

21 世纪经济管理精品教材·工商管理系列

服务营销

王永贵 编著

清华大学出版社
北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

服务营销 / 王永贵编著. — 北京：清华大学出版社，2019

(21 世纪经济管理精品教材·工商管理系列)

ISBN 978-7-302-51489-3

I. ①服… II. ①王… III. ①服务营销 IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 246891 号

责任编辑：左玉冰

封面设计：李召霞

版式设计：方加青

责任校对：王凤芝

责任印制：董 瑾

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：清华大学印刷厂

经 销：全国新华书店

开 本：185mm×260mm 印 张：23.5 字 数：542 千字

版 次：2019 年 1 月第 1 版 印 次：2019 年 1 月第 1 次印刷

定 价：49.00 元

产品编号：078416-01

序 言

伴随着产品主导逻辑向服务主导逻辑的转变，顾客角色也在经历着动态的演化：从被动的接受者向主动的选择者、共同生产者、价值的共同创造者和能力的共同开发者转变。如何通过更优异的服务营销来提高顾客的满意度和忠诚度，进而提升顾客资产的价值，并最终提升企业的财务绩效，已经成为企业界和学术界共同关心的战略问题。在移动互联网、大数据、人工智能与数字经济飞速发展的今天，无论是在制造企业中，还是在服务企业中，服务已经成为竞争优势的重要源泉。而且，以学科交叉与创新为特点的服务营销正吸引着人们越来越多的注意力。作为一门茁壮成长的学科，服务营销在发展过程中，被人们所关注的重心也经历了从服务的界定、服务营销的概念、服务质量、服务生产到服务价值，再到顾客知识和服务主导逻辑的演进历程。

本书以顾客价值感知、价值锁定、价值创造与交付以及价值提升为主线，以服务经济和消费经济时代的来临为大背景，以服务业的蓬勃发展和服务在企业竞争力提升中的战略作用为起点，从深入剖析服务的内涵及其本质特征入手，系统地阐述了服务营销与传统的市场营销之间的区别和联系，论述了服务营销的相关理论，重点总结和探索了企业从事服务营销与管理的核心问题及流程，并在总结国内外成功服务营销与管理实践的基础上，系统地介绍了服务中的消费者行为、顾客需求的管理以及关系营销在服务营销中的有效运用等问题，剖析了服务营销战略和服务市场细分等关键问题，透视了服务产品的开发与交付流程。同时，还紧紧抓住服务营销中的三个独特要素——有形展示、服务人员和服务流程展开了讨论，进而结合中国企业的实际情况，分别阐述了服务产品、服务定价、服务渠道、服务沟通与服务展示、服务质量以及服务失败和服务补救等重要问题。最后，为适应企业实践的最新要求和国外有关服务市场营销的最新热点，本书还重点介绍了服务生产率的相关概念及其关键影响因素，从而为企业更好地考评服务营销与管理的实施效果提供了标准、方法和工具。

在本书的写作过程中，与2007年出版的教育部“十一五”规划教材《服务营销》（北京师范大学出版社）和2008年出版的《服务营销与管理》（南开大学出版社）相比，在逻辑推理和文字表述中，编者力求在精练性、清晰性、通俗性和易懂性等方面更进一步。同时，从格式编排的角度看，除了每章开头准确阐述学习目标以外，还在正文之后增加了



本章小结、关键词汇、复习思考题、本章案例、即测即评和补充阅读材料，既有利于学员把握每章学习的主要内容，也有利于激发学员的兴趣，更有利于授课教师的备课、讲授、复习和测评授课效果。在本书的编撰过程中，我们也借鉴了不少业内的优秀文献与资料。尽管我们力尽所能与作者取得联系，但仍有一些未取得联系的作者，请相关作者见书后与我们联系，以便我们支付相应的报酬。对于这些优秀的作者，我们再次表示诚挚的谢意。

此外，在本书的修订过程中，对外经济贸易大学英语学院的学生朱在芝（第1～4章）、国际商学院的孙启涵（第5～6章）、张天翼（第7～9章）、冯思博（第10～11章）、王璐（第12～15章）以及编者的博士生胡宇（通校全书）从事了大量的初期整理和修订工作。没有他们的努力，本书今天是无法与读者见面的。

本书不仅适合作为国内各高等院校市场营销专业和其他经济与管理类本科生与研究生的教材，而且还可供有志于从事工商管理实践的中高层管理人员和市场营销人员以及大专院校从事市场营销研究工作的学者参考之用。

鉴于时间和编者水平有限，书中不当之处在所难免，在此诚恳地希望读者和同行不吝赐教，以便再版时得以修正和提高。

王永贵

2018年6月于惠园

目 录

第一篇 概 述

第一章 服务、服务经济与服务营销	2
第一节 服务经济与服务产业的崛起	2
第二节 服务的内涵与服务营销的演进	6
第三节 服务的类型与服务包	16
本章小结	23
关键词汇	23
复习思考题	24
本章案例	24
即测即评	25
补充阅读材料	25
第二章 服务营销及其组合	26
第一节 服务营销与产品营销的比较	26
第二节 服务营销组合	28
第三节 服务营销三角形与服务营销价值链	32
本章小结	37
关键词汇	37
复习思考题	37
本章案例	37
即测即评	39
补充阅读材料	39



第二篇 感知价值

第三章 服务中的消费者行为	42
第一节 消费者行为与消费者类型.....	42
第二节 服务购买流程与决策模型.....	52
本章小结.....	56
关键词汇.....	56
复习思考题.....	57
本章案例.....	57
即测即评.....	58
补充阅读材料.....	58
第四章 顾客期望与需求管理	59
第一节 顾客期望的内涵与类型.....	59
第二节 顾客期望管理.....	62
第三节 顾客需求管理.....	71
本章小结.....	85
关键词汇.....	85
复习思考题.....	86
本章案例.....	86
即测即评.....	87
补充阅读材料.....	87
第五章 服务的顾客感知	88
第一节 服务接触中的顾客感知.....	88
第二节 服务质量管理与顾客感知.....	92
第三节 顾客满意与顾客价值.....	100
本章小结.....	105
关键词汇.....	105
复习思考题.....	106
本章案例.....	106
即测即评.....	107
补充阅读材料.....	107

第三篇 锁定价值

第六章 服务导向战略	110
第一节 服务导向与服务价值主张.....	110
第二节 服务营销战略规划.....	119

第三节 服务营销战略选择	124
本章小结	142
关键词汇	142
复习思考题	143
本章案例	143
即测即评	144
补充阅读材料	144
第七章 服务市场细分与定位	145
第一节 服务市场细分与选择	145
第二节 服务市场定位的内涵与原则	153
第三节 服务市场定位的层次与步骤	155
本章小结	167
关键词汇	167
复习思考题	168
本章案例	168
即测即评	169
补充阅读材料	169

第四篇 创造与交付价值

第八章 服务产品管理	172
第一节 服务产品与服务设计	172
第二节 服务品牌管理	184
本章小结	189
关键词汇	189
复习思考题	189
案例分析	190
即测即评	191
补充阅读材料	191
第九章 服务定价管理	192
第一节 服务定价面临的特殊性问题	192
第二节 服务定价方法	200
第三节 服务定价策略、技巧与问题	204
本章小结	211
关键词汇	211
复习思考题	212
本章案例	212



	即测即评	213
	补充阅读材料	213
第十章	服务渠道管理	214
	第一节 服务渠道的基本问题	214
	第二节 企业在服务交付中的角色	220
	第三节 经由中间商和电子分销渠道交付服务	224
	本章小结	236
	关键词汇	236
	复习思考题	236
	本章案例	236
	即测即评	238
	补充阅读材料	238
第十一章	服务沟通与服务展示	239
	第一节 服务沟通	239
	第二节 服务促销	247
	第三节 服务展示与实体环境	255
	本章小结	265
	关键词汇	266
	复习思考题	266
	本章案例	266
	即测即评	268
	补充阅读资料	268
第十二章	服务流程管理	269
	第一节 认识服务流程	269
	第二节 服务蓝图及其应用	271
	第三节 服务流程设计与再造	277
	本章小结	286
	关键词汇	286
	复习思考题	286
	本章案例	287
	即测即评	288
	补充阅读材料	288
第十三章	服务员工管理	289
	第一节 服务利润链理论	289
	第二节 服务员工管理与内部营销	293
	第三节 服务员工授权	298
	第四节 服务员工绩效、激励与文化	301

本章小结	307
关键词汇	307
复习思考题	307
本章案例	308
即测即评	309
补充阅读材料	309

第五篇 提升价值

第十四章 顾客服务与顾客关系	312
第一节 顾客服务与关系营销	312
第二节 顾客关系管理及其实践误区	317
第三节 超越顾客关系管理	327
本章小结	330
关键词汇	331
复习思考题	331
本章案例	331
即测即评	332
补充阅读材料	332
第十五章 服务失败与服务补救	333
第一节 服务失败	333
第二节 顾客对服务失败的反应	337
第三节 服务补救	343
本章小结	352
关键词汇	353
复习思考题	353
本章案例	353
即测即评	354
补充阅读材料	354
中文文献	355
英文文献	359



》》》 第一篇 概 述

人类社会在经历了前工业化社会和工业化社会阶段之后，已经迎来了后工业化社会阶段。显然，在后工业化社会里，出现了一系列不同于以前社会阶段的新现象、新特征、新规则。其中，服务及其所带来的深远影响，不得不令人深思。

第一章 服务、服务经济与服务营销

当今社会里，服务对每个组织和部门都变得十分重要。不管是服务公司、生产企业、非营利性组织，还是公共部门，都不得不学会如何应付新经济的挑战——服务社会的来临。本章围绕服务经济的背景，概要性地阐述了服务的内涵、特性、分类、服务营销学的发展以及服务特性对营销的启示。可以说，这些内容是服务市场营销的研究基础。本章的学习目标主要为：

学习目标

- 了解服务的内涵和特征及其与有形商品的异同
- 熟悉服务营销学和服务经济的发展历程
- 了解服务业的分类及其营销启示
- 掌握服务包的概念

第一节 服务经济与服务产业的崛起

社会的发展大体上可以分为前工业化社会、工业化社会和后工业化社会三大阶段。^①在后工业化社会阶段，出于工业化进程的需要、人口的增加和物质产品的大量消费以及人们对文化生活需求的增加，导致了服务业的空前发展和繁荣。

一、服务经济与经济发展

顾名思义，所有与服务有关的经济元素或经济体都可以称得上服务经济。与工业经济相比，服务经济像一个初出茅庐的婴孩，它的历史才不过半个世纪。不过，由于服务经济发展迅猛，它很快就在人类的社会经济生活中扮演起十分重要的角色。

美国社会学家丹尼尔·贝尔（Daniel Bell）的人类社会发展三阶段理论认为：人类社会的发展可以分为三个阶段，即前工业化社会、工业化社会和后工业化社会。后工业化社会是该理论的核心，其首要特征就是后工业化社会是一个服务社会，服务是社会基础，财富的来源不是体力、能源，而是信息。同时，他还认为，服务经济的发展并非在后工业化社会才首次出现，作为一个整体，它在经济发展的三个时期都有发展。服务业的发展历程可以分为：个人服务和家庭服务→交通通信及公共设施→商业、金融和保险业→休闲性服务业和集体服务业。

虽然通常认为服务业属于第三产业的范畴，它与第二产业的工业是对立的，但随着社会的不断发展，二者的界限越来越模糊，现代的工业与传统的工业不同，生产活动中的服务成分大大增加，服务与生产的关系也密切了许多。服务已经逐渐成为生产型企业中的重

^① [美] 丹尼尔·贝尔. 后工业社会的来临——对社会预测的一项探索 [M]. 高锴, 等译. 北京: 商务印书馆, 1984.

要元素，在日常经营活动和市场竞争中越发显得重要。

服务经济在整个社会经济中的地位也在不断发生变化。实际上，自 20 世纪中叶以来，以服务业与服务贸易为主要内容的服务经济迅速崛起，以美国为代表的许多发达国家就已经从工业经济时代过渡到服务经济时代。这些国家经济的发展已经建立在其强大的服务业基础之上。例如，1951 年，美国制造业占 GDP（国内生产总值）的比重为 27.90%，到了 2017 年，这个数字已经逐渐降低至 11.60%，而人均个人消费在服务上的支出占人均 GDP 的比率由 1951 年的 24.12% 增长到 46.93%。由此可见，服务业已经成为经济发展最为强劲的增长点。发展中国家的情况也是如此，以中国为例，自改革开放以来，随着中国经济的持续快速发展，服务业规模不断扩大。中国服务业增加值年均增长 10%，占 GDP 的比重由 1978 年的 23.7% 提高到 2017 年的 51.63%，服务业占全社会就业人员的比重由 12.2% 上升为 2016 年的 43.50%。服务业已成为国家吸纳就业的主渠道，不仅是经济增长的重要推动力量，而且对于扩大就业、提高人民生活水平发挥了重要作用。可以说，全球经济正呈现出逐渐服务化的趋势，服务经济慢慢地取代工业制造业这些传统的经济主体，在全球经济当中占据着越来越重要的地位，成为经济舞台的主角。由此可以看出，服务的元素在社会中扮演着越来越重要的角色。无论是政府、企业还是个人，都愈加重视服务，服务已经逐步渗透到各个层面，成为我们今后生活和工作的主旋律。或许在 21 世纪，我们最常用的口号就是——服务、服务，还是服务！^①

二、21 世纪的服务产业

18 世纪 60 年代和 19 世纪 70 年代的两次工业革命给人类的生活方式带来了巨大的变化，生产力和生产水平得到了前所未有的提高，促进各个国家的经济迅速发展。这两次工业革命形成了依靠先进的科学技术和大机器设备的工业产业，自那以后，工业成为许多国家国民经济的重要组成部分，社会物质变得非常丰富，极大地提高了人民的生活水平。到了 20 世纪 50 年代，科学技术的继续进步推动了社会生产力和物质文明的加速发展，许多国家的经济结构发生了转变，很多人已经不再满足于物质上的享受，转向更高层次的精神追求。在这个背景下，从表 1-1 可以看出，在主要发达国家和发展中国家，服务业（第三产业）均对 GDP 的增长产生了较为积极的贡献，服务业开始在各个产业中逐步占据主导地位，大有取代农业和工业的趋势。

表 1-1 主要发达国家 / 发展中国家服务业（第三产业）对 GDP 的贡献率（2015 年） %

国家 / 地区	贡献率	国家 / 地区	贡献率
美国	82.3	俄罗斯	69.1
加拿大	156.7	巴西	57.5
英国	87.2	墨西哥	82.8
法国	91.7	南非	93.2

^① 本段数据来源于 Wind 数据库检索，相关变量指标包括 G1107320、G1138028、G1138021、M0001395、M001400、M0024160。

续表

国家 / 地区	贡 献 率	国家 / 地区	贡 献 率
德国	67.9	波兰	45.8
意大利	52.5	韩国	73.3
荷兰	89.9	菲律宾	65.2
澳大利亚	74.8	巴基斯坦	68.2
中国	54.1	马来西亚	62.8

资料来源：世界银行 WDI 数据库，3-13，Share of Contributions of the Three Strata of Industry to the Increase of GDP.

根据 OECD（经济合作与发展组织）的数据，许多发达国家服务业在国家经济中所占的比重已经接近或超过 70%，服务业虽然起步较晚，但却已经成为现代社会经济体中不可或缺的、极其重要的一部分，而工业制造业的比重却在逐渐下降。服务业的飞速发展，不仅加快了经济的增长，对于社会就业率、经济结构的优化、劳动生产率的提高等诸多方面都有正面的影响。随着技术的飞速发展，互联网正在逐渐成为推动服务产业转型升级的重要因素，请参阅资料卡 1-1。

资料卡 1-1——“互联网 +”与服务业升级

随着互联网、移动互联网与各行业的深度融合，消费互联、产品互联正在逐步向产业互联发展。“互联网 + 服务业”已经成为当下服务产业转型的热点，也是各个企业、投资机构的必争之地。

从定义上来看，“互联网 + 服务业”是由传统服务业与互联网结合发展的产物，属于新兴交叉行业。“互联网 + 服务业”是互联网思维和服务经济相结合的一种新型业态，同时也推动着服务产业的升级与扩张。互联网在服务业的应用领域主要包括与电商相关的交通运输、仓储和邮政业、住宿和餐饮业、金融业、房地产业、租赁和商务服务业、文化、教育和娱乐业。

在移动互联网成为城市的基础设施、智能手机和智能终端大量普及的条件下，丰富的数据给服务行业带来了很大的便利。“互联网 +”对于服务业的影响主要体现在六个层次，即终端互联、数据交换、动态优化、效率提升、产业变革和社会转型。具体表现为：智能终端完成了人与人、人与物、物与物、人与服务的实时链接，而云计算、大数据挖掘使得终端形成的数据能够被实时交换、计算和分析形成解决方案，进而将数据转化为实际生产力。基于以上模式的不断迭代、演进与优化最终会带来服务效率的提升进而带动产业变革。产业变革最终体现为生产力的增强，进而提升国民经济水平和人民生活水平。

资料来源：根据“腾讯研究院，互联网 + 服务行业解读（2016），网址 <http://www.tisi.org/4486>（2018 年 6 月 5 日访问）等资料编写。

三、中国的服务业

上面的内容向我们展示了服务产业这个后起之秀迅猛的发展势头以及它对社会经济发展的不可取代的促进作用，这让我们不得不对它另眼相看。对于中国来讲，是不是也存在

这样的情况呢？中国的服务业发展趋势究竟如何，是不是前途一片光明呢？

实际上，和世界许多国家一样，中国的服务业在 20 世纪后期也经过了快速的发展。尤其是在改革开放以后，中国服务业的发展更是日新月异。在 1978 年我国改革开放之初，国内服务业产值仅有 905.10 亿元，占 GDP 的比重仅为 24.60%；在经济快速发展了近 40 年之后，2017 年我国服务业产值已达到 427 031.50 亿元，在国民生产总值中的比重已经达到 51.63%，如图 1-1 和图 1-2 所示。

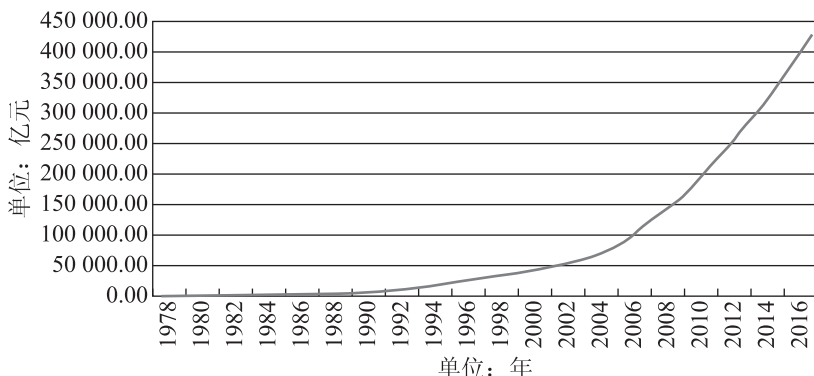


图 1-1 1978—2017 年中国服务业（第三产业）产值增长情况

资料来源：Wind 数据库。

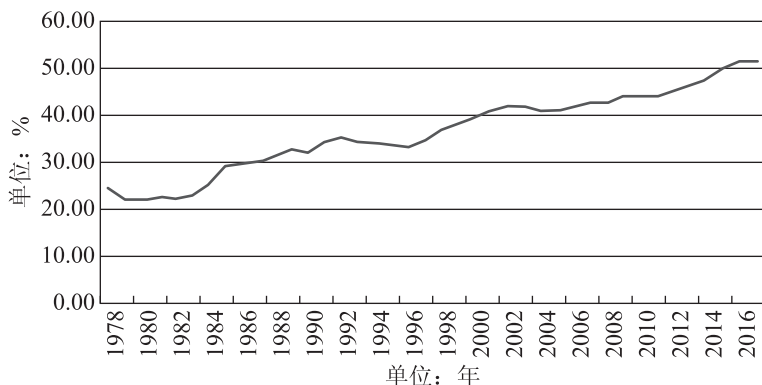


图 1-2 1978—2017 年中国服务业（第三产业）占国家 GDP 的比重演化

资料来源：Wind 数据库。

具体而言，中国服务业的发展，主要表现在三个方面^①：一是规模扩大、比重提高，对国民经济增长贡献率提高。从 1978 年到 2004 年，服务业的产值增长了 50 倍，并且高于同期 GDP 增速。从 1978 年到 2017 年，服务业的产值增长超过 470 倍，并且高于同期 GDP 增速。二是服务业已经成为吸纳就业的主要渠道。从 1978 年的 4 890 万人猛增到 2016 年年底的 33 757 万人，净增加从业人数 28 867 万人，约是同期第二产业净增加就业人数的两倍，充分体现了服务业就业弹性高的特点。三是服务业的竞争力在不断增强。在

^① 欧新黔. 中国服务业发展报告 [M]. 北京：经济出版社，2004：3-4；王永贵. 服务营销 [M]. 北京：北京师范大学出版社，2007.



中国加入世界贸易组织十几个年头之后，随着外资服务企业的大量涌入，中国的银行业、电信业、保险业和零售业等重要服务产业的综合竞争实力显著增强，涌现出一批颇有竞争力和强劲成长势头的绩优企业。

服务业的兴旺发达是我国经济持续快速健康发展的有力佐证，从国家经济产业发展水平的层面上来看，服务业的高质量发展对于优化产业结构、提高产业竞争力、扩大就业、改善人民生活，实现城乡、区域、经济、社会、环境，以及国内发展与对外开放协调发展都起到了十分重要的作用。随着经济全球化的进程以及中国加入 WTO（世界贸易组织），我国服务业面临着全世界服务企业的竞争，接受来自全球各路高手的挑战。我国幅员辽阔、人口众多，加之随着中国改革开放的逐步推进，人民生活水平有了大幅度提高，因此我国的服务业市场巨大，这早已成为诸多跨国企业垂涎三尺的大“蛋糕”，这是我国服务业在未来所面临的机遇，如何开发这片沃土成为今后中国经济发展的重要命题。为了全面建设社会主义和谐社会，提高人民生活水平，全面建设小康社会，党和国家提出了“加快发展现代服务业，提高第三产业在国民经济中的比重”的战略目标，党的十九大报告中提出了“支持传统产业优化升级，加快发展现代服务业，瞄准国际标准提高水平”，因此，我国将继续加大对服务业领域的投资、建立健全相关法律法规、树立良好的投资环境、加快技术创新，积极投入全球竞争中去，这是我国服务业面临的环境。

第二节 服务的内涵与服务营销的演进

在服务经济时代，顾客所关心的是其独特需求是否最终得到满足，产品已从最终目的变为了一种手段。在许多产业中，产品与服务都逐渐走向融合。20世纪70年代起，学者们开始关注服务与产品的区别，并致力于服务营销与管理的研究。对服务的研究也经历了从早期对服务特性的关注，逐渐转变为关注顾客在服务中所扮演的重要角色。

一、服务的内涵

那么，服务究竟是什么呢？尽管一直和我们“相处”，可要准确地阐述它的定义，恐怕并不是一件简单的事。在生活中是如此，在企业界和学术界也是如此。实际上，自从人们认识到服务的存在以来，对其界定和认识的争论就从来没有停止过。从不同的角度、不同的立场、不同的背景来看待它，往往会得出不一样的结果。在《现代汉语词典》里，服务的界定是这样的：“为集体（或别人）的利益或为某种事业而工作”。这是服务的一般性概念，它涵盖了服务所指的一切内容，凡是工作的目的不是“为己”的行为，都属于这个范畴。从经济学的角度来讲，它是与有形商品相对应的一个概念，商品和服务都能够给别人带来使用价值。但不同的是，商品通常表现为不同形式的具体事物，而服务则是以各种活动的形式出现的。从动词来看，生产和服务是一对概念，商品是人们用劳动生产出来的有形物体，而服务则是劳动所提供的无形形态。可以说，迄今为止，对“服务”一词

的界定和理解,无论是经济学领域的专家,还是营销学领域的专家,都没有形成一致的认识^①。下面就列举一些学者有关服务的界定,供读者体味,请参阅资料卡 1-2。

资料卡 1-2 几个关于服务的界定

马克思 (Marx): 服务这个名词,一般地说,不过是指这种劳动所提供的特殊使用价值,就像其他一切商品也提供自己的特殊使用价值一样;但是这种劳动的特殊使用价值在这里取得了“服务”这个特殊名称,是因为劳动不是作为物,而是作为活动提供服务的……

美国市场营销协会 (AMA) (1960): 服务是可独立出售或与商品共同出售的一些行为、利益或满足。

W. 里根 (W.Reagan) (1963): 服务代表着能够直接产生满足感(如运输、住宿)的无形物,或是与其他产品或服务(如信用、送货)一道购买并共同产生满足感的无形物。

布罗伊斯 (Blois) (1974): 服务是一种供出售的能产生利益和满足的活动,这些活动不会导致以商品形式出现的物理性变化。

W.J. 史丹顿 (W.J.Stanton) (1974): 服务是可以明确加以分辨的、无形的活动,如果将其提供给消费者或制造业用户,能够满足其需求;服务未必与产品或其他服务的销售相关。

希尔 (Hill) (1977): 一项服务生产活动是这样一项生产活动,即生产者的活动会改善其他一些经济单位的状况。一方面,这种改善可以采取消费单位所拥有的一种商品或一些商品的物质变化形式;另一方面,改善也可以关系到某个人或一批人的身体或精神状态。随便在哪一种情形下,服务生产的显著特点是生产者不是对其商品或本人增加价值,而是对其他某一经济单位的商品或个人增加价值。

安德森 (Anderson) (1983): 服务是直接或间接付费后所获得的任何无形的好处,服务常包括或大或小的物理或技术性的构成要素。

科特勒 (Kotler) (1983): 服务是一方给另一方提供的一种无形的行为或利益,它不会导致任何所有权的转移,它的生产(提供)流程可能会与物质产品相联系,也可能不与它们相联系。

格罗鲁斯 (Gronroos) (1990): 服务是一种或一系列在一般情况下体现为无形本质的行为,这些行为发生在顾客与服务供应商有形资源或商品或服务提供系统之间的相互影响的流程之中,它们能为顾客解决某种问题。

资料来源:根据肖祥辉,李忠民.服务经济理论研究述评[J].重庆工商大学学报(西部论坛),2005,15(4):69-70;朱欣民.西方企业服务管理方略[M].成都:四川大学出版社,1996:31-32等资料整理。

有关服务概念的真正研究大致是从二十世纪五六十年代开始的。1960年,AMA最新将服务定义为“用于出售或者是同产品连在一起进行出售的活动、利益或满足感”。这一定义曾被广泛使用,但它的缺点也是显而易见的,它并没有充分地把服务与产品区分开,

① 王永贵,徐宁.顾客抱怨与服务补救[M].天津:南开大学出版社,2007.

因为有形产品也能用于出售并获得利益和满足感。由此，不少学者开始探索服务的内涵。菲利普·科特勒认为：服务是一方能够向另一方提供的基本是无形的任何活动或利益，并且不导致任何所有权的产生。它可能与某种有形商品联系在一起，也可能毫无关系。^① 泽斯曼尔则提出了一个简单而广泛的定义：服务是行动、流程和表现。^② 格罗鲁斯在研究了服务的众多定义之后，基于服务的特性给出了以下界定：服务是由一系列或多或少具有无形特性的活动所构成的一种流程，该流程是在顾客、员工和有形资源的互动中进行的，而这些有形资源（有形产品或有形系统）作为顾客问题的解决方案提供给了顾客。^③

美国市场营销协会在1960年定义的基础上，又对服务的概念进行了修订，将其定义为：“可被区分界定、主要为不可感知、但却可使欲望得到满足的活动，而这些活动并不需要与其他产品或服务的出售联系在一起。生产服务时可能会或不会需要利用实物，而且即使需要借助某些实物协助生产服务，这些实物的所有权也不涉及转移的问题。”

当然，以上这些定义，都是从某个侧面反映服务的特质，有着一定的局限性。但是它们从不同的侧面揭示了服务的一些共同特点，从而可以使其他学者从这些基本特征出发研究服务的内涵。

二、服务的本质特性

从本质上看，服务是服务供应商和服务接受者之间进行的一种无形的、互动式的活动。因此，服务最本质的特性就是无形性和互动性。

1. 服务的无形性

服务有别于有形物品，它可能与有形物品有联系，也可能独立存在。例如，我们在饭店就餐时，不仅需要服务员热情周到的服务，也需要美味可口的饭食；而我们在理发店理发时，希望得到的只是理发流程的舒适和最终的一种美发效果。服务的这种无形性致使顾客对服务质量的评价非常困难。但是顾客对服务的感知贯穿于整个服务流程当中，既包括服务和产品带来的体验，也包括服务人员、环境、企业形象等环节带给顾客的瞬时感受。尊重、理解、承诺履行和令人愉悦等感知有助于顾客提高感知质量。

2. 服务的互动性

在工具、技能和各种资源的辅助下，服务供应商和服务接受者通过互动共同为服务接受者寻找有效的问题解决方案。例如，理发师通过了解顾客需求，根据顾客的发质、脸型和气质等为其设计适合的发型；顾客则需要不断表达自己的意图，调整自己的想法，配合理发师使发型达到自己最满意的效果。因此服务是一个互动的流程，在此流程中生产和消

① [美] 菲利普·科特勒，凯文·莱恩·凯勒. 营销管理. 14版 [M]. 王永贵，等译. 北京：中国人民大学出版社，2012.

② [美] 瓦拉瑞尔·A. 泽斯曼尔，玛丽·乔·比特纳. 服务营销 [M]. 张金成，白长虹，译. 北京：机械工业出版社，2004：2.

③ [芬] 克里斯廷·格罗鲁斯. 服务营销与管理——基于顾客关系的管理策略. 2版 [M]. 韩经纶，等译. 北京：电子工业出版社，2002：32.

费同时进行。

借助服务革命，制造业和服务业之间的差距正逐渐缩小，世界经济也越来越体现出服务经济的特征。在 20 世纪 80 年代左右，在世界经济形势已发生巨大变化的背景下，服务企业迅速崛起，但是这些服务企业在运用市场营销的概念和工具时常会感到困惑，它们意识到需要一种以服务为导向的框架模式，美国服务营销学创始人之一——戴维斯曾这样概括服务管理对服务企业的意义：正如在工业革命时期服务活动围绕着生产进行组织和管理一样，我们能够预见在今天新的经济活动中，生产将围绕着服务进行组织和管理。

三、服务营销与服务营销的演进

服务营销和产品营销类似，作为整个市场营销理论体系的一个分支，其专门研究服务市场营销的普遍规律和策略技巧，并在充分了解顾客需求的前提下，以顾客导向为理念，通过相互交换和承诺以及与顾客建立互动关系来满足顾客对服务流程消费的需求。其中，这里所指的承诺是指合作关系中的一方在某种程度上存在与另一方合作的积极性。^① 服务营销与传统市场营销的显著区别之一在于：服务营销的交换对象不是有形的产品，而是无形的服务。

（一）服务营销的产生与发展

对服务的研究从亚当·斯密时代就开始了，但是服务营销作为一门学科产生才刚刚几十年时间。如果从产生与发展的历程来看，主要包括以下三个阶段。

1. 产生阶段

在这段时期里，服务营销学还处于描述性研究阶段，大部分研究服务营销的学者是从发表论文开始的。拉斯梅尔（Rathmell）还提出了服务营销不同于有形产品营销，应该得到重视，并应该采取非传统的方法研究服务营销问题。^② 约翰逊（Johnson, 1969）的论文进一步提出“商品和服务是否有区别”，从而引发一场商品对服务的论战。在 20 世纪 70 年代，理论界对服务特征的研究最为蓬勃，贝特森（Bateson）、温伯格（Weiberger）、兰吉尔德（Langeard）、格罗鲁斯（Gronroos）、洛夫洛克（Lovelock）等学者纷纷发表经典性论著。

1979 年召开的关于服务营销理论的首次现代美国市场营销协会学术会议，标志着起步阶段的结束。起步阶段最主要的贡献就是对服务特征的描述，不可感知性、不可分割性、差异性、不可存贮性等，构成了一个坚实稳定的基础，证明服务营销有别于商品营销。

2. 探索阶段

20 世纪 80 年代上半期是一个百家争鸣的时期，这一阶段的研究完全建立在第一阶段的研究成果之上，主要探讨了服务的特征如何影响消费者的购买行为。很多研究集中于消费者对服务的特质、优缺点以及潜在的购买风险评估。

① [芬] 克里斯廷·格罗鲁斯. 服务营销与管理——基于顾客关系的管理策略 [M]. 韩经纶, 等译. 2 版. 北京: 电子工业出版社, 2002: 27.

② J.M. Rathmell. What is meant by services? [J]. *Journal of Marketing*, 1966, 30 (10): 32-36.

这个阶段有两种外部环境的倾向引发了对服务营销的深入研究：首先，是 20 世纪 80 年代初期对服务业解除管制改变了在航空运输、金融服务、电信领域、健康保健等领域的营销作用，激烈的价格竞争和新对手的出现使服务营销成为决定公司命运的关键手段。这种强烈的需求加强了实践者与理论者之间的沟通，使服务行业的管理者与市场营销专家联手共同应付挑战。其次，是美国市场营销协会组织的一系列关于服务营销的学术会议对其发展予以肯定，极大地鼓舞了理论界对服务营销研究的热情。

此外，在这一阶段美国的服务市场营销学者在亚利桑那州立大学成立了“第一跨州服务市场营销学研究中心”，成为北欧迪诺克学派之后的又一个服务市场营销学研究中心，它标志着美国市场营销学者开始重视对服务市场营销学的研究。

3. 理论突破和实践阶段

到了 20 世纪 80 年代后半期，有关服务营销的研究主要集中在传统的市场营销组合是否能够有效地推广到服务营销中，并且在服务营销中需要哪些营销工具。越来越多的学者在这一时期意识到有效的服务市场战略应包括七种变量，即在传统的市场营销组合上添加了“人员”（people）、“有形展示”（physical evidence）和“服务流程”（process），从而达到了 7Ps。学者们逐渐认识到了“人”（包括顾客和企业员工）在服务推广和生产过程中的作用，由此衍生出“关系营销”和“服务系统设计”的研究领域。有关“服务质量”和“服务接触”的研究在此阶段具有突破性意义，从此阶段开始，学者们开始使用实证的方法验证服务营销领域的理论创新，在研究的方法论上有别于之前的两个阶段。随着 7Ps 的提出和日益得到广泛认同，学者们开始了多样化的与 7Ps 有直接或间接关系的研究，包括内部市场营销、服务文化、员工和顾客满意、全面质量管理以及服务的设计及其市场定位战略等。这些研究都引领了 90 年代以后服务营销理论的研究方向。在该阶段，有关服务营销的书籍、期刊论文、学术报告等文献数量激增。其中，贝特森于 1989 年撰写的教科书《管理服务营销》和洛夫洛克于 1984 年出版的《服务营销》教材都已成为该学科领域的经典著作。进入 21 世纪后，服务营销呈现出产品与服务相融合，制造业向服务业转化的趋势。随着服务营销学、信息技术和工业工程技术等领域的发展与融合，服务科学研究开始兴起。^① 服务科学研究并不是对服务营销的替代，而是服务营销在 21 世纪的新发展。

（二）服务营销的重心转移与演进

如前所述，尽管服务营销活动早在 20 世纪 60 年代就已经出现，但在大约 30 年以前，服务营销还仅仅是市场营销学中的次要角色。时至今日，随着服务营销的发展与演进，其重心也在不断地发生转移，如图 1-3 所示。

（1）20 世纪 60 年代，人们普遍关注的是服务的定义。在这一阶段，已经开始涉及“服务”这一概念，不过重点集中在服务的相关内容、服务与商品的区别以及服务的准确定义方面。例如，人们普遍认识到服务行业的持续增长，探讨了服务与商品之间的主要区别，认为服务是一种过程，其主要收益是通过服务过程所创造的（如餐馆老板在餐馆为顾客提供服务，病人通过医生的行为来获得医疗服务等）。

^① 郭国庆，贾森磊，孟捷. 服务营销管理 .3 版 [M]. 北京：中国人民大学出版社，2002：24.

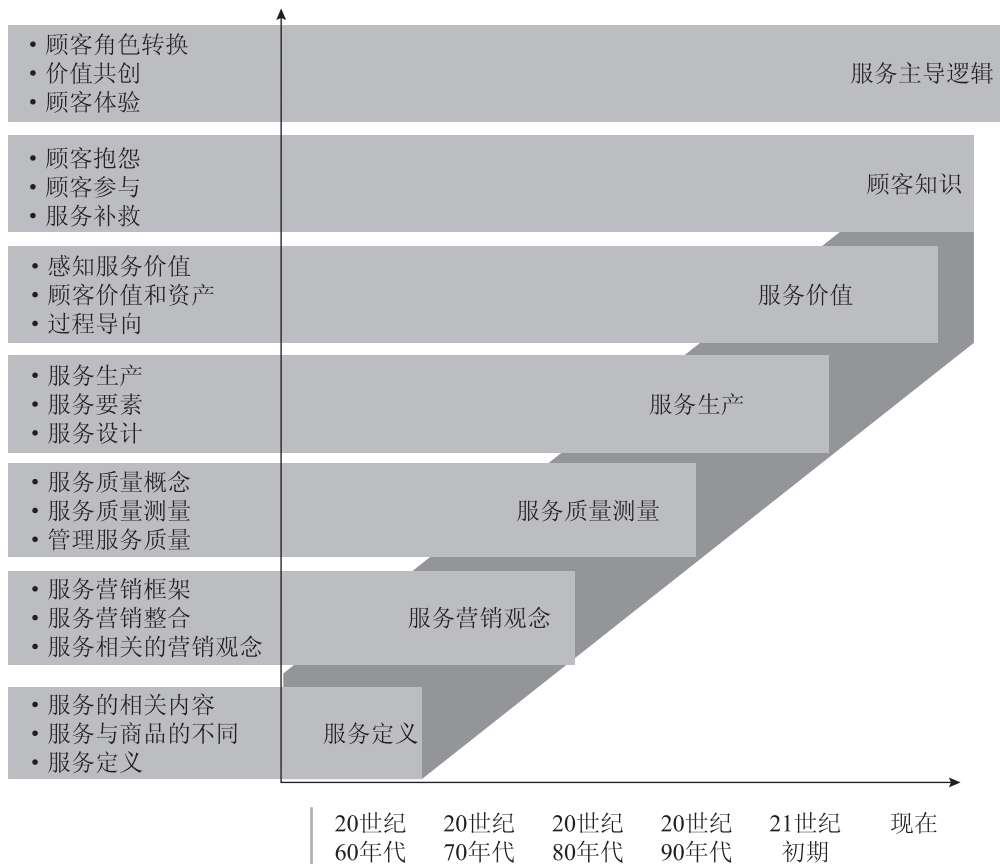


图 1-3 服务营销与管理重心的转移

资料来源：根据 [瑞士] 布鲁思等. 服务营销：服务价值链的卓越管理 [M]. 王永贵, 译. 北京：化学工业出版社，2009 等资料绘制。

(2) 20 世纪 70 年代，所关注的重心主要转移到服务营销观念上，并在 20 世纪 70 年代末至 80 年代初达到了巅峰。这一阶段所强调的，主要是把服务区别商品的典型差异转化为针对服务的市场营销观念，并提出了服务营销的基本架构和服务机构的整合营销。同时，新的营销观念——关系营销也开始在服务营销中崭露头角。

(3) 20 世纪 80 年代，服务营销的重心开始转移到服务质量的测量上。在这一阶段，不仅产生并开始强调服务质量这一概念，而且已经开始将其作为服务企业的主要挑战。其中，比较典型的代表就是应用最为广泛的差距服务质量模型和 SERVQUAL（服务质量）测量体系。同时，也有学者强调服务接触是服务质量管理的核心，并提出了“真诚瞬间”的概念，诸如关键实践法和蓝图法等工具应运而生。

(4) 20 世纪 90 年代，服务营销的重心逐渐转移到服务的生产或服务运营上来。在这一阶段，企业开始越来越关注服务的收益率和服务成本，在剖析服务生产过程中的投入与产出关系的基础上提出了服务生产力的概念，并开始探讨如何基于对服务要素的分析与管理来提高服务生产力。同时，在这一阶段，也开始关注服务技术、服务人员和内部营销实践以及顾客的参与。

(5) 21 世纪初，服务营销的重心则转移到服务价值上来。其中，一个非常重要的概

念就是顾客感知服务价值，即通过顾客视角来分析服务企业为顾客所创造的价值。同时，学者和管理者也开始关注顾客能够给企业所带来的价值，顾客终身价值和顾客资产的概念开始受到越来越多的关注。

(6) 在 21 世纪的今天，服务营销在强调服务价值的同时，更是强化了对顾客知识的管理。其中，诸如顾客抱怨、顾客参与、服务补救和顾客创新管理等主题，正日益得到普遍的关注。

(7) 自 2004 年第一篇有关服务主导逻辑的学术论文发表以来，有关从产品主导逻辑到服务主导逻辑的转变以及服务主导逻辑所引发的服务管理范式的转换，得到了企业界和学术界前所未有的关注，有关价值共创和顾客角色转换的探讨层出不穷。

四、服务特性及其营销启示

自 20 世纪 70 年代以来，西方市场营销学者们从产品特征的角度来探讨服务的本质，从而便于将服务和有形产品区分开来。对于大多数服务而言，无形性、流程性、异质性和易逝性是较公认的四个最基本的特性。

尽管服务无处不在，尽管服务多种多样，但与有形的实体产品相比较，服务一般都有一系列独特的基本特性，正是这些特性为服务营销提供了启示，如表 1-2 所示。下面就分别针对服务的每个特性及其营销启示进行分析。

表 1-2 商品与服务的区别

商 品	服 务	相应的营销含义
有形性	无形性	<ul style="list-style-type: none"> • 服务不可存储 • 服务不容易进行展示或沟通 • 服务难以定价 • 服务质量不容易评估
标准化	异质性	<ul style="list-style-type: none"> • 服务的提供与顾客的满意取决于许多不可控因素 • 无法确知提供的服务是否与计划或宣传相符 • 难以提供质量一致的同种服务
生产与消费分离	流程性	<ul style="list-style-type: none"> • 顾客参与并影响交易结果 • 顾客之间相互影响 • 员工影响服务结果 • 分权可能是必要的 • 难以进行大规模生产
可存储	易逝性	<ul style="list-style-type: none"> • 服务的工艺供应和需求难以同步进行 • 服务不能退货或转售

资料来源：A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry. A conceptual model of service quality and its implications for future research[J]. *Journal of Marketing*, 1985, 49:42. 有改动

(一) 服务的特性

1. 无形性

服务的无形性是指服务在购买之前是看不见、摸不着的，没有具体的量化指标可供评

价参考。这是服务与产品最主要的差别。无形性意味着与有形产品相比，服务的若干组成元素很多时候是无形无质的，另外，服务的利益也难以觉察，或者在一段时间后顾客才能感觉到利益的存在。

相比较而言，纯粹的产品是高度有形的，而纯粹的服务是高度无形的，但它们在现实中都非常少见。在现实中，很多服务需要利用有形的实物才能完成服务程序。例如，餐饮业的服务中，不仅有厨师烹调的服务流程，也有物料的加工流程。其实，在纯粹的产品和服务间存在着一系列连续变化的中间状态，如图 1-4 所示。所以在更多情况下，有形产品可能作为无形服务的载体，而无形服务则可能是有形产品价值或功能的延伸。现实中许多企业实际向顾客提供的往往也都是产品和服务的“综合体”。

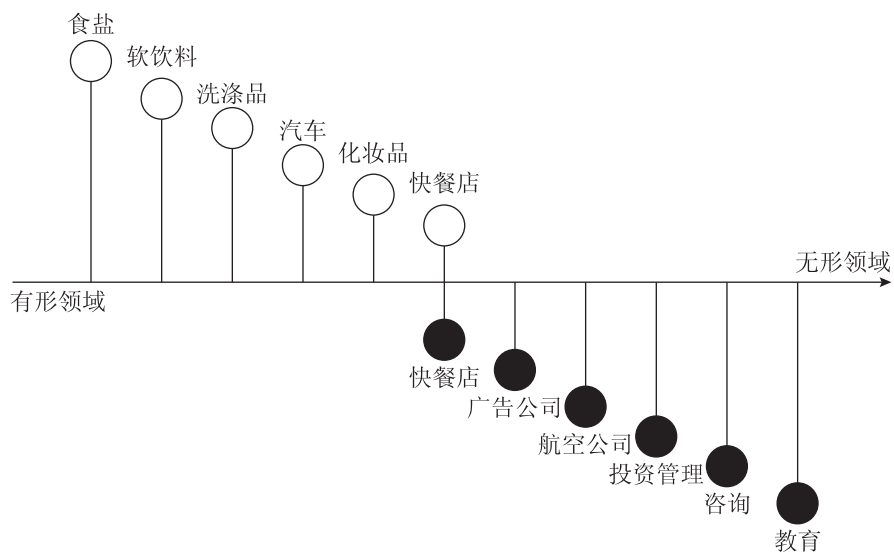


图 1-4 从有形到无形的连续谱系

资料来源：G.Lynn Shostack. Breaking free from product marketing[J]. Journal of Marketing, 1977: 77.

