

EVER GREEN

常青

如何持久吸引客户

[美] 诺亚·弗雷明 (Noah Fleming) / 著 吴威 / 译

为什么星巴克要给不常光顾的客人更多优惠？团购与秒杀带给你的说不定是灾难
为什么亚马逊拥有更高的会员忠诚度？不炒掉这3种“不靠谱”客户你的企业就完了

掌握3C运营法则，让客户只对你“有感觉”，
突破6大营销误区，让企业之树常青

时代的红利已经远去，谁留不住客户，谁就先倒下

中国友谊出版公司

EVER GREEN

常青

如何持久吸引客户

[美] 诺亚·弗雷明 (Noah Fleming) / 著 吴威 / 译

图书在版编目 (CIP) 数据

常青 : 如何持久吸引客户 / (美) 诺亚·弗雷明
(Noah Fleming) 著 ; 吴威译. — 北京 : 中国友谊出版
公司, 2017.9

书名原文: Evergreen: Cultivate the Enduring
Customer Loyalty That Keeps Your Business Thriving

ISBN 978-7-5057-4208-6

I. ①常… II. ①诺… ②吴… III. ①企业管理-销
售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第230571号

著作权合同登记号 图字: 01-2017-7544

Evergreen: Cultivate the Enduring Customer Loyalty That Keeps Your Business Thriving.
Copyright©2015 Noah Fleming. Published by AMACOM, a division of American
Management Association, International, New York. All rights reserved.

The Simplified Chinese translation rights arranged through Rightol Media (本书中文简
体版权经由锐拓传媒取得 Email:copyright@rightol.com

书名	常青 : 如何持久吸引客户
作者	[美] 诺亚·弗雷明 (Noah Fleming) 著
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	北京时代华语国际传媒股份有限公司 010-83670231
印刷	河北鹏润印刷有限公司
规格	690×980 毫米 16 开 16 印张 180 千字
版次	2017 年 10 月第 1 版
印次	2017 年 10 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4208-6
定价	46.00 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17-1 号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676

序 言

洛杉矶气候温暖，与北非和东南亚的大部分地区都处于相似的纬度。但我每次飞到这里都感觉，它不如位于美国东北部我的故乡草木繁盛。然而，回到家乡，我们又总是忍受着严冬里几尺厚的积雪和零度以下的气温。怎么会存在这样的差异呢？

这是因为洛杉矶并非一片翠绿景象，而新英格兰在很大程度上四季常青。通向洛杉矶的道路看起来灰蒙蒙的，而通往波士顿的路则铺满绿色植物——即使在冬天也是如此。

绿色是生命，是光合作用，是新生，也是再生。

在这本非凡的著作中，诺亚·弗雷明（他自己就来自寒冷地区，感受过我们北部邻区的常青植物带来的温暖）介绍了如何让你的客户和生意永恒地保持生机、成长和再生。只要我们让那些即将被运走的、数以亿计的树叶落叶归根，落叶树也可以十分迷人。它们就像生意中的临时客户一样，增色不少。

但是临时客户也要被“清理”。他们通常期望的投资所得比他们应得的收益更多，而且他们会扰乱常青植物生长茂盛的环境。常青顾客是生意、转介、善意、好主意和市场力量的不竭源泉。

诺亚介绍了如何吸引、培养和保留客户，以建立你自己的郁郁

葱葱、富饶肥沃的商业环境。一些树木需要精心照顾，另一些只需稍加呵护就能茁壮成长；一些对光敏感，一些对温度敏感，并不是所有树木都能在相同条件下生长繁荣，为你的特定环境和客户培养最佳生长环境至关重要。

我所知的最好的企业和影响者都清楚地了解他们的理想客户，他们凭借专注的态度和高度相关性就能很快打动客户。我做全球顾问已经 25 年多了，我看到太多伟大的想法浪费在错的人身上，也看见许多平凡的想法因实施在正确的人身上而获得辉煌成功。

想让你的产品和服务直接在正确的客户身上发挥最大的作用吗？这本书会教你如何做到。

我常常在严冬时节飞到波士顿，总是看到常青植物在皑皑白雪中更加引人注目。如果你注意下面的建议的话，你的公司也会这样脱颖而出，繁荣壮大。

艾伦·韦斯，博士，畅销书《成为百万美元咨询师》作者

2014 年 4 月

致 谢

如果我唠叨太久，各位尽可以听一听音乐（或跳到广告）。

感谢我的父母，他们总是鼓励我绘制自己的蓝图，走自己的路。

感谢父亲在我从记事时起就告诉我写自己的工资支票。

感谢我的祖父母和外祖父母，已故的奥威尔和薇拉·弗雷明，琼·法比亚克，特别是祖父约翰，感谢你们与我分享你们生活的惊奇体验。

感谢我的好友特洛伊·罗普。在本书撰写过程中，你每天的严格指导、反馈和想法弥足珍贵。感谢肖恩·韦尔特曼，我认识的第二聪明的人。感谢你几乎每日与我用 Skype 交流，陪我深夜通电话，陪我进行头脑风暴。你是个真正的营销天才。

