

# 第 1 章

## 服务运营管理概论

### 【学习目标】

1. 掌握运营管理的主要内容
2. 了解运营管理的发展历程
3. 理解服务运营管理的特点和主要内容
4. 了解数字经济时代下服务运营管理的趋势

服务运营管理是对服务业企业所提供的服务进行开发、设计的管理，并对服务运营过程及其运营系统进行设计、计划、组织和控制，其核心是确保以效率、质量和客户满意度为导向提供服务。此过程涉及资源优化、流程设计、质量控制等方面。服务运营管理的关键在于协调各个环节，以提供卓越的服务体验。它适用于各种服务行业，包括零售、金融、医疗和技术支持等。服务运营管理的有效实施可以增强企业的竞争力、提高运营效率、建立良好的品牌声誉、搭建长期客户关系。

服务运营管理在其演变过程中经历了生产制造、传统服务和新兴服务三个发展阶段。首先，生产制造阶段强调产品的量产和标准化，主要关注生产过程和产品交付。这一时期服务运营管理主要集中在制造过程的效率和产品质量上。其次，随着社会的发展，服务业逐渐兴起，服务运营管理着眼于提高服务质量、客户满意度和整体运营效率。最后，在数字化和科技创新的推动下，服务运营管理焕发新生。这一阶段强调创新、个性化和数字化服务，涵盖了云计算、大数据、人工智能等新技术的应用。服务运营管理变得更加灵活，更加关注客户体验和个性化需求，通过技术手段提升服务效能。服务运营管理的演进展现了对不断变化的市场和消费者需求的不断适应。

从生产制造到传统服务，再到新兴服务，服务运营管理始终在不同阶段寻求创新和提升，以更好地满足现代社会的 service 需求。

## 1.1 运营 管理

### 1.1.1 运营系统

人类社会经过漫长的发展，生产活动也发生了巨大的改变。在前工业社会，人类的生

产主要以农业生产为主，比如，人类通过辛勤的劳动，收获了小麦、玉米等粮食。进入工业社会后，人类社会的生产活动逐渐从以农业生产向以工业生产为主转变，工业生产活动占据了人类生产活动的主要部分，比如，工业企业通过投入劳动力、技术和设备生产钢铁、汽车等工业产品。

无论是农业还是工业生产活动，都是利用一定的生产要素，如劳动力、资本、技术、设备和管理等去生产产品。这一过程可以进一步抽象为“投入—转化—产出”。所谓投入，是指为了获得产品或服务而必须投入的要素，如劳动力、信息、技术等。而转化则是将投入要素转化为产出的具体过程，包括物理、化学和生物过程等。例如，汽车生产商利用钢材生产汽车，转换活动包括设计、加工制造和装配，而投入要素则包括人力、设备、厂房、资金等，最终的产品是汽车。在管理学中，将投入要素转化为产出的系统称为生产系统。

随着社会的进步，人们对服务的需求逐渐增加，比如，餐饮服务、快递服务、物业服务、公共卫生服务等，服务业得到了快速发展，并且未来服务业在国民经济中的占比会进一步提高，服务业将成为促进经济发展的重要行业之一。显然服务业的生产系统的产出不再是可见的产品，而是服务，如医院在提供医疗服务的过程中，通过挂号、问诊、治疗等转化活动和医生、药品、医疗设备等转化媒介，最终为病人提供医疗服务。将投入要素通过一系列转化活动，最终得到产品或服务的系统称为运营系统，如图 1-1 所示。

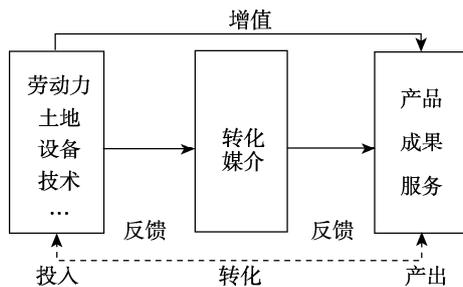


图 1-1 运营系统示意图

一般地，运营系统通过“投入—转化—产出”实现增值。在实现增值的过程中，管理者一般希望利用更少的投入获得更多的产品或更好的服务，即实现效率的最大化。但实现这一目标并不容易，很多因素会对运营系统产生影响，从而影响运营系统的效率。例如，在汽车生产过程中，如果采用的设备较为落后、钢材质量不达标，那么产出将会受到极大的影响，从而影响系统的效率。又如在航空公司提供客运服务的过程中，若购票系统设计不好，导致一些特殊旅客购票困难，或因飞机运行调度的问题导致飞机晚点，就会大大降低服务的质量。因此，对运营系统进行科学的管理在现代社会是必不可少的，对提升运营系统的运营效率和质量具有重要的意义。

### 1.1.2 运营管理及其目标

运营管理就是对运营过程或运营系统的计划、组织、领导和控制，对与生产产品和提供服务密切相关的各项管理工作的总称。运营管理已逐渐成为现代企业管理中的核心职

能。从狭义上看,运营管理是指对某些部门为外部顾客提供产品和服务的流程活动的管理。从广义上看,运营管理是对将投入要素转化为产品和服务的各个流程的管理,是企业所有管理职能的基础。

运营管理的对象包括运营过程和运营系统两个方面。运营过程是指将投入要素经过系统的转化得到产品和服务的过程。以汽车生产为例,需要进行管理的运营过程包括客户偏好调查、产品设计、产量的预测,营销策略的设计等。而运营系统则是在运营过程中引入反馈机制,致力于实现增值的完整系统。

运营管理有明确的目标。从宏观层面来说,运营管理的目标包括两个方面:一是效率,二是效果。效率反映了在一定技术水平下将投入要素转化为产出的能力。一般地,产出与投入的比值越大,效率越高,换言之,效率就是正确地做事情。一般情况下,效率是衡量一个组织运营状况的重要指标之一。效果则是做正确的事。追求高效率和好效果是管理者的目标。但是在现实情况中,高效率并不意味着好效果,效果好也不一定意味着效率高。例如,对一个汽车生产者来说,其生产汽车效率很高,在当前技术条件下,在相同的时间内,其产量明显高于其他企业,但是由于缺乏对市场需求和客户偏好的详细调研,其生产的汽车并不受客户青睐,销售效果并不好。这就意味着该企业的运营效率很高,但是效果并不好。

从微观层面看,运营管理的目标包括质量、时间、成本和柔性等。质量反映了该运营系统的产品或服务满足消费者需要的能力,时间反映了运营系统将投入转化为产出所需要的时长,成本反映了运营系统将投入转化为产出需要付出的经济代价,而柔性反映了该系统的弹性和敏捷性,如对市场变化的响应能力和速度等。这四个方面是反映组织核心竞争力的重要内容。运营管理就是通过对运营系统和运营过程进行科学的管理,提高运营系统的柔性,在最优的时间里,得到高质量、低成本的产品和服务。

