

本书由“PDF 电子书网”整理

**PDF 电子书网** ([www.xgv5.com](http://www.xgv5.com)) : 免费提供各类精品电子书的网站! PDF 电子书网提供的书籍绝对可以当得起你书架上的一席之地! 总有些书是你一生之中不想错过的!

好读书, 读好书, 找好书就到 PDF 电子书网 [www.xgv5.com](http://www.xgv5.com)



[www.xgv5.com](http://www.xgv5.com)

PDF 电子书网所有书籍全部免费分享, 只为以书会友, 欢迎大家支持!



The Science Behind Creating Great Experiences  
and Lasting Impressions

# THE CUSTOMER LOYALTY LOOP

# 成交

## 如何实现可持续型销售

[美] 诺亚·弗雷明(Noah Fleming) 著 吴静 译

洞察客户购买心理，颠覆传统营销思维

美国战略营销专家诺亚·弗雷明  
深度解密500强企业营销策略

《纽约时报》《福布斯》路透社  
重磅推荐

THANK YOU FOR SHOPPING

中国友谊出版公司

更多精彩pdf电子书尽在 [www.xgv5.com](http://www.xgv5.com)

# Table of Contents

版权信息	
前言	
第一章 客户体验学	
客户记忆体验周期	
第二章 客户忠诚循环	
客户忠诚循环的四个阶段	
忠诚循环诊断	
诊断答案	
第三章 阶段一：深入了解客户心理	
用心了解客户	
个性化的体验	
新客户体验	
赢得客户信任	
第四章 阶段二：将潜在客户 转换为销售对象	
巩固客户信任	
提升产品导入转换率	
重视细节工作	
了解你的销售过程	
创建体验驱动的销售流程	
反复尝试	
建立信任和消除阻力	
消除客户阻力	
阻力的三种类型	
客户心理学——担保	
改变与客户的关系	
获得客户推荐	
第五章 阶段三：重视客户体验感	
充分了解竞争对手	
无助的客户	
取悦客户的重要性	
打造非凡时刻	
香味的吸引力	
制造惊喜	
让客户主动打开钱包	
峰终定律与持久印象心理	
常青体验审计	
第六章 阶段四：成交	
保持客户跟进	

停止使用NPS  
90-45 法则  
选三过程  
了解业务周期  
客户铁笼子  
旋转木马理论  
合适原因原则  
真心对待客户  
螺旋式忠诚循环  
起作用的循环

致谢

参考文献

## 版权信息

书名：成交

作者：（美）诺亚·弗雷明

出版社：中国友谊出版公司

出版时间：2018年7月

**ISBN:9787505743939**

版权所有 侵权必究

# 目录

## [前言](#)

## [第一章 客户体验学](#)

### [客户记忆体验周期](#)

## [第二章 客户忠诚循环](#)

### [客户忠诚循环的四个阶段](#)

### [忠诚循环诊断](#)

### [诊断答案](#)

## [第三章 阶段一：深入了解客户心理](#)

### [用心了解客户](#)

### [个性化的体验](#)

### [新客户体验](#)

### [赢得客户信任](#)

## [第四章 阶段二：将潜在客户 转换为销售对象](#)

### [巩固客户信任](#)

### [提升产品导入转换率](#)

### [重视细节工作](#)

### [了解你的销售过程](#)

### [创建体验驱动的销售流程](#)

### [反复尝试](#)

### [建立信任和消除阻力](#)

### [消除客户阻力](#)

### [阻力的三种类型](#)

### [客户心理学——担保](#)

### [改变与客户的关系](#)

### [获得客户推荐](#)

## [第五章 阶段三：重视客户体验感](#)

### [充分了解竞争对手](#)

### [无助的客户](#)

### [取悦客户的重要性](#)

### [打造非凡时刻](#)

### [香味的吸引力](#)

### [制造惊喜](#)

### [让客户主动打开钱包](#)

### [峰终定律与持久印象心理](#)

### [常青体验审计](#)

## [第六章 阶段四：成交](#)

### [保持客户跟进](#)

### [停止使用NPS](#)

[90-45 法则](#)

[选三过程](#)

[了解业务周期](#)

[客户铁笼子](#)

[旋转木马理论](#)

[合适原因原则](#)

[真心对待客户](#)

[螺旋式忠诚循环](#)

[起作用的循环](#)

[致谢](#)

[参考文献](#)

## 前言

开门见山，首先说明一下，我不是心理学家或科学家，在虚拟网络世界里也不是。你能明白吗？既然我已经解释清楚，你们仍然想看我的书，那么就来谈谈这本书吧。

书中所写的都是我与客户一起做过的项目，我给他们建议，帮助他们了解如何发展公司，如何增加公司的收入与利润，如何让客户愉快地花钱购买公司产品等。

尽管我并不是一名销售心理学博士，但是对于帮助公司找回他们的客户，让客户继续购买，甚至买得更多这样的问题，我十分感兴趣。我的客户也认为这是我所擅长的——或许也是最擅长处理这些问题的人之一。

现在，有这样一个普遍现象，随意点击任何一个网络链接，像大多数早晨打开邮箱查收邮件一样，你一定会发现有5位“专家”告诉你和你的公司如何获取新客户，完成更多的销售。我们所面临的无情现实是：获取新客户相当容易，但是如果方法不当，则会带来严重的后果。几乎在每一笔生意中，建立、维护与客户的长期关系并从中获利都更为困难，但也更有价值。而这个过程早在潜在客户和公司里任何一名员工接触沟通之前就已经开始了。大多数公司并不是真正懂得用什么方法来留住客户，也不知道客户维护与客户忠诚是在还未开发新客户之前就应该首先考虑的。最近的一项调查发现：72%的小型公司计划将营销预算中的绝大部分用于开发新客户，用于维系老客户的预算只有23%。他们当中只有30%认为与客户保持着持续的关系，这还只是他们的猜测。<sup>1</sup>这个数据绝不是杜撰出来的！他们认为自己的客户会回来继续购买他们的产品，但又不确定，这让我很惊讶。虽然这种情况不应该出现，但确实存在。

即便如此，调查结果是真的。在我的第一本书《常青》（Evergreen）<sup>2</sup>中，就写道：大部分公司花费大量的时间追求新客户，而这些时间本可以用来与老客户建立更深、更有利润的关系。为什么？尤达大师<sup>3</sup>，请告诉我理由吧。

好吧。

坦率地讲，因为开发新客户更有乐趣、更吸引人，而且效果立竿见影。而所说的需要更多地关注老客户，其实他们早已经听过无数次。他们无数次在会议上听到这样的观点，他们请了顾问、专家来公司里跟员工讲客户服务。他们从很多书中也了解到这一点很重要。有一个大家听腻了的老掉牙的说法，那就是开发一



个新客户的成本是留住一个老客户成本的5倍，说它老掉牙是因为没有人知道怎么让老客户产生这5倍的价值。其实这或许是下一个值得讨论的问题。

从来没有人能够说明如何真正地、完整地做到客户维护与客户忠诚。这是一套可以测量的，而且可以创造明显投资回报的系统——也是公司高管需要看到的。在我写《常青》之前，还没有建立起一个适宜的“客户维护”的过程，用以跟踪、维护、培育、建立客户关系。而“关系”这个词即使在商界里也是被大量地误解。在这本书里，我将谈到更有力的东西。当然这本书并不是《常青》的续集，它是基于你对努力获得的客户价值的最大化的关注，它就是一个思维定势。我们可以关注新客户，我们也可以关注老客户，或者两者都可以关注。

客户的购买行为是什么，如何影响购买行为，更重要的是如果客户继续和你做交易，客户体验对购买行为会有多大的意义，关于这些问题，一个客户维护的老师能教给你什么呢？事实证明，能教给你很多东西。自从2005年以来，我与成百上千家公司，成千上万的个人合作过。我阅读研究了所能获得的一切材料，从关于销售和营销的传统理论到现代心理学书籍，以及大量的让人着迷的神经营销学材料。

但那又怎样？并没有什么意义。

这些材料中不乏巧妙的想法，可是当你遇到客户访问网站、致电咨询或者最后拿出信用卡点击“结算”按钮等实际情况时，这些想法都无法提供实用的信息。

除非我们知道如何真正地将这些纯粹的心理学材料用于现在日复一日的工作，否则这些材料一点用都没有。对我而言，最好的学习资源就是与客户一起工作，观察他们的实战。用一双细心的眼睛观察如何让所有准备发挥作用，同时也要注意观察客户的反应。这是一个观察的过程，不仅仅是为了获得客户，而是了解全部过程中每一个环节的意义。要特别注意一笔交易完成后还有很多事情要做：让这些客户成为回头客，或是让客户推荐客户，进行品牌宣传、口碑营销。我的许多客户都很相信这些，而且也是这么做的，因为他们看到了这样做的效果。这些恰好是其他许多公司极度需要的帮助。

书中提及的有些情况，倒回去看的话，碰巧真的发生了。举个例子，当我们发现某种洞察力、某种感觉、某一时刻，或是某个结果中有让人感兴趣的東西的时候，我们总是会去寻找而且往往也都能找到某种学科理论来支撑它。然后，通过将它们应用在不同行业客户的生意往来上，我们（包括我自己）也就进行了验证。在一些特殊领域的学科理论，如幸福学或者从那些从事奇特活动的心理学家那里，有些东西是让人震惊的。这些对你来说有什么意义吗？

答案是非常有意义。大多数公司都很喜欢用“终身客户”这个概念。这个词经常出现在很多书中或是众多关于如何让客户高兴的50件事或100件事的演讲中。实际上，他们大都缺少系统的、可复制的过程，而这些过程却是让你真正可以用来获得新客户，并让客户保持长时间的购买力，或者是让你可以持续地提取客户的价值。而我就是要告诉你们怎样来做到这些。

## 劝说可以解决问题吗？

---

提个老生常谈的问题：怎样劝说客户进行购买呢？

其实更重要的是如何说服客户二次购买、买得更多、买了又买？答案就在这本书里。我会告诉你究竟怎样让你的客户开心地买了又买。事实上，在过去10年里，我大部分的工作就是给我的每一个客户回答这个问题。正如前文所提及的，建立客户忠诚度远远早于销售。

那么“口碑营销”呢？我们如何培养传播公司口碑的客户？本书抛开那些噱头，告诉你如何简单、有效、系统且真正可实施的方法。例如，你会了解到关于口碑营销的一些谬误。当然我并不是说负面的口碑营销。我指的是给你带来新客户的“口碑”有时可能是有负面影响的。接下来的内容会讨论一些正面的。

好消息就是：其实无论你的公司是做什么的，这些观念和做法对你的公司都是有用的。我的客户范围从年销售额一两百万的小公司到资产过10亿的商业地产开发商、清洁服务公司、线上线下零售商、价格高昂的B2B设备制造商、小承包商等。

我曾经和很多线上线下的大中小型的公司打过交道。他们都认为需要同时了解你的现有客户和潜在客户，这对营销来讲尤为重要。我了解我的客户，他们有自己的客户群，他们想知道有哪些更好的方法可以吸引客户，加强与客户的关系，从而拉动收益的增长。他们可不想白白浪费掉为了获取这些客户而投入的时间、精力和财力。我的大部分客户的销售额在500万美元到10亿美元之间，即使你的公司销售额少于500万美元或者多于10亿美元，这本书仍然适用。

只要有客户，这本书就适合你。

## 逻辑使人思考，情感驱人行动

---

不管你从事销售或者营销多长时间，相信一定听过上面这句话。自从电视剧《广告狂人》（the Mad Men）开播以来，那些注重客户情感的精明销售员和营销专家们就经常重复这句话。尽管在剧中人物唐·德雷柏生活年代40多年后的今天，还是一直有人像剧中的人物一样抽烟，当然也许有人认为是健康的，但我们仍然可以从剧中学到为什么客户会说“是的”，为什么会最终决定买下东西，为什么最终会在合同上签字。当然，我也帮助我的客户处理这些问题。但是，在我看来，如何与客户进行一次又一次的交易这样重要的问题更加容易被曲解。而这恰好就是我可以帮助客户解决的。

在罗伯特·西奥迪尼博士的经典著作《影响力》（Influence: The Psychology of Persuasion）<sup>3</sup>中就曾解释了是什么样的心理让客户“就范”，以及怎样让客户“就范”。西奥迪尼是说服术与影响力研究权威。这本书最初是在学术界发行的，虽然销量很差，但多年以来一直是受销售、营销主管追捧的说服术手册。直到上市10年后，这本书的销量才像野火一样迅速上升，西奥迪尼也成了销售和营销界里神一般的人物。

我曾经有机会和西奥迪尼一起交流，就连他自己也很惊讶为什么这本书最近这么火。坦率地讲，即使他真的不理解为什么等了这么长时间这本书才成为改变与客户互动方式的商界巨著，但书中的有些观点却是很认同的。其中一点就是：影响力原则虽然非常有效，但是在生意场上读者只能用来为善而不是作恶。西奥迪尼认为可以通过触发客户内心深处这一心理触点让其乖乖地掏出钱包，或者通过在客户身上运用这个新发现让他们狂热追随并被说服去做一些了不起的事情。和西奥迪尼一样，我也认为这些说法会吸引那些营销人员，并为之兴奋。

本书中所提到的策略和方法也是很实用的。正确地使用，你就会获得远远超出你所能想象的收入与成长，但是你一定要保证永远不会用这些策略和方法作恶，虽然从技术的角度来讲也会奏效。我就是想说即使你真的把本书所写的用来作恶，也一定不要用第五章的材料。现在我像邪恶博士一样把小指放在嘴边，请求你的原谅。

有点跑题了，好吧，言归正传！我们一起再来看看西奥迪尼的权威之作。如果你没看过《影响力》，而你正从事销售和营销工作，那你一定不会被别人正眼相待。我曾经对一群富有经验的营销人员说过这句话，他们当场就掏出电话订购了这本书。

西奥迪尼教给我们的影响力心理学可以影响客户说出第一次“是的”以后，再影响他们一次又一次地说出“是的”吗？劝说术是不是不仅可以让客户一直与公司

做交易，也同样可以让客户成为“忠实客户”，或是“常客”“回头客”呢？影响力原则是否也一样可以呢？事实证明并非如此。实际上，如果想获得长期的成功，还需要另一套原则。

我要提醒大家的是在获得第一个“是的”时，如果影响力运用不当的话，最大的风险是得不到第二个“是的”，这一点很重要。好好想一想这句话。所有人在求婚时都想得到的回复就是“是的”，无一例外。可是当你希望你的客户买下你的产品时，你愿意他的回复只是一句“是的”吗？我可不想。生意场上，没人愿意只有一次这样的回复。生意场上任何一个人投入最多的地方就是为了获得一个客户。你想让你的客户说一次“是的”还是很多次呢？你想让你的客户与他人分享在你这儿愉快的购物经历还是只字不提？客户忠诚循环的魅力在于建立所有的客户联系、所有的营销、所有的业务流程以及所有的客户体验，可以确保客户一次又一次地和公司进行交易。

## 进入客户忠诚循环

---

客户忠诚循环涉及客户体验心理学，更重要的是它可以帮助你了解购买的每一环节中客户的心理，以及采取什么措施去影响客户不断与你进行交易。再一次重申：无论你是做哪一行的，只要有客户，这本书就适合你。

聪明的营销者懂得需要根据客户在交易过程中的不同情况转换思维方式。过去的10年里，由于大数据的采集，营销界发生了明显的变化。新发现的营销数据使得公司可以基于P2P进行决策以及创建针对性的相关联的营销模式，这在过去是做不到的。但这对我们有帮助吗？太多公司收集了大量的数据却不确定这些数据可以拿来做什么。相反，我建议进行小数据的收集，因为小视角也可以看到大格局。

本书用到了一些行为学和心理学的概念，因为这些概念和客户体验紧密相关。也正因为如此，我将我的客户的用户体验与那些被我停止进行交易的案例相联系，觉得“在这当中应该会产生一些更有意思的东西”！

归根结底，目标是简单的。我想帮助公司通过客户生命周期的每一个阶段更好地理解客户的想法，最重要的是创建一个循环，让客户不断回来进行交易并口口相传。不仅仅是口口相传，而是广为宣传。

你可以微调每一个环节，寻找细微的改进地方，创造一个小的转换率，或者了解并控制客户的想法（当然，不能心怀恶念！），让他们狂热地迷恋公司的产品。

这本书的前几章将会讨论理论依据，解释为什么客户忠诚循环真的会奏效。这些章节里会出现大量的学术术语。

接着将会深入探讨客户忠诚循环，书中最后一部分为读者提供可以产生效果的正确方法和工具。整本书中，你会找到各种解决方案、训练素材、模拟挑战、实战工具、疑难问题、专题讨论，可以让你学会利用循环。即便只是从中选择一个方面，例如有效及有意义的客户跟进，或是担保心理，都会对你的生意产生显著的影响。

我们来看看电商公司卡斯帕（Casper），他们运用单一的风险逆转担保产生了每年售出几百张床垫和售出价值7500万美元床垫的区别。这家公司并没有用什么特别的手段，他们只是懂得客户忠诚循环及相关的各种观念。

我的客户经常花费1万到2.5万美元进行一场为期一天的讲座或是专题讨论会，同时，花3万美元甚至高到6位数的价钱请我提供咨询服务。当他们收到至少10倍的回报时，总是激动万分。本书中提到的很多解决方案和专题讨论就是源自

我与客户进行的咨询和辅导工作。

我所学到的是只有少数方法可以让任何一家公司或任何销售、营销、客服部门拥有更多的优势。但是能够利用这些强大概念和方法的公司屈指可数，即使这些观念比以前的更加适用和便利。既然这样，那就开始进入主题吧！

---

### 【注释】

[1] 尤达大师（Master Yoda），电影《星球大战》系列中的人物，绝地委员会大师，德高望重。——译者注

## 第一章 客户体验学

营销人员也许会比其他人更了解讲故事的影响力。毕竟，他们吃的就是讲故事这碗饭，但我的故事内容是如何做生意。虽然要想做好生意就要讲好故事，但有个重要部分被忽视了。那就是：有的事情带来的可能仅仅是一种体验，而有的事情带来的可能是一次令人难以忘怀的体验。其实，一次好的体验是远远不够的。营销战略家通常都清楚地了解体验是最基本的，但他们几乎都不知道如何说明、记住那些体验，而这一点是至关重要的。很多出版上架的书自称掌握了卓越客户体验的关键。他们认为给客户提供独特的客户服务让客户发出“哇噢”的惊叹，就是卓越的客户体验，其实这仅仅是其中的一个部分。

如果想要理解这本书里即将谈到的客户忠诚循环的核心，那就先和我一起在海藻中来个简短的探索之旅吧。这并不复杂，当然也许不会给你带来什么惊喜，但是我所要告诉你的却是寓意深刻。

人类认为人是理性的，其实事实并非如此。尽管我们可以理性，但最新的科学研究表明，我们的直觉大于理性。我们凭感觉进行决策多于用脑进行决策，究其原因却有多种因素。

首先，大脑的首要目标就是生存，而这个过程的第一步就是辨识威胁。要想在这一点上有效发挥的话，我们必须接受周围所发生的一切，并且弄懂它们，而且是快速地弄懂。如果不了解所发生的一切，我们就无法预料到将要出现的危险而无法保护自己。因此，我们通过感官获取信息并解释其含义。

换言之，我们编出了一个故事——而且是非常迅速且不假思索地编出故事。这个想法或故事突然出现在我们的脑海里，完全没有经过深思熟虑的分析。正在看这本书的你和我都是客户，我们也会这样。很显然，你的客户也会这样。

多数情况下，我们不是靠对当时情况做出批判性的理性分析而编出故事。相反，我们是对周围发生的一切做出瞬间的反应，就好像条件反射。故事再经过许多我们自己也没有意识到的因素粉饰，是意识经验、直觉、本能反应等交织在一起的过往经历，所有的这一切迅速地形成我们的“叙述”或是故事。故事迅速地在心中产生了，即便是有分析，多数情况下我们也是没有经过太多分析就接受了。以色列心理学家丹尼尔·卡尼曼也许是最能清楚地表述和解释相关认知神经学研究的人，他认为这个过程是“快而俭”。我们编出故事，除非故事中有什么明显不合理的地方，否则我们会接受这个故事。曾获得诺贝尔经济学奖的卡尼曼在《思考：快与慢》（Thinking Fast and Slow）一书中<sup>1</sup>出色地描述了我们的心理过程。他认为我们有两种独立做决定的系统：系统1快而俭，正如上文所述；系统2则需要批判性的理性分析。



有一些错觉会影响我们编出的叙述。这些错觉都是帮助我们快而俭地编出故事的重要因素。下面这个例子，是不是觉得有些熟悉？

通常这款产品的售价是99美元，但是现在特价供应，您只需要花39美元就可以买到这款优质的产品，可以省掉60美元！等等，这还不够！现在订购还享受第二件免费，价值200美元的产品，您只需要花上39美元就可以买到！

这个例子我们称之为锚定偏见。第一个数字（或事实）将场景锚定在一个特定的点，在这个例子里就是99美元。其他所有的数字都被看作是与之相关的，所以后面的报价确实听起来不错。其实，有这样一个特点的点很重要。尽管大多数人知道最初的价格很有可能是被抬高的了，但这一招还是奏效了。只有齐心协力才能不受这个偏见的控制。最初的价格可能被抬高的模糊意识不足以抵消它的影响力。换言之，你得有意识地努力不受它的误导，但我们很快会发现，大多数情况下我们并不想做出这样的努力。我们身边不就有人买了一套最新最好的刀具，一口什么都没有附带的平底锅，或是一件最新的运动器械。

另一个偏见是可得性偏差。这是指，如果我们记住了相关的例子，这些例子会明显影响我们的叙述。下面举个例子：如果连续几天的新闻报道都是关于一架飞机失事的消息，许多人一定会发誓再也不坐飞机了。或者他们会很认真地考虑其他的交通工具。即使是其他的交通工具发生事故和飞机失事一样可怕，即使是一架飞机失事并没有明显改变飞行安全和飞机失事的概率，人们还是会考虑其他的交通工具。其实恰恰相反，那次失事通常会使得飞行更加安全。但因为大量的媒体报道，导致这次事故是我们最容易记起的信息，而且灾难是可能发生在我们身上的，所以这次事故一定会影响我们对于飞行的看法。

非常重要的一点是：被记忆的信息有多准确并不重要，重要的是我们记得它。我们的思考过程并不是一个深层次批判性的分析过程，而是一个快而俭的过程。比如你可能听说过椰子油可以预防痴呆和认知减退。你曾经多次看到这个研究，所以重复看见让你很容易想起这些信息。那一定是真的信息，对吧？然后冲向商店买了一桶椰子油，结果买回来后几乎就没用过。我也买了一桶放在厨房里。

但如果你能花些时间看一看研究、做一些批判性分析，你就会发现椰子油可以预防认知减退这个说法根本没有科学依据。但谁又会花时间去研究那些研究呢？这件事让我想起了我的岳父。因为有研究表明吃鸡蛋有利于健康，他就吃了一个星期的鸡蛋。第二个星期他就不吃鸡蛋了，因为新的研究发现吃鸡蛋不利于身体的健康。几乎没人有时间和技能自己做研究去证明信息的真假。

现有的信息，也就是我们在媒体上所看到的或者是我们认为我们在媒体上看到的——通常都是最新的信息，比如上文所提到的关于鸡蛋的信息。跟着这些现有的信息去做是比较容易的。等到后来我们在考虑哪些因素影响了记忆的形成，这些记忆怎样影响购买决定或者第二次购买的意愿时，这种可得性偏差就会起着重要的作用了。

另一个认知偏见是损失厌恶。害怕损失是一个强大的动力，我们大多数会过

高估计风险损失，因为比起别的任何事情，我们更害怕受到损害。“售完即止”“抓紧，数量有限”这都是经典的营销词。前几年，豆娃娃非常流行。因为生产商总是在暗示某些款不再生产了，收藏者们担心错过一款或者更多款的娃娃，从而助长了抢购狂潮。这种情况下，你只能全部买下。

还有许多其他错觉。相信你一定听过光环效应。对于我们喜欢的人，我们会过分夸大他们的品质，认为他们不会做错。另一个错觉就是社会环境，或者也称作社会认同。西奥迪尼博士认为社会认同是影响力的六个最重要的武器之一。有个经典的实验，实验对象需要说出两条线中哪条更短。相对容易看到的是B线比A线短。如果大多数人选择了A线比B线更短，那么，你很有可能会改变你的答案，即使B线真的明显更短。我们看到别人的做法影响了我们的看法和故事，虽然我们不太愿意承认。

所有这些错觉和许多其他错觉引导我们做出“快而俭”的选择。我们生活在一个复杂的世界里，所以为了尽量少地理解这种复杂性，人们只有可能尽量追求简化。这种追求简单其实是大脑的默认机制。大脑的二元制将我们这个世界的复杂性化为简单，或是二元的：对与错、共和党与民主党、保守党与自由党（对我加拿大的朋友和家人来说）等。我们一旦脱离了这种二元制带来的便捷和舒适，思考就会变得更加困难。

试问，如果有人建议三党制或是四党制怎么样？当没有提供两个相反或相斥的选择，我们很难将所有的信息装进大脑里。

真实的情况是“快而俭”的思考方式不仅仅自然形成，而且也更容易。批判的、理性的、有逻辑的思考需要很多努力。让一个人一边走路一边做心算，他多半都会停下来，因为理性的思考是要费些脑力的，而且一边走一边思考是很困难的。即便是让他算简单不太费力的题，结果也是一样。如果让你一边开车一边发短信，你就知道为什么这比酒后驾车更分散人的注意力。似乎隔不了几天我们就会听到有人因为走路边发短信而走进喷泉、掉进井盖、摔下悬崖。

事实上，批判性的思考很有压力，可以激活大脑和身体，使之产生变化，这种变化是身体压力反应的一部分。不仅是批判性思考很难，而且大多数人不知道该怎么做。除非你专门接受过科学和数学的训练，甚至即使你训练过，批判性的理性思考也很可能躲过你的注意。卡尼曼在《思考：快与慢》一书中用过这个例子。

### 事实1：人口稀少、偏远的乡村肾癌发病率最低

当你听到这个消息时，你的大脑会自动地进入讲述故事的模式来解释刚刚接收到的信息。也许是人口稀少、偏远的乡村饮食更健康？也许是他们的环境更干净？也许是他们的生活方式更健康？无论你关注哪个因素，你都会开始在脑海里构建一个为什么偏远乡村更健康的故事。

现在看下一条信息。

## 事实2：人口稀少、偏远的乡村肾癌发病率最高

看到这条新消息，你的自然反应就是一定是弄错了，你会朝着告诉你这条自相矛盾消息的人大吼大叫“这怎么可能！”以示不同意见。

其实你错了。

这个问题的关键在于“人口稀少、偏远的乡村”。在一些人口稀少的乡村里，没有人患肾癌，自然发病率就非常低或者为零。但如果在人口稀少的乡村里有一两个病例，发病率相对就高了，因为人口少。换言之，这是一个取样的问题。小样本将会产生更宽范围的可能性，原因就是样本太小。

除非你学过统计学，否则你根本不会想到样本大小的问题。如果你从未听过第二条信息，你会一直因为知道第一个信息而高兴，而且人口稀少、偏远的乡村更健康这个看法会深深印刻在你的记忆里。并且这个记忆会影响你未来的行为，会影响你和他人的讨论，甚至塑造你的世界观。

虽然对于多数人来说一些简单的算术和数学题并不难，但是通过“快而俭”的镜头去看这些数字的时候，就会发现他们并不总是他们看起来的样子。

对下面这个问题你的第一即时的反应是什么？你可能会选第一个。

我在月底一次性给你300万美元，或者我今天给你1分钱，以后每天给你前一天钱数的2倍，一直到月底。

你会选择哪一个？

如果选择第一天领1分钱，以后每天领前一天钱数2倍的钱，到了月底就会领到1000多万，但直觉告诉你这不太可能。换言之，理性的分析经常导致的结果是与直觉相反的。

还有一样东西在我们的故事叙述中是至关重要的：我们需要前后一致。总的来说，我们的叙述需要相互哄骗。这个从技术的角度来看被称为连贯性，在很多方面影响了我们。一方面，我们总是在搜集有利证据来支持我们的故事。20世纪50年代后期，社会心理学家利昂·费斯汀格把这种现象叫作认知失调。<sup>2</sup>我们有一种选择性直觉去设法证实我们的选择。所以如果你不得不在A车和B车之间选择，而且你最近刚买了B车，那么你会找到所有证据来证明B车是一款很棒的车，并且会去寻找（和解释）A车有缺陷的证据。我们把这种倾向叫作确认偏误，是指我们过高估计支撑观点的信息，跳过那些与我们观点相反的信息或解释。换言之，我们的看法本身就是镜头，透过这个镜头我们过滤了世界。这里所指的是一旦你对某件事情有了一种看法，是很难改变的，或者我们可以引用一句老话“你永远不会有第二次机会再造第一印象”。这其实也是客户忠诚循环里重要的一部分。

这种印象不是体验，而是体验的记忆。

认知神经学文献告诉我们，感知和看法并不是建立在理性上的。相反，他们受到各种错觉，包括现有的故事和追求简化的显著影响。潜意识的记忆和情绪也

会影响我们的感知和看法。

一项有意思的研究结果表明，当人们被要求微笑的时候，他们会比不笑的时候更积极地看待或记住所看的东西，即使微笑是被强迫的。情绪影响我们的感知和故事，即使这些情绪是被人为诱导出来的。事实上，情绪渲染了某个场景或某一事件的经验和记忆。如果你收到一张礼品卡，而你刚刚得知送礼的人之前在社交媒体上指责过你，你会做出怎样的回应？你多半会把这张礼品卡看成是无关紧要的东西。这其实也是客户忠诚循环里重要的一部分。而如果你在社交媒体上看到赞扬你的消息后收到同样的礼品卡，你会做出怎样的回应？很有可能你会笑纳这张礼品卡。事实上，你甚至可能加工出一个关于这两个独立事件的故事。看到社交媒体上赞扬的消息和收到礼品卡后，你会认为“哇，这真是美好的一天。我收到了太多的爱！”但是你也可能非常难过，因为你刚刚看到社交媒体上刊登的令人讨厌的消息，以至于你很难开心地对别的事情，即使是收到礼品卡。这种情况下你很有可能会极力贬低这张卡或找到一种方式向它发火，比如你可能会认为这张礼品卡不合适，或者数目太小，或者太没有人情味。你明白这其中的含义。情绪控制了对事情的叙述，而这些事情和你最开始出现这种情绪的原因毫无关系。礼品卡成了错误时间和错误地点的牺牲品，它是通过当时的情绪来感知的。这再一次是因为我们的反应和想法倾向于快而俭，直接反射出我们当时的情绪状态而不是进行理性的思考。

这些错觉合力促成的不仅仅是我们的感知和经验，还有对于感知和经验的记忆。认知偏差、情绪和记忆之间的动态关系也是客户忠诚循环的一个重要部分。更重要的是，理解这种关系是提高客户体验的关键，这可以直接提高效益，我们应该而且可以把它记在脑海里。

## 客户记忆体验周期

---

在进行深入探讨循环之前，我们再接着说点理论。伊丽莎白·洛夫特斯是一名知名的、受人尊敬的心理学家。<sup>3</sup>过去的40多年里，她一直在研究对我们每一个人都非常重要的课题。这个课题对你的生意，包括从营销到客服的每一个方面都意义重大。洛夫特斯无疑是世界上记忆研究领域的领军人物。但洛夫特斯并不是研究记忆丧失的，相反，她研究的是记忆的过程，这也是客户忠诚循环的重要部分。

洛夫特斯和其他人的研究强调了记忆是不可信的，了解了这一点后，每个人都会从中受益。尽管大多数人愿意相信记忆很好地记录了事件，事实上记忆并不是现实的记录，它只是受多种错觉和曲解影响的高度个性化的信息重建。正如我在前文中提到的，我们创建了现实的版本，所以知道记忆不是客观现实的记录而是那些故事的反映也就不足为奇了。其次，不仅那些记忆都是非常个性化的，而且还可以随着后续发生的事情而发生显著的改变。后面谈到想象力是如何影响销售和营销的时候，还会讨论一下这个话题。

本章将会探讨体验——记忆——回忆周期，这是客户忠诚循环的根本。公司投入大量财力打造自己的品牌，创建支撑某种特殊感知的文化。但是，这种感知会受到许多因素的影响。有的影响是公司可以掌控的，而有的影响则无法掌控。为了全力以赴创建你所想要的印象、品牌、生意，必须要掌握体验——记忆——回忆周期。

## 创建体验

我们构建故事、构建第一次体验记忆的方式是受众多因素影响的。比如，我们同一时间只能专注于一件事，所以如果专注于左边的事情，就会错失掉右边发生的事情。而所发生的事情有可能会提供影响叙述的重要线索。因此，塑造故事的第一要素就是我们的关注点在哪里。

一旦我们的注意力集中了，就会接收到感觉输入，多数是从关注点接收，也有部分是当时出现的强刺激物。当你正坐在桌前集中精力写报告，或是正在看书的时候，可能会被一声巨响、一股强烈的气味或是一次意想不到的振动（生活在地震带的朋友知道这代表着什么）分散注意力。注意力受到这样的影响时，这种受侵扰的感觉输入很可能会掌控你的感知和随后的叙述。因为某种原因，你的注意力被抓住了。你的大脑认为这可能是一个危险信号，而检测危险是大脑优先考虑的事情。

当你坐在桌前写一份重要报告或是正在做非常有创造性的工作，这时，你听

到震耳欲聋的声音，你向窗外看去，原来就在你窗口下发生了一起重大交通事故。关于这一刻，你所记住的多半都是交通事故而不是你手头的重要工作（当然希望还有别的人会指出你是多么能干！）。

人类大脑也可以关注不同的事物，因为差异意味着变化，而找寻变化也是大脑优先考虑的事情。结果大脑可能会因为找寻变化而被操控，有时甚至以牺牲当时环境的重要特征为代价。神经学家斯蒂芬·L.麦克尼克和苏珊娜·马丁内兹-康德在《千万别上魔术的当》（*Sleights of Mind*）一书中详细叙述了他们学习魔术技巧和幻术的经历。大部分的魔术技巧就是利用了大脑的自然机制来愚弄观众。大脑通过创建幻象来填补空白。大脑通过对比进行运转，当魔术师给某人出示3张红色卡片和1张黑色卡片时，大脑会首先关注黑色卡片。当他还未来得及看红色卡片就被魔术师收回所有卡片的时候，魔术师会非常清楚他记住了哪张卡片。

