

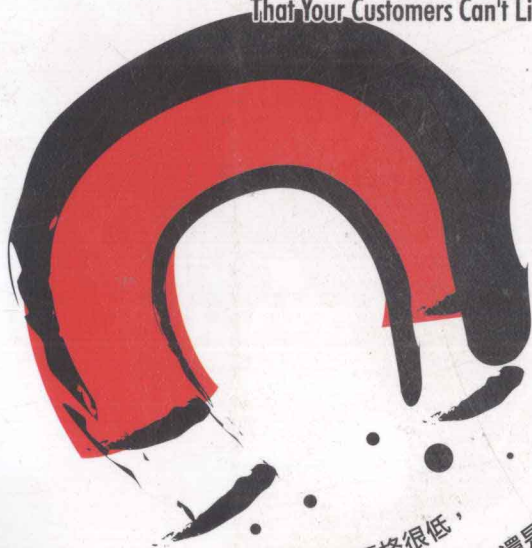
如何讓顧客

5大力量、28堂課讓你成為不可或缺的企業

離不開你

**Indispensable: How to Become the Company
That Your Customers Can't Live Without**

Joe Calloway ◎著
高子梅 ◎譯



即使競爭者的價格很低，
不可或缺的企業還是能得標連陣；
即使能在更方便的地方買到同樣產品，
顧客還是願意遠道而去。
為什麼顧客硬是離不開某些企業？
成為顧客心中少不了的企業有什麼秘訣？

如何讓顧客

5大力量、28堂課讓你成為不可或缺的企業

離不開你

Indispensable: How to Become the Company
That Your Customers Can't Live Without

Joe Calloway ©著
高子梅 ©譯



Indispensable: How to Become the Company That Your Customers Can't Live Without
Copyright © 2005 by Joe Calloway
Chinese translation Copyright © 2007 by Faces Publications, a division of Cité Publishing Ltd.
All Rights Reserved. Authorized translation from the English language
edition published by John Wiley & Sons, Inc.

企畫叢書 FP2157

如何讓顧客離不開你

5大力量、28堂課讓你成為不可或缺的企業

- | | | |
|-------|---|--|
| 作 | 者 | Joe Calloway |
| 譯 | 者 | 高子梅 |
| 主 | 編 | 陳逸瑛、顧立平 |
| 發 | 行 | 涂玉雲 |
| 出 | 版 | 臉譜出版
城邦文化事業股份有限公司
台北市中正區信義路二段213號11樓
電話：886-2-23560933 傳真：886-2-23419100 |
| 發 | 行 | 英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司
台北市中山區民生東路二段141號2樓
客服服務專線：886-2-25007718；25007719
24小時傳真專線：886-2-25001990；25001991
服務時間：週一至週五上午09:00~12:00；下午13:00~17:00
劃撥帳號：19863813 戶名：書虫股份有限公司
讀者服務信箱：service@readingclub.com.tw
城邦讀書花園網址：http://www.cite.com.tw |
| 香港發行所 | | 城邦（香港）出版集團有限公司
香港灣仔軒尼詩道235號3樓
電話：852-25086231 傳真：852-25789337
E-mail：hkcite@biznetvigator.com |
| 馬新發行所 | | 城邦（馬新）出版集團 Cité (M) Sdn. Bhd. (458372 U)
11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi, 57000 Kuala Lumpur, Malaysia
電話：603-90563833 傳真：603-90562833 |
| 初版一刷 | | 2007年6月30日 |

版權所有・翻印必究（Printed in Taiwan）
ISBN 978-986-7058-92-8

定價：260元

（本書如有缺頁、破損、倒裝、請寄回更換）

序

從電視觀眾為了怕錯過HBO的《慾望城市》(*Sex and The City*)而預錄影集的現象，到企業買主寧捨削價競爭的廠家，而就自己最信賴的廠商等種種現象可以得知，還是有顧客認為市面上有某些產品或企業是不可或缺的。它就像是蘊含寶藏的母礦……節節高升的彩金……商場上的聖杯：能讓你擁有一群想和你做生意的忠實顧客，他們只肯購買你的產品或服務。

