

航运服务管理

SHIPPING SERVICE MANAGEMENT

於 军◎编著



经济科学出版社
Economic Science Press

航运服务管理

於 军 编著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

航运服务管理/於军编著. —北京: 经济科学出版社,
2014. 11

ISBN 978 - 7 - 5141 - 5111 - 4

I. ①航… II. ①於… III. ①航运 - 交通运输管理 -
研究 IV. ①F550.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 245765 号

责任编辑: 段 钢
责任校对: 郑淑艳
责任印制: 邱 天

航运服务管理

於 军 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京万友印刷有限公司印装

787 × 1092 16 开 19 印张 480000 字

2014 年 11 月第 1 版 2014 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 5111 - 4 定价: 45.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 翻印必究)

前 言

中国航运服务企业无限迫切的要求正是从服务实践中提炼理论，用服务理论系统指导实践。其实，航运服务管理实践的历史已经非常悠久，只是我们还没有清晰地意识到。更多的企业是在被媒体曝光、作家评论和大众检验之后，才突然意识到实践了服务管理理论，甚至是开创了服务管理新实践。

就像航运业对人类思想的影响远远超出人们的想象那样，航运业在今天风云变幻的世界背景中，所体现出来的产业创造力、产业借鉴力、产业融合力、产业升级力、产业进化与革命力都超出了人们的想象。同时，航运产业自我学习、自我提升的能力与速度，也超越了人们的想象。用不了多久，航运业在大多数人眼中的神秘感、行业隔阂感将逐渐消失，航运服务管理的最新理念与方法，也将陆续以普适性的知识展现在人们面前。这既是时代发展的必然结果，也是身为航运人最直接的感触。遵循这样的发展足迹，聆听着这样的时代呼唤，笔者第一次感到自己慢慢被航运业自身发展的速度所震撼，第一次感到当年曾被很多人看不起的航运组织管理水平今天要超过了他们既有的理论水平，第一次感到通用理论与航运实践紧密结合的时机已经到来。

航运产业是一个整体，要想理解某个环节的做法，必须先得理解其他环节的做法，只有以系统的视角来思考航运业，才有可能获得深刻、敏锐的洞察。

基于这样的思考，笔者想通过《航运服务管理》这本书对以下三个方面做一点探索：

第一，利用成熟的组织管理理论整合航运服务管理实践中零散的做法，形成管理理论与航运业务实践的良好匹配；

第二，利用服务管理理论与视角，把航运组织的服务管理和政府对航运产业的服务管理分别阐述得更加透彻；

第三，从航运服务管理实践中探索管理新思想、新思维和新理论。

遵循以上三个思路，本书主要从管理专业维度，全面介绍、剖析了航运服务战略管理、组织理论与设计、营销管理、人力资源管理、运营管理、创新管理、信息管理、IMO 国际公约和国际航运机构对航运服务管理的作用等内容。

航运服务战略管理介绍了赢在战略先导，以竞争战略、升级战略、情景规

划和追求卓越四种战略为主体的服务管理全战略；航运组织理论与设计部分从航运企业、国际航运公会、国内航运服务组织等角度，介绍了国际性航运组织与国内航运组织在组织结构上的区别，并针对区域制还是扁平化做了深入探讨，再以航运服务业国际性运作事实为背景，介绍了组织间关系的四种理论依据，最后指出国际航运组织中的班轮公会与战略联盟，是如何兼顾并超越既有理论的事实。航运业不善于处理与公众的关系，从船公司，到航运组织，到航运教育院校，到邮轮公司，几乎无一例外。从 TITANIC 开始，到 EXXON VALDEZ，再到歌诗达轮触礁等，无一不显示出航运业对市场营销技法的生疏与落后。航运服务营销管理从顾客态度的构成、态度形成的五种方式出发，探讨了顾客满意态度形成的理论依据，以及满意态度与顾客忠诚的区别与联系，并从顾客态度构成要素出发提出了获取满意顾客的营销策略。航运服务战略人力资源，分别介绍和分析了航运服务组织和高级船员人力资源管理理论与实践。航运服务运营与风险管理，主要以班轮货运流程为对象，以班轮货运流程中涉及的法律风险为内容，详细地阐述了航运服务运营中的风险管理。航运服务创新管理，主要从服务创新八大思维的视角，提出了航运服务创新的方向，并对航运服务管理跨界创新的理论基础、表现形式、背后动因、理论突破、创新方法，以及由此导致的航运服务业转型升级路径都做了详细的分析。航运服务信息管理，主要从信息技术在航运服务业中应用与管理的视角，提出了大数据时代，航运服务组织设计战略性信息管理框架与实施步骤，并提出了建设第三方航运电子商务平台的具体内容和未来趋势。本书基于航运服务业国际化经营的特点，把 IMO 国际公约、议定书、规则和通函对航运服务管理的作用和影响做了一个分析与探讨，以期使整个航运服务管理建立在国际规则遵守与引领的基础上，并实现 IMO 规则与航运服务管理的完整匹配和衔接。最后，本书详细阐述了国际船级社协会（IACS）、波罗的海国际航运公会（BIMCO）、国际独立油船船东协会（INTERTANKO）、国际干散货船东协会（INTERCARGO）和国际船东保赔协会集团（IG P&I Club）等著名国际海事机构与航运服务管理的关系。

