

顧客永遠是對的嗎？—X Hotel 的 會員管理

Is Customer Always Right-Membership Management of X Hotel

陳小芬* *Jessica H. F. Chen*

國立暨南國際大學資訊管理系

Department of Information Management,

National Chi Nan University

本文引用格式建議：陳小芬，2016，「顧客永遠是對的嗎？—X Hotel的會員管理」，中山管理評論，24卷4期：791~816。

Suggested Citation: Chen, Jessica, 2016, "Is Customer Always Right-Membership Management of X Hotel," **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 24, No. 4, 791-816.

* 通訊作者：陳小芬。

摘要

本個案描述溫泉飯店 X Hotel 在經營及會員管理上面對的問題。為因應飯店服務業的服務不可儲存性及揮發性，X Hotel 推出 2 項開發非尖峰需求的策略，分別為會員制度及發行現金儲值卡。會員人數成長與現金儲值卡的熱銷，對飯店營收帶來可觀收入卻也衍生諸多管理問題，包括飯店服務能量不足造成服務品質下降、顧客投訴增加。會員管理方面，資深會員之間形成社群，成為會員持續入會的動機，但會員也產生諸多不當行為。另外，隨現金儲值卡贈送的俱樂部設施使用券被會員私下販售，衝擊飯店的正常銷售，飯店一方面享受會員及儲值卡帶來的利益，一方面也受這兩項策略所引起的服務失誤所困擾，在策略的調整與執行之間，飯店該如何取舍陷於兩難。

個案討論透過服務科學的角度，從服務的本質討論飯店業在會員管理上面對的許多作業性問題，藉由個案學生可以對服務的特性、飯店管理及惡質顧客的不當行為及影響有更深的了解及認識。本個案的主題包含(1) 會員管理；(2) 服務管理；(3) 顧客的不當行為。

關鍵詞：會員管理、惡質顧客、顧客不當行為、服務失誤、服務管理

Abstract

This case describes the problems of business operation and member management faced by a hot spring hotel. X Hotel launched a club membership program and issued a cash gift card with attractive promotions to increase revenues and raise customer demand of fitness equipment and spa facilities on weekdays. The two strategies brought important contributions on the hotel revenue, but it also induced many problems. The growth of customers and service demand led to the shortage of service capacity, making serious impacts on the service quality and also increasing customer complaints. Member management also had lots of problems, including out of control of senior members, dysfunctional behavior of customers, and channel conflicts induced by spa coupons. The hotel enjoyed the benefits

brought by the members and cash card strategies, but it also encountered the negative effects caused by the two strategies, presenting a dilemma to the hotel.

This case discusses the nature of service and member management in service operation. Issues covered in the case include the characteristics of services, member management, service management, and jaycustomers management.

Keywords: Member Management, Jaycustomers Customers, Customer Dysfunctional Behavior, Service Failure, Service Management

個案本文¹

壹、惡質顧客

CJ 是 X Hotel 的客務經理(人物關係如圖 1)，他剛巡視完飯店的各區回到 3 樓的辦公室。CJ 打開筆電準備下午的會議資料，這是 X Hotel 每月第一個星期二的固定檢討會，所有經理級以上主管都會參加。簡報的第 1 頁幾個特別標示的紅字讓 CJ 不禁皺起眉頭。

『2015 年 9 月顧客投訴：41 件(月增減+8%)』

單月 41 件客訴對飯店業者無疑是重要警訊，其中 21 件是針對俱樂部的會員。CJ 的頭隱隱作痛，這樣的頭疼已有一年，這一年正是會員成長最快的一年。

鈴~電話突然響起：

「CJ 經理，能麻煩您至溫泉區嗎？有位顧客堅持要見經理。」4 樓露天風呂區的櫃台小汝來電，她今年初剛從科大觀光系畢業，到 X Hotel 服務不滿一年。平日的白天通常只有一個人員在前方櫃台。

¹ 本個案內容根據國內一家溫泉飯店的情境改編，文中所有顧客的案例及策略皆為真實事件，資料來源為飯店多個會員及員工，因個案內容涉及顧客的負面行為，為顧及飯店與顧客的關係，因此以匿名處理並改編部份飯店特徵，但並不影響議題討論為原則。

「怎麼回事？」CJ 問。

小汝：「有位女客人昨晚進來泡湯，大約 10 點半離開，不過她剛剛過來說她的隨身包遺落在更衣室的置物櫃，裡頭有一隻名貴鑽錶，要求我們打開櫃子，可是現在這個櫃子有別的客人在使用，我們在裡面找過一遍了，就是沒找到那位客人，所以我不敢開。」男女風呂與游池是共用更衣室，附鎖的置物櫃為憑證免費借用。

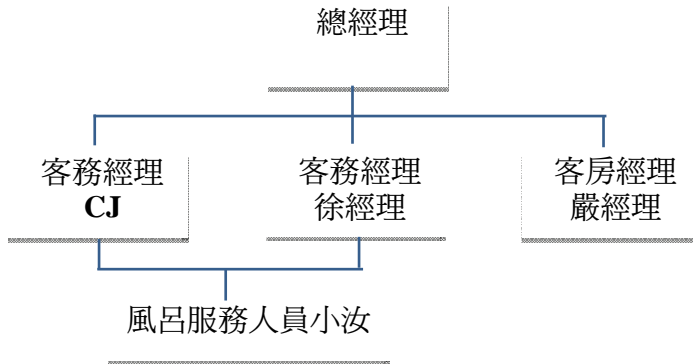


圖1 個案人物關係

資料來源：本研究整理表示

「這位林姓女客人很生氣，她說如果我們不立即打開，有任何損失要我們賠償，還說那隻鑽錶很貴我們賠不起，裡頭還有其他值錢物品，而且她揚言一定要告我，如果我再不開櫃子，絕對不會輕易放過我跟飯店，可是公司規定客人沒歸還鑰匙前不能打開...我...我不敢開，我也不知道那是不是她的東西...」小汝顫抖的厲害。

「怎不找徐經理呢？她是女生比較方便進女更衣室。」徐經理從 X Hotel 成立便在這工作，她向來以顧客為中心，口頭禪就是『記住，顧客永遠是對的！』，徐經理很得顧客緣，但員工在背後卻不太認同她。

小汝哽咽的說：「徐經理在停車場處理一場糾紛，所以...」

「知道了，我馬上過去！」CJ 匆忙拿起對講機前往 4 樓。

貳、X Hotel

X Hotel 是一家區域型溫泉飯店，成立 8 年，在中部地區共有 2 家飯店，母公司是一家區域型的營造公司，產品以透天別墅為主。最初營造公司老闆買下目前 X Hotel 這塊地是為了蓋別墅，而後經地質探勘意外發現溫泉水源，泉質為優質的碳酸氫鈉泉，具有養顏美容功效，稱為美人湯。營造公司因而改蓋飯店，這是公司第一次投入飯店服務業。

