臺大管理論叢 2008/12
第19卷第1期 103-126

整合性服務分類之擴充及服務業行銷策略之建構

Extension of Integrative Service Classification and Construction of Marketing Strategies for Service Business

劉鈞憲／淡江大學管理科學研究所博士候選人
Chun-Hsien Liu, Ph. D. Candidate, Graduate Institute of Management Sciences, Tamkang University

王居卿／淡江大學企業管理學系教授
Chu-Ching Wang, Professor, Department of Business Administration, Tamkang University

楊立人／淡江大學企業管理學系副教授
Li-Ren Yang, Associate Professor, Department of Business Administration, Tamkang University

Received 2006/11, Final revision received 2007/10

摘要

本研究擴充先前學者之整合性服務分類架構，使其更適用於資訊網路科技高度發展之知識經濟時代，並引入新的模組化概念，將服務業視為包含不同服務模組之實體，除可解決當前服務業分類混淆之問題外，還可經由此概念進行服務業最佳化行銷策略之建構。近期學者將服務詮釋為一種創造價值之活動，此價值需從顧客角度去衡量，並與顧客共同創造之。基此看法，本研究藉由模組化概念，先將服務業分解成服務提供者與顧客雙方不同觀點下之服務模組，再用各模組之營業比重將其加權整合及優化，並依據所產生之顯要屬性之策略意涵去建構該服務業之最佳化行銷策略。本研究為一概念性研究，於模組化概念推導過程中發展出三項命題，並以其為建構行銷策略之理論基礎。

【關鍵字】服務分類、模組、行銷策略

Abstract

This paper extends previous models of integrative service classification to make them more applicable in the highly developed ICT (Information and Communication Technology) and knowledge-economics era. By introducing the concepts of modularization, the service business is viewed as an entity composed of different service modules. The concepts not only clarify confusion concerning service business classification, but also provide a framework to construct optimized marketing strategies for the service business. Researchers have interpreted services as value creation activities. They claimed that the value should be measured by customers and co-created with customers. As such, the service business can be divided into different service modules from the provider's and customer's perspectives. Salient attributes can thus be identified by integrating and optimizing the service modules weighed by their respective revenues. Additionally, the strategic implications of the salient attributes are used to construct optimal marketing strategies for the service business. This is a conceptual paper on issues surrounding implementations of integrative service classification and optimized marketing strategies for service business. Three propositions are generated during the development of the modularization concepts and they serve as the theoretical basis for the construction of optimized marketing strategies.

【Keywords】service classification, module, marketing strategy

臺灣大學學術期刊資料庫

*作者感謝審稿委員的意見與指教。

*本研究受國科會計畫 NSC 96--2416--H--032--001 之補助。

壹、 前言

我國服務業的產值於 1989 年已超過製造業並佔國內生產毛額 (GDP) 之 50%，進入服務經濟時代 (林茂山，1991) ，而從事服務業的人員於 1993 年亦佔就業總人口之 50% (王居卿、徐木蘭，1994)。根據行政院主計處 2006 年的統計資料，前者於 2004 年底已達 GDP 的 68.6%，後者於 2001 年亦達就業人口之 56.7% (行政院主計處，2008) ，此若依前數年成長之趨勢來看，2008 年估計即可超過 60%。國外方面，根據經濟合作暨發展組織 (Organization for Economic Cooperation and Development；OECD) 之統計資料，其會員國於2000年之服務業產值很多均已超過 GDP 的 70% (OECD, 2005)，而服務業人口於 2002 年已超過就業總人口的 70% (Wolfl, 2005)。這些統計數字對於今日製造業不斷外移及失業率居高不下的臺灣，應具有啟發性之意義；它意味著服務業於臺灣尚有很大的成長空間，若要提高國民所得至先進國家水準及降低失業率，發展服務業似乎是一個可行及必然的道路。

於 OECD 的商業與工業政策論壇文件中，明確地指出服務是就業率成長的來源，並認為服務是包括高科技、知識密集及勞力密集之群體經濟活動，尤其資訊科技更是推動成長的原動力 (OECD, 2000)。由於服務經濟對於一國的經濟成長扮演著極重要的角色，因此對於整個服務業的探討有其價值性。特別在學術理論上，「分類」可說是居於某領域的火車頭，而以往傳統的服務業分類方式對於傳統的服務業除周延性上有不足外 (王居卿、徐木蘭，1994)，實不易適用於近十年來發展快速之高科技及知識密集的服務業，尤其是與資訊科技有密切關係者。由於服務業的蓬勃發展，一個服務企業底下可能包含不同的多角化經營項目，因此其業種與業態往往混淆不清。鑑此，發展一套能夠完整涵蓋傳統服務、高科技及知識密集資訊科技之整合性「服務分類模式」，乃為本研究之主要目的。此外，傳統的服務業分類拘泥於傳統的製造業觀點，常將某一種服務業硬套於某種單一類別上，此於新科技不斷刺激服務創新及因競爭而引起之企業併購趨勢下，易產生分類混淆之問題。因此，傳統的「服務業」分類除了會產生分類混亂外，更不易依其分類去訂定完整合適的行銷策略。本研究突破此種僵化之服務業分類概念，於完整的服務分類架構下，發展了服務模組化概念，將一服務業看成由不同服務模組組成之有機體，以解決上述分類混淆之問題。

本研究根據王居卿與徐木蘭 (1994) 之「整合性服務業分類模式」(本研究稱之為「王徐模式」) 論文中之服務分類架構，及參考其他相關文獻，於考慮到知識 (Knowledge) 、資訊／通信技術 (Information and Communication Technology；ICT) 於服務業之重要性下，以系統性的觀點將與服務有關之主要屬性由原來之 8 個擴充至 12 個，而服務種類亦由原來之 16 種擴充至 81 種組合，使每種組合代表一種服務型態，稱之為「服務模組」。一個服務業由一至數個服務模組所組成，對顧客而言，它代表一種功能及價值；例如，一般商業銀行提供現場存取款、貸款、ATM 存取款及

臺灣大學學術期刊資料庫

信用卡等不同的服務模組。

Lovelock (1983) 與 Bowen (1990) 認為訂定服務業之行銷策略亦為服務分類重要功能之一，因此本研究所分類之 12 個主要屬性，每個皆有其行銷上之策略內涵，稱為該屬性之「意涵模組 (Implication Module)」。本研究以一商業銀行為例，將服務業所包含的數個服務模組，依各服務模組之營業比重 (亦可以為其他參數，如市場佔有率、獲利率、及投資報酬率等) ，經整合及優化 (Optimization) 後，將顯要屬性及其策略內涵再行重整而得到最佳化之行銷策略，此程序在服務分類研究上，是一種概念及方法上之創新與突破，它除可解決傳統服務分類方法解釋性不足之問題外，並可據此發展出最佳化之行銷策略以強化服務業現有策略、規劃未來策略及作為模擬操作以分析及預測競爭者策略之工具。

本研究所發展者係一服務業用以訂定行銷策略之平台，可適用於各種服務業，雖然本研究以銀行業為例，說明平台使用之程序，別種服務業亦可以類似程序為之。其中優化之目的是要找出顯要屬性，將資源投資於重要屬性上，所訂定之行銷策略才有意義。

本研究係一種概念性之基礎研究，著重於理論之推導，它在行銷策略之推導上，與市場調查、焦點團體，及深度訪談等實証研究方法之結果是相輔相成、互不衝突的。有興趣的研究者可以根據本分類研究之分類理論及所推導之行銷策略作為其實証研究之指導方向，而實証研究之結果亦可以印證或加強原理論。

貳、 文獻探討

一、 偏重於服務分類架構之文獻

若依文獻刊出之年代順序去加以探討，最早為 Judd (1964) 將服務分為出租品、所有品及非物品等三種，此為項目式架構；Rathmell (1966) 以賣者型態、買者型態、購買動機、購買實務及規範程度來分類，此為連續帶式架構；Shostack (1977) 及 Sasser、Olsen 與 Wyckoff (1978) 從實體物品及無形服務之比重來分類，則為連續帶式架構；Hill (1977) 以服務影響人或物品、永久或暫時影響、實體或心理影響及個別或集體服務來分類，此亦為連續帶式架構；Thomas (1978) 以設備或人員為主來分類，此為連續帶式架構；Chase (1978) 從顧客接觸服務過程的程度來分類，為連續帶式架構；Davis、Guiltinan 與 Jones (1979) 從消費者內部搜尋程度兩構面來分類，為連續帶式架構；而 Kotler (1980) 以服務者為人員或設備、顧客在場的必要性、符合個人或企業需求、公共或私人及營利或非營利來分類，則同包含了項目式、連續帶式及矩陣式架構。

除以上文獻主要是以項目式及連續帶式架構去分類外，Maister 與 Lovelock (1982) 則以顧客接觸程度高低及客製化分類，此乃屬於矩陣式架構；Lovelock (1983)

