

Close Up

首先，我們可以透過圖 12-1 來說明顧客關係認知與關係態度的概念化架構，亦即在顧客關係管理上，在關係認知中的顧客知覺支持下，顧客與廠商彼此間會產生像信任夥伴般的關係及承諾關係，當雙方視彼此為倚賴的夥伴時，便會產生可信性即釋出善意，而在承諾上的具體行為表現則有情感承諾、持續關係的欲望、投資的意願等；這些都是雙方的關係資本，讓雙方能繼續相互信任、反覆承諾、資訊分享；當雙方發展至夥伴關係時，則會因彼此之間的關係有以下的關係行為：在信任利益、特殊對待利益、社會利益所形成的關係利益下，有了合作「共同生產」的行為、或默許、離去，或產生不確定性且有功能上的衝突等。

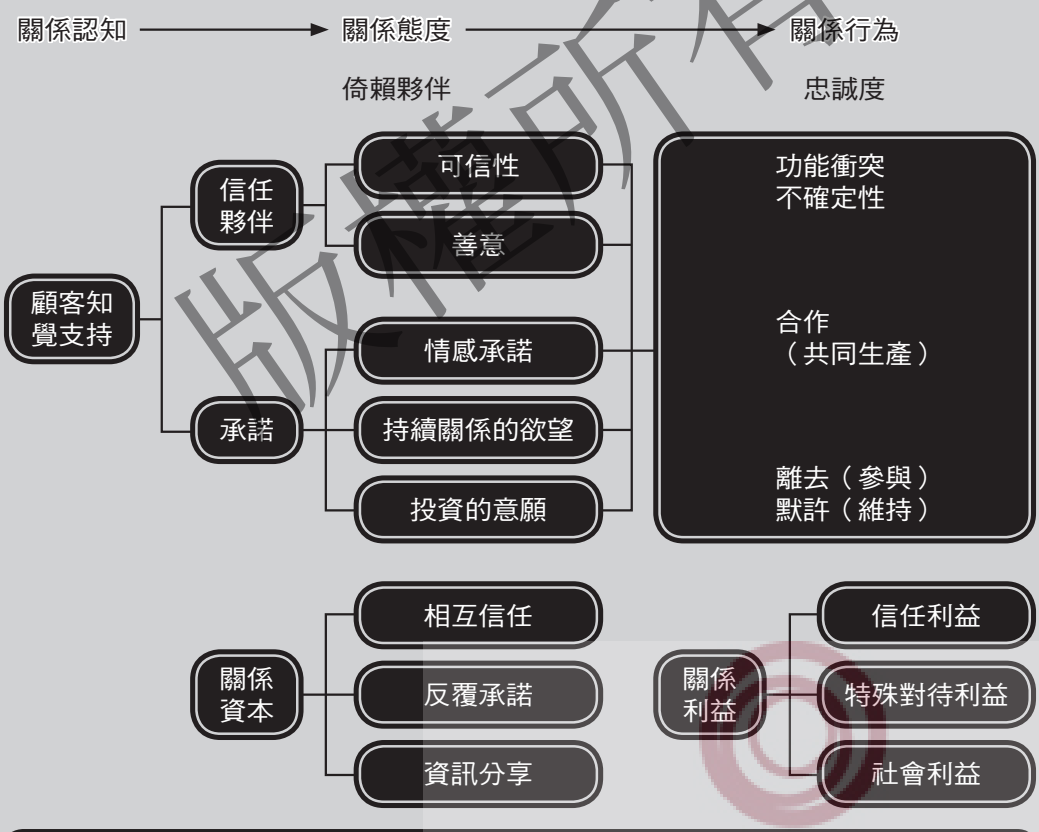


圖 12-1　顧客關係認知與關係態度的概念化架構

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

再者，圖 12-2 則說明顧客關係態度與關係行為的概念化架構，亦即關於顧客關係態度，包括顧客關係滿意、信任、關係承諾三者。其影響的關係行為亦有三，即活動連結、資源連結、成員互動等，使得顧客認知的關係價值有不同的層級，如屬性價值、結果價值、目的價值；據此所導致的關係行為績效另外作業面可分為動向、心理、資源三部分來分析顧客關係管理方案。