

对外经济贸易大学
国际商学院教授、博士文库

本书针对“服务企业如何让顾客更加满意”的主题，重点探讨了两个方面的问题：一是分析服务补救悖论何时产生，从理论的角度解释了在什么情况下经历过服务问题和问题处理的顾客可以获得更高的满意度；二是研究如何根据顾客特点提供相应问题的处理办法，强调必须根据顾客的自我调整导向有针对性地解决顾客遇到的问题，从而让顾客更加满意。

陈可◎著

让你的顾客更加满意 ——如何提供服务补救

Making Your Customers More Satisfied
—— How to Deliver Service Recovery



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press

对外经济贸易大学国际商学院教授、博士文库

让你的顾客更加满意

——如何提供服务补救

陈 可 著

对外经济贸易大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

让你的顾客更加满意：如何提供服务补救/陈可著.
北京：对外经济贸易大学出版社，2008
ISBN 978-7-81134-129-4

I. 让… II. 陈… III. 服务业－商业管理 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 039358 号

© 2008 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

让你的顾客更加满意
——如何提供服务补救

陈 可 著

责任编辑：宋志红 王 宁

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码：100029

邮购电话：010-64492338 发行部电话：010-64492342

网址：<http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

山东省沂南县汇丰印刷有限公司印装 新华书店北京发行所发行

开本尺寸：787×960 1/16 14.75 印张 250 千字

2008 年 7 月北京第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81134-129-4

印数：0 001-2 000 册 定价：27.00 元

总 序

最近几年，中国大学之道与中国大学改革是高等教育界和社会舆论的热点话题，大学战略的意义被迅速抬高。什么是大学战略？这是一个富有挑战性的问题。乔治·凯勒（Keller，1983）在其著名的 *Academic Strategy* 一书中首先批判了一些不尽完整或准确的观点，提出大学战略的“十不准则”。大学的战略规划不是一个详细的蓝图，不是一系列的陈词滥调，不是校长或理事会的个人观点，不是校内各个系所的集合，不是计划者制定的战略决策，不是一些重要数据的替代物，不是一种向市场状况或趋势屈服的形式，不是每年分开来制定的，不是一种消除风险的方式，不是一种加强未来不确定性的尝试。

其实，凯勒先生并没有明确界定大学战略的内涵和实践原则，他所描述的是“大学战略的制定与实践需要反复尝试，需要历史积淀，需要团队承诺”。同时，他还特别指出，一所大学的资源即便再丰富，也总是无法满足所有目标的需要，因此大学必须在考虑内部因素及外部影响的基础上根据自身的能力，确定自己的优先指标。

什么是优先指标？其实，大学最初的功能是知识传承，培养专门人才。到了19世纪末，大学发展知识和科学研究的功能开始受到关注。二战以后，大学的社会服务功能开始被社会广泛期待与认可。

实践表明，优秀大学的优先指标（或至少是与人才培养同等重要的指标）是科学研究，即所谓的“研究型大学”。从美国对研究型大学分类标准的不断变化中可以看出，研究型大学是一个发展的概念。一般认为，研究型大学是以创新性知识的生产、传播和应用为中心，以产出高水平的研究成果和培养高层次精英人才为目标，在社会发展、经济建设、科技进步和文化繁荣中发挥重要作用的大学。

研究型大学的发展，有几个问题需要反复论证和求解。

首先，大学的科学研究需要科学规划，需要持续平衡基础研究与应用研

究的关系。基础研究与应用研究很难说谁比谁更重要，这是一个连续体的不同步骤。基础研究是应用导向研究的基础，两者是互动的关系。当应用研究发展到一定阶段时，更需要强化基础研究，不然应用研究便失去了更高的起点。

其次，关于科学研究的评价机制问题，最好的方式是同行评价，由同行来认定他们是否在行业内作出了贡献，贡献有多大，而不是由位高者决定。同时索引次数、转载和收录也是一个主要指标。如果你发表的文章能够被广泛收录或转载引用，这说明你的研究得到了同行的重视，并且成为同行研究的主要参考；反之，你的研究成果有可能只能自我陶醉和自我欣赏。

