第十一章

旅游企业的竞争策略与服务创新

学习目标

理解并掌握服务竞争、服务创新等核心概念、内容及其特征

了解一般竞争策略、服务竞争策略的内容

学习认识服务创新在旅游业中的应用

“只有你想不到，没有我做不到”

案例导入
课本P185

在火锅品牌百家争鸣的今天，海底捞一直保持着最高的知名度和最佳口碑。探究其成功的秘诀，超出顾客想象力的完美服务成为关键所在。

走进任何一家海底捞，在等候区，顾客能免费使用棋牌和儿童乐园，享受擦鞋、美甲等服务；在就餐区，每桌一位的专职服务人员会及时为顾客递上手机套，为长发女士提供橡皮筋，为戴眼镜的顾客提供眼镜布；在洗手间，会有专职服务人员为顾客开水龙头、摁洗手液、递毛巾、提供美发美容护肤品等。也许你只是打了一个喷嚏，海底捞就会为你送上特制姜汤；也许你只是象征性问问有没有冰激凌，海底捞就能为你去买可爱多；也许你只是想给宝宝找个座椅，海底捞就能为你送来婴儿摇床。

秉承“服务至上，顾客至上”的服务理念，海底捞始终“比别人多做一点点”。想顾客之所想，想顾客之未想，做顾客之所想，做顾客之未想。海底捞用它完美的服务态度诠释着什么是“只有你想不到，没有我做不到”的服务，并凭此异军突起，成为中国火锅界的领军人物。

案例分析：在服务行业，“火”一时容易，想要当常胜将军却并不简单。只有不断完善服务内容，提高服务水平，善用服务竞争策略，坚持服务创新才能成为行业真正的佼佼者。

目录

01 第一节
服务竞争的内涵

02 第二节
一般竞争策略与服务业竞争策略

03 第三节
旅游业的服务创新及其应用

CONTANTS

one

第一节

服务竞争的内涵

一、服务竞争的概念

经济环境：经济全球一体化与服务经济时代的到来，使企业间的竞争重点正逐渐转移向新的战场—服务顾客。新市场环境正鞭策着国内各企业从更高层次上研究顾客的消费心理和行为，满足顾客逐渐升级的消费需求，以提高市场占有率。这种全新的竞争形式就是服务竞争。

市场特征：我国已经形成了买方市场特征，即市场产品供给过剩，供过于求，顾客掌握市场交易的主动权。

服务竞争：是指各个竞争主体，通过为消费者提供各式各样的服务来争夺市场、提高企业的商品销售率和利润率，使企业持续发展并获取经济、社会效益的手段。其核心是满足顾客需求，提高顾客对产品的满意度而进行市场竞争。

二、服务竞争的内容

（一）服务内容竞争

服务内容是指为消费对象提供哪些服务以及级别和标准，是服务竞争的基础。

001 生产性服务

生产性服务是市场化的非终端消费服务，是作为产品或服务生产的中间环节的服务，是面向生产的服务，具有专业化程度高、知识密集的特点。

002 消费性服务

消费性服务是人类劳动提供的，用以满足人们物质和文化生活消费需要的有用活动。消费性服务包括为了人们有效地消费物质资料而提供的服务，或作为人们消费的直接对象的消费性服务。

二、服务竞争的内容

（二）服务态度竞争

服务态度是指服务者为被服务者服务过程中，在言行举止方面所表现出来的神态。它是顾客获得精神需求满足，感知服务质量的关键内容。

良好的服务态度主要表现在

认真负责；积极主动；
热情耐心；
细致周到；文明礼貌

二、服务竞争的内容

（三）服务方式竞争

服务方式是指为顾客提供服务的形式、劳务工具和手段等的统称。

1 按服务时间划分
服务方式可分为长、中、短期服务。

2 按服务手段划分
手工服务、普通服务和现代化服务。

3 按服务周期划分
定期服务和非定期服务。

4 按服务次数划分
一次性服务和经常性服务。

5 按服务过程划分
售前、售中、售后服务。

二、服务竞争的内容

（四）服务范围竞争

服务范围是为消费者提供服务的空间广度和深度。服务范围主要取决于服务网络及服务网点多寡。网络布置合理，不但可以提高服务质量，增强竞争能力，而且可以节约成本。

（五）服务价格竞争

服务价格是指提供劳务或以提供劳务为主，所收取的费用，又称劳务收费。在当代社会，价格始终是竞争成败的主要因素之一。

（六）服务范围竞争

服务效益是指提供服务劳动的投入与产出之比。服务效益竞争是企业整个服务竞争的宗旨和目的，因为没有效益，企业就不可能生存和发展，效益越好的企业发展越快，该企业在激烈的竞争中就会取得服务竞争优势。

三、服务竞争的特征

（一）顾客导向型 （二）无形性 （三）从属性 （四）差异性 （五）艺术性

服务竞争始终以满足消费者需求为先决条件，否则无法到达一种成本适当、准确、高效的服务标准；

服务质量不是由服务人员的数量、组成结构、服务价格的高低而决定的，其重要影响因素包括服务态度、方式、服务项目等。它们与服务行为同时发生，又同时消亡，是一种无形的行为；

服务竞争处于从属地位，它必须依附在商品或服务劳动上，不能脱离有形产品独立存在；

在服务竞争中，竞争的方式、内容和价格，都因商品的品种、规模不同而变化，很难有固定的模式；

服务竞争本身就具有艺术性。

two

第二节

一般竞争策略与服务业竞争策略

一、服务企业一般竞争策略

（一）成本领先策略

成本领先策略要求企业积极地建立起达到有效规模的生产设施，在经验基础上全力以赴降低成本，抓紧成本与管理费用的控制，最大限度地减小研究开发、服务、推销、广告等方面的成本费用，从而使成本低于竞争对手，获得高于产业平均水平的收益。低成本也意味着提高进入壁垒，相对于替代产品增强了竞争优势。

