

產品占有率強調把一件商品賣給很多人，是一種尋找新顧客的狩獵關係；個人占有率強調把多件商品賣給同一人，是一種豢養老顧客的畜牧關係。哪一種比較好？經理人得多想想。

盧希鵬

國立台灣科技大學管理學院  
院長



## 顧客狩獵vs.顧客畜牧：談一對一行銷

人類的歷史是由「狩獵」進入「畜牧」，許多顧客關係管理的概念也是如此。

愈來愈多企業發現「保留老顧客」所花的成本，比「開發新顧客」便宜許多。我笑稱保留老顧客的企業是一種畜牧業，講求的不是「產品占有率」，而是「個人占有率」。

### 找新顧客、養老顧客，模式不同

產品占有率強調把一件商品賣給很多人，是一種尋找新顧客的狩獵關係。過去，商品都是經由通路商或大眾市場販賣，導致企業雖然賣出許多商品，卻不知道顧客是誰，所以只能強調商品設計，因為好商品更容易賣出去。

個人占有率則強調把多件商品賣給同一人，是一種豢養老顧客的畜牧關係。如果企業能夠掌握舊顧客的資料，就能藉由了解與互信而提供更多元的服務。因此，強調蒐集與分析顧客資料，進而管理顧客關係，就能減少行銷成本、增加獲利。

哪一種比較好？

譬如，我出版一本好書，賣到十萬本，是一種產品占有率的戰略思維。

個人占有率則不是這樣。當網路書局觀察瘦身美容書的銷售資料，會發現買書的人通常不是真正的胖子，而是已經有80分美貌的人。原因在於，胖子已經放棄了，而80分美貌

的人還希望能變成90分。所以他們除了瘦身美容書之外，可能也會對保養品、健身俱樂部會員、衣服有興趣。

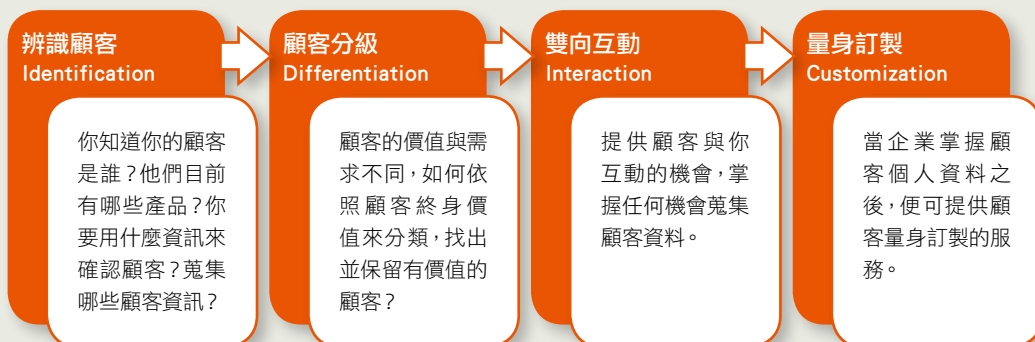
換句話說，當企業只專注於販售一種美容書籍，這是商品占有率的觀念；而當企業在賣了一本瘦身美容書籍之後，還要設法賣保養品、健身俱樂部會員、衣服等給同一位顧客時，就進入了個人占有率的畜牧業了。

有一位專賣生機飲食的網路賣家，自稱在網路上有許多粉絲，其中每個月有300人會固定向他買1000元左右的商品，所以營業額就有30萬。賣家說，這300個粉絲的名字他都記得，而且對他們購買過的商品與需求如數家珍。他只有一個人，無法將規模弄到像入口網站那麼大，但只要繼續豢養這300位顧客，每個月能固定向他買商品，或是讓每月買的商品由1000元上升到1200元，他的業績就成長了。

這位網路賣家是畜牧業，他照顧羊群，每天餵羊吃草，但是每個月也要替羊群們剃一次羊毛獲利。

過去行銷的概念是狩獵，透過大眾媒體撒網，但常有人說大眾行銷的預算有一半被浪費了，但卻不知道是哪一半？只好強調產品差異化（product differentiation）以吸引顧客目光。後來演變為目標或精準行銷，講求需求差異化（needs differentiation），但這也

## 一對一行銷——豢養顧客的「畜牧」概念



一對一行銷認為企業應該記住你的消費者，針對不同顧客設計出不同的互動模式與客製化產品，是一種顧客差異化的畜牧觀念。不過，如果哪天所得稅繳40%的民眾，因為對財稅貢獻大而有洽公快速通道時，你喜歡嗎？（整理：盧希鵬）

是一種狩獵，只是目標比較清楚。

### 分級對待顧客，不應變成獨厚大戶

這兩種行銷沒什麼不好，不過唐·佩伯斯（Don Peppers）和瑪莎·羅傑斯（Martha Rogers）提出了一對一行銷，認為企業應該記住你的消費者，並將顧客分級，以針對不同顧客設計出不同的互動模式與客製化產品，是一種顧客差異化（customer differentiation）的畜牧觀念（見【附圖】）。

這個道理很簡單，如果你開了一家洗車店，有人一年只洗一次車，有人每周來洗車並且還打蠟，誰對你的貢獻度比較高？你應該多花時間維繫哪一種顧客呢？這就是顧客差異化。其實這種制度已行之有年，因為損失一位A級顧客的影響遠遠大過D級的顧客。

像是在航空業中坐商務艙或頭等艙的多半是A級顧客，在機場上就會有貴賓休息區。銀

行存款戶高於300萬的就有貴賓區，一般小戶就沒有。這是一種資本主義的階級，因為企業要賺錢，對於貢獻度高的顧客提供較高成本的服務，理所當然。

不過，如果有一天大賣場取消購買10件物品以下顧客的快速通道，而實施買了5000元以上商品才有貴賓快速通道；繳健保費最高等級的民眾，因為對健保費貢獻比較大而看病都有快速通道；所得稅繳到40%以上的民眾，對財稅貢獻比較大而有洽公快速通道時，你喜歡嗎？

一對一行銷的概念是以企業的獲利為思考的方向，一個不賺錢的企業是不道德的，因為有許多員工的家庭要養。但是企業不能只以獲利為考量，經理人還有社會責任。

此外，當一百家企業都要對我一對一時，我不就要一對一百了！哪個比較好？我還要想一想。

