

# 论面向企业客户的柔性激励

黄静寅<sup>1</sup>, 刘亦文<sup>2①</sup>

(1. 湖南工业大学 经济管理学院, 湖南 株洲 412008 2 湖南大学 统计学院, 长沙 410079)

**摘要:** 新的市场形势变化, 需要企业朝着适应新颖、创新和变革的方向发展, 使企业更富有弹性和灵活性。传统的市场营销方式无法实现企业价值最大化。企业必须适应这种新的环境, 构建新的营销战略管理模式, 对客户实施柔性激励, 以提高客户满意度和忠诚度, 实现企业利润最大化。

**关键词:** 客户; 柔性激励; 客户满意度; 客户忠诚度

在古典式激励和现代式激励中, 激励的对象大都是组织内垂直纵向上的下级人员, 通常在管理活动中, 激励理论多用于对企业管理人员和职工的激励。但企业组织经营管理的发展趋势将改变这种现状。根据有关的组织原则, 在新的战略式激励中, 激励对象将向企业外的方向扩展, 增加、扩大对企业外部力量的激励。本文将激励理论用于激励客户购买这一营销活动中, 提出构建面向企业客户的柔性激励机制。从目前情况看, 国内外营销理论研究仍停留在促销、推销、广告及其他的推销形式这些刚性策略上, 对面向客户的柔性激励理论尚无学者专门研究。其实, 营销中的顾客管理和企业管理中的人员管理有着相似之处, 表现为: 企业对内部员工的管理是其控制流动性, 营销中是培养忠实顾客、控制流失率; 企业对内部员工的激励是靠薪酬来完成的, 营销中是通过营销模式的选择(包括产品定位)来实现的, 用营销学的概念就是顾客让渡价值; 企业对内部员工的管理是将其分类, 分为核心人员、重要人员、一般人员, 营销中管理顾客资源是按照所谓的 80/20/30 原则; 企业在人员管理中必须要考虑非正式组织, 营销中必须考虑消费者间的相互影响, 公共关系营销就是要解决这类问题和增大消费者中有利于企业的非正式组织。企业经营管理者如能恰当地在市场营销中应用激励理论, 激发并满足顾客需求, 将会使产品实现“惊险一跳”, 进而

实现企业价值的最大化。

## 一 柔性激励理论概述

马斯洛的需求层次理论、V·弗鲁姆的期望理论、亚当斯的公平理论、斯金纳的强化理论、赫茨伯格的双因素理论以及波特和劳勒的激励模式等激励理论虽然研究的是激励员工的因素, 但它们都是基于对人类心理的分析, 所以同样适应于激励客户。研究激励过程中, 一条途径是研究人们需要的缺乏, 运用马斯洛的需要层次理论, 找出人们所感觉到的某种缺乏的需要, 并以满足这些需求为动力, 来激励他们从事组织所要求的动机和行为; 另一条途径是从个人追求目标的观点来研究个人对目标的期望, 这就是期望理论。由于各种人对某一目标的效价和期望值不尽相同, 效价和期望值之间就可能有各种不同的组合形式, 并由此产生不同的激励力量。对于客户而言, 潜在期望与基本期望是同时存在的, 但是客户首先满足基本期望, 否则就会不满, 更谈不上忠诚。当客户的基本期望得到了满足, 客户忠诚度接近平均忠诚度时, 客户会更关注潜在期望的实现。如果此时仍致力提高客户基本期望的满足水平而忽略客户的潜在期望, 这就造成了客户满意陷阱。因此, 客户满意陷阱不是客户的满意度高而忠诚度低, 而是客户基本期望的满意水平高而忠诚度低, 只要提高客户潜在期望的满意水平, 客户满意陷阱的问题就可以迎刃而解。根据上述分析, 可

① 收稿日期: 2007-12-13

**作者简介:** 黄静寅, 女, 河北承德人, 湖南工业大学经济管理学院教师, 主要研究方向为客户关系管理; 刘亦文, 男, 湖南攸县人, 湖南大学统计学院硕士研究生, 株洲市经济委员会科员, 主要研究方向为数理金融与计量金融。

以得出结论:基本期望得不到满足客户就会产生不满,但基本期望的满足水平对激励客户忠诚效果不大。潜在期望得不到满足客户不会不满,得到了满足就能让客户感到愉悦,激励客户再次购买,其满意水平与客户忠诚度近似于线性关系。因此基本期望类似于双因素理论中的保健因素,潜在期望类似于激励因素。公平理论在激励客户过程中表述为客户作出购买行动后,不仅关心自己所得基本期望,而且关心自己所得潜在期望。它与个人的主观判断、所持的公平标准有关。强化理论表明当一个激励发生之后,紧接着呈现一个强化刺激时,那么,这个激励的强度就增加,只有这样才能更好地提高客户的满意度和忠诚度。

