

有些企業只要讓客戶稍有不滿，忠誠度就大幅下降；但有些企業即使顧客滿意度下滑，仍能保持一定的忠誠。如果你的企業屬於前者，可考慮採取8種「不得不策略」，轉型成後者。

盧希鵬

國立台灣科技大學管理學院
院長



滿意度與忠誠度：談「不得不策略」

在「讓客戶滿意」的管理哲學下，我們都接受了一個隱含的假設：滿意的客戶會忠誠。那麼，不滿意的客戶會不會繼續與我交易呢？

許多客戶滿意度與忠誠度的研究都顯示，兩者有正相關，也就是「愈滿意的客戶，應該是愈忠誠」。不過，我在台科大EMBA的課堂上提醒同學，為了方便數學運算，統計分析有許多假設都是線性的；但是在真實的社會中，我們的生活很少是線性的，人生有很多曲折，很難用電腦計算。

兩種曲線，成本差很大

【附圖】中，滿意度與忠誠度的線性相關（藍線），其實應該是由兩組數據所構成的，第一組數據可以迴歸運算成曲線A，另一組數據則構成了曲線B。曲線A中，當滿意度5分時，忠誠度也是5分，但是滿意度一旦掉到4.5分，忠誠度就只剩3分。曲線B則不然，滿意度即使落到3分，還可以維持4分以上的忠誠度。

我對同學說，如果你的企業屬於曲線A，你會很辛苦，因為必須維持接近5分的滿意度，客戶才会有高忠誠度；如果你的企業屬於曲線B，在服務上則輕鬆許多，因為只要有3分的滿意度，就能維持一定程度的忠誠。服務滿意度是3分還是5分，服務成本差很多。

我接著又問，你的企業是哪一個曲線？或者應該問，你的企業是否具有曲線A或曲線B各自的特色？**如果你的企業屬於曲線A，那你最好有發展曲線B特性的策略，以減省服務成本，並增加忠誠度。**

這個問題我在《經理人》2009年2月的講理專欄中粗略地談過，這學期我在EMBA上課時又拿出來討論，經全班討論之後，產生了一個「不得不」理論（Bu-Der-Bu Theory），這一期我就要介紹這個新理論。

服務不好、顧客還是光顧的8種策略

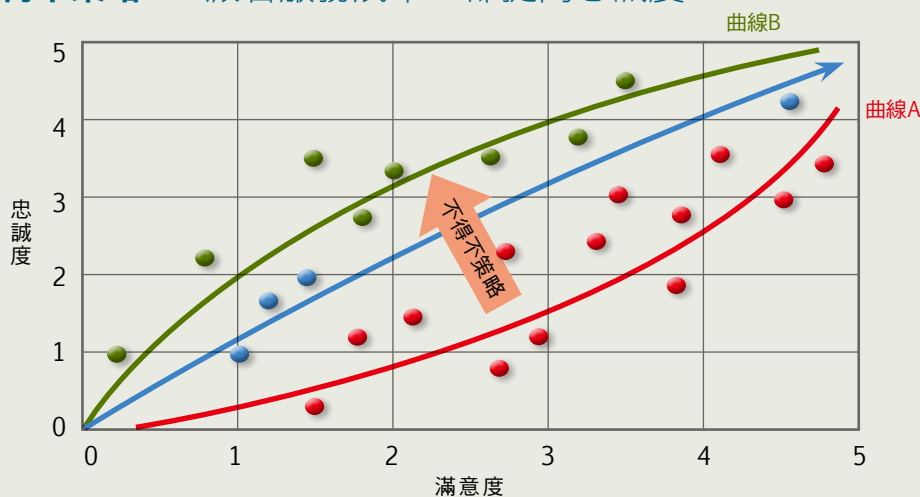
理論是經由觀察所產生，每位經理人在工作多年後，都會有自己的一套理論，雖然說不出來，自己的管理行為卻無形地遵循自己的理論。在EMBA的班上，我強調學理論，也強調要從大家身上發展出新理論。

於是，我提出了一個觀察：我對古拉爵的披薩愛得不得了，上次用餐也非常滿意，但是想想，過去兩年好像沒再去過，「滿意的客戶，似乎不一定忠誠」。反觀，我對我們學校的餐廳不怎麼滿意，卻天天去光顧，「不滿意的客戶，好像也會繼續忠誠」。為什麼？

於是，我請同學們開始提出從曲線A到曲線B的策略（就是服務不好還是會忠誠），並舉例說明。經過一堂課的討論，得出了以下8種策略。

1 **唯利是圖策略**：如便宜、折價。許多商店服

不得不策略——減省服務成本、卻提高忠誠度



度即使落到3分，還可以維持4分以上的忠誠度。如果你的企業屬於曲線A，那你最好有發展曲線B特性的策略，以減省服務成本，並增加忠誠度。這就是我班上所發展出來的「不得不策略」。（整理：盧希鵬）

務不怎麼好，只是因為便宜，人們就會忠誠。畢竟有很多客戶只在乎價格，不在乎服務。

2 交易成本策略（方便）：交易很方便，即使沒有服務，大家還是不得不光顧。我說台灣科技大學的餐廳很賺錢，是因為方圓一公里內沒有其他餐廳，所以即使服務不好，大家為求方便，還是會忠誠。

3 轉換成本套牢策略：因為被套牢，所以不得不繼續忠誠。像是同學們如果讀到大三，對學校不滿意，大四還是會繼續繳學費，因為你被套牢了。此外，消費習慣、消費點數累積也是一種套牢。

4 獨特差異策略：如果店家賣的東西僅此一家，別的地方買不到，大家也只好不在乎服務。像是復興南路與辛亥路交叉口有一家海產粥，老闆娘永遠一張撲克面孔，一副不吃拉倒的態度，卻總是大排長龍，因為真的很好吃，我現在想到都會流口水。

5 體驗新奇策略：有些人買的是體驗，不是服務。像台北西門町的阿宗麵線，沒什麼

服務，價格也不便宜，還要站著吃，但因為吃相很特殊，大家還是趨之若鶩。

6 外部性鎖定策略：如果有一天大家都使用facebook聯絡朋友，facebook即使沒有服務，你也不得不使用它。

7 解決問題策略（problem solving）：如果產品能為你解決眼前的問題，你也不得不忠誠。像是你要找英文編修改你的論文，解決問題比服務滿意重要的多。

8 建立關係策略：通常有了關係，服務的好壞就不重要了。如果你在一家餐廳吃飯時發現了「小強」，但因為老闆是你的老師，雖然不滿意，可能下次還是會來吃。

最後，蔡萬益學長把這8種策略統稱為「不得不策略」，我很喜歡，就以此命名。不過，我還要提醒大家，忠誠是一時的，品牌是永久的，服務滿意也是一種品牌。再想想，忠誠與滿意哪個重要？這年頭要當「高級」知識份子，還真難。（提醒大家、各校EMBA大約都在一月初報名，歡迎來台灣科大做高級知識份子）。☑