再次，现在大学的科学研究面临的一个最大挑战是如何吸引顶尖人才。其实，这也是全球性的问题。顶级的学者，向来都缺少，即使全球最好的高校，最缺乏的仍然是优秀的教师资源。如何引进和使用人才？蔡元培先生早年提倡的“兼容并包，思想自由”的理念具有重大的历史和现实意义，这种理念为他的教师聘任制改革奠定了思想基础。据此，他采用“几不论”的原则，具体包括：（1）不论派别；（2）不论年龄；（3）不论学历；（4）不论政见。需要指出的是，蔡元培先生提倡的“兼容并包”隐含的第一层含义是：在学术上，得有许多你瞧不上的、你反感的、你绝不赞同的元素存在，这样才符合逻辑。如果触目所及，全让你心旷神怡，飘飘欲仙，那必然是一个以你的单一喜好为标准的小圈子。第二层含义是：学术路线并不是无原则的折衷主义，需要坚持传承与创新，不能因循守旧。

最后，大学需要积极营造一种严肃、严谨、一丝不苟的学术氛围。现在许多大学存在一个致命的缺陷，即学术不严肃气息。科学研究不仅是“令事情发生”，还需要“探究事情发生的逻辑和效应”。因此不仅需要知道什么事情在发生、事情发生的过程，而且还需要探究事情发生的原因，考证事情发生的结果。科学研究是复杂而艰苦的创造性劳动，需要锲而不舍的精神，需要忍耐寂寞，需要一种韧性。要获得持续的创造力和学术发展的原动力，必须战胜自己的悲情心理，战胜自己的私欲，战胜个人主义，战胜自以为是的聪明。

前不久，国家颁布了哲学社会科学研究“十一五”（2006～2010年）规划，召开了全国高校哲学社会科学科研工作会议，提出了“立足创新，大力提高哲学社会科学研究质量”的主题。随着知识经济社会的发展，国家创新战略的推进，如何适应我国建设小康社会，适应世界经济、政治、文化

格局的新形势，拓展国际视野，强化创新理念，树立精品意识，着力提升高校人文社会科学的水平与质量，为我国现代化的建设提供更强有力的智力支持、人才保障和精神动力，已成为我国高校的一项重要历史使命。

大学作为国家的“思想库”，肩负着发展人文社会科学的历史重任，而大学的商学院肩负着推进经济与管理学科发展的重任。因此，商学院的教师应该有强烈的社会责任感，“铁肩担道义”，走出象牙塔，更多地关注社会现实，直面我国经济改革与发展中存在的重大理论与实践问题，立足国家目标确定研究方向，深入社会，深入实践，以忧患的意识开展调查与研究，以强烈的社会责任感向社会推广、宣介研究成果，摒弃仅为个人名利而研究的意识，着力推出改革开放、社会主义市场经济及现代化建设实践所需要的理论成果。

“精品”是一个国家人文社会科学繁荣的重要表征，是促进国家经济建设、社会发展的根本动力。高校经济与管理研究人员应坚持科学发展观，严谨学风，以研究质量为核心，坚守精品意识；挖掘新材料，推出新理论、新观点、新方法，创建具有中国特色社会科学理论体系，为我国的经济发展和人类的社会进步和文明发展贡献新知。

自然学科发展的融合趋势以及学科研究对象的复杂性要求人文社会科学研究方法的多元化。目前，国际上人文社会科学的各主要学科，尤其是管理学和经济学等，越来越多地采用自然科学方法，特别是采用数学、统计、实验、模拟与模型方法等，从而促进了人文社会科学学科建设的科学化，提高了人文社会科学研究成果的可证明性、可检验性、可应用性与决策支持性。当代人类与社会现象和社会活动日益复杂，也要求人文社会科学的研究方法更注重综合，更注重应用，更注重定性和定量的结合，采取实证考察、多参数信息处理、变量间的复杂选择和优化组合等方法，以进行较为全面的论证和系统分析，最终制定出科学可行的实施方案。

