

130
1-27291
3

新

经济领导者建立
与客户、员工和投资者的持久关系准则

LOYALTY RULES!

忠诚法则

[美] 弗雷德里克·F·赖克尔 著
陈绍锋 陈玮 蒋攀 译



A0966940

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

忠诚法则 / (美) 弗雷德里克·F·赖克尔著; 陈绍锋等译. -北京:
中信出版社, 2002.6

书名原文: Loyalty Rules! : How Today's Leaders Build Lasting Relationships
ISBN 7-80073-477-3

I. 忠… II. ①赖… ②陈… III. 企业领导学 IV.F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第029663号

Loyalty Rules!: How Today's Leaders Build Lasting Relationships

Copyright © 2001 by Harvard Business School Publishing Corporation.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2002 by CITIC
Publishing House.

Published by arrangement with Harvard Business School Press through Arts & Licensing
International, Inc., USA.

ALL RIGHTS RESERVED.

忠诚法则

著 者: [美] 弗雷德里克·F·赖克尔

译 者: 陈绍锋 陈 玮 蒋 攀

责任编辑: 袁卫华 责任监制: 朱 磊 王祖力

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区新源南路6号京城大厦 邮编 100004)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 880mm×1230mm 1/32 印 张: 9.125 字 数: 201 千字

版 次: 2002年6月第1版 印 次: 2002年6月第1次印刷

京权图字: 01-2002-1249

书 号: ISBN 7-80073-477-3/F·349

定 价: 23.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-64648783

**深切怀念我的双亲：
简和查尔斯·赖克尔**

他们的一生体现了这样一个简单的公式：

、
 $\text{爱} + \text{勇气} + \text{恒心} = \text{忠诚}$

序言

本书是指导你如何建立忠诚企业关系的手册。尽管有人认为根据一系列规则来编排一本手册是很奇怪的，但有许多手册只不过是罗列了一些工具。忠诚作为一种工具本身是无懈可击的，但困扰许多公司的因素却是对使用工具的目标的深刻误解。正如锤子本身是一种很有用的工具，但如果锤子被别有用心的人所利用，它也可以变成破坏性的武器。与此相似，诸如数据库、客户关系管理软件及奖励计划等都是大有潜力的工具，但如果一个领导团队搞不清到底什么是支撑真正忠诚关系的原则，那么使用上述工具会经常导致事与愿违的结果。在企业内部，忠诚关系不能一开始就作为一种手段来使用，忠诚关系的创建始于能认识到建立和保持互惠关系的企业的领导者。

乔治·马歇尔（George Marshall）将军曾这样描述原则和目标的重要性胜过手段的重要性：“如果战略目标确立到位，上尉就知道该运用什么策略。”有鉴于此，本书在阐述建立忠诚关系的内在目标方面，至少与介绍怎样建立忠诚关系这样的问题花费了同样的时间。本书所讲的原则和实践来源于本人20世纪90年代在贝恩公司的实践经验，以及我组织的一系列有关忠诚问题的首席执行官圆桌会议和硕士生经理班的座谈会上所总结的经验。尽管运用于所有的商业关系(包括供应商、经销商和投资者)的忠诚原则(或规律)相同，本书主要讨论企业与顾客和雇员的关系，因为这是绝大多数企业最核心的关系。但是，

所有从具有商业关系的企业收集的事例表明：上述原则具有普遍性。

本书意在为我以前出版的《忠诚的效果》（波士顿：哈佛商学院出版社1996年出版）一书建立更简洁的框架。前一本书通过介绍顾客和员工群体的稳定与公司财务收益之间的联系的微观经济框架，阐明忠诚也能带来经济效益。在许多行业，顾客或员工的留存率(retention)每增长5%，就能产生25%乃至几乎100%的利润增长。通过这样的事实，我希望越来越多的公司能将额外的资源和精力用来建立这种忠诚关系。确实，上述数字使许多经理大吃一惊，他们开始急于开辟提高留存率的途径。

