

[美] 尼古拉斯·韦伯 / 著 丁祎平 / 译

极致

用 WHAT CUSTOMERS CRAVE 户

体验



How to Create Relevant and
Memorable Experiences at Every Touchpoint

中信出版集团

非外借

[美] 尼古拉斯·韦伯 / 著 丁祎平 / 译

极致用户体验

WHAT CUSTOMERS CRAVE

从为产品寻找用户
到为用户设计体验

How to Create Relevant and
Memorable Experiences at Every Touchpoint



图书在版编目 (CIP) 数据

极致用户体验 / (美) 尼古拉斯·韦伯著; 丁祎平译. -- 北京: 中信出版社, 2018.12

书名原文: What Customers Crave: How to Create Relevant and Memorable Experiences at Every Touchpoint

ISBN 978-7-5086-9645-4

I. ①极… II. ①尼…②丁… III. ①销售-方法
IV. ① F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 236473 号

What Customers Crave: How to Create Relevant and Memorable Experiences at Every Touchpoint

Copyright © 2017 Nicholas J. Webb.

HarperCollins Leadership, a division of HarperCollins Focus, LLC.

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

极致用户体验

著 者: [美] 尼古拉斯·韦伯

译 者: 丁祎平

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: 7.5 字 数: 158 千字

版 次: 2018 年 12 月第 1 版

印 次: 2018 年 12 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2018-7469

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-9645-4

定 价: 59.00 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

目 录
CONTENTS



第一部分	001
关于用户体验，你需要知道的事情	
第 1 章 重新认识用户	003
三大转移与四大支柱	
第 2 章 “微市场” 的价值叠加	025
从细分市场到细分用户	
第 3 章 体验研发	053
把极致设计到体验中	
第 4 章 进入本质	077
用户是谁，需要什么，以及为什么？	

第 5 章	卓越创新	101
	颠覆、执行、评估	

第 6 章	开放式创新	113
	合作驱动的反馈、思考和改进	

第二部分		125
绘制你的用户旅程地图		

第 7 章	预触点时刻	127
	推崇，还是毁灭	

第 8 章	首触点时刻	139
	快速密集的微体验	

第 9 章	核心触点时刻	153
	5 个步骤把不满意用户变成终身用户	

第 10 章	完美未触点时刻 扣人心弦，保持难忘	175
第 11 章	内触点时刻 个性化、相关性和获得感	187
第 12 章	科技与用户体验的未来 双刃剑的赋能	199
第 13 章	用户体验规划图 没有计划，就是在计划失败	209
注 释		227
致 谢		231

第一部分



关于用户体验，
你需要知道的事情

在本书中，我聚焦的是用户服务的现状——特别是现在的用户服务为什么与“前互联经济时代”如此不同。在如今商业竞争激烈的超连接时代，旧的用户服务方式正在衰落。

在探索这个现象的过程中，你会发现权利是如何转移的，它由谁掌握以及怎样才能利用这种新模式。你将学会通过类型来识别你的用户，而不是用传统的市场细分的方法。作为企业家，我不再关心传统的市场细分，不关心用户的肤色，也不关心他们是在蒂芙尼精品店（Tiffany）还是沃尔玛超市（Walmart）买东西。我真正关心的只有两个问题：用户喜欢什么和讨厌什么。在本书中，我的重点是帮助你真正理解用户类型，向你展示用户的好恶。这些深入的观点将通过各种接触点和渠道——不管是数字化的还是非数字化的，为各种类型的用户创造极致用户体验。

我会探讨——并且请你真正深入学习那些能够帮助你拥抱数字世界的观点和工具。我将教授你如何吸引你的用户，如何为他们创造消费体验，并且将他们打造成为你服务的社交媒体专家。

我希望你认真学习本书，对其中的新观点和战略持开放态度，它们都简洁易懂。你将得到更成功的商业表现、更高的利润和更满意的用户。

第 1 章 重新认识用户

三大转移与四大支柱

我们要直面一个事实：如今，大多数的用户体验可以说是灾难性的。

不要责怪自己，这些项目的失败并不是你的错。很多公司都被洗脑了，它们相信，只要使用了正确的软件和分析工具，并按照正确的流程，它们就能维护好用户关系，并且为用户提供他们想要的东西。

这种方法曾经有效。我们通过细分的方法来了解用户、分析用户——肤色、性别、购买力、年龄，并认为人口学是关键。

我们相信，用户需求（VoC）就是答案，用户关系管理系统（CRM）工具和顾客推荐指数（NPS）对于成功来说至关重要。^①

问题在于这种方法经常是错误的。没错，是错误的。我们不能继续将过时的模型应用到如今高度连接和充满竞争的环境中。事实上，即使一个公司构建了合理的战略，在执行中也可能失

① VoC 是公司用来捕捉用户期望和用户好恶的工具。CRM 是公司用来维系和评估自己与用户关系以持续吸引和留住用户的工具。NPS 用来评估用户对公司产品和服务热情的指数。

