

以人为本：公司与顾客之间如何建立关系

2013年10月31日



顾客在描述自己对公司和品牌的感受时都会从非常个人化的角度出发。比如说，我讨厌这家银行；我喜欢自己的瑜伽裤。我实在无法忍受这家有线电视公司；但我认为这款智能手机是自己最好的朋友。

我们是如何来进行这些判断的？根据最新出版的《以人为本的品牌：我们如何看待他人、产品和公司》（The Human Brand: How We Relate to People, Products, and Companies）一书，我们的感知是对友善和能力的本能的判断结果——也就是这些因素导致了我们对他人所持有的特定的印象。因此顾客会对公司进行评价和判断，并且与它们建立一定的关系，其方式就完全类似于他们如何来评估他人并采取相应的举动。本书由顾客忠诚度领域的专家克里斯·马隆（Chris Malone）和普林斯顿大学（Princeton University）心理学教授苏珊·菲斯克（Susan T. Fiske）合著。

马隆最近接受了沃顿知识在线的采访，介绍了自己的这本新著。马隆曾就读于沃顿商学院的MBA，并且曾在可口可乐、爱玛客服务产业公司（ARAMARK）和精品国际饭店公司（Choice Hotels）等多家企业担任市场营销高管。他表示，为了在未来取得成功，公司必须与顾客建立起更为真诚的关系，充分展现自己的友善、能力和良好的出发点。

以下为经过整理的访谈内容摘录。

沃顿知识在线：你在书中提出一个理论，认为我们与公司之间的关系同我们和人打交道的方式一样。能否麻烦你解释一下？

克里斯·马隆：远古的人类在为了生存而努力时，他们曾被迫培养一种本能，能快速且准确地做出两种判断。一种判断是对方对自己有何意图。另一个判断是他们实施这种意图的能力如何。在学术界，这两个层面的感知被称作友善和能力。友善涉及到我们是否认为对方诚实可信、亲切友好，而能力则是他们看上去是否聪明伶俐，且拥有一定的技能。这种自发的感知很大程度上导致了我们对他人的感情和行为。

不管我们意识到与否，我们对公司和品牌的判断也是采用的这种方式。我们的研究显示，如果不考虑到其他好处或特征的话，半数以上的购买意图和顾客忠诚度都可以用这两种基本的人类感知来进行解释。作为顾客，我们是在承认：“这是我对你本人和你的意图的理解。”

沃顿知识在线：那么说，米特·罗姆尼（Mitt Romney）说得没错？公司也是人。

马隆：他的话在一定程度上是对的，但他说这番话时的意图不对。我们在对公司进行判断时的确将它们当做了人一样，即使我们从来未曾与该公司内的人有过任何直接的交道。心理学家将关系划分为“交换关系”和“共有关系”两类。交换关系是一种交易，我们付出多少就得到多少——不多不少。但共有关系是基于对他人真正的关心，并没有马上就希望从对方那里得到好处。我们倾向于认为自己与公司和品牌的关系都完全是交易关系。但事实上，我们更支持和期望的是一种共有关系，其程度甚至超过了我们自己所意识到的情况。

沃顿知识在线：与公司的“共有关系”？真的吗？

马隆：这个说法的确有悖于传统的经商理念，让人听来惊诧不已，但我们在过去3年里对45家大型公司进行了调研。研究证实，推动顾客忠诚度的主导性因素是顾客感受到公司的友善和两者之间的共有关系。让我以自身的经历为例来进行说明。我从未想过要与干洗店建立起共有关系，但不管怎么样，最终的确是这种关系。我不是一个善谈的人，不管是搭乘飞机还是电梯，我都喜欢独来独往。但我的干洗店老板——一位名叫格雷斯·金（Grace Kim）的女性，20世纪70年代从韩国移民来美国，目前经营吉恩定制干洗店（Jean's Custom Cleaners）——在不知不觉中慢慢地赢得了我的心。在我所见过的干洗店中，她的店并不是最现代、最复杂或者说最让人印象深刻的，而且她的英语带有很重的口音。但只要顾客进入店里，格雷斯马上就可以喊出多数顾客的名字，和他们打招呼。她知道他们孩子们的名字，知道他们正在参加什么活动，也知道他们要去哪里度假。她非常关心自己的每个生意对象，而他们也回报以对她的关心。在我所居住的城市里，还有其他更便捷、更快的干洗店，但目前我根本就没有想过要换一家店。

