

# 創新服務行銷

開拓藍海商機

Global Competence

Empower Yourself

天下雜誌群 總經理 劉慶聰

台灣科技大學企管系 教授 劉代洋

統一速達 總經理 黃千里

遠傳電信 經理 賀陳冉

■ 聯合推薦

周春芳  
編著

周春芳  
編著

# 創新服務行銷

開拓藍海商機

Global Competence  
Empower Yourself

五南圖書出版公司 印行

# 推薦序

## 顧客價值致勝

20 世紀是產業經濟發展的大舞台，各種新興產業隨著各國工業化的腳步不斷興起，帶來人類文明社會的繁榮盛景。然而，眾所周知，不論是工業產品或是消費產品，在產業經濟的價值鏈中，「產品」、「技術」、「成本」、「產能」、「品質」始終是顯性的經濟競爭優勢。即使在 20 世紀末，80 年代 PC 產業之興起，90 年代網路科技竄起，甚至，服務業比重在許多已開發國家占有 70% 以上的 GNP，仍然脫離不了這種經營思維。「顧客」、「服務」、「價值」始終是經營策略之隱性因子。直到 90 年代末期，當成千上萬的全球企業因為無能或無力提供有價值的顧客服務，而消失於全球化的浪潮中。

21 世紀，因數位科技、通訊、網路科技之普及，引領全球各地企業進入一嶄新的新世代。每一位消費者，藉由網路上無遠弗屆的資訊平台、強大的搜尋引擎，開啟了知識經濟主導的全球化競爭時代，也奠定了消費者或者是「顧客」主宰的市場機制。最典型的改變，企業規模大如 IBM 公司（是少數成功由傳統產業轉型跨入科技產業，再轉型跨入服務產業）的 21 世紀宣言：「IBM 是一家以服務為核心能力的公司」，堪稱開啟了以「服務」為競爭優勢的最佳典範。

台灣競逐全球的幾個重要的策略性產業，不論是台積電的半導體晶圓代工「服務」，鴻海體系的大規模代工「服務」，廣達的全球筆記型電腦第一的代工「服務」……等等。經營本體表面上雖然以製造為核心，本質上都是為無數的「顧客」與「服務」建立新的競爭優勢所奠基而成。過去所強調的「產品」與「技術」需要高「知識含量」的競爭力來源，也慢慢轉移到必須擁有高含量的「顧客關係」與「服務價值」的知識內涵，才能在下一波的全球化競爭浪潮中生存下來。

國內探討服務經濟或「顧客價值」、「服務價值鏈」的書少如鳳毛麟爪。本書作者用心整合了幾個重要的服務經濟的關鍵元素：「生活型態」、「顧客經驗」、「價值導向」，試圖以系統化的觀點，為讀者提供全面的「服務競爭優勢」思維。尤其提出以「顧客平台」結合「創新平台」的「價值服務」模式，開啟了一條建立

企業未來新的競爭優勢來源，值得一讀。不論是服務業、製造業或是科技產業，不妨可以深入一窺究竟，在本身所屬的經營體系中去體驗並加以驗證。

天下雜誌群 總經理

劉亮聰

# 總論

## 服務經濟時代來臨

二十一世紀展開全球化競爭，已開發國家為搶食經濟大餅，一方面積極發展新興產業，一方面向低人力成本地區尋求製造優勢，在國際大廠的強勢供應鏈及既有技術優勢壓迫之下，長久以來以「代工」角色分食國際分工小餅的開發中國家，面對日益深化的全球化趨勢，倍受壓力！全球化引發經濟激戰，專家指出，新經濟之戰將以「服務經濟」（service economy）作為競逐舞台，勝出的關鍵不在製造優勢，而在營運與行銷模式之創新。

服務的發展近年逐漸受到國內外產業的重視，無論是傳統產業或新興高科技產業，均冀望透過服務創造的附加價值來提高企業的競爭優勢。尤其在微利產業之中，實體商品的利潤空間已經被壓縮到極微，企業很難在現有成本空間爭取利潤優勢與追求差異化，身處服務經濟世代，「服務」已然主宰經濟發展，無論傳統產業或新高產業，透過服務創造附加價值成為企業競爭之基本籌碼。如何跨越技術與產品創新之層次，向更高整合面向的服務創新邁進，已成為現世代企業經營極為關鍵且迫切之課題。

