

互動行銷技術對顧客服務再工程之影響

黃思明

國立政治大學

耿慶瑞

國立台北科技大學

摘要

本研究針對網際網路上的互動行銷技術，分析互動行銷技術之互動性如何改變顧客服務流程，達成顧客服務流程再工程。本研究採用個案研究法，得到以下結果：互動行銷技術的互動程度可分為內容互動、查詢與連結互動、社會互動、個人化互動等四個互動層次。透過這些層次，可以達成互動行銷、內部行銷、外部行銷等顧客服務流程的整合。服務流程未整合的為配送型顧客服務。互動行銷流程與內部行銷流程整合的顧客服務為交易行銷型顧客服務。互動行銷流程與外部行銷流程整合的顧客服務為關係型顧客服務。互動行銷、外部行銷、內部行銷與企業策略整合的顧客服務為策略型顧客服務。

關鍵字：互動行銷技術、互動性、互動層次、再工程、顧客服務

The Impact of Interactivity on Customer Service Process Reengineering

Syming Hwang

National Cheng Chi University

Ching-Jui Keng

National Taipei University of Technology

Abstract

This research analyzed the impact of interactive marketing technology on customer service process from the viewpoint of business process reengineering by six cases, the followings are the result: The degree of interactivity of interactive Marketing technology can be divided by four levels, Content Interactivity, Search/Link Interactivity, Social Interactivity, and Personalized Interactivity. Through these levels, the interactive marketing, internal marketing, and external marketing processes can be

integrated. Furthermore, the customer service without integration called Distribution Customer Service. The customer service by the integration of interactive marketing and internal marketing processes called Transaction/Marketing Customer Service. The customer service by the integration of interactive marketing and external marketing processes called Relationship Customer Service. The customer service by the integration of interactive marketing, internal marketing, and external marketing processes called Strategic Customer Service.

Keyword: Interactive Marketing Technology, Interactivity, Level of Interactivity, Reengineering, Customer Service

壹、緒論

一個有效的顧客服務包含了三個重要活動：做合理可行之承諾，強化服務人員與服務系統之能力以達成承諾，在服務傳送過程中堅守承諾(Gronroos,1995)。Gronroos(1984;1990)分別將之稱為外部行銷，內部行銷與互動行銷。從顧客觀點而言，互動行銷是三者中最關鍵的活動(Bitner,1995)。顧客服務大都經由服務人員與服務系統來傳送，在與顧客互動之時點服務被生產也同時被消費，每一次接觸，這種顧客服務的互動發生一次，顧客關係因此增強或減弱，因此互動行銷主宰了顧客關係之建立(Gronroos,1995)。網際網路的出現，提供了良好的互動行銷技術，透過網路媒體的行銷和一般傳統媒體的行銷最主要差異就是互動性(interactivity)(Palmer,1997; Hoffman et al.,1995; Hoffman et al.,1996;Hoffman and Novak,1996;1997)，行銷者可以和消費者雙向對話，達成一對一行銷的目的(Peppers and Rogers,1993)。

資訊技術應用在行銷與銷售上已有多多年，大都著重在銷售記錄，帳務處理，行銷決策分析等方面。針對顧客接觸點，服務傳送過程所做的應用仍在少數，不同之傳送過程如何建立最有效之應用系統也仍在摸索之中。由於顧客服務傳送具有即時生產、即時消費的特性，因此所使用之資訊技術大都屬於互動資訊技術。具有互動能力之資訊技術雖可遠溯至 1970 年代之線上即時系統(on-line real-time system)之技術，但真正能普及到顧客接觸點(有時在顧客所在地，有時為不定點)的技術一直到最近幾年才逐漸成熟。

互動行銷之活動流程與活動本質有因為互動資訊技術之使用而面臨重大變革之可能。同時由於互動行銷是"顧客服務最關鍵的活動，此項變革很可能會重新界定服務行銷。互動資訊技術之應用，使得公司與顧客互動之本質產生基本變化(Blattberg and Deighton, 1991)。許多公司已利用互動技術讓顧客主導整個服務傳送的過程(如亞馬遜書店，www.amazon.com)。公司可以在接觸點與顧客互動之過程中決定服務產品及傳送方式與流程。亦即外部行銷與內部行銷是在互動行銷

活動時順便決定的。互動資訊技術主宰了互動行銷活動之深度與廣度，從互動行銷發展的軌跡來探尋，我們發現每一次互動資訊技術之突破，都帶來互動行銷的方式與流程新的突破。尤其最近網際網路之發展，將互動行銷帶入空前未有之新機。在台灣面臨從製造業導向轉型為服務業導向之時，掌握互動行銷技術就成為非常重要的能力，此為本研究最主要的動機。

基於網際網路的迅速發展，互動行銷技術已逐漸應用在企業上，而顧客服務又是屬於企業流程中最需要互動的流程，然而相關的研究卻很缺乏，因此本研究首先想要了解的研究問題為：互動行銷技術互動性如何影響顧客服務流程？在了解互動性對顧客服務流程的影響之後，以企業再工程的主要精神，從顧客需求為起點，進一步重新設計流程，將顧客服務分成不同類型，而顧客服務流程的整合與這些顧客服務類型的關係將是下一個重要的研究問題：顧客服務流程整合對顧客服務類型的影響？

為了解答第一個問題，本研究目的之一為：分析互動行銷技術的互動性、顧客服務流程型態，以及互動行銷技術的類型與服務流程整合的關係。為了解答第二個問題，本研究目的二為：分析顧客服務類型以及分析服務流程整合與顧客服務類型的關係。

貳、文獻探討

一、顧客服務

顧客服務缺乏一致性的定義（LaLonde et al.,1988），Peel(1987)認為顧客服務是參與確保產品或服務準時傳送給顧客正確的數量的相關活動，而 LaLonde et al.(1988)則將範圍擴大到整個供應鏈，他們認為顧客服務是以一種具有成本效益的方式提供給供應鏈附加價值的流程，整個顧客服務範圍涵蓋了供應鏈。從（LaLonde et al.,1988; Peel, 1987; Gronroos,1984; 1990; 1995; Bitner,1995）的顧客服務定義，事實上可以看出最大的差異，是整個顧客服務範圍即與顧客關係的擴大。早期的顧客服務著重在實體配送部分，而後來企業逐漸重視顧客服務，顧客服務從實體配送演變到行銷功能的一部分，現在進而演進到關係行銷的一部分，事實上這幾種不同的顧客服務觀點也出現在不同的企業之間。

從 Gronroos（1984; 1990）的服務行銷的觀點出發，我們更可以將顧客服務做出較明確的定義，不至於有範圍上差異的問題。套用 Gronroos（1984）對服務有互動行銷、內部行銷、外部行銷的觀點。一個有效的顧客服務包含了三個重要活動：做合理可行之承諾，強化服務人員與服務系統之能力以達成承諾，在服務傳送過程中堅守承諾。分別為外部行銷，內部行銷與互動行銷。

二、顧客服務流程

有關顧客服務流程，Fitzsimmons and Fitzsimmons(1997)提出包括物流與實體配送、抱怨處理、售後服務、在銷售前、中、後提供給顧客資訊、銷售、訂單處理，以及包裝、展示、付款等活動。基本上這些活動都直接與顧客接觸。而 Peel(1987)則將顧客服務流程擴大到包括其他的間接流程，如行銷研究。他認為顧客服務流程啓始於行銷研究，行銷研究所的到的資訊將支援每個與顧客直接接觸的活動。包括營造訂購前氣氛：提供顧客產品資訊、供應商資訊。然後是購買／下訂單時期：包括提供購買資訊、財務資訊、出口、購買程序。接著是下訂單、包裝與展示，配送產品給顧客時期。然後是售後服務、顧客抱怨。

根據 Gronroos(1990)對服務行銷的定義，可以將 Peel(1987)與顧客服務流程更擴大，分成互動行銷流程、內部行銷流程、外部行銷流程，分析如下：互動行銷流程：廠商與顧客直接接觸的服務流程，包括顧客對產品的搜尋、產品的展示、下訂單、售後服務（包括運送）、抱怨處理等。內部行銷流程：訓練員工以提供是當的服務給顧客的相關流程，包括訓練活動、員工的激勵、績效評估等。外部行銷流程：廠商透過行銷組合，傳遞廠商可以給顧客達成的服務承諾的相關流程，包括廣告、行銷研究、促銷、公關等。

由於顧客服務的本質是服務，因此接下來分析服務的類型，Wemmerlov(1990)曾經利用顧客接觸與服務的複雜度，將服務分類，如表 1：

表 1 服務的類型

		標準化服務			訂製化服務		
		處理實體產品	處理資訊	處理人	處理實體產品	處理資訊	處理人
無顧客接觸		乾衣 自動販賣機	信用卡查核		汽車修理 修改衣服	程式設計 設計大樓	
間接顧客接觸			網路購物				
直接顧客接觸	無顧客服務代表互動	操作販賣機 組裝 DIY 家具	自動提款 機提款	操作 電梯	自助餐	圖書館 找資料	健身 俱樂部
	有顧客服務代表互動	餐廳服務 洗車	演講 銀行交易服務	提供大 眾運輸	旅遊	顧問 繪畫	理髮 外科 手術

資料來源：Wemmerlov(1990)

