

新 营 销 风 暴

杨东龙 主编

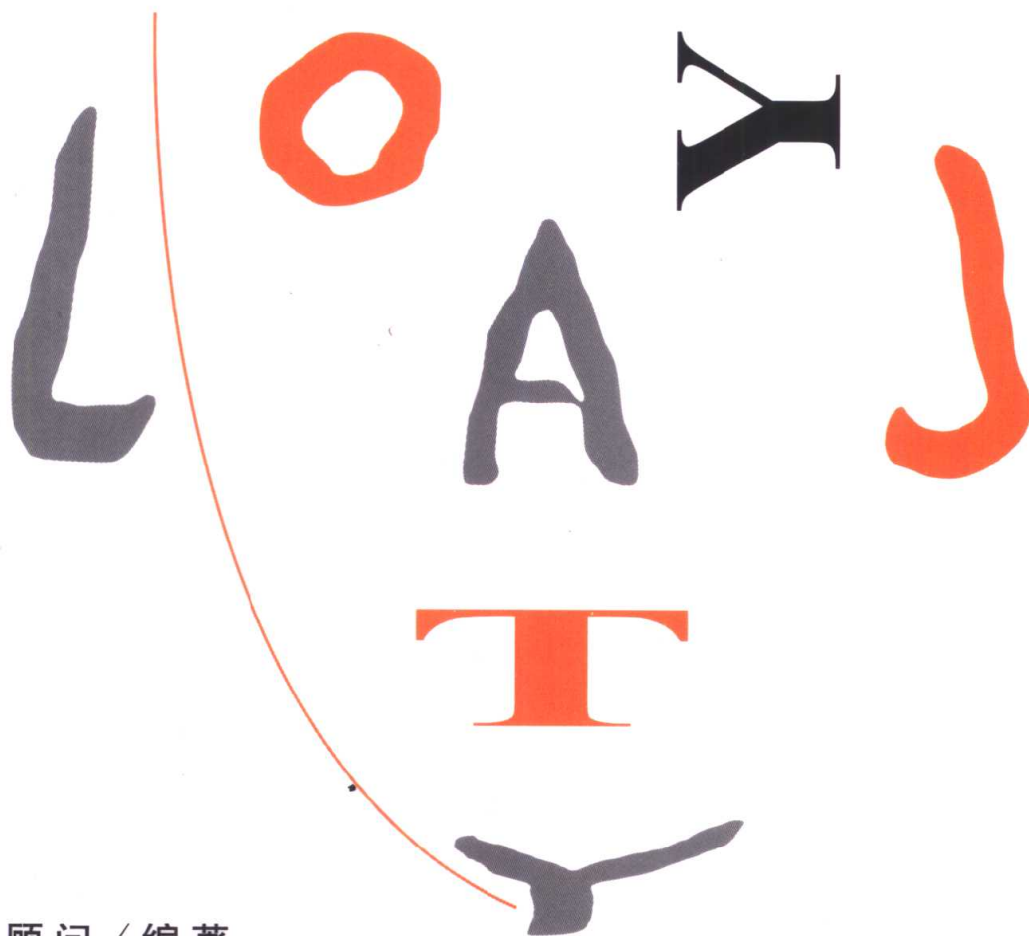


中西合璧的管理利器

Loyalty Pursuit 忠诚可求

获取客户终身价值

Capturing Customer Lifetime Value



宝利嘉顾问 / 编著
BONANZA CONSULTING



中国经济出版社

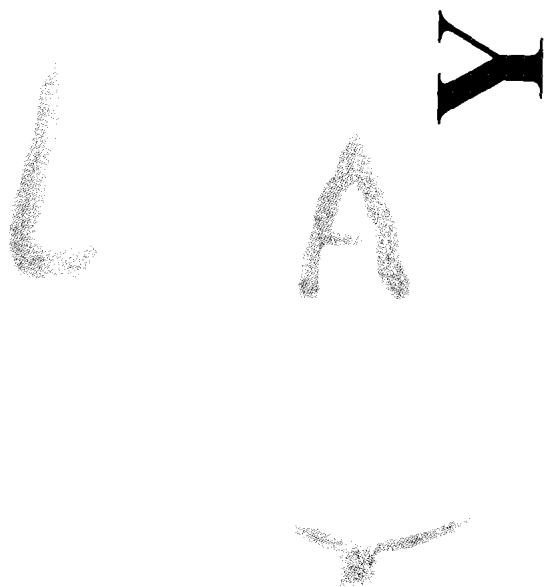
创意指导 杨东龙

研发编辑 马百岗 杨卫平 孙晶

忠诚可求

获取客户终身价值

Capturing Customer Lifetime Value



 中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

忠诚可求:获取客户终身价值 宝利嘉编著

北京:中国经济出版社,2003.1

ISBN 7-5017-5744-5

I. 忠… II. 宝… III. 企业管理:销售管理-商业服务 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 087900 号

• 版权所有 翻印必究 •

未经版权所有人书面许可,本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

忠诚可求

——获取客户终身价值

出版:中国经济出版社

地址:北京市百万庄北街3号(100037)

电话:(010)68319114

经销:全国新华书店

开本:787mm×980mm 1/16

印张:20

字数:242千字

版次:2003年1月第一版第一次印刷

印刷:三河欣欣印刷有限公司印制

书号:ISBN 7-5017-5744-5/F·4604

定价:38.00元

客户无价，忠诚可求

