

私立東海大學社會學系  
碩士論文

指導教授：劉 正 博士

勞動特有的多重工作情境與困難：  
以百貨服飾精品專櫃店員為例

The Condition and Hardship of Multiple Labor Processes:  
A Case Study of the Boutique Sales Clerks

研究生：林明儀

中華民國一〇〇年十二月

## 摘要

本論文以百貨公司此空間做為研究的場域，加以探討在其中工作的精品服飾專櫃店員勞動過程。百貨公司是離人們遙遠又親近的特殊空間，遙遠的是內部的氛圍是人為刻意營造而出，一切都是完美無瑕。親近的是這個場所幾乎眾人皆能進入，身處其中五官的感受可真實得到滿足。精品服飾專櫃的商品不只是一個物品，它的附加價值是夢想。將這昂貴的夢想推銷出去的重要功臣，就是論文中要深入研究的對象。

此研究除了與受訪之專櫃店員進行深度訪談以外，筆者同時以參與者的觀察、觀察者的參與兩種角度進行田野調查。半結構型的問卷方式，除了不偏不移研究中筆者所關懷的核心問題，也能讓受訪者有更多的回答空間，進而提供筆者所未能預想的研究方向。從旁觀者的角度可較冷靜地分析事物的表象，親身踏入受訪者的勞動領域則能更深切地瞭解表象下的暗湧。質化研究重視每個個案研究的價值，因此研究過程中研究者對於受訪者誠實無欺、克盡保密義務非常重要。

本研究發現百貨公司光鮮亮麗的前台空間，與尚待改進的員工後台差異甚大，不只是許多硬體設備需要更站在勞動者的立場設想，制度面向也待加以改善。身處雙重組織中的專櫃店員，不僅需要面對來自兩個組織的各項垂直壓力，還必須承受戰場第一線顧客的考驗，和同樣階級的同事與他櫃店員也具備競爭與合作的拉扯。然而專櫃店員不只默默服膺既有規範，也能利用自身的能力與技巧，在職場勞動過程中找到最舒適的位置。

除了詳述專櫃店員任職時的勞動情境，也回顧過往的職涯變遷，以分析員工們所共同具有的特質。藉由銷售員的話語之中，了解百貨公司與專櫃公司雙方所共同營造的廣告行銷手法，以及增進自身銷售能力的方式。最後闡述銷售人員對於未來的期盼與規劃，卻進一步顯露出現行法規制度與企業組織內部設計的不足，使得員工擔憂年紀增長之後繼續留任無法兼顧家庭與事業。因此建議應結合各企業間的力量，與政府部門加以研討更適於員工的相關政策與法令，以改善原有就業環境與體制，進而取得各方的最大利益。

**關鍵字：**百貨公司、精品服飾、專櫃店員、勞動過程

## **Abstract**

This study focuses the labor conditions among boutique salesclerks in department stores. The department stores are generally composed of a special atmosphere that provides a mixed sense of closeness: it is decorated glamorously and unrealistically; yet it provides a feeling of closeness to the public and the sense of “being in a dream” when in the stores. The special atmosphere created in the boutique stores makes the items presented in the stores not merely merchandises, but with the additional value of dreams attached to the items. The salesclerks is essential in providing and maintaining such atmosphere in boutique stores and the overall boutique store marketing strategies; therefore, deeper understanding about salesclerks and the working conditions is needed.

Besides in-depth interviews with participating sales representative, the field study was also conducted from both the observer-as-participant and the participant-as-observer perspectives. The semi-structured questionnaire utilized in the study not only allowed direct assessment of the core research question, but also provided the researcher with new directions through the open questions asked during the interviews. The two-way perspectives described above allowed the researcher to maintain the objectivity of analysis through the view as an observer. In addition, it also granted the insights of the real working conditions through the view as a participant. The qualitative research methods used in this study emphasizes the values of individual case and the reliability of the interviewers and the confidentiality of the information provided by the interviewee are essential to the success of the research.

Through the study, we observed mismatches between the glamorous image created by showroom displays and the conditions of break room that is needed to be improved. The mismatches were likely resulted from the lack of both facilities and the company policies that failed to satisfy the needs of the salesclerks. Furthermore, the salesclerks are working under pressures vertically from the company and horizontally from the competitors, as well as variety of tasks requested by the customer in the front line. As a result, we observed that in order to best situate themselves in the most comfortable position at the working situation, the salesclerks usually incorporate their own acquired abilities and characters in addition to the existing company’s policies.

Besides assessing the worksite conditions, the study also examined the

employment history of the participants for the common characters. Through the interviews with the participants, we are able to contribute to the understanding of the marketing strategies created by the department stores and boutique stores within, as well as methods for enhancing the marketing abilities of the salesclerks. This article also presents the mismatches between the future expectations and plans from the salesclerk's perspectives and the insufficiencies in the current labor-related legislative regulation system and business organization from the labor environment. The mismatches are observed to be attributing to the greater worries of not able to take care of both work and family as aging. From the results of this study, the cooperation among businesses and discussions with government for more employee-friendly regulations are recommended to improve the working conditions for the employees and eventually reach the greater collective benefits for the employers, industry, and the overall economy.

**Key Words:** *Department stores, boutiques, boutiques store sales clerks, labor processes*

## 謝 誌

這本論文得以完成，誠摯地感謝研究生涯中所有幫助過我的人。系上任課的老師們過往的教導，都是如今這篇論文汲取的養分。由衷感謝論文指導教授劉正老師，在我感到論文窒礙難行的時候，您總不厭其煩鼓勵我邁步前進，並且認真督促我在既定的時間內完成該有的進度。您對 discipline 的遵行是讓我極為佩服與需要學習之處，未來會繼續以您為榜樣努力施行。感謝口試委員周瑛琦老師與趙蕙鈴老師在寒冷的一大早到東海社科院參與我的口試，對論文提出寶貴的修改意見，以讓論文更臻完善。感謝黃金麟老師讓我擔任您的助理，多年來包容辦事需更加嚴謹的我，除了在經濟上得到莫大的助益，以及能夠學習到您做研究的審慎態度。

在這段不短的歲月中，最為感謝陪伴在身邊的研究所同儕們。好咖團員們——靜宜、思怡、佳容、馥伶、哲宏，每當生活中情緒低落或是高昂，總有你們一同發洩與狂歡，那些日子都是我難忘的美好回憶。謝謝曾經一起修課的學長姐與同學們，我帶過助教課的大學部小朋友們，以及共同流汗發抖的排球隊學弟妹們，還有日文課的侯一峰老師與修課的同學們，感謝你們充實了我研究生的生活。謝謝高中好友雞毛和柳，雖然相距台北台中，總會不時關心我的一切。謝謝我的受訪者們願意花費時間和我分享在工作中的種種事蹟，願意信任我而告知真實內容，也很開心與你們都成為生活中的朋友。

這些漫長的日子，最為感謝我的父母和手足們，謝謝你們一直以來的體諒與關懷，生活上各項資源與經濟的支助，才得以讓我將心目中的論文輪廓大致完成。謝謝在我最後關鍵一年來到我生命中的 Nate，總是默默陪在電腦前的我身邊，雖然他可能聽不懂我說的話。謝謝國邦的長久陪伴與生活上的照顧，常常邀約我觀看各種展覽與參加研討會，在我害怕研究生涯學術濃度不足之虞，能增添許多色彩。論文能夠完成你是背後的一大功臣，謝謝你。

未盡之文千言萬語，再次衷心感謝大家。

2012 年二月 謹致於研究所生涯台中第四個家

# 目 錄

第一章 緒論 .....	1
第一節 前言 .....	1
第二節 研究動機與問題意識 .....	2
第二章 文獻回顧與探討 .....	5
第一節 象徵符號穿戴上身 .....	6
第二節 百貨服務業勞動特性概略 .....	7
第三節 「身體勞動」理念型再探 .....	11
一、剝削的身體 .....	11
二、馴化的身體 .....	11
三、鏡像的身體 .....	12
四、溝通的身體 .....	13
第四節 被忽略了的後台 .....	14
第三章 研究設計 .....	16
第一節 研究方法的選擇 .....	16
一、深度訪談（In-depth Interview Method） .....	16
二、田野研究法（Field Research Method） .....	16
第二節 研究對象來源 .....	17
第三節 倫理議題 .....	19
第四節 其他參考資料來源 .....	20
第四章 百貨公司的環境與制度 .....	21
第一節 百貨專櫃任職特點 .....	21
一、硬體設備 .....	21
二、制度層面 .....	23
第二節 百貨公司行銷手法 .....	34
第三節 百貨公司專櫃店員的每日作息 .....	37
第四節 特殊的上班型態 .....	47
第五章 活躍的專櫃銷售員 .....	50
第一節 如何成爲百貨銷售員？專櫃人員的職涯變遷 .....	50
一、個人基本資料與過往職業生涯 .....	50
二、雙重組織的適應（百貨公司、專櫃任職公司） .....	50
第二節 與消費者的互動 .....	61
第三節 櫃員的困境 .....	71
一、人際關係與工作氣氛—同事 .....	71
二、與樓管的愛恨情仇 .....	73
三、專櫃與專櫃之間的競爭 .....	74
四、百貨公司制度所致 .....	75
五、專櫃公司薪資制度與規矩影響 .....	75

六、成也顧客、敗也顧客 .....	77
七、自我要求 .....	78
第四節 專業我最懂 .....	79
一、行業的專業以及增進方式 .....	80
二、情緒勞動與情緒管理 .....	82
三、語言能力、職場上使用的機會、內容 .....	83
四、為業績曾經做過的努力 .....	84
第五節 自我期許與未來規劃 .....	87
第六章 結論與研究限制 .....	100
第一節 研究發現與貢獻 .....	100
第二節 新的困境 .....	101
第三節 研究限制與未來建議 .....	104
參考文獻 .....	106
附錄一、訪談大綱 .....	110

# 第一章、緒論

## 第一節 前言

百貨公司相較於其他拍賣商場，更多添了些歡樂、流行、時尚、高級的味道。在這個場合裡面可以見到四季、多國的物品同時出現，就算出現各種珍奇異獸也像是理所當然<sup>1</sup>。無怪乎逛百貨公司甚至是許多小孩子的夢想和願望，也是都會人口喜愛的休閒去處，到那裡就像去了一趟旅遊。張小虹（2002）引述德瑞塞著作之《佳莉妹妹》內的一段話：「百貨公司每一個單獨的櫃檯皆是表演場，充滿炫目耀眼的趣味與吸引。」賣場裡的各個部份都有自己巧妙安排的音樂、自己的燈光、自己的材質，適切地說明了百貨公司這個商品殿堂的獨特性。

在英國首次舉辦的水晶宮萬國博覽會，展現了十九世紀的新型態創意。博覽會在短期間展示商品，以讓民眾得知新品的資訊，後來又蛻變成百貨公司的形態。在一棟大樓中，各種商品齊聚一起，使消費者於短時間內即可逛完（辜振豐，2002）。壯觀加上內部的配置，便成為後來百貨公司空間的藍本，同時也宣告西方消費社會的到來。當時水晶宮所擺設的物品，甚至有警衛把關禁止觸摸，其內部空間成為視線的特權場所。而今日在百貨公司內除了重視視覺饗宴之外，更免不了香水、化妝品、食物等產品可提供嗅覺、味覺上的愉悅，各種精品、服飾就算是不購買也可試穿或觸摸，在裡面看著物品做著夢、想像自己是中產階級或是上流社會中的一員，充分滿足顧客各種感官享受。

Thomas Hine（2003）提到有趣的摸摸族（palpeuse）現象，雖然這些族群將店裡的商品都逐一摸遍遍，卻購買很少的數量或者完全沒有消費。但是業者知道讓購物者有這種感官體驗是服務的一大要點，購物者的心裡所慾望的並不一定會藉由語言表達出來。於是有愈來愈多店員與商店的管理階層接受訓練，不主動與購物者交談，除非購物者先開口或示意他們幫忙。張小虹（2002）於書中也引述 Miller 的說法，提到原本貴族階級或中上階級才能享用的奢華物件，經由大量生產、展示、行銷的百貨公司，都成了只要付得出價錢便唾手可得的商品。

當商品的使用價值轉變為交換價值時，逛百貨公司與購買裡面的商品，代表的不只有得到商品本身，還有額外的附加價值，並藉由使用表現自身。百貨商場內陳列的商品琳琅滿目，擺放方式更是大相逕庭，因此更需要銷售人員從中協

---

<sup>1</sup> 一八九六年美國紐約一家百貨公司開幕時，將一隻活生生的大象放在「動物部」展示；另一家也將蜥蜴放在陳列櫃裡供人觀賞。（張小虹，2002）



助，以減少消費者們花費的時間（Featherstone, 2003）。如何使得產品可以打動顧客的心，不只是環境氣氛的經營，更重要的就是站在第一線的銷售人員。身為百貨公司產品銷售策略第一線的執行人員，就算他們實質上並不屬於百貨公司的職員，但客人只會認為專櫃人員和百貨公司是一體的。對於如何同時關切「身體」議題的社會建構、符號面向、生理物質感受等等，藍佩嘉（1999）認為要選取一個具體的制度環境，經由勞動過程的觀察，才能進一步探討分析。

這篇論文的寫作方向，即為經由選取「百貨公司」這個特殊的上班地點，探討此具體制度環境本身，並將百貨公司內部空間區分為「消費者使用空間」和「勞動者使用空間」加以觀察，更重要的是記錄專櫃人員勞動過程，做為分析職場組織結構、制度合理性，以及專櫃店員與從屬公司、百貨公司、同事、消費者等眾多立場的互動，還有櫃員間因為年齡、性別、年資多寡等因素所造成的差異、如何自我培力等之研究報告。

## 第二節 研究動機與問題意識

選取「百貨公司」這個勞動場所做為論文的研究場域，在於它與社會中人們的關係是如此親近又遙遠。現今民眾經常將百貨公司視為休閒場所，可進入其中自由地閒逛，就算是沒有購買的目的也不會有人強迫購物，這是它的親近性。而本文所欲討論的精品服飾商品，展示陳列在櫥窗中時是如此耀眼動人，其價格與銷售店員的態度，卻往往令人感覺遙遠地高不可攀。出自於本身對逛百貨公司的喜愛、對人群互動課題的熱忱、還有在百貨公司上班勞動過程中充斥著非口語的資訊，處處都讓筆者想要深入研究以滿足好奇心與求知欲。再加上親人之中有於百貨公司任職者，更常讓筆者有意無意間聽聞職場中的種種事蹟，進而想一探究竟。好的田野研究要抱持著陌生的態度、加以敏銳的觀察，並與田野成員建立良好的關係（W. Lawrence Neuman, 2000）。基於以上各項機緣和可近性，筆者已與守門人（gatekeeper）取得信任關係，能獲得較為真實無偏頗的回應，接下來即是接受從實地觀察、深入訪談中分析的挑戰。

台灣社會自傳統的製造業、工業、紡織業等為重點營利發展的職業類別，直到漸趨為以各項勞動種類蓬勃開拓的面向，如銷售業、服務業、眾多的中小企業（包括許多小型家庭企業），以及現今最受矚目的科技產業。藉由眾多質性或量化的文獻研究回顧，可知曉在許多勞動產業中，存在著不同程度的性別差異。對於教育中科系的就讀選擇，理工與人文的男女比例在以往有比率上的不均，進而

造成畢業後職業性別隔離的現象。而以中華民國統計月報 101 年 1 月第 552 期<sup>2</sup>的資料做為參考，可發現台灣地區女性勞動參與率<sup>3</sup>一直以來都不到 50%，直到 100 年 7 月才突破半數人口<sup>4</sup>。然而在百貨業中的服務人員則多數皆為女性<sup>5</sup>，男性勞動者在此成為少數性別。過往關於百貨公司的研究，多在討論百貨公司經營、促銷活動、消費者型態、消費行為、抽象的「服務品質」感想等議題，較少探討不同性別專櫃店員之間的差別。

除了性別上可能受到的不同待遇之外，現階段可以發現所有員工必須共同面對的制度面會有哪些？在百貨公司上班不符合勞基法多項規定：像是連續工作四小時之後，不一定就能擁有完整三十分鐘的休息時間。如果櫃上剛好遇到忙不過來的時候，往往連吃飯、甚至喝口水的時間都沒有。因為採取人員自行排定班表與休假，有時候必須連續上超過七天以上的班，而無法得到休息。通常一般上班族放假的時間，就是百貨業者生意最好的時候，就連颱風假也不例外。因此除了政府機關公定的假日不一定能休假之外，危險的颱風天也可能需要冒著風雨到百貨公司上班。除了描述外在的職場環境因素，也要探討實際在此場域工作的勞動者身體、可能面對的困境及從中得到的快樂。

身體產業販賣著勞動者的身體形象，他們的外表需要展現出獨特的生活風格，是個具有品味的勞動者。資方對其剝削就在於利用他們較優異的審美觀、較會搭配衣服、較為細心謹慎...等等，從中挪用他們的美學品味，榨取這未能列入實質計算、額外付出的無酬勞動。除了自身的勞動之外，還需要展現個人魅力與姿態，被要求外貌、服飾、肢體展演，以及仰賴他們美感的能力。此外百貨服飾中店員的工作內容，像是收、折衣服、接待客人等工作，類似傳統女性家務事勞動的轉型。雖然在付費工作中仍屬兩性職業區隔（occupational sex segregation）明顯、底薪少、女性的工作，男性店員的任職，卻代表他們也可以做勞動分工中相似的工作。

總結以上論點，本文首先欲介紹百貨公司這一職場有別於其他工作環境的生態，接著在訪談中探詢筆者的疑慮和關注。我還想提問的是，身為被派至百貨公司上班的勞動者，在百貨公司與專櫃任職公司之間，有哪些雙重組織適應的困難與應對？天天處在花花世界的百貨商場，銷售員們對於原有純粹為消費者身分改

---

<sup>2</sup> 調查時間為 92 年至 100 年 12 月

<sup>3</sup> 勞動率：就業人口占 15 歲以上民間人口之比率（%）

<sup>4</sup> 女性：最低 92 年 47.14%，最高 100 年 8 月 50.41%。

男性：最低 98 年 66.40%，最高 93 年 67.78%。

<sup>5</sup> 行政院勞工委員會文章內指出：『依據部分百貨公司業者表示，「百貨公司業」大多是以女性員工較多，男女比約是 3：7；若加上專櫃服務銷售員則男女比例將更加懸殊。』

[http://163.29.140.81/careerguide/ind/ind\\_detail.asp?section\\_id=1&id\\_no=F475](http://163.29.140.81/careerguide/ind/ind_detail.asp?section_id=1&id_no=F475)

變的價值觀為何？在身體日漸老化之後，勞動者又會如何決定去向？研究的方法除了對於各類文獻的回顧之外，我想更重要的是能夠訪談職場中勞動者的觀感。因此文章欲將焦點聚集在勞動者自身行為與反應在職業場域中的發酵作用，研究其對勞動體制的影響，加以探討勞動者對於選擇百貨業這個休假時間不定、上班時數偏長、底薪偏低的職業類別時，所存在的差異與相同之處。並希望透過抽絲剝繭後進一步發現其背後的特殊機制，再經由訪談與文獻的相互交叉比對與分析整理，能集結出另一種勞動面向的想像。藉由發現隱含在職場內部的癥結之後，才能夠思考問題解決的途徑，以期能改善與打造對於勞動者們更為平等與互利的就業環境。

## 第二章 文獻回顧與探討

在中華民國行業標準分類中，將「百貨公司」歸納至「綜合商品零售業<sup>6</sup>」，其定義為：「從事以非特定專賣形式銷售多種系列商品之零售店，如超級市場、百貨公司等。」而筆者研究的焦點主要在於專櫃銷售人員，並非一般店面所看到的門市人員，其在中華民國職業標準分類中，被賦予的正式名稱為「商品銷售有關人員<sup>7</sup>」，定義是：

在批發及零售商店直接向公司、機構、一般民眾銷售商品與解說售後服務之人員。從事監督商店銷售人員或經營零售店並兼作銷售工作之人員亦歸入本類。

工作內容包括：

- (1)依顧客需求，建議適合的商品與價格，並解說商品之用途、使用方法及保固期限。
- (2)訂購所販售之商品，並盤點存貨。
- (3)陳列、銷售及包裝商品，並收取付款。
- (4)在便利商店、量販店及百貨公司等批發與零售商店，從事監督與協調銷售人員、收銀員及其他工作人員。(底線為筆者加強)

從以上的分類標準可明確知曉本研究欲探討的場域，還有在其中進行所列工作內容的銷售服務人員。百貨公司內銷售多種的商品，本研究再將銷售人員限縮在專門販賣精品服飾的專櫃人員，以與其他大眾得以低價消費的日常生活用品之產品販賣人員做為區隔。

由標準普爾公司 (Standard & Poor's) 和指數編撰公司——摩根士丹利資本國際公司 (Morgan Stanley Capital International, MSCI) 所共同訂定的全球行業分類標準 (Global Industry Classification Standard, GICS®)，將筆者欲探討的專櫃產業類別歸類至「服裝、服飾與奢侈品<sup>8</sup>」(Apparel, Accessories & Luxury Goods) 名稱中，並給予定義如下：「服裝、服飾與奢侈品製造商。包括那些主要生產名設計師手提包、皮夾、行李箱、珠寶和手錶的公司。不包括歸類於“鞋類”子行業中的鞋類用品。」其主要大項為「非日常生活消費品」(Consumer Discretionary)，

<sup>6</sup> 中華民國統計資訊網行業標準分類第 9 次修訂 (100 年 3 月) 版本：

<http://www.stat.gov.tw/public/Attachment/12181414671.doc>

<sup>7</sup> 中華民國統計資訊網職業標準分類第 6 次修訂(99 年 5 月) 版本：

<http://www.stat.gov.tw/public/Attachment/042714293171.doc>

<sup>8</sup> 全球行業分類標準 2010 年 6 月修改版本：<http://www.standardandpoors.com/indices/gics/en/us>

精品品牌與日常消費品的區隔在於產品設計俱備高度獨特性、品質精緻與相應而來的高單價，銷售時更強調品牌的良好形象、高規格的顧客服務，以使消費者傾心於如此高昂的奢侈品（楊淳聿，2006）。

## 第一節 象徵符號穿戴上身

之所謂百貨業是由許多的行業集合而成，因此百貨這兩個字所代表的群體是非常眾多的，內部實際上可以大略分為管理部（包括工程維修、警衛保全）、人力資源、財務、企劃，以及營業...等等。此研究關注的對象即為外部商場的營運過程，商場中包含哪些專櫃則是要探討的重點。百貨公司之所以為” department store”，直接指稱的當然是商品的分門別類（服飾部、皮鞋部、大衣部、織品部、皮件部、帽飾部...等），不過張小虹（2002）更進一步指出，也可間接解讀成身體<sup>9</sup>部位對應商品部門的解構／建構（de-partment）。專櫃的另一種分類也可大略分為：男裝、女裝、化妝品、皮件、家電寢具、超市餐飲...等等。以目前台灣最多連鎖分店的新光三越百貨為例，全館樓層即區分為：名品、化妝品、鞋包/飾品、女性商品、男性商品、兒童商品、牛仔/休閒、戶外/運動、家用/家電、專門店、超市、餐飲/食品。

百貨公司同時販售許多精品與名牌服飾，各式的櫥窗和商品的擺設、賣場建築的設計，依照空間功能性的不同，塑造出有別於其他賣場獨特的氛圍。除了提供產品展示的空間，不同樓層的品牌價位，也潛在地顯示出社會階級高低。Radha Chadha、Paul Husband（2007）在書中這麼敘述：

富麗堂皇的店面讓人有下跪膜拜的衝動，走出店門時提著剛買的名牌商品，就如同得到了加持。...當大眾漫遊購物商場，觀看櫥窗、試穿商品、觀察其他消費者，就是在了解消費行為。不僅如此，大眾也學著依照社會階級來區分商品，並從店頭的擺設與區位尋找線索。通常，便宜與廣受大眾喜愛的品牌位於低樓層，愈往高樓層走，品牌的重要性也不斷提高，不消說，價格亦節節攀升。

精品服飾和奢侈品所代表的意義，不僅僅是物質本身可提供的價值，重要的是背後所蘊含的符碼與標籤。一旦進入所謂的「購物圈」（buyosphere），品牌與自身之連結對應著生活的想像和投射，也成為學習和探索自我、身分的一種方式（Hine，2003）。穿著打扮就是日常生活型態的延伸，穿戴名牌服飾就是提升自

<sup>9</sup> 張小虹還引申消費的女性，藉由購買商品的消費行為「鏡像誤識」自身「變成」理想化的形象。這個部份的討論讓我感覺頗為有趣，但目前不在此篇討論範圍，就不深入研究。

我價值和社會階級外顯的快速捷徑，商品們承載著一套幻想機制，成為社會地位、階級歸屬的來源。Mark Tungate (2007) 這樣闡述：「你選擇穿什麼或不穿什麼已經變成了一種政治宣言。你買的不是『衣服』，而是一種『身分』。」有閒階級的炫耀性消費，更是彰顯主人的名聲與品味 (Veblen, 2007)。百貨公司內服飾部門的轉向，也從以前只服務貴族、上流社會人士的高級訂製服、正式服裝，發展到更為一般大眾所能接受的成衣與休閒服飾。除了以上所提及的服裝種類，還有街頭流行服飾、運動服飾及半訂製服等等。現今的消費者在購買搭配時也不會固守一個領域，而會遊走於不同的區域之間，穿戴出欲透露給外界觀看的形象。因為同時存在如此大量的消費資訊，這時就呈顯行銷的重要性。時尚推銷員的存在，能先行為顧客們消化、過濾與分析，但是他們或許也成為某些消費文化的共謀。

這一小節主要點出百貨公司內部商品給予消費者的象徵意義，以及藉由專櫃店員的講解推薦，使其更易於與精品服飾們貼近。而一個店員本身需要具備哪些條件，他們在勞動過程又會受到哪些待遇？下一小節除了介紹百貨服務業專櫃店員特有的上班規則與型態之外，並整理相關勞動法規與實際情況相對照。

## 第二節 百貨服務業勞動特性概略

我們每日皆生活在「服務經濟」(Service Economy) 的世界中，但在極重視社會階級的亞洲，提供服務的人以往皆被放在社會階級的底層 (Quek, 2006)。其實現今的服務必須被視做是一門專業，需要依照個別顧客的需要，提供不同的五種感官之「體驗」。無形的服務比起以往更受重視，量身訂做與互動的服務維度都是不能忽視的要點。

藍佩嘉 (1998) 也提出百貨公司的特殊性在於店員自主的必要性、勞動現場管理的差異，其薪水制度、銷售勞動、市場風險、激勵業績的方法很與眾不同，標準化程度有限，所依靠的是櫃員自己類似小頭家當家做主的概念。此外還有資方、勞動者、顧客三方的人際關係互動，同樣皆是需要小心經營，要像朋友般成為信賴的夥伴關係。Quek (2006) 更指出「這一類的獨立判斷，不是光靠訓練而來，企業主必須一開始就聘用敏感而且觀察入微的人。」因此可看出企業主需要依賴的、或者是「利用」較具獨特嗅覺之人，在選擇任職人員時就將這因素考慮在內，卻不會針對此特質加給薪水，須靠員工實際銷售業績來做為評斷標準。

勞工任職關注的薪水、休假、福利等在百貨業界又是如何呢？專櫃店員的底薪依各櫃規定不同，有些在兩萬左右，也有不到基本工資者，需以其他如伙食津

貼等一起計算才有到達。主要薪水來源為業績獎金、業績抽成等等。然其業績獎金卻常出現「浮動的天花板<sup>10</sup>」現象，受訪者DaDa<sup>11</sup>就提到公司雖然已訂定抽成制度，卻會因為看到當月的業績較好，就降低櫃員的抽成比例。業績越好專櫃公司的收入越高，卻不一定會回饋到銷售人員的薪水中。

本文前述段落中曾提及於百貨公司就職，有諸多無法適用勞動基準法<sup>12</sup>的地方，關於專櫃店員的上班時數、休假規定，以下就與勞基法第四章中的休息、休假規定合併逐一加以討論。

#### 勞動基準法第四章第三十五條（休息）

勞工繼續工作四小時，至少應有三十分鐘之休息。但實行輪班制或其工作有連續性或緊急性者，雇主得在工作時間內，另行調配其休息時間。

百貨公司專櫃店員的休息時間是非常不固定的，像與受訪者 DaDa 約定訪談的時間就是在下午四點，因此他當天的休息時間（幾乎也等於用餐時間）就是從四點到五點。但他當天上班時間是兩點開始，只上班兩個小時之後就到達休息時間。他向我解釋這是為了配合當天的另外一位配班，因為那位小姐的上班時間到五點，但五點之後就是 DaDa 自己一個人站櫃，所以不得已就必須將休息時間提前。就算是當天四點二十分 DaDa 才和筆者一起離開櫃上，也不能延後休息時間到五點二十分，因為會耽誤到另一位專櫃人員下班的時間，這是要盡量避免的。

一般百貨公司的輪班情形大致分為全班<sup>13</sup>、早班、晚班。全班的上班時間從百貨公司開店前半小時（或依櫃別規定更早）上到當天營業時間截止，依各店規定不同。例如S百貨公司的早班：早上十點到下午六點左右。晚班：下午兩點到閉館（平日九點半，假日十點）。E百貨公司的早班：早上九點半到晚上六點半。晚班：下午兩點半到晚上十一點半。也有以上班時數來規定者，如L櫃為每個月須排滿 210 個小時。因為每天上下班時間不一致，吃飯休息的時間也難以相同，使得許多專櫃店員在工作之餘難以進修，交友圈也多為從事百貨界的友人，生活主軸皆以工作為主。

#### 勞動基準法第四章第三十六條（例假）

勞工每七日中至少應有一日之休息，作為例假。

<sup>10</sup> 所謂「浮動的天花板」，指的就是銷售目標會因上月業績提高而提高，所以銷售目標將會是永遠仰之彌高、不斷向上浮動的天花板，而浮動的基準或邏輯，則是根據公司其實已經計算好的固定年收入（藍佩嘉，1998）。產量增加，單價就會降低，實際工資只能維持一定的水準。計件制其實是變形的計時制（參考 [http://www.catholic.org.tw/cicm/cicm\\_works/Chingjen/6-02.htm](http://www.catholic.org.tw/cicm/cicm_works/Chingjen/6-02.htm)）。

<sup>11</sup> 請參照本大綱第三章研究設計，第二節研究對象來源中的現實生活圈受訪者，DaDa。

<sup>12</sup> <http://laws.cla.gov.tw/Chi/FLAW/FLAWDAT0201.asp> (民國 98 年 04 月 22 日修正)

<sup>13</sup> 又被稱為 A 班，All 班。

### 第三十七條（休假）

紀念日、勞動節日及其他由中央主管機關規定應放假之日，均應休假。

服務業休假時間也是不固定的，通常是當月排定下月的班表，必須和其他店員一起討論想要休假的時間，有些想要休假的日期也可能因為公司規定必須禁止休假。像是受訪者Sophie<sup>14</sup>自從至百貨公司上班之後，過農曆新年時都沒辦法與家人一起度過。就算是除夕當天也必須到六七點才能下班，許多在外縣市任職的百貨公司員工都趕不及回家與親人一同吃年夜飯。除了過年期間禁休之外，百貨公司有特殊檔期的時候，也會出現一個星期皆無法休假的情況。

### 勞動基準法第四章第三十八條（特別休假）

勞工在同一雇主或事業單位，繼續工作满一定期間者，每年應依左列規定給予特別休假。

- 一、一年以上三年未滿者七日。
- 二、三年以上五年未滿者十日。
- 三、五年以上十年未滿者十四日。
- 四、十年以上者，每一年加給一日，加至三十日為止。

百貨職場店員流動率高，能夠在同一個專櫃任職一兩年以上的人員不多，更別說累積到五年、十年以上，當轉換另外一個專櫃工作時年資就必須重新積累。所以要能享受此條文特別休假的規定，是非常難以達成的一件事。

### 勞動基準法第四章第三十九條（假日工資及加班工資）

第三十六條所定之例假、第三十七條所定之休假及第三十八條所定之特別休假，工資應由雇主照給。雇主經徵得勞工同意於休假日工作者，工資應加倍發給。因季節性關係有趕工必要，經勞工或工會同意照常工作者，亦同。

因為專櫃店員的休假日數每個月是固定的，且由同事們互相協調約定，如此一來所謂的日曆見紅即可休假，在百貨業界並不適用，自然也不會有「假日薪資、休假日加班工資加倍」的問題，除了上班族可以休假的日期櫃員無法休假之外（除非他們自己剛好將休假日排在那一天），在那些時間上班他們的薪水也不會加倍給付。

### 勞動基準法第四章第四十條（假期停止之加資及補假）

因天災、事變或突發事件，雇主認有繼續工作之必要時，得停止第三十六條至第三十八條所定勞工之假期。但停止假期之工資，應加倍發給，並應於事

---

<sup>14</sup> 請參照本大綱第三章研究設計，第二節研究對象來源中的現實生活圈受訪者，Sophie。



後補假休息。

前項停止勞工假期，應於事後二十四小時內，詳述理由，報請當地主管機關核備。

就算是氣象局發布颱風假，專櫃人員們也必須聽從百貨公司的指示，並不是專櫃所屬公司可以自行決定。如果百貨公司決定當天繼續營業的話，就需要至公司打卡上班，事後通常沒有給予補休，頂多是上下班時間搭乘計程車可以報公款。也未聽聞會將要求員工上班的理由，報請當地主管機關核備一事。

雖然以上提及有益於勞工的各項法規，對於百貨公司人員來說形如虛設，但對於難以累積工作年資的服務人員來說，修改過後的勞工退休金條例，即保障了他們的另一份所得，提供未來退休時的保障。政府於 97 年 1 月 7 日起開始施行勞工退休金條例（勞退新制），其最重要的特色即為可攜式退休金，每個月雇主必須為合於投保資格的員工，提繳不少於薪資百分之六的金額至其設於勞工保險局的個人退休金專戶。這筆款項在勞工有任職的每個月皆會提撥，且工作的年資就算中斷也可以繼續積累，不像過往勞退舊制因轉換公司年資必須重新計算，或是就業單位倒閉而領取不到勞工退休金。

在百貨專櫃任職的店員流動率高，難道他們不擔心頻繁地轉換工作，會造成年資和薪資無法積累？蔡瑞明、林大森（2002）將個人職業地位中的「工作經歷」細分為四個指標：先前經驗、職業經驗、公司年資、現職年資。認為要探討勞工現職的薪資從何計算，不僅是要看現在公司的職位、年資，以往被研究者忽略的勞工過往職業經驗，卻是使得勞工能取得現職薪資的重要因素。勞工在各個組織或產業間的流動，被關注的往往僅是結構性的因素，但是在許多櫃位都任職過的員工，當櫃的公司規模大小、產品行銷的類型，對他們薪資的影響力又有多大？經由初步訪談發現，受訪者所任職過的專櫃，皆更為重視他們過往的服務業年資、經歷和內容。

百貨專櫃職位升遷困難，在一個櫃位中通常只有「店長」一職。可享受到的待遇可能是每個月能夠加薪一、兩千，但必須負責協調班表、擔負業績壓力、管理內部人員，對上與公司溝通，對外與百貨公司人員、顧客等排解糾紛。除此之外服務人員加薪幅度小，或許換個業績較好的專櫃，所能抽成的獎金就比店長加給還多。櫃員們時常轉換公司的「跳櫃」行為，以及往往能在短時間內找到一份類似性質的工作，也顯示出他們擁有的職業專用技術能夠積累，不因換了一間公司就削減效果。那麼櫃員們在工作期間實際上需要具備哪些技能，以及在勞動過程會受到哪些限制與剝削，就經由與既有的理論模型相互比對，於下一小節加以提出討論。

### 第三節 「身體勞動」理念型再探

藍佩嘉（1998）提出「身體勞動」（bodily labor）的概念描述服務勞動者的身體動作、儀態展示、表情姿態，以及情緒互動如何在勞動過程中被加以管理和規訓。進一步提出分類的理念型：「剝削的身體」（遂行體力勞動）、「馴化的身體」（提供服務和情緒勞動）、「鏡像的身體」（反射象徵意象）、「溝通的身體」（執行專業支配）。將這四種類型當做參考路數來比對，可以發現化妝品女銷售員和男同志銷售員皆會面臨的共通問題，但是藍佩嘉所提到的例子中，所謂女銷售員被「剝削」的處遇，有許多相對的卻是男同志銷售員們可運用的情境。

#### 一、剝削的身體

選擇一項職業非常重要的部份即是可得的報酬。專櫃人員的薪水主要來自兩部份：底薪和業績獎金。底薪大概在一萬五至兩萬出頭不等，通常可抽成的百分比越高的話，底薪相對來說都會較低。業績獎金大致可分為兩種：一種是達到每月業績目標之後會發給先前訂定之獎金數目，另一種方式則是達成業績目標後才可抽成。業績又可分成櫃績（又稱合績）和個績：前者以全櫃人員的績效作為準則，後者則要看每個人販售的本事。值得注意的是，雖然有些公司表面上以合績做為考核，但是帳務輸入系統卻又要櫃員輸入銷售人員的代號，實際上還是會關注個人業績表現。在藍佩嘉（1998）訪談的小姐中，有人即告訴她私底下採用隱性策略來顛覆資方所訂定的遊戲規則。例如當月報業績時同時報在同一位小姐身上，所得的業績獎金再由所有人均分。在採取合績的櫃位中，筆者的受訪者則是告訴我另一種情況，當天的所有績效會在計算後每個站櫃人員盡量予以均分，以保障通過公司內部的考核，確保每個人繼續工作的機會。

#### 二、馴化的身體

除了來自商場管理階級的監控之外，逛百貨公司的顧客也隨時可以監督專櫃人員的一舉一動。當櫃員們出現顧客不滿意的行為時，能夠採取客訴的方法，讓管理人員對專櫃銷售員開出罰單，因而一同加入掌控櫃員的環節之中。此外品牌高層還會派出「神秘客」評打專櫃分數，讓專櫃人員無從判斷誰是可輕鬆敷衍應對的顧客，必須審慎對待每一位靠櫃的消費者。有什麼作為可能使得櫃員們吃上罰單呢？除了最基本的百貨業四大禁止：吃、喝、蹲、坐之外，許多專櫃內部還會發放規範詳雜的櫃員手冊，明定當客人靠櫃的時候要喊什麼口號、應和客人保持多遠的距離、櫃檯和物品的擺放方位和限制、當客人表明要自己找尋物品時要退至多遠...，諸多小細節都被排入標準化流程中。Thomas Hine（2003）描述十

九世紀的專櫃情形：「櫃檯另一邊有椅子讓顧客歇腳，因為買東西有可能是很悠哉而耗時間的，不過售貨員這一邊就沒有椅子可坐，因為店老闆可不想看到夥計們坐著休息」。藍佩嘉（1998）所參考的一本百貨公司同業公會所印製的管理手冊，更是將銷售員對顧客喊出不同口號時，應採用的鞠躬角度明文規定於中。

