

◆ 引导案例

- ◆ 从流光溢彩的旋门步入波特曼丽嘉酒店大堂，犹如进入以文化休闲空间，一股带有超现实主义风格的典雅气息扑面而来。作为上海一家五星级酒店，波特曼丽嘉刚刚完成耗资**3000**万美元的装修工程，而其中最具匠心的当属大堂的设计和改造。来自美国佛罗里达州的室内装潢大师精心设计了酒店大堂的柔和气氛，由灯光、色彩、装饰织物、家具和艺术品构成的环境，诗意流淌，如梦如幻。玻璃装点的月洞门引人注目，晶莹剔透的水晶玻璃配以变化无穷的迷离灯彩，使高**7**米、重**1500**公斤的门洞格外醒目。印度尼西亚黑檀木柱、意大利和中国风格相结合的黑色大理石和优雅的铭黄构成了梦境中的四层大堂中庭，而绘有“桔祥云”图案的紫金色地毯更是衬托出大堂富贵非凡的气质。为营造丽嘉酒店企业文化和中国传统文化相融合的宜人境界，酒店花**10**万美元从欧洲购进英、法、意、德文本的老书。

[点评]伯特曼丽嘉酒店的大堂装修，是这家酒店效劳特色〔效劳文化和中西文化交融〕的一种有形实据。效劳的有形实据，是指效劳过程中能被顾客直接感知和提示效劳信息的有形物，主要是指效劳场所及环境、效劳设施、效劳工具、效劳用品等。效劳环境包括效劳设施、效劳工具、效劳场所、效劳用品在内。由于效劳产品的无形性和消费者识别效劳质量的困难性，效劳机构对效劳环境的设计和管理具有重要意义。效劳环境是7P效劳营销组合的一个P要素。效劳环境对效劳质量有一种间接的承诺作用。因此，管理效劳环境，也是管理效劳承诺。

效劳环境

- 效劳环境的内容
- 效劳环境的功能
- 效劳环境设计
- 案例讨论

效劳环境的内容

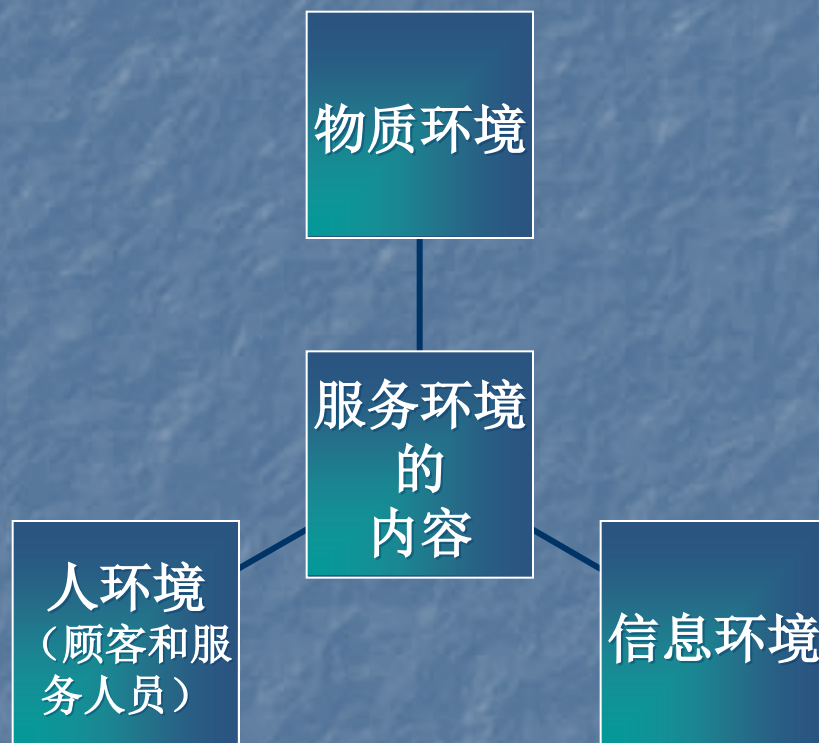
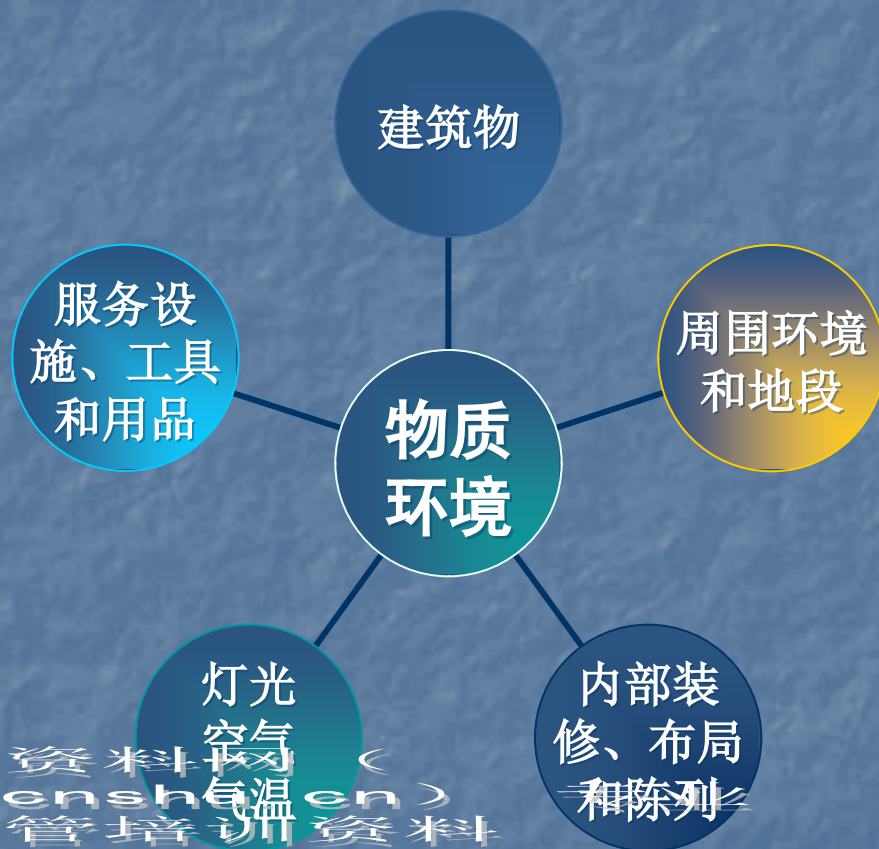