在人类发展的岁月长河中，忠诚一直是各民族都广为褒扬的美德。但在今天的市场上，波诡云谲、变幻莫测，太多的尔虞我诈、勾心斗角，实在难觅忠诚。客户与商家之间翻手为云、覆手为雨，员工和企业时常同床异梦、动辄分道扬镳……，此类事例比比皆是，而且似乎还愈演愈烈。许许多多的调查数据也不断地向人们显示“忠诚已是昨日黄花”，如今的企业平均每5年便会失去一半的客户，每隔4年走掉一半的员工，而用不了1年就会丧失半数的投资者。商界似乎面临着这么一个怪圈：市场如同一个大集市，其中人人形同陌路；机缘凑巧即行交易、话不投机便各奔前程，全部的业务关系仅此而已。

那么，这种判断对吗？这种情形合理吗？难道业界充斥着的都是急功近利的投机分子、身似浮萍的打工者、朝秦暮楚的员工和首鼠两端的客户？试问，如果仅仅靠机会主义和游击战术，企业可能成功吗？



答案当然是否定的。如果企业关注的是持续增长和长期利润，那就不能单纯依赖机缘。人们发现，基业长青的公司正是那些善于与客户保持融洽关系并信守承诺的公司，如戴尔（Dell）、思科（Cisco）、西南航空（Southwest Airlines）、沃尔玛（Wal-mart）等，他们都不屑于通过狂乱的价格战来招揽客户，而是更看重客户的切实需要和真正感受，他们为提高客户满意而不遗余力，年复一年地与其客户保持着稳定且良好的合作关系，他们在客户心中的形象是牢固和值得信赖的，客户将长久地忠诚于这样的企业。

经验表明，客户若照目前的速率持续流失，那么企业效益将会减损 25% 至 50% 甚至更多。相比之下，倘若企业能够找到并留住好的客户，则企业就能继续创造优异的业绩：

- 对于许多行业来说，公司的最大成本之一就是吸引新客户的成本。
- 公司吸引一个新客户的成本往往是留住一个老客户成本的 4 到 6 倍。
- 忠诚客户在前 3 年里的保留程度较其他类型的客户平均高 25% 左右。
- 客户流失率每减少 2% 就相当于降低 10% 的成本。
- 与长期利润相关的惟一因素往往是客户忠诚，而不是销售量、市场份额或是低成本供应商。
- 对大多数公司来说，如果能够维持 5% 的客户忠诚增长率，其利润在 5 年内几乎能翻一番。

.....



