

THE TEN DEMANDMENTS

摸透 顾客心

品牌忠诚度的提升之道

[美] 凯丽·慕尼 劳拉·伯格海姆/著
江林 赵天广 要艳菲 王树彬/译

一本
商务人士必读
的直接对话式
营销指南

中国财政经济出版社

The Ten Demandments

摸透 顾客心

品牌忠诚度的提升之道

◆ 凯丽·慕尼 劳拉·伯格海姆 著

◆ 江林 赵天广 要艳菲 王树彬 译

中国财政经济出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

摸透顾客心: 品牌忠诚度的提升之道 / (美) 慕尼, (美) 伯格海姆著; 江林等译. - 北京: 中国财政经济出版社, 2003.8

书名原文: The Ten Demandments

ISBN 7-5005-6661-1

I. 摸… II. ①慕… ②伯… ③江… III. 企业管理: 销售管理
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 060817 号

著作权合同登记号: 图字 01 - 2002 - 2149

The Ten Demandments

Kelly Mooney Laura Bergheim

ISBN 0 - 07 - 138739 - 0

Copyright © 2002 by McGraw - Hill, Inc.

All rights reserved. Except as permitted under the United States Copyright Act of 1976, no part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw - Hill Education (Asia) Co. and China Financial and Economic Publishing House.

本书中文简体字版由中国财政经济出版社和美国麦格劳 - 希尔教育出版集团合作出版。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有 McGraw - Hill 公司防伪标签, 无标签者不得出售。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行电话: 010 - 88191017

北京中租胶印厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 15.5 印张 200 千字

2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月北京第 1 次印刷

定价: 39.80 元

ISBN 7-5005-6661-1/F·5815

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

鸣 谢

在很大程度上，这本书是我的同事和我在 Ten Worldwide 公司以及它的子公司工作的成果。本书所阐述的内容主要源自我们在工作经历中所观察到的、学习到的东西以及一些新的发现。需要说明的是，我们的主要工作就是去协助一些公司、组织，使它们的知名品牌满足世界上那些最苛刻的顾客的要求。当然，与那些很有个性并富有开拓精神的客户打交道使我备感荣幸，因为他们不仅仅提供给我一种工作的挑战，而且从另外一个角度上给予了我回报——建立了一个近乎完美的、以顾客为中心的组织体系。

我在法斯特公司（Fast Company）的一次例会上与 Ten Worldwide 公司的 CEO 南希·卡勒默（Nancy Kramer）通了电话，将我写这本书的想法告诉了她，也就是从那一天开始，她给了我坚定不移的鼓励与支持，她和她的合作伙伴甚至允许我在运营 Ten Worldwide 公司旗下的 Ten/Resource 营销公司的同时，花时间来进行创作。我的前任老板——也可以说是良师——克里斯托弗·莎莉斯特（Christopher Celeste）也在不断地鼓励并支持我将想法付诸实践，而不要仅仅停留在构思上。在写作期间，她还充当了辅导员、宣传者的角色，并且不断提出新的意见与建议以充实此书。

在过去的几年中，每一位参与人员在提出与发展这本书的核心课题的工作里，都扮演了重要的角色，他们所致力于的顾客方面的研究成果构成了《电子商务资源观察》这套丛书的框架。当然，如果没有詹妮·巴瑞特、艾德·约翰和苏珊·艾士里的高超智慧、战略

眼光以及渊博的消费者行为方面的知识，这本书的成型也是十分困难的。另外，我的同事黛娜·艾丽斯、劳拉·埃文思、罗宾·巴特勒和丹尼斯·伯杰克在我因写作陷入困惑而变得心烦意乱的时候安慰我、关心我，对此我也深表感谢。