败。根据对甲骨文软件公司的研究，有 93% 的管理人员认为，改善用户体验是其公司未来两年的三大优先事项之一，有 91% 的管理人员希望他们的公司被视为行业用户体验的领军企业。然而，许多组织陷入了执行鸿沟：37% 的管理人员才刚刚开始正式地提出用户体验计划，只有 20% 的管理人员认为他们的用户体验计划需要改进。¹

新的开始：用户服务—工业联合体的没落

1961 年，时任美国总统德怀特·艾森豪威尔在他的辞职演讲中使用了“军事—工业联合体”这个术语来警示政府、军队和军事工业之间的危险关系。我把这个术语应用到用户体验领域，告诫商人现在继续使用“一刀切”的用户服务模式的危险性。

从 20 世纪 50 年代到 90 年代，在将近半个世纪的时间里，用户服务都比较简单，公司甚至几乎不与用户直接接触。大公司通过广告和舆论控制媒体，借助单向交流驱使用户选择特定的产品或者服务，它们只是简单地告诉用户使用一种产品或者服务的体验是怎样的。

成功的用户导向型经济中有个很好的例子，优步——一款打车软件。过去，乘客打车时没有选择的机会。有时乘客的体验好，有时体验差。他们除了接受，别无他法。优步带来的即时评价系统，使得乘客能够知道其他乘客在乘坐同一辆出租车时的想法和体验。同样，司机也能评价乘客。这样，乘客和司机就都可

以选择不与有恶劣行为的人交易了。

在过去用户服务—工业联合体环境中，用户实际上是在盲目地选择。他们的社会关系有限（与今天相比），故没有可靠的方法来确定产品和服务的质量或价值。由于几乎没有其他选择，企业提供什么，他们就被动接受什么。电子产品供应商、包装消费品卖家、酒店和航空公司个个经验老到，而用户对此也无能为力。这种情况持续了几十年，直到互联网的出现。

欺凌用户的现象依然存在。例如，你是否曾经给有线电视公司客服部打电话，而他们却告诉你会在一周后的上午8点到下午5点之间提供服务。这就是糟糕的用户体验的极好例证。颠覆式创新者早晚会结束这种不以用户为中心的体
验，这只是一个时间问题。

公平地说，用户服务—工业联合体的出发点是好的公司的确想要更贴近用户需求，因为他们发现这样能够提高销量。但由于他们试图在用户服务中使用流水线作业，为了提高效率、降低成本，他们只关注对自己重要的事情，开始以自我为中心，而不是以用户为中心。

出于这个原因，大多数 CRM 系统都是为了帮助企业向用户销售更多产品或服务而设计的。它们关注的是如何锁定有利可图的用户，并根据这些信息来进行资源配置。关于用户行为和购买习惯的信息被汇集到电子表格中，企业根据这些数据做出了宏大

的营销和用户互动计划。问题是过程中没有人真正了解被我称为“用户灵魂”的东西是什么。没有人停下来确定用户类型，他们真正喜欢什么以及真正讨厌什么。结果，这些系统充其量只是浪费时间，制造痛苦，有时甚至会适得其反，造成破坏性结果。

使用 CRM 系统能够在实现你的企业目标的同时，还能提供更好的用户体验吗？答案是肯定的，但我发现大多数企业都更善于从欺凌体验的角度，而不是以一个颠覆式创新者的角度来使用这个系统，以帮助用户获得极致的体验。颠覆式创新者能够发现竞争性用户体验（即旧有用户服务）中的弱点，然后使用企业创新者的系统、方法和工具来创造非凡的用户价值。我将在这本书里介绍具体的操作方法。

帕布罗·毕加索是 20 世纪最知名和最有影响力的艺术家之一，他曾说：“每一个创造的行为，首先是一种毁灭的行为。”他是一个颠覆式创新者。为了彻底改变绘画的方式，他必须摧毁人们对艺术的原有看法。在如今的商业世界中，毕加索可能会做得很好。这与渐进式创新者有很大不同，他们不会破坏任何东西，只会在原来的基础上增加或减少一点点。

互联网崛起和用户连接的诞生

21 世纪初期，互联网的影响日益扩大，开始为用户所用，并

引起了不可逆转的变化。众多连接点，比如点评网站 Yelp 以及购物网站亚马逊开始出现，为用户评价消费体验、点评产品和服务质量提供了平台。太棒了！企业再也不会为了自身利益单方面主导、随意提供服务了。

用户逐渐占据了上风，掌握了控制权，用户服务和以前大不一样。各种各样的评价系统出现了，告诉用户什么可以买，什么连碰都不要碰。还有博客出现了，它们揭露了企业恶劣的服务和糟糕的消费体验。

也就是说，可以将任意两个事物连接起来的连接机制出现了，极大地影响了不同规模的企业成功。比如 Nest，这是一种可以监控家庭电力消耗的技术，家庭成员可以根据其监控信息进行自我调整，从而节约用电。通过 Netflix（奈飞公司）的连接机制，人们只需每个月支付一小笔费用，不用交滞纳金，不用再跑到实体店，就可以通过网络在家里看电影和电视剧，从而对电影行业形成了巨大冲击。

