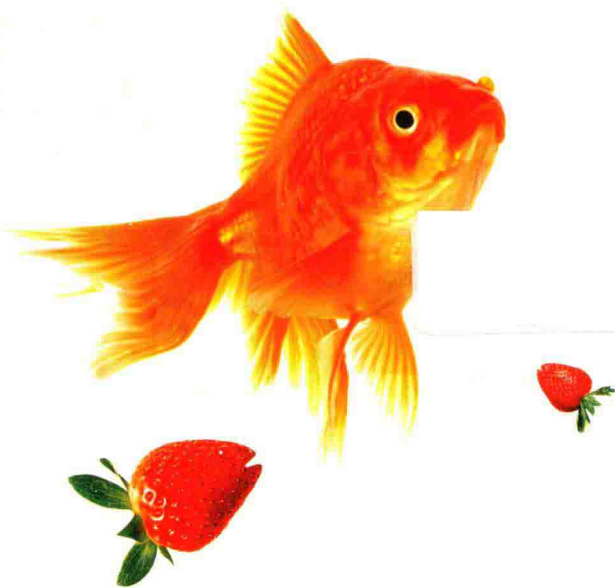


UnSelling
The New Customer Experience

重构销售

打造互联网时代的客户 新体验

[加拿大] 斯科特·斯特莱登 (Scott Stratten) 著
艾莉森·克雷默 (Alison Kramer)
高晓燕 冯 蕾 张爱荣 译



TED大会
新锐演讲者、
《福布斯》

“五位社会化媒体有影响力人士”
之一的新作



中国工信出版集团



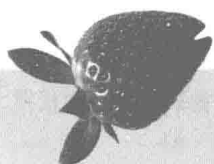
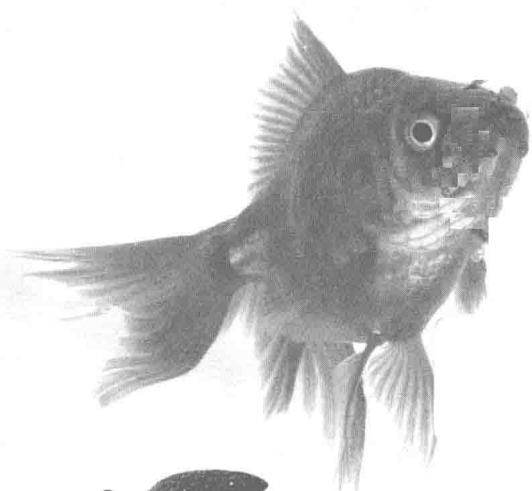
电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

UnSelling
The New Customer Experience

重构销售

打造互联网时代的客户 新体验

[加拿大] 斯科特·斯特莱登 (Scott Stratten) 著
艾莉森·克雷默 (Alison Kramer) 著
高晓燕 冯 蕾 张爱荣 译



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Scott Stratten and Alison Kramer: UnSelling: The New Customer Experience

ISBN: 978-1118943007

Copyright © 2014 by Scott Stratten.

All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Century Wave Culture Development Co-PHEI and is not the responsibility of John Wiley & Sons, Inc. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons International Rights, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2016 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

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

本书中文简体字版经由 John Wiley & Sons, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-8534

图书在版编目（CIP）数据

重构销售：打造互联网时代的客户新体验 /（加）斯特莱登（Stratten,S.），（加）克雷默（Kramer,A.）著；高晓燕，冯蕾，张爱荣译. —北京：电子工业出版社，2016.3

书名原文：UnSelling: The New Customer Experience

ISBN 978-7-121-28060-3

I. ①重… II. ①斯… ②克… ③高… ④冯… ⑤张… III. ①企业管理—销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 011901 号

策划编辑：吴亚芬

责任编辑：杨洪军

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

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：14.5 字数：201 千字

版 次：2016 年 3 月第 1 版

印 次：2016 年 3 月第 1 次印刷

定 价：45.00 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 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

目 录

1	重构销售	/ 1
2	乔什的品牌推广	/ 3
3	漏斗形视野	/ 10
4	如何补救漏斗形视野	/ 14
5	动向	/ 16
6	加拿大航空公司与西捷航空公司	/ 19
7	外部动向因素与发展趋势	/ 24
8	我们的退货政策是让你退不成货	/ 29
9	摸清客户的动向	/ 33
10	你从事的是客户能够容忍的行业吗	/ 37
11	内部因素与 AIM	/ 40
12	渴望成为一名绝地武士	/ 42



