



书籍 颠覆营销“漏斗”

如何利用老顾客赢得新顾客

约瑟夫·杰夫
Wiley, 2010
其他语言版本: 英语

导读荐语

企业大多使用传统的大众化媒体来推广自己的产品和服务，花费巨资，但收效甚微。营销人士寄希望于传递的产品信息能够透过媒介，准确地直达众多潜在客户的内心，并令他们主动出手，购买自己的产品。但这些企业缺乏留住老客户的战略，因此不得不一次次地重复通过花费巨资来赢得新客户的营销模式。营销顾问约瑟夫·杰夫认为这种做法简直是本末倒置。事实上，企业应该集中精力改善现有客户的体验，把他们转化为热情而积极的品牌代言人，从而为自己的企业进行坚实而可信的口碑宣传。虽然杰夫的很多想法难免平庸，例如，他的总体理念就是留住老客户比获得新客户更加有利可图，不过，*BooksInShort*认为这本书在众多丰富多彩的论据支持下，推论合理，能够令人信服。尽管本书的论点时有重复，版面视觉稍显凌乱，但营销总监们定能从作者对传统的市场营销所做出的全面而生动的剖析中获得启发。

要点速记

- 多数企业都错误地将营销费用的很大部分用在大众媒体广告和其它一刀切的宣传活动上。
- 这种花费巨大但却过于单一的营销手段只是遵循了一般的大众营销模式，即“引起关注、激发兴趣、唤起愿望和付诸行动”(awareness、interest、desire and action, 即AIDA)，这种营销模式诉诸的对象也囊括了对产品了无兴趣的人群。
- 相反，你的营销重点应该从如何赢得新客户转移到维系老客户的重点上来。
- 你仍可以运用经典的ADIA营销模式，但却将重点放在忠诚的老客户身上，即“表达感激、深化交流、真诚奖励和激发客户”(acknowledgement、dialogue、incentivization and activation, 也是ADIA)。
- 答谢老主顾，向他们表达你的感激之情，感谢他们对你企业的惠顾和支持。
- 与你的客户深入沟通，并让客户彼此之间进行交流。
- 对忠实长久的客户予以奖励，以优惠条件吸引他们再度光顾。
- 围绕你的品牌建立社交网络，邀请客户参与评论，推动客户帮助你营销。
- 全天候地为客户提供优越的服务，将每一位客户都看作是最重要的客户加以款待。
- 鼓励老客户在网络上或线下场合为你的企业进行宣传。

浓缩书

漏斗的缺陷

如果把传统的营销模式想象成一个漏斗，那么进入漏斗的产品信息应该达到分成四个阶段的成果：“引起关注(awareness)、激发兴趣(interest)、唤起愿望(desire)、付诸行动(action)”(AIDA)。漏斗上端的巨大敞口比喻打造知名度的阶段，企业在这一阶段花费巨额的营销费用，用于广告宣传，以获得最广泛的消费者的关注。随着漏斗下端口的收窄，过滤出潜在的消费者，激发消费者的兴趣成为非常重要的第二阶段。然而，在如今众多媒体的鼓噪下，要想吸引和维系住缺乏耐心和真心的消费者，是一项艰难的挑战。以漏斗做比喻，到营销模式的下一阶段，就是唤起愿望。在这一阶段，一些消费者做出慎重的决定，希望购买你的产品，但在充满竞争的商品世界里，要实现这一突破，困难重重，所以能够创造出购买意向就已经令你赢得了95%的胜利机会了。在唤起愿望之后就产生了付诸购买行动的阶段，在这最后阶段，消费者会购买你的产品，除非他们又被货架上其它琳琅满目的商品所吸引，或者被网络世界里某些人的Twitter内容所左右。不过这个漏斗是有缺陷的，主要原因如下：

