

顧客關係管理之 行銷管理

導讀－Gogoro 的興起

Gogoro 是志在改變世界能源使用方式的新創能源科技與電動機車公司，當 Gogoro 在 2015 年發表智慧雙輪電動機車和 Gogoro 能源交換系統時，吸引了諸多懂科技、想尋找創新發明的消費者；2016 年，Gogoro 想擴大影響力、邀請更多人與 Gogoro 一同改變未來，而 Facebook 擁有 Gogoro 活動目標 25~35 歲女性族群的最高滲透率，並且是提升轉換率最有效的工具之一，Gogoro 透過 Facebook 吸引潛在客群於網路上預約試騎，Facebook 不只是蒐集消費者名單最符合成本效益的工具，其表現更是遠遠超乎預期，Gogoro 對於 Facebook 能同時增加觸及率和有效獲取名單而感到十分滿意。短短一個月(整體活動宣傳期間為 2016 年 6 月 22 日至 2016 年 7 月 31 日)的時間內，就達到了增加影片觀看次數以及有效名單數量：

- 300 萬不重複觸及人數。
- 1,700 筆有效名單蒐集。
- 67% 相較於宣傳活動中使用的其他數位廣告，每筆名單成本降低 67%。
- 3 倍相較於其他數位廣告的名單蒐集量。

這麼精確的行銷投放，在過往傳統行銷很難做到，現今藉由 Facebook 第三方 CRM 與大數據的協助，讓企業可以更精確的接觸目標顧客群。

在尋求改善顧客關係管理中之銷售與服務的同時，許多企業忽略了顧客關係管理鏈中一個最重要的環結：行銷。事實上，將「行銷」排除在顧客關係管理之外，常會限制企業從顧客關係管理活動中獲至更大利益的能力。

5-1 行銷趨勢的演變

一、由產品導向行銷到顧客導向行銷

過去我們往往把重點放在如何把產品銷售給顧客，對於顧客而言，提供給他們良好品質的產品就足夠了，但是在競爭如此激烈的時代中，顧客面對了眾多的產品提供者，於是他們更在意自己的想法與意見是否被重視。

網際網路提供了一個很好的溝通管道，透過無遠弗屆、24 小時全年無休的電腦網路，可蒐集消費者的意見，做為產品發展的參考。網路上的「LG 夢想樹」活動就是一個好例子，為瞭解在地顧客的意見，LG 透過活動蒐集顧客對未來家電的看法，網友可栽種自己的夢想樹，五大類家電，每一個夢想都可得了一顆果實，不同類別有不同的顏色，使整棵夢想樹更為繽紛。

二、從在乎價格到重視價值

如果產品只能以價格為差異化的題材，除非能找到降低成本的好方法，否則永遠陷入薄利的泥沼。我們不能忽略消費者的購買能力，以往我們會認為「名牌」只是金字塔頂端人士的專屬，但現在只要走在街頭，應該不難發現年輕女孩身上背的皮包，手上拿的手機都是名牌商品，因為對他們而言，價格已不是太大的問題，為了產品所帶來的價值，可以每天只吃陽春麵，或是辛苦的打工以換取心目中的理想產品，從價格到價值，企業必須重新檢視目標對象的設定是否正確。

網際網路則提供了蒐集與傳播資訊的良好場所，新品訊息，時尚風格，一指就可以週遊列國，買不起新品嗎？沒問題，網路拍賣就可以解決開題。有舊貨難以處理嗎，原本該進垃圾場的黑膠唱片以千元賣出，發霉的三明治因為出現聖母瑪利亞的神像，而在拍賣市場以近萬元美元售出，在網路上，價格與認知之間的差距離，只能以「價值」來說明了。

三、從傳統通路到虛實整合的多元化通路

行銷學理論中，為了創造效能及提升效率，製造商會將商品順著流通體系由上往下流動，由製造商流向批發商，再由批發商流向零售商，最後再由零售商流向消費者，在通路方面就有直接與間接通路、單一與多重，還有傳統行銷通路與垂直行銷系統的不同。

在網路時代中，通路更為多元化，虛實合一的銷售方式，為消費者帶來了便利，也增加了購買意願，例如統一流通次集團投資博客來網路書店，在網路上買書，可選擇在距離自己最近的 7-11 取貨付款，最後一哩(last mile)的戰爭是如此重要，誰最接近消費者，就有可能對同一個消費者賣出更多的商品。而與消費者最沒有距離的網路，就扮演著提供資訊，貨比三家不吃虧的最佳工具。

四、從單方面推廣到雙方面與顧客共創價值

過去所使用的推廣工具大多是單向式的，廣告、公關、促銷活動、直效行銷大多以單向式的訊息溝通為主，雖可與顧客互動，但接觸成本過高，也難有長時間的觀察與關心顧客所需。以前強調的「市場佔有率」是盡可能將產品賣給更多的顧客；但是現在各行各業都重視「顧客荷包佔有率」，盡量增加每位顧客的消費額，讓他對你的產品有忠誠度，使顧客的價值從單項產品轉化為終生消費力，也就是一般所稱的「顧客終生價值」(Customer Lifetime Value)。但要做到這點，就不得不借助數位科技的力量了。

若企業只重「市場佔有率」會面臨的問題：

1. 市場佔有率常常得靠錢堆砌出來的。
2. 市場佔有率不知道顧客的使用情形。
3. 市場佔有率無法得知本身和對手之相對優劣勢。
4. 從市場佔有率不知企業是否掌握「正確」的顧客。
5. 市場佔有率也許提高，但卻看不到整體市場卻縮小。
6. 從市場佔有率企業不知道多少顧客不滿意；多少顧客已經流失。
7. 市場佔有率是落後指標，無法判定企業與顧客的關係是否歷久不衰。

顧客永遠是最重要的，以顧客的終生價值來看，企業是否能提供個人化服務，是讓顧客產生忠誠度的原因之一。讓顧客自助，更可以運用在行銷活動策略中，顧客因為自助而產生的影響層面，計有下列三種層次：

1. **顧客自助**：清楚地人機介面，使顧客可以自由地使用服務，顧客可自己決定需要何種規格的产品。
2. **顧客自動幫助其他顧客**：許多社群網站，推出同學會或社群單元，由具有忠誠度的網友擔任站長或社長，回答問題或組織同種喜好的團體，進而形成一種對企業有幫助的次文化，就是其中一例。
3. **顧客成為宣傳者**：忠誠顧客不但自己參與，還邀請朋友加入，藉由口耳相傳，拉進更多的顧客，是一種關係的自然強化功能，這樣藉由次文化團體的傳遞，自然也少了行銷色彩，顧客也容易卸下消費武裝。此時，適當的獎勵與回饋，是必要的。

五、以數位科技創造新價值曲線

掌握顧客行為，與顧客共創價值，自然產生良好的互動，就像多年好友或不會變心的親蜜愛人一樣，鞏固彼此信任與持續的關懷，那麼關係就會凌駕於品牌忠誠之上。

企業與顧客的多元互動可以顧客價值摩天輪來說明，這些要素就如同坐摩天輪一樣，有時在頂端，有時會下降，這是一個輪轉循環的概念，各要素均不可或缺。

網際網路可助企業一臂之力，打破產業既有成規，改變遊戲規則，以創造新的行銷空間，使產業競爭變得與自己無關，只要支力點得當，一隻手指也可能把地球舉起來。

企業可先檢視自己的核心資源與能力，避免產生類似人力資源管理的「彼得現象」(由於能力及時間限制，無法勝任工作)，或過度陷在「黃金牢籠」(固守自己原本的專業)，以更開放的視野，抓住顧客，迎接二十一世紀網路與通訊的挑戰。

5-2 從傳統行銷轉型顧客關係行銷

一、顧客關係管理的行銷思維

當企業的行銷手段已經從以往的「大眾行銷」、「目標行銷」、「顧客行銷」，走到現在的「一對一行銷」概念時(參見圖 5-1 所示)，也就代表著行銷已經從單純以交易為主的屬性，走向互動性、即時性、預測導向屬性的行銷。

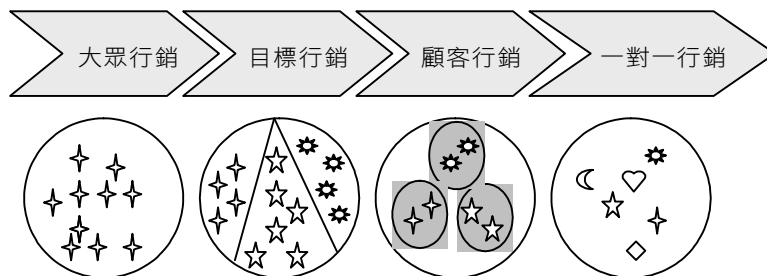


圖 5-1 行銷思維的演進

顧客關係管理這個新名詞的意涵，是行銷理念趨勢演化而來的企業與顧客間的新關係管理。因為現在企業對顧客的獲取、維繫已不單純只是行銷活動，而是所有與顧客有關的活動的管理。

