

案例一：零售業

~~ 一張卡片 實現一個夢想 ~~

公司名稱：黛馥之家 (非原公司名)

營業項目：時尚飾品、生活雜物、咖啡餐飲

客戶群定位：愛好日本風格之青少年與輕熟女族群

公司策略：營造日式生活風格

年營業額：約 3 千餘萬

員工人數：40 餘人

市場地位：首間青少年喜愛飾品引進複合品牌概念，且將生活雜貨與咖啡廳結合之店家。

一、圓夢之旅的起點

黛馥之家---這個以經營複合品牌起家的時尚飾品，除了有北中南七個百貨公司櫃點，更在台北東區有著兩家直營店，兩家關係企業的咖啡廳，一年營業額三千萬的中小型企業，幕後推手卻是一位不到四十歲的六年級女生 **Peggy**。

出身於公務人員家庭的 **Peggy**，為了一圓留學夢想，把高職畢業所賺得的第一份薪水，拿出一半做為批貨的資本，在當時最多年輕人聚集的地點---西門町的路邊擺攤，就這樣開始了她的時尚飾品事業。

或許是新手的好運道，一萬元批來的貨品，兩個星期就賣光了，一萬元的本金也翻倍成了五萬元，對照白天在貿易公司的兩萬五的薪水，**Peggy** 開始思考自行創業的可能性。

但好景不常，當她的攤位生意興隆、大排長龍的同時，卻也悄悄引來同業的抄襲模仿與銷價競爭。面對其他業者的競爭，除了更加努力找尋其他可合作的廠商之外，她也開始為長期支持她的顧客代購日韓港等地特殊貨品。

這個決定雖然讓她增加了許多工作量，但也讓她拓展了對於日式雜貨的認識，了解顧客的喜好，並掌握市場趨勢與脈動，對於日後開設日式雜貨咖啡屋，無非是個提早準備跨業經營的契機。

為了詳實記錄顧客所託購的物品，**Peggy** 利用活頁記事本記錄顧客所拖購的物品、顧客的喜好、連絡方式之外，更在顧客的個人資料卡上面，記錄著顧客外表的特徵與名字，讓她可以當顧客一到攤位上就可以叫出顧客名字，讓消費者感受到 **Peggy** 對顧客的用心與尊重。

企圖贏取顧客的信任，Peggy 也做了件與其他地攤業者不同的小舉動。就是印製屬於個人的名片，並註明自己的行動電話與可連絡本人的相關資訊。為了讓顧客有保存名片的意願，名片的背面設計成購物集點卡，提高顧客保留名片的意願。

這個發送名片的舉動，雖然提高成本，但卻贏取更多顧客的信賴。並且與顧客建立起良性互動，甚至超越買賣關係，成為相互支持打氣的好友。爾後在她決定開設精品店、至百貨公司設櫃、跨業經營咖啡廳。都有著一群支持她的顧客兼朋友做為 Peggy 最強而有力的後盾。

當咖啡廳開幕當天，咖啡廳內高朋滿座，都是來自於四面八方、從顧客變成朋友的好友來捧場，看著這一路陪她走過創業風風雨雨的朋友們，Peggy 說，景氣會循環，金錢會消逝，唯一永遠不變的就是這群支持她的好朋友們。

二、B to C 的顧客關係管理

曾任美國行銷協會總裁的里納·貝瑞指出，一個支持企業成功的支柱，是現代企業常忽略、卻是最有效的法則。這些原則包括：完全解決顧客的需求、尊重顧客、與顧客情感的連繫、價格公道(並非是最低價)、方便、品質等。

做好「服務」是提升企業競爭力很重要的一環。要提供好的服務，首先必須了解顧客感覺。從顧客需求開始，找尋對的產品、對的服務，把自己當做顧客，以最高規格的同理心去傾聽、了解、感受顧客的需求，以此為據點提供最佳的品質的服務。

1.將心比心 視客如己

將自己定位為「幫朋友打造個人風格」的 Peggy，在經營的一開始就採取「量少質精」的進貨策略與一般攤販業者所採取的「量大價低」的營運策略極為不同。為什麼會採取這樣的進貨策略？Peggy 表示，因為當初有考量如果失敗，賣不出的貨品還可以留下來自用。所以在進貨的同時，都是以自身的實用性做為主要考量，因此在面臨顧客詢問的使用方式時，Peggy 都可以提供出多種的搭配方式，提供給顧客參考。

由於 Peggy 創業之初其主要身分是個甫出社會的新鮮人，收入不豐，但身為女生愛美的追求欲望並未因此削減。如果一樣飾品只能有一種的搭配方式，對她而言是相當不划算的選擇，但若同一樣東西有著多元化的使用方式，那麼對於收入不多的年輕族群或是輕熟女絕對是個頗具經濟價值的選擇。

Peggy 本身不喜歡與大家使用相同的東西，故在採購商品的同時，也盡量以單件單件的方式採購，希望提供給顧客一個獨特且流行的選擇。Peggy 將自己是為顧客，考慮顧客的喜好與需求，成功的區隔出與其他飾品業者的不同之處。

2. 一張卡片 抓住顧客的心---養成忠誠度效益

根據 80/20 法則，百分之八十的業績來自百分之二十的關鍵客戶。而聯邦快遞的創辦人佛萊德·史密斯也說過：「想要稱霸市場就得滿足兩個條件，首先要讓顧客的心跟著你走，其次再讓顧客的皮包也跟著你走。」

要達成這個目標並非是件容易的事，但銷價競爭絕對不是個好方式。主要因素在於通常競爭者在切入市場時，多以採取銷價競爭做為一個吸引顧客注意力的策略。提高服務水準才是長久維護顧客關係的必要準則。

顧客在現今的商業領域中，不再是扮演著被動者的角色，而是扮演主動積極的角色。顧客越來越清楚自己所需要的是甚麼，企業必須從與顧客互動中所透露出的蛛絲馬跡，去拼湊出顧客的目的、意義與背後所期望的事物。

