

20位世界级公司总裁和资深顾问专家联合推荐

[美] 安德鲁·索贝尔 (Andrew Sobel) 著
蔡晓熙 译

客户的钱 犹如雨水

*Making
Rain*

国际超级顾问为500强企业
打造的客户忠诚方案

耗时6年，
深入跟踪与采访了50家大型公司、
1000多位营销专家以及数万名消费者，
得出的价值无限的研究成果



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

20位世界级公司总裁和资深顾问专家联合推荐

客户的钱 犹如雨水

*Making
Rain*

国际超级顾问为500强企业
打造的客户忠诚方案

[美] 安德鲁·索贝尔 (Andrew Sobel) 著
蔡晓熙 译



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

客户的钱犹如雨水/ (美) 索贝尔 (Sobel, A.) 著;
蔡晓熙译. —北京: 高等教育出版社, 2004. 4

书名原文: Making Rain: The Secrets of Building
Lifelong Client Loyalty

ISBN 7-04-013940-5

I. 客... II. ①索... ②蔡... III. 企业管理: 销
售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 023982 号

Making rain: the secrets of building lifelong client loyalty by Andrew Sobel.
ISBN 0-471-26459-8

Copyright © 2003 by Andrew Sobel.

Original language published by John Wiley & Sons, Inc., All rights reserved.
Simplified Chinese translation edition jointly published by John Wiley & Sons, Inc.
and HEP Publishing House.

本书版权登记号: 图字: 01-2003-4943

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-64054588
社 址	北京西城区德外大街 4 号	免费咨询	800-810-0598
邮政编码	100011	网 址	http://www.hep.edu.cn
总 机	010-82028899		http://www.hep.com.cn
经 销	新华书店北京发行所		
印 刷	北京铭成印刷有限公司		
开 本	965×1290 1/32	版 次	2004 年 4 月第 1 版
印 张	8.25	印 次	2004 年 4 月第 1 次印刷
字 数	200 000	定 价	29.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

Making Rain

专家对本书的赞誉

“这是一本让人兴奋的有趣的书，写得非常精彩，细节深入，分析透彻！任何想掌握顾问艺术、成为一名专业顾问的人都将从此书中受益。”

布赖恩·皮特曼爵士 (Sir Brian Pitman)

摩根·斯坦利公司 (Morgan Stanley) 高级顾问
劳埃德斯TSB集团 (Lloyds TSB Group) 前主席

“读《客户的钱犹如雨水》就好像是在30000英尺高空中，坐在头等舱里，手中拿着饮料，听取一位经验丰富的高级合伙人的悉心传授。他教给我们怎样应对任何一个职业人士都会遇到的创业以及维持成功的客户关系等至关重要的问题。”

鲍勃·弗里希 (Bob Frisch)

埃森哲公司 (Accenture) 高级合伙人

“在这个专业销售的新时代，《客户的钱犹如雨水》中所提到的观点都是无价之宝……”

韦斯利·坎特雷尔 (Wesley Cantrell)

拉尼尔全球公司 (Lanier Worldwide) 前董事长兼总经理

“安德鲁·索贝尔的《客户的钱犹如雨水》对于如何建立客户忠诚提供了有价值的思考与见解，任何有志于同重要客户建立长期关系以获得利润的人都能从此书中获益。”

保罗·丹诺斯 (Paul Danos)

达特茅斯商学院 (Tuck School of Business at Dartmouth) 院长

“安德鲁·索贝尔在建立客户关系方面是无与伦比的大师。在他的《终生客户》(Clients for Life) 一书获得极大成功之后，他又一次以他杰出的才能把我们带入销售咨询业的另一个更高层次……”

艾伦·拉弗伦涅尔 (Alan LaFreniere)

DCI 营销公司董事长兼总经理

Making Rain

“……《客户的钱犹如雨水》一步一步地阐明了那些重大的准则和战略，它们把伟大的客户顾问同平庸的专业人士区分开来。本书应该成为任何在专业服务领域以及账目管理方面的人士的教科书。”

康尼·康纳斯 (Connie Connors)

康纳斯通讯公司 (Connors Communications) 总经理

“……安德鲁·索贝尔再一次为我们拨开了通往终生客户忠诚之路的迷雾，提供了我们可以立即采用的详细的战略与战术。我们的公司由于采用了他的准则而取得了巨大的成功。”

道格·麦基翁 (Doug Mckeowan)

伍达德和柯伦公司 (Woodard and Curran) 资深副董事长

“这是一本具有开创性的书籍，它以一种非常精彩的方式，向商界专业人士讲述了发展客户关系的问题，并对成功设定了非常高的目标。与此同时，这本书还向客户们展示了顾问的秘密规则，他们凭借他们的诚实、自信以及无私与客户建立起咨询关系。”

