

前言

香港優質顧客服務協會始創於二〇〇〇年二月，旨在提倡香港優質顧客服務之道。為此，本會先後出版多冊有關待客之道的刊物。

在二〇〇四年八月，香港優質顧客服務協會委託香港生產力促進局信息策略部，進行一項名為「服務欣賞與顧客忠誠」的研究。研究內容包括對來自香港七大主要服務行業的公司，進行了600個電話訪問及23個深入面訪，同時亦對一般消費者進行了500個電話訪問及舉辦了兩次關注小組討論。目的是：

- 找出有效的顧客忠誠獎勵計劃及其主要元素；
- 了解導致顧客去留的原因；
- 探討服務欣賞與顧客忠誠兩者之間的相互關係；
- 找出公司用以量度顧客滿意度及顧客忠誠度的方法；以及
- 分享來自各服務界別的成功經驗，從中學習提升服務欣賞及顧客忠誠的秘訣。

《優質顧客服務指引(8) — 服務稱心 顧客忠心》刊登了是次研究結果的概要。指引中包含了一個顧客忠誠模式，解釋各種能構成顧客忠誠和相互影響的因素，並列舉消費者行為改變對其忠誠度的影響。此外，指引亦會探討主要企業贏得顧客忠誠的成功例子，以及他們的模範實踐方案。

協會希望本書能為所有有意深入探討如何提高服務欣賞和顧客忠誠的公司，提供實用的指引。

香港優質顧客服務協會主席

蔣任宏

二〇〇五年一月

關於香港優質顧客服務協會

使命及宗旨

使命

促進香港以及會員發展卓越顧客服務

宗旨

1. 與會員及本地和海外服務機構分享顧客服務最佳作業方式
2. 致力提升會員的顧客服務水平
3. 在香港推廣以客為本的優點
4. 與優質顧客服務機構及倡議人建立及維持緊密關係
5. 推動正面的轉變及改進，促成香港服務文化的發展
6. 就顧客服務事務及研究結果，與香港特別行政區政府聯繫溝通
7. 向香港特別行政區政府提出有關顧客服務的意見

會員名單



創會會員

中原地產代理有限公司



中華電力有限公司



大昌貿易行汽車服務中心有限公司



惠普香港公司



香港郵政



九龍巴士(一九三三)有限公司



摩托羅拉亞太區有限公司



電訊盈科有限公司



香港蜆殼有限公司



會員

國泰航空公司



香港賽馬會



渣打銀行(香港)有限公司

名譽贊助人

曾俊華先生, JP
工商及科技局局長

名譽顧問

羅兵咸永道會計師事務所

名譽顧問

麥黃小珍女士
世聯顧問

執行委員會成員名單 (二〇〇四至二〇〇五年)

主席	蔣任宏先生	香港郵政 署長
副主席	江活寧先生	中華電力有限公司 科技應用經理
秘書	陳寶珠女士	電訊盈科有限公司 客戶關係助理副總裁
司庫	黃雪駒先生	惠普香港公司 資訊科技產品及專業服務部 客戶支援服務總經理
召集人	朱溢潮先生	大昌貿易行汽車服務中心有限公司 市場拓展總經理
召集人	毛玉萍女士	香港蚬殼有限公司 公共事務總經理
召集人	盧慧敏女士	渣打銀行(香港)有限公司 顧客經驗管理主管 個人銀行業務
召集人	陳碧燕女士	九龍巴士(一九三三)有限公司 顧客服務部主管
召集人	招李曼儀女士	香港賽馬會 人事政策經理

香港優質顧客服務協會聯絡資料

郵寄： 香港郵政總局郵箱8800號
電話： (852) 8100 9978
傳真： (852) 8100 9986
電子郵件： general@hkace.org
互聯網網址： www.hkace.org

鳴謝

我們謹此向曾撥冗參與此項研究的人士及機構，致以誠摯的謝意：透過分享他們的寶貴經驗，令我們獲益良多。與此同時，我們亦特別感謝香港生產力促進局信息策略部的研究顧問，以高度專業的方式設計及完成此項研究。此外，我們亦衷心感謝香港優質顧客服務協會研究項目專責小組，對是次研究提供指導，及與香港生產力促進局研究組緊密合作，使報告能得以順利出版。專責小組成員包括：

招李曼儀女士
陳玉芝女士
陳舒女士
馮蕙茵女士
江活寧先生
梁慧卿女士
李偉成先生
鄔麗妹女士

「任何一筆大的交易，皆建基於友誼。」
JC Penny

目錄

前言	i
關於香港優質顧客服務協會	ii
鳴謝	v
1. 導言	1
2. 服務欣賞與顧客忠誠	3
3. 消費者行為改變對忠誠度的影響	7
4. 成功企業如何挽留顧客及建立忠誠	12
5. 評估顧客滿意及忠誠度以保持競爭優勢	20
6. 顧客忠誠推動業務成功	24
附錄	
甲：參與面訪的公司名單	
乙：受訪公司及消費者背景資料	

1. 導言

編制這指引的原因

今時今日，顧客的要求越來越高，而大部份市場所提供的選擇亦越來越多。他們不單會被產品的質素、價格或表現等功能價值所吸引，更會受情感價值觀(由外觀、欣賞程度和服務所引發)所影響，驅使他們在市場上有更便宜選擇的情況下，仍選擇繼續使用。

要取悅和挽留顧客，服務供應商必須明白顧客去留的原因。香港優質顧客服務協會 (HKACE) 於2004年8月委託香港生產力促進局信息策略部 (HKPC) 進行一項名為「服務欣賞及顧客忠誠」的研究，研究目的是：

- 找出有效的顧客忠誠獎勵計劃及其主要元素；
- 了解導致顧客去留的原因；
- 探討服務欣賞與顧客忠誠兩者之間的相互關係；
- 找出公司用以量度顧客滿意度及顧客忠誠度的方法；以及
- 分享來自各服務界別的成功經驗，從中學習提升服務欣賞及顧客忠誠的秘訣。

研究進行的方法

研究方法包括資料搜集、電話訪問、深入的面訪和關注小組討論。

在2004年8月至11月期間，我們對香港服務供應商進行了600個電話訪問，目的是了解他們現時採用的服務欣賞及顧客忠誠計劃。為了令結果更具代表性，我們從以下全港七大服務類別的公司中隨機抽出訪問對象：

- (1) 銀行／金融及保險
- (2) 零售
- (3) 運輸及公共服務
- (4) 旅遊／酒店／飲食／娛樂
- (5) 通訊／電訊
- (6) 地產及物業管理或代理
- (7) 個人服務

此外，我們亦邀請了23間本地公司，進行深入的面訪，詳細討論他們為了挽留顧客而實踐的良好方案。這些公司均能成功地推行一些服務欣賞及顧客忠誠的策略。

除了服務供應商外，我們亦對一般消費者進行了501個電話訪問，並舉辦了兩個對象為18至64歲消費者的關注小組討論，探討他們的購買行為、去留的原因，以及對服務供應商提供的各種忠誠獎勵計劃的意見。本指引乃根據調查研究的結果所整理的概要報告。

指引內容

本指引共分為六章。第一章簡介研究目的及方法；第二章探討構成顧客忠誠的元素，及服務欣賞度與顧客忠誠度兩者間的相互關係；第三章討論影響香港顧客忠誠度及支持度的各種因素，以及轉換服務供應商的動機；第四章介紹本地企業成功挽留顧客的各種方法，探討各業界翹楚如何透過積極推行創新的商業策略，建立顧客對公司的忠誠，從而加強長遠的競爭優勢及增加利潤。這些方法包括了解及滿足顧客的需要、採用創新的方法提高產品和服務的質素、改善客戶服務及員工能力，以及推行忠誠獎勵計劃等。根據與業界翹楚進行的面訪內容及研究，指引內會重點介紹一些已成功推行優質顧客挽留計劃及備受顧客歡迎的機構；第五章探討評估及監察顧客滿意和忠誠度的重要性；最後一章探討構成顧客忠誠的主要因素，及各成功企業為提高顧客忠誠度而採用的良好實踐方案。

