

# Flip the Funnel

How to Use Existing Customers to Gain New Ones

# 倒漏斗营销

## 从现有客户拓展新客户

【美】Joseph Jaffe 著 张玳 译

奥巴马通过倒漏斗营销法赢得总统宝座  
Zappos运用倒漏斗营销法晋升为网上最大鞋城

做好生意其实并不难



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# 倒漏斗营销

## 从现有客户拓展新客户

【美】Joseph Jaffe◎著 张玳◎译

### Flip the Funnel

How to Use Existing Customers to Gain New Ones

人民邮电出版社

北 京

## 图书在版编目 (C I P) 数据

倒漏斗营销 : 从现有客户拓展新客户 / (美) 杰夫 (Jaffe, J.) 著 ; 张玳译. — 北京 : 人民邮电出版社, 2016. 7

ISBN 978-7-115-42337-5

I. ①倒… II. ①杰… ②张… III. ①营销—研究  
IV. ①F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第096676号

## 内 容 提 要

传统的营销是漏斗式的, 只管吸引人过来, 不考虑现有客户感受。本书推翻了传统营销思维, 把“漏斗”倒过来, 提倡照顾好现有客户, 让客户主动帮我们传播美名。企业和客户形成通畅的沟通渠道, 客户帮助企业在新兴平台上传播口碑, 符合新时代营销的要求。

本书适合所有企业管理者、市场营销人员阅读。

---

◆ 著 [美] Joseph Jaffe

译 张 玳

责任编辑 朱 巍

执行编辑 刘 敏

责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

固安县铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 720×960 1/16

印张: 16

字数: 242千字

2016年7月第1版

印数: 1-3 000册

2016年7月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2013-8797号

---

定价: 59.00元

读者服务热线: (010)51095186转600 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京东工商广字第 8052 号

# 版权声明

All Rights Reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition, entitled *Flip the Funnel: How to Use Existing Customers to Gain New Ones*, ISBN 9780470487853, by Joseph Jaffe, Published by John Wiley & Sons . No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

Simplified Chinese translation edition published by POSTS & TELECOM PRESS  
Copyright © 2016.

本书简体中文版由 John Wiley & Sons, Inc.授权人民邮电出版社独家出版。  
本书封底贴有 John Wiley & Sons, Inc.激光防伪标签，无标签者不得销售。  
版权所有，侵权必究。

# 译者序

这不是一本书，而是一堆咆哮。

说来是缘分，或者说是运气。到目前为止，我所翻译的书，不管是我主动选择的，还是别人推荐而来的，都奔着一个共同的大方向——以人为本。这本书也是如此。

时间回到前年。我当时准备在美国亚马逊上买一个东西，顺便浏览了一下各种图书信息。偶然间，我被这本书的封面所吸引。灰色封面上画了一堆花花绿绿的玻璃球，让我想起了那本讲内容策略的 *Clout*（《影响力：让网站内容打动访客》），也许当时比较流行那种风格吧。我随意点开看了一下，没想到读了几页之后，觉得与我非常合拍，然后就立刻买了电子版仔细读了下去。

这本书本身的意思非常简单，就是传统的营销漏斗已经过时，不能只管吸引人过来，不考虑现有客户的感受，我们应该反过来，把现有客户照顾好，然后自然而然地，客户就会帮我们传播美名。基于这一点，我们应该和现有客户形成非常顺畅的沟通渠道，并帮助他们在新兴的平台上去传播我们的口碑，形成新时代的营销。

我看着这本书，又看了一下手边写了一半的文章《重拾酒香——互联网时代的营销》，笑了笑，便把文章删掉了。既然已经有这么一本书把我想说的都说了，就不必再重复了。

如果仅仅说到这，也许你会觉得它和现在各种层出不穷的新兴漏斗、波纹模

型，以及所谓的病毒、口碑、炒作没有什么区别。但实际上二者完全不同。现在市面上所有的营销理论和模型无不基于一个前提，即“我是我，客户是客户，我要吸引客户”。而倒漏斗营销其实推崇的是“我是客户，员工是客户，客户也是客户，我们相互爱护”。

举个例子。上海人小明到成都一家火锅店吃火锅，上海人吃火锅据说要放沙茶酱，但成都人吃火锅基本都是芝麻油，火锅店没有沙茶酱。这时候，如果你是大堂经理，或者火锅店的管理者，你会怎么办？你想的也许是：没有的东西就是没有，规定没有说怎么办，买的话谁掏钱。如果你是小明，你会怎么看？你想的也许是：不就是沙茶酱吗，花得了几块钱呢，这么简单都做不到。