- 陈旧过时——漏斗从上宽到下窄的过程刻画了一个按照顺序、合乎逻辑的渐进过程。然而，如今的消费者已经不是按照常理行事，而且也许他们根本就没有规划过自己的购买行为。的确，当消费者准备购买时，会依据在网上获得的最新信息或者从朋友那里听来的建议，在一个产品和另一个产品之间摇摆不定。
- 得不偿失——奇怪的是，营销者在漏斗最宽敞的上端投入大量的金钱，而99.9%的消费者其实根本就不理会他们的产品。
- 过于简化——漏斗模式未能关注消费者采购过程中的一些关键阶段，比如，研究产品、重视购买体验以及对产品的满意程度，等等。
- 过于单一——以往消费者简单的购买行为和途径实际上已不复存在。
- 敞口无底——可以这么说，掉进漏斗的消费者就仿佛跌落在黑暗的深渊，无人理睬，许多企业甚至都不做任何尝试去留住一些宝贵的顾客。
- 虎头蛇尾——一旦顾客购买行为完毕，企业就对顾客放任自流了。很多企业就好像是在模仿《偷天情缘》里的男主角一样，每天醒来都重复前一天的生活情节，重复着亘古不变的漏斗营销模式去争取新的顾客群。

“从少到多”

许多企业采用的销售策略是将更多的产品不断以更优惠的价格，销售给更多的顾客，并再次吸引顾客惠顾，不仅如此，顾客还能继续向其他人推荐。想想为什么有越来越多的企业将所有精力都仅仅放到“漏斗”的一边——吸引更多的顾客？为什么他们要将大把的沙料投入漏斗，却只为在漏斗桶里筛选，而在出口处找到屈指可数的几粒金子？

“大部分信息都无法穿透消费者近乎坚不可摧的层层防御，而少数能直达消费者人心的信息也会面临被千挑万选的命运。”

销售可以分为两大类：“争取客户的业务”，即由传统的营销所派生出的业务；“维系客户的业务”，此类业务服务于现有客户（回头客、由客户推荐来的客户，等等）。企业通常会花费巨额营销费，将它用来开展争取新客户的业务，它们通常采取一种叫做“请进来，送出去（churn and burn）”的手段，即将顾客请进门，向其推销，销售成功之后，又送出门，然后再将新顾客请进门。通过大量研究，企业确定的营销计划无论是需要有更多的广告投放、公关宣传，还是网络营销，这些都是围绕争取客户的业务范畴。“请进来、送出去”是假设所有顾客都是同等价值的，但是，顾客也不是傻子，他们很快就能意识到，向他们搞推销的企业并不在意他们，这在许多企业的网站上都能得到印证。因为在顾客最需要帮助的时候，通过很多企业的网站都无法与活生生的顾客服务代表取得联系，企业的免费电话也一样只是录音电话，而找不到一个销售代理。的确，为了节省成本，许多企业现在都利用高科技（如互联网、电话服务、电子邮件等形式）来统一应付消费者的请求，但这却没有起到任何帮助的作用。相反，企业可以更好地优化其营销费用的使用，花些钱在维系顾客关系的业务方面，这才是真正带来收益的企业行为。

“如今，曾经风靡一时的传统营销漏斗已经黯淡、凹陷、生锈、蒙尘。”

诚然，争取顾客的业务是企业的根本，如果你完全没有顾客上门，你是无法以几何数字的速度发展业务的，但是，将你所有的鸡蛋都放进争取顾客业务的篮子里也是不明智的。从营销（特别是赢得对新客户的推广活动）的角度来看，大部分企业实际上都对老客户不太厚道，在这点上，美捷步（Zappos）网络鞋店就做得非常成功，它大约75%的销售额来自回头客，并给予老客户特价和特别的优惠等奖励。结果是2007年新顾客的每次消费，其平均消费金额是123美元，而回头客的平均消费金额则达到156美元。美捷步的策略尽管成功，但却没有被大部分商家广泛采纳。

通常，在经济衰退中还大肆开展营销推广的企业，其业绩好于其他在营销上偃旗息鼓的企业，原因有ABC三个方面：积极的“态度（attitude）”、“大胆boldly”地沟通，以及“持续不断（continuity）”地关照老客户。

