ISSN 1023-2842
中山管理評論　2021年十二月號
第二十九卷第四期　p.593-616
DOI:10.6160/SYSMR.202112_29(4).0002

緣圓坊—喜餅遲到了

Consumer Response to Service Failure and Recovery - A Case of Yuan Yuan Fang

江藍龍 *Lan-Lung Chiang*
元智大學管理學院
College of Management,
Yuan Ze University

吳相勳 *Hsiang-Hsun Wu*
元智大學管理學院
College of Management,
Yuan Ze University

陳凰珠* *Huang-Chu Chen*
元智大學管理學院
College of Management,
Yuan Ze University

本文引用格式建議：江藍龍、吳相勳、陳凰珠，2021，「緣圓坊—喜餅遲到了」，中山管理評論，29 卷 4 期：593~616。
Suggested Citation: Chiang, L. L., Wu, H. H., and Chen, H. C., 2021, "Consumer Response to Service Failure and Recovery - A Case of Yuan Yuan Fang," **Sun Yat-sen Management Review,** Vol. 29, No. 4, 593-616.

* 通訊作者：陳凰珠；地址：30046 新竹市中山路 321 號；電話：0932-116100；E-mail: s1049411@mail.yzu.edu.tw；作者由衷感謝審查委員之寶貴意見，促使本文更臻完善。

摘要

台灣喜餅產業因大環境變遷面臨產值大幅下滑，對經銷商而言，在產品無差異化的情況下如何創造競爭優勢是一大挑戰。消費市場競爭日益激烈，顧客除在產品面的抉擇，企業提供的服務品質更是決勝關鍵，然而在服務過程很難完全避免失誤事件發生。本個案聚焦於企業發生服務失誤危機時如何判別失誤原因主軸，同時藉由服務行銷觀點提供個人化之補償行動以挽回顧客的忠誠度；在企業內部則進行員工行銷與制度改善以提升服務品質，因為唯有讓顧客感受到企業處理服務失誤的誠意，才會願意繼續信任企業，重新建立其與企業間的連結與忠誠度。

關鍵詞：歸因理論、服務行銷、服務失誤、服務補償

Abstract

Many brands and retailers have increasingly diversified products and/or services since dynamic business environments. Accordingly, service failure and service recovery are increasingly common in retailing environments because they act as crucial roles that dominates consumers' satisfaction toward brands. In this case study, we integrated the relational view with the service marketing perspective and service failure perspective (i.e., external and internal) in a theoretical framework to explain the relationship between service recovery and consumers' satisfaction and loyalty. Particularly, the findings of this case study can offer some implications when industry practitioners designing and employing service recovery (in internal and external perspectives) to build up long-term relationship with their targeted consumers.

Keywords: Attribution Theory, Service Marketing, Service Failure, Service Recovery

個案本文

壹、前言

唉！掛上電話，陳凰珠 (緣圓坊創辦人，下文簡稱凰珠) 真覺得深深的無力感，今天 (2019 年 12 月 02 日) 一早就接到熟客 MJ 科技股份有限公司 (下文簡稱 MJ 科技) 總務處張亭芸課長 (下文簡稱張課長) 的抱怨電話。俗話說：「有錢、沒錢，討個老婆好過年！」每到農曆年前是結婚潮，然而在喜餅商機逐年下滑困境下，消費市場競爭白熱化，顧客對喜餅的抉擇已從商品滿意度之考量延伸至全方位服務品質更是致勝關鍵。

新郎董智堯 (下文簡稱智堯) 開心地在台中婚宴館舉辦訂婚喜宴 (2019 年 11 月 30 日)，喜餅預計喜宴 (午宴) 當天送至宴客會場以便賓客進場時發送親友分享喜訊。禮盒係當天從法蘭斯食品股份有限公司 (下文簡稱法蘭斯食品) 位於台北市的倉儲中心配送，因遇連續假期及高速公路大車禍，遲至下午 2：00 才送抵，司機在匆忙中還誤送禮盒。顧客十月初於緣圓坊選購喜餅，趙若涵 (門市人員，下文簡稱若涵) 一再提醒可能會面臨的各種突發狀況，建議最好能提前一天送達宴客會場，但餐廳以人手不足為由回拒，結果意外真的找上門！事發隔日，新人滿臉不悅到緣圓坊處理後續事項，門市人員消極冷處理態度是顧客怒氣的引爆點。面對整起事件，凰珠內心不禁起問號：是員工的教育訓練不足？品牌商的送貨流程有問題？或是另有原因？

貳、產業概況

喜餅又稱嫁女餅，為華人文化婚嫁禮俗中不可缺少之元素。歷經時代變遷婚禮過程雖逐漸被簡化，但挑選一份體面又大方的喜餅依然相當重要，因為「喜餅」不僅是男女雙方對婚約的承諾、新人與家長社經地位的表徵，更是與親友分享幸福喜訊的宣言。

近年來，台灣喜餅市場因經濟不景氣、少子化、外籍新娘不買喜餅風俗與國人不婚越來越多等因素衝擊下，喜餅產業商機大幅萎縮。依內政部 (中華民國內政部統計處，2019) 統計數據顯示，2000 年結婚對數 18 萬 3,028 對為創歷年新高，期間結婚人數逐年下滑，到 2018 年勉強撐在 13 萬 5,322 對，兩者相

較大減超過 4 萬 7 千對；如以每對新人喜餅成交金額三萬元推估，台灣喜餅市場產值縮水超過 14 億元。

為解決上述困境，業者紛紛推出因應對策：大黑松小倆口轉型觀光產業，成立觀光工廠；郭元益除在產品上持續創新，更於 2016 年前往上海灘拓展海外市場 (孟國華、李仁文，2019)；一之鄉與奇華喜餅則進駐百貨公司。同時，為吸引顧客更多關注，業者與飯店、婚禮顧問、旅遊業等產業異業結盟，提供便捷、多元化的一站式婚禮服務。新人在抉擇喜餅時，會從相關網站與社群平台搜集網友的經驗分享、親友口碑介紹等多方管道挑選適合的產品，其中全方位服務更是決勝的關鍵要因。

參、個案公司—緣圓坊

凰珠為「緣圓坊」的創辦人，緣圓坊是 1996 年成立於新竹市的喜餅經銷商，經銷品牌有奇華、一之鄉與法蘭斯等國內喜餅，進口禮盒則有紅帽子、亞里莎等，品牌商所有產品 (喜餅、彌月、年節禮盒) 皆是銷售範疇，喜餅與彌月為主力商品，本身並無生產工廠。成立利基點為品牌商基於經濟效益，直營門市多設於人口集中的六都 (台北市、新北市、桃園市、臺中市、臺南市、高雄市)，直轄市以下鄉鎮則委由在地經銷商推廣與服務；經銷商為避免商圈出現同質性競爭者與提供顧客全面性的產品選擇，通常會囊括品牌商的經銷權。

