

# 服务失败和服务补救技术

⇒文 / 上海质量管理科学研究院

**【摘要】** 服务的无形性、异质性、同时性和非存储性等基本特征，以及顾客在服务提供过程中的深度参与，决定了服务在提供过程中具有高度的不确定性，使得服务过程中产生失败的概率非常高，且其概率和服务提供者与顾客之间的接触程度成正比，这意味着即使最优秀的组织，服务失败也在所难免。服务失败产生显性和隐性的一系列后果，使得服务组织对其日益重视，不同于顾客投诉处理，服务补救是为赢得顾客而实行的策略。尽快解决服务失败，是弥补或建立顾客忠诚的重要途径，服务补救管理程序的建立和有效运行，在服务日趋同质化的今天，已经成为服务组织的关键竞争力之一。对于服务认证专业人员而言，更是应该掌握的基本技术。

**【关键词】** 服务失败 服务认证 服务补救理论 服务补救策略

**【DOI】** 10.16691/j.cnki.10-1214/t.2019.07.008

## 一、引言

服务的基本特征即无形性、生产与消费的同时性及其导致的非存储性，以及由服务提供过程中顾客的深度参与而产生的异质性等，导致了服务提供过程中具有高度的不确定性，使得服务过程中产生失败的概率非常高，且发生这种失败的概率和服务提供者与顾客之间的接触程度高低成正比。这意味着即使最优秀的组织，服务失败也在所难免。就像美国哈佛大学著名学者哈特（C.W•Hart）等人指出的：

“无论多么努力，即使是最出色的服务企业也不能避免偶然的航班晚点、烤得太老的牛排和遗失的邮件。在服务企业，

顾客出现在服务生产过程中，服务失败是难免的”<sup>[1]</sup>。

服务失败有极大概率导致顾客满意度或忠诚度的损失以及消极口碑的产生，进一步导致服务组织的顾客流失和品牌形象受损。因此，针对服务失败进行的服务补救是服务组织出于保留顾客忠诚本能的反应。然而，哈特等人认为：“超过50%以上的企业对顾客实施的服务补救，只是加深了顾客对企业的负面情绪”。显然，采取的措施远远不够，更为关键的是服务补救措施的正确性和有效性。从服务组织实践的角度来看，针对服务失败的补救策略及其效果的研究具有较高的应用价值，但目前缺乏系统性研究成果，因此服务补救技术也逐渐成为学界和业界研究和关注的热点，

对于服务认证专业人员而言，服务补救是更应该掌握的技术。

## 二、服务失败的分类和后果分析

服务因其基本特征以及顾客的高度参与性而在要素和过程等各个维度具有大量的不确定性，这意味着服务失败及负面结果产生的可能性存在于每一个服务接触的环节，服务失败在服务提供过程中往往难以杜绝，为了开展有针对性的服务补救行动，对服务失败的类型和后果进行分析就显得必不可少。

目前，对于服务失败，尚无统一的定义和说法，学者们也给出了诸多定义，但可以确定的是，服务失败是顾客对服务的体验和对服务的期望之间产生的差距，超过了顾

客的承受能力所造成的。于服务组织和顾客而言，单纯从学术上给出一个服务失败的定义似乎并没有太大的意义，研究服务失败的意义在于识别其类型（包括成因），分析服务失败的后果，并有针对性的开展服务补救工作。

### 1. 服务失败的分类

对于服务失败进行分类的主要目的，在于评估服务失败后果、设计服务补救策略以及策划后续工作。从目前的一系列服务失败分类的相关研究来看，可以从服务失败的产生及其后果、由外而内追溯的顺序等方面，归类为以下内容。

(1) 以表象（后果）为分类维度：服务失败可分为显性服务失败和隐性服务失败。

(2) 以产生阶段为分类维度：服务失败可分为服务过程失败和服务结果失败。

(3) 以成因为分类维度：服务失败可依据服务三要素（服务提供者、顾客和服务系统）及其所处环境分为四类。

### 2. 服务失败的后果分析

服务失败的严重程度从轻微失误（如服务迟缓）到严重失误（如食物中毒）之间跨度极大，给顾客造成的损失程度随之各异，损失形式也各不相同，包括有形的损失（如财物损失）和无形的损失（如身心伤害）。一般认为，服务失败的后果包括两种：显性和隐性的。而对西方营销学长达30多年的研究经验表明，隐性后果对于服务组织口碑的损失，远高于显性的结果：因为“1位不满意的顾客可能

