



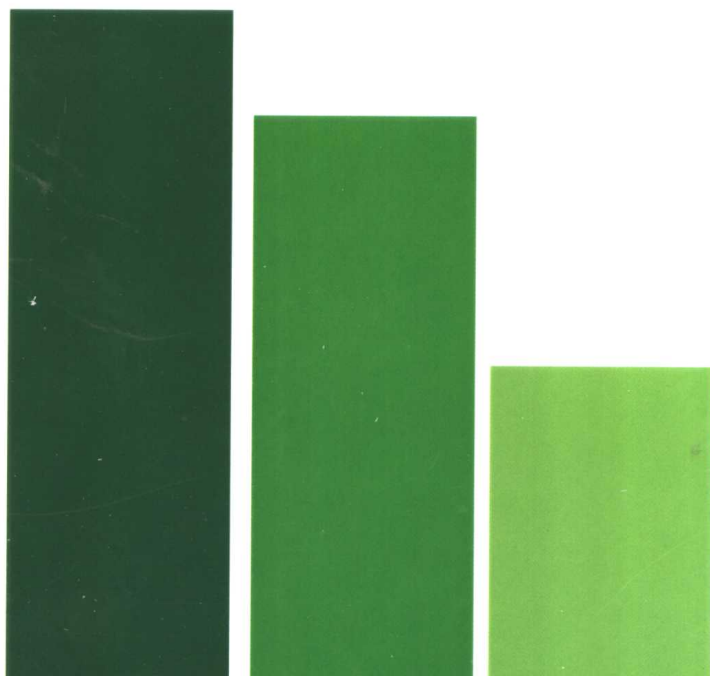
Customer Loyalty:
how to earn it ,
how to keep it

十二条顾客忠诚金律

顾客忠诚之于商业成功的基石地位正如
盐和胡椒之于一顿美味的盛宴一般

吉尔·格里芬 ©著 匡安玲©译

汕头大学出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

十二条顾客忠诚金律：快乐盈利的途径 / (美) 吉尔著；匡安玲译

- 汕头：汕头大学出版社，2004.1

ISBN 7-81036-505-3

I. 十... II. ①吉... ②匡... III. 公司 - 企业管理 IV. P276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 097674 号

Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It

Copyright © 2002 by Jill Griffin.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by Jossey-Bass, Inc. a John Wiley & Sons, Inc. company.

