



Strategy 书架
Business

Selling Through Someone Else

How to Use Agile Sales Networks and Partners to Sell More

Robert Wollan Naveen Jain Michael Heald

敏捷销售



高度互联时代的销售增长战略

[美] 罗伯特·沃兰 纳温·吉恩 米歇尔·希尔德 著

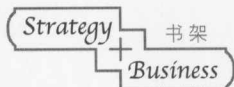
吴咏蓓 赵灿 朱梅 译



上海社会科学院出版社

014039124

F713.3
403



敏捷销售



高度互联时代的销售增长战略

[美] 罗伯特·沃兰 纳温·吉恩 米歇尔·希尔德 著

吴咏蓓 赵灿 朱梅 译



Selling Through Someone Else

How to Use Agile Sales Networks and Partners to Sell More

Robert Wollan Naveen Jain Michael Heald

F713.3
403



北航

C1726989



上海社会科学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

敏捷销售:高度互联时代的销售增长战略/(美)沃兰,
(美)吉恩,(美)希尔德著;吴咏蓓,赵灿,朱梅译. —上海:
上海社会科学院出版社,2014

书名原文:Selling through someone else: how to
use agile sales networks and partners to sell more
ISBN 978-7-5520-0579-0

I. ①敏… II. ①沃… ②吉… ③希… ④吴… ⑤朱… ⑥赵…
III. ①销售-方法 IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 070923 号

图字:09-2013-551

Selling Through Someone Else: How to Use Agile Sales Networks and
Partners to Sell More by Robert Wollan, Naveen Jain, Michael Heald
Copyright © 2013 by Accentruue Golbal Services Limited.
Simplified Chinese Edition Copyright © 2014 by
Shanghai Academy of Social Science Press

All Rights Reserved. This translation published under license. Authorized translation from the Eng-
lish language edition, entitled Selling Through Someone Else: How to Use Agile Sales Networks and
Partners to Sell More, ISBN-13: 9781118496381, by Robert Wollan, Naveen Jain, Michael Heald,
Published by John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the writ-
ten permission of the original copyrights holder.

敏捷销售:高度互联时代的销售增长战略

著 者:罗伯特·沃兰 纳温·吉恩 米歇尔·希尔德

译 者:吴咏蓓 赵 灿 朱 梅

责任编辑:应韶荃(vesselbooks@163.com)

封面设计:李 廉

出版发行:上海社会科学院出版社

上海淮海中路 622 弄 7 号 电话 63875741 邮编 200020

http://www.sassp.org.cn E-mail:sassp@sass.org.cn

照 排:南京理工出版信息技术有限公司

印 刷:上海信老印刷厂

开 本:787×1092 毫米 1/16 开

印 张:16.25

插 页:1

字 数:270 千字

版 次:2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5520-0579-0/F·230

定价:48.00 元

版权所有 翻印必究

前言

埃森哲一直在帮助各行业不同性质和规模的组织提高增长,改善运营绩效。在此期间,一个现象变得愈发明确:大部分公司的销售(成功出售)及服务(持续出售)方案都变得日益复杂,对于几乎所有组织来说,无论它们的规模和地理位置如何,实现增长都是一项巨大的挑战。

在过去几十年里,销售模式的变化最多只能算是渐进式改变(尽管技术和顾客行为已经发生了巨大变化),因此,不难想象为什么公司难以跟上市场变化的脚步。然而,有一些公司却在供应商、竞争者、服务提供商、经销商和客户组成的复杂网络中游刃有余,驾驭了影响公司终极增长的因素。这样的公司大多有一个共同特点:它们的销售模式是与时俱进的。我们将它们使用的销售模式称为“敏捷销售”,其基本要素就是通过他人进行销售,即通过更加广泛的、可以提高公司影响力和增长速度的中介组织、其他渠道伙伴,甚至包括客户,实施销售。在那些分销渠道极为复杂的行业和合作伙伴网络高度独立却蓬勃发展的行业,敏捷销售模式是行业领先公司的不二之选。其他公司可以从领先公司的经验中学到很多。

