

智庫文化

哈佛企管四書】

The Loyalty Effect

The Hidden Force Behind Growth, Profits,
and Lasting Value

忠誠度

企業獲得利潤的基石



Frederick F. Riechheld 著

顧淑馨 譯

Harvard
Business School Press

哈佛企管四書



The Loyalty Effect

The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value

忠誠度

企業獲得利潤的基石

企業期望建立能夠永續經營且成長的事業，他們全神貫注於創造價值和建立合夥關係，經由合夥關係可產生誘因，誘因可創造價值，價值可帶來忠誠度，忠誠度又帶來更多的價值。在這個基礎上，忠誠度企業的員工、股東、顧客，即可形成利潤、成長與持久價值均不斷盤旋上揚的良性循環。忠誠度不但是達成企業使命的主要利器，也是測量經營成效的最佳標準。

「丟開那些流行理論！雷克海的經濟學作品與忠誠度的衝擊，對今日的企業領袖而言是絕對重要的。」

海斯公司董事長暨總裁 羅伯特·海樂根

「雷克海顛覆了忠誠度的傳統觀念，他提出鏗鏘有力的說明：企業應將忠誠度視為推動未來成功的燃料，而非古早時代的化石。」

MCI電訊公司董事長暨總裁 葛瑞德·泰勒

ISBN 986788040-4



00380



9 789867 880406

【哈佛企管四書】

F713.55
58

F713.55
58
The Loyalty Effect
The Hidden Force Behind Growth, Profits,
and Lasting Value

忠誠度
企業獲得利潤的基石

Frederick F. Riechheld 著
顧淑馨 譯



忠誠度：企業獲得利潤的基石／費德列克·雷克海 (Frederick F. Riechheld) 著；

顧淑馨譯。-- 初版。

-- 臺北市：智庫，2004[民 93]

面；公分。-- (經營管理；14)

譯自：The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value

ISBN：986-7880-40-4 (精裝)

1.消費心理學 2.顧客關係管理

496.34

93005669

經營管理 14

忠誠度－企業獲得利潤的基石

(原書名：忠誠度導向－成長、利潤與持久價值背後的潛在力量)

原著／費德列克·雷克海

譯者／顧淑馨

發行人／華文衛

出版者／智庫股份有限公司

登記證／局版北市業字第 68 號

地址／台北市新生南路一段 97 巷 6 號 1 樓

電話／(02) 2778-3136 (代表號)

傳真／(02) 2778-2349

電子郵件信箱／triumph@triumphpublish.com.tw

網址／http://www.triumphpublish.com.tw

郵政帳號／17391043

郵政帳戶／智庫股份有限公司

總經理／農學股份有限公司

電話／(02) 2917-8022

傳真／(02) 2915-6275

法律顧問／適庸法律事務所

本書獲獨家授權全球中文版

版權所有·翻印必究

2004 年 5 月初版

原名／The loyalty effect by Frederick F. Riechheld

Copyright ©1995 the President and Fellows of Harvard College

Chinese translation copyright ©1996 by Triumph Publishing Co., Ltd.

Published by arrangement with Harvard Business School Press

Copyright licensed by CRIBB-WANG-CHEN, INC./BARDON-CHINESE MEDIA AGENCY

All rights reserved

定價 / 380 元

(原文 ISBN：0-87584-448-0)

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司更換。

ISBN：986-7880-40-4

原著序

本書的構思成形於一九八〇年代中期，當時我與在班恩顧問公司 (Bain & Company) 一起擔任顧問的一群同事，正與許多難解的成長與利潤問題奮鬥。傳統的競爭策略模式，並不符合我們在某些行業所觀察到的實際情形，而這些行業都是以知識及智慧資本 (intellectual capital) 為重要資產。起初，我們想對保險經紀業有幾家公司在業績上的顯著差異，做一番合理的解釋，但是像市場占有率、規模、單位成本等等常用的策略因素，都無法解釋造成如此大差異的原因。最後，我們卻發現一個過去未曾注意到的因素，似乎可以說明整體的情況及數字之間的因果關係。顧客忠誠度 (loyalty) 及保留率 (retention) 高的公司，獲利不但持續維持高水準，成長也比較快。經仔細研究後，我們得以將這種由忠誠度產生的優勢加以量化，並且具體找出忠誠度與成長、獲利之間的關連，至少在保險經紀業是如此。