写作《忠诚法则》一书的主要目的是确保投入建设忠诚关系的精力和资源能卓有成效。在我们过渡到新经济后，对企业内何谓忠诚以及忠诚的法则是否发生改变仍存在诸多疑虑。对一些人来说，认为忠诚之于成功很重要显然已是一项激进的主张。但这些法则并未发生变化——相反，忠诚关系变得前所未有地重要，但公司自身的战略和内部体系往往不经意间就放松了建立顾客和员工忠诚关系的努力。

我在贝恩公司20多年的咨询工作，使我有机会接触大量的公司和客户。我不仅亲眼目睹了忠诚关系与个人成功的息息相关，而且如果没有这种忠诚关系，我相信任何有价值的成功都是不可能的。只有当经理们逐渐认识到这种持久关系的诸多方面和真正价值之后，忠诚关系才有助于构筑联通理论世界与现实世界的桥梁，以及弥合道德世界与经济世界的鸿沟。我真诚地希望越来越多的公司及其领导能逐渐认识到，忠诚关系不仅是公司成长和利润增长的驱动力，而且是衡量成功的核心尺度，也希望他们能领会到忠诚关系对他们的领导水平提出了严格检验。

致 谢

我的同事特为我设立贝恩伙伴顾问一职，这既满足了我想集中精力进行研究和写作的愿望，又使我能保持与贝恩公司的重要联系，对此，本人不胜感激。而如果没有汤姆·蒂尔尼（Tom Tierney，贝恩公司1992年至1999年全球总经理）的支持和鼓励，上述这一切都不可能发生。约翰·多纳霍（John Donahoe）——汤姆的继任者，与贝恩公司在波士顿的办事处主任菲莉斯·耶鲁（Phyllis Yale）（其欣然同意负责处理公司与我的关系）对我的支持则使本人备受鼓舞。以上3位领导者即是本书所描述的具有领导艺术的精彩范例，即在他们身上真正体现出忠诚运作的原则。

在此一并谢过贝恩公司的许多同事。多年以来，他们一如既往地助我思考并形成对忠诚与领导艺术的想法——太多了，我也不好逐个致以谢意。但我尤想挑出菲尔·希佛特（Phil Schefter），因为他对本研究课题所作出的重要贡献，包括与我合力撰写发表在《哈佛商业评论》关于忠诚与新经济关系的文章，以及他对本书手稿中肯的指正批评。也十分感谢克里斯·祖克（Chris Zook）先生在百忙之中挤出时间阅读完整本书稿，并提出了全面而又有见地的改进意见。

那些在本书中被引用为体现忠诚领导关系的经理们也在百忙之中给予了我慷慨的支持。以下所提供的CEO名单系指参加过一次或多次有关忠诚关系的座谈会的人物。这些会议对宣传和检测忠诚法则有极

为重要的帮助。在此要特别感谢以下4位首席执行官（前注星号*），他们主动与我一起讲授忠诚关系领导艺术方面的硕士研究生课程。

杰克·布伦南(Jack Brennan)，先锋集团公司，CEO

罗杰·布朗(Roger Brown)，光明线家庭疑难处理中心，CEO

特鲁特·卡西和丹·卡西(Truett and Dan Cathy),Chick-fil-A,
CEO 和执行副总（EVP）

斯科特·库克(Scott Cook)，Intuit, 主席

汤姆·多纳霍(Tom Donahoe)，普华永道，副主席

*吉姆·埃里克森(Jim Ericson)，西北共同基金，CEO

*鲍勃·赫雷斯(Bob Herres)，USAA，CEO

蒂姆·赫克瑟摩(Tim Hoeksema)，中西捷运公司，CEO

迈克·菲利普斯(Mike Phillips)，富兰克·鲁塞公司，CEO

小埃德·拉斯特(Ed Rust, Jr.)，国家农场保险公司，CEO

*安迪·泰勒(Andy Taylor)，Enterprise汽车租赁公司，CEO

*里奇·特林克(Rich Teerlink)，哈利-戴维森公司，CEO

汤姆·蒂尔尼(Tom Tierney)，贝恩公司全球总经理

约翰·惠特克(John Whitacre)，Nordstrom公司，CEO

沃克信息公司CEO斯蒂夫·沃克，在帮助我把忠诚关系严格检测调查从纸面走向实用方面作出了重要而又独特的贡献。斯蒂夫从沃克公司拨出财力和时间（在此一并感谢马克·德里金和克里斯·伍拉德）来完成上述调查设计以及实施忠诚关系领导的二级测试。沃克信息公司与哈得逊研究院从事的联合项目（《国家雇员关系报告》）也为本书第一章所探讨的雇员忠诚问题提供了框架。