臺灣大學學術期刊資料庫

以服務行為之性質、組織與顧客間之關係、服務過程之客製化與員工判斷空間、服務之供需性質及服務之傳送方法等五構面來分類，為矩陣式架構；Schmenner (1986) 依互動與客製化程度及勞力密集程度來分類，為矩陣式架構；Kelley (1989) 以服務行為之性質、服務過程之客製化及判斷來分類，為矩陣式架構；而 Hsieh 與 Chu (1992) 依被服務者為物品、人員及服務所創造之功能為時間、空間來分類，為矩陣式架構；Bitner (1992) 依服務參與者與實體環境二構面來分類，為矩陣式架構；Silvestro、Fitzgerald、Johnson 與 Voss (1992)，係一種矩陣式分類架構，其橫構面為每天所服務之顧客數量，縱構面為被服務對象 (人、器材、混合方式) 、接觸時間／客製化／員工意願、前／後場／或混合方式及過程／產品／或混合方式；Tinnila 與 Vepsalainen (1995) 為矩陣式分類架構，其構面為服務種類 (大量交易、標準合約、客製化提供、權變關係) 及取得服務管道的種類 (市場網脈、服務人員、代理連盟、內部組織)；除此之外，王居卿與徐木蘭 (1994) 的整合性模式乃包含了多構面分類架構，其構面為服務提供者 (人員、器材)、服務程序 (標準化、客製化)、被服務者 (人員、事物) 與服務場所 (前場、後場)。

Kellogg 與 Nie (1995) 之分類乃為矩陣式分類架構，其構面為服務過程架構 (專家服務、服務店舖、服務工廠) 及服務組合架構 (獨特性、選擇性、限制性、一般性)；Stell 與 Donoho (1996) 所提的則為矩陣式分類架構，其構面為產品種類(便利品、流行品、日常品、特殊品)、風險、介入程度、購買難度；Collier 與 Meyer (1998) 所建構的為矩陣式分類架構，其構面為管理階層所設計進服務系統之路徑數目 (有三種屬性) 及顧客之服務遭遇活動順序重複性 (有三種屬性)，他們以實證研究發現大部份成功服務業分佈於 其 6 x 6 矩陣左上至右下之對角線上；Cook、Goh 與 Chung (1999) 所發展的亦為矩陣式分類架構，其構面為組織歸屬、市場導向產品特性 (6 個屬性)、作業導向程序特性 (5 個屬性)、互動、整合；Pereira 與 Cattini (2001) 為矩陣式分類架構，其構面為客製化程度、服務中顧客對自己責任之認知程度；Mayer、Bowen 與 Moulton (2003) 為矩陣式分類架構，其構面為服務組合人員、及服務遞送過程；Coulter 與 Ligas (2004) 分類架構構面為顧客及服務提供者關係 (從職業關係、隨和、熟識、至朋友關係)，此依「關係」的淺至深去加以分類、亦可視為一種連續帶式架構；Cunningham、Young、Ulaga 與 Lee (2004) 為連續帶式分類架構，其構面為產品零件層次、顧客及服務人員接觸層次、服務與產品可分離性、服務提供者選擇風險、變換服務提供者難易度、被服務者、顧客及服務提供者關係、服務遞送為連續或間隔、客製化程度、員工意願層次、顧客取得服務難易度。

以上學者之項目式、連續帶式及矩陣式服務分類方式，往往是只包含服務之某一部份構面，無法滿足社會科學所要求之周延性。本研究則以系統性之觀點將這些零散之構面加以整合，並考慮 ICT 因素，使其更能代表今日之服務特性。

臺灣大學學術期刊資料庫

二、 偏重於利用分類架構探討行銷策略意涵之文獻

行銷策略包括為達到行銷目的而從事之組織及相關活動策略。相關學者於這方面的論述包括兩種：一為直接以分類構面去成對推論而產生行銷策略 (Lovelock, 1983; Wemmerlov, 1990; Hsieh & Chu, 1992; Silvestro et al., 1992; Clemes, Mollenkopf, & Burn, 2000)；二為主要以「顧客／服務人員介入」為縱構面及「服務系統設計」為橫構面所形成之矩陣，以矩陣右下為服務業最佳位置，由其左上至右下之對角線上訂出企業目前之位置，再以最佳位置為目標，制訂企業之最佳策略 (Schmenner, 1986; Haynes, 1990; Tinnila & Vepsalainen, 1995; Kellogg & Nie, 1995)，其使用方法可依論文刊出之年代簡述如下。

Lovelock (1983) 根據其分類的三構面--即基本需求特性、服務內涵與定義與服務遞送過程--及其各構面所包含之屬性來解釋服務行為之性質、組織與顧客間之關係、服務過程之客製化與員工判斷空間、服務之供需性質及服務之傳送方法，並藉此產生行銷意涵；Schmenner (1986) 以雙方互動及客製化程度高低、勞力密集度高低構成之 2 x 2 矩陣，將服務分為專家服務、服務店舖、服務工廠及大量服務等四項，並綜合相鄰兩項對經理人之可能挑戰作為策略內涵。此外，服務業於該矩陣之分佈位置，從成本及控制之考慮上，應儘量向由左上至右下之對角線靠並往下 (成本方向) 移動，才能產生利潤；Wemmerlov (1990) 基本上是以服務過程與顧客接觸兩構面所形成之矩陣來分類，服務過程又分成固定式服務過程及彈性過程。顧客接觸又分成無接觸、直接接觸與間接接觸三種。於此矩陣上兩服務過程各以被服務者為物品、人員、資訊對不同之顧客接觸方式列出系統設計意涵；Haynes (1990) 以服務之交易模式，將科技構面 (簡單、複雜) 與服務界面 (機械式、有機式) 構成之 2 x 2 矩陣上，以由左上至右下之對角線說明企業之最理想位置，以訂定策略；Hsieh 與 Chu (1992) 於被服務者為物品、人員及服務所創造之功能為時間、空間所形成之矩陣塊探討策略意涵；Silvestro et al. (1992) 利用橫座標為每日服務顧客數，縱座標為人員、顧客接觸時間、客製化，員工意願、前／後場及過程／產品，形成之三塊類別，即專家服務、服務店舖與大量服務，再於此區塊類別中討論其策略意涵。

Tinnila 與 Vepsalainen (1995) 從服務過程觀點將矩陣構面服務種類 (大量交易、標準合約、客製化提供、權變關係) 及取得服務管道 (市場網脈、服務人員、代理連盟、內部組織)，從服務生產成本及交易成本之考慮下，於左上至右下之對角線上找到最佳適配位置；Kellogg 與 Nie (1995) 從服務過程構面 (專家服務、服務店舖、服務工廠) 及服務包裝構面 (獨特性、選擇性、限制性、一般性) 所形成之矩陣，將其左上至右下之對角線分成差異化區及低成本區，而服務業因此被分成有希望者、分析者與防衛者；另又依獨特性及一般性服務就組織彈性、高階管理技巧、員工激勵、訓練、招募、科技等項目作策略性探討； Clemes et al. (2000) 以 Silvestro et al. (1992) 架構所推

臺灣大學學術期刊資料庫

演出之三個類別--即專家服務、服務店舖及大量服務--作實證研究後，對此三類別分別推演出其策略意涵。

一般而言，從他們使用的方法所推演出來的策略意涵，除了因分類構面涵蓋面不夠而易使所推導出來之策略不夠周延外，其所謂策略擬訂皆是從服務提供者角度思考而缺乏顧客觀點之考慮，故其所訂定之策略極可能有瑕疵而不自知，甚至誤導政策，此亦是本研究利用雙方觀點之整合方式將其改進的地方。

參、 研究方法與結果

一、整合性服務業分類模式擴充之建構過程

(一) 概念建構過程

本研究於服務分類上係以王徐之整合性服務分類架構為基礎，再歸納其他近期學者所提且與 ICT 及知識 (Knowledge) 有關的屬性將其擴充之，使原來之 16 種組合增加至 81 種，並引入新的模組化概念，將每種服務業看成數種「服務模組」之集合體，且可由服務提供者及顧客不同觀點下產生不同之服務模組。同時亦對全部 12 種屬性各發展其行銷策略意涵而成為一「意涵模組」資料庫，並可隨環境變化或經驗增加而將其不斷更新充實，再從此種模組化之概念發展出命題。因此，服務業可以藉由整合其不同之服務模組及其意涵模組，經過優化處理後得到最佳化之行銷策略意涵。本研究之模式建構過程概念如圖 1。

