

# 滿意度及轉換障礙對顧客留存與交叉購買的影響： 直接效果及干擾效果之比較

## The Effects of Satisfaction and Switching Barriers on Customer Retention and Cross-Buying: The Comparisons of Direct Effects and Moderating Effects

吳立偉\* *Li-Wei Wu*

東海大學國際貿易學系

Department of International Business,

Tunghai University

王崇昱 *Chung-Yu Wang*

國立高雄應用科技大學企業管理學系

Department of Business Administration,

National Kaohsiung University of Applied Sciences

---

\* 通訊作者：吳立偉，作者衷心感謝二位匿名評審提供寶貴意見。本研究承蒙國科會補助（編號：NSC 97-2410-H-029-001），特此致謝。

## 摘要

先前探討顧客忠誠的研究通常著重在滿意度對顧客留存的直接效果與轉換障礙的干擾效果，而忽略了交叉購買的議題。有鑑於此，本研究擴大先前研究並發展包含顧客留存及交叉購買的完整模型。在本研究中，不僅比較滿意度、轉換成本及其他廠商吸引力對顧客留存及交叉購買的直接效果，且探討轉換成本及其他廠商吸引力對滿意度與顧客留存及交叉購買之間的干擾效果。驗證模型樣本來自於 406 位銀行顧客，研究發現顯示增加交叉購買所採取的滿意度及轉換障礙策略應不同於顧客留存。

**關鍵詞：**滿意度、顧客留存、交叉購買、轉換障礙

## Abstract

Prior empirical studies investigating customer retention typically focus on the direct effect of satisfaction and moderating effects of switching barriers. Little research exists on cross-buying. As such, this research expands previous research and develops a more comprehensive model including both consumer retention and cross-buying. This study not only compares the direct effects of satisfaction, switching costs, and alternative attractiveness on customer retention and cross-buying, but also investigates the moderating effects of switching costs and alternative attractiveness on the relationships between satisfaction and customer retention and cross-buying. The theoretical model is tested on data collected from 406 bank customers. The findings indicate that increasing cross-buying might require different switching barrier strategies than retaining customers.

**Keywords:** Satisfaction, customer retention, cross-buying, switching barriers

## 壹、緒論

顧客留存(customer retention)及交叉購買(cross-buying)都是顧客忠誠的表徵 (Zeithaml et al., 1996), 但內涵卻有顯著的差異。顧客留存(customer retention)視為關係延續(relationship continuation) (Bolton et al., 2004), 交叉購買卻是關係發展(relationship development)的象徵 (Verhoef, 2003)。另一方面, 交叉購買強調關係延伸(relationship extensions) (Verhoef & Donkers, 2005), 但顧客留存著重減少顧客的流失。同樣地, 顧客留存的目的在於增長關係存續(relationship duration) (Bolton et al., 2004), 交叉購買意在擴大顧客的荷包佔有率(share of wallet)及終身價值 (Gupta et al., 2004; Kumar et al., 2008)。據此, 應用於顧客留存的關係行銷策略不見得適用於交叉購買 (Selnes, 1998; Reinartz & Kumar, 2003)。先前文獻曾針對再惠顧率與口碑傳播的前因變數及干擾變數進行比較 (Verhoef et al., 2002; Lam et al., 2004), 亦有文獻比較滿意度、信任、承諾及忠誠方案等對顧客留存及交叉購買(或荷包佔有率)之影響效果 (Verhoef, 2003; Liu & Wu, 2007; Meyer-Waarden, 2007), 不過, 整體而言, 文獻比較兩者的前因變數及干擾變數仍有不足之處。

在影響顧客留存及交叉購買的前因變數中, 滿意度被視為重要的決定因素 (Anderson & Sullivan, 1993), 但滿意度與顧客留存及交叉購買之間的個別關係卻呈現混淆不一的結果, 例如, 滿意的顧客未必會交叉購買 (Verhoef, 2003), 不滿意的顧客也不一定離開 (Jones et al., 2000)。其中, 滿意度與顧客留存之間的關係存在許多干擾變數, 例如, 關係交易型態 (Garbarino & Johnson, 1999)、顧客特徵 (Homburg & Giering, 2001)、承諾 (Brown et al., 2005)、轉換障礙 (Jones et al., 2000) 及知覺風險 (Selnes, 1998; Mattila, 2003)。另一方面, 滿意度與交叉購買之間的關係也存在不同的干擾變數, 例如, 關係年齡 (relationship age) (Verhoef et al., 2002)、產品類別相似度 (Bolton et al., 2004; Liu & Wu, 2009)、追求多樣性 (Mägi, 2003) 及顧客特徵 (Cooil et al., 2007)。明顯地, 影響滿意度與顧客留存及滿意度與交叉購買之間的干擾變數不盡相同, 導致兩者的干擾效果無法同時比較。

許多研究發現轉換障礙會直接或與滿意度產生交互作用後影響顧客留存 (Jones et al., 2000; Lee et al., 2001; Patterson & Smith, 2003; Ranaweera & Prabhu, 2003)。然而, 除 Wirtz et al. (2007) 以忠誠方案之轉換成本及其他廠商吸引力探討對荷包佔有率(類似本研究的交叉購買)的影響外, 轉換障礙對交叉購買的文獻卻不多見。轉換成本及其他廠商吸引力對顧客留存及交叉購買的影響效果

是否有程度上的差別呢？另一有趣的議題是當轉換障礙提高時，即使顧客並非十分滿意，服務提供者還是可以繼續留住顧客 (Jones et al., 2007)，惟此一結果仍可適用於滿意度與交叉購買之間的關係嗎？更值得探討的是轉換障礙之干擾效果影響顧客留存及交叉購買的方向是否一致呢？明顯地，先前顧客留存之文獻仍不足以解釋上述交叉購買的議題。

實務上，顧客滿意度仍是服務提供者最重視的策略焦點，原因在於滿意度是維繫忠誠度的重要因素之一。然而，隨著顧客不滿意的現象愈來愈普遍 (Colgate & Lang, 2001; White & Yanamandram, 2004)，了解顧客如何面對及處理不滿意便成為一項重要的管理議題。除了提高滿意度外，轉換障礙的建構為服務提供者帶來另一個思考方向。特別是轉換障礙在某些情境下可彌補滿意度之不足，甚至取代滿意度來維繫顧客忠誠。據此，服務提供者須考量滿意度與轉換障礙之間的權衡並妥善運用。例如，可以慎思如何將轉換障礙做為留住不滿意顧客的緩衝機制，除此，轉換障礙的效用不僅如此，服務提供者應該更應積極規劃如何將轉換障礙視為促進因子來催化滿意顧客的交叉購買行為。

基於以上研究動機與實務問題，本研究目的有下列三點，第一，先前文獻曾分別探討滿意度及轉換障礙對顧客留存及交叉購買的直接效果及干擾效果，不過，未將前因變數及干擾變數放在同一模型中進行有系統的分析與比較，因此，無法分辨滿意度及轉換障礙對顧客留存及交叉購買的影響程度，本研究目的之一即擴大先前研究的基礎並彌補文獻的缺口。第二，本研究延伸顧客留存的研究範圍並將轉換成本及其他廠商吸引力的干擾作用應用至交叉購買的領域。雖然 Bolton et al. (2004) 曾在概念上提及轉換成本干擾滿意度與交叉購買之間的關係，惟截至目前為止，並無實證研究驗證此效果。據此，轉換成本及其它廠商吸引力在滿意度與顧客留存及滿意度與交叉購買之間的干擾方向是否相同或者相反仍有待進一步釐清。第三，若服務提供者不分青紅皂白將滿意度及轉換障礙誤用至不適合的情境，恐造成本身未蒙其利，反受其害。以銀行業為例，一般銀行都有提前償還房貸必須繳納違約金的規定，但藉由懲罰提高轉換障礙將顧客鎖在既有的關係中，而不思提升滿意度，不僅無法提高交叉購買，另一方面恐有招致負面口碑報復之疑慮 (Jones et al., 2007)，如此一來，也與關係行銷的精神相違背 (Egan, 2001)。

綜合上述，本研究對服務業行銷及關係行銷領域之貢獻有三：在理論上，影響顧客忠誠的前因變數主要分為二大範疇：一類是經濟及認知因素，另一類為情感及關係因素 (Bolton et al., 2004)。經濟及認知因素主要為轉換成本及價格權益 (Wieringa & Verhoef, 2007)。情感及關係因素則以滿意度、信任及承諾等關係品質為主 (Palmatier et al., 2006)。其中，關係品質較轉換障礙獲得更多

學者的注意。不過，亦有學者指出轉換障礙對再購意願的解釋能力比滿意度來得更好 (Burnham et al., 2003; Patterson & Smith, 2003)。本研究貢獻之一在於結合二種不同的層面，以更周延的觀點來探討顧客忠誠。第二，過去大部份文獻均以單一顧客忠誠衡量問項作為研究的焦點。由於顧客忠誠具有顧客留存、購買頻率與交叉購買等多種面向 (Bolton et al., 2004)，若仍以單一顧客忠誠指標作為結果變數，恐無法釐清各個面向與前因變數的真實因果關係。因此，本研究另一主要貢獻是將顧客忠誠進一步區分成顧客留存及交叉購買，藉以比較滿意度、轉換成本及其它廠商吸引力對顧客留存及交叉購買的直接效果及干擾效果，研究成果可提供學術界更深入的理論意涵。最後，隨著金控法的通過，顧客留存及交叉銷售已成為金融業拓展商機的重要條件之一，許多業者積極運用資料倉儲相關技術來進行交叉銷售，惟成效不一，本研究探討之滿意度及轉換障礙具有實務上的攸關性及可行性，可對金融業提出另一具體的實用建議。本文結構如下：首先概述研究架構與假設，接著解釋研究方法與實證研究之結果，最後提出有關管理意涵與未來研究方向。

