



# 为何“忠诚客户” 不再忠诚？

文 约翰·齐利 (John Zealley)、罗伯特·沃兰 (Robert Wollan)、约书亚·贝林 (Joshua Bellin)

## 提要

在数字营销和数字体验大行其道的今天，如果企业维系忠诚客户的策略仅仅是依靠奖励、返现和折扣“贿赂”客户，那么不但要付出高昂的成本代价，更将失去企业与客户间极为重要的联系：关联度 (Relevance)。

对于优秀品牌来说，“忠诚度至上”的营销时代已经日薄西山。忠诚度理论的基石是，只要采取适当的激励措施，客户就会一直从这里购买同样的商品。然而，凯度零售咨询（Kantar Retail）最近的一项消费者研究表明，71%的消费者声称忠诚度激励措施对他们而言毫无吸引力。与之相反，在这个数字化市场竞争和客户关系管理的新时代，消费者越来越倾向于选择能够满足其实时需求并与个性诉求相关度高的品牌。

## 从大众市场时代到关联度时代的演化过程

每个新的业务增长周期由技术、数据和组织目标等因素共同推进。

发展阶段	大众市场	细分市场	客户	忠诚度	关联度
具体年代	20世纪60-70年代	20世纪80年代	20世纪90年代	21世纪10年代	21世纪20年代
使能技术	大批量生产	市场研究	企业IT	先进的客户关系管理系统	数字化与万物互联
绩效指标	产量	购买漏斗	客户终身价值	客户留存率	客户吸引力
营销手段	大众吸引力	市场细分	创新主张	个性化激励机制	个性化
管理重心	产品和规模	渠道和规模	渠道和客户关系	客户体验和客户关系	体验和个性

资料来源：埃森哲

埃森哲2018年的消费者研究表明，仅在美国市场，未能持续与消费者保持关联度的企业每年总共有高达1万亿美元的收入损失。可见，忠诚度固然重要，但想要制胜未来，企业必须满足客户当前最高关联度的需求。而“生力企业”（Living Business）这种与客户共生共长，如同“伙伴关系”一样的商业模式，就是企业最好的生力军。

### “关联度”的新定义

为了打造生力企业，从全新的角度了解客户需求，我们需要重新定义“关联度”。亚伯拉罕·马斯洛于1943年提出的“需求层次理论”，尽管原意是研究人类的心理需求和动机，但他的理论框架为我们提供了一个重新审视被很多企业至今仍奉为圭臬的传统4P营销理论：产品（product）、价格（price）、渠道（place）和促销（promotion）的模型。

但问题是，仅采用4P营销理论的品牌往往

只针对现实中并不存在的固定典型客户群体（例如，对品质要求高的客户一般会去有机超市，而对价格很敏感的客户一般会去折扣连锁店）。实际上，每个客户的需求都会根据时间和情况的变化而改变。并且，他们越来越期望所有企业能够实时回应自己需求的变化，调整营销手段和客户体验。而就目前的数字技术条件来说，企业要做到这一点并非难事。

为了打造高关联度，企业必须开拓思维，考虑以下5P理论：目的（purpose）、自豪感（pride）、伙伴关系（partnership）、

安全感 (protection) 和个性化 (personalization)。这五大因素能够全面轻松地评估产品或服务的品牌价值。自上而下, 前四项因素来源于不同层次的心理需求, 最高一级被马斯洛称为“自我实现”(即发挥所有潜能), 最低一级是最基本的安全需求。第五项因素“个性化”则能够确保企业与客户沟通, 从而满足所有需求。



### 目的:

客户认为企业与其“志同道合”, 能够为其创造更多价值。



### 自豪感:

客户在使用企业的产品和服务时感觉尊贵, 备受激励。



### 伙伴关系:

客户与企业密切关联, 携手共进。



### 安全感:

客户在与企业打交道时倍感放心。



### 个性化:

客户相信企业能够一直根据自身的需求和优先事项提供个性化解决方案。

SoulCycle就是一个在实践中应用5P理论的绝佳例证。SoulCycle专为室内单车和健身爱好者创建了一个社区, 其“目的”与旗下会员追求健康和良好环境的价值观不谋

而合。对于希望参与高端单车健身项目的会员(希望与健身导师一样年轻健美, 能接受高价格)而言, 在SoulCycle的体验也能为其带来“自豪感”。SoulCycle也如志同道合的“伙伴”一样, 为会员提供他们所期望的生活方式: 享受崭新干净的运动器材、高档的浴室用品以及Spotify上的SoulCycle专属歌单。

SoulCycle的会员还能收获“安全感”。他们坚信, SoulCycle的教练能够充分满足他们的需求, 帮助其高效利用每一节课。尽管与传统的健身课程相比, SoulCycle的45分钟健身课程价格偏高。此外, SoulCycle会为每位会员配备个人健身导师, 从个性化的指导中充分满足客户对“关联度”的需求。

对于许多企业而言, 同时满足5P理论中的五大要素是一项不小的挑战。不过, 下列三大原则能够帮助企业努力与客户建立关联度:

## 勇于跳出舒适区

许多企业在过去数十年间一直采用传统的4P理论, 并取得了巨大成功。通常情况下, 这意味着企业需要大胆地跳出舒适区, 采用全新的方式推广品牌。

提起大型食品企业, 消费者

总是会把它和大规模生产或塑料包装联系在一起。这些企业更习惯于采取4P理论, 通过价格和促销吸引并留住消费者。但是优诺(Yoplait), 这个由食品行业巨头通用磨坊(General Mills)打造的全球酸奶品牌则截然不同。随着市场竞争的日益加剧, 公司将营销策略重心放在了与消费者的关联度上。

