

如何培养 忠诚客户

Loyalty

to Keep Customers Coming Back to Your Website

e-Loyalty

How to Keep Customers Coming Back to Your Website

(美) 爱伦·雷德·史密斯 著
刘祥亚 周晶 等 译

428

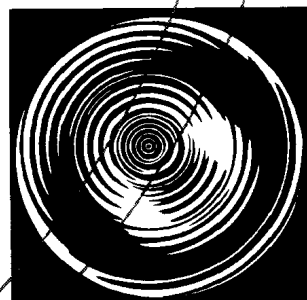
7-713 10-39
6571

如何培养 忠诚客户

e-loyalty

How to keep Customers Coming
Back to Your Website

(美) 爱伦·雷德·史密斯 著
刘祥亚 周晶 等 译



机械工业出版社

Ellen Reid Smith: e-Loyalty:How to Keep Customers Coming Back to Your Website

Copyright © 2000 by Ellen Reid Smith.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright©2001 by Huazhang Graphics Co./China Machine Press

Published by arrangement with HarperCollins Publishers, Inc. (USA) through Arts & Licensing International, Inc., USA

All Rights Reserved

本书中文简体字版由HarperCollins 公司通过Arts & Licensing International, Inc. 授权机械工业出版社在全球独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2001-0670

图书在版编目(CIP)数据

如何培养忠诚客户 / (美) 史密斯 (Smith, E.R.) 著; 刘祥亚等译. - 北京: 机械工业出版社, 2002.9

书名原文: e-Loyalty: How to Keep Customers Coming Back to Your Website

ISBN 7-111-10619-9

I. 如… II. ①史… ②刘… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第053873号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 李文静 版式设计: 赵俊斌

山东高唐印刷有限责任公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2002年9月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16 · 15.75印张

定价: 26.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

前 言

在去机场的路上，有一位刚刚听过我有关网络客户忠诚讲演的人与我同行。他问我：“我应该对我的网站做些什么来提高客户的忠诚呢？”人们总是向我提出同样的问题，然而这却是一个非常复杂的问题，在短时间之内是无法得到解决的。关键在于大多数人并没有认识到这个问题的严重性，对其答案的复杂程度更是一无所知。我反问这位同车的新朋友：“你打算用多长时间听取我的建议，10分钟，两天，还是一周？”他笑了，终于意识到驱车赶往机场的路程太短了，并回答说他想听听我在10分钟内提出的建议。

下面就是我在10分钟内提出的建议。首先，你必须理解自己的客户——他们最想要什么，对你有何期望，这是非常重要的问题。然后，根据你最好的客户的具体要求来制定你的网络策略并进行相应的网站设计。根据普通客户的需求而设计的网站只能吸引那些普通的客户。我承认要真正定位你最好的客户是非常困难的。这要求你了解客户的长期价值、潜在价值，以及对你的产品及服务进行宣传的价值。一旦制定了最佳客户策略，你就需要用巧妙的宣传和真正的价值说服你的最佳客户与你建立关系。这需要你巧妙地收集客户资料，并利用这些资料与客户进行明智的交流。如果你成功地建立起了客户关系，那么接下来要做的就是满足这些最佳客户的要求，以此作为回报。这种回报并不一定以积分、打折或免费赠品的形式出现。其实，只要是客户需要的时候，以其希望的形式，为其提供可能的最新产品或服务就可以了。无论采用何种方式进行回报，其目的都是创造一个防止客户变节的机会成本。而且无论如何，你都要为最好的客户提供最优的服务，以此表明你对他们保持忠诚的赞赏。拿出你力所能及的最好服务，而且如果你无法为全体客户都提供最好的服务，那么就把最有价值的客户放在优先的位置上。最后，你将通过从最好客户那里得到更多收入以及说服他们鼓动朋友成为你的客户来求得最大利益。当然，你应该对最好

的客户有所回报，以鼓励他们的忠诚，而你负责市场营销的合作伙伴则应该把这件事处理得经济有效。然而，对网络客户忠诚的真正考验在于你的主动投入是否得到了客户的积极响应。现在你明白了吧，10分钟的时间根本没办法解释所有这些。

