

自行车

12岁开始做生意，16岁创办企业……

独特的营销模式将其他竞争对手
远远甩在后面，一骑绝尘

被全球多家著名高校选为教学案例

美国现代商业璀璨的明星企业
全美炙手可热的商业演说家

一个不断刷新行业规则
创造客户惊奇体验
重塑客户生命周期的商业典范

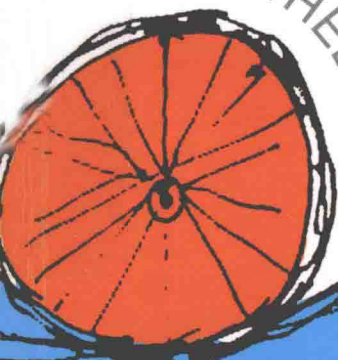
轮上的 商业王国

一个不断创造超级粉丝的
明星企业传奇

[美] 克里斯·赞恩◎著

陶金◎译

REINVENTING
THE WHEEL



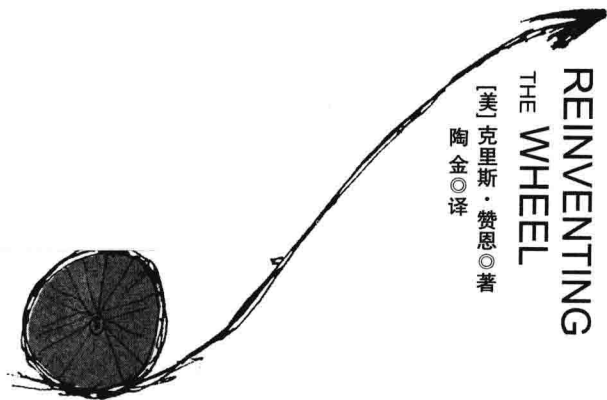
立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

自行车轮上的 商业王国

一个不断创造超级粉丝的
明星企业传奇

REINVENTING
THE WHEEL

[美] 克里斯·赞恩 著
陶金 译



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

自行车轮上的商业王国 / (美) 赞恩著 ; 陶金译 . — 上海 : 立信会计出版社, 2014.6

(工商智库丛书·新思维读本)

ISBN 978-7-5429-4209-8

I . ① 自… II . ① 赞… ② 陶… III . ① 企业管理 - 销售服务
IV . ① F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 067285 号

REINVENTING THE WHEEL: THE SCIENCE OF CREATING LIFETIME CUSTOMERS By CHRIS ZANE

Copyright: © 2011 BY CHRIS ZANE

This edition arranged with SUSAN SCHULMAN LITERARY AGENCY, INC through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright:

2014 Orient Brainpower Media Co., Ltd.

All rights reserved.

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 蔡伟莉 张 寻

封面设计 王永银文化



自行车轮上的商业王国

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路 2230 号

邮政编码 200235

电 话 (021) 64411389

传 真 (021) 64411325

网 址 www.lixinaph.com

电子邮箱 lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net

电 话 (021) 64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 三河市祥达印刷包装有限公司

开 本 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 11.25

字 数 133 千字

版 次 2014 年 6 月 第 1 版

印 次 2014 年 6 月 第 1 次

书 号 978-7-5429-4209-8/F

定 价 29.80 元

如有印订差错, 请与本社联系调换



一个客户能为你的生意带来多少收入？对我而言，是 12 500 美元。它指的是每个客户一生中在我店铺里的产品及服务上的平均消费额是 12 500 美元，而带来的利润则是 5 000 美元。当然，这种情况仅针对那些经常光顾的回头客。最好是这些回头客还带着他们的孩子、亲戚和朋友。换言之，我必须在一开始就和客户建立一种互相信赖的关系——一段我希望是恒久不变的情谊，这样他们就有机会知道我们对自己的事业投入了怎样的激情和努力。

尽管我经营的赞恩自行车店跟你每天在街上看到的自行车店铺一样，别无二致，我还是将它看成一个客户体验式的企业，而非简单的买卖型企业。你能理解客户体验的意思吗？试想一下一个 7 岁的孩子拥有了第一辆自行车的情景。他踩着踏板穿行在街坊邻里间，无论他骑着什么样的车，那种感觉也许代表着那孩子第一次体验了可以脱离大人掌控的真正自由。或想象一下你隔壁住着一个想甩掉身上赘肉的男人。对他而言，自行车不仅是两个轮子和一个框架——它更成

