

2010 年 8 月

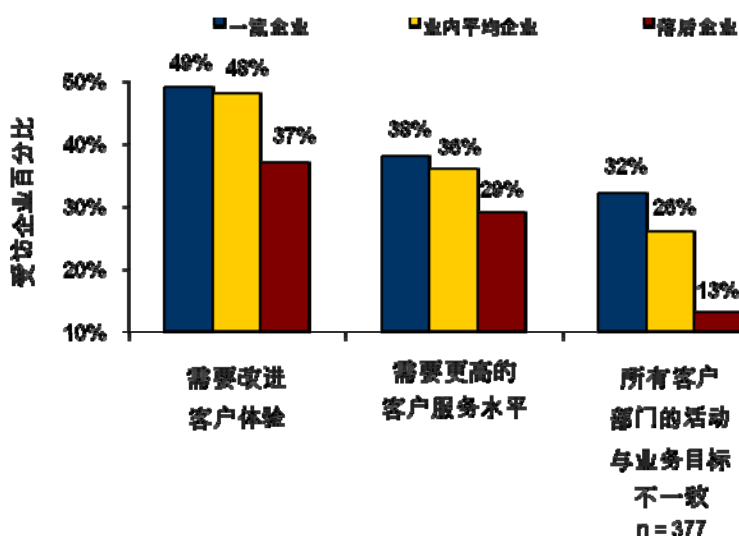
一流的营销手段促进客户忠诚度的提升

在努力摆脱 2009 年经济衰退阴霾的过程中，营销和销售组织要保持可持续的业务增长，最大的障碍之一是横亘在销售收入来源中的问题：即建立和维持与重要客户之间的长期有利的关系。在严格控制预算的前提下，这些实践者是如何聪明地把钱投资在流程和技术方面，并获得最大收益？本分析师点评将深入探讨一流企业在整个客户生命周期中是如何争取、整合、管理、衡量和运用宝贵的客户数据，从而最大程度地提高客户忠诚度并实现最大收益的。

研究背景

Aberdeen 近期的一系列研究显示，一流企业均非常强调对客户和前景的全面了解。在 2009 年 10 月发表的《[营销内容优化：利用客户分析提高营销绩效](#)》一文中，一流企业指出，将客户分析与提高销售收入联系在一起是其所采取的主要战略行动，其得票率超过下一项提及行动达 32%。

图 1：一流企业对客户价值的重视



来源：Aberdeen Group，2010 年 3 月

分析师点评

Aberdeen 视点为您提供了解析师从调查研究、访谈和数据分析中所得出的综合观点

一流企业的营销内容优化

2009 年 7 - 8 月间，Aberdeen 对 200 多家终端用户营销组织进行了调查，以了解其中的一流企业是如何利用客户分析来提高营销绩效的。用于界定其中的一流企业（绩效前 20%）、业内平均企业（中间 50%）以及落后企业（后 30%）的衡量指标显示，表现最好的企业能够达到以下水准：

- √ 客户争取成功率年比增长 11%，而业内平均企业和落后企业则分别增长 2% 和下降 4%。
- √ 交叉销售/向上销售数量年比增长 8%，而业内平均企业和落后企业则分别增长 2% 和 1%。

这些企业懂得，不仅要衡量其 B2B（商家对商家）或 B2C（商家对客户）客户的活动和赢利，而且要确定自己对这些数据的解读如何影响企业的全部销售收入，从而能够维护甚至提高总体的客户忠诚度。

较近期的是 2010 年 3 月发表的 [《提供 360° 客户全貌：服务更好，销量更高》](#) 一文，其中特别提到的企业压力是 377 家受访企业所指出的技术方面的主要因素。如图所示，企业层面上的“客户第一”具有可衡量的价值，因为在该研究中，一流企业的客户净销售额年均提高了 6%，而业内平均企业和落后企业则分别下降了 2% 和 9%。与其它企业相比，这些企业的客户维持率和满意度指标也明显高出一截，而花在内部搜索客户数据的非生产性时间要更少。