### 1.1.3 运营管理的主要内容

经过长期的发展,运营管理已成为管理学最活跃的方向之一,其学科体系、研究内容也日趋完善。运营管理的主要内容可以大致分为运营战略规划、运营系统的规划与设计、运营系统的运行与控制以及运营系统的更新与完善。

运营战略是企业总体战略的重要组成部分,是对运营系统的规划与设计、运行控制和更新与完善的引领,是企业根据当前所处的外部环境和内部条件而作出的长期的运营规划。企业通过制定合理的运营战略提升自身的竞争力。运营战略具有承上启下的作用,是企业经营战略的具体化和细化。一方面,运营战略是落实企业总体战略的重要抓手,服务于总体战略目标的实现。与此同时,运营战略对企业的运营规划具有重要的指导意义,通过制定合适的方法使得运营战略目标顺利实现。运营战略具有竞争性、广泛性和相关性三个特点。竞争性表现在企业的运营战略与企业的运营成本、运营质量和运营效率密切相关,这直接关系到企业和产品的竞争力。广泛性表现在运营管理不仅是对生产产品的管理,还

包括对服务的管理。因此运营管理与社会生活中的方方面面相关。自然地，运营战略管理就具有了较强的广泛性。其相关性表明，企业的运营战略与其营销战略、财务战略等应该相得益彰，三者之间具有较强的相关性，共同服务于企业的总体战略。

运营系统的规划与设计大致包括产品与服务设计、流程设计、工作设计、组织选址和设施布置等。这里的产品是指有形的实体产品，如手机、飞机、汽车等。近年来，随着社会的进步，实体产品的设计呈现出个性化与多样化、复合化与多能化、智能化与简便化、微型化与集成化、简易化与环保化的趋势。而服务设计呈现出系统化、标准化、专业化和工程化的趋势。正是由于产品和服务呈现出的多样性和复杂性，产品与服务设计显得更加关键，是企业运营管理的重要内容。流程是企业生产产品和提供服务的重要基础，指企业管理者为获得预期的结果而对企业资源进行一定方式的组合，并使各个具体活动按照顺序依次执行的过程，一般包括生产流程和服务流程、业务流程和工作流程等。通过对产品和服务的流程展开设计和优化，有助于提升企业的运营效率、降低运营成本、缩短生产周期、提高产品的质量和服务水平。工作设计是指为了有效地达到组织的目标而对组织的员工的工作内容、工作关系、工作方法和工作时间的设计。科学的工作设计能够结合员工的个人特征分配合理的工作，并运用科学的方法完成工作，提高员工的创造性和主观能动性。选址是通过科学的管理为企业的生产系统和服务系统确定地理位置和自然空间的活动。企业的选址具有长期性、关键性和战略性的特征，对企业的经营成果具有重要意义。而设施布置则是在企业已经选定的地理位置和自然空间的基础上，对各个生产作业单元及辅助设施进行合理布置和安排，以提高企业经济效益的过程。科学合理的设施布置对企业有效运营具有重要意义。

运营系统的运行与控制包括质量控制、进度控制和费用控制三个方面。产品和服务的进度控制是对产品生产和提供服务的进度规划。质量是企业的生命线，质量控制的任务就是采用科学的质量管理方法和工具，识别、分析、解决质量问题，提升产品和服务的质量。合理的进度规划要求运营过程中涉及的人力、物料和设备在需要的时候准备到位，保证产品和服务依据市场需求适量地投入市场。费用控制是指在为客户提供产品和服务的同时，企业获得尽可能多的利润，费用控制的目标是尽可能地降低企业生产产品和提供服务的成本，费用控制也是提高企业竞争力的重要内容。

#### 1.1.4 运营管理的发展历程

随着人类生产活动的演变，运营管理也经历了工业革命阶段、科学管理阶段、管理科学阶段和数字化运营管理阶段。在不同的阶段呈现出不同的特征。

(1) 工业革命阶段。工业革命之前，人类主要从事农业生产活动，产品制造多通过手工完成，这种手工作坊式的产品生产方法极大地限制了产品生产的速度。1775年，詹姆斯·瓦特发明了蒸汽机，为机械动力的产生提供了条件，极大地推动了制造业的发展。1776年英国经济学家亚当·斯密在《国民财富的原因和性质的研究》中系统分析了国民财富增

长的原因、国民财富的性质和分配等一系列重要问题，首次提出了劳动分工的概念，指出劳动分工是国民财富增长的重要原因，劳动分工通过重复同一劳动，有助于提高劳动的熟练度和劳动效率，减少了交换工作的时间。这为制造业的大规模生产提供了理论依据。在此基础上，1801年，伊莱·惠特尼提出了标准化的生产方式，通过生产标准化的零配件，实现了零配件的互换，为产品的快速批量生产提供了条件。在这一阶段，运营管理并未形成系统的理论，缺乏对生产实践的系统指导。

(2) 科学管理阶段。20世纪初，为提高产品大规模生产过程中的效率，以美国人弗雷德里克·温斯洛·泰勒为代表的管理者认为，需要为各个工作岗位匹配合适的工作人员，并提出了一套标准化的工作方式和流程。基于大量的实验，泰勒提出了科学管理理论。该理论主要包括工作定额原理、标准化、能力与工作相适应、差别计件工资制、计划职能与执行职能分离、实行例外原则等。工作定额原理通过研究合格并且熟练的技术工人的工作，确定了“合理的日工作量”，即劳动定额，有效地提高了工人工作效率。标准化是指通过收集、记录和分析传统的工作经验，将其提炼成规律、守则，甚至是公式，并在企业施行，对工人工作中使用的工具、采用的工作方式等形成统一标准，即工具标准化、操作标准化、劳动动作标准化，以此科学衡量工人的业绩。科学管理理论得到了弗兰克·吉尔布雷斯夫妇、亨利·劳伦斯·甘特的支持，弗兰克·吉尔布雷斯夫妇提出了经济动作十项原则，发明了差别计件工资制，对同一工作通过设置不同的工资来激励员工努力工作。甘特发明了甘特图，提出了奖励工资制。

在这一时期，科学管理理论对提高产品生产发挥了重要作用。但是科学管理理论的局限性在于其仅仅讨论了劳动作业的管理，随着生产系统的复杂程度逐渐提高，亟须一套更为系统、全面、科学的管理理论。

