



## 第二章 關係行銷



## 本章大綱

- ❑ 章首案例 稻禾餐飲國際
- ❑ 第一節 典範轉移
- ❑ 第二節 關係行銷的內涵
- ❑ 第三節 顧客關係管理
- ❑ 第四節 對內的夥伴關係管理
- ❑ 第五節 對外的夥伴關係管理
- ❑ 行銷教室2.1 顧客心聲 (VOC)
- ❑ 行銷案例2.1 美素佳兒奶粉



## 章首案例：稻禾餐飲國際

- 隨著社會問題愈來愈多元複雜、政府的資源配置問題，以及愈來愈多的媒體報導與成功案例的出現等因素的交叉影響，不僅吸引了愈來愈多有心人士的投入，也讓**社會企業 (social enterprise, SE)**愈來愈成爲全球矚目的焦點。



## 章首案例：稻禾餐飲國際

- 社會企業與非營利組織最大的差異之一在於，後者的資源大多仰賴政府補助與募款，但社會企業必須設法自立更生、自給自足，因此，必須研擬出一套有利可圖的營運模式，並輔以適當的行銷運作，才有可能在永續經營的情況下，一方面宣揚理念，一方面招徠顧客，以產生足夠的營收。



## 章首案例：稻禾餐飲國際

- 大多數投身社會企業的熱心人士往往充滿熱情，但卻缺乏相關的行銷訓練與專業，本案例一方面希望引導同學們注意到社會企業這個愈來愈夯的課題，另一方面也希望讓同學們注意到許多社會企業仍面臨著行銷力不足的困境，如果有心加入，有必要趁早學好行銷專業。



## 第一節 典範轉移

- 行銷操作已逐漸從昔日以個別交易為基礎、著重短期關係的交易行銷模式，轉變到以持續交易為基礎、著重長期關係的**關係行銷(relationship marketing)**模式。
- 這代表著一種典範轉移（paradigm shift），從昔日以交易為基礎的行銷操作哲學，轉變為以關係為基礎的行銷操作哲學。



## 第一節 典範轉移

- 關係行銷所代表的是企業經營哲學與策略導向的轉變，並將行銷努力的重點擺在與利害關係人建立與維繫長久的良好關係上，以建構強而有力的行銷網絡(marketing network)，並提升企業的整體競爭力。



## 第一節 典範轉移

- 在交易行銷模式裡，企業的行銷重點通常在於：
  - 吸引新顧客（而非留住與經營既有顧客）
  - 強調不斷發掘顧客並完成交易（而非建立細水長流的關係）
  - 強調售前與售中的銷售努力（而非售後的持續照顧與顧客服務）
- 在關係行銷模式裡，如何與不同的利害關係人建立、維繫，以及強化雙贏互惠的長期良好關係，以利行銷努力的順利運作，才是關切的重點與致勝的關鍵。



## 第一節 典範轉移

表2-1 交易行銷VS.關係行銷

交易行銷	關係行銷
著重個別的交易	著重持續的交易
短期觀點	長期觀點
間斷的顧客接觸	持續的顧客接觸
較不重視顧客服務	非常重視顧客服務
單向溝通	雙向溝通與合作
以攫取新顧客為重點	以維繫舊顧客為重點
追求市場占有率	追求顧客占有率
標準化的產品	大量客製化



## 第二節 關係行銷的內涵

- 2.1 以關係為基礎
- 2.2 多面向的行銷操作
- 2.3 以信任與承諾為基礎



## 2.1 以關係為基礎

- 在以關係為基礎的行銷操作模式裡，利害關係人關係管理 (stakeholders relationship management,SRM)可說是愈來愈熱門的議題。
- 近年來日益受到重視的企業社會責任 (corporate social responsibility,CSR)也是以利害關係人做為運作基礎。
- 廣義來說，CSR是指企業在遵守倫理與品德的原則之下，重視股東權益、勞動者人權、供應商管理、消費者權益、環保影響、社區參與、財務訊息的透明揭露及良好的公司治理，以及對其他利害關係人的責任等。

