用户战略

转型焦虑的终极解决方案

Users, Not Customers

Who Really Determines the Success of Your Business

[美]亚伦·夏皮罗◎著　潘晓璐◎译

一剂传统企业互联网焦虑的解药
一场刻不容缓的生死战略转型

● 张瑞敏 / 周鸿祎 ●　两代顶级企业家联袂推荐

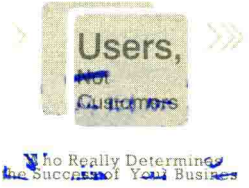
中信出版社 CHINA CITIC PRESS

需要全本请访问 www.ertongbook.com

用户战略

转型焦虑的终极解决方案

[美]亚伦·夏皮罗◎著　潘晓璐◎译



中信出版社·CHINACITICPRESS·北京·

图书在版编目（CIP）数据

用户战略：转型焦虑的终极解决方案 /（美）夏皮罗著；潘晓璐译 .—北京：中信出版社，2014.5
书名原文：Users, Not Customers:Who Really Determines the Success of Your Business
ISBN 978–7–5086–4520–9
Ⅰ. ①用… Ⅱ. ①夏… ②潘… Ⅲ. ①企业管理－销售管理－研究 Ⅳ. ①F274
中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第 060387 号

Users, Not Customers by Aaron Shapiro
Copyright © Aaron Shapiro, 2011
Simplified Chinese edition copyright © 2014 by China CITIC Press
All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.
本书仅限于中国大陆地区发行销售

用户战略——转型焦虑的终极解决方案

著　　者：[美] 亚伦 · 夏皮罗
译　　者：潘晓璐
策划推广：中信出版社（China CITIC Press）
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）
（CITIC Publishing Group）
承 印 者：北京通州皇家印刷厂

开　　本：787mm × 1092mm　1/16　　印　　张：16　　字　　数：168 千字
版　　次：2014 年 5 月第 1 版　　印　　次：2014 年 5 月第 1 次印刷
京权图字：01–2011–7705　　广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号
书　　号：ISBN 978–7–5086–4520–9/F · 3167
定　　价：55.00 元

版权所有 · 侵权必究
凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。
服务热线：010–84849555　　服务传真：010–84849000
投稿邮箱：author@citicpub.com

用户至上
互联网时代必需的战略转型

妻子爱喝塞尔脱兹天然气泡矿泉水。水里有气泡，我实难下咽，可她偏偏只喝这种泡泡水。那就给她买台苏打水机吧。于是，一天下午，路过威廉姆斯-索诺玛商场时，我便顺道进去逛了逛。东瞅瞅，西望望，终于发现货架上摆着一台苏打水起泡机，标价 150 美元。可不便宜啊。拿这些钱，我能买 150 瓶赛尔脱兹，满满地囤它一橱子呢。还是货比三家吧。

我打开了iPhone（苹果手机）的条码扫描应用程序，扫了一下这台机器的条码，搜索其他零售商的要价。结果显示，Bed Bath & Beyond家居公司的同款产品仅售 100 美元。耶！节省 50 大洋！我挥手招来一名营业员，给她瞧了瞧我的搜索发现。可是，人家不同意按这个价格卖给我。

就这样，在曼哈顿上东区高租金地段的威廉姆斯-索诺玛商场里，通过手机上网，我订购了一台Bed Bath & Beyond家居公司的苏打水起泡机。

威廉姆斯-索诺玛们，赶快醒醒吧。倘若他日，人人皆如我这般购物，公司若不改变路数，就只能被踢出局。

20年前，刺激人们消费的，不过是些电视广告，当地市镇中心或者附近购物中心一些不错的商场，产品的品牌，还有价格。所谓货比三家，无外乎就是从一家店逛到另一家，抑或翻着电话簿，给零售商挨个儿打电话罢了。如今，许多公司仍然在这种古旧过时的商业环境中发展着。

