

THE 24-HOUR CUSTOMER | 时间已经不是金钱，时间比金钱更有价值
抓住消费者的时间与注意力 | 500强赚钱靠的是找到顾客的“时间图”



顾客只有24小时

2012年中国完成80%的品牌销售

713.3
714

THE 24-HOUR CUSTOMER | 时间已经不是金钱，时间比金钱更有价值
抓住消费者的时间与注意力 | 500强赚钱靠的是找到顾客的“时间圈”



图书在版编目 (CIP) 数据

顾客只有24小时 / (美) 奥特著; 曹海英, 张荣译. —北京:

中华工商联合出版社, 2011

书名原文: The 24-Hour Customer: New Rules for Winning in a Time-starved

Always-connected Economy

ISBN 978-7-5158-0107-0

I. ①顾… II. ①奥… ②曹… ③张… III. ①销售学 IV. ①F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第245322号

THE 24-HOUR CUSTOMER by Adrian C.Ott.Copyright © 2010 by Adrian C.ott, and Translation Copyright © 2012 by Adrian C.ott.

Simplified Chinese Translation copyright © 2012 by China Industry & Commerce Associated Press Co.,Ltd. All rights reserved.

Published by arrangement with Harper Business, an imprint of Harper Collins Publishers.

本书由哈珀·柯林斯集团授权中华工商联合出版社有限责任公司以中文简体字版出版发行。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字01-2011-1416号

时间新规则

The 24-Hour Customer: New Rules of Winning in a Time-starved Always-connected Economy

作 者: [美] 艾德里安·C.奥特

译 者: 曹海英 张 荣

责任编辑: 魏鸿鸣

封面设计: 周 源

版式设计: 颜森设计

责任审读: 郭敬梅

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2012年2月第1版

印 次: 2013年7月第2次印刷

开 本: 710mm×1020mm 1/16

字 数: 160千字

印 张: 12.75

书 号: ISBN 978-7-5158-0107-0

定 价: 32.00元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19-20层, 100044

http://www.chgslcbs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问
题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

目录

CONTENTS

序言 / 1

新的规则 / 1

引言 / 7

如此多的产品，如此少的时间 / 7

只有一小部分时间用于购物 / 10

科技或许可以节约时间，但需要投入注意力 / 12

在赢取注意力的军备竞赛中没有赢家 / 13

基于时间的竞争 / 14

作为竞争优势的时间 / 16

消费者的“时间-价值”权衡和时间层级结构 / 17

具体方法 / 18

本书都包括哪些内容? / 19

第一章 时间的金钱价值 / 21

时间、注意力和每天只有24小时的顾客 / 22

无休止的干扰呼唤新的规则 / 24

“时间-价值”权衡 / 26

对消费者时间和注意力优选权的分割 / 28

消费者的时间层级结构分析 / 30

消费者的行为与态度 / 32

大脑与注意力 / 33

大脑与时间 / 35

不堪重负的大脑：多重任务处理 / 39

捕捉时间和注意力之中的机会 / 42

产品定位 / 43

为消费者的活动定位 / 44

第二章 影响消费者“时间-价值”权衡的方法与策略 / 51

通过转换时间界限和注意力实现价值 / 52

应用新的法则 / 53

时间界限策略 / 55

增加时间的价值 / 55

重新界定时间的使用 / 61

改变购买/消费周期 / 65

时间界限策略和“时间-价值”权衡是如何相互影响的 / 68

第三章 时间磁石：动机象限领域产品 / 73

赢得心理和情感维系 / 75

三种吸引时间和注意力的潜在触发因素 / 76

动机定位 / 79

保持动机象限地位 / 86

为何动机型产品或服务不能守住其地位 / 91

过渡性象限区域 / 93

第四章 自动驾驶仪上的时间：习惯象限区域产品 / 97

挑战固有习惯：必应对抗谷歌 / 98

促成习惯性活动的思维过程和后台处理程序 / 100
建立习惯象限地位 / 106
挖掘日常生活中的机会——洗手液为何遍布各个角落? / 108
减少培养习惯和采纳新产品的障碍 / 110
开通一条畅通无阻的习惯之路 / 113
取代竞争者的习惯——如何捕获“草原犬鼠”? / 114
保持习惯象限地位 / 117
抑制过度创新的欲望 / 122

第五章 节时器：便利象限区域产品 / 125

你愿意让便利性驱动的诱惑从身边溜走吗? / 126
建立便利性地位 / 129
保持便利象限地位 / 134
为什么一些便利性产品不能获得吸引力 / 137
从便利象限到其他象限的过渡 / 138