台灣歷經過去四、五十年的努力，在經濟、社會及教育等各方面均呈現大幅成長，這些方面的進展帶動了服務業的成長與躍升。在需求面方面，由於經濟成長及國民所得提高，消費價值觀隨之變動，促進了消費者對服務品質與內涵之需求與高度期待；在供給面方面，教育程度之提高與普及對服務業人才之養成有相當明顯助益，服務意識之抬頭帶動服務產業之磁吸效應，高級人力逐漸從製造產業向服務產業挪移。在供給與需求雙向驅動之下，服務產業無疑將成為台灣經濟之重要主幹。

## 服務行銷

綜此，以「服務」為基礎之經濟發展概念已成為新世代產業競爭的關鍵動力，產業日漸重視服務行銷在營運策略之角色，跳脫產品行銷的格局，力圖運用「服務」

為企業從各個層面創造附加價值，提高競爭力，服務產業之成長日趨明顯，在產業整體發展扮演重要角色，營運核心從有形產品到無形服務之蛻變是產業轉型與躍升之關鍵推手，服務業之快速成長勢必為產業帶來可觀的商機。然而，隨著服務發展，服務產業不斷面對挑戰與瓶頸。其一，服務的特質造就服務複製之低門檻，企業費盡心思推出之服務組合可能在極短時間內被同業以更低之成本複製，服務優勢之維持相當困難；其二，經濟自由化與國際化之衝擊成為服務業相當嚴峻之考驗，服務業者面對的不僅有本國業者的競爭，更要面對許多具備優質服務、經營管理效率與行銷能力之國際化服務型企業的競爭。

### 創新服務行銷

鑑此，面對服務產業永不間斷、推陳出新之競爭，企業除了持續以附加價值創造優勢之行銷策略之外，尚需以「服務創新」打造永續的服務優勢。結合「服務行銷」與「服務創新」之服務策略，即為「創新服務行銷」，創新服務行銷之意涵：企業應型塑創新之組織文化，跳脫傳統之經營窠臼，以創新服務思維建置創新服務發展機制，打造新服務模式，不斷推出符合顧客價值之服務組合，以顧客滿意與顧客忠誠締造企業之競爭優勢。

