

章首個案

服務新經濟，書店的體驗哲學

網路書店的成立，對於傳統實體書店所帶來的衝擊，如何應對新的網路書店，革新便是傳統實體書店當務之急需要改變的。以台灣的誠品書店為例，為了對抗網路書店的競爭，誠品書店走向了整合行銷的發展趨勢，將實體店面的設計裝潢做到有質感的打造，並且也根據不同的地域，發展出具有當地特色的經營模式，讓來書店消費的消費者不僅能有良好的閱讀和消費環境享受；此外經過訓練的所有員工，以親切、具熱忱的服務態度為消費者提供所需的高品質服務。有別於一般傳統書店的實體店面的經營模式，提供了複合式的餐飲環境，以及自創的設計文創商品，所有的商品都附加上文創的價值。

在台北信義區的誠品書店，更專門設有誠品畫廊，提供消費者能在逛書店的同時，還能欣賞誠品畫廊中的藝術品，培養更具美感經驗的視覺觀。另外，在台北松山區的松菸誠品，整棟獨立的現代化設計建築座落於文創園區，讓民眾進入建築後就好比踏入一個巨大主題性的體驗經濟特區，並在裡面，設置了多項關於生活、閱讀、電影、音樂、展演、樂食的不同主題，讓民眾一進去即可享受到全方位的「體驗」享受。在台中美術館綠園道附近的勤美誠品，結合了綠建築的概念，打造整棟完整的實體店面，且搭配周圍的綠地，蓋起「勤·美術館」的戶外行動美術館，展示藝術生活化，生活藝術化的巧思，設立公共藝術作品的每月主

題性展示，透過此方式來與消費的民眾進行遊戲互動，發展出藝術介入生活空間的實際體驗。

誠品書店利用體驗概念，為顧客量身打造客制化的體驗模式，極力的創造出顧客體驗的驚喜。當企業能有效的以客制化的經營模式，為顧客們提供專門的服務體驗，可跳脫所謂的標準化商品和服務的方式。一個好的體驗行銷模式，必須使顧客獲得同等的驚喜程度，企業運用大量的客制化模式來增進顧客滿意度，並創造顧客驚喜和難忘的經驗，這樣更能使企業的商品增加體驗的價值，也能完善達成超出顧客期望的體驗效果。



松菸誠品（圖片來源：維基共享資源）

學習目標

1. 深入了解服務創新。
Understand what service innovation is.
2. 服務創新的思維與困境有所認知。
Understand the new thinking logic on service innovation and challenge.
3. 了解服務創新到產業創新的價值提升過程。
Understand the value-creation process of industrial innovation.
4. 明白服務在經濟體中扮演的角色。
Understand the role-playing of services in the corporate economy.
5. 知道新體驗經濟的特色。
Learn the characteristics of the new experience economy.
6. 了解服務創新帶來的經濟發展永續性。
Learn the sustainable development on service innovation economy.



3.1 導論

在競爭激烈的時代中「創新」成為諸多企業的重要策略，而各企業的商業模式的運作如同知識的產生，必須經由持續性發現及尋找各種新創意的應用與服務，才可以跳脫傳統的思維與運作產生新的獲利來源。經濟學者熊彼得Schumpeter（1934）提出了創新的概念，認為創新是驅動經濟成長的主要動力，並可創新藉由產生**創造性破壞**（Creative Destruction）的效果，驅動產業技術的更新，而Peter Drucker（1985）提出了創新是利用資源創造財富的新力量，且創新是可以透過學習與訓練而產生，強調了系統化創新的必要。

而服務怎樣創新，從一罐可樂的銷售可以來思考，可樂從工廠出產後、到量販店、超商、飯店、餐廳等地方銷售，因在每一個地點傳遞的服務不同，其價值訴求不同，

Creative Destruction
Sometimes known as Schumpeter's gale, is a term in economics which has since the 1950s become most readily identified with the Austrian American economist Joseph Schumpeter's theory of economic innovation and business cycle.



所以有不同的價格。因此傳統業者習慣的工廠製造流程就面臨激烈的競爭。當許多公司開始絞盡腦汁壓低成本，深怕訂單跑掉，製造業毛利率逐漸下降以價格、成本競爭的製造的創新也逐漸式微。因此「服務創新」(Service Innovation)的概念逐漸成為產業界加速轉型升級的方法，而服務創新強調用完整的服務體驗，以人為本的概念來獲取消費者的認同感，並爭取更多利潤空間。

Service Innovation

It is a new or significantly improved service concept that is taken into practice. It can be for example a new customer interaction channel, a distribution system or a technological concept or a combination of them.



3.2 服務的創新與傳遞

然而，何謂創新服務？Lovelock（1995）根據新穎的程度及創新的方向來判定。服務的創新可以是(1)市場上前所未有的核心服務的創新（Major Service Innovation）；(2)帶給消費者一種全新的服務感受，但不改變服務的本質（內容）整體流程卻大幅度的改變，利用新的方法來傳遞既有服務的流程創新（Major Process Innovation）；或是(3)在現有的服務外，再增加其他服務的**產品線延伸**（Product-Line Extensions）與(4)流程線延伸（Process-Line Extensions），也有(5)針對非核心服務的其他服務進行改善的**附屬服務創新**（Supplementary-Service Innovations）。除了大幅度的服務創新，亦有(6)小程度的服務改善（Service Improvement）、風格改變（Style Changes），都是企業對於服務所做的改變與創新。總而言之，創新的服務由創新的對象與程度的不同可分為六類，包含核心服務創新、服務流程創新、產品線延伸、服務與風格改善、附屬新服務建立、流程線延伸（如圖3-1）。接著將針對服務創新的定義，與服務如何從提供者傳遞到接受者和在兩者接觸進行介紹。

Product-Line Extensions

Product line extension is the use of an established product brand name for a new item in the same product category.



資料來源：Lovelock (1995)。

圖3-1 服務創新的定義：服務創新的內容與方向進行分類與定義

3.2.1 服務創新的定義

服務創新是指利用新的想法、技術或手段轉變或改善成新的服務方式。從社會面而言，服務創新是在創造和開發人類自身價值，提高和完善生存品質並改善社會生態環境的活動。因此，利用服務創新滿足物質、精神和心理需求且提供解決問題的能力，保障人們的精神和心理上的健康以得到滿足感和成就感。傳統的產品或技術通常將「人」排除在外，而隨著物質文明程度的提高，人們更在乎生活的感覺（包含：視、聽、味、嗅、觸、直覺），更希望自己的情緒、感情、倫理道德和尊嚴受到尊重，因此創新不再單純強調「追求效率與效益」，而是在效率與效益之外，如何使生活和工作環境變得更容易、舒適與方便，並且要尊重人的情緒、感情和道德的軟性科技（Soft Technology），也就是「以人為本」的科技思維。另一方面，企業對自身的價值和能力認識逐漸增加，也因此提供了許多硬性科技「軟化」的動力，亦是製造業服務化的動力，並提高軟性科技附加價值的重要內容，所以服務創新

Soft Technology

Soft-tech refers to entities without physical form and embodied process. As a vivid example, service is a process technology, which belongs to soft technology.