2. 服務欣賞與顧客忠誠

百分之八十的生意來自百分之二十的客人
- Praedo 定律

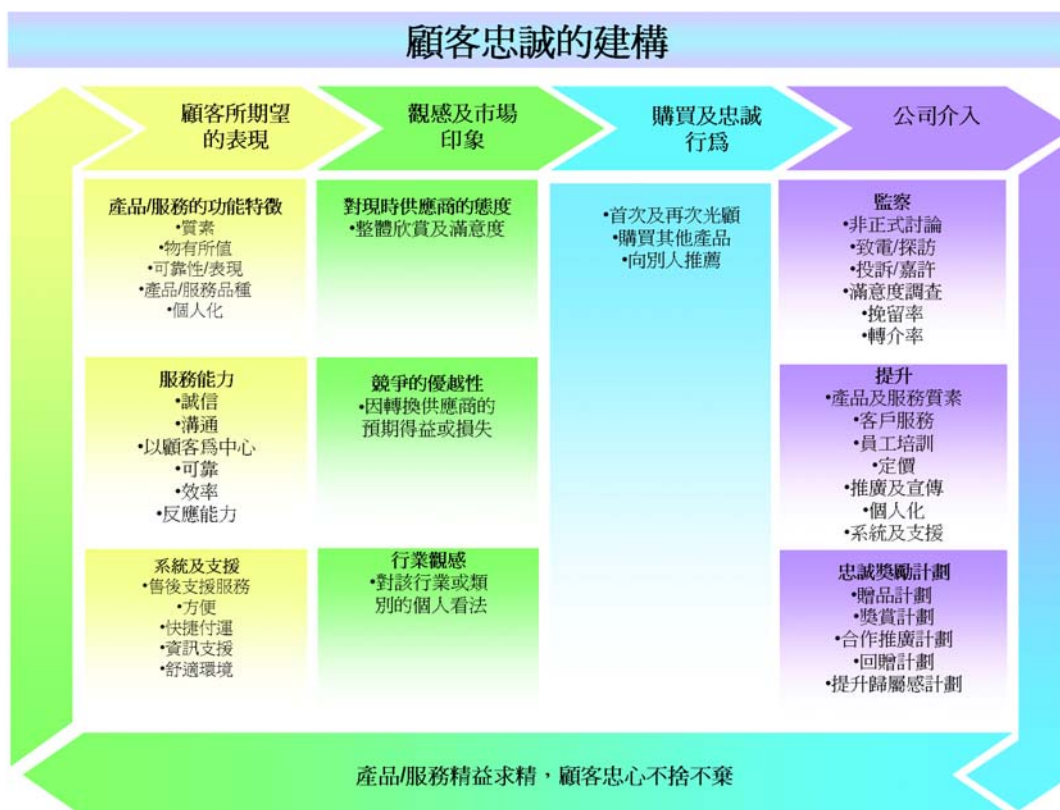
服務欣賞與顧客忠誠息息相關

你是忠心的顧客嗎？可有供應商的產品或服務能令你再三光顧？或許也有一、兩家吧。再想想，你會否經常光顧這些公司，並推薦給別人，又或是當他們遇到批評時，還會為其辯護？假如你是這些公司的忠實顧客，一定已被他們獨特的「個性」所吸引，更認為他們產品或服務的質素絕對無法被仿倣，彼此間的良好關係和感覺，亦非其他公司可以代替。既然你樂意光顧他們而又有如此稱心愜意的感覺，你便不會冒險，與新供應商展開業務關係。而且，為了獲得優質服務的保證，你亦會甘願付出略昂貴的價錢。顧客忠誠正是建基於在這種情感及慣性之上。

構成顧客忠誠的因素

顧客忠誠度模式能有助了解各種構成顧客忠誠的因素。此模式由顧客對公司表現的期望開始，不斷評價公司的表現和滿足顧客要求的程度。評價主要針對產品或服務的有形(包括時間、價格、一致性、完整性和準確度等)及無形(形象、關係和解決問題能力等)兩方面的特性。整體表現亦會因行業及不同比重而有所差別。把以上每項服務特性(質素、價格、便利和形象等)結合起來，成為整體觀感和市場印象(顧客欣賞和滿意程度、轉換供應商牽涉的成本和行業信念等)，最後構成了顧客忠誠。如果顧客對產品或服務深表滿意，便很可能會再次光顧購買相同或其他產品，或向別人推薦。而當顧客因擁有一個滿意的經驗而重複光顧，便形成了顧客忠誠。

圖表 2-1



消費者一般從三個層面評價公司的表現：

- 產品/服務的功能特徵：這是產品或服務提供給顧客的主體內容，包括質素、物有所值、多元化、可靠性及個人化等。
- 服務能力：對很多顧客來說，這個層面非常重要，尤其是當他們很難評價產品或服務的優劣時，便會嘗試從誠信、溝通、關懷顧客及效率等各項服務能力來衡量。
- 系統及支援：包括送貨、售後服務、便利性及資訊等周邊服務，也是影響顧客忠誠度的重要因素。

當這些要求配合了顧客的實際經驗及主觀看法比較，便形成對產品或服務的整體觀感及市場印象。

- 對現時供應商的觀感：顧客對產品或服務的欣賞度及滿意度作出比較，然後根據公司的表現，評估其在行內的優劣水平。
- 對競爭優越性的觀感：指顧客預期因轉換供應商而導致的得益(或損失)，以及其他競爭對手所提出的價值。
- 行業觀感：顧客對供應商所屬行業會建立一種個人的觀感。這些觀感對他們決定能否接受將貨就價、會否考慮其他供應商，以及是否相信推廣承諾等，產生了左右的作用。

顧客如果非常滿意產品或服務，他們再次光顧購買相同或其他產品的機會便會相應提高，同時亦會向別人推薦。但是，顧客的滿意度跟忠誠度有本質上的分別，非常滿意的顧客，不一定是忠誠的顧客。這些顧客一旦遇到其他能為他們提供更佳條件的供應商時，便會蟬過別枝，反映他們與原有的供應商並沒有建立任何情感的聯繫。相反，忠誠的顧客會盡量繼續光顧原有的供應商。滿意度基本上是顧客對公司表現的看法，而忠誠度則是顧客因這種正面看法所作出的行為結果。顧客忠誠度比較複雜，因為它並非建立在單一的行為或態度之上，而是顧客在考慮不同公司、產品或服務的情況下，由多種必然因素所形成的，當中亦牽涉到感性的一面。

值得一提的是，即使今天顧客的要求已得到滿足，但這並不保證日後他們會覺得稱心滿意。舉例說，客人再度光顧時，會根據之前的經驗而有進一步的要求。因此，供應商必須採取適當的措施，包括透過經常觀察顧客的滿意度和忠誠度，並且以新穎及具創意的方式，介紹及改良產品和服務，使其符合甚至超越顧客的要求等，以建立及強化顧客的忠誠度。例如，進行顧客滿意度調查以量度公司在滿足顧客需要方面的成績、劃出最容易受減價戰影響的顧客群組，以及探討購買行為(忠誠)與滿意度及其他因素之間的關係。在了解顧客重複光顧的關鍵因素後，公司便可集中資源，並針對影響顧客最大的問題進行積極改善。近年，由於受到競爭激烈及顧客期望有所改變的壓力，許多機構積極提高服務和產品質素、加強員工的培訓、發展客戶關係及客戶關係管理，以及改善市場及推廣策略。例如，以物超所值招徠或挽留顧客。一些公司以保留每個客戶為目標，甚至為產品和服務制定及推行全面的配套計劃。這種全面的配套計劃尤其重要，因為顧客購買一項服務，卻可獲得多種優惠。航空公司的乘客購買的不單是售票部及旅客登記櫃檯的服務，他們還可以使用機場貴賓候機室、享受飛行經驗及享用機上的服務和食物，更可獲贈飛行里數以及各式各樣配合生活品味的獎勵禮品等。此外，供應商亦會利用各種加強顧客關係方法，如忠誠獎勵計劃、個人化待遇和直接郵遞服務等，在增加顧客購買意欲的同時，還可以擴闊公司與顧客間的關係，使他們多逛多買。圖表 2.1 說明了以上的關係。

物超所值，令顧客喜出望外

長遠來說，顧客對公司的忠誠能夠影響業務的成敗。忠誠的顧客一般比其他顧客消費更多，對公司來說，挽留忠誠顧客比招徠新客戶來得划算，而且，忠誠顧客還會樂意推介給別人。所以，顧客的忠誠度直接地影響公司的市場佔有率及財政，為公司帶來較高的收入，亦提高其競爭的優勢。在激烈的競爭環境下，忠誠的顧客是公司一項寶貴的資產。

在以下的章節，我們會介紹一些擁有既滿意又忠誠的顧客之服務企業，如稻香集團、蜆殼公司和國泰航空等，探討他們如何踏上成功之途。

稻香集團自1990年開設旗下第一間海鮮火鍋店至今，一直以驚人的發展及擴充速度，在競爭激烈的中式酒家市場中享負盛名。集團的策略是為顧客及其品牌創造價值，管理層並相信，不斷為顧客提供勝人一籌的服務，能帶來發展及利潤。自開業至今，集團曾先後推出多款吸引的優惠，包括「一元美食」及設立特定優惠時段，為集團帶來可觀的利潤。不過策略的初衷卻非以提高利潤為出發點，為顧客提供經濟實惠和物超所值的食品 and 服務，才是選擇這策略的原因。近年，集團開辦了一系列的主題食肆，令集團整體給人一個耳目一新的感覺。集團認為顧客的需求和價值觀已隨時代而改變，公司亦必須推陳出新來迎合他們的要求，現時稻香集團已建立了多個品牌和開設超過30間食肆。為滿足顧客不斷變化的期望，集團以保持優質環境、推出超值的創意菜式和嶄新的服務，以及持續培訓員工為三大目標，致力改善集團的質素。在2003年，稻香是首間獲得「五常法」認證的酒樓集團。為保持及統一食物的質素，集團更在火炭成立了稻香物流中心。另外，稻香更在香港和國內旗下的酒樓餐廳，舉辦烹飪比賽來徵求食物和服務方面的創新意念，優勝菜式將會在集團的食肆推出。集團在2004年9月推行一項晉升計劃，在酒樓工作的員工可申請晉升適合的職位。此外，管理層亦深信加強內部溝通能提升服務質素，除透過管理層與各階層員工的溝通聚會外，公司內部還定期印製關於公司動向的刊物，及每週播放有關公司最新方針的DVD。為提高員工士氣並以身為稻香一份子為榮，集團亦在2004年8月成立了稻香博物館，展覽公司的歷史和文化。

香港蜆殼有限公司真正了解每個目標客戶的需要，並按此引進吸引他們的產品和相關服務。作為香港主要燃料零售商之一，蜆殼一直以優惠價格為駕駛者供應汽油。最近，他們更以原來的價格，推出全新的慳油配方，為顧客帶來更大的經濟效益。蜆殼公司是首間推出這種最先進的汽油，同時亦是亞洲首家引進超低硫環保柴油的公司，對潔淨環境貢獻良多。透過一連串的關注小組討論及顧客調查，公司隨即為駕駛者設計全新的顧客忠誠獎勵計劃，以贏取顧客對公司的忠誠。新計劃在2003年8月開始推行，按每月消費額，顧客最高可獲得每公升\$0.60的回贈。這項回贈計劃更創了業內先河。在培養優質服務文化方面，蜆殼公司內部從2003年開展了一項「以客為尊」的計劃，成立六個專責小組，推動及鞏固顧客服務文化的六個重要元素：領導層的身體力行、對顧客的全面了解、與顧客緊密聯繫、商業伙伴的推動、簡化內部程式及僱員自強不息。現時，「以客為尊」計劃每兩個月召開一次會議，透過獎勵形式反饋系統，鼓勵員工收集外間對公司的意見，尋求改善的空間。近期舉行的「以客為尊」會議包括家居營、學術及實用工作坊、午餐演講會、產品知識培訓、標語設計比賽，以及「關鍵時刻」。由上至下的所有職員均有參與這些活動的機會，讓他們從中學習，以及於日常運作當中應用「以客為尊」的精神。

