

網路書店服務疏失與補救策略¹

范惟翔² 黃鳳金³

摘要

網際網路的代表著一新興市場，電子商務成為重新整合供應者與消費者關係的新商業模式。隨著市場的成熟，越來越多的配送需求讓物流服務疏失逐漸成為線上購物零售商所需克服的議題之一。一家公司的服務補救策略不但可以彌補服務的疏失，也有機會維持消費者的滿意度。雖然服務補救在許多研究領域以廣泛的受到重視，但在電子商務的店配物流機制卻鮮少被提及。過去的研究也指出滿意度本身可能具有非線性的現象，而劇變模型則是分析非線性行為的有利工具之一。本文在於瞭解網路書店疏失型態、服務補救型態與滿意度的關係，研究的結果期能提供電子商務業者制訂服務品質計畫的參考。

關鍵字：服務失誤、服務補救、網路書店

¹ 本文承蒙南華大學校內研究計畫經費補助（計畫編號：Y104000238），特此致謝

² 南華大學企管系副教授

³ 南華大學出版與文化事業管理研究所研究



一、研究背景與目的

目前台灣的電子商務已進入市場的成熟期，線上購物的規模與成長幅度不容小覷，根據資策會市場情報中心（MIC）的產業研究報告指出，台灣線上購物整體市場約為新台幣 2,950 億元（占整體零售市場的 4.9%），近三年來台灣電子商務的營業額每年成長率均超過 20%。雖然電子商務的科技發展愈來愈快速、安全，然而若沒有實體物流配送，仍無法將貨品送至顧客手中。由於實體配送與消費者的購物習性有關，消費者重視配送的效率、取貨的安全以及可得性，因此對於物流資訊化的要求也愈來愈高。因此，電子商務與物流的發展可說是相輔相成，缺一不可。

觀察台灣網路商店可以發現，網路商店的基本功能如搜尋引擎、分類瀏覽、推薦、暢銷排行榜等服務內容均相當類似，但進一步分析則可發現不同體系的網路商店所提供相同功能之服務品質確有所不同，而消費者的主觀因素、網站本身的技術水平等因素都會影響這兩個網路商店在消費者心中的評價。因此就網路商店經營業者而言，想要擴大其市場佔有率，就有必要進一步深入了解消費者對於不同功能之服務品質的重要度看法及其選擇行為，並選擇合適的模型來解釋這些行為並發展與這些行為相對應的行銷策略。本文將以網路書店為例，探討網路書店服務疏失的型態、服務補救的類型及滿意度間的關係，期能協助業者瞭解在電子商務架構下所發生的服務疏失型態，並發展服務補救的方案，研究的成果應能協助業者擬定營運策略的參考依據。

二、文獻回顧

關於服務失誤的探討，可追溯到 Oliver 的失驗觀點。在 Oliver (1980)的研究中，顧客的期望與知覺到的差距是可以加成的。亦即，期望(Expectations)是一個人進行比較判斷的基準點，若結果不如預期，則產生負向失驗(Negative disconfirmation)；反之，若結果優於預期，則產生正向失驗(Positive disconfirmation)。在 Oliver 提出的認知模型中，顧客滿意為預期程度與失驗的總和，而負向失驗即代表服務失誤。開發一個新的顧客的成本，是維持現有顧客成本的五倍以上，顧客在面臨服務失誤時可能會產生負面成見或失望及生氣，此時公司若未能及時解釋失誤原因或採行補救方案，顧客的反應可能就不只是失望生氣而已(Bell & Zemke, 1987; Andreassen, 2001)。從 1980 年代起，有許多學者以不同的角度出發，包括失驗(Disconfirmation)的觀點、服務品質觀點，以及服務接觸觀點，探討服務失誤的發生，並擴大服務失誤研究的廣度及深度。這些關於服務失誤的研究可大抵分成兩類，其中一部份探討服務失誤的發生及影響，例如 Oliver (1980)、Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985; 1988)、Bitner, Booms & Tetreault (1990)、Goodwin & Ross (1992)、Kelley & Davis (1994)等。另一部份則



