

# 顧客 體驗 攻防戰

實戰攻略：如何贏得顧客推薦

MAX LEE

李 劍 璋

# 目錄

前言	4	第五部 防守：修復痛點，防止壞口碑擴散	
如何使用本書	7	六把工具，拆解 CX 攻守	129
第一部 當口碑不再靠口耳相傳		Persona：了解顧客是誰（WHO）	133
口碑（WOM）如何由 Word-of-Mouth 走向 Word-of-Mobile	13	Customer Journey Map：痛點／情緒高峰何時出現？（WHEN）	143
顧客推薦，就是現代王道	17	CX 防守：修復痛點，防止壞口碑擴散	157
服務策略，要攻守兼備	21	第六部 進攻：建立 Key Moment	
顧客服務 vs 顧客體驗	28	Experience Archetypes Cards：顧客為何會買帳？（WHY）	166
第二部 服務需要重點		Idea Box：要做些甚麼？（WHAT）	182
創造令人主動分享的 Key Moment	33	第七部 執行與評測	
顧客購買的，不只是商品或服務，而是「價值」	42	Service Blueprint：如何落地執行？（HOW）	193
觸動情緒去深化記憶	46	Emotion Quality Meter：Key Moment 在哪裏？（WHERE）	204
宣傳去放大 Key Moment，讓更多人看見	50	5W1H 總結：創造可行和可持續的 CX 策略結構	215
第三部 解構 Key Moment 的三大關鍵：		八個常見的 CX 創新誤區	220
提供價值 × 觸動情緒 × 主動宣傳		第八部 內部顧客	
提供價值：十二個體驗原型（Experience Archetypes）	60	員工體驗是顧客體驗的前提	225
觸動情緒：把握四類情緒高峰時刻	100	員工體驗的 5W1H	227
主動宣傳：放大情緒高峰，讓體驗留下痕跡	107	第九部 總結與未來展望	
第四部 從認清自身條件開始		總結	237
低成本的力量：以小博大的顧客體驗策略	123	真正令顧客留下印象的，是人，不是科技	240
認清服務負載力：創造可持續的顧客體驗	126	參考資料	244

## 前言

2020 年一個悶熱的夏日下午，我如常走到葵興辦公室附近的 Starbucks 買咖啡。那間分店是我經常到的地方，一踏入店內，我的目光就被那十六隻「寵物小精靈」（Pokémon）紙杯吸引住，它們全部都是店員親手繪畫，既簡單，又靚。



店員如常親切地問：「李生，照舊一杯 Latte？」我笑著點頭：「係呀，唔該！你啲杯畫得好靚㗎，我都唔知你畫畫咁叻！」

我順口問了一句：「可唔可以送我一隻呀？」她笑笑口回答：「送一隻就唔得喇，不過我可以幫你畫一隻。」

我心想，佢會唔會求其畫幾筆就算？但她反而問了我兩個問題：「隻杯係畀你自己定係送畀人㗎？」「畀我個女㗎。」「咁你個女幾多歲呀？」「佢差唔多 6 歲啦。」

兩三分鐘後，她將畫上 Choco 的紙杯遞給我，還笑說：「我要知道畫畀邊個，先可以諗到畫乜，希望你個女鍾意啦！」

我馬上把這份小驚喜分享到 Facebook，結果讚好比平日任何 post 都要多。而印有 Starbucks 的紙杯，自然也成為了貼文中的焦點。



這件看似微不足道的小事，其實反映了當代顧客服務的精髓。很多人會說，服務多年來其實無甚變化——例如大廈保安的問候、餐廳侍應的招呼、店員的介紹，表面上流程如舊，只是多了手機 App 落單。

但事實真的這麼簡單嗎？

十多年前，新媒體的出現，徹底改變了企業與顧客之間的關係。顧客體驗（Customer Experience，簡稱 CX）成為焦點，正因為它幫助品牌在新媒體主導的時代突圍而出，創造價值。

CX 的真正價值，在於讓顧客「自願幫你講好話」，並透過社交平台擴散。這種由顧客主動發聲的口碑，比起任何廣告都來得更真實、更具說服力。

很多企業不惜工本投資新系統、升級設備，希望提升服務質素。但這場競爭，最終容易變成一場「跑馬仔」：邊個啲設備新啲？邊個啲流程快啲？邊個啲員工笑容燦爛啲？

然而，這些元素隨時都可以被模仿、被超越。當其他對手做到更快更好的水準，你就要再追一次，難以建立長遠優勢。

相反，一些品牌用極低成本的小心思，配合貼地的人情味，成功營造出令人難忘的體驗。這些體驗不但緊扣品牌個性，更觸動顧客情感，變成社交平台上最有力的內容素材，最終發展為品牌的 Key Moment。

