

# Theoretical Introduction of Service Recovery and the Discussion of Its Strategical Significance\*

Zengmin Wang, Wei Hu<sup>#</sup>, Yu Pan, Jiayin Qi

School of Economics and Management, Beijing University of Posts and Telecommunications, Beijing  
Email: <sup>#</sup>bupthuwei@163.com

Received: Jul. 8<sup>th</sup>, 2013; revised: Jul. 18<sup>th</sup>, 2013; accepted: Jul. 22<sup>nd</sup>, 2013

Copyright © 2013 Zengmin Wang et al. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**Abstract:** No matter how excellent an enterprise is, service failure is inevitable. When the service failure occurs, a timely and effective service recovery can enhance customers' satisfaction and loyalty. Therefore, to reduce the impact of the potential service failure, a proactive design should be carried out by the service provider. Based on the related theory researches, this paper discusses the overall and long-term effects of the service recovery from a strategic perspective on enhancing the service quality, improving the service system, maintaining the customer relations and achieving the long-term profit and so on.

**Keywords:** Service Failure; Service Recovery; Service Quality; Customer Satisfaction; Strategical Significance

## 服务补救理论综述及战略意义探讨\*

王增民, 胡 伟<sup>#</sup>, 潘 煜, 齐佳音

北京邮电大学经济管理学院, 北京  
Email: <sup>#</sup>bupthuwei@163.com

收稿日期: 2013年7月8日; 修回日期: 2013年7月18日; 录用日期: 2013年7月22日

**摘 要:** 无论多么优秀的企业, 服务失败都不可避免。当发生服务失败时, 迅速有效的服务补救可以提升顾客满意度和忠诚度。为此, 服务提供者应该进行预应性设计以降低可能的服务失败所带来的影响。本文基于对相关理论的研究, 从战略角度去探讨服务补救在提升服务质量、完善服务系统、维持客户关系、实现长期利润等方面所起到的全局性和长期性的效应。

**关键词:** 服务失败; 服务补救; 服务质量; 顾客满意; 战略意义

### 1. 引言

服务的特点决定了服务业的经营具有高度不确定性, 即使企业拥有十分完善的服务提供体系, 服务失败也可能发生在任何一个节点, 因此对于企业而

言, 零缺陷的服务是不可能达到的<sup>[1]</sup>。进入 21 世纪以来, 我国服务经济进入加速发展期, 越来越多的消费者认识到了服务的重要性, 在体验丰富服务的同时, 我们也看到各种服务失败案例的发生。

对于企业来说, 服务失败会导致顾客流失, 因此, 有必要采取措施进行服务补救。然而, Hart, Haskett 和 Sasser(1990)研究指出: “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

\*基金项目: 教育部回国人员科研启动基金项目“服务补救与零售生产率: 模式与效用研究”, 教外司留(2012)1707 号第 45 批; 国家自然科学基金重点项目“面向不确定性的 Web2.0 用户创作内容管理研究”, 项目编号: 71231002。

<sup>#</sup>通讯作者。

情绪”<sup>[2]</sup>。可见，仅仅采取措施是不够的，重要的是服务补救措施的正确性和有效性。我国现阶段实际情况是服务行业的发展与服务失败高频发生现象并存，而多数企业在应对服务失败时，只重结果、轻过程，重有形补偿、轻心理补偿，对服务补救的系统性、主动性缺乏正确的认识。本文基于对前人理论的研究，从战略角度去阐述服务补救的重要性，并指出服务补救的模式与对策，为这一概念在实践中的应用提供参考。

## 2. 服务补救相关理论回顾

### 2.1. 服务补救内涵

服务补救的概念随着时间的推移不断被赋予新的内涵。服务管理权威 Gronroos(1988)曾指出：顾客抱怨处理或称服务补救，是指一个组织针对出现的服务失败采取的行动。这一说法把顾客抱怨等同于服务补救。Smith 等(1999)认为：对顾客抱怨的处理与服务补救有本质区别，相比于顾客抱怨处理，服务补救包含更为广泛的活动内容，其处理的情况包含服务失败发生时顾客并未提出抱怨的情形<sup>[3]</sup>。