短短一代人的时间里，我们就目睹了一系列翻天覆地的变化。数字技术扑面而来，席卷各行各业，鲜有人或行业能够岿然于这种潮流之外。

时下，人们通常是通过电子邮件或者网络社区结识。彼此之间先通个电话，或者碰个面，之后的联系就靠数字技术来牵线了，要么电邮或短信，要么通过Facebook（脸谱网）。预计三年后，发送文字信息的频率要赶超手机通话。我们要了解各个公司，方法亦是如此。找工作时，登录Monster这类招聘信息网站或是Indeed等招聘信息搜索引擎，机会也许就翩然而至了。还可以把简历存在职业社交网站LinkedIn（邻客音）里，因为招聘人员会去那儿寻觅人才。想购物了，有谷歌帮忙推荐商品，例如团购网Groupon会发邮件，提醒我们最近在力促哪些新商品，还可以在The Find这类商品对比网上，淘到好宝贝。今日的美国，41%的非电子零售业务始于网络信息搜索，7%的零售业务为网上交易。2010年，这两类交易撑起了零售市场的半边天，创下1.2万亿美元的数字驱动消费额。我们现已步入一个崭新的经济时代，在这种背景下，大多数的买卖都得始于数字应用，再没有什么非电子商务可言了，因为所有的商业活动，统统离不开数字技术。

除了影响人们的社会生活、求职和消费行为以外，数字技术还大大提高了我们的信息检索能力。想要涉猎天下新闻，只需打开邮箱、Twitter（推

需要全本请访问 www.ertongbook.com

特网）或其他各种网站和应用程序；想要知晓天气状况，给桌面装一个微件，或者启动手机“天气频道”应用程序即可搞定。有了数字技术，我们可以认清自己的地理方位，明确行动路线；有了数字技术，我们可以测量身体的热量，可以读书，检查存款账单，保留购物清单，还可以听收音机。在计算机和智能手机的簇拥下，我们的日常工作往往要依赖数字服务和数字产品来完成。一般来说，我仅一天就会用到不下 100 个网站和应用程序，还有至少 25 家不同公司的数字服务。

公司必须要与时俱进，否则，电路城、宝丽来或百视达的悲剧便可能再次上演。这些公司，拜数字技术所赐，有的关门大吉，有的纵然营业，却再无昨日雄风。

我经营的一家数字营销和设计公司HUGE，就主要致力于研究这些问题，探索应如何应对这种商业的新气象。我们的客户咨询的问题五花八门，例如新的网站、移动应用程序、社会传媒等，但实际上，这些都可归为同一内容，即数字变革。客户希望改进公司，使之在新的经济环境中充分竞争，希望我们能伸出援手，助其转型。因而，在HUGE的工作过程中，我和同事有幸能对多个行业蓝筹股公司的内部工作展开研究。我们帮客户公司制定正确的策略、组织结构和商务程序，使其在数字驱动的市场上保有竞争力。回首多年来与客户公司的亲密接触，令我备感吃惊的是，纵使公司或组织的规模千差万别，其所面临的问题以及行之有效的解决措施，却有着惊人的相似之处。为了检验我们在该领域的观察结果是否正确，我们着手进行了一项定量研究，以解答这样一个问题：在当今以数字技术应用为核心的商业环境中，成功的要素有哪些？

研究第一步，确定一大批企业作为研究对象，从中筛选出能够积极有

效地应用数字技术且应用能力日益强化的公司，我称其为“数字技术应用领军团”。这样的公司就从美国“《财富》世界 1 000 强”中来物色。我们也意识到，对比企业间的数字应用情况时，若拿一家石化公司和eBay网购公司做比较，这样的研究既不公平，也不准确。鉴于此，我们选取了 19 个行业部门，每个行业部门的前 20 强即为研究对象。

我们系统研究了每家公司 60 余处的数字应用痕迹，测量了整套商业活动中（包括产品销售、市场营销、客户服务、人力资源，以及公司的核心产品和服务）数字应用的有效度。基于这些统计数据，生成一个数字应用综合能力排行榜（前 100 名）。每个行业部门中名列前茅的公司即入选“数字技术应用领军团”，这些公司在数字环境中的表现普遍比同行更胜一筹。