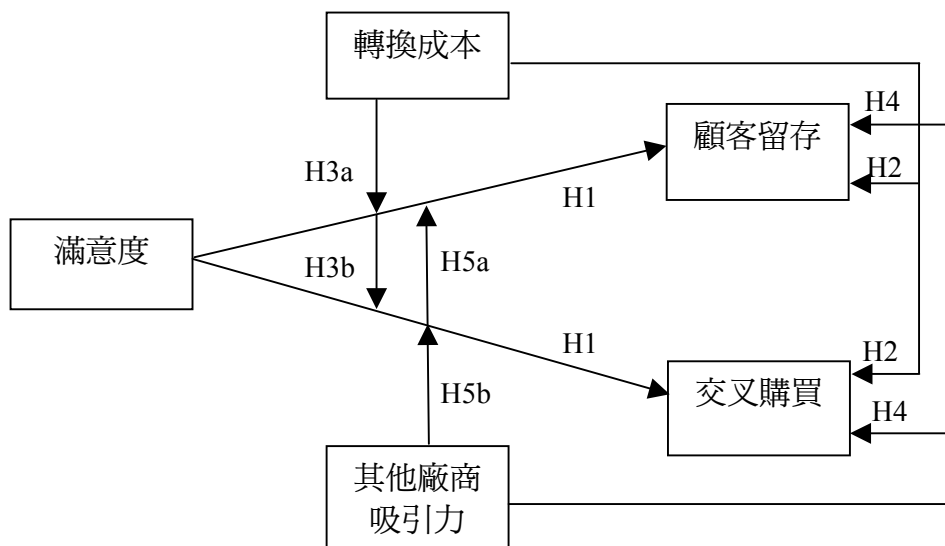


圖 1 概念性架構圖

## 貳、文獻探討與研究假設

### 一、研究架構

為了便於理解，本文首先提出研究架構來說明研究假設，如圖 1 所示，此一架構係建立在下列文獻探討之理論基礎，重點在於滿意度及轉換障礙對顧客留存及交叉購買所扮演的不同角色。此架構具有二項主要特色：其一，比較滿意度、轉換成本及其他廠商吸引力對顧客留存及交叉購買的直接效果，其二，比較轉換成本及其他廠商吸引力對滿意度與顧客留存及滿意度與交叉購買之間的干擾效果。

### 二、滿意度與顧客留存及交叉購買之關係

顧客留存指的是顧客與服務提供者互動的過程中，繼續維繫此關係的意願 (Ranaweera & Prabhu, 2003)。關係行銷的核心價值認為留存既有顧客的成本較獲取新顧客的成本低，因此，著重於留住顧客而非取得新顧客。另一方面，交叉購買係指同一顧客對特定服務提供者購買商品後，再繼續購買其他不同種類之商品或服務 (Ngobo, 2004)。對服務提供者而言，與現有顧客進行交叉銷售的成本，不僅遠低於獲取新顧客的成本 (Reichheld, 1996)，並從中得知更多顧客之偏好、過去購買行為等資訊，比其他廠商更有效率的滿足顧客需求 (Kamakura et al., 2003)。一般而言，顧客留存是交叉購買的先決條件 (Verhoef & Donkers, 2005)，同時，增加交叉購買亦能強化顧客留存 (Burnham et al., 2003; Reinartz & Kumar, 2003)。此外，滿意度定義為隨時間經過，顧客與服務提供者互動所引起的情感狀態 (Crosby et al., 1990)，並可區分為兩種：交易滿意度與累積滿意度 (Anderson et al., 1994)，累積滿意度的評估奠基於企業過去、現在與未來的表現上，故累積滿意度乃顧客隨時間經過，根據本身對產品或服務購買、使用經驗的一種整體性評估，由於研究情境並非根據對特定服務交易的滿意或不滿意，是以本研究使用累積滿意度。

高滿意的顧客會有較高的顧客留存率 (Zeithaml et al., 1996; Bolton, 1998; Ranaweera & Prabhu, 2003; Lam et al., 2004)、再購意願 (Anderson & Sullivan, 1993; Anderson et al., 1994)、正向口碑傳播 (Lam et al., 2004; Brown et al., 2005)、提升荷包佔有率 (Mägi, 2003)，以及增加交叉購買 (Bloemer et al., 2002)。然而研究指出，滿意度對顧客留存的影響效果較強，卻對交叉購買的影響效果較為薄弱 (Bolton et al., 2004)。本研究認為主要原因應有下列三點：

第一，Verhoef et al. (2001) 指出降低滿意度確實會造成商品銷售減少，然而，提高滿意度不必然增加商品的購買，由於高、低滿意度對交叉購買的影響效果不一，導致整體滿意度對交叉購買並不具顯著的影響效果 (Verhoef et al., 2001, 2002)。第二，滿意度評估是依據過去的購買經驗，同樣地，顧客留存是重覆性與例行性的決策程序 (Selnes, 1998)，根據 Oliver (1980) 期望失驗理論 (disconfirmation theory)，在顧客留存的情境下，顧客較容易比較預期與實際績效的差異，導致滿意度能有效影響顧客留存。反之，Ngobo (2004) 的研究結果發現交叉購買與過去購買經驗(包括認知品質、關係價值及滿意度)產生少許的關聯性。主要是交叉購買涉及新商品的購買 (Knott et al., 2002)，相對於顧客留存有較高的風險和不確定性 (Selnes, 1998)，倘若顧客交叉購買時並非依據過去的購買經驗，顧客就無法從以往的經驗來評估滿意度 (Keaveney & Parthasarathy, 2001)。第三，顧客對往來的服務提供者感到滿意，但他們也許更滿意其他廠商的商品 (Mägi, 2003; Verhoef, 2003)。Oliver (1999) 指出顧客忠誠的水準會因跨商品類別而有所差異，以致影響滿意度對忠誠度的解釋能力，Fornell (1992)、Mittal & Lassar (1998) 及 Verhoef et al. (2001) 均指出商品特性或商品差異化程度會減弱滿意度對交叉購買的溢出效果(spillover effect)。換言之，除非每家金融機構在每項金融商品皆有優異的表現，否則顧客仍會針對不同商品的優劣擇木而棲。另外，許多區域小型銀行及信用合作社雖擁有高滿意及忠誠的顧客，但由於商品選擇性不足，因而錯失顧客交叉購買的機會 (Ngobo, 2004)。在金融業的研究中，滿意顧客通常為了降低風險而購買不同金融機構的商品 (Howcroft & Beckett, 1996; Lam & Burton, 2005)，因而降低整體滿意度對交叉購買的影響效果。根據上述文獻，本研究提出下列假設：

H 1: 滿意度對顧客留存的正向影響效果大於滿意度對交叉購買的正向影響效果。

### 三、轉換障礙與顧客留存及交叉購買之關係

同時影響滿意度與顧客留存及滿意度與交叉購買之間的干擾變數為轉換障礙。本研究將轉換障礙分成轉換成本與其他廠商吸引力兩者 (Jones et al., 2000)。前者迫使顧客留存在既有的關係中，反之，後者則驅使顧客離去。以下將進一步分別探討轉換成本及其他廠商吸引力的直接效果與干擾效果。

### (一)轉換成本之直接效果

轉換成本乃是顧客認知到轉換服務提供者所必須耗費的時間、金錢以及精力 (Jones et al., 2000)。轉換成本包括績效喪失成本、不確定成本、轉換前搜尋及評估成本、轉換後行為及認知成本、啟動成本及沉沒成本等 (Jones et al., 2002)。Klemperer (1995) 指出轉換成本產生的來源包括(1)與既有商品相容性(compatibility)之需求、(2)交易成本、(3)不確定性成本、(4)忠誠方案及(5)品牌忠誠之心理成本。Burnham et al. (2003) 則將轉換成本區分為經濟風險成本、評估成本、學習成本及啟動成本、利益喪失成本、金錢喪失成本、個人關係喪失成本及品牌關係喪失成本。Jones et al. (2007) 更將轉換成本分為正向轉換成本及負向轉換成本。其中，績效喪失成本及社交轉換成本為正向轉換成本，程序成本為負向轉換成本。