(3) 管理科学阶段。20世纪以来，管理科学得到了快速的发展，运筹学理论、系统科学理论、权变理论、全面质量管理理论、精益管理理论、业务流程再造等理论方法相继被提出，极大地推动了运营管理的发展。运筹学将定量研究引入运营管理中。1915年，哈里斯提出了第一个数学模型，即库存管理的数学模型，在推动库存管理理论发展的同时，为企业库存管理提供了理论方法。20世纪30年代，贝尔实验室的工作人员提出了统计过程控制的质量管理模型，将统计过程控制应用于产业和服务的质量提升中。20世纪40年代，美国生物学家贝塔朗菲提出了系统科学理论，该理论认为任何系统都是一个有机的整体，系统的各个要素不是孤立存在的，尽管各个要素具有特定的作用，但是系统的整体功能是各个要素在孤立的条件下所不具备的新质。系统科学理论包括信息论、控制论、系统论、协同论及超循环论等。此后，弗雷德·卢桑斯等提出了权变理论，权变理论强调管理方法应该随着管理环境的不同而发生变化，强调具体问题具体分析，管理方法是环境的函数。同一时期，全面质量管理理论应运而生，强调质量管理应该是全过程、全方位和全员的质量管理，人人应该参与质量管理，这一理念在日本的实践获得极大的成功，帮助日本的汽车、电子、家电企业的产品质量显著高于同类产品，为日本企业赢得了重要的竞争优势。与此同时，精益管理理论、核心竞争能力理论、业务流程再造理论和学习型组织理论也得到了快速的发展，各个理论共同推动了运营管理理论的完善和发展，为提升运营效率、

降低运营成本、提高企业核心竞争力奠定了理论基础，发挥了重要的作用。

无论是在生产产品还是提供服务，人力都是重要的管理对象。为了研究人的行为，乔治·霍桑在西方电气公司所属的霍桑工厂开展了著名的“霍桑”实验，整个实验历时几年，分为四个阶段。实验结果表明人的生产效率不仅受到物理方面的因素的影响，还会受到社会环境和心理因素的影响。人是一个“社会人”，金钱并非激励员工积极性的唯一途径，社会心理因素对员工激励具有重要作用。企业中除了正式组织外，还会形成非正式的组织，左右人的行为，对生产力的提高具有重要影响，“霍桑”实验为行为科学的发展奠定了重要基础。

(4) 数字化运营管理阶段。随着信息技术和数字技术的发展，基于数字技术和数据驱动的运营管理被广泛应用于对组织的运营决策中，以提高组织的运营效率、创新能力、核心竞争力和客户的体验。数字化运营管理的具有以下四个方面的特征：一是数据驱动的智能决策。通过实时、大规模和精细化的数据为组织运营决策提供依据。二是流程自动化。通过研发智能软件实现业务流程的自动化，提高了组织的运营效率。比如在企业的智能客服平台中，通过自然语言处理技术识别客户问题，并提供答案，有效地提供了服务的效率。三是实时监控和反馈。通过数字技术可以实现实时监控运营状态，并提供有效的反馈。四是个性化服务。通过大数据技术，针对客户的需求，提供个性化的服务，提高服务运营效果。

## 1.2 服务与服务运营管理

### 1.2.1 服务业

社会的物质财富是通过将自然资源转化为有价值的形式来实现的。在现代先进的社会中，存在着许多机构，它们从自然界中提取原材料，并经过加工和转化使其增值，最终将其制作为成品。然而，除了这些生产机构外，还有一些专门为产品的制造和分配提供便利条件的机构，以及依靠提供各种无形资产来增添生活价值的机构。这些机构所提供的产出被称为服务。服务是通过某种手段或方式满足顾客对无形资产和利益或心理的需求，使其获得满足感的过程。

不同于有形的物品，服务是一种无形的行动、行为或表现。举例来说，百货公司和食品杂货店销售各种商品。数据库服务则以一种更便捷的方式整合信息，方便管理者使用。而夜晚去餐厅或电影院则是为了在繁忙的工作中放松身心。

服务业是提供各种服务的经济部门或企业的集合，它是一种为社会或顾客提供服务的行业。服务业在经济结构中的比重日趋上升，对于经济发展和人口就业有着重要意义。

按照劳动力密集程度和与顾客的交互及定制程度，服务业可分为四类，包括服务工厂、服务作坊、大众化服务和专业服务，如图 1-2 所示。其中，服务工厂提供标准化服务，具有较高的资本投资，更像是一家流水生产线。服务作坊则允许有较多的服务定制，但它们是在高资本环境下经营的。大众化服务是指顾客在劳动力密集的环境中得到无差别的服 务，而那些寻求专业性服务的顾客则会得到经过特殊训练的专家为其提供的个性化服务。

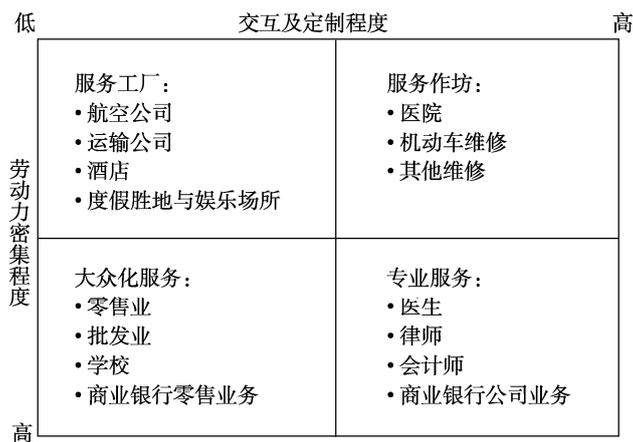


图 1-2 不同劳动力密集程度和与顾客的交互及定制程度下的服务业分类

### 1.2.2 服务的特点

服务特性与投入的资源及其运用方式紧密相连。在服务运营的过程中，资源是由服务管理者精心安排和管理得以充分利用的，涵盖了便利商品、员工的劳动力以及资本等各类要素。为了实现服务的功能，服务系统需要与作为服务过程参与者的顾客进行交互。然而，由于顾客通常拥有自主决策权，对服务系统有着独特的需求，因此如何将服务能力与需求进行匹配成了一项挑战。

当我们深入探讨某些特定服务，例如，银行服务时，我们发现其重点往往在于信息的处理，而非人员的流动。在此类服务中，信息技术成为关键的驱动因素。例如，通过电子资金转移等信息技术服务，顾客无须亲自到银行存入支票，大大简化了业务流程。因而，在讨论服务运营的显著特征时，我们需要特别关注一些特定的情境和条件。一般而言，服务具有 5 个特点。

(1) 顾客的参与。服务通常需要顾客的直接参与才能完成。虽然汽车是在炎热喧嚣的工厂里制造的，但对于最终购买者来说，他们第一次接触到汽车是在舒适的经销商展示厅里。当顾客来到服务现场时，他们关注的是服务设施的实际环境。因而，从顾客的角度进行设计，可以提升服务质量。

在提供服务时，一个重要的考虑因素是认识到顾客可以在服务过程中扮演的积极角色。快餐店最能说明顾客参与的价值。顾客不仅可以直接从有限的菜单上点餐，还可以自行清理用餐后的桌子。这样，服务提供者需要监督的员工数量减少了，更重要的是，可以根据需求的变化来调整服务能力。

