

INNOVATING ANALYTICS

【美】Larry Freed / 著 胡俊 / 译

销量飙升密码： 口碑

在互联网商业大潮之中，
企业该如何提升客户体验？
又该如何提高渠道销量、回访率、

好口碑 就是好广告

面对越来越激烈的口碑营销之战

NPS（净推荐值）才是销量飙升、竞争制胜的关键

WILEY

清华大学出版社



INNOVATING ANALYTICS

【美】Larry Freed / 著 胡俊 / 译

销量飙升密码： 口碑

清华大学出版社
北 京

INNOVATING ANALYTICS: WORD OF MOUTH INDEX—HOW THE NEXT GENERATION
OF NET PROMOTER CAN INCREASE SALES AND DRIVE BUSINESS RESULTS

Larry Freed

EISBN: 978-7-118-77948-4

Copyright©2013 by Larry Freed. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

All Rights Reserved. This translation published under license.

本书中文简体字版由 Larry Freed 授权清华大学出版社出版。未经出版者书面许可，不得复制或抄袭本书内容。

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2015-2866

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

本书封面贴有 Wiley 公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目（CIP）数据

销量飙升密码：口碑 /（美）弗雷德（Freed, L.）著；胡俊译. —北京：清华大学出版社，2015

书名原文：INNOVATING ANALYTICS: WORD OF MOUTH INDEX

ISBN 978-7-302-40492-7

I. ①销… II. ①弗… ②胡… III. ①市场营销学 IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 155979 号

责任编辑：姜志敏

装帧设计：王奕奕

责任校对：王荣静

责任印制：刘海龙

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印装者：三河市金元印装有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：160mm×230mm 印 张：18.5 字 数：239 千字

版 次：2015 年 8 月第 1 版 印 次：2015 年 8 月第 1 次印刷

定 价：56.00 元

产品编号：061329-01

2006 年，来自《纽约时报》的普利策奖获得者托马斯·弗雷德曼（Thomas Friedman）写了一本世界畅销书《世界是平的》（*The World Is Flat*），他在书中分析了全球化的加速步伐。书名概括了一种观点，即世界因为商务正在变成一个水平的竞技场，新的企业可以在眨眼间崛起也会快速消亡。这一书名也描述了国家、企业及个人所需要的转变，以此确保其历史优势正在变弱的趋势下仍能保持在全球化市场中的竞争力。

弗雷德曼概述了世界是平的 10 个例子，包括柏林墙的拆除、网景的发展、谷歌等搜索引擎的发展等。第十个例子是其中最具有说服力的一个：“类固醇”，其涉及数字化、虚拟化、移动通信与个人。弗雷德曼表示，所有类似物的内容及过程都曾遇到电子化（不论是娱乐产业、图像，还是文字处理），因此，它们是可以被塑造、复制与传输的。虚拟世界可以十分轻松地被高速操纵，移动设备可以在任何时候任何地方使用，个人世界完全由自己掌控，因为有越来越多的将其扁平化的工具，例如 iPhone、iPad、推特（Twitter）、脸书（Facebook）及 Yelp 等。

这些类固醇的特性对研究的客户体验有很深的影响。为了让弗雷德曼的比喻更适用于这个领域，我决定将它写成“世界已被颠倒过来了”。企业与客户之间的关系有了戏剧性的转变。在 21 世纪，客户有大量的可用信息，他们有能力轻松地从一种产品与服务转向另一种产品与服务，也可以将他们的愉快或不愉快告诉千万人。消费者有了选择的自由，是否对公司有消费依赖与忠诚拥趸，将由消

费者对其客户体验的满意程度来确定。

在这样一个世界里，CEO、经理或者企业家要如何开始去区分是什么定义并决定了好的客户体验，以及它是如何被度量并定为可行的？

每一家明智的企业与每一位聪明的经理人都知道，极佳的客户体验通常都是，并且应该成为商业目标。但是，如果没有具体的度量指标，在过去所取得的客户体验成就通常是非特定的，并且是缺乏意义与方向的。起码的一点要清楚：客户满意度是评估客户体验的正确的度量系统。

我在信息技术公司 Compuware 任电子商务副总裁，以及在金融机构其他岗位，包括美国第一银行的首席技术官任职时，是这样看待客户满意度的。客户满意度越来越趋向于如其他倡导的那样，例如 TQM（全面质量管理）、5 个 9（可信度达 99.999%）、零缺陷（致力于零质量缺陷）、BPR（业务流程重组），甚至还有六西格玛（摩托罗拉公司开发的战略，使用质量方法与数据分析）。许多项目，听起来很了不起，看起来也很了不起，让人振奋，甚至还可以增添一些附加值，但是经量化后发现，这些对公司最终利润几乎毫无影响。平均满意度项目在数月之后都会重复当初恐龙灭绝之路。