所谓柔性是指针对外界环境的复杂变化所采取措施的可变性和适应性。柔性是企业在以变化为特征的动态竞争环境中表现出来的竞争力,它能增强企业的竞争优势,提高企业的绩效。学者们从不同的角度对柔性进行了解释,提出研究柔性的动机在于厂商经营环境的不稳定性和不可预测性。尽管迄今没有关于柔性明确的定义,但几乎所有的学者都认为,柔性是企业适应内外部环境变化的一种能力,这种能力能增强企业的竞争优势。

对柔性激励理论的研究大多是围绕着人的需要特点的识别及其实现以及在此过程中如何根据需要类型和特点不同来采取措施影响他们的行为而展开。我们可以把柔性激励定义为:激励主体针对环境的复杂变化,根据客体需求的多样性、层次性、可变性等特点,采取灵活多样、具有适应性、感应性的激励方式和方法,不断整合企业内外资源,来调动和强化客体自觉实现主体目标的一系列行为。面向企业客户的柔性激励主要是在特定的环境中,根据人是“经济人”的假设,从人们的需要、目的和动机等方面设计出一系列提高客户的满意度与忠诚度,旨在实现厂商利益最大化的企业制度。

柔性激励具有以下几方面的优势:

1 敏捷。即能根据环境变化迅速作出反应,调整营销思路,抓住有利的市场机会,规避环境风险。

2 灵活。即具有适应不同情况的能力,对任何复杂的环境和问题可以应付自如。

3 有韧性。即具有较强的复原力,能抗干扰和冲击,就象弹簧一样能从逆境中很快恢复过来,

避免遭受不可弥补的损伤。

具有上述优势的柔性激励是企业千变万化的营销环境中谋取竞争优势、实现营销战略的重要保证。因为在一个瞬息万变的环境中,一个不起眼的变化可能深刻改变所有的一切,给企业带来巨大的成功或使企业遭致灭顶之灾。即使是一个有领先优势的公司也可能在营销环境的突发性变化中措手不及而使其领先优势荡然无存。企业要致力于对柔性激励文化的构建,以较好地适应环境变化,为未来的竞争获取更大的优势。

一般认为,在相对稳定的环境中,柔性激励并不一定能提高客户的忠诚度,增强企业的竞争力,相反维持柔性激励活动将使企业耗费一定的资源,降低企业的效率。只有在动态的环境中,柔性激励才能增强企业的竞争力。

## 二 柔性激励机制的构建

### 1 对企业构建面向其客户的柔性激励文化的纵向分析

对于客户而言,基本期望和潜在期望并不是一成不变的。随着购买次数的增加,客户对商品和服务变得越来越熟悉,越来越苛刻,越来越难以满足。以前充满吸引力的因素已不再令人感到新鲜,同时客户对市场和竞争对手的了解也更加深入。这说明客户有一个成长的过程,在这一过程中,客户基本期望和潜在期望的层次越来越高,为此,我们引入客户关系生命周期的概念,将客户关系划分为三个阶段:考察期、形成期和稳定期。下面我们结合客户关系生命周期不同阶段的特征,探讨在不同的阶段客户基本期望和潜在期望的变化,以及为了满足这些需要应采取的措施。

在客户关系生命周期的考察期,不确定性是最重要的特征,客户不能确定自己在交易中到底能获得多少价值,而企业对客户的需求和偏好也没有充分的了解。因此,评估企业的潜在价值和降低不确定性是这一阶段的中心目标,客户会尝试性地购买。由于自身价值评估能力不足,对可替代的企业和市场状况了解有限,客户基本期望价值的基础是以往的经历和已知的类似关系。只要企业有形产品的性价比高于同行业的平均水平,配套的售后服务如送货、维修等及时完善,客户一般会感到满意。而客户的潜在期望是得到更多的物质利益和企业的关怀。针对这一时期客户的潜在期望,企业可以实施常客奖励计划和感情联络计划。常客奖励计划即客户每重复购买一次