Keaveney (1995) 利用關鍵事件法發現轉換成本阻礙顧客轉換服務提供者，後續相關研究也證實轉換成本會影響顧客留存 (Bansal & Taylor, 1999; Lee et al., 2001; Ranaweera & Prabhu, 2003; Lam et al., 2004; Meyer-Waarden, 2007)。不過，先前文獻有關轉換成本對交叉購買的影響效果則呈現分歧的狀態。Gupta et al. (2004)、Mundt et al. (2006) 及 Meyer-Waarden (2007) 均認為轉換成本能正向影響交叉購買。然而許多實證研究卻無法驗證此關係，例如，Ngobo (2004) 實證結果發現轉換成本對交叉購買並無影響效果。相同地，Verhoef et al. (2002) 亦發現計算型承諾(轉換成本為其前因變數)對交叉購買並無顯著影響效果。另外，Wirtz et al. (2007) 則指出轉換成本對荷包占有率的影響效果會受到態度忠誠的干擾而減弱。Fullerton (2003) 也發現轉換成本對價格溢酬及口碑傳播並無顯著直接影響。由此觀之，轉換成本與顧客留存之間的因果關係較轉換成本與交叉購買、荷包占有率、價格溢酬及口碑傳播呈現更穩定的狀態。

本研究嘗試以下列二種觀點來進一步推論轉換成本對顧客留存的影響效果較對交叉購買的影響效果為大:其一，Oliver (1999) 提出四階段忠誠，分別為認知忠誠、情感忠誠、意圖忠誠及行動忠誠。其中，認知忠誠是顧客根據該品牌本身的相關資訊，理性判斷其所能提供的成本與效益，進而衍伸出的忠誠。Wieringa & Verhoef (2007) 認為轉換成本隱含經濟價值考量且具備理性的決策過程。當顧客認知的轉換成本較高，選擇留下的成本效益顯然高於轉換至其他廠商，顧客就會構成最初階的認知忠誠。相對於顧客留存，交叉購買、價格溢酬及口碑傳播皆是忠誠關係



的深化與擴展 (Verhoef, 2003)，承諾在此時則扮演更重要的角色，轉換成本的直接效果則隨之減弱 (Verhoef et al., 2002)。

其二，與滿意度類似，轉換成本為購後情境 (Klemperer, 1987)，例如，轉換成本中的轉換後行為及認知成本是奠基在既有商品、服務及關係下由顧客對各個服務提供者進行理性比較。相對於顧客留存是既有商品或服務的繼續使用及購買，交叉購買代表下一個商品的購買行為 (next-product-to-buy) (Knott et al., 2002)，由於無先前使用經驗，導致無法精確地與其他廠商進行理性比較，如此一來，顧客就不易衡量轉換後行為及認知成本，據此，相較於留存決策，顧客在交叉購買時就較少考量轉換成本的因素 (Klemperer, 1987)。以房屋貸款為例，銀行房貸戶考慮轉貸時，必須承擔不動產抵押權設定費、地政事務書狀費及提前償還房貸之違約金等財務轉換成本，除此之外，另有啟動成本、轉換前搜尋成本、轉換後行為及認知成本等高額轉換成本 (Jones et al., 2002)。但是，若該房貸戶考慮購買債券型基金，顧客既可在原有銀行進行交叉購買亦可轉往他處購買。以交易成本觀之 (Williamson, 1981)，雖然房貸戶從他處購買基金之交易成本可能大於既有銀行，不過，在二者購買基金的交易成本差異顯然低於轉換房貸所產生的交易成本。換言之，顧客選擇留存所省下的轉換成本大於交叉購買所節省的轉換成本，因此，轉換成本對於顧客留存影響效果將大於交叉購買。根據以上論述，本研究提出下列假設：

H 2: 轉換成本對顧客留存的正向影響效果大於轉換成本對交叉購買的正向影響效果。

## (二)轉換成本之干擾效果

Hauser et al. (1994) 指出轉換成本降低顧客對滿意度的敏感知覺。Dick & Basu (1994) 及 Jones & Sasser (1995) 指出若轉換成本極高時，會有較多虛假忠誠的顧客。Patterson & Smith (2003) 亦認為，當轉換成本提高時，不滿顧客被迫選擇留下猶如俘虜忠誠。Jones & Sasser (1995)、Jones et al. (2000)、Burnham et al. (2003) 與 Patterson & Smith (2003) 均認為，在高轉換成本的情況下，顧客會容忍不滿意的現象而選擇繼續留存 (Sharma, 2003; Hess, 2008)。此隱含當顧客認知高轉換成本時，滿意度對顧客留存的影響將會降低 (Sharma & Patterson, 2000; Patterson, 2004)。反之，當顧客認知轉換成本很低時，顧客是否留存繫乎滿意度是否夠高

(Anderson & Sullivan, 1993; Lee et al., 2001; Ranaweera & Prabhu, 2003)。因此，本研究預期在高轉換成本的情況下，滿意度對顧客留存的影響效果將會小於低轉換成本的情況。

雖然轉換成本在上述滿意度與顧客留存之間扮演負向干擾作用的角色，但轉換成本不僅無法在滿意度與交叉購買之間形成負向的干擾作用，干擾作用方向性反而由負向轉為正向。換言之，在低滿意度的情況下，縱使有高的轉換成本，顧客不見得會交叉購買。此負向干擾作用無法發揮效果的主因是轉換成本雖勉強留住不滿意的顧客，卻也容易造成顧客有被鎖著(lock-in)的負面認知，在勉強留存的情況將不利於關係的深化及擴展 (Jones et al., 2000; Fullerton, 2003; Lam et al., 2004)。轉換成本扮演正向干擾作用的理由如下: Rust et al. (1999) 及 Verhoef et al. (2002) 提出滿意度對交叉購買的效果在長期顧客關係下會較為顯著，因為顧客與服務提供者交易一段時間後，便能產生財務性聯結、社會關係聯結、客製化關係聯結 (Berry & Parasuraman, 1991)，此聯結對轉換成本中的績效喪失成本、社交轉換成本及不確定成本將有明顯提升的作用 (de Ruyter et al., 1998; Coulter & Coulter, 2002)。據此，滿意度在高轉換成本的情況下對交叉購買的影響效果會增強。另外，轉換成本具有加速意圖忠誠進階至行動忠誠的催化作用 (Bansal & Taylor, 2002)。根據購後失調理論 (Etzel et al., 1997)，當現有服務提供者的績效愈高，對其他廠商的不確定及風險成本(轉換成本)則愈高，為了降低購後失調，顧客會選擇目前使用滿意的服務提供者 (Klemperer, 1995)。換言之，若顧客與原有服務提供者交易情況的不確定性及風險較新服務提供者為低 (Sharma & Patterson, 2000; Patterson, 2004)，會促使滿意顧客繼續向原有服務提供者購買其他類型的商品。綜言之，滿意顧客在高轉換成本的情況下，會強化其交叉購買的意願。反之，不滿意的顧客縱使有高轉換成本，雖然會選擇留下，對於交叉購買將為之卻步。根據上述論述，得出下列假設：

H 3a: 滿意度對於顧客留存的影響效果，在低轉換成本的情況下大於高轉換成本的情況下(負向干擾)。

H 3b: 滿意度對於交叉購買的影響效果，在低轉換成本的情況下小於高轉換成本的情況下(正向干擾)。

### (三)其他廠商吸引力之直接效果

其他廠商吸引力定義為顧客預估由其他廠商關係中可獲得滿意服務

的可能性 (Ping, 1993)，所謂的吸引力包括具備提供較佳服務的能力、地點方便性及服務完整性的能力等 (Sharma & Patterson, 2000)。一般而言，若顧客並未發覺其他具有吸引力的廠商，理所當然地會停留於現有交易關係中 (Caprapo et al., 2003; Bansal et al., 2005; Tahtinen & Vaaland, 2006; Yim et al., 2007)，然而顧客認知其他廠商具備較強的吸引力，並認為由其他廠商可獲得更大利益時，顧客會降低對原服務提供者的再購意圖及承諾關係，最終可能完全結束現有關係 (Lee & Cunningham, 2001)。再者，具有高情感性承諾的顧客會增加交叉購買 (Verhoef et al., 2002)，主要原因係對其他廠商吸引力視而不見 (Oliver, 1999)，因此，藉由降低顧客對其他廠商吸引力的認知可望提高交叉購買行為。

在金融業中，顧客通常為了分散風險，而在不同金融機構購買商品 (Howcroft & Beckett, 1996)，與多家銀行保持往來關係(multiple banking relationships)或其他廠商提出吸引力的促銷方案皆會降低顧客留存與交叉購買 (Mägi, 2003; Verhoef, 2003; Lam & Burton, 2005; Meyer-Waarden, 2007)，但其他廠商吸引力對交叉購買影響較大的原因是交叉購買涉及的風險較高，導致顧客不會過度依賴單一金融機構，當其他廠商提供更好的選擇方案時，有些顧客會選擇琵琶別抱，完全終止關係，但仍有顧客會選擇部份終止關係(partial switching)，無論是完全終止關係或部份終止關係都將導致交叉購買或荷包佔有率的下降 (Lam & Burton, 2005)。另一方面，顧客留存較交叉購買更符合顧客偏好一致性、可預測性、熟悉性、穩定性及低不確定性之需求，在此情況下，其他廠商吸引力對顧客留存之負向影響效果較交叉購買為弱 (Yim et al., 2007)。據此，其他廠商吸引力對顧客留存的離心力小於其他廠商吸引力對降低交叉購買的殺傷力。根據上述文獻，本研究提出下列假設：