但是，我们必须认识到，与自然科学台阶式的发展、研究过程的可重复性、成果价值易评估的特点相比，人文社会科学具有历史性、研究过程不可重复性、成果价值难以量化等特点，因此，在人文社会科学的研究过程中，我们不能机械地移植自然科学的研究方法，简单地套用自然科学研究的思路，应妥善处理量化的实证性研究与非量化的解释性研究之间的关系，在两者之间保持一定的张力；在引进、移植、借用方法时，应特别注意每种研究方法的适用范围与条件，不应无限地放大其功能，同时，应根据本土的

特点，努力将其具体化、特殊化。

今年所出版的是第四批对外经济贸易大学国际商学院教授、博士文库。前面三批主要涉及的领域包括跨国经营、财务报表分析、跨文化管理、国际营销、资本运营、拍卖理论与实务、国际合资等。今年的专著主要集中在决策理论、人力资源、国际税务、营销评价等相关领域。每一个领域的研究都较为系统，具有一定的前沿性和前瞻性。

我们将继续坚持和主张严肃的科学研究精神，争取在相关领域的研究中取得更大的进展。我们希望这些研究成果能够为学术界提供一定的理论支持和借鉴，还希望与国内外学术界建立密切的学术联系和合作关系，共同推动学术研究的进步与发展。

徐子健

2007 年 1 月 27 日

前 言

服务业在国民经济中的作用越来越显著。2005 年我国服务业增加值占 GDP 的比重为 39.85%。而国家的“十一五”规划也为未来服务业的发展绘制了宏伟的蓝图。规划提出,到 2010 年:(1) 服务业增加值占国内生产总值的比重比 2005 年提高 3 个百分点;(2) 服务业从业人员占全社会从业人员比重比 2005 年提高 4 个百分点,服务贸易总额达 4 000 亿美元;(3) 有条件的大中城市形成以服务经济为主的产业结构,服务业增加值增速超过国内生产总值和第二产业增速,等等。但是,在服务业欣欣向荣的大背景下,我们必须看到,行业相关的服务问题也不时见诸报端。大到 2005 年的“天价医药费”事件,小到常被媒体报道的航班延误新闻,我们不禁要思考:如何应对服务问题,才能更好地为顾客服务,以达到在行业规模增长的同时保证服务质量的稳步提升。

由于广大消费者对服务的需求保持不断增长,而且顾客的喜好总是各不相同,因此,企业在提供服务的过程中常常遇到各种各样的问题,引起顾客不满。为了更好地处理这种情况,设计科学合理的服务补救策略对于企业来说至关重要。但是学术界对于补救可以产生的效果存在不一致的看法。一种观点认为有效的补救后顾客会更加满意;而相对的观点认为服务补救无法有效恢复顾客满意。流行的观点还认为服务补救措施需要与服务问题相对应。但研究服务补救存在多种视角,比如:如何在控制成本的条件下取得最优化补救效果;如何区分不同的顾客,并有针对性地提供解决办法,等等。

笔者引入 Boulding 等人(1993)的双期望理论以及 Higgins(1997; 2000)的自我调整导向理论,解释前人关于服务补救效果的争论,以及研究如何根据顾客的特征提供相应的服务补救办法。研究深入理解服务补救产生效果的过程、对于指导服务行业设计更加合理的服务程序具有非常重要的意义。

本书主要是博士论文的重新整理，也包含了笔者博士期间相关的研究成果。笔者对书中的文字负责，也由衷希望各位专家、学者不吝赐教。

陈可

2007 年 10 月于北京

摘要

顾客满意是企业非常关注的问题。是否有意愿让顾客更加满意往往决定了一个企业市场表现的好坏和生命周期的长短。企业在提供产品和服务的过程中常会遇到服务失败的情况，为了维持顾客的满意度，乃至让他们更加满意，企业总需要提供相应的服务补救。