經常獲乘客評選為全球最優秀航空公司的**國泰航空公司**，目標是成為全球備受推崇的航空公司。他們認為，優質的服務應該是「發自內心」，這樣才會令顧客有一種與別不同的感受，並對國泰不捨不棄。透過聆聽和回應顧客的訴求，國泰能不斷提高服務質素，這亦是他們能令顧客長期享用其服務的原因。每月，國泰會就各重要指標作出監察，量度顧客對公司的滿意程度，並編制忠誠度報告。顧客的回應和無間斷地與顧

客溝通，亦能協助國泰劃定不同的顧客類別和行為。而與顧客保持緊密聯繫，更有助國泰發展新的航線、班次、機隊及其他迎合不同顧客類別的產品。國泰是首家提供空中電郵及互聯網服務的航空公司，而機上源源不絕的娛樂節目及為所有三至十二歲的國泰小乘客贈送新款的迪士尼禮品包，更讓年輕的乘客在旅程中獲得無窮的樂趣。另外，國泰亦改善了機上餐膳服務。近年他們與香港多個頂級大廚及餐廳攜手合作，作為「空中最佳中華美食」活動的其中推廣環節，成績斐然。為感謝飛行常客，國泰在30多年前已開始推行馬可勃羅會，向忠誠的乘客獻上特有的優惠，包括享用世界各地機場的貴賓候機室、優先辦理登記手續和處理寄艙行李、以及優先候補機位等。而各馬可勃羅會的會員，更可自動加入亞洲首屈一指的旅遊獎勵計劃——亞洲萬里通。目前，馬可勃羅會和亞洲萬里通會員已超過二百萬，並持續增長。

越來越多企業明白，顧客忠誠能為公司帶來可觀的收入。正如稻香集團的忠誠顧客，協助集團成為發展最迅速的中餐連鎖店，而香港蜆殼公司及國泰航空公司亦因為擁有忠誠的顧客，成為香港一流的大公司。

3. 消費者行為改變對忠誠度的影響

「如果我們不照顧客戶的需求，總有人會照顧的。」

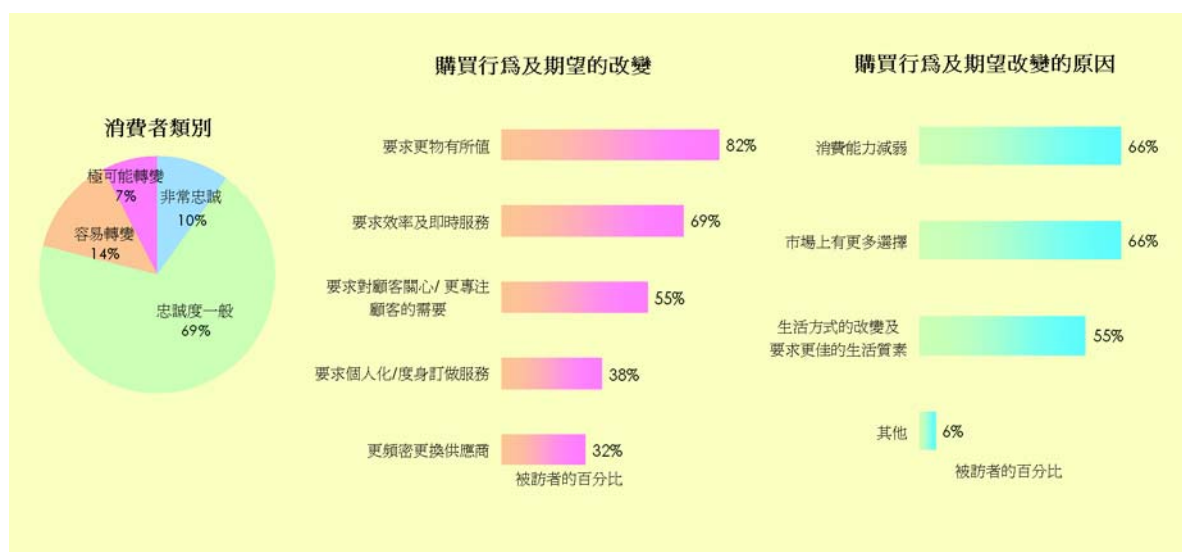
- 佚名 -

香港消費者忠誠行為的改變

透過在 2004 年 9 至 11 月期間進行的兩次關注小組討論，以及對 501 名一般消費者和 600 個服務供應商的電話訪問，我們收集了有關消費者的態度及經驗、他們對香港服務供應商的觀感，以及服務供應商對其顧客的觀感等資料。在受訪的 501 名消費者中，約只有 10% 對他們的服務供應商是真正忠誠的(即他們只會使用現有服務供應商的服務/產品)，大部份消費者(69%)則認為他們持「中性」的態度(即在滿意程度不變的情況下會繼續使用現有的服務供應商)。此外，約 14% 表示是「容易轉變」的(即不斷尋求其他供應商)，亦有約 7% 是從不固定使用某一個服務供應商或品牌。

調查亦發現，有很多因素會影響香港顧客的忠誠和支持度。對於整個服務業，無論是銀行/金融、零售、飲食、運輸、酒店、電訊以至個人服務，消費者都不斷尋求能超越基本服務，以達至他們需求及期望的服務供應商。大部份消費者均表示，他們現在對物有所值、有效率及即時的服務、對顧客的關心，以及更專注顧客的需要等方面變得更有要求。最主要的原因如下：

- 顧客消費態度變得更加謹慎：近年來，對經濟不景氣與工作不穩定的顧慮已改變了消費者的消費習慣。
- 市場提供更多選擇：消費者正身處於同類產品及服務更激烈的競爭環境。
- 生活方式和其他社會及人口結構的轉變：過去 10 年來，新移民數目增加、人口老化、生育率低及生育期推後、女性勞動力增加，以及消費者權益上漲等轉變，使顧客一般比以前更精明、消息更靈通，亦更難以容忍「硬銷」的手法。他們期望與服務供應商在和氣及愉快的氣氛下達成交易。
- 消費者掌握更多可供比較資訊：消費者應用新的科技及新的渠道，以進行溝通和獲得資訊。



忠誠的主要因素

在對消費者的調查中，受訪者按重要程度排列影響他們繼續採用服務供應商的各種決定性因素。首五個最重要的因素依次為：

1. 產品及服務的功能特徵
2. 服務能力
3. 系統及支援
4. 競爭力及市場印象
5. 挽留顧客所作出的努力

服務供應商 — 他們認為顧客繼續採用他們服務的最重要原因	主要類別的評級	消費者 — 影響他們繼續採用服務供應商服務的最重要原因
<ol style="list-style-type: none"> 1. 產品及服務的質素* 2. 物有所值 3. 可靠性表現 4. 產品及服務品種 5. 個人化 	產品及服務的功能特徵	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產品及服務的質素* 2. 物有所值 3. 可靠性表現 4. 產品及服務品種 5. 個人化
<ol style="list-style-type: none"> 1. 溝通能力* 2. 以顧客為中心 3. 誠信 4. 效率 5. 可靠 6. 反應能力 	服務能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 誠信* 2. 溝通能力 3. 以顧客為中心 4. 可靠 5. 效率 6. 反應能力
<ol style="list-style-type: none"> 1. 售後支援服務* 2. 舒適的環境 3. 快捷付運 4. 方便 5. 資訊支援 	系統及支援	<ol style="list-style-type: none"> 1. 售後支援服務* 2. 方便 3. 快捷付運 4. 資訊支援 5. 舒適的環境
<ol style="list-style-type: none"> 1. 比競爭對手優勝* 2. 個人對產品及服務的觀感 3. 轉換供應商的預期損失 	競爭力及市場印象	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個人對產品及服務的觀感* 2. 比競爭對手優勝 3. 轉換供應商的預期損失
<ol style="list-style-type: none"> 1. 被公司改善產品及服務的努力所吸引* 2. 被挽留顧客的計劃吸引 	挽留顧客所作出的努力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 被公司改善產品及服務的努力所吸引* 2. 被挽留顧客的計劃吸引

註：* “1” 代表最多受訪者選為最重要的因素。

在對服務供應商的調查中，受訪公司亦按重要程度排列他們認為顧客繼續採用他們服務的主要原因。有趣的是，得出的排名與顧客所排列的明顯地相似，「產品及服務的功能特徵」同樣被服務供應商評為最重要的因素。

不論是何種行業、產品、服務及地理位置，消費者均一致表明，他們重視產品及服務的特徵：

- 品質優良和物有所值：能提供品質優良和物有所值的服務及產品。一般消費者都願意付較高的價格購買他們認為有價值的產品及服務，並以較高的價格交換較好的品質及服務。相反地，他們亦願意為較低廉的產品及服務作出權衡。
- 誠信的服務：能提供所承諾的服務，即有承擔及準確。顧客期望他們的服務供應商是能幹的，而且會堅守承諾。企業如果提供沒有誠信的服務，便會損害與現有顧客的關係。相對而言，提供有誠信服務的企業可建立一個正面的形象，為將來業務打開大門。
- 售後支援服務：能迅速地協助解決任何問題，尤其是服務熱線應隨時和輕易地接通(即接駁等候時間較短)。此外，顧客不願意為同一件事，與多位工作人員交涉，或與留言電話或電腦系統打交道。他們期望與一位真實、反應能力強和負責任的人員說明他們的問題，而工作人員亦應懂得聆聽，並在發生問題時加以援手。