在与世界各地的公司一起研究和合作的过程中,我们发现了在销售运营中累积的层层“包袱”。在流程的每一个阶段,如果工作人员都像赢取下游业务伙伴服务权那样去行动,那么这些包袱就能得到解决。设想一下:如果销售团队不属于公司所有,那么完善激励支出、销售线索开发、定价模式和人才管理办法等,这每一项工作的重要性会增加多少?假如你公司内部的每一个职能部门和雇员都必须证明并改善自己的绩效,才有机会不断为你提供服务,这种情况又会对你的销售组织的整体绩效造成什么影响?通过他人销售,这个方法并非一种普通的理论,而是一个基于最佳实践、最深洞察和最强能力的模式,其发明者是那些需要应对极为复杂的市场和渠道的公司。它们面对的是持续不断、日益加剧的市场波动,而且利润空间往往极为有限:它们是那些通过他人进行销售

的公司。

对销售模式进行重新调整、重新设计和重新聚焦,从根本上改变指导销售模式的原则,现在时机正确、迫在眉睫。这正是我们出版此书的原因。

这本书与充斥书架的大部分有关销售理论和方法的书籍有所不同。我们与世界各地公司合作,极大地改变了它们的销售模式,在此过程中获得的共同经验成为这本书的基础。书中具体介绍了销售模式的哪些因素的更新、哪些特定领域的变革可以带来新的增长和盈利。本书引入了诸多其他埃森哲专业人士的指导,他们具备深厚的知识和丰富的经验,熟悉支持敏捷销售模式所需的每一个相关能力。本书还分享了领先公司的具体经验,介绍了它们改变自身销售模式,以及支持销售生态系统的方法。

在本书的开头,我们指出,敏捷销售模式可以帮助销售部门更好地利用他们之前没有运用或控制的资源,并对公司必须利用这个模式的迫切性和必要性进行讨论。我们还介绍了敏捷销售模式具体的实践形式。在此基础上,我们探讨了四个已经高度依赖敏捷销售模式的行业的经验,即消费品制造业、电子与高科技行业、医药行业以及保险业,并重点分析其他公司可以从这些行业领先公司身上学习的经验。

在第二部分,我们深入挖掘了公司成功运用敏捷销售模式所需的核心能力,包括销售线索开发、激励、定价和分析。在第三部分,我们探讨了如何“建设一个更好的网络”,这个网络要超越组织的范围,能够利用新的市场机遇。有些客户、渠道合作伙伴和其他实体对于敏捷销售至关重要。第四部分讨论了维系这些相关方关系所需的核心基础设施。在本书的最后一部分,我们将关注点集中在对敏捷销售模式成功来说也许是最关键的一个维度:人才。

如果你正在读这本书,那么你很有可能担任着推动公司增长的一部分责任——无论你是首席执行官、首席销售官、首席客户服务官、首席信息官、人力资源主管,或者担任以上所有职责的中小型企业业主。无论你的工作重点是什么,我们很高兴你加入我们的旅程,并希望本书的见解可以为您提供宝贵实用的帮助,帮助你思考如何完善销售组织的定位,利用面前的丰富增长机遇。

商业第三视界

书 名	作者/编者	作者来自	出版时间
倒时差 ——TBWA CEO 眼中的广告世界	【法】让-马里·德吕 著	 TBWA	2015. 4
基础优势 ——如何用能力驱动战略致胜	【美】保罗·莱因万德 凯撒·迈纳迪 著		2014. 9
敏捷销售 ——高度互联时代的销售增长战略	【美】罗伯特·沃兰 纳温·吉恩 米歇尔·希尔德 著		2014. 5
大决策 ——大数据时代的预测分析和决策管理	【美】拉里·罗森伯格 约翰·纳什 著		2014. 5
印孚瑟斯领导力 ——一家印度软件巨擘的领先实践	【印度】马特·巴尼 编		2014. 5
管理者是什么 ——发挥你组织中的竞争优势	【美】托马斯·达文波特 斯蒂芬·哈丁 著	TOWERS WATSON 	2013. 7
创建信任 ——高效能商业领导者的秘密武器	【美】步春歌 著		2013. 4
客户满意的真相 ——成为市场竞争中的胜利者	【美】科罗思·费耐尔 著		2013. 3