第六章 时间最小化：价值象限区域产品 / 143

受价值驱动的世界 / 144
建立价值象限地位 / 146
保持价值象限地位 / 148

第七章 通过创新将消费者的“时间-价值”权衡转换为市场牵引力 / 159

inTouch™糖尿病治疗程序：根据患者思想行为设计的治疗仪 / 160
采用“时间-价值”的思维模式 / 161
制定你的成长目标 / 162

- 第一步：进行消费者时间层级结构分析 / 163
- 第二步：评定时间界限工具 / 169
- 第三步：利用“时间-价值”权衡和方法 / 172
- 道德标准和个人隐私很重要 / 176

第八章 不变的24小时与可预知的未来 / 181

- 时区障碍不断瓦解 / 183
- 管理时间和注意力分配的技术将进一步发展 / 184
- 采用新方法衡量消费者行为 / 185
- 你该如何起步呢？ / 188

致谢 / 193

序 言

PREFACE

新的规则

每一个使用互联网的人都会担心安全问题。从财务信息到家庭影集，这些珍贵的信息都保存在我们的电脑中。无疑，网络犯罪和身份资料盗窃非常令我们担心。数字黑市一片繁荣景象，每时每刻都有网络犯罪发生。事实上，美国每五个网上购物者当中就有一个是网络犯罪的受害者。人们的担忧无处不在。

另一方面，消费者考虑互联网安全防护软件的一个主要因素是，他们的电脑上预装了什么程序，或销售商和其他用户给他们提供了何种建议。

消费者表达了巨大的担忧，却不想花费时间来对产品进行评估，从而减轻他们的疑虑。如何才能解释清楚这种现象呢？我想艾德里安抓住了其中的关键——时间。

曾经，消费者对安全防护软件的主要担忧是技术产品的性能（如我们的数据库中有多少种病毒模式，可以扫描多少不同种类的文件等）。如今，时间成了他们担忧的主要问题：谁能以最快的方法让我不再担忧互联网的安全问题？谁能在不降低我的电脑运行速度的同时给我提供保护？

现在，这一点需要消费者很大程度的信任。如果消费者不相信赛门铁克公司能够跟上技术发展趋势，应对新的威胁，那么即使我们的软件预装到了每一台电脑，即使我们的软件是世界上运行速度最快的，那又有什么用呢？不管是什么价格，甚至是免费，他们也不会要的——而免费是杀毒软件一般的选择。当面对安全防护软件的时候，消费者往往想“安装后就把它忘掉”，而忘记的前提是他们相信自己受到了保护，而且该软件不干扰他们的注意力。

当消费者真正关注安全防护软件的时候，通常会与以下两种事件中的一件有关——要么他们购买了一台新电脑，要么他们自己、某位朋友或亲戚遭到了恶意软件的攻击或成为身份资料盗窃以及其他网络犯罪的受害者。这些不幸的、有时候代价很高的事件才使得他们把注意力投入到安全防护软件上来，但这种注意力仅仅是暂时的——他们在尽快寻求一种让自己不再担心网络安全的解决途径。

在赛门铁克公司，我们了解到，要取得成功，就需要懂得消费者的注意力周期，以及能让消费者投入更多注意力的触发事件，同时我们也需要懂得如何适当地让消费者感到轻松，把他们的注意力转向其他的事情。

我认识艾德里安·C.奥特已经20多年了——一开始我们一同在惠普公司工作，自从我来到赛门铁克公司以后，她的公司为我做了一系列的项目。在那一段时间里，我看到她不仅能看清前面的方向，而且还能看到周围角落里或隐藏在小巷里的机会。艾德里安总是有一种独特的能力，能将许多不同的趋势汇集在一起，形成一种完全新鲜的东西。更重要的是，她让我看到了如何充分利用不同的事物汇聚在一起的机会。

我们一起在惠普公司工作的时候，艾德里安的Garage计划就是一个很好的例子。我们创建的Garage计划，就是想帮助惠普建立与硅谷及其他地方新兴公司之间的桥梁。尽管惠普从许多方面来讲，原本就是硅谷中的新兴公司，但那个时候它还是一个孤岛。在惠普公司总有