©Simplified Chinese edition, Shantou University Press 2004

十二条顾客忠诚金律：快乐盈利的途径

作 者：(美) 吉尔·格里芬

译 者：匡安玲

责任编辑：胡开祥 邹 菊

封面设计：郭 炜

责任技编：姚健燕

出版发行：汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮 编：515063

电 话：0754-2903126 0754-2904596

印 刷：广州市大一印刷有限公司

邮购通讯：广州市天河北路 177 号祥龙花园祥龙阁 2205 室

电 话：020-85250482 邮 编：510075

开 本：890×1168 1/16 印 张：16.5

字 数：238 千字

版 次：2004 年 1 月第 1 版

印 次：2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数：6000 册

定 价：25.00 元

ISBN7-81036-505-3/F·32

版权所有，翻版必究

如发现印装质量问题，请与承印厂联系退换

F713.5
122

97550

Customer Loyalty:
how to earn it,
how to keep it

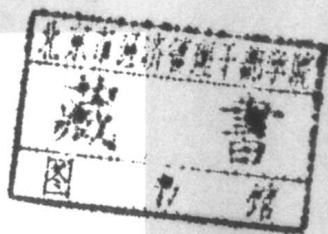
十二条顾客忠诚金律

顾客忠诚之于商业成功的基石地位正如

盐和胡椒之于一顿美味的盛宴一般

吉尔·格里芬 ©著 匡安玲©译

汕头大学出版社



S2204/02

感谢我的祖母，艾达·费尔科洛斯·玛茜，

感谢她引导我进入创作领域。

感谢我的丈夫，J·麦克·南恩，是他对我的无尽的爱
与信任让我对“忠诚”一词有了全新的认知。

前言

数年前，我读到乔治·华盛顿的一段话：“美洲殖民地的将级军官必须具备以下特性或品质：坚强、职业技能、正直、谨慎和忠诚。”从那以后，我又多次忆起这句话，觉得它是如此中肯，并长期适用——不仅是对于军人，也适用于商界人士，事实上，甚至是任何领域的人群。华盛顿总统提到了能力（他称作“职业技能”）、判断力（他称之为“谨慎”）和任何时代都为人称道的品质：坚强、正直和忠诚的重要性。仔细想之，我发现其实具备并坚持了前4种特性的话，最终一定会涉及到后者，即，难能可贵的忠诚。

在我的军旅生涯中，我更深切地体会了所谓“忠诚”的含义。我明白了，它不是看得见、摸得着的东西，有时还无法预测，并且有着两维属性；个人或机构赢得别人对其的忠诚，或者说忠诚成为他人对个体或机构的必然承诺——这也正是华盛顿总统所希望的。在商业圈子里，忠诚是双向的，要赢得别人对你的忠诚你必须得付出，而你的适当的努力自然会赢得别人的忠诚。忠诚的这种能引起互动的属性对华盛顿的军官们很重要，同样，我们在周围世界里，包括商界中也是如此。

在现实生活中，打个比方，很难想象消费者会从职业技能、判断力、职业道德、可信度都让人质疑的公司、企业、产家购买保险、汽车、器械或者飞机票，当然，某些情况下也可能有偏离，但绝大多数情况下人们不会完全随意选购。事实上，真正有信誉的公司、集团也以上面的品质要求它们的员工。成功的公司有自己的个性和可信度，其领导和职员们也具备一定的判断力和专业能力；他们清楚他们所从事的。有了这样的认知，顾客忠诚度实际上也得到保证，公司被接受和认可也成为必然。华盛顿并没有要求将领们具备比他示范的更多的要求——勿庸

置疑的是他成功赢得了拥护和追随他的所有军官和将领们在他领导民族解放的过程中对他的忠诚。今天，成功的公司也同样努力着。

此书中，作者吉尔·格里芬讲了些成功公司的事例。他们通过与顾客建立紧密的联系，并反复地施惠而拥有忠诚的顾客群。它们都具有自己的品牌、信誉和职业技能。让我们看看发生在我所效力的公司中的一件事例吧。那是在 2001 年 9 月 11 日，恐怖分子袭击曼哈顿世贸大楼刚刚两小时，我们公司的服务台接到一位年轻女人焦急的求助电话。

“我刚刚在世贸中心！”她说，“电信系统出故障了，能帮我传一个口信吗？”

原来，她急于要告知她在的乔治亚的家人们她很好，而当她发现接往外地的 1~800 线路还能接通时，她就迅速地拨通了我们公司的电话，这个她确信能帮上她的忙的电话。我们公司——USAA 公司立即帮助这个女子联系到了她的家人，让她们都安心下来。像这样的顾客与机构之间的关系便是“忠诚”的表现，而我们公司已经做到了。USAA 公司很早就把顾客视作忠诚的家庭成员般对待。信用，从其 1922 年建立之初便是其成功的必要因素。公司的早期运作就根植于军事化思想——服务、忠诚和正直。在这个基础上，USAA 公司的成员都绝对忠诚而公司的信誉也树立了起来。今天，USAA 公司的职员在与近 500 万与公司有联系的人员维持紧密联系的过程中仍体现出那些同样的价值标准。

不论你所在的集体组织是否与其成员和主顾建立了牢固的联系，我希望你考虑并利用书中提到的设想，并且记住：真正的忠诚的赢得只建立在信任之上。如果达到了华盛顿为他的军官制定的标准，也就能够赢得他人恒久的忠诚。

2002 年 8 月
圣·安东尼奥

General·罗伯特·赫里斯 USAF(RET.)
USAA 董事会董事长

序 言

在《十二条顾客忠诚金律》初版面世的几个月前，一个熟人（同样也是个作者）提醒我，这本书的出版对我个人而言没有多大意义。但是，他无疑大错而特错了。事实证明：这本书的出版在我的职业生涯中（甚至是在我的全部生活中！）是一个伟大的里程碑事件。下面是其部分价值体现：

