

PEARSON



WHO STOLE MY CUSTOMER

Winning Strategies for
Creating and Sustaining Customer Loyalty

谁偷走了我的 客户?

哈维·汤普森 (Harvery Thompson) ◎著
赵玲◎译

你的竞争对手都在看

1300位CEO集体推荐
入选哈佛大学商学院**精选书单** / 全球12个版本**同步发行**



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.



WHO STOLE MY CUSTOMER

Winning Strategies for
Creating and Sustaining Customer Loyalty

谁偷走了我的 客户



哈维·汤普森 (Harvery Thompson) 著
赵玲 译

图书在版编目 (CIP) 数据

谁偷走了我的客户? / (美) 哈维·汤普森 (Harvey Thompson) 著;
赵玲译. — 北京: 北京联合出版公司, 2016.5
ISBN 978-7-5502-7803-5

I. ①谁… II. ①哈… ②赵… III. ①企业管理—销售管理
IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第118144号

Authorized translation from the English language edition, entitled WHO STOLE MY CUSTOMER?: WINNING STRATEGIES FOR CREATING AND SUSTAINING CUSTOMER LOYALTY, 2E, by THOMPSON, HARVEY, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright © 2015 by Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language adaptation edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and BEIJING UNITED PUBLISHING CO., LTD © 2016

著作权合同登记号 图字: 01-2016-3412

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

谁偷走了我的客户?

作者: (美) 哈维·汤普森

译者: 赵玲

总发行: 北京时代华语图书股份有限公司

责任编辑: 丰雪飞

封面设计: 红杉林

版式设计: 胡玉冰

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京松源印刷有限公司 新华书店经销

字数170千字 690毫米×980毫米 1/16 15印张

2016年6月第1版 2016年6月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-7803-5

定价: 46.00元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010-63783806

致 本·汤普森和劳拉·汤普森

致 谢

这本书里所展示的观点来自十年来我在 IBM 管理咨询公司担任全球执行总裁的实践经验。我们改革公司，将 IBM 从一个传统的企业导向型、以产品为中心的企业——易流失客户型——变成了一个拥有全球规模、以客户为中心、客户导向型的企业。

我很荣幸地与许多跨领域的商业思维领袖们相识、学习和共事，他们来自科研部门、学术机构、专业服务企业、行政培训和高级客户管理部门等领域。在这样一个特殊的工作环境里，我得以开发出一个强大的企业战略部署系统。这个系统以我的实践经验所学为基础，跨越“精品战略”时代（将在第二章讨论）到今天的“客户协同创新”时代（将在第十章和第十一章中介绍）。

此外，第二版的《谁偷走了我的客户？》也得益于下列人士的无私帮助：

- 威廉·H. 戴维森博士（Dr. William H. Davidson），很久以前，他曾建议我不要只写文章，而要写书。我还记得，他说：“一本书持续

的时间要长得多，它还会成为你的一张厚实的名片。”多么好的建议啊！

- 詹姆士·W.科塔达博士（Dr. James W. Cortada），他是20多本商业读物的作者，曾指导过我的第一本书。在他的鼓励和帮助下，我才得以继续写作，完成后续出版的几本书。他是我伟大的导师。
- 特利·范瓦雷博士（Dr. Terry Vavra）和东·普鲁登（Dong Pruden），在我的事业初期，他们为我在商业战略的研究提供了许多计量营销研究原则及其价值方面的专业建议。今时今日，他们仍然是客户和客户体验管理协同创新活动的倡导者。
- 迈克尔·山克博士（Dr. Michael Shank）、科林·利文斯敦（Colin Livingstone）和罗伯特·迪安（Robert Dean）——他们是我在全球咨询工作中的同事，也是各自专业领域的顶级专家——他们仁慈地贡献了自己的时间来审阅本书的手稿，并提出了专业的见解和建议。此外，迈克尔·阿尔布雷希特（Michael Albrecht）、吉腾德拉·德赛（Jitendra Desai）、罗恩·菲特其（Ron Fetch）和里瑟洛特·哈格特斯（Liselotte Hagertz），他们基于自己的跨国和跨行业领域的经验，对本书中核心业务方面的研究性问题（兼顾现在和未来的情况）提供了非常有益的反馈和解答。然而，如果本书中有任何遗漏

或不足，都应该是我个人的责任。

- 夏洛特·C. 玛容安娜（Charlotte C. Mairoana），培生集团编辑，她的坚持不懈以及对这本书的需求和价值的肯定和信心，使我得以坚定不移地写完它。感谢你，夏洛特。
- 主编艾米·奈德林格（Amy Neidlinger）、高级项目编辑劳里·里昂斯（Lori Lyons），还有负责文字编辑的克里斯塔·汉森编辑服务公司（Krista Hansing），他们对本书的编辑工作给予的帮助和在培生集团表现出的合作精神，创造了巨大的价值，我真诚地表示赞赏。
- 阿兰·克莱门茨（Alan Clements），为培生教育集团负责图书封面工作。你的艺术之作完全驾驭了这本书！
- 最后，我感谢你，读者们——尤其是那些至今为止曾亲切地和我联系，向我反馈和聊过本书内容的人们。

