

第 1 章 客户大师即信息大师

客户大师即是信息大师。

他们不是那些人们耳熟能详的一流企业。

他们不是那些饱学之士在一流贸易和商业杂志上大肆吹捧的企业，也从不公开宣称自己是市场、销售、客户忠诚度和技术方面的发明家。

相反，他们是悄然无声的一群。

他们以一种平静的态度，脚踏实地前进在通往获取商业圣杯的道路上——有效地为客户和股东创造出双赢的法则。

他们的成功是深层次的、不引人注目的；竞争者们无从效仿。

他们能够成为客户信息大师，因为他们认识到所谓客户能力 诸如市场、销售、服务等 其本身并不是能力而是一种策略，是整个系统信息能力的一个组成部分，而系统信息能力支撑着整个企业。

除此之外，他们还认识到所谓信息能力在本质上首先是非技术的，对决定信息能力的七要素（人员技能、程序、组织结构、文化、领导艺术、技术和信息本身）需要均衡的投入。

这样做的结果是，大师们不断地获取和留住最佳的客户，同时摒弃最差的。

他们隐身在竞争者的盲目中。

他们反应敏捷并持之以恒。

他们为客户日夜操心。

他们为信息日夜操劳。

他们是威胁。

他们是未来。

他们是信息大师

他们是幸运一族

信息大师企业约占世界企业总数的 5%，他们在客户关系管理上取得了长期的成功，其余的企业则深陷在其矛盾之中。

在这样一个被好莱坞商业模式以及不断飞速发展的技术所驱使的商业世界中，他们是幸运的。

整个商界，一个被商业巨头和技术进步所主宰的世界，迫不及待地希望能一举解决客户忠诚度降低和利润缩水问题，似乎几帖外用解毒药下去，这些疾病的潜在病因就能奇迹般地药到病除。

人们将注意力更多地聚焦在市场、销售和服务这些功能上，而不是集中在这些功能赖以依存的更困难、更具挑战性的深层次信息能力上。

于是企业转而向技术寻求帮助，期望技术能够创造支持客户关系管理所需的信息能力，认为技术是信息能力的原始决定性因素。

本研究清楚地显示，技术只是决定信息能力七要素的一个组成部分。企业凭经验将其 82% 资金投入到了技术上，以求取信息应用能力，而技术实际上仅占一个企业信息能力的 10%。

