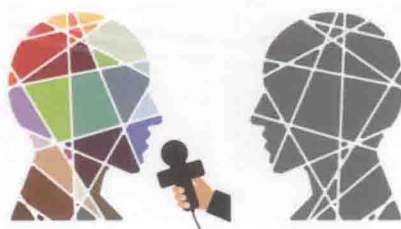


SOCIAL CUSTOMER EXPERIENCE
Engage and Retain Customers through Social Media

社会化客户体验

用社交媒体吸引和留住客户



[美] 戴夫·埃文斯 (Dave Evans) 乔·科瑟尔 (Joe Cothrel) 著

姚军 等译

如何在信息高速流转的今天，利用网络建立企业的知名度、**与客户取得契合**

如何扩展社会化渠道、社会化技术和社会化契合工作，**使公司成为参与型企业**

资深营销专家对此进行**全面解读**，**深度揭示**提升客户参与感的最佳途径



机械工业出版社
China Machine Press

SOCIAL CUSTOMER EXPERIENCE
Engage and Retain Customers through Social Media

社会化客户体验

用社交媒体吸引和留住客户



[美] 戴夫·埃文斯 (Dave Evaris) 乔·科瑟尔 (Joe Cothrel) 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

社会化客户体验：用社交媒体吸引和留住客户 / (美) 埃文斯 (Evans, D.) 等著；姚军等译. —北京：机械工业出版社，2015.3

书名原文：Social Customer Experience: Engage and Retain Customers through Social Media

ISBN 978-7-111-47631-3

I. 社… II. ①埃… ②姚… III. 传播媒介—应用—企业管理—销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 052988 号

本书版权登记号：图字：01-2014-3691

Copyright © 2014 by John Wiley & Sons, Inc., Indianapolis, Indiana

All Rights Reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition, entitled *Social Customer Experience: Engage and Retain Customers through Social Media*, ISBN 978-1-118-82610-2, by Dave Evans and Joe Cothrel, Published by John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

本书中文简体字版由约翰·威利父子公司授权机械工业出版社独家出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

本书封底贴有 Wiley 防伪标签，无标签者不得销售。

社会化客户体验：用社交媒体吸引和留住客户

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：秦 健

责任校对：殷 虹

印 刷：北京瑞德印刷有限公司

版 次：2015 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：170mm × 242mm 1/16

印 张：20.25

书 号：ISBN 978-7-111-47631-3

定 价：69.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88378991 88361066

投稿热线：(010) 88379604

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzsj@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

本书赞誉

“应用于商业的社会化技术是一种理想，也是一项商业需求：考虑到客户采用社会化技术的速度，本书是所有想把这两者联系起来的专业人员的必读书目。”

——Aaron Strout, W2O 集团总经理

“Dave 和 Joe 将社会化媒体从概念和理论转化成具体的简单步骤，使你能在业务中轻松地实施社会化技术。”

——Marco Roncaglio, 荷兰阿姆斯特丹飞利浦
个人护理产品在线营销与 CRM 高级主管

“Dave Evans 和 Joe Cothrel 在这一领域的研究时间比大部分人都长，因此，本书成为客户契合[⊖]时代必知事项的权威指南也就不足为奇了。如果你想要理解如何将客户转化成最有价值的合作者，现在就阅读它吧。否则，你的客户将在没有你（甚至针对你）的情况下做这些工作。按照 Dave 和 Joe 的说法，‘你的客户现在是组织的一部分。’”

——Martin Oetting, 意大利米兰 trnd 总经理

“创新不是孤独者的单行道！带上你的客户，就会发现不同之处。本书清晰地解释了社会化技术，它们可以帮助你与客户像一个团队那样工作。”

——Kaushal Sarda, 班加罗尔 Kuliza 公司 CEO

“严格、可度量的质量改进对公司的社会化媒体及口碑效应来说至关重要。本书强调了有效的质量计划，并说明如何在业务中实施它们。”

——Jeff Turk, 得克萨斯州奥斯汀 Formaspace 公司 CEO

“社会化媒体吸引人之处是：一次不是仅接触到一位客户，而是能够通过开放的社交图谱接触到庞大的好友网络。所有公司都必须学会这一点，否则就有与客户完全失去联系的危险。本书告诉你如何避免这一切的发生。”