如果你正身處服務行業，無論是前線人員，還是負責顧客服務策略的主管；無論你的顧客是消費者（B2C），還是企業用戶（B2B），只要你希望透過顧客體驗，為品牌創造更高價值，我誠意邀請你繼續讀下去。

## 如何使用本書

推動顧客體驗，一向被視為企業升級轉型的重要環節。然而，當真正落手實踐時，不少人往往面對以下情況：

「又無人手、又無 budget，點推 CX？」

「老闆話啲服務要窩心啲！貼心啲！又要 Customer-first！咁即係要做啲乜？」

「做完 brainstorming，啲 idea 根本落唔到地！」

「做咗好多嘢，但係點解客戶滿意度同 NPS 無升嘅？」

「其實除咗淨係處理痛點做『執漏』之外，仲有無其他嘢可以做？」

這些並非個別例子，而是許多 CX 實踐者每天面對的真實處境。正因為這些情況普遍而且持續，我才決定寫這本書。

在很多企業裏，推動 CX 的員工往往並非全職專責人員。你可能本來是市場部、客服部、營運、HR 或 IT 的成員，只因一次臨時 project 或老細的一句說話而「被」捲入 CX 的世界。而當你開始實踐時便會發現：市面上關於 CX 的書籍，多數假設你擁有完整團隊、顧問支援和充裕預算，描繪的是理想中的完美情境。對於只有幾個人，甚至孤軍作戰的你而言，真正實用、可逐步執行的方法卻寥寥可見。

即使在大型企業，CX 推動亦往往困難重重。常見情況是：CX 被歸類為 IT 項目，其他部門於是覺得「唔關我事」；又或者安排同事去參加培訓，學習怎樣繪製 CJM（第五部會詳述）、但培訓過後一切如常，沒有任何落實，成果最終停留在紙上，甚至被丟進垃圾桶。

這本書，就是為了解開這個局面，幫你「零碎又抽象」的 CX 工作，變成「有步驟、有方向、可落地」的實戰之路。

## 本書特色

我們不假設你擁有理想的資源與條件，反而從現實出發，聚焦於「你而家馬上可以做到嘅」。這不是一本紙上談兵的策略書，而是一冊陪你逐步落地的行動指南。即使你「人丁單薄」、資源有限，也可以找到起步的方法。

書中近一半篇幅，專為以下問題提供實務解法：

- 推動顧客體驗時，應該從哪裏開始著手？
- 在缺乏甚至縮減團隊與預算的情況下，應如何在日常服務中發掘改善空間？
- 如何設計有效又具品牌特色的 Key Moment 呢？
- 又應如何以簡單、低成本方法對服務進行評估、改進，並推動持續優化呢？

除此之外，我們亦準備了一系列可以立即在工作上使用的工具。其中部分配備 AI 輔助功能，可立即在工作中使用。這些工具除了涵蓋傳統的執行步驟外，還特別設計了一些「**輕量替代方案**」，適用於資源有限或人手不足的情況，即使在現實限制之下，仍能逐步推動改善。

我們相信，CX 並非單純的術語或口號，而是一種在新媒體時代推動企業增長的核心策略。無論你是跨國企業，還是小型初創，關鍵不在規模，而在於能否快速適應市場變化，並透過顧客體驗創造價值。

## 閱讀建議：由基礎到實戰

本書採用模組式編排，方便你按實際情況靈活跳讀，亦可快速找到你目前所需的知識與工具。不過，若你希望全面掌握 CX 的理念與實踐邏輯，建議還是按順序由頭讀到尾，建立一套有系統的 CX 思維框架。

如果你已身處某個 CX 實踐階段，或正面對特定挑戰，也可以根據當前重點選擇相應章節，加快應對與落實的速度。以下是不同情境下的閱讀建議：

第一至第二部：想釐清 CX 為何成為品牌成長關鍵，建議先看這兩章。內容涵蓋 Word-of-Mobile 現象、顧客主動推薦的影響力、CX 為何要攻守兼備，以及建立 Key Moment 的必要性。

第三部：深入解析 Key Moment 的三大要素——服務所帶來的效益、當下情感觸動，以及是否具備自發分享的誘因，並介紹十二個體驗原型（Experience Archetypes），幫助團隊理解顧客如何產生情感認同，並主動分享品牌體驗。