为了一个减肥和增强自信的工具。再想象一下一个工作时从未腾出时间的女人，退休后骑着自行车逐一游览各个国家公园。对她而言，自行车更像是一本通往奇遇的护照。不管你怎么看待它，我们所做的都是比简单地销售自行车带劲百倍的工作。可是别忘了，任何人都能够将自行车推销给那孩子或刚退休的女人，而我们必须反其道而行之，要卖给客户自行车之外的东西。

在赞恩，如果我们所做的仅仅是同客户完成了一笔交易便意味着失败。成功的定义是要让消费者看到我们在突破创新。当顾客亲临我们的店铺或从企业奖励计划中得到我们所销售的自行车时，突破创新就开始了。这就是我们如何从康涅狄格州布兰福德市的坊间自行车店铺成长成为一个根基扎实遍布全国的自行车连锁商，年收入突破 1 500 万美元并拥有多家企业客户。我们的年销售额持续以每年 23.5% 的速度稳健、快速地增长。现在我可以很轻松地说出我们如何看待同客户还有合作伙伴之间的关系，以及如何让他们成为回头客，可在起步时我对此还十分茫然。事实上，是在经历了一场短暂的失败后我才领悟到了突破创新所带来的挑战。

太想出人头地

一切源于那轻率鲁莽的 1985 年。当时我 22 岁，在康涅狄格州布兰福德市中央大道经营着传统式自行车店铺。16 岁那年，在父母和祖父的资助下，我从前经营者那儿买下了这家铺子，其中 23 000 美元是从祖父的养老金投资账户贷款到的。由于不愿减少投资回报，祖父收取了我与投资账户回报同等的 15% 的利息。4 年后，我的生意得到爆炸

式增长，赚到了差不多 10 万美元。然而，像大多数 20 来岁踌躇满志的青年一样，我渴望找到人生的真谛。

我一直喜爱与自行车为伍，然而只开一家店铺对我而言还不够威风。我开始费心竭力地寻找新的挑战了——我想出人头地。一个新的设想产生了，我觉得客户除了车以外还需要从我这样的店铺里获得所有的户外装备。数月后，我将这几年出售自行车所赚的大部分资产转换成了诸如帐篷、睡袋之类的库存商品，以及在纽黑文购物中心新店铺的分期付款。赞恩户外用品商店诞生了。可事与愿违，在进入经营的第二周后，我就觉得它要关张了。

最大的问题便是新店的选址。客人寥寥无几，他们甚至不知道我们的准确位置。这意味着我所有的这些好东西只能在货架上占用空间，不断贬值。更糟糕的是由于无法产生现金流，我已入不敷出、举步维艰。所以营业 10 周后，我便打了退堂鼓。购物中心给予我重签租赁合同的选择，我果断回绝了，理由再简单不过，我已经损失了 10 万美元。

户外用品店的倒闭不单意味着它吞掉了我这几年销售自行车赚取的所有利润，更意味着我甚至无法偿还在供货商那儿赊欠的货款。没办法，我只得尽最大可能将货物退还给供货商——能够从我这儿得到一点儿补偿他们已经谢天谢地了——剩下的国货被拖运回了我原来的自行车店铺。我手托着腮坐在里屋，周围散落着装着没卖出去的帐篷、睡袋的盒子，好像在嘲笑着我的失败，我那棕色的头发已成了斑驳的灰色，那是我人生中少有的萎靡时刻。

随后的两年，业绩日渐黯淡，我觉得是时候做些改变了。在 1987 年 4 月，我作出了结业的打算，但没有告诉任何人。我计划回大学完成学业，在此之前举办一场清仓大甩卖，把所有的库存兑现，再把兑现

的钱用来偿还欠款。拟订好了计划之后，我感到如释重负，内心产生了一股新的能量推动我奋力前行。我先租用了一些露天帐篷用来堆积那些旧货物。接着我打电话给报社，请他们利用广告版面帮我宣传这次名为“大转盘特价”的活动，这名字对于最后的狂欢来说形象且诙谐。

只是事情的发展出人意料。特价活动获得了令人惊喜的巨大成功——来自州内数以千计的顾客几乎在瞬间扫荡光了堆在外面的所有东西。结果我一个星期就赚了 45 000 美元。自始至终，我都对这突如其来的变故感到困惑，甚至同那些供货商们两清之后，我兜里还剩下 20 000 美元。我突然觉得我还可以东山再起，只不过这次我不会再肆意揣测客户的需要了，我要让客户作为主导来告诉我他们需要些什么。实际上，我还有许多需要调整的：我要让客户成为我整个商业运作的中心点。这个崭新的计划使我的生命又再次绽放出活力。我清点出所剩无几的旧库存并入新的仓库。这次我们将专注于服务客户，再不是简单地买卖货物了。

