

观念制造者  
IDEA MAN



\* 弗雷德·赖克哈尔德,《纽约时报》称“他将忠诚经济学放到了地图上”,而《CRM》将他评为六位2007年“影响力领袖”之一。他的忠诚三部曲:《忠诚的效果》、《忠诚就是一切》、《终极问题》,登上《华尔街日报》和《今日美国》商业类书籍的“最畅销书目”。



# 弗雷德·赖克哈尔德

## 可以丈量的客户忠诚度

文\_孙海燕、朱琳 摄影\_朱骞

那些感觉被企业欺骗了的消费者，再也不会购买那些企业的产品，也会告诉别人不要购买。这些人不会影响资产负债表，但他们给公司带来的损失，比所有传统意义上的负债要高得多。

“这是我见到的最棒的测量客户关系的方法，你们干吗不试一下呢？”在2005年的通用电气（GE）全球高层管理年会上，首席执行官伊梅尔特（Jeffrey Immelt）着重强调一个名为NPS的指标，并将之推广到全球各部门，还下令高层管理者奖金的20%与NPS直接相关。在GE的内部网站上，显示着两种管理工具：六西格玛和NPS。

NPS的全称是Net Promoter Scoring（客户净推介价值系统），这个有些艰涩的术语，简单说来，是客户忠诚度的一种指标。客户忠诚度不是什么新鲜名词，但怎么去量化这个概念呢？客户忠诚度和企业利润直接相关吗？实例显示，使用NPS来评估客户忠诚度的公司，他们的成长率比同行要高出2.6倍。

最早想出运用NPS分析客户忠诚度的是弗雷德·赖克哈尔德（Fred Reichheld），英国《经济学人》称其是“忠诚度大师”，美国《纽约时报》认为“他将忠诚经济学放到了地图上”，而客户关系管理领域的权威杂志《CRM》将他评为六位2007年“影响力领袖”之一。毕业于哈佛大学及哈佛商学院的弗雷德花了30多年的时间研究“忠诚度”，他最重要的发现可以被简单地概括成四个字——忠诚有价。

作为世界最负盛名的贝恩公司的荣誉董事，赖克哈尔德作为忠诚度业务的创始人，撰写了忠诚三部曲：《忠诚的效果》、《忠诚就是一切》、《终极问题》。他通过

对客户和员工的保留率的研究，揭示了价值、忠诚度和利润之间的相互关系。这三本书本本畅销，登上《华尔街日报》和《今日美国》商业类书籍的“最畅销书目”。

30多年前，弗雷德刚开始在贝恩工作时，人们谈论的话题是“客户满意度”，人们会说一个不满意的顾客会告诉10到15个人，而满意的顾客只能影响4到5个人，但对弗雷德来说，这些笼统的阐述并没能说服他，他希望找到一种有效的管理方法，能够真正地了解、评价顾客，这一想法激励着他去寻找一种能够真正帮助别人的工具。

在2006年推出的《终结问题》一书中，弗雷德提出了适用于所有企业的“终极问题”——你会把这家公司推荐给朋友或同事的可能性有多大？根据客户对这个问题的回答，可以把客户分成三类：推介型——他们是忠实的热心者；消极满意型——这些人满意，但却不怎么热情；贬低型——那些抱怨连天的不满意的客户。

而客户净推介值（NPS）的计算方法是，用“推介型客户”的百分比减去“贬低型客户”的百分比。弗雷德还建立了一套由0到10的简单评分系统，分别标示最可能推介到极为贬低的评价。一个简单的方法似乎让许多问题都迎刃而解：企业得以摆脱传统的客户满意度调查，将客户反馈和现金流联系起来，并能将不良利润从收入中摒弃。