Thomas Hine 在書中還提及這麼一段準則：

許多百貨公司的管理階層對內制定了服務和行為的規章，以確保旗下的售貨員會盡可能的謹言慎行。其中最廣為人知、最巨細靡遺的規定，是二十世紀初波士頓的 Filene 百貨公司發布的。該公司規定店員千萬不可問顧客多少錢才願意買，而是向顧客展示某一類商品當中價格居中者。Filene 的店員不准開口問顧客要買什麼尺寸，必須自己憑眼睛估，估不准就先拿尺碼較小的給顧客試。如果顧客盯著某樣商品瞧，售貨員就得把那樣東西的優點長處講一遍，而不能稱讚它很好、很可愛或是很討人喜歡。店員必須提供相信購物者有需求的高度服務，但是不能變成絆腳石，害買賣做不成。店員要不受個人好惡左右的私下注意購物者，讓購物者能無拘無束的做夢、選購（Thomas Hine，2003：193-194）。

標準化的勞動腳本也體現在櫃員可使用的語言之中。前述所提及的口號，最為明顯的就是早禮<sup>15</sup>、接客、晚禮...所時常運用的四大用語。四大用語<sup>16</sup>除了中文版本之外，還有日文、英文版本，就算對這幾種語言不甚精通也必須強加背誦。但是在熟識櫃員之後，即可發現他們並沒有完全遵守規章罰則，可能趁著休息空檔在倉庫喝口飲料、削個水果吃；或是藉著整理物品、向消費者介紹商品的同時，變換肢體動作來緩和疲憊僵硬的身體。銷售用語也不會完全一板一眼照著公司的規定使用，會加以變化來吸引客戶和突顯個人風格。自此可表現出專櫃人員的能動性、顯示出他們的自主性，以及技巧性地逃脫既定的監控機制。

### 三、鏡像的身體

品牌的訊息必須從廣告、衣服、店面各角度傳遞出去（Mark Tungate，2007），位居服務第一線的售貨員實質上就是一個活動的櫥窗。廣告中挑選的模特兒形象和品牌之間的關係如此顯著，就如同顧客們實際可見的店員之於品牌的重要性。相較於模特兒們的高不可攀，推銷員們的存在使得顧客離慾望的物品那麼近，就像是一般人們也可以將名牌往身上穿戴。與傳統製造業勞動對比，資方對於服務業勞動者身體裝飾的管理要求更高，櫃員們穿著的服裝、身上的配件，皆在展現

<sup>15</sup> 早禮：早上迎賓時。晚禮：營業時間結束，站出專櫃送客十分鐘時。

<sup>16</sup> 四大用語：「您好，歡迎光臨。對不起，讓您久等了。對不起，請您稍等一下。謝謝您，歡迎您再度光臨。」

出商品富含的形象。廣告中的模特兒、活生生的專櫃人員，都是銷售意象中一體兩面的折射鏡像，提供消費者認同的幻想。這兩面虛構的鏡像最後將折射到商品，召喚逛街的消費者買下商品。除了原料加工成爲產品的過程，銷售的過程還添加了各種符號象徵、認同夢想，這才是使得名牌真正昂貴的原因（藍佩嘉，1998）。

類似於藍佩嘉訪談個案中專櫃小姐的工作經驗，她們有著每季依產品需求的「定妝」。雖然不是每個人都適合當季的彩妝品，爲了配合宣傳還是必須化著和其他專櫃人員一樣的妝容。筆者任職服飾專櫃的受訪者，在每季新裝上櫃的時候也感受到同樣的困擾。在 D 牌專櫃上班每季有兩萬元治裝費的福利，可任選價值兩萬塊的新品任意搭配，但是最後會有服裝設計師來幫櫃員看裝，如果他認爲服裝並不適合你，就算再怎麼喜歡那件新品也必須更換掉。櫃員服裝的穿著與打扮，最終目的就是爲了傳達品牌所欲給予顧客的形象。

相較於藍佩嘉認爲女銷售員都是位於被觀看的角度，筆者所訪問到的男同志櫃員卻有不同的看法。有些人同樣認爲他們是被顧客觀看的位置沒錯，但他們卻是樂在其中，而不是感覺被監視。除了可以在喜歡的品牌環境上班，穿著愛好的品牌加以展示，相對地他們也可以大大方方欣賞顧客，並且認爲逛百貨公司的顧客大多打扮過，比起其他在路上行走的路人們更具有可看度。女銷售員的女體和男同志銷售員的身體，在百貨公司中同被當成一個商品展示，但在後者的情形中，使得「父權社會中女性被觀看的客體位置」意義被巧妙地轉變。

#### 四、溝通的身體

知識的取得往往代表了權力的掌控機會，爲了塑造「專業」的形象，許多化妝品公司結合教育體系進行系統性的訓練、測驗，乃至結合國家成立證照制度。並透過外在科學儀器的操控使用，以及職業頭銜的稱謂改變，來包裝化妝品女銷售員此一「技術水平低、可替代性高、升遷機會少」的勞動階層（藍佩嘉，1998）。但是實際上專櫃人員所擁有的專業知識，卻可能因爲其他因素而被低估。十九世紀的男性還對女性購物的天地感到恐懼，不信任那些在其中營生的男性（Thomas Hine）：

對布料和服裝知之甚詳，在人眼中並非堂堂男子漢的特性，這個時期有關售貨員的記述，幾乎都對他們的性別著幾分譏諷。...事實上，當時的人如此毫不遮掩的表達對男售貨員氣質陰柔的刻板印象，極可能是這種刻板印象涉及一種共同的焦慮，而非實實在在的真相。由於銷售物品常被視爲某種形式的引誘，因此或許這種刻板印象可以讓已婚男性放心的

認為，那些招呼他們妻子買東西的年輕男人，不是那種會對她們有「性趣」的男人（Thomas Hine，2003：173-174）。

在實地到專櫃上與受訪者閒聊商品之餘，意外發現他們對於自家商品的熟悉度不容小覷。他們可以清楚介紹產品資訊，告知服飾、皮件的材質以及保養、清潔的方式；對於某些昂貴商品的疑問，也能夠詳細說明剪裁特別之處，或是與哪些設計師共同合作的原因。由此可見這些受訪者在平時自己也做足了功課，百貨業並不完全是外界刻板印象中不需要專業知識、低知識門檻的行業。

## 第四節 被忽略了的後台

高夫曼（Goffman）著名的劇場理論，將社會生活中的人際交往視為戲劇的演出，進而討論自我（self）在前台（front stage）後台（back stage）的差異（George Ritzer，2004）。以百貨公司專櫃店員來說，過往重視和探討的皆以前台的佈景（setting）與個人門面（personal front）為多，大家所注意到的是百貨公司消費空間的互動，忽視同樣存在同一個百貨公司裡面，那些只有勞動者可以進出，消費者被隔絕在外的部分。

百貨公司消費商場內的佈景，就如同一個光鮮亮麗的舞台，非常具有戲劇效果。專櫃人員和消費者之間的演出，雖不經明說卻像有共讀同一份腳本的默契存在，這種具「集體表象」（collective representations）的情形，就像是有無形的制度使其約定俗成。服務人員的個人門面又可以區分為外表（appearance）與行為舉止（manner），百貨行業是非常重視外表的一個行業，所以這個工作環境需要員工擁有優雅的儀態及乾淨、體面的外表，並且會要求員工語氣溫和有禮。當櫃員們換上制服、站上前台之後，就被期許要有服務人員的樣子，如果沒有辦法做到，可能會受到顧客的客訴，還有接到百貨公司管理人員開出的罰單。

專櫃人員用制服的穿上與否以區分前台後台，在筆者研究期間即觀察到一些例子。和受訪者 Sophie 某次訪談的地點約在 S 館 B1 一家有提供簡餐的店，在我坐下之後馬上有一個短頭髮小姐過來招呼我，詢問需要什麼餐點。另外一位長頭髮的小姐就驚呼對她說道：「妳穿便服耶！」短頭髮小姐就突然驚醒說道：「對喔！」服務人員身分與一般消費大眾的轉換，即可透過外在服飾、制服與便服的替換來變更，但實際心境的轉換可能跟上班的時間也很有關係。此外在過往接近營業結束時間的觀察中發現，就算是未有統一制服的專櫃，若不是因為同一櫃的店員都站在一起，而能夠發現其中有些相似性——像是皆為黑色長褲、長袖白襯衫（但其款式皆可不同，店員們可自己準備與穿著喜歡的樣式），以單一個店員

的服飾來看也只會認為和便服沒什麼差別。但他們在要下班的時候，卻又換上另一套自己帶的便服，或許就是心理上可區隔「上班、下班」的差異，下了前台來到後台或是舞台外（outside）。

後台常會緊臨著前台，這裡隱藏著前台壓抑的事實，還有登台的準備、非正式行動的地方。櫃員們的休息區就是他們的後台，可以在這裡互相談論管理者的不是、又遇到了怎樣的好顧客、有哪些交易的心得等等。此處又是與前台分隔的地方，前台的觀眾——消費者們並不會進入後台，通常也不知道行經後台的路途該怎麼行走，除了細心觀察的觀眾。筆者欲踏入服務人員的後台時，也需要假扮演成櫃員的角色，緊跟著受訪者之外，還要故做自然樣貌，假裝很熟悉那些第一次闖入的環境，以免被其他位於後台的人員們質疑。

此外在上下百貨公司樓層的時候，專櫃店員不能進到前台使用客用的設施，像是必須行走員工專用樓梯、搭乘專用的電梯，如果違反規定是會受到百貨公司開單處罰的。在田野觀察實地和專櫃人員一起下班的時候，也必須行走員工專用的出入口，並且需將自身攜帶的包包打開，接受管理人員的檢查是否有不應出現的物品，用以防止專櫃人員偷竊。平時上下班時間，也會有人員在出入口集中打卡處監督，以避免專櫃人員有代打卡的現象產生。

另一位實際任職於田野的研究者王婷儀（2006），即點出觀察到的百貨公司（衣蝶）「消費者空間」與「勞動者空間」的巨大差異性。對照於衣蝶百貨專為顧客打造具華麗裝潢、寬敞舒適的休息室與洗手間，為勞動員工設置的地方，卻是利用畸零的狹窄空間，更遑論會有良好的採光與通風。記得筆者第一次和受訪者 Sophie 一同到員工餐廳用餐的時候，非常訝異於行走樓梯間時看到的景象。當時有許多穿著打扮光鮮亮麗的各櫃服務人員在樓梯間抽菸，整個空間煙霧瀰漫令人難以呼吸，空氣品質非常惡劣。站櫃好幾個小時的櫃員，就算想要偷閒抽一根菸，穿著櫃上的制服也沒有辦法至戶外空曠處，或是擁有專屬的抽菸室。售貨員後台空間的缺失，是更應該被檢討和改進的地方，百貨公司除了關注前台櫃位的展示與擺設之外，也需照顧在其中實際勞動的服務人員個體。

這一章節內經由文獻回顧所提及的缺失與問題，除了表象的觀察之外，又該如何探究其內在因素與關聯，還有勞動者對於雙重組織制度的適應，以及與消費者之間的糾葛，就透過以下第三章的研究計劃，深刻地融入勞動者環境，也不忘時時提醒自己應保持研究者的中立，來如實陳述與分析百貨公司服務員們的真實勞動生活。

## 第三章 研究設計

### 第一節 研究方法的選擇

#### 一、深度訪談（In-depth Interview Method）

此研究因得以接觸的樣本數較少，且著重於取得受訪者個人職場生活的特殊經驗，並於訪談過程中就受訪者的回答內容再進一步深入探討，故採用半結構型問卷（semi-structured questionnaire）進行訪問。半開放性的問題設計，希冀能得到預設問題之外的意外收穫，也能增進與提供筆者省思更多面向的可行性。

#### 二、田野研究法（Field Research Method）

##### （一）參與者的觀察（participant-as-observer）

百貨公司是個開放性的場所，研究者除了日常至百貨公司當個顧客在旁實地觀察（field observation）、直接觀察（direct observation）之外，也可在營業時間中途，和櫃員們一起至員工餐廳飲食、使用員工電梯、廁所等設施，觀察週遭環境與聆聽他們的對談。另外還有在營業時間結束之後，假裝自己是櫃員和其他員工們一起走員工通道離開，並且觀察其他櫃員的穿著打扮、言談舉止。在融入此團體和維持長久的關係之後，不僅可以注意到當有顧客靠櫃時，櫃員們通常會有的應對方式，也可察覺到當顧客或上級們不在場、離開時，他們會有的反應和舉動。甚至是員工之間平時相處的狀況，以及與百貨公司人員的互動情形。

##### （二）觀察者的參與（observer-as participant）

無論如何，得到答案的唯一方式，就是不要怕弄髒手，走出去實際做。  
（Ehrenreich, Barbara, 2010）

要深切了解一個特殊工作環境的細節，筆者認為「觀察者的參與」是研究方法中能獲得最多資訊的一種。當自身投入於一個情景之中，照著此場域所訂定的規章生活，每天和相關人員相處討論，最能體會和擁有同理心，並且能更進一步取得信任。基於環境與職業的特殊性，筆者須由原本局外人的身分打入、積極融入原有成員中，才能學習與使用相同的語言，聽懂職業暗語（argot）和特有行話。「有品質的田野資料是得自於研究者全然沉浸在成員的社會世界，所獲得的真實經驗的詳盡描述」（Neuman, 2000）。因此在有限的研究時間內，筆者從百貨公司的工讀職位找起，希望能透過面試甄選以至任職，清楚要進入此職場的流

程，還有實際工作上會面臨的困難與挑戰。在研究期間認識了許多櫃員，除了得到與其訪談的機會，也從實際任職專櫃勞動者中得到真實的資訊充實研究，並且共體工作時會帶來的回饋和快樂、壓迫與困頓。

## 第二節 研究對象來源

深度訪談最重要的是要能深挖和深探研究議題以豐富內容，因此能夠取得受訪者的信任，使得他們願意將研究者所想要的答案告知，甚至將議題中不可告人的秘密都讓研究者知曉，是非常重要的部份。親人中恰好有於百貨公司工作者，藉著和其同事們認識和交友，進而成為提供筆者重要資訊的受訪者，之後也經由滾雪球的方式，訪談更多位百貨公司的專櫃店員。以下介紹目前尋找受訪者的管道，以及與其深度訪談的受訪者。

以下各受訪者的名稱，皆是在詢問其意見得到同意之後的匿名名稱，藉以保護其隱私與資料保密。百貨公司名稱則由研究者自行再編號，以求難以推測受訪者實際任職之地點。

表 3-1 受訪者基本資料

匿名	年齡	學歷	科系	月收入	年資 <sup>17</sup>
Sophie	28	大學	美術系	四萬左右	五年多
DaDa	30	高職	餐飲管理科	兩萬八到三萬左右	六年多
Evil	24	專科	工業安全	兩萬五到三萬左右	三年多
小豪	21	大學	資訊管理	工讀生時薪約 150 元	約六個月
小君	27	大學	風險管理	兩萬六到兩萬八左右	兩年多
咪咪	27	高中	表演藝術	四萬左右	五年多
Water	30	工專	外文系	三萬多	約三個月
春花	48	高中	普通科	底薪兩萬初	約兩個月
大元	31	大學	經濟系	底薪三萬二	四年多

<sup>17</sup> 以 100 年 3 月受訪結束時之年資為依據。



除了以上的基本資料之外，筆者同時進行受訪者特質速寫，讓讀者們對其過往經歷與職業現況更有概念：

1. **Sophie** 畢業後即於百貨公司銷售香港複合式品牌任職，有服飾、外套、鞋子、配件…等等。另外還有日本品牌的包包。之後曾任職於兩家知名餐飲業，現職為美系精品專櫃。就算是在同一個品牌也曾調動至各家百貨公司的櫃位。口齒伶俐善觀察，總是能第一時間反應提供顧客意見。

2. **DaDa** 從國中就開始自食其力，曾任職於餐飲業、客服等等，以及在台北各大百貨公司多個不同櫃位服務過。之前 **DaDa** 上班時間，筆者常至櫃上一邊充當客戶一邊觀察店員與顧客的應對，發現他口才流利、反應敏捷。私底下一同出去吃飯和逛街時，談話中也能感受到 **DaDa** 敏銳的觀察力與犀利的看法。

3. **Evil** 在台南百貨服飾業工作之前，曾於中醫診所任職過，之後在台中百貨專櫃打拼時與筆者認識，現今轉往高雄的百貨專櫃繼續奮鬥。**Evil** 具備敢說直言的個人特質，好打不平之外也能站在對方角度同理心對待。

4. **小豪** 大學生涯中於許多服務業打過工，像是量販店、家具業、資訊展中銷售相機、任職過百貨公司多家不同的專櫃工讀生。個性溫和有禮貌，頗得正職人員與顧客的讚賞。

5. **小君** 之前職業除了櫃員之外，還有在餐廳打工當服務生，正職即為銷售服飾。原本為休閒品牌，後來該牌撤掉，公司主管將其分派到旗下另一個牌子去賣西裝。自覺與調性不合之後辭職，轉往現今的百貨專櫃年資已有約兩年時間。

6. **咪咪** 為單身在外的租屋族，每月租金加水電約需花費一萬一千元。15 歲開始工作，多為服務業。咖啡廳、婚紗業門市助理、複合式餐廳、美妝店、百貨珠寶專櫃、以及現在任職的精品專櫃。也許在櫃上擔任店長的因素，所表達的訪談思考內容更較他人成熟與周到。

7. **Water** 家住公司附近，騎腳踏車上班。先前大多任服務業賣衣服、包包為主，還曾涉及八大行業。曾經在夜市界闖蕩多年，練就能言善道的好口才。訪談中感到 **Water** 認為自己處於儲備狀況中，也不甘在百貨業中當一個小店員，隨時蓄勢待發等待邁向更好的工作機會。

8. **春花** 目前在台中百貨專櫃服務，家住烏日上班騎車時間約莫半小時。選取的工作延續服務業，此特點與其他受訪者相類似，賣過滷味、衣服、包包等。或許因為年齡較其他銷售員年長緣故，受訪過程表現出較他人更多的謹慎小心，也更站在公司的立場回應問題。

9. 大元原本家住高雄現居中和，於台北市的百貨專櫃上班。偶爾因工作需拜訪客戶、為移動於各百貨間支援方便而開車上班。曾於銀行工作過一年、旅行社3個月、美髮用品9個月。任職銀行時期公司部門裁掉、旅行社薪水太少、美髮用品底薪過低也因目標訂定過高領不到獎金而離職。專櫃商品性質的不同，使筆者發覺到在百貨專櫃中，也有如此和業務人員雷同的工作方式。

### 第三節 倫理議題

田野工作本身就是以身為度。以研究者自身當做探索被研究者生活世界的媒介，研究者的田野工作，觸動了台灣社會生活中的一些關鍵機制，從而「擾亂」了被研究者的生活。(謝國雄，2007)

本論文以田野工作方式進行，筆者本身當會面臨存在論的自省。研究者為了自身興趣與好奇，而想一探究竟田野文化的獨特面向，然而被研究者是否就應該接受我這一個「圈外人」的窺視？他們基於對我的信任而將各方的資訊告知，我能不能將所有的秘辛公開於世？當我想要進一步得到更隱私的消息，「研究者」的身分是不是要好好遮掩？將田野內觀察到的紀錄與訪談內容加以分析之後，我又有什麼權力可以代表圈內人發言？這以上種種問題的反思，在在牽涉到田野研究的倫理議題。

在筆者的研究過程中，一度也很害怕會遇到什麼情況引發道德的兩難，所幸在開始此研究議題前，與後來接受訪談的多位對象皆已認識，或者以滾雪球方式由他們說服和推薦其他對象予筆者受訪。因此在訪談正式開始之前，筆者已經取得受訪者們一定程度的信任感，進入田野場域中也幾乎沒有什麼門檻。較為困難的部份即為以參與者的觀察角色做研究，一開始並未告知第一個取得工作之專櫃筆者的「觀察研究」身分，因為該專櫃性質並未符合研究者需要，工作目的主要是了解該櫃點所處的百貨公司有何制度規範，也未詢問該櫃人員是否願意接受我的受訪。在本論文中就算有提及該專櫃情形，也僅以單個字母的代號稱之，以求善盡保密的責任。

此後任職的專櫃，皆知曉研究者的身分，也願意就相關議題進行討論。正式訪談的一開始，筆者會告知基於研究需要必須加以錄音，其知情同意後才會繼續受訪過程。受訪者們在論文中想要呈現的化名，筆者在徵詢過後才予以使用。也提醒受訪者們如果遇到不想回答的問題可以略過不回應，甚至能夠隨時中斷訪談。就算是已經於訪談中告知筆者的資訊，如果不希望出現在筆者的論文中，筆者也會將關鍵細節皆刪除之 (Neuman, 2000)。以上種種方式，都是筆者為謹守

倫理規範所做的努力，以求在保護受訪者隱私的情況下，又能將田野中豐富的資訊予外界一同分享。

## 第四節 其他參考資料來源

除了透過與銷售人員的深入訪談、筆者自身投入田野研究之外，各類既有的出版文獻、網路上可搜尋到的最新資料，也是關切這個日益更新的流行產業所不能忽略的。每年公布的官方資料如：行政院主計處<sup>18</sup>、行政院經濟建設委員會<sup>19</sup>、台灣經濟研究院產經資料庫<sup>20</sup>、中華民國統計資訊網<sup>21</sup>、財團法人婦女權益促進發展基金會<sup>22</sup>…等，以及報章雜誌（例如：經濟日報、工商時報…）、百貨業者自身的資料、網路徵才資訊（例如：人力銀行、就業情報網…）等等內外部的統計分析檔案，皆是有利於進一步了解百貨公司最新消息的管道。其中台經院資料庫有針對「綜合商品零售業」再加以細分「百貨公司業」此一產業做統計分析，歸納出其中的行業特性、工作環境、目前就業狀況、相關職業介紹、訓練及升遷、薪資收入、前景與展望等等，其大規模的統計資料可加以佐證本研究計畫在研究對象上量的不足，並可參照此資料庫內容，了解全台灣的百貨公司業界之整體概況。

在官方的統計資料之外，許多求職的人力網站也會就各產業分析報導，替企業傳達他們需要什麼樣的人才，應具備什麼樣的特質，所提供的福利等等。2005年是台灣眾多家百貨業者展店的一年，Career 網站在這一年以「服務業氣象觀測站」為標題，討論百貨購物業中的微風廣場、京華城、衣蝶百貨、新光三越徵才條件。共同需求都提及要有服務精神、具創新和親和力，衣蝶百貨更進一步採用性向測驗測量求職者是否適合從事服務業，微風廣場甚至以「把自己掏空的精神」來強調服務熱忱。引起廣泛話題的衣蝶百貨 doorman 制度，除了要求就業男性的年齡、外在形象，更重要的是要「認同衣蝶為女性服務的精神」。工作時間達一小時之後，即可休息一小時，薪水甚至比營業幹部還要高。

藉由眾資料與訪談的比對分析，希冀能得知目前百貨業專櫃店員任職的真實情形，還有了解與推估既有訊息錯誤之處，以能進一步討論與提出建議，改善和打造更良好的就業環境。

<sup>18</sup> 行政院主計處：<http://www.dgbas.gov.tw/mp.asp?mp=1>

<sup>19</sup> 行政院經濟建設委員會：<http://www.cepd.gov.tw/>

<sup>20</sup> 台灣經濟研究院產經資料：<http://tie.tier.org.tw/> 首頁 > 研究分析報告 > 批發及零售業 > 綜合商品通路業 [http://tie.tier.org.tw/db/article/list.asp?code=IND29-11&ind\\_type=midind](http://tie.tier.org.tw/db/article/list.asp?code=IND29-11&ind_type=midind)

<sup>21</sup> 專業人士：<http://www.stat.gov.tw/mp.asp?mp=4> 一般民眾：<http://www1.stat.gov.tw/mp.asp?mp=4>

<sup>22</sup> 財團法人婦女權益促進發展基金會：<http://wfp.womenweb.org.tw/index.asp>

## 第四章 百貨公司的環境與制度

此章一開始先介紹百貨公司前台與後台內原有的各項硬體設備、較大的科層體制、較難變動的制度規範等等，接著介紹百貨公司吸引顧客上門的行銷手法，還有專櫃店員們因為任職於百貨公司內必須遵循的時間規範。最後是銷售員面臨自身專櫃公司與不同的百貨公司之間，雙重組織的適應性。

### 第一節 百貨專櫃任職特點

#### 一、硬體設備

##### 員工設施：倉庫、休息室、員工餐廳

詢問銷售員們上班時間如果需要休息或吃飯會至什麼地方，有的百貨公司沒有設置休息室，或是髒亂讓人不想使用。大元的同事甚至開玩笑說：這邊有員工休息室嗎？

小君：我們怎麼會有休息區，就員工餐廳啦。要抽菸的人要搭電梯去一樓啊，外面。很辛苦。而且我們員工專用的電梯太~~難等了，太~~難等，有夠難等！有三台，可是都很難等，因為我們樓層太多了，然後每壹層樓都要坐電梯的人很多，然後還有二樓要坐電梯，真的是去死算了。吃飯光是等電梯都要等個十幾分鐘。廁所還可以，這個還好。B百貨公司的不是很好，有朋友在那邊。

專櫃貨多的話要再跟百貨公司租後台，通常較大品牌的專櫃坪數就較大，倉庫就在自己的櫃上，像D百貨公司的C櫃員工有自家的休息室，可以在裡面飲食、看雜誌，甚至小憩片刻。靠壁又是自家門面、倉庫的品牌，樓管就較少踏入巡查，也比較不怕被開罰單。

小豪：抽菸的話他們員工出入口前面，還有12樓有地方抽。其他樓層要去到一樓，如果穿便服就還好，就把牌子拿下來。因為每一層忘記12樓還是第幾樓有顧客的吸菸室，因為他們算日系的百貨公司，都會有設吸煙區。如果穿制服的話就沒辦法走出去，穿便服就可以。

在煙害防治法<sup>23</sup>尚未全面禁止於室內抽菸時，筆者至百貨找朋友時，常見到

<sup>23</sup> 煙害防制法第十四條 左列場所除吸菸區（室）外，不得吸菸：

三、觀光旅館、百貨公司、超級市場、購物中心及建築樓地板面積二百平方公尺以上之餐廳。  
[http://www.clvs.chc.edu.tw/sun/html/sk/sk\\_law.htm](http://www.clvs.chc.edu.tw/sun/html/sk/sk_law.htm)

專櫃店員們於百貨的樓梯間抽菸。第一次看見煙霧瀰漫的情形很是訝異，隨即思慮到百貨公司資方未能提供足夠的空間給予休息，以至於需要抽菸的同仁只能在狹窄的樓梯間抽菸。爲了節省時間以求方便，或者有些百貨公司規定上班時間不准外出，有的員工也只能在樓梯間吃飯，除了要隨時讓出空間讓他人行走之外，不抽菸的員工也要忍受二手菸之苦。有些銷售員會直接在員工餐廳用餐，如果該餐廳附有電視、餐點便宜，不失爲員工的福利之一，但也有品質不佳卻強迫員工購買的情況。

小君：我們餐廳的東西超級難吃的，會要求買餐卷，就是他每個月都已經扣薪水啦，給你一個櫃一張卡啊，就是像儲值卡，他每個月就是要你去儲值它。而且他裡面賣的東西也沒有比較便宜，譬如說同樣一罐飲料，跟外面賣的一樣貴。去超市打九五折而已有屁用喔。很生氣，講吃的會讓人家很生氣。

B 百貨公司也有餐廳，卻強迫員工使用儲值卡，被硬性規定要照顧百貨公司原有的經營，這就是百貨公司可以改進的地方。如果餐點品質優良，員工自然會買單。餐點太難吃不想使用餐券、儲值卡，就形同浪費。有的專櫃會提供員工餐費補助，任職的百貨公司也不強迫購買，對照規定要自己買餐券的地方，等於沒有補餐費還要自己出錢，造成雙重剝削。

### 冷暖自知：空調

春花：（冷氣）他是空調啊，整個放出來就整個樓層都是，他不放空調就變成很悶。像夏天還是要穿長袖，不然這邊他冷氣放很強。

大元：百貨公司都是中央空調，太冷太熱無法反應，就自己衣服穿多一點跟少一點。中央空調沒有辦法調哪個地方比較不冷。

百貨商場營業期間的空調大小不是專櫃店員可以控制的，在百貨閉店之後留下來幫忙撤櫃、進櫃的櫃員們更是要忍受商場內已經關閉空調的悶熱。如果覺得櫃上的冷氣太強也不能一直去向樓管反應，除了讓樓管感到厭煩之外，空調調小之後可能又讓其他櫃感到太熱了，只好自己多穿一點。中央空調無法照顧到每個櫃位的個別需求。假使連客人都抱怨太冷或太熱，只好跟他們說：我們也覺得太冷／太熱，可以麻煩你們幫我們反應嗎？

### 停車場

春花：員工你非假日可以停，如果是假日一樣還是要憑發票，不然就是要收費，假日是都要收錢。只給我們一到五可以停。

S 百貨公司他們一個月一個員工有一台機車就要收三百塊。T 地點的 S 百貨公司的話是五百，收過幾次後來好像沒收了。附近很難找車位，或需要停遠一點再用走的到公司。B 百貨公司開店之後隨便怎麼停不用收錢，但 11 點之前停車算員工，11 點前不會讓客人進去。

有的百貨公司擁有較多的停車位，但客人如想要免費停車，則需消費一定金額取得抵用的停車券。因為大元為該店店長，訪談時常有公司和他櫃等電話打斷，因此與大元訪談的總時間較長。適逢當天大元因需要開車上班，期間每隔幾小時他就必須離開將車子移位，開出停車場再開入。和樓管關係好的緣故，有需要時會給予大元數量不等免費的停車券。其他櫃自己也想開車來，如果跟樓管沒有處得很好，即不會給他停車券，要自己停外面或付停車費。如果想要停外面找找繞繞，上班可能就遲到。

### 特殊檔期獨有狀況

首先要討論的是安全性問題，除了商場內擠滿了搶購的顧客與因調派支援而增加的專櫃店員，其實在一般民眾看不到的商場後台，更是堆滿了欲上架、貼標的貨物。專櫃平常租用的倉庫在特殊檔期間已不敷使用，各家專櫃只好將商品存放到樓梯間，造成走道空間不足。因此新聞總會指控百貨公司樓梯間堆積貨物，消防安全未達標準<sup>24</sup>。

### 音樂 檔期 藝人（廣告代言、簽唱會）

筆者打工的專櫃在週年慶檔期有專屬的音樂，在這之前不同的檔期也有專屬的音樂，不是在櫃上班的人應該不會知道。同張 CD 會不停重複播放，就幾首少少的歌曲，應該是有跟唱片公司買版權來放的吧。每天還要記得播放音樂，這樣賣場感覺起來就會比較活潑。但是百貨公司原本不允許播放流行音樂，不知道是否為特殊申請之後才能播放。

## 二、制度層面

接下來會討論百貨公司所訂定的制度面，和政府部門有哪些相同與不同？百貨公司對專櫃設定的罰則有哪些<sup>25</sup>？專櫃對自己公司銷售員的處罰、獎勵與升遷等制度如何？天高皇帝遠，專櫃公司如何透過百貨公司來當眼線（最主要為樓層管理人員，有時為他櫃人員，甚至顧客），緊盯自家銷售員有沒有好好工作？專櫃在百貨公司中的位置對業績的影響力又是如何。

### 薪資與獎金

當順利得到了工作，將可得到哪些回饋？首先會被提及的就是該份工作的底

<sup>24</sup> 參考內容：百貨商場的消防安全[http://www.asmag.com.tw/article/article\\_detail.aspx?aid=539](http://www.asmag.com.tw/article/article_detail.aspx?aid=539)  
百貨週年慶 搶購人潮排長龍 消防安全無假期

[http://www.tfd.gov.tw/cht/index.php?code=list&flag=detail&ids=18&article\\_id=9889](http://www.tfd.gov.tw/cht/index.php?code=list&flag=detail&ids=18&article_id=9889)

<sup>25</sup> 目前資料中只看到宜蘭的友愛百貨公司「首創百貨公司由業主特別提供多重加碼獎金獎勵銷售人員」，其他多為僅對違規的專櫃人員懲罰，沒有對優秀銷售員提供獎勵。資料來源：

<http://www.104.com.tw/jobbank/custjob/index.php?r=cust&j=4a40482a4a4c455c373840695c443c219644048715c4c46272727273f312c2b826j97&jobsorce=hi>

薪，但是歸類為服務業的百貨專櫃，基本的薪水通常是不提也罷。有的專櫃會看年資逐年慢慢加底薪，但也是從不到法定基本工資的程度開始加。低額的底薪再加上各種名目發給獎金，並以工作表現來衡量獎金的發放，雖然公司採取按月計薪，實質上為計件工資的變形（謝國雄，1997）。如果沒有勞動成果，就算付出勞動力也不會得到資方的照顧。

小君：百貨業的底薪差不多都一萬六，還有的是一萬三咧，還有一萬五的，還有一萬八的，兩萬。差不多都是這樣，兩萬已經算是超級好的。

大元的櫃上則設有特殊的底薪制度，以全部上全天班和半天班來區別，半天班也需要上幾天全天班，兩種班制時數較少底薪就較少。

既然底薪可能連勞基法目前規定的 18780 元<sup>26</sup>都沒有達到，那能讓總月薪數目拉高的業績獎金制度就格外讓人看重。然則過低的底薪將來會與資遣費、退休金的短少緊密相關。Sophie認為獎金的設定標準是比較隱私的部分，每一間的話都會不一樣。通常是公司會設定一個日目標，或者是每個月的月績目標，你只要業績超過一定的比例即可領取。

Sophie：好比說 110 趴的話，可能會加到兩千到五千不等。

也有固定百分比的算法，一般都是百分之二左右。然而遇到舉辦活動商品有折扣時，實際上拿到的抽成數反而會減少。謝國雄（1997）談到製造業中工作量多時，單價就會被資方壓低，筆者認為在此研究中「抽成」可替代「單價」一詞同樣合乎邏輯。

春花：獎金就用抽成的，兩趴，是有一個固定額 20 幾萬，每個月來都有達成公司訂的目標範圍。

小君：獎金大概就是算兩趴，你折數越高啲數就會抽越多這樣。每個月算法都不一樣，就是交給公司去算，因為太麻煩了。

咪咪：我們會看個績，然後是抽團績。主要是整體業績乘以 2.5 趴再除以四個人。還沒過考核是兩趴，一過考核的話就抽 2.5 趴，三個月考核一次，如果基本上銷售成績還不錯，考核沒過繼續延考核。

複雜的計算方法也困擾著銷售人員，有的獎金發放因級距不同可領取的趴數也不同，都由公司會計去算，自己沒辦法知道這個月業績多少的話，大概可以領到多少薪水。關乎薪水的事情，銷售人員都不甚清楚。

咪咪：像手錶賣一支錶以上就會有額外再給的獎金，賣一隻錶兩百塊，可是你單賣一隻的話兩百塊沒有喔！賣兩隻才有四百，一個月去算。然後還有 VIP，一個 VIP 買滿 3 萬 5，和手錶一樣你辦一個 VIP 沒有錢，辦兩個以上

<sup>26</sup> 經行政院院會核定後，於 2012 年 1 月 1 日起正式實施。

才有三百塊的獎金。

在以團績為主的專櫃，通常在銷售時會以整體業績為優先考量，同事之間的感情會較為融洽。雖然以團體業績計算，但也會看個人的業績表現。當天個人業績較差時，其他人也會多少挪一些業績額度給對方，大致分配一下帳面數字看起來會比較平均。或者像以上咪咪所舉的例子，會和其他店員一起湊成雙，再分錢給對方。資方以個績備金的制度想達成專櫃人員相互競爭的政治效果，卻反而促進員工們的團結合作（藍佩嘉，1998）。

Sophie：如果是以個人來說的話，自己可以推薦的件數、成交筆數多，或者是拉高客單價，業績就會加強。如果是以團體方面的話，在客人猶豫的時候可以從旁協助同仁，讓他達成交易、提高成交率。

聽聞個績容易搶客人，大元櫃上客人較少，故採用輪流方式誰先接到就誰的客人，所以情況還好。同時採取個績和團績的獎金計算，較偏重個績的緣故，當月業績就不會分予他人，但就算自己那個月沒有做到一定成績，同事那個月做得比較多還是可以分到團績獎金。

在個人追求業績表現之餘，同事間也會為了團績不分彼此一同為客人服務。不過獎金有這麼好拿嗎？總會遇到公司出爾反爾的時候。雖然如藍佩嘉（1998）所言，專櫃人員能夠「看穿」浮動玻璃天花板的真相，他們卻往往無能為力改變公司所訂定的制度。

咪咪：我們公司有所謂達成獎金，譬如說訂一百萬，如果業績到一百萬的話每個人都有兩千塊獎金，假設超到 110 萬，業績到一百一十萬，我們就會有五千塊達成獎金。營業主任會打來告知當月目標，參考去年的成績以及大小月去訂定。像我們去年的話好像做了 280 萬，今年目標因為要讓你成長，所以訂在三百萬，所以我們一定要做到三百萬才有獎金。

DaDa：明明公司講好的抽成制度，可能他看你這個月的業績比較好，就會降低你的抽成。這在百貨間非常發生，這個我覺得其實很不合理。

筆者詢問 DaDa 是否曾經遭受過不合理的待遇，他告知了這項事情。再追問他會向上級反映嗎？他這樣回答我：「跟上級反映，你可能就沒有掏摟(頭路、指工作)了吧！」反覆無常的抽成規定，讓眾多受訪者感到很無奈。因為 DaDa 現在任職新的品牌，公司發給相較於一般專櫃為高的兩萬八保障薪資，由於保障底薪較高的關係，業績獎金可能就不會那麼高。但因為前家公司人事問題，同事常換人連帶得造成業績也不穩，所以寧願換個環境、底薪較低但業績較穩定的地方。比起薪水和獎金的多寡，與同事的相處情況更重要。

專櫃公司可能因為營收利潤考量，而在同區域的百貨公司內皆設置專櫃。如



此雖可帶來整體收益，但地區客源也被稀釋平分，單一專櫃的業績反呈現下滑趨勢，再加上月目標要讓該櫃點成長緣故，都會訂定得比過往同時期要來得高，銷售人員的獎金抽成自然沒有以前領得好。以另外一個角度思考，雖然單一櫃點所聘僱的店員人數下修，卻因為櫃點增加的關係，總體人數反而成長，這也讓想加入精品服飾業的勞動者更有機會。在薪資收入減少的情況之下，咪咪表示公司有其立場所在，業績達成目標雖被提高，卻也激起更努力拚業績的動力，讓自己和專櫃有所成長，進而領取獎金以增加每月可運用薪資。