X Hotel 佔地 6 公頃，以日式和風木建築為主，館內備有多種客房房型及設備，包括大型中西式宴會餐廳、咖啡廳及多間國際會議廳，提供全方位多元化的休閒設施。交通上 X Hotel 位於中部大都市前往日月潭及清境、合歡山等名勝中途，不過離主要名勝皆超過 20 公里。X Hotel 的房價大約在 5,000-36,000 元。

X Hotel 的一大特色是其日式風格的男女露天風呂(裸湯)，裡頭以多種類的天然植栽營造森林氛圍，建材以檜木為主，每座風呂包含兩座溫泉池、一池冰水、烤箱、蒸氣室與休息區，風呂可直接遠眺環繞的綿延青山。除房客可免費使用，遊客平日 NT\$790/人、假日 NT\$890/人，小孩 115 公分以下免費，115-150 公分半價。

參、俱樂部

X Hotel 因距離每一個景點仍有一段距離，頭一年住房率非常不理想，即使祭出多項優惠，假日住房率約莫 5-6 成，平日更僅剩 1-2 成。2008 年開始，飯店推出俱樂部機制，會員每月繳交 3,200 元或每年繳 32,000 元即可全年使用飯店設施，包括：男女日式露天風呂、戶外表演廣場、瑜珈教室、專業健身房、兒童樂園、室內水療游泳池。此外，俱樂部會員亦可以享有餐飲、住房、宴會廳場租借及館內商品購物皆 85 折優惠。

一年半前位於飯店 2 公里外的快速道路通車，鄰近的都市進到 X Hotel 只需 20~30 分鐘，使 X Hotel 的俱樂部會員人數快速上升。

X Hotel 目前會員數約 2,100 人，近年會員人數變化如圖 2。俱樂部成立初期成員以附近居民為主。初期 X Hotel 為打響名聲提供多種優惠，包括 2 人同行或一次簽約 2 年會費 8 折，全家 4 人入會享 7 折優惠，另外於入會時贈送每位會員免費俱樂部設施使用券 12 張。

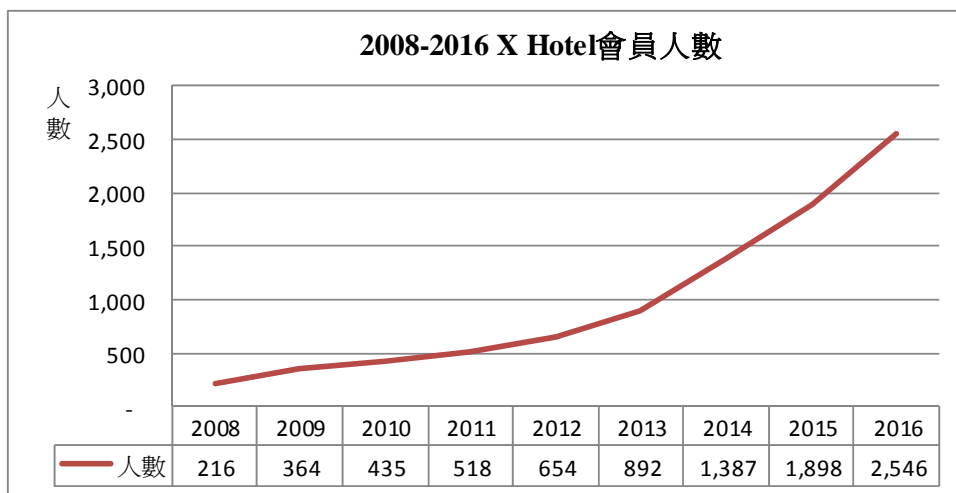


圖 2 X Hotel 俱樂部會員人數變化

資料來源：本研究整理表示

表1 週年慶現金儲值卡優惠方案

年度	優惠內容
2010	購買現金儲值卡滿 12,800 元，贈送免費俱樂部設施使用券 15 張，按摩芳療 7 折券 5 張，午晚餐券 2 張(平假日可)。
2011	購買現金儲值卡滿 12,800 元，贈送免費俱樂部設施使用券 15 張，按摩芳療 7 折券 5 張，平日晚餐券 2 張。
2012	購買現金儲值卡滿 12,800 元，贈送免費俱樂部設施使用券 15 張，按摩芳療 7 折券 5 張，平日午餐券 2 張。
2013	購買現金儲值卡滿 12,800 元，贈送免費俱樂部設施使用券 14 張，按摩芳療 7 折券 5 張，平日下午茶券 2 張。
2014	購買現金儲值卡滿 12,800 元，贈送免費俱樂部設施使用券 12 張，按摩芳療 7 折券 6 張，平日早餐券 2 張。
2015	購買現金儲值卡滿 12,800 元，贈送免費俱樂部設施使用券 2 張，俱樂部設施 300 元抵用券 4 張，按摩芳療 7 折券 6 張，用餐送飲料券 4 張。

資料來源：本研究整理表示

每年週年慶時，X Hotel 有一項固定傳統，顧客如果在此時購買現金儲值卡滿 12,800 元，飯店會贈送多種優惠券(如表 1)，這項活動深受顧客喜愛。優惠券的效期為半年，現金儲值卡採不計名方式、無使用效期，使用方法視同現金，在飯店內消費還可享有 92 折。許多會員會在這時購買 1~2 張的現金儲值卡，週年慶的儲值卡銷售佔 X Hotel 全年儲值金銷售近 90%。

肆、會員管理

X Hotel 俱樂部的會員組成多元，醫生、老師、主婦、主管及上市公司老闆皆有，其中許多人是已退休或即將退休的銀髮族。多數會員年齡超過三十歲，許多高齡會員每天固定來游泳兼聊天，享受早上的悠閒時光。X Hotel 早期經常舉辦聚會活動以聯繫會員之間的情感。早期加入的會員因為經常一起健身、游泳或泡湯，彼此關係良好形成多個社群，私底下經常一同聚會或出遊。許多會員也跟員工有不錯的私交，彼此透過 facebook 或 line 等社群 APP 互動。但近兩年隨著快速道路的通車，會員人數快速成長，員工無法認得每一個會員，工作負荷也愈來愈重，服務品質、會員之間的問題及客訴層出不窮。

首先，早期加入的會員年資已超過 5 年，會員視 X Hotel 為第二個家，在這結交了朋友，也與飯店人員建立良好關係。飯店員工有時會給這些資深會員特別優惠，像是有些阿嬤級會員偶爾帶唸幼兒園的孫子來，即使孫子身高已超過幼兒免費規定門檻，服務人員常睜一隻眼閉一隻眼讓孫子免費進入，或是讓資深會員已經上國中的孩子以兒童票計算。這類的事成為資深會員及員工之間的默契，讓資深會員忠誠度更高，經常幫忙介紹朋友來飯店消費。不過隨著新會員的增加，部份會員好意的透露這樣的優惠給新會員，但新會員做同樣要求時，卻被服務人員否定及拒絕，新會員心理上覺得不公平也影響其對飯店的滿意度。