不久之後，與我合作的另一個顧問小組，把這個新經濟架構應用到信用卡業上。我們建構出

信用卡客戶的存續週期 (lifecycle) 原理，並測量各公司在保留率方面的表現。結果再次發現，保留率可以十分準確地反映出這些公司的相對成長及獲利。後來，我們又拿忠誠度這把尺，去衡量第三種以智慧資本為關鍵性資產的行業，即我們的本行顧問業，結果卻十分相近。班恩公司長期的利潤跟忠誠度的變化，密切相關。

過去十年裡，班恩在忠誠度方面總共研究了數十種行業，也發展出實用的工具協助客戶尋找、並維繫合適的顧客，本書將會一一加以介紹。研究過程中我們發現，顧客忠誠度跟員工及投資人的忠誠度，有著密不可分的關係，因此若想要大肆改善其中的一端，往往必須連帶改進另外兩方面。這一點在書中會有詳盡的論述，因為公司一旦了解到顧客、員工及投資人的忠誠度如何相輔相成，經營團隊便可以善用忠誠度，為公司的價值創造過程開創新境界，同時重新檢討改進核心策略的基本要素。

鑑於智慧資本在日益增多的產業競爭力上分量愈來愈重，我們相信以忠誠度為基礎的企業典範，將會愈來愈不可或缺。未來十年內，無數的企業都會漸漸體悟到，最重要的資產就是人力資產，即顧客、員工、投資人。因此，要建立贏的策略就必須講究方法，以便吸引及開發合宜的人力資產，並贏得他們的忠誠。有些公司很早就認識到人力資產的珍貴，於是據以建立經營體系，我們稱之為忠誠度領導企業 (loyalty leaders)：其中有很多都是我們研究忠誠度管理經營學的實際

個案。從本書中讀者可以發現，這些企業傲人的紀錄足以充分證實，忠誠度管理經營學（Loyalty-Based Management），絕不是針對愈來愈重要的智慧資本，倡言好高騖遠的理論，而是有過去可靠實績為證的成長與獲利公式，而且即使在今天如此競爭激烈的環境中，仍能繼續創下佳績。

屬於人力資產的知識才幹日益重要，贏取忠誠度也變得茲事體大，不免讓人好奇主要顧問公司中，為什麼只有我們把忠誠度當做核心執業領域。自班恩公司的一些特色和經營原則中，或許能找到解答。首先，班恩公司的顧問服務非常強調，要為客戶帶來具體、持久且可測量的成效。我們發現如果用短期獲利做為準確測量企業表現的唯一標準，許多企業就會過度重視降低成本，過於忽略對成長的源頭（即資產，通常是人力資產）的投資。忠誠度在測量資產投資的功效上相當實用，對於預測人力資產本身的價值及持久度，當然也很有用。第八章即在說明，對智慧資本十分重要的行業而言，結合利潤與忠誠度可以得出，比短期獲利更平衡、更能反映實情的企業成績單。

班恩另一個特點是重視合夥關係。我們發現，與客戶建立互相合作的合夥關係，永遠是成果最豐碩的。從很久以前我們就知道，合夥關係是公司得以順利走過景氣與不景氣的關鍵。簡言之，積多年經驗所得的結論是，合夥關係乃忠誠度的一個主要支柱，因此也是忠誠度管理經營重要的一環。第五和第十章會有詳盡的說明。