将漏斗倒过来

现在是时候将“漏斗倒过来”了。颠覆传统的AIDA营销模式，并将你的资源集中在漏斗底部的窄口一端，让这里成为你营销行为的起点。这样，你能够和顾客建立重要的联系，将他们转化为回头客，让他们有朝一日帮助你进行推广。在更加广泛的顾客基础上，你可以获得顾客的介绍、推荐及口碑等显著的营销力量的帮助。

“如果我们的客户是企业的生命线——我们为什么不对此进行适当的投资呢？”

反转漏斗让你能够对企业营销费用有所掌控，并能更加专注于服务你现有的老顾客。如你只将营销的注意力集中在大众广告上，将福特F-150越野车的广告与女人卫生巾的广告混在一起去争夺大众眼球的时候，你是无法掌控企业的营销预算的。而且，收费的媒体广告也没什么可信度，相反，为何不能将注意力专注于服务已有的顾客呢？促进顾客进行相互间的沟通，在职场、邻里、网络博客、社交网站以及互联网社区等场合，通过正面的口碑来推广你的企业及其产品与服务。反转漏斗同样涉及营销的四个阶段（ADIA）：表达感激（acknowledgment），深化交流（dialogue），真诚奖励（incentivization）和激发客户（activation）：

1. **表达感激**——对你的客户致以谢意，表达你的感激之情，感谢他们对你企业的惠顾和支持。酷玩乐队（Coldplay）是英国的一支另类的摇滚乐队，他们给歌迷免费赠送小型光碟以示谢意；一位餐厅的经理可以亲自来到老客户的桌前以示欢迎，并表达谢意；苹果电脑通过允许消费者预约“天才酒吧（Genius Bar）”的技术支持服务来奖赏老顾客。其他表达谢意的方式还包括感谢信、给予终身会员级别（比如像美国运通公司（American Express），为所有顾客在信用卡上标明会员起始年份）、为顾客准备意想不到的礼物，等等。
2. **深化交流**——这种交流不是商店的收银员与顾客之间的一次性简单对话。顾客的讨论无所不在，这类交流往往是由顾客评论你的企业，全然不似与你的企业员工所进行的交流。如果你希望当客户评论你企业的功过是非时你能在场，那么你就要积极参与其中，并且关注现有客户对企业的评价。为客户直接提供可行的沟通途径，帮助他们更加容易地展开评论，包括建立俱乐部、论坛、社团、团体或中心等组织。让你的老顾客知道，只要他们表达意见，你都会仔细倾听并且十分在意他们的意见，对于顾客的投诉要迅速做出反应。要平衡员工管理与科技发展，并在期间找到能让客户参与的最有效之道。
3. **真诚奖励**——总体来说，企业三分之二的盈利收入来自于老客户，他们在销售额的增长、顾客推荐和产品正式推介等方面都有贡献。应该奖励他们的忠诚，因为他们实际上是帮助你销售产品。美国航空公司（American Airlines）通过“飞行常客白金会员制（Executive Platinum frequent-flyer program）”来奖励自己的飞行常客。
4. **激发客户**——围绕你的品牌建立社交网络和社区，让你的顾客感觉他们是营销团队的成员，事实上，他们会成为你的营销伙伴。耐克（Nike）利用“伦敦耐克长跑日（Nike Run London）”和“洛杉矶长跑日（Human Race）”等活动，让所有参赛者都脚穿耐克跑鞋而成为全球长跑者社团的一分子，以此来激发消费者的购买行为。松下（Panasonic）则是利用它的“高清画面体验”计划（Living in High Definition，即LiHD）来激发消费者的购买行动。始建于2008年的网上体验高清社团就是一个活跃的组织，它是“松下迷”们的天堂。关心的对象虽是消费者，但建立顾客忠诚度、推进

口碑宣传，以及最重要的一步——实现销售，则是最终的目的。

“在经济衰退时期仍能保持投资——并进行市场营销——的企业几乎总能在经济回暖时获得回报。”

