

服務行銷與管理

企業創造價值的過程



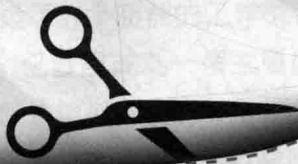
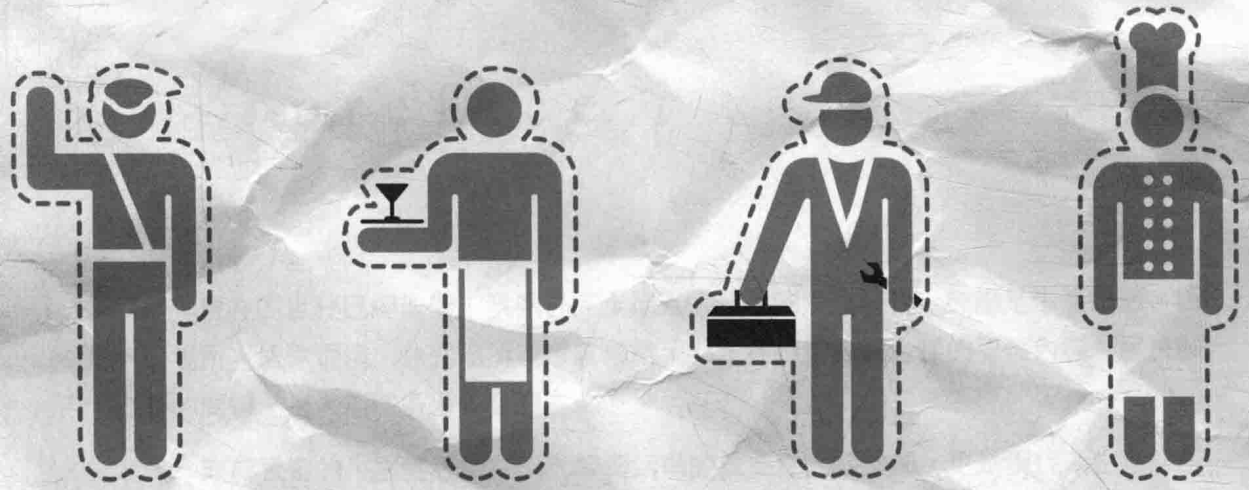
SERVICE MARKETING
AND MANAGEMENT

A Value Creating Process



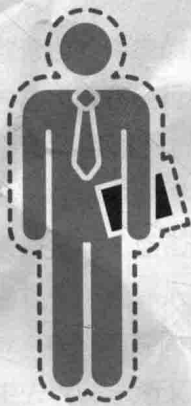
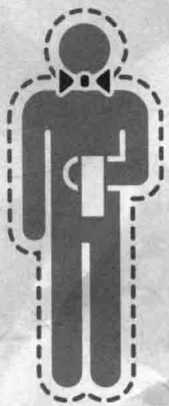
普林斯頓

蕭仁傑 陳昕彤 編著



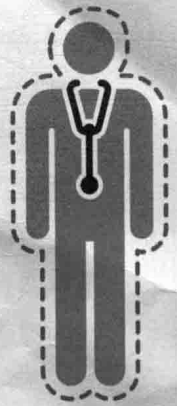
服務行銷與管理

企業創造價值的過程



SERVICE MARKETING
AND MANAGEMENT

A Value Creating Process



普林斯頓

蕭仁傑 陳昕彤 編著

國家圖書館出版品預行編目資料

服務行銷與管理 / 蕭仁傑、陳昕彤編著，-- 初
版，-- 新北市：普林斯頓國際，民 102.05
面； 公分

ISBN 978-986-5917-18-0 (平裝)

1. 服務業管理 2. 行銷管理 3. 顧客關係管理

489.1

102007169

服務行銷與管理 (書號：299512)

中華民國 102 年 5 月初版發行

編 著：蕭 仁 傑 陳 昕 彤
出版經理：陳 靖
企劃編輯：林 士 凱 林 汎 祺 高 烱 鐘
 張 佩 婷 廖 佩 婷 賴 韋 中
產品編輯：范 僑 芯 蘇 暉 婷
出版者：普 林 斯 頓 國 際 有 限 公 司
電 話：(02)89903296 郵撥：19681186
網 址：w w w . p r i n - c e t o n . c o m . t w
住 址：新 北 市 新 北 產 業 園 區 五 工 三 路 116 巷 3 號