约翰·E·鲍尔科姆 (John E. Balkcom)

圣约翰大学 (St. John's College) 校长

“《客户的钱犹如雨水》是关于如何建立客户忠诚的‘圣经’，它充满了真知灼见、智慧和令人兴奋的故事。对人们来说，培养客户忠诚是一个一生都需要面对的挑战，安德鲁·索贝尔并不是简单地提出一个公式，而是向我们提供了大量实现这一目标的有力的、具有操作性的战略。”

詹姆斯·凯利 (James Kelly)

盖梅尼咨询公司 (Gemini Consulting) 前主席

《改革公司机构》(Transforming the Organization) 一书的作者

“安德鲁·索贝尔说《客户的钱犹如雨水》将帮助你维持终生客户，他在这本书的每一页上都在这样做。这是一本非常棒的书，我在每一页上都要进行勾画，在空白处写下我的感想。《终生客户》是一本非常优秀的书，但这本书写得更好。《客户的钱犹如雨水》会成为这一领域的一本经典之作。”

杰罗尔德·帕纳斯 (Jerrold Panas)

Making Rain



杰罗尔德·帕纳斯和林兹合伙人公司
(Jerold Pannas, Linzy & Partners) 合伙人
《大礼物》(Mega Gift) 和《董事会会议室里的真实故事》
(Boardroom Verities) 两书的作者

“在建立终生的客户忠诚的问题上，《客户的钱犹如雨水》是一本非常有趣、有见识的指导书籍，它具有深邃的洞察力，令人鼓舞振奋……”

戴尔·吉福德 (Dale Gifford)
休伊特联合集团 (Hewitt Associates) 总经理

“很少有人能够像安德鲁·索贝尔这样对咨询业有如此的了解，他精心写作的书籍《客户的钱犹如雨水》，充满了真知灼见和聪明的建议，它告诉人们怎样为客户创造价值，从而赢得他们持续的忠诚。”

吉姆·罗宾斯 (Jim Robbins)
考克斯通讯公司 (Cox Communications) 总经理

“在当今世界，那些管理者们看起来通常更加愿意大量制造东西，而不愿进行清点和思考。安德鲁·索贝尔的新书《客户的钱犹如雨水》则让我们感到一阵轻松，它对于维持客户和顾客关系提供了充满智慧的指导。”

斯坦·戴维斯 (Stan Davis)
《活的》(It's Alive) 和《模糊》(Blur) 的作者

“《客户的钱犹如雨水》对于商业中的每个人都有吸引力，而不仅仅是对于那些专业人士。安德鲁·索贝尔解释了关系互动、长期的信任、创新的观点以及专业特长是怎样结合在一起、带来成果并培养出长期的忠诚的。这是一本非常出色的读物，充满了真知灼见。”

温·比肖夫爵士 (Sir Win Bischoff)
花旗集团欧洲部主席

“在《客户的钱犹如雨水》一书中，安德鲁·索贝尔展现出了他深入的理解力，他描述了那些丰富的客户关系是怎样形成的；为什么一些专业人士与他们的客户的关系越来越密切，而另外一些虽然从技术上



Making Rain

讲同样有技巧，却不能够建立这样的关系。

史蒂文·B.法伊弗 (Steven B. Pfeiffer)

富布赖特和贾沃斯基LLP公司 (Fulbright & Jaworski LLP) 主席

“安德鲁·索贝尔对我们商业文化内生的复杂性进行了深入的剖析，以一种强有力的方式讲述了如何建立客户关系。他的论述直接、实际，使人耳目一新，对我们每个人都有重要的借鉴意义。”

汤姆·塔格特 (Tom Taggart)

巴克雷斯全球投资公司 (Barclays Global Investors) 管理经理

“《客户的钱犹如雨水》一针见血，真正抓住了如何建立信任并成为一名成功的客户顾问的本质问题。本书充满了真知灼见和可操作性的战略，是一本必读书目……”

罗宾·比德韦尔 (Robin Bidwell)

能源资源管理公司 (Energy Resources Management) 主席

安德鲁·索贝尔对于杰出的顾问所具有的品质特征的描述，对于专业服务公司的领导者来讲，是必读的。”

詹姆斯·巴纳思 (James Barnes)

《客户关系管理的秘诀》 (Secrets of Customer Relationship Management) 一书的作者

“推销与关系建构艺术在安德鲁·索贝尔的深入研究中得到了真正的升华，那些被《客户的钱犹如雨水》鼓舞的读者一定会把他们的竞争者当作他们的早餐、午餐和晚餐。”

