

Winning in Service Markets

Success through People, Technology and Strategy



第4章 發展服務產品和品牌

你們之中的每一個人，都將實現或違背我們的品牌給予顧客的承諾。

(美國運通的一位管理者對員工的談話)

科技使主要服務創新成為可能

數位新創公司冒出了令人驚奇的各種服務，從每個角落與縫隙滲透至我們的經濟之中。這些服務正在重塑整個產業，矽谷的創投公司Marc Andreessen表示「軟體正在吞噬世界」。只要思考一下最近取得成功的例子，像是Uber計程車提供私人汽車與共乘服務（www.uber.com），或是Airbnb的平台讓人們出租住家提供渡假或短期停留（www.airbnb.com）。這股數位狂潮已席捲全球，在全球各大都市，從倫敦到柏林，新加坡到上海，形成相當大的初創生態系統，其中有數百家初創學校（startup school，例如：加速器〔accelerators〕）和數以千計的共同工作空間，人們喝著咖啡在筆記型電腦上辛勤地工作。所有這些生態系統是高度互相聯繫的，使他們成為全球性的群體。他們在城市間旅行，其中許多人花一學期的時間「無理由地在海上」，在郵輪上的「加速器」乘客們從事他們的經營模式，以及撰寫程式（code）。倫敦的一位創投家Simon Levene說：「任何撰寫程式的人都能變成創業家—在世界上的任何地方」。

今日的創業興盛是基於堅實的基礎，在可預見的未來中可能仍將持續。數位服務的基石，或是如哈佛商學院Josh Lerner所說的「創業生產的技術」已是成形的、便宜的、普遍存在的，而很容易被組合、建立和重組。這些基石包括可以從網路免費複製的部分程式、容易學習的程式架構（例如，Ruby on Rails）、找得到開發者的服務（例如，eLance、oDesk）、免費程式（GitHub）和可用的測試性（UTesting.com）、以及應用軟體界面（APIs）。其他服務包括可輸入的語音電話（Twilio）、地圖（Google）與付款（PayPal）。最重要的可能是可以作為創業主機的平台服務（例如亞馬遜的雲端運算）、銷售（蘋果、三星或Google App商店）、行銷（臉書、Twitter和LinkedIn）。

感謝網路，即使是如何創業的資訊也變得容易取得，從投資條款到經營計畫，所有與創業相關的全球標準正在浮現。

創新並未在虛擬世界停止，硬體從處理器到鏡頭和感應器變得更好、更小、更便宜。科技諸如機器人、無人機、可戴式電腦和感應器、自動駕駛汽車、虛擬實境、語音辨識、生物識別技術、人工智慧和物聯網將提供廣泛的服務創新機會，可以戲劇性地提升顧客體驗、服務品質和生產力。

例如，在日本長崎的海因娜飯店（Henn-na Hotel，或稱怪奇飯店）是由機器人提供服務。它的目標是90%的服務由機器人來進行（圖4-1），包括門房服務、房間清理、櫃檯和其他服務來減少成本和確保舒適。許多其他的流程被重新設計，例如以臉部辨識來進入飯店、房間和其他設施，有效率地取代笨拙的房卡系統。

科技發展從未如此的快速與廣泛，需要高度技能的管理者以深度知識服務顧客，透過服務行銷將這些機會轉化為良好設計的服務產品。



圖片來源：www.h-n-h.jp

▲ 圖4-1 在日本海因娜飯店為顧客服務的機器人

4.1 創造服務產品

近年來，越來越多的服務企業開始討論他們的產品（products），這一名詞以前主要與製造性商品（manufactured goods）有關，而這兩個名詞在今日的商業環境中有什麼區別？產品意味著明確的和一致的「產出組合」（bundle of output），以及區分不同產出組合的能力。在製造業情境中，這個概念易於理解與想像（visualize）。服務企業也可以使用製造商提供的各種「模式」，以類似方式區分他們的產品。例如，速食餐廳展示產品的菜單，而菜單是非常具體的。如果你是一位漢堡的行家，可以輕易地區分漢堡王的華堡（Whopper，一種大型漢堡）、芝士的華堡、或是麥當勞的大麥克。

提供無形服務的供應商，也提供各種產品「模式」，圍繞著核心產品所建構的附屬服務（supplementary services）的集合。例如，信用卡公司開發不同的卡片，每張卡片都有不同的利益和費用組合；保險公司提供不同類型的保險單（policy）；大學提供不同的學位課程，每個課程由必修課和選修課的組合構成。產品發展的目標，是設計出明顯不同的並且有別於另一個產品的組合。

所有服務組織都面臨的問題是，提供什麼類型的產品以及如何傳遞給顧客。為了更瞭解服務的本質，需要區分核心產品與附屬要素，後者指的是促進使用並提高價值的附屬要素。設計服務產品是一項複雜的任