- ◆这本书已经被译成多种语言，在世界范围内流传。
- ◆它成为黄金书屋俱乐部的选择。
- ◆美国邮政服务购买了 2.4 万套此书作为提高全民性商业素质的书籍。
- ◆如海俄塔旅馆和福特汽车这样的公司等均购买上百本此书分发给职员和合伙人。
- ◆它被德克萨斯大学选作 MBA 进修课程的教科书。

借着此书，我还得以与许多新闻工作者、编辑、专业同行，还有读者（他们是最重要的）进行会谈。他们为我提供了许多与顾客忠诚有关的经验甚至启示。所以，为什么要修订此书呢？毕竟，如果它还不是一文不值，没必要修改，对吗？当然不能这样想。就像鲍勃·迪兰讲过的，“这是一个充满变化的时代。”为了赢得顾客的忠诚，一个商人跟着时代在变，我们的书也要与时俱进。

在前一版的序言中，我曾提到 20 世纪 50 年代北卡罗莱纳的

Marshville 的发展情况。同许多小城镇里一样，一个商人的营生情况决定于他为顾客建立私人体验的能力。想来一杯“原创”饮料吗？我们的配置师吉恩先生会为我准备加樱桃的可乐，在配置的过程中，他还提供最新的 Archie 连环漫画。刚刚到了新款春装吗？衣店老板奥黛丽聪明地为我母亲留一套合适的黄色的衣服等她试穿。这些经营者靠着他们对顾客好恶的了解和对这种了解的恰当利用，使自己的事业更加顺利、红火和无忧，从而成为成功的人士。

第一版里，测试了如何建构这样一种类似的“基础性”经验。但是从初版发行之时起，市场已经起了巨大的变化。今天，网络的广泛运用（在这次写作期间，商业部门有报道统计美国已有超过一半的家庭已经开始利用网络）和管理组织的更新使顾客变得更加苛刻和难以满足，他们希望在他们喜欢的地方，喜欢的时间，以他们喜欢的方式进行消费。这种新“口味”的顾客要求价值、效率。当他们的要求得不到及时满足时，他们会毫不迟疑地换商家。很令人悲哀，越来越多的顾客正变为这种“朝秦暮楚”派，他们越来越频繁地更换商家。事实上，现在一般的公司每年都会流失 20%~40% 的顾客，公司不能提供他们所期望得到的服务，他们感到不称心。这样，今天的消费者自然非常不高兴地从一个卖者转到另一个卖者从而以寻求更好的“价值”。

新的挑战呼唤新的对策。这是为什么第二版的《十二条顾客忠诚金律》提供大量新的忠诚手段和技术（许多以技术为基础的，也有些不是）以帮助公司或企业与客户建立牢固的联系。举例来说，此版中你会看到：

- ◆网络正如何提高顾客的敏感度、洞察力；公司在“应付”越来越苛刻的顾客时，哪些技术方式是最关键的。
- ◆研究结果显示，通过多种渠道（网络、电话、传真等）与公司发生买卖关系的顾客比单渠道的顾客表现出更高的忠诚度。
- ◆为什么电话服务中心成为公司新的重心前缘部分；要向顾客提供周到周全的服务，这些顾客服务代表们需要具备哪些能力。
- ◆公司、企业怎样做到满足顾客的价值需要，并最终赢得其忠诚。

- ◆为什么营建信用时培养一个忠诚的顾客是第一个关键步骤：怎样协作销售。
- ◆最大的障碍是确保你的商务通讯被读到，或者提醒你的顾客得到提示（在线的或离线的）。
- ◆建立在线顾客群体的原因是帮助培养顾客忠诚度，并成功指导你发展和管理团体。
- ◆为什么流失的顾客不意味着失败（而且书中会有例证，“多伦多猛龙”公司已经成功地利用语音邮件赢回它本已不那么热情的支持者）。
- ◆员工反馈调查如何有利于建构员工忠诚，并最终建构顾客忠诚。
- ◆为什么最终要凭借不断适应顾客变化着的“价值”界定赢得顾客的忠诚（有一个传统食品品牌在这方面做得非常好，它有着 20 多年遵循此规律的经历）。

