

体验经济

The Experience Economy



哈佛商业
图书精选

(美) B·约瑟夫·派恩 著
詹姆斯·H·吉尔摩 著
夏业良 鲁炜 等译



机械工业出版社
China Machine Press

体验经济

(美) B·约瑟夫·派恩 詹姆斯·H·吉尔摩 著 / 夏业良 鲁炜 等译



MB A-83 / 15



哈佛商业
图书精选



机械工业出版社
China Machine Press

The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage

Copyright © 1999 by B. Joseph Pine II and James H. Gilmore

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback copyright © 2001
by China Machine Press/Huazhang Graphics, Inc.

Published by arrangement with Harvard Business School Press through
Arts & Licensing International, Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED

ISBN:0-87584-819-2(英文版书号)

本书中文简体字版由Harvard Business School Press 通过Arts &
Licensing International, Inc., USA授权机械工业出版社在全球独家出版发行,
未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分
版权所有,侵权必究

本书版权登记号: 图字: 01-2001-4071

图书在版编目(CIP)数据

体验经济 / (美) 派恩二世 (Joseph Pine II, B.), (美) 吉尔摩
(Gilmore, J.H.) 著; 夏业良等译. - 北京: 机械工业出版社, 2002.4

书名原文: The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a
Stage

ISBN 7-111-09986-9

I. 体… II. ①派…②吉…③夏… III. 经济学 - 体验 - 研究 IV.F0

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第013671号

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: 谢小梅 版式设计: 赵俊斌

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2002年5月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 16.75印张

定价: 28.00元(平装)

38.00元(精装)

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

作者介绍

约瑟夫·派恩 (B. Joseph Pine II)

詹姆斯·吉尔摩 (James H. Gilmore)

约瑟夫·派恩 (B. Joseph Pine II) 和詹姆斯·吉尔摩 (James H. Gilmore) 是位于俄亥俄奥罗拉的战略地平线LLP公司的共同创始人。该公司是一家思想创作室，致力于帮助商业企业构思和设计新的运作方式，以便对它们的经济提供物增加附加值。他们与管理层共同工作，以便抓住正在浮现的体验经济之本质，并且想像他们在其中的作用——无论是展示体验经济、指导转型，还是对任何经济提供物予以大规模顾客定制。派恩和吉尔摩经常在专业学会和贸易协会的各种会议以及私人企业中高级经理教育项目中演说和授课。他们已经就商业战略与创新写过许许多多的文章，他们经常合作署名，一起在诸如《哈佛商业评论》、《华尔街杂志》、《战略与领导》、《背景》、《成本管理杂志》、《首席信息执行官》和《首席执行官》等刊物上发表文章。派恩和吉尔摩还出现在“美洲早上好”、“ABC新闻”、“CNBC”上，照片出现在《美国商业杂志》上，他们的言论还经常被《福布斯》、《财富》、《商业周刊》和《纽约时报》、《商业2.0》、《信息周刊》和《今日美国》所引用。

派恩先生

撰写了曾获奖的著作《大规模顾客定制：商业竞争的新前沿》(波士顿：哈佛商学院出版社1993年出版)，他是宾州州立大学高级经理教育项目的教学负责人。他还是加州大学洛杉矶分校安德森管理研究生院高级经理教育项目的教师、IBM高级商学院的兼职教师，并且经常被邀请担任 MIT斯隆管理学院的客座讲师。在共同创办战略地平线LLP公司之前，派恩先生在IBM公司担任过诸多职务，并且对该公司在明尼苏达罗切斯特的分部获得马尔康姆·鲍尔德里奇国家质量奖有

所贡献，派恩先生毕业于MIT斯隆管理学院。

吉尔摩先生

在宝洁公司（P&G）开始其职业生涯，此后他在克利夫兰咨询合作公司和计算机科学公司从业达10年之久，领导了CSC咨询公司的过程创新实践。吉尔摩先生是爱德华·德·鲍诺博士的横向思维方法论的注册讲师，他还是创造性教育基金会和美国创造协会的成员。他还担任美国商会组织管理学院的教职，并且为盈利或非盈利的企业培育创新式思维而工作。吉尔摩先生毕业于宾州大学沃顿商学院。

目 录

作者介绍

序幕 赶快行动起来1

第1幕 欢迎进入体验经济7

第2幕 设定舞台33

第3幕 演出必须继续51

第4幕 让你也参与进来73

第5幕 体验更少的损失85

幕间休息 一种全新的体验99

第6幕 工作就是剧场107

第7幕 按照标准来表演127

第8幕 现在轮到你表演147

第9幕 顾客就是商品169

第10幕 寻找你在现实世界中的角色185

谢幕 意犹未尽203

注释207

鸣谢244

专文推介248

汪丁丁与派恩的通信255

译者后记260

序 幕

赶快行动起来

Step Right Up



积压过多，低价抛售！9折、8折、7折、6折，全场5折出售，买一赠一，一年无息贷款，保证市场最低价，跳楼大甩卖，凡此种种，概括为一句话，就是商品化。

本书提供了如何摆脱过于简单的价格竞争行为的方法。虽然顾客们对折让销售情有独钟，但是以低价格作为促销手段的商业企业正在逐步消亡。大规模生产产品和服务形成的规模经济促成了相应的成本节约和连续不断的价格下降，所以低价竞争策略在过去很多年里行之有效，的确，已有几十年之久。但是在一个又一个产业之中，该竞争机制不能够再保持企业价值的增长和企业的盈利。关于这一点，我们大家都知道，可是我们就此做了些什么呢？

我们是为那些寻求增加企业价值之新途径的人们而撰写此书的——我们充分意识到同类的书籍已经汗牛充栋，使企业老总和经理们目不暇接。我们不断尝试改进、改组、削减规模；我们也曾信奉基于时间的竞争和“一对一”式的未来；如今我们已经分散化、信息化、数字化，甚至是大规模定制化——也许是自我组织和乱中取胜。每一个着眼于未来竞争的企业，都在倡导客户中心论、客户驱动论、客户焦点论，客户这个，客户那个等等。所以天底下还有什么事情比这个更新鲜的呢？

新鲜之处在于：体验本身代表一种已经存在但先前并没有被清楚表述的经济产出类型。服务解释了商业企业创造了什么，而从服务中分离提取体验的做法则开辟了非同寻常的经济拓展的可能性——正如在面临工业基础衰退的情况下，将服务看做是独特而合法的产品创造了生机勃勃的经济基础——由此一个新的基础正在浮现。我们应当忽略信息是“新经济”的基础这一熟悉的大肆宣传，其实信息还不能构成新经济的基础，因为信息并不是一种经济提供物。正如我们的朋友约翰·佩里·巴罗喜欢说的那样：信息想要自由。只有当企业以信息服务的形式构建它时，换句话说，当企业提供信息类商品或者提供体验的信息时，信息才真正创造经济价值。是经济提供物而不是各种情报，构成了买卖交易的实质。

如第一幕所示，把体验视为一种独特的经济提供物提供了开启未来经济增长的钥匙。经济悲观论者杰瑞米·里夫金正确地指出，正如过去由于技术创新和劳动生产率的提高，企业需要更少的工厂工人来生产产品，及在此之前农场需要更少的农业工人来收获农产品那样，未来的商业企业将需要更少的工人提供服务。那些谴责减少农业和制造业中工作机会的人们断言，社会上提供的工作岗位总数将会很快地下降，这种看法是错误的。只要政府不对哪些是合适的经济提供物进行规定并加以提倡或保护，企业之间保持自由竞争，建立在新的经济提供物基础

之上的未来经济浪潮，将会提供创造更多财富和新工作岗位的充足机会。

认识到这一显著变动并且对此做出有效反应（二者都是需要的）的企业，将预先阻止商品化的力量，并且创造新的经济价值（这并不是说所有的公司都一定要利用体验来盈利，提供商品化产品的企业也可以赚钱，至少在上升周期中可以赚钱，但是要当心那些衰退期！）。在对那些已经成功地转换到体验经济的公司的研究中，我们得到了两个框架，第2幕和第3幕阐述如何使用这两个框架，来展现具有吸引力和令人信服的体验。对于还没有准备好直接这样做的企业来说，可以获得的第二条途径是，通过理解大规模定制而自动地把产品转换为服务，并且把服务转换为体验。大规模定制的内容在第4幕、第5幕中得到清楚的表述，信奉大规模定制的原则并由此帮助顾客在他们与您和您提供的产品之相互作用中经历较少的损失，是许多产品制造者和服务提供者进入体验经济时首先要做到的。

这一新经济还要求有新的工作模式。在任何企业中的每一个层次，员工们需要理解在体验经济中，每项业务都是一个舞台，因此工作就是剧场。这听起来似乎有些怪异，然而却是真实的。第6幕展示了这种情况，即无论何时，一个客户碰巧通过您毫无遮拦的业务舞台，员工们都是在演出，于是就引入了相关的表演技能。第7幕叙述了四种形式的剧院，并且使之对应于不同的应用对象。而第8幕则为舞台上的角色——设定了基本要求，而这些角色均是进入体验经济的企业所必须具备的。所有员工，从会议室中的高级经理，到第一线的工人，都能够在该幕中看到自己的角色更新。在人力资源和组织发展部门工作的员工，尤其应当认真细致地阅读该幕，以获得新经济变革所要求具备的洞察力。

当然并不是所有人都认同我们正在转向“体验经济”或者认为这种发展并不是一桩好事。想想拉斯维加斯吧！这是美国的“体验之都”（虽然奥兰多、洛杉矶、曼哈顿，甚至布兰森、密苏里，都会在任何民意投票表决中赢得它们自己应有的份额）。事实上，有关拉斯维加斯的几乎所有东西，从设在机场的投币老虎机，到与脱衣舞场相邻的赌场；从主题酒店、饭店到歌舞、马戏和魔术表演；从重新创造古罗马辉煌的集会式商场到游乐园、令人感到刺激和兴奋的赛马、录像厅及吸引20岁左右青少年孩子们的各种狂欢式的游戏项目，都是一种经过设计的体验。

当然，拉斯维加斯体验也存在着另一面：到处泛滥的酒精饮料、毒品、色情夜总会以及卖淫现象。不幸的是，正如其他消遣娱乐一样，这些负面的东西也都是体验经济的一个组成部分。诚然，当我们转入这一新经济时，由于肉欲体验获得之便利和诱惑性的展示，有些人（或许是更多的人）做出不明智或者不道德的选择。上面所提及的大部分体验，虽然具有吸引力并能使人记忆深刻，但显然是

不太光彩的。再者，许多人有理由反对迪斯尼乐园人为的矫揉造作、各种动感景观的模拟性质以及互联网以技术为中心的冷漠和疏远。（虽然这些“人造的”体验在某种程度上被一连串的真实体验所平衡和弥补。这些真实的体验包括在黄石国家公园露营、沿着大峡谷骑驴而下、在科罗拉多河上乘着爱斯基摩独木舟顺流而行，以及更为时尚的一大批诸如旱冰式滑板、滑雪板、空中冲浪一类的“极限运动”。）

尽管历次经济变迁均给工作条件、健康、预期寿命以及生活水准等方面带来很大的改善，但是这些变迁并非没有它们的错位和负面影响，对于这一点，在从服务经济向体验经济的转变过程中应该也不例外。上面提及的所有问题都是真实存在而值得商榷的问题。但是非常清楚的是，我们不能从已经围绕我们的体验经济中退却。无论是值得称赞的，还是有害的；是崇高的，还是腐朽的；是天然的，还是人造的——这些都需要我们在共同创造这一新经济形态时做出选择。

谴责历次经济转变的人们，即那些在两个世纪以前谴责工业革命和那些在过去20年里谴责服务经济的人，并不能够阻止经济提供物的价值升级的发展进程。因此，我们相信不应将伦理方面的强调放在商业是否应当转变到提供体验产品上。如果整个社会都在寻求持续的经济繁荣，就必须展示体验，以便为经济增添足够的价值，创造足够的就业机会（产品与服务已经不再是足够的形态）。为此，伦理方面的强调必须转置于应该展示何种体验之上。

像其他人一样，企业的经理们最终必须关心人类的终极目标。这就是我们在第9幕和第10幕里所要集中讨论的内容，也就是当体验达到商品化和第5个，也是最后一个经济提供物——转型——走到前台时，我们对商业世界所进行的探索。你不会错过这最后两幕和谢幕，因为无论您的企业今天是什么样的，都会对它具有深远的涵义。当我们确信自己在恰当的时机做正确的事情的时候，我们为什么要从我们所倡导的信念中退却呢？

我们希望所有读者都能从本书中发现对下面问题的清晰而富有吸引力的表述，即企业所面临的战略选择的新的竞争前景。但是我们更加希望您能够亲自找到这些工具，以开始展示具有吸引力的体验，并且为您的客户去实现具有关键意义的转型——无论是现在还是未来。

1998年12月

第 1 幕

欢迎进入体验经济

Welcome to the Experience Economy



“商品化”，没有一家公司想把这一词汇应用到它的产品或服务上去，只要一提及商品化就会使高级经理和企业家从上到下产生不寒而栗的感觉。差别消失了，毛利跌落到谷底，而顾客们总是一味在价格的基础上购买。价格、价格、还是价格！真让人腻烦！

然而，让我们来看一种真实的产品：咖啡豆。通常收获咖啡豆或者在期货市场上买卖咖啡豆的公司所接受的价格(在写作本书时的行情)大约是每磅1美元多一点，这大致可换算为5~25美分一杯（取决于品牌以及包装分量的大小）。如果是在一个一般性的小餐馆、街头咖啡店或者杂货酒吧（bodega）里煮咖啡豆，那么这一服务就要卖到0.5~1美元一杯了。

因此，具体价格取决于咖啡在何处或何种行业出售，咖啡可以是三种经济提供物中的任何一种——产品、商品或服务，不同的提供物，顾客为之付出截然不同的价位。如果在一家五星级酒店或者蒸汽加压咖啡店（espresso bar）里提供的同样咖啡，顾客会非常乐意支付2~5美元一杯的价格，因为，在那一场景中，无论是点单、冲煮，还是每一杯的细细品味，均溶入了一种提升的格调或者剧院的氛围。上升到这种第4层次价值（见图1-1）的生意，旨在为消费者提供不同的体验，而不是单纯销售咖啡，通过使最初商品提高两个层次，增加了它的价值（从而提高其价格）。

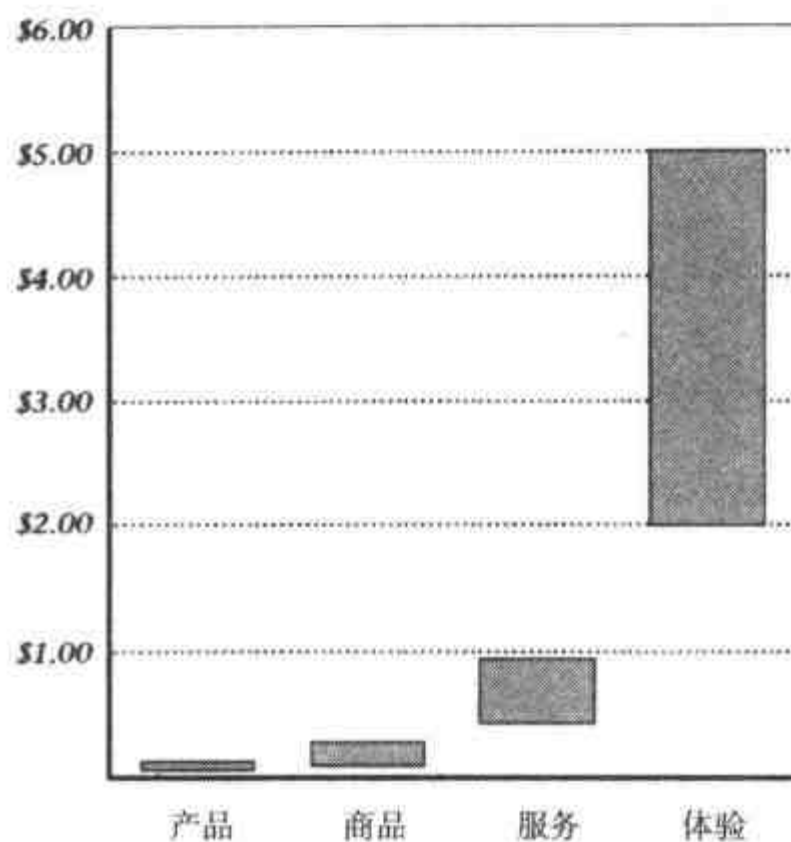


图1-1 咖啡提供物的价格

不妨进一步举例说明。在刚刚抵达意大利威尼斯时，一位朋友询问他下榻之

酒店的门童，他和自己的太太在哪里可以品尝到该城最好的咖啡，他们被毫不犹豫地引到位于圣马克广场的弗劳里安咖啡店（Cafe Florian）。不一会这两位客人就在威尼斯早晨清新的空气下啜饮起蒸汽加压咖啡，完全沉浸在旧世界古城最为壮观的景色和喧闹之中。一个多小时之后，我们的朋友接到咖啡账单，发现这一体验的花费超过15美元一杯。“这咖啡真值这么多钱吗？”我们问道。“绝对值！”意犹未尽的他们恳切而愉快地答道。

一种新的价值源泉

体验是第4种经济提供物，它从服务中分离出来，就像服务曾经从商品中分离出来那样，但是体验是一种迄今为止尚未得到广泛认识的经济提供物。体验自始至终地环绕着我们，而顾客、商人和经济学家把它们归并到服务业，与干洗服务、汽车修理、批发分销和电话接入混在一起。当某人要购买一种服务时，他购买的是一组按自己的要求实施的非物质形态的活动。但是当他购买一种体验时，他是在花费时间享受某一企业所提供的一系列值得记忆的事件——就像在戏剧演出中那样——使他身临其境。

体验一直是消遣娱乐的中心所在，从戏剧和音乐会，到电影和电视节目都是如此。但是在过去的几十年里，消遣娱乐的选择数量爆炸性地扩展，从而产生出许多新的体验。我们可以追溯到一个人以及他所创立的企业——沃尔特·迪斯尼，他通过不断把新层次的体验效应附加到卡通片（他革新了同期录音、彩色片和三维立体背景、立体声音响、模拟音响效果等等）中，从而得以声名大振。

在此之后，他在1955年通过在加利福尼亚州开设迪斯尼乐园——一个生动而令人沉浸的卡通世界，使他的事业达到巅峰状态。在1966年辞世之前，迪斯尼还憧憬规划了1971年在佛罗里达州开放的沃尔特·迪斯尼世界。迪斯尼并不是在创立另一个娱乐公园，而是在创造世界上第一个主题公园，该类公园使客人们（从来不是“顾客”或者“客户”）流连忘返的不仅是消遣，而是参与一系列尚未展开的故事之中。

体验与服务的差别 就好像服务与商品的 差别

对于每一位客人来说，演员表中的成员（从来不是“雇员”）演出了一个（具有）完整的视觉、听觉、味觉、嗅觉和触觉的作品，以创造一种无与伦比的体验。今天，沃尔特·迪斯尼公司继承其初创者的精神，不断地“设想”出新的提供物，从而使其体验专长得以实现。这些提供物包括从迪斯尼学院到迪斯尼俱乐部演出

中心，从百老汇表演到迪斯尼航行线路，并且以其自己的“加勒比岛屿”完整地再现其整体魅力。

迪斯尼曾经是惟一的主题公园所有者，现在它所面临的是该行业每一业务主线上具有20个以上竞争对手的局面，这些业务既包括传统性的，也包括实验性的。新的技术鼓励体验的全新种类，比如说相互作用的游戏、万维网址、“以动画为基础的吸引物”、三维电影和虚拟现实。目前，对于更为强大的加工能力的需求，使得更为投入的体验牵动着对于电脑行业商品和服务的需求。在1996年11月Comdex电脑展示上的一次演讲中，英特尔的董事长安德鲁·葛洛夫宣称：“我们需要比简单地制造和销售个人电脑（即商品）更为深入的方式来审视我们的业务，我们的业务是信息（即服务）的传递以及与生活现实一致的相互作用的体验”。其所言极是。

许多传统的服务行业，现在都在与这些新体验竞争同一笔金钱，并且它们自己正在变得更加富于体验性。在诸如“硬岩石餐厅”（Hard Rock Cafe）、“星球好莱坞”（Planet Hollywood）、“跳水”（Dive）和“布巴古姆普虾食公司”（Bubba Gump Shrimp Co.）一类的主题饭店中，食品被作为该产业中广为人知的“消遣娱乐”体验的道具而发挥重要作用。还有诸如“FAO施瓦兹”、“乔丹的家具”和“耐克城”一类的商店，通过有趣的活动和促销事件（有时被称为“采购消遣娱乐”或者“消遣娱乐化”）来吸引消费者。

但这并不意味着体验单独依赖于消遣娱乐，消遣娱乐只是体验的一个方面。无论企业何时吸引消费者，与他们建立一种个性化、值得记忆的联系，它们事实上都是在展示一种体验。许多餐饮体验与消遣娱乐或者那些作为经济支持者的名流显贵关系并不大，而与喜剧、艺术、建筑、历史或者自然相伴随的餐饮有更为接近的关系，比如说“庞普鸭”和“环境”、“铍”、“雪杉俱乐部”、“子午时分”和“热带雨林咖啡厅”等等，²在上述的每一个地方，食品服务在吸引消费者的更大感官盛宴的层面上提供了一个舞台。

英国航空公司的前任董事会主席克林·马歇尔先生说过，“产品意识”错误地认为“一个企业仅仅完成一种功能——对于我们航空业来说，就是以最小的代价把乘客从A地送到B地”。他接下来说道，英国航空公司的做法是：“跨越业务工作的局限性，以提供体验作为竞争的基础”。³英国航空公司将基本服务（施行本身）作为推广特色体验的舞台，提供了一种让客人从长途旅行中不可避免的紧张和忧虑状态下舒缓出来的特色服务。

即使是最简单的事情也可以成为让人难以忘怀的体验。芝加哥标准停车场在

奥海尔机场的每一层车库上设置了具有标志性特色的音乐，并且在墙上装饰有当

企业提供一种让客户身在其中并且难以忘怀的体验

地体育明星的画像——这层是“芝加哥公牛”，那层是“芝加哥白袜子”（芝加哥职业棒球队。——编者注）等等，就像一位芝加哥当地人说的那样：“你永远也忘不了在那儿停车时的感觉。”

我们再来看一家百货商店，南加利福尼亚州的比斯托美食家——特别食品店，就成功地将购物这种常常被视为家庭负担的事情变为一种兴趣盎然的活动。这家高级连锁店就像经营剧院一样地经营自己的百货店，根据商店杂志的评论，“这儿有悦耳的音乐、活泼的娱乐节目、独特的景致、免费的点心、剧场般的音响效果、客串的明星和全体顾客的参与”。⁴

俄亥俄州阿克伦的西点市场，用鲜花装饰着走廊，名家名画装饰着休息室，货架间萦绕着古典音乐。它的主人鲁塞尔·贝隆是这样评述的：“这儿是我们的销售舞台，天花板的高度、亮度和色彩共同为我们创造了一个剧场般的购物环境。”⁵

消费者并不只是体验经济中的惟一受益者。商业活动由不同的参与成员组成，因此在商业活动之间也可以是展示体验的舞台。明尼苏达州明尼阿波利斯的一家电脑安装维修公司将自己命名为“吉克纵队”。他们的服务人员穿着白色的衬衫，打着黑领带，拎着黑色的皮箱，驾驶着老爷车四处巡游服务，把平凡的工作变成一种令客户难忘的经历。

类似地，很多公司邀请剧团进行演出，使得很普通的会议显得不同寻常。（一个例子就是明尼阿波利斯的人格互动公司所展示的排演好的情景剧，它唤起观众油然而生的感觉，并且在实时互动时展示电脑生成的角色。）⁶企业之间的销售人员越来越注意销售的地点和方式，例如1996年硅图片公司就是在加利福尼亚州视觉山脉的总部开办了他们的虚拟现实中心，这个中心能让客户和工程师一起与实时的和三维的产品进行互动。参加者们可以观看、触摸，甚至可以驾驶、开动和放飞多种模型。

有价值的区分

上面提到的例子，从消费者到商业主顾，从主题餐厅到计算机维修服务，仅仅初步体现了在美国以及其他发达国家中新兴的体验经济之优越性。他们是发展体验经济的先驱。

为什么要在现在这样一个阶段来发展体验经济呢？答案就是，一方面因为技

术的高速发展，增加了如此之多的体验；另一方面，因为竞争的程度越来越激烈，驱使着商家们不断追求独特卖点。但是最有力的原因在于经济价值的本身，以及它趋向进步的本性——从产品到商品再到服务。当然，体验经济迅速发展的另一个原因就是不断增加的投入。

经济学家蒂博尔·西托夫斯基指出：“看起来，人们对增加投入的反应就像增加节日宴会的频率。人们总是增加在他们认为有意义的节日和宴会上所邀请的客人数目，并且作为一种惯例，比如星期天的晚宴，一样沿用下来。”⁷ 我们对于体验经济的投入也是一样的，我们到更具体验意义的餐馆去享用宴会，甚至饮用更多更具“节日”意义的咖啡。

就像表1-1总结的那样，各种经济供给物从根本上有所不同，其中恰恰包括各种经济供给物的内涵。这些区别昭示了每一种新的经济供给物与其所替代的上一个供给物相比，是如何创造出更大价值的。有一些企业家总是宣称自己的公司在“进行着产品的经营”，但实际上这并不是纯粹的产品经营。

表1-1 经济形态区分

经济提供物	产 品	商 品	服 务	体 验
经济	农业	工业	服务	体验
经济功能	采掘提炼	制造	传递	舞台展示
提供物的性质	可替换的	有形的	无形的	难忘的
关键属性	自然的	标准化的	定制的	个性化的
供给方法	大批储存	生产后库存	按需求传递	在一段时期之后披露
卖方	贸易商	制造商	提供者	展示者
买方	市场	用户	客户	客人
需求要素	特点	特色	利益	突出感受

之所以出现这种现象，一定程度上是因为他们没有认识到具有更高价值的提供物与单纯的商品之间的区别，从而导致了这种自给自足的产品经营方式。（如果一个分析家或者评论家指出你所经营的是产品，但实际上您认为不是，您可能就会被激怒。从另一方面看，您应该开始着手改进经营方式以获得更高的价值了。）如果您担心自己的经营方式会落伍，请看下面列出的简单描述。如果您认为自己的商品永远也不会落伍，那么您至少应该再考虑一下。因为一种高高在上的态度将会导致巨大的失败（在价格上）。

产品

真实的产品是从自然界发掘和提炼出来的材料，比如说动物、矿物、蔬菜等。

人们在土地上饲养它们、挖掘它们或者在土地上培植它们。在屠宰、开采或者收割产品之后，企业一般进行加工或者提炼以达到某种产品特性，然后在运到市场出售之前大批量地进行储藏。

根据定义，产品是可以替换的，它们是天然性的。因为产品不能被细分，产品的交易者主要将它们出售到没有名称的市场中去，在那些地方，有些企业以供求关系简单决定的价格进行购买（企业当然是提供产品分类的分级标准的，比如不同种类的咖啡豆或者不同等级的油，但是在每一等级之内，产品是可以替换的）。

每一个产品交易者根据出售同样产品的价格进行交易，但是当需求大大超过供给时，可观的利润便随之而来。然而，当供给超越需求时，有可能难以获得利润。在短期内，产品的提炼成本与其价格没有什么关系，而从长期来看，价格是由看不见的手决定的，因为它鼓励企业进入或者离开产品业务。

农产品构筑了农业经济发展的基础。几千年来，农业为家庭和村落提供了最基本的生活保障。18世纪农业经济发展到巅峰状态的时候，美国的农业人口占其总人口的80%，而现在农场中的劳动力不及总人口的3%。⁴

后来发生了什么呢？规模巨大的产业革命，即后来的工业革命彻底地改变了人们的这种生活方式。它从农业开始，迅速蔓延到工业（例如亚当·斯密1776年

**产品是从自然界中
开发出来的可互换的
材料**

在《国富论》中写到的别针生产厂）之中。借鉴了18世纪50年代前后英国企业的成功经验，19世纪50年代发生了后来被称为“美国制造系统”⁵的美国工厂的迅猛的集体产业革命。由于全世界的生产厂家都纷纷

模仿和学习这些技术，使得数以百万计的手工业作坊迅速走向机械化。这种先进的经济形态以不可阻挡之势使产品向商品转化。

商品

把产品当作原材料，企业得以生产并存储大量的商品——一些有形的产品，而后这些产品又从商店、商场或者以订货的方式被出售到广大的消费者手中。由于在各种商品的生产过程中，那些初级的产品确实发生了本质的变化，基于生产成本和商品特性的不同，也就有了区别定价。现在，在不同制造商之间存在着巨大的差别。从汽车、计算机到软饮料，在某种程度上甚至包括小小的别针。因为这些产品可以立即投入使用，开赴不同地点、编辑报表、饮用，当然还有把东西

订在一起，用户们把这些商品的功能看得比它们本身是用什么制成的更为重要。

一直以来，人们都在把农矿产品加工成有用的商品。¹⁰但是，这种落后的时间密集型的生产方式和高成本的手工艺长时间地阻碍制造业成为经济中的主体力量。这种情况直到公司纷纷引进了标准化生产的技术之后才有所改进。人们纷纷走出农场到工厂里去进行生产，到19世纪80年代，美国已经取代英国成为世界上最显要的工业化国家。¹¹随着大规模生产的出现，1913年4月1日，第一条装配流水线在密歇根亨利·福特的高地公园建成并投入使用¹²，而这标志着美国开始确立世界第一经济强国的地位。

随着新发明的不断涌现，生产特定数量产品所需要的工人数量越来越少，工厂对工人的需求数量逐渐降低，并且最终导致了失业的出现。另一方面，生产部门生产出来的产品越来越多，导致了大量的产品积压。

同时对服务业的需求也大幅度增加，导致了服务人员的增加。在20世纪50年代，服务业的从业人员首次超过了劳动力人口的半数，标志着服务经济超越了工业

商品是公司标准化生产销售的有形产品

经济（尽管这是后来才意识到的）。到今天，从事工业生产的人口占据总人口的不足17%，¹³而被今天的经济学家们划入服务业的从业人员则占据了其余的80%。

服务

服务是根据已知客户的需求进行定制的无形的活动。服务人员以商品为依托，为特定的客户服务（如理发和眼科检查），或者为客户指定的财产和物品（修剪草坪或者维修计算机）服务。顾客们通常认为这样的服务比商品更加有价值。服务人员帮助他们从事他们想做却又不愿意亲自去做的事情，而商品只是提供了媒介。

就像初级产品和商品之间存在着交集一样，商品和服务的区别也是模糊不清的。比如：尽管餐馆出售的是有形的食物，但是经济学家们还是认为它属于服务业。因为这不满足商品标准化生产销售的条件，而更主要的是，餐馆是根据客户的需求提供产品。快餐店则是早就准备好了食物，可以说很好地满足了上述与服务有所区别的条件，所以它应该比其他行业更接近商品生产。经济学家们却还是把那些快餐店（比如麦当劳）一个不漏地划入了服务行业。

尽管服务业雇用了大部分的劳动力，制造业和农业的产出并没有因此而减少。现在，较少的农民就可以生产出他们祖先无法想像的大量农产品，而寥寥几条生产线的产量就足以让亚当·斯密大吃一惊，这得益于不断发展的技术和运作方式

的创新。同样数量的农产品生产和工业产品生产所需要的人力正在变得越来越少，当然还是服务业占据了国民生产总值（GDP）的大部分。在为因工业基础过于薄弱阻碍发展而担忧了许多年以后，美国大部分的权威学者终于认同了美国经济确实取得了很大的发展，并且和其他的发达国家一样，已经转型成为一种服务经济。

随之而来的是一个几乎未被认知或议论的现象：在服务经济中，社会成员需要服务。不论消费者还是各行各业，为了购买他更看重的服务（在外用餐、管理自助式餐饮店），努力缩减用于购买商品的开支（在沃尔玛购物、向供应商压价）。这正是让很多的制造商觉得他们过于商品化的原因。在服务经济的条件下，消费者通常发现不了商品之间的差别，所以商品不可避免地和产品一样面临着低价格的竞争，结果消费者在购买商品的时候，考虑得越来越多的是价格和便利的因素。

为了跳出商品化陷阱，制造商们经常直接地将服务和商品进行捆绑式销售，这样可以以更加完善的方式为消费者服务。^[4]因此，汽车制造商扩大了他们的服务范围以及保修期，并提供汽车租赁服务，生产商还直接为小商店管理存货等等。开始的时候，制造商们往往都忽略了这些服务的价值，而只想卖出更多的商品。后来他们渐渐意识到，消费者更加看重的是服务，于是他们就开始对所提供的服务进行单独收费。最终，精明的制造商改变了传统的商品观念，而在很大程度上更像是一个服务提供商。比如：除了那些必须采用最尖端技术的客户之外，还有谁会去购买移动电话呢？大多数消费者都会等待，相信不久服务商中会有一家声称，为了鼓励大家接受他的服务，以一分钱的名义价格提供移动电话。

我们来看一下IBM，在20世纪60年代和70年代它的全盛时期，这个硬件制造商喊得最多的口号是：“IBM就意味着服务”，它对那些愿意购买它的硬件产品的

服务是为特定顾客 所演示的无形活动

公司给予大量的无偿服务。它规划设施，编制程序代码，兼容其他公司的设备并且与之融为一体，为自己生产的机器提供维修服务。他们的这些工作做得惊人

之好以至于压倒了几几乎所有的竞争对手。

但随着时间的推移，这一产业成熟起来，顾客对于服务的要求超出了IBM公司能够提供免费服务的能力（更不要说司法部那次强迫IBM将其硬件与软件分类交易的诉讼了），它开始明确地要求对其提供的服务付费。公司管理者后来发现，公司曾经免费提供的服务，事实上是其最有价值的商品。今天，随着它的计算机主机商品化，IBM的全球服务网点以两位数的速度增加着，这个公司不再为了出售其商品而免费提供服务。事实上恰恰相反，如果客户愿意与IBM的全球服务系统订约来管理其信息系统的话，IBM愿意购买客户的硬件。IBM仍然制造计算机，

但它现在是在从事提供服务的事业。类似地，通用电气公司中对其利润贡献最高的是资本，三大汽车制造商事实上通过它们的金融手段挣的钱比通过制造汽车的钱还要多。

放弃出售产品甚至是买下产品以出售自己的服务，是服务经济达到了一定水平的预兆。如今的这一水平曾被认为是不可想像的，而且也是很多人不愿意看到的。事实上，直到几年前，人们仍能听到专家学者们贬低服务业的声音，不认同服务业正在成为推动经济增长的主要力量。他们认为，经济的发展不能够失去它的工业基础，因而一种过分依赖于建立在服务业基础之上的经济方式将是不能长久的，它注定会失去其优越性还有它在众多国家中的优势地位。这种观点现在看来显然是不对的。

更有甚者，原先迫使制造商向商品中添加服务的商品化陷阱现在也正在报复性地冲击着服务业。电话公司单纯地以价格为竞争手段，来出售其长途电话服务；飞机采取像牛车一样的方式运作，提供给旅客大量的免费飞行奖励；快餐店统一强调“价值”定价法。（事实上，麦当劳现在发现自己已经非常商品化了，以至于经济学家有时采用各个地方麦当劳的价格作为指标来比较不同国家地区的物价水平。⁵⁾

打折策略拉开了价格战在金融服务行业的帷幕。基于互联网的经纪人不断地降低佣金，有些时候收费竟低至8美元，而一个提供全面服务的经纪人的收费通常超过100美元。美国贸易控股公司的主席J·乔·里克特斯曾经对《商业周刊》这样说：“我可以预见到在将来的某一天，对于某位拿着一定数量保证金账户的顾客，我们不会收取他的佣金，我们甚至可能会为了取得这个账户，以单位交易为基准，反而向顾客付费。”¹⁶⁾这听起来很荒谬吗？也许你还没有意识到，向全新并且具有更高价值的新商品过渡的时候必须要放弃旧的低价值商品。

事实上，无论对于产品还是服务来说，互联网都是迄今为止人类所知的商品化的最大推动力量。它淘汰了传统买卖中很多人为了的因素，它的无摩擦运行方式能够使得人们通过无数的信息源进行实时的价格比较，而且它快速执行这些事务的能力使得顾客能够从节约的时间和花费中获得益处。在消费者日益觉得时间的可贵、商务活动日益受效率困扰的当今世界中，互联网逐步将产品及服务的交易，转变成为一种虚拟现实的运作方式。¹⁷⁾基于互联网并正在将消费者与企业和企业间的业务逐步推向商品化的公司有：

**互联网是迄今为止
人类所知的商品化的
最大推动力量**

www.appliances.com(电器)

www.priceline.com(航空旅行)

www.narrowline.com(广告空间)

www.necx.com(计算机部件)

www.getsmart.com(金融服务)

www.insweb.com(保险)

www.compare.net(消费者商品)

www.energymarket.com(天然气和电)

www.netmarket.com(家庭所需的几乎所有商品和服务)

除了上述商品化之外，服务的提供者面临着不为商品制造商所知的第二次逆向潮流：消除中介化。诸如戴尔电脑、西南航空公司一类的企业，他们不断绕过零售商、分销商和代理商，直接与最终用户建立联系。于是在这些中介机构中的就业机会就会有所减少，也有破产和被兼并这样千篇一律的结果发生。

第三次潮流进一步削减了服务业的就业规模：陈旧的自动化怪物，今天打击了许多服务性职业（电话接线员、银行职员等等），这种冲击的力量作用的方式和强度同20世纪技术进步对于产品部门中就业的冲击毫无二致。今天，即使是专业的服务提供者也逐渐地发现，他们所能提供的服务已经被“商品化”了——被嵌于软件之中，例如税费核算申报程序。¹⁸

所有这些都导致同一个不可避免的结局：服务经济已经接近极致，一种新的、刚出现的经济正来到我们面前，它建立在一种完全不同的经济产出基础之上，仅仅有产品和服务已经不够了。

体验

无论什么时候，一旦一个公司有意识地以服务作为舞台，以商品作为道具来使消费者融入其中，这种刚被命名的新的产出——“体验”就出现了。农产品是可加工的，商品是有实体的，服务是无形的，而体验是难忘的。体验的购买者——我们将沿用迪斯尼的习惯称他们为“客人”——重视在一段时间内企业向他提供的身临其境的体验。正如人们已经在产品上减少开支，而把更多的钱花在享受服务上一样，现在他们在重新审视他们在服务上所花费的时间和金钱，以便让出一部分来用于更加难忘的也是更加有价值的提供物——体验。

企业——我们称之为一个体验策划者——不再仅仅提供商品或服务，而是提供最终的体验，充满了感性的力量，给顾客留下难忘的愉悦记忆。从前，所有的经济产出都停留在顾客之外，然而体验在本质上是个人的。体验事实上是当一个

人达到情绪、体力、智力甚至是精神的某一特定水平时，他意识中所产生的美好感觉。结果是没有哪两个人能够得到完全相同的体验经历，因为任何一种体验其实都是某个人本身心智状态与那些筹划事件之间互动作用的结果。

尽管如此，一些人可能仍然争辩说体验只是服务的一类，仅仅是在当今世界快节奏的生活中为了驱使人们购买而产生的服务的变形。有趣的是，200多年前，受人尊崇的亚当·斯密曾经在其《国富论》中，对于商品与服务的关系做出过如此相同的论断，他认为服务几乎是一种必需的罪恶——他称之为“非生产性的劳动”，因为服务自身不是一种经济产出，明确的理由是服务不能够完全用清点方式来计量，因而不能像其他任何工作那样创造出可触摸到的物品。

亚当·斯密没有将其非生产性活动的论点仅仅局限于像家庭仆人这样的平民，他将旨在“对公共福利提供保护、保安和防御”的“最高统治者”和其他“公务员”以及许多其他职业（“牧师、律师、医生、文学家”等等）也包含进来。而如今市场决定了这些人的工作远比其他大部分人的劳动更有价值。他进而类举出那个时代的体验舞台的提供者（“演员、滑稽演员、音乐家、歌剧演唱家、歌剧舞蹈家等等”）并且总结道：

体验是使每个人以个性化的方式参与其中的事件

这些最卑贱的人的劳动有一定的价值，这种价值同样受制于规范其他种类劳动的规则。即使是那些所谓最高贵、最有用的劳动，在花了大力气之后也根本什么都得不到。而花费同样时间进行实际生产可以获得相当的产物，比如演员的朗诵，演说家的慷慨陈辞，或者音乐家的歌唱，所有他们这些人的成果在生产进行的同时就耗尽了。¹⁹

然而，虽然体验舞台提供者的工作就在表演的瞬间消失了（这话完全正确），但这种体验的价值会在欣赏者的记忆中留下深刻印象。²⁰ 大多数父母带着他们的孩子到迪斯尼世界，不是为了这一事件本身，而是为了使得家庭成员共同分享这个令人难忘的经历，这种经历成为其家庭日常交流的一个组成部分。尽管这种经历并不能触摸得到，但人们仍然珍视它，因为它的价值就在他们心中，并且经久不衰。

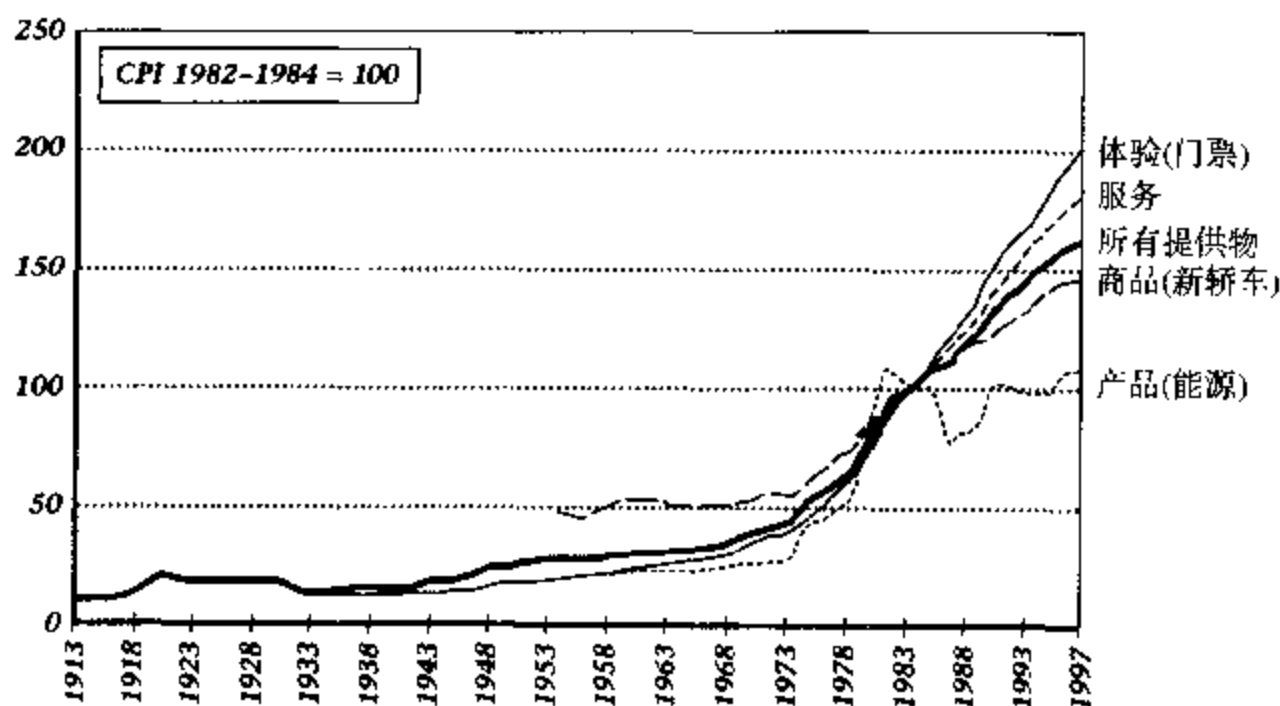
那些拥有这种经济价值的企业不仅会在消费者心中赢得一席之地，而且会得到他们的金钱。事实上，我们不应把通货膨胀仅仅视为企业将增加的成本转嫁给消费者这种做法所导致的结果。消费者（及企业）

当体验展示者的工作消失时，体验的价值却弥留延续

的需求从农产品到商品、到服务、到现在的体验的这种转变，应该使得标准的

“市场篮子”容纳更高价值的商品。

但是联邦政府落在了时代的后面，直到1997年，服务占消费价格指数（CPI）的份额仅仅是57%多一点儿，²¹而在1995年以前，服务价格甚至不被包含在消费价格指数之中，然而，如果我们审视一下消费价格指数（CPI）这一统计指标，正如图1-2所展示的那样，我们看到产品的消费价格指数（CPI）增长不及工业商品（这里使用新的小轿车来表示典型的工业经济提供物），工业商品的消费价格指数（CPI）增长不及服务，而服务的消费价格指数（CPI）又不及在政府统计中找到的一种典型的体验产业——娱乐活动（电影、音乐会、运动会等等）的门票价格——的消费价格指数（CPI）。²²



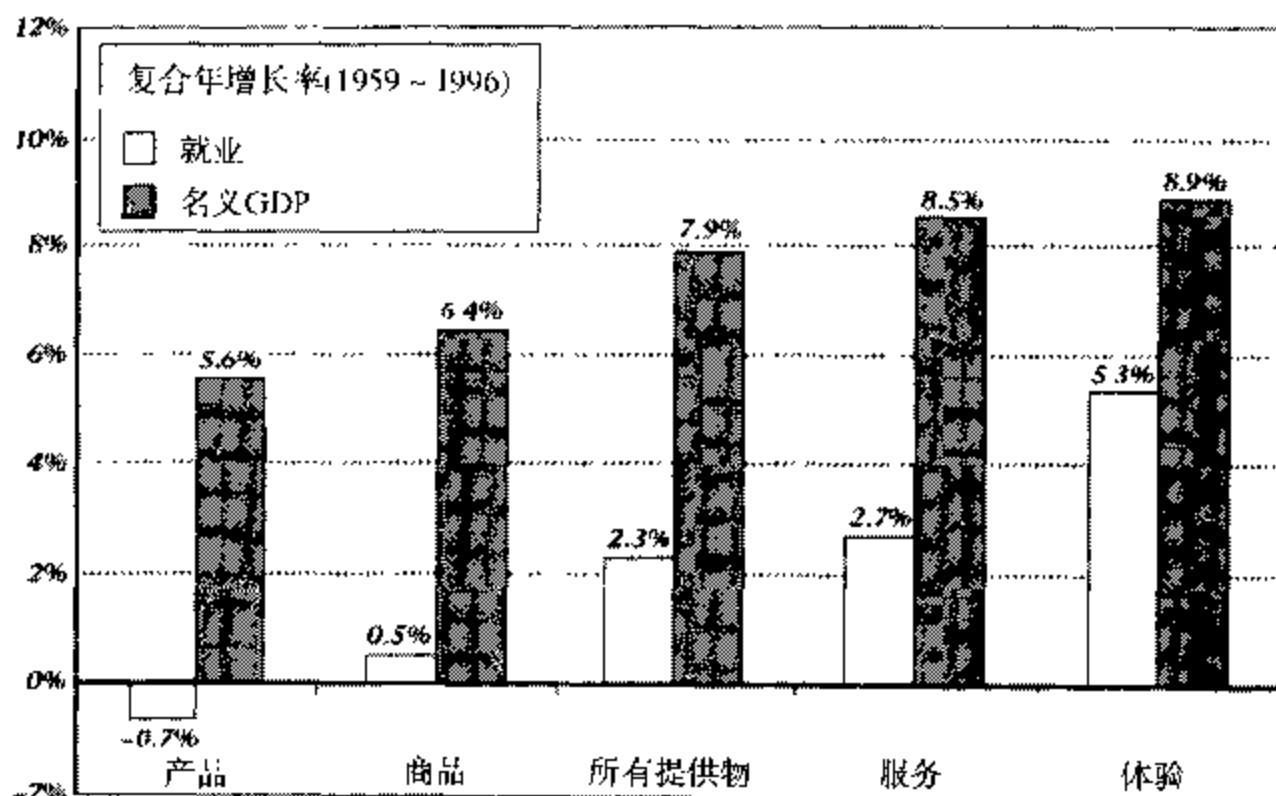
资料来源：美国劳工统计局

图1-2 根据经济提供物区分的消费价格指数

值得注意的还有，能源产品消费价格指数（CPI）的变动会波及其他经济提供物。在市场力量起主导作用的经济中，商品化了的商品和劳务的出售者将面临价格更大波动的可能性。²³而另一方面，为客户提供体验的公司，以远高于通货膨胀率的速度提高其商品的价格，这是因为消费者把体验的价值看得更高。

正如图1-3所表明的那样，就业及名义国内生产总值的统计也显示了与消费价格指数（CPI）相同的结果。²⁴运用1959~1996年的资料——这一段时间关于产出的数据是可靠的，我们可以看到，相邻的经济提供物的发展状况相对类似。美国的农产品产量在1959~1996年以平均超过5%的增长率增长，而农产品行业的雇佣人数事实上减少了。制造业产出的增长超过了农产品行业，而雇佣人数略有增加（尽管制造业雇佣工人的相对数量在此期间大幅下降）。服务行业的雇佣人数的平

均增长率为2.7%，而对国内生产总值的贡献增长率超过了8%。可是从政府对服务业的统计资料中被分离出来的那些体验行业的增长则更加迅速，就业增长差不多是服务行业的2倍，产出增长略高于服务业。²⁵为什么在雇佣人数的增长上，服务业与“体验”行业相差如此悬殊？这是因为“体验经济”仍处在其初期，还没有经历许多服务部门已经历过的如今已流行的自动化的过程。



资料来源：美国劳工统计局；美国普查局《美国统计史：从殖民时期到1970年》美国普查，经济分析局，国民收入与产品账户，未出版的细目等

图1-3 根据经济提供物区分的就业增长与
名义国内生产总值（GDP）增长

难怪现在这么多的企业将其业已存在的产品和服务用体验包装起来以使其产出与众不同。服务提供商，在这方面有明显的优势，因为他们不专注于有形的商品，他们能够致力于改善顾客们在购物或接受服务时所处的环境，或者使顾客迷恋于企业精心营造的温馨氛围，或者引导顾客参与其中，以便将服务转化为难忘的体验。

让东西活起来

那么一个制造商应该做什么？想要一步跨到体验业务中，对大多数顽固的制造商来说是非常长的一段路，但是，制造商们必须关注顾客在使用他们商品时的体验。²⁶大多数的产品设计者主要关注产品本身的内部技术性细节，比如它是怎样

工作的，如果注意的中心转移到顾客个人对产品的使用上将会怎样？那样焦点就会转移到使用者身上，即当他使用该产品时会怎样操作。

在体验经济中，人们尝试做各种各样的事情。曾发布世界各地许多地方度假指南的福德旅行出版社，最近出版了彼得·古特曼的《逃避现实者集锦簿》，为潜在的旅行者描述了可以亲身尝试的28种历险方式。看一下这些活动的不同——有旧的，有新的，但都是非常刺激的经历：水上居住、水陆联运、山地骑车、骑牛、乘雪橇、远航、飓风追逐、峡谷漂流、护送车队、观察海豹、冰山旅行、捕捉海雀、驾驶赛车、热气球飞行、攀岩、探洞、乘筏冲浪、驾独木舟、弯道旅行、扎营远足、亲吻鲸鱼、美洲驼驮运、特技飞行表演、划旱船、重演历史战役、乘破冰船、极地耐寒和乘坐狗拉雪橇等。²⁷

像巴斯普罗户外运动世界、娱乐设备公司、卡拜拉氏等零售商，出售其商品作为在这类经历中使用的工具，并且在将他们的零售空间本身用于体验方面一路领先。巴斯普罗运动世界把室外环境“搬”进了室内，娱乐设备公司建造起一座55英尺高的小山，让顾客们攀登以检测他们的工具。卡拜拉氏展出一座35英尺高、充满了各种野生动物标本的小山。

制造商们必须明确，为了增加顾客的体验而设计他们的商品——实质上就是将商品体验化，即使在向不喜欢进行探险这类娱乐活动的顾客们提供商品时也要坚持做到这一点。当汽车制造商注意增加驾驶体验时，他们要这样做。但是如果一个阀门制造商想要改进抽吸（水、气等）的体验、一个家具生产商想要改善坐的体验、一个出版商想要提高阅读体验时，他怎么做？当一个电气制造商试图改进洗衣服的体验、烘干的体验、做饭的体验时，他又会怎么做呢？

一家电气制造商的管理者已经从这个角度思考过了。美泰克公司电气部门的经理威廉·比尔，要求他的员工创造出能够带给顾客们惊喜的新发明。他对《产业

制造商必须将他们的商品体验化

周刊》说：“如今，用餐的经历无论一个人在什么地方都能够发生。有人在下班回家的车上用餐，有人在上上班途中的车上用餐，有人在电视机前用餐。”这使得比尔推断：“人们可能需要在汽车上或椅子的手柄上有一个冷冻用的小冰箱。”²⁸这种新发明能够大大地改善人们用餐的体验，但决不会被工业化时代的旧思维体系所考虑到，因为这种旧思维关注的是电气装置如何工作而不是当使用者在用餐时会怎么做。

许多产品包含不止一种体验，从而展现出与众不同的各种机会空间。例如，服装制造商能够关注穿的体验、洗涤的体验，甚至还可能有悬挂或者甩干的体验。

(而且,就像福特时代的人一样,当需要时,他们不应惧怕创造出新的名词。)其他行业可能创造出公文包体验、废纸篓体验,或者贴面具的体验。如果你作为一个制造商开始以这种概念思考——使你的东西活起来——你不久就会给自己的产品添加服务,以增加使用这些产品活动的价值,然后可能会对那些服务附加体验,使得使用这些产品变得更加令人难忘。

任何产品都能够活起来。让我们看一种简单的棒球。位于密苏里州圣路易斯的罗林斯体育用品公司,是“大联盟”指定的惟一的棒球制造商,它设计了一种能够使击接球更加生动有趣的产品。这种“雷达球”在其内部有一个集成电路块,能够以数字显示每掷一下球所运行的速度,其零售价超过了30美元,而普通的棒球每只售价通常不超过5个美元。消费者买雷达球比普通球的花费要多得多。长久以来,关于球的物理速度的信息人们都是通过雷达枪得到的,但雷达枪的价值大约1000美元,鲜有社团、高中或者是美国军团(系美国全国性退伍军人组织。——译者注)的球队能够承受得起。雷达球使得人们能够知道一个人的投掷速度,而费用是常人能够花费得起的。但是其真正的价值在于打球的两个人之间所产生的新的联谊性的互相影响,罗林斯使用了简单的信息技术便使得打球能够得到更丰富的体验。投掷者依赖于接球者来分享同样的体验,而不是站在边线上用雷达枪来测量投掷的速度。多亏了罗林斯我们才能这样。就在此时,某个后院中的孩子喊道:“嗨,爸爸,刚才那个球有多快啊?”

人们能够想像得出,未来更加高级和复杂的球能够获取球的旋转和下落(曲线球、滑动曲线球、分指快球)时的速度、出手时球离地面的高度、接住球时球离地面的高度等等。(也许有一天会有孩子问:“刚才那个球的曲线是多少度?”)这样更高技术的改进将进一步增强打球的体验。雷达球提供的各种信息在技术上越复杂,价格就越高,你就越有可能不必自己购买,而是到娱乐场所去租用(很像热切的运动员和周末运动爱好者并不拥有自己的投掷器和击球笼,而是去斯旺运动中心这样的地方尽情地享受这种体验)。

信息技术提供的使东西活起来的方法只有一种,就是使产品具备促使消费者产生某种体验的能力。在体验经济中,除了使东西活起来这种方法之外,制造商们还可以通过其他一些相关途径来扩大需求。

将商品嵌入体验品牌之中

创造一种强调体验的品牌形象,顾客们就会蜂拥而至,争相购买、使用、拥

有这种商品。²⁹ 耐克公司将价值20美元的帆布胶底运动鞋变成了价值100美元的越野训练工具就是一个最好的例子。英特尔公司用“Intel Inside”的标志来标示其计算机能力（同时伴随着悦耳、鲜明的声音和彩色的多媒体特征）的营销策略也同样如此。可口可乐公司和百事可乐公司不断地努力，想要超过对方，试图使消费者相信喝自己的可乐会有更好的饮用体验。同时，美国的每一家啤酒饮料公司都在试图超过可口可乐公司和百事可乐公司。汽车制造商擅长于将他们的运输工具“体验化”。通过制造商的上述种种努力，消费者得以沉浸于对产品的体验之中。无限公司甚至已经为“完全所有权体验”这样的句子登记注册了商标。大众汽车公司生产的载满乡愁的甲壳虫车看来很成功，车主们反映说随便在哪条街道都可以掉头。但是在将自己的产品嵌入到一种完全的体验方面做得最成功的是哈雷·戴维森公司，到目前为止，你见到过其他公司的标识被刻在痴迷的使用者身体之上吗？

生产满足体验展示者的商品

当体验需求增加时，对那些能满足某种体验之商品的需求也会相应增加，这包括能影响感觉的产品（例如，有质感的材料、灯光和照明控制、音响、有特质的原料和香味），同样还有促成某些活动的道具。例如，在热带雨林咖啡厅中可发声的电动仿真玩具，全明星咖啡馆中棒球手套状的小屋，还有胡特尔斯（Hooters）中的小人服装。而且不应忘记，体验展示者所需的最大最重要的一类产品也许是纪念品。毕竟，必须有人制作像帽子、T恤衫、杯子、毛绒玩具动物、钥匙链、玩具和钢笔这样的各式各样的工艺品和饰物，这样的纪念品使客人将体验的记忆长留心中。这些东西你都不生产？好消息！许多传统的纪念品已经由于生产过滥而大量积压，你完全有机会生产出新的独具魅力的商品，从而取代那些缺乏想像力的大路货。

使产品感知化

为使你的产品更具体验的价值，也许最直接的办法就是增加某些要素，这样能增加顾客与它们相互交流的感觉。一些产品充分利用它们的本质，给人以愉快的感觉，像玩具、棉花糖、录像带、CD唱片、雪茄、酒类等等。恰到好处地使用这些产品可以创造出一种感官体验，³⁰ 企业可以通过突出任何一种产品的感官特征，使其容易被感知。这样做要求弄清楚哪种感觉最能打动顾客，从而针对这种

感觉重新设计产品，使其更富有吸引力。例如，汽车制造商们现在在每个模型上花费成百上千万美元，使关门的声音听起来更舒服。出版商采用了许多触觉刺激革新（具有凹凸感的字，摸起来沙沙响、没有皱纹或特别光滑的纸面）和视觉技术（半透明的封面、夸张的字体、富有智慧的照片和三维图形），大大提高书籍杂志封面和内页的质量。甚至展示所用的记号笔也不再仅有颜色上的区别，圣福特公司还为它们加入了不同的味道（甘草味代表黑色，樱桃味代表红色等等）。

使产品稀缺

当一家公司限制其热销产品的产量时，就可以将拥有产品的特权转化为一种体验。让我们来看看比尼娃娃：这是由一家坐落于伊利诺斯州奥克布卢克的私人公司特伊生产的玩具。特伊费尽心机来确保这种毛绒玩具的稀缺性，它限制每种型号动物玩具的产量，停止生产某个热销的品种，同时严格限制在任何一家商店或经销商手中留存任何类型玩具的数量。通过使产品更稀罕，特伊让人们更加渴望拥有一个自己的毛绒玩具的体验。

其他产品也可以采用同样的方法。当耐克的飞人乔丹运动鞋的下一个系列面世时，如果公司给每双鞋打上编号，如#1、#2……情况会怎么样？他们还可以尝试开发二级市场，从而使商家以更高的价格经营那些运动鞋。这样，当新鞋生产出来时，耐克就能根据市场情况，标以更高价格（在日本，二手的飞人乔丹运动鞋被炒卖到400美元一双）。耐克和其他生产商能建立一整套新的定价模式，这样就可以从每种产品的生产中获得最大价值。（飞人乔丹第23号鞋会炒到多少钱呢？）

建立一家商品俱乐部

排他性是稀缺性的经济孪生物。通过建立一家俱乐部，顾客可获得对产品的体验，公司也可借此收费。但是，这种产品俱乐部不应该沿袭读书和音乐俱乐部几十年来的做法，以免费或低价购物为名引诱人们注册，然后频繁地向注册者提供有关各种商品的推广介绍，尽管俱乐部成员具有选择接受或拒绝购买某种商品的权利，但是注册条款中往往规定了俱乐部成员购买商品的最低数量。这样的俱乐部仅仅是把商品推给顾客的一种机制，而根本不顾消费者是否需要。

位于伊利诺斯州的雷克不鲁夫氏旗下的商人向导俱乐部，它们以新的模式去卖酒精饮料及其他体验性产品。这种模式远比上述做法更具有敏感的和细腻的效果。

果。公司的第一家也是最大的俱乐部——泛美啤酒俱乐部，每个月向会员邮寄一打特醇啤酒和一期名为*Something's Brewin'*的通讯，每个会员还会收到一本叫《饮料》的生活季刊。商人向导俱乐部只瞄准那些能直接满足人们欲望的产品，公司也开办了比格布鲁22俱乐部（专门面向黑色啤酒爱好者）、国际酒窖俱乐部、名酒项目俱乐部、雪茄事务俱乐部、咖啡需求俱乐部和相对而言最具有“体验性”的斯巴发现俱乐部，每月会员费从16.95~39.95美元不等。

成功举办这类俱乐部的秘诀就是以符合客户需要（并且使顾客愿意为之付费）的方式自动出售商品，同时作为专家提升他的个人体验。下一步该做什么呢？要把一个俱乐部里的会员联为一体，真正地分享人们对最好的体验选择的反应或想法。这样的交流可以用于改善顾客的选择，甚至可能为会员量身定制产品。

筹划展示产品体验的活动

许多厂商都在展示自己独特的体验，尽管采取的都不是很直接的方式，比如建立博物馆、主题公园或者其他有助于销售自己产品的辅助设施。坐落于宾州赫希的赫希巧克力世界，与其他类似的地方相比，它可能是最著名的。还有其他的，包括美国斯巴姆顿（位于明尼苏达州奥斯汀的霍梅尔食品公司的创意）、固特异轮胎橡胶公司（俄亥俄州的阿克隆）、克雷奥拉工厂博物馆（位于宾夕法尼亚州伊斯顿的Binney&Smith的创意）和美国谷类食品城（位于密歇根州巴特克里克的Kellogg公司的创意）。"并不是每个生产商都能把多余的空地建成凭票入场的博物馆，但每一家公司都能将生产重塑成对工厂的小型旅游，因而可以让顾客将每天所消费的棒糖、盒装谷物、瓶装维生素，或者是其他任何产品变成可回忆的事物。

这样做的目标是把顾客吸引到从产品设计到生产、包装，再到运输的一整套流程之中，除了产品自身，顾客也同样重视他们拥有这种产品的感觉。我们可以见证这样的美好感觉：生产线上的全体员工们聚集在一起，用欢呼某一笔交易成功的热烈掌声，欢送消费者开走全新的轿车。（不用说大众公司的汽车客户在紧挨着大众公司在德国沃尔夫斯堡工厂附近于2000年新开张的汽车城主题公园取车时的感觉了。）露天集市销售、拍卖会、跳蚤市场和类似的价格不固定的地方可以为商品买卖者创造出特殊的经历，尽管有些人不喜欢这种地方，但它们还是吸引了相当一批顾客。像Aucnet, OnSale, Internet Shopping Network和eBay这样的在线公司都已将这种历史悠久的商业模式移到了网上，虽然它们可能又在走产品销售规模化的老路，但至少他们的顾客从购买中获得了乐趣。

经济价值的增进

丽贝卡·派恩在给她父亲的生日祝辞牌上写道：“生命中最美妙的东西并非物品。”让我们想一想每个人成长经历中一件普通的事情：生日聚会。大多数人都会记得他们儿童时代的生日聚会。那个时候，妈妈总是乐于亲手烤制生日蛋糕。这到底意味着什么呢？是否仅仅意味着她实际使用过的原料，比如黄油、糖、鸡蛋、面粉、牛奶和可可呢？那时这些原料值多少钱，1毛、2毛还是3毛？

当拥有贝蒂科洛克品牌的通用密尔斯公司和拥有顿坎海恩斯品牌的宝洁公司这样的企业几乎垄断了蛋糕添加剂、罐装糖霜这些原料的生产的时候，这样的商品与消费者的需要之间变得越来越没有关系。在20世纪60年代和70年代，当这些商品迅速充斥货架的时候，它们要卖多少钱呢？并不贵，可能也就1~2美元，但毕竟要比那些面粉、糖等更初级的原料贵一些。由于味道好、质量过硬、调配方便、节省时间这些优点，商品价值增加，价格也随之升高。

到了20世纪80年代，许多父母完全停止亲手烤制蛋糕，父亲或母亲只是打电话给超市或当地的面包房订一块蛋糕，他们指定蛋糕的具体式样规格以及糖霜的种类和颜色、取蛋糕的时间、蛋糕上的图案和文字。这种定制服务将花费10~20美元，相当于使用不到1美元的原料在家自制蛋糕所花费用的10倍，而许多父母却认为定制蛋糕很便宜，毕竟这样做，他们可以集中精力于计划和举行画龙点睛的生日聚会。

21世纪初的家庭会怎样做呢？他们会把整个聚会交给像“察克·E·奶酪公司”、“发现地带”、“迪斯尼俱乐部”和“创造性”这样的公司来举办。这些公司为家庭和他们的朋友筹划一种对生日氛围的体验，而这将花费100~250美元，如图1-4所示。为了伊丽莎白·派恩的7岁生日，派恩来到一个叫纽邦德的旧式农场。在那里，伊丽莎白和她的14个朋友一起体验了旧式的农家生活。他们用水洗刷牛的身体、放羊、喂鸡，自己制造苹果酒，还要背着干柴爬过小山，穿过树林。³²大家在伊丽莎白打开礼物后相继离去，等最后的客人走后，伊丽莎白的母亲朱莉付给公司一张支票。当父亲问起花费时，朱莉回答：“不包括蛋糕，只花了146美元。”

如图1-5所示，生日聚会的简单假想说明了经济价值递增规律。³³每一阶段的销售方式——纯粹的原材料（产品）、半成品（商品）、做好的蛋糕（服务）和举行生日聚会（体验），都大大地提升了商品的价值，因为消费者越来越发现某种经

济更接近于他们的消费欲望（在这个例子中，是指消费者希望有一个气氛愉快、无需费力的生日聚会）。

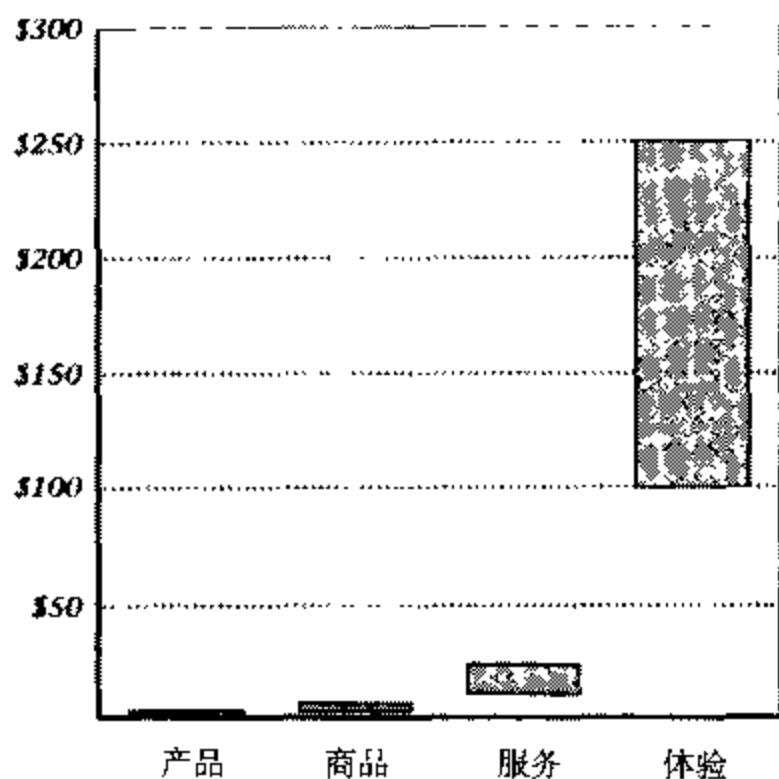


图1-4 生日提供物的价格

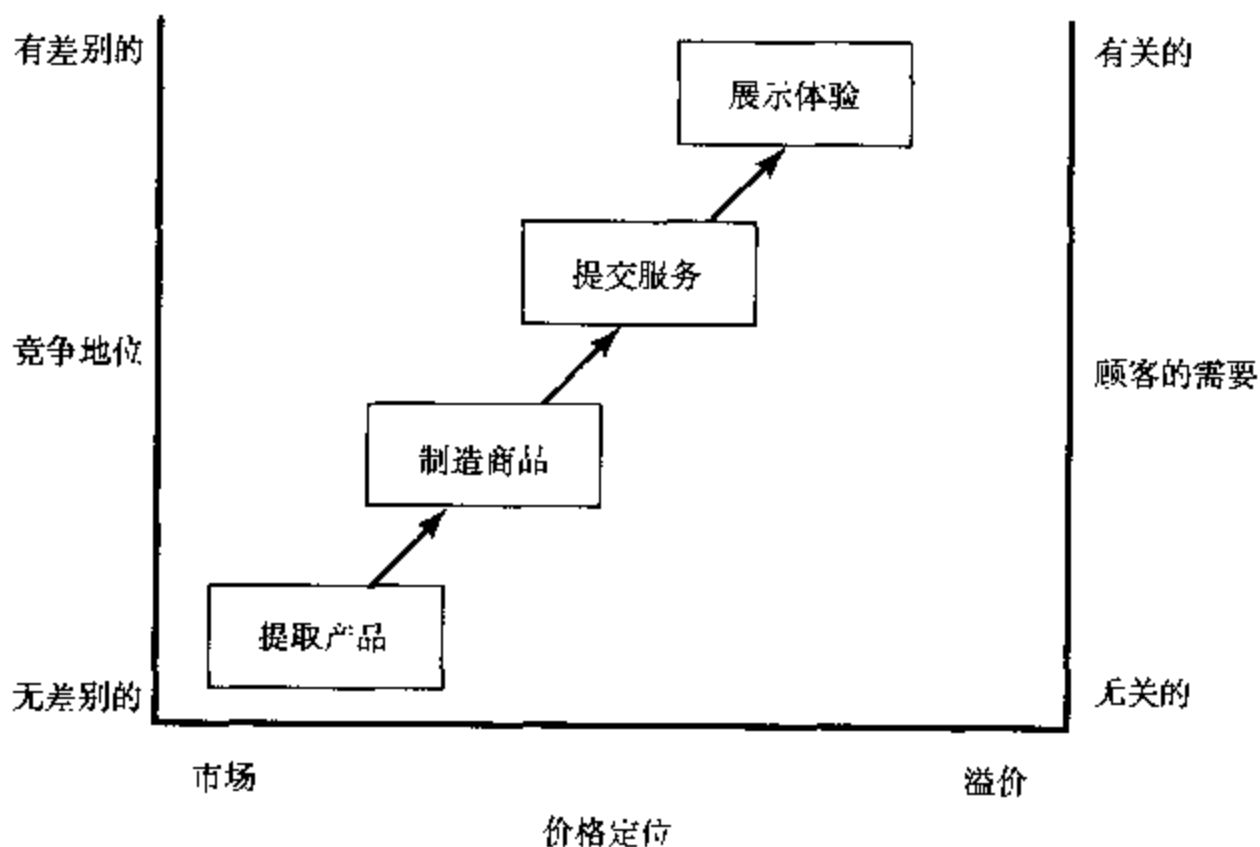


图1-5 经济价值的递进

由于各公司筹划了形形色色不同的生活体验，它们就更容易强调自己的独创性，因而这类公司不必按通常的竞争所形成的市场价格定价，而是基于它们所提供的独特价值收取更高的费用。如果仅仅出售产品而不是提供生活体验，那些自己

