



IBM全球企业咨询服务部

IBM商业价值研究院

客户关系管理

中国企业的 客户细分 与管理



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到ibvchina@cn.ibm.com。请访问我们的网站：<http://www-900.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>



中国企业的客户细分与管理

概述

作为世界经济的热点地区，中国吸引了众多国际先进企业入场竞技，这大大加剧了国内市场竞争的激烈程度。根据预计，中国人的消费水平在接下来的10年将会以每年18%的速度增长，中国客户将很快取代美国客户而成为全球经济发展的主要动力¹。因此，对于许多跨国公司而言，在中国市场上的胜利将极大地影响它们的总体成功和增长。而发展中的本地公司想要在严酷的竞争中胜出，就必须使出浑身解数，采取多种竞争手段，比如新的商业模式、灵敏的市场嗅觉、高效的决策效率、系统的流程管理等等，除此之外，了解本地客户、利用适当的细分策略和目标战术变得日益重要。

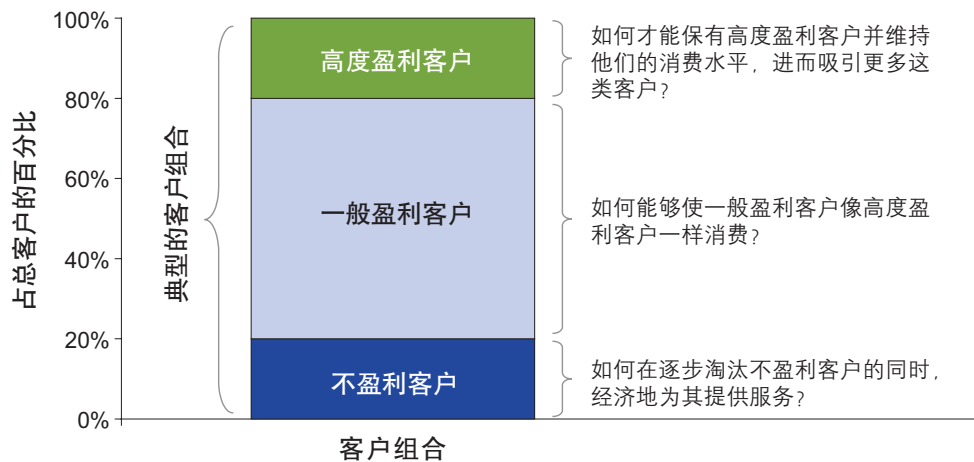
客户细分的目标是更好地了解客户并满足客户需求，以此提高公司的盈利能力，推动收入的增长。在促进收入增长方面，客户细分的影响最为显著，因为它能够帮助增加客户数量、提高每个客户的销售额以及提升客户生命

周期价值。此外，它还有助于资源合理分配，使成本更经济地为细分客户群提供服务。

今天，客户细分不再是一个简单的或者静态的营销技术，它是公司了解并管理客户组合的工具(见图1)，为公司关键决策提供信息和指导，是成功的企业开展业务的核心内容。在一份IBM对于北美120名参与者所做调查中，77%的人提到客户细分是他们拓展市场战略的重要部分，97%的人依赖客户细分制定发展战略²。

下图提到的这些问题，眼下正在困扰众多的中国企业，因为竞争激烈的市场不再容忍企业出现代价高昂的营销错误、低投资回报率(ROI)或者客户吸引力有限的市场拓展计划。本文以中国市场特征为基点，结合国际相关最佳实践，为中国企业提供一个客户细分的完整视图，帮助企业更深入地了解并服务于它们的客户，从而赢得自身的可持续发展。

图1. 客户细分指导和管理客户组合



信息来源：“Will this customer sink your stock?” Fortune, Sept.2002, IBM商业价值研究院

中国的客户细分推动因素

不少中国企业已经开始尝试在他们的业务中引入客户细分。IBM分析认为，有四个关键驱动因素促使这种转变的发生。(图2)

中国各地区的高度多样性

中国市场以其50多个民族、80种方言和悬殊的地域差别，而在经济发展、消费结构和消费者行为方面表现出了显著的差异。比如，中国的东部和西部的落差极大，同一省内的不同城市间，也会出现不同的客户需要、消费者购买习惯甚至不同的营运服务成本；中国的消费者结构十分多样，富裕消费者与中等收入的消费者之间存在巨大的差异。

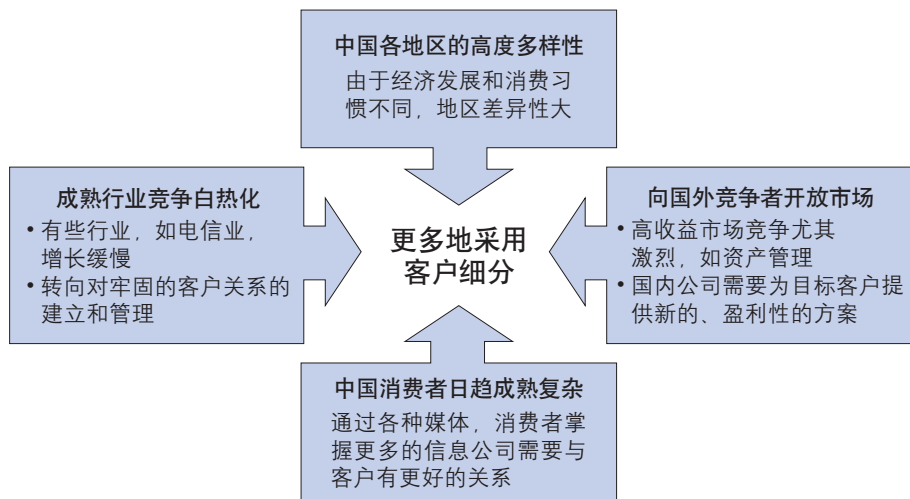
过去，许多跨国公司都将重点放在大城市(如北京、上海和广州)。不过，现在许多公司正在向二级和三级城市渗

