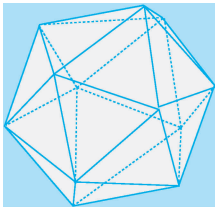


第一篇

了解顾客需求





## 项目一

# 认知服务消费行为

### 学习目标

#### 知识目标

- 掌握服务的定义、特征及服务营销的特点；
- 了解服务消费的类型及趋势；
- 理解服务评价的依据及服务购买过程。

#### 技能目标

- 能够分析不同服务消费行为的特点；
- 能够针对服务消费者购买过程的特点设计相应的应对措施。

### 案例导入

#### 我国 2015 年服务业增加值占国内生产总值 50.5%<sup>①</sup>

从商务部 2016 年 2 月 3 日公布的数据可以看出,2015 年,在世界经济深度调整、国内经济下行压力持续加大的背景下,我国服务进出口规模再创历史新高,带动外贸结构升级作用进一步显现。2015 年,我国服务贸易出口和进口实现双增长,并创历史新高,服务出口结构继续优化,国内区域发展协调性增强。

数据显示,2015 年,我国实现服务进出口总额 7 130 亿美元,按同口径比较,比 2014 年增长 14.6%。其中,出口 2 881.9 亿美元,同比增长 9.2%;进口 4 248.1 亿美元,增长 18.6%,增幅均比 2014 年提升有所加大。全年服务出口和进口均保持较快增长,增速连续 12 个月运行在 10% 以上。

同时,2015 年,我国高附加值服务出口规模进一步扩大,服务出口结构继续优化。电信、计算机和信息服务出口 270 亿美元,同比增长 25%,占服务出口总额的比重提升 1.5 个百分点。专业管理和咨询服务出口 291 亿美元,同比增长 13.6%,占比提升 0.7 个百分点。

<sup>①</sup> 2015 年服务业增加值占 GDP 比重达 50.5%[EB/OL]. (2016-02-04)[2017-05-16]. <http://money.163.com/16/0204/00/BEUKAS4I00253B0H.html>. (有改动)

广告服务、文化和娱乐服务、知识产权使用费出口增幅分别达 37.1%、43.9%、64.9%，占比均比 2014 年有所提高。

从数据来看，我国服务进口带动外贸结构升级作用进一步显现。2015 年，我国服务进出口总额占对外贸易总额(货物和服务进出口之和)的比重为 15.4%，较 2014 年提升 2.7 个百分点；服务出口占比为 11.2%，同比提升 0.8 个百分点；服务进口占 20.5%，提升 5.1 个百分点。

2015 年，我国服务业增加值占国内生产总值的比重达 50.5%，比上年增加 2.3 个百分点；服务业增速为 8.3%，快于工业(规模以上)增加值 2.2 个百分点。

商务部服贸司有关人员在接受《证券日报》记者采访时表示：“当前，我国正处于经济增长方式转变和产业结构调整的进程之中，服务贸易具有知识含量高、资本和技术密集、资源消耗少等特点，其比重的提升将有利于促进我国外贸结构优化。”该负责人还说：“服务贸易主要领域与国内相关产业发展联动性不断增强，电信、计算机、信息服务、知识产权使用费、视听和相关服务进出口与国内互联网服务业、软件和信息技术服务业、知识产权服务、广播电影电视和影视录音制作等相关产业保持协调发展。”

服务业正以快速发展的态势逐步超越制造业，成为一国经济发展的主导力量之一。20 世纪 60 年代初，世界主要发达国家的经济重心开始转向服务业，产业结构呈现出工业型经济向服务型经济转型的总趋势。目前，全球服务业增加值占国内生产总值比重达到 60% 以上，主要发达国家达到 70% 以上，即使是中低收入国家，也达到了 43% 的平均水平；在服务业吸收劳动力就业方面，西方发达国家服务业就业比重普遍达到 70% 左右，少数发达国家达到 80% 以上。由此可见，服务业对国民经济的发展具有非常重要的作用，应重视对服务营销的研究。

## 任务一

## 认知服务的定义、特征、类型及服务营销的特点

### 一、服务的定义及特征

几乎所有人对“服务”一词都不陌生，但如果要回答“什么是服务”这个问题，相信没有几个人能说得清楚。很多学者都给服务下过定义，但由于它是看不到摸不着的东西，而且应用的范围也越来越广泛，难以简单概括，所以直到今天，还没有一个权威的定义能为人们所普遍接受。

#### (一) 服务的定义

关于服务的定义，有以下几种。

- (1) 服务是指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。
- (2) 服务是一种特殊的无形活动。它向顾客或工业用户提供所需的满足感，它与其他产品销售和服务并无必然联系。
- (3) 服务是以无形的方式，在顾客与服务职员、有形资源等产品或服务系统之间发生

的,可以解决顾客问题的一种或一系列行为。

我们综合以上几种服务的定义,将服务定义为:服务是具有无形特征却可给人带来某种利益和满足感的可供有偿转让的一种或一系列活动。

通过研究服务的定义,我们可以看出,服务是无形的,与有形产品有一定的差别。但服务与有形产品本来是相伴而生的,起初并无严格的界限,我们可以将产品和服务置于一个连续谱系图中,如图 1-1 所示。

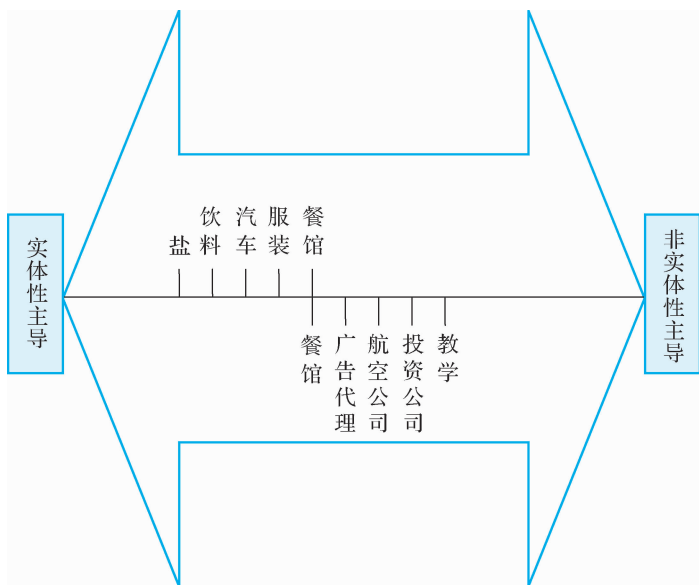


图 1-1 产品和服务的连续谱系图

从广义来看,产品是企业为满足顾客需求而提供的某些价值或利益,既包括有形产品也包括服务,有形产品和服务都是产品。从营销的视角来看,顾客购买产品和服务都具有实体性和非实体性两种成分,大多数企业提供的产品中既包括有形产品也包括服务。只不过购买有形产品时,实体成分占主导地位;购买服务时,则非实体成分占主导地位。可见,有形产品和服务只是一个相对的概念,如果一个产品有形的成分比无形的成分多,那么这个产品可以看作有形产品;如果无形的成分比有形的成分多,那么这个产品可以看作一种服务。例如,家电产品的供货商出售的家电产品是其为顾客提供的核心利益,而安装、送货等售后服务是其为顾客提供的非核心利益,所以把家电产品划归为有形产品;而对于航空公司来说,顾客追求的核心利益是从出发地到目的地的无形的运输服务,其在航行中为顾客提供的食品、饮料等有形产品是客户的非核心需求,因此航空运输被划归为服务。

## (二) 服务的特征

为了分清服务与有形产品这两个概念的差别,学术界对绝大多数服务的特征进行了探索和研究,形成了服务具有五种特征的共识。

### 1. 无形性

无形性也称为不可感知性,这是服务与有形产品最基本的区别。不可感知性可以从以下三个层面进行理解。

(1) 服务是一种对顾客需求的满足,但并不是某种具体的实物。

(2) 组成服务的元素是看不到、摸不着的,是无形、无质的。顾客在购买服务之前,往往不能确定能得到什么样的服务。

(3) 顾客消费服务后所获得的利益很难被察觉,或者要经过一段时间后才能感觉到所获得利益的存在。

例如,想提升技能的顾客在选择培训机构时并不知道培训后的效果是怎样的,而接受完培训后也要过一段时间才能看到培训的具体效果。因此,顾客在初次购买服务之前会努力寻找服务质量的标志和证据,包括服务环境、服务人员及他人购买服务的经验等多方面的信息,并以此对服务质量进行预先评判,然后决定是否购买。因此,为了减轻服务的无形性给顾客带来的不安全感,服务企业必须努力利用各种有形证据来增强顾客的购买信心,使无形的服务有形化。

## 2. 不可分离性

不可分离性是指服务的生产过程与消费过程同时进行,服务的生产与消费在时间上不可分离,即服务人员为顾客提供服务时,也正是顾客消费服务时。服务的这一特征要求服务顾客必须以积极、合作的态度参与服务生产,否则便不能消费服务。例如教学服务,教师在讲课时,学生只有认真听课,才能取得良好的教学效果。

这就意味着,顾客的参与可能会促进服务的进行,也可能会妨碍服务的进行,服务员工与顾客的互动行为既是服务质量高低的影响因素,也是服务企业与顾客之间关系的影响因素。服务营销管理应将顾客参与生产过程纳入管理,而不只局限于对员工进行管理。服务营销要妥善地引导顾客参与服务生产,并要及时沟通服务人员与顾客之间的关系,促使顾客在服务生产过程中扮演好自身的角色,以保证服务生产过程亦即顾客的服务消费过程高质量地完成。

因此,对于服务业来说,质量控制的方法与制造业完全不同。制造业可在产品出厂前对产品的品质进行多次检查和控制,防止不合格品送达顾客手中;而服务业则必须设法做到在提供服务的同时确保服务质量。服务业的服务质量管理应包括对服务生产全过程中员工和顾客的双重管理,促进服务员工与顾客的良好互动,以全面提高质量,树立企业的形象。服务员工与顾客的良好互动的关键是沟通,适时、恰当的沟通是全面推行服务质量管理的中心环节。

## 3. 品质差异性

品质差异性是指服务的构成成分及其质量水平经常变化,服务可能因人员或时间的不同而出现差异,很难用一个统一的标准来检测服务的质量。服务的主体和对象一般都是人,人是服务的中心。在同一个服务环境中,不同的服务人员提供的服务不同,如同一个医院的医生,有的医术高明,服务热情;有的却是庸医,服务态度冷淡。在不同的服务环境中,同一个服务人员也可能提供不同质量的服务,如在露天条件下放映电影必定不如电影院放映的效果好;同一服务人员由于心理状况、努力程度、知识及技能等自身因素的影响,也会出现提供的服务质量不同的问题;由于顾客的知识水平、道德修养、偏好、处世经验、社会阅历等素质的差异,不同顾客对同一服务环境中同一服务人员提供的服务的感知也不同;在不同的服务购买和消费过程中,同一服务人员对同一顾客的服务也会不同。

服务品质的差异性在餐饮、零售这些劳动力密集型行业的表现尤为突出。为了减少服务品质的差异性对企业形象的混淆而危及服务推广,服务企业可对服务生产过程进行简化和标准化,进行人员培训,保证不同员工提供的服务尽可能保持一致;对顾客的满意程度不断跟踪,以便及时纠正服务中的缺点与不足。但从另一个角度来看,服务的差异性也可能转变成服务企业的机遇。服务企业可以为顾客提供个性化服务,以适应顾客需求的多样化,如很多服务企业推出定制化服务、个性化服务,这就是将服务的品质差异性变成服务的机遇,这种做法受到很多顾客的欢迎,取得了很好的效果。

### 小案例

#### 大数据:个性化服务让京东更懂你<sup>①</sup>

京东的核心价值观是顾客为先,希望以“多、快、好、省”的服务来创造最好的用户体验。为了让用户感受到京东的关心和对用户的充分了解,个性化服务至关重要。

2015年春节前后,经常在京东购物的赵女士和她的丈夫发现京东首页与过去不一样了,除了页面色调、商品布局有了改变,“今日推荐”和“猜你喜欢”给赵女士推荐的商品与给她丈夫推荐的商品完全不同,很切合他们的兴趣爱好。

据介绍,京东从2014年8月开始启动内外部访谈、眼动测试活动,对顾客喜好进行充分调研,在此基础上进一步优化网页设计。除了强化全类目概念外,京东还推出了许多个性化推荐服务,让服务更懂顾客。例如,利用大数据技术,采用提报机制、个性化推荐机制与商业智能机制推出了“今日推荐”;再如,基于用户画像和历史行为资料推出了“猜你喜欢”等个性化推荐。未来京东的个性化服务将实现“千人千面”,完全个人定制。除了网页优化,物流体验同样非常重要。很多消费者愿意在京东购物,与京东快速的物流密不可分。据介绍,京东的大数据技术不仅应用在配送路线规划上,还与GIS系统结合,让顾客在京东下单后能够看到订单状态,以及配送员的位置。这套技术除了在京东自营物流上使用,也向第三方商家开放。

京东用大数据实现了个性化服务,让用户感受到京东平台对他的关心和了解,这不仅体现在网上购物、物流等环节,还包括客服、售后等环节。例如,京东客服能进行顾客情绪判断,根据顾客曾经给京东打过电话留下的记录来判断顾客的需求和特点,从而自动为其匹配最适合的客服人员来提供服务。

京东还将根据精准的数据,直接把用户可能在近期购买的商品送到他附近的自提柜里,让用户感受到一下单就可以去取货的惊喜。

#### 4. 不可储存性

不可储存性是指服务产品不可能像有形的消费品和工业品一样被储存起来,以备未来出售;而且消费者在大多数情况下不能将服务携带回家安放。当然,提供各种的设备可

<sup>①</sup> 大数据技术实现服务个性化 京东更“懂你”[EB/OL]. (2015-11-18)[2017-05-16]. [http://finance.ce.cn/rolling/201511/18/t20151118\\_7050553.shtml](http://finance.ce.cn/rolling/201511/18/t20151118_7050553.shtml). (有改动)

能会提前准备好,但生产出来的服务如不在当时消费掉,就会造成损失(如车船的空位等)。不过,这种损失不像有形产品的损失那样明显,它仅表现为机会的丧失和折旧的发生。

服务的不可储存性是由其无形性和服务生产与消费的不可分离性共同决定的。不可储存性的好处是服务没有储存费用和运输费用;但同时带来的问题是,缺乏库存会导致产品供求不平衡,给加速服务的生产、扩大服务的规模提出了难题。因此,服务业只有在加大服务促销、推广优质服务示范上积极开发服务资源,才能转化被动的服务需求状态。

### 5. 所有权的不可转移性

不可转让性是指在服务的生产和消费过程中不涉及任何东西的所有权的转移。有形产品的所有权转移通常发生在产品生产之后、消费之前;但服务本身既无形又不可储存,其交易结束也就意味着服务消失,顾客并没有实质性地拥有服务的所有权,只是获得了对自己需求的满足。例如,乘坐火车从一个地方到另一个地方,当到达目的地后,顾客所拥有的仅仅是手中的车票,而顾客真正购买的是空间上的位移。又如,顾客从银行取款,在交易完成后,顾客的手中拥有了一定数量的货币,这从表面上看产生了货币所有权的转移;但事实上,银行是无法创造货币所有权的,该货币所有权一直为顾客所有,银行只是在一定时间里帮助顾客照看这些数额的货币,并利用它为自己赚取一定的利息。

服务的这一特征是导致服务风险的根源。由于缺乏所有权的转移,顾客在购买服务时并未获得对某种东西的所有权,因此感觉服务消费风险比较大,从而直接影响了顾客的购买决策。为了克服顾客的这种心理障碍,服务企业可以通过附赠一些有形产品的方法或采用会员制度,如通过发放会员卡与顾客建立长期联系的方法来降低顾客的感知风险,从而使顾客在心理上产生拥有企业所提供服务的感觉。

## 小案例

### 乐购超市的大众化会员制<sup>①</sup>

美国整合营销创始人唐·舒尔茨(Don Schultz)曾预言:“零售商未来的成功模式只有两种,一种是沃尔玛模式,即通过提高供应链效率,挤压上下游成本,以价格和地理位置作为主要竞争力;另一种是乐购模式,即通过对顾客的了解和良好的顾客关系,将顾客忠诚计划作为企业的核心竞争力。”

乐购超市是英国最大的食品超市公司之一,该公司实施的忠诚计划——“俱乐部卡”帮助公司将市场份额从1995年的16%提高到2003年的27%,成为英国最大的连锁超市场团。乐购超市的“俱乐部卡”被很多海外商业媒体评价为最善于使用顾客数据库的忠诚计划和最健康、最有价值的忠诚计划。乐购超市的“俱乐部卡”有以下几个功能。

<sup>①</sup> 营销案例:乐购超市的大众化会员制[EB/OL]. (2010-10-12)[2017-05-17]. [http://blog.sina.com.cn/s/blog\\_49e428230100mgnd.html](http://blog.sina.com.cn/s/blog_49e428230100mgnd.html). (有改动)



### 1. “俱乐部卡”是乐购超市整合营销策略的基础

在设计之初,乐购超市的“俱乐部卡”计划就不仅仅将自己定位为简单的积分计划,而是乐购超市的营销战略,是乐购超市整合营销策略的基础。在设计“俱乐部卡”时,乐购的营销人员注意到,很多积分计划章程非常烦琐,积分规则很复杂,消费者往往花很长时间也不明白具体的积分方法;还有很多企业推出的忠诚计划的奖励非常不实惠,看上去奖金数额很高,但是很难兑换。这些情况造成了消费者根本不清楚自己的积分状态,也不热衷于累计积分和进行积分兑换,成为忠诚计划的“死用户”。

### 2. “俱乐部卡”的积分可以便利地换为消费代金券

乐购超市“俱乐部卡”的积分规则十分简单,顾客可以从他们在乐购消费的数额中得到1%的积分奖励,每隔一段时间,乐购就会将顾客获得的积分换成消费代金券,并邮寄到消费者手中。这种方便、实惠的积分制度吸引了很多家庭的兴趣。

### 3. “俱乐部卡”可以掌握顾客的数据

在其他连锁超市相继推出类似的累计积分计划以后,乐购超市并没有陷入与其他超市进行价格战而加大顾客返还奖励等误区。乐购超市通过顾客在付款时出示“俱乐部卡”掌握了大量翔实的顾客购买习惯数据,了解了每个顾客每次采购的总量、主要偏爱哪类产品、产品使用的频率等。

### 4. 对顾客分类,建立利基俱乐部

通过软件分析顾客数据,乐购超市将其顾客划分成十多个不同的利基俱乐部,如单身男人的“足球俱乐部”、年轻母亲的“妈妈俱乐部”等。“俱乐部卡”的营销人员为这十几个分类俱乐部制作了不同版本的“俱乐部卡杂志”,针对不同俱乐部会员刊登最能吸引他们的促销信息,一些本地的乐购超市连锁店还在当地为不同俱乐部会员组织各种活动。利基俱乐部大大提高了顾客的情感转换成本(其中包括个人情感和品牌情感),成为乐购超市有效的竞争壁垒。

上述服务的五个特征中,无形性是最基本的特征,其他四个特征都是无形性特征派生出来的。服务的五个特征从各个侧面表现了服务与有形产品的本质区别。服务企业可以将上述五种特征结合起来,通过调整服务的特征组合来形成自己的服务特色,树立服务品牌,以取得竞争优势。

## 二、服务的分类

### 1. 根据服务活动的本质进行分类

在服务中,人员、有形物体和数据都可以被看作服务对象,服务对象接受的服务类型可以是有形的,也可以是无形的。有形的活动作用于人的身体或物质财产上,无形的活动作用于人的思想或无形财产上。基于此,服务被划分为四种主要类型,分别是作用于人的有形服务、作用于物的有形服务、作用于人的无形服务和作用于物的无形服务,如表 1-1 所示。