銷售人員的薪資制度以佣金或獎金為主體，最大的特點就是所得與業績成正比，賣得越多賺得越多。因此對於銷售勞動來說，由於並沒有物質性的產出，其勞動成果可以說就是成功的交易—把商品賣出去（藍佩嘉，1998）。以個人業績計算的薪資制度，類似Burawoy（1979）和謝國雄（1997）在計件制工廠所觀察到的「趕工」<sup>27</sup>（make-out）效果。這樣一來不僅可以排解工作的單調乏味，還可以展現個人的工作能力。不只是為了物質報酬，還有心理的補償效果。

### 一般休假制度

辛苦地上班之外，如何休假也是讓店員們關心的一大重點。在百貨公司除了可以休非假日、對一般上班族來說的正常日，自己比較好安排休假時間，這也是一些銷售員們選擇進百貨業工作的原因之一。不過相對地某些與親友相聚的重大節日，就必須提前或延後慶祝。

Sophie：較不能適應的可能是因為過年的時候沒有辦法去休到太長的假期，那也沒有辦法像其他的公務人員，在一些特別的節日可以去做一個休假。

小君：就休幾天就有幾天的全班。比較少一般就只有六天休假，所以只有六天全天。最多可以休到八天，然後就會有八天全班。因為你休幾天就代表對方要站幾天全班。就是站著而已，但等你站習慣，什麼都還好。

休假依大小月不同可以排六到八天左右，但是因為兩人櫃配班的關係，休假當天另一位銷售員就必須上約十二小時的全天班。

春花：五休五全，假日 9 點 50 上，平日 10 點 20 到，10 點閉店。早班上到五點，晚班四點上到十點。

DaDa：同事之間因為我們現在是兩個人，所以我們配班都相處得滿好的，很少會有很大的問題，人越多的話問題會越多，因為每個人個性都很不同，然後做事的模式也會不同，所以有時候可能還會發生一些口角。或者是排班的問題，譬如說他要休這天，別人也要休今天，就有這樣子的問題。

既然休假是需要每個月再大洗牌一次，三個人以上的櫃位又會比較麻煩，那

---

<sup>27</sup> 黃玟娟（2002）在晶圓廠的訪談中，也提到線上的女作業員有同樣的自發性競爭，可以從中得到工作的樂趣和成就感。

其中又有什麼特殊排法，或者有哪些潛規矩必須遵守？知道這些之後，或許下次顧客們就曉得要怎麼才能夠堵到心儀的店員，或者避開哪個態度不佳的店員。

Evil：…正常我們排假都是早休晚，就是休假前一天是上早班，然後早班大概是四點五點就下班，隔天就放假。然後放完假我就是上晚班，我可以睡晚一點再去上班。正常在百貨業都是這樣排。…正常服務業都是早休晚。

遇到特殊時間大家都想休假的時候，正常來說就以資深員工為主先排假，或者是經由協調輪流排休。同一個櫃點的話會有每天平均可休假的人數限制，同一個月中可請的特休日數也有規定。

## 特休、年假

以咪咪的專櫃來說，他們平常的上班日是六休六全，有年假就可以插年假進去。整櫃有四個人該月全體年假數不能超過四天，不然班不好排。如果其他三個人沒有人要排你就可以休，最長可以連休一個禮拜。咪咪希望一年至少可以出國玩一次，所以假期都盡可能累積，以能在忙碌的週年慶完畢後休個一個禮拜。

筆者認為大元的專櫃月休四天好少，大元同事卻說連四天都放不完。詢問年假事宜他們也不太清楚，公司事情比較多沒有辦法休那麼多天，又加上公司擴張比較忙，因此沒有在放年假。但是其他櫃點的人員有的還是會休個四五天年假，年假看自己要不要休，不會像有些上班族會換算成薪資。如果假修得少，與家人朋友之間私人情感的維持就很困難。

## 制服

有些公司在徵才時，也會將制服列入福利項目之一。如果公司配給制服的話，可省卻銷售員每天煩惱上班該穿什麼好。而制服通常也會是當季專櫃販賣的衣服，可符合店員心目中「穿得美美地上班」這個工作條件。

春花：褲子要自己穿，這邊規定穿黑色的，鞋子搭配還是最好黑色的，裡面還是要黑色，不能隨便穿一定要黑色。頭髮要綁起來。

小君：可以自己看你要穿什麼比較好看，然後他會有個額度，就是不可以挑超過這個額度。是說一萬二啦，打完員工價，員工的話就是六折。他就是讓你挑大概一萬二以內的，他也沒有真正要扣你的錢，除非你三個月內走人。半年換一次，有兩套。其他也沒有什麼規定，就盡量不要穿得太高調這樣子。

DaDa：制服是公司發的，三個月一季。但是你一定要做滿三個月，不然就是衣服的錢可能就是要用員購買下來。款式有時候依公司規定，或者是自己可以挑幾樣，但是要公司同意才可以。

基本上如果專櫃沒有販售服飾的話，一般來講就以黑色的衣褲、鞋子為主要穿著。公司如果願意發放制服給員工，金額、款式等等還是需要配合公司的意見，

盡量在指定的範圍內達成。大元的公司有發襯衫、領帶，如果公司發放的襯衫送洗，只要穿白色的襯衫即可。其餘的外套、背心、褲子、鞋子自己購買，款式喜好富有彈性，櫃上男生只要穿西裝就好，也沒有什麼調性不合的問題。

除了出自於喜歡而購買自家產品，咪咪的專櫃公司規定一定要買手錶跟包包，手錶是過考核之後一定要購買，因為算制服的一部份——制錶，上班一定要配戴。上班一定要背專櫃的包包進百貨公司，代表該品牌的代言身分。錶款和包款的選擇須經由公司審核、簽核，要看包款有沒有限量、夠不夠。有否遵守規定交給店主管注意，如果公司內部人員來發現背別的品牌包包，會採取連坐法罰錢。公司雖然強制購買此兩項商品，但也會給予員工比原本的員購價更為優惠的價格，甚至可能打到三點五折的折扣。會至某特定品牌專櫃公司應徵，基本上員工對於品牌原先就有一定程度的喜愛，能以優惠金額購買商品，銷售員們通常不會抱持反對意見。

咪咪櫃上的制服原廠出品、國際同步以外，服飾方面有秋冬跟春夏兩套，有的人可以穿褲子、有的可以穿裙子，然後還有小毛衣、斗篷，公司也會發小領巾、腰包、手環等配件讓人員搭換穿戴。穿法也有給 SOP 圖片參考，可以在標準化中發揮自己的美感，搭出獨特性。百貨公司內部通常設有皮件修理室之類，因為業務需要與內部師傅常接觸進而熟識，遇到不合身的制服也可以請其幫忙修改，算是在百貨公司內上班的另類福利。

## 教育訓練

剛進百貨公司會有較完整的教育訓練課程，除了增進員工的適應性與專業知識之外，也會避免犯規。可能包含新進人員、商品、銷售技巧等等的各項訓練，更為講究的國際品牌還會有海外的專業訓練，甚至跨國的會議及研討會。

Sophie：每個新進人員進來的話，百貨公司會有一個短派課程跟一個長派課程，所以去上課的話，就會了解很多細項。譬如說百貨公司需要規定的規範啊，或者是如何使用百貨公司的器具，例如刷卡機或者是收銀檯這種之類的，甚至是報帳啊。然後每天也需要去開會，樓管會宣達一些事項，因為一些活動也會有一些 POP 之類的，事情需要宣達。或者是有一些客人之間有一些客訴部分，或者是好客部分的分享都會有。每個人只要是進來百貨公司上班，不管你是什麼櫃的，都是需要上到這些教育課程的。

大元：一開始進這裡的時候要先去受訓大概一個月，之後才能進百貨上班。第一個月到總公司受訓，第二個月繼續上課，第三個月到百貨賣場實習，要看你有無達成公司規定的業績，以及由店長考核專業知識，例如瓷器怎麼製作、商品年份、有哪些款式等等。

咪咪：新人進來三個月一定要有考核，有自評和主管評鑑，過了之後就升為正式的員工抽成就有差。考核內容主要考 SOP 的流程跟商品，包含電腦的運作、內部的熟識度、包包的保養方式、遇到客人什麼樣的問題、臨場反應……等等。由店長先考，再來換主任。

還沒開始正式上班前，新進人員會到總公司上教育訓練課程，包含商品、陳列、公司 SOP 的流程、對商品的認識、品牌歷史、包包的製作課程、皮革清潔保養方式等都需要了解。大概花一天的時間，由各個部門的人分別帶領認識基本概念。譬如說商品部的教你認識商品、陳列部門的 VM 人員教你基本的陳列概念。除了新進人員的課程，較具規模的公司也會針對主管做教育訓練，譬如請貿易公司人員或是大學教授做演講、心靈開發課程，教育主管如何跟你的下屬溝通、怎麼跟人群有互動，讓店務去做很好的經營。國際精品專櫃甚至會請國外的人員來教導製作包包的流程，讓員工完整了解商品的皮革來源、如何裁切、縫製，以至於皮革染色、布料染色的方法，使銷售員在介紹產品時更有概念與信心。大公司願意舉辦課程讓員工參加，不僅提升員工專業知識，也讓員工對公司更有歸屬感，員工自身也感覺更有能力。

## 其他福利

除了勞基法規定一定要有的勞保、健保之外，許多有規模的公司還會替員工投保團體保險。休閒的部份，有些公司會補助國內外旅遊的費用，舉辦員工運動會、尾牙或春酒、抽獎等等。除了給予旅遊津貼，國際精品專櫃的店員還有可能被招待至國外的工廠參觀。新進員工尾牙時常需要準備表演娛樂，也算是凝聚團結心的方式。一般的月業績獎金之外，有些公司會給予三節獎金、平均一個月底薪的年終獎金、績效獎金、過年開工紅包、年糕，甚至生日、結婚、生育禮金、大賣場禮券、電影禮券等等，這部份就依公司的規模與制度而大不相同。專櫃人員除了能享受自己品牌商品的員工購物優惠之外（不過每季通常會有限制的配額），當同百貨公司內的其他專櫃舉辦員購日時，也多能憑著該百貨公司的識別證去購買。

## 工讀福利與責任

小豪不算正式員工，基本上沒有享有其他特別的福利。如果有識別證到美食街用餐，或者是購買麵包可以打九折。在小豪的敘述中意外發現連專櫃的識別證也潛藏階級制度。

小豪：識別證的話像是進口服飾，或者是化妝品，就是別針，然後其他所有的都是吊牌。低檔的像 B 櫃那種運動用品，全部都是用吊的。像是 C 櫃、B 櫃、C 櫃，都是別針，就他們專櫃自己的別針。化妝品的話就 T 百貨公司發的別針。

大品牌的工讀生當班時通常都會搭配正職人員，工讀最大的功用就是幫忙看

賣場，因為賣場比較大精品還是有人會偷東西，幾乎每一個百貨專櫃都曾被偷竊。工讀生除了應徵的專櫃以外，同區域百貨公司的專櫃都要輪流支援。

## 外顯的象徵符號

在專櫃當工讀生的時候也需要別 paji（田野暗語：識別證），到美食街出示識別證可以享九折左右的員工價。其間筆者有忘記帶識別證去購買的時候，店家竟然主動算我員工價。事後想想大概是因為我穿得一身黑，壓根就是個專櫃小姐的穿著。由此可發現：外表、服裝是評價一個人非常重要的因素。

上班規定要穿全身黑，本來以為需要再另外購買添加一些上班服飾，沒想到仔細找找之後發現原本的黑色衣褲也算不少。這應該代表筆者自己算是喜歡穿黑色服飾的人，但是到了上班的後期，下班時間好像潛意識不想挑選黑色的衣服穿。這或許可以解釋有些專櫃小姐下班後，會將原本就像便服的服裝換掉，再穿上另外一套的緣故吧。美好的東西（消費者欲購買的名牌服飾），久了也會令人厭（成為制服的名牌服飾）。

## 百貨公司規範與罰則

討論完開心的權利那一面，接下來無可避免的也要談談在百貨公司內上班應該遵守的規矩，以及承擔應負的責任。

咪咪：百貨最嚴重就是開店開櫃，你絕對不能空櫃，空櫃還滿嚴重的。每天進去都要先開賣場跟燈片的燈，還有把帷布拿掉。如果沒有的話就是會罰錢。因為我們櫃位比較大，所以早晚一定都要兩個人比較不會發生這樣情況，除非說櫃上有人會遲到、一個又睡過頭，也是很可怕。

Sophie：工作人員進出需要走員工出入口，也不能使用客用設施。或者是出勤狀況也要表現得很良好，如果說你空櫃的話就會有一些罰款之類。不能去做一些代打卡之類的事情，甚至說服裝儀容也有相關要求。這些規定會貼在員工佈告欄。

小君：全班的時候要吃東西就請隔壁櫃的幫忙看一下，不用會隔壁櫃的東西，如果說隔壁櫃有客人的話，我們就會把她叫回來。客人沒有買也不能怎麼辦。

因為不能空櫃的關係，上全班的時候可能去吃飯吃到一半，櫃上有客人時就要被叫回櫃上。與互助櫃的交情格外重要。

小君：不能遲到、不能在賣場上吃東西接電話、然後不可以坐、也不可以蹲、不可以跑去跟隔壁的聊天、不可以離櫃位太久…。但這些都會去做阿，所以就是百貨公司的人有時候會睜一隻眼閉一隻眼，他也知道有什麼情形這樣子。

筆者向小君提及之前去 B 櫃打工，我一去那個姊姊就把一個抽屜打開，說飲料放這邊。我就說我懂了。所以要喝的時候櫃子打開遮住，蹲下來喝。小君這樣回答我：

小君：對啊對啊，都是這樣子啊，因為不可能不喝東西啊。你一定要喝一點東西啊，你又不可能說那麼麻煩跑到餐廳裡面去喝。

小豪：我只有被管過一次，就是不能吃口香糖，可是這是很基本的。其實還好，因為我會抽菸，所以要維持（好口氣），因為有時候客人如果說：欸？怎麼有菸味？就噴一下香水，然後吃一下口香糖，讓口氣變比較好。

有個姐姐訴說一個案例，某次檔期忙到沒時間喝水，怕口氣不好讓客人感覺不舒服，所以嚼食口香糖，吃口香糖是爲了客人好爲出發點。結果樓管不僅不聽解釋，還開攜帶食物至櫃上的罰單，其實有另外一則吃口香糖的罰則較輕微，但樓管就是認定你帶食物到櫃上。這個案例又牽涉到規定與執行的不協調，有關與樓管的交鋒之後的章節會再加以深入討論。

春花：不能帶飲料進來、講電話也不行、跨櫃聊天也是不行…。很多，講不完，一本…講不完。

到底還有哪些罰則？其實除了常聽到的那些規定之外，訪問到的銷售員們沒有一個能告訴我確切的答案。Evil 曾在櫃上打電動被罰款，卻不知道到底有沒有這一條罰則。違反同一項規定，不同百貨公司處罰的金額比較不一樣，春花阿姨也是回答不清楚。也有可能一事二罰，像是百貨公司晨會點名不到就罰兩百，開櫃上的罰單，自己櫃上遲到全勤獎金一千也沒了。還有受訪者違反規定之後，罰單回到自家公司必須加倍懲罰。不過對於這些惱人的規定，店員們也多半認爲是必須存在的。

相較於員工們的膽顫心驚，筆者以消費者的身分至櫃上聊天口渴時喝水，突然想起不能在櫃上飲食的規定，因爲擔心害該專櫃受訪店員受罰時，反而這麼回答我：「拜託你客人耶！你要把整瓶拿起來淋浴都不會怎樣。」客人的待遇與服務人員相差甚大，因此受訪者們也很喜歡筆者去佯裝客人，不僅可以光明正大陪他們聊天，至營業時間結束時爲了「接待」筆者，也不用踏出專櫃罰站送客。

### 發薪與處罰單位不同

發薪單位是自家專櫃，罰款由百貨公司開單，會覺得不合理嗎？受訪者普遍接受這種安排，認爲駐點被隸屬在百貨公司裡面，他們就需要有一個百貨公司的規範，所以違規的話被百貨公司懲罰覺得是合理的。將心比心如果今天隸屬在自己公司的話，一定也有專櫃公司的規範。百貨公司規定都還算是合理範圍，符合人性化。春花認爲自己年紀較爲年長，過往也皆在服務業任職，比較可以站在營運者的角度去考量。

春花：薪水當然是扣被罰那個人啊，他就是規定啊，百貨公司他要管理底下這麼多櫃位的人員，一定要有一套守則，不然這麼多人要怎麼管理？沒有一個準則的話這麼多人就很難管理，所以要訂立一套規定。如果每個人都我用我的方法做事情，你用你的方法做事情，那他百貨公司怎麼統一？…如果今天我是一個老闆角色對換，如果說沒有用這種方法去管理底下這麼多人，怎麼會怕？不要說怕，就是怎麼去服從這些規定？

咪咪：其實不會啦，因為畢竟說對百貨來說這是一個門面，我覺得做任何事情都要有所謂的規矩，人都在規範之內。沒有一個規範我覺得人不會照著這個走，所以一定要有規矩、照規矩來，所以我覺得還好。

大元：百貨有百貨的規定，如果違反被懲罰也沒有什麼不合理，他也有賣場的規則在。…不記得罰多少錢，不會去做這些事情就不會被罰，我們沒有特別去注意有哪些事項和金額。

牽扯到人為的因素、樓管要開銷售人員哪一條、犯了錯要不要去開他罰單，則是無法預期的。像是 Water 提到一次被開單的經驗，迎賓時對面專櫃的小姐與他聊天，雖然他們講話的內容都是在要求對方不要說話，但樓管只認定兩者有講話的事實。Water 覺得當下也不需要去辯駁什麼，畢竟自己在迎賓時確實有和他人交談，只要自己不理對方就好了，不認為被開罰單是不合理的行為。遵守既有的規定，不論是對於禮貌上的要求、迎賓送客不要講話、有活動的時候熟記清楚，對百貨公司或對自己本身公司來說都是較好的一件事情。

## 櫃上守則

除了百貨公司內部的規定之外，接下來要討論銷售員們任職過的專櫃自己有哪些守則？是否有專櫃人員的紙本手冊？此外還有哪些不成文規定？

DaDa 之前任職的公司有分發店員待客指導手冊，裡面有註明當客人踏入櫃內應該說哪些迎賓話，要距離客人多遠，當客人有哪些反應時候適合做哪些回應，鞠躬大概幾度等等。現在任職的專櫃則需希望他們比照日本服務原則，要送客送到櫃位前面，還要跟他說「歡迎再度光臨」等送客語。Water 則提到櫃上的七大服務項目：跟客人介紹自己的名字、跟顧客打招呼、詢問生活習慣來介紹適合的包款、輕拿輕放、小心拿取商品、延續好印象，感謝客人...等等。

咪咪的櫃上有發放自家的守則，規定要對客人怎樣 SOP 的部份包含了硬體軟體的規則、基本的待客與電話禮儀、到要怎麼處理顧客換貨的問題。不成文的規定則是公司罰則，譬如說資料沒傳、或者是一些單據沒有回公司、針對客人一些預定訂金單據先入電腦，然後回傳給公司對帳，如果跟公司看到的筆數不合的話都要罰錢，可能一小筆就要罰個 50 塊。因為細項繁多容易忘記，同事之間互相關照、提醒小地方就顯得很重要，忙碌的時候也會自動加班互相幫忙。

大元所處的專櫃人員，如果被百貨公司罰五百，公司會再扣你五百塊錢，總共要付出一千塊的罰金。新進人員要負責掃地、拖地，但其他資深員工也會一同協助。雖然沒有明文規定入會金額，但客人如果想要加入品牌會員，一年之內就要買滿五萬塊以上。

### 薪資的影響力：專櫃公司規模大小、產品行銷的類型

受訪的銷售員對於專櫃公司規模對於薪資的影響，抱持兩種不同的看法。小豪認為深具影響，較大的品牌比較不需要太多的介紹，客人對於商品有一定程度的了解，很容易直接試穿購買。之前打工的專櫃，因為較沒名氣、廣告較少，主要以功能性為訴求，就常常需要對消費者介紹個半小時至一小時，詳細說明自家產品的功能、和他家的氣墊有什麼不一樣、專利點賣在哪裡，也不見得會購買。相對於名氣較大的品牌，就算客人試穿之後並不購買，也不太需要擔心，因為很快地就有其他客人上門。

Water：當然廣告打得大、行銷做得好，客人就會多啊，業績就會成長，成正比的啦我覺得，就是行銷跟廣告弄得好的話。

有些店員則認為不是主要因素，反而是公司制度或者個人功力較為相關。

DaDa：我覺得薪資都是以他們的公司每個算法不一樣。譬如說我們有一個櫃他做五十萬，可能薪水就可以領到三四萬；有些櫃他業績一百萬，但他只能領到三萬多塊的薪水。所以那個都是要依照公司本身的抽成比例、抽成狀況。

小君：沒有什麼很大的影響（無奈的語氣）…我覺得跟公司的福利制度有關吧，就是我們公司比較硬啊，沒有什麼很特別的那種對薪資有什麼加給之類。他只是會說你可能辦一個VIP，可以給你多一個兩百塊。或者是你這個月做到哪個目標，你達成那一個目標的話，他就會給你多少，譬如說三千。周年慶的時候可以達成，其他時候都沒有。週年慶如果業績不好的話就會被釘死。

獎金太少、目標過高太難達成，會造成銷售員沒什麼動力，小君只有週年慶有拿到過額外的獎金，其他時間就算公司訂定了只能當作沒這回事。其實是制度比公司的規模大小還要重要，在小公司任職也可能賺大錢。此外任職大品牌並非無往不利，高價產品也會造成客人卻步，銷售員就必須詳細介紹品牌的歷史、與他牌的差異性，努力說服客人認同產品價值。像是大元指出該專櫃產品皆是手工手繪，他牌圖案都是除了轉印複製，精緻程度有所不同。因此要對自家商品很熟悉之外，對於同性質的其他品牌也要非常了解，才能知己知彼百戰百勝。

### 專櫃位置重要性

如果櫃位處在樓面較偏遠的角落，或是有其他建物（如柱子）遮蔽的地方，



通常客人就較不會經過，或是櫃位被擋住而沒看到，這種位置的專櫃就容易一整天都沒有開市。位於搭手扶梯就可看到的櫃位來客率會比較高，位於電梯口的專櫃因為客人等候電梯時會順便逛逛，停留的時間會更長，因此來客率會更好。

中島型專櫃設在中間一目瞭然，雖然在中間的櫃位跟附近其他臨櫃店員容易熟識，但有任何違規事項也易被發現而開舉罰單。店員如果和其他櫃講話都看得到，要喝水、吃東西也較他櫃麻煩，講手機更是要躲著講，如果專櫃擁有自己的倉庫要做以上的事情都很方便。

## 第二節 百貨公司行銷手法

既然百貨公司招商吸引專櫃設立，行銷手法就有別於門市方面，像是最著名的就是讓男女老少瘋狂採購的週年慶檔期。運用了哪些方式讓消費者捨棄門市，來到百貨公司內挑選商品<sup>28</sup>？

咪咪認為在百貨公司銷售的話業績會比門市還要好，雖然說門市店貨量比較齊全，但是門市基本上沒有配合百貨活動，百貨內的專櫃有搭配促銷活動，週年慶滿多少送多少、加上一些禮物、有活動、折扣又比較多，精打細算的客人都會期待買商品時有沒有送禮券或贈品之類，週年慶期間門市專櫃很難吸引到客人上門選購。因此大小月、淡旺季的因素，對於業績影響很大。

小豪：應該說到暑假，暑假一直到週年慶，然後到過年。這段時間是他們的旺季，其他都是淡季，所以不會有一些什麼特賣什麼需要工讀生。

最旺的時間為 10 月週年慶，以及過年節兩個時期。其間穿插個情人節、母親節、聖誕節檔期等。百貨公司會有哪些行銷手法？位於 S 百貨公司一樓的 M 專櫃，在周年慶正式開跑之前有為期三天的 VIP 預購期，購物出示收到的 VIP 卡就可以正式結帳、領取發票，並且可以在直接在該樓層的收銀台結帳。那三天如果是沒有 VIP 卡的顧客要購買商品，就必須由我們跑帳工讀生帶至 10 樓結帳，需要上下電梯較花費時間。雖然當天可以先結帳取貨，但是發票要等週年慶期間才能開立，所以顧客如果要領取發票必須再跑一趟百貨公司。有的顧客就會選擇不再來領取，將發票留給專櫃小姐，而收集到一定金額的發票，專櫃人員就可以換取活動期間所贈送的禮卷：如滿千送百。從這個例子可看出百貨公司會區分客人的級別，他們將會受到不同的待遇。

淡季時百貨公司會提供與邀請專櫃針對 VIP，做增進業績的促銷活動，百貨

---

<sup>28</sup> 陳順吉 (2007 年 11 月 30 日)。〈人人都瘋週年慶？看百貨公司週年慶的「多層次促銷」魔力〉，《東方線上》。上網日期：2011 年 11 月 07 日，取自：[http://tuitionet.blogspot.com/2007/12/blog-post\\_6729.html](http://tuitionet.blogspot.com/2007/12/blog-post_6729.html)

公司那邊省核通過活動之後，告訴專櫃可以進行，再由專櫃人員去通知客人，客人他們自己也會收到由百貨公司那邊寄出去的通知。因為該活動不是針對每個人，所以一般的 DM 上不會秀出來，只會寄給特定的客人，如果是新客人的話就沒有這個優惠。顧客們除了享有專櫃的折扣之外，還可以參加百貨公司原有的活動，如此一來和原價的金額相差甚多，因此店員如果知道近期會舉辦活動，客人要購買時就會先告知，由客人自己斟酌何時付款，如果不及用的話就會幫忙客人留產品到有活動的時候再結帳。

### 廣告的幻象：廣告型錄與實體陳列對於商品的效益

廣告成為新興道德觀念的護衛者，誘惑個人參與商品消費，參與感受曾經只有上層社會人士才能感受的各種體驗——雖然這種感受是品質降級的版本，而且豐裕華美的形象很快便與消費品的真實品質相形見绌。（Featherstone, 2003）

商品的品質往往被廣告所美化，廣告的作用其實是促使、吸引客人進櫃的第一步，等客人進到專櫃中，他可以多方接觸其他商品。也許廣告商品實體沒有照片那麼好看，也或許客人會看上其他未刊登在廣告上的商品。

Sophie：因為它是一個 image，所以客人會有一個主觀印象。如果說他喜歡的話見仁見智，那就會對這個商品詢問度很高。或者是一些電視、雜誌的錄出。如果說只有看圖片的話或看那些形象廣告，是沒有辦法去觸碰到真實的商品的。所以客人到了櫃點之後，他去看這些商品，真的他有喜歡他去試背過，那他需要才會願意去購買。那另外的話，其實一個環境裡面有很多包包，選擇性一多的話就比較會三心二意，那這麼多選擇的話，他也可以再去做一個挑選。

DaDa：品牌最多的（花費）就是打廣告，還有就是登在雜誌上，那些都要很多費用。所以如果打越多的話，客戶看到就是對這個牌子的衣服有印象，就會拿雜誌或者他想要看的樣式到我們櫃上來詢問。只要有上雜誌的商品，都會比一般沒有上雜誌的商品好賣。

Sophie：可能客人看到一些什麼廣告啊，或是一些電視錄出，他們也會自己去搜尋、打電話來櫃上詢問。甚至因為品牌形象…因為品牌的話是美國的品牌，上美國的網站也都可以看到當月份的新款。但是地區上還是會有差異，因為國人文化喜好不同，也會打電話進來詢問商品有沒有進貨這樣子。

咪咪：有廣告的商品比較好賣，一定的啊，因為廣告那種影響力很大，廣告錄出、明星啊、媽斗(model)加持，我覺得那個真的差很多。

除了平面的廣告型錄之外，專櫃也會舉辦新品鑑賞茶會之類，邀請明星與模特兒來走秀、展示商品，吸引媒體的報導與配合宣傳。據受訪者表示舉辦活動當

天業績都會很好，以筆者實際參加過某精品專櫃的 VIP 活動心得來說，該活動限制參加人數，要收到 VIP 邀請函的貴客才能入場。會場提供各式點心與酒品，還會有服務生端至身旁詢問是否需要，安排許多明星為你演出，如此看秀、跑趴（party）的特殊經驗，能滿足客人當大少爺、少奶奶的虛榮心，又可以搶先市場購買到商品，心情愉悅之下自然願意大方買單。

有時候廣告型錄的商品和實體有差異，更突顯出店員的重要性。廣告中商品的擺設、光線、搭配等等完成的畫面，吸引客人上門觀看實品，專櫃現場的陳列情形、店員教導顧客怎麼搭配等等，就是很重要的環節。較具規模的百貨專櫃通常會聘雇 VM（Visual Merchandisers, VM）人員設計企劃，進行展場、櫥窗的佈置陳列。他們的任務除了執行硬體的規劃與擺設之外，也常被要求加以指導現場的商品銷售員。為了減低 VM 人員在單一賣場的工作量，有些專櫃也會在陳列人員到來之前，讓專櫃店員先進行初步的擺設。

小君：會有個美工過來排陳列，可是如果真的要折什麼是我們自己要折，他只是弄個大概出來而已。媽斗的也是美工弄的，現在大概一兩個月來一次。可能衣服還沒有進的時候，也會過來改變一下擺設。

咪咪：擺設是大家的工作，因為你看一般精品上新品，很多公司他會有所謂陳列人員會來擺。我們也有，可是我們要先擺，擺完之後他們再來調整。而且我們更摳連（可憐），因為我們是每個月上新品。我們不可能所有的商品都齊全，有的可能還沒到貨，有的台灣沒有寄。我們有櫃點分級，有的櫃可以賣這個包包、有的櫃不行。那反正我們就先照著陳列範本上的大致先去做一個方向，然後等公司 VM 來之後再去調整這樣。

每月國外會依照每季的設計要怎麼樣擺設、怎麼配色先寄一個陳列範本至咪咪任職的櫃上，銷售員決定好如何擺設的話就先初步完成，公司那邊會再派 VM 人員過去調整。咪咪櫃上每個月上新品，因此貨量非常之多，除了整間店四個牆面的擺設都要大調動之外，倉庫也需要整理。為了要擺新進的貨物，要照著貨號將新品、舊品再次排序。而各櫃點因為規模大小分級賣的商品不同，所以無法和範本的陳列完全相同。如果該櫃沒有進消費者想要購買的商品，可以在詢問公司同意後，從他櫃調貨，該業績就計算在售出的專櫃上。

大元櫃上公司沒有安排陳列人員，由學習前人的經驗中摸索，自由發揮自己的創意。但因此被責備過對於陳列沒有美感，大元本身也認為擺設很重要。有些東西其實應該擺在前面會比較容易吸引客人，排列高度也有差別，擺在第幾格之類小過也不相同，需要靠時間經驗的累積。陳列的技巧能夠帶動產品的買氣，有櫃員即表示穿在模特兒身上展示的衣服比較吸引顧客，相對也會比較好銷售。

小君：美工會把比較難賣的衣服給媽斗穿，就是展示庫存量比較多的。因為有些衣服它就是掛在那邊不好看，可是要穿起來。穿起來就是會跟掛在那邊

的感覺是不一樣，形象會不一樣。

因為產品售價較高、新品時間要看國外是否有推出、客群較不相同的情況，大元櫃上商品的廣告投放處也與其他專櫃不太一樣。因此公司會買雜誌給櫃上，接受採訪的時候也知道什麼時候會出刊，這樣櫃員們才能將要介紹的內容記得熟一點。

大元：有時候會刊登在像什麼玩錶、雅器、台新銀行無限卡雜誌那一種。我們放一般雜誌也沒有用，要像什麼有無限卡的人才會來買這種東西，如果是一般銀行普通卡的人他怎麼會來買這種…。

銷售員需要具備各種美感，不只是把產品穿在身上的搭配性，還有將商品排在架上整體和諧性，最重要的即是消費者初步受到吸引後，店員本身的親切態度與介紹的話術。除了以上各項努力之外，其實專櫃內還有一項大有玄機的物品，在消費者最後決定購買的行為幫上大忙。

### 魔法鏡子

許多顧客會認為百貨公司的鏡子好似有魔法，到專櫃上試穿衣服時總會覺得每件都很好看，很有修飾身材的效果，但回家再看就沒有當時那麼好看。除了百貨公司的燈光、當時環境的氣氛與家中不同之外，還有一點就是鏡子角度的不同。受訪者 Evil 就在專櫃重新裝修的時候發現，專櫃內的鏡子特地設計為斜角度。因此有顧客認為買衣服除了衝動之外，其實更希望能夠挑到可以修飾身材、適合自己的衣服，而非因為這樣的「詐欺行為」，使得之後還要到櫃上低聲下氣地找櫃員換貨。

## 第三節 百貨公司專櫃店員的每日作息

大家一定很好奇百貨公司內的專櫃店員們一整天都在忙些什麼呢？淡季與特殊檔期的作息會有哪些改變？他們怎樣安排自己的休假？上班期間沒客人的時候都在做什麼？銷售員們每天的工作時間為何？這個小節將會詳細描述。首先來看看勞基法的規定，實際上的情形又是如何。

勞動基準法第四章第三十條（每日暨每週之工作時數）

勞工每日正常工作時間不得超過八小時，每二週工作總時數不得超過八十四小時。

前項正常工作時間，雇主經工會同意，如事業單位無工會者，經勞資會議同意後，得將其二週內二日之正常工作時數，分配於其他工作日。其分配於其他工作日之時數，每日不得超過二小時。但每週工作總時數不得超過四十八

小時。

第一項正常工作時間，雇主經工會同意，如事業單位無工會者，經勞資會議同意後，得將八週內之正常工作時數加以分配。但每日正常工作時間不得超過八小時，每週工作總時數不得超過四十八小時。

第二項及第三項僅適用於經中央主管機關指定之行業。雇主應置備勞工簽到簿或出勤卡，逐日記載勞工出勤情形。此項簿卡應保存一年。

雖然勞基法有規定每日與每週之工時，但在有大小月之分的百貨業並不適用。像是讓櫃員們又愛又恨的週年慶期間，每天除了配合百貨公司延長營業時間增加上班時數之外，自己也常常需要額外留下來處理營業時間內無法完成的事情，像是櫃位的商品陳列有所變更的時候。在較有制度的專櫃上班的人員，比一些以責任制為要求的上班族要好的地方，則是可以領取加班費。

大元：我們櫃上月休五天，之前四天。大家都是上全天班不用排班，所以他們都以這裡為家，刮鬍刀啊、洗面乳都有。

這是筆者訪談過感到最驚訝的一個專櫃，店裡面不僅有小倉庫、小房間，甚至還有流理台、飲水機。櫃上忙碌的程度讓幾乎所有的櫃員都選擇上全天班，超時的部分自動就算入底薪之中。但是他們忙起來一個月裡面通常會有大概四到五天沒有時間吃飯，連早餐都買到變宵夜。客人組數很多的時候，櫃上同時有三個人可能也沒辦法應付。

忙碌的店員們不只要應付專櫃的各項事務，還要參加百貨公司的例行活動，並且配合規定的作息。一天的開始就從開晨會集合點名、開櫃、打掃櫃位、櫥窗整潔、抄寫同屬性櫃位的業績、寫報表、陳列商品、營業接受顧客諮詢或主動建議、用餐、盤點貨物、報帳、統計報表...送客、到閉店。每當廣播閉店音樂開始，就是做最後工作的提醒，準備寫寫報表、傳真資料回公司。通常接下來就可以下班了，除非當天實在是客人太多、太忙碌無法抓空檔處理店務，或者是遇到了特殊的檔期。

小君：每天早上開晨會，每個禮拜天開擴大晨會，皆是 10 點半到。每個禮拜二百貨公司規定是清潔日，10 點就要到。早上來的時候打掃，離開的時候蓋布、把熨斗拿出來收起來。

小豪：他們沒有規定什麼時候要做什麼事，但就是開店前要清潔、擦玻璃、然後除塵，接下來就等開店。開店就是前一天有什麼沒做完，或者是今天要做的，或是他們每個月都會有新品，新品如果要上去的話要做陳列，跟一些 key 帳，或者是弄價格牌。

因為每天的班別不固定，櫃員們的用餐時間也無法固定。上早班的人員必須延後吃飯時間，需要等到上晚班的到櫃上才能去用餐，上全天班或晚班的人員也

可能需要提早用餐才能讓接班順利。休息時間一般訂在半小時到一小時之間，卻容易因各項突發事物而中斷。有時候一忙起來一整天別說用餐，也許連飲水、上廁所的時間都沒有。除了一個人上全天班之外，兩人櫃早班接晚班中間的休息時間，就會這樣安排。

小君：晚班三點上班，他來了我就會去吃飯，然後吃到四點。四點換晚班去吃飯，我就上到五點這樣。

對於勞動的規訓，陳秀曼(2001)引述 Michel Foucault 在「規訓與懲罰」(1992)中的描述，指出規訓首先要從對人的空間分配入手，進而使「行為的時間規定」成爲一種「程序」，已達對活動進行控制。「行車時間表」就意味著駕駛員和車掌小姐必須受過時間上的規訓，將現在計時制度內化爲生活中的一部份，如此才會以發車的時間爲依據而準時上下班。與制化的時間分配大相逕庭，銷售員們連生理需求的飲食都無法準時，更遑論是要填寫給百貨公司的報表，卻也是另外一種形式的規訓。大元櫃點所屬的百貨公司還有額外的報表要填寫，要求每十日送交一次。因爲太過忙碌都會延遲繳交，多天以前的金額沒有時間再去翻閱就憑印象書寫，如果被樓管發現差異太大，就再重新繳交一次。因此百貨公司對外發表的報表可能不正確，因爲專櫃人員填寫不確實的緣故。

### 與顧客保持聯繫

當百貨公司舉辦任何活動時，除了藉由發送廣告 DM 與媒體造勢之外，各專櫃自家的努力也是不可或缺。

DaDa：重點是銷售，公司是看業績。整理商品也是其中一部分，但是公司最主要的還是要看到有業績或是業績成長啊，所以要積極聯絡主顧客啊。如果我們有做活動，或是有一些特惠、優惠，我們都會打電話或是傳簡訊給我們的主顧客。

春花：有時候如果公司有折扣、促銷活動，客人如果有留資料的話我們會通知他：欸...我現在有什麼活動，很便宜很優惠，然後就告知他。那看回來多少就算多少，有些客人她會說：喔，有活動喔，那好，我有空再過去看。或是說：你幫我留哪些產品，他需要。如果是有限量的產品，那我定幾份，你先幫我預留這樣子。

可能有空的時候還要打電話給之前的客人，與舊有的客人們保持良好的聯繫，有活動時也提醒他們應該再次回到櫃上消費囉！但也有櫃員覺得打電話或者是傳簡訊予舊客戶傳遞活動消息，對於業績的提升幫助不大、效果不好。消費者購滿兩萬元成爲 VIP，有活動或者生日時會傳簡訊請他過來消費，有一千塊的禮金。公司要求店員負責傳訊，櫃上的電腦卻不能上網，只是查庫存、結帳用，必須等到回家使用公司的配額上網傳簡訊。