2. 流程性

流程性或者又称为不可分离性，是服务的又一本质特性，同时也导致了商品营销与服务营销的最大区别所在。一般而言，商品首先进行生产，然后是销售和消费；而大部分服务却是先进行销售，然后是同时进行生产和消费。

有形的实物产品在从生产、流通到最终消费的流程中，往往要经过一系列的中间环节，生产与消费常常具有一定的时间间隔。而服务则与之不同，它具有流程性，即服务的生产流程与消费流程同时进行。也就是说，服务人员提供服务于顾客时，也正是顾客消费服务的时候，二者在时间上不可分离。由于服务本身不是一个具体的物品，而是一系列的活动或者说是流程，所以在服务流程中，消费者和生产者必须直接发生联系，从而生产的流程也就是消费的流程。服务的这种特性表明，顾客只有而且必须加入服务的生产流程中，才能最终消费到服务。顾客不仅是服务的消费者，而且是服务的协作生产人。他们参加生产流程并且能观察生产流程，因此他们可能会影响服务交易的结果。例如，只有当病人向医生讲明病情，医生才能够作出诊断。

3. 异质性

异质性指服务的构成因素和服务质量水平经常变化。服务行业是以“人”为中心的产业，人的个性的存在使得服务很难采用同一种标准。服务是一系列活动的整合流程，其中的顾客、员工、管理人员以及环境等任何一个要素发生了变化都会对服务流程和服务结果产生影响。所以，服务供应商每次提供的服务可能都会有所不同，无论是两个完全不同的企业所提供的同种服务，还是同一企业、同一员工在不同时间内提供的服务，即使提供的服务完全相同，不同的接受者对其的评价结果也会存在差异。例如，同样是去一个旅游景点，有些人会流连忘返，而有些人则会失望而归。

4. 易逝性

服务无法像有形产品那样可以储存，服务的不可存储性导致了服务的易逝性。因为服务不可感知，并且生产和消费同时进行，使得服务不可能储存起来以备未来出售。如果生产或制造出来的服务没有被及时地消费掉，就只有浪费掉。例如对于网络服务而言，非高峰期的流量是无法储存用来缓冲高峰期的拥挤状态。又如即使公共汽车上只有一名乘客也必须按时出发，该班次的其他座位是无法为下一班次预留的。

表 1-3 概括了如上所述的服务特性及其引发的营销挑战以及对营销的有利影响。

表 1-3 服务的特性及对营销影响

服务的特性	引发的营销挑战	对营销的有利影响
无形性	(1) 缺乏搜寻特征，顾客难以选择 (2) 服务不易展示，沟通困难 (3) 服务无法受到专利保护 (4) 服务难以存储 (5) 服务难以定价	(1) 可以感知到服务价值，进而促进顾客体验 (2) 可以通过某些方式展示服务
流程性	(1) 顾客排队难以避免 (2) 顾客感知质量有多个服务接触点，加剧管理难度 (3) 顾客之间相互影响 (4) 难以大规模批次生产 (5) 顾客参与，增加服务难度和降低效率 (6) 服务失误不易被掩盖，直接暴露	(1) 服务人员与顾客接触，培养关系 (2) 直接了解顾客需求，改进服务
异质性	(1) 难以统一控制服务质量 (2) 服务不易标准化和规范化 (3) 服务失误没有评判标准	(1) 提供差异化和个性化服务 (2) 一线员工自主性和积极性较高
易逝性	(1) 资源浪费 (2) 服务不能退货或者转售 (3) 服务的供应和需求难以同步进行	(1) 服务不会腐烂变质，减少售后隐患 (2) 服务不能退换，减少损失 (3) 驱动企业不断提高效率和合理利用资源

资料来源：根据李克芳，聂元昆. 服务营销学 .2 版 [M]. 北京：机械工业出版社，2016：7；张圣亮. 服务营销与管理 [M]. 北京：人民邮电出版社，2015：18-21；王永贵. 服务营销 [M]. 北京：北京师范大学出版社，2007 等资料绘制。

在这四大特性中，无形性被广泛认为是服务的最基本特性，其他特性则是从服务的无

形性衍生而出。正因为服务的无形性，才使得服务必须具有流程，生产与消费的不可分离性。而异质性和易逝性在很大程度上是由服务的无形性和流程性决定的。

（二）服务特性的营销启示

1. 服务无形性的营销启示

服务的无形性使人们对其质量的评价变得非常困难。顾客常常会通过主观感知来评价服务。但是，一方面，每个顾客会产生怎样的感知企业往往无法了解；另一方面，企业提供的服务质量到底如何，顾客也无法预先获知。因此，企业可以考虑借助一些有形依据来展示无形的服务^①。例如有形展示、服务模拟和规范的流程说明等。

服务的无形性对消费者行为的影响及对企业制定服务营销战略具有特殊含义，大部分服务属于不可感知的产品，顾客对它们的特质很难评估，因为即使在消费和享用之后，顾客也无法根据消费经验感受这种产品带来的利益，而只能相信服务供应商的介绍和承诺。例如，病人在诊断后只能相信医生的说法及其开出的药方。

2. 服务流程性的营销启示

服务流程很大程度上决定了用服务质量和顾客满意等指标来反映的服务结果，尤其是服务流程中的“关键时刻”。只要顾客与企业发生接触，不管多细微都可能会给顾客留下印象，所以这些接触与互动直接影响了服务评价。企业想要管理好服务流程，就应当加强实时监控能力，可以通过对服务流程实施标准化规范，从而减少潜在的服务失误。除此之外，企业还应当对服务流程进行系统的管理，也就是不但要管理内部员工，更要加强对顾客的管理。在所有顾客中，值得企业特别关注的一类是“问题顾客”（扰乱服务流程的人）。在一个服务交付系统中，“问题顾客”会在服务的生产与交付流程中给自己和他人带来麻烦，直接导致顾客满意度下降。^②例如，在餐厅里如果酒醉的人呕吐，会使其他顾客避之不及，从而对他们的服务感知产生负面影响。

此外，企业应当鼓励积极的顾客参与。服务的流程性致使企业难以通过集中化来获取显著的规模经济效益，为此企业可以考虑让顾客参与到服务的设计、生产、交付、维护以及信息共享等活动中去，从广泛而深入的顾客参与中获取收益。目前，许多研究结果都表明：顾客在企业创新中扮演着十分重要的角色。正是由于服务的流程性，互动营销作为服务营销中的新兴课题正得到前所未有的关注。例如，宜家家居（IKEA，宜家家居是一家来自瑞典的家具和家居零售商）所推崇的顾客体验式互动营销。消费者进入宜家后，随处可见尺子、铅笔、纸张等物品，消费者可以亲自参与到对个人家具的设计中去，这大大激发了消费者的热情，不但为宜家提高了销售业绩，也为宜家家具产品的设计提供了新的思路。

3. 服务异质性的营销启示

服务的异质性使服务管理和控制变得更加困难。顾客对企业及其提供的服务产生形象

① [美] 菲利普·科特勒，王永贵. 市场营销学 [M]. 王永贵，等译. 北京：中国人民大学出版社，2017.

② [美] 瓦拉瑞尔·A. 泽斯曼尔，玛丽·乔·比特纳. 服务营销 [M]. 张金成，白长虹，译. 北京：机械工业出版社，2004：15.

混淆，对于同一个企业，它的几家分店提供的服务可能参差不齐。对此，企业可以采用服务流程的标准化来尽力为顾客提供具有统一质量特征的服务，具体可以考虑采取以下三个措施：①挑选优秀的服务人员并加强培训，以便提供优良的服务。②在组织内部实施服务流程的标准化，如通过流程图等形式对服务时间和程序进行严格规定，以便及时了解已有或潜在的服务缺陷。③通过顾客建议和投诉系统，对顾客进行调查，追踪顾客满意度，发现和改善质量较差的服务。

4. 服务易逝性的营销启示

无形的服务不能储存，而且需求难以准确预测，所以企业的计划服务能力就显得非常重要。例如，消费者对旅游景点的餐饮、住宿等服务需求在旅游旺季和淡季往往存在巨大差异，而且企业在淡季的剩余供给是无法存储到旺季的。面对不可存储的服务供给，企业可以通过配给的方法来规划服务。在旺季通过提高费用适当地抑制需求，而在淡季通过提供附加服务、开发新服务或者降低服务费用来刺激需求。在通信行业中，通信公司往往将时间划分为“闲时”和“忙时”。“闲时”的通话费用要低于“忙时”，以此鼓励顾客多在通话低谷时段使用通信服务，从而减少通话高峰时段的线路负担。

服务不可储存、需求波动大，而且难以预测。因此，计划服务能力对企业来说至关重要。一方面，企业可以通过挽留和计划安排来“储存”顾客。例如，饭店、理发店和旅店等服务机构都接受预订服务，这样可以根据顾客的需求情况和自身服务能力进行调节，从而减少顾客的等待和流失。另一方面，也有些服务供应商借助差异化定价来进行协调。不过，企业必须保证这些措施处于顾客可以忍受的范围之内，并要时刻关注顾客态度的变化，必要时予以适当补偿。此外，补充性服务、自动化和增加顾客工作参与等措施，也可以在一定程度上缓解服务供应商面临的压力。

对于每项具体的服务来说，服务的四个特性的组合是不同的，这将成为差别化以及竞争优势的源泉，公司可以通过调整服务特性组合来获取竞争优势。例如，快餐服务公司可以通过高度标准化来降低成本，取得竞争优势；在银行业，可以通过应用自动提款机（ATM）等电子工具来减少与消费者个人的接触，从而节约交易时间，并在银行内提供给消费者更为灵活的金融服务。因此，分析公司及竞争者在服务组合中所处的位置，是一个发现竞争优势源泉的重要手段。

第三节 服务的类型与服务包

不同类型的服务有不同的互动流程并呈现出不同的特性，从而对服务营销和管理人员提出了不同的要求。了解服务的类型，对于不同类别的服务型企业提升营销战略绩效、跨行业之间相互借鉴、丰富营销理论研究水平、提高服务营销与管理水平有很大的帮助。企业在制定和实施服务营销战略时，必须充分考虑不同服务类型的特点，做到有的放矢。

一、服务的类型与营销启示

目前，服务营销中存在许多种服务分类方法，对服务进行适当的分类可以为创新服务营销提供更多机会。例如，芬兰学者格罗鲁斯根据人员的参与程度将服务分为高接触性服务和高技术性服务。高接触性服务指的是那些主要依靠人员来完成服务流程的服务；而高技术性服务则是指那些主要利用自动系统、信息技术或其他有形要素来完成服务流程的服务。但这两类服务对人员都具有较高的依赖性。一般而言，这种分类有助于管理人员对服务流程进行规范：高接触性服务应体现出更高的个性化水平，而高技术性服务则比较容易实现标准化。下面就几种典型的服务分类方法进行阐述。

（一）基于涉及产品的服务分类

基于服务所涉及的具体产品，可以把服务划分为两大基本类型：一类是与产品有关的服务，另一类则是纯服务。

1. 与产品有关的服务

所谓与产品有关的服务，又称产品服务，是指在交易流程中不但有服务，还有有形产品，如运送、安装和维护等服务。在这类服务的交易流程中，顾客总价值由产品价值和 service 价值共同组成。根据侧重点的不同，这类服务又可以细分为依附于产品的支持性服务，以服务为主、附带产品的服务，以及产品与服务相互混合的综合服务这三种基本类型。

（1）依附于产品的支持性服务。这类服务在制造业中比较常见。普通产品（如汽车和计算机）的技术越复杂，它的销售就越倾向于依靠伴随产品销售而产生的服务质量和效用（如送货、修理和保养、培训操作人员和装配指导）。^①目前很多企业已经将产品服务作为提高企业竞争力的重要武器，并不断进行开发和利用。

（2）以服务为主、附带产品的服务。这类服务的交付由一项主要服务和某些附加服务或辅助产品组成。例如，航空公司的乘客所购买的是运输服务，他们到达目的地的运输服务并没有表现为任何有形物品，但在运输服务的提供流程中，往往会涉及一些如食物、饮料和杂志等有形物品。另外，大型会议中心除了提供会议使用的数字化会议系统和投影电子屏幕等设备服务以外，往往也提供饮品与食物等附带产品。

（3）产品与服务相互混合的综合服务。这类服务主要指服务与产品在顾客的消费流程中都很重要，缺一不可。例如，餐馆既要提供食品，又要提供服务，缺乏任何一项都不能够正常经营。类似的，加工服务（如裁衣店）既要为顾客提供技术服务，又要提供实物产品。

2. 纯服务

纯服务是指完全独立于有形产品的服务，如理发、护理、保险业、银行业和律师服务等。在纯服务中，顾客与服务供应商之间的互动显得十分重要。例如，律师事务所为顾客提供的服务主要是智力服务，但却是一个高接触性的互动流程。近年来，随着分工的专业化以及信息技术的出现，纯服务得到了迅速发展。例如物流流程中的某些重要环节，如运

^① [美] 菲利普·科特勒，洪瑞云，梁绍明，陈振忠. 市场营销管理. 2版[M]. 梅清豪，译. 北京：中国人民大学出版社，2001：453.

输和仓储等服务已经从一些企业中独立出来形成了一种纯服务性质的供应企业，为顾客提供更加专业的物流服务，如运输公司、仓储公司和第三方物流公司等。

在现实中，纯粹的服务相对较少，服务与有形产品交融在一起的状态则相对较多。在大多数情况下，服务需要依托有形产品，而有形产品中也包含了服务的成分。对服务进行分类研究，有利于企业提高服务管理和营销的水平。

（二）基于劳动密集程度与互动和定制化程度的服务分类与营销启示

与格罗鲁斯相似，罗杰·施米诺（Roger Schmenner）对服务的类型进行研究，最终将劳动力密集程度与同顾客之间的互动和定制化程度作为服务交付流程的两个主要维度，对服务进行了分类，如图 1-5 所示。

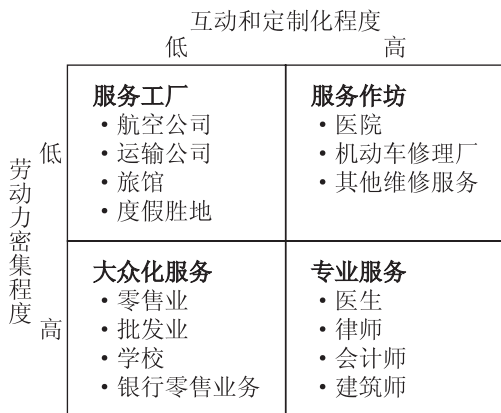


图 1-5 服务类型矩阵

资料来源：Roger W. Schmenner. How can service businesses survive and prosper[J]. Sloan Management Review, 1986, 27 (3) : 25.

劳动力密集程度是指劳动力成本与资本成本的比例，一般而言劳动力密集程度越高，意味着该服务所要求的劳动力消耗也越大，资本投入则相对较少；反之则意味着劳动力的消耗要低于资本的消耗。互动和定制化程度是指服务供应商与服务接受者间的接触程度，如果服务是标准化的，那么顾客与服务供应商间就不需要进行很大程度的互动，顾客对服务的影响程度也就较低，如快餐店提供的标准套餐；而如律师这样互动和定制化程度较高的服务则要求顾客与服务供应商间进行充分沟通。

从图 1-5 可知，依据劳动力密集程度，互动和定制化程度，可将服务分为四大类别：服务工厂、服务作坊、大众化服务及专业服务。①服务工厂的劳动力密集程度，互动和定制化程度都较低。在这种服务中，企业提供的是标准化而不是定制化服务，服务提供者与顾客之间不需要太多互动，服务并不主要依靠人力完成，多是由机器，设备等完成，企业因此需要提供一定的资金投入来购买机器设备等，如航空公司，运输公司等。②服务作坊的劳动力密集程度低，互动和定制化程度高。企业提供定制化服务，服务提供者与顾客需要充分互动，服务劳动力密集程度低，主要依靠机器设备而不是人力完成，同上，企业需要较多资金投入购买设备，如医院，汽车修理厂等。③大众化服务劳动力密集程度高，主

要依靠人力而非设备完成服务，互动和定制化程度低，提供标准化服务，不需要过多接触，如零售业、批发业等。④专业服务的劳动力密集程度，互动和定制化程度都较高，企业提供定制化服务，主要依靠人力尤其是某方面专家完成，服务提供者和顾客接触较多，如医生、律师等。

（三）基于服务交付方法的服务分类与营销启示

根据服务交付方法对服务进行分类，构成了服务营销渠道策略的主要内容，它把服务区分为顾客介入服务组织、服务组织介入顾客以及顾客与服务组织的远距离交易这三种类型。从服务市场的分销渠道来看，这种分类方法能够对顾客服务经历的性质和服务成本等产生重要影响。

1. 顾客介入服务组织

对于这类服务而言，顾客必须到服务组织所在的场所才能够接受服务，如到歌剧院看歌剧、到餐厅吃饭等。这类服务带给管理人员的营销启示，就是要考虑到店面位置的便利性、店面装潢的美观性以及提供服务的速度（响应性），考虑是否是在对顾客而言很便利的地点和时间把服务交付给顾客，考虑顾客在接受服务场所时是否感到愉快，考虑服务场所、设备和人员是否能够给顾客带来良好的体验等。

2. 服务组织介入顾客

有些服务往往需要服务组织（服务供应商）到顾客那里去提供服务，如清洁服务、搬运服务和大型家电的维修服务等。对于服务人员来说，这类服务成本是非常高的，往往比顾客到店面接受服务需要更多的时间、更多的服务人员和更多的交通费用等。不过，这类服务体现了服务组织的专业性，并使顾客享受到上门服务的便利。

3. 顾客与服务组织的远距离交易

在顾客与服务组织的远距离交易中，顾客与服务组织并没有直接面对面地接触，顾客关心的只是服务结果如何，这有助于减少在服务流程中发生服务失败的机会。在这类服务中，顾客与服务组织的接触可能是通过电话、邮寄或者网络等方式进行的。例如，信用卡和网上银行服务都属于这种服务类型。对于这类服务，企业考虑的重点就应该是通信工具（或交易工具）的可用性以及服务是否能够吸引顾客等。

此外，在对服务进行分类的流程中，还可以考虑以下因素：①考虑服务组织与顾客的关系，并将服务区分为建立持续的关系（如会员制服务）和分散的关系（如没有正式关系）；②考虑服务体验要素，并根据人员和设备在服务体验中的各自参与程度进行分类。总的来说，服务的分类方式还有很多，视角不同，分类就会有所不同。实际上，无论按照什么标准分类，需要考虑的关键都是它能否给服务营销人员提供一定的价值和战略思路，以及它对服务营销人员的营销活动有何帮助。

（四）基于服务交付形式和顾客关系的服务分类

根据洛夫洛克的研究，服务交付形式是指企业是连续性还是间断性为顾客提供服务。顾客关系指企业与顾客间是会员还是非会员关系。根据以上分类标准，服务可分为四类：

连续性会员关系、连续性非会员关系、间断性会员关系、间断性非会员关系。如图 1-6 所示。

连续性会员关系 煤气公司 电力公司 宽带服务 有线电视	连续性非会员关系 灯塔 路灯 广播公司 高速公路
间断性会员关系 健身卡 公交卡 银行卡 商场会员卡	间断性非会员关系 快递公司 电影院 医院 汽车维修

图 1-6 基于服务交付形式和顾客关系分类

资料来源：根据张圣亮. 服务营销与管理 [M]. 北京：人民邮电出版社，2015：25 绘制。

（五）基于需求波动程度和服务供应受限程度的服务分类与营销启示

需求波动程度是消费者对特定服务消费的需求起伏；服务供应受限程度是企业短时间进入特定领域的难易程度。洛夫洛克依据需求波动程度和服务供应受限程度将服务分为四类，如图 1-7 所示。

大 服务供应受限程度 小	培训 教学 治疗 美容	旅游 宾馆 餐饮 剧院
	银行 保险 干洗店 法律服务	电力 电信 燃气 宽带
	小	大

需求波动程度

图 1-7 基于需求波动程度和服务供应受限程度的服务分类

资料来源：根据 Christopher H. Lovelock. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights[J]. Journal of Marketing, 1983, 47 (3) : 9-20 改编。

在这种分类标准下，企业需要关注消费者需求的变化，消费者需求为什么变化？变化是否是周期性或者仅仅是随机波动？结合企业自身进入该服务市场的难易和成本来制定应对策略。

二、服务包

随着服务市场的发展和顾客的日趋成熟，服务包（service package）的概念应运而生并得到了较快发展。1998 年，美国的詹姆斯·A. 菲茨西蒙斯提出：服务包是指在某种环境下提供的一系列产品和服务的组合。^①也就是说，服务包通过有形产品和无形服务的结

① [美] 詹姆斯·A. 菲茨西蒙斯，莫娜·J. 菲茨西蒙斯. 服务管理：运作、战略与信息技术 .3 版 [M]. 张金成，范秀成，译. 北京：机械工业出版社，2003：19.

合来满足顾客需求。我们可以把某种环境下所提供的一种服务产品看作一个“包裹”，即包的集成，其中包含了多种服务和产品，而且囊括以下四个关键要素：服务设施（如酒店大堂）、辅助物品（如餐馆里的菜肴）、显性服务（如 24 小时提供的 ATM 服务）、隐性服务（如舒适感、气氛），它们可以给顾客带来多种利益。

（一）服务包的层次性

从服务组合角度看，企业可以把服务划分为三个层次，即核心服务、便利性服务和支持性服务。这三者的关系如图 1-8 所示。

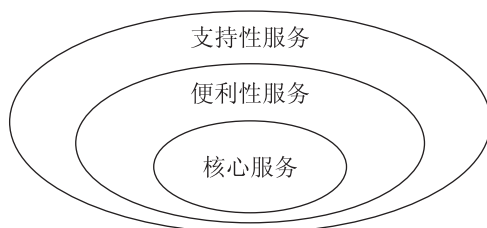


图 1-8 服务包的层次性

1. 核心服务

核心服务也叫主服务，是企业市场上存在的基本理由。^①核心服务往往是顾客可感知并获得的、构成服务产品的核心利益，主要由产品层次中的核心利益及期望价值组成。例如，对餐厅来说，提供饮食就是它的核心服务。而提供住宿则是宾馆的核心服务。一个企业也可以同时拥有多个核心服务，如航空公司的核心业务是客运服务和货运服务。

2. 便利性服务

便利性服务是企业为了便于顾客使用或消费其核心服务而提供的额外服务，通常包括各种辅助物品、有形产品以及相关的辅助服务等。有时，往往不容易把提供便利性服务的有形产品和提供核心服务的生产资源区分开来，二者的主要区别在于它们对核心服务的“功用”不同。例如，自动取款机是银行提供的“为储户提供便利这种核心服务”的生产资源，而信用卡则是为了使储户使用这种核心服务而向储户提供的便利性服务（有形产品）。航空公司为了支持其核心的运输业务，会为顾客提供便利的网上订票服务。

3. 支持性服务

支持性服务与便利性服务类似，也是一种附加服务。但是与便利性服务不同的是，支持性服务的效用不在于使顾客对核心服务的使用或消费更加便利，而在于它能够增加服务的价值，从而将本企业的服务与竞争对手区别开来。可以说，支持性服务是实现服务差异化的重要源泉。例如，移动电话公司提供的小秘书功能就是一种支持性服务。

便利性服务和支持性服务的区分有时并不十分明显。在一定条件下的便利性服务在另一环境下可能成为支持性服务。例如，长途旅行中，提供餐饮是便利性服务，但在短途旅行中则变成支持性服务，因为此时的餐饮将企业差异化，帮助企业获得更大竞争优势。但

^① [芬] 克里斯廷·格罗鲁斯. 服务营销与管理——基于顾客关系的管理策略. 2 版 [M]. 韩经纶, 译. 北京: 电子工业出版社, 2002: 124.

两者之间仍存在本质差异。便利性服务是必不可少的，核心服务的实施需要便利性服务；而支持性服务并非义务的，只是企业差异化和增强竞争力的辅助手段。

对服务包进行上述三个层次的区分，对服务企业来说很有必要。有人将服务包比作一个细胞。其中，核心服务是细胞核，是企业市场上存在的主要原因，也是顾客购买服务产品的核心利益；便利性服务则是细胞质，它为细胞核提供支持和营养，使服务包正常发挥作用；而支持性服务则看成细胞壁，它决定了服务包这一细胞的规模。在现实中，顾客可以通过感受细胞壁的韧性来判断服务包的特征。因此，支持性服务主要用于提高服务包对顾客的吸引力和竞争力。^①

（二）服务包的关键要素

服务包是对服务的性质、内容及其组合效果的综合描述，可以包括以下四个关键要素。

（1）服务设施，又叫支持性设施，常常是指在提供服务之前必须到位的物质资源，如一个高尔夫球场、装修好的餐厅等。这类设施在建立之前应该明确其目的，建成后其结构不易改动。

（2）辅助物品。这是指顾客为了消费服务所应具备的支持性设备，这类物品可以是顾客自备，或者由服务供应商提供、顾客付费购买，如高尔夫球杆、美容院的护肤品等。

（3）显性服务。根据詹姆斯·A. 菲茨西蒙斯的理解，显性服务就是可以用感官感知到的、构成服务本质特性的那些利益^②，从而使顾客问题得到解决。显性服务是顾客消费的主要目的，也是影响顾客评价的重要因素。例如，在享受了按摩服务之后，身体的疲倦感消失；在经过维修之后，家用电器可以正常运行等。

（4）隐性服务。这是指顾客在体验了服务流程之后所能感知到的精神方面的享受。这是服务的非本质特征，是服务给顾客带来的价值增值。例如，使用某种银行卡的贵宾或某通信公司的VIP（贵宾）用户可以享受机场或火车站的贵宾服务，顾客在餐厅内就餐时可以享受到清新的环境和优雅的音乐。如果将显性服务比作硬件，隐性服务则相当于软件，对提高顾客忠诚度，避免顾客流失具有重要意义。

根据识别和理解服务包的上述四个关键要素，企业可以为服务包制定基本的评价标准，以便对服务包进行科学的评价。

（三）扩展服务包

上述服务包仅仅停留在企业对服务产品的基本设计和实施上，而没有考虑顾客对服务的感知和评价，这在服务经济时代是远远不够的。于是，扩展服务包的概念应运而生。所谓扩展服务包，就是把基本服务包与服务的可获得性、顾客与组织的互动性以及顾客参与状态等因素融合在一起，在企业提供服务的同时更多地考虑顾客感知，用服务的技术质量和过程质量共同评价感知服务质量。

① 李明生. 运用服务包理论创建铁路运输品牌产品[J]. 中国铁路, 2004(2): 39-42.

② [美]詹姆斯·A. 菲茨西蒙斯、莫娜·J. 菲茨西蒙斯. 服务管理：运作、战略与信息技术. 3版[M]. 张金成, 范秀成, 译. 北京：机械工业出版社, 2003: 19.

1. 服务的可获得性

服务的可获得性主要指顾客获取服务的难易程度，如营业时间的长短、服务地点是否比较容易安全到达、服务人员的技术是否娴熟等。根据研究，在顾客心目中，服务的可获得性主要包括四个组成部分：地点的可获得性、顾客对服务地点的有形资源进行利用的便利性、与顾客接触的服务人员的数量及其能力以及顾客参与的轻松程度。

2. 顾客与组织的互动性

顾客与服务组织进行互动，不但可以更好地了解、表达自己，同时也可以进行自我调整以适应组织的运营系统，从而更好地享受服务。一般而言，顾客与组织的互动主要包括与服务人员的互动、与组织服务部门的互动、与其他顾客的互动以及与提供服务的物质资源的互动。

3. 顾客参与状态

顾客参与将对顾客自己所感知的服务产生影响。例如，如果顾客对通信公司推出的服务不感兴趣，不参与进来，那么通信公司的服务质量就会因此下降。所以，顾客参与状态能够直接表明企业提供的服务对顾客的吸引力究竟有多大。

通过扩展服务包概念，企业不但可以将服务质量引入服务质量的总体评价系统当中，还促使企业从一个全新的角度对资源要素进行整合性分析。这在竞争日趋激烈的服务经济时代，对于企业提高自身服务产品的竞争力具有非常重要的意义。

本章小结

人类社会在经历了前工业化社会、工业化社会和后工业化社会之后，终于迎来了以服务业与服务贸易蓬勃发展的服务经济时代，世界经济越来越呈现出服务经济时代的特征。随着服务经济的发展，服务市场日趋成熟。服务产品和服务业本身的特点决定了服务市场有着不同于有形商品市场的特性。

相应地，服务营销学也因此得到了不断地发展和完善。理论界尽管存在众多关于服务的界定，但普遍都强调了服务的特性，尤其是服务的无形性和流程性。正是服务所具有的这些不同于实体产品的特性，决定了服务营销与传统产品的市场营销之间存在很大的差异，不同的服务特性对服务营销与管理具有不同的启示。

同时，在理论界划分服务类型的方法也有很多，采用新的分类方法有助于为服务营销与管理提供更多的创新机会。在企业实践中，除了单一服务以外，很多企业实际都在以服务包的形式向顾客提供服务。正确理解并扩展服务包的概念，有助于企业提高自身服务产品在服务市场上的竞争力。

关键词汇

服务：是由一系列或多或少具有无形特性的活动所构成的流程，是在顾客与员工、有形资源的相互关系中进行的互动流程。其中，这些有形资源（有形产品或有形系统）是作

为顾客问题的解决方案提供给顾客的。

服务营销：在充分认识到顾客需求的前提下，以顾客导向为理念，通过相互交换、承诺以及与顾客建立互动关系来满足顾客对服务流程消费的需求。其中所指的承诺，是指合作关系中一方在某种程度上存在与另一方合作的积极性。

服务包：是指企业在某种环境下提供的一系列产品和服务的组合。

复习思考题

1. 与产品相比，服务具有哪些特性？请举出具体例子。
2. 服务具有不同于实体产品的基本特性，请简述两个基本特性并剖析其营销启示。
3. 扩展服务包概念是如何将服务流程质量引入服务质量的整体评价体系中去？

本章案例

“无讼”的智能服务创新

2017年12月，作为法律互联网服务机构，“无讼”在国内发布了一款基于人工智能的、独创的、用于帮助企业处理法务的产品“无讼法务”。与传统的商业法律服务不同，无讼法务使用人工智能来方便企业和降低成本，以缓解中小微企业的法律需求。

现代企业管理的各个方面都与法律密切相关。乐观估计，我国企业法务的市场需求在千亿级别。全国约有7000万家企业，而企业数量每年以近30%的速度增长，但是全中国只有不到1%的企业拥有健全的法务部门系统，绝大多数企业，特别是中小微企业，法务部门仍处于亟须填补的状态，迫切需要法务援助。

即使企业可以通过雇用外部律师等方式获得法律服务，但雇用律师所能提供的服务实际上只能满足企业真正法务需求的一小部分。无讼法务的创始人之一的蒋勇认为：商业经营活动的许多方面都离不开法务。如合同的制定与审核、广告的设计和修改、规章制度的落定与执行。类似的法务需求相对而言比较琐碎，需要耗费大量精力在细微的事情上，这些细微之处不完全与法律专业相关，律师们其实不屑于做此类事情，但这些细微琐碎的细节确实是企业的法务诉求。

而如果企业内部聘请法务，则需要每年至少20万元的高成本，20万元对中小微企业而言是笔高昂的费用，许多中小微企业对此望而却步。更何况对大多数中小微企业而言，法务并不是公司创立早期就需要考虑的核心或者说是刚需问题。而即使企业咬牙花重金聘请了外部律师，但有限的精力及资源也让单个法务难以全面有效地落实全部法务服务的职能。无讼法务的引入在一定程度上可以缓解一些困扰中小微企业琐碎但却必不可少的问题。

无讼法务是基于人工智能的企业法律服务平台。它基于整个网络的数据，由六个模块组成：公司治理，合同管理，合规管理，劳动人员，知识产权和财务账户。借助人工智能帮助企业实时监测相关法律相关风险，实现企业法务管理与实施的规范化。

无讼为满足不同企业的法务需求，建立了强大的法务团队，每一位加入无讼法务的会员企业，都有权配置一名专职法务。这位专属该企业的法务将会负责协助处理企业的法律问题，管理相关法务，随时响应企业的法律需求。无讼争取使企业实现法务管理信息化，为其会员企业提供云端法务管理系统。会员企业拥有自己专属的账号密码，可以一键发起服务需求、记录服务踪迹、动态监控企业法务，除此之外，还有更多的法务智能工具可以一一体验。

目前无讼已拥有超过6万名律师进行过认证，这些律师遍布全国各地，有4200余万份裁判文书标定了在无讼法务认证的律师能力。无讼法务建立标准的作业工具，严格控制法律服务质量。2016年10月，中国法务第一个人工智能机器人“法小淘”被无讼法务公开发布，它根据顾客的个人需求实现智能筛选配对律师。同年12月，无讼法务宣布其已获得中国风险投资和IDG Capital（IDG技术创业投资基金）的1.2亿B轮融资。无讼更是斩获2017 ECI Awards（艾奇奖）国际数字商业的服务创新类金奖。无讼累计服务企业已经达到9816家、累计法务服务高达30多万单、累计为企业节省2亿多的费用、服务覆盖30多个省市。

无讼的出现不是要彻底替代现实世界的律师，而是要协助中小微企业的律师提高工作效率，节约经营成本，减少法务风险。无讼法务无疑是对公司法务的一大革新，更是智能服务的一大进步。

资料来源：根据“用人工智能为4000万中小企业搭建云端法务部”，<http://it.people.com.cn/n1/2017/12/06/c1009-29689437.html>等资料整理。

思考题

1. 服务的几个特性，如无形性、流程性、异质性和易逝性，会给“无讼”智能法务带来什么挑战与机遇？
2. 根据你的理解，“无讼”都提供了哪些服务包？

即测即评



补充阅读材料



第二章 服务营销及其组合

随着服务在现代经济中重要性的不断增加，服务营销日臻完善，并和产品营销的差异日益明显。服务营销组合在产品营销基础上发展和创新。为提高服务质量，获得更多顾客价值，服务营销三角形和服务营销价值链不断被完善。

企业的服务营销应关注于对服务营销方式以及职能的管理，而对服务的管理则是建立在企业对其他职能的管理基础之上。本章通过阐述服务营销的特性、服务营销的组合、服务营销三角形以及服务管理新模式，以探讨服务营销及其管理流程。本章的学习目标主要为：

学习目标

- 认识服务营销与传统的产品营销的区别
- 了解服务营销组合及其应用
- 掌握服务营销三角形

第一节 服务营销与产品营销的比较

一、服务视角的产品分类

对服务的定义及其特性的研究都是基于把服务和有形产品分开为出发点的，而企业提供的产品可能是有形产品，也有可能是无形服务，或者是二者的融合。因此，在市场交换的流程中很难把服务从有形产品中独立地分离出去。科特勒认为，按照服务与有形产品在产品中大致所占的比重，可以将市场上的产品分为五种。

(1) 纯粹有形产品。如肥皂、牙刷等产品中几乎没有附加任何服务的成分。现代社会中此类商品越来越少，商家为增强竞争优势，往往都在产品中提供一定服务来提高附加价值。

(2) 附加部分服务的有形产品。这些服务通常是为了促使消费者乐意去购买该产品。

通常这类产品较为复杂或非最终产品，需要商家提供配套服务，如商家提供运输、安装、定期维护等，顾客才能正常使用该产品。所以服务在此类产品中是必不可少的，服务也越来越成为影响顾客消费意愿的重要因素。

(3) 混合产品，其中服务和有形物质各占一半。如在餐馆里往往是服务与食品并举。

(4) 主要服务附带少量的有形产品和其他服务。如旅客乘坐飞机购买的是运输服务，他们到达终点没有得到任何有形产品。不过，在旅途中航空公司会提供一些食品、饮料和杂志等。

(5) 纯粹的服务，其中几乎不会附加任何有形物品，如律师和心理咨询等服务。这类的服务依据劳动力密集程度高低又可分为两大类：一是主要依靠人力完成；二是借助机器设备等完成。

因此，产品和服务似乎没有清楚的标准来划分它们的界限，每一个行业似乎都渗透着服务，区别只在于所包含的服务成分的多少。而现实生活中，纯粹产品和纯粹服务的例子都较少，大部分都是产品和服务的融合。从市场营销的观点来看，虽然有形产品和无形服务在表面上体现出不同的物质特征，但实际上并没有本质区别，它们都是能为消费者提供满足感和利益的产品。所以虽然我们界定了服务的基本特性，但它只是表明服务在这些方面有较强的倾向性，而服务只是这些特性的不同组合。广义地理解产品同服务的关系，其意义在于传统的市场营销理论和原则在服务领域具有一定的适用性，但这并不意味着可以完全照搬过来。事实上，即使是对于同是有形产品的产业用品和消费品，二者在营销战略的制定上也有很大不同。基于服务与有形产品的不同特征和概念，必然需要区别于传统产品营销的服务营销理论和架构。

二、服务营销与产品营销的比较

服务具有无形性、流程性、异质性、易逝性等基本特性，这些特性决定了服务营销与产品营销有着本质的不同，具体表现在以下七个方面。^①

（一）产品特点不同

如果说有形产品表现为一个物体或东西，服务则表现为一种行为、一种绩效或努力。由于服务是无形的，顾客更多的是根据服务设备和环境感知其质量和效果。

（二）顾客对生产流程的参与

由于顾客直接参与生产流程，如何管理顾客使得服务推广有效进行就成为服务营销管理的一个重要内容。

（三）人是产品的一部分

服务的流程是顾客同服务供应商广泛接触的流程，服务绩效的好坏不仅取决于服务供应商的素质，也与顾客的行为密切相关。所以人就成为服务的一部分。

（四）质量控制问题

由于人是服务的一部分，服务的质量很难像有形产品那样用统一的质量标准来衡量，进而其缺点和不足也就不易发现和改进。

（五）时间因素的重要性

在服务市场上，既然服务生产和消费流程是由顾客同服务者面对面进行的，服务的推广就必须及时、快捷，以缩短顾客等候服务的时间。而过长的等待时间会使顾客对企业的

^① 李海洋. 服务营销 [M]. 北京: 企业管理出版社, 1996: 46.

