

不费力客户服务 一举多得



以客为尊、服务至上被很多企业奉为金科玉律。所以很多企业投入颇多资源在客户服务，以期能营造客户忠诚。然而研究发现即使顾客满意其服务也不一定对品牌忠诚。这是为什么呢？要如何加强顾客忠诚度呢？为得到这些答案，《资本》访问了 Matt Dixon。他是《得来全不费工夫：征服客户忠诚度的新疆域》的作者之一。

(资：资本 M：Matt Dixon)

资 | 请谈谈著作《得来全不费工夫》这本书的核心概念。

M | 多数公司认为只要做到客至上就能取悦客户，以致很少公司总字辈主管会质疑它。所以他们投放了很多时间、精力和资源以期能吸引并营造客户忠诚度。然而，CEB机构耗时5年，收集数以万计的受访者意见，得出的结论却证明“以客为尊”的效果被夸大了。客户至上的理念不能保证有回头客、消费甚至是良好的口碑。事实上，公司只要能做到其本份的事，解决日常的问题就能赢得客户忠诚，而不是提供多了不起的服务。多数顾客不想要为之惊叹，只想要毫不费力解决他们的问题。而且顾客不一定回报优良的客户服务，但多数会要教训那些服务糟糕的公司。

资 | 在如今全球化和数位化的社会，对客户服务的误解是什么？

M | 当今的全球化和数位化世界大大改变了客服的游戏规则。这与多数客服高层人员所熟悉的大相径庭。过去的客服相当直接，几乎所有的事情都是在一个管道

(电话)解决，而客户也没有像现在的传播资讯的能力。如今，客户比较喜欢在网上的自助式解决他们的问题。若非必要，他们不想跟客服人员通话。毕竟有56%的顾客表示必须对电话另一端的客服人员复述他们的问题；有59%的受访者表示他们至少一次被转接到另一客服人员；而有62%受访者表示被迫联系某公司两次以上以解决问题。

这些研究结果显示很多客服机构在努力迎合客户对沟通管道偏好的变化。多数企业的对策是提供多元化管道，让客户选择喜欢的沟通管道。然而，多元管道和选项让顾客混淆，并导致频繁转换管道，而增加客户的负担和公司的成本。有57%拨通客服电话的顾客表示他们已先在公司网站尝试解决他们的问题但不管用。这样的零散客服概念并未考量客户在使用不同沟通管道的整体经验。

已了解到这新的客服趋势的公司开始聚焦于提供简

便、直接和完善的自助式服务。他们也认识到各种管道选项只是让人混淆。公司要先了解客户的喜好，简化在线客服的选项，协助顾客在自助式管道解决他们的问题（例如，解决顾客疑难的最简易方法）。而不是顾客自己决定要透过什么管道来解决。这对公司的利益在于减少顾客频繁更换客服管道，进而降低服务成本。

资 | 如何衡量顾客忠诚度？

M | 我们以顾客是否重复购买、提高消费和对有关企业口耳相传正面和负面评价来衡量。

资 | 哪些因素有利营造客户忠诚？

M | 有很多因素有助于建立客户忠诚，包括产品/服务素质、合理价格等。然而，最重要的是我们发现顾客会因为以上因素（产品/服务价值）来衡量是否购买，但如果服务不到位就不会再光顾了。CEB的研究显示，当顾客不满意所购买的产品/服务，或是有疑虑时，公司能否满足基本需求和解决日常问题，将决定顾客是否保持忠诚。

资 | 为什么营造顾客忠诚度对企业那么重要？

M | 客户忠诚度的概念众说纷纭，有好几个研究显示忠诚度能带来实际的销售收益。举个例子，我们的研究发现忠实的商业对商业顾客，对他们的供应商的消费比一般客户高出31%；而且这当中有半数人愿意试用供应商的新产品。除了这些直接益处之外，忠诚的客户是企业成长的必要支撑。在消费者市场中五个购买动力之中有三个跟口碑有关。

资 | 为什么超越客户的期望的服务对建立忠诚的贡献不大？

M | 有89%的公司相信在服务中超越客户的期望（使客户满意）能赢得客户的忠诚。然而，客户数据的分析结果指向另一方向。在客服中达到客户的期望是最实惠而重要的事。但超过客户期望的服务对提升客户忠诚的贡献甚小。

