

服务互动、顾客体验

服务管理逻辑



黎建新 刘洪深 何 昊◎著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

国家自然科学基金面上项目（71172001）资助
湖南省高校创新平台开放基金项目（20120081）资助

服务互动、顾客体验 与服务管理逻辑



黎建新 刘洪深 何 昊◎著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

服务互动、顾客体验与服务管理逻辑/黎建新、刘洪深、何昊著. —北京: 经济管理出版社, 2016.6

ISBN 978-7-5096-4445-4

I. ①服… II. ①黎… ②刘… ③何… III. ①企业管理—商业服务—研究

IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 123899 号

组稿编辑: 何 蒂

责任编辑: 杨国强 张瑞军

责任印制: 黄章平

责任校对: 赵天宇

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京九州迅驰传媒文化有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 15

字 数: 203 千字

版 次: 2016 年 7 月第 1 版 2016 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-4445-4

定 价: 48.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

服务生产与消费的不可分性，决定了服务接触的普遍性。正是通过服务接触，服务组织所承诺的服务得以保持和传递，顾客的服务体验和服务评价得以形成。因此，服务接触也被称为“真实瞬间”，它是理解服务营销和服务管理的出发点。美国知名服务营销学者 Bitner（1990）指出，服务接触包括顾客与服务组织可能产生互动的所有方面，既有服务组织的服务人员，也有它的有形设施，还有它的其他可见元素。据此，我们可以将服务接触等同于服务互动，并进一步根据互动对象将服务互动具体划分为三个主要类别顾客—顾客的互动、顾客—员工的互动和顾客—服务组织的互动。本书的研究目的是运用实证研究方法，考察服务互动对顾客服务体验、员工工作行为与服务组织绩效的相关影响及其机制，并据此提出相应的服务营销与管理策略建议。

本书内容分为三个部分。第一部分为顾客与顾客之间的互动关系及其管理，包括4个主题：①顾客兼容性及其管理的文献述评；②服务共享中顾客兼容性感知的前因、后果与行业比较；③共享服务中的“其他顾客”对顾客服务体验的促进机制；④服务员工的兼容性管理作用。第二部分为顾客与员工的互动关系及其管理，涉及5个主题：①服务人员外表吸引力对顾客服务质量感知的影响；②商业友谊的形成及其对顾客服务忠诚的影响；③员工服务导向对顾客服务结果的影响与作用机制；



④顾客服务参与对员工工作满意的影响；⑤微笑服务对顾客满意的影响机制。第三部分为顾客与组织的互动关系及其管理，涉及2个主题：①顾客组织社会化对顾客满意影响的作用机制；②从顾客参与行为到顾客公民行为：服务中顾客角色行为的转化。全书内容共有11个研究主题，这些主题既相对独立，又彼此关联。总体看，本书有以下特点：

第一，研究主题的前沿性。本书所涉及的研究主题，如顾客兼容性、顾客互动质量、商业友谊、顾客组织社会化、服务人员外表吸引力、微笑服务、顾客参与、服务导向等，都是当前国际服务管理与营销研究中的前沿和新热点问题。本书研究人员紧跟国际前沿，追踪营销和管理类国际主流学术期刊的最新研究成果，并结合国内服务管理与营销研究及实际发展情况，对这些主题开展了深入研究。本书内容较全面地反映了当前国际服务互动相关研究的最新动态与进展。

第二，研究方法的规范性。除了第一个主题，本书在其余主题的研究中，均采用了规范的实证研究方法。从数据收集看，主要采用了文献研究、焦点小组、深度访问、问卷调查和实验等方法；从数据处理看，主要采用了方差分析、回归分析和结构方程模型等方法。这些方法的运用遵循了方法本身的逻辑和规范，对所研究问题也是适用的。需特别指出的是，为了保证研究效度，我们对研究中可能存在的共同方法偏差进行了预先控制或事后检验。

第三，研究问题的实践导向性。实践导向性是管理研究的使命之一。本书研究人员既强调从目前丰富的服务管理实践中洞察和提炼研究问题，也十分重视研究结论对当前服务管理实践的启示。本书涉及的11个研究主题详细讨论了相应的管理启示和管理建议，这些内容对于服务组织改善战略管理、服务质量管理、顾客关系管理、服务运营管理以及服务人力资源管理均具有较重要的指导价值。