一、服务企业一般竞争策略

（一）成本领先策略

【同步案例 课本P189】　西南航空———低成本造就高收益

20世纪90年代，西方经济进入衰退期，美国航空业因此受到极大影响。1991～1992年，美国航空公司的赤字总额累计达80亿美元。曾经盛极一时的TWA、大陆、西北三家航空公司均因经营不善而宣告破产。但一家名叫西南航空公司的小企业却在一片萧条气氛中异军突起，并在1992年取得了营业收入增长25%的令人难以置信的佳绩。

西南航空的成功正是得益于其成本领先战略。为了维持运营的低成本，西南航空公司采取了多方面的措施，包括：在机型上，该公司全部采用节省燃油的737型；公司在人员培训、维修保养、零部件购买上均只执行一个标准，大大节省了培训费、维护费；航班上只为顾客提供花生和饮料而不提供餐饮服务；使用塑料、可反复使用的登机卡等。

为了降低成本，西南航空在服务和飞机舒适性上做了些牺牲。但是，只要质量、安全、服务不是太差，顾客是欢迎低价格的。短航线、低成本的西南航空迅速在民航企业中脱颖而出，抢占市场，成为真正市场大赢家。

案例分析：低成本、短航线。保持成本水平的领先地位能使企业在价格相仿的条件下享有行业平均水平以上的利润，从而能使企业在同行竞争中处于有利地位。

一、服务企业一般竞争策略

（二）差异化策略

差异化策略是指企业提供的产品或服务在全产业范围中具有独特性。实现差异化战略有很多种方式，如在设计或品牌形象、技术特点、外观特点、客户服务、经销网络等方面具有独特性。

随着经济的高速发展，商品种类越来越多，同质化问题越来越严重，“进一店而知千店”的现象屡见不鲜。此时，差异化策略使企业所经营的产品或服务有与众不同的特色，在竞争中处于有利地位。同时，由于博得了一部分用户的信任，同行业的现有企业、新进入者和替代产品都很难在这个特定领域内与之相抗衡。

一、服务企业一般竞争策略

（二）差异化策略

【同步案例 课本P190】　　独一无二的送货服务

李先生全家去某家具城采购家具，可能是他们穿着太随意了，显得没有实力，连续逛了两家店，都备受冷遇。他们很是郁闷，抱着试试看的心理进了第三家店。这次李先生的问题是一模一样的，老板并没有直接带他们去看家具，而是请全家坐下来，泡了咖啡，详细询问了需求，并马上准备了资料，然后带他们去看了样品。虽然价格略高，李先生还是毫不犹豫地交了定金。双方约定第二天送货。

第二天一大早，老板就来电确认主人在家，送货车在约定的时间准时到达。确认家具全部在二层使用后，工人取出了一大捆厚地毯，并一直铺到二楼，同时在一楼客厅放了一块特制的厚布，然后把家具放在厚布上面包裹好运到二层。他们还带了吸尘器和水桶，确认把家具怎么摆放后，用吸尘器和抹布把地面整理干净后把家具放好，再把所有杂物全部带走。屋里整洁一新，一尘不染，就好像工人从来没有出现过一样。在小女儿放学回家后，高兴地又蹦又跳，突然她大叫："妈妈，这有花！"他们进去一看，是一盆鲜花，藏着一张小卡片，上面写着：愿这张床的主人，每天都有好梦。

一、服务企业一般竞争策略

（二）差异化策略

【同步案例 课本P190】　　独一无二的送货服务

案例分析：商品与服务是企业取得竞争优势的法宝。只有既给客户创造价值，又给客户带来满意、专业、与众不同的服务感受，才能得到利益的最大化，这就是所谓的得人心者才能得天下。

一、服务企业一般竞争策略

（三）专一化策略

专一化战略是主攻某个特殊的顾客群、某产品线的一个细分区段或某一地区市场。采取专一化策略的公司，其业务的专一化能够以高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而超过在较广阔范围内的竞争对手。

不同于前两种竞争策略，专一化竞争策略把力量集中于为某些特定的用户服务，或重点经营产品品种中的特定部分或市场中的特定层面，寻求对特定对象的良好服务，它可以是低成本的，也可以是具有某种特色的，或两者兼有。

二、影响服务竞争策略制订的因素

（一）竞争环境

1.宏观环境

宏观环境由政治环境、经济环境、法律环境、科技环境、社会文化环境和自然环境构成，是企业开展经营活动赖以存在的基础。

宏观环境对企业竞争的影响主要有：通过政治的或经济的手段调控企业的经营方向；通过法律手段规范企业的经营活动，促进企业间公平合理的竞争，保护企业和消费者的合法权益；制订科技政策，引导企业进行技术创新，开发新产品、新工艺，不断增强科技实力；社会结构、社会风俗习惯和社会文化传统决定了消费者的购买行为，进而形成不同的市场机会，企业必须与之相适应才能赢得市场竞争的主动权；企业所处的地区的自然环境、气候条件、资源条件也对企业的市场活动产生重要影响。