例如，合作意願高低、是否自我坦露、有無投機行為、彼此間的關係終結成本高低等，若是能做到像直接郵寄、優先對待、仁慈對待等值得信賴的顧客關係管理作為時，顧客會漸漸對其關係與本身的財務、社會、結構關係做連結，進而產生較緊密之結構關係連結。另外，在顧客忠誠度中，更可細分成情感忠誠和行為忠誠，前者包括顧客滿意、顧客信任、顧客承諾三者，後者則包括顧客重複購買的行動、顧客在價格提高仍然購買、顧客給予正面的口碑宣傳，以及顧客進行交叉購買四者。

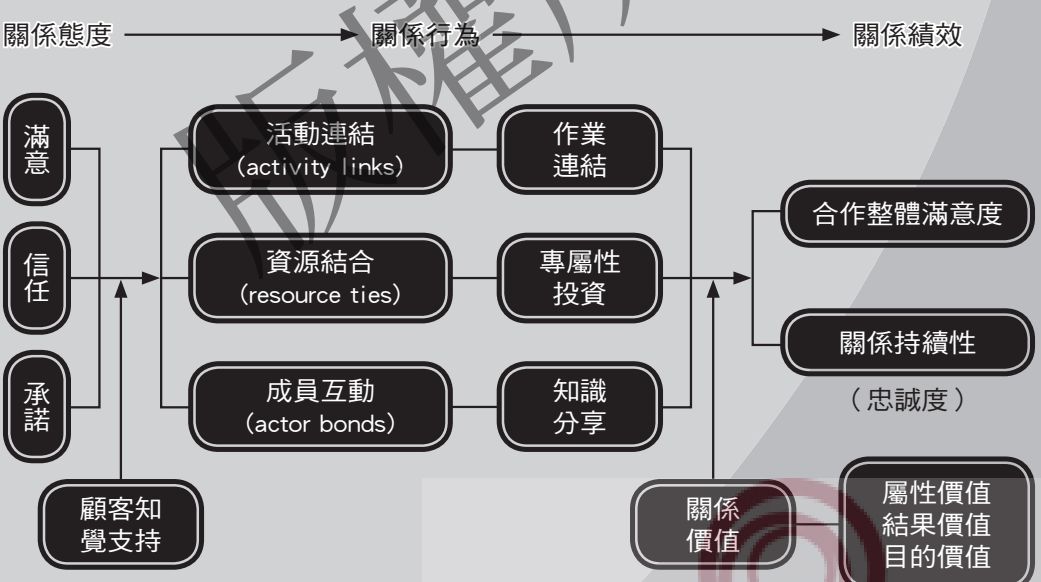


圖 12-2　顧客關係態度與關係行為的概念化架構

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

12.1 關係品質

產品品質由產品引申而來，服務品質由服務引申而來，所以關係亦可引申出關係品質。Crosby 等人 (1990) 提出**關係品質** (relationship quality) 一詞來解釋服務銷售人員與顧客之間的關係。所謂「有關係的就沒關係，沒關係的就有關係」。高的關係品質，代表顧客完全信任服務銷售人員，也消除購買後的不確定性。也就是說，和服務銷售人員關係越久越好，服務銷售人員較能瞭解顧客本身的狀況。此外，關係品質是交易雙方關係強度的整體評價，其注重長期關係，而非短期、一時性的。若將關係品質視為一個變數，則其構面包括滿意、信任、承諾諸項指標 (Crosby, Evans & Cowles, 1990)。