从重新开业到 7 月份仅仅 3 个月的时间里，我们的年销售额达到了 325 000 美元。从此，我走上一条康庄大道。20 年后的今天，1 500 万美元的销售额俨然让我们成为了行业中的翘楚。

或许当年的“大转盘特价”就是我和我的企业共同的转折点。如今，每年 4 月我们还是会举办这样的特价活动。春日里短暂的一周所产生的 15% 的年零售额为我们企业带来了巨大盈利，广告预算的 1/2 都花在特价活动上，目的是为了用这个活动拉开每年自行车销售旺季的序幕。活动来客不光是新英格兰地区的乡亲们，还有我曾经的同事——以前在高中为我打工的那些小孩如今已经成为了医生、律师和工程师，他们会在这个周末从四面八方赶回来友情客串帮我推销，这还成了我们名义上的校友周末聚会。而更重要的是，我们能有一个同新客户照面的良机——

一个可以为数百甚至上千段恒久友谊打下基础的良机。借着这个活动，我们也向所有新老客户介绍了我们的套餐服务，像终身免费保养、升级，或者近期推出的一些令人振奋的新服务项目。形形色色的口号汇聚成的精髓就是：向客户出售一次让他们毕生难忘的经历。

首次“大转盘特价”的成功还让我意识到，生意不只是一种工作，更是一场比赛——只不过在这场比赛中你可以为对手改变规则。保持着这样的理念，赞恩自行车公司从一个自行车零售商发展成为了企业奖励计划中的一员，我们为诸如美国运通卡和万豪这样的企业提供作为奖励的自行车，用来馈赠给他们最宝贵的客户。团购部门已成为我们公司麾下最大一个分支，由于我们不再遵循传统，使得竞争对手模仿复制的可能性变得微乎其微。

同竞争对手相比，我们并没有在商品质量上更胜一筹——大家都有办法弄到碳素纤维车架或者空气动力轮。之所以我们能够超越对手，是因为我们更完善的服务让大多数客户感到放心。换言之，在顾客进门的时候我们就把他们的注意力转移到贴心的客户服务上。赞恩公司员工的职责不光是销售这么简单，他们还要同客户建立良好关系，提供给他们极致的服务体验。

我无时无刻都在将这个信条灌输给我的员工们，因为它铸就了赞恩公司的品牌并成就了终身客户对我们的信赖。然而，这并不是全部的成功所在。我还要求麾下的员工不断超越自

赞恩公司员工的职责不光是销售这么简单，他们还要同客户建立良好关系，提供给他们极致的服务体验。

我，努力尝试去逐步加深同客户建立的良好关系。毕竟，每个潜在客户都同样可能为我们公司带来开始所说的那 12 500 美元的营业额。

明白什么是“该做”与“不该做”

如今，我们正着手于新的挑战——将赞恩自行车店开遍全国——而同客户建立持久的良好关系是我们在脑海里牢记并反复强调的口号。也因为这个口号，我总能记得以前经营赞恩户外用品店的那 10 个星期所带来的教训。

我要写这本书有两个目的。曾经的赞恩只是一间铺子，而现在我们打算在未来的 10 年里再增加超过 100 家连锁店。以前我还可以作为师长和辅导者对新进及资深员工进行贴身指导，而今看来，我与其一遍遍进行冗长演说，倒不如让这本书成为员工们的一本工作手册来得轻松，希望所有的赞恩员工都可以通过这本书来提醒自己企业的生命力源自何处。

写此书的另一目的是将它献给我的读者们，不论你做哪行，建立稳固人际关系与客户体验式销售都将让你获取最大的成功。赞恩公司是一个比教科书更为生动的实际案例，它告诉你什么是“该做”与“不该做”。幸运的是，自行车商店是一个非常好的例子，因为这个地球上差不多每个人都与它有过接触。

这并不是我一早就构思好了的——在经历了赞恩户外用品店的挫败和许多成功与失败后，我才总结出了这一课。透过突破创新的过程，我提供给你一个加速学习进度的机会，从我们的经验与教训中让你学会如何赢得终身客户的信赖。