服务质量和形象产生怀疑。

（六）分销渠道的不同

服务企业不可以像生产性企业那样把产品通过物流渠道从工厂运送到顾客手中，而是借助电子分销渠道或是把生产、零售和消费地点连在一起推广产品，这些渠道基本上附属于企业的生产流程。

（七）产品无法储存

生产服务的设备、劳动力等能够以实物的形态存在，但它们只能代表一种生产能力而不是服务本身。如果没有顾客需要提供服务，无疑是生产能力的浪费，相反如果服务需求超过供给又会因为缺少存货而使顾客失望。所以，如何使波动的需求同企业的生产能力相匹配便成为服务营销管理中的一个难题。

第二节 服务营销组合

对于传统的产品销售来说，4Ps 是核心的市场营销决策变量，有助于企业拥有更大的市场份额和利润。但随着服务经济时代的到来，越来越多的企业认识到顾客忠诚、顾客份额和顾客营利性才是服务营销的目标，而上述的市场营销变量已远不能满足这些目标。

一、服务营销系统

在服务中消费者通常是与服务的生产和销售直接接触的，因此，不能把生产系统与销售系统分开。销售与生产的地点也往往是统一的。洛夫洛克在《服务营销》一书中提出“服务的营销系统”模型，如图 2-1 所示。

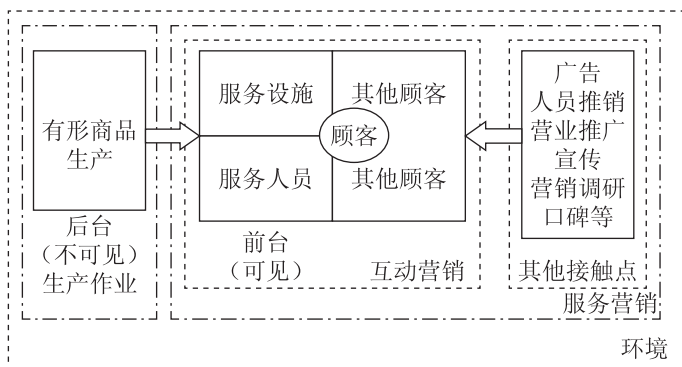


图 2-1 服务营销系统模型

资料来源：[美] 克里斯托弗·H. 洛夫洛克. 服务营销 [M]. 陆熊文, 庄莉, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2001: 48.

服务的营销系统包括生产/销售系统和其他消费者直接感受的服务成分。其中，服务的生产系统要素包括服务场地、设备、人员，还有顾客。这个实体环境的设计通常是顾客满意程度的一个重要决定因素。该系统将规定服务运营的地理范围和进度计划，描述场地的设计和布置，表明应该如何和在何时利用资源来完成特定的工作。服务的销售系统是关于服务何时、何地、如何提供给顾客，该系统将具体阐明给予顾客的利益和作为回报顾客将承受的成本。这个系统的核心是服务组织的人员和消费者的接触，因此，其成功的关键是根据消费者的需求来设计服务的传递。而其他接触点则是传递关于如何、何时、何地消费服务的信息的，它与生产系统、销售系统相互结合。

通过以上的模型分析，我们可以看出，由于服务与有形产品的区别，使得服务营销不能同管理的其他职能领域隔绝开来。在现代服务性组织中，销售、生产和人力资源这三种职能发挥着中心及相互关联的作用。而在整合服务组织各项职能的基础上，服务营销组合扩展至 7Ps。

二、扩展的服务营销组合——7Ps

服务中人员对服务质量存在不可避免的影响，员工与顾客间的互动是服务生产中不可缺少的环节。另外，服务的无形性特性也使得顾客消费时信心不足，进而促使顾客寻找有形证据来帮助理解和评价服务。因此，人员、有形展示、流程与传统的 4Ps 一起构成新的服务营销组合，当然服务营销中的 4Ps 并不完全与传统市场营销组合中的一致。表 2-1 对产品市场营销和服务营销中的 4Ps 进行了比较。


表 2-1 服务营销组合与产品营销组合比较

营销组合	产 品	价 格	渠 道	促 销	人 员	有形展示	流 程
服务	服务范围 服务质量 服务水准 服务品牌 包装	灵活性 区别定价 折扣 认知价值 付款条件	渠道设计 店面位置 可用网络 仓储 运输	媒体类型 广告 宣传 公共关系 个性服务	员工招聘 员工培训 内部营销 顾客参与 顾客行为	员工服装 设施设备 色彩 声音	活动流程 标准化 定制化 员工授权
有形产品	产品线 产品组合 包装、品牌 售后服务	折扣 付款条件 价格变动 贸易折扣	渠道选择 渠道设计 运输、仓储 递送服务	广告 人员推销 公共关系 营业推广			

资料来源：王永贵. 服务营销 [M]. 北京：北京师范大学出版社，2007.

(一) 产品

产品 (Product) 营销强调企业要设计和生产符合顾客需求的实体商品和服务，而在服务产品策略中企业还必须考虑提供服务的范围、服务质量及服务的品牌等因素。服务产品



包括一个满足顾客主要需求的核心产品和各种相辅相成的补充服务元素，这些补充服务元素帮助顾客更有效地使用核心产品的价值。补充服务内容包括提供信息、咨询、订购、招待、处理例外等。例如，酒店的核心服务是提供住宿，但除此之外，酒店预订、客房服务、休闲娱乐等也成为评价酒店的重要因素。

（二）价格

企业应该为满足顾客需求的产品和服务制定具有竞争力的价格（Price），在服务营销中价格不仅与顾客的支付能力相关，而且也是顾客判断服务质量的依据，他们依据自己的认知价值来判断服务的价值。为了计算某项特定服务是否“值得”，顾客可能不仅仅通过投入的金钱去评估，更会付出时间和精力。因此，服务营销人员不应只设定目标顾客愿意和能够支付的价格，还应该尽可能减少顾客在使用该服务时的其他支出。这些支出可能包括额外的金钱成本（如到服务地点的差旅费用）、花费的时间、不必要的精神和体力劳动以及产生的负面感官体验。服务的定价比产品定价更加灵活。由于服务不易保存，在需求超过供给的期间，顾客可能会遭到拒绝或被要求忍受更长的等待时间。因此，能平衡不同时段的需求水平以匹配可供容量的动态定价策略十分重要。

（三）渠道

渠道（Place）指企业为了将产品交付到目标市场而建立的分销网络。渠道可分为物理渠道和电子渠道两种。对于服务营销的渠道策略而言，物理渠道的搭建，如服务场所的店面位置、仓储及运输的便利性及其覆盖的地理范围等因素显得非常重要。除了物理渠道之外，基于互联网、移动互联网的电子渠道搭建则是企业渠道战略中需要考虑的重要一环，通过APP（手机软件）终端来提供服务交付的入口是当前较为常用的营销渠道实践之一。制定渠道战略时企业需要了解其提供的核心产品属性，若以信息提供为主要属性的服务，构建高效的电子渠道是首要选择，如提供在线音乐服务的“网易云音乐”、商业杂志“第一财经周刊”以及提供在线教育的“可汗学院”均建立了易用、友好的并能够在不同平台上进行使用的应用软件。

当然，如果企业提供的服务是在线商城、航班服务等，需要顾客真实参与的服务，则电子渠道仅提供了信息传递、预定或者提前支付的作用，物理渠道如快递物流、服务设施等依然起到重要的交付作用。

值得注意的是，时间在交付渠道中扮演着越来越重要的角色。顾客对时间非常敏感，生活节奏越来越快，顾客正在把浪费的时间视为消费服务时的成本。他们可能愿意为节省时间而付出额外的费用。越来越多的忙碌顾客期望服务在他们需要时是可用的，而不是需要顾客适应服务供应商的营业时间。

（四）促销

促销（Promotion）强调企业为促进产品销售而从事特定的信息传播活动。在服务营销中，促销更注重向不同的顾客传递不同的信息。企业往往会为顾客提供个性化的信息和

服务以提升顾客忠诚度。因此，不同需求的顾客往往要求企业传递不同的服务信息、采取不同的促销策略。

（五）人员

人员(People)指参与到服务流程中并对服务结果产生影响的所有人员,包括企业员工、顾客和处于服务环境中的其他人员。企业员工的着装、仪表、态度和行为等因素都会影响到顾客对服务的感知。同时,由于服务的不可分割性,顾客自身也会参与到服务中来,他们也会对服务感知和服务质量产生重要影响,甚至会影响到其他顾客的感知。此外,处于服务环境中的其他人员也影响着服务的生产和消费流程。例如,持有银行贵宾卡的顾客往往会因为其他人的羡慕而提高对服务质量的感知和对服务价值的认同。

（六）有形展示

服务的有形展示(Physical Evidence)包括服务环境(如装潢、音乐和员工服饰等)、服务流程中的实物设施以及其他有助于服务的生产、消费和沟通的有形要素。值得关注的是,有形展示的存在一定要使服务变得更加便利或提高服务的质量和生产效率。例如,服务场所应该有便利的交通、醒目的店面标志以及令人感到舒适的外部环境;内部设施对于连锁服务机构来说应该拥有一致的装潢(如色调、外观、照明等)。

（七）流程

流程要素(Process)指的是服务交付的流程和运营系统。服务流程也是顾客对服务质量进行评价的流程。其中包括服务任务流程、服务时间进度、标准化和定制化等因素。服务在给顾客提供之前一般都是一样的。不同的人在不同的时间、不同的地点的参与才使服务流程呈现不同结果。因此服务的设计要考虑到服务的生产与交付的流程性及顾客的真正需求。值得指出的是,具有不同市场定位的企业,往往在服务流程的设计上呈现较大的差异,并不能简单地判断孰优孰劣。例如,有的企业以提供高度标准化的服务流程为主,如麦当劳、肯德基;有的企业则以提供个性化的服务流程为主,如美容店。

三、基于顾客满意和忠诚的 4Ps+3Rs

关系营销的兴起给很多企业带来了收益,人们便开始关注营销中的顾客满意和顾客忠诚问题,企业更加关注“顾客份额”而不仅仅是“市场份额”。在这种情况下,一些学者和企业重新界定服务营销组合,提出了4Ps+3Rs服务营销组合策略。其中,3Rs指顾客挽留、相关销售和顾客推荐。

（一）顾客挽留

顾客挽留(retention)是指努力并持续地与顾客建立长期关系,维持与保留现顾客,以取得稳定收入。很多研究和实例都已表明老顾客比新顾客更能为企业带来利润。随着老

顾客对企业的熟悉，企业对这些顾客的营销费用以及服务费用会降低；另外，由于转移成本的存在，他们不会轻易转向其他企业，价格的敏感性也不高。莱希赫尔德的研究表明：如果企业的顾客挽留率能维持每年5%的增长率，那么企业的顾客基础在14年内会翻一番，若每年维持10%的增长率，那么每7年就可实现成倍增长。^①

（二）相关销售

相关销售（related sales）是指企业将新产品销售给老顾客。老顾客对企业产品具有信心，因此企业新产品的推广费用可大大降低，推广时间也会缩短。同时，老顾客对新产品的价格也不是很敏感。另外，企业可以根据对老顾客的了解而围绕原产品设计出新产品，这类产品更能满足消费者的需求，从而成为企业新的利润增长点。实际上，现在人们常说交叉销售和升级购买都是相关销售的具体表现形式。^②例如，阿里巴巴旗下的淘宝APP的大规模使用在某种程度上带动了另一款移动应用——“支付宝”使用率的提高。

（三）顾客推荐

顾客推荐（referral）是指忠诚的顾客会对其他潜在的顾客进行“推荐”，当今海量的广告和宣传信息使很多顾客会感到茫然，因此他们更倾向于重视朋友和亲人的推荐，尤其是有使用经验的人的推荐。美国消费者协会近几年做的一项调查结果显示：一般情况下，高度满意与忠诚的顾客至少会向5个人推荐自己使用的产品，而不满意的顾客则会告诉11个人。由此可见，顾客的满意程度会对企业的形象和声誉产生重大影响，从而影响企业的获利能力。

任何类型的服务营销组合都是以传统的4Ps为基础，包含传统营销组合的各种要素，当然同时也会赋予这些要素新的内涵，除此之外再结合服务流程与结果感知引入关系营销、顾客满意和忠诚等组合因素。在服务经济时代，企业只有不断地提高顾客满意度和忠诚度才能赢取长期利益和竞争优势。

第三节 服务营销三角形与服务营销价值链

服务是无形的，它不能像有形产品那样通过自身来展示优势；服务投入和产出的可变性不仅会降低消费者信心，也使得服务质量更难以评价；服务活动是个流程，是服务人员和顾客都参与互动的流程。种种特征都显示出服务的质量是难以管理的，为了增强与提高服务营销的效果和效率，服务营销整合的思想被引入服务营销体系之中。在服务营销流程中，需要把市场营销管理、生产管理和人力资源管理等职能都纳入服务流程之中。

① [美] 弗雷德里克·莱希赫尔德. 忠诚的价值——增长、利润与持久价值背后的力量 [M]. 常玉田译. 北京, 华夏出版社, 2001: 42.

② 王永贵. 顾客资源管理 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2005.

一、服务三角形

斯蒂文·阿布里奇曾在其所著的《服务、服务、服务》一书中提出了服务三角形的概念，在其基础上，进行内容的整理改进，以便能更好地理解顾客忠诚的形成机制，形成了以顾客为中心的服务质量管理模式，如图 2-2 所示。

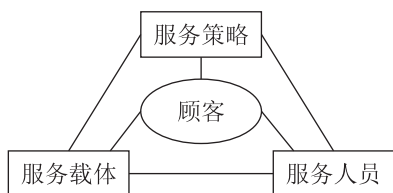


图 2-2 改进后的服务三角形

服务策略、服务载体、服务人员三者是构成服务质量最重要的因素，它们构成一个服务三角形，相对独立地面向顾客这个中心，各自发挥着作用。其中，服务策略的管理层次高于服务载体和服务人员，服务策略位于战略层，服务载体和服务人员位于战术层或基层。^①

（一）服务策略

服务策略是指对顾客具有重要意义的、对企业又是可行的，有关提高服务质量的明确的原则或方法。企业必须制定一种服务策略，使顾客感受到“这就是我们的企业，这就是我们的经营之道，我们将始终为您服务”的理念。而要达到这一点，必须做到以下两点。

（1）满足顾客的现实需要，这就要学会从顾客的角度出发去考虑问题。例如，对于家具店的店主来说，他应知道自己不能只是卖家具，因为顾客不仅仅是买家具，还会考虑家具的颜色是否与房间其他物品相匹配，是否美观，家人是否喜欢，是否耐用等。所以，店主还应成为一个咨询者，为顾客提出有价值的参考意见。

（2）要满足顾客的潜在需要。对于顾客没有考虑到的因素，也要加以考虑。例如海尔集团售出产品之后，定期打电话询问顾客产品的使用情况，并提醒用户一些注意事项。这些看似小事，但对顾客的影响是较大的。顾客认为企业是真诚地为自己着想，从而对企业及其产品和服务产生了好感。

（二）服务载体

服务载体是指企业为顾客服务时需要用的设备和企业直接向顾客提供的一系列产品，主要包括服务环境、服务内容和手段等。

1. 服务环境

服务环境包括选址和服务设施布置。对于服务而言，选址十分重要，它直接关系到营业额多少。由于大多数服务业需要直接与顾客接触，所以其营业场所选址要求接近顾客；服务设施的布局则能提高工作效率和促进顾客满意。

^① 何明光. 论基于顾客忠诚的企业服务质量管理策略[J]. 企业经济, 2004(5): 25-27.

2. 服务内容

服务内容是否满足顾客需要，是赢得顾客的一个基本条件。除了一些基本的服务内容外，企业可推出超值服务。例如，当顾客购买了汽车后，经销商会为顾客代办有关汽车的相关手续或保险业务等，同时还会给顾客及家人寄来生日卡和晋升、毕业、结婚等人生大事的贺卡，提供超值服务。

3. 服务手段

在服务手段或者服务方式上，企业应充分考虑到行业特点、企业自身特点等因素。例如，随着信息技术的发展，各种各样的非店铺销售日益兴盛，顾客不再去商店，而是由双方在商店之外的地方进行买卖的方式。如电视购物、网络购物、邮购、自动售货机等。

（三）服务人员

优秀的服务人员使得企业成为以顾客为中心的企业，企业必须在相应的岗位上启用合适的人才。对于服务人员来说必须具备技术上的能力，即与服务有关的专业能力。另一种能力就是人际交往的能力，它包括真诚的服务态度、良好的精神风貌以及对顾客的尊重、信任、理解、体谅、有效沟通等。例如，具有传奇色彩的咖啡王国——星巴克就特别强调同时对员工软技能（顾客服务方面的技能）和员工硬技能（咖啡制作方面的技能）两个方面的培训。优质的服务是长期的，这就要求企业必须持之以恒，按照质量管理模式，保持现有的服务，并且将不断改进服务质量作为一项基本工作来做。

二、有形产品营销三角形

按照传统观点，生产具有封闭性，顾客不参与有形产品的生产流程。企业通过市场营销等活动来了解顾客的需求，生产出相应产品后通过外部营销活动将产品推荐给目标顾客，并作出承诺。如果产品符合顾客需求，则企业遵守了先前的承诺。因此企业就是在作出承诺、遵守承诺、兑现承诺的流程中谋求生存和发展。上述观点正是从产品营销三角形视角对营销作用的说明，如图 2-3 所示。

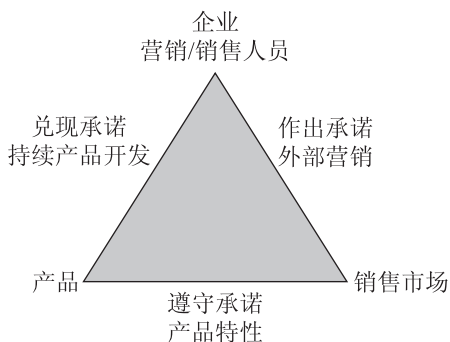


图 2-3 产品营销三角形

资料来源：[芬] 克里斯廷·格罗鲁斯. 服务营销与管理——基于顾客关系的管理策略. 2 版 [M]. 韩经纶，等译. 北京：电子工业出版社，2002：38.

三、服务营销三角形

服务营销要远比有形产品的营销复杂。在服务开始前，企业无法预知顾客的需要与期望；在服务流程中，各类人员对服务都会产生影响，使得服务结果多种多样；服务结束后，企业也无法准确了解顾客的感知服务质量和感知价值。面对这一系列的不可控因素，格罗鲁斯将员工、技术、知识、顾客时间和顾客作为企业的资源纳入服务营销体系中，形成服务营销三角形，它由外部市场营销、内部市场营销和互动市场营销三个核心部分组成，如图 2-4 所示。

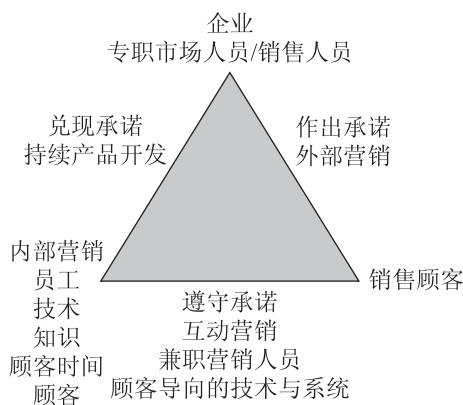


图 2-4 服务营销三角形

资料来源：[芬] 克里斯廷·格罗鲁斯. 服务营销与管理——基于顾客关系的管理策略. 2 版 [M]. 韩经纶, 等译. 北京：电子工业出版社，2002：39.

服务营销三角形显示了服务营销的关键组合要素：企业、一线员工与顾客之间的关系，它们必须紧密联系，为促进服务的生产和交付而协同运作。其共同目的就是建立企业与顾客间的长期关系和提升顾客忠诚度。^①

（一）外部市场营销——建立关系

外部市场营销是企业根据顾客期望向顾客作出承诺的流程。外部市场营销不仅包括广告、人员推销和有形展示等传统市场营销活动，也包括服务人员及服务流程等服务营销特有的要素组合。例如，航空公司把那些经常乘坐本公司航班的顾客称为“最具价值的顾客”，并发放贵宾卡，为他们提供有别于其他顾客的服务。在外部市场营销流程中，企业要作出一致且能够兑现的承诺。

（二）互动市场营销——维持关系

互动市场营销就是在服务人员接触顾客的流程中，将顾客、员工和设备都视为营销资源，让他们都参与到市场营销活动中来，以便实现承诺的一种手段。在服务营销三角形中，

^① Kasturi, Anand, Internal Processes in Services and Customer Relationships[R], IIMB Management Review, 2003, 15 (3), 84.

企业的员工都是市场营销人员，专职的和兼职的市场营销人员通过与顾客接触获得更多的顾客信息，为顾客提供个性化的服务。因此，互动市场营销不仅仅是企业遵守承诺的流程，也是企业保持与顾客的持久关系、保留忠诚顾客的关键点。

（三）内部市场营销——支持关系

企业的一切活动都需要通过员工来实现，企业要兑现对顾客的承诺，就必须利用一切资源和沟通方式，使员工能够利用企业资源和信息来建立、维持与顾客间的关系。内部市场营销包括为服务人员提供培训、建立内部激励机制以及定期的企业文化沟通等。

四、服务营销价值链

显然，在如今的顾客中心时代，服务营销活动的目标就是不断地增加价值，而这就要实现更多积极的顾客感知与评价，促使他们采取更多积极的顾客行为，从而获得更高的顾客价值。因此，企业的服务营销活动必须以服务利润链为主导逻辑（有关服务利润链的内容，将会在后面的章节中重点介绍），设计并实现服务营销价值链，并把主要精力集中在一系列影响顾客感知与评价、顾客行为和最终创造与交付价值的营销活动中，如图2-5所示。实际上，该图也概括出本书的主要篇章结构，从理解服务中的消费行为、发掘顾客的期望与需求以及跟踪顾客的感知等一系列旨在感知价值的营销活动入手，进而通过服务导向的确立、服务市场的细分和服务定位来锁定顾客价值，然后据此有针对性地实施一系列旨在创造与交付价值的营销活动（服务营销组合）——服务产品管理活动、服务定价管理活动、服务渠道管理活动、服务沟通管理活动、服务展示管理活动、服务流程管理活动和服务员管理活动，从而在为顾客提供优异价值的同时，确保企业取得卓越的经营绩效水平。在此过程中，有效的顾客关系在管理活动和服务补救管理活动中则成为进一步提升价值的两大支柱。

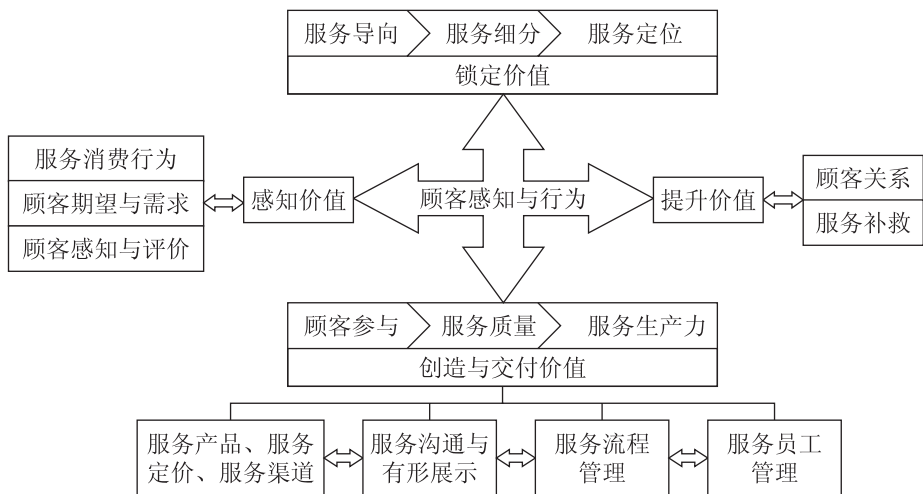


图 2-5 服务价值链

本章小结

服务具有无形性、流程性、异质性、易逝性等基本特性，这些特性决定了服务营销与产品营销有着本质的不同。因此，服务营销组合在对传统的 4Ps 进行调整和扩展的基础上添加了人员、有形展示和流程，它们一道构成了扩展后的服务营销组合。另外，随着关系营销的兴起，顾客满意和忠诚日益成为企业关注的重点，在此基础上又发展出以顾客满意和忠诚为关键要素的 4Ps+3Rs 服务营销组合。

服务活动是服务人员和顾客都参与的互动活动，服务相对于有形产品的特殊性致使在服务营销中市场营销、生产和人力资源管理三种管理职能必须密切配合，这是服务营销整合的主要思想。在整个整合流程中，顾客的重要性被凸显，服务营销的重点也转移到以顾客价值为核心的思路，并逐渐发展成市场营销的新理念。

服务的管理不同于传统制造业中的管理，服务管理的重心偏向顾客关系的总体效用、长期伙伴关系的建立、顾客满意和忠诚的提升及顾客感知质量的转移，这使得服务及服务营销的管理显示出独特的视角。

关键词汇

服务三角形：服务策略、服务载体、服务人员三者是构成服务质量最重要的因素，它们构成一个服务三角形，相对独立地面向顾客这个中心，各自发挥着作用。

互动市场营销：互动市场营销就是在服务人员接触顾客的流程中，将顾客、员工和设备都视为营销资源，让他们都参与到市场营销活动中来，以便实现承诺的一种手段。

内部市场营销：内部市场营销是一种将员工视为顾客的管理哲学。它意味着将员工视为企业的内部顾客，努力为员工提供优质的内部服务，创造员工的满足感，通过创造满足员工需要的工作来吸引、发展、激励和保持高质量的员工，以此使得企业所有层级的员工都能理解自己的工作并具备提供优质服务的技能、资源、经验和意愿。

复习思考题

1. 简述服务营销组合与传统营销组合的异同并举例说明其在实际中的运用。
2. 论述服务三角形中的三要素是如何以顾客为中心发挥作用的？
3. 联系实际说明内部市场营销的应用及其作用。

本章案例

7-Eleven 的服务营销之道

7-Eleven，是源于美国的一家著名的连锁便利商店。7-Eleven 的名称，源于 1946 年，这家连锁便利商店标榜其营业时间从上午 7 时开始一直到晚上 11 时结束。后由日本零售

业经营者伊藤洋华堂于1974年引入日本，从1975年开始24小时全天候营业。目前为日本7&11控股公司旗下全资子公司。

1. 7-Eleven 的服务市场定位

作为服务领先者的定位。7-Eleven 营业员的服务态度很好，店内的各种细节也体现出对顾客的关怀，这些是普通的烟酒店无法比拟的。例如，中午的便当，饭和菜会合在一起，而晚上的便当，饭和菜是单独装的，是考虑到顾客可以拿回家和爱人分享。7-Eleven，将服务做到极致，如在发现日本人的便餐文化后，在店内销售饭团等鲜食，发起食品配送服务。配置 ATM 机，提供代收水电煤费用、充值各种交通卡、快递、干洗、照片冲洗等 50 多项便民服务。

作为质量领先者的定位。7-Eleven 以食品、日常生活必需品为主，卖新鲜度、高品质、高附加值的商品。在食品安全事故频频发生的今天，它让顾客倍加放心。到了保质期就会全部丢掉每天过期的东西，从来都不含糊各种机器的清洗，各种事情都有硬指标，绝不会忽悠顾客。

作为连锁便利店的标杆。不管在哪个城市，7-Eleven 都有类似的店面选址，类似的店内布置，类似的販售商品、一如既往的高商品品质。7-Eleven 在消费者日常生活行动范围内开设店铺。如办公商圈、高校、人流集中的住宅区和交通枢纽。这大大方便了顾客日常的工作生活。中小规模店铺 50 ~ 100 平方米，却经营着 3000 多种商品。7-Eleven 尽最大可能为消费者提供便利与安全感。

2. 7-Eleven 的服务文化

7-Eleven 公司对顾客保持负责、认真、诚恳的态度，作为消费者、零售店与厂商之间的纽带，彻底贯彻价值创新、诚信务实、顾客满意的经营方针，提供给消费者亲切的购物环境、优质的商品、多元便利的服务与生活情报信息；7-Eleven 主张协同顾客、加盟者、协力厂商、公司、全体员工及社区居民等全体利益关系，不断创新突破，实现共同成长。

3. 7-Eleven 的服务营销战略

产品：掌握每种产品的销售动向，建立假设并以真实的数据验证，从而提高订货的精准度，贯彻“单品管理”。其单品管理在业内饱受称赞。7-Eleven 在零售行业也像丰田公司一样给了员工很大的自主权，根据 POS（销售终端）机的数据决定采购的品类和数量，从而将库存降至最低。

品牌：7-Eleven 很注意倾听顾客的声音，观察服务流程和执行效果，在冰冷的标准作业程序中，加入人心的温度，让顾客有宾至如归之感。如将比较重的物品放在进出口处，方便顾客拎取。

服务定价：作为一家不以平价为噱头的连锁便利店，它的价格比一般的超市要高一些，但其提供的贴心服务和高质量商品使价格基本在消费者可以接受的范围内。

服务促销与沟通：7-Eleven 每年都开展大量促销活动。商品会随季节变换，给顾客新鲜感，销路不好的商品会尽快下架，快过期的商品做促销活动。此外，7-Eleven 的价格较一般商店较高，也为其降价促销提供了空间。

物流配送与分销：7-Eleven 已经实现一日三次配送制度，实现小量、多次、快速、按

需物流配送。其中包括一次非凡配送，即当预计到第二天会发生天气变化时对追加商品进行配送。使 7-Eleven 及时向其所有网点店铺提供高鲜度、高附加值的产品，从而为消费者提供了更便利、新鲜的食物，实现了与其他便利店的经营差异化。

实体店：7-Eleven 遍布世界各地，日本，中国台湾，泰国，中国上海、广州等一线城市都有多家分店。

有形展示方面：不管在哪个城市，7-Eleven 都有一致性的店面布置，一致的贩售商品、一如既往的商品品质，形象一致和提供热情服务的员工。

根据郑锐洪. 7-Eleven 的服务营销 [M]. 市场营销——理论、方法与案例 [M]. 北京：机械工业出版社，2014：99-100 等资料整理。

思考题

1. 7-Eleven 运用了怎样的服务营销组合？
2. 中国的零售商店可以从 7-Eleven 得到怎样的营销启示？

即测即评



补充阅读材料





第二篇 感知价值

消费者的任何决策，往往都是以其价值感知为基础作出的。因此，剖析和理解服务业中的消费者及其行为与感知，往往可以为企业锁定价值、创造价值和交付价值奠定坚实的基础。

第三章 服务中的消费者行为

与实际商品的购买相比，消费者评价和购买服务供应商品时往往更加困难。一方面是因为服务是无形的、非标准化的；另一方面是因为服务的生产和消费是同时进行的，因此消费者在购买服务产品时的感知价值往往比购买有形商品时的感知价值波动得更为强烈。本章围绕消费者的服务感知价值这一主线，致力于服务中消费者行为的相关问题，力图理解消费者行为，为服务供应商进行市场营销决策提供借鉴。本章的主要学习目标为：

学习目标

- 了解消费者行为的影响因素
- 认识常见的消费者分类方法
- 理解服务和有形商品评价流程的区别
- 熟悉消费者服务购买流程和服务购买决策模型

第一节 消费者行为与消费者类型

消费者是市场营销活动的主要对象。现代市场营销理论认为，了解消费者的需要和欲望，对其行为进行分析，是市场营销的出发点。由于服务供应商品的特殊性以及消费者行为的多样性和多变性，使得消费者在评价和选择服务时更加困难。

一、消费者行为研究

了解消费者的需求，是企业组织生产的前提；对消费者行为进行研究，是企业进行市场营销活动的基础，也是整个营销管理学科体系的根基。不同的消费者呈现不同的消费行为，即使是同一个消费者也会因为所处的情境不同、所购买的产品等的不同，表现出不同的消费行为。因此消费者行为具有复杂性、多面性。在服务营销领域，由于服务的独特特性，消费者的行为更为复杂。消费者研究以及行为分析，是服务营销的重要内容。

（一）消费者行为

罗格·D. 布莱克韦尔等人把消费者行为定义为：“人们在获取、消费以及处置产品和服务时所采取的活动。”^①这意味着市场营销人员一旦了解了消费者的需求以及购买动机等，他们就可以更容易地策划相应的对消费者产生影响的营销策略。其中，获取指的是导致购买或得到产品的活动；消费指消费者何时何地、在何种环境下、如何使用某种产品；

^① [美] 罗格·D. 布莱克韦尔, 保罗·W. 米尼德, 詹姆斯·F. 恩格尔. 消费者行为学 [M]. 吴振阳, 倪建明, 彭红英, 徐虹等译. 北京: 机械工业出版社, 2009: 3.

处置指的是消费者如何处置产品与包装。实际上，消费者行为的界定如图 3-1 所示。

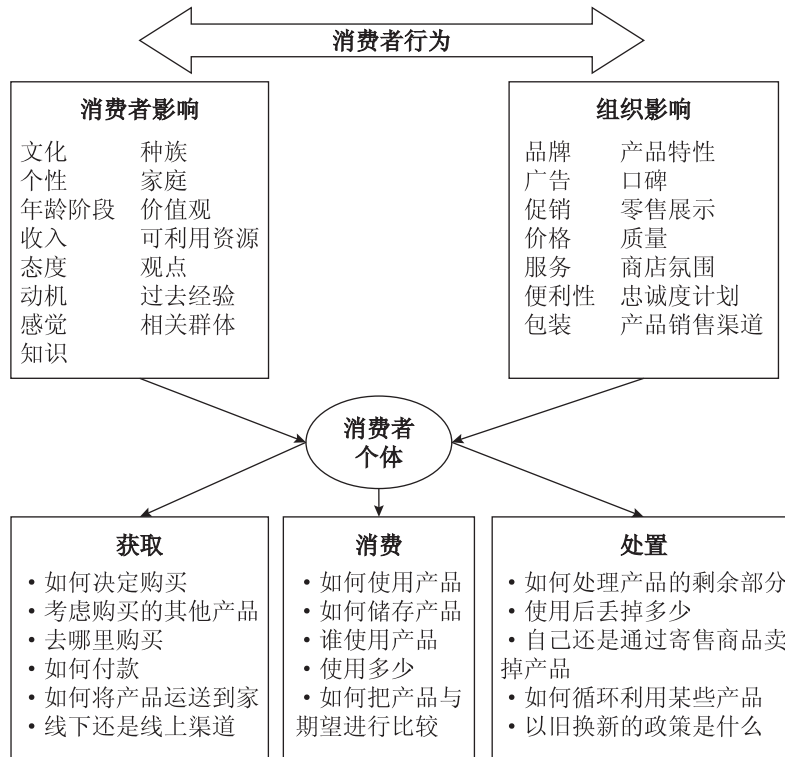


图 3-1 消费者行为

资料来源：[美] 罗格·D. 布莱克韦尔，保罗·W. 米尼德，詹姆斯·F. 恩格尔. 消费者行为学 [M]. 吴振阳，倪建明，彭红英，徐虹，等译. 北京：机械工业出版社，2009：4.

美国市场营销协会则把消费者行为定义为：“感知、认知、行为以及环境因素的动态互动流程，是人类履行生活中交易职能的行为基础。”^① 这个定义对消费者行为的理解主要包含三个层次：①消费者行为是动态行为——动态性；②涉及感知、认知、行为以及环境因素的互动作用——互动性；③消费者行为中包含交易行为——交易性。

1) 动态性

消费者行为具有动态性，意味着个体消费者、消费者群体和整个社会随着时间的推移都在不断地改变和发展。消费者行为的归纳和概括都会受到特定时期、特定产品以及特定消费者个体或群体以及消费情境的限制。消费者行为的动态性使企业不能期望同一个市场营销策略在所有时期对全部产品、市场和企业都使用，而必须考虑到具体的情况。例如，在肯德基进入中国后，推出了适合中国人口味的鱼肉、猪肉汉堡以及鸡肉卷等。

2) 互动性

要想理解消费者并且制定合适的市场营销策略，就必须要了解他们在想些什么、感觉如何和他们要做什么以及与消费者想法、感觉及行为相互影响的事项和环境。处于不同情境下的消费者有着不同的认知、感知和行为。其中，最典型的的就是文化环境对消费者认知

① Peter D.Bennett, *Dictionary of Marketing Terms*, American Marketing Association, Chicago, 1989: 40.



和行为的影响。

3) 交易性

消费者行为的目的是达成交易和满足需求,这与市场营销的内涵保持了高度的一致性。由于消费者行为是交易行为,所以消费者的目的就是要达到自身利益的最大化。研究消费者行为,就是要研究他们如何使自己的利益最大化。只有使消费者满意的企业,才能获得更好的效益。

(二) 消费者行为的影响因素

影响消费者行为的因素有很多,一般而言,主要包括文化、社会阶层、相关群体和家庭等外部环境因素与年龄和家庭生命周期、职业、角色和地位、生活方式、个性和自我概念等内部环境因素。

1. 外部环境因素

在影响消费者行为的外部环境因素中,文化因素、社会阶层、相关群体和家庭等都具有十分广泛和相当深远的影响。

1) 文化

泽斯曼尔将文化描述为:“知识、信念、艺术、法律、伦理、风俗和其他由社会的大多数成员所共有的习惯、能力等构成的复合体。”^①它影响着顾客评价和使用产品或服务的方式,也影响着企业及其员工与顾客相互作用的方式,是可以习得的、分享的。虽然不同学者对文化的定义有所不同,但是他们大都认为文化主要包括:语言(口头和非口头的)、价值观和生活态度、习惯和风俗、物质文化、审美观、教育和社会机构等。^②价值观和生活态度指导着消费者的行为;习惯和风俗是某一特定文化对于适当行为方式的看法;物质文化是由文化的实物形态组成的,汽车、房子、衣服等都是物质文化的表现;审美观指鉴赏美丽和上好品味的文化观,不同文化背景下的人们有着不同的审美观;教育和社会机构是文化的传播者,也会受到文化的影响。例如,中国学生传统上习惯于上课听讲、做笔记,而在美国,学生和教师常常在课堂上像朋友一样聊天。

2) 社会阶层

社会阶层是在一个社会中具有相对的同质性和持久性的群体,它们是按照等级排列的,每一阶层成员都具有类似的价值观、兴趣爱好和行为方式。社会阶层有几个特点:第一,同一社会阶层成员都具有类似的价值观,其行为要比来自两个不同社会阶层的人的行为更加相似;第二,人们以自己所处的社会阶层来判断各自在社会中占有的高低地位;第三,某人所处的社会阶层并非由一个变量决定,而是受到职业、所得、财富、教育和价值观等多种变量的制约;第四,个人能够在一生中改变自己所处的阶层——既可以向高层迈进,

① D.J.McCort, N.K.Malhotra, Culture and consumer behavior, *Journal of International Consumer Marketing*, 1993 (2): 91.

② [美] 瓦拉瑞尔·A. 泽斯曼尔, 玛丽·乔·比特纳. 服务营销 [M]. 张金成、白长虹译. 北京: 机械工业出版社, 2004: 34.

也可以跌至低阶层。^①不同社会阶层的消费者在生活方式或购买方式上具有一定的差异，这些差异主要表现在产品的选择和使用、信息的收集和处理、媒体的选择与接触、购物方式、休闲活动等。

3) 相关群体

相关群体是指那些直接或间接影响人的看法和行为的群体。相关群体对消费者行为的影响主要包括三个方面：相关群体使一个人受到新的行为和生活方式的影响；相关群体影响个人的态度和自我概念；相关群体能产生某种趋于一致的压力，这会影响个人对实际产品和品牌的选择。对受到相关群体影响较大的供应商来说，比较好的方法是接触和影响相关群体中的意见领袖。由于意见领袖对某类产品或活动有着更多的经验和信息，所以他们相对于供应商来说，对消费者更具有说服力。由此可见，当消费者对自己欲购买的产品缺乏了解和信心时，相关群体对他们的影响是不可忽视的。正因如此，有大范围影响力的社交网络越来越引领大众消费潮流。网络明星成为消费者模仿穿戴用的对象，奢侈品牌也不断寻找有影响力的形象代言人。

4) 家庭

家庭是社会的基本单位。在正常情况下，人的一生大都是在家庭中度过的。家庭对个体性格和价值观的形成，对个体的消费与决策模式均产生非常重要的影响。在购买者生活中，会受到两种家庭类型的影响：一是婚前家庭，包括一个人的双亲，每个人都会从他（她）的父母那里得到有关宗教、政治、经济、个人抱负、自我价值和爱情等方面的指导，而且这种影响将会贯穿到他们以后的独立生活中。二是婚后家庭，购买者将会受到配偶和子女的影响，如配偶和子女的兴趣倾向将会促使消费者购买与以往不同的产品。如今家庭中男女在购买决策上的影响力也在悄然发生变化，女性越来越能决定家庭购买支出，这值得引起服务供应商的注意。

2. 内部环境因素

内部环境因素的影响主要是消费者个人特征产生的影响，主要包括年龄和家庭生命周期阶段、角色和地位、生活方式、个性和自我概念。

1) 年龄和家庭生命周期

处于不同年龄和家庭生命周期阶段的消费者，其需求往往也存在差异。例如，婴儿对产品的需求，显然不同于成年人对产品的需求。其中，这里所说的家庭生命周期，是指家庭的成长和变迁，大致可以分为以下九个阶段：单身阶段、新婚阶段、满巢阶段一、满巢阶段二、满巢阶段三、空巢阶段一、空巢阶段二、鳏寡阶段一和鳏寡阶段二。^②不同的家庭生命周期阶段往往有着不同的财务状况和产品需求。相应地，其购买行为模式也有所不同，如表 3-1 所示。

① [美] 菲利普·科特勒，洪瑞云，梁绍明，陈振忠. 市场营销管理（亚洲版）[M]. 梅清豪译. 北京：中国人民大学出版社，2001：173.

② [美] 菲利普·科特勒，洪瑞云，梁绍明，陈振忠. 市场营销管理（亚洲版）[M]. 梅清豪译. 北京：中国人民大学出版社，2001：174.

表 3-1 家庭生命周期阶段及其购买行为模式

家庭生命周期阶段	购买和行为模式
单身阶段：年轻、个人生活	与父母共同生活；几乎没有经济负担；时髦娱乐导向
新婚阶段：年轻、无子女	如果经济较紧，与父母共同生活。没有财务支出，储蓄以购买自己的房子。如果经济独立，住自己的房子。对耐用品购买力高。购买：汽车、冰箱、电视机等。虽然要储蓄以付抵押款，但度假也会参加
满巢阶段一：最年幼的子女不到 6 岁	如果经济较紧，与父母共同生活；让父母照顾孩子。经济较松，将产生两种情况：一是妻子不工作带孩子，购买特征是小孩用品；二是请保姆照顾小孩，较少度假
满巢阶段二：最年幼的子女超过 6 岁	如果妻子重新工作，经济状况较好。然而，关注教育费用。较少购买耐用品
满巢阶段三：老夫妻，子女自立	随着子女参加工作和抵押款付清，经济状况较好。储蓄代替了借款耐用品购买的兴趣增加
空巢阶段一：老夫妻，身边无子女，户主在工作	大多拥有自己的住宅，经济富裕有储蓄，对旅游、家庭改善尤感兴趣，愿意资助已工作的子女
空巢阶段二：老夫妻，无子女同住，已退休者	收入锐减，赋闲在家。依靠储蓄和子女帮助生活。为了经济原因可能换小房子住。购买有助于健康、睡眠和消化的医用护理保健产品
鳏寡阶段一：尚在工作	收入较客观，但也许会出售房子与子女同住，一般与大儿子同住
鳏寡阶段二：退休	需要与其他退休群体相仿的医疗用品，收入锐减。特别需要得到关注、情感和安全保障。也许会出售房子与子女同住

资料来源：[美] 菲利普·科特勒，洪瑞云，梁绍明，陈振忠. 市场营销管理（亚洲版）. 2 版 [M]. 梅清豪，译，中国人民大学出版社，2001：177.

