

CMO管理新知译丛

FINANCIAL TIMES
Prentice Hall

顾客份额营销

——释放顾客忠诚，找到利润源泉

Customer Share Marketing
how the world's great marketers unlock
profits from customer Loyalty

汤姆·奥森顿 (Tom Osenton) / 著

刘晓虹 梁漫春 / 译

CMO

Managing Knowledge for CMO

 中国人民大学出版社



CMO管理新知译丛

顾客份额营销

——释放顾客忠诚，找到利润源泉

Customer Share Marketing
how the world's great marketers unlock
profits from customer Loyalty

汤姆·奥森顿 (Tom Osenton) / 著

刘晓虹 梁漫春 / 译

CMO

New Managing Knowledge for CMO

图书在版编目 (CIP) 数据

顾客份额营销：释放顾客忠诚，找到利润源泉/（美）奥森顿著；
刘晓虹，梁漫春译.
北京：中国人民大学出版社，2005
（CMO 管理新知译丛）
ISBN 7-300-06714-X

I. 顾…
II. ①奥…②刘…③梁…
III. 企业管理：销售管理
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2005）第 081353 号

CMO 管理新知译丛

顾客份额营销

——释放顾客忠诚，找到利润源泉

汤姆·奥森顿 著

刘晓虹 梁漫春 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242（总编室）

010-62511239（出版部）

010-82501766（邮购部）

010-62514148（门市部）

010-62515195（发行公司）

010-62515275（盗版举报）

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>（人大教研网）

经 销 新华书店

印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司

开 本 965×1300 毫米 1/16

版 次 2005 年 7 月第 1 版

印 张 17.75 插页 2

印 次 2005 年 7 月第 1 次印刷

字 数 210 000

定 价 26.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

译者前言

我们经常会被一些新名词搞得稀里糊涂。在刚拿到这本书时，我心里就在想，什么是顾客份额营销？会不会又是一个在营销历史上昙花一现的名词呢？翻开第一页，看到一些知名企业的管理者和著名学者对这本书的评价，谁又能保证这不是商业运作的噱头呢？

但是，当我看完内容简介后，我就有了把这本书读完的冲动，因为我近几年工作中遇到的许多问题和疑惑，在这本书的前言中恰恰都提及了。

我近年来一直在某企业从事海外市场营销工作，尽管工作成绩出色，但我一直有一种深深的疑惑：为什么我从象牙塔里学到的许多营销课程，很少能从中找到适合我目前情形的营销战略。而就在我译读这本书时，几年市场营销工作的成功和失败与这本书的内容一一印证，仿佛迷雾散尽，我明白了顾客份额营销策略正是传统营销教程所不重视的，但却是我在实践中经常用到的。

顾客份额营销的概念其实很简单，就是想方设法从已有的忠诚顾客那里得到更多的销售额。事实上，这种营销策略在中国一直非常流行。中国的老字号商家往往非常注意维系顾客关系，注重把顾客培养成终生顾客。在广告喧嚣的现代社会，这种营销方式显得优雅、大度和从容，但它却因广告等大众营销手段的盛行而在一段时

间内被忽视了。前些年，中央电视台黄金时段的广告曾给许多企业带来巨大的成功，而如今，商品广告铺天盖地，在几十个有电视频道上轮番播放。消费者对广告也逐渐表现出理性。这都使得广告等大众营销手段的效果逐年下降。

互联网的出现给予顾客份额营销这种优雅、从容的营销方式带来新的巨大生命力。通过网络和电子邮件，一对一地与顾客进行最有效的交流，这不正是市场营销人员梦寐以求的营销环境吗？

顾客份额营销是市场份额营销的重要辅助。当你通过市场份额营销获得一定的顾客群体后，通过顾客份额营销，你可以有效地维系你的顾客群体；通过顾客份额营销，你可以让忠诚顾客在更长时间里向你购买更多种类、更多数量的产品。顾客得到了便捷、放心、优惠、尊重和周到的服务，而你得到了长期稳定的销售额。

本书的目的就是教会你如何通过互联网实现顾客份额营销。当然，它的价值也并不局限于此。本书作者在丰富的营销经验和长期从事营销研究的基础上，向我们展示了市场营销的过去、现在和未来。通过本书的描述，你可以看到一幅市场营销的历史画卷。通过审阅这幅画卷，你可以从喧嚣异常的市场营销硝烟中跳出来，转而站在另一个高度来理解市场营销。