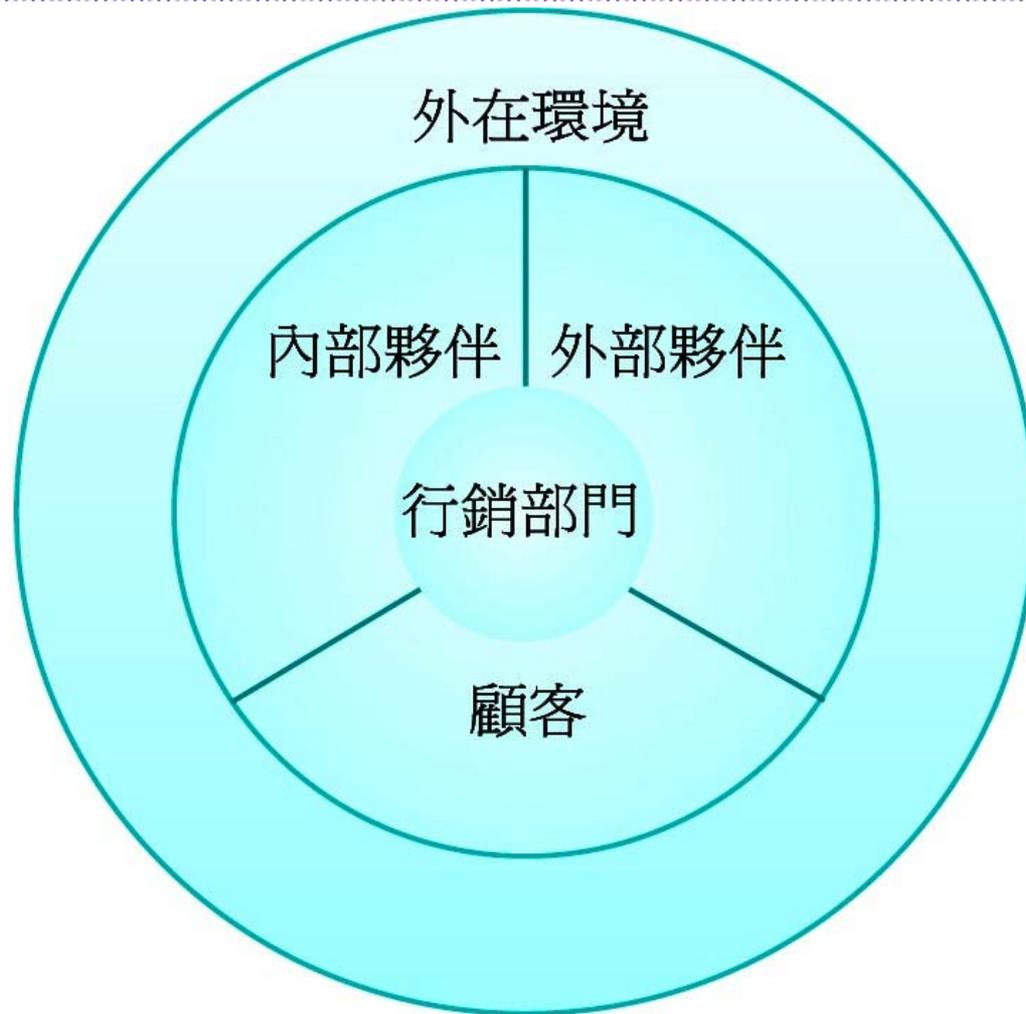


## 2.2 多面向的行銷操作

- 以關係行銷為基礎，本章將討論重點鎖定在顧客、內部夥伴及外部夥伴這三個重要的利害關係人面向，並由「行銷部門」在面對著「外在環境」的持續影響下居中運籌帷幄，以便打造出有利於整體行銷運作的關係網絡（參見圖2-1）。



# 圖2-1 行銷操作關係圖



## 一、顧客

- 透過顧客關係管理的持續努力，以贏得顧客滿意與忠誠，並經由努力經營雙贏互惠的長期關係，將顧客視為長期往來的終身夥伴，而非僅著眼於短期的交易利益，以強化與顧客之間的關係長度與深度，從而掙得更高的顧客占有率(share of customer)與顧客終身價值。
- 就顧客面而言，以關係為基礎的行銷操作主要目的在於：Max（顧客權益）



## 二、內部夥伴

- PRM (partner relationship management ; 夥伴關係管理) : 包括內部夥伴 (對內的PRM) 與外部夥伴 (對外的PRM) 。
- 就對內的PRM而言，其中心思想是設法讓每個員工都能夠真心擁抱顧客導向的理念，並將原本冷漠、對立、關係緊張，以及對行銷不甚瞭解的非行銷部門成員，順利地扭轉為緊密合作的內部行銷夥伴，使得跨部門的行銷團隊能夠順利運作。
- 就內部夥伴而言，以關係為基礎的行銷操作主要目的在於：**Max**  
(內部行銷夥伴的支持與合作)