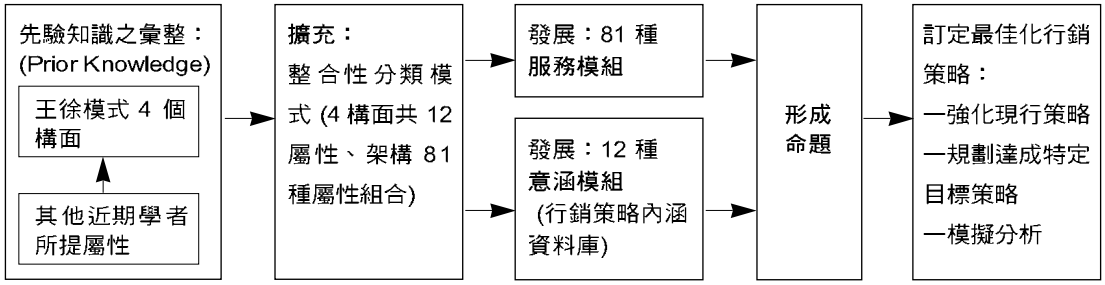


圖 1 擴充之整合性分類模式建構過程概念圖

(二) 王徐模式

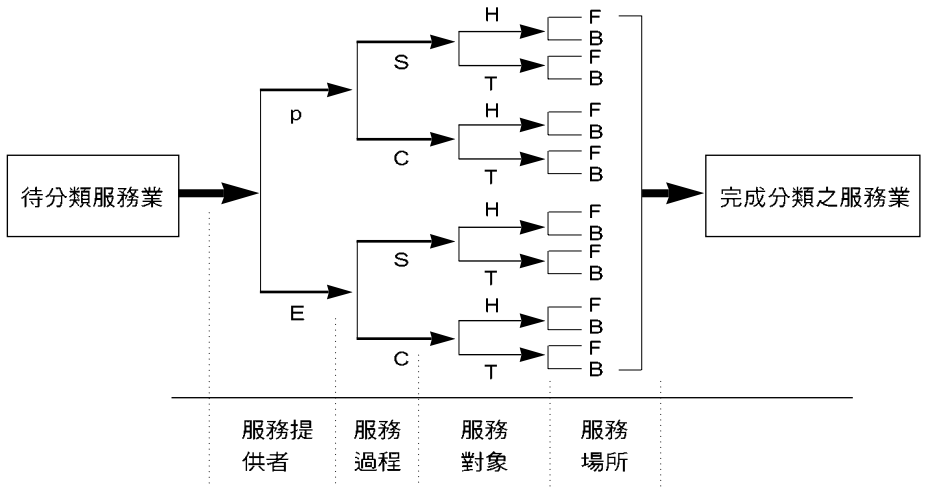
王徐之整合性服務分類架構內涵包括服務提供者、服務過程、服務對象與服務場所等四構面及人員、設備、標準化、客製化、人類、物品、前場與後場等八屬性。依此服務業共有 16 種分類組合，亦即 PSHF, PSHB, PSTF, PSTB, PCHF, PCHB, PCTF, PCTB, ESHF, ESHB, ESTF, ESTB, ECHF, ECHB, ECTF 與 ECTB (見圖 2)。

綜觀 1994 年至今之其他服務分類文獻，其服務分類架構仍以連續帶式及矩陣式

臺灣大學學術期刊資料庫

為主，信度及效度上不及整合式者，對於服務分類構面之選取，亦缺乏完整之邏輯，此為本研究採用王徐模式基本服務分類架構加以擴充，以作為發展模組化概念及據此訂定服務業企業行銷策略之原因。由於本研究使用相同之四個構面，故具有與其相同之信度及效度，而其「整合性」更是於訂定行銷策略時所需具備之特質，而本研究即是以分類架構發展行銷策略訂定之程序，故視其為第一選擇。

於 1994 年，電腦及網路未有今日發達，服務業之業種與業態及環境亦較單純，發展王徐模式服務分類架構以作服務業分類，似乎適宜。但如同「前言」中所述，於今日之複雜環境中，相同之作法將產生困境，然為達成訂定企業行銷策略之目的，本研究發展了「服務模組」之概念。



說明：P：人員，E：設備，S：標準化，C：客製化，H：人類，T：物品，B：後場，F：前場
資料來源：王居卿與徐木蘭 (1994)

圖 2 王徐模式之分類架構

(三) 王徐模式之擴充

由於資訊及通信科技 (ICT) 進步及知識密集產業產生所引起之新服務，使得於 1994 年王徐模式發展分類架構之八個屬性已不敷使用於這些與知識密集、資訊爆炸及電腦網路日新月異相關之新服務，亦即找不到合適之屬性以代表這些新服務，因此本研究認為有將其擴充，新尋合適屬性之必要。

王徐模式將服務視為一種開放系統，其原有的八個屬性，均引用自其他先前重要分類文獻，本研究除沿用原有的八個屬性，再綜合其他學者之研究成果，另增與 ICT 與知識有關之四個屬性，當然除了此四個屬性之外，其他學者還提出他種屬性，但要能適合原王徐模式之四個構面特性，又正好可以補足其於 ICT 及知識密集新服務

臺灣大學學術典藏

方面不足者，經大量相關文獻搜尋後找出四個，將來若有合適之新屬性出現加入，可使分類更精細，而因此所增加之複雜度可由電腦處理。此四個屬性之引用出處及內涵說明如下：

1. 擴充之整合性分類模式

本研究所建構之「擴充之整合性服務分類模式」承襲了王徐模式開放系統架構及其四個構面，但在各構面內均增加了一個屬性，完整之構面如圖 3 所示。

服務提供者 (Provider) 構面：原有為「人員 (People)」及「設備 (Equipment)」屬性，新加入了「知識 (Knowledge)」屬性。

(1) 服務過程 (Process) 構面：原有為「客製化 (Customization)」及「標準化 (Standardization)」屬性，新加入了「大量客製化 (Mass Customization)」屬性。

(2) 顧客 Patron 構面：原有為「人類 (Human)」及「物品 (Thing)」屬性，新加入了「資訊 (Information)」屬性。

(3) 地點 Place 構面：原有為「前場 (Front Field)」及「後場 (Back Field)」屬性，新加入了「虛擬空間 (Virtual)」屬性。

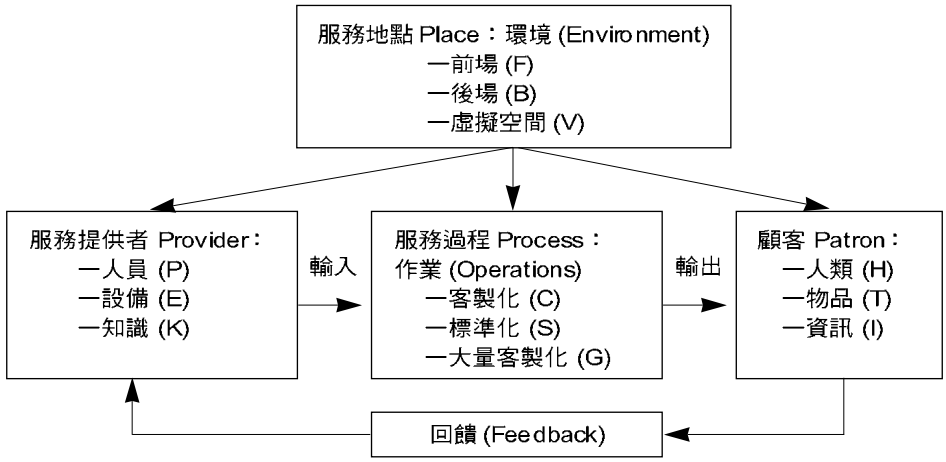


圖 3 擴充之整合性服務分類模式架構圖

2. 新增屬性之意涵說明

(1) 知識：

Nonaka 與 Konno (1998) 於探討建構知識創造之基礎時，認為知識是用來創造之資源，Nonaka、Toyama 與 Konno (2000) 將知識定義為為企業創造價值不可缺少之特定資源，而且是永續不衰之競爭優勢來源 (Nonaka, 1991)。本研究所稱之

臺灣大學圖書館 期刊資料庫

知識係指能為企業創造價值所必備之特定「專業知識」資源，如晶圓設計、工程顧問、醫師、律師、會計師等專業者執行業務時所需之 Know-how。它不是如一般理髮師或廚師等一般功能性之服務，因為別人亦可以提供同樣之服務，只是品質可能稍差而已，因此除非是特別困難之獨特技術，否則將其服務歸入「人」之屬性。

OECD (2005) 於其會員國部長級會議在有關服務成長之報告中強調現今是一個「知識」經濟社會，服務之成長需靠創新，而 ICT (一種高科技) 對促進創新尤其重要，此說明了知識於高科技環境下在服務中所扮演角色之重要性。Kotler (1980) 首先以「技術類型 (Type of Technology)」作為服務之一構面，但於當時 ICT 並未充分發展，亦無網際網路等無遠弗屆之工具可用，尚未到達知識爆炸時代，所以以技術類型為服務構面可以理解，但於今日高科技蓬勃發展時代，高科技之背後其實是密集之知識，因此我們選擇了知識代替 Kotler (1980) 之技術類別作為服務構面之一。知識亦是 Maister 與 Lovelock (1982) 所提之專業服務類的基礎，例如顧問公司之專業服務，主要是靠服務提供者的知識，而其所用之知識常被儲存於管理完善之電腦資料庫中，因此專業資料庫為其知識之重要來源，故亦視為知識。此外，於服務提供者構面中，資訊亦是一種輸入資源，但必須經整理後轉化成知識才能服務顧客，因此被視為知識之一部份。

