

# 现在可以慢待客户了？

面对经济衰退，许多企业都难以免俗地采取过一些开源节流的大举措。他们也许知道这些举措会招致客户的不满，却总以为等到经济复苏之际能修复与客户之间的关系。其实，这些企业低估了客户关系上的裂痕，怠慢客户的企业会付出沉重的代价。

文 / 达雷尔·里格比 朱永磊

**面**对不可阻挡的经济衰退，恐怕大部分企业都难以免俗地做过以下三件事：疯狂打折，期望通过吸引竞争对手的顾客、甚至原本从不消费这类产品的人来弥补原消费者购买量下降的损失；或是大刀阔斧地削减成本，提高收费，将低利润的顾客驱逐出门，寻求立竿见影的财务效果；砍掉新产品的研发设计项目，集中精力抓住当下的顾客。

这三种举措毫无疑问有着显著的开源节流效果，以至于企业即使听到消费者纷纷抱怨它趁火打劫，也只能容忍自己如此对待消费者的行为，把它看作是经济衰退的连带损害，自我安慰道：竞争对手不也用这种手段“盘剥”客户吗？等到经济复苏，再来修复与消费者之间的裂痕也不为迟。

然而，失去客户的信任——尤其是那些忠实客户的信任，其负面效应往往在经济攀升、销售增长的时候才真正显露出来，而到了那时再做弥补多半为时已晚。

这也正解释了为什么经济低迷时期一般也是市场地位大洗牌的时期。经济增长时，若想打破现有竞争格局，非要拥有某种独一无二的优势才有可能。但当经济衰退时，那些大力保护并发展高忠诚度、高消费顾客群的企业，不仅更容易稳固业务，也更能在竞争对手踌躇不前时吸引到新客户，通过经济低迷期奠定的市场地位在下一轮的经济繁荣期实现超越。

## 伤害忠诚客户的三大陷阱

在经济不景气的时候，保住客户殊为不易。

很少有企业发自内心地喜爱价格战，但几乎所有的客户，包括最忠诚的客户在这个时期对价格的敏感度都会上升。即使你不主动掀起降价大战，你的对手也很可能会以折扣或部分退款的方式引诱你的客户。

如果你的公司在成本上并不占优势，那么价格战无疑会让你十分狼狈。为了适应“当下市场的法则”，很多公司不得不开始做一些明知会令那些忠实客户备感失望的短视之举：降低成本、驱赶客户、杀鸡取卵、放弃创新……

在经济衰退时反而成功提升了客户忠诚度的公司都头脑

清醒地避开了三个特别的陷阱。如果你不小心踩入其中一个，就只能慨叹回天乏力了。

**1号陷阱：为了追逐利润，企图以疯狂打折等方式迎合每个潜在消费群**

这些行为在经济不景气时看上去像是合情合理的应急之举。企业的产能调整往往滞后于市场反应，销量下降的同时库存却不断增加，于是同行间为了争夺剩下的一亩三分地各出奇招，大打出手，就不可避免了。

可问题在于，一时的销量增加只是饮鸩止渴。如果新顾客只是被低价吸引，当价格回升时，这些顾客离开的速度比退潮还快。而且，增量销售有时对业务系统造成追加需求，将会产生预期之外的新费用。

萨克斯第五大道精品百货商店 (Saks Fifth Avenue) 在 2001 年的经济衰退中就遭遇了这个陷阱，它采取的大减价措施虽然短暂刺激了销售，但是，公司在许多老客户心目中的奢华地位却随之下降。内曼·马库斯精品百货店 (Neiman Marcus) 则延续



了其奢华风格，当经济开始反弹时，萨克斯的销量回升明显较慢。这次的经济危机无疑再次让零售业陷入寒冬，萨克斯延用了相似的策略，2008 年 11 月，他们以设计师服装降价 70% 的噱头吸引各地买家蜂拥而至，但是，该公司也面临着失去更多由奢侈品消费者构成的曾经是其核心消费群的风险。与此同时，该公司被迫裁减 1000 多名员工，股价仅是 2007 年 12 月时的一成。

