

高航 唐文 李东阳 等  
诚挚力荐

# WHAT'S THE FUTURE OF BUSINESS

Changing the Way Businesses  
Create Experiences

# 体 验

## 未来业务新场景

[美] 布瑞恩·索利斯◎著

(Brian Solis)

谢绍东 刘声峰 李黎◎译

畅销书*Engage!* 作者  
Brian Solis又一力作  
打造“顾客型公司”指导手册  
要么创新 要么灭亡



中国工信出版集团



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

“众创”书系

WILEY

# 体 验

## 未来业务新场景

[美] 布瑞恩·索利斯◎著

(Brian Solis)

谢绍东 刘声峰 李黎◎译



# WHAT'S THE FUTURE OF BUSINESS

Changing the Way Businesses Create Experiences

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

What's the Future of Business: Changing the Way Businesses Create Experiences

ISBN: 978-1-118-45653-8, Brian Solis

Copyright©2013 by Brian Solis

All rights reserved. This translation published under license.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal

本书简体中文版专有翻译出版权由 John Wiley &, Ltd. 公司授予电子工业出版社。  
未经许可，不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-4724

### 图书在版编目（CIP）数据

体验：未来业务新场景 /（美）索利斯（Solis,B.）著；谢绍东，刘声峰，李黎译。  
—北京：电子工业出版社，2016.2

（众创）

书名原文：What's the Future of Business? Changing the Way Businesses Create Experiences  
ISBN 978-7-121-27928-7

I . ①体… II . ①索… ②谢… ③刘… ④李… III . ①商业管理 IV . ① F712

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 308188 号

策划编辑：刘声峰（itsbest@phei.com.cn）

责任编辑：刘声峰 特约编辑：孙慧慧 向 阳 文字编辑：黄 菲

印 刷：中国电影出版社印刷厂

装 订：三河市华成印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：13.75 字数：178 千字

版 次：2016 年 2 月第 1 版

印 次：2016 年 2 月第 1 次印刷

定 价：55.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888

## 推荐序

自工业革命以来，企业的发展都是基于产品创新，好产品是最基本的策略，创造出好的产品才能实现收入、市场份额和顾客忠诚度等方面的增长。但在“互联网+”信息时代，产品创新和运营指标之间的增长关系却出现了缓慢、小幅和间歇的走势。随着全球经济的发展和技术的扩散，以及商业壁垒水平线的下移使得竞争对手之间的实力越来越接近，信息的对称传播和市场的透明度也使产品不断以诱人的新价格提醒消费者快速切换对品牌的忠诚度。在未来的业务场景中，“体验”将成为最为重要的关键词之一，我们必须跳出旧的思维模式，以“围绕顾客价值体验和用户价值体验的提升”为导向，才有可能占领未来商业先机。

实际上，这种理念已经开始实践。全球餐饮连锁企业麦当劳就是其中的先行者，无论你走进哪一家麦当劳，你都能感受到相同的环境。卓越的标准化系统曾经一度是麦当劳的骄傲，但最近，为了讨好前卫时尚、噱头十足的欧洲青年，麦当劳经历了20多年来的第一次脱胎换骨——全球统一的红色门脸变成了酷酷的黑色，老练而时尚；换掉了黄白相间的塑料桌椅，灯光也变得婉转含蓄许多；墙上还点缀着不能知其所以然的现代壁画。除了装修风格变得更加精致，麦当劳还引进了无线上网系统和可供免费使用的IPod，当然还有备受年轻人宠爱的拿铁咖啡和卡普奇诺。虽有人质疑麦当劳在冒险，毕竟其多年的标准化历史已经给消费者留下了根深蒂



固的品牌记忆，但事实证明大多数消费者只会为老伙伴新生的时髦意识感到高兴，没有人会过分关注标准化问题。以麦当劳汉堡的价格，享受高级时尚餐厅的氛围，人们乐得把从前的麦当劳忘得一干二净。欧洲的头一批 6400 个门店改头换面后，营业额在半年内提高了 15%，金额高达 41 亿美元（同期，美国 13800 家店的总营业额才 39 亿美元）。在欧洲，这些店每天要迎接 1 亿个客户，全球麦当劳总收入的 36% 由它们贡献。

