

INDISPENSABLE

HOW TO BECOME THE COMPANY THAT
YOUR CUSTOMERS CAN'T LIVE WITHOUT

当购买成为习惯

让顾客离不开你的N个理由

[美] 乔·卡洛威 Joe Calloway 著 霍黎敏 译



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

当购买成为习惯

让顾客离不开你的N个理由

[美] 乔·卡洛威 (Joe Calloway) 著

霍黎敏 译



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

当购买成为习惯：让顾客离不开你的N个理由 / (美) 卡洛威著；霍黎敏译.
—北京：北京师范大学出版社，2006.7
ISBN 7-303-08071-6

I. 当… II. ①卡…②霍… III. 企业管理：销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 06389 号

Indispensable: How to Become the Company That Your Customers Can't Live Without
Copyright © 2005 by Joe Calloway

All rights reserved.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2006 by Beijing Normal University Press
Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

中文简体版由 John Wiley & Sons 授权北京师范大学出版社出版发行

当购买成为习惯：让顾客离不开你的N个理由

出版发行 北京师范大学出版社 (北京新街口外大街 19 号 邮编 100875)

出版人 赖德胜

责任编辑 李娜 赵西 周彩云

2006 年 7 月第 1 版 第 1 次印刷

印刷 北京新丰印刷厂

开本 170 × 240mm

字数 200 千字 13.5 印张

书号 ISBN 7-303-08071-6

定价 32.00 元

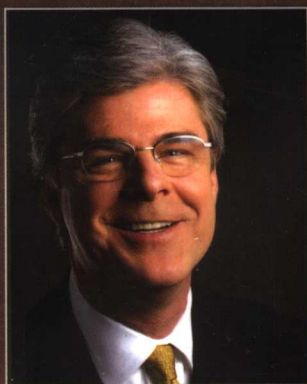
网址 <http://www.bnup.com.cn>

版权所有 侵权必究

在激烈的市场竞争中，产品和服务变得容易被替代，价格也因此成为顾客选择的决定因素。除非你能给他们提供从其它任何地方都买不到的东西，他们才不会被别人的低价所吸引。因此，商业的着眼点应该超越商品本身，创造出价格之外的客户忠诚度。在这本书中，著名的商业咨询专家乔·卡洛威通过实际的商业案例，告诉企业如何打破价格怪圈，提升持久的竞争力。

成为必不可少的公司，让消费者离不开你，把产品和服务从可替代品变成必需品，是各个行业不同规模的企业追求的目标，作者在书中总结并阐述了五个推动力，足以帮助企业迅速找准方向，进入可持续发展的良性循环中。

书中包括了大量的案例分析，实地访谈，以及更多卓有成效的商业理念和创意，这些正是当今富有远见的商业人士所需要阅读的。



乔·卡洛威 (Joe Calloway)

乔·卡洛威 (Joe Calloway)，是一位炙手可热的企业顾问，著名的品牌和竞争定位领域的专家，接受过他的咨询的客户来自传媒业，酒店业，IT业和银行业等各个行业，其中不乏宝马和美国运通等著名公司。

他以商业发展趋势为题的全球巡回演讲使得他被列入美国名人堂 (Hall of Fame) 的国际演讲大师名录。

乔·卡洛威之前曾著有 *Becoming a Category of One* 一书，目前和妻子、女儿居住在美国田纳西州。

▶ 更多精彩阅读

- | | |
|-------------------|--------|
| 《微利时代的成长》 | 32.00元 |
| 《泡沫——从股市到楼市的繁荣幻象》 | 28.00元 |
| 《制药业的真相》 | 28.00元 |
| 《全球化之舞》 | 26.00元 |
| 《市场份额的神话》 | 25.00元 |
| 《全新思维》 | 32.00元 |
| 《咖啡——一种从容和谐的职场智慧》 | 16.80元 |



京师锐文
River Books

阅读商业智慧 品味精彩生活
www.rbooks.com.cn

致 谢

感谢科克·萨姆 (Coke Sams)，他起的书名比我起的高明得多；感谢米歇尔·乔伊斯 (Michelle Joyce)，她起的副标题比我的强多了；我还要特别感谢埃伦·布什 (Ellen Bush)，她编辑草稿的能力非常棒。

