

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2014.01.002

# 基于意念构建和动态服务属性管理的服务质量提升

黄劲松<sup>1</sup> 王 铮<sup>2</sup> 郑晓明<sup>3</sup> 欧阳桃花<sup>1</sup>

(1. 北京航空航天大学经济管理学院;  
2. 新加坡国立大学计算机学院; 3. 清华大学经济管理学院)

**摘要:** 基于意念建构理论和双因素理论对一个成功的中国餐饮企业进行案例研究。结果发现,已有的激励属性将转化为保健因素,因此持续提供新的激励属性同时保持已有的保健属性的质量是提升服务质量的关键,而这种能力的形成是基于企业组织意念建构而带来的。

**关键词:** 服务质量; 意念建构; 双因素理论; 服务属性

**中图法分类号:** C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2014)01-0008-12

## Improving Service Quality through Organizational Sense-Making and Dynamic Service Attributes Managing

HUANG Jinsong<sup>1</sup> WANG Zheng<sup>2</sup> ZHENG Xiaoming<sup>3</sup> OUYANG Taohua<sup>1</sup>

(1. Beihang University, Beijing, China; 2. National University of Singapore,  
Kent Ridge, Singapore; 3. Tsinghua University, Beijing, China)

**Abstract:** This paper uses the organizational sense-making and two-factor theory to investigate a successful chain restaurant organization in China. Our research result shows that the existing motivation attributes will transfer to hygiene attributes, thus it is critical for a company to continually provide new motivation attributes with ensuring the existing hygiene attributes simultaneously; while this sustained capability could achieve with the process of sense-making evolves.

**Key words:** service quality; organizational sense-making; two factor theory; service attributes

服务质量对顾客的购买意愿、顾客保留、顾客转换和企业的利润均产生显著的影响<sup>[1,2]</sup>,因此,一直以来提高服务质量都被认为是在激烈竞争环境中获得生存和发展的基本策略<sup>[3]</sup>。正因为这样,企业都想方设法地提升服务质量,学者们也通过划分不同的服务属性帮助企业实现服务质量的提升<sup>[4]</sup>。

不过,企业服务质量的提升并不是一蹴而就的,它往往是随着企业的发展而动态变化的,这种动态变化包含 2 个方面;首先表现在企业所提供的服务属性由于环境变化而改变<sup>[5]</sup>,其次表现在不同服务属性对顾客的重要性随着时间的推移而发生变化<sup>[6]</sup>。可以说,服务质量的变化并不是在某一个时间点的变化,它是随着时间的进程而不断改变的<sup>[7]</sup>,而了解这种服务

属性的动态管理过程将有助于学者和实业界人士全面理解如何更加有效地提升服务质量。

但是,尽管学者们已经注意到服务质量是随着时间动态变化的,到目前为止很少有学者实证分析服务质量随着企业发展而改进的过程,绝大多数的服务质量动态性研究仍然采用的是截面数据进行分析<sup>[5]</sup>,这实际上并不能够使我们真正地了解服务质量提升的过程。在本文中,笔者将采用案例研究的方式分析服务质量的动态提升过程,从而填补以往研究中所存在的空白。

在服务质量提升过程中还会遇到另一个问题,即服务在很多情况下是非标准化的(如中国餐馆的服务),它包含了大量的非标准化属性,量化管理和规范培训是很难完全满足要求的,

收稿日期: 2013-02-28

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71031001,71073007,71172015,71172016); 广义虚拟经济专项研究资助项目(GX2012-1013(M))

这就需要员工随机应变才能够达到顾客满意<sup>[8]</sup>。这一问题在以往的研究中很少讨论,但它有着普遍的意义。笔者尝试采用意念构建理论来分析这一问题,该理论认为管理的提升首先来源于内部的和外部的驱动因素,随后管理者进行相应的思考并提出策略,这将导致利益攸关方(员工、顾客)的思考和行为,最终使企业的服务绩效得到提升<sup>[9]</sup>。这一理论构架可以描述那些动态变化的管理过程。

因此,本文的研究目的是通过案例研究的方法,基于意念建构理论和服务属性动态管理理论对一家企业的服务质量动态提升过程进行分析,从而清晰地描述服务质量是如何随着内外部驱动因素的变化、管理策略的变化和员工执行的变化而得到提升的。

本文将采用一个中国餐饮企业作为上述问题的案例研究对象。之所以进行中国餐饮企业的案例研究主要基于以下4个方面的原因:①与很多西方企业不同的是中国企业的发展时间较短且变化迅速,这为研究不同阶段下服务质量动态变化提供了良好的基础;②中国餐饮企业一般具有较强的文化和地域特色,中国式管理的特征明显,而且区域之间的顾客需求差异较大,这为观察服务质量的动态提升提供了很好的素材;③中国餐饮行业竞争程度较高,能够较好地反映服务质量变化所带来的影响;④案例研究能够深入分析实施流程,是剖析中国管理模式较为合适的方式。本文选择的企业是海底捞餐饮集团。在2009年的大众点评网服务质量排名中,该企业在连锁餐饮中的服务质量排名第一位,是具有代表性的中国服务型企业。

## 1 理论背景

### 1.1 服务质量概述

服务质量的观念是从有形产品的质量概念演绎而来的。不过,由于服务的无形性、差异性和不可分离性等特性,服务质量和有形产品的质量在内涵上有很大的不同<sup>[1]</sup>。

从顾客感知角度看,服务质量可以划分为不同的维度。GRONROOS<sup>[10]</sup>将服务质量分解为功能质量和技术质量,前者指服务过程中服务提供者与顾客之间的互动过程质量;后者指服务提供之后获得的结果质量。BELL等<sup>[5]</sup>曾利用这一服务质量的属性分类进行了服务质量的动态关系研究。BITNER<sup>[11]</sup>曾将服务服务质量描述为服务的3P,即参与者、过程和有形展示。PARASURAMAN等<sup>[4]</sup>的SERVQUAL

量表则将服务质量划分为有形性、可靠性、保证性、响应性和移情性,随后一些学者对SERVQUAL进行了修正,包括修正调查方式<sup>[12]</sup>,增加测量维度<sup>[13]</sup>,拓展行业应用<sup>[14]</sup>。除了SERVQUAL量表之外,一些学者认为服务质量的分类是具有层次性的,包含一些子维度,这样才能够更加符合复杂的人类感知<sup>[15]</sup>。为此,BRADY等<sup>[16]</sup>实证开发了一个包含层次结构的服务质量模型,该模型将服务质量划分为3个维度和9个测量变量,其3个维度包括交互质量、物理环境质量和结果质量。

不过,组织要提升顾客感知的服务质量,必须要考虑服务提供者的满意度。这是因为员工满意度对服务质量的影响很大<sup>[17]</sup>,进而对顾客满意度和忠诚度产生显著影响<sup>[18]</sup>。因而,当组织将其运营聚焦于通过提升服务质量提高顾客满意度和忠诚度时,就必然需要关注员工的满意度。近年来,学者们也将研究聚焦于雇员承诺与服务质量的关系,结果发现,高的雇员承诺将带来高的服务质量,从而获得较高的顾客服务质量感知和顾客忠诚<sup>[19]</sup>。这些发现都说明,组织要想提高服务质量,必须提升员工的满意度和员工的承诺。另外,服务是一个动态变化的过程,服务质量取决于员工与顾客之间的交互联系<sup>[8]</sup>,这就需要员工不断根据顾客的需求和环境的变化进行服务的调整,因此,员工针对顾客个性化所进行的即兴服务是提升顾客满意的关键<sup>[20]</sup>,这就需要组织能够很好地保持员工的服务热情。