H 4: 其他廠商吸引力對顧客留存的負向影響效果小於其他廠商吸引力對交叉購買的負向影響效果。

#### (四)其他廠商吸引力之干擾效果

Jones & Sasser (1995) 指出，當顧客處於許多其他廠商存在的競爭市場中，不滿意的顧客會快速轉換服務提供者，市場中缺乏廠商或顧客並未發覺其他具有吸引力的廠商，不滿意的顧客則會停留於現有交易關係 (Jones et al., 2000; Sharma & Patterson, 2000; Sharma, 2003)。換言之，在其他廠商吸引力低的情況下，滿意度對顧客留存的影響效果將減弱。其他

廠商吸引力在滿意度與顧客留存之間扮演正向干擾的角色。本研究預期其他廠商吸引力在滿意度與交叉購買之間扮演負向干擾作用的角色，主要理由如下：Johnson (1982) 定義滿意度為原服務提供者與其他廠商之間成本利益權衡比較的結果。由於交叉購買涉及不同種類商品的購買，顧客會藉由比較多處參考點(reference point)來形成購買決策 (Wood, 2008)。其中，其他廠商吸引力扮演重要參考點的角色 (Rusbult, 1980)，參考的依據包括價格公平性、商品特色及服務品質等 (Antón et al., 2007)。尤其顧客發現市場上有許多其他廠商時，特別容易提高購買前的參考期望，高期望將會降低顧客對原有服務提供者的滿意程度 (Frazier, 1983; Taylor, 1997)，終而削減滿意度對交叉購買的影響效果 (Mägi, 2003; Lam & Burton, 2005)。同樣地，Verhoef (2003) 及 Story & Hess (2006) 均指出，顧客雖然滿意，若無進一步發展承諾關係，仍容易被其他廠商所吸引，造成顧客在購買商品時仍依然會追求多樣性(variety-seeking)。反之，Caprapo et al. (2003) 認為降低其他廠商吸引力能加速決策過程及簡化購買程序，因而提高滿意顧客交叉購買的意願。據此，本研究預期滿意度對於交叉購買的影響效果，在其他廠商吸引力高的情況下將小於其他廠商吸引力低的情況。

H 5a: 滿意度對於顧客留存的影響效果，在其他廠商吸引力高的情況下大於其他廠商吸引力低的情況下(正向干擾)。

H 5b: 滿意度對於交叉購買的影響效果，在其他廠商吸引力高的情況下小於其他廠商吸引力低的情況下(負向干擾)。

#### 四、控制變數

儘管本研究著重於滿意度與轉換障礙對顧客留存及交叉購買的影響，然而關係長度 (Verhoef et al., 2002) 與貸款戶 (Devlin, 2002) 均可能影響顧客留存及交叉購買。因此我們控制這些變數，以釐清模式中主要變數的影響。

## 參、研究方法

### 一、資料蒐集及樣本

本研究採橫斷面的問卷調查資料來驗證假設，問卷分別由個別銀行櫃檯人

員(存匯業務)、理財專員(財富管理業務)及消費金融業務人員(房貸、信用卡業務)代為發送 600 份問卷，經過 6 星期的回收期間，最後共蒐集到 437 份問卷，樣本的回覆率為 73%，刪除 31 份回答不全的問卷後，最後的樣本大小為 406 份。依據金融監督管理委員會金融統計指標資料(<http://www.fscey.gov.tw/>)，目前台灣本國銀行家數共計 37 家，其中加入金控之本國銀行共計 14 家，中小企業銀行共計 1 家，外國銀行為 31 家，信用合作社共計 27 家，因此，初始問卷發放的目標銀行儘量符合台灣銀行業分佈的現況。最後，回收的樣本來自具有金控背景的本國銀行包括元大銀行(53)，未加入金控的本國大型銀行包括彰化銀行(78)、土地銀行(72)、台灣中小企業銀行(54)、合作金庫銀行(57)，區域銀行包括由信用合作社改制的三信商業銀行(23)，外商銀行包括匯豐銀行(26)及花旗銀行(43)，問卷調查來源涵蓋金控與非金控、本土與外商、大型與區域銀行、公營、民營與新銀行等樣本。基本上，樣本來源具多元性，適用於本研究的情境。樣本依性別，女性佔 52.7%；年齡分佈為 30 歲以下佔 22.4%，30 到 40 歲佔 41.9%，41 歲以上佔 35.7%；年收入分佈為少於 300,000 元者佔 15.3%，介於 300,001~500,000 元者佔 33.5%，在 500,001~800,000 元者佔 29%，800,001 元以上則佔 22.2%；與銀行之關係長度以 5 年以下為大宗佔 27.6%，其次為 5 到 9 年佔 49%，10 年以上佔 23.4%，最後，有申請貸款者佔 32.3%。

## 二、量表發展

本研究所有量表均引用自過去文獻並使用 Likert 五點量表衡量(由完全不同意到完全同意)。以下分別闡述滿意度、轉換成本、其他廠商吸引力、顧客留存及交叉購買之量表。滿意度指的是隨時間經過，顧客與服務提供者互動所引起的情感狀態。本研究改編自 Crosby et al. (1990) 與 Verhoef et al. (2001) 的問項，以五個題目衡量。轉換成本指的顧客認知到轉換服務提供者所必須耗費的時間、金錢以及精力。此部份衡量來自 Jones et al. (2000) 與 Jones et al. (2002) 的問卷，以三個題目衡量。其他廠商吸引力指的是顧客預估由其他交易關係中可獲得滿意服務的可能性，此部份則採用 Ping (1993) 與 Jones et al. (2000) 的問項衡量，以三個題目衡量。顧客留存為顧客與服務提供者互動的過程中，繼續維繫此關係的意願，本研究改編自 Morgan & Hunt (1994) 與 Ranaweera & Prabhu (2003) 的問項，以三個題目衡量。交叉購買衡量問項則請受測者勾選已購買的商品，經作者加總後形成單一問項，此一作法乃延續 Crosby et al. (1990)、Verhoef et al. (2002) 及 Johnson & Grayson (2005) 之方式，其中商品

滿意度及轉換障礙對顧客留存與交叉購買的影響：直接效果及干擾效果之比較

種類包括存款、放款、外匯、信用卡、信託及財富管理等 20 項金融商品。在控制變數中，關係長度係詢問受測者自開戶之日起至受測當日與該銀行往來的年數，貸款戶則是採用虛擬變數的方式衡量，在該銀行有申請貸款為 1，反之則為 0。

### 三、信效度及共同方法變異分析

內容效度方面，本研究首先邀請來自銀行一位經理人及二位學界人士仔細評估量表初稿，再根據他們的建議，修改部分問項，以適合金融服務業的情境。前測時，以 74 位在職專班的學生為對象，本研究以分項對總項相關係數、Cronbach's  $\alpha$  值與探索性因素分析之負荷量作為刪除問項的標準，確定最終之量表與題項後(詳附錄表 A)，才進行正式問卷發放。本研究對所有構念的衡量，皆採用自我填答的量表，因此，可能會產生共同方法變異(common method variance)的問題，因此，採哈門氏單因子測試法(Harman's single-factor test)進行探索性因素分析，並檢查未轉軸的因素分析結果，最後共萃取出四個特徵值大於一的因素，第一個因素解釋 34.39% 的變異量，顯示並未有共同方法變異的問題 (Podsakoff et al., 2003)。

表 1 為最終問項主要變數的敘述統計與相關係數。所有構念的 Cronbach's  $\alpha$  值皆大於 0.85，分項對總項相關係數皆大於 0.5，故具備良好信度。進一步藉由驗證性因素分析測試衡量模式，結果顯示模式配適相當良好( $\chi^2_{(71)} = 126.21$ ,  $p = 0.00$ ; GFI = 0.96; CFI = 0.99; NFI = 0.98; RMR = 0.03; RMSEA = 0.04)。此外組合信度均高於 0.85，且所有平均變異數抽取估計值(AVE)均大於 0.6 (Fornell & Larcker, 1981)。至於收斂效度方面，所有衡量變項在各對應的構念上皆具有顯著的負荷量。區別效度的檢定則發現每兩個因素構念之間共形成 6 個成對的相關係數，其信賴區間並不包含 1，故具有區別效度 (Anderson & Gerbing, 1988)。

表 1 敘述統計與相關矩陣

	Mean	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6	7
1. 顧客留存	3.91	0.82	1						
2. 交叉購買	2.63	1.34	0.06	1					
3. 滿意度	3.70	0.83	0.43*	0.07	1				
4. 轉移成本	3.36	0.96	0.23*	0.15*	-0.20*	1			
5. 其他廠商吸引力	3.23	0.94	-0.16*	-0.38*	0.19*	-0.22*	1		
6. 關係長度	7.16	4.14	0.28*	0.15*	0.11	0.12*	-0.13*	1	
7. 貸款戶	0.30	0.46	0.26*	0.21*	0.18*	0.15*	-0.12*	0.22*	1

註: \*P<0.05

## 肆、資料分析

### 一、研究方法

本研究模式使用 LISREL 8.52 進行結構模式分析，並採用卡方差異值 ( $\Delta\chi^2$ )來測試滿意度、轉換成本及其他廠商吸引力對顧客留存及交叉購買直接效果的比較 (Jaccard & Wan, 1996)。利用 LISREL 及卡方差異值的檢定方法可以克服迴歸方程式的缺點，因為迴歸模式較不容易判別自變數(滿意度、轉換成本、其他廠商吸引力)在二迴歸方程式(依變數分別為顧客留存及交叉購買) $\beta$ 係數值的差異是否有達到統計上的顯著水準。另外，干擾效果的測試乃同時算出滿意度與轉換成本及滿意度與其他廠商吸引力二交互作用項(交乘項)對顧客留存及交叉購買的影響，此方法延續 Bansal et al. (2004) 與 Lam et al. (2004) 測試干擾效果的作法。