絕大多數(95%)的受訪消費者也評定香港的顧客服務質素為一般或高於一般。部份人士指出香港的機構已逐漸明瞭到以客為本及顧客滿意度的重要性。對於大多數的消費者，諸如積分獎勵、會員咭和歲末回贈等忠誠獎勵計劃，只不過是整個購物經驗的其中一環，並非挑選某一服務供應商的主要原因，而其他例如品質、物有所值和誠信等因素對加強忠誠度則起了更大的作用。

去留的動機及原因

當被問及令其轉換或離棄現有服務供應商的主要原因時，消費者表示最主要的三個原因分別是「不滿意所提供的產品及服務」、「不滿意服務質素」以及「市場上有更便宜的選擇」。然而，當服務供應商被問及顧客離棄的主要原因時，大部份的供應商都認為是「市場上有更便宜的選擇」。

忠誠獎勵計劃

現時市面上有各種各樣的忠誠獎勵計劃，並已滲入香港的各行各業，包括零售、飲食、旅遊、銀行、金融、電訊、娛樂、運輸、公共服務、個人服務，甚至商業機構之間。忠誠獎勵計劃為顧客提供獎勵和附加值，有時更會以驚喜禮品來取悅顧客。航空公司的飛行常客計劃已成為很多忠誠獎勵計劃的典型例子。一般來說，一個有效的忠誠獎勵計劃必須為顧客提供明顯的利益。這些忠誠獎勵計劃的目的，是促使顧客盡量經常使用公司的產品及服務，最理想是每天都使用。下列為五種主要的忠誠獎勵計劃：

1. 贈品計劃：以公司更多的產品或服務獎勵忠誠的顧客。
2. 獎賞計劃：使用與公司無關的產品或服務作為對忠誠顧客的獎賞。
3. 合作推廣計劃：針對另一公司的顧客資料庫進行推銷，並允許顧客選擇其中一家公司的獎賞。
4. 回贈計劃：為再次光顧的客人提供現金折扣優惠。
5. 提升歸屬感計劃：基於共同利益，而非利用獎賞與顧客建立長期價值關係。

去留的動機及原因	消費者表示 轉換供應商 的原因	服務供應商 認為顧客轉換 供應商的原因
不滿意所提供的產品及服務	1*	4
不滿意服務質素	2	2
市場上有更便宜的選擇	3	1*
不滿意系統及支援	4	7
尋求更好的產品及服務	5	5
希望嘗試新產品及服務	6	3
被其他顧客挽留計劃所吸引	7	6

註：* “1” 代表最多受訪者選為最重要的動機。

而根據是此調查，消費者表示最能促使他們使用現有服務供應商的條件，是改善產品及服務的品質；而最不重要的條件是「加強推銷及廣告」。部份消費者更對服務供應商的廣告有所懷疑。

挽留顧客的措施種類	消費者認為可 能影響其去留 決定的措施	服務供應商 所採取的挽留 顧客措施
改善產品及服務質素	1*	1*
改善顧客服務	2	2
利用減價策略	3	4
加強系統及支援	4	8
加強員工服務才能	5	3
利用忠誠獎勵計劃及會員優惠計劃	6	6
加強個人化服務	7	7
加強市場推廣及廣告策略	8	5

註：* “1” 代表最多受訪者選為最重要的措施。

雖然很多消費者不認為忠誠獎勵計劃及會員優惠計劃是選擇服務供應商的重要因素，但他們均表示這些計劃是「有總比沒有好」。例如，服務供應商所介紹的最新推廣及計劃、主動豁免附加費或年費及提供續約特別折扣、優質顧客獨有的優惠，或於生日及週年紀念日贈送的「驚喜」咭/來電祝賀/現金優惠券等等，往往也會令他們感到意外喜悅。總而言之，消費者同意若忠誠獎勵計劃能令服務更佳及關係更密切，則可鞏固顧客的忠誠度，換來的是更經常的光顧、再次的購買和更高的消費。

顧客認為最有效的顧客挽留或忠誠獎勵計劃：

- 升級及特別優待。例如，酒店房間升級、餐廳提供免費飲品或免費餐後甜品、電訊公司贈送免費電話等。
- 得到驚喜的獎賞，情況非常類似在沒有預期的情況下收到朋友們的禮物，獎賞包括生日電話祝賀、現金優惠券或大幅折扣。
- 當顧客購買更多時(例如，購買一系列培訓課程時)，所得到的優先購買折扣、或信用咭公司提供的免息分期及特別折扣。
- 到達某指定購買水平後得到的獎賞。例如，顧客同時使用多項相關銀行服務時可被豁免銀行手續費。

較為無效的計劃是：

- 到達某購買水平後所享有的折扣。除非能提供大幅度的折扣，否則大部份顧客都不認為折扣能鼓勵他們再次光顧。
- 歲末回贈。雖然很多現金回贈計劃對顧客具有很大的吸引力，但需等待 12 個月才獲得的回報則顯得太遙遠了。

不論是何種忠誠獎勵計劃，顧客們均認為沒有一種可以彌補劣質服務及產品的不足。

4. 成功企業如何挽留顧客及建立忠誠

「在你的範疇內做到最好，令他們希望再次看到，並帶同他們的朋友一齊前來。」

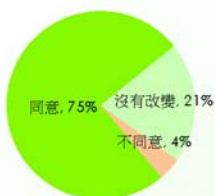
— 和路迪士尼

香港服務企業挽留顧客的方法

由於市場競爭越來越激烈，消費者比以往更聰明及要求更高，服務供應商均表示近年來越來越難挽留顧客。調查中，約600間來自不同服務界別的企業，分享了他們為建立顧客忠誠所作出的努力。

大部份本地企業都採用了各種策略，藉以建立顧客的忠誠關係，當中包括改善產品及服務質素、改善顧客服務、加強員工服務才能、利用減價策略、加強市場推廣及廣告策略，以及推出顧客挽留獎勵計劃及會員優惠計劃等。

是否越來越難挽留顧客？

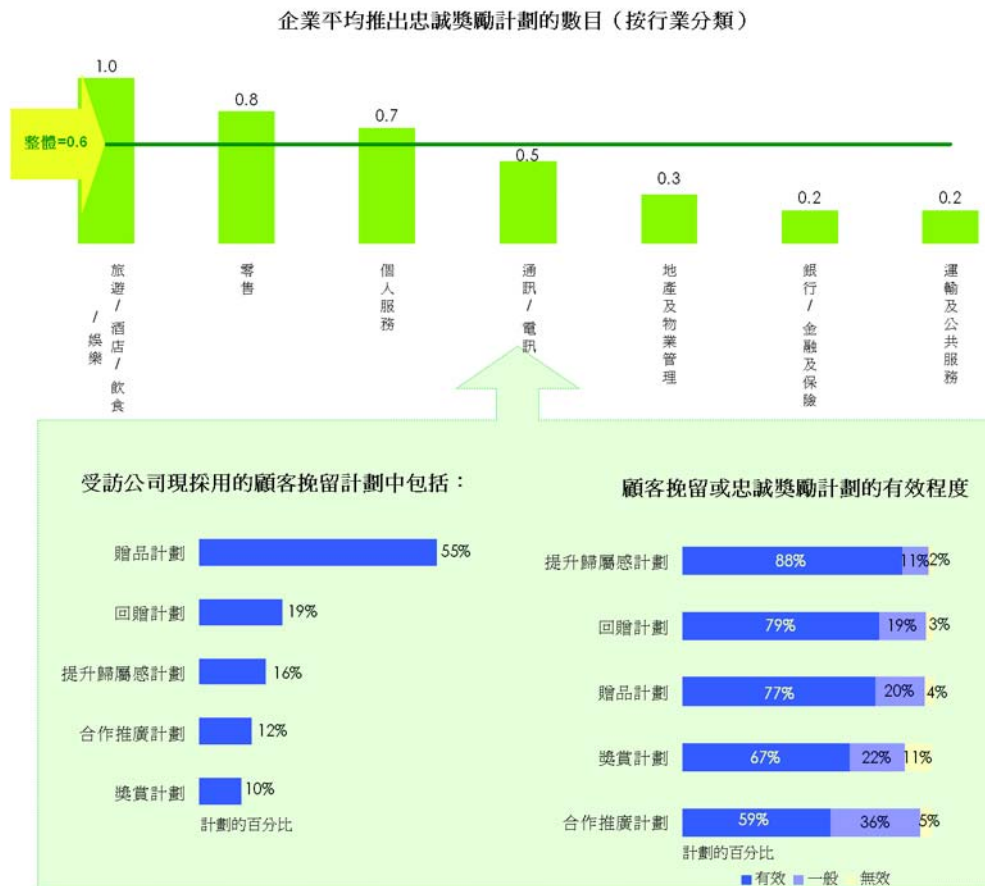


業界挽留顧客的措施

行業	改善產品/服務質素	改善顧客服務	加強員工服務才能	利用減價策略	市場推廣及廣告策略	推出顧客保留/獎賞及會員優惠計劃	加強個人化服務	加強系統及支援
銀行/金融及保險	1	2	3					
零售	1	2				3		
運輸及公共服務	1	2		3				
旅遊/酒店/飲食/娛樂	1	2	2					
通訊/電訊	1	2	3					
地產及物業管理	1	3	2					
個人服務	1	2		3				
整體	1	2	3	4	5	6	7	8

註：表格中數字表示相應行業所採取的挽留顧客措施的流行程度排序

近年來，很多公司已引入忠誠獎勵計劃，以加強顧客對公司的忠誠度和收入。實際上，忠誠獎勵計劃已滲入各行各業，包括酒店、飲食、零售、個人服務、電訊、地產、物業管理、銀行、保險、運輸及公共服務，其中在旅遊、酒店和飲食業，企業會為顧客提供平均一個忠誠獎勵計劃。