(2) 同步性。一般地，接受服务与提供服务是同时进行的。这是服务与产品的最大不同之处。产品可以单独生产、单独销售；却很少能单独提供服务，然后在另外的时间出售。这一特点决定了接受服务与提供服务的同时性，如教学、就诊、美容美发等。在某种情况

下,如果没有使用这些服务,经营者就会错失一次机会,因为服务无法储存,如果不利用,它们将会永远消失。

与服务业相比,制造业产品的生产和使用可以发生在不同的阶段,产品可以先生产,存储一段时间,然后再销售,以调整市场需求。此外,在制造业中,工厂和顾客完全分离,生产系统可以作为封闭系统存在。而在服务业中,服务的提供和消费是同步进行、不可分割且相互渗透的。只有同时进行“生产”和“销售”才能起作用。

(3) 无形性。服务是无形的。通常地,产品可以触摸,服务却无法触摸,如气氛、态度等只可感受。因此,服务创新是没有专利保护的。为了获得新服务理念的好处,公司必须迅速扩张,抢占任何竞争者的先机。

服务的无形本质也给服务提供带来了一个问题。在购买产品时,顾客可以在购买前看到、感觉到并测试其性能。然而,对于服务来说,顾客必须依赖于服务公司的信誉。在许多服务领域,政府都进行了干预,以保证服务表现可接受。通过使用注册、许可和监管,政府可以向顾客保证,一些服务提供商的培训和测试性能符合一定的标准。因此,人们会发现公共建设计划必须获得注册专业工程师的批准,医生必须获得行医执照,电力公司是受监管的公用事业公司。然而,在“保护顾客”的努力中,政府可能会抑制创新,提高准入门槛,并总体上减少竞争。

(4) 多变性。大多数服务是人与人之间的互动,可能涉及顾客的身体、心理或财产。无论哪种情形,顾客和服务提供者都需要互动。服务的结果取决于互动的结果和顾客对服务的感知。当人们互动时,结果往往呈现高度的变化性,并且难以预测。例如,美容院、定制服装设计公司、猎头公司所提供的服务随着顾客个体的变化而变化。

一方面,这意味着即使是同一个人用同样的方式对几个顾客提供一种服务,不同顾客的感知也可能有所差异,即体验到不同的服务。另一方面,同一个人提供同样的服务也可能难以做到每次表现都传递出完全相同的服务水平。服务提供者的身体和心理状态都对服务传递有重要影响,而这些状态不可能每天都一样。

服务提供者表现的多变性与顾客感知的多变性对服务管理者提出了重大挑战。这一挑战的一个重要结果是,尝试把服务标准化是具有挑战性的。因为每个客户的需求和欲望在服务提供之前和服务过程中都是变化的,所以实施标准化是困难的。在许多服务中,服务的设计是由服务的实际提供者决定的,如顾问、房地产中介、医生等。个体服务提供者必须把服务和客户的需要与欲望相匹配。服务结果的多样性使得质量保证和控制变得更加困难。

(5) 所有权不可转让。从市场营销的角度来看,服务与商品不同,不涉及所有权的转移。如果顾客在购买服务时没有获得所有权,那么他们购买的是什么?一种观点认为,顾客可以在一段时间内获得资源的使用权或租赁资源,比如在酒店房间过夜或乘坐飞机上的一个座位。服务行业通过分配资源的使用权,在顾客之间共享资源。无论是使用人力(如牙医)、技术(如蜂窝网络)还是现实资产(如主题公园),顾客不购买资产,而是在特定的时间内使用资源。注意,在每个例子中,顾客通常与其他顾客共享服务提供者的资产。表 1-1 列出了服务的非所有权分类,并给出了示例。

表 1-1 服务的非所有权分类

服务类型	顾客价值	示例	管理挑战
租赁货物	取得临时专用权	车辆、工具、家具、设备	选址及维修
场地及空间租用	获得更大空间中某一部分的独家使用权	宾馆房间、飞机座位、存储单元	房屋管理和实现规模经济
劳务和专业知识	雇用其他人来做一份工作	汽车维修、手术、管理咨询	专业知识是一种可再生资源，但时间是易逝的
体育设施使用	获准进入设施一段时间	主题公园、露营地、健身馆	排队和人群控制
网络使用情况	参与	电力设施、手机、互联网	可用性和定价决策

### 1.2.3 服务包

服务由服务系统提供，该系统包括设施、人员、技术和流程等因素。服务包是指在特定环境中提供信息的一组产品与服务。它涵盖了用于提供服务的硬件、辅助产品、信息、显性服务和隐性服务等元素，其核心在于向顾客提供服务体验。

硬件包括提供服务所必需的场所、设施和设备。例如，机场的候机室、客机、商品部、手推车和行李转盘等。在医疗行业中，医疗设备和诊断工具也是提供医疗服务的关键硬件。辅助产品指的是附带的实物产品，如宣传材料和快餐等。在航空服务中，机票是辅助产品，因为它提供了乘坐飞机的权限。信息是指从顾客或服务提供者处获取的数据，以支持高效和个性化的服务，例如电子病历和打车时的GPS定位等。显性服务是指可以通过感官获得的服务的核心或本质特征，例如航班准时、快速有效的办理登机手续和明确的引导等。隐性服务则是指与服务相关的次要或非本质特征，例如亲切的问候、得体的服装和彬彬有礼的服务人员等。

在服务包中，各个组成部分都应当相互匹配，共同实现服务的整体目标。服务包的设计和开发需要充分考虑顾客的需求和期望，以确保所提供的产品和服务能够满足顾客的要求。同时，服务包的开发和实施也需要考虑市场竞争、技术进步等因素的影响，以便不断优化和完善服务包，提升其在市场中的竞争力。

### 1.2.4 服务运营管理及其特殊性

经济的发展分为前工业社会、工业社会和后工业社会三个阶段。在前工业社会，人们主要从事农业和采掘业，以家庭为基本单位进行生产。在工业社会，人们主要从事制造业，以工厂为单位进行生产。这两个阶段对产品的形成过程所进行的管理，称为生产管理。在后工业社会，服务业成为社会比重最大的产业。而对服务过程的管理则称为服务运营管理。

服务运营管理是将人力、物料、设备、资金、信息、技术等生产要素的投入转化为无形服务产出的过程。服务运营管理通过高效组织资源，提供优质服务以满足客户需求，它关注服务的精心设计、流畅传递以及持续改进，旨在不断提升服务品质和客户体验，实现资源投入产出的最大化。