利用重要事件技術(CIT)，找出服務失誤的類型，

發生服務失誤對公司而言會產生以下成本：(1)離去顧客的成本，顧客的轉換行為與離去成本是比較常見的服務失誤成本；(2)失去潛在顧客的成本，此一成本是無法被精確衡量出的巨大成本，公司之所以會失去潛在顧客，大部份是因為現有顧客所傳播之負面口碑；(3)負面口碑。根據估計平均而言一個不滿意的顧客向 11 個人抱怨其不滿意的經驗，如此負面口碑會使現有顧客對公司失去信心；(4)被顧客怨恨。一個對公司服務不滿意而心生怨恨的顧客，除了負面口碑外，也會扮演恐怖份子的角色並且採取報復行為而威脅公司。(Johnston and Hewa, 1997)，此外，在服務失誤後，會產生顧客的轉換行為，而其行為背後的八個主因為：訂價、不方便、核心服務失誤、服務接觸失誤、回應服務失誤、競爭者、道德的問題及非自願性轉換等(Keaveney,1995)。

服務失誤的發生可分為主觀與客觀兩種。在主觀觀點方面，Bell & Zemke (1987)認為當顧客所經歷的服務不如預期時，即產生服務失誤。此外，Palmer, Beggs & Keown-McMullan (2000)從顧客的角度來看，認為只要出服務出差錯，不管責任歸屬皆謂失誤。在客觀觀點方面，Levesque & McDougall (2000)則是此類研究典型文獻，該研究探討「核心服務失誤」的議題，並指出若服務提供者未能傳遞已約定之服務而導致明顯的問題，如延遲或拒絕服務等，皆屬於服務失誤。此外，亦有學者採概括性的定義，Maxham III (2001)認為服務失誤是顧客與業者接觸時，任何與服務相關、包括真實(客觀)或知覺(主觀)的事故或問題。

服務失誤是指服務業者所提供的服務不符合顧客品質需求的期望，就像服務品質與滿意度的定義一樣，服務失誤是從顧客的認知與感受來決定的。Binter et al. (1994)與 Keaveney (1995)對服務失誤的定義為「服務傳遞過程中，企業所提供之產品或服務與消費者之預期不符合，使消費者產生不滿意之企業行為」。Bitner et al. (1994)認為當企業對顧客要求的服務未達成，或所其傳遞核心服務低於最小預期水準，服務失誤因此發生。在 Reineheld and Sasser (1990)的研究中提出，若公司可以借由服務補救因此降低 5%顧客流失率，則依公司所屬的產業別，獲得的利潤可提升 25%~85%。

除了 Bitner, Booms, & Tetreault (1990) 提出服務失誤三大構面分類法之外，有些學者 (Hoffman, Kelley, & Rotalsky, 1995; Mohr & Bitner, 1995; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988; Smith, Bolton, & Wagner, 1999) 在其研究中將服務失誤區分為「結果」型服務失誤與「過程」型服務失誤。「結果」型失誤指一組織沒有滿足顧客基本服務需求或無履行核心服務而造成之服務失誤。例如：因為旅館接受超額定位，致使已訂房的客人無法入住。而「過程」型失誤指在傳遞核心服務的過程中有缺陷與對服務失誤回應之缺失。例如：旅館員工在顧客登記入住時，對顧客有不禮貌之行為。從另一角度來看，「結果」型失誤是指基本服務內容之失誤，而「過程」型失誤則是指服務傳遞過程中，服務人員造成之瑕疵。



當顧客遭遇到服務失誤，他們有可能轉換到另一家商店、透過抱怨讓商店解決問題或者是期待下一次服務會更好。但是顧客亦可能傳播負面口碑，影響到公司的聲望與利潤 (Singh & Wilkes, 1996)。服務補救則是消費者在遭遇服務失誤後能有效降低顧客不滿、提高滿意度之方針。執行良好之服務補救不僅可加強顧客滿意、建立與顧客之良好關係及防止顧客不忠誠之行為 (Fornell & Wernerfelt, 1987)。因此，服務補救有其存在之必要性。