丛书策划：应韶荃

电话：021 53060606 - 2348

邮件地址：vesselbooks@163.com

目 录

前言	1
----------	---

第一部分 销售及分销的影响力日益增加

第1章 销售转型的时机	3
第2章 解决方案——敏捷销售	16
第3章 敏捷销售及分销生态系统	30
第4章 更新时间到	38
第5章 寻找渠道销售创新	49

第二部分 新的敏捷销售模式及策略

第6章 目标客户定位与销售线索开发的高级策略	71
第7章 再次关注重差异化客户购买体验	81
第8章 多渠道世界的价格策略	94
第9章 让销售更科学	111
第10章 驱动绩效的激励	129

第三部分 建立更优网络——走向成功与效率

第11章 联合项目	145
第12章 对老问题的新思考	155
第13章 利用社交媒体交互买家， 赋能卖家，重建销售流程	166
第14章 区域 VS 世界	185

第四部分 “试点”阶段过后

第 15 章 首席信息官的销售议题.....	201
第 16 章 平板电脑、智能手机和应用	210
第 17 章 工具和 IT 基础设施的新规则	222

第五部分 赋能员工,取得销售成功

第 18 章 创建高绩效的销售队伍.....	239
------------------------	-----

第一部分 销售及分销的 影响力日益增加

为什么“足够好”已变得不够好

世界在过去十年经历的变化令人咋舌。对于世界各地的人来说,互联网已成为生活和商业的中心,成为我们自娱自乐、自主学习、购买商品和服务,并与朋友、家人和贸易伙伴保持联系的主要平台。连接到互联网的移动设备日益强大、无处不在,让我们以前所未有的便捷接入互联网内容,同时重新定义计算模型,并在此过程中极大改变了顾客的购买行为和购买时间。公司的产品服务市场也真正实现全球化,新兴市场不仅成为增长的集中地,也成为影响发达市场的创新源泉,占据了世界舞台的中心。

这些重大的发展趋势打乱了大部分公司的增长计划。一些组织沉溺现状,难以跟上所服务市场的变化脚步。很多公司努力应对这些变化,辨识这些变化对自己业务造成的影响,并调整组织,以获得在当今世界有效竞争的能力。在改变的过程中,它们遇到的最大的障碍就是依赖已久的销售模式。这些模式已经十年(甚至更长的时间)没有更新过,即使它在过去帮助销售组织取得过良好业绩,仍很可能存在缺陷,无法应对“满足销售需求”这个挑战,无法保持有效性以及高效性。在本部分开头,我们将详细探讨,要在迅速变化的世界里达到增长目标,公司和销售领导者会遇到哪些挑战,以及为什么这些挑战预示着公司需要改变销售方法,需要更好地利用销售部门未曾使用或“控制”的销售资源。我们也详细讨论了我们称为“敏捷销售”新方法的核心元素,指出现有销售策略必须如何改变,才能支持销售模式的转变。

在后面,我们探讨了消费品、医药、保险和高科技产业公司如何证明了敏捷销售模式的有效性,以及在复杂性、全球性和不稳定性都日益增加的行业,公司可以从这些敏捷销售的先锋身上学到什么。

第1章 销售转型的时机

你的销售模式已经失灵

罗伯特·沃兰(Robert Wollan)

本章概要

- 现在,有四股强大的力量在推动销售改善项目,这四股力量几乎影响了成熟市场和发展中市场的每一家公司。

- 不确定性、复杂性和运营纠纷给大部分雄心勃勃的发展计划造成了影响,公司不能把应对问题的时间一拖再拖。

- 公司之所以在盈利性增长的道路上举步维艰,往往因为他们使用的销售渠道模式陈旧过时、效率低下,无法反映市场近期的重大变化。

布奇·卡西迪:你咋了?

