

中央高校基本科研业务费专项资金资助

# 服务设计与运营

30 余家品牌企业  
服务运营深度揭秘

张淑君 王月英◎编著

## SERVICE DESIGN & OPERATION

UNCOVERING SECRETS FROM MORE  
THAN 30 INFLUENTIAL COMPANIES



中国市场出版社  
China Market Press

---

# 服务设计与运营

**30**余家品牌企业  
服务运营深度揭秘

张淑君 王月英◎编著

---



中国市场出版社  
China Market Press

## 图书在版编目(CIP)数据

服务设计与运营: 30 余家品牌企业服务运营深度揭秘/张淑君, 王月英编著. —  
北京: 中国市场出版社, 2016. 1

ISBN 978-7-5092-1453-4

I. ①服… II. ①张…②王… III. ①商业服务-运营-研究 IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 311720 号

## 服务设计与运营: 30 余家品牌企业服务运营深度揭秘

FUWU SHEJI YU YUNYING; 30 YU JIA PINPAI QIYE FUWU YUNYING SHENDU JIEMI

---

出版发行 中国市场出版社

社 址 北京月坛北小街 2 号院 3 号楼 邮政编码 100837

电 话 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发 行 部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

总 编 室 (010) 68020336

盗版举报 (010) 68020336

邮 箱 xhr1224@aliyun.com

经 销 新华书店

印 刷 河北鑫宏源印刷包装有限责任公司

规 格 170 mm×240 mm 16 开本

印 张 27

字 数 520 000

版 次 2016 年 1 月第 1 版

印 次 2016 年 1 月第 1 次印刷

定 价 58.00 元

---

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

## 本书调研组成员

|     |      |     |     |     |     |     |     |
|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 孙越凡 | 沈其卓  | 段 尘 | 徐智明 | 曾炳华 | 徐文松 | 邓祖铭 | 曾 帅 |
| 许 健 | 王誉然  | 刘姝君 | 王文静 | 崔瑞娟 | 李秋婷 | 次 嘎 | 陈宇炜 |
| 叶东威 | 索朗次仁 | 夏 磊 | 金宽薰 | 陈振涛 | 许亚银 | 陈意盛 | 王晓林 |
| 董 鹏 | 瓮一鸣  | 王雪乔 | 陈 宇 | 李淑垚 | 贾思琦 | 欧 兰 | 陈 羽 |
| 汪芳舟 | 尹乐薇  | 李文森 | 马溪悦 | 王心怡 | 吴思宇 | 邢铁英 | 罗 旦 |
| 张奕岷 | 谢红月  | 王洁琼 | 王诗卉 | 左一言 | 陈子涵 | 时 杰 | 伍尚贤 |
| 谭书棋 | 曹国霄  | 杨荣鑫 | 胡敏洁 | 孙 乾 | 冯子诺 | 赵 秣 | 徐玉兵 |
| 徐昊钰 | 张慧敏  | 罗玮颢 | 孙 文 | 王 昆 | 孙 浩 | 崔 翔 | 葛 杰 |
| 尹艺璇 | 刘钰竹  | 钱丽丽 | 张雨竹 | 李亚娟 | 蒋 丹 | 王世军 | 陈潇霖 |
| 李 梦 | 闫俊伟  | 吴 旋 | 申丽珍 | 钟佳益 | 黄 莎 | 郭靖涵 | 张阴博 |
| 王佳艺 | 张子涵  | 孟 彤 | 叶恒宇 | 杨奕豪 | 杨 蒙 | 胡侣航 | 郑 瑜 |
| 徐初光 | 赵 畅  | 马 爽 | 杨正娟 | 许巧玲 | 孙 璐 | 范娇涵 | 方天然 |
| 罗 盼 | 单施墨  | 吴 慧 | 胡 瑶 | 刘金鑫 | 王盈盈 | 王雪妍 | 田笑雪 |
| 程家康 | 李雪宁  | 谢承津 | 黄建洪 | 沙国庆 | 贺圣淇 | 张丹丹 | 王雪纯 |
| 刘欢欢 | 德 金  | 杜文渊 | 王吉颖 | 陈嘉康 | 赵宇昊 | 陈智能 | 吴成博 |
| 李书品 | 蒋 萍  | 曹春香 | 舒梦帆 | 徐正达 | 赵文芳 | 刘美慧 | 韩晓红 |
| 郭柯伽 | 何 慧  | 王 梅 |     |     |     |     |     |