服務補救為服務提供者為顧客反應瑕疵或失誤而有的補救行動 (Gronroos, 1988)。Zemke & Bell (1990) 定義服務補救為服務提供者提供之服務或產品未達顧客標準時，所提出的一種補救程序。Johnston & Hewa (1997) 定義服務補救為服務提供者在傳遞服務時有所失誤，造成服務提供者在事後緩和與修復對顧客導致之損害。Tax, Brown, & Chandrashekar (1998) 定義服務補救為服務提供者提出策略去有效解決服務失誤，進而重建顧客對服務提供者的信賴。Harris, Grewal, Mohr, & Bernhardt (2006) 定義服務補救為服務提供者為修正顧客不滿意經驗而提出之方法。

正面積極的服務補救可有效挽回顧客對企業的不滿情緒、並提高顧客滿意度及忠誠度，以防止顧客品牌之移轉 (Tax and Brown, 1998; Fornell and Wernerfelt, 1987)，Hart et al. (1990) 認為服務補救即為企業用來解決服務失誤問題，並從中學習以贏得顧客信賴的策略；執行不力或差勁的補救品質，不但會增加顧客的不滿意，也會對企業造成負面的口碑 (Zeithaml, Berry and Parasuraman, 1993)。顧客遭遇服務失誤時，不同程度的補救績效水準將有不同的滿意程度，並形成不同的顧客反應 (Etzel and Silverman, 1988)，Hess et al. (2003) 則指出補救績效的品質為「在服務失誤後，服務提供者所進行補償且滿足顧客需求的程度」，故服務補救之優劣須視顧客之需求決定。但 Day (1980) 亦表示，顧客為了達成某些特定目的，顧客可以提出各董理由以採取抱怨行為，也因此企業必須針對服務失誤的部分進行服務補救，來達到顧客滿意的效果。

服務補救策略是企業在面對服務失誤時所採取的措施 (Gronroos, 1988)，Hart et al. (1990) 利用顧客流失及企業利潤損失的觀點探討服務補救的重要性，他歸納出有效補救活動主要包含七項過程：(1) 衡量補救成本 (2) 打破顧客對失誤的沉默反應，鼓勵抱怨並適時傾聽 (3) 預測顧客的補救期望 (4) 快速補救 (5) 對員工進行補救訓練 (6) 授權一線員工，確定員工能掌握補救措施及顧客反應 (7) 補救後提供回饋給顧客，讓顧客覺得被尊重。

服務補救既然是業者為了補償失誤帶給顧客的不便，而採行的各種補救措施。然而對企業來說，服務補救到底有多重要呢？一項差勁的服務補救，會使顧客對服務提供者的評價更低於剛發生失誤時；相反地，適當的補救能回復顧客的滿意程度，並提高未來的購買意願 (Goodwin & Ross, 1992)。更有甚者，Hart et al. (1990) 認為，良好的服務補救能使發怒而失望的顧客轉為忠誠者，而良好的補救比沒有



失誤的服務，能獲致更多好評。過去有研究發現，滿意補救的抱怨者，會比一開始就滿意而未抱怨的顧客有更高的再購意願與顧客忠誠度(Gilly, 1987；Kolter, Ang, Leong & Tan, 1999)，這些現象即稱為「補救矛盾」(Recovery paradox)。

三、網路書店失誤類型

因應台灣網路書店市場的蓬勃發展，網路購書所產生的服務疏失問題如雨後春筍般。資策會 MIC (2006) 研究報告中指出「售後服務不確定」、「網路詐騙事件頻傳」是消費者對網路購物中最不放心與滿意之兩項原因。資策會 MIC (2009) 研究報告中指出，網路購物考慮主因：線上交易速度、安全性，以及網友購物取貨問題。萬事達卡國際組織公佈台灣網路購物行為調查台灣人網路購物年資高居亞太第二名，書籍和藝術為上網購物最愛。

因為網路書店迅速發展，因此網路購書造成的疏失情形日益增多，而網路書店經營平台的管理者，如何將服務的疏失降至最低，當疏失發生時又如何進行有效的補救，找出網路書店最佳的行銷模式，創造消費者高度的滿意，即為此研究最重要的課題。