透，并正在进入西部。很明显，这些市场是完全不同的，各个公司必须针对每个特定的市场修改它们的产品和战术。三星公司已经认识到了中国市场的复杂特性以及目标客户的重要性。在20世纪90年代早期进入中国之初，三星在中国各省市都设立了销售处，但三星很快发现小城市的客户收入不足以购买三星的产品。2000年，三星决定将它的业务重点完全放在北京、上海和广州，从此成功地重新将自己定位为中国的高级品牌。此后，三星更清晰地了解了中国客户，并开始有选择性地某些城市(如成都)⁴重新设立市场销售处，以期重新进入中国内地。

- Laurent Philippe, 宝洁公司的CEO

透，并正在进入西部。很明显，这些市场是完全不同的，各个公司必须针对每个特定的市场修改它们的产品和战术。三星公司已经认识到了中国市场的复杂特性以及目标客户的重要性。在20世纪90年代早期进入中国之初，三星在中国各省市都设立了销售处，但三星很快发现小城市的客户收入不足以购买三星的产品。2000年，三星决定将它的业务重点完全放在北京、上海和广州，从此成功地重新将自己定位为中国的高级品牌。此后，三星更清晰地了解了中国客户，并开始有选择性地某些城市(如成都)⁴重新设立市场销售处，以期重新进入中国内地。

图2. 在中国利用客户细分的驱动因素



资料来源: IBM商业价值研究院分析

北京银行的彩蝶理财服务种类

服务分类	目标客户	彩蝶理财客户条件
银蝶理财	55岁以上的女性长者	年收入超过200,000人民币，且存款余额维持300,000人民币或如没有参加工作，家庭综合资产超过2,000,000人民币
金蝶理财	• 年龄在45-55; 已婚，且子女完全独立	
紫蝶理财	• 年龄在30-45; 已婚，子女处于就学年龄	
橙蝶理财	• 年龄在20-30; 已婚，尚无子女	
粉红蝶理财	• 年轻未婚女性	

专家相信，中国最富有的20%的人拥有私人总财产的80%，同时预计，中国的理财产品市场在下一个10年中会以每年30%的速度增长⁵。有鉴于此，中国本土银行开始将注意力转移至理财领域。例如，北京银行推出了五种“彩蝶理财”服务，目标客户是拥有较高收入水平和多种收入渠道的女性。开发这项新服务的目的是满足特定年龄、收入结构和消费习惯的女性客户的独特需要。除了提供更个性化的理财建议之外，该行还提供各种增值服务途径，如提供关于包括着装、美容以及家庭关系处理等方面的建议⁶。

向国外竞争者开放市场

中国全面开放市场在即，为了应对可能出现的激烈竞争，中国的公司开始探索将客户细分用作提高竞争力的一种方法。客户细分对所有行业都适用，但对于金融和电信行业尤其紧迫，因为根据中国对WTO的承诺，2007年之后，外资银行将大规模地进入国内市场⁷。

随着越来越多的中国商业银行争相推出理财产品，中国银行业监督管理委员会担心，目前商业银行理财产品利润空间狭小，且缺乏创新。激烈的竞争使银行不得不提高产品许诺的回报率水平，从而减少了银行自身的边际利润⁸。在这样的环境下，成功地确定最有利润的目标客户群并为之提供服务能够为银行带来关键竞争优势。

中国消费者日趋成熟复杂

客户细分的另一个推动因素就是中国客户自身的需要。中国消费者在产品与服务方面有非常多的选择余地。最近的一些数字表明，中国消费者可选择的电视台超过了300家、无线电台有280家、杂志逾8000种而报纸则超过

了2000种⁹。大约有9400万中国人在Internet“冲浪”，更不用说2005年有2900万中国人到海外旅行¹⁰。

要想在这个繁杂的环境中成功地获得客户，企业就必须使用客户细分，形成并管理更强大的客户关系。

成熟行业内竞争白热化

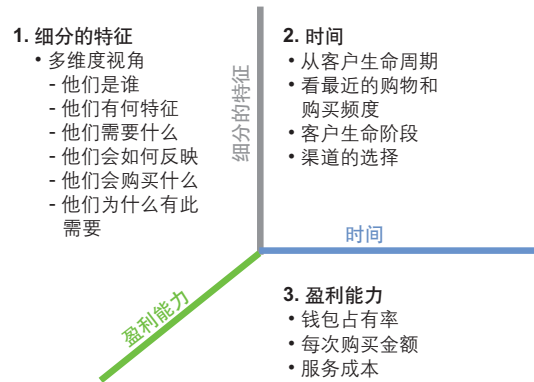
对竞争十分激烈，且公司必须通过积极竞争才能争取和维持客户的行业而言，客户细分被更广泛使用，这并不奇怪。例如，中国电信行业以前只注重改进技术以及争取新客户，而并非了解客户。一般情况下，移动运营商不使用复杂的客户细分，只是大致地将客户划分为企业客户与个人客户，或者预付费客户与后付费客户。随着各个大城市的移动通信市场逐渐饱和甚至达到增长巅峰¹¹，移动运营商不得不将业务重点放在改善客户关系上。中国的预付费用户数量庞大，这对收集足够的客户信息(如手机使用、款式等等)提出了更高的挑战。尽管如此，各公司正在开始采取措施，寻找具有高价值的特定目标客户。

