

白皮书

# 信任已死。信任万岁！

为什么长期客户忠诚度仍受信任关系驱动

## 信任已死。信任万岁！

### 为什么长期客户忠诚度仍受信任关系驱动

近年来已经产生了许多“新”的销售方法论和方法 — 这些方法论和方法多数被认为是建立客户长期忠诚度的有效战略。发现隐藏的需求，适应客户购买的方式，承担商业合作伙伴或顾问的角色，甚至是教学，都是在客户时代从事销售的一些流行概念方法。

然而，两个基础和相互依赖的概念对于推动长期的客户忠诚度仍然至关重要：买卖双方之间的相互信任和另一方面 — 买卖双方的关系。

在本研究中，我们着手研究这些概念及其对长期忠诚度的影响，并通过对全球最大市场中 1,600 多名消费者的调查来验证我们的假设<sup>1</sup>。我们的研究结果指出了信任关系模型的前因和后果，并表明，这些概念的重要性非但没有减少，反而对推动今天的持续销售成功至关重要。

想要说明忠诚度的重要性并不难。顾客忠诚度 — 顾客对组织的情感和行为承诺 — 得以降低采购成本并增加收入。<sup>2</sup> 这通过关注最有可能产生信任的人际态度、技能和行为，并加强与客户之间的积极关系，从而实现忠诚度，企业将更加成功地最大化每位客户的终身价值。

在本报告中，我们将来自历史商业和学术文献的重要发现与我们的调查结合起来，根据信任和关系间的相互关系制定销售方法。这些研究工作还揭示了深层信任和积极业务关系对长期客户忠诚度和其他公司利益的驱动因素和后果。我们首先说明为什么信任是互惠互利的买卖双方互动的基础，也是我们销售模式的焦点。

### 关键在于信任

信任在任何关系中都扮演重要角色。在经济关系中进行价值交换时，信任变得尤为重要，因为购买者会遇到某种程度的风险，通常是金融风险 — 也可能是社会、功能、时间和其他风险。如果销售人员以不可靠、误导或不正当的方式行事，那么客户将受到这类一种或多种方式的伤害。在企业对消费者和企业对企业的买卖双方参与中均是如此。

**究竟什么是信任？  
大多数人在感知它时都  
了解它，但定义它并不  
那么简单。**

究竟什么是信任？大多数人在感知它时都了解它，但定义它并不那么简单。大部分研究将信任的定义归结为两个部分：1) 客户对销售人员信誉的看法；2) 客户认为销售人员关心做对客户正确的事情的程度。

该定义的第一部分涉及更客观的认知导向的信念，即销售人员具有必要的能力和可被信赖的能力，而第二部分则涉及有关销售人员动机的安全（或不安全）情绪感受，以及他们是否会以可靠和关怀的方式行事。

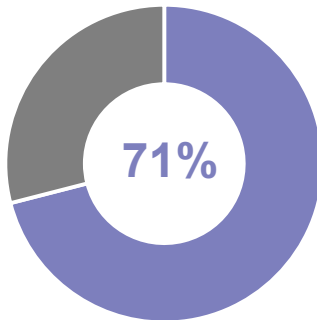
我们向全球 1600 多位客户询问他们如何描述对销售人员的信任，他们的回答充分地验证了这一定义。我们的开放式问题“您如何定义信任？”的前两个回答围绕着两个主题：

<sup>1</sup> 2018 年 5 月，来自北美、欧洲和亚洲（美国、中国、日本、德国、英国和印度）六大消费经济体的 1,610 名消费者（21 岁及以上）完成了在线调查。

<sup>2</sup> Frederick F. Reichheld, “基于忠诚的管理”，《哈佛商业评论》，1993 年 3-4 月期。

“我可以相信他们，他们诚实、可信和知识丰富”（50%），以及“他们正在寻求我的最大利益及提供价值”（25%）。<sup>3</sup>

当被问及促进信任的重要行为时，我们研究中超过 85% 的客户表示，销售人员建立信任的最重要行为之一是“提供诚实和完整的信息”，“为我做正确的事情而不是试图做销售”和“遵守诺言”。正如一位调查受访者所说：“[相信销售人员]意味着我可以依靠他们给我直接的答案，即使他们可能因此而失去了销售机会。”