## 三、外部夥伴

- 如何透過以關係為基礎的行銷操作哲學，將原本處於爾虞我詐、緊張對立、你輸我贏狀態下的關鍵外部來往廠商，扭轉成為休戚與共、共存共榮的外部行銷夥伴，並爭取這些外部行銷夥伴的支持與合作，以利整體行銷運作的推動，就變成是日益重要的挑戰。
- 就外部夥伴而言，以關係為基礎的行銷操作主要目的在於：  
**Max**（外部行銷夥伴的支持與合作）



## 四、行銷部門

- 行銷部門必須分別針對顧客、內部夥伴及外部夥伴進行以關係為基礎的行銷操作，以便建立起雙贏互惠的長期良好關係，進而做為企業逐鹿市場的堅實基礎。
- 就行銷部門而言，以關係為基礎的行銷操作主要目的在於：  
**Max**（整個行銷網絡的競爭力）



## 五、外在環境

- 在圖2-1裡，外在環境出現在最外圈，以提醒行銷管理者應該要隨時關注其無所不在的影響力與重要性。
- VOC（voice of the customer；顧客心聲）



## 行銷教室2.1：顧客心聲（VOC）

- 在蒐集VOC上，企業可以使用的工具與管道有很多，其中可概分為兩大類：
  - 被動因應系統（reactive systems）
  - 主動出擊系統（proactive systems）



## 行銷教室2.1：顧客心聲（VOC）

- ❑ VOC來自顧客端，其中的描述通常較為含糊，並不容易直接做為後續企業操作的具體準繩，所以，企業內部必須要有相關的配套機制，才能將模糊的VOC轉化成明確具體、可操作的作業標準，以做為後續運作的參考依據。
- ❑ 案例：達美樂披薩、法國萊雅集團日本頭髮應用研究所推出的巴黎萊雅紛瑩3D。



## 2.3 以信任與承諾為基礎

- 關係行銷所強調的是雙贏互惠的操作原則，並致力於與相關的利害關係人建立起長期的良好關係。
- 為什麼要強調雙贏互惠呢？因為這樣才能夠建立起可長可久的良好關係。
- 為什麼要追求長期關係呢？因為這樣才能建構起長治久安、有效運作的行銷網絡。
- 關係的建立與鞏固必須以信任與承諾為基礎，並拿出誠意及決心，才有可能建立起雙贏互惠的長期良好關係。



## 第三節 顧客關係管理

- 長久以來，顧客關係管理一直被人從資訊科技的角度狹隘地定義為顧客資料庫管理的系列活動，藉由資料倉儲與挖掘的技術從事顧客資料的儲存與分析，並謹慎管理「顧客接觸點」(customer touch point)，以期使得顧客的忠誠度能夠極大化。
- 廣義而言，CRM是藉由提供優異的顧客價值與滿意度，來建立、維繫，以及強化有利可圖的長期顧客關係與顧客忠誠度(customer loyalty)的整個過程。
- 經由CRM的持續努力，企業希望能夠創造出較高的顧客留存度與忠誠度、提升顧客占有率，以及擴大顧客權益。



## 第三節 顧客關係管理

- 一、降低顧客流失率(customer churn ; customer defection)
  - 案例：美國知名超市連鎖店Stew Leonard



## 第三節 顧客關係管理

- 二、增加顧客關係的深度與長度
- 三、增加每個顧客的成長潛力
  - 交叉銷售(cross selling)；升級銷售(upselling)
  - 案例：哈雷機車



## 第三節 顧客關係管理

- 四、對於低利潤貢獻的顧客，努力提高其貢獻或終止關係
- 五、對主顧客投入不成比例的大量行銷努力
  - 最有價值的主顧客(most valuable customers,MVCs)
  - 柏拉圖法則 (Pareto principle)；重要少數人法則(law of the vital few)；80/20法則(80-20 rule)



## 行銷案例2.1 美素佳兒奶粉

- ❑ 在缺乏知名度、缺乏預算、食安意識不足，以及消費者傾向以價格做為主要考量等不利因素充斥的挑戰下，美素佳兒奶粉選擇以關係行銷的手法深耕顧客關係，並以時間換取空間。
- ❑ 美素佳兒建立了一個關係行銷的平台網站，邀請懷孕初期的婦女上來，提供從懷孕前、中、後期，一直到生產、哺育母乳等各階段「母親」所需要的營養資訊，以逐步累積孕婦的信任，並深化與孕婦之間的關係。