这给我们的启发是，企业的业绩直接来自于赢得客户并让他们开心的最佳实践，并由此推断出要多角度了解客户，并在服务和技术支持方面保持跟进。不过，在技术基础上建立架构和流程、并以有利于生产的方式为营销人员提供这些数据依然是个挑战。

通过忠诚度管理方式管理和衡量客户数据，以获得更好的业务收益

既然企业可以通过搜集和整合客户数据来获得成功，那么他们如何运用这种能力来实现重复收益，并提高自己在客户钱包中的份额？例如在零售领域中，2010 年 3 月的研究报告 [《交叉渠道客户忠诚度：酬谢、促销和投资回报之争》](#) 一文指出，根据忠诚度近度/频度/值度

（Recency/Frequency/Monetary，简称 RFM）指标定期设定岗位的一流企业是其它所有企业的 10 倍之多（图 2）。这些衡量指标的推出使得零售企业能够跟踪忠诚度计划的有效性，深入到具体的工作岗位来衡量绩效，以发现忠诚度流程中的差距，并确定如何用最佳方式弥补这些差距。这些忠诚度 RFM 衡量指标通常会定期（每周、每月或每季度）衡量和总结，以设定标准并恰当衡量绩效进展。此外，能够在客户维持率和营销活动转换率中获得更好收效与以数据为中心的最佳实践有关，它可以支持企业将忠诚度营销内容和促销活动与客户数据库子集相吻合，并在客户关系生命周期中实现客户宣传的个性化。在该研究中，一流企业还比其它企业更加强调跟踪忠诚度计划的兑现和签约率的重要性

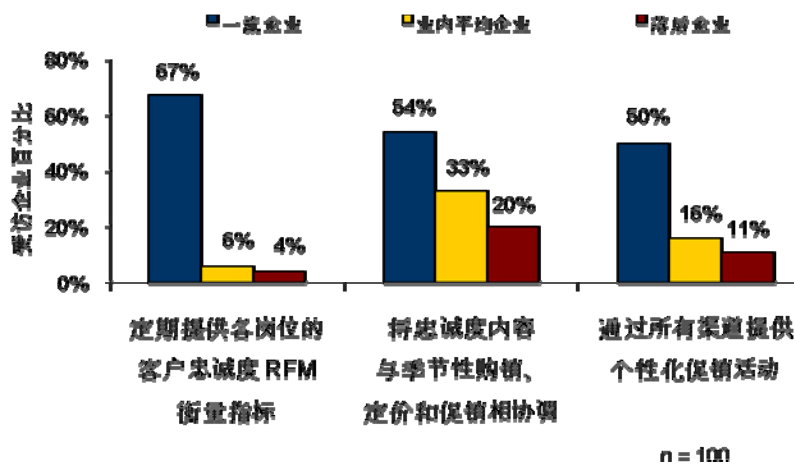
一流企业 360° 全貌

2010 年 1-2 月，Aberdeen 对 400 多家终端用户进行了调查，以了解其中的一流企业是如何运用统一的客户观点来提高总体绩效的。一流企业所获得的成绩是：

- √ 客户维持率平均达 91%，而业内平均企业和落后企业则分别为 78% 和 62%。
- √ 客户满意率平均达 88%，而业内平均企业和落后企业则分别为 71% 和 32%。
- √ 客户平均净销售额年比增长 6%，而业内平均企业和落后企业则分别下降 2% 和 9%。