在当前的网络狂热中，如果网络客户忠诚的问题可以在10分钟之内就被理解透彻的话，那么每一个网站就都能拥有自己的忠实客户了。许多网站的领导者正在意识到赢得并保持客户才是网站长期获利的关键所在。问题是实现客户忠诚实属不易，而要保持客户长期忠诚就更是难上加难了。每天我都会看到一些网站在抛出一些实现网络客户忠诚的“小把戏”的时候却根本不知道如何真正使自己的客户保持忠诚。似乎在我们讨论的这个行业中，电子商务本身正妨碍着客户忠诚的实现。只要统计一下浪费在差劲的聊天室、骚扰邮件、长篇大论的问卷等东西上面的钱，就会让人大吃一惊，最糟糕的是，那些昂贵得足以令网站破产的积分计划。这些初出茅庐的市场营销人员炫耀着自己的本领，将风险投资用于昂贵的网络应用项目，结果却发现这样做不但没有达到预期的增强客户忠诚的目的，反而丧失了更多的客户。我常常听到此类市场营销人员说，“用电子邮件发送新闻？哦，我们已经试过了，但不起作用。”如果你没有得到收件人的许可，没有在投送的新闻邮件中建立价值，不去花费心思为收件人提供个性化的新闻内容，或者不能根据收件人的需要及时发送这些新闻邮件，它当然不起作用。

种种增加客户忠诚计划之所以层出不穷的原因在于对网络应用过分热衷的销售人员抓住了掌握巨大财权的网站执行官们迫切想要发展下一个网络应用项目的心理。毫无策略地推销网络客户忠诚项目已经成为一种普遍现象。Amazon之所以提供商品推介服务并非因为又一次的心血来潮，而是因为这种推介服务很适合其出售的商品。与服装等商品相比，书籍更容易推介，因为它们可以根据相似的主题或相同的作者进行归类，Amazon进行书籍推介的另一个原因在于我们尊重它关于书籍的知识和信息。但是，当Amazon发展玩具、音乐和其他商品分支的时候，它就很难说服我们认可它在这些方面也具有相同的专业权威，而它对这些商品的推介也不会有很大的分量，这并不意味着它的网络应用在品质上有何差异，而只是我们不认为该公司可以对幼儿玩具等作出权威的评价。

当eBay的客户拍卖令我们大吃一惊之后，这一下子成为每一个网站必不可少的服务。它之所以对eBay适用，是由于它能够建立一个客户社区以及它所给予客户的权力和自主性。拍卖服务的创意的成功之处在于其出售的“商品”及其社区策略都可以支持这种服务。在缺乏类似的互动社区的网站或对于那些容易损坏的商品、服装及其他容易削价出售的商品，这种拍卖服务就不适用了。关键在于策略而非技巧。eBay市场营销人员的手法在这里起了重要作用，他们创造性地运用了网络应用项目及激发客户忠诚的技巧，并使客户在进行重新选择的时候必须考虑更多的机会成本。市场上的培养电子商务工具如此之多，以至于把所有这些工具放在一起的时候，连经验丰富的营销人员都会觉得无所适从。只有像Amazon和eBay这样的网站谨慎地与客户建立联系，并花费心思为“合适”的客户选择“合适”的工具才是真正值得学习的对象。

我曾一度为Brierley & Partners 的CEO哈尔·博利工作，他是一位非凡的客户忠诚计划专家。他教给我许多关于市场营销的重要基础知识（我将在第1章中解释网络客户忠诚与关系市场营销的密切关系）。哈尔总是说建立和保持客户关系既是一种艺术也是一门科学。我对此完全赞同。多年来，我频繁地目睹了项目服务的兴衰沉浮，很多公司在不考虑争取建立客户关系必需的信任、尊重和诚信的情况下，甚至不经过谨慎的客户调查便急于实施客户回报计划，结果却以客户流失而告终。因此，电子商务的客户忠诚也是一种科学。而且，犯错误的不光是那些“小人物”。行业领袖和网络元老们也会犯类似的错误。只要有足够的财力，一切网站都可以应用网络客户忠诚工具，但把这些工具应用于客户关系计划却是一种真正的艺术，而通过对长期客户关系的鼓励和回报来增加收入则是一种科学。关键在于，如果你不建立客户关系，就谈不上客户忠诚，而如果你不能证明一项计划的收益大于其所需要的成本，那么该项电子商务忠诚计划就是失败的。你会发现要精通这门科学和艺术是多么地困难。

本书将讨论如何通过熟练掌握网络客户忠诚的科学性和艺术性来使数字经济中客户忠诚计划人性化。书中将论及你应该争取哪些客户对你保持忠诚，学习如何发展网络客户忠诚策略的原则，为你的公司选择最佳的网络客户忠诚计划，并确定你计划的可行性。本书的第1章将就市场营销中关于客户忠诚、保持客户、关系营销及你在网络市场营销中应该关注哪些问题解释一些疑难。第2章会列出