表 1-1 根据服务活动的本质对服务进行的分类

服务活动的本质	服务对象	
	人	物
有形的活动	作用于人的有形服务,如医疗、旅客运输、理发、餐饮服务	作用于物的有形服务,如货物运输、园林设计和草坪维护,物品修理和维护
无形的活动	作用于人的无形服务,如教育、广播、信息服务	作用于物的无形服务,如金融服务

根据服务活动的本质对服务进行分类,有助于服务业在营销中处理好有形和无形的关系。服务产品无形性、抽象性比较显著的服务业在营销中应尽量有形化、具体化,以弥补无形性带来的不足,如采用统一着装、制定企业形象识别系统等;而服务产品比较有形、具体的服务业,在营销中应增加一点抽象的、无形的东西,如旅游目的地营销应增加历史、文化元素,让顾客能感受旅游对提升人的文化素养的作用。

根据服务对象对服务进行分类,有助于服务业针对不同的服务对象采取不同的营销策略。服务于人的服务业在营销中要重视服务人员的素质和形象,而服务于物的服务业应重视服务技术和设备的质量和功效。例如,大学的营销应多宣传所拥有教师的人品好、学识高;而银行的营销应多宣传金融服务手段的改进和创新。

## 2. 根据顾客与服务组织的联系状态分类

根据顾客与服务组织的联系状态是连续的还是间断的、是正式的还是非正式的进行分类,可以把服务分为连续性、会员关系的服务,连续性、非正式关系的服务,间断性、会员关系的服务,间断性、非正式关系的服务,如表 1-2 所示。

表 1-2 根据顾客与服务组织的联系状态对服务进行的分类

服务的连续性	服务组织与顾客之间的关系	
	会员关系	非正式关系
连续性的服务	连续性、会员关系的服务,如银行、保险、汽车协会提供的有关服务	连续性、非正式关系的服务,如广播、警察保护、公共交通
间断性的服务	间断性、会员关系的服务,如长期有效的车票、剧场的套票能获得的服务	间断性、非正式关系的服务,如街头收费电话、汽车租赁、收费公路、电影院等提供的服务

依据服务的连续性对服务进行分类,有助于服务业在营销过程中掌握好时间性。提供连续性服务的行业应尽量保持自身形象的稳定性、可靠性,在提供服务时尽量不出现差错和失误;而提供间断性服务的行业应尽量抓住每次服务的机会,尽量缩短间断周期,增加服务频率。例如,稳定、可靠、不出差错,这对银行和保险公司的营销是绝对重要的,而善于营销的电影院应不错过每次提高票房的机会。

依据服务组织与顾客之间的关系对服务进行分类,还有助于服务业在营销中处理好与顾客的关系。服务业对待会员关系的顾客,应尽量让其感受到会员关系的优越性,与会员维

护良好的关系;而对待非正式关系的顾客,要提高服务质量,增加顾客再次购买的可能性。

### 3. 根据服务方式及服务人员对顾客需求的判断程度分类

服务方式可分为标准化服务和定制化服务。标准化服务的定制化程度低,满足程度依赖于服务人员对顾客需求的判断程度。其虽然能使每个顾客的需求都得到充分的满足,但服务提供者对服务方式的选择自由度较小,顾客可选择的余地也较小,难以满足每个顾客的需求,如电话服务。定制化服务不仅能使单个顾客的需求得到充分满足,而且服务提供者也有发挥的空间。

根据服务方式及服务人员对顾客需求的判断程度对服务进行的分类如表 1-3 所示。

表 1-3 根据服务方式及服务人员对顾客需求的判断程度对服务进行的分类

服务人员为顾客需求的判断程度	服务的定制化程度	
	高	低
高	例如,法律服务、建筑设计服务、个性化教育、美容服务	例如,教育(普通教育)
低	例如,旅馆服务、电话服务、银行零售服务	例如,公共交通、快餐店服务、电影院服务

根据服务人员为顾客需求的判断程度对服务进行分类,有助于一些服务业注意管理上的授权问题。权力比较集中的服务业在加强集中管理的同时,要注意适当地向一线服务人员授权。一线服务人员没有一定的处置权,服务就难以很好地满足顾客的需求,因为一线服务人员会遇到一些须随机处置的问题。例如,高等学校、建设设计机构、律师事务所等需要一线服务人员灵活处理顾客问题的服务业,应当更多地向一线服务人员授权,以激励他们处理好服务过程中各种非常规性的问题。

根据服务人员为顾客需求的判断程度对服务进行分类,有助于一些服务业满足顾客个性化的需求,如律师、家庭教师、室内设计师等应高度重视顾客的各种特殊需求。

#### 小案例

##### 达美航空公司的定制化服务<sup>①</sup>

现在的消费者在购物时可选择的商品种类和品牌越来越多。现在,飞机的客舱也正在向定制化迈进。达美航空公司目前正在研究如何将机舱细分为不同的价位,提供不同的优惠和限制政策。达美航空公司希望借此吸引更多有着不同偏好的消费者。达美航空公司对票价进行定制化的目的是销售体验,舱位的细分也将提高收入和利润。

<sup>①</sup> 达美航空借舱位细分实现定制化服务[EB/OL]. (2017-01-03)[2017-05-17]. <http://www.travel-daily.cn/article/110243>. (有改动)

达美航空公司的相关人员说：“航空业历来采用的都是一刀切的模式，而我们现在正在尝试为消费者提供与他们愿意支付的价格相符的定制化产品。所有乘客享受的都是达美航空公司提供的品质服务，但有的乘客可能无法选座，或者每位乘客的座位空间可能不一样。”近几年，类似于基础经济舱、高端经济舱和达美优舱这样的舱位划分开始兴起，但舱位划分在2017年将变得更普遍，消费者在预订机票前要了解其中的细微差异，而航空公司则要更好地解释每类舱位的价值所在。

大型航空公司的合并给小型超低成本航空公司创造了机会，后者吸引了不少需要频繁乘机却无法支付高额票价的乘客。这些低成本航空公司的基础票价较低，大部分收入来自超重行李收费、机上餐食和更宽敞的座位等辅助服务。起初这些收费遭到了人们的批评，但越来越多的人开始选择低成本航空公司，许多乘客也能读懂航空公司的票价细则。

某集团的旅游业分析师说：“我们可能无法接受这种现象，但消费者已经渐渐接受了。大型航空公司历来都是为所有的消费者提供高价值的服务，而不是针对某些精英人士或某类消费者。”

达美航空公司的有关人员在接受采访时曾表示，达美航空公司的定价和营销体系并不是特别复杂。消费者将感受到的变化是：达美航空公司增加了基础经济舱和高端经济舱。达美航空公司是首个推出基础经济舱的大型美国航空公司，乘客购买了经济舱的座位后（不能提前选座）仍可免费获得无酒精饮料和小吃。设置这个价位的机票的目的是与超低成本航空公司竞争。

达美航空公司总裁表示：“从根本上说，基础经济舱并不是为那些以低价为首要需求的消费者而设计的。我们这一理念的关键在于，消费者在购买机票时，航班都是差不多的，票价也不相上下，我们认为推出基础经济舱将帮助我们与竞争对手更好地一争高低。”

达美航空公司将在某些特定的国际长途航班上推出高端经济舱。这种舱位是为了弥补经济舱与商务舱之间的空白。除了座位更宽敞、靠背后倒的角度更大外，这种舱位还提供更好的乘客服务和更豪华的餐食服务。达美优舱是顶级的舱位，提供可平躺的座椅。

达美航空公司总裁在2016年年初召开的记者大会上表示：“我们希望消费者清楚地知道自己购买的产品价值是什么，这是我们必须解决的一个问题。”

达美航空公司总裁称，各大航空公司在帮助消费者明白舱位细分的同时也面临着合法性的市场挑战的问题。达美航空公司总裁表示：“如果你想为所有人发声，你是不是就面临着其实并没有为任何一个人发声的风险？所以你想用一系列数字来解释你的产品为什么能行得通。”他补充说：“如今的消费者都很聪明，这样做的不只是航空业，医疗保健业早就开始这样做了。”

#### 4. 根据服务供求关系分类

根据服务供求关系对服务进行的分类如表 1-4 所示。

表 1-4 根据服务供求关系对服务进行的分类

服务供应的受限制程度	服务需求的波动程度	
	大	小
高	例如,电力、天然气、电话、消防、紧急事件	例如,保险、法律、银行服务,干洗服务
低	例如,交通运输、餐饮、剧院服务	没有足够的供应能力

根据服务的供应和需求对服务进行分类,有助于服务业在营销中建立调节供求和减少生产波动的战略。许多服务需求有较大的波动性,如旅游随季节而波动,证券随经济而波动,城市交通随居民一周的生活而波动等。服务需求波动程度大的行业应尽量充分地满足服务需求高峰时的服务需求,避免错过机会,如铁路部门在旅游高峰时增开临时列车等;要注意服务需求低谷时开发新的顾客,避免服务供给过剩造成的损失。

#### 5. 根据服务推广的方法对服务进行的分类

根据服务推广的方法分类如表 1-5 所示。

表 1-5 根据服务推广的方法对服务进行的分类

顾客与服务组织接触的性质	服务地点的多少	
	单个地点	多个地点
顾客前往服务组织	例如,学校、特色烧烤店	例如,汽车维修服务、银行
服务组织前往顾客处	例如,草坪维护、出租汽车	例如,邮政服务、应急修理
顾客和服务组织远距离交易	例如,网络教学、地方电视台	例如,广播网、电话公司

根据顾客与服务组织接触的性质对服务进行分类,有助于服务业采取适当的营销渠道。采取顾客上门方式的服务业在策划营销渠道时,应考虑服务网点布局的便利性和吸引力。采取服务人员上门方式的服务业在策划营销渠道时,应注重服务人员的素质和形象,因为在这种方式中,人员就是“渠道”。没有时空限制的渠道,随时随地都可以为顾客提供服务,如电话、网络、信用卡、卫星电视等,它们代表了服务业营销渠道最新的发展方向,其进一步发展的关键在于这种渠道方式的技术基础的不断完善。

根据服务地点的多少对服务进行分类,有助于服务业在营销中考虑网点发展战略。单一网点的服务业,关键是增强市场的吸引力和辐射力,而其中的关键又在于具有自身的个性特点;多网点的服务业,应注意网点的管理和调整,包括网点的布局和增减等。随着服务业跨地区经营、跨国经营的发展,单一网点的服务越来越少,越来越多的服务业选择多网点发展的道路。

### 三、服务营销的特点

服务营销已经成为现代社会举世瞩目的焦点,服务营销和有形产品营销都具有自身的

特点。服务营销有以下几个特点。

### 1. 供求分散性

在服务营销活动中,服务产品的供求具有分散性,主要表现在:供方覆盖了第三产业的各个部门和行业,其提供的服务也广泛分散,需方涉及各类企业、社会团体和各种不同类型的消费者;由于服务企业一般占地面积小、轻资产、经营方式灵活,往往分散在社会的各个角落。服务供求分散性要求服务企业(如银行、邮局等)开设的网点要尽可能广泛而分散,从而更好地服务于消费者。

### 2. 营销方式单一

有形产品的营销方式有直销、经销、代理等多种方式。有形产品可以多次转手,经批发、零售多个环节才能使产品送达消费者手中。服务的生产与消费在时间上不可分离决定了服务的营销方式一般只能采用直销。由于没有中间商,或者中间商的作用很小,因而对服务进行储存待销也是不可能的。服务营销方式的单一性、直接性在一定程度上限制了其扩大市场规模,也限制了服务业在很多市场上出售自己的服务产品,这给服务产品的推销带来了困难。

### 3. 营销对象复杂多变

服务市场的购买者是多元、广泛、复杂的。服务购买者的购买动机和目的各异,某一服务产品的购买者可能包括社会各界各种不同类型的家庭和不同身份的个人,即使购买同一服务产品,有的购买者可能将其用于包括生活消费,有的购买者可能将其用于生产消费,如物流运输等。

服务产品营销对象的多变性表现在不同的购买者因产业结构升级、消费结构变化、科技水平的提升等而导致在服务产品的种类、内容及方式等方面经常变化。

### 4. 服务消费者的需求弹性大

根据马斯洛的需求层次理论,人们的基本物质需求是一种原发性需求,人们对这类需求易产生共性。而人们对精神文化消费的需求属继发性需求,需求者会因各自所处的社会环境和各自具备的条件不同而形成较大的需求弹性;对服务的需求与对有形产品的需求在一定组织及总金额支出中相互牵制,也是形成需求弹性大的原因之一;同时,服务需求受外界条件影响大,如季节的变化、气候的变化、科技发展的日新月异等会对航运服务、信息服务、旅游服务、环保服务的需求造成重大影响。

### 5. 对服务人员的技能要求高

服务人员的技能直接关系着服务质量。消费者对各种服务产品的质量要求也就是对服务人员的技术、技能、技艺的要求。例如,律师只有具备广博的法律知识和逻辑推理能力才能满足顾客对法律服务的需求;大学教师只有具备系统的理论知识和高超的专业技能才能满足大学生对教学质量的要求。服务者的服务质量不可能有唯一的、统一的衡量标准,而只能有相对的标准或凭购买者的感觉和体会。

## 任务二 认知服务消费的类型、趋势及服务评价、服务购买

### 一、服务消费的类型与趋势

#### (一) 服务消费的类型

现代营销理论对有形产品的购买行为根据消费者卷入购买的程度和品牌差异的大小进行分类,认为存在四种典型的购买行为,分别是复杂型购买行为、和谐型购买行为、多变型购买行为和习惯型购买行为。在服务消费过程中,由于服务本身的特征,导致服务消费的购买行为和有形产品有所不同。服务产品不同于有形产品,可以在购买前通过看、闻、摸、试用等手段进行评判,服务无法展示,不可储存,因此服务产品的消费更侧重于顾客购买的态度。

根据消费者卷入购买的程度、使用程度及购买频率,我们将服务消费分为经常性投入的购买、有限投入的购买和大量投入的购买。

##### 1. 经常性投入的购买

经常性投入的购买是指无须搜集大量信息,无须大量思考的服务消费,如在城市乘坐地铁,去电影院看电影,去小区门口的早点铺买早点等。消费者在购买这些服务产品时的信息收集和思考决定的时间非常有限,因此消费者总是选择购买最方便的服务。在经常性投入的购买中,消费者购买的卷入程度低,即参与决策的人数少,决策花费的时间少,并且购买频率高。

##### 2. 有限投入的购买

有限投入的购买是指消费者在购买服务产品时需要收集信息,但无须大量思考的服务消费。对于这类服务消费,消费者购买频率并不高,使用程度也不高,但生活中大量存在。这时,消费者的购买态度相对比较慎重。例如,从天津到广州旅行,交通工具的选择对费用高低的影响就比较大,是选择火车还是飞机要看消费者的态度,即看消费者注重的是时间、货币还是消费感觉。如果消费者侧重于节省时间和消费感觉,他一定选择飞机作为交通工具旅行;若注重节约费用,他往往会选择火车作为交通工具旅行。

##### 3. 大量投入的购买

大量投入的购买是指消费者在购买服务产品时需要收集大量信息,决定过程复杂,采用多种标准评判服务,用更多的时间和资源决定服务选择的服务消费。例如,高考填报志愿、为新房选择装修公司等。这类服务消费的购买频率很低,但对消费者的影响较大,因此消费者卷入购买的程度较高,即参与决策的人数较多,决策花费时间较长,而且往往会寻求更多人的帮助。同时,这种服务消费决策还取决于消费者的收入水平和所需购买的服务价格之比。

#### (二) 服务消费的趋势

未来的消费重点将会发生转移,服务将超过产品。消费者对于高端产品及服务的需求激增,消费观念也将从购买产品转向享受服务,从满足日常需要变为改善生活品质。随着社

会经济的发展和人民生活水平的提高,服务消费呈现下述发展趋势。

### 1. 服务消费在消费结构中所占的比例呈上升趋势

国家统计局公布的数据表明,我国城镇居民恩格尔系数从2010年的35.7%下降至2015年的29.7%,在城市居民的平均消费支出中实物支出呈下降趋势,精神服务支出呈上升趋势。这也就是说,与我国城乡居民的恩格尔系数下降的趋势相一致,人们用于基本物质消费的比重呈下降的趋势,而用于服务消费的比重呈上升的趋势。

与温饱型消费不同,小康型消费的消费结构、高生活质量的需求日益旺盛,老百姓逐步成为服务消费的主体。就普通家庭而言,日常的服务消费相当可观,如一部电话月支出几十元;孩子上课外兴趣班,开销不小;人们原来习惯在家自己做饭吃,现在经常从网上订外卖或者去餐馆吃饭;娱乐、旅游、保健等开销也不小。

### 2. 服务消费的领域呈多元化扩大的趋势

服务消费不只停留在传统的服务业所提供的消费,而是扩大到社会各领域,包括社会文化娱乐、人际交往、社会组织系统、高新科技领域等。据有关资料,1985—2012年,我国城镇居民人均消费性支出年均增长12.62%。其中,文教娱乐、交通通信、医疗保健这三大类支出的年均增速为16.69%,超过人均消费性支出增速4个百分点以上;且这三大类消费支出占人均消费性支出的比重从1985年的12.79%上升到2012年的33.3%。1985—2012年,农村居民人均生活性消费支出年均增长11.44%。以上三大类消费支出年均增速16.59%,超出人均生活性消费支出增速5个百分点。

2015年,我国电子信息产业实现销售收入15.4万亿元,同比增长10.4%。2016年,国内旅游22.36亿人次,比2015年同期增长10.47%;出入境旅游1.27亿人次,比上一年增长4.1%。

### 3. 服务消费品呈不断创新的趋势

服务业是劳动力密集型产业,是吸纳劳动力容量最大的行业。发展服务消费,对于缓解巨大的就业压力、促进改革、维护社会稳定等具有特别重大的意义。在发达国家,服务业的从业人员超过70%。如同实物消费品生产需要不断开发新产品一样,服务消费品也在不断创新,人们感到不方便、不称心或需要提供帮助的地方都是服务消费的潜在市场,加以开发可以创造出许多新的服务品种。

估计到2020年,我国服务业就业人口将不少于4亿人,服务业就业比例有望达到50%。中国进入人口老龄化,健康保健产业应当是具有战略性意义的一个重要产业,它适合老龄化社会发展的需求,也是拉动经济发展的重要需求,也是新兴服务业。

我国网络购物市场依然保持快速、稳健增长趋势,“双十一”“双十二”成为购物狂欢节。截至2016年6月,我国网络购物用户规模达到4.48亿个,较2015年年底增加3448万个,增长率为8.3%。其中,我国手机网络购物用户规模达到4.01亿个,增长率为18.0%,手机网络购物的使用比例由54.8%提高至61.0%。因此,网络购物快速发展,智能手机、平板电脑、智能家电等新兴产品持续热销,大众化消费的加快发展,文化娱乐、休闲旅游等服务消费的持续活跃,都将进一步支撑服务消费市场的增长。



## 小案例

“双十一”令世界看傻<sup>①</sup>

“疯狂”，许多世界媒体在2014年11月12日用这个词形容数以亿计的中国网络购物者以及他们“购买出来”的惊人纪录。在2014年“双十一”网购节中，透过阿里巴巴交出的实时“票房”，外界一次次感受到“双十一”网购节扑面而来的能量。阿里巴巴交出571亿元的成绩单，远超2013年的350亿元，京东等其他电商的交易额也有大幅增长。除了跳动攀升的数字，2014年“双十一”网购节还出现一些新特点，如移动支付迅速崛起，网购走向全球化。而随着“双十一”网购节产生的5亿个包裹被运往中国以及全球200个国家和地区的各个角落，世界媒体也在好奇：这个从“光棍节”衍生出来的网购狂欢会不会经历又一次嬗变，成为全球性的网购盛会？

