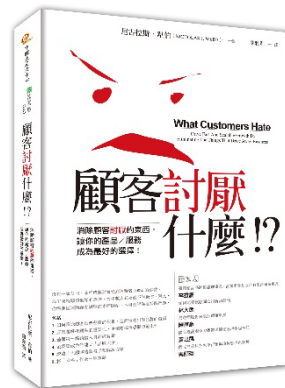


# 《顧客討厭什麼!?

消除顧客討厭的東西，讓你的產品/服務成為最好的選擇!》

試讀本



## 自序

四十多年來，我一直善用自己的專業知識，協助企業組織改善他們的顧客體驗（customer experience, CX）。值此期間，大多數時候，我在顧客體驗生態系統中的工作特點是，盡職盡責地恪守顧客體驗最佳實踐的傳統智慧。就像所有其他專業人士一樣，我真的相信你可以使用**調查、推薦指數**，以及其他一體適用的方法，來了解顧客喜歡什麼。得知顧客想要什麼後，你就可以將產品或服務賣給他們。這個過程看起來非常合乎邏輯，而且簡單易懂。事實上，我的暢銷書《What Customers Crave》（簡體版書名為《極致用戶體驗》），內容關於顧客體驗，就是這種方法的縮影。

你必須為顧客提供他們渴望的東西，這點的確不可否認，而且也永遠不會改變。那是你的最終目標。如果你不這樣做，你的生意就會失敗。

與企業組織決策者並肩工作多年後，我意識到**找出顧客喜歡什麼，只是成功了一半**。在當今競爭激烈且節奏快速的市場中，你的顧客們對你的品牌、公司或服務的厭惡程度非常敏感。這些討厭的感覺，對他們購買決定和他們喜歡什麼，影響一樣深遠。

無論你是向消費者銷售，還是企業對企業（business-to-business, B2B）銷售，市場上都不存在完美。在做出購買決定時，顧客面臨著一系列不完美的選擇。他們環顧四周說：「第一個選擇太貴了；第二個選擇並非我真正想要的；第三個選擇無法很快交付；第四個選擇讓我得自己組裝產品。但我需要購買其中一個。那麼，我最不討厭哪一個選擇？」

沒有一家公司、任何品牌或服務能得到百分百的喜愛。在喜歡和討厭的混合中，必然存在某種程度的厭惡感。厭惡感是摩擦的根源，假如摩擦過多，將產品和服務轉移到消費者手中的過程就會陷入停頓。

在我忙碌的諮詢工作中，我了解到發現顧客對你的品牌、公司或服務的厭惡程度與他們喜歡的程度一樣重要。然而，我看到許多用意良善的高層主管在培訓和顧客洞察計畫上斥資了數百萬美元，而這些計畫對於改善顧客體驗的效果卻是零。有太多這樣的企業組織生活在過去的時代裡。在大規模和持續顛覆的時代，它們正試圖優化過時的系統、政策和培訓計畫。其實，它們真正需要做的是，按下重新啟動的按鈕，以全新的眼光看待這個世界。

在撰寫這本書時，我看到一些企業組織正在減少對摩擦的厭惡，而且這樣做，是正在粉碎競爭對手。

如果顛覆是問題所在，對於大多數企業組織而言，那麼解決方案就是不斷創新。顧客體驗是一門創新學科。世界上最優秀的企業組織，透過開發複雜的顧客體驗創新活動，來適應變革。它們正在從了解顧客喜歡什麼以及討厭什麼的角度，重新打造顧客體驗旅程。這些企業組織採納厭惡的見解，並將這樣的見解轉化為無摩擦、相關且具有價值的顧客體驗。因此，它們成為了顛覆性的領導者。這些顛覆性的領導者獲得了回報。它們吸引並留住最優秀的人才。它們享受顧客促銷、顧客滿意度、行銷成本明顯降低的成果，以及，最重要的是可擴展的成長和獲利能力。

這本書是我多年來與創新企業及其顧客一線合作的成果。我希望你會發現它的新方法對你的公司、品牌或服務可以產生影響。

## 內 文 精 選

正如你母親常說：「第一印象流傳一輩子。」所以這句話與第一次接觸一樣，同理可證。第一次接觸為你的顧客將如何永遠看待你的產品、品牌或服務定調。如果第一次接觸的感覺太糟，還真的很難修復。反之，如果第一次接觸很成功，那麼你可以輕鬆地在此基礎之上，建立並擴增顧客對你的喜愛點。