图1 效劳环境的内容

物质环境

效劳物质环境所包含每一组成局部，可被利用为直接或间接反映效劳质量的信息。帮助顾客在购置前，对效劳水平做出合理的期望。



建筑物

效劳机构或网点的建筑物，能对效劳特点及质量起到提示作用。为了增强顾客对建筑物的注意力和联想性，效劳机构常常对建筑物加以艺术化设计，而这种艺术性或文化色彩能增强建筑物提示或传播效劳信息的作用。例如，一些著名大学的建筑物都有很强的历史文化色彩，像清华大学、北京大学、武汉大学等的建筑物都被列入国家重点保护的名单。建筑物成为这些著名大学吸引学生〔顾客〕的一个因素，因为学生从这些建筑物可以联想到学校的历史、声望和治学传统等。又如，上海博物馆的外观被设计成古代的铭鼎，这对博物馆的效劳内容可以起到一种很好的提示作用。再如，上海东商厦的效劳理念是“民族的、华贵的、现代的”。该商厦在建筑物外观设计上使用了类似北京紫禁城城墙的颜色，表达了高商厦“民族的”、“华贵的”效劳理念，同时又表达在外观上配上中灰的辅助色，透露出“现代的”效劳理念。

周围环境和地段

效劳机构及其网点的周围环境和地段，能对所提供效劳的特点和质量起到提示作用。例如，一些风景区周围的居民，尽管比较简陋、陈旧，但一般不能撤除，因为它们对向游客传达风景历史文化或地理文化信息起到重要作用。又如，许多效劳商喜欢在城市繁华地段〔如商业街、CBD〕选址，因为这样的地段对效劳水平或档次能起到提示及支持的作用。

内部装修、布局和陈列

效劳场所的内部装修、布局和陈列，除影响效劳流程的运作效率外，也能对效劳的特点及质量起到提示作用。如本讲引导案例中波特曼酒店的大堂装修，暗示这家酒店的文化效劳特色：中西结合。又如，通过效劳营销管理窗口16-1，说明这家医院是怎样通过内部装修和布局的变化，提示效劳方式和质量的变化。

