

## 留住客户还不够

作者: Stephanie Coyles, Timothy C. Gokey

来源: 《麦肯锡高层管理论丛》2002. 2

了解影响客户消费模式发生变化的因素, 有助于掌握客户忠诚度蕴藏的商机

为了抓住客户并不断刺激消费, 企业无不投入巨资钻研消费行为, 甚至进一步左右消费行为。然而如何提高客户忠诚度, 已不再仅系乎于客户满意度与流失率等几个传统指针, 因为今天尽管把钱全砸在增加高价值客户的忠诚度, 对大部分行业而言, 其成效却越来越难掌握。

企业对影响客户忠诚度的背后推手, 尤其是消费态度和与时俱变的需求, 若能详加了解, 可以有效发展出预防消费下滑的具体措施, 并可及早挽回可能流失的客户, 企业还可因此提高刺激客户消费的成效。我们花了两年的时间, 对航空公司、银行、消费产品等 16 个行业中的 1,200 个家庭客户, 进行消费行为研究, 结果显示提高客户忠诚度能创造惊人的商机。改善对客户流失的全面管理, 亦即不仅着重于防堵客户流失, 同时也对消费行为的微小变化加以响应, 可以创造出 10 倍于光是防堵客户流失所产生的价值。一些企业采行我们所建议的作法后, 均有效改善了消费下滑和客户流失的问题, 成效最高达 30%。

忠诚度的评量和级别的设定与区隔, 随着时代需求而演变。1970 年代早期, 企业开始试图对客户满意度进行评量和管理, 当时已有提升客户满意度可促进业绩成长观念。到了 1980 年代, 企业开始计算客户流失率并研究客户流失的根本原因。因此, 企业也开始计算客户的利润贡献度, 有些企业甚至将贡献度高的客户区隔出来, 并想尽办法来防止这些客户流失。今天这些作法依然重要, 但却不够。接下来的重点是管理消费行为的改变, 不管是客户因满意而增加消费, 还是不满意而减少消费, 都需加以管理。

这项作法在今天极为重要, 因为它关乎大量价值的流失与否。今天消费行为改变比客户流失的情况多很多, 而消费行为改变直接牵动了利润贡献度。在我们的研究案例中, 有一家零售银行每年流失 5% 的支票存款客户, 占其支票存款余额的 10%, 相当于银行总余额减少 3%。除此之外, 该银行每年有 35% 的客户的余额会大幅减少, 造成银行的总余额降低 24%。另外又有约 35% 的客户的余额会增加, 使该银行的总余额增加 25%。这样的情况存在于我们所研究的 16 个行业中, 而且其中有三分之二的行业情况最显著。

像零售、金融卡等行业的客户, 一般而言不会仅与一家业者打交道, 管理客户消费行为的变化对这些企业而言更是无比重要。但是对于那些客户一般只与一家公司往来的行业, 像是保险、电信服务等, 其实客户行为变化的管理也一样重要。在我们的研究案例中, 一家国内电话公司就发现在维持忠诚度方面, 有 90% 的机会来自于调查客户解除第二线电话和话中插接等功能时的接触。

企业不仅可因有效管理客户行为变化及早避免消费下滑，同时还可尽早影响客户增加消费。不管是避免客户的消费日减或鼓励客户日增消费，两者都蕴藏着诱人的商机，而且尽管企业所欲侧重的方向可能不同，它们惯用的刺激消费战术往往大同小异，只要愿意在客户行为改变的管理上下工夫的企业，收入即可望翻升一倍。

## 了解客户

要左右客户的消费项目，企业对客户的了解不能仅止于对其产品和服务的喜恶，广泛的客户满意度评量可以让企业清楚知道客户流失的可能性有多高。譬如说，行动电话用户有可能因为客服问题而经常换用电信业者。但光是了解客户满意度并无助于了解客户忠诚的原因，如客户忠诚是因为产品本身，还是因为难以找到替代品。而满意度评量也无法说明客户会因为什么状况而改变消费模式——是客户的生活发生了变化、公司的产品或服务做了调整，还是其它业者提供了新的产品或服务？根据我们的研究结果，了解影响客户忠诚的其它因素，对管理客户行为变化很有帮助。