### 二、直接效果之比較驗證

整體而言，模式具有良好配適度( $\chi^2_{(122)} = 201.54, p = 0.00; GFI = 0.95; CFI = 0.98; NFI = 0.97; RMR = 0.04; RMSEA = 0.03$ )。如表 2 所示，控制變數中的貸款戶顯著影響顧客留存( $\gamma = 0.16, p < 0.05$ )及交叉購買( $\gamma = 0.29, p < 0.05$ )，但關係長度只在顧客留存有顯著影響效果( $\gamma = 0.03, p < 0.05$ )。在直接效果驗證方面，滿意度對於顧客留存的影響效果( $\gamma = 0.56, p < 0.05$ )大於對交叉購買的影

滿意度及轉換障礙對顧客留存與交叉購買的影響：直接效果及干擾效果之比較

響效果( $\gamma = 0.09, p > 0.05$ )，卡方差異值顯著 ( $\Delta\chi^2_{(1)} = 27.32, p < 0.05$ )，故假設 H1 成立。另外，轉換成本對於顧客留存的影響效果( $\gamma = 0.27, p < 0.05$ )大於對交叉購買的影響效果( $\gamma = 0.08, p > 0.05$ )，卡方差異值顯著( $\Delta\chi^2_{(1)} = 6.32, p < 0.05$ )，假設 H2 成立。最後，其他廠商吸引力對於顧客留存的影響效果( $\gamma = -0.17, p < 0.05$ )小於對交叉購買的影響效果( $\gamma = -0.53, p < 0.05$ )，卡方差異值顯著( $\Delta\chi^2_{(1)} = 18.62, p < 0.05$ )，因此假設 4 也獲得支持。

### 三、干擾效果之比較驗證

在干擾效果驗證方面，如表 2 所示，滿意度與轉換成本之間的負向交互作用對顧客留存效果顯著( $\gamma = -0.24, p < 0.05$ )，此結果顯示滿意度對於顧客留存的影響效果，在低轉換成本的情況下大於高轉換成本的情況下，故假設 H3a 成立。反之，滿意度與轉換成本之間的正向交互作用對交叉購買效果顯著( $\gamma = 0.36, p < 0.05$ )，此結果代表滿意度對於交叉購買的影響效果，在低轉換成本的情況下小於高轉換成本的情況下，故假設 H3b 成立。再者，滿意度與其他廠商吸引力對顧客留存具有顯著且正向的交互效果( $\gamma = 0.08, p < 0.05$ )，顯示滿意度對於顧客留存的影響效果，在其他廠商吸引力高的情況下大於其他廠商吸引力低的情況下，故 H5a 成立。最末，滿意度與其他廠商吸引力之間對交叉購買具有顯著且為負向的交互作用( $\gamma = -0.13, p < 0.05$ )，乃支持假說 H5b 所述：滿意度對於交叉購買的影響效果，在其他廠商吸引力高的情況下小於其他廠商吸引力低的情況下。

表 2 直接效果及干擾效果之比較

路徑	顧客留存		交叉購買	
	係數值	(t 值)	係數值	(t 值)
<b>控制變數:</b>				
關係長度	0.03*	(3.39)	0.02	(1.71)
貸款戶	0.16*	(2.24)	0.29*	(2.27)
<b>直接效果:</b>				
滿意度	0.56*	(11.56)	0.09	(1.07)
轉換成本	0.27*	(7.09)	0.08	(1.15)
其他廠商吸引力	-0.17*	(-4.57)	-0.53*	(-7.33)
<b>干擾效果:</b>				
滿意度*轉換成本	-0.24*	(-7.04)	0.36*	(5.80)
滿意度*其他廠商吸引力	0.08*	(2.51)	-0.13*	(-2.14)

\* $p < 0.05$



## 伍、結論與建議

### 一、結論

本研究同時比較滿意度、轉換成本及其他廠商吸引力對顧客留存及交叉購買不同程度的影響效果。研究發現滿意度及轉換成本對顧客留存的正向影響效果較強，其他廠商吸引力則對交叉購買的負向影響效果較強。其二，驗證轉換成本及其他廠商吸引力在滿意度與顧客留存及滿意度與交叉購買之間是否具有干擾效果，並探索干擾的方向是否相同，進而提出國內外至今尚無直接相關文獻的研究。研究發現轉換成本在滿意度與顧客留存之間的干擾效果呈負向，在滿意度與交叉購買間的干擾效果卻是正向。其他廠商吸引力在滿意度與顧客留存之間的干擾效果是正向，在滿意度與交叉購買之間的干擾效果卻是負向。以下針對本研究對行銷理論及實務的貢獻提出進一步說明。

首先，研究結果呼應 Verhoef (2003) 及 Bolton et al. (2004) 的論點，即滿意度在顧客留存具有顯著影響效果，但對於交叉購買卻沒有任何影響效果。另外，Meyer-Waarden (2007) 認為轉換成本能同時影響顧客留存及交叉購買，亦有學者發現轉換成本僅能影響顧客留存，卻未能影響交叉購買 (Ngobo, 2004)，本研究結果與 Ngobo (2004) 的論點較為一致。再者，研究結果呼應 Yim et al. (2007) 的觀點，其他廠商吸引力對顧客留存及交叉購買均有負向的顯著影響，有趣的是其他廠商吸引力對顧客留存的負向影響效果小於對交叉購買的負向影響效果。

在高轉換成本及其他廠商吸引力低的情況下，顧客是否會忽略不滿意的現象？答案端視其影響對象為顧客存留或交叉購買而有所不同。研究發現顧客留存未必全都是來自滿意度的提昇，此結果呼應 Jones & Sasser (1995)、Jones et al. (2000)、Sharma & Patterson (2000) 及 Patterson & Smith (2003) 的看法，在不滿意的情況下，高轉換成本及缺乏具備吸引力的其他廠商，乃是留住顧客的重要機制 (Jones et al., 2000)。但是，若服務提供者只試圖藉提高轉換成本與降低其他廠商吸引力強迫顧客留在既有關係中，而不思提升顧客滿意度，此舉對交叉購買恐無助益 (Verhoef et al., 2001)。

值得一提的是，即使顧客與服務提供者已發展成滿意關係，但當其他廠商採取更優惠的促銷方案時，滿意度對交叉購買有顯而立見的減弱效果。增加交叉購買的可行方法之一便是降低其他廠商吸引力，此舉不僅直接影響交叉購買，亦能強化滿意度對交叉購買的影響效果，其他廠商吸引力扮演準干擾變數的角色 (quasi moderator) (Sharma, 2003)。此外，假設1及假設2的實證結果發現

滿意度及轉換障礙對顧客留存與交叉購買的影響：直接效果及干擾效果之比較

滿意度與轉換成本無法影響交叉購買，但從假設3b研究結果發現，滿意度在高轉換成本的情境下便可創造交叉購買的效果，轉換成本則扮演純干擾變數的角色(pure moderator) (Sharma, 2003)。

本研究發現可進一步釐清先前交叉購買文獻所探討的現象。例如，Bell et al. (2005) 與Li et al. (2005) 均指出顧客與銀行發展關係會從儲蓄存款及支票存款作為起點，在顧客滿意的情況下，顧客會逐漸延伸至信用卡、房屋貸款、定期存款及貨幣市場工具，最後則發展到證券投資商品。從Li et al. (2005) 研究中可發現，滿意顧客交叉購買的順序是從與存款較相容的信用卡、房屋貸款及定期存款開始擴展，主要原因是購買商品之間的相容性高，且在同一金融機構購買商品的交易成本較低，導致顧客認知的轉換成本提高 (Klemperer, 1995)，此時，滿意度對交叉購買會有增強效果。當購買商品種類愈多，顧客認知的轉換成本愈高 (Burnham et al., 2003; Kamakura et al., 2003)，就更進一步催化滿意顧客的交叉購買行為。不過，若能同時降低其他廠商吸引力且加強本身產品線的競爭力，滿意顧客的交叉購買行為就不會停滯不前。權衡轉換成本及其他廠商吸引力的干擾效果方面，本研究認為若轉換成本的正向干擾效果小於其他廠商吸引力的負向干擾效果，再高的滿意度也可能前功盡棄。所以，最有效的做法是強化滿意度的同時，務必建構高轉換成本的向心力及降低其他廠商吸引力的離心力，此舉將有助於提高交叉購買。