由以往的研究可以看到,存在着员工满意/承诺→服务属性提升→顾客感知质量提升→顾客满意和忠诚的因果关系。

### 1.2 意念建构理论和服务质量提升

意念建构是一种社会建构过程,它指个体试图解释其所在环境中的线索从而产生行动的过程<sup>[21]</sup>。意念建构包含了一系列的过程:①组织成员对数据搜集以及对环境的审视;②对所获得的信息进行理解和解释,从而了解其当前存在的战略问题;③根据所存在的战略问题采取行动,这些行动将最终产生组织的绩效。因此,意念建构包含了3个基本的过程,即审视、解释和行动<sup>[15]</sup>。

意念建构的过程可以划分为2个阶段,第1阶段是意念建构阶段,即对环境进行审视,并对信息进行解释,从而获得当前存在的问题。第2个阶段是意念给予阶段,即组织成员根据意念建构所得到的结果,通过沟通和采取相应

的行动将意念建构所获得的结果传递给组织的其他成员,并影响组织成员的意念建构和意念结构<sup>[22]</sup>。研究认为意念建构的结果受到主动程度和管理控制的影响<sup>[21]</sup>,而这些因素受到管理者和利益攸关者的意念建构的影响<sup>[22]</sup>。

我们可以从领导和利益攸关者(雇员、员工)之间的意念给予来区分意念建构的 4 种过程和结果,见图 1<sup>[21]</sup>。在不同的内部和外部环境,企业可能采取不同类型的意念建构阶段,这时组织对整个过程的控制程度不同,且意念建构的主动性不同。由此可知,不同企业发展的不同阶段,由于组织所面临的问题和压力不同,意念构建的类型是可以发生变化的。

高意念给予	严苛的组织意念建构 过程特征: • 低主动性 • 高控制性 结果: • 统一的、有限的内涵 • 一次性行为或与计划一致的行动	指导性的组织意念建构 过程特征: • 高主动性 • 高控制性 结果: • 统一的、丰富的内涵 • 出现系列一致性的行为
	最小的组织意念建构 过程特征: • 低主动性 • 低控制性 结果: • 虚无的内涵 • 一次性、妥协的行动	碎片化的组织意念建构 过程特征: • 高主动性 • 低控制性 结果: • 多元的、有限的内涵 • 出现系列一致性的行为

低的意念给予 利益攸关者的意念给予 高的意念给予

图 1 4 种组织意念建构模式

在服务质量改进过程,假设组织由 3 类成员构成,分别是管理者、员工和顾客,以前的研究意念建构的典型过程如下<sup>[9,31]</sup>:首先,高层管理者感受到内部和外部的环境驱动因素,包括组织的生存、竞争、发展和扩张、人才培养等所带来的压力;之后高层管理者对这些内部和外部的信息加以理解并解释,从而发现所存在的问题并获得对策(意念构建);在此基础上,高层管理者通过沟通、程序变化、组织结构的再设计等方式将意念传递给员工(意念给予);员工则通过与顾客的沟通及服务行为,将意念传递给顾客(意念给予);这时顾客将对获得的信息加以认知和解读(意念构建),从而获得对服务质量的理解和感知。

### 1.3 动态服务属性管理

动态服务属性管理包括 2 个方面:①服务质量随着企业的发展和变化而动态提升,这时原有的服务属性不断改进,而且新的服务属性不断加入<sup>[5]</sup>;②服务属性自身的重要性随着顾客需求和竞争的变化而产生了变化,原来作为激励顾客的服务属性逐渐变成保健的服务属性<sup>[6]</sup>。

#### 1.3.1 服务质量动态提升

服务质量的动态提升受到多方面因素的影响,主要包括以下 4 个方面。

(1)企业的内在发展需要促使其提升服务质量<sup>[23]</sup> 这种变化来源于企业的生命周期变化、企业内在的冲突与和解、技术创新和变革以及企业管理者自身的选择。例如,当餐饮企业进行连锁扩张时,如何保证服务质量提高与企业扩张之间的平衡就可能成为企业改善其服务质量管理体系的动力。

(2)企业外部竞争压力将促使企业不断地提升服务质量 当企业面临一个竞争激烈的市场时,它必须考虑提升顾客的感知价值,获得顾客的满意,从而保留顾客并阻止顾客向竞争者转换。提升服务质量是达到这一目的的重要手段<sup>[1]</sup>。例如,餐饮业在中国市场竞争非常激烈,每年有大量的餐馆产生和消失,这就给企业的经营者带来了巨大的外在竞争压力,这种外在的竞争压力将促使企业不断地提升服务质量。

(3)管理者的变革以及员工角色的转换将导致服务质量的变化 按照 PARASURAMAN 等<sup>[3]</sup>所提出的服务质量模型,管理者对顾客期望的感知以及其所采取的管理措施将影响员工对服务质量的实施,从而影响整个服务质量的提升。另外,管理者本身所采用的管理方式也将导致整个战略和管理系统发生变化<sup>[24]</sup>。例如,当管理者从集权转向充分授权的管理模式时,员工的主动参与将可能导致服务质量发生变化。

(4)顾客与企业之间的关系呈现动态变化的特征<sup>[5,25]</sup>,它将导致服务质量的变化 随着顾客经验的不断增加,顾客会变得更加自信,他们对企业的要求将不断增加。为了维持与顾客的关系,企业将不得不提供更好的服务,从而使服务质量得到了提升。此外,顾客与企业之间的交易随着时间的推移也会变得更加复杂,这也导致企业动态提升服务质量。

由此可以看到,服务质量的提升是由一系列的因素所驱动的,在这些因素的作用下,企业将会不断地提升服务质量,从而形成了服务质量的动态提升过程。

#### 1.3.2 服务属性动态转移

以往的研究表明,服务属性并不是单维的。SWAN 等<sup>[47]</sup>曾经将影响顾客期望、感知和满意的属性划分为 2 个维度:表达维度指心理层面的属性维度;工具维度指与产品物质结构相关的属性维度。MADDOX<sup>[27]</sup>则利用 SWAN 等的

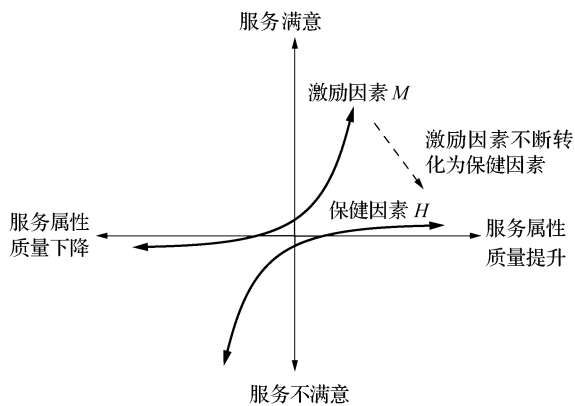


图 2 基于双因素理论的服务质量模型

分类做进一步的服务属性影响研究。与此类似,质量的另一种分类方式是客观质量和主观质量,不过 ZEITHAML<sup>[28]</sup>并不同意这 2 种维度的划分方式。