就能够得到更大的优惠。而感情联络计划则指提供客户意料之外的有价值的附加产品, 让客户感受到企业的关爱, 逐渐使企业的产品和服务成为客户生活完整的一部分。

在客户关系的形成期, 客户经过一系列的重复购买, 拓宽了视野, 对可代替企业和市场状况更加熟悉, 自身的价值评估能力得到提高。在使用产品的过程中, 客户也会遇到一些特别的问题或是根据自己的情况产生一些特别的要求。同时企业对客户的喜好、习惯、背景、购买方式和能力等私人信息更加了解。客户对企业以前提供的优质产品和服务已习以为常, 不再感觉新鲜和有吸引力, 但企业产品和服务的质量销有下降, 客户就会立即表示不满。因此在这一时期, 客户的基本期望的基础是以前购买该产品的经历和市场上最好的企业, 要满足客户的基本期望, 就要一如既往地为客户提供在考察期提供的所有优质的产品和服务。客户的潜在期望是作为个体受到企业非同一般的重视。因此要激励客户忠诚, 企业应采取特别对待计划, 即分析每一位老客户的资料, 倾听客户在购买和使用产品中产生的个性化需求, 为客户量身定制最合适的产品、奖励方式和特殊服务, 以此体现对客户期望的尊重和重视。

在客户关系的稳定期, 客户对产品产生了强烈的喜爱和依赖, 对企业高度信任, 不会再积极地搜寻可替代企业。但是, 客户不仅对市场状况非常熟悉, 而且对企业的产品、组织结构和运作流程及方法都有了越来越深入的了解, 客户不仅关注自身从企业获得了多少的价值, 也关注企业在交易中获得的价值, 在客户看来, 双方获得的价值必须是均等的, 否则就不公平。因此, 企业要向客户提供在客户关系的考察期和形成期提供的一切价值, 还要通过各种宣传让客户明白企业和客户双方得到的价值是对等的, 让客户了解企业为满足客户的个人要求所花费的苦心 and 成本, 才能满足客户的基本期望。如上所述, 客户对企业非常了解和熟悉, 而企业的产品和服务也是顾客生活不可或缺的一部分, 因而客户对企业有一种潜在的归属感: 希望成为企业的一部分而且自我对企业重要价值得到承认。要满足客户的这种心理, 企业应采取共同体计划: 将客户视为企业的一部分, 让他们参与到企业活动中来, 听取客户对企业各方面工作的建议并给予奖励, 让客户有成就感和参与感, 使客户和企业真正成为一家人。

以上的分析可以归纳为表 1:

表 1 构建面向企业客户的纵向柔性激励机制

顾客关系生命周期阶段	基本期望	潜在期望	激励顾客忠诚的措施
考察期	优质的有形产品, 配套的附加产品	更大的物质利益	常客奖励计划 感情联络计划
形成期	考察期提供的一切价值	受到企业非同一般的重视	特别对等计划
稳定期	形成期提供的一切价值, 企业和自己得到的价值对等	成为企业的一部分, 自我对企业的重 要价值得到认同	共同体计划

2 对企业构建面向其客户的柔性激励文化的横向分析

(1) 价格激励。顾客是否购买某种产品或服务取决于该产品定价的合理性、该产品或服务对其需要的满足程度、顾客对产品或服务满足自己需要预期。一般而言, 如果产品价格合理、服务顾客接受, 而且能满足顾客某种需要顾客就会购买。目前大多数企业对客户的激励重点集中在消费积分、价格折扣、邮寄赠券、有奖销售或其他形式的以刺激短期销售为目的的营业推广活动上。有些企业还通过调查活动、提供咨询、企业礼品、联谊活动、免费资讯、企业赞助及顾客组织等活动来提高客户的满意度及忠诚度。

(2) 尊重激励。真正尊重客户, 围绕客户开展工作是实施柔性激励的基石, 没有这个前提, 有效地激励客户只是空中楼阁。每一个人都有被人尊重和重视的心理要求, 客户也不例外。如果只想到从客户身上赚钱, 而忽视了客户的感受, 客户将远离这种公司。所以在消费过程中, 经营者和服务人员从心底里对客户的重视和热情的服务可以赢得客户的满意及忠诚。

(3) 情感激励。伴随着全面步入小康社会, 客户也从理性消费进入了情感消费阶段。情感与人的需要也紧密相连。人的需要有多种多样, 但哪一种都同情感有关。商家的经营符合消费者的需要就会产生积极的情感, 进而顺利地促成消费者实施购买行为。情感的影响力, 心灵的感召力, 正是营销人员可以利用的力量。

