

臺北市萬華運動中心服務行銷策略及作法

文・李克中

壹、萬華運動中心緣起

臺北市市民運動中心是馬總統擔任臺北市長時，為落實「處處皆可運動」、「人人喜愛運動」之目標，藉以提升市民健康體能，提高市民生活品質，所大力推動的政策。在2000年9月完成「臺北市市民休閒運動健康中心規劃」規劃案，臺北市體育處並據以執行，從2003年3月1日第1座運動中心--中山運動中心開始營運至2010年8月29日第12座運動中心文山運動中心開幕，歷經2位市長近10年之努力，終於完成12個行政區市民運動中心設置。救國團以過往在運動推展之相關經驗與績效，全力爭取市政府運動中心OT案，在運動中心團隊工作人員齊心努力下，陸續標得臺北市中山、南港、萬華、信義、大安、文山等6座運動中心之經營權。本文係以救國團接受市政府委託經營之萬華運動中心經營模式為例，探討相關服務行銷策略及其做法。

萬華運動中心在2007年5月26日開始營運，是臺北市政府第5座的運動中心，也是救國團得標經營的第3座運動中心，其定位是社區運動休閒中心，以平價的收費，提供萬華地區居民運動課程、



▲萬華運動中心外觀。(圖/萬華運動中心提供)

運動設施、公益活動及健康養生、疾病預防講座等產品與服務。主要是根據萬華區之區域特性、如人口結構、社區屬性、經濟能力等條件，訂定其營運策略目標及相關營運內涵。筆者有幸先後服務於中山及萬華2座運動中心，試以個人之服務經驗，淺談萬華運動中心相關服務行銷策略及其作法，希能提供未來政府興建之社區型國民運動中心營運服務之參考。

貳、服務行銷的意義

服務是什麼？簡單的定義：它是一種行為、態度或產品，也可能是一個對待顧客的過程方式，也可以是一種愉快，甚或不愉快的體驗。在運動中心而言服務是提供有形場館設施與無形的工作人員親切與服務熱誠，是對顧客的付出與付出後所衍生出來的價值。例如提供游泳池及SPA設施，再衍生出游泳訓練及水中復健課程；如提供健身器材供民眾使用，而由器材介紹及使用，再衍生出私人體適能塑身PT教學；羽、桌球練習場地租用，再衍生出羽、桌球訓練班及辦理相關比賽或成立相關運動社團，此等都是對顧客具有價值的行為、過程或體驗。

行銷概念與策略都是漸進演化而來的，從傳統的生產導向、銷售導向，轉而重視顧客滿意的行銷導向。而服務行銷及社會行銷等新的行銷觀念也愈受到組織的重視。如何有效的規劃設計產品與服務，讓顧客使用後有美好的回憶，已成為組織行銷策略的重要指標；如何讓消費者體驗後，成為品牌忠誠的消費群，並能持續使用，進而自主性的口碑行銷，吸引潛在顧客前來消費，這都是現今最夯的課題。

以萬華運動中心初始營運而言，都是從被動式的服務做起，如開放游泳池、健身房及羽、桌球練習場為主，再搭配提供運動研習課程，以平價方式鼓勵民眾使用場館設施，也就是等顧客上門，雖有行銷的做法，但畢竟是單一消極性的服務。因此萬華運動中心也開始著手規劃新營運模式，化被動為主動，試將運動中心定位為社區健康會館，逐步發展一套適合社區居民的健康管理及運動管理的服務系統，有效的建立社區居民自主健康管理的機制。導入服務行銷的概念與作法，希能讓運動中心能發揮多元的服務效益。

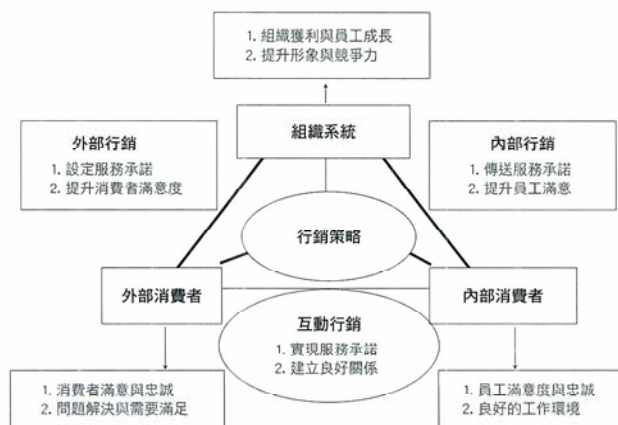


圖1 行銷金三角

註：修改自衛南陽(2001)，頁435；Thomas(1978)，pp.158-165；Kotler & Armstrong(1994)，p.607；和 van Riel(1997)，pp.288-310