有著作權・翻印必究

定價：560 元整

ISBN: 978-986-5917-18-0

PRINCETON

出版優良圖書
傳承專業知識

序 p r e f a c e

現在的世界已經改變，我們已完全進入服務化的消費時代，無論是生產製造、辦公場所、居家環境、休閒場所或零售通路，都正在透過各式各樣的服務內容，解決顧客的問題，提供他們多采多姿的生活…

無庸置疑的，服務經濟在現代經濟活動的重要性大幅增加，更是現代人生活樣貌的主要推手。無論是開發中或已開發國家，服務業占全球國家的國民生產毛額比重日益擴大，創造了許多新興的工作機會與服務型態。特別在近 10~20 年的行銷環境中，「服務行銷」已發展成為一個主要的行銷領域，廣泛地運用在現今的企業管理實務上。並且，製造業與傳統的服務業之生態環境也因受到製造業服務化或服務全球化的帶動，發生了劇烈的改變，各行業都加入了多元化的科技、人文元素，展現出與過去截然不同的全新風貌，深入現代消費者的生活。

因此，我們將不難想像現代消費者是存在一個資訊爆炸、充滿選擇、行動消費且重視價值的環境裡，企業已無法用過去的服務概念在競爭激烈的市場環境中勝出。服務，已跳脫被視為有形商品附屬物的角色，被賦予創造顧客價值和企業價值的重要任務，以價值創造 (value creation) 作為其發展核心，正在以改變現代企業的經營模式之姿態而蓬勃發展著。這樣的發展，使當代服務業行銷 (service marketing)，更加著重在以顧客需求為依歸的創造過程，行銷人員必須透過敏銳的觀察、深切分析，預測市場和企業下一步的未來，透過專業的技術，讓企業目標和顧客價值的雙贏局面得以實現。

本書有別於傳統的服務行銷管理教科書，採用服務價值鏈 (service value chain) 的觀點，探討當代服務業行銷管理所面臨的問題與挑戰，並試圖從企業的策略面、財務面與市場經營面完整剖析服務業行銷管理的完整形貌。為提供學習者多元化的實務性討論空間，在書中根據各章主題，收錄了國際前瞻與海峽兩岸最新的服務業行銷實務案例和數據資料，並搭配上豐富的討論活動與課後習題的內容安排，讓有志者在研習本書的過程中，能深入淺出地吸收最精華的服務業行銷管理知識、掌握服務行銷專業 Know-how，在短時間內大幅提升在服務業行銷領域上的專業知識，如同身處現實的商業環境中去體驗一場又一場的行銷實戰，成為傑出的行銷達人！

目次 contents

第1章 服務行銷管理導論 2

情境故事：麗池飯店，實現超高品質的住宿服務是對顧客永遠的承諾 3

- 1.1 生活就是服務的趨勢 4
- 1.2 服務在學術上的定義 6
- 1.3 現代的消費都是屬於服務 8
- 1.4 服務就是企業經營的競爭優勢來源 12
- 1.5 服務的價值鏈 17
- 1.6 以價值為導向的服務行銷 24

章後摘要 25

課後習題 25

討論報告 25

個案分析：亞都麗緻飯店 台灣飯店業的服務典範 26

第2章 價值導向的服務行銷 30

情境故事：台灣高鐵，用創意將旅程轉為服務的精緻文化 31

- 2.1 價值是企業與顧客雙贏的服務 32
- 2.2 服務價值鏈與服務獲利鏈 35
- 2.3 何為顧客價值 40
- 2.4 價值驅動下的顧客行為 45
- 2.5 服務行銷的角色 50