(62% vs. 34%)，并运用他们对客户全面、清晰和个别的了解，从而最大限度地挖掘与每个客户关系中的效益。

图 2：忠诚度衡量指标和促销的完成



来源：Aberdeen Group，2010 年 3 月

在支持客户忠诚度提高的过程中，全面了解其与本组织的关系十分重要，同时可以通过在客户体验管理 (CEM) 中采用最佳实践来扩大其作用。对整个企业来说，CEM 不是技术，而是一种方法，它能够将以客户为中心的做法与业务执行结合起来，并形成胜人一筹的客户体验，从而给面向客户的投资带来回报。CEM 理念已逐渐成为客户服务、销售、营销以及产品/服务交付等各方面用于共同监控和改善客户体验的一个正式化和系统化的方法。在 2009 年 9 月发表的 Aberdeen 研究报告《[客户体验管理：抓住忠诚客户，宣传自身品牌](#)》一文中指出，正式的 CEM 战略仍处于早期实施阶段。只有 20% 的受访对象称有 3 年以上的正规 CEM 经验，而其中客户满意度和维持率得分远高于他人的一流企业在运用诸如销售报告/分析、数据库管理、商业智能 - 尤其是客户反馈管理（一流企业为 62%，落后企业为 0%）等关键性技术方面要大大领先于其它企业方面。

的确，在 2009 年 3 月的研究报告《[一流的客户忠诚度：零售商争取、稳定和重新抓住客户的最佳实践](#)》中，零售商努力走出经济衰退的要点已经从 2008 所强调的终生客户价值 (LCV) 最大化发展为全球经济竞

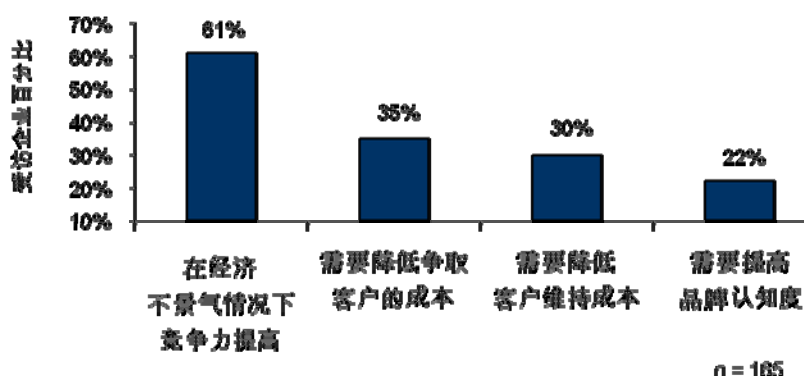
一流企业的客户忠诚度

2010 年 2 - 3 月间，Aberdeen 调查了 100 多家企业，以了解其中的一流企业是如何运用交叉渠道忠诚度计划来提高销售收入的。一流企业所获得的成绩是：

- √ 客户转化率年比提高 34%，而业内平均企业和落后企业则分别提高了 19% 和 7%。
- √ 客户维持率年比提高 20%，而业内平均企业和落后企业则分别提高了 9% 和 0%。
- √ 当前的 ROMI (营销投资回报率) 平均提高了 70%，而业内平均企业和落后企业则分别提高了 33% 和 13%。

争力，其中客户的支出正在下降或处于稳定保持在最佳维持性水平。此外，三分之一 (35%) 以上的这些企业在业务上碰到的第二大难点是需要以售出商品成本高为特点的市场衰退情况下努力压缩争取客户的成本 (图 3)。

图 3：提高客户忠诚度的主要业务压力



来源：Aberdeen Group，2009 年 3 月

该报告建议终端客户采取能够稳定和有利于长期、高价值客户关系的一系列主要的忠诚度做法：

- 制定客户忠诚度计划路线图
- 进行客户钱包份额和市场组合分析
- 运用以规则为基础和结合 POS 的客户忠诚度系统
- 为赢利最高的客户创建多层次的忠诚度计划
- 衡量客户忠诚度开支对利润率的影响
- 每年对忠诚度工具架构进行更新
- 改善 POS 的客户自动登记

在运用这些方法的过程中，通过采用一系列关键性技术工具和功能，包括专门着眼于灵活运用忠诚度计划和促销的流程，一流企业的客户人均消费和维持率都呈上升之势，而客户流失率出现了下降 (图 4)。