随着认识的深入，对服务补救的定义也变得越来越主动与预应，研究者们更倾向于把服务补救视为主动发现和及时处理服务失败的过程。Brown(1996)等认为服务补救的作用不仅体现在快速提升顾客即时的接触满意度，更应该在改进服务交付系统和全面提升服务质量中起到重要作用<sup>[4]</sup>。Tax(1998)则将服务补救视为一种管理过程：首先要发现服务失败，分析失败的原因，然后在定量分析的基础上对服务失败进行评估并采取适当的管理措施解决<sup>[5]</sup>。Gronroos(2000)也进一步将服务补救定义为在和顾客建立关系的过程中对服务失败和服务问题的处理策略。国内学者韦祥福认为服务补救与过去的顾客抱怨管理极其不同，服务补救是服务企业在出现服务失败时所做出的一种即时性和主动性的反应<sup>[6]</sup>。

通过对以上学者观点的总结，笔者认为，服务补救是为了提高顾客满意度和忠诚度而采取的一种对服务失败及时、主动、有效的管理，它不仅停留在对一次服务失败的纠正上，更重要的是对整个服务系统进行改善，形成持续、能动的服务质量改进机制。

## 2.2. 服务补救的作用和方式

### 2.2.1. 服务补救的作用

大量研究表明，有效的服务补救对顾客的满意度、顾客关系质量和顾客忠诚度会产生积极的影响。相关研究指出，在零售业等服务行业，服务补救与回报存在直接的相关关系，服务补救的投入会获得30%~150%的持续回报。有些研究发现，一个完美的服务补救努力可能产生“服务补救悖论”现象，即顾客在经历服务补救后的第二次满意度水平，比没有经历服务失败时的满意度还要高。而服务补救在改善企业和顾客关系方面也有显著的影响，成功的服务补救会加强服务提供者与顾客的关系，使企业获得持续的利益。Miller 等(2000)认为一个及时、有效的服务补救不仅可以维持顾客忠诚，而且还可能进一步提升顾客忠诚<sup>[7]</sup>。Zemke 和 Bell 的研究发现有效的服务补救能够增强顾客对已购买产品和服务的认同，同时，成功的服务补救策略也能增强顾客对公司形象的正面认知<sup>[8]</sup>。另外，企业在服务补救过程中会发现有价值的信息，通过对信息的整合与分析可以制定出相应的措施，使服务提供系统得到完善，提升企业的竞争力。

### 2.2.2. 服务补救的方式

学者们对服务补救的方式进行了广泛研究。Binter 认为，在回应服务失败时，企业应该注意四种服务补救方式：承认、解释、道歉和赔偿<sup>[1]</sup>。Hoffman, Kelly 等先后对零售业和餐饮业进行了调查研究，分别归纳出这些行业服务补救所采取的主要方式，其中包括：折扣、修正、管理或服务人员介入、额外补偿、替换、道歉和退款<sup>[9,10]</sup>。Miller, Carighead 和 Karan 在实证研究中也把服务补救方式分为两大类：心理补救和有形补救<sup>[7]</sup>。

综合对服务补救方式的研究可以看出，在大类上，服务补救主要包括两种方式：心理补救和有形补救。最普遍的心理补救方式是道歉，尤其是当出现较小的服务失败时，仅道歉就会起到很大的作用。然而，单纯的道歉并非总是有效，顾客希望能有某种“实物获得”来弥补其“损失”。最常见的有形补救方式是物质补偿，尤其是服务失败无法采用更正换货的方式进行补救时。进一步地，考虑到服务失败的严重程度不同，顾客的类型、心理、情绪也不相同，企业提

供服务补救的方式应该依照具体的情况来确定。

### 2.3. 服务补救效果的研究

对服务补救的研究伴随着认识的深入,已经从最初的补救方式的分类和归纳,演变成了对服务补救效果的研究。归因理论、公平理论和期望理论分别从服务补救后满意度、服务补救后顾客的情绪和行为意向、顾客忠诚等入手来研究影响服务补救效果的各种前因要素,诸如补救方式,服务失败程度、顾客归因、顾客感知公平、文化等。