其次，資深會員過於把 X Hotel 當自己的家，形成私下社群也帶來不良的現象，譬如會員之間經常互相交流，可能是一起團購物品、託買禮券等，服務人員基於好意也做起了代收、代管及代交的服務，給會員十足的方便。一年多前，一位會員把家中種的有機地瓜透過 line 群組販售，高達二十多位會員捧場，星期五早上，這位會員把二十多包重達八十公斤的蕃薯運來時，服務台的人員真不知該如何處理，蕃薯佔滿了櫃台後面的小房間，前後花費

了五天蕃薯才全部被領取完畢，造成飯店不小困擾。

在半年前，一個北部來的住房客在其部落格發表住房心得，對 X Hotel 多所抱怨：

當初看了某家號稱五星級飯店的廣告說「放下都市的喧擾與煩心，開車只要三十分鐘，放自己的心一個平靜舒適的假，以美人湯泉洗滌您內心的塵埃。」我跟老婆大人都是泡湯熱愛者，特別是老婆大人偏愛日式湯屋風格，因此想帶老婆好好放鬆一下。結果我們才剛到飯店一樓大廳等著 check in 時，一旁沙發有位顧客穿著藍白拖，坐在那看飯店的免費報紙，一邊看報還一邊摳腳，然後再用摳過腳的手去翻報紙(打死我也不會去拿那份報紙，我真同情下一位看報的人)。

還好，一會進房後，房間的設備及裝潢真的沒話說，大片的落地窗外可以遠眺中央山脈…(省略)

用過晚膳後我先去健身房練六塊肌(順便看正妹…)，星期日晚上的健身房整個大爆滿，跑步機及腳踏車等健身器材都沒空位，只好一直做重力訓練。老婆大人則跑去泡露天風呂，據老婆大人說她在女湯泡湯時，裡頭許多媽媽級歐巴桑講話大聲、不時大笑，彼此還很熟，許多人就赤裸裸躺在日式的長椅上睡覺，整個就是公共澡堂的 fu。這還不算什麼，更跨張的是還有人帶食物進來吃，你當這是小學生戶外郊遊野餐嗎？老婆說她根本無法享受清靜，而且裡頭人爆多，洗澡還要排個十幾分鐘，老婆說她再也不會來了(所以說女人是不可以輕易得罪的～噓!)。各位格友們，你們評評理吧！這環境跟廣告上所稱的什麼放自己的心一個平靜舒適的假也差太多了吧！我看我們是惹了更多塵埃回來吧！

資深的女性會員經常帶著點心到女湯中與其他會員分享，像是親手做的蛋糕、團購買的人氣美食或出國旅遊帶回來的各國名產等，這種在煙霧裊繞中遠眺青山，一邊泡湯一邊與朋友聊天暨享用美食的迷人氛圍被會員認為是來 X Hotel 及持續成為會員的重要動力。促使許多會員呼朋引伴邀朋友加入。這些資深會員多跟櫃台服務人員相當熟絡，私底下也經常送些小禮物給服務人員，因此面對會員帶外食入湯屋的情況，初期服務人員多視而不見、不敢制止。

這篇部落格的文章沒多久便被 CJ 看到，CJ 是典型的鄉民，下班經常潛在各大討論版看看大家對 X Hotel 的評價。文章的內容在四月份的檢討會中引起激烈討論，X Hotel 的董娘大發雷霆，要求立刻改善。其實湯屋的入口及飯店電梯內已張貼了一張泡湯的注意事項及相關禮節，但大部份的顧客都視而不見。隔天，X Hotel 便在男女風呂的更衣室及休息區張貼多張公告：「本場所禁止吃東西，違規者將取消會員資格。」自告示貼了之後，在湯屋中用食的情況改善許多，但部份會員仍會在人少的時候偷偷的吃東西，不過 CJ 自己很明白，面對繳交會員費的會員，X Hotel 並沒有立場要求撤消會員資格，也只能請服務人員柔性勸說。

會員的問題還不只如此，有一回有 2 位女性會員在烤箱內大吵，驚動徐經理前來處理，這兩位會員在同一家公司工作，原本就有心結，較年輕的會員不滿年長的會員把毛巾、衣物曬在烤箱內的座位上，請年長的會員拿開，年長的會員回一句：「那不是還很多空位嗎？」兩人便開始相互叫罵。每個進來風呂或泳池的顧客皆可領取一條毛巾，部份泡湯顧客，特別是會員，習慣把濕毛巾放在烤箱內的座位上烘烤，以便一會可享有溫暖的乾毛巾。關於這個現象 X Hotel 已經不只一次接到客訴，因此，X Hotel 也在烤箱外張貼一張告示：「烤箱內請勿曬毛巾或衣物，當人不在烤箱內時，請勿以毛巾、衣物佔用座位，敬請各位顧客配合。」

另一個問題是免費俱樂部設施使用券的泛濫，威脅正式通路的遊客數量。由於會員可以在年度續約或週年慶加值儲值卡時，大量獲得免費的俱樂部設施使用券，即使使用券上已明文記載「贈品不得轉售」，使用券的私下買賣仍然興盛，亦在網路拍賣上大量流通。由於免費俱樂部設施使用券有使用期限，加上大量供給，會員多數以一張 350-400 元的價格出售，此價格僅是 X Hotel 官方售價的 50%，以 2014 年的方案而言，如果把贈送的使用券 12 張以一張 350 元賣出，就可獲利 4,200 元，更別提還有 2 張平日早餐券。

在市面上大量流通的免費使用券使得循正常管道付費的遊客非常少，嚴重影響 X Hotel 的營收。更甚者，一些使用次數較不頻繁的會員發現買免費使用券比加入會員更划算，於是乾脆不續約，直接購買免費使用券入場，舉例而言，每個星期來 X Hotel 一次，向其他會員購買免費使用券只要 1,400 元，比起俱樂部會員費 3,200 元便宜許多。

免費使用券還有另一個負面影響，每次接近使用券的使用期限時，持使用券來泡湯或游泳的顧客便會如雨後春筍般的湧入 X Hotel，造成湯屋及泳池

人滿為患，隨著近年會員人數快速增加，情況愈趨嚴重，特別是女湯，非但洗澡要排隊、吹髮梳理的座位也得等候、洗澡水溫不足或沐浴用品用罄來不及補上，健身房除重訓設備，其他像是跑步機、橢圓機及腳踏車等皆「座無虛席」，湯屋使用的尖峰時期溫泉水質也明顯變差。一位投訴的會員形容：「泡個湯就像是燙餃子一樣，你們還稱五星級啊？」

去年一位女性會員屢次向服務人員反應水質不佳，飯店人員表示每天都有定期檢驗，這位女性會員認為飯店沒有的適當的處理，因此刻意在服務人員在場時，一怒之下，撒尿在湯池中以表達抗議。還好當日只有幾位會員在場，同時她選擇冷水池，當時剛好無人使用，但這樣的行為沒多久也在會員之間被議論紛紛。因為大量的免費券在市面流竄，每年接近使用券的效期，X Hotel 客訴信箱便有如雪片般的飛來的投訴。