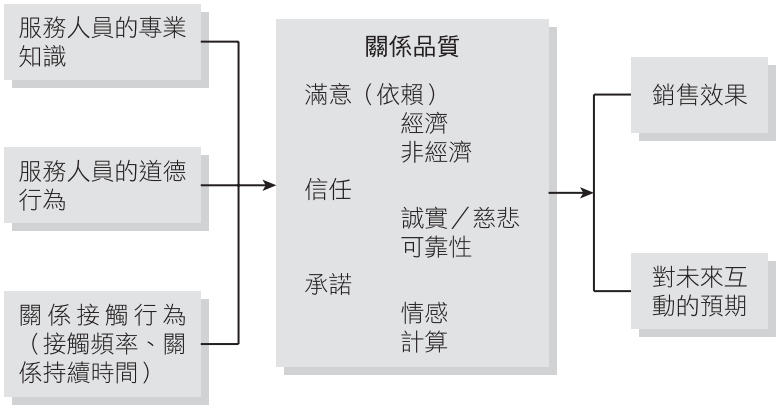
12.1.1 關係品質模式

關係品質模式即是以關係品質為中心，表述其前因與後果變數的模式架構。其包括兩大類，一為 Crosby、Evans & Cowles (1990) 等人所提出的基本關係品質模式，另一大類為 Morgan & Hunt (1994) 所提出的關鍵中介變數模式。此二者實大同小異，惟後者更強調關係品質所扮演的中介變數角色。茲說明如下。

基本關係品質模式

在 Crosby、Evans & Cowles (1990) 的關係品質模式中，關係品質包括三者，即關係滿意 (satisfaction)、信任，以及關係承諾 (Dwyer, Schurr & Oh, 1987; Smith & Barclay, 1997)。 又 在 Lagace、Dahlstrom & Gassenheimer (1991) 與 Leuthesser (1997) 的模式中，關係品質亦包括關係滿意、信賴及關係承諾三者 (Dwyer, Schurr & Oh, 1987; Smith & Barclay, 1997)。至於關係品質係受以下三者的影響，即服務人員的專業知識、銷售或服務人員和顧客之間的相似性、服務人員的道德行為、關係接觸行為（包括接觸頻率與關係持續時間）與關係銷售行為。同時，關係品質會影響以下銷售效果及對未來互動的預期。圖 12-3 即為關係品質模式的典型架構圖。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

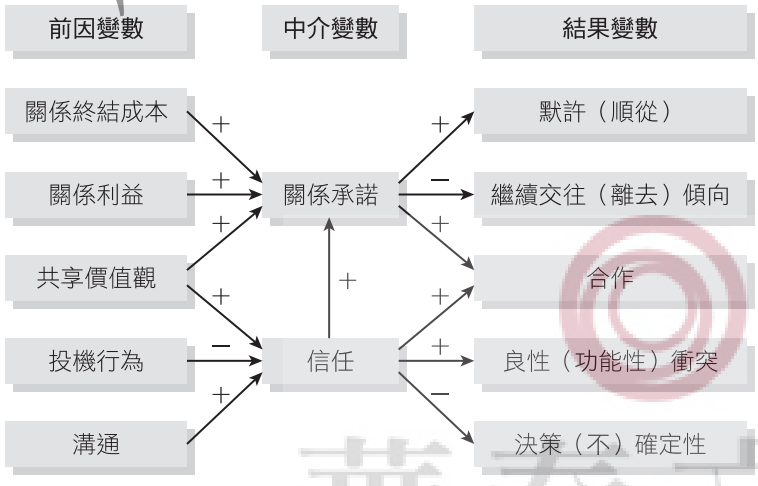


資料來源：修改自 Lagace, Dahlstrom & Gassenheimer (1991)；Leuthesser (1997)。

圖 12-3 關係品質模式架構圖

關鍵中介變數模式

在圖 12-4 中，即為所謂的關鍵中介變數模型 (key mediating variables, KMV)，係由 Morgan & Hunt (1994) 所提出，為顧客關係管理中最有名的模式之一。在其中，關係品質則包括信任與承諾兩者，其中信任會導致承諾，而信任係受關係銷售行為、共享價值觀與投機行為影響；承諾則會受共享價值觀、關係利益與關係終結成本三者影響。另一方面，信任會影響合作、良性（功能性）衝突，以及決策（不）確定性三者。至於承諾則會影響合作、默許與繼續往來（離去）傾向三者。



資料來源：Morgan & Hunt (1994).