第一次接觸經常充斥著顧客的厭惡點。這包括：汽車經銷商用咄咄逼人的推銷員處理你的問題，讓你退避三舍，並且離開。醫療院所讓你填寫了 30 頁表格，並等了 1 個小時，才看到醫生。飯店讓一個人負責客人入住，同時有 30 人在排隊等候。這種飯店怎麼樣呢？

我還可以舉出數百個例子，說明糟糕的第一次接觸如何毀掉一家企業。

減少厭惡點的第一步是，了解你的顧客。關於你的顧客最重要的不是他們的年齡或種族，而是他們對於貴公司及其系統和人員互動的期望。雖然每個顧客都是獨特的個體，但他們屬於一系列顧客類型。

## 4 種顧客角色面貌

以下是 4 種顧客角色的整體面貌，每個角色都有自己的期望。這些角色是驅動型（Driver）、分析型（Analytical）、親近型（Amiable）以及合作型（Collaborator）。每個角色都包括所有年齡層、種族和性別認同的成年人。如果你從事銷售，那麼你必須快速確認哪些角色已經和你接觸（或是你正在接觸哪些角色），並立即「反映」他們的個性。目標是要讓顧客感到舒服自在，並且滿足他們的想望。

### 第一種：驅動型顧客

驅動型的人做決定時，都是以目標為導向。當他們進入你的商店—無論是實體店面還是線上商店—都是有備而來，知道自己想要什麼。如果他們看到自己想要的東西，就會當場購買。他們想要盡可能享受無摩擦又順暢的體驗。

#### • 如何讓驅動型的顧客討厭你：

- 跟他們聊天，浪費他們的時間。你提供的訊息寫得不清不楚。設法壓榨出客人的最後一毛錢。試圖將他們導引到你想要賣給他們的產品，但他們其實一點也不想要購買。
- 假如驅動型顧客穿著很隨意，或者與你是不同的種族，那麼就屈尊服務他們。如果你擺出一副勢利眼的樣子，那個穿著牛仔褲和運動衫走進來有權勢的執行長，會非常討厭你。
- 在你的網站上，讓他們必須跳過層層關卡，才能購買你的產品。在結帳時，增加隱藏費用。然後，要求他們在最後得完成顧客滿意度調查。

#### • 如何讓驅動型的顧客喜愛你：

- 微笑。對於你所提供的東西要坦率，而且有自信，不要拐彎抹角。動作迅速且客氣有禮，但不要「裝熟」。
- 了解你的產品及其優勢。不要說太多，並且讓顧客在談話中帶頭、主導對話。
- 他們可能會詢問有關產品功能或益處等問題。這主要是為了確認你知道自己在說什麼，讓你的答案保持簡短而真實。

## 第二種：分析型顧客

分析型顧客想要與產品或服務有關的詳細資訊。他們需要事實和數據，而且喜歡提問。分析型顧客還會做功課，並在購買前仔細研究每一種可能性。當還在討論每個選項時，他們喜歡專注於話題上，以確保能做出正確的決定。他們可能還想了解公司本身，以及產品的獲取方式。社會責任對愈來愈多的顧客來說很重要，所以請做好準備。

### • 如何讓分析型顧客討厭你：

- 提供粗略的答案。顯得不耐煩。對於你自己的產品沒有深入的了解。擺出恩賜的態度。試圖催促分析型顧客，並對他們進行銷售。
- 在你的網站上，隱藏相關的產品和公司訊息，因此很難找到。

### • 如何讓分析型顧客喜愛你：

- 了解你的產品，並保持警覺。分析型顧客正在尋找主題專家，所以你要成為那個人。針對分析型顧客的問題或疑慮，提供正確的答案。最重要的是，要有耐心！
- 在你的網站上，確保產品和公司訊息都是可靠的，而且容易找得到。

## 第三種：親近型顧客

親近型顧客希望你成為他們的朋友。對他們來說，你了解他們，以及知道他們為什麼想要產品或服務，這點非常重要。

親近型顧客對團體的歸屬感和連結感，有強烈的需求。他們不只是做生意而已，還希望將你納入他們的朋友圈中。親近型顧客非常忠誠，擁有一個專業人士圈子，能滿足他們生活

中的每一項需求，包括同一個醫師、律師、技師等。由於害怕信任新人，所以他們很少離開團體。這群人是可靠的、「順其自然」的顧客，他們希望為周圍的每個人提供最好的感受。

從好的方面來說，如果他們對於你和你的產品有正面的體驗，就會在社群媒體上宣傳。他們堪稱是最好的品牌大使。

- 如何讓親近型顧客討厭你：

- 粗魯的態度。當他們碰到你的手臂時，你閃開了。顯得不耐煩，催促並向他們銷售。表現出一副你的時間很短，你不會被他們反覆出現的健康狀況、糟糕的天氣或交通擁擠等訊息所困擾。
- 在你的網站上，僅提供少量訊息。沒有任何滿意的顧客或 5 顆星評論的照片。