務，需要瞭解核心和附屬服務應如何組合、排序與傳遞，以創造滿足目標市場區隔需求的價值主張。

4.1.1 什麼是服務產品的構成要素

服務「產品」是什麼意思？服務表現（service performance）是體驗而非擁有。即使顧客擁有實體要素的所有權，例如一頓飯（迅速地消費）、手術植入式心律調節器、汽車的備用零件，顧客支付價格的很大一部分包括了專家與使用專門設備等服務要素所增加的價值。服務產品包含了為顧客創造價值的實體、以及所有無形的服務表現要素。

如何設計服務產品？具有經驗的服務行銷人員認為，採取他們想要顧客體驗的全面表現之整體觀點。價值主張必須提出並整合三個構成要素：(1)核心產品（core product）；(2)附屬服務（supplementary services）；(3)傳遞流程（delivery processes）。

4.1.1.1 核心產品

核心產品是顧客購買的基本「內容」。來到飯店消費並住宿一夜時，核心服務是住宿與安全。當為了包裹投遞付款時，核心服務是包裹抵達正確的地址、準時並且無毀損。簡而言之，核心產品是提供顧客所追求的主要利益與解決方案的主要構成要素。核心產品是提供顧客所尋求的期望體驗（例如，恢復精神的水療或搭乘令人興奮的雲霄飛車），或問題解決的利益（例如，管理顧問對如何發展一個成長策略提供建議，或者修理服務將一件設備修復到適當的工作狀態）的主要構成要素。

某些核心產品是非常抽象的。例如，信用卡與旅行保險產品，其特性、利益和定價的創新設計（須注意許多費用是隱藏的交易成本，尤其在國外使用時）。同樣無形的包括指數型股票基金（exchange traded funds; ETFs）徹底改革了共同基金行業。ETF基本上是一個低成本的共同基金，通常追蹤一項指數（例如道瓊或日經225指數）並在證券交易所上市，以便投資者可以隨意買進與賣出。這些基金價格便宜、節省稅金（tax-efficient），並允許散戶投資者購買多樣化的投資組合。ETF產品的開發一直是一個涉及主要產品創新的令人興奮的旅程。

4.1.1.2 附屬服務

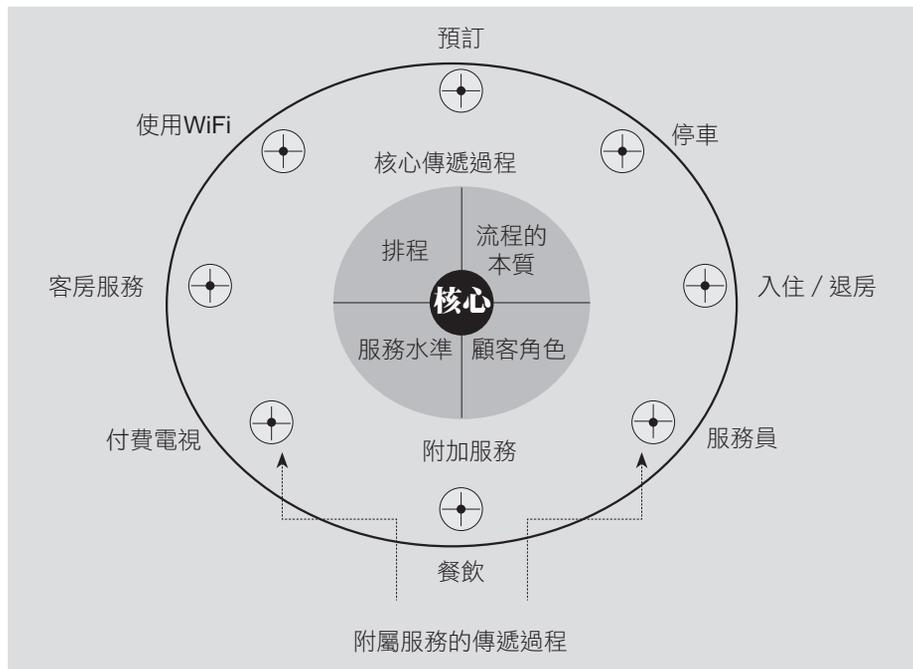
核心產品的傳遞通常伴隨著各種其他服務相關的活動，統稱為附屬服務，擴增了核心產品，既促進核心產品的使用，又提高其價值。隨著產業的成熟和競爭的加劇，核心產品趨於商品化。因此尋找競爭優勢往往強調附屬服務，可以在核心產品與競爭服務的區分和定位上扮演重要角色。