本书以系统性、思想性、交叉性、实用性和生动性为特色。适合于航运服务组织中高层管理者，非政府航运组织、事业单位管理人员，政府部门管理人员，高校本科生、研究生和研究人员阅读。

於 军

2014年9月6日于上海

目 录

第一章 服务与服务业	1
第一节 服务与服务的分类	1
第二节 服务业与国家竞争优势	10
第二章 航运服务产业	21
第一节 航运服务产业集群	21
第二节 航运服务产业演变	26
第三章 经济结构性变化中航运组织转型方向	29
第一节 经济结构性变化对航运业带来的挑战	29
第二节 经济结构性变化中航运业翘楚的启示	30
第三节 在经济结构性变化中打造产业链链主	39
第四章 时代趋势对航运服务意识的冲击	44
第一节 个性化综合服务意识	44
第二节 知识化权利服务意识	46
第三节 雅致化修炼服务意识	47
第四节 民主化平等服务意识	49
第五节 适时化创新服务意识	50
第五章 航运服务管理的专业维度	53
第一节 组织管理的三个通用维度	53
第二节 航运服务管理的专业维度	56

第六章 航运服务战略管理	58
第一节 赢在战略先导	58
第二节 航运服务全战略框架	61
第三节 航运服务全战略管理	63
第七章 航运服务组织结构与设计管理	84
第一节 区域制还是扁平化	84
第二节 航运服务组织结构设计	86
第三节 航运服务组织间的关系	103
第八章 航运服务营销管理	108
第一节 顾客至上	108
第二节 满意与忠诚	115
第三节 营销策略	127
第九章 航运服务人力资源管理	143
第一节 战略性人力资源管理框架	143
第二节 航运服务组织人力资源管理	152
第十章 航运服务运营管理	159
第一节 航运服务运营流程管理	159
第二节 货运服务流程与风险管理	166
第三节 航运服务运营其他风险管理	170
第十一章 航运服务创新管理	176
第一节 服务创新与创新方法	176
第二节 航运服务创新八大思维方式	186
第三节 航运业跨界创新与企业转型升级	196

第十二章 航运服务信息管理	210
第一节 航运信息技术发展历程	210
第二节 航运信息化发展趋势	211
第三节 航运业信息化战略框架	212
第四节 航运电商平台建设战略	215
第十三章 航运产业与政府服务管理	221
第一节 航运产业服务优势理论基础	221
第二节 航运产业政府管理经验借鉴	242
第三节 航运产业服务优势中国实践	248
第十四章 IMO 与航运服务管理	255
第一节 IMO 与国际公约	255
第二节 国际公约与航运服务管理	258
第十五章 国际海事机构与航运服务管理	272
第一节 IACS 与航运服务管理	272
第二节 INTERTANKO 与航运服务管理	274
第三节 INTERCARGO 与航运服务管理	279
第四节 IG P&I Club 与航运服务管理	280
第五节 其他海事机构与航运服务管理	283
附录 著名国际海事组织及机构汇总	286
参考文献	289
后记	294

第一章 服务与服务业

第一节 服务与服务的分类

商品与服务的界限在哪里？

- ✓ 电力、电信这样的公用事业属于什么行业？
 - ✓ IBM 公司是属于制造业还是属于服务业？
 - ✓ 我们看电视是使用商品还是服务？
 - ✓ 快餐店里，我们是去购买食物，还是购买这种烹饪服务？
 - ✓ 船舶建造设计、修船、造船技术研发是属于制造业还是属于服务业？
- 要回答这些问题，要先看服务的定义，以及服务业与制造业的区别和联系是什么。

