

PEARSON
Prentice
Hall

《商业周刊》第一畅销书

“现在所有人都在谈论如何成为一个以客户为中心的企业。这本实用、通俗易懂的畅销书所做的事情，就是将这一切变为现实。”

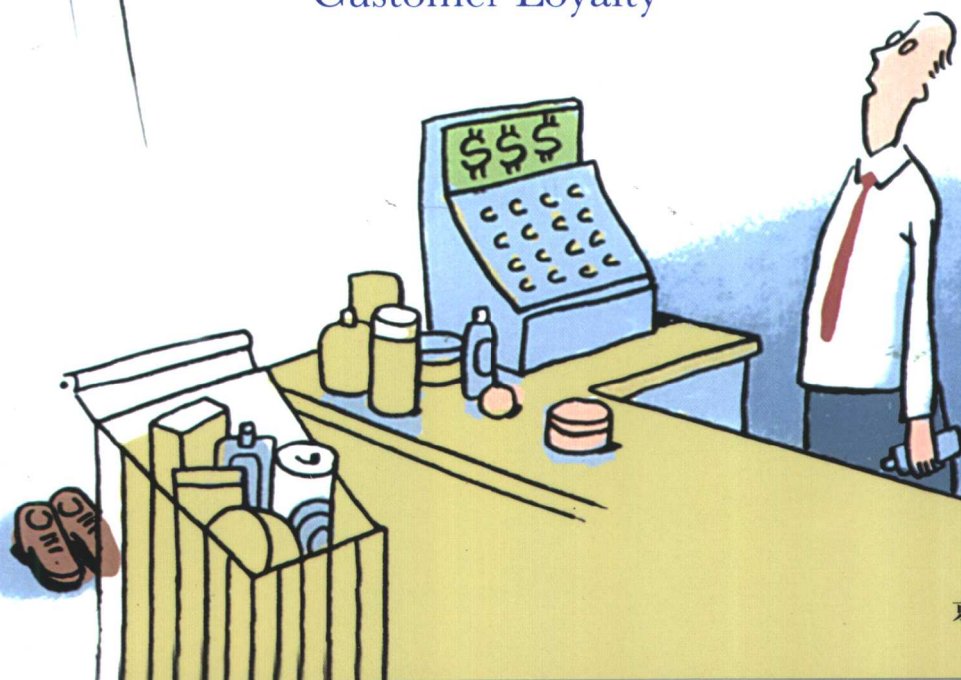
——米歇尔·哈默，一度引起全球企业改造热潮的畅销书《企业再造》的作者

[美] 哈维·汤普森◎著 金马◎译

Who Stole My Customer?? 谁偷走了我的客户？

创造和维护客户忠诚的决定性策略

Winning Strategies for
Creating and Sustaining
Customer Loyalty



Pearson
Education

京华出版社

Who Stole My
Customer??
谁偷走了
我的客户?

创造和维护客户忠诚的决定性策略

[美] 哈维·汤普森◎著 金马◎译



京华出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

谁偷走了我的客户? / (美) 汤普森著; 金马译. —北京: 京华出版社, 2004

ISBN 7-80600-933-7

I. 谁… II. ①汤… ②金… III. 企业管理: 销售管理—案例
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 061651 号

Simplified Chinese Copyright © 2004 by Jinghua Publishing House and Pearson Education North Asia Limited.

Who stole my customer?; winning strategies for creating and sustaining customer loyalty /by Harvey Thompson.

ISBN 0-13-145356-4

Copyright © 2004 by Pearson Education, Inc.

All Rights Reserved.

Published by arrangement with Pearson Education North Asia Limited, a Pearson Education company.