- 如何讓親近型顧客喜愛你：

- 讓整個購物體驗既優美愉悅又輕鬆。對待親近型顧客，猶如他們來到你家中拜訪，讓他們感到受歡迎和特別。通常與親近型顧客在一起，他們希望彼此互動是圓滿順利（他們是樂觀派）。所以從某種意義上說，積極推銷反而是你的損失。
- 在你的網站上，提供大量顧客推薦和好評。親近型顧客想知道像他們這樣的大有人在。

## 第四種：合作型顧客

**合作型顧客需要做出獲得共識支持的決定。**他們可能會帶朋友或家人到你的店裡，以幫助他們做出選擇。由於合作型顧客往往是機敏的，而且適應能力強，所以與他們一起工作通常很愉快。但缺點是他們很少會在第一次造訪時就做出決定。這種人會說他們在承諾之前必須先詢問配偶或同伴的意見。

- 如何讓合作型顧客討厭你：

- 嘗試迫使他們快速做出決定。你可以這樣說：「嗯，好吧，這個優惠可是不會永遠持續下去哦！」
- 未能提供合作型顧客要求的文件。
- 視若無睹或對合作型顧客帶來支持的朋友或同事無禮。

- 如何讓合作型顧客喜愛你：

- 要有耐心。準備好大量的文件給合作型顧客，讓他們可以向親朋好友展示。
- 當合作型顧客離開並在數日後又再度回來時，要記得他們，並給予支持，答覆他的同伴（或配偶）可能提出的任何問題。

總之，第一次接觸至關重要，因為此時潛在顧客有機會根據實際互動來判斷一家公司的好壞。當務之急是你的員工必須接受培訓，以識別 4 種主要類型的顧客，並與他們互動。這 4 種類型顧客，包括：驅動型、分析型、親近型及合作型。每一種角色都包含所有年齡層、種族和性別認同的成年人。貴公司面對顧客的銷售人員需要快速確定哪一種角色接近了他們（或他們正在接近哪一種類型的顧客），並立即採取適應顧客個性的做法。

## 專家推薦精選

### 【推薦序 1】

——臺灣精品品牌協會理事長、舊振南食品股份有限公司董事長 李雄慶

這本書《顧客討厭什麼!?!》是「從使顧客滿意」的單一重點轉變為「消除顧客討厭的東西」的好處，透過反差式的陳述讓大家知道「想成為顧客的最佳體驗選擇，需要從消除消費者的不愉快開始」。在當今競爭激烈且節奏快速的市場中，顧客對你的品牌、公司或服務的喜愛或厭惡程度變得非常敏感，且影響深遠。

本書作者尼古拉斯·韋伯（NICHOLAS WEBB）指出，沒有一家公司、任何品牌或服務能得到百分百的喜愛。在喜歡和討厭的混合中，必然存在某種程度的厭惡感。厭惡感是摩擦的根源，假如摩擦過多，將產品和服務轉移到消費者手中的過程就會陷入停頓。因此，身為企業主或經營者，我們應該思考：「從哪裡著手，可以消除摩擦，讓顧客體驗盡可能朝正向、有建設性發展？」

當疫情改變全球市場的消費行為後，企業主和經營者除了思考如何對抗疫情造成的衝擊外，更要依據變局來調整品牌行銷策略、推動美好的顧客體驗。如何在複雜、不確定、競爭激烈且快速變遷的市場中克敵致勝，再沿用過去的老套行銷已經行不通了。本書作者在論點陳述上，可協助企業從產品導向轉變為顧客導向，尤其是想突破現狀、轉型升級的企業，深入了解顧客所惡，才能鎖定顧客需求，提出各種解決方案，透由改善或創新，提供顧客價值；且

