

Close Up

本章旨在使讀者瞭解如何建立服務企業使命、如何建立策略事業單位、不同的策略事業單位應採用之策略為何、如何使用 SWOT 分析來檢視服務企業的內外環境，以及瞭解如何控制行銷策略的執行。故本章分成建立服務企業使命、建立策略事業單位、內部與外部分析、目標與策略形成、方案形成、執行與回饋控制等共六小節進行介紹。其中內部與外部分析，亦即所謂的 SWOT 分析，包括服務企業內部的優劣勢，以及外部的機會威脅等分析。而本章亦談到 Porter 所提出的競爭策略，包括成本領導、差異化，以及集中化等三種實用的策略。

本章首先介紹建立服務企業使命，內容包括企業使命的五大構成要素，以及服務企業建立使命的範例。其次，介紹如何建立策略事業單位，透過波士頓顧問集團的投資組合分析，以及奇異電器公司的投資組合矩陣，找出適合企業的策略事業單位。再者，介紹內部與外部分析，試圖找出服務企業的優勢、劣勢、機會、威脅。另外，也介紹了目標與策略形成的方法，策略形成可分為三個基本行銷策略，即成本領導、差別化、與集中化，以及三種特殊策略，包括密集成長、整合成長以及多角化成長策略等。也介紹了行銷方案形成的方式，包括產品、價格、通路、與促銷方案等形成的方法。最後，本章介紹執行與回饋控制的方法，用到了 7S 架構，包括硬體部分和軟體部分，其中硬體部分包括：策略 (strategy)、和結構 (structure)；而軟體部分則包括：系統 (system)、共同的價值觀 (shared value)、人員 (staff)、技術 (skill)、和管理風格 (style) 等（圖 2-1）。

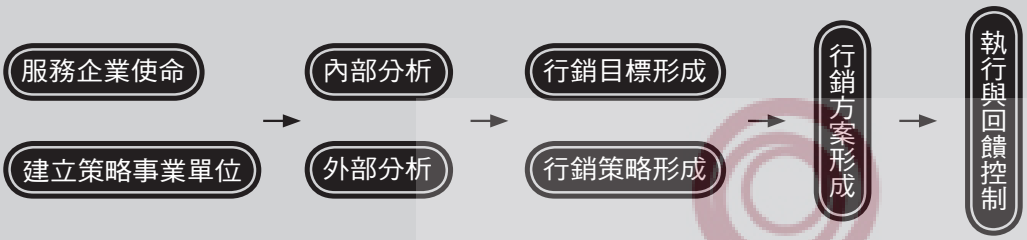


圖 2-1　服務行為與服務管理的關聯性架構

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

學者 Chandler (1962) 將策略定義為「企業的基本長期目標及標地的決定，以及為實現這些目標所採取的一連串的行動和資源分配」，學者 Quinn (2000) 則將策略定義為「將組織的主要目標、政策及行動，順序地整合為一個整體性的型態或計畫」。此外，學者 Mintzberg (1996) 即認為策略為「一連串的決定和行動的一種型態」，而這種型態可能是計畫性質的「意圖的策略」(intended strategies)，也有可能是非計畫性質的「突現的策略」(emergent strategies)。因為並非所有的策略都是經過計畫的，大部分的策略都是對沒有預見到的環境變化，所做出的緊急反應，因此做決策的經理人必須能夠做策略性地思考，才能做出最合適的策略。

服務企業的策略規劃咸可分為八個步驟，依序為：(1) 建立服務企業使命；(2) 建立策略事業單位；(3) 環境分析：又可分為外部環境（機會與威脅分析）與內部環境（優點與缺點分析）；(4) 目標形成：如利潤率、銷售額、市占率等行銷目標；(5) 行銷策略形成：如成本領導、差異化、與焦點化（焦點成本、焦點差異化）等策略；(6) 行銷方案形成：即做出支援性方案；(7) 執行：7S 架構，又可分為硬體和軟體，其中硬體包括策略、結構，而軟體則包括系統、風格、人員、技術、共同價值觀；(8) 回饋與控制：即策略性適配。而所謂的策略形成 (strategy formulation)，意指在分析完服務企業的內部和外部環境之後，並依此結果而選擇一個適當的策略。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

2.1 建立服務企業使命

企業的使命 (mission) 有五大構成要素，分別為：(1) 歷史沿革；(2) 所有權者及管理當局目前的偏好；(3) 市場環境演變；(4) 組織資源大小；與 (5) 組織的獨特競爭力。使命解釋了企業存在的理由，並且界定了其運作之範疇。因此在建立服務企業的使命時，應對事業有一個清楚的定義。而在定義事業時，應思考以下這些問題。例如，我們的事業是什麼？顧客是誰？給顧客的價值又是什麼？我們事業的未來為何？我們的事業應該如何？而依其服務企業是單一事業體或是多角化企業，這些答案更會有所不同。