最近困擾 X Hotel 的問題則是違規停車。由於會員人數快速增加，原先飯店規劃的停車場已不敷使用，X Hotel 於是臨時建置了第二停車場，但每逢週末假日的好日子，婚宴廳總是滿檔，此時第一及第二停車場皆不敷使用，許多顧客便開始將車停在第一停車場的入口處及周邊。由於第二停車場離飯店約 600-700 公尺，慢慢的許多會員即使第二停車場有空位，還是把車違規的停在第一停車場入口或馬路週邊，造成車輛進去的困難，使守規矩顧客的多所抱怨。X Hotel 採取柔性勸導，在違規車輛的擋風玻璃處放置紙條，上面寫著：「請勿將車輛放置此處，請將您的愛車移置合法停車格」，不過這種做法成效不彰，今日終於發生兩輛車的擦撞。

伍、我們可以挑選顧客嗎？

X Hotel 九月的檢討會在下午 2:00 開始，這時餐廳的下午茶餐點正在準備，兩班制的人員工作時間正好在此重疊。今天會議有兩大重要議題：(1). 近半年每月正式客訴持續增加之因應策略；(2). 擬定 2016 週年慶方案。

CJ 面色凝重的看著投影簡報向總經理及其他人報告：「近年來我們每月的平均客訴件數是 31 件，上個月首度突破 40 件，是 X Hotel 開業以來最高紀錄。其中有 3 件是房間設備、4 件是關於喜宴、餐廳食物及服務、11 件是關於風呂的清潔與服務、2 件是網路訂房的問題，其他 21 件皆是抱怨其他顧客的行為，包括第一停車場的違規停車、湯屋內的不當行為、喧嘩等，另外有幾件是東西失竊，特別是前陣子因颱風外圍環流持續下雨，每天都有顧客

投訴雨傘被偷。另外值得注意的是，這個月反應服務人員態度不佳的問題增加至 6 件。」

負責客房部的嚴經理率先發言：「這些顧客的抱怨對象多是其他顧客，講的直白些，這些『奧客』皆是我們俱樂部的會員，我們是不是該好好思考會員管理的策略？慎選會員或提高會員費。」嚴經理是從董事長的建設公司調過來，擔任客房部的經理才一年，個性直率，管理員工很具效率。

徐經理：「會員雖有一些問題，但會員費佔營收近 1/3，這還只是直接營收，會員每年自己購買或介紹朋友購買的現金儲值卡金額帶來的間接收益也不小，為消耗每年在週年慶期間購買的儲值金，很多會員因此選擇我們飯店做為慶生聚會或宴客的地點，這些間接收益不容小覷。會員對飯店的功不可莫，何況這些不適當的行為也只是少數會員，不能一概而論。」

CJ：「徐經理說的沒錯，飯店平日的住房率及顧客量無法支撐飯店的成本，風呂、泳池及健身房都需要一定人力及維護成本，會議的顧客無法使用這些設備，如果沒有會員，這些設施在平日大概都會閒置。」

嚴經理：「我知道會員很重要啦！我只是說我們是否應該要篩選會員，譬如拉高會費以過濾會員，或是房客跟會員的服務區隔開來？像是限定會員的使用時段僅限平日等等。我們的會員人數不是一直在增加嗎？我們應該要以價制量。」嚴經理主要負責客房管理，跟會員的關係較弱。

CJ：「我承認我們必須重視會員的管理問題，重新審視會員的規範條款。」

「我不認為我們應該挑選會員或是區隔房客及會員服務，惡質的會員畢竟只是少數，其實已經有一些會員跟我私下反應服務人員對待房客及會員有差別待遇，員工的態度讓他們感到不友善。她們抱怨以前在湯屋旁設立的沙發撤走了，沒有地方可以坐著聊天，現在連在練完瑜珈後留在教室聊天都會被驅趕，感覺很不好。對顧客我們應該一視同仁，服務業不就應該秉持著『顧客至上』的精神嗎？我們應該想其他策略來避免顧客之間的衝突而不是限縮他們的權益。」徐經理是跟會員關係最緊密的一位經理，去年她第二個女兒滿月禮有一半來自會員，手機 line 的通訊錄中也都是會員資料，一些年長的資深會員把徐經理視同女兒，照顧有加。她無法想像如果 X Hotel 限縮會員權益，她應該如何面對這些亦客亦友的會員。

「顧客至上？顧客永遠是對的嗎？你沒聽過『來自地獄的顧客』一詞嗎？說的就是這些奧客！CJ，你今天早上那位潑婦罵…」嚴經理忍住沒講出

最後一個字，改口：「...了半個小時，我聽同仁說現場有客人當場以手機拍照及錄影，後續還不知道有什麼影響。再說，違規停車的問題不也是一樣！只不過多走幾步路，有這麼趕嗎？用規勸的有效嗎？如果這不是奧客什麼才是奧客！你沒看到今天早上服務台的小汝被嚇到眼眶泛淚，話都說不出來？這些惡質會員對飯店有害無益！」嚴經理愈講愈激動。

「停車的問題是不是應該加派人手在停車場指揮？」徐經理：「我們應該把顧客抱怨當成改進的動力，找出問題點。」

CJ：「其實我比較擔心的反而是其他顧客的感受及我們一線服務人員的情緒管理，加派人手很困難，夏天的時候我們遇到一波離職潮，現在的會員人數已是 2 年前的 3 倍，但人力幾乎沒有增加，目前的服務人力真的很吃緊...」

CJ 話還沒說完，在一旁不發一語的總經理終於開口：「CJ，你擬訂幾個方案，包括調漲會員費、會員服務限平日使用設施等等，看看對營收及飯店會帶來什麼影響，員工的訓練也要加強。徐經理，你跟會員關係好，也想一下有什麼方法可以破壞大部份會員的觀感，但可以規範會員的不良行為。」出身建築業的總經理知道要求增加人力在這家飯店並不是一件容易的事，得先想其他辦法。

第二個方案是關於 2016 週年慶方案的內容。

CJ：「為了控制服務品質，去年我們第一次大幅度縮減週年慶的優惠，因此去年我們賣出的現金儲值卡張數是前年的 40%。根據統計，我們現金儲值卡有超過 85%是會員或曾經是會員的人所購買，有一個數據值得注意，今年的母親節、父親節及中秋節三大節慶，持儲值卡用餐的會員數僅佔去年 7 成，但今年我們的會員人數比去年成長 700 人，代表會員用餐的比例縮減嚴重。」

徐經理：「今年只縮減兩成是因為許多會員還在消耗前年的儲值金，一旦儲值金用畢，明年可能會更糟。」

CJ：「是，接下來的影響可能是 2 個月後的聖誕及元旦假期要推的方案。往年會員訂購的聖誕晚餐及外帶火雞大餐約佔 40%，其他 60%來自網路等通路，我擔心今年的銷售量恐大幅下滑。另外，根據今天早上資訊部員工給我的統計資料，已購買超過 3 年的儲值金還有近 300 萬未使用，有些是會員每年趁週年慶方案購買的儲值卡來不及消化，有些則是已遺失卡片，這些都是儲值金的隱藏利益。」