本书的主要观点可以归纳为以下十个方面：

(1) 树立顾客兼容性管理导向。由于服务的顾客共享特性，顾客之间可能存在兼容性问题。这种兼容性不管是由内部服务系统所致，还是因外部顾客引起，都会对顾客服务体验造成负面影响，因此，顾客兼容性管理是服务组织的重要任务。实施兼容性管理需要将兼容性管理贯彻到整个服务管理流程之中，不仅需要事前的预防性管理，还需要事后的补救性管理。事前的预防性管理主要体现在通过准确市场细分与定位以吸引同质性顾客，合理设计服务设施和空间以避免或促进顾客间的交互，识别兼容性行为并制定相应规则等。事后的补救性管理指兼容性事件发生后的相应处置，包括服务员工的现场接触管理。预防性管理一定程度上可以避免顾客兼容性问题的发生，减少或减轻补救性管理的频率和强度。

(2) 发挥服务员工在顾客兼容性管理中的作用。当顾客之间不兼容性出现后，现场员工的反应方式和努力程度影响顾客服务体验的满意程度。因此，现场员工除了要努力实施兼容性管理，更要主动开展兼容性管理。主动的兼容性管理要求员工做好侦探，能预先识别和防范顾客不兼容性问题，还要做好教师角色，善于引导顾客行为，甚至要做好警察角色，能够及时干预和制止“其他顾客”的不当行为。为此，服务组织应将顾客兼容性管理原则融入到员工选聘、技能培训和岗位职责设计等方面，并且通过授权等为现场员工提供管理支持。

(3) 鼓励和促进顾客与顾客之间的良性互动。顾客之间的互动质量对服务体验有重要影响，这意味着服务组织要积极鼓励和促进顾客之间的正面互动。一方面，企业要像评估和监控服务质量一样，将顾客互动质量纳入日常服务管理的范畴；另一方面，努力探寻促进顾客间互动的因素，为顾客间互动创造条件。促进顾客互动可以从“其他顾客”的三个人际吸引特征入手，即吸引相似性的顾客来到服务现场，或将相似性的



顾客组织在一起；鼓励符合相应社会规范和组织约定的顾客行为；对顾客的穿着和外表做出适当约定，以提升顾客外表吸引力。此外，为了鼓励顾客间的良性互动，服务现场员工还可以发挥重要作用，比如，让顾客相互介绍，组织顾客之间的游戏活动，对“其他顾客”的正面行为点赞和奖励。

(4) 培育和发展员工与顾客之间的商业友谊。服务员工特别是一线员工是组织的使者或代表，服务组织与顾客的良好关系很大程度上取决于员工的作用。员工与顾客之间的商业友谊是基于经济交换而形成的紧密人际社会联系，对于维系顾客忠诚和提升顾客服务体验具有重要价值。在商业友谊的形成过程中，员工的两种顾客导向行为发挥着重要影响。其一是功能性顾客导向行为，主要指员工的服务技术能力及其行为，其二是关系性顾客导向行为，强调的是员工的人际交往能力及其行为。因此，服务组织在员工招录时要评估员工的这些素质和潜能，在员工培训时，除了提高员工的服务技能之外，更要突出对员工人际互动能力的培养和提升。

(5) 重视和促进员工与顾客的服务互动。营销观念的实施往往发生在员工与顾客的互动过程之中。具有服务导向和服务营销意识的员工，能够积极开展与顾客的功能性互动，努力听取顾客的服务意见、解答顾客疑惑和充分满足顾客的服务需求，从而增加顾客的融洽感知，并最终提高顾客的满意度；具有服务导向和服务营销意识的员工，还能够积极开展与顾客的社交性互动，主动向顾客做自我信息披露，同时也鼓励顾客的自我披露，寻找互动话题，从而增加顾客的融洽感知，并最终提高顾客服务体验。可见，员工与顾客的服务互动是提高关系质量和顾客满意的重要抓手。因此，服务组织要重视员工互动意识和互动能力的培养，而员工互动意识和互动能力的培养，不仅要在功能性互动上下功夫，还

要在社交性互动方面做文章。

(6) 善用服务员工的外表吸引力。在顾客与员工的接触中，服务员工的外表吸引力对顾客服务质量感知存在影响。从顾客角度看，服务人员的劳动不仅是体力劳动、情绪劳动，还是一种审美劳动。服务人员不仅需要有服务技术能力、人际交往能力，还应该具有审美展示能力。这种审美展示除了展示服务劳动之美，还要展示服务人员的自我之美。服务人员的自我之美尽管与其天生的长相有关，但更多地取决于后天因素，如发型、化妆、穿着风格以及情绪展示（如微笑）。因此，服务组织可以从这些方面发挥和提升服务员工的外表吸引力。此外，外表吸引力通常主要在最初的人际接触中发挥较大作用，随着交往的持续和关系的发展，其对顾客的影响存在递减效应。相对外表吸引力和情绪展示，员工服务的有用性对顾客满意而言才是最重要的。因此，管理和改善服务质量不能舍本求末，不能过于迷恋外表吸引力，而应该将主要的精力和重心放在提高服务价值及服务员工服务技能方面。