## 麻煩的結帳

貨品單上需填寫金額、折扣數，有的客人需要統一編號，使用信用卡方式結帳需抄錄顧客的信用卡卡號，客人要同時使用信用卡紅利、現金、信用卡結帳時，都要一一註明清楚。有的客人還有特殊的卡片可以集點，在結帳前需提醒收銀人員先過卡，無法事後補登。如此一來發票就必須作廢，要找該樓層樓管填寫單子與蓋章，再重新開立發票。

Water：一開始對我來說，結帳會是個困難的事情。自己櫃上有信用卡刷卡機，客人會問什麼卡什麼卡有什麼優惠，然後積點還會送什麼東西，每一期會有不同的贈品。平常的話沒有就是沒有，這東西都是死的啦，久了就是…一開始對我來說也覺得很煩，習慣這些內容就覺得還好，你已經了解他整個是在幹嘛。

小豪：我們自己也會紀錄，百貨公司那邊也會記錄，他會再發一次。那個是要給公司的，因為我們自己紀錄的話，譬如今天我賣了一千六，我寫一千五，公司就不知道，所以他們會直接跟百貨要。收銀的那個，譬如說今天幾點什麼時候，賣了哪一個、多少錢、折扣多少、折後多少。然後最底下還有個加總、日期。他其實就是一個報表，如果公司到時候如果要追就追得到紀錄。

樓管會至櫃上發 T 百貨公司自己 key 的櫃上業績報表，每張傳單上都會有個小編號。專櫃公司除了櫃上回傳的報表之外，還會要百貨公司給的報表。除了要對顧客負責，還要對百貨公司負責，因為百貨公司那邊也會再聯絡到櫃上。

小豪：平日要做的事情譬如說蓋印章，keykey 資料，還不到 key 帳。像有時候客人會把包包背起來，亂了、放回去，要把他整理一下。然後還有打掃倒垃圾之類。

但是筆者週年慶期間至 M 櫃打工時，竟然要我們小小工讀生幫忙 key 帳，等到帳對不起來的時候又責怪工讀生。

Key 每天的單原來是小姐自己的事情，因為少 Key 了就是自己的業績少了！還有自己客戶的 CRM<sup>29</sup> 照理說也是應該自己來。Evil 生氣小姐愛找他 Key 單，但這關乎業績，錯了又要找我們罵我們。有空的時候小姐們可以聊天，但工讀生卻不行，連站在一塊都會被罵，不希望我們聚在一起。(田野筆記)

每日總結的時候需要填寫報表，幾乎每個專櫃每天營業時間結束後都要回傳一次業績。抄寫其他櫃位的時間則依公司規定而有差異，有的要求每個禮拜到各櫃位去抄寫一次業績，回傳臨櫃的業績給公司，以便公司例行開會針對內部、外場營業、商品、人員配置討論的需要。有的品牌則是每一天都要去其他專櫃詢問

---

<sup>29</sup> CRM 在不同的領域，代表著不同的意思：在管理信息系統和市場營銷，CRM 是客戶關係管理 (Customer Relationship Management) 的縮寫。參考來源：<http://zh.wikipedia.org/wiki/CRM>

前一天的業績，每天都要進行檢討。

除了當天將櫃上現貨結帳售出之外，如果消費者至櫃上無法拿到商品，或者對商品有所不滿意時，就會有後續的事項需要銷售員們忙碌。

## 商品郵寄

筆者在田野打工時，某天下午忙著依欠貨單<sup>30</sup>撿貨包貨、填寫客戶姓名住址電話之後出公差，帶了四十幾件的貨到郵局要寄給客戶。基本上要寄給客戶的貨品，每天都會有特約貨運商到櫃上收取，但不知道金額是由誰付。週年慶期間要寄出去的貨品比較多，選擇郵局會比宅配來得便宜。到了郵局看到有位先生，也帶了超多由百貨公司攜出要郵寄的商品。聽他與郵局人員聊天過程知曉那位先生與多家百貨公司專櫃關係良好，常常幫他們寄送商品。每個專櫃小姐都忙著接櫃上的客人自顧不暇，花點小錢聘請人員幫忙出貨是比較划算的做法。

回到櫃上時小姐們討論郵寄費用是要平攤或是怎麼分攤，就有人跳出來說他不願意和大家一起平分，因為他需要寄送的貨品不多，是其他人不請客人自己來櫃上領貨，櫃姐個人答應客人要用郵寄方式。這議題好像有點敏感，筆者就只有聽聽沒有過問。出聲的小姐在櫃上算是老姊姊，所以我想到最後應該是大家各出各的客人費用（櫃員間的階級在此再次展現）。為了搶得業績與博得客人好感，答應客人貨到的時候不麻煩他們再到櫃上一趟，尤其是要拿下臨近外縣市的客戶，會幫之寄出也是方法之一，但自己可能就要多負擔一筆額外的郵寄費用、包裝和出貨的時間，還需要再找時間和花電話費通知客人，告知貨品已經寄出，請他們稍微注意一下。

大元則表示，基本上需要寄送的商品公司會派人收取載送，不可能花到自己的錢，除非是小東西偶爾想要親自帶出去送貨給客人。其他受訪的專櫃如果缺貨需要跟其他櫃調貨，郵寄費用也是由自己櫃上出公司出資，不用櫃員自己掏腰包破費付款。

## 商品退換貨

接下來要討論消費者們開心購買商品時所不想遇到的掃興情況，如果遇上產品有瑕疵，需要退換貨時是否很麻煩？又需要有什麼條件銷售人員才能給予顧客退換貨呢？

咪咪：基本上換貨就七天之內，退貨的話我覺得要看狀況。因為消基會規定鑑賞期七天內退貨只有網路上的商品，一般正常實體通路的店面，我們是不強迫推銷的，你是正常購物的情況下，商品也沒有瑕疵，你要退貨基本上不行，但是還是要看。你如果一般是在正常店內買東西，我們可以拒絕退貨耶，

---

<sup>30</sup> 週年慶期間很多商品熱賣，可能很快就缺貨要等下一批進貨，即會要求消費者填寫欠貨單，以便貨到的時候郵寄或是通知到櫃領取。



那只是看百貨要不要讓你退貨而已。…其實是站在我們專櫃的立場，我們才不管百貨公司咧，只是看我們要不要讓客人退貨而已。如果覺得好啦，不要讓客人為難，那希望你下次再來跟我們買東西，就是你好我們也好的情況下那就讓你退吧。但是如果覺得客人態度很差勁，我們也覺得你就是找個爛理由，那基本上我們不接受退貨。

有哪些情況銷售員也許不接受要求退貨？客人可能買了商品之後也使用過了，櫃員們常見到的「爛理由」包括客人說買到和朋友一模一樣的包款、撞包了，或者商品是要買來送朋友，但是朋友說他已經有了。用這些店員們聽多了的藉口，通常會堅持不予以退貨。就算是客人要以客訴來施壓專櫃，在百貨公司端也沒有辦法，因為實體店面銀貨兩訖的購物行為，要去告到消基會也不會成立，專櫃們並不是網路店家。

## 商品賠償

如果是商品原本就有瑕疵，大元的櫃上會退給國外總公司，也不需要扣什麼錢之類，因為產品也是台灣專櫃向國外購買的。還有一種最壞的情況，不是客戶要求退換貨，也不是產品原有的問題，而是物品被專櫃人員損壞了。大元櫃上的精品動輒好幾萬元，就曾經有銷售員不小心弄壞，在公司予以打折之下分期賠償。所以在精品專櫃上班也有很大的風險，需要很小心謹慎，如果需要個人賠償的話金額都很恐怖。

大元：像我們有些同事就很粗心大意，要警告他。再這樣子打破東西是遲早的事情，因為有時事情是牽扯到本身的利益一定要小心，你要保護自己，也是對他們好，總比他改天打破東西而來賠錢才後悔好吧。

身為店長的大元平常還滿和藹可親，可是遇到一些事情就會很嚴厲，從帶人的風格就可以看出其用心之處。除了意外損壞商品需要賠款，還有遇上一項讓銷售員很頭痛的事情，也需要賠錢。

當天營業時間結束時店員們通常需要再次盤點、結總帳。盤點台面看商品是否有短少？如果該位置因為販賣出去即到倉庫取貨補上，另一個不幸的可能原因即是被偷竊了。詢問到如何處理此尷尬的問題，有的銷售員告訴我會由當櫃正職員工一起分攤賠款，有的員工則告訴我專櫃的小秘密，會努力抓帳來補缺額。

在聽完送客曲、拔掉店內電源插頭或關閉電源開關、蓋好商品黑布帷幕閉店之後，是不是就可以輕鬆下班回家？有時候店員在「下班後」反而比上班時更為勞累。

## 商品進場

大元的同事表示他們的工作量跟各專櫃比較起來最可怕，但是各大百貨只要有他們的櫃位業績也是最可怕的。業績可怕表示店員相對非常忙碌，但連活動期

間展示架運進百貨公司擺設，都要員工加班自己處理。筆者提出疑問，表示不是通常都請外面的阿伯之類幫忙入場？結果櫃員們說他們自己就是進場的阿伯們。訪談的當下大家哄堂大笑，後來在謄打逐字稿、進行思考分析時才覺得為他們感到很心酸。

百貨公司專櫃店員下班後就沒事了嗎？真的不是這麼一回事。為了不影響營業時間內顧客的選購，專櫃通常利用夜間進場佈置，往往要忙到凌晨才能完成。臨時櫃位的場佈時間更是短暫，有人員表示某次活動可進場的時間為前一天晚上十一點，退場為活動結束日晚上十一點。有人的經驗則是晚上九點半開始進行退場，真正的離開時間為凌晨十二點。為了配合百貨公司營運的順利，就需要於短時間內非常匆忙且快速地展開一切活動，否則即可能耽擱隔天的開櫃。

### 特殊檔期專櫃店員的作息

除了平常日櫃員們要完成的庶務外，因為特殊檔期每天的活動、特價物品都會不一樣，每一天在百貨商場延長的營業時間結束後，需要再額外留下來補貨、更換檔期的展示櫃、商品、擺設，替換櫃上存貨抽屜內的特價品。

特殊檔期間每一次進貨量比平常都要大，所以百貨公司會要求各專櫃在地下室車輛卸貨處先整理完商品，像是拆箱、拆除運送過程避免碰撞的多餘緩衝填充材料，如泡棉、保麗龍、氣泡布、瓦楞紙…等，只留下櫃上所需販賣的商品，接著再依序貼上條碼標籤，之後以推車推回櫃上存放時就會較不佔空間。因為眾多櫃位都要進貨，還要在自己的商品進館後搶時間整理，以免耽誤其他櫃位地下室臨時存貨區的使用。

今天發生最大的事情，就是要下班前被櫃上小姐請去幫顧客換禮券。之前就有其他小姐好像會要求工讀生去，心裡都默默希望不要叫到我。因為是 W 櫃姐要我去幫忙換，所以還滿樂意。女客人發票有問題，需要找樓管蓋章作廢重開，所以花了很多時間。客人要我把發票拿去某層樓給他，他在那邊逛。後來他發現發票又有問題，我只好再下去找一次樓管。百貨公司快要關門的緣故，客人說直接約在更換的樓層，但一上去找不到客人，所以我又下他在逛的樓層，還是找不到，重回換禮券樓層才找到。(田野筆記)

如果客戶要求的話，還要到其他樓層去幫他們排隊換禮券，除了忙自己櫃上的事情之外，也要協助客戶完成百貨公司設定的遊戲內容。

### 類家務勞動無性別差異

專櫃通常需要做一些整理、清潔櫃檯的店內雜務，服飾業必須摺疊衣服、排放物品，此類事情跟家裡的家務工作很相似，會願意做這些內容是否為店員本身就可以接受？他們對於櫃上的一些雜務，或者是一些比較零碎的工作是否都沒有什麼差別？傳統的男性會比較不喜歡這些工作，男性店員可以接受的原因何在？

Sophie：如果你要應徵一個品牌的話，這些東西是一定要做的啊，所以一定是因為可接受的，你才會應徵到這個品牌到這個品牌去做專櫃。而且專櫃的話它是一個門面，這些的話你都一定要去做啊。…因為你在一個環境裡面，他就是一個團體生活。那團體生活的话就是大家需要團結一條心，才能支持公司整個的營運跟一個店務，那大家都是需要輪流去做的。也會因為早晚全三種班別...早上的話那需要做打掃。所以大家的話工作都會做分配，也都會輪流到的。

DaDa：我覺得這個本身是工作裡面的一部分，所以我是覺得很 OK，就是本身就是要做的。

因為家庭因素，小時候家裡只剩小豪一個人，所以家務事都會自己做。自己自理吃的，或是要洗的衣服。小豪在 B 專櫃也要幫忙摺衣服、幫忙銷售，也會至姊姊服飾店幫忙看店，因身材高瘦，可以替顧客試穿女生外套之類。

小豪：被說很娘或什麼，喔我不 care，就是不在乎別人。…就一些外套，因為有些可能是買給別人的，然後他自己的身材可能比較穿不下那種韓系的衣服的話，那我就穿給你看。

Water 認為男性店員他們對於常常要接觸女性的衣服，或者是鞋子之類也是如此態度。要到一個專櫃上班的話，不管是哪一個牌子，一定是因為可以接受才會去應徵、才會來工作。所以男生女生來講其實性別上面對於要做什麼工作都是沒有差別的，都可以去接受。

Water：不然不要做啊，今天你要做這一份工作什麼你都要配合。今天是團體，你如果亂弄的話，下一個人要用的話一定就是亂七八糟，那你要求下一個方便，所以不要特立獨行。

咪咪：我滿愛整理耶，而且我覺得櫃上整潔跟一些陳列部分的話，我們也都很有興趣，而且都算愛乾淨。我覺得很多東西都是你順手做的，其實不要嫌麻煩，有的時候會覺得說麻煩可能就不做，可是你順手的話其實就是養成一種習慣。我覺得很好啊，所以不會覺得麻煩，我覺得 OK 啦。

大元：不會啊，因為我們櫃目前都沒有女生，如果排斥的話怎麼辦？誰要做？沒人做。所以還好，這也是上班的一部份。

咪咪的櫃上通常由早班人員開店前負責打掃，將工作完成百分之九十左右。十點半前打卡，一個店員去開晨會，另一個人就留在櫃上先除塵、擦玻璃、盤點，等另外一個回來再一起把所有的事情做完。每個月會安排一次大掃除，等櫃位上班人員充足的時候，大家可以分別做自己的掃除工作。包含將櫃上放皮夾之類的小提櫃、麂皮物品除塵，還有專櫃內有植栽有樹，要去擦葉子、澆花等等。因為平常做的只是擦玻璃、擦櫃子等等的表面清潔，可是很多地方像是邊邊角角容易

摩擦到撞到、很容易污損，都要額外用心擦拭。當咪咪平常上班客人比較少的时候，就會帶領全體員工們，不分性別開始動手做一些清潔工作。

除了打掃之外，空閒時其他銷售員又會做些什麼事情呢？下一個小段落將會加以深入討論。

## 當班時櫃上的空閒時段

### 1. 違規事件

沒有客人的閒暇時期櫃員們通常都會看雜誌、與同事或臨櫃店員聊天、與朋友或他店同櫃同事講電話、偷偷在櫃上吃點或喝點東西，Evil 甚至曾在櫃上打過電動。但其實以上所提及的每一件事情都是違規的，只要被樓面管理人員看到都可以開立罰單。

DaDa：可能就是發呆，或者是看雜誌啊，其實這是可能百貨公司都不允許，但是其實專櫃人員還是都會做些事情。不然就是整理一下貨物啊（可是也沒有那麼多可以整理），所以可能會看雜誌啊，或者是跟隔壁的專櫃人員聊天。百貨公司都規定這些都是不行，可是我們還是會發生。樓管來的時候我們就會裝做…喔，我們沒有聊天。然後趕緊回到自己的櫃上這樣。或者是假裝整理東西、櫃子。

小君：看雜誌，不然就是跟隔壁櫃打屁、聊天，整理一下櫃位。看雜誌不會被開單啊，因為你沒有影響別人啊。自己在自己…要不然就是整理一下櫃位這樣，或者是真的看天氣冷啊或者是怎樣，調整一下媽斗穿著。百貨公司規定不行跟隔壁櫃聊天，有時候會閒聊兩句還好。他們有時候也會睜一隻眼閉一隻眼。會罰五百塊。罰我們有在聊天的，他會通報公司，公司會從你的薪水扣。沒有被開過是還好，他都會先警告你不要這樣子，然後你就是自己知道要收斂這樣子。

但是罰則條款卻不夠透明，條文並沒有書面通知各專櫃，而是貼在樓管辦公室內，或是早上晨會的時候口頭公佈。這樣各專櫃就不知道所有會被罰款的行為，早上開晨會的時候也不是每一個專櫃人員都會到場。最重要的是除了常見的違規之外，店員們不知道違反時真實的開罰價碼。在櫃上吃東西 F 百貨開罰 200 元、跨櫃聊天開罰 300 元，Evil 蹲在櫃檯後面打電動被樓管發現罰了 500 元，但他自始至終卻不曉得這個條款是不是真的。他們櫃上的地板是木板，平常客人走進去會發出聲音，但樓管爲了抓櫃上的違規事件，就會刻意放輕腳步走入櫃上。Evil 就是這樣被抓到的。

小豪：櫃上沒有客人的時候通常會偷偷玩手機。要聽高跟鞋的聲音，如果我在 B1，如果聽到「扣扣扣」就會收起來，不管是不是樓管。

筆者在科技業打工時，外派點的客戶公司因爲新成立，廠房也尚未完全建

好，幾乎每個星期都會有越來越嚴格的規定，像是某些東西原本可以攜帶，可能隔沒幾週就被列為違規的禁制品。如果沒有每個星期都進廠區內，就算是長派此點的員工都不一定清楚，偶爾被派至此廠的員工在入廠前更是需要仔細研究又多了哪些規定。因此公司負責與客戶開會的工安部門相對就非常重要，需要好好傳達客戶端的要求。而在百貨公司內的專櫃，就需要靠資深的人員互相告知，或是櫃上自己製作一份違規行為與罰金的表格警惕櫃員。

雖然佣金制度和勞動組織的安排造成某些意識形態迷思，模糊了勞動者的階級認同，以及帶來「自願性順服」(voluntary servitude)，藍佩嘉卻也觀察到專櫃小姐有意識地、理性地運用她們有限的資源，求取生存的最佳策略，從事日常生活中的抗爭。相較於「公開文本」(public transcripts)的正面抵抗之外，「隱藏文本」(hidden transcripts)的作用與重要性更為銷售人員所彰顯 (Scott, 1990)。在這裡藍佩嘉則和有不同的看法，Burawoy 認為「工人不可能在玩遊戲的同時質疑遊戲規則」(1979:81)，藍佩嘉則發現工人可能在老闆面前展現無異議的態度，卻在自己的私密空間中質疑或耍弄遊戲規則。筆者所訪談的銷售員們，也陳述自我對於制度形式的各種挑戰程度。

## 2.非違規情節

當然不是櫃員們在櫃上沒有客人的時候，都忙著在做些違規的事情，如果櫃上的店務繁雜眾多的話，能好好抓緊時間處理完畢，就能夠在百貨閉店時間之後早點下班。

Water：找事情做，不要讓學姐或是同事們覺得閒著這樣，除非事情都做完了。剛好 C 櫃很多事情可以讓你做，例如補補紙袋、折個禮盒，看什麼事情還沒弄就去把它弄一弄。沒客人的時候是沒有客人，你不用做銷售的動作，可是一定很多事情可以讓你做，整理東整理西。

咪咪：通常都是做店務比較多，譬如說一般可能像公司的一些電腦的行政店務、清潔工作，或者是折一些幫客人包裝的禮盒紙盒、棉紙…一些備品的東西，或者是一些客人的東西，滿多的。

那麼空閒沒有客人又是誰的責任？櫃長詢問 Evil 為何在櫃上打電動，Evil 回答因為櫃上沒客人。櫃長要求沒有客人時要想辦法，但 Evil 認為沒有人的時候是百貨公司要想活動，而不是由櫃上去想活動。百貨公司內沒有客人進入，就算店員的銷售能力再好也沒有用。

因此當百貨公司逛街人潮較少時，有的櫃員也會向自家專櫃、百貨公司提出建議與反應，如果由百貨公司來做活動時，整體的人潮容易帶動，路過專櫃的顧客也會較多，有可能可以增加櫃上的新顧客。像是節日時辦熱鬧的活動，甚至平日也可請藝人或作家到百貨公司辦簽唱會、簽書會等。只要有活動就會吸引人潮，等活動結束之後大家也容易順便逛逛百貨公司。尤其鄰近大百貨公司的小百

貨公司更是需要。

## 第四節 特殊的上班型態

百貨公司內的專櫃和門市的上班型態差異何在？與朝九晚五的上班族又有哪些不同？在這小節中也將整理出專櫃人員的工作型態與科技業的主要異同。

### 百貨專櫃與門市之差異

一個品牌於百貨公司內設置專櫃，就如同外面一般門市的設立一樣，同樣有著房東與租客的關係存在。但是位於百貨公司內部的櫃位，必須額外遵守許多百貨公司制定的規矩，像是每天早上管理所有專櫃店員的樓管會進行櫃位點名，有著固定的開店時間。如果遇到擴大晨會或是需要做早操的日子，店員們更是需要提早上班。專櫃也要配合百貨公司的活動，像是週年慶、母親節、父親節特別活動延長營業時間，店員就不能提早下班。櫃位上也要隨時有店員在場，不能像門市一樣想出外用餐時將店面鎖上就好。

除了全館配合的活動之外，平常的日子百貨公司也可能主動詢問特定專櫃要不要額外辦活動，也許是針對專櫃的 VIP 客戶提供特別的優惠，或者是百貨公司再特別出借場地予專櫃擺設商品販售，再一同討論營業利潤如何拆帳。

Evil：門市有（電腦），然後我就上網，有客人來我就介紹。而且門市比較自由，有時候我可以門鎖出去買個東西再回來。百貨沒辦法，百貨有人管。門市的話是比較不會管穿著，可是百貨的話就不能穿拖鞋、不能穿涼鞋。男生就是不能穿，盡量不要穿涼鞋，可是有時候我會穿夾腳拖鞋上班。

就算下雨天穿到百貨公司去再換鞋也不行，總之只要進了館內就要受到約束。女生如果需要穿高跟鞋上班站一整天十幾個小時，覺得太累也要自己偷偷趁著樓管不注意換鞋休息。

小君：其實百貨公司有百貨公司的好處啦，也不會說不是很自由，只是說有人會管，可是其實百貨公司比較有趣，還有旁邊隔壁櫃，可以聊天啊，有一些活動啊什麼的，門市很無聊。（之前覺得百貨）就是很不自由，有樓管會約束你就這樣子而已，其實其他都還好。可以認識的人比較多，最大的不同生活圈會比較大一點。

### 與科技業的相似性

專櫃的據點通常全省都有，同一個品牌常常還有下面眾多的副品牌。當上級要店員調派至其他櫃點的時候，一向是難以拒絕的。許多受訪者都是離鄉到外縣市上班，如果原先在甲地上班、甲地租屋，被要求調派的時候就必須接受遠距離

通車之苦，或是要再支出一筆搬家費用。科技業人員在這個部分卻可能被視為福利，公司會提供宿舍、飲食、交通費可報支等等。

雖然咪咪一開始說接受公司同地區的調點要求，是否具有決定權也覺得無所謂，但如果要被調到業績較差的櫃點，因為和抽成有關係可能也會直接拒絕。大元則表示主要看公司的安排，不管公司排你到哪裡去，把自己分內事做好就好了。認為調點也沒有那麼容易，每個點本來皆有負責的人，除非是原有人員離職或公司考量因素予以調點。

筆者曾於H科技公司上班，期間被派至另一個G大廠工作，與許多工程師談論百貨專櫃店員的工作性質之後，意外發現有許多的共通特點。除了上述的長官要求調派到其他工作據點難以拒絕之外，還有發放薪水（自己的公司）與開立罰單者（派駐公司）的不同，以及需遵守各個派駐地點相異的條文規定。像是不同的百貨公司有不同的制度，不同的科技廠客戶也有不同的嚴謹程度。

### 與上班族差異

小豪則認為在百貨公司上班，和傳統朝九晚五上班族最大的差別即為主要接觸的對象都是客戶。上班族每天所面對的可能都只有自己的同事與主管，專業部分如果是專門負責想企畫案、撰寫程式設計，或者部門位於業務部、會計，所要應用學習的方面會比較單向。而在百貨專櫃個行業所必須處理的層面比較廣泛，需要學習電腦的應用、為顧客提供服務，也要達成主管的要求，幾乎所有的事情都會碰到。最重要的是每天面對的客人都不是同一群，上班時候所遇到的同事、臨櫃人員也因排班不同而有所差異，所以每天會遇到不同的狀況，因此會變得比較會察言觀色、比較會懂得怎麼推動良好人際關係。

此外筆者研究此論文題目有一個很大的重點，就是員工們對於同時身處雙重組織的認同感為何？在百貨公司裡面設櫃，其實具有兩個組織存在，一個是銷售人員自己在櫃上的公司，一個是在百貨公司裡面，所以是會有兩個老闆在管理同一個專櫃。櫃員們不一定會有這種感覺，有人會覺得我是某某百貨的員工，可能有人覺得不是如此，我的角色只是什麼櫃的櫃員。店員們對這個職業的感覺如何？當他們問到現在在哪邊高就時，又怎麼對親朋好友介紹？

Water：剛好有一個品牌形象還不錯的公司，也許大家都知道，講起來很好講。你現在在幹嘛？在C專櫃，大家都知道的地方。接下來我相信有七到八成都會遇到一樣的問題：員購多少？幾折？

咪咪：在C櫃當店長這樣子，可能一般聽起來：喔…還不錯啊，在精品當店長。其實外面感覺起來比較光鮮亮麗啦，在百貨上班也比較舒服比較乾淨，環境也比較單純。…不會說是在某個百貨公司上班，就說在C櫃當店長這樣子。除非他們問到才說：喔…在某某百貨公司啊。

受訪的銷售員本身普遍不會認為自己是某個百貨公司的員工，只是自己專櫃公司派到某個駐點如此而已，將來隨時有可能再離開到其他地方去。

Water：比較不會說我在某某百貨公司。因為兩個重點，我的專櫃是屬於 T 公司旗下的 C 品牌，我只是隸屬在 D 百貨公司這個點而已。第二品牌形象好，在跟人家介紹的時候，講出來也 OK 這樣。我覺得如何回答這個問題，我覺得歸屬感我覺得來自於很現實的一個東西，就是今天我覺得我們世人都被灌輸了很多這種觀念。今天你歸屬感在哪裡，就在於所謂的品牌形象。

咪咪：我不會耶，我不會覺得我是 D 百貨公司的員工耶，因為我只覺得說我在 C 櫃上班，但是我不覺得我是 D 百貨公司員工。因為我覺得應該是像那種收銀台小姐啊，或者是那種百貨的那些人員，才是 D 百貨公司的員工。因為我覺得我只是在 C 櫃上班、幫 C 櫃工作，那 D 百貨公司他也只是抽成，所以我不太算在 D 百貨公司他們工作。

大元：說真的比較不會，因為畢竟我們要常常調點、到別的店支援，所以跟百貨公司說真的比較沒有那麼…因為我們說每天都在這裡上班，跟中島區的大姐不一樣，他們就從年輕到老都在這裡，真的啊。

銷售人員的歸屬感比較屬於哪邊，可能取決於我們接受到的教育，跟社會給我們的觀念，會將觀感較好的單位擺在前頭。如果櫃上工作內容枯燥無聊或從早到晚沒事的話，可是有參加百貨公司的早會、所有百貨公司要做的事情都有積極參與，還有去吃員工餐廳，而且櫃上只是小小的一個櫃，可能就會覺得自己是百貨公司的員工。像到店務很多的專櫃上班，要做的事情很多，整天幾乎都在自家專櫃內，只有進門和出門的時候有感覺到百貨公司的存在，也許就視百貨公司為被派駐的地點而已。專櫃店員常常到處調點、至不同的百貨公司支援他櫃的話，就不會覺得自己是百貨員工。

當銷售人員對於百貨公司與專櫃公司此雙重組織的認同感程度一致時，角色衝突 (role conflict) 極為可能發生 (黃鈺婷, 2007)。因為兩個公司對於專櫃人員的角色期望 (role expectation) 也許並不相同，身處雙重組織的跨疆界者 (boundary spanning roles) 在接收到相違背的指示時，唯有選邊站或是陷入矛盾的困惑之中。對公司的認同感會影響到工作上的績效表現與滿意度，感受到的壓力指數也與此相互影響。受訪者們對於自家專櫃公司的認同感普遍較百貨公司的認同感高出甚多，因此能專心執行公司下達的命令，提高其工作表現。



## 第五章 活躍的專櫃銷售員

此章介紹為這冷冰冰的百貨公司、商品等注入生命力的專櫃銷售員，討論他們每天活潑的職場生活中遇到的點點滴滴，簡述他們進入百貨業前的歷程，以及對於未來職場生涯的規劃與展望。

### 第一節 如何成為百貨銷售員？專櫃人員的職涯變遷

#### 一、個人基本資料與過往職業生涯

對看似光鮮亮麗的百貨專櫃銷售員工作有興趣嗎？具備哪些條件才能加入他們呢？一開始先討論店員們的學歷、過往職場經驗、加入百貨業的管道、面試的情況等等，讓大家對於筆者所訪談的對象們有個初步的了解，接下來就是他們日常工作精采內容的呈現。

受訪者中除了一位 48 歲的媽媽之外，其餘年紀為 20 至 30 歲之間。八位受訪者中有三位為高中職學歷畢業，其他都是大學畢業生。所就讀的科系有美術系、餐飲管理科、工業安全系、資訊管理學系、保險學系、外文系、普通科…等等，非常多元與不同，由此可看出想要進入百貨行業與原本就讀的科系關聯性其實不太大。

過往任職行業普遍為服務業人員，有受訪者銷售過服飾、眼鏡、手機、相機、各式包款、皮件…，也有許多人擔任過餐飲服務人員，舉凡火鍋店、日本料理店、咖啡廳、複合式餐廳、滷味店…，以及大賣場人員、婚紗業、美妝店、百貨珠寶專櫃、精品專櫃…等等，甚至有從夜市擺地攤到轉戰精品銷售員的經驗。眾多不同的產業經驗，並不會影響現今百貨工作的錄取，但差異在於他們幾乎都已經過不同服務業的洗禮，可見任職服務業所需的個人特質基本要求應該相差不遠。

#### 二、雙重組織的適應（百貨公司、專櫃任職公司）

##### 進入專櫃透過的管道

踏入百貨業的主要管道一為網路資源：人力仲介公司<sup>31</sup>，二是人際關係：朋友、同事介紹。在科技發達、資訊廣為流通的今日，人力銀行的網路平台成為許多人求職的首選，只要在電腦前打打履歷、關鍵字搜尋想要工作的地點、產業，

<sup>31</sup>人力仲介，或稱人力銀行，泛指仲介人力資源的組織或公司。台灣目前較常被使用的人力仲介公司有 104、518、1111、yes123 等人力銀行。

就可以篩選出眾多的求職機會，看到喜歡的職缺點個滑鼠、按個鍵盤，就能夠將履歷寄出，不用像以往必須仔細閱讀報紙分類廣告慢慢圈選，之後再郵寄或親自至公司遞交履歷。同一份履歷還可短時間內同時email給多家公司，增加能見度。此外人力銀行還提供了一個方便的功能，會將求職者有興趣的類似工作歸類在一起，讓找工作的人輕鬆知道有哪些自己原本沒想到的公司部門可應徵。同一個公司下面可能有很多個牌子，但求職者也許並不曉得。就以化妝品公司舉例：「東方美企業股份有限公司」是登記立案的名稱，但要提到它是「佳麗寶化粧品集團」才會讓人恍然大悟，對其有概念。旗下包含了Kanebo、Kanebo國際櫃、CHIC CHOC、RMK等品牌，雖然各自推出不同市場取向的產品，但都是來自同一家公司。因此要透過人力銀行尋求理想工作，知道心儀專櫃品牌所屬公司為何，往往可以得到更大的收穫。

Water：104 投履歷。一開始我也不懂，就是百貨。然後我還打服飾百貨業、專櫃、服飾。我認為我除了賣東西以外沒有比較優異的技能，可是我覺得我能賣。我愛漂亮、我喜歡新的東西、我覺得我對 fashion 有感覺。就像以前賣衣服，我覺得我每個禮拜要去五分埔批貨對我來說很開心啊，還可以自己喜歡，然後價錢又很便宜，我們拿的是批價，衣服就穿不完。

雖然網路上容易「看到」喜歡的工作機會，很殘忍的一點卻是公司往往會要求應徵者已有在百貨精品服飾銷售經驗。這時候另外一個求職重要管道，就是進入百貨業內的入門磚：透過曾從事或正任職百貨業的朋友們介紹。像是幫忙受訪者春花介紹的朋友也是在百貨公司上班，剛好知道有缺人就介紹阿姨去面試。受訪者 DaDa 一開始覺得朋友在百貨公司上班看起來好像滿很有趣、也滿輕鬆，就由朋友介紹到該百貨公司上班。之後換過幾次不同的專櫃，有透過網路的人力銀行尋找職缺，也有經由之前同事所認識的他櫃人員介紹，也可參考百貨公司內部員工出入口公佈欄所張貼的各專櫃職缺公告。筆者的受訪者皆未藉由傳統方法：報紙小廣告而找到工作。

春花：對啊，這個你報紙應徵的話，他好像很少對外餉，很少看到報紙應徵說（百貨公司）缺人。對，很少，真的很少，大概都會貼在佈告欄，就是這邊大樓的。不然就是這樣子用介紹，不然就是認識的。對啊，很少外面徵人廣告在缺像這種的，很少。

受訪者小豪則是非正職人員，他在百貨專櫃的職稱為工讀生。除了表面上經由同是百貨業的朋友介紹之外，還可看出「工讀生」（以及某些代班人員）其實是必須有一定數量的掌控度，就類似產業後備軍一般，當正職的銷售員無法上班或短時間缺乏時，要隨時有足夠的後備軍能馬上進入第一線的戰場。

小豪：其實一開始進百貨工作，是我同學大學到現在在 T 百貨公司差不多四年，因為他爸爸是裡面保全。像是我們有時候…工頭會去找一些工讀生，就有點像小工頭，就像經紀人。譬如說他在 A 專櫃如果有缺人，他就會問

我。第一次在 T 百貨公司賣鞋子也是他介紹，他剛好要一個拍檔跟他一起賣，他就問我，因為我跟他很好我就說好。因為那次去之後，就熟悉他們一些…要填傳單啊，或什麼，變成有點像內定。有時候他們只要樓管跟他說哪一個櫃缺人，他就會問我要不要去。像 D 櫃跑帳也是，因為他是在 S 櫃跑，就告訴我樓管說隔壁 D 櫃有缺。後來去 C 櫃是因為對面也剛好一個同校的，後來他跟我聊一下，問我要不要去。之後去 C 櫃比較多，因為現在算百貨的淡季。

工讀生小工頭下面有很多工讀生的人選，就像是經紀人一樣掌握著手下藝人的名單。如果姓名能夠被列在上頭，就可能成為工讀缺額的內定人選。黃逸卿（2002）綜合所有職場上女性勞工會面臨的困境談起，在父權與資本主義結合之下，女性勞動者被資本家視為產業後備軍（industrial reserve army），既可以使女性留在私領域扮演其固有的女性角色，又能適時供給公領域所需的勞動力。但是現今的產業後備軍也不僅是女性人員，只要是部分工時人員即可能會落入相同的境遇中，在探討相關問題時應從更多面向考量。

## 面試的情形

關於面試衣服穿著方面，只要掌握簡單、全黑或素色的搭配，看起來比較得體或稍微正式就可以，不一定需要傳統套裝才行。面試流程和所需時間也因不同公司而大相逕庭，知名的 L 專櫃即訂立多個階段，第一關先請應徵者將書面履歷寄至公司，待篩選符合的人選之後第二關再擇期中英文考題筆試，第三關採取團體面試，過關斬將的應試者到最後一個階段還要再與主管個別面談。

DaDa：面試的過程可能是時間會很長，可能也有集體面試或個人面試。通常都是投履歷以後如果有通知的話，一樣要到他們總公司去面試，可能面試的時候可能不只一個主管要面試，可能要一兩個。之後他會請你繼續等通知，等通知的時間可能有到一個禮拜到兩個禮拜不一定。

面試時可能遇到的「學科」問題大多類似，但更為重要和特別的則是主試者所出的「術科」考題。

DaDa：內容大概都是問之前做過什麼行業啊，然後對他們品牌認識啊，為什麼想要進他們公司啊，之前待過什麼公司。

小君：他就會譬如說像這一本給你看一下，我們都在賣這個，不曉得你對我們的商品有沒有興趣？有什麼想法？他會跟你說客層、定位在哪裡。也是會問說你之前都在賣什麼？然後你從裡面學到了些什麼？他有的時候還會問說，你曾經接過最大筆的那一筆金額是多少。要去應徵之前我有上網稍微看一下在賣什麼東西，然後大概知道一下這個品牌是哪一個國家。他都是問你本身之前在賣什麼樣的款式？你賣的東西價格帶在哪裡？為什麼要離職？為什麼要想要換工作這樣子。之前還沒有經驗的時候就是只有跟他講說我對

這方面還滿有興趣，想要來這邊學學看。

Water：面試情形大概寫履歷，問幾個…（做過什麼行業）叫我當場賣一個包包給他看，當然他一定知道我胡亂講、瞎講。我對商品都不了解，他只是要看我能不能講出一個邏輯來。第二次面試在總公司，經理面試。也是口頭而已，就比較高層的人看一下，OK 就 OK 了。問之前的經驗，為什麼會想要來賣包包？基本款的問題。自己的長處、缺點。之前就白襯衫黑皮鞋西裝褲，外表只要乾淨不要不舒服。我覺得鬍子應該是可以留，不能有過度期，面試就有型鬍，從頭到晚那個型。

應徵專櫃工作前需要先上網去做一些功課，了解該品牌販賣哪些商品、增進對該公司的瞭解。此外也必須展現臨時應變能力，發揮敏銳的觀察力有自信心地去介紹與推薦面試官指定的商品。除了 Water 以外，Evil 也被要求現場拿實品從頭到腳包括配件搭配，看搭配的能力、眼光好不好。

就算是先前的履歷上沒有銷售精品的相關經驗也別氣餒，如果求職者長得還算標誌端莊，也可能取得面試機會。咪咪的照片就得到良好的第一眼印象，進而讓該專櫃的總經理想和本人聊一聊，之後也認為咪咪可以試試看這個領域的工作。因此在注重外貌的產業，一張好照片在一開始可以得到很多的加分。