在过去的几年中，服务补救领域的研究开始越来越受到重视，因为服务失败或顾客抱怨是每一个企业难免碰到的问题，如何更好地应对这些问题对于企业来说非常重要。在全球化市场竞争日益激烈的今天，只有比竞争者做得更好，只有能够留住自己的顾客，让自己的顾客更加满意才是企业的生存之道。当前，学术界已经有相当一部分研究着眼于服务失败和补救程序对顾客的评价以及行为意向的影响。有效的服务补救以及妥善地处理顾客抱怨对于维持顾客的满意度、留住顾客和实现顾客传播关于企业的正面信息非常有帮助。但是已有的研究在理论和视角上存在一定的局限。首先，对于服务补救能在多大程度上弥补顾客的满意度损失这一问题还没有一致的看法。其次，目前对于服务补救效果的研究强调补救方式与服务失败之间的匹配，没有重视顾客自身差异的影响。补救措施和服务失败相匹配的观点来源于感知公平理论（Perceived Justice），服务失败的类型和严重性与服务补救措施产生交互作用，影响顾客感知的分配公平、程序公平和交互公平，导致顾客的补救满意不同。但是顾客个体的特征对补救效果的影响没有被深入探索。从心理学文献看，个体在行为处事过程中存在不同的自我调整导向，调整导向不同偏好的目标和实现目标的方式也不同，从而造成行为方式和对事物的评价存在差异（Higgins 1997；2001）。对于同样的服务失败，同样的补救措施，不同调整导向的顾客可能感受到不同的补救效果，补救满意度也会有差异。个体的自我调整导向如何影响补救效果是目前尚未探讨的问题。

本书就“如何让顾客更加满意”这一主题重点探讨了如下两个方面的问题：（1）如何解释现有文献中关于服务补救悖论是否存在的争论；（2）顾客

的自我调整导向将如何影响顾客对于服务补救的满意度。

本书讨论第一个问题的目的是为了探索如何理解服务补救可以让顾客更加满意这一观点；或者说，在什么情况下服务补救可以让顾客更加满意。关于服务补救效果有一个特定的术语——“服务补救悖论”。它是针对一种特定服务补救效果的称谓，即经历服务失败和补救的顾客比没有经历这一过程的顾客满意度高；或者补救后顾客的满意度比遭遇服务失败前的满意度更高。有关服务补救悖论是否存在的问题在已有的研究中没有得到一致的结论。现有的理论从“感知一期望”不一致模型角度考察这一现象，得出补救悖论或存在或不存在的矛盾看法。本书强调，有关顾客对于服务补救的期望分为“可能”和“应该”两种，而已有文献没有明确区分它们。由于可能期望和应该期望二者之间存在特定的高低关系（Boulding et al. 1993），感知与不同的期望之间的差距将对顾客补救满意产生不同程度的影响。已有研究中有关服务补救悖论存在与否的矛盾结论在很大程度上来源于它们没有明确区分和界定这两种期望。因此，笔者在书中验证了这样的假设：“在其他条件相同的情况下，当顾客对服务补救的感知超过他们的应该期望时，服务补救悖论才可能出现；而补救感知仅仅超过顾客的可能期望时，服务补救的效果是有限的，顾客满意度很难恢复到服务失败前的水平之上”。

为了验证这一假设，研究采用了给定情境的调查研究法。顾客在给定的情境内评价通过文字描述的服务失败和服务补救，消除了采用实地观测所需要的大量时间和其他资源成本；减少了由于记忆消逝、理性化思考和一致性因素等方面造成的偏差。在考虑了行业的代表性和行业的特殊性等方面的因素后，研究最终选择了餐馆行业作为情境中的服务行业。餐馆行业为绝大多数消费者所熟悉；餐馆行业中顾客的转换成本比较低，竞争激烈；一般的餐馆都有一定的服务补偿机制。对于餐馆服务中的服务失败和补救措施的选择同样有一些考虑，主要包括：服务失败的情境必须在餐馆服务中比较普遍，普通消费者大都有过类似的经历，对遭遇失败后的补救努力能够有一定的预期和判断；服务失败和服务补救措施能够和现有文献研究相联系，从而便于研究结论和前人的研究相比较。最终的问卷包括三个部分，分别是服务失败前的服务情境，遭遇服务失败的情境和服务补救后的情境。通过商场随机拦截，研究共获得 157 个有效样本，在验证测量的信度和效度的基础上，运用配对 t 检验和 logit 回归等方法对假设进行检验。结果发现，感知和“应该期望”之间的差距才是决定服务补救悖论出现更加直接的原因；感知和“可