(2) 大量客製化：

於服務過程中，純客製化與純標準化為兩個極端，前者能滿足顧客個別之需要，後者則是大量服務，以發揮經濟規模效果，而屬於兩者之間，既非純客製化，亦非純標準化，兩者同時並存者，稱之為大量客製化，如 Dell 電腦公司對其數以萬計的個人電腦顧客提供個人指定之特別設定 (Configuration) 之方式，即可稱之為大量客製化，又如信用卡業者把數十萬持卡人個人指定之相片印於卡上，亦屬這種，另外，如金融業者，一面使用穩定成熟之商用標準軟體平台 (如 CRM, ERP, Oracle,...等) ，一面對其內部需求及顧客服務發展客製化軟體，以提供大量顧客十分個性化之線上服務，也是大量客製化之一種。這些大量客製化，託 ICT (亦即電腦及網路) 之賜，於很短的時間內即可作成，是資訊時代之最大特徵。「大量客製化」一詞係採用 Tinnila 與 Vepsalainen (1995) 二學者將服務過程分成大量交易及大量客製化兩項中之後者。

(3) 資訊：

本文之「資訊」屬性係指以資訊為專業處理之對象，如銀行審核貸款資格文件、醫師分析病歷表及期刊評審審閱論文等，皆屬專業資訊屬性服務範圍。知名服務業研究學者 Lovelock 與 Wright (2002) 舉出專業資訊處理 (服務) 對象包括會計、銀行、資料處理、資料傳遞、保險、法律服務、企劃、研究、證券投

臺灣大學學術期刊資料庫

資及軟體顧問等。有時人為服務或器材服務亦可能包含一般資訊成份，此時還是將其看成人為服務或器材服務，若其中含有上述專業資訊成份，則看成 (人為服務＋資訊服務) 或 (器材服務＋資訊服務) ，分成兩部份 (即兩個服務模組) ，各以其成份百分比作權重，組成此項服務。成份百分比之顧客認定，可由企業內部有行銷經驗及專業知識之員工預測或經由市場調查得之，需注意的是認定服務模組時之標準，與訂定行銷策略時，對相同屬性之認定標準及解釋，前後需要一致，所訂定之行銷策略方不失真。

Perrow (1967) 認為服務的目的是要處理物品、人、資訊或圖像，Lovelock 與 Yip (1996) 將服務核心分為對人的處理、對所有權的處理及對資訊的處理三種。於今日 ICT 發達、資訊爆炸之知識經濟時代，對資訊的服務益形重要，如銀行之信用調查、財務分析、信用卡帳務處理或市場調查之分析等皆屬於對資訊的服務。於顧客構面中，知識亦可為輸出對象之一種，但通常受服務對象先是資訊，經整理後才轉化成知識，故看成之資訊之一部份。

(4) 虛擬空間：

虛擬空間係指服務之發生在「網路」所形成之空間上，它無實體，參與者無地點及時間之限制，服務之內容為多媒體方式，包含語音、影像及數據。有時有些服務會同時包含前場服務或後場服務亦可能包含虛擬空間成份，此時可以其成分其百分比作權重，分成兩或三個部份 (即兩或三個服務模組) ，組成此項服務。成份百分比之顧客認定，可由企業內部有行銷經驗及專業知識之員工預測或經由市場調察得之，如同上述，需注意的是認定服務模組時之標準，與訂定行銷策略時，對相同屬性之認定標準及解釋，需前後一致，所訂定之行銷策略方不失真。虛擬空間即是 Shih (1998)、Gronroos、Heinonen、Isoniemi 與 Lindholm (2000)、Bishop (2001) 與 Voss (2003) 於其與服務有關之文章中所提到之虛擬空間或虛擬市場。由於 ICT 的進步，尤其是電腦之中央處理器 (Central Processing Unit；CPU)、應用軟體、無線及寬頻的發展，以前無法作到的服務現在都可以了，如線上即時拍賣、線上遊戲、無線區域網路等服務提供者及顧客的所在地點已不那麼重要。服務可在網上完成，服務提供者甚至不需參與服務過程，例如線上遊戲是一顧客娛樂 (服務) 另一顧客，而 MP3 音樂下載及線上拍賣狀況亦是如此。

二、服務模組之建構、整合及優化

(一) 服務模組 (服務種類) 之發展

由圖 4 之服務業模組形成過程圖示，可看出模組化過程經過四構面及其各有之三屬性處理後--即 (1) 服務提供者：人員 (P)、設備 (E)、知識 (K)，(2) 服務過程：客

臺灣大學學術期刊資訊庫

製化 (C)、標準化 (S)、大量客製化 (G)，(3) 顧客：人類 (H)、物品 (T)、資訊 (I)，及 (4) 服務地點：前場 (F)、後場 (B)、虛擬空間 (V)--產生之每種分類模組均由四個屬性組合而成，因此整個整合性服務分類架構有 34=81 種組合，亦即有 81 種服務模組。

一個服務業，例如前述之一般商業銀行，其服務業務項目有：(1) 現場存取款作業、(2) ATM 自動化服務、(3) 後場貸款服務、(4) 信用卡發卡業務、(5) 線上銀行等五種，經過分類後其相對之服務模組各分屬為：(1) PSHF, (2) ESHB, (3) PCIB, (4) PGTB, 及 (5) KGHV 等，這是從服務業者 (即服務提供者--銀行) 的觀點去分類，但若是由顧客觀點去分類，結果可能會有所不同。例如 ATM 自動化服務，對銀行而言交易之處理實際是由 ATM 背後之電腦主機處理，因此服務地點主要是後場，但對顧客而言卻是前場，因為他直接從 ATM 取款及轉帳，故服務模組由 ESHB 變為 ESHF。貸款服務對銀行而言主要是審查信用好壞、有無抵押，服務對象是文件資訊、資格，但對顧客而言卻是他本人，服務模組由 PCIB 變為 PCHB。

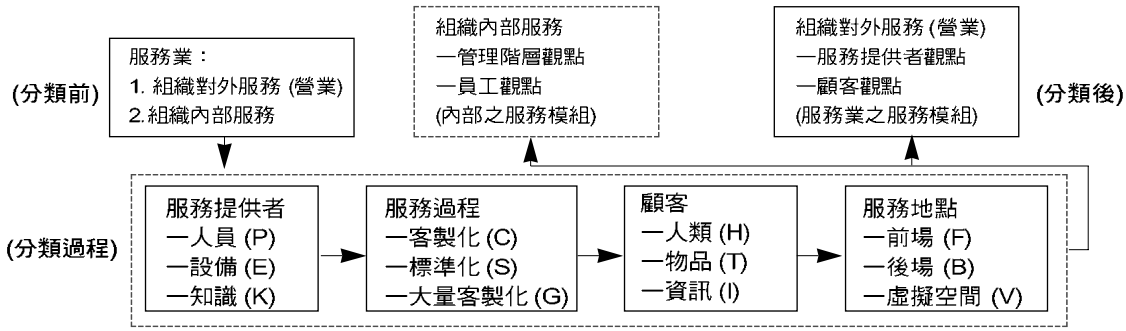


圖 4 服務業服務模組形成之過程

此外，對不同的服務模組，會有不同之行銷意涵，例如前場重門面、氣氛、人員態度及反應能力，而後場重專業能力、組織名氣及團隊合作等。在行銷觀念下，重點應以顧客觀點優先，並考慮服務模組之營業比重 (例如營收、利潤或市佔率) 去作為行銷策略或投資計劃擬訂之依據。

另外，對於同一種服務，服務業者本身也會因觀察角度不同而有不同之服務模組，例如同一銀行對線上銀行服務項目可看成是其結合金融與網路等專業知識對顧客作不受地點限制之線上服務，亦可看成其銀行伺服器對顧客個人電腦之服務，此時服務模組則分別為 KGHV 及 ESTV。同理，對顧客而言，則可看成銀行人員對他本人或其電腦之客製化服務，而分別成為 PCHV 與 PCTV。

(二) 意涵模組之發展

屬性是服務模組最基本之構成元件，有如生物之基因。生物表現於外之特性深受基因特性之影響，因此如果我們把每個基本屬性之策略性行銷意涵 (簡稱意涵模組)

臺灣大學學術期刊資料庫

發展出來，俟服務業經優化程序選出比重不同之顯要屬性後，可依其訂定該服務業之行銷或組織策略，並將其以模組化之方式儲存於資料庫。意涵模組可於訂定後再視環境變化不斷予以更新及增加，使日趨實用及完善，它乃是一種動態性的資料庫，其中有產業共同特性部份，亦有各服務業之專有特性部份。共同特性部份為服務業最基本必須作為之部份，屬於一種高階之策略性指導原則。專有特性部份則是根據顯要屬性的比重，依據學者已發展出來之行銷策略項目表逐項擬訂可據以行動之策略，在這方面，本研究採取 Kotler、Ang、 Leong 與 Tan (1999) 所提出之項目 (參見表 2，項目 1 至 11)。顯要屬性與基本屬性之不同點為後者為服務系統之基本構成屬性，而前者是經過優化過程後所選出，代表該服務業之主成份屬性，因此本研究所使用之優化過程，其精神頗類似統計學多變量分析之主成份分析。