广州移动(中国移动广州分公司)在2003年进行了一次大胆的促销活动,这次活动的对象是高价值的客户,即GoTone订户。根据客户的每年积分,GoTone订户可分为四种,即“GoTone钻石卡”、“GoTone金卡”、“GoTone银卡”和“GoTone VIP卡”客户。根据对中国移动的收入贡献来算,一个GoTone银卡客户相当于7个普通客户,而一个GoTone金卡客户相当于20个普通客户。该促销运动可让GoTone客户在预付一定的通话费后以极低的折扣购买手机(低到人民币1元即可购买定价人民币7,000元的手机)。这项活动十分成功,获得了净值3亿元人民币的预付通话费,同时也让广州移动公司留住了高端客户群¹²。

有效细分的特征

尽管各个公司可以使用所有最新发展的技术、复杂的计算方法和客户关系管理(CRM)功能,有效细分的基础仍然是彻底的业务分析以及三大关键组成部分 - 即细分的特征、时间和盈利能力。如图3所示,有效细分的三个组成部分分别代表一个轴,每类客户都根据三个组成部分的情况在企业商机图上有自己的位置标示。

图3. 有效细分的三个组成部分

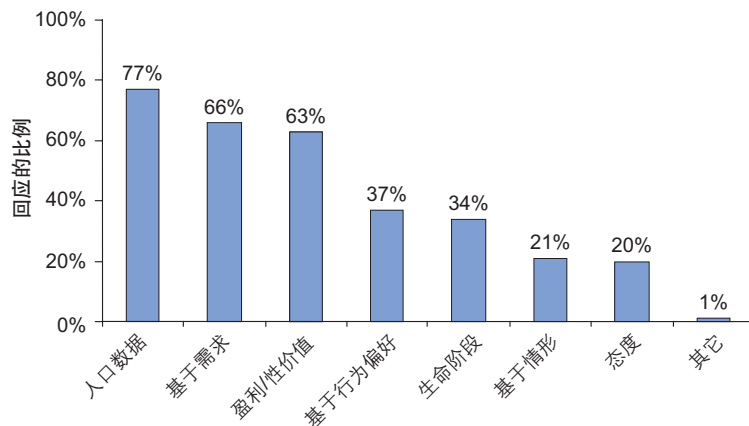


资料来源: IBM商业价值研究院分析

组成部分1: 细分的特性

细分类型的范例包括各种特征,如需求、生命阶段、行为偏好、人口数据、态度、盈利能力和生活方式。如图4中所示,北美的大多数公司基本上使用人口数据和基于需求的特征进行调查¹³。在中国,大多数公司也使用人口数据和基于需求的数据对客户进行细分。

图4. 北美公司对不同细分变量的使用



资料来源: IBM商业价值研究院调查, 2003年

IBM在北美的公司调查中发现,差不多四分之三的公司使用多维度的客户视角¹⁴。采用多维视角“意味着可以全面地了解客户的情况:即他们是谁、他们有何特征、他们需要什么、他们会如何反应、他们购买什么、他们何时进行购买以及他们为什么购买。

客户的购买原因常常被搁置或者完全忽略,因为此类信息非常难以获得,或是管理层认为此类数据“没有说服力”以及“不可捉摸”。不过,正是这个“为什么”促使客户做出了选择,解释了购买背后的动机。实际上,它解释了客户购买决策几乎一半的原因¹⁵。

当中国的一家大型电信公司获准在一个省内开设连锁网吧时,它在制定入市策略前首先对其未来客户进行了详细的多维视角的研究。该公司希望了解网吧客户的各种情况,包括人数信息、态度和对于网吧的理解和看法、在网吧以外的上网习惯以及通过网络购买产品与服务的偏好。这种多维的目标客户视角帮助该公司确定了最有价值的客户群,并在制定适当的入市策略中发挥了十分关键的作用。同时,该公司得以选定适当的市场战术,如确定提供服务的类型以及全方位推销活动的类型¹⁶。

尽管所有的公司都可从客户的多维视角而不是一维视角中受益,但是每个细分类型的权重或者重要性因业务和行业的不同而有不同。(图5)

组成部分2: 时间

许多中国公司不强调时间作为变量的重要性,例如,在

正确的时候通过正确的渠道获取正确的客户。同样地,在北美,只有37%的被调查者使用总体行为,只有34%的人使用生命阶段,只有21%的人使用基于情形的细分特征¹⁷。

时间变量是十分关键的,因为它显示了客户及其购买阶段是如何随着时间的变化而变化的。一家公司仅仅了解“应该针对哪些客户?”以及“客户会有多大的购买量?”是不够的。有效的公司就必须利用细分回答这些问题,即“在哪些时候,应该针对哪些客户?”,以及“客户的购买量有多大?客户多长时间会进行一次购买?客户最近什么时候会进行购买?客户处在他/她的哪一个购买阶段?客户会选择哪个渠道进行购买?预计会有哪些购买倾向?”公司应该跟踪客户的成长和变化,从而确定出选择的时间点 - 即客户在他的一生中购买方式发生变化的时间。