第四部：當你開始動手規劃 CX 時，這一章節協助你從了解品牌條件出發，在資源有限下聚焦策略，強調「由小做起」、「以小博大」的思維。適合作為 CX 起步的實務指南。

第五部：CX 防守：修復痛點，防止壞口碑發生。本章提供清晰框架與工具，其中部分配備了 AI 輔助功能，用以快速建立顧客旅程圖，穩住品牌基本盤。

第六部：CX 進攻：建立 Key Moment。當品牌希望打造令人難忘、觸動情緒並引發主動分享的體驗，這一章將協助你由「流程導向」轉向「體驗導向」，同時建立一套持續管理創意與靈感的方法，推動服務創新。

第七部：當 CX 策略有了明確方向後，下一步便是落地執行與評估。本章聚焦兩大任務：一是如何將體驗策略具體化為清晰流程與分工，提升團隊協作與執行力；二是如何透過顧客的情緒反應，量化新體驗的實際成效，作為優化依據。本章中的部分工具亦運用了 AI 輔助功能。

第八部：員工體驗（EX）是顧客體驗（CX）的前提，員工的心態與狀態會直接影響顧客感受，因此必須把員工視作「內部顧客」，本章提供打造員工體驗的框架。

第九部：總結與未來展望，回顧全書要點，並探討 AI 發展下 CX 面臨的新趨勢與挑戰。無論你來自哪個行業，這章都能協助你重新思考 CX 在未來的角色與機會。

## 你枱上的 CX 工具書

這不是一本只供參考的理論書，而是一冊你可以放在辦公桌邊、隨時翻查的實戰工具。

當你感到孤軍作戰、舉步維艱，甚至開始懷疑自己是否走錯方向，這本書希望可以給你一點啟示與同行的力量。

CX 的改變，不需要大張旗鼓才算開始。一個動作，只要設計得宜，都可以成為顧客心中那句：「唔可以淨係得我知！」

## 第一部

### 當口碑不再靠口耳相傳

## 口碑 (WOM) 如何由 Word-of-Mouth 走向 Word-of-Mobile

過往，一個品牌若要建立良好口碑，往往需要經年累月的耕耘，甚至可能要歷經數代人的傳承與沉澱。真正能做到「口碑載道」的品牌，多半是歷史悠久、根基穩固的老字號。在那個年代，所謂的「口碑」，主要依賴人與人之間的口耳相傳，一句一句傳出去，累積信任與聲譽。這種傳播方式自然較為緩慢，影響力亦較局限。

然而，時代早已不同。自從互聯網與智能手機普及之後，資訊流通的方式出現了根本性改變。一個品牌的任何事件，不論是正面或負面，都可能在短短數小時內透過社交媒體平台迅速傳播，瞬間觸及全球用戶。

這場劇變，令 WOM (Word-of-Mouth，口耳相傳) 正式進化為 WOM (Word-of-Mobile，手機即時傳播)。這個「Mobile」不單是一部裝置，更象徵資訊傳播的即時性與無地域限制，重新定義了「口碑」的意義。



## 顧客行為與品牌策略的根本轉變

這種轉變，不只影響我們的日常生活，更徹底改變了品牌與顧客之間的互動方式。愈來愈多企業開始意識到，社交媒體的影響力早已超越傳統媒體，於是積極擁抱數碼平台，把它視為與顧客建立關係、塑造品牌形象的重要場景。

今天，企業無論是去探訪老人院、抑或海灘執垃圾，只要能為品牌加分，參與員工都被要求拍照、拍片記錄，再上傳至社交媒體平台，借助「分享」去接觸更廣泛的受眾。換言之，很多品牌活動的設計，已不再單純只為活動本身的目標，更在於如何創造網上內容，直接或間接地影響受眾。

## 吸引顧客的關鍵，是「真實」

在現今這個以社交媒體為主導的時代，品牌若要贏得顧客的信任，已經不能再單靠廣告或明星代言，而是要建立在一個核心概念之上——「真實」。

回顧以往，品牌與顧客的溝通多屬單向。品牌向外界傳遞自己的優勢，顧客則處於被動接收的角色。在那個時代，廣告是主流推廣工具，即使略帶誇張，顧客仍普遍接受。

然而，時移勢易，尤其是對年輕一代而言，他們不再是只能接收訊息的一群。他們既懂得搜尋與比較，也擅長驗證真偽，他們亦樂於分享自身經驗與觀點。品牌對資訊的主導權，早已讓位於顧客。