(三) 命題之形成

綜合上面「一、服務模組 (服務種類) 之發展」中之說明，我們可發展出下列命題：

命題 1：一個服務業 (簡稱企業) 為使資源充分利用，通常會經營一至數種服務業務，因此均由一至數個包括四個基本屬性的服務模組所組成，但各服務模組的比重會因該種服務項目之「績效指標」不同而有所不同。

命題 2：對同一種服務業務，其服務模組會因從服務業者觀點去分類或由顧客觀點去分類而有所不同。服務業者通常以資源之最佳利用為著眼，顧客則以最大滿意度著眼。

命題 3：對同一服務業者，同一種服務業務，亦會因觀察角度不同而產生不同之服務模組，在顧客方面亦然。

有關何種之服務模組才是顧客角度認定者，我們通常有兩種方法得之，一為企業自行預測，一為從顧客得之。於企業自行預測方面，企業之員工自己亦是消費者，加上有行銷經驗及專業知識之員工，應可作到某種準確程度之預測。於從顧客得之方面，企業可經由市場調察 (如問卷、訪談、焦點團體等方法) 、資料收集及分析而得，但此法費時、費錢，且其精確度與使用方法如抽樣正確否有關。於環境變遷快速、經常需作模擬以快速調整行銷策略之企業，前者為較理想之法，但若能定期施行後者，對人為預測加以校正，所得之結果將更加正確。從下節優化程序開始之說明範例中，所使用之顧客角度所認為之服務模組，皆假設認為是已經由上述程序後所得到之結果。

因此，根據此三項命題，我們可以銀行業為例，進行下述之優化程序。

(四) 優化程序

由上述命題可看出，一個服務業會因服務業者及顧客不同之觀點與對同種服務卻因不同之觀察角度，而創造出不同的服務模組，此會產生不同的策略意

臺灣大學學術

涵，致使服務業者在面對此複雜且模糊的意涵下，很難制訂相關的決策。鑑此，本研究提出一重要的作法--「優化」的程序。優化程序可說是一種啟發式 (Heuristic) 的作法，乃是依顧客優先原則及各種服務之績效指標，如獲利率、投資報酬率及顧客滿意度等，將這些服務模組整合起來，找出屬性之權重，並依一定邏輯將其篩選之，再以此篩選程序後所留存下來之顯要屬性之意涵模組為基礎訂定其行銷或組織策略。

Anderson、Fornell 與 Lehmann (1994) 以實證研究發現顧客滿意度與經濟利益，如獲利率、投資報酬率等，有正向之關係。顧客滿意度透過忠誠度提高，能保證企業未來之利益 (Bolton, 1998) 、降低交易成本 (Reichheld & Sasser, 1990) 。

我們一直強調企業提供之服務應以顧客之觀點為之，因此於優化程序中所使用之「績效指標」亦應與顧客滿意度相關，以訂定合乎顧客需求之行銷策略。而要知道各項服務之顧客滿意度，最好之方法就是去進行市場調查，但如同上述，此法費時、費錢，且其精確度與使用方法如抽樣正確與否有關，此於環境變遷快速之下、若經常需作模擬以快速調整行銷策略之企業，恐緩不濟急。因此，較實際之作法是使用企業較易取得卻又與顧客滿意度有「正向相關」之數據，如各項服務之利潤 (本研究所採用之銀行例子，即以各項服務之利潤作為績效指標，以定訂其權重) 、投資報酬率等，再輔以定期之市場調查，用其結果校正所用之績效指標於優化程序中之權重，使所訂定之行銷策略將更加正確。

此外，學理上之績效指標除了利潤、投資報酬率等之最大化外，尚有成本之最小化，但上述提到之交易成本屬於一種無形成本，很難加以量測，且不易加以利用。一般說來，顧客滿意度高，利潤、及投資報酬率等會相對較高，但不見得會使其他有形成本降低，有時企業為提升價格競爭力，刻意壓低成本，此反而會使顧客滿意度降低，所以優化過程中，使用利潤與投資報酬率等績效指標，相對地說，是比較以顧客之觀點操作的，而且利潤為收入減去成本，本身已含成本概念。但成本之最小化亦是績效指標之一種，仍可以各服務模組之成本比重之倒數作為權重，將所得之策略作為節省成本之標竿，亦不失為一種良好的策略。

此優化程序現以上述同一商業銀行之範例說明如下：

假設此銀行之五種服務項目營業利益分別為 (1) 現場存取款作業 20%、(2) ATM 自動化服務 10%、(3) 貸款服務 50%、(4) 信用卡發卡業務 15%、及 (5) 線上銀行 5%。於此，各項服務之營業利益定義為各服務模組之利潤。

1. 先將服務業分解成服務模組

(1) 根據命題 1，從服務業者 (即銀行) 的觀點去分類可得：(1) PSHF, (2) ESHB, (3) PCIB, (4) PGTB, 及 (5) KGHV 等五種相對其五種服務項目之服務模組。

(2) 根據命題 2，顧客會有不同之觀點。由顧客觀點去分類，其中 (2) ATM 自動化服務變為 ESHF，(3) 貸款服務則為 PCHB，其他與上項相同。

臺灣大學學術期刊資料庫

(3) 根據命題 3，對於 (5) 線上銀行業務，銀行可將其看成 KGHV 及 ESTV，而顧客卻可將其看成 PCHV 與 PCTV。

有關服務模組的訂定，我們利用線上銀行加以說明。從銀行的觀點去看線上銀行 (On-line Banking) 業務，為了服務顧客 (H) ，他們需要設計很多適合該銀行環境及其服務特性的「客製化」財務軟體 (相對於「標準化」商業軟體平台來說) 。整個軟體系統不但龐大，而且可靠性要很高，所以軟體平台必須使用標準商業軟體方能勝任，這方面是標準化的。而這些軟體系統要整合到易用而且不能出錯，需要非常專業的財務及軟體知識 (K) ，加上所提到的軟體同時需客製化及標準化 (G) 之事實，以及它是經由網路 (V) 提供服務，所以服務模組為 KGHV。但同時銀行之電腦主機 (E) 對顧客之個人電腦 (T) 經過網路 (V) 以電信標準 (S) 作連線，故服務模組亦可看成 ESTV。

人通常不喜歡與機器 (例如：自動留言機) 打交道，從顧客 (H) 的觀點去看線上 (V) 銀行，他希望銀行是有人性的，雖然他實際是與銀行之軟體互動，他寧願將對方想像成人 (P) ，而且為滿足此種顧客需求，銀行還竭盡所能將其軟體設計得非常人性化 (User Friendly) ，同時為滿足顧客個人化之需求，線上銀行上之個人帳戶網頁上，可讓顧客個人設計自己喜歡的圖案、文字及配置方式等等非常個人化 (C) 的多媒體服務，故服務模組亦可看成 PCHV。顧客對於自己使用之個人電腦 (T) 經過網路 (V) 與銀行軟體互動時，在他看來，他根本不 (必) 知道有銀行電腦主機存在，他只是希望他與他的個人電腦同時被其擬人化 (P) 之線上銀行進行個人化 (C) 的服務，故服務模組亦可看成 PCTV。

不可否認的，認定服務模組多少會有點主觀成份，但如果事先能與不同之人討論，綜合不同之意見，以形成相對主觀，或甚至作市場調查，則所認定之服務模組會較客觀。一般來說，只要推論合理，且認定服務模組時之標準與訂定行銷策略時，對相同屬性之認定標準及解釋前後一致，則所訂定之行銷策略應較不會失真。

2.將分類後之各項服務模組整合

整合的原則依：

(1) 服務為一種價值之創造，其價值由服務提供者與顧客共同創造 (Edvardsson, Gustafssan, & Roos, 2005) ，但依顧客優先原則，顧客觀點比重佔 70%，銀行觀點比重佔 30%。雖然服務業為顧客導向，但其所以不能 100% 完全使用顧客觀點，是因為價值須由服務提供者與顧客共同創造，必須考慮到服務者之資源能力，其雙方之比重可依服務業特性與所需使用之資源而調整。

(2) 對同一種服務，不論銀行或顧客，對他們自己而言，因不同觀察角度所產生之不同服務模組，比重各佔 50%。

(3) 對同一種服務業務，若顧客觀點與銀行觀點相同，則取顧客或銀行觀點之服務模組。

臺灣大學學術期刊資料庫

(4) 計算方式若以假設服務模組 PSHF 之權重佔 20% 為例，其表示方式為 PSHF x 0.2= 0.2P + 0.2S + 0.2H + 0.2F，亦即表示其組成之各屬性 P、S、H 及 F 之權重為各為 0.2 (即 20%)。

依此原則，可將所有之服務模組整合並計算如下：(加底線數字為營業比重，斜體數字為銀行觀點及顧客觀點之比重)