成為企業的重要課題。

從方法論而言，服務創新是開發一切有利於創造附加價值新方法、新途徑的活動。在此定義下，服務創新是指發明、創造與開發、應用新的服務方法與途徑、服務新對象、開發新服務市場等活動。

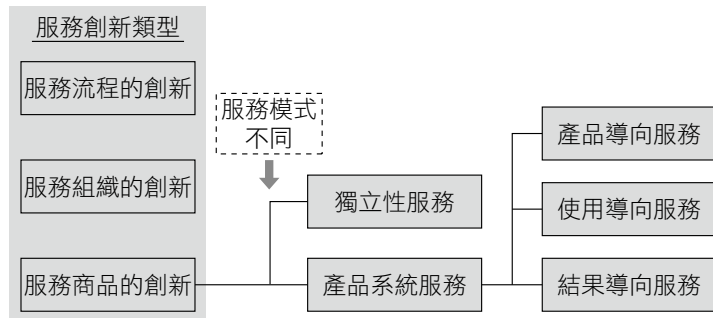
從技術面而言，服務創新是為了滿足需求的軟性科技創新活動，此活動可分為：第一，實體生產部門相關的管理、組織、設計等創新。第二，以文化和社會產業為主，來推動社會和生態進步並豐富生活的軟性創新。第三，以傳統服務業和狹義知識密集型服務的軟性科技創新。

從經濟面而言，服務創新是通過非實體製造手段來增加有形或無形「產品」附加價值的經濟活動。因資訊科技的快速發展，產品技術和功能的同質化水平越來越高，所以企業想通過提高產品品質、降低產品生產成本來增加競爭的空間越來越困難，因此服務創新成為了市場競爭的重要武器。

3.2.2 服務創新的類型

Ian Miles (2005) 針對服務的對象來定義服務創新，包括：服務商品的創新、服務流程的創新、服務組織的創新。其中服務流程的創新，是指針對服務流程進行創新和生產服務的方式，例如電子商務與物流的結合，讓消費者可以即時知道自己購買商品的運送狀態。而服務組織的創新，則是服務企業，針對組織的制度及產品和工藝，進行管理上的改善，例如食品雜貨零售業，由於盈利的空間有限，非常重視顧客的忠誠度，他們就需要強調新型的，更有效的顧客管理作法。這樣就需要企業在這面向上找到自己真正所處的地位，從而進行創新。而服務商品創新主要指以產品為核心所衍生之服務〔也稱產品系統

服務（Product System Service, PSS）]，包括三種：產品導向服務（Product-Oriented Service）、使用導向服務（Use-Oriented Service）與結果導向服務（Result-Oriented Service）。以汽車為例，產品導向服務就是「免付費的售後服務」，包含汽車相關的客服、維修、保養、保險等。而使用導向服務是以使用次數或是使用時間為基準的服務，像是「租車服務」。結果導向服務是討論最終使用汽車為目的，例如汽車的使用目的是「從A到B點的移動」。因此，類似「叫車服務」（例如計程車或Uber）即是屬於此類。「租車」與「叫車」差異處在於前者駕駛是自己，而後者包含司機不需自己操作。相似處在於，不論是「租車」或「叫車」，汽車的產權都不屬於自己，仍屬於服務公司。因此產權是否有移轉也是這三類的產品服務的主要差異。產品系統服務豐富了服務模式的內容，也使原以販賣硬體為主的製造業的商業模式更多元化。服務創新分類相關彙整如圖3-2。



資料來源：Ian Miles (2005).

◎ 圖3-2 服務創新的分類：創新的三種類型，依服務模式不同還可細分為產品、使用與結果

而服務創新的構想的來源，不外乎是來自於對於消費者的市場調查、企業內部的資訊評估、對於競爭者的



模仿跟學習、與供應商互補的行為或是來自於研究機構的發想，但不論哪種的服務創新，都必須考量跟「人」的互動。

3.2.2.1 服務創新的學術分類

在學術上的新服務發展的型態，由美國科學基金會（National Science Foundation，NSF）將服務創新的研究與發展分成了基礎研究（Basic Research）、應用研究（Applied Research）與發展（Development）三大類（如圖3-3）。

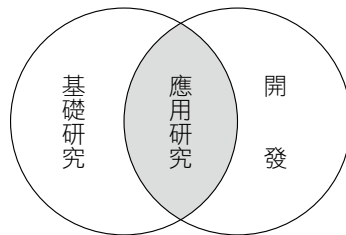


圖3-3 學術上的服務創新型態：學術上討論的服務創新有基礎研究與實際開發以及綜合兩者的應用研究三大類

1. 基礎研究：研究取向是擴大知識範圍或是了解現象與觀察最基本的數據，較不考慮製程或產品的特定應用。這樣的服務研究的創新往往是創新的基礎，但卻鮮少能直接創造利益。這一類的研究通常僅限於政府、大學及非營利部門。
2. 應用研究：研究取向為獲取知識，主要是以切合特定的社會需求，也包括特定的商業目的的研究。
3. 開發：意旨針對產品、服務或方法產生的系統性應用知識，涵括了服務雛型與製程的設計和開發，以利產品測試和生產。

服務創新就是應用服務的產出與開發的努力，來達成追求新知，不論是否有特定應用；或是將現有的知識應用於解決隱含在服務創新過程中的問題，包括可行性評估；以及利用現有知識來改善現行的服務或是程序。經濟合作暨發展組織（Economic Co-operation and Development，OECD）的報告也指出，非製造業的研發支出比例逐漸提升，部分是因為服務的開發支出，例如製藥公司在開發藥品的過程中，會利用外部公司幫忙評估與測試；以及大部分的製造產業也會將軟體的開發委外給資訊服務學者。

服務學和製造業的創新過程有許多基本型態的差異（如表3-1），就服務創新所面臨的挑戰來區別有以下幾種：(1)不易具有智慧財產能力保護，由於服務系統較透明，導致服務是較容易被模仿的，而在專利的取得難度較高，所以當服務創新產生的時候，在法律上是較不容易被保護的。(2)創新有更多的漸進性，服務創新與產品創新的形態上不同是在於服務創新有較多的漸進式創新，因為顧客參與服務系統，所以漸進式的創新比起跨越式的創新更容易被顧客接受。(3)在整合的需求度上也會有所差異，服務創新需要人、產品和科技之間的良好互動，因此更需要進行系統的整合。

表3-1 服務業和製造業創新之差異

面向	製造業	服務業
智慧財產權	強 / 專利	弱 / 著作權
技術導向	技術推力（Push）、科學與技術領導	技術拉力（Pull）、消費者或顧客領導
研究 / 創新	多為內部（In-house）	多靠外部、外包（Out-sourced）
創新週期	短	多數較長
產品特徵	有型 / 容易儲存	無形 / 難以儲存
空間規模	國家 / 全球	區域 / 國家



3.2.2.2 服務創新的型態分類

Betz (1993) 對技術創新提出三種模式的創新：包含商品創新、程序創新、服務創新。後來Hipp、Tether與Mile (2000) 也認為有三種型態之服務創新存在於企業間，包括服務創新、流程創新、組織創新。Johnson、Menor與Chase (2000) 則將各個學者對新服務的分類做一整理，主要分成兩大類：「根本式創新」(Radical Innovation) 與「漸進式創新」(Incremental Innovation)。

其中「根本式創新」主要是為了市場設計尚未被定義的新服務，通常是以資訊和電腦為基礎的技術所驅使的服務，並且開創新市場。包括以既有服務開創新的市場，還能提供市場新服務，提供新服務給原消費者。而漸進式創新則包含(1)服務線的延伸，擴充現有的服務線，例如增加服務手冊內新項目、增加公車的新路線和學校提供新課程。(2)服務提升，包括改善既有服務的特色。風格改變即透過視覺性的改變，影響消費者知覺、情感與態度(如表3-2)。

Radical Innovation

It is one that has a significant impact on a market and on the economic activity of firms in that market.

Incremental Innovation

It is the dominant form of innovation and concerns an existing product, service, process, organization or method whose performance has been significantly enhanced or upgraded.

