CHAPTER 1

在服務經濟中創造價值

我們處於服務經濟時代已經好一陣子了。

～商業與服務業的意見領袖
Karl Albrecht、Ron Zemke

在現今的市場上，消費者享有前所未有的選擇權。

～〈終獲加冕〉(Crowned at last)，
《經濟學人》，2005 年 3 月 31 日

只告訴大家一些新的見解是不夠的……與其把知識灌輸到大家的腦中，你不如幫他們打造一副新的眼鏡，讓他們以新的方式看世界。而這需要挑戰長久以來塑造那些舊有世界觀的隱含假設。

～創新界的意見領袖 John Seely Brown

著作權所有 侵害必究

學習目標 Learning Objectives

- LO 1 瞭解服務業對一國經濟的貢獻。
- LO 2 瞭解服務業裡的主要行業。
- LO 3 瞭解轉變服務市場的強大力量。
- LO 4 瞭解 B2B 服務如何改善個別公司的生產力及驅動經濟發展。
- LO 5 熟悉服務業的外包和境外轉包的差別。
- LO 6 運用無所有權的服務架構來定義服務業。
- LO 7 瞭解服務業的四大「處理」類別。
- LO 8 熟悉服務業的特質，以及那些特質帶來的行銷挑戰。
- LO 9 瞭解服務業的行銷組合要素（服務行銷的 7P）。
- LO 10 說明管理顧客介面時，延伸的行銷組合要素。
- LO 11 在從事服務業的企業裡，行銷、作業管理、人力資源管理需要密切整合。
- LO 12 瞭解服務管理的「服務利潤鏈」。
- LO 13 瞭解開發有效服務行銷策略的架構。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

章前引言

服務行銷概述

如同本書的每位讀者一樣，你也有豐富的服務消費經驗，每天使用各式各樣的服務，諸如講電話、刷卡、搭公車、下載音樂、上網、從提款機領錢等，只不過有些服務太稀鬆平常，除非出了狀況，否則你幾乎不會注意到那些服務。其他服務的購買可能需要考慮再三，所以印象比較深刻，例如預訂郵輪假期、理財諮詢、體檢等。對你來說，就讀大學或研究所可能是最重要的服務購買之一。典型的大學是複雜的服務機構，不僅提供教育服務，也提供圖書館、學生住宿、健康中心、運動設施、展覽館、警衛、諮詢、就業輔導等。

校園裡還有書局、銀行、郵局、影印店、網路咖啡店、超商、娛樂場所等。這些服務都屬於個人服務消費，或稱 B2C（企業對消費者）服務消費。

組織則是使用多元的 B2B（企業對企業）服務，採購規模通常比個人或家庭還大。

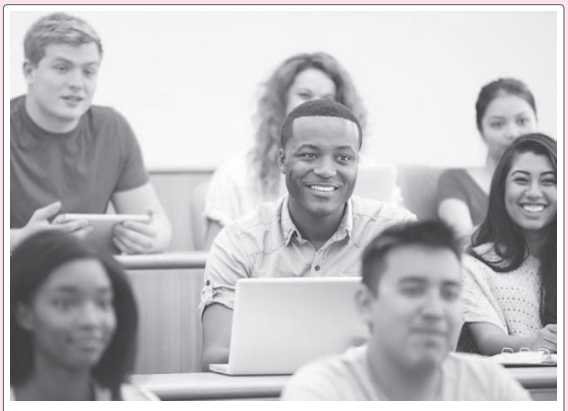
如今，組織把愈來愈多的任務外包給外部的服務供應商，以便專注於核心事業。組織若無法從外包服務的供應商取得優質服務，則其成功的機會將相當渺茫。遺憾的是，消費者不見得都滿意他們獲得的服務品質和價值。你也不見得覺得每次的服務都很愉悅，有時甚至會覺得很失望。

消費者或企業客戶都會抱怨業者沒有履行承諾、服務不值得付那個價錢、服務人員傲慢或無能、營業時段不便、程序官僚、浪費時間、自助服務科技 (self-service technology, SST) 故障、網站複雜、業者不瞭解他們的需求、以及其他多種問題。

服務供應者往往面對激烈的競爭，所以他們關注的焦點似乎和顧客全然不同。許多業者和管理者抱怨很難找到有經驗又認真上進的員工，削減成本和獲利難以兼顧，或者顧客要求愈來愈嚴苛又不合理，很難伺候。

