



# 103年度商業服務價值提升計畫

標竿教學個案—艾思妮國際股份有限公司

主辦單位：經濟部商業司

執行單位：台北市電腦商業同業公會

撰稿人：陳純德、顧景昇

中華民國103年12月

# 艾思妮公司－跨域智慧資訊共享與客戶服務

## 摘要

自 1993 年起，艾思妮國際股份有限公司（以下簡稱艾思妮公司）在臺灣及法國註冊了「曼黛瑪璉」商標並全面實施品牌戰略。二十年來，「曼黛瑪璉」與「瑪登瑪朵」內衣陸續開拓臺灣市場，一直秉持著「以服務為優先」、「以品牌為後盾」、「追求顧客最高滿意度」及「卓越服務水準」等經營理念，至今全臺營銷通路已有 107 個直營門市，加盟體系則達 466 個服務據點，且海外市場更拓展至中國大陸與東南亞，已有 77 個海外直營點。

雖然艾思妮公司在品牌經營上獲得很好的成績，但隨著品牌在中國大陸與全世界各地拓點營運，開始遭遇到顧客服務與客訴管理等問題，包括：客服中心分散各地致使消費者意見無法即時反饋總公司、加盟點服務品質不一、客戶關係管理深度不足以及客訴管理未有效分類與知識管理化等方向的問題。

艾思妮公司黃義仁執行副總經理（以下簡稱黃副總）瞭解此時若不積極處理這些問題，等到營運規模更加擴大時再來處理則已經來不及因應。也因此黃副總慎思考慮並排除眾議後，決定投資導入「外部服務價值提升—客戶服務網絡提升平臺」與「內部服務價值提升—跨域智慧資訊共享平臺」兩大重要資訊系統平臺。

在客戶服務網絡提升平臺部分，除能快速掌握顧客客訴與客服內容外，也能將這些資訊進行收集並加以分析，提供顧客更好且有感的服務，進而提升顧客滿意與忠誠度。另一方面這些資訊繼續透過「內部服務價值提升—跨域智慧資訊共享平臺」，可以將前端顧客心聲等資訊轉化為資料庫，提供如產品創新設計與改進、客服與客訴處理知識庫、第一線人員教育訓練應對話術，甚至是精準行銷活動之重要基礎，終至提升體系上下游採購服務效率。

本個案著重於分析客服中心與系統價值、服務缺失與失誤修補、顧客關係管理與知識管理及資料探勘技術，以及商業邏輯轉變等 4 項主要議題，藉由本個案外在環境與競爭、艾思妮公司兩大創新平臺建構，從中分析並討論如上所碰到的困難問題與可能的解決方案，藉以提供學生完整的客服與客訴管理、資訊科技應用、學習挑戰新的商務模式及管理者思考模式的參考。

**關鍵字：**女性內衣、品牌經營、顧客抱怨、服務補救、顧客關係管理、資料探勘、  
**服務主導邏輯**

## 壹、個案公司描述

### 一、前言

2014 年 7 月 31 日深夜十一點多左右，艾思妮公司工廠內一片靜寂，但還是可以看見行政大樓五樓窗戶仍透著燈光，原來黃副總仍在挑燈夜戰，思索著公司下一階段產品如何在中國大陸與東南亞的行銷策略方向。正當黃副總很專心地在網路查詢著網友們在臉書 (Facebook) 粉絲團對該公司活動與產品評價時，他的手機突然響起，接聽後頓時由電話那頭傳來緊張與急促的聲音。「副總！我是客服中心的陳主任，不好了！高雄這邊發生大爆炸，公司客服中心也受到波及，剛剛爆炸後，我趕緊來到辦公室，結果發現辦公用具被震倒滿地，窗戶玻璃也碎了，真是太可怕了！目前情況尚不明朗，我想還是趕緊先跟黃副總通報一聲，再看後續如何處理！」

客服中心陳主任所說的大爆炸，也就是全臺震驚的工安意外—高雄市氣爆事件。7 月 31 日當天晚上八點多左右，即有前鎮區居民聞到疑似瓦斯外洩的臭味，急忙向高雄市消防局報案，消防隊員八點五十分抵達現場後，發現凱旋三路和二聖一路口的人口蓋與水溝冒出陣陣白煙，現場於是立即進行封鎖。到了九點五十分左右，發現影響範圍逐漸擴大，消防局又陸續出動搶救，後續環保署確認氣體為丙烯，且濃度已經超出人體忍受範圍兩百倍之多。結果到了深夜十一點多，前鎮區與苓雅區一帶的凱旋三路、二聖路、三多一路開始發生連環氣爆，三條路數百公尺柏油路面被炸毀，不僅多棟民宅發生火災與汽機車被炸毀，警消與民眾傷亡也十分慘重。艾思妮公司客服中心 (call center) 正好位於高雄市前鎮區，所以也因為氣爆事件而受到影響。

「陳主任先別緊張，人沒事就好，剛剛打開電視查看，實在太嚴重了，我想就先請高雄的同仁們休假兩日，有關客服的工作會由總公司這邊接手繼續執行，

陳主任先別擔心，我會來處理。」黃副總耐心地安撫著驚魂未定的客服中心陳主任。雖然位於高雄的客服中心遭受氣爆事件波及，但看得出來黃副總心中早已經有了因應措施。隔天一早，黃副總立刻召集相關人員開會，「各位經理大家好，我想大家都知道昨晚高雄發生非常嚴重的氣爆事件，高雄客服中心雖有影響，但損失不大，不過我先請高雄同仁們休假兩天。這時候，剛好就是啟動我們在經濟部商業司所提計畫與系統執行的時候了！」「氣爆事件剛好也提醒了我們，災害、顧客客訴與品味需求的不確定性，誰都不知道什麼時候會發生，但重點是發生前的準備與發生後的因應，雖然現在高雄客服中心暫時無法運作，但透過我們所建置的跨域智慧資訊共享與客戶服務網絡提升平臺，立刻就能把高雄客服中心的運作拉回總公司這邊，這個新平臺也支援了24小時與其他虛擬平臺客服與客訴處理能力，日後我們的call center其實在哪裡都無所謂，都能無縫銜接，讓我們的顧客滿意度與忠誠度繼續提升。」黃副總信心滿滿的說著。

黃副總所說的「跨域智慧資訊共享與客戶服務網絡提升平臺」，正是艾思妮公司於103年度向經濟部商業司所申請的商業服務價值提升計畫，建置該平臺之主要目的就是為了能透過資訊系統的建置來整合供應鏈上下游與顧客，藉此能提升艾思妮公司的知識共享及服務品質一致化能力。雖然氣爆事件發生的非常突然，但就在該服務網絡平臺建置接近完成時剛好能夠順利銜接高雄客服中心的業務，黃副總感到相當欣慰。接下來他提到「所幸一年多前能夠說服公司其他高層人員並認同艾思妮公司未來對顧客與品牌之創新營運理念，同時獲得經濟部商業司計畫補助並展開平臺建置，時間點相當契合。不過品牌經營絕對是條漫長的道路，競爭者也一樣會用更創新的科技或網絡，且未來還有更多國家與市場要進入，希望這個平臺的導入能夠讓我們的顧客更有感，並繼續引領我們開創未來的黃金三十年。」會議結束後，看著工廠內忙碌的機器運作與勤奮工作的員工們，黃副總望著辦公室窗外的藍天，心中已經盤算著下一步品牌發展該如何發展的方向了...

## 二、艾思妮國際股份有限公司介紹

或許艾思妮公司這個名稱有許多人並不熟悉，但公司旗下的兩大品牌「曼黛瑪璉 (Mode Marie)」及「瑪登瑪朵 (Modern Girl)」可就無人不曉了。有趣的是，日本華歌爾以及德國的黛安芬內衣，雖然在臺灣耕耘品牌時間長達 30 年以上，但卻往往被誤以為是臺灣本土品牌，反而是曼黛瑪璉這個品牌，被多數臺灣女性消費者視為是歐美品牌，但實際上曼黛瑪璉卻是個不折不扣，正港的臺灣本土品牌。艾思妮公司係由現任董事長兼總經理黃丁守先生(以下簡稱黃董事長)創立於 1993 年 11 月，行業別屬於成衣服飾品業，主要營運項目為男女性內衣、內褲以及成衣。1978 年左右，黃董事長成立了「丁守企業」，幫愛迪達 (Adidas) 及耐吉 (Nike) 等知名運動鞋品牌代工，負責鞋底貼合、鞋墊及提供鞋面布料材質。後來由於臺灣製鞋業大量外移大陸，黃董事長也跟著製鞋大廠(如：寶成公司、豐泰公司)的腳步出走到廣東設廠。由於黃董事長十分不捨被留下的臺灣員工與裁縫機等設備，因此決定為臺灣的員工們找尋出路，並希望能繼續善用這些機器。此時剛好黃董事長夫人黃江杏女士工作時常提起所穿的女性內衣材質不夠透氣，且洗淨後若沒曬乾的話還會發霉，這樣的內衣品質實在令人困擾且不舒服，讓黃董事長想到了他所作的球鞋為了要應付高運動量與高流汗量，因此所採用的皆是透氣鞋墊材料，而這些材料正好可以用來提高胸罩的透氣度。也因此於 1993 年正式成立內衣事業部並創立艾思妮國際股份有限公司，在臺灣與法國註冊了「曼黛瑪璉」商標並全面實施品牌戰略，如圖 1-1 所示(商業週刊，2005)。曼黛瑪璉法文為 Mode Marie，其中文意思為「都會女子」，也因此曼黛瑪璉走的是「法式浪漫、巴黎都會風格」，講究時尚與品味，強調怡然自得、自在享受率性生活，打造極緻時尚的優雅魅力。1994 年 5 月曼黛瑪璉內衣成立六大經銷銷售體系以及 650 個專賣銷售點。1995 年 1 月員林總廠落成啟用後，於同年 6 月成立國外部並於香港設立辦事處，且開始在廣州增設生產線。



圖 1-1 曼黛瑪璉女性內衣品牌

資料來源：艾思妮公司

艾思妮公司早創初期真可謂是筭路藍縷，一開始由於百貨通路完全沒聽過「曼黛瑪璉」這個內衣品牌，百貨通路不願意出租櫃位來銷售該項產品，艾思妮公司營收產生問題，但黃董事長並不因此而氣餒，每一年仍創新開發出 400 款以上的內衣樣式，且透過傳統市場等通路銷售成績來「選秀」並強化產品特色。1997 年，一款以脇邊加高，且使用法國進口蕾絲及鋼琴琴弦做成胸罩鋼圈產品上市後，得到眾多消費者的青睞，也因此創下當年 5,000 萬元營收的佳績並成功打開國內內衣市場（蘋果日報，2007）。2004 年 3 月，艾思妮公司創立了男褲品牌 Dayneer，以舒適透氣材質及藝術美學的版型設計，針對熱愛生活創意及堅持自我個性的男人為主要訴求對象。到了 2005 年 8 月，艾思妮公司再次創立了以年輕時尚為主體的新品牌「瑪登瑪朵」，如圖 1-2 所示，以年輕女性為主要客群，在百貨公司成立了 25 個專櫃，吸引更多年輕女性朋友的青睞。20 多年來，艾思妮公司內衣品牌陸續開拓臺灣市場，成立近 650 個專賣銷售點，並積極進駐各大百貨公司設立專櫃，發展建起遍佈臺灣全省的營銷體系，設立了臺北營業所、臺中營業所、高雄營業所，以創新發展主動出擊，開發合乎顧客價值與尊重的產品與服務，始終為女性的曲線用心呵護！。



圖 1-2 瑪登瑪朵女性內衣品牌

資料來源：艾思妮公司

## 貳、產業概況描述

### 一、女性內衣產品分類與發展歷史

根據中華民國海關稅則號列，臺灣內衣產品為「胸罩及束身用品」類，若再往下細分，則可再分為 4 個不同的分類：

- 胸罩類 (Brassieres)
- 束腰或束褲腰帶類 (Girdles and Panty-Girdles)
- 連身緊身內衣類 (Corselettes)
- 其他類 (Others)

此外，若依據我國行政院主計處第八版「中華民國行業標準分類」系統的定義，則內衣業產品分類還可分為 C 與 F 兩大類，以下再細分中類、小類、細類，如表 2-1 所示的各類名稱、定義與內容：