二、影响服务竞争策略制订的因素

（一）竞争环境

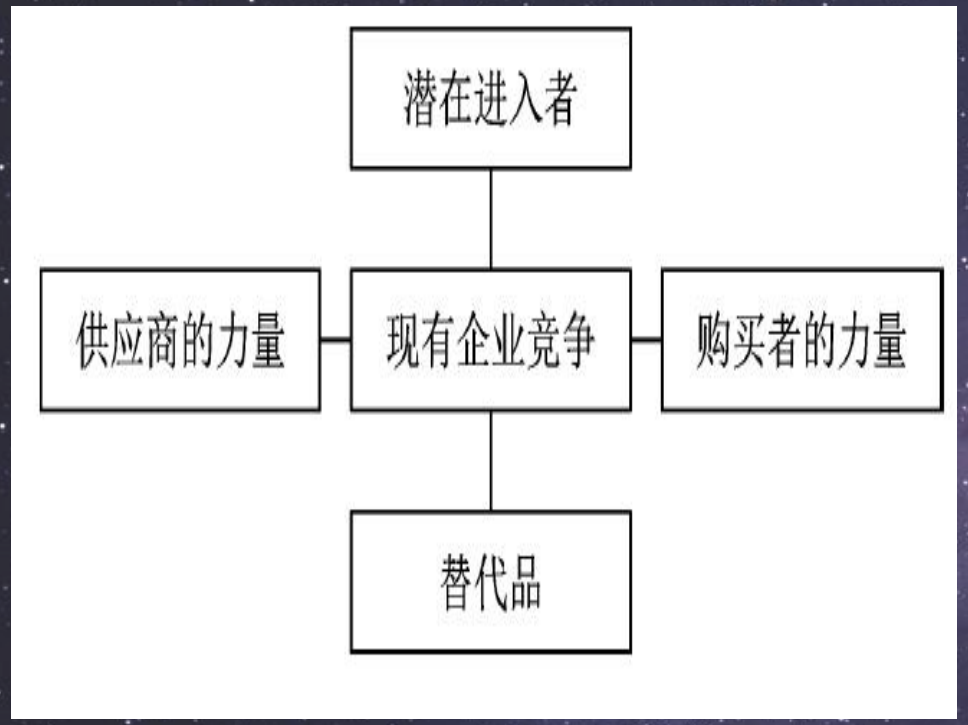
2.行业环境

行业环境是企业从事生产经营活动的最直接的环境，它由众多生产相同产品或相近替代产品的企业组成。虽然宏观环境对企业竞争具有一定的影响，但是对企业竞争最直接、最关键的影响是行业环境，因此一般将行业环境作为竞争环境分析的重点。迈克尔·波特认为一个行业内部的竞争环境由五种竞争作用力构成，如图所示。

二、影响服务竞争策略制订的因素

（一）竞争环境

2.行业环境



五种竞争作用力框架图

企业受到来自行业内部其他企业（竞争对手）竞争的影响，反映同类企业之间的竞争态势。除行业内部企业间竞争外，企业还受到来自供应商和顾客的影响，同时潜在的进入者和替代产品等也都对企业的竞争力产生作用，构成了进入威胁、替代威胁、买方砍价能力、供方砍价能力、现实竞争对手的竞争等方面的竞争作用力。

这五种作用力共同决定行业竞争的强度及行业的利润率，决定一个企业所处的竞争地位。一个企业竞争策略的目标在于使公司在产业内部处在最佳的定位，保持自己的竞争优势，抵御五种竞争作用力。策略管理的重点就是在分析企业竞争力来源的基础上有针对性地作出战略选择。

二、影响服务竞争策略制订的因素

（二）服务能力

服务能力大小在很大程度上决定着竞争策略选择的形式。例如，企业的竞争能力强，我们就应该选择现代化的服务竞争形式，服务人员数量要多、人员素质要高，服务工具和设施要先进，服务网点多、密度要大。

（三）商品竞争策略

服务竞争策略是为商品竞争策略服务的，因此有什么样的商品竞争策略就应该有什么样的服务竞争策略。例如，某公司的商品主要靠“价廉物美”策略取胜，该公司为消费者提供的服务价格一定是低廉的乃至于无偿的，否则就会葬送该公司的商品竞争策略。该公司的商品价格是低廉的，单位商品的利润率一定是很小的。生产单位服务竞争的直接目的是为购买或消费本企业的商品的单位或消费者服务，从扩大商品的使用范围，强化消费者对本公司商品的依赖程度，为提高本公司生产的商品的竞争力创造条件。

