数字时代的客户交互

Customer Engagement In the Digital Age

达斯·纳拉扬达斯

哈佛商学院工商管理Edsel Bryant Ford教席教授

哈佛商学院高级副院长

2021年12月

DTC（Direct to Consumer）公司的崛起
The Rise of DTC Companies

- **Bonobos （男装电商）**
  - 2007 – 挫败感的来源
    - 大多数男性不喜欢购物，大多数男性很难找到合身的裤子
  - 计划 – 在网上卖男裤
    - 销售单一产品
      - 灯芯绒裤子
  - 借助满意顾客的口碑效应

传统公司 Vs. DTC公司
Legacy Vs. DTC Companies

- **宝洁在2005年为吉列支付了570亿美元**
  - 吉列频繁地创新1→2→4→6刀头剃须刀，密集的广告和营销
    - 高定价（20美元零售价，0.5美元制造成本）
- **Dollar Shave Club （DSC 在线男性护理用品平台）**
  - 2011年，DSC 的创始人在一次聚会中结识
    - 对过于昂贵、过度功能化和过度营销的刀片感到沮丧
  - 在线服务，免运费，无需承诺，高品质剃须刀，价格低廉
  - 在YouTube发布
    - 不要浪费你的钱——你花20美元（其中19美元是费德勒的代言费）
    - 停止为你不需要的东西买单
  - 2016年，联合利华以10亿美元收购了DSC
- **P&G将吉列品牌的价值减记至8亿美元**

传统世界 vs. 数字世界
Old World vs. Digital World

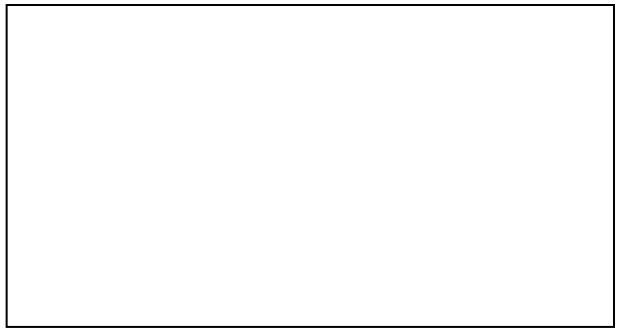
- **传统世界（即使到了今天，传统世界的做法依然存在于方方面面）**
  - 只有B2B营销企业掌握大客户的详细信息
    - 由直接销售人员贯穿整个购买周期与这些客户互动
      - 这种高成本的做法通过每个客户带来的巨额销售收入来支撑其合理性
    - 对于其他客户
      - 这些B2B公司使用第三方分销商、零售商、渠道合作伙伴
        - » 间接接触客户，公司不太了解个人客户的情况
  - 大多数B2C公司
    - 与所有客户保持间接联系
      - 广告方式为大众媒体单向传播
      - 通过第三方合作伙伴进行销售和分销
      - 由本地运营商提供的支持

数字世界是不同的
两个“I”——信息(Information) 和交互 (Interaction)
The Digital World is Different　Two Main Dimensions – Two i’s

- **所有客户的信息（Information）**
  - 能够更多地了解个人客户
    - 他们是谁?
    - 他们如何搜索?
    - 他们搜索什么?
    - 他们如何购买?
- **与所有客户的交互（Interaction）**
  - 与个人客户直接实时互动
    - 不仅仅在销售这个环节
    - 建立认知
    - 影响他们的搜索方式
    - 提升他们的消费体验
    - 帮助他们向他人分享自己的体验

传统市场营销
大众营销的力量
Traditional Marketing
The Power of Mass Marketing

所有客户的
需求相同



大众营销者——规模和销量
Mass Marketer – Scale and Volumes

所有客户的
需求相同

大众营销者
亨利·福特
- 规模经济
- 品牌（认知）
- 分销

第二层面——细分营销者
The Next Level – Segment Marketer

有些客户的需求不同

所有客户的需求相同

大众营销者 亨利·福特 - 规模经济 - 品牌（认知） - 分销	

细分营销者

找出利基市场&管理产品线

Segment Marketer Finding Niches & Managing Product Lines

有些客户的需求不同	**细分营销者** 阿尔弗雷德·斯隆——通用汽车公司 - 产品线管理 - 品牌（差异化）
所有客户的需求相同	**大众营销者** 亨利·福特 - 规模经济 - 品牌（认知） - 分销（销量）