(7) 缓解顾客参与对员工工作的压力。顾客的服务参与的确能够提高服务组织的生产效率，也可以提高顾客的服务体验。但是，顾客参与打破了员工原来的标准化操作流程，有可能因为角色冲突、角色模糊和角色负荷而增加员工角色压力。因此，服务组织在为满足顾客参与而积极开放更多的流程与系统的同时，也应该设法降低由顾客参与带来的员工压力。服务组织可以从企业文化和薪酬体制等方面，加强员工角色导向和角色替代的意识及能力，这有利于降低员工的压力，提高员工工作满意度，最终会提高顾客的满意度。

(8) 倡导和促进员工微笑服务。在服务互动中，员工的微笑是一种重要、积极的情绪展示，微笑服务有助于增加顾客满意度。积极的情绪不仅仅在员工—顾客之间具有感染性，而且在组织员工之间也具有感染性。



因此，服务企业需要加强组织氛围与组织文化建设，以确保员工微笑服务的自觉性和主动性。为了获取顾客满意，只有微笑是远远不够的，企业应当加强员工服务技能的培训。因为顾客需要的不仅仅是好的情绪，更需要服务的效率和准确性。服务技能的培训能够增加员工在与顾客互动时的可用资源，提高服务感知质量，从而让顾客更加满意。

(9) 关注和加强顾客组织社会化。顾客服务满意不仅来自员工的服务，也与顾客自身对服务参与的技能 and 态度有关。顾客组织社会化是改善顾客参与技能的重要途径。顾客组织社会化能够使顾客了解服务组织的价值观，培养和提高其在组织内行使职责所需要的能力，理解服务组织对他们的期望，并具备与员工和其他顾客互动所必备的知识。顾客组织社会化可以通过正式的社会化计划、组织文献、环境提示、强化以及对其他顾客的观察实现。

(10) 鼓励与激发顾客公民行为。顾客公民行为是顾客在服务参与过程中激发的自愿行为。顾客公民行为的产生有赖于顾客与服务组织的关系质量。为了让顾客在服务参与中获得满意并做出承诺，服务组织不仅要让顾客在参与过程中获得相应的经济利益，比如因顾客参与导致服务成本降低而回馈给顾客的折扣优惠，而且也需要让顾客在服务参与过程中获得一些精神利益，如乐趣、成就、自信和掌控感。此外，既然顾客是“兼职员工”，服务组织有时也需要像对待正式员工一样，加强对顾客的培训与管理，让顾客在参与中表现出更多的公民行为。

互动性是服务的一个基本特性，服务互动具有较丰富的内容。本书所涉及的 11 个主题尽管从顾客感知的视角对服务互动的形式、内容和影响做了较深入的研究，但从研究广度看，显然是不够的，仍然还有很多内容值得研究和挖掘。我们希望本书能够起到抛砖引玉的作用，以后能有更多的著述将服务互动研究推向更高的水平。

前 言

在本书各主题内容的研究过程中，研究生秦慧娟、蔡恒、罗晶、刘薇、刘浩、唐婧媚、卢泸、李林、郑成等参与了资料收集、数据统计分析、研究报告初稿撰写以及文稿整理等工作，在此一并对他们表示感谢。

作 者

目 录

顾客与顾客的互动关系及其管理

服务共享中的顾客兼容性及其管理：文献述评	3
服务共享中的顾客兼容性感知：前因、后果与行业比较	15
共享服务中的“其他顾客”对顾客服务体验的促进作用研究 ——基于人际吸引理论的实证研究	29
服务员工反应方式和努力程度的兼容性管理效果研究	55

顾客与员工的互动关系及其管理

服务人员外表吸引力对顾客服务质量感知的影响	73
商业友谊的形成及其对顾客服务忠诚的影响	89
员工服务导向对顾客服务结果的影响及作用机制——基于服务互动的 视角	109
顾客参与对员工工作满意的影响研究：基于角色理论视角	127
微笑服务对顾客满意的影响机制：一个服务质量分类视角	145



顾客与组织的互动关系及其管理

顾客组织社会化对顾客满意的影响——基于双边数据的 实证检验	163
从顾客参与行为到顾客公民行为——服务中顾客角色行为的 转化研究	177
参考文献	193

顾客与顾客的互动关系及其管理

服务共享中的顾客兼容性及其管理： 文献述评

一、顾客兼容性问题的提出

服务接触 (Service Encounter) 是指顾客与服务之间互动的那一段时间 (Shostack, 1985)。Bitner (1990) 认为, Shostack 对服务接触的定义包括顾客与服务企业可能产生互动的所有方面, 既有企业的服务人员, 也有有形设施, 还有其他可见元素。显然, 根据 Shostack 的定义, 服务接触也应包括顾客与其他顾客之间的互动或接触。