若將各行銷理論具體化應用於企業對顧客關係的管理中，則有以下重點：

1. **目標對象：**隨著對公共關係的重視與關係導向的行銷趨勢，企業所欲傳播與建立關係的目標對象，不再侷限於現有及潛在的顧客，應包含對企業有所影響的利益關係人。而其中，對企業有價值的顧客更應該是企業必需投注心力的目標對象。
2. **傳播接觸的管道：**企業所面對的目標對象是多元的，其溝通慣用與接收訊息的管道各有差異，因此企業必需整合所能運用的管道，透過這些多樣的管道將訊息傳遞給潛在顧客、顧客與企業利益關係人，並作為與之互動的介面。

3. **溝通方式**：雙向的溝通是企業了解目標對象的最佳溝通方式，要達到良好暢通的溝通，企業應設立一專職的單位，負責與目標對象進行互動，作為與目標對象建立關係的前線，並將互動過程記錄，做為未來後續往來的依據。
4. **資料庫運用與資料分析**：不論是企業一致性訊息的傳播、企業與目標對象關係的維持與增進、或是提升其對企業的價值貢獻，都需要將以往互動而留存的資料，進一步轉化為了解目標對象需求的資訊，才能針對目標對象提供適切的訊息、產品、服務。
5. **經驗的蓄積**：由外而內－由顧客而企業的行銷觀點，強調的是由外部顧客需求，檢視內部企業行銷與產品，經由顧客的回應進行調整修正，是一個互動回饋的循環流程。在這個流程中，以往與顧客互動的經驗是企業調整修正的基礎，企業從中學習如何滿足顧客需求。因此過去的經驗是一種企業知識資產，除了與顧客建立學習關係外，如何累積保存這些學習得來的經驗，並將之轉化為企業資產的一部份，可供有效利用，是一大重點。

二、新顧客關係的行銷思維改變

行銷溝通的本質正面臨重大的改變。過去常使用的大眾媒體工具，媒體效果面臨稀釋，而且溝通訊息經常強調產品與價格，很少關心顧客需求的差異。網際網路科技與顧客關係管理思維交叉影響下，傳統行銷思維已經不太管用了，新的顧客關係行銷思維有七大基礎：

1. 以「動態雙向行銷」取代傳統的「靜態單向行銷」。
2. 以「開創藍海市場」取代「搶食紅海市場」。
3. 以「建立顧客關係」取代「產品促銷」。
4. 以「行銷的質」取代「行銷的量」。
5. 強調「保留現有顧客」取代「開發新顧客」。
6. 強調「顧客價值」取代「價格」。
7. 強調「長期終生價值」取代「短期交易利益」。

三、新顧客關係的行銷目標設定與行銷策略

在 CRM 的思維影響下，當企業在定義行銷活動時，行銷人員應先思考下列問題：

1. **您要鎖定的目標對象是誰？(亦即誰是目標顧客群)：**理論上，企業可藉由顧客終生價值(CLV)與 RFM 分析，鎖定最具獲利率的顧客。
2. **您應該鎖定何處？(亦即通路與接觸點為何？)：**要記得思考多重通路策略，並促使各接觸點的訊息一致。

3. 您如何接觸顧客？(亦即溝通策略為何？)：注意，不同的顧客適合不同的媒體與誘因(如忠誠度計劃、折價券、小禮物等)。
4. 什麼時候是最佳時機？(亦即在何時您應該排定什麼活動？)。

四、行銷 STP 是以顧客為基準點

行銷策略的核心就是定位(positioning)策略。然而，這種定位並不是取決於企業對自己的產品或市場的想法，而是取決於顧客對需求的想法。它不是取決於您嘴上對顧客所說的話，而是取決於您實際上對顧客所做的事。從顧客的角度來看，「差異化」不是與產品或服務有關，而是與您做生意的方式(經營模式)有關。在這個網際網路盛行的年代，企業已經不再可能創造虛偽形象，因為「觀感」與「現實」之間的分野已經越來越小了。

在目前這個動態多變的市場中，企業要如何建立堅強的定位？傳統的定位策略之所以不再適切，完全是由於未把「科技」和「顧客」的變化視為重要的考慮要素，更嚴重地是，沒有把如何建立、維繫和強化顧客關係視為核心議題。傳統的定位所依據的是：有一個靜態的，非人性化的顧客與市場－亦即一個產品、科技和顧客都變化緩慢的市場。然而，在現今的動態市場中，企業需要的行銷定位模式是「動態定位」(Dynamic Positioning)。

「動態定位」與傳統的定位大異其趣。在傳統的行銷定位中，一家企業首先要決定定位在什麼地方。然後，企業會利用一句口號來扼要傳達這個訊息。最後，它會透過廣告宣傳和各種促銷活動，把這句口號深植消費大眾腦中。傳統行銷定位模式是以「操縱顧客的想法」為基礎，也就是利用一整套行銷花招，誘使顧客意識到企業想要的定位。這種定位理論是以企業為中心，而非以顧客為中心。它是靜態單向的，根本無法應付現今動態雙向的顧客需求。

定位是逐漸發展出來的。與傳統定位不一樣的是，動態雙向定位是涉及許多層面的過程，包括三個相互依賴和影響的階段：產品定位、市場定位和企業定位。如圖 5-2：

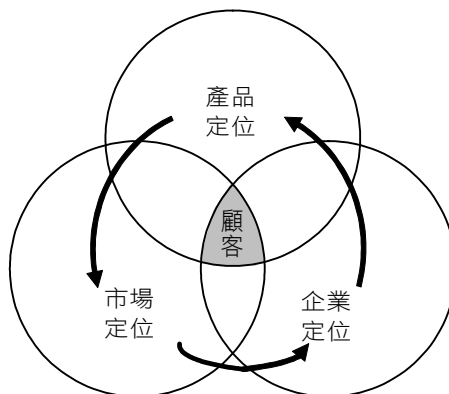


圖 5-2 行銷動態定位。資料來源：修改自 雷齊斯·麥肯納 (1997)

1. 在「產品定位」階段：企業必須決定產品要靠什麼滿足顧客，並與競爭對手競爭。
2. 在「市場定位」階段：產品必須得到顧客的認同。
3. 在「企業定位」階段：企業所定位的不是產品，而是企業本身。

擬定行銷定位策略是一個包括三個步驟的過程：

1. **瞭解企業內在環境**：企業必須先對自己的願景(Vision)、使命(Mission)、目標(Goal)、目的(Objective)、優勢、劣勢等有充分的瞭解。企業管理階層必須對企業文化和企業目標有致的看法。如果企業管理階層各有不同的看法，企業絕對不可能擬出一套完善的定位策略。
2. **瞭解企業外在環境**：企業必須對市場有充分的瞭解。這件事絕不像書上說的那麼容易。大多數企業都會蒐集有關顧客行為的統計資料，然後根據這些市場資料制定決策。這種只利用數字去瞭解市場，是企業管理碩士(MBA)最喜歡玩的花樣。但在大多數情況下，這種做法並未能真正抓住市場的真實現況。企業應學著從質的角度出發去瞭解市場。
3. **決定所要採用的定位策略**：企業必須利用顧客資訊來決定定位策略。決定定位策略，並沒有固定的公式可循。每一家企業都必須找尋自己的成功之路。

五、行銷組合的思維改變：從 4P 到 4C

隨著 CRM 思維的發展，企業對顧客的態度也跟著改變，過去企業的行銷策略多以本身產品為主，重點擺在「產品」(Product)、「價格」(Price)、「通路」(Place)、「推廣」(Promotion)，即俗稱的行銷組合 4P 上；但是，近來隨著人口結構與生活形態的改變，使得企業對於顧客的行銷態度，也有了不同的發展趨勢，例如：時間變得越來越寶貴，因此，節省時間的服務便受到歡迎。

企業改變以往對待顧客的態度與方式，轉而朝向以消費者為主的行銷策略，也就是將原本以「產品」為主角的 4P 行銷策略，換成以「顧客」為主角的 4C 行銷策略，即顧客需求與慾望(Customer needs and wants)、成本(Cost)、溝通(Communication)、便利(Convenient)，如圖 5-3 所示，進一步瞭解顧客想要或是需要什麼樣的產品？顧客願意花多少錢消費？顧客欲消費企業所提供的產品或服務時，是否能夠方便得到？以及企業與顧客之間的訊息流動與互動關係是否良善？使顧客在消費之後，仍會有再消費的意願。