表3-2 依服務創新程度的型態分類

根本性創新		
重大創新	市場新服務尚未定義。這些創新通常是由資訊及電腦應用的技術所驅動。	Wells Fargo Bank於1995年5月推出了網路金融服務。
新興事業	以存在服務市場中的新服務。	MasterCard International的子公司—Mondex USA—為零售交易設計並發行一種聰明卡。
提供原有服務市場新服務	提供組織現有顧客新的服務(儘管這些服務可以從其他企業中獲得)。	銀行設在超市或其他零售商店的ATM，或設點於其他組織的櫃台(如校內的銀行與郵局)。



漸進式創新		
服務線延伸	現有服務線的擴張，例如新菜色、新路線、新課程。	Singapore Airlines在特殊專用會客廳提供頭等艙登記服務。
服務提升	改變目前提供的服務特色。	Delta AirLines使用類似自動櫃員機的櫃檯，方便乘客Check-in。
風格改變	某些可見改變東西的新形式會影響顧客的觀點、情緒與態度，風格改變不影響服務本身，只改變服務的樣貌。	LA的Calvary殯儀館與相關的殯葬服務業也主持慶生簡短儀式、提供花店服務，裝修也以色彩柔和、光線明亮為主。

3.2.3 服務的接觸與傳遞

Service Encounter

It is defined as all activities involved in the service delivery process. Some service managers use the term "moment of truth" to indicate that defining point in a specific service encounter where interactions are most intense.

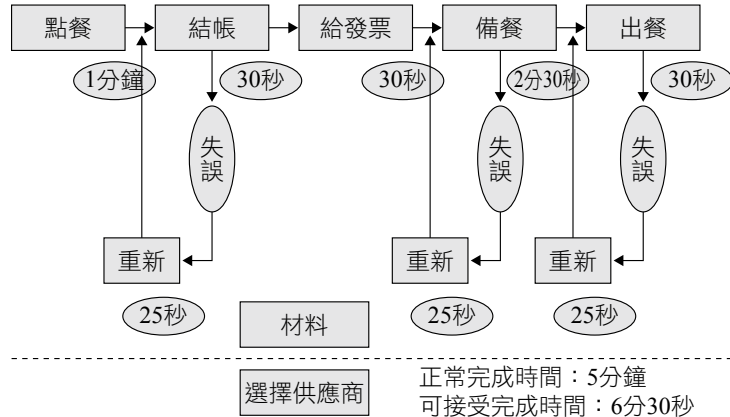
服務接觸（點）（Service Encounter）最早出現於1980年代，基於服務產業中人際接觸（Person-to-Person Encounter）的重要性，因此在純粹服務情境當中，影響客戶滿意與再次惠顧與否的主要因素在於服務提供者與接受者之間的人際接觸。Surprenant與Solomon（1987）提出服務接觸是服務情境中，提供者與接收者間的面對面互動；也就是客戶與服務傳遞系統（Service Delivery System）之間的互動，包含了前線員工、客戶、實體環境及其他有形因素等，這樣的互動會影響服務接受者對服務品質認知的評價。因此，服務接觸是接受者與服務系統互動過程中的「真實瞬間」，是影響接受者服務感知的直接來源。服務品質很大程度上取決於接受者的感知，接受者的感知又以服務接觸為主。

服務傳遞為組織服務接觸能力的核心，因此服務傳遞系統的了解成為服務創新中很重要的一環。服務傳遞系統是指服務組織如何將服務從組織的後台傳遞至前台並提供給消費者的綜合系統，其內涵著重於服務組織的運作和管理過程。從其組成來看，服務傳遞系統包含了硬體和軟體



兩大要素系統，硬體要素是服務傳遞系統的有形部分，主要含括服務設施、佈局、技術和所使用的設備等；軟體要素則是服務傳遞系統的無形部分，主要有服務傳遞流程、員工的培訓以及對服務中員工及客戶的作為描述。服務傳遞系統必須讓消費者有最大滿意，同時能夠有效提高服務組織的營運效率和控制營運的成本。雖然許多服務的觀念是可以被競爭者效仿的，但是一個設計合理的服務傳遞系統是較難抄襲，因此服務傳遞系統可成為潛在競爭者的進入障礙，為組織的服務創新形成核心競爭優勢。

Shostaek（1985）認為：服務傳遞系統可以用服務藍圖來描述，並可進行服務設計。服務藍圖是一張用以描繪服務系統的圖案或地圖，猶如速食店的作業流程圖（如圖3-4），可用來檢視服務產出過程之細節。首先用一個流程圖來描繪服務產出過程，接著針對每一個單項活動，服務提供者可能出錯的地方加以說明並描述修正作法。一張服務藍圖包括服務傳送的程序、員工與顧客的角色、服務之有形與可見區分等幾個部分。企業的服務傳遞系統分為前台區域和後台區域兩個部分。前台區域是指直接與顧客接觸的區域，而後台區域是指不與顧客接觸、只提供間接服務的區域。設計一個高效率的流程是後台工作的目標。在藍圖中對於決定服務效果的關鍵性操作，也需要確定一個標準的執行時間。如圖3-4中，速食店從點餐到出餐正常完成時間需要5分鐘，針對每一個單項活動，包含結帳、備餐、出餐，預估其完成時間，另外對顧客事件發生意外處理時間，便可以計算出可接受的完成時間，而設計出一個好的後台工作流程目標。



◎ 圖3-4 速食店的服務藍圖：以速食店為例繪製其服務藍圖

企業設計服務傳遞系統要涉及到地點、使顧客和工作流程更有效的設計、服務人員的工作程序和內容、品質保證措施、顧客參與程度、設備的選擇和足夠的服務生產能力等，服務傳遞系統開始運轉後，還需不斷地對其修正，以實現系統的良好運轉。

Richard Chase (1993) 將服務傳遞系統分為高度顧客接觸和低度顧客接觸兩類；低接觸會因顧客不直接出現在生產過程而較不會產生直接影響。但高度接觸服務要讓顧客感受到個性化服務，在設施選址必須接近目標顧客，佈局要考慮顧客的生理和心理需求及期望，對服務過程的設計要考慮到生產環節對顧客的直接影響與顧客服務體驗的需求，適當地設計顧客參與。因此在服務傳遞流程的創新，有讓顧客參與企業的服務過程，顧客辨認產品的差異不再只看產品本身，而是更在乎其服務體驗的差異。如果說顧客滿意是一種理性行為的展現，那麼顧客的美好體驗則意味著超越理性行為的影響，這種體驗是培養忠誠顧客的基礎。例如，IKEA所奉行體驗行銷概念，不在乎消費者把家具玩壞了、弄髒了，重點是消費者開心就好。然而IKEA給消費者體驗到的並不只是家具，更像是在體驗「家



中未來的種種可能性」。IKEA透過空間的佈置與陳列，把商品展現出來讓消費者親身感受，不單是產品功能和外貌上的展示，而更是要創造感受上的體驗，利用賣場的佈置，創造出各種的使用情境（Usage Situation），讓消費者充滿想像，一旦消費者將IKEA的產品和自己產生連結，就會加深購買慾望，進而消費。而這樣重視體驗的商業模式，也形成了一種新的服務經濟型態。