能期望”的差距不能作为判断补救悖论出现的条件。这一研究结论提供了这样的启示：通过服务补救让顾客更加满意是可能的，条件是补救措施必须比顾客认为企业应该提供的补偿还要好。为了留住顾客，并控制成本，企业必须在设计高水平的补救方案的同时，通过合理的营销沟通，有效引导顾客对补救的“应该期望”。

本书回答的第二个问题主要侧重于顾客自身的一些心理和行为上的差异将如何影响他们对于服务补救的评价和满意。目的是为了在了解顾客差异的基础上，在一定的成本约束下，提供最合适的补救方式，从而让顾客更加满意。顾客自我调整导向是个人倾向给自己分配不同的策略、手段和目标，一般分为趋利导向（Promotion Focused）和避害导向（Prevention Focused）两种。根据现有的文献，个人的自我调整导向与达到目标过程中的某些变量会相互作用而产生价值（Higgins, 2002）。调整导向匹配（Regulatory Fit）指这样一种状态，个体采用的实现目标的手段和他们自身调整导向相一致，该状态下人们对其行为的评价更高（Higgins, 2000）。一些实证研究（Higgins, Kruglanski, and Pierro 2003）发现经历调整导向匹配产生的价值能够转移到对结果的评价中，这一过程独立与情绪（Mood）、感知有效性（Perceived Effectiveness）和感知效率（Perceived Efficiency）的影响。调整导向匹配能够产生一种心理上的认同（Feeling Right），从而提高个体对于所选择物体的价值判断和对矛盾事物的主观评价（Avnet and Higgins 2003; Camacho, Higgins, and Luger 2003; Higgins, Kruglanski, and Pierro 2003）。关于调整导向匹配已有的理论和证据有助于我们解释服务补救过程中消费者的个体差异。具体到服务补救的过程中，在遭遇服务失败后，顾客会追求恢复满意这一目标。在顾客看来，补救努力或补救措施是他们实现这一目标的手段或策略。根据顾客的心理感受，补救措施可以按照不同的调整导向划分为多获取型和少损失型两种。根据定义，侧重多获取的补救努力让顾客感到有所得，从而与追求导向的顾客偏好一致；而侧重少损失的补救努力让顾客感到损失减少或避免了，从而与回避导向的顾客偏好一致。因此，当自我调整导向与服务补救措施的补救重点相一致时，即调整导向匹配产生，它将对顾客的服务补救评价产生正面影响，导致较高的补救满意度。基于理论归纳，笔者提出了这样的假设：对于给定的补救措施，自我调整导向与补救努力一致的顾客会产生更高的服务补救满意度。在“多获利”型补救措施下，追求导向的顾客比回避导向的顾客感知的补救效果更好，也更满意；而在“少损失”

型的补救措施下，回避导向的顾客比追求导向的顾客感知的补救效果更好，也更满意。

笔者选取了两个行业的服务企业，餐馆和航空公司，分别对假设进行验证。

对于餐馆服务的研究采用实验设计法，控制服务补救努力的方式和服务失败的程度两个因子，以证实不同自我调整导向和补救努力之间的互动关系与服务失败的程度是相对独立的。研究首先采取预测试选取恰当的服务补救方式以及不同程度的服务失败。综合信度、效度和因子分析的结果，对于餐馆情境，研究选择“免费送果盘”作为“获得好处”的补救努力，选择“餐费打折”作为“减少损失”的补救努力；同时确定“在菜品中发现异物”和“上菜时间长”分别作为严重程度高和低的服务失败。

对于航空公司的研究采取了基于情境的问卷调查法。类似的，该研究共有四种情境，每个情境分别控制不同程度的服务失败和不同方式的补救努力。选择航空业作为服务行业的原因在于：首先，航空业也是企业间竞争非常激烈的行业；其次，航空公司服务情境已经在现有文献中得到了一定的关注（比如，McCollough, Berry, and Yadav 2000）。在航空情境中，研究选择“升级座舱”作为“获得好处”的补救努力，选择“折扣返款”作为“减少损失”的补救努力；通过设定不同时间长度的航班延误控制不同程度的服务失败。