太阳舞小子:我不会游泳。

布奇·卡西迪:你疯了吗?跳下去可能就已经摔死了。

——《虎豹小霸王》,环球影业(Universal Studios),1969年

这段经典的对话出自布奇·卡西迪和太阳舞小子之间,当时他们被超出自己控制的力量逼到了悬崖边缘,需要纵身一跳才有可能逃生。这段对话恰好说明了现在的销售领导者面临的挑战。低成本竞争者、成本上升、利润下降,这一系列超出他们控制范围的市场力量已经把他们逼到了悬崖边缘。今天的销售领导者发现,他们必须将关注点放在自身能力不强的领域(图1.1)。

问题是,与布奇·卡西迪和太阳舞小子的情况类似,当跳下悬崖可能摔死的时候,他们还在担心淹死了怎么办。如果销售领导者不提高自己的销售执行能力,那么他们有可能会被淹死,但是,隐藏在其销售模式的根本性缺陷却是可能导致其死亡的“悬崖坠落”,这才是他们更应该担心的。各种规模的公司都面临着同样的现实情况:公司系统内日益累积的复杂流程让他们丧失了实现新增

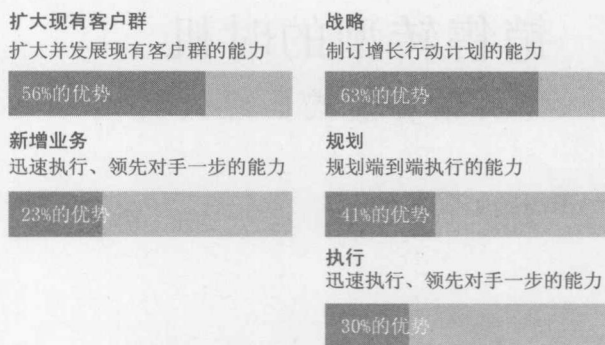


图 1.1 销售总监心目中关键销售能力的优势

资料来源: Innovation & Growth Survey, March 2006; The Economist Intelligence Unit。

长所需的灵活性。

更糟糕的是,今天的销售领导者的处境十分尴尬,他们需要在动荡的全球市场内推动业务增长,而现在的增长机遇远远不如以前那样触手可及、显而易见,即使与短短的几年前也无法相提并论。事实上,最近一项针对首席执行官、首席销售官和首席运营官的调查显示,仅有很小一部分人认为,与两年前相比,扩展到新市场(16%)、增加现有客户销售(21%)以及赢得新客户(17%)的难度有所下降。

今天的销售领导者要想保持高水平的竞争力、推动可持续增长,就必须进行销售执行和业务运营的改善,并积极应对当前销售模式的潜在重大结构性问题:增加销售模式的灵活性,提高对新机遇的响应速度。现在的问题是:他们做好了跨越的准备吗?

销售领导者面临的四大挑战

从许多方面来说,严峻的现实总是与顶级销售职位相伴相随。此类棘手问题足以让每一位销售领导者血压飙升。更糟糕的是,一系列新的动态变化使得销售领导者的日子更加艰难。需要指出的是,每一位销售领导者都必须应对四个不同的业务增长及绩效挑战。我们称之为新的销售环境的 A—B—C—D

A——异常现象(Anomalies)

B——盲点(Blind spots)

C——消费者至上主义(Consumerism)

D——注意力分散(Diversions)

A(Anomalies)异常现象:你的百发百中的战术依然有效吗?

棒球迷都知道,每一个伟大的投手都有自己的“必杀技”,也就是将击球手击杀出局时使用的快速球、滑球、曲球或指关节球。与这个必杀技类似,在提高销售额和收入的时候,销售总监也一直使用几个重要的战术。然而,投手会突然发现,击球手已经进行必要调整,可以击中他的必杀一投,不会失手。与之类似,销售领导者也会发现,那些传统杠杆已经无法像以前一样交付结果了。