13	信息	/ 49
14	动机	/ 53
15	波士顿的游客人数为什么会减少	/ 57
16	品牌死亡线：死去的不是我，而是你	/ 60
17	使品牌免受攻击	/ 63
18	我们需要注意的三种动向	/ 67
19	忠诚的游戏	/ 68
20	品牌推广中的真正要件	/ 74
21	非杰出行业的动向	/ 78
22	放飞社群风筝	/ 81
23	把一把自己的脉搏	/ 85
24	必爱风篇章	/ 92
25	直接冒犯与精神冒犯	/ 96
26	令人发指的房地产公司	/ 98
27	精神冒犯	/ 100
28	参与的政治	/ 104
29	闹事的客户	/ 109
30	怒不可遏的客户	/ 112
31	坚不可摧的品牌	/ 116
32	转向	/ 119

33	聘用名声扫地的人	/ 121
34	从 Walkman 到 iPod	/ 124
35	为什么发明 Spanx 的人不是我	/ 127
36	如果你转向而无人注意会怎样	/ 130
37	奈飞公司与百视达公司	/ 133
38	图书发行业的秘密世界	/ 136
39	众筹	/ 140
40	用户评论：好评、差评与评论的未来命运	/ 147
41	谨防销售登山设备的登山者	/ 154
42	数十个社交媒体	/ 156
43	社交中真正重要的是什么	/ 162
44	谁来监管网络警察的展示内容	/ 165
45	如何才能不道歉	/ 167
46	缺乏塔塔酱式的精明	/ 173
47	你的品牌社群是个内六角扳手	/ 175
48	回应击掌庆祝品牌的客户	/ 179
49	停止分享	/ 183
50	一篇读物的价值所在：耸人听闻的标题 是邪恶的	/ 189
54	避免清理：如何留住你的订阅者	/ 193



52	你是否应该在贸易展览会上做生意	/ 200
53	演讲中真正重要的是什么	/ 203
54	播客中真正重要的是什么	/ 205
55	博客中真正重要的是什么	/ 207
56	公司打造出的社群	/ 211
57	酿造客户爱喝的“溪”酒	/ 213
58	消极曝光与主动曝光	/ 216
59	内部社交圈	/ 219
60	社交媒体的成功与你的品牌毫无关系	/ 222
64	结语	/ 224

1

重构销售

如果一家大型在线公司首席执行官的妻子在波士顿马拉松比赛中作弊，这是件大事。如果你的拿铁咖啡是凉的，如果你最喜欢的服装公司的负责人是个种族主义者，如果一家大型航空公司在给一个愤怒的投诉客户写回信时出现了色情图片，这都是大事。我不想生活在一个不把这些事当回事的世界里。

在这样的世界里，销售量大受影响，人力资源部备受责备。客户甚至在你把他们变成潜在客户之前改变了主意——他们不再购买你的产品或服务。

现在，人们 60% 的购买决定在你宣传自己的产品或服务之前就已经做出了。在商界，客户要么购买商品，要么说再见。长时间以来，一直如此。而我们把所有精力都放在了销售环节上，把销售额的高低当作衡量生意是否成功的标志。然后，我们把客户打发走，既不考虑为他们提供售后服务，也不关心刚刚发送的产品是否需要进一步跟进服务。我们所有的目光和精力都放在了销售漏斗上，而忽视了漏斗外面的东西——和客户接洽前后的环节。长期以来，我们的视野如漏斗，而这需要改变。

本书关乎销售之外的所有环节。我们将注意力都放在了个体交易上，而把交易活动的其他方面放在了次要位置。我们把售后服务、客户支持、品牌推广、客户体验甚至产品质量都统统抛在脑后，对它们视而不见。



本书事关生意大局——维护老客户，而不是只做一锤子买卖。它要打造出为我们招揽生意的忠诚客户，而不是把客户当作一个个没有血肉的数字。它会让这些客户在需要购买你的产品或服务之前就了解你的公司，知道你的公司有他们可以购买的商品。

企业不需要社交媒体，但他们可以与客户进行沟通，而且需要倾听客户的声音。品牌会在人们不经意间出现在人们的社交话题内，而不需要人们通过媒介特意去推出消息。它们也不会加入到人们的谈话中。我相信人们不会在网上谈论自己吃的热狗，也不会谈论使用的卫生纸。但是，如果热狗或卫生纸这样的产品出现了问题，或者有个人要与大家分享自己感觉不错的经历，那么这个品牌就需要做出回应。卓越的品牌会带给人们神奇的体验与产品，让人们轻松地享受这些产品。要想让 100 万人观看你的视频，你不需要通过病毒感染人们的电脑，你只要让它富有感染力，传遍你所在的特定市场即可，而这需要的是信息内容、联系客户、契合客户。这就是本书要介绍的内容。