当我准备动笔的时候，我立刻想到了一个相关的问题：谁愿意无私地与我分享他们的经验呢？罗格·布莱克威尔、史蒂夫·斯卓瑟、弗兰克·佩斯塔、罗宾·巴里泽斯基、马克·威尔斯、爱德·罗里、凯瑞克·卢克斯、卡罗里·卡夫和黛比·菲力普使这个问题迎刃而解，他们向我提供的资料与经验，如果让我自己收集的话，那将会用去几年的时间。所有这些人以及足智多谋的拜特斯·戴维斯将我引向我的代理人凯伦·怀特，他自始至终坚定地支持我，甚至忽略了一个事实，即最初我想以数据堆积成此书。另外，我还要向玛丽·格莱恩以及 McGraw - Hill 公司的其他成员表示真诚的谢意，他们为此书的最终完成做出了无私奉献！

此外，我还要感谢那些从他们繁忙的工作安排中挤出时间给我的人们，他们所从事的工作是迎合那些日益老练、精明而又挑剔的顾客，在接触中，我也开始对这种具有挑战性的工作有了更进一步的了解。许多著名企业，如 The Limited，进步保险公司（Progressive Insurance），里兹·克莱伯恩（Liz Claiborne），宝洁公司（Procter & Gamble），好时公司（Hershey's），蓝调坊（House of Blues），红信封礼品公司（RedEnvelope），Krispy Kreme，星巴克公司（Starbucks），Kinko's，TH!NK 移动公司（TH!NK Mobility），非凡货品公司（UncommonGoods），惠普公司（Hewlett - Packard），还有 Reflect.com，它们的高层决策者也将他们的经验、心得和独到的经营管理视角一一向我展示。

敏捷的头脑与富有创造力的思维在我们这个团体里并不少见，但我依然要将一份特别的谢意献给克里斯托弗·巴瑟娜，正是她那

富有新意的想法和不断的建议促使我们设定了这本商务书籍的阐述风格，使用了一种叙述故事的语气，这一点非常与众不同。

在我写作的不同时期，我的一些朋友和校友对此书进行阅读、编辑并加以注释，来表达他们的意见和建议。这其中就有凯特·墨菲、鲍勃·海尔、丽莎·库克、沙拉夫·怀特、格利高·吉列姆、詹姆斯·斯科特、珍妮·巴瑞特、亚伦·司毕斯、丽莎·伯纳斯、沙恩·沃夫和凯蒂·慕尼。我十分感谢他们提出了坦率而有建设性的意见。

如果没有凯伦·斯科尔的出色业绩，这项计划一定会延期的，因为她是这本书的调研主管。正是她凭借着高超的协调能力与敏锐的眼光，从一大堆的学术论文、调研报告和网页中寻出精华的部分，并抽丝剥茧般地提炼出本书的主旨。她不仅负责大量的调研工作，还通过编辑、审阅、编写等方式对原稿进行进一步巩固、加强，而且还在每一章的结尾写了总结评语。

令我更为感谢的是我的同事和合著者劳拉·伯格海姆，她赋予本书以生命力，她以极大的热情去探询消费者的习惯、各地的民俗，求证于一个又一个的故事，并将这些用唯美的语言表达出来，这一点是别人无法比拟的。她不仅给予本书以专家性的意见，还亲身参与了印刷工作，在整个过程中，她引导着我以令人惊讶的速度前进着，并使我最终完成了这本令我们都很骄傲的书，我终身都不会忘记她那坚强的意志。

最后，我要感谢我的生活伴侣——我的丈夫斯科特·海宁森。是他在写作过程中照料了我的生活，替我准备甜美的食物等等，尽其所能来支持我。

推 荐 序

随着时代的发展，中国的市场竞争格局已经进入了“顾客需求时代”。这一点，无论是在从市场营销理论 4P（即产品、价格、渠道和促销）向 4C（即顾客、成本、便利和沟通）的转换中，还是在 CRM（客户关系管理）理论与技术的兴起和广泛应用中，都得到了鲜明的体现。

当前，全球化经济与竞争的发展，迫使企业参与到更残酷、更激烈的市场竞争中来，以争取消费者。“最大限度地满足顾客需求”成了许多公司参与竞争的法宝。一些公司甚至将充分满足顾客需求的公司原则、完备的客户关系管理与服务作为公司的核心竞争力。实际上，无论公司采取何种核心战略，尽最大可能地了解顾客需求都是每个公司所梦想的，然而，也是相当难以实现的。原因在于，在当前社会中，顾客需求是非常多样化、个性化的。现在，越来越多的市场研究者意识到了这一问题，而且越来越多的专家开始关注这一领域。因此，从某种意义上来说，《摸透顾客心》一书的出版，既对消费者行为研究领域做出了一个重大贡献，又及时填补了这一领域的众多空白。

