

触及虚拟世界的连接线索
点击现实客户的真实需求

TOUCH POINTS

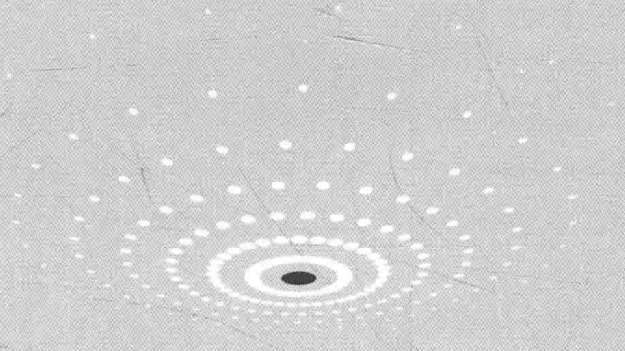
触点管理

全新商业领域的管理策略

「德」安妮·M·舒勒◎著 宋逸伦◎译



中国纺织出版社



TOUCH POINTS

触点管理

全新商业领域的管理策略

[德] 安妮·M. 舒勒◎著 宋逸伦◎译

图书在版编目(CIP)数据

触点管理:全新商业领域的管理策略/(德)安妮·
M.舒勒著;宋逸伦译. —北京:中国纺织出版社, 2016.6
书名原文: TOUCH POINTS
ISBN 978-7-5180-2609-8

I. ①触… II. ①安… ②宋… III. ①企业管理—研究
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第105814号

Published in its Original Edition with the title
Touchpoints: Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute.
Managementstrategien für unsere neue Businesswelt
by GABAL Verlag GmbH
Copyright©GABAL Verlag GmbH, Offenbach
This edition arranged by Himmer Winco
©for the Chinese edition: China Textile & Apparel Press

本书中文简体字版由北京  文化传媒有限公司独家授权,
全文、图局部或全部, 未经同意不得转载或翻印。

著作权合同登记号: 图字: 01-2013-0517

策划编辑: 陈芳 特约编辑: 陈婧 责任印制: 储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码: 100124

销售电话: 010-67004422 传真: 010-87155801

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博http://weibo.com/2119887771

北京佳诚信缘彩印有限公司印刷 各地新华书店经销

2016年6月第1版第1次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 18

字数: 244千字 定价: 58.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

触点意味着真实的瞬间，不仅包括企业和消费者之间接触的点，也可以用来形容领导和下属之间交集的点。

前言

洞悉一切的顾客们

网络时代最不缺的就是各种各样的信息和事件，它们被包裹上各种令人注目的鲜活外衣并以让人无法拒绝的强势分享方式推送到我们面前。也正是这种变化令我们明白，属于杂志和海报的旧时代已经死去了。当今这个时代是属于“社交网络”的，而我们大家无一例外都身处其中。因为无论我们身处何地，都能借助网络发表文章、撰写博客、对我们所见所闻的任何事发表评论。我们可以在社交网络里欢呼，也可以在网络上发牢骚、投诉、咒骂、推荐、表达喜爱和憎恶。在网络世界里，温和苍白的表述是没有市场的，根本不能激起网民们移动指尖、用力点开标题细看的兴趣。归根结底，这是因为温吞水式的描述在网络上“根本没有被谈论的价值”。

对那些希望自己的产品能受市场欢迎的企业来说，如果它们的商品有幸能得到消费者的自发推荐，那无疑是非常幸运的——但福祸相依，它们同时也需要做好应付接踵而来的各种非议的心理准备。事实上，在现今与客户的沟通过程中，企业已然失去了主动权。这令我想起我小的时候，我妈妈也经常想要剥夺我自主行动的权力。她总是向我灌输一种理念，就是上帝是无所不知的，而她就几乎等于上帝，尤其是当我犯了错、捣了蛋或者脑子里有个坏主意的时候更是如此——可上帝他老人家偶尔也应该夸我两句吧，就像他偶尔也会夸奖几句那位一直守在他门口的彼得鲁斯^①（Petrus）一样，不是么？

“社交媒体”和“移动网络”的兴起所导致的直接结果就是，任何产品

① 《群体的智慧：多数人为何聪明于少数人和集体的智慧如何塑造商业、经济、社会与民族》（*The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*）：出版于2004年，在这本书中，作者阐述和主张这样一个观点：团体中，信息的集合往往有利于作出比每一个成员单独所做的决定要好得多的决策。作者在书中陈述大量实例研究和轶闻来说明观点，而且涉及若干领域，其中主要的有经济学和心理学。