烤制蛋糕的母亲们仅仅会付你几毛钱的原材料费，而旧式农场也只能是以相对小的边际成本（低价劳动力、低价饲料和一两个小时的农场折旧费用）而获得更高的利润。³⁴

奥格登公司的实例很好地说明了经济价值递增的概念。这个目前上10亿美元级别的公司可以追溯到刚起步时的两家小公司。³⁵第一家叫做“联盟者”，成立于1888年。当时两个丹麦移民开始为一个火车站工作，具体工作是维护设备的煤油灯（清理、加油和剪灯芯）。从这个微不足道的开端起步，他们得以和19世纪最重要的一种商品打交道。而后联盟者转变成清洁服务承包公司（为家庭、办公大楼、教堂和剧场服务），与此同时开始发明和生产这方面的清洁用品。第二家是奥格登公司，成立于1939年，是国有公共事业公司，生产20世纪最重要的一种商品。后来，这家公司转而从事废水处理设备的生产（另一种重要产品）。与联盟者一样，奥格登（Ogden）公司开始了合同式服务，专门为扬基体育场提供诸如设备清洗、食品服务、检票和公告广播等有助于提供独特体验的辅助性服务。（它甚至对电影欣赏的体验做出过长期贡献，1940年，公司第一次在电影院里出售爆米花。）1982年，两家公司合并，成为一家高度多样化的服务供应组织。

进入20世纪90年代，奥格登公司担心在服务生意中会日渐商品化，公司意识到消费者自身（并非奥格登提供服务的公司）越来越多地要求新的和多样化的体验。因此，奥格登决心创建它自己的体验产品。它开始投资收购和经营体育竞技、艺术演出和娱乐业的体育场和剧院，它甚至与艺术家签约来管理演出合同，策划音乐会，拍摄和制作电视专题片，安排百老汇演出，并且录制唱片。公司也开始管理以地理位置为特色的娱乐项目，例如在号称“世界之巅”的世界贸易中心顶层上，游客可以将纽约市景一览无遗。1996年，奥格登购买了两处以大自然为主题的公园，这就是坐落于佛罗里达州奥卡拉的“银色春天”和“荒野之泉”，而且通过一家财团在西班牙塞维利亚市建设了一家主题公园。

为完全融入这些体验行业，1996年，奥格登公司批准了一项耗资1亿美元的工程，开始建设拥有8大景观的美国荒野体验公园。这些景点以野生动物、植被、自然气息和不同地理环境的天然气候为公园特色，游客可以完全沉浸于自然风光。³⁶该公司的第一家美国荒野体验公园于1997年末开始接待游人。它位于加州圣伯纳迪诺的安大略米尔斯莫。任何成年人只要购买9.95美元的门票，便可游览和领略代表加州自然环境的5种不同特征：红杉林、像锯齿般蜿蜒不断的山脉、沙漠、海滨和峡谷。在这些可供观赏的景点中栖息着160多种野生动物，分属于60多个不同的种属，包括蛇、短尾猫、蝎子、水母和豪猪。游客们将在一家叫

野地骑游的电影院中以观赏电影的方式开始他们的游览。在那里，人们借各种动物的眼睛来体验世界，像山中狮子一样奔跑，像蜜蜂一样嗡嗡叫。然后游客们乘车观赏真正的野生动物，并尽情地与那些身着特别服饰的野生动物园管理人员们就大自然中感兴趣的问题进行交流。当然，除了美国荒野体验项目本身为奥格登公司带来丰厚收入外，其麾下的被称为荒野烧烤（Wilderness Grill）的餐厅和被称为Naturally Untamed的零售店，通过分别向游客出售颇具特色的食品和纪念品而获利。

开始行动吧

管理一家像“美国荒野体验”这样经营范围极广的公园是困难的，尤其当公园处于从企业与企业向面对普通消费者的营销模式的转变之中，但是时间会告诉我们奥格登公司将有多么成功。它计划开发一家购物中心，使其向消费者提供那种令人紧张而价格昂贵的体验，但是，如何将活生生的动物与能带给人愉悦体验的人工环境融为一体，并不是一件容易的任务。（尽管有必要将烤肉的香味和动物们隔远一些，但是到目前为止，可能“美国荒野体验”公园最熟悉的业务仍然是其以前一直经营的垃圾管理。）但是，像其他许多进入体验经济的公司一样，奥格登公司已经意识到，提供体验是最好的阻止商品化的手段，而商品化正在迅速减少许多产品与服务的差别，降低产品和服务与消费者之间的相关性并导致价格下降。

当然，没有人否定供需法则。那些不能提供持续的体验产品，给体验过高定价（相对于消费者得到的价值），或者是盲目扩大自己所不能承受之项目的公司当然会尝到需求和降价压力的苦头。例如，对生日聚会的体验服务很在行的“发现地带”公司，因为不成功的策划活动，游戏主持得不好，以及缺乏对家长体验的考虑（毕竟，家长才是付账的人），曾在困境中挣扎了好几年。¹¹

更近的一件事是，由于热带雨林咖啡厅和星球好莱坞公司提供体验业务更新的不成功，与往年同期相比，他们的销售额下降了。他们的问题都在于完全重复或者几乎完全重复向游客提供的体验服务。甚至于迪斯尼乐园也遇到了同样的问题，它的未来乐园在过去的几十年间变得明显过时了。但是迪斯尼设法恢复了原有的生气，它于1998年4月在奥兰多的迪斯尼世界设置了第四个同时也是最大的主题公园——动物王国。

当体验经济在人类进入21世纪之际逐步显露出来时，更多的体验经济筹划商

人会发现这个行业中困难得简直无法生存。例如，我们很难想像今天的每一家主题餐厅都能生存到新千年的那一天。但这样的混乱状态在任何经济变换中都是存在的。曾几何时，在密歇根州东部有超过100家的汽车公司在竞争，在密歇根州西部有超过40家的谷类食物的生产公司，但现在仅有底特律的三大汽车公司和在巴特克里克的凯洛格（kellogg）公司这些工业经济中的强者才生存了下来。

当体验展开时，许多体验者并不会停留在该行业之中

在富有想像力的公司出现并推动经济发展之后，工业经济与服务经济的成长获得了前所未有的进展。许多公司纷纷倒闭，验证了经济学家约瑟夫·熊彼特所提出的包含经济创新要素的“创造性毁灭的飓风”的力量，这也正是体验经济的成长道路。那些把自己交付给产品与服务递减世界的公司将会被证明为不合时宜的。为了避免这样的命运，你必须学会提供一种丰富的、具有压倒力量的体验。

第 2 幕

设定舞台

Setting the Stage



在8月份一个炎热的夜晚，漫步街头的你忽然发现自己来到了位于伊利诺斯州伊万斯顿的戴姆布斯德大街和伊尔姆伍德大街的拐角，你注意到一个叫做“局域网竞技场”的店面，猜想着它究竟会是什么，于是便走了进去。一个穿着T恤衫的人注视着你，他的徽章上印着“弗朗西斯科指挥官”，一些表示欢迎的话从高高的讲台上传来。你朝那个方向点点头，并且婉谢了他要向你解释这些奇异环境的请求，自顾自地继续朝里走去。

房子里的墙上光秃秃的什么也没有，地板也没有什么光泽。一种夏日雨后淡淡的水泥地的味道飘进了你的鼻孔，一些不太清晰的声音从某个地方传来，顺着这些场景和声音，你很快便注意到这块地方的中心。在指挥官的讲台前面，摆着14台电脑，它们都有着很大的显示器、标准键盘和整齐排列的配件。其中一半的电脑前坐着显然是一些操作迅速、反应敏捷的人。这就是你所想像到的由他所控制的领地。你现在确定这些自从你开门进来便感觉到无所不在的杂声是什么了：鼠标的点击声、键盘的敲打声混合着摇杆的滑动声。有6个家伙聚精会神地盯着他们前面的显示屏，其中一个喊道：“滚开，你这油头粉面的猴脑！”你条件反射般地跳到一个柱子后面，却马上发现你自己错了，这句辱骂并不是冲着你来的，而是他在和某个角落里油光毛发的类人型的动物进行着战斗。这时候另外一个人咕哝着：“谁在那儿？小心！你还没有安全！”第三个声音有点下流，夹杂着某个经常出现的词汇。

你走了过去，希望能在近处看看这些人以及他们控制的机器，你看到每一台电脑上都贴着名字：托比、费吉利、戈雷普、阿普，下面的你也能猜出几分：拉里、莫和克鲁利。那声尖叫来自伊斯特伍德，而那个咕哝着的人所操纵的机器则叫做巴德哈。你回头扫了一眼弗朗西斯科指挥官，第一次注意到在他身后的一个架子上面堆满了成排的装软件的盒子。更多的名字印入你的眼帘：暗黑破坏神、红色警报、战机II、命令与征服。哦，是这样！他们全都投人在电脑联机对抗战的游戏里。“它叫作雷神之锤，”一直对你察颜观色并猜想你可能对此感兴趣的指挥官说道，“它是一种抢占旗帜的电子游戏。”

你终于明白了这个地方的魅力并获得了观看这些玩家玩游戏的权力。3对3，实际上这些对手彼此相距不超过20米，他们通过局域网的方式在一个虚拟的空间里作战。每个人脸上都洋溢着兴奋的神情，人和机器融合成为了一个整体。最后，欢呼声再次响起来，这是胜利者消灭了他的最后一个对手。然而，失利者很是失望，他们非常希望重开一局。犹豫、焦虑、渴望，你告诉指挥官很想加入他们的战斗。于是，你坐在一台电脑之前开始亲自体验这款游戏。

这篇叙述用第二人称记叙了某种电脑游戏，它或多或少地描述了我们第一次亲身体验局域网游戏的感受。电子游戏室是一个新的空间，它们在20世纪90年代后期星罗棋布于各个城市。在这里人们付费后就可以通过电脑游戏的方式与有相同目的的对手竞争。指挥官弗朗西斯科·拉米雷斯是我们的主角，他也是三位所有者中的一员。他解释说，价格是每小时5~6美元，而常客则可以选择从25~100美元不等的年度会员制价格，这样就可以得到一定的折扣，能在局域网内保留一个目录，同时能参加经常举行的联赛。他还透露，这家公司开业于1996年10月，当时大部分设备都是外租的，到1997年底就已经获得了不菲的收益，因此，他计划增开更多的门面。

尽管电子游戏厅具有很好的收益，但我们仍情不自禁地觉得这些局域网在重蹈15~20年前传遍全国的Mom-and-pop录像带出租店的覆辙。当年那些由所有者自己经营的地方小店现在被认为是历史上很奇特的事——一个过渡性的解决方案，录像带出租店的衰败归因于其他经营方式的创造性破坏和某些大公司不断推出新的销售布局规划。姑且不谈行业合并的影响，在这个强手如林的行业中，单单是Blockbuster Video公司富有特色的连锁经营，其他公司就不得不望其项背，在市场份额中分得很少的一杯羹。

类似的，局域网竞技场也可能只是一种过渡，它通过安排玩家们坐在同一场所的模式，提供了从过去在家里玩游戏到将来玩联网游戏的一个折中方案。今天，局域网竞技场提供了一个实时的游戏环境，一方面减少了在家里玩同样游戏的花费和麻烦，另一方面，它要比互联网的速度快。但是同样是今天，众多的玩家已经在线上参与相同的雷神之锤的游戏。随着网络带宽的扩大和费用的降低，激烈竞争的游戏体验将渐渐失去了它的边界。¹

当然，一个直接的、在线的、从家里开始的方式概括了游戏体验的前景。那么社会交往呢？这个游戏之外的真实游戏，它对我们过去所有的娱乐是多么的重要，显然对这些正在局域网竞技场中大声叫喊的人也是一样。这种对真实感受的需求难道不能让这一类电子游戏厅维持下去吗？答案是它们至少能继续存在一段时间，也有可能永远是永远。但是，与此同时，真实的音频、视频和触觉技术将继续朝着某一个方向发展，在数年以后，我们将能体验到所有的感受——欢呼和愤怒，奚落和嘲弄，甚至是推挤的感觉——一切就像真的一样。就像美国在线上的聊天室和时常出现的小帖子一样，如果没有人与人相伴的真实社会体验，没有任何网络游戏算得上是完善的。²

即使上述说法成立，它们是否足以取代局域网竞技场所提供的这类有固定场

所的、交互式的游戏？或者会不会出现一个类似Blockbuster Video的企业对这个游戏行业加以整合，设计出一个更加友善的界面来掩饰尚稚嫩的技术网站，给它生存的力量呢？答案当然是不确定的。能确定的只是：并不是所有提供新体验的公司在短期内都将取得成功，而在长期内成功者将会多一些。只有一小部分能杀出重围，但我们并不知道会是哪些。它们之所以能够生存下来是因为它们强调提供丰富的体验，而不是令人荣耀的商品和值得庆贺的服务，它们使消费者对参与的事件留下深刻的记忆。这就意味着它们不再一次又一次地犯下我们常见的错误：把体验简单地等同于娱乐。

使体验更丰富

因为有这么多的例子表明体验来自大众传媒经常挂在嘴边的娱乐产业，所以很容易推断出，经济价值走向体验的升级换代仅仅意味着在现有的商品和服务中增加一些娱乐成分而已。这只是一个大体上的理解。记住：舞台体验不仅仅是要娱乐消费者，而是要使他们参与其中。

某种体验可能从很多方面吸引客人，如图2-1，我们来考虑其中最重要的两个方面。第一个方面（横轴）表示人的参与程度。这个轴的一端代表消极的参与者，它意味着消费者并不直接影响表演，这样的参与者包括听交响乐的人，他经历这件事的方式纯粹是作为观众或者听众。这个轴的另一端代表积极的参与者，这类消费者能影响这件事进而影响产出的体验。这样的参与者包括滑雪的人，他们积极参与了创造他们自己的体验。而甚至那些要观看滑雪比赛的人也不是完全消极的参与者，因为他们的出现本身就对其他人的视觉和听觉的经历产生了影响。

展示体验并不是如何取悦顾客，而是有关如何使他们置身于其中

另一个方面（纵轴）描述了联系的类型，或者说是环境上的相关性，它使消费者和事件成为一个整体。在这根轴的一端表示吸收，即通过让人了解体验的方式来吸引人的注意力，而在这根轴的另一端是沉浸，表明消费者成为切实的经历的一部分。换句话说，如果体验“走进了”客体，比如说是在看电视的时候，他是正在吸收体验。另一方面，如果是客体“走进了”体验，比如说玩一个虚拟现实的游戏，那么他就是沉浸在体验之中了。

人们站在很远的地方看肯塔基州的德比（Derby）大战仅仅是吸收这场比赛的

信息。然而，一旦人们站在赛场旁，眼前的景象、比赛的声音、气势，就会使他們和周围的其他狂欢者一样，全身心地投入到这场比赛中了。学生在实验室中做物理实验要比听讲座更加投入。在戏院里看电影，因为有很好的视觉和音响效果，也要比在家看影碟有更好的体验。

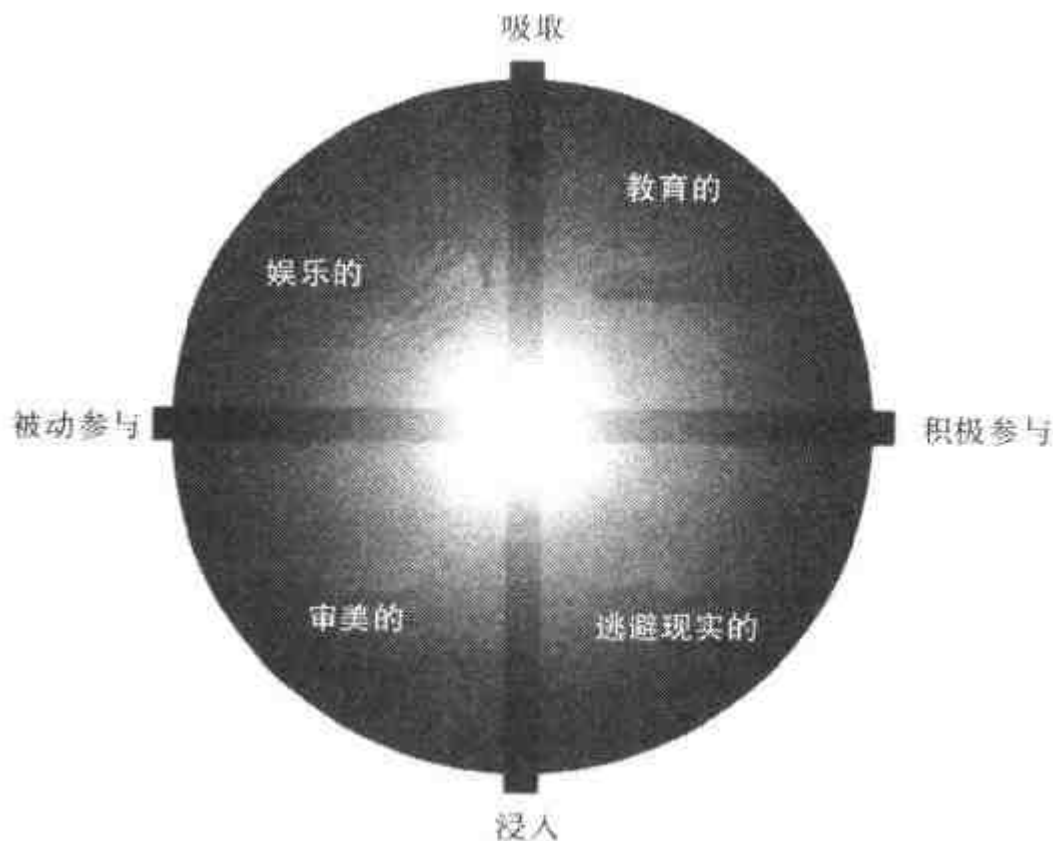


图2-1 体验王国

这些方面的组合将体验分成了4个部分——娱乐（entertainment）、教育（education）、逃避现实（escape）和审美（aestheticism）（如图2-1），它们互相兼容，形成独特的个人遭遇。大多数人在被他们视为娱乐的体验中都不过是被动地通过感觉吸收体验，比如：观看演出、听音乐和阅读娱乐性文章等。然而，尽管很多体验能带给人们娱乐，严格地说它们不能都算作娱乐。按照牛津词典上的定义，娱乐是“使人愉快并吸引人的注意力的行为；消遣”。³

娱乐不仅是一种最古老的体验之一（显然玩笑自从人类出现的同时就出现了），而且在当今是一种更高级的、最普通的、最亲切的体验。（亚当·斯密所圈出来的

**娱乐是通过感觉而
被动地吸收的**

“非生产性劳动者”都是娱乐提供者，包括“运动员、小丑、音乐家、歌唱家、舞蹈家等。”）当体验经济加速的时候，人们将会看到与以往相比更新、更多的体

验，同时，几乎没有哪种体验会排斥那些促使人们开心大笑的娱乐瞬间。但对步入体验经济的企业来说还存在另一个机会，即将娱乐填加到其他三种体验王国的混合成分之中去，它们是：教育的体验、逃避现实的体验和审美的体验。

教育的体验

和娱乐体验一样，在教育体验中，客体（或者说是学生，如果你愿意的话）吸收了对他来说并不是很清楚的事件。然而，和娱乐体验不一样的是，教育包含了客体的更多的积极参与。要确实扩展一个人的视野增加他的知识，教育必须积极使用大脑（智育）和身体（体育）。就像斯坦·戴维斯和占姆·波德金在《床下的怪物》（*The Monster Under the Bed*）这本书里所承认的一样：

用工业化的方式办教育……使得教师成为了演员，而学生成为了消极的接受者。相反地，一种新出现的商业领导的模式，通过使得学生成为积极的参与者而成为市场的前景。焦点从提供者转移到了使用者，从教育者（老师）转移到了学习者（学生），教育行为将逐渐着眼于积极的学习者，而不是老师——管理者。在新的学习的市场中，消费者、雇员和学生全都是积极的学习者，更准确地说，是互动的学习者。⁴

宾夕法尼亚州大学第7任校长朱迪思·罗丁也承认在教育中积极参与的重要性，她还认为学习不仅仅局限于课堂里。她在1994年的就职演说中提到：“我们将设计一个全新的宾州大学的研究生教育模式，它不仅牵涉到课程设置，还包括新型的住房、学生设施和导师制，以期望在教室和宿舍之间、运动场和实验室之间，创造出一个无缝的体验。我将致力于让这一切在1997年秋季学生入学时成为现实。2001届学生将成为完整地享受这一体验——21世纪的宾州大学教育——的第一届学生。”⁵

尽管教育是一件严肃的事情，但并不意味着教育的体验不能成为一件快乐的事。我们造出来的“愉悦教育”这个词语就是一种横跨教育和娱乐两方面的体验。⁶在加利福尼亚圣荷赛一个占地28 000平方米的叫做邦布拉儿童乐园的地方，为10岁及其以下的小孩提供了一种教育体验，通过提供经费聘请他们参加有助于智力开发的自发性的游戏。花8.95美元的门票（1~2岁半的孩子3.95美元，陪伴他们的大人仅收1.95美元），孩子们在丛林花园和沙地里挖掘，以寻找化石、人类遗迹、甚至包括整副的恐龙骨骼。他们穿着老式的衣服，自己在交互式的厨房里准备食物。他们还能爬岩石和楼梯，玩各种各样的需要技巧的游戏。⁷

兰地·怀特是设计邦布拉儿童乐园的密苏里州堪萨斯城怀特·哈奇森休闲与学习集团的领导人，他告

通过教育体验，客人在积极参与的同时，吸收他面前展开的事件

诉我们：“尽管邦布拉儿童乐园充满着乐趣，但它真的是以某种方式帮助小孩子创造性地学习。每个游戏场所都能提供多种学习体验，例如从游戏房中学到数学概念、从迷宫图中学到拼图技巧、甚至从水盆里学到物理定律。”

逃避现实的体验

值得记忆的第3种体验是逃离现实的体验，它们要比娱乐和教育的体验更加令人沉迷。事实上，它们与纯娱乐体验截然相反，逃离者完全沉溺在里面，同时也是更加积极的参与者。⁸典型的逃避体验所要求的环境包括主题公园、赌场、虚拟现实的耳机、聊天室、甚至是在森林里玩的彩球游戏。和终日懒散在家的人的消极角色不同，逃离者是参与其中的演员，能够影响到现实的行为。

例如，提高一部电影内在的娱乐价值，不但可以通过增大放映屏幕、调高声音、使座椅更舒适、使包间更豪华等手段，而且可以通过让观众切身地参与到这个令人激动的活动中来。现在无数的公司通过电影将这种体验引入人们的生活。位于加利福尼亚州的美国荒野体验公园就采取了这种手法，在那里放映的电影不仅从动物的视角来展现这个世界，还加入各种视觉冲击，如提供向前或向后游动、颠簸、战栗、倾斜甚至是旋转360度的感觉。⁹

早期这种流派包括：宇宙漫步，描写一个来自多伦多希姆埃克斯的飞行团队通过外层空间的故事；神奇边界，展示在加利福尼亚和东京山野的模拟多人空战；迪斯尼的星球之旅，极据电影星球大战改编，模拟了银河系中英雄式的争霸战。

这么多逃离现实的体验主要来自于对一些科幻式、冒险式电影情境的模拟。更多的例子包括奥兰多环球影业公司提供的“回到未来：旅程”和“终结者2：穿越时空之战”，迪斯尼世界的“阿拉丁的魔毯”和伊唯客娱乐公司的“机器战警”与“雷日”。¹⁰这些影片很好地表达了从服务经济向体验经济的转移。过去的广告是这样的：“你已经读过了书，现在去看这部电影！”今天广告的内容则变为：“你已经看过了电影，现在去体验这个过程！”¹¹

尽管我们称之为逃避体验，但参加逃离体验的人并不仅仅是从其他地方赶回家里，他们也愿意到特别的地方去旅行，花时间参加值得参与的活动。例如，一

逃避体验并不仅仅是登上船舷，而是要启程远航

些度假的人已经不再满足于晒太阳，他们更希望投身于溜旱冰、滑雪、空中冲浪、快艇驾驶、登山、体育赛车或其他类似的极限运动。¹² 其他一些人则愿意在传统的赌博项目中一试身手（仅在美国每年就超过5 000亿美元），他们这样做不仅仅是要忘掉他们的烦恼和对手，而且也为了体验到用自己挣来的钱为更好的生活进行一搏的感觉。

另外一些人想抛开已经创造出来的财富去体验普通人的生活。例如，达拉斯牛仔队的四分卫托利·艾克曼在对《体育插图》杂志解释他为什么经常访问美国在线时说：“我喜欢去‘得克萨斯房间’与人聊天，它让我们有一种平等的感觉，和一个不认识我的人进行一次平等的对话感觉特别好。”¹³ 就像名人可以得到普通人的体验，许多逃离现实的感觉，例如电脑的体育游戏，能让一个普通人体验到当超级明星的感觉。

网络空间是一个提供体验的好地方，但是许多商务人士并没有注意到它。他们一头扎进了商业的漩涡，试图指出怎样通过互联网销售他们公司的商品，而事实上大多数的个人上网是为了体验感觉。令人惊奇的是，微软交互媒体集团副总裁皮特·希金斯告诉《商业周刊》说：“互联网远不只是一个没有主见的娱乐场所。”¹⁴ 那么它应该是什么呢？互联网与生俱来就是一个交互式的媒体，而不像电视那样消极，它为许多人提供了一个社会体验的场所。交互性娱乐是一种矛盾修饰法，人们发现上网的价值来自积极的联系、谈话和形成社会团体。

一旦mom-and-pop装备的主要部分达到维尔公司的水平，它将利用Prodigy、CompuServe和美国在线（被错误地视为上网的服务提供商）为大众提供网络空间。美国在线赢得这场争夺客户战争的主要原因是它明白公众需要的是一种社会体验，在这里，公众能积极地参与网络环境的成长。

在Prodigy限制客户的电子邮件总量，CompuServe用一连串没有人情味的数字限制客户的身份确定时，美国在线则允许它的客户取5个名字（来适应他们在网上想扮演的各种角色¹⁵）和积极地鼓励使用各种与他人联系的方式：电子邮件、聊天室、短讯息、个人档案和能让使用者知道他的朋友是否在线的好友名单。甚至在1996年末美国在线推出降价计划之前，在它每个月4 000万小时的连接量中，25%以上花在聊天室的客户对话上。¹⁶

对许多人来说，网络空间是一个世外桃源，它为人们提供了一个逃避单调、忙碌生活的场所。但是并不清楚无处不在的网络是否能让人消除与家庭和工作以外的地方相接触的需要，用社会学家雷恩·奥尔登博格的话来说，这种家庭和工作以外的地方被称为“第三个地方”，是一个人们能和同样的社会团体的人进行交流

的地方。¹⁷这些地方——酒吧、酒馆、小餐馆、咖啡房和其他类似的场所——似乎一夜之间遍布于各个城市的各个街角，但是郊区的人却因为太远而无法企及。现在有人在网上找寻这样的团体，有人则用业余时间为主题景点与大量的人交流，¹⁸还有人去星巴克或其他咖啡屋、水吧、雪茄吧，甚至有人迷恋Barnes&Noble，那种一边读书一边啜饮咖啡的轻松惬意的氛围，吸引了不少逃避者，他们在此逗留、浏览书籍、品饮咖啡并低声交谈。

审美的体验

我们探索的第4种也是最后一种体验是审美的体验。在这样的体验中，每个人沉浸于某一事物或环境之中，而他们自己对事物或环境极少产生影响或根本没有影响，因此环境（而不是他们自己）基本上未被改变。

审美的体验包括站在大峡谷的边沿上极目远眺、参观艺术画廊或博物馆、坐在充满昔日氛围的威尼斯弗罗里安咖啡馆中。坐在肯塔基德比赛马场的大看台上也有同样的效果。客人参与有教育意义的体验是想学习，参与逃避体验是想去做，参与娱乐体验是想感觉，而参与审美体验的人就想到达现场。¹⁹

比如在热带雨林咖啡厅中，用餐者发现自己置身于浓密的植物、袅袅而升的薄雾、急泻而下的瀑布，甚至令人震惊的闪电和雷鸣之中。他们所面对的是活生生的热带鸟和鱼以及人造蝴蝶、蜘蛛和大猩猩，假如你近而观之，竟然会发现一条伺机待攻的小鳄鱼。²⁰我们注意到热带雨林咖啡厅把餐厅和零售商店的功能合二为一，并标榜为“购物与用餐的荒野之地”，它不是为了模仿置身于热带雨林中的真实体验，而是为了展示热带雨林咖啡厅的一种生动并兼有审美感受的体验。

在明尼苏达州的奥万托那，还有一个荒野购物场所，那就是占地150 000平方英尺的卡巴拉，一家供应猎具、渔具和其他户外用具的商店。店主迪克·卡巴拉和吉姆·卡巴拉并没有对该商店加入任何娱乐因素，而是把它变为一种审美的体验，商店中心矗立着一座挂有瀑布的35英尺高的小山，在小山周围展示有100多只被填充起来的动物标本（taxidermic animals），其中许多是被这兄弟俩或其他家庭成员所猎杀的。

商店的这部分表现了北美四个不同的生态系统。在其另一处，两个巨大的立体场景（dioramas）展现了非洲景观，其中包括所谓的“五大狩猎对象”，即大象、狮子、豹、犀牛、南非水牛。三个水族馆里游着各种各样的鱼。而在商店各个不同的部门，总共大约有700多种不同的动物。事实上，就像迪克·卡巴拉对圣保罗

先驱出版社所说的那样，“我们正在出售一种体验”。²¹ 在商店重新装修开张的那天大约有35 000多人光临，公司预计每年接待100多万游客。

体验的审美愉悦可以完全是自然的，就像在国家公园里漫步，也可以主要靠人工营造，就像在热带雨林咖啡厅享受晚餐，或者介于两者之间，就像在卡巴拉购物。从来不存在人造体验。无论这种刺激是自然的还是模仿的，每种体验都是真实的。著名建筑家迈克尔·比内迪科特延伸了这一观点，认为建筑师应起到把人们和他们的真实环境联系在一起的作用：

这样独特的瞬间，这样的体验是非常令人感动的，我认为，正是通过这样的瞬间，我们构造独立而有意义的最好的现实感觉，我应把它称为直接而真实的审美体验。我建议：在当前媒体广泛存在的时代，建筑学关注的中心应是对现实直接的审美体验。²²

不仅是建筑师们，每一个提供审美体验的人都应尽力把消费者和他们直接（尽管是被动地）体验的（沉浸其中的）现实联系起来，即使当环境看起来似乎不太真实的时候。本尼迪科特很可能称热带雨林咖啡厅及相似的约会地点是非真实的，并坚持认为建筑师“通过伪造来追求真实的东西”。²³ 为展示具有说服力的审美体验，设计者必须承认：为创造体验而设计出来的任何环境都是“非真实的”（例如，热带雨林咖啡厅其实不是热带雨林）。他们不应该试图愚弄顾客，让他们相信似是而非的事物。

建筑评论家阿达·路易斯·赫胥特堡做出相似的区分，她说：“把虚假的伪造从真实的伪造中区别开来已越来越困难。所有的伪造不是等同的，有好的和坏之分，标准不再是真实战胜虚假，而是它们模仿的相对价值。使好的更好就是对现实的改进。”²⁴ 为显示这种区别，我们将例举赫胥特堡花费大量时间予以评论的两个人工创造环境：宇宙城漫步和迪斯尼。

位于洛杉矶的“城中漫步”是个大杂烩，其中有零售店、饭馆、电影院、高科技乘行和低科技的露天表演台，每一处都有独特的门面。到处充溢着有限的夸张，著名的“硬岩石餐厅”的外形是一座四层楼高的吉他。参观者们懒洋洋地漫步在准确定时喷射的喷泉旁。客人们为停车而支付门票（在洛杉矶，没有人会步行到任何地方去，而在这里他们要为四处闲逛而支付门票），他们只有在此花钱享用晚餐或看过电影（只购物则不会得到门票退款）之后才能得到门票退款。“城中漫步”既是主题公园又是公共广场，主要是创造一种审美的体验，赫胥特堡确认它“是因其自身的缘故而得到利用的”。²⁵ 从你把车停在它未经修饰的停车场的那

一刻起，该景点赝品的逼真性就一览无遗。建筑物的背面欢迎着陆续到来的游客，因而当他们走进门面时能看到未经装饰的内部。在外面能看到面具的里面；而在里面你能看到它的外面。穿过小巷和其他通往主要街道的岔路，清晰可见不属于“城中漫步”的邻近建筑物。它的美感确认了其伪造性。透过框架看，它的确是货真价实的赝品。

而另一方面，大多数迪斯尼体验的审美却寻求隐藏一切赝品：没有人能看到窗帘后面的东西。停车场里平稳行驶着运送客人的巴士，迎接客人的小亭子和旋转式阻隔收票口也设计得无懈可击。建筑物的表面毫无缝隙地相连，以防某些顾客察觉出空间缩减的诡计。米老鼠从未当众脱下过它的面具，以防我们看到藏匿其中的长满青春痘的少年脸庞。这就是赫胥特堡和其他批评家所抨击的假的赝品，这些赝品没有显示出它们的本来面目。

那么迪斯尼是真实的假的赝品吗？其他评论家们赞赏迪斯尼的创造已经完全地融入环境，风格一致、自我陶醉。其中有一位就写道：“无论从任何一个角度看，

没有人造体验这回事

没有一件物品看起来是虚假的、虚构的。是的，没有赝品。迪斯尼乐园不是仿制的东西，它是一件作品。

我深信迪斯尼的精髓不是它的幻觉，而是它的写实主义。”²⁶ 对于迪斯尼主题公园，许多人（包括本书的合著者）不能达成共同的见解。但是有一件事一直是清楚明了的：审美体验本身必须是真实的，然后才能给顾客以真实的面目。

体验丰富性

公司可以通过模糊4个方面体验之间的界限来提高体验的真实性。尽管许多体验主要集中于上面所概括的某一领域，大多数实际上越过了界线。比如，英国航空公司，主要展示审美的体验，全体工作人员无微不至地照顾客人，在这样的环境里，客人们自己无须做任何事情。

根据该公司CEO科林·马歇尔爵士的继任者罗伯特·阿林的说法，公司正在努力改进空中娱乐系统，把它们融入整个飞行的审美之中。他相信最终有更多的人将是在飞机上而不是在电影院里看电影。他说：“长距离航线，不仅作为运输系统，也将作为娱乐系统，此类更新将逐渐增加。”²⁷

美国运通公司也经常在“独一无二的体验”（美国运通的资本化）中将审美的要素与教育的因素混合在一起。该体验主要提供给参加会员飞行里程奖励计划的

顾客。²⁸ 在一项名为“热带雨林-哥斯达黎加野生动物园摄影游”的计划中，公司邀请持卡的会员加入到著名风景摄影家杰·爱尔兰和乔治尼·布拉德利的摄影工作室之中，这是一个为期5天的在哥斯达黎加茂密的热带雨林中的难忘摄影经历，会员们很难抗拒以下描述的诱惑：

在被野生动物包围时，你将学会令人吃惊之画面的抓拍技术和专业奥秘。从可爱的三只脚树懒到勇猛的大白鹭和滑稽的红眼树蛙，你有无数的机会抓拍到具有专业水准的有关奇特动物的照片。你还将在环绕酒店的阳台上欣赏迷人的运河景色，在舒适的丛林背景下享受一流的美食。不管你的拍摄体验如何，这一历险过程肯定是令人难忘的。

为使零售商店更加令人难忘，大多数商店的管理人员和大商场的开发商们都在讨论如何努力使购物体验更加愉快并具有娱乐性，但处于领先地位的公司还集中了除娱乐之外的其他体验因素。例如，在新加坡的布吉斯连接区，有一个跨六个街区的规模很大的娱乐和购物中心，为了帮助该中心吸引外来游人和本地客人，科罗拉多州博尔德设计公司的做法是，将该国具有历史性意义的贸易文化融合于建筑设计中，以创造出联席主席亨利·比尔所称道的那种意境，即“建立令人赏心悦目的建筑环境，将该项目与新加坡居民的文化深深地联系在一起”。

于是，海边的建筑、帆船、经纬仪和各式各样近似的要素构成了建筑设计的主题，这些极具贸易文化代表性的辉煌标志向客人们昭示了土著的布吉斯人的航海商人史，来此购物和娱乐的客人同时接受了有关历史的教育。相似地，为了使安大略密尔斯零售项目更具特色，通用艺术公司则是在设计马路和邻近街区上

**最丰富的体验包含
四个领域的各个方面**

大做文章，以提供从南加州的丰富文化遗产中所继承的独特审美体验。该项目不再沿袭传统作法，不再仅仅着眼于由大百货商店进驻并销售商品，而是希望由展示大场面体验的各行各业加盟。比如说拥有30个屏幕的AMC影院，戴夫&巴斯特的拱廊商街和饭馆、三维超大屏幕影剧院。它的侧翼建筑之一为斯蒂文·斯皮尔伯格的《侏罗纪公园》提供了场所，它与“美国荒野体验”的逃避历险异曲同工。就像比尔告诉我们的那样：“对零售利润的竞争要求我们创造一种丰富的零售戏院，在这个戏院中，产品被转变成了体验。”

最丰富的体验包含所有四个领域中的每一个部分，这四个领域是以处于框架之中的“甜美的亮点”（最佳组合）为中心的。²⁹ 美国在线的成功不是缘于其中任何一个因素，而是来自各种体验的组合。它允许每一个成员分享筛选过的信息，

并且越过体验王国之间的界线。

美国在线的总裁和首席执行官斯蒂夫·卡斯曾这样回答一个有关究竟网上哪些领域将使美国在线的未来增值的问题：“我们并不把网上服务分成独立的领域或应用，而把它看成带给消费者的整体体验。这个大包裹逐渐包括某些新的领域，更多的是我们已经拥有的东西：多媒体游戏、购物，以及金融服务。但是真正起驱动作用的是整体的体验。”¹⁰

为设计内容丰富的、具有说服力和迷人的体验，你不能只选择并坚守在一个领域里。相反你要用体验的框架（在图2-1中进行了描述）作为驱动的因素，以帮助你创造性地探索每一领域中的各个方面，而这些方面也许会增加你希望展示的体验的特殊性。在设计你的体验时，你应当考虑下列问题：

- 为了提高体验的审美感受应当做些什么？审美感受就是使得客人想要进来、坐下和流连忘返的内心感受。想想你能做些什么以使环境更加诱人、更为有趣或者更加舒适？你要创造一种使客人感到“自由自在”的氛围。
- 一旦客人已经置身现场了，您的客人应当做些什么？体验的逃避方面可以使客人进一步地被吸引，沉浸到他们的活动之中。假如顾客成为体验的积极参与者，应注重于你做什么能够鼓励客人“去做”。
- 体验中具有教育意义的部分，类似于逃避，需要消费者积极参与。学习现已广为人们所理解，它需要学习者全身心的投入。您想让您的客人从体验中学习什么？什么样的信息或活动将帮助他们全身心地投入对知识和技能的探索？
- 娱乐，类似审美，是体验中的消极方面。当你的客人感到愉快时，他们并没有做什么，而只是对体验有所反应（比如说尽情享受、嘲笑等等）。具有专业水准的演说家往往加入一些笑话，以引起听众的注意，使他们能体会演说的精髓。通过娱乐的方式，你做什么能使客人“留下来”？您怎样做才会使体验更加有趣和令人欣赏？

强调这些设计问题，为以体验为基础而展开竞争的服务提供商们提供了舞台。那些浸入体验世界的人将受益于根据这四个领域进一步丰富、完善其供给物的过程。

例如，尽管美国荒野体验为三个领域提供了舞台，但它的教育意义部分可以被加强，以便进一步丰富体验。透过玻璃屏障观看玩耍的海洋动物实在有意思，而“荒野骑游”剧院使顾客能得到通过蛙、鹰和海豚的眼睛观看景物的纯逃避性体验。客人们还可以流连于所特有的5个加州生态系统中，一个接一个地品味、获

得审美上的体验。但是这里明显地缺乏教育意义的融入，其标志是为舞台上的每种动物提供的简短描述，带有在博物馆中常见的那种单调气息。在客人们参观的地方没有为馆长提供将动物公开展出以便孩子们详细参观的设计，只是偶尔在特殊的情况下，馆长从玻璃后面带出一两只动物，但即使这样，客人们的体验也不是明显具有教育意义。

通过探索每一种体验的可能性来设立舞台

令人惊奇的是，娱乐、逃避、美学融于一体的组合，创造出不同种类学习的需要，这是许多美国家庭参与野生体验的主要原因。加入教育意义的因素将使已倍受好评的体验更受欢迎。通过系统地探索四个领域中每一个的内在可能性，这些不足一开始就能被克服。

迪斯尼俱乐部新开发的供10岁及以下小孩玩乐的体验，带有所有4个领域混合的标志。迪斯尼于1997年2月在加州的Thousand Oaks为这种体验开辟了第一个新的场地：独立的建筑物相邻于普通的购物中心。在迪斯尼俱乐部客人花钱娱乐，不管成人还是小孩，只要花费8美元就能闲逛9个娱乐模式中的任何一个：迷幻森林、布赫与你、老鼠窝、丛林攀爬、米老鼠马戏团、Applaudville剧场、人物创造、诧异迷宫、现在就玩耍。（在其他地方，娱乐项目的组合不尽相同，以便在同样的迪斯尼俱乐部中，提供略有不同的体验。）公司精心设计每一个娱乐场所以实现入口处的誓言：“我们的使命是在社区建造一个地方，让儿童和他们的长辈通过丰富的活动和富有想像力的娱乐来加强他们之间的纽带和联系。”

于是它成功了，其秘诀在于所有四个领域的相互混合。迪斯尼俱乐部仍是迪斯尼，以定期放映轻快的电影为特征，因此娱乐自然地变成体验。但特殊的舞台也让儿童和成人了解到这些迪斯尼杰作的历史，融教育于娱乐之中。教育更直接可行的方式之一是每月提供的艺术表演。在Applaudville剧场，孩子们穿着不同的服装扮演不同的角色，他们简单的消遣体验逗乐了观众中的长辈们。

通过这种游戏，年龄各异的儿童能舒适地享用同一空间。孩子们和大人在一起似乎又是独立的。不同的事情需要大人和孩子不同程度的配合。因而每个因素看起来都接触到了组成全身心投入体验的四个领域：迪斯尼这些特征提供了消遣，课堂提供了教育，游戏区域提供了逃避，而其内部构造、光线、声音产生绝对的舒适审美效果。结果，许许多多的孩子们和他们的父母光顾迪斯尼俱乐部，共同嬉戏。

再让我们看看迪斯尼是怎样设计个人生日体验的。奇迹大地聚会提供各种生日晚会房间，每一个都有特殊的主题，如布赫里菲克聚会、101达马提亚狂欢、

搜索玩具故事晚会、迪斯尼公主茶会、勇士聚会等等。在每个晚会体验中，主人都调节四个领域的配比以吸引参加者。

成员们坐在事先准备的长椅上，以期待参与的心情等待聚会的开始（颇具美学意义）。一旦进入聚会的房间，庆典专家通过极具娱乐性的小丑演员来进行有教育意义的游戏，这当然是呼应聚会之主题的。接下来是吃比萨，之后所有人撤退到另外一间房间（逃避者）观看默林的表演。他把孩子们带入简单的魔术节日，并通过水晶球再现晚会房间的特征。有一项活动不存在于这个过程中，即孩子打开他的生日礼物，为什么？在伙伴面前打开礼物缺乏丰富的体验（任何一个5岁的孩子都会告诉你，他不愿意看到由他的朋友打开自己的礼物），所以迪斯尼俱乐部把所有礼物放在小寿星带回家的袋子中，以便他们在家庭生日聚会时另有一番体验。

在迪斯尼享受生日体验的花费几何？为12个孩子和大人举办的晚会以250美元开始起价，其中包括一小时晚会和后面的一小时娱乐，以及每个人的一块比萨和一份饮料，还有每个小孩的甜点（不包括蛋糕）。体验的丰富最终演绎为主人对即将离去的客人所说的话。迪斯尼不说“祝你今天愉快”（这句问候被服务业用滥了，因而形不成难忘的交流），而说“今天开心吗？”因为他们认为这种问候更适合刚刚结束的事件。

只有在一个简单的设计中融入了所有的四个领域时，那平淡的地方才会顿时生辉。在一段时间内，设计的体验需要一个有品位的地方来吸引顾客花更多的时间置留其中。今天，吝惜时间的顾客和商人力图在商品和服务的提供者身上花越来越少的时间，而这些提供者本身也希望这样。最典型的例子是快餐连锁店和公司电话中心都在尽量缩短每笔服务交易的时间。其明显的目的是：不要花费时间在这些消费者身上，这些消费者希望把时间花在其他地方。

那么消费者愿意去什么地方呢？他们愿意去值得为之花时间的地方，他们可能仅仅出现在那个地方，可能愿意在那个地方做点什么、学点什么，也可能愿意呆在那个地方从中领悟到美的感受。要想理解这类地方的本质，想想是什么能使房子变成家吧。维尔托德·里博克杰恩斯基是位于蒙特利尔的麦吉尔大学的建筑学教授，他在《家：一种思想的简单历程》中研究了五个世纪的设计环境，从中世纪开始一直谈到拉尔夫劳伦的家庭装修。

在他研究的多种文化中，他特别关注荷兰人在“黄金年代”就存在一种需要和能力，从而成功地“把家定义为独立而特殊的地方”。³¹对荷兰人来说，“‘家’不仅意味着房子，也包括里面和周围的一切东西和人，以及这些所体现出的满足

和幸福。你可以走出房子，但你总是要返回到家园”。¹² 为创造这样的家，荷兰房子的装修严格地以每个房间的用途为中心，从而定义该地方的感觉和品位。房子外面的布置，无论是花园还是其他景观都相对朴素，这一点与荷兰国土的相对狭小相对应。荷兰人的家庭建筑极富技巧地从平淡的户外空间过渡到房内独特的氛围。这些宜人之处让人感受到欢迎之氛围，形成了家人和友人交流的基础。

任何具有说服力之体验的甜美地方是将娱乐、教育、逃避和审美融入寻常的空间之中，这类似于一个产生记忆的地方，一个有助于创造记忆的工具。明显地不同于平淡无奇的商品与服务世界，它的确切设计让你不知不觉地进入并且反复光顾。它的场景处处充满着舒适，所有道具的使用必须与活动场所的功能相协调，不符合这一功能的特征都被摒弃。走进迪斯尼俱乐部，在那里任何事物都以娱乐游戏为中心，任何与那种体验不合拍的东西，比如打开生日礼物的做法，都被排除在外。结果，迪斯尼为其商业组合增加了另一种体验。然而迪斯尼并没有在正在浮现出的体验经济中占据垄断地位，因此其他公司当然会出现在舞台上。他们也许不一定能超越迪斯尼，但是他们将提供为以前各个经济时代所不知的体验。

**朴实无华的地方必
将成为展示体验的引
人注目之地**

第 3 幕

演出必須继续

The Show Must Go On



康德拉为哥哥尼克的生日精心准备了非常特别的礼物。他发觉枯燥的生活方式使尼克感到非常的无聊，于是他与消费休闲服务部（CRS）联合策划了一项很精巧的活动。他递给哥哥一张CRS的密封卡片，卡片是邀请尼克拉斯·范·奥顿参加“游戏”的。尼克拉斯一同意，就开始感觉整个世界仿佛都是他的，痴迷得忘乎所以，激情融入了每日平淡的生活。每当他想起这件事他就拿出卡片瞧瞧，油然而生的高涨思绪，一直盘旋，直到活动前夕达到亢奋的高潮。为促成这个“游戏”，CRS必须提供布景美观和谐的表演。包括迪斯尼在内，没有一家公司曾经主办过如此复杂的体验事件，舞台必须华丽，表演必须引人注目、风格和谐、与观众有所交流从而使之难忘。CRS是在1997年度的高票房影片《游戏》中虚构的一家企业，其中，尼克拉斯由影星迈克尔·道格拉斯扮演，肖恩·派恩出任康德拉这个角色。但是，随着时间的推移，这类设想终将成为大量实际的商业活动。

百老汇音乐剧《租金》中有一句话，“真实的生活一天天更像小说了”，这是否有些牵强呢？电视法庭像娱乐节目一样播报真实的诉讼事件，审判室的状况是当事人选择法官代替政府长官。欣赏一段NBA赛事精彩回放，再来和现在的比赛对比，那个时候没有色彩斑斓的地板，赛前奢华的灯光，也没有气质不凡的帅哥海报。而今天的NBA带来了生活小说的典型——丹尼斯·罗德曼。如今在所有的场所当中，无论是修理店还是产妇病房，每天发生的事件都变得可视化。通过在互联网上的展示，任何人在任何地方都可以观看。（也许真正的生活不像《游戏》和《真人秀》，后者是1998年的影片，其中金·凯利饰演一个不知道自己是生活在电视世界中的人。）

最终，体验将像今天的产品和程序设计的普遍程度一样，成为未来商务中的重要组成部分。体验研究的开展如火如荼，无论旅馆和零售店，还是教室和停车场，领先的公司正在为队伍的前列搭建舞台。如何推出体验？对此仍没有严格的可以遵守的规则，一切都尚处在萌芽阶段。然而企业领头兵竭尽全力进行练习和获取成果，这是探索体验经济之实质的良好开端。毋庸置疑，体验经济上演的时刻到了！

体验主题化

听听这些小店的名字，“硬岩石餐厅”、“蓝调坊”、“跳水！”或“中世纪时代”，顾名思义，进入这些场合你就会知道这些名字意味着什么。业主设计了精炼的主题，从而迈出通往体验之路的第一步，而且也是关键的一步。¹反之，构思拙劣的

主题不能给消费者留下深刻印象，也不能产生持久记忆。格特鲁德·斯特恩设计的奥克兰主题为“Thers is no there there”，就是一个支离破碎的主题。

零售商经常不遵守原则，他们口口声声说“购物体验”，但是没有主题作为各类交易结合的纽带。例如，家用器具和电器零售商在主题方面几乎没有什么想像力。不同商店都呈现排列整齐的洗衣机和冰箱。难道“电路城市”的建设不该有些特色吗？

伦纳德·瑞吉欧是一个懂得购物体验的零售商。当这位巴诺的首席执行官开始把连锁书店扩展到超级市场时，他认识到了简单主题——“剧院”。瑞吉欧意识到人们进书店与去剧院的原因相同，都是受到社会体验影响。²因此书店的一切都围绕着表现这个主题而改变：建筑风格、售货员的服务方式、装潢陈列等，当然，他还增加了小餐厅作为交谈、浏览、购书之余的小憩处。

拉斯维加斯的古罗马购物中心，由谢尔登·戈顿构思，并与印第安纳波利斯的一家评估公司——西蒙财富集团合作开发。它在每一个细节都展现了独特的主题——一个古罗马购物场所，建筑的雄伟阵势也达到主旨：大理石地面、光滑的全白立柱、“室外”咖啡屋、真实的树木、流淌的喷泉，湛蓝的天空中飘浮几朵绒毛般的白云，时不时还有模拟暴风雨降临，伴随着电闪和雷鸣。购物中心人口和店面一律是维妙维肖的罗马城再现。每隔一个小时，人口处的凯撒和其他古罗马杰出人物的雕像都会复活并且交谈。百人队伍在去往凯撒宫游乐场的路上，齐声高喊：“向凯撒致敬！”罗马主题甚至渗透到一些商店。珠宝店陈列有人物卷册、匾额、古罗马的年代和金色的帐帘，这一切都体现了富贵的主题。在1997年，商场每平米营业额逾1 000美元（而一般的商场少于300美元），足以证明体验实施的成就。

沃尔特·迪斯尼关于迪斯尼乐园的创意是出于他对游乐园的不满，因为当时到处充斥年轻人喜爱的骑乘、游戏和小吃，但却不存在任何主题使它们相互关联。他对传记作家鲍勃·托马斯说：“当女儿们都很小时，周日我带她们去游乐园，不

第一步是构思一个 有良好定义的主题

满情绪已经产生。我坐在长凳上一边吃花生，一边四处张望。我自言自语：该死，为什么没有更好的地方，让我也能享受快乐呢？”³迪斯尼乐园的原始设想就

启发于此，用沃尔特自己的话说，制作“深入观众的卡通”。它发展为一个连贯的系列，像阿瑟王的宴会，彼得·潘的飞行，马克·吐温的桨船（“与你以往在娱乐公园见过的迥然不同”⁴）。世界上第一个主题公园的诞生和公园里的诸如幻想世界和边疆乐园的主题领地被该公司首期宣传手册称为“娱乐界的新体验”。⁵迪斯尼

体验的突出主题是什么？迪斯尼在其1953年发布的旨在吸引经济赞助者的计划书中，首先明确了它简洁动人的主题，接着以诚实朴素的词汇阐述了它的内涵：

迪斯尼的想法是简单的。这将是人们发现快乐和知识的地方。

这将是父母和子女分享快乐时光的地方，是老师和学生找到更好的方式相互理解、进行教育的地方。老一代在这里能捕捉到值得怀念的流逝岁月，年轻一代在这里尝试着挑战未来的滋味。⁶

“人们发现快乐和知识的地方”，如此美妙的画面，很快就吸引到经济赞助者。在开放不到2年的时间内，主题公园的观光人数是任何人都未曾预料到的。

作为典型，我们来看一个在小说和电影中经常用到的主题：“犯罪不用付钱”，几个简单的字说出了一切，或者再看看名为“干杯”的电视酒店的主题：“一个所有人都知道你的名字的地方”。公司推出体验必须寻觅同样活泼的主题。当然，渴望融入各种体验的商业活动需要丰富各异的主题，购物中心可以选择“走过记忆长廊”或“郊区没有的商业地带”；美术展馆或温泉胜地可对应“平淡生命中绚烂的暂停”和“关怀每个感官的现代方法”；对于银行，“永不倒塌的壁垒”或“商业进步的源泉”比较合适；医院可主题化为“人性化地关心健康”或“挽救希望渺茫的患者和安抚他们亲人的地方”；“滑稽表演”对计算机修理公司来说可谓简洁适宜的主题；承诺“友好的服务”，是美孚石油公司对最近将传统小商店与加油站进行组合经营的解释；“萨金特计划”是位于华盛顿特区的健身计划的绝好的主题，该健身计划的前身是徒步旅行。

事实上，体验主题化意味着讲述故事时，没有人物的参与，就不完美。⁷ 迪斯尼的主题往往借鉴电影或修改过的神化故事。“美国荒野体验”置人们于一个10岁男孩的叙述中，他最渴望成为摩天大厦的建筑师，但后来意识到他把动物忘记在画面之外。竹子岛的主题是“玩耍、冒险、嬉闹之岛，”每个小朋友都登上神秘的竹子岛，但其中两个在大海上迷失了方向，被巨大的海龟救起，并载着他们上岛。那里，小朋友们发现了美丽的自然风光和岸边洁净的石子堆。他们的任务是，帮助清洁岛屿，这样，海龟又能在岛上产蛋了。⁸

为一种体验设定主题，意味着为一个参与性的故事撰写剧本

体验配以合适的主题是具有挑战性的，一般从主题分类入手。虽然是理论上的，但社会学教授马克·特迪内在他的杰作《美国主题》一书中定义了10类主题，这些主题在为展示体验所进行“环境营造”中意义重大。⁹ 它们是：

1. 地位、身份

2. 热带天堂
3. 荒芜西部
4. 古典文明
5. 乡愁
6. 阿拉伯狂想
7. 都市情调
8. 堡垒建筑与警戒
9. 现代主义与进步
10. 无法展现的展现(例如:越南战争军人纪念墙)

市场学教授伯恩德·施密特和亚历克斯·西蒙森在他们的作品《市场营销美学》中,提出9个主题来源的领域:¹⁰

1. 历史
2. 宗教
3. 时尚
4. 政治
5. 心理学
6. 哲学
7. 实体世界
8. 大众文化
9. 艺术

不管根据哪一条创造,主题化体验成功的关键在于领悟什么是真正令人瞩目和动人心魄的。创意好的主题有五大标准,至关重要。

第一,具有诱惑力的主题必须调整人们的现实感受。特迪·恩纳的每个主题都改变人们某方面的体验,包括短暂时期、地理位置、环境条件(熟悉的/陌生的,危险的/安全的)、社会关系或自我形象。从做、学、逗留和存在等方面创造不同于平常日子的现实,能激发成功的主题,是产生感觉的中心。

第二,最丰富的有关地点的主题,通过影响人们对空间、时间和事物的体验,

最丰富的集会地影响着对时间、空间和物体的体验

彻底改变人们对现实的感觉。我们对停车场都有体验,一般车子占据一维空间,利于确认车场位置,往往驶入时比驶出时用处大些。指示牌提供二维图画,帮助了解停车的位置。然而,芝加哥的奥海尔机场的标准

停车场提供三维全景设计主题,意图是在找车位时,引入能量和运动的概念。这

样，离开时就不必浪费时间到处寻找车了。

在巴尔的摩内港的新ESPN体验中，人们对时间的感觉有所不同。与普通的运动酒吧不同，ESPN区的运动主题是“欢呼永不停息的地方”，运动迷们的时间观念随之变化。这里不再仅仅播放一项比赛，而是300台电视机同时为所有的运动比赛服务，不时有值得欢呼庆祝的事件发生。与迪斯尼美化“未来乐园”类似，硅图片公司的“视觉乐园”优化了人们对未来的构想，而硬岩石餐厅则是注重修正过去。

同样，物体对主题吸引力的作用不容冷落，主题意味着对大小、形状和内容的选择。施沃茨的“欢迎来到我的世界”把顾客吸引到全新的玩具天地；卡贝拉和对手巴斯·普若夏普的户外主题，通过动物标本剥制术和其他幕后工艺以及渐渐把猎物引向猎人的设计，展现了运动员的理想；“美国荒野体验”融真（动物）、假（人造树林）、虚（电影特技）于一体，创造了“在广阔的户外漫步”的后现代主旋律。

我们再来看空间的问题。奥格登设计的美国荒野体验主题，需要对位置、造型、生物群之间、种群之间、人与人之间的相似性进行深入研究，才能创造出动感十足的体验。高傲的“局域网竞技场”缺乏鲜明的主题，其光秃的墙面和无修饰的摆设不足为怪。与之类似的是，拥有数十亿美元的航空公司由于缺乏创新，对于解决大部分经济舱的空间拥挤这一问题无计可施。迈克·范斯是迪斯尼大学前任院长和研发专家，他在一次演讲中提及旅行尤其是长期飞行时随身带的装满个人用品的包，他称之为“思维的厨房”，其中有家庭照片、论文以及各种小装饰物，他用这些小饰品装饰椅背、餐桌和窗帘等。机组人员看见范斯的时候，都会认为他有问题，而暂时忘记了无聊的旅行。¹¹

第三，富有魄力主题集空间、时间和事物于相互协调的现实整体。拿神学来说，亨利·莫里斯博士为信仰基督教辩护时说：“宇宙不是由三个独立主体（时间、空间、事物）综合起来的，三者都自成一体。宇宙是三位一体，不是三个事物。空间无限，时间无止，时空的任何地方都发生着事件，作用着进程，存在着现象，三维宇宙很类似创造者的天性”。¹² 宇宙中富含故事和主题的源泉。电影和著作创造出了全新的主题之后才能够完全吸引观众，调整所有的观看和阅读体验。洛瑞餐厅是位于旧金山的一家连锁店，它营造了真正的20世纪50年代的环境，自动葡萄酒机、弹球机、电话亭、统一制服的侍者，甚至雇用装扮成Fonz模样的演员与人打着招呼走进店门。¹³ 那么，为什么银行营业部、轿车出租部、定向穿梭的巴士、酒店和飞机场不能做到这一点？

3. 技术：手工制作/机器制造、天然/人造的体现
4. 真实性：原始/模仿的体现
5. 质地：精制/粗制或奢侈/便宜的体现
6. 规格：大/小主题的体现

体验的精心构思者可借鉴这些方面，来策划出大量给人留下难忘印象的主题。要达到这一目标，空间、物体和时间三者间保持联系是显而易见的。

然而这张单子只涉及印象与主题的关系，迄今为止覆盖面最广的有关印象的罗列当属彼得·马克·罗吉特的分类大纲，它超过了任何其他来源。《罗吉特国际属类辞典》（第4版），包括生存、宗教、建筑等8大类，记载了1 042个分类条目，176子类，该辞典收入25 000个单词和短语。¹⁵这是探讨精确词汇最丰富的资源，顾客体验的印象都可从中找出词汇予以表达。

诚然，单有词语是不够的。为创造应有印象，企业必须向顾客介绍线索，每个线索都无一例外地体现主题。英国航空公司围绕的中心是给予极大关注的个人服务。克林·马歇尔先生谈及公司如何安排服务的各环节以形成合力推出独特体验的时候说道：“在设计体验的时候，我们绞尽脑汁设想公司和顾客交流中产生的各种印象和感觉。”¹⁶因此，机组乘务员不是简单地堆放食物、饮料，接着便消失在机尾，而是提供随叫随到式的服务，目的是“创造与乘客之间的更有价值的个人接触”。¹⁷

无独有偶，乔治·哈罗普，华盛顿特区的连锁咖啡店巴里斯塔·布拉华的创始人，他为特许经营的经销商打出醒目的广告标语：“我们的业务是提供顾客体验……咖啡是我们的产业！”他强调的主题“意大利旧时代咖啡店与美国现代生活步伐风格联姻”驾驭着整个设计，咖啡店的内部装修体现着古老的韵味，地板砖和柜台布局却是精雕细琢的，去掉与主题相悖的标识牌和绳子后，顾客们都自觉排队。在舒适的设置中，敏捷的服务给顾客留下不可磨灭的印象。除此之外，哈罗普鼓励巴里斯塔·布拉华的雇员熟悉顾客的面孔，那样就能预先递给老顾客常用的饮品。到目前为止，雇员马修已持有62个顾客的记录，因此在圈内被称为“神奇的马修”。

体验必须留下无法抹去的印象

1997年，阿拉马克校园服务部宣布开办一家新的自助餐馆，营销部主任多戈·马特图特斯称之为“饮食服务业的下一个革命：满足各种口味的市场体验”。为了实现“新鲜的世界风味”的主题，开发小组策划了一套名为“5F&W”的印象表。世界各地食品的7个模型，配以节气成为主角闪亮登场，形成当天的特色。

身着服饰的厨师，用最快的速度，最便利的方式，烹饪着菜肴。伴随着色彩和香味的飘出，厨师把晚餐制作得更加个性化，照顾到每位顾客的口味。他们的口号是：“一切为了你！”厨师和顾客保持戏谑般的玩笑，最后则是顾客从心底里发出的赞叹声：“哇”。

不同的体验建立在不同印象的基础之上。东杰斐逊总医院，坐落在路易斯安那州密太瑞市，在新奥尔良之外不远处。医院的首席执行官彼得·贝特和他的行政小组重新定位了“温暖、关怀、专业”的主题，他们采取各种方式向病人传达

公司必须引入确认 体验之本质的线索

这3个主题印象。例如，佩带写明职位和等级的身份牌，进病房先敲门等。不光病人，而且家属、牧师和其他探望者，都清楚知道台上和台下的区别，台上是

指他们能够到达的区域，台下对于他们是禁区。医院将不愉快的活动（诸如输血）和群体讨论限制在台下，而在台上精心修饰强化主题。最后，鉴于病人经常躺着锻炼，疗养房内天花板上都布置了壁画，质地各异的地板代表相应的场所（如休息室是木地板，走廊和餐厅是石板，水磨石表示会议室）。¹⁸

刘易斯·卡博恩任明尼苏达州布鲁明顿市的体验工程公司总裁，为实施创造性体验提出了有用的构建方式。卡博恩将印象分为机械学和人类学。前者的“视觉、嗅觉、味觉、听觉、触觉由各种物体，如风景、图像、香味、音乐唱片、手感等产生。与此相对，后者的发出主体是人，它们是由员工在与顾客相遇时的行为实施的。¹⁹

为了避免狂欢节带来的糟糕环境，迪斯尼公司把整洁的印象作为设计的头条目标。设计者这样解释了他们的主旨：机械学方面是垃圾箱总在人们视野中，人类学方面则是安排大量人员专职捡垃圾箱外的废物。除了这个任务，他们还与顾客在10英尺的距离内进行眼神交流，传递微笑。

在顾客心目中，每个细节都潜移默化地影响到主题。对建筑造型的忽视，造成视觉上的不赏心悦目或不协调，体验就可能变得不够愉快。杂乱无章和松散的视听设置使人混淆或迷惑。前台工作人员提供了细致的路线解释之后，你能否确定旅馆房间的位置呢？其实，沿途清晰的标志就能够使问题迎刃而解。

淘汰负面因素

塑造整体印象，仅展示正面要素是不够的，体验提供者还要删除任何削弱、

抵触、分散主题中心的环节。在大多数建筑场所，如购物中心、办公室、大厦或机场，人们被大量无意义的细枝末节的信息所困扰。当他们需要指导时，服务人员往往解释不清或使用媒介不当。比如威德汉姆花园宾馆房间的椅子上标有：“椅子倾斜，是为了使您舒适”。又如，认知心理学家兼工业设计评论家唐纳德·诺曼指出的“一个简单的用于发现拙劣设计的定律是：见海报说明”。^[1]它们只会导致粗陋印象。

看起来极小的要素也能损害体验。在大部分饭店，店主轻声对排队等待进餐的客人说：“您的桌子已准备好”，暗示客人将会得到正常服务，现在这句话用得已经太频繁，几乎不能产生印象。然而，热带雨林咖啡厅的主人搭建了一个台子，他站在上面大声宣布说：“史密斯那伙的，你们的历险马上开始！”如果宣布三次后史密斯家庭仍没出现，那个时候店主会告知其他客人“史密斯一家掉队不知下落，只好丢下他们了。”

为避免要素与主题不贴切，迪斯尼主题公园的人员总是兢兢业业地扮演他们的角色，不越雷池一步。只有在下班以后，在游人到不了的地方，他们才会进行自由的交谈。许多拥有历史遗迹的村庄，比如马萨诸塞州的老史山庄和普利茅斯殖民村，都有让雇员们停留在角色里的规定。而其他一些企业另有做法，比如威廉姆斯博格殖民地遗址，他们让身着古装的服务人员像现代人一样地与游客交谈，这样做无疑会减少体验的力度。

体验的表演者们必须消除分散主题的任何东西

日常工作中穿着得体也是十分必要的。在东杰弗逊总医院，所有医护人员必须遵守“EJ着装手册”中规定的一系列的穿着标准。比如说男士必须穿衬衫打领带，女士不能留着长指甲、抹指甲油、散发过浓的香水味。“EJ着装手册”帮助全体医护人员树立了医院的职业化形象。实践证明统一的着装十分有效，社区的居民只要看见了他们的着装，就会立刻认出他们是东杰弗逊医院的员工。

