

The Science Behind Creating Great Experiences
and Lasting Impressions

THE CUSTOMER LOYALTY LOOP

成交

如何实现可持续型销售

[美] 诺亚·弗雷明(Noah Fleming) 著 吴静译

洞察客户购买心理，颠覆传统营销思维

美国战略营销专家诺亚·弗雷明
深度解密500强企业营销策略

《纽约时报》《福布斯》 路透社
重磅推荐

THANK YOU FOR SHOPPING

The Science Behind Creating Great Experiences
and Lasting Impressions

=====

THE CUSTOMER LOYALTY LOOP

成交

如何实现可持续型销售

[美] 诺亚·弗雷明(Noah Fleming) 著

吴静 译

常州大学图书馆
藏书章

中国友谊出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

成交 / (美) 诺亚·弗雷明著 ; 吴静译. -- 北京:
中国友谊出版公司, 2018.7

书名原文: The Customer Loyalty Loop

ISBN 978-7-5057-4393-9

I. ①成… II. ①诺… ②吴… III. ①销售学 IV.
① F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 110811 号

The Customer Loyalty Loop©2016 by Noah Fleming.

Original English language edition published by The Career Press, Inc., 12 Parish Drive,
Wayne, NJ 07470, USA.

Simplified Chinese rights arranged through CA-LINK International LLC(www.ca-link.com)

All rights reserved.

书名	成交
作者	[美] 诺亚·弗雷明
译者	吴静
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	北京市兆成印刷有限责任公司
规格	710×1000 毫米 16 开 13 印张 143 千字
版次	2018 年 7 月第 1 版
印次	2018 年 7 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4393-9
定价	49.00 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676

前 言

开门见山，首先说明一下，我不是心理学家或科学家，在虚拟网络世界里也不是。你能明白吗？既然我已经解释清楚，你们仍然想看我的书，那么就来看看这本书吧。

书中所写的都是我与客户一起做过的项目，我给他们建议，帮助他们了解如何发展公司，如何增加公司的收入与利润，如何让客户愉快地花钱购买公司产品等。

尽管我并不是一名销售心理学博士，但是对于帮助公司找回他们的客户，让客户继续购买，甚至买得更多这样的问题，我十分感兴趣。我的客户也认为这是我所擅长的——或许也是最擅长处理这些问题的人之一。

现在，有这样一个普遍现象，随意点击任何一个网络链接，像大多数早晨打开邮箱查收邮件一样，你一定会发现有 5 位“专家”告诉你和你的公司如何获取新客户，完成更多的销售。我们所面临的无情现实是：获取新客户相当容易，但是如果方法不当，则会带来严重的后果。几乎在每一笔生意中，建立、维护与客户的长期关系并从中获利都更为困难，但也更有价值。而这个过程早在潜在客户和公司里任何一名员工接触沟通之前就已经开始了。大多数公司

并不是真正懂得用什么方法来留住客户，也不知道客户维护与客户忠诚是在还未开发新客户之前就应该首先考虑的。最近的一项调查发现：72%的小型公司计划将营销预算中的绝大部分用于开发新客户，用于维系老客户的预算只有23%。他们当中只有30%认为与客户保持着持续的关系，这还只是他们的猜测。¹这个数据绝不是杜撰出来的！他们认为自己的客户会回来继续购买他们的产品，但又不确定，这让我很惊讶。虽然这种情况不应该出现，但确实存在。

即便如此，调查结果是真的。在我的第一本书《常青》(Evergreen)²中，就写道：大部分公司花费大量的时间追求新客户，而这些时间本可以用来与老客户建立更深、更有利润的关系。为什么？尤达大师^①，请告诉我理由吧。

好吧。

坦率地讲，因为开发新客户更有乐趣、更吸引人，而且效果立竿见影。而所说的需要更多地关注老客户，其实他们早已经听过无数次。他们无数次在会议上听到这样的观点，他们请了顾问、专家来公司里跟员工讲客户服务。他们从很多书中也了解到这一点很重要。有一个大家听腻了的老掉牙的说法，那就是开发一个新客户的成本是留住一个老客户成本的5倍，说它老掉牙是因为没有人知道怎么让老客户产生这5倍的价值。其实这或许是下一个值得讨论的问题。