網路書店的經營模式與一般網路商店仍有所區別，因此發生疏失的情況也不盡相同。近幾年來，隨著網路購書人口急遽增加網路資訊安全問題亦層出不窮，消費者為尋求購書方便，從上網購書到超商取貨過程中，購書安全問題等服務失誤問題即暴露在其中。

萬事達卡國際組織 2010/3 公佈台灣網路購物行為調查報告，結果指出近八成的台灣受訪者(78%)希望台灣網路購物的支付安全獲得保障，為14個受訪市場中最重視網路安全的地區。可見當網路支付安全趨於穩定後，會讓更多台灣消費者在悠遊網路時能放心上網購買所需物品，盡享網路便利與安全性的雙重好處。

本研究將網路書店線上購物消費者最容易發生的服務疏失加以歸納。表1說明網路書店常見的服務疏失類型及原因。

表1 網路書店常見的服務疏失

	物流	金流	資訊流
	運送疏失	付款安全疏失	網站設計疏失
寄錯商品	✓		
產品遞延	✓		
運費太高	✓		
書籍損毀	✓		
未取貨已退貨	✓		



	物流	金流	資訊流
	運送疏失	付款安全疏失	網站設計疏失
門市人員態度不佳	√		
門市找不到貨品	√		
信用卡詐騙		√	
付款詐騙		√	
個資外洩	√	√	√
轉帳錯誤		√	√
交易不安全	√	√	√
網站導覽問題			√
內容解說不清楚			√
資訊不充足			√
提供資訊錯誤			√
網站編排不佳			√
誇大不實廣告			√
沒收到取貨通知			√
缺乏客訴管道			√
客訴回應慢			√

綜合上表，本研究將網路書店線上購物容易發生的服務疏失歸納為三大部分：

1. 物流疏失：網路書店賣方可能因為寄錯商品、產品遞延、運費太高、書籍毀損、配送時資料外洩、點選配送地點交易不安全等原因，而造成消費者的損失。
2. 金流疏失：網路書店賣方可能因駭客入侵，使消費者信用卡遭盜刷、付款遭到詐騙、個人資料外洩、轉帳金額發生錯誤等原因，而造成消費者損失。
3. 資訊流疏失：網路書店賣方可能因為網站設計問題造成網站無法連結、導覽問題造成資訊提供錯誤、資訊不足、網站的廣告不實、消費者資料外洩、缺乏客訴管道、發生金錢轉帳錯誤等原因，造成消費者損失。

物流、金流、資訊流三者構成網路商店電子商務的重要的流程，當消費者進行網路購書行為時，與三者之間必須密切連結，才能完成交易活動。網購行為因為只透過人機互動，當問題出現時常無法立即獲得迅速處理，而消費者不滿的情緒常在第一時間產生。網路服務人員無法當面觀察到消費者的情緒、感覺，並



第一時間立即處理，而造成的負面結果常是消費者將負面新聞告知週遭的朋友，其嚴重性，必造成網路書店客源的流失。因此，如何針對不同的疏失情況提出補救措施，讓消費者感受企業的誠信並願意選擇原諒業者，就相形重要。網際網路的普及化，讓網購可以藉由人機互動的過程與顧客進行服務接觸。但消費者無法從網路中實質感受到商品，加上缺乏與第一線服務人員互動溝通，此時服務疏失即發生。當網購發生服務疏失時，可能讓消費者對此網路書店產生負面評價，甚至轉換至其他網路書店。因此網路書店平台如何有效的解決服務疏失的問題，正確並及時回應消費者的怨，提供顧客所需的補償，就相形重要。