2011 年，荣登“数字技术应用领军团”榜单的企业如下：

亚马逊公司	惠普公司	西南航空公司
美国运通公司	家得宝公司	史泰博公司
苹果公司	IBM 公司	塔吉特公司
百思买公司	捷蓝航空公司	沃尔玛公司
戴尔公司	梅西百货公司	《华盛顿邮报》公司[①]
联邦快递公司	微软公司	富国银行
谷歌公司	西尔斯控股公司	

下一步研究的是这些领先企业的组织结构、管理模式和策略。我们希望弄清楚，到底是什么因素决定了数字应用效果的好与坏，决定了公司的

① 《华盛顿邮报》公司现已更名为格雷厄姆控股公司。

成与败。我们不仅想知道这些公司是如何将数字技术应用到组织和管理方面的，还想了解数字技术是如何融进产品销售、客服、产品发展、市场营销等公司活动的各方各面。“数字技术应用领军团”的调研结果，为我之前在咨询过程中所做的猜测提供了必要而精准的支撑。我的猜测就是：新经济模式下，成绩最为斐然的企业，都会极其重视通过数字途径与之互动的群体的需求和利益，这些群体，就是公司的用户。真正引领市场的企业，将用户需求奉为至上。让用户开心满怀，客户便会随之而来，发展用户群，也就会拓宽客户群。

用户很重要

用户可能会是客户、公司员工、求职者、商机提供方、商务伙伴，或者其他通过数字媒介和技术同公司进行联络的人。这些数字途径包括：局域网、手机应用程序、网上求职申请表、网站、客户关系管理软件、Facebook、Twitter，以及其他在公司的内外工作中与数字痕迹相关的因素。简言之，“用户”的定义为：通过数字媒介和技术与企业发生关联的人。

用户类型不一而足，每人都怀揣各自的利益和目的，都渴望数字工具能够助其一臂之力。这些工具包括数据库管理程序，帮你方便地识别哪些主意是可行的，还包括手机的应用程序，你何时喂的孩子，都能帮你详细记录下来。

对于既是用户又是客户的人而言，情况同样如此。他们使用数字媒介和技术选购称心如意的商品，比起挤在人头攒动的购物商场，这种购物体验更显高明。想要深入了解产品，可以上网查看用户评价和专业评价，或



图 1　用户 vs 客户

者在社交网站上进行咨询。在网上，可以比较来自天南海北的卖家的要价，物色完毕，不动声色地点击按钮，购买成功（这一操作甚至可以在手机上完成）。商业入门课告诉我们，“顾客就是上帝”，“顾客总是正确的”。这里的顾客和通过数字途径购物的顾客是截然不同的。如今，必须以全新的思维来看待客户，将其视为用户的一部分，视为通过数字技术同公司进行互动的形形色色的人群的一部分。这些人，都希望数字技术可以让生活变得更加简单、更加美好。

成功的密匙，就是要关注这一广阔的用户群。做到这点，客户自然会纷至沓来。托社交媒体的福，博客写手和朋友圈能集结浩浩荡荡的民意，从而塑造品牌，引导销售。公司员工、商务伙伴，还有有可能会加入公司

的新员工，也是对公司绩效颇具影响力的用户，也可以影响品牌，引导销售。同与公司有业务往来的其他人相比，用户与公司的关系要显得更为紧密，对公司更具影响力。如需以数字来证明这一观点，对比一下公司的用户与客户数目就会发现，前者往往高居上风。所以，如果只是一味取悦掏腰包的人，到手的果子就会不翼而飞。

用户喜欢简单

如何吸引用户、与之互动，并保持长期关系呢？那就满足他们的共同愿望吧，一切从简。仅此而已。技术的使用无处不在，查看体育赛事比分、给朋友发邮件、看视频、选购鞋子等，无一离得开技术。客户通过数字技术同公司互动时，希望整个过程简简单单，不费吹灰之力即可搞定，因为他只想做成自己打算做的事情，不想牵扯到别的。他可不想浪费时间去琢磨网站是怎样运作的，下一步该点击哪里，一秒也不愿意耽搁。他希望一切都能清清朗朗，明明白白。你的公司网站若做不到这点，就会没有人气。