圖 12-4 顧客關係管理之關鍵中介變數模型

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

12.1.2 影響關係品質的先行變數

影響關係品質的重要先行變數有以下五項，即關係銷售行為、共享價值觀、投機行為、關係利益、關係終結成本，茲逐一說明如下。

關係銷售行為

關係銷售行為 (relational selling behavior) 係指服務銷售人員為維護與增進顧客關係所採取的行動，俾有利於銷售行為。其主要為「溝通」行為，溝通係指服務銷售人員和顧客之間交換及時的、重要的資訊。溝通和接觸行為、自我揭露的概念十分接近。關係銷售行為包括互動強度、相互揭露與合作意願三個構面。茲說明如下：

1. **互動強度**：是指服務銷售人員直接面對面，或以間接方式與顧客溝通的頻率 (Lagace, Dahlstorm & Gassenheimer, 1991; Chonko & Enis, 1993)。例如，服務銷售人員經常定期或不定期的打電話來拜訪顧客。
2. **相互揭露**：是指服務銷售人員坦露自我的私有資訊，並藉此得到顧客互惠式回應 (Derlega, Winstead, Wong & Greenspan, 1987)。例如，服務銷售人員與顧客雙方之間可以講些內心話，此時即顯示雙方彼此有繼續進一步共同合作的意圖。
3. **合作意願**：則為服務銷售人員和顧客雙方，存在著雙方互相合作的具體意圖 (Crosby, Evans & Cowles, 1990)。

共享價值觀

共享價值觀 (shared value) 是指服務銷售人員和顧客之間，對於行為、目標、行動等是否有相似的價值觀念。Wood (2002) 認為共享價值觀包含下列三種價值層次，茲分述如下：

1. **認知價值** (acknowledgment value)：是服務銷售人員對顧客的感受、想法與所言，業已表示知曉與理解。
2. **認可價值** (recognition value)：即表示服務銷售人員業已察覺與承認顧客的存在，並且能夠用對方的立場來思考。
3. **贊同價值** (endorsement value)：即是服務銷售人員能夠接納顧客的感受或是想法。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

因此，服務銷售人員和顧客之間，透由共享價值觀建立緊密的溝通品質，亦可滿足對方由基本需求到達較高層次的心理需求，在此一層次雙方彼此也會建立起更深層次的關係承諾。且因雙方共享價值觀高，所以容易更和諧相處。例如，夫妻均認為應以開明的態度管教子女，兩人具有共享價值觀，故較能白頭偕老。

投機行為

投機行為 (adventure behavior) 指的是以短期觀點為判斷，而自然從事的商業行為。投機行為包括兩種，即狹義的投機行為和不道德行為，茲說明如下：

1. **狹義的投機行為** (speculative selling behavior)：指服務銷售人員運用各種行銷技巧和心理戰術，對顧客「機關算盡」，進行搾乾利益的舉動。惟此時服務銷售人員只是深諳顧客心理，並未欺騙顧客、違背法律或道德倫理，只是對顧客強取豪奪，不夠厚道而已。此種行為類似不道德行為，但兩者並非全然相同。
2. **不道德行為** (unethical selling behavior)：指服務銷售人員過度誇張自身能力、過度誇張產品或服務的效用，甚至故意隱藏或更改重要產品（或服務）資訊，以不誠實的方式做出不實的廣告、不當的保證，此舉業已違背法律或道德倫理，而顯著負面影響顧客對服務銷售人員的滿意度、信任度，以及關係承諾，並且成為雙方關係發展的負面關鍵因素 (Lagace, Dahlstrom & Gassenheimer, 1991)。基本上，銷售人員的不道德行為，對於顧客滿意度有負面效果，也就會降低顧客與其相互承諾的可能性 (Boedecker et al., 1991)。

關係利益

關係利益 (relational benefit) 指的是建立關係所得到的利益 (Morgan & Hunt, 1994)。包括雙方共同合作，相互得到對方的資訊及專業能力，以形成互補之利益。上述關係終結成本及關係利益，均為關係行銷之關鍵中介變數模型所提出的特別構面，由理性、現實的角度思考關係品質的問題，而非由一般的情感面出發，且此兩者均影響模型中的「關係承諾」變數（陳澤義、陳建州，民 93）。

