

洞察客户情绪和行为
在商业竞争中抢占先机

突破

WHY 挖掘情绪触点满足客户需求
CUSTOMERS
REALLY BUY

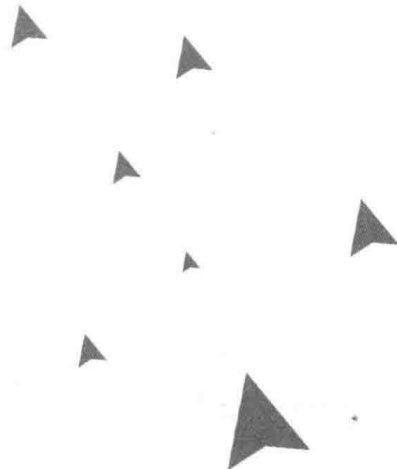
Uncovering the Emotional Triggers That Drive Sales

[美] 琳达·古德曼(Linda Goodman) [美] 米歇尔·赫林(Michelle Helin) 著

杨献军 译

迪士尼、通用电气、康柏电脑、朗讯科技、宏盟集团高管
联袂推荐

中国友谊出版公司



突破

WHY 挖掘情绪触点满足客户需求
**CUSTOMERS
REALLY BUY**



Uncovering the Emotional Triggers That Drive Sales

[美] 琳达·古德曼(Linda Goodman) [美] 米歇尔·赫林(Michelle Helin)◎著

杨献军◎译

图书在版编目 (C I P) 数据

突破:挖掘情绪触点满足客户需求 / (美) 琳达·古德曼, (美) 米歇尔·赫林著; 杨献军译. -- 北京: 中国友谊出版公司, 2018.4

书名原文: Why Customers Really Buy:
Uncovering the Emotional Triggers That Drive Sales
ISBN 978-7-5057-4250-5

I. ①突… II. ①琳… ②米… ③杨… III. ①企业管理-销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 313915 号

著作权合同登记 图字: 01-2017-8071

Why Customers Really Buy © 2009 by Linda Goodman and Michelle Helin.
Original English language edition published by The Career Press, Inc., 12
Parish Drive, Wayne, NJ 07470, USA. Simplified Chinese rights arranged
through CA-LINK International LLC (www.ca-link.com)
All rights reserved.

书名	突破:挖掘情绪触点满足客户需求
作者	[美] 琳达·古德曼 [美] 米歇尔·赫林
译者	杨献军
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	北京市兆成印刷有限责任公司
规格	710×1000 毫米 16 开 14 印张 200 千字
版次	2018 年 4 月第 1 版
印次	2018 年 4 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4250-5
定价	49.00 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼
邮编	100028
电话	(010)64668676

前言

事实与真相之间并无多大关系。

——威廉·福克纳

客户的购物行为动机很少合乎逻辑、可以预料，甚至也很少是有意识的。相反，他们做出的最强烈反响只有一个依据：情绪。商界一直在抵触这个看似简单的现实情况，倒是偏重于对顾客行为进行可量化的解释。无论顾客、消费者还是各类公司，他们都是人，而人又是有情绪的。尽管有时人们要摆出一副伪装的姿态，但各种决定总是受到情绪的影响。只要承认这种情绪上的动力，就会改变各类公司理解看待顾客的方式和决策方式，也会改变他们寻求明确信息的方式。

这是一个棘手的问题。究竟什么是获得明确信息的最佳方式？当我们开始考虑这个问题时，我们就认识到获得信息的方法同经常收集到误导信息之间的关系。各种研究一般都是单向度的，其目的是收集一系列事实。然而由于汇编事实的方式各有不同，有可能产生相互矛盾的解释。这种研究过程中缺失的一环便是洞察力。

我们将洞察力定义为技术上的准确性，同真实性、启发性不同，它是驱动解决问题诸种决策的引擎。不可否认的是，洞察力已经成为研究工作中的时髦词语。以洞察力为主题的文章专著比比皆是，演讲中频频提到洞察力，大学里

