



ЛУЧШИЙ  
МИРОВОЙ  
●ОПЫТ

Jay Baer

# HUG YOUR HATERS:

How to Embrace Complaints  
and Keep Your Customers

Джей Бэр

# GET FEEDBACK

КАК НЕГАТИВНЫЕ ОТЗЫВЫ СДЕЛАЮТ  
ВАШ ПРОДУКТ ЛИДЕРОМ РЫНКА

**БОМБОРА**<sup>TM</sup>

Москва 2018

УДК 658.6  
ББК 650.290-2  
Б97

HUG YOUR HATERS:  
How to Embrace Complaints  
and Keep Your Customers Hardcover by Jay Baer

Copyright © 2016 by Convince & Convert, LLC

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part  
in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint  
of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

**Бэр, Джей.**

Б97     **GET FEEDBACK.** Как негативные отзывы сделают ваш  
продукт лидером рынка / Джей Бэр ; [пер. с англ. М.В. Коро-  
лева]. — Москва : Эксмо, 2018. — 304 с. — (Лучший мировой  
опыт).

ISBN 978-5-699-99677-3

Хейтеры — не ваша проблема.

Игнорировать их — вот это проблема.

80% компаний говорят о том, что у них суперсервис для клиентов, но  
только 8% из их покупателей согласны с этим заявлением. Эта книга помо-  
жет вам трезво взглянуть на проблему коммуникации между клиентами и  
командой, которая делает продукт.

В эпоху смартфонов и соцсетей стало гораздо проще оставить отзыв.  
Ваш смартфон попросит рассказать о ресторане, путь к которому вы поза-  
вчера искали на гугл-картах. Не бойтесь отвечать на негатив, поверьте, вы  
не запачкаете свой белый воротничок!

УДК 658.6  
ББК 650.290-2

ISBN 978-5-699-99677-3

© Королев М. В., перевод на русский язык, 2017  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2018

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Предисловие</b>	<b>7</b>
<b>Введение</b>	<b>11</b>
<b>Глава 1. Почему вы должны положительно воспринимать жалобы</b>	<b>21</b>
Как пиццерия Fresh Brothers «обнимает своих ненавистников»	23
Как KLM Royal Dutch Airlines «обнимает своих ненавистников»	27
Почему компаниям выгодно «обнимать своих клиентов»	31
<b>Глава 2. Два типа ненавистников и ДНК жалоб</b>	<b>55</b>
Закулисные ненавистники	55
Публичные ненавистники	60
Сравнение закулисных и публичных ненавистников	62
Им нужен ответ или аудитория?	67
Когда ненавистники становятся ненормальными	73
<b>Глава 3. Matrix: кто жалуется, где и почему</b>	<b>77</b>
Насколько быстрого ответа ожидают ненавистники?	79
Насколько важен ответ?	84
<b>Глава 4. Обслуживание клиентов — зрелищный вид спорта</b>	<b>91</b>
Рост числа публичных ненавистников	92
Когда закулисные ненавистники превращаются в публичных	95
«Обнимайте ненавистников» на досках обсуждений и форумах	102
«Обнимайте ненавистников» на сайтах отзывов	111
Нужно ли просить об отзывах?	120
Нужно ли создавать собственный сайт отзывов?	123
«Обнимайте своих ненавистников» в социальных сетях	127

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Глава 5. Большие «но»: 5 препятствий, мешающих отличному сервису</b>	<b>139</b>
Первое препятствие: слишком много каналов	140
Второе препятствие: слишком много отзывов	145
Третье препятствие: обида на отзывы	157
Четвертое препятствие: страх быть обманутым	167
Пятое препятствие: отсутствие культуры обслуживания клиентов	170
<b>Глава 6. ЧОУРО: советы, которые помогут «обнимать закулисных ненавистников»</b>	<b>184</b>
Покажите, что вы человек	184
Используйте один канал	188
Унифицируйте свои данные	190
И решайте проблему	195
Оперативно	198
<b>Глава 7. Советы, которые помогут «обнимать публичных ненавистников»</b>	<b>203</b>
Найдите все упоминания	205
Проявляйте эмпатию	209
Отвечайте публично	213
Отвечайте только два раза	217
Переключайте каналы	219
<b>Глава 8. Будущее клиентского сервиса</b>	<b>229</b>
Проактивное обслуживание клиентов	229
Самообслуживание как способ решения проблем	233
Сервис, основанный на помощи со стороны сообщества	237
Специализированные сервисные приложения	243
Мобильные приложения для обмена сообщениями	246
<b>Послесловие</b>	<b>252</b>
<b>Приложение: справочник по книге</b>	<b>256</b>
<b>Благодарность</b>	<b>265</b>
<b>От автора</b>	<b>267</b>
<b>Примечания</b>	<b>268</b>
<b>Указатель</b>	<b>280</b>
<b>Об авторе</b>	<b>299</b>