“中国‘双十一’购物狂欢节再创纪录”，英国广播公司网站2014年11月11日以此为题，称2014年“双十一”网购活动刚开始的3分钟里，仅阿里巴巴一家公司的销售额就超过10亿元人民币。有评论称，消费者的购物热情可以用“疯狂”来形容。阿里巴巴旗下中国最大网络电商天猫的数据显示，在网购活动开始的40分钟时间内，销售额突破100亿元，而2013年冲到100亿用了5小时49分。截至2014年11月11日，阿里巴巴宣布当天销售额为571亿元。

英国《金融时报》2014年11月11日称，在杭州阿里巴巴总部，空气中洋溢着节日的喜悦气氛，巨大的数字屏幕显示着销售数字节节攀升，比2013年更让人感到匪夷所思。

美国有线电视新闻网称，2014年11月11日的网上购物呈现疯狂态势，阿里巴巴在第一个小时就拿下20多亿美元的销售额。美国《福布斯》称，2014年“光棍节”电商竞争激烈，京东、聚美优品、唯品会等中国领先电子商务企业互相竞争。路透社称，阿里巴巴的竞争对手京东表示，“双十一”前10个小时销售额比2013年提高140%。

“‘双十一’的疯狂”，“德国之声”以此为题，说曾被戏称为“光棍节”的11月11日，如今成了购物狂欢节，网络上充斥着“你血拼了吗”这样的字眼。“这是电商的战场，你的狂欢”，铺天盖地的广告似乎这样冲人们喊。在这个世界最大的网络销售市场，人们为购物亢奋。

“忘掉黑色星期五和网购星期一吧，中国的光棍节才是全球最大的网购狂欢！”《福布斯》所列举的“参照物”正是外媒纷纷比较的对象。法新社称，阿里巴巴将继续在全球网络零售活动中占据统治地位。2013年的“双十一”，它一天的销售额达到58亿美元，超过美国感恩节、“黑色星期五”和“网购星期一”三大网上购物活动37亿美元的销售总和。美国《商业周刊》援引哥伦比亚大学商学院专家大卫·罗杰的话说：“说到世界最大的网络购物日，你肯定会想那一定是美国的，而不会是美国之外的其他地方——但事实并非如此。”

<sup>①</sup> “疯狂双十一”令世界看傻 中式网购节席卷全球[EB/OL]. (2014-11-13)[2017-05-19]. <http://world.huanqiu.com/exclusive/2014-11/5200540.html>. (有改动)

#### 4. 服务消费正在向追求名牌的阶段发展

随着消费者自我保护意识的增强,服务消费进入了追求名牌服务产品消费的阶段。现在,服务消费市场秩序较乱,缺乏规范,欺诈性行为时有发生,严重损害了消费者的利益。这个问题不解决,服务消费就不可能有大的发展。物质产品要创名牌,服务产品也要提倡创名牌。我国许多企业正借鉴国外服务企业的先进管理经验和经营方式,努力提高从业人员的素质,逐步成为服务规范、信誉好、消费者信得过的名牌服务企业。

## 二、服务评价

### (一) 服务评价的依据

服务的无形性,生产和消费的不可分离性等特征使消费者对服务产品的评价特别困难。有些服务可以在购买之前评价,如对一所学校的硬件设施的评价;有些服务,如旅游,则只有在消费之后才能评价;还有一些服务,如医疗,由于消费者欠缺某些专业知识,可能无法评价;等等。总之,服务市场上消费者对服务产品的评价主要依据以下三个特征。

#### 1. 可寻找特征

可寻找特征也称可调查特征,是指消费者在购买前就能够确认的产品特征,如颜色、价格、气味、硬度、款式等。例如,家具、家电、服装等产品有形、有质,具有较强的可寻找特征;教学、理发、度假则不具备可寻找特征。

#### 2. 经验特征

经验特征是指那些在购买之前不能了解或评价,而在购买之后通过享用该产品才可以体会到的特征,如产品的使用年限、满意程度、味道等。例如,亲自品尝食品后才能知道其是否可口,听过课后才能了解教师的教学水平和能力,理过发后才能知道理发师的技术和服务水平。

#### 3. 可信任特征

可信任特征是指消费者购买并享用之后很难评价,只能相信服务人员的介绍,并认为这种服务具有为自己带来期望获得的技术性、专业性好处的服务特征。例如,诉讼前寻找律师,无法判断律师的服务水平,只能听信律师的分析;其他技术性、专业性的服务,如会计、家电维修、汽车修理、幼教、保健等都具有此类特征。

消费者对有形产品到服务的评价有一个从易到难的过程,如图 1-2 所示。

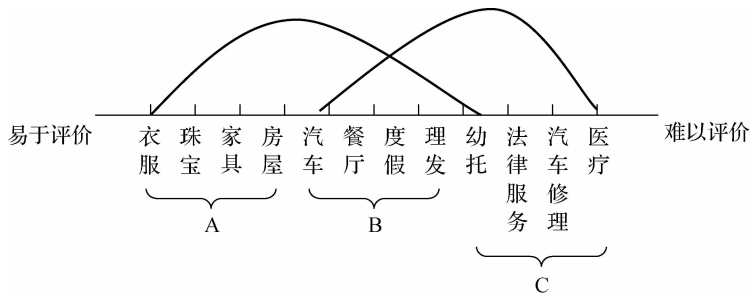


图 1-2 消费者评价有形产品、服务的序列

从图 1-2 可以看出,从有形产品到服务,逐渐从易于评价过渡到难以评价。易于评价的

有形产品位于 A 段,有较多的可寻找特征,消费者易于对此类产品进行评价;B 段为部分有形产品和服务,其感知性逐渐降低,不具备可寻找特征,消费者购买时只能按照经验特征估计产品的质量;C 段则是服务,消费者评价此类产品时具备更多的可信任特征,即使享用过的服务,对其质量也难以评价。

## (二) 有形产品评价和服务评价的差异

有形产品评价和服务评价的差异体现在以下几个方面。

### 1. 信息收集渠道

消费者购买有形产品时通常通过人际渠道和非人际渠道两类渠道获取信息。非人际渠道包括产品本身、广告、新闻媒体等。消费者购买服务则更依赖于人际渠道,其主要原因有三个:一是大众媒体多适用于传递可寻找特征方面的信息,服务产品多为经验特征和可信任特征产品,往往适合于消费者向社会相关群体获取;二是服务提供者往往是独立机构,它们不会专为生产的产品做经验特征的广告,而生产者与中间商所采用的联合广告往往侧重于产品本身的性能、质量,而不会专门为服务做广告;三是消费者在购买服务之前很难了解到服务的特征,为了降低购买的风险,它们往往倾向于接受相关群体口头传播的信息。

当然,服务信息的收集并不完全排斥非人际渠道,如电视、电影、戏剧、音像等文化服务,广告及其他新闻媒体的宣传报道往往是消费者获取服务信息的主要来源和采取购买行动的重要原因。

### 2. 质量标准

购买有形产品时,消费者可以凭借产品的品牌、包装、价格、款色、颜色等多种标准来判断产品的质量;而购买服务时,消费者往往只限于价格和服务设施等方面的信息来判断服务的质量。例如,管道维修、草坪修剪等服务行业,消费者在购买服务之前只能获得价格方面的信息,只能通过价格的高低来判断服务的质量;理发、美容、法律咨询和保健等服务,消费者也可以根据办公室、场所、人员及其设备等综合判断其服务的质量。

服务质量判断标准的单一性或连带性容易造成假象,会对消费者形成误导。在很多情况下,服务质量不一定与价格成正比,良好的服务场所的环境和硬件设施也不一定形成良好的服务质量。

### 3. 选择余地

消费者购买服务的选择余地与有形产品相比要小。其主要原因有服务品牌单一,服务产品不像有形产品零售店那样把产品陈列得琳琅满目。在同一区域中,由于需求的有限性,不可能同时有很多满足同种需求的服务企业可供选择,如干洗店、花店、画廊等都有限;消费者在购买服务前所获得的信息也相对有限,限制了消费者的选择余地。

### 4. 创新推广

创新推广的速度取决于消费者对创新特征的认识。创新特征包括相对优势、兼容性、可沟通性、可分离性和复杂性。一般而言,一个创新产品比现有产品具有更大的比较优势和兼容性,并且容易演示、介绍,其推广速度就会较快;反之,一个产品的结构和性能若较为复杂和难以操作,则其推广速度会较慢。由于服务具有无形性的特征,很难被演示、讲解和相互

对比,而且由于服务的差异性,每个消费者对同一个服务的看法和感受各不相同,所以服务的推广比较难。其次,因为很多消费者习惯于原有的消费模式,新的服务可能同消费者现有的价值观和消费行为兼容性不够。例如,培训机构推出在线教学方式,而很多培训者习惯于面对面培训,则这种新的教学方式可能会很难推广。

### 5. 风险认知

消费者购买有形产品和服务都要承担一定的风险。但相对而言,购买服务所承担的风险更大,因为消费者对服务购买风险的认知更难,主要原因有以下四个。

(1) 服务的无形性和经验性特征决定了消费者在购买服务之前所获得的相关信息较少;而获得的信息越少,购买风险就会越大。

(2) 服务质量没有统一的标准,消费者购买服务的不确定性也就增多,因而风险更大。

(3) 通常情况下,服务过程没有担保和保证可言,即使消费者在消费过程中和消费后对某一服务感到不满意,也会因为消费过该服务而无法进行更改或退换。

(4) 许多服务具有较强的技术性或专业性,有时即使消费者享用过某一服务,也因为自己缺乏足够的知识或经验而无法对其进行评价。

### 6. 品牌忠诚度

消费者购买服务一般很少转换品牌,品牌忠诚度比购买有形产品相比更高。这是由于消费者购买服务获取信息更加困难,难以全面了解到有关替代服务的情况,因此对替代服务是否比现有服务更能增强满意度没有把握,因而不如仍然选择原有的服务产品。同时,消费者转换服务品牌也会增加更多的消费支出。例如,病人到第一家医院看病可能首先要对身体进行全面检查,如果中途想换另一家医院,可能又要重新做一些身体检查,这就使消费者增加了一次不必要的开支。在消费服务过程中,消费者还往往认为老顾客可能会获取更多的优惠。服务提供者可充分利用消费者的这种心理来留住老顾客,与消费者建立良好的合作关系。

### 7. 对不满意的归咎

消费者如果购买有形产品出现不满意,往往会归咎于中间商或生产企业,一般很少归咎于自己;而如果购买服务不满意,有时会归咎于自己。因为服务的生产和消费是不可分离的,消费者在很大程度上参与服务的生产过程,消费者会觉得自己对服务后果的不满意需要承担一定的责任,或者后悔当初选择此服务企业,或者自责未向服务提供者讲清自己的要求,或者是没能与对方配合好而自责。服务质量是服务提供者和消费者互动的结果,消费者认同的看法也是服务质量的重要影响因素。服务企业应引导和调动消费者配合完成服务过程,共同打造好的服务质量。

## 三、服务购买

服务购买的过程一般包括三个阶段,即购前阶段、消费阶段和购后评价阶段。

### (一) 购前阶段

购前阶段是指消费者购买之前的一系列活动,这些活动可以分为三个环节,按时间先后分为需求认知、信息收集和评价。

## 1. 需求认知

当消费者意识到有某种服务需求时,购前阶段就开始了。关于人类的需求最经典的理论是马斯洛的需求层次理论,他把人类的需求分为五大类,按照需求的重要性及其先后顺序排列成人的需求层次。

(1) 生理需求。生理需求是人类最原始的需求,指衣、食、住、饥、渴、性等方面的生理机能需求。例如,人们吃饭就是为了满足生理方面的需求。

(2) 安全需求。安全需求是指保障自身安全,避免各种危险和威胁的需求,包括经济上的安全、心理上的安全、劳动上的安全、环境上的安全。例如,人们购买保险,就是为了满足安全方面的需求。

(3) 社交需求。社交需求包括以下两个方面的内容。

① 友爱的需求,即人人都需要伙伴之间、同事之间的关系融洽或保持友谊和忠诚;人人都希望得到爱情,希望爱别人,也渴望接受别人的爱。

② 归属的需求,即人都有一种归属于一个群体的需求,希望成为群体中的一员,并相互关心和照顾。人们加入某个社团都是为了满足社交方面的需求。

(4) 尊重需求。尊重需求分为内部尊重和外部尊重。内部尊重是指一个人希望在各种不同情境中有实力,能胜任,充满信心并能独立自主,即人的自尊。外部尊重是指一个人希望有地位、有威信,受到别人的尊重、信赖和高度评价。

(5) 自我实现需求。自我实现需求是最高层次的需求,它是指实现个人的理想、抱负,个人的能力发挥到最大限度,完成与自己的能力相称的一切事情的需求。一些消费者会选择跳伞、蹦极等体现纯粹兴奋的活动,有些人会花费时间和金钱去做慈善,这些行为都是为了满足自我实现需求。

### 小案例

#### 纵观中国极限运动的市场行情动态及投资前景<sup>①</sup>

极限运动作为未来休闲体育运动的新生力量和新兴产业,近30年在我国得到迅猛的发展,也在中外文化交流上提供了一种更加有效的手段。它的发展在经济上也带动了相关产业的提升。

1985年,极限运动在国内最早出现。亚洲地区蹦极创始人Cortney Smith首次将蹦极跳运动引入中国。1990年,北京亚运会前后,作为中美文化交流,美国滑板队访问中国,开启了极限运动在中国官方发展的大幕。1999年,在浙江省湖州市举办第一届全国极限运动大赛,这是极限运动在中国发展的一个重要里程碑。

2004年6月,中国极限运动协会正式成立,协会致力于推动极限运动在中国的普及。2005年11月20日,由亚奥理事会举办的首届亚洲室内运动会,中国选手车霖在

<sup>①</sup> 纵观中国极限运动市场行情动态及投资前景[EB/OL]. (2016-11-22)[2017-05-23]. [http://www.sohu.com/a/119634656\\_500724](http://www.sohu.com/a/119634656_500724). (有改动)

极限运动滑板公园赛项目中夺得冠军,实现了中国极限运动选手在国际比赛中的历史性突破。2010年5月中旬,美国伍德沃德(Woodward)极限营地在北京大兴开幕,北京营地覆盖了8000多平方米的室内外场地。

极限运动最初以自然景观为场地,如攀岩、滑雪板、空中冲浪、悬崖跳跃等。但是,随着极限运动项目的发展,以及钢筋水泥丛林的城市与自然隔离越来越大,导致自然环境的难可达性和稀缺性。于是,人们在生于斯长于斯的城市中创造了许多极限运动项目,最常见的有滑板、轮滑、极限单车,这些运动的场地主要在城市广场、街头、公园、地下通道。

2001年,同济大学首建我国融合多种极限运动项目的室内极限运动场馆——极限运动工场,拉开了我国极限运动空间的人工化的序幕。用地面积达27000m<sup>2</sup>的世界最大的极限运动主题公园——上海新江湾城SMP滑板公园则将极限运动空间人工化推向了高峰。可以预见,在我国城市化加速发展的情况下,特别是在我国人多地少的背景下,城市景观将是极限运动的主要场地。

极限运动的商业价值主要体现在商业赞助、赛事运作、赛事播放、商品销售等几个环节。虽然极限运动在我国开展的时间不长,但职业选手越来越多。虽无法与国外极限运动商业化的规模和程度相比,但初具雏形的极限运动俱乐部日渐增多。随着大型赛会的召开,参与和了解极限运动的人越来越多,极限运动必将成为商业的新宠。

2016年夏天,一个专为行业俱乐部与玩家、爱好者打造的互联网服务平台——“极限中国”App悄然在国内上线,成为创业圈中一匹举足轻重的“黑马”。业内人士表示,该平台的成功推出,代表其已成为全国首家集极限休闲运动、服务、电商、智能终端于一体的平台。据了解,目前中国还没有任何一家运动行业俱乐部或协会的业务范围同时集合了多项极限运动,绝大多数只是涵盖某一项的单一运动。因此,这对于想挑战更多项目的极限运动爱好者来说,迫切需要一个完整的极限运动信息资源库,以帮助人们寻找到自己喜爱的项目。“极限中国”App定位精准,正好解决了这一市场痛点。

“极限中国”App相关负责人表示,客户端上线不久,已成功吸引了全国各地30万个用户的关注和200家俱乐部入驻,受到业内广泛关注。目前,该平台已搭建了体验项目、培训项目、装备商城、赛事众筹、购买保险、赛事活动、圈子和商业演出等功能模块。

2016年6月23日,国务院正式印发《全民健身计划(2016—2020年)》,将全民健身作为健康中国建设的有力支撑和全面建成小康社会的国家名片。事实上,最近20年,我国民众的健身方式正在悄然转变,越来越多的人倾向于运动,其中不乏极限运动,“极限中国”App将推动这一新兴产业的迅猛发展。

## 2. 信息收集

随着需求的不断增强,消费者着手准备购买,开始从各种渠道收集有关信息。信息收集的渠道包括个人来源、商业来源、公共来源和经验来源。

(1) 个人来源是指从家庭、亲友、邻居、同事等人际交往中获得信息。

(2) 商业来源是指从广告、推销人员的介绍等获得信息,这是消费者获取信息的主要来源。服务企业可通过控制商业来源来影响消费者的购买行为。

(3) 公共来源是指消费者从电视、广播、网络、微信、报纸、杂志等大众传播媒体获取信息。

(4) 经验来源是指消费者从自我以往亲身体验、使用商品的过程中获得信息。

消费者往往首先会回忆以往所了解或者体验到的有关知识,试图从中找到解决办法,同时向亲朋好友、邻居等征求意见和建议,或者上网搜索、翻阅报纸杂志、向专家咨询等,从而获取大量的信息。

### 3. 信息评价

现代社会已经进入大数据时代,服务方面的信息纷繁复杂,一些信息的真实性有待考证。因此,消费者在选择服务前,往往会对收集的信息进行评价。随着互联网的快速发展,消费者对各种服务的比较越来越容易。例如,消费者可以从网上比较同一目的地不同快捷酒店提供的住宿服务,比较硬件设施、服务态度等的优劣,从而根据自己的需求和偏好进行分析,从中选择最佳方案。

#### (二) 消费阶段

经过购买前的一系列准备,消费者的购买过程进入实际购买和消费阶段。由于服务的生产和消费的不可分离性,消费者购买服务的过程也是消费服务的过程,使服务企业在消费者享用服务过程中起到重要作用。没有服务提供者,无法进行服务的消费过程。在消费者消费服务的过程中,服务设施是服务人员向消费者提供服务的工具,它们给消费者的印象将直接影响消费者对服务质量的评价。因此,消费者对服务产品的评价在消费过程中就已经发生了,而不仅仅存在于购后评价阶段。

对于服务企业而言,服务消费过程的这些特点要求服务企业在消费者消费服务的过程中注重与消费者互动,提供优质服务。

#### (三) 购后评价阶段

让消费者满意是服务企业营销的最终目的,而消费者的满意度取决于他们对服务质量的评价。消费者对服务质量的评价取决于感知质量与预期质量的对比,而预期质量受企业形象、消费者口碑及其需求等的影响。

服务的购后评价是一个比较复杂的过程,在消费者做出购买决策的一刹那就开始了,并延续到整个消费过程。消费者对服务的评价主要取决于企业能否善于管理消费者与消费者、消费者与员工、消费者与企业内部环境以及员工与内部环境之间的关系。

服务的购后评价会对消费者的下一次服务购买决策产生影响。消费者如果感到满意,有可能成为“回头客”或忠诚的消费者;相反,则会使消费者不再购买,而且会做反面宣传,进而影响别人的购买决策。

### 思考题

1. 你如何认识服务的本质?
2. 服务有哪些特征? 请举例说明。
3. 服务如何分类?

