

九十六學年度國立勤益科技大學碩士在職專班招生入學 考試

流通管理系 流通管理實務試題

注意 事項	一、 考試時間 100 分鐘。 二、
----------	-----------------------

試題一：(50 分)

個案評論: 看完下列個案後,說明您的管理見解?

根據行銷顧問貝瑞 (Leonard L. Berry) 近日在史隆管理評論的分析指出, 顧客經驗指的是, 從顧客一開始的期待, 到顧客最後下決定購買, 這中間整個的過程。如果企業能夠掌握過程許多線索, 提供滿足顧客期望或超越顧客心理需求的服務, 就能夠從競爭者中脫穎而出。

然而, 企業如何才能成功管理顧客經驗? 第一步是, 找出顧客接收到企業傳遞的服務或訊息之後的反應, 看看這些服務或訊息是不是符合他們的期望。其中包含產品本身、實體商店的外觀, 以及員工的態度、穿著與口吻等。這些體驗和反應總合起來就形成顧客經驗。

企業可以藉助某些工具來蒐集這些顧客經驗的線索。攝影機就是一個好工具, 企業可以在店內標示「攝影中」, 比較不會讓顧客感覺隱私受到侵犯。從錄影下來的影片中, 企業可以分析顧客的表情、肢體語言, 推估他們的情緒狀態。舉例來說, 汽車銷售場合中顧客的情緒愈來愈焦慮, 在影片中很容易觀察出來。購車者就好比是荒野中的獵物, 車子是誘餌, 周圍的銷售人員在顧客的眼裡就像是獵人, 難怪購車經驗對多數人而言並不愉快。

除了攝影機, 深度訪談也是蒐集顧客經驗的方法。透過深度訪談, 了解顧客面對交易時的真正感受。舉例來說, 購買電腦時, 由於銷售人員具備較多的電腦常識, 顧客經常感覺到銷售人員輕蔑的態度, 因此, 顧客希望透過實地操作, 嘗試錯誤的方法, 了解自己究竟需要什麼樣的電腦。

有了這些線索後, 企業可以發展出反映企業核心價值與品牌策略的「經驗主題」。「經驗主題」就好比北極星斗, 引導公司所有與顧客相關的決策朝同一個方向前進。舉例來說, 當一家銀行的「經驗主題」是「創造心情舒適的感覺」時, 銀行入口放置的標誌, 就應該是表達歡迎之意, 而不是要顧客「小心搶匪, 錄影監視中」。

艾維斯租車公司就是利用這套顧客經驗管理, 來改進顧客服務的缺失。一九九〇年初, 艾維斯公司的顧客服務評比下滑, 它選擇一個國際機場開始進行顧客經驗管理。透過錄影與深度訪談, 艾維斯公司了解顧客期待的租車經驗, 並發展出以「解除顧客壓力與焦慮」為主的「經驗主題」。

從分析顧客經驗中，艾維斯公司發現，顧客還車的同時，會對趕搭飛機的時間感到焦慮。爲了讓顧客減輕這層焦慮，艾維斯公司就在還車櫃臺設置了航班終端機，顧客還車時，可以看得到飛機起飛的時間與登機門。另外，對於洽公回來的顧客，他們會希望離開租車公司時，先與公司聯繫。於是艾維斯公司設立了一個通訊中心，顧客可以在中心內打電話、發傳真，甚至接上筆記型電腦。

就在推行顧客經驗管理後，一九九九年，艾維斯公司從原本跌落谷底的顧客忠誠調查中，爬升至第十二名，到了二〇〇一年，便登上冠軍寶座。

問題 1.您認爲「顧客經驗」包含哪些要項？有哪些方法或途徑可蒐集顧客經驗？（20分）

2.以「顧客」之立場與觀點而言，對公司裝置攝影機以紀錄、觀察及分析顧客行爲之做法有何感受或反應？（10分）

3.請以工作實例說明「經驗主題」，包括具體可行措施、粗估成本及預期效益等。（20分）

試題二：〈50分〉

以下是網路流傳的一篇文章，請說明文中叫花李運用了哪些與行銷有關的策略？如何運用？你有何其他的建議？

前言

宣忠的創意工作室開辦了已有半年，正經的生意沒幾個，可竟來一些莫名其妙，甚至是啼笑皆非的業務。這不，剛一上班，一位衣冠不整，蓬頭垢面的老哥就堵上門來。

內容

「您有什麼事嗎？」

「您是宣經理吧，我想請您幫我策劃策劃。」

「您是做什麼的呢？」

「說來慚愧，我以前也是個老闆，做生意賠了，房子也抵了，老婆也跑了，干老闆多年，除了有點脾氣，什麼本事也沒有，現在只好乞討為生，不過現在乞討這個行業，門檻太低，競爭太激烈。想讓您幫我出出主意，提高一下我的乞討業績。」