企业可依据客户忠诚度不一的原因，结合所搜集的消费模式数据，拟出一套界定及量化客群忠诚度的分析图。以某家企业的分析图为例，六个客户群中有三个族群是属于忠诚度高的客户群，也就是说这些客户群保持稳定的消费，甚至会增加消费。他们的忠诚度有些是源自于对产品或服务厂商的情感，有些是因为经过理智的考量才选定厂商，有些则是因为做了一番评估后认为不值得找麻烦去更换品牌。另外三个忠诚度低的客户群消费下滑的原因，有些是因为生活型态有所改变(如搬家、生小孩等)，有些是因为增加了新需求却得不到厂商的响应，有些则是因为曾碰到无礼销售人员等的不愉快经验。

在少有业者能满足客户基本需求的行业里，极度不满意是造成消费额下滑的强烈因素。等到能满足客户基本要求的业者陆续增加后，其它威胁忠诚度的因素才会一一浮现，而且影响力逐渐提高。例如，电信客户在通话品质稳定后，会进一步比较不同语音信箱功能的优缺点。

以忠实客户而言，根据客户的基本态度大体又可分为认同品牌者、安定为主者，和深思熟虑者。认同品牌者是最忠诚的一群，他们坚信所使用的品牌是最好的产品、最正确的选择，而且甚少想到要重新评估决定。从这样的认同反映出产品本身长期以来的优秀表现，然背后也隐藏了许多无形的因素。不含酒精的饮料是最典型的例子，尽管每种饮料的成分类似，品牌选择却很多，而几乎半数的饮料消费者都有强烈的品牌偏好。我们的研究显示，认同品牌的忠诚者一般而言比深思熟虑型的消费金额高，且消费行为的变化机率低了许多。因此认同品牌的忠诚者无疑是行销人员梦寐以求的客户群，这类客户的成长将带动销售业绩的上升。

安定型的忠诚者和认同品牌者一样，很少重新评估购买决定。他们不爱变动是因为对转换成本的考量和对产品缺乏参与感，水电瓦斯等公共事业和寿险业的客户大多属于此类型。这类客户虽然不见得会增加或减少消费，但影响他们，就像影响认同品牌者一样，效果往往很好，主要作法就是使他们在面临调价、个别的不佳服务事件，或生活型态改变等因素时，不会轻易动摇忠诚度。

深思熟虑型，不论是消费稳定者或消费下滑者，平均而言是最大宗的客户群，不管是那一个

行业，他们占总客户群 40%的比例，影响这类客户的收益，可以是影响认同品牌和安定型客户收益的两倍。这类客户经常根据价格、产品性能、与是否容易与公司打交道等指针，来衡量购买选择。虽然这类客户对产品或品牌的要求因人而异，但他们不会受到感情因素的影响。举例而言，认为商店的方便性和品质很重要的深思熟虑型客户，倾向于选择供应美食外带的邻近商店。价格敏感度高者则可能选择到远一点但价格较便宜的商店。不管是哪一类型的深思熟虑型客户，都会经常因特定考量或根据新信息，再次评估消费选择。

很多公司不太重视如何响应客户的需求变动，如搬家、生小孩、较年长所需的新理财规划或保险产品，或企业客户的新差旅政策等。虽然客户需求的变动往往被视为不可抗拒的因素，但我们的研究显示，掌握客户需求的变动是可行的，尤其是透过开发新的产品或通路。。迎合新需求和其它提高忠诚度的做法比起来虽然效果较小，但也是巩固忠诚度的方法之一。

## 分析客户

我们的忠诚度研究结果也显示，各类型客户在各个业别中的分布情形不一。例如，我们发觉品牌认同者在杂货业所占的比例，远不及其占长途电话服务业者的比例。但在无线通讯和网际网络服务业中，客户群则是以深思熟虑型占多数，因此，即使同样是电信公司，业务不同则客户群分布情形也可能大相径庭。