一、服务的定义

根据定义中对服务的不同侧重点，服务的定义有但不限于以下几种^①：

美国营销协会（AMA）把服务定义为：供销售的、与一个产品相关的、对消费者的需求提供的活动、好处或者满足。

ISO 9000 系列标准中对服务的定义是：服务是为满足顾客的需要，在与顾客的接触中，服务提供者的活动和活动的结果。

服务“是一个由支持性设施内，使用辅助物品实现的显性和隐性利益构成的‘包’（Package）”（James & Mona, 2000）^②。

服务是对其他经济组织（或单位）的个人，商品或服务增加价值，并主要以活动形式表现的使用价值或效用。

贝里把商品描述为“一件物品，一种器械，一样东西”，把服务描述为“一个行动，一次表演，一项努力。”

商品和服务之间最关键的差异在于这样一个事实，即顾客从服务中获取价值时通常并不获得对任何有形要素的永久性所有权。

实际上，几乎没有什么服务是不包含有形要素的，也几乎没有什么有形商品是不包含服

① 洛夫洛克，沃茨著，谢晓燕，赵伟韬译，服务营销（第6版），中国人民大学出版社，2010。

② James A. Fetsimmons, Mona J. F. 服务管理：运营、战略和信息技术，机械工业出版社，2000。

务成分的。

二、服务的特征^①

(一) 无形性

服务最基本的特性就是服务的无形性，因为服务是一种绩效或行动，而不是实物，所以我们不能像感觉有形商品那样来看到、感觉到或触摸到服务。在航运教育、航运咨询、航运法律、保险等服务中，尽管顾客可以看到或接触到服务的某些有形部分（教室、文件和教师等）。实际上顾客很难把握许多服务，即使一项咨询服务已经完成，顾客也可能很难马上理解已提供的服务所能带来的后果，尽管服务的有形证据（纸质文件等）可能十分明显。

(二) 异质性

由于服务基本上是由人表现出来的一系列行为，因而就没有两种服务会完全一致。员工所提供的服务通常是顾客眼中的服务，而且人们的行为可能每天，甚至每小时都会有区别。另外由于没有两个顾客会完全一样，因而会产生异质性，每位顾客都会有独特的需求，或者以一个独特的方式来体验服务。因此，服务的异质性主要是由于人们之间的相互作用（在员工和顾客之间）以及伴随这一过程的所有变化因素所导致的。例如，在同一天，一位船舶检验师可能向两位不同的顾客提供不同的服务，这取决于顾客的个人需要、个性以及船舶检验师在会见顾客时，他是在精力充沛的早晨还是在开了一整天会精疲力竭的临近下班时间等这些不同的因素，从而造成向这两个顾客所提供的服务的异质性。

(三) 生产与消费同步性

大多数商品首先是生产，然后是进行销售和消费；但大部分服务确实先销售，然后同时进行生产和消费。例如，一辆汽车可以在上海生产，运到北京，两个月后卖掉，并在数年时间内消费；但港口码头的服务在没有出售前不能提供出来，而且码头服务过程基本上是生产和消费同时进行的。这也通常意味着服务生产时顾客是在现场的，而且会观察甚至参与到生产过程中。这也说明在服务的生产过程中顾客之间一般会有相互作用，因而会影响彼此的体验。例如，在同一个码头靠泊的两艘船舶装卸相同货物，就很明显地说明了前面所说的彼此的影响，一艘船舶会根据另一艘船的装卸速度和安全程度来评估自己的装卸服务水平。生产与消费同步性的另一个结果是服务生产商发现他们本身就是服务的一部分，而且是顾客对服务体验的一个基本因素。因此，为顾客提供一种“真实瞬间”非常重要。

