

张玉明 聂艳华

[illegible]

现代商场应当追求高于顾客期望的服务质量，尽管这样做有一定的风险。如果服务质量过高，服务生产的成本也会过高，收益就会减少，甚至变成负值。从经济学的角度来说，这是不合理的。更重要的是，过高的服务质量还会被顾客认为是正常的服务质量。

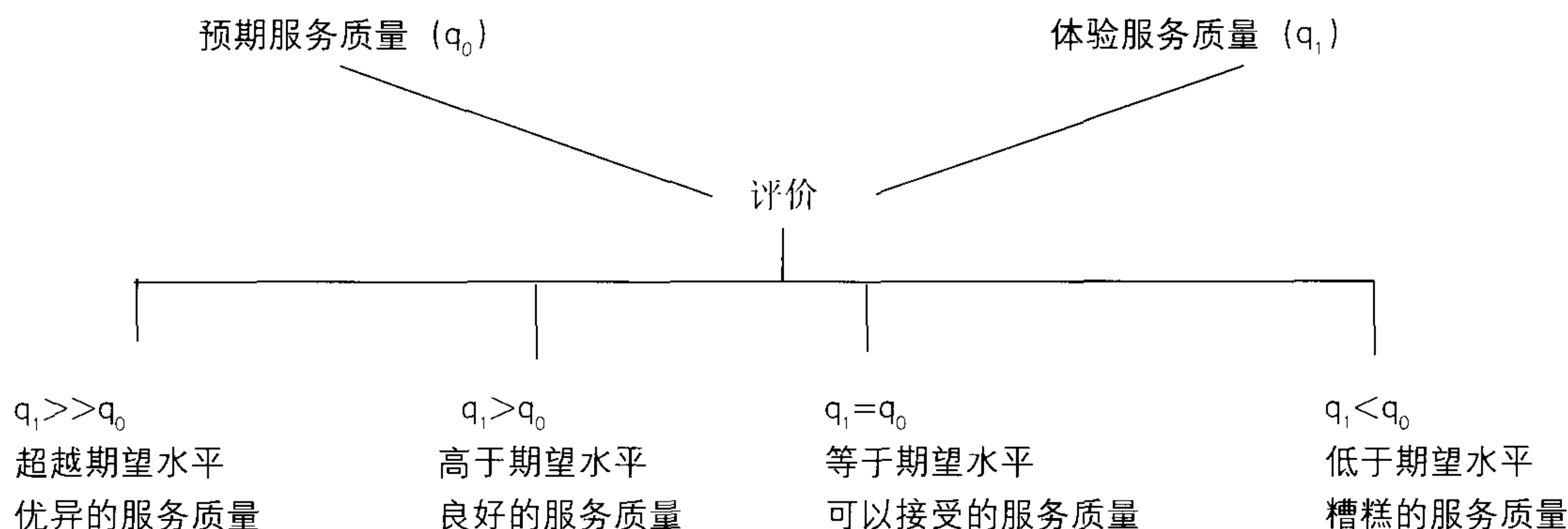


图 1 服务质量评价模型



如果稍微有所波动，就会引起顾客不满，从而形成坏口碑。另外，服务质量过高还会给顾客造成“宰客”的感觉，尽管事实并非如此。

在服务界有一个经常被引用的原则，即服务质量要略微高于顾客的期望。可接受的服务质量所提供的服务正好等于顾客的期望，它并不会引起顾客的不满，但顾客也不会产生与商场建立长期关系的强烈愿望。在这种情况下，顾客不愿意向它的朋友、邻居或同事传播对这个商场的好口碑。只有当服务提供者所提供的服务超过顾客期望并使顾客愉悦时，好的口碑才产生，顾客也愿意长期光顾该商场，与其保持一种长期的买卖关系。顾客会记住他所接受的服务体验，并乐于向他人谈起这种美好的服务体验。