本书中文简体字版由培生教育出版公司授权京华出版社合作出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签。无标签者不得销售。

谁偷走了我的客户? ——创造和维护客户忠诚的决定性策略

作 者 哈维·汤普森 (美)

翻 译 金 马

责任编辑 陈红梅

策 划 郑春蕾

出版发行 京华出版社 (北京市朝阳区安华西里一区 13 号楼 2 层 100011)

(010) 64258473 64255036 64243832 (发行部)

(010) 64258472 (编辑部)

E-mail: 80600pub@bookmail.gapp.gov.cn

印 刷 北京市梨园彩印厂

开 本 730mm×960mm 1/16

字 数 140 千字

印 张 12.5

版 次 2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

出版日期 2004 年 9 月

书 号 ISBN 7-80600-933-7/F·53

定 价 25.00 元

版权所有 侵权必究

赞 誉

“现在所有人都在谈论如何成为一个以客户为中心的企业。这本实用、通俗易懂的畅销书所做的事情，就是将这一切变为现实。”

——米歇尔·哈默

一度引起全球企业改造热潮的世界级畅销书《企业再造》的作者

“《谁偷走了我的客户》为如何获得并维护客户提供了诸多见解独特、行之有效的高见。最为重要的是，本书提供了如何保持现有客户、防止客户流失的新方法。在商业竞争越来越激烈、机遇和挑战并存的今天，我们有必要阅读这本书。”

——代特·哈克斯坦

希尔顿酒店集团酒店部总裁

“哈维·汤普森可能比任何人都更清楚企业应如何处理与客户的关系。在一个以计算机网络和批量信息传输为基础的时代，如何维护老客户和吸引新客户都是很大的难题。汤普森对经理人应该如何维护客户关系的有力见解，使这本书成为今年最重要的商务图书。所有的管理人员都有必要读读这本书。”

——詹姆士·W·科塔多

IBM 商务价值研究所

“哈维·汤普森在这部精彩的著作里，再次就保持企业生命力的根源做出了卓越的分析。他一直致力于建立成功的客户忠诚管理模



式，并用对各层次经理人来说都是通俗易懂的文字描述出来，力图帮助他们在 21 世纪将事业再推上一个新台阶。”

——马克·R·理查德
美国维蒙特工业公司

“市场份额和销售额一落千丈的主要原因，往往不是经济因素所致，更重要的是没有采取有效的措施减少客户的流失。‘谁偷走了我的客户？’不要对这个问题掉以轻心，一定要把这个挑战放在最重要的位置，并在今天就开始采取行之有效的措施来解决它吧！”

——路易斯·哥伦布
AMR 研究公司高级分析师

“我认为哈维·汤普森非常了解客户对产品和服务的态度——不论好坏！他的基本观点可以这样概括：现在开始关注客户，否则，你就会把你的客户推向那些正在密切关注他们需求的竞争对手！本书所做的，就是要让我们真正领会，我们必须按照从外至里的思路来提供我们的产品，以建立真正的客户忠诚，最大限度地减少客户流失。谢谢你，哈维·汤普森！”

——比尔·格姆雷
论坛集团公司执行顾问，前市场科学研究所总裁

“在许多客户都盯着‘下一步创新’是什么的时候，哈维·汤普森径直拆开了业务流程，分析客户接触点与客户背叛的动机，以重新确定和开发客户的忠诚度。汤普森再次重申了客户服务的价值所在：提供针对客户需求的解决方案。在这种框架体系中，他极富创意地让读者转了一个 180 度的大弯，让他们从客户的角度来体会这些问题。这最终论证了他的观点：要成功地获取和维持客户，主要依赖于对客户需求的长期关注。”

——迈克·佩利
IndyMac 银行董事会主席兼首席执行官



前言：读这本书的理由

本书的目的，是向读者介绍一些对维持客户非常有效的新方法。

防止客户流失和提高客户忠诚度，已经成为全球的 CEO 们面临的首要问题。在《客户导向企业》（*The Customer-Centered Enterprise*, McGraw-Hill, 2000）一书中，作者曾经预测：“全球企业的经营战略将实现从产品到服务的转型、客户流失率将呈螺旋式上升”。本书即是在《客户导向企业》中的这一核心观点基础上扩展而成的。其中的一些主要理念，如从客户的角度思考问题等，在本书得到了进一步的发挥和利用，成了创造客户忠诚和阻止客户流失的关键。