緣圓坊基於地緣之利深耕新竹市消費市場，對其消費型態有深入的理解，可提供專業意見協助顧客，同時因代理不同品牌給予多元化的產品組合、免費借用婚俗用品 (木樞、珠寶盒) 與婚禮諮詢等服務，因此建立緊密的顧客關係。對品牌商而言，緣圓坊直接面對顧客能即時了解其需求與市場動態訊息，是搜集情報的最佳來源；此外，就近協助處理突發狀況，減少服務失誤事件。

肆、故事開始

智堯與陳思思 (下文簡稱思思) 愛情長跑多年，終於走到有情人終成眷屬，小倆口興高采烈的籌備婚禮，從訂婚喜餅、婚紗照到宴客場所等婚禮所需之元素逐一搜集資料。21 世紀是數位時代，顧客自主搜集資訊的能力提升，透過網路調查、參考網友分享，了解店家評價再下購買決策。智堯上網爬文做功課，對婚禮流程、禮俗物品與相關廠商有些初步概念。董家世居新竹市，父親

為 MJ 科技 (員工逾千人) 董事長，講情重禮的中國人年節送禮是固有傳統禮俗，除自家員工需照顧，平日上、下游的合作廠商與顧客更是不能失禮，所以每年三節 (春節、端午、中秋) 禮盒需求量經常超過二千盒。張課長是承辦此業務的負責人，幾年前在同業介紹下與凰珠認識，張課長亦覺察緣圓坊的網路評論有 4.5 顆星 (滿分 5 顆星)，雙方從此成為合作夥伴。

智堯在籌備婚禮期間心想張課長是採購高手，於是打電話向她求救：「張課長好，我是智堯，年底要結婚，最近忙著準備禮俗用品搞得我昏頭轉向，請問您有認識相關廠商？」

「恭喜喔！攝影、金飾我沒有熟識的店，喜餅是有一家可以推薦給你參考，就是公司年節禮盒長期配合廠商—緣圓坊，它是新竹市在地經銷商，除節慶禮盒，主要業務還是以喜餅、彌月為主。」張課長說。

「喜餅直接找品牌商的直營店吧！透過經銷商他們還要賺一手，我上網找資料時有看到相關訊息，心裡還在納悶他們與直營門市有何不同？在 PTT (批踢踢實業坊) 上網友對喜餅經銷商的討論有正、反不同的聲浪。」智堯說出心中疑惑。

「去參觀一下又沒關係，緣圓坊有代理台灣品牌與進口的喜餅禮盒，說不定你會挑到中意款式，就不用那麼辛苦跑遍各品牌商的直營門市。經銷商匯集喜餅產品於一店，就像是綜合版小型直營門市，萬一喜餅量不夠也可就近補貨；至於價格問題，可以打電話去直營門市詢價。緣圓坊與公司合作多年口碑一直都不錯，放心啦！」張課長建議。

伍、發生什麼事情？

「歡迎光臨，請問有什麼地方可以為您服務？」2019 年 10 月中旬午後，緣圓坊玻璃門上的風鈴叮噹作響，迎面而來是臉上洋溢著幸福笑容的新人—智堯與思思，若涵即刻起身招呼顧客。智堯開心地說：「您好，我們想參考喜餅。」

「婚期大約是何時？有偏愛特定品牌或款式？」若涵問。

「訂婚日期是今年 (2019 年) 11 月 30 日，有收過朋友的喜餅是中西式合併(禮盒內容物為中式大餅與西式餅乾)，感覺送親友很方便。」智堯提出對喜餅的想法。

「了解！大約需要幾盒？每盒預算多少錢？」若涵接著問。

門市流瀉輕柔的音樂聲，若涵依顧客需求逐一介紹各品牌產品的特色，新人一邊試吃喜餅，一邊分享喜悅，最後決定採用法蘭斯食品的禮盒。雙方在愉悅氛圍中熱絡的討論—喜餅數量、送貨細節、習俗禁忌……，11 月 30 日訂婚宴客地點挑選在新娘子台中老家附近之婚宴館。在簽約過程，若涵多次建議喜餅最好能於宴客前一天送達餐廳比較妥當，因高速公路假日容易塞車且宴客時間為中午時段，萬一路途發生狀況就不妙了，新人允諾會與餐廳協調。

一星期後智堯回電，餐廳以人手不足為由不方便保管喜餅；餐廳既無法代收禮盒，若涵遂依法蘭斯食品送貨流程 SOP (標準作業程序) 規定在訂單 (紙本) 上特別標記喜餅是送貨日 (11 月 30 日) 午宴會用到，提醒司機留意時間，因當時門市有其他新人正在看喜餅，若涵心想稍後再將訂單上傳給品牌商。11 月 25 日若涵接獲智堯借用婚俗物品的電話，可是翻遍待出貨訂單卻找不著這份資料，最後竟出現在歸檔資料夾，若涵當場傻眼「忘記上傳給法蘭斯食品，11 月 30 日就要出貨，怎麼辦？我每天都有整理訂單啊！」顧客通常會提前預訂喜餅，到出貨前可能會有出貨日期、數量與送貨地址等內容更動，為避免修改次數過於頻繁造成品牌商的困擾與失誤，門市人員會把新訂單先歸類於未處理資料，待出貨日前一個月再將重整後資料上傳至公司建檔；品牌商要求經銷商須於出貨日前 14 個工作天將訂單資料上傳至公司，以利後續的排程作業。若涵立馬聯繫法蘭斯食品的對接窗口張心怡助理 (下文簡稱心怡)：「心怡，我漏傳一份 11 月 30 日喜餅單，是喜宴當日要到貨，還要貼文定卡 (愛心型紅色貼紙，內容為新人姓名)，萬事拜託！」若涵心急如焚。