本文采用 HERZBERG<sup>[29]</sup>的双因素理论对服务属性进行分类,这时,质量属性被划分为激励属性和保健属性,并被应用于测量顾客满意,见图 2<sup>[27,6]</sup>。随后 KANO 在 HERZBERG 的双因素理论的基础上提出了包含 3 种维度的卡诺模型,分别是必备质量、吸引属性和单维属性<sup>[6]</sup>。本文仍然沿用 HERZBERG 的双因素理论,将服务质量属性划分为激励因素和保健因素 2 类,它们类似与卡诺模型中的吸引性属性和必备属性。MADDOX<sup>[27]</sup>的研究则发现同一个属性对顾客满意和顾客不满意的影响是不对称的。对于激励因素而言,当这类属性的水平提升时将使顾客满意得到大幅提升,但是当这类属性的水平下降时并不会影响顾客的满意,因此它只是一种吸引性的属性。相反,对于保健因素而言,当这类属性的水平提升时并不会使顾客满意得到显著提升,但是当这类属性的水平下降时将会显著影响顾客的满意,因此它只是一种必备的属性。

不过,激励属性和保健属性之间是会相互转移的<sup>[6]</sup>。例如,当顾客获得了一个额外新的服务时,顾客会感到欣喜,该属性是一种激励性的属性,如果不提供给顾客他们也不会不满意;但是,随着消费者的经验增加以及竞争对手的加入,这一服务属性将逐渐成为一种必备的服务内容,这时激励属性就逐渐转变为保健属性。NILSSON-WITELL 等<sup>[6]</sup>曾实证验证了服务属性的这种动态转移特征。

由于服务属性符合 HERZBERG 的双因素理论,因此在进行服务属性的管理时必须同时考虑如何对待现有的服务属性,如何增加新的

激励性的服务属性。

## 2 研究方法

采用案例研究的方法分析所提出的问题主要基于以下几个方面的原因:①服务质量的动态提升过程涉及较长的企业发展历程,很难采用大规模量化的研究方法进行研究;②服务质量提升涉及组织成员之间的关系,存在着复杂性和多层面,定量方法进行研究可能是困难的,通过对组织不同成员的深度访谈更适合检测这一现象<sup>[29]</sup>;③研究的问题是关于“怎样”的问题<sup>[30]</sup>,它用于分析服务质量提升的过程,使用案例研究是比较适合的。

针对拟研究的问题,海底捞作为研究对象是非常合适的。首先,海底捞已经形成了一个受顾客称道的服务质量管理体系,适合作为服务质量提升过程的研究对象;其次,海底捞的服务质量提升过程是伴随着企业的发展而发展的,它较为完整地展示了服务质量提升的过程,这使我们能够审视整个服务质量的动态提升过程。

笔者对该公司进行了超过 3 年的跟踪研究,在研究过程中发现提升服务质量是该公司能够在激烈竞争的市场中得以发展壮大核心要素,因此将研究的重心集中在公司是如何动态提升服务质量这一问题上,并专门进行了一系列的研究。研究过程中对公司各层次的管理者和员工进行了多次访谈和座谈,其中包括 CEO 在内的 3 位高层管理者,8 位高级经理,10 位门店的管理人员、10 位普通员工和 10 位顾客。另外,在研究过程中还通过邮件、电话等方式对已经访问过的人员进行回访以便补充和完善数据。研究的参与者均有案例研究经验;在访谈过程中经对方同意进行了录音。此外,CEO 在公开场合的演讲和报告也被纳入资料进行分析。

在数据分析过程中,为了保证数据的信度,研究数据确保至少有 2 个数据来源。研究过程中也查阅了一些公开的资料,以核对已有数据的质量。数据分析过程中,在数据、理论、相关的文献和可能存在的实证模型之间不断核对和审校,以便获得有价值的发现。

## 3 案例描述

### 3.1 组织背景

海底捞是一家以经营川味火锅为主,融汇各地火锅特色于一体的餐饮企业。海底捞创办

于1994年。到了1998年开设另一家分店,从此开始了连锁经营。2004年,公司将总部迁至北京并进行管理体系的改进,从而进入了一个新的发展时期。创业至今,海底捞在北京、上海、天津、西安、郑州、南京、沈阳、简阳等地已开设52家连锁餐厅,聘用员工达到12 000多人,每年服务的顾客超过1 500万人次。经过多年的努力,海底捞成功地打造出融汇巴蜀餐饮文化的火锅品牌,获得顾客和社会各界广泛的认可,陆续荣获“中国餐饮连锁企业十强第一名”、“中华名火锅”,在大众点评网的服务质量的评价中海底捞名列连锁餐饮业的第一名。

在本研究中,通过对相关文献的研究<sup>[31~34]</sup>,笔者将调查的焦点缩小至3个相关的主题:①内部和外部环境是如何影响管理者和员工的意念建构和意念给予的;②管理者、员工和顾客是如何进行意念给予的互动沟通和行动过程的;③不同阶段服务属性是如何产生动态变化的。各个阶段的分析见表1。

### 3.2 单店经营创业期(1994~1998)

1994~1998年的5年时间是海底捞的单店经营创业期,这家店开在中国四川省的简阳市,4位创始人的总投资为8 000元。1994年中国的餐饮行业早已全面放开,任何企业和个人只要投资都可以进入餐饮业,而餐饮业当时的现状是技术壁垒和资金壁垒都是较低的。初创时期的海底捞面临所有创业企业所面临的问题,那就是获得利润从而得到生存,因此,海底捞面临的主要压力是如何获得新的顾客,并使这些顾客成为忠诚顾客;如何获得足够的利润从而得到生存,这就需要足够的顾客群、恰当的价格和较低的成本。

在第1阶段中,由于初创阶段资金并不是很多,公司的高层管理者亲自为顾客服务,他们发现顾客的满意度和忠诚度取决于服务而不是口味,这导致高层管理者不但特别重视常规的服务,比如反应时间、服务态度等,还提供一些超出顾客预期的服务,这使生意发展得非常顺利。顾客也会向高层管理者提出一些建议,这也帮助企业提高了服务质量。员工也在高层管理者的亲自操作示范和管理要求下提升了服务能力,一些员工逐渐成熟并能够担当重任,高层管理者也通过资助有家庭困难的潜力核心员工等方式建立了彼此的信任。随着生意越来越好,雇佣的人也越来越多,这时员工的管理和激励问题就逐渐浮现,而经济实力的增长也给企

业连锁扩张带来了契机。

在这一时期,服务属性是由高层管理者在其亲自为顾客的服务中习得的,然后高层管理者通过与员工的沟通、言传身教教授给员工。服务属性中的保健因素主要包括环境质量和口味,而激励属性主要为交互质量,如服务态度、服务行为和响应时间等。在这一阶段中激励属性尚未向保健属性转移。这一阶段服务属性管理的基本思路是保持口味等保健因素能够达到竞争者的水平,同时提升作为服务态度等激励因素的水平,从而提升顾客的服务质量感知和顾客满意度。