因此，每次與顧客互動溝通的時間，企業必須利用各種方式做一記錄，並找出方法，處理顧客所提供的資訊，才能保持顧客與企業的對話順暢，從中獲得對企業長久經營有益的訊息。

三、顧客永遠是對的 打造自我獨特風格

1. 一對一行銷的概念(1-1 Marketing)

利用顧客個人化行銷活動與服務來創造競爭優勢，對於顧客了解越多，就越容易找出顧客的需求為何。反之，對於顧客來說，越熟悉的廠商越容易與其產生交易行為。當此一關係成立後，產品的價格不再是顧客在購買行為中最主要的考量因素，甚至顧客可以容許某一程度的價差。

相對於其他經營飾品的業者多是採取由賣方決定，顧客只有買或不買的選擇。為了要提供顧客真正的需要的產品，黛馥之家直接問顧客究竟需要甚麼?真正的聆聽顧客的選擇與需求，進而決定進貨與否，這樣採購策略的改變，除了可以更為拉近顧客的距離，也可以更為貼近買方市場的趨勢。

飾品業者無法如同科技業者一樣，以獨特的技術或是功能取勝於競爭對手。透過網路留言版與業務人員面對面的溝通，黛馥之家不僅可以熟悉顧客的喜好與需求，更能夠建立起與顧客與品牌之間的情感連結。

因此黛馥之家讓顧客在新產品引進的評估階段便能加入提供意見的行列，且以實際行動讓顧客感受到對於顧客意見的重視。也由於此一機制的引進，也讓黛馥之家避開了採購人員個人喜好問題，不僅減輕公司的屯貨壓力，也增加貨物的銷售率。

2.開啟與顧客的積極對話

在競爭激烈的商戰中，任何一種型式的好產品或是好服務都容易被競爭對手模仿或抄襲，因此雖然要時常注意競爭對手的經營方式等是否有所改變，但真的重要的是，還是企業與顧客之間的關係維持，就可隨時收及顧客資訊，不與顧客脫節，才能真正的維持企業的優勢地位。

黛馥之家要求每一位業務人員均需要花大量時間與顧客相處，方能產生出超越競爭者的小點子。例如：以往的百貨飾品專櫃，均會以服飾四季上市時間對櫃上產品呈列做一調整，但黛馥之家卻是每星期均會櫃位的展示方式做一微調，每季櫃上裝潢一定換新，對於其他飾品業者來說，這樣的櫃位佈置方式，無啻是提高成本的做法。

品牌負責人 Peggy 表示，因為曾有常客對業務人員表示，櫃上的展示方式均一成不變，讓她無法感受該品牌每星期都有新品上架的經營策略。對於黛馥之家來說，每星期都有新品上市，是該品牌與其他競爭對手最主要的區隔方式。若是由於櫃位的展示不當，造成此一主力優勢的消逝，那麼因循舊例的方式就得捨棄，就算是要提高成本，也得要維護該品牌與他牌區隔的競爭優勢。

經過公司內部討論與收集顧客意見之後，黛馥之家進行了一個與其他櫃位不同的展示策略，不僅凸顯了該品牌每星期都有新品上市的競爭優勢，更讓喜好該品牌的常客每次到櫃上都有著新鮮不同的感受，進而提高了顧客的購買欲望與成交率。這種直接從顧客口中了解市場的方式，比起企業內部人員所做的評估報告來的真實且有用的多了。

核心概念:

- 在正確的時點上，透過適當的通路提供適當的服務給需要的顧客
- 貼心的個人化服務能為顧客創造價值，也為企業帶來長期的顧客忠誠度，形成競爭者難以取代的競爭力，進而創造利潤

四、勇於承擔錯誤

1.與顧客發生衝突之應變與處理

當企業經營了一段時間之後，最常犯的一種錯誤就是過於專注於新產品之推出上，反而忽略了所推出的產品與服務是否符合顧客真實的生活。尤其是新科技的使用。新科技的確可以幫助企業運作更具效率，但卻無法替代人與人最直接的關懷與溫暖互動。

在顧客關係管理理論普遍為企業所接受且使用的當下，企業紛紛絞盡腦汁讓顧客覺得是“我們是同一國”的，但事實上雙方關係卻更加緊張，企業看似要了解顧客想法，但卻讓顧客有侵犯的感覺。

當企業面臨此類的問題時，不妨換個想法審視一下，是不是每個產品、每個品牌都

要與每一位消費者建立起親密關係?如果企業產品或服務不需要如此重視顧客與企業的關係，那麼選擇不要假裝關心，反而是增進企業與顧客良好關係的一種方式。

專心致力於完整的顧客經驗，無論是哪一種型態的企業，都必須提供顧客對產品或服務最佳解決問題的方案，以滿足顧客的需求與消弭疑問，確實地尊重顧客意願，與建立情感上的連繫，才是成功的營運模式。

一個成功交易的基礎，即是來自於顧客對於產品的滿意，一個以顧客為中心的企業策略，光是單純的收集顧客資料是不夠。企業必須還要解決顧客對於產品所有的疑慮與抱怨。

而當企業所提供的服務可能或是已經引起顧客的不滿時，除了當下須立即致歉之外，最好更提供補償行為，方能藉此修補並增強顧客關係。這種事後的補償措施，的確可以立即且有效的安撫顧客不滿的情緒，若運用得宜，還可製造顧客回流的機會。

2. 塑造顧客的期望

一間成功的企業的獲利的百分之七十是舊顧客所創造的。舊顧客是成功企業經營最重要的資產，舊顧客的購物習慣不單只是買得多，而且對價格較不敏感，對於企業來說，留住舊顧客的心才是可以創造出最大經濟效益的主要策略。

從旋轉門效應理論得知，當企業費盡心思推出新產品、新服務企圖拓展新顧客群時，容易忽略或屏棄舊顧客的習慣貨需求，造成舊顧客的流失。因此，當把焦點放在獲取新顧客時，不應忽略原有的舊顧客的需求。