迈克·马利卡 (Mike Mulica)

Openwave公司顾客运营部 (Customer Field Operations, Openwave Systems) 资深副董事长

“安德鲁·索贝尔能够在沙漠里呼风唤雨，读这本书的时候带上你的伞。”

艾伦·韦斯 (Alan Weiss) 博士

《最出色的顾问以及百万美元的咨询生意》 (The Ultimate Consultant and Million Dollar Consulting) 一书的作者

致谢

Acknowledgments

《客户的钱犹如雨水》是在对确保客户持久忠诚的要素，以及最成功的业内人士与其客户建立长期顾问关系时所使用的战略进行了6年研究的基础上，编著而成的。这一项研究涉及对公司总经理和个别客户的大量采访，其中包括50多名总经理，以及与之一同工作的最有价值的那些专业人士。除了深入研究那些历史上的伟大的顾问专家以外，我还采访了一些当今世界上最出色的客户顾问专家。从我举办的讨论会上，我也收集了来自不同领域的许多专业人士的观点。在此，我不可能一一列出这些人的名字，但是如果没有他们的弥足珍贵的洞察力和建议，我不可能写成此书。

关系资本五个“C”中的一个“C”代表“伙伴”（Companions），他们是你的朋友、家人，滋养着你的情感和精神生活。在此书的准备过程中，我的家人所做的远不止这些。有一天晚上我同我的妻子玛丽·简（Mary Jane）和我们的三个孩子坐在一起，我提出了我准备写第二本关于关系建构方面的书的初步设想，并问他们每个人有什么看法。在接下来的一小时里，他们就书的要点和格式问题，提出了一系列非常有益的建议。现在你所看到的呈现在你面前的这本书，很多概念都来自

于那次家庭会议的“头脑风暴”（Brainstorm）。例如，由许多短小的章节和幽默的图例构成一本书。之后，我的家人以他们良好的性情，宽容了我从他们手中“偷走”许多周末和夜晚，用以写作此书。谢谢你们，玛丽·简、克里斯（Chris）、伊丽莎白（Elizabeth）和埃玛（Emma）。

当我询问我的代理人海伦·里斯（Helen Rees），写作两本书之间的时间间隔多长比较合适时，她的回答充满禅机：“当你感觉你心中有东西不得不写出来时，那就是应该写另一本书的时候了。”我不知道她是否知道，这被称作“天赐”（Empowerment）——突然之间，我不再受别人的时间表限制了，我可以自由决定何时写作下一本书。促成本书的另一个重要原因是海伦在 John Wiley & Sons 发现了一位非常出色的编辑，他就是马特·霍尔特（Matt Holt）。通常，编辑们往往都是粗鲁和专断的，但马特却完全不是这样。他善于帮助别人，充满热情和创造力，他懂得怎样与他的那些作者们相处。从技术上讲，帕特·赖特（Pat Wright）是一个自由编辑人，但我更愿意称他为书籍顾问（Book Advisor），他对本书的写作以及我所持的想法提供了许多参考意见。我还要感谢伊丽莎白·伊顿（Elizabeth Eaton），是她创作了你在本书中看到的那些插图。最后，我要感谢我的十多岁的女儿伊丽莎白·索贝尔（Elizabeth Sobel），她为《客户的钱犹如雨水》画了卡通图片。她是一个优雅的早熟的艺术家的作品早已在许多展览会和出版物上占有重要的位置。当把这些画放在一起的时候，我们分享的不仅仅是深夜里那些充满欢笑的时刻。

目录

Contents

序言 学会在所有时间祈雨.....	(1)
-------------------	-----

第1篇 突破作为专家的地位

第1章 忠诚方程式——决定你的客户忠诚的三个要素	(11)
第2章 你是一名出色的顾问吗?	(21)
第3章 突破作为专家地位的战略	(31)
第4章 在第一个十分钟建立信任	(39)
第5章 比你的401(K)更重要——建立你的关系资本	(47)
第6章 本杰明·富兰克林的秘密武器	(57)
第7章 为什么客户会喜欢你	(63)
第8章 满足客户期望的秘密	(73)
第9章 列奥纳多·达·芬奇——为什么钢琴和雕像很重要	(79)
第10章 发现隐藏的折痕——影响你的客户	(87)

第1篇提要 你是否已经突破了作为专家的地位?