为什么要把这本书介绍给中国读者呢？事实上，我总觉得中国人对顾客份额营销的概念更容易接受。像这种注重培养长期顾客关系的营销方式应该是我们所擅长的。第二次世界大战后的美国经历了一段广告黄金时代，那时候通过报纸、广播、电视等媒介的大众营销方式大获成功，这与我国改革开放后 20 年的情形非常相似。由于广告等大众营销手段的效果变得不尽如人意，随着互联网的出现，越来越多的美国企业转向以网络为媒介的直销、一对一营销、交叉营销和升级营销等，而这些都属于顾客份额营销。互联网同样

也给了中国企业无限的商机。但如何恰当地利用网络,构建更有力的营销组合呢?本书的理论分析及其中的美国企业案例,对我们无疑都是非常有价值的参考资料。更为重要的是,如今真正努力实践顾客份额营销的中国企业还不多,而这正是我们共同的机遇。

本书适用于企业的经营管理者、营销人员、市场营销的研究者和学习者,以及希望扩充知识领域的读者。本书深入浅出,无论你在市场营销上是初出茅庐还是已经成为有关的学术权威,本书因其思想的深度、内容的新颖、案例的详尽、分析的浅显而都能让你从中获益。

本书的翻译大部分由笔者完成,其中第Ⅳ篇由梁漫春先生完成,还得到了靳晶小姐和莫唯同学的帮助,在此对他们表示感谢。特别感谢梁漫春先生在百忙之中,帮我审校全部书稿,统一了相关术语的译法,使得本书的翻译得以顺利完成。

刘晓虹

2004年7月

英文版序言

小心！本书会从根本上改变你经营企业的方式！它不是在谈论关于新营销的时髦话，或者像一些承诺可以加深顾客关系的新软件那样。本书所讨论的是能起作用的基本营销准则。汤姆·奥森顿（Tom Osenton）给我们提供了一套新的营销准则，如果正确地使用这些准则，任何公司都可以从顾客那里得到更多业务，并赢取顾客的终生价值。

顾客份额营销的概念能够帮助任何公司跨越市场份额的壁垒。事实上，顾客份额营销的许多准则已经被采用了很多年，富国银行（Wells Fargo）利用它帮助我们满足顾客个人理财的需求，同时银行也帮他们获得了巨大的利益。

在富国银行，我们相信最大的市场份额增长机遇就在我们眼前，即我们的2 100万名顾客。我们的顾客平均每天会把 3/4 的业务给予我们的竞争对手。我们的顾客每天都期待着我们去倾听他们的需求，询问他们正确的问题，为他们提供节省时间和金钱的服务。我们仍然要不断努力，做得更好。我们的顾客中，有 95% 在竞争对手那里购买保险；有 86% 在竞争对手那里办理抵押贷款；有 95% 和我们没有任何经纪关系。

几年前，我们向自己提出了一个尖锐的问题：我们从事的是什

么行业？富国银行创建于 150 年前，但作为一个传统意义上的单一银行已经消亡了。现在银行业的范围已经变得比传统的银行还要大 7 倍，而且还在迅猛发展，我们称之为金融服务行业。

用存款作为衡量银行市场份额的传统指标已经太陈旧，吸收存款是一个不景气的业务。我们在某些州的存款业务所占市场份额高达 30%——但是在那些州里我们所有的家庭理财业务只占 3%。存款像是一潭死水，而金融服务行业像是太平洋。你愿意在哪里钓鱼呢？这就是我们市场份额增长的机会。平均每个美国家庭在享受着 15 项金融服务。而富国银行的家庭客户和商业客户平均只接受了富国银行的 4 项金融服务。通过对行业的重新定义，富国银行正在直观地实践着汤姆在本书中清楚而详细描述的客户份额营销。

客户份额营销的定义很简单，我们有忠诚顾客，如果我们给予他们足够诱人的理由，他们会从我们这里购买更多的产品或服务。这种营销方式关注那些重要的顾客，而许多公司仍在花费大量金钱以争取新顾客，仅仅是为了做大。为什么我们不去主动维系那些长期忠诚于我们的顾客呢？

维系顾客变成许多公司的空口承诺。但是，正像汤姆在本书中所说的那样，机会稍纵即逝，如果你不马上争取从已有顾客那里到更多业务的话，你的竞争对手就会捷足先登。因为不维系而失去顾客，然后再试图通过昂贵的方法来获取新顾客，这种做法是利润增长的大障碍。在富国银行，获取一位新顾客的成本是维系一位老顾客的成本的五倍。通过基于需求的销售方法（needs-based selling）和提高服务质量，富国银行把顾客流失率从每年的 20% 降到 15%。如果我们能够维系每年所流失顾客中的一半，那么我们的净收入会增加至少 10%。这也是客户份额营销的功效——每维系 2% 的顾客相当于节约 10% 的成本。