传统世界

专注于产品和服务任意客户

Legacy World Focus on Products & Serve Whoever Shows Up

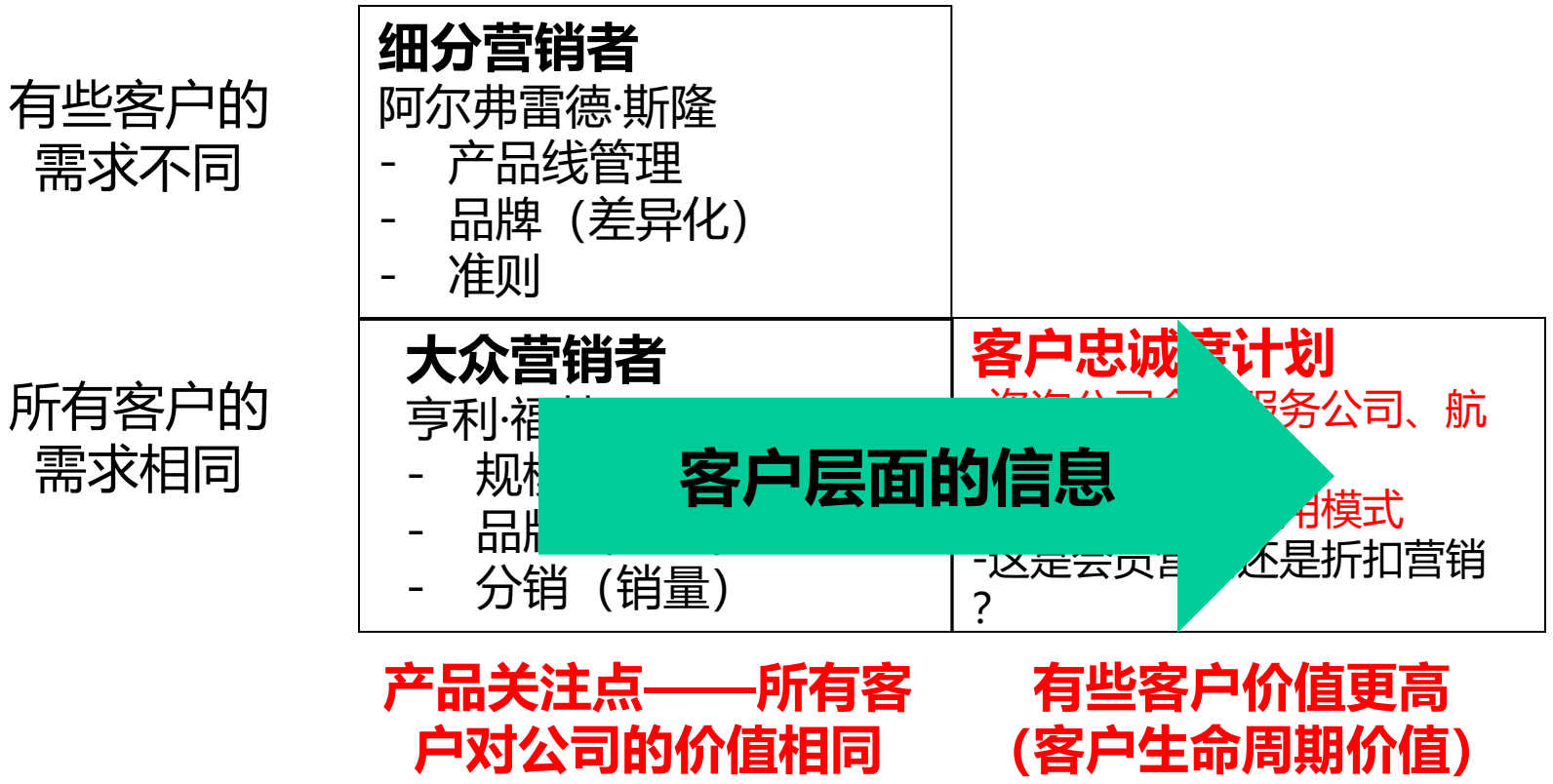
有些客户的需求不同	**细分营销者** 阿尔弗雷德·斯隆 - 产品线管理 - 品牌（差异化） - 准则
所有客户的需求相同	**大众营销者** 亨利·福特 - 规模经济 - 品牌（认知） - 分销（销量）