再举个例子。小明这两天工作太忙导致颈椎不好，正好又要出差，而酒店的枕头非常蓬松，睡着很不舒服，想让前台换一个硬一点的枕头，而前台这边并没有这种枕头。如果你是前台或者经理，你怎么看？换个角度想，如果你是小明，你又怎么看？

这本书想要讲述的就是这样一个理念：模型用得再多，都不如给自己添加一点人性，做一点换位思考。作为经营者、管理者和一线员工，当客户有疑问的时候，只需要想想：如果我是客户，遇到这样的问题，我希望商家怎么做？同理，对员工也是一样：如果我是员工，我希望有怎样的工作环境？所以，沙茶酱不是问题，枕头也不是问题，客户满意不满意，才是大问题。

那么，问题又回到成本上来。是，对成本的控制几乎是现代管理学最核心的东西，控制成本本身也没错。在我看来，控制成本跟吃饭、赚钱一样，它是一个过程或者副作用，而不应该成为我们追求的终极目标。把管理和经营的目标设置为成本，就如同说我活着就是为了吃饭，活着就是为了赚钱——然后呢？所以，我们应该把目标搞明白，现代公司的终极目标应该是服务好社会和大众，特别是自己的客户。

而且，在做好服务的过程中，成本其实自然就降低了。客户会体谅你的困难，会义务帮助你做客服，会主动帮你做宣传。你的员工很开心，工作效率也会很高。在这个过程中，大家都得到了自己想得到的。

也许你也意识到了，这其实和所谓的用户体验设计、服务设计和互联网思维是一致的。既然我们的科技已经进步到这样的程度，为什么服务水平不能同时跟上？以往依靠信息的不对等、不透明来占客户便宜的营销方式都应该被推翻，代之以新的、以人为本、追求共赢、公开透明的新兴客户关系。

为了说明这个道理，作者几乎整本书都在咆哮。作者也意识到自己在行文上有些不拘小节，有时候思绪会跳跃，有时候会有很多的心理活动写在括号里面，所以在书里提前做了解释。我在翻译的过程中，偶尔也会觉得很累。不过，希望大家在阅读的时候能放下心墙，把本书当作一个普通客户的抱怨（和赞扬），以及从普通客户的角度来看，理想的世界应该是怎样。

作为一个对服务水平很敏感的人，我能理解作者这种不断重复抱怨的心态。它明明就这么简单啊！这么符合逻辑啊！对大家都好啊！合作共赢啊！客户也爱你啊！免费帮你宣传啊！效率提高一万倍啊！世界变得更加美好了啊！——为啥这么简单而又对所有人都好的事情，在科技如此发达的今天，却做不到了呢？作者确实应该咆哮，道理确实应该反复说，以慢慢渗透进心里。

看完本书第1章时，我就想把它推荐给出版社。这样的一本书，虽然没有那么多看上去很高端的模型（其实也有点儿），但是却比市面上绝大部分成功学的经营书籍和那些给旧式广告营销装新瓶子的书更有意义。

由于个人的原因，这本书的翻译比原来计划推迟了一年多才完成，我甚至有些担心书中所说的是否会过时。不过，资本逐利且仅为逐利的现实，仍然给我吃了一颗定心丸。不管我们有了多少方便的沟通工具，把运营成本降到多低，公司服务质量的提升仍然进展缓慢。在我们的社会中，大部分公司和客户仍然是相互防备、相互攻击的姿态。大家的生意来往，仍然更多的是因为公司在市场中的垄断地位。所以，本书中的咆哮，在原书上市6年多之后，仍然值得我们思考。

当然，整体服务质量提升迟缓也很正常。中国人通常更推崇集体的声音，而不太顾及个体的感受。虽然长尾定律在古今中外都存在，但是在中国更加明显。除了名人可以通过很极端的形式来维权和投诉，普通人其实很难发出如本书和《互联网思维的企业》中所讲的那种合理的集体声音。这也意味着服务质量的提升更