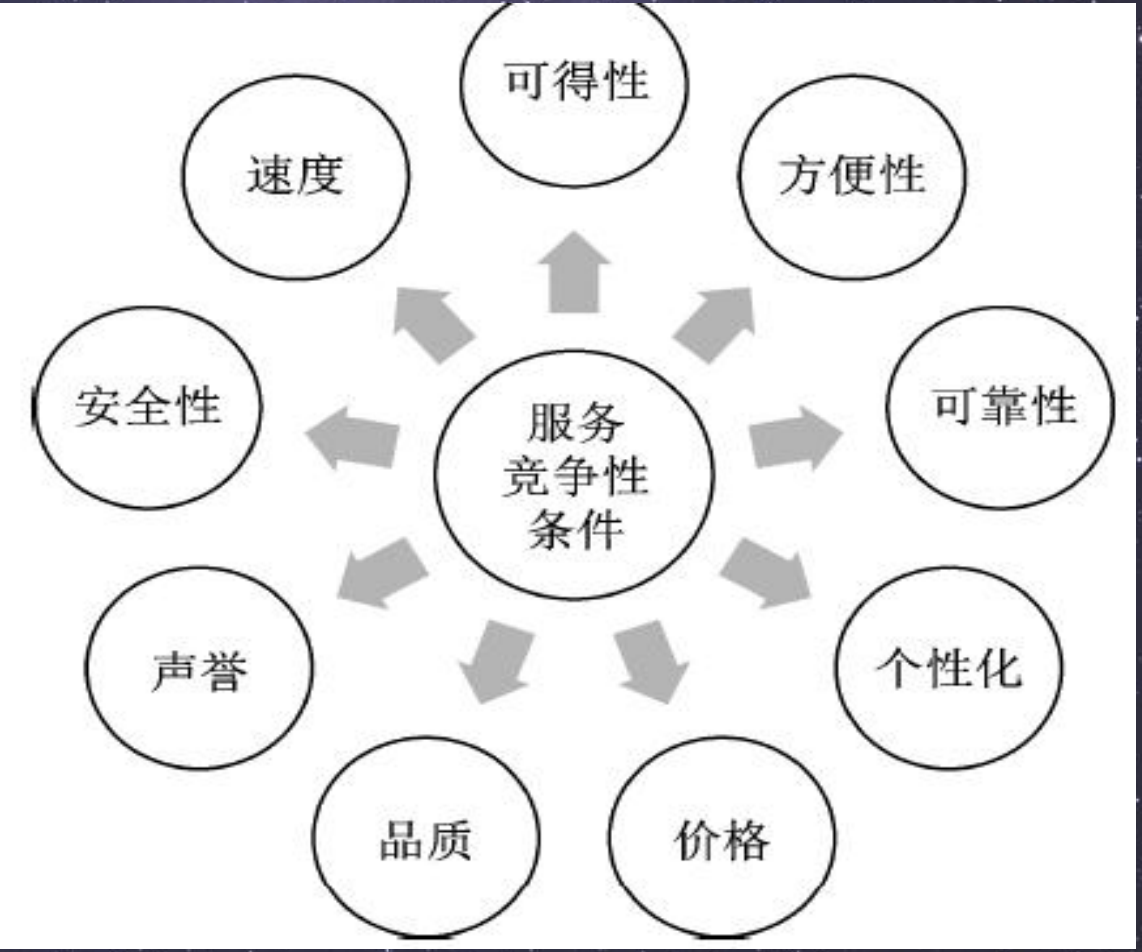
二、影响服务竞争策略制订的因素

（四）消费者心态

商品除了满足消费者的生活需要，还要满足消费者心理上的需要。顾客在选择一家企业提供的服务时，往往会考虑一些服务的竞争性条件：

1.可得性2.方便性
3.可靠性4.个性化
5.价格6.品质
7.声誉8.安全性
9.速度

服务的竞争性条件图



三、服务业竞争策略的选择

（一）廉价制胜策略

廉价制胜策略就是在同质同量的情况下价格较其他的商品（服务）稍低一些。服务价格低廉，对提高服务竞争能力具有决定性作用。

1.寻找低成本客户

有些客户的经营成本低，可以成为服务提供者的目标客户。作为旅游市场的一个特殊细分市场，大学生旅游市场具有较明显的消费群体特征雷同的特点。

2.服务标准化

服务质量目标化，服务方法规范化、服务过程程序化、从而获得优质服务的过程，称为服务标准化。

3.降低提供服务中的人力成本

这种战略具有高度风险性，但如果这种方式能带来方便的话，也能被客户接受。例如，银行采用ATM后，可以为客户提供便捷的服务，减少了服务过程中客户与服务人员之间的接触，从而降低了银行的交易成本。

4.降低通路成本

服务企业在运营之初，需要建立一个连接服务提供者和顾客的通路，建立和维护这一通路需要高额成本。

5.服务运营非现场化

扩大经济规模，显著降低成本。

三、服务业竞争策略的选择

（一）廉价制胜策略

【同步案例 课本P194】 麦当劳———服务标准化创造奇迹

麦当劳代表着一种美国式的生活方式，在其发展过程中，有其独特的经营理念—产品制作及服务的标准化、系统化。

在服务提供中，注重关爱顾客。麦当劳所有连锁店的柜台高度都是92厘米，因为不论人高矮，人们在92厘米高的柜台前掏钱感觉最方便。而且柜台必须设在后门入口处，顾客可不经柜台到达餐桌，以免除不购物者的尴尬。

麦当劳的可口可乐均为 4 ℃，因为这个温度可乐味道最为甜美，面包厚度均为17毫米，面包中的气泡均为0.5毫米，那样的面包在口中咀嚼时味道最好、口感最佳。这样，麦当劳无论什么时间、什么地点，提供给顾客的产品都是一样的。

麦当劳秉承标准化的理念，并把标准化做到极致，大大降低其成本的同时使其在顾客中获得了良好的美誉度，由一家默默无闻的快餐店成长为今天的快餐业之王，成为一个奇迹。

案例分析：麦当劳通过标准化的经营理念，建立了产品、服务、制作、时间等的标准化，建立了统一的品牌形象，在全球市场采用相同的管理方式，并迅速地进行复制，大大降低了管理难度。

三、服务业竞争策略的选择

（二）标新立异策略

“标新”是指新颖的、美的、健康的、有益于提高人们欣赏水平和素质的服务方式。“立异”是指区别于传统的、过时的服务方式，是针对不同商品、不同服务对象而设计的形象化，具有巨大吸引力的服务方式。

三、服务业竞争策略的选择

（三）留住客户策略

1.频度行销

频度行销包括收集资料组合、交流、认知和回报等过程，以便与客户建立永久的联系。

第一步是搜集企业优良客户的资讯，以确定与企业关系的水准。与企业的关系水准可用客户购买的服务种类来衡量。例如，银行客户可以用在银行办理支票、存款账户、汽车贷款、投资和房屋贷款等业务种类的多少来划分。

第二步是与客户在个人基础上进行沟通，了解客户可能在哪些方面提出问题，以及客户希望企业怎样提供服务以满足其需求。

第三步是在沟通结果的基础上，判断客户的重要性，进而确定应该采取的行动。

三、服务业竞争策略的选择

（三）留住客户策略

2.关系行销

关系行销的概念可分为总体层次和个体层次。总体层次上，关系行销认为应该注意行销对消费者市场、劳动力市场、供应市场、内部市场和关联市场的影响。个体层次上，关系行销认为行销应该从对单笔交易的关注转向重视与现有客户建立长久的关系。

总之，关系行销是一个服务客户、品质和行销的组合概念。它强调留住客户、提高对客户的承诺、提高与客户接触的层次并与客户建立长久关系。

3.事后行销

事后行销是在提供服务后开展的行销活动，具体的技巧包括：识别客户并建立客户资料库、衡量客户的满意程度、在客户回馈的基础上展开持续改善活动、展开对客户回馈做出反应的正式沟通活动和在组织内部营造一个事后行销的文化等。例如，汽车售后服务就是事后行销的做法。

三、服务业竞争策略的选择

（三）留住客户策略

4.缺陷管理

缺陷管理起源于全面品质管理，是减少服务缺陷留住客户的重要措施。它致力于在客户离开前留住客户的系统工程，包括寻找客户离开的原因、运用这些资讯持续改进服务提供系统、减少未来的缺陷。其具体做法包括：

（1）与企业内部员工充分沟通，使服务人员认识到零缺点不仅对留住客户十分重要，而且有利于改善工作。企业不同阶层的人员都要支持零缺点管理，尤其是高阶层管理者，要言行一致。