在我看来成功开展网络客户忠诚设计所需要的7个步骤。第3章将为你提供应用网络客户忠诚计划的相关指南，并指出四种最容易被市场营销人员忽视的控制。第4章是为那些没有足够耐心首先制定策略或者认为自己已经拥有万无一失的策略的读者而设计的。这一部分包括实现网络客户忠诚在网站设计的10个重要要素，并用一些成功应用这些要素或仍需训练的网站作为例子进行分析。（你可以应用这10个要素检验你自己的网络客户忠诚策略。）最后，第5章将提供一些网络客户忠诚资源，以便节约你的时间和金钱。在这里，我还将对公司为维持他们濒于危机的电子商务计划而必须作出的变革，以及为什么网络客户忠诚计划将对网络公司的胜衰具有决定意义进行一些总结。

为了说明应该如何应用这些网络客户忠诚策略，我在书中使用了大量案例。但这种作法也带来了一定风险，那就是网络的飞速发展比出版新书的速度快得多。（我知道，电子图书将改变这种情况。）在本书出版之后，书中所列举的一些网络公司可能由于其他方面的原因而倒闭了，这是不可避免的。我只能希望我所引用的大部分没能采用成功网络客户忠诚策略的公司和网站能够认识到自己的错误，并及时地纠正。但愿它们可以证明我是错的。

我等待应用网络来提高客户忠诚已经很久了。在客户忠诚计划流行或相关概念流行之前，我就已经致力于此了。我开始使用此种策略的时候，人们只能接受把它称为直接营销。而且，在别人认为我正在推销一种约会服务的时候，我很自豪地称自己为关系营销指导。在过去的16年中，我接触到了客户忠诚策略及其应用的方方面面。我在从业之初就试图提高在政府休假地服役士兵的忠诚，以使他们不受欧洲社会各种引人之处的诱惑。而且我说服了当地人对美军基地抱有好感，尽管当地城市在面临许多历史遗留问题的同时还要容忍美军基地的行动。和世界上许多最优秀的客户忠诚专家一样，我从一个频繁旅行计划着手，作为一名分析师开始了世界上最庞大的忠诚计划——美国航空公司的客户优先计划——的工作。经过艰苦努力，我试图确定这项耗资几百万美元的计划所能够实现的客户忠诚和最终的收益水平，并对计划的合作者作出预测。经过在美国航空公司担任项目经理，仔细检查了世界上最庞大的积分计划的计算机系统和数据库之后，再没有什么积分体系或数据库建构计划能难得倒我了。而且多年来为《财富》500强中各主要行业的数十家公司作顾问的经历也使我了解到各种行

VIII

业和各种类型的客户忠诚计划。在为遥远的外国航空公司或酒店制定国际发展计划的时候，我甚至还解决了自己分内有关文化营销的一些问题。这些工作使我对乘飞机进行跨国旅行兴趣全无。我深知发展网络客户忠诚商务模型的困难及其高速度，因为我曾与许多成功网络公司的管理者一起通宵达旦地研究如何在网络经济中取得先机。现在，我拥有一家成功的客户忠诚营销咨询公司——Reid Smith & Associates——帮助公司制定能够经受竞争和时间考验的客户忠诚计划。我用自己的经验帮助网络公司通过保留现有客户和避免错误的网络应用来提高它们生存下去的几率。

本书介绍了设计一项新的网络客户忠诚策略的过程和方法，在实践中我也是用这些方法来工作的。多年的经验告诉我不存在完美无缺的组织，而本书就是要告诉你如何超越客户数据库、陈旧组织结构和不断减少的资源限制。虽然我将向你介绍网络客户忠诚策略的主要设计过程，但是你仍需在实践中不断学习新的内容。所以，如果你在阅读完本书后感到自己已经有能力理解和接受更多的关于网络客户忠诚的科学及人文知识，那么请你访问本书的网站www.e-loyalty.com。在那里，你将找到有关预算、预测和积分计划的案例，以及具体的计划实施方案。如果你想查找实施计划所需技术及设备的提供商，该网站也将为你提供有益的信息。