过度的服务，尤其是把各项服务随意拼凑在一起（例如对顾客过度亲密的服务），也能把一种体验破坏。一个为《财富》杂志撰稿的记者，描述了旅行时那家不错的宾馆：“根本不像住在旅馆里面，而是像在家里面一样。不用登记，不用结算，更不用为多收的电话费而烦恼（你直接在房间拨打，稍后会收到一份详细的电话账单）。更为出色的是，没有门童等着向你索小费，也没有女服务员留在你的房间看电视，晚上更没有代理商在你的被子里偷偷塞进巧克力。”^[2]为了给客人一种完全在家的感觉，宾馆方面应该尽力消除一些不利因素，保证餐

太多随意的服务能把一种体验破坏

桌整洁，杜绝着装不整现象，安排人员在后台接听电话从而不致打断前台工作人员与客人的谈话，保证门童与女侍各司其职，只有这样，客人才会真的有在家的感觉。

提供纪念品

人们经常购买一些纪念品。游客购买明信片纪念游玩过的景点，打高尔夫的人购买绣有标志的衬衫或帽子来纪念某场特别的赛事，为了庆祝特别的日子，爱人可能为对方挑选一张精美的问候卡，年轻人为摇滚音乐会而收集T恤衫等等。他们买这些工艺品，作为对难以忘怀之体验的留恋。

这些纪念品是他们宝贵的个人财富中的一部分，那些经历往往比工艺品本身更有价值。门票的票根，根本就是游玩的附属品。你可能会在珠宝箱的底层收藏

人们购买大事记作为体验之可触入的典型物品

了某些值钱的东西，或者孩子们在房间里摆放了他们仔细数过、精心布置的小玩意。但是我们为什么会保存一些废纸片？因为它们是一次难以忘怀的体验的纪念：你第一次参加的棒球比赛，一场非常喜爱的音乐会，电影院里一次有意义的约会——所有这些体验，如果没有纪念品的话，很快就会被忘掉。

当然，那不是我们买纪念品的惟一目的，甚至不是主要的原因。很多人都喜欢向别人展示自己的**体验**，并且讲述自己的**体验**。还有不少人可能是出于其他的原因——嫉妒。²²这就为商家提供了更多的机会。就像布诺努·吉乌沙尼——瑞士达沃斯世界经济论坛在线策略主席说的：“纪念品是一种使体验社会化的方法，人们通过它把体验的一部分与他人分享。对公司来说，参与体验经济就意味着吸引更多的顾客。”

每年用来购买这类纪念品的支出有近10亿美元。这类商品往往比没有纪念意义的同类商品价格高出许多。为了买一件印有举办城市和日期的正牌T恤衫，参加滚石音乐会的人可能要花费很多钱，这是因为纪念品不是以成本定价，而是纪念意义决定了它的价值。岩石洞观光吸引游客不停地购买T恤衫，因为每件T恤上都印着不同洞穴的名字，由此公司获得了可观的收入（热带雨林咖啡厅也开展了这个项目，不久的将来其他的旅游项目也会纷纷效仿）。同样，The Ministry of Sound，这家经营夜总会和多媒体开发的英国公司，1997年取得了4 000万美元的收入，但是实际上只有600万美元的收入来自夜总会，其余的收入都是通过出售纪

念品获得的。

出售纪念品是帮助人们纪念某次体验的一种方法，把游玩中使用的物品做成个性化的纪念品也是一种方法。运动主题的餐馆把客人的信用卡签名经过数字化处理后，做成棒球安放在肯·占弗雷二世的画像下面。在好莱坞，客人的签名被放在电影画面的底部，并且画面上客人会与某位明星站在一起——可能是阿诺·施瓦辛格，或者是戴米·摩尔，同时明星们的签名也印到了上面。

第3种方法是免费赠送纪念品。佛罗里达州的里特·卡尔顿公司在安装了卡式计算机安全系统后，管理者打消了售出或者扔掉旧门把手的想法，决定把门把手送给老主顾。并在每只门把手上面雕刻了古典的里特·卡尔顿狮子和皇家勋章。在6 000多顾客中，“谁的里特·卡尔顿”的故事最能打动人，就把这种门把

价格要点是回忆体验之价值的一种功用

手送给他一个。限量供应的门把手成为参观里特·卡尔顿的纪念品。当然，里特·卡尔顿希望今后能更多地组织这样的活动，显然活动对顾客产生的诱惑力比卖门把手的收入更加有价值。

最后，公司能够采取的第4种方法就是开发出一种全新的纪念品。例如，位于印第安纳州的HIB公司就为丧葬业设计了一种新型纪念品。这种纪念品的设计理念来自于殡仪馆里制作的供人瞻仰用的纪念板和其他服务。失去亲人的人一般都要保存他们的画像，HIB曾经为保存这些画像花了很大力气，而现在他们可以通过一整套系统来为定制的画像处理、拼装、打印，还可以把画像做成影碟和纪念册，送给这些失去亲人的家庭。

作为HIB公司支撑项目的画像服务只能提供一种形式的纪念，而家庭、朋友、同事可能有他们自己的纪念方式。但是，该项目的发起人加里·博内却说：“我们提供的是能够唤醒人们美好记忆的对生命意义的体验，所有的旧照片和其他纪念物都不过是展示这种体验的道具，而画像是这种体验服务的产品。我们服务的真正价值在于人们在我们所设计的整个过程中的独特体验。”因此，无论是否有人愿意出钱买画，HIB都要收费。

通过合理的设置，任何行业都可以和销售其他商品一样销售纪念品。如果说服务业（例如银行、杂货店、保险公司）没有发现顾客对纪念品的需求，那是因为他们没有提供任何使人们感觉值得纪念的东西。但是，一旦这些行业设置了一些比较有意义的活动项目，顾客就自然会购买纪念品作为留念（如果顾客并不需要，可能是因为活动项目太差了）。例如，作为计算机维修代理商的杂耍特勤队就提供了一项有特色的服务，顾客可以通过它的网站购买带有公司标志的西服别针。

假如航空公司真正做到了有特色的体验服务，那么会有很多的乘客愿意在飞机上挑选商品作为留念。同样，房屋抵押贷款单也可以做成纪念品，杂货店的结算台前也可以摆满纪念品。

重视对顾客的感官刺激

一种服务项目的感官刺激应该支持和加强服务的主题，该项活动越能有效地刺激感官，就越不容易让人忘记。明智的擦鞋者用加入香料的鞋油和脆的碎布擦皮鞋，其实香味与声响并不能使皮鞋更光亮，只是这种香味和声音刺激了人的嗅觉和听觉。有经验的理发师用香波给客人洗发不只是有定型的原因，更多的是使发型设计的过程中有很多可以感觉的东西。同样，聪明的面包师把烤面包的香味排放在人行通道里面。更有一些厂商在推销他们的商品时，用光亮、声音制造暴风雨的效果，以增强人们的感官刺激。实际上，增强感官刺激的最简单方法就是：用食物、饮料来刺激味觉。巴诺就发现在图书超市里面供应咖啡，会让顾客在书市里面停留更长的时间，从而出售更多的图书。

卢斯·贝奎在俄亥俄州的阿克隆建立的西点市场，是一家专门供应特产的商店。得克萨斯州A&M大学校长曾经把该市场形容为“一个五彩缤纷、充满创意、有着甜饼、胡桃等众多诱惑的世界”。²¹他引用西点市场公共关系部经理的话说：“我们并不介意顾客品尝。一些顾客每到周六就会来转上一圈，到处尝尝。卢斯有句名言是：‘进来看看，好好闻闻，四处品尝一下’。”²²

有效的感官刺激能使人们对体验更加难以忘怀，在人生命的早期就存在这种现象。以喂养婴儿为例，一天晚上，只有11个月大的伊万·吉尔莫把妈妈的手推开，不吃喂给他的东西。于是爸爸考虑再三，就像很多家长做过的一样，没有把饭勺直接从瓶口送到嘴边，相反，把勺子拿开两尺并在空中来回晃动，经过一番即席表演后，勺子停下来，这时伊万原本紧闭的小嘴张大了，想吃飞过来的食物。

不管你相信不相信，这个飞行游戏就可以说明把一项普通的餐饮服务转变成一种饮食体验的本质：设计恰当的感官刺激项目，表达客人为之而来的主题。同伊万一样，任何与“飞行的食物”、“安全着陆”有关的主题，客人一定会感兴趣。经营者应该消除一些传统的想法，就像强迫伊万“把饭吃下去”一样不合适的做

法，而应努力开发一些让人难以忘怀的活动项目，想一些吸引顾客的主题。

为了强化对雾的感觉，热带雨林咖啡厅的经营者就有效地刺激了游客的五官。你首先会听到啾啾啾的声音，而后见到雾从岩石上兴起，掠过皮肤时有凉爽轻柔的感觉，最后，你会闻到热带雨林特有的清新气味。没有人不被这种景象所迷倒，而这只是简简单单刺激了人的五官。

有时一种简单的工作可以变成一项有意义的活动项目。克利夫200周年纪念委员会花了400万美元照亮了8座跨越卡雅浩加河的铁路公路两用桥，但是没有人愿意花钱去看一下，甚至是跨过这些被照亮了的大桥。后来这些充满艺术感染力的建筑物，却成为当地旅游产业的支柱，因为当地政府由此开发了夜间观光这一旅游项目。

相反，有时一种简单的感觉会使活动变得更糟。比如说我们现在到处可闻的磁带录音——家中的电话留言、市场上的录音叫卖、上下公共汽车时的到站提醒、坐飞机时教你如何系安全带、甚至住旅馆时把你叫醒。

人们很快就厌烦了这种单调乏味的声音，因为语音公司没有利用有创意的方法来提供此项服务。这里，我们可以试一下第2幕所介绍的4种丰富感觉的方法。能不能使机械化的声音有点幽默感呢？能不能不是通知你而是教育你呢？能不能把机械的动作换成充满幻想的体验呢？能不能让这些声音有点艺术性而吸引顾客继续听下去呢？

一个简单的线索可以通过单一的感觉来提升体验

开展此类项目的企业应该雇用懂得如何刺激感官的技师，³⁶ 同样也应该掌握建筑与音乐的基本知识。这不仅是出于建筑上的需要，更重要的是可以使人的感觉丰富多彩。（将来，宾馆中取代AV技师的应该是感官科的专家。）但是，并不是所有的感觉都有利，有时把一些感官刺激叠加在一起会起到相反的作用。巴诺发现浓浓的咖啡香与新书的气息相得益彰，但是达德却因为把酒吧和洗衣店开在一起而破产，酒味与磷酸盐的味道当然是毫不融洽了。

进入该行业的公司应该按照以上所列的原则来开展活动。首先你必须明确所要表达的主题和围绕主题开展的活动。大多时候，公司应首先列出顾客喜爱的各类活动，然后再确定主题，把活动串联起来。接着挑选最能表现主题的活动，并使活动数目是可行的。最后再对每一个活动项目进行细致的研究。当然，公司应该对每个活动对五官的影响进行细致的分析（视觉、听觉、味觉、嗅觉、触觉），保证不要给顾客过多的刺激。活动的最后还可以发放纪念品，使这种体验能够长期地保存在顾客的记忆里面。

许多体验展示者都是从一连串印象开始的，然后才开发主题

当然，上面介绍的只是一些理论上的方法。但是，那些开始进入该行业的公司将会是悄然兴起的体验经济的先行者。

你为什么而收取费用，你就提供什么

在以体验作为助燃剂的经济转型时期，会经历许多同早期工业经济向服务经济转化时相同的变化。在体验经济初期，企业往往为了帮助销售现有商品或服务而加入体验的成分，而从工业经济向服务经济的转化始于公司为了更好地出售商品而提供商品售后服务，早期的IBM公司正是这样做的。一些服务商已经开始慢慢认识到了顾客对体验价值的重视，并开始使核心服务带有体验的色彩。但是，不知是有意还是无意，他们仍然没有对体验进行收费，比如说在一家主题餐馆，前来体验的客人只为其消费的食物付款。

克莱斯勒的产品展示店里面摆放了各式各样的轿车和载货汽车，参观者从那里了解了克莱斯勒和汽车的共同发展史，也可以亲眼目睹让人眼花缭乱的概念车，

当你为了卖掉现有的提供物而放弃体验时，转型就开始了

玩一玩模拟的赛车游戏，听听从不同发动机发出的声音，还可以在多吉·韦帕前面合影留念。商店经理告诉我们，克莱斯勒开设这些展示店就是为了在一个没有强迫、没有买卖的环境下，把克莱斯勒生产的优质

载货汽车和轿车完全展示给消费者。当我们建议经理对进入展厅收费时，他急忙说：“不行，如果那样做的话，顾客就会认为他们有权要求我们向他们讲述一切。”确切地说，收费就是鼓动顾客那样去做。

生意最终可以定义为获得收入的手段以及获得收入所要改变的目的。如果你没有明确地要求顾客为体验付费时，你就不是在真正地出售特殊经济提供物。对于体验的各种活动，顾客是要付费的。如果你比竞争对手更能吸引顾客的感官注意，那意味着顾客对你的产品的偏爱，但是如果你不为此而收费的话，那你的活动项目就不是一种经济提供物。你可能为你的服务设计了十分精彩的体验活动，但是就像音乐厅、主题公园一样，你没有明确的收费，只是为了吸引顾客进入，²⁷ 那么你并不是在从事一项体验经济活动。²⁸

可能是出于担心、不确定或者疑虑的原因，你打消了收费的念头，但收费仍然是开展此类经济活动的标准。你应该问一问自己如果收费会有什么不同呢？经过这样的思考，你会发现至少在你决定收费之前，你的活动项目是根本不值得收费的，从而发现一些更加吸引顾客的方法。

影院的经营者认为他们从事的电影放映业，理应是花钱看电影的，但是进入影院要不要花钱呢？金·列克为密歇根州南部一家名为明星影院的所有者，他宣称：“进入影院的价格应该和看一场电影一样。”如今，明星影院每年向300万观众所收的入场费比当地竞争者的电影票价高出25%，就因为他们开展了以趣味屋为主题的活动。按照列克的话说：“我们创造了一个十分优雅的环境，人们每周都想来”。随着65 000平方米餐厅与商店的建立，明星影院将不管观众是否看电影，都要收费了。²⁹

你并不是在真正出售一种体验，除非你收取门票

一些零售商也开始提供类似的服务。当你下次到“更潇洒的形象”和“布鲁克斯通”（这两家公司都是提供一个游戏场所，使顾客能够运用最新的高科技手段进行娱乐）的时候，不妨观察商店里来来往往的人群。许多人都没有想到能够用一下，更不必说拥有这些平时不可能摆放在家庭或办公室里的东西了。但是注意一下，在这两家公司，很多人都在使用神奇的高科技产品，听微型的Hi-Fi播放机，躺在按摩椅或按摩床上享受，然后不花一分钱就可以离开。他们并没有为他们所看重的价值付费，这种价值就是我们所称的体验。³⁰

那么，像这样的一系列服务可以收费吗？目前，只有少数人愿意花钱到那样的商店消费，当然不会有足够的收入来支撑商店的日常开支。但如果“更潇洒的形象”公司决定收费后，他们必须提供更优质的服务去吸引顾客，特别是这些活动可以令顾客经常光顾商店。而所经销的商品也必须有规律地变化，可能是每天一变，甚至是每小时一变。通过示范、展示、竞赛等多种活动方式，把商品展现给顾客，使他们沉醉于商品世界里，从而销售更多的商品。

你的体验将不值得花费门票，除非你不再免费地施舍

那么“耐克城”是如何做的呢？“耐克城”鞋城里展示了以往各年代的“耐克”鞋，还展有著名的运动员脚穿耐克鞋的杂志封面，同时还开辟了半个篮球场。根据对位于芝加哥的第一家耐克鞋城的报道，“鞋城建造得像一家剧院，顾客就像参加活动的观众。”³¹通过这些示范店，“耐克城”想要树立自己的品牌形象，以促进“耐克”鞋在各地的销售。

那“耐克城”为什么不明确地收费呢？如果收费的话，“耐克城”就应提供更富有挑战性的活动。例如：在篮球场上举办篮球赛，和NBA的退役明星单挑，或者同WNBA的队员来一场游戏，最后每人可以购买一件标有日期和比分的“耐克城”T恤衫，拍一张戴有冠军戒指的照片。对以往体育明星的发掘，会把“耐克城”

变为一个具有教育和娱乐双重意义的、互动的舞台。经过机器的特殊处理，每位参观者都看起来如同泰格·伍兹一般，他们还可以对着录音机大喊：“我是泰格·伍兹！”“耐克城”体育明星还可以向人们讲述他们辉煌的时刻，充当临时教练，或者发送签名照片。

我们很清楚，“耐克城”可以通过收费而在每小时内取得和迪斯尼一样的收入。总的来说，收费会给吸引新顾客造成难度，可是收费却能有助于令顾客重新光顾。此外，收费还有另外一项好处，比如说主题餐馆，想尽办法要把顾客拉回来，从而使收费改变了消费者对商品服务的总体评价。如果说餐馆要仅仅从售出的食品中把提供服务的成本收回来，顾客很快就会对提供免费服务习以为常，却开始抱怨吃的东西太贵了，那样怎么还会再来呢。通过收费，顾客会正确地评估他的每一种消费：商品、服务和体验，并认为是合情合理的。

迪斯尼在其主要景点之外开设的专卖店的经营不甚理想，除了背景播放的迪斯尼影片之外，他的商店同普通商店一样，没有什么特色。人们还把这一失败归咎于迪斯尼未曾收取门票，因为没人花钱进商店，其结果是，迪斯尼只是办了条商业街，而并没有让人体验一场魔术般的探险。后来，迪斯尼在建筑和装修上花了很大的力气，比如说曼哈顿城中的示范店，进入商店后就像来到了迪斯尼乐园一样，但是整个环境却很不协调。商城里面的电梯，无论从里面还是外面看起来，都像一座雪城的入口，但是电梯里面播放的摇滚乐却与中世纪的背景不相协调，雇员只顾着四处聊天。可能这些都不是迪斯尼的初衷，也可能是执行得比较差，但是这种经营状况就是因为没有进行必要的收费造成的，当然也要损害迪斯尼的品牌形象。

对商店的一部分经营进行收费也是一种不错的做法。分布于英格兰的4家乔丹家具城建造得就像游乐场一样，巴里和艾黎奥特兄弟为顾客免费提供这些服务。但是他们在曼彻斯特的另一家店，到里面游玩却是要收费的。游客在那里可以玩过山车、失控卡车等等。巴里说：“没有商机的地方却处处显示着商机。”

不仅仅是零售商店，大商场也将收取门票

在彻底的体验经济时代，我们将会看到，不仅是零售店，还有商业大厦，都要对进商店购物的顾客收费。实际上，这样的商店已经存在了。比如说，迪斯尼的主要对手环球电影公司对“城中漫步”收取门票（以停车费的形式收取），就像在纳施维尔的奥普莱兰德酒店群（Opryland Hotel Complex）所做的那样。还有明尼苏达复活节、加利福尼亚的吉尔活伊大蒜节、在加拿大安大略的基钦纳-滑铁卢的

十月节，以及一大批对那些事实上是露天购物场收取门票的节日市场。消费者们发现这些节日是值得花费门票而参与的，因为主办单位公开描述那些围绕着特别引人入胜之主题所进行的独特的体验，然后在顾客购物之前、之后和购物过程之中通过展示丰富多彩的活动来捕获顾客。

在明尼苏达的文艺复兴节上，游客必须付费才能进商店购物。游客发现这些商店真的值得花钱一去，因为业主们都提供了有特色的服务和有意义的活动，这些都有效地刺激了顾客的购买欲。佩剑的盛装少女会向游人及阿坡利斯城上的亨利国王和凯瑟琳王后致敬，您可以按照王国导游图参加一整天的庆典活动。穿着文艺复兴时期服装的魔术师、杂耍人、歌手、舞蹈家，都吸引游客驻足观赏，不仅是游客本身，还有他们的同伴，身边的每一个人都玩得非常开心。活动中使游客感兴趣的项目有：

- 各时期示范表演（例如制作盔甲、吹玻璃、装订书籍等）
- 游客动手制作工艺品（擦拭铜器、制作蜡烛、书法）
- 有奖励的游戏、竞赛（射箭、巨大的迷宫、雅各布的梯子）
- 人力或动物（不用电力的）拉车（大象、小马和四轮双座马车）
- 食物（火鸡腿、苹果布丁、佛罗伦萨冰块）
- 饮料（啤酒和葡萄酒，而且还有苏打水和咖啡）
- 表演、庆典、游行和各式各样的狂欢（魔术、木偶、比武，对其中的有些项目会额外收费）

更不必说文艺复兴主题商店里出售的文艺复兴时期的工艺品——珠宝、蜡烛、玻璃、乐器、玩具、壁画和类似面模、占卜、画像的服务了，离开时每位游客肯定都拎着一大包东西，否则这些钱就会花在别的商店里。

但是对于经营者来说，这样的活动并不能支持他们全年的支出。例如文艺复兴节，在每年的8月中旬到9月末这段时间举办，由于活动举办的周期较长，游客不可能经常来。但是如果合理地利用场地和设施，经常变换活动的主题，那么就会吸引游客不断地前来游玩。就像剧院知道如何吸引观众经常来看电影一样，涉足体验经济的公司应该懂得如何开展丰富多彩的活动项目。

你认为人们会疯狂到花钱去体验在当地商店购物的感觉吗？想想过去，二次大战后，在美国经济开始复苏的时候，复员的美军兵开始在郊区买房子、买新车、购置厨房用具。如果你告诉这些人，不久的将来

经济进步的历史是由对过去免费的东西收取费用而构成的

普通家庭会花钱为汽车加油、为孩子做生日蛋糕、花钱洗衣服、除草以及其他现

在看起来很普通的服务都要收费，无疑，他们会说你疯了。或者设想一下几百年前，你告诉农夫此后几个世纪人们将不再亲自种庄稼、建房子、狩猎、砍木头，甚至不再自己制作衣服和家具，他们也会说你疯了。

经济进步的历史是由对过去免费的东西收取费用而构成的。在全面的体验经济时代，我们将摒弃多年来的做法，不再纯粹依赖于自己的资金、手段去经历新鲜、奇异的事物，而是将要不断地花钱去请企业为我们展示某些体验，就像我们现在要为企业所提供的商品和服务付款一样，而这些商品和服务过去曾经是由我们自己来提供的：我们曾经自己为自己送货取货，自己为自己制造产品，自己为自己提炼加工初级制品等等。

对体验收费并不意味着要停止原来的商品和服务（尽管一些公司真的会放弃出售他们的低档品，转而去提供更高档次的服务，例如电信公司为了大力发展无线服务，不再出售手机，而是对申请使用服务的顾客免费赠送）。迪斯尼公司从停车、餐饮、纪念品销售和其他服务中也获得了极大的利润。但是如果没有趣味横生的体验，没有主题公园，没有卡通、电影、电视节目，那么迪斯尼现在就不会有这么大影响了。迪斯尼也是从提供低档的服务和商品开始，逐渐变成了颇具规模的迪斯尼乐园。在体验经济时代，体验推动经济成长，因而也产生了对商品和服务的基本需求。

所以探索你能够展示的体验，它将如此具有吸引力，以致你现在的顾客真会购买入场券去体验它，然后再为你的服务额外付钱，因为他们如此着迷，或者把你的商品当做纪念品而支付更多的钱。在这样做的时候，你就不仅是在跟随迪斯尼，而且是在跟随明尼苏达复兴节、美国荒野体验、邦布拉儿童乐园以及一批已经进入体验经济之企业的成功轨迹。

同样原理适用于B2B企业：为它们的顾客展示体验，将会驱动对于它们目前商品和服务的需求。在这类企业的经营中，与购物中心最相近的是贸易展示会——即一个寻找发现的地方、一个学习了解的地方，并且如果满足了某一需要，就成为购买商品和服务的地方。贸易展览的操办者已经收取了入场券（并且能够索取更多，如果他们展示更好的体验）；单个企业同样能够。如果某一企业设计了物有所值的体验，顾客们将高兴地向企业付费，以便能够购得这种体验。

**在B2B的情况下，
应当在顾客所需之处
展示体验**

在一个B2B的背景下，芝加哥的钻石技术伙伴公司以一种被称为钻石交易所的体验取得了商业上的成功。所谓钻石交易所体验是指每年举办3次的管理人员和“头面人物”（高层合作伙伴以及外部权威，从

计算机先驱阿兰·凯到芝加哥大学经济学和心理学教授马文·佐尼斯)的聚会,“其间,钻石行业自己的“知识领袖们”探索“数字化的未来”,以帮助确定客户公司的影响力。”钻石交易所主任琼卡·缪伊将这种聚会描述为“高层管理人员与部分世界领先的战略专家以及在技术、营运和学习方面的专家之间的一种长期对话”。当前和潜在的客户乐意支付每年上万美元的费用,用于参加钻石交易所的活动,其中的简单道理就是他们从这种公开展示的活动中所获得的收益——新鲜的视野、自我发现的乐趣以及积极的相互作用的确是富有一价值的。再者,由于它在一种非销售(公司在活动中严格禁止任何招揽咨询客户的行为)氛围中展示它的能力,“钻石”公司极大地提高了它获得咨询工作的机会,从而得以帮助会员们进一步探索他们所学到的东西。

是否每一家公司都能够收取入场券呢?不,只有那些类似“钻石”或者“迪斯尼俱乐部”的企业,通过设计能够渗入所有4个领域的丰富的体验而设立适当的舞台:即娱乐的、教育的、逃避现实的和审美的。并且只有那些使用前面所概括的原理来创造具有吸引力和值得记忆的体验的企业才能这样做。收取入场券是最后的步骤,首先你必须设计一种值得人们付钱购买的体验。

第 4 幕

让你也参与进来

Get Men in Together



还记得上一次在饭店、修车厂或飞机场的接待处你接受的非常糟糕的服务吗？很多情况下，这样的遭遇使我们一辈子都记住这家公司，而且也成为鸡尾酒会上的绝佳话题。我们经常忘记优质可靠的服务，但偶尔的不幸却刻骨铭心。在服务上栽跟斗的公司发现：让顾客记住自己公司的最便捷的途径就是提供特别糟糕的服务。

想要确保提供糟糕服务其实很简单，不管顾客是谁，不管顾客需要什么，都提供一样的服务。自从服务提供商发现“大规模生产可以显著地降低成本”后，顾客就一直享受到这种“待遇”。更糟糕的是，冲击制造业的商品化力量正在冲击服务业。服务提供商改造他们的呼叫中心，裁减本已忙不过来的一线员工以节省固定成本。结果如何呢？雇员们与顾客在一起的时间少了，服务质量也降低了。不管顾客所需，一味强调降低成本，这些公司正在将自己商品化。对于明显糟糕的服务，顾客又有什么理由付更高的价钱呢？

要把服务转换成一种体验，提供糟糕的服务即可达到

但是相反的原理也是正确的：为顾客提供量身定制的服务将会给顾客提供一种积极的体验。当然，量身定制并不是根本目的，其根本目的是为公司创造一种独特的客户价值。一种产品满足以下条件时，可以基本上认为提供了独特的客户价值：

- 特别针对每一顾客——在需要的时间为顾客提供需要的服务
- 针对顾客的特点——设计符合顾客需求的产品，尽管其他顾客会有相同的需求而购买相同的产品
- 只为某一顾客——不试图去提供过多或者过少的服务，提供的正好是顾客所需要的

当一个公司能提供这种独特的客户价值的时候，它就好比那些强加给顾客一成不变的商品和服务的公司多迈出了一大步。

比如克利夫兰的累进保险公司为理赔工作人员配备了装有个人电脑、卫星连接以及其他所需设备的面包车，以有效解决发生意外事故的索赔。当在其他公司还需等待很长时间才能安排好时，累进保险公司的索赔者却早已拿到支票和一杯咖啡（如果需要的话），坐在面包车里的沙发上休息了，并可以通过理赔员的手机安慰家人。累进保险公司将索赔服务量身定制，他们的服务已经超越了索赔者的预期，同时满足了索赔者在物质和感情上的需求。

定制化服务可以是一种展示某一积极体验的确定途径

自动提升

对于商品有着同样的效果：商品量身定制后会自动转变为一种服务。让我们看看通用营养中心（GNC）设计的“美好生活”模式。该模式是针对那些有可能

商品定制后会自动 转为一种服务

摄入不足或者过量维生素之顾客而设计的。通过对订购维生素、健身运动、补充营养以及相关器械的量身定制，GNC的经营从单纯出售一系列营养产品上升到充分满足顾客在营养、休闲、锻炼方面的特殊需求。例如，顾客在购买Custom VitaPak时，会看到一本小册子，上面列有9种基本组合，每一种对应不同的生活方式（如针对长期外出旅行者的“重新上路”，针对老年顾客的“55岁更有活力”等）。顾客可以根据自己的情况选择与自己最接近的组合。

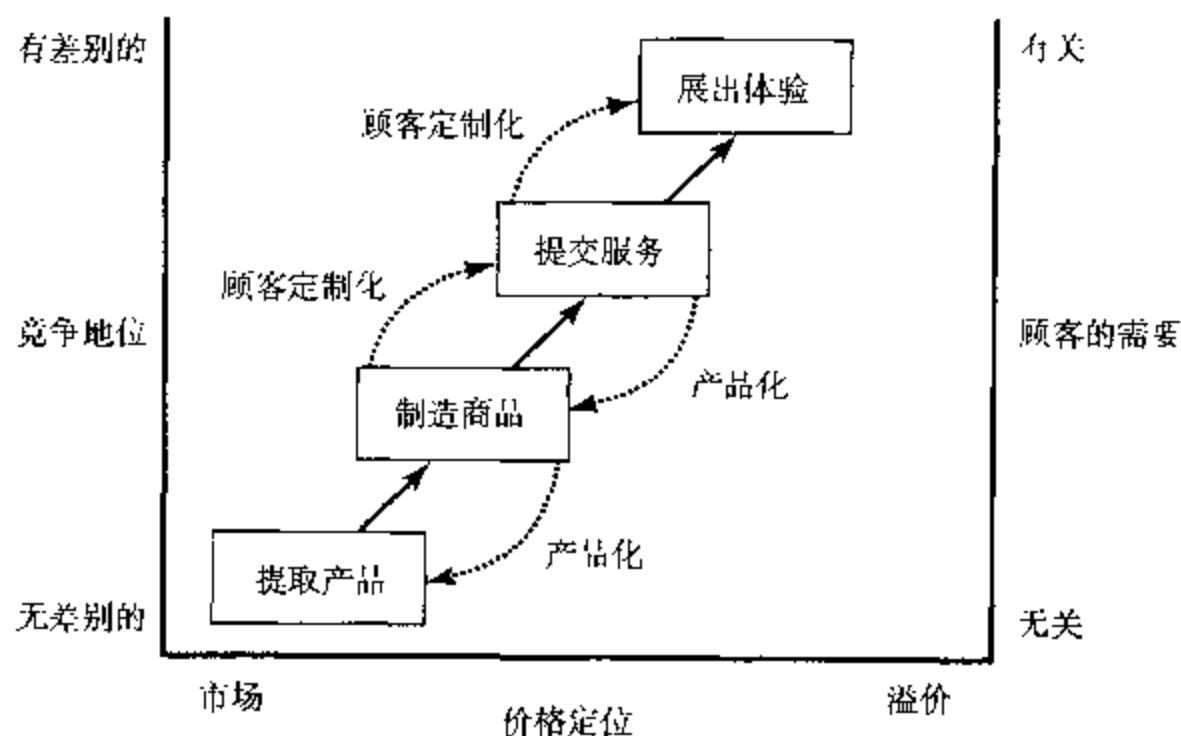
接下来，销售员会向消费者介绍，针对所选组合，GNC建议补充4~7种维生素，然后销售员与消费者一起变更1~2种维生素，有时甚至又要从零开始，直到这一组合恰好满足消费者的需求为止。销售员将顾客的选择结果输入计算机，检查一下是否有超过推荐剂量的。不一会儿，顾客可以走到一台机器前，在那里可以目睹自己订购的维生素从一个大密封罐里流出、灌装、密封，最终变为每月所需的30个独立包装，并且每一包装上印有顾客自己的姓名和选择信息。GNC记录下每一顾客的简介，以备每月在需要的时候重新灌装并经由UPS递交给顾客。

现在让我们以传统区分商品与服务的角度来考察GNC的Custom VitaPak。商品对匿名顾客都是标准化的，而服务是为每一顾客量身订做的；商品是需要储存的，而服务是要根据需求随时递达的；商品是看得见摸得到的，而服务是无形的（GNC的服务就带有这种性质）。所以，尽管卖的是以实物形式存在的维生素，但是销售Custom VitaPak却意味着一种服务。GNC的很多服务都能做到定制，因此这家公司的经营是占有优势的。实际上，最早设计出GNC营养品商店雏形的理查德·拉科伍斯基（为位于康涅狄格州南诺瓦克的“新范例冒险”公司的经理）告诉我们：“今天的顾客非常注重体验，给他们提供个性化服务，就必须像街头的肉铺和面包店，这是我们设计任何东西的中心。”

如图4-1所示，当商品和服务被客户定制化以后，它们的价值就得到了自然而然的提升。（对于那些可以加工的产品来说，这样的价值提升是不会发生的，因为产品的物理形态不会因此而发生什么变化。）因此，当一个公司能提供与顾客的需求最接近的产品时，就能从为数众多的同类竞

想要借体验经济而 领先，首先要量身定 制你的商品和服务

争者中脱颖而出，也就提升了相应的价值，同时他们可以向顾客索取相应的高价。想要借体验经济而领先的公司必须马上量身定制他们的商品和服务。



大规模定制

GNC和累进保险公司大规模定制其产品，大规模定制意味着，在当今激烈竞争的环境中，有效地满足顾客的特殊需求，为他们提供优质价廉、充满个性化的产品。¹当然，单一的定制，就是每一次都决定如何去更改操作，可以达到同样的效果，但是成本太高了。那些想同时充分利用大规模和定制的公司必须将其商品和服务模块化，这样可以有效地生产标准模块，同时可以应不同顾客的不同需求搭配起来，就像GNC的Custom VitaPak。

要理解模块化，想想搭房子的积木。用积木可以搭成你想要的任何东西，因为我们有不同大小、不同形状、不同颜色的积木。简单精致的标签和插孔，很容易将它们拼在一起。模块化结构由两个基本元素，即一套模块和一套连接系统组成，使得大规模定制得以实现。²在GNC的Custom VitaPak中，维生素丸是模块，灌装方式是连接系统。

大规模定制化者将他们的商品和服务模块化

像累进保险公司那样要大规模定制服务的公司，不是用真实的组成本文而是用过程模块来构建它们的模块化结构。让我们看看健康护理服务集团的子公司阿

拉马克。它设计了一个叫综合服务的软件，可以协助医院提供定制的、集成的、非临床的服务。阿拉马克公司与它的顾客合作设计了应用于特殊领域的处理模块，包括饮食（包装以及菜单分配等等）、病人的各种分配护理（包括病人的转运和各种器材的保养）、维修护养（各种工具）、环境（清洁以及倾倒各种废液）等。公司代表和顾客们将医院以往采用的过于专业化的且功能单一的工作手段再造成为定制的、集成的、模块化的服务。最后，健康护理服务集团和医院联合培训了多技能的工作团队（包括分别来自阿拉马克和医院的人员，通常是这两组工作人员的联合）。

当地的阿拉马克资源中心有一个数据库，详细记录了所有成员、所有模块以及哪些成员可以执行哪些模块的情况。它还进一步将过程模块划分为可计划的、不可计划的和可中断的、不可中断的。这使得医院工作人员既可以事先安排任务，也可以在任何需要的时候安排任务，比如，将这个病人送到X光中心去。一旦需要，资源中心的程序立刻判断哪一个具有所需技能的小组成员正在执行可中断的任务，且离目的地最近，该小组成员收到信息后立刻前往执行这一更紧急的任务。³就这样，阿拉马克根据不断变化的需要实时调整，有效地支持医院给患者提供更好的服务。

除了模块化结构，大规模定制仍需要一种环境模块，也包括两种基本元素，一种设计工具将顾客需求匹配于公司的能力；一种经过设计的相互作用，在此作用之中企业展示出一种设计体验，而这种体验有助于帮助顾客决定自己的确切需求。如果没有这种模块，公司经常会因为模块的千万种组合而高估潜在的顾客。像资源中心的软件，GNC的Custom VitaPak说明小册子等设计工具，一方面可以改变其产品以满足顾客需求，另一方面却妨碍了顾客确切地表达自己的需要。

20世纪90年代初，窗户制造商安德森集团公司设计了一个叫做“窗户知识”的多媒体软件，帮助分销商与顾客打交道。这个软件可以让顾客用近50 000种零件组合设计窗户，并可以察看自己的设计结果（该软件设计了非常美丽精致的房屋背景，让每一个客户都不禁要发出“哇塞”的赞叹）。

可是，单单提供一种设计工具是远远不够的。安德森集团的成功不仅在于培训分销商如何使用“窗户知识”，还在于他们同样重视分销商与顾客的交互。几年的实践表明，接受过良好培训的分销商销售业绩增长了20%，那些不肯接受这项工具或不肯接受培训的分销商业绩甚至出现了下滑。安德森集团公司的成功在于其工具的易用性：顾客可以毫不费劲地从几乎无穷的组合中进行挑选，如果当真要有那么多真实的窗户出现在他们的面前，顾客会发现这样一种互动的方式实在

是难以忍受。

只有在组合情况比较少的条件下，公司才可以展示所有的组合供顾客选择。这样一种“巨型菜单”的方式当然没有什么不愉快。但是实际上，通过检索菜单和目录的方式可以创造一种独特的客户价值。比如兰德氏安德公司就是在他们的目录中添加了有颜色的可作标识的书签，这样客户在进行购买前的检索时就可以容易地找到他们的标记。

第二种交互的方式是“逐步发现的方式”，就是在各个片断的目录中，逐渐找到想要的组合。采用的方式除了检索还有填充菜单、选择矩阵以及运用类似安德森集团采用的那种的工具，甚至是广为人知的“交白卷”的做法。在GNC提供的Custom Vitapaks中，公司采用给出列表以得到方案轮廓的做法，但是只能够满足那些需求超出所列维生素配方范围的消费者。如果客户们想要深究一些，“美好生活”公司还可以提供计算机来让这些客户查询他们要购买的维生素的详细资料，比如制造商关于产品疗效的说明材料。类似这样的设计工具给客户提供了一个寻找适合自己需要的组合的机会。

公司可以透露、展示或隐藏所有商品与服务的组合

第三种也是最后一种互动途径是在顾客面前特意隐藏那些设计工具。为什么？因为顾客需要的是“独特的客户价值”，但有时并不想过多参与决策过程中的细节。就像阿拉马克资源中心的环境模块结构，医院并不参与实时决策。阿拉马克用这一设计工具准确地响应医院需求，而不必打扰医院员工或患者。累进保险公司的派克曼自动索赔系统采用了一个对赔偿进行调度的隐含的设计工具，不会因为那些细节而打扰本已不安或者刚刚平静下来的索赔者。索赔调度员将原来那种令人讨厌的交互转变为一种愉快的体验。

对于这些公司来讲，大规模定制意味着将体验价值呈现在顾客面前。它们找出现有的大规模生产的产品和服务的不足，辨认顾客的特点，创造了模块化结构来满足顾客的特殊需求，最终设计了环境模块结构，通过量身定制大大提升了总的经济价值。所以，它们现在已经超越了商品和服务，而在为顾客提供他们所真正需要的。

顾客到底需要什么？

大多数公司还是不肯大规模量身定制他们的商品和服务。它们通过供应链管理，借多种分销渠道提供多样化的产品，让顾客自己去判别。制造商堆积了大量

存货，服务提供商以过量的人员和供应品来应对庞大的潜在需求。这毫无疑问增加了成本，提升了操作的复杂性。

更糟糕的是顾客找到自己所需的产品就像大海捞针一样。实际上增加产品多样性可以使少数顾客精确地找到他们所需要的产品，但却以花费大量的选择时间为代价。这种代价其实一点儿也不小，好比从SKU超级市场的近35 000种商品中进行选择。而相当多的顾客却找不到自己的真正所需。便一次又一次地在创造着糟糕的体验。

面对分类日益细致的市场，根据对潜在的然而又是不确定的需求的预期，生产尽可能多种类的商品，这种做法被认为是固守大量生产模式的商家所使用的最

**顾客并不想选择，
他们只是想获得他们
所需要的**

后一招。多样性并不等于量身定制。多样性是指先生产出多种类的产品，多渠道地推向顾客，以期顾客来挑选它们，以满足潜在的但不确定的需求，这可以看做是大规模生产对日益细化的购买需求的适应。

而量身定制是指根据顾客的特殊需求而生产。我们常见的现象是，企业生产繁多的产品后就甩开双手，大步走开，而从不试图帮助消费者迅速完成漫长的挑选过程，并使消费者在这个决策过程中毫不费力或不太吃力。基本上说，顾客不希望作选择，他们只是想获得他们所需求的。一个设计良好的交互工具可以不费力气地获取顾客的特定需求。要提升经济的价值层次，不管是从商品到服务，还是从服务到体验，公司必须利用互动工具来获取顾客的特殊需求。

公司必须将顾客的需求信息及时反映到生产中去，以实现那种有效率的适应需求而进行的生产，将传统的供应链转变为需求链。切记定制意味着为每一个顾客在其需要的时刻提供需要的商品和服务。尽管大规模定制化服务需要较大投资，以开发产品、工艺、培训、购买技术等，但其最终成本却与大规模生产相当，甚至于更低。

以海特斯集团公司1号黄金计划俱乐部为例。他们的顾客被告知该服务每年花费50美元，第一年免费，但可得到相同的服务，只需要每次经过检票口时告诉司

**公司应当为它们所
添加的价值而不是他
们所引致的成本索取
回报**

机顾客的姓名。然后顾客在黄金区域下车，在那里可以看见自己的名字出现在一个大显示屏上，指引顾客找到自己的汽车。当顾客走近汽车时，发现后备箱是敞开的，以方便放置行李。顾客还会发现在车内的后视镜上挂着个人协议，他的姓名赫然出现在协议上。

如果气候需要，他可以打开汽车的空调制热或制冷。从顾客踏上汽车

并报告姓名的那一刻起，海特斯集团才严格按照顾客的特殊要求去做。集团公司发现他们的这种体验提供方式比提供标准服务要节省成本。这也是他们不收第一年的50美元会员费的缘故（这在普通人眼里是错误的）。公司只应该就增值部分收费。并且，借助会员费公司可以提供更好的出租汽车体验。

当然，决定定制化的商品的价格不是一件容易的事情，哪一部分需要量身定制化？哪一部分仍然标准化（比如海特斯例中的车）？供应链中哪一部分量身定制化会让顾客最心动？哪儿才是获得大笔美元的关键所在？另外模块化和环境结构设计在有效创造顾客体验中究竟有多大作用？

要回答这些问题，许多公司求助于顾客满意度，或者“顾客反馈”这一种调查技术来收集数据。它能有效地收集顾客的普通需求数据，但对于公司如何将其商品大规模量身定制化就无能为力了。毕竟顾客满意度调查是为了预测市场，而不是针对于单个顾客的需求与满意度。很少有公司去仔细审视顾客的特别需求，他们只是设计易于表格化处理的问卷调查，挑选几个所谓的能够代表顾客整体的个人来做调查，但是由于并没有深入地考察顾客的特殊需求，而且每一个填写表格的顾客并不能直接受益，这样的做法并不是十分有效。

再者说，很少有顾客满意度调查涉及到填写者本人的特殊需求，更多的是采用预先拟定好的类别让顾客给该公司打分（预先定义好等级标准），经理们实际上得不到所需的关于顾客特殊需求的宝贵信息，因为大多数问卷都是这样的：我们公司做得如何？一个民航的问卷甚至有这样的标题：“帮助我们再造民航”，这样的做法要么高估了普通顾客的影响，要么低估了企业再造的性质。

一种更加值得记忆的度量

正如J·D·鲍威尔&组织公司的达夫·鲍威尔三世所说：“顾客满意值就是顾客期望值与顾客体验值之差。”⁴换句话说：

$$\text{顾客满意值} = \text{顾客期望值} - \text{顾客体验值}$$

顾客满意值的度量实际上强调理解顾客对公司已有产品的期望所得，而忽视了顾客的真正需求。所以他们必须了解另一概念，“顾客损失”，即顾客真正期望所得与顾客不得不接受的所得之差：

$$\text{顾客损失} = \text{顾客真正期望所得} - \text{顾客不得不接受的所得}$$

当我们理解顾客损失的时候，我们必须辨别顾客接受的和顾客真正所需之间

的差别（尽管有时顾客自己都无法清楚地解释）。

当公司采用全面质量管理技术（TQM）来提升顾客满意值时，也必须采用大规模量身定制技术来降低顾客牺牲值。TQM通过裁员、解决瓶颈等措施来解决大规模生产中的浪费；大规模定制则是要降低生产非顾客所需产品的可能性。TQM使产品更加适合了所谓的“普通”顾客（实际上是不存在的），却也正是顾客损失的起源。不管产品如何更新改进，但有一点不会改变的是，它对所有的顾客都是一样的。

不同顾客对于特色和利益的组合是大相径庭的。他们经常面对很多的交易，并试着决定有利的成分是否大到足以容忍小的损失、抵消不利的成分。公司提供的

当某些特定的顾客所不需要的活动和资源被滥用时，就产生了浪费

为平均水准所进行的设计是顾客牺牲价值的根本原因

的产品很少能够和顾客的真正需求吻合，所以顾客购买了自己不需要的产品，也意味着公司的生产浪费。好比VCRS和录像机，制造商们总是添加些额外的功能，以期能被人们认为是新奇的。类似的事情经常发生：

在旅馆里，你会发现每间客房有熨斗和熨板，其实100天当中有99天会闲着；在飞机上，你会发现服务员经常是推着满载饼干、苏打水之类食品的小车径直回了厨房（一件也没有卖出）。

为“平均”顾客而设计产品是顾客损失的根源，每一种大规模生产的商品都具有这样的特点：“要么接受，要么走人”。类似地，很多组织时常谈论的“为顾客设计”，其真实含义是“为‘平均’顾客设计”（而“平均”顾客根本就不存在）。在人们没有弄清这一真相之前，“为顾客设计”只能是花费了资源而生产了非顾客所需的产品。

让我们看看民航，顾客损失几乎发生在每一个航班上。⁵ 举个简单例子：前面提到的饮料车。当飞机到达一个安全而舒适的高度时，服务员就会推着小车问您：“您需要什么样的饮料？”铁杆的百事可乐顾客自然会要百事可乐，但却被告之：“可口可乐是否可以？”实现不了自己的需求，顾客一般都只好要了可口可乐。一次，两次，三次，……多次在该航班上的旅行中，都进行着同样的提问和回答。久而久之，消费者就会直接要可口可乐，而不是他最喜爱的饮品。因为飞机上没有装载他喜爱的饮料，所以消费者就学会了要求替代品。只有在这个时候，航空公司做到了他们所谓的“满足客户需求”。（当然，有些航班上装载的是百事可乐，那么可口可乐的爱好者们就蒙受损失。）

对于民航来讲，有刚才那位受损失的乘客也同时意味着有需求常常被满足的

另一位乘客，因为他的要求一直都得到了满足。但在这不完美的顾客满意度之后有这样一个源泉，民航可以将普通的航班服务提升为美好体验的实践：这是一次使客户经受更少损失的机会。在每一次提供商品和服务的互动中双方都有机会学习。其结果是其中一方通过学习改变了其行为，不幸的是这一方通常是顾客。他们开始要求一些本不是他们真正需求的东西，或是简单地甩手走开。

较少的顾客牺牲，
把一种普通的服务转
化为一个值得记忆的
事件

第 5 幕

体验更少的损失

Experiencing Less Sacrifice



一些商务评论者建议调整客户（强迫他们降低期望值），使他们接受比所需要的水准略逊一畴的商品以及服务，特别是在这样的调整不会使客户非常不满意的情况下。由此可以发现，除此之外还存在着不触及客户利益的其他商品经营途径。因为那过分集中地强调了公司自身对于客户需求的成本付出，这样一种“他们不会介意”的想法使公司在实践中不可避免地导致客户的损失。同时这样的做法也会带来公司的更高成本，因为无法确定客户需求，从而在减少浪费的机会时无从下手。

英国航空公司依照客户的喜好要求，不仅对于饮料，而且对食物和杂志及其他设施进行了专门的工作设计。这就是将力量集中于客户的体验。英国航空公司从1998年开始使用由迈特马蒂克国际公司开发的全新机载软件，公司通过为超过160家机场和1200条航线提供服务，跟踪并调整它从超过300个供应商那里所获得的服务。接着，获取高价值客户的个人偏好信息，并依据他们的爱好提供恰当的机上服务。正是这样一种百分之百满足客户需要的做法，符合了大规模量身定制的精髓，英国航空公司不仅将公司的服务调整成为面向个体体验的方式，而且降低了公司的运行成本消耗。这是怎么做到的呢？在众多渠道中，通过减少因为装载多余的特别是没用的饮料、食物以及其他物品而造成的浪费，同时降低了因为装载而带来的燃料消耗。通过这样的方式连接需求链，英国航空公司每年可以节约500~800万美元，而且在第一年就收回了相关投资。这甚至发生在他们认识到个人体验带来的收益之前。¹

寻找独特点

当公司可以有效地通过量身定制为顾客提供他们确切需要的专门服务的时候，对顾客就不再需要设定所谓标准化的商品和服务。如果您的公司拒绝这样做，那么您的对手就将会迅速而且是永远地将您事业的活力破坏掉。但是早期的工作人员时常发现，通过无数的类似“我们怎么做”的表面调查很难确定客户的真正需求。情况确实如此，客户们的体验没有得到充分满足已经有很长一段时间，以致于他们对于自己的准确偏好都难以描述出来，哪怕是在对于损失的概念已经向他们做出了解释之后，绝大多数的消费者也难以说清他们不得不接受的和他们真正期望的之间的差别。

一些持怀疑态度的人以这些困难作为依据，认为消费者不能够作为新思路和技术创新的主要考虑因素。上述消费者的问题其实并不是因为客户不知道自己需

要的是什么，而是由于他们一直以来都接受着公司所提供的商品和服务。人们往往都习惯去回答他们所收到的问题。其实他们的答案可以成为他们需求的准确描述，同时对于公司批量生产的思路来说也有非常重要的作用。作为被称为“感情化设计”这一观点（来源于在消费者自己的环境条件中观察他们）的支持者，哈佛商学院教授多罗西·莱奥纳多和杰夫里·F·雷波特指出：“有时，消费者太习惯于供应商提供的产品和服务，以致于他们并没有想到要去寻求新的解决方法，即使是他们真正的需求根本就没有得到满足”。²

传统的研究手段诸如：针对不同群体、“未来”剧情设计、联合分析，当然还有调查，对于确定消费者的损失情况仍是有效的手段。放下您正在进行的研究工

重新审视你所进行的研究，寻求独特之处

作吧（那些致力于寻找客户的一般共性的工作，那将只会得到客户的共同也是预先的期望），通过那些可以反映出客户以往没有察觉到，或者错误地认为并不重要的损失的手段和方法，用全新的眼光去审视他们的

个性。有时候，甚至一个简单的客户交互都可以为商家提供重要的线索，帮助确定由于设置了过多(或者过少)商品给客户带来的损失，否则，商家仍然对此浑然不觉。结合特定的情形，那些被认为是“陈述者”的人有可能将“平均”消费者无法明确的损失加以区分。

公司还必须设计全新的探索消费者行为方式的体系，用“您的真正需要是什么”取代很少涉及客户满意程度的“我们应该怎么做”。举一个例子，密歇根州空气阀门制造商特洛伊氏旗下的“罗斯控件”请求他们最好的客户（汽车制造商、材料处理机械商等等）同工程师们（同时也被称为“完成者”，因为他们将公司发展过程中的职能独立的各个环节，诸如制造、市场等等结合起来）一起工作，以设计出能够明显提高客户们各自生产线运行状况的专门空气阀门系统。通过集中关注客户们由于现有生产线的状况而蒙受损失的情形，工程师们根据模型库首先制造出一个空气阀门系统的雏形。如果这个原始的系统不能完全满足客户的需求，他们就将做出相应的调整，得到下一个系统。通常这样的工作过程会重复3~4次，甚至更多，直到为客户定制的这个空气阀门系统消除了所有客户蒙受的损失。最后罗斯将这个Ross/Flex生产制造系统放置于互联网上，以降低共同设计的成本，并让更多的客户参与到他们自己的阀门系统的设计过程中去。³

网络空间世界，因为它与生俱来的交互性，提供了理解客户所受损失的全新空间。电子邮件本身就是一种非常理想、价格低廉的同客户交流、获取他们蒙受损失状况的手段。举例来说，在麻省，所有的（互联网）NewsEDGE早间新闻服

务公司的下属机构（原来都是私人经营）都为他们的公司用户定制一份在线新闻、报道、出版物的数据库，涵盖了超过1 200个主题。个人用户则可以从20 000条左右的文章清单中筛选出数十个与他们最相关的文章来。

网络空间（Cyber-space）提供了理解客户所蒙受损失的新领域

这个例子描述的就是客户由于存储、浏览和阅读与自己需求不相关的文章资料而蒙受损失。为了消除这种损失，NewsEDGE会提供这样的收费服务，帮助客户建立自己的资料列表，然后从自己的数据库中过滤不相关的信息。在此基础上，每一个或两个星期，依据列表将资料分类为与客户最相关的、有些相关的和根本不相关的。与接受其他公司提供的那种一成不变的服务方式相比较，在该公司的页面，订阅客户一直关注为他们提供的资料信息与自己需求相关的程度，一直要达到NewsEDGE公司百分之八九十的相关程度的目标，也就是只有10%~20%的损失发生。如果公司要达到100%的目标，那么订阅客户就会蒙受第二类的损失，他们阅读到资料的数量将会大大减少，因为大量的信息会因为达不到公司的软件系统要求而得不到发送。⁴ NewsEDGE公司的这种通过定制化使客户体验到蒙受更少损失的做法建立了与客户之间坚实的联系。

建立学习关系

交流手段的迅速发展，包括电子邮件、网页、电话、在线服务、传真还有WWW（全球互联网），使现在的公司可以迅速地了解到他们为数众多的客户和数以百万计的潜在客户的需求和偏好。将规模商品生产操作和这种被市场学家顿·派帕尔和马萨·罗杰斯称为一对一的生产服务方式结合，就产生了学习关系的基础，同时这种学习关系不断成长、深化和精确。⁵

大众定制化和一对一的市场就产生了学习关系

客户向公司提供的越多，他们就越能够得到自身需要的恰当商品和服务，同时公司的竞争对手也就越难以将客户们吸引走。即使是在对手公司也欲图建立相同的关系时，因为客户已经置身于同原有公司的相互学习关系当中，他们将要花费大量的时间和精力去告诉竞争对手那些原有公司已经知道了的内容。这就是为什么Ross/Flex系列的客户对公司如此地忠诚。资产达200亿美元的一家通用动力的分公司（该公司精于选择并施压于供应商）从不购买其他公司的空气阀门系统，也不允许自己的合作伙伴随意离去。贵族企业主席詹姆斯·扎古罗尼二世说道，当有

竞争者想要从罗斯手中抢生意的时候，他就会告诉这些竞争者：“我们为什么要选择你呢？你的产品比我们从罗斯那里获得的已经落后了五代了！”

实际上，建立了这样相互学习关系的大规模量身定制商的学习曲线就像图中表示的那样。不像以往边际成本曲线那样，产量越大，成本越低。在这里，客

当一个公司同它的
顾客产生互动时，牺
牲就会减少

户蒙受的损失随着与公司交互时间的增加而减少。

我们再来看NewsEDGE公司，当一个订阅者开始选择NewsEDGE的时候，所获得的文章可能只有30%

是相关的，也就是说有70%的不相关信息使最初读

者蒙受损失。在图中就是和公司的交互刚刚开始的地方。当读者向公司反馈信息之后，相关性不断地上升，同时蒙受的损失也就越来越小。当达到图中曲线的平坦段的时候，订阅者蒙受的损失就只有10%~20%了（相关性达到80%~90%）。

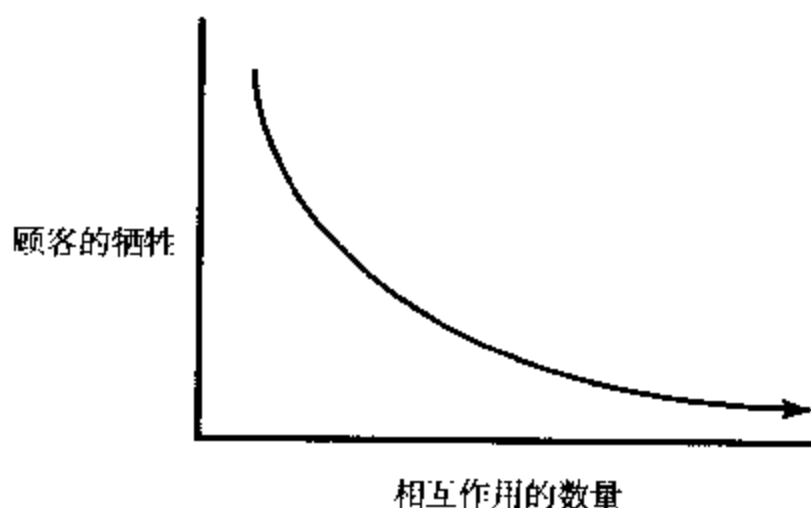


图5-1 新的学习曲线

现在您想像自己作为这个信息服务的订阅者，这时出现了NewsEDGE的竞争者，并且他有与NewsEDGE相同的能力，可以搜索同样的资源，用同样的方式传送文章资料，甚至同样地获取反馈，随着交互时间的增加提高相关性，就和NewsEDGE可以提供的一模一样。你会选择他吗？绝不会！你要花费长达数月的时间去告诉新公司NewsEDGE已经知道的信息，同时您还会失去在这期间因为更换服务者而没有收到的相关需要文章。

用这样的方式，公司就可以名义上永远地拥有他们的客户，这有两个附加条件：第一，公司不会过分提高服务收费或是削减服务的质量；第二，公司不会错过下一次技术进步的浪潮。（例如，只通过传真来提供页面服务的公司，如果不将他们的传送机制转移到互联网上，就只能面临倒闭。）这种学习关系方式的优越性在以下几个方面明显改良了公司的运作基础：

- 理想的高价格

因为您提供的是为客户量身定做的服务，您的客户获取了高价值之后，将会付出相应的高价格。

- 减少折扣

当您向客户售出价格打折的商品和服务时，实际上就会使您的客户经历遭受更多的损失。他们所遭受的损失越少，您为您的商品所需要进行的折扣就越少，甚至根本无需折扣。

- 单位客户收入增加

因为您比所有的竞争者更了解您的客户，客户们就会频繁地回到您这里购买商品和服务。

- 更多数量的顾客（更低的获取费用）

当您的客户发现他们的经历是如此的愉悦之后，他们会告诉朋友、伙伴，而这些人中的大多就会加入到您的生意中来。这样的过程不断重复，顾客自然越来越多。

- 更强的客户保留能力

客户告诉公司越多关于他们的需求、喜好，他们就越不容易被相同程度的竞争对手吸引走。

最重要的是，那些有计划地消除客户所蒙受损失的公司——消除关系中的负面因素——提高了顾客使用他们商品和服务的体验，这样就弥补了由于大量生产所造成的不足。

对蒙受的不同损失做出相应的反应

按照客户的需求定制商品遵循了一条在规模生产这个千篇一律的世界中被忽略了的真理，那就是“每个顾客都是独特的”，而且他们每个人都想要正好符合他们要求的商品，付出合理的价钱。消费者们曾经为了一个较低花费的标准化商品而放弃自己的独特要求，但是这种情况不会持续下去。公司必须有效而且系统地减少因为提供那些标准化商品和服务而使每一个独特的消费者蒙受的损失，这些标准化被理想地认为是消费者的一般要求。

每个人都想要正好符合他们要求的商品，付出合理的价钱

显而易见的是，不会存在有一种普遍使用的策略可以使所有顾客蒙受的损失都减少，那样就和前面所提到的公理相背离了。实际上，有4种类型的损失需要引起注意。每一种都使顾客对公司商品的整体消费体验产生负面影响，要消除他们中的

任何一种都需要采取不同的途径。

作为对客户已经蒙受的损失的反应，专门的定制化可以改变也可以不改变其实际提供物——这种产品的功能或者这种服务的标准。类似地，厂商可以改变或者也可以不改变商品的形象——描述、包装、宣传材料、装配、使用条件、名称，还有其他一些超出产品本身之外的内容。（正像公司生产使用的模具工艺取决于产品本身，而外部的环境工艺就取决于表现方式。）如图5-2所表示的那样，这些策略的组合构成4类不同的商品定制途径：协作的、适应性的、装饰的、透明的。每一类都可以解决客户蒙受的不同损失中的一种。这些损失提供了整体体验的基础。

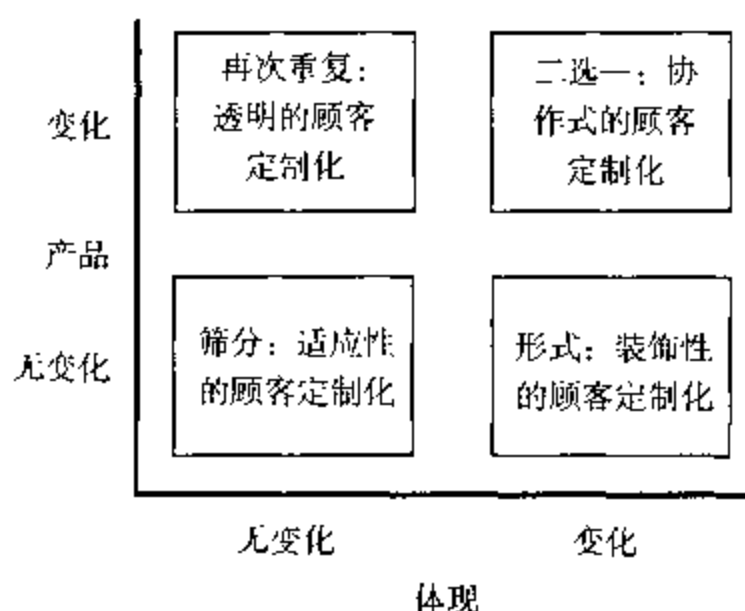


图5-2 导向顾客定制化4种方法的4类顾客牺牲形式

协作定制化：探索的体验

首先，是消费者遭受了这样的损失，他们被迫作出困难的、类似“或者这样，或者那样”的决定。比如，长与宽的对比、构造与功能的对比，以及信息的数量与质量的对比。对于这类的问题难以做出回答的时候，人们就被驱使同那些定制化的公司诸如GNC美好生活、安德森、罗斯控件以及NewsEDGE一起工作。这些公司都采用协作定制化的方法，通过生产商和客户的直接交流以决定客户的需求标准，然后提供他们需要的商品。协作定制化使消费者找到获得他们想要的商品的途径，而无需因为在不同的标准之间选择而蒙受损失。

NewsEDGE的客户无需为了寻找一篇想要的文章而收到很多的文章，在收到的资料越来越少的时候，他们阅读的文章之相关性在不断地增加，他们甚至可以看到他们提供的反馈信息是如何改变将要送给他们的文章的。罗斯控件的客户无需耗费漫长的数月去等待专门的设计，取而代之的是，他们通过Ross/Flex系统提

供的不断完善的原始模型进行持续的探索。安德森窗业的客户不用等到房屋建设完毕后才看到窗户的样子，而是可以在选择了安德森批发商提供的多种可能方案之后，通过计算机的屏幕看到最终的结果。为人所熟知的著名企业——个人电脑界的戴尔、保险界的哈特福、原纺牛仔服饰的Levi、教材出版界的麦格劳-希尔等不胜枚举的例子——都将协作定制化作为减少客户蒙受损失的方式，因此在消费者面临众多不必要的选择时一举走向繁荣。协作定制化的最终结果就是，一种全新的设计体验。

想像顾客在选择一副眼镜。很少有人能够走进商店，通过一排又一排摆满不同款式眼镜的货架，轻易地找到自己满意的款式。因为协作定制化，日本的一家眼镜商巴黎三城通过与顾客的相互交流找出恰好符合要求的眼镜。

这家地处东京的公司，是全世界最大的眼镜零售商之一。它花费了5年的时间开发Mikissimes设计系统，在美国这一系统被称为眼镜裁缝。这种设计工具在减少顾客因为需要察看众多的选择以找到满意的眼镜而蒙受损失的同时，将设计的交互转换为探索体验。配镜技师首先制作客户脸部的数码照片，通过照片，Mikissimes系统分析出不同的特征信息。系统同时参考客户提供的一些自己带上眼镜后的样子以及选择偏好信息（老式的、传统的、自然的、运动型的、优雅的等等）。然后，系统推荐一款别致的眼镜，确定尺寸以及形状，并且在客户的数码照片上面显示出来。但是，这仅仅是探索的开始。接下来，配镜技师和客户进行相互交流，不断地调整眼镜的尺寸和形状（旋转、放大，甚至是用鼠标创造出新的曲线）直到双方都满意为止。类似地，他们通过从众多的选择中产生不同的镜架、结合点以及眼镜腿，直到客户找到自己需要的样式——与顾客的要求完全吻合。最后一步，配镜师将客户带上这副眼镜之后的图片展示出来（当然，还有客户拿到自己的眼镜，这样的定制通常仅仅花费一个小时左右）。

协作定制化者同客户一起工作将改变最初产品的展示模样，然后当客户找到他们需要的产品时，就为他们制造出来。客户和定制化者共同决定最后创造出来的价值。这种定制化的过程取消了一些过程中的控制，允许顾客直接参与到决定过程甚至是一些设置工作中去。正如GNC公司首席营销官说的那样，“我们的商店体验，将客户融合到他需要的产品设计过程中去，得到一种超过以往任何方式的个人委托方式。”那些在规模商品经济中看起来不能减少的选择，都会随着消费者对自己独特需求的探索而消失。理想的结果是，除了获得他需要的商品之外，消费者还会发现以前自己都不知道的那些需求。

协作定制化者与客户一起确定他们所需要的商品，并为客户生产出来

适应性定制化：实验的体验

当客户面临太多成品或者太多组合，因而不得不经一个漫长的选择过程，用户蒙受的第二类损失就发生了。这时，公司应该采取适应性的定制化途径。在这种情况下，无论是产品本身还是产品包装形象都不会因为客户而发生改变。另外，客户通过商品中可以定制化的功能量身定制他们需要的商品和服务。

假如客户需求的范围有一个很大的可能性空间，就必须采用某种形式的适应性定制。例如，宾夕法尼亚州朗臣电气公司，就采用允许客户自主地调节各种灯光（开关、调光器等等）的做法。除了一般性建筑，比如特许经营的餐馆，每一个客户的环境都是不同的，*形状、装饰以及每个房间窗户的设置都各有不同。同时，气候也无时无刻不在影响着外部的光线状况，其他因素包括房间使用者的组成和使用的方式。所以呢，当朗臣同客户协作从事某些工作（比如调色）的时候，采取了这样一种适应性的定制化，让客户在他们自己的环境当中，比如办公室或者家中，去体验灯光系统的正式效果。例如，公司的哥拉非克视觉系统可以编制不同的室内灯光组合效果，让消费者测试诸如欢乐聚会或者浪漫温馨以及安静阅读时候的感受。他们并不是提供那种一成不变的灯光效果，而是让消费者花上一段时间来根据这一编制组合调整出自己需要的组合效果。客户最后得到的效果往往不是一开始为屋子编制的组合。

当消费者在大量的选择或者组合方式中挑选，以取得想要的设计或者功能效果的时候，协作定制化仍然是有效的方式。当可供选择的方案可以实际成为产品的时候，适应定制就成为一条可靠的方案，因为提供各种不同的可行选项供客户实验，这种测试过程本身就是一类体验。例如明尼苏达州的明尼阿波里斯舒适选择公司，设计并且制造了装置有自动系统的床垫，该系统可以根据躺在床垫上的人体轮廓来自动调节充气结构。通过一个手持的遥控器，使用者可以调节不同的松紧程度，夫妇使用者甚至可以调整各自床垫一侧的感觉。类似的还有伊利诺伊州伊万斯顿的比邦，这是一家在线食品销售及配送公司，它消除了消费者在商店里边疲于浏览琳琅满目的货物而蒙受的损失。它的软件和在线服务系统可以使消费者根据自己的一个或多个消费清单，只在自己需要的货物中进行选择。

这些购物清单一段时间不使用以后会自动取消，同时不经常购物的消费者可以通过不同的备选方案（比如价钱、品牌以及营养成分）来获取购物信息。

通过适应性定制化，消费者自主地获取了他们需要的价值。可调整的设置，

比如朗臣电气公司的灯光设置，舒适选择公司的遥控调节，比邦的软件，均允许客户通过自己的亲身实验，变换组合变化方式。一旦实现了理想的目标，消费者在购买商品和服务的时候就无需再在众多的方案里面

