

# 用户的本质

数字化时代的精准运营法则

[比] 史蒂文·范·贝莱格姆◎著  
(Steven Van Belleghem)  
田士毅◎译



WHEN DIGITAL  
BECOMES HUMAN

让用户更快找到、更快下单、更多好评的精准运营方案

亚马逊、苹果、谷歌、脸谱网、迪士尼、通用电气、星巴克、  
爱彼迎、巴宝莉、网飞……无数卓越企业都在践行的精准运营法则

翻开本书，理解用户的本质，实现精确化运营，让企业更快成就卓越！

中信出版集团

# 用户的本质

## ——数字化时代的精准运营法则

[比] 史蒂文·范·贝莱格姆 著  
田士毅 译

中信出版集团

# 目录

## 前言

## 第一部分 关系变革

### 第一章 未来的用户关系

## 第二部分 数字化变革

### 第二章 数字化至上 = 用户至上

### 第三章 精准生态系统

### 第四章 从自助服务到精准服务

### 第五章 从“大数据”到“大相关”

## 第三部分 人性化变革

### 第六章 当技术人性化

### 第七章 真心营销

### 第八章 人性化接触

### 第九章 群体经济

## 致谢

## 前言

“科技是矢量。”凯文·凯利在他的佳作《科技想要什么》<sup>[1]</sup>中这样写道。我20世纪末与凯文相识，那时他还是数字界的必读杂志《连线》（*Wired*）的老板。他每期的《连线》都为数字化高唱赞歌，同时也发布最新趋势和最新设备信息，讨论这些设备对人和公司产生的影响。这本杂志很棒。可是有一年凯文却干烦了。他跑去拜访住在阿米什（Amish）族群里的一位朋友，过了整整一个月没有网络、没有电话和没有电的生活，这是完全远离技术的一个月。

“科技是矢量”这句话却永远地留在了我的记忆中。按照凯利的观点，人仅仅是微不足道的玩家，在数字革命中，人不过是跑龙套的。那种认为人改变了科技的想法不过是个幻觉。事实上，倒过来才对。科技需要人的帮助才能发展到下一个阶段，凯利对此也赞同，但是这并不意味着人是关键因素。在这出科技还原其本来面目的戏剧里，我们人是附加的小角色。这个理念真是不同凡响，它让我陷入了沉思。

2015年，网络泡沫破灭已经过去了15年。那时候，纳斯达克的科技股价大跳水，许多人因此认为数字革命很快就要寿终正寝了。可他们大错特错了！15年前还没有智能手机，没有平板电脑，没有推特，没有脸谱网。那时候你只能通过发出怪声的调制解调器上网。可是时至今日，数字革命不但没有寿终正寝，反而更加活跃且生机勃勃。

科技在我们的生活中起着越来越重要的作用。没有科技什么都玩不转了。对新生代来说，科技已经成为第二语言（或者，有时候是第一语言）。这些新的进步在未来几年不会放慢脚步，可能正相反。认为我们已经走到科技的穷途末路的想法是荒谬的，

认为脸谱网、推特、Instagram（照片墙）、Snapchat（阅后即焚的照片应用程序）是科技发展的巅峰同样是荒谬的。我们才刚刚起步。科技是矢量。我们会帮助科技继续向前发展，永不止步。

我们生活在一个迷人的时代。这是一个“亚人类智能”（sub-human）时代。这意味着科技仍然比我们人类要笨那么一点点。但这种状况不会持续太久。最近我数了数我家里的智能电器：一共三个。报警系统真的很智能，无人机也不赖，还有割草机器人。割草机器人让我的生活轻松了不少，我再也不需要每周六下午割草了。这个割草机器人甚至知道哪天会下雨，或者什么时候草坪太湿。它还知道哪片草坪需要割草，知道什么时候该充电了。它真的非常智能，就是总卡在草坪上的桌子下面的同一个地方。愚蠢的机器人。我家院子里的鼯鼠都比它聪明。

但是这些很快就会发生变化。机器的智能化日新月异。一般来说，它们的智力水平每18个月就会增强一倍。这也就意味着，在不远的将来，它们会变得比鼯鼠还要聪明。用不了几年，它们会变得比我们人类还要聪明。这太可怕了。我至今还记得我们家的第一台电脑，那是个不能联网的机型。可现在每个家里都有至少3台上网设备。科技是矢量——而我们人却比我们周围的科技进化得慢。

亚人类智能时代要结束了。过不了多久，你的新电脑、机器人或无人机上的包装就能告诉你这些电器已经变得多么智能。你将看不到处理速度、内存大小这样的说明。这样的规格指标都将成为过去。你将读到“10%人类智能”这样的说明。这就是智能机器大致的现状。但不久这个指标就可以提高到50%。也许神不知鬼不觉间我们就将与“一倍人工智能”“两倍人工智能”的机器生活和共事了。比你聪明两倍的割草机，你能想象吗？

显然，在这样一个数字新纪元中，人与人之间的互动将处于劣势。但是这样的互动也因此变得更加弥足珍贵。读者可以看看银行界的变化。现在，我不需要去实体银行了。我可以在任何地

方、任何时候，以任何方式来完成银行类交易。一切都可以在网上搞定。过去我用电脑上网，现在用智能手机也能做到。这给我带来了100%的便利。但是如果有问题需要我电话告知银行，我绝不愿意跟一台计算机讲话。“想做这个请按2，想做那个请按3”，我的天哪，是的，数字化的完美毋庸置疑，但是我有问题时，还是愿意跟一个真人讲——一个能跟我有个性化接触的真实的人。

数字化世界主宰我们生活的那一刻离我们越来越近了，人与人之间的互动将会越来越少。当这些成为现实的时候，人性化情愫将变得愈加重要，因为人性化情愫能给数字世界的用户和企业创造附加值。当数字化来临，用户将比以往任何时候都更需要这种人性化情愫。

彼得·欣森

---

[1] 中文版参见：凯文·凯利.科技想要什么[M].严丽娟，译.北京：电子工业出版社，2016.

# 第一部分 关系变革

## 关系变革

### 人类已经实现数字化， 是时候让数字化变成人性化了

人人都爱E.T.（外星人）。最近我和我的两个儿子一起看了《E.T.外星人》这部精彩的电影。当看到E.T.与他的人类朋友埃利奥特告别时，与大多数看过这部电影的人一样，我们也感动得喉咙哽咽、热泪盈眶。在这部电影上映前，我们印象中的外星人一直是“坏”的代名词。他们缺乏人性，而这种“非人性”令人恐惧。E.T.彻底改变了人们对外星人的这种印象。E.T.来自外星球，但有着温暖、人性的一面。这在当时是很新颖的想法。自那时起，所有“好”的外星人都像E.T.一样有了人性化的一面。每个人都喜欢E.T.。看过电影的人都会同情E.T.。这是一部只要你看就永生难忘的电影之一。情感关系是非常牢固的。未来的成功的用户关系道理也是如此：情感内涵将会影响用户关系。但只有当我们的用户关系中的理性、实用那部分运行顺畅时，情感这一部分才能发挥作用。因此，未来成功的用户关系要建立在理性（数字化的完善）与感性（人性化情愫）的基础上。

如今，科技俨然成了大多数人的第六感。我们一刻——哪怕只有一小时——也离不开科技（产品）。科技引领我们的职业生活，让我们享受闲暇时光，助我们紧跟时事动态，科技在我们生活的方方面面都举足轻重。未来的5~10年，数字化发展的规模和速度都会突飞猛进。如今，平均每个家庭都有3个与网络相连的科技产品。到2020年，这个数字至少将变成10。除电话外，汽车、咖啡机、鞋、冰箱等更多的产品都将与网络紧密相连。

数字化的快速发展还会影响用户与公司的关系。用户关系将



从始至终与数字化紧密相连。线上和线下的差异将很快消失。用户现在生活在一个自助、自动的世界里。智能数据处理和积极主动的用户服务已经成为主流。在这个数字化快速发展的时期，想要在用户关系上赢得优势变得非常困难。以网络起家的公司已经在这场较量中领跑并持续地巩固着这种优势。而那些凭借模拟计算机技术起家的公司则被甩在了后边，除非这些公司能够快速地弥补自身的劣势，否则他们的未来将会变得扑朔迷离。

在不远的将来，用户关系将变成一种商品。没有成功过渡到数字化的公司将很难生存下来。然而，即使他们成功地完成了数字化，也不足以赢得客户的青睐。数字化的变革同样带来了运营方式的变革。下一个五年，人在用户关系中究竟扮演怎样的角色？自助服务、自动化和机器人会主导我们未来的用户关系吗？如今依然有人类能做到而机器做不到的事情（至少是现在），比如人可以在用户关系中注入情感因素。这也就意味着，如果人在用户关系中一直扮演着这种角色，那么我们把焦点恰当且直接地放在情感上就变得非常重要。计算机没有创造力、同理心和激情，可这些我们人类都有。

这本书讲的不是破旧立新的故事。恰恰相反，本书旨在为你提供一个未来用户关系的走向。它会告诉你如何才能让你的公司以最佳的方式完成数字化，还能帮助你在数字化之后为未来做出合理的选择。未来既是数字化的，也是人性化的。

## 本书结构

调研与假设是本书的基础。近年来，我有幸与一大批专家和公司探讨了未来的用户关系，而探讨的成果构成了本书的核心内容。

此外，我还进行了三个研究项目以验证本书的一些假设。

1. 自助服务经济研究：这是一项对全世界2 750位受访者所做的调查研究。这项研究描述了在购物的各个阶段中消费者对自助服务的态度。

2. 未来用户关系研究：这是2014年对全世界3 507位受访者所做的调查研究。这项研究描述了消费者对人在用户关系中的作用所持的态度。

3. 定性研究及硅谷印象：过去两年间，我与彼得·欣森去硅谷做了几次让我受益匪浅的调查。这几次调查让我对未来有了大体的概念。未来迟早会来，你必须时刻做好准备迎接它。这本书中的一部分观点由调查研究获得，但也在很大程度上受到了当今颇具创造力和引领时代潮流的一些公司的启发。简而言之，这些调查使我对现代用户关系的理解更加深刻，也使我有机会采访到一大批业内的领军人物，其中就包括迪士尼、Coolblue、Cartamundi的首席执行官。

最后，欢迎大家向我提出问题，对我的新观点做出反馈，你可以通过电子邮件[Steven@VanBelleghem.biz](mailto:Steven@VanBelleghem.biz)或者推特@StevenVBe联系我。谢谢你们阅读我的书。

# 第一章

## 未来的用户关系

### 技术改变用户与公司之间的关系

世界在不断发展。自20世纪初以来，创新水平飞速发展。曾入选《时代》杂志最具影响力100位人物的尼尔·弗格森（Niall Ferguson）确信，创新的速度与这个星球上的人口总数密不可分。若将创新发展速度曲线与世界人口数量变化曲线进行比较，你会发现二者有着惊人的相似之处。人口基数越大，创新成果越多。近几十年来，我们经历了一场速度惊人的创新革命。网络、智能手机以及平板电脑的推出，已经让我们的世界发生了翻天覆地的变化。未来，这场革命会把创新推向新高，将我们带入一个崭新的世界。在科技发展的历史长河中，未来的5年无疑将会好戏连台。我们将有幸第一次见证科技创新的百舸争流。我们有理由相信，这些科技发展将彻底改变客户与公司之间的关系。

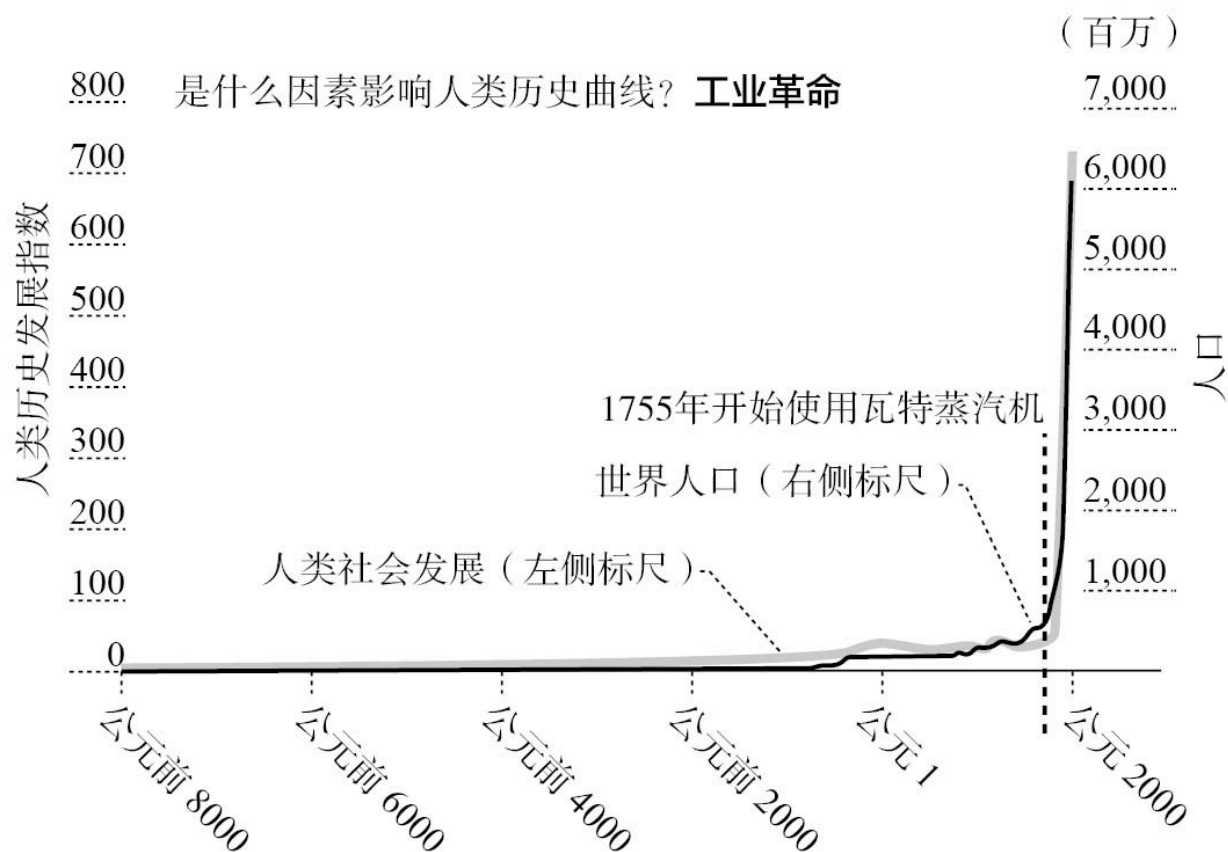


图1.1 经济增长和人口增长

## ◎潮流1：移动端的发展

移动技术的发展由来已久，但绝不会停滞不前。现在，几乎每个人都至少拥有一台移动技术产品，而在未来数年，各种移动技术产品的人均数量将呈指数增长。这意味着处理速度更快、智能化程度更高的应用程序和可穿戴设备（如智能手表）将纷纷出现。这将有助于创建一个实时消费者群体，他们关注新产品，关注健康，热衷分享体验。

## ◎ 潮流2：物联网

另一个相关的技术革命就是物联网。到2020年，连接技术将遍布全世界。我们的日常用品都将通过传感器与网络直接连接。这意味着什么呢？举个例子，飞利浦已经研发出一款智能牙刷，

当你刷完牙后，牙刷会立刻给你本次刷牙打分，告诉你刷牙质量如何；它甚至能够在你毫不知情的情况下为你预约牙医。

### ◎ 潮流3：机器人

在未来的数年里，机器人技术将会成为科技快速发展的另一个助推器。过去，机器人仅用在大型工厂的生产过程中。然而，现在我们已经看到类似的技术走入千家万户。每周都有更多的家庭购入剪草坪机器人。不远的将来，我们也会看到机器人应用程序用于卫生保健、快递和居家安全领域。

### ◎ 潮流4：3D打印

3D打印技术的使用正在增加。到2020年，大多数普通家庭都能以可以接受的价格购入高品质的3D打印机。虽然3D打印技术还有待完善（尤其在打印时间上），但它正以闪电般的速度向前发展。3D打印将会使每个人建立自己的迷你工厂成为可能。这一进步将会降低差不多每个行业的门槛。麦肯锡公司预测，到2020年，3D打印市场价值将达5500亿美元。

### ◎ 潮流5：人工智能

这是最后一个潮流，但不意味着它在下一个10年的技术发展中所起的作用无足轻重。弈棋机是人工智能的第一个体现，连国际象棋大师和围棋职业九段棋手都不是它的对手。1997年计算机“深蓝”击败国际象棋世界冠军加里·卡斯帕罗夫，2016年谷歌人工智能“阿尔法围棋”（AlphaGo）战胜韩国围棋职业九段棋手李世石，现在的人工智能技术已经今非昔比。具有人工智能的计算机和人一样聪明，甚至比人更聪明。如果人工智能技术继续发展，我们很快就能与电脑控制的呼叫中心的人工智能“工作人员”直接对话，到那时候，我们肯定会以为自己在与真人说话。

## 更短在接受创新曲线

2000年刚过去不久，研究人员做了一项调查，调查人们对手机的迷恋程度，结果是一边倒的：超过80%的受访者表示他们并不想拥有手机，因为他们觉得手机只是个既没用又昂贵的产品。然而10年之后，超过90%的人拥有了手机。2014年年中的调查表明：50%的互联网用户知道谷歌眼镜的存在，54%的用户听说过智能手表，而33%的用户熟悉耐克智能健身腕带。人们不仅知道这些科技小产品，而且人们对这些东西的兴趣浓厚程度也创下新高。调查显示，约50%的受访者想拥有一台智能温控器，51%的人表示汽车联网是个很有意思的想法，还有41%的人愿意拥有一台智能冰箱。15年前，科技是那些书呆子的事；而现在，科技是时尚元素。

倘若你想研究新技术的扩散过程，你需要先研读埃弗里特·罗杰斯（Everett M. Rogers）的《创新的扩散》（*Diffusion of Innovations*）。该书的核心模型是那个经典的接受创新曲线。这个模型定义了创新扩散的五类目标人群：最先使用创新产品的人群是创新者，紧接着，早期接受者开始使用。如果一项创新能够被这两个人群接受，那么接下来创新就会顺利地扩散到早期接受人群，之后便是后期接受人群，最后则是久攻不下的一群人：落后者。

创新扩散初期，技术的公共认识程度低，人们对科技缺乏信任，这是阻碍其快速扩散到早期接受人群的两大主要因素。如今，所谓“认识程度”已不再是问题。新技术越来越受到媒体的青睐，于是我们看到人们对科技的认识程度有了一个飞跃。同时，像iPad（苹果平板电脑）和iPhone（苹果手机）这样易于上手的人性化创新产品也使人们渐渐认识到：创新可以带来高效。这些趋势都加快了创新的扩散速度。也许罗杰斯所定义的五类群体依然存在，但新技术在每两类群体之间的扩散时间已经大大缩短。传统曲线的上升沿和下降沿将会变得更加陡峭，创新能很快被大

众所接受，但它们同时也会很快地被后继创新所取代。因此，科技创新越来越快地渗透到更新换代的产品中。

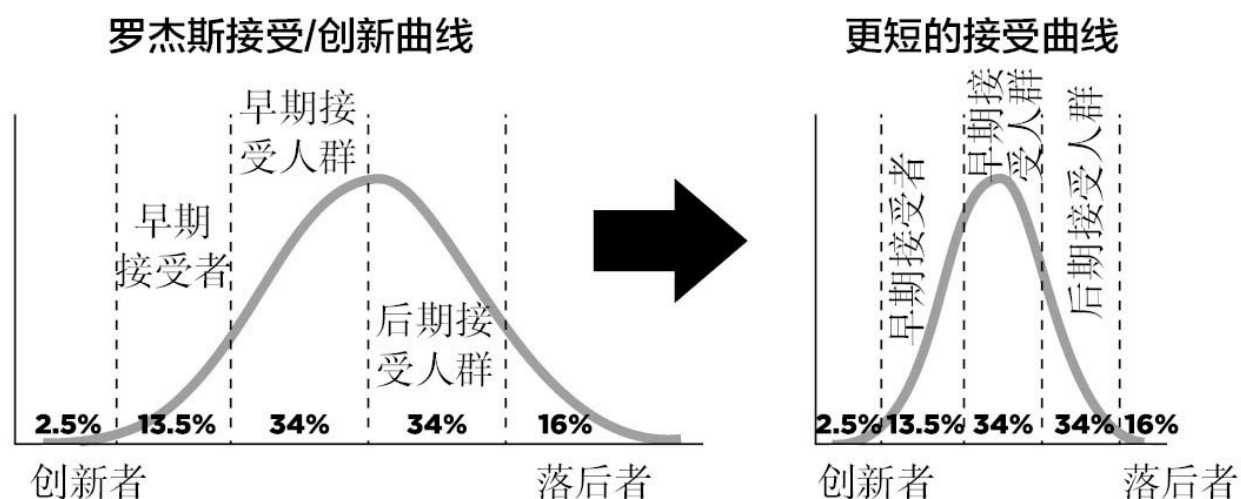


图1.2 新旧接受创新曲线对比

## 用户爱上新技术比原来快了很多

“自拍”是2013年的流行词。如果你在谷歌图片下搜索“坠机自拍”（plane crash selfie），结果是出乎意料的，你将会看到很多刚刚失事的飞机上的人们的自拍照。当飞机坠毁之时，人们的第一反应竟然是拍自己的悲惨境地，然后展示给全世界。而这已经见怪不怪了，如今这个自拍的世界早已超出了人们的想象。2014年年初的奥斯卡颁奖典礼的主持人艾伦·德詹尼斯将这股自拍风潮推向了新的高度，当她与一群明星自拍时，推特差点爆掉。自拍上传到推特3分钟后已经有了8万条转发，一个小时转发量就已经突破百万，这说明用户数量增长得很快。2012年“自拍”这个词尚未问世，而到2013年年底，它已经成为日常用语。换言之，用户爱上一项新技术的速度比以前快了许多。如果这样发展下去，以后的流行词将很有可能是“飞拍”。越来越多的用户对使用无人机自拍有了兴趣，独一无二的运动瞬间、一场精彩的演唱会或者只是公园里浪漫的散步，如果用无人机拍摄这些美好的瞬间，效

果将远胜手机自拍。这项技术不再遥不可及，费用也不再高不可攀。所以，在不远的未来，无人机自拍将很有可能赢得更多用户的青睐。

## 科技扮演着人类的第六感

我们每天平均看150次智能手机。如果我们一天清醒的时间是15个小时，这就意味着我们每小时看10次，或者说每6分钟就要看一次手机。今天，我们更习惯盯着我们手中的小屏幕而不是大屏幕。人们看手机和平板电脑的频率远胜于看电脑和电视的频率。手机屏幕成为他们的第一选择。科技成为第六感。任何人都可以通过淋浴雷达应用（shower radar app）轻而易举地策划一个周日清晨的自行车骑行。平板电脑让你可以纵览各种美味食谱，令你自此不再会为周日午餐发愁。而GPS（全球定位系统）的诞生，有关女人和地图的谚语将不再适用，因为21世纪没有人会迷路。

在不久的将来，我们人类将进化成介于人与机器之间的混合型人种。谷歌眼镜就证明了科技将如何扮演我们的第六感的角色。智能控温器是另一个有力的证明。我们都有过浪费能源的时候。你正在电影院看电影，家中的中央暖气却还在全力运转。而智能控温器则会根据家庭的日程表决定这一天中任何时候的适宜温度。这样，平均每个家庭将节省20%~30%的能源花销。

## 出类拔萃的公司依然错过良机

诺基亚错失智能手机发展良机，将市场拱手让给了苹果和三星。英特尔错过移动技术的革命，让高通公司霸占了移动芯片的市场。柯达发明了数码相机却没有认真对待，结果柯达退出历史



舞台。这些公司都曾出类拔萃，但它们要么错过了利用自己的市场发展自身技术的黄金时期，要么像柯达一样，虽然看到了机会，却没能认识到这些机会的价值。当今世界的市场发展日新月异，市场所创造的机遇很可能让各个公司都不知所措。简而言之，这些公司错失良机的可能性依然很大。近年来，公司辉煌期越来越短。而20世纪80年代，财富500强都是那些雄踞榜单长达35年之久的企业。如今，这些500强公司的平均上榜时间只有15年，其中有40%的公司20年前尚未问世。新技术发展速度更快，这些技术在公众中的传播速度也非常快，这意味着大多数公司的“保质期”会大大缩短，很快就变成明日黄花。在众多的发展中，用户关系的发展是最快的，它从未像今天这样不稳定。

## 新的市场？还是新的用户关系？

市场的快速转型创造了新的竞争领域。最危险的竞争已不仅仅局限在你自己的市场中，而是往往产生在你最不希望出现的地方，比如金融市场。所有的银行都或多或少地做着同样的事情，也都有着差不多规模的客户数量。偶尔某家银行也许会做出一项创新，抑或是做一些小型的重新定位，但能让人们耳目一新的创新还是屈指可数。每年《快公司》（*Fast Company*）都会评选世界上最有创意的公司，但没有一家传统银行上榜。然而这份榜单却囊括了那些正逐渐替代我们已有的银行交易模式的公司。“信用卡的时代眼看着气数将尽了。”PayPal（贝宝）笑着说。

Lending Club（借贷俱乐部）也是一大威胁。Lending Club可以给用户之间提供信用记录服务。换言之，用户A可以通过Lending Club将钱借给用户B，银行却完全没有参与这一借贷过程——这可是银行的主要功能之一啊。Square（美国一家移动支付公司）也出现在这份榜单中。与PayPal一样，Square也开发了一种新的支付方式。一个小小的白色立方体盒子就让Square实现了这一功能。如果你将这个盒子插入你的iPhone或者iPad，它们就会变身成为一台移动的销售工具。这意味着使用Square进行移动支付既

方便又省事。《快公司》的榜单还列出了一些目前还未成气候，但在未来有可能蚕食银行业核心业务的公司。

新竞争领域不仅仅局限于金融市场，很多产业也拉开了竞争的帷幕。新“玩家”开始在每个产业中崭露头角，它们有着敏锐的市场直觉，并能充分地将新技术与新型的客户关系结合起来。

譬如，对于Car2Go这样的公司的革命性举措，汽车租赁市场的老牌领头羊们感到难以接受。Car2Go是一款租车应用程序，用户可以用它实时查看某一城镇的可租车辆，租到离自己最近的车辆。用户一上车，该应用程序就要求租车者对车况进行一个简单的评估，以检查前一个用户用车情况，如卫生习惯和用车习惯。这项工作完成后，用户便可以随意用车了，租金则按照里程计算。旅行结束后可以通过信用卡完成支付，用户只需将车停放在其目的地，下一个要租车的用户就可以在此处提车了。

热衷技术的人会将这些新型商业模式归功于新技术的出现，但事实上它们更多的是基于一种与用户之间的新型关系。新型用户关系都有一个共同点：用户从始至终主导整个过程。他们一次又一次地享受着简单快捷的操作。维系这种关系靠的是服务的优化。技术仍然尤为重要，但技术的作用主要是将用户的体验提升到一个新的高度。简而言之，技术推动了新的用户关系（本书分享更多[索搜@雅书](#)）。

## 用户关系没有永远的赢家

音乐产业是最先数字化的，起源于所谓的“灰色地带”（或者黑色地带）。早年间，数字音乐是通过不法手段获取的。结果，因为收入锐减，音乐产业所承受的压力增大。于是这个产业用一些强硬的手段应对这一新的威胁，最初也打赢了几场重要战役。2001年，当时世界上最大的非法下载音乐网站Napster被迫关闭。

传统的音乐公司开始庆祝胜利，然而它们万万没想到的是，这场微不足道的胜利事实上却拉开了战争的序幕。Napster已经驾鹤西去，然而用户却发现了简便、廉价的数字音乐。这是个决定性因素。对于任何一个产业来说，挽回决意追求创新的用户都是不可能的。取代Napster的网站一夜之间遍地开花，数字音乐下载量也持续增加。2003年，iTunes（苹果公司数字媒体播放应用程序）应运而生。这个允许用户合法地下载音乐的平台很快成为世界上最大的音乐商店。这个故事寓意不言自明：赢家永远是用户（但苹果公司也毫发未损）。

由于这些变革，音乐产业已经失去了很多传统价值，但在过去的15年间又创造了很多新的价值。传统的“玩家”被“新玩家”所取代。变革日新月异，势不可当。继音乐下载革命之后又诞生了音乐流媒体，这是最新型的音乐下载趋势。2013年，音乐的数字下载市场缩减了12%，音乐流媒体却增长了42%。iTunes面临着来自像Spotify（正版流媒体音乐平台）这样的新的竞争对手的挑战。变革与发展是用户始终不变的需求，Spotify恰恰满足了用户的需求。Spotify允许你在不需要购买的情况下听音乐，这创造了一种新型的用户关系。

在过去的15年间，音乐产业已经经历了数字化的变革，相似的过程正在更广阔的天地上演。在这一产业的每个领域，用户都对产业（数字化的）发展有着迫切的需求。每个领域的传统企业都面临着与新生对手的竞争，而这些新生力量对新技术的利用有着更好的理解，并能创造一种新的用户关系，这也让它们充满竞争力。传统“玩家”只有两个选择：可以试图阻挡这种变革，也可以去“拥抱”它。但要在这场战争中生存下来，传统“玩家”便别无选择。

## ◎ 案例分析：Uber和Airbnb

---

Uber（优步）和Airbnb（爱彼迎）是最有代表性的变革

者。Airbnb于2008年上线，为个人用户之间提供租房服务。刚问世之时，Airbnb每天的预订量就超过了全世界希尔顿酒店预订量的总和。每天至少有15万人通过Airbnb找到了夜晚的归宿。这就意味着，与2008年相比，每天全世界的酒店将会空闲至少15万个房间。一个有力的证据表明，Airbnb的市场份额每增长1%，酒店业的市场份额就会缩减0.05%。这些统计数字意义重大。

Uber于2009年成立，无论是在你生活、工作还是游览的城市，Uber都能给你找到私人司机带你游览你正在居住、工作或参观的城市。最初，只有市场上的顶级车型（像宝马7系，奔驰S-Class）才能为Uber服务，但2012年起这个范围扩大了，如今我们每个人都能享受到雇用司机的服务了。门槛降低使得Uber后来成为一家没有出租车的出租车公司。从此以后，Uber便开始遭遇越来越大的阻力。

Uber想在每个城市都推行这项服务，于是便有了与传统出租车业的对抗。Uber服务开始于旧金山，在我最近一次去那里时，发现街上的出租车比以前少了很多，事实上它们几乎消失了。只有机场还有相对多一些的出租车。在乘坐一位Uber司机的车时，我们议论起了这一变革。这名司机以前也是为出租车公司开车的，但如今他不得不为Uber开车，不然他就将失业。但他认为这个转变也带来了一些好处，如今他可以自由地支配自己的工作时间，也有了选择乘客的权利。

再者，Uber并没有扮演大老板的角色。它赋予每个司机加入Uber受雇司机的行列的机会并尊重他们的个人愿望。然而这个新系统也存在弊端。短短三年时间，旧金山的雇用司机数量就从2 000增长到了10 000。像竞争激烈的市场一样，车费也开始下降，我的司机表示，如今他们工作时间比以前长，收入却比以前少了20%。换言之，这种转变最终的受益者是顾客（享受了更低的车费）和Uber（毫不费力地大赚一笔）。而传统的出租车业则成了彻底的输家。2013年，旧金山的出租车产业的营业额下降了30%。

在Uber案例之中，最有趣的部分在于Uber和传统出租车业的博弈。传统的出租车业试图通过政治游说来阻止Uber的发展。最初，这种方式在比利时起了作用，在游说活动的作用下，Uber被禁止使用。但Uber对此又做出漂亮的回应：它开始免收服务费。这么做不会违反比利时的法律。此举充分展现了在新旧秩序的博弈中，创造力是何等重要，也再次证明了变革势不可当，尤其是顾客喜爱的变革。

Uber的战略与传统出租车业完全不同。传统出租车产业基本上使用的都是常规手段，一是游说政府，二是罢工。2014年春天，欧洲出租车司机组织了一场大规模的罢工，为的是让人们感受到出租车行业的强大力量，而这也只是说说而已。在罢工的第二天晚上，Uber发布了一条新闻：罢工当天，仅伦敦Uber的营业额就增长了850%！罢工给那些还在怀疑Uber系统的人更好的机会去验证它的便捷性。

换言之，出租车业搬起石头砸了自己的脚。以常规的手段对付Uber这样的新“玩家”显然已不再起作用。罢工和游说是老旧秩序的遗产。想要在新秩序下赢得胜利必须接受变革，适应变革，并依此修正自己与客户的关系。如果你拒绝这样做，你的命运就和恐龙一样。

2014年6月初，Uber轻而易举地融资12亿美元。谷歌也是其股东之一。Uber的市场价值为170亿美元，Uber所掌控的资源超过整个欧洲的出租车产业。Uber面世之初在媒体眼里仅仅是“又一个”应用程序，如今却拥有巨大的价值，不禁让人感叹。

---

每个领域都有新生力量在快速崛起。它们大多是强大的网络参股公司，背后有强大的财政支撑。而且，几乎每个用户都认为选择这些新生力量是一件很时髦的事。那些“老玩家”则因为低估了这一点而让自己陷入危险境地。

## 影响全人类的五大公司

除了以上这些新生力量的侧翼攻击，几乎每个领域都受到了5个最有影响力的数字化公司的冲击。我们不妨称它们为五大“数字超级英雄”——尽管有些人也叫它们五大“超级恶棍”。脸谱网、苹果、谷歌、阿里巴巴（世界上最大的电子商务公司）和亚马逊的影响已经遍布每个产业。

脸谱网深深影响了广告业和电信市场（在脸谱网收购WhatsApp之后）。在收购WhatsApp的第二天，媒体就认为使用该应用程序的用户应该以每个月1~2美元的价格享受无限制的通话服务。如果脸谱网采纳了这项建议，其影响力将不再是区域性的。相反，它将影响到WhatsApp的45万用户和脸谱网的12亿用户。简而言之，数字超级英雄让各种竞争全球化，这对地方性运营的行业造成了严重的冲击——电信和金融行业就是典型的例子。可见，数字巨头将大大地改变各个行业的游戏规则。

亚马逊和阿里巴巴是世界上最大的两家电子商务公司。亚马逊的总部设在美国，而阿里巴巴的总部在中国。它们早已将它们的战火从电子商务烧到了其他领域。亚马逊已经占领了电子书市场，并在2014年发布了自己的手机。阿里巴巴取得了银行许可证并成功地用在了自己的本土市场上。

苹果也许是最能抓牢客户的公司，这也多亏了他们的超智能生态系统（ultra-smart ecosystems）。iCloud（苹果公司的云服务）和iTunes提供的便捷周到的服务以及不同苹果产品之间的互联，令苹果用户如痴如醉。过硬的产品和出色的零售理念造就了苹果的高效体系，也让苹果成为无与伦比的品牌。

但说到五巨头，谷歌也许最令人瞩目，毕竟它在很多层面上影响着我们的生活。用户每天都会数次使用谷歌搜索网络上的东西，Gmail也在通信领域给谷歌带来了可观的影响力，而下一步谷歌则计划向汽车行业进军。

另外，谷歌还收购了Nest——一个研发智能家用电器（包括智能控温器）的公司。通过安卓系统，大部分的手机都已经与谷歌连接，而这仅仅是谷歌创意计划的一小部分。

如果分开来看，这些数字超级英雄分别对数不清的产业有着巨大影响；而从整体来看，它们几乎影响了世界上的各行各业。除了战略上的过人之处，它们还在自己的市场中建立了独一无二的用户关系。为了让自己的用户关系走向新高，五大公司都创造了自己的独家秘籍。当然，像超级英雄一样，五大数字超级英雄也不是完美无瑕的。更何况超级英雄也会跌下宝座，被更新、更大、更强、更快的英雄所替代。但至少在短期之内，它们的影响让我们无法回避，普通用户已经身不由己，摆脱不了它们的影响。

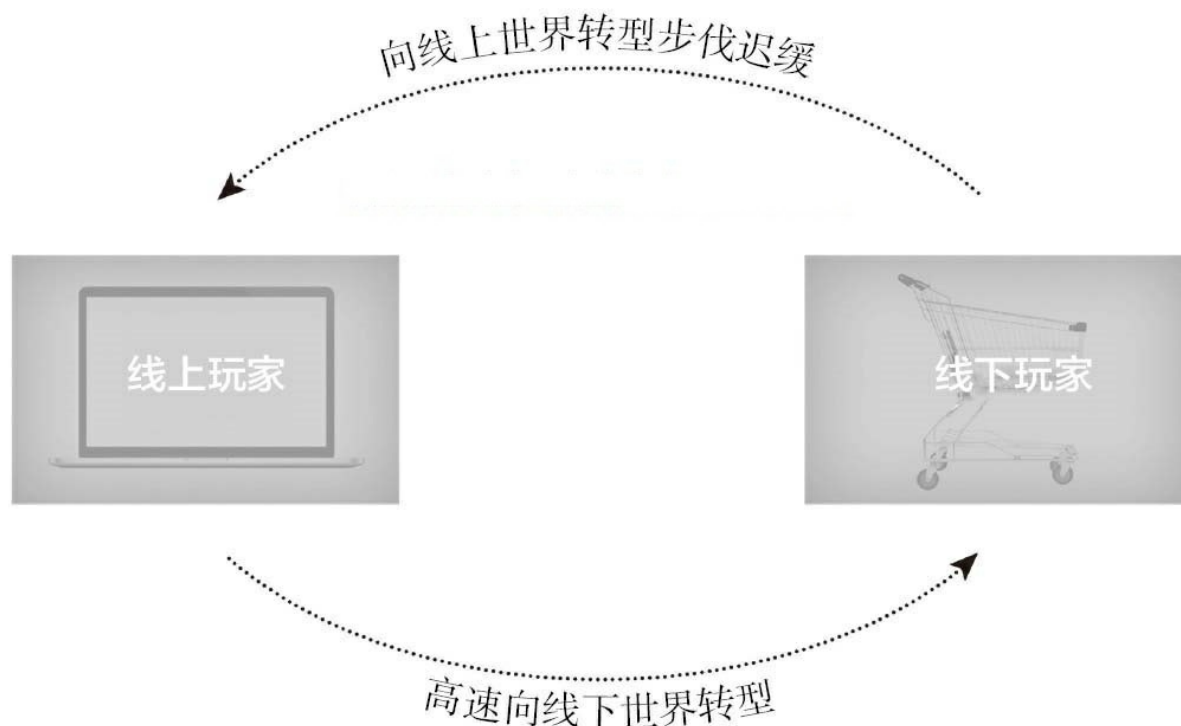
## 界面是未来用户关系的基础

用户旗帜鲜明，如今便捷的数字化用户关系已经成为用户的期待。在过去的20年间，互联网已经融入我们的日常生活，成为生活中不可或缺的一部分。社交媒体让用户的心声得以传达。多亏了这些新媒体，世界变得更加透明。而iPhone的推出更是颠覆了这个世界。自2007年起，我们得以享受随时随地都能在线的乐趣。各种各样的应用程序让我们的生活更丰富、更高效、更有互动性，并带给我们更多快乐。我们已经经历并将持续见证结构性的数字化，但我们也要意识到这种过程仍旧处于其幼儿期。

没人能够预见未来5年世界的走向，但有一点是毋庸置疑的：未来5年，世界的变化将大大超过过去的5年。下一个5年，几乎每周我们都将见证真正改变我们生活的有意义的创新。对一个普通人来说，如今正是他们很难适应的世界的飞速变革的时代。

用户数字化界面将愈加重要。在这种背景下，数字将不仅仅局限于“线上”。事实上，未来的数字化用户关系将更多地体现在线下世界，具体体现在用户检索购物信息的方式、用户支付的方式以及进入商店的用户被识别出来的方式——这一切都将变得更加数字化。一个数字化的界面正是如今用户迫切需要的，也是增强企业影响力的重要因素，所以数字化界面将成为现在用户关系的基础。

当今的线上大玩家都在迅速占领线下的世界。亚马逊研发了电话；谷歌正在研发汽车并收购了智能控温器公司；eBay（易贝）收购了PayPal，希望彻底颠覆线下购物和支付方式。相比之下，大多数的线下公司则依然在推进其数字化变革的过程中犹豫犹豫。估计63%的公司的决策者都认识到他们的变革来得太慢。在未来的用户关系中，数字化界面将成为核心，不管是在线上还是线下。