还开设有讲解洞察力的课程，甚至许多公司市场销售人员的头衔中也包含有洞察力这个词语，但是如果把研究的发现结果称为洞察力却有失偏颇。

洞察力的内涵远比发现结果丰富。发现结果是直截了当的答案，而洞察力则反映对一个问题更为深入细致的认识理解，明确揭示出驱动顾客行为的各种情绪触点。洞察力来源于发现各种情绪触点与最终行动之间的内在联系。

情绪触点是能够引起强烈感情的任何事情，无论真实的还是想象的。这些感情往往成为顾客以某种方式采取行动，或者拥有一些坚定信念的原因。揭示出情绪触点同行动之间的联系，就可以使各类公司透过顾客的言语表面，探询其更深层的真实意图。一旦理解到位，他们就会处于更加有利的地位，采取有效措施，提高产品销量与服务质量。

因此，我们对研究一直很感兴趣。在我们的整个职业生涯中，研究是一种非常手段。我们认真地运用这种手段获取准确的测量结果，验证确认数据，获得反馈信息，更好地理解某个特定项目。我们意识到不同类型的研究为不同目的服务，但遗憾的是，研究结果常常无效，因为采用的研究方法不适合研究目标。

许多用于测量而非揭示实情的传统方法均已过时，只能产生适得其反的效果。这种情况在我们试图剖析复杂问题时变得尤为明显。作为行政主管，我们对数字测量结果早已感到满意，但是这种统计结果并不会明显地体现出真知灼见。如果数字的意义不明，就无法确定合适的整体解决方案。即使传统的定性研究方法也只不过是验证一些先入为主的假设而已。这样的研究方法要回答的问题是“我们如何才能销售更多的产品或服务”，但是首要的问题应该是：“我的顾客需要什么样的产品或服务？”

我们承认传统研究方法可能具有误导作用，于是便开始探寻可用于剖析复杂问题的其他替代方法。正是在那个时候，我们开始认可情绪触点及其相关研究的重要性。与传统研究方法不同，情绪触点研究是一种间接式研究方法，通

过提出一些意想不到可以引发深思的问题，通过充满富有洞察力的倾听和有深度的交谈来消除顾客的戒备心理。

我们在寻找剖析复杂问题的更为有效的方法时，首先对我们过去委托开展过的定性和定量研究方法进行了评估。我们想知道每一种最常用的方法如何成了发现真相的障碍。但是如果我们不揭示可以说明顾客行为的各种真实原因，就有可能做出错误的决策。正是这一点成为我们重新思考数据收集方法的强大推动力。

本书与读者一起分享我们所发现的情绪洞察力所具有的巨大影响，讲述我们如何运用这种知识去帮助改造各类公司。

纵观历史，领导者总是依靠相关信息得出结论、作出决策。但是他们凭直觉意识到仅仅掌握一些事实还不够。所以他们又以洞察力对事实进行补充。为此，他们要动用可以用得上的一切，包括个人经验、集体智慧、谈判代表、二手报告、各种文件甚至各种谣传，作为重大转型决策的依据。

人们一直在平衡运用定量与定性研究方法获得知识。近年来，高级研究技术、全球通信技术以及互联网的崛起应用，使我们又有了更多机会获得各种确凿事实。在这种情况下，我们由原来依靠必须解释的信息转而依靠可以测量的信息。随着可定量的信息取得优势地位，它已成为采取或策划行动合理化的必要条件。事实本身简直成了普遍认可的接受理由。在这个过程中，定性的或称“情绪性”的数据经常遭到轻视。

但是我们认为，情绪性的数据不仅仅是一种有价值的工具，它经常发挥着关键作用。技术上的准确性有时并不能保证提供真实明确的信息。因此，在我们努力探悉事实真相的时候，还要把情绪性的数据公开，使其获得应有的地位。