(四) 易逝性

易逝性是指服务不能被储存、转售或退回的情况。港口码头里的一个位子、理货员一个小时的时间等是不能重新收回并在以后使用或重新出售的。这与商品可以库存或在另一天在

^① [美] 泽丝曼尔等著，张金成等译，服务营销（原书第4版），机械工业出版社，2008。

出售，或者由于顾客不满意而退货的情况正好形成对比。在服务易逝性方面，服务组织面临的一个基本问题是服务不可储存，因而为充分利用生产能力而进行需求预测并制定有创造性的计划就成为重要的和富于挑战性的决策问题。服务一般不能被退回或重售的事实也表明必须制定有力的补救战略，以防差错的出现。例如，尽管一项差劲的理货不能退回，但理货员却可以换掉，而且应该在这类问题发生时有恢复顾客信誉的战略。

服务的这四个特性也决定了顾客对服务体验的八个特征：

- ✓ 主观性。顾客体验具有强烈的主体性或主观性，是顾客心中的体验。是与产品、服务、品牌等是否符合顾客的期望、购买能力、消费目的联系在一起。
- ✓ 动态性。顾客体验并非恒常不变的，而是处于不断变化之中的。
- ✓ 层次性。顾客今天对这一服务的要求肯定会比昨天更高。
- ✓ 异质性。每个顾客对服务体验的感知是极不相同的。
- ✓ 依赖性。顾客所有的体验都是依赖于企业所提供的服务而产生。
- ✓ 互动性。顾客与企业或服务过程中的互动是良好体验的基础。
- ✓ 价值性。顾客之所以能够有值得回忆的体验，是因为服务给了顾客体验价值。
- ✓ 整体性。顾客对服务体验的评价是对整个服务过程的评价，是一个整体性的评价。

服务的四个基本特性与商品的比较见表 1-1。

表 1-1

商品与服务

商品	服务	相应的含义
有形	无形	服务不可存储 服务不能申请专利 服务不容易进行展示或沟通 难以定价
标准化	异质性	服务的提供与顾客的满意取决于员工的行动 服务质量取决于许多不可控因素 无法确知提供的服务是否与计划或宣传相符
生产与消费相分离	生产与消费同步	顾客参与并影响交易 顾客之间相互影响 员工影响服务的结果 分权可能是必要的 难以进行大规模生产
可储存	易逝性	服务的供应和需求难以同步进行 服务不能退货或转售

资料来源：Parasuraman A., Zeithaml V. A. and Berry L. L. "A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing* 49 (Fall 1985), pp. 44 - 50.

服务不能申请专利：西南航空公司（SW）的服务模式可以完全抄袭创建于1949年的太平洋西南航空（PSA），结果PSA破产了，而它却成了全美国最具有盈利能力的公司。1990~2003年，就整体而言，美国航空业在这14年间只有6年实现盈利。在20世纪90年代初，航空业亏损130亿美元，裁减雇员超过10万人，但西南航空公司依然保持盈利，而且没有解雇一个人。尽管航空业面临长期困难，其中也有一些大型航空公司破产，但西南航空公司还是创下了连续30年盈利的不俗业绩。

“天天马士基”，中远也完全可以模仿，叫“天天中远”，完全不会有法律专利的纠纷，但中远不会这样做，否则影响中远的领导者地位和行业领袖的形象。

三、服务光谱

产品与服务的区别实际上就像光谱中各种颜色的区别，是一个连续渐变的过程，肖斯塔克总结出的服务光谱（见图1-1），从以有形主导的识别性品质高的商品，到有形与无形比例平衡的经验性品质高的服务商品，再到以无形性主导的可信度品质高的服务。