維繫舊顧客的向心力，除了做好顧客關係管理之外，更應該建立顧客對於該企業品牌的信賴感，積極致力於新產品的開發，以市場趨勢與顧客需求為依歸，對於符合顧客需求的產品，企圖搶得先機在第一時間推出，創造在產品更新上領導品牌的形象。

現在的顧客買的不是企業所提的產品或服務，買的是一種氛圍、一種氣氛，所以企業不能將自己視為只是一部生產機器或是交易平台，企業應將自己視為顧客圓夢的執行者，或是提供顧客更美好的未來的築夢者。

隨著顧客需求越來越多元，要求越來越高，企業在顧客關係管理上，除了要建立與顧客之間的關係，更要培養洞察力，比顧客早一步查覺到他們的需求，透過第一線工作人員與其他傳播方式，引導出顧客對於新產品或新服務的欲望。

五、一日為客 終生為友

顧客關懷是顧客關係管理的其中一環，為了能協助公司掌握市場動向及趨勢，建立

服務差異的競爭優勢，提供完整的顧客關懷與管理，在產品、服務傳遞管道以及顧客之間，從顧客的需求規劃、關懷式導入、建置簡訊機制等方面期能提供全方位的差異化服務，提供柔性的關懷給予顧客，創造出真正的顧客關懷。

1.深入顧客的生活---營造顧客情境

透過經年累月的顧客資料管理，在經過統計與分析之後，不難發現每個顧客都有著其特殊需求、喜好與購買頻率。藉由這樣的觀察與紀錄，營造出顧客情境，企業都可以發掘顧客真正的需求。

使用顧客情境最為營運模式的基礎，有助於企業大幅改善摸索顧客需求的過渡期，也加強了顧客的忠誠度。最令人興奮的是，仔細觀察顧客的情境，常會起發出新創意，開發出新的業務模式。

所有的交易行為都是建立在「需求」的引發，簡而言之，沒有需求就沒有購買。如果企業無法確時釐清顧客的需求為何，就無法選擇正確的商品為何，也就無法以正確的態度面對顧客，當然也無法得到一個正向的交易。

多站在顧客的立場思考顧客可能面臨的問題，而非只是一味地完成交易，才能贏得顧客的忠誠度與對企業的支持。追蹤顧客的每個重要決策，找多更多的利基點，以提升企業的整體經驗值。

2.動員顧客族群

將網路的概念帶入商業行為的領域內，應該是近代商業史上最重要的一頁。由於體認到網路在品牌行銷與連繫顧客與企業情感的強大威力。黛馥之家不僅推出了自家產品的購物網站，提供偏遠地方但愛好該品牌的顧客另一購物方式。

網路的崛起，這個族群的顧客更容易自行組成虛擬的社群，這是所有企業必須不得不面對一個挑戰，也因為有著相同的購買行為，這群消費者在線上可以建立起更為密切的夥伴關係。

為此黛馥之家品牌經營者 Peggy 更建立屬於自己的個人網站，在網站中抒發個人對生活事物的心情與體驗，透過這些看似非商業行為、無意義的生活記事，營造顧客對於經營者更為深入的了解，進而認同該品牌的經營模式。

當顧客與品牌經營者建立起超越買賣關係的友誼關係，不僅可將顧客流失率降到最低，且在該品牌跨界經營餐飲服務時，這群亦客亦友的顧客群，便成為該餐飲店最基礎的消費族群，甚至成了企業的最佳宣傳媒介。

長期的顧客忠誠度的耕耘與溝通，能建立起顧客對於企業的信賴與習慣，當企業推出新產品或提供新服務的時候，顧客將會自動、自願的與企業往來。這也就是企業經營中常提及的---一百位滿意的顧客，可以衍生出二十五位新的客戶的道理。

六、顧客關係管理是一種知識的應用與管理，掌握關鍵顧客的知識，便能掌握獲利的關鍵

任何想跟顧客建立起長期關係的企業，都必須先確定企業所能提供的產品與服務，且建立自己的風格與理念，看起來似乎很容易，但在執行過程中卻容易模糊焦點。

第一線員工是企業首先接觸到顧客的一群人，顧客對於企業的印象均是來自第一線員工的服務。因此，對於企業來說第一線員工的訓練，是企業成功最基礎也是最重要的一個環節。

除了須熟悉各項產品與更深切的體認到企業文化與企業所欲傳達的價值觀。企業在教育第一線員工企業文化與價值觀的同時，企業的經營者更要提出企業願景，用以凝聚企業內部的向心力。

在 Peggy 的理念中，如何成為一個成功的零售時尚飾品業者?第一點是商品具有多元選擇，第二點就是有著親切的服務態度。因此她企圖型塑的企業文化為”把顧客當做朋友看待，以親切和藹的態度接待每一位顧客”。

Peggy 不僅將此一理念落實在顧客關係之中，也將這種態度帶入與員工相處的關係上。把每一天都當作基礎訓練，在潛移默化之下，灌輸員工最基本的價值觀。先把服務的本質做好，才能超過其他企業的服務水準。

雖然已經身為企業主，Peggy 依然保持著每天跟顧客面對面互動的習慣，最簡單的原因，就是企業文化是靠榜樣建立的。員工會仿效企業主的工作態度與理念，並做為自己的行事標準。

1.每個第一線工作人員都是領導者

完美的顧客關係維繫絕對不是可以單靠經營者個人努力與引進高科技就可以完成的，再怎麼完美的經營方式，還是得仰賴站在第一線的工作人員加以落實，方能達到成效。

如何讓第一線的工作人員表現優異?這是許多企業主感到困擾的事情，因為第一線的員工通常薪資較低、升遷困難，因此也不在乎公司的績效。若企業主能找到激勵第一線員工的方法，企業績效通常能大幅躍進。

與其他經營者不同的是，Peggy 在選擇第一線員工的條件，並非是一般企業主所喜歡的乖乖牌，她所選擇多是具備“自行創業”企圖心的員工。這樣的員工，除了較為有心學習飾品的相關知識，在面對顧客的當下，也較會認真嚴肅看待每一個顧客的需求。