表 2-1 內衣產品分類

分類編號				各類名稱、定義及內容
大類	中類	小類	細類	
C	11	111	1112	梭織內衣及睡衣製造業 凡從事以梭織布剪裁、縫製內衣及睡衣之行業均屬之 --梭織內衣縫製                      --梭織內褲縫製 --梭織睡衣縫製                      --梭織胸罩縫製 --梭織束腹（褲）縫製
		112	1122	針織內衣及睡衣製造業 凡從事利用針織機器織造或以針織布剪裁、縫製內衣及睡衣之行業均屬之 --針織內衣製造                      --針織內褲製造 --針織睡衣製造                      --針織胸罩製造 --針織束腹（褲）製造
	44	443	4432	成衣批發業 凡從事服裝批發之行業均屬之 --男裝批發              --女裝批發              --童裝批發 --內衣批發              --睡衣批發              --運動服批發 --游泳衣褲批發      --制服批發              --嬰兒服批發
	46	463	4632	成衣零售業 凡從事服裝零售之行業均屬之 --男裝零售              --女裝零售              --童裝零售 --內衣零售              --睡衣零售              --運動服零售 --游泳衣褲零售      --制服零售              --嬰兒服零售

資料來源：艾思妮公司

女性內衣工業發展歷史已經相當久遠，例如中國古代婦女所穿的肚兜（或稱為心衣、抱腹、兩當、訶子等）是一般東方人所熟知的內衣款式，而西方則是在西元前 2,500 年左右，在希臘東南的克里特島之邁諾安文明所發展出來的女性內衣文化，當時邁諾安文明女性為了凸顯其玲瓏有緻的身材與胸部的渾圓巨大，開始穿著與今日胸罩類似的衣物，並使用布料將胸部下緣的身體緊緊纏繞並束緊腰部，這樣便能將胸部加以支撐並展現高挺胸部的特色，因此被認定是歷史第一件已知的女用胸衣發明 (Singer and Grismaijer, 1996)。之後更發展出如兩片式胸衣及

緊身衣，到了 19 世紀隨著工業革命快速商品發展腳步，女性們對胸罩與緊身衣各種不同的需求功能也逐漸增加，也因此 19 世紀中葉，女性內衣已經有透過工廠有系統加以生產製造而普及。到了 20 世紀時，緊身衣逐漸發展成為上下兩件，並經由巴黎設計師們的巧手與時尚追求，開始出現與現代相符的內衣造型款式，且結合各種不同內衣功能，因而逐漸成為現在的各種機能型或調整型等的胸罩及束褲（葉亞欣，2004）。如表 2-2 所示，至今日女性內衣款式與屬性發展已臻成熟，有各種不同款式或功能的考量外，也有各種不同的內衣材質訴求，甚至購買內衣的通路也已經相當多元與普及化。

表 2-2 女性內衣觀點、屬性與種類分類表

觀點	屬性	種類
型態的多樣屬性	外觀款式	蕾絲、V 型肩帶、無縫型、開肩帶、特殊肩帶、低肩帶、無肩帶
	罩杯款式	全罩杯（U 型立體剪裁）、3/4 罩杯（L 型立體剪裁）、1/2 罩杯（□ 型立體剪裁）
質量、功能、性能的多樣屬性	機能款式	鋼絲、加襯型、調整型、健身型、前後背扣、馬甲型、魔術胸罩
	奈米機能內衣	柔軟舒適、伸展自如、吸濕排汗、抗菌衛生、保暖健康
用途的多樣屬性	內衣功能	穩定功能、加強集中功能、集中托高功能
	運動內衣的特色	伸縮性材質、穩定性佳、吸濕排汗佳
價值的多樣屬性	罩杯剪裁樣式	圓形、單側直形、半圓形、全罩直形、直形
	罩杯接縫法	一體成形、雙片接縫、三片接縫、側邊接縫
原料的多樣屬性	內衣色系	淺色系、膚色系、黑色系、紅色系
	內衣材質	天然纖維、化學纖維、皂紡纖維
銷售型態的多樣屬性	內衣種類區分	依年齡區分、依場合區分、依機能區分、依搭配區分
	影響內衣價格的要素	購買通路、品牌定位、材質成本、款式設計

資料來源：艾思妮公司

內衣商品是女性貼身私密的一部分，隨著時空環境的不同，內衣商品的角色與功能也不斷的演變。例如在 1950 及 60 年代以女性自身美的追求為主，到了 70 年代以丟棄胸罩為口號，提倡女性自我意識的抬頭。80 年代則重新審視並面對女性自身的美，90 年代之後隨著商品材料與科技機能的進步，內衣的角色從舒適、機能到了健康，且內衣的造型更從簡樸到花俏，銷售通路與空間也從隱密或市集，到現在以更自由開放的姿態，在百貨公司或專賣店隨處可見。隨著女性於社會經濟地位的提升，女性對內衣的看法也從羞於啟齒，到現在可以大方談論，也因此女性內衣產品的創新與多樣化，造就臺灣市場每年可創下高達數百億以上的市場商機（尹玫瑰，2001）。女性內衣市場商機無限的另一個例子就是大陸 11 月 11 日的光棍節網購，根據阿里巴巴的消息指出，女性內衣褲超級熱賣，是天貓商城成交量最大的商品。光在 2013 年光棍節開售的第 18 分鐘，內衣類產品銷售量已經破一億人民幣，且在短短的一個小時之內，女性內衣就已經售出 160 萬件，疊放的高度可以達到三個聖母峰高度，而女性內褲銷售量則達 300 萬條，連接起來有 3,000 公里之長，可繞海岸線約 1,200 公里的臺灣 2 圈半（蘋果日報，2013）。

## 二、全球產業發展趨勢

由於全球女性對於自我貼身衣物的功能與造型訴求多元與多樣性，也因此女性內衣全球市場發展仍朝向逐步成長的趨勢。如圖 2-1 所示，根據 Frost & Sullivan 的產業報告指出，全球女性內衣市場於零售通路的營收，於 2012 年為 657 億美元（相當於 1 兆 9710 億臺幣），估計於 2016 年將達到 821 億美元（相當於 2 兆 4630 億臺幣）的規模（HKExNews, 2014）。

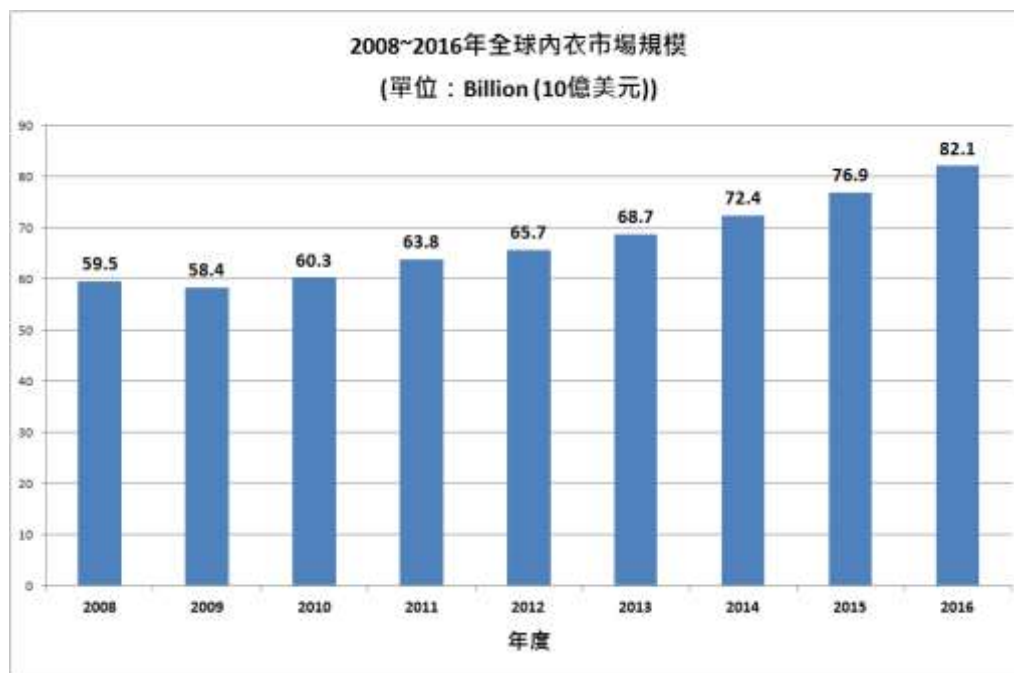


圖 2-1 2008~2016 年全球內衣市場規模

資料來源：HKExNews (2014)

女性內衣因不同功能或舒適程度等訴求，所用的材質也有所不同。根據 Frost & Sullivan 的產業報告指出，全球女性內衣材質市場主要由下列四種原料所形成，(1) 纖維 (fabrics)，例如彈性纖維 (elastic fabrics) 及 非彈性纖維 (non-elastic fabrics)、(2) 蕾絲 (lace)、(3) 定型罩杯 (molded foam cups)，以及 (4) 各類配件 (accessories)，包括了彈性織帶 (elastic webbing)、胸罩扣鈎 (bra hooks) 以及 扣眼 (搭襷) 緊固件 (eye fasteners)。其中彈性纖維、彈性織帶與蕾絲這三項材質大多由尼龍 (nylon) 或 spandex 這類的合成彈性纖維所製成，且上述三項材質就涵蓋了 2012 年全球女性內衣市場總營收中的 65.5% 之多，如圖 2-2 所示。此外，全球女性內衣材料市場的銷售營業額在 2012 年時為 75 億美元(相當於臺幣 2,250 億)，預期到了 2016 年左右營業額將繼續成長至 95 億美元 (相當於臺幣 2,850 億)。

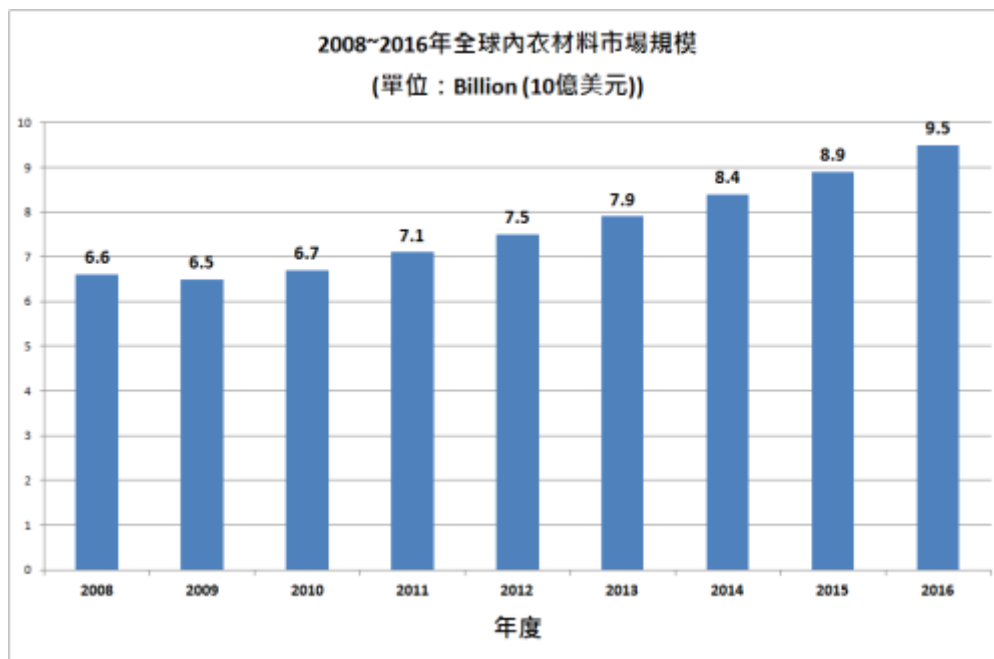


圖 2-2 2008~2016 年全球內衣材料市場規模

資料來源：HKExNews (2014)

在瞭解全球內衣商品與材質整體產值後，接著從各國與知名品牌營收與市場變化繼續說明之。首先，從聯合國統計資料庫可以發現，近幾年中國大陸在女性內衣出口產值成長快速，已經成為目前世界第一的女性胸罩供應國家。此外，目前全球胸罩產業主要出口國家，除了中國大陸外，其他如：香港 (16%)、法國 (4%)、泰國 (3%) 以及印尼 (3%)，如圖 2-3 所示 (劉梅瑛等人，2013)。