组成部分3: 盈利能力

有效的细分必须同时是定性的和定量的。如果希望在细分的基础上进行准确的决策,公司必须衡量多个层面上的盈利能力,包括个体、子细分群、细分群和总体客户组合。中国的企业必须确定各种价值衡量标准 - 即最适用的盈利性变量。IBM的研究表明,这些衡量标准因行业和企业不同而有不同,从最近时间、频率、货币(RFM)指数和客户价值指数到每个客户相对于服务成本的收入都是不同的。

图5. 多维的客户细分因行业、公司和目的的不同而有不同

行业	细分的目的	我应该用何种关键细分特征?
消费品包装公司	确定公司层面的品牌提升战略	<ul style="list-style-type: none"> • 对品牌的态度 • 潜在客户的人口数量分析
旅游服务公司	针对经常乘坐飞机的客户,发现增加其飞行次数的机会	<ul style="list-style-type: none"> • 选择航空公司的行为偏好 • 提供服务可获得的盈利情况
金融服务公司	对客户进行一一细分从而选择相应的服务	<ul style="list-style-type: none"> • 提供服务可获得的盈利情况 • 客户的财务需求 • 客户的银行行为偏好

信息来源: IBM商业价值研究院分析

在选择盈利能力衡量标准时应该注意：企业应该确保选取的衡量标准能够准确、全面地反映所评测的内容。例如，仅仅依赖每个客户带来的收入数字可能会造成误导；购买额相同的客户在低租金的零售场所可以为企业带来利润，但是在高租金的零售场所却会无利可图。企业必须确保衡量标准具有全面性。

三个组成部分的交互作用

考虑到客户的全部变化形式(即细分特征、时间和盈利能力交互作用的情况)，并针对客户的变化模式采取行动，能够使公司先于竞争对手在客户选择的时间点(即购买习惯发生变化的时间点)上采取行动并赢得客户，从而获得持续的价值增长。(图6)

“使用不言自明的数据十分重要，但是，还必须添加业务分析才可以确保结果的合理性。”

——一家全球领先的零售商的高管人员

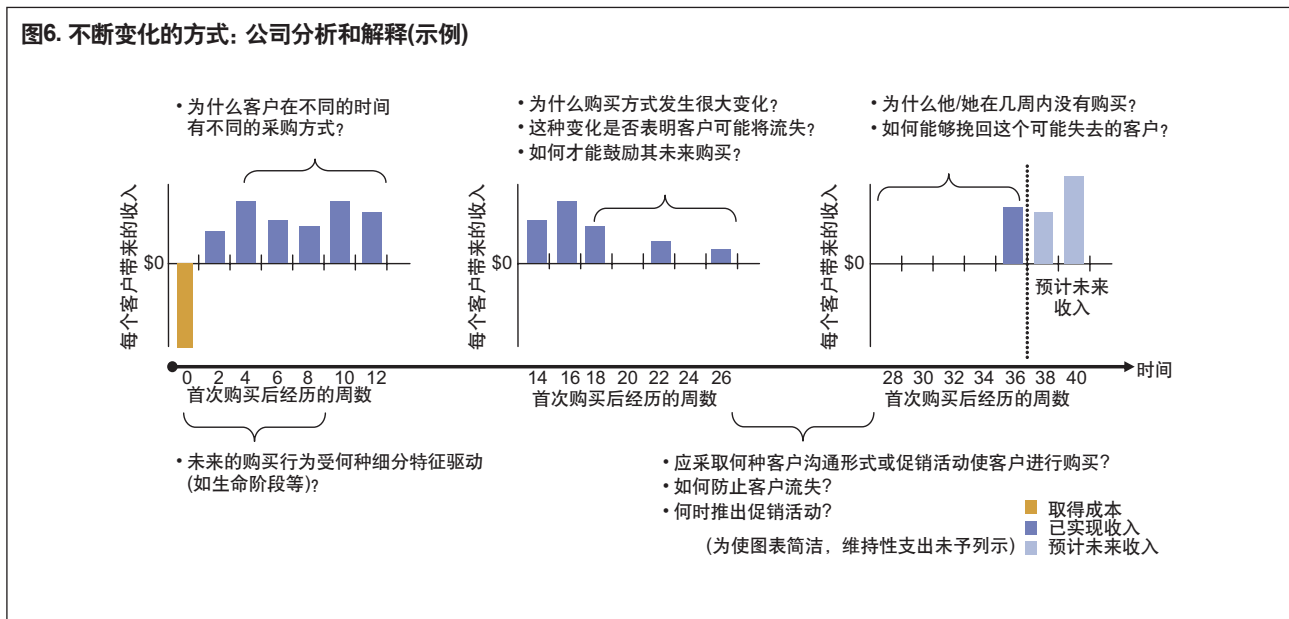
尽管跟踪客户的变化模式具有潜在的价值，遗憾的是，今天仍然没有几家公司迅速运用这一模式，甚至在北美

也是如此。35%的被调查公司每年进行一次客户资料的重新评估，而有18%的公司仅是每隔几年，甚至从不对客户情况进行跟踪和重估¹⁸。这个比例在中国可能更高。这就等于丢失商机。不关注客户购买变化模式可能会导致公司在不再会(或从未)带来盈利的客户身上浪费几个月的时间和资金。

