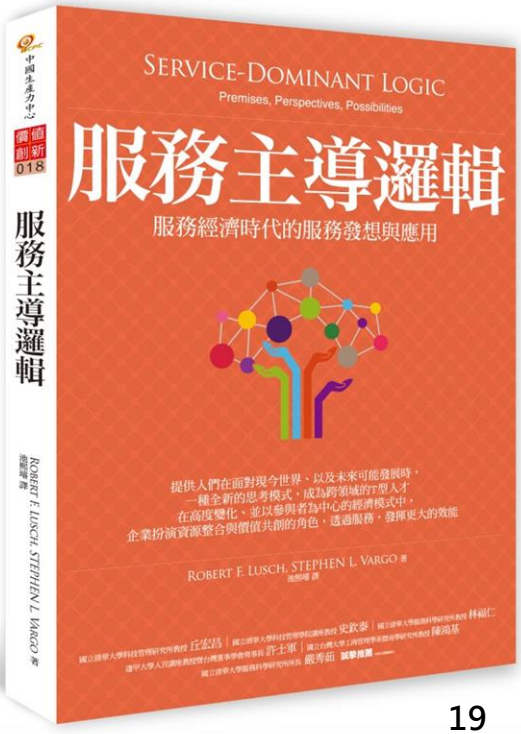
- **承德訓練中心**
  地址：103 台北市大同區承德路二段81號B1（ 首府經貿大樓 ）
  電話：02-25555525

- **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！**