◆ 效劳营销窗口16-1

◆ 医院效劳环境的变化

◆ 上海市第一医院推出的“敞开式”、“宾馆式”、“银行式”和“商厦式”等效劳方式，都是通过改造效劳环境加以实现的。

◆ “敞开式”效劳。该院发现传统的封闭式门急诊窗口会给医患双方带来不便。如药房收费窗口，病家从小窗口将钱递进去，想问一句话都很不方便，而收款人即使想和病人说几句，也碍于窗口大小而难以交流。一旦业务忙时，还由此产生了许多本可以防止的磨擦。于是，该院将所有的效劳窗口都改为无屏障开放式效劳台。这一小小的改动，引起医院整个效劳模式的改变：医院开始全面地贴近病家。

2024/3/20

“宾馆式”效劳。该院发现，随着医院科室分丁的

“窗口”，推行“首问负责制”和“首访负责制”，问道哪个人、访到哪个科室，都有义务为病家解答。

“银行式”效劳。该院发现，收费处付费者都在排队是“人盯人”，影响到病家隐私的平安。于是，该院引进银行的“一米线”效劳，是病家增加了心理上的平安感。

“商厦式”效劳。该院发现，商厦顾客上下楼乘自动扶梯比垂直电梯方便，于是将自动扶梯“移植”到医院里来，而且作为病人的专用自动扶梯。

“绿色通道”。该院在急诊室门口安排一位佩有“绿色通道”臂章的护士，专门负责接救护车，她是该院的为确保危重病人能在第一时间得到最有效的救治而特设的。而抢救室里的一部专用电话，那么随时呼叫相应科室的医生用最短的时间来到抢救现场。

“检查工程预约登记中心”。该院设立这个中心，可以统一处理全院27个工程一百几十种类型的检查的预约，病家交上检查单后不用自己跑东跑西，当即就能知道检查时间、具体地点和本卷须知，并且某一位病人所有的检查都有意安排在一天时间内。

资料来源：胡影萍 市一医院“敞开式”效劳上新台阶 上海：文汇报，1999.11.8

灯光、空气和气温

灯光、空气和气温决定效劳场所的气氛，影响效劳员工及顾客的初步感觉，能对效劳的质量起到提示作用，及影响顾客对效劳及效劳环境的接受程度。如在零售商店，新鲜而芳香的店堂空气能提示所出售的商品更新程度较高；温暖、宜人的气温，柔和的灯光和音乐能提示温情、细腻的效劳；强烈的灯光和欢快的音乐能提示热情、豪爽的效劳。这些良好的环境使顾客愿意在效劳场所逗留更久，也更愿意协助员工共同生产所需的效劳。

效劳设施、工具和用品

效劳设施、效劳工具和效劳用品，除直接影响效劳的提供方式，也能对效劳的特点和质量起到提示作用。如前述上海有名的红星眼镜店拥有价值百万元的电脑验光仪、电脑程序镜片切割机和电脑显像选架仪等一套先进的效劳设备，提示其配镜效劳的质量不会低。又如，车辆市公交效劳的主要工具，一些公交公司和出租汽车公司通过车辆的更新提示其效劳质量的提升，参见效劳营销管理窗口16-2。再如，旅馆通常提供牙刷、牙膏、香皂、浴露、梳子、一次性拖鞋、茶叶、开水等用品，这些效劳用品的质量和档次也在一定程度上表达效劳质量和档次。

◆ 效劳营销窗口**16-2**

◆ 公交车辆与公交效劳

- ◆ 上海公交车向“四化”开展，即大容量化、舒适化、环保化、高科技化。国家建设部领导称赞上海公交行业成为全国公交行业的领头羊。〔1〕大容量化：上海公交效劳也在内环线内强制淘汰**6**米长小巴车**943**辆，代之以**11**米长豪华中大巴车；逐步淘汰传统铰接式公交车，普遍采用**11**至**12**米长，载客人数近百人的大型公交车和大功率双层巴士。〔2〕舒适化：公交车普遍采用低踏板，增加上下车门宽度，方便老人、儿童等上下车；大量采用空调车，全市已有**2000**多辆空调车；局部车辆配有高档音响设备，播放音乐和新闻；车辆外观色彩明快、线条流畅，成为现代都市靓丽的风景线。〔3〕环保化：采用“绿色能源”，禁止排放不达标的公交车行驶，降低废气的排放；电车采用辅助电源，在停电的情况下，还能行驶。〔4〕高科技化：全市公交车将普遍采用自动电子报站器、电子路牌显示，有的配有电子监视系统、**IC**卡收费系统等。