了解到超越客户期望对忠诚度的影响不大之后，我们进一步探讨在忠诚度与满意度的关联。我们发现一般相信的“越满意越忠诚”有待商榷。这两者之间在统计学上的关联极低。有2成满意的顾客想要更换其他公司，反而有28%“不满意”的顾客要留下。

资 | 客户满意度与忠诚度的差异有哪些？

M | 我们可以换个角度来思考，客户满意度与忠诚度有什么关联？客户满意度是公司测量客户忠诚度的方法。公司一般从三方面来衡量客户忠诚度 | 拥护、努力和满意。

资 | 拥护程度一般以净推荐值（Net Promoter Score）来衡量。一个重要的问题是：“你会不会向朋友或同事推荐这家公司？”

M | 客户的努力是以CEB的客户费力度来衡量。客户以1至7的分数来显示他们同不同意以下说明：“公司让我方便处理事情。”这是衡量客户要费多少力气去处理某些状况。不费力服务的目标是便利，而不是取悦客户。根据CEB研究我们发现客户是否费力对以后的忠诚行为起关键作用。

最后的衡量标准是客户满意度。这被视为三者之中最弱的一环，因为所收集的回馈意见都是主观，而且未能提供什么具体措施。

话虽如此，没有单一、精确的方法衡量客户忠诚度。这些衡量方式都不能单一使用，也未能概括所有面向。我们建议结合多种衡量方式，以便开发能改善服务和推高净推荐值的具体措施。

资 | 可以说所有忠诚的客户都是满意的，但不是所有满意的客户都忠诚？

M | 的确是这样。我们的研究显示客户获得超乎预期的服务，并没有比仅达到他们预期的更忠诚。如前所述，有2成的顾客表示他们虽然满意公司的服务，但也打算去光顾别家公司。毕竟衡量客户满意度不是未来忠诚行为的指标。因为很多满意的顾客也同时在看有没有其他更好的选择。

资 | 客户忠诚度是越强越好吗？过头了会不会反噬？

M | 我们要以另一种方式看待客户忠诚。与其想方设法提升客户忠诚度，我们应该注重减少客户不忠诚。

客服交流中导致不忠诚比创造忠诚度的机率高出4倍。换句话说，与客户交流倾向于对忠诚体验的负面影响。有几个关键的服务特质是导致不忠诚的关键因素，它们的共同点是客户方面的投入或努力。所以客服机构在客户忠诚度最重要是减少客户方面的投入，进而减少不忠诚的情况。

资 | 请谈谈不费力客户服务 (low-effort service) 的四大支柱。

M | 我们在书中提到不费力客户服务策略的四大支柱:

- 自助式服务 | 不费力的公司了解到客户偏好自助式服务, 而不是拨通客服的电话。因此, 他们注重提供简便、直接和完善的自助式服务。他们知道挑选客服管道让人烦恼; 也知道客户要解决他们的问题时, 在意的是指导, 而不是选项。
- 避免后续问题 | 不费力的公司知道大部分客户再次联络客服中心, 不是因为公司没有解决客户所说的问题, 而是客户面临一些后续问题。而这些后续问题是在第一次拨电时就能解决的。这些公司善用他们对一般会发生的后续问题的知识, 在首次接触时预先提供解决方案。
- 营造不费力感觉 | 不费力公司明白客户所做和所感觉到的同样重要。所以, 他们会培训客服人员主动操控客户对费力的认知, 包括采用特定、精确的语言。
- 授权第一线人员 | 不费力公司以截然不同的方式管理客服中心。他们废除了管理客服人员的固有方式 (衡量通话时间和监听通话以衡量客服人员是否达到预设的要求)。反之不费力公司给予第一线的客服人员更多交流的自主权, 让他们自行判断 (和他们同侪的判断) 以提供最佳服务给顾客。

资 | 不费力客服的概念适用于所有行业吗?