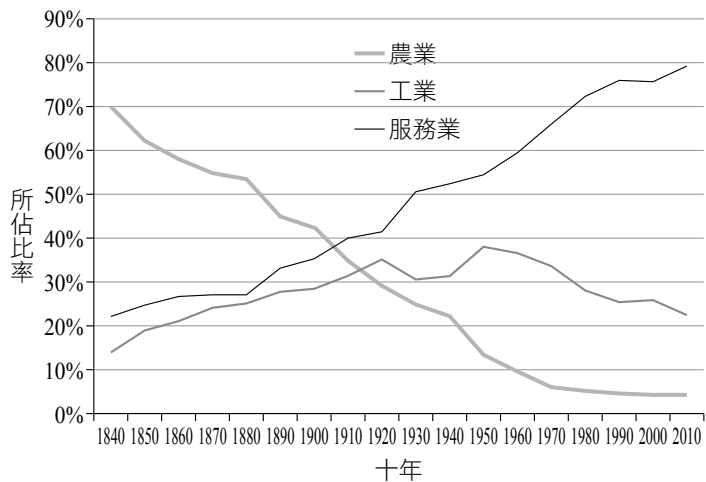
3.3 服務經濟

服務經濟是指服務經濟產值在GDP中的相對比重超過60%的一種經濟體，亦是服務經濟中的就業人數在整體經濟就業人數中的相對比重超過60%。現代的服務經濟延續工業化高度發展的階段，依靠資訊科技和現代管理理念而發展，現代服務經濟的發展程度已經成為衡量區域現代化和競爭力的重要指標之一。服務經濟已經成為新崛起的經濟形勢，除了在整體經濟中佔有極重要地位外，還涵蓋了服務「對外貿易」的廣闊市場。在先進國家，服務經濟已形成一個相對成熟的體系，有其自身的運作模式。伴隨資訊革命和技術的急速發展，服務經濟也表現出新的發展趨勢。

3.3.1 服務經濟的發展現狀與趨勢

服務貿易的成長也是經濟全球化的必然結果（如圖3-5）。服務貿易的增長速度快於貨物貿易的發展體現在兩個方面：(1)從1993至2002年，全球服務貿易進口總額從9,531億美元增長到15,455億美元，年增長率為5.5%；出口總額從9,418億美元增長到15,701億美元，年增長率為

5.8%，均高於同期的貨物貿易增長速度；服務業正逐漸成為外國直接投資（FDI）的重點。以世界經濟合作組織為例，外國直接投資服務業主要集中在零售、金融、商務服務和電信業中，總額明顯高於投資製造業的總額。全球商務流程外包（Business Process Outsourcing, BPO）的盛行也帶動了服務貿易在世界範圍內的快速發展。僅在全球電腦用戶電話服務中心領域，就為印度提供110萬個就業崗位和價值210億至240億美元的服務收入。(2)整個國際貿易中，服務貿易的比重大約每年提高一個百分點，預計到21世紀30年代，服務貿易將成為國際貿易的主要對象和內容。



資料來源：Robert and Thomas (1969), John (1961) & Bureau of Economic Analysis (2011)。

圖3-5 1840至2010三級產業勞動人口變化：據歷年學者與研究機構之報告整理，自1840-1900、1900-1940、1940-2010的三級產業佔人口比率之變化

3.3.2 服務經濟發展趨勢

在服務經濟蓬勃發展的現況之下，服務產業也面臨



著變革的趨勢，在服務產業內部結構上，升級趨勢是相當明顯的，從勞動密集型轉向知識密集型，知識與技術含量高的服務產業逐漸占據了主導地位。從產業的投入要素看，農業主要受自然資源要素約束，製造業主要受物質資本要素約束，傳統服務業主要受勞動力要素約束，而現代服務業從業人員所具有整體上的高學歷、高職稱、高薪水特徵，說明現代服務業主要受人力資本要素約束。人力資本是凝結於勞動者身上，通過投資費用轉化而來，表現出勞動者技能和技巧的資本，具有同物質資本一樣的可積累性。Luca（1998）和Paul M. Romer（1995）的研究均發現，高品質的經濟增長主要來源於人力資本存量的有效積累。服務業內部結構升級從本質上看是人力資本逐步取代物質資本主導經濟增長的集中表現，這種升級受經濟發展、分工深化和技術進步的驅動。

經濟發展使人力資本對經濟增長的重要性日益被重視，也激發了人們對自身素質提高的渴望，驅動了對人力資本的投資動機。投資於自身素質和國民素質以增強個人和國家的競爭力是一項緊迫且必要的任務。並且當分工深化帶動了對服務的中間需求，服務在商品生產體系內部應用，例如與商品生產、流通和消費有關的資訊搜集、處理、加工等需求帶動了資訊服務業的發展，或是由於分工深化使企業的組織結構發生變革，從而導致管理和市場運作改變的逐漸強化和在專業分工基礎上的獨立化，推動了諸如研發、會計、諮詢等專業的服務業發展。

技術進步驅動了一些新興服務業如管理、諮詢、廣告服務的發展。這些服務業所提供的服務具有專業知識、專業技能或資訊，也就是說「服務」產品本身具有「知識化」、「資訊化」與「設計化」（如圖3-6）。另一方面，服務業運用創新的資訊科技使自身的生產率得到提高，所以服務業的生產技術也在「知識化」和「資訊化」下得到

了極大的發展。例如成功的跨國零售服務業大多採連鎖經營，這種經營方式依托於網際網路和資訊技術，實現了服務產品在全球市場的規模化經營，如Wal-Mart、家樂福都是全球連鎖經營的傑出代表，另外關於服務「設計化」將於後續章節進行整理與說明（如圖3-7）。

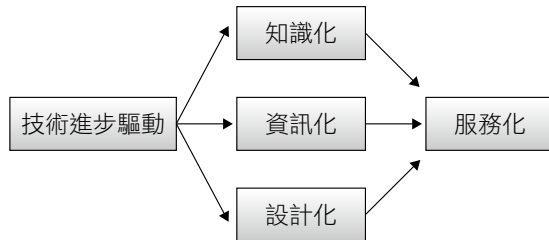


圖3-6 技術與服務的驅動關係：技術驅動服務的關係示意圖



圖片來源：維基共享資源。

圖3-7 Wal-Mart自助結賬：Wal-Mart所使用消費者的自行結帳技術

部分已開發國家從上個世紀70年代經歷了經濟「滯脹」現象的窘境後，藉由服務內部結構升級，成功地實現了經濟的穩定增長，其國民經濟結構的穩定性也得到增



強。這些已開發國家的經濟「服務化」實際是「知識化」或「資訊化」。在世界經濟合作組織的國家中，金融、保險、房地產及經營服務等服務產業的產值占生產總值的比重均超過了三分之一。

另外一個服務業的趨勢是全球競爭日益加劇，隨著各國服務市場開放度不斷提高，服務業全球競爭的格局已經形成。其次，跨國服務企業的迅速崛起，也加劇了全球服務業的競爭。如國際零售業巨頭Wal-Mart、家樂福，這些跨國零售巨頭的海外銷售額幾乎占到其全部銷售額的50%以上。除此之外，金融業、商務服務業等也在全球範圍經營上有諸多傑出表現，例如PayPal利用了電子商務的技術成為了全球最大的網際網路第三方支付服務商之一，而金融業、商務服務業等領域確實也成為跨國服務業的重點拓展領域。並且隨著中國服務市場的開放，中國將成為世界服務業增長最快的市場之一，全球跨國服務性企業都將目標瞄準發展潛力巨大的中國服務業市場。

除了服務產業的變化，全球的製造業也逐步的服務化，許多製造業的專業服務也漸朝外包模式執行，使製造業和服務業間依賴程度日益加深。美國企業自上世紀90年代以來，致力於提高企業的核心競爭力，而把企業的專業服務進行全球外包，如此運作，提高了美國產品和服務的全球競爭力。製造業對服務的關注也是空前高漲，諸如汽車、家電、電腦等許多製造商也認識到進行全球競爭需要提供優質的服務。

從GE、Xerox、HP、IBM到Haier，這些利潤原來大都來自產品銷售的企業正迅速轉變為服務提供商。GE公司通過服務來創造75%的利潤。IBM則是從原來硬體業務所做的服務中獲得其收入的33%，其中包含了電腦租賃、維修和軟體。目前製造商正迅速的延伸到服務加值模式，包括分期付款和租賃系統、培訓、服務合約、諮詢服務等，以