參、萬華運動中心的服務行銷作法

Thomas (1978) 從服務金三角的架構，曾提出組織員工、消費者與企業組織三者的共構關係，他認為企業透過與顧客的外部行銷、員工與顧客的互動行銷及企業與員工之間的內部行銷，可確保外

部顧客的滿意以及內部員工對組織的忠誠，並提高企業之獲利能力與競爭力（圖1）。

任何一個企業要想獲得顧客的滿意，就必須具備三大要素，那就是一套完善的服務策略；一群能細心為顧客服務、具有良好素質的服務人員；一個能洞察市場需求，又具精準管理的服務團隊。而服務策略、服務人員和服務團隊就構成了以顧客為核心的「服務金三角」，此三者的交互作用，就包括外部行銷、內部行銷及互動行銷。企業追求的除了獲利，還有提升良好的社會形象；員工追求的是良好的工作環境及受尊重的感覺；消費者追求的是問題解決與需要的滿足。試以萬華運動中心之服務行銷策略與作法說明如下。

一、外部行銷：

試以傳統的產品、通路、價格及廣告促銷的4Ps「行銷組合」（McCarthy, 1981）。另參照引用Boom和Bitner（1981）之人員銷售、服務流程及現場環境設備，形成7Ps的「行銷組合」及增加公共關係、售後服務及顧客關係管理等說明，萬華運動中心外部行銷的8P1S1C概況，陳述如下：

（一）產品

萬華運動中心現有設施一游泳池、健身房、羽桌球練習場、高爾夫球練習場、漆彈場、攀岩場、武術教室及舞蹈教室等硬體設施，以平價收費提供民眾使用。另設有免費閱覽室及兒童遊戲室，今（2011）年9月配合政府哺育政策增設哺乳室，方便婦女哺餵嬰兒，也已取得市政府衛生局2年的優良認證。另為擴大各場館設施之服務效益也衍生出其他服務產品，先後開辦游泳訓練班、有氧舞蹈、瑜珈、合氣道、攀岩、高爾夫、羽桌球等教

學。運動中心產品或服務，除提供上述服務之外，也多方開發具核心價值的服務內容，如游泳訓練班除推廣一般水中安全自救教學外，也培訓一群青少年游泳競技選手，自2008年成立迄今，屢獲佳績並有多位學員，因此獲推甄升上理想學校，也就是以游泳選手培訓，來強化場館的競爭力，有時也會因應顧客不同的需求，量身訂定訓練課程。另外萬華運動中心也經常透過問卷調查瞭解顧客期望的產品或服務，適時開發創新服務內容，或配套式的附加價值服務來滿足顧客的需求。

（二）通路

運動中心只有單一據點，為能擴大場館及服務產品的曝光率，經常透過同、異業結盟方式，開發多點的銷售管道。如與公部門及私人企業合作，請其協助放置研習課程及寒暑期活動簡章等相關資訊，給予員工門票優惠；另也會以夾、派報方式做跨市、區行銷，或尋求免費網路廣告、關鍵字行銷、公部門網站露出等方式行銷。

（三）價格

運動中心的產品售價，都接受臺北市體育處規範及經由臺北市議會通過，除明訂各場地設施收費標準外，也要求運動課程收費每小時不得超過200元。因此相較於私人健身中心，舞蹈教室，應屬於平價的消費。萬華運動中心為了擴大服務人次及場地使用率，也會參考競爭者訂價並於節慶或游泳淡季降價販售游泳票券及實施「呼朋引伴」折扣專案，以擴大集客效益。