目 录 C O N T E N T S

第一部分 发现情绪的力量

- 第1章 情绪的力量 / 3
- 第2章 情绪触点研究——运用间接方法取胜 / 15
- 第3章 定量研究 VS 定性研究 / 34

第二部分 在销售中应用情绪触点

- 第4章 刺激销售：破解销售不旺的谜团 / 57
- 第5章 赢得新客户：彻底改变销售团队 / 65
- 第6章 开发新商机：从现有客户那里赢得更多的生意 / 74
- 第7章 探索变化根源：成功向目标人才推销公司 / 84

第三部分 在营销中应用情绪触点

- 第8章 打造品牌：启动扩展新项目 / 99
- 第9章 重新定位公司：同业内巨头共生存 / 108
- 第10章 开创新生意：打造风靡全国的产业 / 120
- 第11章 说服捐助者：增加捐款数额 / 131
- 第12章 调整业务方向：拯救新近整合的公司 / 142

第四部分 在客户关系中应用情绪触点

- 第13章 衡量客户满意度：留住大客户 / 157
- 第14章 在危机中寻找转机：为公司留住生意合作者 / 166
- 第15章 澄清混杂信息：改善垄断行业中的客户关系 / 179

第五部分 整合情绪逻辑

- 第16章 挑战遍布各个角落 / 193
- 第17章 未来的发展 / 207



Why Customers
Really Buy

第一部分
发现情绪的力量

第1章

情绪的力量

假如……该多好……

同别人交往时要记住：你不是同逻辑动物交往，而是同有情绪的人交往。

——戴尔·卡耐基

你在努力解决一个复杂的业务问题时，究竟多少次这样想过：假如一切都是黑白分明，你的生活就变得简单多了？假如没有任何灰色区域呢？假如我们生活在一个绝对化的世界里，没有任何“假如”、“并且”或“但是”等不确定因素，顾客直言不讳，心口一致，那又会是怎样一个情景呢？假如从一个直截了当的问题中总会得出一个正确的解决方案，那该多好。但是我们生活的商业世界绝非如此，反倒是非常复杂微妙，经常令人感到困惑。虽然反面证据日益增加，但是我们许多人仍然相信只要可以测量，就可以解决复杂的问题。在探究事实真相时，我们往往重视那些可用统计数据加以验证的答案。因为这样的答案给我们一种安全感，因其内容具体，毫不含糊。要是可用统计数据加以验证的答案总是正确答案，从中可以获得一种正确的解决方案该有多好。

真实世界

多么希望上述的美梦成真。在面临许多不甚明了的问题时，反复去寻找明确的答案是一种徒劳无益的行为。这样做曾经屡次失败过，未能获得有关顾客行为的有意义的洞察。必须寻找更佳途径。幸运的是，我们的确找到了更佳途径：情绪触点研究。与传统方法不同，情绪触点是一种间接的研究方法，通过提出一些意想不到、可以引发深思的问题来消除顾客的戒备心理。这种研究方法可以揭秘那些原初自发的核心情绪触点，有助于促进产品或服务销售。

情绪触点研究向我们表明如何超越明显的表象，利用意想不到的发现结果。传统的行为研究证明，顾客几乎不可能将自己并不真正相信的想法保持15或20分钟以上。这是情绪触点研究既简单明了，却又非常重要的关键所在。同其他采访技巧相比，情绪触点研究依靠的是随意又有深度的一对一交流方式。谈话的时间长度同意想不到的参与方式结合在一起，可以超越顾客给出的可预料答案，揭示出他们行为背后的深层原因。

具体来说，情绪触点研究将发人深思的开放式提问、富有洞察力的倾听、有深度的谈话和对肢体语言的密切观察结合在一起，打开一扇心灵之窗，深入了解顾客的各种态度信念。由此获得的洞察便可使原本模糊不清，或遭到扭曲的答案呈现出清晰的轮廓。这些清晰的轮廓就是有关情绪触点的洞见，可为各类公司提供解决问题所需要的实用情报。