## 行銷案例2.1 美素佳兒奶粉

- 藉由這樣長時間的陪伴，美素佳兒與媽媽們所建立起來的關係與信任門檻，並非其他臨時冒出來的競爭者所能輕鬆跨越的，這種提前布局，且持之以恆地採取平日多燒香的關係經營策略，讓其他那些臨時前來抱佛腳的競爭者難以與其競爭。
- 關係的建立與經營需要時間慢慢累積，美素佳兒奶粉藉由提前與孕婦互動，用時間慢慢建立起顧客關係。



## 第四節 對內的夥伴關係管理

- 4.1 對內的PRM所欲達成的目的
- 4.2 如何落實對內的PRM



## 4.1 對內的PRM所欲達成的目的

- 係以內部夥伴（係指非行銷部門的組織成員）為主要操作對象的PRM，其重點在於將「行銷操作，人人有責」的觀念灌輸給組織內部所有成員。
- 所欲達成的目的包括：
  - 將非行銷部門成員轉化為內部行銷夥伴
  - 凝聚「顧客導向」的共識
  - 打造合作無間、互信互助的跨部門行銷團隊



## 4.2 如何落實對內的PRM

- ❑ 高階主管的大力支持
- ❑ 市場導向的企業文化
- ❑ 對行銷友善的組織結構與運作流程
- ❑ 適當的激勵制度
- ❑ 適當的組織成員
- ❑ 適當的績效評估與考核制度
- ❑ 尊重專業



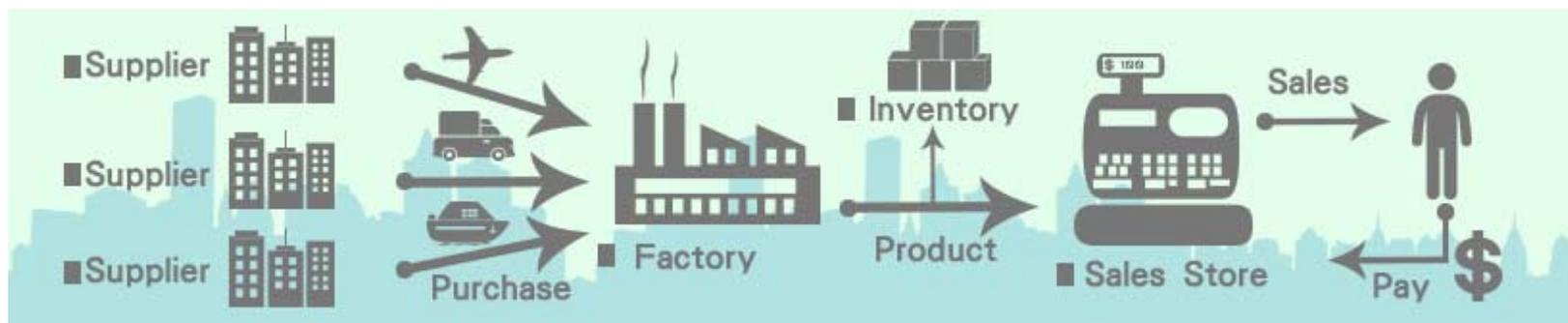
## 第五節 對外的夥伴關係管理

- 5.1 供應鏈關係管理
- 5.2 供應商關係管理
- 5.3 通路關係管理
- 5.4 如何落實對外的PRM



## 5.1 供應鏈關係管理

- 供應鏈(supply chain)
- 我們可以把供應鏈簡單地描述成：供應商→製造商→通路成員→最終顧客。
- 供應鏈管理(supply chain management, SCM)：係指有效管理在供應商、製造商、通路成員，以及最終消費者之間所進行的有關原物料、最終產品，以及相關資訊具有附加價值的流動過程



## 5.2 供應商關係管理

- 如果供應商關係管理經營得當，不僅可以降低成本、提高品質，以及提高新產品推出的速度，更因為有堅強的供應商做為後盾，可使得企業在市場競爭上更沒有後顧之憂。
- 「採購就是大爺」的不對等關係→合作、對等的**供應商發展 (supplier development)**操作模式。
  - 案例：Caterpillar、沃爾瑪



## 5.3 通路關係管理

- 就通路關係管理而言，面對通路勢力的抬頭與日益強勢，如何與通路成員建立良好的互動機制，並保持良好的夥伴關係，已變成所有製造商共同的重要課題。
- 案例：P&G；宏碁電腦VS.燦坤。

acer®



## 5.4 如何落實對外的PRM

- ❑ 建立企業內部對PRM的共識
- ❑ 共同構築互信基礎
- ❑ 建立開放透明的溝通機制
- ❑ 以平等尊重為基礎
- ❑ 共創價值
- ❑ 對長期關係的承諾
- ❑ 建立共存共榮的觀念