4. 服务营销有哪些特点?
5. 服务消费的类型有哪些?
6. 购买服务产品评价的依据是什么?
7. 服务产品评价与有形产品评价的差异性体现在哪些方面?
8. 服务购买过程三个阶段的特点有哪些?

## 案例分析

### 王先生家的旅游购买行为

王先生家的家庭成员有:王先生,35岁,重庆某船运公司部门经理,月薪4 000元,在北方长大;王太太,32岁,某中学历史老师,月薪2 800元,在重庆长大;王先生的儿子,8岁,上小学二年级;王先生的父亲,60岁,爱好书画,参加过对越自卫反击战。

一个周末的夜晚,王先生一家在客厅里看电视,王先生拿着遥控器毫无目的地翻动着频道,寻找着好看的电视节目,儿子安安静静地坐在他旁边。当翻到旅游卫视频道时,电视画面为迪士尼乐园儿童游乐的场景。顿时,儿子大叫起来:“我要去那儿玩。妈妈,我要去那儿玩。”王太太平静地回答他说:“儿子,我跟你讲,那是在日本,一个很远很远的地方,怎么去玩呢?”儿子来劲了,大声叫道:“不行,不行,我要去日本,我要去那儿玩。”

“行,放假了爸爸带你去玩。”王先生敷衍道。

晚上10点钟过后,孩子睡着了。先前儿子大闹的场面还在王太太脑海中浮现。王太太对王先生说:“你不是每年有一次带薪假期吗?”

“怎么了?”王先生不解地问道。

“咱们家房子也买了,儿子现在还小,爸爸有退休工资,日子还算稳定。你看人家老李家,每年都出去玩一次。咱们还是在结婚前出去过几次,现在我们是不是也该出去看看,同时让咱儿子也长长见识?”王太太问道。

“嗯。”王先生做出了回应,但没有说什么。

“暑假快到了,你看能不能把你的带薪假期移到暑假,咱们暑假也出去玩一次。”王太太把想说的话说了出来。

“好吧,不过到哪里去玩呢?”王先生表示赞同。

“这样吧,你查看一些资料,看哪里比较好玩。”王太太对王先生说。接下来,王先生在平时上班的同时,特别注意一些旅游消息,偶尔也在网上查一些资料。

王先生开始查了一些国内著名旅游线路的资料,如九寨沟—黄龙、昆明—大理—丽江—香格里拉、丝绸之路等,这些旅游线路对他有相当强的吸引力。他在电视里看过九寨沟的一些画面,那里的水美得可以让人忘记一切;他想去丽江,丽江的水、丽江的桥,以及纳西族人安逸祥和的生活方式;他还想到丝绸之路去看看,去追寻张骞的足迹,去领略中华古老而灿烂的文化。他想去的地方太多了,王先生一时拿不定主意,他想到了王太太。王太太是中学历史老师,喜欢看人文景观,特别是一些历史遗迹。他想,能不能找到一条自然资源和人文资源并重的旅游线路。

一天,王先生下班回家,看见父亲和儿子坐在一起,父亲正在给儿子讲越南的一些情况。父亲参加过中越战争,对越南那边的情况比较熟悉。王先生的思维一下子打开了。他想,他们一家人从来没有到国外去旅游过,为什么不到国外去旅游呢?自己刚升迁不久,原计划打



算庆祝一下,但苦于工作忙,一直抽不出时间,现在自己的工作已经步入了正轨,假期一家人就到国外旅游吧。

睡觉前,王先生把自己的想法与王太太说了一下,王太太表示赞同。同时,王太太表达了两点想法:一是对国外的情况不熟悉,不知道能否适应那里的环境,他们都不会英文;二是她听同事说,目前中国已开通了多条出境旅游线路,包括欧洲、日本、韩国、澳大利亚、新马泰等,如果要出国,到底该选择哪一条旅游线路呢?

王先生表示他要到旅行社了解一下情况。

王先生去了某旅行社,接待他的是一位姓李的年轻女士。王先生首先说明了自己的来意,他说他们全家想在这个暑假到国外去旅游,但不知道选择哪条旅游线路比较好。

李小姐首先从总体上给他介绍了一些情况。她说,新马泰这条旅游线路开发的时间比较早,现在成熟一些,价格相对便宜,而且这几国的文化背景和中国有相似之处;欧洲旅游线路这两年才得到开发,现在的旅游产品形式是把多个国家捆绑在一起,没有把一个或两个国家作为一条旅游线路的,因此一般来说价格高一些,出游时间也长一些。另外,他们还开通了到韩国、日本、澳大利亚和马尔代夫等的旅游线路。非洲也开通了一些国家,如南非、毛里求斯等。美洲的旅游线路现在主要集中在商务旅游。

王先生觉得韩国不够大,用不了那么长的时间去玩;老爷子对去日本会有反感;欧洲线路的费用高。思索了一会,他决定把欧洲游和新马泰旅游作为重点考虑和选择的对象。李小姐给王先生看了欧洲游和新马泰旅游的一些资料。

回到家后,王先生把在旅行社了解的情况和自己的想法与王太太说了一下。王太太把王先生拿回来的资料看了一下,她特别注意了价格、游览景点和住宿条件。

王太太说:“我想我们去新马泰吧。欧洲游的价格太贵了。”尽管在王太太的心目中,欧洲对她的吸引力更大,她想去看看凯旋门、卢浮宫和埃菲尔铁塔,想去看看古罗马的斗兽场。但是,她还是做出了这样的决定。

“好吧!”王先生勉强赞同。

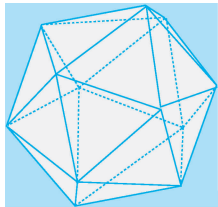
王先生接着说道:“咱们这是第一次到国外旅游,先去近的地方吧,近的地方我们比较熟悉,下次我们出去旅游就走远点。这样吧,我查一下新马泰这些国家的资料,到时我们去旅游时心里才有底。我有个同学去新马泰玩过,还比较满意。在马来西亚的吉隆坡可以看著名的吉隆坡塔;可以去海洋公园巴雅岛玩,咱们的儿子肯定特别喜欢。到新加坡,我们可以到马六甲海峡拍照。在泰国,我们可以领略浓郁的泰国水乡风情,去海滨度假胜地芭堤雅。”

王太太打断了王先生的话,说:“我听我的同事说,到新马泰旅游如果报价格低的团,购物活动特别多,让人特别扫兴。你再到旅行社去问一下,如果是那样,我们就报标准高一些的团。”

最后,王先生报了一个价格稍高的旅行团。但是王先生的父亲没有去,因为他身体不好,出去怕身体适应不了。终于,在暑假,王先生与其妻子、儿子经历了一次愉快的旅行。

### 问题

哪些因素影响了王先生一家对旅游产品的选择和购买?其中,哪些是主要影响因素?哪些是次要影响因素?



## 项目二

# 管理顾客期望及提高感知服务质量

### 学习目标

#### 知识目标

- 理解服务期望的概念、服务期望模型,了解影响服务期望的因素,掌握超越顾客期望的途径;
- 理解服务质量的概念及其构成要素,掌握服务质量差距管理分析模型,以及服务质量差距产生的原因与缩小差距的方法;
- 理解服务承诺的概念、作用,了解服务承诺的类型,掌握有效服务承诺的特征。

#### 技能目标

- 能够运用服务期望模型分析顾客期望;
- 能够运用服务质量差距管理分析模型分析如何提高服务质量;
- 能够为服务企业设计服务承诺。

### 案例导入

#### 顾客期望提高导致售后服务满意度下降<sup>①</sup>

据 J. D. Power 亚太公司 2013 年中国售后服务满意度研究显示,由于顾客对于服务体验的期望值不断提高,中国授权经销商售后服务的总体顾客满意度在 2013 年下降了 17 分。

中国售后服务满意度研究已经进入第 13 个年头。这项研究评测拥车期在 12~24 个月的车主过去 6 个月在授权经销商服务部门进行保养和维修服务的满意度。这个拥车时间段通常是车辆保修期的重要组成部分。这项研究通过 5 项衡量因子确定总体售后服务满意度。5 项因子按重要性排序依次为服务质量、经销商设施、服务后交车、服务顾问和服务启动。顾客满意度得分体现了授权经销商在满足顾客对售后服务体验的期望方面的表现。

<sup>①</sup> J. D. Power: 客户期望上升导致售后服务满意度下降[EB/OL]. (2013-07-31)[2017-06-11]. <http://auto.sina.com.cn/news/2013-07-31/11221199361.shtml>. (有改动)

2013年,总体售后服务满意度从2012年的832分下降至815分(1000分制),分数下降的主要原因是自主品牌、日系品牌和欧系品牌的顾客满意度下降。2013年,自主品牌的顾客满意度得分为751分,与2012年相比下降了31分;日系品牌的顾客满意度得分从2012年的860分下降至831分;欧系品牌的顾客满意度得分为832分,与2012年相比下降了17分;美系品牌的顾客满意度平均得分为851分,与2012年相比下降了1分;只有韩系品牌的顾客满意度得分有提高,与2012年相比提高了13分,为874分。

自主品牌、欧系品牌和日系品牌的顾客满意度得分下降的主要原因是顾客对服务体验的期望显著提高,在同样的执行率情况下对满意度的打分与2012年相比低。该项研究确定了售后服务满意度所涵盖的关键绩效指标。在执行了13个关键绩效指标的情况下,欧系品牌顾客满意度得分与2012年相比下降了37分,日系品牌和自主品牌的顾客满意度得分分别下降了34分和33分,美系品牌和韩系品牌的顾客满意度得分与2012年持平。

J. D. Power 亚太公司中国区汽车行业研究总监周桐表示:“产品数量大幅增长、顾客期望提高导致竞争态势日益严峻。因此,汽车厂商和经销商必须在提供卓越售后服务体验方面创造差异点。面对不断变化的经营环境,汽车行业还必须及时应对宏观经济动态,灵活调整经销商的服务流程和标准。”

2013年1—5月,中国乘用车新车销量达到了670万辆,与2012年同期相比增长17%。尽管汽车经销商网络积极扩张,但汽车销量增长对经销商售后部门的服务能力构成了巨大的压力。

周桐指出,售后服务是经销商的重要利润来源,因而顾客忠诚度对于经销商来说尤其重要。此前J. D. Power的经销商满意度研究显示,售后服务在经销商总体利润中占50%,而2012年占比为44%。

售后服务体验的顾客满意度对于经销商的汽车服务量有直接的影响。在获得高满意度(831分及以上)的经销商中,每个经销商的每年服务台次平均为14692台次;而在获得低满意度(773分及以下)的经销商中,每个经销商的每年服务台次平均为11224台次。

J. D. Power的有关数据显示,提高顾客满意度的重点应放在与顾客建立个人关系上。首要的关键绩效指标是服务顾问充分关注每个顾客并满足顾客的个体需求,这一点对豪华车品牌和主流车品牌的总体顾客满意度分别具有64分和40分的影响力。

J. D. Power 亚太公司中国区副总裁兼董事总经理梅松林博士表示:“中国将在10月份正式推行汽车三包政策,支持消费者的修理、更换和退货权利。经销商直接面向顾客,处于确保积极的顾客体验的第一线。新政策对顾客忠诚度以及品牌和经销商盈利能力都带来压力,为尽量消除潜在的不利影响,满足或超越顾客需求将变得至关重要。”

2013年,中国售后服务满意度研究首次区分了豪华车品牌和主流车品牌,从而更好地区分两个细分市场中在售后服务顾客期望方面的差异。

服务的表现是企业争夺和留住顾客的重要手段。良好的服务意味着更高的顾客满意度和更低的顾客流失率。顾客满意是顾客感知与顾客期望相比较的结果。如果顾客感知的服务质量大于顾客期望,顾客就会满意;反之,顾客就会不满意。

## 任务一

## 认知服务期望及超越顾客期望

作为一名顾客,我们往往希望使用的产品或享用的服务是令人满意、物有所值的,甚至物超所值。顾客因为某些需求而购买有形产品和服务,当然希望自己的需求能够得到满足,这是顾客最朴素的期望。从一定程度上来说,企业和顾客就是在这种“期望”的平衡中进行互动的。

### 一、服务期望的概念

服务期望是指顾客心目中的服务应达到和可以达到的水平。有时,服务期望等同于顾客期望。顾客对服务的满意度是顾客感知的服务与自己的期望进行比较的结果。因此,在不了解顾客期望的情况下,如果顾客期望高于服务标准,那么即使实际的服务达到服务标准,顾客也不会满意;如果顾客期望低于服务标准,那么服务企业可能因服务标准过高而浪费服务成本,或不自觉地进入另一个市场,渐渐远离已选定的目标市场。

### 二、服务期望模型

根据帕拉休拉曼、赞瑟姆和贝利三位学者的研究,顾客期望的服务或者顾客对服务的期望按照期望的水平高低可以分为理想服务、适当服务和可容忍服务。其中,期望水平高的是理想服务,期望水平低的是适当服务,可容忍服务介于两者之间。

#### (一) 理想服务

##### 1. 理想服务的概念

理想服务是指顾客心目中向往和渴望得到的较高水平的服务。例如,顾客寻找保洁服务时常常向家政公司提出一些附加条件,如保姆的年龄、工作经验等,这些附加条件体现了顾客心目中理想的保洁服务,精明的家政公司会高度关注这些附加条件,并尽可能予以满足。

由于理想服务是一种心理的期望,是希望服务能够达到的最佳水平,其会因顾客的不同而变化,因此理想服务实际上有一个理想水平区,可称之为服务的理想区域。如果顾客感知的服务质量落在理想区域,那么顾客会感到满意;如果顾客感知的服务质量落在理想区域的上方,顾客就会感到惊喜。

##### 2. 研究理想服务的意义

有时,顾客心目中的理想服务是模糊、潜在的,尚不能明确地表达出自己对理想服务的认知。服务企业及其员工可以通过观察和交谈,了解顾客心目中的理想服务。研究理想服务的意义有以下几点。

(1) 有助于确定服务质量的高标准。顾客心目中的理想服务一般是较高水平的服务。

服务企业及其员工,尤其是一线员工了解了顾客心目中的理想服务水平,便于确定服务质量的高标准,将企业的服务感知水平与顾客期望的理想水平相比较,能清晰地了解其差距及界定改善服务的空间。

(2) 有助于服务设计。顾客心目中的理想服务包含顾客对服务的许多细微的要求、设想、建议、条件等,有的比较超前,有的是与其他同类服务企业相比较的结果,这些信息是企业进行服务设计需要的基础信息。

(3) 有助于服务定价。顾客心目中的理想服务体现了其服务认知价值的上限。企业了解顾客心目中的理想服务,便于确定顾客能接受的服务价格的上限,有助于企业制定合适的价格策略。

(4) 有助于与顾客沟通。顾客心目中的理想服务体现了顾客对服务的认知、动机及态度,服务企业及其员工可以从中了解顾客的这些内在心理,从而有助于与顾客进行服务沟通。

## (二) 适当服务

### 1. 适当服务的概念

适当服务是指顾客能接受但要求一般甚至较低的服务。例如,顾客对快捷酒店的投诉远远少于一些四五星级酒店。其原因在于顾客对四五星级酒店的期望比较高,是理想服务;而对快捷酒店的期望不高,是适当服务。

顾客心目中的适当服务可以被视为服务期望的最低要求。与理想服务一样,适当服务也会因顾客的不同而有所不同,实际上也有一个波动空间,我们称之为服务的适当区域。如果顾客感知的服务水平落在适当区域,顾客会因为服务水平不高而感到不满意,但还能勉强接受;如果顾客感知的服务水平落在适当区域的下方,那么顾客就会感到难以接受,强烈的不满足感会导致顾客更换服务企业,不再购买该服务企业的服务。

### 2. 研究适当服务的意义

(1) 有助于确定服务质量的基本标准。顾客心目中的适当服务是顾客能接受的最低水平的服务。服务企业及其员工,尤其是一线员工通过调查了解了适当服务,确定市场上顾客能接受的服务质量的最低标准,可明确企业在市场竞争中生存的底线。

(2) 有助于服务设计。企业的成本设计要确定最低成本,而最低成本就是满足顾客最低需求的服务成本。顾客心目中的适当服务包含顾客对服务的最低要求,这个信息对服务企业以最低成本设计服务有重要的参考价值。

(3) 有助于服务定价。服务企业了解了顾客心目中的适当服务,便于确定服务的最低成本,并由此确定服务的最低定价,而明确服务定价的下限有助于服务企业进行价格运作和明确了解以低价进行竞争的底线。

(4) 有助于与顾客的沟通。服务企业了解适当服务可以掌握顾客的心理,有助于服务企业与顾客进行沟通,以及通过沟通引导顾客更多地了解与提供服务有关的事项,更有效地协助顾客界定期望的服务水平及更合理地评价服务质量,避免因顾客对服务的事项期望过高而影响其对企业服务质量的评价。

### （三）容忍服务

#### 1. 容忍服务的概念

容忍服务是指顾客心目中介于理想服务与适当服务之间的服务。这类服务虽然不那么理想,但比合格的服务要好,是正常的、使人放心的和不必去挑剔的服务。

#### 2. 容忍区域的概念及其特征

(1) 容忍区域的概念。容忍区域是指容忍服务的波动范围,其上限是理想区域的下限,下限是适当区域的上限。如果顾客感受到的服务水平落在容忍区域,那么顾客就会感到这是正常的,令人满意的服务,服务质量达到了标准。例如,一个人经常定外卖,某天中午他订了一份外卖,他等了10分钟后并不着急。因为根据他的经验,这家外卖的送餐时间一般为20~30分钟;但等了20分钟后,他有点着急了。不过,他想只要外卖能在40分钟之内送到就能接受,因为不会耽误下午的会议;但40分钟过去了,外卖还未送到,这时他只能找了一些饼干来充饥。在这个例子中,这个人认为的正常送餐时间20~30分钟是他的服务容忍区域;30~40分钟(即不耽误下午会议的等候时间)是他的服务适当区域;超过40分钟就是不合格或不能忍受的服务。

(2) 容忍区域的特征。

① 不同顾客具有不同的容忍区域。例如,对于同时等车的乘客而言,赶着时间上班的年轻人相比已经退休的老年人对等车时间的要求更高,其容忍区域比老年人的要窄。

② 不同的服务维度会影响容忍区域。每种服务都会有多种服务维度或特征,对于顾客而言,服务维度越重要,容忍区域就会越窄。例如,航空运输业的服务维度包括安全、准时、舒适度等。如果舒适度是吸引顾客的重要维度,那么顾客对舒适度的期望相比其他因素要更高,相应的,舒适度这一维度的容忍区域则较窄。因此,一旦飞机座椅舒适度不像顾客期望的那么好,那么顾客就会非常失望。

### 小案例

#### 从饿了么看如何尽量缩短外卖配送时间<sup>①</sup>

下面是饿了么首席战略官康嘉的自述,钛媒体编辑进行整理。

大众点评的张涛以前说过这样一句话:“O2O是所有电商里面最苦最累的,外卖又是O2O里面最苦最累的。”所以他们自己不敢做,投资了我们。

为什么外卖非常苦?全都是线下的东西,全都是地推部队和外卖配送员。外卖配送员也没有给大家留下多少好的印象。大家点外卖,更多的体验可能是订的餐又送得晚了,外卖配送员的服务态度也不是很好。那么,怎么把这个行业做好呢?难点就在于,它涉及大量线下和商务的工作,其实它本质上是一个重运营的行业。

