

以下內容摘錄自《顧客 3.0》一書

《前言》

為什麼是顧客 3.0？

現在市面上有許多相關的書籍，針對社群媒體經營、提供讓消費者驚豔的服務、顧客滿意度管理與評估、如何扮演好客戶服務主管的角色，甚至是如何運用科技讓消費者完全不需要額外的個別服務等等主題，多有論述。但是，我還沒有發現任何是以「運用積極服務、科技，以及情感連結，提供具有量化評估收益能力的完整顧客經驗」為主題，進行討論的書籍。要創造成功顧客經驗，這些關鍵字是不可忽略的：

- 從頭到尾完整的服務 (End-to-end)：產品設計與行銷團隊必須事先設定合宜的產品期望值，同時整個公司都必須共同合作，致力於達到消費者的合理產品期望、同時處理那些消費者提出的不合理產品期望。
- 針對收益做量化評估 (Measurable financial payoff)：如果您沒有可用來量化評估公司收益的工具，財務長當然不願意讓公司在改善顧客經驗上有所投資，導致顧客經驗的工作無法成功執行。
- 積極服務 (Aggressive service)：消費者在希望尋求協助時，幾乎所有公司都或多或少有著一些阻礙，您必須消除這些擋在消費者面前的阻礙，也要做到鼓勵消費者提出他們的抱怨與質疑。
- 運用科技 (Using technology)：要成功運用科技，您必須完全依循理想顧客經驗的流程圖，明確且主動地教育消費者，才能避免問題產生，同時做到在多元管道提供服務的目的。

本書同時也針對一些在服務、行銷、科技上的迷思和誤解，進行討論，例如：

- 消費者多數是在遇到問題的時候，才會提出抱怨。如果您認同這個說法，我建議您先回頭想想自己的行為反應是不是如此。

- 讓消費者獲得頂級服務體驗的支出，要比提供好的服務，多出許多。事實上，透過提供良好服務，通常可創造 10 倍於其支出的收入與獲利。
- 社群媒體是成功的關鍵工具。實際上，絕大多數的口碑傳播，其實仍然是在線下發生的，其內容也是與服務產生的互動脫不了關係。
- 智慧型手機是顧客經驗不可或缺的重要革命性工具。事實上，智慧型手機只是加速人們互動的一種工具，更具革命性意義的工具與發現，其實是所謂的「大數據」(Big Data)、對話內容分析、產品與製造商之間的無線資訊傳遞等等。
- 官方網站已經過時。幾乎所有的消費者在打電話或上社群平台前，都會先造訪公司網站，但從消費者服務與主動教育消費者的角度來看，多數網站內容都是極為糟糕的。——但多數公司仍然採用由資訊部門規劃主導、並由行銷部門單獨處理網站內容的做法。
- 多數消費者不滿來自於缺乏適任的員工。研究顯示，如果員工真正獲得足夠授權，手邊也有足夠資訊，通常都是工作愉快的員工，能夠有效幫助公司創造正面的顧客經驗。

談到正面的顧客經驗，現在就讓我依序概述本書內容。全書共分為三大部分：

第一部分：顧客與顧客經驗之範圍

本書的第一部分，內容針對如何設定顧客期待，以及為創造絕佳顧客經驗所應做到的管理顧客經驗、未來忠誠度、口碑傳播影響等相關議題，進行討論。在這一部份內容中，我將闡述過去針對顧客行為的一些研究，範圍包括顧客遇到問題時產生的反應、口語傳播 (word-of-mouth) 以及網路口語傳播

(word-of-mouse,the Web)；另外，我也提出了一個實驗性的架構，用以設定並滿足那些顧客的期待；最後則企圖說明：您在嘗試了解、管理、滿足顧客期待上所做的努力，應如何轉換為可量化評估的數字，藉以讓財務長與行銷長能完全接納您的做法。

第二部分：設計一套完整的顧客經驗

本書的第二部分，將說明完整顧客經驗架構的 4 個要素：(1) 第一時間就做到位(doing it right the first time)；(2) 建立提供服務所需的管道(providing access to service)；(3) 提供讓人感動的服務(providing caring service)；(4) 傾聽客戶聲音並累積經驗 (listening and learning)。如果您不能對顧客經驗做