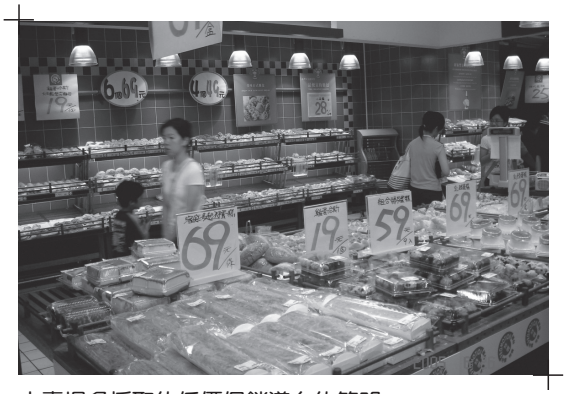
就單一事業體而言，Abell (1980) 認為企業應該以三個構面，來定義其事業：即要滿足的是誰（顧客群是什麼）？要被滿足的是什麼（顧客的需要）？以後顧客的需要如何被滿足（用什麼技巧或特殊能力）？他同時也強調**顧客導向** (consumer-oriented) 的需要，而非**產品導向** (product-oriented) 的事業定義。產品導向的事業定義注重所銷售的產品，以及所服務的市場，而這樣的定義方式模糊了服務企業的功能，即滿足顧客需要的功能。而顧客導向則是把重心放在顧客的需求上，隨時能夠滿足顧客的需求。此外，單一事業體的服務企業使命也須界定地區範疇、市場範疇、產業範疇、垂直範疇、產品範疇、或競爭力範疇。以**資生堂**公司為例，該企業以製造化妝品為主，然而其企業的使命可能為銷售希望給予它們的顧客；再以**佳能**企業為例，他們以製造影印設備為主，因此其企業可能的使命則為協助顧客改善辦公室生產力。表 2-1 為設立企業使命的例子。

表 2-1 服務企業使命之建立範例

企業	主力產品	市場定義	使命宣言需界定
資生堂	我們製造化妝品	我們銷售希望	產業範疇
佳能	我們製造影印設備	我們協助改善辦公室生產力	產品及應用範疇
殼牌	我們銷售汽油	我們供應能源	市場區隔範疇
衛視	我們安排衛星服務	我們製作娛樂	垂直範疇
日立	我們製造冷氣	我們提供室內溫度控制	地理範疇
富士	我們製造軟片	我們保存記憶	競爭力範疇
百韻	我們製造卡拉OK	我們協助您歌唱	競爭力範疇

資料來源：本研究整理自 Kolter (2000)。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING


大賣場多採取的低價促銷導向的策略。

就多角化的企業而言，服務企業的事業通常是管理一系列的事業，因此在定義多角化企業的事業時應將之分成兩個層級，分別為事業部層級及公司層級。對於事業部層級來說，在定義其事業時也應以顧客導向為主。而在企業層級，管理階層很難將各個不同事業定義總合在一起。因此，企業的事業定義應著重在企業層級如何增加企業內所組成的各個事業的價值，也就是說多角化企業的使命，應點出服務企業層級對各事業單位之有效率的營運所做出的貢獻。

2.2 建立策略事業單位

依照 Abell (1980) 的觀點，給事業下定義的過程包括一連串的決策：(1) 顧客需要，或是「要被滿足是什麼」；(2) 顧客群，或是「要去滿足誰」；(3) 特殊才能，或是「顧客的需要如何被滿足」。這三個決策就是事業層級策略選擇的核心，而且也是建立策略事業單位所依循的準則。因為它們提供了服務企業優於其對手競爭優勢的來源，並決定了服務企業在此一事業或產業中，要如何進行競爭。因此，我們必須要注意服務企業在事業層級上，能獲得競爭優勢的方法。而策略事業單位通常有三個基本的條件：(1) 需具有獨立性；(2) 有自己的競爭者；以及 (3) 有專責的管理者等。

高階管理者在建立了策略事業單位之後，接著必須決定哪種策略事業單位應該採取建立、維持、收割或撤退等何種策略，並依此來指派資源給每一個策略事業單位。而較常用以決定何種策略事業單位應該採取何種行銷策略的規劃工具，有**波士頓顧問公司**模式和**奇異電氣**公司模式等，茲將這兩種行銷策略規劃工具說明如下。