因此，現今的顧客更關注內容是否「真實」與「貼地」。對於浮誇或過度包裝的內容，大眾往往不屑一顧；至於虛假或具誤導成分的資訊，則更是零容忍。相反，展現日常生活片段、真誠情感的內容，更容易引發共鳴。

這正如現今的明星，早已不再高高在上。觀眾更願意看到他們真實的一面——不論是日常瑣事、成長經歷，甚至是挫敗與低潮。愈誠懇愈真摯，愈容易拉近與大眾的距離，吸引支持者。畢竟，現代人追隨的偶像，不再是完美無瑕的神像，而是與自己一樣努力生活、有血有肉的人。

尤其在今日影像與聲音都可被 AI 輕易偽造的情況下，「有圖有真相」已不再可靠。真正可信的資訊，反而更可能來自我們身邊的朋友。

不少品牌早已察覺這股趨勢，紛紛投入 Instagram、YouTube、TikTok／抖音等平台，希望佔據顧客的眼球。然而，問題在於：僅僅將內容上傳至社交媒體，並不代表品牌已掌握了 Word-of-Mobile 的真正精髓。

曾經在一場研討會上，一位品牌高層信心滿滿地向我分享，他們的宣傳策略已全面轉向社交媒體，影片內容亦定期上傳至不同平台。

我問：「你哋平均每星期有幾多個 post？」他答：「上年都有幾十個 post 㗎！」



我向他解釋，一般而言，要在社交平台保持一定曝光度，每週至少要有兩至三個 post。他無奈地回應：「我知道呀！但係無辦法啦！又要好睇又要真實，我已經請咗專人嚟做㗎喇！」

但問題從來不在於品牌每週發佈多少內容，而在於品牌是否具備令顧客「我有嘢想 share」的條件。只有當顧客願意主動分享與品牌有關的經驗，這些內容才具備真正的說服力與擴散力。品牌發放的内容再多，也不及一則由顧客發自內心的 post 來得有力。

以上情況正好反映不少企業的困境——明知道社交媒體的重要性，卻未必真正理解其運作邏輯。**真正的 Word-of-Mobile 並非單靠品牌自說自話，而是要引導顧客主動分享與品牌之間的正面互動**，令顧客成為內容的主角，從而推動自然推薦效應。

然而，這種策略在實踐層面往往遇上挑戰。很多行銷部門每天絞盡腦汁，力求製作出既真實又具推廣效果的内容。然而，要達到「真實」，就不能只靠行銷部門一廂情願地編寫劇本，而必須依賴營運部門提供第一線的真實故事與素材。

問題是，營運團隊忙於日常工作，許多任務又屬重複性質，難以自然而然地產生吸引内容。這樣的内容真空，成為不少企業的日常難題。過去，行銷與營運或許可以分工清晰、各自努力；但在 Word-of-Mobile 的時代，兩者之間的協作變得前所未有地重要。

## 顧客推薦，就是現代王道

早年，企業開始關注顧客的感受時，主要以「滿意度」作為衡量標準。隨著經濟模式由以生產為本轉向以服務為本，能否提供令顧客滿意的產品與服務，逐漸成為企業維持營運的基本條件。當時顧客的容忍度相對較高，只要產品沒有明顯缺陷、服務稱得上正常，企業與顧客之間的交易關係仍能維持。

### 顧客忠誠：從滿意走向再消費

進入 1990 年代，「顧客關係管理」（Customer Relationship Management, CRM）逐步興起。隨著電腦、掃描器、條碼技術普及，以及 CRM 系統日漸成熟，企業逐漸意識到：單憑「令顧客滿意」已不足夠，下一步是要培養「顧客忠誠」。

品牌開始反思：顧客下次還會不會選擇我們？會否轉向競爭對手？其實背後是簡單直接的資源分配邏輯——開發一位新顧客，所需的成本與時間，往往遠高於維繫現有顧客。因此，提升顧客忠誠度，不但有助穩定收入來源，更可有效降低行銷開支。在這個階段，品牌策略的核心問題是：「如何令顧客留耐啲？」

## NPS 時代的來臨：推薦成為關鍵

直至約 2010 年，一項新的衡量指標漸漸冒起，迅速成為品牌界的共同語言——NPS（Net Promoter Score，淨推薦值）。

即使你未聽過這個名詞，相信你也曾被人問過這條問題：「請問您有多大機會（以 1 至 10 分計），會推薦我們的產品或服務給朋友或同事？」

根據《Fortune》雜誌資料，截至 2020 年，超過三分之二的「財富 1000 強」企業已採用 NPS 作為顧客體驗指標。<sup>[1]</sup> 它的焦點相當明確：衡量顧客對品牌的信任度與認同感，並反映出雙方情感連結的強弱。