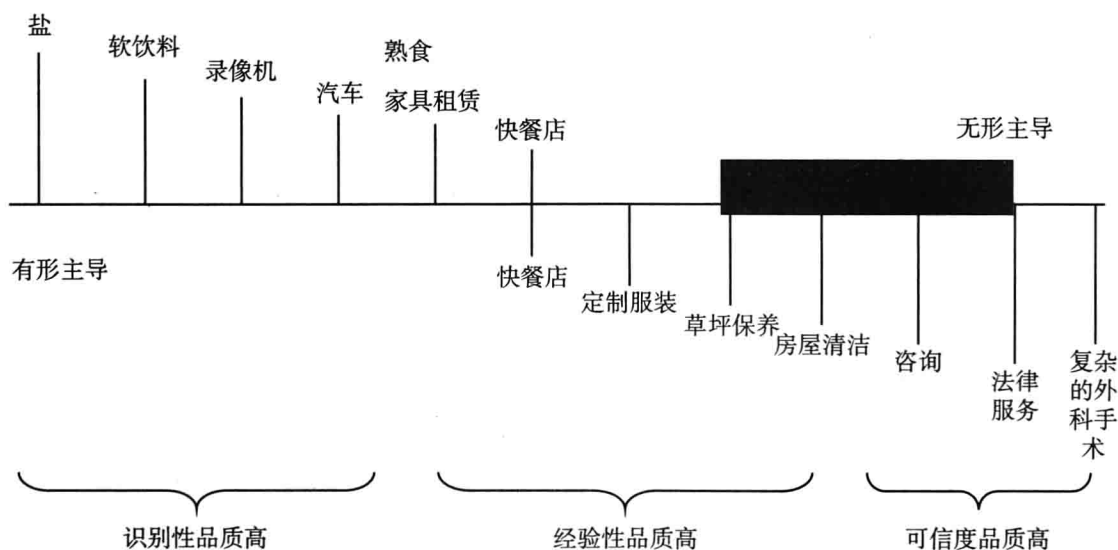


图1-1 肖斯塔克的服务光谱

资料来源：Shostack G. L. 1977. Breaking Free from Product Marketing. Journal of Marketing, 41: 73-80.

这些识别性品质高的实体商品，通常在颜色、式样、形状、价格、合适度、感觉、硬度和气味等方面都是有助于顾客在购买产品前作出决定的。相反，其他一些商品和服务可能更强调经验性品质，只能在购买后或消费过程中才能识别质量，如口味、耐磨损性、处理的容易程度、有效性等。最后，还有可信度品质，即那些顾客发现即使在消费之后也很难评价的特性，如外科手术和技术修理，它们是很难观察得到的。

航运服务产业中所有的服务组织都是介于经验性品质高与可信度品质高区间。如图1-1黑色方块部分显示。

四、服务的分类

(一) 按服务活动的性质分

顾客参与生产过程（也被称为“生产消费不可分离性”）通常被认为是服务的一个显著特征，这意味着我们应当对服务的过程进行评价以确定不同类型的过程是否会导致不同的顾客参与度。

前面我们把服务描述为“行动、行为或表演”。两个基本的问题是：这种行动是针对谁（或什么）的？这种行为是有形的还是无形的？这两个问题导致了四种分类，见表1-2。

表 1-2 按服务活动的性质分

服务行为的本质是什么？	服务的直接接受者是谁或什么？	
	人	物体
有形行为	针对人的身体的服务 乘客运输（邮轮服务） 医疗保健 住宿 美容院 健身中心 餐馆/酒吧 理发 殡葬服务	针对实体的服务 货物运输 维修 仓储 看门服务 零售分销 洗衣和干洗 景观/草地保养 清除/回收
无形行为	针对人的头脑的服务 广告/公关 艺术和娱乐 广播/有线电视 管理咨询、教育 信息服务、音乐会 心理治疗 宗教、声音电话	针对无形资产的服务 会计、银行 数据处理/传递 保险、法律服务 程序编写 研究 证券投资 软件咨询

资料来源：洛夫洛克，沃茨著，谢晓燕，赵伟韬译，服务营销，中国人民大学出版社，2010。

从表1-2中可知，航运服务既有针对人的身体的服务，也有针对实体的服务，既有针对人的头脑的服务，也有针对无形资产的服务。航运服务业是一个全方位的服务领域。

(二) 按服务传递的方法分

另一种分类方法针对两个基本问题：目前传递服务的方法和分销场所的数量。不同的分销策略决定了不同的服务性质，反过来，服务性质也会影响分销策略。一个关键的问题是：目前公司是否要求顾客同它们的服务人员、设备和场所发生直接的身体接触？如果企业的确需要直接的身体接触，那么是否意味着顾客就不得不亲自去服务组织所在的场所？或者企业可以派遣人员并把设备搬运到顾客所在的地方？如果不是这样，双方之间的交易是否可以相隔一定距离完成？

另一个问题是关于企业按分销地点的数量来衡量的分销策略：它是通过一个分销点，还是通过分布位置不同的多个网点为顾客服务？在表 1-3 中，可以看到，分析的结果包括接触类型和服务点数量两个方面，有六种不同的组合。