由于服务行业的特殊性，服务运营管理与生产制造行业的运营管理相比有诸多不同。服务运营管理有3个方面的特殊性。

(1) 服务运营需重视事前预防和过程监控。在制造业企业，产品和生产系统可分别设计；而在服务业，服务和提供系统必须同时设计。服务提供与消费的同时进行确实给质量控制带来了一些挑战。由于服务在提供的同时就被消费，一旦出现质量问题，服务提供者很难像制造业那样召回服务。这种特性使得质量控制更加依赖于预防措施和过程中的严密监控。例如，为了确保服务质量，服务提供者需要采取一系列措施来加强质量控制。服务提供者需要在明确顾客需求和期望的前提下，建立完善的质量标准和规范。这些标准和规范应该基于顾客需求和行业最佳实践，以确保服务满足市场和顾客的期望。建立有效的顾客反馈机制也是服务质量控制的重要环节。通过收集顾客的反馈意见和建议，服务提供者可以及时了解服务质量情况，有针对性地进行改进。同时，积极回应顾客的投诉和问题，有助于增强顾客的信心和忠诚度。

(2) 服务运营管理需要以人为中心组织运营。制造业以产品为中心组织运营，而服务业以人（即服务的消费者）为中心组织运营。在服务过程中，即使是预先规范好的服务程序，仍然会由于服务人员的随机性和顾客的随机性而产生不同的结果。因此，服务运营活动的组织主要是以人为中心来考虑的。一方面，服务运营管理的重点是满足顾客的需求和期望。在服务业中，顾客是服务提供的核心，服务提供者需要关注顾客的需求、行为和期望，以满足顾客的要求和提升顾客的满意度。这意味着服务提供者需要具备市场洞察能力和顾客关系管理能力，以便了解顾客的需求和期望，并提供符合顾客期望的服务产品。另一方面，服务运营管理需要应对服务人员的随机性和顾客的随机性。由于服务人员和顾客的随机性，即使是预先规范好的服务程序，也会产生不同的结果。同时，服务提供者需要建立完善的培训和管理制度，确保服务人员具备必要的技能和素质，并保持良好的工作态度和服务意识。

(3) 服务运营管理需要灵活的服务设计和资源配置策略。服务需求具有较大的不确定性，难以预测和计划。顾客对服务的需求通常表现出高度重复的行为，在高峰和低谷之间有相当大的差异。此外，娱乐和交通服务可能会受到季节性变化的影响，导致需求激增，比如学生回家的机票通常在春节和暑假前几个月就被预订了。由于顾客需求的变化幅度较大，无法通过建立库存来调节这些波动，充分利用服务能力成为管理者面临的挑战之一。服务提供者需要具备快速响应市场变化和满足顾客需求的能力，以及灵活调整服务策略和资源配置的策略。

许多服务需要在提供服务的过程中满足客户的要求，服务的生产系统只能以开放系统的形式存在。服务质量无法事先控制，服务储备计划必须保持足够的波动性和灵活性，以应对客户到达的不确定性。同时，在服务业中，生产和消费的过程也减少了许多质量控制干预的机会。虽然产品可以在交付前进行检查，服务却必须依赖其他措施来确保提供的服务质量。这就要求服务业在经营管理过程中必须采取灵活的措施来满足需求。

综上所述,服务行业的运营管理以其独特的特点区别于制造业的运营管理。服务运营管理需要关注员工在服务过程中的作用、顾客的参与以及如何应对需求的地点相关特性等方面。通过对这些特点的理解和应用,服务业企业可以优化运营效率和服务质量,从而在竞争激烈的市场中取得成功。

## 1.3 服务运营管理的主要内容

### 1.3.1 服务运营系统的规划与设计

服务运营系统的规划与设计是确保服务提供商在市场竞争中取得优势地位的关键环节。这一过程涉及多个方面,包括服务设计、服务运营能力管理、服务选址规划和设施布置等,它们共同构成了一个有机整体。

(1) 服务设计是服务运营系统设计中的核心工作之一。它涉及根据特定细分市场的需求,确定为顾客提供何种服务。服务设计的战略性决策直接影响着服务提供商在市场竞争中的地位。制定与服务设计有关的战略是确保服务内容与市场需求相匹配的关键。业务流程管理则进一步解决了如何高效提供所设计的服务。

(2) 服务运营能力管理是服务系统设计中另一项重要工作。它涉及对服务系统运营能力规模的规划,将回答服务系统运营能力的规模有多大这一关键问题这一决策至关重要,因为过剩的运营能力可能导致无法承担过高的固定费用,而运营能力不足则会无法满足不断增长的消费者需求。因此,在规划阶段就需要综合考虑市场需求、资源投入和运营效率,以达到平衡和最优的状态。

(3) 服务选址规划与设施布置对服务运营管理也至关重要。这涉及确定服务提供商的位置以及如何布置服务场所和基本设施。选址规划是关键的决定,直接影响着企业在特定地理位置的市场渗透和客户服务范围。设施布置则涉及如何优化场所和设备的配置,以最大限度地提高服务效率。

与此同时,以上这些内容都是服务运营管理的组成部分。服务设计、能力规划、选址规划和设施布置都相互关联,形成了一个紧密衔接的运营体系。例如,服务设计需要与能力规划协调,以确保顺利提供服务。选址规划与设施布置则需要与服务设计和能力规划相匹配,以提高服务竞争力。

总体而言,服务运营系统的规划与设计是一项复杂而综合的任务,需要全面考虑市场需求、企业资源、运营效率和地理因素。在这个过程中,各个要素相互协调,共同构建出一个既符合市场需求又具有竞争力的服务运营体系。在不断变化的商业环境中,灵活性和战略性的规划与设计将帮助企业更好地适应市场的变化,实现可持续和高效的服务运营管理。服务运营系统规划与设计要解决的基本问题见表 1-2。

表 1-2 服务运营系统规划与设计要解决的基本问题

内容	要解决的基本问题
服务设计	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 顾客真正需要什么？服务设计有哪些特殊性？</li> <li>• 什么情况下需要对服务流程进行设计与优化？</li> <li>• 如何进行服务流程设计？</li> <li>• 如何结合实际应用质量功能展开服务设计？</li> <li>• 采用什么样的技术提供所设计的服务？</li> </ul>
服务运营能力规划	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 如何定义服务运营能力？</li> <li>• 服务运营能力的重要性体现在哪里？服务运营能力规划有哪些策略？</li> <li>• 规划服务运营能力时要考虑哪些因素？</li> <li>• 规划服务运营能力的步骤是什么？</li> <li>• 如何应用决策论和排队论进行服务运营能力规划？</li> </ul>
选址规划与设施布置	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 服务选址规划和设施布置的重要性体现在哪里？</li> <li>• 影响服务选址和设施布置决策的因素有哪些？</li> <li>• 服务选址规划和设施布置的步骤是什么？</li> <li>• 如何应用实用的方法或技术进行服务选址规划和设施布置？</li> </ul>