同样地，过去的传统满意度研究都是短命且无效的。数据与行动计划会在后续的会议上共享，但很快又会被遗忘。在过去二十多年中，对于错误信息的沼泽与被遗忘的努力这样的困境中有一个例外，那就是密歇根大学的克莱斯教授及其同事创立的美国客户满意度指数（ACSI）。ACSI 是一种宏观经济学指标，被经济学家用于预测国内生产总值与宏观及微观经济层面的消费支出。ACSI 公布了每年数百家私人企业的客户满意度数值。

ForeSee 始于 2001 年，建立在福内尔（Fornell）教授及其合伙人的科学与学术工作基础上，它运用 ACSI 科学方法，并在此基础上构建实用的商业方法。我与我的同事都知道，正确地度量客户满意度可以预测商业的未来，并帮助公司判断什么才是他们应该努力改进的方向，以便优化他们的投资，将回报最大化。逾 20 年的研究让我们相信，有效的客户满意度研究方法能够：

- 度量我们不能自己看到的（例如，客户态度与期望）；
- 将不可观测的变量纳入因果关系系统里；
- 将相关因素与个别零散因素分开（明智的公司需要将最让人们抱怨的与真正影响他们未来行为的区分开来，两者往往是不同的）；
- 将小样本推广到目标受众（基于一种方法论，可以允许当在一个高置信区间保持满意度时，一种小样本规模可以为公司节约数百万美元）；
- 应用客户满意度度量客户体验，并且准确可靠地预测最后的成功及其他期望的成果。

公司成立的十年以来，我们已经开发了专有的客户体验度量技术，以及一种了解现今有如此多选择的有效客户的方法。

我们所提倡的是一种分析方法，它使得经理人、管理者与公司能够将客户体验与企业最终利润相关联，对实现客户满意的努力进行优化。

在最近的十年里，客户满意度已经不再是像 20 世纪八九十年代那样，只是在大厅里贴着零星的鼓舞人心的海报那样温暖而又失真的那样的项目了。现在，它是一个无比强大的管理工具，一种可

操作的度量指标，可以直接客观地度量出客户体验对一家公司的最终利润的直接影响。对客户体验的准确度量，可以显示一位满意的顾客会是一位长期、忠诚与有益的客户，他可能会向其他人推荐你的企业。这样的未来消费者行为对任何商业的成功来说是很关键的。

如果知道客户体验可以多大程度地满足自己的客户，而且，也知道如何去提高客户的满意度，那么，就可以获得销量提高、回访、推荐、客户的忠诚度，以及所有渠道上的品牌参与。更可靠且更有用的数据可以带来更好的决策与更好的结果。

ForeSee 在 2011 年是作为一项科学、强健而又精深的技术被运用于度量在线客户满意度而开始的，现在它还在继续扩展：更加深入到在线客户体验分析、扩展到客户体验分析的其他渠道（如呼叫中心、商店、移动网点每一种设备上的应用程序，以及公用电话亭与其他社交渠道）。

在本书中，介绍了一种强大的新的度量指标，这是我们在 ForeSee 开发出来的，称为口碑指数（WoMI），其包含并建立在一项广为流传的客户忠诚度与客户满意度的度量指标的基础上，叫做净推荐值（NPS）。净推荐值有许多优点，但同样也有许多缺点，我们已将其有用的那部分用于度量。本书的内容也是关于对口碑指数外的一个全面的客户体验度量生态系统的需求，用以准确地评估与完善客户体验中的其他元素。这是一个充满变革与机遇的时代。用对了工具并准确地评估客户满意度的公司将会拥有实质性的竞争优势，并最终走向成功。客户有较高的期望，而他们也有向你或是你的竞争对手索取这些高期望的力量。你要做的就是，满足他们的这些期望。我们现在做的工作就是帮助你满足他们的期望。这也是我每天期待的工作。



目录

001

第一章

客户体验 2.0

013

第二章

NPS 是什么，做什么好

019

第三章

NPS 的根本性缺陷

033

第四章

WoMI 作为新一代 NPS

055

第五章

商业成功的四个驱动力

081

第六章

为什么要重视客户体验

107

第七章

客户体验度量生态系统

135

第八章

最佳客户体验实践

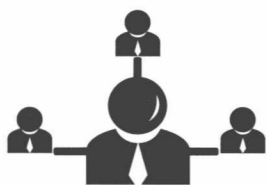
173

第九章

大数据与分析法的前景

189	后记	度量客户体验——一种更为广泛的影响与行程的起点
191	附录 A	顶级公司的满意度、WoMI、净推荐者与贬损夸大率
216	附录 B	那些最不可能去推荐的人会是最可能去劝阻的人吗？
222	附录 C	11 种常见的度量错误
235	附录 D	度量与模型分析方法概述——ForeSee 技术白皮书
279	Bibliography	
284	致谢	
286	译后记	





第一章

客户体验 2.0

2011 年秋天，ForeSee 邀请百位客户来到我的故乡密歇根州安娜堡，参加年度用户峰会。用户峰会周一直都是一个同客户互动、听取他们看法的好时机，我们不仅介绍自己在做什么，通常还会进行客户体验的交流。在为三天的会议准备的许多其他话题中，我还打算介绍 WoMI，也可以称其为“口碑指数”，这是我们公司 ForeSee 专门为充分评估净推荐值（NPS）而设计的方法。对此，我们已经组织开展了围绕 WoMI 的概念性研究，并且准备邀请客户参与进来，以进一步完善它。

我并没有期待会听到与会者的想法，然而，在去密歇根执行教育中心大学吃早餐的路上，我遇到了一个从健身房回来的客户。（我真希望可以是在体育馆偶遇他，但我只是在会议间隙期间抽空去吃饭，更不要说是去健身了。）

在我们将擦肩而过时，他盯着我，大声质问道：“喂，我听说你明天准备告诉我们你为什么讨厌 NPS！让我来告诉你吧，你大错特错了，我喜欢 NPS！”

我笑了笑，并不打算在早晨 7 点 24 分这样一个时刻与他争吵，回答道：“哦，你误解我了。虽然我过去说了一些批评 NPS 的话，但我并没有讨厌它。相反，我已经开始发现它的一些优势所在了。不过，你为什么那么喜欢它呢？”

他叫约翰（John），是一个多渠道零售商的 CEO（首席执行官）。虽然他是我们的客户之一，他的员工每年也都会来参加我们的用户会议，但这是他第一次亲自到场。他所在的公司正努力去理解众多用户的不同体验是如何关联在一起，并对整个用户体验产生影响的。约翰终于现身并参加到一些我们的论坛组织的高层战略会议中。有人告诉我，约翰很期待能听到我们对净推荐值的看法。净推荐值是



他非常认同的，也是被一些投资者与分析人士称作为公司的评价指标。约翰解释说，他喜欢简单而朴素的处理问题的方式。

“你所需要做的只是问一句‘你愿意将我们推荐给你的朋友与同事么？’然后，你只要计算出评分，搞清楚有多少客户对你们的看法是负面的、积极的，还是反响一般的。当然，这些你都是知道的。不过，我真正高兴的是它帮助我整顿了整个团队，使其关注于客户的体验感受。我知道，你一定会说这个误差范围非常大，但是，那又怎样呢？这仅仅只是一个数字，它在大方向上是准确的，不需要多么精确。”他耸耸肩，“不过，你为什么反对它呢？”

通常，在争论净推荐值的时候，我都是会第一个站出来的，但是整整六个月，直到我参加峰前会议这周的第一个早晨，一个这样的人出现了。我用礼貌的微笑回避了这个问题，然后问他第二天是否会来参加我的展示，那时他将会了解我对于净推荐值的观点。此外，他将会知道 WoMI 是会将整个公司的口碑名声提高到一个新层次的新一代方法。约翰答应会去，我们也约好了在我演讲之后进一步探讨我的想法。

很快我就有了第二次机会与出席者讨论，并倾听他们的想法。同样是在早上，也同样是在会议间隔我去吃早餐的休息时间，我在大厅里遇到了安娜（Anna），她是一个商品包装公司负责客户体验的副总裁。不过，她没有像约翰那样对净推荐值有着那么深的喜爱，而只是赞同净推荐值的某几个方面，特别是净推荐值看上去比较简洁，只是在她的公司实施起来还是有一定的困难的。

安娜说：“能够得到这样一个数字真的很棒，可是，我应该怎样做？我知道某些客户批评我的产品，那怎么才能让他们转而支持我们呢？另外，那些不喜欢我的产品的人真的是在那说产品的坏话，