量化評估，就無法做好管理，因此，我在此架構的 4 個要素中，都分別提出了執行過程與成果的衡量標準。

第一個步驟，是要將既有顧客經驗與理想的顧客經驗做比對，確保您不會在客戶經驗中設計出讓顧客不悅的意外，在設計顧客經驗時，您必須建立起以客戶為中心的企業文化，讓顧客與員工在互動中成為夥伴的關係。

第二個步驟，是要建立完整的顧客體驗架構，提供各種服務的管道。這是個看來違反常理的做法，多數經營者都認為公司應該致力於減少顧客產生抱怨與接觸行為，但我的建議反而是應該請求顧客告訴公司他們的想法，「只有我們知道問題何在，才能想辦法去解決問題！」許多企業高階主管起初無法接受這個概念，您必須讓他們了解：一個不開心的顧客代表著公司損失了多少收入，這樣才有可能說服他們。

針對第三個步驟——提供讓人感動的服務——進行說明的章節裡，同時也提出企業應該大幅增加服務功能，以及第一線服務人員的建議。過去，第一線服務人員只需要處理消費者提出的問題，並要求在當下就能完美解決；我建議未來應該要讓第一線服務人員同時扮演教育顧客的角色，讓消費者能更清楚產品的價值所在。

最後一個步驟，是傾聽顧客聲音並累積經驗，也就是建立完善的消費者意見彙整機制，確保這些資訊對全公司能產生建設性的影響，也對經營消費者有正面幫助。在最後這個步驟中最具挑戰的 3 個工作分別是：(1) 建立得以彙整不同資訊來源訊息的消費者意見處理流程；(2) 將這些來自不同資訊來源的資料，整合為一個完整的顧客經驗圖像；(3) 將消費者意見的彙整資料與財務分析數字整合，用以規劃公司下一步的業務策略。如果您能將無所作為可能付出的代價量化出來，該數據一定能說服公司立刻開始採取行動。

第三部分：導入顧客經驗的重要議題

本書最後一部分，針對我認為可能導致在顧客經驗上的努力功虧一簣、或成效不彰的主要議題，進行說明。這包括像是科技運用不當、未能給予員工充分授權來彈性處理顧客問題，以及缺乏足夠了解顧客經驗的領導者等等。

科技為消費者與企業雙方創造了革命性的顧客經驗。所有物件都因為科技而改變，包括水龍頭現在也內建有微晶片，汽車裡的功能就像在車上設置了 1 台

電腦一般。產品的複雜度更高，但就如杜弗士蘭在本書推薦序中所說的、現在幾乎沒有人願意閱讀說明書了；另外，多數的顧客經驗主管，將過多的流程決策交由技術部門來做決定，值此同時，技術部門的主管通常又總是會在第一時間承認自己並非顧客服務、或是為產品設定適當消費者期待的專家。從這部分的內容中，您可以了解顧客經驗若能搭配合宜的科技管理，將可產生極大的正面效益。

《推薦序》

服務業老闆們焦慮下的一帖鎮定劑

——台灣野村總研諮詢顧問股份有限公司副總經理 陳志仁

我服務的公司是日本第一家民間成立的顧問公司（智庫），而且還在日本交易所掛牌上市，今年剛剛好成立滿 50 年，除了日本以外，海外事業主要是在亞洲的各個城市設立據點，以服務國際化下的日本企業及開展當地地區的企業服務業務為主。

近二十年來我們在台灣接觸許多服務業的經營者，我感覺到這兩年這些大老闆們異常的焦慮！

焦慮的根源在於 O2O（Online to Offline）商業模式的興起，原本實體通路的成本就高於虛擬通路，加上過去 3 年我們在台灣的調查也發現，消費者對於電子商務服務的滿意度評價遠高於 3C 實體通路。目前擁有實體通路的老闆們很擔心，有一天實體店的獲利不再？抑或是網路商店開起更有效益的實體店？

近日在中國生產力中心的邀請下，我有機會先拜讀這本美國服務業資深顧問所著作的《顧客 3.0》一書，本書內容對於許多擁有既有店鋪的老闆們，有個方法重新了解自己擁有的現況價值，進而立定擴大價值的目標，然後再一步步把該做的事情逐步到位。