### 3.3 连锁经营发展期(1998~2004)

1998年,海底捞与其他投资者合作在距离第1家店1 000多千米的西安开办了第1家分店。这家店在起步时期由于品牌知名度较低,经过了一段艰难时期,而且由于海底捞的高层强调顾客满意,成本必然较高,这导致了初期的亏损和投资者的退出。不过海底捞最终在西安获得了顾客的认可,并开设了多家分店,之后公司又进入郑州开设连锁店。这一时期公司面临的主要压力是如何很好地培养人才,使得不同的连锁店能够复制以前的服务模式,除此之外,当地市场的竞争压力和不同地域的顾客需求差异都是必须要解决的问题。由于中国菜并不是一种标准化的大规模定制产品,因此如何有效复制第1家店的管理模式也是摆在管理者面前的问题。

为了很好地解决这一问题,公司从人才培养角度出发,开始了人才体系的建设,主要的手段是提高员工满意,解决员工的后顾之忧,给优秀的员工父母发钱,建立学校解决子女问题,每年拿出一些钱为员工亲属治病,员工的工资也比类似的餐馆稍高,并通过一些基本的培训帮助员工适应城市生活的环境。另外,更为重要的是海底捞的高层充分信任各个连锁店的店长和员工,给予了他们很大的经营权力,其中服务人员甚至有折扣和免单的权力。当然,高层管理者也采取了一些惩罚式的手段,如撤换门店的管理者。在这一时期,公司并没有固定的理念、管理架构和岗位职责,都是依靠师傅带徒弟的模式复制原有门店的管理模式,但基本的要求是保证顾客满意,提高员工满意和激情。在这一时期,公司高层对下属的店面并没有进行非常强的控制,而是采用了充分信任和放权的做法。

表 1 海底捞的服务质量提升

意念建构阶段	阶段 1 (1994~1998) 单店经营创业期	阶段 2 (1998~2004) 连锁经营发展期	阶段 3 (2004~Present) 精细化运营期
内部和外部驱动因素	“餐饮业已处于完全竞争,没有技术门槛,我们初期总投资只有 4 人好不容易凑起来的 8 000 元”—CEO “做生意首要的还是赚钱,但钱是从客人那里一桌一桌赚到的”—CEO	“对面 300 米开了一家竞争者的店,我们就天天琢磨怎么与他们竞争”—连锁店长 “不同地域的顾客要求不同,在西安我们稍微用心点顾客就觉得服务很好”—连锁店长 “随着店越来越多,人才培养就成为重要问题”—CEO	“扩张太快,需要放慢步伐固定下来一些东西,而且如何大量储备拥有“海底捞”思维的管理者和一线员工等是当前面临的巨大挑战”—CEO “如何建立一个全国知名品牌是我们必须考虑的事”—CEO
高层领导的意念建构	“那时我的环境不算好,但我的态度非常好,别人要什么快一点,有什么不满意多陪笑脸,结果大家都愿意过来吃。我们也就尝到了服务好的甜头,慢慢地就对服务的要求比较高。吃点小亏没关系,顾客不来了那你才赚不到钱”—CEO “刚开业的春节我隐约感觉员工似乎会出什么问题,就去宿舍看望员工,给员工每人发了一点钱和小礼物。事后证明这个举动救了自己。过完年 9 个员工回来了 4 个,本来是全不回的,如果那样根本无法营业”—CEO	“只有有了具有海底捞思维的优秀员工,才可能将我们的管理模式在不同的连锁店复制”—CEO “员工满意和顾客满意是我们重点关注的 2 个方面”—CEO	“只要全面激发员工的激情,他们自然会为顾客提供好的服务”—CEO “如何将我们做得好的方面固化下来是必须要思考的。我宁愿放慢一点速度,关键是要将整个管理体系构建好”—CEO
雇员的意念建构	“老板都亲力亲为为顾客提供这么好的服务,自然带动了员工”—创始员工/副总	“这个老板人不错,对大家挺好的,解决了我们的后顾之忧,使我们能够很踏实地在这里工作”—员工	“在这个企业有奔头,只要好好干就能够获得很好的机会和回报,我们这里很多的店长和经理都是从服务员开始做起的”—员工
顾客的意念建构	“这里的服务很好,很多人都愿意过来吃”—顾客	“这里的服务非常好,口味也不错,花色品种很多”—顾客	“这里的服务真是体贴和周到,每次我请客人他们都能够非常准确地把握谁是主要客人,并给予相应的服务”—顾客
TM↔E 意念给予	“张大哥也经常对我们的服务进行教导,他对服务的要求非常高,要有激情,保持笑容,动作要快”—创始员工/副总	“我们有很多措施激发员工的工作动力,我们给员工父母发钱,在简阳建了一所私立寄宿制学校,另外公司现在每年都会拿出很多钱资助员工直系亲属治病”—CEO “员工都会得到很高的授权,任何一个服务人员都可以对顾客全免单,也可以为顾客免费上小吃”—员工	“顾客满意度要得到保证,员工必须要有激情,仅仅培训是不够的,要创造一个公平公正的环境,使公司成为一个发展平台,使这些来自农村的贫困孩子不但能够改变生活状况,而且感到有奔头,因此我们确定了‘双手改变命运’的核心价值观,随之引发了很多制度层面的改变”—CEO “评选店长不看他们赚了多少钱,看的是激情、顾客满意度、后备干部的培养。他哪怕利润始终在公司最高,也很可能由于在这几个问题上出了漏洞而被撤掉”—CEO
TM↔C 意念给予	“我随便说的一句话他就记住了,真的让我很感动,老板同我就成了朋友,我也愿意向别人推荐这家餐厅”—顾客 “顾客给我们提意见,我们就加以改进”—CEO	“前期我还是在简阳照顾原来的店,后期店多了之后我只是去不同的店里看看,与店长谈一下员工情况,问问顾客满意情况”—CEO	“我们由总部的教练组直接进行指导”,高层管理者不再具体过问顾客服务方面的事,但高层会经常过来视察情况,提出意见”—门店经理
E↔C 意念给予	“我们开始都是按照张大哥的要求为顾客服务的”—创始员工/副总	“店长是我的朋友,员工的服务非常好”—顾客 “在这家分店开设 10 周年的时候,顾客发来短信祝福,使我非常感动”—副总	“这里服务考虑得太周全了,而且对每个人都有不同的服务;员工也非常愿意与我们交流”—顾客 “这里的服务不是完全标准化的,感觉很真诚,当成自己的家来招待客人一样”—顾客
服务属性	“很多顾客都觉得我们的态度好,服务快”—CEO “一位住在附近的女士说我们的辣酱好吃,第二天我就送了一些到她家,她非常感动”—CEO	“我们天天去竞争者的店内看他们有什么缺陷,回来就有针对性地制订策略,半年之后真的将这家竞争者挤走了”—连锁店长	“我们很重视员工的创意,搞了一个金点子排行榜,只要创意好,就会全公司推广,现在几乎所有的特色服务创意都出自我们的员工”—CEO “通过培训仅仅能够达到服务的基本要求,餐饮服务是瞬息万变的,必须要有服务激情”—CEO “我们建立了物流中心,将很多成本花在了看不见的地方,例如软件、物流、机械化清洗,这在中国是一流的”—CEO “我们会借鉴竞争者的服务,同时我们会根据顾客的需求提出新的服务”—员工
主动性	“主要按照老板的要求做事,但偶尔也会提出一些想法和建议”—员工	“我们一起商量如何提高服务质量”—员工	“我们的特色服务都是员工提出来的,一个优秀的脑袋是比不上一个万脑袋的”—CEO “餐饮业的服务都是瞬间发生的事情,标准化是很难凑效的,必须调动员工的激情”—CEO
控制性	“那时候处于创业阶段,大多数事情老板都要亲自过问的”—员工	“在西安开第 1 家连锁店的时候,我也没怎么管,偶尔打电话问问客人满不满意、员工好不好什么的。一直到开店到郑州都没什么管理架构,当然总经理、店经理什么岗位都有,但没什么岗位描述、职责什么的”—CEO	“我把大区、小区都给撤销了,形成一个教练组,指导 50 多家店。教练组由资深的经理组成,后面一些支持人员,做绩效和培训等。未来发展时,只需复制教练组就行了”—CEO “我们正在通过流程化、制度化和绩效考核来固定公司的管理模式和体系”—CEO “建立了客户经理制度来负责老顾客”—员工