还是说只是仅仅是不喜欢呢？”

我点头表示同意，因为之前已经多次听到有人提过这样的问题。事实上，我也做了大致的调查，想要在第二天的展示演讲中解答安娜的疑问，那就是，你不可能仅仅通过询问客户是否会推荐这个产品就得出精确的数字，来说明到底有多少不喜爱这个产品的用户。跟约翰一样，我也是告诉安娜，我很乐意在演讲之后与她讨论她的情况。

当听了第一天的演讲，我意识到需要面对约翰与安娜的观点，在短短的几年内，客户的满意度与体验感受在多广与多快的情况下会反映出来。提供良好的客户体验早已有之，常作为每个公司的软目标。在网站与移动应用程序的使用过程中，允许企业只跟踪消费者可能的消费行为，并且行为分析可以得到科学的度量。在我的心目中，在这样一个产品与服务的创新越来越难以实现的时代，公司主要的竞争优势就是提供卓越的客户体验。从我的第一本书《超前管理》（*Managing Forward*）中可以分享到这样信息，当收集与计算客户体验数据时，运用正确方法可以以惊人的准确度预测公司未来的成功或失败。

在商业领域中的数据革命在许多其他领域也是显而易见的，包括棒球界与政治领域。

如果读过迈克尔·刘易斯（Michael Lewis）的书《点球成金》（*Moneyball*），或看过根据此书拍摄的电影，你就熟悉了在美国人喜欢的消遣棒球中新数据的影响（或叫作赛伯计量学）。在早期比赛中，评估击打的计算数字是平均击球数，即每次击球的命中次数的简单汇编；还有全垒打，总数；打点，任何超过 100 次的被认为是名人堂级别。A 级是有 300 次安打的击球手，每 10 次有三次安打，



是富有天赋并且被每个球队热切追捧的。

在比利·比恩（Billy Beane）成为奥克兰田径协会的总经理之后，一切都变了：棒球开销经费十分有限，并且不得不与像纽约扬基队与波士顿红袜队这样的队伍打比赛。他们的薪金可达到甚至超过2亿美元。后来在20世纪70年代末与80年代，一位名叫比尔·詹姆斯（Bill James）的棒球迷为找到新方法以增加竞争力所做的分析工作吸引了比利的注意。几年之内，詹姆斯的惊人分析成果便开始得到好些棒球经理人的追捧。

詹姆斯的主要观点之一是，棒球运动员靠一次跑位或者是一次击球获得的上垒率，事实上是比平均击球数能更有效地预测整个队伍胜利指数。简而言之，就是上垒的参赛者越多，这个队伍赢得比赛的可能就更大。比恩采用了赛伯计量方法之后，在许多年里就持续培养出许多取得优胜的队伍与决赛的竞争者。现在，詹姆斯开发的这种分析方法已被其他人应用在棒球比赛中并加以完善，已经变得越来越精良了。另外，这种分析方法也被应用于其他体育运动中。其他许多像我一样的娱乐体育节目追随者都可以证明，我们在访谈节目上表达自己的观点时也会提到这一点。现在甚至是麻省理工学院每年都会召开体育运动分析讨论会。

政坛上也发生了一场类似的变革。在2012年的总统大选中，奥巴马的竞选团队重点关注分析学并对通信及市场作出判断。在最终竞选前的每一个晚上，奥巴马的分析团队都用计算机运行模拟66 000种情形，来测绘一个竞选战场上的最新蓝图。对实时数据随后分析并作出判断该如何花费经费且花得值。“我们在任何事情上都将会依赖于数据，数据将会用于评估度量每一件事情。”奥巴马的竞选经理吉姆·梅西纳（Jim Messina）说。不论是优化电子邮件、建立投票模

型、开发一个交流战略，抑或是创造一个社会媒体团体，可以说都是分析方法让奥巴马在这场紧张的竞选民意投票中险胜对手米特·罗姆尼（Romney）。

被《纽约时代》杂志称作“预言帝”的莱特·沙利文（Nate Silver）更鲜明地展示了大数据时代分析学预言的力量。莱特·沙利文是赛博计量学的崇拜者，他准确地预测了每一个州的投票结果，甚至包括总统选举团的总数。新的分析学是一个令人眼花缭乱的展示，它胜过了前美国总统顾问卡尔·勒夫（Karl Rove）与盖洛普民意测验中心更传统的分析理论，而这两个传统方法都是预测罗姆尼会赢得选举。

分析学是一个灵活的目标；你处在怎样的一个时代决定了你感受到的分析学的力量与功效。19世纪50年代，纽约扬基队（Yankees）总经理凯西·史坦格（Casey Stengel）发现 RBI（基于风险评估的设备检验技术）指数是一个有意义并且也有用的属性；但是到19世纪90年代与20世纪初，对于扬基队的队长乔·托瑞（Joe Torre）就显得不那么重要了。当老板特威德（Tweed）投票选举后计票时，需要的也只是一张便笺纸与一支铅笔；然而，对于奥巴马的首席顾问大卫·埃索洛（David Axelord）来说，在前两次大选计票时，他的黑莓手机就有能力来收集所有扑面而来的数据。

这样看来，约翰与安娜有对于 NPS 的看法不尽相同也不奇怪了：约翰，他是公司的领导者，他需要寻找一种能简化一张写满字的 KPI 记录表的方法；而安娜是公司副总裁，她努力寻找的是一个来实施这种概念的方法，她并没有对 NPS 有太大的信心，但也是一直致力于提高客户体验。因此，当天夜晚，在那个我特别喜欢的峰会活动上（一个在密歇根大学足球场举办的大型聚会，也称作“大



宅门”，这现在已经变成了年度传统活动了），因为 NPS——也就是约翰误会我讨厌的概念——我被一个与我有相同想法的分析师拉住，对此我并不抱有很惊奇的心情了。

阿历克斯（Alex）组织了一个团队来分析世界 500 强的金融服务巨头，他们管理了所有对公司网络及手机渠道起作用的行为与态度的数据。整个关于“最终问题”的想法其实是没有意义的。这个是阿历克斯很头疼的事情，也正是我花了很长的时间才意识到的事情。

“仅仅只是对于发起人而言，”正当我们准备点一瓶啤酒（当然是奥伯龙密歇根的啤酒）的时候，阿历克斯说道，“NPS 在口头上说起来是积极的还是负面的，又或者是被动的还是主动的，都是没有分别的。”

吃了一小把花生之后，阿历克斯开始发动对 NPS 方法论的正面攻击了，包括将 10 个百分点降到 3 个百分点的危害，他主张大幅度地增加误差范围，并且消除由于客户行为所造成的微妙而重要的变化。

我告诉阿历克斯，我在第二天会写信给他，在信中会提到我对于 NPS 的优势与劣势的观点。此外，也会向他介绍两个新事物，NPS 的加强版，一个就是 WoMI（口碑指数），这也是我坚信可以朝着减轻他顾虑的方向发展的一个全新的度量指标，还有一个就是客户体验度量生态系统，这是一个更复杂的模型。

加速的达尔文效应

尽管试图推迟回复阿历克斯，但在喝了几口酒后，我就忍不住想要将准备明天发表的评述说出来。我同意阿历克斯说的，一个商人现在必须对其消费者有一个非常深入的了解，原因是消费者现在比我们年轻时候拥有更多的权利。不论信或不信，这种转变并没有用多久的时间。大部分消费者都会遭遇一些想要建立垄断的本地零售商。不论是百货商店、五金店，还是电器城，大部分都选址在距离其消费者聚居地不远的地方。这样一来，选择就会受到限制，消费者几乎完全依赖于商家向他们提供某种产品或者某种服务的信息。从另一方面来讲，商家通常都会非常了解其消费者，也知道怎样才能让他们的消费者满意。商家与消费者都住在同一个城镇，甚至他们的孩子都在同一所学校读书。另外，也可能他们还属于同一个当地的组织社团。

缺乏选择的问题也存在于其他许多领域中。我小的时候住在底特律的郊区南菲尔德，那时，我们只有三个网络电视台，而不像现在可以看到成百上千的渠道（更不要说 Netflix 或者 Hulu 与其他流媒体业务了）。受欢迎的主要网络节目的观众在全国范围内已经达到了 4 亿，这是一个至今都难以想象的数字。如果想要知道世界上现在发生了什么，我可以从底特律《自由新闻报》上或者底特律《新闻报》上得到消息，却不是从全世界其他各个城市的在线纸媒上——一些像 CNN（美国有线新闻网络）与 Fox News（福克斯新闻）这样的有线电视新闻渠道，也不是 Daily Beast（每日野兽），Huffington Post（赫芬顿邮报）或者 Yahoo（雅虎）这些大型网站上获知。我对银行的选择则会受限于自己生活社区里的某些机构。