班恩公司還有重視分析企業現金流量的傳統，以找出推動現金流量的個體經濟力量。如此準確詳實的研究，有助於呈現一家公司競爭威脅與競爭機會的實貌。第二章的焦點忠誠度經濟學，是極為有用的分析架構。本書當中所有關於經濟原理方面的章節，都分析得十分詳細，正代表班恩公司的一貫作風。

第四個特點，則是班恩公司始終致力於瞭解顧客所重視的價值，以及競爭對手在提供這些價值上的表現。由於滿意度調查 (satisfaction surveys) 及其他常用的標準市調工具，對測量忠誠度並不合適，故而我們自行開發出一些工具。其中之一便是失敗分析，特別適用於分析顧客及員工的流失；另一個工具是流失方陣。兩者均見於第七章。

在我們的觀念中，忠誠度是測量價值創造的重要依據，也是帶動成長與利潤的泉源，但我們絕不把它當做是萬靈丹或特效藥。班恩強調務實及具體成效的作風，使我們對風靡一時的管理理論及相關顧問服務抱持強烈懷疑的態度。本公司的歷史相當悠久，已經看過太多的流行企業理念起起落落，所以我們會訓練顧問小組採用最適於個案需要的工具，而且絕不可只用一種方式，包括完全由忠誠度來解決問題。每個工作個案的目標都在於，對整個企業體系進行確切而完整的了解，並找出構成今日與明日競爭環境的主要力量。忠誠度是其中很重要的一部分，但並不代表全部。

班恩公司相當難能可貴的機會是來自一家關係企業：班恩投資公司 (Bain Capital)，它是幾位班恩顧問公司的老將於一九八四年成立的。我們不斷與班恩投資及其投資對象的公司往來，讓大企業能夠掌握，真正可為股東賺錢、而不只是讓顧問師得利的，究竟是哪些工具及分析架構。再者，我們當中有不少人在班恩投資公司投入了可觀的個人積蓄，成為有限合夥人 (limited partners)。這也使我們體認到顧問師眼中的價值創造，有時可能與睜大了眼睛盯著自己鈔票的投資人顯著不同。

班恩投資公司也強化了我們對許多流行管理觀念的懷疑。有些該公司投資最成功的對象，卻曾遭到大企業的否定，理由不外是與「策略不合」、與整體「核心專長」格格不入，或是「經風險調整後」的資金成本無法收回。可是班恩投資卻無視於這些流行理論，不斷地協助投資對象創造出無比的價值。這些經驗，正是班恩顧問公司顧問師很好的學習來源。

學習及智慧資本無疑是顧問業的根本，這一行或可謂最純粹的智慧掛帥行業。而我對忠誠度的重要學習心得，有一些就來自觀察自己的公司。在近二十年的服務期間裡，我看到公司從波士頓岸邊的小辦公室，發展到在全球有二十三個分支機構，員工總數達一千五百人的規模。我覺得成功的關鍵是忠於兩個原則：一是公司主要的使命為替客戶創造價值；二是公司最珍貴的資產為盡忠職守替客戶創造價值的員工。凡謹守這兩個原則的時候，公司就業務鼎盛；偶爾一時不察偏

離這正軌的時期，則都是舉步維艱。可是每逢困境，只要恢復那兩個主要原則，情勢就會產生明顯的改變，恢復到成長、獲利及持久價值的康莊大道上。

不可否認，從公司客戶及同事身上學到的心得，塑造出我個人對企業經營的想法。不過我必須聲明，本書是我的作品，而不是班恩顧問公司的。我是根據本身經歷，以及從家庭、師長、朋友身上所學到的東西，完成此書。它的內容代表我個人的想法及理念。