「吼！妳怎會發生這種事？年底到了，訂單超多，現在插單一定被生產線、運輸組大罵，系統會鎖住出貨日十天內的訂單，我用人工作業試試，小心點，下次別再犯了。」心怡說。

經過一番折騰，智堯的喜餅單終於如期出貨。但是，另一件擔心的事發生了！禮盒係當天從法蘭斯食品位於台北市的倉儲中心配送，運輸組為配合顧客要求，特地商請司機提早於 06:30 上班，並在前一天排班送貨路線時特地將其訂單提前到第五站下貨，正常車程大約 10:30 即可送達，但連續假期加上高速公路大車禍，遲至下午 2：00 才送達會場，使智堯預計 11：30 在賓客進場時贈送喜餅的計畫完全被打亂。雖有及時趕上喜宴結束前送達，但在等待過程之焦慮、不安及亂糟糟的情況下送喜餅，令新人與雙方家長感覺非常不舒服，畢竟喜餅就是傳遞幸福的代表啊！在分送過程，思思赫然發現喜餅 (同款式) 上貼的文定卡竟是別人名字，清點後總計有三箱 (每箱 4 盒) 是送錯的禮盒。

訂婚隔天 (12 月 01 日) 新人滿臉不悅到門市處理後續事項 (喜餅尾款與歸還借用品)，若涵對凸槌的事隻字不提，這下使智堯更加火大，原本內心還在思考如門市人員開口道歉事情就過了，畢竟在訂購過程她有盡責的再三提醒，只是餐廳無法配合才會發生這些令人不愉快的事，於是主動提起昨日之事，若涵即刻冷冷地說：「我當初有建議喜餅最好能提前送到會場，萬一有突發狀況才有應變時間，既無法提前送貨，退而求其次在送貨單上特別註明是當天要用到的禮盒，公司規定的流程我都有處理。」

「我沒有怪罪妳的意思，但至少要口頭致意一下，再怎麼說我訂的喜餅數量不算少，更何況我家公司還是你們長期合作的老客戶，這種服務品質也太令人傻眼！」這時若涵只見智堯氣到滿臉通紅的臉。

陸、代誌大條了！

「凰珠，我是亭芸，我家少爺喜餅延遲的事，實在很漏氣。」張課長星期一 (12 月 02 日) 上班聽到消息，立刻打電話了解事情狀況。

「張課長好，真的很抱歉，您幫忙介紹生意卻發生烏龍事件。我前幾天出差昨晚才回台灣，今早有聽說了，董事長那邊您就多美言幾句，我先到門市開會，稍晚再去負荊請罪。」凰珠說。

「董事長其實比較在意新親家對這事件的感受，本來想問題解決就好，哪知少爺昨天去付貨款，門市人員對發生的事悶不吭聲，服務態度還超級冷淡。」張課長接著說。

「蛤！？怎會發生這種事，是有什麼誤會？我待會問清楚再向您回報。」凰珠聽的一頭霧水，怎麼回事？

「趕快處理！董事長聽到超生氣，今天一早就交代今年春節禮盒要多找些廠商參考，我到時恐怕沒辦法幫妳。」張課長憂心的說。

「是！是！我會儘快了解事情真相。喜餅出狀況已經很不應該，門市人員服務態度如真您所言這麼糟糕，董事長生氣也是理所當然。」凰珠邊說，內心同步在思考要如何處理這件棘手的服務失誤事件。

「對了，司機還把別人三箱喜餅錯送給我家少爺，好扯。」張課長順道一提。

柒、檢討會議

「若涵，聊一下董先生昨天來門市事情發生經過，聽說他從這裡離開時暴跳如雷，到底怎麼了？」每星期一早上 9:30 是緣圓坊晨會時間，會議係針對門市的業績進度、服務品質與喜餅市場現況等議題分析討論，今天焦點為智堯的服務失誤案例。同一位顧客連續發生服務出差錯，這對重視服務品質的喜餅產業是非常嚴重的疏失，況且董家還是年節業績大支柱，萬一這次搞砸，勢必嚴重影響後續的節慶績效，加上 MJ 科技有大批對緣圓坊高忠誠度的員工，是喜餅、彌月禮盒的潛力客群，茲事體大，絕不能草草了事。

「凰珠姐，董先生昨天進店內就擺臭臉。」若涵對昨日之事也滿腹委屈。「10 月中旬他來看喜餅，在介紹過程我就不斷提醒禮盒要提早送到會場，萬一有狀況才有補救機會，哪知餐廳不配合，又遇到高速公路大塞車，事情才會變得這麼難收拾。」

「我是在問董先生昨天來店裡發生什麼事？妳介紹喜餅時會提醒客人應注意的婚俗細節、公司規定的訂貨流程也都會處理，這些表現我非常肯定與讚賞，但是，聽說妳昨天對客人的服務態度很不友善，真是這樣？」凰珠有些受不了生氣的問。

「我只是沒有提到喜餅延誤的事，其他都處理很好啊！問題又不是出在我身上。」若涵不以為然的回答，接著嘀咕：「我們沒有疏失，不要理他就好了。」

「司機還送錯禮盒，妳知道嗎？客戶申訴(下文簡稱客訴)處理技巧你都不懂？平常開會、上課不是都有演練？」凰珠瞪大雙眼的說。

若涵是社會新鮮人，大學一畢業即在緣圓坊服務，不到一年時間各方面表現都算出色：個性活潑外向、平日與顧客應對也很得體、遵循公司的作業規範、具獨當一面的能力，但有時會堅持自己的價值觀、神經是大條了點。台語有句諺語：「**生意囝孓生** (要生出一個懂得經營生意的人才，除要有商業頭腦，更須懂得在顧客面前察言觀色、適時說得宜的話是很不容易)！」喜餅對多數人而言是一輩子只用一次，特別是要昭告親友與眾人分享喜訊，是具有代表意義的，因此對門市人員的服務要求遠超出其他產業。若涵在工作上認真負責、交辦事項也能如期完成，有優秀門市人員的特質：熱情、認真、具說服力…，可惜社會歷練不足，在某些方面的思維與臨場反應還不足以面對惡魔來襲 (客訴)的壓力，缺乏敏銳的觀察力與讓顧客轉怒為笑的應對技巧。這一年來處理過

二、三次微型客訴成效都不彰，現在捅出大簍子，凰珠要怎麼收拾善後？

捌、法蘭斯食品的送貨流程

晨會在火藥味十足之下結束，凰珠打電話給法蘭斯食品運輸組長邱林豐(下文簡稱邱組長)，想聊聊他對這次事件的看法：「邱組長好，我是緣圓坊凰珠，請問您在運輸組這麼多年經歷，曾遇過喜餅延誤送達？」

「老闆娘，現在餐廳多數會同意顧客的喜餅提前一天送去，因此我來公司快十年遇過七、八次，比較嚴重有兩次：一次是貨車在高速公路拋錨，公司派車支援；再來就是您這次，是有點緊急，但還是有趕上宴客結束前送到，很幸運了。」邱組長說。