（2）营造零缺点文化。企业必须对员工进行关于缺陷管理的培训，包括培训员工学会搜集客户资讯，为员工提供处理资讯的工具，指导、鼓励员工对资讯做出反应。

（3）将激励方式和缺陷率连接。这是最关键的措施，如果企业真想减少缺陷，就应该在报酬结构中有所表现。

三、服务业竞争策略的选择

（三）留住客户策略

4.缺陷管理

（4）考虑提高客户离开的转换成本。例如，银行可以使客户取消账户成为一个收费工作。牙科病人改换一家新医院需要支付医院X光检查等一系列费用。成功提高转换障碍的关键是降低进入标准并提高退出标准。

总之，缺陷管理的关键是使客户的离开可测量和可管理，在客户离开之前留住客户，从客户离开中获得经验与教训，营造零缺点文化，尽可能留住客户。

三、服务业竞争策略的选择

（三）留住客户策略

【同步案例 课本P196】“无忧购”让您购物无忧

“无忧购”是“美丽说”推出的直购服务，全部商品均由专业时尚买手挑选，优质好店供货。它在保障货好的同时，向消费者承诺：

1.七天无理由退货：当您购买了商家出售的商品，在物流签收后的 7 天内（以签收日的第二天开始计算），若您因主观原因，不愿完成本次交易，且满足退货条件，您可申请退货服务。

2.退货返5-10元运费：您退货时支付了退货运费，则在退货成功后，“美丽说”会以优惠!的方式发放至您的美丽说账户中。

3.先行赔付：当您提交退货信息后，商家拒绝履行“7天无理由退货”承诺的情况下，“美丽说”先向您垫付退货款。您提出赔付申请，应在签收商品之日起7天内且在退款过程中。先行赔付退款金额以您实际支付的商品货款为限。

案例分析：七天无理由退货并补贴退货运费的服务保证，让顾客感觉他们得到了更大的价值，认为“美丽说”的“无忧购”是可靠的购物模式，大大降低了顾客的购买阻力，更容易形成比较优势，提高“美丽说”的行业竞争力。

三、服务业竞争策略的选择

（三）留住客户策略

5.服务保证

服务保证能够增强消费者对购买服务的信心，更能够提高消费者满意度，对留住客户、提高服务企业竞争力具有重大意义。一般来讲，服务保证有三种。

（1）含糊保证。是指企业和客户双方达成一种默契，非书面化的口头承诺。例如，商场承诺如果客户不满意可以退款或换货，商场致力于让客户满意，客户和企业在相互信任和尊重的基础上，形成伙伴关系。

（2）特定保证。是指在特定的条件下，企业承担赔偿义务，这些条件很具体并且狭窄，不会对企业有大的损害。与无条件保证相比，特定保证只用于特定的阶段或特定的结果。例如，京东商城承诺京东直营的商品能够在当天或次日到达消费者手中。

（3）无条件保证。是指在出现问题时全部退赔，不计成本地解决所有问题。在三种保证里，无条件保证是最有力的保证。

三、服务业竞争策略的选择

（四）回复抱怨策略

要获得并维持服务企业的竞争优势，必须正视顾客的抱怨，善用回复抱怨策略，将顾客负面情绪转化为顾客满意度。

1.鼓励抱怨

在现实生活中，客户个人原因造成的抱怨并不占多数，更多时候都是由于服务本身存在的缺陷引起了客户的不满。因此，客户抱怨对企业改善服务、加强管理十分有帮助。企业要鼓励客户抱怨，经常向客户征求意见，尤其是重点客户。除此之外，企业还要经常监督检查服务提供系统，确保客户满意。

2.确定改正要求

企业要了解客户需要哪些改正，在哪些方面改善，服务失败的原因是什么，哪些环节容易造成服务失败，等等。只有了解这些，才可能采取相应措施。

3.快速反应

服务失败后，企业反应越快，传递给客户的资讯越好，越可能产生成功的结果。研究显示，如果立刻处理客户的抱怨，企业可以留住95%的客户；相反，如果企业不理睬客户的抱怨，会有50%的客户离去。反应速度和时间是回复失败的关键。

三、服务业竞争策略的选择

（四）回复抱怨策略

【同步案例 课本P198】十分钟挽救“大疏忽”

某日19点5分，刚办理完手续准备登机的一名外籍旅客，急匆匆地赶到就近的国航重庆2E18值机柜台，着急地对值机员询问。

见此旅客满头大汗，如此焦急，值机员边用英文安抚旅客情绪，边接过旅客的登机牌和行李牌进行查看确认。经查询，系统信息显示该旅客办理了重庆 - 深圳ZH9794航班的值机记录。但值机员发现该旅客还购买了一张当天重庆 - 北京CA1436航班的机票。原来之前的值机员因为粗心，未与旅客准确核对目的地就直接办理航班的乘了ZH9794机手续。

此时，距离CA1436航班截止办票时间剩下不到25分钟。值机员立即通过内线将此事报告给领班，请求协助处理。领班得知信息后，立即赶到旅客身边，对服务差错诚恳地表示歉意，随后表达了解决问题的真诚态度。随后，领班为旅客重新办理了登机手续，与其简单核对了行李大小、尺寸、颜色等基本特征，亲自前往分拣处翻找行李。19点15分，在特殊行李柜台，工作人员为该旅客重新办理了行李托运。在该旅客离开前，工作人员再次表达了歉意。

三、服务业竞争策略的选择

（四）回复抱怨策略

【同步案例 课本P198】十分钟挽救“大疏忽”

看到国航工作人员如此忙碌、工作态度如此积极，该旅客脸上露出了轻松的笑容，态度一转，大声说道：“I think the Air China’s service is the best among all the airlines in China, and i;’ll write a letter to express my thanks.”