①尤达大师 (Master Yoda)，电影《星球大战》系列中的人物，绝地委员会大师，德高望重。——译者注

从来没有人能够说明如何真正地、完整地做到客户维护与客户忠诚。这是一套可以测量的，而且可以创造明显投资回报的系统——也是公司高管需要看到的。在我写《常青》之前，还没有建立起一个适宜的“客户维护”的过程，用以跟踪、维护、培育、建立客户关系。而“关系”这个词即使在商界里也是被大量地误解。在这本书里，我将谈到更有力的东西。当然这本书并不是《常青》的续集，它是基于你对努力获得的客户价值的最大化的关注，它就是一个思维定势。我们可以关注新客户，我们也可以关注老客户，或者两者都可以关注。

客户的购买行为是什么，如何影响购买行为，更重要的是如果客户继续和你做交易，客户体验对购买行为会有多大的意义，关于这些问题，一个客户维护的老师能教给你什么呢？事实证明，能教给你很多东西。自从2005年以来，我与成百上千家公司，成千上万的个人合作过。我阅读研究了所能获得的一切材料，从关于销售和营销的传统理论到现代心理学书籍，以及大量的让人着迷的神经营销学材料。

但那又怎样？并没有什么意义。

这些材料中不乏巧妙的想法，可是当你遇到客户访问网站、致电咨询或者最后拿出信用卡点击“结算”按钮等实际情况时，这些想法都无法提供实用的信息。

除非我们知道如何真正地将这些纯粹的心理学材料用于现在日复一日的工作，否则这些材料一点用都没有。对我而言，最好的

学习资源就是与客户一起工作，观察他们的实战。用一双细心的眼睛观察如何让所有准备发挥作用，同时也要注意观察客户的反应。这是一个观察的过程，不仅仅是为了获得客户，而是了解全部过程中每一个环节的意义。要特别注意一笔交易完成后还有很多事情要做：让这些客户成为回头客，或是让客户推荐客户，进行品牌宣传、口碑营销。我的许多客户都很相信这些，而且也是这么做的，因为他们看到了这样做的效果。这些恰好是其他许多公司极度需要的帮助。

书中提及的有些情况，倒回去看的话，碰巧真的发生了。举个例子，当我们发现某种洞察力、某种感觉、某一时刻，或是某个结果中有让人感兴趣的東西的时候，我们总是会去寻找而且往往也都能找到某种学科理论来支撑它。然后，通过将它们应用在不同行业客户的生意往来上，我们（包括我自己）也就进行了验证。在一些特殊领域的学科理论，如幸福学或者从那些从事奇特活动的心理学家们那里，有些东西是让人震惊的。这些对你来说有什么意义吗？

答案是非常有意义。大多数公司都很喜欢用“终身客户”这个概念。这个词经常出现在很多书中或是众多关于如何让客户高兴的50件事或100件事的演讲中。实际上，他们大都缺少系统的、可复制的过程，而这些过程却是让你真正可以用来获得新客户，并让客户保持长时间的购买力，或者是让你可以持续地提取客户的价值。而我就是要告诉你们怎样来做到这些。

劝说可以解决问题吗？

提个老生常谈的问题：怎样劝说客户进行购买呢？

其实更重要的是如何说服客户二次购买、买得更多、买了又买？答案就在这本书里。我会告诉你究竟怎样让你的客户开心地买了又买。事实上，在过去 10 年里，我大部分的工作就是给我的每一个客户回答这个问题。正如前文所提及的，建立客户忠诚度远远早于销售。

那么“口碑营销”呢？我们如何培养传播公司口碑的客户？本书抛开那些噱头，告诉你如何简单、有效、系统且真正可实施的方法。例如，你会了解到关于口碑营销的一些谬误。当然我并不是说负面的口碑营销。我指的是给你带来新客户的“口碑”有时可能是有负面影响的。接下来的内容会讨论一些正面的。

好消息就是：其实无论你的公司是做什么的，这些观念和做法对你的公司都是有用的。我的客户范围从年销售额一两百万的小公司到资产过 10 亿的商业地产开发商、清洁服务公司、线上线下零售商、价格高昂的 B2B 设备制造商、小承包商等。

我曾经和很多线上线下的大中小型的公司打过交道。他们都认为需要同时了解你的现有客户和潜在客户，这对营销来讲尤为重要。我了解我的客户，他们有自己的客户群，他们想知道有哪些更好的方法可以吸引客户，加强与客户的关系，从而拉动收益的增长。他们可不想白白浪费掉为了获取这些客户而投入的时间、精力和财力。我的大部分客户的销售额在 500 万美元到 10 亿美元之间，即使你的