客户行为发生变化的原因也会因业别不同而有很大的差异。以深思熟虑型为例，这群会因方便性等因素考量而改变消费模式的客户，在休闲服饰业的消费额下滑客户群中占 70%以上的比例，但在行动电话业的消费额下滑客户群中则仅占三分之一。这些差异性说明了何以某些能成功吸引深思熟虑型的酬宾计划，未必能在另一个行业中吃得开。

虽然依忠诚度区隔的客群在各业别中的分布情形不同，但每个行业都有一个影响客户忠诚度的常见消费模式。这些模式的形成大抵归因于五个结构性因素：购买频率、使用其它互动方式(如客服拜访)的频率、情感因素或经济因素的考量、同业间产品或服务的差异性，以及更换业者的容易程度。

## 善用忠诚度分析结果

企业可从分析结果中看出以下端倪。第一，这样的分析强而有力地说明了建立忠诚度并非如传统看法一样，仅是为了防止客户流失和提高消费率，而是可藉此了解各个客户群并做好对每一类客户的管理。第二，透过这样的分析更容易看出管理每一类客户应采取的不同战术，以及企业需要采取各种不同的行动来接触客户，而非冀望透过同一种方法提高所有客户的忠诚度。第三，利用忠诚度分析和客户价值分析，企业可根据客户的价值大小，安排建立忠诚度的先后顺序。

一家金融机构原是以提高客户满意度作为建立忠诚度的努力方向，为此他们实施了多项量化措施、不惜重金投资于服务品质的提升(如不再有电话无人接听的现象)，并降低了结清帐户的数量。但这些努力却换来很有限的成效，经过忠诚度分析后他们找出了原因和机会点：客户的消费减少是因为需求改变，如小孩可能已经要上大学了。而深思熟虑型客户会依价格、功能等考量评估购买决定，是紧追在后的第二大机会。根据我们的研究，在大部分行业中，

提升因不满意而减少消费的客户之忠诚度，所能增加的商机都很有有限。

为了解决这些问题，很多公司会希望从影响深思熟虑型客户入手，因为这类客户占整体机会的 40%。深思熟虑型客户对品牌特色不显著、容易货比三家和以价格取胜的行业，尤其是一个重要的机会点。

由于深思熟虑型客户比较精明、而且重视的利益因人而异，要影响他们并不容易。想了解他们重视的是什么，首先可利用市调来找出吸引他们的功能利益(如产品及其替代品有何差异、价格差多少、值得换吗?)、流程利益(取得产品和服务的方法)，和关系利益(如身为受欢迎的客户而享有优惠价和特别服务)。

企业在了解到客户所重视的利益后，必须进一步着手改善产品和服务上的缺失(如价格太高)。除了采取广泛的改善措施外，还可针对特定客户群所重视的利益，推出更多产品和服务以强化价值定位。如果这样做的成本太高，也可以先从利润贡献度最高的客户开始做起。这样一来，不但可以降低客户流失的可能性，同时可以藉由提供长期利益的诱因来引导客户整合消费，进而达到客户增加消费的目的。

老练的营销人员会设法增加深思熟虑型客户采购时的考量因素，譬如从价格扩大到其它因素，例如完善的酬宾计划便常提供具体的流程或关系利益来吸引这类客户。赫兹租车公司(Hertz)的作法是，将金卡会员的客户资料和帐单集中储存管理，让会员在租车时省去重复填写资料的麻烦。租车率频繁的客户在选择租车公司时，便不会仅考虑到价格，而会将节省时间这项利益也纳入考量。

当然所提供的利益如果客户都不清楚，那就是一种浪费。我们的研究显示，有效传达品牌利益，忠诚度会显著提高。很多客户并不清楚他们可享受有哪些利益，有些甚至连已经享受到利益都不知道。有系统地让目标客户了解特定产品或服务提供了他们哪些利益，是客户关系管理的一项重要工作，而且这个作法对影响那些经常评估选择方案的深思熟虑型客户非常有效。