心理学家丹·西蒙斯在美国心理学会2006年年会上做报告时曾提到过一个经典的例子——注意力怎样影响感知。在他的发言过程中，西蒙斯表演了下面这个戏法。他把6张扑克牌投影在屏幕上。<sup>4</sup>他邀请了台下的一位观众走上前。西蒙斯把自己的眼睛蒙上并转过身背对着屏幕，他请这位观众从6张扑克牌中随意挑出一张，并且用手指着这张牌。这位观众知道自己挑选的是哪一张牌。现在我们假定挑选出来的这张牌是梅花Q，当然它也可能是任何一张牌。然后丹睁开眼睛，告诉大家他可以从屏幕上把刚才选出的牌拿掉。他点击了一下鼠标，屏幕上变了，现在只剩下了5张牌。嘿，变！梅花Q不见了！

西蒙斯是怎么做到的？是当观众确认那张牌的时候他偷看到的吗？还是所有的都是事先安排好的，那位观众也是个托儿？这些都是人们看到这个戏法时给出的标准解释，但两个答案都错了。某种意义上来说，真正的答案简单多了。

没有人注意到那位观众挑选出那张牌后，丹把5张牌放在了屏幕上！其实不是只有梅花Q不见了，所有的最初的6张牌都不见了！但是很少有人注意到这个细节，因为他们所有的注意力都在梅花Q上而没有注意到其他牌。这个例子说明了我们的关注点和期望会决定我们的感知。有个著名的关于非注意盲视的研究——飞行模拟游戏，在这个模拟游戏中，专业的飞行员在将自己的飞机停在另一架飞机上时，侦查能力会相对减弱。因为在这个场景里看见另一架飞机，对他们来说不是一个平常的经验和期望，他们所关注的是别的。许多像这样的潜意识过程控制了我们的感知和经验，最终控制了我们的记忆。

当我们接收感觉信息时，即使有任何聚焦分析，我们也是几乎不加分析地快速解释信息。反而是我们的潜意识，过往体验及期望影响了故事。举个例子，如果看见远处有烟，我一定自然而然地假定我也闻到了东西烧焦的味道。从这个意义上说，记忆的信息是建立在联系和假定上的，只不过我们自己并未意识到这一点，至少只有当它们发生并且影响了故事，我们才会意识到。

在2013年9月11日出版的《科学美国人》（*Scientific American*）杂志上，梅兰妮·坦嫩鲍姆在她的“9.11”事件回忆录中举了这样一个例子。<sup>5</sup>梅兰妮每每回忆看到30英里以外的双子塔在冒烟，记忆中总是伴随着东西烧焦的味道。这是一个

深刻的记忆——直到她看到那天写的无数封邮件，其实这些邮件里没有一封提到过闻到东西烧着的味道。这个例子很好地说明了我们的记忆是如何填补空白，如何运用那些塑造叙述和记忆的无意识假定。

现在来思考一下它在客户互动的每个层次上是怎么起作用的。如果看到广告里的人物长得很像我的哥哥，对于这个广告的感知一定会受到和我哥哥有关系的记忆和感觉的影响（幸运的是我这里大多都是好的记忆和感觉！）。很显然，这可以有无限种方式来影响。人无论什么时候受到刺激，他们都可以用许多可能的方式来应对，这些方式都是以经验和联系为基础的。当然，你可以想方设法让刺激令人愉悦（比如放一些轻音乐），但总会有人对刺激的反应与你的期望相反。对有的人来说，轻音乐也会有消极的含义。

## 情绪的作用

之前我提到过情绪不仅仅影响叙述，还会影响故事的记忆。我要举的还是那个看到媒体上被指责或是被赞扬后收到礼品卡的例子。情绪不仅仅影响了经验，还影响了经验的记忆。再举个例子，你和朋友去电影院看一部浪漫喜剧片。就在你要走进电影院的时候，你接到了你妻子/丈夫/女朋友/男朋友打来的让人心烦意乱的电话。第一种情况，你坐在电影院里继续看电影，但会受到干扰。你会一直想着那个电话和你们的关系，而你的朋友看着电影哈哈大笑，这让你非常生气。很有可能你会认为这次经历让人沮丧，而且这部电影在你的记忆也会是糟糕透了。

现在再回到电影院里，假设听见朋友哈哈大笑，你也笑了。笑是会感染的，这也是为什么情景喜剧里使用笑声音轨。现在你笑了，至少是微微一笑，而且同时又笑又生气是很难做到的。所以笑让你暂时忘掉关系那回事。现在你给电影评分不是低分而是高分！因为如果一部电影能转移你的焦虑，那一定是部有趣的电影，对吧？但后来当你回忆起这个晚上又会是怎样的呢？很有可能，不管你在那个晚上感觉如何，如果你把电影和电话联系在一起的话，你会回忆起这部电影让你失望透了。

在2011年一个相关的实验中，研究人员展示了购物者越放松，他们花的钱就越多。放松意味着大脑不是在感知威胁，因此更能从理论上思考物品的价值，对所有东西也少了一些“防备”，包括花钱。压力产生出来的防备会抑制一切，包括伸手掏出信用卡。<sup>6</sup>

因为你经历的是每时每刻的事情，所以你是有意识地处理这些信息，但多数是潜意识。几秒钟后，这种经历就会储存在记忆里。专家们认为由不同感觉组成的体验——视觉、听觉、触觉、味觉、嗅觉以及情感——被编码放在大脑的不同部分。当你回忆时，那些独立的记忆片段就会被召集在一起组成一个完整的记忆。就好像每个记忆组成部分被放置在独立的文件柜里。当你试着回忆时，你就会下意识地走到文件柜收集需要的信息。当然，有可能取错文件——相似但属于另一件事的感觉印象。

如果你受过重伤，或是看过、读过受重伤的消息，你会经常听到受过重伤的人可以不带任何感情地回忆受过的痛苦。事实上，他们肯会这样说：“我记得，但是我已麻木。”这是因为记忆组成中的情感部分没有被召集起来，通常是由于承受太痛苦。有时感情太强烈，完全抑制了记忆的发生，这被称为压抑。记忆如何放置在大脑，这可能会让以后的回忆失真。

现在你的短程记忆里有了一次体验的记忆。在某个时刻，它会被长期地储存在大脑的另一个地方。因为是已经加固过的，你会认为这是长程记忆，即使是它已经被上述过程影响，可能有缺陷，但现在保持稳定了。不管怎样，这就是记忆这次经历的过程，但可能没有那么快。

还记得在这一章前面提到的研究记忆的伊丽莎白·洛夫特斯么？在研究记忆被编码为长期记忆的很长时间后，回忆是如何被影响的问题上，她是这方面的权威。

假设你是洛夫特斯经典研究中的一名实验对象，你看到一张汽车交通事故的照片，然后被提问。如果你在第二组，你的问题是估计一下两车碰撞时的车速；如果你在第二组，你的问题是估计一下两车碰擦时的车速。如果你被告知两车“碰撞”，那么很有可能你估计的车速会比被告知两车碰擦时的车速快。而且，相对于被告知两车碰擦，被告知两车碰撞更有可能使你回忆起照片中有破碎的玻璃，即使照片里根本没有碎玻璃。

洛夫特斯的许多工作都是关于误导信息效应的。事物是如何呈现的，故事是如何产生的，隐喻是如何使用的，这些都影响着感知、后续的回忆，更重要的是影响决策。在斯坦福大学的一项研究中，研究人员发现描述发生在某一特定城市的犯罪时，使用隐喻会影响如何处理这个问题的建议。当看到犯罪描述中使用的隐喻“野兽在城市里掠食”，75%的实验对象建议需要打击处罚和加强手段来解决，比如修建更多的监狱。当隐喻改成“一种病毒正在城市里传播”，56%的实验对象建议加强手段，而44%则建议进行社会改革。

误导信息效应也证明了接下来的信息改变了记忆的可信度。洛夫特斯观察了一次谋杀案审讯，目击者的证词自相矛盾。在她公开发表了关于证词的文章后，洛夫特斯成了抢手的法律专家，在多个备受瞩目的案件里作证，比如辛普森杀妻案。她发现各种不同的因素可以扭曲记忆的后回忆。比如目击者的记忆会受到回忆当时的信息或是事件发生之后那段时间的信息的影响。

这个误导信息效应研究引发了许多争议和对洛夫特斯的批评。在一项研究中，研究人员创建了实验对象童年在商场走失的假记忆，25%的实验对象接受了这个假记忆的植入，回忆了在当时商场走失的情境，就好像真的走失过。洛夫特斯用这个证据批评了某些治疗形式，尤其是用来找回记忆的催眠术。洛夫特斯认为这些技术冒着植入假信息的风险，特别是儿童期受虐的假信息。有意思的是，西格蒙德·弗洛伊德发现自己就处于这样的困境中。通过使用相当强的联想技术，他发现他的许多病人都回忆了童年遭到性虐待的经历。但当面对这些“记忆”的时候，这些病人否认有过这样的经历。他们是不接受？还是有其他原因解释这个矛



盾？弗洛伊德提出的幼儿性欲的这个概念解释了这个问题，他认为孩子内心有一种被压抑的欲望想与父母发生性关系。回想起来，这可能是最不可能的解释了。

不论怎样，洛夫特斯认为治疗师提出的诱导性问题会创建假的记忆，这一观点遭到了治疗师们的抨击。鉴于对于大脑及二元制本质的了解，我们期待这个争论降低为一场被认为超理性科学家之间的简单的对立之战（比如没有假的记忆，或是所有的记忆都是假的）。当然研究表明的是记忆是不可靠的，是会受影响的，而并非总是严重扭曲的。

谈到大脑的二元制，有个关于选择和购买决定的相关研究。对于大脑，最困难的任务是在备选清单里选择。把这个世界看成是在两个对立面之间选择远远比在几个不同质的事物之间做出选择容易得多。研究者在购买决定的研究中发现了大脑二元制。

《选择的艺术》（The Art of Choosing）的作者希娜·艾扬格<sup>7</sup>在一项实验中发现，当实验对象面前放了20多种巧克力或葡萄酒，与少于7种的清单相比，他们始终会选择最优的品种。而且，他们花了相当多的钱买的不仅仅是产品，更是价值。这是因为面对许多选择时，我们会用二元制简化选择，只看两头。要么选择最贵的，要么选择最便宜的。其次，我们会高估这些选择，认为“最好的”葡萄酒就是最贵的那一瓶，“最差的”葡萄酒是买得起的那一瓶。对2006年至2009年之间在伦敦进行的63场葡萄酒拍卖会的研究结果证实了这一点。

大脑二元制的本质、关注变化和对比、情感的影响、事件呈现的方式、过去的经历、潜意识过程和期望，所有的这些不仅仅塑造了经历而且从根本上影响经历的记忆。正是经历的记忆促进决策。另外，每次回忆记忆，场景和假定为重要信息的获得都会影响记忆。

前文提到回忆“9.11”事件的梅兰妮·坦嫩鲍姆举了一个很好的例子，可以说明之后的输入改变了记忆。她写道：

约翰·亚当斯和托马斯·杰斐逊在生命的最后都描述了生动的记忆。他们绘声绘色地回忆了1776年7月4日签署《独立宣言》的美妙感觉，那一天是他们一生中最重要的日子。除了一个小问题：7月4日这个日子是国会通过的说法，真实情况是到8月2日才签署的。

1776年7月4日，这一天很显然对亚当斯和杰斐逊来说是个非常重要的日子。由于签署《独立宣言》后一直被赞誉，以至于这些签名者忘记了那天不是签署著名文件《独立宣言》的日子。可以发现，日期就这样很容易地成了叙述中的一部分，并且影响了细节的记忆。这是一个可得性偏差的例子。他们记住7月4日是因为这一天是一个重要的日子，所以会影响了他们的记忆。

公司不遗余力地创建正确的客户体验，其实他们应该做的是创建正确的客户记忆。正如你所看的那样，许多中介变量从经历中塑造记忆。

这本书的其他章节主要探讨怎样创建“正确的客户记忆”，这个环节远远早于销售环节，而且只要客户继续和你做生意，这一过程就会继续。要想做到这一点，那就让我们开始解开客户忠诚循环的每一个环节，把过程的每一步统统转进

你的脑子里。

## 第二章 客户忠诚循环

前面我们已经谈到了一些关于记忆是怎样形成，以及经历是如何被记忆的科普知识，现在是该深挖本书核心的时候了。言归正传，讨论客户忠诚循环的每个阶段，更重要的是讨论做生意时如何使用这些原则。

成功创建一次难忘的客户体验需要特别注意如何创建每一次客户记忆。为了简化，并且让这本书尽可能地有说服力、实用，我将客户忠诚循环凝练为四个不同的阶段。不要担心，即便我给你一个缩写词语你可以很清楚地知道缩写的每个字母代表哪个词语，即便你可以记住缩写词语，我也不会使用随机的首字母缩略词语。你需要记住的是有四个阶段。

提到传统的客户生命周期，营销人员会告诉我们客户也遵循类似的过程：首先是意识（“你好，我刚听到这款很棒的产品/服务”），然后是研究（“这款产品看起来不错，你们还有其他款吗？”）、挑选（“我决定了，我选这一款！”）、购买（“没错，我买蓝色的这款。”）、体验（“我太喜欢这款了！”）、记忆（“再次收到你的信息真是太棒了！”），最后是口碑（“你真的需要试一试这款产品！”）。根据传统的销售和营销，所有的客户都遵循这个简单的路径。

这个传统的生命周期模式没有什么固有的问题，只不过这个模式的每一个组成部分都涉及一系列的理解和技巧，而且大多数公司几乎都只注重传统模式中的前三个或前四个因素。这当中，大部分的关注度都集中在创建意识上。像客户体验、客户维护、口碑这几个环节，有些公司很难掌握应用。如果你想体验客户忠诚循环的所有好处，你需要知道每一个步骤都做了些什么。循环是一个累积的过程，每一个阶段你都有可能打破或是加快整个过程。基于之前你已经读过的内容，你也已经很清楚大脑是怎样影响客户如何感知体验及记住哪些体验的了。如果你想改善客户体验同时提高收入，那么这一点非常重要。

客户忠诚循环是传统客户生命周期的升级版，可以应用在整个客户体验过程和每个客户身上。它也是重组你如何看待公司的一种方式，你会问自己：“我该如何给每个客户提供更好的体验，让他们有可能不断地和我做生意？”客户忠诚循环就是在整个过程中的每一个阶段关注客户：“客户现在感觉怎样？”“要想给客户创建一个令人难忘的体验，现在这一步要做什么？”下面我们就来看看循环的四个阶段吧。

## 客户忠诚循环的四个阶段

---

本书中讨论的客户忠诚循环有四个阶段：

阶段一 深入了解客户心理

阶段二 将潜在客户转换为销售对象

阶段三 重视客户体验感

阶段四 成交

如下图所示：



图2.1 客户忠诚循环

## 阶段一：深入了解客户心理

我们要密切关注客户体验是怎样开始的。可能是客户第一次看广告，或许是第一次走进公司，或许是搜索到电话号码打了第一通电话后看了6条用户评论，或许是通过广告、朋友的口碑评价产生对公司的第一印象。对潜在客户进行营销必须要小心地让他们想象所有可能的美好体验以及他们要创建的记忆。你必须要很早就开始将这些信息注入市场里。我们不是要关注产品定位，而是要注重打乱潜在客户的看法，留下我们产品的印记，尽可能地增加做出第一笔单子的可能性。这一节就是关于想象力以及将恰当的信息放入可以吸引你的理想客户的地方。

## 阶段二：将潜在客户转换为销售对象

第二阶段关注真正获得销售。说服客户准备掏出信用卡或者在合同上签字谈成一笔生意都是在第二阶段完成。有时这个阶段不需要做太多的工作。客户可能正好走进你的公司，而公司销售的产品或服务正好是他想要的。也有一些情况是我们需要通过销售和营销手段吸引客户。这一节里，我们会讨论将感知转化到客户内心的传统的说服方法，并介绍一种更有力的、提高创建更有价值客户可能性的方法。

## 阶段三：重视客户体验感

这可能是最重要的一个阶段，当然也是这本书中最需要注意的地方。在第三阶段，我们开始交付产品或服务。这一部分当然是因人而异。举个例子，你可能正好路过一个小镇，想要选一家餐馆吃午餐。这种情况下，阶段一和阶段二很快就发生了，也许快到就好像没有发生一样。这位潜在客户看到一家看起来不错的地方，她丈夫也同意了，于是他们靠边停车吃午餐。在这个场景里，客户走进餐馆立即进入循环的第三个阶段。而其他情况，比如一家出售高价制造设备的传统的B2B公司，客户体验是从客户第一次通过外部销售听到你公司产品时，或是第一次看到软件演示时就开始了。在这种情况下，可以肯定地说阶段一和阶段二更重要。还有一种情况，例如纽约的一家酒店，通过对酒店的研究，客户自己也许会快速地通过阶段一和阶段二。在有些情况下阶段一和阶段二已经完成，阶段三在我踏进纽约之前就已经开始，认识这一点很重要。尽管如此，即使在上个例子中，我们还是可以想一些办法来创建尽可能最好的客户体验。

掌握如何通过创建、设计、发展、提高标准化的业务操作和过程让客户记住体验，这是关键。每一个人都会说他们提供的是让客户发出“哇噢”感叹的体验，但好的公司已经不仅仅知道每个部门如何提供无可挑剔的服务，而且还知道如何制造出这种“哇噢”的感觉。

但正如我们已经讨论过的，仅提供“哇噢”的体验是不够的，因为你的所有

竞争对手都是这么做的。你应该要知道客户会从体验（好的坏的都有）中形成记忆，并且发展成确保他们记住这是最好体验的一次客户体验。例如，第一印象从来都不重要。那么大团圆结局呢？了解客户体验如何结束的重要性对客户的生命周期和潜在利润来说非常重要。（这一点对回头客、流失的客户或者是激活流失的客户来说也是非常重要。）

在这一阶段，我们也要开始与期望差距战斗。这个差距有时会因为过分热情的销售以及营销手段——许诺超出我们所能提供的——而产生。过去6年里，我和公司做的大部分工作主要就是研究期望差距以及如何消除差距，至少是将差距最小化。

## 阶段四：成交

这个循环并不是一个闭环，它更像是一个螺旋状的。记住，我们的目标是要让客户不停地买买买。在这一节里，我们将探究前文提到的关于后续营销及如何促进口碑宣传。我们会讨论为什么后服务调查那么可怕，为什么大多数公司完全弄错了。在这一节里，你会学到所有的对现有客户的营销应该集中在提醒他们过往体验的最好部分，以便把这些记忆推成最好的版本。当你可以影响客户并创建一个客户想买买买的环境，为什么只让客户消费一次呢？

对于我的大多数客户来说，为了获得一个客户的投入是他们做过的最贵的事情，他们花费了大量的时间、精力、财力找寻吸引和说服新客户进行购买。不幸的是，多数公司忘记了销售之后其他更重要的事情。在他们看来，销售结束，工作就结束了。其实工作并没有结束。事实上如果你只听到你的销售、营销人员谈论“如何获得客户”，那么他们只做了一半的工作。你可以问问他们是否愿意拿一半的收入？

四个简单的阶段从寻找潜在客户到成为正式客户很久之前就已经开始，一直到第一次销售完成以后都在持续进行。当然这并没有那么复杂。有些人可能认为客户体验就只发生在阶段三，其他所有的都是不相关的，那就完全错了。当今世界，客户体验是指全部的体验，这也是为什么掌握每一阶段客户大脑里所发生的，以及采取什么方法确保尽可能最好的体验是如此重要的原因。尽管如此，并不需要把它复杂化，我只是解释了为什么集中在四个简单阶段如此重要的原因。想让我再简单点吗？那就这样来看：销售贯穿于销售之前、销售过程中的体验，以及售后。四个简单阶段里加上一些特别的措施，就可以确保让客户获得难以置信的体验。

我们从循环的第一阶段开始吧！

## 忠诚循环诊断

---

像客户服务和客户满意度之类的术语用得实在太滥了，而且表述的东西也不是我们在客户忠诚循环里所强调的。记住，客户早在完成交易之前就已经开始发展对于你和你的公司的感知。整个循环就是依赖于这一观点的。客户的体验从他们第一次听说公司开始，到销售过程中，再至工作完成很久以后都在进行着。例如，列出一个客户与公司有过体验接触的方面小清单。记住，这份包括几十个重要的接触点和体验清单是我每天早上6点就开始喋喋不休念叨的。我认为这是一种好的思考方式：

- 1.客户第一次看到公司的营销。记住这个传统客户旅程中的意识阶段。
- 2.客户第一次从他处（在线评论、朋友、家人、推荐人等）听到公司介绍。
- 3.客户第一次致电公司。
- 4.客户第一次浏览公司网页。
- 5.客户第一次给你电话。
- 6.销售人员第一次联系客户。
- 7.你的员工看起来如何？
- 8.你的员工说话时的语气以及性格怎么样？
- 9.你对客户需求的应对速度。
- 10.你如何认识遇到的问题及所处的情况？
- 11.客户进来及离开时你怎样招呼客户？
- 12.体验过程中如何对待客户？
- 13.工作区域的清洁程度。我家附近就有个建筑公司总是很脏乱。我对那个建筑公司没有留下很好的印象，我也从来都没有找过他们修房子。如果他们在清理时偷工减料，他们还会在别的什么地方偷工减料呢？
- 14.你会在售后继续跟踪客户吗？或者他们再也没收到你的信息吗？

正如你所看到的，我列出了14条。其实我这里列出的甚至连蜻蜓点水都算不上，因为客户一直都有和公司的体验。人们之所以喜欢迪士尼，是因为迪士尼知道游客需要不断地体验，所以总是在各个方面为游客呈现最好的体验。我记得曾经读过一本书，书中提到了每天晚上关门后迪士尼都会重新刷一遍园区里的白色尖桩栅栏。当第二天早上游客们到达园区的时候油漆正好干了。印象就是一切，



体验就是一切。客户才不会只记住那些得体的客户服务。

他们甚至不在乎你是否将“足够好”的体验贯穿在四个阶段。真正唯一重要的是让客户体验到不一样，因为这说明你已经将售前、售中，甚至售后很长时间都考虑进去了。如果你从整个忠诚循环中得到体验，那么你就可能体验到所有好处，甚至更多。

1.降低销售、营销成本。当你接受忠诚循环这个观点时，你吸引的客户数量将会增加。你不再需要花费原本为获取一个新客户而投入的那么多的钱，因为你的客户从来就没停止谈论你的产品。这可以增加你的现金流、收入以及利润。

2.增加客户价值。客户体验越好，后续就越连贯，你的工作持续增加的价值就越多。客户愿意花更多的钱更频繁地与你做交易。他们也更可能与他人分享你的公司与产品。

客户体验越好，对公司业务的财务影响就越大。这本书的目的就是告诉你怎么做。为了这个目的，我设计了一个简单的客户忠诚循环诊断，一份只有38个简单问题的调查问卷，用于评估你的客户体验是否符合标准。

客户忠诚循环诊断是一个简单工具，可以用来评估公司在整个过程里可以提供多少令人难以忘记的客户体验的可能性。花点时间，仔细考虑每一个问题，想一想和本书有关的每一个问题。最后把每题得分加起来，看看自己处于哪种情况。指导你用一些小的改变或改进产生难以置信的结果。

### 行动步骤：客户忠诚循环诊断

1.对于客户忠诚循环中的每一个阶段，你可以清楚地解释定义、绘制及表达出来吗？

不能（0），一点儿（3），部分（5）

2.第一次销售后你会继续给该客户做销售吗？

不做（0），偶尔（3），会的（5）

3.你会将客户数据分为潜在客户和现有客户吗？

不做（0），少量（1），部分（3）

4.你会将客户数据分为潜在客户和现有客户，并记录他们所在客户忠诚循环的哪一阶段、上次购买时间、购买的何种商品，最后一次与公司或接触点员工谈话的时间，或是上一次采取的行动等信息吗？

不做（0），少量（3），全部（5）

5.就消费情况而言，你知道谁是你的顶级客户吗？

不知道（0），知道（2）

6.你能清楚明白地说出与每个现有客户最后一次沟通的时间和内容吗？

不知道（0），知道（2）

7.你知道哪些客户是最好的推荐人，可以进行口碑宣传吗？

不知道（0），知道（2）

- 8.你会与客户进行例行沟通吗?  
不会 (0) , 会 (2)
- 9.你有正在使用的推荐人制度吗?  
没有 (0) , 有 (2)
- 10.你会经常征求推荐吗?  
不会 (0) , 会 (2)
- 11.你的公司会接到客户主动送来的表扬信吗?  
不会 (0) , 会 (2)
- 12.每一次沟通都会有记录证明吗?  
不会 (0) , 会 (2)
- 13.你会迅速接通客户打来的电话吗?  
不会 (0) , 会 (2)
- 14.你会迅速反馈所有的进货销售和服务需求吗?  
不知道 (0) , 7天以内 (1) , 24小时以内 (3) , 90分钟以内 (6)
- 15.你知道每次进货销售走向及后续服务吗?  
不知道 (0) , 偶尔 (1) , 知道 (2)
- 16.你知道每次你提的建议都有后续跟踪吗?  
不知道 (0) , 我觉得有 (1) , 有 (2)
- 17.你知道你现在的客户流失率吗?  
知道 (0) , 不知道 (2)
- 18.你知道为什么客户停止和你做生意吗?  
知道 (0) , 不知道 (2)
- 19.你参加定期的客户激活活动吗?  
不参加 (0) , 参加 (2)
- 20.你能仔细说明你的客户原型吗?  
不能 (0) , 能 (2)
- 21.你知道客户对公司的价值是多少, 以及你愿意花多少来获得一位客户吗?  
知道 (0) , 不知道 (2)
- 22.你使用担保和风险逆转吗?  
不用 (0) , 使用 (2)
- 23.你采用经常性盈利模式或订购式产品吗?  
不采用 (0) , 采用 (2)
- 24.你一直在寻找新的提高客服质量的方法吗?  
没有 (0) , 是的 (2)
- 25.你多久给你的潜在客户和现有客户寄送常规的、非营利性的材料?  
几乎不 (0) , 每个季度 (2) , 每个月 (4) , 每个星期 (5)
- 26.你多久更新网页的内容?  
几乎不 (0) , 每个季度 (2) , 每个月 (4) , 每个星期 (5)

27.你只对你的顶级客户进行激励、奖励，并提供特别活动或独家产品和服务吗？

不是（0），是（2）

28.你会经常去竞争对手那里购物吗？

不会（0），会（2）

29.你有过自己的非凡时刻吗？

没有（0），有（2）

30.你使用NPS评分作为你的客户反馈的主要来源吗？

使用（0），不使用（2）

31.你知道你的客户的购买周期，以及他们什么时候会再来和你做交易吗？

不知道（0），知道（2）

32.你会在恰当的时间向那些真正购物的客户进行推销吗？

不会（0），会（2）

33.你的员工在合理范围内有权让不高兴的顾客高兴吗？（这是指让顾客在一次消费——在合理范围内——不需要管理层审批进行局面修补）

没有（0），我觉得可以（1），在合理范围内可以（2），授权员工特定次数来进行上述情况处理（4）

34.是否每一位员工都能回答关于公司的基本问题？（洗手间在哪里？前台在哪里？谁可以帮我复印？我该找谁修东西？）如果进行这样的测试，是否每一位员工都能成功通过呢？

不能（0），可能（1），清楚明白的（4）

35.公司的CEO或总裁（也许是你？）在第一线工作，并且至少每90天会有一次自己直接与客户交流吗？

不（0），是的（2）

36.如果我分别请所有销售人员画出并说明你们的整个销售过程，他们会做得一样吗？

不会（0），会（2）

37.你知道潜在客户在阶段二中前五个抵抗和怀疑的原因吗？

不知道（0），知道（2）

38.即使西奥迪尼的影响力原则不完全是真的（例如：稀缺），你也会用吗？

不用（2），用（0）

## 诊断答案

---

将每道题的得分相加，看看得分情况。

A.得分等于低于51分，说明你给客户提供的客户体验不好。你的生意可能很稳定，有利润，看起来还不错，但是你最大的增长机会需要通过了解忠诚循环的每一笔接单，创建一个平衡、一致的客户体验。你可能会由于经常流失客户而投入大量的时间、财力和精力来获得新客户。

B.得分在52分至89分之间，说明你提供了体面的客户体验。你了解客户体验的每一个阶段，但小铰链会打开大门，你还有上升的空间。只要做一点现在没做的事情，还有可能将利润与收入提高50%到60%，或者更多。

C.得分等于或高于90分，祝贺你！你提供了非常棒的客户体验，你的交易情况证明了这一点。但是，即使你的得分很高，通过利用忠诚循环的能量仍然还有更多的机会调整、改善，并创建显著增长机会。不管怎样，你的工作表现不俗，应该得到嘉奖。继续改善，继续调整，继续测试，使用这个解决方案进行持续的改善提高。设计这个测试是可能得到满分的——你得到了吗？

### 第三章 阶段一：深入了解客户心理

“危险旅程招募人员：收入低、天气严寒、漫长的黑夜、危险不断、平安归来难以预料。一旦成功，既有荣誉也能有认可。”

——欧内斯特·沙克尔顿

上述这篇广告刊登在上世纪初伦敦的报纸上。据说广告收到了至少5000多封回复，涵盖各个年龄层，他们表示可以随时开启这场生命之旅。《100条最伟大广告》（The 100 Greatest Advertisements of All Time）一书中记录了这些回复。<sup>1</sup>这篇广告是由一位名叫欧内斯特·沙克尔顿的极地探险家所写。当然，这篇广告可能是个传说，可能从来就没有刊登过。一家网站在过去的15年里一直致力于找到刊登过这篇广告的报纸，声称任何找到的人都可以得到100美元的奖励。<sup>2</sup>几十家网络侦探公司搜寻了成百上千份报纸的微缩胶片档案，但是至今还没人找到。我想建议增加赏金，但我们还是先赶快回到这篇广告上来吧。

销售、营销、客户忠诚专家们一直在谈论传统的客户旅程。在前面一章里我们已经讨论过。那些专家常常把传统客户生命周期的前两个或前三个阶段看作是最重要的部分，有时却没有足够重视接下来的几个阶段（这些阶段可能是帮助我们将公司的利润及收入最大化的最重要的阶段）。

优秀的营销人员、专业撰稿人、销售人员、客户体验的奇才、程序员等等几乎都无一例外地将主要精力投放在从兴趣点找到客户，然后让客户乖乖奉上一捆捆现金这种方式上。他们认为如果已经完成了这一点的话，那么工作完成。而我一直在他们面前唠叨的是：你们工作还没做完。

我们都听过这个陈腔滥调：争取一个新客户的成本是留住一个老客户的5倍。用这种方式获得的新客户和现有客户存在一个问题，它低估了努力保住现有客户的过程，只是把它看作是一个大脑二元制的问题——新客户与现有客户——为获得新客户而进行的投入很可能最终导致的是尽量减少为保留现有客户所进行的投入。但是，现有客户也是新客户。进行这样的分类本来就是错误的，因为他们不是两个可以互相替代的，他们可以是同一个人，只是处于整个过程中的不同阶段。这有点像一个医疗过程中用于诊断的各种方法，却很少用于治疗。这种错误分法的另一个问题是：争取一个新客户的成本是留住一个老客户成本的5倍，但却没有人告诉我们怎样才能让现有客户产生这5倍的价值。而我可以。不是自吹自擂，我在上一本书中已经详细地谈到了这个问题。我不仅倡导要建立一个战略框架，让公司更好地了解自身，了解为谁而做，了解如何培养和加深更有意义更有利的客户关系，还要真正创建一个思维定势。这个思维定势就是公司投入大量的时间和精力用于寻找新客户，或者从第一次的接触点开始关心和培养客户，

并使之长期与公司富有成效地做生意，这二种做法是相互对立的关系。

免费电子书百度搜索【雅书】Yabook.ORG

要想进一步探讨这个问题，首先从新客户体验的心理学角度开始了解客户忠诚循环。

## 用心了解客户

---

整本书会讨论为什么巧妙的说服术只会让我们发展到目前为止，无法前行。如果你想成功，在客户忠诚循环阶段一中，没有什么比真正了解你的买家是谁更重要，这样你才能创造营销，直接和他们谈。阶段二中，你需要了解他们的需求、恐惧和欲望，这样你才能正确地去除销售中的阻力。阶段三中，把实际的客户体验尽可能当成有个性有意义的体验是非常重要的。这是一个有趣的练习，但这种有趣难以描述。我曾经和执行团队、CEO、销售和营销人员一起做了这个练习。大家都发现人们对下班后在电视上看的人比对他们每天服务的人了解得多。如果你想掌握忠诚循环，全面了解你理想中的客户是非常重要的。

在最近的常青峰会上，我请一群公司高管详细描述一名他最喜欢的电视剧角色。一开始，他们困惑地看着我，不明白我的用意是什么，但后来他们都参加了。两分钟后，大家都低下头详细地写下关于《绝命毒师》（**Breaking Bad**）中的沃尔特·怀特、《抑制热情》（**Curb Your Enthusiasm**）中的拉里·戴维、《好汉两个半》（**Two and a Half Men**）中的查理和其他人的详细描述。我请人分享他们写的东西，一位非常成功的CEO继续以难以置信的细节解释沃尔特·怀特这个角色。他告诉大家沃尔特·怀特在哪里工作，开什么样的车，有什么颜色的头发，他的奋斗目标是什么，他的家庭是什么样子等，举不胜举。房间里的其他人也详细描述了他们最喜欢的角色。当他们完成后，我要求他们翻到下一页纸，写下对他们的理想客户的详细叙述。尽管他们都开始低头写，但我马上就能看出，对他们来说这项活动比想象中困难得多。最后一位写完时脱口而出：“好吧，诺亚！你说得对！”大家听到后都笑了，但几乎每个人都认为写下一个对最喜爱的电视角色的描述比写下对理想客户的描述更容易。为什么会这样呢？应该有一种解决的方法。下面的这个行动步骤对你的销售人员、营销人员和面向客户的员工都是一个极好的练习。