# ПРЕДИСЛОВИЕ

**В** мою компанию, занимающуюся клиентской аналитикой, обращаются со всевозможными просьбами. Некоторые клиенты приходят с уже готовыми представлениями о чем-либо и просят меня «доказать их». Перефразируя А.Э. Хаусмана, можно сказать, что люди, обращающиеся с такими просьбами, используют исследование подобно тому, как пьяница использует фонарный столб: пьяному нужна опора, а не свет. Но все исследования рынка могут сводиться к трем категориям: сравнительным исследованиям («как у нас идут дела»), срочной борьбе с возникшими проблемами («что же, черт возьми, нам делать?») и инновационным исследованиям («что мы могли бы сделать?»). Последняя категория — моя любимая, потому что в таких случаях мы участвуем в открытии новых фактов и изучении неисследованных возможностей.

По сути, именно эти неисследованные возможности решил изучить мой друг Джей Бэр от вашего имени. Когда Джей впервые обратился ко мне и моей фирме Edison Research, у него было два провокационных вопроса: как распространение социальных сетей, сайтов отзывов и различных форумов изменило представления потребителей о том, что такое «хорошее обслуживание клиентов»;

## ПРЕДИСЛОВИЕ

когда взаимодействие между компаниями и людьми происходит публично, как должны работать компании, чтобы удовлетворить не только клиента, но и читательскую аудиторию клиента?

С нашей помощью Джей попытался найти ответы на эти и многие другие вопросы, чтобы просветить читателей с помощью новых фактов, а не обеспечить поддержку существующим представлениям. Джей и Edison провели значительное национальное исследование, в ходе которого изучили текущие ожидания в отношении обслуживания клиентов (как они будут различаться в зависимости от канала обслуживания) и проанализировали ценность ответов на жалобы, даже когда эти жалобы серьезны, даже когда они кажутся неразрешимыми. Результаты удивили всех нас. К чести Джея книга, которую он собирался написать, оказалась совсем другой и по-настоящему сильной. Результаты исследования поставили под сомнения мои собственные предубеждения относительно ответов на жалобы в интернете и заставили меня переосмыслить даже то, как моя собственная фирма предпочитает отвечать или не отвечать «ненавистникам».

И вот что может вас расстроить: у вашей компании тоже есть ненавистники. Каждое взаимодействие между компанией и человеком может привести в восторг или в ярость, то есть стать незабываемым. Сегодня при широком использовании социальных сетей эти воспоминания могут продолжать жить (и жить публично) в течение очень долгого времени. Обслуживание клиентов превратилось в зрелищный вид спорта, и ваша группа судей в интернете может присуждать или вычитать баллы за скорость, исполнение или стиль.

Поскольку этот зрелищный вид спорта может стать грязным, многие компании, по сути, отказываются от игры, полагая, что там все сфальсифицировано. Я тоже был склонен так думать, прежде чем Джей занялся этим



## ПРЕДИСЛОВИЕ

исследованием. Но я ошибался. Какой бы подстроеной ни казалась игра, какими бы язвительными ни были ненавистники или какими бы бесполезными ни казались попытки их порадовать, игра все равно стоит свеч.

У вас может возникнуть соблазн отмахнуться от совета «Обнимите своих ненавистников» как от банального высказывания, дзэн-коана или заповеди блаженства для наших цифровых времен. Но на последующих страницах вы не найдете историй, которые были бы специально подобраны, или мантр «хорошего настроения», заклинающих вас подставить другую щеку. Джей делает утверждения не на основе каких-то единичных случаев, а на основе исследования. И он приводит контекст для этого исследования, рассматривая примеры, взятые из практики некоторых самых успешных компаний в мире (а также небольших предприятий), и показывает, как они превратили «обнимание своих ненавистников» в систематический процесс с ощутимыми результатами. Джей предлагает несколько замечательных примеров того, как компании «обнимают своих ненавистников» и как это положительно сказывается на финансовой результативности деятельности этих компаний.