适应定制化提供了一种可供消费者自己调整的产品

进行选择。正如朗臣电气董事会主席，也就是灯光控制微处理器的发明者若尔·斯比拉说的那样：“创造适应性的控制将我们和竞争对手明显区分开来，我们的做法可以使得消费者更舒适、更轻易地选择出适合他们自己的设计组合来”，这种区别于协作定制化的方法，同样也创造出了独特的用户价值。⁹这种客户与设计产品的交互可调整的本质提升了寻找这种独特价值的实验方法。

装饰的定制化：满足的体验

当消费者不是因为商品的功能而是因为商品的外表或其他——包装方式、送货方式和地点——而蒙受到损失的时候，公司就应该采取装饰的定制化。这第三条途径在我们称之为外观形式造成的损失基础上，为不同的顾客提供不同标准的商品或不同的服务。产品本身并不定制化或者是可定制化的，为顾客提供的包装是专门为每一个消费者设计的。通过一种定制化的方式来处理商品的外包装——包裹、宣传材料、递送方式、个人标签、以及其他条款——一个客户都会有一种自我满意的体验——这是“为我”而设计的。

海特斯的1号黄金计划俱乐部就是这样做的。它按照客户需求定制出租每一辆车的外观，而车子本身没有什么改变。这仍然获得了消费者的肯定，因为每一次这种定制化之后的外观都清楚地表明公司对消费者的重视。同样地，加利福尼亚州的蒙特洛公园的奥斯丁-詹姆斯，创造出了一种简单但是非常有效的T恤衫、帽子、背包的外观设计系统，它仅仅是满足用户需要的任何标识语、图像以及图片等等。通过公司的汉斯T恤衫制造软件（与汉斯这一著名的T恤衫制造商合作开发），消费者可以在家里面设计个性化的T恤衫。这一软件展示T恤衫的图片以及可供加入图片的空间。接下来，软件引导客户选择一幅或者多幅的图片（从公司提供的文件夹中或者用户自己的扫描文件）和其他的加入图案（包括字体、颜色以及字体组合效果等等的选择）。在整个过程中，客户可以看见他们设计的作品的变化通过数字化工具展示出来，直到达到他们的需求。该软件将设计的方案通过打印机输出到一种特殊的纸上，然后，很快就可以照此烫制自己需要的T恤衫了。非常快，非常简单，非常“自我”。

在B2B（企业面向企业）的竞技场当中，惠而浦公司成功地改进了它的隔日

递送传递系统，称为质量速递，由标准惠而浦、厨房助手和罗普电气生产线来创造独特的客户价值。最初，经销商可以预定他们需要的任何数量的电气商品，只

装饰的定制化为不同的客户展示不同标准的产品和服务

要能够装满一货车，这意味着经销商不能总告诉消费者他们定购的商品什么时候可以运到，因为这还要取决于其他的客户订购了什么、订购了多少。现在呢，公司为每一个分公司每周提供1~5次的固定递送，这

由他们每一年的销售数量决定，并且运送恰如经销商定购数量的商品。（这得益于一套紧密的逻辑系统，将制造公司、地区代理机构、地区分销机构以及运输工具通过实时系统联系起来。）在此基础之上，因为质量速递每天都在送货，惠而浦使用这一服务去满足那些在订单安排之外有特殊需求的客户，致力于使每个经销商都感到不同寻常的细节。质量速递同时为这一服务加入其他个人化的定制成分，比如在建筑施工地点，身着制服的司机打开箱子，重新安排开门方式，并且正好在达到赊购上限前安装制冰机。司机们甚至可以通过移动电话联系经销商，看他们是否已经做好准备。

对于很多公司来说，装饰的定制化为他们提供给客户个人化的体验设置了良好的起点。在他们产品的基本功能保持不变化的同时，装饰的定制化成为客户对不同外观形式要求的确认。商家推迟开展很多本来视为出厂前的工作，以使得这些工作正好在客户的眼前展开，使客户觉得这就是为他们安排的一样。如同惠而浦公司高级经理、执行副主席拉尔夫·海克关于质量速递所说的那样：“当他们看见货车从公路上驶来，享受到每一个为他们设计并在他们面前展示的专门服务的时候，我们提供的价值可以通过亲眼所见来证实。”无论是电气公司的配送，T恤衫上面的图案，或是个人化的出租汽车服务，这一定制都满足了我们每个人自我满足的需要。通过对标准化商品展示方式的定制化，商家给予了客户个人化的关照。

透明的定制化：规避的体验

最后，当客户不得不重复完成同一任务或者提供同样重复信息的时候，他们蒙受了一再重复的损失，这些不得不去完成的事情干扰了消费者，使他们的整体体验有所降低。这时候透明的定制化就起作用了，它的含义是，给每一顾客提供量身定制的商品，并且不让顾客明确地知道（通过展示的变化）这是为他们定制的。

ChemStation是一家清洁物品的经销制造企业，在很大范围内为客户提供了透

明的定制化服务。它的清洁用具针对多种用途，从汽车、货车仓库到餐馆厨房和纸张作坊的清洗。它并不是如传统做法那样去详细陈述各种清洁剂的不同成分的功能以满足用户的每一个清洁需求，而是心照不宣地陈述对每个客户的特定服务组合，然后将每一定制化的服务都称为“ChemStation解决方案”。每个客户收到的公司贴在容器上面的标签甚至都是一样的。作为结果，客户更加关注清洗他们物品的效果，而不是关心支持产品的属性，它的确切本质仍然是不易记住的。

透明的定制通过一种不可辨别的方法满足了各个消费者的需求。无须客户花费时间，细细陈述他们的每一个需要。透明定制者，包括VitaPak和GNC 美好生活维生素制造公司，通过长时间的观察决定那些可以预测的偏好，然后恰如其分地满足这些需求。当然，一家企业必须要有充足的时间去加深对客户认识以及更贴近客户的要求偏好。要成为一个透明定制者，企业必须也要有标准的包装——一个巴里斯塔·布拉华的咖啡杯、UPS的盒子，或者凯姆站的容器——用来盛放那些定制过了的商品成分。通过这样的方式达成的透明定制化正好是装饰定制化的对立面，后者是一个标准的产品辅以定制化的包装。

适合透明定制化的商家，包括那些拥有因为不想重复回答公司那些已经回答过的提问而不愿意直接参与协作的客户的公司。举例来说，丽嘉酒店（Ritz-Carlton Hotel）为了避免在客人每次入住时都向他们重复提出相同的问题（“国王式大床还是双人床？抽不抽烟？”），事业部门设计了一个不太唐突的了解客户需求的方式。通过观察获知消费者在日常活动中表现出来的偏好，是否对枕头敏感，是否爱好现代爵士音乐广播，或者用百事可乐取代可口可乐。接下来，丽嘉酒店将这些信息存入数据库，用于建立一个与客人的学习关系，这样就消除了后续服务对客人所造成的干扰。越是经常入住丽嘉酒店的客人，公司掌握的有关信息就越多，定制化后的商品和服务就越让人满意，客人对丽嘉酒店的感受就越好于其他酒店。

丽嘉酒店选择透明的定制化的方式是因为它的管理要营造一种围绕满足客人偏好的“神秘”气氛。丽嘉酒店所做的也许客人并不知道，但是在入住丽嘉酒店以后他们发现体验到了一种特别的满意感受。与之相似，ChemStation的建立者乔治·霍曼也想到这种定制化方式，因为他认识到他的潜在客户是想要完成他们干的事情，而不是管理他们的肥皂，“我们想他们在使用肥皂时发现我们提供的价值，而不用去关心它们是什么或者是怎么来的。我们不要我们的顾客一直都关心我们的产品是怎么来的，只要它一直在那儿就行了。”每次填写对肥皂的订单，就像在进驻丽嘉酒店时被问及的每一个问题一样，

**透明定制化使顾客
在不知不觉中接受为他
们定制的商品和服务**

都是一种日常的损失。对于任何商家来说，那些采用了透明定制化的公司消除了不需要的干扰，简化了与客户之间的交互，使客户发现商品的核心本质。

选择正确的途径

你应该选择哪一种途径呢？对于这个问题没有简单的答案。如同表5-1总结的那样，这4种定制种类不仅各自消除了一类不同的损失，它们每一个都还是一种不同体验的基础。制造商以及服务提供者必须发现它们提供商品的独特点，确定它们的消费者正在经历哪一类的损失，确定哪一种定制化方式可以带来最好的结果。通常在复杂损失发生的情况下，要采取不同途径组合的策略。

表5-1 顾客定制化分类

特 点	定制化方法			
	协作式	适应式	装饰式	透明式
做出的牺牲	二选一	筛分	形式	再次重复
提供物的本质	定制化的	可定制化的	包装的	可包装的
价值的本质	相互决定的	独立派生的	可见式展示的	觉察不出的
过程特点	可分享的	可调整的	可延迟的	可预测的
相互作用特点	直接的	间接的	公开的	隐蔽的
学习的方法	交谈	征求	认可	观察
体验的基础	探索	试验	令人满足的	发现

更重要的是，为什么要选择定制化呢？非常简单：定制化向消费者展示了截然不同的体验。他们活化了事物。协作定制化者NewsEDGE和巴黎三城创造了新的报纸阅读和眼镜配制体验。适应定制化提供了独特的朗臣灯光，可选择舒适睡眠，以及比邦百货购物体验。通过装饰定制化，海特斯提供了截然不同的汽车出租体验，惠而浦为零售商和房屋建造者创造出了具有革命意义的全新电气传递体验。另一方面ChemStation通过透明定制化增强了清洁剂配置手段体验，里兹-卡尔顿酒店用这一途径将房屋赋予真正难以忘怀的居住体验。

在体验经济中，所有的商品定制化者都创造了新的价值。作为竞争对手的制造者，因为缺乏独特的途径来减少消费者的损失，很快就会发现它们的产品滞销了。几年前本兹油业公司的经理就担心消费者终有一天会这样说：“摩托车机油就是摩托车机油”，这是对上述观点的最好表述。对于那些没有将生产活动和减少客户所蒙受损失结合起来的公司，这一命运将不可避免。

幕间休息

一种全新的体验

A Refreshing Experience



当克林·马歇尔先生第一次意识到英国航空公司正在妥善安排着体验的时候，他认为英国航空公司品牌的“这一‘持续因素’可以保持5年，现在我已经相信，5年是不对这个品牌进行更新而可以维持的最长时间”。¹实际上，体验的提供者们必须要持续提供更新的体验——改变或者增加东西使得商品保持新颖、令人兴奋、值得付出金钱去再次体验。这方面的工作不足将会损害到商品的地位。相对于保持一成不变的商品而言，消费者在没有清晰知道自己期望的是什么的时侯，更愿意去选择一个新的商品，以获得惊喜。

这就是为什么在某些主题餐厅、比如热带雨林咖啡厅以及星际好莱坞，重复同样的商业活动带来不佳的效果，客人们可以准确地预期在餐厅和商店里每一次获得的东西。餐饮经营家T·斯科特·格罗斯，针对他称为“实际上不雅的服务”撰写了一系列著作，他描述过一种异常简单地使用餐者感到惊喜的方法。他把此方法告诉了菲利普·罗曼诺，这位法德拉克餐饮业和eatZi速食店的创始人，开设了一家名叫马克罗尼的街边意大利餐馆。²与开展发放优惠券业务的促销相比较（一种普遍为饮食连锁店采用的手段），罗曼诺每月在某个星期一或者星期二提供一次免费的用餐——它完全是随机而神秘的，顾客在付账时收到的是一封信而不是账单，信上说，对这顿饭收费是一件尴尬的事情，所以它就是免费的了。其他的餐馆往往都只是在客户经历了糟糕的服务或者糟糕饮食（这时候一些赔偿是可预见的）的时候才会如此慷慨。罗曼诺在客户享受完精美的饮食和完善的服务之后宣布免费的决定（这时候客人们只是准备好结账离开），这样免费的惊喜使得客户有一种不断步入罗曼诺餐厅的念头，而且这种念头有时候甚至变为身不由己的冲动。格罗斯指出，这种使客人惊讶的做法将会花费罗曼诺一个月总收入的3.3%，但是这样带来的效果远远好于使用3.3%的打折策略，这实际上就是将一次完善的饮食服务转化为一次难以忘记的体验。

使客户惊喜

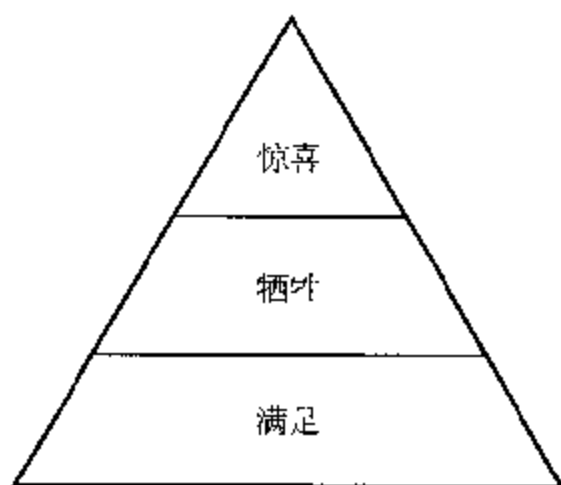
通过商品的定制化来减少客户蒙受的损失时，要求清楚地知道客户的个人需要，以及他们行为变更的方式。清楚地认识到这些，公司才能有意地并且是系统地采取下一个步骤，通过使客户惊讶来增加商品的体验，而这或许就是生产商和服务提供商要表演难以忘记体验的第一步。

与客户的满意以及损失相比较，当公司使客户惊喜的时候，他们在探索客户感觉到的和客户希望得到的之间的不同：

客户惊喜 = 客户感觉到的 - 客户期望得到的

不仅仅是满足客户的期望（提供满意）以及设置新的商品（减少损失），公司同时还有意尝试超越客户的期望，带来全新的（顾客没有期望过的）体验。这不是意味着尝试增加期望值，因为那是给出了已知的一条竞争规则的完善，也不是意味着新的竞争空间，那分别是满意以及损失的空间。它意味着表演顾客所没有期望过的体验。

创造那样的体验仍然需要满意和损失作为平台。如图I-1展示的，没有提高客户满意程度和减少各种损失的足够努力，就没有激发消费者惊讶的基础。重视这个3-S模型的公司，必须超越以前的思维，不再问消费者“我们怎么做”甚至“您需要什么”这类的问题，而是问“你记住了什么”。



图I-1 3S模型

举例来说，最难以忘记的飞行经历不会在正常的期望范围内发生——好的或者坏的，而是发生在期望的范围之外，可能是阅读到一本令人大开眼界的图书、遇到一个社会名流，或是完全投入到与同座的谈话中去。

莱夫·吉姆·伊加托维斯基，知道这个名字吗？在一段古老的出租车节目片段中，这个糟糕（但是很可爱）的小司机决定要做世界上最出色的计程车司机。他用完全意想不到的事情使他的顾客感到惊喜从而达到了目标：他提供三明治和饮料，使顾客沉醉于精彩的对话中，提供城市旅游服务甚至唱一段节奏感很强的法国乡村小调。这种投入就是伊加托维斯基使顾客惊讶的体验，坐他的计程车获得的效用远胜过从A地到B地的运输服务。在电视节目当中，乘客们至少是非常高兴地支付了更多的小费。一名乘客甚至要求再到街区去兜一圈，仅仅是为了再享受一下这种乐趣，并为这种看上去糟糕的运输服务支付了更多的钱——绕了远路。伊加提供的这种计程车服务其实就是他真正出售体验的舞台。

真实世界中的企业家们也采用使人惊喜的方式把一般的服务转化成为难以忘

记的体验。我们来看一种再普通也不过的服务，在密歇根州卡拉马祖机场服务的亚伦·戴维斯，他不仅仅是一名伟大的擦鞋匠，而且还是一个出色的表演者，他用各种各样的方式使顾客惊喜。除了擦鞋时细微到每一小处的服务以及善于奉承的口才（这些特殊之处还不算戴维斯最独特的地方）之外，他还给顾客提供了与擦鞋毫无关系的体验。如果他发现顾客鞋脱线了，他会拿出打火机把它烧掉。而且在擦完鞋之后，他不仅为客户系紧鞋带，还为他们将袜子整理好。戴维斯还告诉顾客们一些谚语。如果有一些常客因为匆忙而无法进行这个礼拜的服务，那么“他下一次还会来找我的”，戴维斯会这样说。从那以后，那些客人们会留下充足的时间来擦鞋。

不幸的是，很多大的企业往往没有小经营者的这种对惊喜的感觉。但是企业的大规模也并不是借口。经理们一定要放弃那种墨守成规的期望，而开始运用创造性的思维去考虑如何提供让客户获得难以忘记的体验的做法。为什么航空公司只给那些最频繁光顾的客人提供头等舱服务？那位穿着精美，飞往纽约参加一家咨询公司面试的大学生，也许将是在获得头等舱的服务之后最惊讶的人。他的未来职业会使他每周都飞行往来于各地之间。宾馆可以适当放置一些类似于小酒吧里面苏打罐的小容器，惊讶的顾客会发现里面放着卷好的50张1美元的钞票以及确认这些钱可以属于他的短信，信上还有宾馆的祝贺。这难道不比直接采取打折的活动更能增加客户的忠诚度，更能够提高客户享受重复服务的机会，更能够增加客户对自己服务的偏好？

平衡某些服务维度，以便展示令人难以忘怀的体验

公司也应该重新考虑返回部分收款的做法。举例来说，汽车经营商常常采用这样的做法，用不断提高的返还数额来促进再销售——购买这种那种型号的车，获得1 000美元的付款返还，就是认为顾客的期望仅仅集中在价格这一方面。根据亚瑟·D·里特公司的调查，有90%的汽车买主声称对这种做法满意。但是每年仍然有数以百万的客户离开他们原来的服务商，只有大约40%的客户会从原来的供应商那儿再次购买汽车（同样的型号），而这也许就是这些客户最后的“满意”了。如果是在购买了汽车之后给消费者送去没有预料到的返还款，对他们的购买表示报答，这将会更好地促进再次销售。打折仅仅给客户在很长的一段时间里获得一次性的收益，那些让客户惊讶的做法往往更能够帮助公司吸引消费者做出下一次的购买决定。

再来考虑那些为数众多的被“经常消费”的行业采取的做法，从航空服务到车库服务，从信用卡服务到咖啡吧，那些用来增加客户忠诚度的设计，往往都有

一个致命的弱点：他们鼓励客户期望免费的商品和服务。分发商品的刺激可能会

客户的经常消费有助于增强公司的定制化

增加一些重复购买的频率（在本质上零售业相同于古老的制造业“我们在每一个客户身上失去的，我们将在数量上弥补回来”），但是许多客户会在该行业采取这样做法的商家中进行多重选择，而且他们知道其他的

顾客也会参与到这样的活动中来。消费者并不是处于自身的意愿而参加消费，而是因为商家许诺的好处。类似于打折这样的做法，对于加强公司的业务作用是很小的。

与其引导客户让他们期待免费的商品，公司还不如用这些钱创造出让客户难以忘记的经历。比如借用罗曼诺的做法，在特定的时间同比例随机发放商品。例如：逢11或者12的物品就可以免费，或者每第15或者每第20个消费者就可以获得免付他们所购商品费用的待遇，或者商店的登记系统可以直接通知销售人员，某名客户对公司价值巨大，应使他在店中的购物过程充满惊喜。

等待直到您听到……

要真正做到与众不同，公司必须首先集中精力提高客户的满意度，然后消除客户蒙受的损失，最后创造客户的惊讶。采取这三个步骤可以提高任何公司的经济价值。一旦一家公司成功地使客户获得惊讶之后，那么用户们就会期待惊讶的感觉。只要公司接下来开始为客户提供悬念，这就一点儿都没有错。在惊讶的平台基础之上，客户的悬念是客户从以前的记忆中记得的惊讶与他们还不知道将会发生什么情形之间的差距。

客户悬念 = 客户还不知道的 - 客户对过去的记忆

举一个例子就足以证明客户的猜测了。大陆航空公司的金牌（gold premier）顾客（那些每年飞行50 000英里或者60次以上的客户），会收到一个精致的礼品盒，包括一个私人专用行李箱标签、升级礼券、常客飞行指南，以及其他事件的参考资料。当客户在第1年收到这份没有预先通知的礼物时，他们非常高兴而且惊讶。第2年，大陆航空公司运用同样的方法仍然使得一些客户高兴和惊讶（那些忘记了去年收到过礼物的客户）。但是对于那些大陆公司常年的老主顾来说，第3年，第4年，第5年……都收到同样的老套礼物的时候，他们就不会去期望这样的体验，而且会认为这样的做法很没有创意。现在我们设想大陆公司每一年都聪明地改变礼

物的内容，第一年是一封公司董事会主席的幽默诙谐的来信（就像沃伦·巴菲特股票持有人每年收到的那种），下一份礼物是从去年旅行的过程中收集而来的（例如，Elle杂志、经常到达之目的地的免费晚餐、精美的糖果，或者一瓶好酒），再下一份礼物也许是一个新的旅行箱，用来取代因为经常外出而损坏的那个。那么大陆航空最好的顾客就将欣喜地期待他们的下一份礼包，而不是无聊地收到千篇一律的礼物。

这种建立在“我们做得如何”、“您需要什么”、“您记住了什么”基础之上的猜测，创造出了一种期待的感觉，从而激励客户欣喜地去期待下一次在大陆航空消费的体验，“这次会发生什么呢？”——继续保持金牌顾客的地位，得到下一个礼包。

公司致力于独特性、用户满意度、减少用户蒙受损失，以及引发客户的悬念，有助于帮助公司促使客户因为新的和不同的理由购买公司的产品和服务。用户们不再仅仅是因为商品的功能而去购买，而是出于在购买和使用过程中的美好体验。类似地，用户们接受服务不是因为提供服务的作用，而是因为在享受服务过程中难以忘记的经历。

在正在呈现的体验经济当中，公司必须意识到他们创造的是值得记忆的经历，而不是商品。他们是在创造产生巨大价值的舞台，而不是提供服务。是全面开始您的行动的时候了，因为产品和服务本身已经远远不够了。客户们现在需要的是体验，他们愿意为这些体验付钱。有全新的工作要去做，也只有那些做到了这全新工作的商家，才可以真正地吸引他们的主顾，并且在新经济中胜出！

第 6 幕

工作就是劇場

Work Is Theatre



芭芭拉·史翠珊在成为著名的影星和歌唱家之前，为了出演哈罗德·劳的歌剧《我不能完全得到你》而煞费苦心。这部歌剧的摄制导演米切尔·沙特夫在后来的著作中指出了他为什么认为这个名不见经传的女艺人是扮演马默赛坦夫人的最理想人选。¹同时，他还提到了，史翠珊突出的鼻子是不会让制片人大卫·马里克满意的。因为大卫曾经告诫过：“我不希望任何容貌丑陋的女子出现在我的作品当中。”尽管有这样的告诫，也许正是因为这样的告诫，沙特夫特意安排史翠珊参加最后的试听会。

参加面试的那一天，史翠珊身着华丽的裘皮大衣但却穿着很不相称的鞋子。她不仅迟到了，而且嘴里还嚼着口香糖。（她是在去参加试听会途中的便利店里发现这一双“奇妙”的鞋子的，史翠珊这样向沙特夫、大卫·马里克和导演亚瑟·劳伦斯解释，但是只有这一双是合脚的。）史翠珊很随意地要求在舞台上放置一把椅子，在椅子放置好了之后，她就开始演唱。但是，仅仅唱了几个音符，她就停了下来。又开始，又停下。这一次，她吐出了嘴里咀嚼的口香糖，把它粘在了椅子的下方。最后，她完整地唱完了整个曲子。正如沙特夫评价的那样，“太精彩了”。在接下来的时间里，史翠珊又演唱了几曲，随后离去。在激烈的争辩之后，马里克终于像沙特夫和劳伦斯希望的那样让步了，史翠珊获得了出演这个角色的机会。当这三个人准备离去的时候，劳伦斯来到那把椅子的面前，伸手到椅子的底下，因为他记得史翠珊忘记了把口香糖取走。然而令他大吃一惊的是，他根本没有发现口香糖。在这次试听会中，史翠珊那么明显的动作竟然完全是一出戏。她不是因为要压制自己的紧张使自己平静下来才咀嚼口香糖，而是在那些自己演技的潜在购买者面前制造了一种特别的印象。

我们可以来思考为什么史翠珊在舞台上会用这一系列的手法来演绎她的角色。也许是为了造成“我可以胜任剧中的角色”的效果，或者“外表根本不重要，音色和演出的质量才是决定的因素”，或者“在听到我演唱之前，你们的感觉都是不正确的”。不管怎样，她的这一系列手法开辟了她杰出的演艺生涯。即使在她低微的起步阶段，无论她采用这样手法的动机是什么，她知道她取得成功的巨大秘密，那就是：认识到了无论在什么地方，她演绎的每一个动作都对整体的体验产生影响。因此，对于正在进入体验经济的商家们来说，任何时候都不能不谨小慎微。

每一个动作都对整体的体验产生影响

再来看经营棒球。也许没有一种职业运动和美国职业棒球大联盟的经营一样糟糕。但是大联盟中的一家——印第安纳的克里弗兰队，它的特许经营的转变正

好证明了提供精致体验的剧场的价值。在1994年4月1日，这个一度陷入经营困境的球队迎来了一个新的繁荣时代。那一天，球队在亚克比运动场——刚落成的一座花费175万美元的专用运动场地——进行他们迎战西雅图海员队的比赛。在1994年以前，克里弗兰的球迷们每年只会购买不到5 000张的赛季套票。现在，整个赛季81场主场比赛设置的43 368个座位在圣诞节以前就已经销售一空。当然，新建的球场并不是球队繁荣的惟一原因：其他建设新运动设施的球队并没有取得相似的成功。它们的区别是什么呢？迪克·亚布斯领导的管理层和球队总经理约翰·哈特发现亚克比运动场为他们提供了展示精彩表演的全新舞台。

在1994年那天进行的比赛其实并不是印第安纳队第一次在新球场进行的比赛。两天前，他们和匹兹堡海岛队进行了一场表演赛。那些即将出席球队正式比赛的球迷们在星期六的下午涌进亚克比运动场，来体验新球场的感受。这一次活动并不会对球队的首场正式比赛的上座情况产生威胁，因为这是一次正式演出前的排练，提供了让球迷们对新的印第安纳队豪华演出先睹为快的机会。

就在球场的外边，有一名身着制服、拿着扫帚和铲的工作人员，在紧挨着东第9大街出口的人行道上忙碌地进行清扫。他穿着蓝裤和红白相间的衬衫在进出的人群面前出现，很明显这名清洁工是球场的雇员。许多人都发现了他，但是很少有人停下来去留意他的那些动作的异常之处：他挥动扫帚的动作其实根本没有扫到垃圾，因为这个地方早就已经被清洁过了。毕竟，在没有很多人到来的时候，这儿根本不会很脏。那么为什么他要做这样的工作呢？就像史翠珊咀嚼她那根本不存在的口香糖一样，他完全是在演戏。他不是为了清洁在扫地，而是为了让初次经过的球迷产生一种特别的印象。经过了在政府体育场的62年主场比赛之后，球队的管理层通过这个身着制服的清洁工来支持印第安纳队的新主题“没有一个地方像家里一样”——那就是，告诉每一个买票的球迷，新球场不仅干净、安全、舒适而且球队即将复苏。在过去体育场里发生的不会再重复，这就是一种全新产出的开端：“亚克比运动场体验”。

演出的艺术

既是政治评论家同时也是狂热的棒球迷的乔治·维尔，通过他的著作《工作的人》让很多不经常观看棒球赛的观众，通过不同的方式来看待棒球。他坚持的观点是：“职业棒球其实是一种工作，”³它需要精神上 and 身体上同样竭尽全力。维尔通过让读者们相信一个事实“球员们正在工作”，来让他们更好地欣赏这项运动。

职业棒球大联盟这个组织提供了工作的场合。球员们练习，分析过去的比赛，并且不断地调整他们进行比赛的方式。这些球星们和那些诸如在亚克比运动场进行清扫工作的小角色一起分享这个舞台。

所有的商务，以及进行商务活动时所必须的东西，从工作服到工厂的地板，都需要和在百老汇和棒球场一样的方式加以对待。在体验经济中，所有活动的进行者——首席执行官、经理和其他的劳动者——都必须采用新的方式来看待自己的职位。工作就是剧场。请先停下来想一想。然后现在大声说：工作就是剧场。

在认识到了这一点之后，我们并不需要费劲去了解剧场的每一个细节，也不是要去给剧场提出一系列“怎么办”。我们也不是在探索可行的途径和消除反对的观点，我们只是通过与剧场的类比来说服您去用新的思路去思考您的工作，并且增强那些诸如体验经济中工作模式的剧场原则。⁴

我们必须十分清楚的是，我们并不是在将剧场和工作等同起来，它不是一个比喻，而是一个模型，我们将剧场的一些法则运用到工作中来并不是要求做什么比较。公司经营领域已经存在着许多的比喻。我们并不乐意和大象一起跳舞，和鲨鱼一起游泳，用攀登金字塔、跳圈圈或者是其他的比喻方式将公司从实际经营过程中面临的管理问题吸引开。我们其实是在致力于企业动态运作最重要的因素，这样我们的文字表述就是：工作就是剧场。

**商业演出必须对抗
那些在百老汇中形成
特色的演出**

词语“戏剧”来源于希腊语“drao”，它的意思很简单，就是“去做”。在所有的公司里，不管管理者们是否意识到了，职员们正在演出。这并不是某种类型的游戏，而是在一出能反映现实状况的具有说服力的戏剧当中。事实确实如此，理解了其中的关键因素，通过对于剧场的借鉴，可以为过去习以为常的经营方式带来全新的含义。这包括：编剧、演出、方式方法、背景以及其他的主体。

对于剧场的研究时常都是从亚里斯多德深奥的《诗学》开始。⁵这就是西方对于戏剧理解的基础，甚至包括它对文学形式的强调。亚里斯多德对于情节的注解是——“对事件的安排”——这就是一系列提供体验的基础以及对于产生所需要的印象必须的事件进行安排顺序的基础。他提到情节的组成——令人惊讶的顺序变化、渐进的谜底揭开、完整性、事件的均衡性，还有悲剧中的感情效果——更好地诠释了是什么使得体验难以忘却。还有他对于引人入胜的表演的先决要求——好的选择、适当的演出角色，以及角色和演员的吻合——描述出了提供一次体验对所有参加人员的要求。事实上，亚里斯多德在定义戏剧的时候，把它同其

**剧场不是一种比
喻，而是一种模型**

他日常活动区别开了。但是，让我们来好好考虑由亚里士多德发展的戏剧定义以及它们对于工作的启示吧。⁶

首先就是选择。进行戏剧演出要求划定清晰的界线；演员们需要设计并且展示那些其他人不会问及的问题；他们必须发现在任何演出进行时那些不起眼因素的重要性。甚至那些还没有开始提供体验的公司也必须意识到，当他们的雇员在顾客面前开始工作的时候，一场戏剧的表演就开始了。在这个舞台上应该上演什么，以及在开始演出活动的时候应该采取哪些调整措施？当一个百货店的店员隔着顾客和另外一个店员谈论他们下班以后干什么的时候，对于他们来说，这或许不是什么大事情，但是顾客就有一种被忽视和冷落感觉。所以，什么才是有助于吸引人的一出戏剧呢？百货店的雇员们应该考虑他们如何能够敏锐地扫视整齐堆放的货物，当他们向顾客要求信用卡的时候，使用充满活力和令人愉快的词句，以及在经手信用卡和钞票的时候如何展现自己的动作等等。最重要的那些问题往往就是那些没有现成答案的，但是一旦你发现了答案，在实际的表演中就会发现这实际上是无价之宝。

第二，我们来考虑顺序、进展以及时间的持续。工作活动应该如何安排？如何使工作安排保持良好的一致性？工作应该从哪里开始，然后达到高潮，最后结

当他们的雇员在顾客面前开始工作的时候，一场戏剧的表演就开始了

束？来考虑一个办公室里发生的销售会谈。它从何时开始？是从销售代表和秘书约好，还是从他到达在门口等待，或者是从他们开始接触时？不同的回答就会带来不同的演出。一旦将会面作为整个事情的开端，那么应该如何继续下去？从问候聊天开始？或者推销

员根本不用那样的手法而直接切入正题。他们讨论的过程、设计的主题应该采取什么样的顺序（称之为销售情景）呢？什么是使得这次会面达到高潮的最好方式呢？也就是生意的最后敲定。不应当采取过去的那种当成交之后就一言不发的方式。但是，签约就意味着整个事情已经达到高潮，接下来应该考虑如何谢幕了。只有当您完全回答了这一系列的问题之后，才可以开始提供那些令人着迷的体验。

最后，我们来看工作的节奏和发展的速度，因为这些确定了那些动态因素之间的关系。在事情进展的时候应该有哪些转换？哪些设计、削减、对比以及放松可以

从哪里开始，然后达到高潮，最后结束

使整个事情的感染力更加丰富？在一个特定的时间段里面事件发生的密度应该是什么样的？联邦快递的工作人员刻意地采取跑步的传递工作方式以便给人们留下速度的印象，这是由公司的性质决定的。但是汉堡包服务生也可以采用这种跑步

式的服务方式吗？即使是在他们非常忙碌的时候也不能这样。或者我们来考虑一个餐馆的女服务员，在她那儿发生着一幕幕饮食体验的事件。她应该让每一次服务持续多久呢？这一次和下一次的服务之间应该如何连接呢？她应该在为客人添加饮料的时候不动声色地收走色拉碟子，还是无动于衷地置之不理呢？还有她应该如何适当的时候递上付款单据？对于这些问题的回答可以将进行的演出从单调乏味的形式转化为印象深刻的记忆。

回想你上一次和出租车司机、销售员以及收银员的接触，你就能迅速得到这样的结论：亚里斯多德在几千年以前设计出来的戏剧要素，在今天仍然非常遗憾地被诸多工作舞台所忽略了。

著名舞台导演彼得·布卢克宣称：“我可以利用任何的空地并且称之为无装饰的舞台。一个人走过这片空地，另外一个人同时正在看着他，这就是这出戏所需要的安排。”通过类似的声称自己的业务就是舞台的方式，商业企业就可以获得极为宝贵的视角。当一家公司将自己的工作场合称之为无装饰舞台的时候，它就获得了将自己从纷繁复杂的同类商品提供者区分出来的机遇。那些其他的公司因为没有认识到他们经营活动的性质而采用乏味的方式制造销售商品和提供服务。通过用戏剧的方式来改善操作的进行方式，即使是最一般的活动也可以使得客户获得难以忘却的记忆。而且那些在传统的经营方式下不可能被想像到的要素，都可以在这个全新的舞台中得到演绎。比如前面提到的清扫大街的例子。

即使是最一般的活动，也可以使客户获得难以忘记的记忆

技术类型的交互活动也为商务剧场提供了一个无装饰的舞台。布兰达·劳拉在她的著作《戏剧般的计算机》中详细描述了亚里斯多德方式基于计算机行为的应用。劳拉相信人和计算机的交互应该是一个“被设计的体验”。她将使用计算机的技术和原则称为“媒体”而不是“界面”，在表述这个技术舞台的时候，她说：“仅仅考虑到界面，那么设计的领域就太狭窄了。人们的计算机体验设计并不是仅仅建立一个更好的桌面，而是创造一个与现实相联系、充满想像的世界，在这个世界里，我们可以将我们思考的能力、行为的能力、感知的能力进行延伸、放大和丰富。”从劳拉的著作（尽管她在标题中很不幸地用了“般”这个词）我们可以发现用计算机工作就是——至少应该是——剧场。

在正在浮现的体验经济当中，所有直接被消费者接触到的活动都必须被理解为戏剧。实际上，航空服务人员和宾馆工作人员一直都在进行固定化了的戏剧将乘客引导到最近的出口，还有把旅客引导到他们的房间里。在零售店里，当售

货员认真将货架上的货物码齐时，他也是在演出。银行出纳员、保险代理，以及

直接被消费者接触到的活动，都必须被理解为戏剧表演

房地产经纪入，当他们向客户解释各种条件和设施的时候也就是在演出戏剧了。当出租车司机和客户开始对话的时候，也是如此。为你服务的身着制服的UPS公司的司机在每一次运送包裹的时候，都是在进行着

演出。联邦快递的通宵服务当然也是如此。在您下次出去用餐的时候请留意您所接受的服务：递上菜单、菜肴的摆设、餐桌的布置，都是一出戏。无论是汽车还是香水的销售也都是一出戏。在医院里行医的外科医生在每个病人的床前都是在进行戏剧里面的演出。甚至在交易场所，商品的交易也是一种特别吸引注意力的演出。但是，当这些活动的执行者们理解了他们的行动就是戏剧，并且愿意按照这样的原则进行演出的时候，这些演出之间又有怎样的不同呢？

我们都听过这样一句话，“走路就是在说话”，这一句古老的话语在认识到了“工作就是剧场”之后就有了更为丰富的含义。这是因为它不仅仅在说要练习在公共场合的一举一动，而且表明了“别人正在观看”。进行行为练习的一个重要原则就是假想有观众在关注你的行为。当然，消费者就是进行商务经营舞台表演的主要观众，但是有的时候，表演的观众仅仅就是一个小贩、一名同僚，或者是你的上司。这种在业务的内部来观察演出，尽管没有消费者，但是她的戏剧特征和重要性都不会因此而降低。实际上，这些舞台下面的工作将会影响到和消费者的联系，因为内部表演影响外部关系。

于是，码头装运的工人是在演出，在比萨店的厨房里和面的两个小伙子也是在进行着演出，为保险公司报栏张贴广告的雇员们都是在表演特定的舞蹈，生产线上的领班观察着工人们表演的方式。对老板的一个建议也需要表演：就像是在导演们面前的试演一样。所有的这些工作都是戏剧，尽管有时候观众不是买单的消费者，那些内部的试演将会对付钱的消费者产生影响。在体验经济中，商人们必需考虑如何使得工作更具吸引力，无论是在舞台之上还是之下。

社会学家爱尔文·高夫曼也许是认识到戏剧演出提供了一个工作模型的第一人。在他1959年出版的著作《日常生活中的自我展示》中，高夫曼审视许多普通社会以及工作中的表演手法和原则。通过对人们表达方式的观察，他发现人们对自己的行为给别人留下什么样的印象的认识程度是不同的。有的人对什么事情都冷淡健忘，而其他的人仅仅是不在乎别人怎么看自己。另外的一些人则是另一种类型的极端，他们为了给其他人造成特定的印象而巧妙地处理自己的表达方式，高夫曼称这样的人为“愤世嫉俗的表演者”，“他们热衷于迷惑观众”，但是他将

那些“相信了他们表演印象的人”称为“真诚的人”。¹⁰

对于高夫曼来说，所有人的活动都是在进行演出，不管是否经过排练。高夫曼说：“普通人的这种无法对自己眼神以及身体加以有系统地组织，并不意味着他不愿意通过这种戏剧化的以及经过排练的行动方式来表达自己。简单地说，就是我们都比自己知道的表演得更好”。¹¹这一观点本身就有助于激励工作人员更好地认识到他们的行为对于消费者产生的影响，并且采取高夫曼称之为“表达控制”的方式来约束自己的演出以产生真诚的印象。将工作称之为戏剧，并按照它来约束自己，通过将不可思议的从司空见惯中分离出来的行为方式培养影响别人感觉的能力，这就是行为的表演，它最终将难忘的经历与普通的行为区别开来。¹²

内部表演影响外部关系

进行商业演出

理查德·斯切奇纳，著名的表演理论专家，提出了一种宝贵的透视法，用来思考表演的组成部分。这可以看做是对彼得·布鲁克的说法的响应，斯切奇纳将表演定义为：“一种个人或者群体的活动作为向另外的个人或者群体展示的行为。”¹³这种定义不仅包含戏剧同样也包含商务的无装饰舞台。通过这样的定义，他发展了一整套有效地理解不同表演行为的框架理论体系，围绕着4个核心的概念：剧作、剧本、剧院和演出。

根据斯切奇纳的定义，剧作是整个表演的核心。他由“写好的文字、乐谱、剧情概要、说明和计划或者地图组成。剧作可以从一个地方带到另外一个地方，或者从一个时代流传到另一个时代，而不依赖持有它的人。”¹⁴作为演出的核心要素，剧作可以在不同的情形下、不同的文化中，通过不同的媒体手段表达，商业也包括在内。作为内部的用途，剧作描述了体验的情节，告诉演员们他们要做什么。在商业这个舞台上，策略就是剧作，也是一个企业的核心。但是它自身的表达有无数的方式，比如：战略的眼光、任务描述、商业计划、竞争的命令（比如克马特苏一心一意关注“跳动的毛毛虫”）、或者计划的详细列表（比如通用公司事业部的目标描述）。不管策略的形式是什么样的，企业的所有者都是在一段时间之后（策略的界限）才揭开剧作的面纱。即使是公司的雇员不断在发生着进进出出的变化，对于那些在企业中有一席之地的人来说，剧作仍然保持作为所有商业活动的核心要素。无论商务活动的表演是在什么场合进行的，剧作都提供表演的本质。

类似地，剧本就是“所有那些可以在时间和地域间传送的事件的基本编码”¹⁵。

是那些“表演的先决因素。”¹⁶ 剧本通过超越时刻、瞬间和惯例的方式来传送剧作。在商业中生产过程就是剧本。企业采用（通常是）编码化的途径来演出剧作。雇员必须学习剧本，确认它的含义（在策略当中具体主意的表述并不是非常地清楚），提炼出来以应用于生产过程，对它进行必要的修改以达到尽可能最好的演出效果。剧本必须表达出剧作的思想，保持剧作中原来的意识，并且出人意料地超越观众的期望。

接下来，剧场就是：“由特定的演员群体演出的事件；在生产过程中演出者实际做的事情是剧作和/或者剧本的演绎。”¹⁷ 换句话说，剧场既体现了进行生产这些

表演行为将值得记忆的 体验与日常活动区分开来

内部工作特征，也体现了工作的外在表现——这些功能和形式将剧作和剧本活生生地带到观众的面前。¹⁸ 剧场将剧作和剧本与客户通过表演联系起来，为客户安排了一种作为观众的体验。在这里，我们又一次认识到

体验到**体验经济**中“工作就是剧场”的含义。

最后，根据斯切奇纳的看法，表演就是“所有事件的组成，它们当中的绝大多数都是在不经意之间流逝的，从第一名观众进入表演场地开始，直到最后一名观众离去之后，在表演者之间和表演者与观众之间所发生的事情”。¹⁹ 这属于传播的范畴，在特定的事件和场合演出完整的事件。如同图6-1中看到的那样，表演涵盖了演出的所有范围：剧场、剧本和剧作。很清楚，提供物就是表演，它是企业为消费者创造的经济价值。通过剧场演出和商务演出的对比，我们得到了下面的结论：

[剧作 = 策略]

[剧本 = 工艺过程]

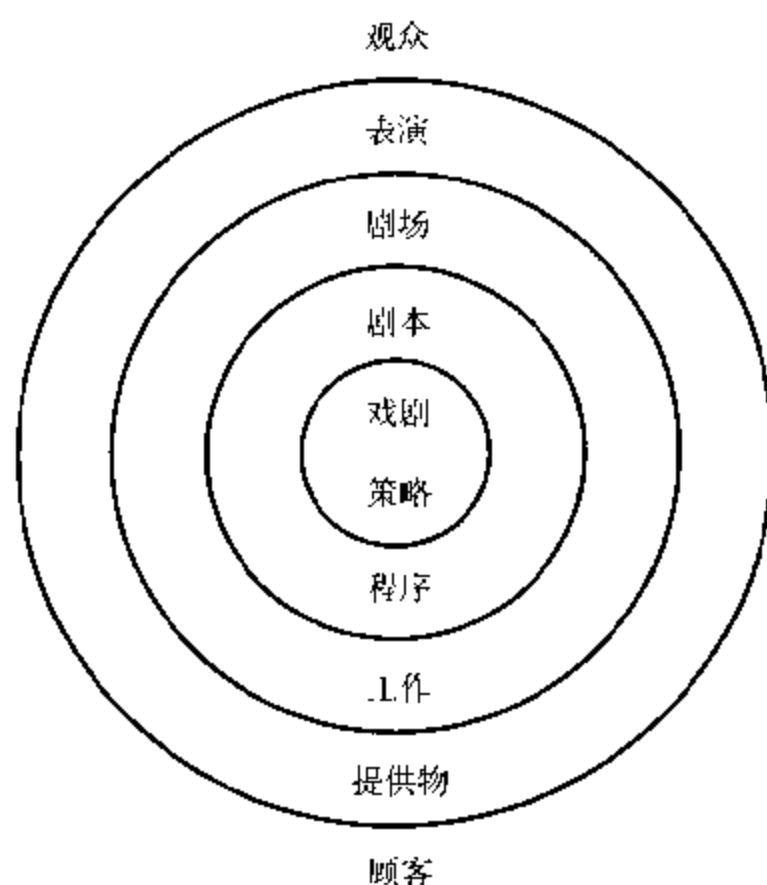
[剧场 = 工作]

[表演 = 提供物]

所有经济的提供物——不仅仅只是体验，还包括初级产品、商品和服务——都是企业从剧作、剧本到表演这一过程中的产物。回到斯切奇纳的说法上来：“剧作是作者、作曲家、剧作家和传教士（这儿我们添加了策略家和经理人）的领域；剧本是导演、专家和总经理们（经理、执行官和团队领袖）的领域；剧场是演员的领域（在剧场和商务中演出）；表演是观众的领域（包括那些现在需要**体验**的客户）。”²⁰

不管您的公司是否已经对上演的戏进行收费而完全进入了**体验经济**，也无论

您在公司里面的地位以及同僚是谁，您都是一个表演者，您的工作就是剧场，现在您必须如此开始演出。



资料来源：根据Richard Schechner的《表演理论》（纽约：Routledge出版社，1988年版）第72页的内容修改

图6-1 角色扮演模型

你在说表演吗？

有些人误解了表演。他们认为电影明星是以自我为中心的、不负责任的，或者伪装的人；而那些百老汇明星都是在自我炫耀或者更糟糕。在这种表演性质的事业领域之外，还有许多诸如华丽的地产商、不耐烦的商务信息主持人，或是串通一气的汽车推销员，我们真的是在说，所有的人，包括你在内都要演出吗？当然是！那些糟糕的演员和糟糕的表演与表演本身混淆了起来。真正的演出是采用从容而谨慎的方式与观众相互联系，那些伪表演和无精打采的雇员必须从演出中剔除出去，然后开始为期待中的消费者安排新的以及令人兴奋的体验。

对于表演的厌恶也许来源于这样一种信念，那就是只有完全揭开了面纱的事物才是真实的。但是如果芭芭拉·史翠珊咀嚼一块真实的口香糖，那整个事件会变得更加真实吗？并不是那样，对于商业来说，史翠珊仅仅只是“与其少做，不

如多做一些”，同时有效地取得了用更小的投入获取同样产出的效果，是否咀嚼口

**你是一位表演者，
你的工作是剧场，现
在根据提示表演吧**

香糖的决定同整个事件的真实性没有直接和必然的联系。而且，那样的决定考虑的是为了取得特定的印象而去采用特定的道具。同时，史翠珊的表演也并不会因为她开始表演的时间和观众期待的开始时间一样而

变得不真实。对于工作的设置，诸如开始时间以及结束时间，这样的人为（我们能说是虚伪的吗？）限制往往会遏制创造性。举一个例子来说，如果汽车服务仅仅在客人把车开来的时候才开始，那么列克斯就不会想到把雇员派到消费者的家里去将他们的车开来。

另外一种不愿意进行表演的原因就是将表演看做是对自己歪曲了的展示。但是表演其实并不要你假装成为别的某某人或者某某事情，而且这种表演伴随着通过新的生活体验对自己内心的一种发掘，这种体验有助于建立让别人信任和接受的新形象。这不仅仅发生在进行纯粹的演出中，而且会在商务活动的剧院当中。一个演出者一定要完全按照他表演的角色去进行活动，否则他就会面临消费者的不信任，进而失去对他所提供商品的兴趣。

不佳演出的特征往往是在表演的过程中，表演者不停地提示观众“我在进行着表演”，只有当演出者对于表演的准备不佳的时候，观众才会感觉到他的行为是做作。伟大的俄国演员米切尔·契科夫是这样表述的：

优秀的演员在读剧本，庸俗的演员和不是演员的普通人也在读同样的剧本，这两类阅读的区别是什么呢？不是演出者的人完全客观地对待剧本，事件、剧情还有角色都没有激起他们对自己生活的共鸣。他理解了剧中的情节，并且完全作为一个局外人、旁观者一样随之发展而继续。而演员阅读剧本则是主观的，他阅读戏剧，并且在这一过程中不可避免地体验到对剧情的反应，包括他的感觉、愿望和想像。戏剧以及情节仅仅只是他演出的脚本，它们能激发他的表演欲望，展现他丰富的内心世界。²¹

契科夫以其融入剧中角色的高超能力而享有盛名，他的“角色工作”做得如此之好以致于人们根本没有发现他是在演出。

投入最彻底的演员对于他们演出的角色有一种非常亲切的感觉，一种如此完美地停留在角色中的能力，以及达到一种让演员很少感觉到自己是在舞台上的出色效果。我们在生活的各个角落都可以发现那样的演员：工业中的杰克·韦尔奇、学术领域的沃伦·贝尼斯、政治家罗纳德·里根、战场上的施瓦茨科夫将军，还

有慈善家特瑞莎修女，不胜枚举。每一个人，包括行业中的工人都应该往这个方向努力。（那些著名的人物当中还缺少了著名的威廉·杰斐逊·克林顿，我们可以讨论他究竟是一个极出色的职业者，还是高夫曼所提到的“愤世嫉俗的表演者”。）有太多的人未能进行成功的演出，在舞台上和在他们的私人生活中，他们行为的方式没有什么不同，他们对于他们每天承担的任务就像什么也没有发生一样，他们的工作因而是毫无生气的。要在体验经济中吸引消费者，你就要努力表演，展示出你的工作对消费者的依赖。

只有明确工作是为（观众=客户）提供舞台的时候，体验才会作为新经济活动的基础繁荣起来。您可以这样开始这项工作：审视您企业中所运行的活动，然后把工作的场所设计成为一个特殊的地方：演出的舞台。精彩地展示吸引人的体验不仅仅需要设计那样一个舞台，而且这样做（而且并不难）是不可或缺的一个步骤。所以，请不要犹豫。现在就开始吧。然后宣布：这是我的舞台。

表演是采取谨慎的步骤与观众联系起来

进入角色

现在您已经有了自己的舞台，你已经是个真正的演员，你演出得如何将取决于您对于演出的准备如何。实际上，演员的绝大部分工作其实在他走上舞台以前就已经完成了。准备可以采用很多的方式进行，但是这其中最重要的应该是您如何描述您的角色，它将决定您工作的效果，也就是观众将取得怎么样的印象。正确的描述使得任何戏剧看起来自然、可信、主动而且真实。

爱里克·莫里斯擅长帮助像杰克·尼古尔森那样的演员改善他们的描述，听听他的建议：“对于任何一代的演员来说，剧场中最时髦的概念以及观点就是演员成为了角色，这就将意味着演员采取或者是获得了特定角色在剧中的行为、癖好、思想还有各种行事的动机。而且我相信这句话反过来说也是对的：角色变成了你自己！”²² 与做作形成鲜明对照的成功演出，从来都不会在对角色的特征塑造和真实的角色生活之间产生明显的差异，那就是：所扮演的角色与自己——工作人员的真实身份——在感情、身体、心智和精神上的独特的特征相一致。莫里斯进一步解释道：“当你将角色吸收到你自己的身体当中去的时候，你将和他在剧中所做的一切紧密联系在一起。你与世界沟通的特有的方式，你的每一次冲动、思考还有反应都包括在他的——一举一动之中。这也就是说，通过你在剧中演出的每一个部分，演员创造出一种独特的以及个人的陈述。”²³

为角色塑造特征将提供体验的工作与那些商业活动区分开来。实际上，正是这些特征的缺乏解释了为什么有那么多的服务人员像自动机器一样的工作。您遇到过多少次宾馆服务人员对您几乎一样的单调问候？有多少汽车推销员都采用着同样的

太多的工作人员在舞台上的演出和私人生活中的行为没有区别

语调？又有多少快餐服务让顾客忍受着千篇一律的经历呢？恰当的角色塑造可以将这些平凡的服务活动转化成为令人难以忘记的演出。正是如此，在里兹-卡尔顿的一名旅店侍者亲切地用名字来欢迎客人——通过查看一份写有将入住旅客以及他们特征的资料做到这

一点（就像肥皂剧演员们每天翻看的剧本那样）——取得了卓越的印象。类似地，在列克斯和土星地参观也能够获得不同于一般的新鲜体验。在那儿顾客们分别进入自己的小隔间进行讨价还价，即使是买苏打饮料的流动摊贩都可以通过塑造他自己的角色来创造令人难以忘记的事情。我们来看看这位在俄亥俄克里弗兰高地的赛德李电影院门口休息处的一个角色，他的工作方式就是“谁是下一个要休息的？”他的表演比许多银幕前的影星还要好。客人们都愿意在他的队伍当中等待。

演员会采取各种各样的戏剧技巧来塑造一个舞台上的角色，这些技巧包括记日记（用日记记录一天里发生的事情，然后为了以后工作的潜在选择分解每一个事件）、作图（绘制整个剧本的演员的选择行为，一行接一行，一幕接一幕），或作一个关系图（绘制舞台上角色之间关系的图）。通过每一种方式，完成角色刻画的过程，吸收角色的特点，成为在观众面前表演的基础。

对角色刻画的完成需要对各种因素的细心理解，特别是那些在原文、剧作和剧本中没有出现的因素。在和导演协作工作的时候，导演协助将（剧本 = 过程）转化为现实的（剧院 = 工作），那些剧本之外的因素将剧本升华。舞台上的表演者

恰当的塑造将服务活动转化成为值得记忆的表演

通过音调、手势以及合适的道具完成表演，这些包括：身体语言——比如姿势、手势、眼神接触以及其他的表达（售货员的微笑就传递了充分肯定的信息）；道具（一个传呼机传递可达性，当一个传呼机被明关闭并被放进箱子的时候就唤起了观众的注意）；还有服装——衣服以及饰物。（一名首席执行官穿着凉鞋和卡其布便装所传递的信息和穿着三件套西服讲话传递的信息截然不同，但是每一种方式都是适合的，取决于这位首席执行官想要传递的特征是什么。）²⁴

没有哪一个因素会因为太小而对整个角色塑造没有影响。我们来考虑商务活动中小小的名片，这个在与客户交往中再平凡不过的一件基本道具，也正是因

没有哪一个因素会因为太小而对整个角色塑造没有影响。我们来考虑商务活动中小小的名片，这个在与客户交往中再平凡不过的一件基本道具，也正是因

为它的平凡，在商务活动中名片对于角色刻画的作用往往都被忽略了。在绝大多数情况下，同一个公司或者组织的工作成员的名片的差别仅仅只是名字、头衔和电话号码。当然，名片的基本风格设计有助于传递特定的信息，但是大多数的名片对于每一个工作人员来说都只是一种标准的模样，仿佛在表演中所有的演员都没有什么特别的。这种方式反应了规模生产的一种思路，在代表一个组织的图表上为每一个人找到而且仅仅找到一个位置。

没有哪一个因素会因为太小而对整个角色塑造没有影响

在今天已经变化了的生产方式中，人们有着不同的角色，所以他们需要不同的角色刻画方法。我们已经知道，在大的公司中有的人已经开始携带多种名片，每一种都代表了他扮演的不同角色。我们还知道一些著名的企业家使用PC台式的特制名片，以适合他们正在进行的每一次商务会晤。他们并不是在欺骗别人（就像詹姆斯·加纳在老式影片《洛克福德的档案》中的领衔人物塑造一样），而是在表现不同情形之下的相应角色。（我们保留他们的身份以及他们公司的身份以保持他们与客户之间的透明定制。）

名字也有助于角色的塑造。很多商务中的演员如今都在扮演着他们自己（不是在那些展示性质的事业中，那些事业总的角色往往都使用假想的名字）。但是在这儿情况发生了变化。在一家大型计算机制造公司的话务中心，每一个工作人员都必须使用和自己不一样的名字，只有最初的雇员使用的是他们自己的名字“苏珊”或者“鲍勃”，以后的继任者都是使用这些名字作为假名。这样的做法使得如果顾客需要，他们可以与他们所认为的同一人继续进行商品和劳务的交易洽谈，而不用麻烦地顾及现在管理该业务的雇员是谁。这样的简单方式也是顾客们所愿意接受的。

顾客们对这样的措施有很高的评价并且乐意使用，这使得一对一的方式成为服务的基础。最深奥的就是这样的做法提供了一个刻画角色的舞台，演员不再是可以变化的部分，那些假想的名字使得这些电话的处理者用一种刻画角色的方式表达自己。他们可以通过自己的独特的表达风格、习惯以及其他的电话处理方式来创造一种值得记住的业务处理途径。大型话务中心的表演者们会发现自己为许多客户和公司所需求。

进入角色使得每个在公司的雇员有一种目的明确感觉

进入角色使得每个在公司的雇员有一种目的明确的感觉，即把自己融入向顾客提供体验的整体主题中。没有那样的塑造发展，工作中提供给予客户联系的机

会就很少。也许没有别的公司会比迪斯尼更加理解这一点。每一天，演员表上的成员们——不管是扮成卡通人物的样子，还是车上的服务生或是清洁工——都穿着他们的表演服饰，拿着相应的道具，进入到不同的舞台体验当中去。每一个人都对这个家一般的娱乐和幻想天堂的感觉作出自己的贡献。在不同的时间段里，演职人员在舞台下进行着舞台下的工作，在舞台上就进行表演的工作。

迪斯尼的旅游计划之一是一队旅游者观察迪斯尼世界的一系列工作条件（他们将这其中的一幕称为“老式的工作”），他们看到这样的景象：得到报酬的雇员，像付费参观的观众一样，“说他们也知道这不是真实的，其实这并不是他们看上去的那样，然后他们会继续讨论就好像它是真的一样。”²⁶这种方式可到达所塑造角色的核心，康斯坦丁·斯坦尼斯拉夫斯基，将这称为“魔术般的好像”。²⁷许多演技教师从此将教授如何把这种观念融入到一种正式的演出技巧之中，并称之为“就好像”。其中的一位名叫麦克尔·科恩斯的教师说过：“采用‘就好像’一样的表演方式是一种非常重要的应用于真实生活的技巧，就像它提起来就让人反感一样，它非常像是一种主观的思考方法。你在一场大型聚会中，觉得闷闷不乐然后决定去放纵。有些时候某些调整——就好像你在真实的生活当中一样——有助于有效地调整你的情绪。然后你用不同的眼光去看待你面临的情形。”²⁸那些在舞台上的服务生什么时候让你觉得他们的情绪不好呢？缺乏“就好像”的方式去塑造人物，只会用一种方式表现真实——货真价实的粗鲁。在美好的商务体验中，那样的方式是没有空间的。当心情不好的时候（我们每个人都会遇到），工作人员必须觉得他们就好像非常高兴一样。当遇到一个故意刁难的客户的时候（有时候确实意味着很大的挑战），工作人员必须觉得就好像他们不介意一样。在这样的方式下，一些有趣的事情就发生了：令人愉快的服务提供了值得记忆的体验，那些举止不当的客户一般会为此道歉并且高兴起来。

训练有素的演员——以及任何观众——知道机械的演出与那些通过角色化塑造而表现出的高超演技之间的区别。“机械的演出”这一说法代表了今天绝大多数

采用“就好像”式的演出技巧，可以达到所塑造角色的核心

服务的状况，在这样的情况下，客人们迫不及待地想要结束他们的业务。（就像以前提到过的，服务业的管理人员知道了这一点，并且花费巨大的精力以减少对每一个客户的服务时间，于是造成了这样一种“劣质服务”、“自我服务”甚至“无服务”的状况。）但是一旦当工作人员选定了恰当的角色并且成功地塑造了角色，他们就提供了消费者们愿意花费更多时间的体验。什么会带来这种意愿呢？很简单：表演的方式。

有意图地表演

康斯坦丁·斯坦尼斯拉夫斯基时常都在告诫演员们“要消减95%”。²⁸通过这句简单的口号，斯坦尼斯拉夫斯基指出了演员们往往都有表演过火的倾向。他不仅仅是在说表演的动作过多，而且是指在特定的演出动作中表现过分的现象。（举一个例子来说，许多工作人员，从医生到汽车维修工，都在进行业务推广的时候作出了过多的解释或者过于做作，而客户需要的只是简单的事实。）他希望将戏剧中过多的动作、过多的移动、对白和其他那些对于主题表达不利的因素去除。他将表演削减到必需的核心内容，使得这些表演可以清晰地表现情节和主题（他称之为“超级目的性”）。传说有一次斯坦尼斯拉夫斯基问谢尔盖·拉赫玛尼诺夫掌握精湛钢琴演奏技巧的秘诀，这位伟大的钢琴家和作曲家的回答是：“不要碰到旁边的琴键。”²⁹斯坦尼斯拉夫斯基一定非常喜欢这个答案，因为他将这作为戏剧的标准之一。

减去95%

得益于广泛流传的全面质量管理（TQM）和业务流程再造（BPR），许多组织实体现在理解了重新设计以及改善工作流程的想法。这些业务进步一般都是将过程作为重新设计操作活动的一种工具。在很多情况下，这样的做法只是勾画出组织正在做什么，现在这些活动应该怎样进行。工作的流程仍然缺乏意图的感觉。仅仅完成一项工作还是远远不够的，有些要采取激发性的措施使得表演充满活力，以达到最终影响消费者购买商品的效果。举例来说：每个人都能够区分出这样两个接待人员的不同，一个很少向与会代表致以招呼 and 问候，而另外一个热情地欢迎每一位代表，这样同样的任务就附加了意图的色彩。在大厅里遇到的侍者，对于客人都会有影响，尽管比较小，并且对于接下来的整个会议设置了一种基调——有时候还会影响到结果。

当每一个工作人员都能自觉地、全面而有意图地去工作的时候，经济活动就确实可以吸引消费者。在意识中进行了有意图的设计之后，一举一动都成了有含义的动作，缺少了它，工作就是无聊、空泛和老套的。

有意图地表演

（有多少从头到尾没有留下什么印象的活动会带给我们

们“美好”的一天呢？）因为有过多的人员在演出的时候没有采取谨慎的意图，所以斯坦尼斯拉夫斯基会时常要求演员消除他们所做的95%。对于商业演出也有同样的警告。优秀的过程——至少具有真正吸引消费者的效果——只有当工作人员决定去改善他们每次的表演活动的时候才会出现，就像表演学教授科恩斯说的那样：“决定你要的是什么对于结果至关重要……如果你还没有确定你需要的是什

么，那么你的行为就没有中心，从而结果也是模糊和没有意义的。但你清楚地认识了你的意图的时候，你的行为就是具体而清楚的，那么结果也会具有充满活力的联系”。³⁰ 当每一个舞台上的工作人员——在农场、商店还有服务机构都充满着情节的吸引——都为工作赋予了意图的时候，任何商品的价值都会得到提升。

科恩斯为这样做提供了一系列的工具。对于工作的每一个部分，人们必须用短语“为了”来描述他们的意图。³¹ 芭芭拉·史翠珊咀嚼口香糖是为了证明她的外表什么也说明不了——起决定作用的是她优美的音色；雅各布体育场外面的表演者清扫大街是为了表现出新的环境是干净、安全、舒适的，并且渴望进入生活；那些在大厅里充满活力的接待者是为了欢迎客人来到这个会发生重大事情的地方。

想像你现在正站在老板的办公室门外边，你的下一个动作就是要敲门。你要采取何种不寻常的敲门方式以显示你是刚刚到达呢？还是为了迟到来道歉？还是为了让老板知道你在外边，而又不打扰他手头的工作？或是为了来提醒老板开会的时间就要到了？每一种不同的意图都可以决定不同的敲门方式。

或者让我们来考虑一下现实的医生和病人的关系。医学研究表明患有乳腺癌的女性使用乳房肿瘤切除术（简单的肿瘤切除）和选择乳房切除术（乳房的整个切除）的存活时间一样长。尽管法律要求医生必须把乳房肿瘤切除作为一种选择加以解释说明，但在美国的一些地方保留乳房的外科手术比率仍然较低。《华尔街日报》评论道：“没有取得预期效果，一定程度上不是因为医生有没有说，而是他们是怎样说的。”³² 医生们必须为病人提供他们所面临的选择，以确保每一个病人都对可替换的方案予以足够的考虑。³³

善于在法庭上唇枪舌剑的律师也必须将其意图充实到他们的工作之中。“你要计划好每一个细节，你的衣着以及你的桌子上的整洁程度，”弗雷德·巴里特，一名芝加哥的律师这样说。³⁴ 巴里特是众多仔细审视他们所做的每一件事情的辩护律师中的一员，从他们走路的方式到站立的姿势以及什么时候和采取怎样的眼神接触，到拿文件、使用电脑的姿式，到怎样发表即兴演讲。³⁵ 他们进行每个动作的意图都会对整个的表演产生影响。如果只是做工作而没有意图（也就是只是为了去做完），那么工作就没有吸引的潜力。

像医生和律师这种直接影响客户生命的工作一定要注入意图，这并不会让我们感到有什么惊讶的。然而，在注入了意图之后，任何的活动都可以变得更加有价值、有意义。来看一个简单的例子，在宾州大学的希尔豪斯宿舍中，一名所有人都称她为巴布的服务人员就证实了日常工作中的意图。巴布在宿舍的咖啡馆里工作，对于很多学生来说，巴布是在他们的受教育生涯中对他们影响最深刻的人。她的工作只

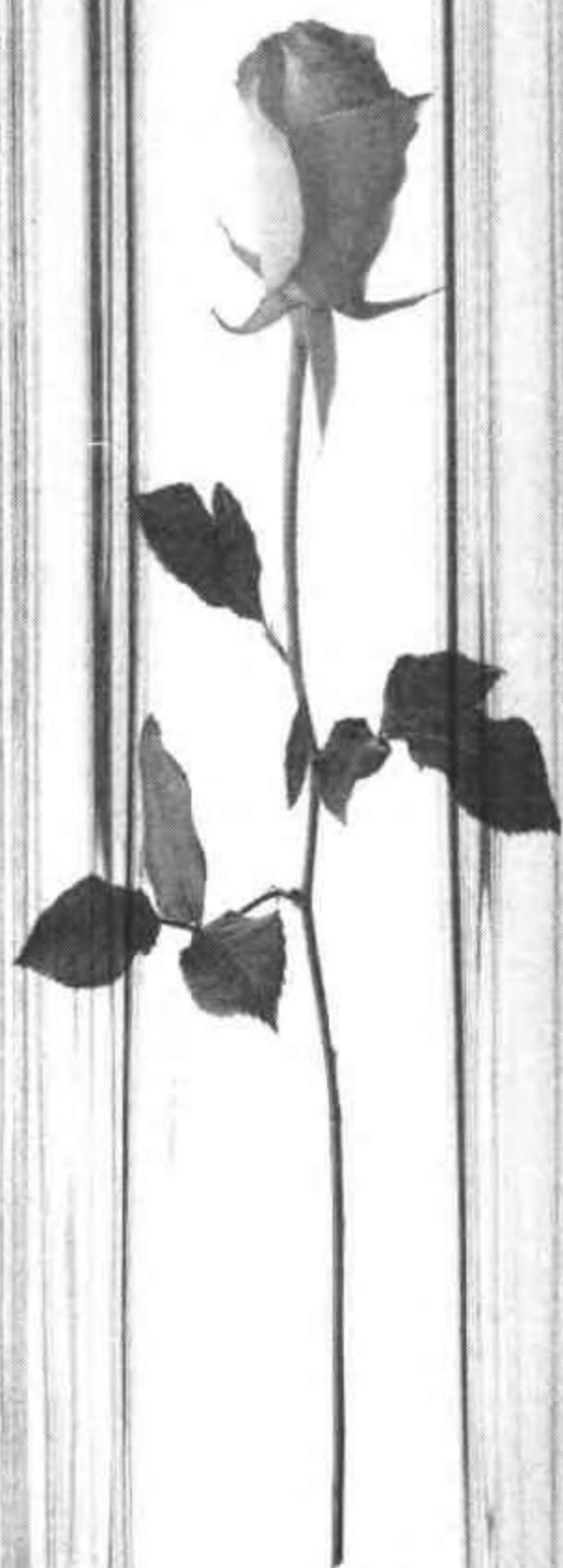
有一项内容，在一日三餐中，巴布坐在入口处的椅子上，经手学生们的预付款餐卡——一个接一个——通过一台机器，如果呈现绿灯则表明还足够支付一个星期的饮食，如果是红灯那么就不够了。那就是她的工作。对于一般人来说，这是一项再无聊不过的工作，但是巴布就在这项简单的工作中加入了她自己的意图。首先，她拿起卡可以知道学生的名字，再以后，她就会用学生的名字向他打招呼。如果有的学生错过了用餐的时间，那么她下一次就会提醒他。她甚至会根据卡主人的名字告诉他，他的朋友正在咖啡馆的某处。在每一次接触中，通过言语以及不多的几个动作，她的这种意图使得整个情景充满了欢迎学生用餐之体验的融融暖意。毫无疑问的是，巴布的这种做法值得推广到其他的类似岗位中。³⁶