（四）廣告促銷

臺北市體育處與運動中心委託廠商簽約時，都有規定提供一定比例的營收，做為公益行銷支出，

以擴大宣傳及服務效益。因此萬華運動中心在廣告促銷方面，就比較多元，有對市政行銷的投入，有運動課程的促銷，有免費公益活動或健康講座的辦理與經費贊助。例如提撥經費印發簡章、刊登捷運報、公車外側廣告、購買關鍵字廣告及寄發EDM等多元做法，期能多元的投入公益體能課程、節慶促銷或養生講座等推廣。另外也贊助地區性體育活動紀念品，來達到促銷公益活動的效益。

（五）人員銷售

運動中心的銷售比較注重運動課程的內容說明，尤其授課老師有其專長，所以在報名時，就有賴一線服務人員做解說與建議，針對每位老師的教學內容，做基本的介紹，如須更詳細的教學內容，就逕請老師與其連絡說明。因此人員銷售重點在於對每一產品的瞭解或現場示範，或根據每一潛在顧客的獨特動機與興趣，建議其參與之課程或器材使用。相較於其他的推廣方式，人員銷售較能贏得顧客的滿意，而且是立即的回饋。當然基本前提就是要做好人員之招募、職前及在職教育訓練。

（六）服務流程

顧客滿意 (Customer Satisfaction) 是運動中心追求的目標，也是經營管理最重要的評估指標。萬華運動中心設有專職顧客服務的部門，處理日常顧客的服務需求、問題解答、服務補救或一些附屬服務，包括尋人、失物招領、硬幣兌換、代客叫車等服務。而在中心成立之初，與臺北市體育處合約也規定，開始營業一年內需取得ISO 9001：2000之服務品質認證，今（2011）年8月也已取得ISO 9001：2008更新版之服務品質認證。認證的目的是在確保服務流程的完整與完善，也就是必須將計

畫 (Plan)、執行 (Do)、檢查 (Check)、改進 (Action) 的管理循環，運用在流程管理的活動過程中，是不斷追求提升顧客的滿意度。運動中心的服務簡單的說是要能夠滿足顧客的需求或是解決顧客自身的問題，或者同時滿足此二項需求。

（七）現場環境設備

現在的實體商店都非常重視現場環境的佈置，會花巧思美化，以吸引消費者注意，上門一探究竟及刺激其購買慾求。以萬華運動中心而言，現場環境是否清新整潔、設施器材是否妥善便於操作、指示標誌及動線導引是否清晰易懂，空間格局是否寬敞明亮，空調溫度是否適宜，都會影響顧客的參與程度，也是服務品質的衡量指標之一。萬華運動中心是內政部營建署認證的綠建築，其空間設計、管線配置，使用之建材、塗料都較一般建築物要求高，相對其造價也高。因此為保持其自然簡約的環境，不做過多的華麗佈置，以達到節能舒適，及重視資源再利用的原則，也藉此宣導環保節能的觀念，因此經常接待大專院校、各縣市政府及機關團體的參觀申請，中心也樂於透過導覽解說，發揮教育功能，提供學生環保教育及場館設施設計規劃概念資訊，也間接提供未來各縣市興建國民運動中心設計規劃之參考。

（八）公共關係

公關關係是企業用來建立溝通管道、爭取公眾信任、鼓勵參與及獲得支持等目的。有時也藉此推廣行銷產品或服務、減少反感與對立，甚至於危機處理等，因此須與媒體之間密切聯繫。萬華運動中心為能深耕社區，提升公益服務形象。除了結合健康中心及醫療院所，宣導高齡銀髮族健康管理及

高血壓、高血脂、高血糖之三高預防推廣之外，也希望將萬華運動中心定位為社區健康生活休閒會



▲萬華運動中心攀岩場。(圖/萬華運動中心提供)



▲萬華運動中心漆彈場。(圖/萬華運動中心提供)

館，是運動休閒空間提供者，也是社區藝文聯誼的園地。而這些想法與作為皆須尋求區公所、地區里長、區體育會等各界的支持。因此主動協助、參與或合辦地區相關活動，以爭取地方認同與信任，也藉此提升萬華運動中心知名度與公益形象；另也尋求區域內有線電視的合作，讓居民能多參與與健康自主管理有關之公益活動與講座，也藉此露出萬華運動中心相關服務訊息。