多的还是依靠商家的“良心发现”——我们都知道这得是多么漫长的等待。

尽管我们的文化和环境注定会让我们走上不同的服务质量提升之路，但是目标终归是一致的。如果商家的良心一直不能发现，就一定会被年轻而更加注重服务和个人感受的新一代客户所抛弃。整个商业环境的健康关乎国家命脉，所以我们也应该相信各行业的垄断会逐步被打破，形成更加充分的竞争。在一个竞争足够充分的市场中，大家所提供的产品是高度标准化的，品质统一，而对成本的控制也都到了白热化的阶段，最后剩下的，其实就是服务的优劣，换句话说，比拼的是对人性的理解深度。

路漫漫其修远兮。只愿我为人人，人人为我，健康而可持续发展，充满友善、理解和爱的世界，能早日到来。

# 序言

我对 eBay 的服务条款有一个简单的疑问。一个简单的、针对细节的疑问。所以，我写了一封邮件给他们，他们也给我回信了。虽然这封邮件以我的名字打头，但它很明显是用模板做的。真不错，他们还知道我的名字！这是怎么做到的？而且这封邮件设计得真漂亮。设计师展示这个模板的时候，会议室里定是锣鼓震天、欢声雷动。邮件里有各种有用的信息，可以解决各式各样的问题。他们肯定觉得这东西的效率简直太高了，因为用一个东西就解决了这么多的问题。可惜的是，它解决了那么多问题，却独独没有解决我的这个。我要一个苹果，他们却给了我一个桔子，而且他们觉得我还应该感到高兴，毕竟给的是水果。现在，我不得不继续找他们麻烦。收到这么一封没用的邮件后，我回复说：喂，你还没回答我的问题呢。他们并没有回复我的第二封邮件，却发了一个问卷调查给我。他们希望我能给这次的互动打个分。我的感觉就是：这可真够意思。然后，我就填了这个调查问卷，打的分全是“你们很烂，很差，很差，还是很差，最差劲”。填到一半的时候，调查问卷出问题了！这客户服务真是差得可以，甚至在展示自己有多差的过程中都能出错。

处理问题不等于解决问题。如果所谓的解决方案可以用自动化的手段快速地获取用户输入，却解决不了什么问题，那么这就不是真正的解决方案，而是推卸责任。

现在的客户服务之所以那么差，是因为客服不是机器，但公司却总是把它当

作处理事情的机器。公司把客户服务当作资产负债表上的债务。呼叫中心就是花销中心。他们看不见满意的客户能够带来潜在的利润，心里只想着砍、砍、砍。为了所谓的成本效率，公司甚至愿意让不懂英文的人来说英文，在关键时刻代表品牌来和客户互动。你真的要从与客户互动的最近一环退出，并把这个问题最多、当然故事也最多（常常发在 Consumerist.com 上，我是它的联合总编辑）的环节交给一群低收入、丧失了基本公民权利、完全没有任何职业发展可能、跟品牌八竿子打不着而且平均在职仅仅几个月的所谓客服？为了追求下个季度的利润，很多公司都会说“我乐意”。

如果你买了个微波炉，回到家却发现是一整盒的湿毛巾，你会马上说：“这是欺诈。”不过，公司的服务就没那么好判断了。服务人员来的时候光鲜靓丽，看上去就让人满意、专业；每个人都西装革履的；所有的“条款”也都用超细号的字体详细解释清楚。不过，剥开外面的金玉之后，改不了其败絮本色。我们把这称为诈骗。他们却把这称为商业计划。

崇拜“成本神教”的问题并不是这个教有多“卑鄙”，也不是说你会违反某白皮书中某人拍脑门想出来的“最佳实践”，问题是信这个教赚的钱少啊！他们给自己的混蛋行径找的借口不就是利润吗，可这个借口完全站不住脚啊。把客户哄进门，榨干他们，之后把他们踹出门外；然后再做一个新项目，找下一堆傻子。这样的时代已经过去了。如果你搞个狂轰滥炸战术，在 30 秒内不断重复，骗消费者提交订单，还可能勉强有效。可是，今天的消费者可以用前所未有的速度和便利从彼此那里获得有用的信息和反馈。互联网大大加速了口碑传播的速度，只需几日，一个客户的痛苦经历就能从 Consumerist.com 传到各大社交新闻网络，再传到大型的新闻公司。把所有经验丰富的第一线员工都开掉然后换成新人，能节约多少成本？这个问题不妨让已经死翘翘的 Circuit City 来回答。