关于消费者行为研究方面的书虽然我读过很多，但这本《摸透顾客心》仍一下子就吸引住了我。不仅仅是因为这本书的内容详实、全面，而且因为这本书的结构安排与表现形式极为独到。《摸透顾客心》，顾名思义，就是了解消费者对企业的需求，本书在结构上也是按需求的顺序安排。读这样一本书，你不仅不会感到枯燥

乏味，反而会不断被它吸引，为什么呢？因为你会发现，书中的语言就是你平时想说的话，就是你平时对一些公司或者品牌想说的话，甚至是你长期一直埋藏在心中，不知道该如何表达的话。读这本书时，你会为作者给你带来的强烈共鸣而拍案叫绝。的确，这本《摸透顾客心》就像是顾客与公司之间沟通的桥梁，无论对顾客还是对公司来说，都有极为深远的意义。我相信，公司的市场主管、客户服务中心主管以及其他关注顾客需求的人，都会对这本书产生极大的兴趣。《摸透顾客心》的另一个显著特点是，在用消费者独特的语言表达消费者行为特点的同时，它还加入了大量丰富、生动的案例加以阐述。这些案例的主角往往是一些非常著名的公司或品牌，通过对案例的分析与透彻理解，作者极大地加强了理论的说服效果，对读者来说，它还会产生举一反三的效果，而这也就是为什么现在的教材都喜欢用案例阐述或论证的原因。本书在案例挑选上可称得上极为精细，每个案例都是具有代表性的经典力作。对读者来说，在阅读每一种需求之后，再根据案例进一步深入理解，可以说是明智的选择。而对公司或品牌来说，案例无疑就是一面镜子，公司的主管可以此为戒，看看同行公司是怎样处理顾客需求、怎样最大化地满足顾客需求的，从中吸取经验教训，从而推动本公司的进步与发展。

《摸透顾客心》是2002年夏天在美国出版的，从时间上看是非常新的作品，而出版社在短短不到一年的时间便把这本书引进、翻译并出版，对中国的读者而言，可以说是一件幸事。《摸透顾客心》中文版的面世，对我国消费者行为领域的研究将起到重要的推动作用。本书是由中国人民大学商学院消费者行为研究领域的资深教授江林老师主译的，能够保证中文版与著作原文的思想及表达高度统一，从而保证了此书的可读性与完整性。本书无论对在校的本科生、研究生，还是对公司市场部、营销部、公关部、客户服务部等

与消费者打交道的部门的工作人员，甚至对自主创业的中小企业家，都有非常重大的研究和参考价值。我向我们的读者推荐本书，希望每个人都能从中找到自己需要的东西。

吕一林教授
中国人民大学商学院副院长
2003 年 7 月

前 言

当我开始书写关于“顾客到底希望从公司那里获得什么”的内容时，还正在犹豫是否要写一些东西来揭露顾客网上购物时所经历的种种“遭遇”。现在我明白了，如果我真写了那些内容，我的书将被列入来自泡沫经济时代的关于“.com”的垃圾行列。

但是我明白，在过去的几年里，经过不断考察或批评最好的、最明智的或者最差的、最蠢笨的网上购物体验，我所学到的东西已经有了更加宽广的应用舞台。我意识到，公司在哪里给予它们的顾客以最好的购物体验并没有什么实质意义，关键是它们是否曾给予过。

对于大多数公司（除去少部分依然保持其“纯洁性”的公司）来说，互联网已经不仅仅是一种新的商务平台，而是转变为一种整合公司组织与生产线的思路，用各种动态的方式来满足顾客的需求，在各种渠道下——无论是网上还是网下——提高并且支持着良好的品牌体验。