### 1.3.2 服务运营系统的运行与控制

服务运营系统的运行与控制所关注的基本问题可概括为“质量和库存”。这两方面在服务业中都扮演着至关重要的角色，直接关系到企业的生存与发展。首先，质量是服务提供企业的生命线。有效的质量管理是确保服务质量的关键。任务包括采用先进实用的质量管控方法与工具，识别、分析和解决服务的质量问题。随着时间的推移，服务质量管理的概念和思想不断演化，各种质量管理方法和工具的开发应用推动了服务过程的控制和质量改进。特别值得关注的是，六西格玛管理在服务质量管理中的应用，以及现代信息技术对服务质量管理的新发展，均为提升服务质量带来了新的机遇。

服务库存管理则与成本相关，直接影响着服务价格，旨在既满足顾客需求，又为服务提供商带来合理利润。服务库存管理是一种谋求库存最优化的经营管理技术，其目的是在满足服务需求的情况下获得最大的收益。服务库存管理从需求端和供给端两个方面展开。在需求端，服务需求管理涉及需求预测的分类和方法，这是确保服务库存供给与市场需求相匹配的关键环节。而在供给端，库存管理的决策优化成为服务供给管理的核心内容，旨在通过库存的调整决策来平衡资源利用和成本控制。

人工智能的迅速发展对服务运营管理带来了革命性的影响，成为提升管理决策和服务水平的关键工具。在服务运营中，人工智能通过自动化数据分析和智能化决策支持创造了巨大的价值。为了有效利用人工智能提升服务运营水平，企业必须深入思考如何通过算法的设计和运营来提高员工和顾客的接受度，以及处理可能涉及的道德和法律问题。全面考虑这些因素，企业才能最大化发挥人工智能技术的优势，提升服务运营的效率和质量。因此，在数据驱动的时代，服务运营管理需要以全新的思维方式，积极应对人工智能带来的挑战和机遇。总体而言，服务运营的运行与控制要解决的基本问题见表 1-3。服务运营的规划与设计 and 运行与控制共同构成了服务运营管理的“运营视图”，如图 1-3 所示。

表 1-3 服务运营的运行与控制要解决的基本问题

内容	要解决的基本问题
服务质量管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 服务质量管理的重要性何在?</li> <li>• 如何通过理解质量管理大师的思想来践行服务质量管理新的理念?</li> <li>• 如何应用服务质量管理方法和工具发现、分析和解决质量问题?</li> <li>• 如何通过服务质量管理体系的建立和有效运行来提高质量管理水平?</li> <li>• 如何通过 6<math>\sigma</math> 管理理念来改进或再造服务流程?</li> </ul>
服务库存管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 服务库存管理的基本概念是什么?</li> <li>• 建立有效库存管理系统的重要性是什么?</li> <li>• 经济批量模型的重要性和具体方法是什么?</li> <li>• 如何应用单库存管理模型进行服务库存管理?</li> </ul>
人工智能驱动下的服务运营管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人工智能的基本概念和起源是什么?</li> <li>• 人工智能在服务运营中的具体应用有什么?</li> <li>• 服务运营管理中人工智能的感知是什么?</li> <li>• 人工智能现阶段发展的障碍和偏见是什么?</li> </ul>

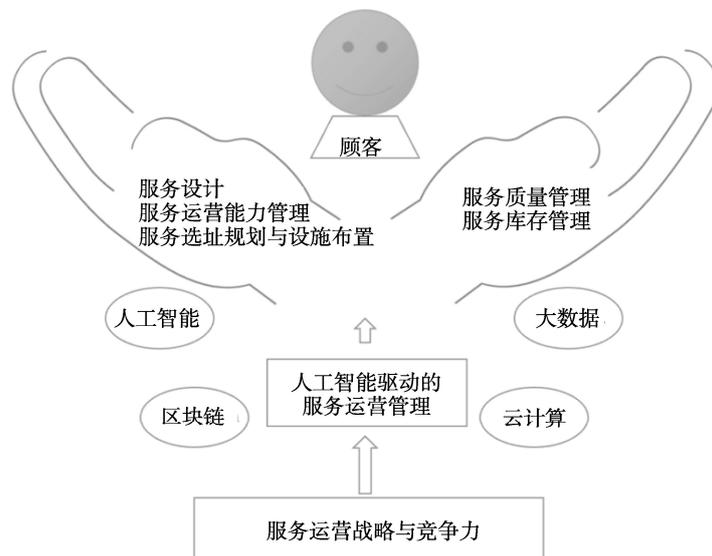


图 1-3 “运营视图”

## 1.4 服务运营管理的新发展

### 1.4.1 新兴服务业

服务经济正在经历一场巨大的变革，其中数字经济推动下的新兴服务业已成为主导力量，显著提升了服务业生产率。这一变革主要体现在服务经济的结构发生了巨大的变化。当前，由数字经济推动的新兴服务业和现代服务业已经占据了非常重要的地位，服务业生产率也取得了显著提升。新兴服务业的范围非常广泛，按照定义，可以分为三大类：第一类是为新市场需求提供服务的行业，即新兴服务行业，例如，环境服务、节能服务、海洋

服务、邮轮旅游、信息通信服务、文化创意、人力资源服务等。第二类是在传统服务业的基础上，借助新资源、新技术或新方法发展起来的新兴服务业，例如，电子银行的电子认证、卫星科技服务、检测认证服务等。第三类是由新的服务模式塑造而成的产业或业态，包括共享经济、地理服务信息、远程教育、远程医疗、网络购物、折扣店等。

与传统服务业相比，新兴服务业具有“四高一低”5个基本特征。

(1) 高人力资本含量。大部分新兴服务业从业者都经过优质的教育或培训，具备丰富的知识和高水平的技术技能。

(2) 高技术含量。许多新兴服务业源于高新技术的推动或高技术制造业的演变，其技术水平较高，基本属于知识密集型服务业。

(3) 高风险性。广泛应用信息技术、不断创新的服务模式或商业模式极大提高了新兴服务业的生产效率，降低了运营和服务成本，但高收益往往伴随着高风险。

(4) 高增值性。新兴服务业主要通过技术和制度创新引发新需求，成为资本的主要投资对象，同时也是消费者追捧的消费需求。该领域涵盖了商务、数字娱乐产业、新媒体资讯、电子竞技、粉丝经济等。

(5) 低消耗。新兴服务业主要以“知识和创意”为主要投入，对物质和资源的需求相对较少，是典型的低消耗、少污染的行业。

## 1.4.2 新技术驱动的服务运营管理

### 1. 新技术为服务运营管理带来的机遇

新技术推动企业生产方式的变革。在数字经济时代，市场由需求引导技术发展，通过将企业流程信息和知识进行系统封装，实现集成化管理和系统优化升级，以提高资源利用率。数据赋能有效促进单个企业生产模式的协调与转变，利用信息化技术从多维度挖掘消费者需求，改进产品及服务，在推动智能化和生产方式变革的同时促进整体经济系统结构的优化。