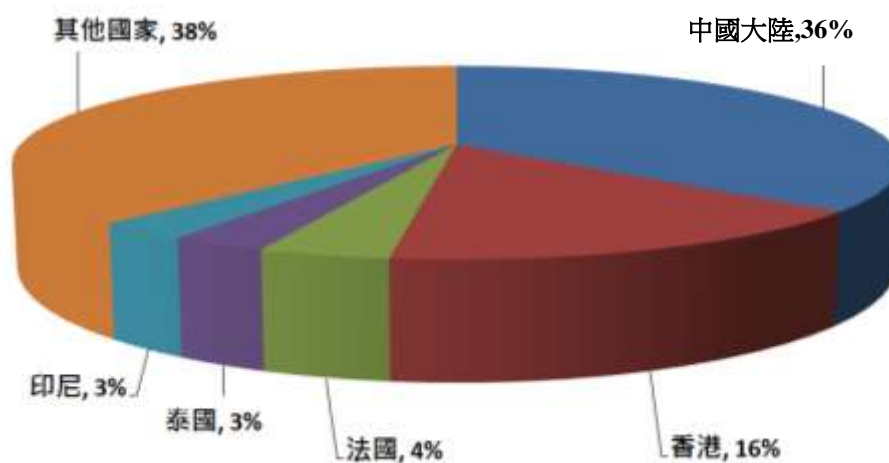


圖 2-3 全球內衣產業出口國家比例

資料來源：胸罩市場出口競爭之初探—以臺灣及中國大陸為例 (2013)

在進口方面，全球女性內衣產業需求國家則以美國、香港、法國、德國及日本為主，如圖 2-4 所示，其中美國所佔比例約為 23%，其次為香港 9%，而法國、德國及日本則在 7% 到 8% 左右。

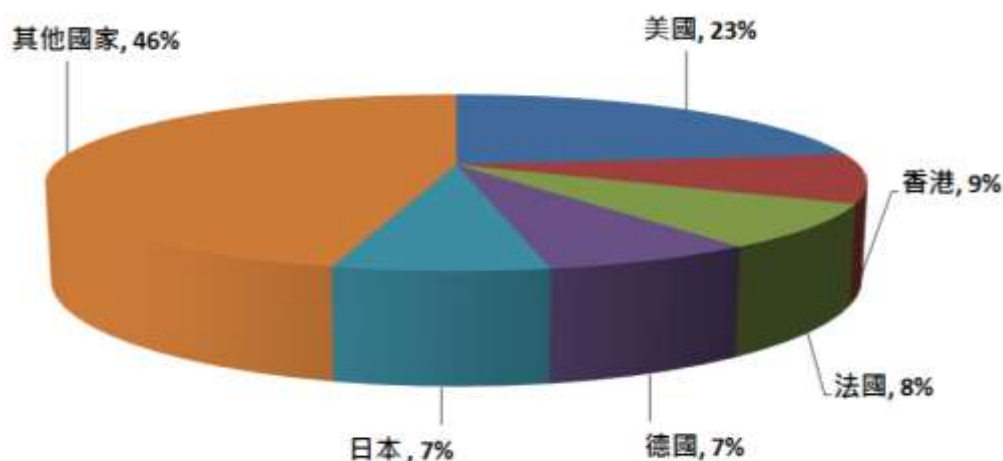


圖 2-4 全球內衣產業主要進口國家比例

資料來源：胸罩市場出口競爭之初探—以臺灣及中國大陸為例 (2013)

由於全球女性內衣市場不斷擴展，根據報導指出，近期有許多國家與新興市場消費者因收入成長，也因此增加了許多與女性內衣產品方面的消費，特別是在電子商物購物、機能性內衣或者大尺寸內衣方面有更大的發展潛力 (Yahoo Finance, 2014)。

在各個知名女性內衣品牌市場性與需求方面，例如義大利知名國民品牌 Calzedonia 相較於去年來說，今年成長了 10%，也因此公司高層打算在歐洲各國，甚至到亞洲主要國家擴展更多門市進行銷售。而另一個歐洲知名品牌戴安芬，今年銷售量則因受到歐洲需求減少以及競爭品牌的崛起影響而有些微下滑。另一家名為 Delta Galil Industries 的內衣產品公司則是近期以異軍姿態崛起，於 2010 年到 2012 年之間持續併購多個男女內衣用品品牌，也因此達到 20% 以上的銷售成長，並期望於 2014 年年底能成長至 10 億美元的市場銷售額。

此外，除了世界知名品牌維多利亞的秘密 (Victoria's Secret)、加拿大的 La Senza 外，另一家知名的美國「哈尼斯品牌服裝 (Hanesbrands)」近期也相當受到矚目。Hanesbrands 原本專注經營其北美市場，但在 2014 年宣布以 4 億歐元的規模，買下歐洲同行 DBApparel (新華網，2014)。DBApparel 是法國、德國、西班牙、義大利、比利時和英國的知名內衣製造商，與 Hanesbrands 曾經是姐妹公司，在 2006 年之前皆屬於美國的 Sara Lee Corp.(美國莎莉集團)。完成收購後，DBApparel 可為 Hanesbrands 開拓歐洲市場外，且預估此後 4 年內，DBApparel 可每年為 Hanesbrands 增加 8.75 億美元的年銷售額，1.25 億美元的稅後營業利潤，以及 0.60 美元的每股收益。

除了歐美知名品牌發展外，在亞洲市場方面，首先是中國大陸市場的發展，根據相關報告顯示，中國大陸女性內衣市場過去 10 年來呈現出顯著增長。據統計，中國大陸 6 億女性中，至少有 2 億是穿戴內衣的適齡人群，且女性年消費內衣能力總計為 6 億套以上，也因此內衣產值年銷售額估計可超過 150 億人民幣。事實上在過去 10 年內，中國大陸可說是全世界內衣行業發展與成長速度最快的國家，全年女性內衣銷售額達到了 200 至 500 億人民幣，估計整個市場的總消費能力可達到 5,000 億人民幣之多，且每年以近 20% 的速度增長，未來數年間成長率仍可保持在 20% 左右的速度(中國商報網，2014)。在品牌發展方面，由於市場規模龐大，也因此成為中國大陸國內與國際品牌競爭廝殺之處，目前有超過 3,000 家廠商投入戰局，主要有愛慕(愛慕、愛美麗、心愛)、曼妮芬(曼妮芬、伊維斯、蘭卓麗、Coyeee) 和華歌爾(華歌爾、蜜桃派)等企業品牌。此外，新興品牌也異軍突起，例如，因臺灣名模林志玲的代言與加盟店迅速擴張加持下，大陸地區知名品牌「都市麗人(Cosmo Lady)」於 2013 年成長翻倍。2013 年，「都市麗人」公司零售門市共有 5,790 間，其中加盟店 5,069 家，自營店則有 721 家。且在 2014 年已有更多創投首次公開募股加入與上市成功(新浪新聞，2014)。

最後在其他區域市場方面，例如在印度女性內衣市場，雖然市場區隔相當分散，但在電子商務加持下呈現穩定成長。預計在未來的 10 年內，印度女性內衣市場預期年成長率可達 10% 以上。其次在中東與非洲方面，值得一提的是沙烏地阿拉伯的市場，在女性雇用法規變革後，內衣銷售營業額有望加速成長，例如英國馬莎百貨 (Marks & Spencer) 已經看中沙烏地阿拉伯市場發展潛力，因此選擇此處作為女性內衣與時尚美妝專賣店的海外市場第一站並期望達成預期營收成長。

在市場未來發展趨勢方面，根據台經院產經資料庫的資料，女性內衣市場未來發展趨勢仍將朝下列幾個方向持續成長與深化 (鄧莉嫻，2004)：

- (一)全球資訊管理系統的建立與整合：因流行變化速度加快，使得女性內衣相關產品生命週期縮短，且使得設計生產到行銷上市與時間減少，也因此透過上中下游資訊系統的串連整合進而快速反應更為重要。
- (二)高度消費者導向：全球消費者因資訊透明與個人偏好習慣，將愈來愈重視女性內衣材質的創新、舒適、創新、時尚與品牌訴求等個性化的需求。
- (三)生產技術高效率、自動化與智能化趨勢：由於生產與資訊科技快速發展與突破，女性內衣的設計生產效率不斷提升，且朝向自動化生產發展。此外，在女性內衣材質與機能性之消費者訴求不斷增加的情況下，各種特殊功能的產品 (例如保暖) 將逐漸成為必備與常態商品。
- (四)環保及綠色行銷意識：隨著環保議題日漸受到消費者們的重視，有關女性內衣生產與開發之環境保護或者人體健康相關議題將持續擴展至世界各國與重視。

### 三、國內產業發展趨勢

隨著內衣品牌概念及產品的普及化，內衣製作流程亦從「手工訂製」逐漸轉變成「機械化量產」。女性內衣的發展演變至今，已經由早期隱密的消費習性，快速躍升為市場流行指標之一。此外在相關產品的劃分下也隨著廣大市場認知及需求不斷轉變及擴大，隨著技術發展，內衣產品更因結合高科技紡織品而有了更新的面貌。過去在業者彼此間生產與接單的互助、互補關係，增進了各自的生產效能及競爭力，因此曾經創造了臺灣內衣產業的黃金時期。

女性內衣產品屬貼身衣物，也因此俱有汰換率與周期，且其汰換率相當高。此外女性內衣穿搭也因時代轉變，其產品功能面也由保守、舒適更發展為重機能、設計感、個性化，從保守貼身內搭引導至時尚流行配件的概念。消費者在購買時，女性內衣的訴求以產品特性（外觀、類型、功能、顏色、品質等）、價格（促銷手法：打折、減價、贈品、現金折扣等）、品牌（自己過去經驗、他人經驗、知覺品質、心裡認同等）、通路便利性（百貨公司、專門店、量販店、電視購物、網路購物、郵購、其他地點）與廣告能見度（電視廣告、報章雜誌、目錄、新產品發表會、特賣週年會）為其考量要素。

臺灣女性內衣市場，每年創造出高達百億之市場商機，如圖 2-5 所示，臺灣女性內衣市場規模，2014 年規模達 140 億臺幣之多，2015 與 2016 年預估也有 145 億以上的市場發展（台經院產經資料庫，2013）。就臺灣內衣產業，已非早期寡占市場之產業競爭模式，而是處於開放進口品牌、自有品牌建立、低單價之無品牌產品同步進入市場形成完全競爭產業。在此種競爭環境下，儘管臺灣內衣產業有深厚的技術能量，卻同時面臨產業外移與大陸地區價格戰的外在威脅。也因此政府與產業間在經濟部與紡拓會的協助下成立了 MIT「臺灣優質內衣聯盟」。主要目的係為保障消費者權益及推廣內衣系列優良產品為最大宗旨。為區隔臺灣優質內

衣與其他地區產品，產品遵照經濟部標準檢驗局之檢驗標準檢測，於通過聯盟認證取得 MIT 臺灣優質內衣標章，並藉由 MIT 內衣標章公信力與優質形象打造臺灣內衣產業正面發展。

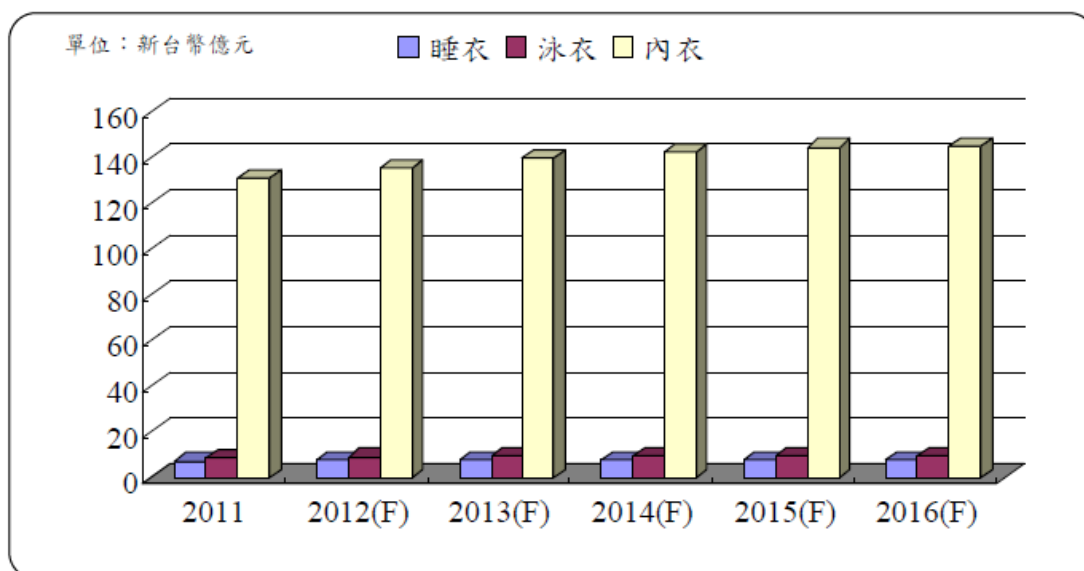


圖 2-5 臺灣女性內衣、睡衣及泳衣市場規模預測

資料來源：台經院產經資料庫 (2013)

