

# 德士高的故事

——世界最佳顾客忠诚营销典范

克莱夫·哈姆比

特里·亨特 摇著

提姆·菲利普斯

关小众摇摇摇摇摇译

企业管理出版社



# 云燥藥曾秉性

## 前言

作为一个主要食品生产商，在竞争非常激烈的市场环境中，参与竞争者都懂得品牌忠诚的必要性。顾客忠诚计划并不是一个新观念，它们已经出现了 ~~四百~~ 多年。德士高所做的是开发这个原始概念的现代版，并在与顾客发展积极的关系中，使这个概念延伸得更深远。在过去的九年里，德士高俱乐部卡已创办成为最成功的忠诚计划之一，而且毫无疑问，这个成就的一个关键动力源泉是该计划被融入德士高确定的核心目标中，正如它的广告所说的“一点一滴都有好处”。由于更多地了解它的顾客，并利用这个认识把顾客的需求信息传递回去，德士高成功地实现了自己的目标——给顾客传送价值，以获得他们毕生的忠诚。而且，它与供货商进行合作——比如我们自己，帮助双方从物有所值的优质商品和店内促销的方面更好地了解顾客想要什么。

德士高的营销手段起到了作用，因为德士高人把对顾客的了解认识与创造性、价值和规模结合起来。人们饶有兴趣地注意到俱乐部卡和用于学校计划的电脑显然经受住了时间的考验，并确定了忠诚计划在英国获得成功的一条道路。

马丁·格伦

英国百事可乐公司总裁

## 各界人士对本书的赞扬

“本书证明了通过卓越的商业理解力和创造力改造品牌、类别、公司，从而改造整个行业的可能性，它充斥各种多学科的范例和详细的数据分析。作者不仅揭示了德士高俱乐部卡具有创造性的计划，而且描述了它之所以兴旺发展的整个经历。作为深信创造性商业思维的人，我愿意将本书当作绝对必读的书目，推荐给必须与当今的消费者建立联系的每一个人。”

鲍勃·施梅特勒，亨特广告集团总裁兼首席运营官、  
 德士高俱乐部卡顾客忠诚计划广告公司董事会主席兼首席执行官

“本书精彩地讲述了一个大众零售商如何把自己转变为一个会员制的品牌。德士高俱乐部卡在社会学上和商业上具有同样的意义。不仅营销者，政治家和制定政策者都应该阅读和领会此书。”

菲利普·古尔德，菲利普原古尔德协会，政治战略家

“每一个对营销的学问和技巧充满热情的人，都会敬重德士高和俱乐部卡顾客忠诚计划所获得的成就。本书讲述了这个完整的故事，并给我们提供了关于二十年里市场营销学方面各种最重大的发展中许多令人为之振奋的见解。”

西蒙·沃，悦康天然气公司市场总监

“如果你从事营销工作而不了解‘德士高故事’，那么你的营销手段和方法就是过时落伍的。这是适合当今的‘营销的未来’。读它就会赚钱。”

唐·舒尔茨，美国西北大学整合营销传播学教授

“……一本令人着迷的书，它提供了关于造就成功商业的因素极为现实的一个经验：了解你的顾客。无论你是从商还是

对它进行研究，千万记住本书是你阅读的首选。”

提姆·安布勒，伦敦商学院高级研究员

“营销专业人士都知道我们正在经历一场变革，无论他们是为品牌、机构、大学、研究中心还是顾问机构工作。本书从这场变革的中心进行描述，并把读者带到更远的地方。它把德士高作为典型案例，清楚而注重实效地阐释了将来各种品牌展示自己以及它们与顾客进行联络的方式正在发生变化。如果你想了解正在转变的环境，并能够在其中进行工作，我大力推荐你读这本书。”

费尔南多·罗兹，传媒策划集团首席执行官

“这并不仅是另一个营销案例的记载，它是营销的发展历程。德士高俱乐部卡的成就对每一个行业部门的每一个努力争取吸引顾客的人都有启示。”