## 二、管理意涵

研究結果顯示，金融業若有意促使顧客留存，首先，應該提高顧客的滿意度及建構轉換障礙，對於高滿意度的顧客，金融業應持續不斷提高服務品質以維持顧客的高滿意水準 (Dabholkar et al., 2000)，而不必刻意建構轉換障礙。對於低滿意度的顧客，可依二個層次來看，短期內，銀行業若無法大幅改善顧客的滿意度水準，在考量成本效益的情況下，提高轉換成本及降低廠商吸引力不失一條可行之道，因為轉換障礙的建構可暫緩因服務品質不佳或服務失誤等暫時性滿意度下滑導致的顧客流失現象 (Jones et al., 2000)，據此，金融業可發展轉換成本，包括：績效喪失成本、品牌關係喪失成本及社交轉換成本 (Egan, 2001; Burnham et al., 2003; Jones et al., 2007)。例如，銀行針對不滿意的顧客提供較優先及額外的服務以滿足其個別需求進而發展績效喪失成本，另外，在關係喪失成本及社交轉換成本方面，則藉由讓不滿意的顧客感受銀行待他們如家庭一份子般親切與保障來加以建構。在降低其他廠商吸引力方面，雖然金融業者對其他廠商的行銷活動無法預期，但金融業可強化多重通路及一次

購足的商品組合，因為多重通路及一次購足的商品組合能夠增加顧客與銀行的互動及方便性 (Wallace et al., 2004)，如此一來，便能降低不滿意顧客尋找其他廠商的動機。不過，若顧客不滿意是持續而非偶發的現象，長期而言，加諸在不滿顧客的轉換障礙不僅會失效，也可能招致負面的口碑傳播 (Jones et al., 2000)。因此，長遠之計仍須以提高滿意度為目標。再者，顧客滿意度是交叉購買的先決條件，唯有擴大交叉購買及顧客荷包占有率才能增加顧客的終身價值及銀行的獲利能力。

明顯地，對金融業而言，提高交叉購買較顧客留存困難且必須經過層層考驗。首先，要提高交叉購買的先決條件是提高顧客滿意度，因為不滿意的顧客無法透過提高轉換成本及降低廠商吸引力來增加交叉購買。然而，高滿意度的顧客也未必會交叉購買。換言之，達到滿意度的基本門檻是不足的，須搭配提高轉換成本及降低其他廠商吸引力來驅動交叉購買。在降低其他廠商吸引力方面，Frazier (1983) 及 Ping (2003) 發現轉換成本可以降低其他廠商吸引力，據此，提高轉換成本不失為一石二鳥的好策略，不僅直接強化滿意度對交叉購買的影響效果，亦能間接降低其他廠商吸引力的外拉效果。除此，提高顧客的情感性承諾可降低其他廠商吸引力 (Oliver, 1999; Evanschitzky & Wunderlich, 2006)，進而提高交叉購買 (Verhoef et al., 2002; Verhoef, 2003)。

在提高轉換成本方面，本研究認為房貸戶及財富管理族群是金融業要積極進行交叉銷售的目標顧客群。例如，在貸款期間，只要房貸戶對貸款的利率水準或服務品質感到滿意，他們將願意購買與貸款具有互補性的金融商品 (Devlin, 2002)，包括火險、地震險及匯兌業務。不僅如此，近年亦有許多銀行推出房貸壽險商品，提供房貸戶以融資繳交保險費。上述措施皆可使交叉銷售的目標商品與既有房貸產生相容性連結以建構高轉換成本 (Klemperer, 1995)，讓滿意顧客持續地交叉購買。若交叉銷售的目標商品未能與既有商品建立適當相容性連結，則須由其他途徑來建構轉換成本。例如，財富管理顯然是銀行交叉銷售的主要平台，銀行可發展雨傘型基金概念，讓財富管理顧客在一定期間及次數內，免費在雨傘型基金下的系列基金商品進行轉換，如此便可發展績效喪失成本 (Jones et al., 2007)。同時，訓練理財專員主動拓展人際關係，與顧客發展友情關係，以建立社交轉換成本 (Jones et al., 2007)。透過轉換成本中的績效喪失成本及社交轉換成本，加上降低其他廠商吸引力的配合，就能鼓勵滿意的財富管理顧客進行交叉購買。最重要的是金融業應了解倘若顧客感到不滿意的狀況，即使建構再高的轉換成本，交叉購買也將隨之中斷。最末，希冀透過本研究能讓金融業能深刻了解在如何運用滿意度及轉換障礙來提高顧客留存及交叉購買。

### 三、研究限制與未來研究方向

本研究另有幾點限制值得注意並供後續研究參考，首先在於使用橫斷面資料，顧客的轉換障礙、顧客留存及交叉購買皆會隨著關係年數增長而增加 (Cooil et al., 2007)，未來研究可採縱斷面資料，以取得較強的因果推論。另外，本研究問卷發放對象，未能涵蓋國內所有銀行，有些樣本屬於市場規模較小的銀行，以致樣本可能不足以代表全體，這是本研究的另一項限制。雖然大型或金控銀行有其成本優勢，可以發展績效喪失成本，不過，地區性的小型銀行仍有其生存利基，主要是憑藉其地緣、人脈優勢，凝聚顧客之忠誠度，此符合發展轉換成本中的社交轉換成本。因此，大型或金控銀行與小型地域性銀行、信用合作社在提高顧客留存及交叉購買時可能會有不同前因變數，值得未來進一步探討。

第二、實證樣本都來自銀行業消費金融(B to C)顧客，研究結果在法人金融(B to B)之可行性仍需要進一步研究。例如，當銀行業運用提高轉換成本及降低顧客認知其他廠商吸引力時，影響法人金融顧客或消費金融顧客之間是否有程度上的差別？同時，轉換成本對法人金融顧客留存的正向影響效果是否會大於轉換成本對消費金融顧客留存的正向影響效果？另外，其他廠商吸引力對法人金融顧客交叉購買的負向影響效果是否大於其他廠商吸引力對消費金融顧客交叉購買的負向影響效果？上述這些議題值得後續研究做進一步的探討。

第三、顧客留存與交叉購買二者之間應互為因果關係，但本研究聚焦在直接效果與干擾效果對顧客留存與交叉購買的比較，另一方面的考量潛在內生變數彼此具有回溯關係之非遞迴模式(nonrecursive model)，容易造成結構模型因為涉及過多參數估計而無法辨識 (Hunter & Gerbing, 1982)，因此，本研究由於上述考量而未能探討此因果關係，未來若能加強結構模型的辨識性，應將此關係納入模型中以增加研究的完整性。

第四、本研究另一個研究限制是對於一些重要變數的忽略，例如，知覺風險。一般而言，金融業顧客遵循「不要將所有雞蛋放在同一個籃子裡」的觀念，顧客為分散風險，會在不同金融機構購買商品，Mattila (2003) 亦利用認知失調理論來說明認知風險對滿意度及再購意願的負向干擾效果。Selnes (1998) 亦提及交叉購買相對於顧客留存有較高的風險和不確定性。因此，未來研究可以比較知覺風險對交叉購買及顧客留存的影響效果。

最後，未將轉換成本細分成社交轉換成本、績效喪失成本及程序成本是本研究另一個限制。在實務上，社交轉換成本、績效喪失成本及程序成本更容易讓金融業發展出轉換障礙策略。希冀後續研究可針對正向及負向轉換成本作進一步探討。

## 參考文獻

- Anderson, E. W. and Sullivan, M. W., 1993, "The Antecedents and Consequence of Customer Satisfaction for Firms," **Marketing Science**, Vol. 12, No. 2, 125-143.
- Anderson, E. W., Fornell, C., and Lehmann, D. R., 1994, "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability," **Journal of Marketing**, Vol. 58, No. 3, 53-66.
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W., 1988, "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," **Psychology Bulletin**, Vol. 103, No. 3, 411-423.
- Antón, C., Camarero, C., and Carrero, M., 2007, "Analysing Firms' Failures as Determinants of Consumer Switching Intentions: The Effect of Moderating Factors," **European Journal of Marketing**, Vol. 41, No. 1-2, 135-158.
- Bansal, H. S. and Taylor, S. F., 1999, "The Service Provider Switching Model: A Model of Consumer Switching Behavior in the Services Industry," **Journal of Service Research**, Vol. 2, No. 2, 200-218.
- Bansal, H. S. and Taylor, S. F., 2002, "Investigating Interactive Effects in the Theory of Planned Behavior in a Service-provider Switching Context," **Psychology & Marketing**, Vol. 19, No. 5, 407-425.
- Bansal, H. S., Taylor, S. F., and James, Y. S., 2005, "Migrating to New Service Providers: Toward a Unifying Framework of Consumers' Switching Behaviours," **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 33, No. 1, 96-115.
- Bansal, H., Irving, G., and Taylor, S. F., 2004, "A Three Component Model of Customer Commitment to Service Providers," **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 32, No. 3, 324-350.
- Bell, S. J., Auh, S., and Smalley, K., 2005, "Customer Relationship Dynamics: Service Quality and Customer Loyalty in the Context of Varying Levels of Customer Expertise and Switching Costs," **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol. 33, No. 2, 169-183.
- Berry, L. L. and Parasuraman, A., 1991, **Marketing Services: Competing through Quality**, New York: The Free Press.
- Bloemer, J., Brijs, T., Swinnen, G., and Vanhoof, K., 2002, "Identifying Latently Dissatisfied Clients and Measures for Dissatisfaction Management," **International Journal of Bank Marketing**, Vol. 20, No. 1, 27-37.
- Bolton, R. N., 1998, "A Dynamic Model of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction," **Marketing Science**, Vol. 17, No. 1, 45-65.
- Bolton, R. N., Lemon, K. N., and Verhoef, P. C., 2004, "The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future