在所有的作品中，我们都会遇到那样的角色。有宾州大学处理学生餐卡的巴布，有芝加哥叫做弗雷德的律师，有卡拉马机场里面的亚伦，有华盛顿的克里斯多夫，你在遇到他们之后就会记住他们。他们有意图的工作在他们塑造的角色中倾注了对客户的感情和对公司的关注。他们是这个世界上真正的演员，我们都应该以之为榜样。

第 7 幕

按照标准来表演

Performing to Form



琳达领导了美国汽车制造业的一次商务新发展。¹她来到办公室，看了一下这一天的安排，“让我们来看一下：上午10点在总经理会议中心，我要又一次面对供货合作者进行例行讲话，下午1点30分是有关秋季战略周期的会议，下午4点是与本地代理商的销售会晤。这一天看起来还不错，但是，我必须赶快做好准备，还有许多事情要做。”

琳达启动了手提电脑，打开了EBC7.ppt幻灯文档，开始为她上午的陈述做准备。在浏览幻灯片时，她发现其中的一张已经过时了。她进入公司的局域网络中，找到了最新的数据，更新了这一张幻灯片。她马上开始设想根据这些最新的数据她要说什么，在记事本上写下这些思想的火花。很快，另外一张幻灯片又使她停了下来，因为她想起了上一次讲话中的一个障碍。琳达站起来，面对着关闭的办公室门，仔细地想着在演示陈述时她要说什么——还有什么需要做的。过了一会儿，她就发现了问题的所在：在同一个时刻有太多的事情在同时进行着。而幻灯片也在紧张地跳跃着，以至于她不得不回头注视屏幕。她说得太快以至于不能够兼顾到清晰和连贯，同时她平时的很多习惯性动作也显得很别扭。

为了纠正这些问题，琳达坐下来，去除了幻灯片中不必要的信息。她又在笔记本上记下了些东西，这是有关她必须说的内容，该内容覆盖了幻灯片的要点，然后她又站了起来，根据笔记继续演练。通过一次又一次的反复演练，她找到了表达关键地方的恰当手势和姿势。由于她对于自己的表现很满意，她又表演了一次。这一次她没有看笔记。然后她打开CHAR7EBC.DOC文档更新她的提纲，包括对应该使用的动作的描述性提示。

就在这个时候，传来了一阵敲门声，是保罗，她属下的一位经理。门又被敲了一次，琳达合上笔记本，将笔记本电脑合上是为了使保罗确信，她正在一心一意地关注着他的汇报。其实琳达并不是真的很在意那些关于市场调查数据的新问题，但是，她表现得就像初次听到保罗的问题一样。她认真地和他讨论一些细节。琳达尽力将思路中刚才专注的内容遣散。当琳达和保罗握手道别的时候，琳达用手在保罗的肩膀上轻轻拍了一下表示对他寻求解决问题之诚意的肯定。

接下来，琳达继续集中精力准备她在供应商面前的陈述。在她到达会议厅之前，琳达在休息室里短暂停留，确认她外套是否整洁，发型是否得体，早餐有没有在牙缝里留下痕迹。然后她从提包里取出了会员标记胸针，把它别在外衣上面。当她欣赏完镜子中自己的形象时，琳达露出了满意而自信的笑容。接着她充满信心地迈着大步离开了休息室。“到会议厅去”，琳达对自己说。同时，她开始在脑海中想像着会议已经开始的情形，以便使自己迅速地进入状态。在到达后的几分

钟之内，她就被主人向与会的代表们介绍完毕了。在她到达讲台上进行陈述之前，琳达停了下来，看了一下今天的观众。从最后一排开始，然后是中间，最后则是坐在第一排的供应商们，他们都在微笑着。¹然后，琳达用4个词作为自己演示的开头：“合作需要学习关系”。稍微停顿之后，她继续自己的发言……

琳达兴致勃勃地完成了她30分钟的讲话，她的表现完美无缺。“从此，我们不再有游击似的贸易战！”接下来就是热烈的掌声。又一次和前排的听众对视之后，她离开了讲台。作为购货者的一名与会者后来对主人的助手说：“哇塞，我简直不能相信她竟然能够表现得如此自然和随意，而且清晰地指出了问题的所在。”“的确如此，”助手回答，“以前她已经有过很多次这样的演出了。除了有一点儿小小的变化之外，每一次演示中的每一个用词都是恰如其分的。”这位与会者的反应只能是又一次“哇塞”。

就在这个时候，琳达已经回到了自己的办公室。她已经开始准备下午1点30分的战略性会晤了。这和上午的陈述有所不同，没有幻灯片，也没有讲话，没有准备的笔记，也没有掌声。成功的关键是保证业务职能线上的每一个人都全力以赴，达到一蹴而就的效果。在那儿公司的高层管理人员将会体会到这一商务系统是如何运作的。完美的规划正在被完美地执行着。在这儿，她的角色不再是一个充满自信的执行官，而是参与事物本身的内部向导。

为了这个目标，琳达回顾了她以前的会议笔记、电话和备忘录，还有与各个参与者的那些来来往往的电子邮件，这些邮件大多是评论如何能够达到更好的效果。她准备的中心主要是这一次会议与上一次会议的相关部分是否联系紧密，是否和表达的基调相一致，能否达到每一个与会者都满意的效果。这样的准备就会使会议围绕特定的重心，从而避免不必要的跑题（作为一种顺带的好处，可以使琳达避免错过下午4点有关销售的会晤）。琳达开始使用她的“奔跑计划”技巧，将其战略计划用画面一一展示，并为即将使用的图表写出提纲。

她的准备工作又一次结束了。由于不得不应付一两处停顿的地方，控制整个事态导向的琳达不仅要使得会议按预期进行下去，还要努力推动这件事情的进程，使得各方面的协作像交响乐团一样和谐有序。现在，她又出发去进行销售会晤了，当她首先换上与所要拜访的公司性质相称的较为随意的外套之后，她就和约好的租赁部副总裁斯蒂夫出发了。

这并不是普通的销售会面，实际上并不是那种随意的会面。琳达和斯蒂夫要去会见的是大型经销处的所有者，目的是使他成为汽车制造商的样本提供者：汽车样车出租实验方式（简写是PLEASE，和Lease部分谐音）。通过PLEASE程序，公

司的目的是要采用一种测试的方式，这种方式是潜在的理想客户将要支付15 000美元以上的租金以测试各种高性能的汽车——从豪华型到造型奇特的汽车——在各种令人兴奋的条件下，与其他人赛车（包括本地的名流）或者在雨地上滑行。最后，在一天的测试之后，每一名客户将他们选择的汽车驾驶回家，可以获得一年的免费租赁以及一盘预先定制的自己驾车经历的录影带。这种体验的要价是普通租金的2~3倍。琳达、斯蒂夫和他们的合伙人都清楚地知道，这将会带来丰厚的利润。现在，高层管理机构也终于认识到通过租赁可以获得比制造更多的利润，因此不得不同意在协议中加入可租赁其他制造商的汽车的条款。

在琳达和斯蒂夫一同驾车赶往经销商驻地的途中，他们设计好了使对象所在地区加入引导程序的计划。根据以往的销售体验，客户们都熟知他们建议的一些特定方面。琳达专注于PLEASE程序体验本身的性质，斯蒂夫则是着重强调经济方面的合理性。琳达向客户展示即将要完成的全景式的B版本，斯蒂夫则解释这对于经销商来说意味着什么。然后在展示完形式之后，琳达最后将展示设计草图和彩色效果图，通过描述业务的良好前景来证明PLEASE程序是一种不同寻常的体验。在整个过程中，斯蒂夫将会扮演从配角到琳达计划的热衷拥护者这一系列的角色。在他们刚刚到达的时候，他提醒琳达根据以往的经验，一定要提及每一次作为“B”版本介绍的起点都行之有效的有关冬季轮胎的话题。

当琳达和斯蒂夫在经销商的办公室入座之后，他们相互配合使他们的演出顺畅地进行，甚至有时会接续彼此未说完的话。每一个环节都进行得很完美，只是会面比预定时间晚20分钟开始，经销商们不时地打断演示，还有主人不断地提出反对意见。但是，自始至终，由于琳达和斯蒂夫都很清楚他们彼此的角色，整个过程都很圆满地进行着。他们将每一次打断转化为一个笑话或者令人愉快的间隙，将每一个反对都转化为向下一个环节过渡的有利因素。为了帮助经销商跨越最后一个障碍——将别的品牌包括进来会失去自己货物的销售机会——琳达向斯蒂夫递了一个眼神，然后他们一同站起来，走到经销商的书桌前面，同时指向他们的多罗里恩赛车模型。对于琳达和斯蒂夫提出的问题，经销商说：“的确如此，那就是我的梦想，我的第一辆赛车……”对此琳达的反应是“……你也喜欢驾驶着它的体验，对吗？我们将会给您的客户驾驶他们梦想赛车的体验，同时您也将会获得比仅仅出售5款我们的普通型号轿车更多的收益。有谁在乎是谁制造的汽车，这只是驾驶体验的道具罢了。这对我们的好处都是显而易见的。”很快，他们3个人的手握在了一起。他们走向大门口，琳达在和经销商握手的时候拍了拍他的后背。

理解如何使得每一个交互行为成为体验

四种形式的剧场

刚才这个实例表述了我们在第6幕中讨论的有关剧场的许多要素——还有一些新涉及到的。琳达当然理解作为一个表演者意味着什么，以及每一次的交互作用——无论产生的是什么商品，也无论工作的舞台是在哪儿——都会成为一种体验。但是我们注意到她对这一天的4个不同场景中的角色采取了不同的方式。在准备发言的时候，她遇到了自己的下属——保罗带来的问题，而且必须及时地解决，在这里琳达采用了即兴式剧场。就如同与公司以外的人打交道的舞台一样，琳达很快找到了应付的办法。那就是应用她在长期工作经验中积累起来的管理工作的技巧。

在和供应商伙伴进行交流时，琳达采用的则是平台式剧场。她事先勾画出了要说的每一句话和每一个动作，并且一次又一次地进行排练，直到她相信她的演出是完美而成功的，同时一切看起来又是那么的自然。在准备下午的战略会晤的时候，她仔细地审视以前每一次的交互成果——电话、电子邮件、书信，还有那些面对面的会晤。这样，她表演的场景就是搭配式剧场，将所有离散而没有联系的部分拼接成为一个有机的整体，这非常像是电影剪接和导演所做的工作。

最后，她和斯蒂夫一起到经销商那儿会谈预付式租赁业务，琳达发现她身处一个自己不能控制的环境当中。同即兴发挥的技巧相比较——在这一场合具有太

你必须决定在什么形式的剧场表演

高的风险——他们两个表演了街道式剧场中的角色。在这儿，一些小的环节和因素按照不同的要求组合起来构成一出戏剧（并且能够处理任何突发的事件和障碍）。

尽管看起来剧中的每一个动作都是日常行为实践的模式，这些模式并不是计划好的，而是随着事件的进行而随机发生的。

现在来考虑一下你在工作中的不同角色。和琳达一样，在开始演出之前，根据事件发生的时间、情况以及观众的组成，你必须确认哪一种形式的剧场更加适合。在图7-1中这四种剧场——即兴式、平台式、搭配式、街道式——是根据理查德·斯奇切纳的表演模型（图6-1）划分的，剧场内部以剧本为界，外部以演出为界。这一表述可以延伸到表演和剧本自身的变化，对于每一个观众来说，无论这种变化是动态的（连续变化）还是稳定的（几乎不变），都决定着演员们如何进行表演。这4种剧场中的每一种都代表一种不同的工作方式，这是一种和以往不同的描述经济活动的方式。是商品本身的性质和公司所要服务的对象的不同情形，或者是演员和他们的下属工作人员，决定了采用这四种形式的剧场当中的哪一种。

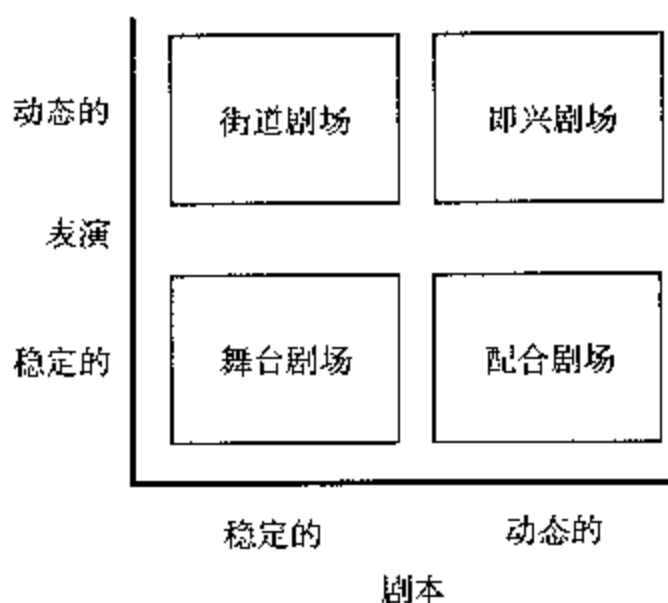


图7-1 剧场的4种形式

即兴式剧场

即兴演出包括想像、创造以及采用前所未有的方式来表演。即兴的剧场就是一种油然而生的、自由的以及无法预见的一种工作模式，它的基础是从新的事物中发现价值：创造、发明，从一个主意衍生新的主意，或者只是简单的改善。在即兴式剧场的动态过程中，并不只是产生自由的表演活动和自由的无目的的思想活动那样缺乏有机结构的结果。恰恰相反，即兴的表演需要原创思想、新鲜的表达、提出旧问题的新方式。这些环节中的系统性和慎重考虑的做法，剧本通常都没有涉及，只有在非常宽泛的范围当中对于即兴演出的描述。

在即兴式剧场，可以预见到表演过程中的失误，有意引发场景“产生误差”，就是要看看发生些什么。这样的情况在其他形式的剧场当中也会产生，当未预料到的失误显现时，通过回应失误——即兴表演——来排除困境。在任何情况下，即兴表演都包括一整套的特定学习技巧（意味着可以学到），同时，不同的工具和技巧在看似毫不相关的情形下，可以通过非常规的方式结合运用，从而得到那些在以往体验中看上去并不是那么自然而然的发现。即兴演出的技巧充斥于各种课程和手册中，包括快而不清楚的说话方式、哑剧中的动作、对于随机的道具的交互反应，还有穿戴的面具。每一种技巧都在于故意强迫采用一种变化的眼光，一整套不同可能性或者是不同可行方案的组合。这些都是在帮助产生即兴的想法以付诸表演的行动当中。

即兴式剧场需要全新演绎

这些技巧至少可以追溯到16世纪意大利的commedia dell'arte（即兴喜剧，喜

剧表演的一种即兴处理方式，源自盛行于16世纪的意大利即兴喜剧团体。——编者注），这一室外剧场的表演者们在剧中使用粗俗的身体动作，穿戴具有特色的面具，还有简单并且容易辨认的服装。这些400年前的剧场中的角色今天仍然为人们熟知：潘多罗、科拉姆比那二世、老船长、圣姆齐、阿莱齐诺（从这我们得到英语单词“丑角”）、布尔西拿（变成了木偶戏）、扎尼（从这我们派生了单词“派生”）等等。每一出剧都不是来自于写好的对白而是来源于剧本，那就意味着，正如约翰·鲁丁写的那样：“实际上，舞台上所有的东西构成了剧场的背景。它的组成其实只是一种纲要，只是一具骨架，根据它来决定在什么时候做什么。”，于是所有的对白以及很多的动作都成了即兴式的，对于这些舞台上的角色，他们给普通的剧本插上了翅膀。

如果你正在给你的剧场加上翅膀，你就是在进行即兴的演出。在任何假想剧中的角色没有经过准备和排练的时候，比如汽车推销员以及销售经理扮演的“好警察坏警察”角色，那么他就是遵循着commedia dell'arte的传统。演出者同样可

**如果你正在给你的
剧场加上翅膀，你
就是在进行即兴演出**

以在更加复杂的销售情形下采用即兴的手法。假设一个4人小组，一个旅游代理的交叉功能团队，我们把他们叫做鲍勃、卡罗、泰德和爱丽丝，他们在一起从事公司的旅游业务销售。稍做准备之后，他们迅速确

定了他们所销售商品的3种不同特征，据此他们相信可以赢得生意：成本控制、合格的服务、雇员士气的改善。除了他们的角色的功能：销售、运营、财务、人力资源（分别的）以外，每一个团队的成员都选择了一个即兴表演的特定角色，并且他们很快都完成了各自剧本的演出。鲍勃扮演微笑的接待者，对客户投以微笑，为他们倒咖啡，并且表扬每一个人的作为。泰德则是不苟言笑的角色，他压缩话语，减少不必要的对话，并且不停地努力使会议按照轨道进行。同时卡罗和爱丽丝扮演提案的审阅者，采用随机的对话方式，他们谈论采购工作的种种可能情形，以期达到建议的效果。采用这样的一种即兴的销售表演方式，将会把公司经济价值用一种吸引人的方式表现出来。

当公司必须要为客户创造新的商品的时候，也可以采用即兴式的表演。这和研发小组、建筑师、或者是图案设计师的工作是一样的。当他们必须要处理工作过程中不可预见的新情况的时候，也会采用这样的手法。这种形式的剧场不仅对于人们的行为而且对于他们的思考方式来说都是有效的。举一个例子来说，创造性思维专家爱德华·德伯诺博士，就是采取创造性的思维方式来产生新的点子。在集中思维、转移思想、剪裁以及收获新思维的背后都存在着一种确定的结构。

他采取的办法是激发起活跃的思想活动，将人们思维当中即兴的产物结构化。达到这一种效果的方法是在刺激的作用下，实现不同想法之间的渐进转化，以达到预期目的。在一次练习过程中，德伯诺推荐使用随机的词语来激发新点子。⁴ 您的市场营销计划需要新的点子来更新吗？那么就从手头的各种资源中随机地发掘词语：一本字典，一张报纸，甚至是孩子的教科书。让我们来看一下：从……海龟我们可以提取出什么样的思维来（“海龟的脑袋可以从它的甲壳中伸出来，也许我们的广告行为也就是一个躯壳——只有在最终的广告序列展示以后最终的信息才会探头出来”）。或者我们怎样将它和……一辆三轮脚踏车来比较？（一个蹬着三轮车的成年人往往会被视为脑筋出了问题，我们的竞争行为使蒙受损失的消费者看起来就像是蹬着三轮车一样不和谐。而我们定制的产品提供了“完全适宜”。决定了，就这么办吧！）

尽管只是巧合，体验经济的出现也符合了对创造性思维的热衷。它同样对工作场所引入了对即兴表演的大量需求，尤其是在新的场合中工作的时候。⁵ 这方面的一个例子就是联网购物公司，它就采用了即兴剧场的各种技巧。他们制造了敏感而且准确的人口和出口，他们强调可以看得见的道具，同时，采用销售队伍（在即兴剧场的术语当中称之为“班子”或许更加合适）中彼此相对应的表演方式，还注意了声音培训的重要地位：学会选择音调、调节音量节奏、转换重音的位置以及制造和谐的旋律。这些都是在即兴表演的课堂当中可以学到的。为什么联网购物公司的销售人员会有这么好的表现呢？因为他们知道自己的周围存在着观众。同样，在对即兴演出的技巧有着强烈需求的工作人员当中，也必须要有这样的共识。

如今，在那些通过电话进行交互的工作人员当中，这样的技巧正在变得日益必需。在这儿，我们可以从广播电台行业中学到很多。广播曾经在很大程度上和剧场是相似的。第二次世界大战以后，在电视机普及以前，无数的听众聚首于收音机前，聆听他们喜爱的节目，这些表演使他们完全入迷。即使是在今天，当电视的普及已经达到了最高峰的时候，电台依旧提供了一个表演的舞台。注意到那些广为人知的主持人的节目：多恩·伊莫斯、鲁希·利姆鲍格、霍华德·斯特恩，还有许多的地方电台的知名主持人，他们创造并且演绎了引人入胜的角色。在这些广播节目当中，演员们必须依赖即兴演出的技巧来展开工作。没有其他地方会接到更多的电话了。也许您会置疑这种表演是否明智以及它所涉及的范围，但是毫无疑问的是这些电台的工作人员在进行即兴剧场的表演。实际上即兴的演出就是他们的工作。

因此，这就是那些以电话谋生的人们的工作方式。电话线提供了一个将要成为舞台的空间。如果电话接待中心的工作人员采用即兴的方式来工作，那么这样的

电话线提供了一个 将要成为舞台的空间

的交流就会变得非常引人入胜。且不管最糟糕的话音服务，这里我们指的不是那些900号码甚至还有午夜的心理咨询热线（这些受雇的“心理分析师”当然知道这是在演出），而是电话营销，其他形式的电话服务当中有没有让人不满意的地方呢？其他的话音服务可不可以通过采用即兴的演出方式从而得到改善呢？

远程营销的表演剧本就是要使雇员接听更多的电话，但是这样的电话对于那些潜在的消费者的正面影响会有多大呢？接听电话的顾客往往会对雇员事先准备的介绍性套话感到厌烦，从而挂机——这是一种可以理解的反应，因为顾客对上一个问题的回答与雇员接下来的提问毫不相关。采用即兴表演方式的远程电话营销将会很容易地把那些潜在的顾客吸引到他们之间的对话中来，因为服务人员会根据客户自己的特定需求，作出主动的相应的反应。于是不断提供这样的服务将会取代简单的挂机。

平台式剧场

当提到剧场的时候，人们马上想到的一种形式就是平台式剧场，这样的名称可以追溯到古典式的舞台，演员们就在观众上方的平台上进行演出。演出用一块幕布与观众隔开（在幕与幕之间通常是被一块帘子遮住）。⁶ 平台式剧场的演员们按照正式的台词描述也就是剧本来演出。⁷ 在经济社会中，演出的剧本形式各异，从起草的演讲稿、程序编码到标准化工作的指示，其主旨在于规范工作进程，以便由从事的各种活动中创造价值。其中包括工厂的生产工艺。平台式的工作，是线性化而且固定化的，按照特定的流程进行，所以工作的进程和预先的计划与准备好的剧本之间的差异很小。平台式演出的工作人员寻求使得所有的事情都稳定有序的方法，通过排练，然后一遍遍重复完成事情的最佳方案。不管人们看到的是什么——音乐演出或者是生产安排——这些演出的方式都是一样的。

这样的稳定常常都是一件好事情。从事编程的程序员会发现他所设计的流程在被严格遵循，而高级管理人员会按照自己的精心准备，与董事会成员、投资者、供货商和公司的雇员进行例行会晤。正因为如此，存在着大量的协助商务发展信息技术以及稳定生产过程的技巧，还有大量帮助完善演讲的培训人员（许多都有从事艺术表演的背景）。这样的协助有助于建立平台式的演出。但是一种机械化的

阅读方式并不能构建出优秀的平台式剧场来——实际上连糟糕的演出也算不上。根据《华尔街日报》的报道，许多首席财务官都参加演出的课程，以准备每季度一次的与财务分析人员的讨论，在这种情况下即兴的演出会使得公司陷入糟糕的财务困境。⁸

在平台式剧场当中，不管通过什么方式，如死记硬背、通过提示卡或者其他的仪器，演员们必须要排演他们的角色。他们必须吃透剧本字里行间的含义，然后才能丢开剧本。当一名演员知道了他的表演戏分——真正知道——的时候，他并不是在背诵剧本，而是自然而然地用他自己的理解将他们表现出来。

过分依赖于平台式剧场是件危险的事情。有太多的企业，尤其是从事批量商品生产的公司，命令他们的工作人员按照标准的剧本来工作，然后他们重复同样的工作或者是重复一样的话语。这是一种无意义的追求效率的方式。（那就是为什么电话购物服务人员认为“剧本化”是一个不好的单词——他们在要求使用即兴或者街道剧本的场合使用平台式剧场的剧本。）最为专制的组织——我们来看

平台式剧场几乎不允许差异

交通部，或者延伸到航空服务部——创造出了员工们必须遵守的一系列纪律，而不管这是否合乎消费者的真实需求。但是，在准备标准化的活动时，比如只是面对客户而不是和他们直接交互的时候，平台式剧场就是一种合适的方式。举例子来说，对于提供快餐服务的工作人员、眼镜速配店的技师、舞台上固定的工作角色、飞机上背诵各种安全守则的乘务员，以及对于任何进行标准化陈述的人员来说，这都是一种合适的剧场选择。

平台式剧场的技巧也适合那些根据剧本进行声音或图像录制的工作人员，比如每种录音公告以及语音邮件系统。来看看利润丰厚的有声读物的出版业。尽管有声读物的模式已经出现了有10多年之久，大大小小的出版社现在每年出版数以百计的不同主题的出版物。图书出版商现在都已经要求威廉·莫里斯代理来安排各种的出版。他们经常雇佣百老汇和好莱坞的艺人来录制最热销的版本磁带和特殊的出版物。哈勃音像公司的执行制片人力克·哈

当工人们不需要与客户直接相互作用时使用平台式剧场

里斯说：“音乐剧的演员们非常擅长这些活动，因为他们知道如何反应、润饰以及描述这些场景。”好的朗读者“在走进录音棚之前确实对剧本进行了仔细的研究”，Bantan Doubleday Dell声像出版分公司的总裁和制片人珍妮·弗罗斯特这样说。⁹其他对于声音以及剧本有着需求的行业包括会说话的玩具、网络有声聊天室、光盘游戏还有培训用的材料。

年度会议、投资评论者聚会、还有贸易展示会都提供了平台式剧场的场合，这些通常都是由诸如国际卡里比纳、PGI或者迪克·克拉克这些专职的公司来举行。由迪克·克拉克最近创建的美国班德斯塔姆名望公司，对于这样的平台式剧场的要价是15万~1000万美元。“所有这些演出都有着同样的形式：一段讲话，一段带有一些图标的财务展示，然后就结束。”克拉克这样说。“我想说，我可以采用电视中看到的那种方式：将观众吸引过来，让他们投入，使他们愉快，同时传递着公司的信息。”¹⁰ 这些工作包括修改标准剧本，然后根据剧本设置平台式剧场等一系列事件。

搭配式剧场

搭配式剧场，比如电影和电视，要求将没有联系的一幕一幕连接成为整体，最终的结果是将工作的各个独立部分，在不同时间不同地点进行的工作都组合起来。在进行搭配式剧场表演的时候，不仅仅要关注那些可用素材的数量，而且还要注意这些片断内容的一致性，以及采用怎样的方式将它们结合起来以完成整个演出。从事演艺事业的人们很少用“搭配”这个词语来描述他们的工作，而是笼统地表述为电影或者跳跃拼接式的剧场。演出行为在这个过程中需要在不同的场景和镜头之间跳跃，然后剪接成为一个整体。¹¹ 正如V.L.普多夫基恩这位20世纪二三十年代伟大的无声电影导演所说的那样：“电影艺术的基础就是编辑。”¹² 当那些公司开始将不同的商业活动的不同产出联系成为一个整体的时候，他们也就是在进行搭配式的剧场的演出。

您曾经看到过这样的电影或者电视节目吗？（1）银幕上面出现了一个角色；（2）画面切换到了另外的一个角色；（3）镜头重新切换回到第一个角色。他的位置、姿势、表现、气质、甚至是外观都和第一次出现时有所不同。那么您看到的是糟糕的搭配式剧场。它不仅不能够吸引观众，还时常因为观众去关注这样拙劣的表现，以至于失去对观众的吸引。同样地，潜在的搭配不当还时常存在于许多商务过程当中，尤其是当大型的制造工作被分成各个具有独立功能的小块的时候，这些功能小块常常不能够很好地组合在一起。那些正在不断改进生产的公司通过搭配式剧场，重点将工作的各个小部分结合成为紧密的一体，从而解决了这个问题。

搭配式剧场将工作的各个部分连接成为一个整体

是糟糕的搭配式剧场。它不仅不能够吸引观众，还时常因为观众去关注这样拙劣的表现，以至于失去对观众的吸引。同样地，潜在的搭配不当还时常存在于许多商务过程当中，尤其是当大型的制造工作被分成各个具有独立功能的小块的时候，这些功能小块常常不能够很好地组合在一起。那些正在不断改进生产的公司通过搭配式剧场，重点将工作的各个小部分结合成为紧密的一体，从而解决了这个问题。

和平台式剧场的导演一样，搭配式剧场的导演也是从一个写好的剧本开始工

作 在制作的整个过程当中，不变化剧本的情况几乎不会发生，通常都会有很明显的改变。实际上，那样的变化随时都在发生，为什么呢？因为在实际的制作过程当中，会不断地发现原来剧本中的缺陷。正如任何商品的生产过程一样——产品、商品、服务、体验——在编制的过程当中也是在不断地发现和弥补不足，然后再发现。所以搭配式剧场的剧本往往是动态的，有时候有大量的改动和修订，其他的时候会进行实时的修改（在平台式的剧场当中，对剧本的修改也是常常发生的，但只是在构思发展的过程当中，这是在整个表演开始之前。如同规模生产一样，在执行的过程当中，是不允许有改变的）。在不断改进的公司中，随着工作的一步步改善，所有部分都服从于高质量产出这个中心，通过改善创造了价值。

只要工作人员想要改进基本产品的质量，他们就应该采用搭配式剧场，这包括市场经理（区别于他们雇用的广告代理商，后者要用即兴式的剧场方式产生新的活动）、快餐店的服务生（区别于厨房中的工作人员，在那儿平台式的剧场方式对他们来说是最合适的）、零售商店的柜台服务人员（区别于销售组织，它们应该表演街道式的剧场）。这里没有提到飞行服务人员，他们一遍遍地重复着问候和招呼，送别旅客还有致敬等：这样的情形不能够肯定。

搭配式剧场的剧本 往往是动态的

在更高的层次上，公司在同样的顾客与公司进行交往的时候——往往都是和同样的工作人员——应该采用搭配式的表演方式，在这里工作人员随着时间变换而处于不断地搭配之中。想想销售代表与相同的顾客进行周期性会面的时候，所经历到的既受过去的影响，也会影响到今后。举例来说，如果一名销售代表要给客户以专业、合格、知识渊博还有乐于助人的印象，那么在每一次的会面当中都必须加强其中的一点——最好是全部——印象，而且不能够有损害这些印象的体验出现。

其他的交往方式如电话、传真、电子邮件，或者书信来往也是如此，这些表现同样要给消费者一贯良好的印象。如果一家公司要取得这样的效果，那么它在进行任何行为之前都不可能不去考虑在访问和交往当中的所有对象。正如查理·施瓦布公司的电子交易部高级副总裁亚瑟·肖对《商业周刊》所说的那样：“最大的挑战是使得事件的所有分支和脉络都成为没有缝隙的体验。”^[1] 确实如此，与客户交往的每一个片断，无论是采用什么样的媒体，都应该达到这样的要求，这样才能成功实现公司与客户之间交往的目的。拙劣的推销人员往往都无视这些，对以前的交往体验置之不理。而优秀的营销人员则谨慎地搭配着每一个细节，最后的结果就是，工作需要的步骤变得少了，并且更容易达到表达交往的目的。

当同一个组织中的多个人在一段时期内同时与客户交往的时候，对这些人员的搭配也需要仔细地对待。需要这样搭配的包括所有零售工作、不同分公司的销售代表与同样的客户会面、不同的操作次序、技术支持以及客户服务的人力支持。这些直接和客户打交道的人和前述的几样要素一样，也要包括在搭配当中。这样的情形不仅仅是引导整个演出行为人员的需要，同时，每一个销售代表必须清楚他/她的行为一定要与他们的同僚们一致。雇员的制服无论是胡特餐厅随意的工作服饰，还是以前IBM公司的蓝色或者白色的衬衫，都表达着管理人员希望代表公司的雇员之间保持着一种搭配的一致。同样，我们也可以注意到那些设施、道具、姿势还有其他的一些细节，它们共同作用会增强公司的交互体验。

每个工作人员在同一时刻同一地点会见同样的客户时，人员搭配的重要性也存在，团队销售活动中即使是那些没有发言安排的成员也必须和那些发言的同事做好搭配。他们身体的反应不仅仅要增强他们正在发言的同僚（也许是“明星”）的意图，同时他们还要做好准备被挑选出来对特定的问题作出反应。这一被挑选的角色和那些进行挑选的人员的角色的重要性是一样的，采取一种谨慎的方式有助于提高整个演出的可信度：点点头、专心的注视、一些看起来不会被注意到的动作被关键决策者觉察到了——都会对整个演出产生影响。就像在经典电影《卡萨布兰卡》中，最后的关于眼神和眼泪的镜头暗示着其他许多内容，最后成功的销售会晤可能由看见的而不是听见的所决定。

搭配式剧场其实并不容易，它需要谨慎和思维。然而日常商务活动的节奏不允许花很多时间去一幕一幕地排练整个活动的全过程。在这种表演的艺术当中，投入到排练中的时间（以及对于重复镜头的需要）根据媒介的不同而变化。大型的

在与客户重复会面 交往的时候使用搭配 式剧场

的动画片、独立影院、30秒的广告、电视休闲节目还有肥皂剧等等都有着不同的起点。在商业活动中，同样也是如此。对会议的准备时间是不同的，而且就是这“一点点”往往决定整个演出的成败。正如平台式和即兴式的剧场一样，搭配式剧场的技巧也是可以学习的。托马斯·W·巴布松给那些进行搭配式剧场演出的艺员们以启示。他的著作《演员的选择：从舞台到屏幕的转换》，描述了如何从平台式向搭配式剧场进行转换。巴布松的“三层次系统”通过“六要素选择”（角色、关系、目的、开放式感情、过渡以及他称为“表述出来”——演员们有思考而没有说出来的那些部分）来引导角色的身体动作以及思想行为，这可以应用于电影中，也一样可以应用到任何其他商务活动中去。¹⁴

街道式剧场

第四种也许是最吸引人的剧场模式就是街道式剧场。在历史上，这曾经是那些江湖术士、魔术师、说书人、木偶戏小丑还有哑剧表演者的领域——所有这些，演员都必须首先将观众吸引来，然后在人们面前展示他们的能力和技艺，然后也就是最重要的——向他们索取金钱。当作为一名博士生在纽约大学进行表演艺术研究的时候，沙莉·哈里森-派波在下曼哈顿的华盛顿广场分析着那些街道式剧场的表演者。在她的著作《在广场上画个圈》里，她描述了这种形式的剧场的核心要素：

突破了剧院的高墙，在灯光暗淡的观众席上，固定的座位，提前付费的观众和使人放心的审查，街道式剧场的表演者转为投入并且控制着周围的环境；交通的拥挤、嘈杂的声音还有经过的路人都会成为他们表演的道具。公交车轰隆隆地驶过，直升机在上空盘旋，诘问者不时地打断他们的表演，而雨天、严寒还有警察都会把这样的演出彻底地毁掉。观众包围着街道式剧场的表演者，他们焦躁不安，不耐烦地等待着。就这样街道式剧场的表演者成功地将城市的空间转化成为了剧场的空间，使那些驻足观望的行人们成为了观众。¹⁵

这是对成功销售的多么贴切的描述。当他们进入推销对象的办公室、工厂或者家庭时，推销者对于他们在那儿遇到的事物无从控制，他们必须“投入并且控制”这个完全陌生的环境，然后把这儿转化成为他们销售表演的舞台。最优秀的推销员可以将他们手中的任何东西都转化为有用的道具，这必须依赖于他们将过去的经验成功地运用到面临的新情形中来，不会被打扰，也不会因为被打断而窘迫，他们用适时的评论和言语将这些破坏性的因素转换为整个演出流程的一部分。在变戏法、变魔术、小丑表演还有推销的时候，街道式剧场的表演者们证明了他们高超的技巧和能力。¹⁶他们是如何做到这一点的呢？实践，实践，不断地实践。

看起来就好像是即兴的发挥一样，街道式剧场的表演者们实际上经过了仔细地认真地准备——就像是平台式剧场所做的那样，甚至还会更多。而且在街道式剧场中每一次看到的表演都是不同的，这取决于观众的组成以及在表演过程中观众的一言一行这些表演的外部“因素”（举一个例子：一辆救护车突然经过广场），这里还没有提到表演者当天的情绪如何。表演者必须仔细地分析观众并进行分类，确定哪些观众会跟随他们的演出，同时哪些观众不愿意如此（有时候会因为观众看起来没有达到“合适”的状态而推迟演出或者延

街道式剧场吸引观众，取悦他们，然后赚钱

有趣的是，街道式剧场的各个方面和即兴式剧场一样，也采用了首先运用于即兴喜剧的技巧。毕竟即兴喜剧是最先出现“在集市，在那里人们被吸引、被取悦，然后付给钱币，如果是用来谋生的话”。¹⁸随着时间的流逝，即兴喜剧的演员们熟知了各种被称为“lazzi”的片断和吸引观众的技巧，这当中的许多即便在今天人们也能一眼就认出来：阿莱齐诺骑在猪的身上发出很大的声音；赞尼用“你1元，我2元”的方式来数钱；皮埃罗在船长将要坐下时突然抽走他的椅子；阿莱齐诺模拟捕捉头上嗡嗡的蚊子。而一旦当表演出现了停顿的时候，一名角色就会拿出一支长棍用来打一个配角（从中衍生出了今天的“打闹剧”）¹⁹。这些并不都是即兴的，而是可靠的、可重复的方法。从以往的表演中可以知道是有效的，并且在具体情形看起来是可行的时候，就可以采用这些手法。

看起来是即兴演出，实际上街道式表演有着很稳定的剧本

哈里森·派波在她1980年的著作《华盛顿广场之王》中曾经这样描述吐火表演者托尼·维拉，说他总是这样开始他的表演：在南广场的人行道附近用一支巨大的粉笔画一个圈，然后再在圈的四周写下他的名字，那样他就将空地转换成了表演展开的舞台：“我要做的就是走到那个圈子中去，这个时候人群已经开始集中了，”他这样说，“它就是这样自己发生的，就像魔法一样。”²⁰为了吸引这些人群，维拉将集中注意力在圈子中布置他的道具而暂时忽略观众。（这样的做法可以追溯到古西方19世纪卖药人。）最后，在表演开始之前，他将审视一下四周，然后开始挥动一把小扫帚（就和雅各布球场的清洁工相似）。

维拉的每一举动都经过实践的不断选择，他采用的是他认为会获得最多金钱回报的组合方式。他会表演他最拿手的技艺，来使观众达到高潮。但是和芭芭拉·史翠珊以及她咀嚼着口香糖不一样的是，他将会这样结束他的演出：通过一种让人迷惑的手段从嘴里吐出10英寸直径的火球。在这整个过程当中，他同样很老道地处理那些不可避免的突发性打扰。维拉实际上希望在他的表演过程中有消防警报响起，那样他就能够将表演发挥到极致。正像另外一位街道表演者评述的那样：

托尼所做的在我所见过的事情当中是最不可思议的，那就是在他点着他的一个大火球的时候，火警的声音从某个角落响起，他向四周看了看，然后把火炬给了观众中的某一位，然后离开，站在观众当中，就像“拉迪达，我什么都不知道！”一样。对于观众来说，一切看起来都是那么地自然而然。我相信，这在以前一定也曾经发生过。你看，一切都是那么准时、完美。多么地流畅啊！²¹

这就是如何处理那些也许会分散观众注意力的事件。无论我们的职责是什么，我们都应该做充分的准备，以处理突如其来的各种问题、反对、打扰和障碍，这在与客户的交往过程当中是不可避免的。

首席执行官在财务分析家面前的陈述毫无疑问要采取平台式的剧场，如果到了一种问题/回答式的阶段，那么他就不能仅仅依赖于即兴的技巧了。他应该采用街道式的表演方式去预见可能发生的各种情况，并对这些问题提前做好完美的回答准备。然后实践、实践、再实践，直到在每一个问题被提出的时候，反应看起来像是油然而生一样。对于每一个表演者来说，无论所处的环境怎样，他都应该做好各种准备，以抓住出现在商务过程中的良机。

举一个例子来说，在话务中心从事客户服务接待工作的人员，更加需要街道式表演的技巧，用来帮助和客户之间建立联系以及帮助客户取得他们所需要的信息，安抚他们在订货中产生的不满情绪，或者仅仅回答一些简单问题。一些公司邀请教练们对他的接待人员进行处理电话的培训。这些教练当中最好的一个就是“电话博士”，由密苏里州立大学圣路易斯分校的南希·弗雷德曼塑造的一个角色。这位优秀的博士在16盘教学录影带中展示了超过100种的常例，主题包括“确定打电话人的需求”、“如何处理愤怒的来电”、“如何用欢迎的方式对待每一位打来电话的人”。每一种常例都教给那些接待人员一种处理的途径，他们可以通过实践锻炼来熟悉，然后根据需求运用。

哈特福在个人电话保险中心采用了街道式表演的方法，他意识到没有一名代表可以完美地接待所有打来电话的人。²² 胡格·马丁，该中心的前任领导，如今Hartford Affinity Personal Lines的主席，将这个组织调整成为由一系列特定角色组成的团体：一般人员，他们接听电话并尽其能力来处理来电；特别服务人员，处理与特定事件相关的更加有难度的问题，比如唠叨不休的来电以及特定状况的调整。当一般人员接受到的业务超出了他能够处理的范围的时候，他就会把它传递到特别服务人员那儿，他们已经在那儿做好了准备。最重要的是，可以联系那些许多已经做好准备的特别服务，这些服务通常由中心以外的人来完成。马丁说，这个中心对于每一个来电建立了一个“立即反应团队”，尽管“随着需求而变化”这个名字可能更加恰当。他进一步评述说：“没有任何两个电话是完全相似的，因为没有两个进行电话服务请求的人有着完全一样的需求。但是我们不能在任何时候都花费力气寻找每一个答案，所以我们对于这些建立了回应系统，当然，这看起来是自然发生的。这一切都是由那些已经事先将答案谙熟于心的工作人员来完成的”。

实际上，街道式的表演可以用来描述很多从事定制的商家，包括安德森窗业、阿拉马克、GNC 美好生活、罗斯控件、巴黎三城以及其他一些在本书的前面部分提到的商家，他们的工作由一个个的模块片断组成，通过这些模块，商家实现了卖方与消费者之间的和谐。商家勾画出观众的需求作为开始交往的起点，在整个过程当中，为了吸引观众，将很复杂的东西简单化，并只显示那些需要被客户理解的必要环节。接下来在尾章之前，观众必须首先等待以使得各个参与者都兴奋起来，然后达到街道式表演的结局：定制好的商品。

每一个表演者都必须在机会到来之前多次实践

那样的街道式剧场（=定制）并不能被伪造。街道表演者必须构造出高水平的专业技能才能够开始尝试去吸引观众（=消费者）。他必须致力于准备好他的轮演剧目的片断（=模具），他必须学会如何以新的令人兴奋的方式去动态地将这些部分联结起来，最重要的是培养对走过他舞台的观众特点的感觉和反应的能力。^[3]

每次一个片断

从一顶帽子里面不可能变出街道式表演的所有片断来（即使是魔术师也不行），在演出者展现他们的技艺的时候总是采取每次一个片断的方式——通过决定哪些旧剧情的片断已经不再起作用，对于观众的不同干扰类型做出新的、自然的反应，或者是创造出新的表演组合方式。因为这种在场景中诞生出来的方式以前没有被表演过，这一次的演出也就不再局限于街道式的剧场了：从某种意义上来讲，更像是即兴式的剧场。所有的新片断第一次都是即兴产生的，不管是在观众面前还是在排练表演的过程中，但是即兴表演很少能够产生完美的片断。也许一个老段子早已被人忘却，但是却为开发一个极成功的表演组合提供了基础。或者一个关于新片断的主意出现错误，然而它可能导向一条未预见到但却充满成果的途径。然而即使表演者通过不懈努力，成功地开发出新片断，他也不能立即在观众面前施展它。第一，他必须要实践、实践、反复地实践，直到他能够对其中的要领谙熟于心，运用起来能够得心应手，这就意味着他在进行着平台式的剧场演出。接下来，他必须用搭配式剧场的技巧来进一步提炼他的成果，确信他在每一个时刻的举动和反应都是合适的，并且采取必要的调整措施来使这个片段表演起来具有连贯性。最后一步是确定前面的以及后面的片断都搭配得很好。只有在这个时候，演出者才能够将他认为适当的片断在合适的时机展现在观众的面前。只有在这个

时候，他才能够更新他的街道式剧场的节目，用新的片断来更新他的表演。²⁴

这一活动的循环过程，从街道式剧场到即兴式、平台式再到搭配式，最后回到街道式的剧场，²⁵使得街道式剧场的表演者可以在适当的时候，成功地将新的片断运用到表演中去。这恰恰也就是托尼·维拉为他那完美的依照需求进行的表演不停地创造片断的伟大之处，正如他向哈里森·派波说的那样：

“你每天都在工作着，发现了做得不对的地方，是吗？你做错了某些事，你不要再做了，尝试一些别的东西。有效的话，就把它保持在表演当中。重复这样的过程一直到你的演出被妆点起来。”在他提到“有效”的时候，他的意思是什么呢？他回答：“人们笑起来，他们感到很愉快，而且你可以在演出结束时通过你帽子里面的东西来说明这些。如果这不是有效的，那么你就没有那么多的钱，反之亦然。”

最重要的是，街道剧场的表演者通过这种考验、出错、增加、删除、调整模块结构的方式来构建他们的表演。这样的调整随着表演的进行时刻都在发生着。每一个调整都是随着关于“有效”的想法的出现而产生，那就是取悦观众，获得最大收益。但是，维拉并不是随机地选择表演的片断，他将整个表演作为一个整体来处理，每一个选择都是他表演进行的结果。²⁶

所以这就是对于所有的街道表演者的定制方式，不管他们的舞台是在一座城市的实体街道中，还是在虚拟的街道——商业剧场中。

第 8 幕

现在轮到表演

Now let your part



即兴的表演会使许多演员对于舞台望而却步：即兴而演？熟悉我的台词吗？同搭档是否配合得协调？哦！我的天啊！你可能感觉像詹姆斯·斯托克戴尔一样，这位罗斯·普罗特在1992年的竞选伙伴，也许他是有资格参加竞选的，但是他肯定没有准备好对戈尔和丹·卡里的副总统竞选，因为他已经被那些诸如“我是谁？”“我为什么会在哪儿？”之类的问题束缚住了自己。然而，这种对于演出的恐惧并不能够成为反对剧场模型的论据，并且这种恐惧的存在恰恰证明了如今在提供体验的时候所必须要学会的不同的演出技能。

独立的实业家，同时也是独立的表演者，很清楚他的身份意味着他要扮演商业中所需的所有角色。然而，大多数的企业需要各种各样的人协同工作来产出成果。一个业务中工作人员的数量越大，就越需要组织的模型——也就是一系列清晰和含糊的关于人们工作的假设——影响他们做事情的方式。¹ 这些假设其实已经存在了很久，并且根据公司的文化不同而有所差异。同时，它们一般都是在规模生产的理念之下诞生的。因此，这些假设其实都是在试图将工作的各个方面用统一的行为标准来约束。于是我们会立即想到：每人都有自己的头衔，老板进行业绩评定，人们打着领带工作。今天，许多商务活动都在挑战这种做法，他们在试图寻找新的方式来吸引、激发和维持高质量的工作动力。逐渐地，我们将看到没有头衔的组织方式，全方位的业绩评估，随意的服饰。这都是在重新考虑着如何对于人力资源进行最有效的利用。

剧场在提供舞台体验的场合下提供了具有特殊价值的框架，增强剧场模型可以防止旧经济模式的失误，如数据“采集”和服务“因素”。伴随着即将出现的体验经济对竞争性的需求，那些旧方式将会增加使工作变得千篇一律的危险。² 像提供服务这类工作可能会无法以独特的方式吸引观众（=顾客）（还有更坏的行业，如商品的制造和初级产品的提取）。对于所有的工作人员来说，从公司经理到一线推销员，到了需要用新的方式来理解和反映这个逐步变化的世界的时候了。现在就是这个时候。

在工作场地设置舞台

理查德·斯切奇纳的剧场模型(如图6-1)可以放大为图8-1显示的表演模型，在任何的商务活动中，人都是处于中心的地位。他们是一个剧团，把剧场原则完全运用到商业当中，那就是，从开始表演的那一刻起，在整个商务活动当中，角色

你的成功取决于选择适当的人扮演角色

挑选这一步骤一直都在发挥着核心的作用。显而易见，任何商业的成功明显地依赖于挑选合适的人扮演恰当的角色，那种雇用不怎么出色或过于出色的人的做法，是导致员工不满和失败的根源：在最优和最佳的名义下将不合适的人选分派到不合适他们能力的工作岗位上（罗斯·普罗特选择斯托克戴尔作为他的竞选伙伴，就是这种有疑义的做法）。为使剧中角色更好地发挥自己的才能，挑选角色应该使个人能力与他们的岗位相匹配。为有效地确定戏剧（=策略），公司必须任用合适的演员（=员工）来实施相应的策略。

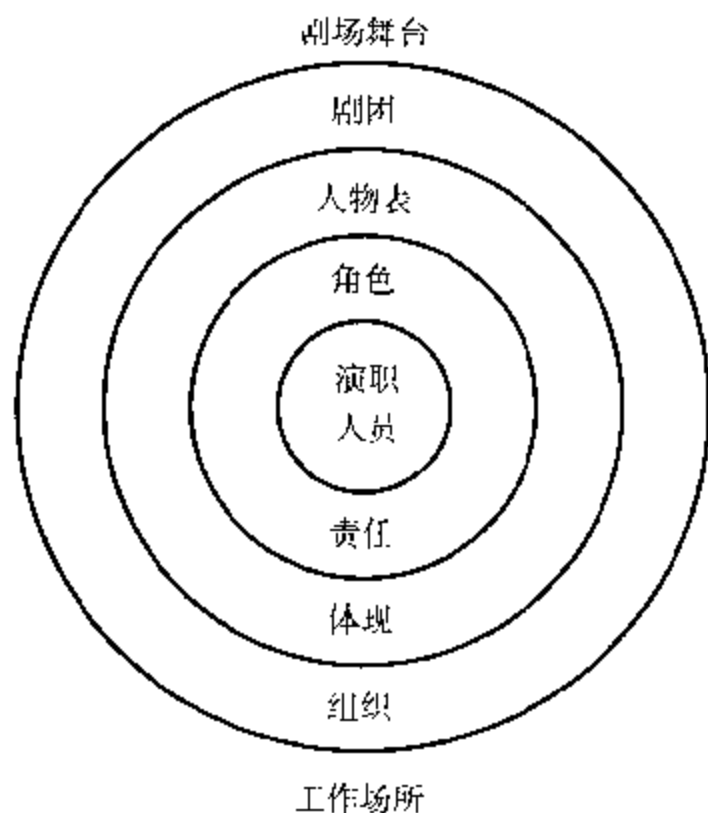


图8-1 表演模式

通常，一个角色由几名或者更多的工人来扮演，它被分成各个功能责任模块以支持剧本（=过程）之外的表演。企业在舞台上表演的成功很大程度上取决于幕后的活动，有些甚至完全在表演前完成（舞台的设计之类的工作），还有一些则是在表演过程当中完成（舞台经理还有完成戏剧的所有成员）。虽然在通常的情况下，演员指的是在舞台上的表演者，但是这一名词同样适用于所有工作人员和他们的责任。正因如此，迪斯尼认为所有员工都是剧团的成员。当每一行业都认为所有工作人员都是在进行着角色演出的时候，角色就成为了吸引观众和消费者的更有效途径。而如果没有限定角色（=责任），工作就会变为不受人注意的事，仅仅是为做而做了。

如同第6幕讨论的那样，出色的表演需要每个角色的个性化。个性化指的是工作人员看待他在剧场（=工作）中角色的方式以及与此相关的一举一动。人们扮

演着角色，但是表演的还是他们自己，如同身兼业余导演和律师演讲艺术教练两职的吉里安·德雷克所说，“在剧场，每一个可以被观众看见的事物都是选择，甚至包括服装的扣子、角色卷起头发的方式、道具还有灯光。对于律师来说也是一样的。”¹在会计、银行、娱乐、干洗、工程，实际上，在每一个行业当中，都需要通过个性化（=表现）的选择来吸引观众。

**人们扮演角色，但
他们要演出特色来**

当演员在剧中扮演带有个性的角色时，表演（=商品）已经超越了通常的服务。个人的性格要符合整体的效果，根据国家图书公司的《戏剧术语辞典》，“整体”的定义就是：“在表演中，剧团作为一个完整的集体，创造整体的效果而不是一群人行行为的总和。”²个性化的力量就在于将所有角色的演出联合成为一个有机的整体。无论是团体，还是表演公司，或者生产公司，以及街道演员的集合，整体（=组织）都给每个演员创造他们自己个性的自由。同时，他们塑造的个性要为整体效果起到有利的推动作用。在表演艺术中，当一名演员的演出超越了其他的角色，将自己的表演凌驾于整体效果之上的时候，“明星表演”就会产生。在商业中，我们把它叫做“玩政治”。优秀的演员通过成年累月地吸收那些来自一起工作的许多人当中的闪光点，从而成为真正的明星。他们观察、聆听、尊重着所有剧团的成员，真正在努力提高每场演出的水准。在这个过程中，他们提高了他们自己的能力和声望。想想那些与明星一起工作的人的感受是什么，其实那可能就是“同杰克在一起工作会是什么样的呢？”

出色的个性化工作应当存在于所有的行业中，而不仅仅是局限在演艺界中。伴随着越来越多的服务经济工作方式的自动化，商业中人与人交流的中心正转化为提供体验的舞台。³因此，每个角色必须服务于一种独特的观众-艺人的联系，这种联系同时代表着公司的体验商品。最后，公司的

**个人特色必须适应
于整个剧团**

（全体演员 = 雇员们）

必须承担

（角色 = 责任）

通过做出的选择来形成吸引人的

（个性化 = 表现方式）

形成有凝聚力的

（整体 = 组织）

通过令人难以忘怀的方式来吸引客户

这个结构组成了体验经济中商务活动的核心部分，同时也深刻地提示着所有台上和台下的工作人员们都包括在内。在目前这种经济转化的深刻影响还没有被企业以及它们的员工完全理解的时候（工业革命对各行各业人们的剧烈影响在100多年中都没有被人完全理解），我们也能够讨论在新的体验经济条件下工作的实质。在第6幕中，我们已经解释过作为一名演员意味着什么，在这儿我们将说明作为制片、导演以及支持他们的各种角色（戏剧家、剧本创作、技师、舞台经理和整个工作的团队）分别意味着什么。我们也将讨论星探的角色，他们帮助制片和导演找到合适的人员担任合适的角色，包括那些在舞台上和舞台下的。

有待填补的重要角色

在任何产业中，生产者从财务上来支持企业，无论他们是由风险投资支撑的私人投资者来经营，或者是由那些代表百万股东的高级经理来管理，他们决定着企业生产什么：提炼的初级产品？标准化了的商品和服务？或者是全新的体验？组织中没有其他人能回答这问题，因为他们一直都在考虑着另外的最基本的问题：我们要进行什么样的生产？对于这个问题，既不存在容易的答案，也没有现成的解决方案。生产者是变化发生的源泉，因为对于战略做出的决定将会影响企业的需求和未来的视野。生产者选择他们想要服务的消费者（=观众）以及他们工作场所（=剧场舞台）的本质，在那儿，戏剧将在大众消费者面前开演。

当生产者不能断定通过他们的演出提供物他们的商业会产生什么样的变化时，他们没有完全地实现他们的角色。不幸的是，我们今天看见的很多商务陈述都充斥着描述他们所处领域工作目的的模糊词句。这些是关于所有商务活动都可以适用的一般看法：他们对于机械式的思考方法没有做出什么改变。任务陈述、战略规划、行动方案都必须基于商务各自的特点，这不是一个商务活动中把竞争者区别出来的简单问题，而是在探索自己内部还没有察觉的地方。这个对于自身的审视——和所有演员所做的是一样的——提供给组织以更新的源泉（就像审视客户的独特之处是一种发现他们还没有清晰表述需求的方式）。生产者事业的本质，是企业通过他们的商品将会对这个世界产生怎样的影响，只有当每一个工作人员都理解到这一点，其事业才会变得有意义。组织（=整体）的每一活动都必须促进外部变化的发生。

看来，许多的公司都在冷漠地观察着他们的未来，而没有理解他们的行为才是对于事业发展和经济形式更替的最大影响力量。在商务活动当中，是人在做出

选择，而不是所谓的自然法则在决定他们的命运。优秀的生产者通过做这样的事情决定他们的命运：不断探索在经济上可以带来优势的战略支撑点。

即将出现的体验经济为新的策略提供了可能性。新的策略超越了以商品和服务作为利润的源泉的旧方式。面对着迅速量身定制化的商品和服务以及越来越多的需要体验的消费者，生产者必须要求他们的经理和管理者在回答下列关键问题的时候发挥他们的重要作用。这些问题包括：

- 认识到怎样加入新的体验因素可以增加需求和/或提高商品和服务的价格：怎样通过吸引的感觉来增强你提供的商品？为了可以更好地把顾客融入具有吸引力的主题当中，哪些负面因素可去掉，哪些正面因素应该加入？你如何大规模地量身定制你的商品以提升经济价值的层次？
- 断定哪些商品和服务需要更高的价格，因而为真实的体验提供关键的要素，为了给潜在的顾客提供体验而将原来的商品作为道具，将原来的服务作为舞台：你的公司如何帮助其他的商业主体提升经济价值？你的东西能否活起来以增强顾客对商品的体验？服务能否重新布置成为顾客体验经济的舞台？
- 为了提供体验要将如今的有些做法去掉，因为免费的方式并不是增加更多商品和服务销售的有效途径。重新定义这些因素使得它们成为可以有特定价格的独特体验：对于收费你将如何制定出不同的标准？你怎样令当前的体验集娱乐、教育、逃避、审美于一体？
- 通过设计全新的体验商品把竞争商品定制化：通过以体验为主题，你怎样设计舞台，增加积极的因素，消除负面的因素，让各种印象和谐地联系在一起？如何在值得记忆的事件中，吸引所有的五种感觉？哪种剧场形式能最好地表现你希望创造的体验？

这些战略探索仅仅是所有探索的开始。工作开展的底线就是：优秀的生产者坚持认为在有资金支持全部生产之前，这些问题一定要令人信服地得到回答，因为确定策略（=剧场）的答案将要由组织（=集体）来提供。

留下标记

导演的角色包括使戏剧（=策略）概念意义上的材料变为可操纵的现实。⁶那些担任这个位置的人面对着异乎寻常角色的压力，因为导演对发生在商业剧场的新舞台上的每件事都有责任指挥，他需要所有参与者的配合——演员、剧作家、编剧、技师、舞台人员——保证在进行表演的关键处得到制片人的赞同。也许，

这已经太多了。

导演需要组织的能力：安排和指导试听(在星探们的帮助下)，确保技师在规定的时间内以前完成相关设备的制作，以及服装和道具的选择，还要决定每天剧团的活动或休息。导演必须帮助演员通过正式的排练来做好准备，他们就像是运动员身边的教练一样。他们必须花费时间研究剧本(=过程)，酝酿他们自己关于如何引导整个团队的想法。他们也必须花费足够的时间和制片人在一起，研究如何使戏剧(=策略)得到完全的实现。总而言之，导演必须创造一个和谐的整体。

为满足所有这些要求，导演的角色必须要有绝对的权威，导演要不时地告诉人们要做什么。然而，开明的导演并不是盲目地指挥剧团的其他工作人员，而是

导演是协作与命令 的融合

将命令和协作结合为一个整体，命令与协作的结合就成为导演。为了使两者成功地结合在一起，导演需要有机动的能力。这种对演员混合指挥的结果不能让演员

丧失自己发掘角色的感觉。个性化的角色塑造通过协作诞生，对于演出，允许演员们和导演们保留各自的甚至是武断的看法。

导演还必须具有表达能力。⁷应该设计什么样的舞台？应该挑选什么样的演员？对这两个问题的回答都需要将宏观的策略表达成为行动的合适方案。当经济发展的过程从想法过渡到实施的时候，这样的表达将自己转化成为一系列的在排练过程中做出的决策：在每个节目中，什么应该包括，什么应该排除？在剧目的展现过程中，什么应该维持或者消除？哪些工作应在台下而不是台上完成？这些决定过程的基础就在于分辨出哪些策略最有利于戏剧的表现。这种分辨将导演置身于概念和原则的世界当中，成为表达的原料。为了留下标记，导演必须学会在30 000英尺上空飞行的同时，处理着地面上排练节目的细节。

最后，导演需要有讲故事的能力。实际上，每个导演最终都意在能够制造出把观众完全吸引到故事中的节目。以前为好莱坞、现在为IBM工作的剧本创作者彼得·沃顿与IBM经理们进行案例分析时说：“故事加强注意力，创造期望，提高记忆力。故事提供了我们熟知的引人入胜的情节，让我们处理那些吸引我们的信息。”⁸如同《快速公司》中一篇文章的题目所引用的沃顿的话“每位领导人都在讲述着故事。”

把戏剧变成表演，策略变成商品

为实现他们的主要任务——把戏剧变成表演，策略变成商品——导演主要需

要来自4个角色的支持，每一个角色都对应于有利于为观众（=顾客）展现的舞台体验的四要素之一（如图6-1所示）：

- 剧作家帮助创造戏剧（=策略）
- 编剧帮助发展剧本（=过程）
- 技师帮助剧场（=工作）的产生
- 舞台人员协调节日（=商品）的可操纵因素

每一个角色，如同以下讨论，帮助导演创造和谐一体的节日。

剧作家

剧作家在导演考虑戏剧（=策略）的时候提供建议。戏剧艺术教授大卫·康恩和多纳·布里德解释：“剧作家可能对导演的分析起重大的作用，他们指出模式、问题、形象、个性功能和其他影响戏剧的因素。剧作家应该掌握娴熟的戏剧结构的技术操作，要能断定剧本怎样构造和什么模型对分析有用。”⁹在商务活动的剧场中，内部计划人员和外部的策略顾问可能会担任这一角色。在上述两者中的任何一种情况下，剧作家们研究和调查分析公司计划出售的产品所面临的竞争的和(或)经济的环境，接着为导演综合归纳各种发现。对剧作家角色起关键作用的是一种能力，他能区分哪些消费现象将影响公司制定出能发挥优势的决策，尤其是在具有不连续性的行业当中，比如数字化和互联网的潜在连接。

在艺术中，剧作家们帮助剧团成员将以前写的戏剧表达成为今天进行表演的蓝本。类似地，以前存在的策略必须因为当今的需要而重新表达。当然，所有的策略当它们出现的时候就过时了。剧作家们不必改变已存在的策略以适应当前的环境，而要在当前环境的前提下操作所有的其他因素。在实现这个角色过程中，剧作家们必须记住三个重要的规则。第一，剧作家们必须为大众消费者创造出吸引人的商品。第二，他必须将难以表达或刻画的地方清晰化。第三，也是最后，他必须描述，而不是限定导演和演员所做的剧情说明书和选择。无论在组织内或在组织外，剧作家们不能扮成制片或导演——那不是他们的工作。

**剧作家必须是描述
而不是规定**

导演对于他们希望剧作家的风格以及选择合适的剧作家的想法是不同的，但是他们不应该容忍任何滥用他们的导演权力的人。任何允许剧作家们介入自己角色的导演——从提供输入到主导输出——实际上都已经削弱了自己的导演权威，所有剧团中的演员都知道这一点。为防止这种情况，剧作家们不应试图拥有所有

的答案，而是把他们的技能用于创造启发性的有效成果。

最后，导演依赖剧作家们讲出他们意识当中的故事。例如，在3M，公司内部的剧作家们，它的计划者和策略者把它的导演——每个商业单元的经理——推向每一个商务单元，重新调整他们的策略剧情，从公司全体人员的名单到公司经理戈顿·肖所称的“叙述式策略”：“叙述式的计划很像传统的讲故事。像一位擅长讲故事的人一样，策略计划者需要布置舞台——以清晰的、连贯的方式描述当前的情形……下一步，策略计划者必须引入情节冲突。最后，故事以令人满意的、信服的方式结尾。”⁹ 对公司的剧作家来说，讲述内部的策略故事以帮助实现导演对外部演出是责无旁贷的。

编剧

导演要求编剧确定采用怎样的过程组合来产生最后的演出。¹⁰ 因而他们必须关注4种不同形式的剧场和图7-1中强调的剧本（=过程）和演出（=商品）的独特组合方式。即兴式戏剧需要系统的技术来帮助演员发现观众提供的信息和有用的反馈，平台式戏剧要求正式的创作文本，搭配式戏剧受益于十分精致的和经过仔细研究的节目安排表，这份节目安排确定好了在什么时间做什么？街道式戏剧依赖于一系列动态的要素来产生独特的表演。在每一种剧场形式中，由编剧提供的剧本（=过程）对表演起关键的作用。

作为全面质量管理和重构商业节奏过程的结果，在商业上编剧已经获得充分的重视。关于TQM和BPR，许多已被写下来，所以只有几个重点需要在这儿提一下。TQM试图将一系列连续的改进过程写成剧本，而BPR通过大幅度的过程重新设计，进行剧烈的、不连续的改进。全面质量管理所提倡的连续的改进已经引起非议，人们怀疑由此而产生的高质量的工作程序不是必须的。“不要试图自动控制或湮没”此类程序，迈克尔·哈默敦促说。¹² 这一信息与那些对于全面质量管理之结果感到不耐烦的生产管理者们产生了共鸣。同时，那些BPR的编剧在某一方面是对的：许多年来，公司应用信息技术只是使已存在的商业过程自动化，而每一个新技术的应用都需要将已经存在的商业过程完全改变，也就是说，需要一种全新的操作方式。¹³ 尽管人们十分清晰这两者是完全不同的，但是BPR与TQM都是以业已存在的情形作为假设。在新技术的条件下，人们需要重新考虑生产的过程和采用的策略，正如杰里·汗默和C·K·普拉哈德教授所说的一样。他们在呼吁对于整个行业通过富有想像力的编剧来重新构造。¹⁴

今天，由于TQM和BPR，大量的流程管理技术对商业的编剧来说是现成的，得益于汗默和普拉哈德，越来越多的人理解了在设计有效的生产方式和富有想像力的策略方面创新过程的重要性。仅仅参考剧作家们的意见以创造他们的剧本（=策略）的导演（还有制片）常常失去了对整个戏剧的控制，而在编剧也发挥同样作用的条件下，就可以得到更富有想像力的策略结果。

来看看几个新过程获得新策略，从而深刻地影响整个行业的例子。在1980年以前，要配新眼镜的消费者得到当地配镜师的小工作室里，在那儿经过眼睛测试之后，他们从几十个不同的框架中选择眼镜架。办公室的工作人员把订单送到中心工厂，几个星期后，技师生产出一副眼镜，接着送回配镜师进行改进和修配。眼镜巧匠公司的创建者们——他们是企业家，也是制片人、导演、编剧——指出怎样把制镜的过程引向销售点，并随着时间的推移周期性地改进。眼镜巧匠公司的新剧本（=过程）带给公司竞争的优势，从而导致行业的本质发生了改变。如今，零售商店为验光师们提供空间，验光师们给消费者验光，并在他们在此购物的1个小时内定制眼镜。巴黎三城(第5幕提到的)现在面临着通过创新又一次使行业发生革命性变化的机会，它让消费者佩戴眼镜的最佳效果成为计算机屏幕上的图像，接着他们同时定制生产眼镜片和眼镜架。时间将会证明他们是否成功。

通过编剧，已经诞生了一个辉煌成功的大规模定制者，这就是戴尔计算机。戴尔摒弃大规模批量生产并将产品运往零售店的做法，而是根据订单制造个人计算机，开始是在大学的集体宿舍里，最终在得克萨斯的奥斯丁和全世界的艺术式工厂里。越过中间商，直接在工厂和家里为最终消费者服务，戴尔计算机去掉了所有的成品清单。到1998年为止，它已把手边的存货周期减为7天，并且，这一系统使得戴尔可以领先于竞争对手将新技术引用到他们的计算机中去。同时还创造了新的资金周转周期（从公司向供应商支付货款到收到消费者的商品货款的时间），这一周期一般少于8天。¹⁵也就难怪所有其他的计算机生产商都开始声称要根据客户的订单来生产个人计算机了。

其他公司包括小型钢铁生产者，如努克、查普罗钢铁、加拉丁钢铁，编剧使新策略得以实现，他们比过去的批量生产者大大地降低生产成本，同时提高了生产的灵活性。又如美国在线，帮助人们连接其他的网络。而基地在英国的比尔金顿兄弟企业，它建立一系列创新工艺，这些工艺使得厚玻璃板通过一个整体过程被生产出来。¹⁶对过程的描写是一种固有的创新行为，它应当是不容变更地受制于战略发展。在艺术中，有谁能够想像没有剧本的戏剧？那为什么还有那么多商

过程的编写必须围绕
战略开发

家不考虑过程对他们的商品产生的影响呢？

技师

不同的技师对描述公司商品的特征起到作用，节目的技术陈述为剧场（=工作）限定了内容或演出环境，这个陈述通常包括设计装置、支持道具和服装，这些技术元素的结合方式和表达方式根据剧场的形式以及所对应的商品而不同。销售代表对他们拜访的一组顾客运用极少的设计控制，结果，他们即兴式或者街道式的表演高度依赖于他们身边道具的组合和利用方式（或者是发生的事情）。平台式和搭配式的剧场通常为提供体验而所需要的设备提供更大的施展空间。