(4) 品牌激励。品牌激励可以表述为企业通

过创立市场良好品牌形象,提升产品知名度,并以知名度来开拓市场,吸引客户,扩大市场占有率,取得丰厚利润回报,培养忠诚品牌消费者。一个品牌不仅仅是一个产品的标志,更是产品的质量、性能、满足消费者效用的可靠程度的综合体现。它凝结着企业的科学管理、市场信誉、追求完美的精神文化内涵,决定和影响产品市场结构与服务定位。任何一个品牌的定位,都必须保证这种定位符合顾客需求和喜好,否则这种定位将起不到任何的效果。

(5)口碑激励。口碑是人类最原始的营销广告,但却能产生巨大的宣传效应。口碑营销讲究人际沟通与感情交流。研究表明,大部分的消费者都不相信经过企业设计的信息。客户在购买比较重要的商品时,常常会询问周围的熟人,因为他们与公司没有利益牵连,有使用经验,由他们现身说法,可信度自然高。口碑营销就是用人际关系取代商业关系,它成了消费者最方便最可靠的信息来源。

(6)广告激励。在现代市场经济生活中,广告活动已成为人类生活中的重要内容,并对人类生活起着重要的指导作用。可以认为广告也是企业面向其客户的激励措施之一。商业广告制作的目的是在竞争激烈的同质化市场上引起消费者的注意,诱发消费者的购买欲望,促进商品和劳务的销售。

(7)包装激励。造型新颖、装潢别致的包装,能将商品和消费者紧密地联系起来,起到商品促销作用。包装的文字、绘画、色彩,起着美化与介绍商品的作用,成为“无声的推销员”。通过对商品的包装,商品能给人以美的享受,从而能引起顾客的注意,诱发购买欲望。在商品质量相同的情况下,具有优秀造型与色彩设计的商品包装便成为人们选择购买时主要的考虑因素。

(8)道德激励。道德是人类文明和社会秩序的根基。然而,在市场经济还不规范的今天,由于营销价值观体系尚不完善,以及受西方功利主义的影响,我国传统的商业道德受到了冲击。诚实经营是企业必备的基础。

(9)服务激励。当今社会,大多数企业的生产技术都不存在太大的差别,而且确定技术优势

相当困难。靠技术和产品质量已不能保证企业的竞争优势,这使得越来越多的厂家自然选择了服务的竞争战略。服务战略的选择意味着企业要把买卖交易关系的全部过程作为“全面质量”的规划基点,并以此来不断提高顾客的满意程度,从而实现企业的美誉和顾客的再购买。

(10)关系激励。关系激励是对传统的营销观念进行革新的新型营销方式,它是识别、建立、维护和巩固企业与客户及其他利益相关人的关系的活动,企业通过自身利益互利交换及履行承诺的方式实现活动涉及的各个目标,强调企业应与营销活动涉及的各方建立相互信任的合作关系,维护和巩固已有关系。

(11)言行激励。在营销过程中要给客户留下一个良好的印象,言行举止要文明、懂礼貌、有修养,做到稳重而不呆板、活泼而不轻浮、谦逊而不自卑、直率而不鲁莽、敏捷而不冒失。对客户要诚恳、热情、谦恭有礼,具备全心全意为客户服务的精神和高度的责任感。

激励理论从多角度反映人的复杂需求、行为动机,它能在多方面弥补传统市场营销、尤其是促销的不足,在市场营销理论研究和营销实践中具有应用的必要性、可能性和现实性。企业经营管理如能恰当地在市场营销中应用激励理论,就能够激发顾客需求、满足顾客需求,使产品实现“惊险一跳”,进而实现企业价值的最大化。

#### 参考文献:

- [1] 刘正周. 管理激励[M]. 上海: 上海财经大学出版社, 1998
- [2] 邵兵家, 于同奎, 等. 客户关系管理——理论与实践[M]. 北京: 清华大学出版社, 2005
- [3] 陆岷峰. 商业银行市场营销中要高度重视客户心理因素的分析[J]. 海南金融, 2005(1): 38-41
- [4] 胡维平. 论激励理论在销售促进中的应用[J]. 上海财经大学学报, 2002(3): 26-31
- [5] 于月凤, 邹金宝, 张彦. 试析生命周期特征的营销策略[J]. 企业经济, 2007(2): 73-75
- [6] 陈长里, 陈莉妤. 知识型员工的思维特点与柔性激励[J]. 株洲工学院学报, 2004(11): 81-83

(责任编辑: 徐 蓓)