#### 2.3.1. 补救方式对补救效果的影响

不同方式的服务补救会产生不同的效果,通过对补救效果的对比可以找到恰当的服务补救措施。Kelly、Hoffman 等人 在其研究中对每种服务补救方式进行了评价,结果表明企业采取的服务补救措施同顾客评价较高的补救措施存在较大的差异<sup>[9,10]</sup>。国内学者张圣亮以饭店服务失败和补救为例,分别测评了主动补救和被动补救对消费者情绪和行为意向的影响,结果表明,主动补救对消费者正面情绪、口碑传播和重购意愿的影响显著高于被动补救,对消费者负面情绪的影响低于被动补救<sup>[11]</sup>。

#### 2.3.2. 服务失败类型及严重程度对补救效果的影响

很多学者研究发现,服务补救的效果与服务失败类型和严重程度相关。Smith 和 Bolton(1998)研究指出,与结果失败相比,过程失败所带来的顾客不满意程度更大;同时,服务失败的严重程度越高,通过服务补救使得顾客重获满意的难度也越大<sup>[12]</sup>。Mattila 的研究结果显示,面对不同的服务失败程度,顾客会显示出不同的期望;在不同的服务类型及失败的严重程度下,对顾客实施实物补偿的成本差异会很大,而对于补救满意度和顾客忠诚度的评价也存在差异<sup>[13]</sup>。Weun 等人研究了服务失败的严重性对服务补救评价以及补救后关系的影响,结果发现,如果初始的服务问题比较严重,尽管企业在事后提供了成功的补救,顾客仍会感到失望,并有传播负面口碑的可能<sup>[14]</sup>。

#### 2.3.3. 顾客归因对补救效果的影响

从顾客的角度出发,服务失败发生后,他们总是试图去寻找服务失败的原因并判断服务失败的性质,据此来确定之后的行为。服务失败的归因分为三个维

度:归属性、稳定性、可控性。学者们针对以上三个维度展开了广泛研究。Hocutt 等人以墨西哥餐馆中的服务失败为背景进行的研究表明,当顾客认为是由于自己的原因导致了服务失败时,其满意度水平和抱怨倾向与无服务失败时没有区别;而当顾客认为服务失败是由餐馆造成时,顾客不满意程度较高,抱怨倾向比较强烈<sup>[15]</sup>。Dhruv 等的研究探讨了服务失败归因的归属性和稳定性对顾客重购意愿的影响,结果表明,只有当公司对服务失败负责并且服务失败经常发生时,补偿才是必要的;否则,补偿不会对重购意愿产生影响<sup>[16]</sup>。宋亦平通过对理发业研究发现,在相同的服务补救水平下,服务失败归因的不同并不会显著影响服务补救的效果<sup>[17]</sup>。

#### 2.3.4. 顾客感知公平对补救效果的影响

顾客感知公平是顾客对服务补救满意的显著前置因素。感知公平一般分为三个维度:结果公平、程序公平和交互公平。大部分研究表明,这三个维度对补救后满意度都有显著影响,但是哪个维度更为重要,不同的研究却存在差异。Wenu 等和 Yim 的研究发现,结果公平和交互公平都显著影响服务补救效果,但结果公平的影响更大<sup>[14,18]</sup>。Davoud Nikbin 等人以航空业为例研究了三个维度对顾客重购意愿的影响,显示结果公平对顾客重购意愿的影响要强于程序公平和交互公平<sup>[19]</sup>。然而,Hocutt 的研究认为程序公平和交互公平要比结果公平更重要<sup>[15]</sup>。Smith 等人研究认为三种公平维度的相对重要程度取决于具体的服务失败情况<sup>[3]</sup>。