想想看有哪個商家是你沒有它便活不下去的。每人至少都能想出一家。也許是可以為你隔夜送達貨件的快遞公司、汽車修理廠，抑或專門賣你辦公用品的線上公司。他們是靠什麼秘訣贏得你的心？讓你對他如此忠心不二？他們是怎麼辦到的？最重要的是，他們有哪些作為值得你學習？

即便競爭者的定價很低，不可或缺的企業還是能得標達陣。即便我們能在店址更方便的店家裡買到同樣產品，我們還是肯繞遠路去他們那裡惠顧。因為他們早已和顧客建立最好的關係。

所以你要怎麼樣才能變得不可或缺？要成為一家顧客離不開你的公司，有什麼秘訣？這都是本書要談的重點，我們會研究其中的原因，搞清楚為什麼顧客硬是離不開某些企業。其實

要找出原因不難，難就難在落實和執行的部分。誠如有句老話說：「點子是很古怪的東西，除非我們確實落實它，否則根本沒用。」

要成為不可或缺，表示你得先成為顧客心目中的預設選擇。當顧客需要購買你有販售的產品時，他們頭一個想到的就是你。你成了他們的一種習慣。所以它的背後觀念是，你要成為吸引顧客的那塊磁鐵，讓他們無視於其他競爭對手，全都上你這兒來，包括你的商店、你的目錄，或你的網站。

不可或缺的企業很清楚自己適合「落腳」的市場是什麼。剛開始，他們一定會反問自己幾個老掉牙的重要問題：

- 我們最精通什麼？
- 我們最熱愛什麼？
- 我們的顧客重視什麼？
- 這三項要素會在何處交會？

而這個神奇的交會處正是企業可以開始著手進行，讓自己有別於其他競爭對手的地方。

大部分的人都不喜歡讀理論，情願看實際的做法。這本書從現實生活中採集到許多範例。有關個案研究的部分包括：某支票印刷商如何在萎縮的市場中與顧客聯手合作，重整旗鼓；某連鎖飯店如何靠獨特新奇的消費經驗來抓住顧客的心；某餐廳的顧客在街頭長龍裡苦苦等候，只為一嘗煎餅加人情味的綜合美味；專門為律師提供進修教育的某研討機構，竟然有一套「旅館櫃台化」的獨創哲學；一家從無到有的銀行將為我們親

身示範，如何在這個高度競爭的金融服務市場中超越一般商品的層級；以及一名具有多重身分的推銷顧問／講師／演說家／作家，如何靠價值的創造和贈送來贏得無數粉絲的心。

雖然我所研究的企業都以自己的一套獨特方法在市場上成功立足，但他們之間還是有五點共同的構成要素，我稱它們為**五大驅動力**：

1. 動力的創造與維繫。
2. 讓顧客對你的可靠習以為常。
3. 用心經營你和顧客的關係。
4. 一圓夢想的結果。
5. 使人著迷、陶醉，和上癮。

除了這五大驅動力之外，我還發現到，能稱得上不可或缺的企業，他們看事情的角度也很像。他們常常拿「有何不可？」來反問自己，藉此挑戰傳統慣例……他們會先把基礎工作做到**最精通和最扎實**的地步，才會將觸角伸向創新的領域……他們會善用各種合夥的技巧去取得以前不曾碰觸的商業資源……他們了解傳統的推銷手法必死無疑，也明白不管發生什麼事，都沒什麼大不了，只要你意志堅定，就有可能出現轉機，還有網際網路從未改變任何事，尤其和交易有關的重要事情。

本書從頭到尾都很強調一個重點：你必須有創造力，才能變得不可或缺。成功沒有一定的標準模式，我們沒有十大步驟供你填充作答，也沒有臨摹圖片供你逐一上色。成功並不容易，你必須自己想辦法。請為你的顧客創造一種共同體的感