目 录

引言

太想出人头地 --002

明白什么是“该做”与“不该做” --006

第一章 让客户拥有一生中最满意的服务体验

只要服务到家，就不会没饭吃 --012

无论你做哪行，都能找到绝妙之处 --013

一定不能打开员工的“自动巡航系统” --016

只有 25 分钟来打动他们 --019

要坐稳江山就需要持续地取悦他们 --023

第二章 专注于和每一位前来光顾的客人成就终身关系

站在客户的角度来考虑他们为何需要你 --031

吃小亏占大便宜 --033

回头客的代价只是一盆 25 美分的硬币 --035

光说到做到还不够 --040

可以一直换购下去 --043

媒体开始主动关注 --045

第三章 用附属项目来加强板凳腿的支撑力度

终身服务保障不是随便承诺的 --050

包在我们身上了 --053

好产品、好服务、好价格一个都不能少 --058

不经意中完成了全垒打 --060

让所有的人都成为赢家 --064

第四章 品牌建设从娃娃抓起

一件 2.5 美元的运动服也能创造商业信誉 --068

在社区投入大量的奖学金 --071

鼓励家长带着孩子一起光临 --074

超越极限 --075

第五章 紧紧抓住那些可以伸展企业舒适度的新角色

商机来了 --080

把一股积极的能量注入企业奖励市场 --081

100% 的售后满意率成为一道强大的壁垒 --085

可以供应客户需要的任何一种产品 --091

第六章 以创造性的方式改变游戏规则

不断推陈出新的方案让对手没有喘息的机会 --097

不惜重金挖人才 --099

让对手只能专注于追赶我的步伐 --102

从关张的对手中挖出新商机 --104

面向全国意味着更多的机会 --107

第七章 稍有松懈就有人来偷走客户

- 用行动打消客户疑虑 --116
- 让客户引领我们提供一天比一天更卓越的服务 --118
- 给你打了 7 分的客户更容易流失 --122
- 由下至上，而非由上至下的组织 --124

第八章 聘用友善的人

- 最好的员工是那些为客户提供惊喜服务的 --129
- 面向北方的力量 --131
- 一旦看准了绝不松手 --134
- 每位员工都有用盆里的硬币取悦客户的权力 --135
- 把坏事变成好事 --138
- 始终以人为本 --141

第九章 让所有人都感到受欢迎

- 努力克服文化障碍 --146
- 没有性别歧视 --147
- 接纳拥有非主流生活方式的客户 --149
- 拥抱全新机遇 --151
- 把成功复制到 100 家分店 --153

第十章 全球化思维，本地化管理

- 人多力量大 --159

附录 赞恩自行车店的惊奇服务

不要求顾客提供试骑抵押品 --165

为顾客的整体体验提供保障 --166

免费赠送价格不到 1 美元的零件 --168



一个客户能为你的生意带来多少收入？对我而言，是 12 500 美元。它指的是每个客户一生中在我店铺里的产品及服务上的平均消费额是 12 500 美元，而带来的利润则是 5 000 美元。当然，这种情况仅针对那些经常光顾的回头客。最好是这些回头客还带着他们的孩子、亲戚和朋友。换言之，我必须在一开始就和客户建立一种互相信赖的关系——一段我希望是恒久不变的情谊，这样他们就有机会知道我们对自己的事业投入了怎样的激情和努力。

尽管我经营的赞恩自行车店跟你每天在街上看到的自行车店铺一样，别无二致，我还是将它看成一个客户体验式的企业，而并非简单的买卖型企业。你能理解客户体验的意思吗？试想一下一个 7 岁的孩子拥有了第一辆自行车的情景。他踩着踏板穿行在街坊邻里间，无论他骑着什么样的车，那种感觉也许代表着那孩子第一次体验了可以脱离大人掌控的真正自由。或想象一下你隔壁住着一个想甩掉身上赘肉的男人。对他而言，自行车不仅是两个轮子和一个框架——它更成

为了一个减肥和增强自信的工具。再想象一下一个工作时从未腾出时间的女人，退休后骑着自行车逐一游览各个国家公园。对她而言，自行车更像是一本通往奇遇的护照。不管你怎么看待它，我们所做的都是比简单地销售自行车带劲百倍的工作。可是别忘了，任何人都能够将自行车推销给那孩子或刚退休的女人，而我们必须反其道而行之，要卖给客户自行车之外的东西。

在赞恩，如果我们所做的仅仅是同客户完成了一笔交易便意味着失败。成功的定义是要让消费者看到我们在突破创新。当顾客亲临我们的店铺或从企业奖励计划中得到我们所销售的自行车时，突破创新就开始了。这就是我们如何从康涅狄格州布兰福德市的坊间自行车店铺成长成为一个根基扎实遍布全国的自行车连锁商，年收入突破 1 500 万美元并拥有多家企业客户。我们的年销售额持续以每年 23.5% 的速度稳健、快速地增长。现在我可以很轻松地说出我们如何看待同客户还有合作伙伴之间的关系，以及如何让他们成为回头客，可在起步时我对此还十分茫然。事实上，是在经历了一场短暂的失败后我才领悟到了突破创新所带来的挑战。