为了全面了解客户并从客户的角度思考，对于任何问题，本书将从公司和客户两个方面来论述——因为双方的观点必须协调统一。每一章的最后一部分，都会有“假如你是一个客户……”这样的内容，目的就是让你暂时放下经理人的身份，站在客户的角度来实际感受一下所谓“忠诚与背叛”的问题。然后，可以结合这个情况来考虑，在你的公司里需要做一些什么革新。

本书在很大程度上吸收了一系列近期的研究和实践成果，很多企业围绕以客户为中心这一主题，展开了研究、实践、发展和革新，以便在全世界范围内创造世界级的、以客户为中心（以客户为导向）的企业，这包括 IBM 的全球分支机构改革。你可能并不像那些身为公司管理者的人，对大量的细节问题很感兴趣；但你与他们一样，也需要一些实际的、可以付诸行动的信息，以启发思维和加强决策能力。本书力图达到的就是这样一个目标——对所有人都有潜在价



值，而不仅仅是一本只针对操作过程的、翔实描绘细节问题的教科书。

当发生客户流失的时候，经理人与老板们会想：究竟是谁偷走了我的客户呢？怎么偷走的呢？我们怎样才能留住老客户，吸引更多的新客户呢？我们怎样才能成为以客户为中心，或者以客户为导向的企业呢？除了用所谓的“会员卡”进行积分，或者靠打折来暂时吸引顾客以外，我们是否还有其他的选择呢？在这个问题上，什么才是最具创新意义的、世界级的以及领导潮流的思维方式？哪里有可能最大限度提升我们业务发展速度的捷径？哪一种客户定位的投资，能得到更多的回报？这其中最主要的问题和原因是什么？哪儿是我们的利益所在？如果不做这件事情会有什么后果？那些执行了“以客户为中心”战略的企业，又存在什么样的缺陷和问题呢？

如果你正在考虑启动一个全面的客户战略，或是力图最大限度地扩展并保持市场份额，那么先把自己假想成一个客户，在这里，我将会和你探讨上面这些问题的答案。本书的主要目的是在建立客户关系之后，告诉你下一步该做些什么。例如，不能仅仅满足于对客户说一句“祝你今天过得愉快”，而应该构建站在客户的立场看问题的视角，以及使这一切成为现实的能力，这甚至需要改变公司的基础架构。

现在，就该轮到你的竞争对手发问了：“谁偷走了我的客户呢？”希望你能从本书获益。

——哈佛·汤普森



序：假如你是一个客户

你正在考虑下一步的购买计划——可能是替换掉一款老掉牙的产品，或者是寻求以前不曾拥有过的新产品和服务。

嗯，好好想一想。是什么东西促使你决定“去哪里做这笔生意”的？是什么让你决定去这一家，而不是那一家购买这款产品的？你会成为这家公司的回头客呢，还是另觅一家公司购买同样的产品？

现在，各个公司之间产品质量的差距已经非常小了。哪家公司提出独创的产品理念，很快就会被众多同行采纳，并迅速成为该行业所有人的共同观念。产品线上的改进，同样也很容易被竞争对手效仿。因此，在一个产品同质化极其严重的时代，产品本身的特性，往往不再是消费者选择在哪家公司的真正原因。

想一下你自己是如何做出采购决策，如何确定去哪儿完成这笔交易的？是因为产品的问题呢，还是有其他一些因素也在发挥作用？如果你已经是某家公司的客户，对这家公司的产品和服务也非常熟悉，那么，与这家公司打交道的感觉如何？是依旧光顾这里，还是到另外一家公司去采购呢？

当你知道，一家以前从没打过交道的企业，能为客户提供最大利益和价值的时候，即使在你家楼下就能买到同样的产品，你是否愿意不辞劳苦、跑遍整个城市去那儿采购？你之前这样做过吗？你最喜欢光顾的服装店是你家附近的吗？你是否会舍弃最近的时装店和商场，径直去你喜欢的那几个地方？你最近选择的银行是在最方