四、網路購物服務疏失補救案例

4.1 博客來網路書店服務失誤

2008年2月博客來網路書店從十五日開始，外文書從原本的七折錯標成零點七折。優惠價四百九十九元的書籍，只要三十五元就能買到，造成網友瘋狂下單，還有人一口氣訂了三十套。「折數標錯是博客來內部問題，將會依照過去慣例，以下標時訂單上的金額出貨，請已經下標的顧客不用擔心。」博客來行銷部，雖然損失估計高達兩百多萬元，但博客來仍照常出貨。博客來之前也發生過商品標錯價的情形，但博客來網路書店能承認過失並出貨，因此能獲得消費者正面的評價與肯定。(聯合報，2008)

4.2 台灣戴爾網站網路報價疏失

反之，台灣戴爾網站在2009年六月和七月連續發生網路報價疏失，而戴爾只願意提供在這段期間下單的消費者合理折扣。但戴爾公司在第一時間發生疏失時，不僅不願意立即承認疏失，服務補救措施也不完善，讓一向強調效率的戴爾，竟然拖到事件發生後七天，台灣戴爾總經理廖仁祥才出面善後。顯然，他們「輕忽了消費者可能的反應。」因而當網購消費者不滿情緒擴大到無法收拾時，不滿的負面聲音隨即在網路中迅速傳開，也驗證了TARP的調查及專家學者的研究：一位滿意的顧客會將他美好的消費經驗告訴6個人，但一個不滿意的顧客，會把他的經驗告訴至少15個人。

戴爾無法在第一時間提出補救措施，讓消費者不滿情緒擴大，其關鍵在戴爾仍以經營企業顧客的思維在做消費者生意。錯失補救時機的戴爾，最後雖由亞太區的最高主管和美國總公司出面滅火，仍遏止不了消費者不滿的情緒。一場疏失的錯誤補救措施，賠掉消費者對戴爾品牌的信任，做為「認識消費者」這堂課的入門學費，這代價對戴爾而言確實太過昂貴。

4.3 蘋果電腦公司線上商店標錯價

無獨有偶，今年台灣網購市場又發生一件服務疏失案例。2010年7月國際



知名的蘋果電腦公司線上商店標錯價，該公司 6 月上市的最新款 Mac mini 桌上型麥金塔電腦加 8GB 記憶體原價 4,7710 元，發現竟標價為 19,900 元，引發網友瘋狂搶訂四萬多台。蘋果電腦公司最後在行政院消費者保護委員會要求下，於 7/27 日提出線上商店產品標錯價事件的解決方案：同意以給予學生及教師價格優惠，以新臺幣 19,900 元，出貨 1 台。以「逐件審核」方式減少因疏失造成的損失。此網購疏失事件，蘋果電腦能快速解決服務疏失糾紛，雖不致圓滿但展現補救的誠意，快速平息消費者不滿，避免損及業者聲譽及形象。

網路書店在台灣每年的銷售業績一直持續成長，相對的服務疏失問題就層出不窮。而從台灣最近的網購疏失觀察，當業者面臨不管是金流、物流或資訊疏失時，在第一時間「道歉」是最佳的方式，因為「道歉是對消費者承諾，而不是示弱」。而此道歉就是「心理補償」。但網購疏失事件情況嚴重性並不相同，企業如果在第一時間未能有效阻止負面聲音，失敗的補救措施常影響到一個企業的聲譽，所以服務補救是疏失發生後的最後一道防線，如果補救能得到消費者滿意，顧客關係就能良好維繫。而如何補救考驗著經營者的智慧。

但是當網購發生疏失時，消費者與企業的觀點常不一致，因此所認定的補償措施亦不相同。如上述案例，博客來網路書店站在消費者立場，承認疏失並予以道歉和補償(實質補償)，自然獲得消費者正面評價，造成「二次滿意」。相反的，戴爾公司發生疏失時，因網購疏失金額龐大(數億元)，影響公司甚鉅，加上公司再發生疏失後推託卸責，已造成消費者負面聲音的傳遞，後續的補救措施和高級主管的道歉似乎無法澆熄消費者不滿的情緒(實質補償)。因此，業者主動發現缺失並予以補救，比顧客抱怨後才補救還受到肯定。這意味著企業必須設計並執行一套發覺缺失的流程或方法(曾光華，2009)。