现代服务业的发展在国民经济中的地位和作用越来越重要,其兴旺发达的程度不仅是现代化水平的一个重要标志,也是经济全球化背景下决定一个国家国际竞争力强弱的关键因素。国家统计局的数据表明,2013年我国第三产业增加值占GDP比重达到了46.1%,首次超过第二产业,<sup>[1]</sup>2014年我国第三产业增加值占GDP比重达到了48.2%,高出第二产业5.6个百分点<sup>[2]</sup>。这是我国服务业发展迅速、产业结构不断优化的结果,标志着中国经济正式迈入“服务化”时代,服务业将成为新常态下中国经济增长的新动力。

在互联网和大数据的支撑下,现代服务业迅猛发展,新的服务业态不断涌现,一些传统服务业在新的形势下有许多问题需要重新认识。因此,我们对当今服务业的设计、运营等问题进行了研究,从设施选址到服务场景,从服务蓝图到服务质量,通过调研、体验和研究分析,对一些著名服务企业的成功秘诀进行了探究。

参与研究的是中央财经大学商学院的教师和战略系工商管理专业的学生。中央财经大学是教育部“财经应用型创新人才培养模式改革”的首批试点单位,对创新人才的培养模式进行了理论和实践改革的探索。“服务管理”是工商管理专业的核心专业课,已经连续三年获得了教务处“课程内实践教学项目”的立项和支持,不仅为同学们深入社会进行实践活动提供了保证,同时也激发了学生们参与实践的积极性。同时,指导教师研究的“基于应用型创新人才培养的财经课程实践教学研究——以服务管理为例”是中央财经大学教育教学改革基金2014年度立项资助课题,研究目的是探索培养服务管理者储备人才的实践教学模式。

[1] 国家统计局. 2013年国民经济和社会发展统计公报 [EB/OL]. (2014-02-24) [2015-10-25]. [http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/201402/t20140224\\_514970.html](http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/201402/t20140224_514970.html).

[2] 国家统计局. 2014年国民经济和社会发展统计公报 [EB/OL]. (2015-02-26) [2015-10-25]. [http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/201502/t20150226\\_685799.html](http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/201502/t20150226_685799.html).

工商管理学科具有很强的应用性，旨在培养具有宽厚的工商管理专业知识，具有国际视野和战略思维，具有创新能力和企业家精神，能够创造性解决问题的专门人才。课程实践是一种最具有挑战性的实践教学方法，有利于培养学生创新精神和实践能力，但同时这也是实际操作中最难以保证的环节。之所以难以保证，一是因为现代企业难以像二十世纪七八十年代的国企那样接受大批的实践学生，即使联系到校外实践单位，几十名学生一起涌到一个企业，不仅容易干扰企业现场正常的运营秩序，而且学生也难以真正参与实际业务的操作，一般多是集体参观，限于时间，学生只能走马观花；二是因为走出校门的实践教学组织管理难度较大，在时间安排上，调课困难。另外，集体出行的安全问题也是影响实践活动的重要因素。

面对实践教学中企业难进、课时难调等种种困难，我们根据工商管理专业的特点及教学要求，在课程实践教学中采取了“化整为零、自主选择”的方式，由同学们自愿组合项目小组、自选实践地点、自定研究项目，经过历时八九年的实践摸索，逐渐形成了一种既能契合教学内容又能适应教学管理的基于项目小组的“认知—探究”型课程实践教学模式。这一模式虽然便于实践活动的组织，便于提高学生在课程实践活动中的参与度，便于实现课程实践教学的目标，便于培养学生的团队合作精神，但也遇到了小组成员的绩效考评困难等一系列问题，为此，指导教师又进行了题为“基于项目小组的课程实践教学模式探究”的项目研究，获得中央财经大学教师教学发展中心 2014 年度教学方法研究项目的资助。

本书是各个项目小组研究成果之集合，研究项目涉及文化娱乐、教育培训、物流速递、美容美发、商场销售、金融服务、酒店、餐饮等服务部门。限于时间和能力，或许有的观点还值得商榷，有些文字还比较稚嫩，恳请广大读者批评指正。

作者

2015 年 10 月

## 01

**影院服务设计与运营管理研究**

——以 UME 国际影城（华星店）为例

**一、影城选址分析**

- （一）交通可达性 // 005
- （二）周边人口 // 005
- （三）与其他服务场所的配合 // 006
- （四）同行竞争 // 006
- （五）小结与建议 // 006