维系顾客只是顾客份额营销的第一步。第二步就是要从忠诚顾客那里赢得更多业务。我们的另一个目标就是让收入以每年两位数的速率增长。为了实现这个目标，我们必须向每年每个顾客多销售另一种产品，而且顾客们买的产品越多，受益也越大。举个例子，当一位顾客在富国银行办理了抵押贷款，他们也应该办理产权保险、经常帐户、储蓄帐户、信用卡和借贷卡。但现在我们的顾客中，只有 21% 拥有我们的信用卡。

如果我们可以向顾客销售我们的其他八种产品，这不仅节省了顾客们的时间和金钱，我们也必然会因为顾客份额的增长而增长市场份额。通过增长顾客份额来自我发展是我们富国银行的首要关注点，这也是汤姆所详细论述的有远见的战略。

这不是说我们要过分关心如何向顾客兜售更多东西，而是要更关心顾客的需求。我们的工作不是销售抵押贷款；而是帮助我们的顾客去购买房子。我们的工作不是销售养老保险、信托基金或者 401 (k) 计划；而是帮助顾客为退休存钱、为孩子上大学存钱或者提供启动一项新生意的资金。

当我们给一位顾客提供贷款购买房子，我们的抵押贷款公司为收集该顾客财务方面的概要资料而支付了成本。我们银行其他公司可以使用该顾客情报给顾客提供更好的服务以及交叉销售产品。这加深了银行和顾客的关系，顾客也会在需要另一产品时优先考虑我们银行。

网络在我们的顾客份额营销战略中理所当然地扮演重要角色。Wellsfargo.com 是我们最快的销售增长渠道，同时也为顾客节省了时间和金钱，顾客可以在一个网站上就可以享受所有的财务服务。

网络也是我们的一个重要外向营销工具，通过网络，我们可以

和数百万名顾客进行一对一的沟通。我们使用网络不仅仅是为了获取顾客情报，还为了使我们与顾客的一对一营销人性化。通过分析历史交易、使用储蓄记录、ATM 记录、电话银行记录或者网上银行记录，我们能预测哪些类型产品是我们的顾客最可能要购买的。

市场份额的战争仍在继续。明智的公司将通过更隐秘的方式赢得市场份额，那就是与已有忠诚顾客进行私人的、一对一的交流。

我相信本书所介绍的营销准则能被世界各地的成功企业所实践，尤其是那些长期非常努力地抢夺顾客的企业。这些企业都有着未被开发的巨大财富，即顾客忠诚。

现在，挑战就是如何去开发这笔财富。

迪克·科瓦塞维奇 (Dick Kovacevich)

富国银行董事长兼首席执行官

引 言	1
-----------	---

第 I 篇 市场份额的战争

第 1 章 网络的介入	11
一个新的、动态的通讯渠道	12
沃森先生，您有邮件！	13
在网络大海里捞针	14
网络的疯狂	16
早期网络的五个神话	17
技术本身还不足够	20
网络是如何促进销售的？	21
利用网络的七种商业模式	23
你的网站目标是什么？	26
市场份额的世纪	27
第 2 章 市场份额的世纪	29
占领市场	30
主动—被动模式	30
20 世纪的市场营销	32

	市场份额的战争	36
第 3 章	混乱中的市场营销	40
	请关注我，好吗？	41
	一对一媒体	46
	由内向外传播的思维方式	49
	电子邮件的进化	50
	即时聊天	51
	世界是广告的舞台	52
	媒体就是信息	53
	预期顾客参与的三个层次	54
	大卫·奥格威与莱斯特·旺德曼的世界在网络上碰撞 ...	55
	大众营销：不是结束，而是走向结束的方式	55
	顾客份额的世纪	56
第 4 章	顾客份额的世纪	58
	市场份额之争：赢得顾客份额	59
	顾客份额与市场份额	62
	顾客份额：不仅仅是维系	63
	市场饱和	66
	宝洁王国创于偶然？	67
	从已有顾客那里增加销售	68
	顾客份额增长：释放顾客的忠诚	69

