

# 以善變應萬變

## Breaking the Trade-off Between Efficiency and Service

1

Andy Guo

### 挑戰 – 顧客，變化莫測的生產要素

- 對服務業這一行而言，顧客「干擾」營運的狀況層出不窮。業者搞定這類挑戰之後，獲利空間卻大幅壓縮。如果想以合理成本提供品質穩定的服務，公司就必須學會如何處理這種干擾問題。
- 如何處理服務「差異化」(variability)的問題，是服務性產品是否能獲利的關鍵挑戰。

2

Andy Guo

## 挑戰－顧客，變化莫測的生產要素

- 根據製造業情況而建立的作業管理理論，對差異化通常只有一個處理原則：非消除不可。
- 服務業這一行面對的挑戰要微妙複雜得多。首先，排除顧客要求的所有差異化並非明智之舉，因為顧客評斷服務品質高下時，多半是看業者順應他們的要求作出多少改變，而不是看業者如何毫不留情地拒絕他們的要求。
- 其次，業者根本就不可能排除顧客要求的差異化。製造商幾乎可以完全掌控生產要素的成本與品質，服務業者卻不能，因為顧客本身就是生產流程的關鍵要素。

## 瞭解－釐清五種差異化，再謀對策

- 差異化至少可以分為五種類型。必須先釐清是哪種類型造成干擾，才能著手設計對策。
- 類型一：來客差異化 (arrival variability)
  - ◆ 顧客不會全都在相同的時間需要服務，也未必在公司方便的時間光顧。
  - ◆ 傳統的解決方法是要求顧客預約或先訂位，可是這僅適用於特定情況。在許多服務業場所，如零售店、客服中心、急診室等，顧客根本無法預知或延後自己的需要。

## 瞭解－釐清五種差異化，再謀對策

- 類型二：要求差異化 (request variability)
  - ◆ 廣告公司的每個客戶都有自己獨一無二的行銷策略、渡假中心裡每位遊客希望享用的設施不同、快速更換機油的連鎖店Jiffy Lube，顧客開來的汽車也是廠牌不同、款式各異。
  
- 類型三：能力差異化 (capability variability)
  - ◆ 有些顧客可能因為知識、技能、體力或資源較佳，可以輕易自行應付，但有些顧客卻需要業者費心照顧。
    - 清潔服務人員過來打掃，掃完之後離開，與客戶之間沒有什麼實質的互動，客戶的能力高低也與清潔人員的服務品質沒什麼關係。
    - 到醫院看病，患者描述本身症狀的能力高低，就會影響到他接受的醫療照顧品質。

5

Andy Guo

## 瞭解－釐清五種差異化，再謀對策

- 類型四：付出差異化 (effort variability)
  - ◆ 如果顧客必須參與服務的過程，他們願意為此付出的程度，完全取決於他們自己。
    - 公司的會計人員未必會費心地把條理井然的檔案交給獨立稽核員
    - 大賣場的顧客購物後，未必還有力氣把沉重的購物車推回停車場內放購物車的地方。
  
- 類型五：主觀偏好差異化 (subjective preference variability)
  - ◆ 有些餐廳的客人喜歡侍者直呼其名的親切感，有些人卻討厭這種自以為是的熱絡。
  - ◆ 如果某家律師事務所派出王牌律師上陣，大力關注某些案子，有些委託人會認為這代表自己的案子很重要而深感滿意，但也有一些人會心疼昂貴的鐘點費。

6

Andy Guo

## 拉鋸－顧客差異化，配合還是限制？

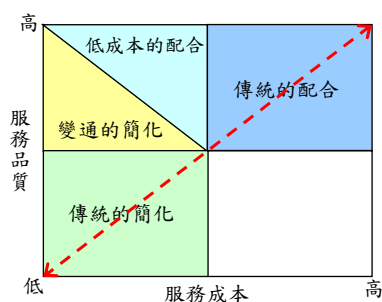
- 經理人都得面對一項抉擇：他們希望配合或是減少這種差異化？
  - ◆ 一般來說，看重服務品質的公司往往傾向配合差異化。
  - ◆ 而強調簡化營運作業的公司（通常是基於降低成本的考量），則比較希望減少差異化。
- 「減少差異化策略」
  - ◆ 典型例子就是餐廳的菜單。餐廳不接受顧客的特殊要求，固然可以減少作業環境的複雜度，但服務品質也可能打折扣。
  - ◆ 採行簡化策略的公司往往可以吸引對價格敏感的顧客，他們為了低價寧願犧牲服務品質。有些人會選擇搭乘廉價的航空公司、上大賣場購物、看早場電影、在淡季出遊。