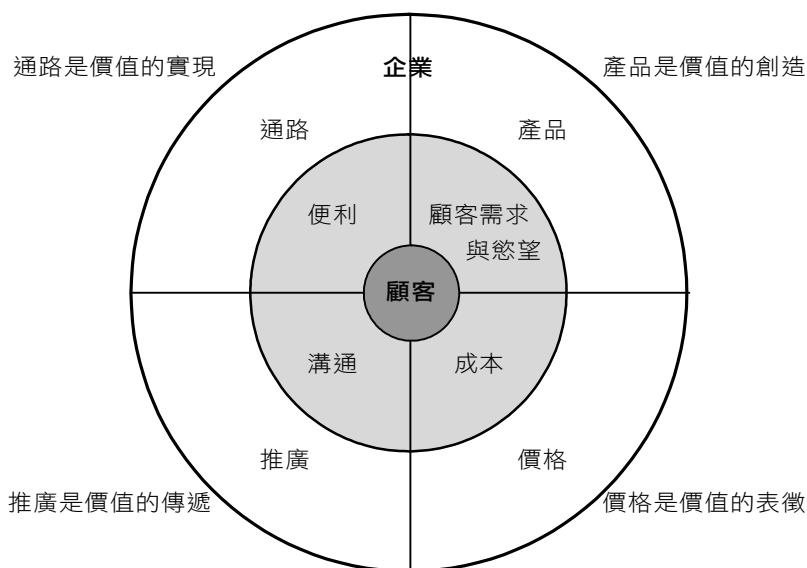


圖 5-3 行銷組合 4P 與 4C 的關係

六、顧客行銷方法論

顧客行銷方法論是一套結構化的企業方法論，利用企業流程管制，加上企業內全體員工注重顧客的方式，實現顧客目標價值，進而增加企業利潤，如圖 5-4 所示。在此所指的顧客目標包括：顧客價值、顧客行為、顧客滿意度。

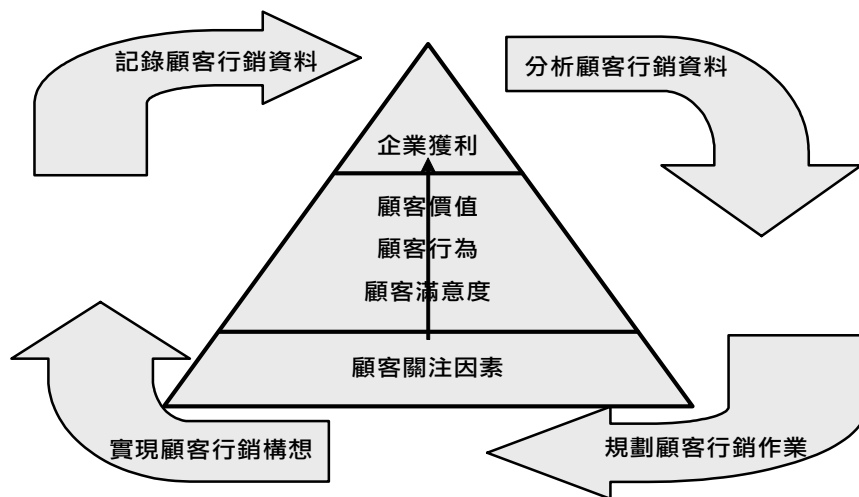


圖 5-4 顧客行銷方法論

七、行銷價值創造架構

減少行銷流程中無附加價值的活動，可以降低企業行銷計畫與執行的成本，並提昇企業行銷的能力。而行銷價值創造架構如圖 5-5 所示：

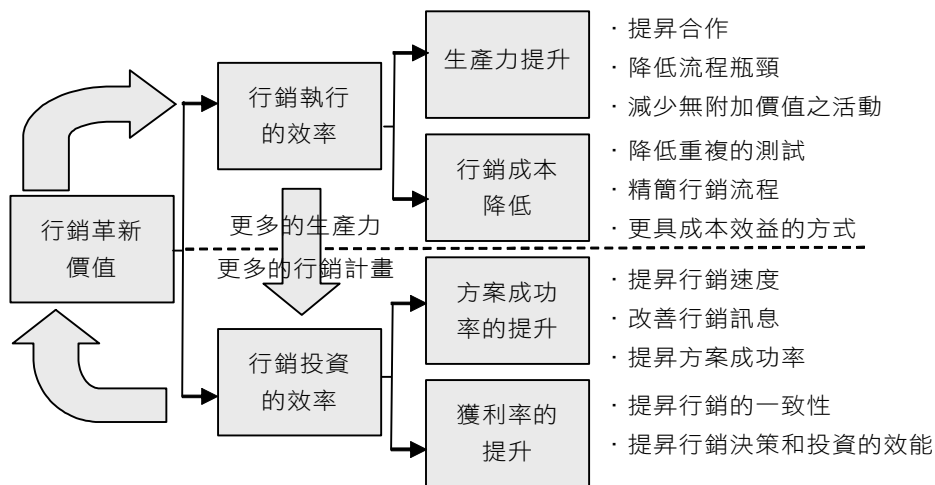


圖 5-5 行銷價值創造架構

八、動態的顧客類別區隔

深度的顧客洞察力是即時行銷流程的內在本質，同時也是當顧客改變時，企業能滿足顧客需求能力的核心成分，而顧客的改變不僅反映在各種時間點和各種情況中，同時也是跨通路地改變。具體來說，改變會出現在實體通路和虛擬通路之間。若無法充分掌握顧客購買的模式，行銷人員就無法正確判斷要採用何種電子行銷工具，以及要如何利用這些工具以支援線上或離線的顧客。

想要具備這樣的認知概念，企業必須避免太過依賴以群體的方式來將顧客作分類，來推動其行銷計畫。今天，如果行銷人員想要因應科技的提升，而對動態的顧客區隔做出回應，行銷人員必須對顧客區隔的定義具有更不一樣的思維。動態的顧客區隔並非由顧客資料庫中的永久子群體所組成，而是由特定時間和特定環境中的買方所組成。這些可能瞬間就變動的顧客服務和支援的需求，是根據其情況和購買行銷，而不是根據顧客以往被賦予的描述。

此種方式的重要性在於，它突顯了一個整合式行銷策略的最佳設計是取決於顧客本身，而非傳統上以價值為基礎或以人口統計為基礎的顧客區隔定義。

九、新行銷思維

● 大部份企業的行銷預算都花錯地方，花在非顧客價值

雖然每一家企業從既有顧客身上賺取的金額佔總營收的九成，但大多數的公業卻把多達六至八成的行銷費用，花在跟非顧客溝通上。其實，行銷人員係基於一種心態，才將行銷焦點放在非顧客價值。他們總以為比起忠誠顧客的訂單來說，常能從新顧客身上取的大訂單，賺上大筆利潤。

► 各顧客層中 5%到 30%顧客，有可能在未來增加購買量

雖然大多數企業從小顧客身上沒賺到什麼錢，但你可別因為這樣，就把這些顧客讓給競爭對手或是下游廠商。記住，企業的二成營收就是來自小顧客，這些錢可以讓您企業做為經營性開銷費用，幫助您增加銷售的經濟規模，更重要的是，小顧客中有一群人是有潛力，能迅速成為主顧客。因此，實現顧客昇級(讓小顧客成為大顧客)對企業年終獲利有重大的影響，企業不但在營收上能大幅增加，在行銷、業務和經營性開銷等成本維持不變下，顧客升級還能為企業帶來驚人的利潤，創造年終獲利的奇蹟。

► 其他部門人員也會影響顧客行為

雖然行銷和業務部門的業務，本身就會影響顧客行為，不過企業內的其他部門人員對顧客的影響，可能還更深遠一些。比方說，行銷經理可能每年寄 6 份傳單給顧客，但另一個部門－應收帳款部門，可能每年至少寄 12 份帳單給顧客，如果帳單不正確，或讓顧客不易看懂，這種影響可就大了，顧客在付帳的關鍵時刻便對企業產生負面印象。

5-3 CRM 的行銷經營策略

根據美國行銷協會(American Marketing Association)的定義：「行銷是一種規劃與執行的程序，透過這個程序，針對創意、產品或服務的觀念化、訂價、推廣與分配等進行規劃與執行，進而創造出一種能買滿足個人與組織目標的交換活動。」行銷是：「誰是我們的顧客？我們對顧客所提供的價值為何？」，這些話也引導我們去瞭解組織與顧客間的關係及使命。一個較簡單但卻較核心的行銷思考層面。企業需從三個因素來思考行銷：我們要滿足那些顧客？我們要滿足他什麼需求？我們使用何種技術來滿足他的需求？

大量化的行銷、只作一次生意的想法、與顧客對立的態度，都讓公司無法調整其市場績效，以符合今日消費者所需求，如加強核心產品的價值、提供可靠的服務、建立互信關係的需求。在透過網路資訊科技的應用，顧客資料的處理變得更便利，也更符合效益，企業並可藉此了解個別顧客的生活風格及消費習慣，進而擬定各式各樣的商品與服務，掌握一對一行銷的優勢，賺取利潤增加競爭力。