目前臺灣的女性內衣市場的領導品牌為華歌爾、黛安芬、奧黛莉，以及曼黛瑪璉等品牌，占臺灣女性內衣市場高達 50% 以上的市佔率，為臺灣內衣市場四大內衣品牌。民國 58 年左右，當時臺灣政府積極鼓勵外資進入臺灣投資，德商「黛安芬」看中臺灣內衣市場發展潛力，因此積極採行獨資方式在臺設廠獨立運作。「黛安芬」以百貨公司為主要通路，同時透過當時國外創新行銷手法，例如製作刊物教導消費者內衣知識或舉辦內衣走秀等方式來提升品牌知名度。在當時民風保守的臺灣社會確實帶來很大震撼，不過也因此間接帶動臺灣內衣產業的發展（中華民國紡織業拓展會，2009）。

同一時期，臺灣女性內衣首屈一指的內衣公司美齡企業社，其知名品牌為「櫻桃牌內衣」，由於德商「黛安芬」進軍臺灣所帶來的競爭與震撼，帶給美齡企業社

十足的壓力。此時正巧日本「華歌爾」公司有意拓展海外市場，因此經由「瑞泰纖維」公司的引薦，經討論後以「日本華歌爾」佔股 50%、「美齡企業」及「瑞泰纖維」各擁有 25% 的股權情況下，創立了「臺灣華歌爾」內衣。其後則因「瑞泰纖維」退出經營，因而形成「日本華歌爾」及「美齡企業社」各擁有一半股權的情況，據此開始了「臺灣華歌爾」的營運。

此外「奧黛莉」則隸屬心華集團，公司成立已有 55 年之久，不過一開始是在民國 46 年時，由在臺中市市府街上的「中心女內衣店」後續轉變而來的。「中心女內衣店」原本以訂做內衣起家，之後便創立了臺灣第一個本土內衣品牌「心心內衣」，且於民國 86 年正式更名為臺灣奧黛莉股份有限公司。此外，女性內衣品牌「思薇爾」的創立也為人所津津樂道。民國 75 年在幾個大品牌寡佔市場情況下，原本從事營建業的洪永堅先生，當時被人稱作內衣市場門外漢，以六百萬元的創業基金，自創了女性內衣品牌「思薇爾」並正式進入臺灣內衣市場，出乎當時幾個大品牌的意料之外，在很短的時間內便搶下當時臺灣 10% 的市場佔有率。緊接著到了民國 82 年時，艾思妮公司則創立了「曼黛瑪璉」女性內衣品牌。如圖 2-6 所示，四大女性內衣品牌的發展歷程逐步成長，從此之後便開啟了女性內衣品牌概念時期與各大品牌逐鹿臺灣的態勢。

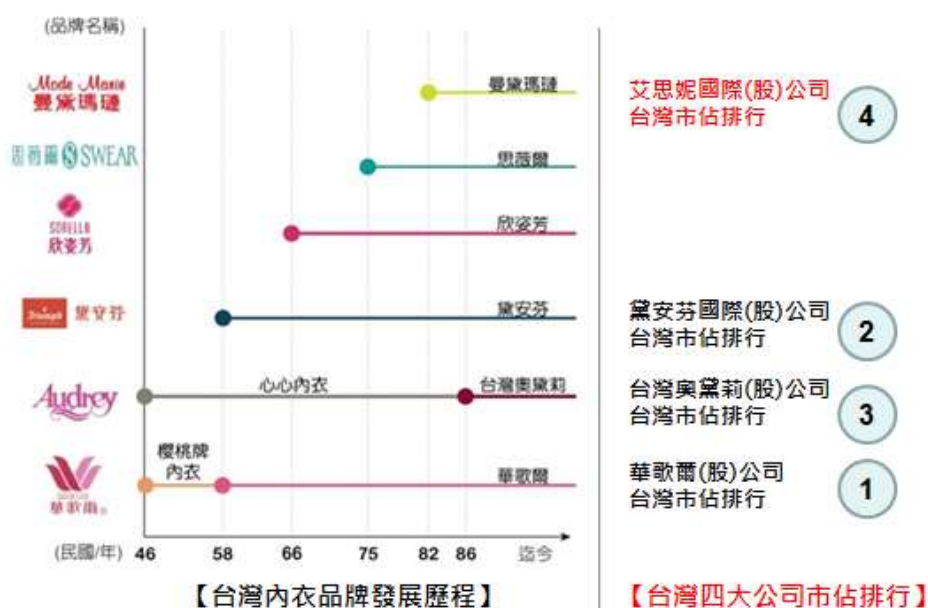


圖 2-6 臺灣女性內衣品牌發展歷程

資料來源：艾思妮公司

在臺灣出口與產值方面，我國胸罩產品主要出口國家依序香港、美國、中國大陸、法國、新加坡、西班牙、義大利、日本及希臘等，且我國於 2003 年及 2004 年出口產值為最高，約為 2,200 萬美元，但之後則逐年下降，直到 2011 年又上升至 1,900 萬美元，且 2011 年產量為 301 公噸，與歷年出口量最高相比減少 49.7%。雖然從歷年出口單價與量變化來看，雖然出口量下降許多，但國內女性內衣產業明顯提升了與產品附加價值相關的部分。在中國大陸與東南亞國家紛紛搶占低價市場的情況下，國內產值仍維持平穩狀態，且產品單價逐漸提高，此項指標顯示我國女性內衣業者積極轉型的成效卓著。不過，由於中國大陸胸罩產量也逐漸提升，在全球市場佔有率中為世界之冠，恐將威脅我國出口市場份額，已經是臺灣主要競爭對手，這也意味著臺灣廠商必須在創新與品牌佈局上需有更好的策略規劃，甚至是電子商務與社群營運的發展考量為佳（劉梅瑛等人，2013）。

#### 四、企業競爭力分析

艾思妮公司於 1993 年在臺灣及法國註冊了「曼黛瑪璉」品牌商標以來，一直秉持著「以服務為優先」、「以品牌為後盾」、「追求顧客最高滿意度」及「卓越服務水準」等經營理念，至今全臺營銷通路已有 107 個直營門市，加盟體系則達 466 個服務據點，且海外市場更拓展至中國大陸與東南亞，已有 77 個海外直營點。正因上述以顧客為尊與優質服務為先的理念，「曼黛瑪璉」品牌成為臺灣第四大女性內衣品牌，以創新發展主動出擊，與消費者緊密聯絡與聯繫，開發合乎顧客價值與尊重的產品與服務，期能建構成「世界品性、創新團隊、顧客滿意、服務團隊」，加快品牌發展力度並迅速擴大市場佔有率。也因此，為了強化品牌價值與顧客優質服務，艾思妮公司從下列多方面管理策略加以著手與達成。

##### (一)組織架構與服務通路方面

如圖 2-7 所示，於黃副總下設立了「資訊管理群」並統籌「產品經營管理群」、「設計創新研發群」、「生產儲運管理群」、「行銷事業發展群」以及「營運執行群」，此外也負責大陸地區分公司的營運，可見艾思妮公司對企業品牌的設計創新與產銷營運方面的全方位重視。不僅如此，在這樣的組織下，艾思妮公司還特別強調以下幾項重要理念與方向：

- 1.根留臺灣：艾思妮公司堅持設計、研發單位皆在臺灣總部，將核心技術能力根留臺灣。
- 2.產線保留：在傳統製造業產線幾乎全面移往大陸以及東南亞，公司仍堅持保留三條產線於臺灣總部。
- 3.產業競爭：EC 購物模式掘起以及國外知名品牌進入臺灣市場，企業同樣成立網購事業部門，於新型購物模式導入消費市場，並納入線上會員制。

4. 客戶服務：內衣產品有別於一般外衣結構，消費者的體驗以及客戶服務在購買過程中與售後服務上更為重要，近年獲利能力被壓縮情況下，提升客戶價值服務為首先要務。



圖 2-7 艾思妮公司組織架構圖

資料來源：艾思妮公司

## (二) 產業價值鏈方面

艾思妮公司係屬於「中游產業」，主要為女性內衣製造商，不過同時也因品牌經營，對下游產業與消費端通路密切整合與掌握。例如在下游產業方面，除加盟外也有直營店與海外直營據點，在消費端方面，除實體門市外，也建構了社群網站與電子商務平臺與顧客更直接與親切的互動，如圖 2-8 所示。



圖 2-8 艾思妮公司上下游的產業價值鏈型態與位置

資料來源：艾思妮公司

### (三)產品創新研發方面

艾思妮公司深知企業必須有強大的技術為後盾，才能在全球市場競爭及顧客服務品質管理下屹立不搖並持續成長。也因此艾思妮公司時時刻刻以「東方女性胸型量身訂作最適版型的專屬內衣」為其不變的初衷，持續擴大研發能量並結合浪漫、感性和機能元素在產品端進行創新，且獲得多項內衣專利技術。例如有胸罩用緩衝透氣結構、胸罩立體襯墊結構、具有撐托結構之胸罩、可脊心交疊的胸罩，以及襯墊結構改良等。近期艾思妮公司甚至革命性地研發出一款機能性罩杯裁片「親輕棉」，這是一種新型的環保材質，其膨鬆柔軟程度相較於一般絲棉，可以減少 30% 的內衣重量，且具有親膚透氣、輕軟舒適、不變形、不變黃等特質，可見艾思妮公司投注相當心血，為的就是能提供給顧客更好的產品與相關服務。

#### (四)創新網路平臺方面

在網路世代下，建構優質溝通平臺管道，或者是透過社群網絡或部落客等意見領袖與消費者們進行最直接的溝通與接觸，已經是企業必備的營運利器與策略。艾思妮公司在公司資訊部賴國弘經理與各位同仁的努力下，打造了一套優勢溝通平臺，除了達成上述目的外，且能將兩大品牌效應源源不絕推廣至國內與海外，並即時且有效率的將消費者的使用感知和評價透過服務回饋方式，獲取消費者商情分析，進而應用在製程設計上以達品牌效益再進化，以及透過海量資料 (big data) 分析回饋後，進而再次創新並強化消費者個人化服務。

#### (五)顧客服務方面

門市第一線服務人員以及客服中心人員絕對是關懷並提供客戶優質服務的重要指標，也因此艾思妮公司十分重視顧客對企業服務整體服務的心理感受。這些心理感受包括了「產品需求滿足與服務體驗的感受（員工服務的態度和能力）」、「售後瑕疵品維護或商品落差處理」及「顧客對企業形象的評價回覆」。因為艾思妮公司不只是賣冷冰冰的「商品」而品，更重要的是對顧客「品牌信任」與「服務導向之體驗滿足」價值的傳達，這些都是企業發展與品牌得以持續獲得支持的重要外部資源基礎。因此，在這樣的基礎下，有關員工服務技能與態度之內部服務價值培養與提升更是重要前置因素。內部服務價值即「員工」的工作環境，包括人員培訓機制、獎酬和激勵機制、授權和溝通機制、資訊取得、職業發展和工作設計等。以員工歸屬感和工作熱情為員工打造同樣名為「尊重」的服務環境。透過企業內部服務質量的提升，能夠激發員工滿意度和忠誠感，並促使企業形成一個團結且富有戰鬥力的大團隊，為企業長遠發展打下堅實的內在基礎。