上面的数据不胜枚举，它们共同说明了一个道理：与客户建立长期的“忠诚”关系是企业取得持续竞争优势的不二法门。当然，忠诚关系的核心是客户。企业若想成功，就必须更好的了解客户，更多的掌握客户资料，从而才能更好的服务于客户，赢得“上帝”们的青睐。

但正如哈佛大学教授泰德·莱维特（**Ted Levitt**）在《营销近视症》中所言：“根本没有所谓的成长行业，只有客户的需要，而客户需要随时间可以改变”。的确，现今的客户不再是以前那样任由公司摆布了，客户已经将权利牢牢掌握在自己的手中，他们拥有的“货币选票”让众多的公司垂涎。在这样的环境下，最终脱颖而出的则是那些懂得与客户建立“忠诚的伙伴关系”的公司。“忠诚方案”已成为一种赢家的策略，而如何获得这种方案则是众多公司苦苦追求的目标。

我们正是要与广大读者探讨如何获取“客户忠诚”的策略。与目前市场上“舶来”的和“土生土长”的“忠诚”不同的是，我们强调的是对忠诚之路的探索，着眼于“可求”上，而不是告诉读者忠诚是有价值的，它不是向读者宣传一种理念，而是分享一系列方案。

作为一个完整的价值体系，本书首先分析了新时代客户的特征和忠诚倾向。由此，我们发现当今客户并非企业眼中的“水性扬花”，而是真诚地渴求能和合适的企业建立稳定的关系。在商言商，我们很容易理解忠诚的价值决不在于关系本身，而在于这种关系给企业带来的现金流入。因此，我们在第二章对一个长期客户的价值进行了具体分析。



就内容而言，本书的重点是第三章到第十章。在这一部分，通过对客户满意和客户忠诚的对比分析，我们发现了一条获取客户忠诚的黄金通道：用超级满意赢得客户忠诚。循着这一思路，我们与读者一起分享了7种忠诚方案，如寻找正确客户、优化客户体验、用 QFD 设计质量，通过 IMC 与客户进行互动等；本书的第三部分（第十一、十二章）从量化的角度分析忠诚，并与读者一起探讨管理忠诚客户的方法。

当然，“罗马不是一日建成的”。客户的忠诚诚然不再是“可望不可及、可遇不可求”，但也决不会唾手可得、一蹴而就。企业必须在市场营销活动的各个环节都全力以赴，不断提升客户对企业的认同。

客户无价，忠诚可求。在别人还没有上路之前，赶快行动吧！

宝利嘉管理研发中心

《宝利嘉文库》编辑部

马百岗 杨卫平

2003年1月于北京大慧寺

目 录

前言——客户无价，忠诚可求

第1章 新时代客户的忠诚倾向

一、忠诚的定义与类型	➔ ➔	4
二、忠诚可遇亦可求	➔ ➔	7
三、客户身上的匮乏资源	➔ ➔	12
知识库：小企业跨文化销售的技巧	➔ ➔	15
四、真实可靠性：当今客户对忠诚的诠释	➔ ➔	16
知识库：赋予产品真实可靠性	➔ ➔	19
五、新时代客户的特征	➔ ➔	21
知识库：获取当今客户的忠诚	➔ ➔	25

第2章 客户终身价值分析

一、忠诚客户的价值	➔ ➔	29
实战之星：忠诚客户的价值是什么	➔ ➔	37
二、客户终身价值的计算	➔ ➔	38
知识库：客户价值与 80/20 法则	➔ ➔	44



三、通过终身价值管理客户	→ →	45
知识库：客户价值反馈模型	→ →	49
实战之星：十分法在客户管理中的运用	→ →	50

第3章 打造客户忠诚的黄金通道

一、一则故事的启示	→ →	55
实战之星：施乐公司满意度测评表	→ →	59
二、由满意到忠诚的演进	→ →	61
知识库：忠诚意味着超级满意	→ →	62
三、超级满意的关键因素	→ →	63
知识库：获取客户忠诚的 4P 组合	→ →	70
四、忠诚之路：给客户以全方位的满意	→ →	72
五、对客户忠诚的三大误解	→ →	75