序言

电视观众们纷纷把美国“家庭影院”(HBO)制作并播出的《欲望都市》(Sex and The City)录制下来,生怕错过任何一集;公司采购人员会选择他信赖的卖主而不是价格更低的卖主。确实有顾客认为某些产品或公司是必不可少的。那些愿意与你交易、并且只选择你的产品或服务的忠诚客户,是企业的母矿(mother lode)、头彩(jackpot)、圣杯(Holy Grail)。

想一想你生活中离不开的公司,我们都至少有一家这样的公司。它可能是短途货运船舶的提供者,也可能是为你的办公提供便利的互联网公司。他们赢得你的订单与持续的忠诚的秘密是什么?他们是如何做的?最重要的是,他们做的哪些事也是你在对待你的客户时应该做的?

必不可少的公司是即使竞争对手出更低价也能中标的公司;必不可少的公司是即使在附近就能买到同样的商品,但我们还愿意驱车光顾的公司;必不可少的公司往往是那些与客户建立了双赢关系的公司。

那么,怎样才能成为必不可少的公司呢?秘密何在?本书将揭晓答案。作者研究了成为顾客们完全必需的公司的重要因素,实际上,发现这些因素很容易,但要将其付诸实施、使其生效却并不容易。正如古语所言:“说易行难。”

成为必不可少的公司即成为顾客们默认的选择,当顾客需要买你东西的时候,他会自动地选择你,几乎想都不用想。选择你是他的习惯,这个习惯像磁铁一样吸引着顾客,推动着企业超越竞争对手,进入顾客的家门、购物清单或网站。

必不可少的公司显然聚焦于他们在庞大的市场中最适合的位置。它开

当购买成为习惯

始于几个经过时间证明的极其重要的问题：

- 我们在哪一方面做得最好？（What do we do best?）
- 我们最喜欢做什么？（What do we love to do?）
- 我们的顾客重视什么？（What do our customers value?）
- 上述三个因素的结合点是什么？（Where do those three factors intereseect?）

这个有魔力的结合点正是公司从竞争中脱颖而出的起点。

大多数人都对实际应用而不是理论感兴趣，所以本书用了大量实例。必不可少的公司的研究案例包括：一个支票印刷商，在日渐萎缩的市场中，经过一个与客户合作的显著过程，重新焕发了生机；一个连锁饭店，用独特而引人注目的方式，获得了顾客的忠诚；一家饭馆，它的顾客在街区排队观看薄烤饼与名人的奇妙组合；一个研究公司为其代理人提供在职进修——传承“守门人”(Concierge)哲学；一家银行，从初创阶段就建立了一种模式，以便在竞争高度激烈的金融服务市场中超越商品本身；一位销售顾问，通过创造价值并将其奉送给读者和听众而吸引了无数疯狂的爱慕者。

尽管我所研究的每一家公司取得成功的方法都很独特，但他们成功的过程都包括五个共同的因素。我把这些因素叫做五个驱动力 (Five Drivers)：

- 1.保持动力
- 2.值得信赖
- 3.持续联系
- 4.全局观
- 5.投入与参与

此外，我发现必不可少的公司都信奉一些极为相似的经营理念，正是这些理念将他们塑造成了现在这样。这些理念包括：不断地问“为什么不？”并且挑战惯例；反观内部事务，以确保在创新之前已经掌握了基本要素；接近以前没有利用过的商业资源，与其合作；明白传统的销售方式已无法奏效；明白无论发生什么都是正常的，要有坚韧的意志，不断积极地思考，在任何形势下都能创造机会，互联网并没有改变商业中实质性的东西。