——Roger Katz, 加利福尼亚州帕罗奥图和西班牙
巴塞罗那 Friend2Friend 公司 CEO

⊖ 原文中的 Engagement 一词在英文中有许多含义，包括参与、吸引、互动等，为了和文中其他类似的概念区分开，统一译作“契合”。——译者注

译者序

将近 20 年过去了，我仍然能够回忆起自己第一次上网时的兴奋心情。尽管当时的 Modem 是“龟速”，网络上也没有如今这么多引人入胜的内容，但是面前打开的一扇窗，仍然让我感觉到扑面而来的新风。

我们都没有想到，在这么短的时间内，男女老少都已经习惯了这种新事物。在单位、家中甚至在路上，人们抓住一切机会去体验网络带来的便利。网络不仅是信息的载体，更成了一种新的生活方式。

对企业和各种组织来说，如何利用这一全新的媒体开展自己的业务呢？我们已经看到了各种令人眼花缭乱的商业应用，包括在线广告、网上购物等。但是，网络这一媒体与传统媒体最大的不同之处是其双向的互动，它能够根据兴趣爱好、生活方式、职业等因素，将人们联系起来，从而在不断交流中产生新价值。在这个快速发展的时代中，谁能抓住这一机遇，就得到了成功的钥匙，而忽视网络的力量，就意味着衰亡。

社会化媒体的出现，进一步强化了网络在生活中的核心地位。人们随时随地交流，对企业来说，这既是机遇，又是挑战：如何在信息高速流转、难以控制的今天，利用网络建立企业的知名度、与客户取得契合，同时在出现不利情况时更好地应对？这个问题令人生畏，以致许多企业和组织在试水社交网络、支持论坛等社会化工具时小心翼翼，甚至止步不前。

本书为上述问题做出了很好的回答，那就是通过组织内部跨职能团队的努力，使社会化业务活动超越简单的广告营销，在客户支持关怀等方面打开突破口，与客户建立长久的良性互动关系。最终的目标是让客户参与产品和服务体验的创建过程，从而实现最高的契合方式——客户协作，创造品牌倡导者。这一过程不是简单的广告投放，而是日复一日的辛勤工作，只有形成全面的社会化战略和相应的工作规程，才能够有效地实施，这也正是本书的核心内容。

本书通过大量的实例阐述了客户契合过程的各个阶段，不仅说明了每个阶段的原理，而且介绍了许多工具和平台。通过阅读本书，不仅可以了解打造社会化客户体验的全过程，得到社会化客户体验先驱们的成功经验，而且能通过书中提供的资源和实操练习，在不知不觉中形成一个战略框架，从而在实际工作中加以应用。可以毫不夸张地说，本书是社会化媒体客户契合和客户体验方面的权威“宝典”。

在本书的翻译过程中，我们徜徉于社会化网络的神奇世界之中，深切地体

会到这些年来网络技术和思想的发展给我们的生活环境带来的巨变，也更加期待它能帮助读者实现下一个奇迹。

本书的翻译工作主要由姚军和徐锋完成，陈志勇、刘建林、白龙、方翊、林耀成、陈霞、宁懿、谢志雄、陈绍继、郑端、吴兰陟、施游、林起浪、管军凯、余骆等人也为翻译工作做出了贡献。在此也衷心感谢华章公司的编辑和其他工作人员的辛勤劳动。

序 言

到目前为止，我有幸和 Dave Evans 在三本书上合作过：第一本是《Social Media Marketing: An Hour a Day》，我作为编辑；然后是《Social Media Marketing: The Next Generation of Business Engagement》，我作为合著者；现在，我又要为 Dave 及其合著者 Joe Cothrel 的最新作品撰写前言。在令人目眩神迷的 5 年时间，我们共同目睹了社会化媒体从一个小项目变成市场营销预算的主要组成部分。全世界都接受了社会化媒体，大部分品牌也在努力跟上潮流。

不管在小型本地企业还是非常复杂的大企业中，业务的不断革新和社会化技术的采用都已经无法阻挡。全世界的消费者互相关注，以期验证营销承诺，做出明智选择让他们生活中有很高消费满意度，而这一切都建立在适合他们的预算基础上。