<sup>①</sup> “饿了么”如何尽量缩短外卖配送时间[EB/OL]. (2015-05-14)[2017-06-13]. <http://www.tmt-post.com/1005555.html>. (有改动)

你们点的外卖,送餐时间一定是正态分布的,全世界都没有很好地去解决这个问题。饿了么怎么样用好的方式去解决它?我分三个阶段来讲,这三个阶段我认为是递进关系。

第一个阶段,叫作异常订单的处理。

异常订单是指送错的订单,没有送的订单,或者配送员送过了但与用户吵架的订单。异常订单在外卖行业里是不可避免的。但是,异常订单对整个用户体验,对整个品牌的传播的影响是最恶劣的。因此,我们首先要解决这个问题。

解决这个问题没有特别好的办法。我们在新乡建了一个呼叫中心。我们要把饿了么外卖的客服中心做成行业里最高效、响应速度最快的一个客服中心。在社交媒体上,包括在客服的专业评测上,我们的接起率可以达到95%以上。实际上,外卖行业很多都把客服完全推给餐厅,这样很多异常订单就得不到处理,会有很多投诉;当然,饿了么也有很多投诉,但是处理速度还是非常快的,因为我们有客服中心。

同时,我们做了一个规则,什么规则?如果餐厅被频繁地投诉,会被扣分。扣分扣到一定程度,会给餐厅下线。

通过以上两个手段,我们解决了第一阶段的问题。

第二个阶段,叫作给用户可预期的服务。

外卖是一个非标准化的行业,我们的目标是标准化。为什么说它非标准化呢?就是因为它的每个环节都是连在一起的,没有分开。你永远不知道你的外卖到底是在厨房那边没有炒出来,还是在路上。我们要解决这个问题。你的外卖在哪里,你的外卖状态是什么,你的外卖是不是已经被配送员拿走了,以前这些信息要么是滞后的,要么根本就没有,你只能去找客服。我们现在不仅要让它有,而且是实时的。

怎样做到这一点呢?饿了么上线了一个App,叫作蜂鸟配送。这个App用户看不到,不是给用户用的,是给配送员用的。配送员使用的这个App,里边有一些很实用的功能。例如,配送员手里有5张单子,这5张单子都是同一栋大学生宿舍楼的大学点点的。这些大学生都要下楼取餐时,还没到楼下,配送员可以用App把这5张单子全部按点推送给用户,说:“您的餐已经到楼下。”因此,不仅方便,还可以为配送员节省电话费。同时,这个App里面还有结算和状态标识功能。一些平台配送员用了这个App之后,觉得提高了效率。

这个App对我们有什么意义呢?在于我们可以拿到所有订单的状态。我们和达达、京东做的一些物流方面的合作,也提出这样一个标准。我跟物流合作,物流要给我们反馈订单状态。从反馈来看,饿了么平台上的20%的订单已经拿到了状态。大家在饿了么上面点餐,能清楚地看到点的餐在什么状态;也会清楚地看到点的餐在什么位置,距离你有多远。

第三个阶段,解决一个根本的问题,即外卖的用户体验。

我认为外卖存在的问题中,80%的问题在速度,速度是最关键的问题。怎样整体地提高整个配送的速度呢?

假设我给餐厅老板设定一个规则,说你给客户的餐必须在45分钟内送到,如果送不到,我不给你补贴,或者我扣你的钱,下降你的排名。设定这样一个规则,大家觉得有用没用?我们自己做过配送,我们认为设定这样的规则一点用处也没有。为什么?因为外卖服务这个行业是一个带有很强随机性的行业。例如,今天下雨,每个餐厅都爆单,餐厅也想能快点给客户送到,但是做不到。今天下雨爆单,有可能单量是平时的两三倍,于是,哪来那么多人帮他送呢?所以,我们要能给餐厅提供运力,首先让其在想要使用更多的配送人员时能够很快地通过饿了么平台招之即来。这样就能解决外卖随机性很强带来的问题。

怎么解决?众包、社会化的物流。这也是蜂鸟未来的规划。同时,饿了么以一种非常开放的心态与不同的公司进行非常深入的合作。在饿了么平台上,用户可以得到可预期的订单跟踪,商户可以得到非常方便的运力服务。

此外,我们的自配送也非常好。因为现在北京、上海已经有2000个饿了么的全职配送员,他们为中高端餐饮和连锁餐厅提供外卖配送服务,他们用的App叫作风行者。如果现在要送3张单子,涉及6个地点,有3个取餐地点、3个送餐地点,而且餐厅出餐的时间是不一样的,有的餐要做很长时间,有的餐做得很快。怎么规划配送员的配送路线,使配送员用最短的时间把这3张单子的餐送到,我们已经开始做这方面的研究,将会为配送员推荐路线。

外卖没有标准,但是饿了么能做到今年会比竞争对手平均快5分钟,明年快10分钟,那么当我比你快20分钟的时候,我就是标准。

### 三、超越顾客期望

#### (一) 影响服务期望的因素

顾客期望是动态变化的,受到许多因素的影响。管理顾客期望,可以为企业带来一系列的营销效应。顾客期望虽然是顾客主观意识的产物,但其形成受到以下几个因素的影响。

##### 1. 服务企业的公开承诺

市场沟通包括广告、促销活动、宣传页、推销员推销、公共关系等方式。市场沟通活动会或多或少地向顾客公开做出一定的承诺,会直接影响顾客心目中服务期望的形成。例如,在广告活动中,一些企业为了吸引顾客,往往过分夸大自己的服务,导致顾客心存很高的服务期望;然而,顾客实际消费服务时,并未享受到企业承诺的服务,就会对其感知的服务质量大打折扣。

##### 2. 服务企业的暗示承诺

服务企业可以通过定价和服务环境等向顾客暗示对服务质量的某种承诺。例如,星级酒店内部豪华的装饰物、彬彬有礼的服务人员等有形证据都向顾客暗示其卓越的服务质量,接受这些环境暗示的顾客自然会对其服务质量形成较高的服务期望。一般情况下,企业



所提供的服务价格越高,顾客对服务的期望就会越高。

### 3. 顾客口碑

口碑好的服务企业及其提供的服务容易在顾客心目中形成较高的服务期望;相反,口碑差的服务企业及其提供的服务则容易在顾客心目中形成较低的服务期望。

### 4. 顾客的需求和经验

不同顾客的服务需求是不一样的;同一个服务,不同顾客关注的服务维度也不同。因此,对同一个服务,不同顾客的服务期望也就不同。例如,对于银行柜员的服务速度,有急事需要办的顾客对其服务速度的期望相比其他人要更高一些。同时,顾客对某一服务企业提供的服务的经验越多,对这个企业的服务的期望往往就会越高。

在影响服务期望的因素中,服务企业的公开承诺和暗示承诺直接为企业所控制。企业可通过改变市场沟通活动、调整价格和改变服务环境来影响顾客的服务期望。顾客口碑只能间接被企业所控制,企业可通过提高服务质量、开展公共关系等方式提高顾客口碑,从而间接影响顾客的服务期望。而顾客的需求和经验则是企业的不可控因素。因为顾客的需求是千变万化的,而且不同顾客的消费习惯、偏好和经验不同。

## (二) 超越顾客期望的途径

在服务业竞争日益激烈的今天,顾客的服务选择众多。服务企业只有想方设法满足甚至超越顾客期望,才能与顾客建立长期关系。服务企业可以通过以下几个途径超越顾客的服务期望。

### 1. 开展关系营销

服务企业及其员工与顾客之间的互动关系直接影响顾客的购买行为。服务企业必须实行关系营销,与顾客建立长久的互动关系。首先,在整个企业树立以顾客为中心的观念,一切从顾客需求出发,将顾客观念贯穿到服务生产和传递的全过程中;其次,切实关心顾客利益,提高顾客的满意度,使顾客利益真正落到实处。

### 2. 提供个性化服务

个性化服务是指针对顾客的习惯、兴趣、爱好等个性特征向顾客提供具有个性差异化的服务。从整体上说,个性化服务打破了传统的被动服务模式,要求企业充分利用各种资源优势,主动开展以满足顾客个性化需求为目的的全方位服务。个性化服务要求企业对顾客驱动的市场反应灵活而快捷,根据顾客需求及服务期望的差异及其变化调整服务的内容和方式,不断地满足顾客的期望。

### 3. 制造惊喜和感动

顾客满意程度是由顾客对其购买产品的预期与顾客购买和使用产品后对产品判断的吻合程度来决定的。如果顾客享受到的服务和预期的比较吻合,顾客就会满意;如果顾客享受到的服务优于预期的服务,那么顾客不但会感到满意,而且会产生惊喜,甚至会被感动。

总之,服务企业只有不断超越顾客期望才能让顾客满意,从而留住顾客。为顾客提供个性化服务,给顾客带来惊喜和感动是超越顾客期望的主要途径。企业要想超越顾客期望,须在了解顾客对服务最基本的期望基础上认真履行服务承诺。服务承诺务实而不夸大,才能

避免误导顾客的期望。企业如果不能立即做到顾客所期望的服务,要进一步说明企业将会尽力达到其要求,努力满足顾客的期望。

### 小案例

#### 为顾客创造惊喜<sup>①</sup>

品牌胜出的关键——在顾客满意的基础上为其创造惊喜。这种惊喜的创造方式很多,有物理属性的,也有情感层面的,如赠品多一点,价格便宜一点,或者给顾客一个预期之外的消费体验等。这个惊喜也并非需要付出多么大的代价。因为,只要超出顾客期望值,哪怕只是一点点也会让顾客兴奋甚至感动。从营销实践中发现,单纯让出一些价格为顾客创造出的惊喜远不及为商品增加综合价值为顾客创造的惊喜来得有效。例如,告诉顾客这个商品还有其他功效或功能,或者额外再赠送几个小礼物,比减免商品价格的零头或打折的效果要好。因为顾客已经在商品的有关承诺与商品价格之间找到了认可后的平衡。此时增加商品的价值,会让顾客有赚到了的满足感;而降低价格,则可能会降低商品在顾客心中的价值,反而打破了原有的心理平衡。而且,从提高商品综合价值的角度来思考为顾客创造惊喜,可操作的空间与方法将会非常多。

企业为顾客创造出一个惊喜,只能让顾客欢喜一会儿,对企业品牌的正面印象加深一点;而要让顾客持续惊喜并最终转化为忠诚,就要不断地为顾客创造惊喜。企业为顾客创造惊喜的方式要根据企业的不同类型与特点来因地制宜地选择。例如,科技类公司可以通过商品的技术持续创新或增加贴心的小功能来为顾客创造惊喜;服务类公司可以通过不断改善服务质量和增加服务种类为顾客创造惊喜。为顾客创造惊喜没有行业区分,关键点在于能站在顾客的角度来思考,当你的创意给自己带来惊喜与感动,那么顾客也会有同样的感受。

沃尔玛有一个重要的销售策略就是为顾客创造惊喜。惊喜主要来自两方面,一方面是实质的价格让利,另一方面是提供周到的服务。其为顾客制造惊喜的理念在更加注重情感需求的美国市场被广泛应用。以开在纽约的沃尔玛为例,其在宣传品中虽然展示有各种商品的优惠信息,但是当顾客到店内后还总是会发现有宣传品上没有提到的优惠商品,或有更大折扣的商品。这种小技巧给顾客带来了发现的乐趣,营造出了独特的消费体验。而沃尔玛的服务也是非常贴心的,当工作人员看到顾客像在寻找商品的样子时,就会过去询问,但不是询问顾客想买什么,而是询问顾客想解决什么问题。一般超市的工作人员都会像前者那样问顾客要买什么,而这样的询问往往是毫无意义的,因为顾客多数是已经找了一遍,甚至

<sup>①</sup> 如何为你的顾客创造“惊喜”? [EB/OL]. (2011-05-19)[2016-06-13]. <http://www.shichangbu.com/article-1744-1.html>. (有改动)

多遍了,此时多是店里没有顾客想要的特定商品。而像后者那样了解顾客想通过购买商品解决什么问题的方式则大大增加了顾客的消费可能。因为工作人员会根据顾客想解决的问题为其推荐另一款可以解决同样问题的商品,这就既给顾客带来了惊喜,又销售了商品。

## 任务二 加强服务质量差距管理

服务质量是服务营销的核心,服务质量是服务企业在竞争中制胜的法宝。因此,提高服务质量是服务企业不断追求的目标。服务质量的内涵与有形产品质量的内涵有本质上的区别,顾客评价服务质量不仅考虑服务的结果,而且考虑服务的过程。因此,服务质量应被顾客识别与认可。

### 一、顾客感知服务质量

#### (一) 服务质量的观念

从服务企业角度而言,服务质量是指服务能够满足规定或要求的特征和特性的总和。其中,规定是指法律、法规等,要求是指顾客明确指出的或潜在、暗含的要求。

由于服务的生产和消费同时进行,顾客亲自参与服务的生产过程,因此对于服务质量的研究,我们要从顾客角度来研究。

从顾客角度而言,服务质量是指服务达到或超过服务期望的程度。顾客对服务质量的认知取决于他们预期的服务质量同他们实际感受的服务质量的对比,如图 2-1 所示。

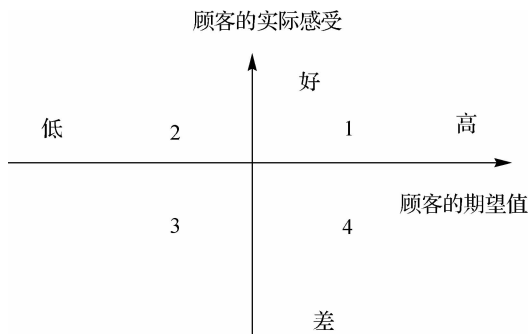


图 2-1 顾客角度的服务质量

(1) 顾客的期望值高,实际感受好。顾客感到如愿以偿,服务质量名副其实,服务质量高。

(2) 顾客的期望值低,实际感受好。顾客的实际感受出乎意料的好,服务质量最高。

(3) 顾客的期望值低,实际感受差。顾客的实际感受一般,服务质量还可以接受。

(4) 顾客的期望值高,实际感受差。顾客感到名不副实,产生极大失望感,服务质量最低。

我们可以看出,从顾客角度来看,服务质量是顾客的服务期望同其实际感受到的服务质量的比较。服务质量最高的情况是顾客的期望值低而实际感受很好,服务质量最低的情况是顾客的期望值高而实际感受差。因此,服务企业既要不断提高服务质量,也要管理顾客对服务的期望。

## (二) 服务质量的构成要素

服务质量与有形产品质量不同,有形产品质量在产品的生产过程中和出厂之前可以用具体的技术指标来衡量;服务质量则是一种顾客感知的质量,服务质量的构成要素是由顾客决定的,而不是服务生产者。

不同服务行业的服务产品差异性很大,所以顾客对不同类型服务的评价角度也不同。例如,餐饮服务方面,顾客会从就餐环境、饭菜口味、服务人员素质等方面进行评价;网络服务方面,则从信息的丰富程度、真实性和及时性等方面进行评价。帕拉休拉曼、赞瑟姆和贝利通过研究,筛选了服务质量的 10 个维度,分别是有形性、可靠性、响应性、服务能力、礼仪性、可信性、安全性、可进入性、沟通性、理解性。后来,帕拉休拉曼、赞瑟姆和贝利利用因子分析的方法,把这 10 个维度压缩为可靠性、响应性、保证性、移情性、有形性,构成了期望的服务-感知的服务间差距的 5 个标准,如图 2-2 所示<sup>①</sup>。

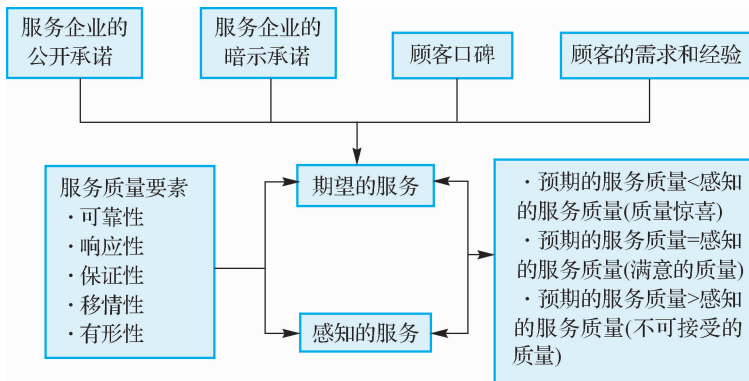


图 2-2 感知服务质量模型

### 1. 可靠性

可靠性是指服务提供者准确无误地履行所保证服务的能力。这意味着服务企业能够兑现其所有的服务保证,按时完成服务任务及保证服务结果与顾客期望一致。企业可通过提供可靠的服务来建立自己的信誉。例如,列车时刻表是铁路部门对旅客就发车及到站时间

<sup>①</sup> 藺雷,吴贵生. 服务管理[M]. 北京:清华大学出版社,2008:274.(有改动)

所做出的保证。因此,旅客对火车的基本要求是准时,这也是对铁路部门服务可靠性的要求。

### 2. 响应性

响应性是指服务提供者迅速地为顾客提供服务的愿望。服务人员能够及时、积极主动地为顾客提供服务,减少顾客的等候时间,出现服务问题时能迅速地解决。例如,很多服务企业对客户部门的要求是电话铃响3声之内必须接听,让顾客感觉到客户部门的员工能够提供随时、及时的服务。

### 3. 保证性

保证性是指服务人员表达出真诚、可信和安全性。这与服务人员的得体行为有关,也与他们传递信任和信心的能力有关。得体是指与顾客直接接触的服务人员表现出的礼貌、尊重、体谅和友好,还包括服务企业的品牌形象;能力是指服务人员拥有必需的技能 and 知识来履行服务。

### 4. 移情性

移情性是指服务提供者在服务时间、场所设置等方面考虑顾客的需求,设身处地为顾客着想,真诚地关心顾客,使整个服务过程具有人情味。它包括与服务提供者的可接近性和便捷性,还包括员工努力去了解顾客的需求。例如,一些就餐场所为顾客提供专门的婴儿座椅,解决顾客带婴儿不便的问题,使顾客能够轻松就餐;有的超市设置免费饮水处,方便顾客在购物时饮用。

### 5. 有形性

有形性是指服务过程中涉及的实体凭证、实体设施、服务人员,以及用于服务的工具、设备等。这些因素都属于服务环境因素,对顾客感知服务质量会产生重要的影响。例如,五星级富丽堂皇的装饰和穿着得体、彬彬有礼的服务人员会让顾客联想到较高的服务质量。

顾客感知的服务质量分别是顾客惊喜的质量、满意的质量和不可接受的质量。在服务行业有一条常识性的原则,即服务质量要略微高于顾客的期望。可接受的服务质量是所提供的服务正好等于顾客的期望,这虽然不会引起顾客的不满,但顾客也不会产生与企业建立长期关系的强烈愿望。在这种情况下,顾客不愿意或者意识不到向他的朋友、邻居和同事宣传好的口碑。只有服务提供者提供的服务超过顾客的期望,并引起顾客愉悦时,好的口碑才会产生,顾客也愿意与企业保持长期关系,会记住其服务经历并乐于向他人谈起。

## 二、服务质量差距管理

从上面的分析我们可以看出,从顾客角度来说,服务质量是顾客预期的服务质量与其实际感受的服务质量的比较。顾客不满意的原因是企业实际提供的服务同顾客预期的服务质量之间存在差距。企业要想提高顾客对服务质量的评价,就要分析这个差距的大小、产生的原因及缩小差距的方法。