不过，请别由此而愚笨地相信新的方式与手段已经重写了忠诚的原则（你会在第十章后面看到），绝对没有。改变的东西越多，需要坚持的也就越多。请确信你的方式或技术都围绕支持牢固的忠诚原则，而且，促使你的顾客对你越来越忠诚才是永久忠诚的唯一之道。

所以，请将这本书对你的启示与不断更新的影响销售和顾客服务的各种新技术与策略结合起来。想想把更多的人变成你的忠诚拥护者的伟大蓝图吧。别忘了，赢得永久的顾客才是我们梦寐以求的最有价值的事情。读下去吧！

奥斯丁，德克萨斯

2002 年 8 月

前言 罗伯特·T, 赫里斯.....3

序言.....5

第一章 顾客忠诚——快乐盈利的途径.....13

快乐盈利的途径

真正的评判标准：顾客忠诚

为什么市场策略限制忠诚

吸引价格本位者，而不是忠诚追随者

不同的顾客面对类似的商品顾客保持忠诚越久，回报越多

忠诚的顾客与忠诚的员工相关

失去一个顾客的代价

第二章 透视忠诚.....31

忠诚和消费循环

依恋：构建忠诚的一个先决条件

忠诚的4种类型

多渠道赢得高度的忠诚

Nordstrom：多渠道的挑战

第三章 培养一个忠诚的顾客（七个关键环节）.....47

明确顾客的内涵

忠诚的顾客：一个不断发展的概念

哈利·戴维森：美国忠诚的典型

对竞争诱惑的免疫

培养一个忠诚的顾客

利润产生系统和顾客活动

利润产生系统的重要性

数据库的应用如何增进客户的忠诚

盲目追求和其它错误观念

扎扎实实地构建忠诚的顾客群

第四章 从可疑者到展望者.....71

以谁为目标？

怎样定位你的产品和服务？

明确具有发展潜力的展望者

第五章 从展望者到“第一次”顾客.....97

一项成功的交易的要素

信任问题很重要

倾听：营建信任与和睦的重要因素

你什么时候开口

明确消费者的消费循环

学习像一个“销售医生”一样思考

不仅仅是说的问题，还有怎样说的问题

第一次电话之前计划你的问访
结束每个电话的原则
有志者事竟成
从失败的销售中汲取教训

第六章 从“第一次”顾客到常客.....125

致使新顾客不再光顾的 4 个原因
对方说“是”以后，交易才真正开始
跟着订单走
给前线员工一个表现的舞台
透视新顾客
怎样才是真正上乘的服务
电话服务中心：新的前线
促进“第一次”顾客再光临的 15 种方式