2

乔什的品牌推广

我们经常在外旅行。我们可以这么跟你说：要是在酒店里丢了东西还能找回来，那可是件稀罕事。事实上，如果你自己在酒店里走丢了，人们可能就永远也找不到你了。我们不断向酒店捐赠手机充电器和飞机上的休息靠垫。这些酒店里有没有将房客丢失的充电器运送出去的地下通道呢？只要我还在为寻找这样的洞口而费力地搬动酒店里的家具，我就不会为任何酒店新科技喝彩。你知道，新的应用程序是无法在没电的iPhone上运行的。

当我第一次读到乔什·赫恩在阿米利亚岛上的丽思卡尔顿酒店延长假期的故事时，我忍不住会讲起这个故事。阿米利亚岛是个美丽的地方，我们也去过那里。对家长来说，安抚一个丢掉了最心爱的东西的孩子可不是一件轻松的事儿。这就跟你丢了自己的手机一样。

乔什在阿米利亚岛上丽思卡尔顿酒店的经历是本书中我最津津乐道的故事。酒店的关心和关注，以及他们对待已经办理退房手续房客的态度都令人称赞。我喜欢对人们说，要把生意做得很棒，你只要做到一般就可以了。这是因为，说句老实话，其他生意人都很差劲。好吧，丽思卡尔顿酒店员工的表现可不一般——他们做得非常棒。

克莉斯·赫恩是这么讲述这次经历的。



很多人接受过各种各样出色的客户服务——餐厅服务员提供的耐心细致的服务或者零售店员工提供的更细致的服务。在过去几十年里，有一个行业蓬勃发展：这个由咨询师组成的行业致力于为公司员工提供典范式客户服务培训。譬如，华特迪士尼公司学院能够把一些“迪士尼魔法”带给你的企业。

在我的公司，我们总是要求员工为客户提供更加细致的服务。这是因为，卓越的客户服务所引起的连锁反应不仅反映在客户满意度和客户维护上。典范式客户服务还可以宣传你的品牌，构筑稳定的业务关系，使你在价格战中立于不败之地，甚至还可以提高员工的士气。

丽思卡尔顿酒店是一家在客户服务方面久负盛名的连锁酒店。很多公司效仿这家酒店的培训项目。人们经常会听到高管人员说（不管他们就职的是律师事务所、汽车经销店还是管道供应商），他们都要成为自己所在行业的“丽思卡尔顿酒店”。

最近，我和家人体验到了丽思卡尔顿酒店招牌式的客户服务。在未来岁月中，这种经历将在我的家里和公司里被津津乐道。我在加利福尼亚州出差期间，我的妻子和两个孩子在（佛罗里达州）阿米利亚岛上的丽思卡尔顿酒店住了几天——我无法和他们同行，这让我感到很难过。回家后，我们发现儿子的名叫乔什的毛绒长颈鹿不见了。正如很多家长所知，孩子们会对毯子、泰迪熊等之类的某个东西特别依恋。我的儿子非常喜欢他的乔什。所以，当想到自己睡觉时而没有最喜欢的朋友相伴时，他伤心欲绝。回家后的第一个晚上，为了哄他上床睡觉，我给他编了个善意的谎言。

“乔什很好，”我说，“他只是在那个度假胜地多待几天。”我儿子似乎相信了我的话，终于睡着了。这是很长时间里他在没有乔什

陪伴下的第一次安然入睡。

就在那天晚上，丽思卡尔顿酒店工作人员打电话告诉我们说，他们找到了乔什。谢天谢地，酒店服务人员找到了它。它在洗衣房，毫发无损。服务员已经把它交给了酒店的失物招领团队。我把自己给儿子编造的故事向酒店工作人员和盘托出，问他们是否可以拍一张乔什坐在泳池旁边躺椅上的照片，以此来证实我编造的故事的真实性。酒店的失物招领团队说没有问题。我如释重负地挂断了电话。

几天后，我们收到了丽思卡尔顿酒店寄来的一个包裹，里面装的是我儿子的乔什以及贴着丽思卡尔顿酒店标签的飞盘、足球等。另外，包裹里还有一个活页夹，上面详细记录着乔什在酒店里多待那几天的情况。

图 2-1 是乔什戴着墨镜在游泳池边的照片（这是我当初请求他们拍的）。



图 2-1 游泳池边的乔什

图 2-2 是乔什在浴场接受按摩的照片。



图 2-2 在浴场接受按摩的乔什

图 2-3 是乔什在和其他动物交朋友的照片。
(很逼真的毛绒玩具)



(a)



(b)

图 2-3 与其他动物交朋友的乔什

图 2-4 是乔什正在海滩上开高尔夫球车。(谁说长颈鹿不会开车呢?)