本書分為三大部分，第一部分主要在於論述科學量化客戶價值是解決企業對於與服務有關問題的好方法，在第三章清楚說明，計算顧客終身價值（LVC）可以讓投入顧客經驗的成本回歸到顧客的身上，也就是「羊毛出在羊身上」！

第二部分主要在說明會員經營可以創造企業有形與無形的收益，其中第六章

的「永遠都要讓顧客滿意，偶爾再創造一些驚豔」，特別提出讓顧客感受企業是個「容易做生意」的企業為顧客經營的最終目標下，不外乎就是把管理學上常說的「Cross sell」或是「Up sell」放入在所謂的客戶經驗的服務情境之中！

掌握了可以量化顧客價值以及擴大顧客價值的量化目標評量方法後，第三部分提出了與時精進、採用科技手段和企業建立經營顧客的企業文化等心法下，長期固定採用客觀的顧客滿意度指標，做為企業內部精進改善的客觀指標似乎就水到渠成了。

我覺得這本書可以做為服務業老闆們焦慮下的鎮定劑，想一想自己企業所擁有的價值，不只是會計上的營收與獲利，還有顧客價值是存在的，而善用顧客價值來引導投入更多的資源進行改善，將可以比較安心地把一切科技與創新都順理成章地擺進企業的麾下。

大數據時代的使用者經驗與顧客滿意提升

國立清華大學 清華講座教授

—— 科技部「IC 產業同盟」計畫暨「清華-台積電卓越製造中心」

主持人 簡禎富

在大數據和互聯網+的時代，人手一隻的智慧行動裝置和無所不在的社群軟體平台，企業與消費者之間的互動也面臨了新的典範移轉。在新興科技的推波助瀾下，顧客隨手拍照上傳至網路平台的一張瑕疵照片或一段消費糾紛的錄影片段，或是在社群媒體上留下的評語，都可能因為快速的傳播引發意想不到的效應，更挑戰了企業危機處理的速度以及對軟科技的掌握能力。

因此，企業看待顧客服務不能只停留在被動地處理消費者糾紛、抱怨等相關事務，應提升至更廣泛的「顧客經驗」(Customer Experience, CE) 之完整思維，亦即從消費者初次接觸到公司品牌、產品或服務、直到採購、使用、售後服務等全套體驗過程。顧客經驗不只涉及公司客服單位的職責，而是公司各部門分工合作而展現給顧客的整體感受。

顧客經驗是綜合「人、服務流程、科技應用」三項因素的結果，本書作者約翰·古德曼 (John Goodman) 提出「顧客經驗 3.0」，強調以積極服務、結合

科技，以及情感連結的方式，打造具有量化評估收益能力的完整顧客經驗提升策略與轉型建議。本書介紹許多顧客經驗提升案例，其中包括不少應用大數據分析 (Big Data Analytics) 和資料挖礦 (Data Mining) 的應用；或透過文字探勘 (text mining) 分析客服專線的交談內容、顧客於社群媒體及評論網站的留言。整合公司內部和外部的各項資訊系統內的結構化資料和非結構化的資訊，以進行資料準備、建立分析模式，進一步結合領域專家詮釋發現的潛在有用資訊，達到分析、探索與預測等決策目的。

「顧客經驗」的思維也反應在產品設計開發需要更重視「使用者經驗」(User Experience, UX)。清華大學決策分析研究室長期與世界領先的筆記型電腦代工大廠進行使用者經驗與產品設計的產學合作研究，透過使用者經驗實驗設計架構，分析新開發的消費性電子產品的使用者經驗，以萃取消費者決策偏好，並設計出符合使用者需求與期待的產品。此外，藉由大數據分析與資料挖礦技術的應用，亦可發掘潛在顧客並增進與顧客之間的互動，並由不同顧客群間交易紀錄等資料，提供符合個別顧客要求之商品或服務，將能創造令顧客印象深刻的滿意服務，提升商業價值與市場占有率。