为了避免失去重要的商机，公司必须改变“每年一次”或“从不”跟踪客户情况的做法。客户可不会等那么长的时间。

加拿大皇家银行(Royal Bank of Canada, RBC)每月都会对客户进行跟踪，以了解他们现在和将来的盈利能力与风险、流失的可能性、渠道偏好、购买其他产品的倾向以及生命阶段。该公司会跟踪客户总体行为方式的变化，并使用预测分析方法和业务判读来确定这些行为方式的含义。例如，存款次数或者金额的减少可能表示客户将会流失，又如购买按揭房产表示客户可能需要家庭资产贷款额度。对于客户的跟踪和理解使得RBC的销售努力获得了30%的响应，而银行业的平均响应水平为3%¹⁹。

图6. 不断变化的方式：公司分析和解释(示例)



可以想象，跟踪客户的最佳频度因行业、细分用途和客户交互性质的不同而有不同。例如，金融服务公司会定期地、频繁地通过多种途径与客户进行接触，跟踪频度可从每天一次到每月一次，而零售包装公司与客户的交易次数很少，所以将监控客户变化的频度确定为每个季度一次到每年一次通常是最合理的。无论如何，一个公司如果密切关注客户就会取得成功。

综上所述，想要合理运用客户细分并且从中获得丰富价值，中国的企业应该从有效细分的三个组成部分入手对客户进行全面、动态的细分。

将客户细分融入公司运营

一家领先的多样化的零售商向我们展示了，公司如何可以在公司营运中融入细分。这家公司的总体细分目标是深刻了解客户，以便推动切实可行的战略决策，它通过培养公司文化和寻找必要认同，使了解客户成为了公司的一种“生活方式”。如何确保获得认同？该公司的一位高级管理人员一语道破其中关键“无论采用何种方式进行细分，细分必须与直觉相符，否则人们不会相信，也就不会认同”。

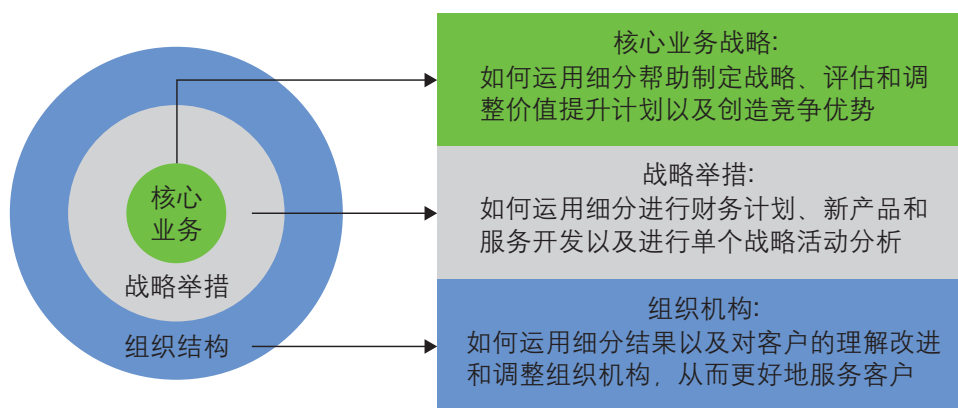
那么，中国的企业是如何利用客户细分的？如果你因为拥有客户关系管理(CRM)系统就觉得可以松一口气的话，那就错了。拥有CRM系统是一个好的开端，但这还不够。在北美，实施了CRM解决方案的公司中只有17%的公司使用市场营销和客户分析应用软件，这些应用软件有助于确定客户的盈利能力和细分，改进客户信息管理并能自动进行针对性的销售活动。在北美，一个针对404名信息技术(IT)和市场营销管理人员的调查发现，97%的被调查者计划在24个月以内增加CRM技术上的投资，但是，只有7%的人计划通过这一支出“改进客户信息管理和目标分析”²⁰。

要记住重要的一点，技术支持虽然十分关键，但它只是有效的客户细分所需要的几个组成要素之一。最成功的企业把了解客户当成公司的一种“生活方式”。(图7)

推动核心业务战略

客户细分日益成为公司战略发展的主要内容之一。大多数被调查者在战略制定流程开始时或者在整个流程过程中，使用客户细分来确保公司向能够吸引客户的方向发展。

图7. 细分对与战略和结构的影响



信息来源: IBM商业价值研究院分析

一家领先的国际保健品服务公司成功地使用客户细分推动了企业战略的发展。该公司依靠客户的态度细分数据制定了合理的业务决策，从以产品为核心的零售商转型成为保健服务公司。该公司在进行态度调研时提出了如下几个关键问题：当前的客户对于以服务为中心的产品有多大兴趣？未来的客户中是否可能有对服务产品感兴趣的细分客户群？哪些细分客户群最适合新定位/服务产品？对不同细分客户的心理和需求的理解帮助该公司制定了良好的产品结构，进行新服务的定价并向最合适的客户推销产品。

改进战略举措

细分结果可用于确定重点战略机会并提供指导。例如，一家总部在中国台湾地区的大型电信公司面临着新订户数量下降的问题。为了缓解客户的这种不稳定情况，并留住能够带来利润的客户，该公司使用了各种数据挖掘模式、数据提炼软件和数据库，并采用扩展的行为细分模式(Extended Behavioral Segmentation Model, EBSM)对其客户群进行了细分，使用的变量包括人口统计信息、需求分析信息等。选择这一细分方法的关键理由是，因为它直接地将各种变量与客户的收入贡献(钱包份额)联系在一起。该公司针对每个细分客户群制定了对应的营销计划。