沃顿知识在线：那些和我们关系非常糟糕的公司呢？究竟是什么导致我们对它们有如此强烈的厌恶感？

马隆：导致我们讨厌大型银行、有线电视公司和电信公司的一个原因在于我们与它们之间的权力失衡，而且它们常常利用这种失衡来针对我们。他们会为了增加收入和提高利润等自身利益来采取行动——例如关闭分公司、削减服务和提高价格。而通常情况下，因为合同约定或转换成本过高，我们面对这些变化的应对能力相当有效。在商业世界里，这类行为是完全合理的，有着充分的理由。事实上，这也正是商学院所教导我们的，金融市场也希望我们这样来做。不过多数人并未生活在商业世界里；他们生活在一个普通的社会，这个社会的运转和发展都基于信任和共有关系。在工业革命之前，如果有某位商人对你做错了事情，那么等到周末，这件事情会传遍整个城镇，人人皆知，这个商人就会面临巨大的压力，必须纠正错误，否则就可能导致自己与其他顾客的关系因此受损。现在，社交网络和数字化的沟通方式正在让这种社会责任心重现，各种各样的公司将必须改变自己的经营方式，否则他们的顾客将会花时间积极地策划如何来逃离并进行报复。

沃顿知识在线：会怎么进行报复呢？

马隆：这种报复可以简单到就是不再光顾该公司，但在当今，更可能的方式是在社交媒体上发起一场运动，让全世界都知道自己如何遭遇到不公正的对待，而且在自己眼里该公司或品牌的真正意图是什么。在过去数年里，我们已经看到众多这方面的例子，例如美国银行（Bank of America）试图对借记卡收费，以及威讯公司（Verizon）试图针对使用信用卡或借记卡付款的人收取“便利费”而以失败告终。社交网络已经让大型公司和他们的顾客之间的权力重获均衡。

沃顿知识在线： 当有公司让我们感到失望时，会出现什么样的情况？

马隆： 网飞公司（Netflix）是一个非常好的例子，充分说明了如果背叛顾客的信任可能会导致多么严重的伤害。该公司曾经是华尔街的心头之好，也是顾客们的最爱。2011年，公司的价格飙升，让顾客们震惊不已，同时也是怒火中烧。原因在于网飞公司曾经似乎是一个好人，让人们能够绕过有线电视公司和录像租赁连锁店那些不合理的收费。人们由此感觉“我都不敢相信，我曾经那么地信任你，你却突然反过来对付我。”公司（因而）失去了80万名订户，其股价随之暴跌。最近，网飞公司已经重新获得了顾客的信任 and 发展的动力，但他们还有一个自己挖的大坑要爬出来。当初如果他们能够用让人感觉更友善、更适当的方式来提高价格，或许就不会自己给自己挖坑。

沃顿知识在线： 我们是否会原谅那些犯了错误的公司？

马隆： 这取决于他们处理自身错误的方式。如果网飞公司当初马上站出来说：“我们搞糟了。我们要重新考虑这件事情，而且会纠正错误，”那么事情就会朝另一个方向发展。但网飞公司一直等了两个月后才假心假意地道歉，而且并没有就让飙升的价格回落。网飞公司的顾客不为所动，反而更加怨气冲天。相反，泰诺（Tylenol）品牌因为生产问题和产品召回而导致了非常尴尬的处境，但公司应对问题时表现出了非常出色的弹性。尽管其主要的生产设施被美国食品及药物管理局（FDA）关闭，导致产品不足的情况持续了两年多的时间，但我们的研究发现，顾客们对泰诺的购买意愿和品牌忠诚度相比于布洛芬（Advil）而言依然略高。事实上，87%的顾客告诉我们，尽管公司明显犯了错，但能够诚实以对，负责任地召回产品，这让他们对该公司更加忠实。事实证明，能力在短期内的下降都非常容易得到原谅，而且会让公司显得更具“人性”，不是那么遥不可及。而对顾客的恶意行为通常会造成致命性的伤害。