滿意度、忠誠度與推薦值，其實反映的是顧客關係不同層次的演進：

- 滿意度：「我對這次體驗無唔滿意。」這代表顧客的基本期望獲得滿足，整體體驗合格，無大失誤；
- 忠誠度：「我會繼續支持呢個品牌。」這表示顧客不打算轉會，可能已經對品牌建立起習慣或某程度上的依賴；
- 推薦值：「我願意向朋友主動推薦呢個品牌。」這意味顧客不單信任品牌，更願意以個人聲譽作保，主動為品牌講好話。

## 推薦是一場信任的冒險

試想一下：顧客說「我滿意」，只是品牌達到基本要求；說「我會繼續幫襯」，已經是一種忠誠的表現；但當他願意說「我會推薦畀朋友」，那就代表他願意押上自己在朋友圈中的信譽與信任。

因為，一旦推薦出現落差——朋友根據推薦去消費，結果卻不如預期——那份失望不單止來自品牌，更可能回到推薦者身上。在這樣的角度看，推薦的背後，其實是一場關乎信任的行為。

正因如此，品牌若能創造出讓顧客自發主動推薦的動力，其所獲得的認同與支持，不單是真誠而有說服力，更具滲透力與可持續性。比起任何廣告、推廣活動，甚至會員制度所培養的忠誠度，這類由顧客主動帶動的正面聲音，才是當代最具價值的口碑資產。

## 從推送資訊到主動分享：品牌行為的轉變

隨著顧客推薦成為衡量品牌成功的關鍵指標，企業的策略重心亦逐步由「向顧客單向推送資訊」，轉向「鼓勵顧客主動分享品牌體驗」。

在這個新世代，品牌不再能單靠「顧客是否滿意」或「是否會再次購買」作為績效指標，而是需要進一步思考：「我們要做到幾好，顧客先會願意主動向他人推薦我哋？」這是一個關乎品牌價值與顧客認同深度的問題。

若一個品牌仍然停留在滿足顧客基本期望，以「顧客滿唔滿意」作為服務終點，不但顯示其思維依然困於舊有框架，更難以適應當今這個資訊即時流通、高透明度，以及全民參與的市場環境。

真正具前瞻性的品牌，應當聚焦於創造「唔可以淨係得我知」的體驗——即那些令人心動到覺得「要快啲 share」的時刻。只有當顧客由衷感受到驚喜與價值，才會自願成為品牌的傳播者，將體驗轉化為真誠口碑，讓品牌聲譽迅速擴散，從而發揮出 Word-of-Mobile 的真正力量。

## 第二部

### 服務需要重點

在一個成熟且競爭激烈的市場中，顧客體驗往往難以建立「絕對優勢」，更多時候只能依靠「比較優勢」來突圍。換言之，**顧客體驗的關鍵，不在於「你做得有幾出色」，而在於「你比對手好幾多」**。這是一場持續進行的相對競爭，也是一場沒有終點的拉鋸戰。

以酒店業為例，若在二十年前提供免費 Wi-Fi，絕對是一個吸引顧客的賣點。當時不少酒店仍會收費，或僅在大堂提供有限連線。免費上網確實曾是一項令人眼前一亮的服務。但到了今天，若 Wi-Fi 速度緩慢、不穩定，還需要繁複的登入程序，這項昔日的「加分項」便會迅速淪為顧客投訴的對象。原因無他——市場上的同級酒店早已普及高速、免密碼、無縫覆蓋的全區免費上網，顧客自然不會因為「有 Wi-Fi」而感激，反而會質疑「點解 Wi-Fi 咁差？」。

這正好說明：顧客體驗的優勢從來不是恆常存在，而是會隨市場標準不斷變化而移動的比較座標。不少品牌長期陷於一種單純比拼規格的競爭模式，永無止境地爭論誰的 Wi-Fi 更快、地方更大、設施更多，彼此互相比拼「我比你多一分」。

若要擺脫這種競爭模式，企業必須改變思維，透過創造「關鍵時刻」來建立真正的差異點。這些關鍵時刻源自於服務中的獨特價值，並可透過有效的設計與傳播策略，放大其感受、擴散其影響，最終深植於顧客心中。

就如介紹一位新朋友，我們必然會強調他或她的獨特魅力與個人特質，例如幽默感、專業能力或某些令人印象深刻的小故事，才能引起他人的好奇與好感。同樣地，若希望顧客願意主動向他人推薦你的品牌，最基本的前提是：**品牌至少要擁有一個真正值得被稱讚與分享的重點——這正是我們所說的 Key Moment。**