产品关注点——所有客户对公司的价值相同

数字化——让你得以利用客户信息
Digital – Allow You to Leverage Customer Information

有些客户的需求不同	**细分营销者** 阿尔弗雷德·斯隆 - 产品线管理 - 品牌（差异化） - 准则	
所有客户的需求相同	**大众营销者** 亨利·福特 - 规模经济 - 品牌（认知） - 分销（销量）	
	产品关注点——所有客户对公司的价值相同	**有些客户价值更高（客户生命周期价值）**

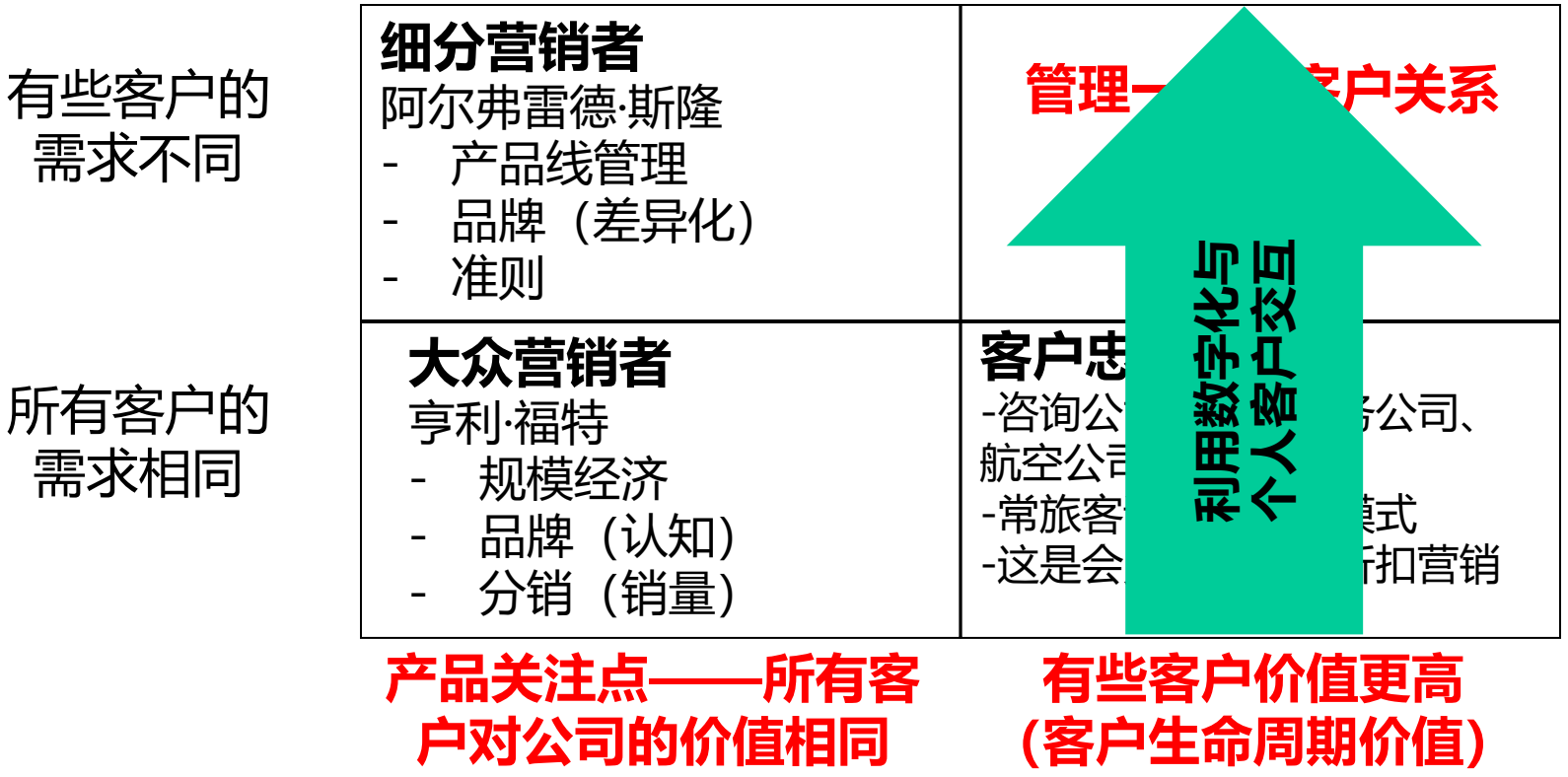
利用客户信息打造客户粘性
Using Customer Information to Create Customer Stickiness



