

MARKETING YOUR
SERVICE BUSINESS

服務業行銷實務

原著：Jean Withers
Carol Vipperman

譯者：周鴻鈞

與顧客共舞



279
275
樂在工作中 ——

服務業行銷實務

Marketing Your Service Business

plan a Winning Strategy

**Jean Withers and
Carol Vipperman**

台北國際商學出版社

與顧客共舞——服務業的行銷實務

Marketing Your Service Business

原著作者：Jean Withers and Carol Vipperman 1995年11月15日

譯者：周鴻鈞 譯

第一版／第一刷

發行人：廖雪鳳

登記證：行政院新聞局局版台業字第3648號

出版者：台北國際商學出版社

地址／台北市金山南路二段138號2樓

電話／(02) 395-2249

傳真／(02) 396-2195

郵撥／第10600010號 本社帳戶

法律顧問：呂沐基律師

編輯主任：甯開遠

執行編輯：鄭玉清

校對：沈宜學

製版：明國照相製版公司

印刷：松霖美術印刷公司

裝訂：義明裝訂廠

定價：240元

ISBN：957-625-037-4

© 1994 Chinese translation copyrinhgt by

CHIEN HUA PUBLISHING COMPANY

Published by arrangement with

INTERNATIONAL SELF-COUNSEL PRESS LTD.

in association with BARDON-CHINESE MEDIA AGENCY

ALL RIGHTS RESERVED

近年來，由於台灣在國際化自由經濟政策的腳步逐漸邁開，許多國際性著名的大企業，已進入或將進入國內市場，使得相關產業進入戰國時代，面臨利益重分配的挑戰。而目前服務業所提供的服務，大體上，均有一定的方式滿足消費者，但如何提供更貼心，更精緻的服務，是業者所必須思考的。

本書將協助你，制定一份實用有效的行銷計畫，來因應市場需求，我們希望透過本書使你和工作伙伴瞭解行銷的重要性，它幫助客戶評價你所提供的服務，而客戶則決定是否要再當你的客戶，或另覓高明。

這本書所談的內容，對各類型的服務業者或其他行業都是有用且必備的。

樂在工作中—服務業的行銷實務

目 錄

第 1 章：服務業行銷入門 01

※什麼是行銷 01

※服務行銷和其他行銷有何不同 02

※行銷是藝術也是科學 03

第 2 章：行銷前準備工作三部曲 ... 05

※第一步：溝通 05

※第二步：改變 07

※第三步：協調 08

第 3 章：如何擬定行銷計畫 09

※你現在所處的情境為何 09

※你想達成怎樣的目標 10

※你如何達成目標 11

第 4 章：瞭解公司的經營理念 12

※為何要有經營理念 12

※到底何謂經營理念	12
※如何發展經營理念	14
※完整地敘述經營理念	14

第 5 章 : 你是否蒐集了關於公 司的一切資訊

※行銷計畫的基礎	20
※如何使客戶獲利	21
※服務的配銷：通路及地點	22
※你提供的服務將如何索費	30
※將你的服務告知全世界	35
※認識你的客戶	47
※你最近賣出了什麼	61

第 6 章 : 如何掌握公司的人力 資源

※第 5 P：人	67
※未來和第 5 P	68
※分析你的人員	69
※分析工作流程	73
※進行改變	73
※最重要的 P	74

第 7 章：如何蒐集外在環境的資訊..... 75

- ※描述公司所處的環境..... 75
 - ※分析競爭態勢的 10 種方法..... 76
 - ※行銷定位..... 82
 - ※展望未來..... 85
 - ※假設的本質..... 88
 - ※預測產業趨勢..... 91
-

第 8 章：如何發現問題與商機..... 95

- ※整合..... 95
 - ※適當地尋找問題..... 95
 - ※創造機會..... 98
 - ※從問題中尋找機會..... 100
-

第 9 章：如何設定行銷目標..... 106

- ※為何要設立目標..... 106
 - ※你的目標是什麼..... 107
 - ※將你的目標明確化..... 107
 - ※個人目標與公司目標..... 108
 - ※行銷目標..... 112
 - ※設定公司下年度的行銷目標..... 113
-