- Research,” **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol. 32, No. 3, 271-292.
- Brown, T. J., Barry, T., Dacin, P., and Gunst, R., 2005, “Spreading the Word: Investigating Antecedents of Consumer’s Positive Word-of-Mouth Intentions and Behaviors in a Retailing Context,” **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 33, No. 2, 123-128.
- Burnham, T. A., Frels, J. K., and Mahajan, V., 2003, “Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences,” **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol. 31, No. 2, 109-126.
- Caprapo, A., Broniarczyk, S., and Srivastava, R. K., 2003, “Factors Influencing the Likelihood of Customer Defection: The Role of Consumer Knowledge,” **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 31, No. 2, 164-175.
- Colgate, M. and Lang, B., 2001, “Switching Barriers in Customer Markets: An Investigation of the Financial Services Industry,” **Journal of Customer Marketing**, Vol. 18, No. 4, 332-347.
- Cool, B., Keiningham, T. L., Aksoy, L., and Hsu, M., 2007, “A Longitudinal Analysis of Customer Satisfaction and Share of Wallet: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics,” **Journal of Marketing**, Vol. 71, No. 1, 67-83.
- Coulter, K. S. and Coulter, R. A., 2002, “Determinants of Trust in a Service Provider: The Moderating Role of Length of Relationship,” **Journal of Services Marketing**, Vol. 16, No. 1, 35-50.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., and Cowles, D., 1990, “Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective,” **Journal of Marketing**, Vol. 54, No. 3, 68-81.
- Dabholkar, P. A., Shepherd, C. D., and Thorpe, D. I., 2000, “A Comprehensive Framework for Service Quality: An Investigation of Critical Conceptual and Measurement Issues through a Longitudinal Study,” **Journal of Retailing**, Vol. 76, No. 2, 139-173.
- de Ruyter, K., Wetzels, M., and Bloemer, J., 1998, “On the Relationship between Perceived Service Quality, Service Loyalty and Switching Costs,” **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 9, No. 5, 436-453.
- Devlin, J. F., 2002, “An Analysis of Choice Criteria in the Home Loans Market,” **International Journal of Bank Marketing**, Vol. 20, No. 4-5, 212-226.
- Dick, A. and Basu, K., 1994, “Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework,” **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 22, No. 2, 99-113.
- Egan, J., 2001, **Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing**, Harlow, UK: Prentice Hall.
- Etzel, M. J., Stanton, W. J., and Walker, B. J., 1997, **Marketing**, New York: McGraw-Hill.
- Evanschitzky, H. and Wunderlich, M., 2006, “An Examination of Moderator Effects in the

- Four-Stage Loyalty Model,” **Journal of Service Research**, Vol. 8, No. 4, 330-345.
- Fornell, C. and Larcker, D. F., 1981, “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error,” **Journal of Marketing Research**, Vol. 18, No. 1, 39-50.
- Fornell, C., 1992, “A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience,” **Journal of Marketing**, Vol. 56, No. 1, 6-21.
- Frazier, G. L., 1983, “Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective,” **Journal of Marketing**, Vol. 47, No. 4, 68-78.
- Fullerton, G., 2003, “When Does Commitment Lead to Loyalty,” **Journal of Service Research**, Vol. 5, No. 4, 333-344.
- Garbarino, E. and Johnson, M., 1999, “The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships,” **Journal of Marketing**, Vol. 63, No. 2, 70-87.
- Gupta, S., Lehmann, D., and Stewart, J. A., 2004, “Valuing Customers,” **Journal of Marketing Research**, Vol. 41, No. 1, 7-18.
- Hauser, J. R., Simester, D. I., and Wernerfelt, B., 1994, “Customer Satisfaction Incentives,” **Marketing Science**, Vol. 13, No. 4, 327-350.
- Hess, R. L., 2008, “The Impact of Firm Reputation and Failure Severity on Customers’ Responses to Service Failures,” **Journal of Services Marketing**, Vol. 22, No. 5, 385-398.
- Homburg, C. and Giering, A., 2001, “Personal Characteristics as Moderators of the Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty-An Empirical Analysis,” **Psychology & Marketing**, Vol. 18, No. 1, 43-66.
- Howcroft, B. and Beckett, A., 1996, “Branch Networks and the Retailing of High Credence Products,” **International Journal of Bank Marketing**, Vol. 14, No. 4, 3-11.
- Hunter, J. E. and Gerbing, D. W., 1982, “Unidimensional Measurement, Second Order Factor Analysis, and Causal Models,” **Research in Organizational Behavior**, Vol. 4, No. 2, 267-320.
- Jaccard, J. and Wan, C. K., 1996, **LISREL Approaches to Interaction Effects in Multiple Regression**, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Johnson, D. and Grayson, K., 2005, “Cognitive and Affective Trust in Service Relationships,” **Journal of Business Research**, Vol. 58, No. 4, 500-507.
- Johnson, M. P., 1982, “Social and Cognitive Features of the Dissolution of Commitment to Relationships” in Duck, S. (ed.), **Personal Relationships: Dissolving Personal Relationships**, London: Academic Press, 51-73.
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., and Beatty, S. E., 2000, “Switching Barriers and Repurchase Intention in Service,” **Journal of Retailing**, Vol. 76, No. 2, 259-274.
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., and Beatty, S. E., 2002, “Why Customers Stay:

- Measuring the Underlying Dimensions of Services Switching Costs and Managing Their Differential Strategic Outcomes,” **Journal of Business Research**, Vol. 55, No. 6, 441-450.
- Jones, M. A., Reynolds, K. E., Mothersbaugh, D. L., and Beatty, S. E., 2007, “The Positive and Negative Effects of Switching Costs on Relational Outcomes,” **Journal of Service Research**, Vol. 9, No. 4, 335-355.
- Jones, T. and Sasser, E. W., 1995, “Why Satisfied Customers Defect,” **Harvard Business Review**, Vol. 73, No. 6, 88-99.
- Kamakura, W. A., Wedel, M., Rosa, F. D., and Mazzon, J. A., 2003, “Cross-Selling through Database Marketing: A Mixed Data Factor Analyzer for Data Augmentation and Prediction,” **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 20, No. 1, 45-65.
- Keaveney, S. M., 1995, “Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study,” **Journal of Marketing**, Vol. 59, No. 2, 71-82.
- Keaveney, S. M. and Parthasarathy, M., 2001, “Customer Switching Behavior in Online Services: An Exploratory Study of the Role of Selected Attitudinal, Behavioral, and Demographic Factors,” **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol. 29, No. 4, 374-390.
- Klemperer, P., 1987, “Markets with Consumer Switching Costs,” **The Quarterly Journal of Economics**, Vol. 102, No. 1, 375-394.
- Klemperer, P., 1995, “Competition When Consumers Have Switching Costs: An Overview with Applications to Industrial Organization, Macroeconomics and International Trade,” **Review of Economic Studies**, Vol. 62, No. 5, 515-539.
- Knott, A., Hayes, A., and Neslin, S. A., 2002, “Next-Product to Buy Models for Cross-Selling Applications,” **Journal of Interactive Marketing**, Vol. 16, No. 3, 59-75.
- Kumar, V. R., George, M., and Pancras, J., 2008, “Cross-buying in Retailing: Drivers and Consequences,” **Journal of Retailing**, Vol. 84, No. 1, 15-27.
- Lam, R. and Burton, S., 2005, “Bank Selection and Share of Wallet among SMEs: Apparent Differences between Hong Kong and Australia,” **Journal of Financial Services Marketing**, Vol. 9, No. 3, 204-213.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M., and Murthy, B., 2004, “Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration from a Business-to-Business Service Context,” **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 32, No. 3, 293-311.
- Lee, J., Lee, J., and Feick, L., 2001, “The Impact of Switching Costs on the Customer Satisfaction-Loyalty Link: Mobile Phone Service in France,” **Journal of Services Marketing**, Vol. 15, No. 1, 35-48.
- Lee, M. and Cunningham, L. F., 2001, “A Cost/Benefit Approach to Understanding Service