嚴經理：「不過我們也應該看看今年六月的客訴案件中關於泳池及湯屋人滿為患的投訴變少了，眼光放長遠一點。」

總經理看了大家一眼：「現金儲值卡的消費很重要，大家對今年的週年慶方案建議為何？利益最大化是無庸至疑的，我們應該要恢復成 2014 年前的方式或繼續採用去年的方案？徐經理下星期一做一份數據分析評估報告給我，我們再討論。」

陸、問題討論

1. 推行會員制度及現金儲值卡方案，對 X Hotel 帶來什麼好處。
2. 會員有那些不當行為？這些行為背後原因為何？請從服務金三角分析顧客的不當行為對 X Hotel、服務人員及顧客的影響。X Hotel 該如何回應？
3. 免費俱樂部設施使用券的使用產生什麼問題？2016 年 X Hotel 推出的週年慶方案應該要採取大量優惠或比照 2015 年的有限優惠？各有何利弊？

個案討論

壹、教學效益與目標

本個案討論使學生能更了解服務特性如何影響行銷策略，同時會員管理可能出現的許多現象與問題，本個案培養學生之知識與能力包括：

1. 服務的本質與服務品質評估。
2. 服務金三角。
3. 會員管理。
4. 惡質顧客的管理及影響。

貳、適用課程及建議

本個案設計為管理層級個案，適合管理學院三年級以上及碩博士生。涵蓋主題包括飯店管理、服務管理、會員管理、惡質顧客的管理等，適用課程包括：服務管理、行銷管理、餐飲管理、顧客關係管理及飯店管理等。

參、相關理論背景

一、飯店的服務特性及服務品質

飯店屬服務業，服務業的特性將影響飯店的管理。

(一) 無形性 (intangibility)：

產品具實體形態，但是服務卻是無形的 (Kotler & Armstrong, 2010)。不過某些服務中，有形的設備佔了很重要的角色(equipment focus)，個案中的溫泉服務，湯屋的裝潢、設施(烤箱、蒸汽室等)及溫泉的品質都在泡湯的服務中佔了關鍵地位。相對的，有些服務中人員則較為關鍵(people focus)，像是理髮師、教育等服務 (Silvestro et al., 1992)。設備及人員對飯店業的服務皆很重要。

(二) 不可分割性(inseparability)：

不可分割性指的是服務在生產的同時即被消費 (Lovelock et al., 2009)。產品生產後從工廠至零售商再到消費者手上，這之間生產、購買及使用流程是分開的，產品品質能在出貨前得到較高的確認。但服務的產生與消費是同時的、不可分割，因此服務業容易因「一粒老鼠屎壞了一鍋粥」，意即因某一位服務態度不佳的人員或惡質顧客鬧場而傳出壞口碑。飯店人員的現場表現即決定服務品質，因此人員的教育訓練十分重要。

(三) 異質性 (heterogeneity)：

服務品質因服務環境、服務人員及參與其中的顧客不同，使服務結果大不相同，造成企業無法完全控制服務品質 (Lovelock et al., 2009)。在個案中，服務人員給予會員方便(像是停車及湯屋的飲食)，對會員而言是貼心，對其他顧客反而帶來不好觀感。異質性的特質造成服務品質不易量化和衡量。

(四) 揮發性(perishability)：

或稱為無法庫存性(uninventoriable)，服務的無形性及不可分割性造成服務難以被儲存 (Kotler & Armstrong, 2010)。飯店的服務一但隨著時間流逝便揮發了 (Parasuraman et al., 1988)。揮發性使得服務業經常要處理尖峰及離峰需求的差異，像是 X Hotel 必須藉由會員制、會議方案來填補平日住房的供給大於需求的問題。

根據這些服務特性，可以進一步歸納飯店業的特性包括：無法儲存商品、短期供給無彈性、地理位置限制與季節波動 (吳勉勤，2000)。飯店的服務特性使其服務品質不易衡量。顧客感受到的服務品質是由預期的服務水準與實際感受到的服務績效比較而得，對服務品質的期望又受到口碑、宣傳、個人經驗及需求影響 (Kotler & Armstrong, 2010)，例如過去曾經有過星級飯店的泡湯經驗，便會以此為基礎來期望下一次的泡湯服務。然而，服務品質的衡量標的不只是結果的品質 (outcome quality)也包括服務的過程與服務傳遞(process quality)的評估，而此評估深受顧客主觀的看法影響 (Lovelock et al., 2009)。

二、惡質顧客(jaycustomers)及其影響

如果把服務環境視為一個系統，參與服務過程的不同角色便組成一個「人的系統」，包括前端的服務人員、顧客、後端的主管、老闆等，系統裡的元素不僅會互相影響，最後還會反饋回來影響自己 (王乾任，2007)。再者，服務是一個過程，顧客往往也參與在服務的生產過程，因此服務品質有很大一部份取決於顧客和服務人員的互動及態度。在實體的服務環境，顧客之間共享同一服務環境，某些顧客的不當行為直接或間接影響其他顧客的感受及對業者的滿意度 (Martin, 1996)。

在許多服務業中仍存有「顧客永遠是對的」的價值觀。但現實中有些顧客的行為背離常道，甚至對企業、員工及其他顧客造成巨大負面影響。台灣的媒體及民眾慣稱這些人為「奧客」。在學界，這類的顧客被賦予不同的名稱，像是來自地獄的顧客(customers from hell) (Zemke & Anderson, 1990)、問題顧客(problem customers) (Bitner et al., 1994)。Lovelock (1994) 則以惡質顧客(jaycustomers)一詞，指那些不正常的顧客，這些顧客無心或蓄意地破壞服務，給企業或其他顧客帶來負面影響。惡質顧客的行事欠缺考慮或故意採取辱罵的方式，造成企業、員工或其他顧客的困擾。不論惡質顧客之不當行為是蓄意或無心，均會直接或間接影響消費者對服務提供者的滿意度與服務評價。

這些顧客的異常及不當行為被學者形容為異常的消費者行為 (Fullerton & Punj, 1993) 及顧客的不當行為(Dysfunctional Customer Behavior) (Harris & Reynolds, 2003)，指的是顧客以蓄意／無意、外顯/隱藏的行為來中斷服務接觸 (Harris & Reynolds, 2003)。

惡質顧客有很多種，Zemke & Anderson (1990) 認為這類的顧客包括(1).以自我為中心(abusive egocentrics)；(2).無禮亂罵人(insulting whiners)；(3).歇斯底里罵人(hysterical shouters)；(4).好發號施令(dictators)及(5).揩油者(freeloader)。Bitner et al. (1994) 則將問題顧客(problem customers)分為 (1).酒醉；(2).言語或動作上暴力；(3).破壞公司政策；(4).不合作者。大多學者則採用 Lovelock et al. (2009) 的分類，他們的研究指出六種惡質顧客類型，包括：(1).小偷(the thief)；(2).規則破壞者(the rule breaker)，譬如插隊的行為、坐經濟艙卻要求要頭等艙的餐點等；(3).好挑釁者(the belligerent)，遇到服務不順利的時候，就對服務人員惡言相向或肢體傷害的顧客。(4).爭吵者(the family feuders)，那些和其他顧客(通常是家人)產生糾紛或發生爭執的人；(5).