台湾的这家电信公司还确定了每个细分客户群对于该公司的价值，这是基于各种客户信息 - 如已经带来的收入、盈利能力和行为参数(如电话行为) - 计算的客户价值评分。在制定合适的战略过程中，该公司还考虑了各种外部的因素，如法规和竞争因素对各细分客户群的影响，以减少高价值细分客户群的不稳定情况。该公司针对高价值的细分客户群实施了针对性的战术，如制定基于需

求而不是奖励的忠诚度促进活动，这同时提高了该公司的钱包份额²¹。

优化组织机构

索尼公司使用客户细分设计了全新的组织机构。在2002年初，为了更好地了解客户并为其提供服务，索尼公司按照客户细分结果在内部和外部进行了机构重组。新的组织结构按客户群细分建立，目的在于使公司能够更好的根据客户生命阶段、偏好和需要，提供有针对性的产品与服务。进行深入的细分研究后，索尼制定了新的细分客户群，包括：富裕客户、初级客户(CE Alphas)、年长客户(55岁以上)、SoHo客户(小型办公室/家庭办公室)、年轻的专业人士及丁克家庭(双份收入没有子女，25到34岁)、家庭客户(35到54岁)以及年轻客户(小于25岁)²²。

根据这一细分结果，该公司形成了新的、基于细分客户群的组织结构。这一转变影响了管理层职位以及该公司所有部门的市场策略，包括营销、产品开发、零售规划、广告和客户忠诚激励计划。过去，产品由产品经理负责并进行市场营销。在新的组织中，管理人员被派去支持和管理细分客户群²³。另外，新产品开发部门进行改组，并受命根据特定细分客户的偏好设计新一代的产品。

索尼公司设立了一个叫做细分客户市场部的新部门来支持这次改组。这个新的部门为各细分客户群间的营销信息交流提供研究与分析，并力争能够“密切地了解索尼公司的最终客户—由生至死的所有情况”。该公司承诺：“从新的会计年度开始，我们将创建并报告一个虚拟损益表，它将根据细分客户群重新列出公司约80亿美元的业务收入”²⁴。

成功的客户细分路径图

对于希望开始进行客户细分的中国公司而言，这项任务是十分艰巨的。一些问题必须解决，诸如“我们应该收集哪些类型的数据？”，“我们是否拥有适当的信息系统？”，“我们是否拥有适当的能力？”

IBM基于多年来为客户提供IT咨询服务的经验，总结出一个实施客户细分的路线图，该路线图将帮助企业分步地、迅速地取得客户细分的成效。(图8)

策略

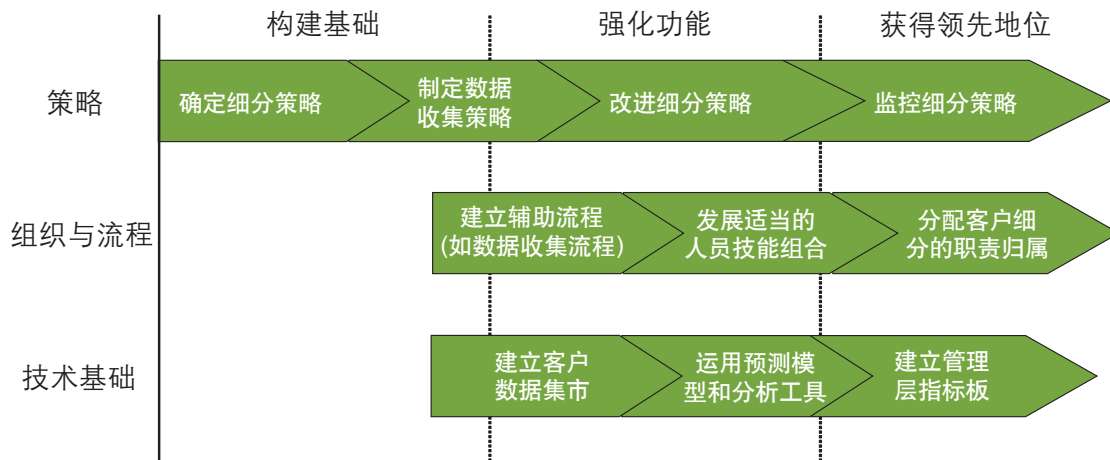
细分策略是实施客户细分的基础，它帮助企业了解细分的目的、细分如何支持总体公司战略以及实施细分的组织必须具备的能力。公司需要了解必须获得什么类型的客户数据，如何使用这些数据，快速评估公司当前拥有的数据及

其与数据需求间存在的差距，从而制定数据收集策略。

大部分中国公司不是缺乏客户数据，就是所取得的客户数据不准确、不完整。不过，这不应该妨碍使用简单的分析工具来进行突发情形的细分分析。公司可以从基于人口数据特征的细分入手(组成部分1: 细分的特征)。在获取了更多的关键客户信息后，公司可以改进他们的细分策略，运用更为复杂的模型和多个变量分析来确定最有价值的细分客户群，这同时也结合了组成部分3: 盈利能力。当公司更为成熟后，可以结合行为分析和不同时间点的客户变化形式，进行更复杂的客户细分(组成部分2: 时间)。

定期回顾和修订细分策略有利于公司不断根据自身能力的提高，将初步的细分策略发展成为能够为公司带来高价值的细分策略。

图8. 实施客户细分的路线图



信息来源: IBM商业价值研究院分析

组织和流程

制定了细分策略后，公司必须建立细分工作的支持部门和流程。需要定义的流程包括发现和取得客户深入信息，分享该信息，并在公司范围维护这些信息。另一重要内容是在公司内部发展适合的技能组合，这不仅仅局限于市场和销售部门。成功的客户细分和管理要求公司的每一个员工都学会如何利用与客户的所有交互作用来增进对客户需求的理解，同时将这些客户信息在全公司范围进行分享。