会把这种不愉快的经历告诉10~20个人，而抱怨被解决的顾客则会将其经历向5个人讲述；不满意的顾客中，仅4%的顾客会直接向组织抱怨，其余96%的顾客中，25%的顾客遇到过严重的产品和（或）服务问题”，这是服务组织的巨大隐患。一旦顾客的抱怨得到解决，60%的抱怨顾客会继续选择信任组织，如果这种抱怨被及时解决，该比例将上升至95%。

在营销学相关研究及部分典型服务行业实践的基础上，进一步根据服务失败后顾客相关行为所产生的一系列后果进行路径推导（见图1），服务失败造成顾客对不满意的传递，严重破坏了组织形象和竞争力，且隐性服务失败后果比显性的危害要高得多，因为隐性服务失败后果无从评估和判断，服务组织也难以控制，绝大部分选择沉默的顾客使服务组织没有机会进行即时补救，以至于“漏洞”越来越大，导致后续可能造成更大的服务失败

和损失。

### 2. 研究服务失败的意义

研究服务失败绝不是“事后诸葛亮”，研究服务失败对服务组织的主要意义在于以下三点：首先，服务失败是不可避免的，服务失败迫使企业从顾客体验的角度来审视自身的服务产品和服务提供过程，其次，研究服务失败为服务组织提供了开展针对性的服务补救，维护甚至提高顾客忠诚，并进一步进行全面改进的机会；最后，研究服务失败，并结合配套的服务补救措施，将有助于服务组织正确实施纠正措施、建立预防机制乃至风险管理机制。这也是为何，对企业而言，一次服务失败的经验，远比十次成功服务的经验更为宝贵的原因。

## 三、服务补救理论和策略

### 1. 服务补救的基本概念

补救一词在20世纪70年代，仅用于计算机恢复、通讯设备检修等事故的处理和自然灾害的应急方面。自20世纪80年代初，英国航空公司

公司将“服务补救”引入服务营销领域后，西方学者开始进行相关的理论研究，归纳来看，服务补救是组织以保持或重新建立顾客满意和忠诚为目的，在服务失败产生后，对顾客采取的一系列补救性措施或反应。通常，服务失败和服务投诉容易被混淆，两者之间的关系类似于“必要非充分条件”，即两者存在交

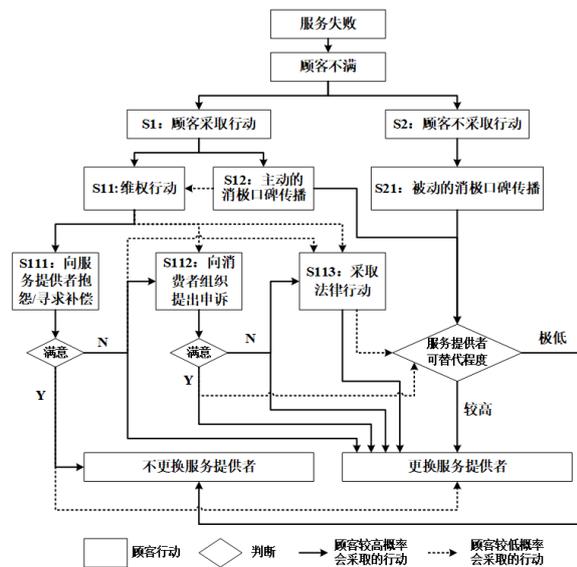


图1 服务失败后果传导机理分析<sup>[2]</sup>

集，而服务失败并不一定会导致服务投诉且范围要比后者更大，两者不可简单等同，因此，服务补救不应被简单理解为服务投诉处理。

## 2. 服务补救的相关基础理论

目前对于服务补救领域的研究通常基于归因理论、公平理论和期望理论。归因理论将服务失败从产生原因的维度进行划分，再依据归属性、稳定性和可控性进行分类；公平理论认为顾客会从结果、程序、交互三个方面评估买卖双方之间的交易是否公平；而期望理论将归因理论和公平理论有机结合。