这种变革十分迅猛，大部分公司都必须经过某种努力才能跟上潮流。各大品牌刚刚觉得他们在社会化潮流中实现了令人满意的目标，又出现了新的挑战。今天，我们所面对的最大问题就是扩展。

只拥有少量社会化工具，或者较低限度地参与社会化渠道，已经是不可接受的行为。客户的期望有了明显变化，这些变化适用于和他们打交道的所有品牌，不管这些品牌是大是小。客户总是这样问自己：“如果当地的夫妻店能够回复我的推文，为什么有几千位客户服务代表的大公司做不到同样的事呢？”接着，他们会问：“如果开销巨大、结构复杂的大品牌能够了解如何在 Facebook 上直接与我交流，街角的小公司为什么不能做同样的事呢？”

当然，任何小企业主、品牌员工都理解这些问题固有的复杂性。社会化技术带来了历史上从未有过的对话和契合机会。但是这也正像我父亲所说：“没有比黄金机会更大的负担了。”

我们对扩展的想法、对过程的调整方式，以及对客户的位置、需要服务的时机和内容的破解，将是未来几年的成功之道。不管你是否了解或者接受，客户的期望都已经发生变化。我们都必须关注如何挑战自己和同伴，扩展社会化渠道、社会化技术和社会化契合工作，使我们的公司成为完全参与型企业。

在通往完全参与型企业的征途上，我们面对的最大挑战是要和固有的公司文化偏见——优化——做斗争。随着组织的扩展，会产生抛弃个性化的需求和压力。我们都努力摆脱对文化和历史的渴求，限制个人与客户的联系，因为这种联系似乎很昂贵、危险或者无法扩展。然而，真实的情况是，个人联系和对我们处于新市场环境的理解，要求我们找出处理上述问题的最佳途径，不能让

它们妨碍或者限制我们的竞争力。我们能够也必须寻求一些方法，以可扩展的方式满足客户对契合和联系的增长预期。而且，这种扩展当然是源自更好的组织内部协作，源自更好的高级战略规划，也源自对“与客户持续契合”的更好理解。

Dave Evans 和 Joe Cothrel 是我最喜欢的社会化媒体从业者，他们都是了不起的多面手。我很高兴地看到，他们通过长期不断的努力帮助读者和全球的大公司理解疯狂的“社会化”概念。

Jake McKee

前 言

“如果你有问题，到商店里去，答案在你的客户那里。”

——Sam Walton，沃尔玛创始人

到达印度班加罗尔国际机场时，本书合著者 Dave Evans 在降落后 7 分钟内就在行李转盘上看到了自己的行李。这真是令人惊叹的一次体验，他为此写了一条推文。因为天气延误的航班深夜到达奥斯汀时，联合航空公司安排的司机向他致意，并将他送回家，这样他的妻子和孩子就没有必要在昏暗的机场中独自等待。这又是一次令人惊叹的体验，他为此写了一篇博客，后续还写了一篇文章。

这就是真实的社会化客户体验管理：以某种方式运营你的组织，产生你希望人们看到的交流。这是精明的公司利用社会化媒体的方法，不仅将社会化媒体作为盈利的发布渠道，而且转换主题，认识到通过社会化技术联系起来的客户和员工在业务中所能担任的角色。

2008 年，Dave 所著的《Social Media Marketing: An Hour a Day》一书出版，这是专为希望进军社会化媒体并用其构建需求的营销人员所写的。后续的《Social Media Marketing: The Next Generation of Business Engagement》一书于 2010 年出版。Dave 和合著者 Jake McKee 将社会化技术推进到市场营销的范围之外，提出了一个问题：“社会化的商业活动应该是什么样的？”这个问题的答案当然是“就像 Dave 分享的在班加罗尔和奥斯汀降落时的体验一样”。当然，真正的问题在于，这些公司是怎么做到的？

Tim Berners-Lee 爵士曾经这样描述万维网：“共享知识的交互式海洋……由我们和朋友已经见过、听过、相信或者了解的事物组成。”现在它已经显著地加速转向消费者驱动的市场，并且促成了公司及客户之间关系的前所未有的转变。1000 年来，权利取决于对关键资源的控制：最初是土地，后来是资金，最近是媒体。在社会化联系的市场中，共享知识已经成为终极的关键资源。“信息应该是免费的”这一说法广为传播，在新的社会化市场中正是如此：位置不受限制，内容不受控制，消费时所采用的手段也没有限制。