通过 AVOVA，多因素协方差分析以及分层回归（Hierarchical Regression）对研究数据进行分析，研究的假设均得到支持：当补救方式和顾客自身的调整导向一致时，感知的补救效果更好，顾客对服务补救的满意度也更高。对于趋利导向的顾客，“获得好处”式的补救方式更有效；对于避害导向的顾客，“减少损失”的补救方式更令人满意。这种作用机制和已被证实的补救努力与失败程度之间的匹配作用（感知公平作用）具有比较清晰的区别，是两种相对独立存在的效果。企业在解决服务问题、提供服务补救时，除了考虑具体的失败情况外，应该有意识地根据顾客在心理和行为上的偏好，有针对性地进行补救。传统的按照规定进行服务补偿的做法不利于获得最优的补救效果。

本书的创新之处在于：（1）研究解释了前人对于服务补救悖论是否存在的不一致发现；（2）从心理特征角度考查顾客个体差异对于服务补救满意度的影响；（3）通过自我调整导向区分顾客的心理特征，把心理学研究领

域较新的概念引入服务补救研究；（4）强调服务补救应该和顾客自我调整导向吻合，拓展了服务补救应与服务失败匹配的思路。研究对于企业深入理解顾客、建立合理的服务补救态度、设计更有效的服务补救程序具有很强的实践意义。

本书得到的结论对于企业管理实践具有一些战略上的启示意义。首先，服务补救悖论的确存在，但是有它产生的条件。“好”的补救措施必须要达到顾客的“应该期望”这一标准，补救悖论才更有可能出现。服务提供者一方面要以行业整体的服务水平要求自己，一方面加入体现自身服务特色的补救措施，才会获得更好的补救效果。当然，如果补救努力达不到顾客的应该期望，并不意味着补救没有效果，更不能说明不如不进行补救努力，虽然顾客的满意度无法恢复到原有的水平，但是却能够得到相当程度的弥补。因此，对于企业来说，补救悖论可以作为一个希望的目标，而补救程序则是必须实行的政策。

其次，补救努力不仅需要和失败的情境、失败程度相匹配，也需要和顾客个体的特征相匹配。本文得到了不同自我调整导向的顾客对同样的补救努力感知的效果和补救满意度存在差异。对于企业来说，必须在了解顾客偏好和特征的基础上，有针对性的提供补救办法。这就要求企业设计灵活多变的补救策略，尽可能让顾客得到最符合其个体特征的补救努力，从而实现补救效果的最优化。

最后，管理者应该从顾客的角度理解服务失败和服务补救。综合本书的三个研究，都包含这样的启示：顾客对于服务失败严重程度的认识与企业的认识不同；顾客不同，他们的应该期望有所差异，自我调整导向也不尽相同，补救努力的效果也存在差别。这就要求企业和管理者必须把了解顾客的特征放在设计服务程序和补救办法的重要位置，从顾客的角度理解服务失败的后果，了解他们真正所需。

只有在了解这些理论的基础上，企业才有可能树立对服务、补救和顾客正确的态度，设计出科学的服务程序，让顾客更加满意。

关键词：服务补救，自我调整导向，应该期望

ABSTRACT

Customer satisfaction is a big concern of many companies. Whether or not be willing to make your customers more satisfied will determine companies' marketing performance and the length of their life cycle. During the process of service or product delivery, service problems are usually encountered. In order to maintain customers' satisfaction and even make them more satisfied, it is necessary for companies to provide service recovery.