銀行之全部服務模組

= (存取款作業服務模組 x 0.2) + (ATM 自動化服務服務模組 x 0.1) + (貸款服務服務模組 x 0.5) + (信用卡發卡業務服務模組 x 0.15) + (線上銀行服務模組 x 0.05)

= (銀行觀點 PSHF x 0.2) +〔(銀行觀點 ESHB x 0.3 + 顧客觀點 ESHF x 0.7) x 0.1〕+〔(銀行觀點 PCIB x 0.3 + 顧客觀點 PCHB x 0.7) x 0.5〕+ (銀行觀點 PGTB x 0.15) +【〔銀行觀點、不同角度 (KGHV x 0.5 + ESTV x 0.5) x 0.3〕+〔顧客觀點、不同角度 (PCHV x 0.5 + PCTV x 0.5) x 0.7〕】x 0.05

= (PSHF x 0.2) +〔(ESHB x 0.3 + ESHF x 0.7) x 0.1〕+〔(PCIB x 0.3 + PCHB x 0.7) x 0.5〕+ (PGTB x 0.15) +【〔(KGHV x 0.5+ESTV x 0.5) x 0.3〕+〔(PCHV x 0.5 + PCTV x 0.5) x 0.7〕】x 0.05

= 0.885P + 0.1075E + 0.0075K + 0.535C + 0.3075S + 0.1575G + 0.675H + 0.175T + 0.15I + 0.27F + 0.68B + 0.05V

也就是說，銀行之全部服務模組依照上述原則加以整合後，其 12 種基本屬性中於總比重為 4 之情況下 (因一個服務模組包含四個屬性)，P 佔有 0.885 比重、E 佔有 0.1075 比重、K 佔有 0.0075 比重、C 佔有 0.535 比重、S 佔有 0.3075 比重、G 佔有 0.1575 比重、H 佔有 0.675 比重、T 佔有 0.175 比重、I 佔有 0.15 比重、F 佔有 0.27 比重、B 佔有 0.68 比重及 V 佔有 0.05 比重。

若以百分比來表示並將其依大小排序後則為 P 佔 22%、H 佔 17%、B 佔 17%、C 佔 13%、S 佔 8%、F 佔 7%、G 佔 4%、T 佔 4%、I 佔 4%、E 佔 3%、V 佔 1%、及 K 佔 0% (四捨五入後)，即於表 1 中之第 2 列所示 (K 為 0%，所以不列出)。

3. 依一特定邏輯找出顯要屬性

Lovelock (1983) 認為若欲服務業之分類去擬訂競爭策略，當面對價格與品質之取捨 (Trade-offs) 問題時，建議高層管理階層應受完整的管理訓練，以培養能做出正確平衡決策之直覺能力。Schmenner (1986) 於其著名之服務矩陣對角線作上下之移動以期找出服務業成本及控制程度之最適點，似乎要比 Lovelock (1983) 的直覺決策能力進步。他們這些動作皆是一種「優化」之操作，雖然使用的方法各有不同，但其目的卻是一致，是為得到最佳化策略的一種優化的努力過程。基此，本研究除了作整合性分類及建立命題時之質性推論外，於優化方法上係以量化及合理的邏輯去推演，因此可靠性及邏輯性似乎比上述二學者所用之方法更好，此應是一種較佳的方式。

臺灣大學學術期刊資料庫

於上述商業銀行例子中可知，一個服務業將所有服務模組整合後，12 種屬性有可能會全部同時出現，但各有不同之比重。當然，如能將此 12 屬性之策略模組依其比重投入資源執行，則各層面將皆能兼顧，但如此會投資太大，不符合經濟效益。因此我們必須經過優化程序，將其篩選後產生顯要屬性，以在最精簡的屬性卻能產生最大的效益原則下，選用其策略意涵模組以得到最佳化策略。

於篩選程序上，本研究所使用的邏輯是「80-20 法則」 (註[1]) ，亦即將那些能夠產生 80% 營業利益之 20% 資源 (於本例中，乃指顯要屬性)找出，以得到最佳化行銷策略。當然 80-20 法則只是一般通則，為更精確計，企業可自行計算其最佳 20% 之資源，所產生百分之幾之營業利益，再以此「百分之幾」為門檻，代替本例所用之 80%。其最佳化程序為：

(1) 如前述將整合後產生之 12 個基本屬性依其比重百分比排序，此排序之 12 個基本屬性及其比重百分比分別列示於表 1 之第 1 及第 2 列。

(2) 將比重百分比累計，此累計百分比列於表 1 之第 3 列。

(3) 選一門檻，將比重累計百分比數小於此門檻者留下。此門檻值越小，策略會越粗糙，策略實施成本也會越低，本例採用 80% 為門檻值以符合 80-20 法則。

(4) 重新計算各留下屬性之比重，並去掉比重百分比小於 10 者，因為比重百分比小於 10 者，其代表性不高，此重新計算的比重百分比列於表 1 之第 4 列。

(5) 重複上述步驟，直到全部比重百分比皆無小於 10 者。選取賸下之屬性作為顯要屬性，此重新計算的比重百分比列於表 1 之第 5 列。

因此在本例中，我們最後得到的顯要屬性為 P、H、B、C、S，可用其策略模組，依其比重訂定行銷策略，亦即 29% 之 P、22% 之 H、22% 之 B、17% 之 C、及 10% 之 S。

表 1 優化過程中商業銀行各屬性比重之計算

1 基本屬性依屬性比重百分比排序	P	H	B	C	S	F	G	T	I	E	V	加總值
2 基本屬性之比重百分比數值 (%)	22	17	17	13	8	7	4	4	4	3	1	100
3 基本屬性比重百分比累計數值 (%)	22	39	56	69	77	84	88	92	96	99	100	
4 留下累計百分比最靠近 80 者之屬性，並重新計算其比重百分比 (%)[a]	26	20	20	16	10	8						100
5 去掉上列百分比小於 10 者，得到最後之顯要屬性，並重新計算其比重百分比 (%)[b]	29	22	22	17		10						100

說明：a：就 P 而言，其於本列之新比重百分比 = 22 / 84=26%，H 則為 17 / 84=20%，餘此類推。
b：就 P 而言，其於本列之新比重百分比 = 26 / 92=29%，H 則為 20 / 92=22%，餘此類推。

註[1] 義大利經濟學家 Pareto 所提出，在經濟學上 100 個人中，80％的財富掌握在 20% 的人手中，80 個人窮一輩子生產 20％的 GNP，20 個人比較有錢生產 80％的 GNP。

臺灣大學學術期刊資料庫

三、最佳化行銷策略之建構

行銷策略之訂定可分為宏觀 (Macro) 與微觀 (Micro) 兩方面：宏觀策略乃為全體服務業 (即服務產業) 共同特性部份之策略，此乃是服務業經營的最低門檻，個別服務業必須確實執行這基本策略，才能與競爭者於同一起跑點上去競爭；而微觀策略則為個別服務業專屬之策略，是對個別服務業量身訂做的，該服務業之競爭優勢可由此策略去獲得。本研究仍以上述商業銀行例子來說明如何根據前面經過優化程序後所得到之顯要屬性，來擬訂最佳化行銷策略。

上述優化程序之結果，產生了比重不同的 P、H、B、C 及 S 等顯要屬性，因此於訂定共同特性部份之策略時，可按其比重作為執行之優先等級依據。於服務業專屬之策略方面，可根據 Kotler et al. (1999) 所發展行銷策略擬訂項目，即包括目標市場選擇、產品定位、產品線、價格、通路、銷售人員、服務廣度與速度、廣告、促銷、研發及行銷研究等去訂定。

(一) 選擇適合顯要屬性比重之服務項目

上述銀行業，其優化後之顯要屬性為服務人員 29%、顧客 22%、後場 22%、客製化 17% 及標準化 10%，其代表之意義是可於後場由銀行內部人員對顧客作客製化之服務，但為提高服務效率，降低人力成本，則需要採用一些標準化的軟硬體工具及工作流程，於銀行之業務中能符合這條件的有原來之貸款業務、新個人理財服務 (客製化程度為中等稍高，產品風險特性為中等) 及新金融業務 (客製化程度極高，產品風險特性亦較高) 等。而於客製化與標準化之比例為 63:37 (亦即 17/27:10/27) 狀況下，推論出適合此條件之產品應為中高價、中度風險之組合產品；亦即，個人理財服務較新金融業務更適合這種比重之顯要屬性結構。