論及企業處理顧客不滿意經驗的手法和案例，具實用性。期待本書的出版，能夠激發讀者更多創新思維、更多真知灼見與靈感。

### 【推薦序 2】

——伽爾地餐飲顧問公司資深顧問 林大朗

顧客體驗（Customer Experience）為 21 世紀提升顧客保留（Customer Retention）依據的根本。作者在本書中不以「如何一味討好顧客」，來了解顧客喜好什麼，而是向內檢討銷售過程中「顧客討厭什麼!？」。如何修正現況以降低顧客厭惡點，檢討服務環節缺失，以提升顧客喜愛點。本書觀點以「不吹噓顧客喜好度有多好」，而以「如何降低顧客厭惡程度的積累」，進而堆疊出對品牌的信賴。

世界管理大師彼得·杜拉克在其管理聖經中指出：「企業唯一的目的，在於創造顧客（The Purpose of Business is to Create Customers）。」而企業永續經營的根基在於「誠信」二字，「真誠以待、顧客信賴」。故能對顧客追加銷售，形成交叉行銷（Cross Selling），觀察現有顧客的多重潛在需求，推薦銷售相關服務或商品，前提須以降低顧客厭惡度，進而提升顧客滿意度（Customers Satisfaction Degree）與品牌忠誠度（Brand Loyalty Degree）。身為科技大國，我們在資訊傳播擁有透明化、快速化的優勢，使得原本密度高、競爭激烈的服務業經營更艱難，凸顯出消費感受與個人影響已形成對企業興盛衰亡的成敗因素。

我於 2003 年起在全省 CPC 開設一系列感動服務課程，其目的為「提倡顧客消費過程中，透過用心服務來觸及顧客的內在感受，誘發顧客體驗喜好度的提升」。而此書從另一視角切入探討消費感受，其內容深入淺出，列出如顧客體驗 10 大殺手及其解決方案、創新顧客體驗等，將「幸福」作為一種策略，值得細心品讀。

### 【推薦序 3】

——易遊網股份有限公司董事長 陳甫彥

我是四年級生，父母受的是日本教育，而我則受儒家思想的影響很深；以至於從小到大不但很會察言觀色，也善於隱藏與偽裝自己的喜怒哀樂，正所謂「聽其言而觀其行」，「喜怒不形於色，好惡不言於表」。為了不被識破或看穿心思，回顧這一生，自己很少開口表達「討厭」二字。也許是基於一種「趨吉避凶」的本能，人生中只要帶有負面情緒或字眼的場合，我都盡可能地敬而遠之。

這本書的書名對我而言猶如一記「當頭棒喝」：顧客「討厭」什麼!?

說真的，我承認自己 60 多年來未曾從這個觀點思考過，因為我通常只著眼於滿足他人的喜好。以商業思維來看，這絕對是一場逆向思考的困境考驗。

顧客滿意、顧客體驗、顧客價值都是耳熟能詳的商業管理知識；喜歡和討厭是情緒上的表現，喜好可以帶來滿意，討厭累積卻能引發敵意，差距就不只是正反面而已。從社群媒體大數據的聲量和情緒比的分析就會發現，黑粉惡意謾罵與攻擊力道的擴散及放大倍數，有時遠遠勝過鐵粉的口碑相傳，厭惡引發更多厭惡。每一筆銷售交易都涉及一個過程，員工是否全心全意投入？厭惡點的源頭，就是來自流程及內部人員。全書充滿著引人入勝的對話口吻及警語，是閱讀本書的樂趣。

#### 【推薦序 4】

——國立臺灣海洋大學海洋觀光管理學程主任 黃昱凱

尼克·韋伯（Nick Webb）是服務科學領域中世上數一數二的頂尖專家，韋伯的最新著作《WHAT CUSTOMERS HATE》，中文書名《顧客討厭什麼!?》榮獲亞馬遜書店五顆星的評價。該書主張企業需走出舒適圈，並重新審視挑戰傳統顧客體驗的重要性。沒有任何公司、品牌或服務能得到客戶完滿無缺的關愛，企業所提供的產品總會混合一些優點與不可避免的缺點，畢竟只要是人，就不會看法一樣，對 A 類型的人而言，某種產品屬性是優點；但同樣的屬性對於 B 類型的人就不會一樣了，或許可有可無，或者重要性沒有那個高。

韋伯在書中認為企業可以通過五個簡單的步驟，將心煩意亂的顧客變成終身顧客，書中所提的可操作的要點，其實就是服務藍圖（Service Blueprints）的完美演繹。服務藍圖藉由時間軸的圖表來呈現與特定顧客旅程中的接觸點直接相關的不同服務組件（如服務人員、實體表徵、以及服務流程）之間的關係。