一、個人化行銷

行銷層面可運用於顧客關係管理上包括「個人化行銷」與「整合行銷溝通」等特定設計的行銷觀念。「個人化行銷」是企業決定針對於單一個人設計獨特的行銷組合。在現今科技高度發展的情形，透過資料庫的分析，行銷人員已能夠更精確掌握單一顧客的需求、購買特性與過去的喜愛偏好，因此個人化行銷又稱資料庫行銷；而個人化行銷包括組織內行銷活動的規劃、執行與控制。個人化行銷的最終目的除了要使顧客獲得需求的滿足與達成組織的目標外，最主要是要和顧客建立一種持續而長遠的顧客

關係，這也就是所謂的關係行銷。而關係行銷是指透過創造更滿意的交換來提升價值，從而建立一種長期互利的買賣雙方關係。相對於關係行銷的是交易行銷，其著重的是達成立即的交易，而不著重與顧客間長遠關係的建立，因此交易行銷可能只產生一次交易，而關係行銷卻可能創造出終生的顧客。

二、整合行銷溝通

整合性行銷溝通(Integrated Marketing Communications, IMC)是有效地整合所有促銷活動與商情訊息，以產生一種吸引顧客的一致性訊息。整合行銷溝通是對現有及潛在顧客長期發展，並施行各種不同形式及具有說服力的溝通活動過程，其目的在影響或直接引發目標顧客的行為。整合行銷溝通應考量企業或品牌所能擁有及接觸到目標顧客的一切資源，進而採用所有與目標顧客相關的溝通工具，來對目標顧客傳送商品或服務訊息。

整合行銷溝通(IMC)意指顧客導向的行銷作法，著重於顧客本身而非以產品或目標為主體。整合行銷溝通具有下列特性：

1. **以目標顧客為中心**：以目標顧客為思考問題的起點，並以 4C 來考量消費者。4C 是指目標顧客的需求及慾望(Customer Needs and Wants)、目標顧客為滿足其需求及慾望所願意支付的成本(Cost)、購買的便利性(Convenient)、溝通(Commurcation)。
2. **資料庫行銷**：資料庫行銷包括目標顧客的人口統計、心理統計及購買歷史，亦即包括購買習性、產品使用及媒體使用等資訊，企業可以運用這些資料與目標顧客發展高品質與長期的關係。
3. **關係行銷**：建立並維持與個別消費者之間的網路，並經由長期性、個人化、具有附加價值的接觸來強化此網路，以永續維繫彼此的利益。
4. **整合行銷策略與溝通策略**：企業在擬定行銷策略時，必須確定目標顧客、市場區隔及產品定位等問題，以形成行銷組合方案。而溝通策略即是根據行銷策略的內容來規劃的接觸消費者之方法，以求達成行銷策略所希望的結果。
5. **行銷幕僚人員應全程參與**：行銷人員應在一開始就參與規劃通路、價格與產品開發等過程。
6. **建立知覺價值**：知覺價值是指人們心理上所認定的品牌利益。產品的差異化的是存在顧客心目中的知覺價值，而非短期內容易被競爭對手仿效的產品變數。
7. **注意力放在規劃而不是作為**：注意力的重心在規劃，也是致力於發覺顧客的需求及慾望，並提供其所需求的產品或服務，發展出以顧客為主的溝通方案。
8. **整合溝通工具**：讓所有的溝通工具都傳達一致且單一的訊息或形象。
9. **四階段模式**：推展整合行銷溝通時，先從一個窄化的起點出發，再擴展至全組織，成為帶動組織內外部的驅動力。

三、價值行銷

價值行銷，又稱為價值驅動行銷(Value-driven Marketing)，就是藉由提供消費者優異的價值，以實現企業的目標。行銷人員欲獲得價值行銷，必須掌握以下六項原則：顧客原則(Customer Principle)、競爭者原則(Competitor Principle)、前瞻原則(Proactive Principle)、跨功能原則(Cross-functional Principle)、精益求精原則(Continuous Improvement Principle)，及利益關係者原則(Stakeholder Principle)。

1. **顧客原則(Customer Principle)**：顧客原則就是將行銷活動專注於「創造及實現顧客價值」上。「顧客原則」是以顧客為導向，這表示經營者必須了解「與顧客交易」是企業得以生存及成長的命脈。企業必須了解其顧客，顧客原則不僅專注於顧客，更專注在創造顧客價值上，這樣企業在創造及實現顧客價值的同時，也會達成其本身的目標。行銷者亦須與其顧客發展長期關係且長期關係需建立在所獲得或潛在利潤必須大於成本。行銷者可與其顧客建立二種關係：「直接關係」與「間接關係」。如果建立直接關係的費用過於昂貴，行銷者可與顧客建立間接關係，但若某一產品或品牌對顧客而言具有長期或終生的意義，則有必要建立及維持間接關係。
2. **競爭者原則(Competitor Principle)**：競爭者原則就是所提供的產品及服務比競爭者有更高的價值。價值導向的行銷者會體認到競爭者策略對顧客的重大影響。在很多情況下，顧客對於競爭者所提供的產品及服務可能滿足顧客了，因此行銷者在提供產品及服務以創造顧客價值時，要高於競爭者所提供的，否則便會面臨失敗的命運。
3. **前瞻原則(Proactive Principle)**：前瞻原則就是改變環境，及早因應進而增加成功的機會。價值行銷者並不是被動的等待、而是觀察環境的變化放眼未來。
4. **跨功能原則(Cross-functional Principle)**：跨功能原則就是利用跨功能團隊來增加行銷活動的效能及效率。價值行銷體認到行銷人員必須持續與其他功能人員互動的必要性。
5. **精益求精原則(Continuous Improvement Principle)**：精益求精原則就是持續不斷的改善行銷規劃、執行與控制。價值行銷必須要不斷的尋求增加顧客價值的方法。
6. **利益關係者原則(Stakeholder Principle)**：利益關係者原則就是考慮行銷活動對利益關係者的影響。價值行銷固然是顧客導向的，但不會忽略對組織的其他利益關係者所應盡的義務。

四、封閉迴路行銷

封閉迴路行銷(Closed Loop Marketing)：整個業務銷售與行銷的過程，包括品牌個性、市場區隔、識別個別可能消費者、行銷訊息的溝通、以及達成銷售業績等，都需要相互配合，每次溝通接觸過程的結果，成為下次溝通與接觸的基準。其概念即：

向目標視聽眾溝通一個訊息，然後根據那個訊息觀察其行為反應，經由不斷地分析消費者反應，以及改良溝通流程與訊息，行銷人可以調整行銷活動，高度目標鎖定並傳送適當的溝通內容，參見圖 5-6 所示。

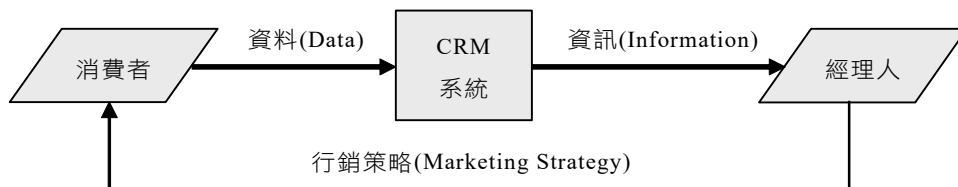


圖 5-6 以 CRM 為基礎的封閉迴路行銷

企業內每個層級的行銷人員，都可以使用來自封閉迴路行銷活動的資料／資訊，以改善他們的決策、調整行銷活動。某些經理人可以制定策略性的決策，如關於如何區隔市場、確認市場機會點、行銷活動計劃、以及評估結果等等。

封閉迴路行銷由三個基本步驟組成，可以不斷改進行銷的成效：

1. **量度 (Measure)**：根據顧客利潤，測量行銷的效果。使用網路工具存取顧客資料倉儲，計算個別顧客的投資報酬率。
2. **預測 (Predict)**：使用資料探勘技術預測顧客行為，從過去的嘗試過程中學習。使用資料探勘系統的結果，找出未來活動的焦點。
3. **行動 (Act)**：使用活動管理系統確保可理解和可量度的方法來執行活動，結果和行動會放在顧客資料倉儲或資料超市。

五、體驗行銷

► 什麼是體驗行銷？

體驗行銷(Experiential Marketing)係透過感官(Sense)、情感(Feel)、思考(Think)、行動(Act)及關聯(Relate)等五項要件之塑造，為顧客創造不同之體驗型式。體驗行銷的目的就是為顧客創造美好的品牌消費體驗，這樣的行銷手法不需要大筆行銷經費，而是結合企業內、外資源與創意，即時將預設之顧客體驗傳達到市場。

不同於傳統行銷以產品功能性進行市場區隔、產品定位及競爭者分析，美國體驗行銷大師伯德·史密特博士(Dr. Bernd H. Schmitt)指出，體驗行銷的 5 大核心形式(Sense, Feel, Think, Act, Relate)在於強調如何針對消費者的需求，創造知覺感官的刺激(Sense)，觸動其內在的情感(Feel)，引發思考(Think)，以致於了解消費者的生活型態及行為模式(Act)，與較廣義的社會文化環境與潮流作連結(Relate)，並進而以更廣的視野評估競爭市場。