便的地方吗？你把汽车送到最专业的修理工或汽车维修站那里，还是选择那些价格最便宜的服务？如果答案很清楚，那么，为什么？为什么你会选择这一家的服务而不是那家？

过去，消费者往往只能步行或者开车，去购买大多数的产品与服务。即便如此，在当时，位置的远近或者以往的购买经历并不是消费者决定在哪儿购买的主要考虑因素。而在今天，这些则更难影响到他们对供应商的选择。在快递服务非常便捷的今天，人们完全可以通过因特网寻求全球最好的资源，只需轻点几下鼠标，就可以很容易地将自己的账号提交给一个新的供应商。因此，对于大多数消费者来说，在与供应商互动的过程中，消极的客户体验很容易吓走他们。甚至在对商家的产品非常满意的时候，一旦有可以替代的供应商，他们也会选择离开。

如果其他商家可以提供这样的产品或服务，他们可能就会被吸引，或者被别人偷走了！

同样，在互动过程中，积极的客户体验，可能会给消费者带来与这个供应商长期交往的信心。在互动的过程中，客户体验正越来越成为留住客户或赶走客户的驱动因素。

问题出来了：如果这种非常有效的接触点的互动模式由你设计，并在此过程中为你提供最有价值的东西，你觉得怎么样？如果某个供应商认定你是一个非常受欢迎的客户（也许因为你的经济实力、精神状态或者其他特性），并让你参与它们的业务流程设计，以便为你提供最有价值的东西，你觉得如何？虽然它们的产品、价格都和其他商家一样，但如果在卖场服务、选购、支付、送货以及售后服务这样一个与卖方全程互动的过程中，你的所有需求和想法，都被从外及里地整合到供应商的业务流程之中，你又会有什么样的想法呢？

你是否想过，被另外一些提供类似产品或服务的企业吸引，而背叛你目前经常光顾的银行、汽车经销店、航空公司、连锁旅店、



金融机构、保险公司、超市等等，仅仅因为它们的员工更加认同你、尊重你，并能按照你的方式行事？你能否想象自己接受这样的观念，即某家公司的特殊之处，在于它们设计的销售流程可以让你的采购过程更加方便快捷、成本更低？一个公司在了解你、与你建立了长期合作关系之后，是否会和你建立一种更为私人的、高质量的销售和服务体系，是否更倾向于为你提供各种咨询服务，以保持它的供应商地位？

比如，一家汽车经销商、金融机构，或者一个音像器材店的销售流程，是从你的角度出发来设计，完全符合你的需求；如果它们的产品，和其他供应商的完全一样或者相差无几，你会选择去那里购买吗？如果这些按照你的需求设计的服务流程，都非常简便、快捷和舒适，你是否会觉得在这儿可以获得更大的利益呢？

如果这家公司的发票或账单，也参考了你的意见，设计得非常容易统计、付账或者保存销售记录，与其他地方相比，你是否更愿意在这儿消费呢？如果一家电话公司的账单准确无误、清楚明了，缴费也非常方便呢？如果供应商们的产品完全一模一样，这样的流程或服务是否可以打动你的心，赢得这笔业务呢？

如果你也和我一样，和各种各样的在创造性的、清晰可见的业务流程中所见到的千千万万的客户一样，那么，对于以上各个问题，你的回答应该是：“是的”。

因此，如果你是一位客户的话，会认为以上问题都是真实的。那么，你是否已经按照这些观念，围绕你的客户来开展业务了呢？每个人都可能扮演双重角色：既是客户，又是产品与服务的供应商！这是大多数经理人的真实状况，但一旦转换自己的身份，认为自己是产品与服务的供应商的时候，经理人就有可能忽视了曾经的客户身份。在脱去了客户的外衣之后，经理人不再从客户的角度考虑（从外及里），而是从经营管理者身份出发，按照公司的观念（从里至外），来设计和评估业务流程以及客户接触点。公司的基础架构和