**二、影城布局**

- （一）各层布局 // 007
- （二）影厅布局 // 010
- （三）小结与建议 // 013

**三、服务流程**

- （一）购票流程 // 013
- （二）观影流程 // 015
- （三）其他服务流程 // 016
- （四）小结与建议 // 017

**四、影院排片**

- （一）排片方式及其规律总结 // 018
- （二）影响排片的因素 // 020

(三) 小结与建议 // 023

## 五、结论与启示

- (一) 影城位置与消费者接触程度高, 配套支持系统完善 // 024
- (二) 以过程为导向布局, 功能区划分清晰 // 024
- (三) 影厅集中布局与分区布局结合, 便于疏散人流 // 024
- (四) 服务流程设计以顾客体验为中心, 讲求高质量和效率 // 025
- (五) 排片定量与定性手段结合, 科学合理 // 025
- (六) 整体人力成本和价格水平高, 优惠措施少 // 025

# 02 商业综合体选址与布局研究

——基于金源新燕莎、永旺商城与中坤广场的分析

## 一、选址分析

- (一) 金源新燕莎选址分析 // 030
- (二) 永旺国际商城选址分析 // 031
- (三) 大钟寺中坤广场选址分析 // 031
- (四) 选址对比分析 // 033

## 二、内部开放空间布局分析

- (一) 停车场设计对比分析 // 034
- (二) 交通空间设计对比分析 // 035

## 三、业态布局分析

- (一) 金源新燕莎业态布局分析 // 039
- (二) 永旺国际商城业态布局分析 // 041
- (三) 大钟寺中坤广场业态布局分析 // 042
- (四) 业态布局对比分析 // 044

## 四、结论与启示

- (一) 选址 // 044
- (二) 内部开放空间布局 // 045
- (三) 业态布局 // 046

# 03 阅读的味道

——雕刻时光服务管理探究

## 一、雕刻时光的目标顾客分析

## 二、雕刻时光的选址分析

- (一) 环境安静 // 054

(二) 靠近高校 // 054

(三) 低调朴素 // 054

### 三、雕刻时光的布局分析

(一) 避免迂回路线 // 056

(二) 留有发展余地 // 056

(三) 为消费者提供便捷 // 056

(四) 为员工提供良好的工作环境 // 056

### 四、雕刻时光的服务体验

(一) 注重服务品质 // 058

(二) 文化氛围浓厚 // 059

### 五、问题及建议

(一) 问题 // 059

(二) 建议 // 059

## 04 快递服务效率研究 ——以顺丰速运某点部为例

### 一、资料的收集

(一) 获取数据 // 063

(二) 深度访谈 // 064

### 二、顺丰的服务流程

(一) 收件 // 065

(二) 分拣 // 065

(三) 运输 // 066

(四) 分拨 // 066

(五) 派送 // 066

### 三、顺丰的效率分析

(一) 全直营的商业模式造就员工的高效率 // 067

(二) 合理的网点布局设计提高了收派件速度 // 068

(三) 信息化管理手段优化了服务流程 // 068

(四) 航空运输压缩了物流总时间 // 068

(五) 服务效率总结分析 // 069

### 四、结论与启示

(一) 顺丰先进的硬件提升了服务效率 // 071

(二) 顺丰的管理模式造就了高服务水平 // 071

(三) 内外“化学反应”最终成就顺丰效率 // 072

003

SERVICE DESIGN  
& OPERATION

Uncovering Secrets  
from More than 30  
Influential Companies

目录

## 05 汽车4S店服务管理探究

——以梅赛德斯-奔驰（北京）中心为例

### 一、奔驰中心的选址分析

- （一）奔驰中心的宏观位置选址分析 // 076
- （二）奔驰中心的微观位置选址分析 // 076

### 二、奔驰中心的内部空间设计分析

- （一）采光与合理的空间布局 // 077
- （二）灯光与炫目的视觉中心 // 078
- （三）便利的服务空间 // 078

### 三、奔驰中心的外部空间设计分析

- （一）合理的分区布局 // 079
- （二）良好的绿化环境 // 079

### 四、奔驰中心的服务分析

- （一）高品质的销售服务 // 080
- （二）全方位的业务服务 // 080
- （三）超一流的售后服务 // 081

### 五、结论与启示

- （一）选址前的分析工作要认真全面 // 081
- （二）店内布局既要体现企业文化又要方便顾客 // 082
- （三）基于顾客需求的服务设计 // 082
- （四）提高员工的职业素养 // 083

## 06 宜家家居的选址与空间布局研究

### 一、宜家家居在北京的选址分析

- （一）交通条件 // 088
- （二）市场潜力 // 088
- （三）周边环境 // 089

### 二、宜家家居的空间布局分析

- （一）轻松惬意的购物氛围 // 090
- （二）便捷有序的客流引导 // 091
- （三）风格独特的商品展示 // 091
- （四）温馨多彩的服务空间 // 092