破壞物品者(the vandal)，如摔碗盤；把飲料倒入收銀機、拿小刀或筆破壞客運座位等，及(6)賴帳者(The Deadbeat)。

顧客的不當行為對企業帶來諸多負面影響，包括間接或直接之財物損失；在員工方面，Fullerton & Punj (1993) 認為顧客不當行為的發生與員工工作壓力的增加和職位異動有直接關係，顧客不當行為會造成員工短期情緒影響、長期心理影響、身體傷害、行為改變等。員工可能將不良情緒感染給顧客，造成顧客感受不愉快而導致顧客偏差行為 (Harris & Reynolds, 2003)。在顧客面，顧客之間會互相影響，惡質顧客會影響到現場的其他顧客，破壞其他顧客消費經驗，其不當行為可能引發骨牌效應(domino effect)，特別是在常客之間擴散 (Reynolds & Harris, 2006)。

三、服務失誤及服務復原

惡質顧客行為所引起的問題被 Bitner et al. (1990) 視為第四種服務失誤，前三種分別為服務傳遞過程失誤、員工回應顧客特殊要求造成的失誤及員工未經請求擅自行動造成的失誤。

服務失誤和失敗的復原方式將導致顧客轉移至其他公司 (Keaveney, 1995)。有效率的服務復原可以比服務失誤前獲得更高的回購率 (Spreng et al., 1995)。服務失誤無法完全避免，因此首先要辨識服務失誤，像是建立有效的服務標準、對員工宣導服務復原的重要性、教顧客如何抱怨及藉由資訊科技支援服務 (Tax & Brown, 1998)。其次，為有效率的解決顧客的問題，雇用充足的人員、訓練員工、再授權給員工；提供容易實行又有效率的復原方式；建立標準以及指導方針等皆為服務復原的方法 (Tax & Brown, 1998)。

形成顧客負面評價的原因有很多，對服務的不滿是最關鍵的因素。Bitner et al. (1994) 的研究發現顧客的不當行為超過 1/5 是因為對服務不滿意。當顧客感受到不公平、不尊重的對待，若服務方無法適時處理，部份顧客會因此採取報復行為，引發顧客不適當行為，甚至對第一線的服務人員與在場其他顧客造成傷害 (Bitner et al., 1994)。因此，若以顧客所知覺的角度來評斷，惡質顧客的行為並不一定不合理，好比個案中在湯池撒尿的顧客，乃是因為反應水池的品質卻遲遲得不到改善所採取的報復行為；違規停車的顧客則是因為 X Hotel 的停車位不足。因此 X Hotel 應該要檢視顧客不當行為背後的原因並加以改善。

為減少不適當的顧客行為，服務場所的環境設計也很重要，不良的環境

設置將影響顧客的行為偏差 (Reynolds & Harris, 2009)，X Hotel 的停車場距飯店太遠引起會員的違規停車便是一例。

最後，顧客不適行為如管理不善，將會造成更嚴重的損失，因此必須訓練員工學習面對這些不良顧客行為 (Harris & Reynolds, 2003) 以便在第一時間為客戶提供良好的服務，同時在顧客失控前掌控狀況。

四、服務金三角

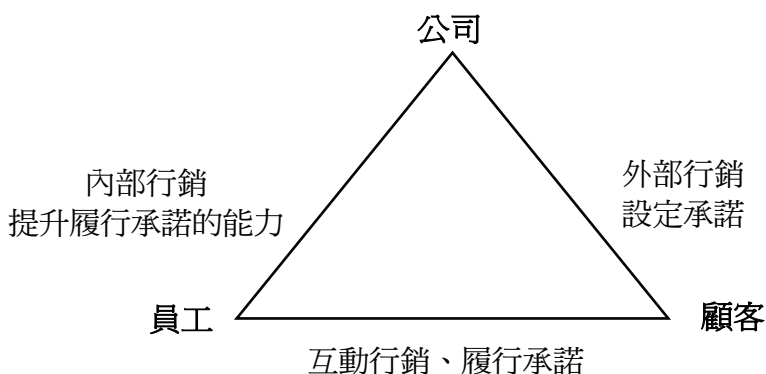


圖3 服務金三角

Heskett (1986)

資料來源：本研究整理表示

Heskett (1986) 提出服務金三角(The service Triangle)來描述企業、提供服務的員工及顧客之間的互動性關係(圖 3)，強調企業除了對顧客所進行的「外部行銷」，還需要讓員工具備服務意識與熱誠的「內部行銷」，以及員工與顧客接觸時的「互動行銷」。外部行銷指的是企業透過各種行銷行為給予顧客期望與承諾，像是藉由大眾傳播媒體，將無形服務有形化，追求顧客的滿意度。然而實際提供服務予顧客的是員工，企業和員工之間藉由內部行銷來提升履行承諾的能力，內部行銷被認為是持續傳遞高品質服務的解決之道 (Papasolomou, 2006)，其目的在對員工傳達公司的理念與管理方式，確保員工的服務意識並激勵員工，使其有效執行公司政策並減少不必要的反彈 (Teboul, 2006)。提供服務的員工和顧客之間，可透過互動行銷的方法來履行承諾，員工執行服務時必須掌握公司與顧客之間的互動，才得以履行服務承諾 (Teboul, 2006)。企業應設法在公司、服務提供者與顧客間建立各種溝通方式，以達到良好的互動，進入良性循環。

肆、個案分析

一、會員制度及現金儲值卡對飯店的好處。

俱樂部的會員不同於一般的顧客，消費者對俱樂部的服務內容及品質皆有較高的期望，透過會員制度顧客能與品牌建立感情連結，會員與品牌的關係比一般的顧客更緊密也更具顧客忠誠。

由於飯店服務業的服務不可儲存性及揮發性，這兩項策略皆是為因應飯店業面臨平日、假日需求的差異而推出，以開發非尖峰需求。同時飯店是高度的固定成本及低變動成本，溫泉、健身設備每天營運皆需很高的固定成本，但邊際成本卻很低(如圖 4)。對溫泉飯店而言，會員制剛好可以解決平假日需求的差異問題，同時創造可觀營收卻不會產生太多額外成本。而現金儲值卡則能促使會員常來消費以消化儲值金，此策略更完整的利益分析可參考第 3 題的表 3)。