因此，网络并不是全部或者最终的顾客体验的传输系统。但是，通过向顾客提供众多的、他们以前没有得到过的事物，比如更多的个性化体验，更深入的产品信息，更多的购物选择，互联网还是能够吸引顾客坐下来，并且引起他们的关注——他们现在更需要这样的经历，不管他们会在哪里体会这样的经历。在实质上，互联网为公司提供了一种前所未有的控制它们的顾客的力量。

那些希望赢得顾客的信任与忠诚的公司需要弄明白，在“顾客

需求年代”，顾客真正希望从公司那里获得什么！

在脑海中思考过这一切后，我决定写一本不一样的书。一本不是关于互联网本身，不是关于目标市场，不是关于客户关系管理（CRM）的书。相反，我选择了写一本关于顾客对公司的需求方面的书。健康的客户关系，令人鼓舞的体验，基本的交往礼节，真正意义上的尊重，这些才是公司真正的力量所在。

我要举着一面镜子来到所有公司的面前，这样，它们就可以像自己的顾客那样来审视自己，我希望能使它们从一个全新的角度来深入地观察并了解自己。

你捧在手中的这本书是影响当今顾客需求的宣言，而这些顾客正是影响公司发展的群体。同时，这本书还在尽力展示顾客为什么和怎样将自己的信任、交易、忠诚交给那些他们感到满意的公司。

我的使命是让客户发起说服顾客的“战役”，扔掉那些没用的垃圾邮件，鼓舞那些毫无斗志的销售联盟，废除古老的规章。我要鼓励并强迫它们培养并传播顾客的信仰——就在自己的公司组织内部，渗透到公司的各个部门以及每一个角落。

我写这本书是因为我不得不这样做，而不是因为我有太多的闲暇时间，毕竟我还是一位妻子，还是两个孩子的母亲，而且还在经营一家公司——正因为我有使命与责任来传递顾客真实的声音，并给公司一个警告！

我知道没有人真正需要来写一本书——尤其是以客户为中心的书。因为，如果你没有准确、清晰地得到某一信息，你就不会看报纸的商务专版、贸易信息和新经济市场营销杂志。但是，如果这一信息已经被发出，为什么现在还没有被接收呢？

作为一名普通的顾客，而不是公司的领导或者顾问，为什么我经常对某一公司感到失望、沮丧甚至想放弃它？为什么我仍旧在咨询电话中长时间苦恼地等待，被客户服务中心冷淡地接待，或对产

品感到极度地失望？为什么即使我把我的需求与愿望的信息全部传递给公司，这样的事情还是会经常发生？

让我现在就告诉你，对于大部分品牌，我的失望情绪都要远远多于满意情绪。虽然我知道要对服务一流的公司保持我的忠诚，避免与服务质量差的公司打交道，但是我宽容的限度在逐渐降低，并且我知道我不是有着这样感觉的惟一的人。

有时候我感到自己将会永远地那样“固执”，拒绝让那些曾经令我感觉不愉快的公司来做我的生意。比如，我一定会绕开附近的意大利餐馆，因为有一回他们竟然连续三次修改我的菜单；同样，我也不会光顾我办公室附近的便利咖啡馆，那里的服务糟透了，当我要求额外的免费奶酪时，它的员工的待客方式让我感到好像是自己做错了。的确，它们并没有发现失去了我的生意，这是无形的，但是，它们同时也完全没有意识到，失去了我的生意意味着某些方面的问题正在触及它们生意的基础。

我这样说你也许会感到惊讶，但是试想一下，如果人人在日常生活中表现得如同我一样“固执”，那么对于那些商家来说，不就是数以百万计的机会消失了吗？如果它们知道这一切就是因为顾客不满意的话，我想它们最好对此予以重视并采取行动。

我知道有一些顶级的大公司就做得很好，它们非常重视自己的顾客，它们想尽办法去增加与顾客的交流并取悦他们，在本书中我将介绍其中的几家。但是除去它们之外，我可以肯定，大多数公司并没有树立一种“以顾客为中心”的文化，对此我感到十分惊异，难道它们不清楚没有了顾客它们就无法生存吗？

有许多公司并不清楚它们的顾客群体是哪一部分（或不是哪一部分），它们同样也不知道它们的顾客到底想从它们的品牌中得到什么。这些公司甚至还没有树立这样的目标：在企业内部形成一种以顾客为中心的观念。正是由于它们没有形成这样的一种制度和体