(六)品牌競爭與環境因應方面

前述各項由組織文化、創新研發、資訊科技平臺到緊密的顧客品牌營運與價值遞送的建構下，確實為艾思妮公司品牌經營帶來豐碩的成果。如表 2-3 所示，與主要競爭者相較，艾思妮公司的主要品牌「曼黛瑪璉」已經是臺灣第四大女性內衣品牌，且訴求的商品功能與客群需求明顯與其他品牌有所區隔及優勢，且在網路討論區或社群經營上也不遑多讓。

表 2-3 臺灣女性內衣市場四大品牌列表

四大品牌項目	曼黛瑪璉	奧黛莉	華歌爾	黛安芬
公司成立背景	艾思妮國際股份有限公司於臺灣成立	臺灣奧黛莉股份有限公司於臺灣成立	日本華歌爾+美齡企業合資	德國 Spieckhofer & Braun
品牌成立時間	民國 82 年 下有二個子品牌	民國 59 年 下有四個子品牌	民國 59 年 下有四個子品牌	民國 57 年 下有四個子品牌
市場占有率(%)	8%	10%	18%	12%
市場區隔	舒適、透氣、機能化	性感、時尚	舒適、性感	舒適、性感、好穿
服務優勢	販售通路較廣 行銷策略靈活	對分店掌控力強 客戶忠誠度高	老品牌 販售通路廣	老品牌 針對通路特性設計專屬商品
臺灣網路 PPT 熱門討論篇數 統計期間： 201301~201307	770	1,084	1,307	768

資料來源：本研究整理

此外，再從艾思妮公司內部優勢劣勢以及外部環境機會及威脅來做說明，可以更清楚瞭解艾思妮公司在產業競爭力上的建構，不僅兼顧現有環境挑戰，更已經為了長遠佈局做了妥善的規劃。有關艾思妮公司的 SWOT 分析細節茲整理如圖 2-9 內容所示。

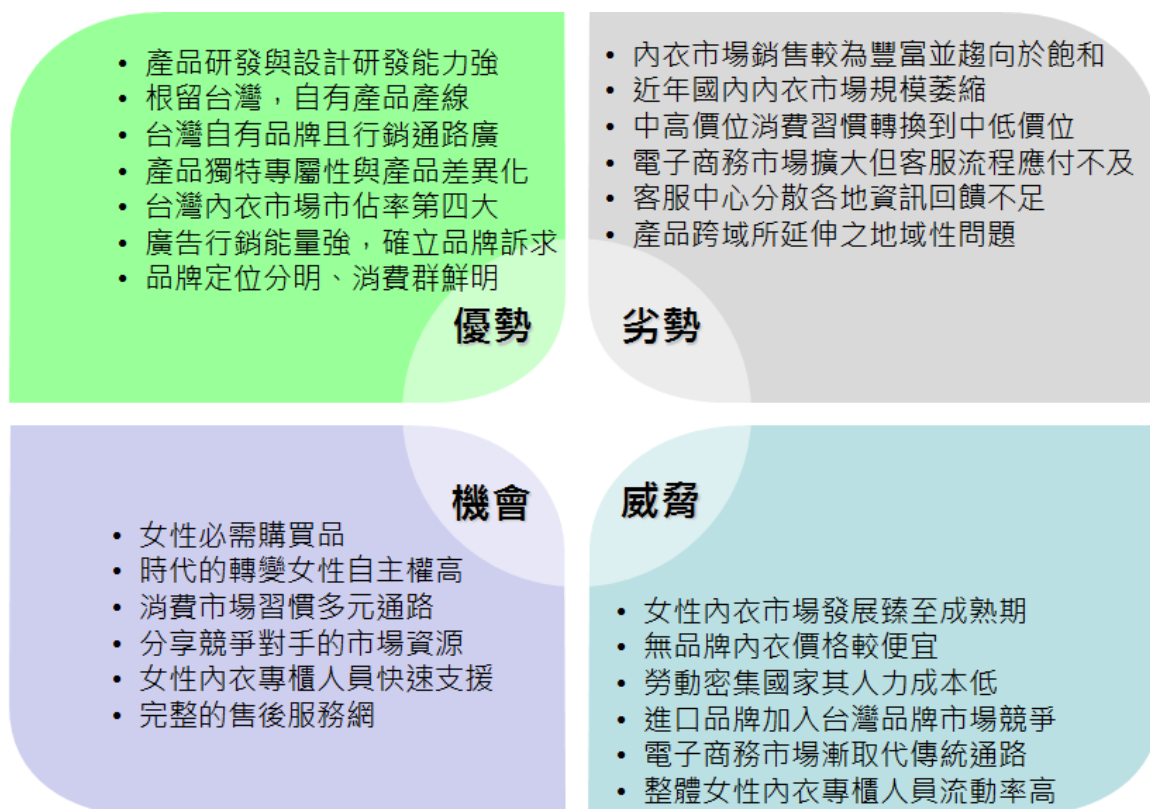


圖 2-9 艾思妮公司 SWOT 分析圖

資料來源：本研究自行整理

### (一)優勢 (Strengths)

在艾思妮公司的「優勢 (Strengths)」方面有下列幾項重要特色：

1. 產品研發與設計研發能力強：研發團隊針對各種不同胸型精心研究與無數次測試，結合美感與機能，打造具設計感之女人貼身內在美，不只是舒適性、功能性符合市場之民生用商品，也是賞心悅目的藝術精品。
2. 根留臺灣，自有產品產線：核心技術能力根留臺灣，在設計、研發的專門能力不外留，因此臺灣經驗值與產線得以保留，且以總部做為技術支援中心。
3. 行銷通路廣：經銷銷售體系完整（設有北、中、南營業所），且專賣銷售點林立、進駐各大百貨專櫃且設有國外部。除實體通路外，艾思妮公司亦擁有

- 品牌專屬線上購物平臺，並拓展至多類非零售商通路（例如：電視購物、各大網路商務平臺，以及超商物流通路等）。
4. 產品獨特專屬性與產品差異化：建立專屬於臺灣女性胸型資料庫，針對東方人設計專屬內衣，是為本土品牌在臺灣市場與國際品牌競爭環境下可脫穎而出的優勢。此外艾思妮公司也建立「試穿部隊」於各尺寸試穿完畢後，才進行生產。
  5. 臺灣內衣市場品牌市占率第四大：雖然品牌名「Mode Marie」為法文形式，實際是艾思妮公司在臺灣及法國註冊了「曼黛瑪璉」商標並全面實施品牌戰略的臺灣品牌。此外為區隔臺灣優質內衣與大陸低價產品，本品牌取得「MIT 臺灣優質內衣標章」，藉此標誌強化保障消費者權益。
  6. 廣告行銷能量強，確立品牌訴求：於廣告行銷經營上以大量能量灌注品牌經營，並以知名代言人與話題性廣告內容開展行銷力道。艾思妮公司每年於春夏產品廣告推出時，皆有極高的討論效應，且帶動整體業績成長，品牌能見度相當高。此外艾思妮公司還首創以男性藝人為內衣代言品牌（例如 2000 年由陳鴻品牌代言），2014 年以更強調「貼身情人」為訴求，並由知名男藝人宥勝作為號召，擴大女性消費者對品牌的認同。
  7. 品牌定位分明、消費群鮮明：「Mode Marie 曼黛瑪璉」品牌系列主要目標客群為熟女系列，而另一個品牌「Modern Girl 瑪登瑪朵」則其訴求對象為年輕少女族群。

## (二)劣勢 (Weaknesses)

艾思妮公司的「劣勢 (Weaknesses)」則與下列幾項挑戰相關：

1. 內衣市場銷售較為豐富並趨向飽和：女性內衣結構特殊，以機能與舒適並帶設計、性感或可愛風在市場商品為各家在產品開發上的主力，因此內衣市場之商品元素豐富，且品牌發展歷程長，已趨向市場飽和，近年來公司女性內衣年總營業額維持在 250 億上下。
2. 近年國內內衣市場規模萎縮：女性品牌內衣市場以臺灣市場而言，從民國 46 年發展至今，已逾 50 年，早期品牌已在市場上形成寡占類型之有品牌市場市佔比，且市場已趨向飽和，再加國外精品品牌、運動品牌同樣進入女性內衣市場，因此國內內衣市場規模漸萎縮。
3. 中高價位消費習慣轉換到中低價位：整體內衣產業無品牌市場也於近期發展迅速，透過賣場、市場、沙龍、網路平臺普及到消費市場，以「價格戰」襲捲內衣市場。
4. 電子商務市場擴大但客服流程應付不及：雖然艾思妮公司設有網購事業部，但網路上的消費型態所擴及的範圍相當大，又與其他非零售之通路商進行合作（7NET、電視購物、其他 EC 平臺），客服流程服務回饋吃緊。
5. 客服中心分散各地資訊回饋不足：因跨國銷售據點、與非單一製造廠生產流程之營運模式，既有資訊整合平臺支援不足，因此即時性回饋有所落差，且前端商情回報與客服系統無法有效運用與分析來協助後端製造或作為高階決策參考，商情回報不足。
6. 產品跨域所延伸之地域性問題：產品跨域首先面對的是總公司與第一線服務人員，在文化差異、地緣管理因素與民情習慣上有許多「服務感受的衝擊」與「服務及時回饋需求」，這些產品、客訴關鍵訊息的掌握與回傳至總公司的整合仍是主要問題。

### (三)機會 (Opportunities)

對於外在環境變化方面，艾思妮公司認為有下列幾項「機會 (Opportunities)」可以著力與規劃：

- 1.女性必需購買品：女性內衣產品屬日常必備貼身衣物，俱汰換率且汰換率高；且擁有之件數絕非單一套，故女性內衣市場需求仍相當大。
- 2.時代的轉變女性自主權高：功能性、舒適度與機能性已成為必備條件，且設計感與個性化，甚至是時尚流行配件的概念已經植入日常穿搭，因此女性對於流行趨勢與自我審美意識自主權提升，直接影響其消費模式與提升購買能力。
- 3.消費市場習慣多元通路：網路平臺上打造內衣市場價格透明化，具品牌忠誠度之消費者可透過多元通路進行消費，而不侷限於實體門市或時間之限制；不具品牌忠誠度之消費者可於多元通路上看見品牌產品並做出比較。此外「曼黛瑪璉」與「瑪登瑪朵」在廣告行銷上力道強，更可多元刺激潛在顧客進行消費。
- 4.分享競爭對手的市場資源：內衣品牌市場占有率雖長期由幾大業者所寡占，但近期因網路廣告行銷等優勢，可順勢拉攏具品牌要求之精品消費族群，由此鎖定競爭對手市場並瓜分其市占率。
- 5.女性內衣專櫃人員快速支援：內衣品牌市場的專櫃服務人員普遍流動率高，不過其專業技能在良好職能訓練下，仍可進行優質傳承，進而提供給靠櫃消費者優質服務。且艾思妮公司教育訓練推行相當有系統，也因此「直營店」之各櫃員可有效互相支援。

6.完整的售後服務網：艾思妮公司將資訊科技運用視為營運長期發展重點項目之一，也因此艾思妮公司以架構完整的售後服務商情平臺作為企業近程目標。

#### (四)威脅 (Threats)

對於外在環境變化方面，艾思妮公司認為有下列幾項「威脅 (Threats)」需要面對並思考如何迎接挑戰：

- 1.女性內衣市場發展臻至成熟期：臺灣女性內衣一年市場營收約為新臺幣 250 億元，此商機開啟後，市場競爭者紛紛加入，且自早期開始幾乎以每年 10% 幅度成長。不過現階段各家品牌營收大略相同，也因此凸顯女性內衣市場發展已於成熟期，勢必各家業者將進入另一波的高度市場競爭。
- 2.無品牌內衣價格較便宜：網路上同業競爭激烈，尤以無品牌內衣其定價零亂，且大量鋪貨於零售商與網路平臺，透過「價格戰」大舉入侵臺灣內衣市場。
- 3.勞動密集國家其人力成本低：內衣製造廠如紡織業情況，分別移轉至中國大陸、越南、中南美國家等勞力成本低國家，而中國大陸其市場競爭力已經漸趨強勢。
- 4.進口品牌加入臺灣品牌市場競爭：因消費者架構如同經濟成 M 字型發展，精品消費族群對於高單價國外進口品牌接受度大，而開放貿易後國外進口品牌已逐漸大舉進入競爭行列。
- 5.電子商務市場漸取代傳統通路：隨著電子商務的發展越趨成熟，許多產業已利用網路低成本、高滲透或是易擴張等特質來發展。