- Loyalty,” **Journal of Services Marketing**, Vol. 15, No. 2, 113-130.
- Li, S., Sun, B., and Wilcox, R. T., 2005, “Cross-Selling Sequentially Ordered Products: An Application to Consumer Banking Services,” **Journal of Marketing Research**, Vol. 42, No. 2, 233-239.
- Liu, T. C. and Wu, L. W., 2007, “Customer Retention and Cross-buying in the Banking Industry: An Integration of Service Attributes, Satisfaction and Trust,” **Journal of Financial Services Marketing**, Vol. 12, No. 2, 132-145.
- Liu, T. C. and Wu, L. W., 2009, “Cross-buying Evaluations in the Retail Banking Industry,” **The Service Industries Journal**, Vol. 29, No. 7, 903-922.
- Mägi, A. W., 2003, “Share of Wallet in Retailing: The Effects of Customer Satisfaction, Loyalty Cards and Shopper Characteristics,” **Journal of Retailing**, Vol. 79, No. 2, 97-106.
- Mattila, A., 2003, “The Impact of Product Category Risk on Service Satisfaction Evaluations,” **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 20, No. 1, 29-43.
- Meyer-Waarden, L., 2007, “The Effects of Loyalty Programs on Customer Lifetime Duration and Share of Wallet,” **Journal of Retailing**, Vol. 83, No. 2, 223-236.
- Mittal, B. and Lassar, W. M., 1998, “Why Do Customers Switch? The Dynamics of Satisfaction Versus Loyalty,” **Journal of Services Marketing**, Vol. 12, No. 3, 177-194.
- Morgan, R. M. and Hunt, S. D., 1994, “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” **Journal of Marketing**, Vol. 58, No. 7, 20-38.
- Mundt, K., Dawes, J., and Sharp, B., 2006, “Can a Brand Outperform Competitors on Cross-Category Loyalty? An Examination of Cross-Selling Metrics in two Financial Services Markets,” **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 23, No. 7, 465-469.
- Ngobo, P. V., 2004, “Drivers of Clients’ Cross-Buying Intentions,” **European Journal of Marketing**, Vol. 38, No. 9-10, 1129-1157.
- Oliver, R. L., 1980, “A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions,” **Journal of Marketing Research**, Vol. 17, No. 4, 460-469.
- Oliver, R. L., 1999, “Whence Consumer Loyalty?” **Journal of Marketing**, Vol. 63, Special Issue, 33-44.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., and Evans, K. R., 2006, “Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis,” **Journal of Marketing**, Vol. 70, No. 4, 138-153.
- Patterson, P. G. and Smith, T., 2003, “A Cross-Cultural Study of Switching Barriers and Propensity to Stay with Service Providers,” **Journal of Retailing**, Vol. 79, No. 2, 107-120.

- Patterson, P. G., 2004, "A Contingency Model of Behavioural Intentions in a Services Context," **European Journal of Marketing**, Vol. 38, No. 9-10, 1304-1315.
- Ping, R. A., 1993, "The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect," **Journal of Retailing**, Vol. 69, No. 3, 320-352.
- Ping, R. A., 2003, "Antecedents of Satisfaction in a Marketing Channel," **Journal of Retailing**, Vol. 79, No. 4, 237-248.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and Podsakoff, N. P., 2003, "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 88, No. 5, 879-903.
- Ranaweera, C. and Prabhu, J., 2003, "The Influence of Satisfaction and Trust and Switching Barriers on Customer Retention in a Continuous Purchasing Setting," **International Journal of Service Industry Measurement**, Vol. 14, No. 4, 374-395.
- Reichheld, F. F., 1996, "Learning from Customer Defections," **Harvard Business Review**, Vol. 74, No. 2, 56-68.
- Reinartz, W. J. and Kumar, V., 2003, "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration," **Journal of Marketing**, Vol. 67, No. 1, 77-99.
- Rusbult, C. E., 1980, "Commitment and Satisfaction in Romantic Associations: A Test of the Investment Model," **Journal of Experimental Social Psychology**, Vol. 16, No. 2, 172-186.
- Rust, R. T., Inman, J., Jia, J., and Zahorik, A., 1999, "What You Don't Know about Customer Perceived Quality: The Role of Customer Expectation Distributions," **Marketing Science**, Vol. 18, No. 1, 77-92.
- Selnes, F., 1998, "Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-Seller Relationships," **European Journal of Marketing**, Vol. 32, No. 3-4, 305-322.
- Sharma, N., 2003, "The Role of Pure and Quasi-Moderators in Services: An Empirical Investigation of Ongoing Customer-Service-Provider Relationships," **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol. 10, No. 4, 253-262.
- Sharma, N. and Patterson, P. G., 2000, "Switching Costs, Alternative Attractiveness and Experience as Moderators of Relationship Commitment in Professional, Consumer Services," **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 11, No. 5, 470-490.
- Story, J. and Hess, J., 2006, "Segmenting Customer-Brand Relations: Beyond the Personal Relationship Metaphor," **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 23, No. 7, 406-413.
- Tahtinen, J. and Vaaland, T., 2006, "Business Relationships Facing the End: Why Restore Them?" **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 21, No. 1, 14-23.

- Taylor, K. A., 1997, "A Regret Theory Approach to Assessing Consumer Satisfaction," **Marketing Letters**, Vol. 8, No. 2, 229-238.
- Verhoef, P. C., 2003, "Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development," **Journal of Marketing**, Vol. 67, No. 4, 30-45.
- Verhoef, P. C. and Donkers, B., 2005, "The Effect of Acquisition Channels on Customer Loyalty and Cross-Buying," **Journal of Interactive Marketing**, Vol. 19, No. 2, 31-43.
- Verhoef, P. C., Franses, P. H., and Hoekstra, J. C., 2001, "The Impact of Satisfaction and Payment Equity on Cross-Buying: A Dynamic Model for a Multi-Service Provider," **Journal of Retailing**, Vol. 77, No. 3, 359-378.
- Verhoef, P. C., Franses, P. H., and Hoekstra, J. C., 2002, "The Effect of Relational Constructs on Customer Referrals and Number of Services Purchased from a Multiservice Provider: Does Age of Relationship Matter?" **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol. 30, No. 3, 202-216.
- Wallace, D. W., Giese, J. L., and Johnson, J. L., 2004, "Customer Retailer Loyalty in the Context of Multiple Channel Strategies," **Journal of Retailing**, Vol. 80, No. 4, 249-263.
- White, L. and Yanamandram, V., 2004, "Why Customers Stay: Reasons and Consequences of Inertia in Financial Services," **Managing Service Quality**, Vol. 14, No. 2-3, 183-194.
- Wieringa, J. and Verhoef, P., 2007, "Understanding Customer Switching Behavior in a Liberalizing Service Market: An Exploratory Study," **Journal of Service Research**, Vol. 10, No. 2, 174-186.
- Williamson, O. E., 1981, "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach," **The American Journal of Sociology**, Vol. 87, No. 3, 548-577.
- Wirtz, J., Mattila, A. S., and Lwin, M. O., 2007, "How Effective Are Loyalty Reward Programs in Driving Share of Wallet?" **Journal of Service Research**, Vol. 9, No. 4, 327-334.
- Wood, J. A., 2008, "The Effect of Buyers' Perceptions of Environmental Uncertainty on Satisfaction and Loyalty," **Journal of Marketing Theory and Practice**, Vol. 16, No. 4, 309-320.
- Yim, C. K., Chan, K. W., and Hung, K., 2007, "Multiple Reference Effects in Service Evaluations: Role of Alternative Attractiveness and Self-Image Congruity," **Journal of Retailing**, Vol. 83, No. 1, 147-157.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., and Parasuraman, A., 1996, "The Behavioral Consequences of Service Quality," **Journal of Marketing**, Vol. 60, No. 2, 31-46.

## 附錄

### 附錄 A: 量表與信效度

量表	因素 負荷量	t 值	Cronbach's $\alpha$	組合信度	平均變異數 抽取
<b>顧客留存</b>			0.88	0.86	0.68
1.在未來 6 個月內,我會與該銀行繼續往來。	0.86	--			
2.在未來 1 年內,我會與該銀行繼續往來。	0.82	18.64			
3.在未來 2 年內,我會與該銀行繼續往來。	0.81	18.19			
<b>滿意度</b>			0.94	0.94	0.75
1.與該銀行往來是相當不錯的。	0.87	--			
2.我對該銀行行員的專業感到滿意。	0.88	24.53			
3.我對該銀行服務品質感到滿意。	0.88	24.23			
4.我對與該銀行的關係感到滿意。	0.88	24.11			
5.我對該銀行所提供的整體服務感到滿意。	0.83	22.00			
<b>轉換成本</b>			0.91	0.91	0.79
1.對我來說,轉換銀行會花費許多的時間和精神。	0.90	--			
2.對我來說,時間、金錢和精神,若花費在轉換銀行的成本上是很高的。	0.92	26.74			
3.對我而言,轉換銀行及與新銀行往來成本是高的。	0.85	23.28			
<b>其他廠商吸引力</b>			0.90	0.88	0.71
1.若要轉換銀行,將會有其他更好的金融機構來替代。	0.86	--			
2.與該銀行比較,會有其他的金融機構讓我感覺到滿意或更滿意。	0.93	24.49			
3.與該銀行比較,會有其他的金融機構給我更多優惠條件。	0.87	22.73			

## 作者簡介

### 吳立偉

國立成功大學企業管理學系博士，現服務於為東海大學國際貿易學系。主要教授關係行銷及顧客關係管理。研究領域為服務業行銷、金融行銷、顧客購買行為及顧客慣性。學術論文發表於Journal of Financial Services Marketing, Total Quality Management & Business Excellence, Service Industries Journal, Psychology and Marketing, Journal of Services Marketing, Asia Pacific Management Review, 管理學報、中山管理評論、台灣管理學刊等期刊。

E-mail: [lwwu@thu.edu.tw](mailto:lwwu@thu.edu.tw)

### 王崇昱

國立成功大學企業管理學博士，現服務於高雄應用科技大學企業管理系。主要教授企業研究方法與統計學等，主要研究領域為服務業行銷等。學術論文發表於Service Industries Journal, Journal of Marketing Management, Psychology and Marketing, Journal of Customer Behaviour。

E-mail: [wcuwcu@cc.kuas.edu.tw](mailto:wcuwcu@cc.kuas.edu.tw)