幸好，有些業者知道如何取悅顧客，同時兼顧生產效率與獲利，雇用討喜又能幹的員工，使用簡單好用的自助服務科技、網站和 apps。

你大概有幾家特別愛光顧的服務企業。你曾想過他們是如何提供令顧客滿意、甚至有時還超乎預期的服務嗎？本書將說明服務企業如何管理以達到顧客滿意，同時大發利市。



◆ 高等教育可能是人生中最重要的服務之一

除了學習重要概念、組織架構、服務行銷工具以外，你也會看到許多美國及世界各地的企業實例。從那些企業的經驗中，你可以記取重要的啟示，學到如何在競爭日益激烈的服務市場中脫穎而出。

圖 1.1 提供第 1 章的概要。本章說明不斷改變的服務經濟，定義服務業的本質，並突顯出行銷服務面臨的一些挑戰。本章最後以一個整合架構來說明如何規劃及落實服務行銷策略，並勾勒出本書的結構。

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING



➤ 圖 1.1　服務行銷概要

著作權所有 侵權必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

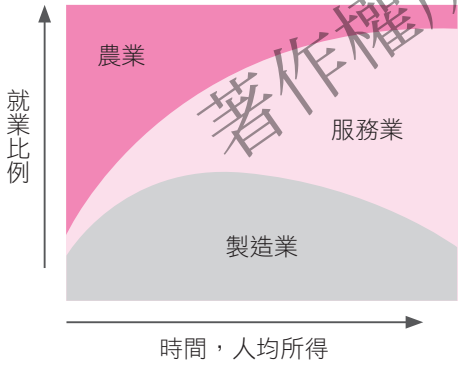
1.1 為何需要研究服務？

想想底下的矛盾現象：我們活在服務經濟的時代，但管理學院傳授行銷學時，大多仍是從製造業的觀點出發。如果你已經修過行銷管理課，授課內容可能是以製造業的產品行銷為主，尤其是消費品，而不是服務。幸好，四十多年來，愈來愈多的學者、顧問、教師（包括本書作者），把焦點轉移到服務行銷上，並在這個領域裡做了廣泛的研究。本書的目的是提供攸關未來商業環境的知識和技巧，讓你未來投身企業環境時，游刃有餘。

1.1.1 服務業主導全球經濟

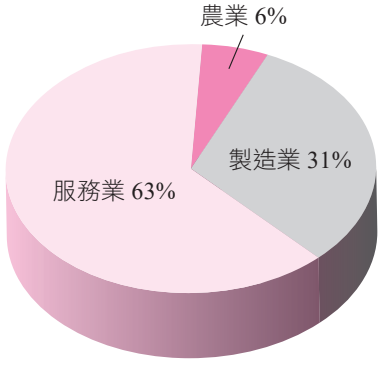
全球各地的服務業規模日益成長。隨著一國的經濟成長，該國的農業、工業（包括製造業與礦業）、服務業的就業比例也跟著出現顯著的變化[1]。在新興國家中，服務業的產出成長迅速，往往占了至少一半的國內生產毛額(gross domestic product, GDP)。圖 1.2 顯示，隨著個人平均所得的增加，一國如何逐漸演變成以服務業為主的經濟。在已開發國家中，知識導向的服務業（亦即密集使用高科技或技術相對熟練的勞力）是經濟主力[2]。圖 1.3 顯示，服務業已占全球 GDP 近三分之二。

著作權所有，侵害必究



資料來源：International Monetary Fund, 1997.