许多创新的事情发生，但身边发生的更多事情与我们没什么关系。艾德里安和她的团队制订了一项计划，该计划有双重目的：将惠普的产品包装成对新兴公司有用、能帮助他们发展的产品，同时又能为创业生态系统要素（例如，风险投资家、学术界、政府组织和培训机构等）之间架起桥梁，来发现有前景的技术，这些技术有望对未来惠普公司的研发有所益处。

艾德里安能在惠普公司内外建立合作关系——其中包括与微软及很多国家政府机构，同时还跟风险投资家和教育家们建立了更广泛的联系。由于她的领导，Garage 计划在很短的时间内年营业收入就达到了2.5亿美元。在2000年的年度报告中，她被公认为“为惠普公司带来新的收益来源、技术和新的商业模式”的典范。

我由衷地相信，在本书中，艾德里安还发现了另外一个重要时机，就是当许多趋势汇在一起，创造出全新事物的时机。在过去20多年中，我们越来越感到了时间限制带来的压力。当我们通过有效的方法得到一分钟来“轻松工作”的时候，似乎马上就被我们额外两分钟的时间要求抵消掉了。

但是，很少有公司会系统地对我们的越发增加的时间压力和忧虑做出反应。当有许多新的渠道和“创新的”销售计划出现的时候，他们最后还是回到了跟产品功能有关的一成不变的信息上来。他们并没有考虑到时间及注意力对消费者的影响。比如说，社交媒体是一种新的营销手段，但是如果你仍然用同样的旧观念使用它，成功的可能性就很小。毫无疑问，一定存在新的规则——然而，在你全速前进的时候，不仅要面对日益变化的新技术，还要展开竞争，所以在时间有限的情况下，要弄清这些新规则是什么是很困难的。

在本书中，你会读到最近赛门铁克公司在认识和利用新规则上取得的成功：努力抓住企业信息主管们的时间和注意力。赛门铁克的公司安全和执行软件套装工具销售排名很高，但我们遇到的难题是如何让信息主管们把注意力集中在我们这个被误认为只生产杀毒软件的

公司上来。我们必须找到一种能冲破这些信息主管时间障碍的方法，那样才能说清我们的情况。我们知道，如果能抓住哪怕一点点的时间和注意力，我们的产品就会充满吸引力，并能解决信息主管们和他们公司的当务之急。通过设定一个安全和执行的基准，我们就能够做到这点。我们能跟信息主管们成功沟通，是因为我们的诉求不在于新产品的价格和特性，而是消费者的时间和注意力。为了打破信息主管们的时间障碍，我们不得不采取措施来说服对方，然后他们才会转移注意力，花更多时间在我们身上。试图去赢得他们的注意力，大声“叫卖”（不管是通过非常昂贵的广告宣传还是大幅降价）是不起作用的，而且那还会破坏我们的底线。

在顾客至上的市场，时间和注意力是同等重要的。影响到赛门铁克公司的一种观念是，我们意识到了时间或者速度对消费者的影响。经过这些年观察，我们意识到顾客们优先考虑的问题从安全转移到了速度上。这并不意味着在过去顾客们就不在乎速度，只是因为现在速度成了一个更大的议题——尽管安全威胁指数稳定上升。单单2009年，我们估计大概就有250多万次的安全威胁出现。但是，随着威胁次数的增加，消费者就更不愿意忍受降低电脑速度或网页浏览速度的软件产品，不管这样的产品有多安全。许多用户会拒绝使用降低电脑运行速度的安全软件，结果让他们的电脑完全处于无保护状态。所以我们从根本上重新考虑产品的设计，保证它们在不浪费消费者时间的前提下确保安全。我想，听到我们的产品变快了，顾客的满意度迅速增加，你一定不奇怪。另一方面，在解决他们时间问题的时候，我们试着把顾客们担心的安全问题，同一款综合备份和安全保护的诺顿360软件结合在一起。同时，使用安全保护和备份功能的顾客，要比只使用一种功能的顾客忠诚度明显高很多。我坚信，我们的诺顿360的成功可以从时间和注意力的因素上找到答案。我们让以前复杂的功能变得简单，因此节约了顾客大量的时间，让他们把注意力转向其他事情。

站在顾客的立场上，我们通过节省消费者的时间和注意力获得了

成功。但这不仅仅是一个节省时间和转移注意力的问题。我们发现，如果我们一直“保持沉默”，他们也就不会去更新产品。如果一个产品安装以后就“高枕无忧”了，那么消费者就感受不到你的产品的价值，他们就不会知道到底是何种安全防护软件在为他们服务。在你不能增加额外价值的时候让消费者更新产品，你就没法付出精力来节省消费者的时间和注意力了。正如你能看到的，要从节约时间和注意力中获得利润是需要认真考虑和计划的。