保罗·巴伯，足球协会传播总监

“本书广征博引，富有趣味而且写作精良，讲述的是一个观念产生的效力，它把一个机构转变成世界上最令人钦佩的食品零售商。除了这个观念本身，本书还讲述了执行的坚定性、目标的清晰性以及调动大型机构对它进行贯彻执行的能力重要性。”

何塞·纽伊诺，西班牙那瓦尔大学教授

“德士高成为英国最成功的食品零售商、并迅速在欧洲和远东产生强大影响绝非偶然。它是通过投入卓越的营销方式来实现的。德士高俱乐部卡不仅是一个有效的顾客忠诚回报计划，它也是非常重要的顾客行为市场情报，对德士高不断取得成功具有深远的战略意义。”

安德鲁·尼贝尔，摩根大通基金会传播总监

“本书最突出的精髓在于重写规则和重新定义市场经营方式。它突出了为什么以比竞争对手更快的速度进行学习领会和贯彻执行是成功的一个根本要素。这是一本令人信服的书，突出地强调了为什么把复杂的事情变得简明易懂是出色营销的根本要素。”

西蒙·格里福特，巴克莱银行群体营销总监

## 本书介绍

圆月 员猿日并不是德士高（~~裁~~ 台湾通译为特易购）管理层公开庆贺的周年庆典日。不过，如果他们庆祝这个日子，也无可非议。员怨缘年的那一天，公司从根本上改变了经营之道，至今其影响还在公司的每一个环节处处体现。员怨缘年圆月 员猿日发生的大事改变了德士高的策略决定、产品开发、店铺经营的方式，最重要的是，它改变了为顾客服务的方式。就在那一天，德士高俱乐部卡，即顾客忠诚计划开始推出。

在俱乐部卡推出之前，德士高占据英国超市排名的第二位。今天，它不仅成为英国最大的食品连锁店，也是世界上最成功的网上超市、欧洲增长最迅速的金融服务公司之一，还可能是世界上最成功的“顾客关系管理”（或者简称 悦）这一商业术语的倡导者之一。它拥有 圆圆 万名员工，成为英国最大的私人雇主，也是海外业务增长最快的英国公司之一。

自从上世纪 苑园年代末，德士高改变了它的顾客观念，从过去一贯的“大卖场，低价位”的营销者变成与时俱进的零售商，传递“一点一滴都有好处”的承诺——而俱乐部卡就变成了这种承诺的媒介。

当然，德士高并不只是进行整体的转变。圆园世纪的最后 苑园年和它之前 怨园年的任何一个时期一样，是一个商业街区零售业的巨变时期。在英国的大型食品连锁店中，这种变化比任何其他地方都要明显。它们进行公司合并（或者被合并）、开

# 德士高 本书介绍

辟新的店铺模式、创立新的产品类目及销售的新途径、与其他零售商缔结联盟或打破联盟，等等。追求英国每年 140 亿英镑食品市场更大份额的欲望使得它们几乎无所不为。然而，在这一场大混乱中，德士高脱颖而出，成为最强大者。截至 1984 年，它用了八年时间变成“四大巨头”中的老大——其他三个是森宝利（Sainsbury）、阿斯达（Asda）和安路（Aldi），而且在这八年中，每一年它的领先优势都在增长。

没有人会断言德士高的成功完全归功于俱乐部卡。然而，和任何一个在过去十年中巧妙掌管公司运营的高级管理人员交谈，显然俱乐部卡的商业收益如今被写入德士高的全部经营业绩之中，就像公司的铭文日志。