### 三、 启示及建议

- (一) 启示: 带给消费者独特的购物体验 // 092
- (二) 建议: 服务人员应适时出现 // 092

## 07 品牌专卖店的服务设计与运营研究 ——以 ZARA 永旺店为例

### 一、 服务设施布局与设计

- (一) 女装橱窗设计 // 098
- (二) 童装区的布局设计 // 099
- (三) 女装区的布局设计 // 100
- (四) 男装区的布局设计 // 101

### 二、 服务蓝图设计与运营分析

- (一) 接触点分析 // 102
- (二) 后台员工行为 // 103
- (三) 支持性行为 // 106

### 三、 服务运营管理建议

- (一) 橱窗设计多样化与自然化 // 107
- (二) 合理配置收银员 // 107
- (三) 优化导购人员设置及培训 // 108
- (四) 适当增加休息区的面积 // 108
- (五) 男装区设计正式化 // 109

## 08 连锁酒店的选址布局与服务质量 ——以如家酒店为例

### 一、 如家酒店选址分析

- (一) 京广桥店 // 113
- (二) 建国路万达广场店 // 115
- (三) 昌平政府街店 // 116

### 二、 如家酒店布局分析

- (一) 大堂布局 // 117
- (二) 客房布局 // 118
- (三) 布局特色 // 119

005

SERVICE DESIGN  
& OPERATION

Uncovering Secrets  
from More than 30  
Influential Companies

目录

### 三、 服务流程及质量分析

(一) 服务流程分析 // 119

(二) 服务质量分析 // 121

### 四、 问题及建议

(一) 问题 // 123

(二) 建议 // 124

## 09 苹果体验店服务调查

### 一、 选址分析

(一) 定性分析 // 130

(二) 定量分析 // 131

### 二、 服务场景分析

(一) 服务场景类型 // 132

(二) 服务布景分析 // 133

(三) 气氛分析 // 136

### 三、 便利产品分析

(一) 核心产品 // 138

(二) 边缘产品 // 138

### 四、 服务质量分析

(一) 服务质量特性 // 138

(二) 服务感知质量 // 140

## 10 7-ELEVEn 的便利性分析

——基于服务运营管理的视角

### 一、 从选址看 7-ELEVEn 的便利性

(一) 靠近消费者 // 146

(二) 交通方便 // 146

(三) 可见性 // 147

(四) 同向性 // 147

### 二、 从设施布局看 7-ELEVEn 的便利性

(一) 商品按类别摆放便于顾客查找 // 148

(二) 配套服务设施提供便利服务 // 148

### 三、从服务流程看 7-ELEVEN 的便利性

- (一) 获得食物 // 149
- (二) 排队结账 // 150

## 11 国内商业银行服务管理研究

### ——基于北京五家商业银行的分析

#### 一、银行选址和内部设施布局分析

- (一) 上海浦东发展银行金融街支行 // 153
- (二) 中国民生银行金融街支行 // 155
- (三) 中国银行金融街支行 // 156
- (四) 北京银行金融街支行 // 158
- (五) 中国农业银行北京分行营业部 // 159
- (六) 小结 // 160

#### 二、商业银行服务三元组合分析

- (一) 银行对服务过程的影响 // 162
- (二) 银行员工对服务过程的影响 // 164
- (三) 客户对服务过程的影响 // 166

#### 三、商业银行服务利润链分析

- (一) 内部服务质量分析 // 167
- (二) 员工满意度分析 // 167
- (三) 外部服务价值分析 // 167
- (四) 顾客满意度与银行业绩分析 // 168