2) 角色和地位

在不同的社会关系中、在不同的场合中，一个人往往扮演着不同的角色。例如，一名妇女在企业中工作时是管理人员，在家里则是母亲和妻子，在父母面前则是孝顺的女儿，在朋友面前则是可以信赖的伙伴。相应地，人们在购买产品的时候，往往也会考虑到自己在社会中所扮演的角色。同时，消费者的角色往往又与其地位密切相关。社会地位方面的差异，也使消费者有着不同的消费行为。实际上，正是由于角色与地位对消费者行为产生着重要影响，一些奢侈品才有其固有的市场。同时，正是地位的象征作用，才赋予营销人员更多的有关产品和品牌的创新构思。

3) 生活方式

生活方式是一个人按照他（她）的心理描述所表达的方式生活的模式，是一个人在世界上所表现的有关其活动、兴趣和看法的生活模式。生活方式与消费行为之间有着微妙的关系。人们追求的生活方式影响着他们的需求和欲望，及其购买决策和产品使用行为，而这些决策和行为又反过来强化或改变人们的生活方式。例如，那些追求高品位的生活方式的人，会在周末闲暇时间去星巴克咖啡店消费；而那些追求经济实用的生活方式的人，会在超市里购买经济实惠的速溶咖啡。由此可见，生活方式通常为购买提供了基本的动机和指南，但它往往都是以间接和微妙的方式表现出来。

4) 个性和自我概念

个性导致一个人对他所处环境的相对一致和持久不断的反应，是以心理特征为基础在

文化环境中形成的。自我概念是一个人对自身存在的体验，强调了消费者的自我定位。个性和自我概念在无形之中影响着消费者的行为，如有的消费者喜欢复古，有的崇尚流行时尚。由此，营销人员应该努力塑造与目标消费者自我概念和个性相一致的产品形象。营销学中的“自我观念”体现在顾客所选择的产品或服务能够间接地表达其自身特征或个性。如选择苹果产品的消费者较为年轻、时尚、富有创意。

3. 心理因素

动机、感知、学习、信念和态度等心理因素也可以影响个人的购买决策。动机研究的是人类潜意识动机对购买行为的影响；感知研究侧重于五感接收到的信息对购买的影响。不少人会对电影院的速闪广告反感，害怕自己在不知不觉中被此类频繁打扰感官的广告洗脑；学习是指经验引起的个人行为的改变，如消费者在某商店获得过良好体验后，则其倾向于重复光顾；信念和态度是指某人对待某事的看法会影响其行为，如基督教群众习惯购买与基督教相关的周边产品，绿色消费的新概念让节能汽车风行。

二、消费者类型

对于企业而言，并不是所有的顾客都值得注意和保留。只有那些真正能够或将来能够为企业带来价值的顾客，才值得长期关注。因此，企业需要对顾客进行细分，将更多的资源放在现有或潜在的顾客方面，然后向其设计和提供适宜的产品和服务，同时放弃那些没有价值的顾客。顾客细分的标准可以多种多样，如顾客利润贡献度、综合顾客前景、顾客生活方式和个性等。下面主要围绕顾客价值和顾客感知要求介绍几种比较成熟的消费者分类方法。

（一）顾客金字塔

顾客金字塔是根据顾客所提供的利润对顾客进行分类的。根据帕累托“80/20”法则——公司80%的盈利来自最重要的20%的顾客，企业应该意识到，顾客在盈利水平上并不相同。泽斯曼尔等人^①将这20%的顾客称为最优顾客，将其余80%的顾客称为其他顾客。其中，最优顾客是企业最有价值的顾客，而其他顾客则不具备这种特征。最优顾客不但在营利性方面与其他顾客不同，而且他们有着不同的性别、年龄和职业等特征，具有不同的偏好。最优顾客在服务质量方面往往更注重态度、可靠性和速度，而其他顾客则关注态度和速度。

泽斯曼尔等人在最优顾客和其他顾客的基础上，又提出了扩展的顾客金字塔。这是按照不同类型的顾客为企业所带来的收益大小进行分类的，即以顾客利润贡献为分类标准，由高到低将顾客分为白金层、黄金层、钢铁层和重铅层。

（1）白金层顾客描述了公司那些最具营利性的顾客，尤其是企业的那些大顾客，对价格不敏感，愿意购买和尝试新产品，对企业忠诚的顾客。

（2）黄金层顾客的盈利水平不高，他们往往希望有价格上的折扣。他们并不是企业

^① Zeithaml A.Valarie, Roland T.Rust, Katherine N.Lemon. The customer pyramid: creating and serving profitable customers[J]. California Management Review, 2001, 43 (3) : 122.

的忠诚顾客，即使他们有可能是企业的大顾客，但是为了降低风险，他们往往会选择多个卖主，而不仅仅是某一个企业。

(3) 钢铁层顾客包括一些重要的顾客，他们对数量具有较大的需求，企业可以因此充分利用自己的能力，但是他们的消费水平、忠诚度和回报率还不值得企业特别对待。

(4) 重铅层顾客是由那些浪费企业钱财的顾客组成的，他们需要企业的特殊关注，但是他们的消费水平和回报率却远远不值得企业这样做，有时候他们可能是“问题顾客”——向其他人抱怨企业的同时又占用企业资源的顾客。

企业通过收集整理顾客资料，根据顾客金字塔的分类标准，将顾客进行分类后，就可以较为容易地了解到，哪个细分顾客群体和我们合作了很长时间，并且维持此类顾客的成本较低，而且这类顾客能够带来积极的口碑宣传；哪类细分顾客群体耗费了我们的时间、精力和金钱，却无法提供我们想要的回报；哪些是很难打交道的细分顾客群体等，这些都为企业对不同顾客进行区别对待提供了指导。企业可以通过种种策略，努力使下一层的顾客跃迁为上一个层次的顾客，如实施交叉销售和促使顾客升级购买等。

(二) 顾客感知要求

根据顾客感知要求分类，可将消费者分为感情型顾客、利益型顾客和可转化型顾客。由于不同的顾客具有不同的感知要求，如有的顾客并不注重产品的价格而关注购买所能带来的附加利益；有的顾客只关心价格，对附加利益并不那么看重。因此企业可以根据顾客要求的不同，进行不同的关系管理。

(1) 感情型顾客追求的是企业的关怀和取悦，而对产品的价格并不关心。对于这部分顾客，企业应将精力集中在关怀和取悦上，努力赢得顾客的忠诚，与顾客建立长期稳定的顾客关系。

(2) 利益型顾客对产品的价格比较敏感，为了获得低价产品，宁愿放弃高价购买时的附加值。针对这部分顾客，企业就应努力降低销售成本，把产品价格降到最低。当然并不是只做销售而不做关系营销，只不过企业的工作应按照顾客的不同分清侧重点。

(3) 可转化型顾客是介于感情型顾客和利益型顾客之间的、摇摆不定的一类顾客群。对于这部分顾客，企业如果倾注更多的关系营销，让顾客体会到产品的高性价比和企业的关怀，就有可能向感情型顾客转化，成为企业稳定的忠诚者，否则就会转化为只注重一次低价交易的利益型顾客，无益于企业的长期利益。

(三) MVC、MGC 和 BZC

这种分类方法以顾客对企业的价值为标准，这里的顾客对企业的价值主要指的是顾客份额。顾客份额是指一个企业为某一个顾客所提供的产品和服务在该顾客同类产品或服务消费总支出中所占的百分比，也就是顾客对于企业价值贡献的表现。一对一营销的倡导者唐·佩珀斯 (Don Peppers) 和马萨·罗杰斯 (Martha Rogers) 认为，企业应该以顾客份额为标准来评价自己是否成功。由于一对一营销注重的是顾客的质量，是企业尽力将更多的产品或服务销售给较少的顾客，因此顾客份额更能说明顾客对企业产品和服务的关注程度。

基于此种观点，唐·佩珀斯和马萨·罗杰斯将顾客分为最有价值的顾客（most valuable customer, MVC）、最具增长性的顾客（most growable customer, MGC）和负值顾客（below zero customer, BZC）^①。他们认为企业应当为最有价值的顾客提供最大的价值，并尽快将最具增长性的顾客转化为最有价值的顾客，而对于负值顾客应该尽快予以抛弃。因为负值顾客给企业带来的利润还不够弥补其服务成本，他们只会耗用企业原本就非常有限的资源。这种分类方法对保留对企业有价值的顾客是非常重要的，但是却不利于企业利润的增长和顾客群的扩大，因为对于企业来说，潜在顾客是不存在的。

三、了解消费者的方法与举例

如前所述，企业无论做什么事，采取什么措施，其目的都是满足消费者的某种需要，没有对市场完全了解、对顾客需求充分把握而盲目决策，只会导致企业产品策略的失败，白白耗费精力又不能够获得好的效果。因此，许多营销学专家曾经大声疾呼：“最重要的是了解消费者！”因此，对顾客期望、顾客需求以及产品市场调研就应当是企业首先该做的第一步。资料卡 3-1 描述了了解消费者的几种不同方法。

资料卡 3-1 几种了解消费者的方法

了解消费者的目的，是将产品或服务的价值定位与顾客需求衔接起来，以使企业提供的产品服务为市场所需。下表将提供几种操作性较强的方法，企业可以根据实际情况选择运用或组合使用。

名称	内容	举例	评述
调查测试法	从目标消费者群体中抽一部分作为样本，通过问卷、访谈、座谈等形式了解他们在购买动机、功能偏好、情感特征、审美倾向以及行为习惯等方面的需求特征；也可以由样本消费者对企业预先设计的产品的“卖点”“概念”等进行评价，以测试产品（服务）的价值定位能否满足消费者的需求以及满足的程度	许多商店门口设立的新款饮料柜台，让来往顾客免费品尝厂商推出的新型饮料，了解顾客的反应和评价，对这些反馈信息进行分析，进而对产品的各个方面加以改进	该方法能够较为客观地获取消费者的需求信息，是目前比较流行通用的做法，但是要注意顾客样本的采集，样本规模、样本结构、问题设计、数据分析等都需要注意，否则得出的结论就有可能发生偏差
感悟法	由少数“天才”式的营销人员，通过“换位”思维和与消费者的深入接触，体验、领悟消费者的需求特征，实现与消费者的心理融通以及准确的价值定位。用中国式的语言来形容，就是通过“将心比心”，达到“心有灵犀一点通”的境界	服装设计师往往是潮流的引领者，企业只要能够按照设计师们（尤其是大牌的设计师）的理念进行设计生产服装，便能够准确地抓住那些时尚、喜欢追求新潮的消费者	此方法适用于那些需要艺术灵感的行业，如服装设计、歌曲创作等。而且要靠行业内的“天才”人员，这些千里马是可遇而不可求的。另外，此方法是跟着感觉走，太过于随意，缺乏一定的科学性和理性思考

① [美]唐·佩珀斯，马萨·罗杰斯. 一对一未来[M]. 屈陆民，译. 北京：华文出版社，2002：28.

续表

名称	内容	举例	评述
分析演绎法	运用逻辑思维进行推理,从一些假设出发,按照逻辑演绎出有关结论。这是一种严密的类似于数理推理的方法	现代社会工业的快速发展导致水资源的污染严重,随着人们对生活品质要求的不断提高,居民饮用纯净水的需求将会不断增加	应注意前提假设的正确性和推理逻辑的严密性,否则得出的结论是站不住脚的。另外,消费者的需求可能会因某个因素而产生突变,分析法此时会失效
基于数据挖掘等技术的数据库法	根据顾客在实际消费中的数据信息,分析他们的消费特点和规律,发掘并掌握消费者的消费需求与行为模式	银行的会员制信用卡机构拥有完善的消费者档案和完整的消费记录,可以从用户的刷卡记录——如总额、频次、用途、平均金额、最大(最小)金额、地点、时间、商业形态等,总结、分析出用户的动机、心理、需求倾向、行为偏好等	此方法属于“事后”和“事中”的研究,具有客观性和可信性。局限性:一是大部分行业和企业缺乏完整的消费者数据(收集的难度很大),因此,它的适用面较窄;二是消费者数据库所反映的信息,主要说明“过去”,不能完全代表“将来”
实验法	营造一个实验环境,设定一些条件,观察和了解实验对象(消费者代表)的行为及需求特征	快餐店在菜式、价格、环境、服务不变的情况下,一段时期内的同一时刻(如中午时分),重复记录、观察同一消费群(如白领、学生)的消费行为特点:他们爱吃什么菜,通常花多少钱;是商量着决策,还是个体分别决策等,从中可以发现需求规律和趋势	也属于“事后”和“事中”的研究,但有一定难度:影响消费者需求的因素太多,而且是开放动态的,不易控制。实验的对象也存在一定程度的不确定性。此外,操作难度较大,未必适合所有的行业及企业
“领先用户”观察法	“领先用户”指的是在消费者群体中富有激情,对新事物充满兴趣,总是站在消费潮流的前沿、喜欢标新立异的消费者。这些人的需求特征,往往代表着行业的未来需求;目前尚属前卫,将来很可能蔚然成风,成为主流。理解了他们,也就理解了需求的方向	汽车制造商新推出的汽车款型邀请一些汽车发烧友试驾,听取他们的评价和建议,进行改进。这些建议时常会集中在对汽车款型、内饰等方面的改进	此法易于操作,关键在于选准观察的对象。由于它着眼于未来,有时对于解决眼前的矛盾和问题作用不大(如如何调整现有的产品价值定位)。这种方法所需周期较长;同时对于观察研究者有较高的素质能力要求
基于网络社区的学习法	通过专家系统、共享的电子工作空间和群体支持系统等手段,获得和使用职业专长	微软公司和索尼公司的做法	针对顾客隐性需求或隐性知识特别有效,与顾客密切互动,而且持续期一般较长
结果导向的顾客倾听法	通过各种顾客调研与小组访谈等途径,利用计划、控制和决策支持系统等技术理解顾客的真实需求	科迪斯公司的实际做法	针对顾客的显性需求与显性知识特别有效,与顾客进行密切互动,但持续期可长可短
面向顾客的资源外取法	利用顾客创新工具箱等手段,促使顾客直接从事新产品设计,以便成功地进行可以满足顾客需求的新产品开发	BBA公司、LSI公司和VLSI公司的实践	与顾客的互动程度非常高,既适用于满足顾客显性需求也适用于满足顾客的隐性需求,持续期往往很长

资料来源:根据王永贵.顾客资源管理[M].北京:北京大学出版社,2005.王永贵,徐宁.顾客抱怨与服务补救[M].南京:南开大学出版社,2007.中国服务营销网(<http://www.surprising.cn/n678c27.aspx>)等资料整理绘制。

四、消费者对服务评价的特殊性

当企业向消费者提供其并不熟悉的产品或服务时，消费者可以通过自己使用或观察其他顾客使用产品后的反应来决定是否能对这个产品产生好感。^①然而消费者在使用产品或服务之前，总是要对他们进行一番评价的，但是消费者对服务的评价不同于对有形商品的评价。由于服务具有无形性、流程性以及易逝性等特性，导致了消费者对服务的评价比对有形商品的评价更加困难。消费者对产品和服务的评价可以按照产品和服务的性能来分类，包括搜寻特性、经验特性、信任特性。实际上，消费者对其评价流程是一个连续的流程，并没有十分明确的界限。

（一）搜寻特性

搜寻特性是指消费者能在购买产品之前决定的性质。搜寻特性包括颜色、款式、价格、尺寸、感觉、硬度和气味。像汽车、家电、衣服等就具有很高的搜寻特性，因为它们的性质大体上是在购买之前决定和评价的，因此对于这类产品来说，消费者对其评价较为容易。具有这类性质的产品一般是有形的商品，所以，对于消费者来说，对有形商品的购买较对服务供应商品的购买更容易树立起信心。

（二）经验特性

经验特性即消费者只有在购买后或消费时才能感觉到的性质。经验特性包括味道、耐磨损性等。例如去餐馆吃饭，只有在品尝该餐馆食物的过程中，才能感受到这个餐馆的食物的味道是否适合自己的口味；理过头发之后才能知道理发师技术和服务水平高低；听过老师讲课后才能了解教师授课能力如何。因为他们的性能只有在购买之后或正在消费之时才能知道或评价。经验性能高的服务和商品较难以评价，因为这些性能在购买和消费之前评价是不可能的。

（三）信任特性

信任特性是消费者在购买和消费之后也不可能评价的性质。一些具有高信任特性的例子，如法律服务和医疗诊断，没有几个消费者所具备的法律知识和医疗知识足以评价这些服务是否是必要的或是否正确地被执行，甚至在他们咨询了律师和拿到了药方之后也不知道这些是否能满足自己的需求。因此，信任性能高的商品和服务是最难评价的。

消费者对有形产品到无形产品的评价有一个从易到难的变化过程，如图 3-2 所示。

相对于有形商品来说，经验和信任性能在服务供应商品中占主要地位，搜寻特性主要体现在有形商品中，所以消费者评价服务的流程与评价实际商品的流程也有所不同。基于此，为了使营销工作有效地进行，服务供应商可能要改变他们的营销组合策略来满足不同的消费者行为和评价流程。

^① McFadden Daniel L, Train Kenneth E. Consumers' evaluation of new products Learning from self and others[J]. *The Journal of Political Economy*, 1996, 104 (4) : 683.

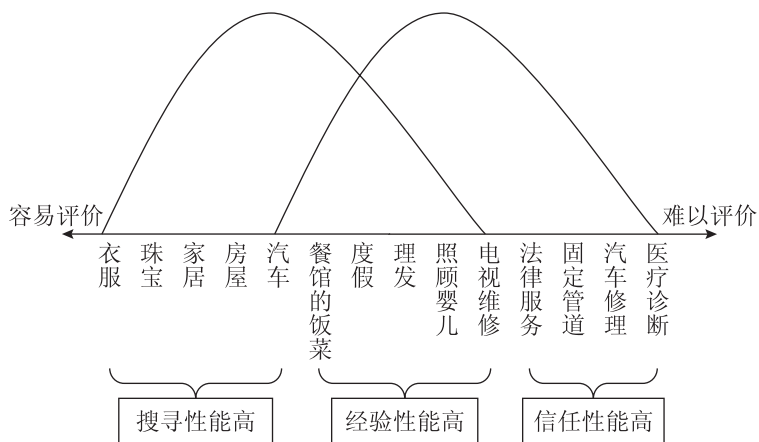


图 3-2 不同产品评价的连续统一性

资料来源：根据韦福祥、穆琳、曹花蕊. 服务营销 [M]. 北京：人民邮电出版社，2014.

第二节 服务购买流程与决策模型

在服务营销决策中，除了深入了解影响消费者行为的关键因素和科学的消费者分类之外，还必须熟悉和把握消费者的服务购买流程与服务购买决策模型。

一、消费者的服务购买流程

根据消费者行为学的研究，消费者的购买流程要经历三个阶段，对服务的购买也不例外，主要包括购买前的抉择、消费流程中的用户反应和购买后的满意度评价。但是服务的购买流程具有特殊性，由于服务一般是经验特性和信任特性高的商品，这就意味着对服务的购买流程不会像商品购买流程一样简单，上述三个阶段未必会依次发生。

（一）购买前阶段

购买前阶段是指消费者在获得服务之前发生的所有行为。同购买实体商品一样，消费者首先感知到自己对某种商品或服务产生了需求，或者需要通过某种商品或服务解决某种问题，问题产生之后，消费者便会寻求某种途径去解决问题。在选择的时候，消费者的抉择一般要经历以下四个阶段。^①

（1）刺激。刺激是引发消费者考虑购买的行为，分为内部刺激和外部刺激。内部刺激多由人的生理、心理因素所驱动，如饥饿、干渴到了一定强度就会刺激人们消费餐饮服务。外部刺激如广告、社会启示和实物启示。刺激在实物商品购买时的作用会更大。因为

^① [美] 道格拉斯·霍夫曼，约翰·彼得森. 服务营销精要：概念、策略和案例 [M]. 胡介坝，译. 大连：东北财经大学出版社，2004：64.

一般服务供应商都是独立的商人，既没有经验也没有资金做广告。如很多提供剪发的理发店，理发店的服务供应商很少或几乎没有在电视上做广告的，仅仅有一些较大的连锁理发店，才会有一些时尚和流行杂志上做广告，而这些广告的覆盖率又不是很高。所以相对于商品来说，服务的外部刺激物一般比较少。

(2) 问题确认。消费者在受到购买刺激后，就会进入问题确认阶段，检查自己是否确实存在对产品的需要。如果消费者既无短缺，也无需要，那么决策流程就会停止了。在这一阶段上，购买实体产品和购买服务产品是一样的。消费者无论是购买什么产品，都是发现自己短缺或需求该种商品或服务。

(3) 信息搜寻。一般来说，消费者可以从四个渠道获得信息：第一，个人来源，如家庭、朋友、邻居和熟人；第二，商业来源，如广告、销售人员、经销商网站、包装和展览；第三，公共来源，如大众传媒，消费者评审组织和网络搜索；第四，经验来源，如对产品的操作、检查和使用^①。对于实体商品来说，信息来源比较多，因为实体商品本来就是搜寻特性高的商品。然后，对于服务产品来说，信息就不那么容易收集了。由于服务供应商品一般是经验特性和信任特性高的商品，消费者不去亲身体验，只通过相关群体的影响，一般很难明确服务提供的水平是否能够满足自己的需求。同时由于在购买服务产品之前，消费者很难明确其特性，而选择其替代品的难度相对于实体商品来说更大，消费者会感觉冒了更大的风险。所以对于服务企业来说，口碑宣传更为重要一些。

(4) 方案评价。一旦收集到了来自内部和外部的信息，消费者就会得出几个可供选择的方案，消费者可能仅仅根据直观的想法来选择方案，也可能采用更为复杂的系统评价方法确定决策方案。对于一些习惯性的服务购买行为，消费者一般会根据直观的想法来选择方案。而对于一些专业性的服务购买行为，如医疗、法律等，消费者一般会采用更为复杂的评价方法来确定方案。

(二) 消费阶段

与实体商品的消费不同，服务产品的消费和生产是同时进行的。顾客的商品消费是独立的，基本不受营销人员和其他顾客的直接影响。而顾客在进行服务消费时，与服务供应商和其他顾客之间是一个互动的流程，并且顾客会根据互动流程中得到的经历或体验来对服务质量进行评价。由于服务是一种体验，所以在服务的消费阶段，消费者和服务员工的感情和心情对服务质量的感知影响很大。如消费者本身处于一种轻松愉悦的状态，同时又看到服务设施和服务环境整洁，员工服务态度亲和，那么消费者在进入服务机构时首先就会对该服务场所产生良好的感情，他会处于一种轻松、愉快的氛围中，就会对该次服务体验产生积极的态度。而如果消费者的心情沮丧，该服务机构的服务设施和服务环境很差，同时服务供应商面无表情，即使该服务场所所提供的技术结果较好，顾客也会对该次服务体验产生偏见。所以服务营销人员要注意到顾客和服务员工的心情和感情，并且应该尽力使这些人的心情和感情向积极的方向发展。

^① [美] 菲利普·科特勒，加里·阿姆斯特朗. 市场营销原理 [M]. 楼尊，译. 北京：中国人民大学出版社，2010：143.

另外，由于服务是无形的和非标准化的，消费者在服务产品的消费时会产生较大的风险感知。这就要求服务供应商尽量通过标准化服务环境和服务设施、服务人员行为等方法或控制服务前的服务承诺的方法来减少顾客的风险感知，提高顾客的满意度。服务承诺是服务供应商许诺提供给消费者的服务标准。服务承诺的形式有两种：明示的服务承诺和暗示的服务承诺。明示的服务承诺是服务供应商通过广告等媒介发表的有关服务的正式声明；暗示的服务承诺是服务供应商通过一些因素如商店和饭店的外观传达的服务质量的信号。一般来说，如果顾客实际感受的服务质量低于服务供应商传达的服务承诺，则顾客不会满意；如果顾客实际感受的服务质量高于服务承诺，则顾客往往会非常满意，因此，很多学者建议服务供应商不要作出无法兑现的承诺，以防止顾客产生较高的服务期望。

（三）购买后的满意度评价

在这个阶段中，顾客往往从多个方面反思自己的购买行为是否正确，进而产生满意或者不满意的心理状态。顾客对服务的满意度不仅依赖于服务生产系统——接待人员、周围环境、其他顾客和内部组织系统，也依赖于服务生产与消费流程中这些因素的同步协调。^①

由于消费者购买服务需要承担比商品消费更大的风险，因此，顾客的期望极大地影响了顾客的购后评价。彼得森和霍夫曼提出可以运用否定期望模型来评价顾客的满意度。^②否定期望模型的基本原理认为消费者评价服务好坏的方法是通过把他们已经享受过的服务与其期望值进行比较。如果已经享受的服务质量与其预期的相同或者更好些，那么消费者就会满意，否则就不满意。另外由于对服务的风险感知大，以及服务的替代品相对于实体商品的替代品较少，转换供应商的成本较高，所以消费者更容易对服务品牌产生忠诚。所以，否定期望模型给服务供应商提供了有针对性地提高顾客满意度和忠诚度的可能：了解顾客的服务期望和服务感知，由此采取相应措施提高顾客满意度。

二、消费者的服务购买决策模型

由于购买服务相较于购买产品所承担的风险更大，且服务的消费是一个互动的流程，消费者的决策流程相对于实体商品来说更为复杂。实际上，消费者行为学研究为市场营销人员提供了许多种消费者决策模型，这里主要介绍两种：一是基于风险承担的观点模型，这个模型侧重于消费者购买前的选择流程；二是控制模型，这个模型侧重于了解消费者的满意度。

（一）基于风险承担的观点模型

基于风险承担的观点，就是用风险认知的概念来解释消费者的购买行为。所谓风险承担，是指消费者在购买服务的流程中较之购买商品具有更大的风险性。因此，消费者的任

^① [美]道格拉斯·霍夫曼、约翰·彼得森. 服务营销精要：概念、策略和案例 [M]. 胡介渠，译. 大连：东北财经大学出版社，2004：73.

^② [美]约翰·彼得森、道格拉斯·霍夫曼. 管理服务营销 [M]. 邓小敏，王志刚，叶陈毅，译. 北京：中信出版社，2004：23.

何行动都可能造成自己所不希望或不愉快的后果，而这种后果则由消费者自己承担。^① 消费者作为风险承担者，要面临四个方面的风险。^②

(1) 履行风险，是指消费者购买的服务项目将不能按照服务供应商承诺的标准得到履行的风险。

(2) 财务风险，是假定消费者所购买的服务如果出现问题或者未能履行时，可能存在的财务费用。

(3) 身体风险，指如果出现了服务事故而给顾客带来的生理和心理上的伤害。

(4) 社会风险，是指购买一项特殊的服务，或许对个人的社会名誉是一种损害。一般而言，购买服务的风险往往要大于购买商品的风险，这主要是因为服务的不可感知性、不可分离性和服务质量标准的难以统一等特性所造成的。消费者在购买服务时，会主动规避风险或减少风险，忠诚于满意的服务品牌或商号，考察服务企业的美誉度和信誉度等。基于风险承担的观点一方面客观地正视了消费者购买服务的风险性的事实；另一方面也明确地为消费者规避、减少、降低风险提供了依据。

(二) 控制模型

服务流程是一系列的互动流程，包括人与人之间的互动以及人与环境之间的互动。通过这些互动流程，消费者获得了需求的满足，并表现出满意或不满意的感知。迈克尔和彼得森认为顾客对于感知的控制决定了服务互动流程的质量。^③ 控制模型就是基于这种假设，认为现代社会中人们不仅是为满足基本的生理需求，而要以追求对周围环境的控制作为自身行为的驱动力的一种心理状态^④。控制模型的基本前提是，在服务体验流程中，消费者感觉到的控制地位越高，他们对服务的满意度也就越高。然而在实际中，任何人都不可能和服务流程有完全的控制，包括顾客、服务人员和服务企业。在服务接触流程中，这三个方面都会在某些方面有所冲突，而所有的服务接触都可以被看作这三个方面当事人企图克服冲突的一个妥协。^⑤ 这三个方面的冲突，如图 3-3 所示。

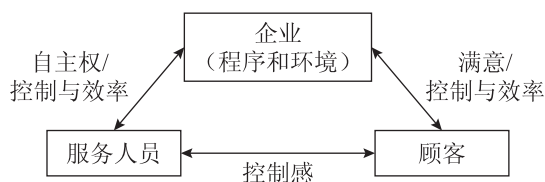


图 3-3 服务接触中的行为控制感

资料来源：John E.G.Bateson. Perceived Control and the Service Encounter, in: John A.Czepiel, Michael R, Solomon, Carol F.Surprenant, eds, *The Service Encounter*, Lexington, MA, Heath, 1985: 72.

① 叶万春. 服务营销学 [M]. 北京: 高等教育出版社, 2001: 52.

② T.Levitt. Production-line approach to service, *Harvard Business Review*, 1972, 50 (5): 42.

③ Michael K. Hui, John E.G.Bateson. Perceived control and the effects of crowding and consumer choice on the service experience, *Journal of Consumer Research*, 1991, 18: 174.

④ 叶万春. 服务营销学 [M]. 北京: 高等教育出版社, 2007: 53.

⑤ [美] 约翰·彼得森, 道格拉斯·霍夫曼. 管理服务营销 [M]. 邓小敏, 王志刚, 叶陈毅, 译. 北京: 中信出版社, 2004: 35.

在顾客、服务人员和企业当中，任何一方有太多的权利都可能出现消极的结果。如果服务企业有太多的权利，意味着它可以制定过多的规则和程序，这些规则和程序从效率的角度看也许是企业运作所需要的，但是对于服务人员，这些规则和程序限制了他们为顾客服务的权限，甚至导致了他们的反感和厌恶；对于顾客来说，企业的规则和程序是使他们感到烦琐的根源，代表了一种形式主义的工作作风；如果顾客拥有了太多的权利，他们会表现出非常满意的态度，但相应地会使企业的工作效率下降，成本上升，服务人员的控制力减弱，他们必须依据顾客的不同要求工作；如果服务人员的权力过大，就会使他们过多地考虑到自己工作的顺利和高效，忽略了顾客的要求，导致顾客满意度下降。同时，还会带来一些其他的问题，如公司形象的分散和公司向消费者提供服务种类的混乱，为公司事务管理部门带来许多新问题。因此，理想的服务接触应该是最高限度地使三方当事人的目标协调一致，应该使顾客和服务人员的控制需求与运营效率的需求达到平衡。根据这一理论，企业在服务交易中应该为消费者提供足够的信息量，尽可能让消费者或服务具有较高的认知，使消费者在购买流程中感觉到自己拥有较多的主动权和较大的控制力，增强消费信心和提高满意度。

本章小结

对消费者和消费者行为的研究是企业进行市场营销活动的基础。对于企业来说，并不是所有的顾客都值得关注和保留。只有那些真正能给企业带来盈利或者将来有可能为企业带来盈利的顾客，能够给企业带来口碑推荐作用或带来知识的顾客，才值得长期关注。对顾客进行分类，分析顾客价值，是企业进行顾客关系管理的第一步。另外，消费者行为是复杂多样的，受到各种因素的影响，研究消费者行为的影响因素，可以更好地理解消费者行为。

无形性、异质性和流程性等特性，使服务具有高度的经验特性和信任特性，这些使得服务比有形商品更难评价。因此，服务供应商可能需要改变他们的营销组合策略来满足不同的消费行为和评价流程。

一般来说，消费者的购买流程要经历三个阶段：购买前的抉择、消费流程中的用户反应和购买后的满意度评价。消费者在购买之前，往往会借助一定的工具来确定自己的决策是否恰当，这就是消费者的购买决策模型。本章介绍了基于风险承担的观点模型和控制模型。

关键词汇

消费者行为：人们在获取、消费及处置产品与服务时所采取的活动。

顾客份额：一个企业为某一个顾客所提供的产品和服务在该顾客同类产品或服务消费总支出中所占的百分比，也就是顾客对于企业价值贡献的表现。

服务承诺：服务供应商许诺提供给消费者的服务标准。

信任特性：信任特性是消费者在购买和消费之后也不可能评价的性质。

复习思考题

1. 简述影响消费者行为的因素。
2. 举例说明消费者对服务评价的特殊性表现在哪几个方面？
3. 简述两种主要的服务购买决策模型。

本章案例

基于消费者需求与行为的食品电商

全面触网时代已经来临，“衣”“食”“住”“行”等各方面也在顺应潮流，逐步向电商化迈进。但与“住”“行”等相对较容易电商化的领域相比，食品电商化始终是困扰各大网络销售平台的一大难题。食品难以电商化的主要原因是大部分食品的利润无法抵消物流成本，再加上冷链物流的不完善，很多食品在发货过程中难以保鲜。低利润和高成本已成为阻碍“食”电商化的最大问题。

但有目共睹的是，电商市场发展迅猛，据有关资料显示，2011年以来，仅仅B2C（商对客电子商务模式）电商平台就达到5 000亿元的交易量。休闲食品电子商务的交易量也在不断上升。2014年交易量为330亿元，2016年以33.8%的增长率达到602亿元。交易规模如此之大，市场前景如此广阔，国内诸多电子商务从业者岂可视而不见。同源康商城，这一国内首家高端食品B2C平台正是瞅准这一市场空白，进入国内食品电商市场。

中国现今主要的食品电商模式如下。

（1）从淘宝C2C（个人与个人之间的电子商务）发展起来的电子商店，如淘宝网上的双金冠卖家糖糖屋已经有了自己的B2C平台，以代销零食为主。糖糖屋有淘宝现有的优质顾客和流量，这是其优势，但糖糖屋代销的产品类别太多，而且仅仅停留在卖货阶段，难以形成自己的品牌。

（2）依托于淘宝，发展地方特色产品的B2C平台。此类的商店如一报一店等，集合全国各地报社，对当地特色产品深入发现挖掘，再通过淘宝网推广各地。

（3）传统线下企业的网上商城。例如“中粮我买网”，依托中粮集团，“中粮我买网”获得了中粮集团在资本、品牌和社会知名度等方面的支持。但“中粮我买网”产品大多数是低价产品，消费频次、配送难度和成本都较高，且不断受到其他新兴食品电商平台的冲击，目前的日订单量较低。

（4）细分食品行业的品牌B2C。同源康商城就是这样的经营模式。它们拥有自己的产品且具有独立生产优势，定位于高端消费群体，注重质量安全，形成自己的品牌。但碍于市场规模有限，短期内不能实现大规模扩张。

近年来，我国食品安全卫生问题广泛引起公众关注，不少消费者对食品问题表示担忧，对于安全、优质健康的绿色食品的要求日益强烈。在这样的市场需求背景下，同源康商城专注于绿色健康食品领域，通过电子商务，全力打造从食品供应基地、研发、加工、销售、配送一体化的健康食品供应链。同源康商城抓住了消费者的食品需求，在确保食品质量绝

对安全的前提下，高度重视用户的购物体验，深受消费者和业内人士的青睐。同源康商城主动回避低端市场，专注于开发高端市场。中高端消费者是一个相对小众的市场，需要精细化经营，一方面做好配送售后等基础服务；另一方面确保商品 100% 安全。

此外，同源康商城牢牢抓住中高端消费人士的食品需求，商城主推的正是这一人群所需的优质进口食品。虽然进口食品的价格相对较高，但鉴于中高端消费人群对价格不是十分敏感，综合以上市场因素，同源康商城为自己找到合适的市场细分。

同源康商城积极回避对价格变化十分敏感的消费群体，并专注于健康因素对消费者购买行为有重大影响的中高端消费者群体。对中高端的消费群体而言，健康的生活方式是他们不断追求的。同源康商城紧紧抓住这诉求带来的巨大利润，把对价格不敏感的白金层顾客群体放在其主要攻坚点。

业内资深人士表示，目前国内食品电子商务市场发展前景依然很大，食品电子商务企业还大有可为。但如果食品电子商务公司想要取得成功，抓住消费者的食品需求非常重要。在中国如今的食品电商的现状和中国食品安全的背景下，抓住消费者需求才是食品电商之道，从这一点上来看，同源康商城在抓取消费者需求、创建并巩固自己的市场细分、打造盈利点上做得还算不错！

根据“抓住消费者需求乃食品电商王道”. 市场营销案例集 [M]. 杭州: 浙江大学出版社, 2014: 54 改编.

思考题

1. 同源康商城所服务的细分市场中消费者行为特点有哪些？
2. 结合饮食和电商背景，哪些消费者行为特点能够帮助企业设计合适的产品或者服务？

即测即评



补充阅读材料



第四章 顾客期望与需求管理

对于服务企业来说，研究和理解顾客的期望是非常重要的。这是因为在服务企业中，顾客的期望不仅发生在服务之前，而且也与服务流程中所感知到的真实服务有关。因此，顾客对一个服务组织的期望往往是评估服务质量的首要因素。同时，满足顾客的期望和需求对于一个组织保留住自己的顾客并获得竞争优势，也是非常重要的因素。本章的主要学习目标为：

学习目标

- 顾客期望的内涵与类型
- 顾客期望模型及管理策略
- 服务需求预测的基本方法及管理策略
- 平衡服务能力与顾客需求的基本战略和常用方法
- 排队系统的构成及管理方法

第一节 顾客期望的内涵与类型

对于服务企业来说，顾客的期望是评估服务绩效的标准和参考点。因此，服务企业应该善于了解顾客对服务的期望，并通过一定的营销手段对顾客的期望进行有效的引导和管理，要主动采取措施和行动，去设定、满足，然后超越顾客期望。所以了解顾客期望的详细信息对于服务营销人员而言非常重要。

一、顾客期望的内涵

所谓顾客期望，是指顾客在接受服务之前对于服务的一种预期，这种预期不仅包括对结果（企业提供什么样的服务）的预期，还包括对服务流程（企业如何提供服务）的预期。一般来说，顾客期望是一种“满意期望”（satisfaction expectation），即理想的、称心如意的、想要的、渴望的期望。^①

对于每个服务企业来说，都希望自己提供的产品和服务能使顾客满意，并且使满意的顾客最终成为企业的忠诚顾客。然而事实上，顾客对企业的服务水平最终满意与否，还取决于顾客期望水平的高低。当顾客体验的服务质量（服务绩效）超过期望服务质量时，顾客就会满意；反之，当顾客体验的服务质量低于期望的服务质量时，顾客就会产生不满的情绪。由此可见，顾客期望是顾客评价服务企业绩效水平的前提和基础。

实际上，顾客期望是一把“双刃剑”。^②它一方面是吸引顾客的动力。正是因为有了期望，

① 熊凯，王娟. 服务企业顾客期望管理. 当代财经 [J]. 2005（1）：62.

② 李欣，程志超. 服务业顾客期望管理初探 [J]. 北京：北京交通大学学报（社会科学版）2004（3）：44.

顾客才会选择购买服务，以便满足自己的期望；另一方面，顾客期望的存在，又给企业绩效建立了一个最低标准。如果企业达不到这个标准，顾客就会不满，甚至会选择其他的服务供应商。企业往往通过广告宣传、促销或其他沟通方式，自觉或不自觉地在服务质量、价格、时间和地点等方面对顾客作出诱人的承诺，使顾客对企业的绩效形成一定的期望，以此达到吸引顾客的目的。但是，企业很可能忽略了顾客期望的另一个方面，即企业在建立顾客期望的同时也就意味着给自己的绩效设立了最低标准，有可能增大了使顾客满意的难度。如果当企业确定的顾客期望值不切合实际，不能提供所承诺的服务，那么它的广告制作得再精心、标语打得再响亮，往往也是毫无用处的，顾客甚至会因为企业提供不了所承诺的服务而更加失望。因此，顾客期望管理的主要目的就是在两者之间寻求一个平衡：使企业建立的顾客期望，既对顾客有充分的吸引力，又能保证企业能够实现，从而满足企业的长期利益。例如，有些精明的企业制定高水平的服务标准，并让顾客及其员工都了解这些标准，他们不承诺办不到的事情，而是致力于他们在顾客中已形成的期望值，不仅如此，他们还努力去超越这些期望值，使顾客的满意变成忠诚。

二、顾客期望的类型

按照不同的标准，可以对顾客期望进行不同的分类。在这里，我们重点介绍两种广为接受的分类标准：一种是按照期望的清晰程度来划分的，它把顾客期望分成模糊期望、隐性期望和显性期望三种类型；另一种则是按照对期望的要求程度来划分的，它把顾客期望划分成合意期望和理想期望两种类型。

（一）模糊期望、隐性期望和显性期望

根据期望的清晰化程度，可将顾客期望分为三类：模糊期望、隐性期望和显性期望。^①

1. 模糊期望

模糊期望是指顾客只期望服务供应商为其解决问题，但并不清楚解决问题的方式和途径。对于服务供应商来说，了解顾客的模糊期望是非常必要的。在有些情况下，顾客可能无法表达自己的期望。例如，顾客能够意识到自己有必要接受某种服务以改变自己的现状，但是却无法表达或不知道应该怎么去做或做什么来达到这种目的。实际上，这些模糊的期望是一种真实的期望，因为顾客确实期望服务得到某种改变，只是不知道怎么样改变。例如，顾客想要装修自己的新居，但不清楚装修市场和不同装修材料的效果，无法向服务供应商清晰表达自己的要求。因此，模糊期望对顾客的质量感知会产生重要影响，决定着他们是否对服务质量满意。

基于模糊期望的重要影响，服务供应商应当认识到模糊期望的存在，并努力使这些模糊期望显性化。只有当服务供应商确信顾客所有的模糊期望都已经被显性化并且都得到了满足时，才有理由相信自己向顾客提供了优质服务，并让顾客满意。否则，顾客就可能不

^① Ojasola J, "Quality dynamics in professional service", Helsinki/Helsingfors: Swedish School of Economics/CERS, Finland, 1999: 97.