以上的定義我們可以看出，縱使是同樣的顧客服務流程，由於服

務本身上有上述所說的差異，因此其服務流程也會有所差異，這是在分析顧客服務流程型態時應該要考慮的因素。

三、互動行銷

現有文獻對互動行銷的定義（如 Gibbs,1996; 張峻銘,1997; Molennar,1996; Powell,1995; Blattberg and Deighton,1991; Deighton,1994; Bezjian-Avery,1997 等）缺乏一致性，但以上定義事實上大致包括使用互動媒體，與整個溝通過程，因此有必要從媒體與溝通模式來做完整的分析。基本上 Gibbs(1996)與張峻銘(1997)強調互動媒體或資料庫的應用，如何使用則未明確說明；Molennar(1996)與 Powell(1995)強調交易過程的互動；Blattberg and Deighton(1991)與 Deighton(1994)強調行銷目的要定址化與回應；Bezjian-Avery(1997)強調使用者對行銷過程的控制。綜合以上互動行銷的定義，雖然並不盡相同，然而大多圍繞在使用互動媒體，與整個溝通過程（有的從使用者、有的強調訊息控制、有的強調目的），因此我們可以從這幾個方向分析互動行銷技術。互動行銷技術基本上就是完成互動行銷所需要的技術，這些技術包括了整個溝通的過程。因此爲了要更深入了解互動行銷技術的本質，我們並不從技術的介紹來分析，而是從溝通的角度來分析，因爲從技術的介紹分析，將會因爲技術的快速變遷，而無法得到較完整的分類。

四、互動行銷技術之互動性

耿慶瑞(2000)從互動溝通特性及互動性構面，將互動程度分成四個互動層次。層次劃分的準則，以互動性高低爲基礎（滿足互動性的構面多寡），層次越高，滿足互動性的構面越多，互動性越高；另外也考慮互動範圍，消費者感受的差異以及消費者的投入程度。第1層爲內容互動：提供內容直接操縱的選擇，滿足互動性構面的控制過程與控制內容。第2層爲連結與查詢互動：提供資訊查詢及其他與產品相關資訊的超連結。該層廣告提供第1層內容互動之外，又提供了內容資訊更多的連結，包括搜尋的功能、FAQ、與產品相關網站連結，此層的互動除了第1層所提供的互動性構面控制過程與控制內容外，又增加了連結性（提供更多資訊來源的連結）。第3層爲社會互動：是指網站提供第2層互動之外，還提供人群之間具有社會情感的互動。所謂社會情感是指這層的互動就像在實際社會一樣，有個人與個人、個人與群體、群體與群體的交際與互動，此層的互動除了第2層所提供的互動性構面：控制過程、控制內容、連結性外，又增加互動性構面，回應能力（E-mail 的回覆針對問題回答）、對話（討論區就像對話一樣）、平等性（消費者也參與溝通，不只是網站的單向溝通）、回饋速度（討論區回饋快速、E-mail 回饋快速）、社會臨場感（由於提

供了快速回應、討論區、投票，因此會有參與溝通夥伴也出現在場的感覺)。第 4 層個人化的互動需要溝通相互了解，因此為最高層次的互動，主要提供個人化、訂製化一對一的虛擬互動。此層的互動除了第 3 層所提供的互動性構面：控制過程、控制內容、連結性、回應能力、對話、平等性、回饋速度、社會臨場感外，又增加個人化（消費者可以參與產品設計、選擇只想看的內容）與相互了解（透過四層互動消費者更了解網主，而網主也了解個別消費者需求）。消費者會感覺網站主人與他進行一對一的互動（耿慶瑞，2000）。

五、互動性對顧客服務的影響

Fishburne and Motgomery(1996)認為顧客服務是起始與繼續與顧客對話，學習顧客的需要與需求，重點在於互動，因此互動性可以為顧客服務帶來四點好處：首先是便利性：互動性提供了快速存取、過濾資訊的機制，可以讓顧客更方便取的資訊。接著為連結性：互動性可以將企業流程整合，也就是可以將互動行銷、內部行銷、外部行銷結合。另外是選擇性：互動技術讓採購前顧客與採購後顧客能夠控制尋找資訊的深度與廣度。最後為創意性：互動性可以提供顧客化的產品，增加顧客滿意度。

由以上的分析，互動行銷技術的互動性可以改變企業流程，而從企業再工程的角度，以顧客需求為起點，進一步分析與重新設計企業流程。從前面的顧客服務流程分析，以服務行銷的觀點來看顧客服務流程，可以符合再工程認為以顧客需求為起的基本精神。而顧客服務流程包括互動行銷流程、內部行銷流程、外部行銷流程，以再工程的角度分析，這些流程原本在企業內很可能是破碎而分散的，因為破碎分散，流程之間的連結，就必須消耗較多的成本與時間，然而互動行銷技術可以改變與支援這三個流程，同時 Fishburne and Montgomery(1996)認為也可以達成流程整合的效果。所以我們可以初步推論，互動行銷技術的互動性將可以達成顧客服務再工程的目標。本研究根據企業再工程理論（Hammer and Champy,1993）從顧客起點分析流程的精神，將顧客服務依服務流程的長度（是否只是消費者購買當時的服務、或是也包括購買後的服務、甚至是與下一次服務連結）、顧客關係（是否廠商與顧客建立長期的關係）、策略配合度（顧客服務是否為企業策略的一部分），劃分成不同的顧客服務類型。

參、研究方法

一、研究架構

根據文獻探討，服務可以從互動行銷、內部行銷、外部行銷來分析（Gronroos,1990）。因此顧客服務也可以從互動行銷流程、內部行

銷流程與外部行銷流程來看。而這些流程一起決定了顧客服務的好壞（Gronroos,1995; Bitner,1995），一個好的顧客服務流程應該要這三方面來分析較為完整(Bitner,1995)。而互動行銷技術提供了互動性，不但可以提供支援與顧客服務直接接觸的服務點，同時 Fishburne and Motgomery(1996)也認為互動性可以將多個破碎的流程結合，如此可以達成 Hammer and Champy(1993)企業程序再工程的目標。因此本研究推論，互動行銷技術可以將顧客服務流程改變，達成流程再工程。爲了要確認互動行銷技術對顧客服務流程的影響，首先必須將互動行銷技術做分類，然而從文獻也發現，互動行銷的定義並不明確，但如果從互動溝通的角度來分析，則可以得到較完整的觀點。因此在考慮將互動行銷技術分類時，也應該從互動溝通開始。

從互通溝通相關的理論分析 (Dance,1967; Rice,1989;Rogers,1986)，本研究發現互動溝通最重要的特性是互動性，因此互動技術最重要的也是互動性。而從文獻的整理，我們確認互動性是多構面的概念，而這多個構面事實上是衡量不同的互動溝通特性，也就是從互動溝通特性來找出互動性的構面，如此也可以確保構面的完整性。本研究將從個案分析，將互動行銷技術依其滿足互動性構面的多寡，依耿慶瑞（2001）的建議劃分成四個層次。

綜合以上推論，本研究將從互動層次來探討其對顧客服務流程整合的影響。不過因爲服務流程會因爲個案不同，而有所差異，因此根據 Wemmerlov(1990)的分類。互動層次對服務流程的整合程度，會受到服務流程型態的影響。最後，本研究也將分析服務流程的不同整合程度，與服務類型的關係，也就是找出不同整合程度，其對應的顧客服務類型。本研究架構如圖 1：

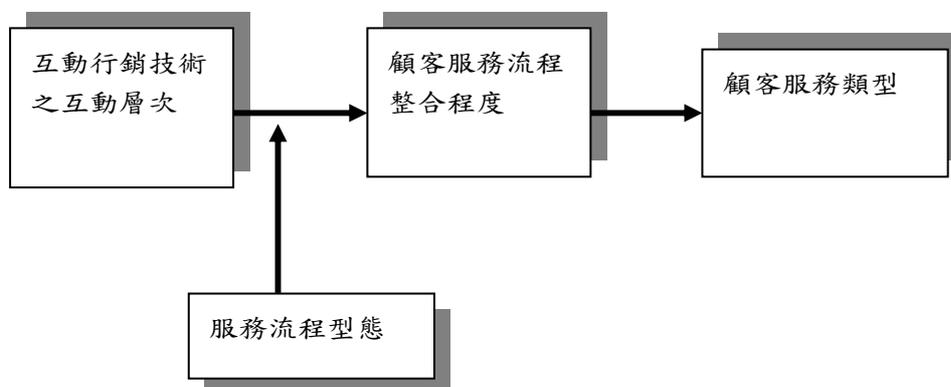


圖 1：研究架構

二、變數說明

(一) 互動行銷技術之互動層次

根據耿慶瑞(2000)的互動層次分成第一層內容互動，第二層查詢與連結互動，第三層社會互動，第四層個人化互動。

(二) 顧客服務流程整合程度

本研究根據 Gronroos(1990)對服務行銷的定義，將顧客服務流程化分成互動行銷流程、內部行銷流程、外部行銷流程。互動行銷流程：廠商與顧客直接接觸的服務流程，包括顧客對產品的搜尋、產品的展示、下訂單、售後服務（包括運送）、抱怨處理等。內部行銷流程：訓練員工以提供是當的服務給顧客的相關流程，包括訓練活動、員工的激勵、績效評估等。外部行銷流程：廠商透過行銷組合，傳遞廠商可以給顧客達成的服務承諾的相關流程，包括廣告、行銷研究、促銷、公關等。本研究根據企業再工程的主要精神－重新設計企業流程(Hammer and Champy,1993)，將探討互動行銷流程與內部行銷流程整合程度，以及互動行銷流程與外部行銷流程整合程度，最後是互動行銷流程、內部行銷流程、外部行銷整合程度。其中整合程度指的是流程之間的緊密接合，資料維持一致性、流程之間維持即時性，不會有所延誤。