在受訪企業所提供的各種忠誠計劃中，最常用的是贈品計劃，其次是回贈、提升歸屬感計劃、合作推廣計劃和獎賞計劃。此外，受訪公司亦就他們所提供的顧客挽留或忠誠獎勵計劃，評估其有效程度。整體而言，提升歸屬感計劃被評為「有效」。

無論是何種忠誠獎勵計劃，最有效的應包含一些輔助工具。

- 會員俱樂部：正如一則廣告所言：「唯有會員專享禮待」，會員俱樂部一般會贈與顧客迎新禮物，以及享有正價貨品的特別折扣。除了特價外，有些俱樂部更會提供其他優惠，例如，專用電話熱線、免費訂閱會員通訊及雜誌等。在各行各業所提供的忠誠獎勵計劃中，航空公司所提供的比較複雜。例如，飛行常客一般享有的不單是基本的獎賞，也同時會根據他們各自達到的「會員級別」享有多重獎勵。會員級別亦會與服務和產品利益掛鉤，包括可享用貴賓候機室及優先登機，以及金咭或白金咭所象徵的「身份」價值。除此之外，飛行常客更可以在超過一家航空公司的計劃中專享同等的禮待。

- 長期顧客積分：顧客消費時可按消費金額獲得相應的積分。當顧客累積一定數目的積分後，他們可以選擇免費換領指定產品，或者享有其他產品的折扣優惠。
- 回贈：此計劃根據顧客每年惠顧的消費金額，逐年給予會員的獎勵性回贈。
- 會員通訊及電郵：互聯網的出現令公司可以對已表示願意接收公司信息的顧客，定期發放會員通訊及電郵。透過發出有關新推廣的通訊及電郵，使顧客與公司之間的關係更加鞏固。
- 特別款待、驚喜禮物及特別活動：這些包括在生日或週年紀念日獲得的特別款待及驚喜禮物、免費收件及送貨，以及為加強與優質顧客的關係而舉辦的免費研討會及會員聚會。

應注意的是，提供忠誠獎勵計劃不一定可帶來顧客的忠誠。忠誠是構建於公司產品、服務及員工因素上，而非一個獨立的部份。除非這些構成因素都已處於良好的狀態，否則推遲引進忠誠獎勵計劃才是上策。一個成功的忠誠獎勵計劃可令公司建立顧客的資料庫，並記錄他們的購買習慣及偏好；同時亦可利用市場數據重新整頓推廣組合，包括更改價格、付運及資源運用等。受訪公司認為要維持長期關係的最大挑戰和困難，往往是要找出和理解主要的推動及誘使因素。

建立顧客對公司的忠誠

在調查中，部份傑出企業憑藉熱烈追求優質服務，成功獲得很多忠誠的顧客。在以下的章節，我們會探討這些企業為提升競爭優勢所應用的一系列成功策略。

推廣以客為本文化

香港郵政一向走在追求優質服務的尖端。香港郵政自 1998 年開始推出了「將心比心，顧客稱心」的計劃，目的在於向首長級人員以至前線員工，推動以客為本的服務文化，務求為公眾提供最佳的服務。因此，特別為所有員工舉辦了一系列的培訓課程，包括基礎培訓、實地指導及工作坊。在 2001 年，香港郵政推出另一項培訓計劃，致力加強員工合作、建立團隊精神，以及鞏固正面的工作態度，將「聞過則喜」的理念明確地應用於回應顧客的批評。這種以客為本的文化在機構內部及公眾均取得正面的回應。根據 2003 年進行的公眾意見觀感調查，分別有 97% 的市民、96% 的商業顧客及 97% 的集郵人士表示對香港郵政的服務感到滿意或非常滿意。至於在機構內部方面，96% 的員工表示他們士氣高昂，相對於 2002/03 年度只有 76%，顯示員工的士氣已大幅提高。香港郵政透過不斷的改善及創新，成功地在 2003/04 年度錄得港幣 1,700 萬元的營運溢利。

帶來新景象

香港賽馬會明白提供優質服務所涉及的程序十分複雜，並需要員工執行多元化的職責。為此，會員服務部於 2001 年為員工舉辦「卓越之旅」培訓課程。現時該部門的每一名員工均會攜帶一張「咭」，列明會員服

務部的抱負、使命、理念及指導原則。員工已不再需要經常被提點有關優質服務或以客為本的原則，而會自覺地思考如何為公司及顧客提供更佳服務。會員服務部一直致力為23,000位會員及其家屬服務，例如，每位新會員在加入該會首三個月內，均由指定的「會員服務大使」照顧，使他們有賓至如歸的感覺；又引入一套會員管理系統，以提供更個人化的服務及更方便的設施預訂；此外，場畔飲食組亦不斷改進，只用了約九個月的時間，便榮獲 ISO9001:2000 品質認可證書。

與顧客保持密切關係

香港最大的電力公司—**中華電力**認為聆聽顧客意見是顧客服務的主要推動力。該公司透過多種途徑，聆聽200萬客戶及廣大市民的意見，例如，與包括由消費者委員會推薦會員組成的客戶諮詢小組，以及與該公司服務範圍內的14個地區客戶諮詢委員會進行定期會議。此外，中電在每季會舉行客戶關注小組會議，以及定期進行顧客面訪，以直接收集顧客的意見。中電亦會收集顧客回應以監察公司的服務表現，並推行神秘顧客計劃，以評估客戶服務中心及電話中心前線員工的表現。在2003年11月，中電回應顧客的建議，引入重新設計的電費單；新電費單的設計預留更多空間列印更多信息，從而加強與顧客的溝通。為了令顧客繳費更方便，中電亦接受各種電子付款方式，包括透過自動櫃員機、信用卡、互聯網或電話付款，顧客也可以在中電各客戶服務中心及香港郵政局付款。另外，中電還引進了其他加強服務及創新的措施，藉此把顧客服務提升至新的水平，其中包括在2003年推出的兩項增值服務——「個人搬家助理」及「家電顧問」，為顧客提供關於搬家事宜及挑選家庭電器方面的一站式建議及協助服務。因此，中電在多年來一直受到客戶的高度認同和讚許。

創新產品及服務

電訊盈科是香港最大的通訊服務供應商及亞太區領先的綜合通訊商之一。電訊盈科在過去數年來一直受到市場競爭者的威脅，為招徠新顧客及挽留現有顧客，電訊盈科在激烈的減價戰中卻採用創新、增值以及維持高質服務的策略。在2003年7月推出的新世代固網服務令用戶可以享用短訊服務(SMS)，並可把資訊下載到配備大顯示屏的電話內。固網短訊服務在雙語應用方面可謂開創世界先河。在2003年9月，電訊盈科推出NOW寬頻電視，把寬頻技術應用在原有的家居電話線上，為用戶帶來一種實用、方便及高效率的嶄新服務。家居電話線不單可以提供高速互聯網、高質素的電視，以及電話與傳真服務，而且還可以同時使用。用戶對此服務反應熱烈，截至2003年底，即新世代固網服務推出5個多月時間，已吸引了超過65萬住宅及商業客戶登記使用。而NOW寬頻電視的登記情況也相當踴躍，推出首4個月已吸引超過205,000客戶登記使用。在香港，越來越多的生活方式將會融入固網電話上，並已形成一種新的趨勢。電訊盈科成功地減慢其住宅及商業用戶流失的速度，2003年下半年的客戶流失量比上半年減少了25%。此外，電訊盈科的「尊尚會」，為用戶提供獎賞計劃，現時已有約100萬名會員，而且人數正在不斷增加。

具創意的市場分層策略

擁有領導地位的無線通訊服務供應商—**SUNDAY Communications**採取一個對準市場分層及新穎服務的創新策略，透過提供度身訂造的服務，以迎合不同顧客群生活方式之需要。在2003年，該公司根據不同性

質的客戶組別(即青少年、族裔、企業客戶及大眾市場)進行業務重組。各組以業務分部的形式運作，各自管理旗下的產品、訂價、推廣及營業地點，並各有不同的目標客量、客戶流失及其他量度指標。為支援各客戶組別的業務，SUNDAY為各組別推出創新的服務。例如，在企業客戶業務方面，SUNDAY會加強獨有的定位服務技術，以維持其應用在物流及現場工作管理上之企業定位服務的領導地位。至於針對大眾市場，SUNDAY推出了「愛心雷達」服務，使家庭用戶可確定對方所處的位置，而「非典型肺炎最新資訊」更為致電用戶提供該致電地區受影響大廈的名稱。在青少年客戶群方面，SUNDAY推出了互動LBS遊戲。另外，SUNDAY亦為商業客戶提供無線區域網絡漫遊服務。儘管該公司的數據及市場分層措施尚屬起步階段，但前景是十分樂觀的，而該些措施亦已開始對整體客戶吸納及挽留產生效用，單是在2004年上半年，數據服務收益已增加了38%。

提供廣泛服務

中原地產代理有限公司雖然以代理二手住宅物業聞名，但該公司的業務並不只局限於代理服務。該公司把握發展良機，成功拓展其業務，並針對家居和商業客戶，推出的廣泛的嶄新服務，提供有關法律及財務安排方面的資訊和專業意見。中原所創立的附屬公司—中原客戶綜合服務有限公司，為顧客提供有關新居入伙及公司開張的一站式服務。另一家附屬公司—中原測量師行有限公司，提供有關估價、評租、改契、補地價及索償談判等的專業服務。新業務充分利用到中原的最大優勢，即良好的本地通訊網絡及受到肯定的服務質素。當一般測量師行較不重視二手代理市場和二手代理公司一般不提供專業測量服務，中原則提供專業及全面的服務。