「第一次事件公司如何處理？」凰珠問。

「經銷商帶禮盒拜訪顧客致歉，禮盒費用公司出。」邱組長說。

「就這樣？意思是經銷商出力 (出面挨罵)，公司出錢 (禮盒費用)？主管總該陪同一起去關心，怎都丟給經銷商？這次客訴恐怕沒這麼容易過關。」凰珠驚訝地說。

「主管覺得經銷商把顧客關係都經營的很好，他們出面作用也不大；話又說回來，這次失誤真的不能怪公司，可以配合的地方我們都儘量在協調：請司機提早上班、送貨順序往前調整，只是碰到高速公路塞車就真的救不了。」邱組長說。

「聽說司機大哥還送錯貨給顧客，這筆訂單真是好事多磨。」凰珠說。

「是若涵請心怡用人工作業安插急單，害司機在疊貨時不小心摻雜到其他訂單的禮盒，又趕時間當場才沒發現錯誤。發生客訴事件司機除在檢討會議被經理碎碎唸，還要寫報告與倒扣獎金。吼！運輸好幾年沒有客訴餒。」邱組長抱怨。

法蘭斯食品授權緣圓坊於新竹地區代為推廣產品，雙方合作模式為：緣圓坊接獲顧客訂單後將訂購資料轉交由品牌商做後續處理 (生產產品、配送禮盒)，其中配送作業流程為公司直接送達顧客指定地點，通常會建議於宴客前一天到貨，對雙方 (法蘭斯食品、顧客) 都較為便利；如餐廳無法代收保管，則請門市人員於訂單上特別註記以提醒司機留意時間，內部流程則視當天出貨量請司機提早上班並調整送貨順序。

智堯客訴事件已過了好幾天，凰珠看著他的喜餅訂單與 MJ 科技年節禮盒的資料，反覆思考此次服務失誤要如何圓滿落幕，整起事件到底有何疏失？要如何降溫 MJ 科技董座的怒氣？凰珠蹙額皺眉，陷入沉思！

玖、討論問題

一、針對「喜餅遲到」服務失誤事件，凰珠應該進行後續的服務補償措施？

二、本個案發生幾次服務失誤危機事件？發生原因為何？

三、從服務行銷觀點，凰珠應該如何處置此次服務失誤危機事件？

1.顧客端(企業外部)的補償處理。

2.企業內部制度檢討與因應對策。

四、緣圓坊對喜餅延誤送達的服務失誤，在事件發生前有何疏失之處？

個案討論

壹、前言

本個案是真實作業層級之田野個案，藉由本個案教學讓學生可以學習當企業發生服務失誤危機時應如何補償以挽回顧客的忠誠度及企業內部之制度檢討與改善措施等相關議題。個案主人翁凰珠深諳喜餅消費市場競爭激烈，顧客對廠商的抉擇不單從商品本身的滿意度考量，進而延伸至由購買到收受產品時整個流程中所感受到的全方位服務品質更是致勝關鍵。藉由此次喜餅延誤送達危機事件所引發一連串的服務失誤之相關議題，更突顯服務品質的重要性。

本個案共分成五個部份：第一部份先簡介喜餅產業現況與個案公司一緣圓坊的背景資料；第二部份講述因喜餅延誤而引發的服務失誤議題；第三部份為分析門市人員之服務品質；第四部份為品牌商內部送貨流程之探討；最後討論是凰珠應如何處置此次服務失誤危機的補償方可避免失去長期合作關係的大客戶，以創造雙贏局面所需面臨的考驗。

貳、教學效益與目標

本個案預期達成教學效益與目標如下：

一、透過個案主人翁凰珠所面臨喜餅延誤送達的一連串服務失誤危機事件，讓學生了解服務失誤原因之歸責與如何進行失誤後之補償策略以挽回顧客對企業之忠誠度。

二、協助學生思考服務金三角模型在服務行銷之應用。

三、建立學生預防性風險措施的觀念。

參、相關議題

零售業通路、服務補償、顧客關係管理等議題。

肆、個案適用之課程

本個案適用在「行銷學—顧客關係管理、服務失誤與補償、服務行銷」等

課程，適用對象為商管學院大學部及碩士班課程的學生。

伍、個案問題與討論提綱

一、個案問題

個案主人翁凰珠面臨長期合作關係的重量級客戶 MJ 科技董座之子因其喜餅延誤送達而引發一連串服務失誤危機處理等相關議題的探討。

二、討論提綱

(一) 針對「喜餅遲到」服務失誤事件，凰珠應該進行後續的服務補償措施？

(二) 本個案發生幾次服務失誤危機事件？發生原因為何？

(三) 從服務行銷觀點，凰珠應如何解決此次服務失誤危機事件？

1. 顧客端(企業外部)的補償措施。
2. 企業內部制度檢討與改善對策。

(四) 緣圓坊對喜餅延誤送達的服務失誤，在事件發生前有何疏失之處？

陸、 教學所需之相關理論基礎

一、服務失誤

Bell & Zemke（1987）對服務失誤的定義為顧客體驗到的服務品質低於事先期望的水準，意指服務表現未達顧客對服務預期的標準。由上述定義得知服務失誤取決於兩個面向：顧客對服務的評價標準與顧客對服務真實經歷的感受(MBA 智庫百科，2013)。

服務失誤的嚴重性為因服務失誤而引發顧客所需承擔損失風險的程度，進而影響顧客對企業的滿意度，失誤嚴重性越大，顧客滿意度相對會越低。因此，企業在修復服務失誤後之補償措施時，需視失誤情境的嚴重性而採取因應的補償方案。

二、服務補償

Río-Lanza et al. (2009) 指出服務補償是企業對於服務失誤所表現的反應以及為彌補失誤所採取的解決措施，其目的為透過這種反應，降低顧客的抱怨與不滿情緒，重新建立對企業的信任與忠誠。

Knox & van Oest (2014) 認為服務補償如果超出顧客預期，則可抵消部份或全部的服務失誤所造成的不滿情緒。換言之，服務失誤不一定會讓顧客產生不愉快，讓顧客產生不愉快的是企業對於服務失誤的後續處理態度 (McCollough, 2009)。

三、服務行銷

Grönroos (1984) 認為服務業具有異質性、無形性、不可分割等特性，比有形產品的行銷具有更高的不確定性與差異性，行銷時所面臨的挑戰也更加困難。因此，傳統行銷的「外部行銷」 (External Marketing) 並無法完全滿足服務業的需求，為因應其獨特性，應還具有「內部行銷」(Internal Marketing) 與「互動行銷」 (Interactive Marketing) 兩個面向，三者環環相扣，方能達成服務業完整的行銷標的。