(三) 服務流程型態

本研究參考 Wemmerlov(1990)的劃分，以服務需求差異性與顧客接觸來劃分四種服務流程型態如下：

A：直接／需求差異大型：顧客服務流程以服務人員直接接觸顧客為主，顧客對服務需求差異大，同時也較複雜，例如人員直銷較貴、複雜的產品就是屬於這類，基本上主要是指使用在人身上的產品為主，例如化妝品、看病。

B：間接／需求差異大型：顧客服務流程以服務人員間接接觸顧客為主，顧客對服務需求差異小，同時也較簡單，例如郵購買電腦。

C：直接／需求差異小型：顧客服務流程以服務人員直接接觸顧客為主，顧客對服務需求差異大，同時也較複雜，例如買衣服、試穿衣服、修改衣服、對衣服的建議。這些都要與服務人員做直接接觸。

D：間接／需求差異小型：顧客服務流程間接接觸顧客為主，顧客對服務需求差異小，同時也較簡單，服務人員接觸只是服務流程中一小部份，例如去書店或超市購物。

(四) 顧客服務類型

本研究根據企業再工程理論（Hammer and Champy,1993）從顧客起點分析流程的精神，將顧客服務依服務流程的長度（是否只是消費者購買當時的服務、或是也包括購買後的服務、甚至是與下一次服務連結）、顧客關係（是否廠商與顧客建立長期的關係）、策略配合度（顧客服務是否為企業策略的一部分），劃分成不同的顧客服務類型。

三、研究方法選擇

根據文獻分析，有關互動行銷技術的研究甚為有限，且缺乏一個有系統且完整的分類；加上本研究首度採用服務行銷概念詮釋顧客服務流程，各個研究變數之間的關係均尚未為文獻所確認，因此本研究在性質上屬於探索性研究。針對探索性研究，採取相關文獻探討、及個案研究的整合性分析，應該是較適合的研究方法。此外，本研究由互動行銷的文獻探討中發現，學者們對互動行銷技術的主張多從技術面加以解釋，分類極為簡單而不夠細緻，因此本研究嘗試從國外個案的研究分析當中，發展一更為完整的研究架構，資料來源大抵來自於網際網路，部份素材亦直接取材於關係行銷之書籍或文章，資料來源整理如表 2 所示。

表 2：個案公司來源整理

公司名稱	資料來源
玫琳凱公司 (導入互動行銷技術前稱一 導入互動行銷技術前稱二)	http://www.marykay.com/ Bradley and Jodie(1997)
戴爾電腦 (導入互動行銷技術前稱一 導入互動行銷技術前稱二)	http://www.dell.com/ Rapp and Collins(1994)，Hill(1997)
豆莢公司 (該公司一成立即使用互 動行銷技術，因此導入前與 傳統超市比較)	http://www.peapod.com/ http://www.ama.org/gem/dorgan.htm 世界經理文摘 106 期(Jospeh, Peppers and Rogers 原著) 張峻銘(1997)
聯邦快遞公司 (導入互動行銷技術前稱一 導入互動行銷技術前稱二)	http://www.fedex.com/ Griffin(1996), Direct Marketing, Nov. 世界經理文摘 110 期(Mckenna 原著) 張峻銘(1997)
九命服飾 (導入互動行銷技術前稱一 導入互動行銷技術前稱二)	http://www.los-gatos.ca.us/index.html 張峻銘(1997)
亞馬遜網路書店 (該公司一成立即使用互 動行銷技術，因此導入前與 傳統書店比較)	http://www.amazon.com/ Griffin(1996), Direct Marketing, Nov. 張峻銘(1997)

肆、研究結果

一、互動行銷技術與互動層次

由下表三可以看出，顧客服務流程可以透過不同互動行銷技術來達成。互動行銷流程可以透過產品查詢、關鍵字檢索、討論區、協助個人化選擇、虛擬實境、軟體下載、電子下單、訂單追蹤、評論、線上問題診斷、回饋來完成產品資訊、產品展示、下訂單、售後服務、顧客抱怨等流程。而外部行銷流程則可以由討論群、遊戲、推播技術、產品查詢、電子折價卷、抽獎、網站調查、新產品計劃、產品調查來完成廣告、促銷、行銷研究等流程。內部行銷則可利用、多媒體、關鍵字檢索、虛擬實境、產品調查、網站調查、佈告欄、討論群來完成訓練、績效評估、激勵等流程。

二、互動層次與顧客服務流程整合程度

只提供第一與第二層互動行銷技術，如表三可以看出，僅支援互動行銷流程的產品資訊、外部行銷流程的廣告以及內部行銷流程的訓練等不完整的片段流程，這些互動主要屬於內容的互動，最多支援產品的內容部分，無法整合參雜產品與人員的三個顧客服務流程。

基本上服務的傳送依靠服務人員與服務系統在服務傳送過程中信守承諾。過去之研究重點大都偏重於如何加強服務人員的技巧，能力，工具與士氣，以期能提高服務之品質。亦即，傳統的觀念認為內部行銷是因，互動行銷是果。只要把內部行銷做好，自然能產生與顧客良好的互動。然而最近資訊技術發展迅速，外部行銷、內部行銷與互動行銷之界限已逐漸模糊，也就是逐漸整合。如個案玫琳凱公司二顯示，導入 InTouch 系統之後，藉由互動式的產品知識與銷售技巧訓練，顧客服務人員所需之能力，技巧等訓練成本可以大幅降低。服務人員在傳送服務的時候，InTouch 系統會幫助他甚至指導他採取最適當的動作。在服務傳送過程中，互動行銷技術的多媒體、關鍵字檢索、虛擬實境技術可以提示工作之步驟，注意之要點，以避免錯誤。這使得服務品質提升，也減輕了服務人員學習與記憶之壓力（互動性的效果，參見 Rafaeli, 1988），因此能力較低或較少經驗之人員也能勝任愉快。同時，服務之結果會被 InTouch 系統自動記錄下來，指導員可以透過系統查詢，利用討論區、公佈欄，即時的進行客觀與公正的激勵與報償。因此，服務人員在與顧客互動之時候，也同時提升了能力、技巧並受到了適當的激勵。亦即，藉由資訊技術的應用，互動行銷與內部行銷可以整合。

表 3：互動行銷技術整理

顧客服務流程	互動行銷技術的功能 (個案公司)	該功能屬於的互動層次	滿足的互動性		
互動行銷	產品資訊	產品查詢 (所有使用互動行銷技術之個案)	一 (內容互動)	控制內容、控制次序	
		關鍵字檢索 (玫琳凱公司二、戴爾電腦二、聯邦快遞二、九命服飾二)	二 (連結及查詢互動)	連結性	
		討論群 (戴爾電腦二、聯邦快遞二、九命服飾二)	三 (社會互動)	平等、對話、回饋快速、社會臨場感	
	產品展示	協助個人化選擇 (戴爾電腦二、豆莢公司、亞馬遜書店)	四 (個人化互動)	個人化	
		虛擬實境 (本研究個案未提供)	四 (個人化互動)	個人化	
		軟體下載 (戴爾電腦二)	四 (個人化互動)	個人化	
	下訂單	電子下單 (戴爾電腦二、豆莢公司、亞馬遜書店、聯邦快遞二)	三 (社會互動)	平等、對話	
		訂單追蹤 (聯邦快遞二)	四 (個人化互動)	個人化	
	售後服務	評論 (亞馬遜書店)	三 (社會互動)	平等、對話	
		軟體下載 (戴爾電腦二)	四 (個人化互動)	個人化	
		線上問題診斷 (戴爾電腦二)	三 (社會互動)	平等、回應、對話、回饋快速	
	顧客抱怨	討論群 (戴爾電腦二、豆莢公司、亞馬遜書店、聯邦快遞二、戴爾電腦二、九命服飾二)	三 (社會互動)	平等、對話、回饋快速、社會臨場感	
回饋 ((戴爾電腦二、豆莢公司、亞馬遜書店、聯邦快遞二、戴爾電腦二)		三 (社會互動)	平等、對話		
外部行銷	廣告	討論群 (戴爾電腦二、豆莢公司、亞馬遜書店、聯邦快遞二、戴爾電腦二、九命服飾二)	三 (社會互動)	平等、對話、回饋快速、社會臨場感	
		遊戲 (本研究個案未提供, 可參考 Swatch http://www.swatch.com/)	三 (社會互動)	社會臨場感	
		推播技術 (本研究個案未提供)	四 (個人化互動)	個人化	
		產品查詢 (所有使用互動行銷技術之個案)	一 (內容互動)	控制內容、控制次序	
	促銷	電子折價卷 (豆莢公司)	二 (連結及查詢互動)	連結性	
		抽獎 (豆莢公司)	二 (連結及查詢互動)	連結性	
	行銷研究	網站調查 (戴爾電腦二、豆莢公司、亞馬遜公司)	四 (個人化互動)	相互了解	
		新產品計劃 (玫琳凱二、戴爾電腦二)	一 (內容互動)	控制內容、控制次序	
		產品調查 (豆莢公司、戴爾電腦、九命服飾二)	四 (個人化互動)	相互了解	
	內部行銷	訓練	多媒體 (玫琳凱二)	一 (內容互動)	控制內容、控制次序
			關鍵字檢索 (玫琳凱公司、聯邦快遞二、戴爾電腦二、豆莢公司)	二 (連結及查詢互動)	連結性
			虛擬實境 (本研究個案未提供)	四 (個人化互動)	個人化
績效評估		產品調查 (戴爾電腦二、玫琳凱二)	四 (個人化互動)	相互了解	
		網站調查 (戴爾電腦二、亞馬遜書店)	四 (個人化互動)	相互了解	
		佈告欄 (玫琳凱二)	三 (社會互動)	平等、對話、回饋快速、社會臨場感	
激勵		討論群 (玫琳凱二、聯邦快遞二)	三 (社會互動)	平等、對話、回饋快速、社會臨場感	
		佈告欄 (玫琳凱二)	三 (社會互動)	平等、對話、回饋快速、社會臨場感	