「你都混成叫花子了，還講究什麼業績。」

「人即使再落魄，也得精益求精，追求卓越吧。」

「那好吧，就衝你這精神，我也接你這活了。」

那人很高興「我現在沒錢付給您諮詢費，等我掙了錢，我再給你，您看我現在應該怎麼辦？」宣忠思考了一下「您看，您要在乞討業有所建樹。就得先有個品牌。您貴姓？」

「姓李。」

「叫花李，你看這個名字還可以吧？」

「不錯不錯，挺好聽。」

「你有沒有固定經營場所？也就是你有沒有固定乞討的地方？」

「有啊，我一般上午在人民廣場，那人多，上午站累了，下午，我就去散散步，順便撿撿破爛。我干乞討這個職業，雖然被人瞧不起，但也屬於自由職業者。」

「叫花李，我給你一個建議，你一定要走專業化道路，不要又乞討又撿破爛，你只有把你的乞討這個主業做大做強之後，才能多元化經營。況且，又幹這個，又幹那個，品牌不夠集中。」

「是，是，我以前就是這樣搞死的。」

「你呢，以後每天就在人民廣場守著，手裡拿個碗，碗裡先放上個塊八毛的，在你面前立個牌子，上面寫上「叫花李」。這樣你就與其他乞討人員不一樣了，你已經有了自己的品牌。」

宣忠喝了口水，接著說：「有了自己的品牌，這還不夠，你必須在乞討方式與競爭者區別開來，你必須差異化經營。讓別人覺得你有個性，有特色，就是和別人不同。」

「以後不管什麼人給你錢，你只許收人家五毛。你還像過去一樣，面對熙熙攘攘的人流，拿個碗，伸向人群，嘴裡做著廣告：行行好吧！行行好吧！」我估計大多數人連看你一眼都不看，躲著就過去了。你別洩氣，這是正常現象，不要奢望把所有的人都變成你的客戶。記住了，我們只為一部分人服務，要找到我們的目標客戶群。我相信，肯定會有些人朝你碗裡扔個塊八毛的，這時候，你一定要看清楚是多少錢，如果是五毛，就對人家說聲謝謝。如果比五毛多，例如一塊，你不要見錢眼開，趕緊把人家叫住，對人家說：「謝謝，我這裡只收五毛」然後，你再找給人家五毛錢。

「如果人家給的不足五毛，比如兩毛，你也把人家叫住，對人家說：謝謝您的好意，我這裡最低消費就是五毛，這兩毛您還是拿回去吧。」

叫花李有點不明白。「啊?!照你這個策劃，人家給一塊，找回五毛，人家給兩毛還不要，我豈不要的更少了？不行不行。」

「老李，不，叫花李，你聽我說，你要想在乞討業有所突破，你必須按我的話去做，剛開始是有點損失，但和其他乞討的不同了。你想想，當你找五毛錢給人的時候，那人是什麼感覺，估計那人手裡拿著那五毛錢，站在那得愣一會，「怎麼回事，要錢的還帶找錢的？」你相信不相信，回家他就把這事宣揚出去，他會跟親戚朋友說：「人民廣場有個叫花子，我給了他一塊，他還找我五毛。」

那個給你兩毛的傢伙就更驚訝了，估計當時他就得跟你翻臉「什麼，你有沒有搞錯，你這還有最低消費？我問問你，你還是叫花子嗎？」回去，他也要為你宣傳：「今兒個我可遇見一件怪事，人民廣場有個要錢的，有個性，我給他兩毛，他還不收，告訴我最低只收五毛。」

這些人都免費為你宣傳，免費為你做口碑廣告，你想想，你的知名度增加了，無形資產就增加了，現在這個年代，是注意力經濟年代。你只要聚集了人氣，就不愁不來錢。

「真的？那我就試試」

過了兩個星期，叫花李也沒有再來，宣忠心裡一直想知道策劃的效果，於是便來到人民廣場找叫花李。一進廣場，老遠就看到在廣場一角圍了一群人，擠進去一看，中間果真是叫花李。在他面前，立著一個牌子，上書：著名職業乞討師---叫花李。旁邊放著一本無家可歸人員登記證。叫花李正忙著收錢，找錢。