4.1.1.3 傳遞流程

設計服務概念的第三個構成要素，是用以傳遞核心產品和每一個附屬服務的流程。服務產品的設計必須滿足以下問題：

- 如何將不同的服務構成要素傳遞給顧客。
- 在這些流程中，顧客角色的本質。
- 傳遞持續多久。
- 提供規定的服務水準和風格。

圖4-2顯示核心產品、附屬服務和傳遞流程的整合情況，該圖說明在豪華飯店住宿的服務產品的構成要素。核心產品：房間一晚的租金，



▲ 圖4-2 飯店住宿的核心產品、附屬服務和傳遞過程

包括服務水準、排程（在另一次付款到期之前，房間可使用多長時間）、流程的本質（在此情況下是人身處理）以及顧客的角色（根據他們預計自己要做什麼以及飯店會為他們做些什麼，例如鋪床、提供浴巾和清潔房間）。

圍繞核心產品的是各種附屬服務，範圍從預約、餐飲到室內服務元素。必須為每個元素指定傳遞流程。飯店越貴，每個元素要求的服務水準就越高，例如，非常重要的客人可能會在抵達機場後以豪華轎車送到飯店，入住手續可以在前往飯店的路上辦理。當顧客到達飯店時，準備護送至房間，在那裡有男管家隨時服務。第8章將詳細討論服務流程，本章集中於核心與附屬服務、品牌化（branding）和新產品發展。

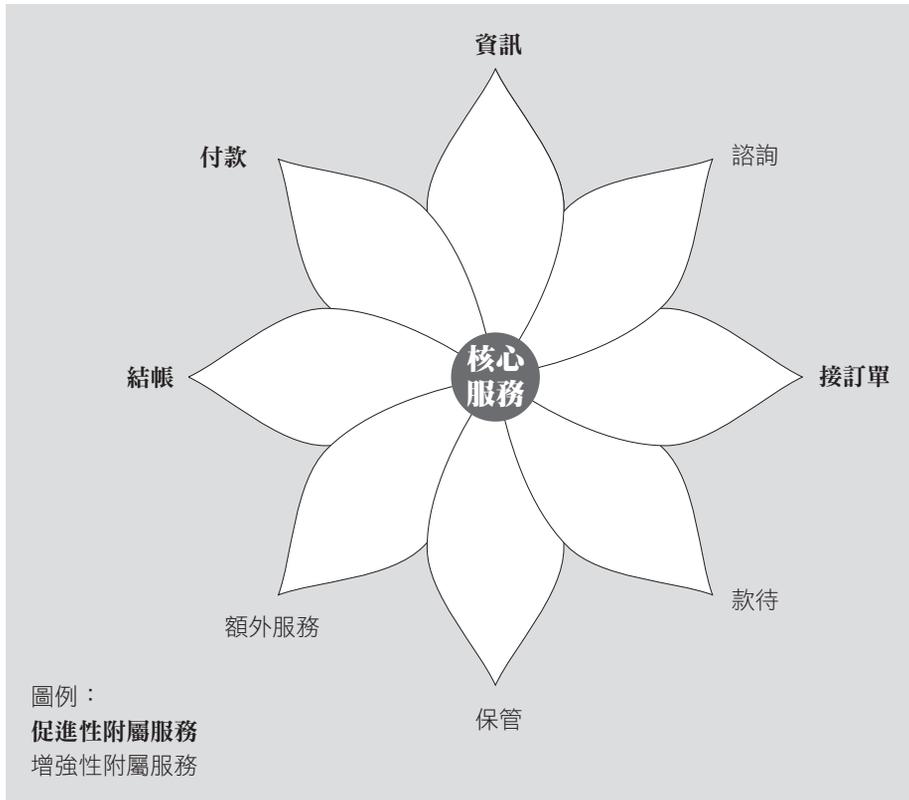
4.2 服務花朵

服務花朵（flower of service）由核心服務和一系列附屬服務組成，可能有很多不同的附屬服務，但幾乎所有的附屬服務都可被分類為圖4-3所示的8個集群（cluster）之一，8個集群被歸類為促進性或增強性：(1)促進性附屬服務（facilitating supplementary services）為服務傳遞（例如預約），或協助核心產品使用（例如資訊）；(2)增強性附屬服務（enhancing supplementary services）為顧客增加附加價值和吸引力，例如，諮詢和款待可能是醫療保健情境中非常重要的附屬服務。

圖4-4顯示8個集群展現如同圍繞花朵核心的花瓣。花瓣按順時針順序排列，以「資訊」開頭，遵循顧客可能接觸的順序。一個設計良好且管理良好的服務產品，花瓣和核心是新鮮的和形狀優美的。不好的設計或不佳的傳遞服務就像一朵有缺損、枯萎或變色花瓣的花，即使核心是完美的，這朵花看起來仍沒有吸引力。回想你自己作為顧客的經歷（或代表組織消費時），當你對特定的消費不滿意時，問題在於錯誤的核心，還是一個或多個花瓣的問題？