德士高品牌银行，即与苏格兰皇家银行合资的德士高个人金融服务（Tesco Bank）于 1984 年推出。它拥有 100 万客户，至 1984 年其年利润为 1.5 亿英镑。它借出 10 亿英镑的个人贷款，有 100 万顾客用它为自己的汽车上保险，还有顾客的 100 万只宠物用超市银行作保险。然而，Tesco Bank 的开端应该归结于一张上面带有顾客识别号码的不起眼的塑料卡。如今，提姆·梅森是集团董事会的市场总监兼 Tesco Bank 的董事长。正是他领导下的德士高俱乐部卡团队首先发现了这个机会，使德士高向数以百万的持卡会员成功地推销了金融服务，他们相信自己的首选超市能为他们提供更多服务，而不止是新鲜食品和冷冻膳

## 本书介绍

# 沃尔玛的会员制

食。而且，也正是俱乐部卡提供了识别这些顾客生活在哪一类家庭的情况和数据。

沃尔玛一直是全世界最大的网上食品零售商，而且自 20 年代后期它就获得了经营利润。它向超过 1 亿万个家庭送过货，并拥有将近 1 亿的常客。不过，德士高的首席执行官特里·莱希爵士却在更大程度上把这一成功的网上营销经历的荣誉归功于俱乐部卡。他说：“如果没有来自忠诚卡的数据，我们就不能开创出互联网业务。”

到 20 世纪 90 年代年底，德士高在“非食品”部门的销售取得了巨大的增长，“非食品”这个非常含糊的商品类目描述包括家电到服装、图书到家具的范围。20 世纪 80 年代中期它悄然兴起，占据 1 亿英镑英国市场 15% 的份额，并不断攀升。德士高俱乐部卡通过确定潜在的顾客，并用一种全新的媒介——每季度邮寄的俱乐部卡与他们进行沟通，刺激了它的增长。

走进设在彻斯罕特的德士高不起眼的公司总部前台，你会看到挂在墙上的时钟显示着华沙、香港、汉城、曼谷和台湾的时间，因为德士高如今在这些快速发展的市场拥有了多家店铺。爱尔兰、捷克、斯洛伐克和匈牙利也有德士高的超市，并拥有 2 万多名海外员工。将近一半的德士高店铺如今设在英国以外。作为巩固顾客忠诚的一种方式，俱乐部卡用于爱尔兰和韩国的德士高店铺，其他地区也计划推出俱乐部卡。

# 德士高零售革命 本书介绍

没有俱乐部卡，德士高也完全可能达到这个令人羡慕的地位——但是，如果没有俱乐部卡提供的顾客数据和情况，它就不能够如此快速而且廉价地做到这一步。这个观点左右着近来管理团队所作出的几乎全部主要商业决策，减少了采取大胆新行动的风险。正如德士高最初概念阶段的俱乐部卡“冠军”梅森所承认，“没有俱乐部卡，德士高品牌将会是一个很不一样的品牌……今天我们可以说，‘这里有一万个人，我们怎样为他们提供更好的服务？’……而有了顾客资料，我们所要做的变得和脸上的鼻子一样一目了然。这就立刻改变了商业的行为。”

德士高近来的历程就是一个零售商成功发展的故事：它投入新业务的多样性，特别是超越长期占据市场领导地位的森宝利（Sainsbury's），成为英国的头号零售商。不过，本书的目的不是以其他品牌为代价设计出一个零售品牌在市场领导地位上的兴起：在活动的记忆中，这些财富上的变化每个时代都会在零售业中发生。德士高上升到领先地位之所以令人瞩目，是由于公司内部出现的、促使这种变化发生的文化转变。由于俱乐部卡，德士高违背了食品零售业的很多惯常原则，这些原则支配着 20 世纪的后 50 年。由于主要商业街区的自助式超市被大型店铺及巨型店铺所替代，更多的选择和更优的价格取而代之，因此顾客变得无足轻重。零售商们争辩说，这难以避免——直到