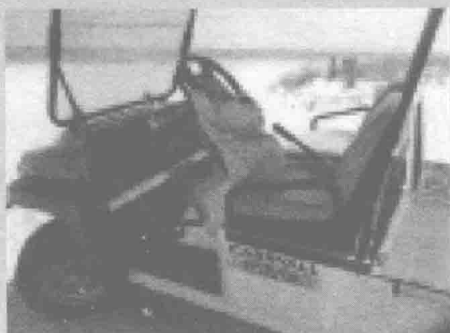


图 2-4 在海滩上开高尔夫球车的乔什

丽思卡尔顿酒店甚至还给我儿子的乔什颁发了一张员工证,使它成为失物招领小组的荣誉成员(见图 2-5),允许它在安全监控前帮助值班,如图 2-6 所示。

毋庸置疑,我和我的妻子为丽思卡尔顿酒店失物招领团队付出的努力赞叹不已。这个时候,我的儿子对与乔什重逢感到非常高兴,而对酒店寄来的活页夹却没有显示出多大兴趣。我相信,随着他逐渐长大,他会对酒店做出的这番努力心存感激的。



图 2-5 乔什的失物招领的荣誉成员证



图 2-6 在安全监控前帮忙值班的乔什

不用说，我的家人肯定会成为丽思卡尔顿酒店的回头客。但是，我也告诉你（以及其他碰巧读到这个故事的人），我经常对我的员工说，如果你能够创造出一个令人如此称奇的经历，让人忍不住对这个经历津津乐道，那么你肯定会取得成功。我也敢说，丽思卡尔顿酒店失物招领团队的亚伦和他的同事们在记录乔什的度假经历时肯定很愉快，而员工的士气对创造完美的客户体验起着巨大作用。

这就是在度假时丢失的一个毛绒长颈鹿给客户带来的完美体验。

要是用一个词来形容这次经历，那是什么呢？

棒极了，是不是？

如果这个故事发生在你身上，你会怎么做呢？你会告诉所有人！赫恩就是这么做的。我有没有提到，他碰巧为《赫芬顿邮报》写博客？丽思卡尔顿酒店的员工当时也不知道。如果你只是对有钱有势的人做得很好，那就说明你做得不好。丽思卡尔顿酒店对所有客人一视同仁。只是赫恩碰巧有这样的一个平台与他人分享这个故事——他就这么做了。

社交媒体和网络世界让我非常喜欢的一点是，它给我们所有人提供了一个发声平台。不管我们有多少个跟进者，我们都可以在推特上分享 140 个字符的推文，可以写博客，可以与朋友及家人在脸谱上发消息。

当然，人们一直都在分享有关客户服务和产品的或惊人或可怕的故事。只是现在这些故事所涉及的范围更广，影响力也更大。如今，90%的消费者称，网上的好评影响过他们的购买决策；而86%的消费者说，购买决策受到了负面在线评论的影响。我们的声音正在决定你的市场选择。

如果丽思卡尔顿酒店只注重销售，那么从赫恩一家结账离开酒店的那一刻起，酒店员工就已经完成了自己的本职工作。但他们并没有让自己的工作止步于此，而是让与酒店住宿相关的一切都享有非凡服务，就连孩子落在酒店里的玩具也不例外。他们为客人创造了一次非凡的住店体验。这次经历非同一般，而且客人给其他人分享了这次经历。而这就是品牌推广和市场营销需要做的事情。

乔什正是本书要宣传的销售理念。

3

漏斗形视野

我们很多从事销售和营销的人都了解传统的销售漏斗。它教给我们应该如何对待他人——他们从极好的顾客线索和潜在客户移向或被转化为客户。



这种情况发生在社交媒体将更多信息提供给我们的市场、负面评论会在几小时里传遍世界之前。

传统的销售漏斗着重于销售和转化。客户一旦穿过了漏斗，他们就从我们的视野中消失了。

如今，所有购买决策中有 60% 是客户在进入你的漏斗之前做出的。客户不但是有备而来而且对你的情况了如指掌。他们在听你宣传自己的产品或服务之前就已经得到了可靠的推荐。今天，我们不能有漏斗形视野。我们需要看到漏斗下面的情况，看穿我称之为销售云的东西。现在，74% 的消费者依靠社交网络来指导购买决策。这个比例如此之大，不容