一項服務是否成功，是通過該服務所擁有的接觸點來衡量的，然而消費者在一個旅程中會遇到許多接觸點，並且不知道哪個部門擁有哪個接觸點，因此若能將顧客的旅程地圖進行可視化，將有助於企業釐清哪些服務接觸點將會造成消費者的痛點。服務藍圖是分析顧客旅程地圖的重要工具，服務藍圖尤其在協調複雜的服務時最有用，因為它連接了跨部門的工作。由於服務藍圖的可視化特徵揭示了潛在的改進和消除冗餘的方法，因此十分有利於企業識別與優化服務的機會，而這個邏輯就是韋伯在本書中強調的重要觀念。

## 【推薦序 5】

——國立高雄科技大學行銷與流通管理系教授 吳師豪

自 2000 年起，實務界與理論研究均發現，即使企業竭盡所能讓顧客滿意，業績卻未如預期成長，甚至衰退，而且既存顧客持續流失。探究其原因：(1)消費者對服務的要求水準愈來愈高，以往魅力服務，轉眼成為基本服務；(2)競爭者提供更滿意的服務；(3)「滿意」是一種不穩定的情緒狀態，即使提供 10 次滿意服務，只要最近 1 次不滿意，顧客就掉頭而去。研究也發現，「顧客滿意」僅係企業維繫「顧客忠誠」的手段之一。因此，學者專家仍在持續發掘影響「顧客忠誠」的重要關鍵因素。

本書作者尼克·韋伯（Nick Webb）是顧客體驗和服務的全球頂尖專家，當大家執著於滿意度調查（不滿意—滿意）的時候，他提出另一個較少被討論的觀點——「顧客討厭什麼？」。「討厭」可能是社會科學家希冀在消費者黑箱（black box）挖掘的寶藏，因為，影響消費者惠顧並產生忠誠的因素，雖然已有約 90% 被發掘並實踐中，但當所有企業都採用相同觀點與作法（服務很難申請專利保護），哪一家企業能率先實踐本書的建議「減少顧客厭惡點」，即使其對顧客惠顧的影響力僅有 5%，卻是競爭致勝的關鍵因素了。

本書開宗明義敲響警鐘——「顧客就是討厭你，習慣吧！」作者認為：「在高度競爭和高度消費化的時代，差異關鍵在於整個顧客旅程中提供體驗的方式」。由顧客旅程（Customer Journey）的體驗切入，指出消費者與企業接觸的五個關鍵時點，包含「接觸前」、「第一次接觸」、「核心接觸」、「最後的接觸」、「保持聯繫」，每一個接觸點都可能成為喜愛點或厭惡點。企業應戒慎恐懼防範未然，如同卓越的製造商在生產線上經常發生瑕疵品的節點，設置品管檢查（QC）與改善措施。

唯如何引導員工與消費者成為「品牌大使」，關鍵即在於本書不斷倡導的提高「淨顧客體驗」（喜愛點—厭惡點）。聰明的讀者，趕快投入「黑箱挖寶」的行列吧！

## 目 錄

出版緣起

致謝辭

推薦序 1 / 李雄慶

推薦序 2 / 林大朗

推薦序 3 / 陳甫彥

推薦序 4 / 黃昱凱

推薦序 5 / 吳師豪

自序

前言

第一章 顧客就是討厭你，習慣吧！

第二章 第一個接觸點：接觸前

第三章 第二個接觸點：第一次接觸

第四章 第三個接觸點：核心接觸

第五章 第四個接觸點：最後的接觸

第六章 第五個接觸點：保持聯繫

第七章 別只關注你認為顧客想要的東西

第八章 現實世界中的艱難選擇

第九章 從顧客體驗危害事物中獲得啟發

第十章 你的員工創造喜愛點

第十一章 顧客體驗創新

第十二章 幸福作為一種策略

第十三章 顧客調查是你的敵人

第十四章 真實評分系統：明日的顧客調查

感謝閱讀拙著

註釋

關於作者

## 作者介紹

尼古拉斯·韋伯（NICHOLAS J. WEBB）

專攻未來趨勢、客戶體驗設計和創新，在此領域有 40 年經驗，且連續七年被評為「全球 30 大商業思維領袖」之一。

他是 goLeaderLogic.com 的執行長，該公司是一家顧客體驗培訓和諮詢企業，並與一些頂級品牌合作，協助它們打造世界一流的顧客體驗。

身為一名技術專家，尼克已獲得四十多項美國消費品和技術產品專利。尼克在商業創新、顧客體驗和領導力領域中，是多本暢銷書的作者。在業務成長、創新、未來趨勢及顧客體驗等方面，他還是重要主題的主要演講者。