太想出人头地

一切源于那轻率鲁莽的 1985 年。当时我 22 岁，在康涅狄格州布兰福德市中央大道经营着传统式自行车店铺。16 岁那年，在父母和祖父的资助下，我从前经营者那儿买下了这家铺子，其中 23 000 美元是从祖父的养老金投资账户贷款到的。由于不愿减少投资回报，祖父收取了我与投资账户回报同等的 15% 的利息。4 年后，我的生意得到爆炸

式增长，赚到了差不多 10 万美元。然而，像大多数 20 来岁踌躇满志的青年一样，我渴望找到人生的真谛。

我一直喜爱与自行车为伍，然而只开一家店铺对我而言还不够威风。我开始费心竭力地寻找新的挑战了——我想出人头地。一个新的设想产生了，我觉得客户除了车以外还需要从我这样的店铺里获得所有的户外装备。数月后，我将这几年出售自行车所赚的大部分资产转换成了诸如帐篷、睡袋之类的库存商品，以及在纽黑文购物中心新店铺的分期付款。赞恩户外用品商店诞生了。可事与愿违，在进入经营的第二周后，我就觉得它要关张了。

最大的问题便是新店的选址。客人寥寥无几，他们甚至不知道我们的准确位置。这意味着我所有的这些好东西只能在货架上占用空间，不断贬值。更糟糕的是由于无法产生现金流，我已入不敷出、举步维艰。所以营业 10 周后，我便打了退堂鼓。购物中心给予我重签租赁合同的选择，我果断回绝了，理由再简单不过，我已经损失了 10 万美元。

户外用品店的倒闭不单意味着它吞掉了我这几年销售自行车赚取的所有利润，更意味着我甚至无法偿还在供货商那儿赊欠的货款。没办法，我只得尽最大可能将货物退还给供货商——能够从我这儿得到一点儿补偿他们已经谢天谢地了——剩下的囤货被拖运回了原来的自行车店铺。我手托着腮坐在里屋，周围散落着装着没卖出去的帐篷、睡袋的盒子，好像在嘲笑着我的失败，我那棕色的头发已成了斑驳的灰色，那是我人生中少有的萎靡时刻。

随后的两年，业绩日渐黯淡，我觉得是时候做些改变了。在 1987 年 4 月，我作出了结业的打算，但没有告诉任何人。我计划回大学完成学业，在此之前举办一场清仓大甩卖，把所有的库存兑现，再把兑现

的钱用来偿还欠款。拟订好了计划之后，我感到如释重负，内心产生了一股新的能量推动我奋力前行。我先租用了一些露天帐篷用来堆积那些旧货物。接着我打电话给报社，请他们利用广告版面帮我宣传这次名为“大转盘特价”的活动，这名字对于最后的狂欢来说形象且诙谐。

只是事情的发展出人意料。特价活动获得了令人惊喜的巨大成功——来自州内数以千计的顾客几乎在瞬间扫荡光了堆在外面的所有东西。结果我一个星期就赚了 45 000 美元。自始至终，我都对这突如其来的变故感到困惑，甚至同那些供货商们两清之后，我兜里还剩下了 20 000 美元。我突然觉得我还可以东山再起，只不过这次我不会再肆意揣测客户的需要了，我要让客户作为主导来告诉我他们需要些什么。实际上，我还有许多需要调整的：我要让客户成为我整个商业运作的中心点。这个崭新的计划使我的生命又再次绽放出活力。我清点出所剩无几的旧库存并入新的仓库。这次我们将专注于服务客户，再不是简单地买卖货物了。

从重新开业到 7 月份仅仅 3 个月的时间里，我们的年销售额达到了 325 000 美元。从此，我走上一条康庄大道。20 年后的今天，1 500 万美元的销售额俨然让我们成为了行业中的翘楚。

或许当年的“大转盘特价”就是我和我的企业共同的转折点。如今，每年 4 月我们还是会举办这样的特价活动。春日里短暂的一周所产生的 15% 的年零售额为我们企业带来了巨大盈利，广告预算的 1/2 都花在特价活动上，目的是为了用这个活动拉开每年自行车销售旺季的序幕。活动来客不光是新英格兰地区的乡亲们，还有我曾经的同事——以前在高中为我打工的那些小孩如今已经成为了医生、律师和工程师，他们会在周末从四面八方赶回来友情客串帮我推销，这还成了我们名义上的校友周末聚会。而更重要的是，我们能有一个同新客户照面的良机——