当客户细分更深地融入公司运营时，公司应该改变组织结构，使高层管理人员“拥有”细分客户群并提供支持，正如前文中索尼公司的例子。矩阵式管理模型可能更为普遍，产品经理负责产品的营销，同时与高级管理人员进行协调，后者则负责向特定细分客户群提供产品组合。

技术基础

为了支持详细的客户分析，公司应该开始构建客户分析数据集市(customer analytical data mart)。全面的客户数据最终将由数据仓库提供，公司可以利用所有可获的客户信息，来推动对客户了解以及设计适合个别客户需要的各种活动。一些详细的分析例子包括市场篮子分析(market basket analysis)、下一次购买预测等。

数据集市建成后，公司应该开始引入复杂的分析和预测模型工具，利用内部收集的数据和外部数据源，确定最有价值的目标客户，并积极测试和挖掘尚未得到周到服务的客户的潜在价值及数据关系。

随着客户细分日益与销售和市场营销活动集成在一起，公司可以考虑引入管理层指标板(management dashboards)，以便跟踪细分策略状况。例如：营销活动的跟踪结果报告、渠道销售报告、细分客户群销售报告等，这些报告全部可以通过管理层指标板在用户计算机上获得。

需要特别指出的是，出于资金的限制或时间上的考虑，企业可能需要分步实施客户细分策略，比如针对企业的某一个产品或在某一个地区做客户细分，以便在最短时间内获得明显成效，并将取得的收益和经验投入下一个阶段/项目的实施，这种滚雪球似的发展模式最终会使客户细分策略在整个企业推而广之。

结论

有效的客户细分对企业取得成功的贡献远远超过制定下一个市场促销方案。全面的、动态的、多维的方法可帮助中国的企业更好地了解它们的客户，并使其能够充分地利用这些客户信息，企业不仅要在市场营销的范围内，而且应当在整个公司范围内加对客户信息加以应用，并使之成为公司战略和决策制定不可分割的部分。遵循IBM实施路径图的行动步骤，中国的企业将能够成功地利用客户细分，更好地管理客户，并使公司盈利能力最大化。

有关客户细分与管理的更多信息，请与我们联系 ibvchina@cn.ibm.com。欲浏览为企业高级管理人员提供的其它资源，请访问公司网站：

<http://www-900.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

附录: 您的公司在客户细分方面的成熟度如何?

尽管不同的行业会有不同, 但是许多中国企业在客户细分的应用上仍然处于早期阶段。我们在这里介绍一个最佳实践的框架, 各个公司可以比照这些最佳实践, 来评估自己在客户细分不同方面达到的程度。

客户细分的成熟度

	认识阶段: 几乎不具备什么能力	发展阶段: 具有基本的一些能力	实践阶段: 应用了核心能力	优化阶段: 不仅发展了能力, 而且将它们积极地应用到营运活动中	领先阶段: 通过自己的能力在行业中脱颖而出, 并不断地完善这些能力
细分变量的使用	使用单一变量(如销售收入等)确定客户细分	运用销售收入和盈利能力来定义高端和低端客户。分析历史数据是确定价值的主要方法	使用多个变量来细分客户, 但采用手工流程。融入更复杂的外部数据	使用多个变量来细分客户, 在分析中融入外部数据和内部数据	使用多个变量分析来确定最有价值的细分客户群。偏好、调查、外部数据和数据挖掘全部用来确保细分的合理性
细分与销售和市场营销活动相结合	掌握的有关客户细分的信息未在渠道或者品牌之间进行协调	细分可影响市场营销创建信息的方式, 可帮助销售人员找到正确的目标客户	市场营销和销售都通过细分和目标客户消息进行了尝试	市场营销和销售不仅尝试, 并在定义它们的目标客户时积极加以运用	市场营销和销售积极地为最有价值的细分客户群服务, 并前瞻性地寻找下一个高价值的客户群
确定每个客户和客户细分的价值	不存在正式的估计客户价值的流程或者方法	使用基本的方程式估计客户价值(例如, 内部历史销售数据)	应用多变量客户价值模型(例如, 市场共享数据、内部销售数据)	通过渠道和产品了解客户的个人价值, 使用自动化系统分析多个变量	根据当前和未来的品牌潜力, 使用该复杂的分析工具来计算和了解各个客户的终生价值
将客户引导到合适的渠道, 降低服务成本	每个细分客户群都会得到相同的对待, 与其价值、偏好或者服务成本无关	存在多个渠道, 但没有了解每个细分客户群的服务成本。在确定战略渠道开发时, 没有考虑其偏好和价值	最好的客户会受到“特别对待”, 了解了服务成本。没有专门方案来解决最高价值客户的偏好问题	有为高端客户群提供服务的服务水平协议。低价值/低潜力的客户被引导向服务成本最低的渠道; 在这些客户期望获得较高级别的服务时, 他们可以选择使用付费服务	提供多个渠道, 并根据客户细分的价值和偏好进行了分类。持续评估每个细分客户群的服务成本; 优化客户细分价值与服务成本本身的关系
在客户关系管理中 使用细分	公司了解并与客户进行大量沟通	在人口和区域信息方面, 公司对客户取得了初步了解	公司了解客户细分的行为特征, 并使用此信息根据客户价值制定长期关系管理计划	公司收集并利用客户的态度数据, 以便确定高价值客户, 并在提高忠诚度、交叉销售和高端销售方面发展	公司利用对于客户需要和偏好的了解, 并在客户的整个生命周期中提供个别的、个性化的服务
数据集成: 通过集成销售和市场营销数据库的方式集成客户洞察	销售和市场营销中没有数据集成	未充分地企业范围内集成数据库, 但在面临各种功能和流程问题的客户之间进行了某种程度的集成	在业务单位的功能之间集成了关键的客户管理应用程序和流程	正在开发客户数据库和流程的企业范围标准, 但没有充分地进行集成	在企业中充分集成客户数据库和应用程序
分析自动化程度和频度	不存在自动化数据分析应用程序, 没有执行有意义的分析。仅在特定的情况下进行数据分析	根据需要进行手工数据分析	提供基本的工具和不同的客户数据库(但是不进行自动处理)。每个季度进行一次数据分析	正在开发自动化系统, 正在向中央数据库集成多个来源提供的信息。每月分析一次数据, 或者在出现重大事件时执行	具有集中的客户数据仓库, 全面自动化的智能分析应用程序。持续进行数据分析