新的服務領域來獲取競爭優勢。調查報告也發現製造業的65%和76%的員工也正改變，而從事服務工作，如研發、維修、設計等。從當今領先的製造商可見，多數的成功都是在其傳統製造業務上增加服務從而獲取競爭優勢，當全球的競爭模仿日益增加，服務就能成為產生差異性的主要手段。製造業也會逐步服務化，服務成為當今全球經濟的主導要素。

3.3.3 體驗經濟

在傳統經濟活動下，人們的個性化消費欲望難以得到徹底的滿足，人們開始把注意力和金錢的支出方向轉移到能夠為其提供價值的經濟形態，那就是體驗經濟。體驗經濟是從生活與情境出發，進一步塑造感官體驗及思維認同，藉此來抓住顧客（體驗者）的注意力並改變消費行為，找到新的價值與空間。體驗經濟是以服務為舞臺，以商品為道具來使顧客融入其中的社會互動與演進過程。

舉一個李小芳的三代家庭過生日的情況為例子，第一代，李小芳的媽媽，過生日的時候，她的奶奶會從超市買生日所用的東西做蛋糕，每次過生日只需要200元就夠了。到了李小芳過生日的時候，媽媽會打個電話訂蛋糕回家，這個時候她每次生日要花到2,000元。到了李小芳自己過生日的時候，她可能會邀請15個同伴去戶外一日遊，可能會要看電影，喝下午茶唱KTV，可能會花了15,000元。藉由三代人生日的不同過法可以發現，第一代的人是自己買材料回家去做，只花了很少的錢，這就是傳統的消費習慣。第二代的人則是打個電話把蛋糕送回家；第三代人是舉辦了很好的體驗聚會，大家玩得特別高興，分享的不僅是生日蛋糕，還有生日的體驗。



3.3.3.1 體驗經濟的由來

縱觀世界經濟的發展，經歷了四個不同的階段（如圖 3-8）。第一階段，產品經濟時代，又稱農業經濟，是在大工業時期沒有形成前的主要經濟形式。當時的商品處於短缺期，即供不應求階段，誰控制著產品或製造產品的生產原料，誰就主宰市場，統治經濟。第二階段，商品經濟階段，又稱工業經濟，隨著工業化的不斷加強，商品產出豐富以致於出現過剩，即供大於求階段。市場競爭加劇導致市場的利潤不斷稀薄直到發生虧損。

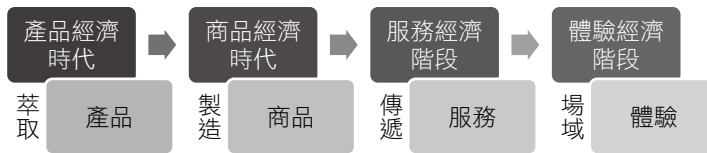


圖 3-8 經濟價值的演進：經濟價值演進的順序流程

第三階段，服務經濟階段，服務經濟是從商品經濟中分離出來的，它注重商品銷售的客戶關係，向顧客提供額外利益，體現個性化形象。所謂的服務化是指根據客戶的需求以商品為依托進行定製的無形活動，當製造商們逐漸意識到消費者更加看重的是服務，一些反應迅速的製造業者開始聲明自己是一個服務提供商，其中最有名的便是 IBM，接下來他們發現，自己曾經免費提供的服務，事實上是最有價值的商品，比如汽車製造商通過金融手段賺取的獲利比製造過程獲得要更多。其結果是，服務經濟逐步走向極致，僅在商品和服務的搭配已不夠。體驗本身代表著一種已經存在，但先前並沒有被清楚表述的經濟產出類型，作為開啟未來經濟增長的鑰匙。所謂的體驗是使每個人以個性化的方式參與其中的事件，當一個人達到情緒、體力、智力甚至於精神的某一特定水平時在意識中而產生

的美好感覺。第四階段，體驗經濟階段又是從服務經濟中分離出來的，它追求顧客理性和感性滿足的程度，重視消費過程中的自我體驗。體驗策劃者不再僅僅提供商品或服務，而要提供最終的體驗，充滿感性的力量，給顧客留下難忘的愉悅記憶。如果用一句話說明產品經濟到體驗經濟的演化，簡言之，農產品是可加工的，商品是有實體的，服務是無形的，而體驗是難忘的。

當體驗經濟成為了經濟發展模式的一種價值遞進趨勢，從最初的初級產品到商品，再到服務，而逐漸演變成體驗經濟，然而體驗卻不是最終的經濟產物，體驗最終還須轉化為盈利模式，當企業設定了一套體驗的策略，大量的體驗模式滿足了顧客的需求，企業便可意識到，任何體驗在最終都能成為引導商品轉型的基礎，因此，要用更具智慧的組織方式，使得企業站在體驗的基礎上進行合理化的轉型。轉型是種服務，卻有別於體驗，轉型使個人或團體發生變化，顧客成為企業的商品，在轉型經濟中，企業注重的是使他們的產品轉型，從推出的商品著手設計和販售具個性化的商品，這也是企業未來必須走向的經營趨勢。企業要如何加強改善經營的策略模式，做一個成功轉型的企業都是時下需要關注的事情。

3.3.3.2 體驗經濟的特徵

美國學者Joseph Pine和James Gilmore兩人1999年所著作的「體驗經濟」一書中提出，可以將目前社會經濟形態區分為產品經濟、商品經濟和服務經濟三種基本類型，而經濟社會的發展，會沿著產品經濟－商品經濟－服務經濟的過程進化的，而體驗經濟則是更高、更新的經濟形態。由於體驗經濟是一種全新的經濟形態，它展示了社會經濟發展的一種方向，孕育著消費方式及生產方式的重大變革，適應體驗經濟的快慢將成為企業競爭勝負的關鍵。下



面探討體驗經濟的主要特徵：

第一，終端性，在傳統行銷所重視的關鍵問題是「通路」，即如何將產品傳遞到消費者手中的完整的過程；而製造業則重視生產流程的問題，從製造單元的供需關係形成了「供應鏈」，而商業買賣關係則形成了「價值鏈」，兩者思維都重視過程的規劃與設計，並且是依照「推動」（Push）流程結合利害關係人。但在體驗經濟中卻明確指出是作為自然人的顧客和最終消費者重要性，因此消費者的體驗將會「拉動」整個價值鏈與供應鏈，所重視的是以終端為主的消費者體驗。如果說目前企業與企業之間的競爭已經轉換為供應鏈與供應鏈之間的競爭的話，體驗經濟則強調競爭的重點在於爭奪消費者，體驗經濟將消費者的感受，從最後的結果成為最前沿與最關注的焦點。

第二，差異性，工業經濟和商品經濟追求的是標準化，這不僅要求有形產品的同質性，也要求製造過程的無差異性，但在服務經濟中卻表現出相反的傾向；因為最終消費者的情況千差萬別，企業要滿足不同顧客的需求，就必須提供差別化的服務。實際上，在產品層次上也出現個人化的趨勢，例如服裝、鞋子的測量製作；人們可以買印有明星人頭像的月曆，也可以要求製作印有自己家人頭像的月曆；茶杯上刻上自己名字；捷運卡上印製特定圖案當做紀念品送人；Dell根據個人選定的配置組裝電腦送貨上門；客製化的生日蛋糕受到廣泛歡迎等。無論是產品還是服務，市場分層的極端是因人而異的個性化，是對標準化的哲學否定。

第三，感官性，最狹義的所謂的「體驗」就是用身體的各個器官來感知，這是最原始、最樸素的體驗經濟的內涵。旅遊是一種體驗，坐在家裡看電視僅僅使用了眼睛，實際爬山眺望要用四肢；聽音樂會與自己唱卡拉OK有所不同；聽廣播與看電視不同；看電視轉播球賽與親身到現場