## 拉鋸－顧客差異化，配合還是限制？

- 「配合差異化的策略」
  - ◆ 往往需要借重資深員工來因應顧客的差異化。
  - ◆ 要雇用、訓練、留住這種懂得如何招待顧客的員工，成本也比較高。
  - ◆ 一般而言，只有在業界屬於高價定位的公司才能要求這種額外收費。

## 兼顧 – 服務不打折、成本不飆高

- 在代表傳統取捨做法的矩陣中，服務成本與配合程度之間呈線性函數關係，但這些能兼顧兩者的公司卻能跳脫到「對角線之上」。公司有可能超越傳統的簡化或配合差異化的策略，採用「變通的簡化」與「低成本的配合」策略。



9

Andy Guo

## 兼顧 – 服務不打折、成本不飆高

- 採用「變通的簡化」策略，可以根據差異的類別來鎖定顧客群
  - ◆ 假設某所大學擔心招收進來的學生程度參差不齊，使教學情況變得複雜，就可以把錄取標準設定在一個很狹窄的分數範圍內。如此學生可以修習為他量身訂做的課程，學校也不必費心設計多套不同的課程。
- 採用「低成本的配合」策略，通常會讓顧客採取自助式服務
  - ◆ 這一策略特別適用於來客差異化或要求差異化較高的情況，因為在這兩種情況下，業者的人力安排很複雜。
  - ◆ 若由顧客自己動手，服務品質就會隨著顧客的能力與付出而改變。顧客也能掌控服務的環境(配合顧客主觀偏好的差異化)。
  - ◆ 網路拍賣業者eBay很擅長運用這種模式：網站上的買賣工作幾乎全由顧客自己包辦，eBay員工很少插手。

10

Andy Guo

## 管理顧客帶來的服務差異化策略

	傳統的配合	低成本的配合	傳統的簡化	變通的簡化
來客差異化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安排充分的人力在場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 雇用低成本人力</li> <li>● 工作自動化</li> <li>● 與顧客的接觸工作外包出去</li> <li>● 提供自助服務選項</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 採預約制</li> <li>● 離峰減價</li> <li>● 限額服務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 創造額外需求，以期在不改變顧客行為下使來客較平均</li> </ul>
要求差異化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安排足夠的專業人力在場</li> <li>● 訓練員工處理顧客多種要求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 雇用低成本專業人力</li> <li>● 工作自動化</li> <li>● 提供自助服務選項</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 特定服務採預約制</li> <li>● 說服顧客通融</li> <li>● 限制服務內容</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 限制服務內容</li> <li>● 依要求的不同來區隔顧客</li> </ul>
能力差異化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 確認在場的員工可應付能力不同的顧客</li> <li>● 替顧客動手</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 雇用低成本專業人力</li> <li>● 提供不需要特別能力的自助服務選項</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 要求顧客使用服務前應提升能力水準</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 依能力的不同來區隔顧客</li> </ul>
付出差異化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 確認在場的員工能為不想動手的顧客服務</li> <li>● 替顧客動手</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 雇用低成本人力</li> <li>● 在自助服務選項上大幅運用自動化服務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 以獎懲誘導顧客願意多付出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 依動機的不同來區隔顧客</li> <li>● 用規範性方式使顧客願意多付出</li> </ul>
主觀偏好差異化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 確認在場的員工能分辨顧客的不同偏好而機動因應</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 雇用低成本人力</li> <li>● 提供可依顧客需求規畫的自助服務選項</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 說服顧客調整期望，配合公司的價值主張</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 依主觀偏好來區隔顧客</li> </ul>

11

Andy Guo

## 解套 – 在不同時期，採用不同策略

- 許多公司和eBay不同，已經建立起由員工替顧客執行特定工作的成規。這些公司如果想成功地推動低成本的配合策略，就必須說服顧客自己動手。
- 要順利「說服」顧客，通常得重新定義顧客的價值主張。也就是說，顧客必須覺得多少得到一些補償。補償的型式包括降價、加強客製化、享受自我掌控的感覺……等。

12

Andy Guo

## 戴爾(Dell)，靠顧客削弱外包廠商

- 1990年代後期，Dell公司考慮把大型伺服器納入產品線，使公司的客服作業面臨來客差異化與要求差異化增高的挑戰。
- Dell的解決方案是把現場服務外包給其他廠商。這類專業服務公司的客戶不只Dell一家，所以Dell顧客帶來的服務差異化對他們造成的影響，遠不及Dell自行提供服務時來的嚴重。
- 當然這種做法也有風險：若是為了壓低成本而放棄在這方面與客戶接觸的機會，Dell可能會喪失對客戶關係的掌控。
  - ◆ Dell的防範之道是提高警覺，與顧客保持緊密的聯繫，共同討論他們後續的需求，並評估外包廠商提供的服務品質如何。