接下来谈谈本书的写作过程本身。我的写作技能看来随着我的

写作实践而有所提高，但如果没有南希·麦克纳伦这样一位热情能干的助手的帮助，我是无论如何都不可能完成本书手稿的。南希在这一项目中始终是我的编辑。在她多年的英语教学生涯中，我想没有哪一位学生得到过我手稿中如此多的点批，他们也不太可能像我对这些批注那样地重视和感激。南希的帮助是不可估价的。

我在贝恩公司的助手琳达·波尔孜做了许多有益的工作，包括起草合约、发起研究项目、组织CEO关于忠诚关系的研讨会，以及协调硕士班的工作等。她一贯乐观愉悦的精神面貌深深感染了与她接触过的所有人。琳达对我在贝恩公司工作的方方面面都作用甚大。

最后也是最重要的是，我要感谢我的妻子凯伦。20多年来，她为什么是值得忠诚的伙伴树立了典范。本书要宣扬的忠诚的法则，我花了多年的功夫才认清，在她看来却是再明显不过的事情，以致在她听到整个企业界至今仍未完全理解这些法则时，她还不大相信。凯伦对这些课题深刻而又直观的透视为评估我的论点提供了试金石。当她认为这些观点有意义时，我明白自己在这些问题上的理解才是对路的。

序言

致谢

第一章	永恒的原则	1
	忠诚是强有力领导的基石	
第二章	忠诚的领导	27
	把原则付诸实践	
第三章	为了双赢	63
	以牺牲合作伙伴的利益来换取自己的利益会让你迅速走入死胡同	
第四章	严格挑选	105
	应把成员资格当做一种特权	
第五章	简捷行事	141
	复杂化是速度和灵活性的大敌	
第六章	论功行赏	175
	让值得合作的伙伴去完成有价值的目标	
第七章	洗耳恭听，坦言相告	213
	长期的合作关系需要坦诚、双向交流和相互学习	
第八章	倡导你的实践	245
	行胜于言，言行一致则无往而不胜	
附录		269
	忠诚的严格检测	

永恒的原则

忠诚是强有力领导的基石

忠诚，是现代经济获取成功的关键吗？别开玩笑了！在一个顾客只需通过在数据库中搜索，并点击鼠标就能完成交易的这种前所未有、不夹带个人感情的世界里，忠诚——这样一个怪诞而又老式的概念——还行得通吗？忠诚这种小城镇式的美德，在没有个性的匿名制的互联网联结而成的全球市场上能带来什么好处？忠诚一定是在滑向匿迹的边缘？

否定忠诚重要性的观点是错误的。从思科的约翰·钱伯斯到电子港湾的梅格·惠特曼，从戴尔电脑公司的迈克尔·戴尔到Intuit的斯科特·库克，等等，这些在电子商务最前沿的总经理们，对顾客留存率的深切关注不亚于任何传统企业的高级经理们，他们都认为忠诚对其网上业务的成功开展至为重要。怀特曼的报告指出：“忠诚是电子港湾成功秘诀之首要素。”有网络常识的领导人都懂得出于经济的目的，忠诚是必不可少的，因为在因特网上获得顾客代价是极其昂贵的，除非那些顾客多年来经常光顾并进行了许多次反复性的购买，否则利润是难以有保障的。他们也清楚，忠诚是竞争的需要，因为在每一行业，一些公司会算计如何利用网络

的创造性潜力来为顾客开发出独特的价值，那样的公司就能锁定许多有利可图的关系，而那些反应迟钝的公司就要丧失商机。假如没有忠诚的粘合作用，即便是架构最完美的电子商务公司也难免要倒闭。