柒、個案解析

一、開場：緝捕凶手（投票設計）：你（妳）認爲誰該爲「喜餅遲到」的服務失誤危機負責？門市人員？法蘭斯食品？或另有其人？

課程一開始先讓學生分享被服務失誤的經驗 (自身經歷或耳聞)，接著再緝拿本案凶手。請同學思考誰該為「喜餅遲到」的服務失誤危機負最大責任進行投票並陳述其觀點，藉此引導進入本個案欲討論的情境。

二、針對「喜餅遲到」服務失誤事件，凰珠應該進行後續的服務補償措施？

從經營者的視角而言，所有門市皆代表企業本身，應不分彼此盡可能解決顧客所遭遇的困難，滿足其需求。在本個案裡，門市人員若涵雖認為此次服務失誤原因並非出自於本身，且顧客當初在訂喜餅時也明確盡到可能會發生各種突發狀況風險的告知義務，因此不需後續的服務補償行為；**然而從個案主角凰珠的決策觀點來看**，認為此次失誤事件無論其原因是出自於外在因素（交通事故）或是企業內部疏忽（相關人員問題）所引起的失誤皆已導致顧客的困擾與損失（實質層面、心理層面），所以**必須採取服務補償盡可能降低顧客不滿情緒與減少損失**。因為唯有讓顧客感受到企業處理服務失誤的誠意，才會願意繼續信任企業，重新建立其與企業間的連結與忠誠度。

三、本個案發生幾次服務失誤危機事件？發生原因為何？

服務失誤為顧客感受到的服務品質不符合自身期待，對服務結果感到失望 (Swanson & Kelley, 2001)。近年來，學術界應用歸因理論 (Attribution Theory) 延伸探討顧客遭受服務失誤時的原因歸責與因應之道 (Choi & Mattila, 2008)，失誤原因的歸責將影響顧客對後續補償措施的滿意程度。Weiner (1980) 將失誤歸因分為三個面向：

(一) 控制根源 (Locus of Control)：責任歸屬，失誤是顧客、環境因素或是企業所造成。

(二) 控制性 (Controllability)：失誤原因是企業可預防、避免或不可控制。

(三) 穩定性 (Stability)：失誤原因是否經常發生 (穩定) 或是偶發 (不穩定) 事件。

在本個案中，**一筆喜餅訂單接連發生三次服務失誤危機事件，分別為喜餅延誤到貨、送錯禮盒與門市人員服務態度不佳**：關於喜餅延誤到貨，法蘭斯食品與門市人員都有遵循公司送貨流程規範，原則上是看不出有任何失誤之處，但司機送錯禮盒與門市人員態度之問題則明顯歸責於企業疏失。現從歸因理論之論點，分析如下：

1. **控制根源**：(1) 喜餅延誤到貨最大根源為環境因素造成，連續假期又遇高速公路大車禍，使喜餅無法於預期時間內送達。(2) 司機在疊貨時誤摻雜到其他訂單的禮盒，加上時間匆促而未於現場發現錯誤。(3) 門市人員認為此次失誤原因與自己無關，且在訂購喜餅過程有盡到風險告知義務與公司規定流程都有按部就班處理，同時因客訴壓力，所以採取冷處理態度面對顧客的抱怨。因此，上述**(1)為環境因素所造成，(2)、(3)兩者之服務失誤則歸責於企業因素**。
2. **控制性：交通意外 (環境) 因素所造成的失誤，企業是無法於事前防範**，但是，第一線門市人員在得知喜餅無法提前送到宴客會場，在出貨前如有主動聯繫餐廳確認其拒絕原因，可能是：新人與餐廳在溝通上訊息傳遞不明確、餐廳需收取保管費用、對接窗口不正確…，或許有機會尋得解決管道，則可避免衍生後續的失誤事件：司機有充裕的時間盤點貨物，出錯率則可大幅降低；門市人員沒有感受到客訴壓力，可以持續提供優質的服務品質。萬一，喜餅無法提前送貨，企業可加派隨車人員協助司機複查禮盒與卸貨，門市人員的服務品質亦可透過在職訓練方式加強客訴處理技巧。因此，**後二者之失誤原因是企業可預防與避免**。

3. **穩定性**：(1) 公司在接獲訂單時即預先做好內部應變措施：請司機提早上班、調整送貨順序…，顯示公司高度重視與具體在履行對顧客的承諾；邱組長在本文中亦提到：「我來公司快十年遇過七、八次」，可見此次喜餅延誤對公司而言是屬意外案例。(2) 關於送錯禮盒，司機發生客訴事件除在檢討會議被主管關心，還須寫報告與倒扣獎金，基於法蘭斯食品祭出重罰，如本文邱組長所言：「運輸好幾年沒有客訴餒。」(3) 門市人員若涵至緣圓坊服務近一年時間處理過二、三次微型客訴事件，同時凰珠在本文中表示：「同一位顧客連續發生服務出差錯，這對重視服務品質的喜餅產業是非常嚴重疏失。」言下之意，緣圓坊期望提供令顧客感到滿意的優質服務品質；門市人員認為此次失誤主因不是出自其本身，加上面對客訴壓力導致脫序演出。**綜合上述三種失誤情境，其失誤原因皆屬偶發(不穩定)事件**。喜餅對多數人而言是一輩子只用一次的產品，喜餅產業因其特殊性而比其他產業更重視服務品質，希望能藉由提供高品質的服務提升顧客滿意度進而產生顧客忠誠度，以加強與顧客之間的連結。

四、從服務行銷觀點，凰珠應如何處置此次服務失誤危機事件？

服務金三角係 Thomas (1978) 針對服務業提出服務行銷的分析架構，而 Heskett (1990) 加以整合，其主要說明一個組織有外部行銷、內部行銷與互動行銷三大層面，如圖 1：

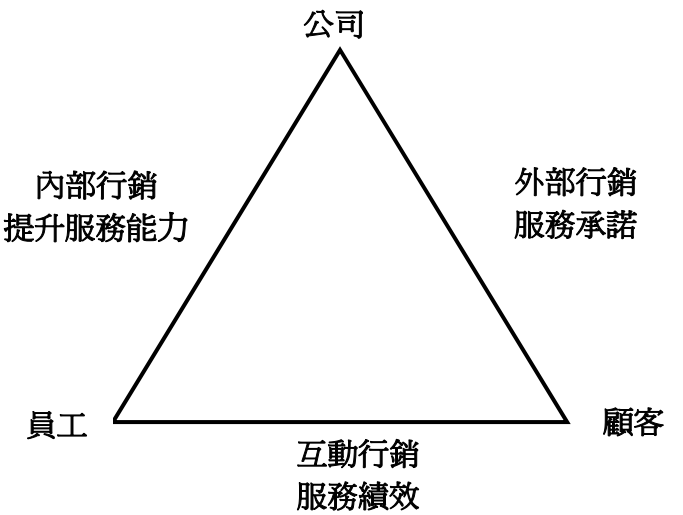

圖1：服務金三角

資料來源：丘宏昌等 (2017)