第4章 忠诚方案之一：寻找正确的客户

一、把客户资格作为一种特权	→ →	83
实战之星：选择正确的客户	→ →	86
二、传统细分变量	→ →	87
实战之星：把产品提供给正确的市场	→ →	91
三、AIO 和 VALS 细分	→ →	91
知识库：对全球主要价值观念的调查	→ →	95
四、RFM 细分	→ →	96



五、细分的量化方法	→ →	103
-----------	-----	-----

实战之星：更好地选择目标市场的代价	→ →	106
-------------------	-----	-----

第5章 忠诚方案之二：提升客户感知价值

一、进入感知价值的世界	→ →	111
-------------	-----	-----

二、客户感知价值的要素	→ →	116
-------------	-----	-----

知识库：感知价值的关键要素	→ →	122
---------------	-----	-----

三、构造客户矩阵	→ →	123
----------	-----	-----

四、提升感知价值的方法	→ →	128
-------------	-----	-----

五、增加客户感知价值的障碍	→ →	136
---------------	-----	-----

知识库：我们的价值创造进行得如何	→ →	139
------------------	-----	-----

第6章 忠诚方案之三：优化客户体验

一、打开体验之门	→ →	144
----------	-----	-----

知识库：惠普的 100 个接触点	→ →	147
------------------	-----	-----

二、战略体验模块	→ →	147
----------	-----	-----

知识库：经济形态的演进	→ →	152
-------------	-----	-----

三、传递体验，赢取忠诚	→ →	153
-------------	-----	-----

知识库：里茨·卡尔顿的客户体验	→ →	161
-----------------	-----	-----

四、体验杂型和全面体验	→ →	162
-------------	-----	-----

实战之星：豪马的忠诚体验计划	→ →	165
----------------	-----	-----





第7章 忠诚方案之四：用 IMC 建立对话关系

一、寻求对话，而非独白	➔ ➔	169
二、整合营销传播	➔ ➔	174
知识库：整合营销传播检查表	➔ ➔	181
三、整合营销传播的模式	➔ ➔	182
四、整合营销传播的策略	➔ ➔	186
实战之星：IBM 如何实践 IMC	➔ ➔	189

第8章 忠诚方案之五：用 QFD 设计完美质量

一、QFD 的体系与客户	➔ ➔	195
知识库：克劳斯的零缺陷	➔ ➔	205
二、关系矩阵	➔ ➔	206
知识库：驴和骡子的故事	➔ ➔	209
三、实践中的 QFD	➔ ➔	209
实战之星：戴明的质量管理 14 条原则	➔ ➔	215

第9章 忠诚方案之六：简化投诉过程

一、客户为什么会投诉？	➔ ➔	220
知识库：处理客户抱怨的要诀	➔ ➔	226
二、让投诉程序变得简单	➔ ➔	226





知识库：格兰仕“心级”服务暖人心	➡ ➡	229
三、处理投诉	➡ ➡	231
知识库：处理投诉 17 法	➡ ➡	233
四、管理客户投诉	➡ ➡	234
实战之星：鼓励客户抱怨	➡ ➡	242

第 10 章 忠诚方案之七：在定制中学习

一、量身定制的学习入口	➡ ➡	247
知识库：罗斯·富莱克斯	➡ ➡	252
二、利用学习关系提高利润	➡ ➡	252
知识库：逆向营销的形成	➡ ➡	257
三、给客户不同的产品	➡ ➡	258
知识库：定制的脚踏车	➡ ➡	261
四、学习关系的建立	➡ ➡	261
实战之星：定制路况报导	➡ ➡	265