新技术推动企业内部管理的变革。随着智能设备性能的扩展和多维度数据的生成，重新定义了用户价值、竞争模式和竞争边界。大量数据为企业业务流程的优化和标准化提供了条件，但也增加了维持竞争优势的难度和成本。人工智能、区块链、云计算、大数据等新技术正在逐步应用于企业运营，为实现柔性制造和提升运营风险管控能力提供技术支持。然而，这也意味着企业内部组织管理结构必须作出适应性调整。在新技术规则下，企业内部组织结构趋于扁平化、网络化，数字化改造使得企业生产管理趋于柔性化。

新技术推动商业模式的变革。在数字经济背景下，企业能够更高效地捕捉客户需求，通过互联网、数据挖掘等技术实现数据赋能，如通过多渠道采集用户需求实现精准营销、产品更新换代，对生产流程进行精细化管理，达到制造资源配置优化的效果。企业借助数字化新技术实现对供应链管理、生产设计、销售推广等关键环节的柔性化改造，推动商业模式创新，逐渐形成网络化产业集群。

### 2. 新技术下服务运营管理面临的挑战

创新流程加速对企业运营管理与服务创新提出新的挑战。企业需要通过不断创新来挖

掘价值链中各环节的利益空间,但产品生命周期的缩短带来了资金和人才短缺等挑战。创新的加速必然带来技术发展和行业时尚的变化。对中小企业和劳动密集型企业来说,引进先进的智能生产线、满足定制化需求的投入成本较高,回报周期长,部分企业对转型的意愿不高。此外,缺乏足够的核心技术和创新管理人才,当前熟悉信息化与生产制造的复合型人才较少,普通高校的培养方案与企业用工需求不匹配,创新能力相对较弱。

信息技术日新月异,外部环境日趋复杂,对企业运营管理与服务创新带来新的压力。在新技术时代,市场信息可以帮助企业进行风险管控、把握发展机遇。开发专业性信息化平台的成本较高,制造行业需求差异大,共享信息平台的数据具有多点、多角度、多维度联结的特点,可靠性难以保障,这给企业战略制定增添了不确定性。在海量信息中剔除无用、虚假信息的干扰,对企业进行数据筛选、处理、分析的能力提出了更高要求,需要企业决策管理人员具有较强的信息甄别能力,并树立信息安全意识。

环境要求趋严,对企业运营管理与服务创新带来新的挑战。2020年9月,中国宣布“二氧化碳排放力争于2030年前达到峰值,努力争取2060年前实现碳中和”。当前我国正处于生态文明建设与经济转型升级的关键时期。企业的数字化运营管理极大地推动了信息传递和压力传导速度,必然影响企业绿色运营和绿色服务管理领域的相关决策和实践。如何应用互联网、信息化、数字化等新技术,在节能减排的同时降本增效,成为企业提高竞争力、实现绿色运营和高质量发展的关键。

### 3. 新技术驱动下服务运营管理的重点与展望

传统的运营管理理论已经难以适应数字经济所引发的经济变革新需求。与此同时,世界政治经济格局的纷繁动荡也对企业运营管理产生了革命性的影响。随着数字经济的蓬勃发展,智慧供应链、智慧物流、新零售、共享经济平台和智慧环保等新模式、新业态和新产业正在深刻变革中催生。由此可见,未来企业运营与服务管理研究将更加注重将智能化、信息化、数据化、自动化融入企业运营管理。科学系统地构建企业运营与服务管理创新研究的新框架,有助于促进我国经济战略转型和高质量发展。

(1) 智慧供应链。近年来,随着大数据、物联网、人工智能和区块链等数字新技术的兴起,供应链面临着新的机遇和挑战。企业供应链管理的业务范围不断扩大,同时面临着外部环境不确定性和风险的增加,决策需求变得更加多样化和及时化。传统的供应链与服务运营管理理论已经难以适应市场深度变革的需求。在这一背景下,各大企业纷纷探索智慧供应链与服务运营模式的创新,并在全国范围内推出了贯彻《国务院办公厅关于积极推进供应链创新与应用的指导意见》的系列政策。然而,学术界在智慧供应链与服务运营创新方面尚未建立完善的理论与方法体系,导致一些新的行业难题在实际应用中显现。产品服务预测和促销分析实践中,缺乏特定的理论基础,例如,协同仓库调度系统、仓库布局系统以及库位分配系统的静态优化与机器人作业的智慧供应链管理不兼容等。用户需求的复杂性与变化性、差异性和定制化等特点也与单一低精准度的库存模式不相匹配。因此,亟须提出全链贯通、数字驱动、场景赋能的智慧供应链与服务运营创新理论框架,运用数据融合、数据挖掘、机器学习、在线优化、人工智能等技术,建立智慧供应链整体解

决方案,实现以需求为驱动、以客户为中心、全链数据高度拉通、资源柔性配置的实时决策支持,从而降低运营成本。研究重点包括数据驱动的消费者购买行为精准预测、多机器人协同作业的智能仓库调度算法优化、智能仓库设计的仓库布局与库位分配研究、基于商品销量预测的库存前置模式等。这些研究努力将有助于塑造未来智慧供应链和服务运营创新的算法库,提升企业供应链的核心竞争力。

(2) 智慧物流。智慧物流在数字经济时代崛起,成为提升企业运营与服务创新管理的关键要素,有助于提高运作效率、降低运营成本以及提升客户服务满意度。随着物联网、大数据、区块链和人工智能等创新技术的发展,智慧物流正向智能化、数据化和透明化方向迅速发展。尽管当前对智慧物流的研究仍处于初级阶段,但极少考虑到物联网和大数据等技术对现有物流业务的影响。未来研究的焦点应集中于数字经济时代智慧物流的新特征,包括用户核心化、决策智能化和分布式共享。从智慧物流的“储、运、融、生”四个方面出发,通过基于大数据和物联网的智能仓储管理、大数据驱动的配送管理、基于大数据和物联网的物流金融研究以及基于区块链技术的物流生态研究,建立智能仓储系统最优分类策略的新理论。设计高效的多机器人协同调度算法,建立以用户为核心的配送服务的需求定价、销路,配送中心选址以及动态优化配送路径。同时,揭示物流企业之间的复杂协同机理,建立物流企业之间金融模式选择的理论架构,分析以物流企业为核心的物流生态系统构建体系,制定适用于数字经济时代的智慧物流管理理论与方法,逐步提升企业供应链的核心竞争力。