一对一服务客户
Serving Customers – 1 @ a Time

有些客户的需求不同	**细分营销者** 阿尔弗雷德·斯隆 - 产品线管理 - 品牌（差异化） - 准则	**管理一对一客户关系**
所有客户的需求相同	**大众营销者** 亨利·福特 - 规模经济 - 品牌（认知） - 分销（销量）	**客户忠诚度计划** -咨询公司、金融服务公司、航空公司… -常旅客计划、使用模式 -这是会员营销还是折扣营销
	产品关注点——所有客户对公司的价值相同	**有些客户价值更高（客户生命周期价值）**

利用数字化开展一对一的客户交互
Use Digital to Move to 1 @ a Time Customer Engagement



大众营销者——解耦运营和客户体验
案例：苹果iPad
Mass Marketer – Decouple Operations and Customer Experience
The Apple Ipad Example



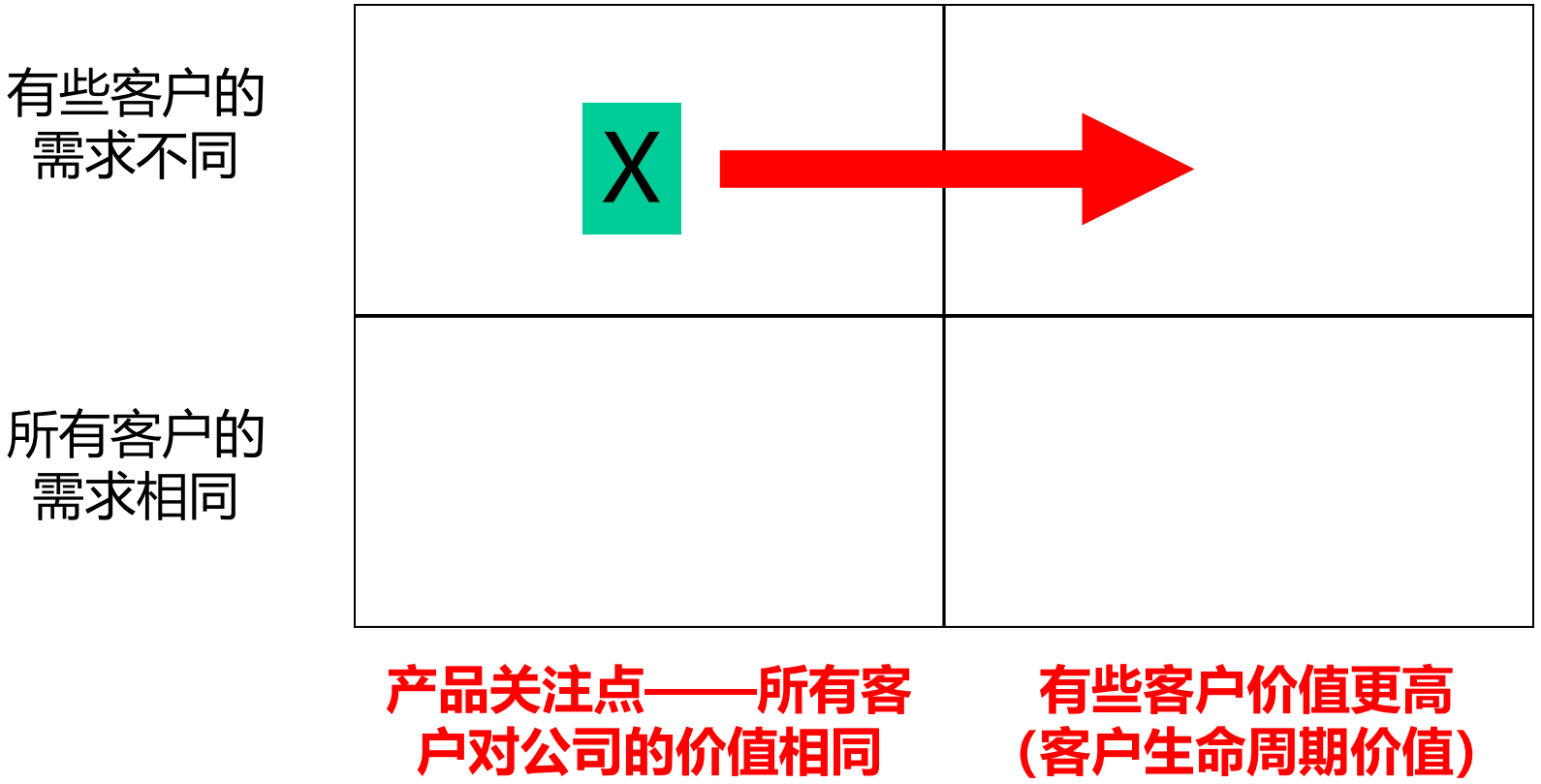
案例：苹果iPad
Apple iPad Example

- **iPad的例子，利用数字化能力将生产/运营与客户交互解耦，非常巧妙的策略**
  - 生产属于大众营销者——玩销量
    - 标准化的力量——像亨利·福特
  - 为每一位消费者创建独特的交互模型
    - 像私交好友那样/服务提供者
  - 让消费者全力定制他们自己的体验
    - 并为此付费
    - 这项工作非常不易——难度极大且罕见