第 2 篇 进入客户的内部圈子

- 第 11 章 “我愿意相信权威”……以及其他一些
客户易犯的错误…………… (99)
- 第 12 章 关系大师…………… (103)
- 第 13 章 保持一颗质疑的心…………… (109)
- 第 14 章 知识渊博的通才和有名的专家…………… (115)
- 第 15 章 怎样确定客户的需要…………… (121)
- 第 16 章 规模的力量——发展数量庞大的、多
年的客户关系…………… (131)
- 第 17 章 一个好的开始——开始建立关系并且
使它能够长期发展的 4 个方法…………… (137)
- 第 18 章 使你的客户关系得到增长的 5 种方法 … (147)
- 第 19 章 客户满足你的期望了吗?…………… (157)

第 2 篇提要 你进入客户内部圈子了吗?

第 3 篇 年复一年地增加

- 第 20 章 维持与倍加…………… (165)
- 第 21 章 默林——给你的客户施一点魔法…………… (173)
- 第 22 章 与老客户发展新业务的 5 个步骤…………… (177)
- 第 23 章 罗斯柴尔德银行家族——特殊才能的
力量…………… (189)
- 第 24 章 培养财产独立的态度…………… (197)
- 第 25 章 在不稳定的时期管理与客户的关系…………… (203)
- 第 26 章 与外国客户发展关系——努力不要犯这

些错误	(215)
第 27 章 成为能够祈雨的公司——伟大的公司是	
怎样建立终生客户的	(223)
第 3 篇提要 你一年一年地维持好你的客户关系了吗?	

第 4 篇 着手开始做：自我评估

第 28 章 你有祈雨的能力吗? ——对个人以及	
公司的两个评估工具	(239)
附录一 客户顾问名人录	(243)

Making Rain

序 言

学会在所有时间祈雨

几年前，我曾受到一家世界最大之一的电信公司采购部门主管的咄咄逼人的质问。那时，通过几个月筋疲力尽的努力，我已经领导一个很大的团队击败其他 5 家公司，赢得了一个非常知名的、价值几百万美元的咨询项目。现在，坐在一个又窄又闷的小屋子里，那位客户正在大力削减我提出的预算。

“我准备只给每名成员每周一次打长途电话的机会。”那位采购主管大声地向我说。

“但是他们都有家人。”我抗议说。

“他们可以写信回家。”他厉声反驳道。

这看起来越来越不像是在做生意，反而越来越像是一个关押白领罪犯的农场监狱，而我正在努力成为公司的英雄。

几个月后，我的一个老客户从他家给我打电话，他是一家金融服务公司的总经理。“安德鲁，我知道我通知的很仓促，”他说，“但是我下个月就要召集我的高层人马开会，我非常需要你的帮助。你能不能抽点时间出来？我需要你帮助我们彻底重新考虑一下我们的战略。”我的报酬不是问题，他知道他可

以从我这里获得很多有价值的东西；我也不需要解释我的方法，他知道我的方法是非常有效的；而且我向家里打电话也不受限制。

事情难道不应当这样吗？

结果我发现，即使是最有天赋的专业人员，也会不时地感受到那位来自“地狱”、曾经折磨过我的采购部门负责人的怒火。在我的咨询工作中，在我与许多各种各样的业内人士举办的研讨会中，我常常感到要求削减费用以及降低价格的压力。我经常被问及为什么一些业内人士会从他们的老客户那里得到稳定的电话定货单，而另一些则总是在十分艰难地寻找下一个可以做的小生意。我的那些听众很奇怪于我是怎样打入客户内部顾问圈的？

事实上，我们都希望客户能够把我们看作是一个非常有价值的资源，而不仅仅是一个出现在客户需求雷达上的兜售小贩，我们都希望能够长期地保持与客户的关系。如果这些就是你的目标的话，那么继续读吧，你算是找对地方了。从本书中，你将学会怎样打入客户的内部，获得他们毫不动摇的信任，以及怎样重新将自己定位为一位客户顾问而不是客户雇用的专家。你将学会怎样发展你的性格、态度和战略，从而使你能够不断地带来附加值，并且建立可以信任的人际关系。你的回报将是终生的客户忠诚——虽然不是每一次都能保证成功，但大多数情况下将是这样。

9 客户把许多专家看作是商品

10 年或 15 年以前，客户缺少基本的市场和价格信息，出售那些非常复杂的商品或是提供服务需要与客户大量地接

触。现在，只要点一下鼠标，客户就可以了解你或者你提供的服务的几乎全部内容，甚至在一些生意中，你不得不参加一些无需见面的通过电子拍卖的竞标活动。再点一下鼠标，他们就可以使货物发生转移。而且，以前由专业人士提供的信息和专业知识已经被剥离出来，客户可以通过各种各样的数字化媒体和专业软件来获得它们，就像《纽约时报》的内容已经从它原先所依附的纸媒体剥离出来一样。向客户提供服务所需要的人际接触已经很少，这也使得供应商和客户之间的界线变得十分模糊。

