



广角镜·谢祖墀专栏

从推销产品到赢得顾客

如何在增加成本的前提下,最大可能地满足客户需求?

建立一个真正的客户中心制企业是最好的解决方案。以客户中心制企业会围绕着客户调整企业的整个运营模式,并在这一过程中一举两得,既考虑客户的满意度,又增加自身盈利。客户中心制企业在精心定义和量化的客户细分战略之下,调整运营模式并重新设定业务流程,如产品研发、产生需求、生产调度、供应链等等,用最低的成本为消费者提供最大的价值。

博斯公司通过对多家不同行业的公司研究发现,要成为客户中心制企业,关键在于如何平衡客户满意度和公司利润之间的关系。而要想达到这种平衡,企业必需具备以下六个制胜要点。

关注客户生活周期。很多企业将客户的购买行为视为零散的、没有关联的一系列交易事项,但是这样就忽略了客户选择其产品或服务的动机,因而更不会注意他们长远的需求。客户中心制企业的营销则超越了简单的事件性营销,关注于客户生活周期导致的需求变化,比如消费者结婚、买房、生孩子或者其他一些生活变化,都会引起其需求的不断变化。一些精明的企业善于运用专门的信息技术来跟踪消费者生活周期变化,比如亚马逊

网站,通过分析客户的购买行为和浏览偏好,然后向客户作专门的推荐,这就是生活周期营销。

用解决方案吸引客户。遵循这一理念,很多公司从现货供应改为提供订制产品或服务,按照客户的特殊需求为其制定一套专门的产品方案,并附以详细的咨询和建议。这一做法的难点在于如何兼顾利润和消费者的满意度。客户中心制企业甚至还会与竞争对手合作,共同满足消费者的需求。例如通用运输集团的航行器引擎部门,可以修理竞争对手的产品。

向客户打包你的建议。客户中心制企业在卖出产品或服务之前,便开始了与客户的沟通,并一直把沟通持续到客户购买和购买之后。当然,这些要在考虑控制成本的前提之下进行。很多行业,包括金融服务业,已经开始与客户建立这种度身订造的顾问关系,但仅限于那些大客户。那些领先的银行,正在通过发展创新的“打包建议”和相应的技术,增强市场渗透力。比如,客户只要提供家庭财务状况,花旗银行的Citipro财务分析工具就会为其自动生成一个理财方案,客户经理会当场向客户征询意见和确认。这样一来,客户获得了理财教育,花旗银行也赢得了消费者。

一对一的用户服务。客户中心制

企业努力为消费者提供综合的、多渠道的体验,他们将零售网点作为售后服务枢纽。一些自助服务渠道,如电话、网络能有效地应对日常服务需求,但是经验丰富的销售人员和客户代表更能处理好较为复杂的客户交易。在私人服务和后勤服务上找到平衡点,是成功建立客户中心机制战略的要诀。

为客户度身定制业务流程。很多企业在从产品中心制向客户中心制转变的过程中失败了,最主要的因素是成本控制失败。很多情况下,企业都试图在旧的产品中心制的流程之上开辟一次性的工作区来为用户提供个性化产品和服务,这就导致成本的上升。博斯公司的“定制化业务流”(Tailored Business Stream,简称TBS)技术可以将复杂的程序和无法预测的要素转变成为客户化流程,在系统内将成本控制到最小。我们曾用这一方法帮助一家美国顶尖银行的服务中心缩短了一半的执行时间并增加了50%的客户满意度。

企业内部及企业间通力协作。最后,客户中心制企业需要一种新的合作文化。按照客户不断变化的需求设计对应的方案需要通力合作,跨部门、跨产品线甚至跨越企业边界的合作。①(作者系博斯公司大中华区总裁)