1. 场景设计师。当剧院舞台（=工作场所）处于公司的控制下时，如同在平台式剧场那样，场景设计师将他的注意力集中在包括构成场景的六个方面：后台、舞台、听众席、舞台前部装置、入口和出口，只有后台是坐在观众席上的观众看不见的，能够根据它的功能单独设计，而其他所有的地方必须综合起来考虑以支持戏剧（=工作）。入口和出口不能被忽略，因为它们能导引和强化客人记忆中的感觉。场景设计师必须特别注意舞台，当然，也要注意观众所占据的观众席和观众视觉所通过的舞台前部装置。例如安大略湖米尔斯商场的每个商店，都有一部分建筑的外表向商场延伸，非常奇特，像舞台一样，以使过往的顾客能够进入商店里面。有这样一条连接着商场南北两半的宽敞的过道，叫做罗登驾驶，实际上属于一个单独的商店（Bernini's），它是由一个聪明的场景设计师设计的，看上去像一个诱人的小路通向与左右两边表面上完全分开的小店的入口。

很清楚，场景设计属于建筑艺术的范畴，而有经验的表演者必须听取建筑专家的意见——同时为了内部和外部的目的——来设计新的体验装置。对这种技术工作，只有三点要遵循的规则。首先，传统的建筑设计方法必须增加有关场景对于消费者影响的考虑，有时候会扩展到对每一个消费者可能遇到的情形的考虑。沃特·迪斯尼用在迪斯尼乐园的暗示是树：一个简单但是不可或缺的设计，它们以完全普通的外表每天都在帮助实现主人所需要创造的幻想。就像传记作家鲍勃·托马斯所解释的：迪斯尼“想要树变成迪斯尼世界漂亮和戏剧性的一部分。为了演好它的角色，它们必须很高大……沃特想要每棵树能适应它所在的地方——枫树、小无花果树和桦树代表美国的河流；松树、橡树代表前方的土地，等等。他们经常以这样的意见拒绝一棵树：‘它不相称。’”¹⁷ 场景设计师必须确保没

场景设计者确认没有什么能脱离人物的

于消费者影响的考虑，有时候会扩展到对每一个消费者可能遇到的情形的考虑。沃特·迪斯尼用在迪斯尼乐园的暗示是树：一个简单但是不可或缺的设计，它们以完全普通的外表每天都在帮助实现主人所需要创造的幻想。就像传记作家鲍勃·托马斯所解释的：迪斯尼“想要树变成迪斯尼世界漂亮和戏剧性的一部分。为了演好它的角色，它们必须很高大……沃特想要每棵树能适应它所在的地方——枫树、小无花果树和桦树代表美国的河流；松树、橡树代表前方的土地，等等。他们经常以这样的意见拒绝一棵树：‘它不相称。’”¹⁷ 场景设计师必须确保没

有任何东西是不相称的，否则，它将破坏整个演出的完整性。

第二，设计围绕着所有的五种感觉：视觉、触觉、听觉、嗅觉甚至味觉。例如，GNC发现消费者想要看到他们自己的Custom VitaPaks的制造过程——储存柜的翻动、当在管子中移动时维他命的运动情况、打印机的旋转、还有打孔器的运动，这些都被证明是难以抗拒的。于是场景设计师将机器从柜台后面移到了店子的前部，使得它们发挥吸引新顾客的重要作用。对于其他情况，场景设计师必须从抓住适当的感觉环境出发来设计，像热带雨林咖啡厅所做的提供五种感觉的水雾。感觉的设计像设计的所有其他方面一样，必须与它的组成元素融合为一个整体。

第三，不要被习惯所约束：你自己制定自己的规则！就像任期4年的伦敦中央艺术设计学校剧场设计系主任弗朗西斯·雷德声称的：“剧场已经达到一个容纳任何实际事物的高度，对这个高度来说，产品的风格已经不会再是过去的衍生或者根据新哲学的逻辑推理。这儿惟一的要求就是内在的一致性……一个产品实际上可以把任何建议看做它的起始点，只要接下来有事物可以继续。”¹⁸在商务剧场当中，这个起点就是体验的主题，接下来的所有表演都来自这个主题和场景设计。

2. 道具管理者。除了场景设计师，一个导演常常需要技师来推荐在戏剧（=工作）中使用的合适道具组合。道具被广泛地运用，在吸引消费者时，道具将发挥非常重要的作用。道具可以简单地为了美感的目的（来制造特别的感觉），或者为了某些功能性的目的（来帮助一个演员完成某些表演）而引入，而美感的考虑实际上也来自于对功能的考虑。

再来考虑法律这个行业。得克萨斯州加尔维斯敦的临时顾问罗伯特·贺斯奇霍恩建议法律公司考虑出现在他们表演中的每个实际物品，不仅仅在舞台上，而且在场景的出口和入口的地方。“你永远也不会知道在停车场中陪审员是走进你的车里还是在车外来看你。”¹⁹贺斯奇霍恩说道，他因而建议律师远离豪华小轿车，选用小型货车或没有装饰的实用车辆。这是欺骗，还是法庭业务的延伸呢？在迅速做出回答之前，记住汽车对于法律以外的行业的重要性（你可能自己使用这样一个道具）。为此，一个总部在纽约阿蒙克的国际商业机械公司，要求底特律的直销代表只能驾驶美国生产的汽车。更有甚者，一家总公司位于俄亥俄州辛辛那提的消费者商品公司，坚持号召其位于50个州的所有子公司使用本土的汽车。很明显，一个公司对汽车的选择，具有比作为运送代表从A地到B地的交通工具更多的意义。世界上的一些最大的公司为了他们的搭配式戏剧而专门使用一些商品作为纯粹的道具。

有时在舞台上的演员同时也是他或者她自己的道具员。公文包、记事簿，甚至是书写工具的选择都有利于他的表演。但是，不管谁选择了这个道具，要记住削减负面的影响，被误用或错选的道具可能失去它的作用。当在与一位期望的客户会议中，不要话说到一半就不得不停下来检查你的文件。如果你必须要那样的话，就必须用即兴的表演方式将这个中断变成一个得分的机会（如果这样可行，把它加在你的保留节目中）。最重要的一点是要关掉移动电话，它有可能引得整个销售团队恼火，因为在与人交往过程中，电话铃声被证明是令人烦恼的。

陈述用的材料提供了另一个教训：绝不要将道具当做拐杖来使用。挤满文字的幻灯片经常被当做工作报告的可怜替代（就像第7幕中琳达在高级经理中心的演

绝不把道具当做拐杖使用

讲中所演示的），超出了分配会议时间的很长的演讲

绝不能用小心翼翼的书写替代，不要期望道具——甚

至是设计得很好的道具——来掩饰在全部表演中的失

败之处。而且，道具员应当对它负责：演员使用道具能够实现或强调某个特征，而没有使用的话则不能被上演。如果有疑问，就帮助他们指出怎样避免使用，至少是少用。

3. 服装设计师。在演出中，对能熟练地设计和选择服装的技师的需要也浮现了出来。在商务活动中工人的服装一直都很重要，特别是对那些在某种特定服务行业里的人：航空公司的飞行员和乘务人员、酒店职员、侍应生和饭店女老板、速递公司的司机、卫兵等等。在大多数例子中，这些工作人员的服装由适宜他们的制服组成，是舞台上所有演员穿着的标准服饰。制服向消费者传递了一种看得见的暗示来帮助他们确认一个公司成员，有谁不能马上认出一位UPS的司机，他棕色的装扮（这儿没有提到他正在行驶的棕色的道具）太让人熟悉了。

一些服装的规律几乎对工作的任何部分都有帮助。²⁰ 首先，不同的服装分配由角色来决定，就像在即兴喜剧中扮演的角色一样，他们中的每一个能通过一个与众不同的服装和面具而立即被认出来。航空业在将戏剧中的元素融合到它的表演中时做得很好，例如，在检票处的人穿着一类型制服，飞行员是另一种，地面的工作人员又是一种（在英国航空公司，乘客排队管理员穿上红色的外套来扮演他们的角色）。如果一个搬运工冒险从后台走到前台的航道上，他膝盖上的衬垫和耳上的饰物会使得他的角色很扎眼。

第二，服装设计师必须确保每一件服装都传递一种信息，这种信息与导演想要描述的角色体验和性格的主题相一致，²¹ 比如马戏团的滑稽服装。这就解释了为什么像西南航空公司的航空业废除了传统的航空服装而采用了更多随意的服饰。

传统的服饰传递了一种权威的气氛，特别是如果这种服装设计是为了军事的动机。而西南航空公司的球衣和轻便的服装说明了什么呢？我们是自信的！已经准备好带你们（在4个相连的航班）到加利福尼亚，就像参加一次运动会一样。不要被这个例子误导：相对于随意的服装，制服的设计更加重要。来看英国航空公司的新的无装饰航线——Go——装备飞行服务人员的碳灰色的制服，还有石灰绿和紫色的T恤。Go的首席执行官芭芭拉·卡西尼，称这个模样“很专业但是不保守”。²²这个服装是非正式和正式的组合，精彩地修饰了英国航空公司以低成本和高质量的体验操作新航线的承诺。

第三条服装规则要求导演和设计师允许演员个性化他们的服装，完善他们的个性，即使仅仅是看上去很小的细节。例如，从属于卡尔松公司的一个小商业单位——T.G.L星期五连锁餐馆，在雇员红白斑纹衬衣的基础上允许他们选择一顶他们自己喜欢的帽子，并且鼓励他们口号和各种各样所能想到（没有亵渎，感谢上帝）的符号来装饰自己的帽子和衬衫（甚至包括悬挂物、短袜和裤子）。这些简单的服装特征强化了顾客在T.G.L星期五餐馆就餐时的视觉和听觉感受，形成了独特的用餐体验。

在许多商业角色里，传统中用来表现男性服装个性化的唯一物品是领带。然而，在过去的30年里，这一状况已经改变。现在我们看见多样颜色和风格的衬衣和领子，更不用说短袜、鞋子和皮带。甚至守旧的IBM和宝洁大厅已经放松了它们的要求。但是当公司放松了服装标准时一些东西经常出差错，那么，谁来整理这些服装，确定这些角色的穿着完全符合每个演员和每一场景？没有正式服装的角色，比如在东杰斐逊总医院的小组，它用“EJ Look”详尽描述了在医院服装中应该做的和不该做的，但是这些要求经常达不到。

因为服装更多的是考虑了正式/随意的问题，所以对服装和饰物的选择要比一次迅速的“为了成功的穿着”研究包含了更多的东西。服装包括对服装细节的选择、迅速变化服装和演员使用服装来帮助他或她的角色的能力。看一下第7幕琳达的一个真实版本：丽贝卡·马克，能源巨人安然公司的国际事务部主任。马克利用一个200亿美元的工程项目，使得安然的国际收入从零增长到11亿美元，她每天经常穿着三四种不同的服装。她变换服装为了不同的会议（表演）、不同的地方（舞台）、不同的人（同台演出者）以及为了不同的消费者和工程（听众）。“这是一个小舞台，”马克向《福布斯》杂志承认。²³实际上，如果计算一下她服装中各种选择的排列组合，西服套装、马夹上衣、夹克、女装、宽松的上衣、衬衣、裙子、鞋和装饰在她服装上的珠宝。就知道这并不小。在商业庆祝会上，马克通常

是外国官员们崇拜的对象，他们簇拥着在机场等她。这些曾经只对电影明星才有的奇观，现在就出现在你身旁的商业舞台上。

再来看看Dogs-of-the-Dow的投资顾问莫特利·富尔斯，该角色由演员兼导演的大卫和汤姆·加德纳扮演，他们的服装仅仅是将一款不同寻常的衣服添加在值得信任的金融家的传统衣服上：两顶逗笑小丑的帽子。年长的大卫解释了这帽子的意义：“这是一场金钱的战争。我越研究它，就越意识到这些穿着细条纹衣服的家伙——衣服上使用了他们所有的复杂图案和数字，它们没有任何内容能够被你理解——不在我这一边，也不在你那一边。其实，如果这些家伙聪明——那是他们自己那么说他们自己，在电视上和在各种有光泽的金融杂志上——那么我们就是要变成傻瓜。”²⁴

但是，他们明智地成为傻瓜，并且明智者仍然认识到服装对于一种体验展示的重要性，这些各式各样的“傻瓜”引导了互联网和美国在线，现在客户每个月访问莫特利·富尔斯网站1 700万次。传统的投资顾问可能不愿意戴上疯狂的帽子，

对于服装来说想像 就是一切

因为害怕被人们与T.G.L 星期五餐馆的服务生联系在一起，而不是这些“傻瓜”。《财富》杂志报道，一次大卫·加德纳赶赴马克岛，为在那儿召开的一个大会

修订投资建议，当他抵达该岛时，只穿着一件蓝色的衬衣和时髦的卡其布裤子，但是没有戴帽子。这个会议的计划者立即惊讶地叫道：“你没有戴帽子来？”加德纳使得她紧张不安的心情平静下来，“当然，你认为我是一个骗子？”²⁵当然不是，仅仅是一个谨慎的懂得怎样扮演他自己角色的商人。

在服装上想像是一切，就和设计的其他技术方面一样。在工作场所随意穿着的潮流打开了为舞台迷人的体验创造独一无二的戏剧舞台（=工作场所）感受的机会，比如一个艾伦的销售阵营或莫特利·富尔斯的投资建议。但是放松服装的标准必须被积极地导向国际舞台，以免因为新的标准面把自己弄乱。

舞台工作人员

舞台工作人员有一个简单的责任：要“确保每个人和每件物品都于正确的时间出现在正确的位置。他们记录着每个舞台上的任何人和任何物品在生产过程中的移动，他们必须冷静面对每一个危机，耐心地处理易烦躁的脾气，清晰地理解每个人的问题。”²⁶这个团队必须正确处理好设备、道具、服装、甚至演员，什么地方、什么时候需要他们，以使这个表演（=商品）顺利地完成。最终，团队的成

员是后勤人员。无论是厂商的一个工人发送详细目录给一个分销中心，还是一个女工在布置一张酒店的床，团队的成员都必须取得、维持、运输和传送导演开出的资源，在一个由编剧勾勒的轮廓当中，使用技师设计的设备。

为了扮演好这个角色，舞台团队必须同时是有战斗力的和有效率的，他们必须出于他们自己的目的而关注每一个细节，以提高产出的质量。如果没有这么精确的关注，一个团队可能使得一场精彩构思的戏剧和

团队的成员都是后勤人员

一个剧本写得很好的策略变成一次相当糟糕的演出。但是团队必须同时注意不能因为财力、人力和时间的浪费而提高了制片的成本，他们必须卷起他们的袖子做好后台的工作，而不是变得不注意和不重视一些细节的问题。

舞台监督负责确保所有事情依照计划进行，他也必须驾驭好表演——从做出周期报告到监督和驾驭每时每刻的移动。除了街道式剧场外，经理和他的团队必须为其他种类的剧场充分地准备好文件——使全体演出者构建的表演能够重复。他们必须权衡、权衡、再权衡，因为，正如现在我们大家所知道的，如果你不权衡，你就不能管理。他们必须在圈子外边呆着，当舞台演员准备进入、表演和最后退台时，他们也必须一直都是容易找到的，当某些东西出错时他们能立即出现在那个地方。

他们的任务可能看起来并不值得感谢，但是团队成员应当理解对全部的演出这些角色具有多么重要的意义。舞台团队，毕竟，运转了生产中所有的操作元素，通过运输工具技术的设计增加了价值。场景设计、道具和服装的存在，帮助演员将生活中没有写下来的潜在的内容转化为表演。舞台团队必须确保每个东西都处在它的位置以帮助舞台上的演员表现那些潜在的内容。

来看舞台团队是怎样使得前美国总统罗纳德·里根熟练地利用潜在的内容完成他白宫新闻会的表演。打开东部房间的门，允许照相机看到吉帕出现在一个远距离的房间里。他接着有目的地走下长长的铺着红地毯的走廊到达平台，在那里人们雀跃着看着他最后来到这讲台上。朱利叶斯·法斯特，一位在使用肢体语言方面的领先专家，评价里根的表演，“这些潜台词在他发言前就被传达了：活力、权威、轻松。”²⁹ 当他发言时，里根的态度和风格与他的讲话实现了匹配。他的吸引力——像所有好的演员一样——显示他自己不是通过他怎样发言而是通过当他发言时意味着什么在进行演讲。舞台团队为此架设照相机、铺置地毯、开门、在恰当的时间向里根发出信号使之登场，没有这后面的一个工作着的舞台团队，里根总统的表演将会是不可能的。一线人员——表演中的舞台演员——不可能只是依靠他们自己而完成所有的表演。

一次演出谈话

为了充分实现图8-1中的表演模式，人力资源部门必须成为一个挑选人员的见习导演，为导演、剧作家和编剧创作的作品提供适当的演员、技师、和舞台团队，而聘用的候选人将以见习演员的身份来扮演（角色=责任），这意味着人力资源部门发生了意义重大的变化。任何希望展示舞台体验的企业必须停止对于面试的依赖，不再把它作为对候选员工能力的主要评估方法，而开始用试用替代。

语言是关键，词汇影响行为。将你的商品称为一个体验，你的工作舞台，而你的招聘试用将导致向正确方向的移动。但是不要犯错误：它不能够支持持续的发展。人力资源部门，与他们雇佣的制片和导演一起，必须筹备真实的试用，只有通过这种方式才能鉴别演员实际演出能力的高下。

许多从传统的面对面的面试收集来的信息，都是将演员看做一个个体，他的表演能力（也许他也渴望来演这个特别的角色）只能通过试用被表现出来。必须进行信息搜集，但是它仅仅是试唱前的一个重要步骤。哈佛商学院教授伦纳德·

人力资源部门必须 筹备真实的试演

斯奇莱什格曾经在快餐业作过重要的主管人，是这样描述现在的快餐店怎样进行试用的，“作为Au Bon Pain的整体选择过程的一部分，应聘者在面对最终的面试之前，必须在店里带薪工作两天，通过这一经验，应聘者和快餐店在工作的去留上进行双向选择。”²⁸

有几条规则约束着试用。²⁹ 首先，同时也是最重要的，公司必须创造一个地方来进行这种模拟、角色扮演或者实况测试，来形成真实的试用。当申请者不再进行在面试官办公室里面的谈话的时候，就需要建立新的地点——人力资源部门内在的舞台体验。许多咨询公司已经将申请者放到真实的办公室和小组房间内进行角色扮演，其他公司也应当做同样的事。如果你正在将面试者作为一个购买部门的采购员进行面试的时候，那么就让他向虚拟的卖主打电话。如果是面试一个银行的业务员，那么建立一个虚拟的银行柜台进行存款、签付支票和检查账目余额。如果话务中心需要更多的代理人，建立虚拟的电话服务来测试业务员的处理方式。在每个例子当中，创建一个地点——或许甚至是在真实的客户柜台中，想像Au Bon Pain所做的——在这里你能观察到申请者对于想要表现的角色表演情况。申请者不需要在完整的观众面前表演整个节目，仅仅是将一些重要的场景展现于某些做这项招聘工作的人员面前。

接下来，如果你正在创建这样一个特殊的地点，把它简化为核心的内容，最

小化道具，故意去掉在日常业务中的通常情况，而且将招聘者放在应聘者清晰可见的地方。通过这些故意的行为观察申请者在没有帮助的状况下的处理方式。例如在出纳员的岗位上，清除说明书、政策备忘录、和
**试用是人力资源的
内部表演体验**

其他的可能典型的围绕电脑监视器的“作弊工具”。仅仅用一台电话和只有图像外表的电脑装备电话中心。毕竟，像芭芭拉·史翠珊这个例子所证明的，道具是否真实并不重要，只要这个表演能够很好地适应角色。观察每个人是怎样个性化这个角色以及融合到演员的集体中的，以确保有助于鉴别出合适的人员。

没有比迪斯尼更早开始使用这样的面试环境的单位了。在1989年，罗伯特·A·M·斯特恩，一位名声在外的后现代建筑师，他设计了许多迪斯尼设施，包括新的庆祝生活体验，创造了该公司用于面试演职员的角色分配中心。关于迪斯尼的这个工程的描述是，“斯特恩的表演中心讲述了关于在迪斯尼工作意味着什么的故事，或者，像斯特恩所说的，‘来澄清迪斯尼的雇佣过程并且给它一个建筑学上的尺度。’通过给候选职员一个渠道，斯特恩向他们展示了迪斯尼世界的效果，在那里人们学到了关于公园秘密的故事：所有的一切都是幻觉。”³⁰它也是一个迪斯尼观察每个演员是否适应每个大型幻想世界的一个微观世界。

不考虑上演经验的特殊性，克制自己不要选择你认为合适的人选。因为到处都存在着大量的人员可供挑选，并且在选择过程中也不预先就存在正确或者错误的标准来进行挑选。我们必须接受这样的事实，那就是人们没有获得足够的机会来建立一个完善的角色（=表现）（角色分派后会有很多时间去建立），相反，我们应考虑每个人是怎样发展这个角色的。

我们再来看棒球界的星探，他们不停地通过真实的比赛进行着他们充分的面试，即使是在这种理想的情况之下，也还是存在着做过和没有做过的。托尼·卢卡迪诺，这位被认为是棒球界最优秀的星探，50年来一直在访问位于俄亥俄、印地安那、密歇根等州的优秀高中以发现大联盟的未来明星。并且，在此期间他签下的球员中成为日后明星的数量要远远多于其他的星探，包括农场队的球星麦克·斯奇密特。卢卡迪诺指出了4种通常星探用来评价球员能力的办法，他称之为4P。³¹低能的（Poor）星探，他不是一个计划员，也从来不是准备好了的，他只是根据球员在舞台上的表现做出反应，而不是去发现明日之星的球员。许多人通过能力评价更清楚或更迅速地发现他们自己不适于这个角色。下一类的星探，剔除者（Picker），他们错误地挑出球员的一点缺憾就放弃他，尽管该球员有其他显著的能力。基于表现（Performance-based）的挑选方式，在挑选的方式中占据了很大的

比重，它根据候选人在面试中的表现来做出结论。很明显，这样的方式存在着明显的缺憾，就是过分强调了在规定的环境中的表现，比如在高中的--次出色击打或者表现出了过人的天赋。最后就是放映机式（Projector），这也是卢卡迪诺自己和其他理解了面试本身其实并不重要的星探们所采用的挑选方式：这名演员有没有进行表演的基本技能？扮演角色的时候是不是能够进行异乎寻常的演出？面试为回答上述的问题提供了场所，并且将未来的表现状况也放映了出来。

那么怎样挑选出适应这个角色的正确的人选呢？尖刻地说来，根本不是在寻找“理想”的候选人，至少不是根据--项所谓已经确定了的特征标准来做出反应，

避免局限于任何一种你认为最适合这个角色

而是应该根据候选人表现出来的天赋和敏锐来完成。这样做，你就能找到理想中适应这个角色的人——就像米切尔·沙特夫找到了芭芭拉·史翠珊和托尼·卢卡迪诺找到了麦克·斯奇密特一样。

随着面试本身已经变得不再重要，那些本来应该问演员们问题的人应该向自己提出一些问题，比如：

- 演员怎样交流？特别关注他是怎样倾听的。
- 演员怎样与其他人建立联系又是怎样摆脱的？注意他如何与面试中的从属人员的对话，在什么情况下他表现出向往、意愿和逃避。
- 通过每一次的交流他想要什么？观察那些能激起演员的信号。
- 演员怎样处理不熟悉的形势、中断和打扰？在事情出乎自己控制的时候寻找自我的证明。
- 他的节奏和旋律感能跟上观众吗？对试用者使用这些事件来考察他对各种后果、快节奏的反应和在看上去很平静的时间段中的表现。
- 他是否有幽默感？这名演员认为什么是有趣的，他如何通过即兴的方式表现出自己的智力和学习的意愿。
- 这个演员是否做过一些非同寻常的创造？寻找面试过程中和自己对应的独特的选择组合（不仅他们的选择本身）。
- 是不是有很多起积极作用的惊喜？这名演员是如何对待观众的期望的。

现在设计一个可以为上述类似问题提供答案的面试。不要评价在面试中的特别选择：面试仍然存在，但是毕竟这是一个人为的布置。实际上应该评价演员对于创造整个个性化（=表现）过程中的角色（=责任）的表现。

最后，演出的决定不应该在完成了对所有候选人的面试之后立即作出，而是应该在面试提供的信息基础之上，安排给那些面临认真考虑的人选以电话反馈（今天

人力资源部所做的恰恰相反，面试了所有的人然后雇佣了一个)。现在开始关注每一个人在舞台之下的表现，记住，那些对于生活保留了很多经验的人们在开始表演的时候就会作出最有意思的选择。最后，在做出这些表演的决定的时候，考虑一名导演曾经建议过的，“你是在建立表演关联，而不是在挑选单独的角色。”¹²任何新的演员，不管如何地适合演出，只有在满足可以在演员群体（=组织）中有增加整部戏剧效果的前提下才能得到合格的结论。

再强调一次，星探不应该将他对角色的理解作为雇佣的标准。这不是他的职责。星探应该协助制片和导演来找到他们的合适的角色。

认识剧中人

很多人都已经看过百老汇的节日单和电影结尾的字幕，但是还并不知道它的定义：剧中人。根据NTC《剧场与戏剧辞典》，它的释义是，“来源于拉丁语，指的是剧中扮演的角色；也可以指他们的名单。在电影的开始或者以其他印刷形式出现。既可以只包括角色的名册和扮演者，也可以包含简单的描述。这个术语也可以指代参与玩笑事件的人”。¹³在体验经济当中，这个术语值得进行进一步的考虑，以及更加广泛的应用。

在很少的情况下，企业会用书面的方式将其雇员公诸于众。年度报告中列出了高级官员的名字，有些值日卡上面列有从事服务的职员的名字，比如出租车的司机。我们拿到的提示卡透露保管我们外衣的是7号业务员，这个数字代表的可以是任何人。您的客户也不可能知道与他们的商品和服务相关联的所有人。为什么？因为只有舞台上的表演才有可能为剧中人扬名，所有的体验提供商们都应该扮演其中的一个角色。当然，客户们也许不会关心每一个服装设计者的名字或者那位帮助提供体验的人员到底是谁（因为在电影结尾字幕出现的时候只有很少的观众还留下观看）。没关系，因为剧中人不仅仅是为了客户而存在，他们同时也为了表演者；也不只是为了明星而存在，还为了那些从来不会在舞台上露面的工作人员、剧作家、编剧、技师还有舞台工作人员（还没有提到那些星探们）。名单表将他们和那些在舞台上的演员、制片以及导演一起表示出来。当然，后面的几类除了字幕以外还会获得名誉和收益。剧中人接下来将舞台为下面一出戏设置好。

就像商业演出可以从表演艺术当中通过长期的实践获益一样，艺术也可以从商务当中获得好处。在《仅仅停留在屋里：表演艺术市场的策略》一书中，西北大学凯洛格管理研究生院的市场学教授菲利普·科特勒和他的同事若那·斯切夫提

倡管理这门艺术应该加强更多的商务原则以保持艺术的活力。”他们推荐将“以艺术为中心”的方法和“以市场为中心”的方法结合起来。音乐会钢琴家和教育家

只有展示出的舞台 体验有益于主人公的 表演

戴维·奥文·莫里斯曾谈到对音乐表演的看法：“我们必须使体验与听众相关联，或者满足听众或者使听众获得期望以外的惊喜”，“科特勒和斯切夫认为，应该把这种看法运用到每一次表演中去，不管在哪里，

也不管是怎样进行的，无论在剧场的舞台上或者是在工作地点。

那些在农场和在工厂里工作的人所产生的产出，一直都是剧场表演的结果，发明创造的世界与我们每一天的日常生活截然不同。话剧《李尔王》的2个小时的表演和联邦快递整个晚上的工作同样是在压缩了时间，他们帮助我们不同的角度看这个世界，人们一直在争论其中哪一个的价值更大。但是究竟是哪一个？今天，成功的商务活动，就像好的艺术一样，必须要吸引观众。如果商家将客户看得与平常的事务没有两样的话，他就不能够提升经济的价值。

体验经济将剧场从舞台领域引入到商务活动。舞台上的演出，包括政府出资的表演房、社区剧场、电影工作室和主题公园都将会继续面对来自意想不到的领域的竞争——不仅是从游戏竞技场和荒野体验，同时还有银行和保险公司，航空公司和宾馆，还来自每一条街道的拐角和重新装备的商业大厦。因为，每一种商务都是一个舞台。

第 9 幕

顧客就是商品

The Customer Is the Product



所有行业都能为体验经济提供舞台。企业必须认识到：无论它把产品和服务销售给个人还是团体，现在的顾客需要体验。结果怎么样呢？体验带来了趣味、知识、转变和美感，对这些永恒特性的更多渴求带动了体验经济，因为不是任何体验都有乐趣、有启发性、使人发狂或令人兴奋。

为什么人们愿忍受身体疼痛而把大笔钱花费在健身中心？为什么付给心理医生每小时100美元，结果可能是又一次地经历心灵折磨呢？基督教组织“保持诺言者”的宗旨是改变人的行为，然而为什么却有成千上万的人交钱参加由它发起的活动呢？为什么年轻的经理人宁愿放弃高薪工作，缴纳昂贵的学费到商学院读书呢？所有这些问题似乎只有一个答案：受体验的影响。

体验决定我们是谁、我们能做什么、我们将去哪里。我们不断要求组织推出体验，改变我们。人类总在搜寻激动人心的新体验，来学习成长、发展进步、修正革新。当世界进步到体验经济，以往在非经济活动中获得的东西，也能在贸易领域内发现，这代表一个意义重大的转变：过去免费的东西，现在也要收费了。

这种方式出现在文化各个领域内。我们看到守旧的地方限制人们的信仰，人们就在这个限制之外寻找精神升华，“保持诺言者”就是一例。另一例是精神领导人的崛起，作家称之为“心灵的私人教练”。¹困难家庭不再把求助对象局限于同信仰或同社区内其他家庭的成员或朋友，他们经常向广播节目中类似劳拉·斯奇莱斯格博士等人寻求意见或从有益的书本和磁带中获得进步。在教育方面，不再仅仅依靠那些公立学校，企业不断创建自己的学院。同样地，更多的家庭担心公立学校不能解决工作问题，而把子女送到私立学校。劳动力性质的转变也引发对新型经济体验的需求。伴随着工农业经济的退化，靠沉重体力劳动营生的人数大量减少。很多人在工作之余到健身中心消费以获取或保持好的身体状况。毕竟，下班后光顾健身俱乐部的大都是办公室工作人员，而不是屠户，也不是砌砖工人。

人们选择这些，什么是真正的追求呢？对，是体验。不只是体验，还希望有好的身体，重塑自我，与众不同。当体验不比服务短暂时，参与体验的个人渴望结果比记忆更长久，超过了商品、服务或体验单独的贡献。成为健身中心的会员，购买的不是酸痛，而是进行运动程序，以增强体魄。许多妻子鼓励她们的丈夫参加“保持诺言者”的活动，因为她们认为经历将改善他们的举止，使他们成为更好的丈夫。运动规则、讨论会、学习的课程和信仰的探索，引发出比体验本身更值得向往、更有价值的东西。

在医疗行业，病人除了需要医药产品、医疗服务和住院经历，更向往健康。管理咨询也是同理，挣扎的企业除了需要信息化产品、建议性服务，甚至教育体

验，它更缺少的是发展。企业看重产品、服务和独立的体验，但更重视利于经济增长的方案，这形成大多数咨询业发展的基础。

经济活动离产品和服务越来越远，那些推出体验的公司，如果没有考虑体验对参与者的影响后果，也没有用类似于创造完美转型的方法来设计体验，那么他们最终逃脱不了被调整的命运。第二次大大不如第一次那么有趣，第三次又更少了些乐趣，如此下去，最后你会发现体验不再像过去那样吸引你。欢迎进入体验商品化时代，最具有范例意义的是一句不绝于口的话：“我去过那里，我做过那个。”。

再观经济价值的进步性

体验不是最终的经济提供物。企业可以通过适用于所有经济提供物的途径——量身定制，避开商品化的陷阱。当你为个人定制体验，供给他（她）的迫切需要时，你禁不住试图改变他（她）定制体验时，你自动把体验转变为转型。在体验之上建构转型，类似于在服务上创建体验。如图9-1所示，转型是独立的经济提供物，是经济价值进步的第5个，也是最后一个方案。不循规蹈矩的人、感情受挫的人、年轻的经理人、医院的病人和垂死挣扎的企业，都渴望转型。

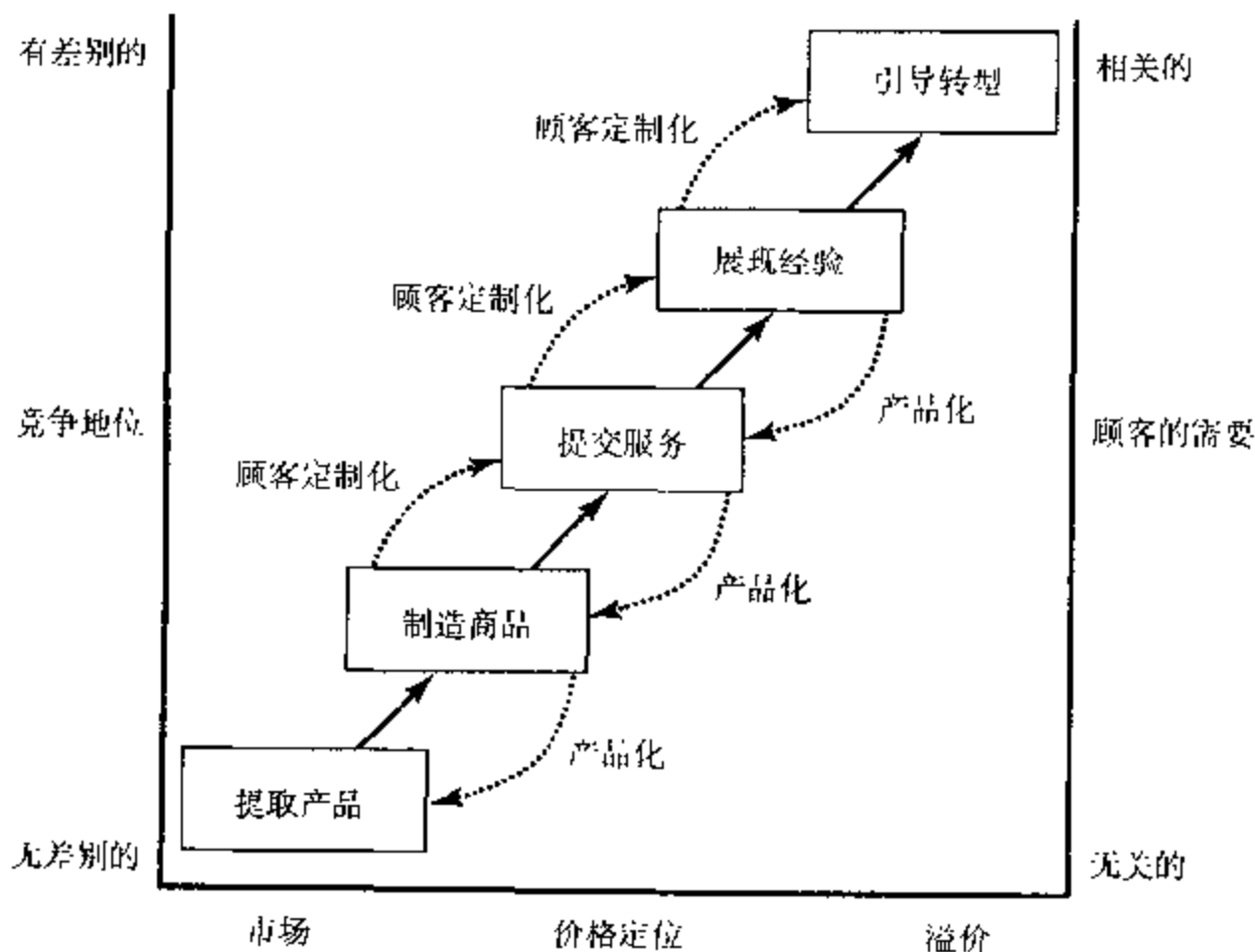


图9-1 完成经济价值的进展

企业推出一套体验，比通过单个事件更能使购买者产生持久印象。经历了与众不同的但仍不失统一的事件之后，再现的循环主题正在转型。大量体验的出现满足了顾客需求，推出体验的公司意识到任何体验都能成为导致转型的新商品的基础。

**当你定制一种体验
时，你改变了那个人**

回到一个我们喜爱的经历：庆祝生日。越来越多的公司选择迪斯尼、游戏工场、查克·E·干酪等机构提供的生日活动，更不用说像在纽邦德农场所特有的体验，这类体验将承受商品化的后果：更廉价。结果，一些体验推出者意识到，变换到生日转型将增加顾客消费，因此抢先将服务推出。作为引发人的公司可能做什么呢？与其专注今年的盛会，不如随着孩子成长直到家长举办大量的生日庆祝。不仅关注如何举办晚会，还涉及礼品的选择、客人的邀请和会后事宜。例如，礼物符合孩子发展需求，客人可以扮演孩子或父母希望他们感兴趣的生活圈中的角色。感谢条、预先设计的模板和已贴邮票的信封，作为转型的生日方案的补充，使孩子更懂事、更可爱。¹ 每年的生日派对，使儿童在成长全程管理中有所进步是最重要的。这种生日指导方法，不一定从频繁的生日体验中出现、可能启发玩具制造厂（影响孩子成长的专业技巧）、家长杂志（理解和养育孩子是家长的任务）或者体育经营公司（有培养潜在角色模型的文件）。

武术家也许是体验推出者中第一批领悟巨大转型力量的。许多家长允许、鼓励甚至强迫子女参加空手道、功夫和跆拳道训练，大部分人这样做是因为他们缺乏这方面的技能或渴望在下一代心目中有威望和自控能力，其余人认为实现并支持他们的想法是应尽的责任。武术学校的校长承诺，不仅教授传统上所追求的搏击技巧，而且提供给学生一套生活准则。一个部门经理宣称：当家长为孩子报名时说“修理我的孩子”。² 然而，许多家长希望限制影响范围。《财富》杂志中一位作家指出，一些家长不考虑基督教和犹太教的军事艺术学校，“以避免这类学校向孩子介绍东方的空论主义”。³

更物质化些，食品业和烹饪体验的方法（如由主题饭店提出的体验）可以发展为转型提供物。营养学管理可能是下一个转变，主题化的建立凭借制造风趣的、好吃的健康食品与其他减肥方法诸如关注体重下降计划等的抗争，目标定在增加顾客营养摄取量的4个领域。娱乐使吃的决定有乐趣，教育强调适当吃的效果，烹饪美学提倡正确的进食速度和数量，而新型饮食设施提供了一个逃离旧饮食习惯的场所。食品、服务、烹饪体验都由单个转型诱导着管理，不仅要对提供的食品收费，对围绕食品展开的服务收费，而且要对以食品和服务为内涵的体验收费。

因为，通过这类体验，消费者的胆固醇、脂肪、重量等类似健康指标都会有显著改善。其他餐馆转型目标是升级人们的口味或增进夫妻关系。对于今天从事食品生产和服务的企业，这些都是行之有效的战略性革新。

同样，曾经所有书店都增设咖啡厅，甚至阅览室——人们在这里付费读书，是为丰富阅读体验而特别设计的，公司将为提供的阅读转型而铺路。通过好的书籍和值得阅读的材料，接着观察甚至测试，进行知识的追求。这不是传统学校的感觉，而是崭新的学习变革，保证人们获得正确的知识。瓦尔登图书公司已经针对团体推出“明智”计划，通过单一窗口，实现向各公司雇员的捆绑销售，用以与打折销售的方式抗衡。为什么不征收佣金确保员工阅读他们需要掌握的知识（通过大规模定制的建议），使得这个方案具有转型性呢？

另一个有潜力煽起转型的行业是高等教育。拿哈佛商学院来说，它拥有巨大的智力资源：教授、本科生或硕士学位班的学生、行政管理人员教育项目、《哈佛商业评论》与哈佛商学院出版社以及种类繁多的简报、录像制品、光盘、网站和其他教学资源，这些构成完美的组合，使每个人融入工商管理者之中，有能力迎接任何战略性的挑战。为达到这个目标，哈佛不局限在销售书刊、杂志、商品、信息服务和教育体验，还拓展到使商业多变的客户。所有那些在报道中名列前茅的学院和大学，要保持和巩固其领先地位，都必须按哈佛的模式去做。

转型提供物几乎出现在任何行业（他们视自身是服务业的一分子）。医疗服务人员转变服务收费的观念，在创造和维持健康的基础上收费。航空公司和酒店的任务是把旅客转型为休息充分的战士，以备投入第二天的战斗。计算机服务公司和系统集成者，把购买并拥有运行良好设备的客户转化为利用设备开展经营的企业。

转型提供物将服务部门的几乎每一个部门都浮现出来

他们的竞争者——管理咨询和外部采办公司已迈开转型步伐。大家都清楚，顾客不再需要关于有形资产的报告、无形资产的分析，也不再依赖工作组对他们下一步应如何做所提出的建议。这类公司的服务只是开了个头，但是仅靠管理咨询和外部采办公司本身无法使客户变成更为优秀的公司。有评论者说，雇佣管理咨询人员就像“到舞蹈设计师那儿去一样，到了182次以后你还是不得不回来”。‘前去咨询的人渴望更好的业务，他们希望所接触的咨询家能为公司带来可持续的成绩。EDS的阿巴斯·里扎维视咨询公司的“联合承包”作法为成为客户经营的合伙人，“我们认为你应该注重结局，外包业务的结果是有人为你做，而“联合承包”意味着有人与你一起做，我们真减帮助你投资、联合、再生和重建。”’他所

说的一言中的。

马萨诸塞州剑桥的“生命线系统”（最近被安全公司“第一保护”收购）的咨询者提供了包括产品、服务、体验和转型等方面的提供物。名为“身体反应”的提供物的核心是大量类似寻呼机的装置，中间还有按钮，当使用者按下按钮，信号就沿着电话线传输到24小时监控中心。在监控中心，训练有素的监控人员回电弄清事件性质，如有必要，分派适宜人选（朋友、亲戚或公共救急人员）处理特殊情况。不超过5%的电话需要救援，大多数人打电话是因为感觉孤独寂寞，找中心的人聊聊会好些。但最后的统计表明在“生命线”消费的顾客大多是中心人员的亲戚。他们真正购买的是心灵平静，这也是生命线的真实提供物。

什么是监狱的真正提供物呢？纳西维尔的美国劳教营（CCA），为地方、州和联邦政府提供秘密监禁和劳教服务。官僚主义的监守可能简单地认为他们的任务是使罪犯在刑期内远离街道。杂志《首席执行官》请首席执行官格兰特博士介绍公司产品时，格兰特回答道，CCA生产的是品德修正，除了禁闭犯人，还创造：

某些正面影响，使他们离开我们的管制以后，有机会获得更好的生活，否则他们会……对我们而言，品德修正意味着教入狱者读和写，大约一半入狱者没有高中文凭，所以我们开设GED班和教学课程……对于那些已经有高中文凭的，我们为他们设置各类工作训练课程。我们传授给他们技能，例如引擎机械工、汽车机械工……已经设计了我们认为是世界上最好的药物治疗计划，优于贝蒂·福特诊所，这需要7个月时间完成。⁸

我们承认CCA的措施对20%的有精神障碍的入狱者不起作用，至少现有的方法不能使真正的精神病患者成为社会的生产贡献者。⁹ 格兰特进一步解释，把监狱托付给CCA管理的政府机构大约节省10%的费用，因为“成本的效率意味着带给每个罪犯希望。早晨起床后，罪犯乐于从事一些出狱后能给他提供生活机遇的活动。”¹⁰ 它可能只是一次机会，真正使顽固的罪犯或初犯者不再重犯是独特的经济提供物，正如社会学家比尔·斯奇科兰德谈到在匹兹堡的彼得维尔培训中心的厨艺学生时说：“他们是能通过有效方法适应环境的人……那就是成果，就是产品。”¹¹

第二部分：发现差别

一些人肯定会说，我们所称的转型实际是服务的子类。在麦当劳吃饭与在健身中心锻炼，提供信息报道和参与商业产出，洗涤衣服和净化灵魂，都存在悬殊

的差异，但可以把他们划分为简单的经济提供物。如表9-1中描述，转型是真正的与众不同的经济提供物，它区别于体验，正如体验不同于服务一样。定义这个新的提供物需要使用与商业和经济产出关联不密切的词语。现在熟悉的服务经济术语，如无形产品、客户、需求交付等，是经历几年时间才朗朗上口的，同样，体验和转型方面的词汇也要一段时间才能自然应用。

转型与体验的差别
就如同体验与服务的差别

为辨别5种经济提供物的差别，考虑以下几点：

- 如果产品可互换，商品有形，服务无形，体验让人难忘，那么转型就是卓有成效的，其他经济提供物除了消耗，没有持久的结果，甚至体验的记忆也随时间消退。而购买转型的人还希望被引导到某个特别的目的地，转型必须能触发这个预期效果，那就是为什么我们称购买者为有志者——他们追求不同凡响。没有态度、举止、性格等方面的改变，就没有转型发生。不只是程度和功能的转变，而且是种类和结构的更换。转型决定着是否有购买者。

表9-1 经济分类

经济提供物	产品	商品	服务	体验	转型
经济	农业	工业	服务	体验	转型
经济功能	提取	制造	提交	展示	向导
提供物的本质	可互换的	有形的	无形的	难忘的	有效的
关键属性	自然的	标准化的	顾客定制化的	人性化的	单独的
供给方法	大批储存	生产后库存	根据需求提交	在一段时期之后揭示	持续一段时间
出售者	交易者	制造者	提供者	展示者	征求者
购买者	市场	顾客	客户	客人	有抱负的人
需求要素	特点	特色	利益	感受	特征

- 在公司囤积产品，编制商品目录，按需传送服务，长期展示体验时，如果想从真正意义上抓住有志者，必须长期坚持转型。假如一种变化——减肥、改掉坏习惯或参加财产保险，从消费者方说，减少固定消费，停止浪费行为；或从商业方面说，不受汇率波动影响——仅是暂时的而不是长久的，那它就不是真正的转型，而只算乏味旅程中一个暂时标记。
- 最后，虽然产品自然化，商品标准化，服务定制化，体验人性化，而转型是个体性的，有志者除了渴望变化特征之外，不存在提供物，它是变化自身。个人对体验做出反应，然后产生记忆，而转型则更深远，它改变了购买者的存在。因为体验根深蒂固是个性化的，没有两人能具有相同的体验。过去的

体验和现在的思想状态的差别产生不同的作用。也没有人能忍受两次相同的转型——第二次尝试，它不再是以前的它了。比起任何其他经济提供物，人们更重视转型，因为它指出了所有需求的最终来源：为什么消费者向往产品、商品、服务和购买经历。

事实上，作为企业的经济提供物，转型使个人或团体发生了改变。有了转型，顾客就是商品。转型的个人购买者言简意赅地说：“改造我吧。”企业的经济提供物既不是使用的材料，也不是制造的实物；既不是执行的过程，也不是指挥的参与者。企业进行转型时，采用的提供物是针对个体的。

这意味着，必须认真考虑所有特殊转型提供物的精确形式和内容。无论通过生理、感情、智力还是精神方式，转型诱导者都要了解客户需求，才能有希望产生影响。过程需求与客户的向往相关联。但这里向往不是围绕外在商品和服务，而是以客户自身和他理想的自我为中心。^[2]

**转型的个人购买者
言简意赅地说“改变
我吧”**

一旦体验经济迈开步伐，转型经济定会跟进。成功的基础在于领悟客户和企业的需求，并引导他们全面认识这些需求。

保险业是一个明显的例子，让我们看看它是怎样通过连续性的经济实现转型的。正如我们早些时候看到的，累进保险公司的宣传调整计划为顾客提供稳定情绪的时间和方式，使企业步入体验经济，深入现场的实地检查解除了他们对如何处理特殊情况的担忧。传统保单载体只保证客户在经历损失才得到安全赔偿，如图9-2所示。也就是说，意外事件发生，他们才得到钱。另一方面，累进保险的体验保障了投保人，即顾客找回了自信、鼓舞、信任或满足感。当意外发生时，投保人不仅获得累进保险的赔款，而且会对整个不幸泰然处之。

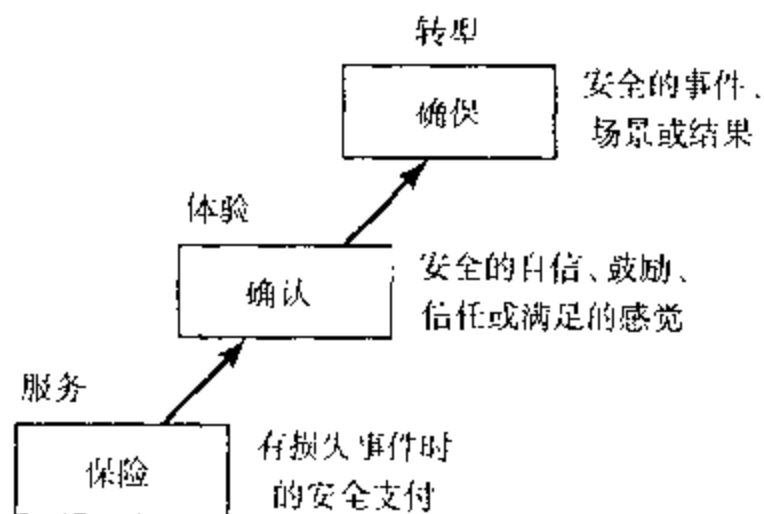


图9-2 通过连续性经济提供物运作的“保险”行业

在转型经济下，做到上面所说的还不够。另外，保险商必须确保投保人安全，

也就是说，保险人确保真正事件、情况或后果。例如，瑞典斯德哥尔摩的斯堪迪业公司的一种en-surance的担保概念，叫做能力保险。不同于公司一般注重智力资本，¹³设计这个程序是为了缓解工人跟不上变换工作所需要的能力、知识和水平的问题。斯堪迪业公司的提案书这样阐述：

保险的宗旨是建立安全能力，与当今的典型社会保险相比，新保险具备防御危机的特征。在危机发生之前，发觉能力急待提高之时，个人能力储蓄的建立激励这个保险的开创。今天社会保险的内在问题是直到员工、车间或专家陷入困境后，才采取相应措施，但已为时太晚。¹⁴

目前，斯堪迪业公司的这项计划需要等待有关当局批准，尚无法实施，但该公司有望在不远的将来为担保人提供这种新开创的保障性的服务。

伊利诺伊州的迪尔菲尔德MMI公司，一定程度上实现了这种转型。MMI保证医院和医生的行为没有渎职和其他风险，但在风险管理行业中考虑其自身。MMI认为，与其在请律师和使得投保人败诉方面花大量资金，不如下大力气确保不被

在你的行业里，保证、确认和确保的对应物是什么？

控告。管理者追求医疗系统的安全性和高质性，减少出现失误。医疗保健机构只有在明确表示同意参与这些项目后才能购买MMI保险——这些项目包含数据收集和分析、教育课程和亲身实践的咨询——这一切都有助于确保医生、其他医疗保健专业人员和卫生管理者通过集中关注那种导向安全与质量的卫生保健提供体系来减少或降低风险水平。每年MMI沿着这条线分析各个机构的发展，调整程序以适应行业变化，着重提高临床水平，作为减少被起诉的方法。¹⁵首席执行官里克·贝克尔说：“今天的社会是个偏好诉讼的社会，人人都不能消除被诉讼的可能性。我们对能够成为顾客的行业不感兴趣，除非它正在变成低风险行业。”

如果你是服务提供者，想想你自己的行业。在你的行业中，与保证、确认、确保相当的是什么呢？你很难用简单词语阐述从服务到体验再到转型之路（你可以创造一两个词），但当我们决定从体验经济迈向转型经济时，现有的新经济提供者愿意支付股息。

制造商将做什么呢？体验经济出现时，我们已看见他们体验自己的产品，也就是将重点放在顾客使用他们的商品时所产生的体验上；转型经济时期制造者当然是使他们的产品转型化，即设计和出售个性化商品。这里中心点从使用动作转移到使用者：使用产品时，个人怎样改变。自助课本、教学软件、健身录像和器

材等提供物表现我们的目标，但它们未彻底转型。¹⁶如果真让运动器材使转型，生产厂家将不再把他的产业看做卖健身产品的行业，而是发展更好体格的行业，一些人会时不时地检查效果！

一些公司正在领路。在贺卡行业，浩马克贺卡公司中的浩马克商用卡独树一帜，发展最快，它的卡片旨在加强职工斗志和对工作单位的忠诚。浩马克设计小组帮助各个公司评估他们的需求，确定用于特殊部门和个人之间交流的合适信息，然后规划出客户化的多场合卡片。鉴于目标是改变员工的工作态度，浩马克不再以普通商品出售卡片，而是作为执行官和人力资源部门增进员工留恋感情和企业文化的工具。

再看汽车行业。关闭车门的声音已经成为当今汽车设计中一个重要环节，转型经济下，人们不会轻易买哪辆车，除非使他们或子女成为更好的驾驶者。类似HE 微波公司的避免碰撞雷达系统和GE 安斯达的诊断系统（利用传感器、微处理器和同步卫星诊断紧急状态，快速提供一套合适的行动方案）的特色开发将屡见不鲜。¹⁷我们同样欢迎一种限制青少年车速系统的出现，如果他们的车速超过了每小时100英里，则产生一些特殊代码，自动激发电话、传真或电子邮件，通知家长，使他们确切知道子女的行为。

生物工艺中最大的机会也许是产品的一个特殊子类——“Nutraceutical”。当我们摄取食物时，它定能改变我们的躯体。¹⁸爱尔兰的艾伦公司推出了巧克力奶、即溶汤等食品，帮助帕金森患者更好地吸收药效。¹⁹在芬兰，特殊工艺制成的健康奶油不含胆固醇，“即使比一般奶油贵6倍，商店一般也不会有积存。”²⁰

当今许多制造商生产使购买者回忆往昔经历的纪念品，从而探索体验经济，在转型经济初期，生产商也制作人们购买的象征物，标明他们经历的转型。戒指、十字架、旗帜、战利品、运动锦旗、奖章、徽章、纪念章、勋章等象征品体现了佩戴者某些方面的转变，从单身到结婚，从队员到冠军，从平民到士兵，从士兵到英雄等等。所有这些使人们更深刻地认识和结交具有同样经历的人，从而开创相互交流，形成特定团体。

**商品生产者将制造
象征品来纪念转型**

引导转型

专家遗憾地断言，在严重迷失自我的情况下，一个人首先会经历一系列体验：震惊、沮丧、困惑、负罪和愤怒，然后才会复原。有领导、朋友或顾问的开导，

比单独一个人，能更好地应付这些情形，更快迈出悲伤的阴影，步入正常生活。同样，所有的转型诱导者指引人们也要经历一系列考验。

经济价值的递进组成一个经济金字塔，成功的方案建立在低层方案之上，如图9-3所示。转型诱导者必须定夺正确的生活转型体验，指引有志者达到目标（商品作为象征）；体验提出者必须描述诱人的服务，然后像创造一个值得回忆的事件那样推出它（商品作为纪念物）；轮到服务者，必须设计商品适宜的外形（如快餐店的桌子和自动售货机，干洗店的挂钩、塑料袋和设备），以便举办客户心目中的无形活动；当然，制造者必须开发合适的商品来源，用作它所生产的有形产品的原材料；产品贸易商开发原材料产地，并提取出原材料，服务市场。

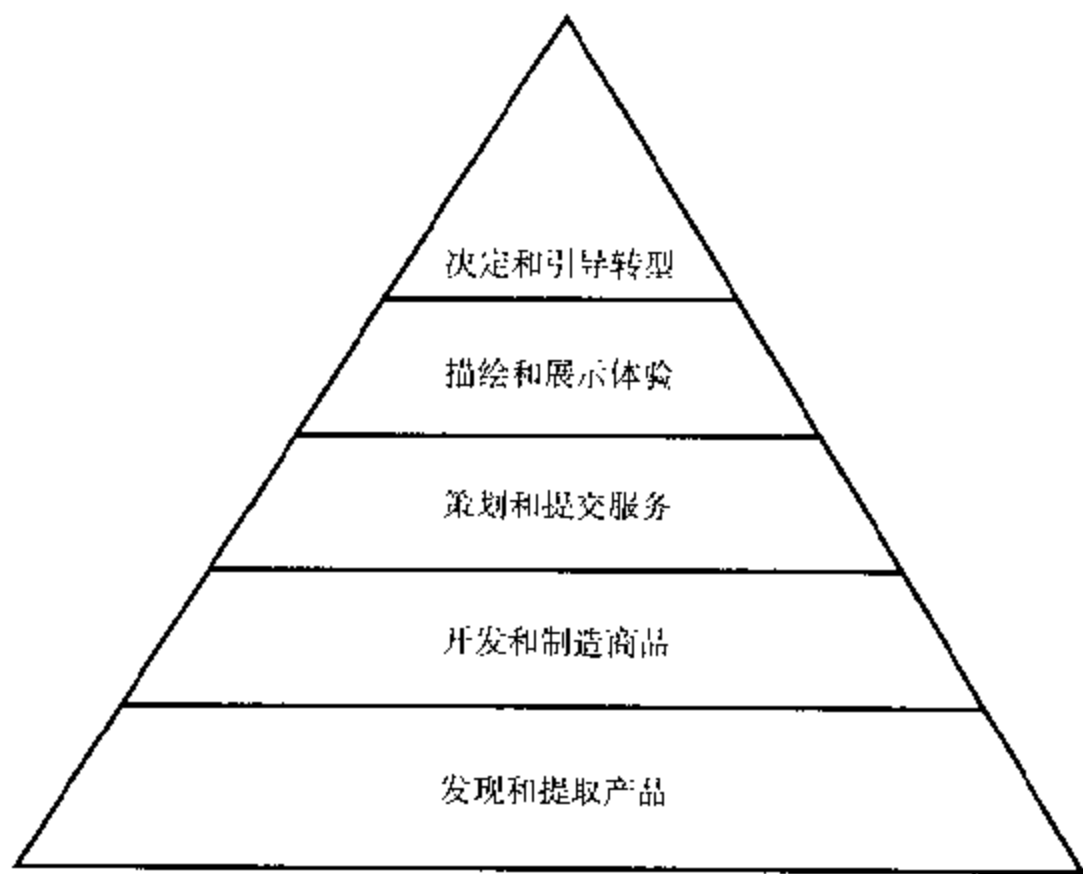


图9-3 经济金字塔

所以，转型只能诱导、不能被提取、制造、提交甚至展示。古话说：“你能把马牵到水边，但不能强迫它喝水。”任何人都不能被强迫改变。有了顾客，才会有转型机会，因而转型一定要由顾客实施。斯堪迪亚的主席兼总裁沃尔拉斯意识到这一点时说，公司能力保险计划的“主要支柱不是老板或社会帮助员工找准合适的位置，而是员工自己确信一旦他们觉得需求，有提高能力的资本”。^[1]

转型诱导者最好拿出一些可能发生变化的情景，也就是推出包含优质服务的好体验……好，你明白了意思，但光有引导还远远不够。如图9-4所示，转型这种经济提供物的建设需要经历三个阶段：分析需求、推出体验和跟进实施。

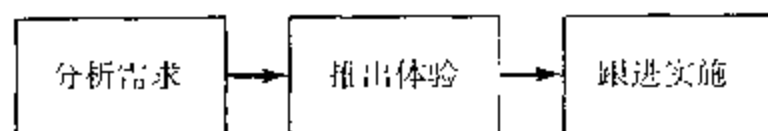


图9-4 引导转型的各个阶段

分析需求

顾客追求什么？顾客哪些地方与需求相关？从几个方面进行，转型才能成功？没有适当的分析，顾客不能实现转型。有一种情况，面对众多的商品和服务，顾客不知道或说不清他们向往什么，有志者也一样，甚至可能产生错误的梦想

一对自身有害的目标。金融服务公司承担信托责任，防止客户投资失误，主题公园工作人员有监督防止顾客不安全行为的责任，转型诱导者也对防止有志者染上不适宜或不道德的品质责无旁贷。当然，究竟结果如何，还依赖于诱导者的良知和世界观。

了解顾客真正的愿望和客观现实之间的距离，对任何转型都至关重要，即使客户没有意识到迷失方向或糊涂了。顾客真有能力实现愿望吗？如果能，怎样把他引导到正确的转型之路上呢？有些场合下，分类比分析好，个人或团体可能缺乏实现转型的能力。在这种情况下，即使踏上转型之路也没有感觉，除非一些转型运动加强了有志者在那样疲惫至极难以迈步的状况中的信心。

没有一种适当的诊断，顾客们就不能获得热情

拿健身中心来说，在分析阶段，先来了解顾客对体重、肌肉力量和体形的要求，评估目前各项的状态，然后针对各项目标设计行之有效的锻炼程序。同时还要了解客户的健康状况，保证提供的程序首先没有害处。查明精神和心理状态，以免锻炼中途滋长成为严重障碍。医疗领域的医生（包括心理医生）推测，所有病人都想身体（心理）健康，但各自愿望却大相径庭，或者完好如新全力投入工作，或者尽早离开医院，回家安静死去。与其他转型诱导者一样，医生可能认为一些目标定得太低，一些太理想化，要放弃，但他们制定治疗步骤时，无论如何要关注病人的最大的利益（为奇迹发生留有余地）。同样，管理顾问在规划行动实施进程之前，必须掌握商业战略需求和现在的水平，顾及到现实缺陷——公司和顾问都是有偏见的。

推出转型体验

什么样的体验造成必要的转型？顾客怎样从当前转变到他的理想状态？转型理所当然构建在体验的基础之上，尤其是生活转型体验，不管你是否能理解清楚，都将导致顾客意识到自己的愿望。

比如说，心理学家为病人组织一系列的讨论会，每次会议动机不同，但贯穿始终的意图主旨影响病人，一段时间后，他们就从心理疾病状态过渡到心理健康状态。（尽管大量心理医生被控告他们视所有人均有心理病态，或被投诉他们在“治疗”健康的人。）教育学院，包括商业学校，提供了一系列体验，不管主次，目的都是教育、修饰、塑造学生成为有一定能力和知识储备的毕业生。高尔夫和其他运动教练为帮学员提高技能，把身体活动与知识理解与感情激励联合起来，职业选手们并不把增加体验局限于击球这样一个小动作上。为使学员从笨拙变得灵活，教练从许多方面辅导：首先是心理准备、技巧、摆幅；其次，熟悉木质球杆、铁质球杆、切球、沙垫开球、击球入洞；最后，规则、过程安排、得分技巧等。

转型诱导者可选择体验的四个领域中任何一个作为转型的基础。娱乐体验改变我们的世界观，而教育体验驱使我们重新思考如何适应世界，逃避体验把个人能力和品质提升到新的境界，审美体验感染对奇迹、美丽和欣赏的感觉。四个领域中众多元素组成美好的出发点，大多数生动的生活转型体验以这个出发点为中心展开，不管转型最终目标如何，因为在这一点上，体验最诱惑我们，最吸引我们对转型特质的关注。

引导者可以使用体验的四个领域中任何一个来实现转型

跟进实施

体验为转型打造舞台。一旦发生，怎样坚持呢？怎样保证转型不退步呢？只有经过时间考验的转型，才算是真正的转型。高尔夫球手，得有明显的弧形动作和摆动，才能实现成功的一击，高尔夫教练也不例外。没有人能通过一次练习就迅猛进步，不坚持练习仍保持进步。“匿名酒精”和其他自助组织在转型的实施阶段表现卓越，他们认识到放弃一次饮酒是可能的，一次又一次放弃是很难的。类似地，婚姻调解者使夫妻在通奸事件曝光后重新交谈，也许还能达到相互原谅的地步，但重建破碎的信任则是一项艰巨而漫长的工程。

它不是真正的转型，除非它是持续进行的

转型诱导者认为跟进实施是最难的阶段，也是很多人做不到的。管理咨询师，不通过有利的转型指导顾客，只提出战略性分析，这只能停留在服务业，不属于转型业。教育者传授知识，没有确保学生学有所用，至多停留在体验业。医生不顾及病人的精神需求，治疗生理疾病，只能算完成了一半的工作，卫生保健业在这一点上正在逐步达成共识。

综合行动

1994年9月，英国医学杂志《手术刀》上发表了一篇文章，提出这样的一条原则——医生的工作是演出，致使医疗界勃然大怒。在《医学界的演出》一文中，西安大略大学的希尔·费斯通博士和大卫·孔特博士主张，医生必须被训练成演员，并遵守上面有关转型三个阶段的方法真正改变病人。他们说明了医生和转型诱导者每个阶段应该怎样实施。

如果医生不具备评估病人心理需求（对人的整体分析），并针对这些需求采取行之有效的相应措施（一系列体验）的技能，那就没有做好工作。这样，我们认为医学培训应包括一项表演课程，着重传送对心理需求合适有利的措施。

在我的实践中……我经常碰到受慢性疼痛煎熬的病人。我发现，向病人传递鼓舞人心的、前途有望的、美好甜蜜的信息（实施阶段），不仅表达了你对他的关注，而且，对病人自身进步更重要。²²

我们只要补充一点，既然工作是演出，内科医生们应当总是表演，以便传达反馈和关注，而不只是在很难达到自然而然状态时才这样做。

许多医生对医生扮演角色的观念持不赞同、贬低或嘲笑的态度。一名幽默的医生戏剧化地写到：“医学院课程的正式部分”，我们看到这样的情景：“问题：肥胖；老方法：医生开出节食单；新方法：娇美夕阳下，音乐响起，医生泪水涌出，立下动人心魄的誓言‘上帝见证，你将再忍饥饿！’”²³适当的表演，在诊断中帮助病人说出更多困扰他们的因素，选择更好的治疗方法，决定最适合他的体验，最后，更充分准备实施疗程和其他措施，并坚持转型。更深一步，医学研究支持医生充当演员的论点。大量调查表明，医生更关怀、更动情地对待病人，简而言之具备更好的临床态度，不仅少有官司，而且有更好的出色业绩。²⁴往昔人性化关怀的医生没有落伍，他仍然是每个医生必须呈现的角色，对转型诱导者也是一样。

转型的三个阶段：分析需求——推出体验——跟进实施，不仅把这种经济提

供物和次要体验区分开来，而且表明转型比体验对每个消费者的利益付更多的责任。转型诱导者必须足够小心，提出预先剖析，为消费者转变推出大量活动，并不懈地实施。著名的哲学家密尔顿·梅尔洛甫著有与本主题最贴切的书《论关怀者》，是任何真正对转型事业有兴趣的人的必读手册。梅尔洛甫说：“关心是帮助他人成长并正视自己的过程，它涉及上进的人，在这个过程中，相互信任，关系改善得更深入，友谊之花绽放。”³⁵梅尔洛甫表明，一套体验不仅体现而且激发关爱（难道你没有最好的朋友能与他分享你最深刻的经历吗？）

首席执行官只有为了运动规则的持久，放弃必须的“一个月的味道”，才有可能与个性化有志者保持发展的关系。梅尔洛甫描述关爱时用了大量词语：认识、耐心、诚实、信任、谦逊、希望、韵律、勇气等。我们为什么不在工作任务中找出更多类似的词语呢？别忘了，转型引导者还要注重关爱的连续性。如果没有关爱，“一次性”的体验几乎不能产生转型提供物。达到目标的意思是在原则的不断指导下推出一系列体验。

在转型事业中，对工人的第一个要求是他们的真心关爱。因此，在工人负面影响顾客之前，转型诱导者首先要训练员工，学会通过工作对他人展示关爱。担任为您服务公司总裁的C·比尔·波拉德提醒我们说：“人们服务和工作的时候，精神和心灵也得到充实，自身在过程中进步。”³⁶在他的著作《企业的灵魂》中，波拉德提到头号服务公司如何培训动员职工，不是传递服务，而是直接服务。这需要领导者自愿为员工牺牲自己的需求，同时，员工为减少顾客的损失放弃自己的需求。波拉德还提到：苏格拉底说“认识你自己”，亚里斯多德提倡“控制自己”，而耶稣说“给自己”。³⁷

现在，对于在一本谈论商业的书中提及耶稣，评估一下你自己的反应。它让你感觉怎样？在临近的转型经济中，有志者只把他们的未来托付给那些世界观相同的人。转型诱导者必须掌握转型的精髓是变化，是商业企业寻找发展的价值，它最终导向将世界观予以细分的公司。企业不再用无知的态度对待道义上的对错，在物品和服务的庇护下躲避敏感事件。和头号服务公司一起的许多企业，无意识地拔高世界观。转型问题不能避免，提炼出的产品把地球变成一个顺从的星球，并受居住者的牵连。商品把疾病或疼痛的购买者变成使用者。无论是贬低还是启发，服务变客户为接受者。体验是人们成为冲突的参与者，不管长期效果好坏。转型使有志者成为“一个全新的你”，其中蕴涵道德、哲学、宗教的概念。一切交易都涉及道德选择。