也许你早已被骗了，却还不自知。你查过飞行里程的价值吗？和注册的时候相比，是不是贬值了很多？不管我们朝哪里看，总有公司在你签单之后马上就把说好的东西一点点抽回去，留下的只有各种费用和限制。礼品卡会不断贬值。信用卡的还款期限越来越短。一次没还清，你就会被收取法律允许范围内的最高利

息。所谓的保修条款根本不可能实现。大大超过其成本的透支手续费。用最站不住脚的理由拒绝给付医疗保险。这样的例子比比皆是。

不少“假老练”说他们有新办法。他们总是会说起“借助互联网大搞营销 2.0”的故事。大概是说有个人特别喜欢某家公司的帽子，甚至每次坐飞机的时候他都会告诉周围的人这家公司的帽子有多好。他把自己改良帽子的想法写信寄给了帽子公司，帽子公司不仅没有把他的东西扔在一边，或者随便写封信，给两张优惠券完事，而是给这个人寄了很多免费的帽子，还把他的想法融入了公司后来的帽子设计当中。看见了吧，对你的客户好点，听取他们的意见，这办法不错吧。这多新鲜啊？我认为所谓做生意就是找出人们的需要，然后把他们想要的东西卖给他们。显然，很多人跟我的看法不一样。他们建立商业帝国的方式是告诉人们他们需要什么，然后再卖给客户。这倒也可行，但只要人们不听你说，你就完了。他们不听，你怎么告诉他们怎么做？当然，问题倒不是说他们不听，而是他们现在获取信息的渠道比以前多了。这些渠道比以前更快、更好，各自独立，不互相影响。在这样的新环境下，客户信任真正负责任的公司。因此，你的口碑信誉是十分重要的。

当然，要想和客户心连心，办法还是有的。Jaffe 这本书就是不错的入门读物。他搞明白了一点：客户服务就是营销，而营销就是倾听。正如他所说的，要让客户对你的公司失望，都不需要一分钟，但是 Google 却会把客户写的抱怨博文收录下来，永远保存。做好危机公关仅仅是走出的第一步。用社交平台来扑灭客户的怒火是一方面，但是你又该如何把客户对你公司的爱传播出去呢？

通过 USAA、Zappos 以及奥巴马竞选等成功案例，本书介绍了最顶尖的营销者是如何真正地跟客户沟通，建立长期友好关系，并让这种关系经受住经济下滑的考验。在这个交流越来越扁平化，普通人的权力越来越大而且口味也越来越挑剔的时代，Jaffe 用自己的观点、一腔热忱和真实案例，介绍了当代营销者必备的生存理念和方法技巧。营销不仅不再是单向的，它甚至不是双向的。营销是你、我以及所有相关人士之间的对话。当然，社交媒体是这个对话中的重要组成部分，但是你不可能把公司搞上 Facebook 之后就期待它能掀起什么大风大浪。正如 Jaffe

所写的，这不是用什么工具的问题，而是怎么用和为什么用的问题。

在本书中，Jaffe 证明只要能让客户获得至高无上的体验，保留的旧有客户就能招来新生客户。这相当于把传统的“营销漏斗”给“倒”过来了，本书也因此得名。他向我们展示了世界上最有意思、最有激情的公司正在转变其营销模式，把东西卖出去不再是营销的最后一步，而是第一步。说到底，如果品牌的口碑和活力就是最好的广告，你还需要做其他广告吗？也许你真正需要的是让客户关系更上一层楼的方法吧？

——本·博普金（Ben Popkin），Consumerist.com 联合总编辑

# 前言

万一我们全都错了呢？万一我们做生意的方式全都搞错了呢？万一所有的理论、假设和最佳实践都有问题呢？

这些是本书希望能够回答的问题，即便做不到，我也要尽最大的努力，用事实来拷问每个人的心。在这个过程中，我希望能提供一些不太大众的方法，让你可以做一些实验，看看什么才是真正的做公司、做品牌、搞客户关系。

从各个层面来说，本书都可以看作我第一本书 *Life after the 30-Second Spot* 以及第二本书 *Join the Conversation* 的逻辑发展和必然结论。在这三本书中，我都尽我所能，把经营和营销世界中虚伪的“秘诀”呈现出来。在这三本书中，我都刻意地把枪口对准了那些肮脏的“秘诀”，言人之不敢言，敢于询问那些人人都想问但又只敢在茶水间私下嘀咕的问题。