注:TM—高层管理者,E—雇员,C—顾客,下同。

这一阶段服务属性管理的基本思路是复制单店经营过程中的服务管理模式,不同之处在于服务属性的管理由高层管理者转移至连锁店的核心员工(店长);同时由于各个地域的门店面对不同的顾客群,也需要根据地域特色开发具有当地特色的服务。在这一阶段中,保健属性主要是就餐环境、口味以及其他有形质量,激励属性则包括开始个性化的服务、给予顾客额外的利益(如赠送点心、折扣等)。由于门店数量逐渐增加,授权范围得到了扩大,员工的积极性得到了提升,核心员工根据市场的需求提出了众多新的服务属性。与此同时,一些原有的激励属性由于竞争者的加入和顾客经验的增加也逐渐变成了保健性属性,比如对顾客的迎送服务、微笑服务、响应时间等。因此,这一阶段的服务属性管理特征是保证保健属性达到竞争者水平的情况下提高激励属性的质量,同时按照核心员工的要求增加新的激励属性。

### 3.4 精细化运营期(2004~)

2004 年开始的精细化运营期的标志在于 2 个方面:①海底捞将总部迁往北京;②开始了规范化管理体系的建设。在这一时期,公司进入了高速扩张期,所面临的压力主要是快速扩张所带来的经营风险,特别是如何做到各个门店的规范和一致。这一问题不但与公司的品牌建设相关,也与员工的发展相关。

为了解决这个问题,高层管理者实施了几个方面的管理措施。首先,制订了通过提高顾客满意度打造一个民族品牌的战略目标,提出了“双手改变命运”的核心价值观。为此,并树立了一位从门童逐步提升至高层管理者的典型形象,同时完全采用内部选拔而不是外聘的方式选拔管理者。由于公司的连锁店数量以每年 50% 的速度增加,需要大量的具有海底捞餐馆经验管理人员,这给予员工巨大的机会,一些表现好的员工在很短的时间内就脱颖而出,获得了职业的发展和收入的回报,这一结果就验证了“双手改变命运”的核心价值观,这对于几乎全部来自贫困农村的员工而言有着巨大的吸引力,也使员工的工作激情得到很好的激发。其次,开始建立完善的管理体系。聘请了咨询公司将已有的管理模式流程化和制度化,建立了完善的组织结构,减少了管理层级,并建立了教练组来培训和指导门店的统一和规范运营,成立了海底捞大学负责员工的培训。再次,建立物流中心和后勤保障机制。通过物流中心和后

勤保障机制的建设,使各个门店的菜品品质达到一致,减少了门店之间不一致的风险。

在这一阶段,公司凭借服务质量在中国市场获得了很高的知名度,竞争者也开始通过公开学习、私下学习和高薪聘请海底捞员工等方式大量模仿公司的服务属性,这导致许多服务属性逐渐从激励性转变为保健性。但是,公司建立了一套员工服务质量改进意见体系,并进行金点子排行,奖励做得好的员工。由于员工的工作激情得到了激发,员工非常积极地参与到整个服务质量体系的建设,不断提出各种有特色的新激励性服务属性,从而保证了整个服务质量的稳定和提升。在这一阶段中,激励性的服务属性大量增加,在环境质量方面增加了等候区服务(免费食品、娱乐设施、免费上网、擦皮鞋、美甲等),交互质量方面加强了个性化需求服务,员工的即兴服务能力得到提升,员工与顾客之间的沟通增加,就餐过程中也尽可能地为顾客提供方便(各类特色器具、眼镜布、手机套),在结果质量方面扩大了额外利益(赠送小食品、免费水果、饮料免费续杯、折扣、个性化小礼品等)。与此同时,由于员工的激情得到激发,原有的保健属性质量也得到了进一步的提高(如微笑服务让顾客感觉非常真诚),这确保了顾客不会对企业的服务产生坏的评价。这一阶段的服务属性管理已经成为一种可控的全员参与管理模式,新的激励性服务属性不断提出,而原有的激励性服务属性和保健性服务属性质量得到了很好的保持。

## 4 案例分析

通过对公司 3 个阶段的数据分析,本研究整合提出了服务质量动态提升模型,见图 3。该模型显示,海底捞服务质量的提升过程来源于意念建构阶段及其对服务属性动态管理的影响,下面对服务质量的动态提升过程进一步予以说明。

### 4.1 服务质量动态提升的过程

从海底捞的 3 个发展阶段看,均包含了“驱动因素→意念建构→服务质量动态管理→服务质量提升”的过程,见图 3。服务质量的提升首先来自于内部和外部的驱动因素,其后企业高层管理者与相关的利益攸关方(员工、顾客)会产生意念建构过程,再后组织通过动态增加和管理服务属性,最后有效地提升企业服务质量。

	单店经营阶段(1994~1998)	连锁经营阶段(1998~2004)	精细化运营阶段(2004~)
驱动因素	<ul style="list-style-type: none"> <li>获得足够的利润生存</li> <li>增加新顾客数量并获得顾客忠诚</li> <li>降低各类成本</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>如何在新的地点与原有 players 竞争</li> <li>如何获得足够的管理团队来满足新开店,并有效激励</li> <li>如何持续保持不同地方的顾客满意</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>如何将原有成功的运营模式统一化,规范化并推广</li> <li>如何形成稳定的管理团队和员工团队</li> <li>如何构建公司品牌</li> </ul>
意念建构和服务属性管理	<p>严苛的组织意念建构</p> <p>意念建构 TM: 顾客满意 E: 遵守 TM 的要求 C: 好服务</p> <p>意念给予 ① 亲自操作示范、提出要求 ② 沟通、按需求改进 ③ 按照 TM 的要求进行操作</p> <p>高层领导驱动下的服务属性管理</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>TM 直接管理和控制服务属性</li> <li>确保保健属性的质量达到竞争者的水平</li> <li>TM 通过亲自服务并探索增加激励性服务属性</li> <li>激励属性尚未向保健属性转移</li> </ul>	<p>碎片化的组织意念建构</p> <p>意念建构 TM: 顾客和员工满意 E: 主动提供服务 C: 优秀的服务</p> <p>意念给予 ① 沟通 ② 完全的授权、关心员工、沟通 ③ 主动沟通;持续改进</p> <p>核心员工驱动的服务属性管理</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各门店的核心员工对服务属性直接管理和控制</li> <li>复制单店时的服务属性</li> <li>激励属性开始向保健属性转移</li> <li>企业确保已有的激励属性和保健属性质量</li> <li>核心员工根据当地顾客需求不断增加激励属性的数量和种类</li> </ul>	<p>指导性的组织意念建构</p> <p>意念建构 TM: 顾客承诺和员工承诺 E: 提供创造性和创新性的服务 C: 移情性和个性化的服务</p> <p>意念给予 ① 较少与顾客直接沟通 ② 给予价值观、考核和规范 ③ 主人待客式服务和沟通</p> <p>全员参与驱动的服务属性管理</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>在有控制的条件下全员参与服务属性提升</li> <li>TM 统一门店间服务属性</li> <li>激励属性大量向保健属性转移</li> <li>企业确保原有的激励属性和保健属性质量</li> <li>全员参与使激励属性数量不断地大量增加</li> </ul>
服务质量结果	<p>单一性的服务质量改进</p>	<p>离散性的服务质量改进</p>	<p>整体性的服务质量改进</p>