第
10
幕

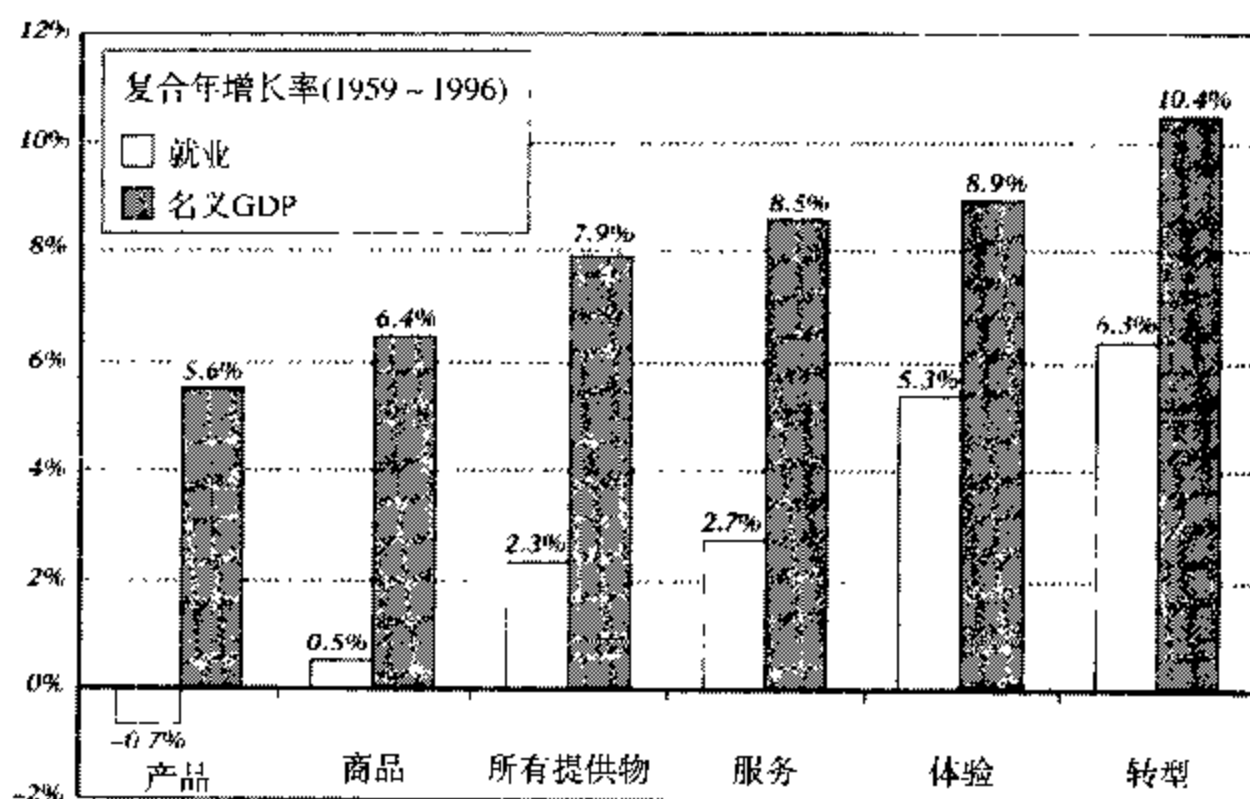
寻找你在现实世界中的角色

Finding Your Role in the world



《工作终结》是一本疾呼农业、制造业和服务业的损失都来源于技术创新的著作。该书的作者、悲观经济学家杰瑞米·里夫金指出：“我们正在进入世界历史的一个新阶段，在此阶段中只需要越来越少的工作人员为全世界的入口提供商品和服务”。¹里夫金承认存在“第4种经济领域”，他称之为知识行业，但他同时认为该行业只会“吸收一小部分入口，从而导致大量的人口失业”，²尽管他承认“有理由相信基于意识转型和对社会新义务之承诺的幻想会成为现实”。³

实际上，这个愿望的实现存在有相当大的可能性：因为经济正从商品和服务走向体验和转型。正如图10-1（对图1-3的修订）所示，在过去的40多年里，只有农业部门才真正地大量失业。体验业和转型业的就业增长率是服务业的2倍，而1959~1996年间这两个部门GDP的增长超出了其他部门——转型业年平均增长率甚至超过10%。⁴



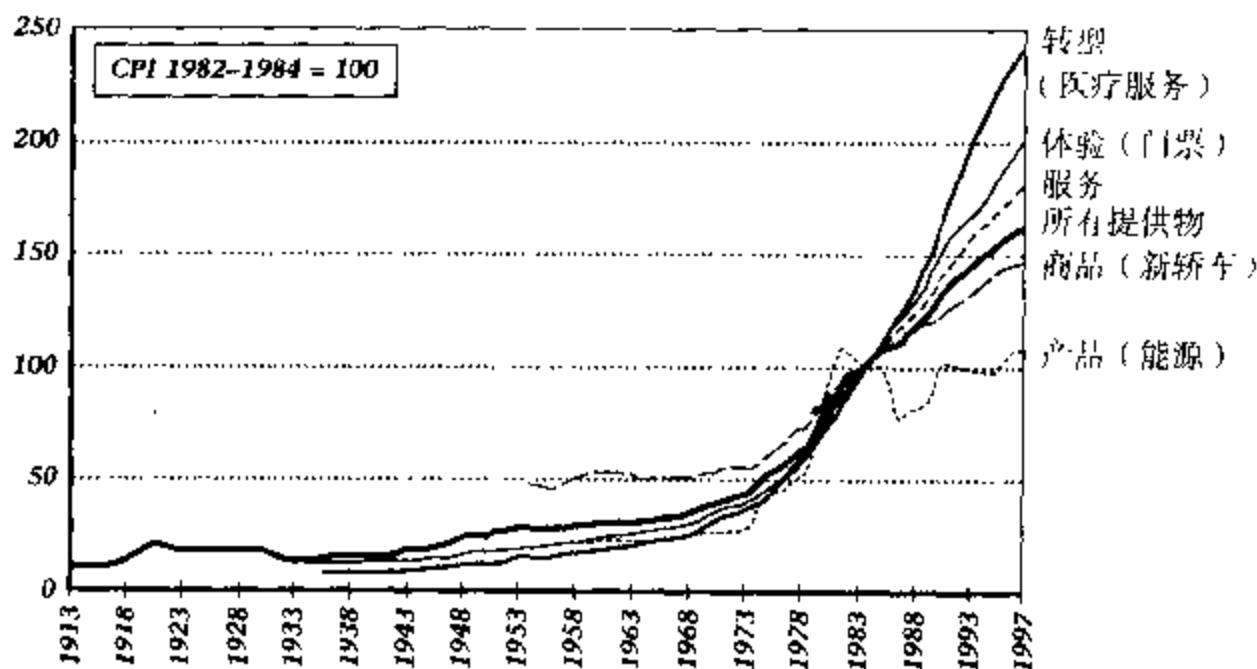
资料来源：美国劳工统计局、Labstat；《美国统计史：从殖民时代到1970年》，美国普查局，美国普查，经济分析局，国民收入与产品账户，未出版细节等。

图10-1 根据经济提供物区分的就业增长和名义国内生产总值（GDP）的增长

类似地，图10-2是针对图1-2美国消费品物价指数统计（CPI）的修订，以医疗服务业为纯转型业，从联邦政府的服务部门统计中分离出来。医疗服务急剧膨胀，不只超过了服务业，而且（正如所预计的那

转型引导者正在增大他们在经济馅饼中的份额

样)比体验经济发展还快。⁵不只是医疗服务,管理咨询费在20世纪90年代也急剧增长。在今天,大咨询公司的低级职员1天就可为公司收入3 000美元,是20世纪80年代收入水平的3~5倍,对于项目而言可达8位甚至9位数。1980~1996年期间大学学费、学生住宿费和伙食费增长了2倍半,几乎是通货膨胀率的3倍。⁶



资料来源：美国劳工统计局

图10-2 根据经济提供物区分的消费价格指数 (CPI)

简言之,就像体验提供者一样,转型诱导者正在迅速增加他们在经济总额中的比例。今天,惟一在经济中所处位置领先于体验经济的就是转型经济。两者都在经济领域中占很大份额,而且已经成为了经济增长的发动机,创造大量就业机会和产出来弥补低级经济部门的衰退。这个事实将使人们对某些东西习以为常,正如《理由》杂志编辑威吉利亚·波斯特尔所敏锐地指出的那样:“实际上我们生活在一个越来越不确定的经济系统中,大量的财富来源不以实物的形式而存在。我们还没有习惯将美丽、娱乐、注意力、学习、愉快甚至于精神满足作为真实的经济价值,就像我们看待钢铁或半导体一样。”⁷非常正确,因为在新的经济领域中财富来源于智力而非物质。

把智慧融入工作中

为更好满足人们的需求,我们会想到一个很少在商业中提及的词——智慧。在牛津英文词典中,智慧的定义为:“具有聪明的特征,特别是在做出选择的时候;经验和知识的结合,并有能力、有判断地加以应用;合理地判断,谨慎地做事。”⁸

在转型的所有三个过程中诱导者都需要有这样的智慧。在判断过程中，他们需要智慧以区分真实的志向与虚假的愿望、高不可攀的目标和自我迷惑的渴望，他们更需要智慧来判断他们的个人或企业是否有足够的能力来完成客户渴望的目标。

在推出转型体验阶段，转型引导者需要用智慧、谨慎的选择手段达到选定的目标。在接下来的转型实施过程中，仍包含了高水准的判断、行动方案的选择以及对进行转型以来的体验和所需知识的运用。如果不借助于智慧，人们会发现所渴望的目标很难完成。

再让我们看看牛津词典对智慧的定义，以及如何通过智慧将经验和知识结合起来。如图10-3，总经济价值的每一级都有与其相对应的部分，这部分也许会被称为总知识价值的相应级别。⁹在底部，初级产品和噪音相对应，面对大量丝毫没有经过组织、不具任何含义的原始数据，原料提炼企业需要花费很大气力才能发现有价值的东西（如金矿或石油）。经过编码，这些原始观测值成为有用的数据。物理与金融数据的收集使产业革命成为可能。工业革命依赖于劳动分工，标

没有智慧，人们发现渴求难以实现

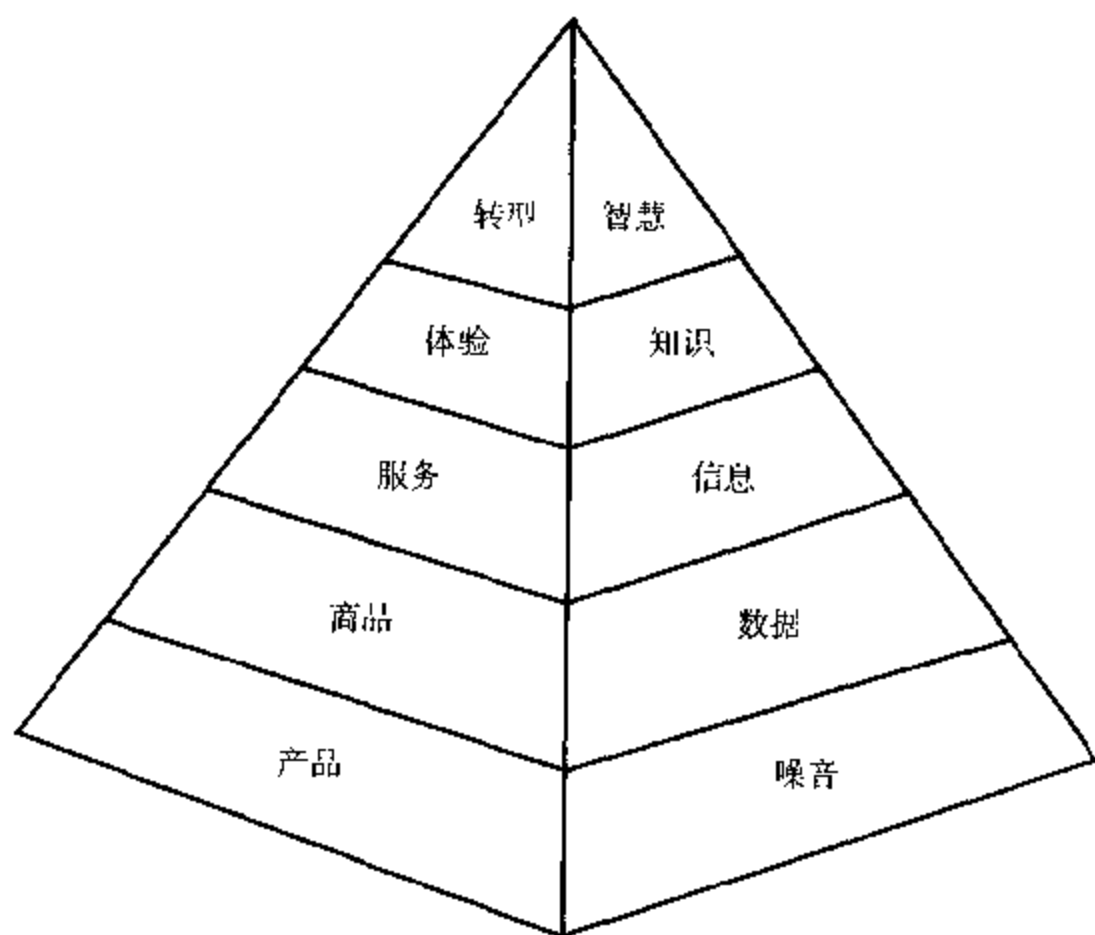


图10-3 经济价值与有价值的智力进展

退回到20世纪六七十年代，数据程序这个术语是正确的，今天再用则是一个时代性的错误，因为我们现在称之为信息技术。这准确地反映出从工业经济向服务经济的转型，因为数据传递给他人从而成为信息的时候，需要一定的环境和框架。商品可以单独地生产、分配和销售，商品本质上是预先制定的一系列规格标准。而服务则不能单独提供，提供商必须和顾客交流才能清楚顾客到底想怎样做。当然了，定制这种服务取代了标准的货物清单。

当我们从服务经济转向体验经济时，信息技术这个术语又显得过时了。人们谈论的是以知识为基础的事务，如知识管理，知识建设等等。¹¹ 知识是一种经验化的信息，智力来源于经验，也借助于经验从而得到应用。¹² 刚才以上提到的术语均不是针对固化于计算机系统之中的智慧的，而是指人们掌握的那些可以立刻就能应用的知识。¹³ 当然，提供体验需要人们掌握有关接收到刺激会做出什么反应的知识。

我们迟早会听到智慧技术这一个术语，这在下一步是不可避免的。我们知道第一本以超越知识的企业为素材的著作是约翰·达拉·科斯塔所写的《生产智慧》。在书中，科斯塔认为智慧既是体验的结果——通常是痛苦的体验（就像在健身中心、心理治疗及悲痛时所感觉的那样）——也是转型的条件。

由于人们有着各种各样的缺憾，在这种转型的运作过程中就不可避免地经历些痛苦的体验。但是，有政治、宗教、艺术团体组织却认为痛苦很有必要，认为它是提升到一个更高层次的代价。同时仍然有很多的商家不愿意融入到转型发生的趋势当中去。

造成这种习惯性幼稚的原因之一是，我们通常认为企业的利润来自于满足减少痛苦、不要悲伤的需求。痛苦和悲伤这两个词在过去的50年间已从消费文化中被排挤出去，因为大量的产品、商品和服务都在试图减少悲伤、创造方便、带来自我满足而且是立刻的喜悦。商家们都是在提供着抵抗痛苦的疫苗，所以很自然他们尽量减少那些可能会因为客户的痛苦而降低利润的因素。¹⁴

那些能够利用智慧将产品和服务转型为体验的公司会积累大量利润，尽管转型他们的顾客是一种非常痛苦的事情。

能做到这一点就涉及到图10-3中的两种进步。由一个级别走向下一个级别，产品就越来越不明确但其价值却越来越明晰。经济学家们经常探讨商品和服务之间是以可不可触及作为它们的区别；对于体验，我们可以引入“可否记忆的区别界线”；对于转型，我们可以引入“可否持续的区别界线”。但通常经济学家仅涉

及经济提供物本身的价值，而不考虑它们给顾客带来的价值。在第1幕中提到，商品和服务仍然在每个顾客之外，而体验只是留在顾客印象中，影响着他，也因而极大地提升了产品的价值。但是，不管体验有多深刻，随着时间的流逝都会淡忘的。而转型则是指引每个顾客实现自己的渴望目标，并长久保持这种转型。没有哪种东西会比实现自己渴望的目标更具体、更显著、更有价值的了

当提供物变成更加不可触及时，价值却变成更加可触及

类似地，在表现总知识价值进步的框图中，每向新级别提升时，可获得的知识在不断减少（噪音无处不在，智慧却总是稀缺），但知识本身却变得越来越可持续。在为客户提供转型的时候，没有什么会比智慧更加持久，更加能够为企业创造财富。因此就没有更高价值的事物。

在《知识价值革命》一书中，日本作家堺屋太一证明了所有社会中“人们都倾向于保留稀缺的东西，但却理所当然地用光相对丰富的资源”。¹⁵例如，在美国，物质和能量资源丰富，所以煤、石油和其他自然资源被浪费了不少。富人们修建大片的豪宅，而且经常灯火通明以显示他们的富有。在日本，物质资源一直短缺，所以使用得较为节省，相对地，人力资源却很丰富，所以富人们习惯雇用大量仆人来维护他们的小房子、草坪、花园，以证明他们的这方面的富足。随着20世纪后半叶的经济发展，熟练工人在各国都成为一种稀缺资源，而那种批量生产、浪费资源、使用一次就扔掉的一次性产品却达到了其产量的高峰。

没什么会比使顾客转型所需要的智慧更重要的了。

在那些我们称之为经济形态转换的过程中，堺屋发现越来越多的公司以及员工，不断地提高知识的总价值，提供一种在日语中称之为Chika的东西，翻译过来就是知识价值，“不光指‘智慧的价格’，还包括‘智慧创造的价值’”。¹⁶最后，他预言智慧本身会变得相对丰富：

在我们即将进入的社会中，那种能够意识到越多智慧的生活方式会赢得越多的尊重。那些通过购买能证明其买主是“知情人”的产品会更加畅销。这些产品，更能表明其主人有最好的知识、最新的信息，有足够的智慧去拥有我们称之为的“知识价值”。我想说的是，我们正进入一个全新的文明阶段，附加在知识上面的智慧成为社会前进的主要推动力。¹⁷

我们认为，能最好地展现知识价值的经济提供物——智慧积累的结果——是

能够转型顾客的提供物。提供物当然不是智慧本身，智慧只是一种载体。真正的提供物是改变了的每一个顾客：顾客是商品。

再一次关注，你对什么收费，你所提供的就是什么

很少有企业改变顾客，或者说很少有真正意义上的转型企业。太多的企业只把他们的产品看做是服务，是最终的结果，因此他们也就不能诱导转型的发生，也就不能获取全部价值。更重要的是，很少有企业就转型本身收费。作为转型企业，意味着它因为完成顾客的渴望目标而收费——转型本身——而不是公司为此所做的一切。

如果一个健身中心是一个真正的转型企业，它就不会单纯地收取会费或者只是根据会员花在器械上的时间来进行收费。相反地，它会就其会员满足健康的目标而收费。如果在一约定好的期限内，顾客的渴望没有达到，健身中心就不会收取任何费用——或者只是索取一部分费用，与顾客的所得成比例。换句话说，企业不应为顾客付出收费，而应就顾客所获得的部分收费。

设想一下一个真正的转型诱导者会怎样做。首先，他要花费更多的时间做前期的准备工作。在同意吸收顾客作为会员之前，需要了解顾客的真正的渴望目标，更重要的是，顾客现在的能力——身体上和思想上的。许多人没有毅力坚持活动安排，

成为转型的行业意味着为展示的结果索取回报

不能朝原定目标前进。实际上，我们怀疑更多的健身中心是从那些遇到困难而半途而废的顾客身上获取利润的。吸收这样的会员也许会有暂时的利润，但肯定会导致不停地更换到期的会员。这种做法的代价是昂贵的。

同时，对有毅力坚持下来并取得渴望目标的会员，没有能够收取全部价值的做法将使健身中心失去更多的利润。（作为一种体验，有时是一种转型，对于客户成果的诊断本身就应该正确对待，并且明确合适的收费标准。）

一旦健身中心认为其顾客身体和心理均有能力完成其渴望的目标，它就可以开始对这一目标的完成收费，这时候就可以不对中期的成果另外收费了。而且这种收费不仅是目前器械使用收费的2~3倍，也许是10倍之多。保证能减30磅肉，增加5英寸胸围的肌肉，仰卧推举达到250磅，或更加客观一些，在走步机上运动，使臀部完美地收紧，谁不肯多付些钱呢？一旦做出承诺，健身中心就必须准确设计出一套安排计划，确保顾客达到自己的目标——也因此而收取全部费用。因此私人健美教练要比健身中心的教练收费高昂，因为他们更能够确保顾客完成预定

的训练安排。

工人们同样需要私人教练，就像加拿大的范佛沃的先锋管理公司，他们打出了帮全世界的人改变想法、改变行为的行动口号。它的确转变了人们的行为——一般公司和个人的效率至少提高了20%，还包括其他显著的效果——他们诊断现有企业的效率，提供训练场所，提供私人教练来提高为顾客服务的效率。他们成功的关键就是：保证做到。当顾客不能达到其目标时，就可以不必付费。拥有位于明尼苏达州波恩斯维尔的一家特许经营公司的罗格·旺根告诉我们：“在我们的训练方法的帮助下，大多数顾客提高了效率，达到了他们的目标。如果顾客有可能完不成我们事先达成的目标，或偏离我们修正过的安排，我们就会加倍努力确保我们的顾客能完成他的目标。”这也难怪多于95%的顾客会继续这一训练项目。尽管它还没有称顾客为有进取心的人，这个的确是一个转型企业。

让我们再来考察一个B2B企业的例子，管理咨询公司——另一个典型的对其服务活动收费的行业，而不是针对顾客的真实转型收费。如果一个管理咨询公司认为自己是一家转型公司，它就应该像上述健身中心那样，花更多的时间判断顾客的战略需求，以及他们是否有足够的能力转型。他们将会停止写那些分析报告（在当今唾手可得的、用程序来驱动的咨询行业），而做些使顾客留有印象的工作，使顾客们了解到，在他们的战略完成时，他们将生活和工作在怎样的一个新环境里，然后是怎样去创造这个未来世界。当然更重要的是，他们必须确保每个顾客真正完成所制定的战略目标，否则就有失去部分或全部费用的风险。¹⁸ 彻底成功的承诺，将得到比提供今天的服务更多的收入回报。

我们已经注意到不少咨询公司采用以股票期权支付全部或者部分报酬的做法。位于波士顿的贝恩公司目前就在这样做，而其竞争对手麦肯锡和波士顿咨询集团则持怀疑态度，甚至认为这是一种没有原则的做法。但是正如得克萨斯太平洋公司的一个管理合伙人比尔·布莱斯指出的那样：“我感到奇怪的是咨询业中有一种潜在冲突，这种冲突体现在传统的现金支付上。因为大量的咨询只是把资金变成报告，而不是结果。”¹⁹ 如果仅就报告收费的话，咨询业还算不上是转型行业。

对什么收费，你就是什么类型的公司

对什么收费，你就是什么类型的公司。当应用到不同层次上的顾客价值时，我们必须牢记这一点：

- 如果你就初级产品收费，则你是产品企业；
- 如果你就有形产品收费，则你是商品企业；

- 如果你就你的行动收费，则你是服务企业；
- 如果你就你与顾客相处的时间收费，则你是体验企业；
- 如果你就顾客所获得的成就收费，则你是转型企业。

要做一个转型企业相当不容易。从自然界获取有形产品可能是最需要体力支出的；而诱导顾客转型则可能最需要智力支出，有时候也同时需要巨大的体力支出(比如健身中心)和情感付出(比如医院)。

工作就是剧场：第二幕，第一场

转型诱导者仍然必须提供舞台体验，展示他们精心设计的主题、印象、暗示，甚至是值得记忆的事件。他们这样做是为了让购买者朝着他渴望的目标迈进，而不仅仅是展示体验本身。工作好比演戏，但一个重要的角色变化在卖方和买方之间发生了。借助体验舞台(=公司)的雇员就是演员，他们创造角色，塑造形象，确保顾客获得娱乐、教育、逃避和审美的享受。为了转型，所有这些体验领域只需设计成为帮助顾客的表演场所。社会学家爱尔文·高夫曼首次将戏剧作为工作的模型提出，他描绘了军营是如何把一个愤世嫉俗者转型为真诚的战士，因为“一个新兵一开始就要会遵守军队礼仪，以免受处罚，最终习惯了这些规矩，组织才会不以他为耻，他的长官和同事也都会尊重他”。²⁰

再想想生日转型。选择礼物，邀请客人，晚会后的致谢信等等将会帮助孩子学会“表演”：起初，他只是装出感激的样子，以后他就会利用以前的表达感激的行为使自己表示感激的言谈保持恰到好处。这种提供物是对父母基本角色的一个补充，它帮助孩子学会自立。转型诱导者扮演了这样一个角色，指引顾客做新的表演。(记住这出新的戏剧理念：导演仍然是工作，工作仍然是剧场！)

体验为指导顾客表演而设立舞台

从亚里斯多德开始，这位著名的哲学家、学者、艺术家就已知道戏剧的这种转型力量。列夫-希姆表演公司在戏剧、发音、钢琴、编剧等一系列方面提供支持。像坐落于克里夫兰郊区的一条零售大商城中的美国荒野体验，它的宗旨更让人联想起局域网竞技场和mom-and-pop的感觉，列夫-希姆表演公司也许是坐落于大商城的帮助人们学会更好地表演的公司先驱，也可能仅仅是一个特殊的案例。很明显，对于它的创始人而言，学习表演只不过是达到某种目的——精神转型的一个工具，就像公司小册子上所称：“我们的使命是在真诚友好的气氛下提供表演艺术课和活动，使我们的学员在陶冶精神情操的同时发展他们的才能和天赋。

我们的学员不单纯是为了娱乐，他们将荣耀归于上帝，并鼓励其他人也这样做。”

导演哈罗德·科勒曼说过：“对于戏剧技巧的评价必须依据它对人类需求、渴望、关注和哲学理念的贡献，这些问题指引着观众所扮演的角色……观众是戏剧的源泉，是重要的演员。这不是比喻，而是历史事实。”²¹ 观众这一角色逐渐变成了戏剧本身的一部分，由此未开始演出之前，其成员发生了一些变化。如果顾客没有不同的演出，那么就没有发生转型。转型诱导者不能改变顾客，只能指引顾客转型，而且还要顾客乐于接受指引。一个公司怎样才能赢得顾客信任而承担上述责任呢？

第一：定制。任何人都不会将他们自己全部或部分地委托给一个尚未建立一对一关系的公司。批量生产、批量市场化，批量分销的产品给潜在购买者一条这样的信息：我们并不十分在乎你们每个人的个性特点。购买者很自然的反应是：你既然都不愿了解我，你又怎能帮助我转型呢？立刻行动，大规模定制你的产品，与顾客建立联系，表明你关心他们。

第二：提供真正吸引人的体验。与顾客建立联系的目的是要听到顾客说，当你们一起工作时，他能发现些以前所不懂的东西。再进一步：顾客只有在你进行交互表演的时候才会对自己某一部分有更深层次的理解。让顾客与你共处的经历充满回忆，这样你与顾客建立了一种联系，有利于你了解顾客的最终渴望。

第三：为上演新剧创造环境。应用你所掌握的顾客信息，精心设计恰当的剧情诱导所希望的转型发生。把具有相同渴望的顾客聚在一个社区里，让他们不光向你学习，还可以相互学习。将他们组织成一个联结紧密的角色网，使他们相信各自的渴望是正确的，而不是把他们孤立开来，当做匿名的市场组织。

罗伯特·鲁西德博上是宾夕法尼亚大学的一位荣誉退休英语教授，作为希尔豪斯宿舍工作人员的领导，他很了解新生的心态。他说：“刚刚跨进校门的新生几乎都对某一特定的原因感兴趣——找份工作或其他原因，但同样令他们感兴趣的是在大学这座舞台上他们将要扮演自己特定的角色。他们思考了很久，一有其他演员出现，他们就马上准备表演，并且他们几乎是不顾一切地搜寻已经把剧本在心中记得烂熟的其他扮演者；他们正是想要确定自己处于适当的位置。”²² 响鼓要用重槌敲，大多数表演——特别是转型的表演——要求与其他人共享舞台，以便使每一个人物接受表演同一戏剧其他人物角色的框架。演员之间的互换经常是驱动转型之结果的最重要因素。

最后：指导你的演员。如果顾客自己可以做到，他就不会购买你的转型产品，或者委托于外人。他们知道需要指导，但不希望仅仅被告知怎样去做。处理

好辅助和干涉之间的微妙平衡关系是导演的责任，导演就是引导的人！一个熟练

所有其他的一切都是支持转型引导的道具

的导演身兼两个类似矛盾的角色：合作者和指挥者。引导当然有合作的含义，与他人共享成果，与演员交流怎样才能更好地刻画角色。但是在转型中的有些时刻，导演必须强制决定并口述某一特定的行动过程，

帮助演员认识他们自己渴望达到的目标。导演每时每刻引导着主题、印象，给予暗示。

别的东西都仅是这种指导活动的支撑物。任何商品（和它包含的原料）必须能够帮助顾客“表演”，就像教练员用面具和其他器械来减少学习新技能的困难。任何一种服务必须能促进这种学习。同样地，任何一次体验必须有助于提升顾客的总个人价值。

在即将到来的转型经济中，可以保持最大价值的低层次经济提供物是那些具有意图的商品，那些可以将顾客转变成为他们希望的样子商品。商品对顾客的影响效果将决定客户的购买决策。现在，体验经济中的公司必须面对这样一个事实——一直是存在的，但是被以前以商品和服务为主流的经济所掩盖了的事实——针对谁设计的产品就会影响谁。各公司必须彻底反省自己的宗旨，评估的结果会决定哪些公司能繁荣，哪些将走向衰败。

收益丰盛的浪潮

要让一个公司充满更远大的意向，应当聚焦在4种通用要素之上，这些要素共同构成了公司业务最终如何创造价值：

- 源泉：从某些新的东西中创造价值的工作
- 执行：从生产成品中创造价值的工作
- 更正：从改进中创造价值的工作
- 应用：从使用过的东西中创造价值的工作²³

所有最终提供给商业的东西都必定有它的来源。初级产品，早在商业企业出现之前就存在了，是从动物、矿物或植物等物质中提炼出来的。在经济活动的一开始，这些物质就是商品服务的源泉——现在是体验转型的源泉。

所有形式的经济产品，都需要供给商执行一些关键的行动来创造提供物。任何一种行动，不管它做得多么漂亮，都会有失误（我们毕竟只是人，而不是神），公司必须改正产品的任何缺陷。亨利·派特罗斯基指出：“并不是设计出产品就能

满足功能要求，更多的产品来源于上一次的失败”。²⁴ 商品被改进——或加或减，或修改一直到它适用于某一特定的个人或企业顾客。直到这时，产品才被兑换为货币。应用这一行为是和最初满足顾客个人需求的请求相联系的。

每一行业需要一种战略来管理价值产生的这四个维度。如同图10-4所展示的那样，公司必须从所表演的工作类型方面（产生、执行、矫正和应用）向特定种类的购买者（市场、用户、客户、客人或者有抱负的人）描述它们的经济提供物（产品、商品、服务、体验和转型）。系统地考察这一新的竞争场景并且注入公司所独有的意图，每一行业必须描述它自己的提供物、核心活动、矫正性触发机制，以及为了战略优势而首先要探索，接着要利用的购买者关系。

阿齐·丹尼尔·密尔兰和加维尔则证明原料供应公司在低级别经济中的竞争是可以取胜的，有时把重心放在提供原料上恰是正确的战略。根据刚才讨论的那4种元素，以原料为基础的公司必须：

- 开发新物质
- 更有效地提炼
- 探索替代场所
- 从事市场交易

只有极少数农产品、矿产品公司在激烈的竞争中生存下来。绝大部分原材料通过固定的市场交易，但是一旦有新物质被发现，那么提炼过程、探索和交易就会形成一个新的市场。进入这些真实的市场依然是成功的关键，错误地选择地点，对这类公司来讲，就意味着灾难。

但对于以商品为基础的行业，地理位置理论和实践就不再那么重要了。公司依旧优化厂房、仓库、分销渠道，但这些设施并不是可持续战略优势的第一源泉。实际上，价值是这样创造的：

- 开发新发明
- 有效地生产产品
- 改正错误
- 与用户进行交易

这些导致成功的因素和以原料为基础的公司有明显的不同。研究与发展必须持续地推出新的解决方案，因为产品生命周期越来越短。效率与质量是成功的关键，不管你是手工生产，还是采用先进工艺，与顾客打交道必须满足他们的要求。

高质量处理商品生产过程日益重要，它导致新型企业的诞生，最终产生全新的服务行业。这些服务提供商找到办法来处理高价值的行动，这些行动本来是制

	产品	商品	服务	体验	转型
	材料是提供者	产品是提供者	运行是提供者	事件是提供者	个人是提供者
创新	新材料被发现	新发明被开发	新产品被策划	新剧本被描绘	新目标被决定
执行	提取是交易者 的核心活动	制造是制造商 的核心活动	提交是提供者 的核心活动	展示是展示者 的核心活动	引导是引导者 的核心活动
修正	一个贫穷的地方	一个问题引发对 失误的修补	一个反应引发 一个回应	遗忘引发对记 忆的保留	一次复发引发 更强的决心
应用	连接市场的贸易	连接用户的交易	连接客户的互动	连接客人的遭遇	连接追求者的 持续不懈

图10-4 新的竞争性景观

造商留给用户自己来完成的。他们的任务包括：

- 设计新的流程
- 有效完成操作
- 提供反应
- 与顾客互动

服务上的革新并不是独立地经由研发中心来完成的，而是与顾客面对面的交流。双向交流——真实的对话是至关重要的，它把例行业务转型为优秀的服务。

同样，在提供体验时单纯的服务操作是不够的，工作必须精心设计。把例行业务转型为值得回忆的表演，需要通过以下方式：

- 撰写新的剧本
- 有效地展示事件
- 保存记忆
- 与客户意外相遇

任何一个企业，修理厂也好，停车场也好，都可以从单纯提供服务转为提供体验，只要它表明将跻身于这一领域，并利用本行业中传统服务提供物固有的缺口，设计一个足够丰富的事件来收费。

承认体验的确是一种经济提供物，是未来经济增长的关键。杰瑞米·里夫金推测：未来需要越来越少的工人来服务，就像过去技术革新大大减少了生产商品所需的工厂、工人，以及更久远的收获农产品的农场工人。在这一点上他是正确的。但是里夫金、新卢德派的柯克帕特里克·塞尔斯、政治权威帕特·布坎南等人的抱怨，在工作自动化会降低全部劳动力需求这一点上却是错误的，将来的经济增长将有大量机会创造财富，也创造新的工作。实际上，那些承认并创造体验产出的公司会吸纳大批劳动力——他们会学着做得很好。

伴随高薪工作的将是那些有效地将企业转向为体验提供者的人，而他们又将进一步将富含理解和引导的体验服务转化为转型服务。相对于其他级别的顾客所需而言，转型渴望者的过程显得更加严格，令人难以琢磨。这需要包括：

- 决定新目标
- 指引单个顾客
- 强化信心
- 让渴望者坚持下去

公司当然会发现转型是最难提供的提供物，因为公司不仅有意地处理好自身的业务，还要帮助顾客学会有目的地“表演”。顾客会珍视这种提供物，因为它

们清楚顾客的最终需求是什么：为什么购买者想要得到他所希望的产品。

你打算怎么做

转型顾客所需要的能力与转型整个行业的要求大体相同：他首先必须渴望带来一种希望的改变。但不是为改变而改变，而是为了其他东西，否则会导致漫无目的地游荡，经常会怀疑自己的方向。他必须采用战略动机这一原则。

战略设计元老加里·汉默尔和C·K·普拉哈特，是普及战略动机学说的创始人，他们认为“很多使命的陈述未能澄清使命的含义，因此我们更倾向将重点放在可以真正改变顾客生活的目标上。”特别地，汉默尔和普拉哈特鼓励组织团体富有热情与怜悯之心，他们指出：“对于雇员来说，指明方向就和创造的意思是一样的”。他们甚至赞颂耶稣的存在，“到世界各地传播福音也许是我们见过的最富野心、最令人敬畏的战略动机了”。²⁵

我们相信汉默尔和普拉哈特在断言某些高深的东西：战略动机是一个组织团体力量与抱负的基础，它赋予本来平淡的事情以深刻含义。但是，仅认识到战略动机的重要性，还不足以指引成建立一个企业的使命，还有一个待解决的问题就是对于一个人来说意图意味着什么。

使命陈述、战略计划、行动等等的动机必须以企业自身的特点为依托，不能只顾盯着竞争对手，重要的是努力发现自身还没有检查发现的方面，而把相对的改变作为一种副产品看待。公司的自我检查是创新的源泉（就像汉默尔和普拉哈特经常提到，检查顾客的特性是发现顾客那种难以清楚表达需求的源泉）。当公司员工从思想上、从内心深处理解这样一个计划能够怎样改变世界时，公司的战略才有意义。公司的行为必须能促进外界的改变。这样公司实现他们的战略目标不是为了未来在进行着竞争，而是为了获取未来。只有公司深刻思考自己真正处在什么位置的时候，他们的目标才可能实现。

我们并不希望用这一分析框架仅仅争论他们今天是在提供服务，还是提供体验，或者是转型。这不是我们的意图。任何一次争辩只能服务于发现获取价值的方法。总经济价值积聚了一个竞争的现实，为当今的企业提供了战略上的选择。机会是广阔的，但更多的则是挑战。随着体验经济的到来，制造业和服务业主们就逐渐看到他们的提供物越来越商品化，因为更多

**公司的每一个活动
必须是为了推进外部
的变化而进行的**

的收费明显地集中在难忘的回忆上了。同样地，由体验经济进化到转型经济时，甚至体验提供者也会发现他们的提供物也愈加商品化，因为收费集中在他们诱导的转型上了。

你必须找到自己的位置。你的公司到底处在什么级别上，5种经济提供物——产品、商品、服务、体验、转型——导致了5种不同的可能，对你的公司雇员、顾客会有着巨大的影响。

谢
幕

意犹未尽

Welcome to the Experience Economy



客户和同僚们时常问我们：“转型之后是什么呢？”当人们开始关注转型产品是否与在它之前出现的其他经济提供物一样，最终会走入商品化的怪圈的时候，这个问题尤其受到重视。考虑如下的陈述：卫生保健行业在20世纪90年代通过统一服务范围降低成本，向客户以较低的价格提供按部就班的治疗。互联网的应用将会很快涉及到大学教育领域，并且冲击它的花费。管理咨询公司发现他们的竞争不仅仅来自于商学院的工商管理硕士，¹而且还有那些网站，比如：基于互联网为中小型企业提供咨询服务的恩里斯特&杨的“厄尼”，它的成本只相当于传统咨询业花费的几分之一，这是不是某种商品化转型的信号呢？也许是吧！

记住，在转型经济的初生时期，客户就是商品，转型就是有助于改变购买者的行为方式。这些有帮助的转型同时也是在加速商品化的终结，因为没有比转型的人具有更大的差异。当然，竞争对手们也可以复制这些分析的方法、经验，还有采用相同的设备。但是，没有人可以将转型最重要的方面复制了：引导者与被引导者之间建立的独特的关系。这就是绑在一起的结。

高层次的提供物可以凌驾于低等级的关系之上。但是能够取代转型的提供物只能够是另外的一种转型——对于自身标准的又一次确定过程，或者用不同的世界观来看待同一标准。世界观，我们指的是一种特定方式——常常带有哲学或者宗教色彩——用来表述人的存在。在以后的年代当中，我们认为公司和他们的顾客会逐渐意识到，竞争的世界观才是商务的合法领域的名称和不同提供物的分化者。这个问题“接下来呢？”就变得高度的个人化，要回答它就必须要我们与您一起分享我们的世界观。考虑每一种提供物的基本属性：

- 初级产品只是进行商品生产的初级原料
- 商品只是它们提供的服务的物质载体
- 服务只是它们所展示体验的不可触及的操作
- 体验只是导向转型的值得记忆的事件

接下来是我个人认为的：

- 转型只是创造更壮丽的永恒的暂时状态²

所有经济提供物起的作用都不只是目前价值的交换，它们也在或明或暗地促进着一种特定的世界观。在发展充分的转型经济当中，我们认为购买者会购买那些符合永恒原则的转型，这也是那些卖者所做的——他们都认为这将会持续下去。³

正像每一种其他的经济提供物一样，转型也将会被仔细地审视、考察以至遭到批评——但却不会被商品化，它们必须以定制化保持差异。想像一下最有可能

被定制的转型。对于一个人来说，怎么才是达到了他需要的状态而不再需要转型？最终的作为商品的消费者将会是什么样？最终的将会是完美的人类。根据我们的世界观，不会存在第6种经济提供物，因为完美人类是天堂的产物，而不是在商务领域之中。正如先知者保罗说的：“拯救的是信仰而不是你们自己。”^①我们相信在商务领域没有人可以延续这种提供物了。所以我们说，转型是第5种也就是最后的一种商品形式。

当转型最终包含了经济商务中所有优势的时候，许多行业和个人都会宣称提供最终形态的提供物，同时会对揭开这个秘密而收取费用。通过这样的举动，他们将美化那些他们认为是最终的形态。因为所有的商业行为都是精神的选择，每一个行业都是美化某些东西的舞台。你的业务美化的是谁，或者是什么呢？你的答案或许能够，也许不能帮助你接受以后的事物，但是它将毫无疑问地有助于引导你今天所做的事。

注 释

第1幕

1. 有关沃尔特·迪斯尼世界之技术的背景考察，可参见斯各特·科斯纳的《尝试魔术：迪斯尼世界独特的地下旅行》，发表于《有线》，1998年3月号，第162~168，186~189页。
2. 这样类型的情景餐厅发展得非常迅速，以至于在1998年4月15日，网上的讽刺杂志《洋葱》(www.the onion.com)刊出了题为《最后一家无主题餐厅关门》的文章。描写的明显是衣阿华州杜比克的派特之家被该镇的“Paddy O'Touchdown's”所开张的第7家爱尔兰体育运动酒吧和好时光互联网烤肉店取代的故事。
3. 斯蒂芬·E·普罗克斯基的《在客户服务的基础上竞争：与英国航空公司的科林·马歇尔会面》，发表于《哈佛商业评论》，1995年11月~12月第6期，第73卷，第103页。B·约瑟夫·派恩二世发表文章以回应斯蒂芬的观点并第一次将体验作为独特经济提供物的概念公诸于众。参见B·约瑟夫·派恩二世的《在英国航空公司航班上的顾客服务》，发表于《哈佛商业评论》，1996年1月~2月第1期，第74卷，第162~164页。
4. 霍华德·里尔的《高层次杂货店的发展》，发表于《商店》，1995年3月，第26页。
5. 拉塞尔·弗农的《反击——EEOC的一家小零售店》，发表于德州A&M大学零售研究中心的《零售问题通讯》，1996年11月，第2期。也可以参见莱昂那多·L·贝蒂所著《伟大的服务：一种行动的框架》(纽约：自由出版社，1995年)，特别是其中第90~92页。

6. 例如路易斯·帕尔莫的《没有像商务会议一样的会晤》，发表于《快速公司》，1996年4~5月，第36页和第40页。
7. 蒂博·赛特克夫斯基的《不愉快的经济：人类满足的心理学》，修订版（纽约：牛津大学出版社，1992年），第67页。
8. 朱利安·L·西蒙的《最终的资源2》（普林斯顿，纽约州：普林斯顿大学出版社，1996年），第416页和第109页。这本书涵盖了人类在地球上所发现的所有产品的庞大（也许是最终的）数据资料。
9. 关于“美国制造系统”以及大规模制造系统的内容可以查阅约瑟夫·派恩二世所著的《大规模定制：商业竞争的新前线》（波士顿：哈佛大学出版社，1993年），第1章以及第2章。
10. （圣经）《申命记》（旧约中的一卷）28：11（金·詹姆斯版本）：“上帝会为你提供富足的物品，通过你的身体，运用你的牛群、你的农田和你的土地，上帝以圣父的名义发誓给你财富。”其中，工作（身体的果实）被明显视为从动物（牛）、蔬菜（农田）以及矿产（土地）中提炼出产品。
11. W·W·罗斯托的《世界经济：历史与展望》（奥斯丁：德州大学出版社，1978年），第52~53页。在阿尔弗雷德·D·钱德勒所著的《规模与范围：工业资本主义的变迁》当中引用，（剑桥，马萨诸塞州：哈佛大学贝尔柯奈普出版社，1990年），第4页。
12. 大卫·A·豪舍尔的《从美国制造系统到大规模生产，1800~1932：美国制造技术的发展》（巴尔的摩：约翰·霍普金斯大学出版社，1984年），第228页。
13. 美国劳工统计局，Labstat（基于互联网的数据库）。
14. 关于在制造中将服务捆绑于商品之上的原则和框架。可以参见克里斯托弗·拉夫劳克的《产品附加：如何使得产品+服务=竞争优势》（纽约：迈吉尔-希尔出版社，1994年）。
15. 举例来说，《巨大的麦当劳资金流》，发表于《经济学家》，1997年4月，第12期，第71页。

16. 苏珊娜·伍利的《我听见了2角5分的贸易吗?》，发表于《商业周刊》，1997年12月，第8期，第112页。帕特里克·迈吉汉和阿尼塔·拉格哈文在《在线的贸易战随着巨头公司的逐渐参与急速升温》(发表于《华尔街日报》，1998年5月22日)中说，当里基茨这样说的时候，网上佣金急剧下降，“很可能陷入荒谬的结局”。
17. 斯坦·戴维斯和克里斯托弗·迈耶在《模糊：联系的经济变化的速度》(瑞丁，马萨诸塞州：艾迪森-威斯利出版社，1998年)一书中，证明了商品服务市场的运作越来越趋向于金融市场的方式，它们已经产品化了。作者然后给出了在这样的“模糊”世界中生存的策略。请特别参见第96~110页。
18. 与戴维斯和迈耶提到的那样，服务商品化与制造商围绕其商品的捆绑服务的双重力量已经使得两者之间的界线模糊起来。又见米切尔·斯奇雷的《产品与副产品》，发表于《快速公司》，1996年8~9月，第48~49页。
19. 亚当·斯密的《对于国民财富本质和原因的探究》，现代图书版，(纽约：兰登出版社，1994年)，第361页。
20. 也就是为什么最好的娱乐业经营者获得天文数字的利润。参见罗伯特·拉·弗兰克和本·帕波斯的《顶尖40名》，发表于《福布斯》，1998年9月21日，第220~246页。
21. 美国劳工统计局的《消费物价指数中的成分相关性》，发表于《美国劳工统计局公告》第2499号，1998年4月。
22. 较高级别提供物的价格升高的趋势，不仅仅是因为消费者对其更大的需求，同时还因为在一段时间内生产这些商品的企业相对生产力较低，以至于产出的效率比较低。因为生产力和效率与产品化的压力紧密联系，这一点是可以预期的。直到竞争的密度变得足够大，提供体验的商家才会有将成本消耗降低的动力。
23. 同样可以参见后来的经济学家朱利安·西蒙与迈苏西安·保罗·爱里奇的著名赌博，以证明地球是否正在耗尽所有的自然资源。在西蒙的著作

《最终资源2》当中第35~36页有所涉及。爱里奇和他的两名同僚选择了5种初级产品，并且赌定在1990年这5种产品的价格之和将会比1980年的高。这一次赌博他们输给了西蒙，因为西蒙清楚地知道初级产品的价格相对于商品和服务的价格逐渐地下降是大势所趋。所以那些已经产品化的商品和服务的价格会低于那些没有产品化的商品，当然对于体验也是如此。

24. 采用名义国内生产总值（GDP）是因为它使用的是真实的价格，并没有将通货膨胀的因素考虑在内。正如在前面已经提到过的那样，剔除通货膨胀不能准确地反映出从商品到服务的过渡（到体验的过渡更少）。因此，采用实际的国内生产总值不能够准确地反映出服务和体验的增长。同时，也像前面提到的那样，高层次商品的高价在一定程度上反映出更高的需求，而不只是更高的成本消耗。
25. 这些产业是指同时存在于两套统计数据中的动画片、消遣和娱乐服务，以及仅存于就业率统计数据中的教育服务、博物馆以及植物和动物园（用政府的统计数据工作总是充满了麻烦）。因为难以单独区分，在服务的统计当中当然还包括有体验的成分（情景餐厅、零售店的设施等等）。同时，因为代表体验经济的行业的数量很小，体验经济的基数比服务行业要小得多。尽管在较小基础之上产生和发展的确要相对容易，近40年来那些代表体验经济之行业的增长速度确实超过服务业的增长。如要进一步了解体验经济上升的数据，可以参考具有惊人预见性的詹姆斯·A·奥格利维（目前在环球商务网工作）的《体验产业：来自价值和生活方式的领先边缘的报告》，发表于《商务情报计划报告》，1985年秋，第724期。
26. 经济学家斯坦利·莱波哥特在《追求幸福：20世纪的美国消费者》（普林斯顿：普林斯顿大学出版社，1993年）中提到，“消费者在琳琅满目的街边集市采购，他们只是为了最终获得各种他们所需要的体验”（第3页）。接下来显示出大量数据，说明这一类的商品和服务已经使消费者的体验在20世纪当中有显著的增长。同样参见弗吉尼亚·I·波斯特的《这一切都在头脑中》，发表于《福布斯 ASAP》，1996年2月26日，第118页。
27. 彼得·加德曼的《冒险设想：北美富有刺激性的逃避》（纽约：福德旅行

出版公司，1997年）描述了这一类探险的活动，加德曼亲身经历了每一种探险活动并且留下了照片。书中同时还列出了从事每一种探险所需要的物品单。

28. 由蒂姆·史蒂文斯引用至《从可靠到“哇塞”》，发表于《产业周刊》，1998年6月，第22期，第24页，其中增加了一些强调。其他一些实例包括保罗·列夫斯可的《“哇塞”工厂：在你的事业中进行消费者所关注的革命》（芝加哥：爱尔兰文专业出版公司，1995年）；汤姆·彼得斯的《对“哇塞”的追求：混乱世界的导航》（纽约：先锋出版公司，1996年）；以及虽然有一些小的出入，但是仍然具有代表性脉络的肯·布兰察德和舍顿·博勒斯的《咆哮的狂热者：客户服务的革命性途径》（纽约：威廉·莫罗出版公司，1993年）。
29. 伯恩德·施密特和亚历克斯·西蒙森在《市场美学：品牌、形象、识别的管理策略》（纽约：自由出版社，1997年）一书中提供了经营体验性品牌的大量素材。
30. “体验化”和“感觉化”都不是十分悦耳的词语，但是正如斯坦·戴维斯和比尔·戴维森对于“信息化”的注解：“我们使用这个词语，因为它更加完整和具有自我解释力，尽管存在着一些阻碍的因素。我们怀疑“体验化”在刚开始出现的时候听起来也是一样的不自然。”参见《2020眼界》（纽约：西蒙和舒斯特出版社，1991年），第207页。
31. 参考卡尔·昆塔尼拉的《计划一个度假？给美国斯巴姆城的一些建议》，发表于《华尔街日报》，1998年4月30日；还有罗伯特·加雷的《从体验中学习》，发表于《市场》，1997年3月20日，第27～29页。
32. 郊区和城市的孩子们脱离农业经济的环境已经很久了，以至于到了农场就可以是一种体验。实际上提供农业体验是农业市场的第二次浪潮。参见朱莉·V·爱欧温的《一种新的经济作物：作为主题公园的农场》，发表于《纽约时报》，1997年11月2日；以及里奇·慕尼的《让我们来取悦你》，发表于《农场杂志》，1998年3月，第H-8和H-9页。
33. 术语“价值递进”及其含义最早来自罗汉·钱姆宾，当时任AT&T公司新

服务战略部门副经理，现任联邦快递战略与联盟委员会副主席。

34. 当然，每一种经济商品都相应于自己的边际贡献有特定的成本消耗。如生产产品的农场，生产商品的工厂，提供服务的办公室和销售点，还有为提供这种特定的体验所经营的农场。
35. 《奥格登联合服务：百年服务庆典》，奥格登公司宣传册，1988年。
36. 同样参见劳拉·博德的《零售业：跨越购物中心的常客，野兽占据着草原》，发表于《华尔街日报》，1997年7月8日。谨慎经历者们这样描述“参观者将从一条混凝土地小径来到第一个动物的种群，其间要穿过茂密的树荫和一片红木林。林子中装有气味的铁罐释放出森林的味道。荒漠种群将用一棵假的圣树作为标志，还有大量真实的毒蜥蜴以及荒漠乌龟。在海岸种群，观赏者可以在潮汐中触摸海星……在种群的背后是动物围栏的走廊和空气循环系统。这样餐厅中烤汉堡的气味就不会飘满整个动物笼子，反之亦然。”
37. 参见埃本·夏皮罗的《滑入破产法庭的发现地带》，发表于《华尔街日报》，1996年3月26日。

第2幕

1. 例如，科林·贝里的《流血的边缘：如果你在探求下一个互联网技术以及相关商业，那么就跟着游戏者吧》，发表于《有线》，1997年10月，第90~97页。
2. 也可以参见阿米·乔·金的《杀手有更大的乐趣》，发表于《有线》，1998年5月，第140~144，197~198，209页。
3. 《新简明牛津英语词典》第1卷，A~M，“entertainment”词条。
4. 斯坦·戴维斯和吉姆·伯斯特金的《床下的怪物：商业如何把握知识盈利的机遇》（纽约：西蒙和舒斯特出版公司，1994年），第125页。
5. 朱迪思·罗丹的《21世纪的诅咒》，发表于《宾夕法尼亚政府公报》，1994年12月。

6. 尽管他没有采用“教育娱乐”这个词语，菲利普·科特勒，西北大学凯洛格管理学院市场学教授，第一次将教育与娱乐联系在一起。参见《教育包装者：谦虚的建议》，发表于《未来学家》，1978年8月，第239~242页。在上文中，他提到“将教室比作是剧场”以及鼓励教育的包装者（区别于出版者）像好莱坞的制作人一样提供“多媒体的体验”，这样学生就“既被教育也被愉悦着”。
7. 也参见巴巴拉·贝利·凯雷的《Bamboola》，发表于《湾区之父》，1997年6月，第22~25页。
8. 心理学家米哈利·西克斯蒂米哈里将这一类最优的经验称为，“生命完全融入，我称之为畅”。参见《畅：最优经验的心理学》（纽约：哈泼派莫纽尔出版社，1990年），第6部分。
9. 米切尔·克兰特兹称那些以电影特色为手段吸引顾客的景点及其同类为“体验产业”。参见《为每分钟付美元：真实的世界，体验产业的崛起，城市主题公园的诞生》，发表于《有线》，1994年5月，第104~109，140~142页。
10. 有意思的是，伊沃克娱乐业的创始人顿·伊沃克曾在迪斯尼公司从事了30年的灯光工作，他的父亲Ub·伊沃克早年是迪斯尼的漫画工作者。
11. 来自威廉·爱尔兰·汤普森的原理，只是稍加改动。参见《美国的自然取代：每天的活动和经济生活的繁盛进化》（纽约：两日流出版公司，1991年）第35页。应该指出的是，汤普森是一个提供体验的批评者，因为他认为这取代了自然的体验。
12. 科特勒教授也有相同的看法，他曾在有关文章中探讨过逃离现实体验。参见《“梦”的休假：设计体验的市场繁荣》，发表于《未来学家》，1984年10月，第7~13页。蒂博·塞克夫斯基在《不愉快的经济：人类满足的心理学》（纽约：牛津大学出版社，1992年）中指出，许多有钱的富人为了更加舒适的生活付出金钱，实际上降低了每一天生活获得的愉悦。那些在这种环境中长大的人“习惯于从事危险的体育运动，卷入了无休止的冒险。因为生活过于舒适，无法获得一般的乐趣。难道他们只能在刺激和威胁中

寻找快乐吗？也许这就是为什么富人阶层的暴力倾向不断加强的原因”（第74页）。

13. 约翰·爱德·布拉德利，“SWM,29岁，高大英俊的橄榄球运动员，在寻找漂亮聪明的年轻女士帮助设计梦幻之家并且建立和美国队一样的家庭。必须喜欢在家度过安静的夜晚，或者搜寻于美国在线，或者醉心于观赏热带鱼。必须乐意在达拉斯牛仔队比赛的体育看台上度过星期天。最好不喜欢49人队和红皮肤队，但不强求，”，选自《体育插图》，1996年1月15日，第80~90页。
14. 斯蒂夫·哈墨与埃米·科特斯和卡西·杨合著的《微软提炼它的网络游戏》，发表于《商业周刊》，1997年9月，第8期，第128页。
15. 麻省理工大学教授谢里·特基在《银幕上的生活：确定互联网上的年代》（纽约：西蒙和楚斯特出版公司，1995年）中，讨论了计算机媒体的发展趋势，鼓励人们在互联网上扮演不同的角色。有些人沉醉其中达到如此程度，以至认为现实生活不过是“多开一个窗口”（第14页）。
16. 弗兰克·罗斯的《关键字：美国在线》，发表于《有线》，1996年12月，第299页。
17. 雷·奥尔等博格的《美妙的世界：咖啡厅，咖啡馆，社区中心，美容厅，百货店，酒吧，住所以及它们是如何使你度过一天的》（纽约：马罗维出版公司，1997年）。
18. 在《美国主题：梦想、眼界和商业空间》（科罗拉多州：西部视野出版社，1997年）第115页，马克·高地纳指出许多主题的环境实现了“对于社区和公共交往的渴求，以及将枯燥乏味的日常生活变为节日的需求。人们似乎刻意追求这种市井型的亲密关系。在当代社会中，由于郊区化和对于都市犯罪的恐惧，公共交往的空间遭到破坏，因此，人们更加缅怀那种形式的交往”。
19. 流动体验的概念曾被米哈利·济科赞米哈利和力克·E·洛宾逊应用于唯美者。参见《看的艺术：遇到美的表达》（马里布，加利福尼亚州：J·保

罗·杰蒂博物馆和杰蒂艺术教育中心，1990年）。

20. 在第一家样板商店展示的活蝴蝶有飞落到客人碟子里的不良习惯。
21. 引自克里斯·尼斯坎纳的《巨大的商务》，圣保罗先锋出版社，1998年3月29日。
22. 迈克尔·本尼迪基特的《为了现实的建筑学》（纽约：鲁门图书出版公司，1987年），第4页。
23. 同上，第48页。然而，我们认为，建筑学的经典之作也是类似的“非现实”，因为它们始终是我们自己创作的建设作品。如果本尼迪基特的定义仍然有效的话，那么真正的审美体验只能发生在上帝的创造之中了。
24. 阿达·路易斯·赫胥特堡的《不真实的美国：建筑与幻觉》（纽约：新出版社，1997年），第75页。
25. 同上，第58页。
26. 汤姆·卡森的《致迪斯尼》，发表于《洛杉矶周刊》，1992年3月27日和4月2日。卡森也从查尔斯·莫尔德著作的《被观察的城市》关于迪斯尼世界的一文中引用了下面的话，“人们往往将迪斯尼世界作为幻想的标志，这些迪斯尼当中的成果为建筑学教育提供了许多有益的成分，在社区与现实、个人记忆与居住，以及亲情与舞蹈方面也很有益处”。
27. 查尔斯·高史密斯的《英国航空公司的新CEO对旅行与娱乐联姻的看法》，发表于《华尔街杂志》，1995年11月6日。
28. 美国运通公司同时还阶段性地提供其他一些独特体验，诸如为顾客定制的参观加州纳伯帕山谷葡萄酒山庄的专题的回报点数旅行，在纽约的法国厨艺学院练习烹饪技术，乡村音乐表演，以及赴法国参加香槟节。将这些活动作为经济体验，美国运通公司要考虑数量庞大的回报点数，有些时候，这类支出高达50万美元，这意味着该公司放弃了本来应由信用卡持有者们支付50万美元的机会！
29. 安东尼·鲁雷在《表演：解开俄耳甫斯神的秘密》（大草地，英格兰：基

础图书出版公司，1990年）中，解释了围绕“享乐的内容”的七类表演舞台，“演出必须是兴高采烈的以吸引更多的注意和进一步的思考”，一次演出中的7个舞台分别为：

- (a) 愉悦感觉
- (b) 引出好奇
- (c) 涉及心灵
- (d) 鼓励进一步的研究
- (e) 鼓励有规律的实践
- (f) 扩展爱
- (g) 开拓知识

30. 迈克尔·C·博金斯和安东尼·B·博金斯的《就事论事》，发表于《红青鱼》，1996年6月，第47页。

31. 维托德·里博金尼斯基的《家：一个理念的发展简史》（纽约：美国企鹅出版社，1986年），第66页。

32. 同上，第62页。

第3幕

1. 从英语中关于主题的解释我们可以知道主题和地点之间的联系。约翰·阿托在《辞源辞典》（纽约：阿拉卡德出版公司，1990年）中的第527页有这样的描述，“希腊语对主题的解释就是放置好的地点，暗示着主张和建议（来自语词缀the-，意思也是放置好，同时也是英语中do这个单词的远亲），在英文中这个词派生于拉丁文的thema和旧式法文的 teme，但很快就变得更接近于拉丁文的拼法”。体验在不同地点发生，那些最佳地点就是有主题的。

2. 詹姆斯·查比的《管理再造》（纽约：哈泼商务出版社，1995年），第56～57页。也可以参见I·吉尼·杜纲的《书籍的男爵》，发表于《商业周刊》，1998年6月，第29期，第108～115页。

3. 引自鲍勃·托马斯的《沃尔特·迪斯尼：一项美国独创》（纽约：海帕里恩出版社，1994年），第11页。

4. 同上，第13页。
5. 同上，第247页。
6. 同上，第246页。
7. 参见布伦特·荷蒂希的《加厚的情节》，发表于《新媒体》，1998年1月13日，第36~44页。这是一篇非常有见地的文章，它关注新出现的各种媒体包括CD-ROM、互联网还有超越这些范围的一些领域。
8. 作为巴姆布拉的设计者，兰迪·怀特说“基于故事的主题是非常有力的。它将客户带到充满幻想的世界当中，使他们的眼睛、大脑和心灵都得到满足”。参见《超越娱乐世界：创造基于故事的主题的过程》，发表于《FEC杂志》，1998年11~12月刊。
9. 马克·高迪纳的《美国主题：梦想，视野和商务空间》（科罗拉多州：西方视野出版社，1997年），第144~151页。在《市场美学：管理品牌、形象和身份的策略》（纽约：自由出版社，1997年）的第137~139页中，波恩德·H·施密特和亚历克斯·西蒙森建议公司将五种文化领域的内容作为主题的资源，即自然世界，哲学/心理学概念，宗教、政治和历史，艺术，时尚以及流行文化。他们同样建议（第129~135页），公司将主题——他们定义为内容、含义和形象（第124页）——与公司的任务、视觉、目标和策略相联系，与核心能力、遗产、公司或品牌特征以及价值相联系。对于现存公司，我们认为突出商务的遗产显得尤其重要。
10. 施密特和西蒙森的《营销美学》，第128~129页。
11. 为了更好了解麦克·万斯的“头脑的厨房”，参见麦克·万斯和戴纳·迪肯的《从盒子外面思考》（富兰克林湖，纽约：职业生活出版社，1995年），特别是第96~97和103~109页。
12. 亨利·M·莫里斯和亨利·M·莫里斯三世的《无可辩驳的证据：对耶稣的信仰》（绿森林，阿肯色州：大师出版社，1996年），第118页。莫里斯进一步指出空间具有三维；物体可以是能量、运动和现象；时间有过去、现在和未来。

13. 这一切现在仍然坐落于旧金山。Lori's忠实地再现了20世纪50年代餐馆的场景，包括男侍者的耳环、女侍者的刺花，还有标明酒水饮料的菜单。一切都令人难以置信。
14. 施密特和西蒙森的《营销美学》，第172~185页。
15. 罗伯特·L·查普曼的《罗吉特国际辞典》，第4版，（纽约：哈泼与劳出版社，1977年），第XVII~XXIV部分。永远不要购买字典类型的辞典，分类表才是惟一的检字方式。
16. 斯蒂芬·E·普洛克斯的《基于客户服务的竞争：与英国航空公司的科林马歇尔先生的会面》，发表于《哈佛商业评论73》，1995年11~12月，第6期，第104页。
17. 同上。
18. 首席执行官贝特和他的团队合演了那样的体验，以至在1997年2月，沃尔特迪斯尼公司为伊斯特·杰弗逊颁发了和“奥斯卡”奖相对应的“冒斯卡”奖，该奖以前从未颁发给迪斯尼以外的成员。贝特说“以后再也不会怕别人说这是像米老鼠管理的医院了”。
19. 提到机制，关于服务市场的“服务视野”在业内有着激烈的讨论，亚利桑那州大学教授玛丽·乔·比特纳最先使用这个词来描述服务提供者周围的物理环境。这非常像卡波尼提到的“机制线索”。参见玛丽·乔·比特纳的《消费者对服务设施物理环境的反应》，该文章被收进由美国市场联盟出版社于1986年出版的《服务市场中的创造性》一书中（第89~93页），该书编著者还包括迪纳·M·斯奇迈尔西，克劳迪亚·马歇尔等。此外还有玛丽·乔·比特纳的《服务视野：环境与消费者以及雇员的相互影响》，发表于《市场杂志》，1992年春，第2卷，第57~71页；科克·L·维克菲尔德和珍弗尼·G·布洛格特的《休闲服务设置中服务视野的重要性》，发表于《市场服务杂志》，1994年，第3卷，第66~76页；由约翰·F·谢利二世基于一些优秀文章而编辑的整本的著作《服务视野：现代市场的地点概念》，（林肯伍德，伊利诺伊州：NTC商务出版公司，1998年）。可能该领域的第一篇文章应该要算菲利普·科特勒的《市场工具的氛围》，

发表于《零售杂志》，1973年冬，第4期，第48~64页。

20. 多纳特·A·诺曼的《转弯信号灯是汽车的外观标志》(马萨诸塞州：埃迪生·维斯里出版社，1992年)，第19页。
21. 汤姆·胡斯的《马路上的家》，发表于《财富》，1997年9月29日，第307页。
22. 如同阿尔文·托夫勒很久以前在《未来冲击》(纽约：班塔姆出版社，1970年)第226页当中预言的，消费者有朝一日将会“开始像收集物品一样有意识地收集体验”。
23. 罗伯特·弗兰克的《音乐：一个英格兰夜总会中的帝王摇滚传遍世界》，发表于《华尔街日报》，1998年6月20日。
24. 莱昂那多·L·贝蒂的《论伟大的服务：行动的框架》(纽约：自由出版社，1995年)，第10页。
25. 同上，第91页。
26. 安东尼·鲁雷在《表演：揭示俄尔浦斯神》(朗密德，英格兰：基础图书出版公司，1990年)一书中指出(第103~104页)：“五种感觉形成两种截然不同的层面：嗅觉、味觉和触觉属于身体，它们是较低层次的感觉；而通过提供良好功能所必需的信息，视觉和听觉哺育心灵”。
27. 也许有人说，英国航空公司和其他的航空公司都在因为客户进入他们的地方而收取了费用，但是这里“只是”(just)非常重要。尽管他们操纵着整个飞行工具的环境，他们并不是只是因为客人的进入就收取费用，而是因为将客人从一地到另一地的运输服务。有趣的是以色列埃航提供称之为“飞到这儿来”飞行服务，大约收取合85美元的费用，团体客户在飞机上飞行、用餐、看电影。埃航发言人纳奇曼·克雷曼说道，“你无须飞到伦敦或巴黎才能享受到这样的服务。”参见合众新闻的《以色列航空公司提供名为“飞到这儿来”的服务》，发表于《每日部落》，(西宾，明尼苏达州)，1997年12月29日。
28. 行星好莱坞、热带雨林咖啡厅和其他主题餐厅遇到困难的一个重要原因是

他们没有收取门票。因此他们提供的体验只能由客户支付的用餐费来补偿，其餐饮的价格就超过了消费者的预期。一个奶油汉堡包竟然是可怕的8.95美元。如果收取5美元的门票，标价为3.95美元汉堡包会变得非常诱人。当然，这样做的前提是提供的体验本身确实值5美元。

29. 引用和信息来自若华·列文的《Zap-proof广告》，发表于《福布斯》，1997年9月22日，第146~150页。

30. 奥兹勒姆·桑迪茨和道格拉斯·B·豪尔特在《集市社会：集市消费实践与公共空间的未来》一文中讨论了这一现象，并且将此称为“前戏产品”。他们的这篇文章被收入谢利编辑的《服务视野：现代市场的地点概念》一书中（第305~336页）。他们甚至提议（第333~334页），“集市的演化”将为集市运行者们“把空间出售给消费者”，因为“集市的发展是由把社会体验予以商品化（即把它作为某种具有价值的东西而出售）的需求所驱动的”。

31. 《耐克城来到芝加哥》，耐克芝加哥出版社1992年7月2日发布，被谢利在他的《服务景色》第109~146页中所引用。

32. 在美国的几乎所有集市里，开发商们未能捕获在每天早晨商店开门之前出现的体验收入，比如说老年顾客把该地作为散步的场所，而实际上应当向他们收取门票，因为他们已经为这些特殊客人创造了逃避喧嚣的价值。

