

赢得YOU时代的方法论

体验再造

汪吉 汪豪 ©著

EXPERIENCE RE-ENGINEERING

The Methodology of Winning Customer's Era

从企业战略、组织、产品、服务、营销、品牌六个维度
持续提升和改善客户体验，让客户尖叫



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

EXPERIENCE RE-ENGINEERING

The Methodology of Winning Customer's Era

体验再造

赢得YOU时代的方法论

汪吉 汪豪 ©著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

体验再造——赢得 YOU 时代的方法论/汪吉, 汪豪著. —北京: 经济管理出版社, 2018.6
ISBN 978-7-5096-5772-0

I. ①体… II. ①汪… ②汪… III. ①企业经营管理 IV. ①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 087078 号

组稿编辑: 杨国强
责任编辑: 杨国强 张瑞军
责任印制: 司东翔
责任校对: 张晓燕

出版发行: 经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn
电 话: (010) 51915602
印 刷: 三河市延风印装有限公司
经 销: 新华书店
开 本: 720mm×1000mm/16
印 张: 17.25
字 数: 288 千字
版 次: 2018 年 7 月第 1 版 2018 年 7 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978-7-5096-5772-0
定 价: 49.80 元



·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

I 汪吉

体验思想家和践行者，脑库联合创始人。

营销实战专家，资深管理咨询顾问，高级工程师，国家注册建造师，房地产经纪人。

I 汪豪

广告讲师，商业作家，著名策划人，脑库联合创始人。

自称“广告疯子”，被誉为广告新生代的年轻教父，推崇极真与极简的商业思想。

汪吉和汪豪的其他商业著作

- 《策划在左，文案在右》
- 《笔尖：创意文案42式》
- 《你的创意逊毙了》
- 《不同凡响：广告策划之道》



体验感

——客户时代的品牌生存法则

《体验感：客户时代的品牌生存法则》，作者汪吉和汪豪的又一体验力作，营销大咖从业20年的实战精华，从理论到实践，帮助品牌构建卓越的客户体验，在客户时代的品牌竞争中成功胜出。

本书近期将由经济管理出版社出版，敬请关注。

序 言

YOU 时代的商业法则

我们这一代人，是伴随着中国改革开放成长起来的。40年前，中国的经济总量仅居世界第十位，2017年，中国GDP为82.7万亿元，稳居世界第二位。改革开放40年来，中国的GDP占世界经济比重从1.8%一路上升到15%，增长了8倍多。

作为普通民众，感受最直接的，应该是铁路、航空、公路以及各种基础设施的不断完善，更重要的是数以亿计的人们彻底摆脱了贫困。而今，解决温饱不再是奢望，富足已是人们的生活常态，幸福和美好成为大家对未来的期待。

每一个身在中国的企业和个人都能体会和看到中国正经历的变化，尤其是在当前世界经济缓慢复苏的背景下，强劲有力的中国引擎，正逐渐成为推动世界经济增长的重要驱动力量。中国的企业，如何在转型升级、开拓新市场、积极参与经济建设的过程中抓住机会至关重要。

但今天越来越多的中国企业家们，却陷入深深的焦虑中。可以说，焦虑是中国企业家的一个共同属性。他们焦虑什么呢？他们一直在探索，却还没找到确定企业可以长期发展的方向，还有就是担心自身能力跟不上。我们朋友圈里的很多企业，晒的不是学习就是“跑马”，他们一直在技能和体能上进行超额的投入，就是希望能跟上时代的步伐，不至于掉队。

2016年，朋友圈很多人都在发这个段子：今天被这段文字刷屏了，2016年经济危机爆发，沃尔玛宣布全球关闭269家店；万达将裁员100万人；《贵州日报》发不起工资；东莞兆信倒闭，欠款过千万元，老板自杀，几万人下岗；太多工厂倒闭店铺关门，1.7亿失业人员。你还在抱怨你的工作不好吗？你如果还没

有失业，请认真对待现在的工作。

不知道是谁编的内容，文案很有煽动性。当时我们看到这个段子就乐了，还在朋友圈评论说，这不是危机，是一个旧时代和陈旧商业模式的淘汰，企业要做的是紧扣时代脉搏、洞察客户需求、持续创新价值。

现在流行讲新时代，对于今天的商业社会来说，这是一个什么样的新时代呢？

互联网时代、知识时代、产品时代、创新时代、体验时代、全球化时代、资本时代……这实在是难以准确定义的。于是，我们创造了一个新的概念：YOU时代。

YOU，顾名思义，就是“你”的意思。这个“你”指谁呢，包括你、我、他，每一个商业社会的主角——客户，也就是我们所说的消费者。

随着中国经济的迅猛发展以及人们收入的不断增加，今天的主力消费群体已经发生了根本的变化，他们已经不只满足于单纯的产品和服务，他们需要高品质的产品，还希望获得尊重、信任、便利、掌控、选择、知识、身份与荣耀等心灵的抚慰。从马斯洛的需求理论分析，今天的消费者，已经从生理和安全的需要，上升为情感、尊重和自我实现的需要。就像一首歌唱的，生活不止眼前的苟且，还有诗和远方的田野。

YOU时代，有三个显著的特征：首先是年轻（Young），今天的消费者都是互联网原住民，是智能机一族，他们的需求更个性化和多元化；其次是全竞争（Outright Compete），市场已经进入到一个完全竞争的状态，商品极大丰富并出现过剩，产品和服务同质化，互联网的发展更加剧了竞争；最后是客户主权（User Paramountcy），主权已经从企业和渠道商转移到了客户，消费者拥有完全自主的选择权和话语权。

进入YOU时代，就意味着企业应从那些“以产品为中心”“以技术为中心”的传统模式，向“以客户为中心”转变，就意味着企业必须进行转型，以客户为中心，重新思考企业应该树立怎样的形象，生产什么样的产品，提供什么样的服务，以及营销如何沟通，才能为客户创造价值，得到消费者的青睐。

以客户为中心的重要性不言而喻。我们举一个海尔的例子。海尔以及海尔的董事局主席、首席执行官张瑞敏是我们要致敬的，海尔不只是给中国的消费者生产了无数的品质高、价格低的产品，还推动了中国的商业文明，为中国企业的全球化做了有益的探索和实践。

2016年，海尔以55.8亿美元收购了GE的家电业务。可在此之前还有一个不为人知的故事，那就是24年前，GE却是准备兼并海尔的。1992年，GE想在中国找一个有潜力的企业，于是选中了海尔，但谈了两个多月，最后没有谈成。大家都知道，以前，GE是全世界学习的榜样。在海尔CEO张瑞敏与GE几百名高管见面时，就有一个高管向张瑞敏提问，说你兼并我们了，怎么领导我们，意思就是海尔以前是学习GE的。

张瑞敏是怎么回答的呢？张瑞敏的回答非常好：你应该把定位搞清楚，我是你的股东，但不是你的领导和上级，你的领导和我的领导是同一个人，就是客户，转变观念，我们必须为客户服务。

对，就是为客户服务。那又为客户服务什么呢？

我们一直从事广告和营销的教学以及应用实践，在20多年的一线工作中，我们做了上百个项目，接触到了大量的企业，也有很多成功的策划和销售案例。在实操中，我们慢慢发现，客户越来越难以被以销售为核心的广告和营销所打动，很多曾经成功的广告和营销策略都“使不上劲儿了”，甚至是失效。

在体验经济以及体验式营销理念被引入中国后，我们开始在承接的项目中进行体验式营销，在广告、文案、产品设计、服务流程、销售环境等方面关注客户的感受，尝试做了一些改善，效果非常好，除了销售业绩的显著增长外，还得到客户的普遍赞赏。

随着市场上其他竞争对手的模仿跟进，以及我们不断的摸索实践，我们发现，仅靠一些单点的、碎片化的改善是没有意义的，客户需要全触点的、一致性的美好体验。如果把客户体验理解为一段旅程的话，那产品是启程，而品牌则是终点。

几年前，我们在企业谈及体验的时候，很多人都还是一脸懵然，而今，体验已经成为很多企业决策层和管理者们关注的主要内容。

回到前面那个问题，为客户服务什么呢？我们的理解就是持续提升和改善客户体验，让客户尖叫。

这也就是YOU时代的商业法则。

客户体验本身就是一个全新的、正在摸索成长的课题。因此，如何建立有效的客户体验，从客户体验的规划、实施，到持续改善，无疑是一个异常艰难和富有挑战性的巨大工程。为了帮助更多有志于提升和改善客户体验的企业决策层及

管理者们，我们建立了一套 SOPSMB 模型，从企业战略、组织、产品、服务、营销和品牌六个维度进行体验再造，最终构建有体验感的企业和有体验度的品牌。

本书共包括十章。第一章是 YOU 时代，是本书的开篇，对客户、体验、客户体验等基本概念进行阐释。第二章至第七章，我们分别从企业管理，产品、服务、品牌，以及营销中我们比较擅长的广告和文案展开论述。第八章我们对首席体验官和组织进行了研究。第九章是本书的核心——体验再造，这一章应该还是比较晦涩的，因为理论的东西比较多。全球化也是我们专注的一个重点，在第十章对其进行了研究。

既然是讲体验的书，好的阅读体验自然重要。本书中，我们尽量使用第一人称，文字口语化和散文化，并加入了很多案例帮助理解。在案例选择上，我们也尽量选择中国的企业，以便进行吸收转化。

本书大家不必按顺序阅读，可以选择自己喜欢的章节进行浏览。我们在创作过程中，已经尽可能将内容分开，各章节自成一体。在客户体验方面已有研究的朋友，可以不需要读完所有内容。对于认真读完本书，但还觉得有困惑的朋友，请别把这本书扔掉，可以换时间有一些思考和实践后再折回来阅读，也可以直接和我们联系，让我们一起互相探讨、互相学习、共同成长。

在年轻、全竞争、客户主权的 YOU 时代，持续提升和改善客户体验，是这个时代的商业法则。其实，商业的产生本来就是因为人性，因为个人的需求，所以有了交易，交易是商业的核心本质。只不过以前企业销售的是产品、销售的是服务，而进入 YOU 时代，企业销售的是体验。无论社会如何发展，企业和客户的关系如何变化，但有一点是不会变的，就是以客户为中心，洞察客户需求，满足客户需求的原则。

变化的时代，不变的初心。希望以客户为中心的体验再造，能够给企业提供一套完整的、满意的和有价值的方法论，打造卓越的客户体验，从而真正赢得 YOU 时代。

目 录

第一章

YOU 时代	001
这是你的 YOU 时代	003
完全竞争时代	007
客户主权时代	010
客户是谁	013
体验是什么	015
客户体验	017
管理客户的体验	019
走在最前面的 IT 企业	022
全面拥抱 YOU 时代	025

第二章

冠军企业	027
聚焦冠军	029
隐形冠军	031
A 模式还是 J 模式	033
十问未来之中国	035
实体经济的意义	036
中国制造 2025	038
未来企业	041
20 英里征途	045
冠军之路	046
高田冠军崩塌启示录	049

第三章

懂你的产品	053
开发商不住自己的房子	055
匠心	056
产品是什么	058
懂你的产品	060
打造差异化产品	062
产品设计	064
单品和大单品	066
微笑的价格	068
也说新零售	071
好产品让客户尖叫	072
卡萨帝的高端产品之道	074

第四章

最好的服务	079
糟糕的服务	081
客户的服务期望	082
什么是服务	084
以客户为中心	086
服务在于细节	088
科技让服务更享受	090
服务解决什么	092
最好的服务是没有服务	094
好服务是设计出来的	096
服务，还是服务	098
海底捞你为什么学不会	099

第五章

品牌相信	103
傍大牌，可以休也	105
中国品牌迷思	107
品牌是什么	110
品牌就是相信	112
客户的品牌	114
品牌还是品类	116
通才还是专家	118
有品还是没品	120
品牌体验	123

重新定义品牌	125
新生代品牌江小白	127

第六章

广告走心	131
讨厌的广告	133
我们的广告怎么啦	135
什么是广告	137
传统广告死了吗	138
谈谈 Social 广告	140
原生广告才是未来	142
从到达到体验	145
广告要走心	147
产品才是最好的广告	151
为什么是百雀羚	153

第七章

文案说话	157
文案十八怪	159
文案是做什么	161
消费者行为	163
文案三段论	165
Tagline 和 Slogan	167
软文营销	170
内容电商	172
文案不是 copy	175
文案如何说话	177
你还差一双 New Balance	179

第八章

首席体验官	183
是时候设立首席体验官了	185
首席体验官是个什么官	187
从 CEO 到 CXO	190
进阶首席体验官	191
科层制的革命	194
KPI 和 OKR	196
员工更需要体验	198
微创新大体验	200
把体验融入企业 DNA	201

第九章

体验再造	205
艰难的再造	207
体验再造	209
SOPSMB 模型	211
战略 X-Strategy	213
组织 X-Organization	216
产品 X-Product	219
服务 X-Service	222
营销 X-Marketing	225
品牌 X-Brand	227
体验魔方	230
体验再造的幸福曲线	233

第十章

全球化	237
真的要全球化吗	239
中国就是一个“全球”	241
新增长理论	244
中国企业全球化之路	246
挑战与机遇	248
本地化的行动	250
执御何以问鼎中东	254
传音手机如何称霸非洲	256

参考文献

.....	261
-------	-----

后记

体验就像一场修行	263
-----------------------	-----

YOU 时代

| 本章体验要点 |

今天的客户，已经从产品的被动接受者走向价值共创者，他们需要高品质的产品和服务，更渴求个性化和多样化的独特体验。来吧，让我们全面拥抱 YOU 时代。

- ◇ YOU 时代
- ◇ 客户主权
- ◇ 体验
- ◇ 大客户
- ◇ 客户体验管理

这是你的 YOU 时代

天猫、京东、华为、小米、滴滴、摩拜、OFO、携程、美团、微信、微博、豆瓣、知乎、王者荣耀……

我们处在一个什么样的时代？

这是一个全球化完全竞争的时代、这是一个互联网高度发达的时代、这是一个信息泛滥粉尘化的时代、这是一个线上线下融合的时代、这是一个比过去进步自由许多的时代、这是你的 YOU 时代。

在本书开篇，我们郑重提出“YOU 时代”这个词。对于 YOU 时代，我们查了很多资料文献，也尽可能在百度、搜狗以及 Google 查询，但都没有专家学者专门著文论及。

早在 2006 年，《时代周刊》就富有卓见地把当年年度人物选为“YOU”，全世界的所有网友。其封面推送词说：“Yes, you. You control the Information Age. Welcome to your world.”（现在，就是你，你控制着这个信息的时代，欢迎你来到这个时代。）

当年，网易为此还做过一个专题网页，恭喜“你”成为《时代周刊》年度人物，里面设置有一个小程序，网友只需要在文本框输入名字和上传照片，便可生成一张年度《时代周刊》的头条和封面人物的图片（见图 1-1）。当年移动互联网

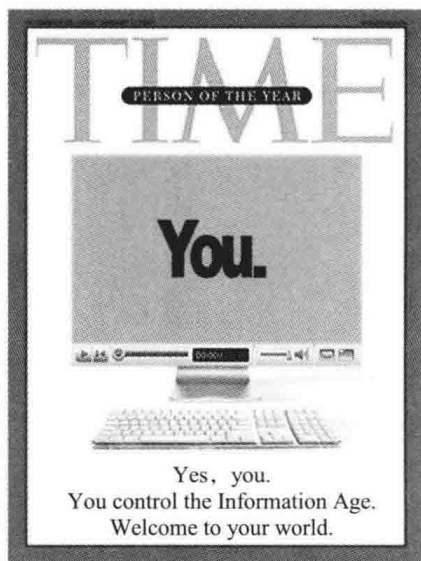


图 1-1 封面

资料来源：《时代周刊》“2006 年度人物”封面。

还未普及，微信等社交工具还没有出现，不然这样的年度人物图片一定会霸屏，火爆朋友圈。

2006 年的年度人物就是我们中的每一个人，是互联网上的使用者。为什么“YOU”成功入选 2006 时代人物，《时代周刊》对此解释说：机构正向个人过渡，个人控制了全球媒体，为“新数字时代民主社会”奠定了基础框架。

随着信息网络技术的迅猛发展和移动智能终端的广泛普及，互联网以其泛在、连接、智能、普惠等突出优势，有力地推动了 IT 和实体经济的深度融合，互联网已经成为创新发展的新领域、公共服务的新平台和信息分享的新渠道。我们说的互联网，它已经不只是一个渠道，而是一个数十亿人共存共荣的地方，大家在这里创造、使用、分享和表达。更令人振奋的是，中国和中国的企业正凭借互联网东风进行弯道超车，并引领中国制造向中国创造转型。

英特尔创始人戈登·摩尔曾提出有名的摩尔定律，集成电路上可容纳的元器件，每两年便会增加一倍，性能也将提升一倍。而在当下，我们可以发现摩尔定律几乎可以延伸到所有行业，产品快速迭代，独角兽企业越来越多，它们在很短的时间就迅速蹿红，把那些发展了很多年的企业远远甩在身后。

很多传统的行业正在被颠覆，比如书店、报刊、音像出版、邮政、出租车、餐饮、电器、快消品等。同时，很多新兴的势力正在崛起，比如电商、快递、共