案例分析：对顾客的不满与抱怨应迅速做出反应。其目的是通过这种反应，重新建立顾客满意和忠诚。同时，一线服务人员的判断和决策对服务差错的补救有决定性的影响。全体工作人员坦诚面对服务差错，将一颗诚恳的心交给顾客，并通过细致入微的真诚服务，才能构建双方相互理解的桥梁。

三、服务业竞争策略的选择

（四）回复抱怨策略

4.员工培训

希望员工能够自然掌握回复失败的技巧是不切实际的，所以应对员工进行培训。培训可分为两个层次：第一个层次是培养员工的客户意识，让员工站在客户的立场上，体验客户的感觉和心情。第二个层次是教会员工从管理者的角度考虑应该如何挽回失败。挽回失败并立刻决策，需要员工有权变行事的权力，承担一定的风险。

5.前线员工授权

挽回失败可能需要成本，需要变通企业的规定，需要前线人员的判断和决策。各部门经理可能忙于其他事务，无法了解每一次抱怨的细节，进而影响企业对失误的反应，使客户增加新的挫折感，因此要给前线员工授权。

三、服务业竞争策略的选择

（四）回复抱怨策略

6.合理补偿

在处理客户抱怨时，既需要口头上的赔礼道歉，也需要合理的补偿来进行服务补救。具体的做法包括：

（1）道歉。企业向客户以不同的方式表达歉意，口头的、书面的、私下的、公开的等均是可选的方式。

（2）替换。如果客户对过去的服务或正在进行的服务不满意，可以在企业提供的现有服务中选择，以替换过去的有缺陷服务。

（3）折扣，在价格上作出让步，同意服务打折以补偿因服务失败给客户带来的损失与不便

（4）超值纠正。企业不仅纠正服务缺陷，而且采用其他方式给予客户奖励或补偿。例如，向客户提供优惠卡，承诺在下一次服务中为客户提供优惠。这种方法适用于那些能保留、能调换的情况。

（5）退款。企业在判明服务失败确属自己的原因后，向客户退费，这也是一种比较常用的方式。

three

第三节

旅游业的服务创新及其应用

创新是旅游业可持续发展的灵魂。新时代下的体验经济带来全新的社会经济模式和全新的社会生活模式的同时，也带来了新的旅游消费需求和新的旅游消费模式，这就要求旅游业必须开发新的旅游产品、构建新的旅游管理方式、更新旅游营销模式、创新旅游服务形式，以不断满足人们多元化、高质化、个性化的消费需求。

旅游业作为一个特殊产业，其提供的主要产品就是服务。如果只讲发展而不求创新，只能是简单服务的低水平重复与扩大，不能满足消费者不断变化的需求，无法实现可持续发展。只有大力实施创新，摆脱思维定式，不断深化服务创新，才能提高服务水平，增强优质服务对游客的吸引力，获得在市场中的竞争优势，获得可持续发展的永久“通行证”。

一、旅游服务创新体系

（一）旅游服务观念创新

观念是人们对客观世界的理性认识，观念一旦形成，对人们的行为就具有驱动导向和制约作用。旅游服务观念的创新也对旅游企业产生导向作用，是旅游服务创新的基础。其中，最核心的服务观念是人性化的服务观念。

人性化要求以满足消费者需求为目的，一切从消费者的要求出发，对每一位消费者开展差异性服务。现代旅游经济已经是体验经济，体验经济是旅游企业与消费者交流、信息和情感要素的集合。也就是说，体验存在于旅游企业与消费者接触的所有时刻。人性化服务符合体验经济的要求，让消费者感到整个企业都在为他服务。

一、旅游服务创新体系

（二）旅游服务技术创新

旅游服务技术创新是指将各种新兴技术应用于旅游服务，从而实现现代化、智能化、自动化、特色化的旅游服务。

旅游服务技术创新包括信息技术、通信技术和计算机技术的整合应用，具体包括计算机预订系统、网络营销、饭店管理自动化系统、智能大厦、智能卡、智能门锁等一系列创新技术。

一、旅游服务创新体系

（三）旅游服务产品创新

从整体服务产品的概念和消费者的观点出发，凡是为市场所接受，在消费者心目中是“新”的，并能从中获得“新”的满足的产品，都是创新产品。由此可见，所谓旅游服务产品创新，可以是创造全新的产品，也可以是对现有服务产品组成的某一部分进行改造、组合或提高的过程。依照此分析思路，可以总结出服务产品创新的几种常见类型：

01

创造全新产品

创造全新产品是指在新观念的指导下，创造新的产品。例如，同城旅游在其移动APP上推出全新的“一元景点门票”，超低价的电子门票就是创新全新产品的体现。

02

创造换代更新产品

创新换代新产品是指在产品进入生命周期衰退阶段后，对其进行改进，不断推陈出新，延长生命周期，增强市场适应力。例如，酒店不断更换客房门锁，从普通门锁到密码锁到磁卡式电脑门锁，以及趋势性的指纹识别智能门锁，就是创造换代新产品的体现。

03

开发极端产品

极端产品是超个性化产品的表现形式。它以新奇特刺激市场需求。例如，近年来兴起的监狱饭店、动物饭店等。

【同步案例 课本P201】7天连锁酒店牵手保险黑板擦推出“失眠乐”

失眠也能得到补偿？这种事也许让很多人想不到，但它确实出现了。

2015年暑假期间，7天连锁酒店推出一项额外免费服务————凡是在出行过程中入住7天连锁酒店的住客，便可获得一份“失眠乐”保险，失眠、没睡好的住客可以获得一定数额的补偿金。这项服务由7天连锁酒店与互联网保险品牌“保险黑板擦”牵手推出。

在“保险黑板擦”APP，不只“失眠乐”，还有许多让人觉得新奇的补偿服务类产品，如手机屏幕碎了给保修的“碎乐险”、长了痘痘获得补偿的“痘痘乐”、飞机延误获得延误补偿的“极致延乐服务”等新奇险种。“保险黑板擦”迎合了年轻消费群体好奇、主动、积极参与的特征，不再让互联网保险停留在简单的销售渠道的迁移，而是向更具个性化的产品开发和服务保障进化。值得一提的是，“保险黑板擦”APP上推出这些补偿服务条款简单，理赔迅速方便，从购买到补偿基本都在线上完成。