激发消费者积极性的三大支柱是评论内容，促进交流，奖励顾客。要想在顾客心目中树立产品的亲和力和对产品的认同感，可建立一个企业网站，使之成为顾客社交的中心枢纽，不断发布关于你的企业和产品信息，积极加入你的企业论坛讨论，通过奖励计划促进顾客之间的相互引荐，加强顾客对你产品的口碑宣传，推动一个有相同志趣、充满活力且价值非凡的客户群体的日益壮大。尽可能利用一切媒体舆论渠道，从博客到“众包（Crowdsourcing）”，从Twitter到实时的在线聊天，来实现以上目的。

所有顾客同等重要

在任何情况下，你都不能让一个老顾客有理由转身投向你竞争对手的怀抱。企业经常忽略客户服务的重要性——毕竟，这项服务需要另一种花费。但与此相反：这才是取得销售成功的战略原动力，而且客户服务能为你的企业带来收入，但是你必须明白这其中的道理才行。例如，客服部门不能在下午五点钟就下班锁门，它要能提供实时的反馈，这是一个不能间断的、主动上门并提前提供服务的工作流程。它不仅仅是对顾客投诉的处理部门，这项服务所需要的远不只是解决问题。你的工作团队必须齐心协力，持有共同维护客户关系的决心。

“如果你想让你的支持者畅所欲言，就要做好准备，这言论有好听的也有不中听的。”

然而，良好的服务只是顾客体验的一部分，整体的经验还包括一定时间段内，顾客与企业、品牌及其提供的产品与服务之间所发生的各种关联、互动，所产生的买卖关系以及各类遭遇感受，等等。一种积极的购买体验能让一家企业生存下来，否则可能破产消亡。强化客户的体验能加强客户的忠诚度，让客户愿意再次惠顾，而不会转向其他商家，并且很可能会推荐给他人，这就是运用“反转漏斗”的哲学所能带来的巨大回报。将你的优质客户划分成三大类：热心人（约占客户的20%，却为你带来80%的销售）、影响者（为你的企业和产品带来99%的好评），以及宣传员（购买你的产品，并不断与他人分享好处的顾客）。

“口碑的广泛传播”

你要认识到：不管你喜欢与否，人们总是会谈论你的企业，你无法控制人们私下面对面的聊天，但是你可以影响网上所发生的一切。鼓励你的顾客在网络或者其他场合推广你的产品和服务，让他们在网上对你的产品进行评价和评级。这也许听起来有点风险，但是不要惧怕，要鼓励顾客运用“大众传播”的力量。例如，如果你请顾客填写满意度调查表，只要他们填写就能获得奖励，奖励可以是下次购物时享受20%的优惠折扣。

“将漏斗拿近眼前，把它当作放大镜、望远镜，来看清世界的真面目，更重要的是要看清世界的未来。”

不要忘记激励并回报你的员工（他们是你的内部顾客），因为如果没有他们对产品的满意，没有精力旺盛的员工，你永远也无法做到令顾客满意。好市多（Costco）大型超市为了表达对员工的谢意，为大部分员工投保了健康保险，并且支付高于同行业平均水平的工资。因此，好市多的员工流失率只有沃尔玛（Wal-Mart）的五分之一。说到好市多的客户服务质量，就能清楚地看到提供员工优越的福利能得到怎样的回报：一名购物者甚至将在好市多的购物体验描述成是一种“宗教般的体验”。

当你反转营销漏斗，你就将你的老客户转变为积极行动起来的销售团队，他们是一批热情洋溢的特使，是你的企业、品牌、产品及服务的倡导者，由此所带来的成果，是所有的广告中最为有效的一种，即对于你的企业口口相传的推荐。这也意味着你能够花较少的钱，做更多的事情。因此，改变思路，莫再因循守旧，要将营销资源集中在真正在乎企业的忠诚的客户身上。要“由内至外”地扩建顾客基础，要反转漏斗才行。

关于作者

约瑟夫·杰夫（Joseph Jaffe）任蜡笔（Crayon）咨询企业总裁，专为企业提供社交媒体及新媒体战略。杰夫曾主持一档名为《Jaffe Juice TV》的网络营销视频节目，并撰写名为《Jaffe Juice》的营销博客以及播客。