本事件利害關係人有企業外部的新人、雙方家長與張課長等人，企業內部則以凰珠與若涵為主要關係人，現分從企業外部補償措施與內部制度檢討改善兩面向討論：

（一）顧客端（企業外部）的補償措施

對新人而言，婚禮是完成終生大事很重要的歷程，其中「喜餅」扮演不可或缺的角色，因為「喜餅」不僅代表雙方家長與新人的社交關係，也是宣告吾家有女初長成的喜悅，所以「喜餅」是一份攸關新人及雙方家長「面子」與「裡子」的禮物 (吳佳玲、王娟娟，2014)。

此次喜餅延誤係因環境因素造成的意外失誤，法蘭斯食品無須負擔法律責任，但是，**換位思考**，喜餅是宣示幸福的重要象徵，在雜亂無章與錯誤禮盒窘境下分送賓客，顧客當下不滿情緒可想而知。所謂「好事不出門，壞事傳千里」，相關研究指出，好消息會被動的傳遞給五位潛力顧客，而壞消息則是主動傳遞給十位潛力顧客 (蔡柏旻等，2014)，尤其社群媒體已深入現代社會，人與人之間藉由無形的人際關係相互影響決策，病毒式傳播更是影響力之最大化，特別是負面訊息成長速度之快，具有短時間內迅速發酵的爆發性。

Grewal et al. (1998) 指出良好的品牌形象，可提升顧客對選購產品的好感，同時也增強對產品的認知品質；良好的品牌形象能創造品牌的價值，繼而激發顧客的購買行為。在服務失誤情況下，勢必動搖顧客對企業的信心，尤其是當服務失誤造成顧客嚴重損失時，將導致顧客產生負面情緒，若未能即時妥善處理，不僅會在網路散佈負面口碑，更可能號召親友抵制消費，對企業品牌形象造成重大衝擊。除上述原因，MJ 科技對緣圓坊具有高度、長時間與持續性貢獻的顧客終身價值，因此處置此次失誤事件為當務之急。

首先，凰珠偕同若涵前往 MJ 科技親向董事長與智堯致歉。從實務經驗發現，多數顧客對企業所做的服務補償其滿意度與再購意願均不高，但也不能置之不理。補償方式可分實質與心理兩層面，實質面的補償僅能降低不滿，卻不會增加滿意度。凰珠在新竹地區長期耕耘與對人際關係經營的理解，除實質(贈送三箱喜餅)上的補償，董事長應更在意心理層面—**面子問題**，介意新親家對這次事件的觀感，畢竟喜宴當天出席者都是女方的至親好友；另外，要注意後續的**月暈效應**，因參加宴會的賓客都同步在體驗喜餅遲到的服務失誤。因此，除向董事長致意，女方家人的補償(實質+心理)行動更不可少，藉由向女方長輩的補償服務，使董事長感受凰珠對失誤後續處理的重視與誠意，進而願意繼續維

持雙方合作關係。除此之外，張課長是促成此次喜餅交易的關鍵人物，也需進行關係修護以利後續的口碑介紹。針對本次失誤事件的外部利害關係人進行全方位的補償措施，期能將因意外而造成的傷害降至最低。

（二）企業內部制度檢討與改善對策

從人力資源管理的觀點而言，Tansuhaj et al. (1988) 認為完整的內部行銷須包含員工招募聘用、進修訓練、關懷激勵、溝通共識與福利獎勵等對員工態度與行為影響的主要層面。企業運用內部行銷提供各種提升內部服務品質的管理措施，增強員工對組織的承諾創造績效，促使員工強化服務的效率與品質，進而產生高效的服務價值，透過「員工滿意」達到「顧客滿意」，以獲取業績成長與利潤。

針對此次服務失誤之內部制度檢討與改善措施，分析如下：

門市人員每天面對不同類型顧客，在檯面上的言行舉止皆代表企業形象，因此培養員工的工作熱誠、服務技能、顧客至上的觀念等皆是必修課程。服務業具有生產與消費同步之特性，在服務傳遞過程很難完全避免失誤發生，而「客訴」是服務人員最害怕卻又是首當其衝的處理者；同時因網路資訊透明化，處理方式比以往更具挑戰性。個案員工若涵平日工作認真，具門市人員所需之熱情、說服力與責任感等特質，但有些人天生就比較不會應對壓力，遇到客訴馬上拉起封鎖線，嚴陣以待，忘記身為門市人員應有的專業度。顧客抱怨有時只是想宣洩不滿情緒，如本文新人智堯要求的只是一句道歉，應設法使其在短時間冷靜，千萬不可預設立場正面起衝突，顧客怒火自然就會降溫 (陳承璋，2016)。透過晨會、教育訓練等管道提升第一線人員的接待技巧與應變能力、了解客訴型態與對應方式、加強專業知識以提供顧客更完善的服務品質，創造更大更高的價值回饋。另外，就管理實務面而言，「獎勵」是一種制度，有獎勵就有懲罰，獎勵優秀員工 (公開表揚、績效考核)，至於因作業疏失產生客訴的人員則須接受懲罰 (扣獎金、寫報告)。

再來，應思考本次失誤事件對團隊士氣的衝擊，若涵認為其遵循公司送貨SOP，卻因不可控之環境因素 (交通堵塞) 造成失誤而須承擔後續的責任歸咎，遭受顧客、主管的質疑進而影響其工作熱忱。此時，凰珠必須幫員工做心理建設，向工作團隊釐清事件的來龍去脈、引爆點與服務失誤後所帶來之嚴重性，使夥伴了解事後檢討並不是在追究責任，而是增進員工提供傳遞服務承諾的能力與應對技巧。

最後，針對訂單處理流程之改善，緣圓坊為避免顧客更動訂單(出貨日期、數量、收貨地址)次數過於頻繁造成品牌商在作業上之困擾與失誤，通常會於出貨日前一個月才將訂單資料上傳至公司建檔，此作法雖可便利品牌商之作業流程，然而緣圓坊相對須承擔漏單風險。因此，為避免漏單事件再次上演，修正訂單處理流程：接獲訂單一律先上傳至品牌商建檔，顧客後續如有修單則內部先做資料重整，待出貨日前一個月再將更新版上傳至品牌商。修訂後流程不僅可確保訂單無虞，萬一品牌商有突發狀況 (產能不足)，無法如期出貨之訂單方可獲得補償。