## 3. 服务补救战略意义

### 3.1. 营销视角下服务补救的战略意义

作为一种赢得顾客的营销策略,服务补救能够提高顾客满意度和顾客忠诚度,激发重购意向。从战略角度来看,存在两种不同理念下的服务补救<sup>[4]</sup>。基于交易营销的服务补救是企业对顾客抱怨处理的被动反应,而基于关系营销的服务补救则是企业的主动响应。如图 1 和图 2 所示,从两种理念的对比中可以看出,服务补救的作用已经从特定或短期交易转向对长期顾客关系的建立和维系。企业关注的不仅是顾客满意,更多的是顾客价值。

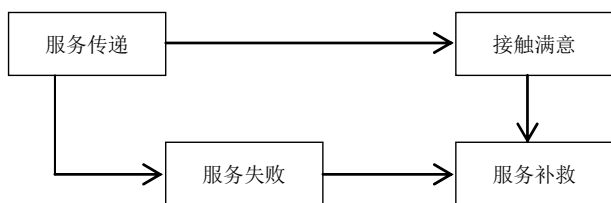


Figure 1. Transaction-focused service recovery<sup>[4]</sup>  
图 1. 以交易为中心的服务补救<sup>[4]</sup>

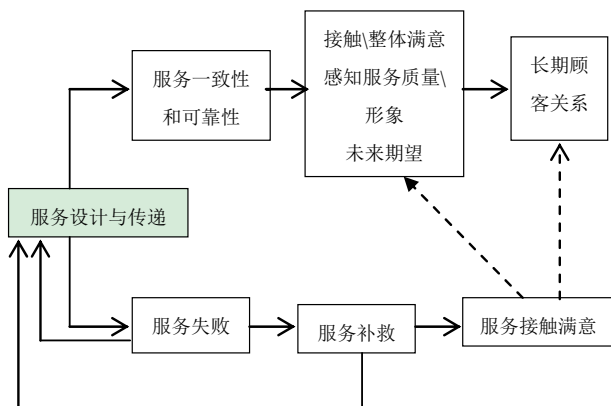


Figure 2. Relationship-focused service recovery<sup>[4]</sup>  
图 2. 以关系为中心的服务补救<sup>[4]</sup>

图 2 不仅揭示了顾客价值在顾客满意度与长期顾客关系之间所起的作用，同时强调了企业提供服务的一致性和可靠性对长期客户关系发展的重要性，这其中既包含了服务补救创造直接的顾客满意，又包含了利用顾客的投诉作为组织学习和提升服务质量的良好机会，把服务失败作为组织学习的动力源和信息源，从中搜集和存储知识，评价及确定解决问题的方法，改进组织行为。企业从服务失败和顾客投诉中所获取的知识是隐形的，而对这部分知识的综合学习和应用，有利于顾客长期关系的维系，这将构成企业的核心竞争力。

### 3.2. 服务利润链视角下的服务补救战略意义

服务利润链是表明利润、顾客、员工、企业四者之间关系并由若干链环组成的链，由詹姆斯·赫斯克特教授等五位哈佛商学院教授于 90 年代最早提出，试图从理论上揭示服务企业的利润是由什么决定的。简单地讲，服务利润链告诉我们，利润是由客户的忠诚度决定的，忠诚的客户给企业带来超常的利润空间；而客户忠诚度是靠客户满意度取得的，企业提供的服务价值决定了客户满意度；最后，企业内部员工的满

意度和忠诚度决定了服务价值。简言之，客户的满意度最终是由员工的满意度决定的。服务利润链的思想认为：利润、增长、顾客忠诚度、顾客满意度、顾客所获得的产品及服务的价值，员工的能力、满意度、忠诚度、劳动生产率之间存在着直接、牢固的关系，这些都和服务的利润以及利润的增长有着直接的联系。

从服务利润链视角出发，服务补救不能只停留在对外部顾客层面的关注，它应该是一个包含内部服务补救和外部服务补救的整体系统。对于内部员工，企业可以制定规范化的服务质量标准，使员工在服务过程中有章可循；另外，为员工建立良好的沟通环境，提供针对性的培训有助于增强员工解决问题的能力，并以此来促进外部服务补救策略的成功实施。