*Life after the 30-Second Spot* 正逐渐被列入大学生的必读书目。从一开始，我就一直专注于红黄蓝三原色，也就是电视、广播和平面媒体。我还说过，“30秒，动人心”的老办法现在已经行不通了。我强烈质疑这些所谓的付费媒体，觉得这些媒体已经沦落成了没有意义的东西，成了刻板老旧没有新意的东西，而且影响力越来越小。与其使用这种传统的旧东西，不如跳出传统的框框，使用新的、另类的方法——我称之为新营销法。正如除了红黄蓝三原色之外，一套蜡笔里还有93种颜色，新营销法中有很多不同的方法。我介绍了其中10种新方法：互动、游戏、点播、长效内容、公共营销、经验营销、消费者生成内容、移动设备、搜

索以及品牌娱乐。

接下来则是 *Join the Conversation*，在这本书中，我提出了一个通用的观点，即世界上任何形式的沟通都只能达到某一个程度，过了这个程度，沟通就变成了对话。你可以这样理解：所谓沟通，就是我们对（对）消费者说话，这相当于是让我们站到了门口；而对话则是消费者打开这道门，邀请我们进入他们的家、他们的客厅、参与他们的生活——我们不是不停地踢门，伤到自己的脚。既然眼下就已经有无数的对话正在进行（鲜活的、真实的、缺陷的、诚恳的、劝服的、人类之间的），为什么不马上加入对话呢？我断言，营销是对话，而不是沟通中不受欢迎的客人。

当今的世界透明、公正、控制权分散、民主化极高。商业环境也是如此，世界越来越小，越来越平，大家共享意识，共享情感，由聪明人领军。四个 C——沟通、协作、互联、创新（communication、collaboration、connectivity and creation）正推动着整个社会进行大融合。

哦，对了，还有这个社交媒体的东西：所谓的 Web 2.0 现象、新世界、新秩序、连感冒都能治愈的良药。虽然活在这个世界，但我并不被它所主宰和洗脑。我在这里生活、在这里呼吸、在这里睡觉，但我不依赖它。所以说，如果你想要一本社交媒体使用手册（帮助你学会怎么开博客，怎么在社交媒体上找朋友，影响朋友，或者搞个微博），那就赶紧把这本书退了，把钱要回来。

本书是我回归本行的书，也可以说是我写的最贴近营销本质的书。写这本书的目的是找到营销基本理念和商业手段之间的平衡，并且用新的想法、故事和方法把它们有机组织起来。你可以把它看作新旧两个世界中最佳部分的结合。给你证明一下：我会花很多时间来谈客服问题，但是和你想的客服不太一样。我会告诉你，客服不是被动地帮助客户解决问题，而是关键（也可能是唯一）的战略核心竞争力，还可以帮助你的公司转型。我会谈到关系营销，但是，又和你听说过的关系营销不一样。我不会谈什么权限、自愿加入模式、电子邮件或者 CRM（客户关系营销或者客户关系管理），而是把目光转向另外一边——这些东西服务的对象。换句话说，就是如何怀着真诚的情感，虚心而灵活地和客户进行人与人之间

的对话。

正如本书书名所言，我将介绍一个全新的客户行为框架，正好和传统的客户行为模型进行互补、对照，并对其延续。我还会在这个主题之上加入一些新的想法。比如说，口碑营销如何和客户体验相结合？社交媒体的真正角色是什么？有没有可能从内而外地发展公司？如果客户专员变成了忠实的推销员会怎样？有没有可能给现有客户一些好处，让他们正大光明地替你和你的公司说好话，替你的产品和服务说好话？有些人把它称作“赞助式对话”，我把它叫作客户激活或者 Affiliate 2.0，它是一种从内至外的客带客式新营销模式。

我对你信以为真的每一条理念进行挑战。我也鼓励你能倒转这个营销漏斗，而且从现在开始这么做。我奉劝你把注意力放在保留老客户而不是吸引新客户上，直到可以通过老客户吸引新客户。当然，我并不期望你能同意我说的所有事情，你也不需要全盘接受。如果你能记住其中一个想法或者观点，并付之行动，为你的公司挣到或者节省几百万美元（或者你喜欢的货币），我也就愿意不厌其烦地继续我的布道工作。