由心而發 熱誠待客

渣打銀行(香港)有限公司為香港的三間發鈔銀行之一，並是香港銀行公會的其中一間主席銀行。在香港，銀行業的競爭日趨激烈，儘管創新產品是吸引客戶的重要元素，但渣打深信要促使客戶再度光顧，服務質素才是關鍵。為此，渣打特別成立了「顧客經驗管理部」，從客戶的角度出發，開拓嶄新的服務模式，全方位照顧客戶的需要。同時，渣打亦展開了一個名為「Outserve」的服務革新進程，藉此建立以客為本的機構文化，務求在服務方面超越競爭對手，從而在顧客忠誠度上取得市場領導地位。為建立以客為本的機構文化，渣打的管理層身體力行，定期與客戶會面以聽取他們的意見。此外，渣打更讓所有員工參與在「Outserve」的進程當中，讓員工了解銀行的服務使命及所推行的新服務模式，為體貼客戶出一分力。渣打深信只有每一位員工都抱持一份服務熱忱，做到「由心而發，熱誠待客」，客戶便能夠真正體驗到渣打服務與眾不同之處。

以培訓促進發展

香港最具規模的物業資產及設施管理集團—**富城物業管理**深信員工是公司最重要的資產。公司於2002年引入「人力資本」的概念，為勞資關係重新定位。富城視屬下4,200名員工為「優質合作夥伴」，並強調互信及團隊精神。富城深信只有感到滿意的員工，才能提供超越顧客期望的「六星級服務」。因此，富城已加強其培訓方法，並將所學的寶貴知識應用於日常運作上。其知識管理系統鼓勵員工互相分享知識，員

工可就不同的主題公開發表意見或交流他們的經驗。集團亦為員工提供各種教育及培訓津貼，鼓勵個人專業發展，並設立計劃鼓勵員工考取有關物業及設施管理方面的專業資格。在2002年，公司的總培訓時間超過5萬個小時。根據2003年進行的員工滿意程度調查，94.5%的員工對富城均感到滿意。

激發員工的積極性及承擔

TNT Express 是一間主要的商業速遞公司，強調人及溝通的重要性。作為第一家榮獲 Investor in People 國際認證的機構，TNT 的商業哲學是「以感情及諒解管理」，並強調公司內部互信、團隊精神及透明度的重要性。管理層營造了互信的氣氛，並作為激發積極性的主要因素。除了參與定期的管理及交流會議，員工可以不記名的方式在網頁上自由發表意見。此外，公司亦鼓勵員工每隔六個月在星期天直接致電公司管理層傾訴感受。若員工有任何不滿或建議，管理層將與員工公開討論。這種管理方式不單能激發員工更積極及勇於承擔，亦對所有TNT員工的工作態度產生正面的影響。因此，現時TNT只有少於百分之一的低程度員工流失率。

利用忠誠獎勵計劃及會員計劃

正如很多成功的企業一樣，周生生集團、恆隆白洋舍、意粉屋及大昌貿易行(汽車服務中心)都擁有非常忠誠的顧客。在以下的章節，我們會探討他們採取各種忠誠獎勵計劃的成效。

1. 計劃名稱：周生生之友

背景及優惠：**周生生珠寶**於1995年推出「周生生之友」。該忠誠獎勵計劃是珠寶界首個同類的計劃，現已擁有超過400,000會員。周生生經營的兩個品牌——周生生和點睛品，銷售點遍佈香港、台灣及中國大陸。會員於各周生生或點睛品分店購物均可享有折扣優惠。其他優惠還包括珠寶講座及預展、最新首飾潮流情報、免費首飾清洗服務，以及各類聯營推廣優惠等。

成功因素：這個純獎賞計劃是價值交換的最簡單方式。對周生生而言，該計劃是相當成功的，因為計劃在提升品牌的同時，亦對來自香港、台灣以至國內的優質顧客，提供高於他們所期望的獎賞。雖然該計劃與其他零售忠誠獎勵計劃大同小異，但周生生憑藉其優秀的顧客服務和於業界及創新領域的領導地位，令該計劃比其他更為優勝。在珠寶行業，周生生是多方面的先行者：包括在1995年設立集團網頁及內聯網，以加強與顧客及員工的交流；在1998年取得零售管理方面的ISO 9002國際品質證書[其後於2001年取得ISO9001:2000]；以及在2001年成立第一家電子商店「chowsangsang.com」。集團亦將會於香港迪士尼主題公園內開設珠寶店，這是迪士尼首次與珠寶商合作在樂園內經營零售業務。

2. 計劃名稱：恆隆白洋舍會員印花計劃

背景及優惠：**恆隆白洋舍**是香港最大的乾洗公司，該公司於九十年代推出乾洗行業內其中一個最早的回贈計劃，現時會員已超過40,000人。當消費金額達到一定數量時，顧客便可得到一個印花，而每張貼滿印花的會員可在下次光顧時兌換現金折扣。

成功因素：該回贈計劃以留住及獎勵具有特別共通點的顧客作為運作基礎，即他們均全是使用白洋舍的乾洗服務。此計劃為公司增添很多新會員。白洋舍的成功很大程度上有賴於公認的高質素服務，白洋舍推行保證完全滿意的政策，亦致力使顧客生活得更輕鬆，例如，公司是推出免費收件及送貨的其中一位先行者。在 2003 年 3 月，公司更開設日語熱線以加強其服務。

3. 計劃名稱：Spaghetti Club 會員優惠計劃

背景及優惠：**意粉屋**是香港最大的意粉及麵食連鎖餐廳。意粉屋於 1995 年創立該會員計劃，會員人數估計超過十萬。會員不單可享有堂食或外賣折扣優惠，亦可享有生日特別優惠如生日現金優惠券等。

成功因素：意粉屋成功將其忠誠數據轉化為金錢，並形成新的商業策略。公司認為應盡量滿足顧客的要求，因此，公司會透過每月進行的關注小組，試驗新的想法、新的菜色，或收集寶貴的建議，藉此直接向顧客搜集對公司服務的意見。此外，公司更會以回應表格、顧客市場調查及神秘顧客調查等方法收集顧客意見。公司因而可以根據顧客的意見，不時推出季節性及創新的菜色。意粉屋現時在日常餐單中提供超過 100 款菜色。為確保公司形象入時，公司會利用店內各種推廣活動和在電視及報章刊登廣告。而為照顧尊貴客人的口味，公司亦不時舉辦各種季節性食品節。這些策略均有助公司達至成為城中「最受歡迎品牌」的使命。

4. 計劃名稱：大昌車主會

背景及優惠：**大昌貿易行(汽車服務中心)**是香港規模最龐大的汽車服務集團之一。為表達對忠誠顧客的謝意，公司於1996年成立大昌車主會。這家香港最大型的車主會目前擁有超過三萬名會員，其使命是為會員提供更多汽車資訊及駕駛樂趣。車主會為會員提供多項汽車售後服務的折扣優惠，包括一般保養服務及汽車交收服務、入油及汽車雜誌訂閱優惠。此外，車主會亦提供一個完善的積分獎賞計劃，會員可透過使用服務換取積分，並可利用積分換購獨有收藏品。

成功因素：大昌行為愛車人士創立車主會，滿足了各會員及其家庭，並透過定期舉辦各類型的活動，提升不同會員的生活格調。為加強與會員的關係，部份活動更是特別為熱愛汽車人士而設，部份則適合各家庭成員。另外，會員亦可透過季度通訊，獲得一些如汽車保養及活動計劃等方面的信息。在 1998 年，大昌行更為車主會設立網站，方便會員在網上獲得技術性建議、禮品換購、參與遊戲及獲得最新會員資訊。除此之外，會員亦經常被邀請參與公司的神秘顧客計劃。車主更會在購買汽車的週年日收到生日咭，以共同分享成為車主的喜悅，同時亦可提醒車主該車輛的保用期限。自該會成立以來，會員數目不斷增長，而會員的消費及滿意水平亦比非會員為高。

建立風格

對於**萬誠保險**這家主要的金融服務公司來說，在競爭激烈的市場建立公司形象是相當重要的。公司成功地各客戶聯絡點營造一種特別氣氛，並設立了一個以獨特及以「海洋主題」裝飾的全新服務中心。而在辦公室，員工亦採用同樣的室內設計及最先進的傢具，包括一個現代化的茶水間及一台巨型的等離子電視。

管理層認為，只有感到滿意的員工，才可提供高質素的服務。事實上，很多裝飾、傢具及改善服務的意見也是來自員工。而顧客服務部員工更被訓練以歡迎的態度對待顧客，並隨時提供協助。留意每項細節以確保服務的質素，正好代表萬誠保險的宗旨。

重視顧客的回應

恆富金融服務有限公司 是香港主要的第三者退休金行政管理機構之一，重視及強調顧客回應的重要性，令其退休金業務得以發展。為提供最佳的服務，公司必須了解顧客的期望與公司所能提供的服務之間的差別。恆富利用了多種方法收集顧客的回應，其中包括定期的顧客意見調查及公司客戶管理系統的記錄。所有的顧客回應每月會經整理後由管理層作出檢討，以決定是否採納。在過去兩年，合共收集超過 350 項建議，其中有接近 80% 的回應已被執行。在這些建議當中，有些可能只涉及實務的輕微改動，有些則可能關乎改善系統的重要問題，例如，改善網上服務以增加更多會員詢問功能，及採用較易使用的賬單。當建議的措施一經被採納，公司會以電話通知各用戶有關新措施的實行情況，而顧客亦很欣賞這些電話跟進的服務。