这种近视的做法使人们进一步陷入混乱和矛盾之中，正如我们现在所处的非商业世界。

在非商业世界里，出生率在下降，但人口却依然在无休止地增长。

在非商业世界里，到处是创记录的大丰收；但仍有人在挨饿。

在我们的商业世界中，技术进步使我们可以大量存储客户购买行为信息，但我们对客户的理解却相对缺乏。

在我们的商业世界中，客户信息分析技术在突飞猛进，但客户忠诚度却呈螺旋式下降。

尽管技术出现了几何级的发展，当今世界的复杂性使企业淹没

在客户信息的洪流中，这种复杂性已经远远超越了我们把握并运用客户信息的能力。

我们并非置身于信息时代，而是置身于一个被信息充斥的时代。

这种缺乏真实信息能力的现象迫使企业对客户需求、客户行为以及相对利润率信息进行汇总和总结。

这种总结催生出一个副产品。

副产品催生一种文化。

这种文化渐渐成为一种传统。

企业和客户逐渐因为这种疏远和异化的不断增长而彼此变得麻木不仁

市场、销售、服务和忠诚度领域的巨匠们似乎是为了摆脱折磨，给正在与我们不断疏远的客户奉献了一个令人心醉的答案。

他们催眠式的努力为人们提供了一种可靠的应对之策，但要将此对策成功地付诸实施却始终需要人们面对一个无可辩驳的现实：

在今天如此复杂、如此规模的社会重负之下，企业如果希望重过去街边小店曾经拥有的忠诚和亲密关系，需要具备比现在的企业更为广泛和深远的信息能力。

于是企业迅速转向技术来寻求对策，相信技术能力是决定信息能力的主要因素。

事实却并非如此。

荒谬的是，这种对技术的过分偏爱只是众多影响信息能力决定性因素的一个很小的组成部分。以非技术因素为主的信息能力涵盖了从雇员信息应用能力到业务部门对信息共享诚意。

这种偏爱和失衡现象使企业潜藏的客户弱点得以延续，这种弱点反过来又使企业无休止地进入如下循环：

1. 竞争使企业认识到需要与客户更加接近；
2. 他们毫无保留地接受一切最新的关于市场营销、忠诚度和服务方法；
3. 他们试图将这些观念付诸实施，却发现这些都需要更高层次的信息能力；
4. 他们在信息技术上进行重大投资，相信这会使他们具备所需

的信息能力；

5. 市场、忠诚度和服务方面的投资使他们小有斩获，但相当有限，因为信息技术（IT）在整个信息能力综合因素中仅占 10% 弱；
- 6 正因为决定信息能力的主要因素是非技术的（人才、程序、组织、文化、领导艺术、技术和信息本身）所以更加难以琢磨，于是它们“闺阁深锁”未能得到人们足够的投资；
7. 企业又重新循环进入步骤 2 和步骤 4 中 而结果是 竹篮打水一场空。

如此周而复始的循环驱使企业在市场营销、销售、服务和忠诚度计划上战术性地投入大量资金，希望借此解决自身的弱点。这些弱点实际上正是由于信息能力不足而产生的。

此时，企业继续在以技术能力为中心的信息投资项目上注入大量资金，希望技术本身能创造出信息能力

结果是市场部门一成不变地继续那些失败率高达 90% 以上的“规范化”直接邮寄活动，这既损害了公司品牌，而且使客户更加疏远，激励客户忠诚度的成本费用也因此不断上涨；销售部门则出现了生产效率的持续下降，迫使公司减少对关键性销售支持部门的投资。客户忠诚度的调查显示，客户流动率正以每年 20% ~ 50% 的幅度上升。

一些企业却已经从中脱身而出。

在这些企业中 居中心地位的是一些公司精英或“信息先锋”正是他们的勇敢和高瞻远瞩引导企业从传统的信息模式中破浪而出。

他们的坚忍不拔帮助他们涉过被公司拒绝的急流险滩，引导企业破除险阻，驶入前人未知的海洋。马基雅弗利的这段名言雄辩地阐述了他们这种探索的本质意义：“没有任何事情比率先介绍事物的新秩序更具危险性，或更无法把握其成功，因为，最初的发明家必然会成为旧秩序下成功者的敌人，而对那些新秩序造就出的成功者来说，发明家又会被视作一群卫道士从而被冷落。”

所有这一切将铺就他们的信息大师之路。

客户竞争就是信息竞争

那些已经踏上这段艰难历程的企业开始理解，如果一个企业的客户数量不少于一百，争取和留住客户的竞争实质上是信息竞争而不是客户竞争。

了解客户需求，作出既能赢利又能满足客户需求的决策，主要(80%~90%)源自企业已有的信息。

因此，这种信息应用能力可能是获得并赢利性地服务于客户和股东的最重要因素。

但是，企业在被卷入市场、销售和服务领域新发现狂潮的时候，他们之所以继续支持以技术能力为主的信息发明，仅仅是因为他们要对现有信息进行战术性分析并在特定活动中加以应用。

这种投资偏向表明，大多数企业认为他们合理应用客户、经营和财务信息的能力是建立在熟练地应用技术基础之上，而不是建立在一种更为广泛的深层次的能力之上，这种能力的决定性因素包括员工信息技能与业务部门的政治。

企业典型的表现是将资金大量投入大型客户数据库和网络建设，而不是投资在其他决定其真正信息能力的因素上，这种信息能力因素包括：

1. 员工应用信息的能力；
2. 实现信息有效配置的程序；
3. 组织结构，以及对各职能部门有效使用信息的奖赏；
4. 长期利用和体现这种价值的信息文化；
5. 充分理解这一作用并支持投资的领导艺术；
6. 与价值和准确性相关的信息本身。

本末倒置

企业只有优先发展广泛、深层次的信息能力，才能实现市场家、销售领袖和客户忠诚性巨匠“一体化”这一令人鼓舞的目标，这是企业赖以生存的支柱。

企业在逐步接近信息大师水平时可以发现，他们过去“一体化”的市场策略之所以失败，是因为他们没有具备足够的系统信息能力来贯彻“一体化”的市场战略。他们同时意识到，随着他们信息能力水平的提高，他们开始逐渐恢复将“一体化”市场销售作为能力的天性，而不再仅仅把它当作战术性的商业计划——这种差别微妙但极其深刻。

现在世界上许多大企业在操作以客户为主的商业模式中，对客户行为的复杂性和亲密性未能加以充分考虑，这是一种幼稚的表现。

企业在客户数量少于 100 时，他们在业务中可以更自然地具备这种信息能力，因为他们原有的环境简单得多。而当企业的客户数量超过 100 时，他们就被迫在一个不断复杂化的环境中依据运作效率和财务业绩来管理客户行为，这种复杂的商业环境催生了对大量客户信息的依赖性，并由此产生了所有相应的经营和财务业绩评估措施。

许多企业相信，他们正在发展极具竞争力的、以客户为中心的信息能力。于是他们倾向于在技术上投资，而不是在其他更为困难的领域，那些可以为客户和股东创造价值的信息领域存在着最大的束缚。

以技术为基础的信息能力，其不足之处在于它是建立在一种缺乏分辨能力的商业观点之上。它没有超越公司数据的威慑力；没有超越组织日常事务与政治的局限性；没有超越过去业务实践中已经优化的信息技能和方法的束缚。真正的信息能力必须能够融入企业的每一次呼吸之中，为客户和股东共同创造价值是与企业休戚相关的事。

那些真正致力于长期发展以客户为中心业务模式信息能力的企业，他们已经实现了前所未有的市场效益、销售业绩和客户忠诚度。

但绝大多数企业仍只是“蜻蜓点水”式地将信息应用在他们以客户为中心的业务模式上。他们对自己应用信息的获利能力、对公司数据或数据库存在着一种幼稚的满足感。当大多数企业声称自己已具备信息能力的时候，他们的市场业绩和服务行为表明，他们只是触及了其真实潜力的一点皮毛而已。

大多数企业在信息能力取得一些进步的同时，至今依然没有形成富裕客户个体理解及财务真实性的概念。与此相反，信息仅仅作为一种储存和管理信息的方式，被他们用来向人炫耀，而并没有成为他们创造赢利性价值的工具。

这些遗留问题多年发展已经成为信息近视症，使得企业将信息视作一种运作需要，而不是为客户和股东创造价值的基本工具。企业低估信息的作用是因为他们被本身的信息应用能力所限制。同时，信息因为与业务的所有方面有着本质上的关联而被简单地视作一种必然的能力，从而被忽视。

一个企业的信息水平可能无所不在，以至到了使人模糊的地步，但它是其他所有能力赖以运行的载体，是所有商业行为必须赖以执行的通道。极端地说，没有信息就没有商业。

当我们审视今天所谓的信息时代时，我们发现世界的信息能力在二十世纪不是进步了而实际上是退步了。比如，我们都承认现在所有的邮寄宣传品，其 97% 是没有必要的，并且得不偿失，对客户也是一种骚扰。然而这一在现在仍被视作可接受的商业规范，即使在一个一百年前的企业经营者看来，也是荒诞可笑的。

麦凯恩悖论

我们在对众多实施主要信息计划的公司进行研究后，发现了一个奇特的悖论：大多数企业相信信息能力的主要动因来源于技术；事实上，这些动因在本质上是非技术的。

在这种错误信念的驱使下，大多数企业在发展客户、经营和财务信息能力时，将主要资金不均衡地投入技术部分而不是非技术部分。而实际上，正是这些能力的非技术因素决定了一个企业的信息能力。

表 1.1 以百分比形式显示了企业过去在客户信息能力方面的投资与实际决定客户信息能力的各种因素之间的关系。

表 1.1 传统投资与能力决定因素

要素	传统投资	能力决定因素
人才	2 %	20 %
程序	2 %	15 %
组织结构	2 %	10 %
文化	1 %	20 %
领导艺术	1 %	10 %
信息	10 %	15 %
技术	82 %	10 %
总计	100 %	100 %

具有讽刺意义的是，由于他们自己极其薄弱的客户信息能力，本应在信息其他六要素上进行有效再分配的公司资源，被无端消耗了。

例如：

- ◆ 通过降价来弥补产品的低竞争力，而不是通过提高经营效率来降低价格；
- ◆ 提高客户奖励来弥补对客户理解的不足；
- ◆ 提高销售回扣来弥补市场细分的不足；
- ◆ 增加广告投入来弥补商品价值疲软；
- ◆ 通过加强市场宣传攻势来弥补市场分析不足；
- ◆ 通过缩减支持服务规模来弥补因为定位错误而造成的销售业绩不良。

在均衡的投资模式中，大部分效率实质上是长期性的，但反映在投资回报率指数上的却是短期的收益。

由此引出了以下的结果：

1. 企业将信息能力视作战术性的辅助功能，而不是决定企业客

户、经营和财务决策的基本因素，从而使企业投资相应地向技术倾斜。

2. 企业出现客户忠诚度下降、经营效率低下和财务状况不良，当这些领域业绩出现滑坡时，企业由于本身的信息弱点作出错误的补救方法，从而消耗了企业资源。
3. 这种循环导致企业产生了一种狭隘的观念，选择了狭隘的投资方向，导致了低水平的信息能力。

在信息能力投资中，如果和技术以外的其他六要素不能进行均衡投资，企业即便在市场、销售、客户服务和客户忠诚度上再有良策妙方，也是徒劳无功的。

这种无助表现在市场部门，就是不断重复那些失败率在 90% 以上的直接邮寄攻势，用以奖励客户忠诚度的成本费用不断上涨；表现在销售部门，就是生产效率持续下降，迫使企业削减对关键性销售支持领域的支出。客户忠诚度调查显示，每一行业的客户流动率正在以 5%~25% 的幅度攀升。

相对客户信息能力

在图 1.1 中，位居最右边的企业对客户信息能力具备了更为均衡的观念，并采取了更为均衡的投资方式。因此，企业大部分业务部门的运作水平高于一般的行业标准。

对世界各行业信息能力的俯瞰揭示出不同行业在有效运用客户、经营和财务信息方面不同的竞争全景。

对 35 家世界一流企业的调查显示，他们在实施主要客户信息计划中，都无法有效地同时实现客户和股东的价值，即实现双赢的策略。

少部分信息能力水平达到 5 级（将信息能力水平分为 1 至 10 级）以上的企业，他们在客户信息能力上显示出更为均衡的观点，在投资上也做到了相应的平衡。

这种细微的差异使他们获得了非同寻常的高额财务回报，同时

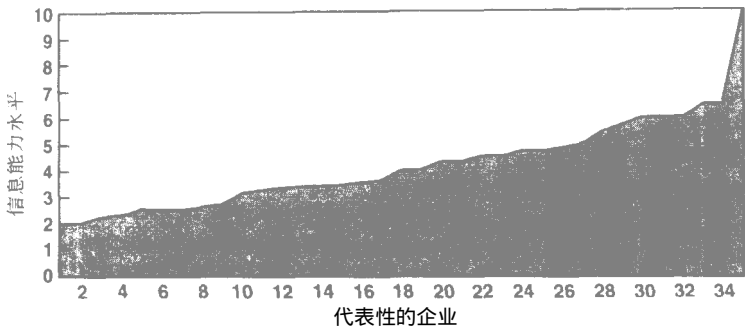


图 1.1 各行业相对客户信息能力水平

客户忠诚度得到了极大地提高，客户流动率明显下降。

我们的研究最成功之处是，信息能力水平较低的企业向我们反映，他们发觉自己的客户群出现了异常的递减现象；而信息能力水平相对较高的企业则向我们详细叙述了自己在客户信息能力方面的提高以及竞争对手的客户能力弱点。

在随后两次与市场竞争者进行的讨论中，信息能力水平相对较高的企业以近乎残忍的态度，对从信息能力低下的竞争者手中夺取的客户特点进行了详细的描述。而那些信息能力相对低下的企业只能粗略地列举出被竞争者夺取的客户数量，但对其特点和具体数目却相当模糊。

两大对照组的最大区别在于，信息能力水平达到 5 级以上的企业对低于 5 级的企业实施攻击，这些攻击基本上未被察觉，使那些信息能力尚未发展的企业对其客户数量的下降不明所以。

在复杂性指数相当高的情况下，那些被选中并且信息能力指数达到 8~10 级的企业仍能达到像街边杂货店一样的客户亲密度和忠诚度。

信息大师的遗传特性

世界一流的企业在主要客户信息因素上进行了大量投资。对我们的研究显示，其中 2/3 企业在信息能力上的投资是不均衡的。结

果，他们在市场上只能以短期利润和战略来展开竞争，而对长期利润则无力顾及

其余 1/3 的企业开始逐步趋向于均衡地投资，这对他们在市场、销售、服务和客户忠诚度上的表现发生了直接的影响

在这 1/3 中居前列的企业体现了如下显著特点

首先是产生了真正以客户为主的文化，

对客户需求的忧虑必然引发对信息需求的忧虑

信息大师们深深地为客户需求而忧虑，由此引发了他们对经营效率和财务业绩背景下的客户信息，即信息能力，表面平静但深层次的忧虑

这种忧虑引出的结果是：

1. 对客户需求产生忧虑 引发
2. 对客户信息的忧虑；促成
3. 细致入微地了解真正的客户信息能力的广度与深度；引发
4. 向驱动客户信息能力更广泛的组成部分进行投资：

——人员技能

——程序

——组织结构

——文化

——领导艺术

——信息

——技术

所有这些因素只有综合加以运用才能创造出真正的客户信息能力。

当一个或多个组成因素出现匮乏的时候，受害的是客户和股东。

外科医生般的敏锐性

信息大师在为客户服务时应具备外科医生一样的精确性。

这种外科医生般的敏锐性使他们能够

- ◆ 在更好、更迅速的理解基础上争夺最好的客户；
- ◆ 通过体现价值而不是短期的奖励效应来拥抱他们最好的客户；
- ◆ 帮助收益不良的客户相应地向良性方向发展；
- ◆ 鼓励他们最差的客户能够崇拜竞争对手；
- ◆ 发现能够赢利的自由代理商。

这种外科手术式的顾客竞争手段，由于竞争对手相对不发达的客户信息能力，受害者很少能够察觉这种竞争的行动时机和行动规模。

实质上，这种行动至少给竞争对手造成了双重的危险，并引起客户质量的悄然转换：

- ◆ 加强了大师们的客户市场；
- ◆ 减弱了竞争对手的客户市场。

客户价值的帕累托定律使这种“双刃”的打击效果变得更为明显。转换主要集中在两个细分市场：

- ◆ 前 20% 的客户创造了 8% 的赢利；
- ◆ 后 20% 的客户产生了 80% 的成本，诸如 欺诈、违规、坏账、服务成本、波动等。

因此，客户大师致力于减少客户服务的成本，同时创造出相对较高的客户赢利水平。

隐身在竞争者的弱点中

信息大师对客户价值因素组合的巧妙转换是很难追踪的。

如果竞争者能够有幸意识到这种客户质量的巧妙转换，完全应归功于企业在传统商业领域的表现，即良好的市场运作、优良的销售队伍以及固有的客户忠诚度。在大多数情况下，大师们取得成功的潜在因素很少取决于传统的信息能力。

其原因何在？

传统的市场、销售或客户服务概念容易被人们理解和接受，因为它们属于传统的商业范畴。然而，全方位能力概念，由于支撑和贯穿着商业的每一个业务领域，因此更加难以为人们彻底了解、贯彻和认同。原因在于，人们相信市场、销售和服务能力是市场、销售和服务中各自截然区分的能力。市场计划、销售活动和客户服务计划以及与此相关的大部分活动，实际上是紧密围绕着企业的客户信息能力进行的。

信息就是他们的业务

区别大师和非大师最重要的一点是，大师们将传统的业务功能领域，诸如市场、销售和服务，当作贯彻信息能力的一种策略而非不同的功能。

功 能	信息大师	非信息大师
市场	贯彻客户信息能力	区分业务功能
销售	贯彻客户信息能力	区分业务功能
客户服务	必须具备	希望具备
忠诚度 / 持久度	一种回报	一种动机

另一方面，非信息大师将与信息相关的传统业务功能领域仅仅视作这些领域的组成部分。因此他们被迫在这些领域花费更多的资金来弥补他们在系统信息能力上的潜在缺陷。

举个简单的例子。美国一家一流的通信服务企业在他们的客户数据库上投入了大量的资金，但在内部组织交流上却没有相应的资金投入。于是许多市场活动在企业的不同部门不断重复，在一次涉

及上百万客户、采取直接邮寄方式的营销活动大规模展开的同时，公司却还进行着另一场针对上述相同客户群的赠送商品优惠券的活动。那么，其中必有一项耗资数百万美元的活动根本就是对公司营销资源的浪费。

另有一家美国数一数二的邮购商品零售企业，为了了解企业客户的交易情况，在技术资源上投入了大量的资金，却没有在与之相关联的广告效果评估上投入资金。但它的对手却在与广告有效性相关的客户销售信息上进行了广泛的投入，此外，其对手还培训员工在销售中注意观察异常现象。竞争对手发现，邮购公司每次开展全国规模的广告宣传攻势，本公司的销售即会出现显著上升。他们由此判断，他们的主要竞争对手在广告宣传中并没有有效地强调本身商品的与众不同之处，于是，顾客便不断地拨打竞争者的“800”电话来向他们订购物品。

通向信息大师之路的奖赏

企业报告说，走上信息大师之路所得到的回报，远远超过对其他传统业务领域和基本设施的投资。

走上信息之路带来的底线影响可以概括为以下两类：

1. 作出更好决策而创造的价值；
2. 作出更好更快决策而创造的价值。

作出更好决策而创造的价值通常被认为是信息价值的主要部分，而速度在提高客户信息能力方面的作用却经常被忽视。

进一步的分析可以显示，高水平的客户信息能力能显著提高企业对市场的前瞻反应和应变能力。客户信息能力中的应变速度大致创造了整个企业赢利的一半。

信息大师的速度

企业在发展了客户信息能力后所具备的对市场变化的反应和应变速度，给客户信息能力相对较弱的企业所带来的冲击是灾难性的。

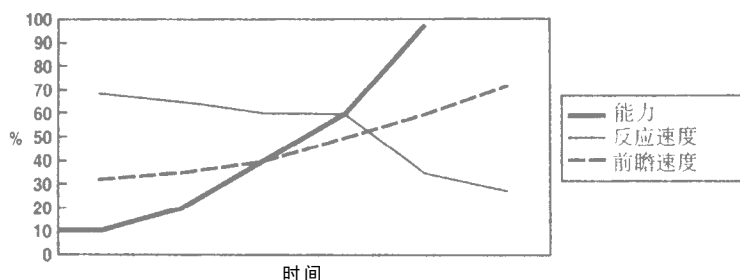


图 1.2 前瞻速度和反应速度

速度包括如下两个方面：

1. 前瞻速度；
2. 反应速度。

前瞻速度体现在当竞争者还没有了解市场发生了什么变化的时候就能迅速判断市场机遇、进入市场、占有市场份额。

反应速度表现为企业在遭到竞争对手预谋攻击时能即时采取迅速的应对措施。

但是，随着企业客户信息能力的提高，他们的应变能力也能得到相应提高，对应变速度的需要会随之相应降低。

成为信息大师之前对市场机遇的反应速度

在走上信息大师之路以前，企业由于在信息收集、分析和应用等方面的能力不足，他们强烈地意识到他们在市场反应能力上的匮乏。

举例说，美国某家最大的投资经纪公司在竞争一个极具挑战性的市场份额时对市场变化进行了预测，公司管理层感到“市场将出现

复苏，某些产品部分会旺销，我们知道一些客户可能会购买”

有这样的市场了解并没有多大用处，因为一旦确定目标市场，他们需要二至四个月时间来实施市场计划，因为他们缺乏所需的快速运用市场、客户和经营信息的能力。

他们的高级副总裁解释说，“我们的邮寄和市场攻势在三个月后出台”。当他们完成所有的信息收集、分析和计划实施，宣传活动已经不合时宜，因为市场情况发生了变化。

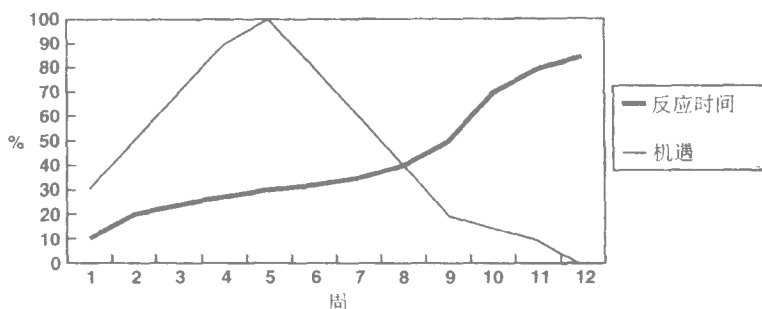


图 1.3 成为信息大师之前——市场反应速度

通向信息大师之路上的反应速度

企业对他们的信息能力作了更为均衡的投资后，他们的反应速度会出现显著的提高。

美国另一家投资银行评论说，他们现在能迅速地洞察市场变化并作出更快的反应。他们能够根据市场情况和公司经济状况，在数天之内制定出具体的市场方案。

他们现在能够针对下列情况，在一周内高速、准确地给出答案：

- ◆ 哪些人可能会对本次促销作出反应？
- ◆ 哪些是我们最有价值的潜在客户？
- ◆ 我们的客户在哪些方面最容易为竞争者所吸引？

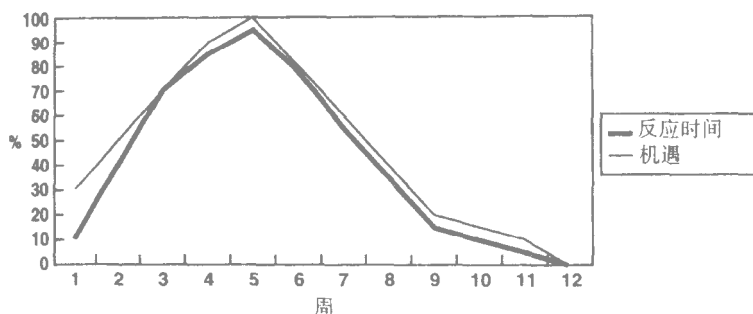


图 1.4 通向大师之路——市场反应速度

信息大师的反应速度

企业达到客户信息大师水平后，他们会依据自身的预测能力将90%的企业资源投资于前瞻性反应，他们将资源集中于捕捉与客户行为相关的商业机会，然后将这种商业机会与当时的经济条件结合。

做到这一点必须具备如下出色能力：

◆ 发现关联性

——许多购买行为并不一定能够及时识别，但它们对有效的市场定位具有重要作用。

◆ 提供适当的统计模式

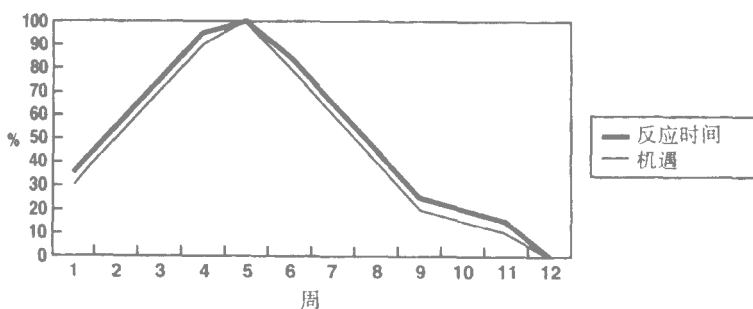


图 1.5 信息大师——市场反应速度