觀看比賽、當個球迷瘋狂吶喊也不同；因此逛主題公園、旅遊、釣魚等都是體驗，在樓頂旋轉餐廳可以邊吃邊看；在一家百貨公司的一整層舉辦了歌曲大獎賽。這些都調動了身體五官，從而增加了體驗的強度。

第四，知識性，消費者不僅要用身體的各個器官感知，更要用心來領會，體驗經濟重視產品與服務的文化內涵，使消費者能增加知識。現在銀行已將取款、存款、轉賬等業務已經逐漸由ATM取代人力，在銀行臨櫃的工作人員則主要是為客戶提供家庭理財諮詢；一些美容店不僅提供一般的美容服務，還提供技能培訓的課程，教顧客自己美容的知識和方法；在百貨公司，業務人員必須要能講解PDA的使用方法，並了解紅外線的相關知識，因此從學習、諮詢、顧問的功能看，學校與醫院是體驗經濟的重要陣地。

第五，延伸性，行銷的基本理念是「為客戶的客戶增加價值」，即認為企業所提供的產品與服務僅僅是顧客需要的某種手段，還必須向「手段—目的鏈條」的縱深擴展。因此，人們的精神體驗還來自於企業的延伸服務，這些服務包括產品相關、附加的服務、對用戶的服務等，例如百貨公司對大件物品送貨上門；對消費者的售後維修服務；或是以舊換新與升級換代。延伸性還包括滿足人們的深層次需求，例如麥當勞在聖誕節時讓進來的孩子們先簽名留念，使孩子們得到精神上的滿足；也許有人進入麥當勞並沒有買食品而是利用了其廁所，這既給人們提供廠方便，也增加了麥當勞的人氣。

第六，參與性，消費者參與的典型是自助式消費，如自助餐、自助旅遊、自己調配飲料、農場果園一日農夫等。實際上，消費者可以參與供給鏈的各個環節之中，例如，企業進行市場調查，讓消費者參與設計；日本政府曾發出通知，要求家電用品的說明書要有家庭主婦參與編



寫；有的電影在關鍵時刻由觀眾投票決定情節的走向等。大眾媒體的互動性、參與性的顯著增強，使得體驗經濟更重視著消費者互動的參與感。

第七，補償性，在顧客參與方面還包括參與監督。企業提供的產品與服務難免有不令消費者滿意的地方，而造成消費者的傷害或損失，這時需要很好的補償機制。例如，許多企業通過0800免付費電話回答顧客問題和抱怨、接受投訴和徵求意見；主管部門將乘客對航空公司投訴的情況予以公開；有些城市由群眾投票對各個部門服務水平進行打分排名；國外有些機場準備了專門的投訴室供不滿的乘客發洩……等。顯然，消費者的權益和意見是否得到了尊重，他們自己的體會最為深刻。

第八，經濟性，消費者的經濟性表現在搜尋和比較費用、最初購買價格、付款條件、使用中的消耗與維修費用等許多方面。網際網路的方便性降低了搜索費用，因此商家價格策略可有許多作法，例如搭售、買一送一、抽獎……等；購買手機是一次性的費用，價格高低固然是選擇的評估項目，而日常使用費用更是人們所關心的，因此手機與通信費的搭配行銷就是體驗經濟的體現。

第九，記憶性，上述特性都可能會導致一個共同的結果—消費者留下深刻的記憶。留下美好的回憶是體驗經濟的結果特徵。在這方面的例子很多，例如旅客在倫敦火車上遇到列車中途停車晚點40分鐘，列車決定免費提供飲料，還提供免費電話讓乘客報告通知親友，車中歡聲笑語一片，其結果，本來不愉快的事情變成了愉快的經歷。

第十，關係性，以上主要涉及的是一次性消費的情況，但從長期的角度看，企業也要努力通過多次反覆的交易，使得雙方關係得到鞏固和發展。如同人們之間需要朋友一樣，企業與消費者也需要形成朋友關係，實現長期的雙贏。例如，航空公司設計了長程旅客獎勵制度，消費越

多回報越大。多重身份也是關係化的重要表現，例如傳銷就是將用戶與推銷結合起來，使得消費者進入銷售鏈中。更具組織化的形式有會員制商店、消費合作社等。後者的形式使得消費者不僅僅是單純的客戶，還增加了產權關係，成為了所有者。

上述體驗經濟的各項特徵並不是完全孤立地存在，而是相互聯繫、相互結合地起作用。從過程看，有感官性、個性化、與參與性……等；從結果看則是留下記憶；從長期看，在過程與結果的交替和反覆下，更加深關係也增強了記憶，在交易關係中融入了朋友的色彩。對生產商而言，在體驗經濟中，有六種增加消費者對自身產品需求的方法：首先，產品融入帶有體驗性的品牌之中。這意味著，創造一種品牌形象，強調消費者購買、使用或占有該產品時的良好體驗，Nike鞋、哈雷摩托車都是這樣做的，著名的「Intel Inside」行銷攻勢的目標也是如此。其次，隨著消費者對體驗的需求增加，他們對能夠幫助產生體驗的物品的需求也會增加。這時需要提供更多的刺激感覺的道具，如紀念品。第三，在產品中加入更多能引發消費者在感覺上共鳴的元素；其四，有意造成產品的短缺，激發消費者的占有慾。第五，組織產品俱樂部，並發起有關產品的特別活動。更者，體驗經濟可以造成一種幻覺，企業把每一位消費者都看做獨特的個人，進而滿足他們個性化需要。想一想去拉斯維加斯遊覽的經歷，在迪斯尼樂園遊玩的經歷，以及在Nike城買鞋的經歷。使交易成為記憶是新經濟的關鍵，這種新經濟面對的是那些在電腦和電視螢幕前長大的消費者。

Pine and Gilmore (1999) 將經濟價值演變分為四個階段：商品 (Commodities)、財貨 (Goods)、服務 (Services) 及體驗 (Experiences)，並主張體驗經濟時代已經來臨。亦即經濟價值的演進從早期商品經濟時代、



財貨經濟時代，服務經濟時代，現在則已經進入所謂的「體驗經濟」時代。在體驗經濟時代，行銷訴求的重點是創造有價值的體驗。以咖啡為例，對於一般咖啡農而言，咖啡豆是「商品」，在咖啡加工業者則會將咖啡視為「財貨」，而街角的咖啡店會認為咖啡是一種服務，對於星巴克這樣連鎖的咖啡業者，將咖啡加上店內的環境、整體服務形成完整的「體驗」（如圖3-9）。



◎ 圖3-9 咖啡的體驗經濟：以咖啡為例說明體驗經濟與傳統經濟之差異

3.3.4 服務經濟學

服務經濟學，是研究在服務產品的生產和流通過程中，發生的人與人之間的經濟關係及其規律的學科。服務是一個極為廣泛的概念，服務經濟學研究的對象和範圍，是生產和經營服務產品的服務業經濟活動。這一門的新興學科是從上世紀30年代，英國經濟學家Stanley Fischer在《安全與進步的衝突》一書中提出「第三級產業」的概念後，人們開始對第三級產業（又稱服務產業）進行理論研究，所以也是對服務經濟理論研究的開始。服務經濟學除了研究服務經濟活動中各種基本理論外，也研究服務業經營過程中的實際問題，從理論探討中找出促進服務產品生產和交換發展的規律。