我们以广州一商场推出“贵族式购物”服务为例看一下服务提升策略对现代商场绩效的影响。买衣服超过1000元或买鞋子超过500元，你就可以留下地址，让商场负责把这些商品直接送到你家去，而自己则可以轻松地继续逛街。此外，当你在商场内买了很多东西，拎不动的时候，不用辛苦自己了，商场的服务人员会主动代客送货出店上出租车。这种购买小件百货商品，也提供送货上门的“贵族”式服务，广州市民已经可以在北京路上的广百商厦内享受到了。推出这种服务的广百股份有限公司有关人士指出，与大卖场相比，百货商场的服务质量显得更为重要，好的服务可以为百货商场引来更多的回头客，从而促进商品销量的增长。据广百股份有限公司总经理黄永志介绍，广百股份2004年1月份销售额达2.6亿元，2月份亦达到1.6亿元，与去年同比增长了49.5%，可谓迎来了今年销售的开门红。黄永志认为，能取得这样的开门红成绩，得益于广百商厦内部调整后，商场内工作人员的积极性被极大地调动起来，好的服务策略同样也能刺激销售的增长。

广百股份公司副总经理陈妙然认为：百货商场与一些大卖场不同，除了向顾客提供各种商品，更重要的是为顾客提供了销售服务。面对消费者越来越多的购物选择，百货商场要想吸引顾客“回头”，服务是一个重要环节。

除了做好国内顾客的服务，如今老外到广百购物，只要看到胸前挂有英语技能员工证件的服务员，就不用担心语言沟通的问题了。据了解，随着专柜经营模式的不断扩大，目前广百各专柜销售员的人数占广百人数的三分之一以上，为了有效地体现优质服务，从去年下半年开始，将原来每月一期的推销员培训班调整为每周一期。

针对广百商厦内不同商品和柜台的销售服务特性，各个商场分别推出了一系列提升服务的新措施，在让顾客感受到贴心服务的同时，提高顾客的回头率和商场的销售量。例如在鞋类商场向顾客公布投诉电话，设立顾客意见箱，对提合理化意见或建议的顾客给予在本商场购物9.5~8.5折的优惠作为奖励。为顾客提供快捷的调货服务，顾客在同一品牌连锁店看中的款式，而本店没有经营的，可为顾客在最短的时间将商品调回本店。尤其在玉器商品销售中，广百提出购买翡翠手镯7天内，因圈口大小不合适，商品完整无损不影响再出售，顾客可以享受免费更换同类商品一次。虽然玉器商品在消费者权益保护法中，明确为不宜退还商品，但广百商厦考虑到实际情况做出弹性让步。

然而，更值得我们注意的是，对于现代商场在执行服务提升策略时，最忌讳的是先给顾客一个惊喜，然后再回到原来的服务水平。有专家把它称为“一时之喜”。按照专家的观点，与其如此，还不如像以前一样不给顾客惊喜，因为即使是一次的服务质量提升，也会导致顾客服务预期的上升，而顾客服务预期的上升会使得企业下一次服务更加困难，顾客绝不会像第一次那样，那么容易被“感动”。处理不好，会引起顾客不满，这种不满的影响远远大于服务质量提高给顾客带来的惊喜。因此，为顾客提供超过他们期望水平的服务质量会导致服务预期的上升，从而降低顾客在下次服务接触中的质量感知水平，并影响现代商场的发展。即使是现代商场能够长久的做到这一点，顾客也会逐渐遗忘这种服务质量带来的惊喜是如何得到的，即使他们依然会记得这种惊喜。现代商场必须时刻努力，每一次都给顾客以惊喜，从而保持顾客始终处于被“刺激”的状态。同时，还应当注意的是，服务质量提升策略不是一种规划，也不是一项运动，它是一项持续的改进工作。商场中的每一个人都必须重视质量并知道如何去提高质量。我们知道，服务质量是在服务接触中即顾客与商场互动关系中形成的，众多的员工都会参与服务的生产过程。与顾客接触的员工的良好服务质量的形成，离不开支持性员工从各个方面对他们的支持与帮助，所以支持性员工对顾客感知服务质量的形成也有间接的作用。服务质量水平如何，商场员工中人人有责。支持性员工的服务失误，同样会对顾客感知服务质量造成灾难性的影响。因此，服务质量、服务质量改进，以及与此相对应的管理工程是一种战略性的工程。

（作者单位：渤海大学商学院、高职学院）