从HUGE对用户习惯所做的海量调研来看，这种情况屡见不鲜。人们觉得某个技术使用困难或对该技术困惑不解的话，并不会怪罪发明该数字产品的公司，而是会自责，沮丧着脸，感觉自己是大菜鸟，连怎么用的都搞不懂。自己嫌自己笨，这滋味儿可不好受，于是，人们便会抗拒整个过程，关掉该应用程序和网站，不再看第二眼。

对公司而言，让机遇失而复得，实属不易，因此，便捷的数字技术起着举足轻重的作用。公司必须不惜时间，忖度如何增强易用性，即数字产

品使用的便捷度以及用户对其使用过程的满意度。理想的用户体验应该是这样的：用到的任何技术，无须指导，无须学习，自己的需求即可得到满足。对所有的公司而言，易用性以及公司能够保持高水平易用性的能力，是成功的关键。

用户至上型公司

由于用户发挥着极其重要的作用，一种促进商务绩效的新模式公司便应运而生，我称其为“用户至上型公司”。今天，最为成功的公司都是围绕用户做生意，尽力让用户满意。于是，用户成了拓展客户群以及推动整个公司向前迈进的动力。这种用户至上的经商之道可以影响到公司的方方面面：如何做销售、如何拓展市场、如何管理组织结构等。的确，它可以影响到公司运作的方方面面。

通过对“数字技术应用领军团”的调查，以及HUGE同客户间的合作，我整理出了一个用户至上型公司运作的综合管理框架。

任何公司都有两种运作方式：内部驱动型和外部触点型。前者用于公司的整体运作，后者指公司如何同外界相接触。对于用户至上型公司而言，用户是其所有外部触点的中心，是公司关注的焦点。内部驱动的目的就是要扩大外部触点的范围，从而推动公司发展。我们来看看，内部驱动力的各个方面在该框架中是如何运作的：

用户中心型管理：这种管理理念和方法是把用户放在所有决策制定的优先地位。管理者通过研究，运用市场眼光，促进公司

需要全本请访问 www.ertongbook.com

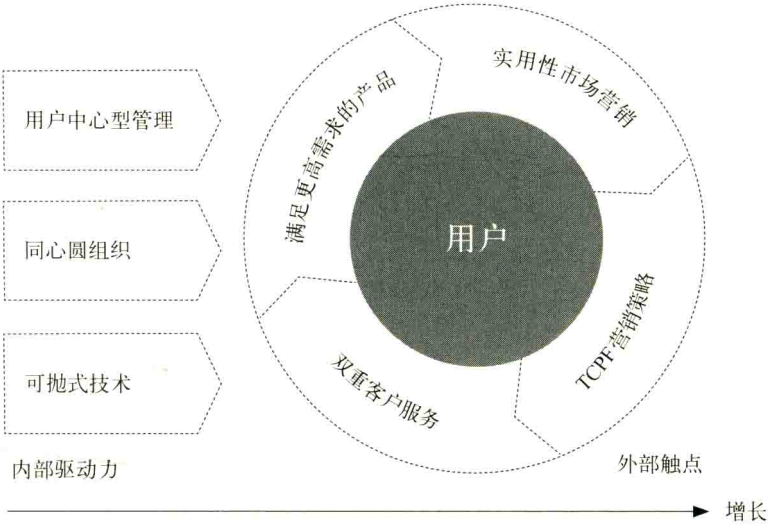


图2　用户至上型公司

和利益攸关方之间通过数字途径顺利互动。他们可以预见用户的需求，并予以满足。这种理念的形成，离不开一类人才，正是有了他们，数字技术才得以有效运用。这些人中有部分是具有远见卓识的实用主义者，既拥有打造出色的数字技术应用体验的头脑，又能把公司进一步凝聚在一起，具备做事的实用主义精神。人人嘴里都可蹦出一堆锦囊妙计，不过，把用户摆在第一位的管理者所宣扬的，只是他认为切实可行的那一招。

