



浅析现代商场的服务策略

张玉明 聂艳华

对于现代商场特定的服务来说，究竟应当达到什么样的水平才比较理想？首先，答案取决于现代商场采取的策略和顾客对服务的预期，这两个因素相互影响。如果服务提供者想成为市场的佼佼者并试图满足潜在的顾客对优异服务质量的追求，那么，服务提供者就必须首先使顾客建立起较高的服务预期，然后为他们提供顾客能感知到的优异服务。与此相对应，另外一家商场可能采取的是与之相反的策略——低质低价。在这种情况下，服务质量水平相对较低，但它至少应在顾客期望的服务水平之上。当顾客的服务预期与实际体验重合时，顾客感知的服务质量依然是良好的。

图1描述了可能出现的感知服务质量结果。总体上来说，顾客感知服务质量的结果有4种：低于期望水平、等于期望水平、高于期望水平和超越期望水平。良好的服务质量至少应当等于或大于顾客期望的服务质量水平，只有这样才能满足顾客的期望。可接受的服务质量是最起码的要求，但如果企业想让顾客愉悦，可接受的服务质量就远远不够了。



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。

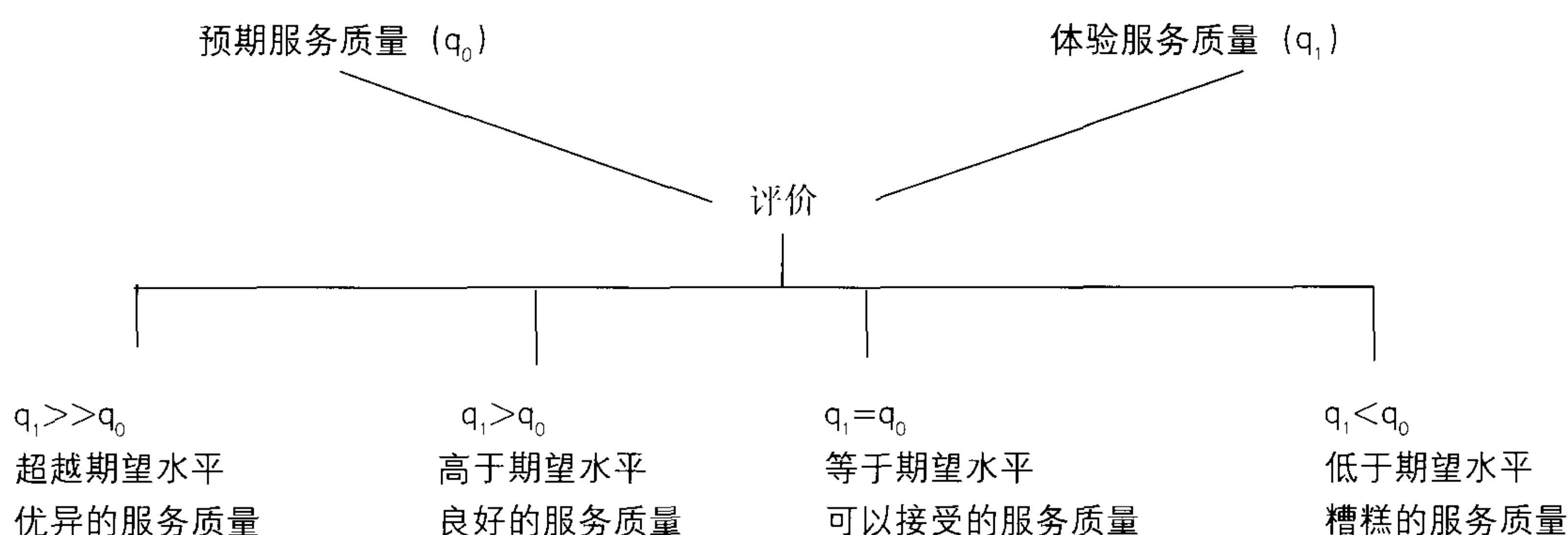


图1 服务质量评价模型

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，从而降低顾客在下一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）