事实上，品牌本来就是客户体验的总和。品牌创新要以顾客体验为本，通过顾客体验来建立强势品牌。不论是对于还处在创新征途上的创业者，还是已经建立起庞大粉丝基数的传统品牌，这一观点同样适用。

与此同时，品牌创新也是个系统工程，需要通过接触点管理来系统性提升客户体验，顾客体验是品牌创新的关键。所以，注重品牌创新不仅适用于新的商业试水者，对重塑已经老化的品牌也至关重要，就像经营一家旅馆一样，需要不断创新。总之，“以新对老”、“以年轻对老化”、“以时尚对古板”、“以热点对遗忘”，是老化品牌进行创新的不二法门。

本书作者布瑞恩·索利斯是全球公认的最著名的思想领袖和作家。作为数字分析师、社会学家、未来学家，布瑞恩的研究对新兴媒体业务、市场营销、出版及文化等产业产生了世界性的影响。他的著作被认为是行业企业的参考指南，用来构建和衡量成功的社交网络。

在本书中，作者建立了一个以业务转型、提升客户体验、社会化商务及品牌创新的重要性为核心的系统论分析框架。从历史性回忆切入到现有顾客体验，从社会化商务融入业务转型，从破坏性技术引申出技术创新，从应用场景延伸至消费主义生态，从概念分析结合到现实应用，从技术路

径架设至未来趋势，充分展示了作者对未来业务的大框架、大图景、大空间的战略思考，为我们提供了改善顾客体验、解决问题、研判趋势的分析范式和分析工具。同时，基于长期对品牌创新理论研究的总结，明确顾客体验在品牌塑造过程中的作用，更是对推进未来顾客体验发展实践的一次升华。

我们相信，品牌创新和顾客体验将会成为企业保持行业地位和顾客忠诚度的重要因素。而伴随着革新大潮呼啸而来，许多声音激励各方奋勇投身其中。过去我们所习惯的依靠数量规模的扩张、投资的驱动等策略已经不能适应新的形势。随着时代的变迁、技术的进步及商务社会的发展，未来业务的形态、品牌创新的价值及顾客体验的提升都将成为未来改革的必然趋势。

在中国，我们面临的是一个标准化商业建设还没有完善，体验时代就已经快速冲来的商业大市场，我们所处的世界充满了社交、媒体和互动。从这个角度来说，《体验：未来业务新场景》一书，立足商业与设计，系统回答了如何通过品牌创新来连接消费者，用大数据及生动平实的语言阐述商业逻辑，不论是创业者还是消费者，相信布瑞恩·索利斯的这本书都将会帮助到您。

高 航（浙金网 CEO）

# 商业遇见设计

你很快就会看到，本书融合了商业和设计，从而获得目标体验。当你打开书，你会注意到一些东西，封面为什么是这样的，是为了突出形状的吗？这也许并非偶然。商业的未来是什么？可以用一个简单但强大的公式来表示：商业 + 设计 = 预期的体验。

本书的框架采取传统的表格式目录的形式，但是你会注意到，每章都有一个虚拟的索引，直观地展示了整本书的架构，使你在阅读每一个主题时都能了然于胸。

我的一些朋友为我写本书提供了帮助。首先，这本书的成书有赖于麦肯锡团队。麦肯锡是一个屡获大奖、充满开创精神的机构。在过去的这些年，我们一起颠覆市场并乐在其中。它也为我这本书的面世提供了诸多的帮助。其次，我的朋友休·麦克劳德 (@gapingvoid) 和他的“社会对象工厂”的团队将每一章的主旨部分设计成了一幅幅原创艺术作品。