- **巧妙之处在于利用数字化降低成本，同时为消费者创造更多价值**

利用你的数字化能力
Using Your Digital Capabilities

- 首先，我们是否**知道**谁是我们最有价值的客户（MVC）？
- 其次，我们是否知道他们的需求与其他客户**有何差异**?
- 第三，我们的模拟/数字化能力如何赋能于我们，让我们与最有价值的客户**交互**?
- 第四，我们如何提供**定制化的解决方案/产品**，以满足最有价值的客户的需求?

细分营销者
利用数字化加强客户交互
Segment Marketer
Leveraging Digital to Enhance Customer Engagement



玉兰油
细分营销者：利用数字化赢得回头客
Oil of Olay Segment Marketer Winning Back Customers Using Digital

- **玉兰油**
  - 2010年之前，非常成功
    - 抗衰老面霜
      - 担心皱纹的年长女性——看起来显老
    - 高消费者意识
    - 与高端护肤产品（SK-II、资生堂、兰蔻）相比价格较低
  - 2010年至2017年间，产品销量下滑60%
  - 遭遇数字基因强大的竞争者——例如：韩国护肤品公司
    - **DTC（Direct to Consumer）：直接面向客户**
  - 改变客户群
    - 客户具备数字能力，他们通过互联网获取更多关于护肤的信息
    - 客户已经对“恐惧”因素（衰老）不感兴趣