据我们观察,现在市场上的三个杠杆尤其不符合要求:“更多、更多、更多”的策略,新产品的推出,以及减价和促销活动。

在过去,遇到增长停滞的情况,销售领导者的做法就是“做得更多”——增加更多的现场销售人员,进行更多的营销活动,争取更多的渠道合作伙伴。不幸的是,在许多行业,在相当长的一段时间内,这一做法的有效性已经逐渐消失。简单地增加更多的相同产品或服务已经无法提供公司所需的收益。

第二个效果不如从前的杠杆就是新产品的推出。增加开发中的新产品数量可以拉动增长,这一做法的有效性得到过验证。在过去的所有商业周期中,在产品创新方面做得最成功的公司,其业绩都超过了不太善于创新的竞争公司,因为前者不仅研发出了更好的新产品,还将更多的新产品投入了市场。在一项研究当中,30%的受访公司在五年内把提供产品的数量增加了一倍,在同样的时间段里,只有1%的公司减少了产品种类。在过去,这些公司可以依靠新产品增加销售额、市场占有率和利润。但是近年来,许多公司新产品通道提供成果的可预测性大大降低。同一批受访公司表示,产品组合复杂性的增加已经对自己造成了诸多负面影响,包括成本压力的增加、交付时间的延长、产品质量和客户满意度的降低等。在谈到对销售的直接影响时,29%的受访公司表示,产品组合的复杂性已经对销售效果产生了负面影响。

第三个有效性下降的杠杆是降价和促销活动。在过去,只要使用降价手段,公司就一定可以吸引客户、提高收入。但是现在,降价促销已经无法带来销售额的持续增加,因为这一做法很容易被竞争对手效仿。举个例子,在商务客户和个体消费者可以在不更换号码的情况下选择移动运营商之后,手机行业出现了手机服务(语音服务)费用大幅下调的局面。移动运营商竞相吸引客户,在

线和电子邮件广告日益盛行,价格变得越来越透明,竞争对手起来模仿的时间越来越短。如果竞争对手的成本结构较低,那么降价策略对己方公司的打击就更大。竞争公司对打响价格大战的准备更加充足。每个人都知道,屡次挑起价格战争的公司往往最后都是输得最惨的那一方。在当今的市场,公司不应该迫于压力选择竞争性降价策略,而是应该通过完善产品和服务,提供更多的附加价值,去赢得消费者。

“做得更多”的想法失败了,新产品的推出没有给消费者留下深刻印象,降价促销活动也未能取得成功,这一切都增加了销售领导者实现目标的难度。

B(Blind spots)盲点:你可以“看到”市场变化,并将数据转化为洞察力和行动吗?

你已经对销售技术进行了投资,或许,你还为渠道合作伙伴提供了一些新工具,为什么销售还是停滞不前?因为你的销售视角可能存在“盲点”。当今世界的数字化和移动化的特点日益增加,每天都有海量的数据涌入商家的系统,而你有可能缺乏对这些信息的处理能力。很多商家都不善于感知和评估销售系统内流动的数据,也不擅长在此基础上采取相应行动。有些公司在其他业务中使用了分析技术,即便如此,这种销售分析及洞察力缺口问题仍非常普遍,导致公司无法观察到重要的行业发展趋势,影响公司的销售结果。

在很多情况下,造成分析问题的根源是缺乏正确的数据,或者所得数据不够完整、质量不高。在企业间市场,导致这一问题的原因往往是公司无法从渠道合作伙伴那里获得终端消费者的相关信息。举个例子,在高科技行业,制造商往往通过经销商、分销商以及其他合作伙伴构成的庞大多变的网络体系进行销售。达拉斯的某个经销商可能有200个稳定的消费者,可以向他们销售制造商的产品,但是如果制造商无法获得数据,无法了解购买商品的消费者群体,就会构成一个盲点。制造商无法充分了解自己的市场份额和市场机遇:到底是什么样的公司购买其设备?他们如何使用这些设备,如何从设备中获益?制造商还可以满足他们什么需求?此外,公司的多个合作伙伴会在彼此重叠的市场上进行销售,因此数据陷阱会更加让人心神不宁。