一個好的第一線員工，最重要的特質應該是耐心、肯學習以及能感同身受、體貼的同理心，而且也是一個喜於與人相處、樂於處理人際事務的人，由於具有這些特質，日後對顧客的問題及需求才會有耐心、敏銳的體會，並有學習與改進的動力。

除了有高額獎金鼓勵員工之外，每一位員工進入公司服務之時，Peggy 都會親自向工作人員說明公司理念、經營模式與輔導員工創業計畫，讓第一線工作人員了解現在的工作不僅僅只是為提升公司的營業額，也是自己未來創業必需學習的顧客關係管理。

因此，讓每個第一線員工具備領導能力，讓每一位員工接受領導訓練，建立自己的領導風格，不僅可以提升員工士氣，亦會促進自尊心，與建立團隊的互信，這即是企業組織可以穩固之因素，當基礎穩固後，員工對企業的活力與奉獻就會產生。

七、簡單但常被忽略

在所有的顧客關係管理理論中，許多理論都會告訴企業主需要執行哪些步驟、進行哪些分析，才能獲得顧客腦袋中想要的東西為何。在研讀、使用了許多理論，甚至花費大把鈔票引進高科技作分析收集來的資料，但往往還是收不到預期的成效。

在歷經一堆數據與繁雜步驟之後，企業主已經看似容易顧客關係搞得眼花撩亂，而忘記了最基本的待客之道。被顧客認為可以不可或缺的企業選擇，一定是個講實話的企業。

無論多少分析數據告訴企業哪邊要修正、哪邊要加強，但唯有誠實面對顧客，才能贏得顧客的忠誠度。面對問題發生時，第一線的員工可以提供顧客一個精確完整的交代與解決方式，才是建立信任基礎的所在，顧客能承受壞消息的發生，但絕對無法接受自己是被欺騙的。

企業發生缺失時，顧客不滿意感以及不利於企業的行動可能會迅速的產生，如抗議、抱怨。因此，企業要迅速彌補服務的缺失，就要先行擬定一套迅速改正缺失的策略。有些企業由於未能迅速與及時進行服務的修復，而導致顧客更大的反彈以及不利的後果。

由於缺失修正主要針對顧客進行，因此策略擬定的原則就是顧客導向、迅速回應、彈性，以及標準化。以顧客為導向、迅速回應顧客，才能有效降低顧客的抱怨以及不滿意。

顧客的多元需求以及缺失狀況的難以預測，因此服務修復策略必須保持有限度的彈

性，以因應各種可能的意外狀況，但也必須注意公平與合理性，以維持顧客對企業的信心，故補償措施必須注意標準化的問題，千萬不可讓顧客有差別待遇的感受。

壞消息發生後，顧客要看到的是，企業在發生錯誤之後整個的補救過程與處理步驟為何，在這之中，顧客也會關切他們得到的消息是否最為確實的訊息。意外存在於每個地方，沒有人可以完全免除，但誠懇的處理態度，才是贏取顧客的信賴與尊重的方式。

在所有服務的過程中，只有一件事是真正重要的事，就是顧客的感覺。因此企業必須要用心專注在服務顧客的每一個環節中，可能影響顧客認知的的基本因素。任何一個環節上有所疏失，都會影響企業與顧客之間的關係，增進顧客美好的互動經驗，創造顧客日後美好的回憶，在回憶起這些美好經驗時，再次消費或是推薦給親友。

顧客會因為與企業良好的往來經驗，而願意向親友推薦，這便可以為企業節省行銷成本，透過親友推薦也較易取得新消費者的信任。維持顧客所產生的效益，包括增加再購量與再購頻率，以提高企業的銷售量，以及向他人推薦或宣傳以拓展企業的名聲等，遠大於企業開發新顧客而必須再支付大筆的行銷費用以及培養與顧客之間的默契與關係。

八、用心聆聽，創造卓越服務

無論在任何一個領域，能在該領域稱霸的企業通常只有一家，其他的企業只能望其項背苦苦追趕，企圖超越領先者，奪取龍頭的地位。但處在現今瞬息萬變的網路世代，保持領先的地位，卻是極為辛苦的一件事。

在過去網路尚未如此盛行的時代，一個不滿意的顧客平均會讓九個人知道其不愉快的消費經驗。但在網路經濟時代，一個不滿意的顧客在網路上發表言論，可是可以讓全世界聽到他不滿意的聲音，這是現今企業必須小心處理的事物。

創造一個新顧客，必須要花上六至八倍留住舊顧客的成本，才能達成此一目標。當企業開始出現顧客流失現象時，企業的獲利狀況就會面臨威脅。

所謂的「忠誠顧客」的定義即是不僅對企業商品或是服務表示非常滿意，且具有高度的意願繼續使用產品的意願，並將自身經驗推薦給身邊的親朋好友。而這就是提高顧客服務的精神，從眾多的顧客群中找出對企業貢獻度最高的顧客，為他們提供個人化服務，促使其成為企業的忠誠顧客。

顧客關係管理是將企業與顧客關係的建立、發展與維持視為一完整且持續的行為。讓企業內部對顧客關係管理所做的努力與顧客所看到的成果能夠相稱，不至於出現落差。如此一來，企業就可以與顧客一同創造價值，而非只是單方面的從顧客身上獲取價

值；不再追著顧客的屁股跑，而是讓顧客引頸期盼企業的下一步動作。

零售業與服務業這種以關係為本體的企業，必須要學習識別不同型態的顧客並創造出不同的互動方式。在不同的互動方式之中理解每個顧客所要的溝通模式，進而從中衍生出其他顧客群。

企業也必須明白，一連串的溝通與蒐集顧客資料與喜好並非是顧客關係管理主要關注點，而是在於企業與顧客關係的修正與調整。找出兩造之間最佳的互動模式，才能形成穩定的溝通模式，一種可以創造產出價值的對話模式。

面對面的直接銷售模式是交易行為最原始的模式，因此除了要將顧客放在企業經營管理策略中最主要的核心位置，如何真正瞭解顧客與及時導入市場，在適當的時機，透過適當的通路，提供適當的產品/服務/價格，提升顧客的滿意度，才是企業永續經營的關鍵能力。

自我評量:

1. 何謂顧客關係管理?
2. 顧客關係管理之重點?
3. 為什麼要注重顧客關係?