章後摘要 51

課後習題 52

討論報告 52

個案分析：從顧客感動經驗，創造「玉山銀行」的服務價值 53

第3章 顧客導向的服務行銷策略與規劃 56

情境故事：H&M 低價奢華的經營策略，滿足顧客挑剔的時尚味蕾 57

3.1 策略與策略規劃 58

3.2 策略事業單位 66

3.3 服務競爭策略 70

3.4 市場環境評估 80

章後摘要 88

課後習題 88

討論報告 89

個案分析：ZARA 用「快」建立平價時尚的服飾帝國 90

第4章 服務互動與接觸管理 94

情境故事：星巴克用完美的顧客互動泡咖啡 95

4.1 服務互動管理 96

4.2 服務接觸管理 103

4.3 服務接觸型態 110

章後摘要 113

課後習題 114

討論報告 114

個案分析：IKEA 用心打造與顧客的潛意識互動 115

第5章 顧客關係管理 118

情境故事：Costco 用「便宜的好東西」維繫顧客關係 119

5.1 顧客關係 120

5.2 忠誠度計畫 129

5.3 顧客區隔與分級制 136

5.4 顧客的服務評價模式 142

章後摘要 150

課後習題 151

討論報告	151
個案分析：Epson「優墨積分會員俱樂部」成功經營忠誠度計畫	152

第6章 服務商品規劃與開發 156

情境故事：「591房屋交易網」讓房事變得快速又簡單	157
---------------------------	-----

6.1 服務組合	158
6.2 服務商品管理	168
6.3 服務商品的創新	173

章後摘要 178

課後習題 179

討論報告 179

個案分析：中華航空自助服務站，強化核心服務競爭力	180
--------------------------	-----

第7章 從服務流程設計到有形展示 182

情境故事：「Old is New」，故宮將中華傳統化為一場無與倫比的文化體驗	183
--	-----

7.1 服務流程設計	185
7.2 繪製服務藍圖	193
7.3 服務有形展示	201

章後摘要 211

課後習題 212

討論報告 213

個案分析：誠品書店，台灣城市人文的風雅	214
---------------------	-----

第8章 服務傳遞和服務失誤與回復 218

情境故事：可口可樂多層次的服務傳遞通路	219
---------------------	-----

8.1 服務傳遞	220
8.2 傳遞系統與計畫	228
8.3 服務傳遞失誤與補救	231

- 章後摘要 239
課後習題 241
討論報告 241
個案分析：PChome 保證24小時到貨的服務傳遞 242

第9章 服務商品的定價策略 244

- 情境故事：Priceline，旅遊「由你定價、由你自選」 245
9.1 顧客的價格認知 246
9.2 基本定價流程 249
章後摘要 270
課後習題 271
討論報告 272
個案分析：OffersBy.Me.，想用多少錢買團購，先聽顧客怎麼說 273

第10章 顧客教育與整合行銷傳播 276

- 情境故事：歐巴馬競選團隊，多元化的整合行銷傳播立大功 277
10.1 顧客教育 278
10.2 傳播策略與組合工具 290
10.3 整合行銷傳播的挑戰 308
章後摘要 310
課後習題 311
討論報告 312
個案分析：安口機械，低成本、高效率的整合行銷傳播組合 313

第11章 服務品牌建立與品牌識別設計 316

- 情境故事：奧運，118年的品牌文化 317
11.1 品牌與品牌識別 318
11.2 品牌識別執行流程 327

章後摘要	343
課後習題	344
討論報告	344
個案分析：聯合利華為品牌注入「活力」	345

第12章 服務人力資源管理 348

情境故事：人才，服務中最感動的生產要素 349

- 12.1 服務人員的重要性 350
- 12.2 服務人員的職務本質 356
- 12.3 服務人力資源管理 361

章後摘要 370

課後習題 372

討論報告 372

個案分析：麥當勞培育服務人才的神秘魔法 373

第13章 服務全球化 376

情境故事：茶飲界的台灣之光 六角國際全球發光 377

- 13.1 時代潮流 378
- 13.2 建立全球服務力 390
- 13.3 服務全球化下的經營環境 401

章後摘要 403

課後習題 404

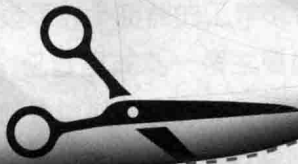
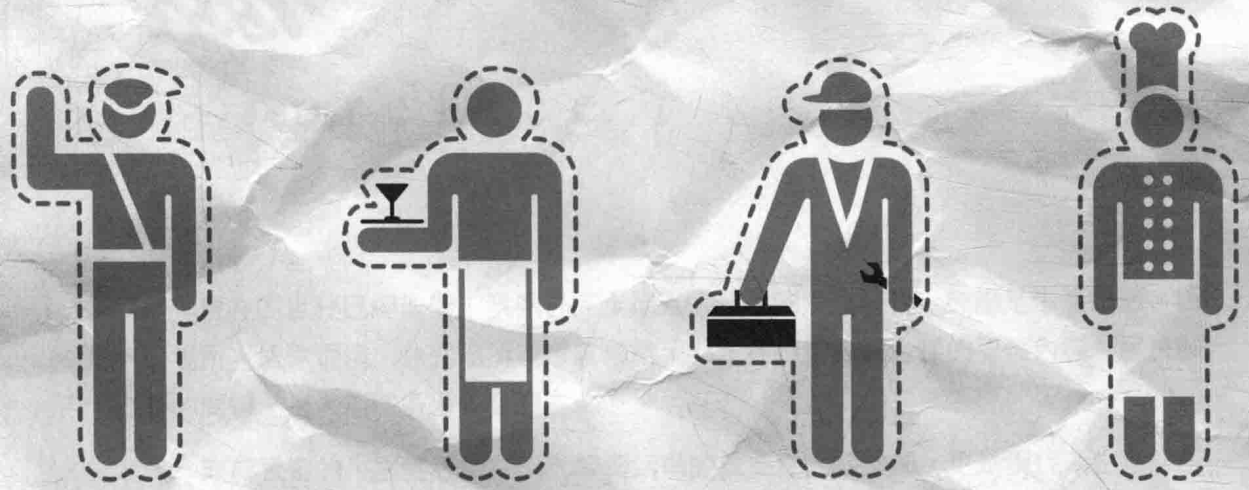
討論報告 405