#### 四、问题及建议

- (一) 五家商业银行的服务管理对比分析 // 168
- (二) 商业银行服务管理存在的问题 // 171
- (三) 合理化建议 // 173

## 12 中国民生银行特色服务分析

#### 一、民生银行之小微金融

- (一) 民生银行小微金融的服务创新分析 // 180
- (二) 民生银行小微金融的服务质量分析 // 182

#### 二、民生银行之社区金融

- (一) 民生银行社区金融的服务创新分析 // 184

007

SERVICE DESIGN  
& OPERATION

Uncovering Secrets  
from More than 30  
Influential Companies

目录

- (二) 民生银行社区金融的服务质量分析 // 185

### 三、 民生银行之自助银行

- (一) 民生自助银行的服务过程分析 // 187  
(二) 民生自助银行的服务质量分析 // 188

### 四、 结论与建议

- (一) 结论 // 189  
(二) 问题 // 189  
(三) 建议 // 191

## 13 木北造型服务设计及其运营质量分析

### 一、 选址与服务供给分析

- (一) 选址分析 // 195  
(二) 服务供给分析 // 196

### 二、 服务设施设计与布局分析

- (一) 外部设计与环境分析 // 200  
(二) 内部设施与布局分析 // 201  
(三) 服务氛围分析 // 206

### 三、 服务质量分析

- (一) 服务质量特性分析 // 208  
(二) 服务质量问题及其原因分析 // 211  
(三) 影响顾客满意度的服务分析 // 213

### 四、 结论与建议

- (一) 全面满足消费者需求之体现 // 217  
(二) 重点提升消费者感知之体现 // 217  
(三) 细心维护服务管理质量之体现 // 217

## 14 探究美发行业的服务 ——基于审美造型、四联美发、东田造型的研究

### 一、 选址分析

- (一) 审美造型 // 222  
(二) 四联美发 // 223  
(三) 东田造型 // 224

(四) 三家美发机构选址之对比 // 224

## 二、布局分析

(一) 审美造型 // 226

(二) 四联美发 // 227

(三) 东田造型 // 228

(四) 三家美发机构布局之对比 // 228

## 三、服务质量分析

(一) 审美造型 // 229

(二) 四联美发 // 231

(三) 东田造型 // 232

(四) 三家美发机构服务质量之对比 // 234

## 四、结论与建议

(一) 选址 // 234

(二) 布局 // 235

(三) 服务质量 // 235

# 15 火车站服务设施布局及排队管理研究

——以北京南站为例

009

## 一、服务设施设计与布局

(一) 高架层 // 240

(二) 地下层 // 247

(三) 布局总结：人性化设计 // 248

## 二、北京南站的排队管理分析

(一) 售票窗口处的排队管理 // 249

(二) 安检处的排队管理 // 250

(三) 候车大厅的排队管理 // 251

## 三、问题及建议

(一) 问题 // 253

(二) 建议 // 254

# 16 地铁站设施布局及服务体验

——以北京地铁站为例

## 一、服务场景分析

(一) 装修与氛围 // 260

- (二) 站内设施 // 261
- (三) 标识与制品 // 265

## 二、 服务流程分析

- (一) 乘车流程 // 266
- (二) 换乘流程 // 268

## 三、 服务体验及其效果分析

- (一) 体验过程 // 270
- (二) 体验结果 // 273

## 四、 北京地铁站服务的优势与不足

- (一) 优势 // 277
- (二) 不足 // 277
- (三) 建议 // 279

# 17 新东方服务质量分析

## 一、 新东方服务感知

- (一) 现场观察 // 283
- (二) 前台咨询 // 286
- (三) 服务体验 // 286

## 二、 服务质量要素分析

- (一) 有形性 // 287
- (二) 可靠性 // 291
- (三) 响应性 // 293
- (四) 保证性 // 294
- (五) 移情性 // 295

## 三、 结论与建议

- (一) 优势 // 298
- (二) 不足 // 300
- (三) 建议 // 301

# 18 感受百年老店的服务 ——以北京稻香村为例

## 一、 店铺选址与布局分析

- (一) 店铺选址 // 305

- (二) 内部设施布局 // 307

## 二、服务质量管理

- (一) 技术质量 // 308
- (二) 职能质量 // 309
- (三) 形象质量 // 310
- (四) 真实瞬间 // 311

## 三、可行性建议

- (一) 改进店内布局 // 314
- (二) 完善员工管理 // 315

# 19 金钱豹服务运营管理分析

## 一、选址分析

- (一) 全国店面区位选址 // 319
- (二) 微观店面地点选址 // 320

## 二、服务场景分析

- (一) 环境维度 // 322
- (二) 标识与制品 // 323
- (三) 设施布局 // 323

## 三、服务蓝图分析

- (一) 顾客行为区 // 325
- (二) 前台服务区 // 326
- (三) 后台服务区 // 326

## 四、服务质量分析

- (一) 可靠性 // 326
- (二) 响应性 // 328
- (三) 保证性 // 328
- (四) 移情性 // 329
- (五) 有形性 // 330

## 五、服务战略分析

- (一) 差异化战略的具体表现 // 331
- (二) 差异化战略的实施途径 // 331

## 六、问题与建议

- (一) 空间布局 // 333
- (二) 服务运营 // 333

011

SERVICE DESIGN  
& OPERATION  
Uncovering Secrets  
from More than 30  
Influential Companies

目录