### (一) 服务质量差距管理分析模型

帕拉休拉曼、赞瑟姆和贝利等人提出了服务质量差距分析模型。该模型有助于辨别

服务质量的差距。服务质量差距分析模型如图 2-3 所示<sup>①</sup>。

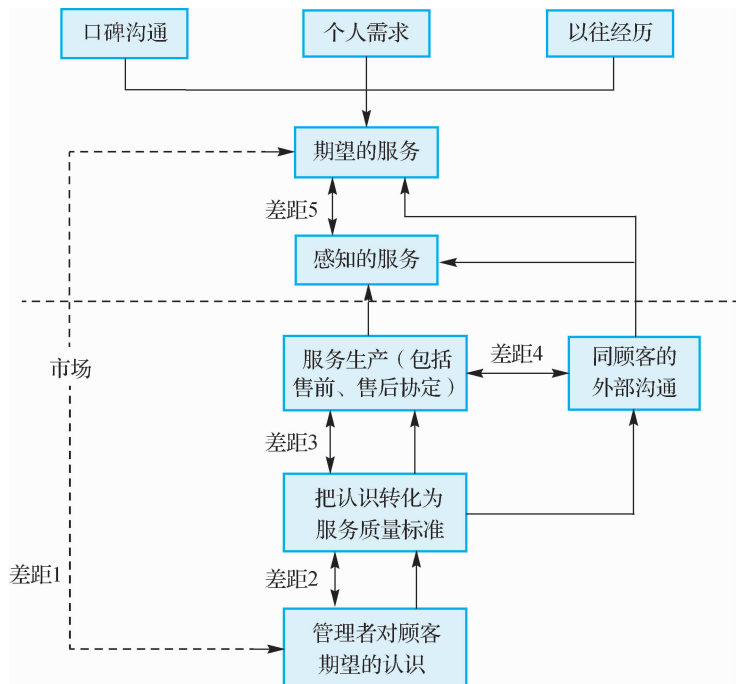


图 2-3 服务质量差距分析模型

该模型说明了服务质量形成过程是顾客期望的服务与感知的服务之间比较的结果。期望的服务是顾客的实际经历、个人需求以及口碑沟通共同影响的结果，同时受到企业的市场沟通活动的影响。

## （二）服务质量差距

在服务质量差距分析模型中，顾客感知的服务同期望的服务有 5 种质量差距，其差距是由质量管理前后不一致造成的，5 种差距产生的原因与缩小差距的方法如下。

### 1. 管理者认识的差距(差距 1)

管理者认识的差距是指管理者对顾客期望的服务质量的认识不明确或错误。许多管理者都认为自己了解顾客需要的是什么，而实际上他们并不了解。例如，银行往往认为顾客最看重存款利率，而顾客可能将资金的安全性看得更重要；餐馆可能认为只要价格低，顾客就会满意，而顾客可能更看重食物的卫生情况、味道，以及就餐的环境等。

（1）产生管理者认识的差距的具体原因。

- ① 管理者没有进行需求调查和分析。
- ② 管理者进行需求调查和分析的方法、程序、操作有问题，导致收集的信息不准确或信息分析不准确。
- ③ 臃肿的组织层次阻碍了管理者与顾客的沟通，或者改变了管理者与顾客沟通中产生的信息，导致信息失真或丧失。

<sup>①</sup> 叶万春,王红,叶敏,等.服务营销学[M].3版.北京:高等教育出版社,2015:154.(有改动)

(2) 缩小管理者认识的差距的方法。管理者认识的差距的大小取决于服务企业对顾客期望的重视程度、能够获取顾客期望信息量的多少,以及管理者与一线服务员工之间信息传递的速度和准确性等因素。要缩小管理者认识的差距,服务企业必须了解顾客期望,其具体解决办法有以下几个。

- ① 通过调查研究、投诉分析、顾客小组讨论等途径了解顾客期望。
- ② 增加管理者和顾客之间的直接沟通,以增进了解。
- ③ 改善一线员工和管理者的沟通,减少两者之间的层次。

## 2. 质量标准差距(差距2)

质量标准差距是指企业制定的服务质量标准与管理者对顾客期望的认知不一致。即使企业已经准确理解了顾客的需求,企业管理者对顾客需求的理解同企业实际制定的服务质量标准往往也存在差异。例如,饭店经理感到顾客需要一种卫生、舒适的就餐环境,却无法确定什么样的环境才是顾客真正需要的卫生和舒适的环境。

(1) 产生质量标准差距的原因。在许多情况下,企业管理者在制定服务质量标准时认为,企业无法提供或者不应当完全提供顾客所需要的服务。有时,管理者认为没有必要确保服务质量达到或超过顾客期望的服务质量。因此,服务质量计划得不到最高管理层的支持,导致企业没有构造一个能满足顾客期望的服务质量目标,并将这些目标转换成具体的标准。产生质量标准差距的原因可归纳为以下几点。

- ① 服务质量计划失误或计划过程不够充分。
- ② 服务质量计划管理混乱。
- ③ 服务组织没有服务质量目标。
- ④ 服务质量计划得不到最高管理层的支持。

(2) 缩小质量标准差距的方法。

- ① 确保最高管理层从顾客的角度定义服务质量。
- ② 建立具有明确性、现实性且详尽的服务质量目标,以满足顾客需求。
- ③ 根据工作对服务质量的影响程度确定优先权。
- ④ 对实现服务质量目标的管理者和员工进行奖励。

## 3. 服务生产差距(差距3)

服务生产差距是指服务生产和传递过程中员工的行为不符合质量标准。当直接为顾客提供服务的员工不能或不愿按照企业制定的服务标准为顾客提供服务时,就会产生这一差距。因此,即使企业管理者准确理解了顾客的需求,并制定了正确的服务质量标准,在服务提供的过程中也会存在这一差距。

(1) 产生服务生产差距的原因。服务生产差距是否存在及其大小主要取决于一线服务员工是否愿意完全按照服务质量标准来提供服务,以及是否有能力做到这一点。产生这一差距的原因是多种多样的,主要有以下4类。

① 标准本身的问题。其主要是,有的标准太复杂或太苛刻,很多员工对照标准不知道如何做才能符合标准;员工对标准有不同的意见,如在学校,对于在教学过程中如何处理知识的深度和宽度的认识,不同的教师有不同的意见。

② 管理和监控制度方面存在问题。例如,服务企业的激励制度不能激励和支持员工

的质量行为,或者管理控制的制度可能与优质服务质量标准发生冲突;符合质量标准的表现得不到奖励,达不到质量标准的服务表现得不到惩罚等。这些都会严重挫伤员工的积极性。

③ 员工对满足服务质量标准的态度。不同的服务人员对为顾客提供满意服务的愿望是不同的;不同时刻,同一服务人员对为顾客提供满意服务的愿望也有可能会有很大的差异。还有一些服务人员,不论他们是否愿意为顾客提供满意的服务,他们自身没有能力按照服务标准来为顾客服务,如从未接触过某一工作的新员工,可能天生不适合做这种服务工作的员工,没有得到很好的相关技能培训的员工等。

④ 内部营销不充分或者根本没有开展内部营销。很多服务失误是由于其他部门的不配合或者配合失误产生的,即使一线员工有意愿和能力为顾客提供优质服务,但其他部门的失误或者技术和系统没有为其工作提供便利,也会导致其不能按照服务质量标准为顾客提供服务。

(2) 缩小服务生产差距的方法。

① 让员工参与标准制定的过程。

② 招聘员工时注意员工的素质与工作匹配。

③ 加强对员工的培训。

④ 将控制和奖惩制度与优质服务、质量标准联系起来。

⑤ 保证内部工作能互相支持和配合,其他部门能为一线员工的工作提供便利。

## 小案例

### 某市公共汽车服务管理标准(节选)

#### 4 运营服务

##### 4.1 司乘人员

4.1.1 驾驶员必须持有与执业相符合的职业资格证件。

4.1.2 驾驶员遵守交通法规,执行驾驶员安全操作规范,安全行车。

4.1.3 出车前必须检查车辆,保持车辆性能良好,符合机动车安全性能技术条件,服务设施齐全、有效。

4.1.4 衣着整洁,仪表端庄,举止大方,并佩带服务证件。

##### 4.2 服务

4.2.1 司乘人员应使用标准的普通话服务。

4.2.2 使用文明服务用语,语言规范,吐字清楚。

4.2.3 人工报站应报清路别、行驶方向和站名,大型集散站应报清衔接线路。

4.2.4 耐心解答乘客询问,有问必答;做好疏导,方便乘客上下车。

4.2.5 尊重乘客,态度和蔼,照顾老、幼、病、残、孕等特殊乘客,协助他们找座位。



- 4.2.6 乘客到达起讫站离车后,做好车辆清洁。
  - 4.2.7 早晚间行车时,车厢灯的启闭时间应与路灯的启闭时间一致。
  - 4.2.8 有条件时,应照顾急忙赶到的乘客上车。车厢满员时,劝导乘客等候下一班次车。严禁无故不停车或拒载。
  - 4.2.9 乘客遗留物品时,车到终点站应即时上交。
  - 4.2.10 运营车辆逐站按要求宣报,报站设施出现故障时应用人工报站代替。
  - 4.2.11 做到启车稳、停车稳、拐弯稳、行车稳。
  - 4.2.12 行车中应提醒乘客不要把头、手探、伸到车外。
  - 4.2.13 到站停车时,车辆进站停稳后开门,关好车门后启车。
  - 4.2.14 按线路站点设置停靠,严禁中途停车开门上下乘客。
  - 4.2.15 严禁用车门催促、挤夹乘客。
  - 4.2.16 对携带危险品、易碎品、易燃品、易爆品及家禽、家畜的乘客,讲清道理,耐心劝阻,不准其乘车。
  - 4.2.17 发生行车、客伤事故时,应积极抢救伤者,采取措施,保证乘客安全离车。
  - 4.2.18 发生漏电、起火故障时,应立即采取断电、灭火措施,并组织乘客有序地离车。
- 4.3 票务
- 4.3.1 始发站司乘人员应提前上车售票或验看投币、刷卡设备。
  - 4.3.2 售票应主动、准确,收钱应唱收唱付。
  - 4.3.3 履行验票、查票程序。除乘客需要外,客票应收回并销毁。
  - 4.3.4 处理未按规定支付车费乘车的乘客时,应要求乘客补缴车费。
  - 4.3.5 无人售票车每站应清币后启车。
  - 4.3.6 无人售票线路起讫站应设置换钞处,并有明显的标志;应配备换钞人员,准备充足的零钞供乘客兑换。
  - 4.3.7 收钱应付车票,补票应给票据,无人售票车中应为乘客提供报销凭证。
  - 4.3.8 按核准价格收费,在规定范围内,乘客持有效票证或卡乘车不应拒绝。
  - 4.3.9 调整票价应在实施之日的5日前公开告示。
- .....
- 7 投诉受理
- 7.1.1 客运管理部门和公交企业应向社会公布监督投诉电话,并设置人员全运时受理乘客投诉。
  - 7.1.2 受理乘客投诉应在10日内做出答复。
  - 7.1.3 受理投诉应做到件件有着落,事事有回音。

#### 4. 营销沟通差距(差距4)

营销沟通差距是指企业营销沟通行为做出的承诺与实际提供的服务不一致。企业在进行外部宣传时,希望顾客对本企业及本企业提供的服务产生较好的印象,采用了多种宣传方

式以达到美化企业形象、提高服务知名度的目的,这是无可厚非的。

企业在各种媒体上进行广告宣传以及进行其他形式的宣传活动会在一定程度上影响顾客的期望,而如果企业在宣传中描述的服务同顾客实际感知的服务之间有很大的差别,那么就会给顾客留下不好的印象。例如,某顾客开始被告知在3天内维修人员会提供上门维修服务,如果到5天后维修人员才来,这名顾客以后很可能不会再接受这家维修公司的服务了。

(1) 产生营销沟通差距的原因主要有以下两类。

① 外部营销沟通计划与执行没有与服务生产统一起来。具体原因有以下两个。

A. 企业广告策划人员与服务生产部门人员缺乏交流,因此广告策划人员可能不了解企业的实际生产能力和特点,从而做出不切实际的广告宣传和营销沟通。

B. 服务生产人员即在一线工作的服务人员可能不了解或不关心企业所做的外部营销沟通,他们在服务的过程中不可能有意识地致力于使服务的实际效果与外部营销沟通相一致。

② 在广告营销沟通过程中存在承诺过多的倾向。其具体原因有以下两个。

A. 其他竞争企业过度承诺,本企业为了招徕顾客不得不也这样做。

B. 为了推销一种新服务,更好地吸引顾客,所以在一开始便过度承诺,以期打开局面。

(2) 缩小营销沟通差距的方法。

① 在制订营销沟通计划时寻求生产人员的参与。

② 让服务人员在顾客看到广告之前对广告进行预审。

③ 完善营销沟通计划。

④ 严密监督营销沟通,避免承诺过多。

### 5. 感知服务质量差距(差距5)

感知服务质量差距是指顾客实际感知的服务同期望的服务的差距。

(1) 产生感知服务质量差距的原因。感知服务质量差距是前4种差距的综合反映。感知服务质量差距的大小往往取决于其他4种差距的情况,可以用公式表示为

$$\text{差距}5 = f(\text{差距}1, \text{差距}2, \text{差距}3, \text{差距}4)$$

(2) 缩小感知服务质量差距的方法。尽管顾客仅仅根据自己对感知服务质量差距的感受来对企业的服务质量进行评价,但企业不应该仅仅注意感知服务质量差距的存在,更应该注意到引起感知服务质量差距产生的其他4种差距对服务质量都有影响。例如,对于服务生产差距而言,企业的实际服务质量也可能会高于企业制定的服务标准,这对服务质量的提高有利;而如果企业的实际服务质量低于企业制定的标准,显然不利于企业,差距越大,企业实际为顾客提供的服务水平同企业制定的服务标准之间的差距也就越大,其最终结果自然不能满足顾客的期望,使顾客满意度下降并对企业产生不信任感,导致顾客流失。因此,企业应通过缩小其他4种差距来缩小感知服务质量差距。

差距分析模型可以指导服务企业管理者发现引发质量问题的根源,并寻求适当的消除差距的方法和措施。服务企业只有明确服务质量差距,才能有针对性地制定服务战略、战术,保证顾客期望的服务质量与感知的服务质量相一致,使顾客给予积极的评价。

## 任务三 正确制定服务承诺

### 一、服务承诺的概念

服务承诺是指服务企业在服务产品销售前对顾客许诺若干服务项目以引起顾客的好感和兴趣,吸引顾客积极购买服务产品,并在服务生产过程中忠实履行承诺的制度和营销行为。

很多服务企业为了吸引顾客常常做出很多服务承诺。服务承诺是对顾客的保证,是对员工的激励,是企业扩大市场占有率、促进利润持续增长的主要途径。服务企业应根据顾客的需求做出服务承诺,并保证及时兑现自己的服务承诺。

### 二、服务承诺的作用

#### 1. 降低顾客的购买风险,消除顾客的不确定感

服务承诺本身就是一种保证,可以向顾客提供服务质量方面的一些暗示和担保,帮助顾客降低由于服务的无形性、品质差异性特征带来的购买风险,从而消除顾客的不确定感,增强对企业的信任感。服务承诺使顾客相信他们会得到满意的服务,从而更愿意使用企业提供的服务。因为顾客知道,企业提供的服务是有保障的,一旦出现问题企业会进行解决并使个人得到合理的补偿。

#### 2. 促使企业更加关注顾客

服务承诺是以顾客为导向的一种承诺。一个顾客导向型的企业要设计出一个有意义的服务承诺,必须深入了解顾客的需求与期望,了解对顾客而言满意的含义是什么,使制定出来的服务承诺对顾客而言是有价值的。只有在此基础上提出的服务承诺,才有可能是最有效的。

#### 3. 使抽象的服务理念成为具体、可衡量的绩效指标

有效的服务承诺将为员工与顾客设立清晰的服务标准。服务承诺显示出哪些属性对顾客最重要,有助于员工更加关注这些属性,为员工提供服务导向的具体目标。由于顾客感知的服务质量是服务的客观现实和主观感觉相统一的产物,因此企业既要规定客观、具体、精确的量化服务质量标准;也要对那些难以客观、精确衡量的服务质量标准做出明确的规定。

#### 4. 塑造良好的企业形象,提高顾客和员工的忠诚度

企业通过建立有特色的服务承诺体系,可以在竞争对手无法达到的高度上为顾客提供服务,并通过履行这些承诺,证明企业为满足每名顾客的需求所做的努力,从而塑造良好的企业形象。对于顾客来说,企业有效的承诺降低了他们的风险感并建立了他们对该企业的信任感,从而使顾客更加满意,提高了顾客对该企业的忠诚度。同时,员工在为顾客提供服务时也会感受到这种忠诚感,继而产生自豪感,促使他们更加努力地工作,达到顾客、企业和员工多赢的效果。

### 三、服务承诺的类型

企业可对服务的质量、服务的时限、服务的附加值、服务的满意度、服务的安全性、服务

的舒适度等方面进行承诺。服务承诺可分为以下 3 种类型。

### 1. 完全满意承诺

完全满意承诺是指企业承诺顾客会获得全面、完全的满意。这是一种无条件的满意承诺,其保证的范围最广,服务的方方面面都被包含在承诺之中,其实质是让顾客完全满意。如果顾客感到不满意可以不付款或者退还其费用。

### 2. 服务属性承诺

服务属性承诺是指企业将承诺聚焦在一个或多个具体的服务内容上,将顾客最重视的特定服务属性抽取出来加以承诺。例如,某快递公司向顾客承诺“隔日送达”,某快餐店承诺“30 分钟送达,超时免费”等。这些承诺只对服务的传递时间进行保证。服务属性承诺只对服务的某些具体属性进行保证,通常有明确的服务标准,一旦达不到相应的标准,企业承诺将进行补偿。

### 3. 复合式承诺

复合式承诺是指在特定品质绩效基础上的大范围内的整体满意度承诺。复合式承诺充分吸收完全满意承诺和服务属性承诺两者的优点,对具体的重要属性规定了最低服务标准,有助于顾客明确所能得到的服务,降低顾客的购买风险;同时,又能使顾客完全满意。因此,复合式承诺是更为有效的服务承诺。例如,某信息服务公司向客户承诺“如果公司无法在规定的时间内提供完整的报告,每个星期你可以扣除最终付款的 10%;如果你对我们工作的任何一方面不满意,你可以在最终付款时扣除你认为不合理的部分”。

## 小案例

### 中国移动的服务承诺<sup>①</sup>

为全面落实“客户为根、服务为本”的服务理念,为客户提供更加高效、实惠、安全、便捷的优质服务,让网络更流畅、资费更优惠、消费更透明、信息更安全、服务更便捷,中国移动提出 6 项服务承诺。

一是 4G 网络,全新体验。持续加强 4G 网络建设,实现全国绝大部分主要城市的主城区、一般城区和县城 4G 信息覆盖;陆续开通约 50 个客户热门出访国家和地区的 4G 漫游。实施 4G“不换号、不登记、快速换卡”的“两不一快”服务,客户可通过营业厅、热线、门户网站等渠道便捷换卡,享用 4G 优质网络。

二是流量资费,实惠简明。中国移动降低 4G 资费门槛,将 4G 飞享套餐、流量叠加包资费门槛分别降至 58 元、30 元,并推出大流量包资费,给予客户更多的实惠;提供流量季度包、半年包服务,解决客户月度流量消费不均衡问题。通过短信、互联网等方式向客户提供实时流量提醒和套餐推荐服务,通过账单帮助客户进行流量费用分析和选择合适的套餐。进一步扩大流量资费覆盖面,让更多客户受益。