6. 整體女性內衣專櫃人員流動率高：內衣有品牌市場之專櫃服務人員普遍流動率高的現象，不過其專業技能與服務素養對業者仍是最大的前線支援。但此外也因「加盟門市」據點多，人員控管較難為總公司所掌控，相對有較高的人力資源流失風險。

## 參、個案本體主軸

### 一、迎接挑戰

2013 年春季的某日，黃副總在辦公室內翻閱財務報表，看到了近兩年營業額微幅下降，他瞭解各家女性內衣品牌競爭日趨白熱化之外，還有許多新的品牌加入這場戰局，該如何迎接這些挑戰並突破困境，這段時間一直困擾著黃副總。就在煩惱的時候，黃副總不經意也注意到近兩年的「客訴案件」記錄竟然是增加的，「奇怪？客訴案件什麼時候增加這麼多？到底是什麼原因呢？」為了瞭解進一步的原因，黃副總於是撥了電話分機告知客服部經理，請經理歸納整理客訴案件有哪些類型，以及發生這些客訴案件的可能原因為何來作為參考。

隔天一早黃副總就收到客服部經理所整理的客訴案件歸類與可能因素，在客訴案件歸類上，大致可以歸為「商品客訴」與「服務客訴」兩大類，雖然客訴內容大多與過去客訴案件內容形態相似，但事實上這兩年來因為環境的變化，黃副總發現有些問題慢慢浮上檯面，看來不解決不行了，這些問題主要如下：

(一) 客服中心分散各地，消費者意見無法即時反饋總公司：

艾思妮公司近兩年銷售據點延伸至各國與網路商城，包括了臺灣、中國大陸、東南亞及線上網路購物平臺，也因此所接觸的消費者型態多元與複雜。不同地區在身型上、消費需求、以及使用習慣皆有地域型差異。雖然艾思妮公司盡可能設計多元型產品，希望符合市場需求，但是在功能符合度與服務優質化上，還是對艾思妮公司品牌跨足國外與多市場能量形成考驗。最重要的問題是，艾思妮公司於上述國家皆設有客服中心，若有客訴案件發生時，皆是由各地自行解決售後服務問題或客訴問題，之後再將這些問題整理並送回總公司歸檔作記錄，但也因為這樣，消費者需求與售後意見無法有效彙整並即時反饋於總公司。

(二)加盟點服務品質不一：

除了因跨足更多國家而形成更多客訴案件可能性外，黃副總也發現了加盟店的服務品質也是造成客訴案件增加的可能原因。艾思妮公司產品的銷售管道，除了直營店之外，還會透過加盟店加以銷售，且加盟店為數眾多。不過，直營店的前端服務銷售人員是由總公司統一面試、稽核與管理，透過系統化的產品教育訓練、服務業職能訓練、公司文化洗滌，直營店之人員控管上與服務品質上相對較加盟店來的優化。然而現行消費習慣訴求為以服務至上的消費環境，加盟據點教育訓練傳承上以及產品專業與產品特性不如直營店熟悉，易造成售後服務的落差問題，而消費者往往不易分辨直營與加盟之區別，往往造成服務品質不一的風險與客訴案件的增加。

(三)客戶關係管理深度不足：

艾思妮公司於顧客關係管理的主要目標就是希望能夠將市場營銷與客戶服務自動化並建立完整商業流程，希望藉此可以縮減銷售周期和銷售成本、增加收入、擴展業務新市場，進而提高客戶價值、滿意度、贏利性和忠誠度。不過雖然在品牌建立與顧客客服與溝通管道相當通暢，也有相關資料的建立，但並沒有建置相關的顧客關係管理資訊系統進行更深入的客情分析，在瞭解不同顧客偏好與行為並進行可能的精準行銷上，或者不同顧客之客訴與消費記錄的連結與瞭解上仍有待補強。

(四)客訴管理未有效分類與知識管理化：

艾思妮公司客服窗口分散各地，雖有一套客戶服務標準流程，且在進行各分店人員教育訓練時也會進行說明並回報總公司，但客訴管理實際使用的工具並未有效的軟體化與電子化。部份客戶服務記錄以紙本進行偏重於客訴事由記錄，並非以問題項目分類客訴服務，也因此於定期客服分析上，無法

透過有效分類並篩選出目標資訊來快速滿足顧客與高層主管瞭解或決策的需求。

艾思妮公司目前在客訴服務如下，可分為專櫃、客服中心與虛擬通路（網路商城）三個部分的流程：

### 1.專櫃

商品客訴：手開「客訴案件受理表」⇒請顧客在表單右下角簽名⇒當日立即通知區長⇒第二聯受理專櫃留存⇒第一聯合併客訴品交付區長⇒核決⇒登錄電子表單「客訴案件受理表」⇒key in 客訴資料⇒結案。

### 2.0800（客服專線至客服中心）

商品客訴：瞭解傾聽顧客需求⇒檔案紀錄：通知營業區長⇒前臺受理客訴案件⇒核決⇒登錄電子表單「客訴案件受理表」⇒key in 客訴資料⇒結案。

服務客訴：瞭解傾聽顧客需求⇒檔案紀錄⇒登錄 BPM 系統「客訴案件受理表」⇒key in 客訴資料⇒電子表單送出⇒轉呈教育單位核決懲處⇒結案。

### 3.虛擬通路（網路商城）

商品客訴：瞭解顧客需求⇒回收客訴品⇒核決⇒電子表單「客訴案件受理表」⇒key in 客訴資料⇒結案。

上述當客訴案件成立後，如圖 3-1 所示，相關人員會填寫電子表單「客訴案件受理表」後並 key in 客訴資料，後續再由各地客服中心彙整並定期傳

回總公司。但是從電子表單的設計可以發現，這樣的資料格式目的是記錄客訴案件，並非電腦系統可進行後續資料處理的格式，此外這些資料彙整至總公司後，仍然保持這樣的格式，再經由相關人員檢閱並進行歸納，屬於人工化而非電子化的處理（例如資料探勘或文字探勘），也因為沒有相關的管理系統，在時效與效率上較為不足。

< 範例如下 >

103 03 05

00001	【客訴案件受理表】		受理日期： 年 月 日
客訴單號 顧客資料 受理單號 客訴事件記錄	姓名：鄭好客	購買日期：103/03/01	第一聯 顧客留存 第二聯 公司留存
	電話：04-8356001	購買地點：員林中正店	
	地址：員林鎮員草路1號	服務人員：姓名或描述特徵均可	
	<input checked="" type="checkbox"/> Mode Marie <input type="checkbox"/> Modern Girl <input type="checkbox"/> 0800 <input checked="" type="checkbox"/> 櫃點   台中中友	購買商品/金額：R62068-HV64-B70	
	受理人：周美慧	F62068-HV64-L	
	客訴原因： <input type="checkbox"/> 服務	合計 1800	
	<input checked="" type="checkbox"/> 商品   型號【修正】： R62068-HV64-B70   \$1422	NQ12345678 → 發票號	
	說明： 已下水穿過 但肩把處 LACE 一直刺激皮膚，造成紅腫不適要求退貨	電話通知區長 受理客訴日期	
		消費者簽名：鄭好客	

圖 3-1：客訴案件受理表

資料來源：艾思妮公司

事實上對客訴案件的分類瞭解，進而整理出可能的研發改善、門市應對話術，以及門市人員對產品或服務專業知識的建立及相關教育訓練內容皆重要的影響。但就目前來說，上述內容皆受到相當限制。因此如何有效建構客戶服務系統訊息回報並與總公司接軌回覆，進而讓客戶於第一時間便能感受服務價值與熱誠，提升企業整體服務再造等議題已是刻不容緩的要務了。

「這讓我想起了幾年前讀過一篇南緯紡織的個案，要解決各地資訊處理與反饋總公司資訊效率落差的方法叫做『神經中樞，全球運籌』。總公司設計一套集中式的電腦系統，讓各地分公司透過網際網路連線，並直接將各地接單或產能資料輸入到該系統中。如此一來總公司與各地分公司資訊是即時串連的，總公司也能匯集各地產能資料加以分析並作出相關生產決策。同樣的，看起來，要降低艾思妮公司客訴案件並改善各地回傳客訴案件速度，甚至是

後續顧客關係管理或知識管理等問題，看來都必須透過網際網路以及建構一套集中式的資訊系統才行。」黃副總靈光一閃突然想到可能解決目前困境的方法，於是急忙找來資訊部賴經理等人，把上述想法與大家分享，賴經理等同仁也表示上述資訊系統的建構確實有助於改善目前困境與後續應用可能性，也因此黃副總感到十分欣慰。「那麼，賴經理就麻煩你了，再請你把大致規劃作成計畫書，後續我來找時間跟總經理及幾位高階主管們報告一下。」，黃副總如此說著。

幾日後，黃副總便與總經理及幾位高階主管開會，會議中說明了目前客訴案件的困境與可能因素，而投入相關資訊系統建置將會是改善目前困境並提升服務價值的可能方向，也因此希望能獲得相關主管的支持與贊同，盡快積極投入系統建置與流程改善，否則其他品牌競爭者可能趁機虎視眈眈趁虛而入並侵蝕艾思妮公司好不容易打下的品牌與市場佔有率。

不過，事情看來沒有黃副總想像的順利，有幾位高階主管提出了質疑。有人說「雖然很肯定您的想法啦，不過我們公司業績目前面臨了下滑的困境，在沒有有效開源的方法下，cost down 是最直接的方法。但建構這樣的系統需要投入大量資金與人力成本，反而無法 cost down，且直接衝擊到我們的業績，這樣真的好嗎？這樣的系統真的可以立竿見影嗎？」也有人說「對啊，客訴案件增加會不會只是個短期現象呢？真的值得我們花那麼多錢投入去作嗎？會不會花了大筆金額但得到的結果卻不成比例呢？」更有人說「是否請各地客服中心的主管加強客訴案件的管理與分類，或者若覺得現在各地客訴案件反饋總公司的速度太慢，那麼是否改變並加速相關流程就好呢？」

會議結束後，雖然黃副總覺得有點挫敗，但心中仍然覺得他的想法是非常可行的。黃副總知道高階主管們並非一味否定他的想法，只是，要說服高

階主管們並解決其心中疑問，看來勢必要花時間並提供更多佐證數據或資料不可。「下一次！我一定要成功說服高階主管不可！今日若不盡快投入客服相關管理系統的建置，艾思妮公司有可能因此錯失良機，在資訊戰這部分落後其他競爭者，我絕不容許這樣的事情發生！」望著窗外的落日餘暉，黃副總心裡已有了更堅定的想法，準備迎接下一場的挑戰。

## 二、突破困境

幾日後，黃副總又與高層召開會議，這次黃副總已經有備而來了。黃副總定調，企業在未來營運模式將加強差異化的創新服務應用，且資訊系統發展分為「外部服務價值提升—客戶服務網絡提升平臺」與「內部服務價值提升—跨域智慧資訊共享平臺」兩大方向，集團將運用 ICT 技術整合集團內門市服務系統、客服中心系統，擴散電子商務服務所帶來的即時資訊收集與有效運用管理，藉此提升海外以及加盟門市對顧客之創新服務與服務價值，並綜合顧客需求，運用產業優勢提供完整且經過濾之目標資訊滿足顧客需求，並提供顧客專屬性即時服務，面向顧客價值提升，讓顧客有感回報，並提升企業整體服務再造。

首先是「是否請各地客服中心的主管加強客訴案件的管理與分類，或者若覺得現在各地客訴案件反饋總公司的速度太慢，那麼是否改變並加速相關流程就好呢？」及「會不會客訴案件增加只是短期現象？」的疑問，艾思妮公司除臺灣之外，在中國大陸與東南亞等國家陸續開展銷售門市，也因此逐漸累積各地消費者不同的消費習慣與可能的客訴內容。如前所述，這些內容輸入至電子表單，但其格式並不適合電腦系統或資料庫處理，也因此即使各地客服中心更快速的將各地資料反饋總公司，總公司也很難處理或分析這些資料，更何況資料量將隨著各地據點增加而增加，因此若無法電腦化處理時，未來更難即時由總公司分析得出可用資訊並提升知識管理與服務品質能量。