5. 評估顧客滿意及忠誠度以保持競爭優勢

「顧客是唯一的老闆。他只要到其他地方消費，便已開除了公司由上至下的所有員工。」

— Sam Walton

量度及監察顧客的滿意度及忠誠度

大部份受訪的公司，有量度及監察顧客的滿意度及忠誠度，以達至下列其中一個或多個目標：

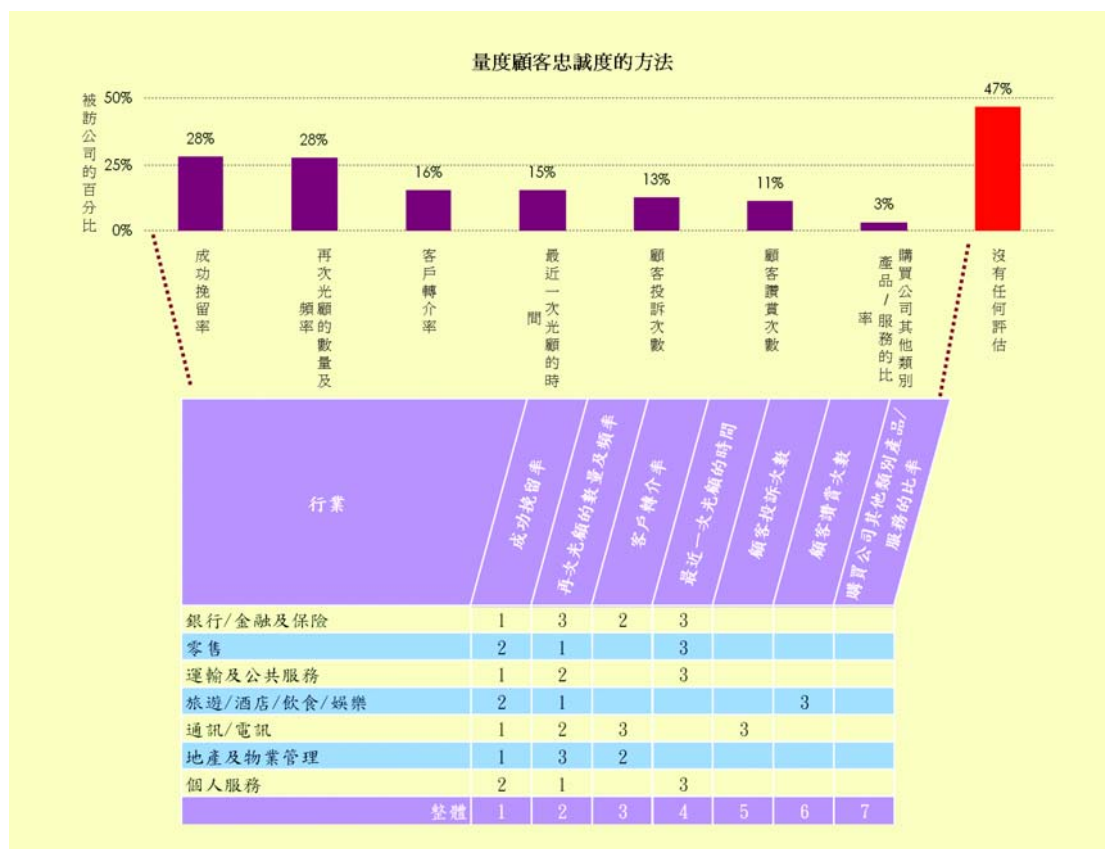
- 加強服務質素的意識
- 認識長處及短處
- 確認及獎勵傑出表現的員工
- 根據不同服務和顧客範疇，找出令顧客滿意的因素，以及其相對的重要性
- 找出建立顧客忠誠的方法或取悅顧客的方案
- 找出可行的改善措施

大多數公司也會混合採用多種方法，例如與顧客非正式討論、電話及實地探訪、投訴及讚賞監察、顧客調查、關注小組討論，以及讓顧客參與某些事務。這些措施可有效地協助公司加強挽留顧客的力度和影響顧客對公司的忠誠，並鼓勵公司對瞬息萬變的市場作出迅速的反應，以及發掘新市場和機會。

另外，約有84%的受訪公司表示會記錄顧客的滿意程度，但只有約54%的受訪公司表示會量度顧客的忠誠度。



在百分之四十七完全沒有量度顧客忠誠度的公司當中，有部份表示會以收入的增長及市場佔有率的改變，來衡量公司所採取的顧客忠誠度措施之整體表現及效能。



前線服務人員可說是獲得顧客意見以改善顧客滿意度的最佳位置，與顧客進行的非正式討論就是收集顧客意見的最常用方法。不過，在眾多採用前線服務人員來獲取回應的機構當中，能成功從中獲益的卻寥寥可數。導致這個情況，主要是由於公司的基層人員因恐怕受到管理層的懲罰，而沒有向上層申報任何負面的批評。思捷環球控股有限公司旗下全資附屬公司 **Salon Esprit**，是香港首家承諾「滿意保證，不設小費」的髮型屋，向顧客保證絕對滿意，而管理層亦確保他們會竭盡所能堅守承諾。每家分店的顧客服務主任和髮型顧問會確保每位顧客的要求也得到照顧。部份顧客可能要在髮型屋花上數小時，髮型顧問及顧客服務主任會與顧客交談，並提供免費飲品、食物和雜誌，令顧客有賓至如歸的感覺，對於顧客的投訴亦會作出即時和親切的回應。除了為顧客提供優質的服務外，Salon Esprit 亦相當重視顧客的回應，他們認為這些回應能激發公司進一步改善服務的質素，對達致顧客絕對滿意的要求尤其重要。

另外，電話訪問或上門拜訪顧客、投訴及嘉許監察、顧客意見調查和觀察、非正式聚會以及關注小組討論，亦是量度顧客滿意及忠誠度的有效工具。雖然循各種辦法所收集的數據，其可靠性及意義也不盡相同，但整體上已能為管理層提供豐富及可靠的資訊。不過，所有收集得來的數據應集中在機構內的一個中立部門加以處理和詮釋，並將其轉化成為資訊，分發給相關的部門。

利用量度作為與顧客溝通的工具

九龍巴士(KMB) 十分重視對顧客訴求的了解，和滿足他們的需求。為能達到顧客的期望，九巴透過顧客滿意調查、形象研究及市場調查來評估滿意程度，並建立了各種不同渠道收集顧客意見。除以「民意車廂」穿梭各區搜集顧客意見外，每年也會舉行乘客聯絡小組會議，探討改善服務的有效方法。而九巴亦會派代表參與區議會及社區組織會議，同時區議會代表也會造訪九巴，共商加強巴士服務的方案，並參觀九巴顧客服務熱線及顧客服務中心，了解公司的運作。此外，九巴更成立了乘客組織「九巴之友」。該會現時約有2,400名會員，他們不但積極參加義務工作和康樂活動，亦參與改善計劃和向九巴提供意見。九巴亦根據顧客調查及回應，提出了多項改善服務的措施。九巴在1998年率先引入超低地台巴士，以方便傷殘人士及長者上落；在2002年，他們更於藍田地鐵站巴士總站興建香港首個空調乘客候車亭，亭內附設先進的互動服務。另外，九巴亦理解到顧客服務熱線是與顧客溝通的主要渠道，因此，他們自1993年起把熱線的服務時間延長至每日24小時不停運作。另外，九巴亦於2002年在尖沙咀天星碼頭巴士總站開設顧客聰明資訊站，為本地乘客及遊客提供方便的服務。

量度更優質服務

康業服務有限公司 為新鴻基地產發展有限公司之附屬機構，是香港最具規模的物業管理公司之一。公司於2001年推出內部品質認證計劃，期望在五年時間內將所管轄物業的設施及管理服務進一步提升。為確保優質的服務水平，康業內部設立了良好的監察系統，包括收集住戶意見和神秘顧客突擊檢查，配合新地的內部監察系統。康業的管理層更會定期造訪住客及聆聽他們所關注的事項。另外，康業亦設有24小時服務熱線，回應一些需要即時解決的投訴。而「家居尊利服務」，更紓解了住客在家居生活上的瑣碎雜務，令住客能享受優悠自在的生活。家居尊利服務會因應不同屋苑的實際需要及地點而設計出不同的服務範疇，內容包括報章雜誌訂閱、家居一般保養及維修、洗衣送遞、飲宴到會、送餐、購物送貨及寄存、每日郵件投遞、郵票發售、家居清潔及滅蟲等。自1995年起，康業更每年進行顧客滿意調查，以掌握住客對管理服務的滿意程度。而調查顯示，住客的滿意水平逐年遞升，2003年更達到97.8%。而在2004年，康業更成為香港首家獲頒發Q 嘜證書的物業管理公司。

利用量度作為推動工具

公司除可透過不同的量度方法，了解顧客的意見，同時也可協助公司作出適當的調整，及作為對員工的推動力。連鎖便利店 **Circle K (OK 便利店)** 就利用了在其200家分店進行的神秘顧客調查及顧客滿意調查，找出應特別改善的地方。公司並會把最新一次的量度與前次作出比較，對獲得評分或有進步的員工加以獎勵，部份的獎勵更與這些神秘顧客調查及顧客滿意調查有所關連。而有關結果會被刊登在公司通訊及張貼於每家分店的後勤辦公室內，讓所有員工都能清楚了解最新結果。每家分店的員工會以團隊形式工作，互相幫助，同時亦製造了分店間的良性競爭。這樣的監察系統能讓OK便利店的管理層對表現未如理想的分店提供及時的協助。在最近一次全港服務行業神秘顧客計劃比賽中，OK便利店更贏得「超級市場/便利店」的服務類別領袖獎項。