於個人理財上，銀行之定期存款風險是最低的，但報酬亦往往最低，對於此種投資，個人可自行為之，不需專業之理財師協助。而注重個人理財之顧客往往已擁有某種程度上之財富，他們為保值，一定追求比定存更高之報酬。除有些是地主、中、小企業負責人或其配偶外，這些人中很多是其他專業領域之白領階級或科技新貴，他們專心於本業，無暇或無足夠之財經知識以自行理財，因此需專業之理財師協助，幫忙其理財。為協助其理財，銀行之理財專家必須與之詳談以瞭解其需求 (如投資報酬率、風險程度等) 及特殊考慮 (如資金使用時間、投資地區、標的等) ，才能決定其最合適之投資組合。此種諮詢是非常專業化、客製化、且非大量化的，因此諮詢之成本很高。於此狀況下，低價位產品會使得銀行之管理費收入不敷成本，而低價位產品之較低報酬，對有心理財，並大費周章與銀行理財專家詳談之顧客來說，是不會接受的。因此，我們推論中等價位、中度風險之投資組合為對雙方最合適之產品，亦即顧客可以有較好之報酬，且風險中等，銀行亦盡到保護其顧客至某種程度之責任。但有些顧客亦會喜歡買些高價之高風險產品，如一些衍生性新金融商品，其投資報酬率很

臺灣大學學術典藏

高，此時銀行理財專家就需幫其配置一些反向動作之金融商品，使其總投資風險維持於中等稍高左右。

而後場人員於推展此個人理財服務業務時，可利用顧客關係管理 (Customer Relation Management；CRM) 軟硬體工具，於現有客戶資料中分析，發掘出能提供 80% 營收之 20% 潛在顧客及其終生價值，再與其建立良好互動關係，其利潤及成長遠比傳統的貸款業務高。因此，銀行可以目前服務人員 29%、顧客 22%、後場 22%、客製化 17% 及標準化 10% 之現有顯要屬性及其對應之人力組織架構下，來擬定新的行銷策略，將業務重心逐步轉至個人理財服務。

(二) 根據顯要屬性比重訂定服務業專屬之行銷策略

Kotler (1980) 所列之行銷策略項目可擬訂如下：個人理財服務之目標市場為有高額儲蓄但無時間理財或無理財知識之客戶群，可利用 CRM 於現有客戶資料中以幾個關鍵參數輸入後找出；產品可定位為中高價、中度風險之組合產品；產品線可將股票、債券、權證及外匯等作不同組合而成不同產品；價格為中高價位；通路則利用現有之銀行各地窗口，但著重顧客服務，故需有環境氣氛良好之 VIP 室；銷售人員須為理財經驗豐富、態度和藹可親及口才好之後場人員；服務廣度更須涵蓋理財、投資諮詢及緊急融資服務以協助有價值之顧客渡過難關，速度當然是要及時；廣告方面則以高格調、高品味之雜誌書刊為主，並常以信函方式對客戶作適合其條件之理財建議；促銷方式很多，以中高檔為主，例如可以贈送某種會員資格或會費折扣之方式為之；研發方面要多開發各種合法之新理財工具；行銷研究則以 CRM 工具對現有或潛在客戶之分析為主。

表 2 銀行業個人理財服務專屬之行銷策略及一般共同策略摘要

項目	顯要屬性 1.服務者人員(P)，2.顧客人員 (H) 3.後場 (B)，4.客製化 (C)，5.標準化 (S)						專屬策略 服務種類：個人理財服務 特性：1.客製化：標準化 ＝63:37 之中高價、中度風險之組合產品 2.需後場人員之詳細規劃及研發
	顯要屬性簡稱	P	H	B	C	S	
	比重百分比 (%)	29	22	22	17	10	
1	目標市場		v (註)				有高額儲蓄但無時間理財或無理財知識之客戶群，及其親朋好友。
2	產品定位				v	v	客製化與標準化之比例為 63:37 (17/27:10/27)，推論應為中高價中度風險之組合產品。
3	產品線				v	v	依客製化與標準化之比例為 63:37，推出股票、債券、權證、基金及外匯等不同組合之產品。
4	價格		v		v	v	中高價位。

臺灣大學學術期刊資料庫

項目	顯要屬性 1.服務者人員(P)，2.顧客人員 (H) 3.後場 (B)，4.客製化 (C)，5.標準化 (S)						專屬策略 服務種類：個人理財服務 特性：1.客製化：標準化＝63:37 之中高價、中度風險之組合產品 2.需後場人員之詳細規劃及研發
	顯要屬性簡稱	P	H	B	C	S	
	比重百分比 (%)	29	22	22	17	10	
5	通路			v			利用銀行現有之各地窗口，但需配置環境氣氛良好之 VIP 室。
6	銷售人員	v					銷售服務人員比重為 29%，非常重要，其理財知識與經驗必須豐富，態度更要和藹可親及口才良好、平常訓練不可缺少。
7	服務廣度與速度	v		v			由後場詳加規劃、涵蓋理財、投資諮詢及緊急融資服務以協助有價值之顧客渡過難關等各種窩心服務，服務速度當然是要及時。
8	廣告			v			由後場詳加規劃、廣告以高格調、高品味之雜誌書刊及平面媒體為主，並常以信函方式對客戶作適合其條件之理財建議。
9	促銷	v		v			由後場詳加規劃，促銷方式很多，贈送某種會員資格或會費折扣之方式為之。
10	研發			v			由後場人員研究開發多種合法新理財工具及新的作業程序。全公司共用之整合性 CRM 平台，可由後場人員及外面顧問共同建置。
11	行銷研究			v			由後場人員執行，以 CRM 工具對現有或潛在客戶之分析為主，並以客戶終生價值作訴求。

註：v 代表有直接關係

肆、結論與建議

一、管理意涵

依據本研究所建構之擴充性整合式分類模式，再經過優化步驟及訂定最佳化行銷策略等一序列之程序，將可提供以下之應用：

(一) 以現有之架構尋找新型業務並訂定其行銷策略

如上述銀行之例子，現有之服務業務還是以服務提供者觀點所推出之傳統服務為主，如貸款服務、櫃台儲存款等。但經引進新服務觀念，視服務為一種由服務提供者與顧客共同創造之價值，將其分類及以 80-20 原則優化分析後，發現可將目前 20% 之服務資源，轉型至利潤較高之個人理財服務，並訂定其最佳化行銷策略，以期它能產生新的80% 營業利益，使企業不斷保持成長。

臺灣大學學術期刊資料庫

(二) 強化現有行銷策略及組織

可依各服務模組之各種營業比重，如全年營收、投資報酬率及市場佔有率等參數，分別作出其最佳化行銷策略，並與現行使用之行銷策略比較，找出可強化之項目。此外，亦可利用優化後之各顯要屬性比重資訊，檢視目前之組織架構分配比重是否合理。

(三) 為達到特定目標訂定新的行銷策略

作未來規劃時，對於所訂定之不同營業目標，如是以營業額大小為優先目標，或是要衝市場佔有率，或只看重獲利率，皆可經由上述程序訂定出相對的最佳化行銷策略，再根據此策略去規劃未來之組織、人事、財務等資源。

(四) 模擬分析

利用上述程序作情境分析，於假設各種不同之營業狀況及敏感度下，產生不同之最佳化行銷策略，作為檢視企業自己現有策略之參考，並用以預測競爭對手所可採行之策略。

二、研究貢獻

本研究除了承襲了王徐模式的整合性服務分類架構，並經過大量的文獻探討將其擴充使分類更加細緻、周延化外，再提出模組化概念，將服務業看成是數種服務模組之組合，且可由服務提供者觀點或顧客觀點產生不同之服務模組，同時對主要屬性發展出意涵模組，而形成三個命題。本研究並以商業銀行之服務為例，說明這些命題之可操作性，可以其為理論基礎將服務模組按營業比重綜合及優化後，將所得到顯要屬性之意涵模組整合發展出最佳化行銷策略。

此外，本研究對服務的探討，係以開放系統的概念進行，加上服務模組的引進，將其視為一種功能及價值之創造，可由服務者及顧客的觀點去分析，此又與服務管理理論之論點不謀而合，因此本研究有以下重要貢獻：

(一) 新服務分類典範的建立

模組化概念之引進，將服務業看成是由數種服務模組之組合，而非如以往之分類模式，去將服務業對號入座地歸入某單一分類；亦即，此種模組式之整合性分類模式可適用於營利事業、非營利事業、政府機構、組織對外服務、組織內部服務等服務分類，而達一般化的目的。

(二) 較完整且實用之行銷策略的擬訂

模組化概念可同時綜合服務者及顧客不同觀點之服務模組，將優化後顯要屬性之意涵模組整合而發展出最佳化行銷策略，其操作性、周延性與靈活性將比其他研究之矩陣對角線式或敘述式的方法只能產生概括性策略還好，它不但可生巨觀策略作為高階指導方針，還可極其細緻制訂微觀策略，進入執行面。本研究所發展之模式可實

臺灣大學學術 典藏資訊庫

用於現有及未來行銷策略之擬訂，並可預測競爭對手可能採取的策略。

(三) 對於發展新服務商業模式之啟發

本研究所架構的 81 種服務模組，與 ICT 與知識有關之 K 及 V 屬性關係密切者，尚有很大之發展空間，這也提供了新的思考方向，可以啟發創業者思考新的服務商業模式。