贯穿全书的一点是，要成为必不可少的公司必须具有创造力。成功没有模式，也没有表格式的十步指南或者类似按顺序涂色彩进行绘画的成功步骤。成功没这么简单，这一点你必须明白。采取这个让人无法置信的有效策略——在你的顾客中创建消费团体（creating community）。创建消费团体是从苹果公司的 iPod 播放器到摇滚乐团灰狼一族合唱团（LOS LOBOS）等必不可少的实体所具有的突出优点。成为一群顾客的共同纽带，将把你带到一个全新的重要地位，这是所有公司都应该充分利用的经验。但是，这需要创新的视角，看看其他公司是如何选择有效的市场营销方式来构建顾客团体的，然后策划你自己的方式。不要照搬其他公司的模式，但可以用大量其他公司的创新方法激发你的想像力。

在研究必不可少的公司的过程中，我学到的最惹人注目的经验是，他们牢牢地抓住了公司里看似显而易见、实则容易被人忽略的一些因素。这些因素有时候人们并不确信，比如第一印象的惊人力量，或者告诉顾客真相，或者做好自己的工作并告诉顾客他们购买的商品物超所值、超过了任何人的期望。

经常有人说，成功来自恰当的时间、恰当的地点。我完全同意这句话。事实上，必不可少的公司将恰当的时间在恰当的地点作为其战略的必不可少的一部分。这不仅仅是指物理意义上的地点或者一个网址，更是指顾客有需求的时候接近他们，以他们喜欢的方式给他们需要的东西。这不能靠运气，得靠企划，靠每个职员持续而坚定地关注顾客。

在这五个驱动力中，最有效的也许是“规划宏伟蓝图”的理念。它很重要，本书为它专设了一章。普通的公司关注的是业务。必不可少的公司关注的是成果——为其顾客创造成果。这需要每个职员都充分领会，他们的目标远不只是某件产品或某项服务的即时交易。规划宏伟蓝图需要你信奉“顾客中心论”(a customer-centric philosophy)，你应该在这个理念的驱动下做每件事。

你也许感到奇怪，为什么每家公司——即使是那些事实上状态不好的公司——都能够提出书面上的光荣使命。我想不出有哪家公司在纸面上的设想不是完美的。他们的使命和对未来的设想，读起来完美无缺。那么，为什么现实与理想相距甚远呢？为什么有这么多初衷良好的公司不能始终如一地为顾客提供高质量的产品、服务和体验呢？时常出现只有意图没有执行的情况。常言道：“只想不做等于零”(Vision without execution is an hallucination)。关键在于：可重复的流程(repeatable process)。这正是目标与现实之间缺少的环节。经过不断重复的过程，你就能拥有必须始终如一才能获得的品牌力(the brand strength)。

有一章主要是讲有关必不可少的28个观念。想一想头脑风暴会议，在会上你得到了可以立即付诸实施的创意。Target成功地战胜了价格更低的竞争对手，全国汽车比赛协会(NASCAR)使Harrah's Casinos(酒店赌场运营商——译者注)明白顾客真正想要的唯一事物是个人体验——这些经验你都可以用在自己的企业里，以求得成功。

在本书中，你将从在你看来与你的企业没有多少共同之处的企业那里学到怎样变得必不可少。事实上，从奥普拉·温弗瑞(Oprah Winfrey)用来建立一个企业的战略中，从W旅馆创新并取得待客生意成功的战略中，你都可以找到对你的企业而言至关重要的成功经验。

放弃成见，解放思想。当你最需要教益的时候，老师就会出现。如果你需要教益，以便明白如何才能成为你的顾客离不开的公司，那么本书将是一位好老师。

目录

[序言] 1

成为必不可少的公司即成为顾客们默认的选择，当顾客需要买你东西的时候，他会自动地选择你，几乎想都不用想。选择你是他的习惯，这个习惯像磁铁一样吸引着顾客，推动着企业超越竞争对手，进入顾客的家门、购物清单或网站。

[第一章] 成为默认的选择 1

你的立身之本也许是一个产品或者一种专业技能。目标就是成为你的客户头脑中的默认选择，让你的客户停止思考，几乎就按本能的动机去行动，以至于他们一有需要就只能想起你。你就成了默认的选择。