表 5-1 體驗行銷之形式分析表

五大形式	說明
感官(Sense)	創造感官衝擊，打動消費者，為產品增添附加價值
情感(Feel)	觸動消費者內在的情感和情緒
思考(Think)	利用創意，引發消費者思考，涉入參與
行動(Act)	訴諸身體之行動經驗，與生活型態產生關聯
關聯(Relate)	透過某種社群的觀點、宣示及昭告，對潛在之社群成員產生影響

因此，隨著消費者行為之改變，帶動了新經濟潮流趨勢，而藉由不同之體驗型式所創造及隱含之經濟意義可歸納有以下幾點：

1. 提高附加價值，賦予產品多目標意義。
2. 提升知名度，創造難忘之經驗並加強記憶。
3. 創造需求及商機，製造多次消費經驗並開發新產品。
4. 擴大客源，針對不同客群創造不同體驗環境。

傳統行銷在執行與策略上是被區隔開來的，比如說傳統的行銷一定會先根據 4P 幫產品作市場區隔與策略定位，然後再發展執行計劃。但是體驗行銷強調的是決不能在行銷策略的制定上，將執行計劃另外分離出來發展。必須要在確認所預設的顧客經驗是美好的、成功的才去執行。

另外，傳統行銷將創意和分析各自評估研究，而體驗行銷則強調兩則合一，不能分開。冗長、繁複的研究分析，消耗的不只是人力和物力，更可能讓一個好創意喪失在市場運作執行的最佳時機。無法結合市場運作需求的策略是無關痛癢、畫地自限的。因此要善加利用企業內、外部資源，建立一個最佳的體驗行銷環境，由內而外，實際將內部所得到的體驗，即時地傳達到市場與顧客群。(問：那企業要如何創造這樣的環境？員工需要作何種的訓練？)

首先，要先觀察員工的工作方式與彼此的關係，跳脫傳統的作業方式，嘗試組合不同意見與專長的員工，鼓勵彼此採納異見，不斷地嘗試多方思考與辨正，再加以分析，琢磨出新的角度與答案，而所得到的經驗與想法將有助於產品的包裝與銷售。

一般人都不會想到星巴克和麥當勞會是競爭對手，傳統行銷者想的是產品，所以對他們來說咖啡和漢堡是不一樣的。但是事實上，消費者想的是生活，深層的是「食」的需求，當消費者想找個地方很快的吃點東西，消費者可能會去麥當勞吃漢堡或去星巴克點杯咖啡，甚至蛋糕餅乾什麼的。我們並非在產品種類當中生活，而是在種種情境(某種需求驅動)下生活，而產品本身只是隱含在其中的一個元素。在這個概念下星巴克和麥當勞就是競爭對手。消費者不認為當他餓的時候，會先選擇要買什麼樣的產品，因為當消費者餓的時候，可能先去咖啡廳，但可能是點個漢堡來吃。簡單的說，比如去傳統的中國餐廳，但我不會想到要買洗髮精，這就是產品的唯一區隔所在。

► 流行和體驗是市場 2 大機制

從社會消費學的角度，速度感是台灣的一大特色，許多在國外需要長時間發展的商品和行為，在台灣只用極短時間就發生，這也可以稱為一種壓縮現象，。目前台灣有一個非常重要的消費機制是「流行」，廠商大量炒作流行來創造消費慾望，好比通路(如便利商店)結合流行的趨勢很清楚。同時強調體驗行銷，不一定指直接感官接觸，更多時候是一個人為加工的過程，須跟個人品味、美學、美感緊密結合，像是以空間為商品創造氛圍產生體驗。

但台灣廠商做體驗行銷，通常只能做一次生意，為什麼？因為消費者去過後，沒有感覺就不會再去！業者必須做到讓消費者轉化、昇華，感覺到差異化，有強烈感受、身分認同，才算真正掌握到體驗行銷，有了消費者認同便能創造品牌忠誠度，甚至可以克服產品生命週期短的問題。次文化是做體驗行銷時最好的媒介。應用次文化容易引起小團體內成員的共鳴，如麥當勞廣告近來使用 Rap 音樂風跟年輕族群溝通，以及統一超商鼓吹懷舊風，讓 4、5 年級的人抱著典藏心態，去買一個歷史記憶。再者，不同世代間互動模仿、曖昧矛盾的關係，也可能在行銷上發揮效果，如賣得好的奮起湖便當可能囊括了老少兩代不同心態的客層。有許多無形商品被當作有形商品購買，好比指名要買有 Centrino 的電腦，消費者可能只是要買一個符號；此外，一種轉化頭皮底下無形思想的生意也愈來愈盛行，如 EMBA 課程。

用感性口吻跟大眾販賣科技。特別針對科技消費族群，可以觀察到消費者的行為比以往更集中和升級。背後可能代表的意義是，數位落差降低、隔閡變少。那些對科技冷漠不關心和抱著負面憂鬱態度的人，從 38% 大幅減少為 15.3%；反觀科技悠遊族晉升為科技享樂族或數位冒險族的趨勢顯現，數位冒險族更由 5.8% 的少數菁英擴大為 23.5% 的顯著多數。對照近年科技發展，應用類型並沒有突破性和創新性，讓許多原本屬於科技跟隨者現在都能夠趕上，再方面，科技產品在既有軌跡上愈來愈友善、有趣、人性化，則是科技消費族群普遍升級的原因，在行動電話、週邊商品都有這樣的現象。

如果數位落差真的變小，那麼同軌跡的新品上市可能不是要訴求菁英，而是直接採取大眾導向。舉 iPod 為例，廠商操作手法就是用大量廣告行銷，希望一夜間就把它變成大眾化商品。所以科技產品行銷大可直接做感性訴求，而不用花力氣來描述應用、功能和規格；科技產品基礎應用的延伸，在未來尚有很大空間，如 MP3 Player、隨身碟。若再針對科技消費族群進一步分析，學者發現幾個現象：

1. **通訊產品使用的差異不大：**不論科技冒險族、依賴族或觀望族的手機持有率幾達百分百，真正落差關鍵出現在網路，從最高的數位冒險族上網比例為 93.7% 到最低的科技冷漠族只有 1.5%，可以說，網路使用是科技生活的分水嶺，它需要設備、技能等有使用門檻。

2. **使用科技彰顯個性**：台灣一年手機銷售 6 百萬支，當中有 1 百萬支屬於照相手機，據電信公司的觀察，多數年輕消費者只是用來拍照，當作螢幕桌面等，主要心態是把自己的力量擴大。
3. **成人和青少年接觸科技的途徑不同**：前者是透過行動電話、後者是網路，結果相同。

5-4 顧客生命週期行銷

一、以行銷極大化顧客生命週期價值

在顧客生命週期中，行銷人必須掌握顧客不同階段的溝通機會點，與顧客進行長期的互動，建立長遠的顧客關係。在顧客生命週期過程中，企業運用從 Reach → 獲取 (Acquisition) → 轉換 (Conversion) → Extension → Retention 不同的行銷方式和手段，達成讓每階段顧客價值最大化之目標(如圖 5-7 所示)。進而在顧客生命週期各階段搭配適合的行銷手法與策略，以達成各階段之任務。

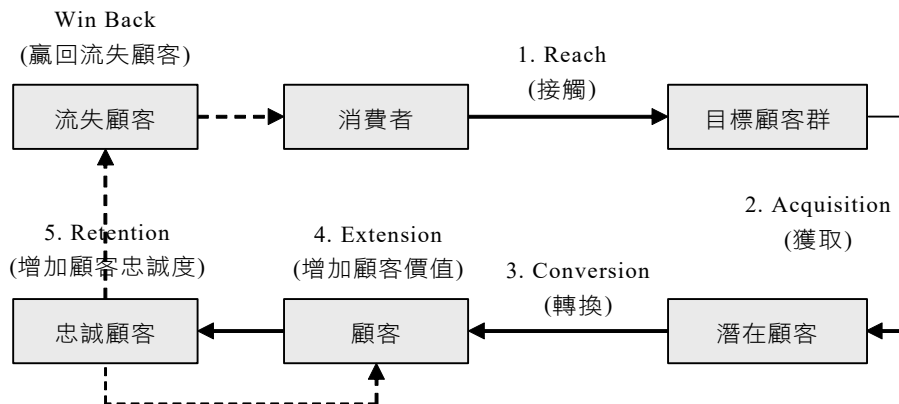


圖 5-7 顧客關係行銷六大階段

資料來源：修改自 eMarketers' Forum 第 32 期

在過去「大眾行銷」的思維模式及單向溝通方式下，多數企業的行銷預算多花在品牌經營上，以顧客生命週期的觀點來看，也就是在 Reach 的方式較多著墨，提高品牌知名度(Brand Awareness)後，對於實際的收益貢獻(Revenue Contribution)卻難以衡量。而在數位行銷中，若以網站經營模式來說明，在顧客建立關係的過程可能包括：吸引造訪、參與活動、成為會員、購買及重複購買等階段，逐步建立與顧客之間的關係，其中較能為企業創造實質收益的部分雖然僅有購買及重複購買(如圖 5-8 所示)，但以顧客生命週期的角度來看，其他階段雖然尚未帶來實質收益，若建立起的關係將有助於未來轉換成為有購買行為的顧客，也能為網站創造價值。

