

特別企劃 / 超服務時代之 1

用顧客服務帶動企業成長

James Allen, Frederick F. Reichheld, Barney Hamilton, & Ann Chen / 文 貝恩公司 / 譯

百分之八十的公司都認為自己提供了很好的顧客經驗，
卻只有百分之八的顧客認為自己的確獲得了好經驗。
為什麼兩者之間有這麼大的差距？

百分之九十五的公司都宣稱自己「以顧客為中心」，
卻只有很少數顧客感受到企業的努力，
是什麼造成了企業和顧客認知的鴻溝？
要真正讓顧客認同你的努力，
國際知名的貝恩公司提出了3D原則。

本文為 Bain & Company 二〇〇六年調查研究報告，由該公司授權刊載



大

多數公司都認為，其產品與服務正是顧客所需要的，但事實並非如此。貝恩公司最近針對三百六十二家

企業所做的調查發現，其中八〇%企業認為，自己向顧客提供了「優越經驗」(superior experience)。但當對他們的顧客進行訪談時，答案卻非常不同：顧客表示，只有八%的公司真正做到了這一點。

為何許多公司都存在「價值傳遞鴻溝」？並非企業領導人未認識到顧客的重要性，事實上，在我們訪談中超過九五%管理團隊，均表示公司「以顧客為中心」。我們的研究發現，兩大原因造成了這一價值傳遞鴻溝：

首先，很多企業都有一種根本的矛盾：許多公司採取的成長方案，反而損害了公司持續成長的最重要來源：可帶來利潤的忠誠顧客。公司採取措施，想要增加每位顧客帶來的收入（例如提高交易費），結果往往疏遠了核心顧

客。當公司試圖擴大顧客群時，往往努力獲取新顧客，卻未能專注服務核心顧客，結果使問題變得更複雜。

儘管全球領先的金融軟體企業英國特 (Intuit)，一直在顧客服務方面業績傲人，也曾暫時受困於這一矛盾。

二〇〇一年，該公司 TurboTax 軟體佔據七〇%的報稅軟體零售市場和八三%的線上市場。之後，由於英國特太計較細枝末節，例如提高電話技術支援費用，和僅將軟體授權給單台電腦。這些做法讓顧客很反感。零售市場銷售成長風光不再，再加上越來越多的報稅網站異軍突起，線上用戶改弦易轍，顧客忠誠度淡如薄紙。二〇〇三年，TurboTax 線上市場佔有率一落千丈。

存在價值傳遞鴻溝的第二大原因是，難以建立良好的顧客關係。真正了解顧客需求極其困難，你必須信守承諾，與顧客直接溝通，

這樣才能確保公司能根據顧客需求變化或新需求，調整價值主張。而這一點越來越難。

在調查研究中，我們發現：

◆ 僅五〇%的公司按照顧客需求定製產品與服務。

◆ 僅三〇%的公司組織架構有助於提供優越顧客經驗。

◆ 僅三〇%的公司保持著有效的顧客回饋機制。

即使公司實施了「更了解顧客」的方案，其效果也可能適得其反。公司可能熱衷於按使用方式、顧客保有率、購買量以及其他業務交易指標，來搜集和篩選資料。顧客變成了數字而不是真正的人，他們是市場區隔而不是個人。

彌合價值傳遞鴻溝

那麼，公司如何才能彌合價值傳遞鴻溝

呢？僅有八%的公司，顧客認同其提優越經驗，最好從研究這些公司入手。是什麼讓「顧客認同型企業」(Achievers) 不同於那些「自以為是型企業」(Believers)？在研究「顧客認同型企業」的做法時，我們發現，它們都有簡單有效的目標：

1. 公司專注於服務最有利可圖的顧客，確保他們以後還會來購買更多產品與服務，並向朋友推薦公司。這是最重要的法則。這些公司一直都準確地掌握這些顧客重視什麼（參見附錄「如何找出公司的問題」）。他們將有利潤顧客變成忠實擁護者，持續努力讓擁護者對公司滿意。這不僅可消除價值傳遞鴻溝，長期來說，還可提高收入與利潤的成長。

2. 大多數企業篤信藉助產品或服務設計來提高顧客滿意度，但「顧客認同型企業」與此不同，它們三箭齊發，我們稱之為「3D」：為對的顧客設計 (Design) 對的價值主張；以