这只是其中的一种方法。针对消费者的时间和注意力，你考虑的远远不止产品的性能和价格。总之，如果时间限制起主导作用的话，你就会面临不同的竞争。这不仅仅涉及那些做相同产品的公司——而且还有消费者可能花费时间和投入注意力的每一种产品与活动。同时，就像艾德里安所描述的，如果不仅考虑相近产品的市场，而且还考虑相近的和重叠的时间市场的话，就会有极好的成长机会。

通过这些年和艾德里安的交往，我已经完全相信她的直觉和洞察力。当我和她分享时间和注意力是如何改变规则这一想法的时候，我大脑里的齿轮就马上开始转动了。回头看看过去几年里我们取得的巨大成功，还有一些不够成熟的地方，我立刻看到了艾德里安的方法帮我们分析了哪些地方是有成效的，那些地方是没有成效的。在过去的几个月，当我更进一步考虑艾德里安的框架时，我甚至看到了更多的应用前景。

这就是我为什么强烈推荐这本书的原因。新的规则已经支配着你的顾客如何做出决定了。唯一的问题就看你是要开始利用新规则来赢得消费者的时间和注意力，还是要让时间匆匆从身边流逝了。

—— 贾妮丝·查芬，赛门铁克公司消费产品事业部总裁

引言

INTRODUCTION

如此多的产品，如此少的时间

因为没有太多的时间，我们已经对额外花费见怪不怪了。有多少次你曾在机场以可观的价格购买过诸如手机耳机之类的东西？因为你不知道把它搁哪儿了，当时又找不着。又有多少次你曾为夜间送货而支付过加班费？因为你必须尽快拿到产品。从本质上讲，因为方便的缘故花钱并不稀奇。然而，我们在时间和价值之间做出的折中举措，已经越来越超出机场和酒店礼品店里做出的让步。一些公司了解时间的价值，他们围绕顾客珍惜时间和精力的心愿来开发产品和服务，从而在市场上赢得了竞争份额，把竞争对手渐渐甩在身后。这样的公司同时也在以前从未涉足过的市场领域里捕捉到了产品与服务的商机。

让我们谈一谈Voice2insight，一款以充分利用时间为中心的智能服务装置。Voice2insight移动解决方案让忙碌的专业人士通过各种会议捕捉信息，获取行动商机，同时还促使该进程继续向前发展。这家公司在观察了下面常见的情况以后，找到了解决问题的途径：正如大多数日理万机的管理人员一样，你或许经历过这样的日子——从一个会议赶到另一个会议，努力不错过任何语音信箱和电子邮箱的邮件。毫无疑问，你不止一次在度过忙碌的一天之后，意识到你答应过要做某事，但又想不起来要做的事是什么，而且在记事本上也找不到任何

线索。在一片忙乱中，你“要做的事”便没了踪影。这样的问题对于管理人员来说已经司空见惯了；销售人员也有同样的经历。忙着处理一个又一个销售电话，一些重要的行动未能付诸实施，从而错过了销售良机。日程安排得这么满，难怪有些事情从指缝中悄然滑过——只是因为没有时间。

Voice2insight服务只要求销售人员和忙碌的管理人员在会议结束时，拿出自己的手机，创建一份会议中获取的信息及下一步部署的详细语音信息。接下来，自动化的语音回复系统会为主人提示具体的信息，对得到的答复进行转译，把要回复的内容输入适当的后台服务系统。这样，Voice2insight的使用者就可以轻松自由地把注意力放在下一场会议上了。

与此同时，Voice2insight将更新使用者的客户关系管理记录。行动任务随之会布置下去，所有会议日程会安排妥当，致谢邮件也将发送出去。这样，销售人员耗时的经营重担就减轻了。这样的事并非仅仅停留在理论层面上，据Voice2insight的首席执行官马特·蒂皮茨讲，一家财富500强公司发现，Voice2insight解决方案通过每周获得更多的客户电话，每位代表能够创造出5%的额外收益。

和其他人一样，销售人员也经常把与产品价值相关的时间因素考虑到自己的决策之中。我第一次真正开始意识到对时间进行价值衡量是在5年以前。那时我得到了一个早期型号的MP3播放器，觉得一边跑步一边听音乐或有声书是很有用的。