個案分析：GIANT，從無到有的全球踩踏傳奇 406

參考文獻 410

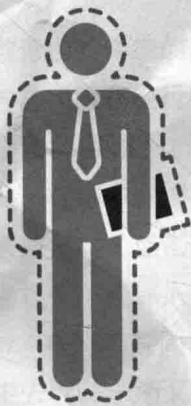
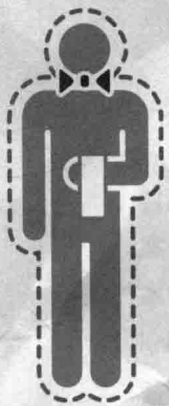
圖片來源 425

名詞索引 427



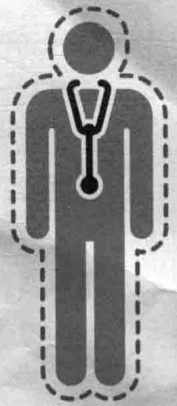
服務行銷與管理

企業創造價值的過程



SERVICE MARKETING
AND MANAGEMENT

A Value Creating Process



普林斯頓

蕭仁傑 陳昕彤 編著

第 1 章

服務行銷管理導論

學習目標

1. 在當代生活的消費方式中，服務已是不可或缺的一環
2. 服務被視為「能夠創造價值」的經濟活動
3. 服務的六個特徵
4. 企業成長的關鍵：價值創造 (value creation)



麗池飯店，實現超高品質的住宿服務是對顧客永遠的承諾

每到夏天，就是全球旅行業的旺季。無論是學生、上班族或家庭成員，能夠在國外跳脫一成不變的生活，感受國外旅行的冒險與異國風情，是現代人常見的休閒型態。對旅遊途中的消費者來說，入住飯店是一項不可或缺的環節。然而在 2001~2002 年間，歐洲整體飯店營業額卻經歷 14% 的重創，在市場飽和、價格競爭激烈的態勢下，麗池飯店 (RITZ-CARLTON) 卻能靠著極高的服務品質，在嚴峻的市場挑戰之下，以「超越五星級等級」的口碑，持續創下營業佳績。

為落實麗池飯店對顧客「頂級尊榮、賓至如歸」的承諾，以一連串的服務流程，將顧客價值創造到最大。首先，麗池飯店以超規格的服務內容來做為吸引顧客第一次消費的主要因素；因此，在飯店內華麗的裝潢、舒適的休息空間以及完善休閒設施等硬體建

置外，麗池飯店強調服務人員皆必須瞭解公司理念，並鼓勵人員用招呼家人的方式對待第一次光臨的顧客，以實現麗池飯店的品牌價值，為創造顧客價值的第一步。

不過，吸引顧客第一次的消費並無法成功為麗池飯店創造長期穩定的獲利。為增加顧客的忠誠度，麗池飯店投注了許多資源，將龐大的顧客資料一一分析出個別顧客的住宿特性，如：個別顧客特殊的就寢習慣、飲食習慣、休閒偏好等，讓這些「獨特的」服務內容，不需等到顧客開口，就能感受到麗池飯店帶給顧客這種「頂級尊榮」的溫暖服務。如此強調細節的服務內容，成為麗池飯店做出與其他競爭者強烈差異化之處，更是培養麗池飯店死忠顧客且定期回流入住的主要原因。