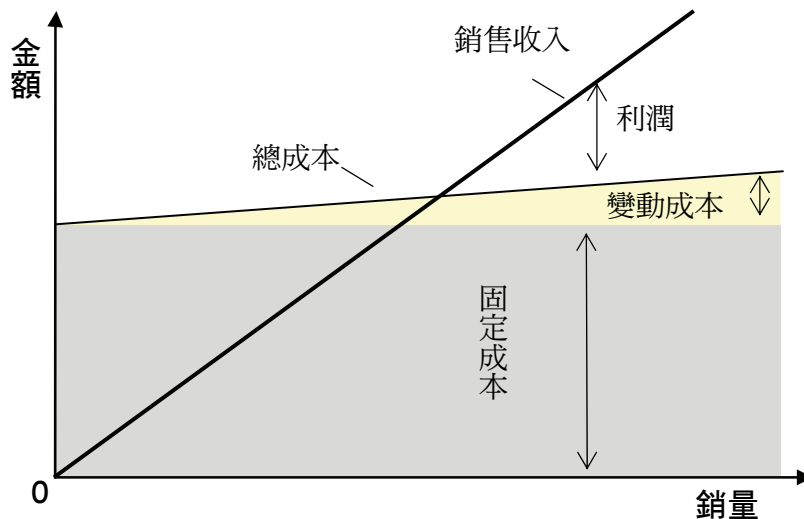


圖4 X Hotel設施成本與銷售量之關係

資料來源：本研究整理表示

二、從服務金三角分析顧客不當行為的影響及服務失誤的復原。

如表 2，X Hotel 遇到的惡質顧客類型包括：無禮亂罵人、規則破壞(違規停車)、小偷(偷拿傘)及不合作者(在湯屋飲食)。許多不當行為背後的原因

是因為會員已跟飯店及其他會員建立了緊密的連結，飯店成為會員熟悉的場所，也是生活的一部份。如前所述，會員通常忠誠度高，是飯店重要且穩定的資產，因此會員的不當行為管理是 X Hotel 日常會員管理重要的一環，X Hotel 必須建立一套機制，像是設置專責會員服務單位、建立專屬的服務流程與明確的會員管理規範，更重要的是加強訓練員工以面對顧客的不當行為，同時增加人力支援以提升服務能量，X Hotel 可藉由定期舉辦會員活動聯繫會員情誼，也增加會員的尊榮感受及對飯店的認同。

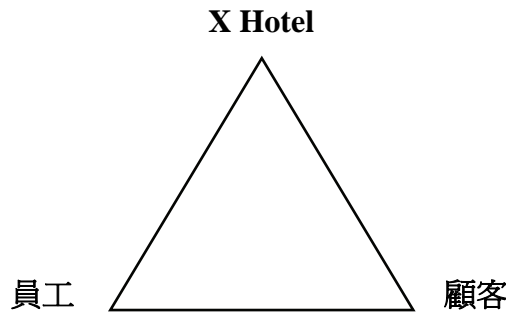
表2 顧客不當行為及服務失誤的復原對策

顧客的不當行為	服務失誤的原因	服務失誤的復原對策
要求特殊優惠	員工本身先違規給予部份會員特別優惠。	這類行為多為執行不當產生，飯店已有相關的規範，但員工未確實執行。 對策： 員工應對所有顧客的服務態度一致。同時 X Hotel 應強化員工訓練、建立標準以及指導方針、增加服務能量(人力)，以避免員工工作超過負荷。另外，對環境再設計(停車場)，提升顧客停車的便利性。
不合理的東西代收、管服務	部份會員的價值觀問題。	
帶食物進湯屋	部份會員做法，但飯店沒有在初期制止，造成其他會員模仿(骨牌效應)。	
在湯屋大聲聊天	會員自身的價值觀問題。	
把毛巾、衣物曬在烤箱內	會員自身的行為問題，但飯店沒有在初期制止，造成其他會員模仿(骨牌效應)。	
違規停車	因未在初期嚴格取締，造成其他會員模仿(骨牌效應)。	
好挑釁者	挑釁行為是會員自身的品格問題，但前因其實是會員的需求無法得到回應的報復行為。	對策： 妥善回應顧客需求、加強員工對顧客不當行為的訓練及指導方針。
偷傘	會員品格問題。	對策： 改變雨傘寄放方式，像是改為寄放櫃台。
私下買賣贈品「免費俱樂部設施使用券」	贈品延伸的利益是吸引會員購買現金儲值卡的重要動機，因為牽涉到利益，飯店很難禁止會員在外買賣。	對策： 執行面的問題。因會員在外行為不易規範，X Hotel 應調整使用券的贈送量，使儲值卡的利益與吸引力得到平衡。

資料來源：本研究整理表示

圖 5 為顧客不當行為對飯店、顧客及員工產生的負面影響，也列出 X Hotel 可採行的復原對策。成功的服務策略必須要得到服務人員的理解、掌握和支持，X Hotel 需要有一套明確的服務指導方針，讓員工在工作時得以遵循，員工確實的執行策略，避免提供不一致的服務內容，能使顧客的服務體驗與預期的一致，滿意度提升。

三、兩種 2016 週年慶方案優劣分析。



	負向的影響	復原對策
X Hotel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 形象受損 ▪ 衝擊服務品質、影響收入 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 量化評估使用券的贈送量與利益之間的關係，找出最佳方案 ▪ 服務環境再設計，使停車更便利 ▪ 增加服務能量(空間及員工)
員工	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 短期情緒及長期心理影響、身體傷害、行為改變 ▪ 負面情緒傳給顧客 ▪ 報復 ▪ 造成離職 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 強化員工訓練，建立標準及指導方針、讓員工確實執行公司的政策、要求對顧客服務態度一致 ▪ 強化員工輔導 ▪ 給予合理工作量及獎懲
顧客	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 服務體驗與廣告不符 ▪ 不良的服務體驗 ▪ 滿意度下降、不願再消費 ▪ 傳壞口碑 ▪ 仿效不適當行為 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 明確的政策、確實的執行，以維護飯店的服務品質 ▪ 監督網路上關於飯店的言論，了解顧客觀感並加以改善

圖5 顧客不當行為為造成的負向的影響及可採取的復原對策

資料來源：本研究整理表示

現金儲值卡的發行屬政策面的問題。地區較遠的顧客缺乏動機購買預付型的儲值卡，因此儲值卡以會員購買為最大宗。會員預期獲得賣出這些使用券的收入，同時享有折扣優惠，吸引其每年購買現金儲值卡，一但優惠不再或非常少，現金儲值卡便失去吸引力。然而隨現金儲值卡贈送的免費使用券因發行過多，排擠正當泡湯服務的銷售通路，X Hotel 必須估算現金儲值卡的發行利益及免費使用券造成的利益損失，兩者之間取得平衡，使飯店的利益最大化。表 3 整理了兩種方案對 X Hotel 造成不同影響。