一流企业的客户体验

2009 年 8 月，Aberdeen 调查了 140 多家企业，以了解一流企业所运用的流程、功能和技术，其结果是：

- √ 客户满意度年比提高 9%，而业内平均企业和落后企业则分别提高 8% 和下降 2%。
- √ 客户维持率平均为 91%，业内平均企业为 59%，而 98%

一流企业的一流客户忠诚度

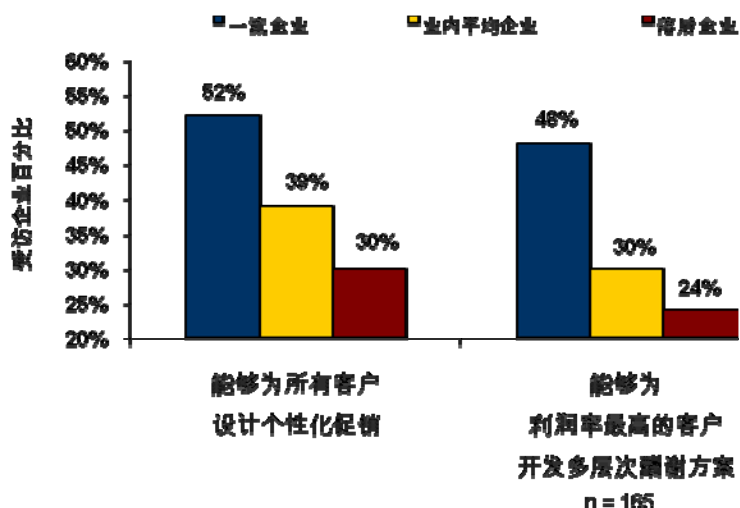
2009 年 1 - 2 月，Aberdeen 调查了 165 多家企业，以了解一流企业所运用的流程、功能和技术，其结果是：

- √ 客户维持率年均提高 16%，而业内平均企业和落后企业则分别提高 4% 和下降 6%。
- √ 客户流失率年均下降 5%，而业内平均企业和落后企业则分别下降 1% 和增加 5%。

一流企业的忠诚度流程获得了理想的绩效成果

在经济低迷之时，消费者都在寻求与零售商建立个人关系。使用客户数据和分析工具开展个人促销能够减少在营销中需要消费者在考虑购买时必须先进行辨别的混乱情况，并能够用于在销售点向上销售类似物品。例如，这种功能的用户之一是那些能够根据客户之前的购买情况、并结合其它口味相似的客户所购买产品给出建议的在线零售商。客户在购买物品时，会收到一份可能感兴趣的其它产品清单。