社会化技术现在给新型的关系与客户体验带来动力。如何管理社会化网络上的客户体验，越来越成为实现商业目标的核心问题。不管是聆听客户的意见，邀请他们分享自己对产品或者服务改进的思路，或者在共同创造的过程中直接将客户和员工联系起来，社会化技术现在都已经成为业务平台的一部分。

在本书的编写过程中，我们将《Social Media Marketing: The Next Generation of Business Engagement》中确立的基础放到当前的环境中。社会化媒体营销在2008年还是个愿望，到2010年已经成为主流。对社会化客户体验也是如此：2010年的愿望现在已经成为商业成功的核心。在阅读本书时，我们将以前作品中用过的案例（例如星巴克、戴尔、Intuit等）和已经选择这条道路的公司（如惠普、Skype、giffgaff、JoeMobile和Barclay's等公司，它们已经采用社会化技术在SaaS基础上重建业务）进行比较。这是一个正在加速的趋势，为你的公司或者组织考虑这一趋势正当其时。

如何使用本书

本书分为四个部分。受我们其他作品读者建议的启发，这本书的编写方式使你可以不必通读全书！下面是本书的使用方式。

第一部分 社会化客户体验基础

第一部分将带你快速了解有关社会化客户体验的必要知识：社会化客户体验的重要性的管理方法。这一部分有4章，包含社会化客户体验管理要素的定义，以及构建业务平台所需的生态系统。如果你只想知道社会化客户体验的重要性，那就阅读第一部分。

第二部分 你的社会化存在

第二部分带你深入了解公司或者组织的社会化技术应用，向你展示如何通过协作软件和周边过程做出业务决策。第二部分提供了度量的出发点，而且正如第一部分所介绍的，其中也包含了参考和线索，可以在开发特定社会化业务项目和倡议时快速地帮助你推进。第二部分的最后介绍了你需要了解的5个关键趋势，以及这些趋势（实时契合、移动计算、共同创造、众包和游戏化）对业务构建的帮助。如果你是正在考虑社会化客户体验项目的团队成员，可以阅读第一部分和第二部分。

第三部分 社会化客户体验组成部分

第三部分的5章涵盖客户契合、社会化CRM和社会化客户体验、社会化对象、社交图及社会化应用，再次用实操练习并通过引用在线参考和思想领袖认识，深入地介绍了一个关键概念。第三部分详细解释了一个有效的、得到业务支持的社会化客户体验管理平台中的各个单独组件。如果你将要设计或者协作开发公司的社会化客户体验项目，还应该阅读第三部分。

这意味着什么

如果阅读第一部分，你将很好地理解基本的概念，这些概念足以让你参与

建议、规划团队，或者需要你涉及的组织的社会化业务倡议的其他活动。对于希望快速、全面了解社会化客户体验基础知识的管理人员，强烈建议阅读第一部分。如果你是这样的管理人员，只需要阅读完第一部分。当然，你可能不愿意到此为止，也可以自己选择继续阅读其他部分。

如果阅读第二部分，你将对社会化业务实践具体实施中的问题有足够的了解，也可以对此进行指导，特别是能够确定出与业务相关的必要指标。如果你是发起组织中社会化业务倡议的过程领导人，应该考虑至少阅读完第二部分。

如果阅读第三部分，你将掌握构建社会化客户体验平台的基础概念、实际规划和实施社会化技术所需的资源与线索。你已经准备好主动参与公司或者组织中基于社会化技术解决方案的设计。如果你负责这方面的实施工作，或者计划亲自实施这样的项目，应该阅读完第三部分。

第四部分 附录

附录 A（术语和定义）、附录 B（思想领袖）和附录 C（实操练习）适合所有读者阅读。它们提供了快速理解关键术语、找到思想领袖和复习每个单独章节最后的实操练习的方便途径。