## 星巴克(Starbucks)，讓顧客員工雙贏

- 星巴克靈活處理顧客能力差異化的手法堪為典範。
  - ◆ 這家咖啡連鎖店提供多樣化的選擇，讓顧客自由組合飲品的分量、口味與調製方法。為了提高點餐的準確性和效率，星巴克訓練前臺人員按照特定的順序，告知調製人員顧客所點飲品的內容。
- 星巴克至少用兩種方法讓顧客熟悉點用準則
  - ◆ 一是印製「點用指南」小冊供顧客參閱
  - ◆ 二是指示員工在確認顧客所點的飲品時，要按照正確的順序，而不是把顧客的話複述一遍。
  - ◆ 雖然員工的語氣不帶非難意味，大多數顧客還是學會避開這種隱含的糾正，按照方便星巴克作業的方式點用飲料，而且不覺得服務品質受到影響。甚至有些顧客還自認能以「正確」順序點餐是件得意的事，是上班途中獲得的小小勝利。

## 手段－給予獎懲，還是訴諸心理？

- 一般公司在面對顧客付出的差異化時，通常會採用傳統的配合策略。然而，有些公司卻會想辦法強制這類顧客多出點力。
- 有兩種方式可以改變人類行為：工具性手段與規範性手段。
  - ◆ 工具性手段是指對特定行為給予正式獎懲，也就是基本的胡蘿蔔與棍子原理。
  - ◆ 規範性手段運用的是羞恥心、責任感與自尊心，做法比較微妙，但往往比較有效。
- 規範性控制的效果好得多，因為顧客會自願守規矩，只不過很難設計這類激勵手法。

## 手段－給予獎懲，還是訴諸心理？

- eBay就提供了規範性的環境，顧客都十分認真提供服務，主要原因就在於eBay提供「信用評價星號」之類的評價工具，公布買家與賣家以往的紀錄，以建立顧客之間的互信。
- 有家托兒所鑑於放學時家長經常不準時接走小孩，所以規定遲到者要罰款，結果遲到的情況反而更嚴重。因為家長遲到會讓他有罪惡感，這是一種強有力的規範性誘因，但現在繳了罰款之後，這種罪惡感也隨之降低。



## 手段－給予獎懲，還是訴諸心理？

- 高檔珠寶業者蒂芬妮在2001年出了差錯
  - ◆ 蒂芬妮當時面對的情況：一個龐大的新富客層，對蒂芬妮品牌的喜愛程度直線上升。雖然蒂芬妮向來以優雅的服務為招牌，但隨著眾多顧客湧入店內，傳統的服務品質不免大打折扣。
  - ◆ 為因應這種來客差異化，蒂芬妮採用一種可靠好用的工具：呼叫器。客人一踏進店裡，就會拿到一個呼叫器，聽到聲音響起就表示輪到你了。
  - ◆ 很不幸，蒂芬妮最希望保護的顧客群－最有錢也最忠誠的客人－對此極為反感。顯然管理階層並未考量到另一種差異化對業務的影響更嚴重，那就是主觀偏好的差異化。雖然大批新湧入的顧客對呼叫器並不陌生，甚至還相當認同，但那些要求較高的頂級顧客卻覺得這不符蒂芬妮素來標榜的尊貴服務。

## 西南航空登機劃不劃位有關係

- 西南航空自成立以來，一向採取與眾不同的登機政策：不劃座位。
  - ◆ 這項做法有個明顯的優點，那就是效率。西南航空的平均停航時間，也就是一架飛機由落地到下次起飛的間隔時間，比其它業者快了40%，如此機隊的生產力就能維持高水準，因此而壓低成本與票價。對某些顧客而言，不劃位政策有另一項好處：平等性。
- 2006年6月，西南航空宣布由聖地牙哥出發的班機將試行劃位，熟客的反彈相當激烈。
  - ◆ 西南航空在低成本模式下，選擇的是減少而非配合服務差異化的策略。原本就喜歡西南航空做法的人，自然會成為他們的顧客。
  - ◆ 不過值得注意的是，許多顧客之所以願意選擇西南航空，部份原因就是它的服務明顯符合平等主義。