图 4：关键流程功能对提高客户忠诚度的作用



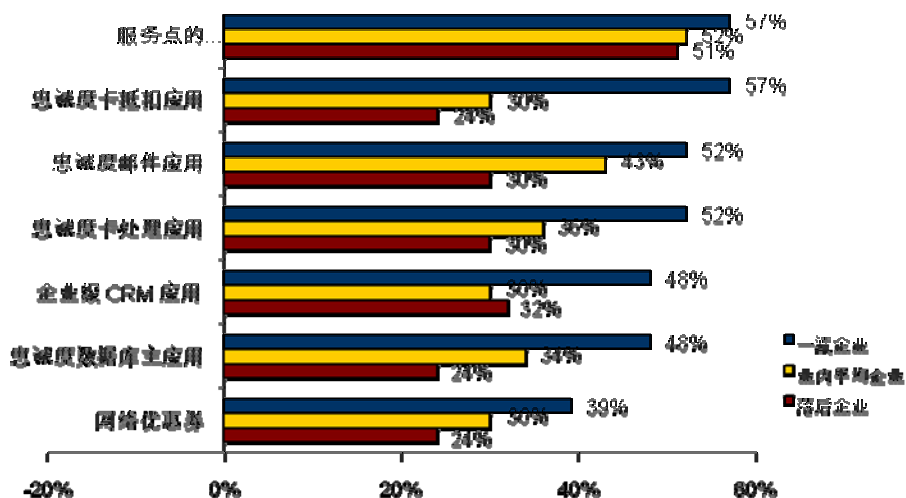
来源：Aberdeen Group，2009 年 3 月

新出现的第二大流程功能是能够制定大多数赢利客户的多层次酬谢方案。具备这种能力的一流零售商比业内平均企业多出 60%，并且是落后企业的 2 倍。多层次酬谢方案可以让零售商根据客户的购买类型给予奖励。通过提供个别优惠、打折、对库存有限的产品提供优先购买权，以及向利润率最高的客户预售选定物品，零售商就可以确保每个客户在购买体验中能够感受到高度的个性化服务。Aberdeen 的数据显示，这种高度的个性化与客户忠诚度的提高直接相关。

当这些功能具备技术手段支持时，一流零售商就能够在利用它们（图 5）促进客户忠诚度计划成功方面走在他人前面，在服务点获取 CRM 数据上就领先了 10%。获取这些数据可以用于未来对客户购买行为及统

计信息的分析，当客户进入实体店环境时，就能得到所有数据。该数据可用于根据某个目标人群或兴趣范围，为个别客户以及特定客户群定制促销和优惠活动。由于零售商能够开展个性化的促销活动，因而与客户的联系更为紧密，使得该零售商能够成为客户的首选商家，并可以提高钱包份额和销售收入。

图 5：提高客户忠诚度的主要技术手段



受访企业百分比, n = 165

来源：Aberdeen Group，2009 年 3 月

拥有企业级 CRM 应用的一流零售商也比其同行多出 60%。此外，拥有忠诚度邮件应用系统的一流企业比业内平均企业和落后企业分别多出 21% 和 73%，而拥有忠诚度数据库主应用系统的一流企业比业内平均企业多出 41%，并且是落后企业的 2 倍。所有这些手段都通过企业级 CRM 系统相互联系，从而使得组织内部的相关人员和经理能够进入到客户数据库，并帮助它们通过对多个来源的数据进行汇总，来开展零售店层面的忠诚度活动。

客户忠诚度方案是成功零售的一个主要因素。如图 6 所示，那些拥有忠诚度解决方案的零售商在运用一系列重要的衡量指标方面都大大领先于

一流企业的在线客户忠诚度

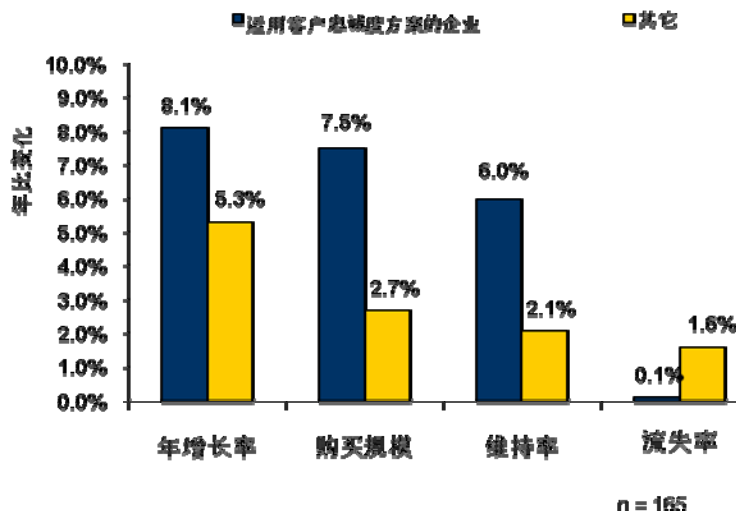
2009 年 8 – 9 月，Aberdeen 调查了近 100 家企业，以了解一流企业所运用的流程、功能和技术，其结果是：