### 行动步骤：沃尔特·怀特专题

步骤1：让你的团队写出对他们最喜欢的电视或电影角色的详细描述。给大家5分钟。

步骤2：给他们几分钟的时间互相交流分享。记下他们所知道的关于虚构人物的所有微小但重要的细节。

步骤3：让他们完成创建对理想客户的详细描述的练习。在跨团队和跨部门间完成这个练习非常重要。

步骤4：当你发现大家对理想客户有着不同的描述，那么就需要共同努力打造我们的买家角色。



如果你的团队明显在这个领域需要大量的帮助的话，那么我会督促你花更多时间来了解你的客户原型。如果你发现团队很清楚你的客户是谁，什么对他们很重要，那就继续向前跳到下一个练习吧。没有什么比全面、彻底、深入地从心理和情感的角度理解你整个客户群更重要的了。你需要了解如何接触每一类客户，用什么与他们产生共鸣，以及如何与他们交谈。如果你知道你在找什么，你就能找到你想要的。沃尔特·怀特练习是一个很好的方式，可以看看你的团队是否真正了解他们所服务的客户。这对整个体验来说是重要的，因为它能指导人们有效地与客户进行沟通。

## 个性化的体验

---

一个关于提供优质客户服务和超越客户期望的基本假设是：理解个性化在为自动化和降低成本所疯狂的世界里的力量，以及如何平衡个性化与公司经营要素的自动化来最大限度地发挥个人接触的影响。客户体验必须是有意义的、难忘的和个性化的。一旦涉及提供个性化、积极和一致的经验时，很多公司就放弃了。今天，许多更大型的公司正在利用大量的数据来提供这些比以往任何时候更“个性化”的体验。所有规模的公司都需要认识到确保体验具有个性化、积极性和一致性的重要性。甚至像给一位老客户写信时，使用如“亲爱的客户”这样的寒暄，也会让老客户产生不满的情绪。客户真的受到尊重了吗？你的电话对他们来说真的很重要吗？公司需要注意的是：可以把体验是如何开始和结束的作为两个关键机会，来影响一个潜在客户，使之成为新客户并继续发展成为忠诚客户。

有没有简单的方法来提高客户的满意度？研究表明有。一项关于餐厅服务员的研究发现，餐厅服务员能够通过采取一些简单的策略来增加小费的收入，这也说明客户对提供的服务感觉更好了。他们会在餐桌子放上一些薄荷糖，过了一段时间后，他们会再次走到桌边补充更多的薄荷糖，以免客人想吃时没有了。调查发现仅这一项服务，他们的小费就增加了23%。

这个研究说明了什么？这表明，对客户提供更加个性化的关注能显著提高客户满意度，即使只是通过提供更多的薄荷糖之类的小东西。

这项研究中有几种方法与客户忠诚循环有关。首先，它表明免费提供、个性化的关注、跟踪服务等其他一些小细节可以大大提高客户满意度，以及提高他们的忠诚度。其次，它说明了以非侵入性的方式关注客户需求的重要性。在这个例子中，服务员走过来补充更多的薄荷糖，因为他知道这张桌子的客人是否有更多的需要。对客人来说，这说明服务员考虑到了他们，对他们的需求表示了关心，使他们得到了更加个性化的服务，即使是在用餐结束时才做的。

总的来说，这项研究表明了通过关心和关注客户，甚至是通过小细节，客户服务可以明显改善，这将提高客户的忠诚度和满意度。例如，在客户购买产品后，可以考虑打个电话感谢他们。这个很简单。当然也别忘了亲自写封感谢信的力量。几乎没有人这样做，但它却总能产生极好的反应。

### 行动步骤：接触点专题

在整个忠诚循环中，查看所有小的客户接触点，并集思广益，让体验过程的每一部分都更有意义、更难忘、更个性化。

如果有人预订你的酒店，不要发邮件进行确认，而是打电话进行跟踪服务。如果有客户从你那里买了东西，或者你在他们的营业场所安装了一些东西，你可以每隔一段时间走访客户并检查一下。

最后，根据业务类型，进一步对客户进行分类，亲自且专业地记录他们的兴趣。这是我所要强调的，而且这并不复杂。我通常一年承担大约6到8个大项目，这样可以控制我的客户群，使之在任何时候的规模都比较小。我有很多需要去辅导、指导和做讲座的客户，但我也从事一些大型的管理项目，我对他们的每一项业务都很了解。我会经常采集客户可能感兴趣的文章、故事和其他东西，做成一个个文件，每个月发送一次给客户。我并不是说每个人每个月都能收到一些东西，但是如果我有一个从事殡仪业的客户，当我看到《纽约时报》上有一条关于这个特定行业的有趣内容时，我会把文章剪辑下来或用简短的个人笔记转发给客户：“肖恩，这很有趣，而且和销售团队的工作有关，你有什么看法？”这就是有意义的、难忘的、个性化的。这没有恶意，纯粹是附加值。当然不可能把这个做法扩展到成百上千的客户，而且也没这个必要。我的另一个客户对钓鱼有浓厚兴趣，我也有一样的爱好。他很感谢我经常给他寄一些有趣的东西。

考虑一下你希望你的客户对你的业务说些什么。

### 专题讨论：接受称赞

让你的团队一起讨论下面的问题：

- 客户可以对你的生意给出3到5个最好的称赞和赞扬是什么？
- 你是否做了足够的事情来影响这些称赞和赞扬？
- 目前的客户评论和推荐信证明你得到了这些称赞吗？
- 如果没有的话，还有什么地方需要改进？你能做什么，应该做些什么来确保得到这些称赞和赞扬？

## 新客户体验

---

第一阶段从售前就开始了。这是客户第一次接触到你的品牌，或者在他们的脑海中第一次植入公司。客户忠诚循环早在销售之前就已经开始了，虽然这对许多人来说是违反直觉的。它从你的销售、市场和广告宣传开始。当他们第一次看到伦敦报纸上的广告并停下脚步说“把我招去冒险吧！”的时候；当他们第一次打开邮箱寻找公司小册子的时候；当他们第一次通过谷歌搜索公司的时候；当他们第一次被信任的同事告知，他们需要使用你公司软件来解决方案或销售方法的时候。这些与你的产品最初接触的印象和记忆是所有后续操作都要基于的平台。这个阶段变成了所有关于客户行为的阶段，了解我们的行为如何与他们的感觉一致，更重要的是与他们如何决策相一致。我们首先问自己这样的问题，“怎样才能更好地理解目前正在发生的事情，怎样才能利用这些信息来改进销售和营销工作？”

在阶段一里，真正的秘诀是学习如何通过将正面的印象植入潜在客户的头脑里这种方式讲述公司的故事，并使他们保持对公司的兴趣，最终与公司做生意。

我们将讨论其中一些可以主动完成这项工作的方法。此外，还将讨论为什么这样做会有效果的科学依据，并提供解决方案，让你看看你在这个阶段的付出，并加以改善。

我们可以做到这一点的方法之一是抢占市场。

## 抢占市场

我们这个时代最伟大的营销突破之一来自战略家克劳德·霍普金斯。<sup>3</sup> 有两点你可能不知道的疯狂事情：一是这个销售和营销的突破发生在1919年，二是今天的营销界里几乎没用过这种方法，尽管今天社交媒体和数字叙事的新工具的兴起比以往任何时候都更为相关，但这是你能采用的最强大的营销技巧之一。而且，这一点在忠诚循环的第一阶段中至关重要。下面我们一起来看看这个故事。

喜力（Schlitz）啤酒公司遇到了困难。19世纪末，喜力啤酒开始让密尔沃基这个地方声名远扬，但在20世纪初，啤酒的销售额开始下降。他们在竞争日益激烈的市场上受到挤压，失去了市场份额。虽然他们拥有很好的产品，但竞争越来越大，因为每个人都在销售同一种产品。喜力啤酒公司认为他们的产品需要商品化，而且需要有人来帮助他们解决这个问题，于是他们冒险雇佣了一个名叫克劳德·霍普金斯的出色顾问。这里有一个厚脸皮自我推销的简短说明：聘请优秀的顾问是很重要的（比如我！）。

霍普金斯是那个年代的唐·德雷柏（《广告狂人》的剧中人物）。他到啤酒厂后与管理人员见面并参观了工厂设施。当经理们对他说这就是一次非常标准的酿酒设施参观之旅时，霍普金斯对他所看到的一切感到十分惊讶。他注意到工厂坐落在五大湖边，湖水流入四个大盆地，给植物提供源源不断的清洁水。随着参观的继续，他很震惊这家公司没有对啤酒生产的进行分化。霍普金斯参观了公司的研究中心，公司在这里进行了成千上万次关于酵母菌的实验以完善和提高成品的质量和纯度。他还参观了瓶子清洗区，看到每个瓶子至少被清洗12次，以除去瓶子中的所有杂质，从而确保生产出质量最好的啤酒。他注意到许多科学试验区里装满了空气净化过滤器、工作人员穿着实验室外套。所有这些都是为了防止杂质进入啤酒中。当霍普金斯参观结束后惊呆了，他问主管，“你们为什么不把这些告诉你们的客户呢？”主管们回答道：“因为所有的啤酒都是这么生产的啊。”霍普金斯想了一会儿说：“你说得对，但没有人告诉大家这件事。”

几乎所有的产品和服务在一定程度上都是一种商品。事实上，大多数产品和服务之间几乎没有什么区别，大多数公司通过类似的广告以类似的价格出售类似质量相近的产品。简言之，公司确实很难区分自己。

霍普金斯认识到，在其他任何人都能说出你的故事前，你的想法会激起潜在客户内心深处的激情。杰·亚伯拉罕，我们这个时代最伟大的营销专家之一，把这种做法称为抢占市场。<sup>4</sup>抢占市场是指销售前发生的一切事情，在说服客户购买之前，将故事植入客户的头脑中。当大多数公司都在等待那些准备购买的潜在客户时，抢占市场就是早在你的竞争对手有机会影响潜在客户之前就建立起信任、关系和故事。这就造成了不公平的竞争优势，现在你可以使用它了。霍普金斯接着围绕纯度这个概念为喜力滋啤酒创造了新闻。每个啤酒制造商都把他们的啤酒称为纯啤酒。但霍普金斯则不同，他所做的是解释为什么喜力啤酒是纯的以及喜力啤酒有多纯。例如在广告中提到，喜力啤酒的棕色瓶提供了额外防止阳光的安全保护，浅色的啤酒瓶会让啤酒变质。其他生产厂家使用棕色的瓶子吗？当然，但没人解释为什么。另一个广告是让消费者问医生关于喜力啤酒的纯度——为什么这么做？因为“医生知道纯度的重要性”。<sup>5</sup>

科学告诉我们抢占市场是什么，为什么它会起作用？那么有什么研究可以说明为什么抢占市场会产生影响吗？我们可以来看一下我最喜欢的社会心理学家和他的关于幸福的著作。哈佛大学社会心理学家，《撞上幸福》（*Stumbling on Happiness*）<sup>6</sup>的作者丹尼尔·吉尔伯特为我们提供一个有趣的见解，说明了为什么要抢占市场，如何抢占市场，以及我们如何能够进一步利用抢占市场的优势。吉尔伯特认为人们愿意相信他们读到或听到的一切，无论是真实的，虚构的，或彻头彻尾的谎言——只是当他们第一次读或听到它时，后来他们可能就会开始怀疑它。简言之，人们至少会相信一秒钟。抢占市场让你首先在客户心目中植入一个故事，这是一个强大的概念，我们都可以使用。这并不是说我们在植入真实、虚构或彻头彻尾的谎言，但我们可以主导我们所讲述的故事，并确保与我们的竞争对手区别开来。更重要的是，这些故事的重复使用使一切更加可信。

把抢占市场的概念看作是你的机会，在你的竞争对手甚至有机会吸引潜在客

户的注意力之前，把想象的种子和记忆植入他们的头脑中。太多的品牌、广告和营销公司都沉迷于试图通过这些噪音来获得某种意识的时刻。他们需要吸引眼球！我们除了需要吸引更多的眼球，还是吸引更多的眼球！一个更有效的途径就是仔细考虑你想植入的记忆并努力去这么做。要做到这一点，你需要一个故事，这个故事需要足够引人注目，可以让潜在客户关注。

试一试下面的思想实验。把自己置身于20世纪初的伦敦，你正在看报纸。一边喝着早茶一边随意地翻阅着报纸，英国警察的警报声从远处传来。一阵凉风从窗外吹进来。当你快速浏览到分类广告时，只是瞥了一眼，突然你的眼球被吸引住了。你看到了在本章开始时讨论过的沙克尔顿的广告。一个只有26个字的广告，一个对于推特来说太长的广告，一个没有花哨的图片只有普通文本的广告，但却是一个能让你停下脚步的广告。这个探险广告完成了那家报纸上许多广告都可能无法实现的关注度。它通过在你的大脑里植入一个故事引起你的注意，一个关于冒险、探索未知世界、成为英雄和传奇的故事。我们可以从很多方面得到潜在客户的关注，这就是为什么注意力在传统生命周期一直都被贴上不足的标签，因为注意力总是处于短缺状态。你可以在桌子上敲打锤子以引起别人的注意。你可以说些挑衅性和尖锐的话，这也可能会引起别人的注意。但还有一种更有效的方法，那就是要让注意力起重要的作用。

我们有一个机会来播种记忆的种子并讲述一个故事。故事是有感情的，它可以创造反应。这就是沙克尔顿做的广告，霍普金斯给喜力啤酒做的广告产生的作用。

为什么这个注意力起作用？

想想如果是你看到这个广告，你会做出怎样的反应？你会在脑海中创造出一个探险队的形象。它可能会鼓励你拥有冒险、危险、挑战、英雄主义和成就的形象。请注意，这个广告抛出了一些如危险和荣誉的想法，并让你和读者完成剩下的事情。换句话说，广告给你几个关键词让你来编造你的故事。此外，它不仅写出这是一份什么样的工作——危险的远征，也写出了“为什么”需要这份工作的理由——荣誉和成就，再加上一点点的英雄主义。

这个广告还体现了几个认知偏差。其中一个害怕失去。广告上注明“招人”，但没有提到多少人。很明显，这不是针对每个人的。或许尽管可能条件艰苦而且工资低，但这份工作肯定会有竞争。事实上，这则广告暗示只有一种特定的人——那些不在乎危险和困难条件，更喜欢冒险和荣誉而不是金钱的人——才会获得资格。这个广告以一种微妙的方式，定义了一个群体，有哪个有自尊的人不想成为其中的一员呢？

另外一方面，工资低的事实可以被看作是一种优势。这份工作是关于冒险和荣誉的，任何金钱都买不到。如果这是一个标准的职位，低工资将是一个不利条件，但这里突出了特殊素质和真正的机会吸引力。

此外，这可能是你第一次看到这样的广告，并因此“锚定”你所有未来接触的

类似的广告。所以，假设第二天你看到了一个去世界另一个地方探险的广告，你会自动地回忆起这个原始的广告，它会影响你的想法和你面对新广告所做的决定。

正如你所看到的，有一些重要因素影响了抢占市场的力量。但是，有没有另一个我们可以使用的强大的工具，一个甚至在体验发生之前就可以显著影响客户体验的工具呢？如果有，是什么工具？答案就是预期记忆。

## 一个简单的思想实验

跟着我一起做下面的思想实验：想一想你上一次的假期。我不是指上一次出差，而是一个真正的、放松的假期。

也许你前往加勒比海度假，躺在阿鲁巴岛白色的沙滩上打发时光。也许你在阿拉斯加乘坐游船航行，欣赏着阿拉斯加雪山的景色，或者在游船的阳台上一边喝着热咖啡，一边看着驼鹿和灰熊在河床上游荡，偶尔还会看到秃鹰。也许你在游览法国波尔多的葡萄园，品尝着你所品尝过的最好的葡萄酒，日子就这么一天天过去了。把眼睛闭上一会儿，想一遍全部的经历。

需要多久就想多久。

试着记住你所看到的景色、闻到的气味和微风拂过皮肤的感觉。记住你第一次尝试的食物的味道，或者你脚趾间的沙子。想完后再过来找我。不用担心，我还会在这里等你的。

在你完成这项活动的短短几分钟内，你脑海里发生了一些迷人的事情。它是如此深刻，如此强大，而且非常适用于你的生意。刚刚几秒钟内在你头脑中那团果冻一样的东西里发生的事情，可以彻底改变公司的运作方式和组织运作方式。刚刚发生的事情可以对你有效地推销生意、将客户价值最大化、建立客户忠诚的能力产生重要的影响。

还有一些更有意思的东西！如果你睁开眼睛，做了我刚才告诉你的这个练习，从技术的角度来讲你仍然完成了任务。

下面是我想强调的。

你的大脑只是以几乎无法估计的速度处理了数十亿个微小的信息，试图拼凑出你最后一次度假的记忆。科学家或神经学家称之为召回或检索过程。如果你去度假了的话，你的大脑会快速地将整个假期的片段、碎片组合起来，创造出你上一次旅行的一些心理图像。

如果你没有完成这个练习，那么毫无疑问，关于旅行中非常独特和难忘的事情你记得很少，你可能会看到某些时刻在你的头脑里重放。你的旅程可能是上个星期，记忆仍然很新鲜，或者可能是三年前的事了（如果是这样，你需要花更多的时间组织记忆！）。什么时候去度假真的不重要，结果是一样的。

现在你也许会想：“我最近的海滩之旅又能如何改变公司的运作方式呢？”也许你会好奇你的记忆力是怎样助你创建一个更赚钱的公司。也许你只是在想：“诺亚，我最后一次度假和客户体验、客户服务和客户忠诚到底有什么关系？”我想告诉你，当谈到最大限度地发挥公司的潜力，如何通过简单地了解预期的记忆，你就可以创建一个几乎不公平的优势。但在我们这样做之前，需要看看曾经进行过的最迷人的医学研究，以及它对我们讨论的意义。

马丁·塞利格曼博士在他的经典著作《真实的幸福》（Authentic Happiness）中写过一個涉及结肠镜检查的实验：

682例患者随机分为常规结肠镜检查 and 常规检查后增加额外的一分钟。固定的结肠镜检查额外地增加了让人比较舒服的一分钟，但它确实也添加额外的一分钟不适。因为增加的这一分钟意味着这个组比常规组承受的总疼痛量多了一些。在你自己的生活中，你应该特别注意结局，因为结局的色彩将永远渲染你对整个关系的记忆，及重新进入记忆的意愿。

在我告诉你这项研究很重要的原因之前，先听听下面这个例子：我们在之前谈到的，诺贝尔奖获得者、《纽约时报》畅销书《思考，快与慢》

（Thinking, Fast and Slow）的作者丹尼尔·卡尼曼，很巧合地在他自己的书中也提到了，当他在著名的TED大会做演讲时，他也分享了同样的研究成果。我毫不怀疑塞利格曼的著作影响了卡尼曼，反之亦然，但是把这种情形称为巧合会更有意思。

这两位心理学家，尝试着告诉给我们人类心灵的内部运作方式。一位是研究大脑与快乐，另一位是研究人类如何思考和做出决定。

我在前面已经告诉过你们，我不是一个心理学家，我也不在互联网上（或在我写的书中）玩心理学，但这也是为什么这一点重要的原因：两位心理学家都无意中发现了最深刻的商业经验之一。

我来解释一下：这些研究告诉我们为什么客户选择这一家公司做生意而不是另一家公司。这项研究还告诉了我们，为什么他们会继续与一家公司做生意，为什么他们会选择提前结束与其他公司的生意关系，或者在一段时间内又回来与这家公司做生意。

简言之，他们发现了一个不仅仅是如何得到一个客户，更是如何留住客户的秘密，这是在这个星球上做任何生意都会遇到的两个主要问题和挑战。

之前我分享了这个迷人的医学研究。但在那些场合，我讨论了如何确保客户关系尽可能积极地结束，让我们可以尽可能通过努力重新激活客户，将丢失的客户重新找回。直到我在比较卡尼曼和塞利格曼研究的不同之处中找到关系，我才发现这个研究中更具意义的地方。

这项研究告诉我们，与无处不在的营销专家、作家、大学教授和顾问的观点相反，并不是客户体验可以开发一个终生客户，甚至是一个回头客，而是客户体验的记忆开发了一个终生客户。回想一下我们早先讨论过的认知偏差，我们在研究中发现记忆就是体验。发生了什么并不重要，重要的是记住了事件中的哪些



点。这些点会受到回忆中最强烈情感的严重影响。因此，如果结肠镜检查的最后部分让你体验到解脱，你就会对事件有过度积极的记忆，因为它被解脱感和不适感的减少所渲染。更重要的是，并不是你的销售或营销，让你一开始就得到了客户，而是你的客户对于期待体验的想象与你所销售或营销的相关联。这又和我们前面一节讨论的抢占市场有关系。

现在你可能在想：“等一下，诺亚，客户的体验和体验的记忆有什么区别？”其实有很大的区别。客户忠诚度成为一个记忆的功能，如你所见，即使是一个好的体验也可能会因为错误的记忆提醒而减退。我们不是回忆一个完美的记忆；事实上，正如一个作者所写的，“记忆不仅能够被检索，它们也能被重建。”<sup>7</sup>

所以我建议：与行业规范相反，公司销售的最重要的东西不是产品或服务，它不是从中获得的利益，它甚至不是一次好的客户体验。相反正是这些回忆，在你的脑海中产生了共鸣，并在你的脑海中留下了记忆。这些记忆在售前、售中及售后某一瞬间的冲动中，被回忆起来！在体验和体验的记忆之间，存在一个让人着迷的差异。

至此我们已经了解了这个差异。我们现在知道，大脑疯狂努力地以打破瓶颈的工作速度来创造心理图像或从存在果冻状的一团东西中数以亿计的信息里创造记忆。不幸的是，太多的公司错失了创造这些心理照片的机会。让我来告诉你一种方法，可以确保你一直在创造正确的记忆。从公司的销售、营销，到创建一个伟大的客户体验的功能，这种方法可以改变一切。

卡尼曼说，我们每个人每天都会经历约2万个瞬间，70年的生命中会经历5亿多个瞬间。显然，我们无法记住所有这些瞬间的精确细节，哪怕是很小的一部分。无论公司让我们发出多少次“哇噢”的体验，我们根本记不得全部体验。尽管我们的大脑装备了“大数据”，并塞满了现存的最大的存储设备之一，但我们无法捕捉和保留我们所经历的一切。这并不是说我们的大脑不能够保留大量的千兆字节的数据。事实上我们的大脑储存了大量的信息，甚至是很多年前的记忆，包括我们的童年。

我们常常可以通过一种像气味这样独特的东西来唤起一种记忆，或者我们可以通过自己的思想重现气味。例如，我对小时候祖父母的房子的味道有着清晰的记忆。我记得我的童年大多数时间是在他们的房子里度过的，记得祖母的油画颜料放在厨房里。在那里她完成了她的最新力作，颜料和画作的气味与她在烤箱里烘烤的最新糖果的香味混合在一起。我可以在某一刻回忆起那个味道（当我写这本书的时候这个味道又回到我身边），你也可以重现类似的气味。这味道好像就摆在你鼻子前面。你可能对你成长住过的房子有类似的记忆，或者是你父亲每星期六早上带你去上游泳课的游泳池里氯气的味道，或者是爷爷旧福特车的发霉气味，或者是本地曲棍球场更衣室的更衣室的味道。我甚至可以记得小时候住过的房子里最小的角落和缝隙，即使我已经有超过25年没有在家里住了。

在那些记忆的闪现中有无数瞬间，只是我们没有留存下来。即使我能重现我儿时卧室衣柜里的画面，为了不去看牙医，我在那里花了很多时间建造堡垒。我

所感觉到的场景是确定的，但我的记忆并不是真的“准确”。

我尽最大努力在脑海里再现画面，拼凑许多存储的时刻，它可以创建一个记忆，但伊丽莎白·洛夫特斯告诉我们，我们创建了虚假的记忆。

假设你在看这本书的时候是35岁。即便不是这个年龄，这也是道很容易做的数学题（把你的生活天数乘以20000）。如果你是35岁左右，那么我们可以假设你已经经历了一生中的近2.5亿个时刻！如果是这样的话，大部分的时间去哪儿了呢？

很不幸的是，它们大部分都消失了。他们消失在九霄云外，再也回忆不起来。

当我们想到生活中的某些“经历”（结婚的日子，孩子的出生，或爱人的去世，所有这些巨大的情感体验）时，我们仍然不记得当时体验的每一个细节。我们只记得我们头脑中储存的东西，以及那些我们认为重要的、被安全储存的关键时刻。我们只是记不起全部。即使这样，记忆的回忆是不完全准确的。随着我们深入探讨这本书，你将了解如何使用这些概念为你的公司建立更大的竞争优势。

现在，记住阶段一的一些关键事情是很重要的。在这个阶段，我们有机会向买家介绍我们是谁，并激发他们的想象力，使他们愿意进入第二阶段。

## 行动步骤：速度比快乐更有价值

步骤1：自己假扮一个潜在客户，像客户一样访问自己的网站。也许他们填写了一个引导生成表格来获取更多信息，或者也许你只有一个联络表，也许你只有一个电话号码。

无论有哪种，像客户一样测试所有的联系方式，并测量响应时间。

如果你有一个语音信箱，留下一个语音信箱，看看要多久才能接到电话。

如果公司有交互式语音应答（IVR）系统，测量多长时间让你通话。

如果你发送一个联络表，测量多长时间才能得到回复。

步骤2：跟踪结果，并和你的团队讨论。看看你是否能在未来30天内将潜在客户的响应时间提高75%。

步骤3：不要满足于一个超过30天且小于50%的改善。至少要有75%的提高，然后再做一次。60天内你的速度应该快一倍。

速度比快乐更有价值。

## 赢得客户信任

---

我从一本不错的关于销售的书里取用了下面的想法，用它来与公司的销售和营销团队，包括一些数十亿美元的大规模公司进行讨论。这本书是《没有谎言：事实是最终的销售工具》（No Lie: Truth Is the Ultimate Sales Tool），作者巴力·马赫尔。这是一本精彩而有趣的书，我极力推荐。书中谈到在循环的第一阶段和第二阶段往往可以通过认识自己的缺点和不足来进行强大的营销和销售。马赫尔在书中解释说，每种产品、每种服务都有其潜在的负面影响。他分享了萧伯纳的一句话：“家丑外扬。”优秀的销售员并不害怕那些负面因素，他们不会为之绊倒，当然也不会试图隐藏这些负面因素。优秀的销售人员会利用潜在的负面因素作为卖点；他们甚至可以吹嘘自己。掌握客户忠诚循环的第一阶段，你需要充分了解自己公司的缺点，让家丑外扬。没有任何产品或服务是完美的。甚至像苹果这样的公司，也经常会遇到产品和服务的问题。马赫尔说，事实是最有力的销售工具。书中解释说，我们必须让家丑外扬。当我与客户处于在循环的早期阶段时，我们希望发现缺点，这样我们可以更诚实地对待我们的产品和服务。记住，第二阶段是消除和减少现有的摩擦和阻力。马赫尔说，事实和诚实创造信任。家丑协议对你的团队来说是一个令人难以置信的强大的训练。以下是它的工作原理。

步骤1：成为你自己最难搞定的潜在客户。让你的销售人员团结起来，尽可能诚实地对待产品和服务的缺点。就像联邦快递对恐怖的层次进行划分，严格保持诚实。深入挖掘，花时间去理解客户眼中的痛苦和不适。

步骤2：去掉所有的消极因素，花时间去把它们变成积极的东西。这并不意味着列出产品和服务的所有积极方面，而是问问你自己消极的一面是什么？例如，如果有一个消极因素——你买的价格是最贵的，那就问问自己为什么会这样。对于客户来说，最贵的价格里什么是积极的呢？

马赫尔给出了这样的例子：

潜在客户：坦白来说，你们的价格比别的地方贵。

你：当然了！你知道为什么吗？（这提供了一个极好的机会来减少阻力，并与潜在客户建立你的先发制人的定位。）

例如，你可以通过保证客户网站上有工作人员24小时全天候在线，提供行业里无与伦比的服务标准。你可以承诺在全国范围内的所有新部件在故障发生的当天可以换货。

另一个消极例子可能是你的产品交货时间最慢。对许多潜在客户来说，这可能是一个负面因素。但是这个消极例子中积极的一面是什么呢？也许是你减少了破损和解决了卡车的问题。

也许你的软件不是最新款的。在潜在客户眼中，这可能是负面的。但积极的一面是什么呢？也许你可以解释，“这就是为什么我们的软件是如此稳定：一个久经考验的、完善的、经过数以万计客户验证且满意的软件，而且已解决所有的故

障和兼容性问题。”

马赫尔的观点是，其他所有人都会试图使用说服的战术法则来绕过这一异议。但是，我们在忠诚循环中详细讨论的一个更好的方法是赢得特定客户的信任。这是一个很好的方法！

关于家丑协议，马赫尔的书提供了一个完整的解决方案，而我只是再多装饰一下。如果你想更深入地了解它背后的思考，我推荐马赫尔的作品。这里有一个简单的方案，我已经与几十个客户试过，可以用来解决这个具体问题。

### 行动步骤：家丑协议专题

在5到8个人的团队中进行分解，然后进行以下练习。

步骤1：告诉他们，他们现在将一起工作，扮演成你最大的竞争对手。你的目标是取代你自己。

描述活动，例如：

- 我们如何战胜自己？
- 我们如何争取客户？
- 我们如何表达我们比其他公司好？

理解竞争与了解自己和客户体验中潜在的缺点一样重要。

步骤2：讨论和汇报。让每个人分享他们将如何打败你和他们注意到的各种缺点。让他捕捉到最有破坏性的漏洞，看看你是在哪里发现的。

步骤3：回到现实中来，做回自己进行工作。一起讨论所有的消极因素。问问你如何把每个消极因素变成积极因素。

## 第四章

### 阶段二：将潜在客户 转换为销售对象

第二阶段是关于如何继续与你的潜在客户建立巨大信任（我们在第一阶段已经开始）。在这个阶段，我们以那些对你的产品或服务感兴趣的人为例，试着把他们从潜在客户变成真正的客户，但并不是用操纵和像邪教之类的说服技巧来做这件事。传统的销售，更多的是在每次有人成交的时候才按铃，而不是通过为客户做些恰当的事来与客户建立长期的关系。当你把“结束销售”当成工作来完成，你也就失去了培养客户的空间，这是事实。它也是一种最具破坏性的信念，它抑制了公司将客户价值最大化和建立真正有利可求的客户关系的能力。而这种最有害的东西，你的客户在一英里之外就可以嗅到。这样来看（ink of it this way）<sup>1</sup>：第一阶段是展示那些让你的产品、服务及客户体验非凡、令人兴奋的、不同的东西。第二阶段是将潜在客户转换为销售对象，通过在转换的每一步，为客户提供一个非凡的、令人难忘的购买和交互体验，从而继续建立即将到来的期望。

免费电子书百度搜索【雅书】Yabook.ORG

正如我在介绍循环时所提到的，客户通常会快速地通过各个阶段。客户可以很快地通过这阶段一和阶段二，以至于它们看起来根本就没有发生。有的客户准备买东西；有的客户访问了网站后就下了订单；有的客户花了很多钱打电话给我进行咨询，其实这种咨询根本没必要。不经意间，这些循环的早期阶段已经发生，只是和其他阶段一样不明显。毕竟，或许客户在某个地方已经听说过你。或许他们不知怎么地就浏览了你的网站。或许因为某种原因他们拿起电话，下了订单。

有个很好的思考方法：想象一个男人在约会前走进一家商店买一些花。潜在客户觉得他需要买到礼物，在去约会对象的路上，他看到了商店，这是循环第一阶段。循环第二阶段（我们现在所处阶段），潜在客户进入商店，准备买花。在这个阶段，潜在客户必须能够迅速且很容易地找到他认为合适的一束花。他们必须有相应的可以接受的价格，花店员工必须有足够的知识回答任何关于店中出售的各种花卉的问题。从本质上讲，我们正在缩小最初的购买兴趣与实际购买之间的差距。在这种情况下，第一阶段、第二阶段和第三阶段发生得非常快，这很正常。

销售作为公司改进的一个方面，经常被视为买卖双方之间的“套路”。每一位合作伙伴都会经历一系列的步骤，每个人对彼此的行动做出反应，他们会采取策略来对抗对方行动的影响。例如，如果被问到“潜在客户提出异议了吗？”销售培训经常会说这样的话：“如果是这样的话，那么回答这五件事中的一件就行

了。”这的确是一种策略，但关注的却是错误的结果。更重要的是，这种方法并不能消除客户最初所感受到的那种自然的抵抗，这几乎不可能让客户再回头购买。我们接下来就会谈到这个问题。同时，客户对于这样的做法也是持怀疑态度的，感觉好像自己正在被“扔出去”或“出售”。

当然传统的销售方法也可以让公司发展某个层次，但世界已经改变，我们现在生活在一个以客户为中心的经济时代。它不需要被当作一个有竞争力的套路了，更重要的是，它不再那么有效了。此外，随着越来越多的关于认知神经科学和心智如何发挥作用的文章发表，消费者也学习到了很多关于沟通过程的知识。当销售人员对客户说：“你最好买下这些东西，因为我们很快就要卖光了。”客户回答说：“请不要对我使用这种损失偏差的恐吓。”或是销售员对潜在客户说：“你或许已经在报纸上看到过关于我们新产品的介绍。”潜在客户可能会回答：“我知道所有关于可得性偏差的知识，你这么说没用。”越来越值得去做也是越来越有必要去做的是通过消除摩擦阻力，让潜在客户可以顺利地从一个阶段流动到下一阶段，并成为真正的客户。这是客户忠诚循环整个过程中的一个重要组成部分。流动是最关键的一点。每个阶段都是流动的，而且只要你明白在下一阶段你还需要做什么，流动就不是消极的。我的意思是：如果一个客户拿起电话，很快就下单购买了，在某些情况下，你可能没有机会建立信任，或设定期望，或做早期营销，但可以继续思考流动性，思考公司在循环过程中流动性如何。

当你做了一段介绍后，他们是如何快速通过销售过程，进行购买？你是不是很快就把他们赶了进去，然后直截了当进行销售，还是采取一种更具有协商性的推销方式？如果需要的话，你会慢下来吗？

## 巩固客户信任

---

第二阶段是巩固信任和影响购买行为。回想一下最初阶段，在我们早期的营销努力中就已经努力建立信任，我们在这方面将继续努力。这就是运转中的忠诚循环的流动性。在这个阶段，你需要消除销售过程中摩擦和阻力的所有方面，并将潜在客户转移到购买活动中。这就引出了一个重要的问题，那就是销售和市场之间的脱节。虽然真的不应该再有脱节了，但总是会出现这样的情况。营销部门负责创建在第一阶段发生的信息，在第二阶段，你要有一个完全不同的团队，继续与客户建立关系和信任。换种思考方法：第一阶段的营销让人们举手认可，第二阶段的销售使人们打开钱包，采取行动。行动不一定是交易。例如，非营利组织可以让人们在第二阶段捐献、政治家在第二阶段寻求选票。这些都是行动的迹象。显然，销售和营销之间存在着极其重要的联系。既然这样，那么在忠诚循环的这两个阶段之间怎么还会出现脱节呢？实际上这种情况总是会发生。那么我们需要做的第一件事就是了解这两个阶段的流动性和连通性，消除这些障碍。在第二阶段中创建是客户体验的一个非常重要的部分，不仅仅与第一阶段直接相关，也同样与后期阶段相联系。

当我谈到整个客户体验时，这是一个最重要也是最常被忽略的重点领域。想一想你第一次拿起电话打给一家公司，你拿起电话，或者你最终在商店买到东西时，体验并没有开始。也可能你一拿起电话体验就开始了，就在那一时刻那个地方。我们还可以认为，这种体验更早的时候就发生了。在这一点上，潜在客户做出决定拿起电话，进行电话购买，客户的体验已经开始。不管你知道与否，潜在客户已经进入你的销售过程。考虑一下客户第一次拿起电话时发生的所有与客户体验相关的因素。有些事情会出现在脑海里：

- 在对方接电话前电话响几次？
- 有人接电话吗？
- 他们希望多快能回电话？
- 他们有语音信箱录音吗？
- 信箱满了吗？
- 自动语音系统是否要求他们选择？“按1号键表示支持。按2号键表示出售。按3号键.....”你为什么不直接告诉我你想要去看电影呢？[《宋飞正传》（Seinfeld）的粉丝们会懂这个笑话的。]
- 如果有人回答，电话另一端的人是既谦恭又博学的吗？那个人知道把客户导向下一步销售流程的方向吗？



做一个注解：你可以用你的想象力把本书提到的方法应用到各种类型的公司中，因为在书中我没有足够的空间对每种类型的公司给出具体的例子；但我会尽力让它尽可能地透明。让我们继续举几个例子：

- 通过网站进行联系是一个简单操作的过程吗？

- 多久能有回应？我曾经通过他们的联系方式给一个网站发了电子邮件，4个月后他们回复了。我没有开玩笑。在回答中，他们用另一个问题回答了我的问题。我还在等待他们的下一个回应！

- 当你登录网站时，进入下一步的指示是不是很清晰，会不会让客户觉得他们被扔进了一个脏乱的壁橱里毫无头绪？

- 客户付款方式容易操作吗？你可能会或可能不会惊讶于有多少公司几乎不能用现金支付。

正如你所看到的，我们在这一点上已经深入到客户体验。大多数公司并不认为这一阶段是客户体验的一部分，因为客户实际上还不是客户，但为什么呢？潜在客户通过销售过程的每一部分，以及与公司的每一次互动都在“体验”。既然公司的目标是将潜在客户转化为客户，那么为什么不能严肃对待呢？我们将这看作是整個客户体验的一部分，这似乎是合乎逻辑的。就像单身的约会男人在出发寻找真爱时买花一样，从他走进停车场的那一刻起就开始了这段体验。

你思考过客户的整体体验吗？

让我们来谈谈在这个阶段发生了什么以及如何确保客户在尽可能减小摩擦阻力的情况下快速转移到第三阶段。因此，让我们从第二阶段之初开始，假设我们已经进行了导入（Leads）！

是的，成功！第一阶段已经奏效！

但是，我还有消息要告诉你。

## 提升产品导入转换率

---

每个公司都想更多地导入产品。在传统的销售和营销领域，导入就是一切。这里有一些违反直觉的想法：其实导入是一文不值的。但事实是，除了导入还是导入！给我电影《拜金一族》（Glengarry）<sup>2</sup>里那样的导入！这就像我们在喂一些疯狂的瘾君子，除非你知道如何从这个阶段转移到下一个阶段，然后再进入成交的阶段，否则，导入是毫无价值的。更重要的是，如果你还没有仔细考虑过客户旅程的这个阶段和接下来的阶段，那么导入就是在浪费时间和金钱。正如前面提到的那样，走过去，在公司的前台导入产品，但你知道有多少导入没有被跟踪吗？

你知道多少导入才能换来一个回呼电话，而没有更多后续吗？

你知道上周或上个月的网络导入是什么情况吗？有多少导入会转成交易？

我能想到很多客户的例子，我开始调查，发现有时甚至超过80%的导入没有得到回电。

在你说“那些白痴！那太荒唐了！”之前，让我告诉你，我从来没有感到惊讶，事实上，这几乎是常态。大多数公司在导入方面都做得很糟糕，而且对转换导入所需的能力缺乏理解，更不用说下一阶段了。这样的导入一文不值。

## 创造引力

导入有两种方式：向内和向外。向内营销，导入出现了。他们通过销售和市场努力来吸引客户，客户们举手说：“我很感兴趣。”通过向外营销，你可以找到导入，通过传统的销售，如直邮和冰冷没有人情味的电话，创造机会。

有了向外销售和营销，引力就有了。如果你的客户忠诚循环是正确的，那么引力就更容易产生。

根据业务类型，每种类型的导入都需要不同的对待。例如，当客户走进商店那一刻，传统的实体店就有了导入。对于酒店业来说，当有人到餐厅去查看菜单决定午餐吃什么时，导入就发生了。

有多少家公司跟踪其导入转换成销售的比率呢？我可以告诉你几乎没有。这里有一个建议：如果你做的是实体店的业务，那么开始跟踪看看有多少人走到商店门口，有多少人离开或没有购买。甚至更大的零售商也需要跟踪导入转换率。这些数据将使你调整、定制和改进客户体验。

对于一个在线零售商来说，一个导入可能是一个有购买意愿的人或是为了获

得更多信息而填写表单的人。正如你看到的，会有几个不同的形式。然而，导入完全没有价值，除非我们能在第一时间吸引他们，说服他们举起他们的手，让他们充分相信我们并成为我们的客户。然后，我们必须提供一个卓越的客户体验，并让他们再次与我们做交易，变成我们各个业务的倡导者。如果不做所有这些事情，导入是毫无价值的。这里的要点是，除非把他们带到一个快乐的地方，否则导入是没有用的。想让他们开心，你需要了解第二阶段，这个阶段主要关注你的销售人员、面对客户的一线工作人员和销售过程。现在所发生的一切，已经有潜力影响到后来发生的事情。

客户是公司想获取的最贵的和拥有的唯一的真正的资产。对于一些公司来说，即使让客户进入第二阶段也是一个巨大的障碍，需要巨大的花费。如果一个公司想要最大化地增长，那么它需要了解导入的价值与长期客户关系的价值之间的关系。从历史上看，公司都认为收入增长仅仅是为了尽可能多地为公司提供新客户，并尽可能多地进行销售，但这其实是一种很糟糕的做生意的方式。每个组织都需要了解第二阶段中的新的需求，并将销售过程视为客户体验的一个组成部分。

## 重视细节工作

---

刚才我提到销售过程的重要性。不把销售过程当作客户体验的一部分是很愚蠢的。通过第一阶段，你在客户的头脑中创造了一个精神形象。如果我们回头想想原始的和传统的客户生命周期，那么我们已经成功地创建了意识。你的广告和营销工作都把客户带到了这一点，或者他们是通过推荐或口碑来这里的，这都没有关系，尽管不是所有的推荐和口碑客户都是好的，这一点我们以后再谈。无论哪种方式，想一想这个问题：如果回到20世纪20年代，读了霍普金斯的一个著名的纯度广告，结果到啤酒厂发现它很脏，一袋袋垃圾堆放在大门外；想象一下一股清澈的泉水从一堆淤泥中流入湖中。在你的体验与你最初的预期心理图像之间一定会出现了一个显著的不协调。当发生这种情况时，循环中断。当潜在客户进入转换阶段或“商业环境”时，我们需要知道，这是客户体验的一部分。这包括一切从实际环境（可以是线下或线上），到与他们打交道的人，他们受到怎样的对待，以及从其他来源得到的信息。

有一件事可以打破整个循环。你可以做得很好，但即使客户与你进行第一次交易，有些因素可能会让他们永远不会再和你做生意。这真是可怕。很难想象这个过程的任何一步都能被一件事情打破，但它确实存在。换句话说，有些东西不符合整体经验，或者说没有意义。喜利啤酒厂外成堆的垃圾是不协调的，他们打破了所有的辛勤工作，尽管我们已经做了很多把潜在客户带到销售这个点上。让我分享一个简短的故事来说明我的观点。

去年，我与多伦多客户有个活动。活动前我在美丽的香格里拉饭店订了两个房间，一间给我自己，另一间给我的好朋友肖恩·维尔特曼，他要在活动中发言。入住体验令人难以置信。酒店服务员迅速打开了我的车门，我很快下了车，走进酒店，发现有人叫着我的名字（这让人感觉很神奇），热烈地欢迎我的到来。就好像他们知道我会在那个时候走进来，每件事都是为我而发生的一样。“晚上好，弗雷明先生。有你和我们在一起真是太好了。”当前台服务员帮我刷信用卡办理入住手续时，他们给我送来一小杯热的日本乌龙茶，一块热的擦手毛巾。最后我被护送到房间。去房间的路上我四处寻找行李，闪过一丝恐慌，结果服务员告诉我，行李已经送到房间。肖恩的经历也和我一样，没有什么不同。他对整个体验过程中如此注重细节感到惊讶。

几个小时后，我遇到了肖恩，他问了我一个非常奇怪的问题。他问：“你注意到浴室有什么不同吗？”我思考了一下问题然后回答：“嗯，有台电视！”肖恩说：“你说得对！有台电视，但是还有什么呢？”我一直都很好奇地指出我注意到的所有独特和有趣的事情，但这次好像我没有找对。最后，肖恩又给了我一条线索。“诺亚，你坐下来上厕所了吗？”我想了一会儿说：“嗯，坐了。”“太好了！”肖恩说，“那么你注意到什么了吗？”我想了一会儿，结果肖恩脱口而

出：“单层的卫生纸。”我又想了一遍，他说得对。第二天我们将在多伦多举行首次常青峰会，此次会议的主题是确保你的体验与你想要讲述的故事和你希望客户记住你的事情是一致的。酒店不惜代价将客户体验做到如此地步，但在卫生纸这个小问题上降低了身价。坦白地说，这里没人用单层的卫生纸。太可怕了。事实上，最近就有支足球队带着双层卫生纸在海外旅行，因为他们被警告说旅馆只有单层卫生纸。<sup>3</sup>我去找人谈过卫生纸的问题，这一行为惹恼了许多人。我收到了很多人的电子邮件，他们声称酒店这样做可能是出于环保的目的，或许酒店的工作人员并没有注意到这些琐碎的事情，但是他们都错了。这虽然是一个很小的细节，但却是一个重要的细节问题。在这种情况下，这些都是要我们问问自己的关键问题：

- 公司在哪些业务领域削减成本可能会影响客户的总体体验和感受？
- 公司业务中不协调的地方有哪些？

我和我的很多客户在“常青体验审计”中就做过这些事情。我们做了很多具体的练习，了解哪些不协调的地方可能影响客户的整体体验。我们不只是看单层卫生纸。我们看的是客户忠诚循环的全部体验和每个阶段的体验。虽然我现在分享的故事应该放在下一章，在潜在客户已经转为客户而且客户体验已经开始之后，但这个故事对阶段二很有价值。这是第一次在你说的和你做的之间开始出现重大的不协调。这在销售过程中也是真真实实的。

## 了解你的销售过程

---

当我问许多潜在客户他们的销售过程时，有时他们会看着我觉得我像疯了一样。他们说，他们没有明确的销售流程，也不需要一个明确的销售流程。他们说：“我们的业务又不同。”其实事实就是每个人都有一个销售过程。唯一不同的是，有些公司清楚地定义了他们销售过程中的每一个步骤，而有些则没有。我并不是说你必须有5个严格的步骤，每一次新的导入或者有人想和你做交易时都要小心地遵循这些步骤。我所建议的是你的客户都是遵循一个转换点的过程。此外，如果你没意识到这一过程，并且还不断地问自己：“在这个阶段我们如何改善整个客户体验？”这就不是明智之举了。其实这就是整个客户体验的一部分，这是为客户创造附加价值的最佳机会之一。这一价值推动客户继续按照循环去循环，进而实现可持续的长期增长和盈利。你是本地餐馆，是自由职业者，是苹果专卖店之类的大型零售店，还是一家复合B2B制造商，这都不重要。因为不管你从事哪个行业，都有销售流程。这一章之所以称为“将潜在客户转换为销售对象”是有原因的。关于销售、营销和影响力心理学的传统书籍经常涉及强制。影响力工具是一种策略，这种策略可以在整个销售过程中使用，让潜在客户进行购买。客户忠诚循环的重点是转换而不是强迫，我们做好每个阶段的客户体验，让潜在客户只和我们做生意。工具和策略在循环的各个阶段都有一席之地，帮助我们使客户通过购买周期的每一个阶段。当然，它们不是将客户和潜在客户从一个阶段转移到下一阶段的主要工具。你需要让客户在整个过程中自由地移动，而这些工具和策略可以对此增加一些效果。转换并不是真正的说服客户购买的策略，更多的是为了解客户如何购买并让他们成为自己的客户。这一章的其余部分，将深入探讨阶段二中的客户体验理论，我们将会更好地理解客户此时的感受。更重要的是，这一章将为你提供工具，让销售人员和一线员工能够无缝地将客户通过这个阶段到达转换点。

## 创建体验驱动的销售流程

---

让我们继续来看销售过程。在第二阶段，潜在客户对你的业务而言最重要的体验是什么？假设营销已经完成了他们的工作，新的导入已经进来了。你的销售员的电话响了，或者你的网站上有一个新的导入列表。要经历哪些关键阶段、对话点和障碍，你才能让客户到转换点？怎样才能减少摩擦，增加欲望，同时又保持流动性呢？曾经有一段时间和阶段，对这些问题的回答可能是固定的，但时代已经改变了。现在的客户做过更多的研究，因此竞争也就更大，客户的期望也更高。大多数公司的销售过程还没有完全适应这种新的业务环境。幸好我能让你的公司较快地提高速度。想象一下，就像一场百老汇演出的编舞，没有我们刚才讨论过的典型的“套路”。每一个阶段都应该精心编排，这样每个与客户打交道的人都能成功，但他们仍要继续与客户建立信任，向客户展示我们对他们的兴趣。这就是通过操纵转换和说服策略的区别，就是让客户在不受胁迫的情况下进行转换。

想想我们先前的讨论，包括从认知偏差到虚假记忆的形成或通过预期记忆引发想象，我们还有什么没做的吗？事实证明还有很多。依据从开始到结束整个销售过程的累积经验，这个阶段的体验将被记忆。它将是基于销售人员是如何自然过渡吸引客户的，或者是如何接听电话（这是一个直截了当的标准），或者通过询问正确的问题来衡量销售人员可以带来多少价值。显然，还有很多其他因素。然而，更令人兴奋的是，如果你正确地把握了这个阶段，它就为长期增长奠定了基础。这一阶段将对许多关键领域，如收入增加和客户忠诚产生深远的商业影响，但前提是你有明确的销售流程。如果没有明确的销售流程，就无法实现这些结果，因为它涉及客户体验。客户忠诚不是在销售完成后开始的。它早在销售之前就已经开始了。

传统的销售观念已经被打破了。今天的客户有很多选择，公司需要差异化，与竞争对手区分开来。我们可以通过将销售过程作为客户体验的最终部分来处理。这就是把销售过程看作是说服策略来克服急需的问题：价值与坚持。在这个阶段，潜在客户只想知道一件事。他们想知道你对他们最感兴趣，你希望满足他们并改善他们的状况。我们来讨论一下这意味着什么，以及我们如何才能做到这一点。

## 注意使用语言

“你要加一份薯条吗？”这是我们许多人以前听过很多次的经典台词。这也是麦当劳脚本中的一部分，麦当劳的脚本极大增加了快餐连锁店的业务。我的导师兼行业教练艾伦·卫斯博士常说：“语言就是一切。语言控制讨论，讨论控制关

系，关系控制了销售。”他解释说，语言是公司经营中最重要但经常被忽视的方面之一。

在撰写本节的时候，我在底特律机场准备去拜访一位客户。因为早到了几个小时，有时间吃午饭，所以我决定去一个新的“华馆”餐厅吃午饭。“华馆”是一个连锁餐厅，我以前在他们家的许多餐厅吃过饭。但这次特别的到访，在这个特别的地点，我注意到了一些我以前没有注意到的东西——餐厅里语言和脚本的使用令人难以置信。对每个坐在吧台里的客户，服务员都说了同样的话，“嘿，怎么样？我叫珍妮丝，你叫什么名字？”我回答了她，告诉了她我的名字，然后每次她回来，她都叫我的名字打招呼。这似乎是件小事，但我看到将近6个客户立即介绍了自己。也许这只是珍妮丝自己这么做，但后来我看到另一个服务员也以类似的方式介绍自己。这是他们脚本的一部分，但也是客户体验中重要的一部分。它不是必须像机器人一样小心遵循的完全相同的公司语言，但意图是在那里。迪士尼度假俱乐部的工作人员用“欢迎回家”的语言欢迎大家。当我们回到每年都会去的基洼岛圣地酒店，工作人员总会在茉莉轩对我们说，“欢迎回来，弗雷明先生。”这是脚本的一部分、语言的一部分、客户体验的一部分。客户体验中的语言和意图就是一切。如果你有3个人用3种不同的方式解释同一件事，最终你也就无需需要让人解释了。

不要在意细节，用你的客户群的语言和行话说话是非常重要的。星巴克创造了一个客户接受的词汇，加拿大的提姆·霍顿咖啡接受了客户为他们创造的词汇。你的员工是如何精通你的目标市场的语言或与你的核心客户产生共鸣的语言的呢？

我在《常青》一书中非常详细地介绍了这一点，语言对整个客户体验来说是非常重要的，因为它允许你以一种与他们共鸣的方式与客户交谈。

你公司的个性如何？你的一线工作人员能代表你所描绘的形象吗？与客户交谈时使用的实际语言是否与网站、广告或商务沟通中使用的语言相符？

我在写第一本书时得到的最大的赞美之一是来自一家著名的商业书籍出版社，他说读我的书很像坐下来和我一起喝啤酒。我希望这本书是一样的，但是你必须写得像你说的一样。你和客户的沟通必须像你写的。

## 通过语言建立信任

阶段二的目标是培养信任，减少摩擦和阻力，使转换过程不受强迫地发生。在这个阶段，语言就是一切。正如在这个阶段仔细闭嘴倾听一样重要，问正确的问题也是很重要的。大多数的网站经常都设有一个FAQ（常见问题）的板块，列出最常见问题的答案。不幸的是，太多的公司并没有恰当地训练他们的员工用正确的语言来回答这些问题。这些初步讨论的重点主要集中在当情况如果是完全相反的时候，公司能为潜在客户做些什么。第二阶段最初的销售应该是关于潜在客户的。把重点放在潜在客户，你会做得很好。你不必把这看作是你与潜在客户之



间的一场战斗。

我想起了曾经听说过的一个用于珠宝和汽车销售行业的销售策略故事，销售人员谈话的时候总是用这样的语言开场，“在我们开始之前，不介意我分享一下.....”“在我们开始之前”进行分享的原因，是因为认定在典型的劝说套路和劝说策略前有一个阶段。销售专家教会我们，我们即将投入战斗。因此在“我们开始之前”说点什么可以让我们以某种方式展开讨论。这只是用来规避阻力的另一种策略，而不是完全消除阻力。唉，老派的销售人员也有一套简洁的语言技巧啊！

语言在整个客户体验中非常重要，但在阶段二中尤为重要。记住，潜在客户不需要通过各种沟通策略与技巧来“上道”。相反，我们需要消除阻力，而语言是我们军火库中最重要的工具之一。设置FAQ的真正目的是什么？答对了，是用来消除阻力，并且在反对意见出现之前处理掉它们。

你的销售人员应该定期和客户交谈，希望比你的服务人员交谈的次数多，你的服务人员谈的比你的营销人员次数多。然而，假设每个人都在定期与客户交谈，你应该开始看到为了创建一次难忘的客户体验，这些练习是如何相互作用的。

“惊喜，惊喜！”是一个小的培训活动，这个活动是在与一个10亿美元的制造业客户一起工作时开发的。目标很简单：为了更好地理解潜在客户使用的语言和人们给予的反应。这不是指每个目标都要有完美的回应，但要保证整个体验过程的连贯性和一致性。

下面是它的工作原理。这个团队会每周打一次电话，每个人都会分享他们过去一周从客户或潜在客户听到最令人惊讶和有趣的事情。每个人都会分享他们的反应，或者他们是否回应。有时分享的事情没有那么有趣，有时对正确的反应有轻微的争论。但通常情况下，会有“啊哈”的开心时刻和惊讶时刻，也有对某一问题或关注的明显不协调的典型反应。

### 行动步骤：惊喜！惊喜！

步骤1：花一点时间讨论每一个问题，分享一下潜在客户或客户对回答的反应，然后简短地讨论一下对方可能做出回应的更好方式。

步骤2：让人收集和整理笔记。

步骤3：如果你不断听到同样的事情一次又一次地出现，把它们纳入忠诚循环的各个阶段。例如，可以更新共享脚本，并定期分发到销售人员和营销人员。如果销售过程中的阻力可以在营销或抢占市场中解决，那么将这种语言运用到公司语言中是有意义的。你的客户服务人员可能和你的销售团队分享一些有价值 and 有趣的事情。如果不能保证事情进入第三阶段，那么忠诚永远不会存在。这是不可能的。

## 反复尝试

---

所有销售和营销努力的主要弊端之一是人们没有尝试新的做事方式。与客户最大的突破来自尝试。我曾经和一个有两个合伙人的制造业客户一起工作过。我建议我们尝试一下，一个老板认为这个主意很好，另一个则认为这是一个荒谬的事情，浪费时间。他甚至不想讨论这个问题，他说他们什么都试过了，我的建议肯定是一个巨大的失败。我说服了他们必须要尝试这个想法。猜猜发生什么事了？我们一年内公司的利润翻了一番（是的，翻了一番）。这是非常了不起的。我建议的唯一一件事就是我们尝试这个想法。所有的销售和市场营销的基本原则是不断尝试一切。说到忠诚循环的四个阶段，有很多事情需要尝试和不断改进。在阶段一，尝试改进你的营销工作，例如，运行抢占市场的变量。在阶段二，尝试改进你的销售工作，例如，如果你通常都是尽快回应询价，那么考虑放缓过程。如果你通常派一个销售代表去探访客户，那么让客户来找你。如果你通常在有了新的导入之后才寄给客户任何材料，那么考虑一下马上快递给他们一套推荐书和案例研究。考虑包括任何有附加价值的信息，这些信息能使你在客户心目中建立卓越的地位，成为他们唯一的需求来源。

如果你经常发电子邮件给你的客户建议，尝试把建议打印出来快递给客户。总是尝试新事物。尝试一切，经常尝试。

想在阶段三有一个了不起的时刻吗？不要只是花一大笔钱却不了解这样做对客户有什么样的影响。取而代之的是，尝试一些新的、激进的、与众不同的东西，看看你的客户在说什么。

想在阶段四实施一个新的跟踪服务流程来利用新旧程度和频率吗？尝试在不同时间段进行跟踪服务并测量反应。尝试合适的理由和合适的时间。找到什么时候是进行评论、推荐或另一个销售的最好时间。

要点是：正如我们可以测试对广告的反应一样，我们应该在整个循环中尝试变化我们的业务流程，并不断寻找改进客户体验的方法，使之更有意义、更值得纪念和更有价值。

## 案例学习

我的一个客户——伊斯特伍德吉他公司。吉他行业长期以来一直依赖于一个具体模式：制造商制造吉他，乐器店出售吉他。然而，伊斯特伍德是独一无二的，因为它直接将吉他卖给消费者。长期以来，小型独立乐器商店反对直接向消费者销售的想法，但潮流发生了变化。现在世界上一些最大的吉他品牌正直接向消费者进行销售。

伊斯特伍德多年来一直致力于在零售店卖出吉他之后，通过卓越的客户服务来培养和发展自己的客户群。它的大部分努力主要是在出售后继续向粉丝们提供有用和有价值的信息，并继续与观众建立关系。它想尝试与行业规范不同的新东西。我们来看一下它的商业模式和客户购买行为。很多人会从伊斯特伍德购买多个吉他。但有时吉他做出来后却砸了锅。所以我们决定采用在行业内进行众筹来改变模式。借鉴两大众筹公司Kickstarter和Indiegogo，我们创建了客服网站EastwoodCustoms.com.这样，我们就可以在制造产品之前评估产品的需求。这个网站取得了巨大的成功。像流行乐队Devo已经与伊斯特伍德合作发布了一款怪诞、独特的定制吉他。对于定制店的第一次重大成就之一是La Baye2×4Devo吉他，一把看起来声音完全一样的，用2×4木材做成的吉他。在伊斯特伍德定制店之前，首席执行官迈克·罗宾森说，他可能已经制造了几十把吉他，然后努力推销。伊斯特伍德定制投产前预售就已超过250把了。伊斯特伍德不仅卖出更多的吉他，而且在制作吉他之前客户就已经付钱了。这正是我一直在谈论的事情。永远要改善客户体验，并一直在寻找改变其体验的方法。你永远不知道你会学到什么。

## 行动步骤：A/B 测试你的客户体验

步骤1：列出你所有标准的商业运作程序，并想出新的做事方法。尝试后再试一次。

步骤2：对行业规范也这样做。把所有被认为是“我们行业里的事情”的事情列出来，我不能告诉你我听过多少次了。好吧，如果你读这篇文章，你可能听到过“破坏”一词。这是一个时髦的词，我受不了，但如果你看看每一个颠覆性的业务已经从默默无闻到成为他们产业中一个无处不在的主导力量，成功的秘诀几乎总是相同的。他们采取并重演了一切行业规范。列出一份10到20项具体行业的清单，然后进行头脑风暴，思考如何能用不同的方式做。

## 建立信任和消除阻力

---

过去几年来，人们一直在谈论消费环境的变化。随着这些新的变化，已经有许多新的销售方法，从咨询销售方法引入到挑战潜在客户，作为一种方法来显示你的专业知识。这些方法中有许多是新颖的，并在正确的轨道上，但关键是要记住，销售不再是一种战术和说服手段。相反，它是双向交谈，是整个客户体验的一部分。如果你回想一下忠诚循环的阶段一和阶段二，在这个时候，我们唯一的工作就是继续建立起预期的体验，继续建立在期望上，让客户准备体验你的产品和服务。我的导师兼行业教练艾伦·卫斯博士经常说，咨询业务就是关系业务。他是对的。在当今变化的消费环境中，许多不同行业的不同类型的公司不得不把销售作为一种建立关系的方式。但当你想到这一点时，每一个公司都是一个关系公司。

说到影响力和说服力，大多数人有充分的理由会想到尊敬的罗伯特·西奥迪尼博士。正如我前面提到的，我与西奥迪尼博士一起相处共进晚餐了几天。他的确是光芒四射的。毫无疑问，他的工作塑造了这个领域。但有一个人，是一个与西奥迪尼博士一样被认可的、重要的，但往往被热爱西奥迪尼博士的人们忽视了的人，那就是埃里克·诺尔斯。诺尔斯博士是阿肯色大学心理学教授，是世界知名的阻力和说服力专家。在我看来，诺尔斯最出名的是从一个新的角度看待说服力，其中就包括对阿尔法说服法提出新看法。<sup>4</sup>

这些传统的劝说技术试图通过更好地解释某事的特性和好处来创建行为。但也许更令人信服的是诺尔斯所谓的欧米茄策略（Omega strategies）。欧米茄策略寻求识别人们对特定报价的抵抗力，并消除这种阻力。欧米茄战略是打开通往难以置信的忠诚循环第二阶段大门的钥匙。

和西奥迪尼一样，我们要记住战术不能归入这一阶段的战略是很重要的。但对西奥迪尼和诺尔斯二人工作的了解可以容易识别在销售过程中锯齿状的边缘，并可以很容易地使销售体验更自然，更舒适，更利于今后业务。为了更好地理解，让我们通过仔细研看埃里克·诺尔斯的工作，从而理解在这个阶段客户如何记忆感觉和情感经历。

免费书VX加好友：YabookA

## 消除客户阻力

---

诺尔斯的基本前提很简单。有两种说服方式，第一种方法是运用说服的策略来增加你对某事的欲望。想一想西奥迪尼的影响法则，其中之一就是稀缺原则，稀缺就意味着有些东西供应有限，你最好快点，否则你可能会错过。我们在前面关于各种认知偏差的讨论中讨论了一些这样的例子，公司用这些认知偏差来让我们进行购买。“你最好快点！只有6个空位了！”“我们几乎卖完了。”这些都是阿尔法策略。第二种类型的说服——欧米茄策略，旨在允许客户无缝地通过流程来减少对购买的阻力。什么是阻力？它可以采取不同的形式，但从根本上讲，它是对一个想法或建议的反对。这是一个常见的问题，当你试图让人们以一种特定的方式行动，无论是购买你的商品，还是为了他们的利益而改变行为等。换句话说，当你试图改变或影响行为时，阻力是很常见的。

米尔顿·艾瑞克森是20世纪下半叶一位著名的心理学家，他以克服或更好地规避客户不得不改变的阻力而闻名于世。随着心理治疗的发展，你不会仅仅因为你是治疗师而试图通过给客户逻辑上的理由来改变他们，并期望他们按照你的指示去做，艾瑞克森是这一观点的主要支持者。艾瑞克森意识到，如果你正面地对付人们，他们的防御就会上升，你影响他们的机会就会减少。他意识到你必须使用客户给你的东西，并设法让他们拥有信息而不是抵制它。这需要微妙的沟通技巧，而艾瑞克森就很擅长这些技巧。他意识到任何新的叙述如果与人已有的观点和故事相一致的话，成功的可能性就大得多。

在积·哈利的《罕见疗法：米尔顿·艾瑞克森的精神疗法》

(Uncommon Therapy: The Psychiatric Techniques of Milton H. Erickson)<sup>5</sup>一书中有很多艾瑞克森的智慧。有个20多岁的女人来找艾瑞克森咨询一个重要问题。这个女人性冷淡，其性观念导致了极大的焦虑。艾瑞克森发现当事人的母亲告诉她性是邪恶的、肮脏的、被禁止的。不幸的是，当她还是一个孩子的时候，她母亲就去世了。她现在仍然珍惜关于母亲的记忆，这就意味着坚持母亲所灌输的原则。

在这种情况下，第一个倾向是解释客户的母亲显然有问题，而且对客户的生活和个人发展的关键部分给出了非常不恰当的信息。然而，艾瑞克森知道这不会奏效，因为这样的信息与客户对她母亲的正面看法不一致。她不太可能接受这样的叙述，即使任何客观的人都能看出这是事实。记住，我们在处理心灵问题时，情感比事实更重要。艾瑞克森知道他必须构建一个与在近乎完美的光线中看到的母亲相一致的叙述。他是怎么做到的？

“你妈妈是对的！”他说，“当你12岁的时候，性是邪恶的、肮脏的、被禁止的。不幸的是，你的母亲活的时间不够长，无法提供15岁关于性的信息和20岁关于性的信息，以及25岁关于性的信息。”

艾瑞克森接着解释说，他确信客户聪明的母亲会在女儿成熟的时候改变信息。你可以想象艾瑞克森解释不同的信息是什么，并得出结论，她的母亲肯定会告诉她，当客户达到她目前的年龄，她的母亲会鼓励她有一个健康的性生活。显然，当事人能够接受这一信息，并开始对性产生更健康的态度。

艾瑞克森在这里所能做的就是避开这种阻力，提供新的信息，这样，客户不仅能够拥有信息，而且还想相信信息。他是欧米茄战略的大师。但是目前大多数公司的销售人员和大多数销售培训都集中在阿尔法说服策略上，而不是采用欧米茄战略来消除摩擦。例如，有市场营销和销售人員认为这是一个滑道。他们认为：“我的工作是通过使用我的军火库中各种销售说服技巧，创造无缝销售的体验，它就像一个滑道上，客户飞下来，最终从底部出来，把信用卡扔在我的脚下。”虽然无缝是关键，但不是这样的无缝。毫不奇怪，使用这类销售方法的公司往往在初始销售后发现留住这些客户有困难。那是为什么？嗯，很简单。你没有减少对销售的摩擦或阻力。你只是绕过它，如果你想要一次销售，这种方法还行，但如果你想多次销售，并大幅增加收入，这个办法就不奏效了。

大多数公司都会告诉你，他们不做这样的事，他们觉得这样做应该受到谴责，而且他们的专业销售人员是远远高于这样的水准。他们会告诉你，他们非常重视建设“价值”，并给予越来越多的价值。但这些公司都有销售补偿结构，这保证了他们所得到的收益。我的导师艾伦·卫斯经常谈论公司中两种信念系统——用行动表达观点和信念。表达的信念是你告诉别人你相信什么，你在任务陈述中说什么，你的公关人员告诉世界什么。用行动表达信念就是你每天如何做。卫斯经常讲一个故事：一个副总裁因为一个小小的违规行为，站在离挂在墙上的公司使命宣言的铜牌不到两英尺的地方向雇员尖叫，而这个宣言中承诺尊重所有员工。这种行为和承诺的断带在很多部门是非常常见的，但在销售部门的破坏性更大。

这是因为虽然公司经常说希望各部门之间的完全协作，并想创造长期的价值，以及使客户满意，而现实的情况是，销售部门往往是根据他们的狩猎能力进行奖励的，这种能力就是完成一笔新的交易，满足配额，获得更多新客户的能力。在流行文化中，我们常常会有销售人员拿到一笔新的交易后按下桌上的铃铛的固定印象，我们很多人也都在我们的办公室看到过这样的印象，但是你是否能看到客户离去时发出的警报呢？我猜不是很频繁。事实上，大多数公司甚至没有听到这个警报。他们的耳朵受过训练，只听到铃铛声。更重要的是，当一个新客户不再回来时，你的奖金被撤销的频率又是多少呢？如果补偿结构是以获取新客户而运转，那么你已经毫不含糊地告诉你的团队，客户获取是业务中最重要的事情。这很可悲，但却是真实的。我们还是继续专注于减少摩擦和阻力，在整个客户体验过程中处理这部分的购买体验。

当客户从阶段一进入到阶段二时，他们仍然没有完全相信你。当然他们很感兴趣，但他们并没有完全接受销售或往前迈一步。正如前面提到的，阶段二是继续建立信任和消除阻力。诺尔斯关于影响力和说服力的观点或许比今天西奥迪尼的观点更强大有力，因为消除阻力不仅仅在销售中，也在销售后。我们再看看滑下滑道的客户与已经拥有强大说服技巧的销售员。客户在售后感受到的第一件事是

什么？他们几乎总是感到懊悔。我与客户的大部分工作交往中，因为他们有保留问题，我们必须有反应地工作，这些保留问题源于对滑道期望差距，以及我们对错误的说服技巧的使用。在减少阻力和摩擦的早期，我们消除了几乎所有买方经常发生的后悔。当你在推动一个没有意识到第二阶段会发生什么的客户时，你可能会错过许多以后会导致更多问题的重要步骤。客户确信他们做出了正确的选择，公司也不再处理那些众所周知的问题：“我们的客户为什么离开我们？我们能做些什么呢？”

客户不会把所有的时间都花在为我们的公司打开钱包上。使用说服技巧的问题在于，虽然我们可能将客户转移到第三阶段，并创造出行动或预期的转换，但我们没有消除所有的不情愿、犹豫不决和即将到来的悔恨。如果在这个阶段你不仔细考虑这些话，吸引终身的，甚至是快乐的、愉快的、疯狂着迷的客户几乎是不可能的。

## 阻力的三种类型

---

诺尔斯认为有三种类型的阻力。他认为第一种是抗拒。抗拒是抵抗说服过程本身的阻力。人不是白痴。他们知道什么时候被销售和推销，他们抵制它。他们本能地说：“瞧，我明白你在这里想做什么，我不喜欢它！让我一个人待着。”

想想今天这个数字连接的世界，这可能是一个单一的、最大的客户抵抗力的驱动力，这个想法奇怪吗？想想你上一次踏入新汽车销售店的时候。你从外面看到推销员，他像一只老鹰在跟踪它的猎物一样靠近你，他开始向你走来。汽车销售店对此感到难以置信的内疚。你走进来，你被一个饥饿的并且希望在下一次的薪水中得到一点回扣的销售员盯住了。

我们都能感觉到这种类型的抵制销售体验，我们对此做出反应。今天它只是被放大了，如果你想增加客户的忠诚度，你需要意识到这点。相比之下，埃隆·马斯克和特斯拉，已经通过有效地建立在线挑选汽车，然后按钮结账这种不需要销售员的方式，从购买过程中去除几乎所有可能产生的摩擦。这就是我在谈论客户体验学时所说的。你的销售努力产生了多少阻力？你的销售过程是建立在说服客户行动的策略上，还是你早就开始消除阻力了？

第二种阻力是怀疑。我们都会对报价感到怀疑。你一定听过这样一句话：“如果它看起来好得不真实，这可能是真的。”聪明的营销人员利用影响力技巧来超越怀疑论的阻力，但如果这样的话，你永远也不会创造出一个长期忠诚的客户。他们可以感觉得到。在他们的灵魂深处，怀疑的感觉总是挥之不去。怀疑论并不总是骗人的，有时它只是一种感觉，“你知道，这个产品看起来不错，但我不确定这是最适合我的。”再次强调，在阶段二，我们有一个处理怀疑的极好机会，只要我们了解它的存在，同时建设我们的客户体验和销售过程以确保它总是售前而不是在售后处理。

第三种阻力是惯性。诺尔斯认为这种阻力不是由说服者引起的，而是由潜在客户自己引起的。诺尔斯说，销售人员对此感到失望，就如同他们的潜在客户是不礼貌的、无回应的一样。在这种情况下，造成阻力的其他原因更可能是他们坚持的原因。例如，那些打电话次数太多、跟踪太多的销售人员开始显得很绝望。在我的职业生涯中，我犯过很多次这样的错误。我没有处理过抗拒或怀疑，但因为这个原因我已经失去了业务。或者，我还没有处理它就已经把一个客户转移到下一个阶段了，结果以后还是要处理它。但在惯性的情况下，往往是被说服的人不愿意改变。这很重要。时间就是金钱，如果有人没有采取行动或创造机会的计划，我们就不能永远坚持下去。但即便如此，当潜在客户准备好的时候，也有一个极好的机会来创造一个令人难忘的体验，告诉他们我们是最重要的。记住，现在都是关系业务。



那么有个重要的问题：如果我们的客户从一个阶段进入第二阶段时感觉到了阻力，那么我们可以做哪些最有效的事情来实现无强制转换？我们已经确立了建立信任的重要性，但对付阻力的另一种方法是首先承认它。在过去的几年里，如此多的销售和市场营销专家已经使用“真实性”和“透明度”这些董事会的流行语，却没有真正告诉我们：他们在说到这些词的时候是什么意思。我认为他们想说的是，人们变得越来越不受劝说技巧的影响，这些词的意思是一种通过简单地讲真话，从而克服阻力的方法。

消除阻力是阶段二的关键。不要问自己怎样才能更好地、有策略地说服和转换，我们需要问的是：如何才能更好地在这一阶段为客户提供价值。要是你通过强调与客户建立长期关系的重要性重新定义了转换过程的重要性会怎样？

说一个小小的题外话，这里的“技巧”，你可以马上开始在阶段二使用。考虑到这个问题，许多公司在转换时会问：“你是怎么听说我们的？”他们问这个问题的原因很简单。他们想收集市场数据。这是相当简单的营销入门。如果有10个人告诉你，他们从一个朋友那里听到你的消息，90个人说他们在脸上发现了你，那么在哪里投入额外的营销资金就相当重要了。但是，你可以利用这种策略继续建立长期关系，但你不仅考虑到长期关系，而且还提到选择你的客户。不是问：“你是怎么听说我们的？”而是改成：“如果我们问是谁介绍你来的，你介意吗？”如果他们给你某个人的名字，你会说：“太好了！非常感谢你让我们知道。我们一定要感谢他。”但是如果他们说：“没有谁介绍，我是在脸上看到你们的广告。”那么这是给你的一个小小的重组机会。你可以回答，“哦，那很奇怪，因为我们90%的生意都来自口碑。”你这样做是在为将来的推荐种植种子（期待他们也会和大家一样）。更重要的是，你也暗示着你的客户一定会对你的产品和服务满意，以至于与公司建立长期的关系是正常的，你期望他们如此兴奋以至于他们会经常告诉别人关于公司的事情。

## 客户心理学——担保

---

我们以后再谈关于担保和我们都很熟悉的“30天无风险”的报价类型，但重要的是要注意为什么这些工作在阶段二的转换过程中对消除阻力和摩擦特别有效，你怎么能让它们在你的公司更具吸引力。在过去的几年里，有许多不同类型的担保用于商业，从退款保证到无风险担保，到满意保证，到最低价格可能的保证等。在过去的几年中，我们看到使用了更为极端的担保并取得了巨大成功的实例。例如，美国卖鞋的B2C网站Zappos最出名的是它的365天退货政策；身份信息保护公司LifeLock提供100万美元来担保客户身份盗窃的事件。然而，当联邦贸易委员会（FTC）认定它具有欺骗性时，这一保证就被压制了。LifeLock被联邦贸易委员会起诉1亿美元，美国联邦贸易委员会获胜。但是尽管如此，不要让这吓跑你。当保证正确使用时，它是忠诚循环第二阶段的一个特别强大的工具，我将向你展示如何正确地使用它。

对于几乎所有业务的构建，我们只有几个简单的问题需要回答。你可以在说“我们不能在我们的生意中使用担保”之前再想想。我可以提出一个案例，并提供在任何类型的业务中使用担保和风险逆转的例子。要创建有效的担保，首先需要找到客户可能不去购买的所有理由，然后创建减轻这些担忧的担保。风险逆转和保证的目标是让你的潜在客户在他们的决策过程中得到100%的把握和保证。

### 为什么它们有用？

道理真的很简单。你几乎承担了客户肩上所有的风险。每当一个潜在客户面临一个购买决定时，他们的大脑几乎立刻开始抵抗。在我的咨询实践中，我为难以置信的投资回报率收取高额费用。我也提供强有力的保证：如果我们没有达到双方商定的目标，我会考虑继续工作直到我们完成；如果我们仍然不能达到双方商定的目标，我将全额退还您的全部费用。顺便说一下，如果你现在正在读这本书，想看看我能帮你做些什么，那是一个相当了不起的保证！你不把书放下，打电话或发电子邮件给我，真是太蠢了。

但是担保从我的潜在客户的肩膀上消除了所有的风险，并把所有的风险都放在我的身上。马歇尔·戈德史密斯是世界上最著名的首席执行官教练。一项教练作业的费用超过25万美元，但马歇尔允许你在作业结束时支付，而且是只有在发生积极变化时才可以支付。然后呢？被辅导的客户不能决定是否发生了积极的变化，但他们的主要利益相关者可以。这可能包括配偶、同事或其他人。马歇尔对他的方法很有信心。我对我的方法很有信心。你对你的方法有多少信心？

担保有用是因为它表明你对你的产品、服务，以及它们的表现和质量、服务

取悦客户的能力非常自信。这并不复杂。但是，如果你也消除了投资风险，它会让你的潜在客户轻松很多。

例如，Lands'End邮购公司担保书如下所示：

### 保证·期限

Lands'End的担保一直是无条件的。

他们在里面写道：“如果你对任何产品不满意，只要任何时候把它退还给我们，我们保证换货或以购买价格退钱。”我们指的是他们在这里面的每一个字。无论什么货品，无论何时，总会退换。但为了确保这一点非常清楚，我们决定进一步简化：保证·期限。

这不仅仅是一个退货政策。这是一个我们已经承诺了50多年的担保，为我们的每一个产品和我们提供的每一个服务。

这就是我要说的！这里的关键目标就是简单。通过消除交易风险，你降低了阻力，使潜在客户更容易说“是”，但这并不意味着你用风险反转或担保代替了非凡的客户体验。创造价值不只是付出更多，而是通过降低阻力和客户悔恨来创造价值。我保证。

### 行动步骤：保您满意

你们提供什么样的担保？你怎样才能消除客户的风险呢？什么是你的客户抵抗的主要原因？你从客户那里听到的最多的反对意见是什么？

步骤1：问问自己，客户从我们这里买的东西有什么风险？有时候，问你的客户他们的感受更容易些。例如，他们担心他们不喜欢这个产品吗？如果他们有价格的担忧，问问自己为什么这样？会不会有竞争对手以更好的价格提供类似的产品？如果是这样的话，你可能需要问你能为做些什么来区分自己和竞争对手。你的客户害怕什么？他们担心产品会破碎吗？他们担心他们可能不喜欢这个产品或者改变主意吗？这将帮助你更好地确定你的公司应该提供什么类型的担保。列出每一个潜在客户的潜在反对、恐惧和关注。准备好回答他们，然后用你的担保来支持他们。

步骤2：与担保一起，问自己以下问题：我们怎样才能减少客户的恐惧和反对呢？记住，在销售前你能做得越多，你就越不用担心销售后的问题。许多公司需要担保的原因是他们没有做好前期的繁重工作。我更倾向于担保不仅可以降低风险，而且还可以支持市场支配地位和产品优势的定位：“我们深信这将是你所睡过的最好的床垫，继续睡上100天。如果这样你还不相信，没问题。只要打电话给我们，你就会得到完全无条件的退款。”这就是我要说的。

步骤3：创建你的担保。我相信，如果你卖的东西你不能完全保证，那么你不应该把它放在第一位。想象一下，如果每个人都支持他们在销售和营销上的承诺，然后以他们的担保为生，我们能生活在一个多么美好的世界里。用强烈的情感语言创造有力的担保。例如，“我们所有的吉他都有一个3天的退货政策。”这样说很容易，但那是相当无聊。“开始吧！把吉他插上你自己的放大器，用你自己的踏板，和你一起上路吧。我们知道在网上买吉他并不容易。它看起来不错，但这与使用它有很大的不同。在接下来的100天里试试吧。如果你在这100天结束时还没有完全相信你已经做出了难以置信的投资，那就去把它还给我们吧。我们会付运费，或者寄给你另一把吉他，或者全额退款。”这样说才会有趣。哪种担保对你更有价值，让你的担保坚实而有激情？担保不是关于政策和关于客户满意度的陈述，而是一个深入挖掘你潜在客户的情感状态的时刻。

步骤4：现在，通过减少更大的风险来改善你的担保。让客户几乎毫不费力地利用担保。太多的公司提供担保，然后用精细的印刷品填满它们，实际上是宣布担保品最初影响无效。这

完全就是小题大做。了解客户为什么不高兴或要求担保，然后给予担保。我刚才提到，我担保我愿意全额退还咨询项目的全部费用。我还提到我们将达成双方商定的目标。我的整个生意都依赖于我和客户的关系。我们对所期望的结果有明确的讨论，并达成一致的目标。这不是一个空洞的问题，更重要的是提前做好我的尽职调查。但最后，如果客户不满意，我会退还他们的钱。在我12年的生意生涯中，我从来没有被要求退款。如果你提供退款保证，那么在收到请求的当天就退钱，不要为客户设置大量需要跨越的障碍。如果客户不高兴，你这样就是在事后制造更多的敌意。

步骤5：想要胜利的担保吗？最有效的方法是：看看你所在行业里的每一个主要竞争对手，然后创造行业中最强大的担保。你就是这样赢的。这是你如何使它容易。这就是Zappos如何主宰了鞋业，这就是沃尔玛主宰零售业最低价格的原因，这是多米诺如何主宰了比萨产业，这也是Lands'End如何用我最喜爱的各种担保成为行业主宰。

## 改变与客户的关系

---

从销售说服转变为协作，可以消除销售过程中的阻力。在过去的几年里，理所当然地出现了很多关于协商或挑战性销售方法的讨论。你通过成为客户的伙伴实现销售，而不是将销售呈现为枪术比赛。在一线的工作人员需要成为值得信赖的建言者、顾问和指导。你的目标是引导客户达到他们期望的结果，从而改善客户的状况。这里有一个值得思考的方法来思考今天的客户和市场。客户对销售战术有更好的雷达。他们闻到了味道，把它拒绝了。但是，如果你用一种你渴望长期关系的真正意图来对待每一段关系，并且表示你对他们的利益感兴趣，他们也有一个雷达可以探测到。许多销售人员受到了不公正的待遇，但理应如此。

假设你已经成功消除所有阻力（别担心，在本书的第三部分，我会提供具体的工具来构建你在销售过程中的体验和所使用的实际的语言），现在潜在客户已经正式转换成客户，我们将进入忠诚循环的第三阶段，这个阶段我们将交付产品或服务。

在销售和营销的重叠中，需要以最吸引人的方式展示你的产品，同时也要建立与客户的关系。大脑二元制再次显露其双面头，让我们相信，展示产品和建立关系有两种不同的活动。理想情况下，它们不是。当你在做前者时，是在与客户进行持续交互的环境中进行的。当你建立关系时，客户通常会意识到这是一种销售互动。这里提醒一下大家想一想众筹。

任何掌握众筹平台知识的人都知道，通常情况下，不管是什么，你不能只是放上一段产品视频就期望人们众筹。你首先要做的就是众筹活动中赢得粉丝。众筹平台是一个你可以用某种方式展示你的产品来圈粉的地方。一旦有人成为粉丝，他就更有可能伸手放进口袋（掏出金钱）。所以，几乎在每一笔商业交易中，展示商品和发展关系之间存在着微妙的平衡，这就是客户忠诚循环的全部内容。

## 获得客户推荐

---

记住这本书多次重复的句子：逻辑使人思考，情感驱人行动。客户凭感情买东西，但用逻辑证明那些决定是正确的。在阶段一和阶段二，我们深入挖掘客户的情感。推荐是展示你为客户提供价值的最有力的工具之一。在你的销售和营销工作中，这是你要说的，但也是你的客户要为你说的。在这个简短的部分，我们将研究如何获得和创建强烈推荐，它应该包括什么，以及在哪里使用它。你在忠诚循环初期展现越多的信任，当潜在客户进入第三阶段时你将会更好地消除购买阻力。正如在第四阶段所提到的，获得称赞的行为是这个阶段的一部分，但现在我将告诉你如何获得它们。更重要的是，我会告诉你如何建立一个系统，系统地收集推荐，并用在销售和营销上。我可以在我自己的业务中找出具体的推荐和大量的收入之间的直接关系。让我们简要地讨论一下为什么推荐有用。

### 为什么推荐有用？

写第一本书的时候，我意识到我的事业进入了一个新的阶段。首先，我的生意做得很好，但过去几年，在基础的客户工作以外，为了吸引生意，我现在正为那些从未听说过我的人而忙碌。当你写一本书的时候，你的出版商要求你得到一个推荐。这种推荐很像奖状。毕竟如果这个人愿意担保，或者说这本书值得一读，那一定是值得一读的。我决定直接去商界，从商界最有影响力的人中寻求支持，那这个人就是塞斯·高汀。我和塞斯曾在以前的活动中见过几次，但这超越了基本的寒暄。我把我的手稿附在一封电子邮件上，“发送”给了塞斯。不到一个小时，我得到了塞斯的回复。他解释说，正如我所能想象的，他得到了一大堆书，并将在接下来的几周里简单地看一看。但是不到24小时，我开车的时候看到手机上有一个通知。这是塞斯的回复，我停下来读了一下。他不仅读了我的书，而且还不同意我的一些观点，并为他不同意的原因写了很清楚的理由。然后，他解释了他所同意的观点，并在电子邮件的结尾处表示推荐。

获得推荐是非常重要的。当推荐来自有影响力的公司时，则更为重要。推荐是几乎所有业务中影响最大、成本最低的业务增长工具之一。我记得有一次，我和另一位顾问交谈，她给我讲了她与苹果公司磋商的精彩故事。她讲述了与公司合作并在董事会中度过的离奇时光。我问她是否得到他们的推荐，她说有。然后我浏览了她的网站，发现没有苹果的标识，既没有提到她在苹果的工作，也没有任何证明。你觉得这个小花边的信息可能会减轻潜在客户在循环初期的阻力吗？当然会。我问她为什么会这样做，她说这些故事说出来感觉有点像幸灾乐祸。她还担心人们可能不相信她，认为这是胡说。当我给塞斯·高汀发邮件时，我认为最糟糕的事情是他会说不。谁是你的业务或行业的典范，可以为你提供一个极好的

推荐或认可吗？

## 行动步骤：征求大推荐

一个大推荐的目的是在循环的第二阶段减少摩擦和巩固潜在客户的决定。这里是你唯一需要知道的关于一个大推荐的东西：

- 推荐应出现在与客户做生意的前后。
- 它应该是讲述一个故事。
- 它应该使用具体的例子。你不想让你的客户说：“体验很棒，我们省了很多钱。”你宁愿让他们说，“我们和诺亚一起工作的经历是如此美好。”事实上，他的推荐在与他共事的头6个月里为他节省了12.745万美元！顺便说一下，这是我的一个客户的真实评论。

## 你需要多少推荐？

你应该定期征求推荐，这样才能保证是最新的推荐。如果是2016年，我期待你重建网络信息，我最不想看到的是当美国在线用CD轰炸每个人的邮箱时，所有的推荐都是2004年的。我完全赞成质量胜于数量，但它应该是跟踪你的后续客户的一部分，要求他们对你的工作和他们与你的体验进行一次介绍、评论或具体的反馈。

## 在哪里使用推荐？

你应该到处使用它们。没有什么不能使用它们的地方，因为它们在忠诚循环的每个阶段都有影响。在阶段一，它们引起了更多的关注；在阶段二，它们使你的销售过程更加可信；在阶段三，它们帮助巩固潜在客户的决定，使他们更有可能享受体验；在阶段四，如果客户看到很多其他客户的推荐，他们有可能也会给出一个推荐。在你的网站上使用这些推荐；在你的客户沟通中使用它们，比如报价和建议；在你的小册子和广告中使用它们，把它们放在定期寄给客户材料里。你要清楚：不要寄任何东西，除非有推荐。推荐心理真的很简单。潜在客户对销售是怀疑的，愤世嫉俗的，抵制的。推荐打破了这些墙壁。我看了一下，但我发现没有哪个伟大的公司（苹果、Zappos、亚马逊、通用电器等）不使用推荐。但我很容易就找到50多个小公司网站没有使用推荐。

我曾经听一位营销人员说过，10个伟大的推荐将胜过100年的商业史。对此我深信不疑。

获得推荐，使用推荐。

## 第五章

### 阶段三：重视客户体验感



谁是酒店里最重要的人？

如果你猜的是门童，那就猜对了。门童是酒店里最最重要的单点联系人，因为他几乎是客人在酒店里看到的第一个人，也是最后一个人。最近我经常提到，公司里的每个人都是门童，因为每个人都会影响客户对公司的第一印象和最后印象。

想要知道这一点与公司的任意一笔业务有着怎样的关联，其实答案很简单。第一印象比以往任何时候都重要。我们假设在这个阶段潜在客户已经正式成为客户。他们已经有很多时间和机会与你的公司接触，在这个节点上，他们的地位发生了变化。当然还有其他的第一印象和体验的时刻也是重要的。在这个阶段，客户受之前印象和体验的影响已经完成了此次购买，现在他期望你可以兑现在之前阶段所做出的承诺。关于这一点还会展开讨论，但首先让我们来讨论客户服务如何在循环的每个阶段起作用，以及为何在阶段三中更为重要。

每家公司都说他们把客户放在第一位。你的每一个竞争对手也都声称提供“卓越的客户服务”，每家公司都是如此。如果能帮我找到一家不提供特殊客户服务的公司，这一定是假的。说这是假的，因为它几乎不可能。公司所说的与他们所做的很少是一致的。如果真是这样，我们也就不需要像美国点评网、猫途鹰或谷歌评论这些网站了。大多数点评网站的存在仅仅是为了让某些人发泄他们的不满，因为公司并没有给客户提供了公司所承诺的或客户所期望的东西。那么点评是否总是有用呢？当然不是。有的投诉有用，有的投诉则没有什么作用。像美国点评网和其他一些网站已经发展成为那些有着共同兴趣的美食家组成的迷你社区，还有许多喜欢分享体验的人组成小组，在这些网站上分享好的、坏的或其他的体验。似乎负面的评论总是多过正面的评论。但是，我们听到的一些可怕的评论和几乎让人难以置信的客服故事的确是假的。我与客户的工作几乎80%都是围绕期望差距这个概念，这是一个卖给客户的产品或服务和他们实际收到的产品或服务之间的差距。如果这个差距可以修复的话，产品利润和客户终生价值就会显著增加。有时候，差距是由于过度销售和营销而产生的，有时则是因为公司的行为无法达到管理层的愿景与期望。当我和观众交流时，我经常分享一个假想银行的故事来说明期望差距，可以用一个简单的方法来理解：

首席执行官认为，银行扮演着为客户提供解决方案并成为客户金融服务伙伴的角色。执行团队的其他人也同意这个观点，首席营销官则是确保营销信息与之相符。

然而，客户认为在他等待按时支付抵押和电费账单的时候，银行只是个存放资金的地方。

最后，银行出纳员认为她的工作就是微笑，并保证尽最大努力让客户满意。

正如你所看到的，这三种不同的期望产生了一个大问题，一个巨大的差距。几乎每一个与我打交道的公司都存在巨大的期望差距。换种方式来思考：每一家公司都说自己可以为他人的问题提供解决方案。每个员工都认为自己的工作近乎完美。但是，和员工一样，公司在他们所说的和所做的之间也会显示出巨大的差距。挂在墙上的公司使命宣言中所说的事情和网站上“关于我们”的页面之间经常会有差异。

下面一起来看一看20世纪70年代两个著名的社会心理学家（达利和巴特森）的研究。为了想要更好地了解是什么因素影响人们去帮助他人，他们采用测试经典圣经寓言《善良的撒玛利亚人》（The Good Samaritan）<sup>1</sup>的方法来进行研究。这个《圣经》故事中讲的是有个人被一群暴徒揍得鼻青脸肿，躺在大街上。一位牧师和另一个男人一步一步地走向这个人，但没有提供任何帮助。猜一下结果！最后，停下来帮助和照顾他的人是把他打伤的人。这个人被贴上了“善良的撒玛利亚人”的标签，这就是“爱你的敌人”的来源。我们希望牧师停下来，伸出援手，毕竟，牧师应该一生致力于帮助他人，但牧师没有停下来，尽管这个人很明显急需帮助。

两位社会心理学家就这个寓言思考了很长时间后，问了一个聪明但又非常简单的问题：牧师和那个人当时很忙吗？他们行色匆匆，是不是要去什么地方呢？也许牧师参加婚礼迟到了！为了弄明白这是否是一个有效的问题，他们决定用一组神学院学生重建这项研究。

神学院的学生受邀参加在某一特定时间、特定地点进行的一项研究。当他们到达研究地点时，研究人员告诉他们，研究地点已经搬到了校园里的另一个房间。其中一组学生被告知必须尽快赶到那里，因为研究已经开始了，所以他们最好快点赶到。另一组学生则被告知，他们到了那个房间后研究才开始，所以不必匆忙赶过去。

路上，神学院的学生遇到一个演员，躺在路中间，闭着眼睛，剧烈咳嗽，显然非常需要别人的帮助。猜猜发生了什么？学生们会停下来帮忙吗？他们会去询问那个人的情况吗？

并不是所有的学生都停了下来。研究中，只有一些神学院的学生停下来帮忙，近2/3的学生没有停下来，被告知要赶过去参加研究的学生中也只有10%的人停下来帮忙。

看起来，无论他们在周末离开学校时怎样向朋友和家人讲述自己，一旦遇到了一些小麻烦，他们只是表达出自己乐于助人的价值观，并没有实际伸出援手，仅仅是因为他们“当时忙着赶路”。

我们似乎很容易找到借口而并不是按照真正的价值观去做事，不管是个人还是公司。许多公司的使命宣言都说：“我们把质量和客户服务放在第一位。”但一线的客户体验往往与远大愿景是完全相反的。这项研究指出了差距的原因：当我们面临紧迫的个人问题或者与整个公司的期望有差距时，我们很容易忽视我们的

更高动机。公司很容易说出他们致力于创造世界级的客户体验，并确保全公司的每一个人一直在这些领域证明自己的能力。但当预算紧张，或者最后期限迫在眉睫时，就会很容易把这些目标放在一边，错失了学习完成当前交易的机会，或者处理最新业务急救的机会（如果另一个业务下周不会出现的话！）。

每家公司都说自己是一个学习型组织，每家公司都说自己把客户放在第一位，但通常情况并非如此。在本章中，我们将深入了解潜在客户成为客户后的体验，以及你需要做些什么来确保你的团队不只是接近客户。正如阶段二不同于阶段一，前后不一致可以毁掉一个业务一样，它们可以再次出现在这个阶段，可能情况一样，也可能会有更多损失。在本章的其余部分，我们将讨论一下客户在这个阶段所期望的，以及如何确保满足客户的这些期望。这是最精彩的一部分，因为虽然这个阶段很容易做好，但很多公司都做得很糟糕。

## 充分了解竞争对手

---

多米诺比萨的创始人汤姆·莫纳根外出旅行时，总是会查一下酒店的电话簿，从当地的几家比萨店里订购比萨。山姆·沃尔顿出去旅行时，都会去凯马特商店看看能给沃尔玛偷学点什么。沃尔顿拿着一个笔记本，仔细地在商店里看，详细地进行记录。他会和客户交谈，和员工交谈。然后他会把学到的东西带回沃尔玛，看看可以在什么地方进行改进。我们中有太多人把竞争看成是一种威胁，而不是一种学习方式。莫纳根则对学习如何将比萨装盒打包，送货车的外观，处理订单的流程，当比萨送到客户手中的时候看起来怎么样等等问题感兴趣。

有些人遇到竞争时，清楚知道自己在做什么。他们认为因为销售类似的产品或服务，他们必须使用类似的销售方法，并提供类似的客户体验。根据我的经验，这是改善业务的最有价值的方法之一。和你的竞争对手谈谈，买些他们的产品，向你的供应商了解你的竞争对手。尽可能多学习，更重要的是，亲身体验一下。例如，最近我做了一个小测试。我给各家公司打电话，留下语音信箱；在网站上给联系人发送信息，然后等待回复。这些都是我之前从来没有做过的事。接下来，我作为一个客户，与我实际购买的公司重复这个流程。如果我看到他们活跃在社交媒体上，我会打电话，告诉他们我填了一个联络表格或留下了一封语音邮件，正在等待答复。然后发生的事情通常就是我等又等。我发现很多公司跟进的速度在很大程度上是可怕的。我坚信，只要快一点，就比努力做一个可爱的人更有价值。我不是在谈论投诉，这点我们将在另一个部分讨论，我指的是在循环的每个阶段进行的一般性调查。记住，客户体验有时令人愉快，偶尔也会令人惊讶，但更多是与全面的良好表现有关。事实上，在获得帮助、提供答案或回答询问时采用的手段少一点和进行的速度快一点，你生意的单子就会越多。就是这么简单。这一行动相对简单，但效果极其强大。它与常青体验审计是联系在一起的，但它也有自己的解决方案。你可以测一下公司的反应速度。如果不想自己做这件事，就从公司外部雇用别人来做这件事。

访问竞争对手的网站并填写他们的联系表格。像山姆·沃尔顿和汤姆·莫纳根做的那样，购买竞争对手的产品。看看他们整个客户忠诚循环的体验是什么样的，他们是如何跟进售后服务的。

我有一个客户想用他们最大的竞争对手做案例研究。我们基本完成了对他们最大竞争对手的常青体验审计。完成之后，我们向客户的销售团队报告了我们的发现，但是我们没有告诉他们我们在谈论哪家公司。我们要求他们审查和评估体验，让我们知道他们自己的想法。

几乎每个人都认为这种做法听起来很不错，几乎所有的人都相信这是一个与他们自己有关的故事。当我们解释这不是他们的故事，而是他们最大的竞争对手

的故事，然后将他们的客户体验与最大竞争对手的客户体验进行比较时，房间里许多人的脸上就挂不住了。竞争对手为了取悦客户而做的事他们只做了约1/4。

记住，作为客户的顾问，我的目标是改善他们的条件，即使这意味着一些人会因为调查结果感到狼狈。在这种情况下，整个销售团队在这种时候都不再爱我了。

但这并不是说竞争对手做得更多，而是想要知道我的客户能把什么做得更好。沃尔顿和莫纳根知道，总有一些地方他们可以做得更好。他们知道，有时这意味着需要从别人的角度去了解。

## 行动步骤：竞争情报

步骤1：在接下来的5分钟里，看看你是否能从竞争中学到一些你以前所不知道的。问问自己：你所学到的是否可以改善或适应你的公司或部门当前的努力？

步骤2：制订一个计划，深入研究你的主要竞争对手。你可能需要利用外部资源。你可以聘请朋友、家人或外部专家，利用你的发现来比较竞争对手的客户体验和你的客户体验。创建整个客户体验的叙述，看看你的体验在客户体验的各个关键领域，售前、售中和售后是如何匹配的。里里外外彻底了解客户。下面是一些要了解的内容：

- 你们的主要竞争对手是谁？
- 他们采用的是什么样的策略？
- 他们采用的是什么样的销售和营销方法？
- 他们的网站和你的网站相比如何？
- 壁橱是脏乱的还是整洁有序的？
- 他们有邮件列表吗？
- 加入他们的邮件列表后会发生什么？
- 他们在网站上提供推荐信、担保书或案例研究吗？
- 他们的网站上有独特的卖点吗？
- 他们如何在忠诚循环的第一阶段定位自己？他们有客户服务电话号码吗？
- 有人接电话吗？
- 多久才有人接电话？
- 他们有店面或办公室吗？
- 它是什么样子的？
- 描述对它的外观的第一印象。
- 如果它是一个零售空间，商店布局如何？是明亮的灯光，快速迎客，还是有音乐演奏？注意布景和气味。
- 他们的销售流程是什么？与你的有什么不同？
- 你能和他们的客户谈谈吗？
- 你能问一下他们在售前、售中和售后的体验吗？

- 他们发布在线评论吗？如果有的话，评论上都说什么？
- 他们的核心产品和服务与你的有什么不同？

通过这些问题你会明白这个概念，当然我的脑子里可不仅仅是这十几个问题。如果是我，我会关注我的竞争对手所做的一切，特别是客户体验，以及他们在销售后如何跟进。不要把竞争视为威胁，相反，把它们看作是学习的机会。毕竟，他们是你的竞争对手，这意味着他们从本应该在你这里进行购买的客户那里赚钱。

## 电击狗实验

商业界里最畅销书之一是吉姆·柯林斯写的那本吸引人的优秀作品《从优秀到卓越》（Good to Great）。从优秀到卓越有多难呢？如果你可以从优秀到卓越，而不需要真正改变什么，除了更好地了解客户忠诚循环和满足客户在每个阶段的期望的能力，那该怎么做呢？对于很多公司来说，从惨淡到优秀的差异，也许就是可以创造一种充满更多收入的自卸卡车。听着，我不是说你的公司很惨淡。但进展的过程往往是从惨淡到优秀→优秀到卓越→卓越到世界一流。

我有一位客户在底特律经营着一家对狗进行日托的中心，生意很好。我给她进行电话指导，提出以科学和客户体验的名义去惊吓客户的狗这个做法时，电话那头保持了沉默。当然，我是开玩笑的，但我们最喜欢的一个社会心理学家，马丁·塞利格曼博士在他1965年从事这项研究的时候<sup>2</sup>，并不是开玩笑。他的发现对整个客户忠诚循环产生了深远的影响，并向我们展示了让客户在整个循环中获得服务并不困难，这个发现非常重要。事实上，这个发现为我们提供了极好的机会，让我们难以置信地快速从优秀到卓越。

在塞利格曼的实验中，狗被放进一个封闭的小房间，在房间里这些狗因为受到电击，而无法做任何事情。研究人员会先敲钟，然后再电击狗。这个想法很简单，狗会习惯于把钟声和不愉快的电击联系起来。起初，狗会尝试不同的行为来寻找解决方法，它可能会试图离开，或者跳过一个栅栏来躲避冲击。但事实并非如此。由于一次次电击，狗变得越来越无助。最后，狗会放弃，不再尝试。即使后来条件改变了，狗可以通过完成一个简单的动作来避免电击（如跳过栅栏），这些狗也什么都不做。它们会躺下接受电击。为什么？因为狗学会了（并且确信）没有什么能帮上忙，所以试图逃避命运是没有意义的。这意味着即使逃跑了，狗也不会试图躲避电击。这种情况被称为“习得性无助”。习得性无助可以解释为个体知道自己无法逃避某些负面情况的情景。所以即使情况改变了，这些狗也不会费心去改变。

将习得性无助的研究扩展到其他环境中。例如，在一项研究中，受试者在分心噪音的情况下进行脑力工作。一组受试者可以关掉噪音，另一组则不能。有趣的是，前一组很少关掉噪音，但他们的表现远远好于那些在不受控制噪音下也做着脑力工作的无助群体。这种现象的解释就是前一组对噪音有控制权，正是这种控制感使这一组的表现与第二组不同。我们知道，缺乏控制是导致压力的有害因素。

## 无助的客户

---

这种习得性无助的概念已应用于不同的情况，如精神疾病或虐待等情况，它也可以在公司环境中发挥作用。这个概念可以应用在客户服务中，它不仅仅在循环的阶段三中很重要，在整个循环中也很重要。

举个例子，客户打电话给公司的求助热线，他们拨了电话号码，在线上等了一个小时，然后被转接到一个不知道他们问题答案的人那里，这个人甚至连自己的语言脚本都说不出来。接电话的客服代表告诉他们需要转接电话，但电话却断开了。我敢打赌，几乎所有读了这本书的人都经历过类似的事情。他们再次打电话，重复这个循环。他们又试了一次，从接电话的客服代表到经纪人，直到他们累了，最后才挂掉电话。下一次客户有问题的时候，他们很可能不会再打电话，因为他们已经了解到打电话是无用的。他们会对这家公司产生一种习得性无助感，这种经历通常是令人沮丧的。它使人感到无助和绝望，而不是那种大多数以客户为中心的公司致力于的客户体验。

习得性无助感反映了大脑中影响全身的物理过程。身体有一个基本的基础设施，代表战斗/投降的动态。自主神经系统分为交感神经和副交感神经。交感神经分支负责激活产生肾上腺素和激素的战斗/逃跑反应，并将血液从器官输送到肌肉；简而言之，它激励着你，给你提供战斗的资源。副交感神经分支则相反，支持无助和抑郁。我们为控制而战，但如果战斗太困难，就只有放弃。

从神经学角度看，大脑决定不值得为此再消耗任何能量，而进入保护模式。大多数动物都有应对危险而“装死”的策略，这种策略只需要消耗很少的能量。当他们在危及生命的情况下做同样的事情时，伴随着人的思想是“我不能再为此烦恼了”。在真正威胁的情况下，我们将证明装死是一种伎俩，诱使敌人相信我们不再是威胁，或者确实是死了。在某些方面，那些处于战斗或逃跑状态下的愤怒或沮丧的客户比刚刚放弃的客户更容易对付。放弃的人不再与你接触，你可能永远失去。他们不仅仅是在装死，他们已经离开了我们的世界。

到目前为止，客户服务在整个忠诚循环中扮演着重要的角色，这已不再是一个秘密。当然，这里有个重要的区别是你的客户不是狗（至少我不这么认为）！客户不像狗，他们有机会从房间里找到出路。现在比以前更容易找到一个新的保险代理人去卖你的车，也更容易得到或找到另一个供应商。对于复杂的B2B公司也是如此。现在的竞争比以往任何时候都要多，购买竞争也比以往任何时候都更容易、更快。一次又一次，这就是问题会发生的地方。正如你所看到的，当竞争很少时，一些公司即使是服务非常糟糕也可以侥幸成功。对于像无助的狗一样躺着的消费者来说，这是一件悲哀的事，但却表明公司迅速失去了从优秀走向卓越的机会。

对于大多数公司来说，客户服务是一个非常令人误解的焦点领域。我有充分的理由相信，大多数专家、大师、作家和顾问在谈到或写到这些话题时都会被误导。

例如，他们告诉我说“谢谢你”是多么重要，这一点你已经知道。幸运的是，我不是他们中的一员。但每当我听到一个所谓的客户服务专家给观众说的仅仅是总体给客户提供更好的服务之类这种陈词滥调时，我很沮丧。在理论上，它是有意义的，但大部分生意人为了收到一个简单的感谢，都做了一些体面的工作。其实这不只是得到客户的认可，更多的是始终在维护一个一致的客户体验。

至于其他人，他们似乎是通过分享公司就是这样做的故事来完成的。例如，在亚马逊有超过4000本书直接引自Zappos，这个地球上更重要的客户服务组织之一。他们中的大多数人只是分享一些令人惊讶的故事和体验以及公司在服务方面做得不错的例子。例如，当我听到有人说丽思卡尔顿和孩子的毛绒玩具的故事，我就不想买了！<sup>3</sup>谢天谢地，我会尽量不做这种类似的事情。相反，让我们看看客户服务学，它将使你的公司在提供卓越的客户体验时茁壮成长。

关于习得性无助感的概念，让我想起了加拿大无线行业的主要参与者。他们的服务非常糟糕，但他们侥幸成功了。加拿大有寡头垄断，少数公司获利丰厚，但服务太差了。他们对待客户的态度很糟糕，收取的价格太高，而我们像无助的狗一样无能为力，遇到电击只能躺下，完全没有客户忠诚。如果用谷歌快速搜索一些加拿大无线公司的名称，一定会搜索出数十万条不满意客户的信息。客户感到压力和沮丧，但他们什么也做不了，也许有一天他们可以做些什么。

对你和你的公司来说，最好的办法就是实现“哇噢”和“卓越”的服务，这并不难实现。这是你的机会！不同的是你可以提供这种服务，而不仅仅是说说而已。你会接受这个观点吗？许多公司已经认识到时代已经改变，如果他们继续电击狗，他们将会发现没有狗会留下来接受他们的电击。下面就是一个例子。



## 取悦客户的重要性

---

加里·弗里德曼是美国RH（Restoration Hardware，知名家具品牌）公司的首席执行官，该公司是一家高端家具零售商，年收入5亿美元。2016年初，弗里德曼向员工发出一份严厉的备忘录，告诉他们要么取悦客户，要么重新找份新工作。<sup>4</sup> 备忘录很有意思，弗里德曼解释说以前公司除了客户以外，什么事都在担心。听起来是不是觉得耳熟？但在本书中，这一点是不提倡的。

他用一栋燃烧着的建筑物的比喻做了解释，每个人似乎都很想弄清楚大楼失火的原因和火势，或是如何灭火，但没有一个人关心着火的大楼里的客户。在接受彭博新闻社采访时，弗里德曼说：“没有人把注意力集中在大楼里的人身上，他们都着火了。他们的衣服着火了，许多人在大火中死了。我们失去了客户。”

我们失去了客户。哇噢！

公司陷入了严重的困境。大家了解到的不仅仅是该公司出售高端家具，并有几十个网页专门出售17美元的灯泡（是的，一个灯泡17美元），还了解到这家公司正在失去客户、收入和股票价值。在弗里德曼发出备忘录前几天，股票下跌超过26%。弗里德曼在备忘录的结束语中提到新的目标就是取悦客户。备忘录上写道：“我们现在需要改变我们的文化和态度……目标就是取悦客户。”

我不知道这是怎么回事，但我听说“取悦”这个词已经在客户服务圈子里传了一段时间了。

为什么取悦的概念如此重要？我相信其中的一个原因是我们被“客户满意”这一信息所困扰。这是公司必须向客户提供的最重要的东西之一。然而，问题在于让客户只是满意地离开是不够的。目标必须是超越满意，而RH公司经过多年的盈利持续下降后才认识到这一点。满足永远都是嫌少不嫌多的，我也不确定喜悦的时刻是否足够，但只要做得对，你就有机会创造出美好的回忆。

接下来，我将介绍一个在阶段三中可以做得最强大的事情，那就是创建与你的公司保持交易的不同记忆。

我称之为非凡时刻。

非凡时刻是指在忠诚循环第三阶段，在客户的脑海中留下不可磨灭印记的时刻，他们会毫不犹豫地向朋友和家人回忆和解释这一给他们留下特别难忘的、让人想要咆哮的、狂欢的时刻。

和大家分享一些非凡时刻的例子，这样你可以开始了解如何将这些例子应用到你的业务中，以及你可能创造的那些时刻和记忆。

## 打造非凡时刻

---

去年，在旧金山短暂的旅行期间，我的导师和商业同事艾伦·卫斯博士请我和妻子在圣瑞吉斯酒店饭店的豪华米其林星级餐厅里享用了一顿美妙的晚餐。

酒店大堂外停着一辆供酒店客人免费使用的宾利豪华轿车。我见过其他高档酒店也为客人提供像劳斯莱斯、玛莎拉蒂的车。相信你也遇见过这样的情况。在安大略剑桥，一个名为兰登厅的小酒店，最近就给入住的客人提供试驾停在大堂外面的新款雷克萨斯越野车的机会。特朗普酒店最近更厉害，让客人乘坐酒店私人直升机巡游苏格兰海岸线。<sup>5</sup>

想象一下，住在这家酒店，你可以乘坐私人直升机。许多公司为他们的最高消费客户保留这些奢侈福利。然而，最有效地利用这一战略的公司是那些能让大多数客户（即使不是全部）享受这些奢侈福利的公司。他们利用这些特权在客户的体验中创造回忆。这些都是非凡时刻，它们适用于所有类型的公司。我会给你一些例子和练习来定义、测试自己的公司。

这里有经济学问题需要我们思考一下，其中一个主要的问题是：既然客户已经进入第三阶段，为什么还要花更多的钱来创造非凡时刻呢？

你会发现这一战略的天才之处就是他们支付提供宾利的费用大约等于每位客户支付费用的3%，而这种体验却占据了客人入住酒店的回忆，以及与其他人关于酒店入住体验的对话中的90%。

这只是一个例子，说明了公司如何通过情感影响来制造体验。他们精心地、有策略地制造记忆，让客户想要谈论这些体验。塞斯·高汀曾说卓越的唯一定义就是做值得评论的事情。这是开启非凡时刻力量的钥匙。

顺便问一下，你认为这些奢侈的体验会让人们对价格不那么敏感吗？当然会！这并不意味着这些奢侈的福利应该免费送给每一位客户，但是公司应该向每一位客户展示额外的福利，以及如何获得这些福利。你不需要把体验奖励与特定的消费门槛或客户价值联系起来。相反，公司必须向客户展示如何通过非常容易的途径或方法来获得这些福利。

许多公司都会为了与客户持续交易使用花哨的促销方式，希望它能创造客户忠诚以及对产品的积极联想。他们使用折扣和各种促销活动，希望这些促销活动能让客户重新走进他们的大门。严酷的事实是，这些对客户忠诚度影响不大，他们常常在交易结束前就已经被客户遗弃了。

不过，圣瑞吉斯酒店很清楚客户体验和非凡时刻的力量。他们知道没有人会记得或谈论节省100美元的房间折扣，但每个人都记得并想谈论宾利轿车。

别忘了客户忠诚循环前三个阶段的流动性。这只是在客户体验和第三阶段中间做的一个小例子，而不是在客户体验开始或结束的时候，但它仍然会产生持久的记忆。如果在销售前的销售和营销中使用的话，它可以创造出客户对未来体验的想象，以及要讲述的故事。例如，我在预订了安大略剑桥兰登厅酒店的住宿后，收到一封酒店发来的电子邮件，欢迎我下榻酒店，同时邀请我在入住期间体验驾驶雷克萨斯越野车。并且当我到达酒店时，车子就停在大堂外面。

这些只是创建非凡时刻的几个例子。有宾利轿车的地方，几乎总是有管家。让我们再来看几个例子。

## 管家

当蝙蝠侠布鲁斯·韦恩有需要的时候，老管家艾尔弗雷德总是会出现。即使在蝙蝠洞的深处，艾尔弗雷德总是会走出阴暗之处，随时准备为复仇的少主人服务。如果你能拥有你自己的艾尔弗雷德呢？

现在许多公司，特别是邮轮公司，已经接受了管家的概念。几十家主要的游轮公司为客人提供他们自己的私人管家服务。这种服务通常是为住套房的乘客预订的，一般作为升级服务出售，有时作为馈赠给客人的惊喜。当其他客人一边争抢通过自助餐的排队线，一边还得介意旁边打喷嚏的警卫时，想象一下，你只要把脚轻轻一抬，你的私人管家就端着一瓶香槟走到你的套房的门口。他会帮你打开露台门，让佛罗里达州的微风进来。游轮启航时，你所有的压力都会随之飘走。

管家成为客人的私人门童，他们知道如何去服务，即使是遇到最挑剔的客户。这是很了不起的！也是我想告诉别人的事情！

管家帮助客人处理日常旅行安排、预订船上表演最好的座位和晚餐，并根据客人喜好微调特定的家政服务，回应客人的每一个问题、关注或要求。

从本质上说，现代游轮上的管家承担了所有困难的工作，将游轮上的豪华水平提高了一个档次，他们扮演成游轮的完美主人，让那些幸运的乘客得到释放并尽情享受巡航。船上提供这样的服务一定很贵吧？绝大多数公司不可能提供一个极其奢侈的福利，对吗？当然你的公司也不可能提供。

下面是数学和经济学在这个例子中的作用。每艘大游轮，都会有一个管家小团队，每个管家会负责一小片区域的客房和一定数量的客人。

首先，客户体验似乎与客户对巡航的期望有点不相符。对我们许多人来说，游轮并不总是奢侈的。我们想到的是船上到处都是人，房间里也挤满了人。我们经常会在晚间新闻，看到另一艘轮船上满是病人的新闻。我们都听过恐怖故事。然而，管家会成为一次难忘的经历和一个非凡时刻。但是游轮怎么能提供如此出色的服务呢？你的公司提供不了同等价值的体验，对吗？让我们来做做数学题。我们假设，管家每年从公司得到8万美元的报酬。他每年要做大约25次游轮旅

行，每一次他都要为12个房间提供服务。每个房间只要250美元多一点，游轮就可以提供一个梦幻般的小房间。现在问问你自己，这里的真正目的是增加利润和创造更多的收入吗？部分是。我们可以保证成本是由消费者支付的，但我们假设它不是。不经意间发生的事，几乎没有任何成本，游轮正在给乘客的脑海里注入不可磨灭的记忆。几乎不用花什么钱，游轮就打造了口碑营销。

在一个很红的游轮网站上，一位作者分享了以下故事：

我在“水晶宁静”号上，拥有的最好的回忆就是“爸爸”（PaPa）。他从不打扰我们。他会建议在某个晚上，我们可以在特等客房里享用晚餐，他可以为我们在阳台上放一张桌子。他把桌子推进来，端上了热腾腾的菜肴。后来我们提出要一些鱼子酱招待客人，“爸爸”给我们带来了香槟、鱼子酱、奶酪、新鲜的水果，最后还上了葡萄酒和草莓巧克力。我从来没有被这样宠过。我永远不会忘记“水晶宁静”号上的体验。

她永远不会忘记“爸爸”。现在呢？

关键的一点是，管家的成本是不相关的。人们会记住管家。人们回家会谈论管家。管家用嘴说话。如果一个客户在你的公司花费了1万美元，你愿意花250美元在客户身上，创建一个从未忘记的体验，创建一种人们永远都不会停止谈论的体验吗？你要是不这么做那就太愚蠢了。如果一家公司想花更少的钱来创建一个同等影响力的体验，那该怎么办呢？你的公司能不能做根本就不是一个问题，这不是一个问题，问题是你能做什么来创造非凡时刻。

非凡时刻是指独一无二的、迷人的体验，它让一个公司从竞争中脱颖而出。有时这些都是高价值的物品，但非凡时刻的关键在于它们能产生情感上的联系，最重要的是，能让你的客户想去告诉别人他所经历的故事。

许多营销人员也都认同惊喜随机这一想法。我建议把惊喜和快乐的概念提升到另一个层次，但令人震惊的是不少公司做得并不好。这个策略最美妙的地方是，只要你能做得更好，你就能在竞争中领先。阶段三的核心知识之一，就是由你来定义和创建公司的非凡时刻。你可以定义你最好的客户为你传播的口碑类型。你可以让口碑被动地发生，或者你也可以自己创造。

你如何创建你的非凡时刻？

## 行动步骤：创建非凡时刻

步骤1：写下你曾经拥有的最好的和最难忘的体验。也许你会提到一家以卓越的客户服务和闻名的公司。像迪士尼、诺德斯特龙百货、苹果公司和亚马逊这些都是经常想到的公司。但也许你有一个更有趣的例子。问问你自己，是什么让那次体验如此非凡？是什么使它难忘，并留下了持久的印象？在你的事业中你能做些什么来创建整个体验中值得纪念的时刻？

步骤2：培养你的非凡时刻。来一次头脑风暴，并且要玩得开心。想一想阶段三中的非凡时刻。你能做什么测试来让你的客户感到惊喜？你能提供什么样服务水平而不会被认为是标准流程？例如，你能为你的客户预留一个奢华的咖啡厅吗？你能像Zappos或诺德斯特龙百货一样（几乎）接受所有退货？跳出原来的思路，获得新的创意。记住没有人关心酒店房间怎样，但每个人都在谈论宾利轿车和管家。你的宾利轿车是哪一款？谁是你的管家？

步骤3：测试一个非凡时刻。记住非凡时刻。公司应该仔细考虑怎样可以让你的客户拿起电话打给别人告诉他们的经历，“你不会相信发生了什么事……”非凡时刻也可能是消极的，所以为什么不去控制他们呢？

再来看几个例子。

客人一到达墨西哥圣荷西-戴尔卡布的拉斯文塔纳斯阿尔帕里亚索酒店，就会立即去享受宁静的温泉日光浴，享受让人惊喜的10分钟的颈部和足部按摩，释放乘坐飞机和准备工作带来的任何压力和担忧。为他们在天堂的逗留放松一下，并恢复体力。<sup>6</sup>这就是开启客户体验权利的最好例子！最重要的是，你提供了一些客人肯定要谈论的东西。非凡的时刻与他们的声音一样：值得评论的时刻！如果你想要口碑，你需要经常进行营销来配合它。

另一个例子也是在墨西哥的总督里维埃拉玛雅酒店。在办理入住手续后几分钟，肥皂礼宾来到客房向客人介绍一些关于可用的不同类型的肥皂的翔实信息。礼宾会解释每种肥皂的香味和好处。客人做出选择后，礼宾会为每位客人提供个性化的肥皂。肥皂礼宾做到了。非凡时刻只是你让客户拥有客户体验的一部分。让我们来谈谈客户体验学的另一个重要方面，那就是对客户感官的吸引力。

## 香味的吸引力

---

无论你爱他或恨他，唐纳德·特朗普的酒店是首屈一指的。虽然对于特朗普在政治舞台上使用分裂语言的方式我并不喜欢，但我非常喜欢注重酒店用其姓名建立店名品牌时（其中大部分是私人所有的，他没有直接参与操作的）的细节和体验。我在其中的一些酒店住过，当你从外面进来的时候，你通常会突然进入一个光线昏暗的大厅，那里散发着熏香的气味，在空气中留下了不可思议的桉树香气。门童很快地提起你的行李，把它们送到你的房间。招呼过后，前台服务员接过你的信用卡，然后递给你一个银盘子，里面放着有香味的热毛巾，供你擦手和脚。接下来，你会被带到你的房间，一边参观房间，一边看服务员展示如何控制照明和窗帘，他们给你介绍枕头菜单，以及一些其他清洁待遇。

为什么要用客户体验去解决这些问题呢？我的意思是，我已经决定住在那里了，为什么要这些额外的东西呢？这时我已超越了客户忠诚循环的第二阶段，进入了第三阶段。好吧，其实有很多理由这样做，在这一章节，我们来看看你的潜在客户和客户走进公司或访问你的网站时的气氛和感觉。更重要的是，我们将讨论如何利用这个强大的概念让你的客户花更多的钱与你做交易。

2011年，一项研究发现，当你走进一家商店时，你越放松，你花的钱就越多。这让我回想起我住过的特朗普酒店，那里的服务是令人难以置信的热情和周到，这是显而易见的，而且，整个客户体验很明显已经仔细考虑过了，从我们到达的那一刻，到进入我们的房间的那一刻，到我们消费的那一刻。这一切似乎都是经过精心设计的，就像古怪的芭蕾舞演员知道何时何地在哪里在体验的哪一部分成功地留下他们的印记。这是我的客户一直在思考的事情。然而，在这种情况下，就是这种体验开始给我留下深刻的印象。

下面是一些需要考虑的关键问题：

1. 当客户走进你的公司或访问你的网上商店时，他们感觉如何？
2. 客户总是很快受到欢迎和接待吗？
3. 你的商业氛围是平静的，还是压倒性的、紧张的、忙碌的？
4. 客户能够很快找到他们想找的东西吗？还是我们把商店弄得就像一个凌乱的衣橱？

你去过苹果商店吗？我去过的大多数苹果商店几乎总是挤满了人。一天中的什么时段去无关紧要。去那里的人通常都是喜欢玩苹果最新产品的人。然而，我注意到的一件事是，几乎每家苹果商店都有一两个工作人员，他们会很快地与每一位客人交谈。他们可以通过简单地问候客户并将他们带到合适的地方来迅速降

低客户的压力。相比之下，你到一个大型的家庭装修仓库寻找像灯泡这样简单的东西，却无人帮助。拥挤的商店里，你找不到任何人来帮你。哪种体验更愉快？我们几乎都经历过这两种情况。

传统的研究表明，我们需要提供更多的材料、更多的功能和更多的好处，但是通过使用客户忠诚循环，我们可以通过刺激大脑和感官的影响来创建体验。

## 制造惊喜

---

YouTube上出现了一种现象。人们正在每年花数百万美元将产品从箱子取出并展示。马丁·林德斯特伦的奇妙著作《买货学》(Buyology)<sup>7</sup>中写到，在线拆箱热潮开始时，一个叫尼克·贝利的孩子拍摄了自己拆开崭新的任天堂Wii游戏机的过程。林德斯特伦写道，视频在网上播放后的短短几小时内就已经收到了超过7万条的评论。在他的书中，林德斯特伦解释了为什么拆箱已经成为网络热门话题。他把欲望解释为看别人拆箱的镜像神经元。这些都是我们大脑里的神经元，在外人看来，这导致我们对其他人的行为产生镜像反映，我的孩子可能在看到其他孩子打开礼物时的快乐而找到快乐。林德斯特伦解释说，镜像神经元是为什么当我们看到别人微笑时我们会微笑，当我们看到别人痛苦时我们会畏缩的原因。这就是笑会传染的原因。但除此之外，拆箱是严重低估了部分客户的体验。我想我们很多人都同意这种现象是从苹果开始的，苹果公司似乎对其最新产品的包装和产品本身都很关心。我的孩子们都特别喜欢拆开巧克力健达蛋，然后把里面的玩具组装在一起。拆箱如何适应客户忠诚循环，你如何理解这些结果呢？其实它和其他东西一样适合。拆箱产品是客户体验的一部分。这一部分与零售或提供实物产品有关，但对于那些想给客户带来意外礼物或奖金的人来说，同样重要。

当一个潜在客户做出了转换成为客户的决定，如果你也已经做到现在，那么就不应该让客户对这个决定感到悔恨或焦虑。相反，作为买家他应该兴奋并热切期待产品的交付。当我得到一部新的iPhone或MacBook Pro，我还是很兴奋的。苹果对这部分体验给予了如此细致的关注，而你却不这样看待的话真是很愚蠢。想一想：把产品送到你家门口，是体验的一部分。在家里打开包，也是体验的一部分。几乎每个人都订购过一种产品，一旦收到就会非常失望。也许包装的盒子坏了，或者包装不良。不管怎样，我们都有一种感觉：“我花光了所有的钱，这就是我所买到的？！”或者就不想打开包装把它拿出来，这意味着在包裹到来的时候，客户感到完全的沮丧而不是预期的快乐。

你们装运的是什么产品？

你们向客户提供的是什么项目？

可以考虑一下报价交付。许多公司尽可能快地给客户发电子邮件。我们报价的越多，我们就越能封闭住典型的心态。但你会不接受报价这种方式而放弃具有价值的潜在客户吗？我与客户合作的时候，这是标准政策的一部分。我通常会问潜在客户他们是如何接受这个建议的。如果他们说他们更喜欢电子邮件，我会这样做，但是我也会通过联邦快递给他们送上两份有签名的副本，留一份给我，但是实际上，这只是给我一个赋予价值的机会，并把它当作整个客户体验过程的一部分。



如果你是一个将产品运送给客户的零售商，你能做些什么来增加这部分体验的附加价值呢？想想上面提到的整个经历。从收到包裹，打开包装，你们的产品都仔细包装了吗？打开你的包裹有乐趣吗？还是你尽可能快和便宜地发货？如果是这样的话，你是否也在放弃这些很容易获得的价值？你能在包装里放些什么额外的东西？有时这被称为盒装糖果。

开始考虑公司生意的每一部分吧，包括为客户提供的体验，以及客户感受到的体验。几乎所有这些都是关于你的体验所创建的情感。记住那句老话：“逻辑使人思考，情感驱人行动。”整个客户体验是指你在客户头脑中唤起的感受和情绪。不要浪费这么宝贵的机会。我想起了casper.com公司<sup>8</sup>，2015年该公司销售了超过7500万美元的床垫，打乱了整个床垫行业。我想不出比买床垫更糟糕的客户体验了。多年来，我们满怀期望走进一家商店，花上30秒到5分钟躺在床垫上试睡。然后，我们被要求选择了其中一个，几天后，一个大卡车把你的床垫送到家里来。卡车司机（没有冒犯他们的意思）往往是粗暴、魁梧的家伙，他们只是想卸完卡车后下班。你得让他们脱掉鞋子，这很尴尬，但他们还是让步了。床垫送到了你的卧室，三个星期后当你一觉醒来，突然发现你买了一张可怕的床垫，你的背部疼痛，却几乎没有什么容易的方式能够退还产品。而Casper公司声称，他们已经完善了床垫的设计。他们非常肯定，可以为你提供在家里试睡100天而无任何风险的床垫。以后我们会谈论更多关于担保和风险逆转的心理。Casper说，“试睡100天，如果你还是不相信，请给我们打电话，我们会取回床垫。”网上订购床垫，在5~7天后一个很漂亮的蓝色盒子就会送到你的家门口。你看着盒子，对自己说，里面肯定不会装着一个床垫。这个盒子是一个长方形，和你在大学里的小冰箱差不多大小。真是让人兴奋。然后，你轻轻地打开盒子顶部，找到一把小塑料剪刀和一些指示说明，告诉你如何把床垫从盒子里滑出来，只需要把床垫放在房间里然后撕开塑料包装，你就可以在房间里使用了。总的来说，客户正在体验一件在购物中从未经历过的事情，而且在买床垫之前已是令人兴奋的。然后，你打开塑料板，慢慢地把床垫完全展开。这真的很像魔术，或者有点像一个十几岁的男孩终于有机会和啦啦队队长跳舞了。

Casper鼓励你在床垫上面睡觉，在上面蹦跳，可以拍打床垫，只要能让你感到舒适。如果没有的话，欢迎你在100天以内随时打电话给他们，并要求退款。他们承诺尽可能使压力体验的那部分成为自由。他们所做的是非常了不起的。他们请当地的亲善救世军来收拾你不满意的床垫，然后捐给当地的一个需要帮助的团体。如果你问我，我觉得这太不可思议了。同时，你付的全部金额会退还到你的信用卡上。这是一次令人难以置信的客户体验，在短短几年的时间里，Casper公司就获得了超过7500万美元的收入。如果你问我的感受，我觉得这个数字也不是太寒酸吧。

这里有几个问题需要考虑：

你对产品和服务的交付有多少关注？

你能做些什么来让这部分体验更让客户满意？

当你可以提供额外的价值时，你在哪里寻找捷径？

当你想到拆箱，不要只想到产品，而要想到你整个拆箱的体验。客户入住旅馆的第一个时刻是什么时候？是他们赶去按摩的时候？还是看到房间里有水果篮和手写字条的时候？

我知道一家出售大型机器的公司，设备的价格可以达到每台100万美元。

注意你的产品和服务，他们可能会在拆箱交货时在你的销售目标底线上增加额外的成百上千万的收入。哦，差点忘了，Casper床垫是极好的，是我睡过的最好的床垫。

## 让客户主动打开钱包

---

当谈到创建疯狂的购买行为，在零售业，我们一定要看看用蓝色与黄色的粗体大写字母为标志的宜家家居。事实证明，宜家在把一整间卧室装进一个等同于Mini Cooper大小的三个盒子里的促销方式并不是特别聪明，但他们知道如何利用心理学来让客户买买买。

2011年在流行网站Reddit，宜家员工开始一个称为iAMA（Reddit缩写术语，意思是：我是一个.....你可以问我任何问题）的活动。在回答一个问题时，他提到了一些商店的一些环节，大家称之为“打开钱包”环节。<sup>9</sup>这些小而相对便宜的物品，散落在受人欢迎的瑞典商店的各个角落，让我们打开钱包的意图就出现了关于这些商品的不和谐声音。如果你以前去过宜家店，相信你已经看到过它们了。例如，我最近一次去逛宜家的时候，注意到一个装满了小铝盆的大黄色箱子，每个售价4.95美元。另一个楼梯间里放着烛台、茶灯和绿色的小凳子，孩子们可以用这个凳子站在浴室里。最后这三件物品都和我们一起回家了。

什么项目可以让客户打开他们的钱包？如果你经营的公司并没有300万平方尺的零售空间，你怎样做到让客户打开钱包？这很简单，一些强大的心理因素可以发生作用。首先，这些物品很多是在你第一次走进商店时发现的，无论是在前门入口处的楼梯间还是垃圾箱里。宜家知道，一旦你承诺购买，你很可能再次购买。他们利用了新旧程度和频率原则，我们将在下一阶段谈论这一点。他们还利用承诺原则，让你在完成某件事后更有可能坚持到底。第二，这些物品的价格都很低，但看起来很实用，既然你已经花了这么多钱，最好把它也扔进购物车里。谁不需要一个99美分的绿色塑料马桶刷？第三，在商店放置重复的物品。你可能不需要一个绿色塑料马桶刷，但在第三或第四次看到它，你可能会被说服。这里有几个问题需要考虑：在整个第三阶段你可以做什么来创建增加客户价值的机会？没有讨厌的销售力夹杂在你的业务中，你怎么能创造出显而易见的机会让客户购买，再次购买？这是一个值得在第三阶段问的问题。

## 峰终定律与持久印象心理

---

值得一提的是，此时大脑的工作方式，强调了创建正确体验的重要性。二元制大脑会让我们相信情感和思想之间有明显的区别。一个是关于感情的，另一个是关于理性的。经济学认为理性的人总是在逻辑分析的基础上做出最好的财务决策，同样地，人们过分强调购买决策和消费者行为的合理性。心理学家丹尼尔·卡尼曼通过揭穿理性经济人的神话而获得诺贝尔经济学奖。当你想到情绪和思想之间的这种动态关系时，很容易相信，在大脑不同部位的角力中，情绪压倒了逻辑，反之亦然。然而，有些观点认为，情感和思想是相互依存的，而不是对立的，你不能没有另一个。这是安东尼奥·达马西奥的观点，他是一位受人尊敬的神经病学家，也是畅销书《笛卡尔的错误：情感、理智和人脑》

(Descartes'Error:Emotion,Reason,and the Human Brain)<sup>10</sup>一书的作者。这种观点的部分证据来自人们所遭受的影响大脑情感区域的神经损伤。这些人没有变成不受情感暴政影响的逻辑巨星，他们甚至无法做出决定。因此，暗示意味着思想需要一些情感投入。我们当然知道伊丽莎白·洛夫特斯的作品，前面提到的，情绪会影响知觉和记忆的水平。因此情绪和经历是王，它们对记忆、知觉和思维有重大的影响。此外，这种经历的价值并不存在于连续统一体上。然而，更极端的经历更是被高估了，而且更不受理性的影响。所以我们对负面影响认知和积极期望的一致性可以将客户变成忠诚和热心的支持者。

如果情绪效应在影响中起着重要的作用，那么显然，高峰体验是将客户转化为粉丝的关键。但高峰体验的反面是什么呢？一种假设是消极的情绪体验与高峰体验相反。如果你激怒了一个客户，使他对你感到愤怒和沮丧，作为一个客户你显然有可能失去他。我的一位心理学家朋友的经历和行为可能与这个问题有关。

你知道怎么在餐厅得到良好的服务吗？我的朋友，一位心理学家用他所谓的“后冲突补偿”得到了伟大的服务。他是这样做的：当服务员第一次过来迎接他时，我的朋友对早期就餐经历的某些方面表示了严重的抱怨。他们会抱怨桌布或餐具上的污点，以及只是会产生一些冲突的小事情。通常情况下，服务员会经常不情愿地参加投诉。然后，当服务员再次回来时，我的朋友会道歉，称赞服务员的行为如此专业。他发现在那之后他得到了崇高的关注。重点是这种消极情绪可以转化为伟大的体验，有时恰恰是因为它们开始消极，然后被逆转。从消极情绪状态转变为积极情绪状态是一种非常激励和有益的体验，特别是在互动或关系中。这是你如何能从糟糕状态迅速变为独特的体验。想想“夫妻如何解决不和”，道理相同。我将在阶段四中更多地讨论这个问题。

所以我们考虑了情感光谱两端的体验。关于那些很少有关联情感的体验，我们能说些什么呢？在与你打交道时，很少或根本没有情感体验的客户并不是作为

一个品牌或公司或是参与你的服务过程。他们对你的评价既不高也不低。这就是问题所在：他们根本没有考虑你，那么这就是无意义的方式。他们是可以去其他地方的客户。他们对你没有忠诚。

看看传统的客户体验如何与忠诚循环相比较（图5.1）。传统的客户体验始于关注，但很快就会消失。因为没有移除阻力，所以在销售结束后会出现下降。这种体验是不稳定的，通常会逐渐消失。即使是一次体面的体验也不会被人记得，因为公司已经开始追逐新客户了。与之相比，忠诚循环保持了一个良好的开端，并持续到一个幸福的起点。在忠诚循环中，客户的幸福度投入从更高的水平开始，并贯穿始终。典型的客户体验就像是一个经过高峰和低谷的过山车，这就是为什么这么多的公司未能提供一个难忘和卓越的客户体验。

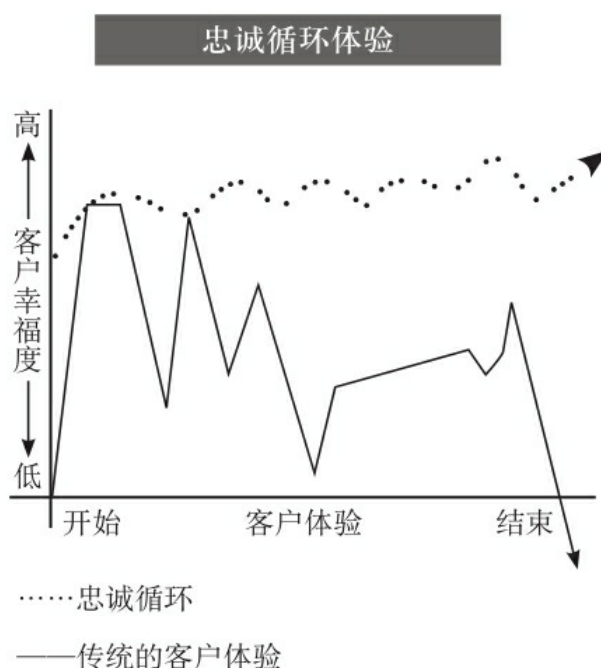


图5.1 传统的客户体验vs.客户忠诚循环

在这本书的前面，我们讨论了体验结束时，如何让客户愿意重新与你做交易，以及再体验一遍，这一行为是非常重要的。你可以认为这是你最后一次的体验，因为这可能是你记忆中最突出的一个。如果你喜欢，那就是你在关系中离开的地方。这就提出了一种被广泛使用的心理学研究成果——峰终定律。关键是我们记住并认识到主要的客户体验是如何结束的，以及我们能为第四阶段奠定的基础是什么。

前面我们谈到了丹尼尔·卡尼曼的关于人们体验方式的发现——体验和记忆自我的方式。卡尼曼是提出峰终定律理论的核心人物之一。简言之，峰终定律是一个心理学的发现，人们对体验做出判断不是基于整个体验，而是在它的顶峰以及

它结束的时候是怎样的。我们先前给出的一个例子表明，即使是在酒店住了7天的美好时光也会被退房时糟糕的经历所破坏。一次在大餐厅用餐的体验可以因为与服务员争论账单给毁了。或者，就像我的心理学家朋友那样，将一次糟糕的体验变成一次伟大的体验。你的体验是否以应有的方式结束？在阶段三，我们需要考虑如何结束体验，以及如何为我们的客户提供额外的购买体验。本节的主要问题是，你不能愚蠢到不知道体验是如何结束的。

- 客户离开时如何感谢？
- 如果需要，最后的发票是如何提交的？
- 在B2B场景中，是否有最后的演练或项目结束？
- 在咨询安排中，是否有正式的项目行预咨委会？
- 你怎样才能使结局尽可能地积极，或者你只是让它们改变？

不要错过这个创造记忆的绝佳机会。

起初，许多商家认为一旦得到了客户，艰苦的工作就结束了。现在，我们已经在产品和服务交付过程中有效地看清了客户旅程的所有重要部分。在这一点上，另一部分的人认为工作已经完成。他们认为，如果他们做好了工作，客户很可能会回来。如果客户满意了，那么客户很可能会告诉其他人。如果他们让客户高兴并创造了非凡时刻，客户很可能会回家后在屋顶上兴奋地大叫。他们认为所有这些都是没有任何工作、努力或过程的情况下发生的。这是一个完全错误的假设。和客户一起工作时，我总是问后续的过程，几乎每个人都用茫然的眼神看着我，既悲哀又真实。当我们开始实施甚至像牙齿和指甲那么一小块的工作，结果却是令人难以置信的。让我们看看最后阶段，看看你的生意如何匹配。

## 常青体验审计

---

在本书的前面，我提到了我和我的一些客户进行的一个叫作常青体验审计的过程。与我合作的最低费用是17500美元，这是最低的，不过它可以产生一个明显的投资回报率，而我在这本书中告诉你的，你可能花费不到20美元就可以得到。如果你决定让我们来帮助审计，我们会很乐意这样做的。常青体验审计是一个五步的过程，旨在了解整个客户体验，无论你所从事的业务或行业类型。在客户体验世界中使用的一个常见的术语是“接触点”。接触点是你在循环的每个阶段与客户接触的所有时间。在某些情况下，你可能只有一个或两个接触点通过每个阶段。一个公司越大，越精密，他们的接触点就越多。在第一阶段的营销中会存在接触点，在第二阶段的销售过程中也会存在接触点，在第三阶段与你面对的工作人员可能有多个接触点，以及额外的联络点，因为你要继续跟进客户。正如我们在书中讨论过的，即使是一个不好的接触点也能描绘出所有的画面。体验的审计目标主要是保持所有接触点的一致性。这并不总是很容易的，对每个阶段和各个接触点发生的事情的期望在行政高层、管理层、面对面的员工甚至客户中都会有很大的不同。

通过使用这个我现在要和你们分享的过程，我们缩小了客户期望和实际交付之间的差距；我们也缩小了人们不同期望之间的差距。我不能强调这样做有多重要。事实上，这并不难，你不会相信这是多么容易的事。之所以有另外一组人做事，是因为你和你的团队有偏差。确认偏差会悄悄地出现，让我们觉得自己做的是对的。真正的结果和力量来自拥有正确专业知识的人，不需要采取任何手段。当我这样做的时候，我已经得到了报酬。我没有与客户交朋友。我会创造改变，虽然有时这并不总是有效的。一个客户请我给他们的销售人员开会。有80个来自世界各地的人参加了为期一天的销售会议。几乎每次我发言，都会有大量的工作出现。我和一些销售人员谈过了，也和他们的客户谈过了。我还与管理层和高管们交谈过。我发现他们各自对整个客户体验的期望大相径庭。我警告我的客户，我不会轻易做判断，但也许会说一些让人不舒服的话。后来也是这样做的。虽然有些与会者说，研讨会是“启发”和“迷人”和“这是我们曾经参与过的最有价值的工作”，其他人却没有这样的感觉。我对我的客户说，“总是有人被改变或寻求批判，但这不是我的问题。”如果你不雇个像我这样的人来帮你进行这样一个过程，那就争取让你自己的客户提供帮助，或请其他人为你做。

### 行动步骤：常青体验审计

#### 步骤1：过程诊断

第一步是看客户旅程，因为它涉及你的业务，然后讨论。如果你是一个大公司并且有多个

部门，这一步只是从一个转换开始，以每一阶段作为指南来谈论客户体验。例如，客户接触点在早期营销阶段发生了什么，当一个领导者举起手时，或者当他们最后在虚线上签名时又如何？售后怎么样？你明白了吗？在步骤1中，我们只是简单地观察情况，了解每一阶段发生的事情。你可以使用其他一些操作步骤来帮助诊断体验。

#### 步骤2：员工的理解

第二步，测试你的员工。这里没有通过或失败。嗯，那不是真的。你可能会失败，甚至会惨败。我已经在同一部门的团队中完成了这一过程，只是对所发生的事情和对他们的期望有着完全不同的期望和理解。在这一步中，你可以让每个人都写出他们认为正在发生的所有客户接触点，并期望它们。然后请他们画出图来。

#### 步骤3：客户故事

在第三步，你想和你的客户交谈。我不是指像只问一个问题的NPS调查那样糟糕和有些无用的调查。而是，与他们交谈，让他们告诉你他们的经历，阅读客户最近的评论和故事。如果某人的体验听起来很糟糕，那就伸出手来，确切地了解他们为什么心烦意乱。采访你的客户并记录他们的体验，与适当的团队分享这些。当我们与客户做这件事时，我们会在整个客户体验中，从第一阶段到第四阶段，与几十位客户交谈，看看客户在公司的每一次体验中的感受。

#### 步骤4：卧底老板

热播电视节目《卧底老板》（Undercover Boss）总是让我发笑，因为它展现了企业家和高管们变得多么自满。我总是喜欢看CEO回到董事会，他们都对老板的体验感到震惊的场景。他们真的对所学到的东西感到惊讶吗？我很怀疑。大多数时候，我会快速搜索谷歌，找到他们客户分享的几十个恐怖故事。根据我的经验，首席执行官和企业家通常对公司日常生活中实际发生的事情几乎一无所知。在流程的这一部分中，你希望在流程的每个阶段都从客户的眼睛和耳朵体验过程。例如，你想接电话；你想在一线工作；你想去商店看看；你想管理前台或服务台一天。当然没有必要穿愚蠢的制服。

#### 步骤5：恐怖层次结构

运用从前面四个步骤中所学，我们可以创建一个恐怖层次结构。我从联邦快递高管创始人之一——迈克尔·巴驰那里学到：恐怖层次结构是一个过程。在他的《客户文化：联邦快递和其他公司如何把客户放在日常生活的第一位》（Customer Culture:How FedEx and Other Great Companies Put the Customer First Every Day）一书中，巴驰先生提出了一个恐怖层次结构。在我看来，这是一个奇妙的过程，将运用你在常青体验审计的前四个步骤中所学到的知识，并围绕它们创建一个行动计划。当我与客户进行审计时，我们使用了稍微不同的过程，但本质是一样的。

列出恐怖的等级有四个简单的步骤：

- 1.列出你和客户交往的8个最糟糕的地方。
- 2.测量未来30天的错误。联邦快递测量了诸如丢失的交货、损坏的包裹等。
- 3.把结果加起来，把你的恐怖从坏到最坏进行分类。
- 4.在你最糟糕的领域进行改进。

一次改进一个领域。当你在这个领域有了很大的改进时，继续下一个。

#### 步骤6：每90天

每90天至少安排一天与客户和员工进行联系。如果你的销售人员在现场遇到客户，花一天时间和他们一起去拜访潜在客户。如果你有客户服务热线，花一整天的时间接听电话，并与其他代表一起坐下来看看如何接听电话和处理电话。

我给你一个简短的了解过程，你当然可以参加这种类型的体验审计自己。但是，如果你有兴趣在你的公司，或跨越多个地点（可能是数百个甚至数千个地点）和不同的部门，有多个服务产品和多个客户的体验，进行深入的了解，那么请你随时和我保持联系。



## 第六章 阶段四：成交

如果你创造了一次很好的体验，客户也许会告诉他们的朋友，但你并没有掌握加速这个环节的方法。我们并没有尝试去贿赂我们的客户，让他们告诉更多的人，甚至通过慈善捐款和其他方式鼓励他们告诉更多的人，这种做法并不是让我们进行口碑宣传的加速器。最好的口碑宣传加速器就是创造一次伟大的体验。

——盖尔·古德曼（不断联广告营销公司首席执行官<sup>1</sup>）

最近与你完成交易的客户更容易再次进行交易，这就是最近一次（Recency）的力量。而且，客户与你进行交易的频率越高，他们就越有可能继续这种行为，这是频率（Frequency）的力量。整个循环以及注重客户保留和客户忠诚可以提高客户与你一次又一次地进行合作的频率和意愿。这在商业世界中通常被称为RFM模型（最近一次消费、消费频率、消费金额）。当我们回想起这本书的前一阶段，可以看出该模型在许多方面是有道理的，特别是客户在过程的每个阶段的感受如何。

早在20世纪，德国心理学家赫尔曼·艾宾浩斯把这种类似的概念称为系列位置效应<sup>2</sup>。类似于RFM模型，系列位置效应研究的是首因效应和近因效应，而首因效应是循环的第一个阶段，也是在客户心中留下卓越印象的能力，因为它涉及第一印象等。人们更容易记住体验开始和体验结束时发生的事情，往往会忘记中间发生的事情。

艾宾浩斯就是他自己的研究对象，他致力于学习成千上万的、显然是“胡说八道”的、由两个辅音和一个元音组成的单词，如HEB。尽管这些词是没有意义的，但后来的研究表明，人们会试图把这些词与他们已经知道的词联系起来，从而赋予他们某种意义。艾宾浩斯因发现遗忘曲线而著称，遗忘曲线描述了人类大脑对新事物遗忘的规律。他发现最大跌幅出现在前20分钟，第一个小时的跌幅也比较大。艾宾浩斯还描述了学习曲线，其中的大部分信息都是在第一次尝试中习得的，只有少数信息是在每次重复后习得的。也许这解释了“第一印象”的影响，以及忘记初始信息和知识是很困难的。

艾宾浩斯还确定了系列位置效应，即近因和首因似乎可以加强学习效果。艾宾浩斯认为，近因效应起作用是因为信息仍存留在短期记忆里；首因效应起作用是因为，相对于列表后面的项目，我们有更多的时间对最初的信息进行熟练掌握和长期记忆。

艾宾浩斯提出另一个相关的概念——“储蓄”。他发现，即使已经忘记了一个清单，但他随后也可能学会它，而且比他第一次学得更快。他认为即使他有意忘记了一个清单，它仍然潜伏在他的潜意识里，当他再次接触时，这个清单很快就

被回想起来了。他的记忆不过是处于“慢跑”中。这对于客户忠诚度具有循环的特点有着真实的意义。你对待客户的方式与他们的切身经历无关，也可能会唤起过去相似的体验，虽然他们可能已经忘记了。客户不太可能不停地记住他们收到的大量客户支持，直到他们再次收到。当然，也可能是负面的体验。每一次你与客户互动时，你都可以提醒他们过去的经历，特别是当他们不只是与你进行中立的交流时。

## 保持客户跟进

---

在客户忠诚循环中，近因对你的客户跟进流程和程序的基础是至关重要的。近期与你做生意的人就更有可能对你要说的话感兴趣。这里有一个很大的区别：关键点不是让客户回来，而是让客户越来越多地成为“最近”客户。这不是取决于客户与你进行更频繁的交易。相反，取决于你、企业家、品牌，要努力让客户重新买买买。大多数公司在第四阶段都放弃了客户跟进，因为他们重新回到了寻找新客户的兴奋中。这个想法已经落伍。如果我和一家公司做了一单生意，再次听到他们的消息已是6个月或8个月后，那么这样的客户最好也就不用再跟进。这样做会让许多客户产生负面联想。但是，如果我用了适合你的方式与你接触了10天或15天后，那么无论你发出什么请求，我都会更有可能与你做生意，并做出积极反应。我们的体验在这一点上仍然记忆犹新。所以问问你自己，交易结束后多久你会和客户进行下一次接触？他们与你做生意的时间越近，他们就越有可能在接触时做出反应并对你保持兴趣。但需要一种合适的接触方式。许多人，希望在第一次体验后，通过采取一些合适的措施逐渐建立起正面的口碑。为了做到这一点，他们使用了一种叫作NPS（净推荐值）的工具。但我认为这是衡量客户忠诚度的一个糟糕的工具。

## 停止使用NPS

---

2003年，贝恩公司的合作伙伴弗雷德·赖克哈尔德推出了净推荐值（NPS）。<sup>3</sup>因为适用于收入增长，NPS作为一种管理工具被引入，用以帮助公司评估和理解客户忠诚度。这个模型非常简单，并且成为过去10年来衡量客户忠诚度最重要的工具之一。例如公司的客户被问到“你会向朋友或同事推荐（XX品牌/公司）的可能性有多大？”一个问题，并用0~10分的计分方式对他们的答案进行分类。这是一个官方的NPS问题。受访者根据评分可以分成不同的类别，如：

- 促进者（得分9~10）是忠实的爱好者，他们将继续购买和吸引其他人，促进销量增长。
- 被动者（得分7~8）是满意但缺乏热情的客户，而且不容易受到竞争对手的影响。
- 批评者（得分0~6）是不愉快的客户，他们会通过负面的口碑伤害你的品牌，阻碍品牌成长。

将促进者的百分比减去批评者的百分比就可以得到收益率净推荐值，其范围可以低至-100（如果每一个客户都是一个贬损者）高达100（如果每一个客户都是一个推荐者）。NPS一直被誉为是终极客户忠诚度测量工具，但在我看来，它是一个相对无用的工具。我有一点怀疑，因为这种工具需要在所有客户之间平均地看一看，所以它让那些大型品牌和公司对他们所付出的努力感到满意；如果大多数客户被认为是推荐者，那么他们一定是在做正确的事情；如果更多的是被动的，那么他们知道在哪里需要集中精力。

免费书VX加好友：YabookA

从简单的统计角度来看，NPS方法有几个问题。标准问卷的可靠性和有效性要求客户按线性比例对服务进行评估。可靠性指是否有人能可靠地给出同一问题的答案。如果他们没有这样做，那么问卷就没用了。有效性指一个工具如何衡量它所测量的内容，而这取决于调查问卷是否可靠。例如，答案真的反映了客户的观点吗？也许他们只是想填好表格，尽快把它寄回去，不在乎准确性。也许给出的答案正好反映了客户在完成评估等级时所处的情绪。这个比例也是非常主观的，人们的服务标准不同，所以一个人的等级5的标准可能是另一个人的等级9的标准。这个问题在规模上的描述（例如“10意味着服务是完美的”）时稍微减轻了一点，但完美是一种主观判断。那么，在客户的等级标准和他们进行购买的概率之间有什么相关性吗？评定量表不是关系的基础。完成一个典型的评定量表并不是一次高峰体验，事实上，它并不是什么体验。

很多评分方法会更为有趣和更具互动性，例如，可以添加一个动画人物来引

导你进行评分。在这里互动是关键。尽管与动画人物的互动可能会更有趣、更让人兴奋，但没有什么能比通过恰当的人与人之间的互动更能建立纽带、信任和最终的忠诚。当然互动必须是真实的。

你如何能使你的售后服务沟通（即客户最近一次购买，也可以是在他或她的下一个购买之前）令人难忘？只是发送一个别人使用的标准表单不会让客户对你留下深刻印象。用同样的方式询问同样的问题，并不能使你与竞争对手区别开来，也不会让客户对你留下深刻印象。

NPS相对无用还有其他一些显而易见的重要原因。举个例子，不管你在单一调查问题上有多少个推荐者，这都无关紧要，因为除非你有合适的推荐程序和工具来支持你的口碑，否则它就毫无意义。从本质上说，看平均数错过了以一对一的视角和公司的体验作为改进提升的机会。即使100个客户告诉这家公司他们的服务是可怕的，乔尼是一个糟糕的客户经理，他们可能也不会愿意做任何改变，因为整体NPS评分仍然很高。而乔尼仍然继续在幕后损害公司的利益。

2016年接受彭博新闻社采访时，雷奇汉认为单次购买后的跟踪调查已正式“走下坡路”，因为公司收买客户仅仅是为了得到10分的等级，而不是以调查为契机建立完善的忠诚循环，或在这种情况下扩大忠诚循环。<sup>4</sup>员工不在乎客户说什么，所以他们收买客户给他们打出最高的分数。公司会说，“如果你给我们满分10分的话，那对我们来说真的很有价值。”这其实是相当有害的，因为这向客户发出了一个信号：“我们真的不在乎你是否快乐，我们只在乎我们得到高分评价。”大公司用这些巨大的投资来坚持NPS，一线员工则收买客户做出满分10分的评价。拿到最后的评分结果就等同于拿到了一捆雷曼兄弟的股票，离破产不远了。

当然，另一个大问题是数量完全没有什么意义，除非你明白售后还需要做什么来挽留客户或延长忠诚循环，让客户创建下一个购买行为。即使在客户体验中，你创造了非凡的时刻、美好的回忆和积极的感觉，人们最终还是回到了现实生活中。这意味着你上一次的客户不会每周7天、每天24小时都在考虑下一次继续与你做生意。而且事实上，结果几乎是相反的。他们回到正常的生活，孩子生病，车子坏了，账单要付了，生活还在继续。谁在乎他们是否在NPS上给你评个10分？重要的是如果他们真的会告诉别人关于你和他们实际上做的那些印象深刻的事；如果他们真的愿意回来继续购买你的产品等等，可以有很多的假设。也许最重要的是，在得知分数很差后，公司是否愿意改变。许多商家都很难理解，客户在一天中的每一个醒着的时刻都不会想着把钱花在自己的产品上。

如果你只问一个愚蠢的NPS问题，你怎么会知道公司的客户跟进做得如何？你怎么会知道哪些需要改进，哪些可以做得更好呢？你怎么会知道在哪里进行投资？

我们在第四阶段的工作是要有正确的过程和程序来确保所有这些事情和更多的事情发生。对客户而言，忠诚循环是可以重复的，它也会螺旋上升地创造出新的客户和新的机会，前提是正确地实施这个循环的过程。一致性和熟悉性是第四阶段的关键，他们为口碑和引荐创造合适的环境。仅仅因为我的第一次经历是一

次好的经历，并不一定意味着我准备回答一个愚蠢的单一问题调查。我可能还没有准备好，在错误的时间问我问题可能会影响我对一次糟糕体验的记忆。回忆起前几章提到的那些带来的美好体验最后可能都被毁掉了。更何况我可能只愿意参考我的第五次或第八次的购买体验。

在写这一章的前一天，我收到了一家公司寄来的一份调查问卷，四年内我在这家公司一分钱也没花过。但我还是不断地收到他们的《客户专属》通讯。这是一家年收入5000万美元的公司，在过去8年中，它已连续6次上榜前5000的公司名单。现在你可能会说，“那又怎么样，诺亚？他们每年的收入超过5000万美元。”是的，但是如果他们做得对的话，收入可能会达到1.25亿美元。我敢打赌他们可以做得到的。难道你的业务仅仅是检查邮箱，而不是产生更有意义的结果吗？这就是关键区别所在。而且，没有与我合作的公司发出的调查问卷明显不只是错误的，还是完全不合适的，因为我不是他们客户，很久都没有产生消费。这种做法只会给公司带来负面口碑。我曾经在一次会议上看到，一位CEO发现他的下属没有跟进一个每年约3000万美元的报价。他看着他的下属，大家都一言不发地坐在那里。最后，他说：“我们要做的就是：每个月我们都会公司的停车场里举行一场大型的篝火晚会。我会给你25万美元，这些钱至少让我们可以烤棉花糖吧？”这个例子虽然很苛刻，但很真实。让我们来谈谈后续行动如何进行以及为什么重要。

## 90-45 法则

---

我正在与一个B2B客户进行研讨会，坐在后面的一个与会者举起了他的手，告诉我们：“我有一件事要说。事实上，这更像是一个故事。”他给我们讲了他和一个客户一起工作的故事。当工作完成后，为了确保一切都按预期执行，他拜访了客户的公司——一家大餐厅。这份工作做得非常出色，客户也很兴奋。可他却说：“这是我最后一次听到他们的消息。”于是我问他是否继续跟进。他说没有。我问销售团队里是否有其他人跟进。他们也说没有。我问房间里的营销人员是否跟进这个客户。他们说不确定。接着他又告诉我们故事的后半部分。有一天，他再次来到这个客户的餐厅吃午饭。到那里时，他发现他们的主要竞争对手正在跟他的客户进行另一个项目。他们并不是因为客户体验不好或客户服务失误而失去这单生意的。事实上，恰恰相反。客户忠诚循环在第四阶段崩溃，原因是没有人进行客户跟进，没有人与客户保持联系，没有人给客户送贵重的礼物，也没有联系客户看看项目进展如何。这是他们失去生意的唯一原因，就是这样。

我的另一位客户也遇到了类似的挑战。他们销售的产品价格更高，客户购买周期也不是那么频繁，但首席执行官知道他们在开发和培育与客户的关系方面做得不够好。对这位客户，我们使用了一个简单而难以置信的强大工具，名为90-45法则。我开始称它为90-45法则，因为是在对这个客户非常重要的日子里创建了这些规则。

我们制定的规则很简单。90天内，客户可以只需要花1毛钱与这家公司进行至少15分钟的通话，但最好是30分钟，而且他们的销售代表要亲自接听。

此外，我们为每一个销售代表挑选了前10%的客户，并调整了规则，这样没有一个客户可以在45天内没有任何后续行动。这对你的生意有什么好处呢？你应该多长时间进行一次跟进并保持联系呢？客户忠诚循环需要主动的努力。你从循环中取出你放入循环中的东西。对你的生意来说，这可能是一个三七法则。对其他人来说，情况可能完全不同。关键是要保持联系！在一个快乐的客户工作场所出现，结果却发现你最强的竞争对手正在做你的生意。这种感觉很可怕，但它发生的次数远比你想象的要多得多。

90-45法则中有一个决定性的组成部分：90-45法则是关于个人沟通的。你越频繁地与客户沟通，给他们的利益增加价值，你的公司就会得到越多的收入。这里的关键是沟通是为了他们的利益，而不是为了你自己的利益。好事不出门，坏事传千里。

行动步骤：跟踪频率



与你的客户、供应商、合作伙伴以及其他人员确定最佳的沟通频率。注意，我说的不是终端客户。想想你的顶级合作伙伴和供应商。

确定合适随访类型的合适频率。哪个对你的生意有意义？是90-45吗？是三七法则吗？你必须决定哪一种适合你的业务。

找到一种方法来测量和跟踪活动，以保证它们确实可以测量与跟踪。我的一些最好的客户都使用了我的公司专门开发的一种特殊的跟踪工具（在选三过程中你会学到更多）。该工具可以提醒你哪些客户在哪天需要哪些类型的跟进。

步骤1：分配任务和职责。公司的每个人都应该参与。这不只是一个销售人员的过程。这是每个人都应该做的工作。市场营销的首席执行官或副总裁应该向他们的供应商、分销商和合作伙伴发出邀请。

步骤2：设置异常报告。大多数培训和新举措，如90-45法则失败的原因是没有人追究责任。在我和客户做的所有工作中，我们都设置了异常报告。这意味着，如果没有跟踪、测量或记录的话，它就不会发生。此外，经理、副总裁、企业家和首席执行官要定期收到预发事情的报告，如果没有收到，那就该问他们为什么没有收到呢？

步骤3：你是否经常与客户进行更为私人化的沟通？与你的团队集思广益。

当我解释一些像90-45法则一样简单的事物时，我也听到很多反对意见。人们会说他们的客户并不想或者并不愿意接听他们的电话，因为这样的电话和“签到”让人觉得尴尬。90%的情况下，我发现客户离开公司而选择了竞争对手，这让某些公司感觉忠诚是非常脆弱的；当我们深入挖掘原因时，显然是因为竞争对手经常出现。记住忠诚的定义，忠诚是联系，连接是感情。这是一种感觉，我有一个与你的关系，你有一个与我的关系。这是与客户保持开放、诚实、友好和支持的关系。相信我，这是值得的。每个人都必须参与。每一个实现了简单的90-45法则的客户都有可观的利润。你可能就是下一个。

## 选三过程

---

高科技时代通常会降低我们的高接触能力，当然，适当地使用高科技能使高接触更有效。我曾经给过客户的最简单而又最有效的工具之一就是我所说的选三过程（Pick-3Process）。我曾经与一家大型B2B制造公司一起工作，公司一切可能出现问题的地方都出问题了。他们的竞争对手抢走了客户和市场份额，销售也没有增加。首席执行官与我交流后，认定我可以帮助公司摆脱困境。我并没有花太多的时间解释到底发生了什么，而是相对简单地告诉他们：他们根本没有跟进客户。于是他们雇我来帮忙跟进。我喜欢这家公司的原因是他们不是让某个部门对当前的状况负责。相反，其目的是改变公司的整个文化，几乎完全集中所有部门进行跟进，于是选三过程就诞生了。类似于90-45法则，选三过程就是在整个组织内部分配特定的忠诚循环的相关任务。

我们通过一个简单的工具来保证正确的事情发生时，这一切都是顺理成章的，如果不是，那么管理层应该要认识到这一点。我还记得最后一次在ABC轮胎与约翰接触。现在你可能会觉得这听起来像一个客户关系管理（CRM），如销售力或许多其他的工具，但它不是所有涉及深化与客户关系的行动和活动。如果我们提供给客户的系统没有太多的细节的话，发展自己的选三过程那就没什么必要了。

## 构建自己的选三过程

构建选三过程很简单。每天你和你的团队都要完成三个与客户忠诚循环相关的简单任务。这些就已经足够了。三个任务，都应不少于15分钟。现在你可能会想，这看起来很简单，其实这是你利用复利的力量。当我们让整个部门或整个公司都做这些任务，结果是难以置信的。如果你真的想成为一个以客户为中心的公司，你就可以这样做。你可以不用担心所有其他的东西，因为选三过程是可操作的，是为了建立和发展与客户的关系的。所以，我们每天都有任务，每个人都参加。然后你需要跟踪每天都在做的任务。你遴选和重复任务，视进展添加新的任务。想象一个如图6.1中的图。它可以为你的公司提供几十种不同的选择。我们的目标是每位员工每天完成三个任务，目标是客户忠诚度和客户满意度。试想一下，如果每天都有成千上万的这些行动被完成，你就能真正实现以客户为中心。

### 选三过程



图6.1 选三过程

还有一些例子。

**选三示例任务1：**从收入角度给三个最高价值的客户打电话

根据收入挑选三个最好的客户，并给他们打电话。检查他们的客户记录，了解他们最后购买的时间和购买的东西。回顾上次别人跟他们说话的时候。再花30秒钟进行一次快速的谷歌搜索，看看新闻中是否有他们的消息，记录他们最后一次购买的或关于他们的任何新闻。记住，这个电话是把客户的利益摆在你的利益之前。如果你打电话给他们推销你最新的产品，那你就错了。

**选三示例任务2：**发送三份手写笔记

不要低估手写笔记的力量。在这个高科技时代，我们已经失去了这种低技术、高价值的跟进方式，而这种方式是有意义的，值得纪念的。一家公司因为给客户发送1.3万封手写的感谢信而生意兴隆。我经常给我最好的客户寄东西。我可能会寄一张手写的小纸条，上面写着一篇与他们的业务有关的报纸文章。把三个

小明信片或手写的笔记给你的新客户、现有客户、供应商等。这种做法成本是最小的，但投资回报率是巨大的。我向客户发送了一封手写的与他相关的文章的便条，这张便条让我拿到了一个4.5万美元的项目。我还没有找到另一个成本约1美元，大约花了我5分钟的时间却可以产生一个4.5万美元投资回报率的营销工具。记住，你可以用供应商、分销商、合资伙伴和其他人来取代“客户”。所有这些都有助于创造卓越而难忘的客户体验。例如，如果你有合资伙伴，你可以推荐分享客户，关键是要保持一致性，并且满足期望。

### 选三示例任务3：给三位不活跃客户打电话

找三个最近停止与你做生意或暂时没有和你做生意的客户、供应商、分销商、零售商或其他人。给他们打电话，询问他们在做什么。如果你不知道他们为什么停止和你做生意，试着去了解原因。看看你能做些什么来弥补。

### 选三示例任务4：征求现有客户的三份推荐信

给三位现有客户拨打电话，并征求他们的三份推荐信。我在后面的部分详细介绍了推荐信。任何地方都可以使用这些推荐信，用它们向你的员工来展现客户的快乐。在阶段一抢占市场的时候使用这些推荐信，并利用它们在整个体验中强调客户非常喜爱你们的产品。

### 选三示例任务5：接触三位新客户

挑选三个相对较新的客户，打电话给他们看看情况如何。看看他们的期望是否得到了满足。询问他们是否有什么特别的问题或顾虑。尽你所能提前解决这些问题，而不是以后再来解决。

### 选三示例任务6：创建自己的任务

正如你所看到的，这些都是相对简单的任务，所有这些都是为现有客户体验增加价值的。你可以创建你自己的任务。我和一些客户已经创建了几十个简单而强大的培养任务，这些任务每天都要完成。你能定期做些什么来增加更多价值和丰富客户经验？这就是选三所涉及的。

## 跟踪你的结果

要记住的关键是，每个人都要对每天完成这些任务负责。我们选择三的原因是将同一项任务做三次相对容易。此外，正如你所看到的，所有的任务都非常简单。最主要的是他们已经完成了任务。我们的应用程序允许在人们落后的情况下进行异常报告。目的是确保完成这些任务成为一种习惯。想想复合效应：如果你有10名员工，每天做3个任务，那就是一天有30个客户接触点，一个月有900个客户接触点，一年则超过1万个接触点。想象一下，当你的办公室里有40个员工或

80个甚至100个员工每天做3个任务。也许大多数人甚至无法理解这种专注于客户保留和客户忠诚的努力，但这种跟进蕴藏着巨大的能量。

我们为许多客户提供的工具非常简单。他们每天登录后，会被随机分配三项任务。如果他们真的不喜欢他们今天所做的任务，可以转回去并请求一项新任务。任务一经派出，会有一段视频，告诉他们如何尽可能有效地完成任务。接下来他们会完成任务并记录他们所做的事情。如果他们没有完成任务，他们一整天都会被提醒去完成这项任务。当然，我们也向企业家、经理、CEO和其他人提交异常报告。这与其说是培养遵从性，不如说是为了扩大业务。想象一下在培养你的客户基础时失去复利的力量！这就是选三过程所涉及的。不要只是说自己的公司是地球上最友好的公司。不要只是声称可以提供一次“哇噢”的体验。不要只是说客户是第一。用上这个工具，这就是方法。如果你对我们的选三工具感兴趣，给我发一封电子邮件吧。