Я надеюсь, что вы получите от этой книги то же, что я: изменение мышления. Чтобы «обнимать ненавистников», нужно прилагать усилия. Возможно, вы подумаете, что усилия, необходимые для отслеживания жалоб в социальных сетях, на обзорных сайтах и онлайн-досках объявлений и ответов на них, являются источником убытков, издержками ведения бизнеса. Однако Джей убедительно доказывает, что «обнимать своих ненавистников» не значит просто нести расходы. Это приносит прибыль. Если вы обнимаете своих ненавистников, вы совершаете коммерчески выгодный шаг. Этот шаг стоит затрачиваемых усилий, потому что они окупаются. И тот, кто успешнее всего «обнимает ненавистников», имеет конкурентное

## ПРЕДИСЛОВИЕ

преимущество и настоящий стратегический ров против своих конкурентов.

Надеюсь, эта книга окажет на вас такое же влияние, какое она оказала на меня. И если произойдет именно так, я позволю себе скромно предложить вам кое-что сделать: когда вы закончите читать книгу (в первый раз), зайдите в Twitter, Facebook, на сайты Yelp, TripAdvisor, Amazon или на какие-нибудь еще, где по отношению к вашей компании проявили негативные эмоции, и «обнимите» своего самого недавнего ненавистника.

Разве так не лучше?

*Том Уэбстер, Edison*

# ВВЕДЕНИЕ

**В** бизнесе и в жизни все мы сталкиваемся с взволнованными, недовольными, разочарованными или по-настоящему рассерженными людьми. Они находят время на то, чтобы пожаловаться, и сообщают нам, где и как мы, по их мнению, не оправдали их надежд.

Эти люди — ненавистники. Намерения этих людей могут быть разными, но их сейчас больше, чем когда бы то ни было, и они высказываются громче, чем когда бы то ни было. И это хорошая новость.

Более того, из этой книги вы узнаете, что увеличение числа ненавистников таит в себе огромные возможности для компаний любого типа и любого размера. Я непосредственно наблюдал за всем этим в качестве советника, консультирующего некоторые крупнейшие компании в мире, и инвестора во многие новые предприятия. Конкуренция в бизнесе сейчас сильна как никогда, равно как и чрезвычайно сильна дифференциация, поскольку конкуренты могут и в конечном счете будут копировать вашу продукцию и ценовую политику. Но работа с клиентами и их обслуживание остается сферой, дающей возможности обойти конкурентов. Я написал данную книгу, чтобы помочь всем бизнесменам и менеджерам понять, как превратить обслуживание покупателей в инструмент маркетинга

## ВВЕДЕНИЕ

и использовать его в качестве настоящего конкурентного преимущества.

Вы, возможно, думаете, что эта книга вам не нужна, так как вы и без того замечательно относитесь к своим клиентам. Ведь, согласно исследованию Forrester Research, 80 процентов компаний считают, что предоставляют «превосходный сервис»<sup>1</sup>.

Однако в этом же исследовании говорится, что лишь 8 процентов клиентов согласны с тем, что этот сервис превосходит.

Данная книга поможет вам понять следующее: то, что вчера считалось великолепным, сегодня уже является посредственным. Внимание, которое уделялось жалобам и ненавистникам в прежние времена, считалось достаточным, но сейчас оно может стать уже недостаточным, и ваши конкуренты могут этим воспользоваться.

Вы можете думать, что уже знаете об обслуживании покупателей все, что нужно, особенно если каждый день активно с ними общаетесь. И несколько лет назад, возможно, вы были бы правы. Обслуживание клиентов почти не менялось в период между появлением в 1970-х телефонных номеров, на которые можно было звонить бесплатно, и электронной почты в качестве средства связи в конце 1990-х.

То же самое можно сказать о книгах и пособиях, посвященных сфере обслуживания клиентов. Есть десятки книг на эту тему, и некоторые из них я буду цитировать. Многие из них интересны и заслуживают похвалы, но актуальность их уже не такова, какой была раньше. Мобильные и социальные технологии, социологические и поведенческие изменения и возросшие ожидания клиентов радикально повлияли на представления о прекрасном обслуживании и на требования к ресурсам и процессам, необходимым для его обеспечения.

## ВВЕДЕНИЕ

«GET FEEDBACK. Как негативные отзывы сделают ваш продукт лидером рынка» — первая книга о *современном* обслуживании клиентов.

Вы можете думать, что у вас уже есть хорошее решение проблем с ненавистниками — их нужно просто игнорировать. Ваш бизнес успешен. Он всегда был успешным, и вы все время использовали один и тот же подход к жалобам и обслуживанию клиентов. Зачем что-то менять? Если система работает нормально, какой смысл вносить исправления?