這一類的互動行銷技術整合了企業與顧客之資料，具有分析能力與學習能力之軟體，以及先進之硬體與網路架構，使得顧客服務人員或服務系統，能在與顧客接觸之點，快速地分析顧客之需求，判斷公司之供給能力，決定給予顧客之承諾，並即時地將承諾之服務傳送給顧客。由以上分析，玫琳凱公司二具有第三層社會互動，而可以將互動行銷流程與內部行銷流程整合。

P1：提供社會互動層次的互動行銷技術可以將互動行銷流程與內部行銷流程整合。

在與顧客互動的過程中，服務人員可以因應顧客的需求，調整對顧客所做之合理可行之承諾。因為藉由互動行銷技術之網站調查技術，服務人員可以掌握公司內外部最新之狀況，確定合理可行之範圍。在此狀況下利用互動行銷技術，顧客上網的紀錄，或是討論區的意見，以及顧客購買商品的交易紀錄等網站與產品調查，分析顧客之需求，判斷達成不同承諾之可能性，調整原先之承諾以爭取顧客更高之滿意。因此，互動行銷流程與外部行銷流程可以整合。如個案亞馬遜公司、戴爾電腦二、豆莢公司、聯邦快遞二、九命服飾二等公司，根據顧客在網站上的互動，隨時調整公司產品，並且給予顧客不同的個人化服務與產品，而這些互動是藉由第四層個人化互動來達成。

由以上分析，互動行銷技術可以有效地分析顧客需求，並為提供滿足其個別需求之服務，以達 1 對 1 行銷的效果，因此顧客忠誠度會提高，長期關係較容易維繫。互動行銷技術也能夠記錄每次與顧客接觸之資料，累積顧客的行為與偏好，經由分析與學習軟體，深入瞭解顧客的需求，研發新的服務以滿足需求。藉此建立與顧客無形但結構化的關係，這種關係符合 Berry and Parasuraman(1991)所稱之第三層次的關係行銷。在這一層次，公司與顧客之關係最為穩定，也具有最大的競爭優勢。因此我們可以得到下列命題：

P2：提供個人化互動層次的行銷技術可以將互動行銷流程、外部行銷流程整合。

從命題 P1 與 P2 分析，我們可以進一步推論，提供第四層個人化互動的互動行銷技術應該可以將互動行銷流程、外部行銷流程、內部行銷流程一起整合。然而，由表三看出玫琳凱公司在未導入 In-touch 系統時並未有互動層次提供，互動行銷流程與內部、外部行銷流程整合度低；而導入 In-touch 系統方便讓美容顧問與顧客互動，並可連結公司對業務員的訓練與控制，因此互動行銷技術使互動行銷流程與內部行銷流程整合，如 P1 知說明。但 In-touch 系統並未提供直接與顧客互動，而是透過美容顧問與顧客互動，因此互動行銷技術未使互動行銷與外部行銷整合。然而玫琳凱公司透過直銷與 In-touch 系統相互合

作，由美容顧問直接傳遞對顧客的承諾（外部行銷），美容顧問使用 In-touch 系統學習與管理顧客知識(內部行銷)、美容顧問利用 In-touch 系統管理與顧客接觸的活動(互動行銷)。如此可以做到互動行銷流程、內部行銷流程、外部行銷流程整合。以上演進參見表四。

戴爾電腦未導入網站系統時並未有互動層次提供，僅以電話與顧客互動，因此互動行銷流程與內部、外部行銷流程整合度低；而導入網站系統提供第四層個人化互動，對顧客服務人員而言，內部網路功能可以作為教育訓練之用，以及對顧客服務時的輔助。另外顧客服務人員透過網站也可以顧客互動，因此互動行銷技術使互動行銷流程與內部行銷流程整合，如 P1、P2 之說明。基本上透過網站可以與顧客行銷溝通、顧客服務人員可以藉此強化服務能力、而顧客服務流程也在此完成，因此戴爾電腦互動行銷流程、內部行銷流程、外部行銷流程整合，如表四之說明。

九命服飾未導入網站系統時並透過服務人員再店面服務，未有互動層次提供，互動行銷流程與內部、外部行銷流程整合度低；在導入網站之後，提供個人化互動層次，顧客可以在網站與公司互動，因此互動行銷技術使外部行銷與互動行銷整合，如 P2 之說明。但顧客與公司的直接接觸只是試穿衣服、修改衣服，內部人員需要的技術與訓練皆很低，因此互動行銷流程不需要與內部行銷流程做太多的整合，互動行銷技術未使互動行銷與外部行銷整合。基本上九命服務透過網站可以與顧客行銷溝通、而顧客服務流程也在此完成互動行銷流程，整體而言顧客服務流程整合程度高。

聯邦快遞未導入 InterNetShip 系統時，PowerShip 系統提供企業內部網路，即時線上追蹤包裹，因此使顧客服務人員能將互動行銷流程與內部行銷流程整合；但一般顧客仍然無法及時追蹤包裹，因此互動行銷流程與外部行銷流程整合度較低。而導入 InterNetShip 方便讓一般顧客透過 Internet 即時追蹤包裹，並可連結公司對服務人員的訓練與服務實施，因此互動行銷技術使互動行銷流程與內部行銷流程、外部行銷流程整合。

傳統超市未導入互動行銷系統，並未有互動層次提供，互動行銷流程與內部、外部行銷流程整合度低；而豆莢公司，利用個人化網站技術促使互動行銷流程與外部行銷流程整合，然而整體而言，其互動行銷流程、內部行銷流程、外部行銷流程整合的很高。

傳統書店並未有互動層次提供，互動行銷流程與內部、外部行銷流程整合度低；而亞馬遜書店透過網站與顧客進行個人化互動，並可連結公司對業務員的訓練與控制，因此互動行銷技術使互動行銷流程與內部行銷流程整合。亞馬遜書店透過網站直接傳遞對顧客的承諾（外部行銷），服務人員使用網站學習與管理顧客知識(內部行銷)、亞馬遜書店利用網站管理與顧客接觸的活動(互動行銷)。如此可以做

到互動行銷流程、內部行銷流程、外部行銷流程整合。以上個案演進詳見表 4：

表 4：互動層次與服務流程整合程度

個案公司	服務流程型態	互動技術 互動層次	互動行銷技術 整合互動行銷 流程與內部行 銷流程程度	互動行銷技術 整合互動行銷 流程、外部行銷 流程程度	互動行銷流程 與內部行銷流 程、外部行銷流 程整合程度
玫琳凱公司一 (未導入 In-touch)	A：直接／需求差 異大	無	低	低	低
玫琳凱公司二 (導入 In-touch)	A：直接／需求差 異大	第三層社 會互動	高	低	高
戴爾電腦一(未 導入網站)	B：間接／需求差 異大	無	低	低	低
戴爾電腦二(導 入網站)	B：間接／需求差 異大	第四層個 人化互動	高	高	高
九命服飾一	C：直接／需求差 異小	無	低	低	低
九命服飾二	C：直接／需求差 異小	第四層個 人化互動	低	高	高
傳統超市	C：直接／需求差 異小	無	低	低	低
豆莢公司	C：直接／需求差 異小	第四層個 人化互動	低	高	高
聯邦快遞一	D：間接／需求差 異小	第三層社 會互動	高	低	中
聯邦快遞二	D：間接／需求差 異小	第四層個 人化互動	高	高	高
傳統書店	D：間接／需求差 異小	無	低	低	低
亞馬遜書店	D：間接／需求差 異小	第四層個 人化互動	高	高	高

三、服務流程型態對互動層次與顧客服務流程整合程度之影響

根據個案分析，個案公司的服務流程型態分別位於圖 2 的 I（玫琳凱公司）、II（九命服飾）、III（亞馬遜書店、聯邦快遞、豆莢公司）、IV（戴爾電腦）的位置。我們可以看出 I（玫琳凱公司）與 IV（戴爾電腦）的顧客服務需求差異較大，而且也較為複雜，因此需要較多的即時人員互動（例如線上問題診斷、討論區），以解決複雜的顧客需求。而 II（九

命服飾)與 III (亞馬遜書店、聯邦快遞、豆莢公司)的顧客服務需求較為單純，差異性也較為低，因此即時的内容互動(例如線上查詢、訂單、產品追蹤)，應該可以提供大多數顧客的服務需求。