覺，這套策略的力量不容小覷。市場上有許多不可或缺的品牌，譬如蘋果（Apple）電腦的iPod和搖滾樂團灰狼合唱團（Los Lobos）都曾利用過這個策略。你若能在顧客之間建立起無形的向心力，將使你的聲望更上層樓，而且這個策略適用於任何企業。但前提是，當你在看其他企業如何運用這種共同體的力量時，你的目光千萬不能太狹隘，你要發揮創意，才能想出自己的一套辦法。我們不要你全盤移植其他公司的做法，我們要你把其他企業的創新做法當成催化劑，刺激自己發揮想像力。

其實在尋覓這些不可或缺的企業過程當中，我學到的最大教訓恐怕是：他們都牢牢掌握了一些看似明顯卻常被忽略的交易元素，有些甚至是「簡單到不能再簡單」的道理。譬如第一印象很重要；一定要對顧客說實話；或者做好自己的本分，因為讓付錢的顧客得到等值的產品或服務，只能算是一種本分，根本稱不上是超出顧客的預期水準。

常有人說，成功是要天時配地利。我完全同意這個說法。事實上，不可或缺的企業在策略上都很重視天時和地利的掌握。但這不光指實際的地點或架設很棒的網站。你要讓顧客隨時找得到你；給他們想要的東西；用他們想要的方式給；在他們想要的時間給。這些都要精心設計，絕非靠運氣。此外還有一點很重要，每位員工都要以顧客為重。

在這五大驅動力裡，最有力量的莫過於一圓夢想的結果。它重要到我們肯為它特別闢出一個單元。二流的企業只想到交易。不可或缺的企業和員工則強調未來的夢想——他們要為顧

客一圓夢想。重要的是，每位員工都能超越當下的產品或服務交易，完全投入那個境界。你必須以顧客為重，做任何事情都先想到顧客，才可能達到一圓夢想的結果。

你也許很好奇，為什麼每家企業都能寫出很棒的公司宗旨，連最爛的企業也不例外。光從紙上文字來看，每家企業好像都很完美，他們的宗旨和願景說明有如顧客的美夢成真版。這中間為什麼會有落差？問題出在哪裡？為什麼這些立意良善的企業都不能真正做到品質好、服務佳的地步？其實說穿了，全是卡在立意未能落實的問題上。有句老話說：未能落實的願景，只是一場幻覺。所以關鍵在於：你有沒有一套可以重複的標準流程。它是立意與現實接合的橋梁。只要建立起一套可以重複的標準流程，你就能透過一致的流程動作來打造出色的品牌。

第十二章談不可不上的二十八堂課。你可以把它視作一種動腦課程，從中取得你想當下活用的概念。其中內容包括標靶百貨商場（Target，譯註：全美第二大折扣連鎖企業）如何在一群低價競爭者中崛起勝出；北美房車賽（NASCAR）如何把賽事變得人性化；以及哈樂斯賭場（Harrah's Casino）非常清楚自己的顧客真正要的是什麼……其中的教訓與啟示都可活用於自己企業身上，讓你朝成功邁進。

在這本書中，你可以從你自認和你無關的企業身上學到許多經驗，這些經驗和觀念可以助你一臂之力，讓你變得「不可或缺」。事實上對你公司最有幫助的可能是歐普拉·溫弗瑞（Oprah Winfrey，譯註：美國脫口秀的名主持人）用來建立自己王國

的那套策略，抑或是W大飯店用來創新自我格局，在飯店業裡出奇制勝的那套辦法。

你一定要放開心胸。這樣一來，當你急需啟示時，導師自然會出現。如果你需要有人教你怎麼讓顧客離不開你，這本書會證明它是位很好的導師。

目次

序	005
1 成為顧客的預設選擇	011
2 五大驅動力	021
3 個案研究：Deluxe 支票公司	037
4 重回六個新基點	063
5 個案研究：W 大飯店	081
6 創造一種共同體的感覺	093
7 個案研究：暢銷作家基特瑪	105
8 簡單但常被忽略的道理	117
9 天時加地利	133
10 個案研究：南二十一大道上的煎餅屋	145
11 一圓夢想的結果	155
12 不可不上的二十八堂課	167
13 個案研究：人才至上的尖頂銀行	193
14 可以重複的標準流程	205
15 別再道歉了——只要把自己的工作做好	217
16 個案研究：LawTalk 進修機構	225
17 由顧客決定	231