案例分析：“保险黑板擦”通过观念创新、技术创新、产品创新等多种创新手段，借助移动互联网的低成本推广优势，擦掉中间高额的利润部分。不仅简化了中间的渠道销售过程，而且通过互联网改变了服务流程，让服务过程更快、更简单轻松，极大地提升了用户体验。

一、旅游服务创新体系

（四）旅游服务市场创新

旅游服务市场创新是指通过研究潜在市场以及利用不同的营销组合去积极地引导消费，创造需求，从而为旅游企业开辟新的市场，创造新的客源的一系列活动。旅游服务市场创新包括以下两种方式。

第一，寻找空白地带。即在各种现有市场的基础上，寻找空白，填补空白。例如，广州一家酒店发现下午时段，很多老年人无固定休闲场所，就将下午餐厅空闲期改为午后茶点供应时间，结果生意兴隆，开辟了稳定的老年人餐饮市场。

第二，创造全新地带。即通过自主创新，开辟新的客源市场。

一、旅游服务创新体系

（五）旅游服务管理创新

无论是产品创新、技术创新还是市场创新，可以说都属于广义上的技术层面的创新，任何技术层面的创新都离不开管理创新的基础。在市场经济体制中运行企业只有通过管理创新，才能使各项工作处于有机的动态协调发展状态。

在买方市场环境中，只有创新旅游服务管理模式，才能做到迅速反应，优化服务，获得竞争优势。

1.服务组织创新——等级化到柔性化

传统的旅游企业组织结构往往遵循严格的等级制度。组织结构呈金字塔式。这种组织结构并不能调动服务人员的工作热情，不利于旅游企业效率的提高。因此，旅游企业应该创新其组织结构，通过减少管理层次，加强各职能部门之间的沟通，培养掌握柔性技术的人才来实现人本管理。

一、旅游服务创新体系

（五）旅游服务管理创新

2.管理模式创新————从CS、ES到EL、HL

CS（customer satisfaction）是指顾客满意或顾客满意度，其思考角度是以外部顾客为中心，倡导“顾客第一”，重视顾客利益而相对忽略内部员工及其利益。

ES(Employee satisfaction)是指员工满意或员工满意度。相对于CS,ES更强调以员工为中心，倡导“员工第一”，信奉“只有满意的员工，才有满意的顾客”的管理哲学，强化员工在企业经营中的沟通协调作用。

EL（Employee loyalty)是指员工对企业的忠诚或忠诚度，其主导思想是通过关心员工、爱护员工而获得员工对企业的忠诚，使员工视企业为家，把自己的奋斗目标和前途命运与企业紧密联系起来。

HL（Hotel Loyalty）是指饭店忠诚，指饭店对员工（顾客）的忠诚，主导思想是饭店为获得忠诚员工（顾客）而采取的各种服务于员工（顾客）和忠诚于员工（顾客）的措施、策略和承诺。

一、旅游服务创新体系

（五）旅游服务管理创新

2.管理模式创新————从CS、ES到EL、HL

从CS、ES到EL、HL的演进体现了旅游企业管理模式创新的发展历程。EL、HL模式更加强调旅游企业与服务人员的有效沟通，以及对服务人员的计划性培训和对服务人员的适当授权。这样的管理模式更有利于调动服务人员的主观能动性，对提高旅游企业服务水平意义重大。

【同步案例 课本P202】香格里拉的管理创新之路

香格里拉集团的组织结构是按职能部门划分。集团总部设1名执行总裁、若干执行副总裁，以及房务、餐饮、发展、财务、销售、人力资源6个职能部门。执行副总裁下设地区经理，管辖各自地区内的饭店。下属饭店设总经理、副总经理和相应的各职能部门，并在集团的统一政策下，相对独立经营、核算和管理。集团总部则通过财务、人事、市场以及技术等环节监督、控制和管理下属饭店。集团总部还定期派巡视员到所属饭店检查。他们的主要职责是监督所属饭店是否达到各项经营指标，并在检查过程中对饭店经营中存在的问题和不合格的服务提出意见、建议和指导。

在组织创新方面，为保持组织的灵活和弹性，避免官僚和僵化，集团把所有管理人员和员工分为宾客服务行政级经理、高级宾客服务经理级、宾客服务经理级、宾客服务主管级和宾客服务员等五个行政级别，在打破传统的服务与管理人为对立的同时，缩短层级差别，创造有利的沟通氛围。

案例分析：有效的组织结构、健全的管理制度、独特的组织创新是香格里拉卓越地进行经营管理的根本，也是香格里拉之所以能在激烈的竞争中脱颖而出，逐渐成长为亚洲及世界上知名饭店集团的关键。

二、旅游业服务创新的应用

（一）导游服务创新

导游服务促进了旅游者与旅游地之间的自然、文化、居民的沟通，旅游者与旅游者之间的沟通以及旅游行业内企业与企业之间的沟通。毫无疑问，集向导、讲解与生活照料等服务于一身的导游处于旅游接待工作的中心位置。导游服务创新自然成了旅游业服务创新的核心。

在导游服务创新中，智慧导游以一种全新的姿态进入广大游客视野。

1.技术层面

智慧导游是物联网、云计算、下一代通信网络、高性能信息处理、智能数据挖掘等技术在旅游体验、产业发展、行政管理等方面的应用。它使旅游物理资源和信息资源得到高度系统化整合和深度开发激活，并服务于公众、企业、政府等方方面面。

二、旅游业服务创新的应用

（一）导游服务创新

2.能力层面

智慧导游通过便携式移动互联终端，结合城市交通、景区、酒店、餐饮、商铺、特产、民俗文化、投诉管理等旅游资源和管理，搭建起一个一体化、智能化、专业化综合服务平台，使游客能够不依赖于传统导游人员，自由选择行程及路线，提升游客在食、住、行、游、购、娱每个旅游消费环节中的附加值，使游客在旅游前、旅游中、旅游后，都能够轻松地获取资讯、规划出行、预订票务、安排食宿、消费支出等，极大改善旅游体验，真正做到不用做功课，背起行囊来一次“说走就走”的旅行。