案例二：殯葬業

公司名稱：送行者禮儀公司（非原公司名稱）

營業項目：殯葬禮儀服務及治喪規劃等

客戶群定位：以與大型醫院有合作，故顧客多來自於醫院往生人士

公司策略：「待客如親，視逝如親」以顧客為導向為服務宗旨

年營業額：9 千萬元

員工人數：350 人

市場地位：榮獲各公立或大型醫療院所認可，佈建全國最綿密的生命禮儀服務網，就近且即時調派物料資源與專業人力，在最需要的第一時間完善初終服務。

一、從隱晦走向光明

「即使是最悲傷的離別，也要留住你最美麗的容顏。」透過電影《送行者：禮儀師的樂章》劇情闡述，反轉了許多人對殯葬業的想像，逐漸讓社會大眾了解其神聖的使命何在。

死亡是生命中有難以承受之「痛」，當生命升起與落幕的當下，難免彼此牽掛，逝者不會沒有無憾、被留下來的人要學習面對擁有及失落的態度與處理方式，殯葬過程當中應適時掌握如何能讓生者彼此關懷，為生命的消逝找到悲傷的出口，以及讓悲哀的傷口痊癒，是現今殯葬第一線服務人員最主要的工作。

「用最有效率的方式，提供安頓亡者之服務及使亡者之家屬及親友得到最大的安慰及最大的滿意」。殯葬產業是兼具服務業與文化業之功能，又同時要達成營利與非營利事業的使命。因此，安頓亡者與安慰生者是殯葬管理的關鍵成功因素。這也是該行業顧客關係管理的基本原則。

民眾對喪禮的認知大都是十分陌生或迷惘，所以多半委由殯葬業者幫忙協助，像是喪禮的規劃、儀式禮節的進行或相關物品的準備上，均可以省去諸多的不便或避免不當疏忽的發生。

一般大眾對於殯葬業者的要求，即是在整個殯葬禮儀的進行過程中，對死者的基本尊重。舉例而言，像是從醫院病床搬運遺體，仍應用親切與尊重的態度以移動病人下床的動作來服務而絕不可像搬運物品的方式，因為現在躺在床上的對家屬來說仍似活著的個體，前一小時可能還在與家屬互動，而在確定往生後，家屬正以無比悲痛的心情與往生者告別，實在很難接受親人的遺體被物品般的搬移處置，所以在遺體搬運中任何致使遺體碰撞或不適當放置都是非常不敬的行為，這些疏忽舉動都會造成對家屬的二度傷害。若能以親切、尊重的態度妥善照護，將可以撫慰剛喪失親人痛楚的家屬們。雖然只

是小小舉動，但都是殯葬業對於顧客服務的最高體會。

企業化殯葬業者初期業務範圍是以墓園塔位之銷售為主，並不算真正的服務業，一直到墓園塔位銷售市場達到飽和且呈現供過於求的狀況時，業者才根據客戶意見與國外業者經營方式來尋求轉型。在市場供需環境的轉變之下，業者開始從事向前整合，也就是跨足禮儀服務的部分。

當全球化的競爭日益白熱化，令人滿意的顧客服務不再只流於留住顧客和維護企業整體利益而已，隨著消費意識的抬頭，員工的態度和服務的滿意度，一時之間也成了顧客是否願意再度上門的評分標準。只要一丁點服務不周，顧客即會揮揮衣袖，不說再見地離去。

而近幾年來由於外在環境及消費市場的轉變，傳統的經營方式已經不足以應付消費意識日漸高漲的顧客，同時，單純提供往生者相關服務的方式並不能滿足業者的需求，透過生前契約，更進一步將市場擴及到一般客戶。從潛在客戶開始，與生者接觸，簽訂生前契約，並能與醫護單位合作，可進行安寧照顧，讓潛在客戶預先進行往生規劃，確保將來往生之尊嚴。這是未來殯葬產業的發展趨勢。

現今殯葬業者推出「一次購足」的商品和窗口，顧客不但可以選擇自己想要的殯葬儀式也可以減輕死後的龐大負擔，這個經營方式也將往生市場的潛力從每年13 萬人推至2300 萬人，更加確保了客戶的來源及經營規模。另外，挾著龐大的資金、知識份子的投入和專業化的服務體系，台灣殯葬服務業之型態也逐漸於焉成型。

在殯葬業中，一般以業務人員為接觸、服務客戶的主要管道，但是隨著市場日益競爭，各家殯葬業者也不斷開發新的客戶服務管道，以期能提供更為完善的客戶服務，進而開發新的行銷管道，拓增市場。

二、形象改革與理念建構

殯葬業者給一般社會大眾的印象就是在「做往生者的事」。從上述內容得知，殯葬業除安頓往生者之外，焦點應該是往生者之家屬及親友。為了扭轉社會大眾對業者的刻板印象，殯葬業紛紛踏出正名的第一步，如：「生命禮儀服務業」或「往生顧問公司」，「往生關懷服務公司」等等，讓殯葬服務與大眾更能清楚了解與定位其性質為何。

一個企業必須塑造出自己的企業文化、理念、政策、管理方式等。這些因素就成為企業的基礎結構。基礎結構的優劣直接影響了所創造出來的價值。由於這樣的理念，○○在成立之初，董事長就將公司理念定調成「尊重往生者生命，撫慰遺族情緒」，處處與服務為優先，以正名殯葬服務業的形象。

在禮儀服務的推廣實務上，○○禮儀事業目前投注在人員素質的提升上。除了在現

今服務上已獲政府評鑑為優等業者，得到各大醫院信賴與簽約合作，目前也正積極地取得 ISO 9002 國際品保驗證標準，更要求每位線上禮儀師取得由勞委會核發之「喪禮服務」丙級技術士證照。