在女性為多數的百貨產業中，筆者現今並未訪談到需要簽訂女性單身條款的銷售員，也沒有張晉芬（2002）在過往製造業中發現因為「就業服務法」通過之後，以一年一聘的契約方式規避法條的現象。然則王婷儀（2006）在論文中提及約聘人員在百貨業中的聘用趨勢，也許被密集運用在非精品服飾專櫃的人員之中，此狀況可做為未來深入研究的另一命題。

如果是特殊檔期所聘僱的工讀生，基於需要「大量、急用」的時效問題，就不一定會透過面試再錄用，可能經由報名人力仲介提出的開缺，即可馬上上陣。像小豪至專櫃工讀時有主管的緣，直接要求將時間空給他們櫃上。但這也可能產生一個問題，如果沒有簽約明訂上班時間，工讀生隨時可告知無法再上工，專櫃方面也可不保證一定有班可以上。除了短期約聘人員，一般屬於服務業的專櫃工作比較少簽約，大概只有所謂試用期。如果公司覺得滿意就再續約或轉為正職人員，如果不滿意問到了解約也不會違反勞基法。

### 進入百貨業之前後想像、心態、想法差異

在這些努力的過程中，櫃員們已經從以往的消費者成為協助購物的角色，我們來看看他們成為店員前後心態的差別，像是對於商品、工作場所、消費者等的不同想法。訪談者們提及尚未進入百貨公司工作之前的看法，很有趣的是幾乎每個人都提到「有冷氣可以吹」這件事情，覺得每天可以穿得漂漂亮亮地在一個環境很舒適的場所內，輕輕鬆鬆地工作賺錢，為整飭自我形象的簡潔途徑。由於過往的案例，在百貨公司內上班除了具有接觸奢侈品的機會之外，也被視為接近有

錢人的管道，因顧客到精品櫃消費的金額通常較為寬裕，比較容易會遇到有錢富商之輩（藍佩嘉，1998）。

Evil：就每天穿得很好看啊，吹冷氣，感覺很輕鬆啊。

咪咪：就覺得…哇，專櫃小姐很漂亮！以前小時候在想說，哇…看到 20 幾歲女生覺得說每天打扮漂漂亮亮，然後還有新聞就是說百貨公司小姐嫁新光三越的那個老闆啊，以前看到就覺得，哇！專櫃小姐耶…就是想像而已。

小豪：有冷氣吹，沒了，應該很輕鬆。

春花：覺得它是一個逛街的好地方，很舒服。對消費者來說他是一個很舒服的購物環境。你來消費你很開心，因為很舒服、環境很好。可以逛街，可以買東西吃東西，然後放好聽的音樂，又有冷氣可以吹。

大元：這裡上班很輕鬆 不用吹風淋雨 每天都穿得乾乾淨淨在裡面吹冷氣。在外面跑油錢都要算自己的，銀行做小額信貸沒有做到的話就領底薪，還要額外扣掉自己付出的地方。所以在這裡輕輕鬆鬆就有三萬多塊還不錯，當初一開始的想法是這樣子。

當然除了吹冷氣、享受百貨公司的氛圍之外，受訪者們也有一些不同的答案，主要工作目的並不是想要賺大錢，而是想先累積經驗。

小君：其實這個行業很多都需要有經驗，然後那時候我只是想要養一個經驗，所以我就想說如果說有就好不用太挑啦，也不要自己覺得太糟還是怎麼樣，如果可以接受就去，就是至少有個經驗這樣，你以後要去別的品牌比較容易。

小豪：我覺得就是多一點人生經驗，然後可以認識不一樣的人。

再來就是如小豪所言，上班時會接觸到各式各樣的人們，包括顧客、同事、百貨公司內部人員等等，能夠認識許多的人。因此可以結交許多朋友，不管是自己的同事、臨櫃人員、甚至是熟客皆可。但是並非所有結識的人都會是「好朋友」，相對地必須面對多重而複雜的人際關係，除了顧客、同事之外，還有百貨公司的樓管。

小豪：跟外面工作的差別，有比較多時間會跟臨櫃人員互動，比較有趣，大家都可以互相認識。

小君：之前覺得百貨業就是很不自由，有樓管會約束你就這樣子而已，其實其他都還好。可以認識的人比較多，最大的不同生活圈會比較大一點。

春花：這邊你可以看到不一樣的，這邊是比較時尚，比較會看到新的東西，接觸的比較多。人事物看得比較多也學得比較多。這邊客人多，同事這邊也

算很多。

Evil：進去之後發現天壤之別，差很多啊，表面看起來是很光鮮亮麗，可是自己進去才知道黑暗。

除了工作環境與他人相處，自家專櫃所需要處理的事項最為重要。依照各家專櫃不同的職務分派、作業流程，店員們必須親善親為的細項可能比外界所能夠想像地複雜許多，就像是一家店的老闆一樣，不僅是穿得美美地只負責銷售商品的區塊即可。

咪咪：雜事店務可能包含很多地方。像很多精品店，他們的關於精品或是一些硬體軟體的東西，都是由公司內部的人去支援，然後丟東西給你這樣子。但是C櫃的話是你要自己去看、你要自己去摸、你要自己補貨、你要去申請道具什麼的、你要了解很多細項這樣子，所以我覺得是滿複雜的。硬體譬如說公共設施嘛，一些電啊、櫥窗啊…桌子椅子什麼壞了，燈具壞了，我們要跟百貨申請維修，然後還要跟我們公司申請備品，做登記備品。軟體譬如說電腦的部份，還有一些我們針對百貨什麼廣告、POP…大大小小都要我們去跟公司追。然後每個月會上新東西我們都要去注意，很多耶。一般你會覺得說專櫃小姐賣精品就站在那邊賣，可是其實我們連這種細項我們都要去觀察。店裡、店外所有的東西，只要望眼看過去能看得到的地方我們都要注意。

DaDa 起初認為到專櫃上班可以賺很多錢，但覺得因為百貨公司現在の間數很多，所以無法達成。相同的想法訪談者咪咪也有提到，距離相近的同一區內同時增設多個櫃點，因此分散了客源。

還有受訪者是以過往的服務業經驗，而選擇踏入百貨業界。像是 Water 提及他從夜市擺地攤開始，到百貨精品銷售員的經驗，以及 Sophie 在觀察其他專櫃人員的服務之後，再加以模仿與改進自身的銷售模式，他們兩個人都是較為站在反思自己本身的角度去面對這個職位。

Water：我認為我除了賣東西以外沒有比較優異的技能，可是我覺得我能賣。我愛漂亮、我喜歡新的東西、我覺得我對 fasion 有感覺。就像以前賣衣服，我覺得我每個禮拜要去五分埔批貨對我來說很開心啊，還可以自己喜歡，然後價錢又很便宜，我們拿的是批價，衣服就穿不完。但人總要往高處爬，士林夜市賣一賣，去東區賣，要出國，要往…。

Sophie：還沒有做專櫃之前逛百貨公司，就是以櫃姐櫃哥的服務態度為一個主觀印象，所以自己當了工作人員之後，就會看客人希望、想要的。因為還要看公司的品牌定位，然後去塑造一個形象出來，這個比較細項複雜一點。或者是說跟客人的對談之類，都不一樣。

此外也是許多受訪者提到的一點，進百貨業之後才體會到的層面，專櫃店員

普遍會有銷售上的業績壓力，以及與同事配班的相處，還有要遵守不同百貨公司不一樣的特殊規定。所以百貨公司通常會為新進的專櫃人員上他們的教育訓練課程，其中會教導一些簡單的規定，告訴你哪些事情可以做、哪些事情需要避免。在上完課程之後，樓管就可以針對你的違規情形開立不同金額的罰單。雖然各百貨公司一致規定銷售員們不能在專櫃上吃東西，但訪問到的銷售員幾乎每一個都會告訴我他們會在櫃上偷偷飲食，當然不能明目張膽將東西擺放在明顯的地方，需要偷偷藏在抽屜內或是倉庫中，等到有空檔再偷閒蹲在櫃台、或是躲入倉庫中食用。

大元：不同的地方在於上班沒有像想像那麼輕鬆，還是會有業績壓力，然後每個月固定要銷售多少扣打（配額）的壓力在，差別在這裡。當初可能想說百貨公司很輕鬆沒有壓力這樣子。

春花：不一樣的，因為百貨公司不能坐，整天工作我們都需要用站的會比較累，腳會比較痠。來這邊上班時間不會很長，可是它需要站著工作，規矩制度訂的比較多要遵守。

當你變成一個勞動者，跟同處一地的消費者情況差很多，如果是消費者的話你想坐就坐、想做什麼事情就做什麼事情。自己專櫃的主管除非駐點於此，基本上是偶爾會到櫃上而已。雖然天高皇帝遠，卻有其他的眼線。

基於以上種種的差異性，原先逛百貨公司的興趣一旦變成工作相關事項之後，銷售員們可能對以往的「休閒場所」產生厭倦感，因為它已經成為需處理許多複雜事情的「工作場所」了。

Evil：就像我們下班休假不會想再去逛百貨，寧願在家或是出去坐飲料店，坐著喝茶聊天就好了，不會想去逛街。…我以前還沒有工作的時候，幾乎可以每天…還沒有在百貨公司，跟我朋友出去都是逛百貨。可是在這邊工作完之後，出去就是找個飲料店坐下來就開始…從早上大概下午一點，可以坐到晚上六七點，然後再去吃飯，在那邊聊一整天。

小君：一開始對賣衣服、對於服飾業還滿有興趣，就像我很喜歡去 shopping。我就會覺得，每天接觸這些東西很好，可是如果真的把它當做職業也真的是很累。…放假就不想逛百貨公司了，會去別的地方逛。還是會想要買衣服啊，我不會在百貨公司買衣服，可能會去夜市或五分埔之類的。

以筆者在勞動場域的工作經驗推論之，這就如同原本喜愛的顏色一旦成了工作時制服的規定顏色，在非上班期間也會下意識不想再穿上身。

### 在美麗陷阱內？

在百貨公司上班天天看到最新上市的精美商品，甚至在商品尚未開賣就可先預購，或者留貨等下折扣再結帳。有這麼多種購物的誘因，是否常讓店員們大開

殺戒、買個不停？是不是更容易掉到這個誘人的美麗陷阱裡？專櫃店員都是愛好名牌，眼高手低的勢利眼嗎？然而相較於一般想像中專櫃店員崇尚名牌、喜愛購買高價服飾的印象，很恰巧在筆者的訪談內容都剛好相反。這一個段落的討論會告訴你訪談者們的心底話。

## 產品本身問題

訪問到的銷售員們幾乎都表示，不會因為每天可以觀看到商品，看著它下折扣、想著買幾折可以入手，就受誘惑消費。

DaDa：那衣服的話因為像我們待的這個牌那個版型都很大，而且單價偏太高，所以我也沒有買。那之前有做過其他的服飾 S 櫃大概就是一季都會買個兩三件、一兩件這樣子。價錢比較低的關係，版型也比較小，所以我穿起來也會比較剛好。

雖然精品服飾很炫目奪人，但銷售人員自己在購買物品前也是會挑選合適的商品，不會因一時的衝動就盲目下手。

Sophie：因為本身並不喜歡 made in China，所以並沒有買過自己品牌的產品。之前任職櫃的話有購買，但是就是選擇性的。其他專櫃的話個人沒有崇尚名牌那麼嚴重，所以倒是還好都是買路邊攤。因為買東西的話還是要遵照個人的意願，自己有喜歡才會買啦。其他櫃點的話，可能有需要送禮物或是其他的，那員工之間可以享有一個員工折扣，那當然會提高購買的意願。

但是員購的價錢是沒有算在業績裡面的，因此親朋好友們想要請銷售人員們以員工購錢幫忙購買產品，其實是無助於他們的業績，還會佔用他們自己的額度，除非是以較高折數的價錢購買，讓他們能賺取中間的差額。

DaDa：我們會買其他櫃，但是如果認識的話我們都是買員購，所以不會幫助他們的業績，除非是便宜的東西這樣子。員工購買就沒有算在業績裡面，也不會有發票。會去買其他專櫃品牌，可是比較少。

咪咪：除非其他專櫃有認識的小姐才可以拿員購，不然都是正價。其實要看你的手腕啦，因為你真的認識其他家。你不認識的就也沒辦法，還是要拿原價啊。

大元：沒有拿什麼折扣價，他們會算便宜一點。那你說其他精品櫃又不認識，像到什麼 B 牌買皮帶，也沒有算我便宜一點。我想說算了，剛好要用就買了，反正跟他又不熟，不會套一下交情。

同樣是百貨公司的精品店員之間互相購買都不一定會給折扣，更何況是素昧平生的顧客。因此消費者們可以禮貌性詢問商品是否可以打折，但店員基於公司立場與守則，也許無法給予任何更優惠的價格。



## 久了其實也會麻痺

剛開始站專櫃的人員，初次踏入這燦爛的萬花筒中，尚未培養出對精品服飾的挑選鑑別力與抵抗力，就可能需要先繳交出一點學費。像是 Evil 在剛站專櫃之時，如果覺得很無聊就會失心瘋開始閒逛、開始亂買。

Evil：就自己看啊，你覺得好看就會想要買。可能因為上班的時候都是在百貨吧，你也沒有什麼時間去外面逛，所以就這樣，有時候會覺得方便，就直接在百貨公司買…有時候覺得買一買在外面看到很像的東西，外面才賣個五百九…你如果買了一千五百多，你就會覺得…對啊，有時候會覺得…久了之後你就不會想常在百貨公司買東西。一開始的時候會失心瘋，剛開始幾乎每個月都沒什麼存到錢，每個月都在買東西。大概過了三個月之後，就會開始麻痺了，不會想在百貨公司買了。因為你覺得百貨公司的東西就那樣，就是再怎麼出就那樣，可是外面東西可以挑的東西會比百貨公司還要多，而且價錢會比較低。

DaDa：因為現在百貨公司做久，其實就覺得衣服其實成本很低。我們都會去東區或者是五分埔啊那邊買衣服，類型同樣的就好。反正衣服都是流行性的嘛，所以可能就穿個一兩季就不喜歡。那會在百貨公司買就有可能是買就很基本款，就是每年都可以穿的。然後就是可能百貨公司價錢比較高，但是有些品質就比較好，就可以穿很久。因為有時候他們的那個材質啊，其實都差不多啦。衣服買久了，就覺得當時買太貴了。

店員們可能在沒有進專櫃上班之前會想購買某個牌子的衣服，可是在百貨公司做久了反而會覺得不用花那麼多錢在上面，轉而會去買比較低廉可是版型很像的衣服。

小君：其實百貨公司的東西也不見得都是很好耶，只是他有牌子而已，也不見得它的料子是好的耶。…也不是材質摸久了比較會分，我覺得款式吧。有時候你當下喜歡這種款式，都是當下流行的款式，可能過一季你可能就不會想穿它了，因為它已經退流行。幹嘛要買那麼貴的？除非你是買那種很基本款的東西，然後你又覺得那個料子又是特別好，你可以在百貨公司買。因為你好的料子其實放了很久，然後款式也不會退流行，其實你花下去的錢是值得的啊。就像你買包包 L 牌包包，你可能放很久之後，你都還是會覺得它還是很好看，所以就代表你花的錢是值得的。

銷售人員剛開始每季在自己家品牌上可能較多花費，隨著任職時間一久，該添購的都添購完畢，反而容易轉往他家購買。不同專櫃之間互賣人情給予員購價格，也算是彼此間的默契與在百貨公司內任職的另類福利。

咪咪：每季在自己家品牌上花錢現在比較少了，剛開始做的時候每看到什麼都想買，而且自己家買完都想去買其他家，就每天這樣走就會想。可是我覺

得現在該有的都有了，現在還好比較少在買，頂多小東西。我們每季會有出什麼 T 恤之類就可以來買一下這樣子。…我覺得這是在百貨上班的福利啦，譬如說我去找 C 牌化妝品小姐他就可以幫我拿個員購，那我們也幫她拿，我覺得說這是專櫃小姐的一個默契吧。就是我可以買你那個便宜，那你也 OK 這樣，都這樣。除非不熟啦，不熟的話那也沒辦法。

Water：品牌其他偶爾看一兩下而已，一個包包至少也要一兩萬，又不是有錢人。可能我們家品牌的關係，還滿多別櫃喜歡來看我們的東西，受歡迎、員價又不會很貴。要一定交情才會要員購，哪這麼簡單，每個都要員購？又不是夜市。要看情況啦，視情況可以幫忙打個九折。是因為你也同是這間百貨公司的員工，我們給到六折就太誇張。可是通常因為都沒有在給折扣，所以不會覺得怪怪的。如果他覺得自己想要給，或是可以問問主管看可不可以。上面 OK 我們當然 OK。因為普遍都沒有折扣啦，所以都還好。

所以銷售員之間的買賣主要其實是賣人情，彼此的想法是對方和自己都能夠買到就算賺到，員購折數夠低甚至可以省一半以上的價錢。主要是自己能夠滿足購物的需求，有沒有幫助業績反而是其次。而在商品平常沒有做折扣活動的期間，某些銷售員透露有權限可以私底下給到九折左右的優惠。以公司的立場嚴格來講當然不行，可是店員們卻都可能做這樣的事情。然而在公司沒有辦折扣的期間，為什麼可以賣顧客折扣的商品？過程中一定會有瑕疵，這個瑕疵能不能做就被視為檯面下的秘密，要看銷售員自身是否願意承擔風險。

## 大錢易守小錢難防

受訪者們有志一同地表示不想在流行性的服飾上投注過多的金額，基本款式或是覺得能夠保值的精品，才會選擇在百貨公司內購買。但大錢不花，小錢還是忍不住會令人掏出來。到底真正的陷阱何在？

小君：因為百貨裡面很多員購啊，內衣我一定會百貨公司的，有牌子的。買內衣跟買化妝品。如果有員購的話就會比較容易去。一兩個月啦會公佈在公佈欄那邊。如果我有需要的話，我就會去注意公佈欄。不過因為你每天都在百貨公司上班啊，有時候就無聊的時候，想要去無印良品逛一下。一逛，欸... 花了幾百塊！小東西比較會買，小零食啊... 對，都是一些小東西。衣服鞋子還好。

大元：不會捏... 我們會去買別人的東西，可是別人不會來買我們的東西。像他們會去買無印良品的筆之類的... 買手錶、去樓下買包包、買皮帶，可是不会來這裡購買。

咪咪：因為我們吃都在吃百貨啦，然後有時候小東西...。我們很少吃員工餐廳，我們對吃這一塊沒有在省，訂外食、寧願吃好吃的也不會看價錢。美食街一個炒飯就一百九... 可是外面也貴，我只能這樣講。我們以前也會訂便

當，訂那一個也要一百耶！漲價啦，一直在漲，真的我們隨便吃一餐都一百多，樓下超市買個魚湯、水果…東西不便宜啊，跟外面比起來的話。(省錢)真的很難，只是下去買個水果就 29 塊了，然後加一瓶水 28 元，這樣隨便差不多就要一百啦，這樣真的很難耶。下班先到什麼大賣場買好太遠了啦，我們就是懶啊…所以怎麼樣一餐就是會超過一百塊。

基於方便的因素，店員們不會想在外面先買好餐點再帶進櫃上，不僅麻煩又可能被開立攜帶外食的罰單，因此多就近在百貨公司內部的美食街等餐飲部門購買，或者打電話請附近的店家外送進專櫃。百貨公司所處商圈的飲食消費也多半較為昂貴，時間久了銷售員們也習慣飲食的高消費。

### 不同性別配班、樓管的差異

處於雙重組織中，與不同於自己性別人員的相處，也是適應的要素之一。有別於藍佩嘉（1998）觀察到化妝品專櫃男女店員之間的顯著差異，筆者所訪談到的精品服飾銷售店員，他們認為性別的不同並未使他們感受到很大的困擾，其中的緣故或許和自家公司採取較為平等的待遇有關。

Sophie：如果是跟異性一起上班的話，那還是要看客群。那如果看是男生的話…每個客人和喜好不同，有的他可能會比較喜歡男生啊，或者是…其實這個倒是還好耶。沒有特別的地方，一樣都是 sales 啊，性別上的差異而已。那有的婆婆媽媽會比較喜歡男生服侍啊，那就可以就是去做那個成交，提高成交率。那有的男生的話也會比較喜歡女生，就跟買檳榔一樣嘛，沒有什麼大不了的。

小君：他會過去聊天，其實還好啦，我們隔壁也是我們公司啊，同一個公司。其實沒有什麼差別耶，一般來說公司都會希望是兩個，一男一女這樣比較好，因為有的客人他喜歡給男生服務，有的客人喜歡給女生服務這樣子。所以一男一女。我覺得沒什麼很大的差別。就像我說我來，他也差不多他要下班了，然後他來差不多我要下班，就我們交接的時間沒有很長，所以就還好。

受訪者普遍認為與另一性別同時站櫃，與相同性別站櫃時無明顯差別，而且會有自己一個人站全班的時候，事情就都要自己做。反而是年齡層較為相關。因為年紀相差較多時，兩個人的想法會不一樣，像是對於怎麼搭配衣服的意見不同。但不同性別、不同年齡的人員一同配班時，可能會擁有不同的「客群」，那也不失為一件好事。

Water：其實我覺得不能有這種心態，你是男生，可能因為人家比較資深，店務很多事情比較熟悉，那些東西你做不來人家幫你做，你只好去做你做得來啊。今天突然兩組客人一起來刷退，然後怎麼辦？我不會弄姊姊們會弄，搭搭搭搭流暢好，比喻。你能做的就盡量做，因為有時候人家也會幫你做你不能做的，搬一下東西應該還好，OK。

咪咪：像比較粗重的一些工作，搬貨啊，可以叫他們做，就男生比較方便的地方。或者一些跑帳，有外報的工作的地方啊，可以使換他們做。不然其實大家的工作都差不多啦。

在工作內容的方面，並未因男女性別而有太大的不同，真正的區別仍是以每位銷售人員對於所習得的店務技能而定。關於生理面向的差異，受訪者提到男女體力上的不同，所以需要搬運粗重物品的時候，可能較仰賴男性店員幫忙。大元的同事在筆者問到此問題時，卻告知他們櫃上的女生都像男生一樣作業，就算是搬貨也不會因為生理性別女性即予免除。Chu（2008）在對於性別職業隔離的研究中發現，台灣從 1996 年到 2006 年以來，服務業中的女男比率雖然越來越明顯，女性投入服務業的人口比起男性為多。但在過往女性為主的服飾業部分，女男比率卻是有往下滑的趨勢，男性也漸漸投入此領域。或許就在於工作內容並未有男女專屬性質，皆可讓兩性接受。

某些專櫃會聘請外部人員幫櫃上做打掃清潔的工作，大元的櫃上通通由銷售人員自己來。和不同性別的人員一起站櫃的差異何在，他思考很久之後提出櫃上女同事相對於男同事打掃比較乾淨一點，比較會注意到小細節。至於面對百貨公司中的男女樓管也沒有多大的差異，對待銷售員們的態度也差不多都一樣。

大元：男生樓管還不錯，可以一起去抽菸。女生比較嘮叨，大概念說：又在那邊聊天了，還跑去別的地方聊天…報表都還沒交，沒有把我當一回事…。

但最主要的態度問題可能仍來自於各專櫃業績的表現，Water認為櫃上業績很好的緣故，除了需要講公事之外，樓管們不太會主動踏入櫃上查核之類。就算是樓管們看到大元櫃上的店員們到其他臨櫃聊天，也只會叮嚀幾句，不會真的開出罰單。如果是對於百貨公司月營業額貢獻良多的「大咖櫃媽」之輩，遇到爭議更可以直接「上達天聽」找尋處長等級幫忙處理<sup>32</sup>。類似這樣的狀態，百貨公司此一壓力的來源就會減少。

## 第二節 與消費者的互動

### 純粹為消費者&成為協助銷售人員角色想法之差異

在上一節討論完店員們對於組織內部的適應之後，接下來探討當他們在第一線面對消費者時，有哪些應對方式。銷售員們原本在尚未進入百貨業界前，是純粹站在消費者立場思考，現在變成協助購物的人員之後，他們又會覺得購物是一

---

<sup>32</sup> 出自 2011 年 3 月 17 日批踢踢 (Ptt) 八卦版 (Gossiping) 的討論文章。批踢踢是以學術性質為目的，提供各專業學生實習的平台，而以電子佈告欄系統 (BBS, Bulletin Board System) 為主的一系列服務。原始文章已經系統刪除，筆者先前予以備份。

件什麼樣的事情？以下則呈現他們不同觀點的轉變。

咪咪：很開心啊，覺得有錢就是我有這個能力花錢可以買。兩者的差異我覺得其實是一樣的，他能掏錢出來我也很開心，所以我覺得其實角色是一樣，就是他開心我也開心。

大元：很快樂的事情，除了滿足自己的需求以外，我覺得是滿足自己的一個虛榮感吧。就跟買手錶一樣，有同事一買就壹萬多塊，也可以買 S 牌千元左右的運動錶。

在還沒有站過專櫃之前，Evil 認為購買是件很開心很爽快的事情，但有時候卻會失心瘋，當下明明覺得商品很好看，買回家之後卻覺得很醜。當自己賣過服飾之後，再去買衣服的時候要求的東西就會比較多，也會對其他銷售員的說法存疑。對商品比較有鑑別力，知道衣服該怎麼穿、好不好，怎樣的商品比較適合自己，該商品有沒有那個價值。Evil 認為衣服算是淘汰品容易壞不需要購買太高價的品牌，其他部分的東西則可以買很好的產品。

小君：如果我是消費者我會覺得說，只要這件衣服我很喜歡，穿起來好看我就可能會購買他。可是我是店員的話，我就會先看他背後，就是知道他的材質或是他的產地，或者是說他的做工是怎麼樣，就會考慮到比較多。…而且我進了這個行業就會覺得說，根本就不要買百貨公司的東西，有時候就想說，我根本就不要買百貨公司的東西。…沒有說真的好到哪裡去，除非它是真的很大的品牌，然後他有獨特的設計，不然其實我真的不喜歡在百貨公司買東西。因為其實很多國產的那種牌子，他們的料、做工也沒有多好，跟一般外面的那種路邊攤其實一樣的，只是他有個牌子，然後在百貨公司裡面賣，所以他會賣的價錢比較高。

以往只要覺得商品好看，就算價錢很貴也會想購買回家，但現在就算商品再怎麼好看，也會先考慮適不適合自己。因為較會分辨商品材質的好壞，以及會挑衣服的版型，反而會傾向到夜市、路邊攤等地方購買類似的平價物品，雖然質料、版型差一點，價錢上卻相差很多。

小豪：像我之前那個鞋子，因為我覺得不好看，但是他是功能性的東西，如果我是消費者的話我一定不會買。但是當我知道那個功能之後，我可能會推薦自己長輩，去問說要不要幫忙買一雙，說他的功能性很好啊，或什麼的。然後如果像 C 牌的話，是剛好有一點牌子，東西又還 OK 的話，我可能會推薦別人去買。…如果我只是消費者，可能我想要買鞋子的時候，或是有缺什麼，就量力而為去買。如果我是 sales 的話，我可能就會 care 我自己的抽成。但是還是要替客人想，譬如說：客人真的需要嗎？但是如果不需要的話，可是公司又希望你賣這個東西，那可能就是問他，因為不一定每個客人都需要。可能跟他透過聊天，或者是家裡…他想買什麼或者跟他買的可以配合

到這樣子。就是輔助他。

以一個櫃員的角度可以更熟悉那個商品，就可以更深入比較東西適不適合購買。原本不會買的商品，了解之後雖然不一定自己會購買，但有可能會推薦他人。反觀像 Evil 覺得自己家當季東西不好看的時候，反而會偷偷叫客人不要買。

DaDa：我覺得如果是以消費者角度，我當然是覺得看到的服務人員就是要服務態度很好，然後不會因為我試穿一件衣服沒有買就給我擺臭臉。這是我買東西購物時候最大的禁忌。因為我覺得我也不會以這種方式來對待客人。

Sophie：話術除了是靠經驗累積之外，也可以經由別人的優點去做一個參考，自己再融會貫通。每個客人的話型態不同，你需要自己去化身為變色龍去迎合客人，或者是做一些調整，這個都是必備的。

小豪：如果是消費者的話，我也會希望就是不用一直找東西這麼累。可能會有人引導我。譬如說我想要買的東西，可是我不知道在哪，然後問人就知道，就會對這家店比較有印象。如果一問三不知，或者是他又指錯方向，我可能下次就不會來那邊了。

當受訪者們同時具備消費者與銷售員身分時，即會適時轉換角度將心比心。店員們現在站在協助的角度，也會同時考慮到自己去買東西希望得到什麼樣子的服務，或是店員怎麼樣會讓自己有買東西的衝動，就要把這些想法付諸實行，應用在客人上面。

Water：像有時候我們去買精品的時候 你就希望說它包裝漂漂亮亮，你總不希望你去買個 C 牌他隨使用個百貨公司的提袋拿給你。要把這樣子的心情用在自己的客人上面，你為什麼會想要去買 C 牌？如果今天只是要買個包包，我去無印良品，或是我去別的地方買就可以。只是因為我喜歡它的品牌，我覺得這次很好就會再去一次。就要把這樣的心態去想，為什麼客人要來買這樣的東西？他買杯子和去買路邊攤馬克杯就不一樣，為什麼要來買這個？就是品牌嘛，對不對？就要把這樣的心態用在客人上面。

大元：專櫃包裝好像沒有很漂亮，所以你要換個角度去跟客人講，因為我們的東西他從國外進貨的時候本來就沒有包裝，所以是我們自己做的。差不多這樣就可以了，客人都可以接受。

同樣是關於產品外包裝的問題，當公司有不同做法時銷售員就要有不同的對應方式。顧客購買的內容物是「精品」，就會期待從裡到外皆與一般在百貨公司內的其他商品不同。商品以上面有印製精品品牌的紙袋包裝，就和百貨公司提供的紙袋包裝時給予顧客質感上有所差距。因為每一位客人的喜好都不相同，所以需要察言觀色，從客人的角度去想像他們需要什麼樣的服務、去做言語對應上的改變，因此服務態度非常重要。

Sophie：如果是以這樣的角色來說的話，要考慮的是公司的立場，或者是自己的立場。因為個人有個人的情緒，然後就是看你想不想要這個業績啊…所以有一些手段，甚至是介紹詞、話術，都是需要再去做加強的。

小君：購物很快樂，但是要有錢，購物也是宣洩壓力的一種。差異就是要push 業績的話，很多衣服都會跟客人講說：喔你穿起來很好看，雖然說可能並沒有多好看，可是就會跟他說：欸…還不錯，還滿好看的。就是要叫他買啊。阿可是如果說是自己購物，自己要不要買，是你自己決定的事情，有時候也不要聽店員在亂講。就不要聽店員在那邊 543。我覺得有很大的差別就是，我變得比較不會跟人家殺價。因為我覺得其實這個行業也有他辛苦的部份，就是我們會給客人什麼樣的價錢我們自己知道，那你跟店員殺價，其實有時候他沒有那個權限，所以也不要太為難店員。如果在百貨公司買的話很少，基本上來講比較不會有殺價機會，就是什麼折扣就是什麼折扣。

身為店員的立場就會努力說服對方，當自己需要購買東西的話就比較會去思考到底適不適合自己。此外也能夠將心比心體會其他的銷售員，像是訪問當時小君櫃上的商品下殺五折，商品最低售價就是這樣，也不可能有什麼更低的價格，沒有辦法再額外給顧客更多的折扣，如果硬要拗店員的話只是為難他們。

Water：衝動、滿足虛榮心的一件事，很開心啊，花錢買自己喜歡的東西，雖然要花錢不然更好，但不可能。用那個東西，優越感、開心的感覺。今天銷售員的話，我會找適合他的，可是我就是要你買就對了。今天商品 OK，你又想買，我又不算不會賣，想盡辦法要你買，多買幾個沒關係。不會讓你買到不喜歡的，可是讓你多買幾個。

受訪者透露當顧客對該購買哪項商品而猶豫不決時，如果皆適合消費者，有時候會先推薦價錢較高者，針對其商品提出較多的優點。或者是希望客人購買庫存量較多的商品，以免因為調貨困難顧客即放棄消費。由此可知，雖然當我們詢問店員的時候他們也許會給予專業的搭配意見，但其實銷售員有可能告訴你的選項只是剩比較多的產品，想購買的時候可再多方考量，挑選自己喜歡的為佳。

## 對商品的看法

除了自身立場的轉變，對應消費者與其他銷售員的態度不同之外，相較於以往對精品的觀點往往也產生了變化。

Water：你看那個 T 恤，穿壞了拿回來賣，都洗過還拿回來賣，被削了多少錢不知道。今天你花了兩萬零四百買了包包，在他還沒有賣出去之前，被這樣了。

咪咪：覺得觀念價值觀會不一樣，像我要買 C 牌的包包，很貴很漂亮。可是對於 C 牌的小姐他們可能拿五折的價格。像我們自己家包包可能售價兩

三萬，人家覺得…啊好高貴，可是我們可能拿才五折六折。可能看到新貨來止認為：阿…很醜。我覺得價值觀已經不一樣了，已經變得是這樣子了。

銷售員在看他牌商品時，也會覺得其實不是表面那樣子的價格，除非是真的非常喜歡的品牌，甚至也從來沒擁有過，或者是已經非常高單價才會還是有一點崇拜的情況，不然會認為其實名牌也就是那樣子而已。以前那種高高在上的名牌，現在會覺得不需要用到那麼高貴的價錢去購買，品牌也僅只是被炒作出來。

Water：一體兩面。百貨公司的東西固然他是乾淨清潔，可是他另外一層的…你有沒有想過今天你花兩千五在百貨公司買了這一件T恤，可是你也不知道他的來源、廠商最上頭是怎樣。有沒有可能你花了兩百五…被海削兩千二，一樣質感的東西，在夜市六百八買到，有可能的事。

對商品的想法從原本只是一個消費者，到現在成為販賣商品的店員，再加上過往的服務業經歷，也會有不同的差別。在競爭激烈的夜市賣場奮戰過的 Water，他則提到因為產品性質的相異，而須調整自我的銷售方式。

Water：在夜市打混過，尤其競爭力比較強的地方可以存活的話，賣什麼都 OK。現在賣精品可能調整一下，可能客人素質有提升，商品內容有提升，不要用夜市的方法來賣東西。可是我覺得在應對、在作戰這一方面，業績都不會有太大問題。

## 客群的差異

因為銷售高價精品與平價商品的差異性，相對應地服務的客群自然會有些許不同。店員們會感覺客人的素質、層次不一樣，消費能力具有落差，更進一步卻是能看出人心的微妙變化。

Water：可是我覺得有一個我來這邊做滿深的體驗是…在夜市裡面可能單價不高，大家都會去的地方，所以反而看到是普羅大眾的消費型態。可是在這裡面，可以看到有錢人，消費能力比較高、強的人，和平平、中等的人。消費能力還好的人，表現出來的感覺，應該這樣講…很多人會說店員啊，好像常看人家怎麼樣就（看臉色）要理不理的之類的，我們不會買，店員就一副那樣子。可是我做這份工作以後，有時候真的要為我們像這樣子的銷售員講一下，我看到幾次消費能力可能中等甚至還好，可是我覺得我們都是用一個很好的態度在面對他們。今天你要買東西就是東西嘛，大小不管嘛，他們會自己先（先入為主喔）對！沒錯！這種感覺（很激動）！他們會有這樣子，然後…炫耀，或是在口語上展現自己是有財力的。譬如說兩個 AB 來逛街，A 跟 B 說：我女兒在美國這個包包多少錢，哎…其實也還好…什麼之類的。

Water 還舉了個顧客到專櫃內看商品時產生衝突的例子。有位客人想要知道包包的型號，其實顧客可以自己拿取商品查看，然而依專櫃公司規定店裡的銷售



員不能提供，不能和客人做型號方面的討論，後來那位小姐的丈夫就到櫃上興師問罪質疑櫃員。

Water：從何得知型號不管，其實包包一定有型號，你自己眼睛去看，不管。但我們不能跟你做這一方面上面的…你問我多少號，這個包包就放在那邊，他可以繼續看包包吧？我總不能說：小姐你不能看喔！那她老公就來了，就說：先生，我太太剛剛要問型號，你態度不是很好是不是？包包不給她背是不是？然後拿出了他的車鑰匙，也不過就是 BMW。拿出來就說：我這一台車，就可以買你們整間店的東西，C 牌又不是什麼大牌子。我跟你講這種人真是…你展現出這一切只會讓我們看你很蠢很無知，有財力或有能力的人，他們不會去做這種事情，這樣看起來很丟臉，很瞎耶。因為在夜市你看不出來嘛。（因為都是小錢）大家都消費得起，夜市形形色色的人都有，很明顯區分兩個族群的感覺。

除了產品的不同造成客群的差異，專櫃據點所在的區域也會有不同的客群。像是北部某地區的消費族群以媽媽客、固定客、熟客比較多，他們就習慣多問幾次、多看幾趟，出門逛街也不一定想購物，因此不會帶足商品的金額。很可能這次沒有馬上購買，下回再到百貨公司時就會將產品帶回家。新興百貨商圈的消費者型態就比較不一樣，會讓銷售員感覺比較有朝氣、有生命力。

大元：整體的感覺，客人也是一樣。那邊是重劃區，算現在全台北最頂級的房子也在那裡，一些銀行的總部也都是在那一區。然後什麼陸客來都去那裡玩，年輕人放假那邊夜店、電影院都有。那邊讓你一整個感受到台灣的火車頭，動力都是在那裡。可是這裡不一樣，是個沒落的地區。現在這邊來逛的都是年紀較大的客層。而且之前外面馬路上整排本來都是精品店，現在都倒光了。為什麼？因為人口外移，有錢人都搬到其他區去。雖然他們房子有的可能沒有賣掉偶爾還會再回來，可是這個已經算是他們度假的地方了，以前那種榮景其實早就不在了。當然也沒有那麼糟糕啦，畢竟有些有錢人還是住在這裡沒有搬走。畢竟這裡還算是一個滿高級的社區，可是跟那種現在發展當中的是不一樣。

新興區域常常會有一些新的店開張，活潑度就和舊有的區域有所差別。相較於舊區域的熟客取向，新興區域多以過路客、年輕人為主，銷售員感受到顧客的水準與素質不太一致。

## 待客之道

有些客人會害怕踏進比較高檔的精品專櫃裡，因為擔心被專櫃人員冷淡的態度冰到，怕對他們比較漠然。實際上銷售員與顧客的相處情況又是如何？以下是部份店員的說法。

咪咪：冷淡倒是還好，因為客人進來我們一定會招呼，畢竟你一進來就是生

意啊。那我們就是靠這個賺錢，所以其實大致上都還好，除非客人問什麼他都很冷淡，問什麼都不答，我們就會跟著他後面走，頂多就是這樣子而已。

大元：你說跟客人吵架倒沒有，畢竟我們是服務業，你跟客人吵架幹嘛？吵贏了又沒有比較好。

另外還有消費者擔心自己翻動商品，最後卻沒有購買會遭受店員另眼對待。當顧客踏入專櫃內即與銷售人員進行劇班的集體表演，擁有以上的緊張心態代表著「顧客角色」應有作為的預設想像，要和店員保持一段冷漠的距離、偶爾詢問商品問題、不購買商品時不隨意拿取、已經拿取觀看之後不購買要加以挑剔等等（Goffman, 1992）。以筆者所訪問到的店員們的立場，除非客人將同樣款式、同樣顏色每一件都翻開來看，或是把商品弄髒、沾到口紅彩妝等等，如果是看很多不同款式，櫃員是不會在意的。而受訪者 DaDa 櫃上的商品價位比較高，所以客人比較不會去翻動那些衣服，來客數也比較少，相對地也比較不用重複折疊被客人弄亂的衣服。