星巴克與體驗服務經濟

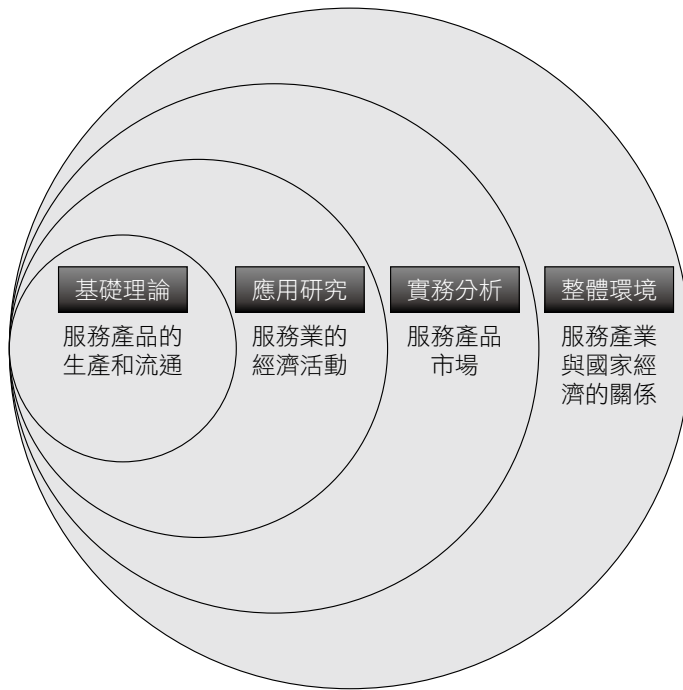
早年的星巴克專門販賣頂級阿拉比卡豆，在1984年星巴克吸收米蘭經驗，將義大利咖啡館的氣氛和飲品引進美國，星巴克從西雅圖寧靜小店，轉變為國際性的咖啡連鎖店，走出原先的只賣咖啡豆並提供消費者咖啡常識。並於1994年更突破咖啡連鎖店的傳統格局，與百事可樂結盟開發瓶裝咖啡飲料、冰淇淋或其他有創意的商品Starbucks，從一家以重烘焙咖啡豆為基業，再轉進咖啡館、罐裝咖啡飲料、咖啡冰淇淋、咖啡館情境CD唱片和零售家用咖啡機具的垂直整合企業。在星巴克裡除了可以讓顧客盡情的和朋友聊天，享受甘醇可口的咖啡外，還提供你小冊子，裡面包括許多咖啡相關的小常識，甚至在整個星巴克的設備佈置上也告訴你許多咖啡的知識，例如櫃檯會擺放咖啡生豆和烘培過的豆子，供消費者學習。除了商品訊息外，星巴克也提供咖啡知識，促使顧客去更進一步思考，並體認到在星巴克不僅僅只是消費一杯咖啡，而是有更多實質上的獲得。



(圖片來源：維基共享資源)



第三級產業涵括了除農業、工業以外的文教衛生、政府機關、軍隊警察在內的各行各業的總稱，內容十分龐雜。而服務產品的生產和再生產，是服務業的經濟活動中人與人的相互關係的基石，服務經濟學就是以這些關係作為主要的研究對象。服務經濟學術研究著重四個方面（如圖3-10）的問題。



◎ 圖3-10 服務經濟學的研究領域：服務經濟學的研究領域範圍介紹

最初學者探討服務經濟學的基礎理論是將服務認為是一種商品，從生產與流通的角度進行研究。他們的研究多由商品經濟的概念切入，而有別於傳統的商品生產、配送、銷售等運作模式。服務經濟學的研究會更重視及時反映市場資訊變化而帶來的影響。根基於這些基礎理論，賦予抽象的服務具體商品的概念，而有了生產與流通的經濟

活動，並探討其所形成生產與流通的經濟活動過程。

其次是以服務業的經濟活動來探討服務經濟學的應用。服務業的經濟活動從早期的汲取單純的服務勞動（農業、礦業、漁業、林業）到後來的產品的附加服務（製造與加工的附屬），進一步的服務提供（餐廳飯店、美容業、服裝業、維修業者），拓展成交易與商業服務（運輸、零售、通訊、金融保險等），最後昇華至提升與拓展人類能力的保健、教育、研究、娛樂與藝術（如圖 3-11）。

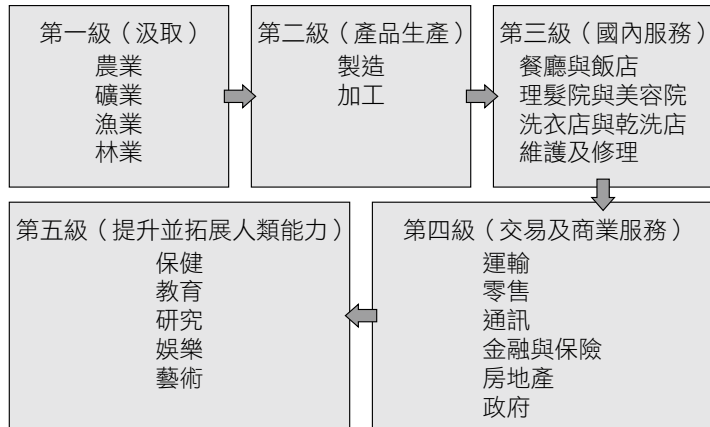


圖3-11 服務業的經濟活動：服務業的經濟活動演進

從這些活動中的各種經濟關係探究服務業的發展。依經濟學觀點，在資本主義制度下，討論服務業的資金是資本，服務勞動者是資本家的僱傭工人；在社會主義制度下，服務業的資金是以公有制為基礎，多種經濟形式並存，服務勞動者分別在不同所有制的企業或組織裡勞動，體現社會主義的生產關係。由於服務產品的生產和經營的具體表現形式是服務勞動者對消費者的直接的服務，他們的勞動積極性對生產和流通的發展比其他部門更有決定意



義。因此，服務經濟學對服務企業內部的各種經濟關係的研究，特別注意調動勞動者的積極性，以提高勞動生產率和經濟效益。

第三是服務產品市場，服務企業的生產和經營活動，也是以市場為舞臺。因此，對服務產品市場的研究，也是對服務業內部和外部的縱橫交錯的經濟關係的研究。由於服務產品的特殊性，決定了服務產品市場不同於實物產品市場。例如，服務產品市場的彈性很大，是由於自我服務與社會服務經常處在相互替代的變動之中。服務企業或單位若若要擴展市場、開拓市場，必須使自己的服務產品適銷、優質、廉價。

最後的重要研究議題是注重服務產業與國家經濟體系內其他部門的價值創造，服務經濟學並非僅限於服務業的經濟活動，而是在它與國民經濟各個部門的相互聯繫中的生產和再生產的過程，探討其發展的客觀必然性。服務業為社會生產、流通和消費服務，它的產品是當作生產資料和消費資料進入生產、流通和消費領域。為了滿足自己的價值創造，又要從其他部門取得必需的生產資料和生活資料。國民經濟各個部門，社會生活各個方面，對服務業的需要越大，同服務業的關係也就更為密切。

服務經濟學是一門部門經濟學。它既研究服務經濟活動中各種基本理論，也研究服務業經營過程中的實際問題，從理論探討中找出促進服務產品生產和交換發展的規律。服務業是由生產和經營服務產品的行業構成，幾乎有一種（類）服務產品就有一個服務行業。服務經濟學只是研究各個行業中的一些普遍性的、共同性的經濟問題。各個行業根據自己的特點進行研究，形成各自的經濟學，如旅店經濟學、廣告經濟學等。服務經濟學同這些分支學科的關係，是互相補充、共同發展的關係。



3.4 服務的永續力

在1987年挪威前首相Brandon夫人發表的「我們共同的未來」中，把永續發展定義為「人類的發展在滿足當前需要的同時，也不應危害後世子孫滿足其需要的能力」之後，「永續」成為是世界上最受重視的名詞，並且從製造業、顧問服務業、零售業，甚至延伸至金融投資業，無不要搶搭這班永續列車，而國家層級也紛紛成立永續發展專責組織。對企業而言，永續的本質可以用「貼近需求」這樣的觀點來闡述，一個企業能夠永續成功經營的機率高低，可從其「貼近需求」的程度來判斷。在經濟面，必須貼近市場與客戶的需求；在環境面，必須貼近大地與生態的需求；在社會面則必須貼近大眾及社會發展的需求。而這樣的觀點也與服務創新概念是不謀而合的，因此「服務的永續力」也成為服務科學中被討論的議題。