表3 分別從財務面、顧客面及組織面比較兩種方案的優缺

	大量的優惠	有限的優惠
優點	<ul style="list-style-type: none"> (1) 具吸引力，能給飯店帶來可觀收入。 (2) 消費者為消耗儲值金及使用優惠增加來飯店的消費次數。特別是會員享有 85 折優惠。 (3) 儲值卡以現金支付到顧客服務兌現之間有一段時間落差，可賺取利差。 (4) 湯屋及健身房的皆屬於高固定成本但低變動成本，因此優惠券帶來的顧客並不會增加 X Hotel 太多的成本。 (5) 平日的人力、設備及行銷能量充份發揮。 (6) 便宜使用券能吸引新顧客上門體驗並成為潛在會員。 	<ul style="list-style-type: none"> (1) 飯店正常價格的泡湯服務較易銷售。 (2) 因不易取得便宜使用券，可以吸引消費者加入會員。 (3) 設施使用較不易爆滿，使顧客的感受較好。 (4) 免費券發行少，兌換期限時不會造成兌換潮，減少員工困擾、保持足夠服務能量並可控制服務品質(如水池清潔)。
缺點	<ul style="list-style-type: none"> (1) 免費券在外大量流通，排擠飯店自行銷售的泡湯收入。 (2) 較不常來的會員改以免費券消費，不再續約，衝擊會員數及會費收入。 (3) 使用免費券的人增多，造成服務品質下降、顧客觀感不佳。 (4) 兌換潮時員工負荷重，造成服務品質下降及離職潮。 	<ul style="list-style-type: none"> (1) 方案不吸引人，儲值卡收入少。 (2) 減少後續消費的連帶效益。 (3) 顧客不易買到便宜使用券，可能減少消費次數，使平日的服務能量過剩。

資料來源：本研究整理表示

伍、教學計畫 (Teaching Plan)

表 4 為建議之教學計畫。

表4 教學計畫

時間	主題	問題
5m	飯店服務的特性	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 消費者選擇溫泉飯店的考量因素為何？ ✓ 消費者選擇泡溫泉的考量因素為何？
15m	會員制度	<ul style="list-style-type: none"> ✓ X Hotel 的會員制度對飯店帶來什麼影響？
10m	會員管理的問題	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 如果你對服務提供者有不滿是時，你會怎麼做？ ✓ X Hotel 在會員管理上遇到什麼問題？ ✓ 這些問題發生的原因為何？
25m	惡質顧客	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 你認同顧客永遠是對的嗎(表決)？ ✓ X Hotel 遇到那些顧客不當行為？背後原因為何？是飯店的政策問題或執行問題？ ✓ 顧客不當行為分別對 X Hotel、服務員工及其他顧客產生什麼影響？ ✓ X Hotel 應該如何處理惡質顧客的服務失誤？
20m	週年慶方案	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 消費者為何會想要買儲值卡？ ✓ 隨儲值卡大量贈送的使用券帶來什麼問題？是飯店的政策問題或執行問題？ ✓ X Hotel 的 2016 週年慶方案應該要恢復之前的大量優惠或是採取 2015 年有限的優惠方案(表決)？為什麼？請比較 2 種方案的優劣。
5m	結語	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 飯店服務業的經濟特性及管理總結。

資料來源：本研究整理表示

參考文獻

- 王乾任，2007，「奧客不是每次都能佔到便宜(上)」，<http://thinkerckd.blogspot.com/2007/11/jaycustomer.html#ixzz459R0hwat>, accessed on March 10, 2016. (Zen, 2007, <http://thinkerckd.blogspot.com/2007/11/jaycustomer.html#ixzz459R0hwat>, accessed on March 10, 2016.)
- 吳勉勤，2000，旅館管理—理論與實務，二版，台北：揚智文化出版社。(Wu, Mien Chin, 2000, **Hotel Management-Theory and Practice**, 2nd, Taipei, TW: Yang Chih Publication.)
- Bitner, M. J., Booms, B. H., and Mohr, L. A., 1994, “Critical Service Encounters: The Employee’s Viewpoint,” **Journal of Marketing**, Vol. 58, No. 4, 95-106.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., and Tetreault, M. S., 1990, “The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents,” **Journal of Marketing**, Vol. 54, No. 1, 71-84.
- Fullerton, R. A. and Punj, G., 1993, “Choosing to Misbehave: A Structural Model of Aberrant Consumer Behavior,” **Advances in Consumer Research**, Vol. 20, No. 1, 570-574.
- Harris, L. C. and Reynolds, K. L., 2003, “The Consequences of Dysfunctional Customer Behavior,” **Journal of Service Research**, Vol. 6, No. 2, 144-161.
- Heskett, J. L., 1986, **Managing in the Service Economy**, 18th, Boston: Harvard Business School Press.
- Keaveney, S. M., 1995, “Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study,” **Journal of Marketing**, Vol. 59, No. 2, 71-82.
- Kotler, P. and Armstrong, G., 2010, **Principles of Marketing**, 13th, Englewood Cliffs, NJ: Pearson Education.
- Lovelock, C., 1994, **Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage**, 1st, New York: McGraw-Hill.
- Lovelock, C., Wirtz, J., and Chew, P., 2009, **Essentials of Services Marketing**, 2nd, Hong Kong, HK: Prentice Hall.
- Martin, C. L., 1996, “Consumer-to-Consumer Relationships: Satisfaction with Other Consumers’ Public Behavior,” **The Journal of Consumer Affairs**, Vol. 30, No. 1, 146-169.
- Papasolomou, I., 2006, “Can Internal Marketing be Implemented within Bureaucratic Organisations?” **International Journal of Bank Marketing**, Vol. 24, No. 3, 194-211.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L., 1988, “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality,” **Journal of Retailing**, Vol. 64, No. 1, 12-40.

- Reynolds, K. L. and Harris, L. C., 2006, “Deviant Customer Behavior: An Exploration of Frontline Employee Tactics,” **Journal of Marketing Theory and Practice**, Vol. 14, No. 2, 95-111.
- Reynolds, K. L. and Harris, L. C., 2009, “Dysfunctional Customer Behavior Severity: An Empirical Examination,” **Journal of Retailing**, Vol. 85, No. 3, 321-335.
- Silvestro, R., Fitzgerald, L., Johnston, R., and Voss, C., 1992, “Towards a Classification of Service Processes,” **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 3, No. 3, 62-75.
- Spreng, R. A., Harrell, G. D., and Mackoy, R. D., 1995, “Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions,” **Journal of Services Marketing**, Vol. 9, No. 1, 15-23.
- Tax, S. S. and Brown, S. W., 1998, “Recovering and Learning from Service Failure,” **Sloan Management Review**, Vol. 55, No. 4, 75-88.
- Teboul, J., 2006, **Service is Front Stage: Positioning Services for Value Advantage**, 1st, New York: Palgrave Macmillan.
- Zemke, R. and Anderson, K., 1990, “Customers from Hell,” **Training**, Vol. 26, No. 2, 25-33.

作者簡介

陳小芬

國立中央大學資訊管理系博士，目前任職於國立暨南國際大學資訊管理系副教授。研究領域包括電子商務、行動商務、ERP與供應鏈等。學術論文曾發表於資訊管理學報、中山管理評論、管理評論、Information & Management, Decision Support Systems, International Journal of Innovation in Management, International Journal of Electronic Business Management等期刊。

E-mail: jessica@ncnu.edu.tw