何谓情绪触点？

究竟何为情绪触点？怎样识别它们？怎样才能最有效地调动情绪触点？为何它们如此重要？情绪触点就是引起反应的事件。有些情况，无论真实与否，

可以引起一系列强烈情绪。这些情绪便成为随后的行动或强烈信念背景的促成原因。由于情绪触点不是有意为之，也不是预先经过设计，所以无法对其进行量化解释。情绪触点反映我们的内心世界，源自我们全部的生活经历。因此，同统计数据、推测与客观答案相比，情绪触点可以更深刻、更充分地反映出行为特点。

情绪触点也使得广告商每年花费数百万美元，让女士们相信金发女郎更有情趣。许多因公司裁员、外包与合并而失业的人，也会由于情绪触点的影响去独立创业，努力消除对于失去掌控生活能力的恐惧感。情绪触点还使一些精明睿智的公司认为，在绿色技术和社区服务计划等能够唤起顾客内心深处信念和价值观的方面投资是件好事。

情绪触点为何重要？

在生意场上，情绪不受待见，被视为做出正确决策的阻碍。情绪还被视为失控、不理智与软弱的表现。但其实我们也可以说商场上的竞争意识、激情和饱满热情全都是强烈的情绪。情绪触点之所以重要，是因其能够引起深层次共鸣。关于这一点，商界还有待全面提高认识。情绪触点不属于推理判断的层面，因为我们只凭直觉就能断定什么是对的、好的，有一种亲近之感。

情绪触点是激发热情、敦促行动的催化剂。我们依据情绪触点采取行动，因为我们从内心深处认为自己会更幸福，更满足，更安全，更时髦，更成功，更受人尊重；在某些方面生活也会变得更舒适，更美好，压力更小，更令人振奋。另一方面，情绪触点则会引起一些消极情绪和反应。此时我们退避三舍，而非欣然接受。我们要尽量避免受到伤害、斥责、轻视，避免处境尴尬、被人拒绝、受人利用、满心不悦，避免任何有可能吓到或伤害我们的一切消极因素。

情绪触点引发的反应完全建立在感情基础上，无法采用科学方法测量，因

此主要用于收集客观硬数据的各种方法不适合情绪触点研究。用于寻找简单答案的定性方法同样不适合，而采访讲述则可以体现出深刻的洞察力。客户很难将自己行为背后的原因用几句话准确地表述出来。他们首先行动，过后再试图解释自己的行为。事后对自己的行为进行解说常常只能道出一部分实情，一部分虚情；还有部分是一厢情愿的想法。所以很难相信在运用传统的统计研究方法时客户本人的自我表述。相反，情绪触点因其未被过滤筛选的原初状态可以反映出非常重要的真实情况。

行动永远具有意义，而且意义又需要一定的背景环境。依靠情绪触点研究方法可以避免经过周密安排的调查方法的局限性，结果会呈现出更加清晰全面的实际情况。鼓励客户自由畅谈个人经历、志向愿望、各种挫折和信念，而不是向他们提出一系列具体问题。他们选择讲述的内容以及相应的讲述方式使得别人能够了解他们的为人，了解他们重视什么。从这些开放式自由讲述中可以明显体现出不同的情绪触点。情绪触点研究的实用价值在于能够阐释客户自由讲述的内容意义是什么。

如何发现情绪触点？

我们下一步要做的是学会将回答同真正的情绪触点区别开来。各种明确线索可使解读这些信号变得容易一些。回答的特点是体现出谨慎小心、没有强烈感情色彩，往往显得有意为之，注重事实，表现被动。而情绪触点则通过持续时间较长、更加活跃，或者更具个人色彩的自发语言交流体现出来。回答反映人们在想什么，情绪触点则揭示人们感觉如何。

我们已经解释过何为情绪触点，以及情绪触点为何重要，同样重要的是学会如何发现情绪触点。下表中所举各例以对比方式反映出没有强烈情绪色彩的回答和体现出情绪触点的回答之间的种种差异。