約翰·古德曼指出，員工在接收到消費者的回饋意見當下，能否第一時間妥善處理將影響顧客在後續消費過程中累計的感受與整體印象。而「顧客經驗 3.0」的關鍵之一，就是要適當授權和足夠的決策彈性給第一線員工以處理即時問題，員工才能針對問題與顧客協商並提出相關解決辦法。這與我個人提倡未來的企業應該成為「決策型組織」(Decision Organization)，並使「人人都是當責的決策者」的理念不謀而合。在科技已能取代許多人力工作下，未來企業經營的核心能力應為策略規劃和數位決策能力，因此需要進行決策流程再造，以有效提升決策的速度和品質，提高企業整體效能。良好的顧客經驗和服務品質有賴於企業組織從上到下的悉心經營和全員參與；另一方面，賦予員工決策所有權同時意味著給予其充分信任，自然更能凝聚員工對企業的共識與責任感，進而主動提升其服務品質。本書提出創新的顧客經驗 3.0 的管理思維與操作指南，將有助於企業與時俱進提供更好的服務，並掌握未來的商業契機。

《內文精選》

好的顧客服務未必能創造絕佳的顧客經驗

我太太在我生日時，送了我一組知名品牌的高級環繞音場音響組，當做生日禮物，最近我發現四個內建的喇叭好像壞了，在我嘗試閱讀那份說明不甚詳細的操作手冊，自行解決問題，但卻仍然失敗時，我撥打製造商的 0800 客服專線，在複雜的語音系統中操作許久，又等待了近 20 分鐘，我放棄了。兩天之後，我再度嘗試，仍然因等候時間過長而作罷。最後，我還是找了附近的零售商來現場處理問題，但技術人員也同樣是詢問原廠，答案是必須將產品送回製造商處修理。經過幾個星期，製造商才將產品寄回。對製造商的客戶支援中心來說，這個案例應該會被記錄成一次就能解決客戶問題的成功案例，但事實上，之後凡提到這個品牌，我不僅不再購買，也會告訴周遭朋友我經歷的故事，避免他們碰到同樣的問題。

事實上，很可能您公司整體的顧客經驗 (CE) 表現比您想像中差勁許多。我所說的是「顧客經驗」而非「顧客服務」，因為服務只能算是顧客整體經驗中的一小部分。多數的經營者認為，只要員工能做到謙恭有禮、有效率地妥善回應顧客問題，就代表公司已經提供了極佳的顧客經驗。但事實上並非如此，顧客經驗含括甚廣，從誠實的行銷包裝開始，一直到產品保固期滿之後，都是顧客經驗的一部分。無法區別顧客經驗與顧客服務，正是讓公司主管對於公司顧客經驗現況缺乏正確認知的首要原因，這同時也會讓主管們無法理解，強化顧客經驗所能帶來的巨大潛在收益。

創造絕佳顧客經驗的最大挑戰，就是要讓您自己和公司都能跳脫對於現況自滿的狀態。多數的主管十分滿意目前公司所提供的顧客經驗，而沒有意識到現況對於公司營運及收益可能帶來的危害。

第一時間解決顧客提出的需求

顧客都希望感受到業者公平、有效率的回應，因此，能提供顧客真正需要的協助，是很重要的部分。您可透過以下方法，讓顧客感受到被妥善對待：

- 針對顧客的要求重點，能在第一時間內即時處理完畢。

- 完全達到顧客心中的期待。企業常有不正確的迷思，認為應該給予顧客超乎他們所期待的東西，但這通常只是個造成不必要浪費、錯誤的假設。另外，您必須認知，產品或服務不可能滿足所有顧客的一切期待，只要加以詳盡說明，針對無法提供的功能或服務，直接回答顧客「不」這樣的答案，通常也是恰當、可被接受的。
- 明確表達公司進行補償的原因或行動，千萬不要使用艱澀難懂的語彙。

這些做法適用於所有溝通方式，不論是面對面、電話溝通或是透過科技輔助的自我服務系統。請記住這個事實：一旦有問題發生，常常會危害彼此的關係，除非您能做到完美無缺的服務與補救。如果有不正確的期待產生，很容易讓顧客喪失信任與忠誠度。