然而,即使获得了销售组织所需的大部分或全部数据,大部分公司还是无法充分发掘这些数据的潜力。原因是他们缺乏强有力的内部分析能力。完整的销售价值链的起点是一个销售人员或渠道合作伙伴对潜在客户的接触,终点是某项产品或服务的出售、交付和使用,如果公司缺乏分析能力,他们就无法分析贯穿价值链的各个事件。没有强大的分析能力,他们就不能准确地了解自己

的销售方法、销售团队以及销售人员的绩效。他们也没有办法敏锐地判断渠道合作伙伴的绩效。反过来,这种情况就使得公司无法提高一些重要销售领域的效率:确定某条产品线所需销售代表的最佳数目,判断组建销售团队的基础是地域还是客户细分;确定如何吸引、发展和保留出色的销售人员,以及确定每个客户细分市场的最佳渠道。(我们将在第九章中详细分析这个话题)

如果没有我们前面描述的事实基础和分析能力,销售人员所能依靠的只能是判断力和本能。这些都是了不起的素质,如果销售人员经验丰富,这些个人素质发挥的作用会更大。这些素质都是不可或缺的。很多出色的销售人员取得了最佳业绩,因为他们有一个特殊的本领,那就是可以解读形势,并本能地“知道”应该采取什么措施。但是,仅仅依靠直觉进行竞争,即使多年的历练已经大大改善了直觉,仍有可能让销量陷入困境,几乎每个行业都是如此。原因是,当今商业世界的复杂性已经大大提高。

大公司的销售组织之间都在进行着竞争。那些拥有(1)最好的关于客户、竞争对手和销售人员绩效的数据,以及其他涉及争取和保留客户的关键数据;(2)对此类数据的最优分析能力的公司,正逐步超越那些数据质量不佳、分析方法陈旧的竞争对手。

C(Consumerism)消费者至上主义:你准备好满足新的消费需求了吗? 你的销售渠道是否足够敏捷,响应速度是否超过竞争对手?

消费者的耐心日益减少,变得更加明智和苛刻。二十年前,公司会根据自己的进展安排发货时间。你是否还记得,在提交订单之前或之后,会出现一个典型的提示信息:“请预留六到八周的送货时间。”现在再对购买产品的消费者说类似的话,你极有可能失去这单生意。拿到定制的笔记本电脑要两个月的时间?现在只需要短短几天。商店里替换装剃刀刀片找不到,补货要花一周时间?上网购买,第二天就能到手。

如果你是通过批发商和零售商为消费者提供产品或服务,那么你应该会对这些消费者动态产生共鸣。即使你的业务重点是更上游的 B2B 产品,这些消费者动态依然会对你产生影响。面对这些不断变化的消费习惯,销售领导者和公司都要进行重新思考,如何才能给提供产品和服务的各个相关方带来更大的价值。首先,公司需要针对如下四个消费者动态,弥补自己的不足:

1. 消费者的期望正在不断提高

2007 年以来,埃森哲对来自世界各地的数万名消费者展开持续调查,为了

解他们对产品供应商的期望。在 2007 年,只有三分之一人表示当年的期望高于前一年。在 2011 年底,在 1 万多名接受调查的消费者中,有 44% 的人说他们的期望值在过去 12 个月内上升了(图 1.2)。这种趋势在新兴市场尤为明显:新兴市场中 59% 的受访消费者表示,他们的期望在过去一年增加了(而成熟市场的比例是 31%)。期望的上升对公司的长期计划制定造成了严重影响,这种上升趋势要求公司提高计划制定和项目执行的敏捷度,无论这些项目涉及的是公司自己的销售团队还是渠道合作伙伴。

你和你的销售渠道是否符合今天的期望? 还是公司一直处于苦苦追赶的过程中?