<sup>①</sup> 中国移动提出六项服务承诺[EB/OL]. (2014-09-29)[2017-06-21]. <http://www.gyxxww.cn/gy3c/BDZX/201409/207085.html>. (有改动)

三是订购收费,清晰透明。持续落实通过电话 10000 进行统一查询和退订、业务扣费主动提醒、二次确认等增值业务透明消费举措,进一步保障客户的消费知情权和选择权。持续开展恶意扣费软件日常监测,对于发现的恶意扣费软件第一时间进行封堵、关停,并公开警示;多渠道受理客户关于恶意扣费的举报,100%查证和回复,对因恶意软件而被扣信息费或功能费的,全部予以退还,对违规合作方进行严厉处罚并加以公示。

四是不良信息,严厉打击。中国移动大力治理垃圾信息,对点对点及集团行业端口类垃圾信息实施全网集中监控治理,向客户推出针对集团行业端口信息的屏蔽服务;对公司自有业务端口信息群发实施严格的集中管控,杜绝违规信息群发,推动信息群发治理水平再上新台阶。开展“伪基站”治理专项行动,完善“伪基站”监测识别手段,配合相关部门予以彻底打击。严查、狠打手机淫秽色情网站,对网上淫秽色情信息进行集中监测和封堵,努力保障网络一片蓝天。

五是实名登记,严格落实。中国移动严格落实国家有关电话用户真实身份信息登记的规定,新入网客户在自有渠道和社会合作渠道的实名登记率达 100%;大力开展存量客户的实名登记工作,客户可通过电子渠道、营业厅等便捷渠道进行信息补登记。

六是星级服务,便捷提供。中国移动在保证优质基础服务的同时,进一步推出客户星级服务,对客户星级提供差异化服务,并将客户积分与星级直接挂钩,加大积分回馈力度。客户可使用积分进行话费充值和业务支付,可在合作商户消费和兑换商品等。中国移动门户网站、手机营业厅、10086 微博、客服邮箱(10086@139.com)等互联网服务渠道为广大客户提供便捷的信息沟通、业务办理、咨询投诉等服务。

这 6 项服务承诺是中国移动结合新形势下通信行业的变化趋势,针对广大客户关心的问题推出的实实在在的举措。中国移动全面开展了客户调查研究,广泛收集客户的意见和建议,通过其互联网集中服务基地监测和收集 12 000 多家网站上关于中国移动的各类服务信息,并通过热线、营业厅、电子渠道、客户接待日等渠道收集客户的需求、意见和建议,然后对这些海量的客户服务信息进行深入挖掘,最终聚焦出现阶段客户最关心、最直接、最现实的问题,有针对性地提出了 6 项服务举措。

为保证服务承诺有效落实,中国移动投入大量人力、物力,开展了一系列卓有成效的工作。例如,在垃圾短信治理方面,中国移动每天对各省、各单位的垃圾短信治理情况进行全面检查、督促;面对每月近 340 亿人次的客户接触量、超过 40 亿人次的呼入量,在 10086 热线方面保证了近 10 万个座席、12 万名一线客服代表为客户提供服务。这些巨大的投入有效保障了中国移动的服务承诺和举措的有效落实。同时,中国移动建立了服务承诺实施责任制,通过巡查抽查、专项检查、明察暗访等方式检查服务承诺的落实情况。中国移动将以客户的体验、感知和评价为标准,密切跟进各项服务承诺的落实情况和实施效果,并加以持续优化和完善。中国移动表示,真诚欢迎广大客户和社会各界予以监督和帮助,客户可随时通过 10086 热线、营业厅、门户网站、10086 官方微博及微信等渠道对其服务承诺的实施提出宝贵的意见和建议。

## 四、有效服务承诺的特征

### 1. 无条件

有效服务承诺应该是无条件的,即没有附加条件。有些有效服务承诺带有“假如”“除了”等字眼,一些服务承诺看起来好像是法律部门撰写的,带有各种各样的约束,需要各种证明,使顾客在感到不舒服的情况下接受。服务承诺设置附加条件往往还会给企业内部个别部门和员工不认真履行服务承诺带来借口,甚至将其作为自己推卸责任的依据。

### 2. 有意义

有效服务承诺有意义体现在两个方面。一方面,承诺的内容要有意义,要承诺那些对顾客来说十分重要的服务元素,给那些很明显的事情进行承诺对顾客毫无意义。例如,一家外卖公司提出的承诺是保证当天送到。在这个行业,当天送到外卖几乎是每一个竞争者都能做到。因此,该承诺对顾客来说毫无意义。另一方面,付出的赔偿也应该有意义,顾客希望对其不满、花费的时间和精力得到充分的赔偿,赔偿应当能抵消顾客的全部不满。

### 3. 易于理解

易于理解是指顾客知道能期待什么,员工知道该做什么。承诺应该容易理解,并同时传递给员工和顾客。例如,承诺“迅速解决问题”不如“48小时内解决问题”更容易让顾客把握和员工贯彻执行。有时候,承诺的词语令人迷惑,语言啰嗦,或者有太多的约束和限制,不论是顾客还是员工都无法确定到底承诺了什么。

### 4. 易于申诉和赔付

很多服务企业要求顾客写信或者提供关于服务失误的证明材料才能获得赔付,这实际上是个圈套。很多顾客认为申诉和赔付太麻烦而不值得,特别是当服务的货币价值相对较低时。

## 思考题

1. 理想服务、适当服务和容忍服务各自的定义及研究意义是什么?
2. 影响服务期望的因素有哪些?
3. 服务企业如何才能不断超越顾客期望?
4. 服务质量从服务企业角度和顾客角度如何定义?
5. 服务质量的构成要素有哪些?
6. 服务质量差距有哪几种?请分析其产生的原因与缩小差距的方法。
7. 服务承诺的类型有哪些?
8. 有效服务承诺的特征有哪些?

## 案例分析

### 超越顾客期望的6项内容

作为服务企业,只了解顾客期望是远远不够的,仅让顾客满意也是不够的。服务企业需

要不断寻求超出顾客期望的方法。如果我们能够在以下6个方面(或者其中的一两个方面)超出顾客期望,那么顾客的忠诚度可能会显著地上升。

### 1. 价值

在产品的价值方面,我们怎样才能超出顾客期望呢?价值总是与价格相关。实际上,价值的定义是:与价格相对应的产品或服务的质量。很多企业都在拼命降价,以提高顾客对价值的认可;但是,降价不是唯一有效的方法,也不是最好的方法,更好的方法是提高顾客的感知价值。

例如,同样的一顿饭菜,在一个高级饭店可能要2 000元,而在一个普通餐馆可能只要200元,但是在高级饭店消费的顾客仍然觉得物有所值。这是为什么?这是因为顾客获得了一种很高的感知价值。有时顾客需要的仅仅是对自己正在接受的价值的一种提示,如服务环境的外观、设施的舒适程度、产品的外观包装、服务人员的仪表等;当然,企业的可信任程度、企业的品牌形象等也是创造更高的感知价值的重要因素。

### 2. 信息

我们怎样通过向顾客提供更多、更清晰的有用信息来超越顾客期望呢?例如,基金管理公司每周给顾客邮寄经过整理的财经要闻、每周基金净值表等,这就是通过向顾客提供更多的信息来超越顾客期望。酒店把最新推出的法国大餐、东南亚美食节等餐饮活动通知顾客,也是通过向顾客提供有价值的信息来超越顾客期望。

### 3. 速度

在服务速度方面,怎样才能超越顾客期望呢?对顾客的反复研究表明,顾客不喜欢等太长时间才能得到产品或服务。人们都需要及时得到别人的注意,即使人们在大餐馆里悠闲用餐时,仍重视及时得到服务。提供快捷服务是超越顾客期望的重要表现。

人员配置会影响服务的速度。企业应设法让顾客得到比他们期望的更快的服务。例如,有一家食堂,每到中午用餐时,一下子就会来很多人,但都是从一个窗口排队,等候选菜。一般是四个荤菜任选二,四个素菜任选二。选的时候有的人总会慢下来,服务人员为了加快速度,有时会催促选菜慢的人。有一天,该食堂开了一个特别的窗口,已经选好两荤两素,解决了部分不愿意排队的人的需求,并且服务的速度明显提高。

### 4. 个性化

怎样在个性化方面超出顾客的期望值呢?每家企业都在向其顾客提供个性化服务。这些个性化服务是由服务人员的言行构成的,友好、礼貌、关心、理解、同情、效率、专业和素质都会通过言行表现出来。这也是企业最有所作为的方面。

### 5. 附送品

如何通过向顾客附送或出售他所需要或喜欢的东西来超越顾客期望呢?出卖附送品或赠送,这两种方法都很有效。最好的免费附送品是那些感觉价值高且对商店来说又是低成本的东西。例如,很多化妆品公司都会为顾客赠送一些新产品的试用装,这就是很好的例子,既超越了顾客期望,又宣传了新的产品。

### 6. 方便

如何通过使产品或服务比期望更为方便的方式来超越顾客期望呢?顾客每天仍面临许多不便之处。如果一个企业能在提供方便方面提出许多方法来超越顾客期望,就可拥有非常强的竞争优势。

### 问题

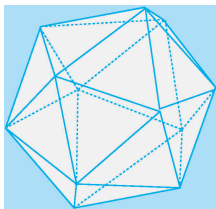
1. 顾客期望受什么因素的影响？
2. 服务企业如何才能超越顾客期望？你能想到哪些方法？



## 第二篇

# 满足顾客需求





## 项目三

# 制定服务产品策略

### 学习目标

#### 知识目标

- 理解服务产品的构成；
- 理解附加服务产品；
- 掌握服务品牌及其构成要素；
- 理解服务品牌的文化内涵；
- 掌握服务品牌的市场效应。

#### 技能目标

- 能运用制定服务产品品牌策略的方法；
- 能从服务营销中形成企业的服务特色,创造服务品牌。

### 案例导入

#### 梅奥品牌地图的借鉴与解读<sup>①</sup>

医疗服务机构需不需要品牌,应该怎样去规划和打造一个社会与患者真正喜欢的品牌?通过研究美国梅奥医学中心品牌的建立、维护与管理,我们认为刚刚起步的中国医疗服务机构,无论是国有的还是民营的,都可以从梅奥品牌地图的形成与规划中找到一些可借鉴之处。

梅奥医学中心创立于1863年,是一家私立非营利医疗机构,是世界最具影响力和代表世界最高医疗水平的医疗机构之一,在医学研究领域处于领跑者的地位。美国84%的民众知道梅奥医学中心,有1/5的人表示他们愿意选择梅奥医学中心作为他们的医疗服务供应者。现在每年通过梅奥医学中心提供医疗服务的人数达到50万。在梅奥医学中心接受治疗的患者超过600万人,包括欧洲王室人员、中东富豪、欧美政要、社会名流等。

梅奥医学中心从最初的一家家庭医疗机构发展成为世界著名的医疗服务品牌,经过100

<sup>①</sup> 梅奥品牌地图的借鉴与解读[EB/OL]. (2012-03-25)[2017-06-22]. <http://www.doc88.com/p-541550294990.html>. (有改动)

多年的历史并延续至今,成为真正的“百年老店”。虽然其最初的创始人威廉姆·沃莱尔·梅奥和他的两个儿子并没有想到他们创立的家庭医疗机构能够存活 100 多年,但是由于他们高明的医术和口碑,使得梅奥这个名字最后成为卓越医疗服务的代名词。

经过百年锤炼,梅奥医学中心凭借其自身强大的医疗综合实力在世界医疗领域成了当之无愧的医疗体系卓越品牌。它之所以成功,不仅和它的历史有关,更重要的是它确立了明确的价值观念,即“通过整合化的医疗实践、教育与研究,梅奥医学中心每天为每位患者提供最好的服务”。其品牌的核心价值观念强调的是“患者的需要第一”。正是在这种理念和价值观念的指导下,作为一家以患者利益为核心的非营利机构,梅奥医学中心以不断创新的医学教育和世界领先的医学研究为基础,建立起来规模大、设备先进的综合性医疗体系,形成了拥有包括 2 500 名医生和科学家在内的 42 000 多名医护人员组成的庞大精英团队。

如何实现“患者的需要第一”?这句在任何行业都可以被理解为像“顾客第一”的普遍口号,在梅奥医学中心变为其品牌对顾客的真正承诺,并且将顾客体验导入医疗服务流程中,在医院环境、医生诊断和产品的每个接触点,让患者都充分体验和认知梅奥医学中心的品牌价值。为了做到“患者的需要第一”,梅奥医学中心设立了一个实验室,取名为 SPARC。这个名字来源于 5 个英文单词的首字母缩写,分别是 see(观察)、plan(计划)、act(行动)、refine(提炼)和 communicate(沟通)。作为医生,明确地了解患者的真正需要是什么,才能更好地服务和帮助患者。为了了解患者的需要,梅奥医学中心强调医生要与患者进行沟通,聆听患者的需求,与患者共同探讨临床检查。

为了让患者体验和感知整个服务过程,梅奥将这个实验室“透明化”,让患者透过玻璃墙可以看到 SPARC 内部的办公室和前台的工作人员,能看到研究员在观看研究项目短片,还能看到里面的休闲室和会议室,从而改变了传统的医疗服务方式和医疗过程,将患者融入整个服务过程中,从感觉上与医生拉近了距离。因此,梅奥医学中心的患者和家属将梅奥医学中心称为给人关怀、信心和希望的地方,一个蕴藏着丰富的医学知识的宝库,一条隧道中出现的光明。

医生是梅奥医学中心建立品牌最重要的资产和顾客的接触点。一家医院如果没有全体医护人员赋予其生命,没有他们同顾客建立起来的紧密关系,那么它仅仅是一座建筑。每位在梅奥医学中心工作的人员都以能在梅奥医学中心工作而自豪,他们都致力于把梅奥医学中心建成一个医治人们肉体、灵魂和情感疾病的地方,而不仅仅是一个治病的地方。人们选择梅奥医学中心是因为它的声誉、全面性、专业性和杰出的团队协作精神。在这里,人们能重新找到关于病人与医生建立良好关系的答案。因此,梅奥医学中心的品牌标志不是它的建筑,更不是它的推广,而是它关注患者、尊重患者和满足患者的品牌理念。

从 20 世纪 90 年代开始,梅奥医学中心作为一个品牌进入管理层的决策议程中。因为梅奥医学中心在历史上一直从事的是以教育和科研共同支撑的临床服务,人们并没有把为患者提供高质量医疗服务与梅奥医学中心的名字联系在一起。之后,随着服务和产品的多元化,梅奥医学中心开始考虑如何将已经拥有口碑和知名度的医学中心与品牌资产管理结合起来。为了监控品牌,梅奥医学中心于 1997 年成立了专门的品牌管理队伍。该管理团队由主导医师和营销委员会构成,营销委员会由市场营销和传播方面的教授团队组成,主要对梅奥品牌商标、品牌延伸和分支机构品牌名称策略进行管理,监管对象包括所有分支机构、产品和服务项目。在此基础上,梅奥医学中心制定了一系列有关梅奥名称的使用、广告宣

传、品牌识别等方面的管理规范,从而保障梅奥品牌在各个接触点与其核心价值、品牌定位一致。现在,梅奥已经发展成为一个兼具感性与理性的世界级品牌。

梅奥作为一个母品牌,它实施真正的品牌架构策略是从21世纪初才开始的。梅奥医学中心是它的核心品牌,在此基础上,还有三个重要的品牌,分别是梅奥管理服务公司、健康维护机构和梅奥健康计划,三者的目标市场各有侧重。梅奥管理服务公司主要针对团体企业顾客,并创建了自己的子品牌系列,如24小时护士服务、戒烟专项服务、疾病管理项目服务等产品线,而且这些产品线也给梅奥医学中心带来了源源不断的门诊患者。随着分支机构与产品和服务线的扩展,对梅奥品牌架构和商标的管理提出了更高的要求。2000年年初,梅奥专门成立了一个命名管理团队,负责处理命名开发流程、命名开发原则及范围,还聘请了命名咨询顾问来为梅奥管理服务公司和梅奥各地区的健康维护机构提供专门的命名咨询服务。

相比其他传统的医疗服务机构,作为由分布在三个州的三所分诊所和四家医院,由无数产品线和服务附属机构组成的庞大的梅奥医学中心,导入完善的品牌管理组织架构、专业顾问和管理规范是梅奥品牌得以健康发展的组织管理保障。梅奥的命名团队不仅包括医学中心市场营销和传播部门的代表,还包括梅奥管理服务公司和健康维护机构的领导层以及营销与传播的代表。该管理团队的主要职责是保持梅奥医学中心门诊与梅奥下属各地分支机构——健康维护机构的差异性;保持梅奥医学中心与梅奥不控制其决策的其他健康服务机构的差异性;为下属公司和机构及其产品线制定命名策略。为了确保品牌管理过程得以顺利进行,梅奥医学中心和梅奥管理服务公司还聘请了品牌命名顾问,双方合作过程中的首要内容就是帮助咨询顾问了解梅奥医学中心的文化、历史沿革、价值观、决策流程和相关利益群体,并熟悉梅奥管理服务公司和健康维护机构的使命与战略目标。

构成梅奥品牌的要素是什么?明尼苏达大学管理学院的鲁肯和约翰教授在《品牌概念地图:测量你的品牌对消费者的含义》一文中分析了整合性的梅奥品牌地图对患者的意义,认为以下5项要素构成了梅奥品牌的核心要素。

- (1) 梅奥拥有世界上最优秀的医生,而且这些医生是一个团队。
- (2) 梅奥为患者提供卓越的服务,而且这些服务是患者足以信赖的,是正确的。
- (3) 梅奥拥有治疗罕见和复杂疑难病方面的专家。
- (4) 梅奥是世界上采用新型医疗手段的领先者。
- (5) 在医学研究领域处于领跑者地位。

为什么梅奥能够成为世界一级的品牌?如何去打造一个医疗机构的服务品牌?这张品牌地图给出了答案,那就是不仅要有好的服务理念,还要有提供好的服务的医生。拥有与医院使命和价值观一致的、具备优秀专业知识的医务人员团队,是决定一家医院品牌创建成败的关键。这一点正如梅奥医学中心CEO丹尼斯·A.考第斯所说:“梅奥全体人员持续不断地为改进我们对患者的关爱、我们的体系和为患者提供的服务质量而努力工作着,最终我们员工的素质决定了我们为提供的服务品质的差异,梅奥杰出的医务服务人员已经成为而且继续成为这个组织的特征。”

我国医疗服务机构的品牌化刚刚起步,无论是国有还是民营的,如果希望创建一个有社会责任感和生命力的品牌,那么应从满足患者的需要和关注患者的体验开始。这方面,梅奥是最好的学习榜样。

企业经营战略的实现必须依靠市场营销组合,而营销组合决策的首要任务就是向市场提供符合满足顾客需求的产品。服务产品有别于实体产品,它对企业制定营销组合有着基础性的影响。因此,我们必须研究服务产品的内涵,并在此基础上创造出具有市场竞争优势的服务产品品牌。

## 任务一 认知服务产品

### 一、服务产品的构成

#### (一) 产品及服务产品

在服务营销中,产品(product)、服务(services)与有形产品(goods)是具有一定区别的概念。严格来说,产品是一个大概念,它是指能够为顾客提供某种利益的客体或过程,服务和有形产品则是产品概念下的两个小概念。科特勒认为:服务产品往往依附于有形的物品,而有形产品里面也包含服务的成分。因此,简单地讲“服务企业向顾客提供服务产品”则显得片面,人们有时是用“出售物(offering)”的概念来避开语义上的混乱。

企业提供的出售物同顾客所感知的服务产品是不同的。因此,服务企业必须把顾客感知的产品同自己所提供的出售物连接起来。而要做到这一点,必须从4个层次,即顾客利益、服务观念、基本服务组合和服务递送体系来理解服务产品的概念。