(九) 售後服務

售後服務，是指把產品（或服務）銷售給消費者之後，為消費者提供後續的一系列服務。包括產品（或服務）解說、服務流程內容之安排、購買後的滿意調查回饋及後續再購服務的推廣等作法。萬華運動中心各個場館服務人員，都會針對所服務的消費群，做上述之各項服務。有時也會因顧客的要求，協助完成服務內涵如暑期兒童體適能活動，提供上班族父母可以提早送小孩到中心，下班後再接回之額外服務。最重要的是除了要做到「以客為尊」，也希望將顧客視為朋友、自己親人一樣給予親切與關懷。

(十) 顧客關係管理

維繫忠誠老顧客，提升重購率，是企業提升獲利率的基礎。以萬華運動中心參加運動研習課程之顧客統計發現，重複購買的顧客約佔總人數75%。因此除提升服務品質外，產品與服務亦必須符合現有顧客及未來潛在顧客群之期望與要求，針對不同顧客需求提供客製化的產品與服務。未來亦將運用已開發之顧客關係管理之資訊軟體（RFID系統），瞭解顧客消費資訊，將其需求與消費習慣整合至企業整體經營策略之內。



▲萬華運動中心羽球場。(圖/萬華運動中心提供)

二、內部行銷

視員工為顧客將組織成員視為行銷對象，是廣義的行銷概念，要實現對顧客的承諾，要先讓員工充分瞭解當初承諾的設定及其細節，而如何傳達到每位員工至為重要。有時組織更需要藉由具有組織公民行為的員工來補足組織規範與工作分配不及之處，進行補救措施，以強化企業整體之競爭力。因此，如何藉由內部行銷，運用溝通與激勵，將組織任務完整傳達給所有成員，以貫徹公司政策，進而培養員工之自主與創新能力，以達到公司持續創新的企業目標。謹以萬華運動中心在內部行銷的做法，陳述如下：

（一）召開跨部門會議

1. 每週召開經理會報：檢討上週業務執行概況，提出檢討改進事項。另提報本週重要工作及各部門必須協調支援配合事項。
2. 每月召開擴大會報：除當值人員之外，全體員工參加。旨在實施教育訓練，溝通服務觀念，業務配合事項提報及創意做法發想與發表。如有參加外部訓練之員工，須於會報中發表15分鐘之心得報告，並將可資運用借鏡之處提報，再由其他同仁提問發言，腦力激盪及形成共識。

（二）善用「網路芳鄰」流通資訊

各部門除於會報溝通說明相關工作概況與作法外，另外利用「網路芳鄰」機制，提供文字內容與配合重點事項，或傳遞相關表報格式，達到全員皆知。如訂定顧客個人資料保護實施辦法及施行細則，就經由「網路芳鄰」週知員工，確實閱讀及執行。

（三）激勵作法

1. 即時激勵：各部門績效優異時，由執行長透過餐敘方式慰勞，並藉此關心瞭解同仁工作及生活狀況；如遇個人表現足為同仁效尤表率者，迅即頒發獎金鼓勵。
2. 同儕激勵：要求同仁碰面要主動微笑、打招呼；要看別人的優點，讚美他人；同仁生日除公司提供禮物外，部門也會辦理慶生活動，有時執行長也會贊助部分慶生經費，讓每個人都能分享喜悅，凝聚向心力。

（四）創意提案機制

1. 鼓勵同仁自我進修，精進個人職場技能：透過網路傳遞與職場技能及行銷管理相關資料，提供員工閱讀，提出心得分享並說明如何運用於實務。
2. 鼓勵同仁提出可行之創意改善計畫或行銷創意做法，如經採用給予獎金並公開表揚，以鼓勵創意激發。

三、互動行銷

從顧客觀點而言，互動行銷是服務金三角關鍵中的關鍵，是承諾的實現。顧客服務都是經由員工與服務系統來傳送，服務內涵是在與顧客互動之時間、地點及當下被生產也同時被消費。每接觸一次