2.2.1 波士頓顧問公司模式

波士頓顧問集團 (Boston Consulting Group, BCG) 的投資組合分析認為，同時

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

橫跨多個事業單位和多個產品線的企業，和沒有多角化的企業比較之下，有一個獨特的優勢，就是將資源往產能最高的單位流通的能力。因此他們利用 BCG 成長／占有率矩陣，來分析何種**策略事業單位** (strategic business unit, SBU) 深具潛力，而何種事業單位不具投資價值，並依此而做出最適當的資源分配。

此矩陣以橫軸代表相對的市場占有率，意指該策略事業單位對其在該產業的最大競爭對手的營業額比例；縱軸則代表預期的市場／利潤成長率，而後再將服務產品群或策略事業單位劃分成四種事業群，以下將分別說明其特性：

1. **金牛** (cash cow)：的是能夠帶來大量現金的高占有率，但是低成長的產品，即使再投資也不可能獲得更多的現金，是服務企業的主要資金來源。
2. **狗** (dog)：是低占有率且低成長的產品，他們無法帶來現金也不需要投入許多現金。由於他們需要某種程度的再投資，而且通常報酬並不高，所以又稱為「現金陷阱」。
3. **問號** (question marks)：是那些低占有率但是高成長率的產品，必須投入相當多的金額以改善目前的占有率，然通常投資風險大。
4. **明星** (super star)：是高成長且高占有率的產品，不過它們也許無法在現金上自給自足，但如果處理得當可能成為金牛。

而有四種可行的策略可分別搭配其四種事業群特性，分別為建立策略、維持策略、收割策略及撤退策略等，其搭配方式如表 2-2 所示。

表 2-2　BCG 成長／占有率矩陣

區分	相對市場占有率高	相對市場占有率低
利潤成長率高	明星事業 （維持策略）	問題事業 （建立策略）
利潤成長率低	金牛事業 （收割策略）	狗事業 （撤退策略）

資料來源：Kotler (2000)。

2.2.2 奇異電氣公司模式

奇異電氣公司 (General Electric Company, GE) 的投資組合矩陣，則包括兩個構面，分別為橫軸的競爭地位與縱軸的產業吸引力。矩陣的左上角代表產業的吸引力很高，並且策略事業單位有很強的競爭地位，是最佳的區塊；而右下方的

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

區塊代表產業的吸引力很低，並且事業單位的競爭地位很弱，是最差的區塊。不過只要服務企業能採取合適的策略，則在任何一區塊都能經營成功。表 2-3 為**奇異電氣公司**的投資組合矩陣，說明了在不同的區塊（情況）所應採取的策略，而表 2-4 為產業吸引力與事業優勢分析要素，分別說明了產業吸引力與事業單位優勢的衡量要素。



高價洋酒有其特定滿足的目標顧客群。

表 2-3　奇異電氣公司的投資組合矩陣

區分	事業優勢強	事業優勢中	事業優勢弱
市場吸引力高	鞏固地位	投資以建立	選擇性建立
市場吸引力中	選擇性建立	選擇性／管理盈餘	有限擴張或收割
市場吸引力低	鞏固並集中力量	管理盈餘	撤退

資料來源：Kotler (2000).

表 2-4　產業吸引力與事業優勢分析要素

奇異公司	產業吸引力	奇異公司	事業優勢
整體市場	規模、成長率、獲利率競爭密集度	銷售	市場占有、產品品質、品牌信譽、配銷網路、促銷效果
政治法律	政治與法令	生產	產能、生產效率、單位成本、物料供應
經濟社會	通膨壓力	人事	管理人員
環境	能源需求、環境衝擊	財務	—
科技	科技要求	資訊研發	研發績效

資料來源：本研究整理自 Kotler (2000)。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

個案探討

香港迪士尼的服務產品



香港迪士尼樂園於 2005 年 9 月開幕，根據香港迪士尼樂園官方網站表示，迪士尼樂園為香港及世界各地遊客提供新的旅遊體驗，每年約帶來 560 萬遊客量，創造約 190 億美元的經濟效益。

香港迪士尼樂園擁有五十多年國際上經營多個主題樂園的服務行銷經驗，為一成熟產業，且是全球第五家以迪士尼模式興建的樂園，因此成為服務業最經典的行銷議題，1973 年，Real 認為全球化迪士尼的行銷深具獨特性且影響全球的意義。而 Bryman 在 1995 年則提到有關華德迪士尼世界的經濟因素與行銷策略的討論，並在 1999 年探討主題品牌、消費特性、商品商標及績效等四項深入性的行銷議題。根據 1998 年 Economist 的文章收錄中，提到品牌可以透過電影、傳播、有線電視、出版、主題樂園、音樂、網際網路等通路行銷發展。