※設定行動方針	116
---------------	-----

第10章 :	如何鎖定目標市場與 服務定位	121
--------	-------------------------	-----

※行銷競賽	121
※選擇目標市場	121
※為你的服務定位	130
※讓行動方針配合目標市場	134

第11章 :	如何研擬行銷策略	139
--------	----------------	-----

※策略——行動的機會	139
※三種服務策略	141
※四種收費策略	142
※四種配銷策略	143
※十種促銷策略	144
※促銷法則	153
※寫下你的策略	156
※測試你的策略	156

第12章 :	如何擬定執行計畫	176
--------	----------------	-----

※執行階段五步驟	176
※編列行銷預算	179

※將活動與預算結合	182
※準備季預算	182
※執行前應注意事項	187

第 13 章 : 如何執行行銷計畫.....189

※控制執行的過程	189
※設定時間表	189
※按時間表進行	190
※做個行銷診斷家	191
※有系統的行銷診斷	193

第 1 章

服務業行銷入門

「行銷（marketing）」的意義有很多種，各有不同的涵義。不過，由於 50 年代起，製造商開始在各種媒體（看板、雜誌、報紙、收音機和電視）大量推廣他們的產品，於是對大部分人而言，行銷所指的乃為廣告、直接銷售、寄 DM、形象創造和公關。

對多數的服務提供者而言，行銷似乎太過商業化，而顯得不夠專業；另外有些人則認為，一旦他們開始從事行銷活動，最後終會像個叫賣者（hucksters）出現在電視上；更有些人雖然開始從事行銷，但由於用的是 50 年代傳統的行銷手法，以致遭受挫折和失敗。

服務業（含專業事業，以下以服務業代表）的擁有者和其他專業人士開始由現實中瞭解行銷的重要性，不過近幾年不斷改變的規則、法令和期望已使各專業領域不再排斥行銷。現在對服務的提供者而言，從事行銷是可以被接受的，不過對一些專業人士而言，要調整他們對行銷的看法，仍有其困難存在。

※什麼是行銷？

行銷就是指服務提供者將服務由自身傳遞給客戶所需從事的各項活動。行銷不單單是廣告或公關，它的範圍包括了市場研

究、潛在客戶分析、目標設定、及最後透過服務式的溝通（包括廣告和公關）將服務銷售出去。

行銷策略的諮詢專家 Chuck Heinrich 曾對行銷下了一個更具體的定義：「行銷乃幫助其他人評估你所提供服務價值的過程。」換句話說，行銷就是你和你的幕僚每天協助你的客戶評估你可以為他們做什麼以及如何去做。透過行銷，你在客戶的心目中創造出價值。

※服務行銷（Service Marketing）和其他行銷有何不同？

不同行業內的服務提供者採取了各種不同的方式來協助客戶評價他們。舉例來說，零售商利用行銷來儘可能接觸到更多人，不論顧客分布於某個特定的地理區域或是組成一群尋求特殊利益的團體。結果，零售商使用大眾市場技巧（mass market techniques）、DM 和店內促銷（in-store promotions）。

但是，對大部分的服務業而言，廣泛的、大量的行銷技巧將產生不了效果。正因為你有一個特定的（specific）市場，因此，集中目標市場及更頻繁地人員接觸將更適合於你的行銷計畫。

同樣地，你所行銷的服務和零售商品有很大的差異——它是無形的。當客戶使用你的服務時，他們購買的只是一種承諾——你將傳遞對客戶所做的承諾。你的挑戰則是行銷那個承諾，因為對你的客戶來說，它是有形的。

如同零售行銷異於服務行銷，公司行銷（corporate marketing）也有很大的不同。公司根據高度結構化的行銷計畫來運

作。一個公司內，所有的部門全力投入發展詳細的行銷計畫，並使用大量的資源：促銷、銷售說明會及行銷文件（marketing materials）的預算；以及大量人力投入去執行這計畫。

相對地，服務提供者在實際傳遞服務時，應主動對客戶從事行銷（以協助他們評價所提供的服務）。他們必須持續地思考該做什麼工作（getting the work）、實際從事該工作（doing the work）及維持現狀（holding down the fort）。不過事實卻是，主動對客戶從事行銷的觀念、以及協助客戶對服務提供者提出評價的做法沒有一致地進行，而造成了工作的高峰（peaks）和谷底（valleys）。