為了一掃黑道把持殯葬行業的形象，○○更要求所有的禮儀師與相關服務人員，就任之後，必須到各地警察局申請核發「良民證」，方能正式錄用，這樣的人員進用的要求，不僅逐步建立起新一代殯葬服務業的形象，更也確保、體貼顧客的權益與心思。

為了落實與經營服務理念，○○從傳統殯葬業組織轉型成殯葬服務業的第一個起點，即是在於○○獲得與醫院的合作機會。為何會選擇與醫院結合作為轉型的第一步呢？董事長表示，殯葬業以往都是散佈在殯儀館或是醫院外圍，為了爭取服務機會，的確有不肖業者搶大體的行為，重創正當經營殯葬業者的形象，而且這種爭奪的行為，不僅讓傷害家屬情感，也是令院方相當困擾。

在幾經考慮與評估過後，○○主動提出企劃書跟院方溝通，希望在被動、免費與協助管理的前提下，進駐醫院處理喪葬相關事宜。在接觸許多醫院之後，終於獲得某間軍醫院的首肯，讓○○進駐醫院協助處理殯葬的前端作業。

對殯葬業者來說，這可是件不得了的大事，因為醫院必須維持其中立立場，因此從來沒有一家醫院願意與殯葬業者合作，業者表示，讓醫院點頭入駐的原因，沒有什麼其他秘訣，就是「服務」二字贏取醫院的合作機會。由於是本著服務的精神進駐，所以○○承諾，除了在太平間旁的辦公室上有著「○○」字樣辨別辦公室位置之外，整間醫院看不到任何有關○○的字樣。

其次，在醫生宣告不治後，護理站通知○○駐院人員到床前協助家屬移動大體至太平間這一段路，○○人員不可有任何的業務行為，在衣著上也不可有相關的辨識字樣圖案，之後家屬若有其屬意的殯葬業者承接後續服務，○○不可以干涉也不可以對家屬收取前置作業的相關費用。

為了體貼家屬剛喪親的心情，○○也在醫院給予使用的辦公範圍內設置小型靈堂，讓需要暫時停放在醫院的大體，有個讓親屬可憑弔的地方，這個服務當然也是免費的。

在幾經合作之後，其他醫院也開始仿效此套模式，因為○○擁有的好口碑也讓其他的醫院放心交給○○處理相關事宜，在跟醫院達成信賴默契之後，○○還擔任起保管因意外去世的大體，直到其家屬來醫院表明身分，才將大體還給家屬。

業者表示，目前○○有超過三十多家的一個服務的據點…○○涵蓋的醫院包含像醫學中心、區域醫院、教學醫院，幾乎都有…那當然包含在都東部、南部，我們一些蠻知名的醫院也委託○○來協助。

如此密切的合作，即是增加○○接觸家屬的可見度，而此高度可見度，則會提高顧客對其評價，尤其是一開始○○主動體貼家屬的小心思，更贏得家屬的信賴，而這些評價又會再度成為其他家屬評量的依據。也因此當○○的服務在家屬間皆有不錯之評價，則很容易因為大量家屬的口耳相傳，讓○○也逐漸擺脫了傳統殯葬業的形象。

三、禮儀師專業養成與訓練

殯葬業在過去一向不受到重視，因此造成了殯葬業的壟斷和市場的混亂失序，不僅在有些事件上損害了民眾的利益，更傷害了政府部門的聲譽，加上黑道介入，致使殯葬業的素質低落。

過去殯葬業的污名化便是在這樣的情況下產生。在殯葬服務業裡，許多工作所需的社會性技能，遠比技術性技能為多。今天有許多殯葬服務業策略的目標，主要是將人與人的接觸視為個人化服務的基本要求，而這種以專業化、人本的要求無疑是未來發展的重大主流。由人來幫助人所獲得的滿足是難以限量的，它的功能不應被低估為僅僅是提供顧客的需求或者是利益的交換。

禮儀師是台灣殯葬業改革的「樣板標誌」，瞬間從「俚俗人物」、「土公仔」移動到「高尚職業」，是殯葬服業業轉型浪潮中裡最讓人耳目一新、感受最為直接的一群人。除了外表整潔得體之外，對於中西儀式、各地習俗瞭若指掌，讓禮儀師這項行業逐漸為大眾所接受。

由於台灣民眾對於葬禮的觀念愈來愈開放，所以禮儀師要「眼觀四面，耳聽八方」，若家屬有定見就盡力配合，若遇到漫無頭緒的喪家，就得從最傳統的禮俗解說起，禮儀師此時也成為殯葬知識的解說者。

在業者積極打造新形象及高薪的影響下，禮儀師現也吸引了不少高學歷的俊男美女加入，以往被人頗為排斥的冷門行業的殯葬人員，搖身一變成了熱門的新興行業。

不過，想當禮儀師條件可不簡單，有些業者都要求應徵者學歷必須大專以上，甚至更有要求具備生死學碩士學歷，而儀表、體態也有一定的要求，男生得170公分以上，女生至少160公分，另外像是談吐、親切度、是不是守時等，也都列為評分標準，更有業者會進行「體能測驗」，應徵者必須先通過仰臥起坐、伏地挺身、舉啞鈴等考驗，才能進入面試。

會有體能測驗的因素，主要是由於禮儀師除了接案、處理客戶臨終的過程、擔任司儀、禮生等之外，還得要爬上爬下布置會場、扶棺、搬運遺體，因此必須有一定的體力才能勝任，並且禮儀師的工作時間極不固定，要隨傳隨到外，最重要的是身體與心理上

的協調，特別是面對家屬的悲傷輔導過程，不是每個人都能承受的壓力。所以，業者也希望新進人員是在5年內有至親往生經驗的人，未來比較能以同理心來服務客戶。

禮儀師的工作範疇很廣，簡單來說，禮儀師的首要工作就是透過殯葬禮儀來引導家屬，一步一步協助家屬們從悲傷走出來。因此，禮儀師的角色不僅僅是殯葬工作人員而已，更重要的是要提供家屬們悲傷輔導及後續關懷。