最重要的是，要好好享受本书，在你定义和规定公司或者组织采用社会化技术并利用这些技术与客户及利益相关方契合时，将本书作为一个起点和参考。

致 谢

编写本书，首先是为了感谢致力于为我们带来社会化网络所提供机遇的专业人士、公司管理人员、组织领导人和整个社会化媒体行业。他们带来了理解市场第一手意见的机遇；找出特定影响力人物及量化社会化媒体对市场、公司和组织影响的机遇，以及快速学习、快速适应、构建获得全球接受的下一代可持续商品和服务市场。

遵循创立 Web 的原则，本书是在共享知识的基础上编写的：几乎没有一页完全出自作者之手，本书是我们从社会化网络中每个人都可以获得的、不断成长的集体智慧中，根据自己的认识提出的看法，这一切来源于我们作为客户的经验。我们要感谢书中出现的那些专业人士。

我们要特别感谢在本书中提及的产品和服务供应商中工作的专业人士的努力。我们几乎是书中提到的每个品牌的客户，选用他们的产品有着充足的理由。

个人和公司实施社会化技术，从而得到杰出的客户体验的示例，自然会成为任何一本这类书籍的组成部分。他们所完成的工作证明了客户的看法以及协作改进他们喜爱的品牌的意愿能够实现怎样的目标。我们还要感谢 Lithium Technologies 的同事、客户以及支持我们工作的每一个专业服务和顾问公司。

对我们来说，社会化技术已经成了真正的协同学习经历。在阅读本书时，你会找到人们将 Web 的最初概念应用到战略性的、以量化方式表达的战术实施上，从而建立真正的长期竞争优势的几十个例子。当你强化自己对社会化客户体验及相关概念如何帮助你以打造自己的业务的理解时，花一点时间研究他们的工作和想法，因为他们是真正的专家，我们只是叙述者。

目 录

本书赞誉
译者序
序言
前言
致谢

第一部分 社会化客户体验基础

第 1 章 社会化媒体和客户契合	2
1.1 社会化反馈周期	2
1.1.1 开放的信息访问渠道	3
1.1.2 社会化客户体验：合乎逻辑的扩展	5
1.1.3 社会化体验是一个整体	8
1.1.4 紧密联系的客户	9
1.2 社会化网络和契合	10
1.2.1 契合的原则	11
1.2.2 评估契合	12
1.2.3 契合过程	14
1.2.4 契合过程和社会化客户体验	19
1.3 经营和营销的联系	20
1.3.1 联结你的团队	21
1.3.2 你的客户希望提供帮助	23
1.4 复习和实操练习	24
1.4.1 要点回顾	24
1.4.2 实操练习：研究这些资源	24
1.4.3 实操练习：应用所学的知识	25
第 2 章 社会化客户	26
2.1 谁是社会化客户	26
2.2 社会化互动的目的	27
2.2.1 联系手段：加好友和加关注	29
2.2.2 联系的环境：调控管理	30

2.2.3	联系的动机：声誉	32
2.3	客户体验和社会化 CRM	34
2.3.1	影响力的作用	35
2.3.2	社交图	37
2.3.3	社会化客户契合：两个案例	39
2.4	客户推广和影响力人物的关系	42
2.4.1	和影响力人物的关系	42
2.4.2	影响力人物关系：代表性案例	43
2.5	复习和实操练习	45
2.5.1	要点回顾	45
2.5.2	实操练习：研究这些资源	46
2.5.3	实操练习：应用所学的知识	46
第3章	社会化客户体验管理	47
3.1	理解客户体验	47
3.2	你是否为 SCEM 做好了准备	48
3.2.1	社会化业务是参与式的	49
3.2.2	常见的错误概念	49
3.2.3	围绕客户参与进行建设	50
3.2.4	热情推动参与	51
3.2.5	寻求更大的使命	52
3.2.6	花钱得到社会化存在	54
3.2.7	建设你的社会化存在	56
3.2.8	你的公司是社会化触发器	58
3.2.9	品牌前哨	59
3.3	SCEM 和计量	61
3.3.1	转化	61
3.3.2	参与	61
3.3.3	商业价值	63
3.3.4	其他计量手段	64
3.4	员工的重要角色	64
3.4.1	增强组织	65
3.4.2	在客户社区中的员工	68
3.5	复习和实操练习	70
3.5.1	要点回顾	70

- 3.5.2 实操练习：研究这些资源.....70
- 3.5.3 实操练习：应用所学的知识.....71
- 第4章 社会化客户体验生态系统.....72**
 - 4.1 社会化身份和个人档案.....72
 - 4.1.1 作为社会化连接器的个人档案.....74
 - 4.1.2 个人档案和社交图.....76
 - 4.2 社会化应用.....77
 - 4.2.1 讨论.....77
 - 4.2.2 文章.....78
 - 4.2.3 资产.....78
 - 4.2.4 元数据.....79
 - 4.2.5 活动流.....79
 - 4.3 社会化渠道.....80
 - 4.3.1 域外渠道.....81
 - 4.3.2 域上渠道.....82
 - 4.3.3 管理域上和域外活动.....83
 - 4.3.4 构建生机勃勃的社会化存在.....84
 - 4.3.5 内容共享.....88
 - 4.3.6 为特定目的制作的社会化附加程序.....88
 - 4.4 使用品牌前哨和社区.....90
 - 4.5 社会化生态系统.....92
 - 4.6 复习和实操练习.....94
 - 4.6.1 要点回顾.....94
 - 4.6.2 实操练习：研究这些资源.....95
 - 4.6.3 实操练习：应用所学的知识.....95

第二部分 你的社会化存在

- 第5章 社会化技术和业务决策.....98**
 - 5.1 社会化客户体验的三个理由.....98
 - 5.1.1 利用社会化渠道销售.....98
 - 5.1.2 利用社会化实现节约.....100
 - 5.1.3 利用社会化学习.....102
 - 5.2 优先级排定：找出重要的对话.....105

5.2.1	成员	105
5.2.2	制造者	107
5.3	社会化技术和决策支持	115
5.3.1	客户观点	116
5.3.2	描绘社交图	118
5.3.3	客户体验的整合	120
5.3.4	客户支持和 SCEM	123
5.4	激活你的客户：控制和领导	124
5.5	复习和实操练习	125
5.5.1	要点回顾	125
5.5.2	实操练习：研究这些资源	125
5.5.3	实操练习：应用所学的知识	126
第 6 章	社会化分析、指标和计量	127
6.1	为什么要计量	127
6.1.1	用于通知的计量：数字和故事	127
6.1.2	绩效、回报和认识	128
6.1.3	数据来源	129
6.2	社会化分析	130
6.2.1	定量社会化分析	131
6.2.2	定性社会化分析	133
6.3	认识你的影响力人物	137
6.3.1	从记者到爱好者	138
6.3.2	识别影响力人物	139
6.3.3	信任的作用	140
6.3.4	应用新影响力人物的知识	141
6.4	Web 分析	142
6.4.1	网站表现	142
6.4.2	超越基本指标	143
6.4.3	不要过分复杂化	143
6.4.4	把图上的点连接起来	144
6.5	商业分析	146
6.5.1	结果就是一切	146
6.5.2	线下和非业务过程	147
6.5.3	商业分析的来源	147

6.5.4 适用的商业分析	148
6.6 复习和实操练习	153
6.6.1 要点回顾	153
6.6.2 实操练习：研究这些资源	153
6.6.3 实操练习：应用所学的知识	154
第7章 5个关键趋势	155
7.1 实时契合	155
7.1.1 创建一个基线	156
7.1.2 市场营销的新任务	158
7.2 移动计算	159
7.3 共同创造	162
7.4 众包	168
7.4.1 Crowdspring: 众包	168
7.4.2 Threadless.com: 众包设计	169
7.4.3 HARO: 知识交换	170
7.5 游戏化	171
7.5.1 社会化技术和游戏	172
7.5.2 游戏化要素	172
7.5.3 忠诚度、位置和移动	175
7.5.4 Foursquare: 基于移动游戏的共享	175
7.6 复习和实操练习	177
7.6.1 要点回顾	178
7.6.2 实操练习：研究这些资源	178
7.6.3 实操练习：应用所学的知识	179

第三部分 社会化客户体验组成部分

第8章 客户契合	182
8.1 类型的层次结构	182
8.2 第1级：支持	184
8.2.1 同伴支持	184
8.2.2 代理支持	188
8.3 第2级：销售	189
8.4 第3级：创新	190