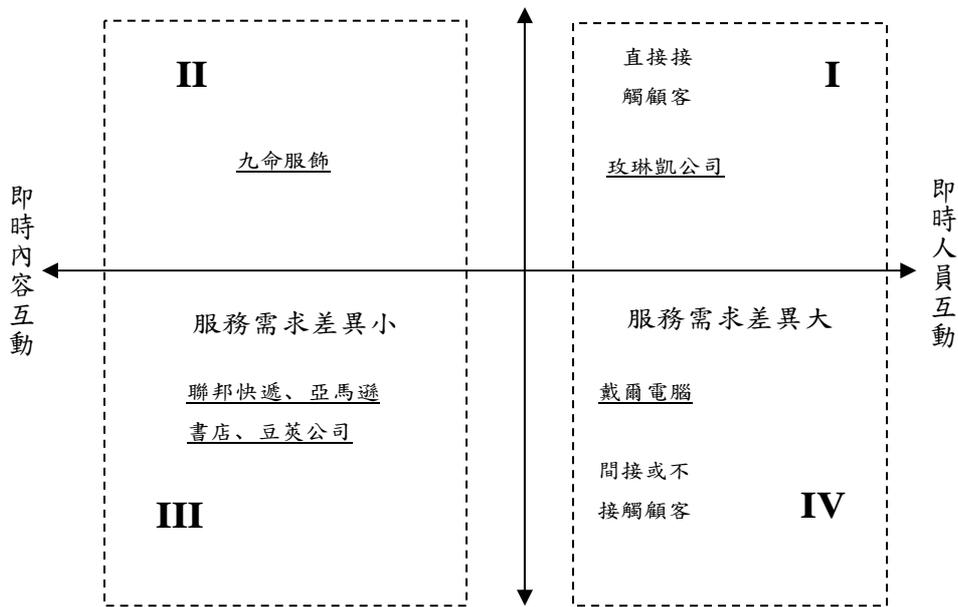


圖 2：服務流程型態(一)

從圖 3 看出 I (玫琳凱公司)與 II (九命服飾)服務需要顧客直接接觸，因此需要較多的實體互動(玫琳凱需要診斷皮膚、試用化妝品，以及九命服飾顧客須到店面購買衣服、試穿、與修改衣服)，以解決顧客服務需求。而 III (亞馬遜書店、聯邦快遞)與 IV (戴爾電腦)的顧客服務不需要完全直接接觸顧客，因此線上虛擬互動(例如產品詢問、產品追蹤)即可。

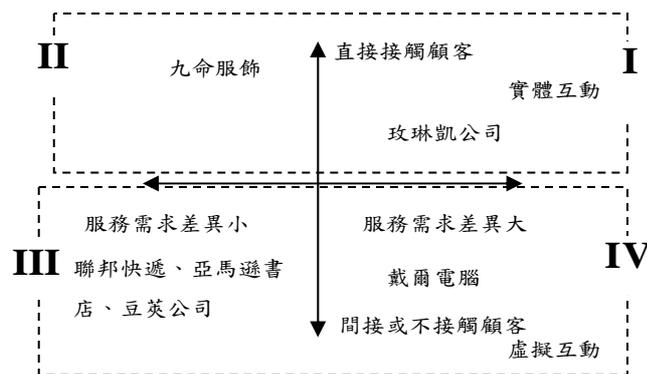


圖 3：服務流程型態(二)

我們從個案來分析，玫琳凱公司是人員接觸/需求差異大，為實

體互動與即時人員互動，互動行銷技術整合互動行銷與內部行銷，但是因為外部行銷流程是透過人員來完成（直銷），需要人員來整合，因此根據命題 P1，以社會互動層次整合互動行銷流程與內部行銷流程時，就可能達成互動行銷流程、內部行銷流程、外部行銷流程的整合。因此有下列命題：

P3：人員接觸／需求差異大的服務流程，提供社會互動層次的行銷技術，即可能達成顧客服務流程的整合。

我們從個案戴爾公司來分析，該個案屬於非人員接觸／需求差異大的服務流程，需要虛擬互動與即時人員互動，因此互動行銷技術要支援整合互動行銷與內部行銷與外部行銷流程，根據命題 P2，提供第四層個人化互動的行銷技術可以將互動行銷流程，內部行銷，外部行銷流程整合。

從個案九命服飾來分析，它屬於人員接觸／需求差異小的服務流程，為實體互動與即時內容互動，互動行銷技術整合可以互動行銷與外部行銷，然而因為顧客需求差異並不大，顧客與公司的直接接觸只是試穿衣服、修改衣服，內部人員需要的技術與訓練皆很低。互動行銷流程不需要與內部行銷流程做太多的整合。因此根據命題 P2，互動行銷技術只要利用個人化互動層次支援整合互動行銷、外部行銷，既可能達成互動行銷、內部行銷、外部行銷的整合。

個案聯邦快遞、亞馬遜書店、豆莢超市，屬於非人員接觸／需求差異小的服務流程，為虛擬互動與即時內容互動，因此互動行銷技術要利用社會互動與個人化互動整合互動行銷與內部行銷與外部行銷流程，才可能達成三個服務流程的整合。而事實上個人化互動已包含社會互動，因此非人員接觸／需求差異小的服務流程需要個人化互動來整合。

綜合以上分析：

P4：非人員接觸／需求差異大的服務流程，人員接觸／需求差異小的服務流程，非人員接觸／需求差異小的服務流程，提供個人化互動層次的行銷技術，才可能達成顧客服務流程的整合。

四、顧客服務類型

本研究根據顧客服務在公司是否具有策略性，以及服務流程的長度（是否只是消費者購買當時的服務、或是也包括購買後的服務、甚至是與下一次服務連結），另外也用顧客關係來看與顧客關係的強度。依個案公司來看，傳統超市、傳統書店，顧客服務只是作業性功能，只有在顧客購買點時才做，與企業策略配合低，與顧客關係也很低，因此此類型的服務重點在於將產品配送給顧客，產品送到手，服

務基本上就停止了，因此稱爲此類型服務爲配送型服務。

個案玫琳凱公司一、戴爾公司一、九命服飾一，基本上，服務流程的長度除了採購點的服務之外，也包括了售後服務，另外也有顧客抱怨處理，基本上把顧客服務也當成是行銷組合的一部分，然而與顧客關係低，同時顧客服務屬於功能層次，與企業策略配合低，因此稱爲交易型顧客服務。

而玫琳凱公司二、聯邦快遞一、戴爾電腦二、九命服飾二的顧客服務流程，每次的服務不僅一次交易的完整服務流程而已，同時也與下次的服務整合，提供個人化服務，因此服務流程長度長，而這些個案也與顧客建立長期關係，企業策略配合中，關係型顧客服務。

亞馬遜書店、豆莢公司與聯邦快遞二提供了的較長的顧客服務流程，也與顧客關係良好，同時服務流程與企業策略緊密配合，提供較高的個人化服務與個人化產品、個人化促銷，此爲策略型顧客服務(個人化產品與服務)。如表 5：

表 5：顧客服務類型

個案公司	服務與企業策略配合	服務流程長度	顧客關係	顧客服務類型
傳統超市、傳統書店、九命服飾一	低	低	低	配送顧客服務
玫琳凱公司一、戴爾公司一	低	中	低	交易型顧客服務
聯邦快遞一、玫琳凱公司二、戴爾公司二、九命服飾二	中	高	高	關係型顧客服務
豆莢公司、亞馬遜書店、聯邦快遞二	高	高	高	策略型顧客服務

根據上表，我們可以得到以下命題：

P5：顧客服務流程依其流程整合程度、顧客關係、與企業策略配合程度，可劃分爲配送型顧客服務、交易型顧客服務、關係型顧客服務、策略型顧客服務。

五、服務流程整合程度與顧客服務類型

根據個案傳統超市、傳統書店、九命服飾一的分析，其顧客服務流程，互動行銷、內部行銷、外部行銷未整合，而其顧客服務類型爲配送行顧客服務，而玫琳凱公司一、戴爾公司一、九命服飾一，其互動行銷流程與內部行銷流程整合，而這些個案屬於交易型顧客服務。戴爾公司二、玫琳凱公司二、聯邦快遞一、九命服飾二的互動行銷，內部行銷，外部行銷流程整合，其爲關係型顧客服務，亞馬遜書店、

豆莢公司、聯邦快遞二的互動行銷，內部行銷，外部行銷流程與企業策略整合，而其屬於策略型顧客服務，因此我們可以推論：

P6：顧客服務流程整合程度不同，則顧客服務類型不同。

P6-1：如果顧客服務流程未整合，則為配送型顧客服務。

P6-2：如果互動行銷流程與內部行銷流程整合，則為交易行銷型顧客服務。

P6-3：如果互動行銷流程與外部行銷流程整合，則為關係型顧客服務。

P6-4：如果互動行銷、外部行銷、內部行銷與企業策略整合，則為策略型顧客服務。

伍、結論

一、理論的涵義

互動行銷的定義與分類一直沒有一致的劃分法，本研究為求其完整性，從互動溝通的角度來對互動行銷技術做分類，如此可以突顯互動型銷技術的真正特質－互動。經過了實際的個案分析之後，本研究將互動行銷技術根據其互動性化分成四個互動層次，此為互動行銷相關理論的一個新嘗試。