获得必不可少的地位的最大好处是，在顾客决策过程中，价格的高低不再作为最主要的因素。

[第二章] 五个驱动力 11

作为世界上部分最优秀公司的顾问和观察员，25年来，我得到一些无可辩驳的、合理的、无论你喜欢与否都

是事实的结论：在市场上取得成功的公司中，大约有90%都拥有我所说的“五个驱动力”。确实存在一些因素，能够使公司取得更高的成就？他们就是那些能够区分高下，缔造出市场上的赢家的因素。他们就是那些能使你变得必不可少、帮助你成为顾客生活不可或缺的因素。

[第三章] 创造联盟 23

哈利（Harley）汽车的驾驶者和保时捷汽车的驾驶者每当在高速公路上遇到与自己共享一个品牌的人时，都会互相挥手示意。请注意，他们的挥手是轻描淡写的，不像某个品牌的推销员那样夸张地招手，同时咧嘴大笑表示赞同。他们的挥手很含蓄，很酷。即使我是一个放浪形骸的、留着长发、刺着纹身的哈利迷，而你是一个短发的、工作日里西装革履的牙科医生、只有在周末才是狂热的哈利迷，我们也拥有一些共同的重要因素。我们买了同样的汽车。哈利的驾驶者会说：“如果我不得不解释，那就说明你理解不了。”

[第四章] 案例研究：Deluxe 33

我们坚信，只有将你的客户利益放在第一位，并且不断努力，帮助客户改进他们与其客户的关系，才是一个模范合作者真正该做的事。我们相信这样做的结果就是：我们的客户（金融机构）、客户的客户以及我们自己最终都会受益。

将你的客户关注的问题作为你关注问题的核心，并致力于帮助他们解决问题，这样每一个人都会受益。我们的经营模式就是“站在您的立场上”，也就是说我们以一种“幕后”的方式为金融机构工作，帮助他们提升他们与客户的品牌关系。

[第五章] 六个新的基本要素 53

在某个行业里我们所谓的“跳出盒子”(Outside-the-Box)式的创新,可能在另一个行业里已存在了多年。我十分赞成不同行业间的观点交流,我认为大多数所谓的创新思维只不过是旧有概念的新阐释。

我所感兴趣的是现实世界中的企业如何赢得市场份额并创造出顾客忠诚度,我们不会因为我们所不了解的事物而痛苦。能让我们感到痛苦的是我们知道应该做什么却没有那样做。

[第六章] 案例研究: W 旅馆 69

有没有“心灵感应”决定了你是只卖一件产品,还是必不可少。在曼哈顿中心区,如果我想找一个旅馆,可以有几十个旅馆供我选择。但是几乎每一个人都在找与自己有“心灵感应”的那一家。

[第七章] 案例研究: 吉特默 79

滚石(The Rolling Stones)将他们的音乐赠给广播电台,人们可以免费收听。滚石的顾客们了解这些音乐的价值,他们走进音像制品商店,购买CD,花费一千美元购买音乐会前排座位的票。不要认为赠送有价值的东西就失去利润。它不仅不会使你变成穷光蛋,而且会让你变得必不可少,同时让你发财。

[第八章] 显而易见却常被忽略 89

必不可少的公司要谨记常被忽略掉的细节:不断地向员工传播一些基本的价值观,其中之一就是,要像对待朋友一样对待顾客,友好地问候他们。并时常扪心自问:你最后一次让你的老顾客感到惊讶是什么时候?你是否超出了他们的期望值?