信任在经济关系中至关重要，因为它可以推动未来的互利互动。事实上，对于大多数消费者来说，相信他们的销售人员比获得最低价格更重要。

在我们的调查中，71% 的受访者表示，他们宁愿从他们完全信任的销售人员那里购买，而不从给予他们更低价格的销售人员那里购买。

信任是对销售人员的满意度和对公司的忠诚度的重要前提。当顾客认为销售人员诚恳和诚实并且相信销售员的行为会产生积极的结果（或者不会导致消极后果）时，他们可能会非常满意和忠诚。<sup>4</sup>

信任销售人员有多普遍？超过三分之一（37%）的受访者表示，他们在过去一年的消费者互动中大部分或全部时间都信任其销售人员。然而，还有改进的空间，因为 21% 的客户表示他们“很少”或“从不”信任其销售人员。尽管仅仅通过一次互动就可以获得信任，但 55% 的受访者表示，他们通常在经过两到五次积极互动之后才会相信他们的销售人员，这表明了买方和销售人员之间持续业务关系的重大价值。

在本报告的后面，我们将更详细地探讨信任如何影响消费者行为，并推动重复购买和长期忠诚度。现在，我们将研究信任如何驱动，并通过积极的买卖双方关系予以加强。

## 作为信任结果和驱动力的关系

信任是启动和维持稳定的社会和经济关系的基本要素。也就是说，建立一种积极的关系需要一定程度的信任，随着时间的推移，这种关系会不断增长，这提供了加强信任的机会；他们变得相互依赖。

<sup>3</sup> 根据 1,183 项分类评论。

<sup>4</sup> Geyskens、Inge、Steenkamp、Jan-Benedict E.M. 和 Kumar、Nirmalya，“关于使用整合分析信任营销渠道关系的概括”，《国际营销研究杂志》，第 15 卷，第 3 册，1998 年 7 月，第 223-248 页。

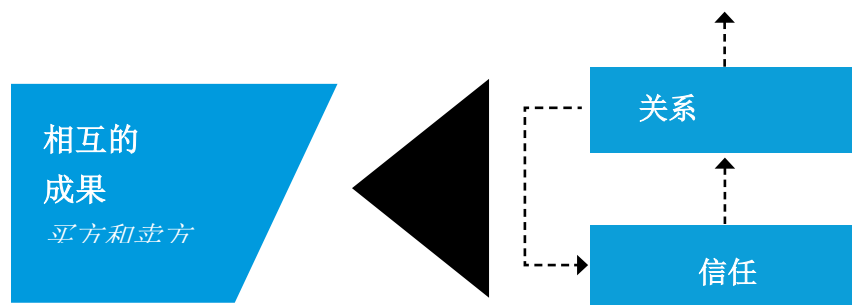


图1.销售模式：信任关系

除了信任之外，关系还需要双方的承诺，并愿意为维持这种关系作出短期的牺牲。投资关系，并建立对关系稳定性的信心，这些行动将进一步发展积极的关系。<sup>5</sup>

反过来，积极的关系会创造个人的承诺，因为随着时间的推移，越是相互信任的关系，顾客对关系的重视程度就越高。从长远来看，客户更有可能保持信任关系，而不是冒着建立新关系的不确定性风险。<sup>6</sup>

然而，当谈到客户对关系的看法时，有一点自相矛盾。一般来说，当您直接询问顾客与销售人员的“关系”有多重要时，与其他更有形特性相比，他们不太可能给予高评价。例如，在我们的调查中，只有 24% 的客户选择将“牢固的关系”作为描述其理想推销员的三大特征之一。然而，大多数客户高度重视他们认为可以带来积极关系的有形特征，例如销售人员具备丰富的知识、友好、专业，并对客户表现出真诚的态度。

此外，受访者表示，以下对他们建立与销售人员的关系“非常”或“极其重要”：“倾听我说话并理解我的需求”（84%），“他们尊重我的时间”（81%），“他们关注我的问题”（76%）和“我相信他们”（73%）。

这些同样的受访者也告诉我不涉及哪些关系。更少的人表示牢固的关系涉及“分享个人兴趣”（37%）或“纯粹为了保持联系而联系客户”（41%）。这提出了我们在这项研究中个人和业务关系之间的关键区别。虽然两者都很重要，但基于共同利益和经验加强联结的个人关系虽然很好，但不足以建立对买卖关系的信任。正是业务或专业关系涵盖了建立长期信任所需的销售能力、信心、价值和客户关注。

按照客户在过去一年中与销售人员保持良好关系的频率，我们将客户进行了划分。约 40% 的客户表示他们“有时”有过很好的关系，而 35% 的人表示他们很少或从未有过很好的关系。其余四分之一的受访者表示他们“与大多数时间”或“总是”与销售人员有很好的关系。

在销售过程中，信任建立在最初阶段，如勘察工作，奠定了关系的基础。在整个客户生命周期内反复的积极互动中，它成为一种相互作用：信任增强关系，反之亦然。

当然，销售人员不会直接建立信任关系，而是作出促进信任的行为。通过一系列能够推动正确行为的技能和态度来进行每一次互动，这种行为随着时间的推移而重复，就是创造和增强可信赖的业务关系的方法。

那么，哪些技能、态度和行为直接影响这种特殊关系的出现呢？

## 关键信任驱动因素：个人态度、技能和行为

<sup>5</sup> Michael A. Stanko 等人，“建立买卖双方关系的承诺：一种联系强度视角。”《工业营销管理》，第 36 卷, 第 8 册, 2007 年, 第 1094–1103 页。

<sup>6</sup> Simeon Chow 和 Reed Holden，“对忠诚的理解：信任的调节作用。”《管理问题期刊》第 9 卷, 第 3 号, 1997 年, 第 275–298 页。

我们建议的销售方法建立在一系列对推动信任至关重要的个人特性和技能上。如图 2 所示，一名有信心、有能力且以客户为中心的销售人员，以及了解如何沟通并为客户提供价值，共同形成信任的关键驱动力。

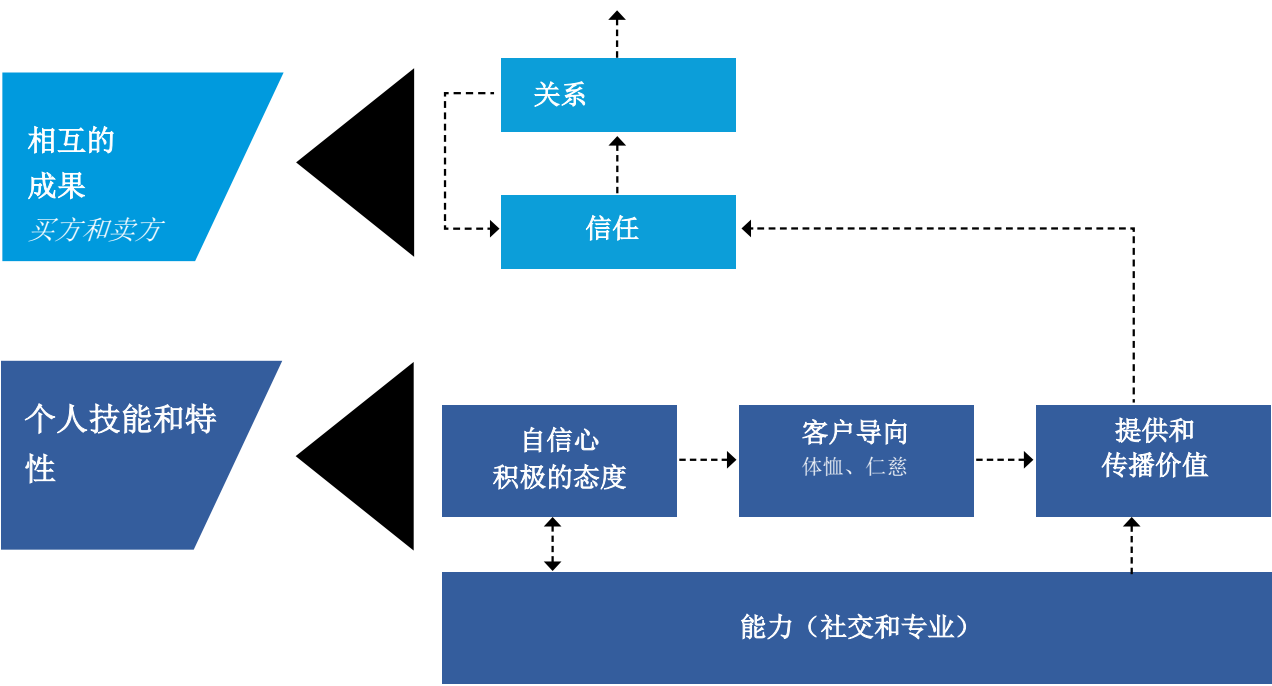


图 2. 销售模式：个人技能和信任关系

在本节中，我们将展示拥有积极态度的个人技能和自信与营销能力之间的相互联系，以及如何以客户为中心让销售人员通过沟通行为和提供价值最终与客户创建一个信任的环境。

能力

我们从潜在的能力概念开始，或者由销售人员展示的可信度、知识和能力（如买方所感知的）。能力通常有两个部分：社交和专业；它们通过创建信任来预测客观绩效。

社交能力被定义为销售人员通过在交互过程中使用社交技能与他人进行有效地交流的能力，以实现某些结果。<sup>7</sup>专业能力侧重于从收集和解释有关产品、竞争对手、行业等信息中获得的基于知识的能力。

正如我们在图 2 中显示的那样，能力与自信心和积极态度的个人特征具有双向关系（下面会更详细地讨论）。当个人拥有自信和积极的态度时，学习（成为有能力和有知识的人）变得更容易，随着能力的提高，个人反过来会感到更自信和积极。<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Robert A. Baron 和 Gideon D Markman, “超越社会资本：企业家的社交能力在他们的财务成功中的作用。”《商业冒险期刊》，第 18 卷，第 1 册，2003 年，第 41-60 页。  
<sup>8</sup> Meera Komaraju 和 Dustin Nadler, “自我效能和学业成就：为什么隐性信仰、目标和努力规则很重要？”《学习和个体差异》，第 25 卷，2013 年，第 67-72 页。

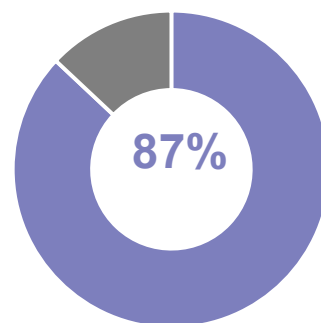
能力也驱使提供和传播价值的能力，因为这样做需要了解如何发现客户的需求，识别基于价值的解决方案并以清晰和引人注目的方式呈现价值。发现机会以提供价值并了解如何最大程度地向客户传播价值需要具备社交和专业能力。

能力不一定等同于销售经验，我们调查中不到三分之一的客户表示，经验是其理想推销员的三大特征之一。然而，销售人员对产品和销售的了解对客户来说非常重要：**57%** 的客户认为“知识渊博”是其理想销售人员的三大特征之一。

---

此外，**87%** 的受访者表示，“知识型”销售人员对于建立信任“非常重要”或“极其重要”。

---



在让客户描述信任对他们意味着什么这一问题时，一位客户用下面的话中总结了一种流行的观点：“[这意味着]他们知道他们卖的是什么，可以为我提供准确的信息，而不是只是为了实现销售而尝试向我推销一些我不能用或者不需要的东西。”

### 自信 — 积极的态度

正如我们已经表明的那样，一个销售人员的能力与自信、积极态度的个人特征有着互惠关系。

我们还在我们的模型（图 2）中提出，培养自信和积极态度的个人特征对于推动“以客户为导向”或者体恤和关注客户福利的品质非常重要。

在我们的调查中，客户压倒性地认为，“积极”（**79%**）和“自信”（**71%**）的销售人员对于建立信任“非常重要”或“极其重要”。一位顾客告诉我们“您可以从销售人员对产品和对自己能力的信心中积聚信任”，这说明了这些特征与创造信任的能力之间的相互作用。

### 以客户为导向

与能力无关的是客户导向的理念：销售人员在销售过程中向顾客展示善解人意和仁慈的态度和信念。被描述为从客户的角度看问题并按照他们的最大利益行事，这是一种哲学和信念，指向理解买方的需求，并始终如一地表现出将那些需求置于高于个人考虑地位的行为。

许多研究都研究了客户导向的概念，并发现它是高绩效销售人员的重要特征。<sup>9,10</sup> 然而，“客户导向”在很多方面与“销售导向”相反，而销售人员主要关心与销售相关的活动和目标。

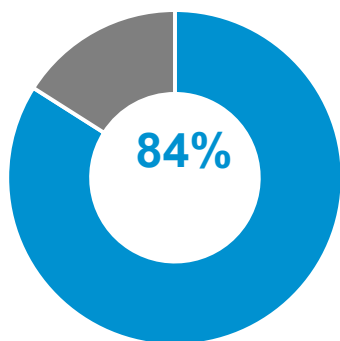
---

<sup>9</sup> Scott W Kelley, “在服务人员中树立客户导向。”《营销科学学院学报》，第 20 卷，第 1 册，1992 年，第 27–36 页。

<sup>10</sup> Arthur Bragg, “将销售人员变成合作伙伴。”《销售与营销管理》，第 137 册，1986 年 8 月期，第 82–84 页。

我们的模型表达了自信、积极的态度和能力对销售人员对客户表现出体恤和仁慈能力的影响。在考虑销售情况以及客户需求、精神状态等因素的情况下，在销售互动中展示这种客户导向对于理解如何传递价值至关重要。<sup>11</sup>

从客户的角度销售也对关系和绩效产生重大的积极影响。<sup>12</sup> 超过 80% 的回应我们调查的客户表示，对客户



表示关心和体恤的销售人员对于建立信任是“非常重要”或“极其重要”的，理由是他们需要“被当作人来看待，而不仅仅被当作潜在的客户”，而且“需要知道他们的内心承载着我最大的利益”。倾听也是展示客户关注的重要活动。在我们的调查中，超过八成的客户（84%）表示，让销售人员“为了了解我的需求而倾听我的意见”对于建立良好的关系“非常重要”或“极其重要”。

其他研究证实，能成为优秀听众的销售人员可创造了一种情况，即客户愿意与其分享信息，准确地为信息添加意义，并提供反馈，表明有效的倾听技能和以客户为导向的销售行为之间的积极关系。<sup>13</sup>

销售人员的客户导向帮助客户做出最能满足他们需求并降低风险的决策。最终，长期满足这些需求的程度使得他们能够区分出优秀的销售人员和不良人员。因此，客户导向是信任和客户满意度的重要前提。此外，研究发现，顾客感知的买卖关系会随着销售人员顾客导向的增加而增强。<sup>14</sup>

### 沟通和提供价值

正如我们的销售模式所示，社交和专业能力有助于销售人员推动价值创造并降低客户风险的能力，而销售人员的信心和积极态度也会通过以客户为导向来影响沟通和价值交付。

但是，我们通过沟通和交付价值到底想达成什么目的，建立信任关系的渠道又是什么？

在买卖双方互动中定义客户感知价值是无数研究的主题。尽管对价值定义的深入探讨超出了本报告的范围，但大多数人都同意，当客户在各种功能和情感收益中获得积极收益时，他们会感受到价值，包括诸如质量、性能、物质主义、方便、乐趣和社会接受。<sup>15</sup>

<sup>11</sup>Barton A. Weitz、Harish Sujan 和 Mita Sujan, “知识、动机和适应行为：提高销售效率的框架,” 《市场营销杂志》, 第 50 册, 1986 年 10 月期, 第 174-91 页。

<sup>12</sup>Fernando Jaramillo 等人, “销售导向 — 顾客导向 (SOCO) 与销售人员工作绩效之间关系的整合分析。”《商业与工业营销杂志》, 第 22 卷, 第 5 册, 2007 年 7 月期, 第 302-310 页。

<sup>13</sup>Stephen B. Castleberry、Rick Ridnour 和 C.David Shepherd, “销售员倾听：ILPS 规模的复制和扩展。”《应用商业研究杂志》, 20.1, 2004 年, 第 23-31 页。

<sup>14</sup>M. Williams 和 M.R. Attaway, “作为组织文化对买卖关系影响的中介，探索销售人员的客户导向。”《个人销售和营销管理杂志》, 第 16 卷, 第 4 册, 1996 年, 第 33-52 页。

<sup>15</sup>Morris B Holbrook, 消费者价值：分析和研究框架，劳特利奇，2005 年。



沟通和交付价值需要预测客户需求，识别未表达的需求，并向客户提供帮助他们实现目标的见解和解决方案。通过以客户为导向和能力，销售人员更有可能拥有这些技能和见解，并能够识别客户需求并将潜在解决方案与这些需求相匹配。他们也更有可能根据这些要求定制他们的展示，从而有效地沟通和传递价值。

销售研究一直发现，有效的沟通与信任直接和正面相关，并且对承诺有强烈的积极影响。<sup>16</sup> 沟通价值，特别是专业产品知识，对促进客户信任具有显著的积极影响。<sup>17</sup>

**沟通和交付价值需要预测客户需求，识别未表达的需求，并向客户提供帮助他们实现目标的见解和解决方案。**

我们调查中的受访者同意，83% 的受访者表示“沟通价值”对于与销售人员建立信任是“非常重要”或“极其重要”。可以肯定的是，沟通对信任的影响是关乎质量，而不是数量。良好的沟通的重要性几乎是经常沟通的两倍。在我们的研究中，只有 21% 的客户表示“经常沟通”对于建立信任极其重要，而 42% 的人表示“沟通良好”极其重要。

总结到目前为止我们的模型，当买方认识到销售人员能够通过他们的客户导向、能力展示、自信和积极的态度持续地为他们提供价值时，他们会相信结果。凭借这些技能和特征，销售人员能够更好地确定向客户交付和传播价值的方法。

这一切的最终结果是什么？我们接下来回答这个问题，并回顾与其销售人员建立可信赖业务关系的客户的态度和行为反应。

## 信任 + 关系 = 忠诚度

我们在本报告中展示了信任和积极关系如何相互加强。多项研究支持我们的立场，即这些职业关系促进忠诚度或创造投入和情感承诺的客户。

具体而言，客户与供应商开展进一步业务的倾向，向其他人推荐该产品的可能性以及他们为公司产品支付溢价的可能性都显示出其与销售人员的关系对其产生积极影响。<sup>18</sup>

这种关系/信任对忠诚度的影响表现在态度（情绪连接）和行为（例如继续购买和传播积极的口碑）上。忠诚的顾客与他人分享积极的经历，表现出更高的再次购买意愿和增加的钱包份额。整个销售模式如图 3 所示。

现在已经有充分的文件证明，对销售人员的满意度对未来互动的预期将产生积极的影响。<sup>19</sup> 客户寻求与销售未来联系的可能性主要取决于先前的客户 — 销售人员关系的质量。