公司销售额少于 500 万美元或者多于 10 亿美元，这本书仍然适用。

只要你有客户，这本书就适合你。

逻辑使人思考，情感驱人行动

不管你从事销售或者营销多长时间，相信一定听过上面这句话。

自从电视剧《广告狂人》（*the Mad Men*）开播以来，那些注重客户情感的精明销售员和营销专家们就经常重复这句话。尽管在剧中人物唐·德雷柏生活年代 40 多年后的今天，还是一直有人像剧中的人物一样抽烟，当然也许有人认为是健康的，但我们仍然可以从剧中学到为什么客户会说“是的”，为什么会最终决定买下东西，为什么最终会在合同上签字。当然，我也帮助我的客户处理这些问题。但是，在我看来，如何与客户进行一次又一次的交易这样重要的问题更加容易被曲解。而这恰好就是我可以帮助客户解决的。

在罗伯特·西奥迪尼博士的经典著作《影响力》（*Influence: The Psychology of Persuasion*）³ 中就曾解释了是什么样的心理让客户“就范”，以及怎样让客户“就范”。西奥迪尼是说服术与影响力研究权威。这本书最初是在学术界发行的，虽然销量很差，但多年以来一直是受销售、营销主管追捧的说服术手册。直到上市 10 年后，这本书的销量才像野火一样迅速上升，西奥迪尼也成了销售和营销界里神一般的人物。

我曾经有机会和西奥迪尼一起交流，就连他自己也很惊讶为什么这本书最近这么火。坦率地讲，即使他真的不理解为什么等了这

么长时间这本书才成为改变与客户互动方式的商界巨著，但书中的有些观点却是很认同的。其中一点就是：影响力原则虽然非常有效，但是在生意场上读者只能用来为善而不是作恶。西奥迪尼认为可以通过触发客户内心深处这一心理触点让其乖乖地掏出钱包，或者通过在客户身上运用这个新发现让他们狂热追随并被说服去做一些了不起的事情。和西奥迪尼一样，我也认为这些说法会吸引那些营销人员，并为之兴奋。

本书中所提到的策略和方法也是很实用的。正确地使用，你就会获得远远超出你所能想象的收入与成长，但是你一定要保证永远不会用这些策略和方法作恶，虽然从技术的角度来讲也会奏效。我就是想说即使你真的把本书所写的用来作恶，也一定不要用第五章的材料。现在我像邪恶博士一样把小指放在嘴边，请求你的原谅。

有点跑题了，好吧，言归正传！我们一起再来看看西奥迪尼的权威之作。如果你没看过《影响力》，而你正从事销售和营销工作，那你一定不会被别人正眼相待。我曾经对一群富有经验的营销人员说过这句话，他们当场就掏出电话订购了这本书。

西奥迪尼教给我们的影响力心理学可以影响客户说出第一次“是的”以后，再影响他们一次又一次地说出“是的”吗？劝说术是不是不仅可以让客户一直与公司做交易，也同样可以让客户成为“忠实客户”，或是“常客”“回头客”呢？影响力原则是否也一样可以呢？事实证明并非如此。实际上，如果想获得长期的成功，还需要另一套原则。

我要提醒大家的是在获得第一个“是的”时，如果影响力运用不当的话，最大的风险是得不到第二个“是的”，这一点很重要。好好想一想这句话。所有人在求婚时都想得到的回复就是“是的”，无一例外。可是当你希望你的客户买下你的产品时，你愿意他的回复只是一句“是的”吗？我可不想。生意场上，没人愿意只有一次这样的回复。生意场上任何一个人投入最多的地方就是为了获得一个客户。你想让你的客户说一次“是的”还是很多次呢？你想让你的客户与他人分享在你这儿愉快的购物经历还是只字不提？客户忠诚循环的魅力在于建立所有的客户联系、所有的营销、所有的业务流程以及所有的客户体验，可以确保客户一次又一次地和公司进行交易。

进入客户忠诚循环

客户忠诚循环涉及客户体验心理学，更重要的是它可以帮助你了解购买的每一环节中客户的心理，以及采取什么措施去影响客户不断与你进行交易。再一次重申：无论你是做哪一行的，只要你有客户，这本书就适合你。