顧客，服務的互動就發生一次，而顧客關係也因此增強或減弱。所以第一線員工安排與配置、職前訓練與再職教育訓練就格外重要。從電話鈴響接聽、眼睛正視微笑打招呼、服務流程精準到位、抱怨處理、授權服務補救等，都是訓練核心項目。而後勤人員的及時補位與縮短設施修繕期限，也都要檢核；網際網路的出現，也提供了良好的互動行銷技術。謹以萬華運動中心在互動行銷的做法，陳述如下：

（一）建立完整的顧客資料，促進客戶重複購買

顧客資料記載愈詳實，愈能提供完善的相關服務，也能建立良好的關係，提高服務滿意度。如舊生報名運動課程，只須鍵入身分證字號就可以了解其曾經參加過的課程資料，可迅速完成報名手續。也可隨時以簡訊、電子郵件，告知活動訊息或臨時通告，提供即時便利的服務。自政府個人資料保護法通過之後，本中心已持續更新顧客資料並徵詢顧客，是否同意未來運用網路郵件及手機簡訊，提供即時服務訊息。

（二）請顧客幫忙行銷，建立長期的顧客忠誠

透過員工與顧客的頻繁接觸與互動，可增進顧客重複購買的意願。站在為顧客省錢又健康的立場，鼓勵一次報名多項課程給予特別優惠，以提高顧客購買意願，建立其忠誠度。本中心也推出「呼朋引伴」折扣專案開發新顧客，給予老顧客邀請親友報名優惠，依介紹人數多寡給予不同的折扣數，或特別致贈紀念品，感謝他的口碑宣傳。

（三）授權員工，迅速處理客訴事件

如有客訴事件，直接由第一線員工受理、登錄與處理，如第一線的員工無法處理時，則交由值班

經理負責受理、溝通、協調、即時回應，期能儘速做好服務補救；處理消費者來信，解答消費者諮詢時，也會藉機詢問消費者對產品及服務的意見，並根據回應及時改進。

肆、結語

服務行銷可以是一個服務策略，也可以是達成全方位服務的理想實踐。臺北市12座運動中心都是臺北市政府委託民間業者參與經營的OT案，市政府立場，希望業者能提供更多的公益服務，嘉惠市民；業者的立場，在於至少能維持正常的營運開銷外，還有利潤盈餘可向股東或公司交待；民眾的立場，希望政府都能多多提供免費服務。如果公部門一味的要求業者公益回饋，而少考量業者的營運收益。業者在無利可圖，甚至虧損之下，將無法提供更多、更好、更完善的設施及服務，甚而退出

經營。此將導致服務品質或設施妥善率下降，對市民未必是福。運動場館設施及服務行銷再怎麼好，如果市民沒有使用者付費的觀念，處處視免費為當然，無法共同支持社區運動中心的永續經營與發展，亦將減損個人可利用運動中心，做好個人健康管理的機會。而業者因為收入不豐，也無法多做相關設施的再投資與增聘專業服務人員。因此如何創造三贏，應是各方應重視探討的課題？政府如能加強宣導使用者付費的觀念，讓市民瞭解供需關係及免費服務的有限性，才能讓運動中心永續經營，發揮更多元的功能。而市政府也可以因此減少再投資於舊場館的建設經費。在三方共同努力之下，必能做好市民個人健康管理維護的目標，進而提升市民的總體健康力。（作者為臺北市萬華運動中心執行長）

參考文獻

- ※鍾燕宜，陳景元。網路書店E化服務行銷金三角服務模式對顧客滿意度及忠誠度影響之研究[J]。文化事業與管理研究。2008，6。(1)
- ※蕭富峰(1997)。內部行銷。臺北市：天下文化出版社。
- ※衛南陽(2001)。服務競爭優勢—探索永續經營的奧秘。臺北縣：商兆文化。
- ※Booms, B. & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organizational structures for service firms. In J. H. Donnelly & W. R. George(Eds.), Marketing of services (pp.112-126). Chicago: American Marketing Association.
- ※Gronroos, Christian(1995), "Relationship Marketing: The Strategy Continuum, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 23, No. 4, pp. 252-254.
- ※McCarthy, E. J. (1981). Basic marketing: A managerial approach (7th ed.). Homewood, Illinois: R.D. Irwin.
- ※Thomas, D.R.E. (1978). Strategy is different in service industry. Harvard Business Review, 56,158-165.