

# 是什么让客户更换供应商

B2B International 公司白皮书

作者：Paul Hague

中国  
北京市  
朝阳区  
建国门外大街丙 24 号  
京泰大厦 11 层 1111 室

电话 86 10 6515 6642

传真 86 10 6515 6643

邮箱: [beijing@b2binternational.com](mailto:beijing@b2binternational.com)

网址: [www.b2binternational.com.cn](http://www.b2binternational.com.cn)



## 简介

是什么才能真正让客户更换供应商？究竟什么可以改变人们的判断或行为？这些问题对任何市场商人来说都是至关重要的，尤其让 B2B 商人感到困惑。因为在我们 B2B 市场商人所从事的行业中，很多部门都会影响到决策的制定，其中包括购买者、技术人员、管理政策制定人员等等，而且他们都认为自己能够理性地进行决策。本白皮书提供在 B2B 市场中促使客户更换供应商的观点和看法，并探讨形成这些决策的驱动力。

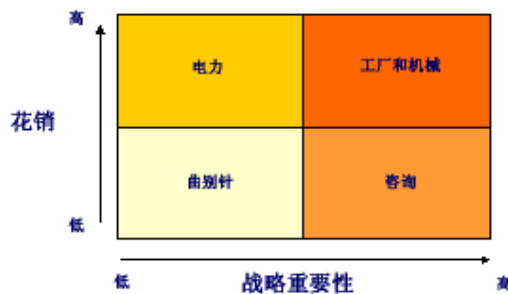
为了解读“是什么让客户更换供应商”，首先要知道在我们的目标受众中，存在具有不同需求的客户群组。正所谓“穿衣戴帽，各有所好”。当然，这需要我们事先对市场有充分的了解，并知道如何根据不同需求来划分客户群组。

了解客户的不同需求可以帮助我们找出“购买者”更换供应商的影响因素。换句话说，对于那些根据质量制定购买决策的人，我们可以提供优质的产品使其转向新的供应商，而那些看重供应源的客户，往往对品牌有特殊偏好。然而，这些只是粗浅的观点，实际情况并非这么简单。

为了弄清 B2B 市场中购买行为的驱动因素，让我们来了解一下四个经典细分市场。多数阅读本白皮书的人，可能都需要与能够提供实用产品（或服务）的公司合作，为了帮助生产价值链中某些其他货物或服务，他们需要购买这些产品。这些实用产品可能位于以下图表中的某一象限内（见下页图 1）。

左下角的“曲别针”象限表示低价值的产品，这些产品不属于购买公司的远期战略目标。左上角的“电力”象限表示无差别产品，这些产品的年度开销可能会很大，但是您可以在众多知名公司中任意选择供应商，并且购买公司不会把他们列为战略合作伙伴。

图 1 战略供应商矩阵



矩阵右下角的“咨询”象限是一个有趣的分组，在这里，供应商可能不会在进货分类帐中占主导地位，但是他们对购买公司的日后成功却有着很大的战略作用。

最后，是右上角的工厂和机械象限。这一象限通常包括工厂和机械等产品和服务供应商，对于经营这些产品和服务的公司来说，这些产品和服务可能是至关重要的战略产品，并且会花费公司的高额费用。

每一象限中，“购买者”的行为都可能千差万别。曲别针购买者在公司中的作用相对较低，但是公司需要购买这些零零碎碎的办公用品，使公司各个职能部门顺畅地工作。

每一位曲别针购买者都不会愿意被品质低劣的曲别针弄得狼狈不堪。所以他们会选择那些值得信赖的供应商，为他们提供各种各样的办公用品，以此实现办公现代化——他们需要“一站式商店”。但是坦白地说，他们可能对曲别针没有太多的了解，也不知道这些曲别针是如何制成的。实际上，他们可能并不在乎选用何种钢料来制造，也不会对刨光的质量斤斤计较。对他们的购买决策影响更大的可能是销售人员的“殷勤”和“热情”，这些销售人员会一遍又一遍地给他们打电话，还会记得他们的生日并献上鲜花以示祝贺。

我们来和“电力”购买者作一个比较。在该商品象限中定购列表上的产品需要占去大笔开销，但在购买者看来，此类产品的数家供应商之间又没有什么差别。该象限中的产品始终承受着降价的压力，因为这是促使购买者转而购买我们产品的最有效手段。其实，该产品象限中充满着机遇，聪明的商人会探求到客户的需求，并提供相应的服务，进而形成“锁定”。当然，在该象限中，有一些完全依靠价格因素决定购买的公司，也有相当大的一部分公司在库存管理、紧急交付和技术服务支持等方面不惜重金。

此外，那些提供重要战略产品或服务的公司通常被认为是专业公司，并且最终能赢得客户的忠诚度。在该象限中，供应品牌可能很重要，尤其当这些品牌在某一领域有很高的声誉时更是如此。同时，人际关系也是一个主要影响。这很像是“你认识谁”和声誉象限。

最后，那些在战略产品和服务上花费巨资的公司，通常不会转而购买其他供应商的产品和服务。如果要更换供应商，则会首先对更换的结果深思熟虑。航空公司的确会更换供应商，但他们事先一定会审慎权衡对零部件管理、维护、员工培训和客户偏好的影响。