但上述所讲的只是指顾客的忠诚。众所周知，雇员忠诚又是另外一回事。典型的硅谷企业只需2年就会流失半数员工。新经济兴起的跳槽热和职业更换热，使得公司又如何能留住其员工？供应商忠诚的情况又怎样？基于互联网交易的兴起，打击了传统上的供应链关系，使得忠诚也似乎毫不相干。投资者忠诚如何？网上交易加速了投资者的年度更换率，使这种更换率几近于100%。雇员、供应商和投资者忠诚——在数字经济中一切都变得过时。

这又大错特错！顾客忠诚一贯取决于具有高水准、重实干的雇员团队和供应商队伍，反过来后者又要求有一个致力于建立经久不衰的成功企业的业主核心作保证。新经济的蓬勃兴起为顾客、雇员乃至所有商务伙伴提供了更多的诱人选择，建立忠诚关系也随之变得更加艰难。但新经济在带来巨大潜力的同时，也增加了风险和的不稳定性。在这种背景下，对互联网时代的成功来说，忠诚关系显然是更为重要的资产。事实上，建立忠诚关系已成为对企业领导能力的严峻考验。

大多数企业领导人在这一考验面前都是不合格的。不足半数的美国公司雇员现在认为他们的雇主是不值得效忠的。企业领导者一边在哀叹员工忠诚度的下降，一边又在抱怨互联网、技术的日新月异、政府管制的朝令夕改、竞争的激烈残酷、顾客的变化

无常以及投资者的贪婪短视。一些人甚至据此得出结论，认为在现代社会，忠诚已是昨日黄花，个人利益对主雇关系起决定性作用。但是他们这是自欺欺人。人们现在比以往任何时候都更渴望他们的领导者和企业值得他们去信任和投入——去帮助引导和改善他们的工作和生活。企业领导者发觉他们周围的人降低了对自己 and 企业的忠诚度，这不是因为令人捉摸不透的新经济使忠诚失去了意义，而是因为体现他们领导能力的核心原则经实践证明是不值得人们去效忠的。

一、忠诚的范例

忠诚仍然是强有力领导的基石。它为衡量出色领导提供了远较当今失去耐心的股东所追求的利润更为严格的标准。忠诚所带来的长期回报最终将大大超过即便是最可观的短期利润。但我们并不是要在此谈论忠诚与长期利润之间的交易。毕竟，有哪一个顾客、供应商、经销商或雇员，愿将他的命运交给一位不能为他们带来突出的财政潜力的领导者呢？显然，忠诚也需要高额的利润，但它的要求远不止于此。忠诚需要的是那种通过合作者的成功而非以他们的损失为代价换来的利润。公司领导者只有将顾客或其商业伙伴的利益置于自我利益之上，才能获得别人的忠诚。

在此，似乎存在商业忠诚的内在本质性的矛盾。如果忠诚确实是一种自我牺牲——也就是说，将原则和关系置于直接的个人经济收入之上——对企业来说，它们在很大程度上是受自身利益所驱动的，那忠诚对企业又有什么意义呢？

几乎没有哪位经理能够逻辑一致地回答这个问题。他们经常自

我安慰地说，使股东利益最大化是成功企业实践的惟一原则，只有诚实地遵循这一原则，他们才能完成对其合作者职业和道德上须尽的义务。然而在现实中，这些领导者总是把利润和目的混为一谈，不管他们是否知晓，他们已摒弃了我所称的商业实践中的“阳关大道”(HIGH ROAD)。只把心思一股脑儿地放在经济收入上是不可能为忠诚和长期的成功创造条件的，它甚至会把企业引向下坡路直至进入“死胡同”。在这条“死胡同”里，金钱比人更重要，而且，只要他们显得脆弱，便随时最大限度地敲诈顾客、雇员、生产商和其他许多商业伙伴。在此，这一战略目标旨在创造一种市场支配力，领导者的工作就是利用这种力量去扼制竞争者、欺压生产商、威胁雇员以及从顾客身上榨取最大化价值——所有这一切就是出于对股东忠诚的义务，罔顾当月的股东是谁。在这种弱肉强食的斗争中，只有最坚强的人才能在这样的世界存活下来，信任反而成了易被别人利用的弱点。