同心圆组织：通常，公司都会长期缺乏数字人才以及其他各个层次的技术人才。为克服这一人才障碍，经营妥善的公司都会采取同心圆的组织方法，即组建一支集中化的小团体开发基础架构，让众多非技术员工能够使用数字技术，完成公司目标。这种基础架构也能够对公司外部用户的使用行为起到规范的作用。像

Facebook、Twitter和YouTube视频分享网站这样完全依仗数字技术运作的公司，其成功的产品都是以此种方式得到开发和维系的。数百万人便捷交流的行为，尽在一小支智囊团的掌控之中。

可抛式技术：网络发展突飞猛进，公司必须要寻求对内和对外的数字技术，该技术在使用、发展以及更替方面都要力求简单方便。可抛式技术使得技术应用更具灵活性，这样一来，公司就可以省去大量的财力物力，避免出现急剧变动的情况。

在用户中心型管理、同心圆组织，以及可抛式技术三者的护航下，用户至上型战略中的外部触点出现任何情况，公司都可以更有成效地进行处理。外部触点是公司外部的人同公司进行互动的渠道。在用户至上型战略的背景下，我们发现了外部触点几种独特的运作模式：

满足更高需求的产品：用户的实际需要往往超出产品本身具有的功用。牙膏、尿布、浓缩咖啡、信用卡等产品的出现，渐渐提高了人们的生活质量，不过，用户至上型的公司希望可以满足用户更高的要求。做到这点，公司不单单要对自己的品牌做出大力承诺，更要将数字服务与产品相结合，提供数字和模拟服务，对客户而言，这比单独的实物产品更有价值。在我看来，这样的公司意识到了用户有着更高的要求。通过这种途径，公司同用户和客户间可以产生更大的共鸣，公司也能在网络市场中参与竞争，对抗商品化带来的巨大压力。

实用性市场营销：用户不希望受到不相干且无用的市场营销信息的影响。鉴于此，打造用户至上型的公司，应该以有益于用

户的方式进行自我营销。树立品牌意识、促进销售，并非依靠传统的广告途径，而是要开发与品牌相关的项目，帮助用户完成手边的工作。

TCPF 营销策略：用户在决定何时何地购买产品的时候，会权衡四个要素：信誉（trust）、便利度（convenience）、价格（price）和趣味性（fun）（提取英文首字母，简称为TCPF）。每个人对这四个要素的重视程度各不相同。用户至上型公司回应这一挑战的方式就是：抓好四要素，满足目标用户的特殊需求。

双重客户服务：谈到客服，多数用户都希望可以获得最为周到全面的自助服务。该需求不能得到满足时，用户也希望能够获得极高水平的人工客服。这两种截然不同的需求意味着，用户至上型公司必须双管齐下，让用户满意。这要求听起来也许很高，但是值得一做。出色的客服可以成为有力的市场营销手段，因为人们会给公司好评，好评又会一传十、十传百。要是客服表现糟糕，那么公司同大众的关系就会迅速坠入深渊。

软件层

如果上述七要素能同步纳用，那么，用户至上型公司就像裹了层软件，通过这一软件层，公司几乎可以同所有的用户打交道。

用户对公司和产品的期待只增不减，所以，公司需要对这一软件层保持密切的监察。公司若是更新或改进了与用户的沟通方式，给用户提供了更多的便利，用户就会觉得还可以对公司期待更多，就会提出更多的要求。



图 3　软件层

我把现在 20 岁出头的年轻人称为“后数字人”，因为他们从来不知道在没有数字技术带来方便的情况下，生活会是什么样子。等到他们成为社会的中坚力量和决策者时，对软件层管理不善的公司就会面临被淘汰的风险。等到这一代人成长为家庭支柱，或经营公司的时候，无论是购买一本书，还是收购一家拥有数百万美元资产的公司，他们所青睐的产品和服务都将会来自水平一流、态度友好，且拥有使用便捷的软件层的公司。那些披着过时且无效的软件层的公司，会被他们即刻摒弃。

更直白地说，公司数字技术质量的重要性只会与日俱增。这种重要性将超过公司的实体销售力，超过公司在校园招聘会上的表现，超过执掌公司日程安排的秘书，超过公司接待员，超过传统市场营销和广告宣传。在某些情况下，数字技术的重要性已经超过了公司的实体经营策略，软件层

很快将成为公司跳动的心脏。

因此，用户至上型公司的管理者要兼顾两个方面：一个是已经得到重视的核心业务，另一个是软件层，它将公司的核心运营和用户联系在一起。无视软件层，就是无视用户；无视用户，做生意就有失败的危险。

软件层实际是多种技术的结合体，这些技术的操作方法都精简易懂。以HUGE为例。HUGE拥有一流的内部软件层，有了它，我工作时只需用到MacBook Air笔记本电脑和iPhone，无须其他。我没有文件柜，没有助理，也没有有线电话。我的日程表是电子版的，可供公司共享。实际上，办公室的每个人都可以获得彼此的日程表，这样在安排会议的时候，就不用浪费时间，反复核对修改了。员工之间的联络，绝大部分是通过短信或电子邮件。会议室是用来定期举办电话会议的，不过，几乎没有人使用自己桌上的电话。资料文档通过谷歌文档和类似的服务器可以共享。技术支持和会议室需求，以及工作时间表要在网上填写。可以说，数字技术管理着整个公司，有了它，我们就可以灵活地自我管理，同他人合作，节约时间，高效工作。外部互动也同样如此，同客户互动、吸收人才、同新的客户交流，全都通过数字途径。HUGE并非超现代的异类公司。发展软件层是必需的，如何创新并维护软件层，如何让软件层的发展跟上用户的期待，是公司面临的挑战。

美国的用户至上型公司

用户至上型公司和软件层的概念正在向传统行业渗透，渗透到行业和组织里令人最意想不到的地方。

表面看来，宝洁公司和谷歌公司是两码事。宝洁公司成立至今已有174年了，销售牙膏、肥皂、除臭剂、电池、洗涤用品、卫生纸，还有其他传统的家居用品。该公司的许多品牌都有着悠久的历史，像佳洁士、象牙、汰渍这些老字号，你的曾祖母肯定都用过。宝洁是世界最大的广告方，长久以来，其宣传策略已经成为业内规则的代表：在电视荧幕上，用30秒钟讲述能够勾起人回忆的故事。宝洁公司主要的客户不是个人，而是沃尔玛超市。不过，显而易见的是，宝洁公司及其品牌正在朝着实现全方位用户至上型的目标迈进。

宝洁推进用户至上型战略的努力，始于公司的一个承诺，即把客户摆在优先位置。在过去的10年里，宝洁公司开发了一些能够满足甚至超过用户需求的产品，从而逆转了收入下降的趋势。过去10年，宝洁任期最长的董事长雷富礼率领公司的口号是：消费者是老大。相应地，宝洁在市场研究上的投资无可匹敌。该公司同近100个国家的500多万人打交道，每年斥资4亿多美元用于增强消费者对该公司及产品的认识。不过，雷富礼不再掌舵后，宝洁公司再次陷入困境。现任董事长兼首席执行官鲍勃·麦克唐纳试图改善公司的状况，他所采用的方法就是大力提高公司在数字媒体方面的影响力。2010年，鲍勃在给股东的信中承诺，将宝洁公司打造成“世界最具数字动力的公司”。他希望将公司高度数字化，能够同消费者一对一地联系。换言之，他为公司明确了一个方向：将用户摆在优先位置。

卢卡斯·沃森在2008年到2011年5月担任宝洁公司高级数字营销主管期间，明确地率领公司践行“用户至上”这一原则。2009年，在美国互动广告局召开的会议上，他向众人说：“你们需要一个理想和一个想法。这个理想就是拥有一种使命感、一种目的感和一种之所以要存在的更为重要

需要全本请访问 www.ertongbook.com