信息环境

效劳的信息环境实质上是依附于物质载体的，信息环境提供对效劳的特点和质量的明确信息，有助于目标顾客对效劳产生合理的期望。有些效劳机构的信息更教育顾客如何参与效劳过程及如何正确享用效劳。效劳机构在信息环境内发放的信息，对机构的形象建立也有影响。

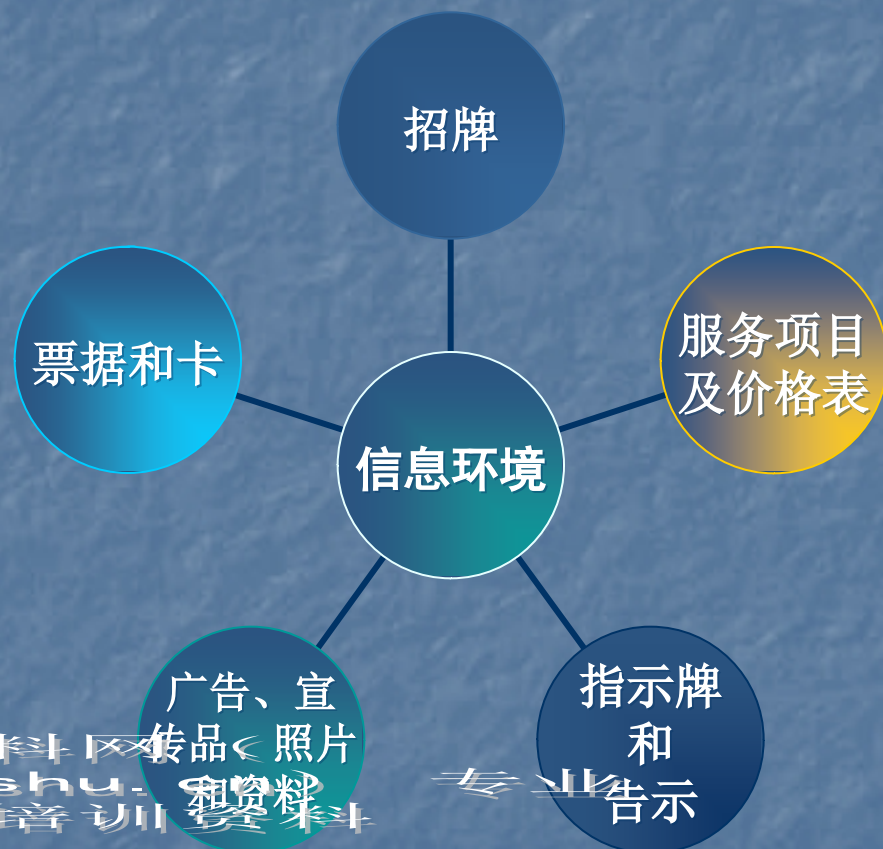


图2 信息环境的内容

招牌

招牌，能提示效劳信息。如台湾著名的连锁零售公司“三商百货”所属的鞋店的招牌，数十平方米大的店牌制鞋一个字“鞋”，显示“三商百货”在鞋的经营上的竞争实力，给人很深刻的印象。效劳营销窗口16-3说明台湾餐饮业对招牌设计的重视。

◆ 效劳营销窗口**16-3**

◆ 餐饮店的“招牌营销”

- ◆ 台湾 餐饮店有不少光怪陆离的招牌，这些招牌可以提示不少效劳信息。一是鲜明地点出效劳内容。如“五百鸡屋”、“横行霸道螃蟹屋”、“蒸的不要炒”、“老婆的菜”等，让人对效劳内容一目了然。二是显示正宗，让顾客放心。如在琳琅满目的饮食小吃中，有“木瓜牛奶大王”、“老地方鲨鱼大王”、“馄饨大王”等。三是用怀旧色彩来吸引老年人目标市场。如“太白遗风”、“颐养天和”、“阿Q槟榔”“水浒传饭店”、“浣溪茶室”等。这些餐饮店，已经成为台湾众多老年人重温乡土逸趣和叙旧之地。由此看来，台湾餐饮业非常重视招牌，可以说，台湾的餐饮营销从某种意义上成了“招牌营销”。