Но система не работает нормально. Она и не работала нормально, мы просто предпочитали себе в этом не признаваться. Проведенное университетом штата Аризона исследование, посвященное недовольству клиентов, свидетельствует об этом лучше всего: «Хотя компании существенно увеличили расходы на работу с жалобами клиентов (ежегодно миллиарды долларов тратятся на колл-центры, выплату компенсаций, расширение общения с покупателями через интернет и т.д.), степень удовлетворенности жалобщиков по-прежнему не превышает показателей, наблюдавшихся в 1970-е. Большинство клиентов не удовлетворены тем, как решаются их проблемы»<sup>2</sup>.

Подумайте об этом. *Большинство* жалобщиков (в данной книге они называются ненавистниками) недовольно тем, как решаются их проблемы с клиентами. В большинстве компаний текущий подход к обслуживанию клиентов продолжает существовать лишь потому, что у их конкурентов он в равной степени плох или даже еще хуже.

Почему мы так часто рассказываем истории о компаниях, сервис которых стал легендой? Почему используемые для анализа примеры из практики таких компаний, как Zappos, Nordstrom и Ritz-Carlton, превратились в клише? Почему мы постоянно говорим о крошечной группе одних и тех же компаний, которые, согласно общепринятому мнению, «делают все правильно» в отно-

## ВВЕДЕНИЕ

шении обслуживания клиентов? Все дело в том, что они *действуют* иначе. И их очень мало. Они взяли на себя обязательство обеспечивать превосходный сервис, и благодаря этому им удается быть непохожими на своих конкурентов. Разве обувь и одежда, которые продает Zappos, лучше или дешевле, чем у конкурентов? Нет. Может, у компании Nordstrom одежда и обувь лучше? Нет. Действительно ли в отелях Ritz-Carlton номера гораздо лучше, чем в других отелях высокого класса? Нет. Но каждая из названных компаний делает так, чтобы именно обслуживание клиентов выгодно отличало ее от похожих производителей товаров и услуг.

Вы тоже можете это сделать. На страницах данной книги вы найдете примеры из практики больших и маленьких компаний (многие из них вам незнакомы), которые понимают, какие фундаментальные изменения произошли с обслуживанием клиентов. Эти компании знают, что обслуживание клиентов продолжает меняться даже в тот момент, когда вы читаете эти строки. И они понимают, как умные компании удерживают своих клиентов и обходят конкурентов с помощью принципов и тактических схем, изложенных в книге «Get Feedback». Самый важный принцип:

**Ненавистники — это не проблема. А вот игнорирование их — проблема.**

Почти все (включая меня) обычно предпочитают отворачиваться от ненавистников. Мы отмахиваемся от их жалоб как от экстраординарных случаев, не отражающих реальности. Сталкиваясь с чем-то негативным, мы предпочитаем не предпринимать ничего в ответ. Мы, как говорится в одном древнем источнике, «подставляем другую щеку», или, как принято говорить сейчас, «игнорируем троллей».

Но сегодня это неправильный подход, потому что в эпоху, когда значительная часть обслуживания клиен-

## ВВЕДЕНИЕ

тов превратилась в зрелище, молчание становится красноречивее всяких слов. Как говорит Дэйв Керпен, генеральный директор компании Likeable Media и автор книги «Маркетинг эпохи «Лайк»: «Отсутствие реакции — это ответ. И его смысл: мне нет до вас дела».

Подобно тому как продажа упавших в цене акций не приносит прибыли, молчание способствует потерям и приводит к тому, что ваша компания не извлечет пользы из жалобы или ответа на нее.

«Проблемная ситуация никогда не станет лучше, если вы ее проигнорируете, и тем не менее в наше время мы все еще видим компании, которые не обращают внимания на жалобы клиентов», — говорит Джордж Клейн, генеральный директор компании Peoplocity, занимающейся разработкой мобильных приложений, обеспечивающих связь между компаниями и их клиентами.

Общий сдвиг в сторону взаимодействия с клиентами в ходе их обслуживания сделал данную книгу необходимой. Но он также делает психологически трудным взаимодействие с ненавистниками, особенно когда они активно выражают свое мнение о ваших недостатках. Вот пример ситуации, когда странный характер жалобы ненавистника может привести к тому, что вам не захочется отвечать.

Yelp — популярный сайт, где клиенты могут высказать мнение о всех местных компаниях, услугами которых пользовались. Сейчас вы прочтете опубликованный на этом сайте отзыв о находящемся в Чикаго сетевом ресторане «White Castle», продающем гамбургеры (рестораны этой сети популярны в центральной части США). Отзыв напоминает греческую трагедию:

*«Под конец нашего путешествия по Среднему Западу мы ехали в аэропорт, как вдруг с заднего сиденья взятой напрокат машины послышался взвол-*