第七章 从常客到忠诚的客户.....159

价值的三种类型
研究我的顾客
把常客发展为忠诚顾客的 8 点指导方针

第八章 从忠诚的客户到拥护者.....181

口头宣传的威力
为什么口头宣传的威力如此强大
赢得人们的口头宣传：4 种策略
把自己宣传出去
创办业务通讯

准备争取更多的顾客

第九章 顾客流失如何预防或应付.....205

流失顾客的困境：近观

忠诚构建中的抱怨

怎样挽回流失的顾客

使用高科技手段挽回流失的顾客

顾客流失研究

第十章 怎样在你的公司培植忠诚的理念和文化.....227

做好建构忠诚体制的准备

集中所有的销售和“诊治”顾客的手段

制定一个忠诚计划

忠诚体制后面的策略

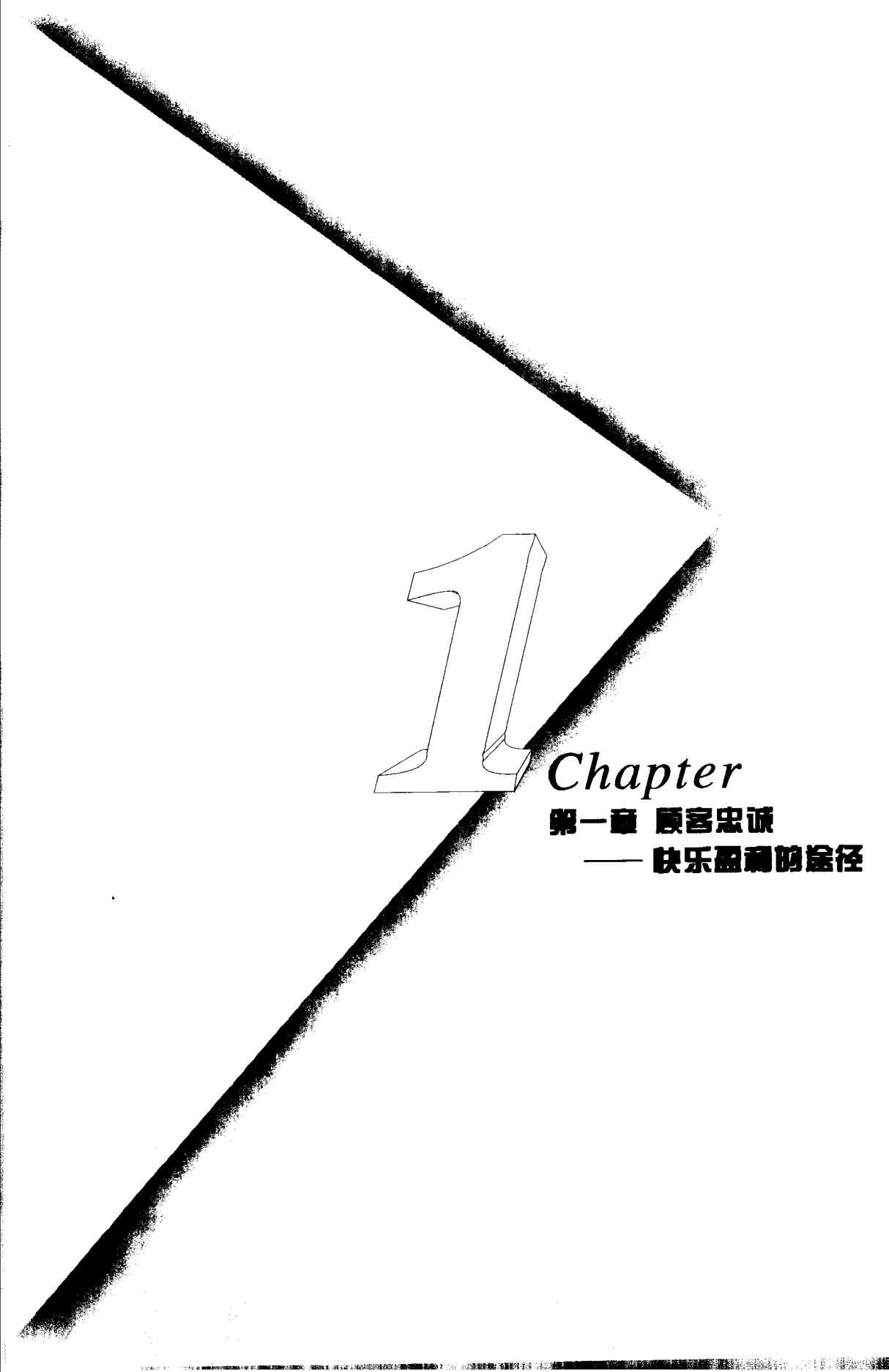
利润产生系统的其他运用

人力资源：忠诚体制的必需资源

把员工放在第一位

保持顾客忠诚：惟一的永恒就是变化

附录 十二条忠诚原则.....253



1

Chapter

第一章 顾客忠诚

—— 快乐盈利的途径

常有人问我，“现在还有所谓顾客忠诚度吗？”很多人认为顾客忠诚是过去时的事物呢，在当今这个社会，只有最低的价格才是唯一能吸引顾客的东西。但是，事实上，顾客忠诚度仍然是存在的！让我们看看身边的公司，计算机系统制造商戴尔电脑公司、固定信用卡发行公司 MBNA、还有室内装潢经营零售商 Home Port 等等，你会发现那些坚持不懈地致力于赢得顾客的忠诚的公司在竞争中占有明显的优势。但是，同时，这其中任何一家公司也会告诉你：在今天残酷的市场竞争中，要获得和维护顾客的忠诚要比以往任何时候都复杂和困难的多。下面是原因所在。