系，使得它们与顾客忠诚之间的沟通渠道被堵塞了。我写这本书的目的正在于此，让那些公司总部的行政人员们听到他们很少听到的声音——来自于顾客的声音！

1994年下半年，在经历了10年的品牌设计生涯之后，我开始涉足网络领域，也许这要归功于杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）创立的亚马逊网站（Amazon.com）。紧接着，我又进入了营销资源公司（Resource Marketing，一家初始形态的网络营销公司，现在的Ten/Resource公司的前身），进入了刚刚开始起步的网络事业，2001年，我成为了这家公司的总裁。在这种新的媒体中工作，我可以尽情发挥我的想像力，将我的关于消费者、品牌经营以及顾客行为、心理等的经验提供给那些需要它们的企业，例如苹果电脑公司、美联网络公司（CompuServe，现在为AOL的组成部分）、伯顿滑雪板公司（Burton Snowboards）、CondéNet、“维多利亚的秘密”（Victoria's Secret）。

从1997年到2000年期间，我是公司的战略主管，在那一段时间里，我花费了数千小时来从消费者的角度评估互联网上的整体消费体验，这一调查范围包括了超过1000次的顾客购买与反馈行为，以及数以千计的服务工作。这次的调查结果被汇集成《电子商务资源观察》，得到了业内的好评，被称赞为第一份全面的、以顾客为中心的“端对端”（end-to-end）电子零销体验的研究著作。

我一直在试图了解如何将现实生活中的购买行为移植到互联网上，同时，我也想定义网上超凡的整体消费体验。经过深入的了解和观察，我得出了这样一个简单的结论：互联网给了我们比以往更多的支配与控制能力，这就意味着更大的权力，而更大的权力是与不断增加的需求直接相联系的。虽然我们上网冲浪，但我们却生活在现实世界，因此我们的需求就会影响到那些零售商、公司或者组织，不论它们是否在线。

如今的公司面对这样的新情况时需要一个路标，它可以提供

给这些公司一个方向，即在何时、何地、如何去加强与顾客的联系，根据他们的习惯，提供他们需要的商品与服务。我所要做的就是为这些公司设计一个框架，使它们可以根据顾客不同的需求，来不断改变经营策略，从而不论这些需要什么时候出现，它们都可以随时提供相应的服务。

这本书可以被看做是一个向导，不同的部门、人员可以分享它，而不是把它藏起来。所以，去仔细地研究它吧，它甚至可以将你最需要的顾客变成最喜欢你的顾客，这就是你需要它的理由。

我的探索与研究没有间断过，而且要一直进行下去，所以我对你的观点、故事会十分感兴趣，希望可以同你分享。

凯丽·慕尼

Kmooney10@columbus.rr.com

Ten Worldwide

343 North Front Street

Columbus, OH 43215

www.tendemandments.com

引 论

在你开始读这本书之前，请问自己这样一个问题：你是否应该得到你所要求的忠诚呢？如果你的诚实回答是：“是的。”那么恭喜你，你就是那些少数知道顾客真正需求的人中的一个。但是，如果你的答案不是那样肯定，那就请你问一下自己那是为什么，或者为什么不去赢得顾客的忠诚呢？

这个问题的答案其实就在我们面前，请你对着镜子，你看见了什么？对，一个顾客！你可以是一位教授、一名员工，或是已经为人父母，但是不论你是谁，你都是一个顾客，我们都是。

在某种程度上，这就是本书所要探讨的主题。《摸透顾客心》就是在寻求一种关于顾客需求的普遍真理，然后结合当今竞争与变革的观点，融入各行各业中（先进的工业、特殊制造业等等）。在这本书里，作者表达各种观点的形式既是从消费者的角度出发，又是从一个经历了许多挑战并能够灵活应对的管理者的角度出发。

现今消费者的要求非常广泛，跨度也很大。他们对不同的品牌、不同的渠道、不同的生活层次都有需求。但是，当你俯视所有消费者普遍的行为和心理时，你就会发现，对诚实、引导、质量、服务的需要是我们消费时的共性。也就是说，你对为你服务的公司的需要，不比你为之服务的顾客对你的需要少，他们也的确应该得到这些。