忠誠度導向

目 錄

原著序

I

第一章 忠誠度與價值的關係

..... 001

第二章 忠誠度的經濟涵義

..... 045

第三章 尋找合適的顧客

..... 087

第四章 好員工

..... 125

第五章 生產力

163

第六章 好股東

215

第七章 從失敗中汲取教訓

259

第八章 正確的測量制度

307

第九章 改變價值前提

359

第十章 爲多變的時代而結合

391

第十一章 邁向零流失率的坦途

423

第一章 忠誠度與價值的關係

忠誠度已死，專家是這麼說的，統計數字似乎也支持這種說法。美國各企業此後五年內將流失一半的顧客、在四年內走掉一半的員工、在不到一年內失去一半的投資人。眼看未來唯一可能留下的商業關係，似乎就只有陌生人之間見風轉舵式的交易行爲。

但專家究竟對不對？真是該放棄希望、下海投機賺取近利、四處跳槽待價而沽、對員工呼之即來揮之即去、隨顧客愛來不來的時候了嗎？更重要的是，企業奉機會主義爲圭臬是否就能成功？答案是否定的，凡在乎長久利益與成長的企業是不會這麼做的。根據經驗證明，以目前不忠誠的發生率來看，阻礙企業發展可達二五%到五〇%，甚至更高。反之，凡重視發現並保留好顧客、好員工及好投資人的企業，卻能不斷的創造優異的績效。忠誠度絕未消失，它仍是企業成功的主要動力之一。事實上，忠誠度原則，以及本書稱爲忠誠度經營管理的企業策略，正活生生的存在於每一個長期保持高生產力、高獲利率、且持續擴展的企業中，而且正發揮極佳的成效。

除極少數例外，凡企業負責人都有相當的經驗及常識，足以明白忠誠度已死的說法不可採信。他們都知道能否得到顧客衷心的支持，是企業成敗的關鍵，而且與自己信任且了解的人做生意，會比與毫無瓜葛的陌生人更有效率、更好把握，也就更能賺錢。然而，企業經營者如果有足夠的智慧，看得出忠誠度的威力，那為什麼客戶流失率會如此之高？他們怎麼會讓公司每五年就失去一半的顧客？答案是企業大都不測量顧客流失的情形，也就無從得知顧客流失有多麼嚴重。即使懷疑有這方面的問題，經理人也會認為那是行銷部門的事。

但顧客忠誠度這件事太重要了，絕不能推給單一部門。忠誠度對企業組織中的每一個環節和每一個層面都有重大影響；它左右企業的成敗，因此也決定其負責人的前途。企業保不保得住顧客應由執行長負責，且應與股價及現金流量等量齊觀。長期維持高顧客保留率，可以創造極大的競爭優勢、提升員工士氣，帶來高出預料的生產力及成長，甚至有降低資金成本的好處。但長期流失顧客意味著不滿的顧客——即認為公司提供低劣價值的人，終有一天會多於忠實主顧，並成為市場上的主流意見。一旦到這個地步，不論再做多少廣告、公關、或採用多麼新奇的行銷手法，也無法維持拉高產品價格、爭取更多新顧客、或重振公司聲譽。

在一九八〇年代中期，本公司的一群顧問開始協助客戶提升顧客保留率。當時，我們認為這是一種增加利潤、增進成長的可行之道；實行過程中，還有提高員工成就動機及自我重視的附帶

好處。然而，實際情形卻複雜得多。我們發覺如果不能深入解決員工忠誠度的問題，要想提高顧客忠誠度就等於隔靴搔癢。我們發現這兩者有因果關係；倘若不能贏得員工的忠誠，就難以保有忠誠的顧客，而最優秀的員工，都喜歡為能提供優異價值、且贏得顧客信賴的公司工作。後來我們又發現，因為關切員工忠誠度，使我們不得不捲入投資人忠誠度的棘手問題，因為公司所有人如果短視近利、不可靠，便很難獲得員工的效忠。因此可想而知，我們也發現投資人的忠誠度，與顧客和員工的忠誠度有密切關連，於是我們體會到，要面對的將不是枝節的方法問題，而是涉及整體的策略體系。