圖 1.2 隨著經濟發展，就業架構的變化



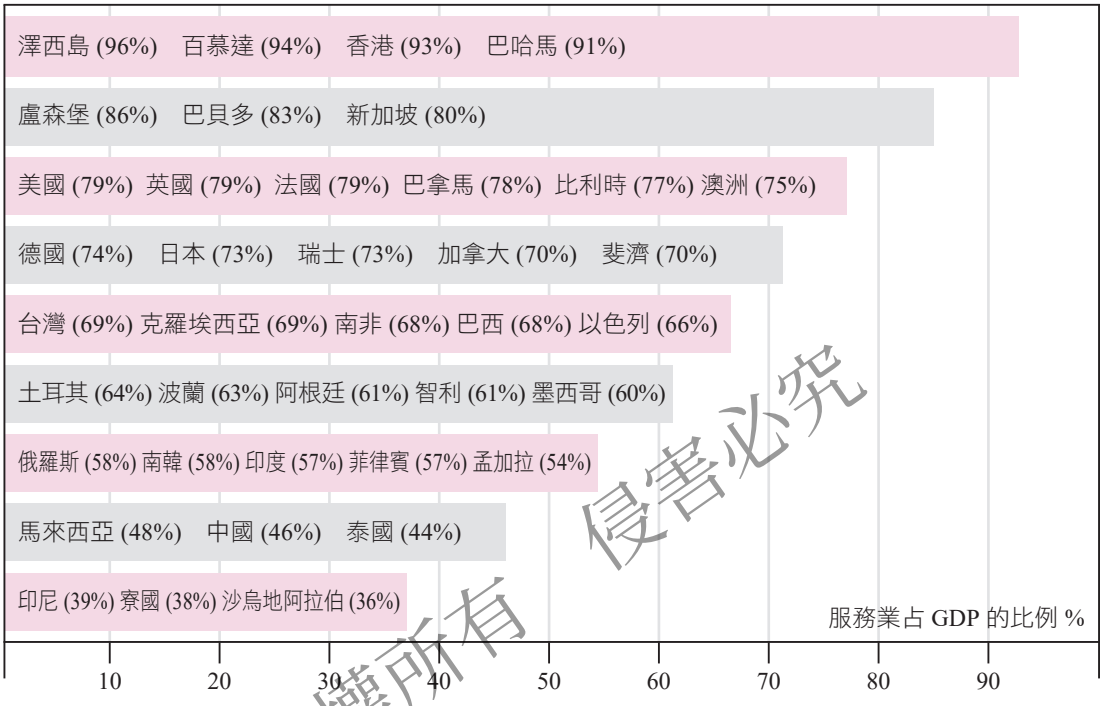
資料來源：The World Factbook 2015, Central Intelligence Agency, www.cia.gov, accessed January 22, 2015.

圖 1.3 服務業對全球 GDP 的貢獻

圖 1.4 顯示，服務業在各種大大小小經濟體內的比重。在多數的先進國家中，服務業一般占 GDP 的 65 ～ 80%。唯一例外是製造業導向的南韓，該國的服務業比例僅 58%。世界上哪些國家的服務業比重最高？答案是澤西島、巴哈馬、百慕達這些小島，它們都有類似的經濟結構，都是以服務業為重。盧森堡是歐盟中服務業比例最

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

高的國家 (86%)。巴拿馬的服務業比重也高達 78%，那除了反映巴拿馬運河的營運以外（許多郵輪、貨輪穿梭其間），也反映相關的服務（例如貨櫃港、船籍登記、自由港區），以及金融、保險、觀光等。



資料來源：The World Factbook 2015, Central Intelligence Agency, www.cia.gov, accessed January 22, 2015.

圖 1.4 各國服務業占 GDP 比例的估計

著作權所有 侵害必究

相反地，中國這個新興市場的服務業比例則遠在較低的那一端 (46%)，中國的經濟是以龐大的農業以及蓬勃發展的製造和營建業為主。不過，中國的經濟發展促進了企業和消費者對服務業的需求。中國政府正大舉投資服務業的基礎建設，包括運輸設施、新航站。另外，富國中也有像沙烏地阿拉伯那樣的石油經濟，服務業僅占 GDP 的 36%。

1.1.2 新的就業機會大多來自服務業

世界上幾乎每個國家的服務業都迅速成長，所以新的就業機會主要是來自服務業。事實上，服務業開始變成就業機會的主要來源，是經濟趨勢中延續最久、也最穩定的趨勢之一[3]。服務業的工作不只是指低薪的前台工作（例如餐廳或電話客服中

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

心）。有些成長最快的行業是在知識產業，例如專業與商業服務、教育、醫療保健[4]。這些工作通常薪資很好，要求良好的教育背景，也提供有吸引力的職業生涯。

許多製造公司也開始轉型，從替實體產品搭配附加的服務，到把某些元素當成獨立的服務來銷售。參見「服務洞察 1.1」以瞭解勞斯萊斯 (Rolls-Royce) 如何完成這樣的轉變。

IBM 像勞斯萊斯一樣，以前也是以製造商的身分著稱，但後來轉變成服務供應商，成為全球最大的商業與科技服務供應者，提供管理諮詢、系統整合、應用管理等服務，這些都是 IBM 全球服務 (IBM Global Services) 的一部分[5]。IBM 不僅轉型提供服務，也引領這項轉變，為服務經濟訓練勞力。IBM 自創「服務科學、管理學和工程學」(service science, management, engineering, SSME) 一詞，簡稱為**服務科學** (service science)，以反映服務經濟中價值創造的日益整合。所謂「服務科學」，是把設計、改善、擴大服務系統所需的關鍵專業整合起來。為了在現今這個服務導向的經濟中發展，IBM 認為未來的畢業生應該是「T」型人才，也就是說，除了熟悉本科領域（T 字母的直槓，例如管理、工程、資工）以外，對服務相關的議題（T 字母的橫槓）也要有基本的認知[6]。