感谢麦肯锡团队。

感谢休·麦克劳德和“社会对象工厂”团队。

感谢读者们选择了这本书。

现在进入正题。



# 目录

## CONTENTS

|          |                                     |           |
|----------|-------------------------------------|-----------|
| <b>0</b> | <b>全面回忆</b>                         | <b>2</b>  |
|          | 授权客户的心声                             | 5         |
|          | 你是否富有经验?                            | 7         |
| <b>1</b> | <b>对不起,我们关门了:<br/>在数字达尔文主义中如何生存</b> | <b>8</b>  |
|          | 颠覆性技术是变革的催化剂,而不是其原因                 | 11        |
| <b>2</b> | <b>业务转型之旅</b>                       | <b>14</b> |
|          | 我们每个人心中都有一个英雄                       | 16        |
|          | 科技的伟大神话                             | 19        |
| <b>3</b> | <b>满足新一代顾客……C一代</b>                 | <b>22</b> |
|          | 放开思路,从Y代到C代                         | 26        |
|          | 不同的时间要求不同的措施                        | 28        |
| <b>4</b> | <b>新的顾客层级</b>                       | <b>30</b> |
|          | 社会服务的新时代:提升客户体验                     | 33        |



|                |    |
|----------------|----|
| 社交媒体和客户服务之间的断裂 | 37 |
| 连接社交媒体和提升客户体验  | 40 |

## 5 漏斗末端的微光 44

|                |    |
|----------------|----|
| 漏斗前景：没观念，便不用考虑 | 47 |
| 集群漏斗           | 48 |

## 6 零真理时刻 51

## 7 最终真理时刻 58

## 8 开启新消费主义之门 70

|                 |    |
|-----------------|----|
| 发现中断            | 73 |
| 开启通往新一代关联消费主义之门 | 74 |
| 打开数字影响力之窗       | 76 |

## 9 动态顾客购物之旅 80

## 10 椭圆之内：开启动态顾客购物之旅 86

|             |    |
|-------------|----|
| 构想（刺激）      | 90 |
| 交易前（零真理时刻）  | 92 |
| 交易中（第一真理时刻） | 95 |
| 交易后（最终真理时刻） | 98 |

## **11** 改善最终真理时刻以优化零真理时刻 104

---

## **12** 社会化商务的六大支柱 110

|                  |     |
|------------------|-----|
| 非礼勿听，非礼勿视，非礼勿言   | 113 |
| 参与的 A.R.T        | 114 |
| 社会化商务的心理学        | 115 |
| 启发 1：社会认同——随大流   | 116 |
| 启发 2：权威——指路明灯    | 117 |
| 启发 3：稀缺性——少即是多   | 118 |
| 启发 4：喜爱——建立纽带和信任 | 119 |
| 启发 5：一致性         | 120 |
| 启发 6：互惠原则——把爱传出去 | 121 |

---

## **13** 数字达尔文主义时代的品牌重要性 124

|                |     |
|----------------|-----|
| 品牌比以往任何时候都更加重要 | 129 |
| 品牌共鸣：不断改善客户体验  | 131 |

---

## **14** 用户体验之于顾客关系的重要性探讨 134

|              |     |
|--------------|-----|
| 参与的关键在于意图和目的 | 138 |
| 共鸣与体验的并存     | 141 |

---



|                      |     |
|----------------------|-----|
| 回归的体验                | 143 |
| 用户体验成为客户体验：UX 的原则与核心 | 145 |
| 媒体主义等于虚假的参与          | 146 |

## 15 不创新即灭亡 148

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| 首席营销官站在客户交易与客户参与的交叉路口                | 152 |
| 透过望远镜，我们拉近了世界——透过显微镜，我们看到了从前肉眼看不到的东西 | 153 |
| 客户参与并不等同于对话                          | 157 |
| 有意义的商业转型中的十个优先事项                     | 161 |
| 破坏性技术，以及如何赢得未来                       | 165 |

## 16 创新者的困境 170

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 创新是盲目的：为什么创新对企业明天的存活很重要 | 173 |
| 在对抗相关性与无关性的战斗中：适者生存     | 176 |