问：你还想和多少家自私自利、只顾自己的企业进行商业合作？

答：一家都不想。

超关联经济中的用户连接

20 年前，大部分人都还没有电子邮箱，智能手机更是只出

现在科幻片里。笔记本？只有纸质的。便携式电脑？又重又贵又难买。

如今，电子设备无处不在。移动科技的应用非常普遍，很难遇到一个没有任何数字连接的潜在用户。用户现在有极其多的选择，使他们可以在任何时间、任何地点购买任何东西，而且有各种各样的价格和质量供他们选择。或许更重要的是，只需拇指动几下，他们就可以购买、售卖、给予好评或者差评。

与其对现状视而不见，假装用户没有这种能力，我们不如拥抱变化，打造极致的用户体验。这种用户体验能够超出用户的期待，并且体现出对用户好恶的深刻理解。这种体验非常出色，甚至使得用户自觉为我们做市场营销。要想创造这样的体验，就必须真正了解用户的心理和想法。提前说明：对于了解用户的好恶这点，我会花费大量的篇幅去讲，因为这是如今你在商业中能做的最重要的事情。

识别你的用户：用户类型 VS. 用户细分

在我们生活的世界里，已经没有办法仅仅根据用户的年龄、民族、经济状况、性别和地理分布对他们进行分类。用得好，这种分类方法也不会让企业走上巅峰；用不好的话，这种分类方法还会导致企业破产。

为了更好地理解用户类型和用户细分的区别，请回忆你的高中生活。我上学的地方，大家都是16~18岁的高加索少男少女，

他们大部分出生于富裕家庭。实际上，我所在的毕业班有 90% 的同学都符合这个统计特征。因此，根据市场细分，我们基本上都会被划分到同一类别里。对吧？

错。

如果你观察我所在高中的餐厅，就会发现里面分了很多小圈子，如果坐错了桌子，进入了错误的圈子，基本上就等于宣布了社交死亡。很多理论显示，即使成年以后，我们仍然会受到高中时期的社交困境的影响。

这些高中的圈子就是根据孩子们的好恶构建和划分的。如果你对 Java、Python 和 C++ 感兴趣，那么你有很大概率会坐在极客圈子里，桌子上放着你的新苹果笔记本。如果你崇拜勒布朗·詹姆斯，是校篮球队的成员，并且了解你最喜欢的 NBA（美国职业篮球联赛）球星的战绩记录，那么你绝对不会和极客们坐在一起，而会是校运动员圈子的一员。而啦啦队队长和乐队成员在一个圈子吗？不，我觉得不可能。

这些圈子在我们毕业后不会消失，相反会伴随我们一生。当然，随着我们年龄的增长、建立起自己的事业、发现更多不同的爱好，这些圈子会改变，甚至还会和其他类型的圈子出现重叠。但我们还是会喜欢某些东西，厌恶另外一些东西。

要想创造极致的用户体验，作为商务人士，我们首先必须要更加了解用户，再向不同的用户类型提供对应的服务。一旦能够真正了解我们所在行业的用户类型，就可以通过数字以及非数字途径，对不同类型的用户在其用户之旅中进行用户体验

的创新。

这些“圈子”，或者说“细分”，就是用户类型，而用户类型可以通过两个非常简单的概念划分和定义：

1. 用户喜欢什么

2. 用户讨厌什么

就这么简单吗？是啊。

倾听：新型用户体验

绝大部分企业组织内的人都相信自己已经提供了极致的用户体验。但对他们的用户进行关于其服务质量的相关提问时，结果却并非如此。绝大部分用户认为企业并没有提供超凡的用户体验。² 所以，是什么造成了如此巨大的脱节？

大部分企业尚未从用户服务—工业联合体过渡到如今高度连接的世界。它们采用的仍然是老式的客服手段和模式，关注的仍然是自身的利润，而非用户的好恶，正是这些外部事物才是它们应该关注的唯一重点。要想成功，必须学习并采用这种新型的用户体验。

三个基本原则创造超凡用户体验

如今要想成功，需要遵循本书中表达的三个原则。成功不是

粘贴在电子表格里的微积分算法，在一个“客服培训”研讨会上复制一下就行了。相反，成功源自以下三个原则：

1. 理解你的用户，站在用户的角度把握他们的好恶，而非简单的人口统计学角度。

2. 创造超凡的个性化体验，需要涵盖五个触点（本章后面会做出解释）：预触点、首触点、核心触点、末触点和内触点。

3. 采用数字或者非数字手段实现这些超凡的体验。

就这些。这就是秘诀，并非什么难以实现的事情。

用户需求的三个转移

本书提出并且支持用户体验的三个权力转移：创新转移、用户转移以及连接转移。这些转移将决定你的事业前景。它们代表了成败，用户服务—工业联合体模式终将失败，而认可用户的力量将会带来成功，为用户提供超凡的体验，他们就能为你带来奇迹。

我想着重强调下这三个权力转移发生在所有五个用户触点（本章后面会详细讨论）。这种修复并非立竿见影。相反，在用户体验的整个过程中，你都必须结合这些变化去迎合每一种类型的用户，无论是采用数字还是非数字手段。现在，让我们继续研究这三个权力转移及其对你的业务的影响。