在消费者的眼中都不再有神秘可言了。是的，几乎没有任何神秘可言——或者说至少是有可能像以前那样神秘了，因为现今的企业将会在无数个维度上直面消费者的质疑，而这些维度就是本书中提及的正变得越来越多的“触点”。

那些能提供令人拍案叫绝的产品的企业，无疑在现如今这个沟通时代将拥有更多机会去施展自己的魅力；而如果企业想要尝试经营那些与自己有关的触点时，切记一点，不要尝试去隐瞒什么，这才是在顾客面前能给自己加分的正道。至于我下如此断言的原因，相信您在阅读完本书之后一定能找到属于您自己的答案。相反，对那些仍然想对自己售卖的产品遮遮掩掩的企业，毫无疑问它们在被社交媒体撕碎的同时，也会被历史的车轮无情地碾过。

那么，企业究竟该如何充分利用身处网络时代的这个机会——或者至少避免在社交网络中遭遇到最差最坏的反馈呢？怎样才能在网络中将自家的雇员变成推荐产品的使者和介绍人，他们又该如何学会用最适合的方式去展现产品的优点呢？

数码时代的世界就像个大号的实验室，我们时不时地会有一时天堂一时地狱的感觉。至少在现阶段，我们还在适应这个世界的变化，会遇到很多未曾遇到过的问题：比如我们该如何适应新的环境？我们该如何应对新情况？而本书能带给您的，就是从客户管理角度出发或以“外交人员”的心态设计多个应对方案。它们会告诉您如何在第一时间对新出现的触点进行分类、鉴别、吸收和评价。这一部分将在本书的第一部分详细解释。

但是，仅仅能理解触点是远远不够的！您最终需要的是将这种理解转换为一种客户对您的认可——关于这部分的内容，您可以在第二部分（针对客户的触点管理）和第三部分（针对合作者的触点管理）中找到解决的办法。作者很细心地替您想到了所有可能发生的情况！也许您目前正在一家很不错的公司上班，那么这本书的内容无疑会让您读来倍感新鲜！您肯定能从中汲取到一些对您有益的东西。又或者，您也曾在网络上或者其他地方遇到过和客户沟通的障碍，您是不是也很想找出一打的办法去打破坚冰？相信在读过这本书之后，您就会找到这些沟通不畅问题的根源所在、该怎么去解决、为什么

您必须去解决，以及如果您不解决它们，您将会陷入到何种麻烦中，诸如此类。安妮·M. 舒勒博士，在她的专业——管理——领域里她是绝对的权威。针对上述管理方面的问题，她将给您提供很多一针见血的建议。相信我，不会再有另外一本书能比她的这部著作所给您提供的帮助更多了。当然，真正解决问题时还得靠您自己！您得记住：网络时代的顾客们能洞悉一切，不能对他们藏着掖着。甚至您可以想象这样一个场景：消费者们以他们特有的挑剔的目光，正在对您的产品进行全方位的审视。

君特·杜克 教授

哲学家、作家

IBM德国分公司前任首席技术官

目录

引言	1
触点：真实的瞬间	3
求救！我们急需化繁为简的催化剂	4
新大陆：买家的触点之旅	6
轻装上阵，旅程更轻松	8
触点管理：现代商业竞争中的利器	9
补充	11
 第一部分 应对新挑战的成功要诀	13
美丽新商界	15
令人血脉贲张的新竞争	15
时光如梭！无暇回顾	23
目光宜长远，放眼新商机	26
新的关键字：网络，社交，移动&互联	36
网络在看着你	36
“喜欢”或“讨厌”：一切都源自感情	37
社交联网：让“我们”共赢	41
移动网络总动员：始终在线	48
一路顺风？不如先定位	51
新的领导方式	51
重建组织架构图	52

新老汇聚	56
哇哦：行为3.0	57
新型营销	69
忠诚优先：忠诚度是自发推荐的基础	69
粉丝：新的推销员	77
流言：新兴的口碑营销	87
Web3.0时代的口碑宣传：说好话	89
崇拜：新型口碑营销	99
结论	113