效劳工程及价目表

效劳工程及价目表，本身就是重要的效劳信息。银行的存款工程标、保险公司的险种目录，餐馆、饭店的菜单，医院的门诊介绍和收费表等，都是这样的效劳工程及价格表。效劳营销窗口16-4说明餐馆、饭店的菜单既然是信息，就应当是动态的，应不断根据“菜情”而进行调整。

◆ 效劳营销窗口**16-4**

◆ 卡片式菜单

- ◆ 大凡上过饭馆、酒店的人都有一种共同的的体会：菜单总是日复一日，一成不变的。但是，某些菜常因没有原料或已经卖完，结果出现顾客点好菜后，效劳员又说对不起的为难局面。有时候缺少的某道菜恰恰是顾客最爱吃的，更是令顾客大为不悦，甚至便因此失望离去。菜单上的这种小小缺陷，反映出了效劳上的大大不周，可是餐饮业的经营管理者却普遍长久失察。对此，广州一家酒店已经见微知著，打破菜单“终身制”，实行了一种“卡片式菜单”，每道菜“能上能下”，可随时根据“菜情”做调整，故而从根本上防止“点菜的为难”。

指示牌和告示

设于效劳场所的指示牌和告示，是重要的效劳信息。对一些场地大、楼层多和线路复杂的效劳机构来说，各种指示牌是必需的。如一家大医院没有指示牌是难以设想的。有些大医院因指示牌较少而经常遭到病人的抱怨，但香港的公立医院对急诊室效劳环境的重新设计，却不单解决此问题，更协助提高效劳效率和素质，改善医院与病人的关系，参见效劳营销窗口16-5。

◆ 效劳营销窗口16-5

◆ 香港公立医院的效劳环境

◆ 长久以来，香港的医疗效劳质量是由医生决定的，护士、医院的行政人员、病人以及病人的家属对此毫无发言权。尽管从专业角度考虑，香港的医疗效劳水平被国际有关人士及香港社会群众评价很高，但病人及其家属仍经常投诉医疗效劳态度及行为。20世纪80年代后期，香港政府成立香港医院管理局，统筹所有公立医院的活动，提出执行全面质量管理政策。了解医疗效劳的核心局部是诊断及治疗，但其他的配套效劳对病人的心态及康复过程也很重要，最后将影响病人及其家属对医疗效劳质量的判断。因此，香港医管局首先以急诊室效劳做试点，改善效劳环境以提高效劳质量。根据医管局

打针室、X光室等。对医生等效劳员工在沉重的工作压力下，增加了工作负担，不能专注地提供效劳。何况遇上工作繁重，情绪不好时，更容易因没有尽心地为病人及其家属提供有关信息，引起他们的不满，以至互相间发生龃龉，不必要地破坏效劳质量。

因此，香港医管局1993年开始在公立医院的急诊室的地板上，贴上不同颜色的细条子，每种颜色的条子为病人及其家属引路往不同的效劳间。例如，黄色的条子引往打针室，红色的条子引路往X光室，蓝色的条子往药房，绿色的条子引往电梯等。这样，对病人的诊断完毕后，医生或其助手一护士，可告诉病人沿黄色的条子走，往打针室打针，或蓝色条子走往药房取药等。如此，为病人接受医疗效劳提供方便，既让他们心里感到踏实，又能教育病人及其家属如何参与效劳生产，减少各类效劳员工因要为病人提供此等信息而浪费的珍贵效劳时间，更防止双方因此等问题而产生的不必要的矛盾。结果，急诊室的效劳环境做出这样的小改动，变立竿见影地提高效劳效率和效劳质量。

广告、宣传品、照片和资料

广告、闭路电视、宣传品、传单、旗帜、照片、图片、资料、手册等，也是效劳信息的重要来源。如上海红子鸡餐馆有一条很长的环形走廊，两侧陈列和展示了许多社会名人到红子鸡餐馆的照片和题字，其中有中央和地方政府领导人、著名经济学家、科学家、艺术家、境外著名人士等。这些照片和题字显示了红子鸡餐馆的社会知名度和一定的效劳档次。又如，英国效劳营销学者梅登（A. Meiden）等人发现：在银行众多的信息来源中，效劳过程中顾客能随意拿取的传单和手册对效劳对象的形象、特点和质量水平的提示作用最重要。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/505340200140011211>