由于服务生产和消费的不可分离性, 顾客对服务过程的参与是不可避免的。很多服务接触是在其他顾客也在服务现场的情况下发生的。比如, 商场或超市购物、图书馆、航班、酒吧、宾馆以及银行服务等。在这些服务接触中, 很多顾客在一起共享服务、服务设施、服务空间和时间。

正是基于服务接触的这种特点, 服务产出模型 (Servuction Model) 将服务场景中的顾客分为两类, 即顾客 A 和顾客 B (Langeard, Bateson, Lovelock and Eiglier, 1981)。根据这一模型, 顾客 A 和顾客 B 即构成企



业的顾客组合。当顾客 A 正在接受服务时，顾客 B 可能正在与顾客 A 共享服务，或者是正在等候服务。从顾客 A 的角度看，顾客 B 就是其他顾客，反过来，在顾客 B 的眼中，顾客 A 也是其他顾客。其他顾客可以是与顾客一同光临服务场所的亲友，也可能是在服务场所中邂逅的熟人，但更常见的是同时光顾服务场所的陌生人。Langeard 等（1981）的服务产出模型还进一步指出，顾客 A 所获得的利益（服务体验）除了受到组织的服务支持系统、有形设施、服务员工的影响之外，还会受到其他顾客（即顾客 B）的影响。

那么，顾客组合或其他顾客是如何影响顾客服务体验的呢？Martin 和 Pranter 提出了顾客兼容性的观点，认为顾客之间的兼容性是顾客之间相互影响的重要机制（Martin and Pranter, 1989; Pranter and Martin, 1991; Martin, 1996）。之后，一些学者也开展了这方面的研究（如 Grove and Fisk, 1997; McGrath and Otnes, 1995; Parker and Ward, 2000; Lovelock, 2001），他们的研究进一步验证和丰富了 Martin 和 Pranter 的结论。不过这些研究基本上都是针对一些具体行业或服务情景展开的，缺乏对顾客兼容性的整体分析。本书拟在上述研究的基础上，对顾客兼容性产生的原因及其对服务体验的影响进行讨论，并提出一个顾客兼容性管理的框架。

二、顾客兼容性与服务体验

兼容性是在计算机领域被广泛使用的术语，意思是指计算机的各组成部件是否因技术参数和性能的差异而存在摩擦或冲突，从而使计算机

能正常运行的程度。顾客之间也存在兼容性问题。众多不同的顾客个体被吸引到同一个服务或服务场景中，这些顾客个体具有不同的特征，他们的组合可能符合服务传递的要求，也可能相反。顾客兼容性是指在同一服务或服务场景中顾客之间匹配的程度，即顾客之间是相互冲突或摩擦的，还是相互共存或协调的。有利于顾客服务体验的其他顾客或顾客组合是兼容的，而有损顾客服务体验的其他顾客或顾客组合则是不兼容的。

在服务环境中，顾客与顾客之间的联系或影响可以来自于顾客之间近距离的交流，顾客之间的身体接触，以及由其他顾客作为其中一个要素所构成的服务气氛或服务场景。因此，顾客之间联系或影响的方式决定了顾客兼容性的主要形式。顾客规模、其他顾客的特征以及言行都会产生顾客兼容性问题，并且对顾客的服务体验造成影响。

(1) 顾客规模（密度）与服务体验。很多服务离不开顾客的共同参与，其他顾客的出现或存在是一种服务气氛或氛围（Baker, 1986），甚至就是服务本身的一个构成内容（Lovelock, 2001），有没有其他顾客以及其他顾客的多少，都对顾客的服务感知或预期以及满意程度存在影响。Hui 和 Bateson（1991）发现，顾客的密度、感知拥挤的程度对顾客的情绪以及行为反应有显著影响。其他顾客偏少有时也会使顾客觉得冷清，缺乏气氛，而拥挤、吵闹会使顾客丧失私人空间、缺乏安全感，还会使人情绪激动和烦躁且不再关注其他人的感受，容易导致过激行为。Martin 和 Pranter（1989）的研究表明，顾客对拥挤的环境或空荡荡的环境均表现出不满。在零售服务中，拥挤会影响顾客对商品的浏览和比较以及购物的数量，还会导致顾客推迟购物或者走向另一个购物点（Grossbart, Hampton, Rammohan and Lapidus, 1990）。

(2) 顾客特征与服务体验。其他顾客的特征对顾客服务体验有影响。