In the past few years, the research on service recovery has drawn more and more attention because service problems are inevitable to a certain degree and it is critical for companies to deal with them well. Nowadays, with more and more intensive competition, companies have to do a better job than their competitors, retain their customers, and improve customers' satisfaction. There has been a lot of academic research focusing on the influences of service failure and service recovery on customer evaluation and behavior intentions. Effective recovery programs and appropriate handling of customer complaining are very helpful for restoring customer satisfaction, retaining them, and realizing positive word of mouth. However, there are several limitations in existent literature. First, there is no consistent opinion on to what degree that service recovery could restore customers' satisfaction. Second, the dominant argument in literature is that service recovery should fit service failure, which pays less attention to customers' individual differences or heterogeneity. The match perspective is based on the theory of perceived justice. Both type and magnitude of service failure will interact with service recovery efforts, which will influence customers' perceived distributive justice, procedural justice, and interactional justice, and result in the variance of post-recovery satisfaction. Nevertheless, customers' psychological factors are not explored during the process. The psychological research has

demonstrated that individuals assign themselves different regulatory orientations, which will determine their preferred objectives and manners to obtain these goals, and influences their behaviors and evaluations toward outcomes (Higgins, 1997; 2001). Under the same service failure and recovery efforts, customers with different self-regulatory orientations could perceive and evaluate recovery performance differently.

The theme of this book is How to Make Your Customers More Satisfied. The author intends to answer two questions based on this theme: (1) how to explain the conflicting findings in existent literature about the occurrence of service recovery paradox; and (2) how customers' self-regulatory orientations influence their recovery satisfaction.

The purpose of the first question is to explore whether service recovery could make customers more satisfied, or, in other words, under what situations customers will be more satisfied after recovery. Service recovery paradox (SRP) stands for a special case that customers who encounter service failure and receive good recovery efforts will be more satisfied than those who never experience service failure and recovery. It means that customers' satisfaction after a good recovery program will be higher than that before encountering a service failure as well. There are no consistent findings about whether or not SRP could occur. The literature examines SRP based on disconfirmation model, which says the gap between perceptions and expectations determining customers' satisfaction. In the book, the author argues that there are two kinds of expectations toward service recovery, Should Expectation (SE) and Will Expectation (WE), which have not been differentiated in the literature. Because of the inherent relationship between WE and SE (Boulding et al. 1993), the two kinds of disconfirmation between perceptions and each expectation will influence recovery satisfaction differently. The confliction in occurrence of SRP in the literature is mainly resulted from the confusion between two different expectations. Therefore, the hypothesis is proposed that under ceteris paribus conditions, post-recovery satisfaction will be higher than customers' satisfaction before encountering a service failure when recovery delivered is perceived better than their should expectations (i. e., SRP occurs).

The author employs scenario-based survey to test this hypothesis. A text-described scenario is provided to respondents, which includes specific service failure and recovery efforts. This method illuminates possible biases resulted from memory perishability, rational thinking and consistency desirability, and reduce the costs that could be high for field study. Based on the considerations of industrial representativeness and specialty, the study employs restaurant as the service provider in the scenario. Restaurant experience is familiar to most of consumers, the industry suffers from intensive competition, and service problems are often encountered in restaurant. To select service failure and recovery efforts, there are several concerns including the universality of failure, the familiarity of recovery efforts, and the similarity between selected situations and those in literature. The final questionnaire consists of three parts, pre-service failure scenario and questions, post-failure scenario and questions, and post-recovery scenario and questions. With mall interception, the total sample size is 157. By conducting paired-sample test and logit regression, the study obtains the evidence of hypothesis showing that the disconfirmation between perceptions and should expectation will determine the occurrence of SRP more influentially than that between perceptions and will expectation. The findings implicate that it is possible to make customer more satisfied through service recovery if recovery efforts are perceived better than what customers think that service provider should do. In order to retain customers and control costs, companies have to design effective recovery plan and influence customers' should expectation purposely by marketing communications.

The second question explored in the book is focused on the effects of customers' psychological and behavioral characteristics on evaluation and satisfaction about service recovery. The purpose is to know how to provide most appropriate recovery efforts by combining customers' differences to make customer more satisfied under the constraints of limited costs. Customers' self-regulatory orientations (promotion focused vs. prevention focused) could interact with some variables during pursuing goals and generate value (Higgins, 2002). Regulatory Fit is a status that manners to obtain goals used by individuals are consistent with their own regulatory orientations, under which people evaluate