喪禮是活人對亡者進行的殮、殯、奠、祭、哀悼，更是後人對先人懷念的儀式，無論是各宗教的殯葬禮儀，都必需要有一套可遵循的規範，而這也是禮儀師術科考照的考試範圍。

禮儀師新人，第一年需要跟著一位資深前輩學習人文禮俗課程、口才儀態訓練、體能訓練課程等，專業知識及技能養成一樣都不能少，這是考量到禮儀師實際工作需要扶靈、會場搭建佈置、搬運遺體等，必須有一定體力才能勝任；不論是靜態課程或動態訓練，全部通過檢測後才能正式成為禮儀師獨立接案。而在○○的規定之中，無論是否已經取得執照，所有在線上服務的禮儀師，每個月必需都得回到公司進行四個小時的相關課程進修。

要如何做個好禮儀師呢？「感同身受」是最重要的職業特質。倘若家中有阿嬤過世，最哀傷的莫過於阿公，在這個時候「放細心思、注重細節」就變得很重要，僅僅是下車時攙扶一下老阿公，都會讓家屬得到莫大感動。

四、客服人員專業養成與訓練

多元化、專業化的經營形態使得單獨的產品價值已不能滿足顧客，尚且必須考慮顧客的使用價值與心理價值，亦即「服務」本身所創造的價值。殯葬服務業服務的對象是人，尤其在現代，各項資訊的獲得比過去來的更快速且豐富，消費者不但比價格、比品質，甚至對於禮儀人員的行為舉止也都列入考慮。除此之外，當家屬無法在第一時間接觸到禮儀師，只能打電話到禮儀公司詢問相關服務時，第一線人員的角色將會從禮儀師轉移到禮儀公司的客服人員身上。

走進客服中心，你可以看到每一位客服人員都配戴著耳機，熟練地操作電腦系統，儘管來電一通接著一通，好像從來都不停歇過，但客服人員依然展現出最大的熱忱，為所有的來電者解決問題，這個看似普通、入行門檻低的工作，卻扮演著公司對外窗口的重要角色。

電話客服人員主要的工作是接聽電話、確保家屬能夠在第一時間得到需要的服務、協助家屬解決問題及告訴家屬公司的新服務，包含業務諮詢、疑難排除及客戶關係維繫

等。電話客服人員在處理家屬抱怨及爭議問題時，通常需依照既有的程序及規定來解決問題。

以○○的客服中心來說，目前只有電話客服人員，總共分為兩地，一個單位一班有四位，總共約有 24 位，採輪班制(8 小時一班)，二十四小時全天候、全年無休地服務。一個月的話務量超過兩萬通，平均一天四千到五千通電話。一般而言，一通電話三到三分半鐘的時間就要解決家屬的問題，亦即一天一個客服人員會有上百通的電話。

電話客服主管表示，對一個客服人員來說，最大挑戰就是「心理的挑戰」，根據他的觀察，七、八年級生的抗壓性較低，比較無法接受挫折及來電者無謂的責備。他特別強調，好的客服員首先需瞭解到，抱怨一定會有，若是無法接受這個事實，就不適合擔任客服人員的工作。

對於每個新進客服人員，主管都會給他們兩個保證，第一、客服人員保證會被來電者罵，第二、被客人罵的時候，99%保證都不是客服人員的錯。」他也進一步指出，他往往給客服同仁一個目標，就是面對暴躁、無謂刁難的家屬，依然要保持溫和的語氣及絕佳的服務態度，並以良好的答話技巧對應，如果能在來電者掛斷電話前說出：「謝謝你，我懂了。」或是「對不起，我剛才脾氣不好，謝謝你幫我忙！」若能做到這樣，就能多留住一個家屬的心，也代表一個客服人員的成功！

由於電話客服是面對家屬的第一線人員，對公司產品須有基本了解，尤其新產品推出時更須隨時更新資訊，積極認真的服務態度非常重要。此外，良好人際關係及沟通能力、解決問題技巧、正面的服務特質、聲音表情佳、高 EQ、耐心、服務熱忱等都是必備的條件，尤其是言語的溝通和傾聽技巧更為重要。而個性是否適合這項工作，也是求職前必須考量的重點，如果個性內向、不善於與陌生人溝通、不喜歡與他人接觸、或是太外向、無法忍受重複繁瑣工作的，都不適合擔任電話客服人員。

而擔任殯葬業的客服人員還要懂得某些民俗習慣，以便於在接到家屬詢問某些禮俗應如何處理時，客服人員不用等到禮儀師回覆，也可立即解決家屬疑問。所以，○○的電話客服人員，不僅僅要接受擔任電話客服的相關訓練之外，還得要跟禮儀師一起接受關於民俗禮儀方面的課程。

由於長期與醫院合作的關係，○○所服務的家屬多來自醫院與口耳相傳，因此並建構全省服務網絡，若遇偏僻縣市有案件發生，通常是委託當地業者先行承接並完成前置作業，這樣的服務模式經常遭致客戶抱怨，也造成○○好不容易塑造的企業形象受到很大的傷害。為了改進此一缺點，日前○○也已完成全省服務處的建構，只要家屬一通電話，客服人員必須馬上聯絡最近的駐地人員，以平地三十分鐘內到達服務地點，偏遠地區一小時內到達之規定，成為殯葬服務市場另一項的差異化顧客服務。

五、滿足顧客需求

隨著台灣邁入高所得國家之林，高品質生活已是台灣消費者共同的追求，消費意識隨著社會的繁榮與發展日益高漲，消費者權益也因消費者保護法令的相繼立法而逐步落實。在這個消費意識抬頭的時代，以往強調產品優良與制式化的服務方式再也無法打動消費者，現今的消費者要的是快速、便利、衛生、安全，以及精緻化、人性化等無形的高品質服務。這種對於品質的要求，也慢慢影響到喪葬的領域，使國人對於喪葬的品質也有更高的要求。