五、緣圓坊對喜餅延誤送達之服務失誤，在事件發生前有何疏失之處？

顧客在遭受不公平的服務後，會產生負面情緒反應。高涉入消費會產生高情感連結 (Jayanti & Jackson, 1991)，相對會產生較高的期望值；因此，在遭遇服務失誤時，就會產生強烈的負面情緒反應。

Carlzon (1987) 提出關鍵時刻 (Moments Of Truth, MOT) 的概念，MOT 強調人與人之間互動的重要性，門市人員應把握每一次的關鍵時刻，做好服務管理工作。在傳遞服務的過程中，若僅是循規蹈矩符合公司明確而刻板的要求，這對顧客是不夠的，因為人性化的服務需隨機應變，視當下情境提供個人化的服務而有所差異。

緣圓坊對此事件最大疏失為沒有採取預防性風險措施，針對特殊個案無論事前準備多麼周延，都應評估風險防範未然。本個案預防性措施流程可分為三階段：

1. **前置作業**：應於出貨日前 3–5 個工作天向法蘭斯食品查詢送貨順序、出車與預計到達時間等資訊，出貨日前一天 (11 月 29 日) 再次確認並取得司機的電話號碼 (基於行車安全，公司不會主動提供) 以便於聯繫。
2. **送貨當日** (11 月 30 日)：司機發現交通壅塞無法於預定時間送達餐廳，當下應變措施：聯繫緣圓坊，請其通知並安撫顧客情緒，同時報備公司須調整送貨路線 (變更路線將耽擱後續行程)。在接觸企業所提供的服務時，顧客並不會預期將經歷服務失誤，因此發生失誤時則會經歷負面的情緒。面臨喜餅延遲送達，智堯感到非常震驚並有些慌亂，擔心無法於宴客結束前將喜餅分送完畢；智堯透過多方管道 (口碑、網路、實體門市) 關注喜餅訊息、比較品牌差異性努力尋找符合自身需求的產品，對

喜餅有高度涉入與高情感連結；同時喜餅是分享喜訊的禮物，對其服務品質相對有較高的期望值。

3. **完成任務 (喜餅送達)**：司機除向當事人致歉，當下如有即刻回報(總公司或緣圓坊)事件發生緣由，或許可降低失誤造成的嚴重性。凰珠接獲喜餅延誤消息，即便人在國外，也應即時向智堯表達最大歉意，先做初步的危機處理；在適當的時機點，便是與顧客打交道培養感情的關鍵時刻！如同許多企業發生重大疏失，公司高階主管會在第一時間親自上火線止血，目的是為搏取社會大眾的認同與再次信任；再者，提供讓顧客感動到不行的客製化服務，所謂「**開口不罵送禮人**」，凰珠回國 (12 月 01 日) 攜伴手禮 (出差地名產) 直奔 MJ 科技董座住所再次致意 (時間、顧客允許)，並承諾會妥善處理後續服務。身為企業負責人，應即時掌控失誤事件的第一手消息與發展歷程的完整性，不宜從第三方轉述得知。

表1：預防性風險措施

執行流程	處理事項
前置作業	1. 出貨日前 3–5 個工作天先聯繫法蘭斯食品了解出貨行程，例：出車時間、送貨順序。 2. 出貨日前一天再次確認細節並取得司機電話號碼。
送貨當日	1. 與司機保持聯繫，掌握訊息。 2. 公司允許機動性調整送貨路線。
完成任務 (喜餅送達)	1. 回報 (總公司或經銷商)。

資料來源：本研究整理

捌、教學計劃與建議

為引發學生學習興趣，建議教師可在開場時先詢問學生有無被服務失誤經驗 (親身經歷或耳聞)？廠商如何處理？結果？接著設計投票選項，個案公司服務失誤危機事件是哪裡出差錯？誰該負責？凰珠面臨什麼難題及引爆原因為何？應該做後續的服務補償措施？發生幾次服務失誤危機事件？發生原因？再來是本個案的核心議題：要如何收拾善後？在事件發生前犯了什麼疏失？分析過程可依本文所提供的資料分別從企業內部制度檢討與改善、外部服務補償進行討

論，使學生了解當企業面臨服務失誤危機時應如何處置方可拾回顧客對企業的信心。

本個案教學建議設計為 80 分鐘，可依實際上課學生討論狀況適度調整，建議教學時間與主題分配如表 2：

表2：教學時程規劃表

時間分配	主題	討論重點	說明
10 分鐘	主題一：經驗分享	● 遇過服務失誤？ ● 廠商如何處理？ ● 補償方式你(妳)滿意？	情境模擬
10 分鐘	主題二：引導性問題	● 投票設計 ● 個案公司面臨什麼難題？ ● 誰該為事件負責？ ● 引爆點？	
10 分鐘	主題三:「喜餅遲到」服務失誤事件，應該進行後續補償措施？	● 門市人員觀點？ ● 經營者觀點？	參考「柒、個案解析」第二大題討論
20 分鐘	主題四：發生幾次服務失誤危機事件？原因？	● 責任歸屬？企業、顧客、環境因素？ ● 可控、不可控？可事先預防？ ● 失誤頻率高、低？	參考「柒、個案解析」第三大題討論
20 分鐘	主題五：如何解決此次服務失誤危機問題？	● 顧客端(企業外部)補償措施 ● 企業內部制度檢討與改善	參考「柒、個案解析」第四大題討論
10 分鐘	主題六：事件發生前，緣圓坊犯了什麼疏失？	● 評估風險，預防措施 ● 前置作業？ ● 送貨當日？ ● 完成任務？	參考「柒、個案解析」第五大題討論

資料來源：本研究整理

教學板書分配建議如圖 2：

【板書一】10 分鐘

- 遇過服務失誤？
- 廠商如何處理？
- 補償方式你(妳)滿意？
- …

【板書二】10 分鐘

- 投票設計
- 個案公司面臨什麼難題？
- 誰該為事件負責？
- 引爆點？
- …

【板書三】10 分鐘

- 門市人員觀點？
- 經營者觀點？
- …

【板書四】20 分鐘

- 責任歸屬？企業、顧客、環境因素？
- 可控、不可控？可事先預防？
- 失誤頻率高、低？
- …

【板書五】20 分鐘

- 顧客端(企業外部)補償措施
- 企業內部制度檢討與改善對策
- …

【板書六】10 分鐘

- 評估風險，預防措施
- 前置作業？
- 送貨當日？
- 完成任務？
- …

圖2：教學板書建議

資料來源：本研究整理

參考文獻

中華民國內政部統計處，2019，「歷年結婚統計表」，https://www.moi.gov.tw/stat/index.aspx, accessed on March 01, 2021. (Department of Statistics, Ministry of the Interior, R. O. C (Taiwan), 2019, "Marriage Registration Statistics," https://www.moi.gov.tw/stat/index.aspx, accessed on March 01, 2021.)