期望的改变——全球样本

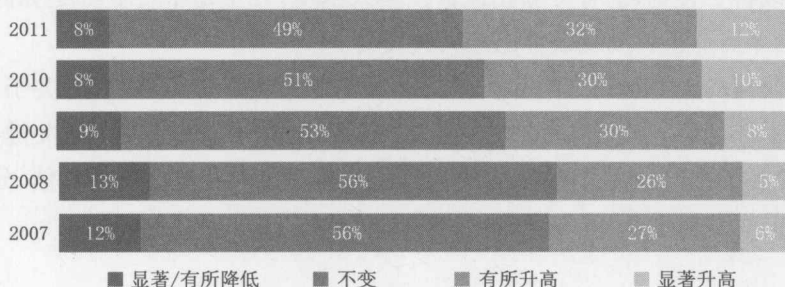


图 1.2 消费者对服务的期望持续上升

资料来源: Accenture Global Consumer Pulse Research, 2012。

2. 消费者正在走向数字化

互联网、智能手机和平板电脑的迅速普及给消费者带来了不可思议的购物权力。这如同一个大浪拍在了销售领导者的办公桌上。一项调查发现,在去商店购买电子产品、电脑、书籍、音像制品之前,全球各地 80% 的消费者都会先上网搜索相关产品信息。在一项针对无线通信产品买家的调查中,埃森哲发现,75% 受访消费者会使用网络来研究产品,然后再去商店购物。换言之,消费者可以轻而易举地将你的产品的价格、价值和购买便利性与竞争对手的产品相比较。事实上,除了这些强大的购买信息外,消费者还可以使用社交媒体咨询朋友的意见,而在此之前,店员甚至都没有机会说:“我可以帮您吗?”

许多精明的消费者还更进一步。他们去实体店观察、触摸和试用产品,然后上网从另一家公司订购,这种做法被称为“买前验货”。伴随着强大的智能手

机和 Find 等比价软件的出现,买前验货变得更加容易。消费者可以使用这些应用程序,扫描产品的条形码,立刻就可以看到附近哪些零售商和网商也提供这一货品,他们的定价是多少。买前验货的做法在电子产品的消费者群体尤其盛行,已经从电子消费品零售商店抢走了一大块收入。为了扭转这一局面,塔吉特百货公司向供应商寻求帮助,要求后者提供仅在塔吉特公司 1 760 多家门店出售的专有商品,希望借此将比价行为减到最小。

虽然互联网和可以上网的移动设备令消费者受益,它们却成为很多大型公司销售领导者焦虑的主要来源。渠道合作伙伴期待着供应商可以为自己提供帮助,以应对数字化浪潮。在满足他们最大的渠道合作伙伴、尤其是大型零售商的要求的时候,供应商的利润必然受到挤压。数字能力会提高你吸引新客户的能力,还是让你的竞争对手抢占先机?

3. 消费者忠诚度正在下降,同时他们希望自己始终选择同一家公司的做法可以获得更多的回报

埃森哲的全球消费者脉搏研究(Accenture Global Consumer Pulse Research)发现,与过去相比,消费者的忠诚度出现了下降,考虑到前面描述的情况,这种现象并不出乎意料。在 2011 年的研究中,我们发现,只有四分之一的受访消费者认为他们对自己购买产品或服务的公司“非常忠诚”。还有四分之一的人宣称他们没有任何忠诚度可言。

那些成为优质客户的消费者也越来越希望得到更多的回报。正是由于这个原因,我们所调查的大多数行业的忠诚计划的参与率都在上升(图 1.3)。举例来说,在埃森哲的这次研究中,有 53% 的消费者在 2011 年至少参加了一个零售商的忠诚计划,这个比例在 2009 年仅为 45%。31% 的银行客户在 2011 年至少参加了一个忠诚计划,这个比例在 2009 年仅为 18%。但是,仅仅有忠诚计划是不够的。消费者不仅希望得到的回报和认可,还希望公司可以更好地了解他们本人、他们的需求、他们对公司产品的使用历史。我们的调查发现,在受访消费者中,希望客户服务代表增进对自己了解的消费者占比在 2009 年和 2011 年之间提高了 14 个百分点。所有一切都说明,消费者的忠诚度正在减少,同时消费者仍然对忠诚计划和回报感兴趣。这些忠诚计划对整个供应链带来压力,进一步削弱了每次销售的盈利能力。由此引出的问题就是:在选择渠道合作伙伴的时候,你有没有对合作伙伴的忠诚计划进行评估?