五、結論與進度

雖然網路書店的遞送服務包括郵寄、宅配、店配三種，但根據博客來網路書店統計，博客來網路書店的消費者有 85% 選擇超商取貨物流方式，而且有兩成的消費者不滿意網路購物取貨及送貨速度。因此本研究將研究問題聚焦在超商取貨及網路購書網站發生的失誤問題。歸納而言，顧客遭遇服務失誤後，服務提供者提供補償、回應速度與道歉等，補救策略對補救後行為意願(口碑、再購意願)有正相關。而且回應速度愈快，又有道歉情況下，顧客對服務補救滿意度最高。羅雅嬪(2006)指出：當面臨不同服務疏失時，提供折扣、免費、退款、折價券等實質補救措施，會較單純道歉或認錯更符合消費者對補救之期望。

隨著網路書店的發達及超商的密集分佈，網路購書、超商取貨已經成為現代人購書的重要管道，也因此服務失誤情況勢必有增無減。因此網路購書相關的失誤探討及補救措施之影響研究尚缺乏，對此一議題未來之研究，提出後續研究之建議：



(1) 減少網站失誤的發生

自 1995 年博客來網路書店興起至今十多年，已漸漸邁向純熟，加上結合超商取貨的機制，讓消費者已感受到「幾乎沒有疏失」。但由研究中發現消費者認為遇到嚴重的失誤是「書籍未能於承諾時間內送到」、「沒有庫存」、「個資安全疑慮」等因素，網站應加強管理減少失誤發生。

(2) 鼓勵顧客提出抱怨

研究資料顯示有一半以上的消費者遇到失誤不投訴的原因是「麻煩且金額不大」，其它原因可能是「不知如何投訴」或是「投訴也沒有」。正如 Tax & Brown 提出的研究顯示只有 5%到 10%的消費者會提出抱怨，因為會抱怨的客戶才是忠誠的顧客，所以企業應建立良好溝通管道。

(3) 建立有效的服務補救措施

既然失誤情況無法避免，網站經營者應該尋找最佳的補救措施。因為服務補救會直接影響消費者滿意度，如何讓消費者在發生失誤的第一時間，感受到網站補救的誠意，並針對失誤情形做出迅速回應與妥善補救。

參考文獻

- 1.林素儀（1998），網路書店現況暨未來。光碟月刊，第 47 期 *Internal pioneer*，頁 91-99。
- 2.王道行、王肇德（2009），網路購物延遲交貨之服務補救策略研究。2009 服務業行銷研討會論文集，不定期，653-667 頁。
- 3.司徒達賢（2010），不要用製造業創造思維看服務業的創新，*天下雜誌*，438 期，186 頁。
- 4.凌儀玲（2005），服務補救二次滿意之研究。*管理學報*，第 4 期 22 卷。頁 449-465。
- 5.張宏生、林璐安（2007），不同顧客價值傾向向下旅館服務補救對顧客滿意的影響，*行銷評論*，4 卷 2 期，137-162 頁。
- 6.張重昭、韓維中、張心馨（2003），服務缺失、顧客歸因與補救回覆措施之顧客滿意度模式，*企業管理學報*，57 期，129-162 頁。
- 7.陳政達（2006），服務失誤嚴重度服務補救方式顧客忠誠度與服務補救滿意度關係之研究，*交大商管學報*，2 期，71-90 頁。
- 8.陳券彪、謝孟伶（2007），不同失誤情況下服務補救策略與補救後滿意度之研究，*管理學域學術研討會論文集*，第八屆（上），9-43 頁。
- 9.馮正民、黃昱凱（2006），轉移成本與服務品質對線上購物店配取貨點選擇行為之影響，*運輸計劃季刊*，第 35 卷，第 4 期，507-542 頁。
- 10.鄭紹成（2002），服務補救滿意構面之探索性研究。*管理評論*，第 21 卷第三期，49-68 頁。



- 11.徐淑如、董和昇、羅雅嬪（2008），網路購物服務失誤、服務補救與顧客滿意度--期望不一致與知覺公平觀點。管理評論，第二十七卷，第一期，1-24頁。