(3) 新零售。新零售借助数据驱动成功实现了从“推式”供应链向“拉式”或推拉结合的供应链演变,不再以产品为中心,而是根据消费需求引导生产。这种转变使得消费者数字化参与成为供应链的起点,购物环境、交付、品类和物流等服务成为零售商产出和消费者体验的新重心。库存与物流的协同实现了敏捷化,生产、销售和物流等环节经历了无限压缩、融合或重构。因此,新零售的全渠道运营与服务模式设计成为新时代实体零售业运营管理创新的核心方向。着眼于提升消费者全渠道体验,结合大数据、人工智能和行为实验,研究全渠道要素与消费者行为之间的关系,深入了解心理和生理机制。全面系统地分析影响消费者渠道选择的因素,为不同产品类型的消费者设计精准的渠道选择策略,并建立面向消费者学习的全渠道协同机制。同时,制定考虑不同渠道交互的全渠道库存管理模型和新零售的最优定价模型。研究技术驱动的全渠道服务模式的评价与选择,通过关联规则挖掘方法实现运营模式与服务模式的智能匹配,借助大数据技术绘制运营模式与服务模式的精准画像。

(4) 共享经济平台。在我国共享经济初级发展过程中,平台运营和供需资质存在不均衡,尽管取得了快速增长,却面临创新与传统行业冲突、出行安全、财产损失和数据隐私等风险。因此,迫切需要进行共享平台控制和准入制度的因素分析、治理机制和激励结构设计,以及对创新、平台进化中控制和准入制度的动态分析。在此基础上,建立适用于不同场景的共享经济供需匹配机制,旨在提升匹配效率,构建双重竞争下的共享经济平台竞争模型和定价决策体系,优化多服务情境下的全局匹配和定价策略。此外,需要基于现代技术的平台服务运作创新模式,解决精准服务中的数据隐私问题,规避共享经济平台参与主体的道德风险,并建立全面的风险管理方法和预警机制,促进我国共享经济健康发展。

(5) 智慧环保。我国正在积极推进生态文明建设,环境治理和保护需求迫切,但环境服务型企业普遍存在运营滞后、服务能力弱、创新不足等问题,市场潜力未得到充分释放。在全面扩大需求和政策利好的背景下,关键工作应集中在以下几个方面:首先,注重数据驱动的环境监测设备选址智能设计和优化,以及环境服务大数据的动态分析。同时,研究大数据驱动的环境服务型企业服务集成融合理论与方法、基于批流处理的环境服务大数据智能分析算法,以及环境风险的实时预警和大数据决策方法等关键核心技术。其次,进行自主研发方面的模式创新和环境效果评估工作。通过攻克环境服务大数据向智慧环境服务的大数据动态分析与集成决策平台的技术难题,推动环境服务模式的创新。最后,利用新一代信息技术,如大数据等,挖掘环境服务模式创新的关键要素和共性规律,评估不同类型环境服务模式创新的效果,并提出智慧环保模式创新的路径。这些努力将有助于推动我国环境服务型企业更好地适应新形势,实现可持续发展。

## 1.5 本章小结

本章首先讲解了运营概念,对运营系统及其运营管理的重要意义进行了概述。其次,本章界定了服务以及服务业在经济发展中的重要性,并介绍了服务运营管理的特征和主要内容。最后,本章概述了新兴服务业的特征和新技术驱动的服务运营管理发展趋势。

### 习题

1. 什么是运营管理?运营管理的对象是什么?
2. 运营管理的发展经历哪几个阶段?每个阶段有哪些代表性成果?
3. 服务具有哪些特点?
4. 什么是服务?
5. 什么是服务包?
6. 什么是服务运营管理?
7. 与传统服务业相比,新兴服务业具有哪些基本特征?
8. 服务运营管理在新技术驱动下有哪些潜在发展方向?

### 案例

#### 亚马逊的客户服务运营

亚马逊公司成立于1995年,最初是一家互联网图书零售商。在开业不到一年的时间里,亚马逊的年化收入达到了1.7亿美元。自成立以来,该公司发展迅速,现已成为财富500强企业,2004财年的销售额约为70亿美元。在不到十年的时间里,亚马逊已从一家拥有“地球上最大的选择”的网上书店发展成为一个提供多种类别的新、旧和翻新商品的互联网零售商,包括音乐、食品、服装、厨具和消费电子产品。提供如此广泛的产品反映了亚马逊希望成为“客户可以找到和发现他们可能想在网上购买的任何东西”的地方。美国客户满意度指数(ACSI)表明其已经取得成功。具体地,在2001年、2002年和2003

年，它在所有服务行业中都获得了 ACSI 的最高分数。

亚马逊公司的成功在一定程度上要归功于亚马逊客户服务业务 (CSO) 的实力。正如最近的一份年度报告所述, “我们相信, 我们与客户建立和维持长期关系的能力, 以及鼓励重复访问和购买的能力, 取决于客户服务业务的强度”。CSO 通过内部和外部管理的联络中心以及公司网站上的功能向客户提供服务。这些功能允许客户执行各种活动, 包括跟踪订单和发货、查看预计交货日期和取消未发货的物品。无法使用网站功能解决问题的客户可以呼叫或发送电子邮件给 24 小时在联络中心提供服务的客户服务代表 (CSR)。为了应对不断增长的销售额及其固有的季节性 (传统零售的多样性以及互联网的使用, 通常在夏季下降), 亚马逊必须适当地调整其联络中心 (处理网络) 的容量。它必须决定内部管理中心的招聘和培训, 以及分配给外部服务提供商 (协源) 的语音呼叫和电子邮件的数量。为此, 亚马逊公司与得克萨斯农工大学的 Keblis 教授开发了一种可降低客户联系平均成本的数学规划方法。新的运营管理方法使得客户服务人员可以在不到一小时的时间内对单个场景进行调查 (包括调整输入、执行模型和分析输出), 而以前这个过程需要一整天的时间。综上所述, 亚马逊公司通过提高服务运营管理能力, 实现了客户服务水平的大幅提高, 有效节约了公司的运营成本。

(案例来源: Matthew F. Keblis, Maomao Chen, (2006) Improving Customer Service Operations at Amazon.com. Interfaces 36(5): 433-445)

#### 思考与讨论:

1. 在亚马逊的成功背后, 其客户服务业务扮演了何种关键角色?
2. 亚马逊在服务运营管理方面采取了哪些措施来实现客户服务水平的提升?
3. 亚马逊的服务运营管理经验可以为其他企业提供哪些启示和经验?

#### 参考文献

- [1] 王国弘. 运营管理[M]. 北京: 电子工业出版社, 2021.
- [2] 夏杰长. 中国新兴服务业发展的动因与政策建议[J]. 学习与探索, 2012(5): 5. DOI:10.3969/j.issn.1002-462X.2012.05.017.
- [3] 叶显晶. 新兴服务业分类及统计监测研究[J]. 统计科学与实践, 2018(1): 4. DOI:CNKI:SUN:ZJTJ.0.2018-01-017.
- [4] 陈晓红, 唐湘博, 梁伟, 等. 数字经济时代的企业运营管理与服务创新[J]. 商学研究, 2021, 028(005): 5-12.

#### 即测即练

自  
学  
自  
测



扫  
描  
此  
码