創新服務行銷之發展包括兩大面向：

一、企業需建立制度化之新服務發展系統，建置創新服務平台，以服務團隊建構獨特的企業創新服務系統，築建服務複製之擋土牆。

二、需以「顧客價值」作為服務行銷之前題，創新服務行銷之成敗繫之於是否傳達了具顧客價值之服務，沒有創造顧客價值之服務無法締造顧客忠誠與長久之企業獲利。

# 目錄

總論

## 服務行銷 1

### 第一章 服務概論 3

第一節 產業發展歷程 3

第二節 服務發展 4

一、服務的定義及特質 4

二、服務的發展進程 7

三、服務發展的驅動力 8

第三節 服務業的消費者行為 9

一、消費屬性 9

二、消費者決策過程 11

三、文化因素 14

### 第二章 服務行銷概論 17

第一節 服務金三角 17

一、企業與顧客之間：透過外部行銷來設定對顧客之承諾  
18

二、服務提供者與顧客之間：藉由互動行銷來履行對顧客

之承諾 19

三、公司與服務提供者之間：以內部行銷激勵、強化服務提供者之承諾履行能力 19

第二節 服務行銷組合 20

一、傳統行銷組合 20

二、服務行銷組合 21

第三節 服務文化 22

一、員工的角色 22

二、顧客的角色 30

三、顧客參與策略 33

四、服務文化 37

### 第三章 顧客關係管理 41

第一節 行銷思潮的演進 42

第二節 顧客關係管理之意涵 43

第三節 關係行銷 45

一、保留策略之基礎 46

二、保留策略之執行 49

三、顧客的篩選 52

第四節 顧客關係管理之應用 53

一、資料探勘 53

二、網頁型探勘 54

三、網頁型調查 55

四、虛擬客服中心 56

## 第四章 新服務發展 59

### 第一節 新服務之定義與範疇 59

### 第二節 新服務類型 61

### 第三節 新服務發展策略 62

#### 一、新服務策略角色 62

#### 二、新服務發展策略 64

### 第四節 新服務發展步驟 65

#### 一、前端規劃 65

#### 二、執行 68

### 第五節 服務發展趨勢 70

#### 一、大量客製化 70

#### 二、顧客導向 73

#### 三、服務創新 75

## 第五章 新服務與競爭力 83

### 第一節 服務的機會與優勢 84

#### 一、服務的機會 84

#### 二、服務創造的優勢 86

### 第二節 服務競爭力之實證研究 87

### 第三節 服務創新之實證研究 90

## 第六章 顧客價值 95

### 第一節 顧客價值之意涵 95

### 第二節 創造顧客價值 100

#### 一、創造顧客價值五部曲 100

#### 二、創造企業價值 101

#### 三、五部曲之執行 102

### 第三節 創造顧客價值之成功經驗 117

## 第七章 顧客價值管理與顧客經驗管理 119

### 第一節 顧客價值管理 119

#### 一、顧客區隔 119

#### 二、顧客價值管理 120

#### 三、服務價值績效評估 121

### 第二節 顧客經驗管理 123

#### 一、顧客經驗管理架構 124

#### 二、顧客經驗管理之執行 126

## 第八章 服務創新 129

### 第一節 顧客導向之服務創新 129

#### 一、顧客導向之意涵 130

#### 二、顧客導向之創新模式 130

第二節 生活型態導向之服務創新 133

一、生活型態之定義 133

二、生活型態之行銷意涵 134

三、E 世代行銷 136

第九章 價值導向之服務創新 143

第一節 價值服務之構面 144

第二節 價值服務發展模式 149

一、新服務團隊 149

二、新服務發展模式 149

三、價值服務利潤模式 150

第三節 服務構面之產業差異 151

第四節 價值服務發展個案 152

【個案一】：統一速達——黑貓宅急便 153

【個案二】：中菲行——物流配送 159

【個案三】：M 電信——行動商務增值服務 165

【個案四】：松下資訊——行動商務增值服務 169

服務之展望 175

第十章 服務之展望 177

第一節 從傳統服務到新服務 177

第二節 新服務管理模式 178

一、盤點策略 180

二、重整組織 180

三、排定順位 180

### 第三節 服務之展望 181

一、建立價值優勢 181

二、加強顧客參與 182

三、強化企業資訊基礎建設與整合平台 183

四、建構服務價值評量指標 183

### 第四節 新服務績效評量 183

一、財務構面 184

二、顧客構面 184

三、內部構面 184

## 第十一章 服務創新模式與成功個案 187

### 第一節 服務創新模式 187

一、無障礙購物平台 187

二、通勤族購物服務 189

三、養生餐盒 191

### 第二節 國外成功案例 196

一、英國二維條碼型錄購物 196

二、法國歐尚——得來速 Drive Thou 196

### 第三節 國內成功案例 198

頂好惠康 E-Shop 198

## 參考文獻 203

1

# 服務行銷





## 第一章

# 服務概論

### 本章概要

#### 第一節 產業發展歷程

#### 第二節 服務發展

- 一、服務的定義及特質
- 二、服務的發展進程
- 三、服務發展的驅動力

#### 第三節 服務業的消費者行為

- 一、消費屬性
- 二、消費者決策過程
- 三、文化因素

## 第一節 產業發展歷程

台灣早期經濟發展著重於供給面的生產性產業，經濟發展的重點在工業及農業，而通路結構與需求面的消費市場則相對不受重視。

1980 年代之後，台灣整體環境隨著經濟自由化、政治民主化及社會多元化的趨勢而有顯著的結構性變遷，產業結構的轉變導致服務型產業日趨重要。依據行政院主計處統計資料顯示，從生產結構來看，我國農業生產毛額占整體國內生產毛額比重從 1981 年占 GDP 的 8.1 % 萎縮到 2006 年第一季的 1.57 %；工業從 1981 年的 41.9 %，減少至 2006 年第一季的 24.1 %；服務業則從 1980 年占 GDP 50 % 逐漸增加至 2006 年第一季的 74.3 %（行政院主計處，2006）。以通路擴張情形觀之，連鎖超商之領導企業統一超商 2000 年總店數 2,000 家，2006 年 7 月成長至超過 4,000 家之規模；全家便利商店十年前僅有 200 家通路，十年後通路已擴張到 1,860 家。台灣經濟結構已明顯從工業為主調整至朝向服務業發展的趨勢。從社會發展觀之，隨著社會結構變遷，消費型態逐漸由「大眾化」朝向「分眾化」發展，消費者對