不带感情色彩的反应	情绪触点
想法	经历
理由	感情
偏爱	需要，信念，价值观
观点	行为模式
真实的回答	讲述的事情
好恶	强烈的情绪

现在让我们运用上表中的一些实例，将不带感情色彩的反应同体现出情绪触点的反应做一下比较。

不带感情色彩的反应	情绪触点
想法 我认为那部电影真实地描绘了成长在 70 年代的那种感觉。	经历 那部电影把我带回到在一所新高中读高三的时光。每个人都有自己的朋友圈。和谁在一起吃午餐，在公共汽车上坐在什么位置，哪些俱乐部时髦，哪些俱乐部不接受你，在这些事情上都有一些不成文的规则。
理由 我喜欢这家餐馆，因为这里气氛轻松，饭菜很好吃。	感情 每次我走进这里的大门，就好像来到了一个不同的世界，别有洞天。就餐人群气氛活跃，每一个人都显得很开心。一连好几个小时，我忘掉了世间的烦忧。

不带感情色彩的反应	情绪触点
真实的回答 我不再入住那家旅馆，因为那里的服务质量不是很好。	讲述的事情 去年我在那家旅馆至少入住过六次，可是那里的工作人员却不记得我。即使我要求入住离电梯远些的一个房间，他们也不把我的要求记录下来，长时间置之不理。我投诉时，他们就表示道歉，给出的借口是客房全都订出去了。但是我看到比我晚来的客人住进了那个我想入住的房间。我投诉时，他们对此从未给出合理的解释。我入住的房间服务订单经常搞错，要花费很长时间才能送到，那时我已入睡了。不要跟我提叫醒电话的事情。
好恶 我从来不喜欢隔壁那些人。	强烈的情绪 如果那些爱管闲事的邻居再过问我们的事情，我就要大发雷霆了。他们是我见过的最不知羞耻的人。我宁肯把牙都拔掉，也不愿意和他们多待一分钟。

寻找情绪触点线索

除了开口回答外，被采访客户的肢体语言和一般举止也能体现出重要的情绪触点线索。他们的坐姿、动作、说话方式、眼睛往哪里看，均有助于将他们的回答同情绪触点区分开来。直接的目光接触，改变的说话声音，放松的坐姿和冷静的行为举止都是客户在回答问题时的典型表现。然而，当他们开始表现出情绪触点时，身体语言和一般举止也开始发生变化。下面这张表展示了一些发现积极与消极情绪触点的具体实例。

消极情绪触点	积极情绪触点
身体往椅子后面靠。	身体向前靠向采访者。
轻敲手指或两手指尖相触。	使用生动的手势。
两臂交叉在胸前。	向倾听者靠近。
环视室内。	高度关注另一个人。
同他人目光接触时表现犹豫。	直接目光接触。
说话时缺乏热情。	说话时很有热情。
说话时声音单调。	说话时声调多有变化。

情绪与逻辑

客户经常根据情绪而不是逻辑开始行动，因此最好的数据也不一定能体现出他们会做出何种反应。以下讲述的每一个案例均表明：只有当采访者越过真实而肤浅的回答去揭示真正的情绪触点时，才能获悉顾客行动的真相，探清事情原委。

案例 1：当恐怖压倒了可能的选择

1997 年，一位风险投资家考虑建立一个网上虚拟广告公司，设想以方便快捷的形式向预算不足、员工有限的各类公司提供优质广告宣传服务。网上广告公司定位为提供高效总包服务，所有业务一点鼠标便可完成。目标市场是那些销售额在 500 万至 5000 万美元的各类公司。为了评估这一类公司究竟对网上虚拟广告公司有多大兴趣，特地开展了一次情绪触点研究。在研究过程中采访了上述各类公司里负责广告和附带材料的员工，以了解他们对这种新型服务的看法以及他们利用这种新型服务的动机。