「公司業績下滑時 cost down 很重要，但系統建置反而增加 cost，系統真的能夠達到效果嗎？」黃副總要建置的「外部服務價值提升—客戶服務網絡提升平臺」與「內部服務價值提升—跨域智慧資訊共享平臺」兩大平臺，首先可透過集中式的雲端資訊系統，由各地客服中心將客訴資料輸入，將客訴案件與顧客交易與基本資料加以連結，並經由歸類分析後，可更快速並精準瞭解該顧客的消費整體輪廓。第二，這些客訴事由、發生原因、解決方法可以對產品創新改善、知識累積與教育訓練、門市或客服應對話術、加盟店的教育管理，甚至是對顧客進行精準行銷或產品促銷，進而至顧客滿意度與忠誠度等都具有相當影響力。短期來看，確實建置相關系統勢必需投入大量人力與物力，與老闆們想要 cost down 想法似乎背道而馳。但從長遠的規劃來看，這兩大平臺的建置確實是可以達成 cost down 的效益無誤，透過上述系統建置與對後續的影響，若一直保持現況是無法解決上述問題，這些問題反而才是造成無法 cost down 的原因。

經過黃副總一番努力，終於獲得高層的首肯投入「外部服務價值提升—客戶服務網絡提升平臺」與「內部服務價值提升—跨域智慧資訊共享平臺」兩大平臺的建置，且後續在財團法人鞋類暨運動休閒科技研發中心的專案規劃協助與輔導下，順利通過經濟部商業司 103 年度商業服務價值提升計畫，透過計畫申請中審查委員的建議與計畫補助款的支持，不僅更能解決先前艾思妮公司高階主管們所抱持的疑慮，且更強化了兩大平臺的「知識共享能力」與「服務品質一致化能力」之商業服務價值提升的兩大應用目標。以下說明這兩大平臺的建置規劃相關事項。

#### (一)「外部服務價值提升客戶服務網絡提升平臺」的建置方向

如圖 3-2 所示，艾思妮公司首先針對客服中心相關系統進行改造，這套系統可以整合第一線銷售人員與二、三線人員的支援工作流程，串起一個完整的服務架構。

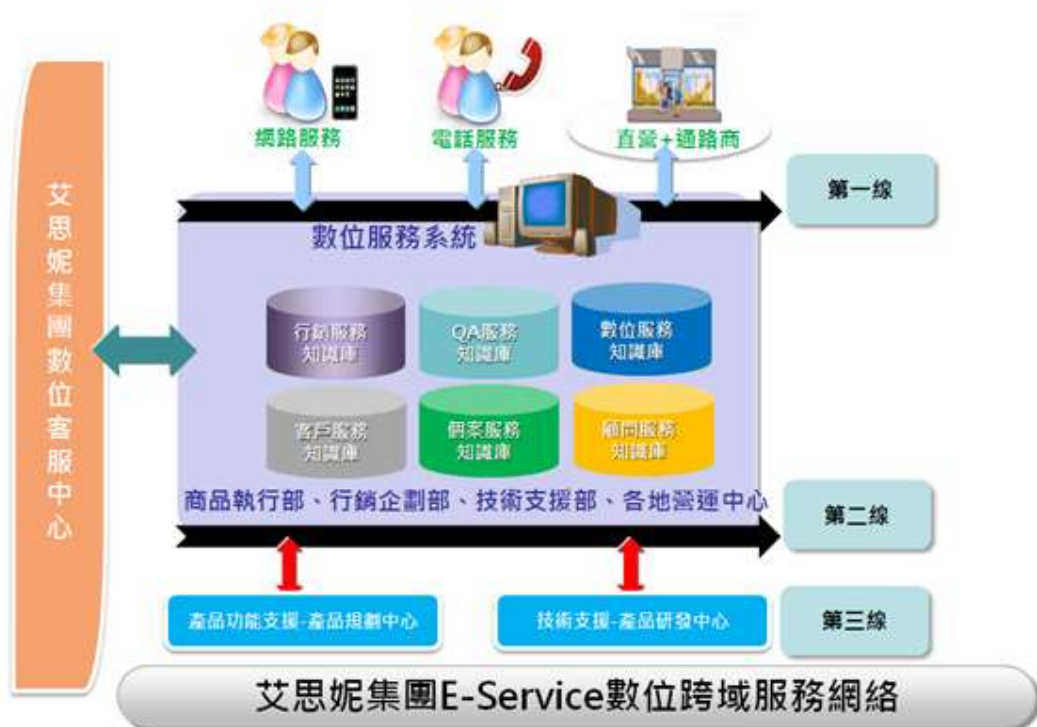


圖 3-2 艾思妮公司數位客服中心架構圖

資料來源：艾思妮公司

透過數位客服中心的架構，其服務流程大致如下：

1. 消費者臨櫃購買或諮詢時，第一線人員可透過數位服務系統提供消費需求，  
例如：
  - (1) 會員卡需求：會員資訊建檔、消費資訊、開卡
  - (2) 售後服務需求：產品維修、產品調整、個人化訂製
  - (3) 客訴需求：產品說明、產品售後服務
  - (4) 其他諮詢：廠拍、活動、特賣。
2. 當第一線人員無法達到消費者需求或需求無法被滿足時，平臺以第二線管理層支援第一線銷售端，例如：

- (1)商品研發：由商品開發人員支援產品資訊進階說明
- (2)行銷企劃：由行銷人員說明該產品定位以及合適客群
- (3)技術支援：由各部門提供相關技術人員支援客服中心
- (4)各地營運：由各部門提供相關技術人員支援各地營運點

3.所有需求與問題將反饋至產品功能支援之規劃中心與技術支援之研發中心，並進行關鍵性問題與商情分析。

對消費者或會員來說，「客戶服務網絡提升平臺」提供數位化服務系統，並以行動化便利性提升消費者體驗有感服務，例如：

- 線上會員服務：提供會員問題反應、客訴服務、消費紀錄。
- 線上快速服務：提供會員快速服務，如 FAQ、線上客服平臺、點數查詢。
- 線上推播服務：利用 App 主動推播新產品到合適客群。

對艾思妮公司內部來說，「客戶服務網絡提升平臺」得以系統化及數位化服務系統，打造一個內部完整資訊平臺，後臺以連結或其它整合方式可以跟 ERP、教育訓練、購物平臺管理、門市店務管理、會員管理、BPM 等相關管理內部資源整合與串連，以利提供第一線服務人員服務價值提升之資源系統。

## (二)「內部服務價值提升—跨域智慧資訊共享平臺」的建置方向

如圖 3-3 所示，透過了前臺，也就是「外部服務價值提升—客戶服務網絡提升平臺」，得以系統化且即時收集到所有顧客客訴相關資訊，進而可以轉化形成各種知識庫，並反饋回各相關部門，作為流程、產品、服務、學習與教育訓練等創新或改善的指標。這些資料庫包括了：行銷服務、客戶服務、QA 服務、個人資訊、數位學習以及知識服務等資料庫。在「內部服務價值提升—跨

域智慧資訊共享平臺」系統的導入下，艾思妮公司可以達成以下多項客戶服務流程的創新：

- 1.會員服務方面：從以往單純的會員卡，進而提供消費者更多樣化的資料，例如：產品資訊、消費分析、個人化資料。
- 2.售後服務方面：從以往的單純電話專線，進階提供會員資料、紅利兌換專區、消費紀錄查詢統計、線上客服、Q&A、商品專區。
- 3.現場即時服務方面：從以往一對一的服務方式，可變成一對多之服務方式，例如：客戶同時可以跟專櫃服務人員以及總部服務人員或是技術支援人員多方溝通，以期第一時間可以排除客戶問題。
- 4.線上客服：從以往現場服務以及 0800 專線之外，進階提供線上客服以及線上解決方案，以期能提供 24 小時的不打烊服務。



圖 3-3 內部知識資訊共享平臺

資料來源：艾思妮公司

不僅如此，這個內部知識資訊共享的平臺也對後續教育訓練及第一線服務員工帶來成長，「第一線服務人員所面對的不僅是產品服務而已，有時候更多是情緒的服務，例如滿足顧客的產品需求，或者安撫顧客抱怨或客訴問題。不管是資深或資淺員工，她所在的地方是固定的，但是透過我們的「跨域智慧資訊共享與客戶服務網絡提升整合平臺」，可以整合不同地域所面臨的狀況與知識，透過教育訓練方式，或者透過網路視訊自學方式傳遞給各地直營店或加盟店據點的相關員工，透過資訊科技的加持，可以即時有效提升各地員工工作應對技巧、專業素養與溝通能力，厚植員工在面對客戶時的「Know How」並提升本身工作滿意及自我價值實現。」黃副總如此說道。因此，重視員工其內部服務品質，可以有效提高員工工作滿意度，藉由員工對本身工作、周圍同事、扮演角色、服務環境及企業認同感，能夠讓員工滿意度及生產力成正比關係，對工作「付出」與從工作「獲得」之間的關係來產生喜悅或正面情緒狀態，使其能感受到如同外部顧客一樣滿意，這樣便能繼而造就出更為忠誠的員工。因為企業的技術、產品和組織結構都可以被競爭對手複製，然而擁有熱情、不斷前進且忠誠敬業的員工才能為顧客提供優良的產品和服務，才能提高工作效率，為企業帶來實質的收益，如圖 3-4 所示。



圖 3-4：服務管理 (POS) 及附加價值 (POC) 循環示意圖

資料來源：艾思妮公司

雖然目前整個專案計畫仍在持續進行中，但預計在系統導入後將帶來多項關鍵績效指標的改善如下：

(一)「處理效率」方面：

- 1.提供客戶服務時間：從原來的 8 小時服務，提升至全天後 24 小時不打烊的服務。
- 2.客戶紀錄即時分析：從原本的 2 小時處理時間，迅速提升至 5 分鐘。
- 3.客戶問題處理時間；從原來的 30 分鐘，降低至 15 分鐘即可完成。
- 4.服務品質提高：從原本的 3.5% 客訴比率，可降低至 1.5% 以下。
- 5.客戶滿意度提升：從原本的 65%，在計畫導入後可提升至 85%。

6. 客戶回流成長率：從原來的 40%，可增加至 65% 以上。
7. 客服平臺之使用次數與時間：輔導前狀態為 0 次，在計畫導入後，預期可每年累積服務人次可達 1000 人次，且累積服務時間每年可達 320 小時以上。
8. 專櫃人員線上學習：輔導前狀態為每年 5 小時，在計畫導入後，預期可每年提升至 36 小時以上。
9. 營業額增加：預估可從原本的 4.8 億，增加至 5 億以上。

(二)「處理成本」方面：

1. 客服人力成本：可從原本的每年 132 萬元，降低至每年 66 萬元。
2. 行銷成本：可從原本的每年 1,000 萬元，降低至每年 800 萬元。
3. 後勤行政資料處理成本：可從原本的每年 105 萬元，降低至每年 52 萬元。

透過該項計畫的導入，對艾思妮公司而言，可以帶來如：智能管理、知識管理與傳承、口碑效益、商情分析、外部服務價值提升、內部服務價值提升等價值。對艾思妮公司的顧客來說，還可作到個人化管理，透過該計畫，可以讓消費者完全掌握相關的消費流程及過去交易記錄，此外也可以隨手掌握所有艾思妮公司產品或相關活動的消費資訊，且如果有任何產品售後問題，皆可隨時透過電腦或行動裝置即時反饋、即時溝通、即時解決，讓艾思妮公司品牌與產品跟顧客有更緊密互動與聯結。整個服務流程的創新示意圖，如圖 3-5 所示。