產品的需求由大量消費轉變為多樣、少量的消費型態，迫使生產及流通配送作業必須因應市場需要進行全盤性調整。新型態業種型態如雨後春筍不斷出現，因應消費模式之改變，生產及配銷模式必須更精確與效率化，以達到商品的供需協調。如何運用新科技以創新服務自此刻起逐漸受到重視。

1990年起，企業全球化佈局興起，為維持產業競爭力，國內產業一方面受制於國外大廠強勢供應鏈的壓力，另方面則意識到跨足全球市場、追求規模經濟與範疇經濟的利基，在上述雙重覺醒之下，產業積極發展全球運籌佈局，並逐漸將資通訊技術運用在全球佈局之營運系統中，整合產品的供應、下單、配送、行銷等供應流程，重視產業價值鏈的強化。在整合性供應鏈中，除了傳統的生產流程之外，最重要的是將產品的流通與行銷整併進去，強化流通服務的效率與功能，商品的價值鏈逐漸超脫製造範疇。

2000年以後，歷經價值鏈的重整與產銷整合的推進，產業面臨全球化競爭的考驗，企業一方面意識到要從製造代工的微利向創新研發及行銷服務擴展，創造附加價值；另方面則在行銷服務的拓展過程中，覺察到服務模式在短期內被競爭對手模仿的危機，產業發展瞬時被推向另一個思考層面：傳統的行銷及服務手法已然無法在激烈的競爭中固守傳統優勢，面對競爭對手的積極跟進與成功複製，唯有發展更系統化的服務模式，加上不斷創新的活力，方足以對抗永不間斷的嚴厲挑戰。

## 第二節 服務發展

### 一、服務的定義及特質

Zeithaml和Bitner（黃鵬飛譯，2002）定義服務：「服務包含所有的經濟活動，其產出不是實體產品或建設，它通常在生產之時即被消費，並為其首次購買者提供無形的重要附加價值（如：便利、娛樂、時效、舒適、健康）。」Gustafsson和Johnson（2003）定義服務：「服務是一種發生在顧客與服務員工或服務提供者之

商品、資源或系統間之互動的一個或一系列活動，這些活動的目的在於提供顧客問題解決方案。」上述定義顯示服務的生產及消費截然不同於實體商品的生產與消費，商品生產自與顧客分離之工廠，而服務則發生於顧客直接參與的過程。服務與實體商品之相異點如表 1-1。

表 1-1 商品與服務之比較

| 商品        | 服務           |
|-----------|--------------|
| 本身即為交易目的  | 提供顧客解決方案或經驗  |
| 偏同質性      | 偏異質性         |
| 偏有形性      | 偏無形性         |
| 通常生產與消費分離 | 與顧客合作生產      |
| 技術隱藏在商品內  | 使用技術提供顧客更多控制 |
| 以交易為基礎    | 以關係為基礎       |

Tatikonda 和 Zeithaml (2002) 提出服務與有形商品之明顯差異在於服務具備無形性 (intangibility)、同時性 (simultaneity)、異質性 (heterogeneity)、易逝性 (perishability) 及易模仿性 (imitability) 等特性。Terrill 和 Middlebrooks (余欲第譯, 2001) 指出大部分服務業具備以下特性：

1. 服務業的演化和成熟速度比製造業快。
2. 競爭對手能快速且輕易複製新推出的服務項目。
3. 競爭對手具備並擁有界定明確的市場地位，這種地位很難被剝奪。
4. 服務業市場的界定很模糊，利基隨時分合。

Tether 和 Hipp (2000) 從四個角度指出服務的特性：

#### 1. 生產與消費緊密連結

服務通常代表著一種服務組合，意即屬於一種流程，在服務之提供中很難明確區分產品與流程。