當然，好的服務仍然不能與絕佳的整體顧客經驗相提並論，消費者通常都認定任何產品與服務，根本就不應該有問題產生。證明公司十分在意顧客當顧客期待未能被滿足時，企業員工唯一能做的，就是強調並表現出公司十分在意每一位顧客。永遠不要低估同理心的重要性，多數顧客都能接受「偶然發生的瑕疵」，在發生這種狀況時，他們需要的是被認同、能感受到公司了解他們的痛苦，誠摯的道歉會有意想不到的奇效，如果企業能多做一些，提供一些有形的補償，那就更好了。舉例來說，如果顧客沒趕上班機、或是因為機械故障導致班機取消，必須在機場過夜，最差的做法就是依法表現出公司在這件事情上並沒有責任的態度；在這些狀況發生時，航空公司可做的就是盡快提供一些讓顧客感到舒適的服務（例如：提供餐飲），並表達公司的關心。此時能有效展現對顧客關心的做法，包括：

- 透過複述消費者所說的話，也就是所謂的「反應式聆聽」(reflective listening)，建立密切關係，並以具同理心、理解的方式說話。正確的說話方式（即使是聊天或以電子郵件溝通）能有效表達關心，重複消費者說過的話，則能表示他們的陳述已經被聽見。
- 展現同理心，包括適當地為造成不便致歉，即使公司對所發生的問題並沒有責任。
- 建立情感的連結，讓顧客能感受到您所傳達的訊息：「我了解也對您的痛苦感同身受」。

- 傾聽，讓顧客知道有人聽見其心聲，如果公司代表採取一些合理行動，並保證這樣的問題公司會尋求改善之道，顧客就會覺得自己的想法已經被接納。

釐清顧客不滿意與不確定的因素

企業高層通常都認為，顧客的不滿意多起因於單一員工的行為或態度。捫心自問，有多少員工會真的在工作時想著：「我就是故意要對今天遇到的顧客提供不好的服務。」事實上，絕大多數的人都希望在工作上成功的。

雖然部分顧客的不滿意確實來自員工的行為，但大多數的不滿意是發生在那些完全依照設計規格提供的產品上！這些問題深植於顧客與企業雙方，顧客錯誤使用產品，企業做了不好的設計、行銷，並製造了產品與提供服務。換句話說，即使產品完全依照原本設計的樣子送到消費者手上，仍然會因為消費者被產品說明或行銷手法誤導、或只是單純不喜歡這項產品，而產生不滿意。在顧客服務領域中，沒有人應該對顧客的期待或產品本身負責，但顧客服務人員卻必須承受消費者充滿怒氣的責難。

諷刺的是，那些讓顧客感覺被誤導的議題多數是行銷與業務上的溝通，這些要比產品或服務帶有瑕疵的單一事件，易帶來更多的不滿意，也可能降低顧客對公司的忠誠度，因為顧客認為，這是公司有意誤導消費者，因感覺被欺騙所帶來的不滿意，對於忠誠度的影響，要比第一線客服人員所犯的錯誤、或是產品瑕疵，造成 2 倍甚至 4 倍的傷害。

不論任何產業，公司本身正是所有顧客不滿意與不愉快意外的主要來源。檢視數百家企業之後，我將造成顧客不滿意的來源分為三大類，估計其所占比率如下：

- 顧客自己造成的：20-- 30%。
- 公司本身造成的：46-- 60%。
- 員工態度不佳、失誤、或未遵循政策所造成的：20--30%。

顧客自己造成的不滿意狀況

現在的消費者很少會去閱讀說明書，而是依據自行假設的做法(部分合理但也有部分不合理的假設)來使用產品，如此一來，就經常錯誤使用了產品。例如：生產液體漂白劑的公司總是會接到用此產品來漂白牙齒的消費者建議，應該要改

善產品的味道（當然這不是建議的用途之一！）；家電用品製造商試圖以幽默的方式提醒消費者自己幫助自己，因此在產品外盒上加了一張卡片，上面寫著：「如果所有方法都試過了還是不行，就看看說明書吧！」我問過許多人是否閱讀過汽車使用指南或是房屋業主保險書，一直以來，只有大約 2% 的人閱讀過。因為顧客的使用行為如此，廠商就必須盡量簡化產品的使用方法，避免消費者錯誤使用該產品。