關係利益 (relationship benefit) 係指在長期持續時間下，對企業與顧客雙方皆是有利的情形，意即從長遠來看，設定雙方的關係必須有利於它繼續。對顧客來說，這些利益主要是在核心的服務或者是關係發展上 (Rebecca & Gwinner, 2003)。而為了建立鞏固的顧客關係，透過關係利益的激勵方式，更是保險業者

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

維持業績的基礎。長期觀之，顧客關係管理將會對企業與顧客雙方都有利 (Berry, 1983)。Gwinner 等人 (1998) 則定義關係利益的價值內涵係反映著三個組成部分：

1. **信任利益** (confidence relationship benefit)：指一方相信對方之後，所能獲得的好處而言，即透過服務提供者所傳遞的信任利益，顧客可以減輕焦慮，或是增加舒適感的期待 (Gwinner, Gremler & Bitner, 1998)。
2. **特殊對待利益** (special treatment relationship benefit)：指一方獲得對方給予特別優待上的好處，即透過服務提供者所提供的更優惠價格、更快捷服務或更多樣個性化服務，藉此拉近和顧客之間的關係 (De Wulf, Odekerken-Schroder & Tacobucci, 2001)。
3. **社會利益** (social relationship benefit)：指一方獲得對方給予社交上或人際關係上的善意對待，所因此得到的好處，即透過服務提供者所提供的殷勤接待、親切服務、友誼和諧、個人認可或互相稱道，藉此取得顧客對關係上的承諾 (Reynolds & Betty, 1999)。

關係終結成本

關係終結成本 (relational termination cost) 指的是結束關係所需的成本 (Morgan & Hunt, 1994)。此點係由機會成本的觀點來看，關係終結成本包括三種成本，茲說明如下：

1. **關係結束成本**：指一方欲片面結束契約關係所必須支付的契約罰金、違約金等費用。
2. **關係再尋找成本**：指一方欲重新尋找新交易對象的過程中，所因而產生的時間耗費與相關交易成本等支出。
3. **關係再建立成本**：指一方欲與他方重新締約、再付出關係銷售行為的各項努力之成本支付。例如，某人原本固定找某一牙醫師看診，若日後不再找該位醫師看診，雖然不須付出罰金、違約金之類的關係結束成本，但尋找另一值得信任的醫師，亦須付出關係尋找成本，以及日後與新牙醫再度建立關係的關係建立成本。

此外，其他研究中亦指出，影響關係品質的變數尚有以下三項，即顧客知覺支持、服務具體化、關鍵事件的補救，亦分述如下：

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

1. **顧客知覺支持** (perceived support for customers, PSC) 指站在顧客立場來思考，即顧客感受到企業對顧客福利的貢獻與關心程度 (Bettencourt, 1997)。顧客感覺到企業對他的支持，而不認為企業只是敷衍了事。此時，企業的關係支持行動，會使顧客對企業產生信心，進而使顧客願意與企業繼續維持關係 (Gronroos, 1990)，而不認為企業只是見錢眼開的以賺錢為目的。
2. **服務具體化** (service concretization) 指服務的有形性構面，可有效降低顧客的知覺風險。有形的服務是讓顧客感覺到應該不會買錯產品。而服務的有形性構面是顧客在評估服務品質時的重要因素。服務具體化指顧客接受服務的同時，所感受到的有形服務部分，其包括服務人員的衣著、禮貌與服務時的實體設備等 (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985)。例如，銀行警衛穿著制服。
3. **關鍵事件的補救**乃指在服務傳遞過程中，發生顧客權利損失或抱怨的事件時，服務人員應給予妥適的補救措施。此舉可顯示服務企業解決問題的充分誠意。致力於顧客接受服務失敗時，解決顧客抱怨的所有可能之行動，可提高顧客滿意度，提升關係品質 (Keaveney, 1995; Spreng, Harrell & Mackoy, 1995)。服務失敗容易進入關係衝突期，此時若能順利補救，便容易快速進入下一階段之關係成長期，進而明顯提升其關係品質。例如，飛機誤點延遲，顧客被迫滯留機場（關係衝突期立刻發生）；此時，服務人員若能馬上道歉，並安排顧客至過境旅館休息，則顧客會有二次滿意之效果（但這可能只是一時性的滿意）。或是在餐廳中，服務生不小心將果汁倒在顧客身上，若能及時補救，如迅速擦拭、願意負擔乾洗費用等，就會讓顧客較為滿意。在補救過程後具有高度滿意的顧客，其購買意願會較原本對服務就滿意的顧客或沒有抱怨者高。顧客可能由於服務人員真情流露而印象深刻，認為服務人員是真心對待顧客。

