

## 服務創新，突圍而出

陳嘉怡 (總高服務創新顧問公司創辦人)

黃世澤 (時事評論員，曾任大學講師)

當香港經濟已不再以製造業帶動，甚至中國作為世界工廠，亦受到印尼、越南等新興工業國家的挑戰，都要走向高增值轉型時，香港作為服務型經濟，若要在價值鏈向上突破，服務創新(Service Innovation)是香港轉型必走之路。

商品化是現代企業最大的敵人。現時香港的經濟仍是沿用 20 世紀的工業經濟模式，主要以'效率'和'質量'掛帥。隨著資訊日益發達，顧客選擇愈來愈多，上世紀的致勝之道已不足夠令企業在激烈的市場競爭中爭一杯羹。要保持競爭力，企業必須不斷創新，突圍而出。

創新不一定限於產品和科技，服務也可創新。服務創新的範圍相當廣泛，例如針對與別不同的客戶群 (WHO)，開發新服務滿足客戶潛在需求 (WHAT)，新的商業模式，獨特的客戶體驗，不同的服務交付過程 (HOW) 等。服務創新亦多涉及科技的應用，但最重要是凡事以顧客為中心。

## 科技應用，突破產品功能

服務創新不單規限在服務層面上，在提升產品價值也扮演相當要角色。蘋果由 iPod 到 iPhone3GS 的成功，不單是外觀設計那般簡單，最重要是其服務創新意念，iTunesStore 開創了買歌到入歌到 MP3 一條龍的先河。而在 iPhone 年代，iTunes App Store 不單製造了一個新興的產業：為 iPhone 開發第三者應用，養活了不少的新軟件公司，而且令不少人更難離開 iPhone，因為 iPhone 不只一部好用的電話，而是有無窮用途的商務暨娛樂工具。

## 由內至外，用心服務

Amazon.com 最近用超過八億美元收購 Zappos.com，還要保留原來管理團隊。因為 Zappos 最值錢，是原來的管理團隊。

Zappos 開創網上賣鞋成功的先河，因不少人都誤以為，顧客一定要試穿鞋後才會購買。針對這顧客需要，Zappos 一年三百六十五日，廿四小時客戶熱線都有人接聽，買了件貨後，如有不滿，在一年內原銀奉還兼且不用顧客負擔運費，在香港老闆們眼中，這樣做的傢伙一定是瘋子。但這正是 Zappos 成功之道，由於 Zappos 的做法令顧客好滿意，在 Twitter、Youtube 以至博客這些 Web2.0 媒體上，不斷有人自願為 Zappos 打免費廣告，Zappos 將用於市場推廣的開支，用於客戶服務和應付退貨之上，這種前無古人的做法，正是令 Zappos 百分之七十五的生意額都是來自老顧客，這解釋 Zappos 為何值八億美元這麼多，Zappos 的金漆招牌，正是來自創辦人年輕美籍華人謝家華，這種打破時下一般老闆的迷思，全力為消費者做到最好的態度。只要為消費者做到最好，日

後自然有大堆免費廣告，讓你的企業得以壯大。Zappos 的成功，絕對是建基於謝家華的核心價值和目標，有諸於內形之外。所有公司總部僱員，不論地位，需要接受為期四週的客戶忠誠服務培訓課程。經過一個星期的培訓，新員工可拿走二千美元立即離開公司而不附帶任何條件。這是確保員工是喜歡其工作，而不單是為了金錢。

### 針對客群，開拓藍海

任佐治生於香港，曾是亞洲頂尖髮形設計師，於 2003 年在上海開了第一家悠庭保健會所，以一個五星級的服務三星級的價格針對上海的外籍人士。今年悠庭保健會所被授予上海最佳的 spa massage。悠庭現遍佈內地五個城市，另有三間在杜拜，挪威和新加坡。任佐治的例子表明，香港人都一樣有能力藉服務創新而取得成功。

香港擁有優良的基礎設施，各行各業的專業人材，運作健全的法制保護，知識產權保障，懂得跟貼潮流口味的民眾，大可成各企業的服務創新的「實驗室」，也可帶動內地服務業的發展，商機無限。說不定日後另一個謝家華就是出於香港。

謝家華 (Zappos.com) 及任佐治(悠庭保健會) 將於明年一月廿二至廿四日在港參與一個 Make a Difference (MaD) 論壇。其它演講嘉賓包括 John Maeda (President, Rhode Island School of Design) 與 傅佳偉 (麻省理工學院權威雜誌“科技評論” 2009 年度傑出創新家) 等二十多名國際級思想領袖，企業家，創新者及創意專業人士。詳情請瀏覽 [www.m-a-d.asia](http://www.m-a-d.asia)。