5-5 整合行銷資源管理(MRM)

一、行銷資源管理的目標

行銷資源管理(Marketing Resource Management, MRM)的目標就是要將不同活動的所有行銷層面進行整合－從規劃、研發、活動執行到精簡核心行銷流程，以及促進行銷團隊成員間要有效的溝通。行銷資源管理設計的目的，是在部門中灌輸命令和責任的觀念，這是長期以來紀律鬆散的行銷部門所缺乏的。

二、行銷資源管理解決方案

一個有效的行銷資源管理解決方案必須包含三個基本要素：

1. 行銷作業平台
2. 透過科技改變行銷流程
3. 組織重整以支援新的工作方式

► 行銷作業平台

行銷工作平台包括行銷人員可以用來計畫、研發和執行活動的各種解決方案；可以支援內部活動的科技應用軟體，這些包括知識管理、專案管理、工作流程管理、以及行銷人員固定的影音、圖像和文件的諸存和再利用；能將行銷部門和其他重要部門，例如銷售和顧客服務部門，進行整合的科技。基本上，行銷作業平台包含三個組成要項，如表 5-2 所示：

表 5-2 行銷作業平台

行銷流程工作室	科技輔助工具	企業整合
• 規劃 • 行銷溝通執行 • 活動執行 • 評估報告	• 數位資產管理 • 協同 • 工作流程 • 專案管理 • 電子化學習	• 資料倉儲 • 企業入口網站 • ERP 系統整合 • CRM 系統整合

1. **行銷流程工作室**：提供一個空間讓行銷人員能策畫、研擬和執行特定的行銷活動和計畫，範圍從研擬廣告策略、規劃直效信函、管理促銷活動等一直到分析銷售商機的效能。
2. **科技輔助工具**：提供行銷人員管理並統合跨部門和跨通路的工作，讓整個行銷組織在任務的執行上更有效率。

3. **企業整合—重新調整組織結構**：支援新的營運方式，包括跨行銷單位的知識經驗分享。行銷資源管理特別重視七個部分，組織結構調整、決策管理、領導力管理、福利制度、訓練、研發、以及生涯規劃。行銷人員需要所有有關企業資源的資訊，這有賴行銷團隊進行企業整合以重新建立，以顧客為中心之量身訂作解決方案。

► 透過科技改變行銷流程

企業若要透過科技重新設計行銷流程，必須將整個價值鏈中所有的層面都納入考量，非而只著重在現今缺乏效率的活動上。藉由行銷資源管理的使用，企業可以讓一些在本質上就較費事的重要流程變得更有效率，這些流程包括：顧客策略研發、品牌建立、投資組合管理、深度顧客洞察力、以及計畫的評估與評量。表 5-3 列示了行銷流程的典型架構。

表 5-3 行銷流程架構

策略方向	執行管理	顧客管理	評估與報告
- 顧客策略 - 品牌管理 - 產品管理 - 投資組合管理 - 計畫／編列預算 - 行銷採購	- 計畫管理 - 行銷溝通管理 - 活動管理 - 內部管理 - 商機管理 - 通路管理	- 顧客洞察力分析 - 價值化 - 顧客類別區隔 - 預測模型	- 追蹤／報告 - 行銷計分卡

► 組織重整以支援新的工作方式

由於行銷資源管理是一個全面性的解決方案，若要獲致成功，流程和科技必須要重新進行設計。企業經理人必須特別注意企業的七個層面，這些都是行銷資源管理可發揮最大影響力的地方。

1. **組織重整**：企業經理人必須能區分出核心活動與非核心活動，並確認整個企業能進行顧客類別重整。此外，還須評估所有行銷委外的機會和行銷採購流程的重整。
2. **決策管理**：行銷資源管理對決策制定與管理流程運作的方式，有相當程度的影響。在流程中執行必要的改變時，將這些部份妥善處理是相當重要的。
3. **領導能力培養**：企業經理人必須找出、訓練並追蹤傑出的後繼人選。
4. **薪資福利**：薪資福利不論是財務或非財務的，都應納入人員的獎勵範圍。
5. **績效管理**：應設立明確的績效目標，將績效與薪資進行連結。
6. **訓練與培育**：應訓練與培育具有顧客關係管理觀念的新一代行銷人員。
7. **生涯規劃**：應規劃新一代行銷人員的職涯。

5-9 顧客關係管理與一對一行銷

一、一對一行銷

如何成功地進行一對一行銷？是每一個行銷業者心中的疑問。Pepper 等人提出確認顧客、區隔顧客、與顧客互動、提供符合個別顧客需求的產品或服務等四個一對一行銷的關鍵步驟。圖 5-10 是執行一對一行銷計劃說明。

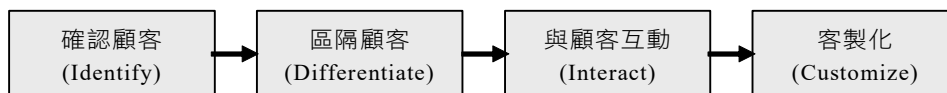


圖 5-10 一對一行銷計劃步驟。資料來源：Peppers Don, Martha Rogers and Bob Dorf

一對一行銷計劃中各階段說明分別說明如下：

1. **確認顧客(Identify)**：這個階段所強調的基本重點在於一企業或網站應該具備指認、或辨識顧客的能力，並且可以掌握顧客的基本資料。
2. **區隔顧客(Differentiate)**：企業或網站必須利用蒐集來的顧客資料進行顧客屬性、偏好與貢獻度區隔，以便清楚地得知顧客的分群，以及是否需要針對不同的分群提供不同的服務。
3. **與顧客互動(Interact)**：在達到確認及區隔顧客的階段後，企業或網站還必須能利用網際網路及資訊科技，提供更良好的互動模式，以便隨時掌握顧客的反應。這種互動關係，成本將比以往大幅降低、而效益則大幅提升。
4. **客製化(Customize)**：要實踐真正的一對一行銷，企業的生產或服務，必須根據與顧客互動中所得到的資訊，以不同待遇、產品或服務來對待每一位顧客之的個別化需求。

二、一對一顧客關係管理的重要性

很多人在面對網際網路時，會有恐懼的感覺，認為所有關於網路的人事物，皆披上一層神秘的面紗。然而，在一對一網路行銷的整體探討上，我們可以發現一對一的概念其實是很早就存在的，從傳統市場菜販的貼心服務到量身訂作西裝的裁縫師，都是運用一對一行銷的理念。

要做到一對一行銷必須掌握消費者行為，必需針對每一個人的需求做出快速回應，現在幾乎各行各業都紛紛上網，一對一行銷的觀念也因此倍受重視，並透過網際網路發揚光大。

一對一網路行銷成為未來的行銷主流，已經是不爭的事實。它的關鍵理念為顧客佔有率、顧客的保有與開發、重複購買法則、與消費者對話等，已經在美國如火如荼的展開。

三、一對一行銷規劃程序



圖 5-11 一對一行銷規劃程序

► 辨識－確認您的顧客是誰

建立一對一行銷的首要步驟，必要能夠找出直接接觸到您的顧客，或者是能找到最具價值的顧客群。您不僅僅是要知道顧客的基本資料，更重要的是，把握住每一個接觸點，得知他們的習慣及偏好等等更深一層的資訊，而不是僅止於一份問卷而已。

這個階段所強調的基本重點在於一企業或網站應該具備指認或辨識顧客的能力，並且可以掌握顧客的基本資料。換句話說，企業或網站必須知道自己的顧客是誰？這些顧客來自哪裡？人口樣貌如何(性別、年齡、收入、教育程度等)？是新顧客還是曾經多次造訪？是否曾在網站上進行交易？消費行為模式為何？喜歡什麼、需要什麼？不喜歡什麼、又不需要什麼？要達到這個目的，企業或網站首先必須具備「登錄註冊」的功能，從顧客基本資料開始蒐集起；也必須具備蒐集後續在該網站上所有瀏覽、交易過程的資料。甚至，企業或網站還必須知道某些顧客是來自哪一個群體，例如，是某大醫院的員工、或是某俱樂部的會員。在這階段中越能完整蒐集顧客資料的網站，就可以得到越高的評價。如此才能根據這些資料加以分析、歸類，做到下一步「區隔」。

當然，企業或網站還需要有隨時更新顧客資料的能力：因為，所蒐集的資料若已過時或老舊(例如，顧客的偏好從重口味換成清淡口味)，這無異於無效資料。而一套完善的隱私保障機制也是必備的，否則可能遭來顧客的疑慮、甚至因此引發官司。