玉兰油团队
Olay Team

- 需要将数字化与传统的客户交互整合起来

客户洞察——年满30的千禧一代

- 年满30的千禧一代
- 即将步入30岁——我想让自己看起来特别一些
- 不喜欢油腻的保湿霜
- 仍然在大众渠道购物，但也会网上搜索

掌握消费者的搜索过程

- 在公司内部建立搜索业务
  - 与客户建立联系
  - 她在寻找什么产品？

搜索网络上

玉兰油大红瓶

- 轻薄锁水——不油腻
- 触及肌肤即化成液体——吸收效果更好
- 客户亲测有效

创新

玉兰油RETINOL24视黄醇精华

- 消费者搜索“视黄醇”产品
- 所有美容品牌都在使用该成分
- RETINOL24脱颖而出——24小时长效保湿
- 包装上粗体字号显示——与玉兰油品牌字号几乎一样

创新包装

关注客户旅程
找到客户并取悦客户

削减SKU,从150减至80

- 从SKU到新闻
  - 不要用太多的无关信息干扰消费者——集中在少数重要的事情上
- 大红瓶——玉兰油日常护肤

产品线

传递信息

- 不再使用“抗衰老”一词
  - 我在变老——哪里出了问题
- 无惧年龄
  - 我是女性，一切由我掌控，我#能直面一切
- 没有修饰任何图像
  - 诚实——深受千禧一代喜爱

定位数字化广告

社交网络平台

- 从大众媒体平台转向社交媒体平台
- 招募网红
- 邀请网红参观玉兰油的办公区和工厂
- 写下自己心中所想
- 28天临床测试

数字化网红

数字化销售传播

更换商场里的美容顾问
玉兰油皮肤顾问

- 上传照片——问卷调查

基于网页（而非应用软件）

- 什么产品对我有效
- 产品上市就会购买

© 2021，哈佛商学院达斯·纳拉扬达斯教授

数字化的变革
Use Digital to Change the Game

- **关注客户利益(而不是产品特性)**
  - 客户是想要一个¼英寸的孔，而不是买一个¼英寸的钻头（莱维特，《哈佛商业评论》）
  - 客户想让你帮助完成什么“待办任务”（克里斯坦森，《哈佛商业评论》）

- **销售客户体验，而非产品**
  - 不要关注产品功能，而是要关注客户利益
    - 了解客户需求
      - 客户想让你帮助完成什么“待办任务”

如何行动?
How Do You Do That?

答案:

谁拥有更多客户信息，谁能提供更好的客户服务（贯穿传统世界和数字世界），谁就最有可能取胜。

- 这是“赢家通吃”的游戏

案例：水泥公司
Cement Company Example

- **预拌水泥——同质化商品的生意**
  - 将泥浆倒入水泥车，然后将水泥运送至项目现场，并在现场浇筑水泥
    - 需要几个小时才能从泥浆到完成交付——供需端之间需要高度协调
  - 生产
    - 设置成本高——工厂需要持续运转
    - 需要预先确定需求模式以匹配生产
  - 客户
    - 建筑承包商——建筑项目——很难提前数周确定施工进度

产品 - 解决方案
Products - Solutions

- **水泥公司与建筑承包商之间的博弈关系**
  - 建筑承包商迫使水泥公司降价
  - 水泥价格很低，利润则更低
- **某水泥公司**
  - 我们不应从事水泥生意
  - 利用市场中的需求模式，预测建筑工地何时可以接受预拌水泥浇筑
  - 提出新的解决方案
    - 保证30分钟内交付预拌水泥
  - 建筑承包商喜欢这个新的解决方案
  - 价格上涨了50%

产品 - 解决方案
Products - Solutions

- **他们采取的措施**
  - 停止销售产品
  - 关注客户利益而非产品功能
    - 了解客户痛点（客户的“待办任务”）
  - 通过数字化转型有效利用市场需求和客户信息
  - 向客户销售解决方案——令客户感到愉悦的体验
  - 竞争对手难以复制
    - 需要不同的DNA