注: M—激励属性, H—保健属性;  $\rightleftarrows$  意念给予的方向,粗线代表高的意念给予,细线代表低的意念给予;灰底方框表示为关键的驱动者。

图3 海底捞的服务质量动态提升模型

(1)单店经营阶段 在海底捞单店经营阶段,企业的生存压力很大,必须获得更多的新顾客和保留老顾客,高层管理者不得不思考如何达到这一目标。在本案例中,海底捞的高层管理者发现在保证产品质量的条件下,好的服务能够获得顾客的满意和忠诚,即产品质量(如口味、就餐环境)是保健因素,而服务质量(如态度、响应时间、额外利益)是激励因素,使保健属性的质量水平达到竞争者水平,并提高激励属性质量就可以使顾客满意和忠诚<sup>[6,26,27]</sup>,因此海底捞高层管理者将管理的核心放在提升服务质量上,并通过意念建构的过程向员工和顾客传递这种意念,同时动态增加服务属性(如根据顾客的意见增加一些服务),最终达到了较高的服务质量。单一店面经营时服务属性管理具有以下特征:①由高层管理者直接管理和控制服务属性;②使保健属性的质量达到竞争者的水平;③高层管理者通过亲自服务并探索增加激励性服务属性。但是,海底捞单店经营的成功并不一定能够保证获得连锁发展,这取决于单店经营过程中是否培养了能够担当重任的,与高层管理者能够彼此信任的核心员工。

(2)连锁经营阶段 在海底捞连锁发展的初期,每一家连锁店都是单店经营的翻版,面临着新的顾客和新的需求。对于每一家连锁店而言,单店经营所面临的生存压力仍然存在,而由于距离遥远,高层管理者也很难按照单店经营时的亲自操作模式来经营多家店面,对可信赖的核心员工进行充分地经营授权成为必然的选择,如何更多地培养核心员工也就成为这一阶段成败的关键。在连锁发展的初期,核心员工在新的店面复制单店经营时高层管理者的意念建构过程,而高层管理者则通过员工激励和授权的方式保持员工满意和培养核心员工,以便确保不断进行单店经营模式的复制,即复制以服务质量提升为核心的管理模式。此时高层管理者的意念建构内容已经由单店时期的提高顾客满意转向了提高顾客满意和员工满意。由于新顾客有新的需求,因此必须大量增加新的服务属性才能够使新的顾客满意。这时,增加服务属性的任务从第1阶段的高层管理者转向了管理门店的核心员工。这时海底捞的服务属性管理有以下的特征:①由店面的核心员工对服务属性进行管理和控制;②保证单店时的服务



属性得到复制;③保证保健性属性的质量达到行业水平;④核心员工根据每个店面的顾客需求增加激励性属性的数量和种类。但是,如果企业要继续向前发展还转向第3个阶段,这是由于通过师傅带徒弟的方式进行连锁发展无法保持整体服务质量的统一和持续提升,同时各个地方顾客的差异也可能导致不同的连锁店服务规范差异很大,这有可能偏离高层管理者的意念。

(3) **精细化运营阶段** 随着海底捞连锁店的快速增长,企业所面临的压力是如何形成统一完善的体系,从而对一个非标准化的服务实现复制并使之连锁发展。要使非标准化的服务质量在一个很大人群范围内得到提升,最为重要的是保持所有员工的主动性和激情性,让他们真心地为顾客解决问题。此时,海底捞高层管理者需要通过有效的行动使大量的员工能够接受企业核心的意念,即提升员工承诺和顾客承诺。这时,通过提出一个让所有员工向往并能够实现的统一价值观从而完成意念给予的过程就变得非常重要。在海底捞,高层管理者提出“双手改变命运”的价值观,并不断有员工通过努力实现了这一价值观,此时,海底捞建立规范和加强管理(如减少管理层级、建立教练组)并没有带来负面的影响,相反被认为是创造一个更加公平公正的平台。海底捞高层管理者的这一意念给予影响了员工,并使他们产生了与高层管理者同样的意念建构,即提升顾客承诺。这一意念建构的过程带来的直接效果是所有的员工都积极参与服务质量体系的建设,产生了大量激励性的新服务属性,与此同时,保持现有的激励性和保健性的服务属性达到很高的水平,从而使企业的服务质量达到了新的水平。这一阶段服务属性动态管理特征是:①全体员工在可控的情况下对服务属性进行管理;②由于高层管理者有组织的控制行动,服务属性在所有的门店达到了规范和统一;③员工的激情使公司原有的激励属性和保健属性质量均超过了竞争对手;④由于全员参与而增加了大量的激励性属性。因此第3阶段的服务属性管理是“员工驱动的属性管理”

由上述3个阶段看,服务质量的动态提升过程是通过组织的意念建构过程和服务属性的动态管理所获得的,以下做进一步讨论。

#### 4.2 意念建构过程及其影响

海底捞服务质量的动态提升过程经历了MAITLIS<sup>[21]</sup>提出的3个意念建构阶段,分别是

严苛的组织意念建构、碎片化的组织意念建构和指导性的组织意念建构(见图3)。

(1) **单店经营阶段的意念建构类型是严苛的组织意念建构** 在这一阶段,海底捞高层管理者不但是整个组织的管理者,而且是实际操作者,因此这个阶段中管理控制较高,且员工提升服务质量的主动性较低,而所得到的服务属性具有一致性、统一性和有限的内涵的特征<sup>[21]</sup>。这时海底捞高层管理者的意念建构是整个组织的核心意念建构,高层管理者通过行动和指导的意念给予方式影响员工的意念建构过程,同时高层管理者通过服务行为和与顾客沟通的意念给予方式影响顾客对整个企业的意念建构。由于海底捞高层管理者的意念建构定位在改进服务质量,并通过高控制的意念给予方式影响员工将其意念建构也定位在改进服务质量,这就使顾客产生了服务质量高的意念建构,从而影响其后期的重复购买行为。第1阶段的严苛的组织意念建构对服务属性管理的影响使海底捞高层管理者不断通过服务行动和沟通获得新的服务属性,并将这些服务属性固化下来,汇集整个企业的服务质量,并通过意念给予过程影响员工的意念建构,从而提升整体的服务质量。