如今，确切地说，我已经不是一个科技方面的土包子。在20多年的职场生涯中，大多数时间我都在和科技公司打交道，或在科技公司工作。我对科技方面的小装置并不感到恐惧。对于各种各样的小装置，我都是早期的使用者。我的办公室里堆满了各种科技产品的原型，有用于公司工作的，有用于设计新的产品概念的，也有针对客户、用于市场营销策略的。同时，我丈夫是一家移动科技公司的首席技术负责人，他曾促成了几项科技标准的制定。总之，我经常发现自

已充当了最新科技产品或测试软件的实验品。

尽管如此，我那台MP3播放器搁在家里，积满了灰尘，一直抽不出时间往里面上传音乐，更谈不上使用它了。后来，我收到了一份礼物，是个iPod。它一直带在我的身边。我太喜欢这玩意儿了，于是给家人也买了几个。

这个故事看起来就像典型的顾客购买和决策行为——这种决策，如果使用商业术语的话，则更加符合20世纪50年代以来市场营销课上传授的看见、考虑、选择、购买模式。然而，这个故事（像Voice2insight一样）唤起了一种新的能够带来活力的东西，它在过去的20年里变得越来越重要，而许多公司和销售管理人员却一直都没有仔细考虑过。这就是时间。

今天，时间不再是金钱。时间比金钱更重要。无疑，决策者在制订产品计划时，时间已经成了比商标的认可、产品的特点及其可靠性等更为重要的因素。时间不仅是消费者考虑的唯一因素，而且也是让消费者做出决策的过程中一直被忽视和误解的因素。

时间和注意力是如何驱使消费者做出决策的呢？

在机场购买一个新的手机耳机，是你基于时间考虑而做出的决定。在这种情况下，你通常没有真正想一想有没有其他东西可以替代它。你也没有把新耳机和你以前的耳机进行比较。你也没有考虑，内置于手机中的音乐、你电脑中的音乐及飞机音响系统三者相比较，你更倾向于哪一种。你通常考虑的是时间与花费的金钱孰轻孰重：因为不能在车里打电话而可能失去的宝贵时间，到目的地以后打听、驱车购买耳机的时间，以及在机场做决定的时间，等等。

我使用iPod而不是MP3播放器，并非是受到时髦的设计或广告的诱惑，而是出于无须费时去安排各种事务的考量。我知道，我买的适合iTune（译者注：iTune是苹果公司开发的与iPod搭配的在电脑上使用的音乐播放器和音乐管理器）媒体伺服器的音乐可以在iPod上播放。同时，一旦连接到我的个人电脑，它就会和电脑自动同步并开始充电。

我无需再耗费时间修改背景、拖动和删除文件，或担心文件格式的兼容性，等等。尤其是，来自苹果的品牌承诺告诉我：“它的运行无须花费时间。”

当然，并非所有的时间天然就是平等的。有些事情消费者是愿意投入时间的，而有些事情他们是不想投入时间的。时间的重要性可以通过一句关于地皮的谚语得到很好的诠释：“他们再也造不出更多的（地皮）了”。事实上，对于我，或许对于你或你的客户，似乎没有更多的时间可以挪腾出来。

对于每一个人，无论是消费者、主管人员，还是营销人员，最为珍贵的时间是集中了自己注意力的时间。这样的时间几乎对每个人来说都越来越少。因此你的行业的每一方面都要对消费者的时间和注意力产生影响，从决定产品的设计，到营销计划，到产品配置，再到客服等等。基于时间与注意力而做出的产品与服务决策会使顾客完全有利于你，而不是产生不利的结果。知道如何让有限的时间与注意力为己所用的公司，会在竞争中取得优势地位。这就是本书要告诉你的内容。

只有一小部分时间用于购物

我时常听到一些主管人员悲叹，“市场竞争变得如此激烈。每一天都有新的竞争者进入市场，蚕食我们的份额，削弱我们的销售！”的确，过去30年来，顾客对每一种产品的选择余地日益增加，这一趋势受到各种因素的驱动，诸如放宽管制、全球化、互联网等。但真正的问题不是日趋激烈的竞争，而是那些日益增加的选择余地与难以动摇的时间屏障之间的冲突。

美国人以喜欢购物而闻名。消费者推动了国家的经济发展，然而大多数美国人事实上投入了相当少的一部分时间用于购物。虽然对美国人有“购物狂”的成见，但仅有42%的美国人说他们喜欢购买产品和服务，另外48%的人称之为“不得不去做的事”。