人群中有一位中年婦女說「嘿，我們家那位回來跟我一說，我還不相信，天底下還有這樣的叫花子，只收五毛，多了還不要，到這來一看，還真是，您看人家這個乞討，還真夠職業。」旁邊一個小伙子氣不過了，「我還不相信，有人會見錢不眼開。」說著，走上前去，拿出一張一百元的大票來，遞給叫花李：「看你挺辛苦的，別找了。」

叫花李忙把他拉住，一邊數出一堆毛票來塞給他，一邊說：「謝謝大哥的好意，您也不容易，我就收您五毛，多了不收，歡迎您下次再來。」圍觀的人看到這場景，竟然鼓起掌來。宣忠看到這裡，覺得很滿意，也沒和叫花李打招呼，便從人群中鑽了出來。

過了兩三天，一個雨天，叫花李來了。「宣經理，多謝您的策劃，我現在的乞討事業蒸蒸日上，要不是下雨，我都抽不出來空過來看你。」

「老李，別客氣，主要還是你自身的素質好，你本身就長了一個適合乞討的臉，再加上經歷了這麼多風雨，滿臉都是滄桑，稍微有點同情心的人就想給你點施捨。」

「宣經理，你說也怪了，那幾個和我一同在人民廣場乞討的，長的比我慘，可他們一天卻要不來幾個錢。」

「這你就不懂了，麥當勞的老闆曾經說過，不要以為麥當勞是經營快餐的，其實麥當勞是經營房地產的，透過做餐飲，把一個個好地方，都給佔了。你也一樣，不要以為，你是經營乞討業的，你是經營娛樂業的。你在乞討的同時，給大家帶來新奇，帶來快樂。」

「真的？沒想到我的工作這麼崇高。」

「你是趕上好時候了，要是二十年前，物質還十分缺乏，大家掙的錢只夠吃飯，你要錢即使就是要出花來，也沒人理你，可現在不同了，物質是豐富了，可人越來越精神空虛，總想尋求刺激，如果聽說哪裡有個三條腿的蛤蟆，都要開車幾十公里去看看。大家給你錢，不是因為你值得同情，是因為你這個行為比較有趣。」

叫花李聽得直點頭，「我有點明白了，您是說人吃飽了沒事，總想看個新鮮事，我要錢的方式比較奇特，所以就把大家吸引來了，」

「對」，宣忠見有人能聽明白，說得就更來勁了「現在是眼球經濟，注意力經濟，誰個性，誰有特色，誰能吸引大家的目光，誰就能把嘩嘩的人民幣吸引來。簡單的現象其實背後都蘊藏著深刻得道理！」

「好，我回去繼續搞我的眼球經濟,娛樂產業。」

又過了兩三天，宣忠正坐在辦公室裡，突然手機響了，看看號碼，是一個陌生的號碼，宣忠按了一下接聽鍵，說「你好！」對方里傳來一個有些熟悉的聲音「宣總啊，我是叫花李啊」

「啊？！你都買上手機了。」

「信息時代嘛，我找您有要緊事，一個小報的記者要採訪我，我該怎麼說呀？」

「這是一個好機會，一定要抓住。」宣忠喘口氣接著說「你這回不要就事論事，一定要拔高自己，把自己的認識上升到一定高度。你可以這麼說，雖然我幹的只是低賤的乞討業，但也要堅守行業準則，既不能私抬物價哄騙消費者，又不能胡亂降價陷入惡性競爭。」

過了幾天，宣忠就在當地的一個地方性小報看到了那篇報道，題目是《一個具有職業道德的叫花子》，宣忠看完之後，心想，這個叫花李，現在已經出名了，我應該找他收點策劃費。於是宣忠就來到人民廣場去找他，老遠就看到廣場一角圍了很多人，比上回人更多了。宣忠走上前去，擠進去一看，雖然地上放的牌子還是叫花李，可人已經換了一個人。

「叫花李呢？」宣忠問那人。

「你問我老闆啊？你去百貨大樓門口找他吧。」

「他去那兒幹嘛？」

「他說要在百貨大樓門口開個分店。我是他雇來的，在這看著老店。」