

品牌的核心：企業服務文化與顧客忠誠度 價值與加值—前進藍海 服務創造品牌價值

在新聞媒體推波助瀾下，
品牌行銷已成顯學，每個企業都在談藍海與紅海。
但究竟品牌的本質是什麼？
要如何創立品牌，並鞏固消費者的忠誠度，
從而替企業加值，真正殺出紅海，邁向競爭者無法企及的藍海？
紐約國際管理顧問公司總經理陳文敏，
從獨到的觀點切入，深入服務的本質，
分享怎麼透過服務建立品牌，並且創造價值，為產品加值。

口述 陳文敏 · 整理 蔡坤霖



在紐約待了20年後，我把公司帶回台灣。一開始公司的業務為休閒產業規劃，2003年後，公司開始協助各種不同類型的公司，提昇其服務能力、進一步提昇品牌價值。

乍聽之下，很多人會以為會需要提昇服務能力的公司，應該是服務業吧？但其實不然，我們公司50到60%的客戶來自科技業。

在2006年，工研院開始技術轉移的業務，我建議工研院應該要有一個銷售服務的總部，因為想合作的廠商，沒有人知道要聯絡什麼所。打電話到某一所，某一所可能只說：「我們沒有做這個。」就掛斷電話。2007年，我們建立了Call Center專門處理客戶的電話，並且導入服務策略、國際禮儀，建立了SOP、進行服務的演練、SOP的演練與稽核。過去客服專線在工研院網站是在非常不起眼的角落，現在也放到了首頁——這是我們與工研院的合作經驗。

任何一個產業都需要服務能力

我談這些，是希望各位知道，所謂服務，和微笑沒有什麼太大關係。服務，是每一企業的核心能力。包括工研院，服務也是工研院的核心能力。只要談到行銷，不管是個人行銷或是企業行銷，我們談到的「品牌力」，其實都和「服務能力」息息相關。

大家問：「工研院是什麼產業？工研院在賣什麼？」十之八九的工研院員工會回答賣技術，但除了技術還賣什麼？如果在2006年，問微軟的員工他們在賣什麼？他們會回答「賣軟體」，但現在他們會說「我們賣服務」。因為微軟意識到，服務和軟體是一樣重要的，所以請麥肯錫在全世界幫忙組織重整，目的只有一個：便利服務顧客。

在工研院導入顧客導向的服務架構後，客戶對工研院的滿意度，在一年之內提高了5到10%，同時業績也呈正比成長。

所以即便各位認為自己的服務已經做得夠好了，但只要業績沒有成長，就代表服務方法錯了。服務的方法對，業績應該都會成正比增加。

服務，為客戶創造價值

服務可以在每一名顧客身上創造更高價值，任何一個有競爭的企業都不斷開發新的產品，但關鍵是你能夠提供怎麼樣的服務。這才能和競爭者區別開來。

各位今天面臨的一個挑戰是，顧客的經驗不斷在提昇，因為不斷地有企業在提昇顧客的經驗。Lexus大概在二十、三十年前進入美國，它提出一項服務，當顧客將車送回原廠修，其他車廠叫顧客等修好回去取車，但Lexus會給你一台代用車。

當時業界都認為Lexus是瘋子，但Lexus公司的宗旨是：「顧客買一台Lexus時，不是買一部車，而是買整套的頂級服務。」現在這成為每間車廠必備的服務項目，這個思維不只影響汽車產業，例如Epson高檔的印表機壞掉時，Epson會給顧客一台代用機，hTC高檔手機也會有一個代用機。

在美國，有個相對應的新服務理論叫「非常服務」(Positively outrageous service)，假設服務是一個奶油蛋糕，我們通常會想到漂亮的奶油花，奶油花重要嗎？重要，可是客人不是只吃奶油花而已，他們是吃整個蛋糕。一個非常服務的蛋糕，還包含中間層「展現自己的價值」、紮實的底層「為顧客解決問題的能力」，還有奇妙的香料「為顧客創造價值」。



企業必須提供具有價值的服務，才能和競爭者有所區別。



建立競爭對手
做不到的服務門檻，
顧客就會變成忠誠顧客。

以前列印把墨水用完，但是文件卻還沒印完，顧客去Epson問他們怎麼解決？他們會說：「那你下次先買好墨水。」經過我們建議之後，Epson的印表機加裝了感應器，現在每一台Epson印表機在墨水剩下20%的時候都會有警示，提醒顧客要換墨水匣了——這就能增加顧客的快樂指數、減少痛苦指數。

這樣降低顧客的痛苦指數之外，同時業績也會增加。我們讓顧客在網路上直接訂購墨水，同時提醒他們不要用山寨版，這樣才能免費維修，還推出紅利點數。後來Epson最賺錢的不是機器的銷售，而是墨水以及碳粉——這就是透過服務，為產品創造價值、為顧客創造價值。

品牌造就忠誠

如果你的服務建立了一個競爭對手做不到的門檻，自然而然，你的顧客就會變成忠誠顧客。我拿台裔美國人謝家華的案例來跟各位說明——他經營專賣鞋子的Zappos網路公司，兩年後，Zappos以十二億美元賣給Amazon，有記者採訪他：「你們公司可以賣到12億，那你們的鞋子一定很貴。」他回答