“弗雷德的方法非常简单，有效并且具

有革命性。”个人软件财务软件公司Intuit的创始人Scott Cook说，“就像爱迪生发明了灯泡。”他发现用NPS比起分析常规的财务报表，能更直观地告诉他在当前的利润中，哪些是来自“推介型客户”的良性利润，哪些是来自“贬低型客户”的不良利润，通常后者会被表面的数据所掩盖。“这让我们可以针对客户的需求有的放矢，让工作人员集中精力解决更重要的问题——让客户满意。”

《东企》：你如何看待“忠诚度”？

赖克哈尔德：忠诚是一种价值。但忠诚也会变成一件坏事情。对于坏的领导、坏的想法、坏的公司，人们也同样报以忠诚。忠诚具有其意义，这有点像自由，因为自由也可以意味着做不负责任的事情，但如果你用来做好事情的话，就会产生巨大的潜力。

当你遵循那个黄金定律——“对待他人要像你希望别人如何对待你一样”，那么你的客户将会投入更多时间，购买更多的东西，向其他朋友推荐，这将最终推动业务成功。

《东企》：你能回顾一下现代公司在客户忠诚度领域的发展吗？

赖克哈尔德：很早以前，人们就意识到客户的重要性，但真正意识到客户对于业务健康发展的作用，应该在10到15年前。30多年前，我在贝恩开始工作的时候，那时候人们关注“客户满意度”，有这样的说法——



一个不满意的顾客将会告诉10到15个人，而一个满意的顾客将会告诉4到5个人。对于我来说，这些阐述都过于笼统，我希望找到一种有效的管理方法能够真正地了解顾客、评价顾客，这也就是我从一开始就被激励去寻找一种能够真正帮助别人的工具。

在1980年代，许多人都意识到忠诚度经济的强大势力，出现了一批在这方面做得非常出色的公司，他们注重“顾客保留率”。许多行业，如果这个比率提高了5%，比如从80%提升到85%，通常能够提升25%到100%的收入。“顾客保留率”能够帮助建立忠诚，但它并非意味着忠诚，这可能是因为顾客被一个长期的合约“捆绑”了，或者存在高昂的转换成本。他们是你的顾客，可能是因为他们目前没有其他选择，这并不是忠诚。

我当时认为，一旦人们意识到忠诚经济学的巨大效应，他们会把客户放在优先的位置。但10年、15年过去了，只有最敏锐的公司的管理层对此有所作为，一般的公司对于管理“客户忠诚度”不以为然，并不会去区分“良性利润”和“不良利润”。结果他们常常陷于不良利润中。贝恩近期的一项调查显示，1994至2004年的10年间，世界上只有

22%的大公司取得了真正的持续增长，平均每年的增长速度为5%。太多的公司难以实现可持续增长，太多的公司陷入了不良利润中，这似乎并非巧合。

《东企》：NPS来源于“口耳相传”这个古老的方式，日益更新的技术和全球化的背景将会对此有何影响？

赖克哈尔德：无论在过去还是在当下，在大部分的文化中，声誉意味着一切。人们都知道应该维护声誉，但很多人却常常做出自相矛盾的行为，那是因为他们没有一种获得反馈的方法，以此来了解是否真正地建立起他们想要的声誉。

这需要系统性的反馈机制来帮助你了解真实的状况——你的客户是如何看待你的。有时候你获得的答案将出乎你的意外。事情往往在发生的过程中，如果你没有一个可衡量的标准去定期测量的话，你并不会知晓事情的状态。只有当非常大的事情发生的时候，比如你的业绩严重下滑，你这才意识到原来问题已经很严重了，那就有些晚了。NPS帮助人们获得反馈，并且了解有多少人在帮助建立或者正在破坏他们的声誉。

社区网站、聊天室、博客，让消费者有了新的方式自发地表达意见，因此，你最好将工作做得非常好，让互联网用户成为“推介型的客户”，否则，坏消息将会迅速传播。

2.0时代的到来——社区网站、聊天室、博客，让消费者有了新的方式自发地发表意见，因此，你最好将工作做得非常好，让这些使用互联网的人群成为“推介型的客户”，否则的话，坏消息将会迅速传播。新技术进一步加强了这种基本需求：你的NPS将是真正推动持续增长的动力。

## 摧毁成长的不良利润

《东企》：什么是“不良利润”？

赖克哈尔德：不良利润是通过购买产品的人表现出来的，这些人被称之为“贬低型客户”——那些感觉被企业欺骗了的消费者，他们再也不会购买那些企业的产品，也会告诉别人不要购买。这些贬低型客户不会影响企业的资产负债表，但是他们给公司带来的损失比所有传统意义上的负债要高得多。

《东企》：“不良利润”如何阻碍企业的成长？

赖克哈尔德：如今，许多公司，比如移动电话公司、信用卡服务商、报业公司的客户流失率已经恶化到一定水平，他们会在不到三年内失去一半的新客户。许多航空公司出现了诸如服务上的弊端，使得客户渴望寻求新的航空公司的服务。

很多时候，看上去这些公司似乎实现了本期的盈利目标，但其实业务的成长正在被“摧毁”。尽管一些公司认为自己可以“巧妙”地利用客户，但他们的员工会看出这一点，并为之汗颜，员工的士气将会受到打击，公司很难挽留住最出色的员工，最终同时失去员工和客户的忠诚。这同时也给了竞争者迎头赶上的机会。

当然，公司可以经常“购买”成长。可以通过丰厚的奖金激励销售人员执行艰难的推销政策，他们可以将产品以高折扣率出售，他们可以通过展开铺天盖地的广告策略，他们也可以通过收购其他公司实现业务增长。上述所有策略都会提高收入，但那只是暂时的情况。

看看“美国在线”的惨痛经历，他们将本应用于改善服务和质量的资金用在了地毯式轰炸的广告宣传上，吸引了众多新用户，但这些新用户的涌入对公司网络资源造成



▲ 贝恩公司推出的系列战略管理类书籍。



巨大压力，美国在线由此获得“美国在等”的绰号。截至2002年，美国在线42%的客户是贬低型客户。他们不仅把客户流失给了宽带运营商，同时也让竞争对手MSN公司和Earthlink公司占据了市场份额。

## 充满洞察力的“赢利报表”

《东企》：公司的赢利状况通常是通过公司的财务报表反映，在你看来，NPS如何提供了另外一份更具洞察力的“赢利报表”？

赖克哈尔德：传统的会计准则具有一整套通用的准则，但这套方法不能反映出“谁是最重要的推动业务成长的元素”，它缺乏在“客户优先”方面的洞察力。某些客户比另外一些客户远远更具价值，但大部分会计准则只反映一个平均数量，无法真正地跟踪客户。一个客户所代表的利润不能只看当年的状况，更为重要的是去看待与这个客户的关系、这段关系将如何成长，这些将构成“忠诚度经济”。NPS作为一个工具，帮助公司看到真正的、长远的经济状况，同时也能在不同的时点上，帮助来检测当前的现状。

我们为期10年对企业的研究表明，在大部分行业中，如果企业有比较高的NPS，那么他们通常有很好的利润，并且能健康地成长。

在目前使用NPS的群体中，私募基金公司是最快采纳NPS的一类公司。作为追求短期利益最大化的一个群体，那些投资候选人利用NPS来分析当前的利润是属于可以持续的，还是通过“购买顾客”或者其他短期策略实现的。

公司在进行战略投资和创新时，本应给予那些既能带来高利润又属于推介型客户“长期最高优先级别”，为他们提供完美无缺的产品和服务，然而，因为没有听到抱怨的声音，公司却总是把这部分客户视为理所当然。无意之中，公司可能正在从赢利性推介型客户业务中抽取资源来支持低赢利性的客户业务。

《东企》：这将会影响CFO的工作吗？

赖克哈尔德：太多的公司将实施NPS这项工作放在市场部门，我觉得不管公司将这项工作放在哪个部门，CFO从一开始就应该参与进去，这样才能就其在财务上的影响进行深入的分析。

《东企》：当一个公司实施NPS的时候，需要注意哪些方面？

赖克哈尔德：我所看到的最大的挑战是，NPS看起来非常简单并富有直觉性，所以人们理所当然地认为实施起来也会很简单。但事实上并非如此，因为这意味着无数改变：你将改变你的关注点，改变你管理公司的方式，改变你衡量成功标准……

最关键的一点是高级管理层能够意识到这将是一个长期的、多年的实施过程。并且，这将成为CEO的最优先的任务之一，至少排在前三位，因为这决定了CEO如何安排公司的资源和时间。很多成功的故事告诉我们，NPS的实施需要领导层的大力推动。

## 中国市场上的NPS

《东企》：在中国市场上，本土公司和跨国公司在NPS上的表现如何？

赖克哈尔德：这取决于不同的行业。在我们研究的几个行业，我们发现，在手机业，NPS最高的前四位是诺基亚、摩托罗拉、索尼爱立信、三星这些跨国公司，NPS最低的四位是中国本土公司。这和它们的市场表现一致。但如果看保险行业和食品零售业，各种情况都有，有NPS很高的本土公司和跨国公司，也有NPS很低的本土公司和跨国公司。

其实，世界上公司的NPS的平均水平并不高，一般在30%到40%，而伟大的公司的NPS能够达到80%。这意味着对于中国本土公司来说，有足够的机会来与目前的大公司大品牌进行竞争。

但目前在中国市场上的问题，是“太容易的增长”掩盖了事实的真相，因为会计报表上的数据是非常好的。这些公司只要简单地增长销售渠道、接触到更多的消费者，就能实现销售增长，但这并不意味着这是健康的成长，这也是为什么一些公司发现他们在上海或北京的业务开始缓慢下来。但他们可以选择去关注二线或者三线的城市。在那里，增长会变得容易，仍然能够享受20%的增长。

然而，他们依然会面临这样的问题：为什么我在上海的业务再也没有增长了？这是很多跨国公司和在中国公司所面临的问题，但我很怀疑他们是否了解真正的原因。●

## 弗雷德·赖克哈尔德 客户净推价值(NPS)理论

无论是“客户满意度”调查，还是“客户保留率”理论，都只能笼统地阐述客户忠诚对业务的影响。而NPS理论则基于一个终极问题的回答，丈量出客户忠诚度，将客户反馈和企业利润直接关联起来。

- ① NPS的终极问题是：你会把这间公司推荐给朋友或同事的可能性有多大？
- ② 客户根据终极问题的回答，可被分成三个类型：
  - × 推介型——忠实的热心者
  - × 消极满意型——满意，但不怎么热情
  - × 贬低型——不满意的客户一家公司的NPS=推介型客户的百分比-贬低型客户的百分比。
- ③ 黄金定律：要想别人对待自己好，就要对待别人好，要尊重他人。
- ④ NPS的重要性在于通过计算公司一般顾客的终身价值，以及区别业务的经济效果（例如保留率、收益、年消费、成本效率以及口耳相传），彰显并量化了推介型客户和贬低型客户的价值。
- ⑤ NPS使得公司能够区分以不断增加客户价值而获得的“良性利润”和以损害客户关系为代价而换来的“不良利润”。
- ⑥ 不良利润源于不公平或误导性定价，试图通过降低客户体验的质量来省钱，向客户榨取价值而非创造价值。在许多公司，超过30%的客户可归入此类。
- ⑦ 在大部分行业中，如果企业有比较高的NPS，那么他们通常有很好的利润，并且能健康地成长。
- ⑧ 为了提高NPS，公司需要：为合适的客户设计定位合适的产品和服务，在进行战略投资和创新时，明确业务优先级别，给予那些既能带来高利润又属于推介型客户“长期最高优先级别”。
- ⑨ 通过定期检测NPS，公司可实现文化转变的制度化，客户指数的每个指标均可进行评估，像财务指数（例如利润或资产回报率）一样实用。