## 了解业务周期

---

客户忠诚与联系相关，而联系与感觉相关。这既是我与客户或读者有联系的感觉，也是他们与我也有联系的感觉。让我给你举个例子。

我每周都要给30000个订户发送时事通讯。这就是所谓的《诺亚星期二趣闻》（Noah's Tuesday Tidbits）<sup>5</sup>。每个星期二的早上7点左右发出通讯。顺便说一下，如果你现在还没有订阅，放下手中的书，登录noahfleming.com网站，即刻订阅。当我意识到人们不仅可以比较快速地通过第二阶段，他们也可以长时间依赖我们的产品、服务或需要时，我对《诺亚星期二趣闻》也开始紧张起来。因为在许多情况下，即使在第二阶段发生的信任建设也可能需要数月甚至数年。在写这篇文章的时候，星期二趣闻已经发送超过200个星期了。每个星期二，不管发生什么事，趣闻都会按时发送出去。可以学到的经验就是：这些趣闻并不总是完美的。有时它们有一两个奇怪的错字，但它仍然保持了一致性。如果发生一些状况，电子邮件没有投到收件箱里的话，在某个星期二的上午10点，我就会收到客户的电子邮件问我是否一切都正常，或者有人退订，或者我会去查看趣闻是否已经投递出去。这是我保证联系正常的一个标志。

特别是我有一个潜在客户阅读趣闻已超过两年。一直以来趣闻帮助他在脑海中形成一些想法，逐步建立起彼此的信任。他一直想和我一起工作，但不确定什么时间和方式合适。就在某个星期二的早上，他告诉我一个趣闻“给了他想法”。于是我飞过去和他见了面，签下了8.6万美元的咨询合同。对我来说这是笔不错的生意，对他来说这笔投资也会产生优秀的回报。这个故事的重点是，一致性几乎是更重要的品质。我看到太多的公司不能始终如一地与客户沟通。猜猜发生了什么事？他们忘记了你，而我一直都在看。在第四阶段，一个关键的经验教训是熟悉的概念。我每周二的消息不只是发给我的准客户，还包括我现在和以前的客户。

太多的公司都在寻找一个畅销市场。他们相信只要在那里投放一些产品，就会立刻吸引路过的人。但这并不完全正确。那么，它与第四阶段有什么关系呢？科学告诉我们，你的品牌的曝光度越高，客户对你的品牌或公司的感受就越积极。对于大公司来说，这很简单地被理解为定期进行一致的品牌维护活动。品牌的曝光度越高，客户对品牌的熟悉程度就越高。但我认为几乎所有的公司都没有足够的一致性来进行有价值和有吸引力的跟进。社会心理学家建议我们频繁接触某人或某事会产生一种熟悉感。大品牌、公司和财力雄厚的政治化公司具有穿透心灵的能力。对于几乎所有的公司来说，这是最重要的部分：人们对你公司的看法和你是谁以及你做什么有很大关系。这就是为什么要做星期二趣闻，我要与我的潜在客户和我的读者之间建立一个强大的连接。这就是为什么一个简单的时事

通讯可以成为一个小型公司的强大工具。这个简单的事实就是，你每周或每个月都会与你目前和未来的客户联系。大多数公司不愿意做这项额外的工作。你也是这样吗？

有一个科学证据表明，即使你经常出现，也并不意味着你的客户会定期购买，但你和客户交流得越多，他们就买得越多，购买的时间就越长，你与客户之间的关系也就越强。因为它涉及最近一次消费、消费频率、消费金额模型中，所有的公司和所有的客户都会有不同的购买周期。了解业务周期是至关重要的。

## 客户铁笼子

---

图6.2代表客户铁笼子（the Customer Iron Cage）。不像典型的那种人们不愿意待着的铁笼子，这种铁笼子是客户们禁不住想要待在里面的。首先，我们向他们提供无抵制销售，没有任何传统的说服和操纵销售策略。我们在第三阶段提供卓越的客户体验。最后，通过持续不断的跟进，开始进入第四阶段。相关关系如下图。

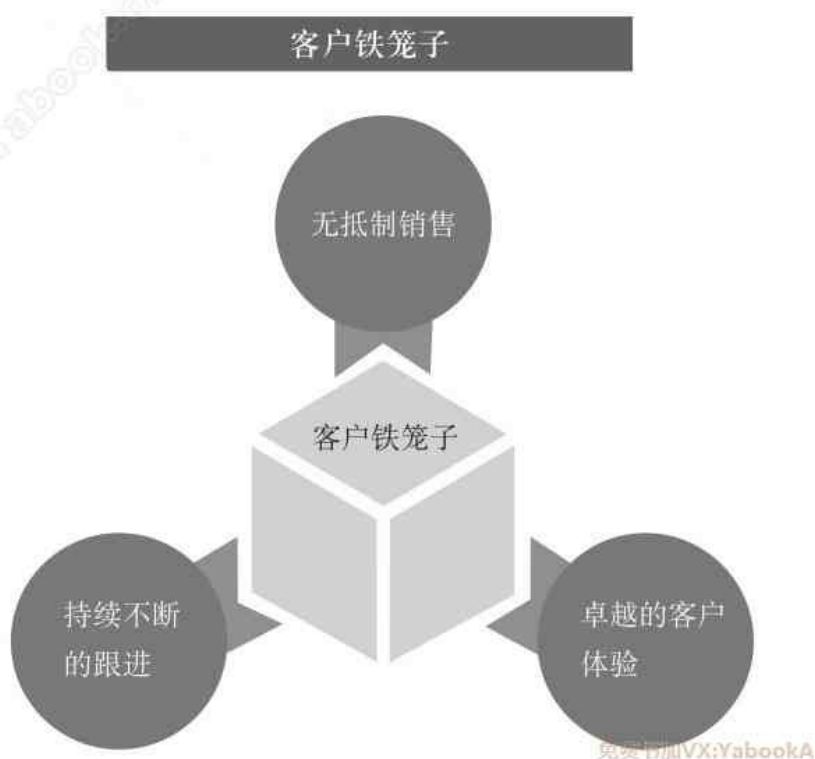


图6.2 客户铁笼子



## 旋转木马理论

旋转木马理论（The Carousel Theory），是我用来谈论你的产品和服务的购买频率术语，因为它涉及你与客户交流的频率。它表示所有客户都要经历周期。想想那些旋转木马，它们会上下移动，也会在原地转圈。客户会有不同的需求，不同的兴趣层次，以及不同的销售需求。

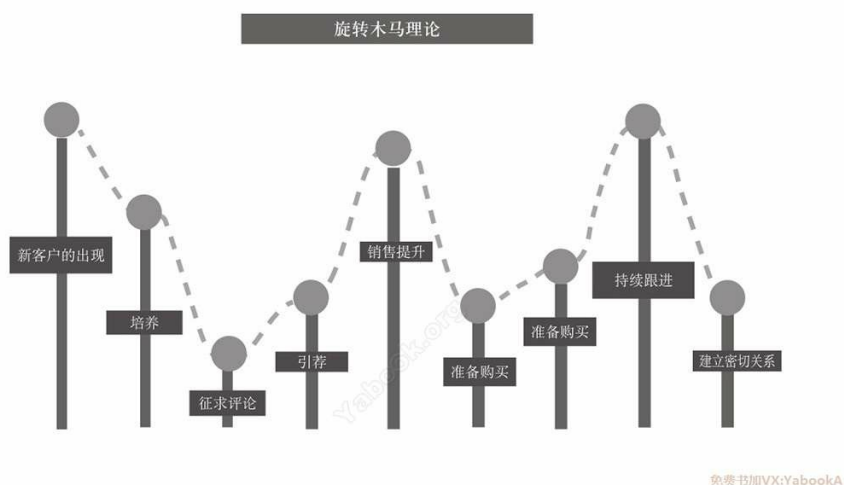


图6.3 旋转木马理论

例如，有个客户今天可能需要一个床垫，大概10年内他们可能不会再买一个，更不会在未来3周内再买一个，但他可能会购买辅助产品和服务，或者他会向其他人提到你的公司。他们可能对你的伴侣产品感兴趣，更多地学习改善他们的睡眠模式。如果你在客户跟进中保持一致，并继续保持头脑清醒，那么10年后你就有机会获得下一次购买。但如果你只是想卖东西，那你就错了。客户暂时不能进入购买周期，这是由你的产品和服务决定的。传送带理论也表明，决定你下一步客户跟进的不仅仅是购买频率，还有不断跟踪建立和培育客户关系。每个人都喜欢谈论建立与客户的关系，但实际上没有人解释如何做到这一点。一种方法是需要定期和一致地展示我们刚才讨论过的内容。

我们再来看看忠诚循环。在客户与我们完成上一次交易以前，假设客户就只是一个客户，那么一旦他进入第四阶段，他也就处在循环的早期阶段。现在，这并不意味着我们从零开始。假设初始阶段都是积极的，我们从一个充满亲和力的地方开始。客户对你和公司有一定的亲和力，他们再次回到第三阶段，就只是时间的问题。所以现在发生的一切都是为了继续服务、受益，并为客户的生活增加价值。

通过增加价值，你与客户的沟通越多，即便这意味着在不合适的情况下不销售，你也会培养越多的客户信任，你所体验到的循环带来的周边利益也就越多。如果我的趣闻一个月只发布一次，或每隔一个月发布一次，甚至不定期发布的话，你认为我的读者们会感觉亲密而联系我吗？当然不会，但大多数公司都是这样做的。他们讨厌尝试这种始终如一却不增加任何附加价值的销售方式。当我和客户讨论这个问题时，我听到这样的话：“诺亚，我们是商业地产开发商。我们的客户和租户怎么会有兴趣定期听取我们的意见？”其实那很容易。你可以试试和他们沟通当地的经济和市场趋势、新的税收问题、在老房子里寻找东西、主动维修的案例研究、你和其他客户做过的事情，以及其他省钱或可以赚得更多的方法。

与你的客户建立关系是向他们表明，比起他们的钱包，你更关心他们这个人。你的客户会要求得到认可，得到赏识，也许最重要的是，得到理解！旋转木马理论认为你应该通过保持头脑清醒来培养这种关系（直到该买东西的时候），但要明白，这可能不是买你产品的时候。然而，当你需要推销时，你要继续出现，增加价值，建立关系。这使我们想到最重要的一点，那就是关心和培养你现有的客户群，这就是合适原因原则（The Appropriate Reason）。

## 合适原因原则

---

许多公司认为客户维护策略仅仅是定期和频繁地与客户群进行沟通，只要这样做，客户就会继续购买。其实并不完全是这样。一致性比数量更重要，频率是客户维护的关键基础，但最重要的是合适原因原则。这一原则表明，随着所有客户的后续消息和沟通，有一个合理的理由，以及适当的时间来做这件事。太多的公司不理解这一点，他们在错误的时间发出错误的信息。这损害了他们建立客户忠诚度和发展客户关系的能力。

与你的客户在正确的时间将正确的信息传达的感觉就像与朋友通电话，但在错误的时间发送错误的消息就像被打了一耳光。在这本书中，我们关注的是客户在客户体验的每一个阶段的感受。销售完成后的体验不应被区别对待。客户在销售之后会经历不同的情绪，有好的、有坏的，也有丑陋的。错误的信息会使积极的购买体验变得消极。下面就是几个例子。

一家与我有业务往来的公司在阶段一到阶段三都有着愉快的体验，但他们从不跟进我的情况。我其实很高兴他们从来没有来找我，因为我想看看后来事情会进展如何。7个月后我还是接到了他们的邮件。当他们最终跟进时，是要我在一个评论网站上公开回顾我的体验。这种跟进太少了，而且也太迟了。在这种情况下，公司可能会有更好理由而试图重新进入我的客户周期的早期阶段。几个月后再出现的请求，就是一个不恰当的请求。

尤其是销售人员，在错误的时间到达目的地是不对的，但这通常不是他们的错。他们认为（他们的收入就是基于这种认为的），一旦他们签署了交易，他们的工作就完成了。他们得到了佣金，于是开始寻找更多的新客户。

照顾和培养现有客户是别人的问题。就像我之前说的，如果你的销售和营销人员不关心销售后发生了什么，那他们只是完成了工作的50%。

一些公司甚至还有独立的团队致力于维护客户忠诚度和客户满意度，但是他们很少或从未与销售团队互动。我不想夸大这种做法存在的根本缺陷。

跟着我重复一下：你做的最重要的工作是第一次售后！你大部分的努力应该投入到对客户的关心和照顾！

如果你在不恰当的时间将错误的信息传递给客户，你就不可能正确地关心和照顾客户。为了这个世界上所有神圣的事物，请永远不要把客户的“满意”外包给一个没有销售责任的部门。

那么什么时候是恰当的？

在第四阶段开始时，我引用了CEO经常接触的一段话。我之所以这么说，是

因为公司的名字其实就是指与你的客户保持联系。你沟通得越多，你增值得越多，你出现得越多，他们和你做生意的可能性就越大。我想盖尔·古德曼明白这一点。我相信她明白这一点。她说，最重要的是提供一个伟大的体验，她认为沟通的一致性是客户整体体验的一部分。

你的客户希望得到认可和赏识。他们想知道你认可他们的投入并珍惜它。你需要仔细和适当地考虑你的合适原因。例如，在产品交付后的第二天，你是否可以向客户要一份推荐信？也许可以，但也许不可以。如果，客户不太可能在30天、60天或90天体验到你销售的产品或服务的好处，那么销售一周后索要推荐信是没有意义的。那么，立即联系并确保他们了解产品并没有任何具体问题，或者需要任何客户服务是有意义的吗？当然有。这就是一个适当的时机。如果你真的相信你是一个客户友好、服务至上，像Zappos一样的公司，你真的相信你给客户提供了“哇噢”的体验，那么你有责任与你的客户经常沟通，并保持自始至终的沟通。

通常，当你接到一个公司未经请求的联系时，最初的假设是他们正在发出求救的信号，因为他们想从你那里得到一些东西。客户忠诚度立即使大多数人处于守势，使他们准备好抵抗他们期望的局面。这不是一件好事，因为这种抵抗可以延伸到某个特定的电话或电子邮件，甚至是你的品牌形象。最初的阻力可能是不可避免的，但真正的问题是，你又是如何克服这种阻力呢？

如果你在与客户通电话，你会说什么，因为对客户的立即回答是非常重要的。它既可以引发客户的抵抗力，也可以完全解除它的阻力。例如，如果你的介绍后的第一句话就是，“我很高兴地告诉你，你刚才在完成客户服务评价后在我们的抽奖活动中赢得了1000美元！”那么他们的抵抗很快就会消失。不幸的是，你不可能对每个客户都这样做。有没有一种情感上的等价物，或者至少是一个近似的，可以用来缓和阻力，增加连接，而不是对抗它呢？

真实性是建立融洽关系的关键之一。客户在一定程度上理解公司也有其目标。然而，除非这种互动是真实的，而且体现了客户的利益，否则仍然可能会增加阻力。这就意味着要让客户知道你的联系是出于合适原因。

## 什么是合适原因

我最基本的营销原则之一是，如果你没有什么有用和有价值的话，你最好不要说出来。我们中有太多人愿意放弃提供巨大价值的机会，只是寄希望于下一次促销。所有沟通的目标应该是服务客户、增加价值、提高客户的生活质量。沟通频率可以增加客户对你的喜欢和熟悉度，但有合适原因的有价值的信息会增加客户的信任。在我的星期二趣闻的读者中，我可以看到那些最常看的和那些已经成为客户之间的直接关系。对于我的私人客户，我有一个私人通讯和会员制，叫作诺亚圆桌会议（Noah's Roundtable）。获得圆桌会议的唯一途径是成为我的客户。我并不刻意地推广它，也不会告诉我的潜在客户，但是一旦我们开始合作，我才会简单地给他们介绍。我也能找到那些经常阅读的人与那些似乎与我关系最

密切的人之间的直接联系。

我最近参加了一个会议。会上一位副总裁一直保持沉默，最后插了几句话。他说：“我们的客户不想经常收到我们的来信！他们不想接到我们的电话或电子邮件！他们都很忙！他们只想在准备购买时才听到我们的消息！”他说得没错。客户当然不想在不恰当的时间听到你不恰当的消息。

如果我们考虑忠诚循环，那么最合适的交流看起来像从第一阶段中有价值的东西开始。我们继续把自己定位为我们各自行业的抢先供应商和专家。我们可以通过提供宝贵的、有用的售后服务来做到这一点。只有在时间合适的时候，我们才会要求诸如评论、推荐和口碑等东西。对每一个公司来说，情况将有所不同。对于合适原因，问问自己你还能提供什么来增加价值和提高客户的生活质量。这里有一个提示：当它不是自我服务时，它总是合适的。当它为你的利益服务的时候（买这个，考虑一下，给我们这个），你必须对恰当的地点和恰当的时间有更多的辨识力。

## 真心对待客户

---

在过去的几年里，有很多书都在谈论“爱你的客户”和“拥抱你的客户”的概念。我所遇到的主要问题是，在了解客户相关问题后，应将重点放在解决问题上。他们在本质上是被动的，几乎所有我参与的主要业务改进都是在我们积极主动的时候发生的。在忠诚循环中，我们从开始到结束都对客户体验有了更全面的认识。在最后阶段，客户头脑的关键是非常简单的。你的客户应该经常与你交流，而不仅仅是在他们买东西的时候。你应该为他们不断地增加新的价值，并向他们表明你关心他们。如果你不这样做，那么你就会严重伤害你的客户。大部分的循环是关于保持自己和客户的头脑清醒。它与影响力的策略几乎没有什么关系，更多的是要理解客户在购买过程中的每一个阶段所感受到的东西，以及如何使你的体验尽可能地积极。

## 像对待会员一样对待客户

许多公司根据总消费来决定他们的客户。他们挑选出前10%~20%最佳挥金如土的客户，并让这些客户感受到惊喜和关怀。有时这种情况会发生，有时也不会发生。比如说，昨晚在你虚构的夜总会里比尔·盖茨举办了一场派对。比尔让所有女子痴迷，他抛出了10万美元惊人的服务费。一瓶人头马路易斯十三干邑就得到了6000美元。第二天早上，比尔就是你最好的和最有价值的客户。但是不管他第一次怎样来到你的俱乐部的，他再次回来的可能性几乎为零。我确信比尔喜欢参加派对，但这是用总消费来决定你的“最佳客户”的谬论。与此相比，每周有836个25到35岁的家伙会像发条一样消费600美元到800美元。他们才是你最好的客户，但使用总消费来衡量，你很可能会错过他们。你把注意力集中在错误的客户身上，这会使你付出金钱的代价。比尔·盖茨不是你最好的客户。你不可能总是把重点放在个人客户身上。从目前的价值、未来的业务和推介的潜力来看，你要了解哪些客户是你的首选。你需要了解谁是你最好的客户，并为他们提供独有的优惠。

我的好朋友罗比·巴克斯特在2015年出版了一本精彩的书《会员经济：找到你的超级用户，掌握永恒的交易，并建立经常性的收入》（*The Membership Economy: Find Your Super Users, Master the Forever Transaction, and Build Recurring Revenue*）。在这本书中，她分享了使用会员模式来发展和留住客户的各种商业例子。会员模式是你可以在忠诚循环中考虑的最强大的工具之一。如果你的客户可以通过定期、持续地与你做生意而获益，那么证明给他们提供解决方案是有意义的。很少有公司考虑这种方式，但罗比提供了许多不太传统的例子。我可以提出一个很好的例子，如果客户喜欢一家餐馆，那么给他们提供一个每月可以重复

购买的会员就会很有意义。我们可以通过提供一个吸引客户的非凡体验和令人难忘的客户体验来影响忠诚循环，但是如果你的购买周期和频率比较短，考虑一下你能给客户提供长期承诺的所有方法。

### 行动步骤：首选客户俱乐部

安排一个特殊的事件，甚至定期活动、奖励、致谢，并表现出你对现有的客户的欣赏。去年，我举办了第一届常青峰会。会议的头一天晚上，我邀请了6位顶级客户在加拿大最好的一家餐馆吃饭。

为你的客户创造新的忠诚度，并转移有价值的客户。多数忠诚计划是可怕的、无效的，他们提供的津贴和奖励，需要一次消费满足一定的阈值。我建议可以在其他方面增加附加值，做一点改变。寻找给你最好的客户提供独特优势的方法，比如早期获得新产品或更高层次的支持（比如BAT电话：每周7天每天24小时支持热线）。还可以考虑以某种花费为基础给客户提供优惠价格或奖金。

集思广益，你可以在第四阶段的销售后为你的首选客户做些额外的事情。别忘了他们可以成为回头客。通过头脑风暴，你可以为你的首选客户做一些额外的事情，让他们继续购买和交易。

把所有让你可以拥有会员经济的方法进行头脑风暴，并为客户提供长期服务的方式。考虑一下正在进行的产品交付、扩展服务、额外支持等等。

## 螺旋式忠诚循环

---

这本书的核心思想其实很简单。你并不需要在客户身上花费大量的时间、精力和资源，你应该加大投资以确保尽你所能地去提供一个惊人的，最重要的是，良好的客户体验。如果你想扩大你的生意，增加你的竞争优势，创造巨大的利润回报，那么客户忠诚循环就是一种方法。

忠诚循环是指在整个客户体验中提供价值，并认识到整个客户体验包括从第一次听到你的潜在客户的全部体验，直到成交的阶段。让我与你分享一个简短的故事，一个真实的故事，一个为我们提供了完美的比喻来结束这本书。



## 起作用的循环

---

去年，我需要在家里做一些工程。我需要找一个总承包商，所以我决定上网看看谁是本地人，谁能帮上忙。我访问了许多网站，填写了联系方式，并打了几个电话给他们。在我打过的10个电话中，只有1个及时回复了我，至少有4个在我写下这本书前还没有回复我，还有5个让我困惑，并试图与我见面之前就签下协议。他们想在不看工程的情况下报价，甚至提了很多问题来了解我真正需要什么。他们中只有一个人主动提出来我家看看我到底需要什么。他简直是令人难以置信，他是这样做的。

首先，当我向他伸出求救之手时，他很快就到了我家，在90分钟之内就到了。我们进行了友好的交谈，他说了一些让我引起注意的话。他说：“你知道，城里有很多很棒的承包商，我都认识他们，我相信我们中的任何一个都会干得很出色！但基于你刚才所解释的需求，以下是你需要注意的6件事.....”他接着解释了我工程中需要注意的6件事。他没有提他的竞争力，而是向我提供了有价值的信息。先发制人，他用一种生动、迷人的方式，给我讲述了一个故事。这是客户忠诚循环的第一阶段。

两天后，他又来了，帮我完成了所有的选择。他正是我所期望的那样。他行动干净利落，开着一辆干净整洁的卡车，上面还挂着公司的标志，穿着得体。他花时间帮助我理解所有的错误。他解释了我现有的选择，哪些是最好的。他向我展示了最便宜的选择和更昂贵的选择的区别。他花时间解释每一部分。他还重申了我们在电话中讨论的关于如何防护的问题。最后，他花时间倾听我所有的关注点，并回答我的问题。不用说，他去掉了转换过程中的所有阻力。这是客户忠诚循环的第二阶段。

到了开工的这一天，他的手下坐着一辆类似的卡车来了。他们干净、专业、彬彬有礼。当他们到达时，有人按了门铃，告诉我们他们就要开始工作了。那是一个清晨，我的孩子们刚刚睡醒。他们想让我们知道，我们可能会听到一些设备的声音，但总的来说，不会那么大声。几个小时后，孩子们在我们的车道上玩耍，而他们继续工作。他们没有在我的草坪上乱扔烟头，使用不当的语言，或者大声地听音乐。相反，他们很好地完成了这项工程！我的孩子们也很喜欢看他们午餐休息时都在做些什么。这一天，他们向我报告了几次工程的进展。我的印象太深刻了！大约过了一半，我才看见老板来视察他的团队的工作进展情况。我看见他和那些家伙交流。他叫我过去，指出我需要做的一些额外的修理工作。你以为他是在推销吗？不，事实上，他说他自己做不了这项工作，但他可以推荐镇上的一些人来做这件事。当然他向我解释，如果我采纳他的建议的话， he 可以从他们那儿得到一个中介费，而我会得到他给的折扣。他向我保证所有工作都将是一流的，他用他的名声担保，只会推荐他认识的并可以做这项工程的人。对我来

说，这确实是一个非凡时刻！我以前从未接触过这样的承包商。

中间他离开了一段时间，然后在一天工作结束的时候回来检查工作情况。不用说，他们干得很出色。当我问我是否需要马上给他写支票时，他说他们会给我发票后再付款，而且不着急。几天后，发票上有一张承包商的手写通知，告诉我：如果有任何问题，可以直接与他联系。这是客户忠诚循环的第三阶段。

几个月过去了，我的生活恢复了正常。那段时间，我想我已经跟许多需要做各种工程的人提到这位承包商至少十几次。大约3个月后，我女儿对我说：“爸爸，他们又来了。”我看到他们在外面检查修复。我出去和他们打招呼。他很友善地告诉我，他只是想顺便过来看看，并且谢谢我给他介绍工程。他说他在查看并登记，以确保工程的质量。就是这样。然后，他问我是否愿意提供一个他可以在他们网站上使用的推荐信。我当然很乐意推荐。现在我已经进入客户忠诚循环的第四阶段。

这位承包商给我提供的客户体验，超越了我数在数百万甚至数十亿美元的公司用自己的眼睛亲眼见证的一切。这还不是最重要的。他自己创建了这种客户体验，最重要的是，他每一次都坚持这种客户体验。他了解客户忠诚循环的每个阶段，用严肃、尊重、超越任何竞争对手的水平处理客户体验的每一部分。

在过去的10年里，我和一些非常有才华的人在一些非常成功的公司里一起工作，我不得不拼命地把这本书中的一些想法贯彻到他们的公司中去。但是，当我让他们执行一小部分所需的东西时，结果总是很戏剧性的，他们总是很感激，最终都会温和倾听。

大公司往往会陷入内部的政治斗争，因而不敢挑战一些部门，或者出现分析麻痹，他们不知道如何客观地看待从最初的接触到成交的整个客户体验。看了这个故事，现在我想应该没有借口了。

你的公司可能很大，或者你的生意可能很小。那没关系。重要的是，这个短故事提醒了我们大家，无论你是大公司还是单打独斗的小公司，成功的销售和营销的基本结构都是一样的。如果你能正确地使用客户体验，你就赢了。你会赢得每一个客户。

所以，让我们在这里用一个简单的问题来结束这本书：你的客户体验和我的承包商提供的客户体验相比如何？和他的一样好吗？如果没有的话，那我们应该谈谈。

## 致谢

写书的时候，会有很多人在一旁为你加油打气。越接近收篇的时候，这种鼓励就越多，直至在人们的欢呼声中收尾。我曾试过当时很流行的赤脚跑，结果跑完之后我的双脚疼痛不已。这让我意识到在多伦多市中心的柏油路上赤脚跑绝不是一个妙策，接下来的几天我就为这个选择付出了代价。其实我想说，在写书的过程中有很多人要感谢，无法一一致谢，那就与大家一起举手击掌表示感谢，谢谢大家！

当然，还要感谢我的家人。写书的过程中他们用各种方式为我加油：“加油！爸爸，加油！”他们的每一声鼓励，犹如营养品滋润着我，犹如彩旗鼓舞着我。希瑟、阿瓦隆、埃拉，谢谢你们！我爱你们！

感谢过去几年一直和我一起工作的客户们！为我们接下来的成功喝彩！

特别感谢我的经纪人埃斯蒙德·哈姆斯沃思，谢谢你一直支持我的工作和想法。当然我不会忘记我的天才表妹霍利·巴丽马为这本书设计出了一级棒的视觉效果。

感谢职业出版社的工作人员，谢谢你们给予我的信任！

## 参考文献

### 引言

1. Noah Fleming, *Cultivate the Enduring Customer Loyalty That Keeps Your Business Thriving* (New York: Amacom, 2015).
2. Jenny Beightol, "Small Business Survey 2016: Marketing & Customer Retention Trends," *Belly*, May 10, 2016, [www.bellycard.com/resources/customer-retention-marketing-insights](http://www.bellycard.com/resources/customer-retention-marketing-insights).
3. Robert Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion* (New York: Collins, 2007).

### 第一章 客户体验学

1. Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus, and Giroux, 2013).
2. Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, Calif. : Stanford University Press, 1957).

3. Check out Elizabeth Loftus's fantastic Ted Talk, *How Reliable Is Your Memory?*, [www.ted.com/talks/elizabeth\\_loftus\\_the\\_fiction\\_of\\_memory](http://www.ted.com/talks/elizabeth_loftus_the_fiction_of_memory).
4. Daniel Simons, Counter-Intuition, [www.youtube.com/watch?v=eb4TM19DYDY](http://www.youtube.com/watch?v=eb4TM19DYDY).
5. Melanie Tannenbaum, "Are Your 9/11 Memories Really Your Own?", *Scientific American*, September 11, 2013, <http://blogs.scientificamerican.com/psysociety/are-your-911-memories-really-your-own/>.
6. *Business News Daily*, "Relaxed Shoppers Spend More Money," [www.businessnewsdaily.com/1269-relaxed-shoppers-spend-more.html](http://www.businessnewsdaily.com/1269-relaxed-shoppers-spend-more.html)
7. Sheena Iyengar, *The Art of Choosing* (New York: Hachette Book Group, 2010).

### 第三章 阶段一：深入了解客户心理

1. Julian Watkins, *The 100 Greatest Advertisements 1852-1958: Who Wrote Them and What They Did* (New York: Dover Publications, 2012).
2. Want to try and win the \$100 bounty? Check out the hunt here: [www.antarctic-circle.org/advert.htm](http://www.antarctic-circle.org/advert.htm).
3. [https://en.wikipedia.org/wiki/Scientific\\_Advertising](https://en.wikipedia.org/wiki/Scientific_Advertising)
4. Jay Abraham has fantastic tactical marketing materials on the power of preeminent marketing. Check out all of Jay's material, but start with *Getting Everything You Can Out of All You've Got*: <https://amzn.com/0312284543>
5. Ad Age and Schlitz Brewing purity claims: <http://adage.com/article/adage-encyclopedia/schlitz-brewing/98868/>
6. Dan Gilbert, *Stumbling on Happiness* (New York: Vintage Books, 2007).



7. A collection of fascinating social experiments can be found in the book *Experiments With People: Revelations From Social Psychology* by Robert P. Abelson, Kurt P. Frey, and Aiden P. Gregg (New York: Psychology Press, 2012).

#### 第四章 阶段二：将潜在客户转换为销售对象

1. Check out *Evergreen* and my blog to understand the concept of the Messy Closet theory. The theory suggests that organization is often far more desirable than a messy, confusing closet. This concept applies to your storefront, your website, your phone systems, and so on. <http://noaheming.com/the-messy-closet-theory-customer-experience/>
2. In *Glengarry Glen Ross*, Alec Baldwin's character delivers one of the most fantastic monologues ever. View it here: [www.youtube.com/watch?v=Q4PE2hSqVnk](http://www.youtube.com/watch?v=Q4PE2hSqVnk)
3. "Jets bringing their own toilet paper to London because 'why not?'," by Zac Jackson, NBCSports, October 1, 2015, <http://profootballtalk.nbcsports.com/2015/10/01/jets-bringing-their-own-to-toilet-paper-to-london-because-why-not/>.
4. Erik Knowles, "Resistance and Persuasion," [www.drknowles.com/resistancepersuasion.html](http://www.drknowles.com/resistancepersuasion.html)
5. Jay Haley, *Uncommon Therapy: The Psychiatric Techniques of Milton H. Erickson* (New York: W. W. Norton, 1993).

#### 第五章 阶段三：重视客户体验感

1. John M. Darley and Daniel C. Batson, "From Jerusalem to Jericho: A Study of Situational and Dispositional Variables in Helping Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology* 27 (July 1973).
2. Martin E. P. Seligman, "Learned Helplessness," *Annual Review of Medicine* 23 (February 1973), 401–412.
3. Chris Hurn, "Stuffed Giraffe Shows What Customer Service Is All About," *The Huffington Post*, updated July 17, 2012. This is the story used by every customer service speaker on the planet: [www.huffingtonpost.com/chris-hurn/stuffed-giraffe-shows-what\\_b\\_1524038.html](http://www.huffingtonpost.com/chris-hurn/stuffed-giraffe-shows-what_b_1524038.html).
4. Lindsey Rupp, "Delight the Customer or Lose Your Job: Restoration Hardware CEO Sends Scorching Memo." Bloomberg, February 25, 2016.
5. See the e-mail sent to Donald Trump's e-mail database about using his helicopter in Scotland: <http://noahdeming.com/how-to-borrow-donald-trumps-helicopter/>.
6. Andrea Petersen, "How Luxury Hotels Decide If You Deserve a Perk," *The Wall Street Journal*, April 29, 2015, [www.wsj.com/articles/how-luxury-hotels-decide-if-you-deserve-a-perk-1430333168](http://www.wsj.com/articles/how-luxury-hotels-decide-if-you-deserve-a-perk-1430333168).
7. Martin Lindstrom, *Buyology: Truth and Lies About Why We Buy* (New York: Broadway Books, 2010).
8. Casper.com, the best mattress ever.

9. Ikea employees share information on the “Open the Wallet” sections of the store. *http://mentalbox.com/article/73388/19-behind-scenes-secrets-ikea-employees*
10. Antonio Damasio, *Descartes’ Error: Emotion, Reason and the Human Brain* (New York: Penguin, 2005).

## 第六章 阶段四：成交

1. Gail Goodman, “How Gail Goodman Built Constant Contact’s Funnel to Build the \$1 Billion Email Marketing Empire,” *Kissmetrics Blog*: *https://blog.kissmetrics.com/gail-goodman-funnel-optimization/*.
2. The Serial Position Effect, *https://en.wikipedia.org/wiki/Serial\_position\_effect*.
3. Learn more about NPS at *http://NetPromoter.com*.
4. Jennifer Kaplan, “The Inventor of Customer Satisfaction Surveys Is Sick of Them, Too,” *Bloomberg Technology*, May 4, 2016, *www.bloomberg.com/news/articles/2016-05-04/tasty-taco-helpful-hygienist-are-all-those-surveys-of-any-use*.
5. Sign up for my Tuesday Tidbit at *http://NoahFleming.com*.