DaDa：我們在試衣間都會有一個套頭的防塵套之類給客人使用，請他試穿之前會告訴他，說請他使用這個，以免沾染到白色的衣物，或者是有顏色的東西沾染到衣服上。

為避免客人可能有帶妝以至於在試穿時弄髒衣服，許多專櫃會在更衣室內提供透氣頭套，但實際上客人在更衣間內使用與否就不得而知，也無法強制要求一定要使用。Evil 提過因此要賠償白色衣物事件，專櫃規定白色衣物不能夠試穿，但客人堅持己見也無法阻止。事後真的弄髒了衣服卻又無意購買，不能退回公司的情况之下只好由銷售員花錢買下。

原本筆者以為專櫃最忙碌、比較麻煩的時候就是每次進新貨之際，除了要忙著拆除商品的外包裝、挪動原有櫃上的陳列、調位置出來擺放，然而大元給了我一個意想不到的回答。

大元：進貨也還好，進拆貨那個都是小事，大事應該是辦活動吧。比較多客人要來，要準備很多東西，像吃的東西、商品啊。客人來要準備一些不同的東西給人家看。會有小點心之類，類似茶點、還有酒啊。像前幾天有開酒給客人喝，要跟客人一起喝紅酒，請客人喝啊。

到櫃位訪談時，大元的同事甚至問我要不要喝紅酒，櫃上之前請客人喝的紅酒還有剩一點。在百貨公司裡面上班的時候竟然可以光明正大喝酒，相較於台中某百貨公司有店員帶早餐入內被看到，沒有食用就被開罰單大相逕庭。不同性質的櫃位受到百貨公司不同的待遇，有的精品專櫃就算外送東西進櫃內飲用也不會被開攜帶外食的罰單。

## 售後服務

顧客們願意花費較高的金額購買精品的原因，不僅是當下可得到一個良好的商品，許多專櫃的精品還會提供保固期，在這段期間內如果商品有什麼問題，櫃上都會盡力負責。售後的服務也是商品的附加價值之一。

咪咪：客人買包包、皮件會幫客人拿下來先整理之類，我覺得這是額外的一個售後服務。會跟客人講說：你包包背久了有需要清潔保養，或者是怎麼樣可以帶過來。那如果真的背久了，譬如說有一些零件上需要維修，我們有專門的師傅在配合，公司有自己配合的。送回總公司那邊去，一定要給我們公司的修。那較簡單的保養、擦拭之類，櫃內就可以了。

有些精品專櫃也會看情形給予客製化、獨特的額外服務，像是大元櫃上的商品自國外進到台灣時，並未附上專屬的外包裝，所以代理商則會再自行製作紙盒。如果有客人覺得不精緻，就會替客人尋找廠商製作材質更好的包裝。

大元：客人可能反映我想要不同的盒子，想要木頭之類的比較好保存。我們公司有配合的廠商，那我幫客人估價看看多少，看他要不要做這樣子。公司有提供紙盒，內裝要自己做，它裡面海綿都是平的，自己去挖那個形狀，木頭要去外面做。因為我們東西沒有庫存，同一個東西不會做太多。如果你有一定的量的話跟廠商訂的話盒子就很便宜。像那個樣子的杯子它不會說好幾個，下次來又換別的，你如果開模去做一定不划算的啊，可能開模只做十幾個那這樣子盒子一定很貴。

基於服務顧客的立場，以及公司商品的特性，大元櫃上上班時要自己做手工藝，自己用刀片切割包裝的內裝。除了售出的精品是手工繪製，如果顧客們知道連包裝都是手工產出，就算是要另外請廠商訂製更昂貴的盒子，或是為了包裝需要多等候一些時間，應該也會覺得物超所值。

### 對商品熟悉與不熟悉的顧客之差別

有需要維持聯繫的老客戶，當然每天也要積極開發新上門的顧客。在接待這兩類客戶上，其實櫃員們會有些許不同的應對方式。

Sophie：一定會有不同接待的方式，因為這樣就是兩種不同的人。如果說是完全不熟悉的客人的話，你可以跟他講一些品牌的歷史啊，或者是說一些跟他適合的包款，讓他專心挑。那還是要看個人啦。如果說客人較熟悉的話，可以依照他可能身上有配戴的商品，或者是他買過的商品，再去做一個推薦。一切都只是為了業績而已。

DaDa：如果像是新品牌的話，可能要告訴他說…我們是哪裡的牌子啊，然後設計師的靈感啊，或者是從哪裡來的啊…那如果熟我們牌子的話，就不需要告訴他這麼多，就是會很簡單的只要找他挑選他喜歡的款式就可以。

對於不熟悉自家專櫃的新客人，品牌背景的重要性在此就突顯出來。這是讓

消費者們初步就有個深刻印象的好方法。

Evil：正常熟客的話都會請他自己看，因為他都知道啦，因為他有需要的話直接跟我們講就比較快。因為有時候我們在旁邊介紹，可能會覺得…因為會知道他大概喜歡看什麼樣的啊，會跟他講在哪裡。你們自己看，如果有需要再幫你啊…這樣會比較快。因為有時候可能因為熟客，你跟他介紹新品，他不一定喜歡新品就請他自己看。…不熟的客人就是要一個一個介紹。可是有時候有的客人會不喜歡你在旁邊一直介紹，我就會直接跟他講說：你需不需要我幫你介紹？如果不需要你就自己看，如果需要的話我就在你旁邊幫你介紹。正常都會說不用，然後他們就會自己看，這樣他也比較不會有壓力。

小豪：像比較熟悉的客人，他會來可能就是真的要買東西。譬如說之前他已經買過像化妝品、保養品，她們可能之前已經買過，但是已經用完了，所以直接來買。如果不熟悉的客人，可能就要介紹比較久。或者是推新商品的時候，也會比較久。像熟悉的客人的話，可能就是譬如說：我這邊有個新產品…喔，我知道，我記得在雜誌上看過，或者是哪一個廣告有介紹過，他就會可能購買慾望會比較高。然後不熟悉的話，他可能就是你跟他洗腦洗很久，他也不一定會買。就是：這很好用喔，用了你皮膚就怎麼樣…然後他說：真的嗎？因為他沒用過，他不知道到底真的假的。

有些銷售員們表示會比較喜歡對品牌有認識的客人，因為他們已經有概念，所以不需要再介紹太多。但是有另外一派的想法，則認為舊有的熟客比較難以搞定，因為他們已經有先入為主的觀念。

小君：我們以前有一些客人，因為這個牌子很早期也有，可是那個時候的價格很低，比現在還要便宜一半吧。他們以前穿過的客人都會很喜歡，就想要再買。可是現在的價格太高，所以他們就會覺得…很多以前的客人都不會想再買，因為都太貴了，不過他們對這個品牌是還滿喜歡的。然後不熟悉的也要看東西他喜不喜歡吧，喜不喜歡比較重要。有很多就是看到：譬如說媽斗身上穿的外套好看啊，他就會進來看，然後再考慮價錢再試穿這樣子。

咪咪：我反而對太了解的客人會覺得很麻煩，她覺得：喔…我已經看過啊，這什麼款式啊，什麼什麼…其實他連名字都講得出來，反而有個先入為主，你很難再去介紹說、很難去 push。可能比較不知道的，他可能只是說：我想找個包，請你幫我介紹。你去介紹說什麼款式怎麼樣怎麼樣，很好搭配才很好下手。那種太有主見她已經去研究過，就很難下手了。通常這邊的媽媽就是那種傻傻的，看喜歡然後你幫他介紹，那種比較 OK 我覺得。那種通常比較了解都是可能常去國外的啊，看過款式的啊，然後再進來逛一圈那種的，真的比較難搞就是了。差別滿大的。

品牌忠誠度、商品信任度，乃至於對銷售員的信任度，都是推銷商品的關鍵。

就算是以往對一個品牌的商品都不太了解，基於對店員介紹話語的信任度，都可以讓新客有可能成為熟客。Water 覺得顧客要上門兩次以上，至少眼熟之後才算熟客，就算第一次花費再多金額也只算是大戶。

Water：很熟悉的話很好，省了我講很多東西。大概講一下他就知道：這是你們最新的嘛，這個叫 XX 系列嘛，這些我就可以省得講啦。不管熟悉不熟悉，進來我都講一樣的東西，因為你再怎麼熟悉也沒有我熟悉啊！那不如我跟你講比較快。今天都是要買的話，熟悉比較不用那麼累啊，他知道他要什麼，需求是什麼，拿給他看就對了，PUSH 一下。可是不熟悉的話，他不知道他要買什麼包？什麼顏色好？皮的布的怎麼辦？這麼多款式眼花撩亂。所以熟悉當然比較好，但是講東西當然都是講一樣的。

有些熟客對該季新品非常熟稔、知道精品公司為包款所取的命名、系列名稱，甚至連商品的貨號都可能喊得出來，如同他本身就是店員一般；或者只是路過來看一下、需要店員們多幫他們介紹。顧客對於購買的精品是否熟悉，也和不同地區的客人差異有所相關。

咪咪：這個地區的客人，聽人家講起來的話要去聊天，因為都是婆婆媽媽比較多。像 E 區那邊都是年輕人，都是逛街、來來去去的。這邊的話媽媽是可能都要逛幾次，要了解說：欸…熟面孔了，才…都是要可能看個幾次，因為都住附近啊，她身上也不一定就會帶錢帶卡吧，可能經過就買個菜，都還要聊個天，可能看一兩次才會買，都是這樣子。

在訪談時即看到有媽媽消費者已經進專櫃詢問過，之後又再次入內看想購買的商品。所以對於不熟悉的客人就多多跟他聊天，當他覺得店員有親切感，之後可能想到才再到專櫃購買。除了個性上的差別，顧客外觀上的打扮不同也是銷售員提到的因素之一。

大元：熟悉的人就比較可以認同，不熟悉的客人要花很多時間去跟他介紹。前在 H 區那邊的客人，可能穿著比較讓你覺得他是有錢人，穿得越時尚越不會買，然後穿著越普通的人就會買很多。真的啊。我們也有客人太太背著一個 p 牌的包包，然後穿著很普通，可是那是超級有錢的客人。有客人只是他戴著一隻 PP 錶，一隻錶就要一千多萬，可是身上的穿著看不出來。那如果你像那種西裝革履啊、提著 L 牌啊、或 H 牌那種，買個幾萬塊就很厲害了，他不會買到百萬、千萬。

大元則提出對於服務不同地區客人的心得，某些地區的客群較會以外表穿著來彰顯自己的財力，然而對精品銷售員來說，身上不醒目的配件反而才是真正財富的象徵。就像訪談當時就有位爸爸穿得很輕鬆休閒，腳上踏著一雙 n 牌的慢跑鞋，卻是會添購高價精品的 VIP 客戶。

大元：注意到錶…都要知道啦，做這個之後對於身上的配件會比較有研究，

不只是自己家的產品。前提判斷客人的一個…他雖然穿得看起來破爛，可是他可以戴一隻那麼好的錶…久了就知道。

筆者本身是沒有在研究錶的人，就算我是銷售員看到客人配戴我也不知道那是什麼錶，可能也不會去注意到，如果大元沒有提到的話也不會想到這件事情。這或許就是精品專櫃店員不同於一般日常用品銷售員的獨到之處，除了自家的高價精品之外，他們對於其他名錶還有珠寶等高價物品的敏感度也甚高。訪問到的銷售員們不只熟悉其專櫃販售的商品，幾乎對相關品牌的產品也多有涉獵，顧客們可能會想知道兩種品牌類似的包款到底有什麼不同之處？其勝出之處在哪裡？對各種外語品牌的正確念法更是基本要求，如此一來對於顧客的詢問才能對答如流。

大元：市場是偏向於男性客戶，男生跟女生不一樣，女生會把很多的衣服穿在身上，可是男生並不會啊，就重點部位。客人大概都是四十幾歲的客群，對鞋子還會有什麼樣子的…他們那個年紀的人又不會去比說我買了一個新的包包，不會啊。他們比較會新的手錶、怎樣的車子，可是你又看不到他的車鑰匙，頂多只能看到他的手錶，那是最明顯的，所以就簡單的判定吧。你也可以問他住哪裡之類去認定。通常會先跟客人閒聊：住附近嗎？多久會過來逛？如果他跟你說我住某某山上，住那裡的非富即貴吧？那你大概就知道。不然他跟你說住其他偏僻地區啊，大概就知道這樣子。

除了從顧客的穿著打扮去推論他們的喜好，與客人的話家常、閒聊過程，也可以不露痕跡地知曉顧客們能負擔的商品金額，再進一步去推薦適合他們又不具備經濟壓力的精品。客人購物的過程能感受到貼心的服務，不用多說店員們就能幫忙篩選出最適切的產品，自然就能提高成交率。

### 第三節 櫃員的困境

談完了時間框架結構後，要敘述櫃員們必須展現的多重角色與人格表現。好的樓管送你免費停車券，較機車的樓管躡手躡腳到櫃上偷抓你違規。好的配班讓你上班氣氛愉快互相拉抬業績，討厭的同事意見不合讓你只想辭職走人，亦敵亦友的同事關係真是讓人又愛又恨。好的客人不多囉唆穿試喜歡通通帶走，龜毛的客人弄亂商品嫌東嫌西不買又讓你扣薪倒賠。怎麼會遇到這麼多樣的困境？櫃員們該如何調整自己呢？怎麼進行情緒管理很重要，怎麼避免職業傷害也要自己來，這些都是百貨公司與專櫃公司要銷售員額外付出、自己面對的地方。

#### 一、人際關係與工作氣氛—同事

## 察言觀色的重要性

百貨業是人的產業，人際很重要，不只同事、臨櫃，甚至同樓層其他櫃位。要競爭也需要培養友好的關係。如果品牌較大，專櫃在百貨公司內的佔地通常也會較大，有的會像是獨立門市一般。這種專櫃就和其他櫃位區隔開來，在沒有臨櫃的情況之下，與同事之間的相處情況就更重要。

Water：一開始我在別的点，可能我一開始不熟悉店務，而且注意力不集中，可能自己當老闆太久，我不需要受條例的管理，不需要有什麼文字的規範。在那可能比較笨一點，同事可能教我教得不耐煩，導致我也快受不了了，因為態度不是很好。一開始我覺得是我的問題很嚴重，可是我對在新的環境跟人家相處這一點，我拿手啦，應該不會讓人家有不舒服的感覺，那為什麼會有那麼嚴重的問題發生咧？之後來到這邊就好了。聊一聊之後發覺，真的不是我的問題，人跟人好像沒有一定是合的啦。

小豪：有些百貨其他櫃的人，就不像在這邊的人感覺會這麼好，他們就很嚴肅，有時候在外面看一下，他們都站著不動，什麼話都沒有說，不像這邊。…沒有客人的時候他們就會聊天，也不會到嘻鬧啦，就是在那邊聊天，或者是有時候大家會互相說：欸…你剛剛應該怎麼說，怎麼跟客人說…會指導銷售的術語，或者是會教一些可能怎樣說比較好賣之類。

銷售員上班時數久，除了長時間與自家員工共處，通常也會認識附近專櫃的店員。和其他專櫃熟識的福利之一，如果有想要購買商品時就可以拿員工價。

小豪：像一些運動品牌，有時候自己也要穿就會買，但是也可以…因為有時候會跟附近的人聊天之類，所以他們會算員工價。

就算自家專櫃同事沒有勾心鬥角過，受訪的店員們也聽聞其他櫃點多少都會有這樣的情形，未來也可能因為人員調度原因支援或輪至他點，所以同事之間的相處融洽與否還滿重要的。

## 櫃員間的階級

筆者以工讀時候的經驗為例，替顧客結帳時有些客人會跟著我們一起去收銀台，等收銀台結帳完他們就可以直接帶著商品、發票離開到其他地方去。相較於櫃上的資淺櫃員，資深的老姊姊們通常不會要客人們跟著我們過去結帳，會讓他們留在櫃上等待簽帳單，我們就必須在結帳後將簽帳單再拿回櫃上讓他們簽名，之後再拿簽好名的簽帳單去換回客人的信用卡和發票，要我們多跑一趟。但是週年慶每個客人都在搶時間，多為某個櫃員的客人花費結帳時間，就是讓其他櫃員的客人又多等候。

當時也有資深的櫃員想要我當他專屬的工讀生，偷偷地跟我說，要我跟在她身邊幫他結帳。但實際上是不可能的，每個櫃員需要結帳的客人就是那麼多，工

讀生就是那麼不足。尤其後期大家覺得該櫃給的待遇不好，幾乎都要走光了。像是我的班表時數要請人簽名只能找資深的學姊簽，其他資淺的學妹也不敢簽。由此可看出某些專櫃學姊學妹制很重。

一開始到地下室幫忙拆貨時，以為其他兩個男生是彩妝師（他們未穿背心），後來曉得他們也是工讀生，大家的階級位階都相同時，就能夠開心聊天，心情好之後上班也感覺不那麼勞累。

## 人際交友圈

因為休假時間不同的關係，櫃員們下班回家或休假的時候，多選擇在家上上網、看看電視，或是和同是百貨業的朋友看看電影、吃吃飯、逛逛街，交友圈也都大概在這個百貨圈裡面。有些人覺得放假只能跟同是百貨業的朋友們出去，交友圈變小了，也有人認為不只可以認識自己櫃的店員，還能與百貨公司內其他專櫃的店員交朋友，因此交友圈反而是變大了。很多店員們下班後還會再跟同事出去，尤其臨櫃店員們更是延伸性的同事。

小君：同櫃反而不會喔，因為我們上班都錯開，很多都是這樣子。你跟自己櫃位上的人反而可能沒有那麼熟，反而跟隔壁櫃比較熟一點。

另一項弔詭之處則是工作時間反而可能與同事隔絕，以一般上班族作為對比，老闆總是不希望員工將工作時間用來與他人聯絡感情，像是電腦被封鎖 MSN、Facebook 等社交軟體或網頁，當他們有需要的時候可能就會使用內部郵件傳達。在百貨公司上班時卻又要求臨櫃互相幫忙，當對面的互助櫃去用餐時，或是臨櫃上廁所的時候要幫忙看櫃，另一方面又要求員工上班的時間不要跨櫃聊天，這樣一來情感支持方面又要如何達成，則要靠銷售員自己變通。

## 二、與樓管的愛恨情仇

受訪者 Evil 認為與樓管打好關係在百貨業的生活才會比較好過，如果與樓管處得不好除了容易被開單，被客戶投訴的時候也可能直接與你的公司反應，輕則被扣薪，嚴重的話也許連工作都沒了。跟樓管關係處得好的話，進百貨公司沒戴識別證時也好請樓管帶你進館內。例如小豪非專櫃正職人員，上班時櫃上僅有一張工讀生專用的識別證，被其他人帶走而沒有配戴，但因與樓管們都認識，所以未被開單。

Water：百貨公司的管理人員他們很少進來，我們可能因為業績好啦，進來就是可能講個公事而已。

樓管還是專櫃公司的眼線，舉凡公司對櫃員有哪些規定，像是有無制服、雇用了哪些人，都會通報給樓管知道，再由他們去觀察櫃員們有沒有遵守規定。但其實樓管也想與櫃員們打好關係，因為除了好管理之外，他們也欲享有專櫃商品



的員工價格。

小君：有時候如果說你太誇張，就是好幾天都沒有開市，副理就會打電話來問為什麼？現在的客人怎麼樣啊？什麼情況啊？為什麼會都沒有開市之類的。這裡的樓管也會過來說，為什麼最近業績這麼糟糕啊之類的，因為他們百貨公司這個是抽成的，就是你賣多少他就會抽多，就是從中抽幾趴。相對於如果你業績不好的話百貨就沒得抽，樓管就會過來關心。樓管可能是管我們這一區，也會盯我們業績，這是他的職責、工作內容，也不是業績好他的薪水就會有所改變，可能不是。這只是他的工作內容，他們好像領固定薪水。業績不好的時候就說，不然你幫我買一下，他就會默默走掉了。

誰關心專櫃的業績表現？除了銷售員自身之外，專櫃公司主管、百貨公司樓管、甚至臨櫃人員也都會積極關心所屬專櫃的業績。

### 三、專櫃與專櫃之間的競爭

銷售員要面對的競爭對手不只是自己櫃上的同事，還有要與同個百貨公司同樓層中其他相似品牌（既是互助櫃也是競爭櫃），以及自家品牌該地方區域、甚至全省的所有櫃位比較業績。早班店員在處理完一般開櫃的庶務後，通常第一件事情就是到同樓層的其他櫃位去詢問與抄錄他們前一天的業績表現。專櫃公司甚至會將全省各櫃位或者單一銷售員的業績做排名，再將排行榜張貼於各百貨公司內，希望藉此激發店員們彼此競爭的求勝心。

小君：我們每天都要抄業績，別人也會過來跟我們抄業績，然後比較同性質的我們就會去跟他比較。譬如說同一個國家的產品，或者說我們賣的東西比較雷同，就會去比較一下。可是也還好啦，沒有說會競爭到很敵對啊，相處不好啊什麼。

然而當該百貨所在地區相較於其他櫃點差、來客率較低，或是所擁有的客源不同，或者該專櫃搶不到百貨公司內的好地點，使得店員的業績難以成長無法加薪，百貨公司會有所賠償嗎？他們能夠保障每日來客有多少嗎？還是專櫃被單方面打壓，是唯一被百貨公司檢討的一方，當達不到百貨公司要求的業績，就會被樓管緊盯，甚至移櫃到較差的地點，或乾脆要求該專櫃撤櫃呢？

咪咪：我要知道這間店月營收多少，我就知道他領多少錢。其實現在 E 區跟我們的薪水大概差一萬塊，那我覺得會去比較啊。因為以前我們也是都會問業績，都會去比較看他們領多少錢。所以公司現在規定不准問業績，不然每個人都想去好的點上班。因為像 T 地區這邊，業績真的沒有很好，我只能這樣講。小姐都會反應，都會講說：喔…那邊領比較好…他們怕聽見外面的聲音太多了，就乾脆避免掉，就說不准詢問業績的部份。N 店業績很～好，它非常好，它店很小一家，可是我覺得那邊的環境造就他們…吃的東西也

多，S百貨公司就有三家，然後交通…旁邊就捷運站。他們領得真的很好。

相較於其他受訪者會知道他櫃業績的情況，咪咪公司有特別規定，銷售員們不能私底下自行去詢問其他櫃點的業績，以避免店員們以業績去推估其他同事每月可領取的薪水，而對公司調派地點有所怨懟，產生不平衡的意見。相對於較為偏僻的櫃點，處在附近交通方便、飲食多元的百貨公司，業績自然會較為亮眼。如果覺得自身能力也很良好，卻是他人能夠被調派到業績優秀的櫃點，有可能就會心生不平。但是不透明的薪資制度，卻也讓勞動者失去一個談判薪資的籌碼。

#### 四、百貨公司制度所致

有些百貨公司會逼迫專櫃每個月需購買一定額度的餐卷、員工使用機車停車場依櫃位固定收費，如果位停放員工專用停車場，佔用消費者空間還會被開罰單、休息空間與時間不足、倉庫距離遙遠。只能使用員工電梯，員工餐廳和休息室較遠的話，光等電梯就花很久的時間。

#### 職業傷害

不同百貨公司對於櫃員上班的姿勢也有不同的規定，像是 E百貨公司的話可以坐著，但 S百貨公司規定都要站著上班，除非你的吃飯、休息時間才可以坐下來。因為工作幾乎都需要長時間久站、沒有坐椅可供休息的關係，專櫃店員們剛開始站櫃時腳部會容易感到血液循環較差、腫脹不舒服，腿部容易有靜脈區張現象。有些櫃位要求女性員工穿著高跟鞋，更易造成足底疼痛。在下班後有些人會塗抹舒緩腿部的凝膠、擦拭乳液，或者回家後坐著多休息，以及用熱水泡一下腳部。想要預防的話自己就需額外先購買單價較高的防靜脈區張襪來穿著，更講究的就會添購氣墊鞋，這都是另外一筆花費。

如果櫃上常常進貨盤點的話，需要拆箱、拆商品包裝，就可能造成指甲龜裂、手部乾燥粗糙，要自己使用護手霜之類保養。就算是較少進貨的專櫃，有些也會出借商品給雜誌社拍照，一個禮拜會有兩三次要整理那些衣服，然後寄送到雜誌社去。像是 DaDa 櫃上秋冬的衣服會有很多毛衣，就有較多的灰塵與毛屑之類，容易過敏的人可能就會難以忍受。

行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所在「女性勞動者經期健康及工作保護規範研究」中，也提到百貨公司女性櫃員在生理期時難以請「生理假」，因為在專櫃上班採事先排輪班和排輪休方式，班表都已經固定，除非和他人臨時商議換班或是再另外找代班人員。

#### 五、專櫃公司薪資制度與規矩影響

多變的薪資考核制度，讓銷售員難以捉摸。新進的員工通常無法參加抽成的

遊戲規則，而任職較久的櫃員也不一定知道薪資計算的方式。櫃上每個人被制訂的業績目標不一，年資越久、銷售能力越好的店員，可能被要求要達到更高的業績數才能另外獲得獎金，可以抽成的額度調幅也沒有一定的公式。整個櫃的業績要求，也會因為不同月份而改變。有時候店員可能抱怨公司人請得少，休假數也必須減少，還有服務業一般底薪也少，但當班人數少的話平分業績的人也較少，獎金就可能較高。

咪咪：每個月都會有一次到兩次這樣子，假裝客人佯裝進來買東西，然後進來評分。基本上我們都會接，客人詢問我們都會有問有答這樣子，不然會很可怕。秘密客其實每一次我們都認不太出來。

除了樓管的監督之外，專櫃自己公司也會派人到百貨公司評鑑。較常見的是上級主管會到各櫃位去巡視，但這情況常常都會被通風報信。在前一天櫃位就可能先來個大掃除，順便把不該出現的東西藏起來（M牌打工經驗）。或者是當天有制服的就乖乖穿上制服，對待客人特別和藹親切。因此百貨公司或專櫃公司本身就可能會安排假消費真檢測的神秘客到櫃上探查實情，觀察銷售員在櫃上沒有客人的時候有沒有保持良好的儀態？當客人踏入櫃內的時候是否好好接待招呼？客人對於商品與百貨公司當時的活動、折扣等等有沒有詳細介紹？結帳過程以及最後的送客是否有依照公司規定等等。

專櫃通常會配置公務機，方便與其他地方的自家櫃位聯絡。有些品牌還會將客人手機號碼輸入記憶，當你一撥到櫃上他們馬上就會稱呼您為某某先生小姐，讓人備感尊榮。但這算是福利還是監控呢？尤其是公司能輕易調閱通聯記錄之下。有些櫃位的電話不能外撥只能接聽，有些則是給予固定的通話額度，超過部份就要由店員自行分攤。

因為常需要和全省其他櫃位聯絡，就會出現只認識同事聲音的「熟悉的陌生人」情形，到了去其他櫃位支援或是公司辦活動的時候，才會真正認識電話中那個聲音的主人。Evil提到碰上不好的客人時，會撥給其他櫃位的同伴，告知如果他們也遇到同個客人如何因應，就像是酒店、夜市等等躲警察時會互相通報，有互聯網、互助網絡一樣的感覺。

咪咪：貨號其實不用完全去背，但是你要熟悉。譬如說大概你聽到這個貨號，你要知道：喔…這是什麼系列，你要大概知道。因為可能其他點調貨、或者是說自己找貨、或者你在賣這個東西的時候。商品我覺得熟悉度要夠。

電腦化之後除了帶來方便，也加重了另外一項負擔。M櫃的小姐也是把商品的條碼都背起來，只要有一批新的產品就有新的條碼，除了記商品的品名、成分、功能、用法等等，還要記住他們的新編號。筆者之前任職過的藥品倉儲、印刷公司，各式的商品也都被給予編號，以銷售的角度來看，當顧客詢問有無存貨時，就可以直接查編號看庫存，單店缺貨時向其他櫃位調貨也方便。

## 六、成也顧客、敗也顧客

客人是衣食父母，卻也在可能沒有消費之餘還讓店員必須被扣薪。像是 Evil 就遇過客人執意要試穿白色服飾，但之後沾到臉上的妝又沒有要購買時，櫃上就必須自己吸收損失。與顧客之間的相處考驗著店員們的智慧，一遇到任何狀況都需要立刻判斷如何應對，才能搶下業績又使顧客們滿意。

DaDa：顧客其實他們比較多問題，最多就是希望可以給他們多點折扣啊、多一點商品、多一點贈品啊，但是我們也是會想辦法，可是有些時候其實沒有贈品、也沒有折扣，那就是很難去滿足每一個消費者。…這時候可能會告訴他產品數量本身就不是很多，或者是請公司做一些活動幫助業績這樣子。

就算是當下客人態度很不好，也不能夠直接和顧客起衝突，必須壓抑自己的情緒，仔細思考要如何處理。「不論是身為顧客或工作人員，我們都嘗試去更正情感的社會機能」，Hochschild（1992）在進行航空服務人員的研究當中，深刻體會到服務人員自身情感的控制對於工作進行的重要性，大家必須致力於情感的管理與改變，最好是讓自己都信以為真。

小豪：跟客人之間不能有不好的舉動，因為是客人。就是等他們可能走了才會批評他們。

DaDa：其實都會遇到耶，但是你只要心態調適一下就好了，因為畢竟百貨公司就像一個學校或像一個小社會那樣子，什麼人都會有，所以碰到什麼奇怪的人，不要太在意就好。其實百貨公司也是會有很多瘋子來逛街。…對啊對啊，其實不用在意那麼多啦。可是如果這個客人的確是有問題的話，其實我們會請樓管來解決。樓管本身就是請來管理這個百貨公司的，所以當然要找他。

所以當銷售員與客人發生不愉快事件的時候，就要學著告訴自己：其實沒什麼、不用在意。以及別忘記遇到紛爭時，搬出百貨公司的樓管來處理也是滿好用的。但就算已經很用心，還是可能遇上無理取鬧的客人，或根本就是產品本身的問題，這時候更要平心靜氣對待。

小君：欸…那個客人很怪啦，其實不是我們的原因，是那個客人自己有問題。神經有點問題，是真的有病的那一種，是真的要去看醫生。其他櫃也有被他鬧過，之前還有上新聞。主管也知道這件事情，只是就是知道有問題。

DaDa：就是其實那個本身是商品的問題，但是公司還是要我們自己做解決，然後就會引起很多客訴。最後公司還是不解決，那就會發生很多問題。商品它本身材質就有問題，但是公司還是繼續賣這商品，導致很多客訴，都是同樣這個商品的問題。所以我就是對這個會有很大的困擾。…包包它會變色，

可是通常客人買它就是(預期的顏色不一樣)他不會想要它是變色龍的感覺。

或許特別的「客訴」經驗也能帶來工作中的一點樂趣，提供銷售員們與其他同事們討論的話題，順便增進店員間的同仇敵愾情感。

Water：那是個怪客人，我剛走到現在一段時間了，沒有賣掉還拿回來。因為剛剛就已經有 N 分店的打電話給我，跟我說那個怪客人要來看那個包。

站在公司的第一線服務客人，常會遇到許多突發事件，就算心中氣憤不平表面也要和顏悅色。這也難怪「自我情緒管理能力」也被列入百貨專櫃徵才時要求的工作條件<sup>33</sup> 之內。

小豪：不愉快可能就會跟同樣是工讀生的分享，他們可能說：欸、對耶…就是這樣。可是後來也不敢講太多有的沒的。以前工作就是老鳥比較會一直叫你做有的沒的，然後他在旁邊聊天、喝茶。會不愉快就是想說，大家都是一樣的，其實只是你進來比較久，你也不是說我的上司什麼的。

這天和很多人都有聊了天，心情很好，精神也不錯，開心。有兩個以為是彩妝師的男生，原來也都是工讀生，也和之前一直在樓下拆貨的男工讀生聊到天，大家階級都一樣，就可以多講話，真好，哈。(田野筆記)

因為正職和工讀生之間也有階級之分，所以當發生什麼不愉快有所抱怨時，與同職等的夥伴分享更能感同身受，也比較不會遭到無妄之災。

## 七、自我要求

除了以上所述的外在因素，櫃員對於自身的角色位置是否扮演得當，也是讓他們煩惱的地方。曾在龍蛇雜處的夜市銷售過六七年的 Water，在對應顧客的話術使用上沒有多大的問題，一般庶務與專櫃行事的方法則需要再調整學習。

Water：因為我本身記憶力不好，注意力不集中，在店務很多的工作上其實常常會忘東忘西，我也不希望這樣子啊。店務，型號，背數字對我來說也是滿棘手的一件事。店務很多事情，調貨、申請備品、補貨、很多表格啦。備品像是購物袋，大中小，禮盒、緞帶、膠帶那些。跟總公司訂，一個禮拜申請一次，數量自己估。一個櫃由誰去估都可以，我們剛好是禮拜四申請備品，誰有空誰去弄。我晚班，早班的應該弄好。上禮拜有多申請，19 號有茶會，10 號到 20 號有活動。

百貨公司內的專櫃，相較於其他門市、路邊攤，會更頻繁舉辦活動，因此店員們要更上緊發條、抓住時間，熟記與推估每次所需要準備的物品。

<sup>33</sup> 資料來源：上網日期 2011 年 11 月 22 日

<http://www.104.com.tw/jobbank/custjob/index.php?r=job&j=4e7245284648415833343c653a40381a74e4c456f585e40232323223c2d2827563j01&jobsource=104i>

咪咪：我覺得比較多在自己啦，百貨那些真的都還好，頂多就是要自己怎麼突破吧。因為我覺得上班上久了會有一個瓶頸，覺得好像就是這樣子了。那公司問說：你要怎麼讓公司更好？你知道這種太抽象了，你要怎麼回答？你要怎麼讓這間店更好？你要怎麼帶這間店？你對 T 地區這麼熟，你做這麼久，你有什麼想法？這個方向好大，這個很難，有時候這樣問其實我…講不太出來…（可能要你講出什麼例子來吧？）可是我沒辦法，對我來說我不愛去想這種事情，我覺得你上班 就認真做就好，做你自己要做的的事情。你問我這個大方向，我真的不懂，我又不是老闆級的，我也沒有說要…我沒有很大的野心，我只能這樣講。

與顧客相處，或者是跟百貨公司管理人員對應之間，以受訪者來說都沒有多大的問題。百貨公司的規矩比較多，對他們來說最嚴重至多就是被客訴而已。只要小心處理，或是對待客人態度良好，就不太會被客訴。最為煩惱的反而是如何讓業績成長這種大方向的問題，需要跳脫現有做事風格多加思考。

## 第四節 專業我最懂

如何自立自強，增進專業性以提升業績、充實自我？接下來告訴大家店員們要懂得哪些才藝，對這些能力的不同看法，還有怎樣讓自己好上加好。他們又有哪些私人撇步，讓櫃上商品缺貨時，仍能讓大家乖乖掏出錢包先付錢買單。

在藍佩嘉（1998）對於化妝品專櫃小姐的討論之中，提及公司為他們建構專業角色的過程，讓他們也自認有專業性的事實存在。然則這樣的「專業形象」卻可能只具表面的意涵，無法轉譯為文化資本和協商的籌碼。而什麼是專業角色（professional role）一直以來有許多的爭論，社會學以三點定義專業：(1)擁有一套知識體系，長時間的專業訓練；(2)形成專業協會和社會組織；(3)建立證照制度獲得某種社群的權威認可（張荳雲，2003）。

以下就以上列三點來檢驗專櫃人員是否具備專業性？如前面章節討論可得知，比較具規模的精品服飾專櫃公司，店員也會經由內部比較長時間的教育訓練完成後，才能夠到百貨公司內上班，之後也需透過試用期的考核，並有不定期的員工訓練、主管課程進修。而在證照方面目前政府單位有針對服務業者舉辦「乙級、丙級門市服務技術士技能檢定」，考科內容分為學科和術科，以下擷取丙級考試說明：

分為學科與術科兩項，採分別實施檢定，均應達標準方能授予丙級技術士資格。

有關學科與術科之範圍，請參照下列各項技能與相關知識：

一、零售概論

- (一) 零售業的定義、分類與業態特色。(二) 零售管理功能意義與趨勢。
  - 二、門市行政
    - (一) 瞭解零售業門市日常作業的重點。(二) 人員管理。(三) 報表製作。
  - 三、門市清潔
    - (一) 門市清潔範圍及環境。(二) 清潔各項作業。(三) 清潔安排程序及後續作業。
  - 四、商品處理作業
    - (一) 商品知識建立。(二) 商品進退貨。(三) 商品理貨與報廢程序處理。(四) 商品補貨。(五) 商品陳列。
  - 五、櫃檯作業
  - 六、顧客服務作業
  - 七、簡易設備操作
  - 八、環境及安全衛生作業
  - 九、職業道德
- 術科為櫃檯作業與收銀作業。

前述的考試內容，皆是銷售人員平常即會施做的工作內容，而取得證照是否即代表專業？以心理師法為例，其通過後在諮商界造成激烈的衝擊，考照需要準備的知識內容即代表輔導實做中的應具有的技能嗎？訂定的標準也許會危害到輔導專家自身的專業主體性（麥麗蓉、王明智、吳健豪、李文玟，2006）。社會工作師也有類似的探討，有人欲從中藉由證照的取得來宣示專業的地位，有人在實業本有良好成績，卻因資格不符或不善考試，屢屢無法取得證照。此小節所提及的「專業」，由訪談時專櫃銷售員所認同本身具備的能力闡述，筆者不加以辯論他們所言何者才可謂專業與非專業。

## 一、行業的專業以及增進方式

專櫃習得的技能比我們想像的多，當櫃員在一個什麼都有的櫃，他必須對所有的商品都熟悉，除了要銷售之外，有時候連維修都必須學習。要會收銀、熟記不同家百貨公司的記帳、報帳方式，與信用卡公司的優惠、分期、點數的積累或使用。在 G 飾品櫃打工的時候還有遇到客人問櫃上的擺飾、裝潢與燈光，旁邊的正職銷售員也一一解說牆上照片的歷史、產品工廠的誕生與由來。

Sophie：你進到一個品牌當一個專櫃店員的話，你一定要熟知自己的專櫃賣的東西和它的品牌歷史，這樣子的話你跟客人講就會有一個說服力。品牌取向不同的話，像 C 櫃它是以皮件類為主，那皮件類它會有很多種皮革的方式，或是它的依加工處理，甚至它的一個設計，那甚至皮革的重量、種類、材質這樣。那你就會有很多專業的部分可以更深入的去了解。