满意,甚至感到受挫。例如,一个顾客购买了保安服务,以保护自己的人身财产安全,至于如何得到完善的服务,他并不清楚。这时,物业公司可能为该顾客提供一个看起来不错的方案,但这个顾客也许感觉该方案仍然有需要完善的地方。尽管从服务供应商的角度看,他们的方案可能是完美无缺的,但是如果服务供应商找不到顾客认为的需要改进的地方,顾客依然会处于不满意的状态。由此可见,模糊期望的存在要求服务供应商能够提供相应的指导将其显性化并予以满足,这样才能让顾客感觉更加满意。

2. 隐性期望

隐性期望是指有些服务要素对于顾客来说是理所当然的事情。无论是对于顾客,还是对于企业来说,某些服务可能都是最基本的,顾客认为这些服务是企业理所当然提供的,也是自己理应获得的,并不需要特别表达。例如,顾客购买了餐饮服务,其中餐饮的卫生与健康对于顾客来说就是一种隐性期望。顾客会想当然地认为餐饮的提供者会提供卫生与健康的食物,因为这些期望是十分明确的。但正是由于这个原因,服务供应商可能会忽视这些期望,在提供服务的流程中不去很好地满足这些期望,甚至根本就不满足。如果这些期望被满足了,顾客不会刻意地去琢磨这些问题。但是如果这些期望没有被满足或者是当顾客处于不满意的状态时,这些问题就会影响到顾客的服务质量感知。服务供应商必须注意有哪些隐性期望还没有得到满足,以便采取措施,满足顾客所有的服务预期,而不仅仅是显性的服务预期。

3. 显性期望

显性期望是指在服务开始之前就已经清晰地存在于顾客心目中的期望。这就意味着顾客明确知道自己需要什么样的服务,并能够明确地表达和想象出来。顾客之所以主动和有意识地表达出他们的服务预期,是因为他们假定这些期望可以而且能够实现。但这里需要提及的是,在这些显性期望中,可能存在一些非现实的期望。例如,顾客通常会认为,如果花了钱,那么理财顾问为其提供保证稳定收入的理财方案就是自然而然的事情。但实际上,任何人都无法完全规避风险的存在。对于服务供应商来说,帮助顾客将非现实的期望转化为现实期望,是一件非常重要的工作。如果能够做到这一点,顾客所接受的服务就会远远地超过他自己的期望。在建立关系价值的整个阶段,服务供应商对他们所作的承诺都要非常小心。承诺越模糊,顾客产生非现实期望的可能性也就越大。这种模糊的承诺是非常危险的,因为顾客有可能会被误导,认为服务供应商有能力实现那些实际上根本无法实现的诺言。在沟通的流程中,模糊的和故意含混的信息,往往是导致无法实现承诺的主要原因,也是顾客产生非现实期望的重要原因。对于服务供应商来说:①在对顾客进行承诺和沟通时,要使用明确和清晰的语言,不要让顾客产生误解,更不要让顾客提出过高或非现实的期望——模糊的承诺更容易导致顾客提出非现实期望;②针对顾客非现实期望,要明确告知顾客企业不具备满足期望的条件和能力,同时介绍整个行业或某一地区的某一服务行业的现有服务能力,进而适当降低顾客期望或消除顾客的非现实期望。^①

① 张圣亮. 服务营销与管理 [M]. 北京: 人民邮电出版社, 2015: 45.

（二）合意期望和理想期望

根据顾客对期望的要求程度，可以将顾客期望分为两类：合意期望和理想期望。^①合意期望与顾客认为可以接受的服务水平相关，是一种较低水平的期望，是顾客在服务互动流程中对实际服务体验的容忍底线。如果服务水平低于这一底线，就会导致顾客不满；理想期望则意味着顾客希望得到的服务水平，也是顾客认为企业能够而且应该提供的服务水平。理想期望实际上代表着一种较高的服务预期，服务的实际体验越接近于它，顾客的满意度就会越高。合意期望和理想期望之间的差距被称为“容忍区域”。容忍区域是指顾客认可的、并且愿意接受的服务水平区间。也可以理解为容忍区域是这样一个范围或窗口，在这里顾客并不特别注意服务绩效，即顾客实际体验的服务质量只要落在这个范围内，顾客就会接受这种服务产出，但是在区域外（非常低或非常高），该项服务就以积极或消极的方式引起了顾客的注意。如图 4-1 所示。



图 4-1 服务期望水平

资料来源：A.Parasuraman, Leonard L.Berry, Valarie A.Zeithaml. Understanding customer expectations of service, *Sloan Management Review*, 1993 (3) : 42.

总之，如前所述，理解顾客期望的内涵与类型虽然至关重要，但成功的服务营销还必须理解顾客期望的水平并深入剖析影响顾客期望的关键因素。诸如此类的问题将在本章第二节中加以详细阐述。

第二节 顾客期望管理

要进行顾客期望管理，首先要明确顾客期望管理能给企业带来的好处有哪些，即为什么要进行顾客期望管理。在深入理解了顾客期望管理的动因之后，还需要对顾客期望的关键影响因素和顾客期望的概念模型进行分析，然后才能在此基础上实施相应的服务营销策略，以便对顾客期望进行管理。

一、顾客期望管理的动因

在当今的顾客中心时代，企业的绩效往往与顾客对服务的感知、顾客的满意程度和顾客忠诚水平密切相关。而顾客在每次服务消费之前，往往都会对服务内容、服务绩效水平、甚至服务流程形成一种预期。综合来看，企业对顾客期望进行管理的动因主要表现在以下

^① V.A.Zeithaml, L.L.Berry, A.Parasuraman. The nature and determinants of customer expectations of service, *Journal of Academy of Marketing Science*, 1993, 21 (1) : 1-12.

五个方面。

（一）有效管理顾客期望能够提高顾客总感知服务质量

顾客对服务质量的感知流程是非常复杂的，顾客实际接受的服务体验并不能决定顾客总感知服务质量的好坏。实际上，顾客总感知服务质量水平，并不是取决于技术质量和功能质量这两个因素，而是取决于顾客所预期的质量和所体验的质量之间的差距。

（二）有效管理顾客期望能够提高顾客满意度

顾客满意与顾客期望之间存在密切的联系，顾客满意与否取决于实际体验与期望之间的比较。实际上，顾客在接触服务之前，对服务就已经形成了一种期望。如果顾客所感知到的实际服务符合自己所期望的服务，那么顾客就会感到满意；如果顾客感知到的服务高于期望的服务，那么顾客就很可能感到欣喜；而如果顾客感知到的服务不如期望的服务，那么顾客就很可能感到不满意，也可以说顾客满意度同顾客期望呈负相关。^①因此，企业想要向顾客提供满意的服务，就必须了解顾客期望是在一个什么样的水平上，并通过一系列服务措施，提高顾客的实际感知，尽量使顾客所感知到的服务质量大于顾客的期望，从而使其对企业提供的服务感到满意。

（三）有效管理顾客期望能够提升企业形象

顾客期望是顾客对企业服务的一种心理预期和希望，也代表顾客对企业的一种认同。太高的顾客期望，会使企业难以达到顾客的“预期水平”，最终破坏企业在顾客心目中的地位。太低的顾客期望，说明顾客对企业提供的服务水平和能力失去信心，企业在顾客心目中的形象也会大打折扣。因此，企业能否对顾客期望进行有效的管理也关系到企业形象的问题。

（四）有效管理顾客期望能够促使顾客进行正向的口碑传播

口碑传播是人们对服务供应商的信息进行交流，并且意识到不会为此得到任何货币性收益的一种活动。在很多情况下，口碑传播成为潜在顾客作出购买服务产品决策的主要信息来源，对感知风险较大的服务来说，口碑传播尤其重要，因为向亲戚朋友询问建议会减少部分感知风险。如果顾客所体验到的服务与期望的服务一致或超越期望，顾客就会满意甚至惊喜，此时顾客进行正向口碑传播的倾向性也就越大。

（五）有效管理顾客期望对企业回报有积极影响

在通常情况下，供应商希望从顾客那里获得的内容主要包括以下四个方面：①顾客在获得服务后及时支付货款；②未来的重复购买行为；③顾客对服务失败的感受以便使企业有机会对服务失败进行补救；④顾客头脑中的知识以便使企业进行服务流程的创新和改造。不难理解，如果企业提供的服务令顾客满意，即达到或超出了顾客的期望，那么顾客对上

① 唐晓芬. 顾客满意度测评 [M]. 上海: 上海科技出版社, 2001: 61-62.

述几个方面的反应很可能就是积极的。相应地，企业就可以从中获得更高的回报水平；反之，如果顾客感到不满，即低于顾客的期望，那么企业可以从顾客那里获得的积极回报（经济回报与社会回报）就会减少，甚至面临失去顾客的风险。因此，对顾客期望进行管理，可以在很大程度上为企业从顾客那里获得各种回报提供保证。

二、影响顾客期望的关键因素

在服务营销中，顾客自身的因素、环境因素和服务机构的市场沟通活动以及员工的表现、顾客的口碑等，都会对顾客心目中期望的服务产生一定的影响。服务营销管理者需要研究和把握这些影响因素，以对不同的因素采取不同的措施，实现对顾客期望的有效管理。总的来说，影响顾客期望的因素主要包括以下四个方面。

（一）消费者自身的服务体验

顾客对商品或服务的消费经验，往往会影响顾客对服务质量的期望和满意度。当顾客亲身体验过企业所提供的服务，对某个企业有了充分的了解之后，可以形成对该企业较为稳定的服务期望。而服务期望一旦建立，顾客就会逐步地将其视为一种“必须”。同时顾客对某一个服务行业或服务机构所提供的服务的经验越多，并且对服务比较满意的时候，就会认为企业会在未来可以提供同样水平的服务，并认为这是一种“必须”。

有研究表明，顾客满意度，即顾客对上次服务的满意程度，也会对顾客期望产生重要影响。如果服务体验是令人满意的，顾客期望就会在未来保持较高的水平。然而，如果服务体验是令人不满的，那么顾客的服务期望就会降低，也可能会选择别的服务供应商并且传递对企业不利的口碑。

（二）服务企业的口碑

口碑传播对于难以评价的服务在购买和直接体验之前，是非常重要的。由于服务具有无形性和异质性以及流程性，使得口碑传播对于服务产品来说更为重要。普通消费者获取产品信息的来源主要有两种：一种直接从生产企业获得信息，如企业提供物的广告和销售活动等；另一种来源于间接渠道。其中，其他人的口头宣传就是至关重要的来源。例如，顾客在经历某项服务消费后，如果觉得满意，就会向周围的朋友、同事对企业进行正面的传播；如果觉得不满，就会向其进行负面的口头传播。口碑好的服务企业及其所提供的服务，容易在顾客心目中形成较高的预期。

简而言之，积极的口碑不仅对企业形象产生正面影响，而且也会促使顾客产生积极的期望；反之，消极的口碑会对企业形象产生负面的影响，而且也会促使顾客产生消极的期望。

（三）服务企业明示的承诺^①

服务企业通过广告、宣传、人员推销等市场沟通方式向顾客公开提出的承诺，直接影

^① 李雪松. 刍议服务营销中的顾客期望管理 [J]. 现代财经, 2006 (4): 75.

响顾客心目中理想的服务期望的形成。由于缺乏有形的产品，顾客依据多种形式的有效信息对服务进行评价。服务越是不明确，顾客就越依赖企业作出的明示承诺。例如，某银行在布告中承诺：“办理活期储蓄 2 分钟，定期储蓄 3 分钟，外汇储蓄 5 分钟；每超过 1 分钟赔偿顾客 1 元，扣发出纳员奖金 10 元。”这里的 2 分钟、3 分钟、5 分钟，就可以成为一些顾客心目中理想的服务期望，同时也可能成为一些顾客对储蓄业务服务时间的预期，并进而成为顾客心目中合格服务的期望水平。在市场竞争的条件下，一家银行的承诺还可能“迫使”其他同类银行也如此仿效，因为顾客可能以这家银行承诺的服务标准来要求同类的其他银行。由此可见，明确的服务承诺是完全由服务供应商控制的影响顾客期望的因素。

（四）服务企业暗示的承诺

服务企业暗示的承诺，包括服务产品的价格，服务场所的设施、环境等有形依据，这些都会影响顾客心目中理想的或合格的服务期望的形成。例如，管理人员可以从两个方面来认识价格对期望的影响：从顾客的角度来说，顾客为服务支付的价格越高，对服务的期望就会越大；而从企业的角度来说，价格也会直接影响到顾客的服务期望，高价位在顾客来看就是高品质和高保证，低价位往往就会使顾客认为是会基本及格，但质量不一定可靠。另外，在服务营销流程中，营销环境设计、面积、色彩、气氛及噪声等因素一般会深深作用于顾客的潜意识，并且间接左右顾客对服务的感受和评价。显然宽敞、整洁、安静的营业环境，先进的设备和有条不紊的工作氛围会使顾客对企业的服务产生一种信任感。例如，一个餐馆内色彩暗淡、卫生较差，势必会使顾客对其服务产品产生一种“低劣”的感觉。因此，这些暗示的服务承诺对于顾客期望产生的影响是不可忽视的。

上述影响顾客期望的各因素中，明示的服务承诺和暗示的服务承诺是企业可以直接控制的因素，口碑传播和消费者过去的服务体验是企业可以间接控制的因素（通过企业的品质保证来产生影响）。从企业这些直接或间接可控的因素对顾客期望的影响力来看，顾客首先要相信自己的亲身体会，这是顾客最真实、最可靠的期望来源。如果顾客面对的是没有亲身体会的服务，这时周围的口碑传播，企业所作的广告等明示的服务承诺以及有形展示等暗示承诺就会成为他们期望的重要来源。对于口碑传播和企业进行市场沟通的明示承诺相比，顾客更容易根据亲朋好友的口碑相传来建立自己的期望值，而不是企业的自我宣传或广告。但是，需要注意的是，顾客的亲身体会是有限的，口碑传播只能局限在一定的受众范围。所以，对于多数顾客来说，企业进行市场营销活动等明示承诺，仍然是他们选择服务、建立期望的主要来源和渠道。

三、顾客期望管理模型

在对顾客期望进行管理的流程中，企业可以依据不同的分类标准，对顾客期望进行不同的划分。如前所述，其中一种划分包括模糊期望、隐性期望和显性期望，另一种划分包括合意期望和理想期望。依据这两种划分方法，相应的在服务营销理论与实践，有着不

同的顾客期望模型。理解这些模型，将有助于管理人员更好地理解顾客期望，从而来创造、改造和交付顾客所期望的服务。

（一）顾客期望的动态模型

从顾客期望本身的演变来看，顾客期望实际上经历着一种有意识或无意识的动态演变流程。图 4-2 揭示了顾客期望的动态变化流程。

首先，图中的实线是一种有意识的演变。在这个模型中，有意识的演变往往涉及以下三个主要方面：模糊期望向显性期望演变、隐性期望向显性期望演变、非现实期望向现实期望演变。

（1）模糊期望向显性期望演变。随着顾客服务体验的增多，顾客对企业提供的服务产出、服务水平、服务能力和服务价值等变得更加了解，由此，顾客对企业所提供的服务的一些模糊性认识也就逐渐变得清晰而明显，模糊期望不断朝着显性期望转化，即顾客越来越清楚自己要得到什么样的服务，并能够明确地表达出来。

（2）隐性期望向显性期望的演变。例如，一位顾客已经习惯了特定的服务水平，并在下次接受服务的时候不向供应商表达自己的服务预期，即这种服务水平已经成为了顾客的隐性期望。但是，如果服务供应商对自己所提供的服务作出某些改变，如由一位新员工接替了原有员工的工作，并以与原有员工不同的工作方式来为顾客服务，而原有的服务恰恰是顾客所习惯的，那么顾客就会产生挫折感或不满意的心理。这时，隐性期望就转化成显性期望。

（3）非现实期望向现实期望演变。顾客往往因为个人过去的经验或口碑传播而产生了非现实的期望。随着顾客与企业之间关系的深入发展，顾客逐渐认识到了自己的现实需要，并在接受服务的流程中逐渐剔除从前的非现实的期望。当然，如果顾客的非现实期望是由于企业作了过高的承诺，且在提供服务时不能达到承诺的水平，那么，顾客很可能会转向另一家有能够满足自己期望的企业。

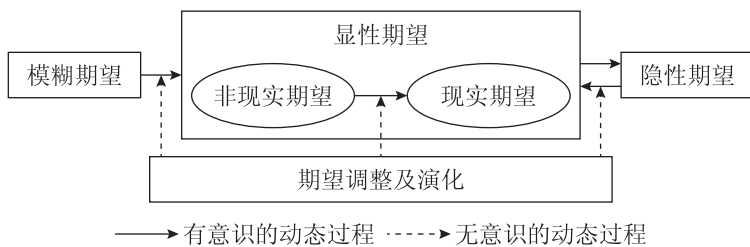


图 4-2 顾客期望的动态模型

资料来源：Ojasalo, J. Quality Dynamics in Professional Service. Helsinki/Helsingfors: Swedish School of Economics/CERS Finland, 1999: 97.

其次，图中的虚线箭头（从显性期望到隐性期望）是一种无意识的演变。在企业与顾客的互动流程中，随着双方互动次数和互动经验的增多，双方会逐步建立一种良好的长期关系，顾客对企业更为信任，而企业对顾客也更为关怀。实际上，随着双方关系的逐渐改善，许多顾客认为企业必须达到的要求和条件也随着企业承诺的履行而变成企业理所当然

要从事的工作。此时，顾客会调整自己以前的显性期望，而逐步把它变成是对企业的一种隐性期望。如前所述一位顾客已经习惯了特定水平的服务，那么顾客下次再接受同样的服务时，可能并不向服务供应商表达自己的服务期望，如果顾客适应了特定的服务水平，该顾客在以后消费时都会默认之前的水平，很有可能不会再重复向服务供应商表达自己的服务期望，而将其视为理所当然和不言而喻的事情，是企业一定能够提供的服务。这样，显性期望就已经开始向隐性期望转化了。

（二）顾客期望的概念模型

在早期西方的服务质量管理研究中，人们常常把期望理解为“消费者认为厂商‘应该’提供、而不是‘将会’提供的服务。”但是，这种使用“应该”提供什么样的服务来构建服务质量评价体系的方法后来受到了广泛的批评，认为这一表述会误导消费者产生过度的期望。^①为此，后来又把描述消费者期望的字眼由“应该”改为“将会”，把“期望”的服务区分为可以接受的服务和理想的服务两大类，也就是我们所说的合意期望和理想期望，并引入了“容忍区域”的概念。

容忍区的存在，表明了顾客可以接受的服务质量在一定程度上具有多样性或差异性。即顾客期望可以在容忍区域内部发生动态的变化。有研究表明，理想期望是相对较稳定的，但合意期望水平会根据消费环境和需要上下浮动。合意期望的变动，随顾客可预测的期望水平而变化。可见，顾客期望并不是一个单一的水平，而是由最高（理想期望）和最低（合意期望）两个边界所构成水平区间（容忍区域），在这个区域内，顾客期望的变化，并不会带来顾客满意度的显著变化，如图 4-3 所示。

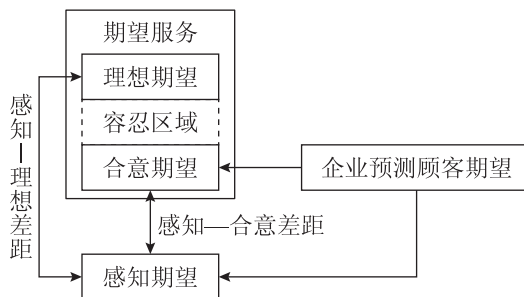


图 4-3 顾客期望概念模型

资料来源：V.A.Zeithaml, L.L.Berry, A.Parasuraman. The nature and determinants of customer expectations of service, *Journal of Academy of Marketing Science*, 1993, 21 (1) : 1-12.

尽管如此，企业仍然需要注意顾客容忍区域的变化，因为不同顾客的容忍区域是不同的，即使对同一顾客，容忍区域也可以扩展或缩窄。导致顾客容忍区域不同的因素主要有以下三个方面。

1. 不同的服务维度导致不同的容忍区域

顾客的容忍区域因不同的服务特性或维度的不同而不同，因素越重要，容忍区域就可能越窄。例如，如果顾客正在使用的设备出现了故障，那么顾客对快速维修服务的期望就

① 刘向阳. 西方服务质量理论的发展分析及其启示 [J]. 科技进步与对策. 2003 (8) : 176-178.

会变得更高。这种情况，时间因素是一个很重要的因素，顾客的容忍区域是很窄的。如果提供维修的企业不能快速赶到维修现场并进行迅速的维修，顾客就会对这家服务企业产生不满。图 4-4 显示了最重要和最不重要因素的容忍区域之间的可能差别。

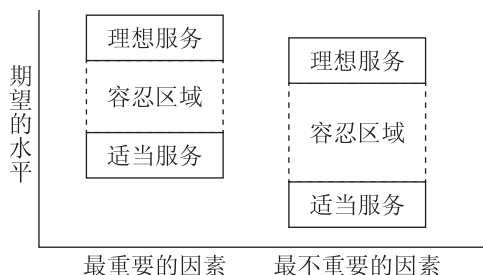


图 4-4 不同服务维度的容忍区域

资料来源：Leonard L.Berry, A.Parasuraman, and Valaria A.Zeithaml. Understanding Customer Expectations of Service, *Sloan Management Review*, 1991 (3) : 42.

2. 不同的顾客具有不同的容忍区域

一些顾客的容忍区域较窄，使得服务供应商提供服务的范围也较窄，而有一些顾客允许有较宽松的服务。例如繁忙的顾客有可能时间紧迫，因此一般想少等一些时间，并且对可接受的等候时间长度有一个紧迫的范围。^①而对于一些没有工作的家庭主妇来说，她们会在自动取款机前排长长的队等候，因为她们对于时间要求并不是很紧迫。

3. 初次服务和补救服务使容忍区域不同

图 4-5 显示了初次服务的容忍区域和补救服务容忍区域的不同。从图中可以看出，同服务的输出结果相比，不论是对于初次服务还是对于补救服务，顾客对服务流程的容忍区一般要更大一些，而且一般会比顾客对服务结果的期望水平要低。可见，企业若想达到超出顾客期望的目标，可以在服务流程中多做些文章。另外，顾客在接受初次服务的时候，不论是对于服务流程还是服务结果，期望都要比补救服务低，而且容忍区域也大于补救服务的容忍区域。所以，假如供应商第一次提供的服务不是很好，还在顾客容忍区域范围内，但是如果供应商对这项服务进行补救时，仍然做得很糟糕，那么顾客就会产生不满的情绪，甚至从企业的顾客中流失。

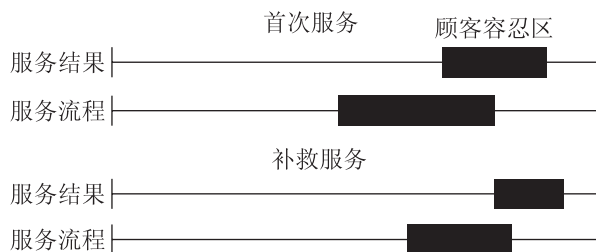


图 4-5 首次服务与补救服务顾客期望的不同

资料来源：Leonard L.Berry, A.Parasuraman, and Valaria A.Zeithaml. Understanding Customer Expectations of Service, *Sloan Management Review*, 1991 (3) : 45.

^① [美] 瓦拉瑞尔·A. 泽斯曼尔, 玛丽·乔·比特纳. 服务营销 [M]. 张金成, 白长虹, 译. 北京: 机械工业出版社, 2001: 52-54.

四、顾客期望的管理策略

在服务营销过程中，营销人员可以基于如上所述的动态模型和概念模型，坚持以下七种管理策略，以便赢得更高的顾客满意度和顾客忠诚。

（一）作出能够兑现的有效承诺

在这个信息大爆炸的时代，企业必须通过积极的广告宣传和服务承诺来树立良好的企业形象，以提升顾客的期望，刺激顾客的消费欲望。但是，从营销实践来看，将顾客期望控制在一个相对较低的有效水平，企业营销活动的余地会更大，因为顾客的期望是一把“双刃剑”。因此，企业的市场沟通要基于实际的服务交付能力，把握好“与自己的服务能力相符”这一原则，宣传承诺不能过早、过度、模糊、夸大，否则这些外部沟通中不切合实际的承诺，会对顾客产生很大的负面影响，甚至会毁掉企业的外部营销努力。

（二）关注公平

企业只有为顾客提供公平的服务，才能赢得顾客的信任和忠诚。总的来说，服务公平主要包括结果公平性、程序公平性和交往公平性三个核心要素。^①其中结果公平性是顾客对服务结果公平程度的一种主观判断，公正、平等、服务和需要是其中的主要内容。但是应该注意的是，顾客在购买服务的时候，不仅关注结果的公平性，而且关注获得这一结果的流程和方式的公平性，同时由于在购买和消费服务的流程中，顾客不免要与服务提供人员和其他相关顾客接触，因此顾客要求诚实、礼仪等交往的公平性也成为消费者关注的问题。总之，服务公平性对顾客感知服务质量，消费价值，以及满意程度都有显著的影响，服务企业应该注意向消费者提供公平的服务。

（三）促使期望显性化

在有些情况下，顾客无法清晰地表达自己的期望，但这些期望仍然会对顾客的质量感知产生重要的影响，并直接决定顾客是否满意。实际上，这些模糊期望就是顾客的真实期望。如果服务供应商忽视了顾客的这种期望，顾客就会感觉到所接受的服务有所欠缺，就会感到不满，所导致的直接后果就是感知服务质量的急剧下降。因此，对于服务供应商而言，运用适当的市场营销工具和沟通技巧，发现顾客的模糊期望和隐性期望，并促使期望显性化，是有效实施顾客期望管理的前提和基础。

（四）对期望进行差别化管理

不同的顾客具有不同的期望和要求，但是企业不可能满足所有顾客的全部期望，这就需要企业进行顾客细分和市场定位，以便识别并差异性对待这些期望。为此，首先，企业应该确保满足顾客最基本的合意期望。在此基础上，努力实现顾客的理想期望。其次，

^① 温碧燕，汪纯孝. 服务公平性、顾客服务评估和行为意向的关系研究 [J]. 中山大学学报（社会科学版），2002，42（2）：109-116.

尽量将顾客的模糊期望清晰化，以便有针对性地满足顾客的需求。同时，也应该使顾客清楚地知道自己的期望是否得到了满足。最后，建立顾客的现实期望，避免因企业不实和过度的宣传、承诺而造成非现实的期望。对于那些因自身需求过高而产生非现实期望的顾客，企业没有能力满足他们，可以谢绝和他们进行交易，以免他们对自己产生不满并散布不利企业的言论。

（五）对不利的顾客期望及时加以修正

企业的服务人员难免会犯错误，服务系统难免会出现故障，顾客的行为难免会带来麻烦，与顾客的沟通难免会出现失败，顾客也可能会随意更换自己所喜欢的服务内容。所有这些都影响企业设计的服务流程，导致顾客无法得到期望的服务。事实上，服务失误在实践中是在所难免的。对服务供应商来说，关键是如何采取有效措施，对服务失误进行补救，及时修正不利的顾客期望。在服务出现失误时，基于顾客导向的服务补救措施，关注顾客价值，注重补救效率，着眼于与顾客建立长期的关系等，往往能够有效地修正不利的顾客期望。

（六）努力超越顾客期望

超越顾客期望，会给服务企业带来积极的效果，如积极的口碑、顾客忠诚等，并能够使企业的市场份额和服务绩效上升。然而，由于顾客期望是一把“双刃剑”，经常超越顾客期望的结果，是带来顾客对服务预期的不断上升，最终导致企业无法达到顾客期望而陷入灾难。因此，作为服务供应商，如何把握好度，既使顾客感到满意，又不至于使顾客期望过高，是企业管理者面临的一个挑战性问题。

（七）保证提供服务的可靠性

通过期望模型，可以看出，提供可靠性的服务对企业来说是必要的。一般来说，可靠性主要包括两个方面的含义：一是保证服务水平稳定在适当的程度上；二是第一次就提供满意服务的重要性。第一，确保服务品质的稳定性。对于初次消费的顾客来说，他们的期望受到周围人的口碑传播等影响，如果顾客实际体验到的与口碑传播的不一致或者相去甚远，即服务供应商提供的服务品质不稳定，那么顾客就很容易对这个企业形成过高或过低的期望，同时向他人作出好的或坏的口碑传播。而对于有消费经历的顾客来说，其期望的形成往往与他们以往的服务体验相关，而服务体验的流程就是对服务质量进行检验的流程。他们会以上一次服务质量的体验或其他服务供应商的同类服务体验为基础来形成期望，并借以评价这次的服务质量体验是否满意。如果企业无法保证服务品质的稳定性，顾客就会因为这次服务感知不如下次好而感到失望，或因为比上次好而形成更高的期望，这些都是不利于企业管理的。因此，企业必须确保服务质量的稳定即所提供的服务质量前后一致或稳步提高。第二，第一次就提供满意的服务。正如模型中所提到的，第一次就提供满意的服务，会较容易地提高顾客的满意度。而如果顾客未能获得企业所承诺的服务水平，那么他们对未来服务的期望就会更高，容忍区也会相应地变得更狭小。甚至，一旦出现服务失败的时候，顾客对未来服务的容忍区会变得更小，而且对服务流程和服务结果的期望也变得更高，这样，

企业就很难满足顾客的期望了。因此，服务供应商应当树立“第一次把事情做好”的价值理念，尽量减少服务失败，减少服务补救发生的次数。这样，企业就容易在顾客心中树立起可靠的形象，也有利于企业对顾客期望进行管理，提升顾客感知的服务质量水平。

第三节 顾客需求管理

服务企业与制造企业不同，由于其所提供的服务具有易逝性以及流程性而使得服务缺乏库存能力，因此，服务企业不能在需求淡季建立库存以备后来需求增加时使用，这就使得服务企业相对于制造企业来说需求的波动更大一些。因此，对于服务企业来说，特别需要对顾客需求管理给予足够的战略关注。

一、服务需求的类型与特征

为了有效地管理需求，服务营销人员首先必须深入理解服务需求的类型与基本特征，下面就此分别加以较为详尽的阐述。

（一）服务需求的类型

一般而言，服务组织的需求主要包括两大类：一类是顾客对于服务的需求，包括对服务输出结果的需求和对服务流程的需求，这是一种前向的服务需求，也可以称之为独立需求；另一类则是服务企业为了向顾客提供服务而引发的资源需求。例如，一个餐馆在获得客人的点菜单之后，就可以知道需要为这位顾客准备多少菜品。因此，这类由对其他产品或服务的需求所导致的对某种产品或服务（如原材料的购买等）的需求，称之为非独立需求。诸如此类的内部需求是没有必要去专门预测的，只需要简单地加以估计即可。而对于餐馆每天大概会来多少客人，这种需求则属于独立需求，因为这种需求是无法从其他需求中派生出来的。因此，企业应该通过多种办法去对独立需求施加影响并进行控制，但同时也不能忽视非独立需求，这是因为无论是通过企业外购，还是自己生产，这些需求都必须得到满足。一般来讲，我们所使用的服务需求的概念，也主要是指独立需求的范畴。

（二）服务需求的特征

要管理服务需求，还必须要深入理解服务需求的基本特征。与有形产品的需求相比，服务需求往往具有易逝性和周期性，它们构成了服务需求的基本特征。

1. 服务需求的易逝性

与有形产品不同，服务具有易逝性。绝大多数服务都无法在消费之前进行生产和储备，服务只存在于其产出的那个时点。如果在那个时点，服务没有进行，那么服务的价值也就随之流失。例如，许多医生对未能按事先约定时间前来就医的病人仍要收费，其原因就在于服务的价值只存在于当病人前来就医的这一段期间。因此，如果服务企业的生产能力没

有在一定时间内得到充分的利用，那么这部分生产能力就会随着时间一同流失。服务需求的易逝性，也使得服务需求管理不能像有形商品那样通过存储和运输的方法来解决供需的不平衡问题。

2. 服务需求的周期性

服务需求的周期性是指需求的有规律变化，这种变化是由服务内容的性质和顾客的行为特征所引起的。服务需求的周期性经常令服务需求在非常大的幅度内发生波动。例如，餐馆在中午的时候客人非常多；与平常时候相比，旅游景点在节假日接待的顾客数量要超出很多；铁路运输在春运期间人潮涌动的现象尤为壮观；等等。因此，相对于制造企业来说，服务企业需求的波动性和服务的易逝性对服务需求与供应平衡管理提出了更高的要求。

二、管理服务需求的流程及战略

有效的服务需求管理，往往要求服务营销人员在深入理解服务需求基本特征的基础上，遵循科学的需求管理流程并准确地预测顾客需求，进而实施有效的平衡企业能力与顾客需求的战略。

（一）需求管理流程

无疑，预测是需求管理的第一步，企业管理者通常利用预测来作出周期性决策，如生产能力计划、设备布局、雇员招聘与培训等。在具体的服务流程中，会对预测的需求水平和实际水平进行比较。如果预测的需求基本准确，企业所要作的就是有效利用资源来为顾客提供服务。而如果预测的需求与实际的相差甚远，也无非就是这样两种情况：一是供过于求；二是供不应求。无论是发生了哪一种情况，企业都需要通过一定的措施来平衡需求与能力之间的缺口。因此，接下来的任务就是企业制定应对供需不平衡的有效战略，如改变服务产出能力以便适应顾客的需求、影响顾客的需求以便适应服务产出能力并对能力和需求进行平衡等。图 4-6 向读者展示了需求管理的具体流程。

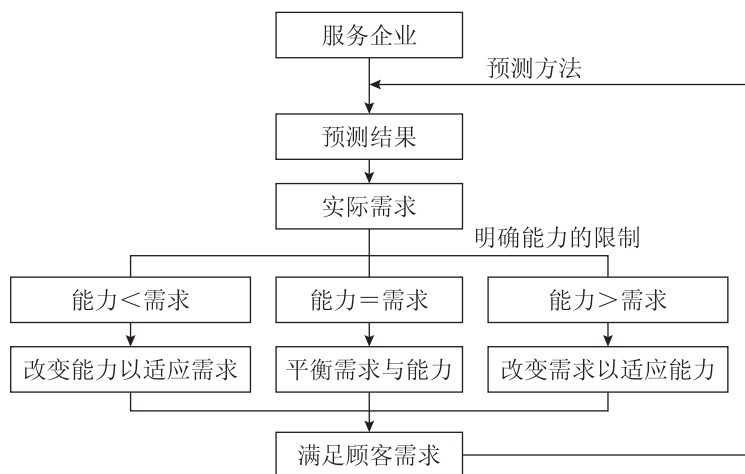


图 4-6 需求管理流程

（二）服务需求预测

根据如上所述的需求管理流程，对需求进行预测是服务企业决策的首要因素。预测是企业制订长期计划的基础，并且为编制预算和控制成本提供了依据。不过应该明确的是，由于经营环境中存在着太多的不可预测的因素，所以绝对理想的预测是不存在的。因此，对预测进行反复评估并学会利用预测结果，往往比寻求理想的预测方法重要得多。基于此，服务企业很有必要了解究竟是哪些因素影响了服务需求的波动。

1. 服务需求波动的原因

一般认为，顾客需求波动可能源于可预测的周期性需求波动，也可能源于不可测的随机因素。由于可预测的周期性需求波动具有可预计性和常规性的特点，因此，这种类型的波动成为服务需求管理的重点。而由随机因素引发的需求波动，事先并无报警信号出现，因此，这种波动相对于可预测的需求波动来说是难以控制的。

1) 可预测的周期性需求波动

由于可预测的需求波动具有可预计性和常规性的特点，服务企业可以通过记录和描绘相关时间段的需求水平，对需求水平曲线进行观察，看是否存在可以预计的每日循环、每周循环、每月循环或每年循环。例如，通过绘制顾客往来情况表，电影院发现，顾客对其服务高峰出现在傍晚的几个小时；滑雪景点发现，顾客对其服务需求的高峰是从11月底至来年3月中旬。对于这种需求的变化模式，企业是不难识别和了解的。通过对消费者行为研究，可以发现服务需求在不同时间内所呈现出的差异，而且在很多情况下，服务需求的周期是易于调节的。例如，餐厅和KTV通过价格折扣会在某种程度上把顾客的需求从高峰时段转移到其他时间段等。同样，滴滴公司也通过为顾客发放非高峰时段用车优惠券和在高峰时段加收服务费将顾客从高峰时段疏散。

2) 由随机引发的需求波动


由于这种波动事先并没有报警信号出现，所以往往难以进行控制。如恶劣的天气会阻止球迷观看足球比赛。不过，有时通过分析可以得出这样的结论：在某个细分市场上，可预测的需求周期被一个更大范围的、看似随机的模式所掩盖，而细分市场上的这种需求实际上是可以调节的。例如，汽车租赁服务可以分为两大细分市场：公务用车市场和家庭用车市场。两个细分市场在租车时间和租车原因方面，存在较大的差异。公务用车的需求特征与出差人员对旅馆和航班的需求类似，而家庭用车的需求周期，则可能受到工作时间安排或社会习惯等因素的影响。由于服务组织面对的每个细分市场都有其特有的消费特征和深层次的形成原因，这种本来可以预测的需求周期被不可预测的假象所掩盖。在这种情况下，汽车租赁公司应用图标把两个细分市场作为一个整体加以描绘，这样就能清晰地显示需求波动曲线，准确地揭示汽车租赁需求的高峰和低谷。

2. 顾客需求预测的一般方法

顾客需求预测的方法有很多，常用的预测方法主要有定性预测法和定量预测法两大类。其中，定性预测法也成为直观判断法，是市场预测中经常使用的方法。

1) 定性预测方法

所谓定性预测即非数量预测，它是以经验分析、逻辑判断和主观推理等对事物的发展



趋势和未来状态进行分析、假设、判断、推理、估价和评价。常用的定性预测有倾听顾客、一般预测、德尔菲法等。定性预测主要依靠预测人员所掌握的信息、经验和综合判断能力，来预测市场的未来状况和发展趋势。这类预测方法简单易行，特别适用于那些难以获取全面资料进行统计分析的问题。因此，定性预测方法在市场预测中得到了广泛的应用。

(1) 倾听顾客。与有形产品不同，服务的预测要抓住顾客的感知。因此在预测流程中，企业必须多倾听顾客的心声，以“我就是顾客”的心情来设想顾客的感知与体验。销售报表和市场调研只能从数字上看出流行产品和服务，但却可能是以往流行的，而未必是今年顾客想要的。而且，如果市场上有令顾客感觉更好的产品或服务推出，原来的畅销品可能马上就成为滞销品。倾听顾客这种预测方法，主要用于服务产品的研究、了解顾客对现有服务的评价、了解特定顾客有何种服务偏好等。在倾听顾客的流程中，常用的数据收集方法主要有问卷调查和访谈两种。

(2) 销售人员合成法。这种方法主要是基于逐步累加来自底层的预测，其假设前提为处于最底层的那些离顾客最近、最了解产品和服务最终用途的销售人员，往往对顾客的需求十分了解。尽管这个假设并不总是正确的，但在很多情况下都不失为一个有效的假设，在服务企业中尤其如此，销售人员是与顾客接触最密切的人，而且由于服务的生产和消费的同时性，使得销售人员对顾客最为了解。这种预测方法首先要求处于低层的那些销售人员作出预测，然后通过对低一级的预测结果加以汇总，然后送达到上一级——通常是地区性的分支机构。该机构将来自下属单位的预测加以综合考虑和调整，再将这些数据信息传至更高一级，并依次上传，直至达到最高的管理层，从而生成市场对该种产品或产品线的需求预测。这种方法的优点在于：销售人员距离顾客较近，因此处于一种比较有利的位置上，可以更好地理解顾客的采购计划。但不幸的是：如果这种预测是用来制定销售限额（期望销售人员达成的销售指标）的话，很自然的会被低估。另外，销售人员为了取悦销售经理，也有可能过于乐观地作出预估。

因此，很少有企业不作调整地直接利用销售人员的估计。这是因为：如上所述，在现实生活中，销售人员往往是有偏见的观察者。他们可能是天生的悲观主义者或乐观主义者，他们也可能由于最近的销售受挫或成功而从一个极端走向另一个极端。此外，他们经常不太了解经济发展趋势和企业的营销计划；他们也可能瞒报需求，以达到使企业制定较低的销售定额的目的，并以此来缓解自己的压力；他们也可能没有时间去作审慎的估计。所以，为了促进基层销售人员作出较好的估计，企业需要向这些基层人员提供一些帮助或鼓励，如向基层销售人员提供一份他过去为企业所做的预测与实际销售对照的记录，或者是一份企业在商业前景上的设想等。

(3) 德尔菲法。这种方法又称专家意见法，即企业借助专家来进行需求预测。这里所说的专家包括经销商、分销商、供应商、市场营销顾问和贸易协会等。通过召集专家，组成专门小组和提出特定的预测。在此流程中，专家可以彼此交换观点，然后作出小组估计，或者可以要求专家分别提出自己的估计，然后由一位分析家把这些估计汇总起来，或者由专家提出各自的估计和设想，由企业进行审查和修改，并继之以更深化的估计。专家

意见法的具体步骤如下：①选择参与的专家。专家组应该包括不同知识背景的人士。②通过某些调查方法，如座谈会或是电子邮件，从各个参与预测的专家那里获得预测信息。③汇总调查结果，提炼预测结果和条件，再次形成新的问题。④再次汇总，重复第三步，并将最终结果分发给所有专家，听取反馈意见。

2) 定量预测方法

所谓定量预测，即数量预测，它是在充分占有大量、准确、完备而系统的数据资料的基础上，根据研究对象的特点，结合实际经验和客观条件，选择或建立量化的数学模型，通过分析和计算推断出在未来可能出现的状态和结果。例如，苹果公司该系统使用了一套运算法则，能够依照技术支持的难度为前来报修的顾客估算等待时间，并适时地通过短信提醒等候中的顾客当前已有技术人员准备就绪。定量预测方法种类非常多，模型各有所长，下面就以时间序列法和移动平均法为例加以简单的描述。

(1) 时间序列法。时间序列就是把各种经济变量的历史数据按照时间先后顺序排列起来的数列。通过对经济变量的时间序列加以分析，可以发现一个时间序列的原始数据是在多种不同变动因素的综合作用下形成的。通常，可以把作用于时间序列的各种因素划分为四类：长期变动（倾向性变动）因素、季节（周期）变动因素、循环变动因素和不规则变动（随机变动）因素。一个时间序列中是以上积累因素单独、叠加或组合作用的结果。在这些因素的作用下，时间序列的原始数据产生相应的变动趋势。其中，长期变动——时间序列在随着时间的推移发生变化时表现出来的一种倾向性，按照某种规则稳步地增长、下降或停留在某一水平上；季节变动——按照一定的周期规则发生变化，又称商业循环、季节波动等；循环变动——周期不固定的波动变化；不规则变动——这种变动是由许多不可控制的随机性因素综合作用而引起的，又称为随机变化。

就实质而言，这种方法就是通过对时间序列本身及其影响因素的分析，找出变化规律，并建立数学模型进行预测，其主要的优点是需要的数据量较小。

(2) 移动平均法。这种方法要预测的时间范围相当短时，随机性成分主要是。移动平均法不是仅利用单个数值，而是通过对几个历史值求平均，从而使随机性对各个预测值的影响降至最低的一种方法。这种方法是减少随机性影响的最简单的方法之一，对 n 个最近期观测值用 $1/n$ 加权。其基本原理是，取一组观察值，计算平均数，再用这个平均数作为下期的预测值。它具有以下几个特点：首先，在进行预测之前，必须拥有一定数量的历史数据；其次，包含在移动平均数的观察值越多，预测的平滑效果就越显著。但是，如果当被预测的变量的基本模式发生变化时，移动平均法不能迅速地适应这种变化。这种方法的优点是成本比较低，不需另外设计复杂的预测方法和程序，另外这种方法考虑新的数据点比较容易，但缺点是需要存储的数据量较大。

在实践中，企业可以把定性预测与多种定量预测结合运用，综合各种方法的优点，使之互为补充、相互验证。实际上，任何一种预测方法都有其一定的适用条件和范围，没有一种方法是万能的。多种方法综合运用，往往可以找出相关因素相互影响的规律性，对各种不同预测结果进行对比分析，找出并消除不确定性因素。而且，通过综合分析评价，往往也有利于提高预测结果的可靠性和准确性。

(3) 经济计量法。从本质上看,这种方法可能是大型的多元线性回归方程。在 20 世纪 70 年代的时候,经济计量方法特别流行,以数据资源有限公司(Data Resources, Inc., 该公司后来被麦格劳—希尔公司收购了)为代表的企业专门销售这类预测模型,其顾客就是那些希望可以更准确地预测行业需求预测的公司。时至今日,由于企业都努力降低成本,所以这类模型已经不再那么流行了。另外,与有关这些模型的广告中所宣传的预测能力相比,模型的实际预测能力要打不少折扣。发生在 20 世纪 70 年代的一则重大的预测失败案例:在阿拉伯石油禁运期间,这类模型所预测的美国经济所遭受的损失,比美国经济实际的损失要小。

对顾客需求进行定量化的预测在当今移动互联网、智能设备普及的大数据时代是一大趋势。互联网企业通过手机软件(APP)收集顾客的行为数据,并将其转化为“用户画像”,进而较为准确地预测顾客对于服务的需求水平。

(三) 平衡企业能力与顾客需求的战略

根据需求管理流程,可以看出,在对服务需求作出预测并与实际需求状况对比之后,企业就应该研究企业的能力和 demand 波动之间的关系,以便更好地制定匹配能力与需求的战略。一般来说,企业平衡服务供给能力和顾客需求的战略有两个方向:一是改变需求以适应现有的供给能力,这意味着需求曲线的起伏变化将被平滑化,以便与现有的服务能力相匹配;二是改变服务能力以适应需求的波动,这意味着改变服务能力曲线,以应对需求不足或需求过剩的情况。

1. 改变需求以适应供给能力

在这一战略下,企业应当试图使一部分顾客尽量避开需求超过服务能力的时间,而使这些顾客在需求较低的时候接受服务。例如,对于一些旅游景点的宾馆来说,平时入住率比较低,而在节假日,床位往往供不应求。此时,宾馆应当采取一些措施,如打折等方式,鼓励游客避开节假日出游。这种方法对一些顾客是可行的,但是对其他一些顾客就不可行。例如对于一些老年人,他们可以改变旅游的时间;而对于那些只有节假日才有机会出游的人来说,即使宾馆在平时都打折,他们也不可以改变出游时间。因此对于服务企业来说,改变顾客的需求以适应服务能力并不是一件很容易的事情。下面介绍几种可以用来改变或提高需求,以适应企业服务能力的方法,如图 4-7 所示。

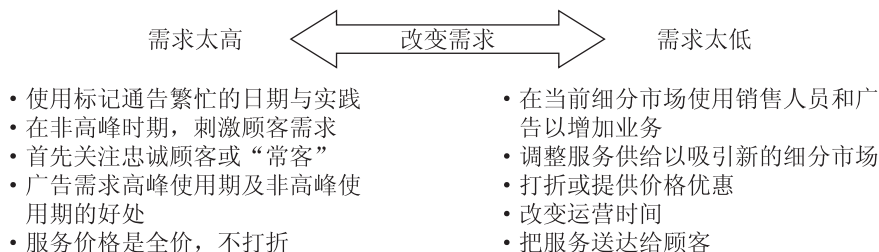


图 4-7 改变需求适应能力的战略

资料来源: [美] 瓦拉瑞尔·A. 泽斯曼尔、玛丽·乔·比纳特. 服务营销 [M]. 张金成, 白长虹, 译. 北京: 机械工业出版社, 2004: 363.