感谢你们所有人！

——哈维·汤普森（Harvey Thompson）

关于作者

哈维·汤普森（Harvey Thompson）是全世界公认的提升企业市场份额和客户忠诚度方面的权威，他通过使用外部的消费者观点对企业进行改革，使其成长为外向的客户导向型企业。

作为 IBM 全球服务和客户价值管理咨询的总监和管理原则制定者，他成功地建立了一个全球顾问网络，为财富五百强公司和全球数千的高级执行官们开发出可行的、客户定制的战略方案，并帮助他们加以实行，让他们的公司成为给客户提供服务的理想商家。

随后，汤普森作为 IBM 商业创新服务、客户忠诚度和关系管理的全球总裁，和他的团队开发出了一套客户忠诚度课程，并获得专利，为委托人提供以客户为中心的战略和战略执行路线图。

2000 年麦格劳－希尔集团（McGraw Hill）发行他的开创性作品《创造顾客价值》（*The Customer-Centered Enterprise*），该书一经推出，就获得了“国际畅销书”的赞誉。《高管书籍摘要》（*Executive Book Summaries*）将其称作“年度最佳商业书籍”之一，哈佛商学院（Harvard Business School）

也在网站上将其作为精选书目，并推荐了这本书。2004 年，培生教育集团（Pearson-Prentice Hall）发行了第一版的《谁偷走了我的客户？》。2015 年，该书的第二版发行之际，汤普森撰写的书已经在全球范围发行了 12 个版本，翻译成 9 种语言，并出现在全球的主要大学的学生阅读书单中。

汤普森也是一位客户忠诚度和关系管理专家，《商业策略杂志》（*The Journal of Business Strategy*）、《经济学人》（*The Economist*）、《商业周刊》（*Business Week*）、《新闻周刊》（*Newsweek*）、《电脑周刊》（*PC Week*）和《投资者商业日报》（*Investors Business Daily*）等杂志、报纸都曾采访他和引用他的文章。同时，他也是《金融服务营销》杂志（*Journal of Financial Service Marketing*）的编委会成员。他曾在多个国际专业会议上作主题报告，并在诸如帕利塞德、纽约等地的高级商学院论坛（Advanced Business Institute）、比利时布鲁塞尔和意大利米兰的国际高管教育中心（International Executive Education Centers）的高管论坛等场合进行主题演讲。

汤普森作为 IBM 高管退休以后便专心于写作、会议演讲、客户管理团队指导以及私人咨询。如有需要，你可以通过邮箱 hthompson@customer-centered-ent.com 联系到他。

“从内向外”到“从外向内”

写这本书的目的是在这个客户流失率呈旋涡式增长的时代，为大家介绍一个吸引和留住你的客户的强大的新方法和新思路。今时今日，如何管理客户关系来提高客户留存率和忠诚度，已经成为一个全球企业总裁们最热衷、最重视的话题。

如果你是下列一类人，这本书正是为你而写的：

- 你是一个经理人或行政执行官……或想要成为这样的人。
- 你拥有一个企业……或想要有一个。
- 你是一个未来的商业领袖……或正在学习如何成为这样的人。

如果你属于上述提到的任何一类人，这本书对你的成功就至关重要。因为，你以往的经验和学习残酷地将你变得习惯从这样一个角度看待企业：从

内向外，从企业观点出发。

传统的企业管理遵循一个我们称为管理 101（Management 101）的简单而基本的通用架构：（1）设定你的企业的愿景和目标；（2）制订如何完成这些目标的计划和程序；（3）采取措施和控制方案追踪和保证进度。简单来说，就是：我们想要去哪里？我们如何去？我们怎么知道是否在正轨上？

这个方式——我们、我们、我们的心态——的问题是，缺失了一个企业成功之道中最关键的单个因素：客户。

管理 101 通用框架在过去的几个世纪里运行得不错，这段时期世界的特点是：消费者们获得本地和区域市场之外的替代商品的方式和具备的知识都非常有限。此时，需求往往超过了供给，商家处在强势的位置。因此，企业的思维始终是：我们想要去哪里？我们如何去？我们如何实施和控制我们的进度？

今天，随着知识共享、产品和服务的获取渠道全球即时连接，市场处在消费者的掌控之中。于是，客户如一股洪流般离开他们以前的商家。也因此，企业导向的观点和管理原则虽然仍有其意义，但是在逐渐显现不足。假使你有吸引和留住客户的好主意，但不具备获得市场导向的消费者观点的本领，

无法将其融入你的企业基础驱动力（和文化）中，你所做出的努力和成果必将被不断地瓦解。

这本书强迫你从你的客户的观点来分析你的企业。又或者说，如果你是一个经管类学生或未来的商业领袖，这本书将提供一门相当于 60 以上教学时数的高级企业视点课程（而这门课的教学大纲可能写着：我们仅有一次 3 个小时的课时讲述市场营销中消费者特征方面的内容）。