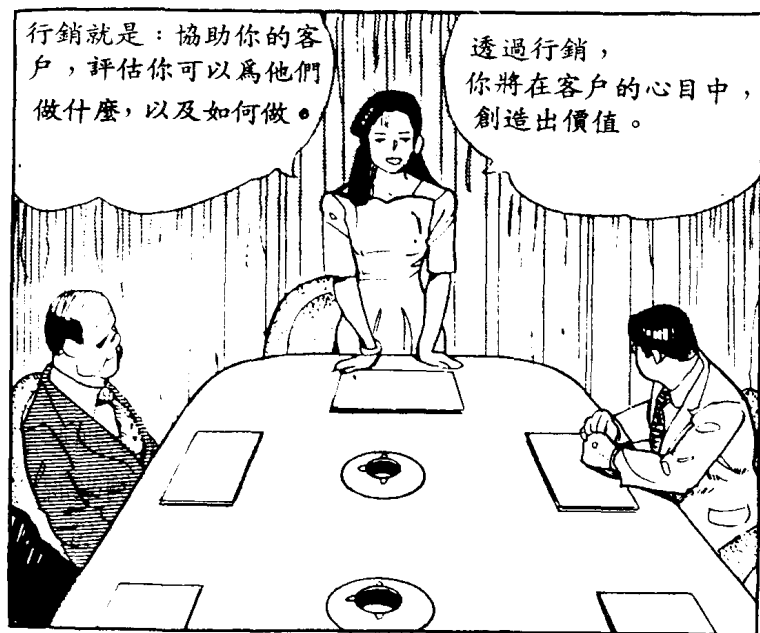
※行銷：是藝術，也是科學

說也奇怪，當行銷前後一貫而且你也發揮了行銷的技巧和經驗時，你的工作負擔等量地消失了。此時你將發現行銷真正的涵義：不是叫賣，而是藝術和科學的結合。說它科學，乃是它包含了規劃、分析和規則（discipline）；說它藝術，則是它涉及了遠見（insight）和創造力。藝術和科學兩者受到公司和員工無比的力量（strengthes）所激發。

在行銷的過程中，你需要一份行銷計畫來指導。這份計畫將協助你以自己的方式來行銷，同時在發展行銷計畫的過程中，它將出現大量的資訊，這些資訊讓你瞭解你公司能提供那些服務給客戶。另一方面，行銷計畫也能用來激勵員工。舉例來說，一個公司發現，在發展行銷計畫的過程中，參與的人數愈多，對員工（包括接待員）所產生的激勵作用愈大，因為每個員工都了解他

在幫助客戶評價公司和服務時，扮演了相當重要的角色，於是每個員工將自我承諾盡力去執行行銷計畫。

這本書的目的乃要協助你制定一份實用的、有效的行銷計畫來因應市場需求。我們希望透過這本書能使你和你的員工瞭解：行銷是你每天都必須做的工作，它幫助客戶評價你所提供的服務，而客戶則決定是否要再當你的客戶，或另覓高明。這本書所談的內容對各類的服務業都是有用且重要的。



第 2 章

行銷前準備工作三部曲

你所經營的服務業或許對「行銷」感到新鮮。若是如此，請將你的整個公司準備好，開始進行「行銷」。一份具有巧思卻失敗的計畫和一份平凡但卻成功的計畫，其間最大的差別可能就在於你的員工究竟扮演了什麼樣的「角色」。

一般而言，唯有企業的高階人士才能看出改變的需求，這時就需要你和你的合夥人一致決定要將公司帶往良好行銷的方向。但是，之後你則必須不斷地監視公司是否一直維持在正確的方向上。在引導你的員工時，必須遵從行銷的 3C 原則：

- 溝通 (communication)
- 改變 (change) (包括對個人的衝擊)
- 協調 (coordination)

若你的公司是一人公司，事實上只要將自己準備好就行了。

※第一步：溝通

當公司的合夥人注意到公司需要行銷時，通常會假設公司內其他的人也注意到這樣的需求。不過事實並非如此，部分合夥人相信，行銷活動可由公司高層人士進行，而不需要員工的參與。這在製造業或許是可能的，因為在製造業裡員工很少直接與顧客

接觸。但是在服務業裡，抱著「由高層人士從事行銷（marketing at the top）」的想法則是愚蠢的，因為服務業裡具才智、高教育的員工經常要和顧客直接接觸，其頻率甚至比經理人還高。

記得在你一開始著手行銷規劃時，就要將員工納進來。若你的公司是第一次發展這樣的一份計畫，還要進一步向員工解釋它的重要性。因為我們前一章討論到，有些專業人員將行銷看成負面的活動，因此我們必須告訴他們從事行銷規劃的利益和不從事行銷規劃所可能帶來的不利後果。並進一步強調他們的協助對於計畫的發展是不可或缺的。告訴他們，他們的看法——將和管理者的看法有很大的差異——是無價的、不可取代的，使他們明瞭，沒有他們熱情的支持，行銷是不可能成功的。