最低系統成本傳遞 (Deliver) 價值；發展 (Develop) 重複執行的制度化能力。3個D彼此增益，將公司變成持續傾聽，遵從市場聲音的顧客導向型企業。

一、設計對的價值主張

許多大公司都擅長傳統的市場研究，顧客區隔和產品設計，但未能將企業所了解到的顧客資訊，與所提供的產品和服務聯繫起來。它們缺少有效流程，來確保顧客調查包括真正的

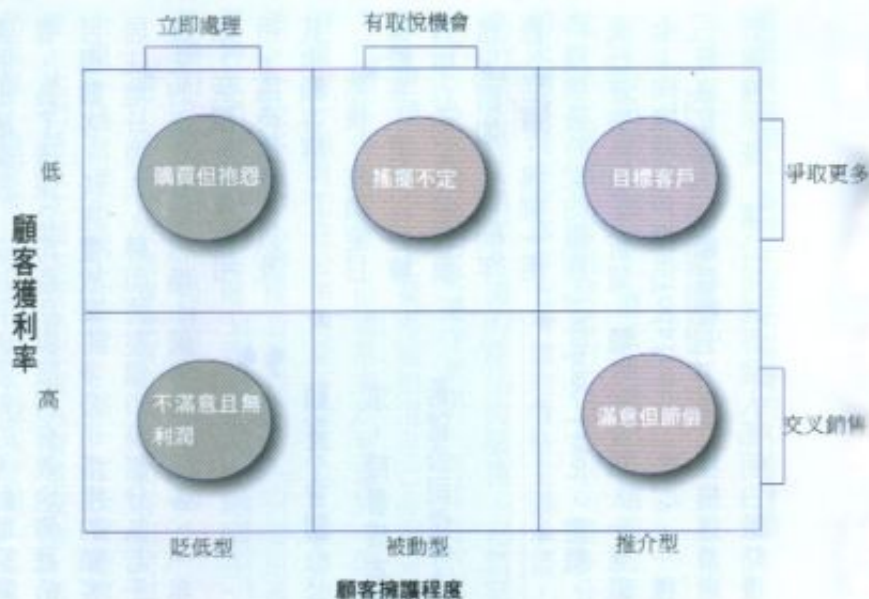
顧客互動，例如焦點座談、訪談、觀察購買情形以及其他活動。顧客研究有助於公司了解一個關鍵問題：「公司最重要的顧客究竟需要什麼？」這些公司未能將搜集到的顧客需求轉變成差異化主張，而差異化才會促使公司重視產品功能、品牌和顧客經驗。最後，它們未能確保整個組織都了解每個價值主張的目標顧客是誰，以及如何向目標顧客傳遞價值。

沃達豐是成功設計價值主張的典範。二十世紀九〇年代，這家英國行動電話公司透過

如何找出公司的問題

你的公司最有利可圖的顧客在哪裡？如何強化公司與這些顧客的關係？公司的問題顧客在哪裡？本圖表橫軸表示顧客擁護度，縱軸表示顧客獲利率。請觀察關鍵方格：

■從右上角開始，這個顧客群顯然是價值主張的目標，是核心顧客，該區隔正是本文所述3D的中心。公司需要留住他們，發掘更多類似顧客，提供這類顧客所需要的其他產品或服



務。他們是公司創新之源，因此必須傾聽他們的聲音。

■ 左上角方格為「虛盈實虧」型顧客，他們「購買但抱怨」。目前他們是有利潤的顧客，但事實上，他們仍在維持購買，只是因為沒有更好的選擇。最要緊的是，公司必須立即針對他們採取做法，也許是引導他們購買合適的產品組合，或者解決價值傳遞問題。畢竟，他們正在市場上為公司喝倒彩。

■ 左下角為「不滿意且無利潤」顧客。這類購買者為不符合公司目標，無論如何都難以令其滿意的顧客。因此，讓他們轉投其他供應商，實為明智之舉。

許多企業往往對一些問題的答案感到很驚奇，這些問題包括，哪些是高利潤推介型顧客？在低利潤推介型顧客中，進行交叉銷售的可能性有多大？在公司顧客群中藏有多少貶低型顧客？

購併迅速擴張，成為全球領先的行動電話業者。為了確保公司產品與服務有效地傳遞給目標顧客，沃達豐放棄許多公司慣用的顧客居住地分類法，轉而將整個市場劃分為若干優先的全球區隔市場：國際商務旅客、「年輕、活躍、娛樂」用戶、臨時用戶，以及其他顧客群。

然後，它鎖定目標顧客，發展以經驗為中心的產品與服務。例如，向「年輕、活躍、娛樂」用戶提供最時髦的服務 Vodafone Live!，遊戲、流行音樂鈴聲、新聞、體育和資訊，一應俱全；向臨時用戶提供 Vodafone Simply，一種「簡單直接的行動經驗」。像這樣描述清晰的服務平臺，讓公司裡每個人都明白策略優

顧客不會關心公司哪個部門回應其需求，或者成本效益如何，他們只是希望公司信守承諾。

先業務和創新重點。所有服務平臺都創造了擁戴者，但方式各不相同。此外，整個公司都知道顧客是誰，問沃達豐的任何員工，誰是「年輕、活躍、娛樂」用戶？他都能清晰地描述用戶需求，以及沃達豐可以如何支援他們。