然而，相對於處理顧客痛點，市面上少有企業會有意識地創造這種「值得推薦」的服務體驗。這背後的主因，在於相關討論仍然比較少，懂得操作的人更是有限。有人將此視為「服務創新」，但事實上，創新本身並不困難，困難的是如何精準掌握方向。除了針對已知痛點進行優化，我們應該在哪些非痛點領域尋求創新突破？這種「無痛點引導」的策略思維若無清晰目標，就像射箭失去靶心，只會令人舉棋不定、事倍功半。

因此，接下來的章節，將會深入探討如何從這些「非痛點」之處出發，透過策略性創新設計，成功營造顧客願意主動分享的品牌體驗。

## 創造令人主動分享的 Key Moment

我們將這類能夠激發顧客自發推薦的體驗，稱為 Key Moment。它所要求的創造層次，遠高於單純解決問題或改善痛點。

Key Moment 的價值，在於它能让顧客對某段體驗產生強烈印象，成為整體服務流程中最具記憶點的一刻。在競爭激烈、資訊氾濫的市場中，**一個具特色的 Key Moment，往往比平凡一致的服務更容易被顧客提起與留意。它有時亦能稍稍抵銷其他不足，讓顧客對品牌保持一定的好感與耐性。**

與其平均分配資源於每個流程細節，不如選擇性地製造那些最有可能觸動人心、被記住或被分享的體驗時刻。目標並非追求每一刻都令人驚艷，而是在適當的時間與場景中，留下足以讓顧客回家後仍記得、在與朋友聊天時願意提起，甚至在社交平台上樂於分享的經歷。

要成就一個有效的 Key Moment，須同時具備三個元素：

- 提供價值：讓顧客感受到他們獲得的價值遠超其付出，產生「賺咗」的主觀印象；
- 觸動情緒：強烈的情感連結有助深化體驗記憶，無論是感動、驚喜還是共鳴；
- 主動宣傳：將價值與情感進一步轉化為具體、可分享的元素，令顧客願意在社交圈中主動談論。



### Key Moment 例子：只用一支筆造成的 Key Moment

除了在「前言」分享過 Starbucks 員工為我女兒在紙杯上繪畫 Choco 圖案的故事（雖然這種經歷不會每一天遇上），相信大家對另一種較常見的 Starbucks 體驗亦不會感到陌生——店員會在紙杯上寫上你的名字，並用名字稱呼。

喝咖啡，對許多人來說，是日常生活的一部分。顧客往往會去住所或辦公室附近的咖啡店光顧。日復一日，當店員為你寫上名字，時間一久，他們會記得你的名字，甚至熟記你每次點的是 Latte 還是 Cappuccino。當顧客以名字稱呼、飲品亦無需多說，這份被記得的感覺，就如朋友之間的熟悉與默契，自然提升了歸屬感與親切感。

這個「寫名字」的小舉動，亦隨時間逐漸演化。有些員工會在紙杯上加上祝福語，例如「祝你工作愉快！」、「Happy Friday!」，或在節日寫上應景的祝賀句子；更有細心的 Barista 會額外畫些小圖案，讓顧客見到紙杯時不禁會心一笑。

試想像，在忙碌的辦公室，你買回來的一杯咖啡，正放在桌上當眼地方。那紙杯上不但寫上你的名字，還畫了圖案加祝福語。這一刻無疑是一個真正的 Key Moment。而 Starbucks 所付出的成本微乎其微。

### 一部紅色電話帶來的體驗焦點

再看一個來自酒店業的例子。

不少人在預訂酒店前，往往會參考各大旅遊網站上的評分、留言評論、讚好數目以及官方描述。然而，若細心翻閱這些資料，不難發現一個共通現象：若把酒店的品牌名稱與標誌遮蓋，無論是哪一間，其介紹內容往往大同小異——不是著重於裝潢設計的雅緻，就是強調泳池的寬敞、或自助餐的豐盛選擇。