許多研究中心跟隨 IBM 的腳步，日益關注關鍵學科的整合，好讓服務業的專業人才更有實力因應未來。一些積極投入服務科學的頂尖機構包括（按字母順序排列）：美國馬里蘭大學羅伯特史密斯商學院的服務卓越中心 (www.rhsmith.umd.edu/ces)；亞利桑那州立大學凱瑞商學院的服務領導中心 (http://wpcarey.asu.edu/csl)；瑞典卡爾斯塔德大學的服務研究中心 (www.ctf.kau.se)。最近，學術期刊《服務科學》(*Service Science*) 的創刊，為服務科學的研究提供了發表論文的管道[7]。

著作權所有 侵害必究

服務洞察 1.1

勞斯萊斯按時數銷售動力

許多製造公司透過服務，為顧客提供卓越的價值，藉此提升競爭優勢，勞斯萊斯就是一例。勞斯萊斯製造世界一流的飛機引擎，事業蓬勃發展，因為它專注於技術創新。全球半數的最新寬體噴射客機以及四分之一的單走道客機，都是採用勞斯萊斯的引擎。勞斯萊斯的一大成功因素，在於從製造轉變成「按小時銷售動力」—— 這是一種商品和服務的結合，幫客戶的引擎維持運轉順暢。

想像一下，在太平洋的上空，乘客在從東京飛往洛杉磯的長途航班上打瞌睡。突然間，閃電大作。乘客可能沒去多想，但是在世界另一端的英國德比市 (Derby)，勞斯萊斯的工程師則開始忙了起來。閃電擊中噴射客機很常見，通常無害，但這道閃電導致飛機的其中一部引擎出了點狀況。飛機仍然可以安全著陸，即使關閉那個受到影響的引擎也沒有關係。問題

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING



在於，飛機在洛杉磯是否需要進行全面的引擎檢查。那雖然是例行的檢查，但是對於在候機室等候登機的數百位乘客來說，會造成不便。

飛機把大量的數據傳到德比市。螢幕上，數字不斷湧現、繪出圖形，工程師忙著判讀資料。在飛機降落之前，消息傳來，引擎運作平順，無需檢查，飛機可以準時起飛。

產業專家估計，噴射機引擎的製造商從維修及銷售零件所得到的營收，是只賣引擎的 7 倍。由於維修和銷售零件的獲利很好，許多獨立的維修公司跟勞斯萊斯這種原廠搶生意，以原廠售價的三分之一供應零件。所以，勞斯萊斯推出科技和服務的組合，使競爭對手更難搶生意。它不是先賣引擎，接著才賣零件和維修服務；而是設計出一套充滿吸引力的搭售組合，並加以品牌化，品牌名稱是 TotalCare®。它們是按引擎運作的時數對客戶收費，網站上宣稱其是在引擎的生命週期中確保「心安」的解決方案。勞斯萊斯承諾，萬一引擎故障，它會負責維修及更換。德比市的操控室可以持續監控約 3,500 台引擎的運作，因此可以預測哪些引擎可能故障，讓航空公司更有效率地安排引擎更換，以減少維修耽誤的時間以及乘客的不滿。如今，勞斯萊斯出貨的引擎中，約有 80% 的引擎都附帶這份合約保障。儘管勞斯萊斯為空中巴士 A380 提供的引擎有問題，但他們很快解決了問題，並從那次衝擊中迅速重振旗鼓，如今收到的引擎訂單比以前更多。

1.1.3 瞭解服務業可為個人增添競爭優勢

本書的撰寫，是為了因應全球經濟轉為服務業主導的型態。瞭解服務業的獨到特質，以及那些特質如何影響顧客行為與行銷策略，可以幫助你獲得重要的洞見，或許也可以為你的職涯創造競爭優勢。除非注定繼承家業、從事製造業或農業，否則你的職業生涯很可能是在服務業裡，也可能成為非營利組織的志工或董事。研讀本書所得到的知識，甚至可能激勵你創立自己的服務事業！

著作權所有 侵害必究
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING