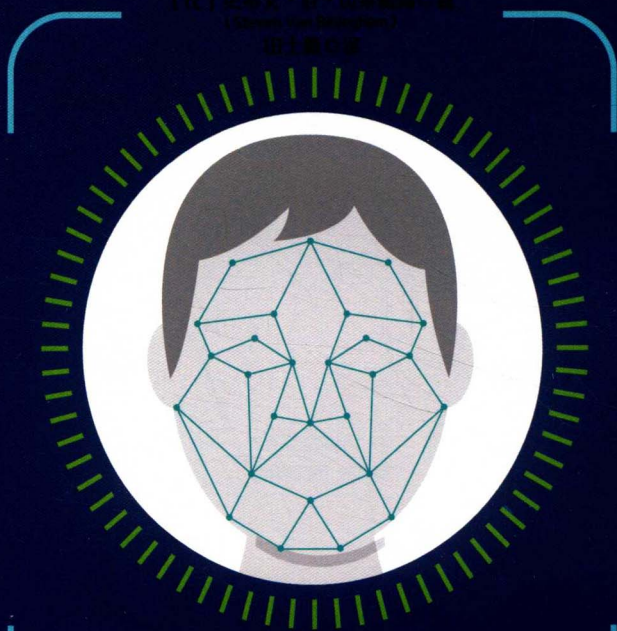


用户的本质

数字化时代的精准运营法则

【日】史蒂文·乔·华盛顿著
(Steven J. Washington)
田士贵译



WHEN DIGITAL
BECOMES HUMAN

The Transformation of
Customer Technology

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

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

When Digital Becomes Human by Steven Van Belleghem

Copyright © Steven Van Belleghem 2015

This translation of When Digital Becomes Human is published by arrangement with Kogan Page
ALL rights reserved.

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation

本书仅限中国大陆地区发行销售

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)

承 印 者: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 8.25 字 数: 118 千字

版 次: 2018 年 7 月第 1 版

印 次: 2018 年 7 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2015-8274

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-8844-2

定 价: 49.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

前言

“科技是矢量。”凯文·凯利在他的佳作《科技想要什么》^①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，

^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.

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。

但是这些很快就會发生变化。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

前 言 //IX

第一部分 关系变革 // 001

公司与用户的关系将始终与数字化紧密相连，未来这种关系将变成一种商品。数字化的变革带来了运营方式的变革，人类在这种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？

第一章 未来的用户关系 // 009

- 技术改变用户与公司之间的关系 // 009
- 更短接受创新曲线 // 012
- 用户爱上新技术比原来快了很多 // 014
- 科技扮演着人类的第六感 // 015
- 出类拔萃的公司依然错过良机 // 016

- 新的市场？还是新的用户关系？ // 017
- 用户关系没有永远的赢家 // 019
- 影响全人类的五大公司 // 025
- 界面是未来用户关系的基础 // 027
- 数字化成为一种商品 // 029
- 人性化的变革是数字化变革的结果 // 029
- 个性化变革是数字化变革的结果 // 031
- 双重变革 // 037

第二部分 数字化变革 // 039

如果希望公司长盛不衰，完成数字化变革是必不可少的。变革将使公司能够熟练运用“数字个性化”的运营模式。数字化的用户关系将用户放在不同交互的核心地位，线上和线下的差别消失了。

第二章 数字化至上 = 用户至上 // 041

- 技术进步拉高用户期望 // 041
- 电子商务的成功始于极端用户导向 // 043
- 最重要的是用户体验，而不是媒体报道 // 045
- 成功的“数字化至上”关系，首先是“用户至上”关系 // 046
- “用户至上”模型 // 048

第三章 精准生态系统 // 065

- MyMagic+ 的魔力 // 065
- 用户对有缺陷的体验采取零容忍态度 // 067
- 用户是中心，内部组织不是 // 069
- 数字化的用户关系是线上与线下的混合物 // 072
- 远方的灯塔——beacon 技术 // 075
- 从用户至上策略到数字化的生态系统 // 080

第四章 从自助服务到精准服务 // 087

- 自助服务的兴起 // 087
- 用更低的成本获得更高的用户满意度 // 088
- 购买前、购买中和购买后的自助服务 // 092
- 传感器彻底改变了未来公司与用户的关系 // 101
- 在问题产生前解决问题 // 110
- 向着精准服务进发 // 117

第五章 从“大数据”到“大相关” // 119

- 《全民公敌》// 119
- 一切都能生成数据 // 120
- 用大数据做成大生意 // 122
- 大相关 // 123
- 可预测的用户 // 126

- 更精准的市场决策 // 128
- 利用大数据主动帮助用户 // 132
- 利用小数据提供个性化内容 // 133
- 每家公司都是信息公司 // 136
- 数据的阴暗面 // 137
- 隐私受到侵犯的现实 // 139
- 信任是用户体验的基础 // 141
- 系统性的数字化变革 // 144

第三部分 人性化变革 // 147

数字化的用户关系带来数字化的运营。对大多数公司来说，这将是成功的最小条件，但是仅有数字化变革还远远不够。现代化的公司与用户关系还需要强大的情感元素，“人”就是创造公司和用户之间情感纽带的基础。

第六章 当技术人性化 // 151

- 从科幻到科学 // 151
- 第二个机器时代 // 153
- 沃森比人更聪明 // 154
- 机器逐渐取代人类 // 155
- 创造人类品质的计算机 // 157
- 数字正在成为人类 // 158

- 奇点：2015—2032—2045 // 159
- “别让那个人靠近我，我需要机器人给我做手术！” // 160
- 仍有大量简单的工作是计算机做不来的 // 161
- 技术 + 人：1+1=3 // 162
- 克鲁拉克定律 // 165
- 对于用户，情感比理性更有影响力 // 166
- 数字化界面与人性化接触的博弈 // 168

第七章 真心营销 // 173

- 我们放弃了 20 亿美元 // 173
- 打动用户的内心，而不是盯着他们的钱包 // 175
- 用户，员工和社会的现代化领导 // 180
- 没有快乐的员工就没有快乐的用户 // 182
- 用户喜欢积极的企业 // 184
- 积极的社会贡献必不可少 // 186
- 每个公司都能思考如何造福数十亿人 // 188
- 新技术带来新诚信关系 // 189

第八章 人性化接触 // 193

- 让用户体验到员工的创造性和幽默感 // 193
- 让企业和品牌变得更有“人味儿” // 194

- 用户还是更喜欢和人打交道 // 196
- 让用户获得触手可得的人性化支持 // 198
- 向数字化系统中加入人性化交互 // 201
- 人的三种独特品质：创造力、同理心、激情 // 203
- 让你的员工出彩 // 213
- 人性化接触 = 情感联系 // 215

第九章 群体经济 // 217

- 回到起点 // 217
- 民众的力量 // 219
- 群体经济正以难以置信的速度发展壮大 // 221
- 提供服务比销售产品更重要 // 222
- 群体经济是一个机遇 // 224
- 让用户成为产品的一部分 // 229
- 人与人之间的联系，是用户关系中的终极要素 // 238
- 人性化的变革：最重要的成分 // 239
- 当数字化成为人性化 // 243
- 用户的本质是人性化 // 245

致 谢 //247

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.。这是一部只要你看过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。