感谢我的作品经纪人埃斯蒙德·哈姆斯沃斯在我写提案时提供的绝妙建议，支持和鼓励，感谢你为我精心挑选适合本书的出版商。感谢爱默康出版公司的辛勤付出，包括高级收购编辑鲍勃·尼尔金德（从第一天起你就认可本书！）和优秀的设计团队（你们的封面设计独具创意！）。

感谢我杰出的编辑艾莉森·哈格。你对细节的追求，乐观的精神和鼓励非常宝贵。

感谢我的导师艾伦·韦斯总是提醒我写一本商业书籍的最终目标并不是成为一名作家，而是帮助他人改进业务，丰富生活。

感谢赛斯·戈丁与我在芝加哥共进晚餐，你建议我“上市”。我还记得我说希望能像你一样写书时，你回复我的邮件说“如果你写书，我一定会读”。这就是赛斯。

感谢我所有的客户接纳新观点并相信我的建议能帮助你们的公司发展。感谢你们跟随我而非人云亦云。

感谢我的堂兄霍莉·莫林，你是世界上最有天赋的设计师之一。你将我随手写在纸巾上的想法转变成本书中有效的过程视觉效果。

最后，感谢所有支持我的家人、朋友和同事：维斯·弗雷明，卓什·斯提芬科克，丹·维丁，罗伯塔·马图森，简·乌苏勒，加里·帕特森，雅儿·高尔，安德鲁·米勒，科里恩·弗兰西斯，多里·克拉克，肖恩·克斯摩尔和斯图·麦克劳伦。

前言

窥一树而知全林

如果你有机会去不列颠哥伦比亚省的温哥华岛旅行，不要错过教堂园林。我们的最后一站吐芬奴，是太平洋沿岸、加拿大最西边的一座古色古香的小镇。我的妻子海瑟和我坐着租来的小汽车行驶在颠簸蜿蜒的高速公路上，最后抵达了教堂园林。

教堂园林是地球上罕见的犹如漫画般美丽的景点之一。就像你进入了最新皮克斯电影中的超现实情景。教堂园林坐落于麦克米兰省立公园，这里的树木历史久远——非常久远——有一些几乎 800 年了。世界各地的人来林间小路散步，路的两旁是参天的古道格拉斯冷杉，有一些 250 多英尺高。我的妻子和我照了一张游客们都会照的照片——我们试图抱住粗大的树干。

然后我们坐了一会儿，在树木随风摇曳时将一切尽收眼底。我不禁想到，如果大风暴席卷而来，这里并不是我想待的地方，但是在那一刻，那里十分平静。走了一会儿后，森林分叉，我们来到一条小溪旁。我们坐在溪水边上休息几分钟。虽然我还在蜜月期，我的头脑中根本不应该想生意上的事儿，但是我还是忍不住去想。有关常青树的东西让我着迷。

然后我意识到：一个伟大的企业就像一棵常青树。随着时间的推移，它也可以长成一棵参天大树，鹤立鸡群。它在整个行业中的存在通常是让人敬畏的。它可以坚定不移。没有上帝的干预、丑闻或者重大行业冲击的话，这样的企业——像常青树一样——能够经受住大多数风暴。它的客户就如同树叶（也许更准确地说，是针叶，因为常青树是针叶树），这种企业能与客户建立难以置信的持久关系。结果是，常青树整年保持郁郁葱葱，健康生长。相反，其他公司费力维持客户，或者经常把客户像枯叶一样清除，因此它们为了存活必须不断被迫长出新叶子（或增加新客户）。

这个类比很简单，但是我发现自己反复思考它。特别是有一个问题让我产生了共鸣：

为什么一些公司似乎能毫不费力地建立客户忠诚度（从而增加收益），而其他公司似乎一直失去现有客户，同时又难以找到新客户？

多年来，我花了大量时间与各行各业的公司共事，我可以回答这个问题。这与企业和客户的关系密切相关——企业如何处理这种关系，它建立什么体系以及它如何思考营销。大多数公司不过是动动嘴皮子——一贯地（并千篇一律地）断言“我们提供周到的服务！”

伟大的企业做得更多。它们花时间不断建立和培养与客户的关系，甚至在它们成为客户前就如此了！当一个企业以这种方式投资时，它的客户关系就发展起来并变得越来越强，客户忠诚度成为这种关系的一个关键因素。就像 800 年老树的树根一样，这种忠诚度

最终能够支持强劲持续的成长。正是这样的企业才成为了常青企业。

我为何写此书

在谈到与客户合作时，我是个实用主义者。我想让客户迅速体验到出人意料的结果。我的工作可以总结为帮助他们回答两个问题：

一、你如何最有效地得到一个新客户？

二、一旦你得到这个客户，该如何更持久地留存这个客户？

我的客户来自世界各地，并在上百个不同行业工作。然而在过去的十年间，我主要关注在线实体。我在互联网圈里以“留住客户的家伙”闻名。当企业想知道为什么它们失去客户以及如何停止客户流失时，就会打电话给我。

很明显，虽然公司不同，但他们的许多问题都类似。很快我就发现可以锁定三个问题并在三个不同领域实施解决方案。我将它们命名为常青企业的“3 C 原则”。一旦清楚地了解了这个原则，就可以轻松地解决与销售、营销、客户服务和员工留任等相关的几十个问题。总之，这个原则可以帮助一个企业从客户和金钱流失的状态转变为能够留住客户并赚钱的状态。企业开始邀请我参与咨询、战略会议、研讨会和评估。我和营销部门、销售团队、客户服务部门、高级主管和首席执行官们一起工作。至少可以这样说，我们满意地看到如此多复杂的商业挑战都源于这三个不同领域之一。

但是这本书并不是关于我的，而是关于你和你的公司。我现在

来帮助你啦！我会在本书前半部分提出一些大胆的建议。例如，我揭穿了“公司应该花大量精力（和金钱）吸引新客户”的伪命题，我认为这是企业遇到的至少一半问题的根本源头。我也引入并解释了作为一家常青企业所必要的“3个C”——角色（Character），社群（Community）和内容（Content）。我认为这三个原则是能产生客户忠诚度的核心条件——由此产生的客户忠诚度是真实的，而非是一种“画大饼”式的虚假忠诚感。

在本书的后半部分，我会提出更多大胆的建议。例如，我认为营销的传统4P概念已经过时了，在当下，思考营销时有一种更简单化的方法。为了得到你所期待的结果，你需要重新评估过去的“正确”模型，并转换为如今的正确模型。我们的世界已然改变。在这些章节中，我将侧重于在战术层面的客户保留——并强调所有企业均可用的改进措施。本书将讨论社交媒体战略、客户忠诚方案（和你的客户真正渴望的回报类型）、客户终身价值（Customer Lifetime Value, 缩写为“CLV”），以及新客户彼此间或者与企业的互动与交流。本书还将告诉你如何处理客户投诉，何时应该放弃某位客户以及如何让新客户爱上你。

注意：在本书中，我通常使用术语 customer（客户），但是你可以与 client（委托人，当事人）互换使用。我不打算在此讨论这两个术语间的微妙区别。你喜欢哪个就叫哪个，只要你对它们都怀有深深的敬意即可。

这本书的核心信息是：留住客户不是一个神秘的过程。这不是魔法。忠诚度并不是一些公司有幸拥有的神秘特质。它是塑造、建立起来的。此外，当你正确理解所有的概念是如何一起发挥作用时，

建立忠诚度是很容易的。本书将提出许多久经时间考验的，增加客户满意度的原则。本书还列举了从一流企业到我自己的客户中的一些常见案例，以展现这些原则是如何得到实际运用的。本书还提供了一系列你在实践中所需的工具，好让你轻松应用这些原则。

我将承诺你：接下来，我将向你展示对数以百计的客户产生效果的方法——一场从“如何吸引新客户”到“如何更好地服务现有客户”的思维模式转化。每当帮助客户做这样的转变，结果都让人印象深刻：从引荐，到口碑，到利益最大化，再到营销的有效性——一切都发生了改变。角色、社群和内容是所有拥有真正的忠诚客户的企业成功的根基。此外，那些懂得运用这些概念的人，在赢得客户之前，就能获得最大利益。我在这里展示的是一个不仅能让你的公司蓬勃发展的体系，也是一个确保你的公司在未来十年内生存下去的体系。

本书为谁而写

从前线的服务专员到销售专员到个体经营者，再到中小型企业业主、高管甚至是 500 强企业的首席执行官，任何人，只要他的业务有关销售产品、服务或信息，目标是拥有客户，那么他就能从这本书中学习、受益。有些人沉湎于“我们需要更多新客户”的伪命题，因为这“看起来是经营公司的唯一方法”。（然而事实并非如此，还有更好的办法。请继续读下去。）我质疑这些人的想法，并将在本书中向你们证明这点。

在本书中，我使用了涉及大量不同行业的各种各样的故事和案

例。请记住：接纳新想法。市场已经随着科技的进步而改变。你的营销方法应该向这种新的模式靠拢，这样才合逻辑。如果你发现你的公司和客户与本书中讨论的不同，不要对这些想法嗤之以鼻。每个人的客户都各不相同。然而，我用来帮助中小企业的理念，和对像亚马逊和苹果那样的大公司提出的意见别无二致。（虽然它们可能并未意识到。）

为什么你应读此书

如今客户需要的东西——与你的企业之间的联系，和他们以往的需要大有不同。这意味着为了提高客户忠诚度，你需要和客户建立一种更深刻、更深层次的联系。

我认为，成为常青企业需要以一种全新的方式考量市场、客户和我们的营销投入。当我们能够改变我们（关于市场和我们现有客户）的思维和表达方式时，我们能为客户创造一种更美好、更丰富、更令人满意的体验。当我们作为企业所有者，能够把坚持改变我们的日常经营模式以改变我们处理公司和客户关系当作既定方针，我们将不自觉地建立起真实的客户忠诚度。

按照本书中的建议，你将种下一颗种子，它将生根发芽，使你的企业茁壮成长，就像教堂园林里高耸入云的常青树一样。你需要换个角度思考，甚至以反常识的方式来思考过去你的营销策略、与新老客户沟通的方式、在社交媒体上的活动和使用网络的方式、线下以及线上声誉维持的方式，以及处理负面反馈和客户情绪的方式。我将向你展示为什么“客户不总是对的”以及为什么“每个客户都

值得保留”是错误的认识。我将解释为什么一些客户值得我们拼命留下，为什么有些不忠诚的客户反而可能带给你增加利润的最佳机会。

要学习我在本书中将要分享的内容，你需要敢于并愿意踏入未知领域，并能够接受一定程度上的不确定性。

在此，我可以确定地告诉你：通过运用你从本书中所学到的内容，你将会更快地争取到客户。你也将建立持久的品牌忠诚度——这种忠诚度会使客户为你的企业着迷，会带来大规模的引荐和极好的口碑，并且不会因为竞品更低的价格，更多的功能，或（通常是无效的）优惠而动摇。即使你的产品和服务价格更高，你也能够牢牢地吸引住客户。你将能够减少营销和广告支出，从而增加对已经与你业务往来的客户的支出，他们会回馈给你这一支出的二十倍。你将建立更丰富、更多元的客户体验，以此与你的客户产生共鸣。最后，你再也不会社交媒体中徘徊，怀疑是否有人在听你讲话；你将确切地知道自己的位置、前进的方向以及要说的内容。

我本可以保持前进，但是我想冒一次险并且相信我所说的可能足以让你感兴趣。这是一本写给有远见卓识的人的书——那些愿意以一个不同的角度审视“做生意”的人，那些不愿再接受“一切照旧”的人。

欢迎来到常青企业。

* 目 录 *

第一部分

建立常青企业的根基

第一章 一个迷惑了至少 50% 的企业的伪命题

新客户不会拯救你的企业	2
另一种思维模式的力量	7
一位客户的真正价值	11

第二章 常青企业的“3C”原则

常青企业的必要组成部分	21
“3C”原则是什么	23

第三章 第一个“C”，角色（Character）原则

企业的植物学	31
阐明“真实的你”	40
五步法建立公司角色	43

第四章 第二个“C”，社群（Community）原则

用一颗种子创造一片森林	50
建立你的客户社群.....	61

第五章 第三个“C”，内容（Content）原则

多样性的美好.....	67
摆脱过时的模式	72
了解何时内容越多越好——何时不好	78

第二部分

促进常青企业的生长

第六章 你必须比竞争对手更了解客户

把手放在土壤里	92
与你的原型沟通	104
停下来！只去你需要去的地方	110

第七章 正确理解忠诚度

建一个树屋并让你的客户爬上去	113
重新定义客户忠诚度	120
建立你的忠诚度阶梯	124

第八章 一种全新的客户服务方式

照料你的花园（并拔掉杂草！）	141
允许自己解雇糟糕的客户	143
重新定义客户服务	150
审查你企业的弱点	158