第二部分 新的商业环境中的利器：客户触点管理系统

客户触点管理系统	117
什么是触点	117
具体目标	119
力往一处使	121
实现这一目标的四个步骤	123
第一步：实际情况分析	124
如何全程跟踪顾客的购买过程	126
第二步：设计战术	145
如何找到适合自己企业的方法	159
第三步：具体实施	170
第四步：跟踪和优化	181
触点管理的实际运用	199
令人印象深刻的过程：大规模的小组实施	213
第二种形式	215
结论	217



第三部分 新商业时代的利器：增强企业内部凝聚力的触点管理.....219

 增强企业内部凝聚力的触点管理.....221

 为什么要用一个新工具.....222

 新类型的工作：需要新类型的员工.....223

 领导者的新角色.....225

 卓越的公司.....228

 四步走战略.....232

 步骤一：实际情况分析.....233

 步骤二：实现目标的策略.....236

 步骤三：具体实施.....252

 Web3.0版会议实例.....255

 步骤四：监控和优化.....259

 展望.....268

 参考文献.....270

 后记.....275

引言

未来决定顾客是否会购买某个产品的关键，将是企业如何选择与客户沟通的触点——这也将是影响顾客是否对品牌具有忠诚度的关键。过去，顾客在各种产品的推广秀中只能扮演被动接受的角色；然而现在，角色已经互换了。消费者已经掌握了新市场中的话语权。商品正在被一一贴上标签，不是“喜欢”，就是“不喜欢”，从前只能任人宰割的“小鹿们”现在手里有了能反戈一击的猎枪。所以，商家们如果想在这样的环境下生存下来，就必须对网络时代充满热爱。因为口碑业已成为这个时代商场上真正的硬通货，而搜索引擎正在成为这种新评判利器的载体。

在这个时代，网络就像一个巨大的、公开的讨论版。掩饰、作假和谎言在这个大舞台背景下都只能是黔驴技穷的表现。对使用者来说，网络化唯一的缺憾是：你不想听的声音也会萦绕在你的耳边。但也正因此，劣质的信息才会被无情地剔除。不只是各种统计数据，包括那些出于主观的理性评价也都在赞成这种变化。所以，只有那些对这种扁平化的趋势抱有信心的企业，才能在未来的新竞争中占得先机。

“这个时代必然是极好的，每个人都能在这个时代找到自己的精彩！”

“这个时代必然是极好的，每个人都能在这个时代找到自己的精彩！”赞美这个新时代的人们这样歌颂它。在这个时代里，那些今天没有被推荐的产品，明天就会失去被购买的价值——后天就会彻底消失。就像詹姆斯·索罗维基^①（James Surowiecki）在其所著的《群体的智慧》一书中曾提到的那样，一种被称之为“群体决策”的概念已经形成，而丹·罗斯^②（Dan Rose）在他的《朋友的智慧》一书中也提到过，一种叫“朋友圈决策”的模式正在全球

① 詹姆斯·索罗维基（James Surowiecki）：《纽约客》“金融版”专栏作家，著名美国记者、作家。著有《群体的智慧》等书。

② 丹·罗斯（Dan Rose）：Facebook负责合作事务的副总裁。

范围内流行。面对这种来势汹汹的变革浪潮，想来没有几家企业能做到完全熟视无睹吧。

那么，这种进化到底源起于何处呢？显然，社交网络和移动互联网的强强联手是主要推手。首先是智能手机和平板电脑的火箭式崛起，它们以令人窒息的速度颠覆了你我行事的方式和方法，就像是为这个新商业时代的小宇宙提供动力的火箭推进器。而在我们现在业已习惯并视之为不可或缺的一部分的虚拟世界中，它们又是进入其中必经的两扇大门。正是因为它们，才在快速衍生的网络一代之外，又孕育出了更快速的移动互联一代。人们给这些新人类取了一个好听的绰号：罗摩搜斯（LoMoSos）（本地Local，移动Mobile，社交Social）

线上和线下的生活似乎渐渐地趋向了一致。

事实上除了罗摩搜斯一族外，我们每个人的生活也都通过互联网编织出一个复杂的圈子。线上和线下的生活似乎正在渐渐趋向重合，或许网络仿真程度的不断提高能解释这一现象的产生。