“死胡同”战略只能暂时取得丰厚的收入，这种虚浮的收入和股票价格为满足使追随者效忠于己的需要提供了必要的贿赂费用。但这种“死胡同”战略最终会走向困境，这类公司也会有被其竞争对手甩在后面的时候，它们或者不能及时预见市场偏好的转变，或者发现新技术已使本企业模式变得过时。只有到那时才能显示忠诚的价值。而当利润最终枯竭、股票价格狂跌时，这样的公司就再也无力去实施贿赂了。因而从某种意义上说，公司领导者应该与其合作者并肩作战，而非更换新的合作伙伴；顾客、雇员、经销商和供应商要紧密协作找到解决问题的办法。除非公司领导人已建立基于忠诚基础上的关系——基于比当前的收入或股票价格更具本质性的

东西之上的忠诚关系——这样才不致于使公司的合作伙伴在新的更好的商机来临时就变卦。

对于怎样正确处理对待他人与财政盈余的关系，许多董事已把其雇员、经销商和零售商弄糊涂了，他们自己甚至也迷惑了。认为企业的惟一目的就是创造利润，或认为股东的价值最大化比人的尊严更为重要，这些论调是荒诞不经的。但这些论调所折射的公司或其领导者形象往往与这些错误观点一样是滑稽的。而认为即使企业没有取得突出的经济效益，它也能公正地对待人们，或者认为保全体面和关怀与最大限度地促进公司成长和利润增长在某种程度上是不一致的，这一观点同样是荒谬的、站不住脚的。

在商业活动中，确实有一条“阳关大道”，它是你不断通向成功的惟一途径。如果你希望长久和成功地领导他人，你就必须向他们展示你的领导是基于值得他人付出忠诚的原则之上的，以此消除萦绕他们心头的幻想和困惑。这些原则应能够激发顾客、雇员和投资者的奉献精神，有助于促进合作伙伴的成长和繁荣而不仅仅是自己利润的增长。你必须向你所有的合作伙伴——包括股东——证明这些原则为实现极可观的经济效益和持续的成功奠定了坚实的基础。

简直是异想天开？继续读下去，你就会发现有许许多多的成功建立了忠诚关系的领导者，他们是引你踏上“阳关大道”的典范。在这个不断变化的新经济环境下，他们建立忠诚关系的秘密是什么？对这些参与者来说，是因为他们懂得忠诚的巨大价值，因而他们要检测它。

二、忠诚的检测（忠诚的严格检测）

踏上“阳光大道”需要借助合适的工具——尤其要借助如同测算利润一样精确的测量忠诚的工具。满意度可谓是首选，但不应就此打住。因为满意是一种缺乏持久力的短暂的态度取向，所以它很难代替忠诚，也远非是一种理想的衡量标准。远比满意度更佳的测量标准是顾客和雇员的留存率——真实的行为伴之以实实在在的经济后果。但即使是留存率也不能说明全部的问题。原因在于，有时顾客光顾只是因为他们还没有发现其他的可替代品，或是因为他们受长期契约的约束。有些雇员呆在原单位不动，只是因为他们缺乏雄心或其他的选择。

忠诚是衡量关系的最可靠的标准。真正的忠诚是能同甘共苦的，并能把双方的利益融为一体，达成共同的目标。你与你合作伙伴的关系足以令他们对你效忠吗？这你不得不去询问他们。我们许多的忠诚模范正是这样做的——他们经历了这种严格检测，并把我所称的忠诚严格检测调查表（Loyalty Acid Test Survey，参见附录）运用于他们的顾客和雇员群体中。