香港迪士尼樂園的經營項目包括主題樂園及兩間飯店，其規劃建築是採用華德迪士尼幻想工程，年容客量可達 1,000 萬名遊客及 2,100 間飯店，而遊樂園的面積範圍為 128 公頃（310 英畝），並可締造 18,000 ～ 36,000 個就業機會。香港迪士尼樂園的主題樂園包括美國小鎮大街、幻想世界、海盜世界及明日世界，而主題飯店則包含香港迪士尼樂園酒店 40 間及迪士尼好萊塢酒店 600 間。

香港迪士尼樂園的服務可分為五個層次：核心服務、一般服務、期望服務、擴張服務、潛力服務。

在核心服務方面，指的是核心利益、基本服務，香港迪士尼樂園的核心服務為主題樂園提供的的遊樂設施、劇場表演，以及主題飯店提供的床具、浴具、室內脫鞋、礦泉水。

在一般服務方面，指的是服務的特色、品牌、包裝，香港迪士尼樂園的一般服務為主題樂園提供的引導標誌、客服中心和娛樂項目，以及主題飯店提供的臥房、盥洗設備、空調、燈具。

在期望服務方面，指的是服務的品質水準、安裝，香港迪士尼樂園的期望服務為主題樂園提供的表演品質、引導服務、主題商店，以及主題飯店提供的附屬餐廳、客房服務、房間型態。

在擴張服務方面，指的是交易條件、售後服務，香港迪士尼樂園的擴張服務為主題樂園提供的接泊、ATM、育嬰室、護理站、套裝行程，以及主題飯店提供的酒吧、SPA、健身房、游泳池、套裝行程。

在潛力服務方面，指的是尚未滿足消費者需求的服務，香港迪士尼樂園的潛力服務為主題樂園將來可提供的童話婚禮、解說志工召募、寵物美容專區，以及主題飯店

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

將來可提供的按摩美容中心、遊艇俱樂部、房間聯賣。

香港迪士尼樂園服務的評估準則可依服務用物品、服務設施、服務的外在感覺、服務的內在感覺來探討。



在服務用物品方面，指的是服務顧客時用的物品或材料，香港迪士尼樂園可從數量、選擇性、一致性來探討。數量如提供遊園簡介、導覽服務、座位容客量，而選擇性如四大娛樂主題遊樂園、兩間主題飯店可供選擇，一致性如第五家迪士尼模式的遊樂園。

在服務設施方面，指的是實體資源的存在才能提供服務，香港迪士尼樂園可從建築意象、內部裝潢、設施佈置、輔助設備來探討：在建築意象上兩間主題飯店分別以米奇和維多利亞、米奇和好萊塢為建築意象；而內部裝潢上，則將迪士尼卡通偶像擬人化、尋找隱藏米奇等概念裝潢；在設施布置上，主題樂園依照各娛樂主題情境設計佈置；而輔助設備上，提供 Fast Pass 免排隊和迪士尼遊園列車供遊客使用。

在服務的外在感覺方面，指的是顧客觀察或感受到的益處，可從專業性、完整性、可信度、可及性探討：專業性如營造卡通人物實體情境；而完整性如服務顧客一次到位；可信度如五十年迪士尼品牌、國際連鎖遊樂園；而可及性如營業時間全年無休。

在服務的內在感覺方面，指的是顧客隱約感覺到的益處，可從態度、安全感、方便性、氣氛感、等候感、地位感、舒適感來探討：在態度上，工作人員同時也扮演演員的角色、設置遊園意見箱；而安全感則設置寄物櫃、護理站、急救站；方便性則提供免費停車場、育嬰室、設吸菸區、輪椅租借方便遊客使用；營造氣氛感如卡通人物隨時出現的驚奇；而避免等候感則使用餐廳優先入座卡、設施優先乘座券；在地位感上則提供個人獨享專屬活動如生日、結婚的活動；講求舒適感則利用整體環境營造視覺、聽覺上的娛樂。

問題討論

1. 香港迪士尼如何開始其中國式服務行銷規劃之路？市場經營優勢何在？核心競爭能力如何獲得與養成的？
2. 香港迪士尼具備有哪些獨特的資源優勢、環境機會和獨特競爭能力？
3. 香港迪士尼的產業競爭五力分析中，何者的影響力最為深遠？
4. 試比較香港迪士尼與東京迪士尼，其成功原因為何？

資料來源：整理自李承昌、宋威德、邱兆祥、陳克誠等人繳交之課堂作業。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING