

建立赢的文化：建立高度忠诚

零售巨头好市多（Costco）在不到三十年时间里成长为美国第二大零售商和世界第七大零售商——不做广告。靠的是什么？靠的是增加全球的忠实客户和员工，他们当中的许多人宁愿去其他地方购物或工作。

参与的最高级别是忠诚。忠诚的员工和忠诚的客户是无价之宝。一位有才华的员工如果全心全意为企业付出，他带来的收益可能十倍、百倍甚至千倍于你为他付出的成本。给你一生的回报业务和口碑支持的客户是你可以用来撬动世界的终极竞争力杠杆。

较早的模式是“客户和员工满意度”。让客户和员工满意是件好事，但只到这个程度已经不够了。新的模型是“高度忠诚”，而转换到这种模式就是你现在必须做的工作。

“满意度”——旧模式

大多数客户满意度调查不会带来有意义的变化。这些调查往往设计不当、过于冗长并带有偏见。问题常常经过精心设计以获得某些答案，从而导致数据不准确。许多问题较少关注客户的问题，而更多地强调“我们是怎么做的”？

依赖惯常的“满意度”得分是懒惰的二十世纪思维模式和自鸣得意的方法。

建立赢的文化：建立高度忠诚

显然，领导素质往往是员工和客户忠诚或不忠诚的原因。依赖惯常的“满意度”得分是懒惰的二十世纪思维模式和自鸣得意的方法。领导人的真正问题是，“你如何建立高度忠诚？”

从前做的工作

使客户满意

现在必须做的工作

建立高度忠诚

“高度忠诚”：新的模式

你如何能像好市多那样，让六千万不可动摇的忠实客户每年都高兴地交着会员费去他们的仓库购物？

根据哈佛大学教授兼贝恩咨询公司资深顾问弗雷德·赖克赫尔德（Fred Reichheld）的说法，答案是“推己及人”。这个所谓的“黄金法则”简单至极，但它的确有效。赖克赫尔德引用了成功的美国西南航空公司荣誉总裁科琳·巴瑞特（Colleen Barrett）的话：“实践黄金法则是我们做任何事情都必不可少的。”世界上最成功的汽车租赁公司 Enterprise 的执行董事安迪·泰勒（Andy Taylor）说：“唯一的发展方式是为客户提供优质服务，让客户愿意再来并向自己的朋友推荐我们。”

这里只举一个 Enterprise 推崇黄金法则的例子：我们的一个朋友在出差途中被困在美国中西部的一个小镇上。他的航班被取消了，小型机场唯一的租车公司也下班很久了，但他认为应该去试着敲敲门。一个穿白衬衫打领带的年轻人微笑着打开门。这位 Enterprise 的员工迅速办好手续，把小镇上最后一辆租赁车租给了我们的朋友。

“你为什么还在这里？”我们的朋友问道。“已经很晚了。”

这位年轻人回答：“我听说出城的航班取消了，所以我想可能会有人需要我。”然后他从小冰箱里拿出一块蛋糕。“我妻子今天做了这个蛋糕，我带过来给可能需要的人。给你，都拿着吧。你去得梅因还要开很长时间的车。”

我们的朋友现在是这家公司的终身客户。Enterprise 将“黄金法则”系统地灌输给公司近 7 万名员工中的每个人，因此年年被评为对客户最友善的租车公司。

“实践黄金法则 是我们做任何事情都必不可少的。”

——美国西南航空公司荣誉
总裁科琳·巴瑞特

每个公司都有一些很好的客户服务，但很少能形成系统——这很讽刺，因为很多研究表明，客户忠诚度是获利成长的主要动力。众所周知，仅仅 5% 的客户忠诚度增长就能够带动高达 85% 的利润增长。



高度忠诚“应用程序”

公司需要一个系统——一个“应用程序”——用于一路追随客户或员工来建立忠诚度。长期以来，领导者专注于改善“关键时刻”，即可能出现的客户与公司的接触点。这样做有好处，但它产生的卓越只在各个点上。研究人员认为，“能够熟练地管理完整客户体验的组织获得巨大的回报：增强客户满意度，减少流失，增加收入，提高员工满意度。”

忠诚度“应用程序”始于客户和员工两个方面的忠诚度指标。许多组织正在使用得到普遍好评的赖克赫尔德“净推荐值SM”作为这两个方面的关键指标。它是指愿意将你的公司作为很好的工作或做生意的地点进行推荐的人和那些绝对不会这样做的人的比例。如果你的得分是 100，则每个人都推荐了你；如果是-100，则没有人推荐你。50 分或以上是不常见的高分，因为推荐你的人比贬低你的人多。

净推荐值提供了衡量忠实度的可靠基准，但你还需要其他信息来了解如何处理你的得分。

许多研究表明，客户忠诚度是获利成长的主要动力。

这些信息来自对客户投入的仔细分析——换句话说，是同理心倾听。客户或员工在告诉你关于自己的哪些具体情况？他们在表扬你或批评你时提到了哪些具体情况？通过这个分析工作，你可以将领先指标分离出来单独解决。将类似净推荐值这样的真实的忠诚度指标与丰富的输入系统相结合的领导者最有可能知道如何提高得分。一旦知道得分，你就可以在忠诚度方面跃上一个极其重要的目标——而且理当如此。

如果你以**同理心**倾听客户的问题，消极的客户通常也会成为**非常忠实**的客户。

这是一种强烈的不断深化的忠诚。在撰写本文时，好市多的净推荐值达到惊人的 71，是零售行业中最高的。

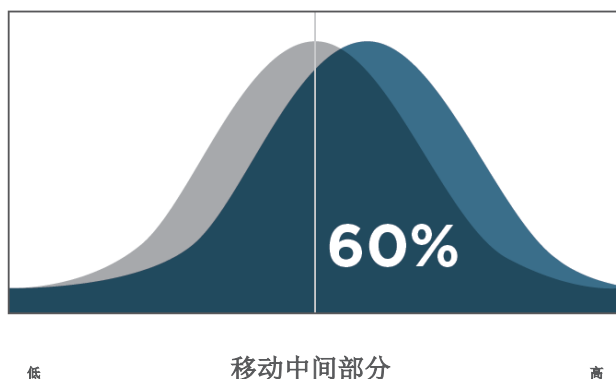
移动中间部分

据我们所知，没有任何组织的净推荐值达到过 100。进入七十年代后就会使你跻身于好市多这样的少数精英公司的行列，因为平均得分在 10 到 15 之间。如果你是领导者，你的一个极其重要的目标就是提高公司的得分。无论你领导的是小团队还是整个公司，实现这一点的一个现实策略是“移动中间部分”。

员工忠诚度带动客户忠诚度

还有一个有意思的现象是，员工忠诚度影响客户忠诚度，客户忠诚度反过来影响账本底线。“从低端零售商那里得到的教训之一是，将工人置于卑微、低贱岗位往往导致劣质服务。”记者哈罗德·梅耶森（Harold Myerson）这样写道。当美国一家大型家装零售商通过裁减其经验丰富的底层员工并取消教育计划来降低成本时，就表明了这一点。该公司在客户服务方面的卓越声誉暴跌，销售额增长极为缓慢。

相比之下，努力获得员工的高度忠诚的公司往往也会获得客户的高度忠诚。好市多奇迹般的崛起同样由于其贡献者的忠诚。该公司向员工支付的工资比同行业平均水平高出 42%，并提供令人羡慕的一揽子福利，包括职业教育和晋升通道。员工流动率为 6%，而零售行业则为 40% 左右。



任何企业都有无论做什么都会爱你的支持者和无论做什么都会恨你的贬低者。你不可能影响他们的感受，但两者之间是可以被影响的大多数。如果你可以将这个群体向支持者一侧移动哪怕几个点，就会获得巨大的红利，因为这个群体太大了。

销售执行委员会的一项革命性研究表明，当中间 60% 的销售人员业绩增长达到 5% 时，产生的平均收益比高端 20% 的员工业绩增长达到 5% 时产生的收益高出 70% 以上。简单来说，中间部分的小变化对账本顶线的影响非常大。

建立追求卓越的文化：建立高度忠诚

建立高度忠诚

步骤	讨论要点								
1. 衡量你的客户和员工的忠诚度	<p>一种方法是计算净推荐值。</p> <ul style="list-style-type: none">• 提出这个问题：“按照从 0 到 10 的级别（10 是高），你向朋友或同事推荐我们的可能性是几级？请对你的答案给出理由。”• 将得分分类如下。 <table border="1"><thead><tr><th>得分</th><th>类别</th></tr></thead><tbody><tr><td>9-10</td><td>支持者：忠诚，热情，会给你回报业务并推荐给别人。</td></tr><tr><td>7-8</td><td>被动：满意但不热情，容易受到竞争对手的影响。</td></tr><tr><td>0-6</td><td>贬低者：不高兴，会扩散对你的负面评价。</td></tr></tbody></table> <p>计算净推荐值时，要从支持者的百分比中减去贬低者的百分比。</p> <hr/> <hr/> <hr/>	得分	类别	9-10	支持者：忠诚，热情，会给你回报业务并推荐给别人。	7-8	被动：满意但不热情，容易受到竞争对手的影响。	0-6	贬低者：不高兴，会扩散对你的负面评价。
得分	类别								
9-10	支持者：忠诚，热情，会给你回报业务并推荐给别人。								
7-8	被动：满意但不热情，容易受到竞争对手的影响。								
0-6	贬低者：不高兴，会扩散对你的负面评价。								
2. 设定一个目标来提高忠诚度指标	<p>设定一个极其重要的目标来提高净推荐值。选择你认为可以达到的数字，并给自己设定达到这个数字的最后期限。</p> <hr/> <hr/> <hr/>								
3. 按照领先指标行动	<ul style="list-style-type: none">• 仔细分析受访者的选择理由。寻找重复性主题。• 深入分析这些重复性主题。通过电话和社交媒体与客户及员工面对面交谈。对人们提出的关于你的问题追根问底。• 作为一个团队，根据你们发现的主题选择引领指标。• 根据引领指标行动，并仔细跟踪进度。 <hr/> <hr/> <hr/>								

建立追求卓越的文化：建立高度忠诚

高度忠诚区

因为高度忠诚的回报非常可观，所以你应该坚持去实现“高度忠诚区”的目标，因为这个区域的人们只愿意在你这里工作或与你做生意。愿意为公司蹚着淤泥工作的员工，

他们的价值谁能算得出来？还有那些以宗教般的虔诚与你联结在一起的客户，他们的价值又如何计算？将有可能的大多数人移动到高度忠诚区应该是每个领导者极其重要的目标，也是你现在必须做的工作。

作者简介



肖恩·D·穆恩
(Shawn D. Moon)
领导力和战略客户
执行副总裁
富兰克林柯维公司

三十多年来，肖恩一直与全球客户合作，传授领导力和管理、销售和市场营销、项目开发以及咨询服务方面的经验。他用渊博的知识和丰富的经验激励大家成为依靠员工效率和执行力的领导者。肖恩是若干著作的作者或合著者，其中包括《解放人才：激发员工无限潜力的3次领导者对话》，《终极竞争优势：让员工发挥影响力的重要性和促使他们积极参与的6种做法》以及《追求卓越的组织文化：不可或缺的终极任务》。



苏·达特-道格拉斯
(Sue Datche-Douglass)
领导力、销售和有效交付
全球副总裁
富兰克林柯维公司

苏·达特-道格拉斯拥有30多年的组织和领导经验，是促进组织提高绩效和加强组织不同层面互动的专家。苏·达特于1996年加入富兰克林柯维公司，担任领导交付顾问，负责设计、开发和提供定制领导力参与解决方案，满足众多客户的独特需求。她是《终极竞争优势：让员工发挥影响力的重要性和促使他们积极参与的6种做法》的合著者。