這些陳述雖然理性有據，但往往未能勾勒出該品牌真正獨特之處。

然而，在洛杉磯有一間名為 Magic Castle Hotel 的小型酒店，卻長年位列 Tripadvisor 評分榜前列，且評論數量遠超其他高級品牌。

更耐人尋味的是，它在網頁上的主圖既非碩大的泳池，也不是豪華客房，而是一部紅色電話，電話上寫著「Popsicle Hotline」。

無論從設施到房間設計，這間酒店的規模與硬件條件遠不及其他對手——泳池甚至比標準籃球場還要細。若單以外觀或硬體衡量，它更像是一間陳舊的賓館，但房價卻一點不便宜。



那麼，它憑甚麼吸引如此多讚賞？

答案藏在那部紅色電話背後的 Key Moment：雪條專線「Popsicle Hotline」。

顧客只需在泳池旁撥打紅色電話，便可免費點選雪條。隨後，一位穿著隆重、戴上白色手套的員工，會以銀色托盤恭敬送上雪條。

整個過程看似簡單，卻充滿心思與儀式感。它既不昂貴、亦不繁複，卻成功創造一個令人忍不住拍照、分享，甚至主動講述的瞬間。

除了雪條專線外，酒店亦提供免費洗衣服務，並貼心地以薰衣草包好衣物才交還。儘管這些服務同樣周到，卻遠不及 Popsicle Hotline 那一刻來得鮮明。

這正說明了 Key Moment 的力量：一個設計精巧、具情感觸點的體驗，足以成為顧客整趟旅程中最深刻的一幕——它不一定是最實用或最先進，但卻最能被記住，最值得被分享。

想了解更多顧客如何形容這段體驗？

掃描下方 QR Code，看看 Tripadvisor 上的真實留言與評價：



掃描下方 QR Code，即可親眼看看 Magic Castle Hotel 和它的雪條專線：



### 向顧客展示：品牌代表的是甚麼？

對不少旅客而言，一趟假期過後，記憶中留下的往往不是所有細節，而是其中一兩個難忘的場景。那個紅色電話，便成為 Magic Castle Hotel 的關鍵記憶點，它喚起的是那種純粹的快樂——用紅色電話點選雪條，酒店職員隨即以隆重其事的方式將雪條親手奉上，客人又「好得威咁」在泳池旁食雪條，這才是真正令人回味的回憶。

反觀大多數酒店，對外溝通時內容卻出奇一致。無論是網站還是社交媒體，常見的是標準化照片與描述：高雅裝潢、三層英式下午茶、自助餐選擇豐富、主廚手握巨型龍蝦、笑容可掬的員工、完美的歡迎姿勢……一切看似無可挑剔，卻難以觸動情感，缺乏真正令人記住的靈魂。

## 提醒員工：我們服務的意義是甚麼？

紅色電話不僅是一項服務，更是一個充滿象徵意義的服務圖騰（Service Icon），**每日提醒員工：我們重視的是甚麼？我們希望顧客記得我們甚麼？**

不少公司列出「使命」（Mission）與「願景」（Vision），但若欠缺一個具體實物或場景去演繹這些理念，它們往往淪為公司網站上的漂亮句子，難以指引員工的實際行動。

Magic Castle Hotel 將紅色電話放於泳池旁這個中心位置，正是一種無聲的提醒：我們每天都在這裏，為顧客創造值得記住的瞬間。Key Moment 更是市場部、公關部，甚至全公司內部容易理解和對外傳遞的品牌故事。

## 服務創新，既為顧客亦為同事

許多人理解服務創新時，往往只集中於顧客。但真正成功的創新，同時也為內部團隊帶來啟發與意義。

一項設計得宜的服務，除了提升顧客滿意度，更會令前線員工由衷感受到驕傲。這種體驗不是抽象概念，而是每天眼見耳聞的互動——親歷顧客笑容、收到一句真誠的感謝、看到他們拍照並分享到社交平台。

這類即時回饋，比任何 KPI 數字更有意義，也更能激勵員工投入工作，甚至主動思考如何為顧客帶來下一個感動時刻。

Magic Castle Hotel 的紅色電話例子，源自 Chip & Dan Heath 合著的《The Power of Moments》。<sup>[3]</sup>

## 是真正的 Key Moment，還是噱頭？

當我們談到 Key Moment 時，不少人的第一反應會認為這只是行銷上的 Gimmick（噱頭），純粹是為了炒話題。然而，兩者在本質上其實存在明顯分別。

噱頭的特徵是甚麼？

- 主要目的是吸引顧客注意；
- 行為本身未必真誠，亦不一定能為顧客帶來實質價值；
- 通常只具短期效益，難以長遠延續或積累品牌資本；
- 若與品牌核心價值不一致，更可能對品牌形象造成損害。

換言之，噱頭只是一種表層操作，來得快去得也快，難以鞏固顧客的品牌認同。

那麼，甚麼才是 Key Moment ？

- 是自然融入日常服務流程中的亮點時刻；
- 能真切地反映品牌的服務理念與態度；
- 具備可持續發展及因應顧客需求而演化的能力；
- 並非單次行銷行動，而是品牌體驗的一部分。