持續地讓你的員工參與整個行銷計畫的發展——他們能夠提供從事行銷所需的資訊，所以請向不同的員工詢問你所需的資訊，譬如說，該和客戶維持怎樣的關係。和員工溝通在爭取、維繫和保留客戶時你所抱持的哲學（philosophy）與態度，如此才能成功地讓員工瞭解你所希望帶給客戶的印象為何？對於訴怨處理的方式為何？……等等。這樣的互動是很有幫助的，如同一句古諺所說：「計畫本身可能是無益的，但過程卻是無價的。」

一旦計畫完成，開始進入執行階段，員工熱情投入和支持的程度，與他們所能接收到的相關資訊與回饋公司的多寡成正比。他們這時會想知道，公司在達成目標的過程中，那些行銷專案必須馬上進行，而那些卻是被排在後面的。這時務必讓他們知道你的想法，也許透過內部文件或看板，或是每月（每季）召開會議，在會議中，你可以讓員工知道行銷計畫的最新概況。

給予員工向你回饋的管道也是非常重要的，如此不僅可以得到相當有用的資訊，同時它還具有相當的激勵作用。所以應儘可能地要求員工將所觀察到的事物提供給你，並將客戶對行銷計畫的各種評論向你轉述。

※第二步：改變

對於員工及合夥人，除了考慮行銷可能對他們整體的衝擊之外，還要進一步瞭解行銷計畫對他們個人的意義為何。對一個小公司而言，透過群體會議就該足夠了。若是一家大公司，或是那些原先不預期要讓員工參與行銷規劃的公司，則需要和個別的員工討論你的行銷計畫。

- 首先，和每個員工討論公司對於他們所扮演的角色的期望，並進一步解釋，為何改變是必須的。舉例來說，一位從事法律工作的律師可能就需要透過他人的解說才能瞭解，為何需要將「行銷」加到每天的活動當中，自己又因當由怎樣的方式獲得從事行銷所需的技巧（如透過訓練）。

- 你期望你的員工達成什麼樣的工作成效？請以明確的行為和活動向員工告知。不要說：「我希望你帶來更多的生意。」或「我希望在從事行銷時，你能有所貢獻。」請明確說明你的要求，確定每個員工都瞭解「有所貢獻」的意義。譬如說，你可以告訴員工：「我希望你每週都能和一位重要客戶共進午餐，以鞏固彼此的關係或藉此增加新的客戶。」

- 要有面對抗拒的心理準備。技術人員是最可能抗拒行銷的人。當你遭遇抗拒時，將它視為正常的現象，同時考慮額外的幫

助或溝通，來協助這些員工克服他們的不適。試著瞭解他們為何抗拒，並幫助他們明瞭，是什麼現實狀況使行銷變得必須且值得。

- 其次，確定每個員工對於「企業發展（business development）」、「客戶維持（client retention）」、「客戶擴充（client recruitment）」等行銷語彙的意義，都有一致的認知。儘快規劃行銷技能訓練。對於未來將擔任業務工作的員工，你必須訓練他們如何去銷售一項服務。若是你的公司本身缺乏從事訓練的資源，請考慮聘請一位專業顧問來訓練你的員工。指派重要人員（包括你自己）參加銷售訓練課程。不論你決定如何做，員工的信心和感受將和他們對於未來所從事工作的認知，及自我角色釐清的能力有關。必須讓他們瞭解，行銷和服務是不可分的。

※第三步：協調

在執行行銷計畫前，指派專人負責協調所有的行銷活動（marketing effort）。身為服務提供者，你可以自己擔任起這項工作，抑或是指派他人或成立委員會來負責。協調者（或協調團隊）的角色乃確定一旦計畫發展完成，開始執行時，行銷的動能（momentum）將一直持續下去。協調者同時還要激勵員工，並讓他們確信：透過行銷，公司正不斷地進步。

有些公司會提供金錢方面的獎勵，如銷售額和利潤的某一百百分比作為獎金；或是某一些專業公司，只提供銷售額的某一百百分比；另有一些公司則給予員工口頭讚譽。記得在執行行銷計畫前，為你的公司建立激勵方案，以使行銷計畫更能有效推展。