服務人員在服務補救 (compensation) 期間，對顧客的整體滿意程度上，扮演著相當重要的角色。服務補救與顧客整體滿意度與導致顧客良好的意圖上，具有很高的關聯性 (Spreng, Harrell & Mackoy, 1995)。

12.1.3 關係品質的結果產出

至於關係品質之結果變數，則為銷售效果與未來互動之預期。茲說明如下。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

銷售效果

首先在銷售效果方面，係指雙方在關係存續中所累積的銷售總金額。例如，每次吃漢堡，一定去吃**漢堡王**，即會使漢堡王銷售的業績增加。是以關係品質會正向影響顧客購買意願，進而實際購買，產生銷售互動結果（即業績），此表現在企業產品的市場占有率之上 (Crosby, Evans & Cowles, 1990)。

引申言之，特定單一事件及許多的特定事件之服務品質，會累積形成顧客和服務銷售人員（企業）之間的整體關係品質，關係品質再透過顧客認知的關係價值，來影響顧客的實際行為（即購買、重複購買，以及顧客忠誠度），進而表現在企業的銷售效果之上。

未來互動的預期

再者，在未來互動的預期方面，則表現在維持或放棄雙方關係的決策之上，是為互動結果的最終目的 (Jones & Sasser, 1995; Crosby, Evans & Cowles, 1990)。

在未來互動的預期中，即是指繼續往來的意願，係服務銷售人員和顧客之間，繼續留在交易或合作的關係中，其意義類似於顧客忠誠度，此是企業永續經營與發展的重要基石 (Birgelen, Wetzels & Ruyter, 1997)。對服務銷售人員的滿意、信任與承諾程度，會明顯影響繼續往來的意願 (Crosby, Evans & Cowles, 1990；Birgelen, Wetzels & Ruyter, 1997)。此時的信任乃是透過關係承諾，來影響繼續往來的意願 (Morgan & Hunt, 1994)。

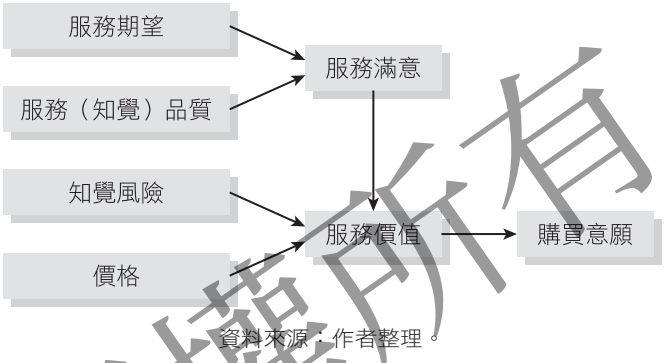
至於未來互動的預期或繼續往來意願的發展過程，典型方式是服務銷售人員和顧客之間，發展出替代性關係。例如，顧客去找其他服務人員、服務銷售人員去服務其他顧客；此外，如製造商尋找協力廠商或婚姻中第三者介入亦同。至於服務銷售人員和顧客之間，若是發生試探性行為，亦會傷害雙方繼續往來的意願。例如，服務銷售人員使用次級品代替應有服務品質，甚至是使用策略性行為欺瞞顧客等。而服務銷售人員和顧客之間的計算承諾與情感承諾，皆有助於維持雙方繼續往來的意願，並渴望保有雙方的服務與銷售關係，且不會發展出替代性關係或試探性行為 (Birgelen, Wetzels & Ruyter, 1997)。