了解全面的顧客體驗

惠普香港集中於改善客戶在利用科技的體驗，透過其八個階段的全面顧客體驗(TCE)系統，包括了解、選擇、訂購、安裝、學習、使用、支援及升級，通過每次客戶與公司的接觸，量度顧客對產品及服務之見解。相對於概括的顧客滿意度調查，這樣的量度方法可讓公司更準確地了解客戶對某一方面的體驗或措施是否滿意，從而作出針對性的有效改善。惠普在全球所有的分公司均採用了以不同量度階段組成的TCE系統：按顧客群組來量度客戶在各階段的整體體驗、以至一些特別的程序，例如聯絡中心、嘉許及投訴處理系統等。在量度顧客忠誠度方面，惠普利用顧客忠誠指數(CLI)結合顧客風險指數(CRI)，來評估顧客的忠誠度及風險，例如，若調查結果顯示忠誠指數處於危險水平，或者表現未符理想，惠普客戶經理會立即提出改善方案，並與顧客共同解決。由於量度工作是定期性在全球進行，惠普會記錄各地的表現，結果會與其他競爭對手作出比較。有關的TCE報告會在所有惠普分公司傳閱，而由其中一個國家所提出的解決方案亦會與其他國家分享。

6. 顧客忠誠推動業務成功

「這是一個簡單但有效的常規 — 永遠給予人們多於他們期望所得到的。」

— Nelson Boswell

留住現有的顧客一般都被認為遠比爭取新顧客更為划算。真正的顧客忠誠不單關乎再次光顧，更是最後令公司獲得利潤和成功的推動力。在此最後一章，我們將集中探討構成顧客忠誠的重要因素。此外，本調查中受訪的成功企業亦提供了寶貴的見解，為任何規模及行業的公司，提出加強顧客忠誠度的最基本方法。

構成顧客忠誠的最重要因素

顧客忠誠結合了顧客對產品與服務品質及價值的感受，並關係到一些如忠誠獎勵計劃及個人化待遇等關係手段。維持顧客的忠誠包含了很多因素：產品/服務質素、物有所值、誠信、溝通、售後支援服務、個人對產品/服務的看法，以及公司挽留顧客所作出的努力等。調查發現，消費者在購買的產品或服務時，會較重視以下的因素：

1. 品質優良及物有所值
2. 可信賴的服務
3. 良好的售後支援

調查亦發現消費者轉換或離棄供應商的主要原因，分別為：

1. 對提供的產品/服務不滿意
2. 不滿意服務質素
3. 市場上有更便宜的選擇

但如果供應商作出以下改善，消費者則很可能維持與其關係：

1. 改善產品及服務質素
2. 改善顧客服務
3. 利用減價策略

要在競爭激烈的市場贏得顧客的忠誠，機構所採用的策略，不但要招徠顧客及挽留現有顧客，更要重新贏回已失去的顧客。是次調查發現，大部份香港公司均會對產品及服務、顧客服務及員工的能力，作出不斷的改善。但要有效地維持顧客對公司的忠誠，公司必須採取可靠的措施探究顧客的期望、找出顧客去留的關鍵因素，以及顧客滿意的程度。

忠誠策略及良好的實踐

不論是透過互聯網經營的小型公司，又或是跨國的大企業，由開張營業那一刻開始，公司便應該考慮如何留住顧客，以及加深彼此關係的恆久價值。在是次調查中，受訪的成功企業便提供了一些基本的策略：

1. 視顧客為資產：顧客應被視為公司的資產，無論是任何規模的公司，必須以留住資產為首要的工作。
2. 先服務後推銷：時刻緊記要協助顧客尋找解決問題的方法，並讓他們有一種受到特別重視的感覺。為顧客免費提供額外的意見，或者超越他們所期望的，已能夠留住顧客。但切勿過份推銷或作出承諾，因為顧客永遠希望與他們所了解、信任及有良好感覺的公司進行交易。
3. 給予顧客個人化待遇：稱呼顧客的名字，記得他們的偏好及生日，由衷的笑容亦相當非常重要。
4. 細心聆聽及真正了解顧客的需求：永遠與顧客保持密切關係，並細心聆聽他們的心聲。透過與顧客傾談，致電或進行調查及研究，可找出他們的所需和感受，例如他們購買的動機、令他們滿意和保持他們忠誠的方法。在與顧客溝通的過程當中，能加深對顧客的了解，從而發展更有效的顧客關係。同時，亦可理解他們期望的改變，並按照一些決定性的項目建立堅固顧客忠誠。
5. 獎勵優質的顧客：想辦法答謝優質顧客的光顧。在一些特別日子，如生日及週年紀念日致送賀咭，或致電客戶介紹最新的優惠，是其中最簡單而有效的方法。如公司設有忠誠獎勵計劃，有關計劃亦必須為重要的客戶提供比競爭對手更有價值的優惠。

為了贏得顧客的忠誠，公司所採取的策略有以下的共同元素：

1. 建立令顧客有深刻印象的品牌：調查顯示，消費者希望與他們信任和有好感的公司或品牌交易。
2. 關注顧客及設計有效的溝通渠道，令他們感到自在：例如，為顧客提供方便的產品及服務；提供簡易的投訴渠道，同時也要讓他們知悉有關投訴會得到處理；採納便捷的付款方式，並在有需要時，隨時隨地為他們提供便利的售後服務。
3. 處理顧客投訴，並挽回已失去的顧客：把所有投訴視如禮物，並訂下投訴監察的嚴格指引。要知道，提出投訴的顧客畢竟還是顧客，而極不滿的顧客只會乾脆投向競爭對手的懷抱，亦會損及公司的信譽。另外，亦應建立一個機制爭取奪回已離棄而有價值的顧客。

4. 聘用合適的員工：公司的員工，尤其是前線人員，是公司與顧客的主要接觸點，他們不僅代表了公司，亦是顧客心目中的公司。因此，人們選擇是否與一家公司交易，員工是一個重要的因素。聘用合資格及能幹的員工，並確保他們明白到顧客的去留與他們的表現有著密切的關係。因為充分了解及滿足顧客的期望，是公司生存的要害。而公司亦應設有固定的報告程序，確保員工徹底理解所有會影響顧客對公司忠誠的問題，並同心協力改善機構的表現。
5. 獎勵及培訓員工：成功的企業深信，只有感到愉快及滿足的員工才會提供優質的服務，及執行有效的顧客挽留計劃。公司應視僱員為一項資產，並給予適當的培訓，令他們全心全力關心及挽留顧客。此外，公司亦應表彰及獎勵表現優異的員工。
6. 致力不斷改善：由於顧客的期望不斷改變，公司必須不斷努力找出顧客重視的事項。收集得來的數據或回應必須加以分析、報告及用作機構改善的原動力，從而提高顧客對公司的忠誠。持續的改善令顧客能感受到公司正嘗試做得更好，並期望能為他們提供更優質的服務。最終令顧客對服務更為滿意，並帶來更多業務和利潤。

制定良好挽留顧客的措施並不只限於大公司。根據調查結果，小型公司在與顧客發展密切及個人關係時，往往處於更有利的位置。例如，小型公司可更靈活地達到顧客期望。為爭取公司對加強顧客忠誠所付出的努力能得到回報，公司必須不斷努力，貫徹始終地提供最優質的產品及服務。跟隨這些由成功企業提供的良方，將可助你在提高顧客的忠誠度，踏向成功之門。

「把每位顧客視作為你的僱主…因為他們確實支付了你的薪金。」
— 佚名

附錄甲

參與面訪的公司名單

香港優質顧客服務協會會員機構

九龍巴士(一九三三)有限公司

大昌貿易行汽車服務中心有限公司

中原地產代理有限公司

中華電力有限公司

香港郵政

香港蜆殼有限公司

香港賽馬會

國泰航空公司

惠普香港公司

渣打銀行(香港)有限公司

電訊盈科有限公司

摩托羅拉亞太有限公司

其他公司

OK便利店

Salon Esprit

SUNDAY Communications Limited

TNT環球快遞(香港)

周生生集團國際有限公司

恒富金融服務有限公司

恒隆白洋舍

康業服務有限公司

富城物業管理有限公司

意粉屋有限公司

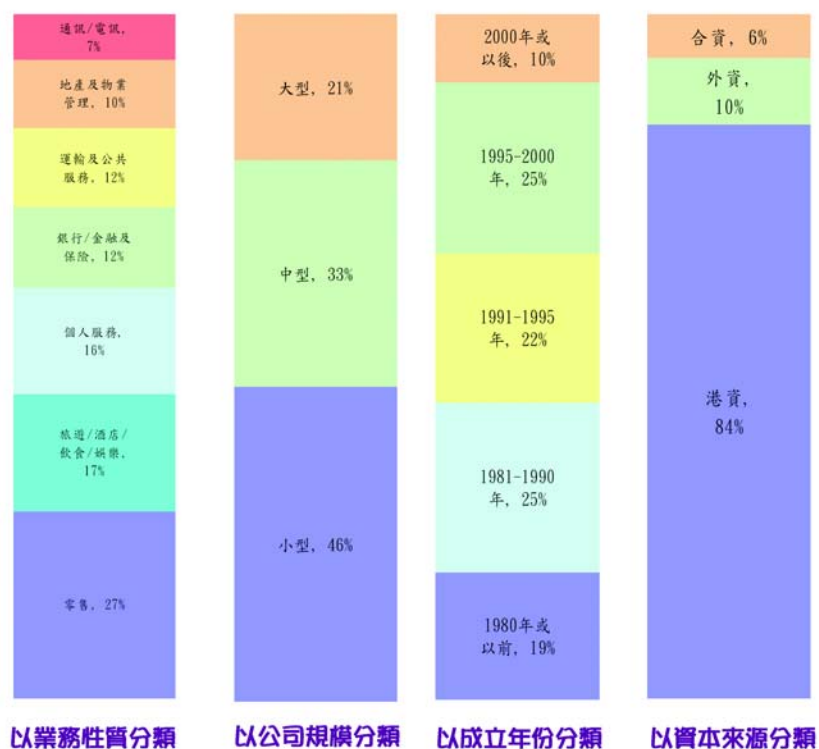
萬誠保險(香港)有限公司

稻香集團

附錄乙

受訪公司及消費者背景資料

1. 受訪公司背景資料



2. 消費者背景資料