透過互動層次的劃分，我們可以很清楚看出互動行銷技術對服務流程的影響。本研究從服務行銷理論的觀點，將顧客服務流程化分成互動行銷流程、內部行銷流程、外部行銷流程。進一步利用企業再工程的觀點，看流程是否可以透過整合連結成一個完整的流程，如此可以增進流程效率，減少因為流程破碎產生的接合成本，並且可以提高顧客的滿意，此為企業再工程最重要的精神。然後透過分析顧客服務流程整合與顧客服務類型的關係，我們更可以看出服務流程如何改變，才能提供不同類型的顧客服務。而不同的顧客服務類型，可以達成不同效果的顧客滿意。由這些的分析，我們可以看出互動行銷技術對顧客服務再工程的影響，提供了從互動行銷技術觀點分析顧客服務再工程的理論基礎。

二、實務的涵義

網際網路的出現，提供了更可行、更互動的互動行銷技術，廠商可以充分利用其互動性，達成服務流程的再工程，進而提昇顧客的滿意，增加企業的競爭力。本研究對實務界提出顧客服務再工程的建議如下：

首先根據企業再工程的精神，從顧客的需求出發決定顧客服務類型，看是配送型服務、交易型顧客服務、關係型顧客服務，或是策略型顧客服務。在決定服務類型後，定出績效評估準則，例如量化的指

標（流程的成本、流程時間的縮短、甚至銷售量、獲利率等），或是質化的指標（服務品質、顧客滿意度）。

接下來為服務流程的設計，包括互動行銷流程、內部行銷流程、外部行銷流程。企業可以根據本研究的結果，分析所要達成服務類型需要這些流程整合的程度，以便利用不同互動行銷技術來達成。

另外也要分析企業本身的流程型態，從人員接觸／間接非人員接觸，以及需求差異性兩個構面來分析，然後決定達成服務流程整合所需要提供的互動層次。接下來根據所需互動層次與流程項目找出對應的互動行銷技術，如本研究所分析之表二。

利用互動行銷技術設計完顧客服務流程之後，接下來要分析績效，績效是根據再工程第一步的決定而來。根據績效分析的結果，進而回到第一步修正策略，接下來再繼續做流程與互動行銷技術技術應用的修正。

三、後續研究建議

本研究在分析互動行銷技術服務流程的影響，主要從整合程度（質的變化）來分析，後續研究可以從量的變化，例如流程減少的時間與成本再做一個更深入的探討。另外在互動行銷技術的作法上，本研究從互動溝通的觀點出發，如此可以避免因為技術變遷，而理論需要調整的問題。不過後續研究仍可以將最新的技術考慮列入研究，進而可以確認本研究理論對於面臨技術演變的堅固性。另外本研究並未考慮顧客服務績效的變數，後續研究在分析個案時，可以加入量化與質化的績效變數，如此可以進一步確認理論在實務應用上的可行性。後續研究可以做長期間的個案觀察。

本研究在分析不同個案時，僅約略的劃分導入技術前後的比較，後續研究可以透過一兩個代表個案，做長期間的觀察與分析，如此可以找出其他忽略的變數，進而增加本研究理論的深度與完整性。因為國內缺乏互動行銷技術應用的個案，所以本研究採用國外的個案來分析。事實上後續研究者可以在國內經過一段時間，待互動行銷技術應用發展較成熟之後，可以分析國內企業，進而與本研究做比較，歸納出具有適域性的顧客服務再工程理論，如此將更有利國內企業的參考。

參考文獻

- 李田樹譯，Joseph Pine II, Don Peppers, and Martha Rogers 著，「你希望永遠留住顧客嗎？」，*世界經理文摘* 106 期，第 18 頁~48 頁。
- 李田樹譯，Regis Mckenna 著，「即時行銷—和顧客對話」，*世界經理文摘* 110 期，第 20 頁~41 頁。
- 尉騰蛟譯，Don Peppers and Martha Rogers 著，「行銷新典範—顧客佔

- 有率」，*世界經理文摘* 109 期，第 66 頁~76 頁。
- 尉騰蛟譯，Don Peppers and Martha Rogers 著，「聽顧客說他們想要什麼」，*世界經理文摘* 108 期，第 128 頁~135 頁。
- 張峻銘 (1997)，*互動行銷技術對關係行銷的影響*，國立政治大學企業管理系未出版碩士論文。
- 耿慶瑞 (2000)，*互動廣告之互動層次*，*廣告學研究*，第十五集。
- Anderson, Cheri(1996),” Computer as Audience,” in Edward Forrest and Richard Mizerski (Eds.), *Interactive Marketing: the Future Present*, Lincolnwood, Illinois: NTC business Books.
- Berry, Leonard L. and A. Parasuraman (1991) , *Marketing Services—Competing Through Quality*, New York: Free Press.
- Berry, Leonard L.(1995), “Relationship Marketing of Services—Growing Interest, Emerging Perspectives,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 23, No. 4, pp. 236-245.
- Bezjian-Avery, Alexandra M.(1996),” *Cognitive Processing of Interactive Marketing*,” Unpublished Doctoral Dissertation, Northwestern University, Evanston, Illinois.
- Binter, J. M.(1990),”Evaluating Service Encounters: the Effects of Physical Surroundings and Employee Responses,” *Journal of Marketing*, Vol.54, April, pp.69-82.
- Bitner, Mary Jo(1995), ”Building Service Relationships: It’s All About Promises,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, 1995, pp. 246-251.
- Blattberg, Robert C. and John Deighton (1991), “ Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressability,” *Sloan Management Review*, Fall, pp.5-14.
- Bradley, Walter A. and s. Kregg Jodie(1997),”Electronic Sales Force Management at Mary Kay ,” in *Electronic Marketing and the Consumer*, Robert A. Peterson Ed., Thousands Oaks, CA: Sage Publications, Inc., pp.61-79.
- Dance, F. E. X.(1967),” A Helical Model of Communication,” in F. E. X. Dance(Ed.), *Human Communication Theory*, New York, NY:Holt, Rinehart and Winston.
- Deighton, John(1994),” The Future of the Marketing communications Industry: Implications of Integration and Interactivity,” in Corinne Faure and Lisa Klein(Eds.), *Marketing Communications Strategies Today and Tomorrow: Integration, Allocation, and Interactive Technologies*, Marketing Science Institute Report No. 94-109, Cambridge, Massachusetts: Marketing Science Institute, pp.40-52.

- Deighton, John(1996), "The Future of Interactive Marketing," *Harvard Business Review*, November-December 1996, pp. 151-166.(Based on Conference on The Future Of Interactive Marketing, Harvard Business School, May.
- Fishburne, Lucia M. and Daniel Montgomery(1996), "Customer Service and Interactivity: The Ongoing Conversation," *Interactive Marketing: The Future Present*, Chicago: American Marketing Association, pp. 283-299.
- Fitzsimmons, James and Mona J. Fitzsimmons(1997), *Service Management: Operation, Strategy, and Information Technology*, McGraw-Hill.
- Gibbs, Bruce R.(1996), "*Multimedia and Interactive Marketing in the Digital Age*," Working Paper, University of Washington.<
<http://www.uwtc.washington.edu/tc/gibbs> >
- Glazer, Rashi(1991)," Marketing in an Information- Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset," *Journal of Marketing* Vol. 55(Oct.), pp1-19.
- Gronroos, Christian(1990), *Service Management and Marketing*, Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- Gronroos, Christian(1995), "Relationship Marketing: The Strategy Continuum," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 23, No. 4, pp. 252-254.
- Hammer, Michael, and James Champy(1993), *Reengineering the Corporation-A Manifesto for Business Revolution*," Prentice-Hall.
- Heeter, C., *Media use in the information age: Emerging patterns of adoption and consumer use*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1989, pp. 217-235.
- Heeter, Carrie(1986), "*Perspectives for the Development of Research on Media Systems*," Unpublish Doctoral Dissertation, Michigan University, East Lansing, Michigan.
- Heeter, Carrie(1989), " Implications of New Interactive Technologies for Conceptualizing Communication," in Jerry L. Salvaggio and Jennings Bryant(Eds.), *Media Use in the Information Age: Emerging Patterns of Adoption and Consumer Use*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Accociates, pp.217-235.
- Hill, Kenneth(1997)," Electronic Marketing: The Dell Computer Experience," in *Electronic Marketing and the Consumer*, Robert A. Peterson Ed., Thousands Oaks, CA: Sage Publications, Inc., pp.89-99.