在針對特定顧客區隔設計價值主張時，「顧客認同型企業」專注於全方位的顧客經驗，它們意識到，顧客將在多個接觸點，

與公司各個部門進行互動。只有充分重視顧客在各個接觸點的經驗，公司才能將顧客變成滿意的忠誠擁護者。因此從一開始，價值主張的設計就與如何傳遞緊密地聯繫在一起。設計工作不僅要重視價值主張本身，還

要重視向顧客傳遞主張所需要的各種行動。

一一、向顧客傳遞價值主張

公司丟失顧客，價值傳遞出問題的可能性，不比價值主張出問題的可能性小。很多公司未能實現在董事會上所做的價格主張承諾，幾乎無法提供顧客合適的產品與服務。它們忘記了：決定成長的是遵守承諾，而非許下承諾。更糟糕的是，企業可能知道自己必須對全方位顧客經驗負責，但通常未能意識到：傳遞價值的一線員工在公司內最不受尊重、職權卑微。一位客服中心經理告訴我們：「只要組織還將我們視為保護高階主管免遭『挑剔顧客』侵擾的二流公民，公司就無法信守承諾。」

為了確保有效地傳遞價值，「顧客認同型企業」通常運用兩大法寶：第一大法寶是態度。他們將每次顧客互動都視為寶貴資源。他們理解，儘管資料採礦和顧客關係管理（CR

M）等科技系統，有助於評估顧客的想法，但最終試煉是顧客評價。最成功的企業每天都竭力傾聽顧客的真實聲音。

第二大法寶是組織。它們建立跨功能團隊，從行銷到供應鏈管理的員工都參與其中，激勵他們在全方位顧客經驗中，以協調、準確的方式，實現價值主張。這些企業認識到，顧客不會關心公司哪個部門回應其需求，或者成本效益如何，他們只是希望公司信守承諾。

對於傾聽顧客，並提供他們所需，愛爾蘭百貨連鎖集團 Superquinn 尤其深諳此道。公司創始人昆恩（Feargal Quinn）每個月都要走訪每家分店，與顧客交談；他每月兩次邀請十二名顧客參與兩小時的圓桌會議；他向顧客詢問公司服務各個層面的情形，例如商品定價、清潔衛生、產品、糕點新品、展示互動和廣告促銷等；他還嘗試了解顧客從競爭對手那裏購買的商品種類以及購買原因。

昆恩第二天上午會分發筆記，利用這些學習心得評估店經理，並持續調整公司的價值主張。

例如，昆恩了解到，他從大型百貨連鎖企業雇用的才位主管，在竭力降低成本時，無意中破壞了顧客購物經驗。Superquinn 承

諾「新鮮麵包日日烤」，商店每晚要將數萬個剩餘麵包無償送給慈善機構。這位主管對此感到震驚，下令下午三點以後烘

焙的麵包，銷售時間延長至第二天下午三點，麵包銷售二十四小時，銷量因此大幅下跌。昆恩說：「顧客告訴我們，新鮮麵包的香味，是他們光臨本店的原因之一。」有鑒於此，昆恩停止了這一節約成本措施，每隔四小時烘焙新

麵包。雖然麵包浪費增加三〇%，但麵包銷量增加三五%，利潤攀升一〇%。

Superquinn 的經驗顯示，即使是初衷良好的營運改善措施，也可能對顧客帶來並非所願的後果。如果公司希望傳遞合適的價值主張，

“ 如果公司希望傳遞合適的價值主張，

第一線員工就必須真正了解，並維

護顧客真正重視的東西。

“

客的需求。但傳統評估指標往往專注於單個部門的業績，這遠遠不夠，公司必須鼓勵跨部門協調，以有效傳遞顧客經驗。

眾所周知，最佳評估指標要簡單易懂，但要在取悅顧客與保持有效營運之間尋求平衡，

卻很複雜。在調查研究中，貝恩公司發現以下趨勢，我們稱之為「三三三原則」。

一般來說，公司有三分之一的營運效率指標對顧客無負面影響，甚至還有增加收入的機會。例如，銀行經由顧客保持率指標發現，新顧客最有可能在第一個月流失，於是制定應對之策：在每位新顧客開戶一週之內打電話了解情形。

另外，三分之一的指標通常有損顧客經驗，造成的收入損失遠遠大過任何成本收益。

例如在英國，某有線電視公司獎勵一日之內達成電話服務數量的服務工程師。這樣，當服務代表意識到顧客的問題需要數小時才能解決時，他們就推掉不解決，這使得顧客怒火中燒。還有三分之一的營運指標必須經過部門間探討辯論，了解是否可用，避免破壞在節約成