“对于普通人来说，从很久以前起，他们就希望能把这两个世界的生活结合在一起。而对那些企业来说，最大的挑战就是如何想出好的点子和沟通的工具，能让他们产品即使在无人操作的时候，也能像有人在操作他们一样自行与两边的媒体世界进行互动。”全球知名的咨询公司博斐（Profero）的首席执行官维恩·阿诺德（Wayne Arnold）如是说。

而这种工具，你可以在本书里面找到。

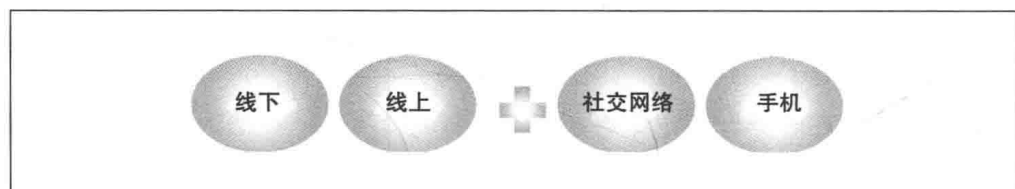


图1 传统和现代两种方式和消费者的交汇点

触点：真实的瞬间

触点是指企业和消费者之间接触的点，也可以用来形容领导和下属之间交集的点。“真实的瞬间”（詹·卡尔森^①—Jan Carlzon）人们喜欢这样称呼它。“接触”是一个充满神奇的词语。听上去是如此轻松、温柔、细腻，并且往往是与私密行为联系在一起的。同样，触点常常意味着接近，互相充满信赖，并且彼此了解。但同时它也很脆弱：说错一句话，或者一个眼神，都可能让一切付之东流。在这条道路上最终获得成功的企业，往往就是依赖他们对那些小事的坚持，点滴细节的积累，循序渐进的过程和目标明确的努力。

想要抓住客户心的企业，就必须懂得如何去“触摸”——从感情上打开突破口最终达到目的。关键是这种接触必须是自愿的。这样对方才不会逃避，才会愿意和你接触。而接触本身的重点在于接触之后企业接下来的行为。时至今日，大家在谈及客户关系时都知道：要学会恳求，而不是要求；要学会邀请，而不是强迫；要学会倾听，而不是争吵；要学会提问，而不是讲述；要学会如何回顾、互相影响，关心对方，找到共同的兴趣，给对方足够的重视和尊敬。而如果能在最后让对方感到一些神秘，令他们感到如沐春风，那就可以顺势提出你的真实需求了。这种方式很能吸引客户，会让你变得与众不同。更重要的是，这会让你的成功变得不可复制。

当你的生活中有下面这些触点存在时，你一定会觉得挺有趣：各种经典的广告和对话式的交互体验（广告、电视和电台宣传、海报，通过电话、交谈和书面形式的传播）。现如今，触点往往就出现在消费者消磨时间的过程中：就像一个锯齿形的“之”字将现实生活与虚拟世界中的“社交网络”和“手机媒体”紧密地咬合在了一起。针对这些触点进行合理的运用，能使那些有购买欲望的顾客不断重复产生与企业接触的意愿，同时愿意自发帮企业进行产品宣传——这才是触点管理中企业面临的最大挑战。

这同时要归功于那些勤奋的软件开发者们，他们几乎每天都会推出一些新的数码和移动设备在企业 and（潜在的）消费者、互联网和真实世界之间构

① 詹·卡尔森（Jan Carlzon）：北欧航空公司的前首席执行官。

筑起接触的桥梁。不管是对企业还是对消费者来说，如何选择正确的目标客户群和适合的供应商都将会是一个持久永恒的课题。图2向我们展示了何谓“真实的瞬间”——即在过去的几年里兴起的社交网络触点的范畴。其中有些内容只是单纯的娱乐，另外一些在本书出版之时则已经消失不见了。与此同时，很多新的触点内容仍在不断涌现。