- √ 客户维持率年均提高 22%，而业内平均企业和落后企业则分别提高 5% 和下降 14%。
- √ 在线客户转换率年均提高 20%，而业内平均企业和落后企业则分别为 8% 和 2%。

对手，首当其冲的就是年增长率 (CAGR)，它是企业 2003 – 2008 年期间的年比增长幅度。拥有忠诚度方案的零售商据称在平均商品组合规模和维持率方面的增幅是那些没有忠诚度方案的零售商的 3 倍。与那些没有忠诚度解决方案的零售商相比，这些企业客户流失率的下降幅度是他们的 16 倍。

这些结果显示，客户忠诚度方案是成功的直接指征，这可以帮助他们争取到新客户，留住目前的客户，并重新激活沉寂的客户。实现零售业成功的关键在于让客户进入店内，登录到网上，或手持商品目录。通过恰当运用客户忠诚度计划，这些目标就可以实现，并带来销量和利润的增加。

图 6：忠诚度方案用户的关键绩效指标

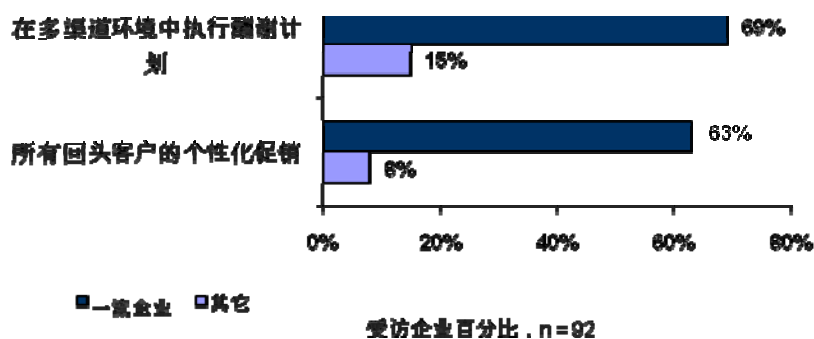


来源：Aberdeen Group，2009 年 3 月

最后，在 2009 年 10 月的报告 [《在线客户忠诚度：将偶然购买者变成忠诚客户群》](#) 中，类似的流程管理功能是一流企业和其它企业的区别所在（图 7）。具备了在多渠道环境中执行酬谢方案的能力之后，很多拥有正式的忠诚度酬谢方案的企业都以能够在店内（并希望在线）引得客户的心而感到自豪。不过，由于客户对多渠道体验的预期在不断提高，从这些酬谢方案中所得到的数据必须能够在整个销售周期中随时获得。例如，如果一个电话中心代表能够接触到特定客户的酬谢数据，就可能增加销售额，并与客户进行售后接触，从而带来交叉销售和向上销售的

机会。最后，它还可以让电话中心代表更好地了解客户的忠诚度，以及他们在同一零售商处再次购物的意愿如何。

图 7：支持成功的多渠道销售的流程



来源：Aberdeen Group，2009 年 10 月

一流企业与流程相关的第二大关键业务功能是为现有客户建立和提供相应的个性化促销活动。促销是个性化流程中多种不同组份中的一个，个性化流程由多个不同要素组成：

- **分析：**数据搜集和管理遍布个性化流程的所有环节，并且在所有客户互动点都会进行数据搜集和分析。这些数据可以帮助人工和自动决策，以提高和维持客户忠诚度。
- **数据绘图：**数据搜集后，必须对其进行分析，并提供给相关的营销和商品购销部门。
- **电子邮件 / 通讯：**营销团队通常可以根据预先建立好的购买喜好和购买行为模型，利用既有数据进行战略性的客户互动决策。
- **前端买卖和促销：**相关的买卖和促销决策不仅出于库存等企业内部的考虑，还要出于当前的客户喜好设定。
- **内容显示：**根据分析信息改变现场显示，以反映客户的喜好。