► 區隔－將顧客分類

廣義來說，要辨別顧客的不同，可依兩個原則來區分：第一是顧客不同層級的價值表現以及顧客的不同需求。一旦您分辨出顧客之後，分辨的動作會幫助您將精力專注在最具價值的顧客身上，並得到事半功倍的效果，同時，不同型態及層次的顧客會幫助企業決定應擬定何種適當的策略。

在掌握了詳盡的顧客資料後，如何將這些資料轉換成對企業有用的資訊，是這個階段的重點工作。在這個階段，企業或網站必須利用蒐集而來的顧客資料進行顧客的屬性、偏好與貢獻度區隔，以便清楚地得知顧客的分群，以及是否需要針對不同的分群提供不同的服務。

企業或網站必須能夠從眾多的顧客群中，區隔出哪些顧客最具價值？哪些顧客從來不在網路上消費？哪些顧客消費時總是精打細算？哪些顧客曾經抱怨產品或服務不佳？哪些顧客以前常常消費、近幾個月卻不曾有任何交易？甚至，企業或網站還可以區隔出某些具高價值得顧客同屬某個團體，如此一來，可以針對該團體提出特別的優惠方案，也可以在這些顧客登陸時，主動給予較優先的服務順序。

企業要將顧客資料轉化為有用的顧客關係的過程中，企業必須依照顧客的利潤貢獻度或顧客終生價值加以區隔成不同的群組，並根據其利潤貢獻度，採取對應的行銷策略與顧客服務策略，如圖 5-12 所示。

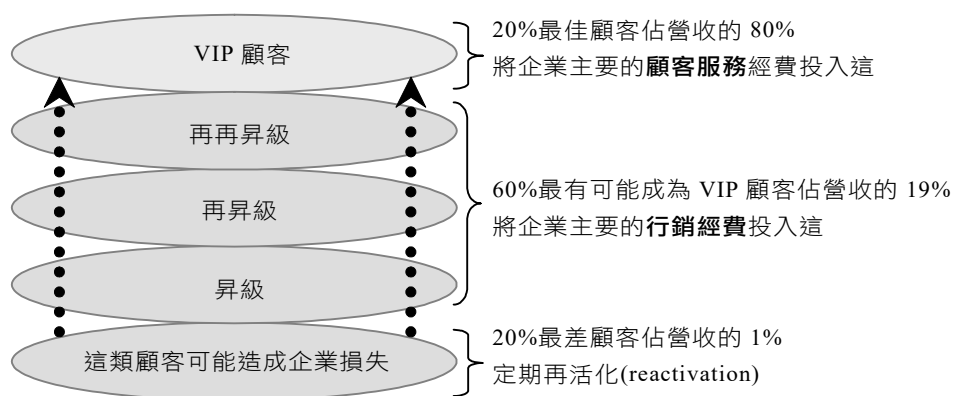


圖 5-12 針對顧客利潤貢獻度擬定行銷與顧客服務策略

企業可以利用 CRM 來確認「VIP 顧客」，並提供他們更卓越的顧客服務與支援。例如，航空公司讓他們坐頭等艙；零售業者提供更多免付費服務，禮品包裝服務、特別折扣、頭等結帳區等。一般來說，企業有 80% 的營收都來自這些最頂級的 VIP 顧客，因此企業的顧客服務經費應投入在此。

行銷經費方面，專家建議應投入在中間的三個層級(約佔企業總顧客的 60%)上。這些顧客會被行銷手法所吸引，最後可能會昇級成 VIP 顧客。

至於最底下的那一群顧客，雖然佔了企業總顧客數的約 20%，但是企業花在他們身上的錢可能比從他們身上賺的更多。定期的再活化(reactivation)活動有其必要，但應避免再投入過多的行銷經費在他們身上。瞭解顧客的終生價值，以及他們的利潤貢獻度就是顧客關係管理的關鍵。

► 互動—與顧客互動

在達到「確認」及「區隔」顧客的階段後，企業或網站還必須能利用網際網路及資訊科技，提供更良好的互動模式，以便隨時掌握顧客的反應。這種互動關係，成本將比以往大幅降低、而效益則大幅提升。顧客應該曾經有過以下不愉快的經驗：在購物某項產品或使用某項服務時，若發生不滿意或要詢問一些問題時，通常第一個反應是打電話給那家企業。很多時候，顧客遍尋產品包裝卻找不到可以詢問的管道；也有時候，電話找到了，但打過去不是忙線就是沒人接。若幸運一點，電話接通了，當顧客不厭其煩地描述完所遇到的問題後，受話者會告訴顧客，這不是他負責的，於是將電話轉給其他人，於是顧客就必須一再地重複之前的問題。若不幸電話品質不好斷線了，顧客還得再經歷依次上述的夢魘。在網際網路及現代資訊科技的協助下，企業或網站必須避免讓顧客有上述不愉快的經驗：必須能夠提供多種成本更低廉、效率更高的互動管道。除了電話、電子郵件外，還應包括各種解決疑難雜症的線上支援(例如，Q&A、訂單追蹤、搜尋引擎等)。此外，也必須能紀錄每次互動的過程及處理的結果，讓相關人員清楚地知道，避免顧客重複描述。

和顧客每一次的互動，都是一個學習的機會。企業應該把握往每一次和顧客對話的機會，以循序漸進的方式建立「學習關係」。因為這樣的互動會變得越來越快速、聰明且便宜，大量客製化的規模經濟於是形成。因此，如何讓顧客加入與您的對話是相當重要的事。要真正做到對話，必須符合以下四個原則：

- 原則 1：** 所有對話的參與者都必須能夠參與對話。大眾媒體並無法提供對話的機會，但網路可以。
- 原則 2：** 所有對話的參與者必須是自動自發的參與對話。
- 原則 3：** 對話的主導權由所有對話的參與者輪流掌握。
- 原則 4：** 每一次與顧客對話的結果可能會改變您對該顧客的對待方式，同時改變這位顧客對您的看法。

► 客製化—提供符合個別顧客需求的產品或服務

要實踐真正的一對一行銷，公司的生產或服務，必須根據該顧客在與公司業務或行銷代表的互動中所談的內容來對待那位顧客。其最高的境界是，每一位個別顧客必須接受到不同的待遇、產品或服務，不過這個境界的落實，有其實行上的困難。變通的方式，便是利用大量客製化的方式，將產品或服務分解成一個一個獨立的模組，再依顧客不同的需求加以組合。

以旅遊行程的安排來解釋，業者只要事先擬好 25 種不同的自由行模組、5 種不同等級的旅館模組、4 種不同等級的租車模組、3 種不同機票等級模組、6 種不同的付費方式，便可以依據顧客的喜好，創造出 9,000 種組合可能的產品或服務。例如，入口

網站 Yahoo! 提供每位會員免費的網頁空間建置個人化的內容，也提供會員選擇想要接受的資訊類別－例如旅遊資訊、科技資訊、商業資訊以及想要接收的資訊來源－例如美聯社、路透社等，都是很好的例子。

因此當企業要達成一對一經營目標，成為真正的一對一網站，須先知道公司的顧客是誰(Identify)；接著要找到這些人具有哪些獨有的特性與價值(Differentiate)；然後針對不同特性的顧客提供不同的互動機制與管道(Interact)；最後的目的就是提供完全量身訂做的產品與服務(Customize)，滿足每一位顧客的不同需求、當然也包括潛在的需求。只要在不影響隱私權的情況下，個人化的服務絕對是吸引消費者的重要關鍵。但須注意下列六項原則：

原則 1：與每位顧客發展溫馨與個人化。

原則 2：讓顧客自動提供私密的個人資料並隨時更新。

原則 3：以顧客的個人資料為基礎，提供量身訂做的資訊。

原則 4：依據顧客的需要，提供適當的服務與資訊。

原則 5：讓顧客自行檢視過去的交易記錄。

原則 6：鼓勵顧客留下自己的資料。

對企業而言，要做到一對一行銷必須掌握消費者行為，針對每一個人的需求快速回應，由於成本的考量，在過去可行性是相當低的。網際網路的興起，造就了一對一行銷發展的契機，舊商業時代的經營模式開始受到挑戰，大眾市場的結構開始瓦解，一對一市場的輪廓已經隱然成形。透過資訊技術的不斷開發，企業已經有能力針對每一個消費者的不同需求提供不同服務。對行銷人員而言，網路啟動了另一場行銷革命，顛覆了以往的大眾行銷以及目標行銷。

1993 年，學者提出「一對一行銷」的概念，當時全球資訊網才剛誕生不久，使用者還不多，也沒有多少廠商注意到這個新興互動工具的未來潛力會如此驚人。但經過短短不到五年的時光，現在幾乎各行各業都紛紛上網，一對一行銷的觀念也因此倍受重視，並透過網際網路發揚光大。