近年來的殯葬服務業，在大環境的轉變下，不僅漸漸浮上檯面，也越朝精緻化發展，企圖扭轉人們對於以往殯葬業者的惡劣觀感。為了達成這個目標，○○禮儀事業與知名的設計公司合作，開發出可隨著顧客需要變換場景的活動舞台，希望藉由可自由重組的硬體，變化出符合每個人的生命故事，在告別式中營造天堂般「純淨」、「寧靜」的空間。

清爽明亮的設計，讓家屬與禮儀師在討論告別式場佈置的同時，藉由「整理生命記憶」來抒發情緒，在告別的那一刻，與生命中最難解的愛與恨達成和解，為彼此找到寧靜「天堂」，透過這樣專屬的告別式場，讓死亡只是一道門，往生者能找到新的旅程，親友也能為新生活找到再出發的起點。

除了在喪葬儀式與相關用品上細心之外，○○大體的生前容貌的恢復也相當重視。○○的客服部主任表示，曾經有位○○的女禮儀師於夏日的半夜接到電話，希望禮儀師趕到桃園某處山區幫忙，禮儀師一到現場卻發現，現場已經聚集了十多家殯葬業者，但卻沒有人幫忙將樹上的大體搬下，正當禮儀師對此情況感到不解時，心痛的家屬便對禮儀師解釋，由於往生者已經去世多日，再加上天氣炎熱，已經無法辨別生前的容貌，希望殯葬業者幫忙後續相關事宜之外，最重要的是能夠恢復往者生前的面貌。

沒想到，當家屬提出此一要求，現場雖然有數家業者，但卻沒有人願意幫忙。當禮儀師聽完家屬的心願，除了幫忙將大體搬下之外，也承諾家屬盡力恢復往者的生前面貌。在透過○○其他工作人員的幫忙之下，告別式當天，家屬看到了安祥沉睡的往者，稍稍平復了家屬不捨之心，也對禮儀人員的大力幫忙給予深深的感謝。也由於這樣的一個契機，爾後該家屬有喪葬相關的事宜都會請○○禮儀公司幫忙協助辦理。

六、一份用心服務的事業

殯葬業雖然在花費上僅次於買房子與車子，但殯葬業的特殊性，讓一般人很少會深入的去瞭解，因此對於業者的印象仍只停留於口耳相傳或媒體廣告，相對的，對於品牌的忠誠度也不高，使殯葬服務業者面臨嚴峻的挑戰。

殯葬業者應該致力於殯葬服務的設計與開發上，給予消費者深刻的服務印象，另外，除了扮演營利的公司角色外，負起社會教育功能的非營利角色亦是發展另一項顧客服務。

舉例而言，故事中的○○禮儀事業長期於全省各大醫院舉辦臨終關懷講座和協助喪家處理往生等諮詢事宜之志工服務，此項目的志工服務是比較冷門的志工服務項目，但卻是人性最為需要安慰及幫助的時刻，○○推動關懷生命志工訓練，希望建立志工對生命的關懷和面對往生的觀念建立，不但可增加自己的知識，更可成為一項志工專長幫助需要的人。

不僅如此○○禮儀事業除了投入生命志工志業，幫助過無數需要的家庭，更本於志工精神，關懷及回饋之心，免費幫助低收入戶或貧困人士處理喪葬事宜，近年來更擴大志工服務領域，關懷老人、兒童及積極參與各類型公益活動不遺餘力，發揚志工精神，讓許多民眾對於”身後事”有著更清楚的了解與正確的觀念。

從事生命產業最重要的就是「用心服務」，當有越來越多人才認同殯葬業的理念並且願意投入服務熱誠，未來一定能形成一個良性的循環，讓殯葬產業更進步。談到殯葬業的核心價值，不是外界所認為高報酬，而是服務對象是往生者，服務的人必須要更細心、更用心，同理心對待往生者及家屬。殯葬服務不只是技術的問題，而是要打從心底將往生者當做自己的親人，這樣才能設身處地，用最莊嚴的心情，陪伴往生者尊嚴地走完最後一程。

或許是見多了生死離別的場面，許多殯葬服務人員對生命及死亡都有一番感悟。生命無常，誰也不知道下一秒鐘會如何？「樹欲靜而風不止，子欲養而親不待」，把握當下，珍惜與親友相處的點滴才是更重要的事。也由於身在生死之中，面對人生的生老病死殯葬從業人員也較為豁達積極，因此每位從業人員都明白，如何在有限生命中過得積極，讓死亡來臨時不要有太多遺憾，這才是真正尊重「活著」的價值。

台灣目前殯葬業者，素質仍有良莠不齊的情形，有志從事殯葬業的朋友，建議要慎選社會信譽良好、制度較為財務穩健的公司企業，重點不應只著重在薪水待遇較一般上班族優沃，更會對自己的未來生涯發展奠定良好的基石，當然才能無顧慮的為每個客戶做好這份「人生最重要的合約」服務！

而現在政府極力推廣此專業技能，並導向正統禮儀規範，開辦各式職前、在職訓練課程，培養人才外，更可讓具有實務經驗的人獲得進修的機會，對於服務水準有莫大助益。

殯葬服務品質的提昇與殯葬服務業的走向有極為密切的關係。政府的殯葬政策與民意機關的立法方向可有效的影響殯葬服務品質，而殯葬行政人員依據殯葬政策、殯葬法規落實殯葬服務業的管理更是重要的課題。

當然，殯葬公會功能的發揮、殯葬服務的教育訓練、專業證照制度的實施、殯葬服務業的評鑑都是對殯葬服務業管理的可行方式。殯葬行政必須因人、因事、因地而採行各項措施才能達成社會對殯葬事務的期待。

在全球化及知識經濟的挑戰之下，殯葬業必須在經營管理層面上提昇效益及效率之能力，而能累積組織內之知識，進而使內部流程發揮價值，快速提供有創意之服務給顧客，達到顧客滿意，最後方可達成持久性競爭優勢的目標。

自我評量:

- 1.特殊行業如何維持顧客關係管理?
- 2.第一線人員面對顧客最重要的一件事?
3. 做好顧客關係管理的第一步?