会吸引深思熟虑型的流程利益，对安定型的忠诚者也同样有效。因为便捷的流程可吸引这类客户不加思索地使用产品，并使更换厂商相形麻烦。这方面具特色的战术包括将关键互动环节(如付款、续订)自动化、像线上商店一样储存经常使用的客户资料(如地址、信用卡号)、让同一品牌产品相互配合的功效胜过搭配他牌产品(如帐单整合)，以及提供套装服务(如手机搭配呼叫器)。

深思熟虑型和安定为主型的忠诚者，在我们所研究的行业中平均占半数以上的比例。要全数影响这些客户，企业应不断善用己身长处，提升客户满意度，并与他们建立情感关系，同时适时响应他们的需求变动。忠诚度分析可以帮助企业更有效地达到目标消费率。

认同品牌的忠诚者往往是客户区隔中最小的一群，但大部分公司在建立这样的情感关系时，却要经历一条漫长的道路。这类客户因消费率高、减少消费的机率低，而被视为重要且最有价值的一群。根据我们的研究和咨询心得，这类客户即使难得在某些行业中见到，也是可以下工夫培养出来。忠诚度分析可以帮助企业决定这类机会的大小，以便拿捏合理的投资金额。

建立认同品牌的忠诚客户需要一系列协调的措施，包括品牌沟通和诉求，来突显产品的独特性，对象可以是全面性的客户或缩小到特定范围的客户，或是有向心力的客户。美国金融产品公司 USAA 的一群高度忠诚客户，便是来自有会员资格限定的美国军官及其眷属。

客户中若有许多人出现需求变动，便值得企业采取响应措施。企业可透过市调和人口分布资料来辨识无法响应的新变化(如客户采取差旅经费缩减措施)，和有能力响应的新需求(如客户年纪增长而需要新理财产品)。就像对深思熟虑型客户一样，这些需求有时可因沟通或公司内部协调的改善而获得响应。例如，处理企业退休金计划的金融服务公司因密切配合企业的作业，使员工能在离职时便带走自己那份退休金。然而，有些需求是需要新产品或服务来响应的。例如，本田汽车(Honda)为响应忠诚客户家庭成员增加的需求，投资开发了一款休旅车。企业为迎合客户需求而不惜重金投资的案例也有，例如嘉信理财(Charles Schwab)以提供客户投资规划服务和购并全功能美国信托银行(US Trust)来强化客户的忠诚度。待其客户资产增加时，嘉信理财赢得这些客户的机会就会高于竞争对手。

最后来看未获满足的游离份子，这群客户即使利润贡献不高，但可藉由满足这群客户，来培养内部以客为尊的企业文化。铲除不良的服务和提升服务品质无疑是项重要的工作，对服务改善感到满意的客户，其忠诚度和从未遭遇不良服务的客户一样高，或甚至更高。忠诚度分析可帮助企业找出不满意客户所占的比例、需编列多少预算来加以改善。对有些公司而言，处理这些客户抱怨显得非常重要。以行动电话公司为例，客户消费下滑现象，有一半都是由客服问题引起的。不过，改善这类客户忠诚度的预算通常都较小，很多公司会较倾向于作策略性投资，可能只将资源用在最有价值的客户身上。

一些公司在采取一系列措施来了解影响忠诚度的面向后，客户消费下滑和客户流失的情形已改善了二、三成，还有一家零售银行因此保住了 50%的年度余额。就算有半数以上的需求变动是这家银行无法响应，而且对另外半数也只掌握了 20%的机会，该银行的营收还是可以成长，虽然目前的成长只有个位数，未来还会增加 3-5 个百分点。同样的，一些百货公司的客户消费下滑情形，也是因为实施了一系列忠诚度提振措施而改善了 25-30%，因而增加的营收相当于业绩增加 1-2%。对银行业和其它本益比较低的行业而言，每年成长率若能确实达到 3%，不出三年，公司的市值可增加 25%。

做好客户行为变化的管理并确实了解影响忠诚度的原因，有助于企业有效地提升客户忠诚度。