丘宏昌、謝依靜、唐運佳，2017，服務行銷與管理，三版，台北：雙葉書廊。(Chiu, H. C., Hsieh, Y. C., and Tang, Y. C., 2017, **Service Marketing and Management**, 3rd, Taipei, TW: Yeh Press.)

吳佳玲、王娟娟，2014，「連鎖糕餅業服務品質及消費者行為意向調查研究」，中州管理與人文科學學刊，2 卷 2 期：1~17。(Wu, C. L. and Wang, C. C., 2014, "The Study of the Service Quality and the Consumer Behavior Intention of Pastries Gifts Industry," **Chung Chou Journal of Management and Humanity Science**, Vol. 2, No. 2, 1-17.)

孟國華、李仁文，2019，「喜餅市場萎縮！士林喜餅街爆退租潮 業者「轉型」觀光工廠」，https://www.setn.com/News.aspx?NewsID=622718, accessed on March 06, 2021. (Meng, G. H. and Li, R. W., 2019, "When Faced with A Shrinking Market of Wedding Cake! Lease Surrender of Shilin and the Merchants Transfer Their Shop to Tourism Factories," https://www.setn.com/News.aspx?NewsID=622718, accessed on March 06, 2021.)

陳承璋，2016，「服務失敗也能補救!專家教你逆轉贏得顧客忠誠」，https://www.gvm.com.tw/article/34943, accessed on May 03, 2021. (Chen, C. Z., 2016, "Service Failure Also can be Recovery! The Experts Teach You How to Turn Disgruntled Customers into Loyal Ones," https://www.gvm.com.tw/article/34943, accessed on May 03, 2021.)

蔡柏旻、張偉雄、林子堯、李虹萱、吳柏萱、詹賀凱、李曄淳、吳宏哲、汪芷榆、陳欣怡、駱俊賢，2014，服務品質管理，初版，臺中：華格納企業。(Tsai, B. M., Jang, W. S., Lin, T. Y., Li, H. H., Wu, P. H., Zhan, H. K., Li, Y. C., Wu, H. C., Wang, C. Y., Chen, H. Y., and Lo, C. H., 2014, **Service Quality Managemen**t, 1st, Taichung, TW: Wagners Publishing.)

MBA 智庫百科，2013，「服務失誤」，https://wiki.mbalib.com/zh-服務失誤，accessed on March 29, 2021. (MBA Lib, 2013, "Service Failure," https://wiki.mbalib.com/zh-service failure, accessed on March 29, 2021.)

Bell, C. R. and Zemke, R. E., 1987, "Service Breakdown: The Road to Recovery," **Management Review**, Vol. 76, No. 10, 32-35.

Carlzon, J., 1987, **Moments of Truth**, 1st, Cambridge MA: Ballinger Publishing.

Choi, S. and Mattila, A. S., 2008, "Perceived Controllability and Service Expectations: Influences on Customer Reactions Following Service Failure," **Journal of Business Research**, Vol. 61, No. 1, 24-30.

Grewal, D., Krishnan, R., Borin, N., and Baker, J., 1998, "The Effect of Store Name, Brand Name and Price Discounts on Consumers' Evaluations and Purchase Intentions," **Journal of Retailing**, Vol. 74, No. 3, 331-352.

Grönroos, C., 1984, "A Service Quality Model and Its Marketing Implications," **European Journal of Marketing**, Vol. 18, No. 4, 36-44.

Heskett, J. L., Sasser, W. E. and Hart, C. W. L., 1990, **Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game**, 1st, New York: Free Press.

Jayanti, R. and Jackson, A., 1991, "Service Satisfaction: An Exploratory Investigation of Three Models," **Advances in Consumer Research**, Vol. 18, 603-610.

Knox, G. and van Oest, R., 2014, "Customer Complaints and Recovery Effectiveness: A Customer Base Approach," **Journal of Marketing**, Vol. 78, No. 5, 42-57.

McCollough, M. A., 2009, "The Recovery Paradox: The Effect of Recovery Performance and Service Failure Severity on Post-Recovery Customer Satisfaction," **Academy of Marketing Studies Journal**, Vol. 13, No. 1, 89-104.

Río-Lanza, A. B., Vázquez-Casielles, R., and Díaz-Martín, A. M., 2009, "Satisfaction with Service Recovery: Perceived Justice and Emotional Responses," **Journal of Business Research**, Vol. 62, No. 8, 775-781.

Swanson, S. R. and Kelley, S. W., 2001, "Attributions and Outcomes of the Service Recovery Process," **Journal of Marketing Theory and Practice**, Vol. 9, No. 4, 50-65.

Tansuhaj, P., Randall, D., and McCullough, J., 1988, "A Service Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Functions," **Journal of Service Marketing**, Vol. 2, No. 1, 31-38.

Thomas, D. R. E., 1978, "Strategy is Different in Service Industries," **Harvard Business Review**, 56, 160-161.

Weiner, B., 1980, **Human Motivation**, 1st, New York: Holt, Rinehart & Winston.

作者簡介

江藍龍

美國愛荷華州立大學行銷博士，目前為元智大學管理學院助理教授。研究領域主要著重於服務產業 (如旅遊及零售產業) 之消費者行為與體驗行銷等相關議題實證研究，包括顧客終身價值、顧客價值共創/涉入行為、顧客資訊搜尋行為，以及體驗行銷等，研究成果多半收錄於SSCI，如Technological Forecasting & Social Change, Journal of Business Research、Journal of Travel & Tourism Marketing, International Journal of Tourism Research等期刊。

E-mail: lukech@saturn.yzu.edu.tw

吳相勳

國立台灣大學國際企業策略組博士，目前為元智大學管理學院助理教授、揚明光學獨立董事。研究領域為策略管理、組織理論。學術論文曾發表於中山管理評論、產業與管理論壇、Journal of Engineering and Technology等期刊。

E-mail: sonicwu@g.yzu.edu.tw

陳凰珠

目前為元智大學管理學院博士候選人、緣圓坊負責人。研究領域為消費者行為、行銷管理相關議題。學術論文曾發表於中山管理評論期刊。

E-mail: s1049411@mail.yzu.edu.tw