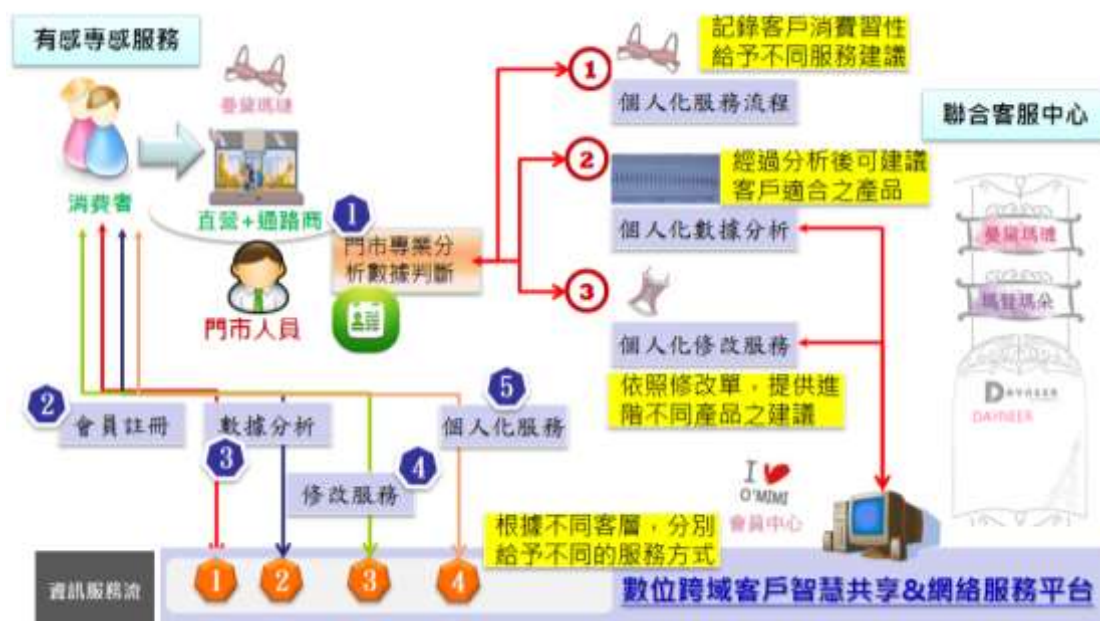


圖 3-5 創新服務流程圖

資料來源：艾思妮公司

時間拉回發生高雄氣爆的隔日，雖然高雄客服中心因此受到影響，但也因為兩大平臺的及時完成與運作並沒有讓艾思妮公司的服務受到巨大的衝擊。「幸好當時有堅持下去，什麼時候要發生什麼事還真是難說啊。但這次真的派上用場並立即發揮效果，真的感到十分慶幸啊！」黃副總如此說著。雖然計畫朝著黃副總所想與規劃持續前進，但他仍然感受到那份背負在他肩上的重擔與市場競爭對手隨時可能發動的商業戰爭或奇襲。「不管如何，至少在對的時間已經踏出正確的一步了，以創新服務流程而言，艾思妮公司所規劃的已領先且有別於國內外產品之功能，所以一般服務流程對本創新服務模式的威脅是有限的。未來即使同業可能會開發出類似平臺來提供市場需求，但本公司在開發階段所累積的經驗與已先掌握的市場商機，至少將會是其他廠商需要面對的高大門檻。」黃副總如此說著。

事實上，目前所開發之跨域智慧資訊共享與客戶服務網絡提升整合平臺其及相關創新服務模式，還會是下一階段艾思妮公司發展創新電子商務的重要基礎。

黃副總表示，艾思妮公司下有 15 萬名會員，還有 650 家海內外相關服務據點，因此潛在市場相當龐大，近期黃副總也發現了有許多新的網站運用消費者或顧客的知識能力來幫公司進行設計或生產這樣的外部創新應用，這種方式稱為「群眾外包 (crowdsourcing)」的創新服務模式，他認為像這類透過外部創新引進消費者設計能力並與公司產品設計結合的方式，其實也算是顧客關係管理的一部分。目前艾思妮公司落實了創新的客訴與客服服務流程，下一階段也有機會將這種與外在消費者設計能力結合，並創新開發更多消費者所期望的女性內衣產品的機會。黃副總望著辦公室窗外，內心發誓一定要創造艾思妮公司未來更燦爛的黃金五十年是盼。

#### 肆、問題與討論

- 一、艾思妮公司遭遇到哪些問題？這些問題的產生原因可能為何？
- 二、可能的解決方法，難道只有建置資訊系統一用途嗎？是否有其他可行的方法？
- 三、高階主管們所挑戰的問題，可以如何說服之？
- 四、艾思妮公司導入的兩大平臺為何？各解決哪些方面的問題？
- 五、個案最後提到了「群眾外包 (crowdsourcing)」與「外部創新 (external innovation)」的概念，請具體討論與說明背後的思考邏輯，以及其他相關的創新範例。

## 指導

范懿文 國立中央大學資訊管理系 教授

## 工作團隊

陳純德 銘傳大學企業管理系 副教授

顧景昇 國立高雄餐旅大學旅運管理系 副教授

## 訪談對象

艾思妮國際股份有限公司

黃義仁 執行副總經理

黃峻瓏 課長

財團法人鞋類暨運動休閒科技研發中心

林彥昌經理

## 參考文獻

1. 中國商報網 (2014)，「六月玫瑰健康內衣助推產業迎接“黃金十年”」  
<http://roll.sohu.com/20140819/n403585837.shtml>，存取日期：2014/10/12。
2. 中華民國紡織業拓展會 (2009)，「臺灣內衣產業概況調查報告」，  
<http://www.tipo.org.tw/docs/fup/%E5%8F%B0%E7%81%A3%E5%85%A7%E8%A1%A3%E7%94%A2%E6%A5%AD%E6%A6%82%E6%B3%81%E8%AA%BF%E6%9F%A5%E5%A0%B1%E5%91%8A.pdf>，存取日期：2014/10/08。
3. 台經院產經資料庫 (2013)，「臺灣女性內衣、睡衣及泳衣市場規模預測」  
[http://tie.tier.org.tw.erm.lib.mcu.edu.tw:81/db/reference/data\\_source\\_content.asp?sid=0D143553520515726446&keyword=%a4k%a9%ca%a4%ba%a6%e7](http://tie.tier.org.tw.erm.lib.mcu.edu.tw:81/db/reference/data_source_content.asp?sid=0D143553520515726446&keyword=%a4k%a9%ca%a4%ba%a6%e7)，存取日期：2014/10/08。
4. 尹玫瑰 (2001)，選對 CUP 魅力 UP，如何出版社，臺北市。
5. 葉亞欣 (2004)，「胸罩型態感性意象與造型要素對應關係之研究」，樹德科技大學應用設計研究所碩士論文。
6. 商業週刊 932 期 (2005)，「從模仿出發的本土內衣第一品牌」，存取日期：2014/10/08。
7. 新浪新聞 (2014)，「都市麗人上市發力自營店：高毛利誘惑 VS 高庫存陷阱」，  
<http://news.sina.com.tw/article/20140703/12809885.html>，存取日期：2014/10/08。
8. 新華網 (2014)，「HanesBrands 收購 DBApparel 致股價大漲」，  
[http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/www.cq.xinhuanet.com/2014-07/04/c\\_1111461509.htm](http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/www.cq.xinhuanet.com/2014-07/04/c_1111461509.htm)，存取日期：2014/10/18。
9. 蘋果日報 (2007)，「黃丁守 NIKE 鞋墊拿來作內衣」，  
<http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/finance/20070516/3478534/>，存取日期：2014/10/08。

10. 蘋果日報 (2013) , 「光棍節網購日刷 2 千億」 ,  
<http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/international/20131112/35431315/> , 存取  
日期 : 2014/10/08 。
11. 劉梅瑛、楊育彰、邱長垣 (2013), 「胸罩市場出口競爭之初探—以臺灣及大陸為例」 ,  
2013 第二屆服務與科技管理研討會 , 主辦單位 : 國立臺北科技大學服務與科技管理  
研究所 , 2013/05/26 。
12. Abdullateef, A. O. & Salleh, S. M. (2013). Does customer relationship management  
influence call centre quality performance? An empirical industry analysis. *Total Quality  
Management & Business Excellence*, 24(9/10), 1035-1045.
13. Ali, Q. B. & Mouakket, S. (2011). Integrating OLAP/SOLAP in e-business domains: An  
empirical study. *Information Resources Management Journal*, 24(3), 45-60.
14. Chuang, S.C., Cheng, Y.H., Chang, C.J. & Yang, S.W. (2012). The effect of service  
failure types and service recovery on customer satisfaction: a mental accounting  
perspective. *Service Industries Journal*, 32(2), 257-271.
15. Ellway, B. P. W. (2014). The voice-to-technology (V2T) encounter and the call centre  
servicescapeNavigation, spatiality and movement. *Journal of Service Management*,  
349-368.
16. Eze, U. C., Goh, G. G. G., Goh, C. Y. & Tan, T. L. (2013). Perspectives of SMEs on  
knowledge sharing. *VINE: The Journal of Information & Knowledge Management  
Systems*, 43(2), 210-236.
17. Gabbott, M., Tsarenko, Y. & Wai Hoe, M. (2011). Emotional intelligence as a moderator  
of coping strategies and service outcomes in Circumstances of Service Failure. *Journal of  
Service Research*, 14(2), 234-248.
18. Goeke, R. J., Hogue, M. & Faley, R. H. (2010). The impact of gender and Eexperience  
on the strength of the relationships between perceived data warehouse flexibility,  
ease-of-use, and usefulness. *Information Resources Management Journal*, 23(2), 1-19.

19. Hamilton, A. L., Coldwell-Neilson, J. & Craig, A. (2014). Development of an information management knowledge transfer framework for evidence-based occupational therapy. *VINE: The Journal of Information & Knowledge Management Systems*, 44(1), 59-93.
20. HKExNews (2014), Global Lingerie Industry Overview, data from: [http://www.hkexnews.hk/listedco/listconews/SEHK/2014/0513/02111\\_1933687/E114.pdf](http://www.hkexnews.hk/listedco/listconews/SEHK/2014/0513/02111_1933687/E114.pdf), accessed date: 2014/10/18.
21. Lara, F., Palacios-Marques, D. & Devece, C. A. (2012). How to improve organisational results through knowledge management in knowledge-intensive business services. *Service Industries Journal*, 32(11), 1853-1863.
22. Lin, W.-B. (2009). Exploration of lead factors affecting service recovery. *Service Industries Journal*, 29(11), 1529-1546.
23. Malhotra, A. & Malhotra, C. K. (2011). Evaluating customer information breaches as service failures: An event study approach. *Journal of Service Research*, 14(1), 44-59.
24. Michel, S., Bowen, D., & Johnston, R. (2009). Why service recovery fails. *Journal of Service Management*, 20(3), 253-273.
25. Mostafa, M. M. & El-Masry, A. A. (2013). Citizens as consumers: Profiling e-government services' users in Egypt via data mining techniques. *International Journal of Information Management*, 33(4), 627-641.
26. Nehari-Talet, A., Alhawari, S. & Alryalat, H. (2010). The outcome of knowledge process for customer of Jordanian companies on the achievement of customer knowledge retention. *International Journal of Knowledge Management*, 6(1), 44-61.
27. Ranasinghe, S. B. & Dharmadasa, P. (2013). Intention to knowledge sharing: From planned behavior and psychological needs perspectives. *International Journal of Knowledge Management*, 9(4), 33-50.

28. Richard, J. E., Thirkell, P. C. & Huff, S. L. (2007). An examination of customer relationship management (CRM) technology adoption and its impact on business-to-business customer relationships. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(8), 927-945.
29. Robinson, G. & Morley, C. (2006). Call centre management: responsibilities and performance. *International Journal of Service Industry Management*, 17(3/4), 284-300.
30. Rundensteiner, E. A., Koeller, A. & Xin, Z. (2000). Maintaining data warehouses over changing information sources, 43(57): Association for Computing Machinery.
31. Singer, S.R. & Grismaijer, S. (1996), *Dressed to Kill*, Flammarion.
32. Singh, A. & Soltani, E. (2010). Knowledge management practices in Indian information technology companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(2), 145-157.
33. Vázquez-Casielles, R., Iglesias, V. & Varela-Neira, C. (2012). Service recovery, satisfaction and behaviour intentions: analysis of compensation and social comparison communication strategies. *Service Industries Journal*, 32(1), 83-103.
34. Xu, Y., Marshall, R., Edvardsson, B. & Tronvoll, B. (2014). Show you care: initiating co-creation in service recovery. *Journal of Service Management*, 369-387.
35. Yahoo Finance (2014), Global Underwear Market 2014, data from: <http://finance.yahoo.com/news/global-underwear-market-2014-192200278.html>, accessed date: 2014/10/20.