表 1-3 服务传递的方法

顾客和服务组织之间相互作用的性质	服务网点的数量	
	单一网点	多家网点
顾客到服务组织那里	剧院 港口、码头	运输服务 快餐连锁店
服务组织到顾客那里	草地保养服务 虫害防治服务 出租车	邮递 汽车俱乐部的道路服务
顾客同服务组织远距离进行交易（邮递或电信传递）	信用卡公司 本地电视台 航运标准合约网上签订	广播网 电话公司 网络航运课程培训

从表 1-3 可以发现，航运服务业中的海运公司基本上都是多家网点，顾客到服务组织那里接受服务的服务传递方法。多家网点，主要是因为货运代理的存在，拓展了航运公司服务的网点。货运代理与航运公司是有协议的，每个月保证多少箱子，否则没有折扣优惠等，很多时候，当货代还差一两个箱子就能满足每个月的要求时，常常以很低的价格放给货主。这也是为什么 2006 年出现“海运业惊现负运价”的原因之一。而像码头、港口等这样的服务，就是单点的形式了。很少有服务组织专门到顾客那里进行服务，当然这种服务传递方式在航运业中肯定存在，如航运服务咨询、法律保险等。但这种方式并非主流。当然，随着网络技术的普及，单点远程或多点远程操作在航运服务中也日渐流行，如航运标准合同签订、航运网络课程培训等。

(三) 按同供给相对应的服务需求的性质分

制造企业可以把它们的产成品储存起来作为对需求波动的一种防御措施，这能使它们享受到生产工厂保持一个稳定的生产水平时所带来的经济性。相反，服务企业一般不能把它们

的产出保存起来，因为服务传递的时限性使企业不可能储存完成的服务。例如，一旦邮轮开航，邮轮上的一个空床铺位可能产生的潜在收益就永远失去了。相似地，对于一家船舶修理厂来说，如果一天的营业时间内没有一艘船来修理，那么这个船舶修理厂（包括场地、人员和设备）就要晒太阳了。相反，当对服务的需求超过供给，超出的业务也可能丧失。如果一位乘客没有在一艘邮轮上买到铺位，其他的邮轮公司会得到这笔业务，或者这位顾客会取消或延迟旅行计划；如果有一家船舶修理厂因为业务太忙而无法接受一个潜在的客户的维修业务，另一家船舶修理厂就会接受。

但是，并非在所有的服务状况中都存在供求之间的不平衡，为此而对服务进行分类的一个有用的方法在表 1-4 中可以看到。横行根据不同时间对服务需求的波动幅度的大小对组织进行分类，竖行根据生产能力是否能够满足高峰期的需求对组织进行分类。归纳起来，现在那些具有有形服务过程的组织（如港务集团、船公司、修船厂等）比服务过程以信息为基础的组织（如航运金融、保险、法律、咨询等）更可能出现生产能力的问题。

表 1-4 同供给相对应的服务需求的性质

供应受限制的程度	不同时间内需求波动的幅度	
	大	小
高峰期的需求通常能够及时满足	(1) 电力、天然气 电话 医院产科 警察和消防队 航道通航密度	(2) 保险（航运保险、教育等） 法律服务（航运） 银行 洗衣和干洗
高峰期的需求通常会超过生产能力	(4) 会计和税务准备 物流运输、码头服务 酒店和汽车旅馆 餐馆 剧院	(3) 同（2）中的组织相似，只是它们没有足够的生产能力来完成基本水平的业务

在航运运输中，周期内需求变化最大的原因，85%是由促销造成的，因此，沃尔玛提倡天天低价，告诉大家每天都是低价，你不需要来抢购，这样即使每天推出的特价产品促销，也成了一种惯例，反而成了一种稳定物流需求量的方式。

航道通航密度，是随潮汐、季节、进出口贸易量大小、船舶建造技术和航道疏浚等很多因素影响。以从长江口上海吴淞码头的北槽航道为例，这个航道理论最低潮航道维持水深 12.5 米，因此，一般吃水超过 11.5 米的大船需要候潮进出该航道。但是，每天高潮的时间前后有限制，而如果长江口抛锚的船舶数量过多，那么按照贯序进出港的做法，将会有不少船舶不能当天进港，但此时很可能港内很多码头是空着的。这种船舶集中到港的情况更有可