1) 通过改变服务供给影响需求

改变服务供给的方法是根据一年中的每个季节、一周中的每一天和一天中的不同时刻来改变服务的供给，即在不同时间提供不同的服务项目。例如，在滑雪胜地，可以在夏季提供开发和培训服务、休闲避暑服务，因为此时滑雪是不可能的；会计事务所在纳税高峰期提供申报纳税，而其他时候则提供审计与咨询工作；高端餐厅在中午、晚上用餐之外还提供下午茶和晚茶的服务。通过调整服务提供，就可以使服务资源得到充分的利用。

2) 通过加强与顾客沟通影响需求

另外一种改变需求的方法是与顾客进行沟通，使顾客了解需求高峰。这样就能使一些对服务时间要求不高的顾客可以选择其他时间接受服务，以避免服务高峰期的等待和拥挤。有些企业将布告或通知作为一种提醒，使顾客能够及时了解服务需求的高峰期。对银行服务所进行的研究表明，那些获得预先警告的顾客，即使在不得不等待的情况下，也往往比那些没有获得预先警告的顾客表现出更高的满意度。^①

3) 通过改变服务交付的时间和地点影响需求

有些企业通过改变服务交付的时间来更好地适应顾客的需求。例如，过去美国银行仅在工作日的上午 10 点到下午 3 点营业。很明显，这段时间很少有人愿意到银行处理个人财务。现在，美国银行在工作日开得更早，并一直营业到下午 6 点，而且在星期六照常营业，从而更好地适应了顾客的需求模式。

4) 价格差异

在需求低谷时间里，企业使用的常规方法就是“打折”，该战略依赖于供给与需求的基本经济规律。例如，很多休闲娱乐场所在需求高峰时期没有价格折扣，而在其他时间段则分别提供不同程度的价格折扣，以此来调节不同时间段的顾客需求。

2. 改变服务能力以适应顾客需求

平衡服务能力与顾客需求的第二种战略方法是改变供给能力，以达到供给与需求的匹配。服务营销领域的权威学者泽斯曼尔等在论著中对这种战略进行了概括性的描述，如图 4-8 所示。

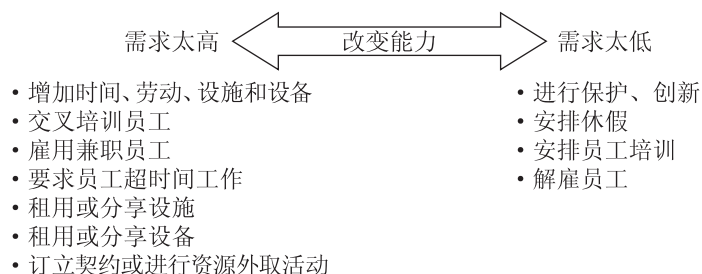


图 4-8 改变能力适应需求的战略

资料来源：[美] 瓦拉瑞尔·A. 泽斯曼尔、玛丽·乔·比纳特. 服务营销[M]. 张金成，白长虹，译. 北京：机械工业出版社，2004：364.

① E.C.Clemmer, B.Schneider. Toward understanding and controlling customer dissatisfaction with waiting during peak demand times, in: M.J.Bitner, L.A.Crosby ed., *Designing A Winning Service Strategy*, American Marketing Association, Chicago, 1989: 87-91.

在需求高峰时期，企业将尽可能扩大其生产能力，而在需求低谷时期，企业要尽可能地压缩生产能力以便不浪费组织的资源。

1) 一般战略

泽斯曼尔等人在著作中提出了改变4种基本服务资源（时间、劳动力、设备和设施）的一般战略，这些一般战略表现为以下几个方面。

(1) 扩大现有能力。企业可以暂时性地扩大服务资源的现有能力以便适应顾客的需求。在这种情况下，没有追加新的资源，只是人力、设施和设备的工作时间更长、强度更大。

(2) 延长服务时间。企业可以暂时延长服务时间来满足顾客需求。例如，一些购物商场可以在节假日期间延长营业时间。

(3) 增加劳动力。在需求高峰期，许多企业往往要求服务员工延长工作时间、增大工作强度。例如，银行、酒店、餐厅的前台工作人员在需求高峰时要比需求低谷时向更多的顾客提供服务。

(4) 增加设施或设备。例如，在需求增加的时候，电影院、教室、会议室可以增加桌子、椅子或其他顾客所需要的设备来满足需求。同时，企业也可以使计算机、维护设备在最大能力范围内短期增加负荷以满足顾客需求。应该注意的是在使用这些战略时，企业需要认清资源的特性以及使用中潜在的低服务质量。这些战略往往只应该持续相对较短的时间，以保证设备和设施的维护以及使超负荷的员工恢复旺盛的精力。因此，对于企业来说，应该尽量使能力与需求保持一致。

2) 创造性战略

此外，管理人员有时还把使能力与需求保持一致的战略称为“追逐需求”战略。通过创造性地改变服务资源，企业可以追踪需求曲线，使服务能力与顾客需求模式相匹配。相关方法主要包括以下几种。^①

(1) 雇用临时工。企业的人力资源应该与需求相适应。例如，超市在新年期间雇用更多的收银员；旅游部门在旅游高峰季节雇用更多的临时工；餐厅经常让员工在需求高峰期来工作（如午餐时开始工作，然后离开几个小时，到晚餐需求高峰时再来上班）。

(2) 交叉培训员工。员工通过交叉培训（跨职能培训），可以在需要的时候接受别的工作岗位，从而提高整个系统的效率，避免一部分员工很清闲，而另一部分员工超负荷工作，以此提高服务能力的灵活性。例如超市中的结算能力是服务能力的“瓶颈”，结算排长队也常是顾客不满的重要原因之一，通过交叉培训使货架管理员也能从事收款或货物包装工作，这就可以减轻收款员的工作压力，同时加快服务效率。

(3) 与其他组织联盟以便实现资源共享。对一些服务企业而言，在需求高峰期可以租用其他组织的人员、设备和设施，或者是将过剩的需求转移给联盟者。例如，快递服务在假日运输的高峰时期租用卡车，而不是购买卡车（购买卡车在需求低谷期没有任何意义）。

(4) 改造或移动服务设施和设备。有时，服务企业还可以通过调整、移动或创造性地改造现存能力以适应需求的波动。例如，波音777客机就很灵活，其座位可以在几小时内被重新调整为一、二、三等，以满足不同细分顾客的需求。

^① C. Lovelock. *Getting the Most out of Your Productive Capacity*, McGraw-Hill, Boston, 1994.

三、排队问题与顾客需求管理

对于大多数服务组织来说,在某些时刻,排队问题是存在的现实问题。例如,饭店高峰时客人需要排号等待、顾客通过电话询问信息需要等待、银行办理业务需要排队等待等。同时排队问题被广泛地应用于各种不同的延误时间,如顾客赶时间开会却需要在机场等待延误的飞机等。然而,在今天快节奏的社会里,大多数人无法忍耐等待。他们需要的是快捷的、无须等待的、高效的服务。因此,在顾客需求管理流程中,排队问题是很重要的一个方面。下面通过招商银行采用排队机进行排队管理的例子,来阐述有关排队问题的一些基本问题,并通过对消费者排队等候的心理进行分析,提出一些解决排队问题的管理方法,从而协助服务人员更好地满足顾客的需求。

(一) 排队管理的内涵

任何一个服务系统中,只要目前的服务需求超过了现有的服务能力,排队问题就会产生。排队是等待一个或多个服务台提供服务的一列顾客。需要注意的是,排队并不一定是一个服务台前面的一列有形的个体,排队的形式可能是散布于大学校园内自动取款机前的学生,或者是被接线员告知“请等候”的打电话者。

排队管理是指控制和管理服务等待的时间,其包含两个主要内容:一是针对预期的顾客人数和到达时间,配备必要的服务设施,确保必要的服务接待能力,尽量缩短顾客等待的时间。二是应该努力满足顾客等待的心理需求和期望,如果采取的措施得当,顾客就不会觉得等待的时间很久。实际上,在服务的创造与交付流程中,排队系统是一种比较常见的组织形式,这主要是由于企业的顾客数量经常处于变动之中。因此,企业要经常性地调整服务能力,以便高质量地、快捷地满足顾客期望。只有合理安排系统的服务能力,才能使服务能力和顾客需求实现最佳平衡,从而提高顾客的满意程度。

(二) 排队系统

一个排队系统主要由三个部分组成:顾客源和顾客到达的方式、排队系统、顾客离开系统的方式。^①下面就招商银行在银行业领域率先引入排队机的例子依次讨论这几个方面的问题。

1. 顾客源和顾客到达的方式

主要包括顾客总体、到达的规模以及顾客的耐心程度。

1) 顾客总体

按照顾客来源可以将到达服务系统的顾客分为有限总体和无限总体两大类。其中,有限总体是指要求服务的顾客数是有限的,在通常情况下是排成一队的。当顾客总体中的某一位离开了当前位置,就少了一位顾客,同时也减少了下一次要求服务的概率。与此相反,当有服务需求的顾客回到顾客总体之后,总体人数对服务需求的概率也随之增加了。

^① 宋卫斌,苏秦.虚拟顾客服务系统排队模型[J].管理科学学报.2001,4(3):52-57.

相对而言，无限总体是指对于服务系统来说顾客数量足够大，由顾客人数的增减而引发的对服务需求的概率变化不明显。对于招商银行来说，他们面临的顾客总体一般是有限总体，即要求服务的顾客数是有限的。在没有引入叫号机以前，经常可以看到在柜台前排成一队或两队的等待办理业务的顾客，对于银行来说，他们的需求高峰期和低谷期是可以明显区别开来的，所以其顾客总体是有限的。

2) 到达的规模

到达的规模可以分为单个到达和成批到达。其中，单个到达是指每次只到达1个单位的顾客（1个单位是企业提供服务的最小数量），成批到达则是指一次到达一定数量单位的顾客。例如，如果一个顾客去招商银行办理储蓄业务，那么这个顾客就是单个到达。如果5个顾客一起去办理业务，那么就是成批到达。一般来说，银行的顾客到达规模是单个的。

3) 顾客的耐心程度

耐心的顾客是一直等待，直到接受服务为止的顾客。即使顾客有抱怨、不满或者不耐烦的举动，但是只要其一直在等待，就都可以归为耐心的顾客。对于不耐烦的顾客而言，大体上可以分为两类：第一类顾客在到达后，先观察服务机构和队长，然后再决定是否离开；第二类顾客在到达后，通过观察，然后进入队列中，经过一段时间之后才决定是否离开。^①

2. 排队系统

排队系统主要包括队列和服务台两部分。研究排队系统的目的，是通过了解系统运行的状况，对系统进行调整和控制，使系统处于最优运行状态。描述一个排队系统运行状况的主要数量指标有以下几个方面。

1) 队长和排队长

队长是指系统中的顾客数（排队等待的顾客数与正在接受服务的顾客数之和）。排队长是指系统中正在排队等待服务的顾客数。队长和排队长一般都是随机的，企业可以通过确定它们的分布状况或平均数等对其进行分析。

2) 等待时间和逗留时间

从顾客到达时刻起到开始接受服务为止这段时间，称为等待时间。从顾客到达时刻起到接受服务完成为止这段时间，称为逗留时间。这两个变量也是随机的，企业要进行排队管理，至少应该知道顾客的平均等待时间和平均逗留时间。有研究表明，在业务繁忙时，银行中的顾客等待时间平均达到40分钟，最长的达3个小时。

3) 忙期和闲期

忙期是指从顾客到达空闲的服务机构起，到服务机构再次成为空闲时为止的这段时间，即服务机构连续忙碌的时间，它与服务人员的服务强度有关系。与忙期相对的是闲期，即服务机构连续保持空闲的状态。在排队系统中，忙期和闲期总是交替出现的。

4) 服务台

如果我们把企业与顾客接触的环节定义为一个服务台，那么服务中排队的类型一般包

^① [美] 理查德·B. 蔡斯, 尼古拉斯·J. 阿奎拉诺, F·罗伯特·雅各布斯. 生产与运作管理: 制造与服务 [M]. 宋国防, 等译. 北京: 机械工业出版社, 2002: 169.

括三种：①单服务台，即只有一个点可以供顾客选择等候服务，顾客只能按照顺序一个接一个等候。这种排队在顾客数量多的时候混乱程度最高，现在这种排队类型已经不多见。②多服务台，即有两个或者两个以上的服务点可以供顾客选择。顾客可以选择在任意一个点等候排队。相对于单服务台来说，多个服务点可以减轻一个服务点的负担，增加顾客按个人喜好选择服务点的灵活性。③专门服务点，即专门为某些特殊的顾客开辟的服务点。专门服务点可以保证某些特殊顾客的特殊权益，可以使一部分顾客分离出来，并且减少顾客的等待服务时间。招商银行设置了多个服务台同时办理业务，并且有针对VIP顾客的专门的服务点。

5) 服务规则

这是指服务台从队列中选取顾客进行服务的顺序，一般可以分为损失制、等待制和混合制三大类。①损失制代表着这样的情形：如果顾客到达排队系统时，所有服务台都已被占用，那么他们就自动离开系统永不再来；②等待制则代表了下列情形：当顾客来到排队系统时，所有服务台都不空，顾客加入排队行列等待服务；③混合制则是等待制与损失制相结合的一种服务规则，一般是指允许排队，但又不允许队列无限长下去。

3. 顾客离开系统的方式

顾客接受服务以后，离开的情况可能有两种：①顾客回到顾客源，马上成为一名新顾客并再次提出服务要求。例如一位在理发店剪头发的顾客，可能在不久的将来再次光临这家理发店要求剪发。②顾客重新要求服务的可能性极少。例如一台刚经过彻底检查和修理的机器，在一段时间内不会要求重新进行维修。

（三）顾客排队等候心理分析

顾客在排队等候的时候，他们真正等待的时间远没有他们认为等了多久或者他们感觉等待是否公平更重要。对等待时间的感知，可以和实际的等待时间相差很大。但当人们被问到自己为得到服务等了多久时，得到的回答是实际的一倍或者两倍都是正常的。在市场营销中，营销管理人员应特别重视如下所述的、与排队心理学管理有关的几条规则。

1. 感知比现实更重要^①

有研究发现，与实际等待了多久相比，消费者总的评价更多地与他们认为自己等了多久相关。因此，如果一项服务要求它的顾客等待，那么最好使其等待的时间成为一段愉快的经历，使等待变得令人愉快并满足人们的某种需求。招商银行利用大量资源进行营业厅环境改造，提高装修水平，配备饮料，设置报纸、杂志，安装壁挂电视等，使消费者在等候办理业务的同时体验愉快的经历，这样会使消费者感知的的时间大大缩短。

2. 空闲的时间感觉比忙碌的时间更长

在顾客没有获得服务时，他们容易厌倦，比他们有事情可做时更加注意时间。因此，如果服务企业能够在顾客等待期间采取适当的服务措施，特别是，如果这一措施本身能够提供利益，或者在一定程度上与服务相关的话，还能够提高顾客的感知，并且使组织获得

^① Katz, K., B.Larson and R.Larson. Prescription for the Waiting-in-Line Blues: Entertain, Enlighten, and Engage, *Sloan Management Review*, 1991, 32 (2) : 44-53.

利益。消费者可以在等候办理业务的时候享受电视、报纸、杂志带来的丰富的精神资源，这些事情都有助于分散消费者一直关注时间的注意力。同时这些措施还能够让消费者感知到高质量的服务，有助于提高招商银行的整体形象。^①

3. 不确定的或者无解释的等待感觉往往比确定的等待更长

当顾客不知道要等待多长时间的时候，就会变得非常焦虑。对航空业的研究表明，如果等待的不确定性增加，顾客会感到非常生气，而且他们的愤怒会导致更高程度的不满。^②在这种情况下，服务组织要积极地与顾客进行沟通。研究也表明，为顾客提供关于期望的等待时间长度或者在队列中相关位置的信息，将使顾客获得较为积极的感受。^③例如，从前在银行等候排队办理业务，顾客会不知道要等多久而感到沮丧。但是如果招商银行的顾客可以清晰地看到窗口上方的提示牌上写着“您前面有×××人在等待”时，他们会因为消除了不确定性而感到些许安慰。

4. 不公平的等待时间感觉可能会更长

如果顾客都能够按照先来后到的顺序享受服务，就不会存在这方面的问题。但是如果顺序被打乱，出现了“加塞儿”的情况，就会导致顾客的不满，而且这种不满会使顾客觉得等候时间变长。根据先来先服务的规则组织排队系统，是最理想的处理不公平问题的方法。但是，在某些情况下，在决定谁将先获得服务时，也会存在其他的一些规则。招商银行引入叫号机解决了不公平的问题。用机器替人排队，每个人手中有自己的号码，业务员办理完一位后会叫下一位进行办理，整个流程井然有序，不会出现“乱加塞儿”的现象，顾客会产生较强的公平感知，这些对提高服务质量都有很大的帮助。

5. 服务前的等待感觉往往比服务中的等待更长

如果等待的时间被那些与服务相关的活动所占用，顾客可能会感觉服务已经开始。这个时候，虽然顾客实际上仍然在等候，但是等候的不满就会减弱了。这种活动一方面可以使顾客觉得等待时间缩短；另一方面也可以使顾客在服务开始时获得更好的准备，从而使服务供应商获益。其实当顾客进入招商银行，领取了小票之后，就会觉得服务已经开始了，这样消费者所感知到的等待时间会相对短些。

6. 单独等待的时间往往比群体等待的时间感觉更长

一个人等待的时候，往往容易产生焦虑感。如果在团体中等候，那么由于团体内的其他成员可以分散其注意力，与单独等待相比，顾客往往愿意等候的时间会更长些。因此，团体等待比单独等待更舒服。在团体等待的情况下，坐在长椅上等待办理业务的顾客，不用再担心安全问题，会彼此之间谈话，那么整个等待体验就可以变得有乐趣，顾客感知的等候时间就会相对短一些。

① S.Taylor. The effects of filled waiting time and service provider control over the delay on evaluations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1995, 23 (1) : 38-48.

② Shirley Taylor. Waiting for service: The relationship between delays and evaluations of service. *Journal of Marketing*. 1994 (58) : 56-59.

③ Michael K.Hui and David K.Tse. What to Tell Consumers in Waits of Different Lengths: An Integrative Model of Service Evaluation. *Journal of Marketing*, 1996 (60) : 81-90.

资料卡 4-1 招商银行引入叫号机进行排队管理

银行里“排长龙”，常常是消费者抱怨最多的问题之一，而无序排队往往也是导致顾客流失的一个主要原因。根据一份调查研究结果，如果消费者站立窗口前排队等候办理业务超过 10 分钟，那么他们很可能会表现出急躁的情绪；如果超过 20 分钟，他们会表现出厌烦的情绪；如果等待超过 40 分钟，他们常常因恼火而离去，而在此过程中如果出现“加塞儿”现象，情况还将变得更糟。此外，银行的顾客也越来越注重个人隐私，而“一米线”的服务已经满足不了顾客的需求，更不用说一些“低素质”顾客可能会超越“一米线”了。显然，这种问题已经严重影响了银行的服务质量。

面对这种排队长的问题，招商银行率先在国内推出了叫号机，这种系统使用“取号—等待—通告—服务”机制，针对银行服务问题建立了智能化的排队管理系统，对接受服务的顾客进行有效管理，并能够对相关数据进行查询、统计和分析，从而大大地提高了服务质量，提高了银行的管理水平。现在，当顾客走进招商银行的营业大厅时，会看见这样的告示牌：“请取号，按号等候服务”。旁边则矗立着一台发号主机，顾客可以从发号主机的出票口取出一张纸票，上面写着：“您的号码是 ×××，您前面有 ××× 人在等待。请稍候，您的号码将被呼叫并在窗口上显示。”这样，每个营业窗口只站着一位顾客，窗口上方悬着一个显示屏，显示着营业员正在办理的顾客号码，一位营业员办理完毕，按一下手边叫号器的“下一位”按钮，电子屏幕上显示着红色对应数字号码，接着扩音音箱里会传出清扬悦耳的呼叫：“××× 号顾客请到 ××× 窗口办理业务。”用机器替人排队，彻底改变了站立式等候，秩序也变得井井有条。同时，由于柜台前始终是“一对一”服务，顾客的隐私和安全也有了保障。

除此之外，招行还投入了大量资源进行营业厅环境改造，为顾客提供优良的环境，营造舒适的氛围，如提高装修水平，设置服务标识，配备饮料，设置报纸、杂志，安装壁挂电视。现在，当你走进招商银行，你会看见顾客休闲地坐在椅子上，享受着书报杂志、奶茶咖啡，看着电视等着办理业务，而且由于柜员再也见不到簇拥的脑袋，工作更加从容有效，这也改变了传统银行冷冰冰的面孔和服务模式。难怪时隔多年，一位招商银行的老顾客仍然由衷感叹：“当我第一次在银行喝到了牛奶咖啡时，真是有上帝的感觉！”

资料来源：根据“银行排队机在金融管理业中的应用”，自技术论坛系统应用，2008 年 5 月 4 日访问等资料编写。

（四）服务企业的排队管理措施

对于企业而言，为了有效地进行排队管理，服务营销管理人员可以综合考虑物理的、心理的和情感的等多方面的因素，进而制订并实施相应的管理措施。

1. 提高企业的运营能力以便减少顾客排队等待的实际时间

排队等待的时间长短是顾客评价排队等待满意与否的重要标准之一，因此减少顾客排队等待时间是企业必须要考虑的问题。提高运营能力可以有以下几种方式：一是增加服务

人员。当顾客长期面临着排队等待问题，企业就应该考虑适当地增加服务人员以提高企业的服务能力。二是延长服务时间。在许多服务组织中，在需求高峰期，雇员被要求工作更长的时间，这样可以把顾客购买服务产品的时间分散开，以达到减少顾客排队等待的目的。三是增加设备。增加设备包括增加已有设备的数量和引进新式设备以提高运营能力。四是优化运营流程。分析服务产品生产和销售的整个运营流程，找出其中无效率的部分进行改善或删除。五是确定合适的排队结构。当排队不可避免时，企业要确定出合适的排队结构以保证运行的高效性。排队结构有多列排队、单列排队、分编号排队等。每种结构都有各自的优点，企业要根据具体情况加以选择。^①著名餐饮品牌海底捞会提前准备一些常规食材，不需要等顾客下单后再准备，并加大这些易准备的食材套餐的优惠折扣。海底捞并从员工方面出发，实行短时上菜考核，顾客进门点餐后，提供一个沙漏或时钟，将时间设定好作为最后一道菜最迟上菜的时间，并对员工采用完成奖励、不完成扣分的方式，服务效率直接和员工奖金挂钩。

2. 减少顾客的焦虑感以便使等待的流程变得活泼有趣

能够使顾客愿意排队等待的原因无非有两个：一是等待的后果令顾客觉得等待是值得的；二是顾客觉得等待也是一种乐趣。因此，服务组织可以采用以下方法：①在顾客等待的流程中尽量分散他们的注意力。例如，企业可以通过播放音乐、录像或其他一些娱乐形式使顾客暂时淡忘其在等待。②提供透明化的服务窗口，绝对不能让顾客看到有些服务人员并没有从事工作。同时企业还要注意服务人员的休息室要在顾客看不见的地方，不要被顾客误以为工作人员工作不认真而产生焦虑感。③对服务人员进行培训，使他们的服务态度更为友好。例如，问候一下顾客或提供其他一些特殊的关照，可以在很大程度上消除或减弱长时间等待的负面影响。④及时告诉顾客他们所期望了解的信息。当顾客等待时间比正常情况下更长的时候，这一点就显得十分重要。因此，企业应该告诉顾客为什么等待时间比平时要长以及企业准备如何解决这种情况等。海底捞会为排队的顾客提供一些味道好、有一点饱腹感的小零食之类，顾客在吃的过程中会比较放松，烦躁的情绪会有所缓解。海底捞还会联动美甲、个人K歌、虚拟游戏体验商，在等待的时候顾客便可以优惠甚至免费享受这些服务。

3. 管理顾客的期望以便使顾客对排队等待有正确的预期

现实中，很多企业为了招揽更多的顾客，故意给顾客一个很短的排队等待的时间承诺，使顾客形成过高的期望。如果顾客实际排队等待的时间超过了企业承诺的最长时间，就会造成顾客不满意。所以企业在向顾客承诺排队时间时要根据自己的实际能力，做实事求是的承诺。

4. 区分不同的顾客以便提高整体服务效果

服务组织为了提高服务的整体效果，有时需要对顾客按照某些属性进行划分，对不同属性的顾客区别服务，允许一些顾客等待的时间比其他时间短。一般而言，企业采取先来后到的原则对顾客提供服务，但在有的情况下，区分不同的顾客却是最好的选择。这一点在银行业中十分突出，高级的顾客经常在VIP室接受专门的服务。

① 任素娟. 服务业中排队等待问题的解决方案[J]. 黑龙江对外经贸. 2006(139): 112.

（五）现代信息技术在解决排队问题上的应用

许多公司与单位为了更好地解决排队问题，通过互联网大数据分析、物联网等技术，推出了许多在线排队的应用程序，并与第三方支付平台合作，提升服务效率。例如中国工商银行自主研发了可视化排队管理系统和物联网监控平台，实时监控 550 余家网点顾客排队和业务办理情况，通过该系统，该行可以分析到店客流峰谷变化，快速处置网点排长队情况。同时，在网点显著位置公示业务高峰提示和周边网点地图，引导顾客错峰办理业务。针对网点高峰时期，通过设置快速窗口、后台人员支援一线、弹性排班上岗、柜员错峰用餐等方法，力求做好到店顾客的快进快出。在深圳市医疗系统的实践中，在线排队系统平均每人节省 46.3 分钟，累计为深圳市民节省 1.1 万小时。

本章小结

本章主要阐述了对顾客期望和顾客需求的管理。在顾客期望管理方面，从顾客期望的概念及类型开始阐述，并提出了影响顾客期望的因素，进而根据顾客期望的分类标准提出了相应的期望模型，包括期望的概念模型和动态模型。最终提出了若干管理顾客期望的方法。在顾客需求管理方面，首先从服务需求的类型和特征开始，接着提出了顾客需求管理的流程和方法，并制定了一组平衡能力与需求的战略。最后介绍了排队问题的一些基本概念，并为服务组织提出了若干可行的管理建议。

关键词汇

顾客期望：是指顾客在接受服务之前对于服务的一种预期，这种预期不仅包括对结果（企业提供什么样的服务）的预期，还包括对服务流程（企业如何提供服务）的预期。

合意期望：与顾客认为可以接受的服务水平相关，是一种较低水平的期望。

理想期望：顾客希望得到的服务水平，也是顾客认为企业能够而且应该提供的服务水平。

容忍区域：是指顾客认可的，并且愿意接受的服务水平区间。

模糊期望：指顾客期望服务供应商为其解决某类问题，但并不清楚怎样解决。

显性期望：在服务流程开始之前就已经清晰地存在于顾客心中的期望，它们又可分为现实期望和非现实期望两大类。

隐性期望：指有些服务要素对于顾客来说是理所当然的事情，顾客没有必要考虑这些问题，而是将其视为不可缺少的东西。

排队管理：是指控制和管理服务等待的时间。

排队系统：一个排队系统由三个主要部分组成，分别是：顾客源和顾客到达的方式、排队系统、顾客离开系统的方式。

复习思考题

1. 简述模糊期望、显性期望和隐性期望的异同。
2. 简要分析影响顾客期望的因素。
3. 顾客的容忍区域是会有改变的，简述在哪些情况下容忍区域是不同的。
4. 结合自己最近的一次服务消费经历，讨论哪些影响期望的因素在你的决策中最为重要，并说明原因，同时结合该次服务消费经历，为该组织提供期望管理策略。

本章案例

丽嘉酒店——顾客至上

丽嘉酒店是以杰出服务而闻名世界的豪华连锁酒店，该酒店数年获得五星钻石奖等酒店业的最高奖项。丽嘉酒店以为客人提供衷心的关怀和舒适的款待为最高使命，竭力为顾客提供深入人心的个人服务和先进完备的服务设施，打造温馨、舒适、高雅的环境，甚至不言而喻地满足顾客内心的愿望和需求。

丽嘉酒店的使命并非纸上谈兵，丽嘉酒店向顾客传递了它所承诺的价值。在对入住顾客的调查中，高达95%的顾客认为他们确实体验到了使命所描述的服务。事实上，在丽嘉酒店中，使顾客获得预期中的服务体验已经是其最基础的要求，丽嘉酒店希望实现的是做到对顾客细致、周到的关怀和服务。

这种定制化、高质量的服务也使丽嘉酒店成为挑选商务会议会址决策者的最爱。这家豪华酒店一直占据《商务旅行新闻》杂志美国顶级连锁酒店调查的首位。丽嘉酒店贴心的服务可以为商务人士扫除会议后的疲惫。

自1983年成立以来，丽嘉酒店已经获得酒店行业授予的所有重要的奖项。另外，作为酒店企业，丽嘉两次获得过美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖，是酒店行业内唯一摘得该奖项的企业。一份最近发行的《消费者报告》将丽嘉酒店在各方面的表现都排在豪华酒店的首位，包括价值、服务、维护和问题解决。丽嘉酒店的顾客再入住率超过90%。同时，尽管房价高昂，但该连锁酒店的入住率高达70%，几乎比行业平均入住率高9个百分点。

在酒店一线服务的员工在丽嘉酒店中被企业格外重视。在酒店服务文化和宗旨的引导下，他们要和顾客建立良好的关系，要在顾客心中形成长期而非短期的良好印象；要敏锐地发现到顾客明示的愿望和需求并且迅速作出回应，对顾客暗示的需求或顾客自身尚未明确察觉的需求也应当如此；要能够为顾客提供独特细致入微的个人服务；不断寻找新机会抓住新契机来提高丽嘉酒店的服务水准；重视自己的工作，注重仪态、举止；保护客人、同事和公司隐私与信息；不断自我学习和成长等。丽嘉酒店的员工被称作“以绅士淑女的态度为绅士淑女服务”，营造了良好服务氛围，使顾客拥有良好感受。

值得注意的是，员工都被教导尽一切可能避免失去顾客。员工们都知道，不管是谁接到顾客抱怨都必须负责，直到这个抱怨被解决（丽嘉酒店服务价值第六条）。他们被教导

一切手头事务都要让位给顾客——无论正在做什么，也无论来自什么部门。丽嘉酒店的员工被授权当场解决问题。每一位员工都可以无须请示上级，支配2 000美元以内的费用以解决顾客的抱怨与需求。为了察觉到顾客的种种需求，能够直接或间接与顾客接触的员工被要求随时随地关注顾客的特点、爱好、需求，并记录下来，交给经理或者直接投递到“喜好收集箱”里。丽嘉拥有自己的顾客识别数据库，凡是曾在丽嘉酒店入住过的顾客，他们的信息都会存储在酒店的顾客管理系统中，如果顾客再次光临丽嘉酒店，这些信息会马上调出来并反馈到与顾客接触的员工处。

结果，几乎每一个经常去丽嘉酒店的人都有一个关于他们所经历的、“让你难以置信”的体验。员工非比寻常的行为几乎比比皆是。例如，丽嘉费城酒店的一位行政助理曾经在无意中听到一个顾客的抱怨，因为忘记带一双正式的鞋，而不得不穿登山鞋去参加会议。第二天早上，这位行政助理就递给这位男士一双尺码和颜色都很合适的商务男鞋，解决了顾客的迫切需要。这种贴心细致的服务在其他酒店是难以想象的。

当谈到创造与顾客的亲密关系时，丽嘉酒店设置了一个黄金标准。丽嘉酒店的执行官说：“这些都是个性化的。”“这是提供独特的、个性的、难忘的体验，每一个员工都在自己的环境中做他们能做的事以使这些体验发生。”

丽嘉酒店的工作人员不仅做到了满足顾客的现实需要，更是做到了满足顾客的潜在需要。从顾客的角度出发是最基本的要求，而对于顾客没有考虑到的因素，也要加以思考。服务人员给丽嘉酒店的顾客留下该企业的优良印象，也是丽嘉酒店成功的关键要素。

资料来源：根据[美]菲利普·科特勒.“丽嘉酒店：创造顾客亲密性”. 市场营销原理（第13版）[M]. 北京：中国人民大学出版社，2010：500-502 改编。

思考题

1. 丽嘉酒店是怎样使其入住的顾客达到理想期望的？
2. 丽嘉酒店的员工是怎样处理应对顾客的隐性期望的？

即测即评



补充阅读材料



第五章 服务的顾客感知

顾客是如何感知的，如何评定自己是否经历了优质的服务以及是否满意，这就是本章的主题。当然，消费者对服务的感知是在服务接触（Service Encounter）的流程中产生的，另外对于纯粹的服务供应商来说，顾客评价服务的主要标准是服务质量，而服务接触和服务质量又对顾客满意度产生较大的影响。本章的学习目标主要为：

学习目标

- 服务接触的种类以及顾客感知的来源有哪些
- 服务质量的概念模型
- 服务质量的维度与测量
- 服务质量差距模型的内容
- 了解顾客满意和顾客价值与服务质量的关系

第一节 服务接触中的顾客感知

从 20 世纪 80 年代开始，服务供应商和顾客之间发生的服务接触就成为服务管理中的重要环节。因为服务供应商与顾客之间发生的服务接触，是企业向顾客展示服务的时机，也是顾客评估服务质量的重要途径。因此，对服务接触进行研究具有重要的意义。

一、服务接触的界定

最初有学者认为，所谓服务接触，就是“在服务情境中，服务供应商和服务接受者之间的面对面互动。”这种对服务接触的界定，实际上是把服务接触局限于顾客和员工之间的人际接触。后来为了提升服务的质量与效率，有一些学者认为服务接触的对象不应局限于顾客和服务供应商间的互动，还应包括企业向顾客提供服务流程中能对顾客感知产生影响的其他因素，包括非人为因素，如顾客与设施的互动影响。基于以上的观点，可以将服务接触分为三类：面对面接触、电话接触、远程接触。当然，顾客有可能经历其中任何一类顾客接触，也可能经历上述三类接触的某种组合。^①

（一）面对面接触

有一些服务是顾客必须亲自参与的，这时面对面接触会发生在服务流程的大部分环节。由于面对面接触给顾客带来的感觉更为强烈，因此，在面对面接触中，决定服务质量和理解服务质量问题是最为复杂的。在决定服务质量的时候，语言的行为和非语言的行为都很重要，如实际的员工服装和其他服务标志等。另外，互动作用流程中顾客所表现出的一些

^① G. L. Shostack. Planning the service encounter. in: J.A.Czepiel, M.R.Solomon, C.F.Surprenant, ed., *The service Encounter*, Lexington Books, Lexington, MA: 1985: 247.

行为在为自身创造高质量的服务中也扮演着重要的角色。

（二）电话接触

如今，差不多所有的公司都要采用顾客服务、常规调查以及下订单等形式的电话接触。相对于面对面接触来说，顾客判断服务质量不那么容易。于是，接电话的语气、雇员的知识、处理问题的速度和效率成为在这些接触中判断质量的重要标准。

（三）远程接触

有时候，技术带来的便利使得接触并不直接发生在人与人之间，如移动互联网的广泛应用，使顾客更多地与手机等移动互联设备相互接触。虽然没有直接的人与人之间的接触，但是对于企业来说，这类接触也是增强顾客对企业服务质量的认同、树立良好公司形象的机会。在远程接触中，有形服务以及技术流程和系统的质量成为判断整体质量的主要标准。

二、服务接触中顾客感知的来源

在服务接触中，顾客会产生愉快或者不愉快的感知。为了确定顾客满意或者不满意的来源，比纳特等人采用了关键事件技术来识别服务接触中顾客感知的来源。其中，关键事件技术包含了一系列特定的程序来收集对人类行为的观察，并将它们分类以反映某种特殊的问题。^①比纳特等人的研究选择了那些能够给顾客留下深刻印象并有特别感受的事件。这样的事件必须满足下列要求：服务人员和顾客都参与进来；从顾客的角度看是满意或者不满意；一些不连续的情节；能引发参与者想象的足够的细节。按照这些标准，顾客被问及如下问题：①作为顾客，请您回想最满意（最不满意）的一个接触情境。②这个情境是什么时候发生的？③什么是引发这一情况的特殊情境？④服务人员说了或做了什么？⑤什么使您对这次接触满意或者不满意？

通过对这些关键事件的总结和分析，比纳特等人概括出了在可回忆的服务接触中顾客满意或者不满意的四个来源：服务补救、适应能力、自发性和应对性。下面就分别对这四个来源进行一一阐述，同时，表 5-1 中也给出了实际的例子。

（一）服务补救——服务人员或服务失误的反应

服务失败发生后，服务人员必须对顾客的抱怨或者失望作出快速反应。服务人员反映的内容和形式是引起顾客满意或者不满意的关键。服务人员的服务补救能力和态度也极大地影响了顾客满意或者不满意。

（二）适应能力——服务人员或顾客需要和要求的反应

当顾客或服务接触有特殊要求时，服务人员的反应决定了顾客满意或者不满意。这时，

^① Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms, Mary Stanfield Tetreault. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents, *Journal of Marketing*, 1990 (54): 73.