两个密切相关的方面使公司追求顾客忠诚度的过程比以往复杂、困难许多。首先，网络的广泛运用使公司与顾客之间的关系有所改变。顾客不再仅仅满足于关注和了解那些面向于他们的市场和销售信息，今天，一家公司必须得保证顾客能获得他们想要知道的几乎所有信息，而且，必须考虑甚至按照他们的意见完成交易或买卖。

其次，技术的突飞猛进尤其是知识管理领域的进步，又为公司与顾客建立联系提供了新的革新式的途径。今天，一家公司的成功依赖于通过各种各样的渠道掌握各种不同顾客的资料，这些渠道包括：网页点击率、电子邮件、电话、传真、电话服务中心、转售商，直销商等等。如果恰当利用了这些资料，公司才可以成功地满足不同的顾客，这常被提及为“分批定制”。

以上两个相关的方面涉及的是新兴顾客群，他们最明显的共同点是：以他们喜欢的方式购物。但是，大部分的公司却还没能迎合这类新的顾客，也就是说这些顾客得不到他们希望享有的服务。因此，他们感到自己被忽视了，甚至不满之情溢于言表。可想而知，如此而来的后果自然是顾客忠诚度低！

在像上个世纪 90 年代中期那样市场变革空前的时期，许多公司放弃了追求顾客忠诚的原则，而代之以单单采用那些能立马见效的策略或手段。这样的例子很多。从忠诚卡策划和重点计划到 CRM（顾客联系管理）程序设备再到大量资料积累，许多公司已经投入了上百万美元用

于迅速摆脱困境的研究。但不出所料，结果不尽如人意。像“CRM 的真相：你需要什么来对付欺诈”，“忠诚的迷惑——哪里出错了”一类的标题在专题出版物上频频出现，谈到了困惑、担忧和更急切的探询之路。

在新千年里，建立牢固忠诚策略的最好的保证是按照可信和真实的原则制定你的计划，勿庸置疑，技术突进会越来越多，要有效地运用这些新出现的工具或手段，也要保证它们被用于包含牢固忠诚原则的计划。否则，成功的希望渺茫。就像威里·纳尔逊唱到的，“是该回归生命本原的时候了！”这就是这本书要讲的，让我们开始吧！

快乐盈利的途径

尽管要做成一宗买卖首先得让顾客满意，我们仍然看到，仅仅是满意并不能为顾客忠诚奠定基础。20 世纪 80~90 年代，“让顾客满意”是提倡的标语。每个人都积极地致力于让顾客获得最满意的服务，以至有时甚至让顾客感到受宠若惊。这个理论的基础是，如果顾客满意了，他们会买更多东西，便会再次光临。书本、文章和专题研讨会提到此称之为服务顾客、服务质量或优质服务。在所有这些的背后有一个信念就是：顾客满意了，就可以带来积极的经济效益，特别是重复购买。但是最近的研究却显示了不相宜的结果：顾客满意程度高并不意味着重复购买和上涨的销售额。请参考下面的数据：

◆Forum 公司报道，在所调查的顾客中有高达 40% 的顾客尽管声称他们满意所得到的服务，但仍然毫不犹豫的光顾别的商家。

◆哈佛商业回顾报道，65%~85% 的顾客寻找新的卖主时说道，他们满意甚至相当满意前一位卖主。

◆彼特·冉丹，为世界范围内的电脑商提供市场调研结果的 Intelliquist 公司的经理说，在 3 万多次调查中他从未能证明顾客的满意程度高意味多次的重复购买。