聪明的营销者懂得需要根据客户在交易过程中的不同情况转换思维方式。过去的10年里，由于大数据的采集，营销界发生了明显的变化。新发现的营销数据使得公司可以基于P2P进行决策以及创建针对性的相关联的营销模式，这在过去是做不到的。但这对我们有帮助吗？太多公司收集了大量的数据却不确定这些数据可以拿来

做什么。相反，我建议进行小数据的收集，因为小视角也可以看到大格局。

本书用到了一些行为学和心理学的概念，因为这些概念和客户体验紧密相关。也正因为如此，我将我的客户的用户体验与那些被我停止进行交易的案例相联系，觉得“在这当中应该会产生一些更有意思的东西”！

归根结底，目标是简单的。我想帮助公司通过客户生命周期的每一个阶段更好地理解客户的想法，最重要的是创建一个循环，让客户不断回来进行交易并口口相传。不仅仅是口口相传，而是广为宣传。

你可以微调每一个环节，寻找细微的改进地方，创造一个小的转换率，或者了解并控制客户的想法（当然，不能心怀恶念！），让他们狂热地迷恋公司的产品。

这本书的前几章将会讨论理论依据，解释为什么客户忠诚循环真的会奏效。这些章节里会出现大量的学科术语。

接着将会深入探讨客户忠诚循环，书中最后一部分为读者提供可以产生效果的正确方法和工具。整本书中，你会找到各种解决方案、训练素材、模拟挑战、实战工具、疑难问题、专题讨论，可以让你学会利用循环。即便只是从中选择一个方面，例如有效及有意义的客户跟进，或是担保心理，都会对你的生意产生显著的影响。

我们来看看电商公司卡斯帕（Casper），他们运用单一的风险逆转担保产生了每年售出几百张床垫和售出价值 7500 万美元床垫的

区别。这家公司并没有用什么特别的手段，他们只是懂得客户忠诚循环及相关的各种观念。

我的客户经常花费 1 万到 2.5 万美元进行一场为期一天的讲座或是专题讨论会，同时，花 3 万美元甚至高到 6 位数的价钱请我提供咨询服务。当他们收到至少 10 倍的回报时，总是激动万分。本书中提到的很多解决方案和专题讨论就是源自我与客户进行的咨询和辅导工作。

——我所学到的是只有少数方法可以让任何一家公司或任何销售、营销、客服部门拥有更多的优势。但是能够利用这些强大概念和方法的公司屈指可数，即使这些观念比以前的更加适用和便利。既然如此，那就开始进入主题吧！

目 录 C O N T E N T S

第一章

客户体验学

客户记忆体验周期 — 012

第二章

客户忠诚循环

客户忠诚循环的四个阶段 — 026

忠诚循环诊断 — 031

诊断答案 — 039

第三章

阶段一：深入了解客户心理

用心了解客户 — 045

个性化的体验 — 047

新客户体验 — 050

赢得客户信任 — 062

第四章

阶段二：将潜在客户转换为销售对象

- 巩固客户信任 — 071
- 提升产品导入转换率 — 074
- 重视细节工作 — 076
- 了解你的销售过程 — 079
- 创建体验驱动的销售流程 — 080
- 反复尝试 — 085
- 建立信任和消除阻力 — 088
- 消除客户阻力 — 090
- 阻力的三种类型 — 094
- 客户心理学——担保 — 097
- 改变与客户的关系 — 102
- 获得客户推荐 — 103

第五章

阶段三：重视客户体验感

- 充分了解竞争对手 — 113
- 无助的客户 — 118
- 取悦客户的重要性 — 121
- 打造非凡时刻 — 122
- 香味的吸引力 — 129
- 制造惊喜 — 131

让客户主动打开钱包 — 135

峰终定律与持久印象心理 — 136

常青体验审计 — 140

第六章

阶段四：成交

保持客户跟进 — 149

停止使用 NPS — 150

90-45 法则 — 154

选三过程 — 157

了解业务周期 — 162

客户铁笼子 — 164

旋转木马理论 — 165

合适原因原则 — 168

真心对待客户 — 172

螺旋式忠诚循环 — 175

起作用的循环 — 175

致谢 — 179

参考文献 — 181



第一章 客户体验学