一對一網路行銷成為未來的行銷主流，已經是不爭的事實。它的關鍵理念：顧客佔有率、顧客的保有與開發、重複購買法則、與顧客對話等，已經如火如荼的展開。例如：eToys 收購 BabyCenter，為的就是擁有 BabyCenter 中父母所提供的寶寶資料，接著分析每一位小寶寶從出生到十歲會帶來多少玩具及穿著的消費價值，eToys 並與父母簽一只長期合約，對父母而言，可以享有大量採購的折扣，而對 eToys 而言，可以把多樣的產品推銷給同一位消費者，並掌握顧客的終生價值。

在前端的「維護顧客關係平台」中，透過價值交換，使用者只要提供個人的資訊，就能獲得個人化建議、個人化內容以及大眾化內容三種訊息。提供大眾化內容的原因

是，使用者除了關心自己所感興趣的內容之外，還是會擔心錯過一些重要大事。此外，後端的「顧客知識發掘平台」，除了擁有完整的資料倉儲系統、資料探勘分析技術之外，還有類似顧問功能的專家建議系統。

舉例來說，美國航空在 1996 年發表了最新的網站，除了改善原有的瀏覽介面、提供更好的功能之外，最主要是為了提供 A 級會員更個人化的服務。此一對一網路行銷的策略，主要仰賴的是蒐集 A 級會員資料庫中的個人細部資料，包含：姓名、地址、累積哩程數、兌換點數、是金卡或白金卡會員等，同時獲知顧客之個人特殊偏好，如：喜歡靠走道的座位、特別的餐飲習慣(如：不吃牛肉、素食)等，如果顧客是為其家人訂位，也可以為他們建立個人基本資料。建檔的時候，美國航空同時也會記下乘客所使用的各張信用卡，並區分是公務或私人旅途用途，當顧客下次使用信用卡訂票時，就毋須再輸入卡號等資料。

倘使一顧客曾經輸入由波士頓到舊金山，票價：希望低於四百元；則當波士頓到舊金山的票價低於四百元時，顧客即會收到美國航空的促銷通知，且只要點選該票價，就可以得知飛機的班次與時間。美國航空對忠實的常客提供個人化服務，遠遠超過其他競爭對手。而這一連串的建議及個人化推播動作，完全仰賴後端功能強大的資料倉儲系統、專家建議系統，以及資料萃取等分析技術。

四、一對一行銷網站的應用

傳統大眾行銷視大眾為一個市場，生產相同的產品，然後廣為宣傳產品的特點與好處，以擴展市場佔有率，這樣的行銷方式並不能滿足顧客的不同需求。然而在電子媒體的發展與科技的進步下，使得企業可以針對每一位顧客進行個別化的行銷和一對一的雙向溝通，並提供個人化的產品。一對一的新行銷模式以顧客佔有率為目標，能夠提高顧客忠誠度，滿足個人化的需求，提升顧客價值。

在網路科技的推波助瀾下，網站有助於企業對顧客進行一對一行銷，並可由社群的知識、網站的互動與資訊回饋兩方面來說明。

1. **社群的知識**：虛擬社群的經營，可以使企業同時和整個社群建立關係，而這種關係可以幫助企業得到整個社群品味以及偏好資訊。累積社群知識除了幫助企業瞭解顧客的需要外，還可以使一個網站，根據顧客以前的購買紀錄以及社群知識給予顧客產品購買上的建議。
2. **網站的互動與資訊回饋**：網站上進行的對話與回饋，可以使企業得到顧客的特殊需求、策略評價回饋等額外資訊，並可運用這些資訊融入企業的其他作業上而增加經營的效率與效能；辨認策略上的優勢將其產品與服務客製化；發展長期的顧客關係以增加顧客忠誠度、減少品牌的轉換，並增加交叉銷售的機會。

學習評量

1. 行銷與顧客關係管理有何關係？請簡述之。
2. 何謂「封閉迴路行銷」？
3. 何謂「整合行銷資源管理」？
4. 何謂「即時行銷」？
5. 何謂「行銷自動化」？
6. 一對一行銷規劃程序為何？請簡述之。
7. 何謂「體驗行銷」？

個案－SOGO：百萬卡友回娘家

早上 10 點半不到，還未開門營業的 SOGO 門口已有大排長龍的人群等候。「八成又是卡友回娘家的日子！」沒錯，SOGO 每月一次的卡友回娘家，只要持有 SOGO 會員卡的消費者，都可以在這段期間內，免費兌換一份小禮物。崇光百貨統計，每月回娘家、換贈品活動，都可吸引 10 萬人次。這股人氣，在一向視「人潮就是錢潮」的百貨零售業者心目中，可是求之不得的出色表現。對於掌握顧客心理，SOGO 似乎比同業總是領先那麼一點點。各百貨公司的週年慶營業額排名，它始終佔據第一名寶座。即使在不景氣的年代，週年慶一天的營業額即高達 2.5 億，同時也創下一天吸引超過 15 萬人次的紀錄。為什麼消費者對 SOGO 情有獨鍾？

一、SOGO 會員卡

SOGO 表示：「對客戶的了解，是百貨業成功之鑰，」而 SOGO 掌握顧客的祕密武器就是「SOGO 會員卡」。百貨公司會員卡在業界，並非特殊創舉，但放眼望去，幾乎所有百貨業者簽帳卡系統都是委託銀行，共同發行「聯名卡」，並將審卡至帳單寄送流程管理，全部交由銀行負責；只有 SOGO 會員卡，經過 12 年歲月，會員數高達 116 萬，始終由 SOGO 一手負責。

1991 年，太設集團成立崇光興業，接手原本太平洋百貨與崇光百貨的發卡業務。這個原先只有 20 人，擴充為北、高兩中心的組織，每月平均負責 18 萬份帳單寄送，以及 3 至 7 萬張的換卡數。從審卡、製卡、建立顧客資料、寄發帳單與活動宣傳單，到銷帳、催繳帳款，全部一手包辦，絕不假手外人。超過百萬的發卡量，即使與一般銀行信用卡相比，也擠得上前五名。但 SOGO 處理如此龐大業務的團隊，只有 30 人。崇光興業大致分成電腦、製卡、帳務與法務 4 小組，高度電腦化的結果，幾乎每 1 組都只有 5、6 人。唯有法務組因催繳帳款業務較

為麻煩，編列了 11 人。「盡量讓各組電腦化，以達到每組人力精簡，有更多時間去處理零碎的事情，」。電腦化使崇光興業用最少的人，做最多的事，同時，也協助 SOGO 精準抓住顧客心理。

二、提高行銷命中率

每一筆顧客消費的資料，皆透過電腦連線直接傳送至崇光興業的資料庫中。打開 SOGO 的顧客檔案，性別、年齡、職業、居住地、購買品項、價格、款式細目、以及時間等資料一清二楚，宛若顧客活脫脫在你眼前一消費般。SOGO 推出的電子禮券，將過去的紙券換成儲值卡形式，消費者使用方便，SOGO 更可藉此輕鬆記錄禮券的消費細目，作為未來向企業推銷禮券業務的分析資料。藉由卡友資料分析，使 SOGO 確實掌握消費者喜好，並且嗅出市場流行趨勢。如果沒有卡友資料分析，SOGO 只能把廣告寄給所有會員，但並非每次的促銷都適合所有人。如果 SOGO 評估一個少女春裝特價活動只需 1 萬人次即可達到效益，只要調出符合的消費者資料，並在最短時間寄送宣傳單、打宣傳電話，就可以直接命中目標族群。這就是 SOGO 的資源！透過資料分析，SOGO 精準看到顧客在哪裡，以設計不同行銷模式。

三、顧客關係管理不假外人手

能得到即時、有效的顧客資料，是 SOGO 一直不願意將會員卡系統放手給外界的主要原因。打行銷戰講的是速度，如果在一週內就必須拿到目標消費者名單，並且寄發活動資訊，一般銀行業者實在很難達成，更遑論資料的正確性有多少。也因此多年來，SOGO 從沒有考慮過與銀行合發聯名卡的可能性。

「我們甚至不惜成本做，」SOGO 表示，為了精準分析龐大的顧客資料，負責 SOGO 卡的崇光興業，購入曾經與世界西洋棋王對奕的超級電腦 IBM「深藍」，進行後台資料整合。為了避免像許多企業資料庫，經常遇到資料過期的困擾，SOGO 透過各種行銷手法增加與顧客產生互動。除了每月一次的卡友回娘家活動，吸引消費者回籠，SOGO 會員卡還和航空公司合作，推行刷卡買機票九折活動，成為「走出 SOGO」的第一步。接下來，還規劃與台北東區商圈業者結盟，推出聯合折扣或會員獨享活動，甚至研究如何將折扣資訊利用手機簡訊系統，傳遞到消費者手中。「我們希望未來跟顧客的互動至少做到每週一次，」SOGO 表示，不斷創造機會與顧客溝通，才能了解顧客、長久維持彼此關係。