如何讓顧客

5大力量、28堂課讓你成為不可或缺的企業

離不開你

Indispensable: How to Become the Company
That Your Customers Can't Live Without

Joe Calloway ©著
高子梅 ©譯



Indispensable: How to Become the Company That Your Customers Can't Live Without
Copyright © 2005 by Joe Calloway
Chinese translation Copyright © 2007 by Faces Publications, a division of Cité Publishing Ltd.
All Rights Reserved. Authorized translation from the English language
edition published by John Wiley & Sons, Inc.

企畫叢書 FP2157

如何讓顧客離不開你

5大力量、28堂課讓你成為不可或缺的企業

- | | | |
|-------|---|--|
| 作 | 者 | Joe Calloway |
| 譯 | 者 | 高子梅 |
| 主 | 編 | 陳逸瑛、顧立平 |
| 發 | 行 | 涂玉雲 |
| 出 | 版 | 臉譜出版 |
| | | 城邦文化事業股份有限公司 |
| | | 台北市中正區信義路二段213號11樓 |
| | | 電話：886-2-23560933 傳真：886-2-23419100 |
| 發 | 行 | 英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司 |
| | | 台北市中山區民生東路二段141號2樓 |
| | | 客服服務專線：886-2-25007718；25007719 |
| | | 24小時傳真專線：886-2-25001990；25001991 |
| | | 服務時間：週一至週五上午09:00~12:00；下午13:00~17:00 |
| | | 劃撥帳號：19863813 戶名：書虫股份有限公司 |
| | | 讀者服務信箱：service@readingclub.com.tw |
| | | 城邦讀書花園網址：http://www.cite.com.tw |
| 香港發行所 | | 城邦（香港）出版集團有限公司 |
| | | 香港灣仔軒尼詩道235號3樓 |
| | | 電話：852-25086231 傳真：852-25789337 |
| | | E-mail：hkcite@biznetvigator.com |
| 馬新發行所 | | 城邦（馬新）出版集團 Cité (M) Sdn. Bhd. (458372 U) |
| | | 11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi, 57000 Kuala Lumpur, Malaysia |
| | | 電話：603-90563833 傳真：603-90562833 |
| 初版一刷 | | 2007年6月30日 |

版權所有・翻印必究（Printed in Taiwan）

ISBN 978-986-7058-92-8

定價：260元

（本書如有缺頁、破損、倒裝、請寄回更換）

目次

序	005
1 成為顧客的預設選擇	011
2 五大驅動力	021
3 個案研究：Deluxe 支票公司	037
4 重回六個新基點	063
5 個案研究：W 大飯店	081
6 創造一種共同體的感覺	093
7 個案研究：暢銷作家基特瑪	105
8 簡單但常被忽略的道理	117
9 天時加地利	133
10 個案研究：南二十一大道上的煎餅屋	145
11 一圓夢想的結果	155
12 不可不上的二十八堂課	167
13 個案研究：人才至上的尖頂銀行	193
14 可以重複的標準流程	205
15 別再道歉了——只要把自己的工作做好	217
16 個案研究：LawTalk 進修機構	225
17 由顧客決定	231

序

從電視觀眾為了怕錯過HBO的《慾望城市》(*Sex and The City*)而預錄影集的現象，到企業買主寧捨削價競爭的廠家，而就自己最信賴的廠商等種種現象可以得知，還是有顧客認為市面上有某些產品或企業是不可或缺的。它就像是蘊含寶藏的母礦……節節高升的彩金……商場上的聖杯：能讓你擁有一群想和你做生意的忠實顧客，他們只肯購買你的產品或服務。