- Hoffman, Donna L. and Thomas P. Novak(1996)," Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations," *Journal of Marketing*, Vol.60(July), pp.50-68.
- Hoffman, Donna L.& Thomas P. Novak(1997)," A New Marketing Paradigm for Electronic commerce," *The Internet Society*,Vol. 13.
- Hoffman, Donna L., Thomas P. Novak, "A New Marketing Paradigm for Electronic Commerce,"<See at :
<http://www2000.ogsm.vanderbilt.edu/novak/new.marketing.paradigm.html>>
- Hoffman, Donna L., Tomas P.Novak, and Patrali Chatteriee(1995)," Commercial Scenarios for the Web: Opportunities and Challenges," *Journal of Computer Mediated Communication*, Vol.1 No.3.
- Hoffman, Donna L., William D. Kalsbeek, and Thomas P. Novak(1996)," Internet and Web Use in the United States: Baselines for Commercial Development," *Communication of ACM* , Vol.39(Dec.), No.12, 1996.
- Ku, Linlin(1992), *Impacts of Interactivity from Computer-Mediated Communication in an Organizational Setting: A Study of Electronic Mail*, Unpublished Doctoral Dissertation, Michigan State University, East Lansing, MI.
- LaLonde, Bernard J., Martha C. Cooper, and Thomas G. Noordewier (1988), *Customer Service: A Management Perspective*, Oak Brook, Ill: The Council of Logistics Management.
- Molennar, Cor(1996), *Interactive Marketing*, Aldershot, England:Grower.
- Palmer, Jonathan W.(1997)," Electronic Commerce in Retailing: Differences Across Retail Formats," *The Information Society*, Vol.13, pp.75-91.
- Peel, Malcolm(1987), *Customer Service*, London, Kogan Page.
- Peppers, Don and Martha Rogers(1993), *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a time*, New York, NY: Doubleday/Currency.
- Peppers, Don and Martha Rogers(1996), "Intimate Exchange," *Forbes ASAP*, October 7, 1996, p. 32.
- Powell, Curtis M.(1995)," *Interactive Marketing Technologies: A Causal Analysis of Consumer Intentions*," Unpublished Doctoral Dissertation, University of South Florida, Tampa, Florida.
- Rafaeli, Sheizaf(1988)," Interactivity: From New Media to Communication," in R. Hawkins, J. M. Wiermann, and S.

- Pingree(Eds.), *Advancing Communication Science: Merging Mass and Interpersonal* Beverly Hills, CA: Sage, pp.110-134.
- Rapp, Stan and Thomas L. Collins(1994), *MaxMarketing for the Winners*, McGraw-Hill.
- Rice, Ronald E.(1984),” Development of New Media Research,” in Ronald E. Rice(Ed.) *The New Media: Communication, Research, and Technology*, Beverly Hills, CA: Sage,pp.15-31.
- Rice, Ronald E.(1989),” Issues and Concepts in Research on Computer-Mediated Communication Systems,” *Communication Yearbook*, Vol.12, Beverly Hills, CA: Sage, pp.436-476.
- Rogers, Everett M.(1986), *Communication Technology*, New York, NY: The Free Press.
- Wemmerlov(1990),” A Taxonomy for Service Process and Its Implications for System Design,” *International Journal of Service Industry Management*, Vol.1, No.3, pp.29.

附錄：個案描述

一、玫琳凱公司 (Mary Kay Inc.)

玫琳凱化妝品公司，採人員直銷方式銷售，透過獨立的美容顧問來進行產品銷售，而掌管獨立美容顧問的是指導員，在指導員之上又有全國銷售指導員。指導員必須掌握美容顧問的業績，給予適當的獎勵。爲了讓指導員能夠方便掌握美容顧問的績效以及美容顧問作業效率的提高，所以從 1982 年開始，玫琳凱公司進行業務自動化，利用 Tandy 電腦，配上顧客接觸管理、庫存管理、財務管理的系統。顧客接觸管理可以對顧客進行管理，並且提供產品資訊。庫存及財務管理則讓美容顧問可以管理訂貨與計價。然而此系統並未進行連線，美容顧問還是必須在每月將報表印出後寄回公司，因此並未提供即時的效率。而且因爲美容顧問大多對電腦不熟悉，加上系統設計不夠友善，設計師並未站在使用者的立場設計，整個業務電腦化宣告失敗。有了第一次失敗的經驗，玫琳凱公司後來又進行 InTouch 系統的開發，這次開發原則強調是在增加銷售的生產力，而非只是增加作業的生產力，同時把自己也當成顧客來開發系統，另外也強調系統操作的簡單化。基本上系統主要希望達成：加速溝通、改善服務成本效益、更有價值與即時資訊、無附加價值活動的自動化。InTouch 系統初期主要是給指導員使用，以方便利用此系統推行內部行銷，包括訓練美容顧問、激勵與管理美容顧問、與美容顧問進行互動的溝通。InTouch 系統包括銷售生產追蹤與報告系統、電子文件系統、電子郵件、電子訂單輸入。銷售生產追蹤與報告系統主要是指導員激勵美容顧問之用，

透過銷售生產追蹤，指導員可以很及時與精確知道美容顧問的銷售情形，進而進行排行分析，如此指導員可以在適當的時間給予適當的人適當的獎勵。過據這些資料往往要花好幾天才能整理出來，並且也不一定是正確的資訊。電子文件系統則是指導員給美容顧問訓練有關產品最新訊息或銷售技巧的資訊，現在透過電子形式的儲存，指導員可以很容易做資料的儲存與查詢，如此可以給美容顧問做適當的訓練。而美容顧問也可以根據顧客的需求，向指導員索取適當的資訊，以便向顧客說明，不必再等時間向總公司索取。透過電子郵件，指導員彼此可以聯絡，並且也可以和總公司聯繫，同時可以傳遞任何形式的資訊，達成人員互動。電子訂單輸入則可以讓銷售就在電腦前面完成，不必再像從前要填訂單，郵寄回公司。同時系統也可以計算價格、並且有顧客偏好的紀錄，可以針對顧客需要推薦顧客想要的產品。透過 InTouch 系統，玫琳凱改善了業務的生產力，同時也使得業務員與顧客的互動行銷與公司及業務員之間的內部行銷予以整合。本研究在分析玫琳凱個案時，以導入 InTouch 系統稱為玫琳凱公司一，導入 InTouch 系統之後稱玫琳凱公司二。

二、戴爾電腦 (Dell Inc.)

戴爾電腦行銷成功的核心關鍵是電話與電腦加以結合，當顧客打電話到戴爾電腦的服務專線時，具有專業素養的電話代表來接聽。一旦客戶基本資料已經輸入資料庫時，每通電話，只要按下幾個按鍵，就可以在螢幕上叫出你的完整交易紀錄，1994 年，戴爾公司開始將原本電話行銷的模式導入網站，最初的目標主要鎖定技術支援，後來消費者也可以在網站上下訂單，根據戴爾公司的調查 85% 的人願意在網上購買。戴爾公司的網站針對不同顧客，提供了不同層次的顧客服務。針對所有的顧客，該網站提供產品資訊、訂單與前置時間資訊、線上訂購、配備選擇與報價（消費者可以自由點選想要的產品組合，然後網站會列出報價）、另外是公司的財務資訊（供投資戴爾公司股票的大眾查詢）、員工聘任消息、技術支援與線上論壇。而針對有註冊的使用者，則定期提供有關公司最新消息的信、並且也提供 E-mail 的問題解決服務。接下來是針對有簽約的顧客，則提供折扣、詳細的訂單歷史資料、顧客化的促銷訊息。最後是白金顧客（交易量大的客戶）則提供了專門的個人化網頁，與上述的個人化服務、one-click 的下訂單（顧客只要點選想要的產品即可，不必再填其他任何資料）。以上的分析，見下表的介紹。本研究在分析個案時，導入網站之前稱戴爾電腦一，導入網站之後稱戴爾電腦二。

三、豆莢公司 (Peapod Inc.)

豆莢公司讓每一位顧客透過家中的電腦，依照自己偏好的方式進行篩選與掃描，例如種類(零食)、項目(馬鈴薯)、品牌(家樂氏)，甚至還可以叫出當日的特價品，顧客也可以自行創造標準及特殊的購物組合，如嬰兒專用、烤肉組合等，以供日後重複使用。顧客在逐一選定所欲購買的產品之後，可以順手按下「意見鈕」，記錄自己的新發現或經驗供其他購物者參考。推著虛擬的購物車，顧客可以在出口處試算本次的購買金額，選擇希望送貨的時間。由於送貨員現金收款的風險性考量，豆莢公司並不提供顧客現金的付費方式，但他們提供顧客以支票、簽帳卡、信用卡、禮卷兌換等方式付款。豆莢公司在每一次的顧客購物結束後，都會以電子郵件誠懇地詢問顧客對這次的購物經驗有何意見，平均有 35% 的顧客會回應。根據顧客的資訊回饋，豆莢公司得以推出更多符合顧客需要的服務選擇，包括營養資訊的提供，增闢半小時(以前是一個半小時)即可準備妥當的送貨窗口，接受特殊訂貨要求(如一個全熟、三個半熟的蕃茄)，同時開始提供酒精類飲料的送貨服務等。豆莢公司視送貨為「了解顧客偏好」的另一個好機會。顧客可在任何時間透過網路直接訂購產品，並選擇一週六天內的任一天送貨。管理當局要求送貨員在出發之前，先行確認顧客是否在家，同時詢問顧客，若顧客不在家時要把貨放在何處，或其他任何可以加強雙方關係的意見。每一次送貨完畢，送貨員都會要求顧客填寫一張「互動記錄表」(包括到貨時間等基本資料)，提供公司追蹤個別顧客的偏好。豆莢的顧客在申請成為會員之前，必須填寫個人基本資料，以取得存取線上服務的識別名稱及密碼。透過免費下載的工具程式，並結合兩家超市的產品資料庫，個別顧客可依個人產品偏好獲得完全的購物資訊，而且當顧客依品牌、項目或個人購物組合進行查詢與購買時，豆莢公司還可以線上提供相關產品的廣告或折價訊息。而網站的自動收集與記錄顧客線上交易資料，搭配購後的滿意調查與送貨到家的服務，豆莢公司藉由持續的記錄與追蹤，可以更深入的認識個別顧客。豆莢公司的顧客透過軟體代理人程式，可以直接在線上依不同資訊需求，如種類、項目、或品牌等進行篩選與掃描，電腦螢幕會立即予以回應顯示兩家超市的即時商品存貨與價格。顧客可以直接在線上完成產品的訂購與費用支付。對於顧客問題的處理，豆莢公司於線上提供經常問題整理(FAQs)的服務，並利用顧客服務中心給予顧客即時的問題回覆。