(1) 基于归因理论，顾客从归属性、可控性和稳定性三个维度对服务失败原因进行判断，推导出对应归因结果；

(2) 基于公平理论，顾客产生对服务补救公平性的期望，这种期望通常由结果公平性、程序公平性和交互公平性三方面共同形成；

(3) 基于期望理论，顾客在组织采取补救措施后，其补救公平感知将从结果、程序和交互三个方面形成，通过公平感知与期望之间的比较，产生感知期望差距，从而决定顾客对服务补救措施的满意度水平。

由此构建了上述三个理论的服务补救理论框架（见图2）。

## 3. 服务补救的基本原则

通过对服务补救相关的研究和实践进行归纳总结，服务组织在实施服务补救时需要遵循的原则包括以下内容。

- (1) 对顾客抱怨持鼓励态度；
- (2) 充分授权并尽快解决顾

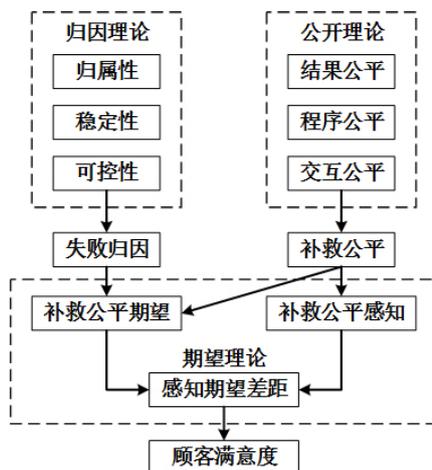


图2 三种基本理论相结合的服务

## 补救框架

客抱怨；

(3) 公平对待顾客，包括结果公平、过程公平和交互公平三个方面；

(4) 从补救过程中吸取教训；

(5) 积极寻找潜在的服务失败。

这些原则将有助于服务组织在消耗最低成本的基础上，成功实施服务补救策略，达到理想的服务补救效果。

## 4. 服务补救的基本模型

菲茨西蒙斯等<sup>[3]</sup>提供了通用的服务补救模型（见图3）。该模型假设，在补救前期，由于以往的经验 and 口碑，顾客对某项服务的期望很高，而一旦发生顾客的服务感知和服务期望发生了偏差，组织从有形修复和无形修复两方面开展服务

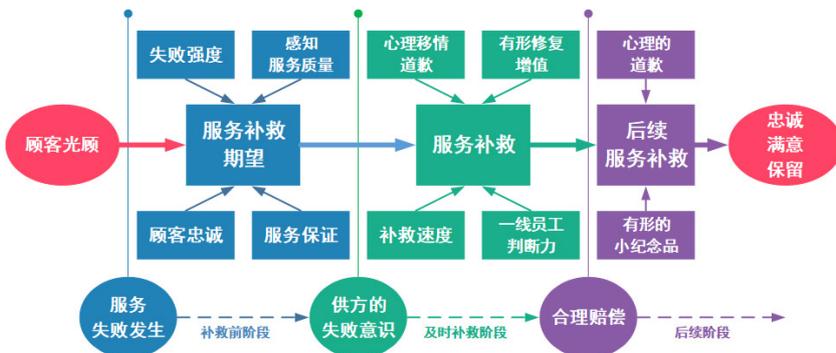


图3 服务补救模型示意图

补救和后续补救，这就要求一线员工的判断力和授权，以及组织的整体补救速度和意识的最终目标是保留甚至达到更高的顾客满意。

## 5. 服务补救的通用流程和基本策略

如图4所示，在服务利润链全局视角下，基于组织营销战略，将服务具体的个案补救与服务整体系统优化相结合，将外部顾客与内部员工的服务补救整合，涵盖组织处理服务失败的全过程管理，既包括操作层面上应对特定服务接触过程的服务失败处理措施，又包括战略层面的反应和过程控制。这种系统的服务补救过程会促进服务系统的变革，有助于阻止不断改进服务质量，使组织快速反应能力和竞争力在战略高度上得到提升，可作为组织开展服务补救较为完整的一般通用流程。

在遵循上述一般流程的同时，服务补救的开展还需配套一系列的策略，常用的服务补救策略有四种，在具体应用中宜进行组合使用：

- (1) 逐件处理法。该方法

基于“顾客投诉不尽相同”的认识，成本低、易执行，随意性及其导致的不公平是这种方法的巨大缺陷，例如态度蛮横或最固执的投诉者，通常会比那些通情达理的投诉者得到更多补偿或更满意的结果。