更糟糕的是，现在的客户已经很少有时间花在外界的专业人士和销售人员身上。如果你想与一位客户见面，你就要与各种各样的事情去抢客户的时间——那些长达几小时的内部会议、每天几百封的电子邮件、录满录音带的电话留言以及许多必须在最近几周内完成的项目。还有一些客户，通常愿意基于一份邮件或是一份简单的书面分析来做出决定和选择，而不愿借鉴一位有经验的外界人士通过面对面的会谈所提供的丰富的分析和洞察，这样做往往是有害的。

当审计可以自动进行，而不需要与客户接触的时候，一位拥有一家很大会计师事务所的合伙人怎样才能增加价值呢？当 Cisco 公司 90% 的新订单都放在网站上的时候，销售人员还有什么作用呢？虽然杰出的品质使你成为某一方面的专家，但是你是怎样才能够表现出与其他 10 位正在准备替代你的专业人士不同而脱颖而出呢？要知道他们有可能比你要求更低的费用。答案是：带来更多的价值；与你的客户建立更深的私人的关系；为他们额外多做一些事情。《客户的钱犹如雨水》正是介绍如何做好这些事情的一本书。

在所有时间都能够祈雨的价值

在土著印第安部落，祈雨者（Rainmaker）是那种能够结束干旱、让天空降雨的人。同样，祈雨者从商业文化意义上讲，是指那些能拉住大客户，并且达成大的交易的人。

如果每个公司、律师事务所或者政治党派都有一个这样的祈雨者该多好。但事实上这样的祈雨者非常罕见。许多祈雨者认为他们是天生的，而不是后天学来的，人们也不清楚某一位祈雨者和后来的祈雨者之间可以确认的共同点在哪里，这也使系统地培养这样的人变得非常困难。事实上，一本关于祈雨者的书的作者承认，经过他对成百个祈雨者的研究发现，他们的背景各不相同，他们为达到目标所使用的方法也大相径庭。

而且，他们有严重的个人主义倾向，在公司陷入危机的时候，公司需要的是团队的共同努力，走出困境，取得成功，而此时他们则可能会非常苛刻，甚至具有破坏性。此外，许多祈雨者喜欢完成交易后就转移，而不是长期跟随一位客户，而这一策略在今天经常被客户指责为“诱售调包”（Bait and Switch）。现在那些世故的客户要求从第一次会谈中就获得附加值，而如果你对客户的公司和它的产业不熟悉的话，就很难提供这种附加值。在以前那种无时无刻都能祈雨的模式下，这一类型的知识很难积累。

因此如果你能找到一名祈雨者就雇用他，但接下来怎么做呢？你怎么处理那些水平一般的专业人士呢？如果将每个人带来的附加值以及创造的忠诚提高 30%，将会带来什么样的后果呢？相比之下，如果把生意建立在依赖于几名难以管理的精

英人物基础上，又将会带来什么样的后果呢？前一个战略不仅可能而且非常有望获得成功。

本书为解决收入上的“干旱”提供了一个更好的、更加具有持续性的解决方案：每周都祈雨。你可能不会每天都得到很大的雷雨，但你会得到一些稳定的毛毛雨，这将使你得以稳定地向前发展，并为你个人及公司的成功创造基础。下面这个小故事能够说明这一点。

● 乌龟和兔子

从商业学校毕业后，我开始在马萨诸塞州剑桥（Cambridge, Massachusetts）的一个顾问公司上班，在那里我遇到了威廉·华莱士（William Wallace），他是一个为人低调、话语柔和、善良的年轻人。但是他好像缺少那种在那个公司工作的许多其他年轻的工商管理硕士们所共有的棱角。虽然做他的朋友很容易，但有时我在想，他好像没有足够的野心和动力，使他在咨询业中有所作为。随着时间的流逝，威廉做得很好，但还是不如另外一些人。他总是在别人被提升一年后才被提升，在公司范围的会议上，他总是保持低姿态。一些人很快成为了合伙人，而威廉花了更长的时间才达到这一步。但是，几乎在我们其他所有人没有觉察的情况下，他迅速地带来附加值的增加，建立了信任，他经常额外做一些事情，并在这一过程中建立了深厚的客户忠诚的基础。

五年后，我们与另外一家顾问公司合并了，与我原来所在的公司相比，我们的合并伙伴已经通过艰苦努力培养了“祈雨者”的骨干力量——商业开发的职业人士，他们是公司获取新的客户的前线尖兵。我专门研究了他们当中一个