关于作者

Chee Hew(丘琪铮), IBM商业价值研究院研究分析员

她的电子邮件地址: cheehew@cn.ibm.com

合作者

David Peng: IBM全球企业咨询服务部客户关系管理部门主管

Percy Tseng: IBM全球企业咨询服务部金融服务部门副合伙人

Alan Beebe: IBM中国商业价值研究院主管

Philip Duan: IBM全球企业咨询服务部客户关系管理部门高级顾问

Vivian Tang: IBM全球企业咨询服务部战略与变革部门高级顾问

致谢

本文作者特别向Melody Badgett小姐和韩思晏小姐表示感谢。Melody Badgett是IBM商业价值研究院(美国)高级顾问, 她撰写的白皮书《Driving an operational model that integrates customer segmentation with customer management》是本文参照的蓝本。

韩思晏小姐是业务咨询服务部战略与变革服务部门高级顾问, 她为本文提供了很有价值的参考意见。

关于IBM全球企业咨询服务部

IBM全球企业咨询服务部是全球最大的咨询服务组织, 旗下的顾问和专业人员遍布全球160多个国家。IBM全球企业咨询服务部提供对业务流程和行业技术的真知灼见, 帮助客户深入了解可解决特定行业问题的技术解决方案, 使客户能够通过可提供商业价值的方式设计、构建并运行这些解决方案。

参考文献

- ¹ Time International Asia. "Hey, Big Spenders! China's Expanding consumer class will provide much needed retail therapy for a global economy that's dangerously dependent on the US". 16 May 2005.
- ² IBM Institute for Business Value Survey, 2003.
- ³ The McKinsey Quarterly 2004 Special Edition: What Global Executives Think. "Understanding the Chinese Customer". 2004.
- ⁴ Time International Asia. "Hey, Big Spenders! China's Expanding consumer class will provide much needed retail therapy for a global economy that's dangerously dependent on the US". 16 May 2005.
- ⁵ China Daily. "Bank focuses on Wealth management business", 6 Jan, 2005
- ⁶ Beijing Review. "This way ladies". 2005 No. 5
- ⁷ China Daily. "Mixed views on wealth management products". 7 March 2005
- ⁸ China Daily. "Mixed views on wealth management products". 7 March 2005
- ⁹ Business Times Singapore. "Marketing to China's Diverse consumers". 7 Jun 2005.
- ¹⁰ Time International Asia. "Hey, Big Spenders! China's Expanding consumer class will provide much needed retail therapy for a global economy that's dangerously dependent on the US". 16 May 2005.
- ¹¹ SinoCast China Business Daily News. "China's mobile market close to saturation". 25 Feb 2005.
- ¹² SinoCast China IT Watch. "Guangzhou Mobile Strives to Strengthen Customer Loyalty". 8 Jan 2004.
- ¹³ IBM Institute for Business Value Survey, 2003
- ¹⁴ Ibid
- ¹⁵ Levy, D. "Segmentation: Key to efficient CRM." DM Review. September 2001.
- ¹⁶ IBM Institute for Business Value, analysis, 2005
- ¹⁷ IBM Institute for Business Value Survey, 2003
- ¹⁸ Ibid
- ¹⁹ CIO Magazine. "Slices of life - customer segmentation". August 2000.
- ²⁰ Daniels, Schatsky, Bankier, Harrison and Sargent. "The CRM Imperative: Organizing for Success in an expanding CRM market." Jupiter Research, November 2001.
- ²¹ IBM Institute for Business Value, analysis, 2005
- ²² Advertising Age. "New Approach: Sony marketing aims at lifestyle segments". March 2002.
- ²³ Ibid.
- ²⁴ Ibid.



© Copyright IBM Corporation 2006

IBM Global Services
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A.

All Rights Reserved

IBM, and the IBM logo are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both.

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.

北京总公司

北京朝阳区工体北路甲二号
盈科中心IBM大厦25层
邮政编码: 100027
电话: (010)65391188
传真: (010)65391688

上海分公司

上海市淮海中路333号
瑞安广场10楼
邮政编码: 200021
电话: (021)63262288
传真: (021)63261177

广州分公司

广州林和西路161号
中泰国际广场B塔40楼
邮政编码: 510620
电话: (020)85113828
传真: (020)87550182