顾客依据服务人员和服务系统的灵活性判断服务接触的质量。如果许多在顾客看来是很正常的个人需求或要求,而服务人员或服务系统无法满足,那么顾客的不满意程度最大;相反,如果在顾客看来是个人的特殊需要和要求,服务人员和服务系统能够及时调整,满足其需求,这时候顾客得到的满足度是很高的。在这个流程中,对服务人员和服务系统的灵活性有很高的要求。例如世界著名的豪华型酒店连锁品牌丽思卡尔顿(Ritz Carlton Hotels)要求其员工必须对其客人的合理要求积极响应,尽可能在最快的时间内予以满足,并要将客人诸如对润肤乳之类的细微特殊偏好记录在公司数据库中以便下次为其进行服务。

(三) 自发性——服务人员主动提供的服务行为

即使不存在系统故障或者顾客的特殊需求,有时候顾客也会对一次服务接触产生特别满意或者不满意的印象。满意意味着特别的惊喜,如特殊关照以及没有要求就会有好的待遇等,不满意一般是由消极的或者不受欢迎的服务人员行为引起的,如态度粗鲁、歧视或者忽视顾客等。例如东京帝国饭店特意会让门童准备一些零钱,让其在客人乘坐出租车抵达酒店时为客人垫付车费,以防客人因忘记兑换日元或不方便找零钱而造成尴尬。这种主动带给客人惊喜的行为极大地增加了客人对东京帝国饭店服务的满意程度。

(四) 应对性——员工对问题顾客的反应

有时候,由于顾客自身的原因也会引起他们的不满意。这类顾客根本就不打算合作,也就是说,不愿意和服务供应者、其他顾客、行业规则甚至法律合作。这时候,也许员工做什么都不会令他们满意,这时候对顾客的理解和关怀是使他们回心转意的契机。例如,面对有“自恋”情节的顾客通常都具有很强的创造意愿,对感知控制程度低的服务过程比较敏感,他们的自尊会由于服务人员的不配合而受到较大的伤害,进而使他们对服务过程给予极端的评价。服务人员应该为自恋顾客的创造行为提供尽可能多的支持。^①

表 5-1 不同服务接触给顾客带来的感知

服务感知来源	不同类型	事件	
		满意	不满意
服务补救	对难以提供的服务的反应	他们忘记了我的房间预约,但是以同样的价位给了我一套VIP房间	我们在饭店预约了房间,到了以后却发现没有房间——没有人解释、没有人道歉、也没有人帮我们另找一家饭店
	对延迟服务的反应	虽然我没有为等了一个半小时而抱怨,女服务员还是不停地向我道歉,并告诉我单据正在处理	机场人员不断地给我错误信息;1个小时的延迟变成了6个小时的等待
	对核心服务失误的反应	我的牛肉面凉透了,女服务员向我道歉,并为我的晚餐买单	我的手提箱被磕得到处是坑,当我为损坏的手提箱提出抗议时,那个员工居然暗示我是我说谎,并损坏了手提箱

① 银成铨,毕楠.自恋顾客的服务创造:感知控制及他人评价对自恋顾客服务评价的影响[J].外国经济与管理,2014(12):30.

续表

服务感知来源	不同类型	事件	
		满意	不满意
适应能力	对顾客特殊要求的反应	孩子哭闹时，乘务人员安慰我，并帮我照顾不适应航空旅行的孩子	我的小子独自坐飞机旅行，到了奥尔巴尼，她们居然让他一人转乘飞机
	对顾客爱好的反应	外面下着雪，我的车抛锚了。找了10家旅馆都客满，最后一名服务员理解我的处境，租给我一张床，并把它安放在小会客室内	大热天里，女服务员居然不让我从靠窗的位置换到其他的位置
	对顾客错误的反应	我在飞机上丢了 my 眼镜，乘务人员找到了并把眼镜送到我的旅馆，没要一分钱	因为堵车，我们错过了航班，服务人员拒绝为我们更换另一班航班
	对可能打扰别人行为的反应	经理密切关注酒吧里令人不愉快的人，同时又确保不打扰到我们	旅馆的服务员并没有处理那些在凌晨3点还在大厅里开派对的一群吵闹的家伙
自发性	关注顾客	服务员真的很照顾我	前台服务员的表现就好像我们在打扰她，她正在看电视，把更多的注意力放在电视上，而不是酒店的客人身上
	员工的真诚的例外行为	我们总是带着我们的泰迪熊一起旅行。但我们回到旅馆房间时，看见服务员把熊放在一把舒适的椅子上，它正举手致敬呢	我需要一点时间来决定需要哪些菜。服务小姐说：“如果你看的是菜单而不是地图，你就会知道你想要什么菜了。”
	文明规则中的员工行为	一名餐馆的服务生追上我们，返还了我男朋友掉在桌子上的50美元	那家高级餐厅的服务生对我们非常没有礼貌，仅仅因为我们是参加正式舞会的高中生
	完全评估	整个经历非常令人满意……每一个情节都非常完美	这次飞行就像是在做噩梦：一小时的路程耽误了三个半小时，空调坏了，飞行员和乘务人员争吵（好像因为乘务人员罢工）。着陆比较困难，而且一降落，飞行员和乘务人员就先不见了
	不利情况下的成效	柜台人员显然很劳累，但是他依然做的井井有条	那个餐馆服务生因为被老板批评，对我们的要求竟然置之不理
应对性	问题顾客	一个酒鬼在飞机上大声叫嚷，这令其他乘客很生气。这时，空中小姐问该顾客飞机降落后是否要开车，并给他送来了咖啡。他喝了咖啡后变得安静和友好了	在三口之家正在等候点菜时，父亲开始打孩子。另一位顾客向经理投诉，然后经理以友好和同情的方式要求这三口之家离开。父亲在离去时打碎了桌子上的所有餐具

资料来源：Mary Jo Bitner, Bernard H.Booms, Mary Stanfield Tetreault. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents, *Journal of Marketing*, 1990 (54): 77. 有改动。

显然，每一次服务接触，都会给顾客带来某种程度的感知和体验，尤其是那些关键事件。而且，顾客对关键事件的回忆是如此清晰，以至于顾客甚至会忽略了服务本身的特性。同时，顾客根据每一次接触的感知建立起来的企业形象，往往关键事件会记忆十分深刻。因此，对于企业来说，每一次服务接触都是增强服务质量和满意感知的大好机会。

第二节 服务质量管理与顾客感知

随着竞争的加剧和实体产品同质化现象的增强，许多服务企业和零售企业都开始寻找一种可以使自己与众不同的方法。越来越多的企业开始认识到，单凭技术因素是难以创造持久的竞争优势的。因此国内外众多企业都把取得竞争优势的希望寄托在所提供的服务上。如 IBM（国际商业机器公司）提出“IBM 就是服务”，联想声称“把服务写进每个人的 DNA”等。未来的竞争必将是服务的竞争，而服务竞争取胜的关键是服务质量。但是，需要注意的是，服务产品与实体产品不同，服务质量是一个主观范畴，是消费者通过对服务的感知而决定的，因此，对服务而言，质量的实质意味着消费者如何看待它。

一、服务质量的内涵

由于服务具有无形性、异质性和流程性等特性，国内外学者对服务质量概念的研究大都从顾客对质量的理解和感受这一角度进行。

根据认知心理学的基本理论，芬兰的格罗鲁斯（Gronroos）教授在 1983 年开创性地提出了顾客感知服务质量（Customer Perceived Service Quality）概念，并明确了其构成要素。他认为服务质量从本质上而言是一种感知，是一个存在于消费者头脑中的主观范畴，它取决于顾客对服务的期望（期望服务）同其实际认知到的服务质量水平（体验的服务质量）二者的对比，即“服务质量在于感知服务与期望服务的差距”，^① 其最终的评价者是顾客而不是企业。如图 5-1 所示。

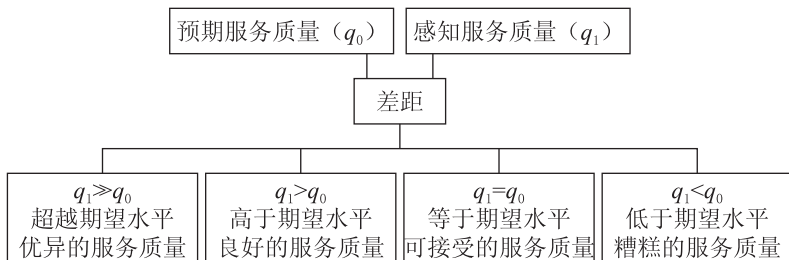


图 5-1 服务质量模型

为了进一步对服务质量进行测量，格罗鲁斯于 1984 年还界定了顾客感知服务质量的基本构成要素，即技术质量和功能质量。其中，技术质量是指最终的服务输出；功能质量则反映顾客在接受服务流程中的感知，如图 5-2 所示。在格罗鲁斯之后的研究中，有学者认为，服务质量除了上述两个维度之外，还应该包括环境质量，即顾客是在怎样的有形环境中接受服务的。由此可以看出，与实体产品的消费不同，服务消费是基于流程的消费，

^① Christian Gronroos. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 1982, 18 (4) : 37.

消费者不仅关心产出的技术质量，而且也十分关心功能质量。不过，在不同情境下，二者的相对重要性可能是不同的。一般而言，对于顾客参与程度不高，或者顾客对服务接触流程控制度不大的服务经历来说，功能质量成为消费者感知服务总体质量的关键因素。例如，有的顾客可能缺少某些专业知识和足够的经验（如接受医疗服务和法律咨询等服务），顾客对服务的技术质量很难作出客观准确的评价。不过，有时候，顾客对于各个服务供应商所提供的服务产出结果的感知差异可能不大（如自动取款机）。



图 5-2 服务质量模型

资料来源：Christian Gronroos. A service quality model and its marketing implications, *European Journal of Marketing*, 1982, 18 (4) : 37.

基于此，我们可以从两个方面来理解服务质量的概念：①顾客对服务质量的感知取决于顾客预期和实际服务流程之间的比较；②顾客购买服务，不仅需要服务产出的最终结果，也需要在接受服务流程中的感受和体验，质量评估不单是建立在服务结果之上，还包括服务提供“流程”的评估。^①

二、服务质量的维度与测评

相对于实体产品的质量来说，服务质量是一个很难界定的概念。因为在购买有形产品的时候，有许多标准可以帮助顾客对产品的质量进行评价。而在许多情况下，当顾客考虑购买一项服务的时候，往往可能只通过购物环境、供应商的设施情况、设备和工作人员的服装等可见因素帮助他作出购买决策。服务质量之所以难以评估，是由于服务具有无形性、易逝性、流程性等特性。那么，服务是否也同产品一样具有某些衡量标准供顾客进行评估？

（一）服务质量的维度

有研究表明，顾客认为质量不是一个一维的概念，也就是说顾客对质量的评价包括对多个要素的感知。1985年，潘拉索拉曼（Parasuraman）、泽斯曼尔（Zeithaml）和贝利（Berry）（简称PZB）首先提出了衡量顾客期望的标准，如表5-2所示。这些因素可以看作理解顾客期望的关键维度，它们概括出顾客期望的基本内容。如果企业在某一方面的绩效达到或者超过了该维度顾客的期望水平，那么企业的服务至少在这个方面是可以令顾客满意的。

① 张宁俊. 服务管理：基于质量和能力的竞争研究 [M]. 北京：经济管理出版社，2006.

表 5-2 PZB 衡量顾客期望的标准

<p>1. 可靠性——意味着绩效与可靠性的一致</p> <p>(1) 公司首次为顾客提供服务应当及时、准确；</p> <p>(2) 公司要遵守承诺，典型的例子包括：准确结账，准确记录公司和顾客的相关数据，在预定的时间内提供服务</p>
<p>2. 响应性——员工为顾客提供服务的意愿，包括如下服务：</p> <p>(1) 即时办理顾客要求的邮寄服务；</p> <p>(2) 迅速回复顾客打来的电话；</p> <p>(3) 及时服务</p>
<p>3. 能力——员工应当具有为顾客提供服务所必需的技能，主要包括：</p> <p>(1) 与顾客接触的员工所应具备的知识和技能；</p> <p>(2) 运营支持人员所应具备的知识和技能；</p> <p>(3) 组织所应具有的研究能力与服务能力</p>
<p>4. 可接近性——易于联系和方便联系。</p> <p>(1) 顾客可以通过电话很方便地了解到服务的相关信息（如电话不会打不通，也不会让顾客独自等待）；</p> <p>(2) 为了获得服务而等待的时间不长；</p> <p>(3) 营业的时间使顾客感到便利；</p> <p>(4) 服务设置安置地点便利</p>
<p>5. 有礼貌——主要包括：</p> <p>(1) 客气、尊重、周到和友善（如前台接待人员、电话接线员等）；</p> <p>(2) 能为顾客的利益着想；</p> <p>(3) 员工外表干净、整洁，着装得体</p>
<p>6. 有效沟通——能够倾听顾客，并且使用顾客懂得的语言进行交流，这可能意味着公司需要考虑来自不同地区的顾客对语言服务的要求</p> <p>(1) 介绍服务本身的内容；</p> <p>(2) 介绍获得服务所需的支出；</p> <p>(3) 介绍服务与费用的性价比；</p> <p>(4) 向顾客确认能够解决的问题</p>
<p>7. 可信性——货真价实、信任和诚实。企业要将顾客价值最大化作为根本目标，与可信度有关的项目包括</p> <p>(1) 公司名称；</p> <p>(2) 公司信誉；</p> <p>(3) 与顾客接触的员工个人特征；</p> <p>(4) 在与顾客互动关系中推销的困难程度</p>
<p>8. 安全性——安全、没有风险和迟疑，包括：</p> <p>(1) 身体上的安全性；</p> <p>(2) 财务上的安全性；</p> <p>(3) 顾客隐私</p>
<p>9. 了解 / 理解顾客——努力去理解顾客的需求，包括：</p> <p>(1) 了解顾客的特殊需求；</p> <p>(2) 提供个性化的关心；</p> <p>(3) 识别忠诚顾客</p>
<p>10. 有形性——服务的实物特征，包括：</p> <p>(1) 实物设施；</p> <p>(2) 员工形象；</p> <p>(3) 提供服务时所使用的工具和设备；</p> <p>(4) 服务的实物表征（如卡片或银行凭条）；</p> <p>(5) 服务设施中的其他物品</p>

资料来源：A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 1985 (49) : 47. 有修正。

在随后的研究中，他们又将上述这十项因素提炼成五个维度^①。

1. 可靠性

可靠性是指企业准确、可靠地执行所承诺服务的能力。从顾客的角度看，可靠性是最重要的服务特性，是服务质量特性中的核心和关键内容。可靠的服务是顾客所希望的，它意味着服务以相同的方式、无差错地按时完成。提供不可靠的服务，不仅会给企业带来经济上的损失，而且很可能会失去很多潜在顾客。许多以优质服务著称的企业都是通过“可靠”的服务来建立自己的形象和声誉的。例如，对于顾客来说，飞机能够按时抵达或者离开预定地点就是顾客对航空公司核心服务可靠性的一个评价标准。

2. 响应性

响应性是企业愿意主动帮助顾客，及时为顾客提供必要的服务。该维度强调在处理顾客要求、询问、投诉、问题时的专注和快捷。为了达到快速反应的要求，企业必须站在顾客的角度而不是企业的角度来审视服务的传递和处理顾客要求的流程。例如，航空公司的售票是否迅速及时、行李运送系统是否快捷等成为顾客对其响应性的一个评价标准。

3. 安全性

安全性被定义为雇员的知识 and 谦恭态度，及其能使顾客信任的能力。当顾客感知的服务包含高风险或其没有能力评价服务的产出时，如医疗、法律、证券交易等，该维度就变得特别重要。信任和信心能通过使顾客和公司联系在一起的人员得到体现，如保险代理人、律师和顾问等。因此，公司要尽量在关键的一线人员与个人顾客之间建立信任与忠诚。服务人员要及时掌握优良的服务技能，拥有较高的知识水平，以增强消费者对他们的信任 and 安全感。例如，当顾客与一位在法律咨询领域享有盛名的专家进行咨询的时候，他会认为自己找对了公司，从而获得信心和安全感。

4. 移情性

移情性是指企业给予顾客的关心和个性化的服务。移情性的本质是通过个性化的服务使每个用户感到自己是唯一的和特殊的，感到企业对他们的理解和关注。例如，一些服务公司人员通常知道每个顾客的姓名，并且与用户建立了表示了解用户需要和偏好的关系。

5. 有形性

有形性是指服务产品的“有形部分”，如各种设施、设备以及服务人员的形象等。由于服务具有无形性，所以顾客并不能直接感知到服务结果，而往往通过一些有形设施对即将接受的服务质量进行感知。例如，餐馆的墙壁及桌椅整洁别致、员工统一着装并且微笑着向顾客服务等有形展示，为顾客提供了高质量的服务感知。

（二）服务质量的测评

在服务质量五维度模型的基础上，Berry、Parasuraman 和 Zeithaml 于 1988 年又提出了用于服务质量测量的 SERVQUAL 模型。该模型得到了许多营销专家的认可并在企业界得到了广泛的应用，是目前一种公认的、用于评估各类服务质量的典型模型。

^① A. Parasuraman, Leonard L. Berry, Valarie A. Zeithaml. Understanding customer expectations of service, *Sloan Management Review*, 1991, 32 (3) : 41.

SERVQUAL 模型是按照严格的心理学测量程序开发出来的，具有很高的可靠性和有效性。PZB 选取了银行、长途电话公司、期货交易所、家电维修部和信用卡发行公司五个服务行业进行实证研究。SERVQUAL 模型主要利用 1 张问卷，总共包括 22 个问项，这 22 个问项是围绕服务质量的五个基本内容（有形性、可靠性、响应性、安全性和移情性）而展开的，如表 5-3 所示。在进行问卷调查时，需要对每一位被调查者进行两次测量：第一次测量顾客在接受服务之前期望自己获得的服务质量，即期望质量；第二次测量顾客接受服务之后实际感知的质量，这是一种体验质量。将这两个部分结果进行比较，对上述五个维度中的每一问项都得出一个差距分数。

表 5-3 SERVQUAL 模型中的测量问项

维 度	测 量 问 项
可靠性	当公司承诺了在某个时间内做到某事，事实上正是如此
	当顾客遇到问题时公司经理帮助顾客解决问题
	公司应该自始至终提供良好的服务
	公司应在承诺的时间内提供服务
	公司应该告知顾客开始提供服务的时间
响应性	顾客期望公司员工提供迅速及时的服务
	公司的员工应当总是乐于帮助顾客
	员工无论多忙都应当及时回应顾客的要求
	传达提供服务的时间信息
安全性	公司员工的行为举止应当是值得信赖的
	公司应当是顾客可以信赖的
	公司员工应当始终热情对待顾客
	公司员工应该具有足够的专业知识回答顾客的问题
移情性	公司应该对顾客给予个别的关照
	公司的员工应该对每个顾客给予个别的关注
	公司应当了解顾客的需要
	公司的营业时间应该使顾客感到方便
	公司应当了解员工的需要
有形性	公司应该有现代化的设备
	公司的设备外观应该吸引人
	公司员工应该穿着得体、整洁干净
	与所提供服务相关的资料应当齐全

资料来源：根据 A.Parasuraman, Valarie A.Zeithaml, Leonard L.Berry. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, 1988, 64 (1) : 36 编译。

与其他模型相比，SERVQUAL 模型是独一无二的，它明确了决定服务质量的多项因素。所以，自 SERVQUAL 模型诞生以来，它已经先后在零售、饮食、银行、保险、图书馆、宾馆、医院、高等教育机构等行业得到了广泛应用。可以说，PZB 为学术界和企业界明确服务质量问题形成的具体原因和评价方法找到了一种有益的工具。不过，从理论上讲，服务质量的感知是一个复杂多变的过程，在实践中也存在着一些其他的测评方法。例如，有人强调

可以从流程和人员这两大角度来综合地衡量服务质量，如表 5-4 所示。

表 5-4 衡量服务质量的十四个标准

流程角度		个人角度	
标准	含义	标准	含义
时限	服务的提供有无时间标准？ 既迅速又优质的服务	仪表	服务人员给顾客的外在感觉是否良好？ 顾客愉悦的视觉感受
流程	服务的提供是否顺畅？ 流程间的整合	态度	服务人员的身体语言或语调是否让人感觉舒适？ 积极的态度传递善意的信息
适应性	系统是否具有灵活性？ 可根据顾客需求进行灵活调整	关注	能否认同顾客的个性？ 满足顾客独特的需求和需要
预见性	能否预测顾客需求？ 走在顾客的前面以创造和引导需求	得体	与顾客打交道的方式是否适合？ 说合适的话、做合适的事
信息沟通	能否充分、准确、及时沟通？ 高效的信息流通保障系统正常工作	指导	能否给顾客提供帮助？ 服务人员需具备足够的知识
顾客反馈	了解顾客的想法吗？ 通过反馈反思自己	销售技巧	产品或服务能否很好地卖出？ 培养服务人员的销售技巧
组织和监管	如何组织进行服务，如何监督管理？ 建立清晰高效的组织	有礼貌地解决问题	解决问题的方式顾客满意吗？ 分清是非、适宜处理

资料来源：根据 [美] William B. Martin. 优质顾客服务管理（修订版）[M]. 万君宝，陈永华，王晖，译. 上海：上海财经大学出版社，2000，26-30 编制。

三、服务质量的分析与管理

1988 年，美国学者 Berry、Zeithaml 和 Parasuraman 推出了一种被称为“差距分析模型”的分析方法，目的是分析服务质量问题产生的原因并帮助管理者了解应当如何改进服务质量。该模型如图 5-3 所示。

1. 对差距分析模型的解释^①

首先，差距分析模型说明了服务质量是如何形成的。模型的上半部分与顾客有关，而下半部分与服务供应商有关。期望的服务受到顾客过去的消费体验、个人需求以及口碑的影响，同时，它还受到企业营销宣传即外部沟通的影响。

其次，顾客感知到的服务，是服务供应商一系列内部决策和活动的产物。企业对关于可期望的认识决定了组织将要执行的标准，员工依据服务标准向顾客交付服务，顾客则根据服务体验来感知服务质量。另外，该图也显示了外部沟通即企业的营销宣传对顾客体验到的服务也会产生影响。

^① 王元泉. 服务质量管理研究 [D]. 硕士学位论文，首都经贸大学，2004：7-10.

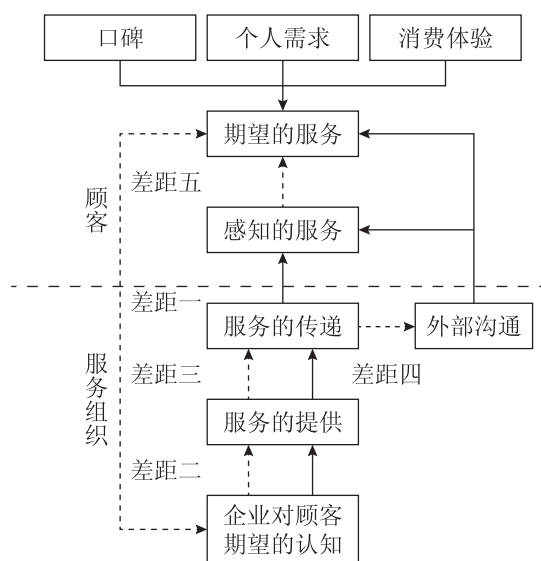


图 5-3 差距分析模型

资料来源: A.Parasuraman, Valarie A.Zeithaml, Leonard L.Berry. A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 1985 (49): 41-50.

最后, 该模型也展示了服务质量分析工作的程序和步骤。根据这些步骤, 管理者可以发现产生服务质量问题的原因。更重要的一点是, 该模型展示出在服务设计和提供的流程中, 不同阶段所产生的五项质量差距。

2. 服务质量问题产生的原因

从模型中我们可以看出, 从顾客产生期望到期望被满足的感知流程中存在几个传递的环节, 这些环节中的差距直接影响到企业所提供的服务质量。

(1) 顾客期望——企业认知之间的差距（差距一）

这一差距又叫作管理层认知差距。其含义是指管理者不能准确地感知顾客服务的预期。实质上, 尽管企业的管理者会对消费者所期望的服务质量进行分析和判断, 但是在很多情况下, 服务企业的管理者可能并没有真正理解顾客真正的期望是什么, 也没有了解影响顾客期望的主要因素, 因此也就不知道应该在何种程度上满足这些期望。

(2) 企业认知——提供服务之间的差距（差距二）

这一差距又被称为质量标准差距, 其含义是所制定的具体质量标准与所提供的真实的服务之间的差距。一般说来, 公司在分析了顾客对服务期望之后, 会设计出高出这一期望的服务标准, 以期获得较高的顾客满意。但是环境和条件的限制, 以及服务的特殊性, 使得企业即使对于顾客需求有比较准确的理解, 也无法始终高水平地满足这种期望。

(3) 服务提供——服务交付之间的差距（差距三）

这一差距又被称为服务交付差距, 其含义是指服务生产与交付流程没有按照企业所设定的标准来进行。这是由于服务具有无形性、易逝性等特性, 使得服务的提供成为一个顾客参与的、互动的、不可分离的流程。因此, 即使企业很好地了解到顾客的需求, 并且希望采取适当的措施去满足这种需求, 也不一定就可以把优质的服务交付给顾客。服务企业

的管理者应该意识到，在交付服务的流程中，企业员工对于提供高水平的服务质量至关重要。因此，有效的内部营销对于企业来说是很重要的。企业应尽量保证与顾客直接接触的员工具有高水平的交付服务的能力。

（4）服务交付——外部沟通之间的差距（差距四）

这一差距又称为市场营销传播差距，是指市场宣传中所作出的承诺与企业实际提供的服务不一致。企业应该注意到一些外部沟通问题可能对服务质量带来的影响，避免作出不符合实际的过度的承诺，因为过高的承诺会提升顾客的期望，如果实际提供的服务并没有达到顾客的这种期望，那么顾客的满意程度就会很低。企业应该将市场营销传播计划与服务运营活动相结合，采取有效的信息沟通方式，传递适当的沟通内容。

（5）顾客期望——顾客感知之间的差距（差距五）

这一差距又称服务质量感知差距，是指顾客体验和感觉到的服务质量与自己预期到的服务质量不一致。这个差距是影响服务质量的一个关键缺口。如果顾客的事后认知大于事前的期望，则顾客对服务企业提供的服务质量会感到满意；如果事后的认知未能达到事前的期望，则顾客对服务企业提供的服务质量将会感到不满意。最终，顾客期望与感知服务之间的差距决定了顾客感知到的服务质量水平。

3. 服务质量问题的解决方法

通过差距分析模型，企业应该认识到，尽量地缩小差距，就有可能提高服务质量。因此，对这些差距进行管理，为服务企业进行质量管理提供了路径。以下是应对这些差距的方法。

（1）顾客期望——企业认知之间的差距（差距一）

有学者认为，服务企业的管理不善，大多不是因为管理方法不科学或管理层没有能力，而是管理者缺乏对服务竞争的深刻认识。因此，企业应一方面寻求改善管理的方法，同时更应注意要从根本上树立服务竞争意识。另外，企业在进行服务质量管理之前，应该开展市场调研活动，因为只有这样，才能充分了解顾客的需求和期望。同时企业还必须提高内部信息的管理质量，因为造成差距的原因还可能是那些与顾客接触的一线员工无法向管理层传递准确的市场需求信息。

（2）企业认知——提供服务之间的差距（差距二）

即使管理者非常清楚顾客的期望是什么，他们可能也很难将这种理解变成实实在在的服务质量的实施计划。决定这个差距大小的一个重要原因是高层管理者未对服务质量真正承担起责任，没有将质量问题列为企业的首要问题。解决的策略是对企业应优先发展的问题进行重新排列，明确顾客感知服务质量对企业生存和发展的重要意义。

另外，管理者在制定规划时应当考虑到让与顾客接触的服务人员也参与进来，最理想的方法是计划制订者、企业管理者和直接与顾客接触的员工相互协商，共同制定有关的服务标准。应注意，质量标准不能制定得过于缺乏弹性，否则员工在执行标准时就会缺乏灵活性，加大风险。总的来说，管理层的高度重视与员工协调工作是减少差距二最有效的方法。

（3）服务提供——服务交付之间的差距（差距三）

导致差距三的原因有很多，但是总结起来，可以将其分为三类：管理不力，员工对顾

客需要或期望感知存在误差, 缺乏技术、运营方面的支持。^①

基于此, 管理层必须时常检查企业整个的监督控制系统, 避免监督控制系统与提供良好的服务质量计划和要求相抵触, 使管理人员的工作方法有利于一般员工形成良好的质量行为。另外, 要招聘合格的员工, 阐明员工的角色, 向员工提供有效完成工作所需的技术培训和人际技巧, 并对他们适当地授权, 同时要建立强有力的服务文化, 提高内部营销水平。

(4) 服务交付——外部沟通之间的差距 (差距四)

与用户之间的沟通会在很大程度上影响顾客期望的形成, 因此, 对这一差距的管理是很有必要的。解决这一差距的方法包括: ①建立服务运营与传递和外部市场沟通的计划与执行的协调机制, 做到每次市场推广活动的推出必须考虑到服务的生产和传递; ②要精确界定对顾客的承诺, 要注意将其与服务企业生产和传递的现实能力结合起来; ③修正和强化对于监督系统的运用, 要对信息传播进行严密的监督, 发现问题及时处理解决, 防范恶劣影响扩散。

资料卡 5-1 互联网、大数据与企业服务质量的提升

当今互联网与大数据技术的应用, 帮助企业与顾客更好地解决了服务质量问题。通过新技术的利用, 企业得以更好地分析和判断消费者所期望的服务质量, 有效地进行市场调研活动。沃顿商学院运营与信息管理学教授桑德拉·希尔 (Shawndraffill) 表示: “这是一个非常激动人心的时代。有大量的数据可挖掘, 以深入了解顾客, 了解他们的态度和他们在想什么。此外, 数据挖掘在过去的十年已经取得了长足的进步, 但我们还有很长的路要走……”

并且互联网技术的应用方便了顾客进行质量跟踪, 企业可以将服务过程与相关信息记录并展示在互联网上, 有助于客户参与进来进行监督和评价, 完善了监督控制系统。例如, 福特汽车 (Ford) 的一些特约修理商, 在他们的检测、修理线上设置了探头, 全程记录下对汽车进行维修、保养的过程, 并通过互联网向客户播放, 客户不需在现场也可进行监督, 也便于服务双方事后的评价和控制。

资料来源: [美] 沃顿. 大数据时代如何做市场调研 [N]. 中华合作时报. 2014-7-4, B08 版

第三节 顾客满意与顾客价值

有研究表明, 一个顾客如果满意, 他只会告诉周围 3~5 个人; 而一个顾客如果不满意, 则会告诉周围 8~10 个人^②; 并且开发 1 个新顾客的成本是维持 1 个老顾客的五倍^③。而

① [芬] 克里斯廷·格罗鲁斯. 《服务管理与营销——基于顾客关系的管理策略》. 2 版 [M]. 韩经纶, 等译, 北京: 电子工业出版社, 2002: 77.

② Spreng, Harrell, and Mackoy. Service Recovery: Import on Satisfaction and Intentions[J]. *Journal of Service Management*, 1995, 9 (1): 15-23.

③ Power, Christopher, Driscoll, Lisa. Smart selling[J]. *Business Week*, 1992, 8 (3): 46-48.

杰夫·贝佐斯，亚马逊创始人兼 CEO（首席执行官）曾说过：“如果你在现实世界中让一位顾客不满，她会告诉 6 个朋友。如果你在互联网上让一个顾客不满，她会告诉 6 000 个朋友。”当今在顾客成为企业最宝贵的财富之时，顾客满意与顾客价值成为学者们关注的焦点。对服务的大量研究揭示了影响顾客对服务满意程度的两个因素：一个是服务质量，另一个是服务接触。然而，顾客并不是始终以最好的服务质量作为选择标准。^①就像价格与购买决策之间的关系一样，尽管价格是影响需求的一个重要因素，但是消费者却并不适合始终购买最便宜的服务。^②他们会购买那些他们感知到的高价值的服务。因此很有必要研究服务质量与顾客满意和顾客价值之间的关系。

一、顾客满意

Hoppe 在心理学领域对满意理论的研究首开先河，发现了满意与自尊、信任以及忠诚密切相关。满意是人的一种感知状态的水平，来源对于一件产品或服务所感知的绩效或产出与人们的期望所进行的比较。由于顾客满意是营销学中的基本概念，因此它有着多种定义形式，下面主要从服务的期望差距模型来定义服务营销中的顾客满意。

（一）顾客满意的界定

在期望差距模型中，顾客满意指的是顾客对预先的期望和消费了产品以后所实际感知的产品绩效之间差距的评价与心理反应。此概念揭示了顾客期望、实际绩效、差距是如何决定顾客满意的。这个概念中的期望指的是顾客的最低期望。Bitner 和 Hubbert 认为，在服务行业中存在两种形式的满意，即接触满意和总体满意，而将总体满意定义为顾客基于对特定组织的全部服务接触和经历的总体满意或不满意，接触满意是总体满意的构成要素之一。^③他们的研究表明，服务质量、总体满意和接触满意三者是各自独立、彼此不同的因素，但三者之间又存在密切的相关性。

（二）顾客满意和服务质量

正如前面对顾客满意的定义中所讲，顾客满意来源于顾客感知服务与期望服务之间的比较，当实际感知的服务超过其接受服务前的预期时，顾客就是满意的。实际上，根本就没有什么“好”的服务，只有顾客满意的服务；顾客对服务的评价也没有什么“符合不符合质量”的问题，只有满意不满意的问题。因此，顾客满意与服务质量之间存在紧密的关系。

① E.Bakakus, G.W.Boller. An empirical assessment of the SERVQUAL scale[J]. *Journal of Business Research*, 1992 (24): 253-268.

② S.Onkvist, J.J.Shaw. The measurement of service value: some methodological issues and models, in: C. Supremant, ed., *Add Value to Your Service: 6th Annual Services Marketing Proceeding*, American Marketing Association, Chicago, IL.

③ Bitner, N.J.and Hubbert A.R. “Encounter Satisfaction Verus Overall Satisfaction Verus Quality” in *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* [M].London: Stage, 1994: 72-94.

顾客满意和服务质量是两个既有本质区别，又联系紧密的概念。满意度通常与某个特定时间内的某个具体交换流程密切相关，被定义为基于产品或服务体验的一种情感反应，与不满、抱怨等情况非常相似，是一种无形的情感体验。服务质量则是从一个相对更长期的角度来对服务进行认识和描述。两者的另一个根本区别在于，它们对顾客期望的定义不同。在顾客满意度的概念中，顾客期望被定义为在交换流程中将会发生什么，是顾客的最低期望；而在服务质量的模型中，期望则被视为是顾客需要什么，被定义为是顾客认为服务供应商“应该”提供的东西。

当然，顾客满意和服务质量之间也存在着密切的关系。事实上，高水平的服务质量应当会使顾客有高的满意程度。从这个意义上说，我们可以把顾客满意程度看作对服务交付流程的“最终检验”。^①而服务质量的流程模型，可以帮助管理者有效地改善服务质量，并最终提升顾客的满意程度。实际上，比较合理的解释是，顾客满意有助于顾客改变自己对服务质量的感知。^②这是因为：①消费者对一家他从来没有接触过的企业的服务质量感知建立在消费者期望的基础之上；②随后与这家公司的接触引导消费者经历不确定的流程，并进一步修订对服务质量的感知；③与公司的接触每增加一次，都会导致进一步修订或增强服务质量的感知；④修订服务质量感知会修正消费者对此公司的购买意图。

由此可以看出，顾客不会在第一次接受某个服务企业的服务时就认为这种服务是高质量的，因为一次高质量的服务如果不能持续提供，即缺乏可靠性，那么消费者还是会产生不满意。因此，只有当消费者与公司建立了长期的联系，才会根据以往的经验来评价最终的服务质量，并产生顾客满意或顾客忠诚。因此，企业应该提供持续一致的服务质量，为顾客提供良好的环境、合理有效的工作流程以及专业化的人员服务，加强顾客对于企业的服务质量的可靠性认识。

例如在航空市场竞争日趋激烈的情况下，新加坡航空公司将不断提升对顾客的服务质量，使顾客不断增加服务满意度作为竞争的制胜战略。新加坡航空公司前总裁 Joseph Pillay 曾说过：“人们不仅仅把新航和别的航空公司作对比，还会把新航和其他行业的公司从多个不同的角度进行比较。”新航通过不断对顾客期望进行预测来完善自身服务。为了防止语言障碍降低中日韩等亚洲国家乘客的服务满意度，新加坡航空公司已经从中国、日本、韩国等招聘当地空姐，专门在新加坡同中国、日本、韩国的往来航线上提供服务。并且新加坡航空公司在食品提供方面已经开始进行不小的尝试。他们为亚洲乘客提供具有民族风味的餐饮，如海南鸡饭、豆奶、中国茶等。在新加坡航空公司和中国往来航线的头等舱中还推出了“十全十美”套餐。4道风味小吃，6道烹炒热菜，装在做工精致的瓷碗碟中，不要说亚洲客人连声道好，连欧美乘客都啧啧称赞。同时，新航坚持把高档服务延伸到机舱之外。新加坡航空公司可以提供机舱以外的全程服务，从机票的预订、送达，专车的接送，照顾老弱病残人士，在飞机上提供适合口味的饭菜，直到下飞机乘客见到家人为止。

① Marla Royne Stafford, Thomas F.Stafford, Brenda P.Wells. Determinants of service quality and satisfaction in the auto casualty claims process, *The Journal of Services Marketing*, 1998, 12 (6) : 429.

② Jr.J.Joseph Cronin, Steven A.Taylor. Measuring service quality: a reexamination and extension, *Journal of Marketing*, 1992, 56: 60-63.

通过一批优秀的地勤人员的配合，新加坡航空公司便能提供完整的配套服务。^①

简而言之，企业在每一次与顾客进行接触的时候，都能够为顾客提供令其满意的服务。只有这样，才能增加顾客的总体满意水平。

二、顾客价值

为顾客创造和提供优异的价值是企业生存发展的根本目的，也是企业获得竞争优势和持久成功的基础。在企业为顾客设计、创造、提供价值时应该从顾客导向出发，把顾客对价值的感知作为决定因素。不同顾客对服务的感知价值，也为企业提供什么样的服务质量指出了—个指导方向。

（一）顾客价值

对于顾客价值，很多学者对其进行了定义，在这里主要介绍两种：一是泽斯曼尔为顾客感知价值（customer perceived value, CPV）理论；二是格罗鲁斯的顾客价值情境理论。

1. 泽斯曼尔的顾客感知价值理论

泽斯曼尔认为，在企业为顾客设计、创造和提供价值时，应该以顾客为导向，把顾客对价值的感知作为决定因素。顾客价值是由顾客主观判定的，而不是由供应企业所决定的——实际上，顾客价值就是顾客感知价值。^②根据泽斯曼尔的观点，顾客感知价值就是顾客所能感知到的利益与其在获取产品或服务时所付出的成本（感知利失）进行权衡以后而对产品或服务效用的总体评价。换句话说，顾客价值是顾客的主观评价，因人而异，不同的顾客对同一产品或服务所感知到的价值并不相同。其中，顾客感知到的收益主要包括产品实体给顾客带来的利益，如作为价值收益中主要部分的产品质量、包装与颜色等外部实体特性和产品或企业的信誉、便利与形象等更高层次的抽象利益等。顾客感知利失（perceived sacrifice）既包括货币成本也包括非货币成本。其中，非货币成本指顾客为购买商品而付出的时间、精力和努力等资源。

概括而言，顾客感知价值的核心是感知利益（perceived benefit）与感知利失之间的权衡。因此，提升顾客价值可以通过增加顾客感知利益或减少顾客感知利失来实现。

2. 格罗鲁斯的顾客价值情境理论

格罗鲁斯从关系营销的角度对顾客价值进行了研究和阐述。他认为，服务的本质特征是顾客与服务供应商之间的关系，而顾客价值的创造和交付流程就是关系营销的起点和结果。他把顾客价值定义为：顾客价值是顾客在消费产品或服务时对服务、产品、信息、服务接触、服务补救和其他要素的一种自我评价流程。^③

① 根据许伟刚. 区域航空市场中新加坡航空公司如何再创佳绩 [N]. 联合早报. 2005-10-13 编写。

② Valarie A. Zeithaml. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence, *Journal of Marketing*, July, 1988: 13.

③ [芬] 克里斯廷·格罗鲁斯. 服务管理与营销——基于顾客关系的管理策略 [M]. 韩经纶, 等译. 北京: 电子工业出版社, 2002: 103.