3.服务层面

智慧导游能够为游客提供三维实景导游、旅游攻略、语音讲解、地图导航、酒店订房、优惠券信息、特价商城、娱乐中心、赠品广场、一键式投诉等贴心的、便捷的服务。

二、旅游业服务创新的应用

（一）导游服务创新

智慧导游将新技术应用于导游服务创新，做到“无人导游”，是旅游服务产品创新的代表。这一创新应用，既提高了游客的服务体验质量，又解放了导游人力成本，体现了服务产品创新的未来趋势，即智能化趋势。

【知识链接】全国首个智慧导游服务平台在广东上线

2014年7月18日，全国首个全语音电子导游旅游平台——广东智慧导游服务平台正式上线运行。广东智慧导游服务平台分电脑端和手机端，具备三个功能亮点：

一是手持智能手机的游客通过下载广东智慧导游服务平台APP，就可以随时随地免费享受到覆盖全省A级景区、全国3000余个景点的中英文等多语言语音导游服务。

二是利用手机定位和电子地图，游客可快速查询到景区周边食住行游购娱信息。

三是整合景区的门票及周边的酒店、餐饮、旅游手信等旅游电子商务信息，方便游客随时比价、订购。此外，广州市的地标景点广州塔也在当天正式发布了官方微信公众服务号，并率先利用该平台的数据和技术实现了中、英、日、法、西班牙5种语言智能导游、游记分享、优惠信息发布、微信购票等智慧功能，有效提升了游客的旅游体验。

二、旅游业服务创新的应用

（二）酒店服务创新

酒店商战越演越烈，经营者也越来越注重做“服务”的文章。酒店的服务的范围不断扩大，服务细节不断创新，精细化服务管理成为各大酒店共同奉行的准则。这些创新的服务，更好地迎合了顾客的核心需求，为酒店核心竞争力注入了新的血液。

二、旅游业服务创新的应用

【同步案例 课本P204】百家争鸣的酒店创新服务

1.四季酒店提供的车内个性化服务

四季酒店在旗下酒店的所有房车和豪华租用轿车上提供无线上网免费服务，同时在部分轿车内配备可查找酒店信息的iPAD以及充电器；部分酒店驾驶员可代客办理入住手续登记服务；洛杉矶的四季酒店还推出“车内会议”服务。

2.三星GALAXY S3在假日酒店的应用

假日酒店联手三星、Fingi饭店应用软件开发商，打造出了酒店行业的又一次高科技惊喜。在假日酒店入住时接待人员就会附上一支GALAXY S3给房客（不是免费送），因为S3是用来打开房门的钥匙，也是控制房间的遥控器，它可以控制电视、冷气等开关与调整，甚至还有呼叫客房服务、洗衣服务和酒店设施预订的服务功能，而且GALAXY S3也是房间里的分机。

二、旅游业服务创新的应用

【同步案例 课本P204】百家争鸣的酒店创新服务

3 .真正意义上的家外之家

在美国曼哈顿的本杰明。酒店非常重视客人的睡眠，希望能够提供像家一样的感觉。它的助眠设施一应俱全，甚至提供睡前点心，如牛奶、饼干、安定茶。它的睡眠菜单里准备了12款枕头，你还可以申请催眠音效。酒店甚至有安眠保证：如果你没睡好，酒店将退还当晚房费。

案例分析：住宿是酒店提供的最基本服务，也是旅游的六大基本要素之一。随着客人对酒店服务的要求越来越高，服务需求的变化越来越快，单纯的规范服务已经难以满足客人的需求。这要求酒店必须敏锐探知客人的服务要求及其变化，做到因时而变、因人而变，在服务细节上独具匠心，使客人感受到个性化服务、宾至如归的服务。

二、旅游业服务创新的应用

（三）营销服务创新

旅游市场营销是一种持续地、有步骤地进行的治理过程。旅游企业经营者在此过程中通过市场调研，了解市场环境和顾客需要，通过市场细分，选择特定的市场，找准特定的位置，提供适合市场需要的产品和服务，使顾客满足、企业获利。因此，旅游营销的成功与否直接关乎旅游企业是否能够获利，是否能够获得竞争优势。

在信息化社会，要想吸引消费者的眼球，使营销信息得到有效传递，必须与时俱进，依托最新营销平台与手段，即充分利用互联网、移动电子商务、移动手机客户端等，建立新的旅游服务营销模式。

无论是微博、微信、微电影，还是特色节事活动、特别策划活动，创新的旅游营销方式总是能够以各种形式出现在游客眼前，刺激游客的视觉、听觉，甚至嗅觉等各大感官，激发游客的旅游需求。当今时代，旅游企业要想时刻走在行业前列，获取并保持竞争优势，就必须不断创新旅游营销手段，使旅游信息“无处不在、无时不在”。

二、旅游业服务创新的应用

【知识链接】全国首个智慧导游服务平台在广东上线

2014年7月18日，全国首个全语音电子导游旅游平台——“广东智慧导游服务平台”正式上线运行。“广东智慧导游服务平台”分电脑端和手机端，具备三个功能亮点：

一、手持智能手机的游客通过下载“广东智慧导游服务平台”App，就可以随时随地免费享受到覆盖全省A级景区、全国3000余个景点的中英文等多语言语音导游服务

二、利用手机定位和电子地图，游客可快速查询到景区周边吃住行游购娱信息；

三、整合景区的门票及周边的酒店、餐饮、旅游手信等旅游电子商务信息，方便游客随时比价、订购。

此外，广州市的地标景点广州塔也在当天正式发布了官方微信公众服务号，并率先利用该平台的数据和技术实现了中、英、日、法、西班牙5种语言智能导游、游记分享、优惠信息发布、微信购票等智慧功能，有效提升了游客的旅游体验。

（资料来源：全国首个智慧导游服务平台在广东上线http://finance.chinanews.com/life/2014/07-19/6403327.shtml）

THANKS