DaDa：就是可以認識到很多不一樣東西的材質、設計，然後還有其他櫃賣的商品，哪一些質料是好的、哪一些是不好的等等。

小君：可能就是幫客人搭配的能力吧，譬如說他今天只是想要來看一件上衣，我就會說：欸…你看看這件褲子啊，配這件衣服很好看，就幫他搭配一下，然後說不定他就會一起買。

在牛仔服飾櫃上班需要會修改衣服、褲長；在飾品櫃上班需要學會清洗、保養、修理不同的飾品，要懂著如何將夾式耳環改成穿式耳環、項鍊與戒指款式的變換，有販賣手錶時也要會簡單的維修；化妝品櫃要懂得如何清洗保養刷具，服飾櫃也要懂得分辨不同的材質與清洗保養方式，有時還會兼賣鞋子、皮帶等等，也要知道怎麼整理清潔。最重要的是具備搭配的美感，擁有讓客人信服的搭配能力，如此才能推銷與發揮商品的重大特點。

小君：平時會看雜誌增進專業性。之外其實就還好，公司也沒有讓我們上課。公司就比較沒有心在培養這個牌子。他只會發個公告譬如說：今年有比較特別的牌子或主題。

DaDa：譬如說不一樣材質它上面會有一些中文標籤，那看到可能有一些比較特殊的材質，我們會上網查一下它是怎麼做的、怎麼製造的、要怎麼清洗。然後有時候可能一些特殊材質會有不一樣的英文，我們可能要記一下中文和英文的對照這樣子。所以在下班之後有空的話，還會去查那一些資料，因為客人一定會問到說：這個產品是怎麼清洗、怎麼保養。

例如 Evil 提到服裝的陳列技巧，如果是一般的衣服欲上架展示時，可以直接以蒸氣機（直立式熨斗）將折線去除，陳列時會比較美觀。像皮革的東西會因此潮濕，就不可以使用。這時就可將其從袋子裡面拆開，拿衣架先在倉庫攤開垂掛著，然後放著大概一兩天皮革會比較軟，折線就會比較不見。或是利用吹風機的熱度將皮革吹軟化，之後甩一甩再掛是比較快的作法。

咪咪：裡裡外外都是，從商品到整個硬體設施、小地方。如果說從我當店長開始好了，從一個團體的結構、如何去分配人員，到商品的整理、到店務、整間店的運作、流程…滿多的，都算。

Sophie：公司的話都會去安排上教育訓練的課程，那每個月的話國外也都會派人來，甚至公司也會派人，因為每個月都會有新款。那會有很多方面的知識，公司除了上課以外，也會提供紙本的知識卡去做一個知識的提升。

DaDa：教育訓練的時間大概就是一兩天或到一個禮拜的時間，然後百貨公司的也是會有，大概也是一兩天。多久需要訓練一次要看有沒有什麼樣新的產品，時間上是比較不固定的，但是可能半年或是一季。

大元：你要對歷史啊，上顏色的變化什麼…基本的一些製作過程都要有所了



解。…就買書啊，買國外的書來看。原文喔，看圖片，超貴的。之前日幣正在貴的時候，買一本要兩千塊。網路上看有哪些可以買，有的是客人講的，客人也會提供意見，他有買啊。你要去注意這一種…古董文物的投資，你要知道嘛，不然客人講什麼你怎麼知道？

專櫃公司會為各階層人員上不同的教育訓練，除了全省店主管定期共同受訓之外，主任之類的層級在每個月回公司開會或上課之後，都會從公司帶回新的訊息。櫃上人員即可就不了解的事項多虛心發問，多聽從資深人員的指導。此外精品專櫃的銷售員，自己多半也會看一些介紹精品的雜誌或書籍吸收流行資訊、於各種管道找尋資料閱讀，藉此增進自己的專業性。

## 二、情緒勞動與情緒管理

在我問到 Evil 覺得在百貨服飾業的專業性是什麼時，他先是提到口才，再來提到的是忍耐力，最後才是如何折衣服、對衣服的了解。對客人有所微詞、批評時，真心話不能當面說出來。

Evil：專業喔…出一隻嘴。就是真的有差…而且忍耐、挑戰自己的忍耐極限，就是你明明很氣，可是你要面帶微笑。…尤其是面對澳客的部份，或是很難銷售的時候。你如果把他…明明這個客人很難搞，你卻能在他身上賣到上千塊的東西，你就會覺得那種成就感很大。可是專業能力來講，應該是折衣服跟對衣服的了解比較多，其他就應該都還好。

受訪者普遍未以在精品專櫃上班視為一件非常快樂的事情，快樂的來源其中有一部份是在對於服務一個很難搞的客人、高消費的客人，如果都能夠搞得定的話，將有滿大的成就感。相似的情境轉化也在徐宗國（2001）對於男護士的研究中呈現。徐宗國在對於護士的研究中發現，原來他們的工作原型是溝通、協調，因此需要時常做出「情境管理」的掌控，即為一種需有人際關係技巧（people skill）的工作。雖然被視為女人天生就會的工作，但是男護士運用男性的語言、方式，與病人、家屬溝通時，卻自覺或被認為執行起來比女護士有效。因此徐宗國稱其所採用的適應策略為一種「男性化的情境管理」。在專櫃店員的立場卻可以超越男女性別的界線，是所有受訪者皆需要從服務中重新體驗與學習的過程。

筆者在田野中打工時深深感受到自我情緒管理的重要性，當時緊湊匆忙的週年慶步調，搞得大家緊張兮兮。遇過臉色很臭的收銀員，鍵盤好似跟他有仇般打得很大聲，因為動作很大以致於做了很多無謂的動作，使得結帳的速度反而更慢了，真可謂是欲速則不達。也讓拿商品去結帳的人員心情跟著變差。但也有遇到個會跟大家閒聊幾句、有趣的收銀員，在向他結帳完之後人都開心起來。所以就算是同一份工作，當你使用不同的態度，也會讓別人有不同的感受。服務業注重的就是笑容，同樣為百貨公司付出的人員廣義上應該都算是同事，如果工作時願

意多說一點話，多帶一點笑容，會讓其他夥伴的心情也都變得更好。笑容不該侷限於應對客人時，對待自己同事時亦同。

### 三、語言能力、職場上使用的機會、內容

有些銷售員增進自己專業性的方法，可以依賴自家專櫃公司。專櫃內部接受訓練的時間地點則為下班以後回公司，或者是休假的時候，會有一個統一的時間。除了更為熟悉商品的課程之外，有些公司甚至會替櫃員們上語言課程，公司教導的就是以職場上會使用到的方面為主。

Sophie：其實銷售方面的話英語不用到太強啦，所以就是很簡單的會話就可以了。日文方面的話因為T地區的部分也有日本人，所以日文的方面的話，也就是一些簡單的對話。之前的話公司是有安排日文的上課課程。因為面對的情況，假設都是問一些價格啊，或者是包包啊，顏色啊這些。所以這個是比較會運用到的簡單的對話。

咪咪：台語不輪轉、英文也不輪轉，職場用到的機會真的不多耶…其實還好，不太需要用到。這邊日本人也越來越少了，以前這邊很多，不知道為什麼，外國客人也變少了。以前日本客人很多，公司還讓我們去上日文課喔，可是現在日本人越來越少。有上過基本的日文課，可是後來也沒用到啊，真的用不到耶。上大概十次有吧？一次上一個多小時，每天一大早去上課。還要考試單字、片語…。

以咪咪的專櫃來說，公司讓比較資深的銷售員和店長上比較基本的外語內容，並沒有讓每一個店員都去上課。上課氣氛也使店員們覺得快樂、好玩不會排斥，但是實際運用的情況還是要依客源而定。

DaDa：其實都還是賣給台灣人比較多，所以英文其實真的會比較少用，除非是遇到外來客像是日本人什麼的。機會比較少，因為我們用計算機按按鍵，其實他就知道、就看得懂。或者去找樓管，因為像客服部的有些都會英日文。

小君：如果真的有需要語言能力，會請別櫃那種英文比較好的。

所以在接待外籍客人方面可能同時使用肢體語言，還有計算機去解決溝通上的問題。或者是求助於百貨公司的人員，以及其他專櫃的銷售員。也有店員持反對意見，認為外籍觀光客一連串的店逛下來都沒有店員可以聊天，當有人可以對話的時候心情會更好，更願意購買，認為大家其實可以成交更多筆生意。

Water：其實我覺得語言能力提高應該會差很多，尤其是日文。我覺得在T百貨公司這個地方日本客人算多，台灣的C櫃有比日本便宜一點。…今天如果你當外國人，有個店員比較會跟你講話的時候，你感覺會比較好的。因

為他可能一連串店逛下來，沒有什麼人跟他聊天講話，真的。那天我賣一個媽媽，媽媽是亞洲臉孔，標準的華裔，不會講中文。他說他覺得回來台灣逛街，很 confuse，因為他不會講中文，可是大家英文都不太行，或是不敢跟他講，搞到他也覺得買東西就是不方便。你要想觀光客到了一個地方，你一間用計算機，OK。兩間用計算機，你整條街逛百貨公司，每個都這樣，很累，沒有人跟你講話，聊天也比較不行，來觀光沒有人問你說這兩天去哪裡？來台灣幾天這樣子？…在這個櫃外國客人盡量都是我接的，因為我敢講，成交率會比較高嘛。

相較於其他櫃員們認為外語不會也沒關係、按按計算機就好的想法，Water 提出另外一種看法。除了和顧客介紹專櫃內的商品之外，觀光客來台還可親切問候他們的行程，詢問遊玩的感受，甚至可趁機和顧客討論物品的外語說法，藉此拉攏彼此的距離。

會讓銷售人員額外上語言課程的專櫃公司相對較少，如果公司沒有提供上班又必須用到的話，就要靠店員的自我學習。像 Evil 想要透過坊間的補習班去進修英文與日文，但礙於平時的上班時數很長，加上班次、休假時間不固定，要到有固定上課時間的機構進修不易，需要靠本身有足夠的毅力自主學習。

#### 四、為業績曾經做過的努力

為了提升業績，除了銷售人員自身的努力之外，也互相傳頌著各式的招財方法。像是週年慶時百貨公司會請來舞龍舞獅，筆者因為論文下田野打工，因此第次「參加」週年慶的首日，當時每個櫃都在喊口號，超級亢奮。還有金黃、桃紅色的舞獅，大家為了討吉利都搶著摸，彷彿只要多摸到幾下，業績就能多成長幾倍。還流行到廟裡拜拜，還會以自己帶的錢去換廟裡面準備給香客們交換的「發財金」，求得之後再將錢貼在計算機上，貼越大額度的零錢業績感覺就會越好。打工時 M 專櫃某店員則認為上班的時候，眼影顏色只要不是紫色，當天的業績就會不好。幾乎每個專櫃都有求業績的小偏方。

#### 瞭解商品

精品專櫃上有著多樣的產品，好好了解每一項有什麼主要的不同用途，像是每種包款背起來的觀感有哪些不一樣、什麼顏色跟衣服的搭配，都是需要注意的地方。讓自己更熟悉的方法除了努力發問、聽別人怎麼講、怎麼介紹之外，參考公司本身豐富的資源也是方法之一。

Water：一開始對我來講比較需要的是了解商品，有的人需要補強的是自己的話術，有的人補強給客人的感覺。可是我認為這些都還 OK。因為以前沒有接觸過名牌包，或甚至包。對我來說包就是包。如果商品我不熟沒辦法推給客人。我再怎麼講都是太白話的東西，如果我了解商品的話，對我業績有

更大的幫助。精神有灌在商品熟不熟這一塊。…問學姊們，旁邊偷聽。（會參考書籍資料嗎）應該要，但公司就滿豐富，有商品資料。用什麼製作的、用途功能性、保養方法都有。超大本的一本型錄、資料夾。

春花：就是要去了解商品的特性，才有辦法跟客人介紹。在意業績表現，一定要啊，不過還是盡力啦，有時候業績不好也不能勉強。像這樣沒有人就是沒有人啊，像前面都不進來就走到他們家。不能強求，如果是有客人，我都還是會去招呼。

咪咪：其實針對客人，我覺得商品的掌握度也很重要。人員對商品的熟識度，我們都要去了解。我覺得商品很重要的原因是因為…我今天什麼貨賣得比較好我要知道，那這邊的客源是什麼我也要知道，那我要試著跟公司去反映說我要什麼樣的貨，你要給我。就是這個跟客人的互動吧，你說今天你會想去同一個專櫃買東西，可能是因為小姐，你覺得她服務很好，她知道你要什麼包包，她不會強迫銷售，然後你覺得去那邊很自在，我覺得這個也很重要。就這些啦，可是也很基本的，這樣講有些也很基本的，就是看有沒有做到而已啊。

銷售員們對業績做過的努力，除了多個受訪者所說的認真了解商品、有活動打電話 call 客之外，屬於管理層級的店長人員，還要進一步了解與管理專櫃內的人員，評估他們對於商品的熟悉度。

咪咪：其實看他…聽他銷售方式就知道，每天都在相處，怎麼跟客人賣東西、客人的接受度好不好、你的業績好不好…就看業績啊。我們其實每個禮拜都會有所謂的那個個績啦，我們有個績表可以去看。其實我們每個人的業績都很平均所以都 OK。客人進門了，你一定要上前、要主動、要銷售，這是最基本的。就算說你可能不太會講話，但是很有親切感，客人看了也爽啊。這邊都媽媽啊，你稍微邱敏邱敏（笑臉），塞個耐（撒個嬌），你就算今天不太會講，客人也覺得說你服務很好，老娘就買。很多都這樣子。

雖然銷售員們多半對於業績都很看重，也很認真想要提升業績表現。不只是爲了自身的獎金加給，數字的呈現更是公司對於專櫃人員考核很重要的關鍵。誠如春花和咪咪所言，就算是個人已經盡做大的努力，但外在的因素則不是自己能夠掌握。不過筆者相信只要能持續這樣的服務態度，就能累積自己的熟客，在百貨業精品圈中也能夠有好名聲，無論至哪個精品專櫃上班都會受歡迎。

咪咪：業績喔，多少吧。一間店可能公司就是看你業績，然後去評斷你這個人的。會評斷說…你今天業績成長衰退，我覺得講白一點，就是看你啦，因為如果你今天業績成長的話，就代表說你今天對這間店的貢獻，你跟你的下屬或是你的一些…我覺得多少會啊，可是業績這種東西，我覺得你真的用心做就好啦，因為外在因素太多了。現在市場、環境都不一樣了，今天如果商

品沒有得到市場大家的滿意，你怎麼努力你怎麼認真，包包就是賣不好。所以我對這一塊我很看得開，就工作嘛…可能這一季的設計就是比較不好看，就比較難銷售。你店長做得再怎麼好、你對你下屬教育再訓練做得再好、你一樣就是有 call 客、跟客人說新品上市…其實都做得一樣，那為什麼業績會沒有以前好？我覺得外在因素也太多了，不可能是單純是我個人嘛。

雖然受訪者小豪說如果他是正職人員才會在意業績表現，但其實從訪談內容可以看出他對業績的在乎與用心。

小豪：因為新的東西，我們就很像在菜市場叫賣：來喔來喔，參考看看喔，很好穿的氣墊鞋。應該說只要有人經過就會喊，因為我們比較不會在意別人的眼光。…那時候業績想說一個月有 20 萬就好，但是假如有超過 10 萬就送鞋子。…後來賣到最後，一個月結束是賣了 57 萬。…那時候經理幫我們爭取到「總業績抽 6 趴」。可是我跟我同學是好朋友，所以我們就是不用去分太細…我今天賣多少、他今天賣多少，就直接對半。然後那個月我的薪水時薪加抽成加起來三萬九千多。單人櫃有時候一千一，有時候 10 個半小時，早上開店到打烊，有時候 11 個小時，因為五六日會延長到 10 點。大概一萬五是抽成的，然後兩萬五是自己的時薪。因為我同學想要出去玩，所以他讓我賺比較多，所以幾乎我都是連續上十天。全班大概幾乎是連續十幾天這樣，然後他要休假，我就很累。

而受訪者 Evil 的抽成比例，從一開始的業績百分之一點五到要離職前的百分之六，說明能力夠好公司也有可能願意給予高額的獎金，這是各專櫃可以再詳加檢討的部份。所以抽成的比例其實是看櫃上規定，訂定之後如果業績表現良好，也是可以再與櫃上主管人員談論看看是否可以調整。

### 不只是趕工遊戲下的盲目遵從者：店員的銷售手法

所謂上有政策下有對策，雖然公司會制定多樣的業績規則，但櫃員們也不會傻傻地完全遵守，會發展出一套銷售的對策，玩弄與挑戰既有的制度。像是當天沒開市的因應方式之一：將商品以 VIP 的折扣結帳，等到之後顧客購買的時候再賣給他。因為有不錯的折扣數，通常客人都會接受。受訪者們的專櫃普遍採取團績計算，但是公司仍會查看個人的表現。如果很差的話公司主管從電腦就可以看到你個人的業績，仍是會做出一下提醒，詢問為什麼差別人的業績那麼多。同櫃有業績較差同事的救援方式：爲了不讓整櫃都被公司盯，就可能將部分業績 key 給那位同事，讓整體的表現比較均一。

Water：目的就是讓客人掏錢，賣東西都一樣。這裡有所謂的可能是連鎖銷售，今天他買一個大的包包，可以再順便叫他帶一個小錢包或什麼手拿包這一種東西，擺地攤也是一樣。（同系列的）能讓她多帶一件多加一件是一件這樣子，最好全套都可以買起來。

精品專櫃通常會以每季新穎的設計為主題，推出一系列的新產品。以 Water 櫃上的商品來說，可能同時銷售同花色的旅行包、公事包、外出小手拿包、皮夾、零錢包等等。如果客人一開始只是需要購買大型包款，在他知曉喜歡的設計有相關的商品之後，即有可能再多加選購。

### 缺貨時的應對

上過雜誌以及刊登為特賣的商品，通常很快就會銷售完畢。如果一開始客人以電話詢問想要訂購時，店員們多半會要求客人至櫃上下訂，開立收據、提貨單給客人，之後再進行調貨到櫃上，或是客人方便的話先請其他還有商品的櫃位做保留，客人可以直接到其櫃位上去提領，或者是寄給客人。

週年慶期間的特惠組合商品往往極度暢銷，因此專櫃店員在顧客詢問欲試用的時候並不會先告知櫃上已銷售一空，而會在客人表達購買意願之時，再跟他們說目前缺貨，但商品很快就會再進櫃，讓顧客先填寫欠貨單，等下一批進來時會優先幫他們撿貨留起來。

此外大元專櫃內的工作，還包括要出動拜訪客人、請客人吃飯等等之類。由於商品較大、金額較昂貴的原因，當顧客訂購精品之後，會由送貨公司的司機開車運送到客人住所，店員們就乘坐公司車一同前去。依照專櫃性質的差異，需要提供不同的服務形式，他們就如何百貨專櫃裡的業務人員，也為他們櫃上帶來亮眼的業績成果。

## 第五節 自我期許與未來規劃

### 關於升遷

在正式經濟部門 (the formal economy) 任職的員工，得以享有經濟生產之餘所提供的穩定薪資，並且受政府規約所保障 (Castells and Portes, 1989)。工作組織願意給予較好的勞動條件，擁有在職訓練和較好的升遷機會，屬於雙元勞動市場理論 (dual labor market theory) 中的初級勞動市場 (the primary labor market) (蔡明璋，2003)。相較於其他服務業，多半為國際品牌的精品服飾專櫃公司，聘僱的正職銷售人員皆能享有以上所述的各項福利。公司內部又是如何決定拔擢人才的因素，從受訪者的回答能夠讓我們略知一二。

咪咪：那時候會接店長是因為年資比較久，再來是 T 地區 S 百貨公司剛開，那可能就是做比較久，那因為這邊的 C 櫃我又比較熟悉，公司也覺得說可能在對商品或是一些認識上我應該 OK，所以那時候是先做儲備店長啦，然後再考試、再升這樣子。

大元：一年升店長，其實很多也都還不會，就慢慢學。那時候是升的比較快，可能剛好有缺吧…升遷自然而然，有的升就升，沒有升就這樣，沒差。我們的組織比較平，不像說那麼的…其實都還好。我們公司調配什麼倒是還滿強制，你要調去哪裡就是要去哪裡，給你什麼職位就什麼職位。可能就看你的表現之類作為依據，還有增設櫃位的熟悉度。你如果對公司的一些流程什麼都很清楚的話，就比較有機會。如果連公司的一些流程什麼進出貨、送貨幹嗎的，或商品的一些來源都不懂，那你當店長要怎麼去跟人家講？…

公司安排資深人員職位，會使得店員更有責任心，除了自我督促之外，也會更注意專櫃內的同事。受訪者們普遍表示，當他們升遷至店長一職之後，跟原本只是一個店員的時候，實際上的感覺差別會很明顯。但依照他們的描述，這些想法的改變只限於本身的工作內容，在與其他同事人際關係的相處上，則沒有多大的不同。

咪咪：我不覺得有什麼差，其實我覺得對大家而言，我覺得我是他們的同事、朋友，就這樣子而已。店長這個東西顧名思義只是…喔，今天我要找對外溝通，我今天要找你們這間店誰負責？店長。店長出來。就只是這樣子而已，所以我不覺得有什麼差別。因為我覺得我做的事情跟他們其實都一樣，那只是我可能要看一些事情，就是幫他們注意就這樣子而已，會比較要求自己一點，這也是給自己一個那個磨練。

DaDa：之前賣包包是當店長，那時候跟其他店員的差別，可能就是底薪會比較多一點，或者是抽成的方面會比較多一些些。但是就是要管理非常多瑣碎的事情，譬如說人事啊，或者是業績方面。

Sophie：職位的話有有當過店長，店長的部分就是需要再做一些人際關係上的協調，或者是管理人員，甚至是帶新進人員、提供協助，掌握整個公司的營運。薪水方面的話會因為職位的關係多一些貼補。服務業（單一專櫃）的話最多就是到店長而已，所以也沒有什麼其他職位了。再來的話就是資深人員。在一個專櫃裡面是沒有辦法再升遷的，除非到公司的內部。或者是因為你真的表現太優秀了，那你就可能到區域的主管、組長、或是主任、經理，都有可能。

大元：基本上每個禮拜都會回公司開會一次，開會會提早一天講，不一定禮拜幾都沒有固定。當然有一些什麼交代的事情，做了什麼樣之類的就要直接去負責。…店長和店員比較不一樣的地方…負責的東西不一樣，這裡東西如果有什麼壞掉，或什麼東西沒有弄好，當然就要負責，人家直接就是對你。

在薪水的方面，對於擔任職位的銷售員公司可能多少加點薪資，例如加個五百、一千元，通常沒有額外的抽成，也沒有另外的福利。基本上和其他店員的待遇都一樣，就只有底薪多加一點點，可是還要負擔更多的責任。

咪咪：我覺得是 C 櫃的關係，在 C 櫃當銷售人員學的也要很多。百貨的性質其實很一樣，就服務業。那服務業內容就是賣東西，你要懂得賣、服務客人。但是其實 C 櫃的雜事比較多，我覺得學到的東西還滿多的。可能因為現在是店長吧，看的要比較多。從你整間店的營運、然後到人員、商品、內部、跟人溝通、同事之間相處，我覺得學還滿多的啦。跟之前單純只是站在那邊一直銷售、賣珠寶，可能內部行政有其他公司人員會處理，關於配貨他們都會弄好，我只要負責賣東西就好。所以我覺得那個是不一樣的。

除了原有的銷售工作之外，被賦予職位的店員們已不再能獨善其身，面對更多挑戰需要學習與協調更多的人事物、擔負更多責任。從過往單純聽從命令做事的人員，變成發號司令、決定對策的管理階級。成為專櫃與上級報告的主要媒介，顧客與百貨公司有任何問題時發問的擋箭牌，對專櫃內部為主導人員配班、教育、櫃上行事風格的靈魂人物。

咪咪：我覺得一間店裡面，你今天是老小姐跟你是店長，說出來的話那個就不太一樣。我今天如果只是你的同事，我講話大聲一點，人家說阿你憑什麼？你誰啊？今天我是店長，我覺得也許我的判斷能力會比較公正一點，因為今天如果我是老小姐的話，我可以擺爛啊！你知道那種心態…我覺得有的人很懶，然後我自己以前是老小姐的時候，我就覺得說…有一次我不太想做你知道嗎？但是我今天如果我是店長，我可以強迫自己，我怎麼可以不做？

Sophie：C 品牌的話有九個分店，有分區域：北北區、北區。那北北區的話就是比較偏旁邊一點，好比說：T 百貨公司、G 百貨公司、S 百貨公司、或 B 百貨公司這些。比較邊際的那就是另外會有一個組長來做管理。公司的話會有一些活動，這些其實是需要到各間櫃點去做支援的。那另外組長部分的話，他需要去巡櫃，所以這個都是可以在巡櫃的時候提出適時的建議或者是討論。組長的話手機也都是 24 小時開著，有什麼問題的話也都是可以去做討論或協調，甚至是一些告知都可以的。

所以晉升到組長職位的人員，在上班時間可能就跟一般的櫃員不太一樣，他必須到不同店的櫃上去做例如檢查或者是協助的一些工作。區域主管不需要站櫃，但一個月會到櫃上巡個三四次櫃。平時在公司可能處理一些行政的事情，或者是跟更高層的經理開會，討論一些折扣活動等等。但不同品牌櫃點會派駐不同的人員，像是筆者在台北 101 百貨公司內的某個 G 品牌專櫃即見到年紀較大的男性櫃員，DaDa 認為那可能是駐櫃經理，較大的品牌都會有在店裡的經理，也是要在櫃點裡面如同一般銷售員一樣上班。

筆者在未進行研究之前以為可能都僅經公司內部討論，做什麼活動能促銷業績由公司自己去決定，沒有想到專櫃人員這部分也是可以跟上面一起去進行。折扣、商品問題等等，專櫃人員其實也可以跟上級一起討論，例如像是週年慶的活動要怎麼去進行。所以擔任店長的話，對於業績方面可能要再促進一點。參與式



的管理決策 (participative management)，讓任職的勞動者對於工作更具有自主性，更能提高認同感與忠誠度。

DaDa：因為還要跟公司討論一些很多折扣啊，或者是包包的問題。有時候可能這些包包賣相沒有那麼好，或者是消費者接受度比較沒有那麼高的時候，就可以跟公司討論把這個商品用比較低的價錢，然後就是可以銷售出去，也可以減少公司的庫存量。通常可能都會每個櫃點派一個做比較久的人員，或者是店長回公司開會，或者是公司會打來做一點點討論。

Evil 在訪談一開始說因為擔任職位後壓力會比較大、責任會比較重，有什麼事情都會找櫃長，事情很多會覺得麻煩，但認為自己能力如果足夠的話，也會想要升遷。基本上除了店員之外，只要到了店長／櫃長以上的層級，就算是升遷至初階管理階級，薪水通常都會依層級的不同有所加給。店長／櫃長除了銷售商品之外，還需要有企劃的能力，能夠和公司開會、討論活動。如果學習的東西不夠多、不夠熟悉的話，就會很累。像是櫃員面試語言能力（以英文為主）好像不是那麼要求，上班時也只要看得懂就可以，但如果原本的專櫃是國際精品品牌，當銷售員想要往上升遷時，為求能跟更上級的主管溝通與報告等等，語言能力就顯得很重要。

咪咪：基本上公司是一層一層的，業績不好總經理怪罪下來一定是找經理嘛，經理怪罪下來找營業主任、副理什麼什麼…那再來就是找店長，詢問為什麼業績不好？每次國外主管或者是老闆來的時候，你一定要走向前，講一下最近的業績、最近的商品。他們不一定多久來一次，國外來的話公司會有人翻譯，店主管一定要在。他問你可以用中文回答，旁邊有人會翻譯。第一次面對的時候會緊張，我們也沒辦法去力求表現，因為英文不好。可是就不知道該怎麼站他旁邊，然後看他們基哩瓜啦英文這樣，我只能看他們的反應表情在旁邊聽，他們要什麼資訊我提供這樣子。因為他們國外外國主管來的時候，都會問說你們這間店…譬如說什麼商品賣得比較好、客層…問有關商品他們才知道說，以後貨的話要怎麼配置這樣子。

與性別變項做連結探討，儘管DaDa的上級主管是女性人員，但他認為更高階的主管可能都是男生比較多。雖然不知道原因，他卻認為<sup>34</sup>應該還是會找男性升遷。如果有機會的話他也想要升遷，因認為自己年紀不小了，而通常男生不可能站百貨公司站一輩子的。

店主管（店長／櫃長）升遷上去就是區域的主管，再升上去的話就是組長、組長再往上升遷為主任。他們需要巡視被分配範圍內的各個櫃點、每個月回公司開會，面對總經理、高階主管層級。他們肩上不只要扛一間店的業績，上層問到其他間店業績為什麼不好、為什麼衰退、哪裡衰退、是否有去了解其他品牌？都

<sup>34</sup> 參考張珮涵(2009)。台北市百貨業女性升遷問題之研究，銘傳大學公共事務學所碩士論文。

要能夠回答得出來。因此主管階級不只是一定要詳加了解自家專櫃，還要加以熟悉附近其他精品專櫃，對於其他品牌也要有詳盡的概念才能講出讓人信服的內容。

## 業績的好壞

當銷售人員擔任店長一職，已晉身為管理層級。原本只是身為專櫃內部的一個小店員，與成為櫃長之後，業績的好與壞，上級的態度是否會差很多？

咪咪：可能大家很熟了吧，亦師亦友。像我跟 Sophie 我也不覺得我們是店長跟下屬的關係啊，有這層關係彼此壓力都會很大。大家一起上班，其實互相這個比較重要啦。該認真的時候認真，該玩的時候玩，這樣就好了。

在與人和善的服務業，就算是同一個專櫃內部的人員具有職位上的階層關係，在實際的相處上也不一定明顯表現出來。所以有時候櫃長跟組長、主任階級人員的關係，就像是認識很久的好朋友，如果發現自己可能有所不對的時候，就聽這個好朋友的細心教導。

大元：上級的態度會差很多，上一層管理職位是北區督導，督導的話業績…他們就整個北區的業績，分北中南部。好的時候也不會怎樣，不好的時候會比較嚴格，就是會問說最近怎麼會這樣子。…不會要我提出實際改進的方式，他只會跟你說你應該怎麼做、去調什麼東西來、櫃位要怎麼調、有哪些客人應該去聯絡…。

不同專櫃公司的行事風格，與不同管理人員的個性，在面對專櫃業績的現實面時，也會採取各種適合專櫃性質的態度與方式，加以激勵與督促各個專櫃的店長，再由他們去教導、影響專櫃內一般的銷售員。關於各層級人員的討論，更顯現出在精品服飾專櫃任職，人與人之間相處拿捏的重要性。

## 對較高齡櫃員的想法

與受訪者們談到非本論文主要受訪年齡層的櫃員時，對於較高齡的櫃員們有何想法？Evil 覺得百貨專櫃年紀較大、年資越久的店員，因為經驗積累的緣故，銷售能力和工作上的態度都較年輕店員來得優秀和積極。也許是有結婚、生子的因素，會更加努力賺錢，平時沒事的時候也不會和別櫃閒聊，會整理櫃上和比較專注在工作上。

DaDa：其實就是跟朋友一樣吧，不會說因為他是爸爸或媽媽有特別不一樣的想法。可能就比較少聊天吧，因為聊的就是方面會不同。

小豪：我覺得客人還是會喜歡…像男生的話就會喜歡，就是小姐；然後女生的話，當然會喜歡有帥哥幫他介紹。…我覺得我是客人的話，如果真的想要買 B 櫃商品的話，看到是阿姨在銷售，可是我就是想要買，那就是逼不得已，那就沒關係。

小豪認為顧客們偏好讓年輕的銷售人員服務，如果真的需要購買的話就算遇上較年長的櫃員也只好接受。他又提及資歷較久的專櫃阿姨們可能比較會介紹產品，但卻有可能也仗恃著自己看消費者是否會掏錢購買的眼光，所以在有意無意間對消費者有不同的待遇。

小豪：不知道…因為有些媽媽反而會有點勢利眼，就更會看人。譬如說我是學生，但是其實我是很想買你們家的東西，但是他可能我一進去他就不理我，他覺得你不會買。如果是爸爸媽媽帶小孩的話，他就可能馬上去招呼。

小豪認為也許年輕人來銷售商品的話，可能比較不會有這種情況。以上討論的銷售員他們年紀比較年長，可是他們還是繼續在百貨業站工時那麼長的櫃，關於這點就會牽涉到受訪的店員們對於工作壽命的想法。我問 DaDa 是否在當爸爸的時候還會想跟他們一樣站櫃嗎？櫃員們對於自己在百貨公司的時間，年齡、繼續工作多久有什麼想法？

DaDa：我當然不願意，不要。我覺得百貨公司還是一個年輕的行業，所以年紀很大可能沒有辦法吧。可能最多到三十幾歲吧，就應該要找一些其他工作，不可能一直在百貨公司。

Sophie：可能他們因為要照顧小孩子的關係，比較需要賺比較多錢，所以可能會選薪水比較高的專櫃，那或者是說因為他年華老去的關係，所以可能也只能應徵到一個職務而已，不一定。看過的專櫃爸爸不多，因為服務業的話其實是看外表為主，除非他外表看不出來啦。不然一般的話，精品業的年齡比較會有限制，比較不會看到太老的。

百貨行業是非常重視外表的一個行業，所以這個工作環境需要員工擁有優雅的儀態及乾淨、體面的外表，並且會要求員工語氣溫和有禮。普遍都是年輕男性在站櫃，這個重視外表的行業中並無老伯伯可生存的餘地，甚至連中年男子都沒有。男人越老越值錢、越有權的看法在店員身上並看不見。反而是年長的阿姨還可以在西裝、領帶區這些專櫃推銷。在百貨公司任職的店員，男性身體資本的貶值速度，隨著年紀的增長遠比女性還快。受訪者普遍認為年紀較大的男性不適合繼續待在百貨業界，除了小豪提出了特例，在服務業的男人可以老、但要有型。

小豪：（沒有特別想法）因為同樣都是工作。其實有些爸爸還是很時髦。像我在 H 公司的時候，就有一個老頭，他頭髮留很長，可是很時髦。而且他頭髮留很長，不是那種全部都很長的，他是有造型，然後旁邊都剃，然後上面留很長，就很酷。可是他也很好溝通，可是他很老了。

女性銷售員們則會認為一旦有家庭之後不要還是在百貨專櫃內上班，希望以後會有一個時間點換個職業。

咪咪：會覺得很辛苦，會覺得說：天哪！希望自己以後不要走到這個田地去，

會覺得說自己可能是不是到一定的年紀，是不是要轉行，或者是說…可能給自己一個地方，時間點差不多了就是給自己換個跑道。不然我覺得女生很辛苦耶，可能一定的年紀，可能結婚生小孩…搞不好一晃眼就是像樓下的姐姐十幾年這樣子耶…。

小君：通常我覺得會來做百貨公司的媽媽或爸爸，男生比較不會。因為畢竟我們這薪水不會說高到哪裡去，男生的話通常比較不會做太久。男生可能就是往內部發展，就是可能督導啦，或者是會升遷的那種。女生的話其實百貨公司滿自由，時間滿彈性。其實有時候我覺得可能家裡人也都會覺得做百貨公司也 OK，不然的話我是知道有些那種婆婆媽媽，他們不希望自己的媳婦是做這種行業，就是時間上面很長，然後沒有辦法照顧小孩。通常會來做可能小孩都已經大了，不然就是已經家裡有人幫忙帶小孩。自己的話可能不一定耶，要看另外一半、家裡。我覺得都還 OK，可是要看先生怎麼想吧，或者是家裡怎麼想這樣子，然後看時間能不能配合。

長一輩的婆婆媽媽可能不希望自己媳婦在外面拋頭露面，假日也都不能休假照顧小孩和家裡。但大元認為在百貨公司內上班有區分早晚班，因此仍能照顧得到家庭。男性的話基於服務業薪水普遍不高的情況之下，在傳統觀念中必須賺錢養家活口，所以也不會在百貨業久待。

大元：如果也做到年紀那麼大，我不想要在這裡…有些阿姨年紀很大，從年輕做到老。偶爾會跟他們聊天，有時候會覺得心酸吧，一輩子的青春都用到這裡。可是他們也都做得滿快樂的，不知道為什麼？可能就不想要生活有什麼變化吧，就求安定這樣子。

Water：也是一份工作咩，媽媽可能小孩 20 好幾，爸爸也有在工作，他只是多一份收入 3 萬塊很好用啊，百貨公司還滿多媽媽的耶。…不會想待到像他們年紀耶，頂多再兩年，希望 30 歲之後有個新的突破。…再看看，這份工作只是一個跳板，就讓我暫時有收入。剛好離家又近還不錯，這不會一直走下去啦。…不會想要在百貨公司待很久，也不會想要在 C 專櫃待很久。

訪問到的男性銷售員，多半將專櫃的工作當成未來找尋其他工作的一個跳板，認為百貨業還是屬於年輕人的工作場域，就算是年紀大了想繼續在百貨專櫃工作，那也是女性的領域。對衰老身體的否定，展現出人們對在百貨公司此場域中美的追求（Turner, 2000）。雖然是詢問對於年齡的問題，最主要的差異還是來自對不同性別應有作為的想像。傳統家庭性別角色分工的應然性，仍舊對年輕一輩的銷售人員產生作用。

### 年資與薪資的交互影響力

假使專櫃店員在進入此行業中，早已抱持年長之後即離開這項工作的想法，在一開始就會排除自己積累學習更高階管理人員的能力，減少未來往其他職業垂

直流動（vertical mobility）的機會。然而詢問專櫃店員們是否會擔心頻繁轉換工作，使得年資或者是薪資沒有辦法累積、之後的面試會比較刁難？他們的回答多半是有些擔心，但卻不是首要的考量。

大元：不會啊，你覺得不適合就趕快換啊，不然在那邊浪費時間，青春是有限的。

Sophie：這個的話倒是還好，因為政府的話現在有提撥六趴的薪資，所以倒是不至於需要這樣子擔憂。那如果說以年資的話來說頂多就只是年假的問題而已，那每間公司其實規範的年假不同，像 C 櫃的話你只要任職滿一年就享有七天的年假。那如果之後再往上的話，年假的基準會有調整。

因為政府政策的改變，讓以往一轉換職業就無法領取自身在勞動過程中，被預先扣留所應得退休金的銷售人員，更能放膽離職找尋更適合自己的工作（謝國雄，1997）。比較擔心的銷售員們，則會選擇給自己在同一個品牌至少工作滿一年或兩年的要求，藉此符合一些專櫃徵才時基本的時間限制。