第 II 篇 释放顾客忠诚的力量

第 5 章	一对一营销的时代	73
	网络加电子邮件：一种伴随式的传播工具	73

温故而知新	74
网络是营销的利器	75
提高忠诚度	78
许可的力量	80
避开 30 万年前的原始信息	82
一对一地获取与维系顾客	83
建立长期忠诚	84
今天的企业都是直接营销者	85
直接向顾客进行销售并送货	86
第 6 章 直销时代的来临	87
百货商店	88
制造商的观点	91
销售鞋	91
制造商成为网上零售商	93
直销的五个优点	97
分销商面对的新挑战	98
顾客接触最大化	99
第 7 章 顾客接触最大化	100
顾客份额让路给市场份额	101
顾客服务定义	101
电子邮件与聊天文学	104
外包热	105
使用技术与准确判断	107
统筹多个渠道的顾客服务	109
品牌责任	111
把顾客服务移到公司内部	111

	顾客服务：核心竞争力·····	112
	顾客期望值：电子邮件 6 小时解决问题·····	113
	许可、隐私与保护·····	114
第 8 章	许可、隐私与保护·····	115
	征求许可·····	116
	筛选电子邮件·····	119
	投资回报率·····	121
	用可选名单来获取许可，用许可名单来维系顾客·····	122
	谁在先？是的，谁在先？·····	123
	顾客与预期顾客的许可·····	124
	讨好顾客的五个“不要”·····	124
	征求许可要避免隐私权问题·····	127
	隐私权与安全操作·····	127
	顾客份额营销·····	129
第 9 章	顾客份额营销·····	131
	顾客份额营销：触摸顾客忠诚·····	132
	顾客份额营销的 3R 规则·····	134
	从已有顾客那里获取更多·····	135
	顾客份额的禅宗·····	136
	顾客的终生价值·····	138
	营销中的“阴阳”·····	140
	由内而外地建立营销计划·····	141
	吸引顾客与预期顾客：引入漏斗·····	145

第Ⅲ篇 获取顾客及其许可

第 10 章 引入漏斗：如何获取顾客及其许可？	149
赢得销售：左脑	150
获取销售及其许可：右脑	152
引入漏斗	153
引入漏斗：最佳实践	160
第 11 章 获取顾客及其许可：最佳实践	162
领先的营销者如何引入漏斗？	163
整合营销	174
发挥名单的作用	200

第Ⅳ篇 维系顾客与增加顾客份额

第 12 章 发挥名单的作用：如何维系顾客 与增加顾客份额？	203
“淘金热”的结局	204
建立品牌资产	204
发挥许可数据库的作用	206
说什么与怎样说？	207
预售葡萄酒	207
3R 的实践	210
为什么要建立与运作自己的许可数据库？	212
世界领先的营销者如何发挥名单的作用？	214

第 13 章 维系顾客与增加顾客份额：最佳实践	215
与可信的朋友进行一对一的交流	216
顾客份额营销：主动维系	217
测量顾客份额营销投资收益率的难度	218
世界领先的营销者如何发挥名单的作用？	219
交叉销售与升级销售	244
新经济时代的市场营销	249

第 V 篇 新经济时代的市场营销

第 14 章 发挥大众营销与直接营销的最大威力	253
难以捉摸的第 Y 代	254
温故而知新	255
推动离线销售	256
新的公司资产	257
满足顾客的期望值	258
获取份额、维系份额与增加份额	260
传统经济市场营销与新经济市场营销	261
超越信誉	262
十种值得关注的营销趋势	262
新经济时代的营销	265
最后强调一次	266

每个星期六的早晨，我都在当地的美孚石油公司（Mobil）加油站给汽车加油。每次加油的费用都在 23 美元～27 美元之间，这取决于汽油的价格和上星期所耗费的确切油量。加油的过程总是一样的，举起手柄，选好油号，油费清零，往油箱里加油，然后给服务员付钱。一个星期后，我又回到这里：举起手柄，选好油号，油费清零，往油箱里加油，然后给服务员付钱。在某种程度上，就算在睡梦中我也能完成这个过程，平均每星期我都给加油站贡献约 25 美元的生意。

直到一个星期六，在付油费给服务员的时候，我还要了一打油炸圈饼和一杯咖啡。这回我在加油站的一次花费破天荒地超过 30 美元。这引起了关于汽油的思考——汽油是一种基本生活用品，就像牙签和洗发水一样。无论加油站服务员如何劝诱我，我所买的汽油量都不可能超过我能用掉的汽油量。

我还想到了关于汽油销售业务的一些事情，即汽油销售完全是市场占有率的问题，应该是将汽油卖给更多的人，而不要指望向同