**2号陷阱：不加选择的成本削减**

经济不景气时，经营有道的公司知道此时企业需要削减产品和服务成本以填补收入的减少。但是，他们使用的是手术刀而不是屠刀，并且更加关注重点客户的需求。例如一家连锁超市迫于经济不振的压力，计划减少储备货品，他们将不赚钱的商品清除出场以求降低经营成本。但是，这一招并未见效，超市收入仍远远低于预期。公司深入调查后发现，有三种被清退的商品——一款手工制作的奶酪、一种招牌面包和

一种热带水果——非常受高消费水平的忠实顾客的欢迎。消费者在商店货架上看不见自己喜欢的物品，于是选择了其它商场，公司的损失远远超过节省的成本。

对顾客的调查表明，即使经济不景气，这群忠实顾客仍然宁愿多付些钱也要买到自己喜欢的特殊商品。当那几样商品重新在超市露面后，舍得花钱的顾客又开始逐渐回流。

### 3号陷阱：削减以忠实客户需求为目标的创新投入

目前尚未有证据显示经济衰退会影响新产品的推出速度，因此，我们不能想当然地认为竞争对手会削减产品革新的投资。创新型产品和服务如iPod、Xbox、Zipcar、JetBlue廉价航空和Kindle 2电子书阅读器都是逆流而上的代表，它们在竞争对手挣扎求生时反倒吸引了新客户的目光。经营有道的公司会在两三年内集中加强服务其重点客户所需的能力。他们利用经济衰退的危机整合相关创新部门，以便为现有及将来的消费者提供更优质的客户体验。

### 寻找“甜区”的客户

简单地绕过陷阱并不表示万事大吉。经济不景气，每间公司都面临着挽留哪些客户、放弃哪些客户的艰难抉择，企业需要掌握正确的信息和拥有深刻的洞察力才能回答一些关键的策略性问题：企业有哪些客户群，它们之间的差别如何？企业是否有能力应对不同客户

**企业需要为“甜区”的客户提供比竞争对手更优质的服务。一旦他们被锁定，企业就能有的放矢地吸引更多同类客户。**

群的需求？这样做会不会削弱针对重点客户的服务？

经济环境不好时，客户细分策略经常以失败告终，因为营销人员为了笼络那些飘忽不定的庞大客户群，总是把网撒得太广。企业为了让所有客户满意，只能提供泛泛却乏力的产品和服务，结果却无法激起任何人的兴趣。

为了做出正确的权衡，管理队伍首先需要确定一个有吸引力的核心客户群，并将主要精力和资金投入

到他们身上。公司必须在清晰地界定这一“甜区”的客户（sweet spot）——对公司业务影响最大的客户——的同时，在不弱化品牌或不增加高成本复杂性的前提下，选择性地增加细分客户以扩展并加强目标消费群。

企业需要为这些客户提供比竞争对手更优质的服务。一旦他们被锁定，企业就能有的放矢地吸引更多同类客户。

“甜区”的客户具有三大特征。首先，他们在当前业务中体现出的价值与他们对企业产生的长期潜在价值完全不可同日而语。第二，他们高度忠诚，不论时势好坏都愿意与企业同甘共苦。第三，他们都是市场中呼风唤雨的意见领袖，他们的品味和喜好可能影响或领导一大批希望购买同样产品和服务的人，而这些人正是企业尝试接近的目标。

宝马汽车一直为一个规模较小、注重性能、对细节要求严谨的群体设计汽车，这个客户群的一个特征就是他们倾心于车辆转弯加速时带来的快感，宝马将之称为“活力四射的富人”。正因为在这个核心客户群中享有盛誉，宝马才得以吸引一大群从来没有把车子开足马力享受过驰骋乐趣、对汽车行驶时悬挂系统的优良性能也毫无感觉的消费者。

时世艰难，才愈发凸显出忠实客户的宝贵之处。比起其它客户，企业为忠实客户提供服务的成本反而

更低。忠实客户的消费多集中于既能满足他们的需求，又能善待他们的值得信任的企业。与那些只关注价格折扣的消费者不同，他们不会朝秦暮楚。忠实客户还可以帮助企业扩大市场，他们以口口相传的方式向朋友或同事推荐企业的产品或服务，为企业在经济转好后的发展打下了良好基础。