## 17 英雄之旅 182

|               |     |
|---------------|-----|
| 特别小组，又称为指导委员会 | 186 |
| 变革的阶段         | 189 |
| 英雄之旅          | 193 |
| 第一阶段：启动       | 194 |
| 第二阶段：磨难       | 195 |



|         |     |
|---------|-----|
| 第三阶段：转型 | 196 |
| 第四阶段：实现 | 197 |

---

|    |     |
|----|-----|
| 致谢 | 198 |
|----|-----|

---

|    |     |
|----|-----|
| 注释 | 200 |
|----|-----|

---







对不起，我们关门了

业务转型之旅

满足新一代顾客……C一代

新的顾客层级

漏斗末端的微光

零真理时刻

最终真理时刻

开启新消费主义之门

动态顾客购物之旅

椭圆之内：开启动态顾客购物之旅

改善最终真理时刻以优化零真理时刻

社会化商务的六大支柱

数字达尔文主义时代的品牌重要性

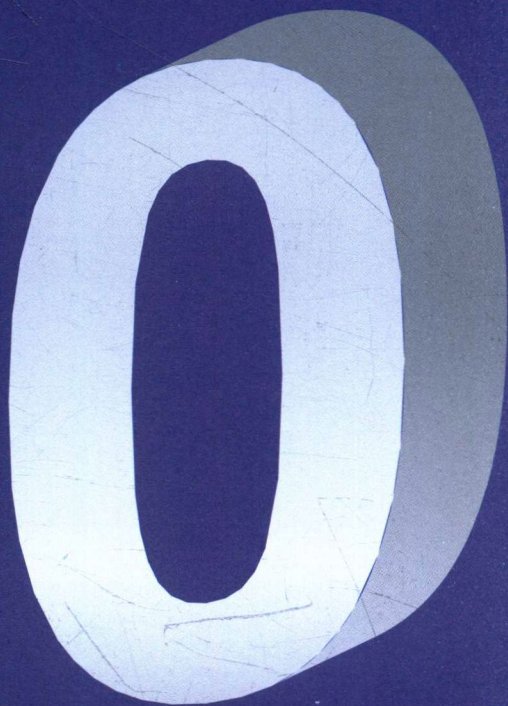
用户体验之于顾客关系的重要性探讨

不创新即灭亡

创新者的困境

英雄之旅

## CHAPTER





# [ 全面回忆 ]

*幸福不是你经历过什么，  
而是你记住了什么。*

——奥斯卡·莱文特

如何能够确保我们的消费者拥有丰富的消费者体验？这是一个发人深思的问题。

在 1990 年的电影《全面回忆》中，道格拉斯·奎德出演的角色造访了一家名为 Rekall 的公司。这家公司能够通过植入记忆的方式帮助人们拥有他们所希望拥有的生活体验。奎德为他的假期选择了梦寐以求的一次体验——去火星当间谍。

在历险中，奎德带着他的体验苏醒过来，回到了现实生活中。之后才发现，他的真实身份和他所期望的角色是一致的。就像奎德一样，每个顾客都希望有一次非凡的用户体验。

是什么促使消费者只能拥有目前的普通体验呢？

《全面回忆》与本书的焦点以及我的日常工作所要解决的关键问题相当契合。尽管植入理想的用户体验并不能成为本书的隐喻，但是创造真实世界的“消费者体验”是企业必须在新时代消费者主义中发挥的重要作用。

“全面回忆”的时刻使消费者在他们支持的企业和购买的产品上有更多的期待。他们不但期望拥有更好的用户体验，而且认为这是他们所应当享有的。这对企业来说是一个创造积极用户体验的好机会。这种体验将成为衡量客户满意度和企业成功的标准。



## 授权客户的心声

随着科技的进步，消费者正在经历一种有效且影响深远的赋权形式。

企业必须认识到，现在的客户的心声比以往任何时候都要有影响力。无论是 Facebook、Twitter、YouTube、Yelp、评论网站、产品论坛、博客，或是 Pinterest，你的客户都能在这些平台上分享到其他人对你的企业和产品所做的评价。

### 那又怎么样？

你的现有客户和潜在客户必然会看到别人已经拥有的不愉快体验。比起其他顾客分享的绝佳体验，他们更容易发现负面的评论。

对于客户发布的负面体验评论，企业会尽力去回应或处理。随着企业参与得越多，加之越来越多的人都有机会使用社交移动平台，企业与顾客之间的这种互动就会得到升级和放大。因为深知这一点，企业投入了更多的人力和物力来维护企业的网络声誉。随着企业不断增加这方面的投入，传统的客服中心不断迅速扩充。虽然这本身不是坏事，但是其不利之处在于客服中心变成了不容小觑的“成本中心”。