- **多渠道内容汇总：**将在线搜集的数据与其它渠道（如店内和电话中心）搜集的数据合并。
- **搜索关联内容：**设计客户搜索信息时不仅要与要求匹配，同时还要考虑其它的用户属性。

个性化促销可以让客户得到特定的相关产品信息，有助于满足个人的愿望和需求。这种促销信息可以通过多种不同的方式进行宣传，如传统的直邮、电子邮件、社交媒体、移动提醒等，从而主动引导客户的再次购物。这样，个性化促销就可以得到特定内容显示和抵扣信息的现场支持。

社交媒体构成完整的销售循环

在 2009 年 10 月的 Aberdeen 研究报告 [《社交媒体的投资回报：倾听在线交谈为何能获得回报》](#) 一文中，明确了另一条能够增进用户体验、从而有助于让忠诚客户的维持时间更长久的可靠途径，其中的一流企业可以藉此降低客户服务成本、更好地了解客户，从而能够成功推出产品并提高客户维持率。一流企业使用社交软件和在线社区平台的比例为 85%，而其它企业则为 54%，此外还有客户数据库、社交媒体监控工具和客户分析软件，以便更好地了解其重要客户，并提高他们的忠诚度。

“现在我们对客户的了解要比以前多多了，并且能够从企业营销的角度来创造更为个性化的促销活动，以增加客户的购买行为。”

~ Leonid Tyukavkin ,
Tehnosila 战略副总裁

案例聚焦：

我们不妨来看看 Tehnosila 的案例，它是一家经营消费品和通讯产品的俄罗斯零售商。公司的战略副总裁 Leonid Tyukavkin 认为，公司在决定实行一套意义深远的忠诚度方案时，会同时注重文化和商业方面的问题。他解释道，“起初，我们的客户互动营销更多的是一个接一个的产品促销计划，一般只注意总体的折扣”，而这些都是提供给整个客户群。他继续说道，“我们对客户的行为不加分析，也不了解他们的购买背景，更没有对这一重要群体进行划分。我们意识到，改进个性化营销和促销会给 Tehnosila 带来重大的突破。”

此外，在俄罗斯的零售环境中，传统的商家和客户之间的关系向来不特别强调以顾客为中心，因而缺乏西方零售文化中比较普遍的顾客是出于信任还是礼节性的衡量标准。在管理咨询机构的指导下，Tehnosila 开

始考虑通过质量保障支持、电话中心帮助以及一套统一的在线/离线客户体验体系来提供更好的服务，并决定通过一家主流的系统提供商推行一套全新的统一化 CRM 系统和客户数据库，以更好地支持报告、数据挖掘和客户分类工作。Tyukavkin 解释道，“现在我们对客户的了解要比以前多多了，并且能够从企业营销的角度来创造更为个性化的促销活动，以增加客户的购买行为。”

Tehnosila 所面临的下一个挑战是在本地层面，Tyukavkin 解释说，2010 年 9 月对零售店经理进行了一次关于 CRM 系统的重要培训活动，让他们能够更直接地接触到自己客户的数据，并给他们带来了一套全新的以客户为中心的思维方式，旨在通过更多的忠诚度衡量指标来大力促进销售收入的增加。公司计划通过高度个性化的促销活动来提高客户维持率，如手机短信，电子邮件等，而在运用基于 CRM 的统一性客户数据仓库、以及平均购买量和长期客户价值规模不断扩大之前，这是根本不可能做到的。Tyukavkin 解释到，他们要全面实现投资回报的时间预计不到两年，而在公司去掉先前所采用的规模庞大的外包数据管理成本之前，这一步伐还会更快。