企业所经历的每一次服务失败和补救都是难得的学习机会。如果能够整理服务失败和补救过程中的相关信息，并据此分析服务失败发生的原因和服务补救方式的效果，反馈于整个利润链系统，将推动整个系统的服务质量和效率，企业的长期利润得到保证。

### 4. 服务补救运作策略

营销视角下，服务补救关注的是关系营销下的顾客价值，它作为一种反馈机制改善了服务交付系统，最终使得长期客户关系得到维系。服务利润链视角下，企业通过内部补救和外部补救，使得员工和顾客都达到满意，内部员工与外部顾客的忠诚最终使得企业长期利润得以实现。两种视角下服务补救的战略意义为服务补救的运作提供了指引，服务补救不仅是企业应对服务失败而采取的策略，更是为了提高竞争力而采取的质量战略。基于此，我们借鉴 Heskee 等人在服务利润链基础上提出的关于服务补救程序图，如图 3，以此作为服务补救的具体运作策略。

此模型将具体的服务补救与整体服务系统优化、外部顾客的服务补救和与内部员工的服务补救整合在一起，并统一到服务利润链系统。它包含了企业应对服务失败的全过程管理，既包括实际操作层面上应对特定交易的服务失败处理措施，又包括战略层面上的反应和控制。这样的过程会促进服务系统的变革，不断改进服务质量，使企业从战略的高度提升对问题的快速反应能力和竞争力。

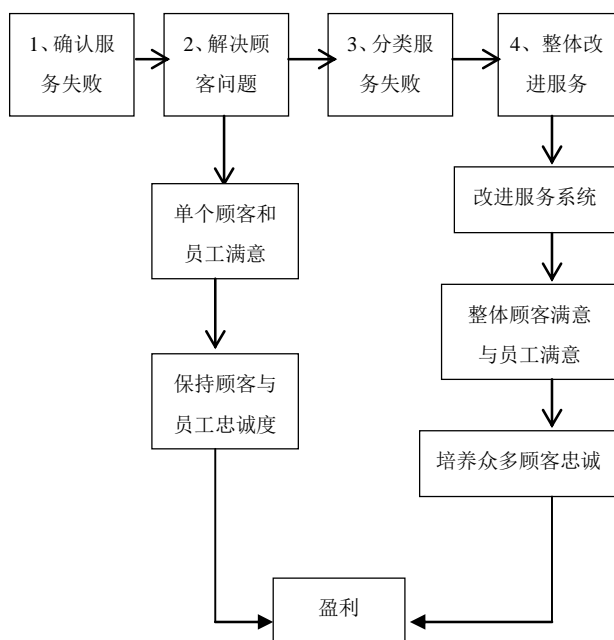


Figure 3. Process chart of service recovery  
图 3. 服务补救程序示意图<sup>[5]</sup>

## 5. 启示

### 5.1. 服务补救不同于顾客抱怨，它是为赢得顾客而实行的策略

顾客抱怨处理的目标是让单个顾客满意，而服务补救的目标是优化服务系统，实现全体顾客的满意和忠诚。认识服务补救应该从关系营销的层面而非交易营销的层面，从关注顾客满意到关注顾客价值，提高服务系统的一致性和可靠性，从而获得长期稳定的客户关系。

### 5.2. 作为一个系统，服务补救应该是主动的反应机制

服务补救应该作为一个系统而存在，这个系统涉及服务提供者的部门、人员及外部顾客等主体，具备监测问题、解决问题、重新设计等功能，可以实现有效、自动的运转。相比于被动的临时处理，系统化的服务补救机制应该能在服务过程中随时反映问题，并及时采取补救策略，避免问题恶化。

### 5.3. 作为全面质量管理的一部分，服务补救是持续改进服务质量的過程

服务补救应该是全部门、全员性以及全过程的。

当服务失败出现时，需要各部门协调配合，管理层和一线员工全面加入，通过及时的信息沟通和资源配置，才能实现高效的服务补救。一个追求持续改进的企业，不应该止步在对一次服务失败的纠正上，更重要的是找出服务失败的原因，对服务系统进行重新设计和优化。