服務的永續力是指策略和營運為了永續經營，除了產品本身產生的過程能減少對環境的負面影響外，同時要能提供給消費者和生產者改善社會和環境效益。傳統的服務行銷較少關注永續力議題，然在1992年Rio世界高峰會議（Earth Summit）被提出討論後，利害相關者和消費者開始慎重考慮他們購買產品的和服務對於環境與社會的負擔。消費者的綠色運動給了企業和政府巨大的壓力，並驅使著他們降低生產對環境的影響，並開發可永續發展的服務與產品（從流程、產品、服務著手改善）。現今許多公司已經開始檢討並在其組織績效中加入環境品質和社會效益的評估，以做為他們業務評估的一部分，並且採用綠色環保服務和產品，以滿足環保意識高漲的消費者。

關於服務的永續力大略可以服務類別來分類，有產品導向、使用導向和結果導向。以產品為導向服務永續力，



主要集中在產品的銷售，是為了「產品壽命延長服務」，因為他們利用保固或維修服務來提升產品的使用時間。因此對於一個耗損慢又耗能少的產品，也意味著對環境造成較少的傷害。然而，除了這樣的環境動機外，也需要資源少同時也降低了生產成本，提高企業利潤的。產品導向的服務永續力，特別是適合回收困難的產品。而此服務永續力可以同時保留客戶，也省下成本，這些服務永續力還代表了買賣關係的變化。

使用導向的服務永續力，重點不是放在銷售產品，而是怎樣針對產品做出不同的服務。像是租賃的概念，並不需要消費者購買產品，只要能在消費者需要的時候提供產品給消費者使用，汽車租賃就是一個典型的例子。然而，雖然消費者得到該產品的功能，但維持和處置的責任仍然是由服務提供者負責。這些服務對生態效率的影響會是由於產品的高使用強度，減少了所需要的產品總數，也降低了生產所需的材料和資源耗損。

結果導向的服務永續力，銷售變得不重要之外，產品本身也沒有扮演重要的角色。消費者和供應商雙方的重點在於結果能不能使需求被滿足，產品的擁有跟操作由服務提供者負責，而消費者是享受這樣的服務，像是雲端服務的產生，需要多少就使用多少的服務並且付出多少的代價，不需要多耗損資源。

傳統的服務行銷往往專注於客戶和市場規模。然而從永續發展的角度來看，企業策略不能單純僅以經濟管理的理論為核心，還必須在乎周圍的生態和社會問題。藉由促進社會公平和負責任地使用全球資源帶來永續的消費。永續的服務可以作為公司整體的客戶問題的長期解決方案，通過社會和生態系統的了解來進一步提供更多的策略行銷。



服務經濟的市場趨勢

許多企業在區域經濟整合趨勢下，全球經濟也呈現「一低三高」，低經濟成長率、高業失業率、高競爭的發展態勢。低經濟率首先帶來衝擊即是高失業率，根據世界銀行（World Bank）的數據顯示（2014），G20先進國家的失業人口已超過1億人，並有4.47億的工作者被視為「有工作的窮人」，平均每一人一天的生活費竟還不到2塊美金。薪資所得持續停滯，壓抑消費、生活水準及全球總需求，全球經濟陷入低成長的惡性循環。企業間的「高競爭」超乎過往，景氣快速變遷、市場變動而導致營運出現虧損，市場淘汰賽繼續上演。有些企業仍以變革、創新力挽狂瀾；但大批企業已成昨日黃花Nokia、Motorola被收購、Sony退出PC市場、知名入口網站「騰訊」與「網易」關門等。從全球消費趨勢來說，兩極化（極貧／極富）形成M型化社會且消費型態亦朝向兩極化（平價／高價），形成「M&M」平價時尚趨勢。平價不等於廉價，平價時尚必須是植基於優化「品質」，以客制化與差異化刺激顧客心靈，進而做到「品級」的區隔，用「品味」迎合顧客的需求。因此，企業所提供的產品或服務，也需轉變為最適的產品、最適的服務來讓顧客感動。

經濟發展從原料經濟、商品經濟、服務經濟到體驗經濟，現今更已經轉變為「知識＋智慧化」經濟。因此企業推動服務創新時容易形成資訊與知識為基礎的服務營運模式，若顧客於使用過程中，持續有資訊需求就越能創造出高收益。企業抓住資訊需求的重點，以服務為導向，創新服務（商品），從市場及競爭的觀點，提升顧客價值。依顧客需求開發商品，客制的提供服務，解決顧客核心問題，拉近企業與顧客關係，建立忠誠的伙伴關係。企業、產業結構變遷將走向「人、物、境共生」，強調「環境優化」與「人本深化」的共生關係。在環境優化的層面上，隨著人類經濟規模總量的擴大，已到了必須重新審視人與自然關係的轉型關口，必須實現人與自然的和諧，創造出與環境的共生關係。



3.5 結論

21世紀進入體驗經濟時代，服務創新則是推動企業成長的主要動能。所謂「服務創新」(Service Innovation)是指一種服務體驗設計(Service Experience Design)的總體活動。而由此形成之服務系統往往包含流程設計(Process)、人員互動(服務人員與客戶)、設施與系統開發(Physical Evidence & Infrastructure)，又因服務的生產與消費經常是同時發生，因此在設計與規劃服務體驗時往往會經歷複雜的過程，且失敗機率相當高。因此，在進行「服務創新」的專案時，必須應用「設計思考」做為系統化的企劃流程，並採用合宜設計架構，才能有效完成「服務創新」的專案。事實上，服務創新與產品創新在內涵上存有根本性的差異，雖然兩者在流程上都是以設計思考做為企劃流程，但是在服務要素的設計架構與產品要素的設計架構存在很大的不同，服務是無形的、是整體體驗的、是軟硬整合的、是客戶與服務人員共同參與互動的，以上特性是硬體產品創新無須考慮的。在體驗經濟時代，服務創新則是推動企業成長的主要動能來源，如何正確應用設計思考企劃流程與服務要素設計架構做為服務創新的方法論，這是真正成敗的關鍵秘訣。

問題與討論

基礎題

1. 服務創新的定義？
What is the service innovation?
2. 服務創新的分類，依服務的對象，大致可分為哪三類？
Discuss service innovation taxonomy.
3. 體驗經濟的主要特徵有哪些？
What are the main characteristics of Experience Economy?
4. 請描述經濟價值演進的順序流程。
Discuss the process of the economic value evolution.
5. 服務的永續力中產品、使用、結果三種導向的特點各為何？
What are major characteristics on product, use and results in term of service sustainability?

實作題

1. 請以外送食物為例，從打電話訂餐、外送人員外送、取餐付款到用餐，依自行經驗繪製服務藍圖。
Take restaurant order as an example, deliver draw a service blueprints from phone order taking, delivery, payment meal.
2. 請根據繪製的服務藍圖，估計出可接受的完成時間與正常的完成時間，且提出在流程中可以有哪些服務的創新？
According to the service blueprint, to estimate the acceptable completion time and normal completion time, and discuss how to improve (innovate) the service innovation in the process.

延伸閱讀

有關於服務的創新，請參閱：

Henry Chesbrough (2010). *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*. John Wiley & Sons.



有關於體驗經濟，請參閱：

Pine, B. Joseph, II/Gilmore, James H. (2011). *The Experience Economy*. Perseus Distribution Services.