# 忠诚计划 德士高 本书介绍

投资，其经营谋略已经胜出竞争对手。同时，正如俱乐部卡所显示，显然德士高还在继续把新技术应用于改善顾客的购物感受。

和任何商业一样，俱乐部卡的发展历程并非一帆风顺。他们应用同样的分析和积极主动行为，对错误进行了识别和修正，以改进业已创立的俱乐部卡。该计划公认的一个准则是：完全的胜利或者彻底的失败这样的东西是不存在的。发生在俱乐部卡的每一件事情都被看作学习、提高、改善和继续前进的机会。公司有一套关于俱乐部卡运行好坏的固定监控和衡量手段。

俱乐部卡是业务品质的反映，其经营管理方式：强大的团队规范、服务顾客的承诺，而重中之重，是完全彻底的零售商实用主义。德士高把顾客忠诚变成营销工作，而在 20 世纪 90 年代后期的相同时期，其他每一家英国大超市的忠诚计划全部遭到失败、挫折，或者根本没有发起过顾客忠实计划。

自 1995 年后的每一年，各种新闻头条都在宣告忠诚计划的死亡。这些计划往往曾经得到过其他零售商的狂热支持，但如今他们的忠诚计划只是遥远的记忆。“忠诚卡已经失去其光彩，”安路（奈特）于 1995 年 1 月放弃其会员卡时如是说。“企图分析所有的数据是愚蠢的行为。”韦特罗斯在放弃尝试之后说。然而，俱乐部卡作为战略上的优先，从未受到过管理团队的怀疑。相反，德士高利用它所创立的相关知识改进其经营之道，凭借通过俱乐部卡建立起来的可观销售，回应了各种

## 本书介绍

# 沃尔玛的忠诚计划

批评。

俱乐部卡给我们上了零售业的忠诚营销方式如何行之有效这一课。它说明德士高如何成功地推翻了超市经营的诸多成见，揭示了大众零售商如何可能从个人层面上了解顾客，并和他们当中的很多人建立起长期的联系，鼓励彼此之间的忠诚。它是关于如何建立起持续提高的过程的一个案例研究，不仅存在于促销计划，而且存在于整个商业活动之中。它说明，营销想象的一个大胆飞跃如何能够有助于保证获得巨大的成就——正是这种想像力把德士高推向英国食品商业的头把交椅。

关于俱乐部卡，还有一个值得注意的事实。德士高每年四次给顾客发送“金钱”——根据他们的购物价值发放可以在店铺里自由消费的购物券。从推出俱乐部卡到 1994 年年底的八年间，这些购物券的总价值超过了 1 亿英镑——即使这样德士高还是从中获得了利润。俱乐部卡为自己买单。自从 1986 年，德士高经营忠诚计划的开支来自销售的提升，这直接归功于俱乐部卡所产生的各种促销活动。

简言之，德士高并未感觉其忠诚计划是一项庞大的运营开支。因为德士高使俱乐部卡发挥了作用，它能够发现顾客需要什么，并从满足这些需要产生足够的销售量来支付发现这些需要的开支。德士高无成本地经营俱乐部卡，而且自 1986 年以来就一直是这样。

# 目 录

悦 的 弄 栽 殊 杂

## 第一章 忠诚的问题

初期阶段 .....	( 员 )
什么是忠诚? .....	( 猿 )
成功的秘诀 .....	( 怨 )
顾客忠诚是真的吗? .....	( 员圆 )

## 第二章 忠诚使忠诚有所回报

忠诚营销的经济学 .....	( 员缘 )
玩一场此得彼失的游戏 .....	( 圆园 )
忠诚计划的基础 .....	( 圆缘 )
四种忠诚“货币” .....	( 圆愿 )
忠诚计划有回报吗? .....	( 猿园 )

### 第三章摇试验中的俱乐部卡

试摇验 .....	(猿)
历史上的德士高与忠诚 .....	(猿)
欧米茄项目 .....	(源)
忠诚的 阅翠粤 .....	(缘)
顾客的重新发现 .....	(缘)