想想看有哪個商家是你沒有它便活不下去的。每人至少都能想出一家。也許是可以為你隔夜送達貨件的快遞公司、汽車修理廠，抑或專門賣你辦公用品的線上公司。他們是靠什麼秘訣贏得你的心？讓你對他如此忠心不二？他們是怎麼辦到的？最重要的是，他們有哪些作為值得你學習？

即便競爭者的定價很低，不可或缺的企業還是能得標達陣。即便我們能在店址更方便的店家裡買到同樣產品，我們還是肯繞遠路去他們那裡惠顧。因為他們早已和顧客建立最好的關係。

所以你要怎麼樣才能變得不可或缺？要成為一家顧客離不開你的公司，有什麼秘訣？這都是本書要談的重點，我們會研究其中的原因，搞清楚為什麼顧客硬是離不開某些企業。其實

要找出原因不難，難就難在落實和執行的部分。誠如有句老話說：「點子是很古怪的東西，除非我們確實落實它，否則根本沒用。」

要成為不可或缺，表示你得先成為顧客心目中的預設選擇。當顧客需要購買你有販售的產品時，他們頭一個想到的就是你。你成了他們的一種習慣。所以它的背後觀念是，你要成為吸引顧客的那塊磁鐵，讓他們無視於其他競爭對手，全都上你這兒來，包括你的商店、你的目錄，或你的網站。

不可或缺的企業很清楚自己適合「落腳」的市場是什麼。剛開始，他們一定會反問自己幾個老掉牙的重要問題：

- 我們最精通什麼？
- 我們最熱愛什麼？
- 我們的顧客重視什麼？
- 這三項要素會在何處交會？

而這個神奇的交會處正是企業可以開始著手進行，讓自己有別於其他競爭對手的地方。

大部分的人都不喜歡讀理論，情願看實際的做法。這本書從現實生活中採集到許多範例。有關個案研究的部分包括：某支票印刷商如何在萎縮的市場中與顧客聯手合作，重整旗鼓；某連鎖飯店如何靠獨特新奇的消費經驗來抓住顧客的心；某餐廳的顧客在街頭長龍裡苦苦等候，只為一嘗煎餅加人情味的綜合美味；專門為律師提供進修教育的某研討機構，竟然有一套「旅館櫃台化」的獨創哲學；一家從無到有的銀行將為我們親

身示範，如何在這個高度競爭的金融服務市場中超越一般商品的層級；以及一名具有多重身分的推銷顧問／講師／演說家／作家，如何靠價值的創造和贈送來贏得無數粉絲的心。

雖然我所研究的企業都以自己的一套獨特方法在市場上成功立足，但他們之間還是有五點共同的構成要素，我稱它們為**五大驅動力**：

1. 動力的創造與維繫。
2. 讓顧客對你的可靠習以為常。
3. 用心經營你和顧客的關係。
4. 一圓夢想的結果。
5. 使人著迷、陶醉，和上癮。

除了這五大驅動力之外，我還發現到，能稱得上不可或缺的企業，他們看事情的角度也很像。他們常常拿「有何不可？」來反問自己，藉此挑戰傳統慣例……他們會先把基礎工作做到**最精通和最扎實**的地步，才會將觸角伸向創新的領域……他們會善用各種合夥的技巧去取得以前不曾碰觸的商業資源……他們了解傳統的推銷手法必死無疑，也明白不管發生什麼事，都沒什麼大不了，只要你意志堅定，就有可能出現轉機，還有網際網路從未改變任何事，尤其和交易有關的重要事情。

本書從頭到尾都很強調一個重點：你必須有創造力，才能變得不可或缺。成功沒有一定的標準模式，我們沒有十大步驟供你填充作答，也沒有臨摹圖片供你逐一上色。成功並不容易，你必須自己想辦法。請為你的顧客創造一種共同體的感