这本书所描述的不是一般的消费需求与期望，它旨在探讨出一种普遍的、共性的东西来。这就是为什么我们要研究消费者历史上

的消费需求，并将其应用于现在正在变化着的、特别的、动感十足的世界的原因。它揭示出消费者的生活是如何改变的，同时也展现出商家是采取什么方式顺应这种改变以适应新的消费需求的。书中还论述了企业不断进步和改变的原因，那就是能面对现实生活中的竞争、不断的革新并顺应消费者新奇而又有趣的需求。

保持领先地位，持续站在市场变化的最前沿，这是现在各家企业面临的巨大挑战。本书就是想让商家知道，在各种情况下，顾客到底想从你们那里获得什么。

欢迎来到以顾客需求为导向的时代

去问问那些喜欢或是不喜欢某一个品牌的人的感觉是怎样的。他们的回答可能是：他们喜欢的品牌提供了他们所需要的一切，至于那些不喜欢的品牌，则什么也没有为他们做，即不能满足他们。真是天壤之别。那么你的公司或者你的品牌属于哪一种呢？

不论你与哪一位经理人聊天，你都会发现他们都认同一个正在出现的、不争的事实，那就是，现在的顾客要求得越来越多，而忍耐力、持久性却大为降低了。从大型连锁超市到私人小店，从日用品到卫星电视，各种各样复杂的情况和变化在不断地影响着顾客的观念，并丰富了他们的经验与阅历。尤其值得一提的是，在过去 20 年里，有一种发明在丰富顾客的阅历、扩大产品选择范围、拓宽信息的渠道等方面远远地超过了其他的一切，那就是：互联网！

我们应该对互联网致谢，顾客们可以借助它做各种各样的事情了：几秒钟内就可以横向对比商品的价格与品性，在我们得病之前就了解病症的特点，在我们拍完照片之后改变它的背景，预定明天晚上家庭聚会的可口外卖，甚至发邮件给任何一个企业，只要它在地球上存在，并且很大程度上可以得到答复。啊，这就是互联网！

计算机和互联网已经与我们的生活紧密地结合在一起了，它们已经成为我们在日常生活中不可缺少的交流与沟通工具。就如同电话、电视以及收音机（当然，还有电报机和印刷机，如果你想走回头路的话）一样，因特网连接彼此，它同时也在企业与顾客之间搭建起无数的桥梁。

互联网使我们比以往更加有见识，当我们作为顾客时，它使我们可以更加自信、有经验，因此我们就会在搜寻、比较与购买中产生更多的需求。这种情况到处都存在，这是一种机遇，同时也意味着挑战。

这不是一本描写因特网的书籍，只是和它有关，涉及它的一部分情况。正是因特网的出现丰富了人们的需求与期待。对于企业而言，它意味着商家要尽自己最大的努力去迎合这种不断增长的需求，即满足在各个渠道与阶层中的消费者需要。

长期的关系是那些想要比以往更加壮大、更快发展的企业所最需要的，这种关系的开始与结束就在顾客与公司接触的每一个地点，在那儿，顾客与企业走到了一起。在各种渠道下相互影响的顾客对于任何组织来讲都是最忠实、最重要的。

不论是好的，还是坏的，不论是积极的，还是消极的，这些相互影响都在定义着顾客与一个品牌之间的关系，或即将与这个品牌产生的关系。不论你的顾客是通过什么渠道接触到你的公司的——在商店里、电视上、电话中、广告里、传单上、电子邮件里、超市里、网站上，还是通过私人之间的沟通等等——这些销售渠道都应该因你的所有品牌而被整合并协调起来。

顾客们已经被市场上纷繁复杂的信息弄得晕头转向了，分散的渠道以及令人迷惑的市场行为对他们来讲是超负荷的。因此，他们最终需要弄清楚的是，他们在你的网站上买了东西后，为什么不能在你的商店里退还呢？他们会问：“这难道不是同一家企业生产出