#### (二) 服务产品中的顾客利益

##### 1. 顾客利益的含义

顾客利益是指在购买过程中,顾客所追求的并非服务本身,而是这种服务能给自己带来的利益和好处。理解服务产品的顾客利益是我们理解服务产品概念的基础。服务产品的本质只有顾客才能感知到。虽然企业能够确定服务产品的功能及其能给顾客带来的好处,但顾客所购买到的只是他们所需要的部分;生产者可以决定某一服务产品的功能,甚至可以借由广告决定一些心理利益,但顾客只在一特定时间,从该产品中拿走他所需要的那一部分而已。

区别服务业企业所提供的是什么与顾客可以从中获得的利益是什么具有十分重要的意义。对于任何企业而言,顾客利益观念是一种功能性、效用性和心理上的属性,将这种顾客利益观念和产品本身区分开来是很重要的。

顾客利益观念具有两个特性。第一个特性是,与有形产品不同,一项服务只要没有服务递送体系,就不可能存在。所以,服务递送体系的设计和运作非常重要,在服务产品的界定上是最为基础的要素。第二个特性是,顾客利益观念可以决定服务递送体系中何者需要质量管理,何者不需要。一般而言,服务产品和服务递送体系不可分割。

##### 2. 顾客利益对服务营销的影响

贯彻顾客利益观念使服务企业的营销管理者面临许多新的问题,营销管理者应注意以

下几个问题。

(1) 企业提供的服务必须基于顾客所追求的需要和利益。顾客可能由于缺乏足够的知识、经验和能力来清楚地表达他的需要,从而使企业无法准确甄别出顾客利益之所在。

(2) 顾客在享用服务的过程中获得或好或坏的体验,这些体验将会导致顾客追求新的利益,从而使企业难以把握顾客利益之所在。

(3) 在寻求以服务利益为重、顾客为主的措施时,应考虑各种措施偏重哪个服务要素,以及各个服务要素之间比重的交替性。

因此,顾客利益观念的界定对服务产品的设计和递送决策至关重要。服务营销管理者必须注意掌握顾客所寻求的利益是什么。这种利益对于服务营销的成功是关键,却不易捉摸。

### 小案例

#### 如家营销的“为”与“不为”<sup>①</sup>

在传统的酒店行业经营中,三星追四星、四星追五星,而且三星之间、四星之间、五星之间都在为追赶竞争对手而制定竞争策略。这就导致传统的高星级酒店失去了自身的独特性。传统的高星级酒店有千篇一律的餐饮、灰白色的房间内饰、豪华的大厅。在这种情况下,很多新建的酒店就倾向于勾勒出与自身定位相似的战略轮廓。高星级酒店和传统的旅馆倾向于勾勒出与自身相同的价值曲线;与之相反,如家的价值曲线则是通过剔除、减少、增加、创造这四个步骤,把自己与星级酒店和社会旅馆区别开来的,推出了中国的经济型酒店模式。

如家主要强调给客人提供一个温馨、舒适的睡眠环境,同时能让顾客洗个好澡。如家主要是在客房的干净程度、房间的布局、床及淋浴等方面突出重点,不在餐厅、桑拿、KTV、大厅等选择上做过多投资,使其价格低于传统的三星级酒店的价格。

如家的成功主要可以总结为以下几点。

##### 1. 有所为

如家和传统星级酒店的最大区别就在于,传统酒店讲究提供更多的服务,而如家则把自己的定位明确锁定在一点上——住宿。在如家看来,出差公干的商务人士业务繁忙,传统星级酒店提供的许多空间和服务他们都无暇享受,对他们而言最重要的东西只有两个。第一是床和卫生间。所以床品和卫生间是如家有所为的重点所在。如家在客房的卫生方面达到甚至超越传统酒店的卫生条件,并保持叫早服务,同时在房间的颜色上增添变化,增加温馨感。第二是服务质量。如家可以让顾客享受到高的住宿质量,其有良好的家具带来的舒适性,有市中心区位所带来的方便性,同时提供清洁的环境,以及安全、周到的服务。

<sup>①</sup> 如家营销的“为”和“不为”[EB/OL]. (2006-12-29)[2017-05-13]. [http://www.ceconlinebbs.com/FORUM\\_POST\\_900001\\_900003\\_918298\\_0.HTM](http://www.ceconlinebbs.com/FORUM_POST_900001_900003_918298_0.HTM). (有改动)

## 2. 有所不为

如家倡导的有所不为就是超出住宿需求以外的不做。去掉传统星级酒店过多的豪华装饰、享受性质的服务和娱乐设施。不设门童,改为自助;没有豪华、气派的大堂;舍弃投资巨大、利用率低的康乐中心,没有桑拿、KTV、酒吧等娱乐设施。去掉星级酒店提供而很多旅客不需要或用得较少的功能服务,如购物区、康乐实施、会议场所等。原来中国星级酒店的评价指标好多都是针对涉外旅游,一方面要考虑到代表中国的形象,另一方面是为各种会议提供各种功能。而如今越来越多的商务旅行人士和出外旅游的人,他们需要充足的睡眠,方便的地理位置,同时不希望花费太多的金钱在住宿上。如家针对这些人群,直接把没有太多附加价值的购物区、康乐实施、会议场所等功能服务去掉,这就为顾客节约了很多额外费用。其硬件环境也不追求奢华和排场,但是安全、卫生、舒适。

实际上,传统酒店采取的是自建物业的形式,酒店从买地到投入运营的时间周期非常长,一般需要2~3年。而如家采取了租赁的形式。在选定店址时,开发部把论证的项目直接汇报给CEO,CEO到现场察看,然后将项目数据输入投资分析测算模板上报给投资委员会。一两天之后,就可以确定是否立项签约。项目签约之后,一般只有三四个月的土地免租期,如果在这段时间内工程没有完成,就意味着还没开业,要支付租金。所以,为了争取时间,如家不是按照设计、预算、施工的线性顺序开展工作,而是平行进行相关工作。通常,在工程部做土木的同时,市场推广、质量检查、组织培训各方面的工作也同步开展,整个项目团队分工明确,并且有严格的时间约束:每个人在约定的时间内必须完成自己负责的工作,不能影响下个阶段的工作。这种租赁和系统建设的方式,使如家的建设周期大大缩短。同时,如家的选址尽量靠近一些商务区和酒店配套比较匹配的地方,周围具有良好的购物、餐饮和娱乐场所。因此,如家在做到有所不为的同时,客人需要的便利服务和条件并不减少。

## 3. 有所多为

为了增添房间的温馨感,如家打破星级酒店和旅社床单、枕套都用白色的传统,改用碎花布料;淋浴隔间用的是推拉门而不是简陋的塑料布;毛巾则有两种不同颜色,便于顾客区别。

如家注重细节方面,尽可能把客房营造出家的温馨。例如,在如家客房的书桌上,常常为顾客摆放几本书,有文学、历史、旅游等方面,客人可以随意阅读;还配一盏家用普通台灯,提供免费上网服务等。国际主流财经杂志《福布斯》曾就如家提供给客户的读书活动——“书适如家”做深度报道,称赞如家提供给客户的读书体验活动增加了品牌服务的内涵,同时给客户提供了家的氛围。

在不断给客户细致、温馨服务的同时,如家积极为数十万会员提供额外的增值服务,同时与具有互补性产品的大品牌进行异业联盟,方便商务人士的商旅生活。例如,如家与世界知名汽车租赁公司合作推出租车服务,受到了广大宾客的欢迎。



#### 4. 有所少为

如家在保证服务质量的前提下,在非关键的方面也尽可能少为,做到该花钱的地方绝不吝啬,该省下的成本也绝不手软,使如家得以降低整体服务价格而提高服务水平和效率。

在人员管理方面,如家每百间房的用人配置远远低于传统的高星级酒店,人力成本仅有同业的1/6~1/3。扁平化的组织结构使得效率提高,店长、值班经理、员工3个层级构成了其组织机构层级,放弃了传统酒店总经理、部门经理、主管、领班、员工5个层级的机构设置方式。传统酒店的总经理需要诸如营销部、客房部的支持,而在如家,店长肩负营销、人员管理、顾客管理、前后台支持等综合任务。如家与一般酒店相比少两个管理层级,没有部门经理,也没有领班,组织结构扁平化的结果就是店长大小杂事都得做。

如家着力于降低整体的服务价格,提高服务的水平和效率。因此,不太注重餐饮和其他过量服务。例如,如家使用分体式空调,冬天使用暖气;只有占地50~100 m<sup>2</sup>的小餐厅,把更多的空间变成客房,餐厅不对外服务,如果附近有餐馆,则甚至把餐厅省了;对顾客住好几天的客房也不天天更换牙刷;大堂一般不是很大,装修也并不豪华,但要求一定是整洁的;完善的如家订房中心系统也有效降低了劳动成本,提高了服务效率。

如家成立后得到了飞速的发展,成为中国经济型酒店的龙头,在中国酒店业激烈的竞争中赢得一片天地,找到了全新的蓝海。

如家的成功绝非偶然,而是找出竞争对手忽略的地方,满足了顾客尚未获得满足的需求。

### (三) 服务产品中的服务观念

服务观念是服务企业基于顾客追求而提供的普遍化利益。在一般情况下,服务观念至少可以协助营销管理者回答两个问题:一是本企业从事的是什么样的业务,二是本企业所要提供的满足顾客需求的是什么。

服务观念是服务产品的核心。服务观念可以分成两个层次:一是一般性服务观念,它是指提供的基础性服务产品,如汽车租赁公司提供的是暂时性交通问题的解决;二是特定性服务观念,它是特殊性服务业的核心,如餐厅提供的烛光晚宴便属于特殊性服务。

### (四) 基本服务组合

基本服务组合又称为服务出售物,是指能够满足顾客或目标市场需求的一系列服务,它由一系列无形和有形的服务要素组成。基本服务组合是服务概念的具体体现,它决定了顾客究竟能够从企业那里得到什么东西。以下从3个方面介绍基本服务组合的概念。

#### 1. 基本服务组合的管理

基本服务组合管理包括以下3方面的内容。

(1) 服务要素。企业在进行产品决策时很难确定服务出售物的构成要素,这不仅是因为一些要素是无形的,使企业很难描绘出构成服务产品的所有要素,而且在实际操作过程中,一些服务构成要素并非由企业提供而是由顾客自己提供的。

例如,旅行团的成员对旅游是否满意,一方面与行程的顺利程度、住宿酒店的服务有关,一方面取决于成员之间能否和睦相处。因此,基本服务组合包括有形和无形的要素,其中有些是企业可以控制的,有些则是不可控制的。企业管理部门必须努力控制那些可以控制的要素,使之达到既定的服务规范和服务标准。例如,酒店的房间必须保持清洁、食物要讲究卫生;航空公司的空姐要有礼貌和富有爱心。对于那些不可控制的要素,企业管理部门至少要保证创造一种和谐的环境而不是破坏它。例如,旅游团的组织者可以考虑把那些喜欢吸烟的成员与那些不吸烟的成员隔离开来,在安排住宿时把那些喜欢吵闹的成员与喜欢安静的成员隔离开来等。

从管理的角度来看,基本服务组合主要包括核心服务、便利服务和辅助服务。

① 核心服务是企业的产品为市场所接受的关键,它体现了企业最基本的功能。例如,酒店提供住宿、航空公司提供运输等。当然,一个企业也可以有多个核心服务。

② 便利服务是指方便核心服务使用的服务。企业为了让顾客能够获得核心服务,必须提供便利服务来配合。例如,酒店要有专门的接送服务,航空公司要有订票服务等。没有便利服务,顾客就无法使用核心服务。

③ 辅助服务的作用是增加服务的价值或者使企业的服务同其他竞争者的服务区分开来。辅助服务并不是便利核心服务的使用,而是被企业作为差异化战略而使用的。例如,酒店房间内供住客旅游用的地图和旅游手册等。

便利服务与辅助服务之间的区别有时并不十分明显。一些服务在某种场合是便利服务,在另外的场合可能是辅助服务。不过,对两者加以区分是十分重要的,因为便利服务往往是义务性的、不可或缺的,没有这些服务,企业的基本服务组合就会失效;但如果缺少了辅助服务,最多使企业的服务产品缺乏吸引力和竞争力。我们可以把便利服务和辅助服务统称为附加服务。

### 小案例

#### 让顾客愿意在餐厅排队的方法<sup>①</sup>

顾客选择餐厅,除了注重食物的味道以外,对服务人员是否热情、自己是否得到重视等也非常看重。面对激烈的等位竞争,餐厅等位区的增值服务是亮点。客观来说,不管餐厅推出何种等位服务,顾客最希望的还是不浪费时间。下面是一些餐厅的等位区创意增值服务措施。

##### 1. 等位送菜品力度大

某餐厅根据就餐人数的不同赠送不同价值的菜品,如凡是等位的客人,2人就餐送12元以内的菜品;4人就餐送25元以内的菜品;6人就餐送35元以内的菜品;8人就餐送45元以内的菜品。由于对等待的时间有所补偿,使顾客觉得得到了实惠,因此顾客就会愿意在这里等位。

<sup>①</sup> 让顾客愿意在餐厅排队的方法 比海底捞更有创意的增值服务[EB/OL]. (2014-09-27)[2017-05-14]. <http://www.canyin168.com/glyy/jycl/201409/61531.html>. (有改动)

## 2. 等位送定制杯子

“等位礼上礼,为您制作个人专属杯”。某餐厅会为等位顾客定制个人专属杯子。等位顾客将自己或家人的照片发送到一个固定的邮箱,留下自己的电话号码,约3天后,一个精致的杯子就做好了,上面印着顾客提供的照片。该餐厅将杯子进行精美的包装后通知顾客来餐厅取。

当顾客来取杯子的时候,餐厅工作人员不是把杯子递给顾客就完事了,他们给顾客递杯子的时候,还对顾客说:“送杯子,一辈子,希望我们与您是一辈子的好朋友。”这让顾客觉得这个杯子的分量不是用钱来衡量的。这个做法为该餐厅有效地增加了产品的附加值,取得了事半功倍的效果。

其实,这个带照片的杯子成本只有两元钱,但是这两元钱对于顾客来说意义深远,杯子的一面是顾客的照片,另一面是餐厅的LOGO,顾客一定会好好珍惜,因为上面有自己的照片。

该餐厅为等位的顾客送礼,不仅培养了顾客的忠实度,而且对品牌起到了推广作用,让顾客记得这个餐厅,记得在等位的时候得到的礼物和关心。

## 3. 等位区环境优雅

将等位区与就餐区隔开,并将其布置得宁静、雅致,用鲜亮的色彩、抒情的音乐,使环境令人心情舒畅,而不是刺激人们的感官和食欲。因为在等位的时候,顾客可以轻松地到处看看,所以这是一个非常好的企业形象推广的时机。例如,某餐厅的等位区是一个专门的区域,大约有6 m<sup>2</sup>,顾客会看到一面文化墙,上面有餐厅员工的成长树,有一些员工照片,体现了这是一个快乐的团队,希望把这种快乐也传递给每个顾客;还有餐厅成长树,有该餐厅在全国各地所开设分店的照片,这是让等位的顾客相信,他们现在就餐的餐厅是一个实力雄厚、发展前景广阔的企业,从而增加顾客的信心程度。

## 4. 爱心传递

生活中总有一些事、一些人感动着大家,企业可以把这种感动传递出去。例如,某餐厅是一家四川企业,在雅安地震时捐赠35万元,积极参与抗震救灾,是一家有爱心的企业。其在等位区的文化墙上有这样的宣传语:“爱心是人类的一种高尚的情感,一个有爱心的人才会被别人所爱、所尊敬。”当一家餐饮企业将爱心播撒给社会的时候,其在温暖别人的同时,也会使自己变得高尚和幸福。

在等位区还可展示新菜品,提供当天的报纸及企业自办的报纸供顾客阅读,设置定期更换的企业宣传栏,公布顾客来信,张贴优秀员工的照片和事迹,发布促销活动通知等。

## 5. 提前开始服务

利用有效的的时间留住更多的顾客,同时提供快速的服务,不仅是企业经营的潮流,也是一个企业市场竞争的优势。例如,餐厅可以在顾客等位时为顾客送上餐单,先点菜,待其座位一定,该餐单即可传出,从而缩短了顾客在餐桌上等待的时间。餐厅缩短顾客等待的时间,可以有效地提高餐厅的营业收入,也能增加顾客的满意度。

#### 6. 使用取号机

某餐厅门口有一台自助取号机,顾客可以根据自己的就餐人数、就餐时间等自助打印等位单,等位单上会显示前面还有几桌需要等待,这可以让顾客对就餐需要等待的时间做到心中有数;同时,自助取号机还能避免顾客之间的纠纷,减少顾客投诉,比起传统的服务员手写发号要好得多。

#### 7. 等待时间有补偿

某餐厅规定,如果等位的顾客等待时间 30 分钟以上,餐厅会赠送青柠檬拌菠萝 1 份,或玫瑰鲜花饼 1 个;等待时间 45 分钟以上,会赠送大理豌豆粉 1 份,或大理话梅花生 1 份;等待时间 60 分钟以上,送餐厅自制米酒 1 扎或风味牛肉 1 份。这几项等位送菜品的活动在等位条上面也有说明。

#### 8. 与顾客猜谜语

很多顾客都曾有过这样的经历,几个好友时值饭点前往餐馆用餐,多数情况下,美食的诱惑加上饥肠辘辘,众人往往会选择耐下心来等候。但如果在无聊与烦躁中等候超过半个小时,却依旧没有桌位,人们可能会选择无奈地离开。

有一次,某餐厅等位的号码排到 30 号,实际上只流失了 3 桌客人,流失率为 10%。由于该餐厅周围有很多餐厅,其他的餐厅很多都不需要等位,而该餐厅的顾客有时甚至要等一个半小时,因而等位的顾客很容易流失。该餐厅便推出等位猜谜语送礼物的活动,这些谜语都很简单,其目的不是难倒顾客,而是让顾客得到猜谜语的乐趣,还能得到餐厅送的礼物。

该餐厅对于顾客在等位时猜谜语得到的礼物,不是马上发给顾客,而是为了保持礼物的神秘感,选择在顾客就餐时才赠送。这样做能有效地留住客人。赠送的礼物也不是随便一个布娃娃、一个菜品,这些都没有新意了,而是餐厅特供的礼物,代表餐厅的形象价值。由于该餐厅是一家云南特色餐厅,其送给顾客一盒 30 克的蛤蚧油,并用一个麻绳袋子装好。这是云南特有的蛤蚧油护手霜。里面还附带一张卡片,其一面是产品的介绍和使用说明,一面是该餐厅对顾客的祝福。

#### 9. 跳鼓舞进行互动

在就餐的黄金时段,顾客集中来消费,难免出现餐位紧缺的情况。如果餐厅只顾服务餐厅里已经坐下的顾客,而忽视了外面尚未有位置的顾客,使得顾客流失,就会极大地影响餐厅的翻桌率。

某餐厅有很多云南当地的小伙子、小姑娘,他们不仅能歌善舞,而且对人热情,云南的鼓舞能很好地吸引顾客的眼球。对于顾客来说,等待的成本是放弃了在这段时间里可以做其他事情的时间,尤其是等位的时候,如果能欣赏到云南特色的表演,是一个不错的选择。鼓舞节奏感强,操作简单,一个小伙子穿着云南特色的衣服,在等餐区与顾客互动,顾客很愿意拍两下小鼓,拍几张照片留影,小伙子还耐心地给顾客介绍云南当地的风土人情,顾客们听得津津有味,就不觉得时间过得慢了,从而让等位的时间变得有趣、有意义。