本與服務顧客之間的最佳平衡。

非正式評估指標也很重要。畢竟，顧客並不在意數字。如果顧客指出問題，例如商品已無庫存、地板不乾淨，或排隊等候結賬的顧客超過三人，Superquinn 會給予「抓錯積分」（golf point）。抓錯積分讓顧客在未來購買商品時可享受打折優惠。這種做法證明是讓顧客暢談購物經驗的好方法。

三、發展重複執行的能力

最後，「顧客認同型企業」認識到，了解顧客的真正需求並滿足這些需求，並非一蹴可幾的事，實際上應是每天做生意的基本方式。當然，這些企業的領導人都意識到，除了設計並傳遞合適的價值主張之外，還必須發展重複執行的能力。為此，它們斥下巨資，建立有效流程與關鍵顧客保持對話。這並不代表要搜集大量數據（有時大量數據反而讓公司有所瞭

蔽），而是深入了解顧客需求，及時回應。

「顧客認同型企業」已經建立了多種能力，以促進有系統的改善。他們維持正式的回饋機制，事先洞察顧客需求和態度變化。例如，SAS軟體公司每年都舉辦 SAsure Ballot 投票活動，讓顧客有機會投票表達未來軟體改進重點。在 eBay，公告欄上的「粉紅色」標注事項，讓員工快速了解哪些事宜、投訴和擔憂需要注意。對於未立即開啟新信用卡的顧客，美國運通公司會致電了解是否遇到了問題。

在決定向關鍵顧客傳遞什麼價值主張，以及如何傳遞之後，這些公司將使命和目標、評估指標、系統機制和組織架構重新聯結。評估企業是否成功的最佳方式之一便是，追蹤公司的「淨推介值」（Net Promoter Score）：向朋友推薦公司的顧客比例（推介型），減去建議朋友遠離公司的顧客比例（貶低型）。這種簡單的評估指標有助於了解公司的各個層面，可

用於協調整個組織，聚焦於設計，並傳遞對的顧客經驗。

建立可重複執行的流程並非易事，通常需要在IT、訓練和變革管理方案上進行巨額投資，還需要嚴格檢視公司使命、願景

和價值觀。最重要的是，需要領導人全力信守公司的承諾。

英國特成功扭轉

TurboTax的線上市場佔有率下滑，部分

原因在於，它制度

化持續改善產品與服務的能力。消費稅事業部覺察到市場佔有率大幅下滑之後，建立了由六千名顧客組成的網路焦點顧客群，稱之為「核心顧客群」(Inner Circle)。他們提供基本的統計資訊，回答「你有多大可能向

朋友或同事推薦 TurboTax軟體？」這一關鍵問題。他們並且說明，從自己角度來看，提升顧客經驗的首要因素，包括訂購、採購、安裝、使用，以及技術支援。接著，他們再對其他人所提建議進行優先排序。

網絡軟體搜集

「顧客認同型企業」認識到，了解顧客的真正需求並滿足這些需求，並非一蹴可幾的事，實際上應是每天做生意的基本方式。

到這些建議和創意，讓英國特可更好地地區隔顧客。公司發現，每個顧客群都有不同的優先關切，有些顧客群需要新技術和顧客服務，有些顧客群將折扣方案列為最優先改進事項。公司進一步深入調查：在折扣事宜中，究竟是購買要求太繁瑣，週轉期太慢，還是折扣額太小，哪個因素最需要關注？

採取這些行動之後，英國特重新設計核

心產品 TurboTax，較之以前更有效地向顧客提供產品，保持一種持續發展相關能力的機制。在首次購買的用戶和老顧客中，擁護者大增，公司在網絡通路中重獲市場佔有率。

透過有系統地實施3D，英國特成功地彌合價值傳遞鴻溝，重獲競爭力。

開始行動

要真正實現顧客導向型成長，通常需要擬出持續多年的周密計劃。為了擬出計劃，CEO需要製造紧迫感。公司面臨亟待解決的問題，也許只是因為忽略了「以顧客為中心」這一根本要素。

整個流程從三大行動開始，首先，試問自己以下問題：

1. 顧客會如何說我？我是否成功地向最有利可圖的顧客提供前後一致的顧客經驗？
2. 我的顧客問題是什麼？我是否需要解決目

前的顧客基礎問題？或者我是否需要吸引更多目標顧客？

第二，與你的管理團隊一起對公司進行簡單分析：

1. 公司面臨哪些主要的顧客問題？團隊是否在處理這些問題？

2. 公司如何進行產品／服務設計？如何傳遞？能力發展如何？

第三，動員團隊立即行動：

1. 首先分析公司核心業務，亦即，你最差異化，最能賺錢的顧客和產品／服務。

2. 在核心業務範圍之內處理主要的顧客經驗問題。

3. 一旦穩定了核心業務，再由此向外擴張新區隔，提供新產品和新服務。

James Allen, Frederick F. Reichheld, Barney Hamilton, & Ann

Chen / 貝恩公司資深合夥人