說：「對不起，我們公司不是賣鞋子，我們公司是賣服務能力跟服務的企業文化。」

Zappos做到美國每四雙鞋子就有一雙是他的，CNN的記者去採訪Zappos的忠實顧客——為什麼願意成為Zappos的忠實顧客？有位三十多歲的女孩子回答：「我這輩子如果要買鞋子，一定只跟Zappos買。」

有那麼嚴重嗎？她的故事發生在半年前，她父親生日，父親希望她買一雙Zappos的靴子當禮物，結果女孩忘記了。後來她父親在浴室跌倒引發併發症，醫生說只有一天到三天的時間可以活，父親又說，希望能穿著Zappos的靴子過世。她當天打給Zappos的客服，那時候是沒人上班的耶誕節前夕，她告訴客服：「我有一個不情之請，我爸爸只剩下一天到三天可以活，我知道你們的流程是四天，可是你有沒有可能讓我在24小時內收到鞋子？我可以多付錢。」客服回答說：「沒問題，你不用付這個錢，我們會盡全力做到，讓你在一天內收到。」結果鞋子在17個小時就收到了。

原來的SOP是四天，你能縮短到17小時，卻沒有讓客戶多花一毛錢。後來CNN的記者採訪這位客服：「你只是一名基層員工，為什麼你敢這樣答應？」客服小姐回答：「我相信如果當時接到電話的是謝先生，他會和我做一模一樣的事情。」這就叫企業文化。

企業文化不是高階主管嘴巴說說，而是高階主管真的下去做。Zappos真的不斷在思考如何創造更好的消費經驗，怎樣極盡所能寵壞顧客。當領導廠商把服務門檻拉到這麼高，競爭者是沒有辦法進來市場，所以我就可以擁有這群忠誠顧客。所以，你今天是要找到滿意的顧客，還是忠誠的顧客？

品牌要給予夢想、希望、幸福感

什麼是好的服務呢？我認為：「天下沒有好的服務，天下只有對的服務。」不同的顧客就會需要不同的服務。

有了服務才會有品牌。但品牌有什麼價值呢？舉香水為例，香奈兒五號是全世界最貴、也是賣最久的香水。香奈兒五號傳遞「你這輩子一定要用一次香奈兒五號，只要用了香奈兒五號，你就會跟瑪莉蓮夢露一樣性感」這樣的訊息，讓女人一定要買一罐香奈兒五號——這就是品牌。

品牌會給你夢想、品牌會給你希望、品牌會給你幸福感。

美國的經濟學者說一個理論：「滿意的顧客是沒有價值的，只有忠實的顧客才是公司真正的資產。」工研院也是一樣，工研院賣的是無形的知識經濟，沒有人真正知道知識經濟的價值。所以產品要賣出高價，除非人們相信了它之後會有幸福的感覺，這就是品牌的力量。

如果將公司比擬為一個人，工研院的門面是品牌，其中一隻腳是產品，另一隻腳就是服務。為什麼hTC後來花這麼多時間在品牌的宣導、與服務的推廣？是因為他們急轉彎要開始做品牌的時候發現，如果沒有服務，品牌就會跛腳。

那要怎麼用服務來創造價值？我們常說服務有三高二低。三高指的是，提高產品品質、提高顧客滿意度、提高顧客忠誠度；二低是指，降低顧客的抱怨、降低顧客的流失。我們最想要增加的是顧客的忠誠度，讓顧客想買產品的時候，我們是第一選擇，而且是唯一選擇。

根據美國零售業的研究，顧客流失的理由，最主要不是因為產品比較貴或是產

品比較差，而是因為顧客感受到「未獲重視」。

創造顧客導向的企業文化

很多人會認為服務是基層員工的事情，這個說法對嗎？舉例來說，我來工研院的時候，樓下的櫃台小姐應該要站著、坐著，還是跪著、趴著呢？這是由SOP決定，而不是基層員工決定。

真正要將服務導入企業，建立顧客導向的企業文化，高階主管要有高度。我們公司很大一部份的工作，是要帶著高階主管去思考，怎麼樣的服務策略可以讓顧客覺得驚豔。當高階主管有了高度，中階主管才可以建立法度，基層員工才能夠擁有正確的態度。唯有這樣才能夠形成顧客導向的企業文化。

那到底什麼是高度呢？你要問自己：「願意為顧客做到什麼程度？」紐約飯店有一個理念，在顧客支付足夠酬勞下：「我們永不對顧客說『不』，無論顧客想要什麼，我們都全力完成。」

所以主管擬定服務策略時，首先思考的是高度，接著是深度，最後才是細緻度。第一是把顧客放在心裡，把顧客當作神，或說是夢中情人，不斷去思考他的需求與渴望。第二個是藉由意見調查深入瞭解你的顧客，第三是站在顧客的立場，第四個是從這樣的基礎建立服務架構，最後是重視危機和創造價值。

「如果我在乎我的顧客，我就會做，如果我會做，我就會改變。」這是IC宣言，請各位跟我一起宣示：「I care, I can, I change!」



要建立顧客導向的企業文化，高階主管必須先有高度。