结论

今天，即使不是全部，也有绝大多数企业认识到了为其营销和销售团队提供 360° 的客户真实状况的重要性。客户可以从更好的服务和效率中受益，而卖家则能获得更高的客户忠诚度，从而不断获得稳定客户的回头生意。不过，很少企业能够达到这种希望达到的了解程度。客户数据仍有各种不同的存储方式，某些企业仍在使用纸张，而即便很多电子数据也是杂乱无章的，并不方便检索。数据越是杂乱无章，面向客户的员工就越容易停滞不前，并难以为客户提供稳定和准确的信息。而那些将营销和销售团队传统上无法接触到的企业商务智能、社交媒体和其它资源联系在一起的方法能够带来更多价值，有利于培养和维持客户忠诚度，并最终实现更好的业务收益。

提供完整的客户情况不仅要消除数据来源不一的情况，还要将各种数据进行整合，并给出一种易于查找和随时使用的途径。ERP 和 CRM 等企

业应用通常是主要的存储库，但整合其它技术，包括商务智能和分析、
工作流和事件管理、社交媒体、销售情报来源和应用等也有助于数据和
客户状况的完整性。

更多有关本文或其它研究课题的内容，请访问 www.aberdeen.com。

相关研究

<u>《销售预测：分析功能救援》</u> ； 2010 年 6 月 <u>《提供 360° 客户全貌：服务更好 - 销量更高》</u> ；2010 年 3 月 <u>《交叉渠道客户忠诚度：酬谢、促销和投资回报之争》</u> ；2010 年 3 月 <u>《销售智能：为更高明的销售作准备》</u> ；2010 年 2 月 <u>《行销秘诀：“让他们去喝咖啡吧！”》</u> ；2009 年 12 月 <u>《客户分析：利用客户数据完成一对一营销任务》</u> ；2009 年 12 月 <u>《在线客户忠诚度：将偶然购买者变成忠诚客户群》</u> ；2009 年 10 月	<u>《营销内容优化：利用客户分析提高营销绩效》</u> ；2009 年 10 月 <u>《社交媒体的投资回报：倾听在线交谈为何能获得回报》</u> ；2009 年 10 月 <u>《客户体验管理：抓住忠诚客户，宣传自身品牌》</u> ；2009 年 9 月 <u>《销售培训：将微不足道的销售知识转变为赢利生产力》</u> ；2009 年 9 月 <u>《胡萝卜还是大棒？销售有效性的竞争战略》</u> ；2009 年 7 月 <u>《一流的客户忠诚度：零售商争取、留住和重新抓住客户的最佳实践》</u> ；2009 年 3 月
---	--

作者：Peter Ostrow，销售有效性研究总监 (peter.ostrow@aberdeen.com)

自 1988 年起，Aberdeen 的研究成果帮助世界众多企业迈入了世界一流企业行列。通过对 644,000 多家企业的绩效研究，Aberdeen 在为企业提供发展精要方面独树一帜，这些成果是企业领先他人并获得成功的法宝。这就是我们的研究成果吸引了全球 40 多个国家的 220 万读者的原因，他们中有 90% 是财富榜 1,000 名的企业，93% 是科技 500 强企业。

作为 Harte-Hanks 旗下的公司，Aberdeen 在为全球化营销公司出谋划策方面发挥着重要的作用。Aberdeen 的分析及独特的 Harte-Hanks“客户优化”流程观点（信息 - 机会 - 洞察 - 接触 - 交流）延伸了客户价值，并突显出 Harte-Hanks 作为市场策略者的形象。更多内容请访问 Aberdeen 公司网站 <http://www.aberdeen.com> 或致电 (617) 723-7890；如欲了解 Harte-Hanks 的更多内容，请致电 (800) 456-9748 或访问 <http://www.harte-hanks.com>。

本文为 Aberdeen Group 的基本研究成果。Aberdeen Group 以客观事实为依据进行研究工作，并提供最符合当时出版情况的分析结果。除非另有说明，否则本出版物的全部内容属于 Aberdeen Group, Inc. 的版权，任何人未经 Aberdeen Group, Inc. 书面许可，不得擅自复制、散布、存档或以任何形式进行传播。