### 第四章摇因为我们能做到

全国性的推出 .....	(缘)
速度的需要 .....	(远)
“电子绿盾印花”大流行 .....	(远)
什么因素使得计划的推出获得成功 .....	(远)

### 第五章摇一点一滴都有好处

俱乐部卡效应 .....	(苑)
忠诚合同 .....	(苑)
首次季度邮寄 .....	(苑)
等待此得彼失效应 .....	(愿)
保持动力 .....	(愿)

### 第六章摇数据，可爱的数据

从消防水带取水喝 .....	(怨)
衡量顾客的忠诚 .....	(怨)
数据仓库的问题 .....	(怨)
使仓库发挥作用 .....	(怨)

关于数据德士高学会什么 .....	( 猿猿 )
-------------------	--------

## 第七章 摇一年四次圣诞节

伍斯特的香蕉人 .....	( 猿圆 )
邮寄，还是不邮寄？ .....	( 猿愿 )
审核俱乐部卡购物报告书 .....	( 猿园 )
印刷货币的许可 .....	( 猿猿 )
关于邮寄德士高学到什么 .....	( 猿圆 )

## 第八章 摇每季度的我

俱乐部卡杂志 .....	( 猿圆 )
细分杂志 .....	( 猿源 )
使杂志保持新鲜 .....	( 猿圆 )

## 第九章 摇吃什么东西是什么人

五年的工作 .....	( 猿愿 )
数据需要解决的五大问题 .....	( 猿圆 )
忠诚立方体 .....	( 猿猿 )
吃什么东西是什么人的发现 .....	( 猿圆 )
篮子变成存储桶 .....	( 猿圆 )
存储桶变成生活方式 .....	( 猿圆 )

## 第十章 摇生活方式变成习惯

利用所有的数据 .....	( 猿愿 )
购物习惯 .....	( 猿圆 )
老大哥 .....	( 猿圆 )

运转中的细分 .....	(页码)
--------------	------

## 第十一章摇开办银行

增值俱乐部卡 .....	(页码)
超过银行 .....	(页码)
德士高银行 .....	(页码)
森宝利的反击 .....	(页码)
银行业的新路子 .....	(页码)
俱乐部卡在新业务中的影响 .....	(页码)

## 第十二章摇婴儿、美容和酒

加强联结 .....	(页码)
内部圈子 .....	(页码)
婴儿俱乐部 .....	(页码)
俱乐部卡比萨饼 .....	(页码)
关于“子俱乐部”德士高学到什么 .....	(页码)

## 第十三章摇一笔更大的交易

俱乐部卡的合作伙伴 .....	(页码)
单独、合作与外购 .....	(页码)
早期的俱乐部卡合作关系 .....	(页码)
俱乐部卡交易计划 .....	(页码)
交易计划变成自由时间计划 .....	(页码)

## 第十四章摇从鼠标到家里

“使居家购物行得通是我们的职责” .....	(页码)
------------------------	------

网上德士高 .....	( 圆原 )
真正的顾客、真正的商店、真正的优势 .....	( 圆原 )
没有破灭的泡沫 .....	( 圆原 )
网上购物如何不一样 .....	( 圆原 )
变成非食品网上零售商 .....	( 圆原 )
俱乐部卡如何帮助 <del>裁掉那些</del> .....	( 圆原 )

## 第十五章摇未来的五个挑战

十年之间 .....	( 圆原 )
俱乐部卡能否变成一个全球计划？ .....	( 圆原 )
俱乐部卡能否继续保持为英国最受欢迎的忠诚计划？ .....	( 圆原 )
俱乐部卡能否使促销起到更好的作用？ .....	( 圆原 )
俱乐部卡能否发放即时回报？ .....	( 圆原 )
俱乐部卡能否帮助德士高的供货商？ .....	( 圆原 )
顾客合同的延期 .....	( 圆原 )
致摇谢 .....	( 圆原 )