为了帮助你理解并接受客户导向的观点，《谁偷走了我的客户？》一书中的话题是从企业观点和客户观点两个角度同时展开的——因为两者的观点必须协调和一致。每一个章节中都包括一个“采用客户观点——从外向内”的练习：你把你原来的管理帽子转个圈，从一个实际的客户的角度亲自体验一把忠诚度或价值损耗的问题，然后思考必须改变自己的公司里的一些什么东西。

这本书的陈述和内容建立在《创造顾客价值》（*The Customer-Centered Enterprise*）（麦格劳－希尔集团，2000 年）中介绍的概念的基础上，本书从产品到服务，预测了未来企业战略的全球性转变，并探讨了现在螺旋式上升的客户流失率问题。

《谁偷走了我的客户?》的第二版钻研和回答了如何遏止客户流失趋势的问题，恰逢此时，企业正在挣扎着平衡全球金融危机的复苏和显著改变的客户期望危机。

这本书分享了迄今为止我在全球各地建立的国际水平的客户导向（或客户优先）机构中对客户忠诚度的研究、开发和创新中所学到的东西。由于您在企业中的角色和职位与其他读者不同，需要阅读的内容也可能在一定程度上有所不同。然而，你们有一个共通的需求，那就是实践，您希望得到可以付诸行动的信息，模拟思考和制定决策。我竭尽所能让这本书保持在这样的水平上——使其几乎对所有人都有潜在的宝贵价值——而不是充斥着鸡毛蒜皮内容的教科书。

互联网几乎每 12 到 18 个月就更新换代一次，高科技的不断发展和更迭阻碍了运用互联网方式找到客户关系的“有效对策”。因此，我们聚焦到客户战略的组成部分，研究为什么一个企业在倡导客户忠诚的时候，有时候一番努力会最终成功，而大多数时候都以失败告终。我们聚焦到如何识别驱动因素上，是什么驱动了消费者们的行为，又如何能够杜绝其他大多数企业在试图满足消费者需求时曾做出的错误决策。

当客户离开的时候，经理人和企业所有者想要知道：“谁偷走了我的客户？”他们是如何做到的？我们能做些什么来留住我们的客户和吸引新的客户？我们要怎样做才能成为以客户为中心和客户优先的企业？针对临时购买的客户，是采用奖赏点还是所谓的（较容易复制的）“会员卡”折扣方案比较好？这个话题上最新和国际水平的前沿思想是什么？哪一个方面的改革可以给企业带来最大的影响？哪一种客户投资能带来最大的回报？要考虑的基本因素和关键问题是什么？可能的益处是什么？不做的影响是什么？具有成功的客户导向企业战略的人们知道一些怎样的陷阱，以及预见过一些怎样的风险呢？

如果你是我的客户，正在考虑投资一个具有国际水平的市场战略来扩展和留住你的市场份额，我将和你分享一些上述问题中的答案。这本书旨在提醒你和激发你的兴趣，告诉你如何步入后续环节——远远不是“祝你愉快”的陈词滥调，而是设计一个客户订制、市场导向的公司，再献上将其付诸实现的能力和基础架构。

然后，让你的竞争者问：“谁偷走了我的客户？”我祝您阅读愉快！

——哈维·汤普森（Harvey Thompson）

你的客户顾问

目录 / CONTENTS

你会被偷走吗？	001
---------	-----

第一部分 客户流失

第一章 当优势变成劣势，你该怎么办	011
第二章 当客户说需要一匹马时，你应该给他一辆车	019
第三章 低价与会员卡并不能留住客户	028

第二部分 谁把客户偷走了

第四章 控制客户的满意度，而不仅仅是了解	049
第五章 谁是你的客户？他们在哪里？	063

第三部分 危机：“危”与“机”

第六章 客户的视角就是机会	075
第七章 公司文化也会成为风险	092

第四部分 客户想要什么

第八章 客户想要什么：最低的价格？	107
第九章 他们需要什么：解决方案	126
第十章 客户的集体智慧	160
第十一章 你必须做的事情：忠诚的制度化	183
结束语 谁偷走了我的客户？	220

你会被偷走吗？

你是一个消费者。

你正在考虑下一次购物——也许是再次购买某个好用的产品，替换掉原来旧的东西，或者可能是去买某个你从未用过的新产品或服务。

想想看：是什么令你下定决心在哪里购物？是什么让你决定和某个商家交易，而不选择另一个？其次，是什么让你决定再次购买某个公司的产品，或者转移到一个新商家？

在今天的环境中，一家公司的产品往往和其他潜在商家具有极大的相似度。当某个公司对外介绍一个独具特色的产品创意的时候，这个创新会很快地被其他公司复制，并在行业里变得无人不知。竞争者也能够很快地复制改