## 5.4. 良好的内部补救可以使员工积极参与到服务补救中

员工是服务的生产者和传递者，他们与顾客共同参与服务过程。对员工的培训和授权，不仅有助于他们积极地面对服务失败，提供良好的服务补救，而且能够促使他们参与到服务系统的设计和持续提升活动中。

## 6. 致谢

本研究得到了教育部回国人员科研启动基金项目“服务补救与零售生产率：模式与效用研究”（教外司留【2012】1707号第45批）和国家自然科学基金重点项目“面向不确定性的Web2.0用户创作内容管理研究”（项目编号：71231002）的支持，在此表示衷心的感谢。相关学者对该领域研究所做出的贡献是本研究的基础，在此，对相关学者和组织表示衷心的感谢。

## 参考文献 (References)

- [1] M. J. Binter, B. H. Booms and M. S. Tetreault. The service encounter: Diagnosing favourable and unfavourable incidents. *Journal of Marketing*, 1990, 54(1): 71-84.
- [2] C. W. L. Hart, J. L. Heskett and W. E. J. Sasser. The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, 1990, 68(4): 148-156.
- [3] A. K. Smith, R. N. Bolton and J. Wagner. A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 1999, 36(8): 356-372.
- [4] S. W. Brown, D. L. Cowles and T. L. Tuten. Service recovery: Its value and limitations as a retail strategy. *International Journal of Service Industry Management*, 1996, 7(5): 32-46.
- [5] S. S. Tax, S. W. Brown. Recovering and learning from service failure. *Management Review*, 1998, 40(1): 75-88.
- [6] 韦祥福. 对服务补救若干问题的探讨[J]. *天津商学院学报*, 2002, 22(1): 24-26.
- [7] J. L. Miller, C. W. Craighead and K. R. Karwan. Service recovery: A framework and empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 2000, 18(4): 387-400.
- [8] R. Zemke, C. Bell. Service recovery: Doing it right the second time. *Training*, 1990, 127(6): 42-48.
- [9] K. D. Hoffman, S. W. Kelly and H. M. Rotalsky. Tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of Service Marketing*, 1995, 9(2-3): 49-61.
- [10] S. W. Kelly, K. D. Hoffman and M. A. Davis. A typology of

- retail failures and recoveries. *Journal of Retailing*, 1993, 69(4): 429-452.
- [11] 张圣亮. 服务补救方式对消费者情绪和行为意向的影响[J]. *南开管理评论*, 2011, 14(2): 37-43.
- [12] A. K. Smith and R. N. Bolton. An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounter. *Journal of Service Research*, 1998, 1(1): 65-81.
- [13] A. S. Mattila. The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting. *The Journal of Service Marketing*, 2001, 15(7): 583-596.
- [14] S. Wenu, S. E. Beatty and M. A. Jones. The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery relationships. *The Journal of Services Marketing*, 2004, 18(2): 133-146.
- [15] M. A. Hocutt, G. Chakraborty and J. C. Mowen. The impact of perceived justice on customer satisfaction and intention to complain in a service recovery. *Advances in Consumer Research*, 1997, 24(1): 457-463.
- [16] D. Grewal, A. L. Roggeveen and M. Tsiros. The effect of compensation on repurchase intentions in service recovery. *Journal of Retailing*, 2008, 84(4): 424-434.
- [17] 宋亦平. 服务失误归因对服务补救效果的影响[J]. *南开管理评论*, 2005, 8(4): 12-17.
- [18] Yim, et al. Justice-based service recovery expectation: measurement and antecedents. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2003, 16: 36-52.
- [19] D. Nikbin, H. Armesh, A. Heydari and M. Jalalkamali. The effects of perceived justice in service recovery on firm reputation and repurchase intention in airline industry. *African Journal of Business Management*, 2011, 5(23): 9814-9822.