祝你在所有的网络客户忠诚投资中一帆风顺！

致 谢

我们的思想和成就都是我们周围的人造就的，而我很幸运，有一些商界中我认识的最富指挥能力的人们相伴。曾经有那么多人在客户忠诚方面给过我帮助，很难一一列举。但是，我必须提到其中的几位。戴安娜·霍普是最杰出的教授之一，她使我懂得了将心理学、社会学、修辞学和市场营销与对客户的想法和我们应如何与他们进行交流的深刻理解相结合。唐·斯克米特和我在美国航空公司的许多伙伴们曾鼎力协助我制定客户忠诚计划及其评估标准，而当时其他的公司甚至还不能确定自己的目标客户群。苏珊·内尔森、理查德·麦兹内、霍伍德·斯可内德、哈尔·博利以及Brierley & Partners的许多人都帮助我提高了在培养客户忠诚方面的技巧。最后，我要感谢朱迪斯·雷蒙，他在我开始自己事业的时候帮助我“迈出了重要的一步”；还有约翰·卡特，在我的过度时期，他的良好建议使我的转变得以平稳进行。

没有出版界朋友们的帮助，这本书也不可能面市。感谢珍妮芙·巴塞和彼得·桑德对我写作本书的鼓励，他们使我从旁观的角度投入到真正的行动中去。没有他们坚定的支持，你此时就不会读到这本书了。感谢我亲爱的朋友克里斯·巴利，她对本书不懈的编辑工作和关注也不容忽视。

许多的作者都会对他们的爱人表达感谢，而且我肯定大部分读者可能都认为这只是一个必要的姿态而已。事实上，作者的爱人在作者写作的过程中要付出许多牺牲，忍受晚睡，几个月没有正常社交活动，在紧急的时候帮助作者找到合适的词语、创意或修改方案。感谢我的丈夫为我所做的一切，对我的支持和鼓励，以及他为此书提供的许多富有创意的建议。我对他智慧的钦佩在我们婚后的日子里与日俱增。

目 录

前言

致谢

第1章 什么是网络客户忠诚

网络客户忠诚的营销策略始于何处	3
无论如何，客户忠诚都是关键	4
简单的网络应用不能构成网络客户忠诚	8
网络营销的新鲜术语既有启发性，也有误导性	10
为何培养网络客户忠诚成为潮流	12
真正的可怕之处	14
是什么带来网络客户忠诚	15

第2章 使数字客户忠诚“人性化”

相信客户忠诚策略	25
设计网络客户忠诚策略的7个步骤	27
步骤1：明确目标	27
步骤2：找出你希望使哪些客户保持忠诚	33
步骤3：围绕智能对话开发你的网站	53

步骤4: 根据你最有价值的客户设计你的网站	74
步骤5: 为最有价值的客户制定正规的网络客户忠诚计划	90
步骤6: 说服你的客户, 使他们愿意与你建立关系	123
步骤7: 通过经常地倾听和评估提高网络客户忠诚	129

第3章 实现高水平的网络客户忠诚

为培养网络客户忠诚制定具体实施方案	149
步骤1: 明确并检验网络客户忠诚的理念, 最后确定整个策略	151
步骤2: 建立一个前期的商务案例来检验你计划理念的细节	152
步骤3: 制定客户交流计划	153
步骤4: 制定合作策略	155
步骤5: 确定必要资源、最佳资源和相关开支	164
步骤6: 最后确定计划的预测和预算	166
步骤7: 吸引更多投资来调整和保障你的预算	167
步骤8: 制定计划进行成效评估	174
步骤9: 与执行负责人一起制定一份合理的进程时间表	177
网络客户忠诚计划实施过程中的4个最大挑战	179
挑战1: 对网络客户忠诚计划进行整合, 将其作为商务目标之一	179

挑战2: 取得支持	181
挑战3: 保持对客户终生价值的关注	185
挑战4: 募集所需的资金和资源	187

第4章 关键的网站设计要素及著名案例

网站实用性基础	193
网络客户忠诚专家推荐的10个最重要的网站设计要素	197
设计要素1: 给客户留下深刻的第一印象	198
设计要素2: 简化问题解决方案	203
设计要素3: 针对你最好的客户进行设计	206
设计要素4: 创造价值, 培养信任	209
设计要素5: 包含使对话开始和继续的要素	212
设计要素6: 抓住每个机会建立社区	214
设计要素7: 表现出整个销售环节或相关主题	217
设计要素8: 在你可以承担的情况下, 向客户提供最好 的服务	220
设计要素9: 使你的网站易于被介绍	223
设计要素10: 制造一些客户在重新选择时不得不考虑的 机会成本	225