提供给客户的接触点的互动方式，都只是围绕如何优化内部流程来考虑的。过去，企业可能考虑过最低程度地满足一下客户的需求，但在企业取得成功的时候，这一切都被抛诸脑后。颇具讽刺意味的是，当经理人是消费者的时候，那些按照他们的需求，设计了高价值的接触方式的公司，对他们更具诱惑性；但一旦他们转换角色，同样是这一批经理人，却无法这样对待自己的客户。因此，他们的客户流失率日益加剧。这样的情况并不鲜见吧？是的，各行各业都有这样的情况发生，甚至对于那些有着良好出发点的管理团队而言，这也是一个难以逾越的主要障碍。

在下面的章节中，我们将介绍几种方法，来克服这种从里至外的业务定位，并帮助你最有效地执行一个经理人的职责。作者想告诉你的是，仅仅寻求某种新的方式来维持客户忠诚度，并实现以客户为中心的定位，是远远不够的。你肯定看过许多论述这个问题的图书和文章，但其实你还是习惯于从里至外地思考问题。自从你第一次参加商务活动、经营研讨会或公司会议后，“公司第一”的观念就已经根深蒂固了。这种观念我们必须首先帮你克服。你已经习惯于用业务驱动的方式，来制定企业的使命、愿景、战略、计划与流程。这种方法最大的问题在于，只涉及到客户，而不是以客户为本位，不是完全从客户的角度来开发、设计和驱动。即使你翻开一本书，看到其中在讨论“如何更多地从客户的角度、由外及里地考虑业务”，你在心理和感情上，仍然戴着以公司为本位的紧箍咒，在理念上就无法接受这样的事情。因为你已经将这种从里至外的思维模式，内化成了一种信仰。

为了真正理解“以客户中心”这个观念，并认识到它的重要性，你必须脱去头上那个“公司经营者”的紧箍咒，在鲜活的现实案例中理解这些理念。为了从公司和客户两个不同的角度来探讨这个问题，本书列举了大量汽车或者金融行业的案例。因为几乎每个人都要和这些机构打交道，都是这些机构的客户，每一个人对如何从客



户的角度来改进这些机构的工作，都有较为感性和深入的体会。我们这里探讨的客户中心理论，并不是仅仅适用于某个行业的特殊理论，而是一个普遍的理念。因此，一旦通过分析银行或者汽车公司的案例明白了这个道理，并转化为自身的理念，每个人就都有可能将这些理念应用到自己的工作中。

比如，在这些案例中，我们将剖析身为经理人的观念。因此，你能明白，如果你是这家公司的客户，这些经营者是如何看待你的。之后我们再变换一下身份，你现在扮演的角色是一个客户，因此，在思考这里所讨论的“以客户为中心”的创新思路时，必须摒弃经理人的身份（以及与之相伴的从里至外的观念）。

在第一部分，我将以一个汽车公司为例，来证明我们必须实现以客户为中心的转型，才能吸引和保持更多的客户。



目 录

前言：读这本书的理由	I
序：假如你是一个客户	I

第一部分

客户流失：为什么要提高客户忠诚度	1
第一章 以前的优势成了现在的弱点	3
第二章 20 世纪 90 年代：产品质量主宰的时代	11
第三章 21 世纪战略大转移——一个事关生存的问题	17

第二部分

了解忠诚：如何开始行动	33
第四章 操纵客户的满意度，而不仅仅只是了解	35
第五章 客户细分和目标客户	47

第三部分

机遇与挑战并存	55
第六章 客户的视角就是机会	57



第七章 公司文化也会成为风险	71
----------------	----

第四部分

客户体验具有决定意义	81
------------	----

第八章 客户观念的十大误区	83
---------------	----

第九章 客户的先见之明	99
-------------	----

第十章 必须做的事情：忠诚制度化	133
------------------	-----

后 记	161
-----	-----

致谢辞	162
-----	-----



第一部分

客户流失：为什么要提高客户忠诚度

最大的敌人就是我们自己。

——瓦特·凯利，POGO

第 1 章

以前的优势成了现在的弱点