格罗鲁斯认为，在供应商所提供的“提供物”中，同时包含着核心产品和各类附加服务，而代价则包括价格和其中一方处于关系之中而发生的成本。因此，考察顾客价值的方法，是区分提供物的核心价值与特定关系之中额外要素的附加价值。这样，顾客感知价值可以利用如下所述的公式来表示：

$$\text{顾客感知价值 (CPV}_1\text{)} = (\text{情境收益} + \text{关系收益}) / (\text{情境付出} + \text{关系付出})$$

$$\text{顾客感知价值 (CPV}_2\text{)} = (\text{核心服务} + \text{附加服务}) / (\text{价格} + \text{关系成本})$$

$$\text{顾客感知价值 (CPV}_3\text{)} = \text{核心价值} \pm \text{附加价值}$$

从上面的几个等式可以看出，顾客感知价值始终是顾客的主观感知。无论是情境收益、关系收益，还是情境成本、关系成本和对服务质量的感知，都不存在标准化的评价指标。也正是由于这个原因，顾客感知价值在更大程度上是由顾客对关系的认同和感知状况所决定的。

（二）顾客价值与服务质量

从泽斯曼尔对顾客价值的定义中可以看出，尽管消费者从同样的产品中获得的東西存在很大的差异（如有些顾客看中价格，有些顾客注重质量，还有一些则更关注使用的便利性等），付出的成本也不一定完全相同（如尽管产品的价格是一致的，但是不同顾客在购买流程中所花费的时间和精力是不同的），但是都可以用价值来权衡付出与所得。^① 针对服务来说，质量被认为是“利得”的主要内容，为了获得服务而付出的成本则被认为是“利失”的基本内容，主要包括三个方面：感知货币价格、感知非货币因素和感知风险。基于这样的认知，顾客价值的定义通常表示为服务质量和利失的函数，^② 即

$$\text{顾客价值} = f(\text{服务质量}, \text{利失})$$

这个公式虽然可以帮助我们理解影响顾客价值的关键因素，但是它存在一个明显的缺点：虽然指出了服务质量和利失对顾客价值有影响，但是并没有说明服务质量和利失是如何影响顾客价值的。因此，对管理者来说，这样的公式并不能帮助其更好地理解顾客价值或采取合适的措施去影响顾客的购买决策。因此，多数的学者经过大量的研究和检验之后提出，可以将顾客价值表示为服务质量与利失的一个比值^③，即顾客价值 = 服务质量 / 利失。但这种表示的科学性却值得进一步商榷。

另外，从格罗鲁斯对顾客价值的定义中可以看出，企业必须要设法让顾客感觉到自己正在与企业持续的关系中所创造和所获取的价值。如果顾客认为某种关系具有足够的价值，即使产品或服务不是最好的，参与交换的双方仍然有可能会达成协议。但必须指出的是，这种关系是在每一次交易当中通过顾客的感知逐渐累积起来的，所以企业应该尽量每一次都提供高质量的服务和超值的价值，以便与顾客建立起良好的关系。由此可见，服务

① V.A.Zeithaml. consumer perception of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence, *Journal of Marketing*, 1988, 52: 44.

② J.Joseph Cronin, Jr.Michael K.Brady, Richard R.Brand, Jr.Roscoe Hightower, Donald J.Shemwell. A cross-sectional test of the effect and conceptualization of service value. *The Journal of Services Marketing*, 1997, 11: 375.

③ Drew and Bolton, 1987; Heskett et al, 1990; Zeithaml, 1988.

质量对于顾客价值有重要的影响，改善服务质量将有助于提升顾客价值。

本章小结

由于服务的特殊性，使得服务接触成为顾客感知服务质量的一个重要方式。由于顾客会根据每一次接触的感知建立起对企业形象的认识，因此对于企业来说，应该重视每一次与顾客的服务接触。

服务质量的感知也是在服务接触的流程中形成的。在服务质量这一节，介绍了三个模型：服务质量的**概念模型**、服务质量的**测量模型**、服务质量的**差距模型**。首先描述了服务质量的**概念模型**，然后通过**概念模型**引出对服务质量的**维度**及服务质量的**测量**，最后利用**服务差距模型**来找出服务质量产生的原因，然后对这些差距进行管理以改善服务质量。

好的服务质量未必会引起较高的顾客满意，因为不同的顾客对服务质量具有不同的感知，只有那些能够给顾客带来高价值的服务，才会给顾客带来满意。因此，企业必须要采取措施提升顾客价值。

关键词汇

顾客感知：顾客感知是顾客与服务系统之间互动过程中的“真实瞬间”，是影响顾客服务感知的直接来源。服务质量很大程度上取决于顾客感知，顾客感知又以服务接触能力为基础。

服务质量管理：与顾客对服务质量的预期（期望的服务质量）同其实际体验到的服务质量水平的对比密切相关。如果顾客所体验到的服务质量水平高于或等于顾客预期的服务质量水平，则顾客会获得较高的满意度，从而认为企业具有较高的服务质量，反之，则认为企业的服务质量水平较低。

感知服务质量：感知服务质量是顾客对服务企业提供的服务实际感知的水平。

顾客满意：是指一个人通过对一个产品的可感知效果与他的期望值相比较后，所形成的愉悦或失望的感觉状态。

服务接触：服务接触是在服务情境中，服务供应商和服务接受者之间的互动，它可以通过多种方式来实现。

关键事件技术：关键事件技术包含了一些系列的特定程序来收集对人类行为的观察信息，并将它们分类以反映某种特殊的问题。

服务质量：是建立在差异理论的基础上，通过顾客对期望的服务和感知的服务相比较而形成的主观结果。

技术质量：意味着最终的服务输出，或者说消费者得到了什么样的服务。

功能质量：反映顾客在接受服务流程中的感知，定义了在服务交付流程中的质量水平。

顾客价值：消费者在感知利失与感知利得的基础上对于产品整体收益的评估。

复习思考题

1. 描述你最近的一次服务接触的经历。你如何评价这次接触？在这次接触中哪些因素决定了你满意或者不满意？
2. 描述服务质量的五个维度，并且举例说明哪个维度对你评价这项服务的影响最大？
3. 试讨论服务质量感知和顾客满意的区别。

本章案例

顺丰的服务

顺丰快递是一家年营业额 586.83 亿元（2017 年），坐拥 12 万员工的巨型企业。“顺丰承运”现已成为高端可靠的标志。

在中国大陆，当你急需在短时间内邮寄重要文件的时候，顺丰必定是你的首选。顺丰是国内快递业中第一家全部货物使用货运专机长途运输的民营快递企业，截至 2014 年，顺丰已建有 3 个分拨中心、近 100 个中转场以及 2000 多个营业网点，覆盖了国内 31 个省近 200 个大中城市及 900 多个县级市或城镇，并在中国港澳及海外等地域组建了自己的运输网络。快捷的运输工具和完善的全国服务网点与“即刻送”“京沪十小时”等服务承诺，使得顺丰迅速赢得了广大消费者的心。

作为服务型企业，与消费者及时互动是顺丰的生命力所在。顺丰在与消费者交流的交互平台上下了很大功夫，它提供了网页官网、APP（手机软件）、微信信息平台三个方案，顾客可以在此上使用其货物安全跟踪系统，采用 360 度全场监视系统保证作业操作的安全，配合着 GPS（全球定位系统）跟踪，全程跟踪运输过程。同时消费者亦可在该平台更方便地申请售后服务，也可以了解到顺丰集团的发展历程与企业文化。

顺丰不断创新，为顾客提供更多的产品并且不断完善服务质量。基于自身强大的物流体系，顺丰不甘只为电商服务，创建自己的电商网店——“顺丰优选”，顺丰还发展连锁便利店，并在便利店里经营快递收发业务，开拓快递与便利店结合的新模式——“嘿客”。在服务质量上：顺丰对快递的派送实行“收一派二”的标准，不分节假日一年 365 天都提供优质服务，同时提供多项增值服务，如提供代收货款、免费供应纸箱等。同时顺丰公司推出了快递物流、电商物流、食品药品物流、汽配物流、金融服务、保险服务等多样化个性化服务，力争为消费者提供一站式物流服务。

不同于其他竞争者，顺丰较少借助媒体进行宣传推广，消费者的口口相传就顺利实现了将其“快速可靠”这一品牌特征推广出去。重视口碑效应，很少进行广告投资，只专注于提升快递速度和质量，这样做既更好地满足顾客需求，又可以有效保障自身长远发展的利润空间。

据顺丰集团董事长王卫说，顺丰力争 5 年内，让消费者集团的印象从“顺丰快送”转为“顺丰服务”，打造成为能全面解决消费者需求的“物流百货公司”业态。

资料来源：根据田红，湛军. 顺丰以服务创新促价值共创[J]. 企业管理. 2016(10): 62 以及王卫.“顺丰速运”转型“顺丰服务”的创新与变革[J]. 中关村. 2014(12): 74 等资料整理。

思考题

1. 顺丰是如何优化顾客的服务感知的？
2. 请结合案例进行分析：顺丰的优质服务如何体现服务质量的五个维度。

即测即评



补充阅读材料





第三篇 锁定价值

显然，不同的顾客可能形成不同的服务感知，而同一个顾客也有可能在不同服务需求时、在不同情境下形成不同的服务感知。也就是说，顾客的需求及其服务感知可能是千变万化的。任何企业都必须在制定和实施服务导向战略的基础上，通过服务市场细分和服务市场的选择来锁定独特的服务价值。

第六章 服务导向战略

在服务营销实践中，在企业内部树立起明确的服务导向、提炼出独特的价值主张，制定科学的服务营销战略规划，进而作出合理的服务营销战略选择是非常重要的。本章的学习目标主要为：

学习目标

- 服务导向的内涵与层次性
- 价值主张的内涵与层次性
- 服务营销战略及其规划
- 服务有形化
- 服务生产率
- 服务品牌

第一节 服务导向与服务价值主张

在当前的超强竞争时代，任何企业都必须树立起明确的服务导向，并进而提出独特的价值主张，然后竭尽所能地把独特的价值主张落到实处，并使之得到目标顾客的认可。

一、服务导向

企业往往面临着多种战略导向选择，如生产导向、产品导向、销售导向、市场导向、创业导向和技术导向等。在当今的服务经济时代，越来越多的企业逐渐认识到并开始实施另外一种战略导向——服务导向。

（一）服务导向的内涵

一般而言，服务导向是指企业及其员工把顾客的利益放在首位，通过优质服务来满足顾客的需要，发展企业与顾客之间的合作关系。在服务导向的企业战略（以下简称服务导向战略）实践中，往往要涉及服务供应商及其内部能力、优质资源、技术质量、价值工程、地理区域、定价、专利技术以及来自声誉和形象方面的差异化等因素。

（二）服务导向的层次性

在实践中，服务导向主要包含两层含义：一是组织层次的服务导向，即企业的服务导向；二是个体层次的服务导向，即员工个人的服务导向，如图 6-1 所示。其中，企业的服务导向是指企业内部的政策和工作原则必须以满足顾客需要为导向，这种指导原则渗透于企业的日常活动、业务和规程之中，并形成一定的服务氛围，使全体管理人员和服务人员

广泛认可和接受那些支持与奖励创造和提供优质服务的行为的基本政策、规程与惯例。^①在这个层次上，有必要区分两种不同的观点：第一种观点认为服务导向能够按照内部组织的安排参数加以度量，因而涉及内部组织设计方面的一些关键特征，如组织结构、组织环境和组织文化等；第二种观点则认为服务导向可以应用到企业战略之中。与内部视角相比，企业战略的服务导向更具外向性，并构成了服务企业营销战略的重要组成部分。员工的服务导向则是指服务人员在工作环境中满足顾客需要的倾向。例如，展现出良好的服务态度，向顾客微笑、引路、开门，利用专业的知识引导顾客将其需求显性化，并作出满足其需求的购买决策建议等。员工的特定行为在很大程度上决定了顾客与服务人员之间的合作程度或彼此交往的关系，进而影响服务的流程质量和结果质量，最终影响企业的收益水平。在这一层次上，人们实际上是把服务导向当作个性加以度量，所得到的结果可能是一些个体比另外一些个体要更加具有服务导向。

类似地，也有其他学者提出了类似的观点，认为服务导向包括两个重要的维度：服务组织的价值和服务行为。其中，第一个维度是指服务组织中的服务价值，通过强化提供服务的质量，公司能够帮助员工认知到这种价值的相关性。为了成功地拓展服务业，经理人员必须停止将服务认为是附加的或者认为服务是价值增加的活动。第二个维度主要围绕员工行为中所体现的服务导向的程度，这种行为往往可以反映出在组织中到底体现了多少服务价值。^②

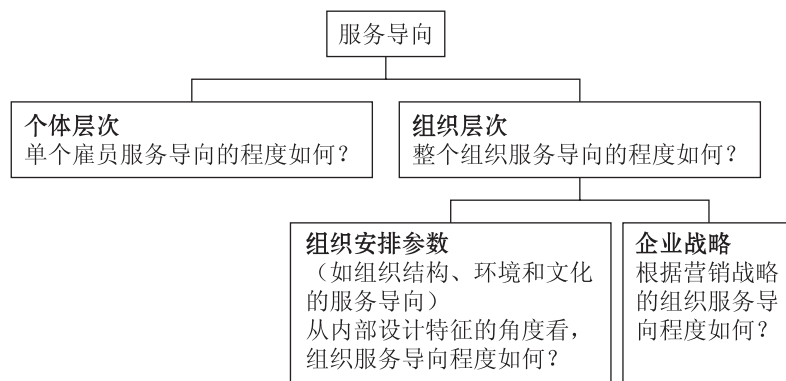


图 6-1 服务导向层次

资料来源：Christian Homburg, Wayne D.Hoyer & Martin Fassnacht. Service orientation of a retailer's business strategy: dimensions, antecedents and performance outcomes, *Journal of marketing*, Oct. 2002, 66 (4), 86-101.

除了上述两个层面的服务导向，还存在着另外一种服务导向——企业对员工的服务导向，从而产生了内部营销的概念。显然，员工的服务态度和行为是判断该企业服务质量的关键指标，所以员工的服务导向就显得尤为重要。而员工的服务导向又受到企业对员工服务导向的影响，因为员工的积极性受到企业内部经营环境的影响。因此，企业应该致力于

① 郭贤达，蒋炯文. 战略市场营销 [M]. 王永贵，董伊人，编译，北京：北京大学出版社，2006.

② Heiko Gebauer, Maxvon Zedtwitz. Differences in orientations between Western European and Chinese service organizations. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 2007, 19 (4): 366.

创造和维持一个支持、培育和奖励员工提供优质服务的工作环境，以积极的服务氛围去影响员工的服务行为，从而在服务运营和服务质量方面塑造企业的服务优势^①。

（三）服务导向战略与产品导向战略的区别

服务的独特性使得他们与纯粹的产品不同。服务具有无形性、流程性，以及顾客参与性。表 6-1 归纳了产品导向战略和服务导向战略的最基本的区别，同时也解释了将制造企业的标准化概念应用到服务环境中并不合适的原因。例如，为使需求和供给相匹配，产品导向企业战略主要通过库存控制来进行管理，而服务导向企业战略则需要通过行为的改变来进行管理。同时，服务企业与制造企业管理的另一种差异在于其成本和定价管理：制造企业主要基于有形产品来进行定价，而服务企业则往往基于顾客感知价值来进行定价。

不过，尽管服务导向正变得越来越重要，但在实践中，由于缺乏服务导向战略的具体指导，大多数服务企业由于缺乏服务导向的战略模式，仍然采用制造企业的战略^②。多数服务企业仍在尝试采用波特的通用竞争战略——总成本领先战略、差异化战略和聚焦战略。例如，麦当劳利用总成本领先战略使食品行业发生了革命性的变化，以 Nordstrom 为代表的其他服务组织则通过使其顾客服务别具一格而成功地实施了差异化战略，以 Shouldice 医院为代表的服务组织实施的则是聚焦战略。显然，上述这些例子都是传统的产品导向战略的应用^③。

表 6-1 产品导向与服务导向的战略比较

战略概念	对企业产生的影响	
	产品导向	服务导向
标准化	提供统一标准	消费者不同，无法统一标准
成本和定价	建立在物质产品之上	建立在对价值的理解上
生产率	可以度量	不能度量
需求和供给匹配	通过库存的管理	主要通过行为的变化来管理
规模经济	实现单位成本的永久性下降	实现单位成本的临时性下降
经验曲线	通过累积的生产减少单位成本	提高质量和价值
增长 / 规模 / 份额	直接影响获利能力	间接影响公司形象
退出新产品 / 服务的风险	由于采用市场测验，风险较低	由于依赖于顾客信任，风险较高
进入壁垒	建立在产品 / 技术之上	建立在人力资本、顾客基础以及网络之上
变革的实行	需要相对较少的人员	需要广泛的一致性和奉献

资料来源：Beth G.Chung, A service market segmentation approach to strategic humance resource management, Journal of Quality Management, 2001, 6 (2), 117-138.

（四）服务导向战略的关键构成要素

可以通过三个方面来界定服务导向战略：提供服务的数量、服务的消费者数量（宽

① 王永贵.服务营销[M].北京:北京师范大学出版社,2007:17.

② Beth G.Chung. A service market segmentation approach to strategic humance resource management. Journal of Quality Management, 2001,6 (2) : 117-138.

③ Christian Homburg, Wayne D. Hoyer & Martin Fassnacht. Service orientation of a retailer's busines strategy: dimensions, antecedents and performance outcomes. Journal of marketing, Oct. 2002, 66 (4) : 86-101.

度)、企业重视服务的程度^①。

首先, 提供服务的数量。非服务导向的企业往往只提供很少或不提供服务。越是倾向于服务导向的企业, 越是重视服务数量的增加。反过来说, 提供服务越多的企业, 其服务导向性也就越高。

其次, 服务的消费者数量, 即服务企业必须决定应该把这些服务提供给谁, 其中主要是接受服务的消费者数量, 也称为宽度。一般而言, 只向有限数量的顾客提供服务, 往往反映的是对特定目标顾客群体的特殊对待, 是不能将其称为全面的服务导向战略的。比较而言, 只有把服务提供给大多数顾客, 才能认为该企业实施的是服务导向战略。

最后, 企业重视服务的程度。服务导向企业能够向大部分顾客提供多种服务, 但同时特别强调这些服务的提供对服务导向性所起的作用。企业对服务的强调程度, 可以理解为该企业积极地向顾客提供服务的程度。换句话说, 一些服务企业可能强调服务, 而其他企业可能只在顾客具有明确要求时才提供相应的服务。例如, 在零售领域, 强调对顾客的积极服务, 树立起强烈的顾客导向性, 往往是企业树立良好形象, 加深顾客对服务质量的感知, 进而增加企业利润的关键因素。

不过, 需要注意的是: 上述三个方面都是服务导向战略决策的关键因素, 但没有任何一个方面可以单独地体现服务导向的丰富内涵。只有把这三个方面整合起来, 才能共同代表企业的服务导向战略。当然, 除了上述三个方面以外, 服务导向战略往往还与特定的经营环境和一些关键的组织变量有关, 如环境、竞争对手、市场和顾客行为、组织特征和组织资源等。根据权变理论, 可以识别出三种可能影响服务导向战略选择的因素, 它们分别是外部环境(可能提高或阻碍组织的服务导向)、企业内部特征(包括组织的特征和资源)和目标顾客的特征, 如图 6-2 所示。

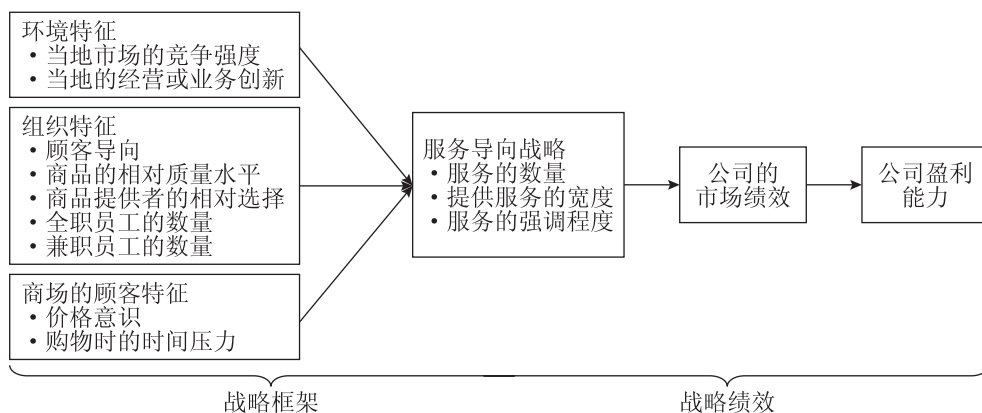


图 6-2 服务导向战略的关键影响因素

资料来源: 根据 Christian Homburg, Wayne D. Hoyer & Martin Fassnacht. Service orientation of a retailer's business strategy: dimensions, antecedents and performance outcomes. *Journal of Marketing*, Oct. 2002, 66 (4): 90 绘制, 有改动。

^① Christian Homburg, Wayne D. Hoyer & Martin Fassnacht. Service orientation of a retailer's business strategy: dimensions, antecedents and performance outcomes. *Journal of Marketing*, Oct. 2002, 66 (4): 90.

二、服务价值主张

在日益激烈的市场上，在产品与服务呈现出趋同性的今天，分析顾客价值、锁定顾客价值并据以提炼出独特的服务价值主张，至关重要。

（一）服务价值主张的内涵

服务企业应该精心地提炼独特的价值主张。在这种独特的价值主张中，企业应该明确哪些特征和利益的独特组合是计划向经过同样认真提炼的目标市场提供的。由这种特性和利益组合起来而提供的价值主张，主要包括一些质量、价格、服务、传递、设计、功能和保证等的综合体。例如，消费者购买香水，往往会考虑香水的香味、颜色、包装、价格以及与品牌的关系程度等，因此如何组合这些要素进而形成一家香水品牌独特的价值主张是企业管理者需要思考的问题。在提炼组成价值主张的变量过程中，可能会有意或无意的同时把客观和主观的情感维度纳入考虑当中。即使是一块面包的选择和购买，往往也会涉及一些客观维度（如新鲜程度、口味和价格等）和主观情感维度（如与品牌的关系和对品牌的理解）。

在企业所提炼的价值主张中，往往表现出注重于价格的一面。既然顾客在购买产品和服务中体现出客观的和主观的情感维度等特征，那么为什么有许多营销人员退而求其次，并将价格作为自己与竞争对手的产品或服务相区分的唯一辨别手段？为什么“选择我——我是最便宜的”这一价值主张在许多行业中都如此普遍呢？如果究其原因，主要原因可能是消费者通常更容易受到“价格主张”的干扰（而不是内涵更为丰富的价值主张）。对此，需要承担责任的就是零售商，但分销商和制造商也难辞其咎。零售商在顾客营销的最前端，排除其他考虑的情况下，零售商往往会回归到价格主张上来。当然，它们这么做的目的，主要还是为了与其他对手展开竞争。然而，在实践中，只是在较少的产品和服务购买中，消费者最终会以价格为基础进行决策。推行价格主张，而不是价值主张，可以说是营销思维的彻底失败。从短期来看，对顾客荷包份额的争夺，主要在于价格；但从长期来看，获得成功的关键或根本，还在于对顾客心理的争夺。只有当准确地理解顾客的购买行为及其潜在的需求，并使自己所提供的产品或服务与消费者的需求匹配起来，才能赢得顾客，并最终赢得竞争。

由此可见，服务价值主张是一种对顾客在与服务企业交易过程中所获得的富有吸引力的、值得信赖的、有特色的利益的清晰表述。这就是顾客为什么跳过竞争对手而选择本企业的真实原因。尽管强势的服务价值主张有助于对顾客产生激励和鼓励作用，但它却超越了功能诉求和情感诉求本身。

（二）服务价值主张的层次

服务价值主张把焦点从产品导向的信息转向顾客导向的信息，即企业所提供利益的表述。从这个意义上来说，构建价值主张在顾客中心时代里将变得越来越重要。特别是对于服务咨询类的企业而言，更是如此。可以说，能够准确地描述企业所提供的服务，往往是

促进企业成长的有效方式之一。所以，企业需要使其独特的产品与服务信息凸显出来，具体的实现方式就是提炼和传播独特的服务价值主张。因此，可以通过现有以及未来的顾客服务价值主张来明确企业所带来的价值，并利用企业能够传递的价值证据来宣传企业的价值主张，进而最终促进企业的成长。通常，服务价值主张由三个层次组成：价值描述、验证点和传播描述^①。

1. 价值描述

价值描述是关于企业目标顾客需要和企业意图提供何种关键利益的一种清晰表达。这种描述是对“本企业是做什么的？”，“本企业能够提供何种服务？”，“这种服务能够满足你（顾客）的什么需求？”这一系列问题的清晰而简洁的回答。

2. 验证点

实际上，提供清晰而简洁的价值描述往往是“钩子上的诱饵”。价值描述还必须能够激发对“什么是企业能够提供的”这一期望的深入探索，即作为价值描述本身，并不足以赢得“未来顾客的心”，企业还必须提供充分的证据来支持这种描述，并力争把这种描述落到实处。而这类证据就是这里所强调的验证点，它本质上是一些要点，能够验证和支持企业的价值主张。既然如此，这类要点就必须以事实为基础，并可能包括以下一些类型的资料：专业性的证书或认证；多年的经验；顾客挽留率；目标市场上满意顾客的数量；管理总资产的数量；战略关系；特殊领域的专长；企业的资源或持有许可证等。总之，验证点是企业能力的一种表达。

3. 传播描述

企业必须展现自己的能力，现有的顾客才能够对企业实践形成充分的理解，并进而把企业推荐给朋友、顾客和同事。在服务价值主张中，一般包括三个或四个关于如何给顾客带来价值的传播描述。这里所说的传播描述与验证点的不同之处在于：前者开始强调和突出本企业的服务交付，并为企业未来的顾客关系设定期望。

上述三个要素相辅相成，共同决定了企业的价值主张。传播描述与价值描述以及验证点密切地结合起来，应当能够准确地反映出顾客、员工、服务企业三者合作的体验。提炼独特的服务价值主张，往往能够有效地表达企业所提供的有形利益与无形利益，从而进一步促进服务营销的效率。显然，在以顾客为中心的市场上，这是一种非常重要的战略技能。

（三）服务价值主张的作用

在实践中，服务价值主张就像一个指南针，可以为员工与顾客的关系和明确企业内部关注的焦点提供指引，也可以为服务营销相关决策提供指导。为了使企业获得成功，服务价值主张还必须是独特的、具有防御性的，必须与组织目前的形象和服务交付流程相一致。服务价值主张并不是容易记住的标志，也不是广告活动的具体体现。相反，服务价值主张往往体现了组织长期发展的本质，囊括了组织长期发展的内涵。因此，服务价值

^① Paul Carrington. Value propositions: making your message stick, Money Management. March 2007,21 (11) : 15.

主张往往可以给企业带来长期发展的战略优势，但同时它也是企业独特的本质内涵的具体体现。

服务价值主张之所以重要，是因为它可以帮助企业识别自己的优势，并向目标顾客宣传，同时也可以向竞争对手传达相关信息。更重要的是：它能使得企业识别出构建优势品牌的差异所在。消费者越是能够强烈地识别出产品或服务的差异点以及企业的价值主张，企业就越有可能获得更多的收益。而服务员工越是能够深入地理解这种差异性，他们也就会在承诺的服务交付或品牌构建中更加卖力。例如，在高度竞争的金融市场上，金融服务机构必须努力突出自己的差异性，而且清晰地理解“如何把价值主张传递给目标市场将有助于加速企业的成长，并进而为企业的成功奠定坚实的基础”。此外，明确地清晰“我是谁”，往往可以帮助企业面向未来的发展合理地进行服务规划，并有助于把识别出的潜在优势转化为现实优势。

（四）服务价值主张的类型

常见的服务价值主张主要包括三种类型：运营卓越型、产品领先型和顾客亲密型。在服务价值主张的背后，主要思想是从上述三种类型中选择一种价值主张，并为此向顾客提供与众不同的价值。而对于另外两种未被选中的价值主张，则不需要给予过多的关注，只需要在某种初级的水平上展开竞争，最终成功地树立起某种“形象”，帮助企业挽留顾客，并进而帮助企业树立起为新进入者和目标顾客所知晓的声誉^①。其中，这里所说的“形象”，主要指顾客是如何看待某一企业的。为了在某一市场上占据主导地位，必须使该市场上的目标顾客把本企业看作某个主要领域的领先者。在表 6-2 中，概括出了可供企业选择的三种价值主张、三种形象及其在各方面的典型表现。

表 6-2 可供企业选择的三种典型形象

形 象	形象驱动	运营卓越型	产品领先型	顾客亲密型
“最佳交易者”	价格	首要关注：很低	门槛水平的高端	门槛水平的高端
“最好的服务”	独特的属性	门槛水平的低端	首要关注：很高	达到门槛水平
“最好的朋友”	关系水平	门槛水平的低端	达到门槛水平	首要关注：很高

资料来源：Cam Scholey. Targeted marketing with value propositions, leadership is all in the image. CMA Management, Oct 2002, 76 (7) : 14.

(1) 树立的第一种形象是“最佳交易者”，其驱动因素是价格。这里的价格，不仅指标签价格，而且还指一些不可见的价格，如等待时间和返还政策。在实践中，那些集中于运营卓越型价值主张的企业，往往把价格作为“最佳交易者”形象的首要驱动因素。当然，产品领先型和顾客亲密型企业也需要对价格给予相对较高的关注的水平。例如，沃尔玛就是一家追寻这种价值主张的典型企业，它追求低价格，但它对于顾客的关注和产品的关注也保持在相对较高的水平上。例如，法国的一家旅店——Formule1 就是实施运营卓越型价值主张的典范。“以一个无与伦比的价格实现一个聪明的概念”，这是一条来自其网站的

^① Cam Scholey. Targeted marketing with value propositions, leadership is all in the image. CMA management, Oct.2002, 76 (7) : 14.

短语，它描述了 Formule1 在欧洲旅馆市场获得巨大市场份额的根基。它提供每晚低于 30 加拿大元的价格，这使人们不禁会质疑旅馆到底如何挣钱。事实上，该公司主要依靠两个关键因素：规模和绝对的成本领先。由于采用了小而便宜的房间、安装了允许顾客自己进行出入检验的系统，Formule1 在欧洲市场是成本领先（因而也是价格领先）的代表。尽管收取如此低的价格，但该连锁旅馆还是赢得了巨大的市场份额，同时拥有超过一般水平的入住率，这使该公司所实现的资产回报率足以让其他出够了风头的连锁旅馆感到惭愧。说到便利性，登录它的网站，就可以清晰地看到在其任何一家连锁旅馆里、在任何时间可以获得哪些服务，而在线预订房间也仅仅是点击几次鼠标而已。可以说，从低价格到服务体验，Formule1 都以各种方式展示其卓越的运营效率。

(2) 树立的第二种形象是“最好的服务”。有志于在这方面展开竞争的企业，往往实施服务产品领先的价值主张，并且在服务中把独特的属性和特征作为主要的形象驱动因素。最好的企业可以找到这样一个细分市场，而且顾客往往愿意接受处于门槛水平高端的价格水平，但对运营卓越和顾客亲密程度的要求则相对较低。例如，魁北克冰旅馆（Ice Hotel）就是实施产品领先型价值主张的代表。实际上，旅店未必只是睡觉的地方，它也可以是一种体验。以“冰”（包括饮料瓶）为主要特色的 Ice Hotel，就是这方面的典型例子。该旅馆非常注重迎合追求特殊和无与伦比体验的消费者在饮食与服务方面的需求。例如，宾馆有冰制家具、两个艺术画廊、一个冰制的酒吧，这种“冰宫”迎合了那些寻求刺激的消费者的需要。当睡觉时间来临的时候，则有一张冰床（覆盖着厚厚的皮毛）在等待着顾客。但是，魁北克冰旅馆并不提供大多数人理所当然地认为旅馆应该提供的某些服务。例如，顾客在浴室里是找不到电话的，因为这里没有浴室，浴室是公用的，并不是私人浴室，之所以作出这样的安排，是因为根据顾客价值的调查研究结果，浴室并不是目标顾客非常重视的体验的一部分，该企业销售的是一种特殊的体验，这使得它以最真实的形式成为该领域的产品领先者。

(3) 第三种形象是“最好的朋友”。在这一领域展开竞争的企业，对顾客来说是问题的解决者。它们从服务着手，可能花费更长的时间和更多的成本，但这在这一细分市场上是值得的，是能够得到目标顾客的认可的。例如，莫里斯男装公司就体现了顾客亲密型价值主张，该公司不仅仅销售服装，该公司的员工更像是形象咨询者，在合适的时候与顾客合作并询问正确的问题，甚至打电话给顾客询问一个特定的约定如何进行下去。在这种情况下，企业对于运营效率和产品领先的关注则相对较低。例如，Ritz Carlton 公司就是实施顾客亲密型价值主张的典型企业。“欢迎，我们如何才能帮助您？”当顾客浏览该公司网站的时候，顾客会被问及这样的问题，提出询问的企业是在真实地回答顾客期待的问题。该公司能够竞争制胜关键在于：能够迎合顾客的需求，并索要相应的价格。为了强化与目标顾客的亲密关系，该公司以服务员工为核心，在每个员工身上每年花费 120 个小时进行培训，而且培训的重点都放在目标顾客身上。在日常经营管理中，为了确保员工不会忘记培训的内容，公司要求每个员工在口袋里装一本旅店的商业计划，不断向员工强化“顾客的满意是最大目标”的观念。结果，该公司与顾客的关系也达到了很亲密的程度，而且公司也非常了解顾客的真正需要。例如，当服务人员看见顾客房间有一只空饮料瓶的时候，

这种类型的饮料就开始受到关注了。当该顾客下一次在任何一家 Ritz Carlton 旅馆出现时，其房间中会摆上这种饮料。所以，这类旅馆并不只是提供宾馆房间，而更是提供一种令顾客舒适和满意的解决方案，关注与顾客的亲密关系，这进一步揭示出顾客亲密的真正内涵。

在如上所述的三个案例中，虽然它们都是提供“通宵住宿服务”，但它们都通过引导自己所选择的特定细分市场而成为各自领域的领先者。每家公司都选择了一个独特的价值主张，都把顾客价值提高到良好的水平上，从而吸引了众多目标顾客（以及竞争对手）的关注^①。实际上，可以通过图 6-3 所示的雷达图对上面的现象加以归纳。图中刻度从 1（很低）到 4（很高）不等，企业需要决定或者在所有三种形象驱动因素上都做到最大（如水平 3 和水平 4 的某种组合）或者做到最小（比较理想化的结果可能是：价格是 1，而其他两个驱动因素是 2）。

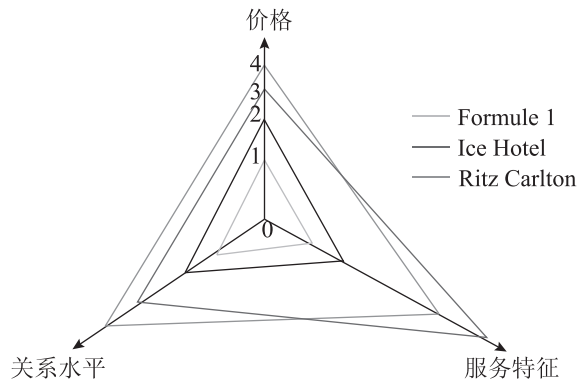


图 6-3 三种形象驱动因素上的旅馆比较

资料来源：Cam Scholey. Targeted marketing with value propositions, leadership is all in the image. CMA Management, Oct 2002, 76 (7) : 14.

从图 6-3 中可以看出，较大的两个三角形概括了一些在“体验经济”领域展开竞争的企业——目标市场是那些顾客寻求使自己感觉良好的服务，或者能够在以后勾起他们美好的回忆。在上述三个案例中，Ritz Carlton 和 Ice Hotel 就是这类企业。最小的三角形展示出提供最佳交易的企业——目标市场是那些顾客将最高的价值放在价格上的细分市场，Formule 1 就是在这一领域展开竞争的企业。其中，那个中等大小的三角形则代表了这样一家企业：它选择不在任何领域取得领先地位，而是选择在三个方面都维持在门槛水平上。对于这类坚持在每个形象驱动因素中都保持着适度水平的企业而言，它们并没有选择价值主张。因此，企业作出的选择不成为市场领先者——通常产生不好不坏的绩效。中等大小的三角形通常表示公司在中等绩效上波动，无法提供真正的低价格或令人兴奋的特征，也不能很好地理解顾客的需求。因此，选择一种服务价值主张，往往可以使战略计划流程变得更加平稳，它可以指出并指引着一个组织沿着某条选择的路径走下去，即为公司的战略提供了明确的方向。

^① Cam Scholey. Targeted marketing with value propositions, leadership is all in the image. CMA management, Oct. 2002, 76 (7) : 14.

第二节 服务营销战略规划

在服务营销实践中，在树立了服务导向和提炼出服务价值主张之后，还必须努力把服务价值主张落到实处。其中，服务营销战略规划就是一项特别重要的工作。

一、服务营销战略的内涵

服务营销战略是服务战略中的核心战略之一，它是指企业为了谋求长期的生存和发展，根据外部环境和内部条件的变化，对企业所作的具有长期性、全局性的服务计划与谋略，是企业在组织目标、资源及各种环境机会之间建立与保持一种可行的适应性服务的管理流程，包括服务导向、服务观念和服务开发等一系列的营销策略。

服务营销战略是提供一系列以发展顾客关系主导的服务战略，其核心内容是如何在经营中融入更多的服务，从而增加对顾客的附加价值。服务营销战略具有多样性和不易模仿性等特点，特别是对卖方市场和饱和市场而言，更是如此。一般而言，服务能力越强，市场差异化就越容易实现，也就越容易保持稳固的顾客关系。^①例如雅芳公司将其服务营销战略定位于成为一家最了解女性需要、为全球女性提供一流的产品以及服务、并满足她们自我成就感的公司，成为一家比女人更了解女人的公司，该战略帮助其取得化妆品市场的较大份额。

二、服务营销战略规划流程

服务营销战略的规划流程是一个系统流程，主要包括业务细分、服务包的设计、竞争基础的确定、战略规划中的内部职能运作和经营流程的职能战略选择等核心内容。^②

1. 业务细分

服务营销的战略规划流程应该从界定服务组织所从事的业务开始，提出一个较为宽泛的使命描述。然后，是一组财务导向或市场导向的目标，如投资回报率、资产回报率和市场份额等。其中，使命的描述不可避免地有关竞争优势和竞争能力的战略决策联系在一起。在这一阶段里，企业将成功地识别出服务市场或细分市场，而且也将对竞争优势形成清晰的界定，并进一步明确特定的具体目标。

一般而言，这个阶段的战略规划流程主要解决以下三个关键问题：目标的设定、环境的分析和内部优势与劣势的分析。其中，目标的设定主要是为企业设定发展方向并提供指引；环境的分析则有助于识别出影响企业目标实现的、一些关键性的外部问题；内部优势与劣势的分析则有助于识别出公司业务目前处于什么样的位置。同时，这种分析也能有助于作出如下决策：为了提供新的竞争优势，必须进行何种资源调整。通常，企业的业务界

① 王永贵. 服务营销 [M]. 北京: 北京师范大学出版社, 2007.

② Curtis P.Mclaughlin, Roland T. Pannesi. The different operations strategy planning process for service operations. International Journal of operations & production management, 1991, 11 (3): 63-76.



定主要立足于回答这样三个问题：

- ①企业正在为哪些顾客群体提供服务？
- ②企业正在满足顾客的哪些需求？
- ③企业正在利用哪些替代技术来满足顾客的需求？

显然，为了回答这些问题，就必须审视服务营销战略以及技术、设备和人员等资源的目前发展状况。

2. 服务包的设计

在服务包的设计中，需要重点回答这样的问题：如何交付服务？由谁来交付服务？在何地以何种方式交付何种服务？如 ATM 终端（自动取款机）的使用，为顾客和银行提供了很多服务功能，包括存钱、取钱、转账、资金分配、查询以及友好的电脑界面。具有在线终端的 ATM 和其他自动设备（如电话银行等），则构成了相应的替代技术。因此，从本质上而言，可以把服务包定义为顾客所认知的、交付的、使用的和体验的有形收益与无形特征的组合。考虑到服务包和服务交付系统，管理人员必须要充分考虑职能部门（如营销、运作、人力资源和财务等）的设计与协调，这些职能专家也必须要充分考虑自己通过这些职能可以为服务包的设计作出什么样的贡献。由于这些设计问题包括职能内部和职能之间的平衡，所以他们必须参与到具体的设计流程之中。

3. 竞争基础的确定

竞争基础的确定主要包括明确什么是“资格获取”和什么是“订单赢取”。其中，资格获取是使企业成功参与“市场游戏”的竞争属性，订单赢取是使顾客偏好于本企业（而不是竞争对手）的竞争属性。企业必须同时拥有资格获取能力和订单赢取能力。

为了有效地制定服务营销战略和深化对服务竞争基础的理解，有必要对服务企业和制造企业进行对比分析，表 6-3 列举了服务营销战略规划与制造企业营销战略规划的不同之处。一般而言，制造企业竞争基础的确定主要体现在以下六个关键特征上：成本、质量、交付速度和可靠性、柔性、产品设计和售后服务。制造企业的生产运作主要是整合生产资源，以便支撑公司目标和战略优势。其中，整合意味着在所讨论的各个要素中进行抉择与平衡，其中有些要素是相互排斥的，而有些要素则是相互支持的，整合的结果是所有要素都必须是一种有意识选择的结果，而且彼此之间能够协同一致。

见表 6-3，在竞争基础的确定这一阶段里，服务企业和制造企业表现出不同的特征，具体而言：成本对于服务和产品都是相似的，是支撑公司战略的价格维度。在服务企业中，服务质量增加了顾客根据服务品牌、服务内容和信息内容以及企业声誉与企业形象等所感知的无形质量这一内涵。由于服务本身难以存储，服务必须位于顾客能达到的范围之内。这样，场所和能力就成为服务交付的重要因素。同时，服务交付的速度和交付的可靠性以及某种程度上的柔性顾客定制化水平，也是服务营销战略规划中必须重点加以考虑的要素。例如，如果用途非常广泛的话，那么就要求在很多服务场所进行交付。由于服务无法申请专利，服务能力的增长也必须十分迅速。当然，设法树立进入障碍（如获取专业化的经营许可），也是需要重点考虑的一个要素。同时，为了占领市场，企业还必须在具有较高财务要求与风险的内部扩张和具有适应与控制问题的加盟连锁之间作出战略选择。此外，