DaDa：在每個櫃位上班的時間最起碼都要一年。累積年資、工作經驗，還有就是如果你太常換工作的話，在面試的時候其他公司也會覺得，為什麼每一個公司都這麼短，那可能久了覺得你的流動率太大，就沒有辦法順利應徵。

小君：如果是說比較好的品牌，他會希望你有經驗，至少要兩年。很多那種大牌子，像 L 專櫃那種都是要這樣，所以會盡量每個牌子都至少待到一年。

Water：當然會擔心，可是我一直都不覺得我會在人家下面工作很久這樣子。時不予我啊，認真存點錢，巴結點，快存完錢後，還是想要自己做事情…可是有一個侷限，再怎麼樣會賺錢，還是在幫人家賺錢而已。

但其實只要是性質差不多的工作，年資來講並不是那麼重要，過往的經驗如果很豐富，新工作機會的待遇又較佳的話，就可能選擇跳槽。蔡瑞明、林大森（2002）論文的獨到之處，在於將個人職業地位中的「工作經歷」細分為四個指標：先前經驗、職業經驗、公司年資、現職年資。認為要探討勞工現職的薪資從何計算，不僅是要看現在公司的職位、年資，以往被研究者忽略的勞工過往職業經驗，卻是使得勞工能取得現職薪資的重要因素。勞工在各個組織或產業間的流動，被關注的往往僅是結構性的因素，在深入訪談之後，受訪者們普遍表示任職的專櫃更重視他們過往的服務業年資、經歷和內容。

DaDa：我盡量就是在同一個品牌待久一點，但是如果其他工作待遇更好的話，其實大家都還是會想要換，譬如說福利啊、薪資更好的工作。…年資還是重要啦，可是如果你經驗很好的話，或者是別人、就是其他專櫃的人推薦的話，應該其他公司接受度會比較高。

如果是更換不同類型的專櫃，像是保養品櫃員轉當化妝品櫃員，除了因為這

樣換工作就是換公司之外，一方面客源也不同（有的客人只用保養品不用彩妝），他的經驗沒有辦法累積，資歷也沒辦法往上加，就算之前做得多好也沒用，需要從零開始。同類型的品牌，做過多久經歷、資歷之後的薪水則會比較好談。而年資越厲害的對該品牌通常越了解，往往銷售能力也越好，熟客也會比較多。

百貨專櫃職位升遷困難，在一個櫃位中通常只有「店長」一職。可享受到的待遇可能是每個月能夠加薪幾千元，但必須負責協調班表、擔負業績壓力、管理內部人員，對上與公司溝通，對外與百貨公司人員、顧客等排解糾紛。除此之外的加薪幅度小，也許換個業績較好的專櫃，所能抽成的獎金就比店長加給還多。櫃員們時常轉換公司的「跳櫃」行爲，以及往往能在短時間內找到一份類似性質的工作，也顯示出他們擁有的職業專用技術能夠積累，不因換了一間公司就削減效果（蔡瑞明、林大森，2002）。

### 繼續留在百貨業的規劃與想法

筆者詢問銷售員們未來如果繼續在「百貨公司」這個勞動場域內工作，會有哪些想法？雖然同樣都是位於百貨公司內的專櫃，但是銷售「精品服飾」的店員，已經販賣到價格這麼貴的東西，並不會想轉去賣家電等日常用品，或是沒名氣的小品牌。就算是較高檔的珠寶品牌可能會有較爲年長的經理級之類駐店，筆者的訪談者們也不一定接受。也有受訪者會考慮轉換到產品性質不同的專櫃上班，以減少季節性的薪資起伏。

大元：也是會有，只是說…可能就是像你說經理級那種的在裡面賣東西這樣子，年紀大還在你好、歡迎光臨，就很奇怪。

DaDa：會想要在更好的牌子領更多錢。…還是會在意牌子的名氣大小耶，不是說薪資高一點就 OK。如果你現在叫我去賣那種就是沒有品牌的鞋子，我可能也是沒有辦法。就是還是要有一點點名氣，因為這樣子可能對銷售，或者是薪水方面可能都還是會比較好，或者未來換工作會比較滿意。

Evil：會挑品牌，盡量挑大品牌的東西下去做，因為大品牌比較好銷售，人家聽過的品牌就會想要買，如果雜品牌應該就很難銷售。…想要找一個穩定的，就固定在那個櫃，至少這樣累積客人比較快、比較多，就固定熟客這樣。

小君：如果有好的就去更好的。其實這個行業如果說你要跳到別的品牌其實很快啦，就是看別的公司他們公司好不好啊，他們公司有沒有缺人啊，如果 OK 的話就去這樣子。如果有更好的話，還是會想要去更好的地方。…可能不要再賣衣服了吧，賣比較不會有季節性的東西，鞋子比較沒有季節性、包包。那如果不要在百貨業，會想要做什麼類似內勤那一種。

DaDa 告知換工作時的一個禁忌，百貨公司會禁止專櫃人員在該百貨公司的同一個樓層更換上班專櫃，雖然同樓層的專櫃性質通常會最爲相近，更換櫃點之

後的櫃員會最容易銜接與上手，但專櫃公司們卻不樂於見到自己訓練那麼久的員工，爲了更好的薪水或福利跳槽到同樓層的另外一個牌子上班，除非是到別的百貨公司去。小豪因爲目前只是工讀關係，雖然換過那麼多櫃沒有都在同一櫃上班，其實對於以後要去其他櫃上班也不會造成太大的影響，都還滿容易再應徵上工作。如果想多加學習各專櫃的長處，或許以部分工時人員的角色進入百貨業界會較爲妥當。

Water：覺得可以學個日文，英文可以再強一點。然後陳列、東西要怎麼擺、怎麼放，對本公司也是滿重要的一環。我現在有在小小學這樣。公司有專門的陳列人員，目前為止沒有，可是他們會教。我覺得是滿有興趣的東西，如果要繼續任職，希望在這一塊變得滿強的。賣東西好像大家都會賣，店務弄東弄西，美感的東西看能不能自己就是。跟學姊們請教、多擺、多參考一些舊的擺法這樣子。擺一陣子了，擺還會再調整，盡量擺。他們調整完之後還會有公司的陳列人員來做調整，當然希望有一天可以弄到他們就不用再麻煩了。

如果繼續留任現有的專櫃而非轉換其他品牌，Water 提出對於自我學習的想法。除了欲增進多種語言能力之外，還有吸收公司所提供的專業技能，最感興趣的即是陳列佈置的專長。在商品陳列方面的自主權會讓 Water 很有成就感，也同時培養對於美感的敏銳度。

## 薪水之外的動力

經過前幾個章節的討論，讓我們知曉百貨公司專櫃店員所會遇到的種種處境，在多方面的壓力之下，他們目前依舊選擇在其中工作，除了薪水之外的動力又會有哪些？

Water：環境好、同事相處融洽，互相照顧很好，真的。

咪咪：應該就是同事好相處，跟環境、上班的氣氛，這個還滿重要的。我覺得生活…上班就生活的一部分，已經佔掉一半時間了，如果不開心的話我覺得太痛苦了，開心真的很重要。想到說要換但是又覺得說，薪水可能也沒有這麼好之外，就是新環境有點累，而且這邊離家那麼近，換工作好累喔。這邊也住習慣了，我是那種不喜歡改變的人，可是這樣其實也不太好你知道嗎？我覺得如果今天我是男生這樣很摳連，可是還好我是女的。因為如果是男生的話，你不求新求變、你不更努力、你不更上進、你怎麼賺更多？我覺得一個人的上進心、求知慾…很重要我就覺得。…生活就是簡單、錢夠花、開心就好。可能每個人個性跟要的不一樣吧，可能 C 牌我覺得做也習慣了，然後沒有什麼太大的挫折跟困難吧？所以就差不多就這樣子，就做這麼久，就可以繼續待下去。

除了百貨公司的上班環境讓店員們覺得舒適之外，長時段的工時已經占據生

活中的大半時間，最重要的因素還是來自於賣場中擁有良好的人際關係。Ehrenreich (2010) 在田野的實做中得到這樣的體悟：「你不會想跟無法做好自己分內工作的人共事，也不會想一直重新適應新人」。如果能夠有好的配班、同事、臨櫃，下班之後可以一起去吃火鍋、唱歌等，那是他們最主要的快樂來源。然則咪咪在談論繼續留任或是另覓他職時，同時提及性別的作用，認為不喜愛改變雖然是不好的心態，但因為自己是女性所以可以只求生活平淡，如果是男性則需要更有企圖心，以賺取更多的金錢。

大元：大部分都是薪水，除此之外可以看到很多不同的人、遇到不同的人，可能接觸的東西是以前都沒有碰到的，這有可能是他在這邊繼續留下來的，可以遇到不同階級層次的人。

基於產品性質與客群的差異，大元專櫃的員工們常需與顧客們培養較為深厚的關係，以及親身送貨至豪宅之內，所以會更為貼近多屬於上層階級 (Upper Class) 精品消費者的生活經驗，能夠接觸到更多行業的高層人士，在閒聊之餘聽到更多奇聞軼事、增廣見識。受訪者們也敘說過往曾有顧客在銷售員服務的過程中，覺得其表現很好所以想延攬店員去他們公司任職之類。在百貨業界有良好的業績、被肯定專業表現時，也可能被其他類似性質的公司挖角，或是想幫忙介紹至更好的工作機會。這些顧客與同業人員，都是銷售人員未來想轉換職場時充沛的人際網絡。

### 未來欲轉換工作的領域

在之前的章節提到過，除了任職的百貨公司會有教育課程，自身的專櫃也會有教育訓練。像是販賣各類包款的專櫃，會教導各包包的材質、怎麼保養、如何跟客人介紹。直接跳槽到其他地方，公司花費那麼多時間幫你做訓練等於是報廢了，還要再聘請一個新人，然後再重新訓練接替你的位置。工作久了也會有自己的主顧客，公司也會擔心銷售員離職之後就會將客人一起帶走。因此櫃員們想在百貨業繼續打拼的話，往更理想的專櫃跳槽是大家一致的想法。如果遇到年齡漸長的問題，則出現了不同的聲音。

咪咪：我覺得五年之內都還會吧，如果沒有意外的話。不然順利如果嫁掉的話…不希望男友在這邊，跟他講他在這邊一兩年就好了。我覺得女生做這服務業倒還好，可是男生的話…我不太希望就是男生做服務業。

因為咪咪的媽媽是做美容的、姊姊做新娘秘書，媽媽希望咪咪和他一起工作，或是做美甲自己開工作室。除了比較不需要自己再去想辦法弄資金之類，也不用站櫃站得這樣辛苦。未來可能去考個丙級、乙級美容執照，進修關於美容方面的事情。

Sophie：30 歲以前的話都可以從事服務業，30 歲以後的話需要一份固定可以維持的，所以做到 30 歲啦…不會怕轉換工作有困難，機會是留給有準備



的人。只要你有準備的話，你可以勝任每一份工作的。如果是規劃跟想法的話，如果之後當上班族的話，因為上班時數的關係，下班之後你會有更多的時間可以去安排，所以去做進修，甚至是說出國旅行這些啊都可以，然後甚至一個存錢計劃都 OK。…如果是還在專櫃的時候，因為年資、年假的關係，就沒有辦法去做這些配合。未來想要轉換工作的話可能會參考上班族的部分，行業的話也還沒有去想到，不會想要自己創業。

有人不想創業當老闆，有人則是興致勃勃躍躍欲試。有許多櫃員的願景，也希望將來能夠擁有店面，當自己的頭家。蔡瑞明、林大森（2002）在文章中指出許多勞動者在職業生涯中，選擇了自雇創業的新方向，在筆者所認識的櫃員中，也有人已經結束了他們的站櫃生涯，籌備資金之後開設了自己的店鋪。雖然對於未來的去向有不同的想法，但到某一個年齡時應該要轉業、思考其他方向，或是考慮轉換專櫃，則是大家的共識。

DaDa：這個就是我現在思考的一點，還沒有想到。因為每個專櫃人員最後都會面臨到這個問題。會想要創業（開類似的服飾店或包包店？）。還是在想會有其他工作，在想說自己可以做什麼其他的行業，但是現在還沒想到。

小豪：我可能想創業吧，因為我自己的興趣。我家裡是賣布的，布料，所以從小對那個就比較有興趣。然後我姐也是賣衣服，我大姐她做旅行社，但他也對衣服也還 OK。我是對服飾比較有興趣，我可能會自己設計，但還沒學。我可能當完兵先去服裝設計的補習班學一下。我希望做自己版型，我覺得品牌的話其次，我比較期望的是版型，因為每個人適合的版型不一樣，而不是去賣牌子。不像是潮牌那邊賣牌子，而是賣版型這樣子。

礙於在專櫃上班每日工時、上下班時間的不定，讓銷售員們難以進修與發展喜好，因此當他們能夠離開百貨業之後，可能會選擇每日較固定工時的工作。假使下一步投入其他服務業，也是結合興趣和個人特質。

Evil：我會想要走客服，或是航空、地勤。

小豪：最後還是應該會選擇服務業，因為那是我的興趣，不可能坐辦公室，不喜歡太死的工作。

不過也有櫃員對於百貨專櫃的工作依依不捨，覺得年紀漸長之後繼續留在百貨業界不無可能，自有其對策。

Evil：可是我覺得以年齡層去換櫃其實還好，如果像你現在賣服飾，20 幾歲賣服飾、30 幾歲賣服飾，35 歲、40 歲的時候我可以去賣內衣，我可以換啊。…至少是累積經驗，而且你在百貨做過，你要再換百貨其實還滿簡單，至少人家會看你 知道你在百貨公司過。…如果真的要去做很久其實要走保養品，我覺得做保養品會比服飾…女生的話 OK，我總不可能賣男生，男生的我只能

去賣西裝，老人西裝…可是你保養品不是，只要你 OK、保養的好，保養品你所有年齡層都可以用，從 20 到 6、70 歲都可以用。而且保養的好，看不出來的話比較好，有點想走保養品。

以保養品的市場來說，現在會使用的男生，差不多和筆者與受訪者們這個年紀相符，以後還會繼續再使用的可能性很高，因此好好培養忠實的客群，就是銷售人員必須下的苦功。

小君：(會想要在百貨公司)做到我覺得很膩為止吧。很多那種 5、60 歲都還在做，女生比較沒差啦。男生如果說你以後需要結婚什麼，因為有些人會覺得你既然有家庭了，要結婚又有小孩，做這個百貨業很奇怪。因為可能人家既定的那個印象就會覺得說男生…這不是年紀大不大的問題，是有沒有家庭。…這還是要看個人的認定，有一些大姐會覺得你要嫁的話不要嫁百貨業的。不知道，這是他們老一輩的觀念。

小君則認為自己是女生的緣故，比較能繼續留在百貨業，男生如果有家庭的話，可能就需要去找一份薪水更高的工作，這點想法和咪咪不謀而和，傳統男高女低的薪資觀念總在訪談中不斷浮現，性別刻板印象仍舊影響女性升遷(張珮涵，2009)。雖然有些精品專櫃也給予銷售人員滿高的薪資，卻也可能迫於傳統眼光，讓年紀較大的男性無法在百貨業繼續打拼。

Water：未來轉換工作還是這種流行 fashion 的東西領域吧，比較有興趣。自己創業還是在別人的公司之下皆可，有能力的話創業，可以自己的話最好。如果在別人之下，希望可以把視野拉遠一點，不一定在台灣嘛。我有個叔叔在大陸做鞋子，舉例，管工廠，能力 OK 的話可以安排到例如 NIKE 管北京內銷之類，這些櫃點當個頭，自己要有那個能力。不會走上班族的路。

假使未來想要更替跑道，銷售員們可善加利用現職所學習到的經驗，將之運用到相關的領域之中。在勞動過程中浸潤習得的各項技能，如能加以深入專精研究，相信皆能夠發展出另一片廣闊的天空。

## 第六章 結論與研究限制

筆者論文欲完整呈現銷售員的職業生涯，包括過往經歷、百貨業要求的個人特質、求職的管道、面試可能遇到的問題、工作過程的喜怒哀樂...提供對百貨零售業有興趣的求職者有個良好的參考方向。同時也可使全台灣各地不同專櫃的工作人員們，了解他櫃員工的生活與想法，以知曉自己在自家專櫃、駐地百貨是否得到良好待遇，在專業與銷售經營上有無可效法學習之處。

### 第一節 研究發現與貢獻

在進入百貨行業中，勞動者幾乎都已累積不少的服務業經驗，其具備應有的特質之後，才得以在百貨業界闖蕩生存。然而百貨公司中的各項制度與環境設施，就可能出乎奇預料之外。藉由訪談多家百貨專櫃人員，以及親身於百貨公司中任職，筆者發現許多地方都可以再加以改進，讓員工有更舒適的勞動空間。

除了業務人員之外，一般上班族可能就是領取固定的薪水，專櫃銷售員在較低的底薪之外，則是靠努力提升櫃上的業績領取額外的獎金。服務業通常每個月都有固定的休假天數，沒有辦法像一般上班族日曆見紅或是國定假日就可以放假，需和配班協調排休。如果工作上出缺勤狀況不好、結帳出錯、盤點時商品如果不見、短少，有盤虧時就會被公司扣錢來賠償。出爾反爾的業績目標訂定方式，常讓銷售員看得到、領取不到，久而久之可能會打擊專櫃的士氣。經由訪談中發現某些專櫃採取固定的目標級距，或者資方願意依業績表現調高抽成比例，表示薪資制度存在協調的空間。

在乖乖遵守資方訂定的規範之外，勞動者也有本身的能動性，會在夾縫中尋求較為舒適的生存空間，藉以躲避制度的懲罰，也會將劣勢轉化為對自我有利的條件。在工作環境中與各方人員維繫良好的人際關係，學會察言觀色就是一項利器所在，透過相互的掩護與支持，並在一定程度內犯難以避免的錯誤，就能夠有更多空間得以舒展自我。

常常被誤會拜金的專櫃人員，其實比想像中對精品更有抵抗力。或許是因為長久浸淫在精品服飾的洗禮中，對商品的價值觀已產生改變，也練就判斷良莠的好功夫，自制力也卓然上升。從原有的消費者角度，轉而成為協助購物者的角色，銷售員們更能發揮同理心，以自身的經驗與需求，轉化為實際的行動給予消費者

們良好的服務品質。

專櫃人員對於自身專業的提升方式、獨家的銷售方法，都可提供做為其他產業的借鏡，因為百貨公司與社會各職業關聯性重大。例如教育訓練的內容、員工賦權與管理之間的智慧、銷售話術的使用、情緒勞動與管理、陳列與擺設的經驗等等，在在都與許多職業的特質相關。

銷售員對於自身現況與未來的剖析，則提供面臨問題者些許方向。論文中以受訪者的職位、性別與年齡變項進行加以分析，討論專櫃店員們繼續留在百貨業打拼的益處與困難可能在這裡？改變職業方向又有哪些不錯的想法？這些都是值得參考的地方。因為男性身體資本在百貨業中比女性貶值地快，傳統觀念也還存留男性不適宜任職服務業的想法，當男性人員漸為年長之際，即要尋找合宜的對策以應付職場的包容度。

但另一方面再以升遷與女性變項結合討論，論文中的女性受訪者們對於往上高昇幾乎都興致缺缺，有的受訪者覺得自己的能力不足、有的認為擔任管理階級太過繁雜，有人則預設未來會因為踏入家庭而退出百貨業界。因此公司如果想要提拔優秀的女性員工，應該要加以教育充能賦權，以及將升遷管道與需求透明化，並且可發揮企業力量向政府單位爭取對於女性勞動者的家庭各類協助，以讓女性工作人員能夠安心任職。

## 第二節 新的困境

### 部分工時人員：臨時工讀生、固定代班

特殊檔期時因為人數需求量大，傾向請臨時工讀生，平常的話通常會請固定代班。Evil 之前的櫃上就有六七個人的名單，之前曾經幫忙專櫃代過班、工作態度又不錯的話，即會進入櫃上的口袋名單。現在網路徵才也很方便，筆者之前在科技廠上班時，每個星期有一天必須處理自己的事情時，也會先上網徵求代班人員，手上後來也有三四個名單。

而這些所謂的「固定代班人員」其實一點都不固定，要等候正職人員有需求時才會找你來上班。可能是他們突然生病無法上工、哪週想多放天假放鬆心情、臨時想到有事情必須親自辦理等等，代班人員通常無法事先預知安排空檔，如果該時段自己也走不開的話，好不容易出現的代班機會就要拱手讓給其他等候的名單。因為偶爾出現的代班人員對於百貨公司管理人員來說是生面孔，難免就會較為警戒、態度較為嚴厲。因此專櫃人員在過濾代班人選時，泰半會請原先就已認

識的人員，或者是自己的朋友，以及隔壁鄰櫃其他剛好有休假的人員支援。

代班人員通常以時薪計算，價錢約在一小時一百元左右，由正職人員先給付，所以有現金急用需求的求職者也可先嘗試找找代班的工作。某次朋友代班的專櫃生意超級好，同樓層其他櫃位幾乎都沒有客人，可是他只是代班又不能享有抽成。雖然代班人員沒有扛業績的壓力，但相對來說即使認真接待客戶、提高成交筆數，業績上獲得的獎金卻是缺席那位櫃員所有。

### 法規制度與執行面間的矛盾

筆者在田野工作時，派遣公司的人資當初在徵才時表明每日工作會有一小時的休息時間，等到正式上班才發現實際很難施行。顧客源源不絕湧到櫃上，專櫃小姐也不會放人去完整休息一個小時。他們自己也無法休息那麼久，往往是在堆滿貨物、擁擠的樓梯間匆匆吃完簡單的餐點。他們也不想休息那麼久，只要一離開櫃上，客人就可能被其他櫃員接走，業績也變成別人的。

親身實做女服務生工作的 Ehrenreich (2010) 博士，在書中提及某位仁慈的廚師教導他如何當個服務生的方法。「永遠別做無謂的事；若你不需要快走，就慢慢走；若你不需要走，就站著」。因此當個領時薪的工讀生，要學會好好照顧自己，幾乎沒有人會注意到你的需求，該休息該上廁所該吃東西就要好好抓緊時間去做那些事情，尤其是還要等候慢吞吞的員工電梯。櫃上業績再好、當天忙得再累，薪水也不會因此增加。急需臨時人員的特殊忙碌檔期，要能飲食補充體力是上班期間的一件大事。

派遣臨時工讀比起固定代班人員更為弱勢的地方，在於事前被詢問哪段時間能否配合，為了爭取錄取的機會當然要回應皆可以。等到正式上班之後，因為你是去支援的，不知道自己什麼時候有班可以上、不知道自己可能連續上幾小時、幾天，不知道會不會上班到一半就被砍班次。筆者有一天早上十點上班，被要求下午兩點下班，因為百貨公司人潮沒有預期的多就突然被要求回家休息，一切再電話通知。有一天的班甚至是前一晚快 11 點時，才接到要求隔天上班的電話。之前以約聘人員的身份在 A 信用卡公司上班時，也因當時的案件後期減少就被要求提前解約。

但也因為不一定有簽約，如果有更好的福利與機會出現時，臨時人員隨時就可以跳槽，如此一來變成專櫃方面沒有保障。當時上班期間有個動作快、能力好、人也有趣的男工讀生一直被專櫃人員要求加班。突然某天之後就再也沒出現，原來他是在其他地方找到更好的打工而離開。

各櫃臨時人員的聘僱方法不一，在與其他櫃位工讀生較熟識、閒聊之後，也易造成相對剝奪感。例如筆者發現別家的工讀生同一天的上班時間不需要這麼長，在 M 櫃工讀時有一天連續上了將近 14 個小時，也未以超時方式計算加班費。其他專櫃店員會請自家工讀生吃喝小點心或飲料，時薪也比較高。如果是百貨公司直接聘用的時薪為 120 元，像筆者該櫃臨時工讀生是由人力銀行仲介到櫃上，給付時薪 100 元。我們卻無法知道當初櫃上予仲介公司的多少金額，這中間被仲介公司領取的差額、抽成又有多少。

## 新血銷售員

小君對面櫃位的銷售員是外籍人士（陸籍），年紀也比同樓層店員看上去較大點。專櫃公司在人力銀行上刊登的徵才廣告<sup>35</sup>，也有直接在工作內容上就寫出歡迎外籍人士加入。

小君：現在這種產業慢慢很多都會錄取一些外籍的，像這兩個櫃比較多（指著對面賣鞋的）。應該也就是過來工作這樣而已吧，據我所知這一個就沒有結婚啊，阿為什麼可以來工作我也不曉得。…他們很積極，就是對業績滿要求，算是滿積極，有時候積極的程度就是會讓人家覺得，你這樣子做不好。可能互相去做比較什麼，有時候他們可能會覺得業績都是他在做。

據初步了解他們所處的專櫃通常是上班時數更長、底薪更低、休假日數更短，唯有靠著更認真地上班、更積極地延攬客人才能提高總薪資，卻失去了自我的時間，也難有良好的休息恢復體力。

弱勢團體與壓迫團體的位置隨著面對的處境而有所轉換，如果正職的銷售人員相對於企業主較為弱勢，但是當部分工時人員與正職人員共事時，正職員工彼此之間擁有相近的文化慣習，比起非正式人員支配（domination）更多的公司資源，在有意無意之間也成為了壓迫（oppression）的團體，將過往受剝削（exploitation）的對待形式複製到另外一個團體之上，產生另一種不正義（injustice）模式（Young，1990）。

以上所提到的非正式工作者，包含約聘人員、臨時工、代班人員等等，已經成為更弱勢的族群，單靠他們自身難以保障自己的權益，短暫的工時卻要花費更長的時間去追討損失的利益，不符合效益成本的情況之下，很多人都直接放棄追訴權利。雖被筆者稱為弱勢「族群」，實則為一盤散沙，因為身分角色的短暫性，很難在職場中追蹤與認出他們的面貌。然而個人少許的虧損，長久下來則是資方

---

<sup>35</sup> <http://www.518.com.tw/job-detail-327052.html>

的不當積累，也無法從最基層提升整體勞動力的品質。因此政府單位爲了勞工福利著想，應該詳加研討訂定相關法規，以保障所有勞動者不因短期工作即遭受資方的剝削。百貨公司方面也不應該無視於此現象的存在，如果不重視此類員工們的權益，任其超時過勞任職，未來專櫃方面與顧客端有所衝突，則會損害百貨公司的形象。

### 第三節 研究限制與未來建議

#### 研究的限制

研究者盡量已客觀中立的角度去分析所得到的訪談內容，但同時以參與者的觀察、觀察者的參與兩種角度進行田野調查，難免會在無意中將主觀意見寫入，或對研究者的立場表態。

筆者在進入田野與進行訪談前，已知曉所處角色可得資訊的限制性，因爲自身未於百貨公司全職上班，有些在該職場中可能被認爲很重要的東西，筆者從未知曉的緣故，加上任職已久的專櫃店員們可能會覺得那些事物並不特別，或者是太司空見慣的原因所以就不會提及。

新進與資深勞動者任職時間有所不同，對公司的焦點跟投注的重心自然不一樣，每一個階段較容易接觸到的事物會有所差異。櫃員的習以爲常、視而不見，敏感度與研究者的不同，雖然是研究限制之一，但透過對新進與資深人員的訪談，檢視其訪談內容可以喚醒資深人員的反思，也提醒新進人員未來可能的工作重點所在。

此論文以質化研究方式進行，研究中百貨公司的地域範圍僅在台北、台中兩地，因此無法推論至南部地區、東部地區等等的職場情境。全台灣設置於百貨公司內的精品專櫃眾多，此研究僅拼湊出模糊的勞動者工作形象，有限的受訪人數也無法代表全體專櫃人員的勞動經驗。

#### 檢討與改進

因爲筆者研究中訪談的人員多偏向二十到三十歲之間的年齡層，以及教育程度多在大專以上，對於較高年齡層和較低教育程度的專櫃店員了解程度較少。未來研究者如果要對專櫃銷售員做更爲全面的討論，就可以將這兩個變項更多的面向納入其中加以考慮。

對於性別差異的討論中，筆者受訪的銷售員們多半認爲最大的差別在於客群的不同，對於專櫃整體業績有所幫助。假設女性消費者真如同他們所言，偏好讓男性銷售人員服務，但爲何以女性消費者爲大宗的百貨公司，同樣是以女性銷售

員為多數？訪談中銷售員們提及少數性別差異的想法，是否有事實根據或者是傳統的刻板印象？也許藉由訪談更多專櫃人員，可能會發現有性別的差異存在。雖然在年輕時任職較看不出差別，但對於更長久的未來，性別上的差異會越來越明顯。之後要去或留？努力升遷或進行昇遷與否？年齡因素對於店員的影響力更為重要。筆者在此論文中未深入探究，可留待今後對於此議題有興趣的研究者，再予以實際施作與測量職場中的各項數據加以研究之。

此外受訪者多半是基層專櫃店員，或是該櫃點店長階層，由此往上再高階的管理人員是此研究未能訪談到的對象。因其上班性質比起單點任職的櫃員們更有彈性與變動，所管理的專櫃特性也更富有差異性，建議未來對於精品服飾專櫃升遷議題有興趣的研究學者，能進行跨櫃位、跨地區的專業討論，以瞭解管理階級如何更進一步統整各櫃位的紛歧，以及提升公司整體的營運發展。

當初踏入田野欲尋找正職工作，但最後因時間限制未能如願讓筆者感到些許遺憾。最後以一個多櫃點兼職人員的角度觀察，也許未能了解和察覺到長時段在百貨公司這個特殊職場工作的更真實生活。然而研究者並無法身兼多職、身分多處，沒有辦法將台灣各櫃點情況全然皆知，唯有透過將來訪談更多不同的專櫃店員們，以及累積訪談經驗、細膩觀察、謹慎詳細發問、分析對話中的蛛絲馬跡，才能更全面地呈現完整的圖像。

筆者在研究過程發現存在許多不合理的事物，某些狀況是在長期行使之下被默許。有些涉及法律層面、有些是制度上的模糊地帶。點出問題所在卻不一定有辦法解決，或許還有人視為理所當然。這部份就須等待更多人達成共識，形成一股可聽聞的聲音，推動更多人重視及影響改革。



## 參考文獻

### 中文部分

- Chadha, Radha、Husband, Paul (2007)。《亞洲名牌聖教》(藍麗娟譯)。台北：天下雜誌。
- Ehrenreich, Barbara (2010)。《我在底層的生活：當專欄作家化身為女服務生》(林家瑄譯)。台北縣新店市：左岸文化。
- Featherstone, Mike (2003)。〈消費文化中的身體〉(龍冰譯)，《後身體：文化、全力和生命政治學》。長春：吉林人民。
- Goffman, Erving (1992)。《日常生活中的自我表演》(徐江敏、李姚軍譯)。台北縣新店市：桂冠。
- Hine, Thomas (2003)。《Shopping 演化史》(夏嘉玲、陳光達譯)。台北：雅言文化。
- Hochschild, Arlie Russell (1992)。《情緒管理的探索》(The Managed Heart : Commercialization of Human Feeling) (徐瑞珠譯)。台北：桂冠。
- Neuman, W. Lawrence (2000)。《社會研究方法:質化與量化取向》(朱柔若譯)。台北：揚智文化。
- Quek, George T.K. (2006)。《不平凡的服務》(黃詩芬譯)。台北板橋：雅書堂文化館。
- Ritzer, George (2004)。《當代社會學理論精簡本》(楊淑嬌譯)。台北：巨流。
- Tungate, Mark (2007)。《買與不買都上癮：從 Armani 到 Zara 的時尚行銷》(林宜萱譯)。台北：高寶國際。
- Turner, Bryan S. (2000)。《身體與社會》(馬海良、趙國新譯)。瀋春：春風文藝。
- Veblen, Thorstein (2007)。《有閒階級論——一種制度的經濟研究》(李華夏譯)。台北：左岸。
- 王婷儀 (2006)。象徵經濟的階級界線：台北市衣蝶百貨個案分析。世新大學社會發展研究所。

- 胡幼慧主編（2008）。《質性研究：理論、方法及本土女性研究實例》。台北市：巨流。
- 徐宗國（2001）。〈拓邊照顧工作：男護士在女人工作世界中得其所在〉。《台灣社會學刊》。26，163-209。
- 張小虹（2002）。《在百貨公司遇到狼》。台北：聯合文學。
- 張苙雲（2003）。〈醫療〉。《社會學與台灣社會》。台北：巨流。
- 張晉芬（2002）。〈找回文化：勞動市場中制度與結構的性別化過程〉。《台灣社會學刊》。29，97-125。
- 張珮涵（2009）。台北市百貨業女性升遷問題之研究。銘傳大學公共事務研究所。
- 陳秀曼（2001）。移動與束縛——台汽客運車掌小姐的勞動過程。台大城鄉研究所。
- 麥麗蓉、王明智、吳健豪、李文玟（2006）。〈什麼是「專業」？大學輔導工作者在心理師法衝擊下的省思與行動〉。《應用心理研究》。30，89-124。
- 辜振豐（2002）。《時代精神：從香水到百貨公司》。台北：麥田。
- 黃玟娟（2002）。性別與技術：台灣晶圓廠之勞動技術體制。東海大學社會學研究所。
- 黃逸卿（2002）。解構女性職場「優勢」的迷思——父權與資本的共謀及鬥爭。政治大學社會所。
- 黃鈺婷（2007）。雙重組織認同與角色衝突之關聯性研究：以夥伴關係品質為干擾變項。中原大學企業管理學研究所。
- 楊淳聿（2006）。精品品牌奢侈量表建構之研究。政治大學企業管理學研究所。
- 蔡明璋（2003）。〈經濟與工作〉。《社會學與台灣社會》。台北：巨流。
- 蔡瑞明、林大森（2002）。〈滾石不生苔？台灣勞力市場中的工作經歷對薪資的影響〉。《台灣社會學刊》。29，57-95。
- 謝國雄（1997）。《純勞動：台灣勞動體制諸論》。台北南港：中央研究院社會學研究所籌備處。
- 謝國雄、高穎超、李慈穎、吳偉立、劉怡昀、劉惠純、鄭玉菁、葉虹靈、林文蘭等著；謝國雄主編（2007）。《以身為度、如是我做——田野工作的教與學》。

台北：群學。

藍佩嘉（1998）。〈銷售女體，女體勞動：百貨專櫃化妝品女銷售員的身體勞動〉。  
《台灣社會學研究》。2，47-81。

## 西文部分

- Burawoy, M., (1979). *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly capitalism*. Chicago: Chicago University Press.
- Castells, Manuel, and Alejandro Portes. (1989). World Underneath: The Origins, Dynamics, and Effects of the Informal Economy, in: Portes, Alejandro, Manuel Castells, and Lauren A. Benton (eds.) *The Informal Economy: Studies in Advanced and Less Developed Countries*. Baltimore, MD: John Hopkins University Press.
- Christine L. Williams. (1995). *Still a man's world : men who do "women's work"*. Berkeley : University of California Press.
- Chu, J. J. (2008). Gender Occupational Segregation in Taiwan, 1996 vs. 2006. *Asia Journal of Global Studies*, 2(2), 04-19.
- Reskin, Barbara and Irene Padavic. (1994). *Women and Men at Work*. CA: Pine Forge Press.
- Scott, James C. (1990). *Domination and the Arts of Resistance: Hidden Transcripts*, New Heaven: Yale University Press.
- Simpson, Ruth. (2004). Masculinity at work: the experiences of men in female dominated occupations. *Work, employment and society*, 18(2), 349-368.
- Walby, Sylvia. (1989). Theoring Patriarchy. *Sociology*, 23(2) , 213-234.
- Warhurst, Chris and Dennis Nickson. (2007). Employee experience of aesthetic labour in retail and hospitality. *Work, employment and society*, 21(1) , 103-120.
- West, Candace and Don.H. Zimmerman. (1987). Doing gender. *Gender and Society*, 1(2) , 125-151.
- Wolkowitz, Carol. (2002). The social relations of body work. *Work, employment and society*, 16(3) , 497-510.
- Young, Iris Marion. (1990). Five Faces of Oppression, *Justice and the Politics of Difference*, 39-65. Princeton University press.

## 附錄一、訪談大綱

### (一) 個人基本資料

性別、年齡、學歷（教育程度、科系）、居住地區、職業（包括過往職業生涯）、月收入、婚姻狀況

### (二) 過往職業生涯

1. 請問你在進入百貨業之前，曾在哪些地方工作過？工作性質是什麼？工作時間多久？
2. 請問你尚未進去百貨公司工作之前，對於百貨公司有什麼想像？到百貨公司裡面任職之後，和任職之前有哪些想法相同和差異之處？
3. 主要是什麼原因讓你想到百貨公司工作？

### (三) 雙重組織的適應（百貨公司、專櫃任職公司）

1. 請說明一下至百貨公司上班的過程，像是透過的管道、面試的情形、簽約時間...。例如面試需要具備哪些條件？
2. 請敘述這份工作基本的福利、薪水、獎金、罰則...等等。
3. 任職過的專櫃有哪些守則？是否有專櫃人員的紙本手冊？此外還有哪些不成文規定？
4. 是否很在意業績表現？爲了業績曾經做過哪些努力？
5. 自己是否會購買自家品牌的產品？每季在自家品牌上花費多少？其他專櫃品牌又是多少？不同專櫃之間是否會互相購買以幫忙業績？
6. (男性) 整理清潔櫃檯、摺疊衣服、排放物品...等令傳統男性不愉快的類家務工作領域，是否會排斥？可以接受的原因？
7. 在專櫃有擔當過任何職位嗎？與其他店員的差別在哪裡？想要升遷嗎？
8. 在每個櫃位工作的時間長短？爲什麼？
9. 櫃的公司規模大小、產品行銷的類型，對薪資的影響力又有多大？

10. 上班有什麼不習慣的地方？曾經遭受到的難題？和百貨公司管理人員／顧客／同事之間，各發生過哪些不愉快的事情？如何處理？
11. 櫃上沒有客人的時候，通常或做些什麼事情？
12. 和另一性別店員一起站櫃的感想？有什麼特別的地方嗎？
13. 認識專櫃爸爸（叔叔、伯伯）或媽媽（阿姨）嗎？對於他們有什麼想法？

#### （四）與消費者的互動

1. 你認為購物是什麼？做為協助購物者的感想？
2. 做為原本的消費者角度，和櫃員角度對商品想法的差異？
3. 廣告、型錄商品是否比較好賣？雜誌上的商品圖片是否有顧客撕下詢問過？
4. 對商品熟悉與不熟悉的顧客之差別？

#### （五）自我期許與未來規劃

1. 是否會擔心頻繁地轉換工作，造成年資和薪資無法積累？
2. 覺得這個行業的專業是什麼？怎麼增進自己的專業性？
3. 具備哪些語言能力？職場上使用的機會如何？內容大概是哪些？
4. 現在還是專櫃人員嗎？社會生活的主軸是「工作」嗎？為什麼呢？
5. 想要在百貨公司工作多久？如果是繼續工作的話，有哪些規劃與想法？
6. 將來想要轉換工作的話，想到什麼領域？為什麼？（創業？）