(2) **连锁经营阶段的意念建构类型是碎片化的组织意念建构** 在这一阶段中海底捞的管理者通过授权降低了对整个意念建构过程的控制,各个门店的核心员工(店长)在决定服务质量方面有着很强的自主性。因此,这个阶段的管理控制较低,且员工提升服务质量的主动性较高,而所得到的服务属性具有多重性、非统一性和内容狭窄的特征<sup>[21]</sup>。在这一阶段高层管理者通过给予较高的福利、授权和沟通等意念给予行为鼓励核心员工形成提升服务质量的意念建构,核心员工成为了整个组织提升服务质量的核心意念建构成员。这一时期不同门店的服务质量由于核心员工的意念建构差异而带来差异。这一阶段的碎片化的组织意念建构对服务属性管理的影响是多家门店的核心成员不断通过满足各地顾客的需求习得新的服务属性,服务属性的来源趋于多样化,这扩大了整个公司服务属性的数量,并为下一阶段形成完善统一的服务属性管理体系奠定了基础。

(3) **精细化运营阶段的意念建构类型是指导性的组织意念建构** 在这一阶段,海底捞高层管理者为了减少扩张的风险开始强调将原有的管理模式固化为一个系统,这使高层管理者

对整个系统的控制加强,与此同时高层管理者提出的价值观又使员工仍然保持着较高的主动性。因此,这一阶段的特征是高控制和高主动性,所得到的服务属性具有一致性、统一性和内容丰富的特征<sup>[21]</sup>。在这一时期,高层管理者由于其控制体系的建立也再次成为整个服务质量提升的核心意念建构成员,同时所有的服务型员工在组织指导下也成为整个服务质量提升的核心意念建构成员。这一阶段的指导性的组织意念建构对服务属性管理的影响是大量服务型员工成为意念建构的核心成员使服务属性的来源进一步多样化,这就进一步完善了整个服务属性体系,从而获得了优秀的服务质量。

由案例分析可以看到,在海底捞发展的初期高层管理者通过严苛的组织意念建构来构建企业的基本服务体系;在海底捞的扩张初期采用了碎片化的组织意念建构使核心员工能够发挥其自主能动性;到了第3阶段海底捞采用了指导性的组织意念建构用于规范整个企业发展过程。与此同时,整个意念建构过程之所以能够顺利完成与企业的高速扩张是离不开的,它支撑了企业的核心价值观。

#### 4.3 服务属性动态管理及其影响

在本案例的分析中,发现海底捞服务属性的动态管理呈现以下几个特征。首先,服务属性呈现动态变化的特征。正如 NILSSON-WITTELL 等<sup>[6]</sup>的研究那样,本研究发现海底捞的激励属性不断转变为保健属性,这种转变来源于顾客的经验<sup>[5]</sup>和竞争者的模仿<sup>[2]</sup>。由于这种变化的存在,使企业需要维持保健属性的数量和质量,同时也需要企业不断增加新的激励属性以便获得较高的顾客满意度,因为只有激励属性才能够真正提升顾客满意,与此同时,保健属性仍然是企业需要关注的,必须采取措施使员工能够维持保健属性的质量。由海底捞的案例可以得到一些启示,服务质量的提升依赖于不断地加入新的激励服务属性,同时保持原有的保健服务属性的质量。

其次,海底捞为了增加新的激励服务属性,需要使服务属性的来源多样化。对于标准化程度较低的产品(如中国菜)而言,这一点更为重要。在海底捞这个案例中,服务属性的数量增加和体系建立是一个逐渐多样化来源过程,在第1阶段新的服务属性仅仅由高层管理者提出,第2阶段新的服务属性则由各个门店的核心员工提出,第3阶段新的服务属性是所有员工在可控的情况下提出的,这就使新增服务属

性的数量不断增加,为企业获得高的服务质量奠定了基础。

第三,服务在很多情况下是非标准化的和即兴的,它与服务人员和顾客之间的交互作用相联系<sup>[8]</sup>,特别是在一些标准化程度较低的服务业。在本案例中,海底捞高层管理者通过核心价值观的缔造和验证使员工保持热情从而达到即兴服务和个性化服务的水平,从而达到服务质量的核​​心内容之一——个性化的关注<sup>[4]</sup>。这给我们的启示是,服务质量的动态提升来源于持续保持员工的服务激情,提升员工服务的主动性。

## 5 结论

### 5.1 理论贡献

(1)海底捞的案例显示可以通过意念建构理论描述服务质量的动态提升过程,并得到“驱动因素→意念建构过程→服务属性管理→服务质量改进”的服务质量提升过程。以往的研究中大多采用的是静态的服务质量研究,即使是一些服务质量的动态研究中<sup>[6]</sup>也没有讨论服务质量提升的过程。本文的研究展示了海底捞的服务质量提升过程,是以往服务质量研究的补充和完善。

(2)本文发现海底捞服务质量提升过程符合 MAITLIS<sup>[21]</sup>提出的3个意念建构类型,这为服务质量动态研究提供了一个理论的框架,有助于理解服务质量提升是如何通过组织成员之间的意念建构和意念给予来完成的。另一方面,本研究通过用海底捞服务质量的提升过程展现了意念建构的变化过程,分析了3种意念建构过程是如何用于服务质量提升的,这对于意念建构理论而言也有较大的贡献。

(3)本文根据海底捞的案例数据,基于双因素理论展示了动态服务属性管理的过程,特别是展示了标准化程度较低的服务过程中如何有效提升服务质量。在海底捞服务质量提升过程中发现激励属性和保健属性之间的转换关系,以及海底捞在服务质量提高过程中如何有效地增加激励属性并保持保健属性的质量,从而提升整体的服务质量,这一动态的管理过程在以往的研究中很少涉及。另外,尽管双因素理论已有较长的历史,但本研究也为这一理论提供了一个新的视角。

### 5.2 实践贡献

(1)本文讨论了在中国这个地域差异和顾客差异很大的市场中海底捞如何动态提升企业

的服务质量,这不但可以为那些已经在中国市场经营的企业提供借鉴,也可以为那些准备进入中国市场的企业提供参照。另外,对于海底捞这样的餐饮类企业而言,本文所描述的发展过程也有着相当的借鉴意义。

(2)海底捞的服务质量提升依赖于企业既关注员工满意和承诺,也关注顾客满意和承诺,两者之间的同等重视并达到平衡才可能获得较高的服务质量。这一结果也为企业服务质量提升提供了借鉴。

(3)本文讨论了当服务的标准化程度较低时,海底捞这样的餐饮企业应当如何连锁经营。海底捞的案例显示成功的关键在于在可控的条件下挖掘员工的服务激情,这时企业的核心价值观及其顺利地实现和验证就变得非常重要。在本案例中,海底捞进入了“核心价值观→企业扩张→部分员工实现核心价值观→员工信任并追求该价值观→服务质量提升→企业扩张……”的循环中,尽管存在着一定的经营风险,但海底捞目前仅仅进入了中国的 8 个城市,而中国地区以上级别的城市数量超过 600 个,如果能够在可控的条件下维持原有的发展模式是可能获得成功的。这种经营模式也给其他企业提供了借鉴。