**图1.3 线上和线下的数字化**



## 数字化成为一种商品

数字化产品引领风骚，但同时数字化产品也注定会成为商品。事实上，今天“数字化”一词是划分产品的因素，但终有一天这个字眼儿会过时。当每个公司都能够创造出快捷高效的数字化用户关系时，“数字化”这一特性将不再是产品的差别要素。它将成为用户关系的普遍性的依托，仅此而已。但要走的路还很长。眼下，出色的数字化用户关系仍然毫无疑问是重要的差别因素。不重视数字化变革的公司未来堪忧。但是，到2025年，一切将会变得不同。那时，一个公司必须在其数字化的用户关系上极具创新能力才能脱颖而出，因为那时候数字化用户关系已经是所有成功企业的典型特色。未来新的商机无疑会衍生出新的区分指标，但是良好的数字化用户关系所创造的效益会逐渐下降，毕竟那些传统的企业也会效仿。

## 人性化的变革是数字化变革的结果

当下，关于数字化用户关系的著作和文章层出不穷，本书也将这种关系的演变作为主题。但令人失望的是，数字化变革所造成的重要影响却被我们忽视了：用户关系的数字化变革也需要用户关系的人性化变革。此书便是第一批讨论用户关系的人性化变革的著作之一。随着用户关系的数字化程度越来越高，我们需要搞清楚人性化的元素究竟在用户关系中还有多少价值。当机器人可以代替人完成每项工作时，人还有什么可做的吗？用户关系的自动化已经被很多异彩纷呈的事例所验证。一个最典型的例子就是Instagram让自己的市值达到了10亿美元，然而，实现这一切的只是屈指可数的几个职员、一个绝妙的创意和一些出色的技术；相比之下，柯达则需要几千人才取得同样的成就。

的确，数字化增强，人与人之间的接触势必会逐渐减少。人

在用户关系中将成为稀有资源。我们究竟想让这种稀有资源起到什么作用呢？这个问题的答案具有战略重要性，其程度与对数字化讨论的广度相当。

我认为，在这个数字化界面已经成为商品的时代，人性化的界面仍大有文章可做。纯粹的数字化关系因为过于理性而具有潜在的弊端，人的因素能够给数字化等式平添些人情味儿。而人情味儿永远都是必要的，没有哪一家公司愿意与其客户建立一种完全基于理性的关系，因为那样做未免过于“奢侈”。

研究表明，对当代的消费者来说，人性化的部分依然十分重要。即使数字渠道的运行很顺畅，73%的人依然希望与商家有人性化的沟通。人性化的互动不仅是数字化处理的安全网，更是用户与企业之间的情感纽带。

## 个性化变革是数字化变革的结果

未来的用户关系既是数字化的又是人性化的。在这两个维度上的创新将是必不可少的。大多数企业都认识到了他们在数字化的道路上任重而道远，却常常高估了其人性化服务的质量。如果仅仅是由于这些公司主要是以人来运转的就认为这些人会给用户关系带来附加值，那可就大错特错了。本书将为读者献计献策，以改进人性化和数字化元素。用户关系的再配置会分别从两个坐标上体现：数字化和人性化。这意味着以下4种情况是企业终将面对的：



**第一种情况：快速消亡。**用户关系数字化和人性化质量都原地踏步的企业注定将快速消亡。在当代商界，出色的产品、绝佳的地理位置，甚至实惠的价格都不能确保公司在现代市场竞争中生存下来。近年破产的许多公司就属于这类公司。而如今很多难以在市场上立足的公司也处于同样的形势。去年超过一万家欧洲的公司破产，而哪一家企业是你真正怀念的？几乎没有。而你之所以不会去怀念它们，正是因为它们在用户关系上没有触动你的心弦，抑或是它们没有为你提供独一无二的数字化体验。如果你认为你的公司面临这样的处境，那么你只有一种选择：在两个维度上都要引入创新举措，且刻不容缓；稍有延迟，便会必死无疑。

**第二种情况：今天是英雄，明天是狗熊。**牢固的用户关系是公司的巨大优势。当今很多顶尖公司的成功都源于其牢固的人性

化用户关系。这是它们需要重视并继续发展的部分。如果公司管理层和员工在与他人打交道的过程中表现出色，这样的公司会受到消费者的青睐。很多小公司和零售商很擅长与人打交道，你所居住的社区就有，成功的例子比比皆是（如家门口的肉店、面包店等）。这类公司都能提供优质的产品，但大多数情况下，柜台后面为用户服务的人的素质才是这类公司的一大卖点。家族企业的经营成就也源于此。细节中融入的人性化是这类商业模式的关键要素。当然，这些公司也需要针对产品开发和创新做出正确的战略决策。但是给人们留下最深印象的还是它们的人性化特征。它们有着强大的社交技能，既有创新精神又善解人意。一言以蔽之，这类公司获得商业成功的关键是：精良的产品和出色的人的素质。与用户建立起牢固的情感关系，会让你在市场中占领先机，或者至少在一段时期内具备一定的优势。

而在未来这种优势能否持续就是另一回事了。这类公司将很有可能面临实打实的危险，这个危险来源于意想不到的地方：那些使用数字化手段彻底颠覆了用户关系、一夜之间就占据了市场的竞争对手。例如，家门口的肉店和面包店将会发现它们在与采用像Airbnb一样的模式经营的食物供给公司的竞争中举步维艰。很多相似的产业已经诞生了，它们（比如比利时的[www.thuisafgehaald.be](http://www.thuisafgehaald.be)）允许街坊邻里之间互相提供水果、蔬菜甚至是做好的饭菜。而在未来几年，大公司的外卖服务将会大量增加，送货也会更加快捷高效。谷歌已经将网上下单与收货之间的时间控制在一小时以内。无论公司业务属于哪个领域，也无论公司规模大小，它们都将受到数字化“变体”的冲击。当这种冲击实实在在发生时，公司人性化用户关系的质量将成为决定其生死存亡的关键因素。

某些服务无疑需要变得更加数字化。一些小规模的零售商仍然不接受银行卡支付（或者没有刷卡设备）。而当20%的支付都是通过移动终端进行时，他们的境遇就可想而知了。我们正在步入一个消费时不需要现金和信用卡的时代。无论你从事的是什么行业，你都需要充分认识到这种新的趋势，否则你很快就将面对

大量用户在你的店里无法支付的窘境。换言之，数字化不仅仅局限于创建网站或者登录社交网络，而且意味着将用户关系的方方面面彻底数字化。倘若用户没能在数字产品上找到你，或者不能在网上订购你的产品或者服务，那么你的公司寿命将会非常非常短暂。今天你的竞争力也许很强，但这不足以确保你能见到明天的太阳。

**第三种情况：斗士的市场。**很多当今的龙头企业都属于这种情况。它们在数字化上呼风唤雨却几乎不重视人性化的用户关系。像脸谱网、谷歌、Booking.com（缤客）和亚马逊都拥有完美的数字化界面。但与此同时，它们却尽可能地规避人性化接触。使用这种商业模式的公司也许能够生存下来，但数量有限。总的来看，这些公司都在当今市场具有坚实的地位。按理说，这类公司是例外，不受这个规则的约束。这类公司也能够将其卓越的数字化界面和低廉的价格有机地结合起来，Booking.com和亚马逊都能够玩转价格优势。但即使这样，价格也不能成为用户购买其产品的唯一原因。用户也知道，他们能快捷、高效、使用数字化手段购买到所需商品。

然而，如果你不是上述这些数字化企业巨头之一，那么你将很难在这个领域获得成功——从长远看肯定做不到。在管理学巨著《市场领导者法则》（*The Discipline of Market Leaders*）一书中，作者特里西和维尔斯马认为，企业必须在运营卓越、产品领先和亲近顾客之间做出抉择。然而，在一个更加以用户为中心的新形势下，完美的数字化用户关系已经成为运营卓越的“新标准”。哈佛大学的一篇博客文章中把这种趋势称为“当运营卓越邂逅亲近用户”。换言之，公司必须竭尽全力去为用户提供优质服务，以及与用户友好相关的高效产品与服务。结果斗士市场就这样发展起来了，在这种市场中企业很难存活，而价格将成为最后的决定性的因素。如果企业只是成功地完成了数字化的改革，要在市场中脱颖而出还很困难。当出色的数字化界面成为商品（这

是必然的），价格常会成为唯一的差别要素。

**第四种情况：当数字化成为人性化。**这是一个囊括了许多数字化巨头的区域，如Uber和Airbnb。最近的一项研究调查了客户对像Booking.com这样的传统酒店的预订网站与Airbnb的看法。总的来看，用户对这两家网站都很满意，Airbnb用户关系的牢固程度显然更高。Airbnb的用户认为他们之间的关系充满激情。我自己对这一点也深有体会：每次当我遇见Airbnb的用户时，他们总是表现出一种团队的自豪感。人们真心很喜欢这种概念。为什么呢？因为Airbnb与用户之间不只是数字化的关系。你从个人房主那里预订了住处，无形之中就产生了更多的人际接触。Booking.com的情形则截然不同——尽管Booking.com有着一流的数字化的服务。Uber也一样，乘客与司机被要求互相评价，因此就建立起了用户与服务提供者之间的亲密关系。企业的数字化系统是根基，但人的因素才能左右胜负。

Coolblue堪称数字化公司的典范。Coolblue是比荷卢经济联盟（Benelux）的一家大型网店，它在其用户关系中有意识地加入了人性化接触。拜其用户所赐，这家公司正在以惊人的速度发展壮大。在持续尝试其出色服务的同时，Coolblue也开设了许多线下网点。Coolblue的首席执行官及创始人彼得·兹瓦特（Pieter Zwart）将其战略描述为“用石头砸自己的窗户”：如果用户因为我们的服务而感到十分气愤，我们会给他们石头砸我们的窗户。如果有必要的话，他们甚至可以扇我们耳光。这是一种特殊的服务——因为这是亚马逊和Booking.com无法做到的。换句话说，将现实中的人带入用户关系是这家公司有意识采取的战略。

甚至科技巨头苹果公司也已经制定出增强与用户之间关系的战略。苹果商店彰显了人性化互动的重要性，是教科书式的典范。员工会从始至终地帮助客户（这与推销产品截然不同）。为了让这一切运转顺利，每个商店都要配置大量员工，所以用户等

待的时间大大缩短。尽管这使成本增加，但员工的技术和热情却意味着苹果商店的概念是最有利可图的。

将数字化与人性化的用户关系有机地结合起来是当今大多数公司的生存之本。这不是成功的保证，但是大多数这类公司都会为了生存而奋斗的过程中面临更严峻的挑战。最近的一项IBM（国际商业机器公司）调查表明，那些效益最好的企业除了建立了牢固的交易关系，还与用户建立了牢固的情感纽带。换句话说，企业通过现代的运营卓越——强大的用户至上精神和与用户的情感之间建立联系便可以获得成功。情感关系越牢固越能取得成功。

## 双重变革

如今，双重数字化变革是个热点，也很有必要。没有强大的数字化支撑，大多数的公司都撑不过下一个10年。但是，这样强大的数字化将系统地减少企业与用户之间的人性化接触。当一种东西变得稀缺，其价值就会增加。这是一条古老而有力的经济学原理。换言之，在用户关系之中，我们的人性化接触变得越罕见，它的重要性就越大。以上分析证明了每个公司都应该走双重变革的道路：数字化与人性化并行。企业同时需要对数据的预测能力和人类天赋的创造性混乱（creative chaos of human talent）。这不再是二选一的关系，而是两者兼顾的关系。在这两个维度上都能给用户创造附加值，而为用户创造价值恰恰是关键，因此，一个明智的战略应该兼顾数字化与人性化。如果无法为用户创造价值，也就无法为企业创造价值。双重变革能够创造价值并将其维持5~10年。再往后呢？无人知晓。

这两种变革协调应用从而共同构成现代用户关系，本书在后面的章节将对此进行详细讨论。我会先将目光聚焦在数字化变革的不同元素上。之后我将讨论人性化变革。只有在这两个坐标上

同时延伸的公司，才能抵达“精准运营”的安全区域。



## 第二部分 数字化变革

## 第二章

# 数字化至上=用户至上

### 技术进步拉高用户期望

我的第一台计算机是Commodore（康懋达）64，那时候软盘尚未问世。Commodore被连接在卡式录音机上。如果我想玩我最爱的游戏，我必须在屏幕上输入“加载Blue Thunder（蓝色霹雳）”。之后我需要按下录音机上的“播放”按钮。45分钟之后，我才能开始玩游戏（这还是在没有加载错误的情况下）。

如今我用iPad。如果想尝试一款新游戏，我可以马上从苹果商店下载，片刻之后我就可以玩上了。如果想听一首新歌，我可以如法炮制，使用iTunes，30秒左右便可下载好歌曲。20年前，人们会以为这样的事太神奇了。而如今我们认为这些都是理所当然的，是这个世界再正常不过的事了。我们的期待总是会跟随技术进步的步伐。过去对用户的咨询做出应答通常要花至少一天。如今，24小时就好似一万年。半数的用户都希望应答的时间不要超过4小时。如果问题是通过脸谱网提出的，至少86%的用户希望在4小时内获得答复。而20%的人甚至希望不管通过什么平台，获得回应的时间不要超过一小时。技术在进步，透明度也随之增加——这一点在几乎每个产业中都显而易见，所以水涨船高，用户的期望值也被拉高。用户也期望他们的问题能够一次性获得完美的答复。他们希望与商家的沟通既迅捷又透明。

在很多领域，与同业的竞争者进行比较还很流行。但如果因

为与发展迟缓的对手进行比较而故步自封，那真是没有比这更糟糕的借口了。上一章我们已经提到，最危险的竞争往往来自最意想不到的地方。而且，用户不会将他们的对比局限在一个领域。他们的思路各不相同。有的用户对比利时的零售商为什么不能提供像苹果商店一样简单的支付方式感到难以理解。如果像谷歌这样的网站可以24小时在线，为什么个人网上银行却常常掉链子？如果荷兰航空可以在30分钟内回复推特并24小时提供7种语言服务，那我的能源公司为什么做不到？这就是一些用户做的对比。他们不会将对比局限于一种产业或者领域。他们将每个企业的表现与那些世界上最出色的公司做对比。

## 电子商务的成功始于极端用户导向

1998年我第一次在亚马逊上购物。我用父母的Visa（维萨）卡在线订购了几本书。当我告诉父母这件事时，他们满腹狐疑。将自己信用卡的信息与网上的人共享不是很危险吗？更别说是一家叫作亚马逊的无名小公司了。邮局里的人要是把书偷走了该怎么办？要是寄错书又怎么办？要是……？

最初，大部分人对网上购物这样一种陌生的新事物都无法信任。一切来得太容易了，以至于像我父母这样的人都对背后的风险怀疑不已。这样的怀疑是人们不考虑网购的主要原因。这也意味着经营电子商务的人的选择很有限：如果他们想要发展，他们就要让公众相信这种方式是安全易行的。而做到这一点只有一个办法：极端的用户导向——不折不扣地采取以用户为导向策略。

我在亚马逊的第一次购物出了差错时，亚马逊就给了我信心。我订购了一大批商务书籍，书送到时，我发现有三本送错了，书名与我订购的不一致。起初，我很怕会发生最坏的情况，但很快我就收到了亚马逊友好而专业的回复。他们告诉我，我可以留着那几本送错的书，他们会在同一天寄出我要的那几本书。

他们这么一说我就放心了。亚马逊赢得了我的信任。自那以后，虽然也发生过一些状况，但是他们都能为我迅速解决，从来不需要任何周旋，让我很满意。有一次，我订购的另外一大批书仅仅是没有送到，我联系了他们，他们没有问任何问题，同意马上重新发货。这就是用户们喜欢的工作方式。年复一年坚持这样做下去，他们就有可能赢得很高的用户信任度。结果，这也成为后来大多数电商公司所采取的策略。

换句话说，最初对电子商务的怀疑催生了商家的高信誉，而这种信誉的基础是用户导向。线下的企业都会用快捷的电话沟通及面对面的方式解决问题。但不幸的是，这样“豪华”的做法经常降低了用户导向的水平。结果，传统的企业最终在用户友好关系上大大地落后于那些线上企业。大多数的数字化企业都选择了极端的用户导向方式——现在它们获得了回报。

## 最重要的是用户体验，而不是媒体报道

2014年美国口碑最好的公司之一是亚马逊。在全世界的榜单上，亚马逊排在第21位。这是对用户进行大规模调查所得到的结果，用户可以在写着“我欣赏这家公司”，“我信任这家公司”，或者“这家公司让我感到不错”前的方框里打钩。调查者对亚马逊得到如此多好评感到不可思议，毕竟，这一年一直谣传部分亚马逊公司分部工作条件恶劣，甚至一些节目通过暗访揭露了几个恶劣甚至缺乏人性的情形，亚马逊因此处境尴尬。热衷爆料的媒体对此大肆炒作。这一事件恰逢亚马逊因其企图主宰市场而遭到越来越多的抨击之时。很多零售商对亚马逊的这种战略很不爽，它们一再公开宣泄它们的不满。公共关系的专家认为，近来对亚马逊的一些负面宣传会对亚马逊的人气造成一定的影响。但是事实并非如此。

尽管媒体对亚马逊做了负面报道，但用户对亚马逊的评价却

一直很高。事实上，亚马逊在用户那边有着让其他竞争对手嫉妒的信誉。这一点很容易解释：亚马逊有着世界一流的客服，对于用户来说这才是最重要的。用户才不关心亚马逊员工的工作条件呢。他们更关心的是他们能够获得什么样的服务。数年前InSites Consulting公司做了一项关于用户期望与企业责任关系的研究。研究结果证实：即使在那个年代，用户也认为公司对用户的态度应该是用户至上，换言之，用户认为自己应该排在第一位，其次才是对待员工的正确态度，而对社会的正确态度则应排在第三位。

这或许不是什么为人称道的事，但是大多数人最先考虑的都是自己。脸谱网上人们发的内容大多是关于他们自己多彩的生活的。我们分享的照片大多数也是自己在里面很出风头的那些。自拍的风潮也许是这种自恋最好的佐证。

## 成功的“数字化至上”关系，首先是“用户至上”关系

数字化公司选择采取了极端类型的用户导向策略。有着技术意识的用户在消费的每个阶段都能享受到顶级的服务，但久而久之他们会认为这样的服务是他们理应享有的。一旦与公司发生不愉快，至少48%的用户会选择放弃购买。由此我们可以得出这样的结论：成功的“数字化至上”关系首先是“用户至上”关系。

在硅谷我曾造访了很多家公司，我看到这种哲学已经根植于很多新兴的数字化公司的基因之中，这让我很震惊。Evernote是一款帮助人们记忆的免费应用程序。使用这款应用程序的人可以方便快捷地撰写备忘录。如果这款应用程序不再免费而是每年向用户收取0.99美元试用费，那它们的营业额会显著增长。但是它们却有意识地没有这么做。为什么呢？因为这样做不利于用户关系。为了实现公司的大目标，他们需要扩大用户群。对于他们来说，这就意味着免费的应用程序是不可或缺的。之后他们扩展了

应用程序的功能，想要使用这些功能的用户必须付费，但是这时只有5%的用户会付费。然而他们并不担心：他们将营业额的增长视为长期战略的一部分，而不是短期战略。

同样，领英（LinkedIn）也可以向各公司出售员工的士气分析来快速赢利。在我拜访领英公司时，他们可以确切地知道什么人注册了他们的网站。比如，通过对他们所获得的数据的分析，他们可以了解到谁在找一份新工作。他们也可依据同一数据勾勒出公司士气的总体状况。这些信息极具潜在的经济价值。但是领英公司抵制住了金钱的诱惑，因为金钱会让公司与用户之间的关系变得紧张。如果从长计议，冒这种风险得不偿失。

因此，数字化至上或用户至上意味着在短期之内的盈利下降，因为这对公司的未来发展有益。这听上去容易，但事实上并非如此。这也是个有趣的悖论：数字化用户关系的开启不需要任何技术，只需要态度。因此，在数字化变革过程中，成功的数字化公司的经营哲学可以启迪尚未数字化的公司。这些公司第一步需要做的就是对用户导向持有积极的态度。完美的数字化用户关系是高效的服务和高度的用户友好关系的结合。成功地领导一场数字化变革的第一要务就是要认识到数字化就是为用户服务。技术的作用不过是提高这一基础菜单的效率。如果一个未数字化的公司已经有了出色的用户导向，那么它将成为该公司的加分项，其数字化变革也会因此变得更加容易。

## “用户至上”模型

“数字化至上=用户至上”的用户关系是建立在一种综合性的模型基础之上的。在造访很多秉持用户至上理念的公司时我受益匪浅，我创造出这一模型就是为了让读者了解这种理念。这些公

司包括强大的数字公司（领英、Evernote、Coolblue）和一些领先的线下公司（星巴克、迪士尼世界、Cartamundi等），此模型包括以下几项：

- 极端用户导向是该模型的核心。
- 要围绕用户导向建立一个适应性商业模式（adaptive business model）。这对于极端用户导向是必不可少的。
- 这个商业模式需要比过去进行更快、更频繁的自我检测，而且必须时刻紧跟市场。
- 要建立这种思想还需要4个重要的构筑板块：
  - 用户关系中的“愤怒的小鸟”原则。
  - 与前台思维模式一样的后台部门。
  - 拥有一定自主权的前台部门。
  - 已经调整的奖励策略。

## 1. 极端的用户导向是细节问题

我最喜欢的主题公园之一是奥兰多环球影城的冒险岛（Islands of Adventure）。我最近一次去那里时，我的大儿子西贝由于身高矮了一厘米而无法漂流。这让他很失望，差点儿哭了。但公园的一名员工马上走过来，赠给西贝一张这个项目的免费卡，终生有效，待西贝再来时，不用排队他就可以使用此卡和家人朋友一起游玩了。而且，他还领到了一张可以选择任意一个身高合乎标准的项目的VIP卡，这对他来说可是够贵重了。西贝选择了蜘蛛侠项目，这让他很快就忘掉了不快。像这样的细节人们会铭记的——意想不到的时候得到的惊喜。这就是极端用户导向的秘诀（本书分享更多[索搜@雅书](#)）。

极端的用户导向是必需的——即使“极端”这个字眼有时带有

负面意义，政治和宗教上的极端主义常常会造成不良的影响。但是在用户关系上，极端主义是积极有益的。那么我们为什么需要极端用户导向？极端用户导向成为必需，是因为很多公司对用户导向这个词的使用有歧义或不当。据我所知，没有一个公司不说自己是以用户为导向的。但很少有公司真正去践行它们所宣传的这一理念。约80%的公司首席执行官认为他们的公司是以用户为导向的，但只有8%的用户认可他们的这一说法。只有将全部的焦点集中在用户身上，这个美好的字眼才能真正成为现实。



**图2.1 “数字化至上=用户至上” 模式**

麦肯锡（McKinsey）的一项研究证明：差异的来源并不在于传统渠道或产品能带来变化，变化产生于渠道与渠道之间。大多数公司很多时候都能掌控其基本的产品和运营，但有可能在一些细节上马失前蹄。如果你稍稍研究一下一家公司用户关系的要点，你会很快发现这家公司到底有没有极端的用户导向。比如，你可以通过这家公司处理用户投诉的方式看到它的极端用户导



向；下面这种情况也会彰显一家公司的极端用户导向：若其竞争对手更有能力为用户提供帮助，这家公司随时准备推荐用户去找其竞争对手解决问题或购买产品和服务。一家满座的餐厅若能向其潜在的顾客推荐其他餐馆就餐，这种做法足以表明其具有极端用户导向。

一家公司所表现出的灵活程度也能让我们看到这个公司的极端用户导向。德国的欧罗巴公园（Europa-Park）只有在下午两点才会决定当天的闭园时间，闭园时间取决于当天公园里实际的游客数量。如果他们决定在晚上10点关门，游客就可以为一个项目排队到10点，公园会在每位游客完成游玩项目之后才关闭该项目。难怪欧罗巴公园被TripAdvisor（猫途鹰）评选为欧洲用户友好程度最高的公园。

Q-Music是比利时成功的电台之一，以其精彩的听众竞赛闻名。有一次，该电台奖励给其中的一位获胜者一套价值25万欧元的房子。毫无疑问，获胜者满心欢喜，仿佛上了天堂。但天堂很快变成了地狱。房产开发商取消了交易，房子的建筑工程也搁浅了。眼看大奖就要泡汤。Q-Music的口号是“Q会造福于你”。他们笃信这个口号并努力践行之。结果，电台想出了解决办法：Q-Music将25万欧元现款存入获胜者的银行账户。这样获胜者就可以买他理想的房子了。这听上去很“公平”，也许这种做法听起来顺理成章，但这绝不是Q-Music理所当然必须做出的选择。大多数公司都会选择打官司，时间会拖得很长，但这是上策，因为他们经济上不会遭受更多的损失。但是Q-Music选择了将听众放在首位，这就是极端的用户导向。

Cartamundi公司的故事会让人受到鼓舞。公司最初生产扑克牌，但如今它已经发展成一家集设计、研发、销售为一体的交互性卡牌游戏的公司，在终端用户和B2B用户中都享有盛誉（尤其是在零售业）。Cartamundi的首席执行官克里斯·范道斯莱尔就把极端用户导向奉为公司的使命。他给我讲了一个用户投诉的故事：卡牌运输环节有毒物质浓度显然过高，他们公司的质量检测

和安全检查部门都没有查出这一问题。他们的原材料供应商也已确认运输过程没有纰漏，完全符合法律规定。但进一步的检查后他们发现，他们的一家供应商所持的证书是无效的。这的确是个问题了——但这不是Cartamundi的过错。尽管如此，公司还是承担起了终端供应商（end-supplier）的责任。几天之内，它们重新给用户发货。为了让一切顺利运行，就必须重新规划生产，并且与外部公司合作。它们甚至购买了一台新机器。Cartamundi为此总共支出50万欧元，高于这个公司与该客户交易的年营业总额，造成了Cartamundi在这一年的严重亏损。但是他们首要考虑的并不是费用问题：用户没有过错，公司必须给予帮助。Cartamundi公司并无过错，可依然肯出巨资帮助顾客排忧解难，该公司是又一个笃信极端用户导向的典范。

学会找到属于你自己的“极端主义的符号”（symbols of extremism）是一种很有用的训练。极端主义符号就是细节，你用这些细节告诉用户你言出必行。细节可以是Tomorrowland（明日世界电子音乐节，世界上最好的音乐节）上的食品质量；或者是Carglass（卡戈拉司）的工作人员每次都会在修完车后为你车上的脚垫吸尘；或是荷兰零售商Jumbo的7项承诺，其中一项承诺是“第4个排队的人不用交钱”，这个承诺等同于“我们的收银服务快捷”，但“第4个排队的人”这个承诺却让用户有了一些额外的期待。这类极端主义符号让用户至上的思想更加具体，用户看得见；这些符号同时也是员工的行为指南。

## 2.适应性商业模式（**adaptive business model**）：吞并或被吞并

敢于投资一种会威胁到当前经营状态的商业模式。亚马逊首席执行官杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）就是这么做的，他指导他的一些精英开发一种让亚马逊过气的新概念。这个创意必须在每个细节上都完美无缺，这样亚马逊才能马上实施之以避免他人捷足先登。于是Amazon Prime应运而生。Prime是一种流服务

（streaming service），它意味着亚马逊用户不再需要购买他们的书、音乐和电影，依然可以没有任何限制地使用亚马逊图书馆，只要他们按月交费即可。这一服务直接冲击了亚马逊的基本商业模式。但即使这样，亚马逊还是决定让Prime上线，理由如下：

- 这是个绝妙的创意。
- 市场正在向这个方向过渡。
- 让其他人捷足先登的风险实在是太大了。

以上是一个让人印象深刻的案例，但苹果公司的决定才是近年来管理学界最艰难也最勇敢的决定之一。20世纪90年代末苹果公司濒临破产。令其重新崛起并成为营业额达数十亿美元的企业可以归功于一个产品：iPod（苹果播放器）。在2006年销售最好的季度，苹果公司卖出了价值30亿美元的iPod。一年后，iPhone上市。在iPhone刚发售时，这款超级手机表现平平。即使这样，苹果公司还是决定将iPod的技术整合到iPhone上。换句话说，如果你在2007年购买了iPhone，实际上你还免费获赠了一个内置的iPod。我们可以努力想象一下董事会上的讨论之激烈。大多数公司也许会坚持iPod和iPhone这两款产品独立发售。彼时苹果公司的财政问题尚未解决，而这时却要将自己曾经最重要的收入来源免费赠送，这个决定风险巨大。每个用户都认为整合iPod的功能到iPhone上是符合逻辑的，但若动真格的，苹果公司还真需要很大的勇气。但苹果公司的首席执行官史蒂夫·乔布斯却不认为这是个困难的决定。他在其自传中写道：“你必须敢于为了用户的利益而牺牲营业额。事实上，这是生存的唯一出路。因为如果你不敢吞掉它，别人就会替你把它吞掉。”自2008年起，iPod的销售额每个季度都在下降。最终它可能在市场中完全消失了。尽管2007年做出了“忍痛割爱”的决定，但此举却给苹果公司带来了12个丰收年，iPhone从此替代iPod成为苹果公司最重要的产品。所以，苹果公司的未来看起来是光明的，至少目前看来是这样的。

极端的用户至上必须与适应性商业模式完美匹配。死守现有的运行模式意味着你终将走入死胡同。我们在第一章中提到了6种技术潮流正势不可当地加快我们变化的脚步。消费观念的革命要求工业也要同时做出迅速的反应。倘若Cartamundi仍是家生产扑克牌的公司，那么它已近穷途末路，但如今它用微晶片制作数字卡牌以及综合游戏（线上线下的都有）。由于它与时俱进，所以这家公司宝刀不老，依然很兴旺。

移动电话的诞生与发展使电信产业受益匪浅。事实上，移动电话现在基本上取代了固定电话。曾几何时，几乎是在同时，大多数传统的电信公司决定打移动牌颠覆自己的商业模式。然而它们却错过了开发线上通信产品的时机。其实像Skype（一款网络电话）和WhatsApp这样的产品应该由电信公司做才合情合理。它们也许有着同样的想法，但是考虑到潜在的经济损失，它们很可能放弃了，然而这却给其他人打开了一扇门，所以传统的电信公司目前所面临的困境较任何时候都要大。

迪士尼是一个非常棒的品牌，但是迪士尼出色的经营主要体现在传统的媒体世界里。近些年来，迪士尼这一媒体所承受的压力不小。年轻人看电视的时间越来越少，YouTube（世界上最大的视频网站）却成为他们生活中不可或缺的平台。为了利用YouTube日益增加的影响力，2014年3月，迪士尼以5亿美元价格收购了Maker Studios；此收购还有附加条款：若实现其特定业绩目标，迪士尼还将另外支付4.5亿美元。Maker Studios是YouTube上最大的网络之一，拥有55 000个频道，大约有55亿的浏览量。这一数字是传统电视网络做梦都想不到的。通过使用这种新型交流渠道，迪士尼重振雄风，几近往日的辉煌。迪士尼还希望锦上添花，利用其专业能力扩大米老鼠、皮克斯和星球大战在YouTube上的影响力。

### 3.愤怒的小鸟清单：快速、简单和有趣

《愤怒的小鸟》是近来最成功的手机游戏之一。在过去数年

间，其各版本的游戏被下载了超过20亿次。这款游戏易操作、有趣、收费少，玩家连续玩几小时依然会乐此不疲，所以这款手游人气超高。据我所知，2岁的孩子都可以驾驭这款游戏，玩到4岁，他们就会成为专家。我用“愤怒的小鸟”这个符号来代表现代用户关系。用户正在寻求这款游戏所能够给予他们的东西：快速、简单和令人愉快的攻略。因此，作为一家公司我们应该问自己这样一个问题：我们与用户的互动在多大程度上与这个“愤怒的小鸟清单”相契合？

**Trunk Club**就完美地体现了“愤怒的小鸟清单”上的各项内容。这家公司2009年建立，其目标群体是那些喜欢衣服却又痛恨购物的男士。显然，这是个庞大的人群。截至2014年，**Trunk Club**已经成长为一家拥有300名员工的公司。他们的工作方式十分简单。通过点击屏幕上男士的着装照片，选出你最爱的着装风格，网站就能了解你的着装品位。在四个画面上完成你的工作后，它就会用10张图片告诉你结果。如果你同意他们的结论，你就可以输入预算，确定新衣服的送货时间。比如，你的预算是500美元，送货时间是每个季度送一次。那么每三个月你就会收到一个包裹，里面装着符合你风格、适合你尺码的衣服。喜欢这件衣服，你就留下；不喜欢，你就把它寄回去。整个过程快捷、轻松、乐趣无穷。

“愤怒的小鸟”用户关系不仅是线上交易，用户也希望在线下交易中发现这些元素。**RFID**（射频识别）技术的广泛使用就证明了用户关系可以变得更快捷、更高效、更舒服。**RFID**技术让数据可以远距离保存并读取。**RFID**芯片最著名的应用是夏季流行音乐节上的臂环。游客使用臂环可以去他们想去的地方，在很多情况下臂环也可以用来买东西。在不远的将来，这种技术会用在我们的衣服上。这意味着如果谁挑选了7件衣服，工作人员再也不用一件一件地扫码了。**RFID**芯片使得他们可以立刻计算出总价，然后解除防盗安全标签。这会有效地提高支付和结算的速度。超市总有一天也会这样使用**RFID**技术，用户不再需要把商品一件一件地从购物筐中拿出来结算了，工作人员不到一秒的时间，就能远

程计算出所购商品的总价格。

科技使得企业可以更容易地遵守“愤怒的小鸟清单”法则——无论线上还是线下。第一章中提到的科技潮流让各企业的选择空间变大。然而，这些科技潮流也拉高了用户的期待值。合理地应用“愤怒的小鸟清单”法则，就是在正确思想的引领下应用这些新兴的智能技术。

## 4.后台部门不复存在——每个人都在为终端用户服务！

这是一句管理学的经典：“用户至上不是单一部门的责任，而是整个组织的心态。”现代社会中这句话比以前任何时候都更适用。过去，好的广告宣传加上几个能干的“看得到的”员工就能让顾客满意。这样做也许能掩盖住缺陷和不足。但有了社交媒体后，今天的用户能够了解更多的内幕。这就意味着人力资源的作用变得更加重要。以用户为导向的后台部门聘用和培训秉承“用户至上”理念的员工就显得尤为重要。同理，技术重要性的提升凸显了信息技术（IT）部门的关键性作用——尽管信息技术达人与前端部门（front end）关系有些紧张。当然，后台部门不只是人力资源（HR）和信息技术。事实上每个部门都会对用户关系产生一定的影响，例如人力资源、信息技术、财务团队、产品设计师等等。没有所有人的同心协力，就无法提高极端用户导向水平以适应时代的要求。

为了使后台部门员工的用户导向水平获得提升，我们已经设计了众多理念。其中一个使用最频繁的理念是“内部用户”对策。采用这一对策就意味着给予同事，即“内部用户”与外部用户同一等级的服务。这种理念出发点很好，但还不够。与获得真正、外部的用户积极反馈相比，为内部用户提供的服务有些差强人意。解决这个问题一个可能办法就是让后台部门员工与外部用户建立更密切的联系。倘若能让每个人都听到公司所获得的赞扬声和倒彩声，其冲击力将会大得多。你的员工所感受到的来自市场的

反馈和赞赏越强烈，他们的工作热情就越高。当这成为现实时，你的每位员工都会竭尽全力让外部用户满意，而不仅仅是让内部用户满意。

做好这一点有很多办法。把社交媒体上的反馈投放在各大部门的屏幕上就能收到立竿见影的效果，就像不同部门共享表扬与投诉邮件一样。鼓励一部分管理人员直接与外部用户交流也可以收到效果，还可以安排每位员工在客服部门工作一段时间。简而言之，让员工与终端用户密切接触有很多种方法。极端用户导向不是让后台部门给前台提供更有效的帮助。在极端用户导向中，后台部门的概念已经不复存在，每个人都是前台部门的一员。

我之前提到过零售商Jumbo的极端用户导向。为了贯彻“第4个排队的人不用付款”的理念，他们强迫自己摒弃传统的后台部门思想。每名员工都要接受收银机操作培训。这意味着在收银台总会有足够的人手。用户多时，当班的员工都能过来帮忙，这样便会缩短收银台的结算时间。英国的食品连锁公司Pret a Manger也使用了相同的方法。它们的极端用户导向思想可以总结为“友好而快捷地提供最优质的产品，同时为社会提供正能量”。这意味着他们的三明治每天都是新鲜的。当天没能卖完的三明治将赠送给无家可归的人。在他们的理念中，速度尤其重要。只要第二个用户在后面排队，他们就会开启一个新的收银机。这意味着每名员工都接受过收银培训。站在收银机附近的员工都负有再开启一台收银机的义务。他们的哲学是：“如果你的目光落在企业的内部，那你肯定是用屁股对着用户。请你还是把目光移向用户吧！”

## 5. 前台部门拥有更多自治权

美国的饭店很擅长这一点。不管是什么理由，如果服务员认为上饮料的时间过长，他就有权把饮料免费提供给顾客。如果他们看出哪位顾客不喜欢他们的菜，服务员也可以给他们免单。但在欧洲的饭店，服务员常常需要征得老板同意才能这么做。在美

国，这种理念往往能行得通，因为服务员的部分收入源自顾客给的小费。这就让服务的各个环节都有助于体现用户导向的作用。但是只有在员工享有必要的自主权的条件下这种做法才会奏效。需要征得高层的同意就会贻误时机，提高用户的不满意度。换言之，前台的自主权对用户和员工都有益处。

Eneco是比利时能源市场中一家快速崛起的公司，它们笃信前台自治理念。2014年年初，它们为服务台的员工启动了“花朵力量”（flower power）项目。公司呼叫中心的工作人员现在可以自行决定是否送给用户一件小礼物或者使用一些表达谢意的方式，如手写卡片或者一小束鲜花。这不只是为了化解问题而设计的，也是为了向积极热情的用户表达感谢，抑或是为了向生活中遇到困难（比如家人过世）的客户表示慰问。对这一点没有硬性的规定，员工自行决定，皆大欢喜，每个人都是赢家。

我们不应将自治权仅仅视为解决问题的方式。连锁企业Wawa（位于美国费城）就赋予本地经理自主试行一些新理念的权利。该企业的一名经理决定在店里开一家咖啡厅，他认为这么做可以给用户创造附加值。Wawa的总公司看到了这家商店营业额的激增。它们联系了这名经理，听取了他介绍经验后，该公司很快将这一理念推广到其他分店。

对于自治权来说，只需要遵守一个管理学的原则：“永远要做有利于用户的决定，没商量。”成功给予员工这种程度信任的经理人和企业家会发现他们的这种做法事半功倍。无足轻重的事，由于需要征求同意往往会造成时间上的延迟并让人产生挫败感，而自治权却能很好地规避这两种弊端。

## 6. 被遗忘的参数：奖励能改进行为

通过研究其奖励与评价体系可以验证一家公司对极端用户导向的重视程度。倘若一家公司声称自己以用户为导向，但只有基于营销与收益的奖励体系，那你最好不要轻信它们的口号。



ZLM是荷兰一家规模相对较小的保险公司，业务集中在齐兰（Zeeland）和布拉班特（Brabant）。这家公司在某种程度上是保险界的一个特例，因为它有着一个非常热心的用户群。用户给它们处理事故损失的方式打了8.4分的高分（满分10分）。它们的净推荐值（NPS）介于39到43之间。净推荐值是基于以下这个问题得出的：“你会推荐这家公司吗？”打9~10分（推荐者）的人数减去那些给0~6分（贬低者）的人数所得到的数值。因此净推荐值的范围就在-100（人人恨）和+100（人人爱）之间。由于得到的数值在39和43之间，ZLM成为荷兰得分最高的公司。而令人难以置信的是90%的荷兰保险公司都得了负分。换言之，ZLM毫无疑问拥有了保险界满意度最高的用户。ZLM的首席执行官认为他们的奖励战略是他们取得成功的重要因素。公司对员工的评价基于用户对他们的满意度，而不是财务参数。“你知道用财务目标参数有什么弊端吗？”他说，“财务目标参数的弊端就是人们会不择手段地使出浑身解数去完成这些目标。而遭受损失的是谁？是我们的客户。”批评家质疑ZLM，怀疑其不重视盈利，但数字却为它们正了名。它们拥有业内最高的市场占有率，并且平均每年以8%的速度平稳增长。相对而言，ZLM是整个荷兰保险业最赚钱的公司。这是个有趣的悖论：一个没有财政目标和业务评价机制的公司却拥有业内最好的财政收入。

一些管理团队一直很困惑，不管他们在讨论会和沟通上投入多少时间和资源，为什么就是不能完成向极端客户导向的转变？问题的答案常常能在本节提到的被遗忘的参数中找到：它们未能调整奖励与评价体系。奖励促进行为的改进。经济学家约翰·凯（John Kay）在《倾斜度》（*Obliquity*）中提到：实现目标的最好途径就是选择迂回路线。效益最好的公司不要把数字放在第一位，它们应该努力追求卓越。把效益放在第一位的公司很多时候并不能实现其既定目标。这可真是个有趣的悖论！

## 第三章 精准生态系统

### MyMagic+的魔力

迪士尼世界（位于美国佛罗里达州奥兰多）正在努力整合线上和线下的用户体验。自2014年以来，每年有5 000万游客可以享受到MyMagic+的魔力。这是一种新型假日管理系统，在这个拥有众多先进功能的系统中，用户始终处于中心地位。这个理念中的关键元素是“魔法环”。每位游客都收到了一个带有米老鼠标志的臂环。戴着臂环，游客们可以打开客房、进游乐园、支付各种费用，各种功能不一而足。

MyMagic+项目有三个具体目标。首先，迪士尼想要大大地减少游客无谓的等待时间（入住酒店时和公园检票时的等待时间）。由于不再需要换取纸质门票，游客在公园入口的等待时间减少了25%。测试阶段，公园的接待能力就获得了提高。这种高效意味着在繁忙的圣诞节假期，迪士尼每日接待游客数量又增加了3 000人。其次，鼓励人们在园内多消费也是一大目的。最后，系统最终会演变为一款终极的调研工具，这就让迪士尼可以更精确地对游客的期望做出应答。MyMagic+系统的投资超过10亿美元，是迪士尼最大的IT（信息技术）项目。但为了提升游客体验以适应时代，迪士尼认为这笔投资是必需的。

魔法环与迪士尼世界中的其他数字化平台都是相连的。魔法环的程序在你预订行程后立刻就启动了。通过网站或者“My Disney Experience”应用程序，游客可以回看以往的订单并可以修改订单。这款应用还允许人们预订迪士尼世界里的饭店。但是如

果你更习惯于打电话预订，那也没有任何问题。在你打电话的过程中应用程序就会做出调整，然后你可以再次检查你的订单。不管你使用什么渠道下单都一样有效——MyMagic+会做出实时调整。

迪士尼世界的娱乐区占地17 000公顷，有两个曼哈顿那么大，拥有27家酒店，4个主题公园，2个水上公园，1个高尔夫球场和1个大型的购物中心。在所有的设施中迪士尼都提供免费Wi-Fi，且不需要密码。只需要点击Wi-Fi连接你就可以上网了（如果所有地方都能这样就好了）。既然有这么方便的上网条件，游客在公园里也会更频繁地使用MyMagic+应用程序。比如，通过应用程序就可以方便地预约特定景点。一款叫作FastPass+的系统让游客可以同时预约三个景点的游览时间。只要你在应用程序上做了预约，新的信息马上就会更新到你的臂环。当你到达景点时，你只需将你的米老鼠臂环贴近米老鼠扫描仪就可以了。如果灯的颜色变绿，不用排队，你就可以立刻开始游览你最爱的景点了。MyMagic+是提升游客体验的重要一步。对于用户来说，线上（应用程序、网站）与线下（公园、酒店、电话等）的整合真的很令人称赞。

## 用户对有缺陷的体验采取零容忍态度

苹果商店在其用户中有着极高的人气。用户友好方案（customer-friendly approach）、产品的设计和公司理念融合成为一个整体，吸引了几乎每个人。通过反复观察，我发现我最心仪的是苹果非常完美的生态系统。无论我在哪里购买苹果产品，销售都不会出任何差错，我说的可是世界上任何地方。苹果销售员用我的卡支付时是最神奇的时刻。在这个过程中，苹果从我信用卡上的信息中识别出了我。不到1秒，我就被问到了这样几个问题：“您需要发票吗，史蒂文先生？”如果我回答“需要”，下一个问题则是：“需要我们把发票发到您的常用邮箱中还是为您打印

一份纸质的？”我选择发到邮箱中。1秒以后，这张发票已经在我的电子邮箱中了。

在Nespresso（奈斯派索）点咖啡也给了我相似的体验。你通过它们的网站预订咖啡只需要1秒，之后Nespresso就得到了你的详细要求。确认订单后，你就可以安排你的派送时间。咖啡就会在你指定的时间送到你的手上，美味、快捷且高效。不只是咖啡给了你美好的体验，流畅完美的预订体验也让你身心愉悦。顾客享受了神奇的完美体验，这样他们才会再次光顾。

相比之下，如果一切没那么完美，用户很快就会有挫败感。在结算时最常被问到的话就是“您有会员卡吗”，对于大型商店或者超级市场来说这也许不算什么问题，大多数顾客都会把卡放在钱包里。但你不可能随时都带着所有卡，所以在小一点的商店我们就只能回答“没有”了。其实这真不该成为什么问题。“没关系，先生。我们可以给您查查。请问您卡上的名字是什么？”但是如果用户不能确定卡上的名字是他的还是他妻子的甚至是他哪一个孩子的，这就不仅给用户带来了麻烦，也给他身后排队的人带来了不便。没人真正满意这种传统的会员卡。当系统运转不顺利，会给人带来挫败感。而更糟糕的是，这种挫败感是双向的：消费者和员工的情绪都会因此受到影响。现代的用户都会理所应当地认为：“如果苹果公司能够通过信用卡识别我，时装店为什么就做不到？”用户很快就會对这样半吊子的解决方式采取零容忍的态度。完美的魔力让人太愉悦了，以至于一点点的缺陷都让人感到不爽。

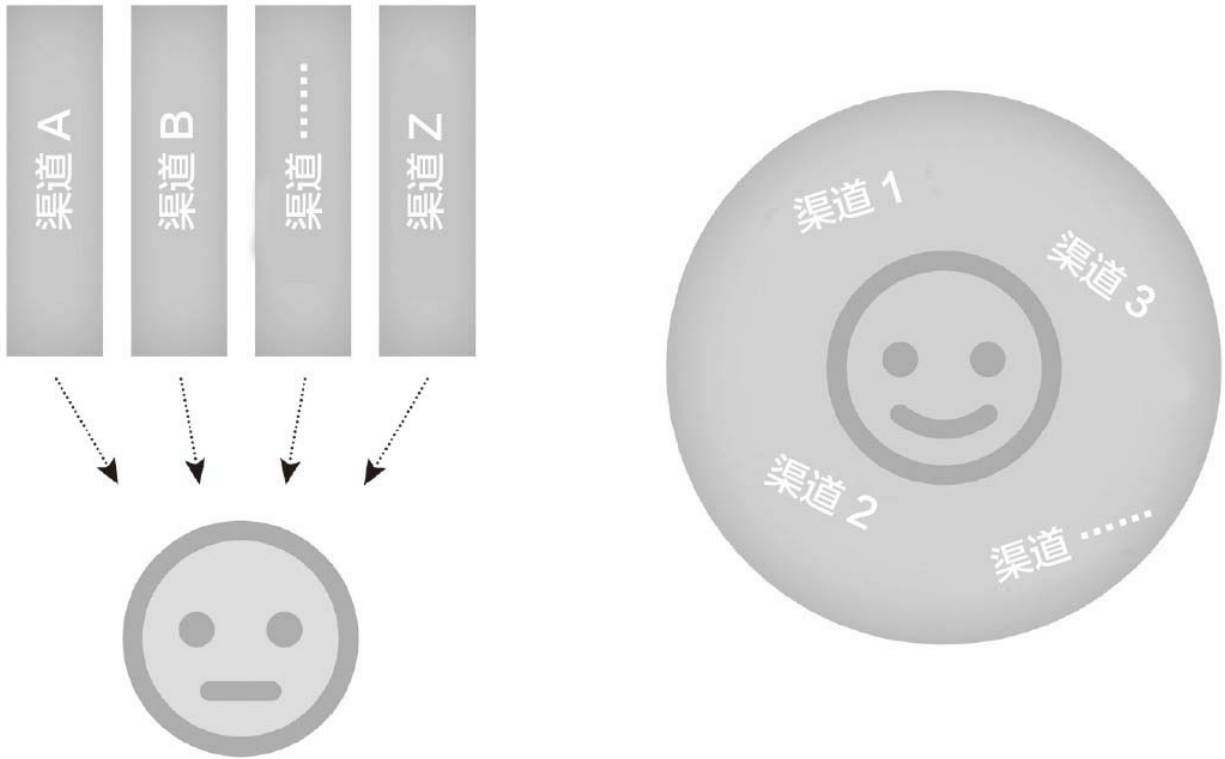
## 用户是中心，内部组织不是

很多公司都在围绕着渠道和产品组织运营。有时这会使公司陷入抓狂的境地。以我在保险部门工作的一位委托人为例。他们公司有4个业务部门，想象一下A部门（比如投资产品部门）的一

位大客户的活动不利于B部门（比如，车险部门）的财务业绩。理论上，B部门的经理会终止这位顾客的车辆保险业务，而这对于A部门将是灭顶之灾！当然事情永远不会发展到这个地步：不同的销售员会介入以阻止此事的发生。但是这类事情经常会发生，让你措手不及。一个只关注内部组织的公司终有一天会让用户抓狂，因为用户会觉得他们在与两家或者更多的公司打交道。

现代消费者希望公司能够把他们视作忠诚的用户，并因此善待他们。怀有这样期待的消费者不在少数，比例应不少于70%。一些领域已经做到了这一点。例如，由于老板总是能够认出每一个顾客，这就成为小型零售业的一个优势。在本地面包店，顾客总喜欢被人认出或被叫出自己的名字。大型企业很难做到这一点，但是人们依然对此心怀期待。约34%的人希望商店的职员能够提前获知他们在商店网站上已经咨询过的信息；如果一款产品暂时脱销，64%的人希望商店能够提供在线预订和支付服务。用户会有条不紊地在各种购物平台之间进行对比，但他们这样的对比越来越少。他们真正关心的还是效率、便利和服务。

几年前，荷兰皇家航空公司（KLM，以下简称荷航）第一个将社交媒体用于商业目的，成为航空服务业的开拓者。他们的在线服务是世界一流的（24小时在线、30分钟内应答等）。公司的下一步计划就是将其在线交流平台和飞行中的飞机或者机场中的动态整合起来。荷航开创了机组人员把社交平台介绍给旅客的先河。在不远的未来，机组人员将使用iPad，通过旅客名单与各种能利用的数据的互联（比如社交媒体的反馈），获取旅客的各类有用的信息。想象一下，一名旅客发了这样的推特：“荷航的航班真不错，不过机上的冷食真让人不爽。”如果这名旅客下周再次乘坐另一趟荷航的航班时，机组人员就会提前得到他的推特信息。他们会联系上这名旅客并与他单独沟通，也许还会向他道歉。这样，机组人员也能确保这次能给这位乘客送上热乎乎的饭菜。



**图3.1 渠道为主vs用户为主**

只有把用户放在中心而不是将渠道放在中心时，数字化的用户关系才能起作用。每个公司对每个用户都有唯一的用户关系。作为一名用户，你不会对一家公司错综复杂的内部结构有兴趣。你想要的其实只是你看不到的一切都在顺利进行着。你想享受服务，而且是优质的服务，其他的都不重要。但是为了做到这一点，公司需要将其所有的不同渠道进行完美整合，使其成为一个单一的数字化生态系统。

## 数字化的用户关系是线上与线下的混合物

移动技术革命来势凶猛，线上世界骤变为线下世界。Uber是线下的出租车服务，但有着移动（数字化）的界面。如果你第一次到一个没来过的城镇，你只需问问Siri（iPhone内置的个人助手）哪儿能找到一家好餐馆，Siri马上就会给你推荐几家餐馆供

你选择，点击便可预订。几秒后，你就会得到具体的路线图，很快你就能找到餐馆了。你也可以用这种方式进行支付。在美国，星巴克里30%的支付都是通过移动应用程序完成的。换言之，你现在可以通过智能手机（线上）在真正的咖啡店（线下）里支付咖啡的费用。数字与实体携手并行。

这已经不是什么新鲜事了。线上和线下在同一个世界里同时运转。在用户日复一日的生活中，线上和线下时间已经没有了界限。线上时刻与线下事件的关系愈加密不可分，几乎每一个线下事件都有数字化元素。

免费电子书百度搜索【雅书】Yabook.ORG

不久之前，人们还担心，不远的将来一切都会发生在线上，这种恐惧感曾有增无减。线下的零售商对“先逛店再网购”的概念绝不陌生，用户光顾商店的唯一目的是了解商品信息，然后再回家去网购相关商品。毫无疑问，这种做法现在依然流行。46%的用户承认偶尔使用“先逛店再网购”策略。然而，如今乾坤倒转，“先搜索再店购”策略大行其道——69%的用户更愿意先在网上搜索商品信息，然后再到线下实体店去购买商品。线上与线下的结合，意味着我们还需要在线下提供一种更有价值的数字化体验。63%的消费者希望在实体店看到交互型屏幕，这样他们就可以在购买商品时在店面检索到更多的商品信息。Torfs是比利时的一家鞋子零售商，它就在其实体店中尝试使用了数字屏幕。这些屏幕提供了所有鞋子的信息，用户还可以通过点击屏幕预订那些没有库存的产品。起初用户对此是很积极的。73%的用户认为这种做法很有创意，零售商同时在线上和线下提供相同的商品信息。但是研究表明，不可能什么事都发生在线上。线下市场一直会维持它的重要性。但显而易见，线下的用户关系需要进行数字化的变革，这样的变革同样重要。

## ◎ 案例分析：亚马逊智能扫描手机

---

2014年春，亚马逊发布了Amazon Dash，这是一款能让用户在家里扫描条形码的设备。如果你的蛋黄酱快吃完了，你只需要扫描一下瓶子上的条形码，这款蛋黄酱（相同品牌，相同规格）就会放入你的亚马逊购物车。当你点完所有你想要的东西，第二天，AmazonFresh就会把这些商品送到你家里。这款扫描设备让购物变得快捷、简单而有趣。这就是典型的“愤怒的小鸟”模式。然而最近几个月，Dash已经过时，它被一些影响力更大的设备取代了。

2014年6月，亚马逊发布了自己的智能手机，此举震动了市场。难道亚马逊要撼动苹果和三星的地位吗？事实上，这款智能手机可不仅仅是一款功能复杂的电话。它是一款能通话的购物机器，其通话单元无意与那些市场大佬抗争。但这款手机其他功能的设计却是为了正面冲击传统的零售商。

这款新手机的最重要的应用程序叫作“Firefly”（萤火虫）。这又是一款让用户能够扫描商品的应用程序。但是这一次它能够扫描出超过1亿种商品。更夸张的是，这款扫描商品的应用程序不只能扫描条形码，还可以通过包装识别商品。在扫描过后，用户就可以知道在哪儿能买到这款商品。当然，多数时候亚马逊是用户的唯一选择。用户还可以获取产品的详细信息，信息量之大远远超出普通营业员所能提供的信息。

想象一下，你正在朋友家拜访。你用Firefly扫描朋友刚买的东西，然后就可以通过亚马逊（或者其他途径）订购同样的商品。在饭店用餐时你看见一款你喜欢的小玩意儿——也许就是一个有趣的餐桌装饰品，你甚至不需要知道产品的名字，这时你可以在亚马逊购买同样的东西。这就使得亚马逊成为实体店风潮中最大的受益者。通过他们的购物机器——也是一款手机——亚马逊让线上购物变得比以前轻松了许多。线上世界对旧世界的冲击在亚马逊这个例子里表现得淋漓尽致。



---

---

## 远方的灯塔——beacon技术

过不了几年，线下的零售商也会用他们掌握的强大有力的新技术来应对这样的冲击。beacon（灯塔）是一种通过RFID芯片（比如在衣服上）或者手机识别用户的传感器。这种技术已经应用到大多数的智能手机上。这就意味着beacons很快将会在线下为用户提供与线上同样程度的人性化服务。换言之，人们目前在电子商务平台上所获得的美好的购物体验（包括建议和新产品信息）很快会登陆实体商店。用户一进店，beacon技术就会识别出他们，这就意味着营业员能够敞开怀抱欢迎他们的常客了。同样，如果另外一家分店的常客首次光顾你的商店，你可以用一些友好的辞令迎接他们。事实上，你应该能叫出每位用户的名字。如果今天是哪位用户的生日，店员也应该知道。第一次来的用户更应给予特别的关照。beacon技术特别重要，因为它会让零售商有机会刻画出一条用户关系的学习曲线。顾客购买的商品越多，购买记录就会越多，有了这些记录，你就可以为他们提供更多更好的服务。这样一来，用户就会更容易被你说服，从你的店里购买更多的商品。

但是受益的不仅仅是零售商。在店购过程中，beacon能够为用户提供多个线下购物选择。如果用户无法找到他们心仪的商品，搜索功能就会指引他们去找出售这种产品的商店。同样，如果你需要一个特殊的食谱，你就可以调出超市的平面图，按图索骥找到所需食材的位置。beacon是线下世界里一项有用的技术，它让用户在线下也能感受到线上的那种极端用户导向。有了它，未来还有无限的发展空间。

在不远的将来，beacon技术将会应用到世界上大多数主要城市的著名购物街。伦敦目前投入了10亿英镑将摄政王街变得更加数字化。“摄政王街无疑是世界上最著名的购物街之一。此举意

味着线上、线下和移动购物将有机结合。为了实现这个目的，我们要使用所有渠道的最先进技术。”这个庞大项目的负责人戴维·肖（David Shaw）说。这条街上超过100家商场和零售店都会使用beacon技术。beacon不仅用于这种大规模的项目，预计到2019年，约6 000万的beacon会投入使用。届时，beacon便会成为人们司空见惯的技术。

然而，beacon技术有一个潜在的缺陷。beacon技术让零售商能够同时向购物者和过路人的智能手机上发送特别优惠信息。但大多数人并不喜欢手机收到广告。如果用户被广告消息轰炸，beacon技术的弊将大于利。有人会认为beacon技术冒犯了他们的隐私。对于一些用户来说，商家知道他们是谁、在哪里、喜欢什么，这让他们难以接受。获取用户过于精确完整的信息也许是一件很有侵犯性的事情。如果商家将传感器置入其产品之中，然后追踪用户的行为，又会引发新一轮的隐私权辩论。

我确信，如果商家使用侵犯性过强的方式促销产品，那么beacon技术注定会失败。所幸人们还有能力决定是否将他们的智能手机链接于某一商店。操之过急的零售商会让用户反感。但如果零售商能够利用beacon技术为用户提供更加优质的人性化服务和更好的购物体验，很多人还是会愿意将其智能手机与商家链接的。

## ◎ 案例分析：巴宝莉的数字化

---

英国时装店的奢侈品牌巴宝莉（Burberry）在过去的10年里投入了大量资金，只为摘掉古板老气的帽子。数字化的创新是巴宝莉返老还童的制胜法宝。“巴宝莉一定要成为世界上第一批数字化的公司。”这是早在2006年巴宝莉首席执行官安杰拉·阿伦茨（Angela Ahrendts）雄心勃勃的规划。

如今，巴宝莉已成为数字化变革的先锋。巴宝莉已经将自己定位为高档服装设计在线媒体，其重要成就之一就是实

现了时装秀的网上直播，观众可以在观看时装秀的同时通过电子商务平台进行订购。除了多次成功举办大型社交媒体促销活动之外，巴宝莉也是第一家试水Instagram视频的品牌。

此举成为成功的市场战略，但是巴宝莉还是没有实现用户关系的根本性变革。正因为如此，巴宝莉明智地决定再向前迈一步。在巴宝莉最有声望的旗舰店，整个线下购物过程都被数字化了。如果一个产品的特定尺码断货，导购就可以使用iPad实时确认其他分店是否有该尺码的商品。一旦找到，用户便可与那家分店取得联系，选择送货上门或是去那个实体分店购买。在这些旗舰店的角落还有一台交互式的屏幕，用户可以通过它完成个性化购买。巴宝莉正在试用RFID技术。当用户在线观看时装秀时完成了订购，那么所订购的服装上便会装上RFID芯片。用户下次通过智能手机或者平板电脑访问巴宝莉网站或其应用程序时，如果他们的巴宝莉衣服就在不远处，这两个平台的内容就会被调整以反映出该用户的品位。巴宝莉计划在更多的衣服上装上RFID芯片，这样实体店就能够识别出巴宝莉的常客，店里的数字广告屏幕也可以适时修改为反映顾客喜好的内容。

截至2014年年中，巴宝莉已经很好地兑现了安杰拉·阿伦茨的承诺，成功地完成了社交媒体、移动端和网络应用的整合。巴宝莉的生态系统集合了所有的顾客数据，同时为用户提供实时服务和若干项个性化选择。该品牌的数字化变革已经被证明物有所值。在最近的财政危机和金融危机中，巴宝莉的价值却持续走高。2010—2014年，其股票价格从400英镑涨到了1 400英镑。2013年10月，安杰拉·阿伦茨被苹果公司挖走，负责苹果公司的零售部。

---

## 从用户至上策略到数字化的生态系统

20世纪90年代，詹姆斯·穆尔（James Moore）第一次将竞争性格局（competitive landscape）描述成生态系统（ecosystem）。在他看来，与战场法则相比，自然法则这一隐喻更适合用来诠释公司战略。理由呢？在生态系统中，所有不同的生物体需要共存。自然界以其无可匹敌的方式让所有不同元素保持和谐平衡。互联网也在发挥着生态系统的作用。所有互联网的林林总总的贡献者让万维网变得既有活力又有价值。迪士尼世界、巴宝莉、苹果和亚马逊都成功地开发出了自己独有的生态系统。

一个数字化的生态系统是不同渠道（线上和线下）、用户和其他相关合作伙伴（供应商、博主等）交互的产物。这个系统将用户置于核心地位，将所有可能与用户接触的方式链接在一起，并保持这些方式之间的连接。这些与用户接触的时刻包括使用产品时、拜访零售网点时、发邮件时、购物时等。用户交互时刻的数量比以前要多得多，每次交互都会生成新的数据，数据的保存和处理是建立数字化生态系统的首要基础。

1. 数字化生态系统仅有一个中央数据库，所有相关信息都储存在这个数据库里。

2. 在这些数据的基础上，用户可以实时获取个性化的信息。在完美的数字化客户关系中，公司先于用户知道其需求。换言之，用户关系要快于实时。这意味着，在不久的将来，还未等我自己打定主意，Coolblue就知道我希望购买什么样的多媒体产品了。

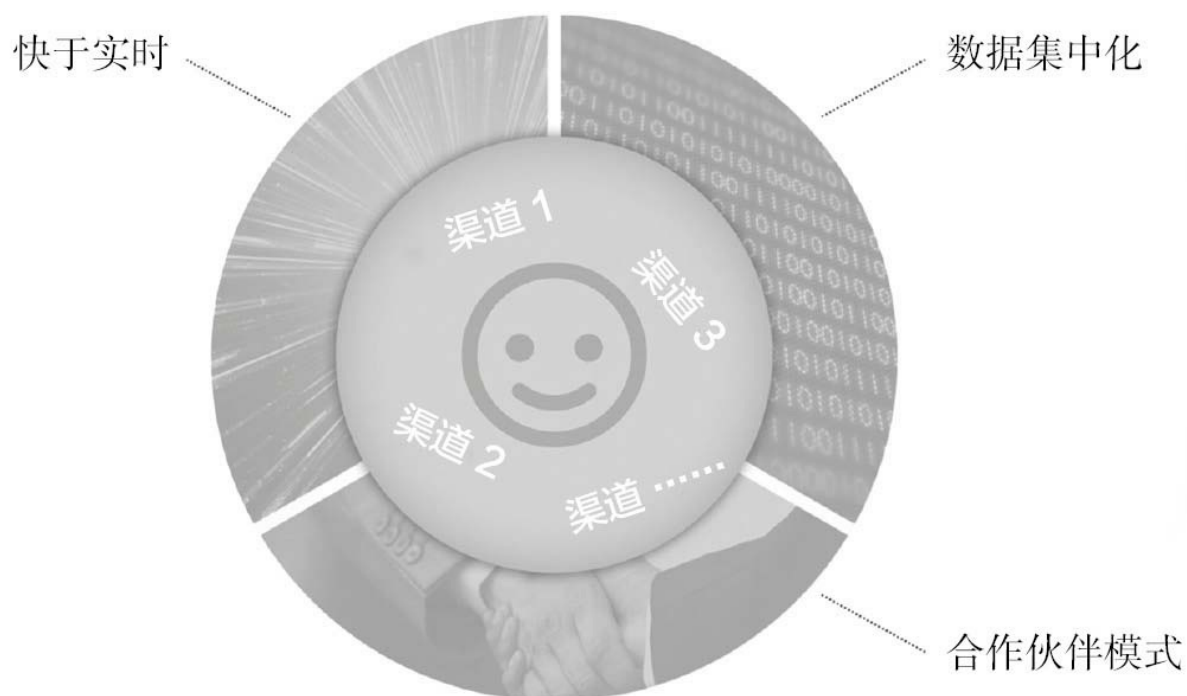
3. 最后，优质的生态系统要与伙伴模式匹配。作为一家公司，你需要提供终极的用户体验。通过与其他公司合作并且公开分享所获信息，你将会提高反应速度，为你的用户设置更多的选项。

系统给予用户的感受是确定数字化的生态系统优劣的标准。如果用户通过一些不同接触时刻的完美交互体验达到了极端用户

导向，那么这个生态系统就完成了它的使命。因为这就是生态系统的运作原理：将用户置于核心地位，完善整合不同渠道使其协调统一，围绕着用户开展业务。

## 1.数据集中化

所有用户接触点（应用程序、网站、社交媒体、电话、零售网点等）都会生成数据。单独的中央数据库的存在使我们能够整理归类这些数据，这对于发挥生态系统的作用十分重要。苹果公司给予每个用户一个Apple ID（苹果公司的身份标识号码）。使用这种方式，苹果公司就可以集合所有在苹果设备和渠道间流动的数据。所有的苹果设备都能通过同一个Apple ID相互关联。iCloud也与这个ID相关联。所有相关的用户数据在中央数据库中都被归到这个ID下。如果用户丢失了iPad，他们会有幸获知，购入新设备后不超过5分钟他们就可以恢复所有个人数据。同样，iTunes上的音乐在同一户人家中的所有设备上也是共享的。彼得·欣森在其新书《网络永远是赢家》（*The Network Always Wins*）中论述了数据化变革。



## 图3.2 数字化生态系统

传统上，数据被存储在静态数据库中，这就是用户关系管理（customer relationship management，简称CRM）在很多公司中成了昂贵又不讨好的资源的原因。但按照定义，数据绝非静态。换言之，静态数据库中的用户详细信息几乎很快就过时了。在静态的数据库更新这些数据不太可能。欣森对此做了精确论述：“数据过去被看作装满水的瓶子，过去公司很擅长大量存储这样的瓶子。但是数据应该受到的是河里流动着的水的礼遇。数据处于持续的运动状态。今天公司成功的诀窍就是掌控这些数据流。”

## 2. 快于实时

数据的集中使得任何用户信息的个性化（程度不一）成为可能。每个用户都有着不同的背景，对信息需求也因人而异。网站和应用程序可以基于可获得的用户数据做自我调整，以增加信息的相关性。过去，用户要想获得个性化的信息要等上一两天，那时用户还能接受，但放到现在可行不通了。现在的信息必须做到立等可取。

最近我到迪士尼世界去测试MyMagic+系统。在迪士尼世界官网上预订之后，我收到了酒店的邮件，不是系统自动回复邮件，而是一封个性化的信件。信的开头这样写道：“亲爱的史蒂文，感谢您的预订。我们了解到您是和您的孩子一同旅行。下列餐馆也许最适合让您的孩子度过难忘的一天。”我马上对它们的建议做出回应，不到10分钟，我又收到了一封确认邮件。当我在1分钟后打开我的Disney Experience（迪士尼体验）应用时，我的预订已经记录在系统中了。这种跨渠道的实时信息更新增强了用户对企业的信心，用户对企业的信任也会油然而生。

rainfall radar（降雨雷达）是一款神奇的应用，用户可以免费浏览实时的卫星图像，有了这个应用，你就可以追踪下雨区域的移动轨迹。我65岁的父亲就是该应用的热心用户。“这个软件只

有一个缺点，”他最近告诉我，“你只能跟踪两小时的下雨区域的变化。”今天用户需要比实时还要快的信息，他们希望能提前获取准确信息。优质的生态系统就能够提供这样的信息。在用户尚不了解自己需求的时候就能预见到用户想要什么，这的确是个挑战。但这个环节要做得润物细无声，你的预见一定要与消费者切实的愿望相匹配。

### 3. 合作伙伴模式

在数字化的生态系统中，用户是核心。这不仅要求我们把单一渠道的组织转变为以用户为导向的组织，还要求我们在很大程度上向其他合作伙伴开放。苹果商店所提供的应用并不都是苹果开发的。苹果公司将其系统开放，这样一来，其他公司或个人都可以将其开发的应用放入苹果商店里供用户下载使用。这是一种三赢模式：不仅苹果公司受益，消费者和其他合作伙伴也是受益者。目前，在很多领域都能觅到这种开放形式的芳踪。汽车业就是一例。众所周知，汽车行业曾经是个封闭的领域。未来的汽车将不再只有制造商生产。如果你将汽车看作一部大型智能手机，那么为汽车开发应用程序前途不可限量。和苹果公司一样，通用汽车公司已经将其网络开放，外部的设计师可以为通用汽车开发新的应用程序。通用汽车开放程度很大，开放内容甚至包括发动机的详细信息和车辆的技术优化信息。

Walgreens是美国一家销售保健品的公司，也是另外一家向其合作伙伴开放用户数据的大公司。该公司最典型的开放实例是它与QuickPrints（速印）之间建立了连接，用户可以在Walgreens店里打印出他们智能手机里的照片。这也是一个三赢实例。Walgreens的零售店因此吸引了更多的用户。这款应用程序的设计师也看到了应用的增值。但是最大的赢家还是用户，他们获得了前所未有的实惠。

免费电子书百度搜索【雅书】Yabook.ORG

理论上，公开是一个不错的想法，但有时操作起来会困难重

重。这类合作方式要求双方必须有相同的目标，即通过扩大市场的整体规模为用户创造附加价值。但同时双方也有着对立和更具竞争性的目标，这与他们分享附加价值的方式有关系。苹果公司无疑有着开放的生态系统，但是大多数因此产生的附加值又回流到苹果公司。2014年8月，Uber也将其平台向其他公司开放。结果，航班、餐厅和酒店服务都能使用Uber的应用程序结构。用户能从平台中的用户友好功能中受益，这也为加入平台的其他组织创造了价值。但多数的经济价值还是流向Uber。当创造这类数字化的生态环境时，公司在讨论“谁得到什么”这个问题时应该更开放和透明。为了确保最终的成功，每个人都应该公平地分到属于自己的“蛋糕”，在这一点上合作各方应该建立共识。人们已经不能接受一枝独秀的态势，所有的经济利益再也不会只流向一家。



## 第五章

### 从“大数据”到“大相关”

#### 《全民公敌》

在1998年的电影《全民公敌》中，一名参议员由于不愿让政府过多地侵犯普通人的私生活而被杀害。然而，杀害的过程被罗伯特·迪恩（威尔·史密斯饰演）看见了。政府得知此事后想要迪恩缴械投降。他们不仅在他房子的每个角落都安上了摄像机，而且将微芯片安装在他的衣服中。他的银行账户和信用卡也被冻结。当然，迪恩最后还是赢了。他将图片提供给了媒体，揭露了政府的丑恶行为，伸张了正义，惩罚了邪恶。

这部电影很超前，它让我们看到了我们所有人是如何与数字化的世界相连的。我们的的确确生活在一个数字化支付、视频监控和芯片遍布的世界。事实上，数字化几乎让世上的一切都转化为数据。这种变革有着数不胜数的好处，但就像我们在《全民公敌》中所看到的那样，这一新生事物的某些方面还是让人们有些许不安。

近来，人们开始对数据的影响持怀疑态度。爱德华·斯诺登是美国中央情报局和美国国家安全局（NSA）的前雇员。2013年6月，斯诺登向媒体披露了美国国家安全局拦截并分析世界上大多数的重要通信流的行为。斯诺登所披露的信息表明，不仅在美国本土，而且在每个国家，每个人的个人隐私权都被以维护国家和世界安全的名义侵犯了。有些人对此并不在意。最常听到的言论是：“我没什么可隐藏的，如果监控我的通信能阻止恐怖分子，那就随他们去吧。”但有些人却觉得个人自由被无端侵犯，这些

人宣称：“这片声称自由的大陆——美国——已经放弃了一部分个人自由。”有一点是毋庸置疑的：在斯诺登披露这些事实后，斯诺登本人就变成了真正的全民公敌。

## 一切都能生成数据

我的一名委托人驾驶的汽车是特斯拉。有一天，他想让机场的泊车服务为自己停车。他交出了车钥匙，车顺利地停好了，然后他就安心地出差去了。可三天后回来时却发现电池没电了，但是他很确信在他走之前刚刚充了电。特斯拉是一款卓越的汽车，能记录汽车的一举一动。事实上，特斯拉就像一款带轮子和引擎的iPad。这意味着只要车主检查一下离开期间的用车记录就会真相大白。当这位车主发现，72小时的时间里他的车竟然两次被用作赛车，可想而知他是多么震惊。在他离开的两个晚上，他的车两次被使用了15分钟，最高时速高达220公里。他很快将这些数据截图和投诉一起发给了停车场的负责人。在现代的世界，行为的可追踪性每天都在提高。

数据支配了现代社会。现在的用户就像一只蜗牛，行走时留下了黏糊糊的数据轨迹，清晰地暴露出他们曾经在哪里出没过。事实上，想要不留足迹几乎是不可能的。大部分人日常消费时都使用数字支付方式，每一笔交易，无论使用的是银行卡，还是网上银行，都留下了数字化记录。当你开车去当地的加油站，你的车牌号会被监控拍到。当然，留下数据化痕迹最多的是你的智能手机。智能手机在使用的每秒都生成数据。你搜索的每一条消息，购物的每一条记录，发送的每一封邮件，你日程的每一条更新，都会暴露你的行踪，而这些都会被记录下来。

谷歌通过分析一个地区居民的搜索行为就可以预测这个地区的流行病何时会暴发。通过对推文的情感把握，推特就可以预测以后几年的股票走势，准确率高达95%。特斯拉能知道驾驶者在

哪里，速度是多少。耐克知道用户最喜欢在世界上哪座大城市里慢跑，甚至知道他们喜欢在哪里短暂休息。76%的消费者意识到了这种趋势。近些年来，我们中的大多数人对数据已经见怪不怪、习以为常了。

## 用大数据做成大生意

大数据最早被应用于美国政府的行动中。“9·11”恐怖袭击让美国意识到，他们需要更聪明地利用可分析的数据。双子塔倒塌之后，特工部门很震惊地发现，袭击之前其实有很多危险信号。如果数据能够被更迅速、透彻地分析，那么这次恐怖袭击是可以被阻止的。美国人下定决心绝不让这样的悲剧重演，于是近年来为了开发更好的数据分析技术投入了大量资金。斯诺登的披露恰恰反映了他们为此所做出的努力。

在此过程中，帕兰迪尔（Palantir）成为美国政府最重要的合作伙伴之一。帕兰迪尔建于2004年，最初是一家为保护PayPal支付系统而开发防欺诈工具的公司。早期投资者并不看好公司的未来，经历一段艰难时期后，新的投资者开始出现，帕兰迪尔逃过一劫。这笔钱出自IN-Q-Tel，这是一家中央情报局的投资公司。最初几年，中央情报局是帕兰迪尔的唯一客户，帕兰迪尔与中央情报局之间基本上都是秘密交易。然而本·拉登的死改变了这一切。在《尘埃落定》（*The Finish*）一书中，追捕本·拉登的细节被披露，其中就包括帕兰迪尔在追踪本·拉登藏身之处时所起的重要作用。这家公司因此一夜成名。信息技术管理学教授和畅销书《大数据在工作》（*Big Data @Work*）的作者汤姆·达文波特（Tom Davenport）称帕兰迪尔为世界上最令人称奇的大数据领域的公司。在我访问帕兰迪尔期间，高平安安保显而易见，到处都有警卫，首席执行官还有自己的私人保镖（一名前海豹突击队成员）24小时待命，公司环境诡秘而安静。

如今，帕兰迪尔已经踏入商界并拥有众多重要的用户。这些用户主要是一些医疗界和金融界举足轻重的“玩家”。帕兰迪尔目前的估值为50亿~80亿美元。大数据做成了大生意。

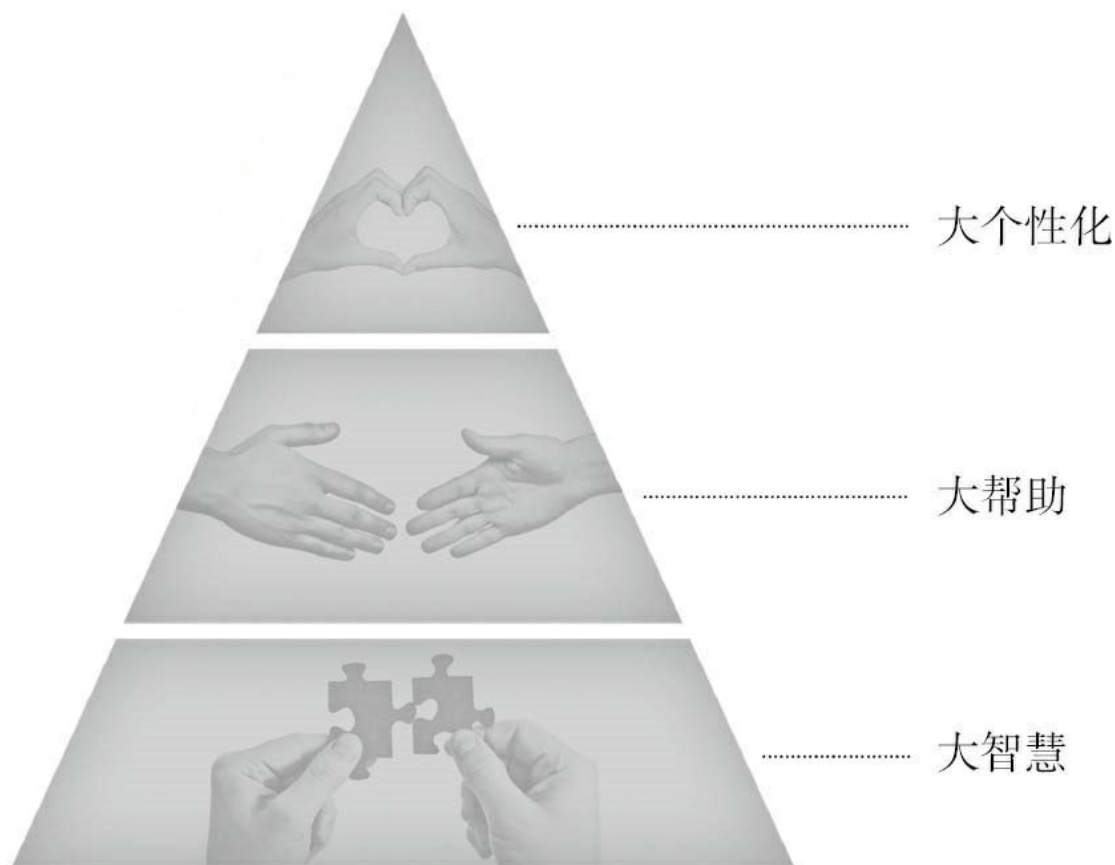
## 大相关

“大数据”是商界炙手可热的流行词之一。如今大数据不仅对帕兰迪尔来说是大买卖，其实对每个人来说都是大事，而公司高层如今都已经意识到了数据的关键性作用。麦肯锡（McKinsey）的研究表明，大公司高层都将数据视作确保数字化变革成功的最重要一环。但奇怪的是，他们的投资计划并没有反映出这一点。接受调查的顶级经理人中，只有半数认为公司目前在大数据上的投入足以保证他们变革成功。

传统收集数据的方法是采用目标对策。如果对某一个参数感兴趣，那么公司就会收集与这个参数相关的数据，比如用户数据或者销售数据。相对而言，这种数据易于储存和分析。然而，如今的公司面临大数据更严峻的考验。大数据是大量非结构化的实时数据，所有可能的数据来源（如社交媒体、互联网、销售数据等）都要搜集。这些数据汇总在一起构成了庞大的信息资源。但是困难的一点是如何找出这洪流一般的数据之间的关联性。

数字化的用户关系需要出色的数据战略。最重要的挑战之一就是要坚持“用户至上”。数据战略不应把营业额作为主要目标，而应旨在提升用户关系中的相关性水平。简言之，“大数据”关乎的是与用户有关的大相关度（big relevance）。现代的用户希望他们所提供的数据能够换来某种形式的附加值。为了确保用户获得这样的附加值，人们已经开发出一个金字塔模型，以展示如何使用数据来提升客户相关性（customer relevance）。这个金字塔模型的第一步就是更好地了解用户，这是其他所有工作的基础。2014年年初，荷兰零售集团BAS在其商店应用了beacon技术。最

初，该公司这一举措的唯一目的是收集更多有关用户购买习惯的信息。“创新营销工作只能放在后面。”公司这样说。现在，获取用户更多更有用的信息的方式众多，史上从未有过（大智慧）。



**图5.1 大相关模式**

这个金字塔模型的第二步是利用这些收集到的数据为用户提供更好的服务。如果对数据的分析能创造更好的用户体验，那么44%的用户愿意提供数据供分析使用。金字塔模型的第三步也是最后一步，就是利用数据创造个性化的产品、服务和通信。如果能让这种个性化实现，41%的用户愿意再次分享他们的数据。46%的用户希望收到个性化的信息（大个性化）。对这个金字塔结构的正确应用所产生的综合效果迟早会提高公司的营业额。

新的用户关系建立在数据的基础上。若要赚钱，公司就需要利用数据来加强用户关系。如果公司把重心放在赚钱上，那么用户关系可能会因此被破坏，公司也会亏损。



**图5.2 平衡用户与公司收益的益处**

## 可预测的用户

《信号与噪声》<sup>[1]</sup>（*The Signal and the Noise*）是一本出色的大数据著作，在这本书中，作者纳特·西尔弗（Nate Silver）介绍了如何通过场景进行精确的预测。西尔弗以令人瞠目的准确率预测了2008年美国大选结果，这让他声名大噪。他的预测在50个州中的49个都是准确的。在2012年的大选中，他更进一步，这次的准确率竟达到了100%，预测能力直线上升。即使这样，预测目前也未能成为一门精密科学。

2014年世界杯足球赛期间，西尔弗预测巴西会获得冠军。根据他的分析，东道主巴西会轻而易举地在半决赛中打败德国队。不幸的是，德国人7：1大胜巴西。微软也根据类似的大数据系统预测了比赛结果，其预测结果更准确——微软准确地预测了从十

六强一直到决赛的每场比赛的结果。但是也许是因为这个系统并不是经常使用，至少对于普通的足球迷来说。提前知道每场比赛的结果会让人们感到无聊，公众需要具有冲击力的结果以维持他们对这项运动乐此不疲的热情。

即使这样，我们也必须承认，与用户行为相关的大数据预测能力日臻完善。这种预测能力的改善有时也会让我们陷入匪夷所思的处境。一天，一个16岁的女孩收到了美国零售商塔吉特（Target）的一张婴儿服装优惠券。女孩的父亲看到之后大为光火。他们竟敢说他的女儿怀孕了！于是这位父亲到当地的塔吉特商店去投诉。商店经理诚恳地为他们的失误道歉，表示会查清此事，并承诺几天之内一定给他一个解释。但当经理回电时，这位父亲却先道歉了。他在与女儿谈到此事时，女儿坦白了她的预产期是6个月以后。综合分析女性客户购买的产品，塔吉特的分析工具能够精确预测出她们已身怀有孕的事实。在这个例子中，对女孩有孕在身这个事实，塔吉特比女孩的父亲知道得还要早。

越来越多的公司使用了累积的数据预测用户行为。比如，基于年龄、家庭成员构成和预约时间，医生可以以相对合理的准确率预测病人是否会来看病。

未来，大学能通过对大数据的分析而不是入学考试来录取优秀的报考者。在美国没什么名气的威奇托州立大学（Wichita State University, WSU）已经开始用这种方式选拔优秀学生，准确率高达96%。通过对学生试卷得分，每学期在校时间，是否做兼职、全职或者根本没有工作，从家里获得的资助数额和众多其他因素的分析，威奇托州立大学可以预测出哪些学生有带来麻烦的可能性。以前入学考试的选拔系统的准确率只有82%。换言之，这种选拔过程的纯分析式的理性方式所产生的效果优于主观的人力方式。

## 更精准的市场决策

美国成功的连锁快餐塔可钟（Taco Bell）就是社交媒体营销方面的专家。多年来，塔可钟在推特上发布的机智的内容和趣味横生的回答一直是它们的标志。但是最近它们开始利用它们累积的网络数据来支持新产品的发布。林恩·赫门兹（Lynn Hemans）是塔可钟的竞争洞察总监（director of competitive insights），在最近一次研讨会上他表示，在过去5年里，塔可钟发布新产品的方式发生了很大的变化。新产品如今都先在试销市场发布。试销阶段在各检测点（销售点）收集到的数据都将链接到社交媒体上的相关数据（首批用户的反馈）。销售数据可以显示出新产品的基本概念对用户是否有足够的吸引力。社交媒体的数据可以显示公众对于产品质量的评价。如果这两个参数都能收到积极的评估结果，那么这个产品就很可能在市场上获得成功。第一个步骤生成试用数据（trial），第二个步骤则生成忠诚和口口相传的广告效应数据。根据测试阶段所获得的数据分析，塔可钟可以决定是否进行后续的产品发布。在前实时数据时代（pre-real-time age），公司往往需要根据市场调研结果来做这类决策。通常要花费4~6周时间获得初步的结果，之后再花1~2周才能进行评估和做出决定。如今公司使用实时数据，能更快地做出决策。这正是塔可钟使用的方法。如果塔可钟决定将产品全部发布，就要在销售数据和社交媒体反应上做同样的数据分析。经验表明，这种方式能以90%的准确率预测新产品的最终销售总额。更重要的是，这些数据也能帮助塔可钟做出更好的市场决策。过去，营销计划通常会在产品发布之前制订，产品的初步销售结果并不是市场制定决策所考虑的因素之一。如今，虽然也会预先制订营销计划，但是会实时讨论并修改最终计划的细节。如果一款产品的销售数据很好，但是只有有限的口碑，传统营销活动效果依然明显。如果一款产品引发了大量的在线讨论，昂贵的传统营销战略费用便可以稍稍削减一些了。

网飞（Netflix）决定制作《纸牌屋》剧集时，已经预先做过数据分析，取得了数据方面的支持。根据其用户的收视行为（用户一天按下“播放”按钮的次数差不多高达3 000万次），网飞需要处理海量数据。另外，网飞每天能收到400万的用户评论。如此



海量的信息让他们可以做出分析：哪些演员、什么样的剧情和其他因素更有可能吸引观众。分析的结果很有说服力，他们邀请曾执导《社交网络》的大卫·芬奇（David Fincher）担任这部剧的导演，并邀请顶级演员凯文·史派西（Kevin Spacey）领衔主演。《纸牌屋》大获成功，全球的点击量已突破4 000万次。《纸牌屋》的制作是成功利用可获取数据的典范。

不仅商业项目可以充分利用这种形式的数据情报，对于公共服务和政府机关来说，这些数据也十分有价值。比如，阿姆斯特丹的消防部门就能够预测火灾最可能发生地，它们只需分析网络上可以公开获取的数据便可做出这样的预测。这样，它们便可以在这些高危区域开展一些防火和消防教育活动。根据废品回收部门收集废弃自行车的地点，荷兰城市乌得勒支（Utrecht）市绘制了一幅热源图。有了这张图，他们便可以安排新的消防小队，确定集结路线并且采用能减少麻烦的路线。很多警察局也可利用类似数据预测并阻止犯罪行为。斯蒂芬·德斯梅特（Steven De Smet）是根特市的警察局长，他告诉我如何通过分析大型公众活动周边摄像头数据来预测可能发生骚乱的区域。人群形成特定图案时，打斗就有可能发生，确定并定位这些图案使警察能够采取行动预防骚乱的发生。

第一点也是最重要的一点是，大数据是一种获取用户信息的新方式。在接下来的几年里，传统的市场调研会逐渐被实时的数据所取代，这使公司能够更快更好地做出决策。迪士尼的MyMagic+项目的核心目标之一就是创造与其用户有关的“大智慧”。银行和保险行业也收集了它们需要了解的用户生活方面的大部分关键信息。如果用户生孩子了、搬家了或者更换了工作，银行和保险行业都能知道。这类信息对于更好地了解用户的需求很有用。换言之，大智慧就是现代数据战略的基础。

## 利用大数据主动帮助用户

数据战略的第二步旨在利用可获得的数据主动帮助用户。这个过程对于吸引回头客和创造良好的销售前景很有帮助。某些网站要求访客每次登录都要填写个人信息。更聪明的网站会记录下这些信息，这样潜在的再销售就会更有效，这是一个有意义的加分项。48%的用户希望公司能保存他们的个人数据，这样他们就不用浪费时间重复填写了。很多组织都带着商业目的来收集数据，这无可厚非，但是如果使用这些数据来提高服务质量则效果更佳。如果能加快服务流程，81%的用户很乐意与公司分享数据。

以色列软件公司NICE系统就帮助用户完善了他们的网络系统。它们的一款应用是“应用程序中的应用程序”。当用户无法完成交易时，情况很快会被NICE系统识别。读者可以想象一下，一个人想要通过应用程序预订一张机票，但是出于一些原因交易没能完成。这时，NICE系统的应用会向用户询问是交易失败了还是其他的原因。如果用户选择交易失败，很快就会有出错应用程序的工作人员与用户联系。用户可以选择电话或者聊天工具与其沟通。

未来公司将会在用户还未意识到有问题时就把问题解决掉。亚马逊拥有一项在用户知道产品之前就给用户送产品的专利。亚马逊很确信他们可以先于用户知道用户想要什么！这种理论也可以更简单地付诸实践。电信运营商会发信息告诉你最划算的套餐，这是另一个利用大数据帮助用户的例子。

## 利用小数据提供个性化内容

在巴里·施瓦茨（Barry Schwartz）所著的《选择的悖论》<sup>[2]</sup>（*The Paradox of Choice*）中，读者可以看到，用户的过度选择行为会对销售结果产生负面影响。通常来说，一家有24种果酱的商店会比一家只卖6种果酱的商店所销售的果酱总量少。更多地关

注消费者对于产品、服务、通信的偏好，能帮助消费者做出自己的选择。我们为消费者提供越多个性化和关联的信息，我们就越有可能获得消费者的正面反馈并最终让他们掏腰包。不要向消费者展示一个类别产品中所有可供选择的产品，比价奏效的招数是只给他们看几个他们最感兴趣的选择。在亚马逊，35%的销售来自个性化的推荐；在Netflix，这个数值高达75%。正因为如此，个性化应该是你的运营策略的第三步。这是将你的数字化的用户关系提升到一个新层次的终极方法。

很多用户对于在合适的时间收到合适的（商业）信息持开放态度。我的调查显示：33%的用户对于个性化的广告的态度要么是积极的，要么就是非常积极的。用户喜欢购买产品，因此，用户希望在他们需要时获得产品的信息，但是这些信息必须具备一定的相关性，而且是在合适的时候提供给他们。在以后的几年里，有效地管理大数据的能力将成为帮助企业实现极端用户导向的运营工具。用户的期待值会继续提高。对于在错误的时间收到错误的信息，他们也将越来越难以容忍。

这给当代商人带来了一个严峻的挑战，从现在起他们需要把注意力集中在个体用户而非一般性用户身上。传统的营销需要了解并理解一般性用户，这样做的结果往往是只能绘制出用户的普遍性信息图表，太过宽泛，几乎毫无意义。很多公司把他们的目标群体定位为“25~45岁的运动男性”。这种定位方式很有必要，易于他们选定合适的媒介，调整内容来反映目标人群的需求。一个经典的营销格言是“半数的营销预算都是浪费的，而诀窍是找出是哪一半”。如果做不到对个体用户的愿望和需求给予足够的重视，其结果就是一半预算都打了水漂。

现代世界里已经有各种形式的个性化正在发挥作用。谷歌搜索通常会为不同的人群提供不同的搜索结果，因为谷歌可以识别出人们在找什么。同样，亚马逊的主页对于每个访问者也是不同的。这类个性化将会交流中变得越来越普遍。当比利时能源开发商Nuon被Eni收购后，名字的变动和合同的必要变动被以高度

个性化的方式通知给了用户。每名客户（大约18万）都收到了一份新的关税计划书，明确地告知每位具体用户收购后价格是升了还是降了。换言之，Eni根据现有的用户数据选择了高度个性化的方案。没有任何两封信是完全相同的，而这也收到了很好的结果。对于那些希望降价的用户，公司实现了180%的商业目标；对于那些需要交更多钱的客户，也实现了可观的159%的商业目标。对个体需要的关注越多，效果越明显。

不是每个人都对此深信不疑。经常会听到有人说：公司应该将注意力放在合理利用小数据（公司数据库中结构良好的数据）上，然后才能尝试使用大数据解决更严峻的问题。但是这严重低估了大数据预测能力的价值。根据现有的用户数据解决相对较小的问题，很多公司在这方面都迈出了一大步。比如，我多次在亚马逊上买鞋。亚马逊为什么不能为我提供我的尺码的多种选择呢？类似这样的问题通过大数据可以轻松解决，这样会给用户创造更美好的购物体验。很多公司都会立刻解决最困难的问题，而不是先解决最简单的问题。

## 每家公司都是信息公司

耐克是众多能够反复衡量创新水平的公司。在年复一年的增长最快公司的前100名榜单中，它的表现一直很出色。耐克在这份榜单中处在前十（有时甚至排名第一），是为数不多的“元老级”公司之一。耐克的使命就是让运动员创造更好的成绩。耐克认为每个人都有成为运动员的潜质。为了实现这个目标，这家公司在其核心产品的升级上投入巨大，同时也投入了新的服务。因此，耐克已经不再仅仅是一家卖运动装备和跑鞋的公司了。Nike+的出现让优秀跑步者群体发展壮大。FuelBand是第一批可穿戴设备之一，但是2014年年中，耐克决定停止生产FuelBand，因为公司不想把注意力放在硬件上，而是从现在开始重视软件和数据。运动员为了提高成绩，通常需要收集大量之前和目前成绩

的数据。为了做到这一点，耐克从一家时尚运动公司变身成为一家运动信息公司。通过Nike+和FuelBand，耐克为不同类型的运动男女收集了大量有价值的数据。这就意味着，耐克对于那些勇于突破自我的运动迷来说是最好的选择。它为每个运动员提供了个性化的内容。用这种方式，公司为公众提供了关联度很高的信息。耐克的转型成为又一典范，它让人们看到了数字化客户关系是如何使每个公司转变为信息公司的。数据的收集、交换、分析必然成为每个公司的核心竞争力。

## 数据的阴暗面

23andMe公司为用户提供获取DNA（脱氧核糖核酸）背景的服务。他们的营销口号是：“向试管里吐一口唾沫，我们就能告诉你你的DNA图谱。”这家创新公司是由谷歌创始人谢尔盖·布林的前妻创立的。谷歌和杨森制药都是其早期的投资者。最初，其项目进展顺利，实现了既定目标，用户也获得了他们家庭背景的详细情况，并且有机会弄清楚他们是否有患上遗传病的可能，如乳腺癌或者阿尔茨海默病。但是最近公司成了众矢之的。2013年年末，美国食品和药物管理局禁止该公司经营预测服务。美国食品和药物管理局在第一份声明中指出，23andMe公司的DNA分析是不准确的。没过多久，美国食品和药物管理局撤回了这份声明，并发布了新的声明，美国食品和药物管理局称，23andMe所使用的信息是准确的，但美国食品和药物管理局同时怀疑，普通的用户可能难以应对负面的预测结果所带来的影响。

大数据时代为公司和用户都提供了前所未闻的多种可能性。对智能数据的利用能提升全世界的认知水平、自动化的层次和效率，用户能获得更多对自身的了解，历史上任何时代都无法与之匹敌。这太棒了！

然而，大数据也有不利的一面。隐私将不再和从前一样受到

保护。未来的一代是否会受隐私泄露的困扰，只能留待时间去证明。如果你写邮件告诉朋友你正在巴塞罗那度周末，这时突然发现电脑不停收到充斥着那座城市经济实惠的酒店的信息，有人也许会认为这些信息是有用的，但有人却认为这种情况已经超出了一定的限度，变得让人难以接受，甚至让人生厌了。

看看下面这个例子。纽约的一位女士想买一个新的压力锅，她先在谷歌上搜索了信息，希望选到物美价廉的商品，于是她将所有能够找到的产品信息进行了比对。过了一会儿，她又想买一个帆布背包，当然也是网购。第二周，警察找上门来，对她家所有家庭成员进行盘问，问他们买压力锅和帆布背包做什么。家里被翻了个底朝天。美国安全局特工人员通知了当地警局这起“可疑”的网络购买行为。自波士顿马拉松的炸弹袭击事件之后（这起事件是将炸弹放在压力锅中，外面套着帆布背包），这种关联的搜索就被视为可能的恐怖活动。

一些人觉得公司开始了解他们更多的信息是一件很恐怖的事。想象一下，你的合作伙伴有一天收到了你的家庭电脑发出的定制人寿保险信息，内容是保险公司对你的健康情况的分析。这条信息理论上是有帮助的，但同时也很有侵犯性。如果苹果、三星和耐克将用户的健康信息卖给保险公司，那么明显的界限将被打破，而公众和大部分市场都不愿看到那一天的来临。这就像是大数据理论在未来数年需要在反对和赞成间走的“钢丝”，大数据究竟会获得喝彩还是倒彩？制胜法宝是在“钢丝”上保持平衡而不掉下去，因为无论掉到哪边都会给用户关系带来破坏性的后果。

## 隐私受到侵犯的现实

数据讨论当然有阴暗面。美国国家安全局这样的组织可以采取比以前任何时候都多的方式获取我们的信息。过去，特务机关收集信息是很困难的。他们需要破门而入，在人们家中安装隐蔽

的摄像头和麦克风。现在，我们家中充斥着这些东西，而且都是我们自己安装的。每部智能手机都是完美的窃听设备，斯诺登泄露的信息就展现了智能手机的这个功能。即使手机没开，美国国家安全局和中央情报局依然可以通过它对持有者进行窃听。如果你知道美国国家安全局局长办公室就像电影《星际迷航》中的一个场景一样，你会对这些人使用手中的巨大权力的方式疑窦重重。

还有一些公司也是这样。大公司都会强迫它们的用户放弃一部分隐私权。当脸谱网要求数十亿用户切换到自己的 messenger（桌面聊天客户端）时，同时也发布了新的用户条款。如果你同意这些条款，你就给予了脸谱网获取你所有信息以及使用你设备上的相机和麦克风的权利。这实在太过分了，我想看看公众对此会做什么反应。

总有一天用户希望重新掌控自己的数据。在上一章中，我描述了未来的用户将能够给公司开出条件，很多条件是与数据使用相关的。我们乐意给予个别公司获取数据的权利，但其他的公司就免谈了。同理，有时你希望激活数据的追踪功能，但有时你希望保持原来的状态。比如，如果在亚马逊上买的礼物是送给朋友的，你可以不让这些礼物列入你的记录。否则，下次从亚马逊收到的个人推荐就不再是准确的了。

无论怎么看待这件事，未来几年里，我们只能凑合着忍受隐私权受到侵害的事实。即使这样，也最终会把事情引向一个相反的结果，因为人们会越来越注意自己的数据化行为。如果用户给予公司获取他们数据的权利，那么他们也会期待得到更实用的信息。

## 信任是用户体验的基础

斯诺登的揭露和其他滥用数据事件让公众对公司和政府的信任度大大降低。只有53%的人相信公司能正当地使用数据。公众对政府行为的信任度更低，只有47%的人相信国家不会滥用他们的个人数据。2014年3月，《荷兰财经日报》（*Nederlandse Financiële Dagblad*）发表了对荷兰国际集团银行总经理的访谈。这位经理谈到了该银行未来在数据方面的规划。银行业收集了海量的用户信息，而这些信息对于广告商很有价值。“一个人定期从甲花卉中心购买植物，而乙花卉中心竟然知道，这就有些蹊跷了。也许是乙愿意给甲的顾客某些入门优惠。”荷兰国际集团银行的总经理如是说。显然，这是一种辩解。我的银行能知道我在能源和通信运营商那里支付了多少钱，这样一来，其他能源公司和通信公司就可以给我提供更多的优惠条件，而这些优惠就可能被视为迎合我的个人需要而量身制作的额外服务了。然而，大多数看过这个访谈的人认为这一理念过于商业化。报纸上的大标题，“荷兰国际集团意欲在支付交易中赢利”于事无补，大量的抗议声潮水般涌来。银行意欲将用户的支付信息卖给广告商赢利的事实让事态彻底失控。然而，其他大公司也使用了完全相同的商业模式，但是用户好像并不介意（或者不怎么介意）那些公司的做法。部分原因是谷歌和脸谱网让用户免费使用产品，这样一来，用户就更容易接受自己成为产品的事实了。

在这类情形中，合理平衡公司利益与用户利益十分重要。如果我们建立了这种平衡，信任就会增强。如果信任缺失，那么再想重建就很难了。处理大数据时，信任是成功的基础。没有一定程度的信任，数据是没有价值的。这就是要遵守金字塔战略的原因。在开始宏大的商业行动前务必要系统地了解你的用户。在数字化的用户关系中，数据要与前三章中提到的三种元素有机地结合起来。





图5.3 “数字人性化”象限

现代极端用户导向策略需要用数据来实现其所有目标。没有数据，就很难实现愤怒小鸟清单上的要求。如果没有优质的数据，对数字化生态系统的高效管理是不可能完成的，因为生态系统需要将不同渠道的数据汇总才能发挥作用。没有完美的数据，自动化同样难以实现。成功的数字化用户关系是建立在用户优先理念的基础上的。使用这种方式建立的用户关系将创造用户关系中的基本信任。甚至最理性的用户关系也需要基本的信任形式，这种信任能够将大数据的战略转化为经济上的回报。为了更好地说明用户关系，请试着将数据想象为汽油，把信任想象为引擎。汽油只在极端用户导向的引擎中才能发挥作用。如果你将汽油倒入短期盈利的“引擎”，那么汽油会起火燃烧。

所以一定要在你的公司中明确地提出以下问题：我们为什么使用大数据？我们用大数据做什么？如果问题的答案与直接、短期的经济效益相关，你就需要三思而后行。倘若你将欧元符号和“大数据”放在一张PowerPoint幻灯片上，那么请你赶紧修正。你需要实现的组合是“大数据=大相关”，而相关性只有通过“智慧”、“帮助”和“个性化”才能得以实现。

## 系统性的数字化变革

如果你希望公司长盛不衰，完成数字化变革是必不可少的。在前几章中，我阐述了构成新型用户关系的元素。这场变革将使公司能够驾轻就熟地运用“当数字人性化”模式。用户已经做了选择：我们生活中的几乎所有元素都有数字化的成分。因此，作为一家公司，一场数字化的变革就是你未来生存不可或缺的条件。尚未数字化的公司会在短短的几年里发现自己举步维艰。变化正以光速发生，时不我待，今天你就要开始系统性改变，明天开始都太晚了！

以下元素构成了数字化客户关系变革的核心。

- 技术的快速进步要与用户期待的变化相匹配。数字至上=用户至上。数字世界成功的公司就是极端用户导向的公司。
- 数字化的用户关系开启新的优质经营形式，这种经营是效率与更高水平的用户体验的结合。
- 用户的第一层意义就是极端用户导向。这需要一个适

应性的商业模型。市场不断变化，组织也需要预见并紧随这些变化。用户至上的理念包括用户过程（customer processes）的“愤怒小鸟化”（Angry Birdization），一个为终端用户服务的后台部门，一个享有更多自主性的前台部门和一个能反映出用户导向的评价机制。

- 一个数字化的用户关系将用户（而不是渠道）放在不同交互中的核心位置。线上和线下的差别消失了。要想顺利完成转变，有必要建立一个数字化的生态系统。

- 数字化的生态系统是不同渠道（线上和线下）、用户和相关合作者（如供应商、博主）之间的交互。这个系统将用户放在核心位置，并与所有可能的接触时刻（contact moments）互相连接。数字化的生态系统通过数据中心化发挥作用，其运行速度较实时行动和开放式合作伙伴模式更加快捷。

- 在数字化的用户关系中，公司追求“回报快乐”（return on happiness）——以更低的成本为用户提供越来越多的服务。自助服务是唯一可以实现这个管理学悖论的方法。

- 未来，用户会在与公司及组织的关系中拥有更多控制权。自助服务会发展为自我控制。

- 传感器的使用愈加广泛，一切都可接入互联网，这使得自我控制演变为自动化成为可能。自动化是自我掌控的终极形式。未来的用户关系是自动化了的用户关系。

- 数据是数字化用户关系的燃料。世界上的每样东西都能转换为数据。数据的演变使得人们对消费者的预见性增强，这意味着商家需要采用新的营销对策，不能再盯着一般性用户，而应该把目光聚焦在个体用户身上。

- 客户关系中数据应用的最重要目标就是创造更强的相关性。如果用户愿意分享他们的数据，他们就会期待用户关系回馈给他们最优的体验。使用数据金字塔模型可以增强相

关性。金字塔的底层是新的用户洞察力的生成（大智慧），第二层是在购买的各个阶段提升服务的质量（大帮助），第三层也是最后一层是产品、服务和通信的个性化（大个性化）。

---

[1] 《信号与噪声》简体中文版由中信出版社出版。详见：纳特·西尔弗.信号与噪声[M].胡晓姣，张新，朱辰辰，译.北京：中信出版社，2013.

[2] 简体中文版参见：巴里·施瓦茨.选择的悖论[M].梁嘉歆，黄子威，彭珊怡，译.杭州：浙江人民出版社，2013.——编者注

## 第三部分 人性化变革

## 第四章

### 从自助服务到精准服务

#### 自助服务的兴起

自助服务是一种我们与生俱来的欲望。甚至在孩童时期，我们就什么都想尝试一下，什么都想自己动手做。而当我们发现自己力不能及时，会立刻向父母寻求帮助，希望他们能助我们一臂之力。

当代的用户也有着类似的行为。电子商务的最大乐趣在于你永远在寻找所有让自己感兴趣的东西。比如，过去我们通常需要浏览旅行社的小册子来选择理想的度假胜地，而现在通过上网搜索信息就有趣多了。网络让用户变得独立，但同时也拉高了用户对服务质量和速度的期望值。90%的人认为速度是影响公司业务的重要因素之一，但仅有速度还不够，89%的人希望销售环节完全透明，88%的人希望他们所有的问题一次就能解答，70%的人希望交流渠道永远畅通无阻。事实上，当代用户什么都想要，而且心情很迫切！速度、效益和效率是他们的口号。

要满足这些高期待，很多公司在经济上很难做到。这意味着公司只有一种选择：自助服务。这也是市场的现实期望。20世纪90年代末，很多银行几乎都强制他们的客户通过在线银行办理银行业务，用户起初对此非常愤怒，很多人认为服务的水准会下降。但是，今天70%的人都希望与他们交易的公司提供自助服务。与公司交互相比，40%的人更青睐自助服务。人们现在已经对去银行签字办理业务这种事感到很奇怪。“这难道不能数字化处理吗？”人们会这样抱怨。时代发展得真快啊！

## 用更低的成本获得更高的用户满意度

**Wit-Gele Kruis**（黄白十字会）是佛兰德地区的一家家庭护理机构，近年来它们系统地将患者的记录进行了数字化处理。纸质的文件都被平板电脑所替代。过去，护士们需要为每位患者填写一大堆文件。这样烦琐的工作在上班期间甚至都无法完成，经常要晚上带回家继续写。如今，护士在探望患者期间就可以全部完成这些文件。这给护士们节省了大量时间，他们可以照顾更多的患者了。他们还有一个宏伟目标，那就是让所有与患者相关的人都能实时获取患者的信息，其他护士、医生和医院差不多也能马上调取这些信息（有必要的話）。这意味着每个相关人员都能使用患者的最新信息开展工作，同时也意味着护理人员可以更轻松地交换所照顾的患者或者彼此帮忙照顾患者了。信息的实时性和数字化变革让整个过程变得更灵活，提高了效率和护理病人的质量，也为员工创造了一个更好的工作环境。

数字化的用户关系追求不同寻常的组合：用更低的成本获得更高的用户满意度。乍一看，这种组合像是天方夜谭。在过去，提供更好更快的服务意味着投入更多人手。如果你的客服中心营业时间多出半小时，那么你在人力上的花销就会大大增加。在数字化的用户关系中，公司将这部分提供服务的责任转移给了用户。如果用户可以驾驭完美数字化的过程，那么用户的满意度也将相应地提高。这意味着，总有一天，公司能够在提高用户满意度的同时减少员工的数量。这可以节省一大笔钱。**McKinney**计算了人工服务与新型数字化服务二者的成本之差，传统的人工服务成本高得多。如果人工服务的成本值为100，那么自助服务应用的成本只有这个数字的1/12。

而且，并非只有大公司才能采用这种对策。**Motomethod**（一家摩托车维修公司）就为用户提供了自助保养摩托车的机会，让用户在完美的技术环境中自助服务。车主可以在官网上预订**Motomethod**的维修站，支付一定的使用费之后就可以自己维修

了。这种运营方式确实增加了客户的数量。这样一来，公司在每名用户身上的花费降低了，营业额却猛增。这就是对快乐的回报。

## ◎ 案例分析：Anytime Fitness在激烈市场竞争中发展壮大

---

健身俱乐部市场的竞争非常激烈，保持用户忠诚度很难做到。因为用户流量巨大且不可预测，所以这个领域的公司把很多精力都放在了吸引新顾客上，用很有吸引力的入门优惠招揽顾客。但是在这个市场中有一个例外。Anytime Fitness连续11年被《财富》杂志提名为平均增长速度最快的公司。这家公司有着高于平均水平的用户忠诚度，同时还能持续拥有令人称奇的新客流。但即使创造出这样的业绩，Anytime Fitness使用的大多数策略仍无异于很多传统健身俱乐部的策略。你可以自己训练或者在教练的指导下训练，但是训练区域要比行业平均水平小，这样能使健身者感觉更放松。安排在此做健美的人相对少一些，目的是为一般用户而非专业用户的需要而设计。让人们在体育馆环境中感到舒适是他们的第一要务，因此，他们提供100种以上的视频健身课程供用户选择，可以满足所有层次顾客的兴趣需要，这使得用户在这个俱乐部健身可以实现自我管理。这是线下自助服务应用的典范。但是，真正让Anytime Fitness变得卓尔不群的关键是它的亲和力。

顾名思义（Anytime Fitness意为“任何时候都健身”），它们的健身器材一周7天每天24小时开放。在他们公布的营业时间内，如有需要，用户可以随时咨询店内员工。但是在其他的时间人们也可以使用健身馆，用户可自行选择视频课程。很多人都喜欢在非常规时间来运动，这时会更安静，也不会有那么多双眼睛盯着你看。

Anytime Fitness的首席执行官查克·鲁尼恩（Chuck



Runyon) 认为, 公司在摆脱传统健身俱乐部的运营束缚之后会飞速成长:

录像带商店被新的商业模式所淘汰。这种模式能够让用户自己掌控全过程, 快捷又高效。我认为未来的商机蕴含在线上的自助服务之中, 而不在传统的健身俱乐部。

基于这种理念, 这家公司建立了自己的网站 [www.anytimehealth.com](http://www.anytimehealth.com)。网站让人们能够更轻松地安排自己的饮食和训练。人们也可以在家跟着视频训练。所有的相关的改进措施都可以通过社交媒体分享出来。Anytime Fitness 的发展归因于以下三个关键因素独特的结合: 愉快的线下体验、线下的自助服务 (24×7), 以及线上自助服务支持。

Anytime Fitness 强大的用户关系的最好证明就是 Anytime Fitness 文身。2005年, 俱乐部的一位老板在身上文了一个 Anytime 徽标。从那时起, 1 000 多名顾客和员工也纷纷效仿。

---

## 购买前、购买中和购买后的自助服务

自助服务不仅是简单的售后服务, 自助服务理念在整个购买过程中都适用。用户也希望在购买前和购买后都能掌控局面, 而不仅仅限于售后。

使用移动设备购物的用户会花费大量时间搜索数字信息。在我写作本书期间, 每6条网络搜索就有一条是通过移动设备操作的。如果使用移动设备的用户想要购买一台电视机, 他们会同时搜索最好的电视机和最好的销售点。对于购买多媒体产品来说, 60%的消费者将数字渠道视为首选。

在B2B (企业对企业) 市场, 电话营销和销售 (比如与你谈

论前景和进行用户调查的电话等)的影响力正在下降。销售人员与用户保持沟通变得越来越困难,两者的角色已经发生逆转。过去,销售人员如果有事会打电话给用户。用户会从繁忙的日程中抽出时间听销售人员宣传新产品或者讲述市场动向。如今,当用户有特殊需求时才会给销售人员打电话,而且用户拿起电话之前通常已经在网上将功课做足。在联系潜在供应商之前,他们已经做了决定的60%~80%。换言之,如果一家公司收到了这样一位用户的问题,那么交易成功的可能性将大大增加。与前网络时代相比,用户此时只有一步之遥就走完了购买活动的全程。事实上,购买完成前的阶段几乎完全由用户掌控。

实际上,购买这一步也在稳步地向自助服务过渡。电子商务已经跨过了临界点,在线购买不再像以前那样令人兴奋,而仅仅是购物量大时的效率较高的交易方法。和10年前相比,移动端的用户更可能通过电子商务平台购买新电视机。如果到线下的店铺,用户通常只是为了确认他们的选择或者是为了极其理性地完成购物过程。

超过一半的网络人口会定期在网上购物。近年来,电子商务以14%的速度增长。但从2012年起,电子商务在个人电脑端的增长就停滞了。相比之下,平板电脑端的增长曲线正在上升。在2014年年中,有一半网上商城访客是通过移动端应用程序进入商城的。

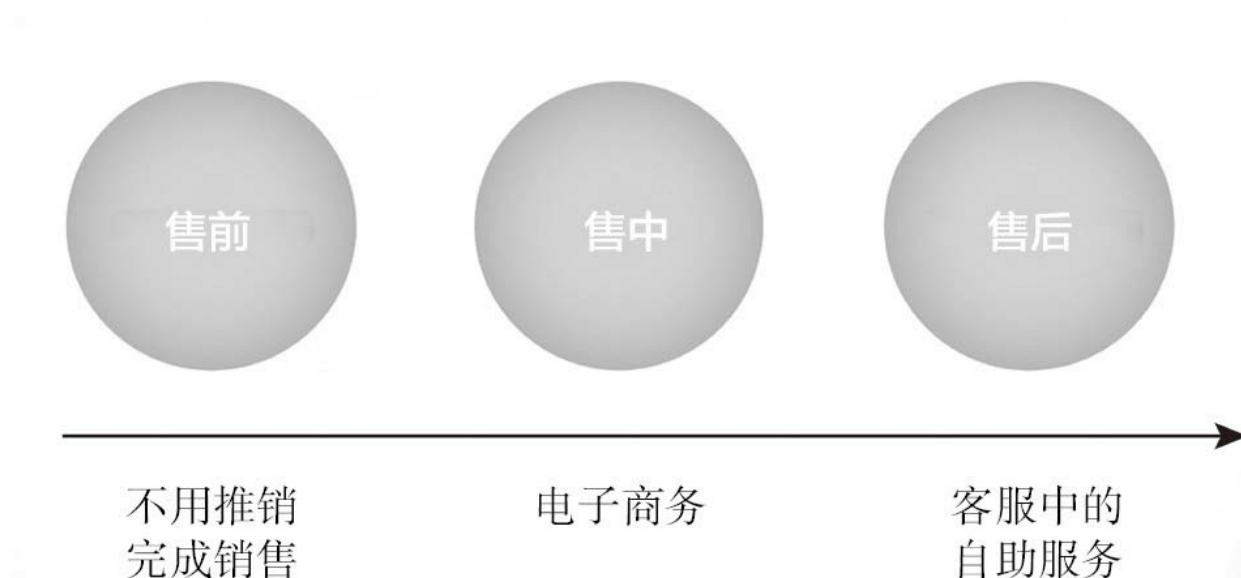
当然,自助服务在售后期也同样重要。至少35%的消费者在需要咨询时仍然更喜欢打电话给公司,但如果有助服务,超过48%的人现在会选择自助方法解决问题。

在购买的各个阶段,自助服务的重要性变得越来越大,很多公司必须适时对编制做出很大的调整。但是这种投入是值得的,组织调整最终会带来双赢:消费者得到他们想要的自助服务,而公司运营成本会降低。

## 数字化自助服务在每个领域都正变得愈加重要

在所有领域中，食品制造业是最重要的行业之一，这一行业的营业额几乎在世界上所有国家都是最大的。难道在这个领域也存在数字化的可能吗？对很多人来说，购买食品的过程都是经典且一成不变的。人们去超市买东西的方式肯定不会发生变化，是吧？毕竟，许多这类东西都是一时冲动才买的，难道不是这样吗？但即使这样，至少在用户关系的一些环节上，这个行业也在寻找数字化的可能性。

努力实现用户购物过程中的每一阶段中的自助服务



**图4.1 购物过程各阶段的自助服务**

当然，并非每个行业都一样。食品行业在用户通过网络搜索商品信息这一项上表现最差，而那些冲动的购买所占比例比其他行业（如多媒体市场）高得多。结果，数字化自助服务在食品行业的嵌入趋势要比其他领域差得多。但是这种趋势确实存在，而且将会持续增强。尽管与其他领域相比，食品行业在这方面的表

现差强人意，但仍有1/6的人，将线上视作最重要的食品信息渠道。

移动设备和应用程序的快速发展将会彻底改变我们购买食品的方式。60%的人已经开始用手机制作购物清单。69%的人希望他们的智能手机可以收到零售商的信息。另外，在未来数年，食品采购将会受到一大批数字巨头的巨大影响，例如之前我们已经提到过的亚马逊和它的Firefly，而谷歌也计划往这个方向上发展。它们的长期战略的一大关键点就是“食品和杂货的快速送货”。还有大量有着相似目标的小规模的尝试。比利时thuisafgehaald（在家收货）网就让用户能够分享食品和杂货。如果你的冰箱中有富余的意大利面，为什么不把它们卖给邻居呢？荷兰有一家叫作“买牛”（buy a cow）的网站，这个网站可以让不同的家庭合买一整头牛来分享牛肉。在此，旧的习惯以数字化的方式重生了。两者唯一的不同就是：你现在可以与网上遇到的完全陌生的人合买一头牛。

我的调查表明，在食品行业中，用户关系的数字化受重视程度不像在其他行业中那么高。正因为这样，我才要将这个领域单独拿出来告诉读者，即使在食品行业，数字化自助服务的应用也在增加。这种数字化前进的步伐势不可当，最终会统领差不多世界上每个产业。对于大多数公司来说，这种数字化变革可能还有很长的路要走，但是各种信号都表明，变革正向我们走来，而且步伐很快。

## 售前成为“不用推销完成销售”

这是个有趣的悖论：人们喜欢买东西，但是他们却不喜欢被强迫购买的东西。对于我们中的大多数人来说，即使是在最棒的商店，一个过于主动推销商品的销售人员也会成为我们立刻走人的理由。同理，今天网上的弹窗也变得少见，因为没人喜欢这样赤裸裸的沟通风格。现代的销售艺术必须把目的放在帮助和激励消费者上，这样他们就会自己卖给自己东西。这种方式就叫“不

用推销完成销售”。

游泳池行业在最近的金融危机中日子很不好过。同奢侈品市场一样，美国游泳池公司River Pools and Spas发现自己处于水深火热之中。在金融危机之前，这个公司平均每个月新建6个泳池。2009年，月平均数降到了2个。不仅如此，越来越多的用户取消了他们之前的预订，并且要求返还预付的钱。在这个节骨眼儿上，公司的首席执行官马克·谢里登（Marc Sheridan）做出决定，他们必须彻底改变市场战略。在公司的繁荣期，每年公司在广告上投入25万美元。谢里登决定在一夜之间大幅削减这个预算。他转而选择更有意义的营销形式。他将那些有兴趣购买泳池的人最常问到的问题汇总到了一起。对于每个问题（遍及整个购买过程），他都在博客上进行回答或者做一个简短的解释性内部视频。那些正考虑购买泳池的人通常会在谷歌上搜索信息，但他们不会输入公司的名字，他们通常会搜索像“维护一个泳池一年的花销是多少”或者“多大的泳池最合适”这样的问题。由于公司增强了内容的相关性，很多搜索问题答案的用户最终会找到River Pools and Spas的网站，从这里得到满意的答案。多亏了这个战略，这家公司成功地走出困境，营业额竟超过了历史最好水平的2007年。营销预算减半，却取得了事半功倍的效果。

这种营销方式被称为内容营销。原则上这是个绝佳创意。内容营销方式不会过度使用销售技巧，而是注重讲故事，与用户分享信息。但遗憾的是，这个原则在实践中通常执行不力，效果欠佳。最常使用的一个策略是每天在社交媒体上发布一个好玩儿的帖子。衡量这种方式成功与否的最重要参数就是“点赞”数和“回帖”数。为了让人们点赞，内容的趣味性更重要，至于内容与公司活动的相关程度倒不那么重要了，结果相关度降低了。当然，在社交媒体上发帖子没有任何过错，反倒催生了“不用推销完成销售”的点子。然而你一定要清楚“非强制性”信息和根本没有信息之间的区别。一些分析人士坚持认为，只是在社交媒体上发帖子，即便是有趣、“非强制性”的帖子，也相当于浪费机会。个中理由就像钓鱼不挂鱼钩。你将最好的鱼饵扔进河里，鱼只是吃了

鱼饵，点了个赞就游走了。“不用推销完成销售”需要鱼钩，这样你才可以在将鱼吸引过来之后把鱼从河里拉上来。这个鱼钩可以是你自己的媒介（网站、应用程序等）——一个包含更深入、更详细相关内容的媒介。这样你的“鱼饵”才能将用户引导（不是推或拉）到他们能获得正在寻找着的信息的地方。当用户以这种方式找到你的网站时，成功销售的机会将大大增加。此外，这种自己平台上的内容在很长一段时间内都能保值。一条推特的影响力能维持约一小时，一个脸谱网帖子的影响力持续时间是推特的两倍，而在博客上回答用户相关问题则能长久地发挥效力。前文曾提到，大多数人都是从谷歌开始信息搜索的。你可以通过谷歌找到更新的博客内容，但你却搜不到脸谱网和推特的更新帖子。

除了选择合适的渠道，“不用推销完成销售”也需要发布一部分不那么直接的产品信息。在用户购买的各个阶段也要提供与欲购商品具有一定相关性的商品。像可口可乐和卡夫这样的公司就深谙此道并充分利用其潜在价值。它们最新的官网上的产品信息比之前的版本少得多。事实上，它们的网站主页上几乎没有任何产品信息，反而都是或许可以被称为消费者励志的内容。可口可乐的主页上都是些以快乐为主题的励志内容；卡夫的官网则把重点放在了食谱上，换言之，它用卡夫产品所创造的各种可能刺激用户，引起他们的兴趣，而不是赤裸裸地宣传或者以问答形式标榜自己的产品。现在已经不是嚷嚷“看看我们多伟大多重要”的时代了，“亲爱的用户，我能为您做些什么？”才是今天的宣传王道。

## 售后的自助服务比社交媒体的服务更为重要

生活已经离不开社交媒体，它们俨然已成为现代生活方式中不可或缺的一部分。数十亿人在脸谱网上与人们分享自己的得失；推特上的推文决定着第二天报纸的内容；Instagram上对食物的讨论比任何地方都多；YouTube是全球第二大搜索引擎；年轻人对Snapchat很痴迷，所以它才能久盛不衰。在我的第一本书《会话经理》（*The Conversation Manager*）中，我描述了社交媒

体的到来如何将商业性交流从单向过程变成了互动。“会话经理”这个职位的产生与发展是那本书的直接成果，我为此很骄傲。会话经理在线上对话中发挥着观察、推进和参与的作用。

自2010年起，通过社交媒体为用户提供服务已经成为大多数高瞻远瞩的公司的战略之一。其中的很多公司在其社交服务上做得非常出色。事实上，不给用户提供社交媒体服务已经不再是一个选项了。用户觉得企业通过社交媒体为自己提供服务是理所当然的事，但对于企业来说却多少意味着一种挑战。有时候，应对滔滔不绝的推文和脸谱网的帖子洪流很困难（也不是做不到）。当这样的事情发生时，为了保持高水准的服务就只能增加人手（内部或者外部），而这样就会增加成本。然而我的调查表明，平均只有2%的用户会通过社交媒体向公司咨询或者投诉。换言之，这类服务只对一小部分用户很重要。大多数用户还是更喜欢通过电话或是通过正逐渐普及的自助服务方式解决问题，这些用户通常不愿意将自己的问题分享在社交媒体上。人们对自己的财务和健康问题讳莫如深。所以，一个有着完善功能的自助服务系统比社交媒体服务更有影响力。此外，这种方式不仅能更贴心地满足更多用户的需求和期待，而且也能降低成本，因此很多公司会优先投资自助服务。虽然数字让我们一目了然，但这绝不是一场非黑即白式的辩论。所以，你不能在读完这一段内容后，就想当然地认为应该削减在社交媒体服务上的开支。这样的想法是错误的。若削减社交媒体客服开支，不仅会给2%的用户（他们经常是说话最掷地有声的2%）带来消极影响，而且你有可能失去优质社交媒体服务所带来的间接效益。看看像荷航、星巴克、荷兰国际集团（ING）和Coolblue这样的公司所享有的积极的公共关系，我们便能感觉到社交媒体客服的重要性。这都是拜他们每天在社交媒体上风趣睿智地回答用户的提问所赐。这种公共关系的价值是建立强大的品牌信誉的重要因素。

## 传感器彻底改变了未来公司与用户的关系

今天的世界被动做出反应（reactive），明天的世界将主动出击（proactive）。

互联网给了用户获取信息的渠道。社交媒体让这种关系变得更加透明。数字化带来了自我控制。自我控制就是自己掌控整个过程，比自助服务又向前迈了一大步。如今，世界会被动地做出反应。如果用户有了麻烦或者有了问题，他们只需要自己想办法化解麻烦、找到答案。而明天的世界将主动出击。有了自我控制，用户就可以一直稳坐在“驾驶座”上。完美的主动交流意味着问题在产生之前就能搞定，这会影响整个购买周期。从售前到售后，用户在各个阶段都享有更多的控制权。因此，公司需要做出大幅调整以适应用户的愿望和期望。有了自助服务，用户的问题如果在线解决，对用户来说是一件很快乐的事。而有了自我掌控，用户将不那么仰赖公司的友好态度。这种趋势不只会影响商界，还会影响整个社会。卫生和教育也会被这种进步彻底颠覆。麻省理工学院已经提出了“你的互联网”的理论，在这个互联网里，用户控制着所有的个人数据、流程和关系。

## 健康产业的自我控制

这种趋势给健康产业带来的冲击无疑是最大的。目前的系统几乎完全是被动反应式的。用户只有在确诊后才能寻求治疗手段，治疗必须经过同意，然后所有人分工负责恢复患者的健康。遗憾的是，这种形式的医疗服务的费用居高不下，人们越来越难以承受。整个医疗系统的逻辑需要彻底变革了。让人们远离疾病的成本可比治疗疾病的成本低得多。读者可以想象一下，如果人们能够实时管理自己的健康，那会是怎样一种场面呢？如果每个人都能获取越来越多与自己身体相关的精确信息，那么患病的人将会减少。而对于那些真的患上疾病的人来说，他们的病情将更容易确诊，治疗的速度也会加快。如今很多疾病甚至死亡都是由于人们对于自己的健康状况了解过少造成的。



第一代的可穿戴设备（比如耐克的健身腕带、智能手环等）已经能为普通用户提供更有益的信息了。他们今天走了多少步，晚上会醒几次，24小时内消耗了多少卡路里，现在能够获取的这类数据还都比较初级，数量也十分有限。在不远的未来，每个人都能拥有一台能实时记录自己最重要血液指数的设备。Scanadu公司研制了一款检测仪，利用该仪器，用户可以自己验血和验尿。这已经不是科幻小说中的情节了。这款设备已经问世且效果良好。在我最近一次参观这家公司时，这款检测仪的速度和精准度给我留下了深刻的印象。在我写本书时，Scanadu公司正在等待FDA（美国食品和药物管理局）的批文，一拿到批文他们就可以将该产品投放市场。此外，另外一家新兴公司也在研发一款用户健康检测仪：将一个小棒放入你口中，取出后再把小棒放进检测仪里，你就能在你的智能手机中获得你的健康方面的数据。用这个小棒在皮肤上刮一下，就能分析出你的维生素摄入情况。基于这个分析，这款仪器会给你提供饮食上的建议，以便帮助你补充体内缺乏的元素。这种事听起来有点儿异想天开，但这绝不是异想天开。这就是我们意想不到但迟早会到来的未来。以上提及的两种产品以及其他一些新产品很快就要面向大众销售了。今天，一个明智的人每年都会去医生那里做一次血液检查。但未来，还是同一个人，他可以实时监控自己的血液数值。这类信息能被广泛获取，因此未来的人们会更健康。

现在很多医生和医院给予患者的信息很有限，很多患者对此感到不快。作为患者，你有权利取得与你自己身体有关的数据。但事实上你做不到。Scanadu这类技术的进步会让人们能更有意识地争取自己的这个权利。一些医生和药剂师对患者上网自己搜索相关信息感到紧张不已。当患者拿出智能手机，给医生看上面显示的实时血液分析结果，医生会做何反应？我们拭目以待。

制药产业是否真的欢迎这项技术的进步尚不得而知。毕竟他们赚的是病人的钱，而不是健康人的。但是无论制药公司对此做何反应，它们新的竞争对手和合作伙伴——包括像苹果和三星这样的大公司——都在研发自我控制式健康平台。但这仅仅是个开

始。在下一个十年，医疗领域还会有自我控制设备问世，其数量会爆发式增长。谷歌也瞄准了这个方向，野心也不小。谷歌在最近写给股东的一封信中宣布，谷歌希望“解决死亡问题”。谷歌认为，死亡本质上就是信息的问题（或者说是信息不足的问题）。作为世界领先的信息专家，谷歌感到有义务为此做些什么。有了正确的信息和恰当的技术，未来人们也许不必死了——至少谷歌是这么说的。谷歌将我们的身体定义为硬件，大脑则为软件。如果硬件坏了，他们希望恢复软件。这听上去是未来派的观点（甚至是《黑客帝国》里的理论），但谷歌将这个宏图大略列入其未来要实现的五大目标，这本身既让人觉得了不起，又让人毛骨悚然。

## ◎ 案例分析：一所没有老师和书的学校

---

**Ecole 42** 是一个宏伟的教育项目。这所培养工程师的法国学校没有教师也没有书，也不收学费；学生免费学习。即使这样，**Ecole 42** 的目标是为工业培养高质量的工程师。学校由法国成功的企业家格扎维埃·尼埃尔（Xavier Niel）创办。他的想法是将所有学生放在一个楼里学习（每年800~1000人）。学校给每个学生提供一台计算机和一个大屏幕，然后给学生布置一系列挑战，而这些挑战的简略说明里所含的信息极少。每个问题都要由4~5人组成的团队解决。学生要利用互联网共同协作解决问题。这些挑战很难，但是对学生的评价却很简单：通过或者未通过。这种评价规则就像造一辆汽车。只有两个轮子的汽车没有任何价值；解决问题的一半毫无价值，唯一可以接受的解决方案就是问题获得了完全的解决。如果问题以正确的方式获得解决，学生就可以进入下一个阶段了。这种培训会持续3~4年，学校对学生寄予了很高的期望。学生们每周要花多达100小时的时间研究这些挑战。学生的背景各不相同。事实上，30%的学生没能完成中学教育，也有超过半数的学生来自世界顶级的工科院校，如麻省理工学院或者斯坦福大学。然而，在入学考试中这些都不为

人知，因为报考者不会被问及有关其教育背景的问题。天赋和动力就是一切。该校的申请者数量庞大，目前，进Ecole的难度比进哈佛还大——只有4.5%的人成功地通过了入学考试，而哈佛则是6%。

Ecole 42让我们得以管窥未来学院和大学的管理模式。学生们对自身的教育会有越来越多的控制权。今天，学生们顺从地接受教育机构给他们预先制定好的传统课程。在未来的几年里，学生们将会拥有比现在多得多的选择权。最好的选择将不是进入哈佛或者斯坦福，而是根据最适合自己天赋的特点自己设置课程：也许他会选择跟着哈佛的教授上A课程，跟着麻省理工的教授上B课程。在自我控制的世界里，教育将会呈现出完全不同的景象。学校将失去控制权，学生将大权在握。

---

## ◎ 案例分析：Coursera

---

Coursera是一家让学生有机会在线学习世界顶级大学真实课程的网络平台。Coursera由斯坦福大学创办，初衷是向全世界提供顶级教育。学生可以按照自己的节奏跟着上课，甚至可以让教课的教授“暂停”，也可快进或者回放课程，而且这些都是免费的。考试是由同学打分，研究表明，这种评价制度的效果和“真正”的教授打分效果无异。如果学生想要获得这门课的合格证书，他们可以花50美元办理（前提是他们通过了考试）。这可比斯坦福和哈佛平均每门课的上课费用低多了。在我最近一次访问中，鲁迪·莫纳尔特

（Rudy Moenaert）教授将Coursera描述为“商学院的YouTube，摇滚明星教授的福音，普通大学讲师的噩梦”。未来，普通大学的有志青年学习Coursera课程（比如耶鲁大学教授——该学术领域里的领军人物——讲授的课）将不是什么新鲜事，而且学生只需花50美元就可以拿着课程通过证明

展示给自己大学的讲师看。真想看看这位讲师会做何反应！但是各公司的反应已经很明确了。我同公司的首席执行官交谈时，他们都表示非常赞成这个进步并愿意鼎力相助。对于现代商界里的各种职业来说，传统的教育课程越来越难以适应时代需求。它们无法教给学生有用的技能。天资再好的人才，公司也要从零开始重新培训他们。正因为如此，未来公司会要求潜在的应聘者修读某些课程，公司会让应聘者自行选择，例如他们可以在Coursera的网站上学习选修课程。传统的教育模式看起来已经时日无多。

---

## 你接受我的条件吗？

通常消费者需要在问卷中勾选某项内容，以表示他们认可自己正在打交道的公司列出的条件。但我觉得大多数消费者（包括我）从来不会读这些内容。2012年，《互联网的本质》<sup>[1]</sup>（*The Cluetrain Manifesto*）的作者之一道克·希尔斯(Doc Searls)出版了一本名为《意愿经济》<sup>[2]</sup>（*The Intention Economy*）的书。他在书中探讨了用户在用户关系中的新角色。他认为，用户关系中的角色将会颠倒。公司将来需要接受用户的条件，而不是倒过来。未来的用户将希望对自己的数据和决定拥有更多控制权。像Priceline这样的网站正在为用户提供一个由用户掌控一切的市场。潜在的用户只需输入他们选择的目的地和他们愿意支付的价钱，公司就可以根据这些标准为用户提供各种建议。换言之，用户事实上在问：“哪家旅行社愿意接受我的条件？”

在用户市场上，这听上去很有革命性。但是在B2B市场上，这种方法已经实践了相当长的一段时间了。在B2B用户关系中，权力早就转移到购买者一方了。如果供应商想要做打折活动，他们需要先同采购部门联系。然后由采购部制订出各种打折方案，从这些方案中再选出用户愿意接受的价格；当然这也是一个很长的过程。供应商并不喜欢这样的工作方式。但是在协商的最后，

他们还是会面对同样的问题：“你接受不接受我的条件？”这个问题没有商量，不接受你就走人。以后的几年里，这种B2B趋势在涉及消费者的领域会变得愈加突出。在同公司进行交易时，一个有自控权的用户的自主意识会更强。事实上，用户关系的主导权将被用户接管，公司将不能再左右用户关系。

## 在问题产生前解决问题

过去矿工会将金丝雀带到矿井。如果金丝雀不叫了，矿工们便知道矿井里产生了有毒气体，这些气体（比如二氧化碳和甲烷）会在威胁人们的生命之前先毒死鸟。换言之，鸟是一种完美的预警机制——一个能拯救很多生命的机制。而现在，金丝雀的替代品就是传感器。在不远的未来，传感器会无处不在——从你身边的高速公路到太阳系的其他星球。这些传感器能收集信息并且做出判断。过不了多久，我们的衣服、咖啡机、恒温加热器甚至烤面包机都会安装传感器。预计到2020年，传感器的市场价值将高达290亿美元。Gartner（美国的信息技术研究咨询公司）预测，还是到2020年，价值260亿的配有集成传感器的家用产品将被售出。

在《情境时代》（*The Age of Context*）一书中，罗伯特·斯科波（Robert Scoble）和谢尔·伊斯雷尔（Shel Israel）描绘了未来传感器将如何彻底改变未来的用户关系。《情境时代》这本书讲的是一个遍布传感器的世界。在这个世界里，用户将不再有任何抱怨。问题没有产生就被识别出来。特斯拉的司机在现在的用户关系中就已经体会到了这一点。如果他们的车需要保养，司机就会收到来电，询问他们何时可以做保养。这就是我们所生存的环境的特点：智能且主动，不同传感器之间的交互确保了我们生活在一个更加安全且舒适的环境中。比如，传感器中的互联确保我们家中的温度一直是合适的。我们的家用电器（电视、洗衣机……）不再会突然坏掉，而是在出故障前就得到修理或更换。

未来的科技发展不可限量，在不远的未来，也许会发生这样的事情：你收到一台新的Nespresso咖啡机，上面附带这样的信息：“亲爱的客户，这是您的新机器，您现在使用的机型明天将失灵。由于您的机器还在保修期，我们为您换了一台新机器。祝您使用愉快。您的Nespresso团队。”

智能道路是我最爱的传感器技术应用之一。智能道路能自我调节以反映出当前的天气状况。它们也能就这些状况与司机进行交流。如果路很滑，就会在路上投射冰块一样的图像，这样司机便会意识到危险。当道路感知到有汽车时，路灯就会自动亮起来，路上没车时会自动关闭以节约能源。如果残疾人司机的停车位满了，那么它会即刻辟出新的停车位。这样的有意义的交流总是与当时的情况非常切合。

## 每个人都有一个人管家

每辆新宝马汽车的司机都有一个人助手。如果司机想要在一个不熟悉的地区找个洗车房洗车，个人助手就会为你寻找并将规划好的路线输入到你的GPS中。

每台iPhone也有一个人助手，它的名字叫Siri。Siri技术目前还不够完美，但是它在一代代的更新中也在进步。比如，你询问Siri你的日程。Siri也可以根据你口述的内容为你发送邮件。Siri在推荐当地的饭店上可有一手。Google Now（谷歌的替代产品）可以帮助你做出一天的规划。根据你日记上的细节内容和其他可以获得的信息，谷歌会反馈给你最佳工作计划。

未来，我们的房子也会有一名个人管家。我们家中的各种传感器将会监控房间里所有相关的变化并采取相应的行动。如果发现了阁楼上的马蜂窝，个人管家就会安排消防队来将其处理掉。如果在过去一些日子里没有下雨，数字化的管家就会安排自动喷水装置为你的草坪浇水。传感器数量的增长让我们的世界能够获取更多关于消费者所处的环境的信息。这使得数字管家能够采取

越来越多合理的决定。这个技术的第一个标志是明显的。一些装备了传感器的房子能够根据房间的明暗自动调节窗帘和百叶窗的开闭程度。但是这只是个开端。过不了多久，数字管家将能协调十几个甚至更多的传感器工作。

## 从自我掌控到自动化

自动化是超越自我掌控的下一阶段。

“情境年代”和传感器已经让用户关系进入了一个新阶段：一个从自我掌控到完全自动化的过渡。今天的用户对能寻求建议和寻找解决方案的数字平台很满意。未来的用户会期待一种完美的主动性。在售前阶段，个人管家会在所有相关内容中进行筛选，这样一来，我们目前的谷歌搜索方式将会过时。基于消费者的个人情境，它们将自动地获取最正确的信息。

自动化是下一个阶段，也是超过自我掌控的最高级阶段。如果一家生产商在考虑产品的创新，那么它们会把目光过多地聚焦在产品的新特性和功能上。然而，现代的创新应该在不同产品之间更好的互联和更好的联网效果上下功夫。自动化确保了用户不再需要向公司提出任何问题。所有的问题都将获得预防式解决。这意味着自动化给了人们更多自由的时间。如果生活中各种各样的实际问题 and 组织问题都能被自动安排，那真是太好了（至少我是这么认为的）。预约、给客服打电话、解决日常问题浪费了我们大量的时间。能为客户自动安排这些事情的公司会获得用户的好评——而且会好评如潮。

Wink是一家为家用电器自动化行业开发自我控制应用的公司。如今它面临来自Nest的挑战。Wink因为开发了简单易用的工具而声名鹊起，用户使用这些工具可以轻松的控制家里的一切。不管在不在房子里，业主都能控制房子里的一切重要功能。但是Nest公司把这一切又往前推进了一步，尤其体现在智能控温器和

烟雾检测器的开发上。根据业主以往的行为，这种技术会自己做出判断并做出正确的决定。这意味着房中不会过热或者过冷。在未来的几年里，Nest的理念将会令开放的生态系统应运而生，其他生产商（比如生产小型家用电器的企业）也将加入到这个生态系统中来。这样一来，所有的家用电器最后都能自主决定，每个人的家的功能都将会被优化到一个新水平，而这一切的终极目的就是让房主的生活体验达到极致。Nest公司终将取代Wink。自动化终将取代自我控制。

## 每个产业都会有自动化的客户关系

自动化会遍及每个领域。其作用表现得最显而易见的将会是在技术领域。谷歌的自动驾驶汽车也许是目前人所共知的例子。大量的无人驾驶汽车很快将上路行驶，我们对此会始料不及。沃尔玛正在研发新一代的卡车，它们的终极目标是创建一个自动化货车队。这种机动车的自动化的好处不可胜数——不仅会减少大量因交通事故造成的死亡，也会减排和减少交通堵塞。

在其他领域，2014年，领英发布了一款方便商人和女性聚会的应用程序。这款应用能够识别用户的日志。如果一个会议计划以某种详细的方式进行，那么这款应用就会提供带有这个方式的所有细节的卡片。这些资料是从领英自己的数据库或从网上有关这个聚会方式的其他数据库中免费获取的。有了这些信息，聚会将进行得比以前更顺畅。

卫生保健业是另一个能自动化的领域，它的自动化步伐更快，影响也会更深远。比如，2018年，市场上将出现自动化了的“避孕药”，微晶片将取代今天的避孕药片。这种芯片将被植入用户的身体并将持续工作16年，这种芯片内置了约30克左炔诺孕酮（一种目前用来避孕的典型激素），用于每天定量释放。药物将储存在芯片内的微型容器中。容器的封皮将会每天被嵌入的微型电池融化一次。如果一个女性想怀孕，她只需用她的智能手机关闭芯片。这种技术的应用最关键的因素是隐私；绝对不能允许



第二个人开启或关闭芯片。黑客对财务数据的窃取是一回事，对避孕系统的数据窃取则完全是另一回事。这个系统必须能百分之百地抵御黑客的攻击。

截至目前，绝大多数人都听说过或者见过3D打印。但是科学家已经开始着手开发4D打印技术了。第四维度是时间。简单说来，4D打印技术是一种让分散的元素聚合成为一个新整体的技术。这意味着未来宜家能开发出可在你的家中自行组装的家具配件。自动化也许目前还处于幼儿期，但是它正在飞速进步。在不知不觉间，未来就会悄然而至。

自动化意味着更多地关注服务，更少地关注产品本身。通用电气公司（GE）的首席执行官杰夫里·伊梅尔特（Jeffrey Immelt）认为，这种变革是未来几年公司能生存下去的唯一出路。多年来，通用电气的大部分营业额都是销售电器所得。大规模的数字化催生了一批市场新宠。这些新兴公司向通用电气的用户销售软件以提升通用电气公司产品的性能。通用电气公司自然对此很不爽，它开始大量投资改进自己产品的软件。如今，通用电气服务的营业额比其产品的营业额还要高。很多公司被通用电气的转型或者相似的成功例子所激励，也开始在一定程度上转型为软件公司。硅谷的著名企业家和投资人马克·安德森（Marc Andreessen）评论道：“软件正在蚕食世界。”这句话比以往任何时候都要更真实。用户关系的自动化会将所有产业都变为软件业。最终，产品将听命于软件所提供的服务。

## 向着精准服务进发

自助服务为用户提供了管理购买过程不同环节的可能性——虽然是被动应答式的。自我控制引入了主动性的元素。基于可实时获取的数据，用户取得了主动权。未来，用户将会向供应商提条件，而不是供应商向用户提条件。

而下一个阶段就会将用户关系发展为完全精准化。在这个阶段里，正确的信息将会被自动提供给用户。这样一来，以前需要人力输入的工作将会被机器接管，而且机器的表现会更出色。精准化将对人们的生活质量产生重要影响，同时也会给社会的流动性，安全性和卫生、教育事业带来积极的影响。

未来数字化的用户关系会变得精准化。诸如“数字”“数据”“在线”这样的字眼儿会随处可见。未来，它们仅仅是些常态元素。因为它们无处不在，所以我们看到它们时也不必多想，圆满地成就这场变革对很多公司来说是个巨大的挑战。

只有将极端的用户导向整合到用户关系的每个细节中，我们才能获得成功。建立一个让各个渠道实时、高速、高效运转的智能生态系统是成功的必要条件。时刻跟随市场的变化，完成从自助服务到自我控制的过渡，然后再实现用户关系的完全精准化，这是个挑战，而这个挑战注定要改变世界。

---

[1] 《互联网的本质》简体中文版由中信出版社出版。详见：里克·莱文，克里斯托弗·洛克，道克·希尔斯，等.互联网的本质：传统商业的终结与超链接企业的崛起[M].江唐，丁康吉，译.北京：中信出版社，2016。——编者注

[2] 多克·希尔斯.意愿经济：大数据重构消费者主权[M].李小玉，高美，译.北京：电子工业出版社，2016.

## 人性化变革

数字化的世界让组织别无选择，只能拼命地尽可能快速完成数字化变革。然而，在不远的未来，数字将成为一种商品。如果每个公司都能发展出一套自己的数字化生态系统，创造优秀的数据战略，并着手将用户关系自动化，那又如何分辨公司的优劣呢？数字化的用户关系带来数字化的优质运营（高效率和客户体验的改善）。对大多数公司来说，这将成为成功的最小条件，但也足以让它们在竞争中脱颖而出。数字化变革可以影响深远，困难重重，代价昂贵。但是仅有数字化变革还远远不够（本书分享更多[索搜@雅书](#)）。

在《心动经济》（*Emotionomics*）一书中，丹·希尔（Dan Hill）阐释了情感的价值。其理论的核心是：与用户建立牢固的情感联系将带来经济效益。我的研究表明，即使所有的数字渠道运转完美，73%的用户依然希望与公司建立个性化、人性化的关系。现代化的用户关系不只需要数字化，还需要强大的情感元素。

本书的第三部分将介绍人性化的元素（通过情感）如何为你的用户关系增光添彩。这四章中的每一章都强调了人在数字世界的作用。第六章阐述了在机器人和自动化的世界里，人是否还有意义。在读前面的章节时，你也许会认为人在商业运营中是多余的，然而事实并非如此。人是创造公司和市场之间情感纽带的基础（第六章）。我将以人工介入获得成功的情境称作“真心营销”，真心营销结合了积极的态度和远大的志向。真心营销是建立与用户情感连接的基础（第七章）。在第八章中，我会详细讨论人性化接触的价值。与数字化体验的理性、技术部分相比，人性化接触如何能产生更大的影响呢？人际关系需要把人们聚拢到一起。第九章会探讨让人们互相建立联系和与公司建立联系是个人关系的终极形式。

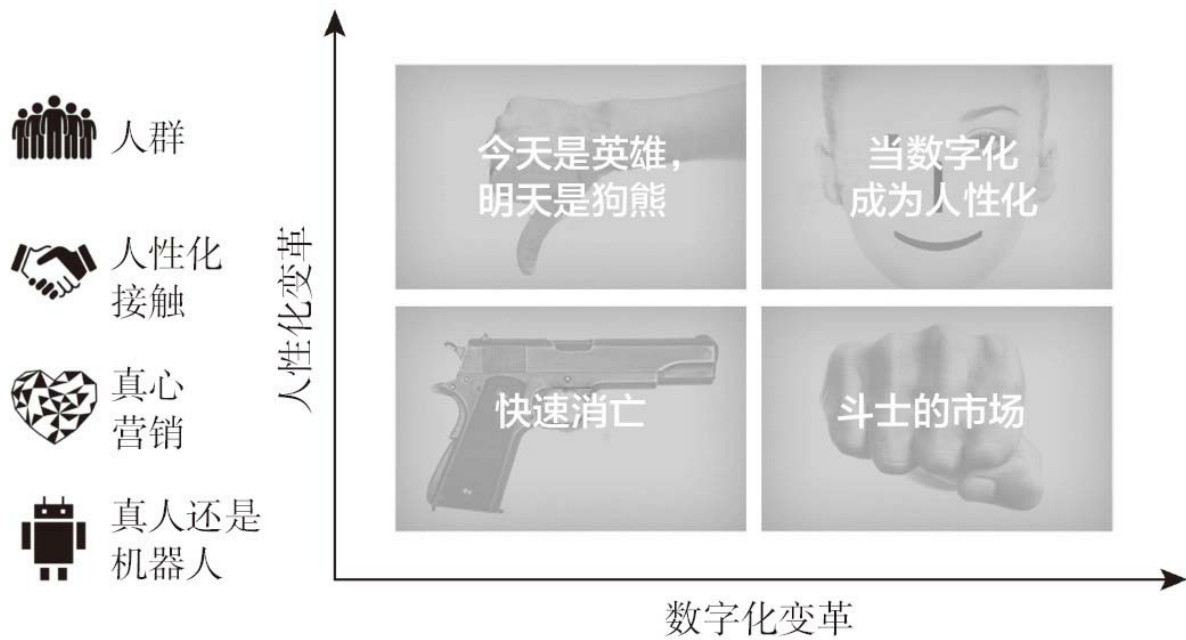


图6.1 数字人性化模式：四个必要步骤

## 第六章

### 当技术人性化

#### 从科幻到科学

《霹雳游侠》（*Knight Rider*）是我小时候最爱看的电视连续剧之一。讲述了迈克尔·奈特（大卫·哈塞尔霍夫饰）驾驶着KITT讨伐罪恶势力、为无辜和无援的人们主持正义的故事，而其中的KITT则是一款极其先进、有思想和能自动驾驶的黑色跑车。该剧第一集于1982年9月26日开播，那天是我的6岁生日（本书分享更多索搜@雅书）。

如今（2014年）我已38岁，在这32年的时间里，那部科幻剧中出现的很多技术都已经变为现实：互联的汽车有了配套的智能手机和相关应用程序，行驶路线也能被实时修正以反映当前的交通路况，红外线扫描仪使司机能够在夜间了解前方道路是否有人或动物出现。多亏了谷歌，自动驾驶汽车也成为现实。通过智能手表呼叫你的汽车也可能在未来几年成为现实。我现在唯一尚未发现的只剩涡轮增压功能了。正因为如此，《霹雳游侠》对我来说永远具有特别的意义。可以这么说，除了涡轮增压，这部20世纪80年代的科幻剧中出现的其他许多功能如今都已经实现了。

《星际迷航》中的医疗检测仪也与当今的Scanadu（一家做随身医疗装置的公司）检测仪十分相似。《星际迷航》是第一部出现移动电话和iPad的影视剧。系列动画片《杰特逊一家》中的创意甚至也都已实现。比如，这个家庭以他们的视频通话闻名。如今，Skype和FaceTime具有相同的功能，而且还成了我们生活中不可或缺的一部分。科幻成了科学。市场上每天都会诞生崭新甚至神奇的技术，每个设计都是为了让世界变得更美好和更舒适。

2014年年中，一款能让视觉受损的人阅读文字的指环问世了。视觉受损的人只需将手指放在想阅读的方向上，剩下的就交给扫描仪了。这款设备还处于开发的中期阶段，但在不远的未来，高科技的镜片就能让全盲的人阅读。谷歌已经申请了一项与摄像头配合使用，连接大脑的镜片专利。奇迹时代并未远离。

## 第二个机器时代

工业革命永远地改变了世界。这场革命发生的原因是那个时代同时涌现出很多不同的新技术，特别是机械、工程、化学和金属制造业同时发生了巨大的进步，但是冲击力最大的技术还是蒸汽动力的发展。蒸汽动力让生产超出了人与动物身体的局限。此外，新的蒸汽技术只用了10年就完全投入使用。这为铁路技术的发展打下了基础，它以一种前所未有的方式彻底地变革人的移动性。世界在变化，而且在飞速变化。

在我访问卡纳维拉尔角（Cape Canaveral）期间，我看到了1969年将人送入月球的阿波罗11号登月计划所使用的计算机，这台计算机所占用的空间有普通家庭房子那么大。如今，我们的手机中所包含的技术比那台计算机还要强大。1982年，个人电脑还被《时代周刊》选为年度产品，其使用的技术在那时被视作是突破性的。但事实上，那时的技术仍处于婴儿期。如今，数字技术已经进入青少年时期，在所有地方开展得如火如荼。和两个世纪以前的蒸汽技术一样，数字技术每天都在进步。在麻省理工学院科学家埃里克·布莱恩约弗森（Erik Brynjolfsson）和安德鲁·麦卡菲（Andrew McAfee）合著的《第二次机器革命》（*The Second Machine Age*）一书中，他们描述了这次演变的机制。他们认为世界正站在第二次工业革命——第二个新时代的门槛上，在这个时代里，机器将彻底改变我们的生活和思维方式。不同的技术潮流组合在一起，共同踩下了变革的油门，加速了发展的脚步。第一次工业革命改变了世界，其原因是它让社会运转超越了人力与畜

力的极限；而第二次工业革命将使社会运转超越世界上所有人类智能的极限。在过去的几个世纪里，创新被视作所有人类大脑智慧结合的产物。大脑越多，创新也就越多。但如果我们将全部的人类大脑智慧用数字化智慧强化一下，那么创新的速度和规模都将显著提升。人类可以创造出无限的可能。

## 沃森比人更聪明

沃森是IBM的超级计算机，其人工智能的程度已经达到了能回答常见人类语言问题的高度。沃森的名字来源于IBM的第一任首席执行官托马斯·沃森。设计沃森的初衷是展示现代计算机的超强能力。这台计算机一问世，沃森计划就成为IBM所设计的最机智的营销战略。它在火爆的电视节目《危险边缘》（*Jeopardy!*）中展示了自己的实力。这个节目先给选手们问题的答案，要他们猜出问的是是什么，这比电视竞猜节目的传统“问答游戏”难多了。2011年，沃森（IBM也许更恰当）接受了与两位节目冠军（布拉德·拉特和肯·詹宁斯）同场竞技的挑战。沃森轻而易举地获得了胜利，它使用200页结构化和未结构化的数据再辅以维基百科来获取答案。

医疗是沃森的第一个商业应用，缅因州的一家癌症和血液病专科医院成为它的第一个用户。如今，最新的研究项目和科技动向的信息如潮水般涌入，医生对于这些信息感到不堪重负。想要阅读所有的新数据几乎是不可能的，更别提在实践中应用了。杰出的癌症专家塞缪尔·努斯鲍姆（Samuel Nussbaum）也承认，只有50%已经诊断的患者能够获得正确的治疗方案。沃森在第一项测试中的表现要优于人类专家。IBM希望到2020年能将正确治疗方案的比例提高到90%。这不仅对患者来说是个不小的进步，同时也为医疗保障系统节省了一大笔钱。截至2012年，沃森已经“学习”了605 000篇医疗期刊，200万页的文本和25 000个实际病例，而且随着计算机处理器的升级，沃森的诊断准确性将会进

一步提高。

## 机器逐渐取代人类

机器人和智能计算机正逐渐进入人类社会。由于这些机器一直在变得更智能，整个世界的智力水平也会快速提升。这些机器分析数据的速度越快，它们就越能帮助我们。但这还不仅仅是帮助的问题，机器正在将越来越多目前由人完成的任务自动化。在第一次工业革命期间，伐木工人被锯木机所取代。而在第二次工业革命期间，客服中心的员工将被智能计算机所取代。很多客服中心都为它们的客服人员提供了脚本，在不远的将来，电脑将能够阅读这些脚本甚至能阅读得更好。计算机不会感到疲倦或愤怒，而且也更高效。联络中心的工作人员是第一个会被机器取代的人。亚马逊每天都会改变250万次定价。价格策略是由一套计算程序所决定的。在一天的每一个瞬间，这个程序都能为每个产品定出最佳的价格。这样的自动化既提高了效率，也冲击了市场。人是不可能以同样的方式做到这些的。

荷兰的Telegraaf传媒集团组织了一场销售员与销售机器人的竞赛。如果机器人卖出每份广告的销售成本更低些，那么我们就可以做出预测，人类的销售团队最终也将被机器取代。

2014年年末，美联社（世界上历史最长、规模最大的通讯社）宣布：有关公司季度业绩的文章的撰写将被自动化。换言之，这类文章不再由记者撰写而是由计算机撰写。美联社的成本将会降低，文章数量却会增加10个点。在宣布这个决定之前，美联社每个季度大概能发表300篇有关公司业绩的文章。使用新策略后，美联社希望每个季度将自动撰写的文章数量提高到400篇。



# 创造人类品质的计算机

图灵测试是验证机器模拟人类能力的测试方法，1950年，阿兰·图灵发明了这种方法。在他的论文《计算机与智能》中，图灵问了这样一个问题：“计算机能思考吗？”自那时起，这个问题就被称作图灵测试。为了验证计算机是否能够通过测试，就要组织一场人与机器的对话。如果这个人认为自己是与另一个人说话，那么计算机就通过了测试。测试不是关于对特定问题的具体回答，而是像和一个真人接触一样。测试完全采用文本形式，没有声音。

2014年6月，“有史以来计算机第一次成功通过图灵测试”的新闻发布。俄罗斯计算机尤金·古斯特曼（Eugene Goostman）让33%的评审团人员相信它是人类。但是很快就有批评人士泼了盆冷水。人工智能专家、麻省理工学院的乔舒亚·田纳鲍姆说：“这台计算机绝对没有通过图灵测试。原因在于：第一，只有33%的人信服；第二，人工智能测试的对象，也就是计算机所扮演的对象，是乌克兰一名13岁的男孩，英语是他的第二语言。”（这次测试是用英语沟通的。）因此，这台计算机犯了很多在其他情形下难以令人接受的错误。结果，大多数观察人员认为这次测试不具可靠性。事实上，很多科学家现在开始怀疑60年前的测试方法是否适用于现代技术的测试。但即使这样，很多计算机科学家仍梦想着自己的机器能第一个通过图灵测试。毫无疑问，这一天很快就会到来。人们喜欢创造出一个有着人类品质的计算机。随着时间的推移，我们的现代技术会加入越来越多的人性化特征。

## 数字正在成为人类

进化会朝着一个相同的方向前进。总有一天，我们的技术会拥有人类的情感。那时，数字将人性化，各个团体将能够通过数

字渠道提供人性化服务。2014年8月，IBM发布了一款叫作True North的新芯片。这个芯片比以前任何时候的芯片都更像人脑。与我们的的大脑一样，True North有很多核和一百多万个神经元。必须承认的是，一个芯片只有蜜蜂的大脑能力，但是庞大的“蜜蜂”群的能力是巨大的。今天这已经足够壮观。想象一下在今后5~10年里会发生什么吧。很快我们将很难分辨机器语音和真人的声音。当数字人性化意味着我们将在用户关系中加入人性化因素时，也同时意味着我们需要寻求以数字化手段驾驭人类关系的方法。

“问问杰西”是这个发展方向的先驱。“问问杰西”是捷星航空的服务台。旅客可以咨询这位“女士”各种实用信息。人们对于此举的第一反应是很积极的。杰西能很好地听懂旅客说的话，并且能够给他们提供需要的回答。当然，人们还是能感觉到他们是在和虚拟的女性对话，但他们总体的感觉很好。此外，这位“女士”24小时为人们提供服务，人数没有上限。在那样的时刻，你真的会认为数字正在成为人类。

## 奇点：2015—2032—2045

根据摩尔定律[戈登·摩尔（Gordon Moore），英特尔的创始人]，电脑的计算能力每24个月就会翻一倍。正是这种进步使得Commodore 64最终成为iPad。摩尔定律呈现出指数级增长。批评人士认为技术发展速度过快会削弱当前的指数增长，但事实上世界已经远远超过了摩尔定律提出的发展速度了。多亏了云技术，我们正以前所未有的速度向前飞奔。技术比以前更成熟也更便宜了。

如果突飞猛进的技术进步势头依然强劲，那么人们的智力会再也跟不上发展的脚步，这一天迟早会到来。如今，计算机能做到很多神奇的事情。但和几十年后的计算机相比，这些都将算不

了什么。奇点大学（the Singularity University）的科学家认为，到2032年，计算机将拥有与人脑相匹敌的能力，若真的实现，那么一台计算机的智力就相当一个人。如果技术以同样的速度向前发展，那么到2045年，计算机将聪明绝顶，其智力水平可以匹敌世界上所有人的总和。未来学家将这个时代称作“后人类时代”，在这个时代，人工智能将比人类更聪明、更强大。我们在科幻电影中曾见识过这样的未来，就像《黑客帝国》和《终结者》中的那个未来时代。

批评人士认为技术发展不会永远保持指数增长，《终结者》那样的未来也永远不会来临。没人知道孰是孰非，也没人能够预测这些理论将会造成什么影响。但是有一点很明确：技术将会变得越来越人性化。科学家正在努力将人类的智力特征延伸到更广阔的领域里。

“别让那个人靠近我，我需要机器人给我做手术！”

计算机和机器人将会接管越来越多的人类工作，不仅限于那些简单而没有技术含量的工作。仓库工人被机器人所取代，客户中心工作人员被电脑取代，我们大多数人都能想象出这样的未来。其实这些已经开始出现了，而且未来会远远超出我们这样的想象。基本的财务工作将由软件来完成，基本的外科手术将由机器人实施，而且很多其他的常规工作也将受到自动化的威胁。这样的未来听上去很怪异，甚至令人毛骨悚然，但是这些都已经成为现实。毕竟，没有人在意大多数时候都是自动飞行员在驾驶飞机，在三万英尺的高空，你的生命在那一刻正掌握在计算机手中。

最初，人们对机器人半信半疑。但是这种心态很有可能会改变。事实上，对于一些特定的工作，我们也许会怀疑人类能否胜任。人们是愿意让机警专注、从不疲倦的机器人给自己做手术，

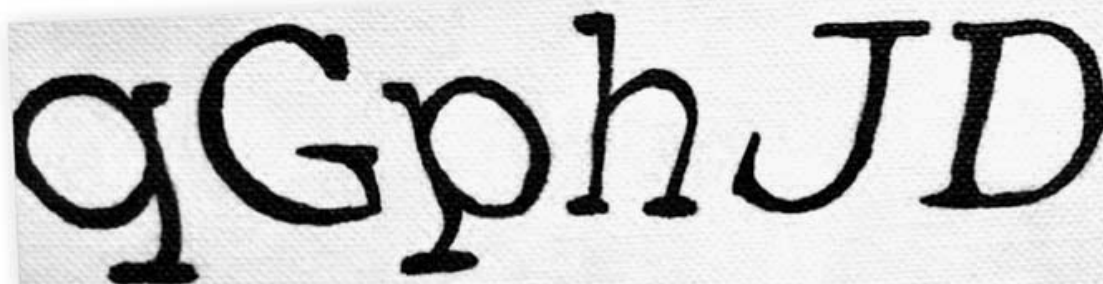
还是喜欢让一个已经连续工作12个小时的外科医生做手术呢？人们总有一天会说：“别让那个人靠近我的身体！我需要沃森给我诊断，我需要机器人给我做手术！”

## 仍有大量简单的工作是计算机做不来的

一些读者也许对本章的第一部分有些困惑。毕竟，说好的要讨论人在用户关系中的作用，而不是计算机和机器人将接管世界。

如今，技术已经发展到相当高的程度。但即使如此，仍然有大量的简单工作是计算机力不能及的。一个最熟悉的例子就是网站上的验证码：用户需要输入验证码来证明是人在操作。我指的是人们在发送信息前或者完成订购前需要填写的奇形怪状的字符。对于人类来说这是个简单的工作，但是计算机目前还不具备解读这些字符的能力。因此，使用验证码是一个识别真人和机器的有效方法。

听起来很酷吧？某些事人做起来不费吹灰之力，计算机做起来却困难重重。

A photograph of a piece of white paper with the text "gGp hJD" written in a cursive, handwritten style. The letters are black and the paper is slightly textured.

**图6.2 证明你是人类**

Siri是iPhone的个人助手，它很难识别特殊的口音。如果谁的发音稍有偏差，Siri就无法将那个词翻译正确。而人则能够听懂口音并能结合语境搞清楚问的是是什么、说的是什么。与识别验证码一样，这些事人做起来轻松自如，但是计算机会不知所措——至少现在是这样的。

技术+人：1+1=3

1997年，“深蓝”（国际象棋计算机）击败了世界冠军加里·卡斯帕罗夫。如今，即便是最简单的象棋计算机，一般水平的棋手也根本无法取胜。在《第二次机器革命》一书中，作者埃里克·布莱恩约弗森和安德鲁·麦卡菲认为这并不意味着人类已被“将死”。在一个所谓的自由国际象棋比赛的参赛团队中，人与象棋计算机组成联队。这个联合战队总是能够击败世界上最出色的象棋计算

机。换言之，一个由普通象棋计算机辅助的非常优秀的人类棋手，是任何一个超级计算机都难以匹敌的。

人类做不到的，沃森能做到。在短短几秒内，这个复杂的机器就能消化几百万条信息并得出正确的结论，而一个人也许需要一年时间才能做到。虽然如此，沃森仍然不能做任何决定，它仅仅是一个以特殊方式为医生提供精确信息的顾问。这种优化信息分析是近来医疗界最大的突破，但是最后定夺的还是医生。

肖恩·古尔利（Sean Gourley）是Quid数据公司的创始人。他拥有数据科学博士学位，是位人工智能专家。在我访问他的公司期间，他告诉我：在人类创造力的作用下，计算机的分析水平大幅度提高。人对数据的解读为数据分析增加了平均30%的价值。尽管近年来计算机的处理能力在提高，但这个数字依然维持在30%。“就像显微镜增强了人眼的能力，计算机也增强了人类大脑的能力。”肖恩·古尔利如是说。

## ◎ 案例分析：Sweetie抓住了恋童癖

---

2014年戛纳广告节最引人注目的广告之一是Sweetie。荷兰的广告局Lemz为名为“人的土地”（Terre des Hommes）的组织做了这个很特别的广告宣传活动。人的土地致力于根除虐待儿童的行为。这个广告活动旨在告诉人们，虐待者是如何轻而易举误导上网儿童的。通过网络摄影实施的恋童行为是让人痛苦的时尚，尤其是菲律宾儿童深受其害。为了获取利益，犯罪团伙将儿童放在网络摄像头前，强迫他们做出各种性举动。这种行为令人作呕，堕落邪恶。这个广告团队在阿姆斯特丹租用了一个没什么名气的地方。在一台电脑前，他们假装是10岁的菲律宾女孩Sweetie。通过网络摄像头，他们把这个虚构女孩的图片传到网上。事实上这些图片都是超高清计算机动画。仅几个月时间就有1 000多个恋童癖与Sweetie联系。广告团队识别出了这些作恶者的身份，并且

搜集到了控告这些人的视频证据。新技术与人类的创造力结合又一次获得了令人称奇的成果。

---

## 克鲁拉克定律

的确，技术正在变得更加人性化，技术也会在未来接管很多客户关系中目前由人类做的工作。在未来的几年里，这些趋势将会更强。一些人甚至认为技术将最终使人在用户关系中变得多余。在本书接下来的部分，我将尽力证明事实并非如此。在接下来的几十年里，人在用户关系中依然处于主导地位。科学家一直谈论的是计算机的智能，但在计算机表达情感这方面，他们即使谈过，也谈得少之又少。计算机已经在理性上超越了人类，但是它们在情感问题上跟人类差得绝不是一星半点。用户关系中的情感内涵需要人来提供。这就是人能发挥实质性作用的地方。

查尔斯·克鲁拉克（Charles Krulak）在1995—1999年任美国海军陆战队司令。1999年，他写了一篇题为《战略下士：三区战争的领导力》的论文。在战争状态中，与当地的老百姓建立情感纽带是非常重要的。建立这种情感纽带不可能由坐在司令部里的上将来完成，而是要由前线的士兵完成。你离前线越近，你对这个情感关系的影响越大，对当地人的观念的影响也就越大。每个士兵的个人情感与当地群众的交融，比用多少宣传活动和大规模交流活动的效果都要好。如果在这种关系中将情感拿掉，剩下的只有冰冷、坚硬的理性了。

克鲁拉克定理：离前线越近，你对他人观念所产生的影响就越大。

## 对于用户，情感比理性更有影响力

如今，很多公司都将人性化互动作为用户关系的一环，但是人介入其中的可能常常被忽视。人们只是像往常一样被雇用，然而他们都有巨大的潜力为客户关系带来一些附加价值。但是这做起来又谈何容易。2014年7月，美国一家运营商客服中心的一名工作人员就当了一回反面典型。瑞安·布洛克（Ryan Block）是一名记者，也是Comcast（康卡斯特）的一名用户，他想解除与这个公司的合约。他与客服中心的对话简直是一场灾难。10分钟以后，他与公司的合约依然没有终止。

客服中心的一位男士这样问他：“您为什么想要解除合约？”

瑞安答：“因为有像和你通话这样的体验。如果这就是你们Comcast的服务，我再也不想与你们公司有任何关系了。”

“好吧。我只是想要帮助您。”

“你马上把我的合约解除就是帮我了。”

“我说我只是想要帮助您。如果我取消了服务，我还怎么帮您呢？还是让我帮助您吧！”

话说到这里，这名Comcast的工作人员差不多已经声嘶力竭了。他显然是按照公司给的脚本进行对话，而且非常忠于脚本。脚本只有一个目的：让用户改变主意。连计算机都不能比这更糟糕了。事实上，说不定计算机会做得更好。现在有的计算机已经能比客服人员更专业地提供简单的建议了。比如，与一般的书店相比，亚马逊能提供更好的购书建议。Coolblue的界面也常常能给用户精确完整的信息。

随着数字应用接管用户关系中越来越多的元素，人性化的联络成为这个关系中最缺乏的资源。我们要用心去填补这个匮乏的



资源。仅仅是使用人们“出于习惯”的理由已经不够了。数字化的变革迫使公司思考这样的问题：人在用户关系中能够建设性地添加什么样的附加价值？成功做到这一点的关键就在于一个词：情感。在现代用户关系中，人的作用应该是与客户建立情感纽带。

在《购买的真相》一书中，丹·希尔阐述了用户关系中的情感力量。他的研究表明：情感比理性在做决定上更有影响力。情感的联结越紧密，公司就越受益。在某一特定情形下，情感的发展十分迅速，甚至比理性思维形成还早。事实上，情感形成的时间只有理性思维形成时间的20%。况且，对于公司的竞争者来说，复制情感关系比复制纯粹的理性关系要难得多。

员工是向数字化用户关系中加入个人情感最直接的途径。每三个用户中就有一个希望从认识的职员所在的公司买东西。有句老话在数字化时代同样适用：“商业世界是人的世界！”就像一个前线士兵，他一个人就能改变人们的认知，而改变之大与1这个数字不成比例，每时每刻的人性化接触一定会有效地提升用户与公司（=公司中的人）之间的情感水平。

## 数字化界面与人性化接触的博弈

即便是亚马逊，也已经开始在用户服务过程中使用真人。Kindle（亚马逊的电子阅读器）使用了“速来救助”（Mayday）——个人和人工实时帮助服务。如果用户不知道下一步该如何使用哪一款设备，他只需点一下“速来救助”按钮，立刻就可以与实时的工作人员视频对话。工作人员会接管用户的Kindle界面并告诉他下一步如何操作。这是亚马逊第一次尝试在其硬件产品（如Kindle和Firefly）的服务中加入个人服务。

苹果的职员也与公众建立起了情感的纽带。苹果商店的工作人员的作用已经被精心策划过。店员在店里的工作就是为用户提

供更好的服务，并教会用户如何操作各种不同的设备，而不是积极地推销产品。整个苹果店的陈设，都是为了让人性化界面能够引导用户最终购买苹果产品。

在接下来的几年里，很多公司将会问自己以下问题：在与用户接触的哪个阶段，员工能起到关键性作用？这要求我们必须做出明确的选择：在哪个阶段该用机器人，在哪个阶段该用人。

只有明确区分用户关系中的理性因素和情感因素，我们才能做出最佳选择。当然，在整个购物过程的某些阶段既有理性互动，也有情感互动，所以要想在二者之间画一条明确的界线是不可能的。但是通过这种测试方式，我们就会清楚地知道我们该在哪个阶段让员工负责。下表给出了一些实例。

区分用户关系中的理性元素和情感元素	
用户关系中的理性元素	用户关系中的情感元素
数字化界面	人性化接触
实现期待	超越期待
个性化	个人的
常规的	创新的
可预见的	出其不意的
确认的	微笑的

计算机能够根据人们给出的指令处理事务，这意味着计算机的处理必须满足人们的期待。但是人的工作往往能超越期待，而计算机却做不到。人能根据具体情况看准机会适时做一些不同的工作或额外做些工作，从而能真正使用户关系获得提升。反过来说，员工也并不是总能做到满足顾客的期待。当期待落空的时候，用户心中往往会产生某种情感——但并不总是积极的情感。

计算机有着个性化用户关系中所有的能力，但是只有人才能让用户关系变得真正个人化。机器也能够出色地处理常规的任务，但是只有人才能处理那些出格的事情。未来，电脑能够设计出标准的住宅或公寓大楼，但是创造新的居住概念永远需要建筑师的技术和眼光。能发明计算机的计算机还没有发明出来。创新是人类独特的天赋，它对用户关系具有独特的价值。美联社的自动化并没有让一个记者失业，相反，自动化让他们能够将重点放在撰写更有深度的创新性文章上，而不是将时间浪费在撰写与公司业绩有关的常规报表上。

算法也正在系统上更加优化，这意味着计算机在预测用户行为上已经很有建树。但给用户带来更多惊喜的依然是人。计算机高效率地确认售货、订单、错误和修改，但是只有人才能微笑着说“我明白了”。趣味横生的场面都是人而不是机器创造的。在比利时的宜家商店中，一群成年用户近来玩起了捉迷藏游戏。这可是宜家的一位客户爱丽丝·德瑞吉克（Elise De Rijck）出的点子。在她的“30岁之前要做的30件事”网站中，在宜家玩捉迷藏是她在30岁生日来临之前最想做的30件事之一。宜家团队接受了这个创意并让她的梦想成真。这是那种让用户脸上露出笑容的故事。为什么？因为这就是典型的人性化服务。

简而言之，用户关系中的理性部分将会被自动化并将优化数字化操作（更优质、更高效的用户服务，前文对此进行过讨论）。用户关系中的情感部分会通过人性化接触得以实现。人性化接触的某些方面也会由虚拟助手来完成，就像未来的计算机将会越来越像人一样。但是计算机的人性化功能将永远是有限的，没有像你我这样的活生生的真人介入，计算机还无法驾驭人性化中的所有元素。人在用户关系中不是无关紧要的，在这种关系中永远都会有人的一席之地。

人性化接触一定是用户至上态度的延伸，这种态度总是能建立积极的情感纽带。用户关系的两面——数字和人——都非常重要。二者各有所长，都能为用户关系增添价值。如果在这两个领

域里你做得风生水起，那么你将为你的用户创造超凡的附加值。倘若能基于用户的立场充分落实用户关系中的数字化与人性化部分，那么用户将体验到强大的用户导向服务。用户喜欢效率和数字化的精准，但是人性化的接触也让他们享受其中，而这正是让他们希望成为你公司用户的情感纽带。

只有在你的组织环境适宜的条件下，员工才能发挥其应有的作用。下一章中，我将这样的环境描述为“真心营销”——一种积极的、雄心勃勃的打动用户的态度。

## 数字化用户关系



图6.3 数字化与人性化文氏图

## 第七章 真心营销

### 我们放弃了20亿美元

出于伦理上的原因而放弃某一产品类别——即使它价值20亿美元（在这个案例中大概占总销售额1 230亿美元的2%），这样的决策真是卓尔不群。这也充分证明了强大的领导能力。2014年年初，美国最大的医药销售连锁商之一CVS公司决定停止销售香烟。过去他们销售香烟纯粹为了赚钱，毕竟这个产品能创造20亿美元的销售额。但是如今CVS认为继续销售香烟与他们所宣传的使命——“帮助人们更健康地生活”——不相符，于是就有了这样一个符合逻辑、不证自明，但是实践起来极其困难的决策。CVS公司想要通过更积极的戒烟产品的促销活动来挽回失去的部分经济利益。

如今，有着出色领导力的公司越来越重视伦理问题。在最近的比利时市场营销大会上，Colruyt连锁超市的首席执行官耶夫·克尔瑞特（Jef Colruyt）发表了精彩演讲，在演讲中他表达了类似的担忧：他的公司继续销售可口可乐合适吗？可口可乐可是造成很多人肥胖的重要原因。他的问题是“可口可乐是用户想要的商品，但我们有责任给他们吗？”

CVS做出停止售卖香烟的决定绝不可小觑。香烟的销售是CVA日常商业活动重要组成部分，香烟赚钱且能为他们的商店招揽大量的顾客。数年前这个想法第一次被提出时立刻就遭到否决。那时，公司做出重大决策的依据仅仅是营业数据。然而，随着时间的推移，这家公司的文化逐渐成熟，决策的做出越来越多

地考虑公司的长期目标。当然，业绩数字依然重要，但已不是唯一需要考量的因素。再者，核心决策不再只由公司首席执行官来做，而是由整个管理团队来做，这将CVS的文化推向了新的阶段。在这个阶段，公司已经有了做艰难决策的准备。但是艰难的决策有时候也会成为好的商业决策。最重要的是，做“正确”的决策最有可能触及市场的内心。世人敬佩那些可以牺牲自身利益，只为给用户、员工和社会带来好处的组织。你可以通过动之以情而不是晓之以理来建立与用户之间的情感纽带。

## 打动用户的内心，而不是盯着他们的钱包

用户的信心可以像阳光下的白雪一样很快化掉。经典的80/20规则（20%的用户创造80%的营业额）不再有效，取而代之的是50/50规则。这其中有许多原因。首先，在很多情况下，用户的期望比服务的质量增长更快。其次，经典的忠诚项目不再产生同样的效果。拜伦·夏普（Byron Sharp）在《品牌是如何打造的》（*How Brands Grow*）一书中说明了这些方法仅能生成利润率成本，不能创造忠诚用户。最后，数字化让用户获得了很多新型且具有很高水平用户导向的选择。因此，近几年传统的营销策略不再能成功地笼络人们忠诚于公司。为了成功实现用户关系的人性化变革，我们需要找到一种不同的建立最重要的情感联系的方法。

我于2013年在博客中创造了“真心营销”一词。这个词象征着用户关系中新的态度。用户关系中的过度理性会使用户忠诚度下降。在很长一段时间里，商人认为用户的忠诚是可以买到的，而事实并非如此。对用户来说，与公司间个人化的情感纽带要比原有的忠诚制度更有价值。打动用户的内心（而不是盯着他的钱包）才是在用户关系中加入人性化接触的最好方法。多用真心，少用心机，会让用户关系重获新生。



## 对待员工、用户和社会： 态度积极，志高存远

**图7.1 真心营销**

真心营销的关键在于积极地引导你的用户、员工和整个社会。每个公司都有自己的文化和价值，但真心营销并不仰赖于特殊的文化或者特殊的价值。每个文化和所有价值观都要努力营造与所有利益相关者的关系。不管你的价值观是什么，人们青睐的永远是那些积极的公司。真心营销的核心就是态度积极。“乐观是一种道德上的义务。”哲学家卡尔·波佩尔（Karl Popper）如是说。新的数字化世界提供了无限可能，我们有责任将其视作机会，但是我们也不必多虑：对你的用户态度积极并不意味着你必须服软。



真心营销是有抱负的公司的经营理念，是通过一种积极的态度对社会产生重要影响，通过积极主动、志存高远的经营方式，真心营销可以直抵用户内心令其动容。因此，真心营销的成功与否取决于公司的领导者。领导者负责营造能促进员工转变态度的环境，没有适宜的工作环境，将永远做不到在用户关系加入人性化接触。

## ◎ 案例分析：彼得、克里斯和让-保罗的执念：**Carglass**，**Cartamundi**和**Coolblue**

---

**Carglass**、**Cartamundi**和**Coolblue**是三家令人称奇的公司，它们都努力塑造自己用户至上、有激情、有趣味的公司形象。这是公司领导人令人称奇的人格魅力使然，这些领导人都忠实地用自己的个性来带动整个公司。让-保罗·特森（Jean-Paul Teyssen）、克里斯·凡杜斯里尔（Chris Van Doorslaer）和彼得·兹瓦特（Pieter Zwart）都执着于极端用户导向。

之前我在我的书《对话公司》（The Conversation Company）中讨论过**Carglass**公司的用户导向。在比利时，**Carglass**拥有最高的用户满意度。虽然他们的产品（如汽车挡风玻璃的修理和更换）都是些相对无聊的产品，但他们用这种业务获得了80甚至更高的NPS评分（净推荐值），真是不可思议。**Carglass**的比利时分公司成功变革为用户导向公司，该公司的华丽转身是**Carglass**国际集团的典范。世界各地的**Carglass**公司经理都开始借鉴比利时分公司的成功经验，力图取得同样的成就。完成极端用户导向转变的最重要的成功元素是公司内部的领导层。人力资源顾问集团海伊的研究表明：领导的个性能够决定整个公司个性的50%~70%，而他们的个性对公司业绩的影响介于30%~40%。由此可见，向用户关系中加入人性化接触，意味着我们需要加强领导能力。

彼得·兹瓦特希望用户体验每天都能进步。而他所期待



的NPS评分是多少呢？只要高于昨天！在2014年的第一季度，Coolblue的NPS评分是66，这就意味着下个季度的NPS评分如果与这个季度持平，那便不太如意了。因此，他的职员便开始探索采取什么措施可以将公司的NPS评分提高到67。“每天都要好一点”是Coolblue的座右铭。公司沿袭了其创始人热情奔放的个性。“新员工一入职，我们便开始对其进行文化渗透。这就让几乎每个人都能感受到使用我们的方法的益处。”彼得这样说道。公司的气氛是很有感染力的，文化非常强大，以至于员工的个性渐渐地统一到了公司的发展方针上。如今，为Coolblue工作便意味着你有着以用户为导向的个性。

Cartamundi的成功也要归功于公司的首席执行官。克里斯·凡杜斯里尔是我见过的最努力、最有激情的人之一。克里斯的干劲和品质如今也渗透到了他经营的公司中，公司因此取得了多项成果。例如，2013年9月我们一起在硅谷的访问很受鼓舞。克里斯从中认识到了“愤怒的小鸟”理念的价值。从那时起，他就开始在用户关系的诸多方面尽可能应用这个理念。他不仅自己用这一理念，还成功地将这个理念介绍给Cartamundi团队里的其他同人。在Cartamundi公司，没有人不熟悉“愤怒的小鸟”理论。每个人都被克里斯对这一商业模式的热忱所感染。我们可以将这家公司的态度描述为：极端用户导向、充满激情和极具革新精神。Cartamundi的字典里没有“不可能”，任何问题都能找到解决办法。

---

## 用户，员工和社会的现代化领导

在实行真心营销理念的过程中，领导者起着至关重要的作用。领导力是组织文化的决定性因素。不管组织是大还是小，组织的上上下下都能感受到领导者的品质。人们希望公司上层领导能力强、态度积极。用户、员工和社会都在寻求一个能激励他人

的领导者。为了完成这项挑战，挑选一位能在相对比较长的时间里担任公司领导的人十分必要。如果你作为领导者继承了公司文化，但是只计划在公司干三四年，那么你在公司文化上的改变方面不会有太多的建树。

领导力最初表现为与人分享鼓舞人心的愿景。如果要求一家公司做一个简短的自我介绍，你很快便会从中了解到这家公司的个性。如果它的幻灯片中展示的是公司有多少员工、获得过多少奖项、总营业额是多少，那么它在说明它做生意的方式。如果一家公司雄心勃勃地提出改变世界的愿望，那么这个公司在表明它的态度——但是方式更加积极。这两种方式都是合理且可以接受的，但后者给人带来的激励是前者的10倍（本书分享更多索搜@雅书）。

西蒙·斯涅克（Simon Sinek）在其开拓性的著作《从“为什么”开始》（*Start With Why*）中曾经对此有过精彩的描述。作为公司，你可以表明做什么、怎么做和为什么这么做。大多数公司只谈做什么，只有少数公司会讨论怎么做，讨论为什么这么做的公司则屈指可数。而这些屈指可数的公司通常会取得最好的商业成就。原因何在？这些公司给用户、员工以及这个社会带来了激励。

微软对现代社会的冲击是巨大的。1971年，比尔·盖茨的梦想是在每所住宅和每个办公室都安装一台电脑。那时这个设想就像天方夜谭。后来，我们都知道发生了什么。然而在过去的10年里，微软就像是一个垂垂老矣的巨人：一个规模巨大、效益出色却让人备感无聊的公司，全盛时代已成明日黄花。微软不再拥有给人激励的气质。2014年7月10日，微软的新任首席执行官萨提亚·纳德拉（Satya Nadella）提出了他的梦想和公司未来的目标。这是一次教科书般的励志演讲。他的演讲彰显了世界变化的方式。“世界不尊重传统，世界尊重的是创新”，这是他的一个精彩论断，每个人都明白他的意思——微软必须再次成为影响社会的公司。以下是纳德拉所阐述的微软的核心理念：

微软公司的核心功能是提升移动优先和云优先世界的生产力，并为这样的世界提供平台。我们要彻底改造生产力，让这个星球上的每个人和每个组织都有能力做得更多并取得更大的成就。

近年来，微软核心理念被描述为“设备与服务”（devices and services）。了无趣味，是吧？有了新的思想，其激励型领导力的水平有了飞跃。但是纳德拉演讲中野心勃勃的畅想不只是为了激励微软的客户，也是为了激励自己的员工。他在演讲中说：“我保证让微软成为令聪明好学的有志人士表现更加出色的平台。”微软员工一定会觉得这番话如银铃般悦耳动听。

演讲的最后还吊足了全世界的胃口。每个人都想知道实现纳德拉所言的提高生产力的新策略。他对此只是一笔带过，但这也没什么大碍。你不能那些干巴巴的事实和冰冷的数字向人们说明你对公司未来的期望，因为大部分人第二天就会把这些忘得一干二净。这些期望必须有激励人的想象——一个能让听者怦然心动的想象。与数据不同，真正的激情不会一夜之间消失，它会长久地留存在我们的记忆中。商界领导者必须成为第一个与用户、员工和世界分享其激励型个性的人。通过这种方式，他们就可以帮助公司与所有的利益相关者建立真正的人性化关系，但最重要的还是与用户建立这种关系。

## 没有快乐的员工就没有快乐的用户

如果与用户之间的情感纽带受到公司领导者个性的强烈影响，那么公司的每一位员工也在发挥着重要作用。社交媒体让公司内部发生的事比以前更加透明。员工将他们的工作经历分享在社交网络上。通过这种方式，每个公司更像是有着开放式厨房的餐馆，每个人都能看到厨房里在烹制什么菜肴！如今，每个工作

人员都与终端用户连接，这就意味着每个工作人员都可以让公司的公众形象变得多姿多彩。

像Torfs Shoes、任仕达（Randstad）、微软、Zappos和西南航空这样的公司的管理哲学是帮助培养出大量的快乐员工。这些公司的领导者相信，“没有快乐的员工就没有快乐的用户”。大多数公司的领导者虽然赞同这样的观点，但并不是所有人都会去践行这样的理念。只有19%的人感觉自己倾情投入其中。

帕纳塞斯基金（Parnassus）的创始人杰尔姆·多德森（Jerome Dodson）2005年建立了一个投资基金会，该基金会根据每年出炉的“美国100个最适宜工作的地方”排行榜，致力于给那些员工敬业度高的公司投资。其他国家也发布过类似的排行榜。事实证明，自基金会建立以来，投资者才是真正的赢家。2005年4月到2013年1月，该基金会的年平均回报率高达9.36%。相比之下，同时期的标准普尔500的平均回报率是5.58%。而经济衰退期间两者的差距更大：前者10.8%，后者只有3.97%。对经理人来说，经济收益永远是最让人信服的。从这个角度来说，帕纳塞斯的分析很明确：你与员工的关系越好，你的收益就越高，你的员工对公司的积极态度的贡献也就越大，公司与用户之间的情感纽带也越牢固。

## 用户喜欢积极的企业

近年来“真实”（authenticity）成为营销界的流行词。这确实是个不错的词，虽然有其局限性。希特勒有他的真实方式，拿破仑也是一样。但是他们的真实不能取悦于人，让人面露微笑。真诚并不总是用户想要的东西。有时候，用户会更喜欢“虚伪”的友好，不喜欢真诚的敌意。用户喜欢态度积极的员工。

积极的态度是有传染性的。在社交媒体上，积极的人会比消

极的人拥有更多粉丝。积极向上的消息要比哀鸣和抱怨被转发的次数多。人们喜欢那些有着积极和开放文化的公司，不喜欢那些给人留下无聊和自大印象的公司。

用户也更愿意为那些有着积极态度的公司掏腰包。如果消费者确信一家公司拥有一颗善良的心，那么哪怕多花点钱他们也乐意在这家公司购物。在大多数亚洲国家中，每10位用户就有7位有这样的想法。不幸的是，在这份慷慨解囊购买者的榜单上，我的祖国比利时却垫底：只有25%的人愿意在好心肠的公司身上花更多钱。

帕纳拉面包（Panera Bread）是美国增长速度最快的连锁店，也是2010年《财富》杂志评选出的100家增长速度最快的公司之一。这种增长是拜优秀的产品和友好的服务所赐，但是它们的社交对策（social approach）也在其积极的品牌形象塑造中起到了重要作用。帕纳拉已经在美国的大多数大城市建立了“社区商店”。建这些面包店的目的是为了以低廉的价格向穷人和无家可归者供应食品。用户想付多少钱都行，也可以以自己能承担的价格购买这些食品。比如，生活在街头的人可以以1美元的价格甚至免费获取一个三明治。而作为交换，公司希望他们能做些商店周边的清洁、整理工作。帕纳拉希望一些物质条件较好的用户能够多付些钱以帮助支持这类社会性倡议。到目前为止，用户们也确实这么做的。帕纳拉的公益性倡议拉近了他们与现有用户的距离。那些为午餐三明治多付了几美分的用户能真切地感受到，他们给予弱势群体的帮助是看得见摸得着的。通过这种方式，用户能够充满激情地分享公司的积极态度。这样的做法能够引起情感共鸣。

2013年，Zady在线商城进入市场。Zady采用一种与众不同的方式销售服装。如今人们对于雇用童工制作的和虐待动物所得的服装越来越抗拒，而Zady关注的就是这一点。虽然这些用户很在

乎这一点，但是很少有公司愿意或能够为用户提供用户所需要的透明度。而Zady不在此列，他们100%公开透明地告知用户产品生产的流程。Zady的网站发布的信息吸引了很多媒体的关注。很多人认为这个概念很棒，而事实证明确实如此。公司眼界更高了，不再只关注用户和自己的员工，这样的公司也因此成为典范。通过让更多的利益相关者参与其中，Zady希望对社会做出积极的贡献。从第一天起，这样的做法就为公司创造了积极形象，并在公司与用户之间建立了情感纽带。

## 积极的社会贡献必不可少

这就像“先有鸡还是先有蛋”的讨论一样。公司积极为社会做出贡献，是因为它们财力雄厚能办到呢，还是因为它们发布了社会性的倡议才变得财力雄厚呢？赚钱还是建立良好的社会形象，究竟应该哪个在先？

伊冯·乔伊纳德（Yvon Chouinard）是巴塔哥尼亚（Patagonia）的创始人，他将自己的经历与这个问题结合了起来。“我做的决定如果能让这个星球受益，那我就会赢利。”巴塔哥尼亚是一家为登山者和野营者生产运动服装及装备的制造商。近年来公司开展了“少买”（buy less）的促销活动。巴塔哥尼亚的产品很强大也很结实，因此公司倡导用户用的时间长一些。减少不必要的购置对用户有利，对社会也有利，但这个活动奏效吗？这取决于你怎么看了。在实行策略的最初9个月里，销售额增长了30%。因此，评论家们批评这个活动是个幌子，不过是个刺激用户的购买欲望的廉价把戏而已。尽管如此，“少买”信息完美地折射出公司的个性。从这个意义上讲，这绝对不是个虚假信息，公司是完全支持这个想法的。很长时间以来，伊冯·乔伊纳德一再强调的准则就是“削减，修复，再利用，循环”。自建立公司起，每年公司1%的营业额被用在改善环境的项目上。巴塔哥尼亚创建了“可持续服装联盟”（the Sustainable Apparel Coalition），该联

盟倡议减少公司的生态足迹。这类举措提升了公司的信任度，也建立了与用户之间的情感纽带，最终使公司获得了可观的经济效益。

现代的领导者在这个问题上观点高度统一：领导者要站得高看得远，眼睛不能只盯着经济效益。同时，他们也一致认为，为了让自己的愿景得以实现，盈利也是必不可少的。在《价值的未来》（*The Future of Value*）一书中，作者埃里克·罗维特（Eric Lowitt）研究了积极的社会贡献究竟将如何给经济效益带来有益影响。赫尔曼·托克（Herman Toch）在其所著的《快乐盈利》（*Happy Profits*）一书中说明了积极的态度与高水平盈利是“携手同行”的。真心营销比就事论事、尽职尽责的企业管理走得更远。实证主义不意味着天真。远大的抱负一定永远是强劲的发展和盈利与积极态度的有机结合。良好的经济效益依然是核心目标，富有责任感地处理社会关注问题也必不可少。两者的关系是“且”而不是“或”。

## 每个公司都能思考如何造福数十亿人

彼得·戴曼迪斯（Peter Diamandis）和雷·库兹韦尔（Ray Kurzweil）是奇点大学的创始人。这所大学信奉奇点（singularity point），即计算机的智慧超过人类的那一刻。他们的梦想是让计算机与人类携手创造一个更美好的世界。例如，他们认为，既然太阳普照众生，那么每个人也应该免费获取能源。他们主张每个公司都有义务思考如何造福至少10亿人。他们认为技术的进步意味着每个公司都有可能做到这一点。

荷兰人达恩·罗斯加德（Daan Roosegaarde）提出了可以连接人、技术和社会的创意，并因此而享誉国际。他的项目完美地契合了奇点大学宏大的理念。他在罗斯加德工作室将他的设想变成了现实，本书第四章中提到的智能道路概念就是他提出的创意之

一。他希望到2014年年底能实现另一个设想：与北京市合作建立一个无烟公园。北京市相关部门希望建立一个在不损害健康的条件下人们能够尽情呼吸的公园。达恩和他的团队正在开发高效率的巨型换风扇，这个换风扇可以让公园里的某个特定区域没有空气污染，没有雾霾，这一设想让当地人感受到许久不曾有过的快乐。在他们的初期实验中，研发团队发现雾霾的主要成分是碳基化合物。在极高的压力之下，碳可以被转化为钻石，因此这个设备也可以用来制作钻戒，而销售钻戒的收益正好可以用作项目资金。这是那种特别能激发人的想象力的宏伟事业。达恩·罗斯加德是个有个性、有干劲、有远见的人，同时拥有这些品质的人总能给人带来灵感。

数字化彻底改变了我们的世界。数字化进程更是促成了新的渴望：一种旨在改变社会上每个目标团体的渴望。这个渴望能启迪人，能创造情感纽带，能分享这种渴望的公司将有能力让其利益相关者（包括用户）热血沸腾。

## 新技术带来新诚信关系

数据导向的用户关系让用户能够对他们生活方式和使用类型有更深入的理解。新型的银行应用程序分析了用户的消费明细。可穿戴设备使我们越来越了解我们身体的健康状况。我们的驾驶行为很快就能被我们的汽车所监控。个人数据的增长将使人们对生活的方方面面关注更多。

一个针对用户、员工和社会使用真心营销对策的公司能以一种新的方式应对这样的新形势。比如，如果公司鼓励消费者少买商品会怎么样呢？商人总是会使出浑身解数鼓励人们消费，但是如果公司很重视极端的用户导向，那么在大多数情况下，它给用户的建议就一定是少买。我最近在《快公司》上读到一篇能给人很多灵感的文章，题为《未来的品牌将有助于你减少消费》。文



章提到：如果一位顾客一周三次光顾麦当劳，麦当劳公司就应该建议顾客吃得更健康些，并且要多锻炼。这听上去是不是不可思议？麦当劳目前还没有对顾客应用这种策略，但是已经在其员工身上进行了实验，并建议其员工少吃快餐。麦当劳内部将巨无霸称作“不健康的选择”。换言之，偶尔吃吃快餐并不会对身体造成什么损害，但是吃得过多将会损害健康。真是绝了！

用户越来越发觉商家会强卖给他们一些他们本不需要的东西。未来企业崭新的诚信关系将创造出新型的用户忠诚。读者可以想象一下以下情形：一家人通过他们最喜欢的商店的App（应用程序）列了一张购物清单，而这个App是与他们的饮食习惯相关联的。当他们要进行每周一次的购物时，商店就会为他们提供建议，告诉他们每件商品该买多少。基于家庭未使用就扔掉的东西，最优化他们的购物。零售商给用户提供了最佳的建议，用户的信任度提高了，他们以后也就更喜欢在这个商店购物。未来几年里，人们就是这样购物的。

品牌是用户在购买前最愿意拿来权衡商品质量的标志。对于用户来说，能为他们提供大量实用内容的公司比那些只是卖给他们商品的公司更有亲和力。但是谁将成为前者呢？是那些技术型公司吗，难道苹果和三星会让用户少浪费钱吗？还是那些媒体公司呢，脸谱网会更多地融入我们的日常生活，从而给我们提出更多具体的建议吗？还是那些能源公司、运营商和食品供应商呢，我的能源公司会给我正确的指导吗，我的通信运营商会帮助我优化他们的服务吗？建议我吃得更健康，是像Unilever（联合利华）这样的公司的任务呢，还是零售商的任务呢？

这个讨论的好处就是：市场中的每个“玩家”都有潜力扮演用户可靠的和有抱负的伙伴。“玩家”的市场定位完全不重要。唯一重要的是：它要真诚地关注不同的目标人群。如果公司能证明他们真的在帮助用户，那么他们就赢得了用户的信任。组织需要采用真心营销策略来建立与用户之间的情感纽带。这个纽带就是新型的用户忠诚。可在过去，品牌是通过打折促销和特别服务来赢

得用户对它的忠诚的。

未来，组织将通过积极的态度赢得用户的忠诚。积极和主动的策略对数字化关系来说必不可少。它为公司和用户之间的互动加入了温暖、激情和鼓励的元素。没有这些元素，用户关系将是纯理性和功能性的，这样的用户关系还不足以完成“数字人性化”进程——如果你还想生存下去的话。

## 第八章 人性化接触

### 让用户体验到员工的创造性和幽默感

如果你在谷歌的搜索框中输入“做个翻滚动作”（do a barrel roll），页面就会翻转360度。如果你询问谷歌地图从温莎公爵城堡到白金汉宫的路线，你的交通选项将会有王室风格。谷歌深谙搜索引擎背后的幽默。网站开发者的创造性在开始界面上显露无遗。尽管这个创意很简单，但谷歌做到了让搜索界面变得创造性十足。公司的标志每24小时就变换一次，页面上也有“手气不错”的按钮，让你一天都会心情愉悦。如果你对出现的搜索结果中的第一个网站感到好奇，你就可以点击这个按钮。这个小选项让谷歌每年损失1.1亿美元的广告收入。如果消费者直接点开网站，页面上没有广告，因此也就没有广告收入。谷歌之所以保留这个按钮，只是为了告诉人们：谷歌是一家长着人脸的公司。但是不管谷歌搜索引擎能处理多少数据，所有上面提及的这些新奇功能都是谷歌的员工而非谷歌软件想出来的。

在Siri中你也能发现一些有趣的细节。如果你对Siri说一句“OK, Glass”（谷歌眼镜的激活指令），我保证你会收到有趣的回复。你还可以试试跟Siri提个请求：“你能给我读一篇睡前故事吗，Siri？”如果你锲而不舍，Siri就会满足你，真的会给你讲个故事。Siri也会说一些俏皮话和一些有趣的事逗你开心。但是再强调一遍：不管你的智能手机有多智能，它也没有一点幽默感。那些标准化和风趣的回答都是苹果员工在编程时植入到程序中的，这可不是苹果设备的功劳。

“你能给我讲个笑话吗？”

Siri：“不能，我总把笑点给忘了。”

## 让企业和品牌变得更有“人味儿”

每个品牌都想变得更有“人味儿”，这是在社交媒体上做广告的最高境界。品牌的人性化是每个商人的梦想，每个品牌都会使尽浑身解数为消费者展示更人性化的一面。使用朴实无华的语言，少使用20世纪老套的、没有亲和力的语言，这样就向人性化迈出了第一步。即使是老派的品牌也会尝试在脸谱网和推特上发送一两个笑脸。星巴克第一次在推特上发送的笑脸就被转发了上千次。只是个笑脸啊！

这是个令人耳目一新的变化。品牌与用户之间的对话将新的沟通风格带入营销领域。沟通更加个性化，也更加真实。几个荷兰品牌获得了令人称奇的口碑，成为这种新风格的大师。荷兰国家铁路公司Nederlandse Spoorwegen与一只叽里呱啦的“唐老鸭”有过一次互动。对话是荒唐的，但是这个对话却为该公司做了一次大规模的公关宣传。另一个著名的互动是在Coolblue、荷航和一位用户之间进行的，这也成为荷兰集体记忆的一部分。一天，一位名叫埃里克·德沃斯（Eric De Vos）的用户发送了这样一条推特：“我的同事的观点分为了两派：我的新裤子是荷航蓝还是Coolblue蓝？”于是埃里克与两个公司开始了一场轰轰烈烈的讨论，目的就是为搞清楚他的裤子到底是哪种蓝。第二天，两名Coolblue的工作人员来到了埃里克的家门口，不容置疑地向他证明他裤子的蓝色和他们的蓝色是相同的。

当然，品牌就是品牌。不管人们多么想让它有人的特征，它也不会变成人。公司同样也不是人，它们是法律上的实体。但是人们不爱法律实体，人们爱的是人。公司首席执行官的粉丝肯定比公司社交媒体的粉丝多。一个组织的人性化接触要比品牌沟通

风格的人性化走得更远。与人建立真实的联系有着更大的潜能。

人性化接触想让人们笑逐颜开，它想用有趣的创意和智能创意让人称奇。这可以将用户关系提升到一个新的高度。有时“人性化接触”也可以从字面上理解为“人的接触”。在我做完关于数字化用户关系的演讲后，一位经验丰富的外科医生来找我。他说谢谢我，他很喜欢我讲的故事。他握着我的手，拍了拍我的肩。“这是计算机永远都不能做到的，”他笑着对我说，“如果我握着病人的手告诉他重要的消息，可比我在办公桌后告诉他强得多。”

## 用户还是更喜欢和人打交道

加油站并不是极端用户导向的典范。一般来说，交费时收银员友善地冲你微笑的概率很小，但是我永远不会忘记我在阿姆斯特丹的壳牌加油站所见到的一幕。我正在收款台排队，前面的客户想要用信用卡支付，但他不会说荷兰语。这是一张没有芯片的信用卡。换句话说，他需要签字才能进行有效支付。突然，壳牌的收款员用英语说道：“对不起，先生，我没有早点认出您。我们这里不怎么有名人光顾。”

我感到很惊讶，想要看看前面站着的是哪位名人，但是那个男人和我一样惊讶。“我能要您的亲笔签名吗？”收款员边说边把客户需要签名的信用卡打印条递了过来。那位客户开怀大笑，店里的人也随着哄堂大笑。“这就是我做这份工作的原因。”在我结账时收款员这样对我说，“用户脸上的笑容是最好的回报。”克鲁拉克将军会很满意的。排在我前面的男人将会对壳牌印象深刻。

每三个用户中就有两个重视个性化的接触。没人认为这是不重要的。即使数字渠道运行完美，还是有至少73%的人希望在商业关系中能与真人接触。

人性化接触不只是身体上的接触。在电话中听到真人的声音、收到手写的电子邮件，都将有助于用户关系变得更加个人化。哈里·德梅（Harry Demey）是安特卫普广告局LDV United的首席执行官，也是耐克FuelBand手环的狂热用户。一天，这个手环显示“错误代码802”，哈里给耐克发了一封邮件询问这是什么意思。耐克的工作人员很快回复他说，这说明他的手环不能用了——“错误代码802”是致命错误。为了解决哈里的问题，耐克刻不容缓、没有任何质疑就给他更换了手环。这类个性化邮件带有一点同理心，带有一点热情，是用户所喜爱的沟通方式。这使得与耐克这样的大公司的接触看上去也非常个人化。

Zappos鞋店经常被当作极端用户导向的范例，最近该公司发起了一项新的运动：根据用户的自拍为用户提供个人风格建议。Instagram的用户对于超高人气的OOTD（每日穿衣搭配）标签很是熟悉，很多年轻人都利用这个频道向世界展示最时尚的前沿装扮。2014年3月初，在Instagram上传的至少2 300万张照片都贴着一个著名的“#”标签。Zappos为那些照片上打上了“#NextOOTD”标签的人提供了有用的附加服务。通过Instagram发邮件、写文字、分享照片，每位用户也可以通过“#askzappos”向Zappos的造型师进行咨询。用户所获得的建议百分之百由人提供，根本没有自动化操作参与其中。这就是人性化接触的精髓：采用什么渠道关系不大，但是它必须是个性化和非自动的。人与人之间的互动才是王道。

## 让用户获得触手可及的人性化支持

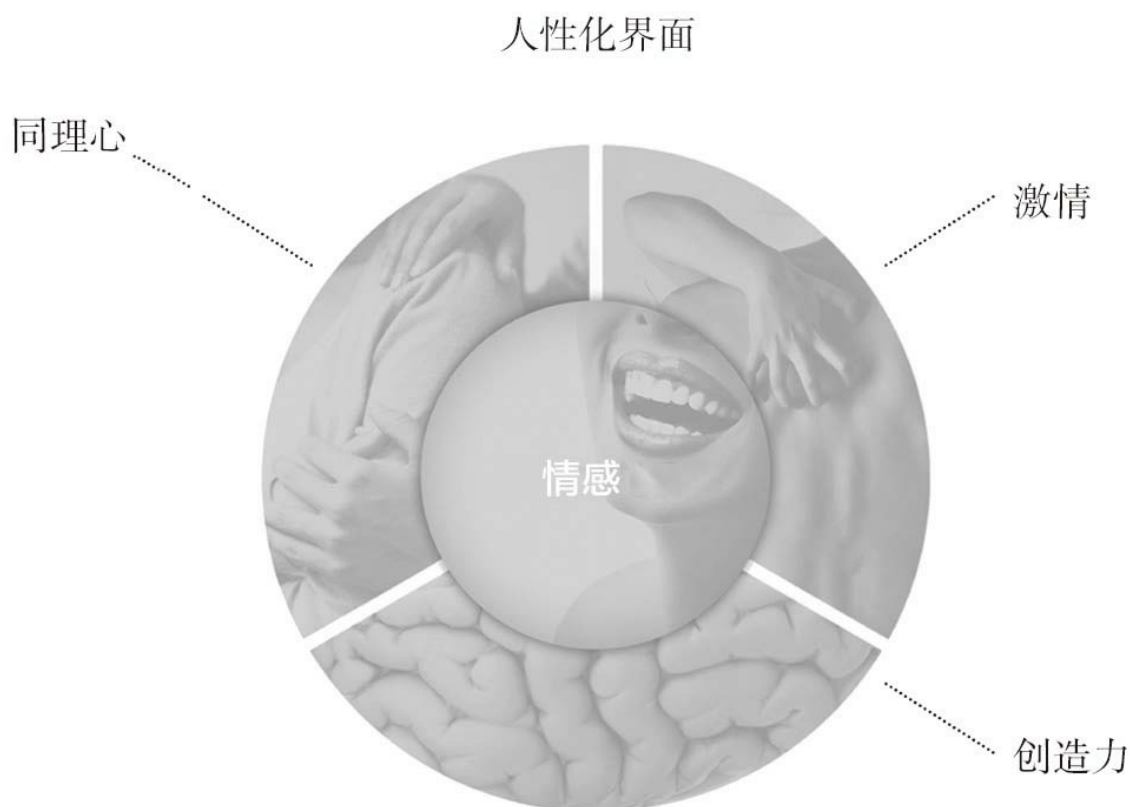
数据驱动的自助服务和自动化是数字化关系中必不可少的一部分。但是不管用户多么热爱数字化，他也希望有一些触手可及的人性化支持——以防万一。如果出了什么差错，用户更倾向于

向人寻求帮助。78%的用户希望在公司的主页上就能获取该公司的电话号码，这是人们依然十分看重的基本信息和信任。一个数字化的平台让用户相信，屏幕后面有实实在在的人正准备在他们需要的时候给他们提供帮助。

2014年7月，比利时的第一家网上药店Apothecaris上线了。你可以在这家网上药店买到所有实体药店销售的非处方药。Apothecaris不仅是家有着完美功能的网站，其个性化、人性化的支持也是一大优势。所有药剂师的名字和照片都被公开，公司竭尽全力创造了一个人性化形象。当用户提出请求或有需要时，药剂师也会核实所有的订单并给出建议。这种完美的线上界面与触手可得的人性化支持的结合，正是现代用户希望获得的。

正因为如此，荷兰拉博银行（Rabobank）在用户关系数字化的投入巨大。在经历了最艰难的岁月后，它需要填补自己在数字化服务商的短板，但是又不能丢失自己闻名于世的个性化服务。这家银行正寻求在任何可能环节上提供自助服务，但是又不想让人工服务黯然失色。迄今为止，他们最成功的数字化工作是在线抵押贷款服务。用户可以通过银行官网申请抵押贷款，在一张人性化的表格上填写自己的个人信息。根据这些信息，银行为用户提供贷款的建议，如果用户接受这些建议，就可以接着完成后续的程序。这种抵押贷款的选择自2013年上线以来收到奇效。但是再强调一遍，站在用户的立场上，这个服务的一大优势就是人性化的安全保障。无论何时遇到困难，用户都可以向拉博银行的工作人员寻求帮助，工作人员会通过视频通话为用户解决问题。

《高科技，高思维》（*High-Tech, High touch*）一书评判了这样的逃生路线对于用户的影响。网站上像“你想要呼叫一名员工吗？”这样的问话有助于建立用户信心，让用户给真人回复邮件可以加强自助服务的效果。



**图8.1 拉博银行在线抵押贷款服务**

自助服务和人性化的支持只有在采用综合性对策时才能获得成功。让用户在这个过程中获得帮助是十分重要的。无论什么原因，如果线上过程进展不顺利，给用户中心打电话成为唯一的求助手段，那么大多数用户都会终止求助。用户不喜欢重复，所以解决这个问题的最佳方案是：将人性化支持通过文字聊天和视频聊天整合到网站中。

人性化的安全网也能以其他方式提升线上流程。如果人与人持续在同一些问题上沟通，这将成为一个优化过程的有力工具。

## 向数字化系统中加入人性化交互

在过去10年间，人在用户关系中的作用在逐渐减弱，这种趋



势很有可能还将持续一段时间。与用户的人性化接触将越来越少。而稀缺的资源需小心处理。顶级饭店在向配方中加入白松露前会考虑再三。我们也将未来慎重考虑，在用户关系的什么环节加入人性化因素才能发挥最大效用。对于所有公司来说，人的角色是最重要的战略议题之一。在数字化进程中，合理利用人事部门作为安全网很有效果，但是还有很多利用人力资源创造附加价值的手段。与用户建立一个强大的情感纽带的秘诀就在于找到一些向数字系统中加入人性化交互的最佳方法。

Salesforce.com是云端软件的范例。马克·贝尼奥夫（Marc Benioff）1999年创立了这家公司，在过去的15年间，它成长为世界上最大的IT公司之一。Salesforce网站很好地展现了人是如何做到使科技更加高效的。这家网站的设计初衷是鼓励用户试用产品的演示版。在演示版使用的每个阶段，如果需要，登录网站的人都可以通过不同渠道获得方便快捷的人工帮助。Salesforce也深信加强个人化参与的重要性。在很多国家的高级饭店，公司邀请当地领军企业家出席公司举办的高层晚宴。他们确保每次晚宴开始之前都有一位风趣的演讲者来嗨翻全场，这样客人们就可以安心享受一个优美、古典的美食之夜，宴会上的美味佳肴都是由顶级厨师精心烹制的。Salesforce的一个聪明之举是：既邀请客户也邀请非客户参加这样的晚宴。这家公司并不把这些活动作为直接的促销手段，而是把自己定位为服务者。客户与非客户彼此可以交谈，这样一来，前者不可避免地就会和后者交流他们与Salesforce公司打交道的正面经验。换言之，这个客户在间接地为Salesforce做促销。这个理念行之有效。所有出席晚宴的人都享受到了一个美好的夜晚，因为他们没有像在传统的晚宴上那种吃人嘴短的感觉。相反，他们享用了美味佳肴，同时还收获了基于经验的且富有人情味儿的故事。更重要的是，这个公司还为他们提供了一个与相关商业领域的有趣的人建立联系的机会。这种方式看似是一个传统的理念，但是通过刻意地不去宣传公司，通过让客户与非客户之间产生互动，Salesforce已经将这一理念转变成一个有创意的策略，而且是行之有效的策略。这些晚宴的独特性让参加者自我感觉很特别。这就是人性化接触在用户关系中的应用——稀有

的奢侈品会让接受者感觉非常美好。

Coolblue是非常成功的YouTube频道。他们的视频都是荷兰语产品视频，可以回答各种与相关产品有关的问题。如何更换iPhone手机的SIM卡（用户身份识别卡）？怎么安装电视？类似问题都会在视频中获得答案，简单实用。2013年，这些简短的视频收获了1 200万的点击量。Coolblue刻意在视频中使用了员工的员工。“我们完全可以使用视频动画，这样会更简单。”彼得·兹瓦特如是说，“但那样不够个性化。许多经理人担心与人共事的弊端，因为人总是要走的，而机器永远不离不弃。但是我们没有这样的烦恼。人有时会换工作，世界就是这样。当有人要走时，我们找人接替他的工作就行了。这不费吹灰之力。”

## 人的三种独特品质：创造力、同理心、激情

情感构成我们记忆的基础。某些歌曲会让我们立刻回到某个假期、读大学时的某段时光或者我们的初恋。看到一幅打猎的照片会勾起对往日的回忆，以至于你的耳畔会响起狮子的吼叫声。情感与产品和服务的经验也有着密切的联系。放烟火时迪士尼所播放的音乐就是纯粹的情感管理，前文提到的壳牌加油站服务人员的幽默其实也在创造情感。约翰·梅迪纳在《大脑规则》

（*Brain Rules*）一书中对这一过程做了简单的描述：“当大脑发现一个富于情感的概念时，它会分泌越来越多的多巴胺。多巴胺可以改善记忆力，于是这些瞬间就永远地留在了我们的大脑中。”

这就意味着，如果公司能够触动人们那根心弦，引发人们心底的情感，就能在用户心中永远占据一席之地。人性化用户关系的目的是给这个方程式进行情感赋值。让用户心中生成积极情感可以给公司带来很多积极的效应，比如提高经济效益，让用户更好地了解公司，增强员工与用户的忠诚度。

免费书VX加好友：YabookA

计算机的优势在于用户关系的自动化，人性化部分的附加值使它能够拨动人们心中的情感之弦。为了理解这个人性化的附加值是如何创造的，我们有必要先搞懂计算机不能做什么。毋庸置疑，计算机正在变得越来越智能。目前，它们跟一群蜜蜂一样聪明，但过不了几年，它们的智力水平就会相当于所有人加在一起的智力水平。现在，计算机还只是在完成一些纯理性的任务上表现出色。换句话说，它们比人类的左脑表现得更好些，但是如果让它们完成人类右脑完成的任务，它们就束手无策了。激情、创造力和同理心都是计算机所不具备的品质。20年以后会怎么样？谁知道呢，但肯定比20年还要长。最神奇的IBM超级芯片“True North”现在也只能处理人类左脑的功能。

迄今为止，计算机还不能创造新事物。某些品质是人类独有的，比如：

- 创造力：世界上百分之百的革新成果都是人创造的，机器的革新成果为零。
- 同理心：计算机不能够表现情感。我悲伤时，我的计算机不会悲伤，我的家人却会悲伤。当我有喜事时，我的计算机不会快乐，但我的朋友会。
- 激情：人们喜欢感情奔放的人。他们的激情富有感染力，能带给人激励。

下面，我将讨论三种独特的人类品质，并告诉读者这三个品质应该如何整合到用户关系中。

## 1.创造力

社会非常重视创造力。例如，人们情愿支付巨资购买名画。太阳马戏团昂贵的门票就说明人们随时准备多付些钱让自己开开眼。在一家米其林餐厅（高级餐厅）就餐，你不仅要为高品质的

菜肴和服务支付费用，还要为厨师的创造性掏腰包。在一年一度的戛纳广告节期间，获奖者从来没有计算机。这个广告节荟萃了传媒界的顶级创造力，每年都会有新人在这里崭露头角，赢得大奖的永远是那些拨动消费者情感心弦的广告。

在《第二次机器革命》一书中，布莱恩约弗森和麦卡菲强调，现在的计算机还不具备创造力，它们不能创造新事物。某些经理人担心铺天盖地的大数据会约束他们实施创意的权利。但事实恰恰相反，人的创造力才能让大数据给人创造附加值。数据本身没有什么价值，是人们使用数据的方式创造了革新成果和附加值。

创造力和革新能力是人类所独有的特点，某些研究者甚至把创造力看作是最高级形式的人类智能。创造力让人能够复制信息和进行逻辑思维。一般来说，有创造力的人智力水平都高，但是并不是所有智力水平高的人都有创造力。创造力在那个著名的马斯洛需求层次金字塔上处于顶尖的位置。解决问题和进行创造性思考的能力，是成功完成金字塔上的其他步骤之后的终极需求。历史上的重大进步都与人的创造力有关。从文艺复兴时期的革命性思想到今天科技上的非凡成就，人类的创造力一直处于革新与变革的前沿。

前台的许多工作已经自动化，而后台也开始为终端用户服务，这是用户优先模式中的两个元素，我在第二章中曾对此进行过介绍。让人的创造力在用户关系的所有阶段绽放，这样做的公司是聪明的。你必须要让你的员工在改进客户服务方面具有创造性思维。创造性不仅适用于大规模的用户关系，也适用于小规模的用户关系。一家窗户清洁公司在为当地的儿童医院清洁窗户时让作业员工身着超级英雄服装，这个非常有创造性的创意是一个小规模创意，实施起来只需要几百欧元，但对所有参与其中的人都颇具情感价值。孩子们、医院甚至擦玻璃的工人都喜欢这个创意。每个公司都应该将所有员工的创造力发挥到极致，从而从小处着眼来改善用户关系。

积极主动管理公司的创造力是明智之举。不久的将来，许多日常程序都会被自动化，这将对公司目前仍然需要的人力造成重大冲击。但是需要创造性的工作将不会被机器取代，或者至少不会很快被机器人或电脑取代。公司需要更多有创造性的人才。在自动化阶段就招募有创造性的人才，建立广泛的有创造性的伙伴网络，是公司应该采取的第一个举措。完善用户关系中的每个元素，公司都需要有创造性的员工（通信、产品开发、会计和销售）。

## 2.同理心

电影《她》（*Her*）是2013年出品的一部浪漫的科幻片，讲的是一个男子爱上了他的新电脑的操作系统。这台电脑拥有人的所有相关品质。萨曼莎——这台电脑的名字——能倾听人说话，有同理心，能提建议，而且快乐，等等。这真是个有趣的创意，但是今天现实生活中的电脑与“她”的差距岂止十万八千里！现在电脑的情商几乎依然为零。

同理心是计算机从未听说过的人类的基本品质，表现出同理心是典型的人类反应。如果有人碰上了倒霉的事，朋友可以向他表示同情；如果有人中了彩票，朋友们可以跟他一起庆祝。人们在积极和消极的情形下都会表现出同理心，而这是我的苹果手机做不到的，甚至总是助人为乐的Siri也做不到。神经学家丽贝卡·萨克斯（Rebecca Saxe）是麻省理工学院一个实验室的研究员，这个实验室正在研究人脑与机器之间可能建立的联系。在研究过程中，萨克斯已经找到了人脑中能够很好地评价他人感情的那部分。然而，这个具有同理心的区域却无法复制为计算机所用。为计算机编写同理心程序需要将每个情感概念和感情转换成理智形式，目前这样的编程还行不通。即使能编出这样的程序，能够对这个新程序做出反应的计算机也还没有问世。在人工智能中，复制大脑理智的部分较情感部分容易得多。让计算机来分享快乐与忧伤尚有待时日。

人们可以体验他人的感情。我们的大脑装备了镜像神经元。一方面，这些神经元能复制他人的行为。当我们看到他人做的事很有用时，我们也会照样学样。你可以观察一下在公园中玩耍的孩童，你会发现镜像神经元一直在发挥作用。另一方面，镜像神经元不仅限于复制他人的行为，它们也能复制他人的感情。看到他人哭泣，我们也会落泪（大多数人会这样吧）。即使是陌生人给你讲了一个感人的故事，你也很可能喉头哽咽，眼泪在眼眶里打转。情感是可以在人与人之间传递的。

在用户关系中，人类的这个特性是一个极其强大的元素。能够理解用户所处的地位可以构成牢固的情感关系的基础。92%的用户希望与他们打交道的公司的工作人员能理解他们。同情一位愤怒的用户经常可以带来神奇的结果。人们希望分享情感，甚至是与他们正在打交道的公司员工分享情感。如果有人希望买辆新车，对这个人来说，这是个特别的日子。但对汽车销售人员来说，这不过是个平平常常的工作日而已。如果销售员能够让用户心情更愉悦，那么他就能在他与用户间建立一个情感纽带——这个纽带很有可能让他卖出一辆车。倘若销售员只是像往常一样不温不火地对待客户，那么他可能就会错失良机，月终时他的销售业绩也不会如意。

荷兰国际集团拥有极佳的网上客服口碑。它是第一个利用社交媒体作为客服渠道的银行之一。它的社交媒体客服团队现在已经积累了丰富的经验，可以应对各种可能的情况，快捷高效地为用户提供服务。荷兰国际集团网上客服团队因此获得了2014年荷兰客服奖。

除了应用标准的网上客服（快捷且准确）方法之外，荷兰国际集团还投资打造了更具同理心的通信方式。他们很有创造性地想出了如何在积极和消极的情况下让银行与用户之间的纽带更加个性化的办法。荷兰国际集团的员工使用真实姓名，某些组织则让其聘用的网上客服人员使用假名字。用户一眼就能看出来，他们更愿意与真实的人交流。荷兰国际集团非常理解用户的这种心

理。

这些特点都反映在荷兰国际集团公开、贴心的网上客服流程中。如果用户顺口提及他刚刚大学毕业，那么客服团队就会制作一张有趣的照片发给他，向他表示祝贺。这张照片，连同给用户最初问题的答复，会在社交媒体上与他人分享。同样，荷兰国际集团也会使用网络卡片或者网络短视频给用户发送信息。偶尔他们也会使用线下卡片对从网上通话中获知的信息（如特别的日子，家人辞世）进行回应。使用这样的人性化接触的目的就是使市场与荷兰国际集团网上客服团队之间的关系更加个性化，也更富有真情。

同理心是人类独有的能力。某些人和某些公司的基因中就蕴含着这种能力，而有的人和公司则需要多下功夫才能具备这样的能力。每个组织都有这样的潜质，能够培养出成功所需要的同理心。同理心是与客户建立情感纽带的重要元素之一，组织对此绝不能掉以轻心，听之任之。

### **3.激情**

最后一点是激情。每个人都会对某件事充满热情，有些人是对家人这样，有些人则是对自己的嗜好或者事业这样。我们都有激情，而计算机没有，它们不过是完成程序允许完成的任务而已。人们喜爱有激情的人。无论什么样的故事，如果你能带着激情讲，听众就不会漏掉你所讲的每一个字。员工所表现出的身为公司一员的骄傲感会赢得用户的尊重。这类热情会自动产生与用户之间的积极互动。

马克·库克（Marc Coucke）将欧米茄制药打造成国际制药集团的方式就令我十分敬仰。早在1987年，库克就与一位学生朋友创建了这家公司，那时他们在当地的一些药店推销洗发剂。公司获得了最初的成功后，他的合伙人想把公司卖掉，马克则希望在此基础上拓展公司业务，于是他把合伙人的股份买断了。2014年，欧米茄制药公司的年收益超过10亿美元，拥有员工2 000多

人。马克是比利时最有激情的企业家之一。他自己就是他所参与的活动中有生命力的公关机器，他智慧地利用激情加强公司与市场之间的情感联系。2013年年中，他为推特的价值所折服，于是，他与公司全身心地、用典型的库克风格投入到社交网络世界中。他说，如果公司账号一周后的粉丝超过1 000人，他就跳到欧米茄大楼前的湖里。这个挑战在比利时媒体上受到了广泛的关注，同时也收到了公关宣传的效果。1 000个粉丝这个预期目标当然会实现。马克邀请所有的粉丝来观看他兑现自己的承诺。许多粉丝来到欧米茄大楼前，现场“恰巧”还有一些流行歌手和流行音乐节目主持人，于是整个活动变成了一次盛大的奇特的公众狂欢。一年半以后，马克在推特上的粉丝增加到3万。现在，马克还在采用聪明的方式，用自己的激情为公司造福。其他很多公司的高层也已经发现推特潜在的优势，这是件好事。但是，他们中有太多的人在等着粉丝来找他们，而像马克·库克这样的企业家则利用激情吸引着目标群体的关注。当然，并不是每个人都是马克·库克。

领英（LinkedIn）与奥特米特集团（Altimeter Group）的合作研究表明，公司领导力是与市场分享激情的关键因素。公司的高层领导越有激情，员工就越有激情。社交媒体是这些热情奔放的员工与市场分享激情和骄傲的理想场所。在《对话公司》一书中，我用很大篇幅讨论了公司员工担任公司形象大使所发挥的作用，这种方法对于帮助公司找到合适的人性化接触有很多益处。员工们在社交媒体上分享自己的体验越多，公司给外界留下的印象越深刻。

当然，仅仅分享网络故事远没有分享激情来得重要。激情的重要性就像是日服一剂冲劲与动力。激情就是要员工以帮助用户为乐，就是具备独特的能够感染他人的人性化品质。公司的个性和文化构成所有这一切的基础。不断寻求新方法，在线上 and 线下世界中将激情传递给用户，将永远是以人性化为基础的用户关系管理的重要组成部分。



## 让你的员工出彩

通过特别方式组合在一起的员工们的创造力、同理心和激情可以建立与用户之间的情感纽带，因此，在未来的用户关系中，真正出彩的还是你的员工。这些品质都是计算机无法复制的。让你的员工在他们擅长的工作中发挥作用非常重要。现在有这样一种趋势，公司用各种技术辅助工具优化公司与用户之间的关系，结果造成员工超负荷工作。毕竟人们认定使用iPad的销售员可以更好地给用户提供帮助，这样的假设也合乎逻辑。同样合乎逻辑的假设还有：与用户一起完成一个计算机模拟驾车的活动就会提高售出一辆车的可能性。这合乎逻辑，但却是错误的假设。《市场营销》（*Journal of Marketing*）上的一篇文章表明，与跟员工接触的时刻有关的用户满意度取决于两人是否有情感上的碰撞。技术实际上是这种情感碰撞的障碍。在与拥有技术设备的员工打交道时，用户的满意度低于跟没有技术设备的员工打交道时。人与人之间最好的情感关系都是建立在看不到技术设备的地方，所以让你的员工出彩，让他们做新型用户关系中的明星。如果他们不需要技术设备就能把工作做好，那就不要给他们任何设备。没有技术设备的时刻都是进行有意义的人性化交流的最佳时机。现在，汽车经销商经常为希望买车的顾客做计算机模拟。但是在实施这一步之前，明智的做法是让销售员先带着顾客看看车，先不要让顾客看到计算机。销售员的满腔热忱经常能带来意想不到的效果。

当然，这些结论并不意味着技术对现代用户关系无益。关键是要把技术用在它最能发挥作用的地方。在与用户接触的每时每刻都依靠技术设备完全没有必要，也没有什么益处。要留一些与顾客进行人性化接触的时刻：纯粹的人性化，一定要有人才行。在这样的时刻，技术支持常常会产生负面效果。在用户关系的这个语境下，有意识地努力建立人与人之间纯粹的、富有真情的联系，是创造真正附加值的唯一方法。

## 人性化接触=情感联系

敢想敢做的态度构成了人性化用户关系的基础。有意识地为人與人之间的互动创造机会，是加强用户关系的情感纽带的最佳方法。自然而然的人性化的互动在世界上的每个公司中都能见到，但这还不够。这些互动的时刻还需要优化，我们可以通过对三个最重要的人性化品质进行更明确的管理来实现这种优化，这三种品质是：创造力、同理心和激情。这一策略同样向员工传递了一个积极的信息。目前，许多员工对未来感到迷茫，疑虑重重，他们担心有一天会被机器取代。通过强调人在未来用户关系中的战略和情感作用，经理人可以重塑员工的信心。员工们希望自己对公司是有价值的，也希望自己对用户是有价值的。帮助员工做好定位，细化人性化互动策略，是管理层应该完成的任务。

## 第九章 群体经济

### 回到起点

保险这个行业最初就是农民的一种互助形式，住在同一个地方的农民把钱存在公共的储蓄账户里。每个人都在这个账户里存上一笔钱，这样风险的程度就降低了。如果哪家的谷仓被烧毁了，那么这个人就可以从这笔积蓄中取出钱来重建谷仓。1798年，荷兰政府把这样的互助形式发扬光大。当时，严重的瘟疫有可能毁掉畜栏中所有牲畜，所以为了给从事畜牧业的农民们提供风险保护，荷兰政府建立了名为“牛基金”（the Veefonds）的保险规划，后来这一概念又被开放的市场所采用，那些金融公司可以为感兴趣的个人提供商业保险。

今天，德国的新公司Friendsurance正在努力复活这个古老的原始概念。拜互联网所赐，这一概念已经被广泛应用，范围之广超出想象。目标群体不再只是地方的农民，而是全德国。通过Friendsurance网站，各种消费团体可以组织起来搜索最适合自身行业的保险险种。这类保险也由现在的保险公司经营，但是保险的总额大就意味着他们可以跟保险公司协商大幅度地降低保险金。如果没有发生理赔，那么保险人有时候还可以拿回保金的50%。难怪消费者对这种新概念十分追捧，保险业也因此回归本源：人们互相帮助来降低风险。

其他行业也纷纷效仿保险业的做法。用户携起手来成立各种团体一起实现共同的目的。这是一种古老的交易方式，发生在个人与个人之间，而非发生在个人与不讲人情的组织之间。这种交

易方式已经在全球推广开来。

把人们连接起来是人类关系中最人性化的部分，公司可以让这样的关系更和谐。让团体中的人相互交流，一起做事，可以建立情感纽带。如果用户携手完成某项工作，那么这种情感纽带比一般的用户与商家关系更牢固。人群蕴含着能量，它是机遇，因此，在最后一章，我要阐述一下应对民众力量的益处，我要让你的公司看到民众的力量更具人性化的那一面。

## 民众的力量

大家对阿波罗13号的故事都耳熟能详，汤姆·汉克斯的同名电影绝不是主要原因。宇航员吉姆·洛弗尔、杰克·斯威格特和弗雷德·海斯1970年在飞往月球的旅途中遇到了严重的技术故障。洛弗尔通知得克萨斯的地勤人员：“休斯敦，我们遇到问题了。”这可是具有历史意义的一句话。对于宇航员来说，发现问题后的日子可不好过，他们甚至怀疑自己再也回不了地球了。全世界都在电视上关注着他们的壮举。最终，他们用登月车上的零件把火箭修好了，几天后，他们安全返回地球。多亏了人类的创造性和几位宇航员的专业技术知识，这次太空任务才圆满完成。

将来，这类事情不会再发生了。2014年5月，美国国家航空航天局（NASA）决定将3D打印机送到太空。当发生故障时，这个打印机可以增强太空人员的创新能力，这样就可以更好地保障宇航员与设备的安全性。如果出现故障，新设备在几个小时之内就可以打印出来。美国国家航空航天局自己开发了这个项目，它希望向全球开放这个项目。针对一旦出现无法立即获得解决的问题，美国国家航空航天局希望任何地方的太空专家都能想出最佳办法来采取补救措施。例如，如果新西兰的工程师认为他们有办法，那么他们便可以将他们的建议直接发给宇航员，而不需要通过美国国家航空航天局。宇航员可以将他们的方案打印出来，看

看能否奏效。更重要的是，这种做法不只限于用来排除故障，任何能够帮助太空人员积累经验和拓展能力的好点子都可以用这种方式进行测试。到时候，宇航员就可以使用一种装满了可打印产品的应用程序，这些产品是全球各个地方的人们设计的。

群体的力量给许多领域带来了新的机遇。由于全世界的人们比以往任何时候联系都紧密，所以这种力量相当可观。用户每天都可以灵活使用这种力量解决五花八门的问题。例如，荷兰人彼得·范莱文（Peter Van Leeuwen）在基辅机场捡到一张SD卡（安全数码卡），里面有300张照片。他在YouTube上传了一段视频，希望通过这种方式让这些照片物归原主。35 000人看到了这段视频，结果证明这个方法是有效的，因为他找到了SD卡的主人。这个简单的例子告诉我们，几百万用户可以以低成本使用新科技，这样他们就可以做出很多过去做不到的事情。这一力量将不可阻挡、无可限量。

## 群体经济正以难以置信的速度发展壮大

Airbnb和Uber是群体经济（共享经济）这个舰队的旗舰。这两家公司让市场信服了新的商业模式的巨大力量。这个商业模式建立在彼此发生交易的用户基础之上。Airbnb将个人集中到一起，彼此之间可以租住房屋。Uber则让每个人都有机会做出租车司机，Uber公司只是用户与司机之间的协调人。这两家公司都把群体的力量发挥到了极致。

但是这两个家公司绝不是鹤立鸡群的。群体经济，即那些把人组织在一起以便让人们彼此之间进行交易的公司，近年来发展迅猛。目前还无法知道这种经济的规模有多大，但是2011年时，麻省理工学院估计群体经济的市值应该在1 100亿美元。评论家杰里迈亚·欧阳（Jeremiah Owyang）的研究表明，群体经济价值在2014—2015年翻了一番。

每个行业都能找到这种理念正在发挥作用的例子。Lending Club的业务是协调用户之间的借贷行为，该公司现在是这个市场上最活跃的公司之一。2014年，该公司在用户之间组织了总额40亿美元的贷款。Instacart则承诺在一小时之内将食品、杂货送到用户家中，但该公司并不负责送货，送货的是那些住在下单人附近的人。2014年6月，Instacart筹资4 400万美元将这一业务拓展到了美国的每一座城市。BlaBlaCar是法国的一家公司，该公司将那些需要在欧洲跨城旅行的人连接起来。这些人不需要搭便车、自己开车或者乘坐公共交通工具，他们只需在BlaBlaCar的网站上选一位司机就可以了。这是一种双赢模式，司机找到了可以跟他分摊旅行成本的同行者，乘客可以有一个既廉价又轻松的旅程。BlaBlaCar在12个国家开展了业务，会员已达800万人。Uber适合短途旅行，而BlaBlaCar则适合更长些的旅行。2014年年初，BlaBlaCar又筹资1亿美元，准备在全球范围内扩大业务。

这些公司的投资规模很能说明问题。2013年，共享经济的平均投资额为2 900万美元，2014年的投资额更为可观。

## 提供服务比销售产品更重要

现在有更多的用户不再从公司购买产品，而是彼此之间分享产品。难道每个人都需要买割草机吗？其实你真正的需求是当你想割草的时候有现成的割草机供你使用就行了。5个家庭共用一个割草机足够了。如果邻居就可以为你提供更廉价的服务，你还需要找公司吗？如果这样做双方都受益，那么成功就是板上钉钉的事了。如果你通过BlaBlaCar能与人共享一辆车，你还需要从Hertz租车吗？FlightCar的会员去外地旅行时可以将自己的车辆租给别人。他们不用支付机场停车费，在国外旅行时把车租给别人还能赚上一笔。Cars2Go（见第一章）也是一种流行概念：你根本没必要自己买车，因为无论在哪座城市，你总能找到现成的车供你使用。

B2B市场上也有越来越多的倡议，他们倡议不需要向公司直接购买产品和服务，而是彼此间进行交换。oDesk就是一例，这是众人的临时办公地点，公司间彼此交换员工，至于如何交换，取决于员工目前都正在做什么项目。Storefront让那些已经承诺用户却无货供应的零售商之间互相联系，帮助他们寻找新店地址，这个服务相当火爆。美国myTurn.com公司则让不同公司的员工分享办公设备，这样一来，有些公司就省下了购置昂贵扫描仪的费用。在同一个地区的一些公司共享这类价格不菲的设备的确更划算、更高效，也更环保。

所有这些新型合作形式都注定会改变许多行业的核心方法。这些方法优化了现有传统交易过程中的低效部分。更重要的是，这些新的合作形式都是商家与用户——终端用户——直接发生关系。在这个链条上，没有多余的部分。这些新公司都是协调者，它们把具有共同需求的人汇集在一起，让他们彼此直接联系。

这种趋势对用户关系具有重要意义。很多时候，生产模式被服务模式所取代。在这样的模式中，提供合适服务比销售合适产品更具潜在的重要性。如果这种模式的服务作用被发挥到极致，使得用户不再需要购买任何产品，那么每个公司便都在做第三产业了。每个居间公司都要重视与终极用户的关系问题。为了实现我的模式——“当数字化成为人性化”，公司就需要与用户建立情感关系。对居间环节的过分关注将会影响良好的用户关系的建立。完全依赖保险代理人的公司不再与用户发生直接关系。由于更直接的用户关系渐成气候，这种商业模式在接下来的几年中会有很大的风险。

## 群体经济是一个机遇

群体经济正在改变很多行业的商业模式。在这种力量的推动下，市场上又涌现出新翘楚。正像我们已经看到的那样，Uber和

Airbnb就是出租车和酒店业的行业先锋。对很多公司来说，看到用户已经被这类公司分去大半，一定会觉得相当恐怖。

“威胁曾经是机遇，只是你没能及时看到它。”提亚斯商学院（Tias Business School）教授鲁迪·摩尼尔特（Rudy Moenaert）如是说。他说得没错。群体经济可以成为能为用户关系注入很多情感的神奇的机遇。在上一章中，我们讨论了如何使用真心营销策略和员工的天赋为用户关系增添人性化因素。在这一章中，我们讨论的是人性化创立的两种不同的方式：一种是通过在用户与用户间建立联系，另一种则是将用户结构性地整合到公司中。如果一个品牌能够做到让用户合作互助，那么情感纽带自然会增强。如果一个公司能够成功地将用户结构性地整合到几个流程中，那么情感纽带也会变得更加牢固。如果人们既认同公司也认同公司的其他顾客，那么公司一定会取得骄人的成果。

摇滚乐队的粉丝、流行音乐节目主持人，还有流行歌手也是很好的例子。粉丝们可以在冷雨中站上几个小时，就为了一睹他们所喜爱的明星的风采。墙上贴着偶像的照片，签名照也是他们永远珍藏的宝贝。音乐会则是一次终生难忘的人生体验。有些粉丝还比较直白地表明他们的粉丝身份：家里、车上甚至身体上都能看出他们是哪个明星的粉丝。文身是粉丝们最极端的对超级明星的认同方式，只有最强烈的情感才可能有这样的表达方式。偶像们对粉丝们有着强大的吸引力，冥冥中粉丝觉得可以跟所崇拜的明星一起做点什么。Lady Gaga亲切地称她的粉丝为“小怪兽”，这是一个可以增强彼此情感联系的非常聪明的办法。

BMW（宝马）在另外一个行业开展的一项业务同样表现得很聪明：用户可以在一天里的任何时间在主要城市里使用宝马车。这项业务与Cars2Go的概念有一拼，但这项业务只限于宝马车系的车。用户可以以比较合理的价格使用宝马I系列或Mini车型。用DriveNow应用程序可以找到这些车所在的地点。用完车后，用户可以想把车放哪儿就放哪儿，用车费用则根据月订单和行驶里程来支付。这一创意最开始在董事会上提出来时，并没有



获得一边倒的支持。宝马公司的目的是提高汽车的销售量，同时又能维护宝马品牌独有的气质。DriveNow这个宝马应用对于这两个目标的实现有着重要意义。董事们很有智慧，他们预感到这是通向未来的必经之路，所以他们最后还是把这个创意推向了市场。真棒！

DHL（敦豪航空货运公司）也有着类似的故事。在瑞典，DHL开展了一项点对点（peer-to-peer）的快递业务。换句话说，用户可以通过为DHL送快递赚点外快。每个人都可以做快递员。这个新系统对DHL自己的商业模式造成了冲击，但他们觉得必须要试一把。因为他们要不试，别人也会试的（也许Uber会？）。

英国DIY（自己动手做）零售商B&Q（百安居）也推出了一项新业务：鼓励顾客与邻居们分享工具。B&Q街道俱乐部部门确保每个街道都有电钻和压力洗碗机。更重要的是，这样的服务让邻里之间的交往增多了。简言之，这个创意很好，但是在回应民众的力量的同时，它又一次对基本的商业模式造成了冲击。

这些实例表明，越来越多的商家在将用户聚集到一起的过程中发现了商机，虽然这需要某种形式的商业性的相互厮杀。这么做的前提都一样：我要是不这么做，别人就会把我打败。出于这个原因，这类创新性业务增长迅速。2012年已经有8个品牌开展了民众业务，2013年增加到了44个品牌。

## ◎ 案例分析：把点子变成现实

---

Quirky是一家总部设在纽约的创新型公司，该公司会把普通人的好点子变成现实。Quirky团体帮助把点子从一张图变成一个概念最后再转化为一个成品。每个人都可以提交创意，也可以帮助他人完善创意。如果产品最终上市，那么所有的参与者都能获得一份收益。Quirky的产品主要在其零售店及网站上销售。

2014年3月，Quirky发布了一款非常独特的产品：Aros空调。这是一款智能空调，可以根据使用者的日常活动调节温度。更重要的是，这款空调可以用智能手机操控，无论使用者身在何处，都可以对空调进行设置。使用者也可以将月最佳预算输入到空调中，这样就可以根据自己的情况调控每月空调费用的支出。这款空调设计优美，与室内装饰非常匹配。换句话说，这款空调性能强大，但它的研发方式非常独特。它是发明家盖尔森·莱斯利、Quirky和通用电气三方合作的成果。当自己的空调系统不再能满足需要时，莱斯利想出了一个点子。他把方案提交给Quirky，立即受到这个更大的团体成员的青睐。2 991人参与了开发和完善这个点子。通用电气在Quirky网站上跟踪研发的进展，并得出结论：这个产品值得投资。Aros现在是通用电气和Quirky的合资企业，通用电气比较支持这个产品的发布。通用电气的技术部副总裁说：“比较大的公司是想不出这样的创意的。”这个空调项目是通用电气与Quirky合作的第一个试验品，很有可能未来这样的创意会越来越多。与此同时，盖尔森·莱斯利的这个点子给他带来了61 000美元的收益。Quirky团体中的其他成员共同分享了27 000美元的收益。如果这个产品销量依然很好，那么收益还会增加。Quirky和通用电气有着2 991名非常积极的形象代言人，因为所有的参与者都认为Aros是他们的产品。

---

这个例子充分说明创意如何能够付诸实践并成功地转化成产品——只要像通用电气这样的公司一样有开放的思维，能看到创意所具有的可能性。“普通”消费者中有不计其数的点子，不用就太可惜了！

让用户成为产品的一部分

迪士尼的《冰雪奇缘》是迄今为止最成功的动画片之一。截至2014年5月，该片票房突破了12亿美元。自《狮子王》以来，迪士尼的Non-Pixar（非皮克斯）动画还未取得过如此辉煌的成就。这部电影除了制作优美之外，迪士尼与粉丝们所建立的联系也是该片获得成功的一部分原因。

迪士尼公司历来对他人使用其知识产权非常苛刻。过去，有谁想使用迪士尼的内容创造自己的东西，迪士尼一定会将其告上法庭。但2013年，迪士尼改变了政策。公司收购Maker Studios之后彻底改变了对YouTube的态度。就在不久之前，迪士尼还把YouTube视作非法传播迪士尼电影的媒体。但2014年以来，迪士尼发现了YouTube这个媒体的潜能。迪士尼采取的第一个步骤就是将主题曲《Let It Go》的全部动画部分上传到YouTube。紧接着，迪士尼决定积极回应粉丝们对这段视频的反应。据《华尔街日报》报道，网上出现了6万个恶搞《Let It Go》的版本，全部是粉丝制作的。这些版本的全部点击量高达6 000万。迪士尼官方版的点击量差不多接近3亿。人们对《冰雪奇缘》热情不减，有关这部动画片的话题持续发酵。

当用户真的感觉到自己也是产品的一部分时，用户和公司之间就建立起了最牢固的情感关系。这种关系是可以产生经济收益的，与《冰雪奇缘》相关的收益就是佐证。这部电影不仅打破了票房纪录，而且电影的原声带销售量表现也相当出色，售出唱片高达270万张。2014年第二季度，迪士尼王国的总利润创下历史新高。

这一章我们主要讨论发展人性化用户关系的最后一个步骤：在人与人之间建立纽带和在人与公司之间建立纽带。这样做的最终目标是让用户成为公司的一部分。数字化创造了各种可能，这些可能让这样的目标不再遥不可及。这一定是与用户关系中人的因素相关的讨论中一个必不可少的元素。通过让用户在公司的各种活动中发挥一定的作用来强化公司与用户的关系，这样的机会很多。下面的4种方式都有助于实现这样的目标：

1. 众包 (crowd sourcing)
2. 众筹 (crowd funding)
3. 众服 (crowd service)
4. 众商 (crowd commerce)

接下来我会用具体的案例对这4种方式进行介绍。

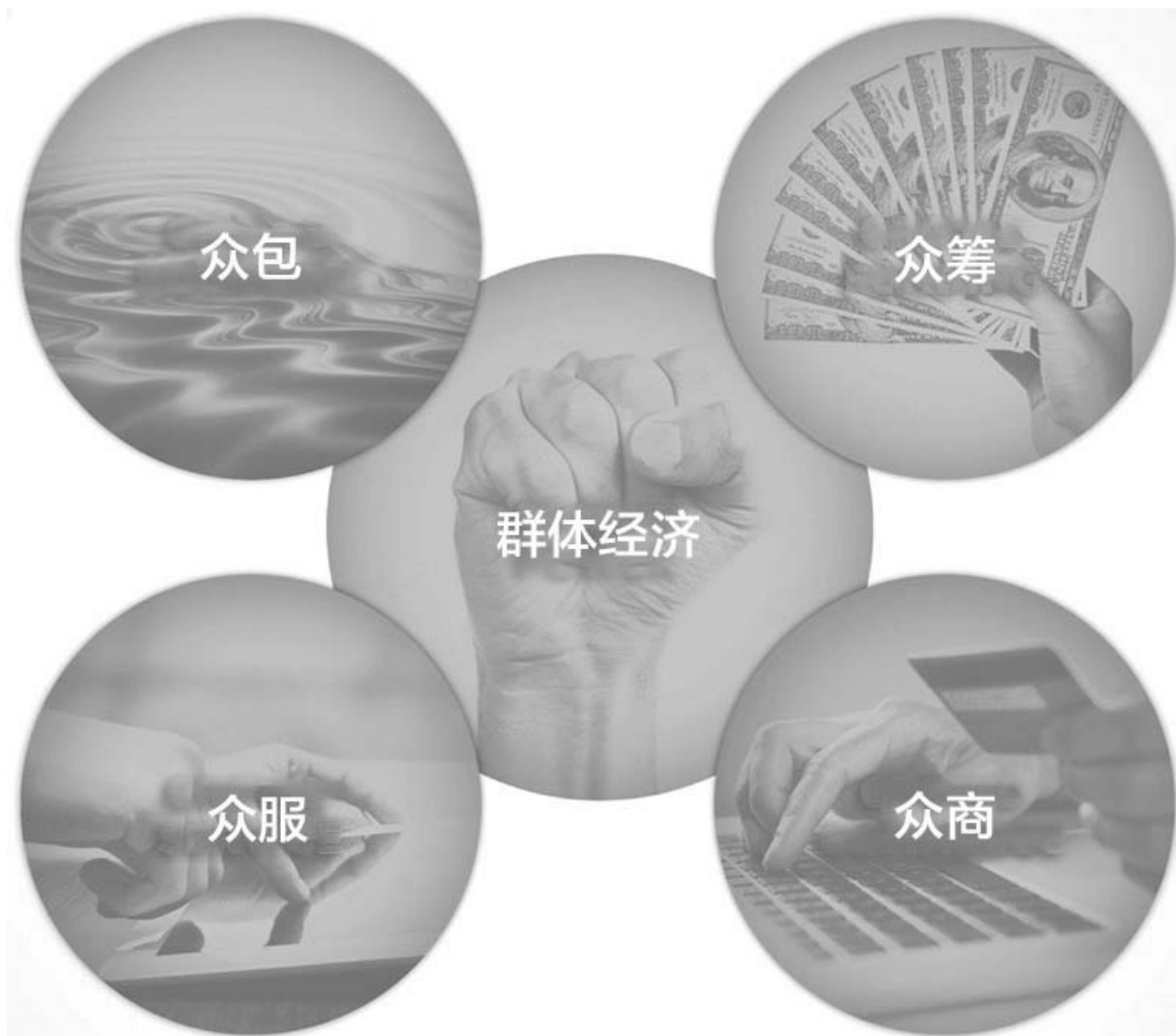


图9.1 模型：通过4种选择利用用户关系中所蕴含的群体经济（群体的力量）

## 1.众包

对组织来说，市场是潜在灵感的宏大来源。通过向顾客求助，公司有可能找到新产品、按时完成计划、在关系过程（relational process）中实施改进措施。在《对话公司》中，我将用户描写成可以为任何公司服务的最佳咨询师。在《消费者咨询委员会》（*The Consumer Consulting Board*）中，InSites Consulting更进一步地探讨了这种思维方式。越来越多的公司逐渐认识到发展用户和建议者团体的附加价值。任何组织若能将每天所做的决策与用户的意见进行比对，将受益匪浅。许多品牌都建立了这类用户团体。某些团体在幕后开展活动，某些则是在公开的创新平台。阿迪达斯2012年创建用户团体，The Adidas Insiders（阿迪达斯了解内幕的人）目前就是该品牌的日常灵感来源。2013年，宝洁公司紧跟潮流，发布了公开创新网站。用户的投入很有必要，既可以生成新创意，创意一旦进入开发阶段，又能在用户中试验产品。参与这些平台的用户甚至对品牌更甘于奉献。用户的参与极大地加强了用户关系。

众包不仅汇集了与产品和服务有关的创意，公司还可以利用人群有效地开发这些创意。这是Cartamundi公司在着手一项重要举措时所采取的对策。当初稿设计方案没有得到一位重要用户的首肯时，公司便知道他们需要在设计构想中注入创造力。于是，他们在设计师团体里分享了概念性创意，24小时内，他们便收到来自世界各地（包括哥伦比亚、印度和墨西哥）的5位设计师的回复，提出了一些可以拓展和细化这个基本创意的建议。Cartamundi公司在更大的团体中组织了一次民意调查，看看5位设计师的创意哪个最佳。最佳创意获得了500美元的奖励，其他4个创意也获得了相应的奖励。Cartamundi公司向那个重要客户重新提交了他们的企划书，这一次的企划书水平更高，他们成功了。这个案例给我们展示了众包的几大益处：灵活性提升、成本降低、用户满意度提高。

## 2.众筹

牙买加很可能让你联想到瑞格舞音乐、棕榈树和朗姆酒，而

不大会联想到冰雪。但让人想不到的是，1988年牙买加第一次带着雪橇队参加了冬季奥林匹克运动会。在2014年的索契冬季奥运会上，牙买加人再次获得雪橇赛的参赛资格。但不幸的是，这一次他们无力承担运动员的旅费和在俄罗斯比赛期间的费用。于是他们决定采取众筹方式筹资。他们在网上发布了筹资请求，希望能筹集到8万美元。几天之内，他们便实现了目标。由于这样一群陌生人的鼎力相助，他们得以实现参加奥运会的梦想。

近年来，众筹势头越加强劲。世界上最大的众筹平台是Kickstarter。从平台启动的2009年到2014年年中，该平台为65 000多个项目筹资约12亿美元，捐资人总数达650万，其中200万人定期投资新概念项目。向普通公众求助而不是找大投资人或风险资本家进行筹资，是那些需要小额启动资金的新公司的一个重要选择。需要大额启动资金时使用众筹方式并不多见（而且也鲜有成功先例）。Kickstarter平台上只有56个项目筹资超过100万美元，大约有1 000个项目筹资在10万到100万美元之间，大多数项目筹到2万美元或更少就很乐观了。

2013年，比利时企业家米克·范隆、沃特·沃茨尔登和帕特里克·范维因波茨发布NewsMonkey平台。这个创新性的交互网站旨在颠覆新闻写作方式。平台读者的参与是这个平台的关键。这个平台鼓励读者对平台上登载的文章进行评论，也鼓励读者通过社交媒体分享他们的故事，将来读者还能向平台投稿。积极与网站互动的人可以获得一个特殊的社交地位。群体创意被植入NewsMonkey的理念中。为了证明这一点，网站的创建者决定采用众筹方式筹集部分启动资金。他们准备筹集10万欧元，最后他们筹到了31.5万欧元。所有的股东都是公司的主人，这些人的参与创造了情感纽带，也让网站获得许多优势。这支股东大军主要负责公司的公关和促销工作，毕竟他们希望自己的投资能带来回报。

开发出自我控制健康检测仪的Scanadu也曾利用众筹方式筹资。2013年年末，公司通过众筹方式筹资130万美元。公司与投

投资者的关系也因此发生了飞跃。每个捐资人都能收到Scanadu第一个设备的试验机，这样一来，捐资人又变成了实验对象。他们的任务是试用机器并将他们的感受反馈给公司。还能有比这更牢固的情感纽带吗？

众筹提供了机遇，让市场中有兴趣的那部分人与一个个公司联系得更加紧密。因为有了经济上的投入，他们也会在情感上更加投入。他们会跟踪项目的进展，充当优秀的项目公关大使。更重要的是，众筹不仅仅是小公司和新建公司在用。Aros空调的开发表明，像通用电气这样的大公司也正在往众筹这架马车上跳。

### 3.众服

2010年，荷兰T-Mobile公司忽然发现自己已经因缺乏用户导向而陷入公关危机，荷兰著名卡巴莱艺术家优普·万特·海克（Youp Van't Hek）对该公司长期以来的恶劣服务提出了批评。自这个事件发生之后，该公司取得了长足的进步，公司内95%的咨询服务已经变成了自助服务，剩下的问题都采用众服形式解决。T-Mobile在荷兰拥有最大的用户论坛，2014年的用户量约为19.3万人。在论坛里，用户与T-Mobile的员工互相帮助，共同改进公司的服务。现在65%的用户问题都由其他用户来解答，通常只需几分钟时间用户就能获得比较准确的信息。过去20%的用户问题由电话接听，现在采用了自我服务和众服形式，这一数字降到了1.5%。两种渠道的用户满意度目前高达8.5（满分10）。

英国电信大佬Giffgaff在客服理念方面比T-Mobile还要极端。2009年创建之初，公司就决定不用自己的客服团队，所有的问题由用户解答，所有的投诉由用户处理。Giffgaff还将这些用户中的一部分培训成代理，这些代理可以获得免费电话积分，最积极的用户还能获得聘金。

国际化妆品连锁商丝芙兰（Sephora）也采用了类似对策来处理稍有些不同的问题。关于他们的美容产品，他们收到了几千条用户问题。其中许多问题很有意思，但限于人手不足他们不能对

用户的问题一一作答。于是，公司建立了一个丝芙兰团体：用户不仅可以交流经验，回答彼此的问题，还可以加强与丝芙兰公司的情感投入。“谈美”（Beauty Talk）就是用户可以分享她们最喜欢的丝芙兰产品及使用体会的数字平台，每天都有几千人登录这个平台。丝芙兰所做的客户研究表明，登录平台的人都是丝芙兰的超级粉丝。这些人较一般人在化妆品上的开销更多，这个平台因此也成为将她们聚在一起的绝佳方式。在具有共同兴趣的人之间建立联系也能起到加强用户与公司之间纽带的作用，因为是公司协调了用户之间的关系。在这个案例中，丝芙兰公司就是这个协调者。

对任何公司来讲，众服这种方式都有诸多的优势。在第四章中，我介绍了自助服务较人工服务在成本上的优势，而众服成本优势还要大。如果人工服务是100的话，那么自我服务就是12，而众服只有9。这是另外一种快乐回报形式：低成本却能让更多的用户满意。众服还有一个优势：通过让用户彼此建立联系，用户关系因此又多了人性化的一面。

## 4.众商

第四个让众人参与到你的活动中来的一个可能性是：建立一个市场，让用户彼此进行交易。亚马逊的二手货网站就是个绝佳的例子。亚马逊的核心业务是售卖新产品，但亚马逊很精明，它看到了帮人出售二手货给他人的好处——这样人们会从亚马逊购入更多的新货！Etsy也是类似的平台，人们可以在这里售卖自家做的或手工制作的产品。

这类网上市场很受消费者欢迎。Airbnb、Lending Club和eBay就是这类市场，这些都是人们可以卖东西的平台。但是有趣的是，各个公司自己也可以建一个这样的网上市场。这样可以把你的用户聚集在一起——从情感的角度看这是个好事儿——而且这样也能给你带来更多的生意。不久以前，巴塔哥尼亚就发布了Worn Wear平台，这是个让旧衣服重新焕发光彩的平台。公司从



用户手中买回旧衣服，然后在eBay上以低廉的价格售出。

通用汽车公司所处领域不同，它的理念也略有不同。通用汽车公司已经与RelayRides建立了伙伴关系，开展与Cars2Go类似的业务。新款雪佛兰、福特和凯迪拉克的车主可以选择将车出租给RelayRides的用户使用。如果有谁一两天不用车，他就可以把车租给别人赚点儿外快。加入RelayRides系统中的车辆数量已经相当庞大。通用汽车公司在这个业务中获得的好处是：那些不是通用汽车用户的人现在能熟悉怎么驾驶通用生产的汽车了。换句话说，这些车就像是用于试驾，同时又能给车主带来收入。这就是典型的众商的特点：让用户之间联系更加紧密，同时还能带来收益。

## 人与人之间的联系，是用户关系中的终极要素

将具有共同兴趣的人连接在一起可以创造令人愉快的氛围。如果你知道一家聚集了一群好玩儿的人的咖啡馆，那它一定是你喜欢的咖啡馆，也是很多人喜欢的咖啡馆。如果咖啡馆老板有创造力、有同理心、有激情，那么他很可能把他的咖啡馆变成一个金矿。这些都是你创造完美用户关系所需要的元素。你可以通过人与人之间的互动创造一种关系，然而用户与公司关系中的互动方式在逐渐减少，且这种趋势还会持续下去。但是倘若公司能够增加用户与用户之间的互动方式，那么这样也能以一种有效和高效的方式提升整个用户关系中的人性化程度。哈佛教授丹尼尔·吉尔伯特将他对幸福的研究汇总在一本名为《绊上了幸福》

（*Stumbling on Happiness*）的畅销书中。他的最重要的结论是：长久的幸福与购物无关，也不取决于你设定了一条新的人生道路，而是取决于你与他人的社会性接触。如果公司能做到协调人与人之间的关系，那么会给用户关系注入一种浓烈的新型情感。

众包与众筹两种方式都能以一种集约的方式将用户与公司联

系起来。用户通过有组织的帮助或经济上的支持为公司做出有意义的贡献。这种形式的投入对于加强情感关系非常重要。众服与众商通过让顾客彼此互助或进行交易活动为消费者带来额外的价值。用户之间牢固的纽带可以生成用户与平台之间的牢固的纽带，这种纽带使得用户之间的互动成为可能。推特与脸谱网没有自己的内容，但是仍然在许多人的生活中占据着很重要的位置。最后一步，我们需要想象究竟用户采取什么样的最佳方式才能为彼此创造价值，这一步将引领你在未来建立起最好的用户关系。

人变得更加数字化了，现在是把数字化变成人的时候了。

## 人性化的变革：最重要的成分

将人加入到用户关系数字化中非常重要。在前几章里，我对人性的这一部分元素做过一番描述。将这些元素加入到客户关系中，便可以将公司带入“当数字化变成人性化”的境界。

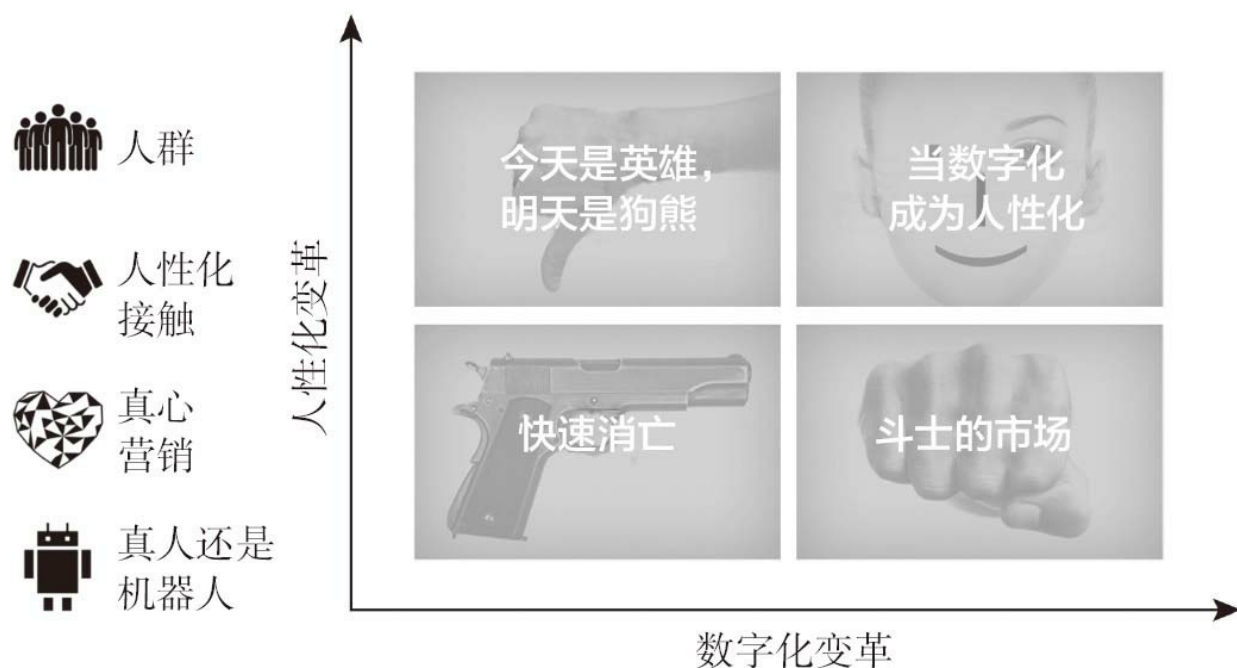


图9.2 “数字人性化” 象限

下列元素构成人性化用户关系的变革的核心部分：

- 科幻已经成为科学现实：计算机和技术越来越带有人性的特点。我们正在经历第二次工业革命，这场革命已经超越了人类的智力极限。出于这个原因，许多工作已经自动化。

- 技术的人性化一面正在变得越来越强大。未来用户关系中的许多人性化部分将由计算机和网络虚拟助手来执行。但是在未来的几十年里，计算机人性化的能力依然有限，还无法完全取代人。

- 目前，人仍然可以是技术的补充，甚至最好的数据分析也需要人的创造才能变得有效。

- 尽管我们期待未来技术卓越，但是人依然在用户关系中发挥着重要作用。人们之间互动的核心目标就是在用户关系中注入情感。

- 数字化界面具有时尚、操作性强的优良特性，效率与极端用户导向实现了完美的融合。人性化情愫设置因其增加了情感因素而使客户导向得到了加强。

- 真心营销有助于与市场建立情感纽带。真心营销的本质特征就是对用户、对员工以及对整个社会要态度积极，目标远大。

- 成功地执行真心营销策略一半要仰赖公司领导人的个性，另一半则取决于员工的素质。真心营销就是高层管理者的个性与为他们工作的人的态度的结合。

- 即使数字化渠道运行完美，73%的用户仍然希望跟与他们打交道的公司的工作人员接洽。在这种情况下，当出现问题时，人可以起到安全网的作用。在这些情形中，人与人之间的互动要重要得多。

- 在用户关系中，人与人之间的接触在减少，所以这类接触便成为这一关系中的稀缺元素。计算机不能表达情感，

但人可以做到理智与情感并重。在现代用户关系中，稀缺的人力资源一定会在计算机鞭长莫及的领域大放异彩：建立情感联系才是重中之重。

- 生成积极情感所必需的元素有创造力、同理心和激情。这三个禀赋为人所独有，它们可以为用户创造重要的附加值。

- 群体经济飞速发展，用户通过合作来创造附加值。这种经济将对当今许多传统的商业模式造成破坏。各个公司必须深思熟虑，筹划如何才能利用好这种新的群体经济态势，让自己的用户关系变得更加人性化。

- 众包、众筹、众服和众商为公司必须使用的、体现群体经济理念的4种方法，这4种方法可以创造更有激情、更具人情味的用户关系。鉴于人与人之间的交互数量在下降，公司为用户之间的合作创造便利条件就显得尤其重要。

- 现代商业关系不仅是用户与公司之间的关系，更是一个融合各种不同关系的网络。现在用户与各公司的数字化平台之间、用户与公司员工之间，以及用户与公司的其他客户之间都建立了联系。倘能对这些联系进行妥善管理，各个公司就可以建立起一种新型关系。数字人性化的那一天到来了！

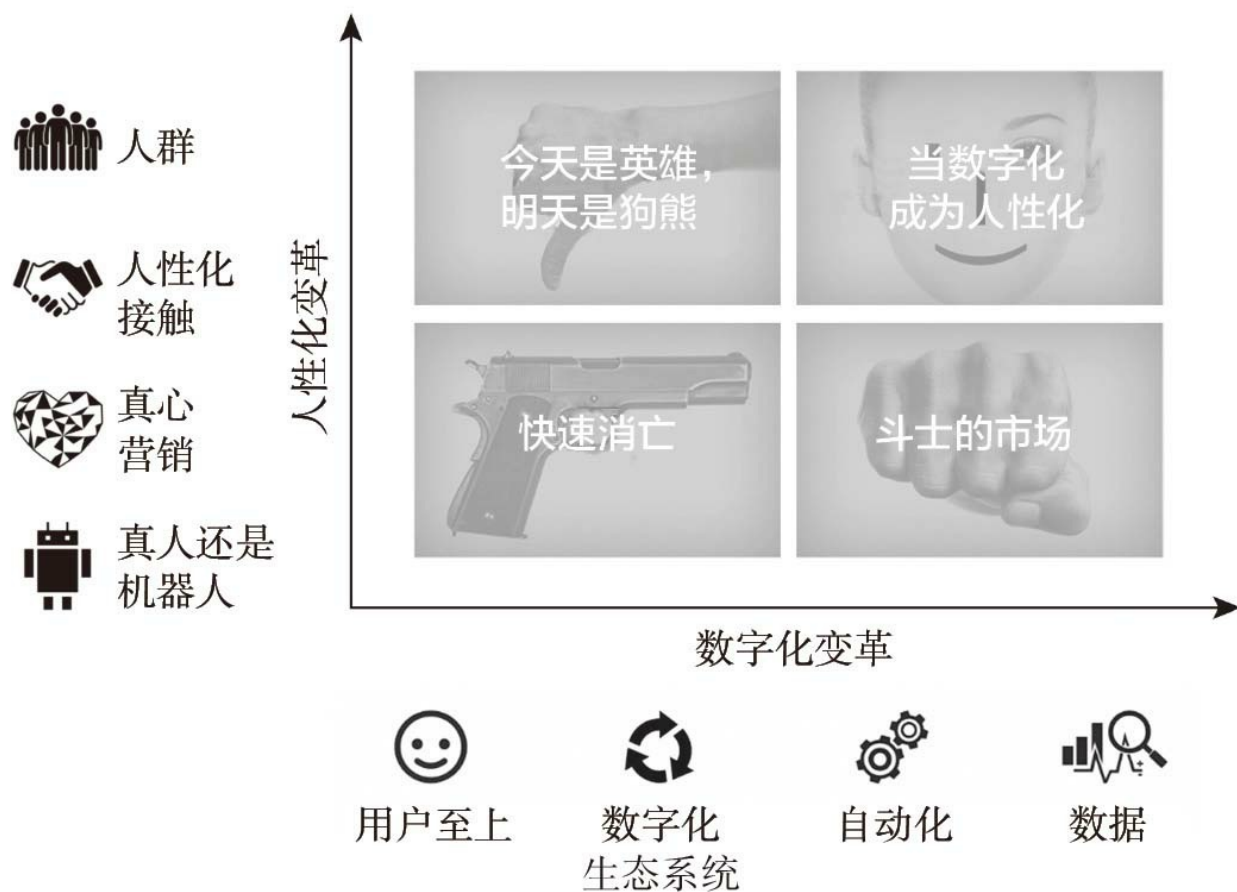
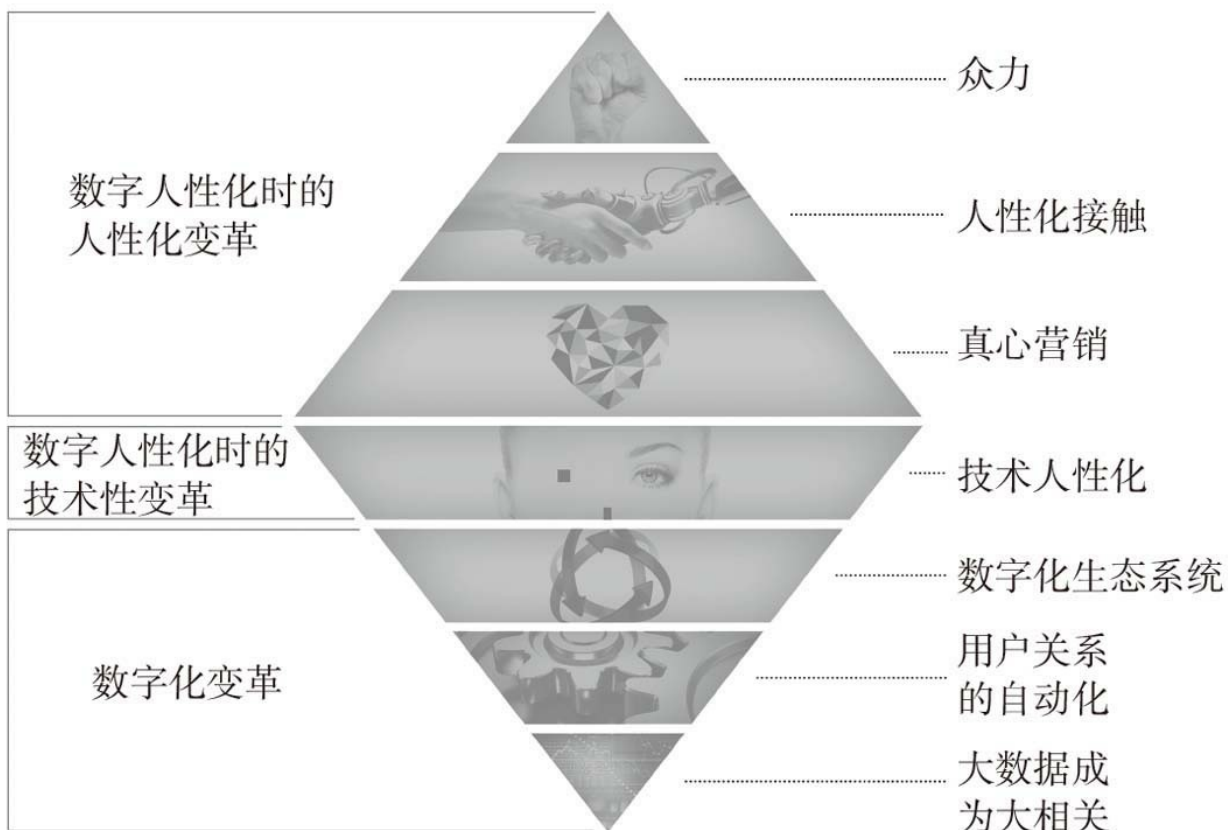


图9.3 终极象限

## 当数字化成为人性化

当数字化成为人性化，两个极端会完美互补。在数字化世界与人在这个世界所发挥的作用之间会产生张力，这个领域妙趣横生，引人入胜。下面展示的最后模型，概括了每个公司在当今世界中正在面临的挑战：



**图9.4 当数字化成为人性化**

重要的是将数字化变革落到实处，且行动一定要快。开发数字化生态系统，将用户关系自动化，形成行之有效的数据库策略，开发始终如一的数字化策略，这些是最基本和最必要的短期要求。但从长期来讲，自动化和数字化还不足以让公司有优劣之分。我们还有必要加上一个元素：人性化维度。

这个人性化维度会沿着两个方向发展。首先，技术会接管目前用户关系中越来越多的人性化元素。这是“当数字化成为人性化”这个等式中的技术性的一面。过不了几年，人们就会很难区分哪个是真人的声音，哪个是计算机的声音了。但是让计算机声情并茂恐怕还有待时日，技术化不会走得太远以至于造成巨大影响。

其次，计算机有限的情感能力意味着，我们需要寻找不同的

策略来赋予所需要的人性化界面以情感的力量。如果一个公司希望将情感注入用户关系中，那么在可以预见的未来只有一种选择：这种情感一定是人所提供的情感，而这就是“当数字成为人性化”这个等式中人性化的一面。通过应用真心营销理念，通过进一步提升人性化界面和使用群体的力量，便可以将这个人性化的一面付诸实践。

## 用户的本质是人性化

未来的用户关系既是人性化的，也是数字化的。在本书中，我想强调这两种变革都很重要。眼下，大家都在谈数字化，这样做存在一个风险：人性化的战略意义会被忽视。

读了这本书后，我希望各公司能仔细斟酌用户关系的方方面面，从而在向“当数字化成为人性化”的境界挺进过程中目的性更强，动作也更迅速。在数字化和人性化这两个维度上的进步都是必需的。

这本书重在启迪而非指南。没人能准确地预测明天会是怎样一番情形。倘若几年甚至几个月后我们再讨论这个话题，很可能不清楚该加入哪些因素。但有一点是确定的：只有那些具有开放思维和快速调节适应能力的公司才能成功实现变革并生存下去。某些公司带着防御性心理看待新的进步，某些公司则踟蹰观望。这样的公司未来堪忧。

每个公司都面临这样的挑战，每个人也面临着同样的挑战。我们应该用开放的心态看待数字化的各种可能性，随时准备快速和从根本上实施变革以应对这些可能性。下一个10年，公司对员工的期待会发生很大变化。不愿进步的人将会陷入择业窘境。

未来，在职场上保持自己的价值和保住饭碗是我们所有人都要面临的一个巨大挑战。这本书的写作目的就是帮助公司领导者

建立长远的未来发展战略。但本书也是写给那些对用户关系未来感兴趣的读者的。这里我要向读者提出一个请求：无论你是谁，也无论你出于何种原因选择读这本书，如果你读了一遍，那么请你再读一遍，但是重读时请从新的角度思考下面这个至关重要的问题：对于我个人来说，这一切意味着什么？

祝各位好运！



## 致谢

本书是我的第三本管理学著作。每当提笔写下我的想法的时候，我都思绪万千。每次把书稿发出去征求专家、家人和朋友建议时，那种激动的心情都无以言表。在这里我要感谢所有直接或间接帮助过我的人，你们让我的书得以付梓。我还要感谢所有愿意拨冗阅读此书的读者，希望它对你们所有人都能有所启发。

首先要感谢的人是我的最重要的读者——我的妻子艾薇·赛摩提尔（Evi Seymourtier）。我和艾薇自2014年1月起就在我们的公司一起工作了。这段梦幻的时光让我享受其中。艾薇，谢谢你一直以来对我的初稿以及后面的修改稿的诚恳的批评指正。也感谢我的两个儿子，西贝和马蒂斯，感谢你们在我写书的过程中给我们带来的快乐，不知不觉中，你们竟给了我们极大的激励。

我还要感谢几位给我批评指正的读者：巴特·德威利（Bart De Waele，Wijs公司首席执行官），克里斯·范道斯莱尔（Chris Van Doorslaer，Cartamundi公司首席执行官），鲁迪·蒙纳尔特（Rudy Moenaert，荷兰TIAS商学院营销学教授），吉诺·范奥瑟尔（Gino Van Ossel，根特大学商学院营销学教授），哈里·德梅（Harry De Mey，LDV United公司首席执行官）和山姆·波特鲁特（Sam Berteloot，Sports Ad-X公司首席执行官）。还要感谢我的父亲玻尔·范贝勒戈姆（Pol Van Belleghem），你的宝贵的评价让我的书更加完善。

非常感谢彼得·汉森（Peter Hinssen）拨冗为本书作序，对此我深感荣幸。我们之间的合作留下了许许多多难忘的时刻，感谢您给我的宝贵建议。您的建议给了我很多灵感，最终让我的故事得以成型。

本书的内容是建立在我的研究成果之上的，因此，我非常感谢我的研究伙伴们，感谢SSI（数据收集），感谢No-Problem（数据转换），你们持之以恒的支持和配合对我来说至关重要。

还要感谢之前与我在InSites Consulting一起工作过的同事们。那是我多姿多彩的11年工作经历，这段经历让我形成了自己的观点，我特别要感谢克里斯托夫·德伍尔夫（Kristof De Wulf, InSites Consulting首席执行官）和蒂姆·杜哈梅尔（Tim Duhamel, InSites Consulting首席战略官）给我的帮助和激励。

我也同样要感谢我的出版人彼得·赛仁斯（Peter Saerens, Lannoo Campus公司），罗德里克·托尼森（Roderik Teunissen, VanDuuren Media公司）和梅洛迪·道斯（Melody Dawes, Kogan Page公司）。

最后，我要感谢我的家人和挚友对我工作的支持。你们不知道你们的支持对我有多重要！

## 图书在版编目（CIP）数据

用户的本质：数字化时代的精准运营法则/（比）史蒂文·范·贝莱格姆著；田士毅译.- 北京：中信出版社，2018.7

书名原文：When Digital Becomes Human: The Transformation of Customer Relationships

ISBN 978-7-5086-8844-2

I. ①用... II. ①史... ②田... III. ①企业管理—销售管理 IV. ① F274

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第070144号

## 用户的本质——数字化时代的精准运营法则

著者：〔比〕史蒂文·范·贝莱格姆

译者：田士毅

出版发行：中信出版集团股份有限公司

（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）

电子书排版：萌芽图文

中信出版社官网：<http://www.citicpub.com/>

官方微博：<http://weibo.com/citicpub>

更多好书，尽在中信书院

中信书院：App下载地址<https://book.yunpub.cn/>（中信官方数字阅读平台）

微信号：中信书院