[第九章] 恰当的地点——恰当的时间 103

在恰当的地点、恰当的时间、以恰当的交付方式给予顾客恰当的产品，这是企业成功的通用公式。但是现在，地点、时间、交付方式的涵义全都发生了改变，包括了我们几年前未曾想到过的因素。

[第十章] 案例研究：

薄烤饼食品店 (Pancake Pantry) 113

因此，我想到我们公司的服务性质可以是多种多样的，甚至是迥然不同的，这取决于提供服务的员工个性。但是因此而创造的体验质量必须是稳定可靠的。与我的顾客打交道的员工必须使顾客愉快。每次都是如此。只有这样，你才能变得必不可少。

[第十一章] 全局观 121

人们购买的不是产品，也不是服务，而是结果。正如谚语所说：“你真正想要的不是钻子，而是洞。”必不可少的公司明白，他们要为顾客创造结果。更重要的是，他们的员工也了解这一点。这就是说，要使公司中的每个人都充分了解公司事务进展的全局。

[第十二章] 变得必不可少的二十八个教益 133

在这个全世界都在进行“一对一”销售的时代，如果你还在发送广告邮件、群发的电子邮件或者纸质的业务通讯，那么你们的公司会遭遇困境。赶紧清醒过来吧，体会一下当代社会的个性化气息。进行一百次非常个性化的销售努力，通常比进行一千次通用型 (One-Size-Fits-All) 的销售努力效果更好。

[第十三章] 可重复的流程 155

如果我们能够使给顾客留下有利印象的事经常发生，意味着什么？我们怎样才能确保雇员在与顾客的互动中每次都能发生积极的行为？为了确保自己的公司成为必不可少的公司，我们应该做些什么？

[第十四章] 停止道歉——开始工作 165

必不可少的公司决不会把大量的时间和精力浪费在道歉上。他们将精力用于培训、建立公司文化、不断地交流重要之事和顾客期待之事。他们明白，集中精力做正确的事情，会为他们赢得较高的顾客满意度和顾客忠诚度。

[第十五章] 案例研究：LawTalk 173

LawTalk 对其顾客而言在多大程度上是必不可少的呢？他们改变了顾客购买的产品性质。

[第十六章] 顾客决定你的成败 179

我们认为做的事有多么好并不重要，唯一重要的是顾客对我们所做的评价。我们在此追求的是帮助我们赢得顾客的教益。关键在于看看其他市场领域有哪些因素能够奏效，在你的顾客也想得到同样的体验之前，为他们提供这样的体验。

第一章

成为默认的选择

你的立身之本也许是一个产品或者一种专业技能。目标就是成为你的客户头脑中的默认选择，让你的客户停止思考，几乎就按本能的动机去行动，以至于他们一有需要就只能想起你。你就成了默认的选择。

获得必不可少的地位的最大好处是，在顾客决策过程中，价格的高低不再作为最主要的因素。

给我一个名单

如果你让我列出一张“必不可少”的名单，会是这样：

广告代理人：恩格尔创意 (Engel Creative) ——他们是我这二十多年来唯一合作的广告代理机构。

电脑服务商：Bytes of Knowledge ——我的电脑坏了，他们修好了它。只用了一会儿功夫。

马提尼酒 (Martini)：由Mirror的斯蒂芬妮 (Stephanie) 酿制——她是“马提尼酒女神”。

钢笔：Flair ——吃苦耐劳的书写工具。我离不开他们。

早餐：薄烤饼食品店 (Pancake Pantry)。去那儿一趟，你就会明白。

衣服：萨克斯第五大道 (Saks Fifth Avenue) (美国最名贵的百货店之一——译者注)。我在许多地方买衣服，但是如果只能选一个店，那就是萨克斯第五大道。

报纸：《纽约时报》(New York Times) ——我有时一天读三四种报纸。但是如果我只能读其中的一种，那么我选择《纽约时报》。

你肯定明白了，在这些产品或服务中，我有默认的选择 (default choice)。这些公司对我而言必不可少。我的生活离不开他们。虽然离开了也能生活，但我不愿意这么做。

我归结了使自己受用的教益。这就是本书的宗旨——传授给你可用的教益，使你的企业对顾客而言必不可少。本书中讲到的企业有许多共同的卓越之处。顺便说一下我与这些公司的利益关联，“马提尼酒女神”斯蒂芬妮是Mirror的酒吧招待，我是股东之一。如果她去其他酒吧工作，我会追随她，到那个酒吧喝马提尼酒，然后回到我自己的饭店吃晚饭。她是那么好，她的顾客喜欢她做的马提尼酒，他们爱她，这也不仅仅是我的看