至於雙方繼續往來意願，則表現在下列兩方面之上：(1) 雙方往來的動機：指雙方對關係品質的重視程度；(2) 雙方往來的狀態：即溝通方式、溝通頻率、往來時間長短，以及往來業務數量與所占比率等線索 (Jones & Sasser, 1995)。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

基本上，顧客繼續往來的意願，更是一種重複購買的意願，其明顯與重複購買的行動不同 (Crosby, Evans & Cowles, 1990)。重複購買的意願是受行為面的影響，其明顯與滿意程度（其受認知與情感面影響）不同；因為，購買意願是一種動機，而忠誠度則是實現該項動機的舉動 (Mittal, Ross & Baldasare, 1998)。

最後，我們更可由圖 12-5 的服務滿意與服務價值之關係，來類推至顧客關係管理中的關係滿意與關係價值之關聯性，藉以將服務品質管理與顧客關係管理做個適當的連結。



資料來源：作者整理。

圖 12-5 服務滿意與服務價值之關係

此外，與關係品質意義十分接近者即是關係資本，關係資本 (relationship capital) 係指關係品質資產減去關係品質負債後的關係淨值水平，代表著服務銷售人員與顧客之間的關係好壞深淺程度。關係資本的內涵更包括相互信任、資源分享和反覆承諾三者 (Cullen, Johnson & Sakano, 2000)，茲說明如下：

1. **相互信任** (mutual trust)：係指服務銷售人員與顧客雙方之間，存在著某種信賴、期望，或是可資依賴的信任，其藉由角色的功能和受託的責任所組成，而深信對方不會趁著自己脆弱的時刻，進行不利的加害行動 (Young & Wilkinson, 1989)。
2. **反覆承諾** (reciprocal commitment)：被定義為服務銷售人員與顧客之間所要維繫的持續交流關係是很重要的，而保證願意盡最大的力量去維護它 (Morgan & Hunt, 1994)。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

3. **資訊分享** (Information sharing)：是指服務銷售人員與顧客之間，雙方進行正式和非正式的交流，使用有意義的和及時性的訊息，力求能夠傳播或傳遞個人知識、團體知識或組織知識，到達另一個體或組織的行為 (Anderson & Narus, 1990)。

最後，關係強度 (relationship intensity) 則是關係品質的另一種詮釋，因關係品質是由滿意、信任與承諾構成，而關係強度則由顧客滿意度 (customer satisfaction)、連結力，以及承諾三者所組成，兩者在概念上十分近似。連結力 (junction) 可視為退出障礙或轉換成本，也類似關係終結成本的概念，因連結力強調的是退出障礙的成本。在高連結力時，縱使滿意度低，雙方關係仍可維持。雖食之無味，但棄之可惜，抱持著不願打破既有環境的心態，繼續硬撐。常見的例子像夫妻感情不佳，卻仍維持有名無實的婚姻關係。就供應商及銷售商而言，其關係也不能僅依靠違約金連結，還是要維持基本的關係方能合作。連結力可包括法律、經濟、技術、知識、地理、時間、文化、社會、心理，以及自我意識上之連結 (Liljander & Strandvik, 1995)。

12.2 關係現狀

在此更將關係品質細分為關係現狀與關係導向二者。所謂**關係現狀** (relationship status) 係具短期性質，指服務銷售人員和顧客之間的既有關係，為一種關係快拍的景象，其包括**關係滿意** (relationship satisfaction) 與**關係倚賴** (relationship dependency) 兩者。另外，**關係導向** (relationship orientation) 則具長期性質，指服務銷售人員和顧客之間的關係發展傾向，為一種關係生長的力道，其包括**信任** (trust) 與關係承諾 (relationship commitment) 兩者。本節先說明關係現狀，至於關係導向則留至下一節再予說明。

12.2.1 關係滿意

滿意是顧客對一特定交易的情緒性反應 (Oliver, 1980)。而關係行銷上的顧客關係滿意，則是指累積的顧客整體關係滿意，而非特定交易的顧客滿意。至於服務滿意與顧客關係滿意有何不同呢？基本上，服務滿意具有一次性，係針對特定交易而產生；而顧客滿意則是具有累積性，針對整體交易而產生。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING