

E-mail: lujun@cbnet.com.cn 编辑: 陆军 美编: 刘虹 校对: 陈丽

新思维

向客户提一个终极问题

你愿意把产品推荐给你的朋友吗?

陆军

GE 董事长杰夫·伊梅尔特有点激动:“这是我见过最好的客户关系衡量标尺。我不能明白为什么有人不愿意尝试!”

但弗雷德·赖克哈尔德(Fred Reichheld)知道,这场必须依靠自上而下的“全民运动”才能实现的变革,来自执行的阻力将五花八门。伊梅尔特所指的客户关系衡量标尺是贝恩公司荣誉董事、致力于客户忠诚度研究 20 余年的弗雷德在《哈佛商业评论》上撰文提到的“NPS”(Net Promoter Score)——客户净推介值。这种思考方式集结成书《终极问题》(The Ultimate Question)。



弗雷德·赖克哈尔德将忠诚度研究带到了地面上。

GE 的新运动

弗雷德设计了一个简单有效的方法,向客户提一个“终极问题”:“你愿意把产品推荐给你的朋友吗?”由此来确定小到需要改进的工作,大到是否继续统一业务。当 GE 的一个业务单元实践成功之后,伊梅尔特决定在整个 GE 推行,像当年杰克·韦尔奇推行六西格玛一样。如果将弗雷德的“终极问题”也来计算 NPS 值,伊梅尔特的态度透露了最少在杰夫那里给这个 NPS 值加了分。如今的 GE 还把这两个工具和六西格玛并排放在公司网站的首页上。“还不赖。”弗雷德对《中国经营报》记者谈起他“终极问题”的终极问题,“他们会有人告诉我愿意和别人提及。”

但弗雷德猜测,伊梅尔特的举动深层次的原因在于:自从从杰克·韦尔奇手里接过这家传奇公司,伊梅尔特就在公司推行文化革命。他的目标是复兴核心业务的增长,从而将有机增长率由每年 5% 提高到 8%。对于 GE

这样一个庞大的公司来说,这种增长除了依靠高水平的创新之外,就是向客户关系去寻求增长。

这个简单的问题

美国航空公司曾一度占领了费城航线整个市场,该公司票价很高、服务一般,但盈利。后来西南航空走进竞争圈,尽管美国航空选择降价,很多客户还是转投了西南航空,因为他们受够了美国航空的压榨。

客户净推介值将客户分为三类:推介型客户(promoters)、消极满意型客户(passives)和贬低型客户(detractors)。NPS=P(推介型客户的百分比)-D(贬低型客户的百分比)。经过 25 年的研究,弗雷德的团队发现,有很高客户忠诚度的公司通常能以竞争对手两倍的速速提高利润。这也就是为什么口碑营销如此受到重视的原因。当客户感到自己被误解、被无理对待或者被忽视、被强迫而产生的利润是不佳利润。而这些客户因为交易产生的情绪而成为“贬低型客户”。这些客户会

通过各种方式寻求心理补偿,或告诉更多人自己的感受,或“用脚投票”。

“20 时代的到来让你最好将工作做得非常好,让这些使用互联网的人群成为‘推介型的客户’,否则的话,坏消息将会迅速传播。”弗雷德说。

“贝恩公司近期的一项调查显示,1994 年至 2004 年的 10 年间,世界上只有 22% 的大公司取得了真正的持续增长,平均每年的增长速度为 5%。太多的公司难以实现持续增长,太多的公司陷入了不良利润中,这似乎并非巧合。”

当年杰克·韦尔奇操盘 GE 的法则就是做减法,要什么,要什么,所以作为一家公司的舵手,分清利润的来源是一个战略问题。当然,分清这一点并不容易。这些坏利润常常隐藏起来,和净利润一起构成业绩总额。

这也是一个衡量执行的方法。贝恩公司合伙人布鲁诺·兰纳(Bruno Lannes)发现零售连锁的各个门店之间很难进行直接比较,因为地理位置等因素千差万别,很难凭借单店流水或利润率来进行比较。到底这个店有没有最大化它的单店利润率?而 NPS 则是可以直接拿来比较的。当然,这正是这一功用容易遭到执行层的抵制。

执行的成本——小团队才更有效力

弗雷德的研究似乎给企业画了一个美好画面:除了财务报表,企业由员工到中层经理到企业掌门人都拥有了一个有效的信息通道。什么构成了客户忠诚,什么让他们离开,并且可以据此持续改进工作甚至深刻变革。

这是一个全员运动,尤其是执行者为基层一线员工,不能仅仅是 CEO 兴奋。同时激励机制的变革也是一个重要考验——弗雷德对本报记者说出自己的担忧。“执行中最大的挑战在于可能来自一线员工的不执行甚至破坏。”诱导客户说出工作人员自己想要的方案、篡改或伪造调查表格这些都是有可能发生的情形,而只有员工真心参与才行。

因此类似这种性质变革的操作要遵循小团队原则。经过培训的员工从三五个人的团体开始。如果基层团队人数众多则要分成小团队数量的小组。

客户净推介值实用手册

丈量客户忠诚度,将客户反馈和企业利润直接关联起来

● NPS 的终极问题是:你会把这间公司推荐给朋友或同事的可能性有多大?分数由 0-10。

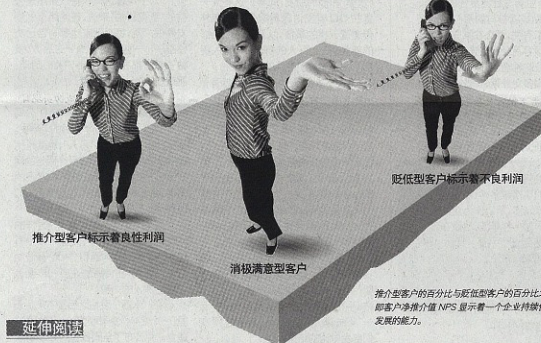
● 客户根据终极问题的回答,可被分成三个类型:推介型——忠实的热心者(9-10);消极满意型——满意,但不怎么热情(7-8);贬低型——不满意的客户(0-6)。一家公司的 NPS=推介型客户的百分比-贬低型客户的百分比。

● 通过计算公司一般顾客的身价价值,以及区别业务的经济效果(例如保留率、收益、年消费、成本效率以及口碑相传),彰显并量化推介型客户和贬低型客户的价值。

● 区分以不断增加客户价值而获得的“良性利润”和以损害客户关系为代价而换来的“不良利润”。

● 为了提高 NPS,公司需要:为合适的客户设计定位合适的产品和服务,在进行战略投资和革新时,明确业务优先级,给予那些既能带来高利润又属于推介型客户“长期最高优先级”。

● 通过定期检测 NPS,公司将可实现文化转变的制度化,客户指数的每个指标均可进行评估,像财务指数(例如利润或资产回报率)一样实用。



延伸阅读

问题存在,执行胜算几何?

客户净推介值中国适应度拷问

程祥的一张信用卡丢了,她向客服中心打了个电话,给连连失好了。“客服小姐说:成功挂失后,程祥说想要取消这张信用卡。”“那您需要交纳挂失费××元。”程祥表示不能接受。“那您愿意继续用我们的信用卡吗?”客服小姐开始引导,“如果您愿意,我主管说谁说不能帮您免了这笔费用。”“您就这么说了,我能不拜吗?”程祥“微婉谢绝”。但在整个通话中,她始终没机会说出自己为什么不要这张信用卡。网点太少,还款麻烦。

于是程祥自然成了这个银行的“忠实”客户,但是这是由于转换成本太高而非客户满意留下的。程祥也绝不会把这个信用卡推荐给她的朋友。她的钱包里有好几张信用卡,但她常用的也就只有一张她对服务最满意的而已。

良性利润还是不良利润:

跑马圈地并不一定都是惊喜

但如果你无法识别程祥留下来的

理由,而统统认为是利润贡献,就不会去想,这样留下来的客户是否可以构成公司持续增长的基础。因为一旦有机,她全毫不犹豫地离开。

如果能顺利问她一个终极问题,你就能发现这样的客户正在成为“贬低型客户”,而“不会推荐给朋友”的理由,则是你改善业务、获得良性利润的机会。

如今的中国市场已经成为全球竞争最为激烈的战场,却也是最有想象力的战场。没有不可被替代的提供商,但也有不断成长起来的新兴消费力量,更多尚未被满足的需求。

“美国在线”当年拥有了资金实力后面临的选项是:花在改善服务和质量上为老客户提供价值,花在宣传促销上吸引新用户,“美国在线”选择了后者,但没有考虑到这些新用户的涌入对公司网络资源造成巨大压力,美国在线由此获得“美国在线”的绰号。截至

2002 年,美国在线 42% 的客户是贬低型客户。他们不仅把客户流失给了宽带运营商,同时也让竞争对手 MSN 公司和 Earthlink 公司占据了市场份额。

贝恩公司合伙人布鲁诺·兰纳提醒,高歌猛进的时候,很多企业容易满足于高速增长的数字而看不到隐患。以零售业为例,中国零售业对外资开放三年,二线城市如今已经隔墙开花,遍地触角已经伸向三四线城市乃至更远。布鲁诺·兰纳在中国进行了零售企业调查,他认为这种过量的门店一定会迎来整合和重组。什么样的零售店能生存下来?在行业高速增长之时,及时区分什么是真正的持续增长的好利润,懂得衡量企业增长的健康性至关重要。在北京,目前网点最多的是物美,单店利润率最高的却是家乐福。

执行胜算几何

当年 ERP 在中国推行的时候,曾

经遭到生产流程中来自库存、采购等环节中层的意见破坏而遭遇尴尬,几年后随着信息化的普及,ERP 方渐入佳境。这一次会不会动摇执行层的灰色奶酪?奶酪有多大,要克服的困难就有多大。

推行者的信心从何而来?

(纽约时报)认为,弗雷德“将忠诚经济学放到了地图上”,美国杂志(CRM)则因此将弗雷德评为六位 2007 年“影响力领袖”之一,中国企业管理教科书,GE 率先实践。美国舆论的认可和大多公司以及亚洲其他地区的实践够不够?消费者为王时代、恶意竞争中挣扎可能都会构成动力和理由。而咨询公司思维领导革命几年会有一次,这些研究者和各大企业文件频繁,近距离的观察思考给了研究者洞察趋势的基础,但问题是,谁愿意率先尝试,还是会选择观望、跟随策略? 陆军