四、傳統超市

傳統上一般的連鎖超市，通常透過傳統媒體廣告或郵寄 DM 的方式提供顧客產品資訊，顧客必須在營業時間內親至零售點選購所需的產品，對繁忙的上班族而言，不但很難仔細比較各品牌的差異，更惶論以產品屬性做為選擇的標準。結帳時，較先進的連鎖超市，可以透

過卡片交易蒐集並記錄顧客的完整交易資料，在每次結帳時連同發票產生適合顧客偏好的折價券。結束後，顧客還得將產品自行帶回。下次出門購物之前，顧客還得再列一次購物清單，並找出上回提供的折價券，以免結帳時發現又多買了一些預算以外的東西。

五、聯邦快遞(Federal Express)

1984年，聯邦快遞針對高用量客戶提供免費的 PowerShip 系統，透過專用的 PC 直接連上 Cosmos 網路，運送資訊在客戶端即予以電子化處理，使得整個貨物的運送過程得以自動化。幾年後，聯邦快遞開始提供顧客撥接軟體—FedEx Ship，顧客只需利用桌上電腦連上 Cosmos 網路，即可進行訂單處理、安排取件員取件、追蹤包裹動向、與印出必要的提單(Air Bill)。具體言之，公司利用最先進科技建立的一套網路，顧客在進入網路後即可取得公司所提供的即時資訊—也就是顧客鍵入電腦的那一刻，即可得知自己的包裹位在何方。身為聯邦快遞客戶之一的全國半導體公司，甚至利用此一技術建立自己的運輸網路，以確保該公司散佈在全世界的客戶，在二十四小時內一定收到他們向公司訂購的零件。例如位於台灣的一家電腦公司，在他的公司電腦螢幕中，即可透過線上系統，叫出全國半導體在阿拉斯加倉庫中的存貨目錄，直接向聯邦快遞訂購零件，同時可以隨時追蹤產品動向。在企業客戶成功地接受此項新服務之後，聯邦快遞希望在不久的將來，個人顧客也可以透過「美國線上」或網際網路，直接使用此套追蹤軟體。具體言之，聯邦快遞公司希望在本世紀結束前，讓所有的客戶都能使用這套即時系統。一旦全面普及，聯邦快遞便能推銷額外的服務。例如，顧客透過聯邦快遞的網路，可購買到與旅遊有關的資訊，或傳遞機密的電子郵件，甚至可以利用此一新科技追蹤較複雜的交貨過程，如商展、大會等。遲至 1994 年下半年，聯邦快遞在網際網路上推出其公司網站(www.fedex.com)，順利將其內部的包裹追蹤網路與網際網路結合，顧客可以更方便地使用包裹追蹤查詢的服務。藉由持續密切地記錄顧客如何使用其網站，聯邦快遞努力地蒐集與分析大量的顧客回饋與使用資料，藉以了解網際網路用戶如何透過網站進行交易。1997年3月，聯邦快遞推出一項名為「interNetShip」的線上交易系統，將其運送能力與網際網路進行整合。此系統的運作方式大致為，顧客輸入專用帳號取得使用者 ID 之後，接下來選擇國內或國外運送，然後直接透過螢幕上的指示或輔助選單填寫運送資訊，系統會自動產生每次運交貨物的專屬條碼標籤，作為顧客未來線上追蹤包裹動向之用，接著透過客戶端的雷射印表機，還可直接印出客戶所需的標籤與發票單據。最後一個步驟，則是選擇收件方式。若顧客選擇自行將包裹送交鄰近的收件中心，則系統會依顧客鍵入的郵遞區域碼顯示最近的收件中心相關資訊；若顧客選擇由取件員到府取件，則系統

會顯示此一服務方式，並請顧客輸入必要的資訊—聯邦快遞的取件員應何時前往取件。本研究在分析聯邦快遞個案時，導入 interNetShip 之前稱聯邦快遞一，導入之後稱聯邦快遞二。

六、九命服飾店(Nine Lives Clothing Store)

九命服飾成立於 1993 年，顧客可以買事先預訂的服飾，也可以賣舊衣服。與競爭者相較，九命服飾經手的多是設計師品牌的高級服飾，假如你想透過九命服飾賣出已經不穿的舊衣，銷售價格大約是原來的 1/3，銷售所得則採五五分帳，若寄售的衣服在 90 天內還賣不出去的話，必須自行取回。九命服飾目前的店面佔地僅約 1,000 平方呎，店內存貨維持在 800~900 項左右。1994 年春天，九命服飾自行架設了一個網站伺服器，成為在網上開業的第一家小企業。剛開始的九命服飾網站伺服器採用 Unix 架構，並在 16MB 的記憶體以及 14,400 bps 數據機速度下的 386 型 PC 執行。伺服器提供網路使用者簡單的店面介紹，瀏覽及查詢現有存貨。用戶須於線上填寫有關購物的資料，包括尺寸大小、價格、以及衣服型式(裙子、女裝、寬鬆上衣、夾克)等，以便進行存貨的查詢。隨著用戶每次的存貨查詢，此一資料檔會自動更新，但標準是在存貨中至少出現過十次的衣服型式。網站用戶查詢產生的資料檔，可以用做個人購物助理(personal shopping assistance)，電腦會依據個人偏好資料屬性逐日檢查系統中的存貨，一旦查詢到符合的結果時，便以電子郵件通知顧客。現階段，九命服飾的顧客還是必須親自來店或事先掛個電話。九命服飾的目標市場鎖定在當地市場。到了 1995 年底，九命服飾已經開始賺錢，並且處於擴張階段，他們開始增加男性客戶的服務。由於軟體自動搜尋與郵寄的功能，他們每日必須送出 20~50 個電子郵件訊息給那些擁有個人購物助理的顧客。上站要求暫時保留商品的人數愈來愈多。本研究在分析該個案時，導入網站之前稱九命服飾一，導入之後稱九命服飾二。

七、亞馬遜網路書店(Amazon Bookstore)

亞馬遜的書籍總數約有 250 萬本，其中 150 萬本是市面上所流通的，另外的 100 萬本則是目前市場上已經絕版的書籍。透過線上蒐尋引擎，顧客可以依照作者、書名、主題進行查詢。得到蒐尋結果的摘要點選之後，還可得到詳細的書籍資料介紹。另外亞馬遜書店也將交叉銷售的概念放入，顧客原先只是尋找某作者或主題的書籍，在顯示這些書籍同時，下方還會顯示來自公司編輯群以及其他媒體的專業書評、以及其他顧客的迴響。顧客將選定的書本放置在購物車上，在最後的結帳手續完成以前，隨時都可以改變主意。亞馬遜書店提供顧客一套安全的線上交易系統，而且不接受來自電話或傳真的訂單。在亞馬遜網站所訂購的書籍，可以透過全球性快遞公司 DHL 的服務網路

送達全球各地的消費者手上，亞馬遜會通知書籍運送的狀況。亞馬遜書店也大量利用電子郵件確認顧客訂單，並用以提供顧客個人化的服務。例如，他們記錄個別顧客對於特定主題或作家的偏好，將之建置成資料庫，然後根據顧客的偏好，列出值得一讀的好書清單與介紹，在登錄進入即可看到個人化推薦，或是以電子郵件通知顧客。而線上討論區則提供顧客有興趣的書評，或者提供顧客在此與有興趣的作家或其他顧客互動。

八、傳統書店

亞馬遜書店一成立，就是以網站的形式，使用大量的互動行銷技術，因此並未有導入前後的比較。因此本研究特別將傳統書店的顧客服務做一分析，以利個案的比較。傳統書店的互動行銷流程，基本上是從消費者到書店逛開始，消費者可能需要找尋自己想要看的書，然後拿下來翻閱，如果找不到書的話，可以請書店人員幫忙，然後再決定買書之後，就到櫃檯結帳，而櫃檯人員將書包裝好之後交給顧客，整個互動行銷流程就結束，基本上沒有什麼售後服務的活動。而有關內部行銷的部分，傳統書店的服務人員，大多只是負責擺書、整理書架、結帳等工作，因此很少會有內部人員的訓練。而在外部行銷方面，書店會不定時提供一些折扣，或是新書的介紹，但是這個流程基本上是與互動行銷流程獨立的，傳統書店並不能根據消費者個別的偏好，給予不同的行銷活動。

作者簡介

黃思明現為國立政治大學企業管理系教授，聯絡地址為台北市指南路二段 64 號政治大學企業管理系，電子郵件為 syming@nccu.edu.tw。

耿慶瑞現為國立台北科技大學商業自動化與管理研究所助理教授，聯絡地址為台北市忠孝東路三段一號台北科技大學商業自動化與管理研究所，電子郵件為 cjkeng@ntut.edu.tw。