(2) 系统响应法。这种方法在处理顾客抱怨或投诉时，有对应的规定。这种方法具有相当的计划性，由于先期进行了关键失败点识别，并匹配了优先选择的适当补救标准，可靠性比逐件处理法高。只要组织能够确保对应的规定持续更新，这种方法就非常有效，因为它同时确保了服务补救的响应性和一致性。但反过来说，若无法保证及时更新，就会使规定僵化或不合时宜，无法保证响应性，服务在互联网环境下发展日新月异，在这样的大环境下，对相关规定更新的压力给组织的服务管理带来了巨大的挑战。

(3) 早期干预法。该方法通常和系统响应法配套，它试图在服务失败对顾客产生影响之前干预和解决服务流程问题。但这对企业的服务管理水平要求较高，要求企业有完整的服务补救策略和配套的应急机制。

(4) 替代品服务补救法。该方法通过提供替代品来进行服务补救，通过替代品（财物等形式体现）可以完全或超额满足顾客的需求，来处理顾客投诉，此方法需要对一线员工进行一定的授权，运用得当，甚至能够使得顾客获取“魅力质量”，反而可以将服务失败转化成顾客忠诚度的

提升。

基于服务的无形性、同时性、异质性和非储存性，顾客对某项特

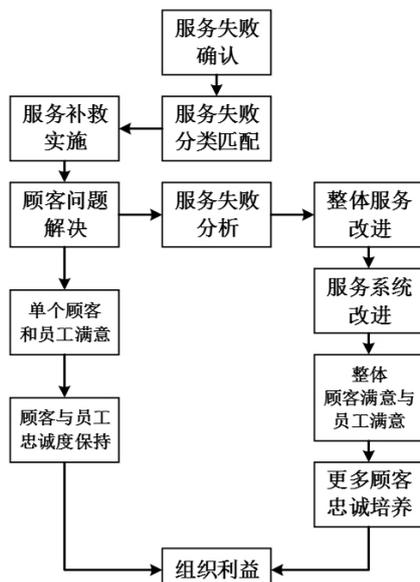


图4 服务补救程序示意图

定服务体验受其主观性影响较强，因此在服务提供过程中，即便是再完美的服务保障和服务提供系统，各种难以预料的随机因素，都可能导致在服务接触过程中的潜在失败点发生服务失败的情况，此时服务补救技术就显的尤为重要，对服务失败做出及时、有效的补救反应，快速解决服务失败，是保持、巩固或重新建立顾客满意度和忠诚度的重要途径。

#### 四、服务补救的意义

服务补救和顾客抱怨（投诉）处理不同，是服务组织为留住或重新赢得顾客而实行的策略。服务补救作为一个系统，是服务组织全面质量管理的一部分，服务补救措施应是组织主动的反应机制，是其服务质量持续改进的过程。员工与顾客共同参与服务过程，是服务的产

销者和传递者，有效的内部服务补救机制可以使员工积极主动参与到服务补救中来。

服务失败在某种意义上赋予了组织“因祸得福”的机会，当服务失败不幸发生时，组织若建立并实施有效的服务补救管理制度，一位训练有素、反应灵活、充分授权的员工，完全可以采用适宜的服务补救技术，将潜在或已经不满意的顾客变为忠实顾客。因此，产生的额外成本，和无所作为所可能产生的损失相比，微不足道，这也是目前服务补救技术日益受到服务组织重视的主要原因。鉴于此，服务补救管理程序的建立和有效运行，在服务日趋同质化的今天，已经成为服务组织的关键竞争力之一，更是服务认证专业人员应掌握的基本技术之一。

本研究受国家重点研发计划“国家质量基础的共性技术研究与应用”重点专项“服务认证关键技术研究与应用”项目（项目编号：2016YFF0204100）资助。）

#### [参考文献]

[1] Hart C W, Heskett J L, Sasser Jr W E. The profitable art of service recovery[J]. Harvard business review, 1990, 68(4): 148-156.  
 [2] 生飞. 服务认证审查员通用知识[M]. 北京：中国质检出版社，2018：9090.  
 [3] 菲茨西蒙斯J.A., 菲茨西蒙斯M.J.著，张金成，范秀成，杨坤译，服务管理：运作、战略与技术[M]. 机械工业出版社，2013. ◆