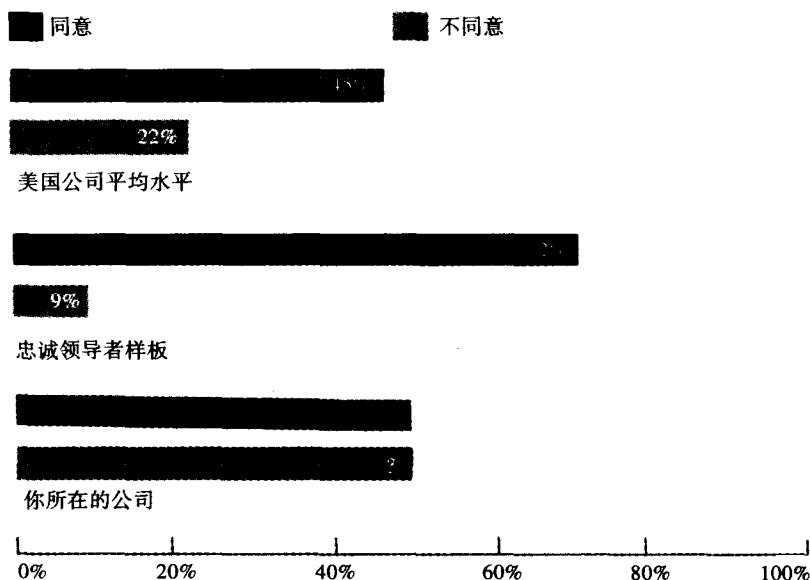
忠诚严格检测调查表是一种关系记录卡，旨在帮助领导者评估和加强一些重要关系。少数“忠诚领导者企业”（即那种在各自部门中已达到高度忠诚的企业）预先试用这一工具，并屡试不爽。例如，他们发现70%~75%的雇员认同这一观点：“我相信这一企业值得我为之付出忠诚。”尽管这些企业对这一结果不满意，并在采取措施来改变这种状况，但对他们的相对优势，他们十分欣慰。图1-1将美国公司的水平与上述的忠诚领导者结果作了比较。对全国2 000多位

雇员的抽样调查结果显示，只有45%的雇员赞成“我相信这一企业值得我为之付出忠诚”，32%的人持中立态度。然而，最糟糕的是，有22%的人坚决不同意。

图1-1

忠诚严格检测：雇员

“我相信这一企业值得我为之付出忠诚。”



让我们看一看那些缺乏忠诚的企业领导者所面临的困境。一方面，他们希望自己的顾客能够忠于自己；但另一方面，这些领导者没有认识到，他们的大多数雇员根本看不到他们的公司有什么值得效忠的地方。雇员在与顾客的日常接触中，几乎不可避免地要把其疑惑传递给顾客。除非管理层运用了诸如忠诚严格检测调查表之类的工具来衡量和分析组织内忠诚，否则他们什么也了解不到，这对

他们的经营和管理显然有百害而无一利。可能的情况是，他们的精力投错了地方，资源只被分配去诊治一些固定的症状而非用于斩草除根。

为了建立高度忠诚的关系，你需要有一个诊断分析的框架和用于分析与加强主要关系的工具。忠诚严格检测调查表的目的就在于要帮助你调整你所面临的挑战的先后次序，并制订出一份促使你的合作伙伴对贵公司极度忠诚的有效计划。分别适用于雇员、顾客、供应商、经销商和投资者的调查表可以从我们的网站下载。你也可以找到如何将你的调查结果与最新的忠诚领导者标准进行比较的指导说明书，这些最新的忠诚领导者标准登录在我们的网站上，其他地方不可能获得这些资料。我们的网址为：www.loyaltyrule.com。

这些数字和研究年份说明了什么呢？得分最高的公司又是如何取得这种显著的忠诚优势？下面我们稍微深入地来探讨这两个问题。企业忠诚关系的重心——不管它是顾客忠诚、雇员忠诚、投资者忠诚、供应商忠诚还是经销商忠诚——乃至高级领导层的个人是否正直及其将原则付诸于实践的能力。再看看图1-2所展示的内容。在被调查的认为“他们公司的高级领导者是高度正直的人”的1 057名雇员中，有65%的雇员认同“我相信这一企业值得我为之付出忠诚”。在认为他们公司的高级领导者不是正直之士的444名雇员中，只有19%的雇员认为他们的企业值得他们为之付出忠诚。如前所述，在新经济时代，建立忠诚的原则在本质上是与以前一致的。正直的永久性原则，如诚实、公正和有责任心仍然是建立组织内忠诚的重心所在。确实，在因特网时代，这些原则的有效性和重要性与日俱增。