顧客保留率絕不是可以小覷的課題。我們自經驗中得知：企業忠誠度有顧客、員工及投資人三個層面，而這三個層面的威力之大、牽涉範圍之廣及相互依賴程度之高，遠超出我們的預期與想像。對每一個希望顧客群穩定的企業組織而言，忠誠度對每一個環節都有意義。雖然可以將維繫顧客的重責大任推給行銷部門（有誰不想這麼做），但行銷部門如何能防止員工及投資人的出走？冀望由單一部門來完成徹底的改革未免不切實際。顧客保留率絕非僅止於營運數字中的一個項目，它是整合企業所有活動的樞紐，也是測量企業為顧客創造價值成效如何的主要依據。

說到這裡，總算是擊中要害。為顧客創造價值就是企業體系成功的根本，為顧客創造價值就能建立起忠誠度，忠誠度則帶來成長、利潤及更多的價值。雖然傳統企業經營觀念中，永遠把利

潤放在第一位，但利潤卻不是最重要的。當然利潤不可少，但它是創造價值的結果，而價值及忠誠度才是任何企業機構永保成功的真正祕訣。多年來，我們從事顧問工作愈來愈發現，想要績效永續（sustainable）進步的唯一方法，便是永續地改善價值創造及忠誠度。

要避免顧客出走，並不是單靠行銷就可以了，我們必須重新檢討核心策略及營運原則。忠誠度提供一個中心架構，使高階主管得以運用更符合顧客、員工及投資人長遠需求的方式，修正及整合企業的策略及營運做法。更要緊的是，這個忠誠度架構能產生一套實用的測量標準，提供高階主管們用以管理公司的價值創造過程，這個過程是一切利潤及成長的源頭。

忠誠度頭號公敵：會計制度

現行會計制度常會掩蓋事實，但有經驗的顧客、員工及投資人，卻是公司最可貴的資產。這三種人加起來的知識及經驗，就是一家公司全部的智慧資本。但這種無價的資產在企業的資產負債表上，正以令人憂心的速度消失中，連帶也使得企業成長與獲利的空間縮小。目前一般公司的顧客流失率是每年一〇%到三〇%；員工流動率在一五%到二五%之間也屬普通，投資人每年的

平均變動率則超過五〇%。當公司最珍貴的資產每年不知不覺就損失二〇%到五〇%時，又怎能期待任何經理人能讓它獲利不斷？這簡直是不可能的任務。

有些公司（我們稱之為忠誠度領導企業）決定暫不理會獲利的挑戰，而專注於堵住資產負債表上的這些漏洞。這些公司已掌握住維持顧客、員工及投資人長期忠誠度的祕訣，並因此而徹底的改變了經營原則；在競爭對手為刺激成長及營收而疲於奔命之際，它們卻欣欣向榮。

這是如何辦到的？首先，忠誠度領導企業會避免浮光掠影式的會計制度，它們要研究的是能反映企業長期狀況的資訊。其次，這些企業把人當資產而不是當開支來看，期待人力資產庫存回收的時間，也是在多年以後而不是現在。忠誠度領導企業懂得慎選人力資產，然後設法延長人力資產的使用年限及提高其價值。忠誠度領導企業確實是不遺餘力的設法永久保留其人力資產，若有這方面的流失，公司會視為不可原諒且破壞企業價值的失敗，因此會不斷努力加以防堵。

忠誠度領導企業孜孜不倦於提升價值，並且降低人力資產的損耗使流失減至最低，其結果則是令人刮目相看的績效表現。經由減少顧客、員工及投資人三方面的流失率，這些企業在營收及利潤上創造了驚人的成長。經驗告訴它們，人力資產不會像其他資產一樣隨時間而折舊，反而像美酒一般愈陳愈香。

要減少人力資產的流失並非易事，但其中是有祕訣的。別忘了人是無法控制的，因為人有自