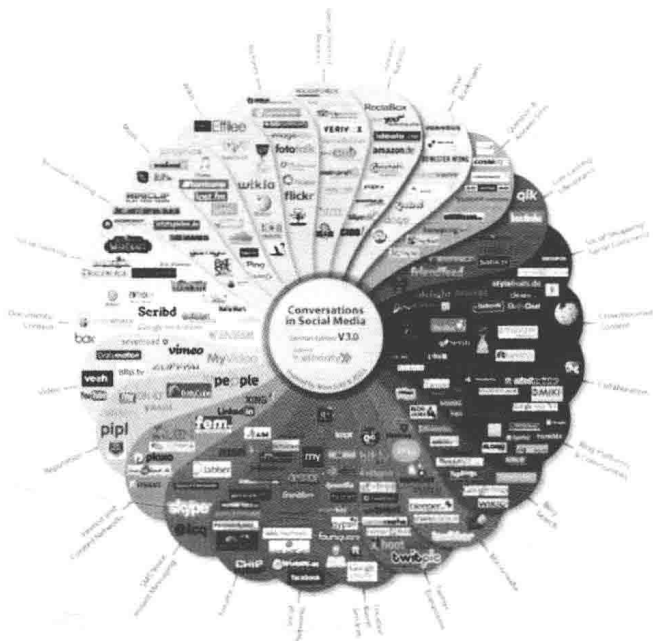


图2 关于社交网络中的沟通的可能性示意图（来源Ethority2011）。社交网络对于社会、经济和政治的影响力在与移动互联网对接后进一步提升了

求救！我们急需化繁为简的催化剂

为了在网络上巨大的信息量中做到取其精华、去其糟粕，我们需要一些技术和精神上的帮手。首先当然是需要一个聪明的防火墙。对我们消费者来说，数字化服务和虚拟助手至少在可预见的未来还仅仅是一种可能性，但对企业来说，它们必须以实现这种可能性为目标进行探索，因为不适应这一趋

势的企业将被淘汰出局。唯独那些能在正确的时间抓住正确的触点做出正确的判断的企业，才能真正赢得顾客的认可。

手机客户端的流行无疑是这个新时代最大的特点：它简化了很多事情，特别是当我们下载的时候，手机程序就把我们这些使用者按各自的兴趣分门别类了。与此同时，社交网络内部的游戏规则也在这个过程中建立起来，那就是“定制化的移动媒体”。而下一步，就是对此进行一定的范围限制。因为在社交网页上不停地公开自己的信息除了很辛苦之外，也有可能使发布者面临一定的风险。所以类似Google+这样的应用应运而生——它使我们每个人都构筑起了自己的私人社交圈，能自己取舍各种信息，设定信息过滤的规则，当然还包括享受一些私密的行为。

除了在技术上降低了数据采集的复杂性外，社交媒体时代还产生了另外一种随处可见的催化剂，这种催化剂是一种完全非技术的东西。它的名字叫：信任。当大众对某些东西缺乏足够的时间和知识去了解时，信赖就成了推广这种东西最好的工具。而当我们身处全球一体化的网络中，当我们想在陌生人手中买东西时，信任感就成了唯一可靠的东西了。它是连接我们与未知世界之间的桥梁，也象征了我们对美好结局的一种期望。

信任感是连接未知世界的桥梁。

“未来世界是一个依靠信任感组成的世界”，至少著名哲学家彼得·斯洛特蒂耶克^①（Peter Sloterdijk）是这样认为的。正因为我们对其他人的评价往往会产生特别的信任感，所以千万不要忽视第三方在未来营销过程中的作用。它们能帮助我们证明我们的信誉度，大大降低我们自我推销的难度。“这个牌子是我朋友推荐给我的，所以我可以相信它确实很好用。”消费者的购买行为大多就是在这种思维的引导下最终发生的。

^① 彼得·斯洛特蒂耶克（Peter Sloterdijk），1947年出生，1976年在汉堡大学获博士学位，1992年至今在卡尔斯鲁厄设计高等学校任教授。现为卡尔斯鲁厄设计高等学校（Staatliche Hochschule für Gestaltung Karlsruhe）哲学和美学系教授，同时任该校校长。

最重要的就是要
让它看起来有人性化的
色彩。

所以网络和社交媒体在降低了复杂性的同时，
最重要的是它们让这个世界看起来更人性化了。我们
能在现实生活中发现的，在虚拟生活中也同样能发
现：不仅是在自己私人的社交圈子里，在商务性网站
上，在我们自己的社交主页上也是一样。正是我们的
“喜欢”和“讨厌”让我们的生活从此变得更简单和更方
便，你推荐你觉得好的东西，批评你觉得不好的产品，这使得
你自己在无形中就成为了连接已知和未知两个世界的那扇大门。