M | 是的。CEB在商业对消费者和商业对商业的客户服务中测试其研究结果, 测试横跨各主要行业, 并没有出现重大差异。我们发现一家公司的客户同时也是很多家其他公司的客户, 也是其他公司的服务经验 (包括商业对商业的顾客同时也是消费者)。消费者对公司和产业的期望没有清楚区隔。举个例子, 制造商表示他们被用作与Amazon的交货时间点做比较, 或是银行表示他们被顾客以电讯商或公共服务体验做比较。

资 | 费力或被视为费力的客服可能导致客户不忠诚。这是为什么呢?

M | 多数不忠诚跟客户方面的投入或努力有关。需要费力会赶客。而且这是通用的经验。



尝试回想你联络客服的“糟糕”经验, 你打了几通电话, 或被转接到其他客服人员, 而被迫重复你面临的问题, 或是怎么说客服人员都不了解你的问题, 或是给你制式的答案。这些都是费力的客服经验。生活在步伐快速的当今社会, 客户只想尽快解决他们的问题, 继续他们的生活。

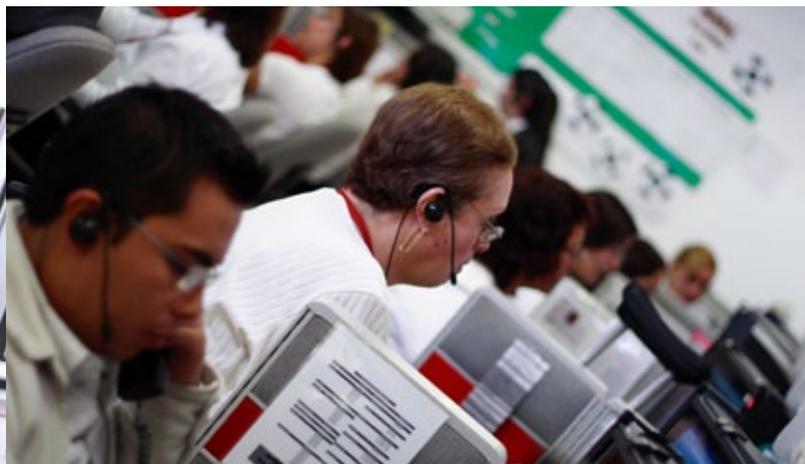
不费力的公司明白客户实际需要做的事和感觉所要费的力气同样重要。客户在联络客服中心时需要做的事, 有65%是他们感觉自己需要做, 而不是真正动手做。

资 | 客户忠诚度的5大杀手的共通点是什么?

M | 客户的费力度。费力的客服的5大杀手, 并导致客户不忠诚, 都是有关客户方面的投入。有56%的客户表示需要重述他们的问题; 59%的人表示至少一次转接至其他客服人员; 62%表示被迫联系该公司两次以上才能解决问题, 而且这当中有57%已尝试在网上解决问题但失败告终。最后有59%的客户表示需要费时费力才能解决问题。

资 | 不费力客服看起来是直接简单的概念。但如何实行是关键。要怎么做才对呢?





M | 接受不费力客服策略的四大支柱，并说服企业上下接受它是第一步。一旦踏上不费力旅程，实行适当的措施以减少客户方面的努力，并定期衡量进展是关键。想要做到这两个关键步骤，让公司上下认同和实践这策略，企业需要遵从以下原则：

- 公司高层管理和前线的员工都要认同这不费力概念。高层管理和前线人员的支持对不费力措施的成败很关键。必须以每个与事群体所关注的事物来说服他们参与不费力策略。

例如，前线员工对实行优质客服非常关键，成功的公司懂得让客服人员看到不费力方针如何融入他们的日常工作（而不是加重负担）。公司要指导前线员工如何减少当下的客户方面的努力，并综合客服人员的反馈意见以改革这计划，使客服人员的工作更轻松。

- 赋予客服人员成功所需的工具与自主权。客服人员要克服两道难题才能减少客户方面的努力。首先是内部管控品质的清单和生产力的衡量标准，例如AHT，通常迫使客服人员注重通话时间和清单，而不是客户。这将使客户不满意。若是以成果和表现来衡量，客服人员就有更大的弹性空间来主导建设性的交流，以减少当下的客服方面投入。

其次，客服人员如果没有建设不费力对话的框架，就很容易陷入固有交流方式。协助客服人员共同努力，提供所需的指导和工具，他们很快会看到成功的不费力服务模式（和其所带来的利益）。