第5章 总结

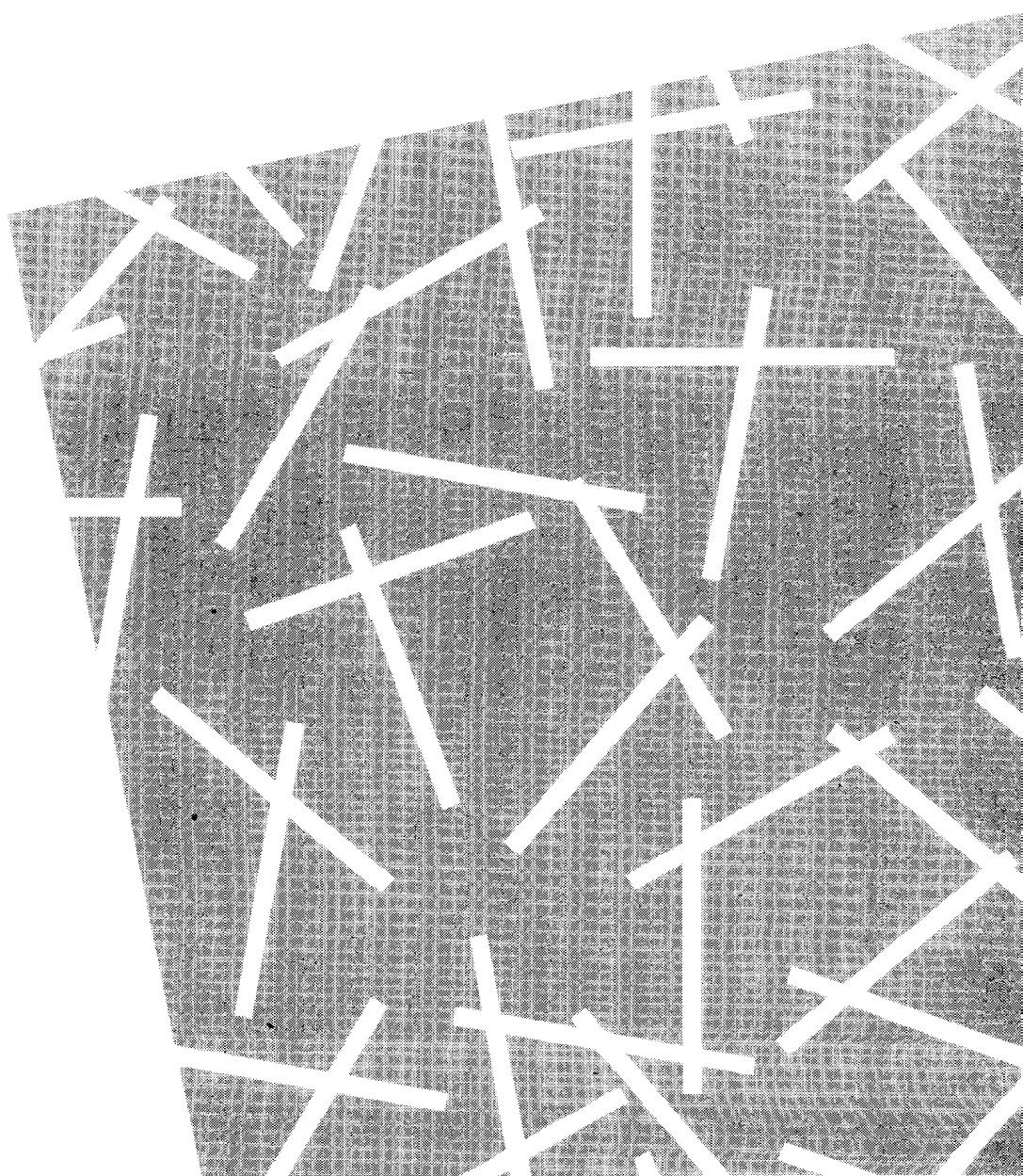
实施网络客户忠诚计划的步骤总结	231
-----------------------	-----

XIII

开始行动时可以参考的资料	232
从网络客户忠诚网站上获取参考资料	234
网络客户忠诚的未来	235
译者的话	237

第1章

什么是网络客户忠诚



网络客户忠诚的营销策略始于何处

在市场营销中对客户忠诚的关注在一些行业中已经成为世界性的潮流。其原因很简单：为争取到一个行业中最好的客户而进行的竞争正在变得日趋激烈，人们认识到，单靠广告驱动来争夺市场份额的策略在长远来看并不能实现利益最大化。网络以外的市场营销人员很难理解这一点。主要的网络公司在广告上不理智地花费过多市场营销资金，而在维护客户忠诚上却投入很少。在争取客户方面，对网络营销人员来说这一点同样困难。