簡單來說，**真正的 Key Moment 必須與品牌「入型入格」**，不會讓人覺得突兀或過於刻意。

## 海底撈的待客安排，將高光時刻轉為品牌資產

海底撈是被廣泛引用的經典案例。作為極少數以「顧客服務」為核心、成功打入國際市場的中國餐飲品牌，其最著名的 Key Moment，是為在候位區等候的顧客提供免費修甲服務。

初看之下，這安排或許有點像噱頭，但之所以能成為品牌代表作，關鍵在於以下幾點：

- 完全呼應品牌一貫「超預期服務」的宗旨；
- 展現明確的服務態度——「別人做唔到，我做到，而且做得徹底」；
- 其他服務細節亦具備一致性與延續性，例如：
  - 表演體驗：現場拉麵、四川變臉、跳科目三等；
  - 體貼安排：主動剝蝦、提供手機防水袋、遞上抹布擦螢幕等。

這些舉動並非即興之作，而是經過周詳設計及流程化管理，確保每個接觸點皆與品牌形象一致，從而建立統一且有記憶點的顧客體驗。

## 若欠整體支撐，Key Moment 容易變成「好做唔做」

假如海底撈在其他環節表現平平，只與一般火鍋店無異，即使提供免費修甲服務，也很難不被顧客視為噱頭，甚至產生反感。這正好說明一個重要原則：

Key Moment 的價值，不在於是否創新奪目，而在於是否**自然延伸自品牌文化，並獲得整體服務的支持**。這亦說明為何其他品牌在模仿時，往往只學到表面動作，卻未能傳遞其中的精髓。

## 沒有實質價值的 Key Moment，終究也只是噱頭

對顧客而言，最終的衡量標準是——這安排是否「對我真正有用」。若某項服務看似吸引，卻無法帶來實質效益或意義，顧客仍會將之歸為噱頭。

更甚的是，顧客可能寧願品牌將資源投放於切身需要的地方，而不是做些看似精緻但實際無用的事情。當所謂的 Key Moment 缺乏理據在背後支撐與實際價值，自然難以引起顧客共鳴，更談不上分享與傳播。最終，只會淪為曇花一現的短暫話題，無法轉化為長遠資產。

## 顧客體驗攻防戰

### 實戰攻略：如何贏得顧客推薦

作 者 MAX LEE (李劍璋)

美術編輯 Dawn Kwok

編 輯 藍天圖書編輯組

出 版 紅出版 (藍天圖書)

地址：香港灣仔道 133 號卓凌中心 11 樓

出版計劃查詢電話：(852) 2540 7517

電郵：editor@red-publish.com

網址：http://www.red-publish.com

香港總經銷 聯合新零售 (香港) 有限公司

台灣總經銷 貿騰發賣股份有限公司

地址：新北市中和區立德街 136 號 6 樓

電話：(886) 2-8227-5988

網址：http://www.namode.com

出版日期 2025 年 12 月

I S B N 978-988-8917-65-5

上架建議 商業／顧客體驗

定 價 港幣 138 元正／新台幣 550 圓正

# 顧客體驗攻防戰

1. 強調攻防並重：修復痛點外，亦要創造令顧客急於分享的 **Key Moments**。
2. 六個實用工具：以 5W1H 問題為核心，有系統地設計與落實 **CX** 策略。
3. **AI 輔助應用**：示範如何運用 AI 提升工具運用效率，強化策略執行與落地。
4. 十二種體驗原型：**Experience Archetypes** 制定方向，避免流於同質化。
5. 五十個 **CX** 案例：涵蓋多個行業，其中三十多個香港案例，貼近本地情境。
6. 市場與競爭分析：運用工具洞察市場趨勢與競爭動態，避免閉門造車。
7. 資源有限亦可推行：即使人手不足、預算有限，也能逐步實踐。
8. 容易落地：鼓勵低成本創新，善用既有資源，容易實施。
9. 內外兼收：同時關注員工體驗，因為它是顧客體驗的根基。
10. 前瞻性策略：結合理論與實務，讓品牌在顧客體驗上建立長遠競爭優勢。



ISBN 978-988-8917-65-5



9 789888 917655 >



專業出版 國際銷售



紅出版文化平台

加入我們：[www.red-publish.com](http://www.red-publish.com)

Mod<sup>TM</sup>E.

上架建議：商業 / 顧客體驗

定價：港幣 138 元正 / 新台幣 550 圓正