优诺采用传统的法式制作工艺, 将酸奶放在独立包装的玻璃罐中发酵并销售。这是因为公司意识到消费者会为自己使用的产品是传统工艺制造的(无论是意大利橄榄油, 还是希腊和冰岛酸奶)而倍感“自豪”。正如通用磨坊的酸奶业务主管所说的: “我们的想法很简单, 就是利用法式制作工艺生产源自法国并有着法语名字的酸奶——这就是至纯至真。”

优诺还通过其他方式进一步加强与消费者的关联度。例如, 当公司意识到, 消费者渴望获得“安全感”时, 他们便推出了采用纯天然原料, 不含转基因成分的全新法式酸奶“Oui”, 并将其无添加的成分表当作卖点大力宣传。

当然, 现在讨论这一针对性很强的产品能否畅销还为时尚早。不过, 这不失为一个绝佳的例证, 生动展示了一家公司如何有意采用非常规的手段加强与客户的关联度。

另一个例子是西维斯健康(CVS Health)的零售药店业务西维斯药房(CVS Pharmacy)。西维斯药房并未止步于纯交易型零售模式, 仅供客户购买处方上的产品, 而是更进一步, 专注于助力客户改善自身的健康状况。从这一角

度而言，客户与西维斯药房的“目的”相同。西维斯药房还能让客户倍感关怀，帮助大多数客户与药剂师建立起互信的关系，从而使客户收获“安全感”。

西维斯的运营流程远远超越了传统的零售模式，公司利用预测分析、人工智能和机器学习等技术，根据客户的实际情况提醒客户补货或服药，成为客户的亲密“伙伴”。此外，西维斯还与AI技术平台提供商合作，预测患者需求，例如患者是否需要紧急护理。这些新颖的做法和实践能够帮助药店零售商通过与客户保持紧密关系，为客户创造更多价值，保护客户的健康和福祉，从而提高西维斯品牌与客户的实时关联度。

## 重时机，赢先机

如果说5P原则中的前4P只是锦上添花，最后一个要素“个性化”则是重中之重，能够使效果倍增。打造生力企业的核心之一，就是在恰当的时间为客户提供恰当的信息、体验或产品、服务。然而，只有少数企业能够做到这一点。

租车业巨头赫兹租车（Hertz）采用“准时必达（Just in Time）”方针，及时向在各个交通方式间权衡利弊的客户高度相关的租车方案，无论客户是在与呼叫中心客服接洽、身处柜台抑或使用手持设备或访问赫兹官网查询，都有统一细致的体验。

赫兹租车通过预测分析，根据客户“更愿意接受具体产品或服务”的特性为客户提供建议。

例如，如果客户曾经拒绝过买一送一优惠，即使他现在享有此优惠资格，赫兹租车还是会为他提供另一种方案（甚至是优惠力度更低的方案）。赫兹租车清楚地认识到，只有当客户愿意接受优惠时，促销方案才能盈利，否则就将失去销售机会。因此，企业在根据客户行为提供产品或服务时必须采用全渠道营销手段。

## 勿安于忠诚度

要想在关联度时代制胜，营销人员和企业必须不断摒弃传统的思维方式和营销手段。新技术不仅会改变客户体验和期望，还将提高企业利用最有相关性的方式与客户沟通的能力。通常情况下，最大的阻力在于企业不愿意根据实际需要变更其流程、组织架构和思维模式。

为了克服这一障碍，一些企业已经摒弃了以产品为核心的思维模式，转而采用平台解决方案。

运动品牌安德玛（Under Armour）就是一个很好的范例。安德玛并未把自己单纯地定位为运动服饰制造商，而是有针对性地打造了“互联健身”生态系统。2015年，安德玛斥资超过5亿美元收购两家健身指标评估服务商，成为全球最大的健身信息提供商。截至收购时，两家服务商（一家总部位于美国，另一家位于欧洲）的订阅者总计超过1亿人。

安德玛希望推动这些平台独立发展，同时汇总平台中收集的数据为服饰设计提供灵感，最终将客户与新型服务提供商联系起来，

例如，为运动服饰开发嵌入式传感器和生物数据读取器的创新型初创企业。正如安德玛CEO凯文·普朗克（Kevin Plank）所说：“不愿改变、无法为消费者提供产品以外服务的品牌终将被淘汰。”

同样，汽车制造商宝马（BMW）与客户更像是长期性的伙伴，而非一锤子的买卖关系。为了给客户提供无缝式交通体验，宝马通过搭建客户与生态系统内的其他参与者沟通的桥梁，包括汽车共享和租赁公司、停车场、电动汽车充电站和本地移动生活方式APP等，助力客户在都市中自由前行。

如今，消费者能够利用移动设备，不断评估或重复评估其购买决策，更为迅速地选择与自身关联度最高的品牌，并情愿为此承担更高的价格。而有能力和消费者建立极高关联度的生力企业，将拥有市场定价权并吸引消费者多次购买。原本，这是采用“客户忠诚度至上”原则的企业的终极目标。而现在，愈发重要的关联度战略才能帮助企业商业的数字化转型中脱颖而出。

### 约翰·齐利

埃森哲高级董事总经理以及消费产品和服务全球行业主管  
常驻伦敦  
john.zaalley@accenture.com

### 罗伯特·沃兰

埃森哲战略资深战略运营董事总经理  
常驻明尼阿波利斯  
robert.e.wollan@accenture.com

### 约书亚·贝林

埃森哲研究部思想领袖研究总监  
常驻波士顿  
joshua.b.bellin@accenture.com