- 安排专门的团队进行这不费力服务项目以建立威信。推行这策略的初期，必须分配适当的资源以开发不费力服务的策略，向大家灌输这概念和管理实践过程。一个专门推动这项目的小组对其成败负责，务必达到长期实践的目标。

- 成为不费力服务企业是持续的过程，不是一蹴而就的事。企业不能把它当成一次性的措施。反之，企业总字辈主管应该改变思维模式，以客户方面投入的角度来思考，并且视之为长期的发展策略。主管在做决策时要考量该举措对客户方面努力的影响。

资 | 你能举一些不费力服务成功的例子吗？

M | 我们以Apple Store为例，这是为了协助顾客，不是销售产品的商店。Apple店员经过良好培训，领月薪，不是抽佣。他们主要是协助顾客修复旧电脑，让它们能继续使用，同时卖新产品给顾客。Apple专门店也剔除了零售商店里一个常见的问题就是界线。它致力于打造不费力的服务。

另外服饰店Old Navy也大力改革了其室内装修以打造不费力的购物体验。把排放衣服的架子调低，让妈妈们能一边挑衣服，一边看孩子。把收银机和试衣室安排在中心位置，并准备了各种标签，包括“喜欢”、“爱上”、“不适合我”以帮助顾客分类他们要选购的商品。

这些品牌都是不费力的服务，因而有为数众多的忠实顾客。顾客能轻松了解产品或服务的特点，购买和获得售后服务。这是营造品牌区隔的大好机会。

资 | 如何把不费力服务融入企业文化？

M | 减少客户方面的努力不仅限于客服的四面墙，而是应该融入整个客户管理体系。把不费力策略纳入长期发展策略，使日常营运变得更轻松。不管从事哪个部门，都要把简化摆在优先位置。只有在大家都认同减少客户努力是共同目标，所有团队或部门需要怎么做就一清二楚了。而且各部门需要以新的和更好的方式合作才能实现目标。所有客户服务企业应该把它视为长期投入的优先事项，而不是只是在高峰期。

资 | 如何利用社交媒体创造不费力服务？

M | 因效法竞争对手而增加沟通渠道的选项，或是因为顾客似乎想要这样的管道，都只会帮倒忙。因为顾客面对不同的管道眼花缭乱，而最终选择常用的电话。虽然顾客常用社交媒体才使用服务功能，但一些问题是不能在社交媒体解决的，例如安全的财务交易。为了避免频繁更换管道，企业要了解哪些问题以社交媒体解决效果最佳；以及如何引导顾客去更适合的管道以解决其他问题。

资 | 营造不费力服务的难题有哪些？

M | 在实行不费力策略时，一般会面对三大挑战 |

1. 未能整合零散的顾客数据以掌握顾客费力的真正原因，因此不能对症下药，未能大幅减少顾客方面的投入。
2. 由于繁杂的服务管道导致客户体验繁杂、不连贯。
3. 简单的问题由网上自助方式解决，把较复杂的问题留给客服人员。由于客户的期望提升了，如今很多客服人员并不具备提供不费力服务的技能，也没有得到所需的支援。

资 | 如何妥善处理客户在使用公司产品或服务的负面经验？

M | 实行不费力服务的企业不仅能提升客户忠诚度，也能因减少不必要通话、等待时间而节约运营成本。虽然客服中心主导这不费力服务项目，但所有客户相关部门都要参与，包括新产品研发部、市场营销、资讯科技、财务、法务部等都有助于减少顾客方面的投入。

最佳的企业在以下5方面着手，达到不费力服务的目标

- 追踪客服方面的投入，而不是客户满意度——注重减少客户投入的改革，能赢得客户忠诚。
- 轻松解决问题——指引顾客到不费力客服渠道，一次就把问题解决。
- 解决顾客现在和后续的问题——避免重复联系客服。因为这会让顾客不耐烦和加重运营成本。
- 注重减少顾客感觉所付出的努力——把复杂的事情简化，使客户觉得不费力就能解决问题。
- 授权员工，自行判断——前线的员工必须自行判断以提供不费力、妥善的服务，而不是机械式的答复给顾客。**资本**

延伸阅读