先锋基金集团（Vanguard）就受益于与忠实客户之间的牢固关系，在2008年股市崩盘之后，仍然保持了可观的现金净流入，甚至在其他基金公司焦头烂额之际进一步扩大了市场份额。股市崩盘之前，几乎所有互惠基金公司都是一派欣欣向荣的景象。投资者追逐高额回报，而基金公司也乐于迎合他们的口味，提

供一系列令人眼花缭乱的理财产品。但是，利润一旦下降，客户便迅速赎回手中的基金，令这些公司措手不及。

但是，先锋基金并没有陷入这样的窘境。它作为市场指数投资的先驱，一直秉持低成本、清晰、明了的投资策略，坚持走优质服务路线，这为它吸引了一群稳定的忠实客户。尽管面对经济衰退，公司 2008 年的业绩仍然傲视同侪：根据美国投资公司协会的数据，2008 年，先锋公司的现金净流入额达到了 710 亿美元，而行业内其它公司的现金净流出总额达到 2250 亿美元。

### 在低迷中重新定位

有远见的企业不仅懂得如何在低迷时期防守，更善于在低迷时期进攻。

通过清晰地定义“甜区”的客户，它们在经济低迷期内审时度势，果断退出非核心业务，用有限的资源强化其核心主业。在主业内，企业梳理排序“战略性”的重点细分市场，在资源投入（产品研发、营销、并购）和执行上相对竞争对手创造清晰的“局部优势”，从而为其在经济复苏后的竞争奠定胜局。

这需要企业建立全新的战略性思维，思考如下问题：客户的喜好是如何改变的？这些变化会持续多长时间？企业应采取哪些措施才能在既满足客户的新需求的同时又不弱化长期竞争优势？

一旦了解自己的产品和服务对忠实客户最大的吸引力在何处，企业也就可以得知，什么行为将导致这些客户的流失。虽然企业需要消耗一些资源以满足客户未成形的希望或需求，但这是企业在经济衰退时寻找吸引客户的新方法时的必要投资，经济好转时就会获得回报。

在上一次经济衰退中，英国无线电信服务商沃达丰集团采用类似方法锁定了五个“甜区”的客户群。公司为了最大程度满足客户的需求，以便利性、价值观及生活方式等多种组合为导向，开发了针对每个客户群的个性化服务。凭借这一优势，沃达丰开疆辟土，

在 10 个竞争市场中占据了八个市场的主要份额。

在上一轮由互联网泡沫破裂导致的全球经济动荡中，汤姆森路透面临着更加艰难的选择。当时，尚未与路透联姻的汤姆森集团拥有上百家报纸、杂志、电台和电视台，多家传统媒体受到经济危机的波及而遭遇经营困境。通过对客户喜好转变的分析，汤姆森

**一旦了解自己的产品和服务对忠实客户最大的吸引力在何处，企业也就可以得知，什么行为将导致这些客户的流失。**

开始了坚决的转型，围绕公司的战略重点——信息服务——来剥离和收购业务。它果断地退出了其消费者信息业务（如报纸、杂志等），2002 年 2 月，汤姆森宣布出售在加拿大和美国的百余种报纸，此后，汤姆森由消费者导向转向专业人士的 B2B 导向，它重新定义了市场，改进了产品开发战略并对定价模式进行了重大修改，还通过一系列并购迅速加强了其在针对行业客户的专业信息业务的优势，其中影响最为深远的莫过于在 2008 年并购了已完成网络转型的路透集团。

重视培养及保护客户忠诚度的企业在面对经济衰退时占有明显的优势，但对危机之前没来得及投资于客户忠诚度建立的企业来说，现在也为时不晚。许多企业四处寻医问药，希望找到渡过经济难关的良方，其实，只要能把忠诚客户紧紧地团结在身边，就足以创造无限生机。（本文由苏醒采访整理）②

达雷尔·里格比（Darrell Rigby）是贝恩公司的资深合伙人，领导全球消费品零售业务，常驻波士顿办事处。

朱永磊是贝恩公司的合伙人，专注于消费品零售行业、专长于公司战略等，常驻上海办事处。