第 11 章 管理忠诚客户

一、注意客户举止	➡ ➡	269
知识库：为合格的客户服务	➡ ➡	272
二、客户间互动	➡ ➡	272
三、客户与员工间的互动	➡ ➡	276
知识库：解雇客户	➡ ➡	278



四、选择与培训客户	→ →	278
实战之星：约翰的噩梦	→ →	285

第 12 章 忠诚的测量

一、进入测量体系	→ →	289
二、客户资产负债表和价值流量表	→ →	291
知识库：凌志公司的客户忠诚计划	→ →	297
三、客户的争取与流失矩阵	→ →	298
知识库：MBNA 公司的启示	→ →	300
四、测量的种种误区	→ →	301
五、提前发现问题	→ →	304
实战之星：Staples 公司的忠诚测评体系	→ →	305

参考文献

第 1 章

新时代客户的忠诚倾向

- ☑ 忠诚的定义与类型
- ☑ 忠诚可遇亦可求
- ☑ 客户身上的匮乏资源
- ☑ 真实可靠性:当今客户对忠诚的诠释
- ☑ 新时代客户的特征





很久以前，有两个靠海为生的渔民。有一天，他们在出海捕鱼的归途中遇到了台风，冲天而起的巨浪击碎了他们的小船，也把他们无情地抛在了大海之中。他们拼命地挣扎，试图摆脱被大海吞噬的恶运。然而人力总有穷尽，正当他们万念俱灰时，突然发现从远方漂来一个木桶，两人兴奋地抓住木桶，以为幸运就在眼前。

可是，无情的台风再次来临。此时，两个可怜的人所能做的就只有用力抓住木桶的两边，避免被它抛掉。但由于无法维持平衡，木桶开始旋转起来。当一个人使劲探出头来呼吸一下空气的时候，另一个人就会被波浪淹没，然后再靠木桶把他带出水面。

.....

这一起一伏的木桶现象形象地反映了身处市场竞争中的企业命运。正如我们经常看到的，市场中不断发生的变化，使一些企业在某时成为英雄，在下一刻又使它没落。这种变迁的动力源就是客户——当客户认同某些企业的产品，并忠诚于它时，这类企业就迅速崛起，但是当它们背离客户的认知，而被客户遗弃时，他们就被“大海”淹没。

因此，企业惟有不断地适应市场上客户的需求，才能赢得客户的持续惠顾，才能在“市场之海”中生存。换个角度说，只有客户的长期忠诚才能保证企业的基业长青。



一、忠诚的定义与类型

在营销界一直有一个简单的等式：客户等于利润。那么，企业如何才能确保客户能够持续地回头再来呢？针对这一问题，世界各地的营销精英进行了不懈的探索，最后，他们都不约而同地把解决方案指向了一点：“获取客户的忠诚”。

“忠诚”一词在商业字典中经常被解释为“更偏爱购买某一产品或服务的心理状态或态度”，或者是“对某种品牌一种长久的青睐”。这种以情感为基础的表述深刻地揭示了客户忠诚的含义。但是作为一种典型的客户行为，许多营销大师为了衡量的方便，更愿意把“客户忠诚”定义为客户愿意继续购买企业产品或服务的倾向。

基于以上的描述，我们可以自然地得出以下结论：不同客户所具有的客户忠诚差别会很大，不同行业的客户忠诚也各不相同。下面，我们把客户忠诚分成不同的类型分别进行介绍。当然，其中某些类型的客户忠诚要比其他种类更为重要。

■ 垄断忠诚

垄断忠诚是指客户别无选择下的顺从态度。比如因为政府规定只能有一个供应商，客户就只能有一种选择。这些客户通常是低依恋，高重复的购买者，因为他们没有其他的选择。

公共事业公司就是垄断忠诚的一个最好的实例。微软公司（Microsoft Corporation）的很多产品也具有垄断忠诚的性质。一位客户戏称自己是“每月 100 美元的比尔·盖茨俱乐部”的会