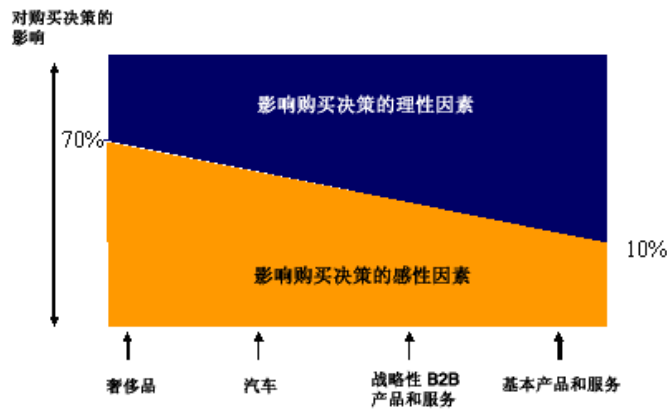
在探讨转而购买其他产品和服务类型的行为时，会涉及到哪些因素？我们注意到的第一个问题就是，感性和理性因素都会不同程度地影响他们的决策。我们所面临的问题是，购买者和行业中的产品指定者发现，感性作用对购买行为的影响很难界定。

在我们探讨情绪如何影响购买决策之前，首先对大众的思想意识稍加解读。我们来拿买车族为例。我们真的能够讲清为什么将房产换成了 4X4 越野车而送孩子上学吗？当然看到该问题您一定会理性地回答——“从我家到学校之间有一个陡坡，要是下雪天行车很危险”（是的，一年中确实有那么几天会下雪！），或者，“和孩子们呆在车里面我感觉很安全”（是的，虽然可能还不如大多数传统轿车的稳定性）。通常来说，我们更容易从其他人身上找到这种感性作用的影响，但我们自身往往是当局者迷。

现在，您可能会争辩，理性的 B2B 产品购买者决不会受到这些繁文缛节的影响。有些人在为公司购买物品时，通常会利用专业技能知识做决定，而且大多数情况都这样。

没错。但是公司物品购买者和产品指定者在决定购买前是不会将他们的情绪留在家里的。图 3 给出了在消费品和工业产品中，感性因素重要性的变化——即使是最普通的工业产品，也存在感性因素的影响，影响程度通常为 10% 或更高。

图2 感性和理性因素对购买决策的影响



而通过如上讨论，我们很容易生成一个促使人们更换供应商的因素清单：

在以下情况下，更容易更换供应商：

- 产品缺乏服务支持
- 购买公司和销售者之间没有紧密的关系
- 如果不需要测试或资格评估（或很少），产品和服务就很容易更换
- 产品或服务没有强大的品牌支持
- 新的供应商或积极的供应商极力游说购买其他产品或服务的好处，并且市场也因他们的活跃而蒸蒸日上。
- 购买公司已经换过多家供应商，不惧怕再进行更换
- 产品或服务不属于购买公司的战略范围
- 更换其他的产品或服务，供应商能够大大节省成本。

一旦我们获得了新的客户，我们的目标就应该是确保从现在开始，尽可能将客户更换供应商的几率降到最低。最后，我们为您提供三种使客户忠诚于您亦或阻止客户更换供应商的重要方法，来作为本白皮书的结语。

### 建立强大的品牌

强大的品牌是指，在众多品牌中，人们一直坚持使用的品牌。企业如果具有强大的公司或产品品牌，就能极好地帮助创建客户忠诚度和阻止客户更换供应商。获得强大品牌效应的关键，是建立并坚持与市场息息相关、且其他竞争者无法比拟的价值观。



## 建立互锁关系

强大的公司品牌远不止对公司名、徽标和价值的声明。很大程度上，它是通过公司的销售和技术团队，以及购买公司的购买人员和产品指定者之间的关系来巩固的。如果一家公司的生产人员看到销售人员早上 6:30 就来到公司，而且手里还拿着面包圈和咖啡，又怎么忍心推辞。如果在这种情况下，推销员仍然勤勤恳恳地工作，查看供应的产品和质量是否都能达到客户满意的程度，客户又怎么会更换供应商？

## 按照需求细分客户

最后，我们需要对开篇进行总结。总而言之，所有营销活动都与市场细分相关，也就是说，我们需要理解并满足客户的不同需求。理解这一点之后，我们就可以创建不同的客户价值主张，更加体贴地满足客户的需求，而不是笼统地为所有客户提供相同的服务。进而，可以加强与客户合作的默契。



**必图必国际咨询 ( 北京 ) 有限公司**

中国北京市建国门外大街丙 24 号

京泰大厦 11 层 1111 室

电话: +86 (0)10 6515 6642

传真: +86 (0)10 6515 6643

邮箱: [beijing@b2binternational.com](mailto:beijing@b2binternational.com)

**B2B International Ltd**

Bramhall House | 14 Ack Lane East

Bramhall | Stockport | Manchester

England | SK7 2BY

tel: +44 (0)161 440 6000

fax: +44 (0)161 440 6006

email: [info@b2binternational.com](mailto:info@b2binternational.com)

Registered in England: 3232238



**MARKET RESEARCH WITH INTELLIGENCE**