不僅如此，麗池飯店也發展出一套高



圖 1-1 麗池飯店靠著極高的服務品質，在嚴峻的市場挑戰之下，以「超越五星級等級」的口碑，持續創下營業佳績。

效率的失誤反應制度。麗池飯店賦予第一線員工充分的自主權，以對當下的失誤情境做出最快速回應與處理後，再透過標準程序反應到內部管理制度，對失誤情境、反應方式、處理內容以及後續結果做一個整體性報告，這是一種非常以顧客為導向的服務修復方式。除此之外，企業也會定期舉辦內部會

議，將發生頻率較高的服務失誤視為飯店營運內容的警訊，反省並修正其作業流程，成為麗池飯店品質改善與跨部門協調的重要依據。如此一來，顧客所反應的失誤情境就成為飯店經營上的民調機制，不僅滿足了顧客需求，更創造出高水準的企業價值。

1.1 生活就是服務的趨勢

翻開這個月的記帳本，你知道自己總共「買」了多少服務嗎？跟朋友看場電影、到健身房運動、上網找資料、外出旅遊、添購新衣服、上網拍賣、刷卡消費等。若把生活中諸如此類的消費項目相加總，占了你每個月花費總額的比例是多少？是 10%？還是 20%？也許，你會很驚訝地發現早已遠超過 50%！

自 1990 年代起，受到醫療保健觀念的增強及生活品質的提升，10 年間政府陸續開辦全民健保、開放民營電信業務以及開始週休二日等相關措施推動，我們的生活支出內容發生了許多改變。根據主計處資料顯示，國人花在醫療保健、娛樂消遣、教育文化等服務支出比重由 40 年代的 8.3%，至 90 年代初期時已達 28.0%，增加了 19.7%；而交通及通訊支出亦占了 12.1%，除提高 10.3% 之外，也開啟了生活服務化的發展趨勢。

緊接著的 21 世紀，家用電腦普及率與連網速度的大幅提升，則奠定讓服務進入一般生活消費的基礎。現在，我們能輕鬆享用線上網拍或網購、預訂宅配到府的時間、廠商退換貨的機制、銀行提供的信用服務，環環相扣的服務鏈，讓我們現今看似平常的居家生活消費，變得多元、即時，也更加地量身打造。根據主計處於 2011 年 8 月 31 日發布的國情通報中顯示，2000 年後台灣平均每人消費支出內容在住宅服務、家務服務、醫療保健、交通及通訊、休閒文化、教育、餐廳旅遊等服務消費，已占總消費支出的 74.7%，充分說明在當代生活的消費方式中，服務已是不可欠缺的一環。

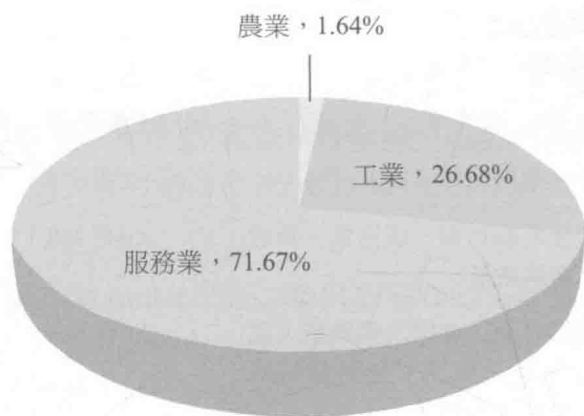


圖 1-2 2011 年我國各產業占國內生產毛額比重。台灣服務業的規模自 2004 年起即超過全國 GDP 50% 以上；蓬勃發展的速度，成為我國現今最重要的經濟產業。

從上面的數據我們可以很清楚地發現，隨著經濟與所得的成長，消費大眾對服務的需求更為殷切，這股拉力除了改變消費的內容外，也會帶動社會生產事業朝服務業方向快速發展，使「服務」成為已開發經濟體的重要指標。

服務業對現代經濟的重要貢獻

服務業在各國如火如荼的發展，根據聯合國資料顯示，全球國內生產毛額有 64% 來自於服務業的貢獻，成為全球經濟發展的主要動力，更創造了許多新興工作機會，幾乎隨時都有新型態的服務工作誕生。

台灣的產業結構，已從傳統的工業製造成功轉型為服務型經濟，以 2005 年占全國 GDP 的總產值 73% 為例，顯示出服務業對台灣國內或國際經濟地位的重要貢獻。從我國行政院主計處所公布的國民所得編製報告可知，我國國民所得統計之編算，乃是以聯合國的「國民經濟會計制度」之規定為基礎，並配合我國產業結構的實際需要而成，大致顯示出台灣經濟結構主要以農業、工業及服務業三者共同構築而成，細節請參閱表 1-1。