(4)本文的案例也包含了一些中国经营者和员工的思维,海底捞发展的过程中管理制度并非很完善,尽管如此,海底捞高层管理者采用的策略是建立与员工之间的相互信任关系,这种信任关系是充分授权的保证,它也是企业进入连锁发展的基础。因此,如何寻求制度与关系之间的平衡对于进入中国发展的企业而言是需要考虑的课题。

### 5.3 局限和未来的研究

从本研究的局限看,首先从单个的案例研究中得出统计学的外部效度是不可能的,所开发的理论的外部效度也较低。不过,笔者仍然认为,本研究的过程模型不仅基于本案例研究的实际,而且得到了相关理论的支持。在未来的研究中,笔者将尝试采用多样本的统计方法研究本研究的命题,以期待获得更好的外部效度。

本研究的第 2 个局限性是访谈作为主要的数据采集方法,而受访人的回顾可能带来偏差。但是,由于讨论了海底捞 16 年的事件、决定和活动,必须承认同步方法收集数据是不可能的。然而,本文已经尝试对此问题进行了规避,仅仅采访那些事件发生期间在场的被调查人。

### 5.4 未来公司的发展

在完成论文的时候,该公司成立了海底捞大学,为持续的扩张储备人才,同时公司正在建立一个“分店无后厨”的系统,建立全国的后勤服务基地,这一体系的形成将使菜品达到标准化的程度。同时,公司拟尝试在中国之外的地方开设新店,尝试复制其在中国的管理模式。

感谢清华大学经济管理学院中国企业案例中心赵子倩在案例研究过程中给予的帮助。

### 参 考 文 献

- [1] ZEITHAML V A, PARASURAMAN A, BERRY L L. The Behavioral Consequences of Service Quality [J]. *Journal of Marketing*, 1996, 60(2): 31~46
- [2] ZEITHAML V A. Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn [J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2000, 28(1): 67~85
- [3] PARASURAMAN A, ZEITHAML V A, BERRY L L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research [J]. *Journal of Marketing*, 1985, 49(4): 41~50
- [4] PARASURAMAN A, ZEITHAML V A, BERRY L L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality [J]. *Journal of Retailing*, 1988, 64 (1): 12~40
- [5] BELL S J, AUH S, SMALLEY K. Customer Relationship Dynamics: Service Quality and Customer Loyalty in the Context of Varying Levels of Customer Expertise and Switching Costs [J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2005, 33(2): 169~183
- [6] NILSSON-WITTELL L, FUNDIN A. Dynamics of Service Attributes: A Test of Kano's Theory of Attractive Quality [J]. *International Journal of Service Industry Management*, 2005, 16(2): 152~168
- [7] MITTAL V, KUMAR P, TSIROS M. Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions Over Time: A Consumption-System Approach [J]. *Journal of Marketing*, 1999, 63(2): 88~101
- [8] DALY A, GROVE S J, DORSCH M J, et al. The Impact of Improvisation Training on Service Employees in a European Airline: A Case Study [J]. *European Journal of Marketing*, 1999, 43(3/4): 459~472
- [9] THOMAS J B, CLARK S M, GIOIA D A. Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action [J]. *Academy of Management Journal*, 1993, 36 (2): 239~270

- [10] GRONROOS C. A Service Quality Model and Its Marketing Implications [J]. *European Journal of Marketing*, 1984, 18 (4): 36~44
- [11] BITNER M J. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees[J]. *Journal of Marketing*, 1992, 56 (2): 57~71
- [12] CRONIN J J, TAYLOR S A. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension[J]. *Journal of Marketing*, 1992, 56(3): 55~68
- [13] BOULDING W, KALRA A, STAELIN R, et al. A Dynamic Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions[J]. *Journal of Marketing Research*, 1993, 30 (1): 7~27
- [14] DABHOLKAR P A, THORPE D I, RENTZ J O. A Measure of Service Quality for Retail Store: Scale Development and Validation [J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1996, 24(1): 3~16
- [15] CARMAN J M. Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions[J]. *Journal of Retailing*, 1990, 66 (1): 33~55
- [16] BRADY M K, CRONIN J J. Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach [J]. *Journal of Marketing*, 2001, 65(3): 34~49
- [17] LIAO H, CHUANG A. A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes [J]. *Academy of Management Journal*, 2004, 47(1): 41~58
- [18] HARTER J K, SCHMIDT F L, HAYES T L. Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(2): 268~279
- [19] VANDENBERGHE C, BENTEIN K, MICHON R. An Examination of the Role of Perceived Support and Employee Commitment in Employee-Customer Encounters [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(4): 1 177~1 187
- [20] CUNHA M P, REGO A, KAMOCHE K. Improvisation in Service Recovery [J]. *Managing Service Quality*, 2009, 19(6): 657~669
- [21] MAITLIS S. The Social Processes of Organizational Sensemaking [J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48(1): 21~49
- [22] MAITLIS S, LAWRENCE T B. Triggers and Enablers of Sensegiving in Organizations [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(1): 57~84
- [23] HEILMAN C M, BOWMAN D, WRIGHT G P. The Evolution of Brand Preferences and Choice Behaviors of Consumers New to a Market [J]. *Journal of Marketing Research*, 2000, 37(2): 139~155
- [24] SIMONS R. Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems [J]. *Strategic Management Journal*, 1991, 12(1): 49~62
- [25] IYENGAR R, ANSARI A, GUPTA S. A Model of Consumer Learning for Service Quality and Usage [J]. *Journal of Marketing Research*, 2007, 74(11): 529~544
- [26] SWAN J E, COMBS L J. Product Performance and Consumer Satisfaction: A New Concept [J]. *Journal of Marketing*, 1993, 40(2): 25~33
- [27] MADDOX R N. Two-factor Theory and Consumer Satisfaction: Replication and Extension [J]. *Journal of Consumer Research*, 1981, 8(2): 97~102
- [28] ZEITHAML V A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-end Model and Synthesis of Evidence [J]. *Journal of Marketing*, 1988, 52(3): 2~22
- [29] KLEIN H K, MYERS M D. A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems [J]. *MIS Quarterly*, 1999, 23(1): 67~93
- [30] WALSHAM G. Interpretive Case Studies in IS Research: Nature and Method [J]. *European Journal of Information Systems*, 1995, 4(2): 74~81
- [31] 李飞, 贾思雪, 曹雯斐. 中国餐饮企业如何进行服务创新——基于海底捞的案例研究[C]. 中国企业管理案例与质性研究论坛, 北京, 2012
- [32] 清华大学经济管理学院零售管理课程班. 火锅店稳定高速成长的定位地图——基于海底捞火锅店的案例研究[J]. *中国零售研究*, 2010, 2(1): 30~45
- [33] 杨敏. 餐饮业的服务创新[J]. *经营与管理*, 2010 (4): 27~34
- [34] 郑晓明, 丁玲, 欧阳桃花. 双元能力促进企业敏捷性——海底捞公司发展历程案例研究[J]. *管理世界*, 2012(2): 45~57

(编辑 予衡)

---

通讯作者: 黄劲松(1969~),男,湖北大冶人。北京航空航天大学(北京市 100191)经济管理学院副教授,博士。研究方向为市场营销。E-mail:huangjs@buaa.edu.cn