促進性附屬服務	增強性附屬服務
<ul style="list-style-type: none"> • 資訊 • 接訂單 • 結帳 • 付款 	<ul style="list-style-type: none"> • 諮詢 • 款待 • 保管 • 額外服務

▲ 圖4-3 促進性附屬服務和增強性附屬服務提供核心產品價值



▲ 圖4-4 服務花朵：被附屬服務產品圍繞的核心產品

4.2.1 促進性附屬服務

4.2.1.1 資訊

為了從任何商品或服務中獲得全部的價值，顧客需要相關的資訊，包括：

- 服務地點的指引。
- 時間表 / 服務時間。
- 價格資訊。
- 銷售 / 服務的條款和條件（圖4-5）。
- 如何從服務中獲得最大價值的建議。
- 如何避免問題的警告和建議。
- 預約的確認。
- 收據和票據。

- 更改的通知。
- 帳戶活動的摘要。



圖片來源：twitter.com/tos

▲ 圖4-5 Twitter.com 所提供的服務條款

新顧客對於資訊是特別渴求的（information-hungry），企業應確定所提供的資訊即時且準確。否則，很可能會造成顧客的不便，使他們感到煩躁並認為缺乏紀律。

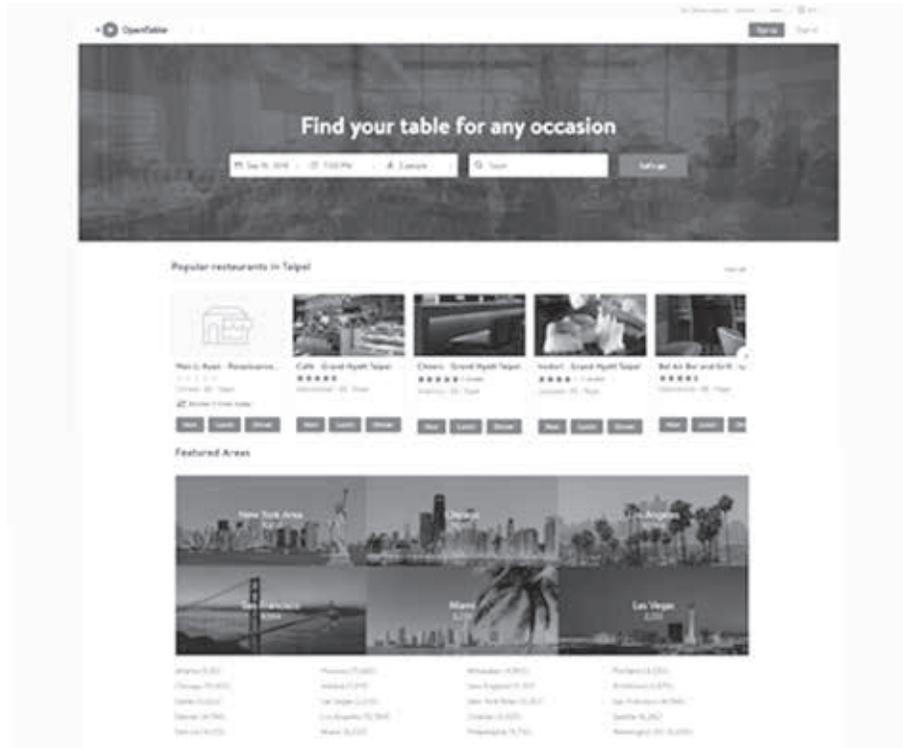
提供資訊的傳統方式包括使用公司網站、行動應用程式（mobile apps）、第一線員工、標誌、印刷公告和小冊子。資訊的提供也可以透過影片或軟體驅動教學課程（software-driven tutorials）、平板電腦的觸控螢幕影片與自助服務機器取得。

4.2.1.2 取得訂單

一旦顧客準備消費，關鍵的附屬元素—取得訂單就會發揮作用。取得訂單包括：

- 訂單輸入
 - 現場訂單輸入
 - 郵件 / 電話 / 電子郵件 / 線上 / 行動應用程式訂單
- 預約或報到
 - 座位 / 桌子 / 房間
 - 車輛或設備租賃
 - 專業人員預約
- 應用程式
 - 俱樂部 / 節目的會員資格
 - 訂購服務（例如，公用事業）
 - 登記基礎的服務（如金融信貸、大學入學）

訂單輸入可以透過各種來源獲得，如透過銷售人員、電話、電子郵件或線上取得。取得訂單的過程應該有禮、快速和準確，節省顧客的時間而不會造成身心負擔（圖4-6）。



圖片來源：www.opentable.com

▲ 圖4-6 像Open Table這樣的網站讓訂餐者略過傳統的電話訂餐方式，只需在網站上點擊，使餐飲預訂達到全新的標準。