透过第三方传递过来的推荐会对我们产生心理上的暗示。这些暗示在一定
程度上缩短了我们做出购买决定所需的时间，也降低了我们可能因为买错东西
而陷入到一团糟境遇中的风险系数。最重要的是，它减少了我们可能感到失望
的可能性。通过对他人的信任弥补自己对产品了解的不足，这既增加了我们购
物的安全性，也帮助我们节省了大量论证商品可靠性的时间。它给了我们“心
灵的平静”，能让我们的大脑皮层松弛（专业人士是这么称呼这个现象的）。
正因为如此，在未来市场上，争夺口碑推荐这个领域的竞争就会变得无比激
烈。而决定企业在这场竞争中的成败关键，就是企业所采取的市场策略。

新大陆：买家的触点之旅

为了能将消费者的购买行为尽量简单化，同时对不确定是否购买的潜在
客户保持长期持续的开发力度，企业必须尽快转变管理思维。同时视角也应
该由“从内向外看”转变成“从外向内看”，清除原先视线中常有的死角。

而在未来，消费者对企业进行的参观（customer journey）也会借助引导
系统的帮助而得以实现。“参观”这种说法最早出现在电子商务行业。这种
概念将顾客的购买过程描述成：网民们首先上网冲浪，然后在浏览了不同观
点，点击了不同对象之后，最终决定：“好吧，我决定要买了。”但这种思
维方式经常会产生一个盲点：潜在的客户并不会只在网络上寻找可靠的建
议，他会更倾向于将虚拟世界和真实世界联系起来。所以，企业在将来更应

该把“线下&线上参观”或者更恰当的说法叫“触点之旅”当成企业推广的核心内容来看待。在这个参观过程中，触点管理像是一个附加的监管程序。而社交圈子大的顾客毫无疑问在这类过程中将被捧到最高的位置上。

这种描述看起来很有逻辑性，是吗？理论上确实如此。但实际上在很多企业当中，大家关注的重点却是：怎么让顾客来适应企业业已制定好的战略。而因为目标设定错误导致推广人员像没头苍蝇一样乱撞，并最终导致高达90%的失败率，主要就是下面这些（错误的）行为导致的：

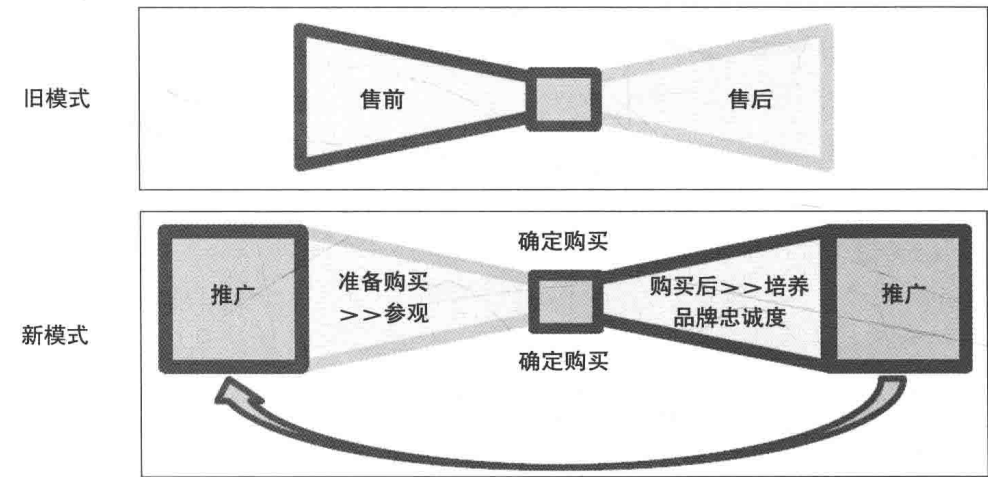


图3 销售渠道的中心转移到培养忠诚度和推广上

当我们从消费者的角度出发审视整个销售过程时，我们会发现一次购买行为是与一次销售行为对应的，同时在购买行为产生的前后两个阶段，也各有一个因销售触点而产生的购买触点。因此，传统的销售渠道（卖方强势）需要重塑、重新划分比重并且首先要扩大范围。

口碑宣传和互相推荐这种营销形式在今天以及将来会越来越多地出现在整个销售过程的开头和结尾部分。造成这种现象的原因是什么呢？显而易见的，就是顾客的忠诚度。

为了让整个推广过程不偏离轨道，最佳的推广方案应该始终以顾客为中心。当然，没有人能保证消费者一定会按照我们的设想来做决定，但只