<sup>16</sup> Partha P. Chowdhury, “B2B 关系中的信任和承诺的前因和后果：文献综述。”《印多尔管理杂志》，第 4 卷，第 2 册，2012 年，第 49-63 页。

<sup>17</sup> Jau-Shyong Wang, “直销经销商与客户之间的信任和关系承诺。”《非洲商业管理杂志》，第 3 卷，第 12 册，2009 年 12 月期，第 862-870 页。

<sup>18</sup> Robert W. Palmatier 等人, “企业对企业关系营销投资的回报：影响利润策略。”《营销科学》，第 25 卷，第 5 册，2006 年，第 477-493 页。

<sup>19</sup> Lawrence A. Crosby 等人, “服务销售中的关系质量：一种人际影响的角度。”《营销杂志》，第 54 卷，第 3 册，1990 年，第 68-81 页。



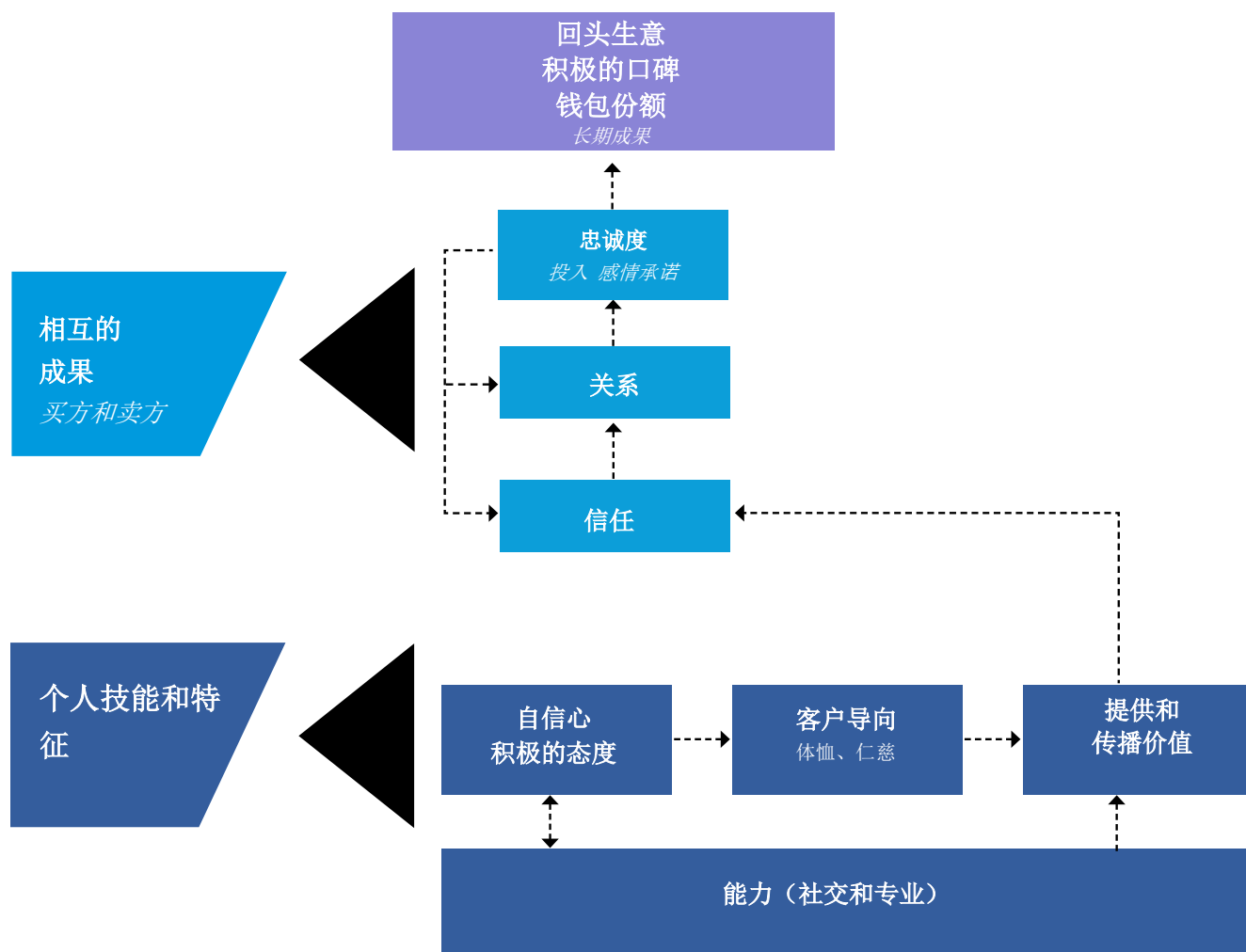


图3.具有客户忠诚度的销售模式和成果

如果客户与销售人员之间有一个值得信赖和积极的业务关系，他们更可能会同意一系列有利于卖方的事情：

- 由于销售人员通常是客户与公司之间的重要沟通渠道，因此客户会定期利用有关销售人员的信息来推断公司。<sup>20</sup>在我们的研究中超过四分之三的客户（76%）表示，如果他们信任其销售人员，他们会“有可能”或“很有可能”信任该公司。
- 在我们的调查中，相信其销售人员的 77% 客户说他们“有可能”或“很有可能”推荐他们的家人或朋友。
- 客户也可能写出积极的在线评论 — 63% 的人表示，如果他们信任他们的销售人员，他们“有可能”或“很有可能”撰写积极的评论。

<sup>20</sup> John E. Swan 和 Johannah Jones Nolan, “赢得客户信任：销售人员概念指南。”《个人销售和 sales 管理杂志》，第 5 卷，第 2 册，1985 年，第 39-48 页。

- 信任其销售人员的客户相比于不信任其销售人员的客户有三倍的可能性会宽恕一次不好的体验（分别为 31% 对 10%）。将近一半（44%）的客户表示，如果他们不信任销售人员，他们则不可能宽恕某次不好的体验。
- 只有 17% 的客户表示，如果他们完全信任当前的销售人员，他们仍然很可能考虑从竞争对手那里购买同一款产品。
- 我们调查的受访者中有 81% 表示，他们未来可能会“有可能”或“很有可能”从他们信任的销售人员的公司那里再次购买。
- 此外，鉴于持续追求客户反馈以推动持续改进，以及在输于竞争对手之前有机会挽回不满意的客户的价值，值得注意的是，65% 的人表示如果他们信任他们的销售人员，他们会“有可能”或“很有可能”花时间分享问题或投诉。

最后，除了从客户忠诚度中获得的直接利益外，公司还可以通过建立值得信赖的业务关系来享受其他优势：与买家建立了高度信任关系的公司通常会降低交易成本，因为保持现有客户的成本要比获取新客户低得多。买卖双方之间更多的信息共享也可以导致价值的共同创造和新的创新产品的开发 — 卖方的额外好处。

## 结论

虽然市场和周围的世界在不断变化，但凡人始终是凡人，研究仍然证实买卖关系中的信任对客户满意度和忠诚度有巨大的影响。事实上，在客户时代，公司不能继续依靠价格或产品进行竞争。产品的商品化和快速创新以及价格透明度和在线评论的增加迫使企业在吸引客户的方式上更具战略性。

顾客仍然是很在意价格的，但与持续提供价值的销售人员建立可信赖的业务关系，对于为品牌创造长期行为和情感承诺，最终带来利润增加作出了重大贡献。一位受访者这样总结道：“我最想知道的是，我可以信任我的销售人员。如果我不能相信我的销售人员，我怎么可能相信我正在购买的产品？信任是任何关系的根本基础.....这尤其适用于销售人员。”

信任和关系同样重要，但销售公司不能直接传授这两样东西。更确切地说，这些概念是每个拥有适当的个人特征、技能和行为的销售人员结果。专注于在其销售队伍中开发这些资产的公司将在当今竞争激烈、以客户为导向的市场中取得更大的成功。