能发生在世界经济发展非常景气、国外需求强劲、圣诞节前一两个月的情况下。但目前这样的情况还比较少见，反过来码头泊位不足倒经常发生。

但是，航道水深的维持确实会对船舶安全通航带来很多影响。尤其是从这里挖泥到那里，然后从那里挖泥到这里，来回反复折腾的疏浚服务就更不用说了。

（四）按同顾客的关系分

几乎很少有例外，购买家用制造业产品的顾客总是间断性地进行购买，每次购买都要支付该笔款项，因而很少同制造商建立正式的关系，而工业品购买则相反，他们通常会同供应商建立长期关系，有时几乎不间断地收到供应商发过来的产品。在服务业，无论是家用产品购买者还是工业品购买者，都有可能要持续不断地接受服务，这就提供了一种根据顾客和供应商之间的关系和服务传递的性质对服务进行分类的方法。

我们首先会提出这样的问题：服务组织是否会像港务集团公司、航运公司和修理厂那样与它的顾客建立起一种“会员制”关系？第二个问题是：这种服务的传递是否是持续不断地进行的，就像各类航运协会那样？还是每一次交易都是单独记录和单独收费的？表 1-5 显示的是这种分类形成的矩阵，每一类都有例子。

表 1-5 同顾客的关系

服务传递的特征	服务组织和它的顾客之间关系的类型	
	“会员制”关系	没有正式的关系
持续的服务传递	(1) 航运保险、教育、协会 航运公司服务、租赁等 有线电视用户 银行	(2) 电台 警察治安 灯塔 公共运输
分散的交易	(4) 长途电话用户 剧院套票订购 月票往返旅行 保用期内的修理 为 HMO 成员提供的健康治疗 航运公司运量累计折扣	(3) 自行车租赁 公交服务 收费高速公路 收费电话 电影院 公共交通 餐馆

没有正式关系的服务，通常是不知道客户名称的，消费完关系就结束的那种服务。在航运服务业，由于顾客是以组织客户的形式出现的，无论就服务的规模还是服务的金额都比较大，因此，“会员制”关系是整个航运服务业的主要特征。在“会员制”关系基础上，持续的交易与分散的交易两者并存，主要是为了让顾客能够有更好的服务优惠。如在分散交易中，船公司给货代是有订舱优惠的，但前提是保证每个月至少有多少的箱量，如果这个月箱

量不够，货代为了继续获得这样的优惠，它会以非常低的价格放给货主。这是经常有的事情。

（五）按服务传递中的定制和判断分

“大众定制化”产品生产，在制造业已经非常普遍，顾客能够根据自己特殊的消费需求要求企业给予定制化生产。但是，除了一些能够网上进行的“模块化组合定制”的生产方式外，这种定制化生产到目前为止还是比较昂贵的一种购买方式。

但是，在服务行业，这种定制化服务可以说本身就是一个基本特性。因为服务是在消费的同时被创造出来的，加上顾客确实经常参与生产过程。如表 1-6 所示，至少可以沿两个方面进行定制：（1）服务和它的传递系统的特征对定制服务有什么帮助？（2）同顾客发生接触的人员在确定个别顾客接受服务的性质时能够做出多大程度的判断？

表 1-6 服务传递中的定制和判断

同顾客接触的人员在满足个别顾客需求过程中作出判断的程度	根据顾客需要确定服务特征的程度	
	高	低
高	(1) 航运保险、法律、船舶事故处理 散杂货货运、集装箱拼箱、代理 船舶修理、供应、防污、劳务、班 轮运输 建筑设计、健康护理/手术 出租车服务 美容师	(2) 班轮运输 教育（大课） 预防性的健康计划
低	(4) 电话服务 酒店服务 零售银行（不包括大额贷款） 高级餐馆	(3) 公共交通 快餐店 电影院 体育运动

服务给与顾客接触的服务人员以很大的自由来决定如何传递服务，但是他们不能真正区分提供给不同顾客的服务特征之间的差异。例如，以讲座方式授课，然后对学生进行由电脑打分的多项选择考试的教师，虽然他与其他老师讲授同样一个主题，却由于采用不同的教学方法，从而使自己的课程与其他同时存在显著的差异，而在每一个班级中所有的学生接受的教育却几乎完全相同。同样，在班轮运输中，由于标准化的操作控制，船公司可以对不同客户给予不同的特殊的关照，但是对于同一船运输的集装箱货物来讲，它们几乎没有任何区别，区别仅仅在于对某些箱子的某些环节的处理上。

除这两个服务之外，航运服务业中的其他服务基本上都是属于高高型，即不仅有很高的