沃顿知识在线： 公司可以做些什么来让他们表现得更加友善和更加能干？

马隆： 在书中，我们介绍了康涅狄格州的自行车商店店主克里斯·赞恩（Chris Zane）。在20世纪90年代初期，他的日子曾经非常艰难，要与全球的沃尔玛超市进行竞争。但他打造了让人惊奇的忠实的顾客群，一个简单的方法就是免费提供非常小的零部件，而这些零部件几乎不会给他造成什么成本，例如螺丝、螺栓和滚珠轴承。他发现顾客需要这些零部件的时候通常都是处于非常痛苦的状态。有一位家长带着孩子进入店里，孩子在不停哭泣，下巴还摔坏了。就算不是因为自行车主连杆的事情已经精力耗尽，应付孩子也已经是麻烦缠身。所以赞恩开始免费提供这些零部件。这些都是小东西，并不会给他造成什么成本，但可以让他的顾客感到惊喜，并且因为他对他们的忠诚而深受感动。

总的来说，要想传达自己的友善和能力，最简单也是最可靠的方式就是我们所说的善意原则（The Principle of Worthy Intentions）。有时在商业世界中，我们会让事情的复杂超过其应有的程度。当公司单纯地从顾客的利益出发来进行思考和采取行动——尤其是在短期内——友善和能力的感知通常就会自然而然地产生。当然，单单只有善意还不够，产品或服务还必须同样出色。但我们的研究显示，人们认为大多数公司缺乏的是友善，而并非能力。

沃顿知识在线： 大数据会如何影响我们对公司的友善和能力的感知？

马隆：有人认为大数据将会是一种万能药，能够在未来推动企业的发展，但我持不同意见。在我看来，这的确取决于如何来对大数据进行使用。如果公司使用它来推动自己与顾客之间的一对一的对话，证实自己了解并且关心自己的顾客——例如干洗店的格雷斯——那么我想它会对这些关系产生非常积极的影响。不过如果公司仅仅是使用这些数据来跟踪浏览器的cookies和购物习惯，借此来提供动态的横幅广告和有针对性的产品推销，那么我想它会让人大失所望。如果公司想要与顾客之间培养更为强大和更能创造利润的关系，他们就必须真诚地与顾客对话，去关注他们的利益，而不仅仅是来翻阅他们的数字垃圾。

沃顿知识在线：公司是否有可能会出现越界的问题？

马隆：当然会。去年，《纽约时报》曾经报导过塔吉特百货公司（Target）使用其数据挖掘能力来分析如何预测顾客的怀孕情况。公司发现，除了顾客的个人数据之外，还可以对25样东西进行分析，得出一个怀孕预测分数，而且其正确度相当惊人。之后公司就会邮寄与母婴相关的优惠券。问题在于，在没有首先对顾客进行了解之前，就试图从某个极度个人的方面来争取顾客，这种事情让人感觉有点毛骨悚然。塔吉特百货公司弄巧成拙，也因此受到了惩罚。公司应该使用数据来了解顾客个人，并且与他们进行互动，而不仅仅是利用机器自动开展宣传活动。否则就会侵犯他人，变成了打探他人的隐私。

沃顿知识在线：对公司而言，最重要的经验教训是什么？

马隆：我们已经指出，如果公司和品牌希望能够获得具有持续性的发展和盈利，就应该考虑3条必须遵守的原则。首先，他们应该更为敏锐地认识到自身的行为会让顾客从友善和能力角度产生什么样的感知。现在，许多长久不衰的商业实践相比十年前已经会更加让人不快。人们现在对善意和透明度的期望标准已经升高了许多。

其次，公司应该积极地对他们与顾客进行生意往来的方式进行巨大的改变，让自己的政策、实践和流程能够更好地体现自身的友善和能力。

第三点，公司应该对自己优先考虑的工作进行重新均衡，以更好地满足众多利益相关者的利益。许多公司目前发展停滞不前，只是追求交易，其原因可以追溯到过于关注股东的短期回报，而且通常就是以顾客、员工和其他利益相关者为代价。除非能够解决这个根源性的问题，否则客户流失的问题就会继续，侵蚀公司的发展，并且推高公司的业务成本。