我肯定你曾听说客户忠诚营销策略确实是从频繁旅行者计划开始的。不过，对余下的部分你又了解多少呢？在频繁旅行者计划开始时，美国航空公司的CEO罗伯特·科兰多说如果频繁旅行者计划只是可能的话，他就会终止该计划的实施。你知道，一旦其他航空公司也推行相同的计划，结果在飞行里程上就无法取得任何客户忠诚的优势。因此，聪明绝顶的科兰多先生开始让他的营销人员对计划的实施对象进行区分，加入一个精英的层次，可不幸的是竞争对手也想到了这一点。在客户服务中划分出最好的客户层次，他的对手也做到了。更糟糕的是，美国航空公司的竞争对手邀请频繁旅行者计划中的黄金和白金级成员加入它们自己的计划。对频繁旅行者的争夺与积分计划、特殊回报计划和额外优惠政策一起不断升温。一度因开发业内最具竞争力的定价软件而闻名的美国航空公司不得不投入同样的精力来掌握其竞争对手的频繁旅行者计划。这一策略的缺陷究竟在哪里？它太容易被竞争对手模仿了。现在它们还能起作用吗？由于实行一项计划需要大量投入，它们只能对组织新航线投入运营起到较大作用。但它们真正的作用在于为客户提供一个参与其中的理由，以便航空公司有针对性地对这些客户提供特殊优惠。

有了准确的客户数据，航空公司就可以在营销中作出更好的决定，提高预测的准确性，而且最重要的是能够与最好的客户建立联系，从而扩大自己的市场份额。此外，为支持频繁旅行者计划而制定的客户忠诚策略已经被应用于许多其他的行业。实际上，我们今天应用的许多最好的直接营销技巧——目标营销、个性化营销和关系营销等——都是由这些航空公司最先发展和完善的。这就是为什么我们现在所说的许多网络营销术语，如特许营销和竞争营销等，都已被航空

公司使用多年，只是叫法不同：在有些行业被称为“会员营销”和“会员连锁营销”等。但航空公司精通的不只是制定客户忠诚策略，而且十分善于运用建立长久客户关系的艺术。

航空业的营销人员在数据库技术上也是专家：数据库的设计和分析，以及利益驱动的沟通和对合作者的筛选。由于航空公司拥有一些最庞大的客户数据库，其营销人员已经学会了对数据库进行“分割”，从而使每一个直接营销行动的效果最大化。为了支持这些昂贵的直接营销项目，航空公司将其掌握的客户信息、数据库技术以及客户关系工具等转换成金钱。在数年时间之内，频繁旅行者计划所带来的收益比航空公司由正常运作而得的收益还要多，所以该项计划带来了股东收入并使营业额有所增加。

因此，客户忠诚营销、数据库营销和现在的网络营销的专家都出身航空业也就不足为奇了。但是，从事酒店业、汽车租赁业和信用卡行业的读者也不必过于沮丧，我想要补充一点，那就是这些经常与航空公司业务相关的行业对现在我们应用的许多忠诚营销工具的完善也作出了重要贡献。

无论如何，客户忠诚都是关键

如果网络营销人员全都满口术语，就好像说着一种完全不同的语言，这对我们讨论的专业并没有任何帮助。我听过一些术语，如目标营销、关系营销、耐力营销、频率营销、客户忠诚营销、数据库营销、以及其他许多被营销专家和新手们广泛应用在文件中的对等或不准确的术语。在客户忠诚营销的巨伞之下，这些术语代表着重要的工具和技巧。但是，“网络化”的营销新术语，如客户许可营销、对手营销和个性化服务等，则进一步增加了这种混乱。所有这些术语在实质上都是市场营销的技巧，并被应用于客户忠诚营销策略中，以更长久地保持客户并增加自己的市场份额。所以，我们为什么不能沿用传统而有效的用语呢？答案是，电子商务、网络营销和网络技术支持等对我们而言仍然具有意义。这就是我建议保持简单的生活方式，同时坚持使用已有知识的主要原因。本书中将使用“网络客户忠诚”（e-loyalty）这种说法。一旦整个世界成为统一