## 捷威(Gateway)電腦公司

- 捷威自成立以來，完全採用直銷。
  - ◆ 但眼看市占率下滑，管理階層決定從高科技市場常見的顧客能力差異化著手。他們認為，如果對缺乏電腦知識與信心的消費者提供更多的詳細指導，應該有助於個人電腦的銷售。如此一來，公司就必須進入零售市場。
- 捷威的新店於1996年開幕
  - ◆ 初期的確相當引人注目。店員經驗豐富，樂於幫忙，而且為數眾多（員工與顧客之比高於一般水準）。有用的教育性資料任人取閱，而且店面都位於交通便利的地點，好吸引人潮。捷威成功地吸引不同專業層次的顧客上門，表現的確出現。
  - ◆ 然而到了2004年4月，三百多家零售店的最後一家也關門大吉。

## 捷威(Gateway)電腦公司

- 怎麼會發生這種事？
  - ◆ 並不是策略本身有什麼差錯，因為捷威精確診斷出有某種服務差異化的問題，也設計了因應對策。只可惜這種方法太花錢，而公司卻無法保證，那些享受了售前服務的客人會負擔相關成本。
  - ◆ 顧客經常在捷威弄清楚自己的需求與相關資料後，就到其它低價競爭者那裡去買電腦。
- 公司若想有效管理服務作業中的差異化，往往必須影響顧客的行為。因此經理人應採用三個步驟的流程，仔細設計要採取的行動：

## 管理 – 三個步驟，影響顧客行為

- 第一步：診斷，瞭解顧客問題行為的原因
  - ◆ 從事消費金融的第一聯合銀行（First Union）在1990年代晚期的狀況，就是一個明顯的例子。
  - ◆ 當時第一聯合銀行提出許多新的自助式服務，供顧客選擇，主要包括自動櫃員機、語音回覆、網際網路的使用等，希望為各分行降低的營運成本，足以抵消這些創新的成本而有餘。
  - ◆ 然而顧客還是繼續上分行找行員服務。管理階層認為問題核心在於顧客能力的差異化。為了解決這個問題，第一聯合在分行門口派駐迎賓人員，詢問客戶要來辦理哪種業務。
  - ◆ 然而這個措施實施幾個月之後，新近開戶的客人就流失了近兩成。不久之後，第一聯合與美聯銀行（Wachovia）合併，連名字都消失了。
  - ◆ 失敗的原因並不難追究：銀行誤判了某些顧客不採用自助式服務的原因。真正的關鍵不在於顧客能力的差異，而在於付出的差異。有些顧客時間多得很，他們寧願排隊，等行員替他們服務。

## 管理 – 三個步驟，影響顧客行為

- 經理人要避免這種嚴重的誤判，可以利用下面這些簡單明確的問題為導引，徹底進行分析：
  - ◆ 顧客目前的行為有什麼問題？這種行為如果不改變，對公司會有什麼危險？
  - ◆ 顧客作出這種行為的原因可能為何？在判斷時，應該考量顧客帶來的五種差異化在其間扮演什麼角色，並根據這五種差異化來假設可能的原因。
  - ◆ 哪些假設最合理？哪些假設比較不可能？管理階層是否特別中意某一種結果？公司對顧客價值抱持怎樣的假設？
  - ◆ 這些假設該如何測試？誰負責處理測試結果？如果測試結果對策略或營運具有重大意義，由誰來領導推動變革？

## 管理 – 三個步驟，影響顧客行為

- 第二步：設計，為顧客打造與公司互利的角色
- 適當地診斷問題之後，公司可以開始為顧客設計在營運中扮演的角色。
  - ◆ 顧客由新角色可以獲得什麼？他們會因而比從前更好嗎？他們待在我們這裡會比轉向競爭者更好嗎？
  - ◆ 公司由顧客的新角色可以獲得什麼？公司期待顧客的新行為會對公司績效產生什麼影響？
  - ◆ 認定顧客會做出公司期望的行為，這種想法是否符合實際？經理人對於人的動機抱持怎樣的假設？
- 對服務業公司而言，創造價值的困難在於收入與成本之間的關性往往並不大。

## 管理 – 三個步驟，影響顧客行為

- 第三步：測試，「衛冕者」「挑戰者」兩樣本
- 在執行測試時卻經常發生錯誤，最常見的三種錯誤如下：
  - ◆ 測試環境與真實環境落差太大。
  - ◆ 透過暗示或明示，希望讓測試取得正面結果。
  - ◆ 所做的測試缺乏對照組可供檢驗。
- 要克服最後一項錯誤，可以採用富國銀行（Wells Fargo）所謂的「挑戰者 vs. 衛冕者」模式。針對每一個新策略，公司都會挑選一組樣本進行測試（挑戰者），同時另有一個類似的樣本作為對照組（衛冕者）。