表 1-1 2011 年台灣國內生產毛額依行業分 - 金額

(單位：新台幣百萬元)

類別	產業別	包含項目	國內生產毛額	百分比 (%)
1	農業	農林漁牧業	240,526	2
2	工業	礦業及土石採取業、製造業、營造業、水電燃氣業	4,049,768	29
3	服務業	批發及零售業、住宿及餐飲業、運輸、倉儲及通信業、金融及保險業、不動產及租賃業、專業、科學及技術服務業、教育服務業、醫療保健及社會福利服務業、文化、運動及休閒服務業、政府服務生產者、其他生產者、進口稅、加值型營業稅	9,441,534	69
合計			13,745,010	100



1.2 服務在學術上的定義

有鑑於服務對已開發經濟體的重要性，在近 20~30 年的行銷研究中，「服務行銷」已發展成一個特殊的行銷領域，廣泛地運用在現今的管理實務上。因此，我們有必要瞭解服務究竟是什麼。

對服務最早提出定義的，是美國行銷協會 (American Marketing Association, AMA) 在 1960 年認為：服務是直接或配合有形商品銷售所提供的活動、利益或滿足。服務被提供的途徑可分為三種，包括：(1) 單獨銷售的無形利益，如：專業諮詢服務；(2) 搭配有形貨品所提供的無形利益，如：產品安裝服務；(3) 附帶於購買產品之服務活動，如：家電產品的保固維修。在這個定義下，服務主要的功能與角色，是伴隨著消費者主要購買的有形產品一起銷售，尚未占有關鍵的角色。

到了 1990 年，Grönroos 則把服務當作與市場溝通的橋樑，將服務看成是提供顧客解決問題的活動。他認為「服務是一種或一連串的活動，雖然它通

常是無形的，但是也並非必須；然而，服務卻是顧客和公司人員、產品與組織之間發生互動的途徑，可被提供為顧客問題的解決方案。」這樣的定義，除清楚說明了服務無形的本質外，更將服務視為增加商品價值的重要夥伴，不僅幫助顧客解決問題，更有機會把資訊帶回到生產者那一方，因而對市場的雙方都產生了影響力。

1997年，行銷大師 Kotler 則進一步針對服務的特徵提出了看法。他說：「服務 (Service) 是一種可以被一方提供給另外一方的動作或活動；基本上服務是無形的，會跟實體或無形的產品有關，但不會影響所有權。」透過這個解釋，我們能確立服務的本質是無形的，無論產品有沒有形體，在生產過程中不會有直接的影響力，也不能改變產品的所有權。站在同樣的觀點上，2004年 Lovelock 從績效面來延伸服務無形的本質之外，也認為「服務是經濟活動的一種，能夠在特定的時空下為顧客提供利益和創造價值，能夠幫服務的接

服務

是一種可以由一方提供給另外一方的動作或活動。服務基本上是無形的，會與實體或無形的產品有關，但不會影響所有權。



案例研析

IBM 從生產製造轉型為服務顧問

IBM 從 1911 年創立初期，一直是一家以生產電腦機器著名的國際型企業。然而，長達 100 年的大型企業，從大型主機時代開始，歷經個人電腦、電子商務到今天「智慧全球」的時代變革與營運挑戰。自 2002 年起，因持續下滑的利潤，迫使 IBM 改變經營模式，將注意力放在銷售的解決方案上。這樣的轉型變革，讓 IBM 除了銷售實體商品之外，更協助顧客解決硬體規劃、軟體設計與維修方面的整合性商品組合；如此一來，IBM 不僅止於是一間製造企業，更成功地進入高利潤的顧問服務型企業，提供全球顧客商業顧問與產品研發、創新等顧客價值。

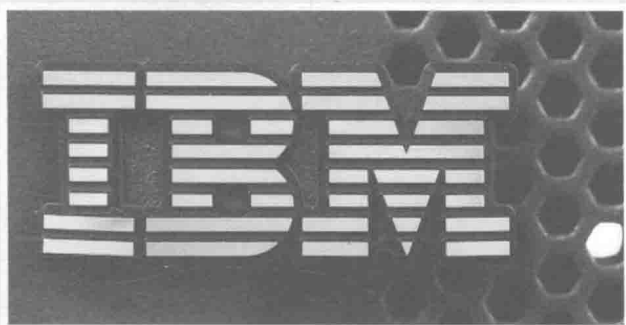


圖 1-3 成功由製造商轉型為顧問服務的 IBM。

資料來源：IBM100 週年專刊