三、研究限制

本研究係一種概念性架構的推導，目的是發展概念，是屬於一種基礎性的理論研究，它將研究文獻所得之先驗知識彙總歸納成整合性的服務分類架構後，建構服務模組，並發展出三項命題，再根據此三項命題，以銀行服務業為例，推導出最佳化行銷策略，但並無進行實證研究。因此有賴於後續研究者設計合適的研究方法，對於最佳化行銷策略進行實證研究。此外，本研究選用銀行業當作說明範例，主要是其複雜度適中，較易說明清楚，而更高一層之金融業，若亦能使用本研究模式推論其策略，則貢獻度當更高，然而其服務項目涵蓋極廣，除一般商業銀行外，還包括各種專業投資銀行、工業銀行、各種保險 (人壽、產物、醫療) 、信託業務、新金融等，此是個極大的議題，需另以專文以服務模組之概念來作研究。

四、未來研究建議

除上述之實證研究外，對於未來之研究，有以下之建議：

(一) 每個構面之屬性可再增加，使分類更加細緻化，但服務模組數量會因此增長成十分龐大而使整合及優化程序變得十分複雜，但此必須用電腦軟體處理，因此新的研究可與資訊專家合作，發展此項軟體。

(二) 屬性增加後，意涵模組也會增加，可建成電腦資料庫，將服務業共同特性及專屬特性建入，並不斷動態增加及更新，且配合上述電腦軟體，使得將必要資料輸入後，服務分類及最佳行化銷策略可以很快自動產生而發展成訂定行銷策略之有力工具。

(三) 同樣的研究，可應用於服務業之組織發展策略上。

(四) 可針對組織內部服務進行較深入之研究，探討內部服務行銷的確亦可使用本研究所建構之模式。

臺灣大學學術期刊資料庫

參考文獻

王居卿、徐木蘭，1994，「生產組合觀點下的整合性服務業分類模式」，管理科學學報，11 卷 2 期：頁 207-231。

行政院主計處，2008，「國內生產毛額、國民所得、經濟成長率及平減指數」，http://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=15060&ctNode=3565，搜尋日期：2008 年 8 月 20 日。

林茂山，1991，「美國服務業之發展策略」，臺灣經濟，176 期：頁 22-42 。

Anderson, E.W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. 1994. Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. ***Journal of Marketing***, 58 (1): 53-66.

Bishop, J. M. 2001. Virtual bodies and virtual spaces. ***Kybernetes***, 30 (9/10): 1289-1303.

Bitner, M. J. 1992. Servicescapes: The impact of physical surrounding on customers and employees. ***Journal of Marketing***, 56 (2): 57-71.

Bolton, R. N. 1998. A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction. ***Marketing Science***, 17 (1): 45-65.

Bowen, J. 1990. Development of a taxonomy of service to gain strategic marketing insight. ***Journal of the Academy of Marketing Science***, 18 (1): 43-49.

Chase, R. B. 1978. Where does the customer fit in a service operation? ***Harvard Business Review***, 56 (6): 137-142.

Clemes, M., Mollenkopf, D., & Burn, D. 2000. An investigation of marketing problems across service typologies. ***Journal of Services Marketing***, 14 (7): 573-594.

Collier, D. A., & Meyer, S. M. 1998. A service positioning Matrix. ***International Journal of Operation & Production Magament***, 18 (12): 1223-1244.

Cook, D. P., Goh, C. H., & Chung, C. H. 1999. Service typologies: A state of the art survey. ***Production and Operation Management***, 8 (3): 318-338.

Coulter, R. A., & Ligas, M. 2004. A typology of customer-service provider relationships: The role of relational factors in classifying customers. ***Journal of Services Marketing***, 18 (6): 482-493.

Cunningham, L. F., Young, C. E., Ulaga, W., & Lee, M. 2004. Consumer views of service classification in the USA and France. ***Journal of Service Marketing***, 18 (6): 421-432.

Davis, D. L., Guiltinan, J. P., & Jones,W. H. 1979. Service characteristics, consumer search, and the classification of retail services. ***Journal of Retailing***, 55 (3): 3-23.

Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Roos, I. 2005. Service portraits in service research: A critical review. ***International Journal of Service Industry Management***, 16 (1): 107-121.

臺灣大學學術期刊資料庫

Gronroos, C., Heinonen, F., Isoniemi, K., & Lindholm, M. 2000. The netoffer model: A case example from the virtual marketplace. ***Management Decision***, 38 (4): 243-252.

Haynes, R. M. 1990. Service typologies: A transaction modeling approach. ***International Journal of Service Industry Management***, 1 (1): 15-26.

Hill, T. P. 1977. On goods and services. ***Review of Income and Wealth***, 23 (4): 315-338.

Hsieh, C. H., & Chu, T. Y. 1992. Classification of service business from a utility creation perspective. ***The Service Industries Journal***, 12 (4): 545-557.

Judd, R. C. 1964. The case for redefining services. ***Journal of Marketing***, 28 (1): 58-59.

Kelley, S. W. 1989. Efficiency in service delivery: Technology or humanistic approaches. ***Journal of Services Marketing***, 3 (3): 43-50.

Kellogg, D. L., & Nie, W. 1995. A framework for strategic service management. ***Journal of Operations Management***, 13 (4): 323-337.

Kotler, P. 1980. ***Principle of marketing***. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kotler, P., Ang, S. W., Leong, S. M., & Tan, C. T. 1999. ***Marketing management: An Asian perspective*** (2nd ed.). Singapore, Singapore: Prentice Hall.

Lovelock, C. H. 1983. Classifying services to gain strategic marketing insights. ***Journal of Marketing***, 47 (3): 9-20.

Lovelock, C. H., & Wright, L. 2002. ***Principles of service marketing and management*** (2nd ed.). New Jersey, NJ: Prentice Hall.

Lovelock, C. H., & Yip, G. S. 1996. Developing global strategies for service businesses. ***California Management Review***, 38 (2): 64-86.

Maister, D. H., & Lovelock, C. H. 1982. Managing facilitator services. ***Sloan Management Review***, 23 (4): 19-31.

Mayer, K. J., Bowen, J. T., & Moulton, M. R. 2003. A proposed model of the descriptors of service process. ***Journal of Service Marketing***, 17 (6): 621-639.

Nonaka, I. 1991. The knowledge-creating company. ***Harvard Business Review***, 69 (6): 96-104.

Nonaka, I., & Konno, N. 1998. The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. ***California Management Review***, 40 (3): 40-54.

Nonaka, I., & Toyama, R., & Konno, N. 2000. SECI, ba, and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. ***Long Range Planning***, 33 (1): 5-34.

OECD. 2000. ***The service economy***. http://www.oecd.org/dataoecd/10/33/2090561.pdf. Accessed Aug. 20, 2008.

_____. 2005. ***Growth in service: Fostering employment, productivity and innovation***. http://www.oecd.org/dataoecd/36/10/35026756.pdf. Accessed Aug. 20, 2008.

臺灣大學學術期刊資料庫

Pereira, S. C. F., & Cattini, Jr. O. 2001. ***A model of service classification based on consumer needs***. Paper presented at the 12th annual conference of the production and Operations Management Society, Orlando.

Perrow, B. C. 1967. A framework for the comparative analysis of organizations. ***American Sociological Review***, 32 (2): 194-208.

Rathmell, J. M. 1966.What is meant by services? ***Journal of Marketing***, 30 (4): 32-36.

_____. 1974. ***Marketing in the service sector***. Cambridge, MA: Winthrop.

Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. 1990. Zero defection: Quality comes to services. ***Harvard Business Review***, 68 (5): 105-111.

Sasser, W. E., Olsen, R. P., & Wyckoff, D. D. 1978. ***Management of service operation: Text, cases, and readings***. Boston, MA: Allen and Bacon.

Schmenner, R. W. 1986. How can service business survive and prosper? ***Sloan Business Review***, 27 (3): 21-32.

Shih, C. F. 1998. Conceptualizing consumer experience in cyberspace. ***European Journal of Marketing***, 32 (7/8): 655-663.

Shostack, G. L. 1977. Breaking free from product marketing. ***Journal of Marketing***, 41 (2): 73-80.

Silvestro, R., Fitzgerald, L., Johnson R., & Voss, C. 1992. Towards a classification of service processes. ***International Journal of Service Industry Management***, 3 (3): 62-75.

Stell, R., & Donoho, C. 1996. Classifying services from a consumer perspective. ***Journal of Services Marketing***, 10 (6): 33-44.

Thomas, D. R. E. 1978. Strategy is different in service business. ***Harvard Business Review***, 56 (4): 158-165.

Tinnila, M., & Vepsalainen, A. P. J. 1995. A model for strategic repositioning of service processes. ***International Journal of Service Industry Management***, 6 (4): 57-80.

Voss, C. A. 2003. Rethinking paradigms of service: Service in a virtual environment. ***International Journal of Operation & Production Management***, 23 (1): 88-104.

Wemmerlov, U. 1990. A taxonomy for service process and its implication for system design. ***International Journal of Service Industry Management***, 1 (3): 20-40.

Wolfl, A. 2005. ***The service economy in OECD countries***. STI working paper, Statistical Analysis of Science, Technology and Industry, OECD.

臺灣大學學術期刊資料庫