## 万米高空俱乐部

在写书的过程中，我发现航空业突飞猛进。巧的是，写这段话的时候，我正好就在飞机上。所以，我想到了两个原因来解释为什么本书中很多案例研究都是和坐飞机有关的。

越来越多的航空公司为航班加上了高速无线网。这样的实时互联大大加快了乘客意见的传播速度：乘客可以在社交媒体上即时发表不满，或者和远方的朋友在线诉说抱怨。

航空公司的服务可谓是远近闻名，或者说声名狼藉。很多消费者都已经习惯于这种差的航空服务，觉得天下乌鸦一般黑。不过，仍有一些非常闪光的例子，告诉我们其实这样的印象是完全可以被扭转的（而且也应该被扭转）。任何行业的任何人都可以倒转漏斗。

每个行业都有类似的故事。你的行业呢？你的公司是愿意像维珍、捷蓝或者

美国西南航空那样倒转漏斗，还是愿意像无数的航空公司那样不愿改善现状和传统，躺在令人厌恶的垃圾堆上？

滴答……滴答……

和我的前两本书一样，本书也是解释观点的作品，介绍了我个人的愿景以及对未来发展的一些观点。如果我的看法还有那么一点正确，该书的观点、战略和建议将能帮助公司做出真正的转型——也可以帮助你的公司。我并不是在说普通的公司经营。我是猪挡杀猪，牛挡杀牛，连紫牛也不放过<sup>①</sup>。我发现很多人的玩法都太过稳妥。他们根本不敢做出什么决定，连脖子都不敢伸出来。我跟他们不一样，我也希望你能喜欢。

前面这段话也从侧面表明了我并不是什么 CRM、一对一、客户忠诚、留客率、客户服务或者邮件营销方面的专家。这也许反而是好事，因为我可以毫无顾忌、不带偏见、不背任何包袱地去探索。我认为，对你的客户好点，记住他们的名字，尊重他们，鼓励和奖励回头客，然后借用他们的潜力来宣传和推销你的服务，这完全是常识。营销本身就是常识（所谓“营销又不是什么高深科学”的箴言仍然存在我心中）。所以，我不会去谈什么技术、系统，然后搞一套什么解决方案，而是给出一些战略指导和框架，并以此来支持后续的投入。

还要说明的是，我的写作方式比较独特，并不是所有的人都可以接受。我说话即写字，写字即说话。我用引号很多，而且（括号）（也）（特别多）<sup>②</sup>，有时候人们会受不了。写作相当于把我想的东西给可视化了，你可以随意叫它非线性写作，或者多动症式写作，都可以。希望你别太在意。

还有个事。在读本书的过程中，你可以随时联系我，讨论问题、提出建议或者想法。联系我的方法很多，你可以访问本书的网站（[www.flipthefunnelnow.com](http://www.flipthefunnelnow.com)），还可以发邮件到 [jaffe@getthejuice.com](mailto:jaffe@getthejuice.com)，或者上推特发个信息给我@jaffejuice（这是我的主打账号），通过@flipthefunnel 发送与本书相关的问题。

---

① 指的是《紫牛》这本书。——译者注

② 译者会帮大家改掉，请大家放心阅读。——译者注

# 致谢

我要感谢我的同事们，特别是 Amadeo Plaza 对本书的贡献。此外，我还想感谢 Greg Verdino 不断给我提供建议和帮助。因为我在 *Join the Conversation* 一书中就曾忘记感谢他，这里特别进行感谢。

有不少公司对这本书的构思和写作提供了帮助。这里特别要感谢 Forrester Research 和 Satmetrix 公司让我查阅一些关键的研究结果、数据和文章。

感谢 Seth Godin，他在多年前写过一本与本书同名的电子书（我并不知道）。后来我看到了他的书，并询问了他对本书的意见。说实话，本书和他的理念还是很不一样的。他非常绅士地告诉我，大胆地往前走，就会有收获。一开始我觉得这话有点怪，不过还蛮温暖的。谢谢你，Seth。

本书谈的都是客户，所以，我也希望能感谢一下我的客户。感谢 crayon 公司的客户，是他们让我有机会来推动他们珍贵品牌的发展，并把所有这些理论付诸实践。同时感谢那些赞助我在各大洲四处演讲的公司，感谢你们对我业务的支持，感谢这份友谊，感谢你们持续不断的帮助。

感谢我的读者、倾听者、朋友和粉丝们。感谢你们贡献的智慧，让我显得很有智慧。

最后，我要感谢我的母亲。这还需要理由吗？