33. 在钻石交换的头面人物和常客中有本书的合作者。

34. 钻石交换的许多发现可以在由钻石交换访问学者拉里·唐恩斯以及执行主任琼卡·缪伊所写的引人深思的著作《市场自治的数字化战略》（波士顿：哈佛商学院出版社，1998年）中得以发现。

第4幕

1. 关于大规模定制的更多信息可以查阅斯坦利·M·戴维斯的《完美未来》，（马萨诸塞州：埃迪生-维得利出版社，1987年），也可以参见同一出版社的第10年年卷。其他相关文章和书包括：B·约瑟夫·派恩二世的《大规模定制：商务竞争的新前沿》（波士顿：哈佛商学院出版社，1993年）；

B·约瑟夫·派恩二世、巴特·维科特和安德鲁·C·波恩顿的《使大规模定制工作起来》，发表于《哈佛商业评论71》，1993年9~10月，第5卷，第108~119页；大卫·M·安德森的《大规模定制的敏捷发展》（芝加哥：爱尔兰文专业出版社，1997年）；巴特·维科特和安德鲁·C·波恩顿的《在此发明：使组织内部的增长盈利达到最大化》（波士顿：哈佛商学院出版社，1998年）。

2. 模块性至少具有6种不同的类型（对于每一种类型还相应的有许多操作方法，根据不同公司的不同环境状况而定）。参见派恩的《大规模定制》，第196~212页。关于该主题的其他资料还有：卡尔·T·乌尔里奇和斯蒂芬·D·埃皮格的《生产设计与发展》（纽约：迈吉尔出版社，1995年）；G·D·加尔斯沃斯的《聪明而简单的设计：采用各种有效的手段来降低整体的成本消耗以及最大化客户选择》（佛蒙特州：奥梅诺出版社，1994年）；加里斯·Y·博德文和金·B·克拉克的《模块时代的管理》，发表于《哈佛商业评论75》，1997年9~10月第5卷。这六种类型的研究是在早期乌尔里奇和他的一名学生的工作基础之上展开的。
3. 弗兰克·W·戴维斯二世和卡尔·B·曼罗特在《客户反应：弹性优势》（马萨诸塞州：布莱克维尔商务出版社，1996年）的第82~88页中指出，通过大规模定制，资源不是被安排了而是被发出了。
4. 引用自克雷顿·科林斯的《与J·D·保尔三世的五分钟》，发表于《文件》，1996年10月，第23页。
5. 将这损失加在一起——每一种都假设为平均水平——人们就可以理解为什么航空公司提供的是如此不愉快的服务。最大的莫过于一名要到家里或者旅店的旅客被运送到了其他的地点。甚至有些损失是不可能消除的。维京航空公司采取诸如用轿车接送上等旅客的做法解决了一些问题。在今后航空公司发展中要采取好像客人已经到达目的地一样的服务方式——提供在机场的租车服务以及将行李直接送到最终的目的地。

第5幕

1. 《客户服务从英国航空公司起飞》发表于《需求逻辑学：国际Industri-

- Matematik协会刊物》，1997年春季号，无页码。同样可以参见科林·费约的《供应链缺失的环节》，发表于《软件杂志》，1997年10月，第8~9页。
2. 多罗西·莱昂那多和杰夫雷·F·雷波特的《感情化设计的点点革新》，发表于《哈佛商业评论75》，1997年11~12月，第6卷，第104页。
 3. 关于罗斯控件的更多信息可以参见斯蒂芬·W·戴姆斯特和亨利·F·杜伊戈那的《罗斯控件的主观价值》，发表于《敏捷与环球竞争2》，1998年春季号，第二卷，第58~65页。
 4. 客户体验的第三种损失在他们迷失在兴趣之外的太多文章的时候发生，因为他们无法享受他们所需要的读物。信息提供商可以采用“意外发现”的办法来解决这类问题。举例来说，今天发送一篇有趣的文章——关于艺术、科学、建筑或者其他的主题——这些文章通过昨天相同领域的文章的反馈情况确定。麻省理工大学的媒体实验室主任尼古拉斯·尼葛洛庞蒂在《数字化生存》（纽约：阿尔弗雷德·A·克诺帕夫出版社，1995年）的第152~154页中讨论了这个话题。
 5. 关于学习关系的更多信息可以参见B·约瑟夫·派恩二世、顿·派帕和玛莎·罗格斯的《你是否想永远拥有客户》，发表于《哈佛商业评论73》，1995年3~4月，第2卷，第103~114页。增强的一对一市场的细节可以在顿·派帕和玛莎·罗格斯的著作《一次建立与一个客户的联系》（纽约：二日流出版社，1993年）中发现。所有的市场从业者和那些关注公司如何在交互技术日益发展的今天生存和发展的人们都应该关注这些书籍。
 6. 当然，和旧的学习关系一样，实际情况不会像图线描述的那样光滑。
 7. 关于这四类路径的更多信息可以参见这一部分的出处文章：詹姆斯·H·吉尔摩和B·约瑟夫·派恩二世的《大规模定制的四个方面》，发表于《哈佛商业评论75》，1997年1~2月，第1卷，第91~101页。
 8. 关于朗臣公司的更多信息和有关于适应性定制的详细内容，可以参见若尔·S·斯派拉和B·约瑟夫·派恩二世的《大规模定制》，发表于《首席经理人》，1993年3月，第83卷，第26~29页；还有米切尔·W·贝西纳和

詹姆斯·R·任纳的《朗臣电气的批量定制——一种完整的公司过程》，发表于《敏捷与环球竞争2》，1998年春季号，第2卷，第50~57页。

9. 关于适应性定制好处的讨论，可以参见爱里克·翁·西波尔德的《有用户发展的产品经济：本地“粘性”信息的冲击》，发表于《管理科学44》，1998年5月，第5卷，第629~644页。

幕间休息

1. 引用自斯蒂芬·E·普罗克斯奇的《在客户服务基础上竞争：与英国航空公司科林·马歇尔先生的会面》，发表于《哈佛商业评论73》，1995年11~12月，第6卷，第106页。
2. T·斯科特·格罗斯的《兴起的的服务：新的简易赢得客户的办法》（纽约：大师媒体出版社，1991年），第5~6页。格罗斯定义了兴起的的服务为“随机的不可预见的服务提供……这是一系列难以忘怀的事件，同时因为这些经历非常的不一般，客户被深深的吸引。”也可以参见格罗斯的《兴起的的服务与展示：行业中欢乐灼烧着》（纽约：大师媒体出版社，1993年），主要讨论了各种展示的技巧，以及零售剧场。关于易特氏的更多信息可以参见克力斯托弗·帕默里的《哇塞的因素》，发表于《福布斯》，1998年5月18日，第156~160页。很明显地，马克罗尼餐饮在发展成为遍及全意大利的连锁饮食业的过程当中，失去了最好的使客户惊讶的方式。
3. 可能大陆航空公司没有将对飞行里程达到一定数额的旅客提供惊讶的做法公诸之众（因此，这种奖励的提供变得仅仅针对经常旅行的顾客，但这些人中的一部分的飞行里程达不到被奖励的标准），戴尔塔公司的做法也如出一辙。参见南希·基德斯的《900万英里的旅客》，发表于《华尔街日报》，1998年7月24日。

第6幕

1. 米切尔·沙特莱夫的《试演：为了获得角色，每一个艺人需要知道的一切》（纽约：沃克公司出版社，1978年），第162~164页。
2. 通过1998年向公众出售股票，克里弗兰印第安棒球队公司的股票推介说明

称：“球迷被亚克比球场的以客户为中心的服务所深深吸引，他们感受到舒适的环境和训练有素的工作人员”。

3. 乔治·F·维尔的《工作的人》(纽约：麦克米兰出版公司，1990年)，第6页。
4. 其他人根据莎士比亚的说法“全世界都是剧场”而引申得更加远。比如：音乐家和雕刻家安东尼·鲁利在《表演：解释俄耳甫斯(歌手，善弹竖琴)的秘密》(英格兰：因素出版社，1990年)的第2~3页中说，“从哲学的观点来看，我们从出生到死亡这70多年根本什么都不是，仅仅是一出戏剧。我们每一个人都在扮演一个角色，或者一系列的角色，不管情愿或者不情愿，清醒或是不清醒，胜任或是不胜任。每一个动作——关系之间的交互都可以看作是戏剧”。
5. 普里斯顿·H·爱普斯的《亚里斯多德的诗学》，(1942年出版，北卡查普希尔，北卡罗来纳州：北卡罗来纳大学出版社，1970年重新印刷)，第13~29页。
6. 有许多解释亚里斯多德的《诗学》的著作，我们主要根据理查德·霍恩比的《一条结构主义途径》(纽约：阿布罗斯出版社，1995年)第79~91页。
7. 彼得·布鲁克的《空地》(纽约：塔其斯通出版社，1968年)，第9页。
8. 布兰达·劳拉的《计算机作为剧场》(马萨诸塞州：埃迪生-维斯里出版社，1993年)，第xviii部分。
9. 同上，第32~33页。
10. 爱文·高夫曼的《日常生活中自我的表现》(纽约：安克出版社，1959年)，第18页。
11. 同上，第73~74页。关于高夫曼的观点应用于非客户领域的劳工磋商的讨论，参见雷蒙·A·傅雷德曼德《前台/后台：劳工磋商的戏剧化结构》(剑桥，马萨诸塞州：麻省理工大学出版社，1994年)。
12. 有很多用戏剧化观点来讨论服务业的文章。尽管通常情况下，剧场是作为

一个比喻而不是一个模型而存在,但是这样的方式提供了更多的有用信息。参见斯蒂芬·J·格罗夫、雷蒙·P·菲斯科和玛丽·乔·比特纳的《将服务体验戏剧化:一种管理途径》,发表于《服务市场和管理的进步途径1》1992年,第91~92页;S·格罗夫和R·菲斯科的《服务市场中的深刻印象管理》一文收入《组织中的印象管理》,(新泽西州:劳伦斯·埃布拉姆联合出版社,1989年),第427~438页;J·杰普、M·所罗门和卡普那特的《服务接待:管理服务中的交互活动》(马萨诸塞州:莱克星顿出版社,1985年);克里斯托弗·劳夫拉克的《产品附加:如何使得产品+服务=竞争优势》(纽约:麦格劳希尔出版社,1994年),第86~96页;隆·济马克的《1995年的大致服务质量:与许多人一起的表演》,该文收入《质量年鉴1995》(纽约:麦格劳希尔出版社,1995年),第119~126页;卡尔·斯维尔和保罗·B·布朗的《一生的客户:如何将只来一次的客户化为终身的客户》(纽约:袖珍书出版社,1990年),第113~117页;T·斯科特·格罗斯的《正面的繁荣服务和演出者》(纽约:大师媒体出版社),第89~106页;还有萨姆·吉斯特的《人们为什么要和你做买卖,而不是和其他的人?》(多伦多:亚丁顿和温沃斯出版社,1997年),第86~116页。

13. 理查德·谢希纳的《表演理论》(纽约:鲁特里奇出版社,1988年),第30页。当我们将他的分析仅仅局限在剧场,而将与宗教仪式、演出和运动、游戏以及音乐和舞蹈(“人们的七种表演活动”,第10页)的关联降低的时候,谢希纳引用高夫曼的话“演出可以在任何情形下展开……或者如同约翰·卡其说的,只是在说一些像是演出的活动。”我们完全同意。
14. 同上,第72页。
15. 同上。
16. 同上,第70页。
17. 同上,第72页。
18. 理解产品本身与其外在表现的重要性是构成任何提供物的基础,也与我们第五幕讨论的四种定制方式一致。

19. 谢希纳的《表演理论》，第72页。
20. 同上，第71页。
21. 米切尔·契科夫的《在表演的技巧中》（纽约：哈泼百年出版社，1991年），第71页。
22. 爱里克·莫里斯的《由最终意识的演出：演员内心的动态发掘》（洛杉矶：爱玛企业出版社，1988年），第152页。
23. 同上，第153页。
24. 朱利斯·福斯特在《下文：使身体语言在工作场合起作用》（纽约：维金出版社，1991年）中的第3~4页，提供了更完整的描述：“交互的活动是许多因素组合的结果。具体来说是由每个人的身体语言、姿势、手势、眼神等组成。他或者她如何有效地处理工作场合就是在合适的时候运用合适的动作的能力。我们的语音语调也会影响到我们表达的效果”。
25. 迪斯尼项目《在老鼠的内部》（北卡罗来纳州：杜克大学出版社，1995年），第110~111页，增加了一些强调。尽管是出于用政治的眼光来审视迪斯尼提供的各种商品，本书的作者卡伦·克拉格曼、珍·库恩斯、舍尔顿·沃德拉普和苏珊·维里斯提供了迪斯尼内部的许多详实资料。
26. 关于她的“行动的框架”，包括“魔术化的好像”，参见索尼娅·摩尔的《斯塔尼斯拉维斯基系统》（纽约：企鹅出版社，1984年），第25~45页。
27. 米切尔·科纳斯的《表演=生命：演员生涯的一课》（新罕布什尔州：海纳曼恩出版社，1996年），第75页。
28. 摩尔的《揭示斯塔尼斯拉维斯基》，第30页。
29. 同上，第83页。
30. 科纳斯的《表演=生命》，第42页。
31. 同上，第45页。尽管关于演出的课程都强调要有意图地演出，我们非常倾向于科纳斯的直接概括描述和引用。
32. 劳拉·约翰尼斯的《一个妇女的居住地影响她对癌症治疗的选择》，发表

于《华尔街日报》，1997年2月24日。

33. 注意到使患者正确考虑各种不同的资料手法是医生的职责所在，而不是让患者仅仅选择一个。正如米切尔·科纳斯在《表演 = 生命》第43页中提到的，“许多的演员都在被意图所迷惑，当我问起意图的时候，我毫无疑问地会得到这样的答案：欢乐、忧伤、悲愤、狂喜、嫉妒、愤怒。那是意图运用之后的情感结果。一个有意图表演的艺人应该让这些情感油然而生，才能得到优秀的演出”。
34. 引自爱德华·费勒的《律师学会走路的方式和说话的方式》，发表于《华尔街日报》，1996年1月3日。
35. 理查德·B·施密特的《法官试图操作律师的身体语言》，发表于《华尔街日报》，1997年9月11日。
36. 巴布·迈尔斯在1997年退休，她并不是被机器所取代，而是被她以前的替补者乔伊斯·刘易斯所取代。后者将为新一代宾州学生提供记忆。

第7幕

1. 在课本中通常都没有清晰地指出来：对于演员的这种描写实际上反映了剧场的以下要素：
 - 好像……一样
 - 制图
 - 服装
 - 减少95%
 - 拖延
 - 从所有的路径退出
 - 意图
 - 建立入口
 - 道具
 - 角色与性格特征

- 下文：身体语言、道具和戏服

注意到有一些技术（比如道具）多次出现，如果您在阅读这段小插曲以前阅读注释，我们建议您仔细分辨当中的上述成分。

2. 安东尼·鲁利在《表演：揭示俄耳甫斯(歌手,善弹竖琴)的秘密》(英格兰：基础图书出版社，1990年)的第50页中，力劝表演者们在开始演出之前使用这样的技巧：

另外一种过程就是使用眼睛 将你的视线扩展到远方的角落，用你的视野扫遍观众。进一步地注视某一个或者某一群体的观众。也许有的观众已经准备好了在和你眼神交汇的时候微笑，也许有的演员需要借助这一刻来放松一下自己，这一步骤非常的重要。然后将眼神注视前排的观众，那些被选定的观众就坐在那儿。这些人需要特别的关注可能还需要一个微笑（这当然要比严肃的对视的效果要好）。

3. 约翰·鲁丁的《commedia dell'arte：艺员的手册》(伦敦：拉特里奇出版社，1994年)，第51页。也可以参见由亨利·F·萨勒诺翻译的《commedia dell'arte的设定》(纽约：微光编辑出版社，1996年)。
4. 特别参见爱德华·德·伯诺的《严肃的创造：用间接的方法来创造新的点子》(纽约：哈泼商务出版社，1992年)。
5. 关于即兴演出技巧的介绍，可以参见布里·琼斯的《即兴演出者：即兴角色发展的过程》(科罗拉多州：梅里维泽出版社，1993年)。
6. “commedia dell'arte”也有在（户外）平台式剧场的应用，区别是剧本的详细程度略低。
7. 最优秀的有关平台式剧场的著作之一是导演和剧作家大卫·马麦特的《真实与虚假：谬论与演员的一般感觉》(纽约：众神出版社，1997年)。
8. 《筹备年终会议可以意味着实践》，发表于《华尔街日报》，1997年3月20日。也可以参见昆亭·哈蒂的《与杰里维斯曼德会晤，首席执行官的演出教练》，发表于《华尔街日报》，1998年4月21日。
9. 威廉·格丽姆斯的《有声图书为演员开辟了新的空间》，发表于《克里弗兰

- 平原拓荒者》，1996年1月9日。也可以参见罗德尼·霍的《有声图书的王者》，发表于《华尔街日报》，1998年4月10日。
10. 《加利福尼亚梦想\$》，发表于《福布斯》，1996年12月16日。该文注意到大多数电视和广播节目依赖于搭配式的剧场，而现场生产则是纯粹的平台式剧场。
 11. 术语“跳跃式剪切”在娱乐业当中带有某种贬低的含义，因为许多导演过多地采用剪接来掩盖剧中的不足之处。
 12. 理查德·戴尔·麦克卡恩编著的《电影：蒙太奇理论》（纽约：E·达顿出版公司，1966年），第23页。
 13. 引用自杰夫雷·M·拉德曼德的《重建斯奇沃普》，发表于《商业周刊》，1998年5月25日，第128页。
 14. 托马斯·W·巴德森的《艺员的选择：从舞台到银幕》（普尔斯矛斯，新罕布什尔州：海纳曼出版社，1996年）。
 15. 沙利·哈里森·派帕的《在广场上画个圈：在纽约华盛顿广场公园内进行的露天表演》（杰克逊：密西西比大学出版社，1990年），第140页。
 16. 比姆·马森在《街道式剧场及其他户外演出》（伦敦：鲁特莱奇出版社，1992年）中提到，“本书的一个重要目的就是要指出在这一类的演出当中的高超演技”（第5页），他同时也指出了街道式剧场在现实生活中的表现，“如果人们认识到他们是在演出的话，那么就能够发现许许多多的表演的存在。比如巴斯罗那拆房子那件事情，因为围观者甚众，推土机司机表现得异常的冷酷无情”。工作确实就是剧场。
 17. 关于更多途径的消息，参见顿·派帕的《生命的音符：接下来你购买》（纽约：二日流出版社，1995年）。
 18. 鲁丁的《commedia dell'arte》，第23页。
 19. 梅尔·戈顿的《拉齐：commedia dell'arte的喜剧化途径》（纽约：表演艺术出版社，1983年），第29、43、18、23页。有趣的是，这些曾招致

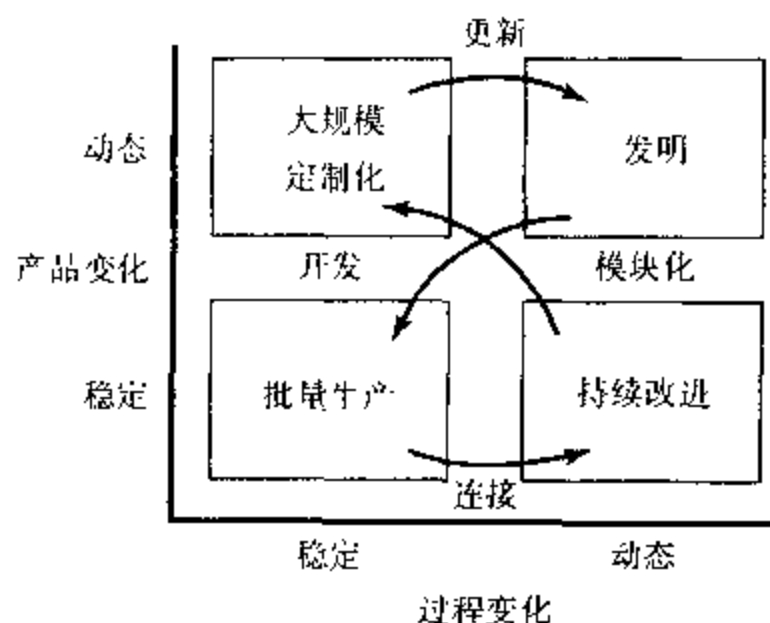
非议的途径目前被标榜为剧场舞台商务。

20. 托尼·维拉，引用自哈里森－派帕的《在广场上画个圈》，第xiii部分。
21. 卡尔·阿斯奇，引用自哈里森－派帕的《在广场上画个圈》，第114页。
22. 关于哈特福德的信息，参见B·约瑟夫·派恩二世和胡夫·马丁的《赢得新的现实》，发表于《优秀经理人10》，1993年6月，第6卷，第20页。
23. 关于对于环境是如何“感觉以及反应的”，参见斯蒂芬·H·海科尔和理查德·L·诺兰的《有线的管理》，发表于《哈佛商业评论73》，1993年9～10月，第122～132页。也可以参见诺兰编著的《感觉与反应：网络时代获得的价值》（波士顿：哈佛商学院出版社，1998年）。
24. 剧场模式的四种形式衍生自有关大众化顾客定制模式的先前工作，以“产品过程矩阵”而为人们所知。在此矩阵中，坐标轴分别代表产品[=表演]变化和过程[=剧本]变化。于是，四个象限成为任何公司可以拥有的一般商业模式，具体是：
 - （发明 = 即兴剧场）
 - （批量生产 = 平台剧场）
 - （持续改进 = 搭配剧场）
 - （大规模量身定制 = 街道表演）

正如工作的表演者必须在每一个连续的剧场形式之间循环，以达到街道剧场那样，公司必须从发明循环到批量生产——通过开发活动——然后再到持续的改进——通过连接活动——在到达大规模量身定制之前——通过模块化的活动。当大规模定制者们面临“能力失灵”时——顾客们需求公司并不拥有的能力——他们必须转向发明——通过更新活动——创造一种新的能力，正如街道表演者们通过现场即兴发挥更新他们的能力一样。当大规模定制化提供最高水准的顾客价值时，它并非在所有地方都是适宜的，就好像街道表演并非在所有情况下都是适宜的剧场形式。

下面所显示的产品过程矩阵（图N-1），最初是由北卡罗来纳大学的两位教授巴特·维克多和安迪·鲍因顿开发出来的（在本书写作时他们正在瑞士的国际管

理开发学院访问研究), 并且在与乔·派恩的合作中得到扩展, 并且如今已经主要通过吉姆·吉尔摩的努力得到提高并应用到剧场之中。它在相当长的时间里已经演化成为一种审视商业竞争世界的非常有力的手段。



资料来源：巴特·维克多、安德鲁C·鲍因顿和B·约瑟夫·派恩二世

图N-1 产品-过程矩阵图

要想追溯这一演化, 可以参见安德鲁·C·鲍因顿和巴特·维克多的文章《超越灵活性: 建立和管理动态稳定的组织》, 发表于《加利福尼亚管理评论》34卷第1期, 1991年秋季号第53~66页; B·约瑟夫·派恩二世著《大规模定制化: 商业竞争的最新前沿》(波士顿: 哈佛商学院出版社1993年版), 第215~221页; 安德鲁·C·鲍因顿和B·约瑟夫·派恩二世的文章《新的竞争战略: 对组织和信息技术的挑战》, 发表于《IBM系统期刊》32卷第1期第40~64页, 1993年; B·约瑟夫·派恩二世、巴特·维克多和安德鲁·鲍因顿的文章《促使大规模定制化行之有效》, 发表于《哈佛商业评论》71卷第5期第108~119页, 1993年9月/10月号; B·约瑟夫·派恩二世、巴特·维克多和安德鲁·鲍因顿的文章《以新的竞争战略适应IT战略》, 刊载于杰里·N·卢夫特曼主编的《信息时代的竞争: 实践中的战略性调整》(纽约: 牛津大学出版社1996年), 第73~96页; 詹姆斯·H·吉尔摩和B·约瑟夫·派恩二世的文章《展示体验与引导转型》, 发表于《战略与领导艺术》, 1997年5月/6月号, 第10~18页; B·约瑟夫·派恩二世的文章《您只不过与您的顾客一样思维敏捷》, 发表于《敏捷与全球性竞争》, 第2卷第2期(春季号), 第24~35页; 巴特·维克多和安德鲁·鲍因顿的著作《在此发明: 使

你的组织之内部增长和盈利性达到最大化》(波士顿:哈佛商学院出版社,1998年)。巴特·维克多和安德鲁·鲍因顿的著作在好奇地消除该框架之坐标的同时,为某一组织如何学习和借用知识杠杆达成通向每一连续商业模型的转型提供了富有技巧的视角。

25. 在《在广场上画个圈》一书中,哈里森-派帕评论说那些街道表演者通过“修订、提炼、个性化的过程”来完成新的演出(第80页)——从即兴式到平台式(修订),再到搭配式(提炼),最后到街道式(个性化)。

26. 同上,第117页。

第8幕

1. 我们同意我们的朋友斯坦·戴维斯和比尔·戴维森的说法。参见《2020视野》(纽约:西蒙和舒斯特出版社,1991年),第113页。他们在该书中提到,“最好的观察组织基础变化的场合就是未来的商务,而最糟糕的地方就是现期的商务。然而现在的组织可以作为未来的信号,以防止您的组织并不能够按照预期的方向发展。”
2. 正如詹姆斯·A·奥格立维在《行业的体验:价值与生命时尚的边际报告》(SRI国际商务智源计划报告,1985年秋,第724期)中的第22页指出的那样,“坏消息就是边际效用不是惟一不能够从现代经济带入体验经济的概念。其他的概念类型也能有类似的误导效果……这些概念比如存货和资本等等都会变得充满矛盾。就像他们在好莱坞说的那样,‘你只是和在上一部电影中一样好’。如果在体验经济中这种说法是一个准确地表达价值能否发生的指标,那么有关固定资产的绝对概念就需要进行激进的修改。”
3. 爱德华·费尔森纳的《律师学会如何走路和如何说话》,发表于《华尔街日报》,1996年1月3日。
4. 乔尼·帕特里希·莫泊里的《NTC剧场与戏剧辞典》(林肯伍德,伊利诺伊州:国家教科书出版社,1992年),第49页。对于理解剧场中的不同术语,该书提供了丰富的资源。
5. 这和工业的发展导致人与人的服务关系是类似的。

6. 根据查尔斯·马罗维特斯的《指导行动：现代剧场的导演与演出》（纽约：欢呼出版社，1991年），导演的角色直到19世纪才开始在表演艺术当中出现。最初，这个职位包含了协调配角，简单的控制上台和下台的活动，他的地位和其他同僚是一样的。渐渐地，导演开始包括如何指导演员塑造他们的角色的职能。我们今天所熟知的导演，“在材料上的记号和在演员上的记号一样多”（第2页），直到20世纪二三十年代才在法国和俄罗斯出现。有趣的是，在表演艺术中这两个国家导演作为职业的出现与在英国、德国和美国的产业世界中的职业管理者的出现从时间上恰巧重合。这些已经由阿尔弗雷德·D·康德拉二世证明。参见《层次与眼界：工业资本的动力》（马萨诸塞州：哈佛大学贝尔康普出版社，1990年）。接下来导演就进入了剧场世界——不同的国家选择不同的舞台系统。今天，体验经济出现的时候，要求商务与艺术表演的结合。
7. 如同马洛维兹在《导演演出》第6章指出的那样，“我们很少意识到人们的中心职能实际上应该是对他们从事职业的重新思考与重新创造。如果导演没有将材料转化为演出，那么就应该为他找另外的头衔。称之为，协调者、控制者、前卫者或者交通警察，但是不能将他和剧场的艺术家混淆。”
8. 伊丽莎白·维尔的《来自未来的报告：领导者都在讲述故事》，发表于《快速公司》，1998年6~7月。关于这个主题的另外文章，可以参见哈里特·鲁宾的《体验经济的搭便车者》，该文支持了道格拉斯·亚当斯的观点，认为“讲故事的人的艺术和新经济的艺术是一样的。”
9. 大卫·卡恩和多纳·布里德的《剧本工作：新戏剧发展的导演途径》（卡波戴尔，伊利诺伊州：南伊利诺伊大学出版社，1995年）。
10. 戈顿·肖、罗伯特·布朗和菲利普·布洛米利的《战略的故事：3M如何重写商务计划书》，发表于《哈佛商业评论 76》，1998年5~6月，第3卷。也可以参见托马斯·A·斯蒂沃特的《领导巧妙的情节》，发表于《幸福》，1998年9月7日，第165~166页；罗博·维尔肯斯的《讲述战略的故事》，发表于《生命工作》，1998年10月，第5卷，第23~25页。
11. 关于剧本撰写的很好的资源是J·麦克尔·斯特拉捷尼斯基的《剧本撰写

全书》(辛辛那提:读者文摘出版社,1996年)以及西德·菲尔德的《银幕戏剧》(纽约:MJF出版社,1994年)。关于如何将撰写作为文学来阅读以及转化为演出,可以参见理查德·霍恩比的《表演的剧本:结构主义者途径》(纽约:阿普劳德出版社,1995年)。有趣的是霍恩比并不喜欢理查德·斯切奇那的表演理论,因为“结构不能和内容相脱离”。他进一步说斯切奇那有时候是缺乏洞察力的。我们要说的是我们只采用了那些具有洞察力的地方。

12. 米切尔·哈默的《让工作重新充满活力:不要自动化》,发表于《哈佛商业评论 68》第4卷,1990年7~8月,第104~112页。
13. 也可以参见詹姆斯·H·吉尔摩的《为大规模定制增加能量》,发表于《成本管理杂志》,1993年秋,第7卷第3期,第22~29页;以及《如何使再造更加有效》,发表于《计划回顾》,1995年5/6月第23卷第3期,第39页;还有B·约瑟夫·派恩二世的《有效服务每一个客户》,发表于《网络转型:个性化顾客的方法》,《商业通讯评论》副刊,1996年1月,第68卷第4期,第2~5页。
14. 加里·汗默尔和C·K·普拉哈德的《为未来竞争:驾驭你的行业和开创未来市场的不同凡响的战略》(波士顿:哈佛商学院出版社,1994年)。
15. 安迪·塞沃的《迈克尔·戴尔·罗克斯》,发表于《幸福》,1998年5月11日。也可以参见琼·马格丽塔的《完整的力量:与戴尔电脑人迈克尔·戴尔的会谈》,发表于《哈佛商业评论》,1998年3~4月,第76卷第2期,第72~84页。
16. 关于加拉丁钢铁是如何批量定制钢铁的——一种相似但是并不相同的商品,可以参见大卫·H·福里曼德的《钢铁边缘》,发表于《福布斯》,1997年10月6日。关于比尔金顿兄弟企业的更多信息,可以参见M·乌特别克的《掌握革新的动力:企业面临革新的时候如何抓住机遇》(波士顿:哈佛商学院出版社,1994年),第104~120页。所有的过程和产品发展者都应该阅读此书。
17. 鲍勃·托马斯的《沃尔特·迪斯尼:美国的创新》(纽约:海波里恩出版

社, 1994年), 第264页。

18. 弗朗西丝·雷德的《为剧场设计》(纽约: 剧场艺术出版社, 1996年), 第19页。
19. 费尔森纳的《律师学习》。
20. 安吉·迈克尔的《慷慨的最好印象: 你的职业形象》(弗吉尼亚州: 影响议出版公司, 1995年), 该书为这一领域的很好资源。
21. 在迈克尔·霍尔特的《戏服与组成》(纽约: 谢默尔出版社, 1988年)中, 关于一些经典的概念有这样的诠释, “戏服是演员的组成部分之一, 帮助他们塑造角色。每一类的戏服都给特定的观众传递着信息。当演员出现的时候, 即使是在开始说话之前, 观众已经可以获得很多的信息。他们可以通过戏服的颜色、款式来判断角色是让人欢迎的或是恐惧的。整个画面由他们意识到或者意识不到的信息组成。”
22. 查尔斯·高德史密斯的《英国航空的运输者: 向竞争者的打折开战》, 发表于《华尔街日报》, 1998年5月22日。
23. 引用托尼·马克的《与剧场接触的高级金融》, 发表于《福布斯》, 1998年5月, 第146页。
24. 爱里克·海德加德的《傻瓜的寄生》, 发表于《价值》, 1998年6月, 第76页。
25. 同上。
26. 宝林·莫尼尔和塔里·霍金斯的《舞台经营与剧场管理》(纽约: 谢默尔剧场出版社, 1988年), 第7页。
27. 朱利安·法斯特的《下文: 使工作场合的身体语言起作用》(纽约: 维京出版社, 1991年), 第13页。
28. 莱昂那多·A·斯切勒和詹姆斯·L·海斯科特的《打破失败服务的循环》, 发表于《斯隆管理评论》, 1991年春, 第32卷第3期, 第26页。
29. 这个部分是从旁听者的角度来写的, 参见迈克尔·斯切奇那的《旁听: 演

员得到角色所要做的每一件事情》(纽约:班塔姆出版社,1978年)。我们引用了该书中野心勃勃的演员想在试演中一举成功的例子。

30. 迪斯尼项目《在老鼠的内部》(北卡罗来纳州:杜克大学出版社,1995年),第214~215页。
31. 参见马克·魏因加德纳的《沙地上的先知》(纽约:Prentice Hall出版社,1990年),第97页。
32. 罗伯特·L·本内蒂的《工作的导演》(新泽西州:Prentice Hall出版社,1985年),第87页。
33. 莫布里的《NTC剧场与戏剧辞典》,第4页。
34. 菲利普·科特勒和乔恩·斯切夫的《表演艺术市场的战略》,(波士顿:哈佛商学院出版社,1997年)。
35. 同上,第13页。

第9幕

1. 根据莉萨·米勒在《华尔街日报》上发表的关于精神导师的报告,“美国已经有很长一段时间雇佣别人看管小孩、他们的身体和财务的历史了,现在他们开始雇佣他们灵魂的教导员。”引自《在检查完身体之后,人们开始关注他们的灵魂》,1998年7月20日。
2. 有趣的是,露营、飞行模拟和商务游戏以及其他的虚拟培训工具都是在展示着改变人自身的体验。通过这些模拟一次又一次的体验,他们的反映开始变得是第二性的了,他们对于变化的快速反应以及对于生活中压力的应对能力都得到加强。如同汤姆·奥顿(莫迪斯培训中心的创始人之一)对《产业周刊》所提到的,“感觉就好像他们已经经历过这样的情形一样”(《25种获胜策略》,1997年12月,第15期,第52页)。
3. 我们期待着联邦快递的包裹、传真和美国新闻的电子邮件存储,有一天也能够成为值得记忆的体验,更加像是到农场的一次旅行一样。
4. 大卫·培根,引用苏珊·沃伦的《纪律的艺术》,发表于《华尔街日报》,

1997年10月3日。

5. 蒂姆·W·费格森的《我们与大师对话》，发表于《福布斯》，1995年10月，第3期，第142页。
6. 马克·沃尔夫恩博格，引用尼科希尔·赫兹逊的《减低滞销的震动》，发表于《福布斯》，1997年11月，第3期，第151页。
7. 引自大卫·科帕特里的《这个严肃的家伙要给你一个拥抱》，发表于《幸福》，1996年10月，第14期，第178页。
8. 引自J·P·多隆的《监狱的宝洁》，发表于《高级经理》，1998年5月，第28~29页。
9. 凯沃斯，一个位于佛罗里达州奥兰多的非营利性组织，意图于改造监狱犯人的内心世界。创始人是知难而进的精英，他们深知所做事业的难度。凯沃斯引用平台式戏剧排练好在三天周期中所要说的每一句话。
10. 多隆的《监狱的宝洁》，第29页。
11. 引自沙拉·泰里的《工作中的天才》，发表于《快速公司》，1998年9月，第176页。
12. 在4-S模型中，原来的3-S理论体系仍然适用。第一，客户的损失与期望相关：转型的引导者如何获得客户参与业务的渴望。第二，客户蒙受的损失：他所希望得到的和他能够得到的之间的差距有多大。第三，客户的惊讶：将客户的渴望通过引导的效果来提升，达到他们始料未及的程度。最后，客户的保有：激发客户的好奇心理，使之不断猜测什么样的产品和服务将有助于他们的下一次转型。
13. 参见列夫·爱德文森和迈克尔·马龙的《智力资本：通过发掘潜在的脑力资源认识到您公司的价值》（纽约：哈泼商务出版社，1997年）。
14. 斯堪迪亚的《保险竞争计划的一点建议》（瑞典：斯堪迪亚出版社，1996年），第6页。
15. 当对于病人的所作所为可能会触犯法律的时候，MMI的一种途径就是鼓励

保健服务的提供者与病人家属进行实际的会晤——一些律师极力反对的事情——以解释，而不是就发生的事情道歉。这种慷慨的做法时常赢得病人家属的谅解，从而使医疗机构或个人免于起诉。

16. 如同在第6幕所指出的那样，布兰达·劳莱尔在《作为剧场的电脑》（马萨诸塞州：艾迪森·维斯雷出版社，1993年）一书中提出了这一观点，他认为人与计算机的交互界面应当是“经过设计的体验”。在《交互界面设计：你的受众之多样性》（发表于《相互作用力》，1997年2月号第69页）一文中，身为蒙基媒体公司——一家交互界面设计与制片工作室的负责人的埃里克·古尔德，更进一步地鼓励交互界面的设计者思考转型的技术力量：“当你们把新技术带入某人的生活中时（也许是锋刃式的硬件或者只是一种新的交互方式），你就不由自主地产生对他们的影响。要尊重一种文化就是要考虑，在设计的过程中，影响你的产品的东西也许对相互影响的人们也产生影响”。的确如此。
17. 出现于由吉姆·麦锡加主持的“芝加哥部落”的专栏中，文章名为《只需一个电话，安斯达检测系统马上出现》（发表于《圣保罗先锋报》，1997年10月25日）。文中安斯达的首席工程师沃尔特·多福斯卡特指出，“我们的远程分析系统给驾驶者的感觉是意识中的平静。”
18. 斯坦·戴维斯和比尔·戴维森在《2020视野》（纽约：西蒙和舒斯特出版社）一书中，提出了一种“生物经济”，描述了公司如何关注生物工程技术的发展来改变人类。他们预见（第195页），根据这项技术的发展趋势，“食物、衣服、机械以及所有可触及的事物都会因为生物技术而改变和改善”。在生物经济到来时，冰箱生产商更愿意留在食品储藏和保鲜业中而不是冷冻业。
19. 耶密克·昂诺的《在药用的诱导下出售食品》，发表于《华尔街日报》，1996年9月23日。也可以参见约瑟夫·维博的《现在坎贝尔在打电话》，发表于《商业周刊》，1997年6月，第16期，第144~146页。
20. 合众社的《新人造奶油可能引导健康食品趋势》，发表于《圣保罗先锋报》1998年7月22日。

21. 沃尔拉斯的《竞争的保险业-保险革新来得正及时》，发表于《保险业竞争的一点建议》，第10页。
22. 希勒·M·费斯通和戴维斯·B·孔特的《医药实践中的表演》，发表于《柳叶手术刀》，1994年9月17日，第334卷，第8925期，第801页。
23. 马克·蒂博里斯的《医生从事工作时可以想像全世界都是舞台》，发表于《明尼纳波里斯星部落》，1995年1月27日。
24. 例如，格莱尼·W·莱斯特和苏珊·G·史密斯的《与病人对话：误诊的纠偏手段？》，发表于《西部医药杂志》，1993年3月；杰里·E·肖帕的《学习改善医生的行为习惯，而不是能力，这样效果更好》，发表于《华尔街日报》，1994年11月23日；丹尼尔·戈尔曼的《医生们常常都不在听》，发表于《纽约时报》，1991年11月13日。
25. 密尔顿·迈尔洛甫的《护理》（纽约：哈泼百年出版社，1971年），第1~2页。
26. C·威廉·伯拉德的《服务的领导》，发表于《战略与领导》，1997年9/10月刊，第25卷第5期，第50页。
27. C·威廉·伯拉德的《公司的灵魂》（纽约：哈泼商务出版社，密歇根州：容德万出版社，1996年），第130页。伯拉德的21条领导原则的最后一条证明了服务态度的重要性。“我们都是在主的想像中创造的，领导能力的衡最要在工作的场合以外进行。这样的故事要在已经被改变了的人的生活中讲述。”这样的表述讲的就是一种转型，而不是单纯的服务。

第10幕

1. 杰瑞米·里夫金的《工作的终极：全球劳工力的减少和后市场时代的落幕》（纽约：普特曼出版社，1995年），第xvi部分。
2. 同上，第xvii部分。里夫金的部分“解决方案”是要把一种增值税置入“有关娱乐行业，这些行业是经济中快速增长的部门”。理由是因为“一个国家中没有几个穷人能够支付起家用电脑、移动电话以及到主题公园、度假胜地和赌场的昂贵旅行”（第271页）。一个公理性的道理是，无论对什么征

收税赋，那么由此产出的经济收益也会减少。所以这似乎是挖肉补疮式的经济等同物——当体验经济创造新的岗位时却对其施加税收负担。并不使人感到惊讶的是，不信任市场机制的人也将会盯着这一快速增长的经济部门，并且把它作为更多的政府项目和规则的收入来源。

3. 同上，第247页。
4. 关于GDP的数据，可以清晰地从国家数据中得到的转型经济有医疗、法律和社会服务。关于行业的雇佣情况，这三类可以包括到转型经济行业中去。在提供体验的同时，它们也是转型的行业。同样我们注意到由于转型行业的数量很小，它们一般都是由服务业的基础发展而来，从而得到文中的数据。这些部分已经清楚地构成了国民经济的一个相当大的部分，同时转型经济所占据的份额甚至超过了体验经济。
5. 实际上，在1994年遭受来自政治的压力而暂缓发展之前，医疗保健服务支出一直都是在以超过两位数的速度发展，比其他的产业高出很多，而且这种势头曾保持了整整十年。如今政治方面的压力已经得到缓和，这一行业的发展速度又恢复到惊人的水平。
6. 《教育统计文摘，1996年》（马里兰州：国家教育统计中心，1997年），表309（<http://nces.ed.gov/pubs/d96/D96T309>）。随着近几年医疗服务行业的价格增长速度的放慢，教育统计也受到来自政治的影响。特别是，来自政府部门的助学金数额的增加使得院校的学费上涨成为可能。
7. 弗吉尼亚·I·波斯卡的《一切都在头脑中》，发表于《福布斯ASAP》，1996年2月26日，第118页。为了表明她的全部观点，波斯卡进一步表述道，“渐渐地人们购买的不再只是单纯的商品和服务，他们在购买体验”。
8. 《新简明牛津英语辞典》，第2卷，N~Z，“智慧”词条。
9. 关于这一类的智力进步有着其他的观点，比如，海科尔的等级观点。在这种观点当中，海科尔将智力理解为信息和知识之间的一个层次。参见文森·P·巴拉巴和哥拉德·扎特曼的《聆听市场的声音：使用市场信息的竞争优势》（波士顿：哈佛商学院出版社，1990年），第37~58页。

10. “计算机”这个词原来是指那些二次世界大战中进行武器射程计算的人员。
11. 举例来说,关于“知识与公司”的特殊问题,曾发表于《加利福尼亚管理评论》,1998年春,第40卷,第3期。
12. 戴恩·森尼斯在《信息体验》(发表于《信息展望》,1997年10月,第29~33页。)一文中,讨论了“信息职业”如何能够“在为体验经济作出的准备中起独特的作用”,它们应重新设计自己的角色,通过提供对“知识的体验”来帮助公司的顾客。
13. 迈克尔·斯奇雷在《不再需要团队!掌握动态合作的动力》(纽约:二日流出版社,1995年)一书中,讨论了信息与团队之间的关系。
14. 约翰·达拉·克斯塔的《工作的智慧:新经济中的最终价值》(多伦多:斯托达特出版公司,1995年)第24页。
15. 堺屋太的《知识价值的革命,未来的历史》(东京:Kodansha国际出版社,1991年),第20~21页。
16. 同上,第235页。
17. 同上,第57~58页。
18. 正如作者,著名的咨询家罗伯特·H·斯卡夫说的,“对于一个成功的咨询案例,给出一个‘提供正确解决方案’的报告或者安装一个新的系统还远远不够,该项目必须为客户带来经济效益。”参见罗伯特·H·斯卡夫和安姆·怀特-汤普森的《将你的钱的作用发挥出来》,发表于《高级经理》,1997年11月,第41页。也可以参见罗伯特·H·斯卡夫的《提高咨询的作用:客户与咨询员之间如何将急功近利的结果变为长期利益》(圣弗朗西斯科:罗西-贝斯出版社,1997年)。
19. 引自泰勒·韦德曼尼斯的《客户公司的咨询者》,发表于《今日美国》,1998年4月21日。
20. 爱尔兰文·高夫曼的《日常生活的自我展示》(纽约:安克出版公司,1959年),第20页。

21. 哈罗德·科勒曼的《导演》(纽约:克力尔出版社,1972年),第154~155页。
22. 萨默尔·胡赫斯的《鲁西德的观察》,发表于《宾夕法尼亚政府公报》,1996年10月。鲁西德博士提到的供演员排练的去处之一就是希尔豪斯购物店,一家由学生经营的便利店,它的竞争对手包括WAWA食品超市。该店坐落在希尔豪斯,由一名当时还是初中生的作者经营。
23. 这一部分是建立在詹姆斯·H·吉尔摩和B·约瑟夫·派恩二世的文章《展示体验与引导转型》(发表于《战略与领导艺术》1997年5月/6月号,第25卷第3期,第18页)的基础之上。这四个通用要素——产生、执行、矫正和应用——从图7-1的相同框架中衍生出来,剧场的四种形式,以产品-过程矩阵(参见第7幕,n.24)为人们所知。这一框架中的“双四”模型(指四要素及四形式)是一个在任何分析水准上均为不规则的、可测试的类型,而在此使用的分析水准是最为一般的。
24. 亨利·比托斯基的《有用事物的发展进步》(纽约:先锋出版公司,1992年),第86页。
25. 加里·哈默尔和C·K·普拉哈拉德的《竞争未来》(波士顿:哈佛商学院出版社,1994年)第133~134页。注意他们在其中所引用的耶稣的话不在基督教《圣经·新约全书》第1:8节那一段,而是在《马可福音》中的16:15那一节。

谢幕

1. 彼得·海恩斯和多拉·塞顿的《麦金利 101》,发表于《福布斯》,1998年5月,第4期,第130~135页。
2. 这一“经济价值递进”的表达是受到詹姆斯·布莱恩·奎因在《智能式企业:以知识和服务为基础的行业范式》(纽约:自由出版社,1992年)一书中表述的启发,作者在该书第7页使用了与此处给定用于商品的公式相同的东西,除了在选择词汇上的一点差异(他用的是“产品”)。
3. 已经有关于人们寻求永生的案例,参见安德鲁·金布雷尔的《人体商店:

生命的工程与市场》(纽约:哈勃科林斯出版社,1993年),和玛格丽特·拉丁的《测试的商品:性、幼童、身体器官的交易》(马萨诸塞州:哈佛大学出版社,1996年),这些著作预见了一些可能会出现的情形。我们必须指出,他们讨论的都是那些应该禁止的买卖交易,而不是能够进行的。同时政府和其他的非市场压力也会试图迫使对这类交易的禁止,只有心脏的交换才可以被允许。

4. 《以弗所书》,基督教《圣经·新约》中的一卷,第2:8节(金·詹姆斯版)。

鸣 谢

每一个行业都是一个舞台，并且我们所有的思想和言论只不过是起到揭示这一现实的作用。难以计数的男女们已经退出并且进入了我们的工作生活之中，每个人都在这一特定的书的生产中扮演着某一角色。如同在奥斯卡颁奖晚会上的许多演说那样，下列许多鸣谢之处也一定会遗漏某些值得予以适当感谢的人们。不管怎样，我们还是要感谢那些在我们付出努力的过程中予以帮助、给我们启发和忠告以及曾经诚挚地热情相助的人们。

首先，本书理念的雏形是在乔离开IBM公司大约一年之后的某天出现的，当时吉尔摩还在CSC咨询与系统一体化公司工作。乔在IBM公司高级商学院就大规模顾客定制化之主题进行演讲时，他向大家介绍一个经常被提及的要点，即大规模定制化把某一商品自动转化为一种服务。当时有一位思维敏捷的听众举手发问说：“您说企业可以把服务进行大规模定制化，那么顾客定制化究竟把什么带入到服务之中呢？”乔根据直觉回答道：“大规模顾客定制化是把某一服务自动转化为一种体验。”脱口而出之后，乔意识到他这一即席反应的深远意义，当天晚上乔打电话给吉姆说：“猜猜我今天说了什么？……让我们好好思量一下它究竟意味着什么”。在连续数月的思考、阅读和讨论之后，我们归纳出这样的要点：体验的确是不同以往的经济提供物，就像商品和服务也是经济提供物一样。因此对于那位不知名的IBM公司员工，我们所欠的是难以偿付的一大笔债务，如果没有他的发问，就没有这样一本书。所以从此意义上说，他的问题需要的不仅是一个即席回答，而是最终催生了这样一本书。

我们还要感谢CSC公司和IBM公司高级商学院，特别要感谢CSC公司的Dave DeRoulet, Gary Cross和Roger Kallock, IBM公司高级商学院的Al Barnes, 对于他们在我们有关大规模顾客定制化和体验经济的初期研究中所给予的支持（包括知识性和资金方面的支持）。我们在“戴蒙德技术伙伴公司”（Diamond Technology Partners）的同事们（我们在过去几年里是“戴蒙德研究员”）也提供了巨大的帮助和支持，尤其是Mel Bergstein, Jim Spira, Barry Uphoff, Chap Kistler和Chunka

Mui。戴蒙德公司的Rachel Parker搜集查询了政府统计数据并且为我们阐释这种转换是如何通过延续上升的经济形式，以数字的形态而发生作用的。这里要再次感谢Rachel，当时我们是在内心并不情愿的情况下去学校搜集这些数据的。

在许许多多企业中的人们喜爱这些理念，当他们还在进行规划时就邀请我们与他们的组织一同工作，并且在他们与自己的顾客关系中应用这些理念。我们尤其要感谢阿拉马克公司的员工（特别是Lynn McKee），Scudder Kemper投资公司（特别是Mark Casady 和Lin Coughlin），Hillenbrand实业公司（特别是Fred Rockwood,Chris Ruberg,Brad Reedstrom,Brian Leitten和Rob Washburn等）enable（Mort Aaronson），Lutron电子公司（Joel Spira和Mike Pessina），CompuCom公司（Ed Anderson），Chem-Station公司（George Homan 和Russ Gilmore），加州大学洛杉矶分校高级经理教育项目（Jim Agen,Grace Siao,Al Barnes等）宾州州立大学高级经理教育项目（Al Vicere,Gini Tucker,Maria Taylor 和Bob Prescott等）和美国商会组织管理学院（Maggie Elgin 和Nancy Turnbull）现在联邦快递公司工作的Rohan Champion，在他就职于美国电话电报公司时，曾向其雇主积极力陈超越商品化服务的好处，并且正是Rohan本人首先想到以一种价值进展的形式来表达体验和转换。

有许多个人一直坚持把我们的发现推进下去，并且影响到我们如何扩展自己的思想，他们包括MIT斯隆管理学院的Jim Utterback；MIT 和Technion大学的Shlomo Maital；芝加哥大学的Marvin Zonis；Lotus and Interval Research公司的前独立企业家David Reed；Dehner公司的Dehco Mark；IBM公司的 Jim Rogers；Experince Engineering公司的 Lew Carbone；IBM公司高级商学院的Stephen Haeckel；怀特·哈奇森公司的Randy White；Dolin Group的Larry Keeley；通用汽车/HE微波公司的Dave Wright；GATX公司的 David Anderson 和Stephen Fraser；The Hartford 的Hugh Martin；MiroAge公司的 Alan Hald；戴蒙德技术伙伴公司的John Sviokla和哈佛商学院的Jeffrey Rayport；Tim Gallwey（《内部游戏》丛书的作者）；Avery Dennison公司的 Mark Hatch。我们各自尊敬的父亲Haydn Gilmore和Bud Pine都审读了手稿并且提供了富有价值的鼓励和反馈，而且Julie Pine在把每一经济提供物如何区别于其他提供物的初步描述予以形式化方面有所帮助。

我们还必须感激许多思想家和作者，他们在我们所发现的某些趋势方面具有令人惊叹的先见之明，其中许多人是生活在我们之前很久远的年代，并且一直不为我们所知，直到我们开始研究正在浮现出的体验经济之时。回溯到1970年，未

来学家阿尔文·托夫勒(Alvin Toffler)在《未来的冲击》一书中就专门撰写了“体验市场”一章。甚至在此之前的1959年,社会学家欧文·高夫曼在《日常生活中自我的体现》一书中把戏剧的原理应用到工作和社会场景之中。1970年,美国西北大学市场营销学教授菲利浦·科特勒预见了教育和旅游将如何变得越来越具有体验性。较为新近的是,亚利桑那州立大学的Mary Jo Bitner教授、新奥尔良大学的Raymond Fisk和克莱门森大学的Stephen Grove已经在学术圈内就体验环境(Bitner博士将此称为“服务逃避”)的理念,做了大量的研究和推动,并且采用了一个与服务提供物相关的戏剧视角。有许多一流的作者以多种方式就服务向体验转换进行阐述,最为引人注目的有Chris Hart、Christopher Lovelock、Leonard Berry、Earl Sasser、James Heskett和Leonard Schleinger。曾在Interval Research就职、现为“紫月亮”游戏开发商负责人的Branda Laural,在她的《作为剧院的电脑》一书中把戏剧原理应用到电脑的相互作用之中。全球商业网络的Jay Ogilvy为SRI国际公司写了名为《体验产业》的1985年度报告,指出对于“生动体验”的需求已经驱动了美国经济的边际增长。当然还有其他我们需要提及的人物,我们希望他们在预见和描述体验经济之兴起方面的贡献将会得到适宜的认可。

有许多人并没有写作或者与我们讨论与本书之主题直接相关的观点,但是却极大地影响了我们有关一系列主题的思考,这些主题在我们写作时禁不住自动显露出来。这些智者包括Stan Davis,Edward de Bono,Joel Barker,Don Peppers Martha Rogers,Michael Schrage,Peter Drucker,George Gilder,James Brian Quinn,Taichi Sakaiya,Virginia Postrel,Larry Downes Chunk Mui(反复提到他),Donald Norman,David Gelernter,Henry Morris,James Boice,R.C.Sproul。我们还尽可能地学习了戏剧知识以及如何把这些戏剧原理从此类表演艺术之作者的写作中应用到工作之中,这些作者包括David Mamet,Peter Brook,Richard Schechner,Richard Hornby,Michael Kearns,Michael Shurtleff,Eric Morris,Thomas Babson,Anthony Rooley,Charles Marowitz,David Kahn Donna Breed,Harold Clurman Sally Harrison Pepper,通过他们的作品,我们获得了对于街道剧场的更为广泛的理解——那一形式的剧场是吉姆自少年时代以来就一直相当敬重的表演形式,这缘于他早年观看一位名叫罗伯特·阿姆斯特朗的小丑在旧金山街道上扮演“蝙蝠人”的丑角表演。

当然,如果没有许多人跨越诸多学科分支的贡献,这本书的观念早已很快地面对被遗忘的境地。我们的代理人Rafe Sagalyn帮助我们找到确切适宜的出版社,并且在写作的许多重要环节上提供指导。哈佛商学院的许多人从一开始就热情地

支持我们，Nick Phillipson首先焕发起对该项目的热情。我们出色的编辑Kirsten Sandberg指出了最初手稿中的许多瑕疵，并且推动和哄诱我们一稿又一稿地不断改进。另外Sarah Merrigan 和Morgan Moss通过他们认真细致的编辑工作极大地改进了最终稿的质量。出版社的负责人 Carol Franco从多年前介入《大规模顾客定制》的出版工作时起，就始终是我们想法的坚定支持者。我们所想到的许多东西都是首先在《哈佛商业评论》上发表的，我们应当感谢与我们长期合作的编辑 Steve Prokesch，虽然如今他在波士顿咨询集团工作，但仍然从侧面向我们提供宝贵的反馈意见。其他人还有Tom Richman, Cathy Olofson, Regina Fazio Maruca当然还有Nan Stone。为我们的手稿和产业分析提供个人编辑帮助的分别是自由撰稿人Robin Schoen和 Chris Roy,而克利夫兰Word Plus项目的支持为许多图表创制了具有创意的图形功能；我们要感谢Ruthanne Fait, Petra Haut 和Tim McCluskey。

当然，如果没有我们的管理伙伴Doug Parker，没有他处理打点我们业务中如此繁多的日常事务，并且承担了更多的没有回报的工作任务，由此而为我们提供了我们写作所需要的时间、精力和注意力的集中，我们就会没有图表、没有手稿、没有业务甚至没有一切。他还安排了所有保持我们处于业务之中的市场营销活动，我们对于Doug真是感谢不尽。我们在战略地平线LLP公司的同事Scott Lash，展示出了许多为完成这一工作所必需的任务，包括对影响力我们予以聚焦的企业所进行的调研。

还要感谢我们的家人——Julie, Rebecca 和Elizabeth Pine, Bath, Evan和 Anna Gilmore——他们在生活中经历的所有方面都予以我们执著的爱恋并且慷慨地给予我们写作的时间。感谢我们的父母Marilou和Norman Burnett及 Bud Pine与Haydn 和 Marlene Gilmore以及已经去世的Jean Gilmore，感谢他们所给予的充满慈爱的支持和贯穿我们生活历程的指引。最后，我们要感谢上帝，他将所有这些人安排到我们的必经之途上，并且给予我们充分的好奇心和探索能力以发现他首先弄明白的事物。

专 文 推 介

1999年4月间，这本书初版的时候，给当时关注“新经济”的读者们留下了深刻印象。时隔两年，在“互联网狂潮”烟消云散之后，一个偶然的网上机会，让我重拾这本书，不免又是一番感慨。如果你恰好拿起这本书，如果你恰好翻到我写的这页序言，那么我劝你读下去。因为，恰好在烟消云散之后，这本书的价值才显现出来。至少，作为与你一样的读者，我马上要告诉你一些重要的理由，希望你读完这本书。

我们人类的经济生活，从“穴居时代”结束以来，按照这本书的作者们的观点，经历了四个发展阶段：农业经济、工业经济、服务经济、体验经济。前面的三个产业或许仍然被我们叫做“产业”，但这第四个发展阶段——“体验经济”，已经不再可以被叫做“产业”了，因为它所追求的最大特征就是消费和生产的“个性化”。有些经济学家把它视为“第四产业”，但我要立即补充说，这个“第四产业”的产业特征是“大规模量身定制”（mass-customization）。但如果仅仅为说明上述的看法，我就不会向读者们推荐这本书了。

经济活动是满足人类衣食住行和更高需求层次的活动之一，不同的经济发展阶段为我们提供的“衣、食、住、行”，表现出实质性的差别。例如，火柴盒式的住房和“T-型”汽车是工业经济为我们的“住”和“行”提供的典型解决方案，而“体验经济”提供给我们的典型解决方案则是高度个性化了的“超现实主义住宅”和“表现主义服饰”。在这一视角下，五光十色的互联网运动只不过是即将到来的“体验经济”的准备阶段。再过10年，网上长大的一代人，被称为“e-generation”（e-代）将主导我们的社会，他们当中许多人接受过互联网狂潮的洗礼，经历了眼下的幻灭和冷漠，磨炼出更成熟的思考与信念。他们的经济社会文化，被概括为“e-文化”。能够适应e-文化的企业，将取代无法适应e-文化的企业，这是刚刚对全世界785家企业进行过深入调查的哈佛教授坎特的看法（R.M. Kanter, *Evolve!: Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*, Harvard Business

School Press, 2001)^①。为保持阅读连续,不喜欢数学的读者应当跳过下面的两个段落。

农业经济的基本单位是“家庭”,它既是生产者,又是消费者,它从“土地”(投入劳动)提取出各种用于消费的作物的“特征”。典型的农业经济是自足的,其理性选择过程可以由广义的芝加哥学派“生产者-消费者”模型刻画:

$$\begin{aligned} & \left\{ \left(\overset{v}{L}, \overset{v}{x}, \overset{v}{w} \right) \in \Omega(\overset{v}{\theta}) \right\} \left\{ U \left(\overset{v}{y}, \overset{v}{L}, \overset{v}{w}, \overset{v}{\theta} \right) \right\} \\ & y_j = f_j \left(\overset{v}{y}_j, \overset{v}{x}_j, \overset{v}{L}_j, \overset{v}{\theta} \right) \\ & \sum_{j \in J} \overset{v}{x}_j \leq \overset{v}{x}_0 \\ & \sum_{k \in K} L_{kj} \leq L_{t0} \\ & \sum_{i \in I} w_{ij} = 1 \\ & j \in J \\ & i \in I \end{aligned}$$

式中, U 是家庭福利函数; $\overset{v}{\theta}$ 是参数向量; w_{ij} 是家庭成员 $i \in I$ 在产品 $j \in J$ 中占的份额; $\overset{v}{L}$ 是家庭成员的劳动投入向量; $\overset{v}{x}$ 是土地资源投入向量; $\Omega(\overset{v}{\theta})$ 是由参数向量决定的可选择集。

分工、交换、专业化,逐渐导致了“工业经济”,这里,基本的生产单元不再是家庭,而是“企业”,前者则蜕变为单纯的消费单元。因此,我们可以用经济学教科书里常见的厂商模型来刻画生产过程的理性选择,用常见的消费者选择模型来刻画消费选择。更进一步,家庭经济演变为由一般均衡模型刻画的生产与消费分离的完全竞争市场经济。在这一高度简约了的世界里,每一个人都有了自己的主观效用函数(消费单元),生产职能从消费单元分离出去,劳动、资本、土地,这些“要素”被特定制度安排给每个人,并在要素市场上获得竞争性价格。因此,刻画这一时期的消费者理性行为的最广义模型是贝克尔的“全收入”(full-income)消费者选择模型:

① 此书的中文版《e变》已由机械工业出版社出版。——编者注

$$\begin{aligned} & \left\{ \left(\overset{v}{x}, \overset{v}{l} \right) \in \Omega(\overset{v}{\theta}) \right\} \left\{ U \left(\overset{v}{y}, \overset{v}{x}, \overset{v}{l}, \overset{v}{\theta} \right) \right\} \\ & \overset{v}{x} \leq \overset{v}{x}_0 \\ & \overset{v}{l} \leq \overset{v}{L}_0 \\ & \overset{v}{p}_y \overset{v}{y} \leq \overset{v}{p}_x \left(\overset{v}{x}_0 - \overset{v}{x} \right) + w(\overset{v}{L}_0 - \overset{v}{l}) \end{aligned}$$

式中， $\overset{v}{l}$ 是投入消费的闲暇时间； $\overset{v}{p}_x$ 、 $\overset{v}{p}_y$ 、 w 分别是消费投入品 $\overset{v}{x}$ 、 $\overset{v}{y}$ 和劳动时间的价格。

那么，随着分工、交换、专业化进入更高的发展阶段，即所谓“服务经济”的阶段，消费与生产的行为发生了怎样的变化呢？贝克尔（Gary Becker）的“家庭经济学”告诉我们，在上面的理性选择模型里，当工资不断增长时，家务劳动逐渐被机器和具有规模经济效应的专业化公司提供的家庭服务替代。换句话说，分工和专业化的逻辑，要求消费者不断把消费活动中的“生产行为”转移到生产部门中去，成为纯粹的消费者。例如，习惯了自己“买菜”、“做饭”、“打扫卫生”的消费者，鉴于这些生产行为的内部成本（以工资水平度量）不断上升和家庭服务公司的规模效益不断提高，会逐渐习惯于“到餐馆吃饭”和“请小时工打扫卫生”。因此，宏观经济学教科书上明确定义“商品”（commodities）为“物品”（goods）与“服务”（services）的总和，换句话说，现代商品经济包含了曾被马克思排除在物质财富生产部门之外的“服务”部门。而这一“服务”部门更在当代社会里发展成为主导的、被人们叫做“virtual economy”（被误导性地翻译为“虚拟经济”）的价值创造部门。

观察表明，对以“服务经济”为主导的社会而言，严重的问题是儿童抚养和教育问题。毕竟，儿童最需要的，不是服务公司提供的照料，而是亲生父母的抚爱。经济发展使得父母的抚爱变得越来越昂贵，尽管在鲍莫尔（William Baumol）看来，这一现象属于“财务幻觉”（fiscal illusion）。也是基于父母对孩子的抚爱的价格上升，贝克尔等人从20世纪90年代以来大力推动教育部门的经济学研究，用他自己的话说，“教育”是生产“人力资本”的部门，这一部门在未来的“知识社会”中必将成为经济的主导部门。当然，今天的宏观经济统计师们仍然把“教育”纳入服务经济的范畴。

鲍莫尔在2001年接受采访时指出一个有趣的“现代经济”现象：当劳动力从生产率较高的部门转移到生产率较低的部门时，整个经济的增长率上升。反之，

则经济增长放缓 (Alan Krueger, 2001, "an interview with William J. Baumol", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 15, no.3, pp.211-231)。说这是“现代经济”的现象,因为它不适用于例如劳动力从传统农业转移到现代工业的情况。大约在20世纪后半叶,成熟市场社会的劳动力开始从生产率较高的工业向生产率较低的服务业转移,今天,这些经济中服务业的就业人员占总就业的70%左右。

服务业的劳动生产率增长缓慢,因为在服务业,规模经济受到极大的限制。例如,我们很难想像一家高档餐馆可以经营到麦当劳这样的规模。基于同样的理由,我们都同意孔子的“因人施教”而不喜欢大规模的“教育产业化”。在这一意义上,标准化、规模经济、大众化商品,这些事情与服务的质量几乎不相容。也就是说,在服务经济内部蕴涵了体验经济的萌芽,即客户要求提高服务质量而导致高档次服务业的发展。一旦互联网革命把量身定制的费用降低到允许大规模经营的程度,我们便进入了“大规模量身定制”的体验经济时代。这就是1995~1999年期间在服务经济里面发生的事情。

英国一家咨询公司最近在为企业经理举办的学习班里,在实验室条件下,把学员们带进了2010年的社会。在模拟的未来社会中,学员们体验到了未来的生产、未来的需求、未来的日常生活和未来的文化。这一场景具有双重意义,它既是管理咨询的培训,又提供了“体验经济”的体验。《体验经济》的作者们这样描述体验经济的理想特征:在这里,消费是一个过程,消费者是这一过程的“产品”,因为当过程结束的时候,记忆将长久保存对过程的“体验”。消费者愿意为这类体验付费,因为它美好、难得、非我莫属、不可复制、不可转让、转瞬即逝,它的每一瞬间都是一个“惟一”。

虽然我们都知道马斯洛的“需求层次”理论,知道“衣食足而后知荣辱”的道理,但应当说,《体验经济》的作者们第一次让我们看到,现实经济发展已经进入了能够普遍地、大规模地满足马斯洛所论的最高需求层次——“自我实现”(self-actualization)的阶段。在体验经济中,企业不再生产“商品”(commodities),企业成为“舞台的提供者”(stagers),在它们精心制作的舞台上,消费者开始自己的、惟一的、从而值得回忆的表演。在体验经济中,劳动不再是体力的简单支出,劳动成为自我表现和创造体验的机会,典型如“网页制作”,劳动者需要发挥极大的想像力和艺术探索精神(因为要从千百万各具特色的网页凸显出来),需要深入理解阅读的视觉(以及“多媒体”感受)、语言、心理过程,需要洞悉社会文化风土人情,需要尽可能丰富的各类知识,于是网页制作便转化为自我表现和创造体验的机会。

我手边恰好有两本2001年出版的著作，它们试图论证，在经济不景气的时期，竞争最激烈的，是争夺“熟练劳动者”的人力资本市场（E. Michaels, H. Handfield-Jones and B. Axelrod, *The War For Talent*, Harvard Business School Press, 2001; R.W. Griffith and P.W. Hom, *Retaining Valued Employees*, Sage Publications, 2001）。在争夺人才的战争中，企业宁可重新塑造自己的形象以吸引新型人才，企业要求各级经理都把积累人才作为首要的生存战略。招聘不再是购买“要素”，招聘是品牌兜售，是公共关系，是寻求文化继承人。在企业内部，人事管理正演变为对每一位“劳动者”量身定制个性全面发展的规划，在职培训和研发交流是开发个性的一部分，新型企业的所有制正悄悄地转变为知识劳动者的“合伙人”制度。

事实上，在任何经济活动内部，都包含着体验经济的种子。在竞争市场里，我们常见到同类商品按不同价格出售，那件索取高价的商品或许加工得更细致，拿在手里更舒适，看上去更结实，造型更有品味，甚至，它让我们心情不一样……我们说得出口百个理由来为那些别致的商品支付高价，只要它有“个性”。这就是“体验”。两年前一个仲夏夜，我偶然看见热闹的街边小摊上随便扔着一只布质小恐龙，它的神态让我想到电影《在时间之前》里那只父母双亡的小恐龙，一步一回头，孤独地走向未知世界。这感受恰好与我当时的心情发生共鸣，让我愿意以两倍的价格购买这只小恐龙。当然，那位年轻的看摊儿人懵然不知我的心境，因为那是“惟我莫属”的体验，这只小恐龙帮助我永久性地保存了这一体验。对那些玩具来说，这只被我偶然看见的小恐龙被我赋予了“个性”，它再也不是一般的动物玩具了，它对我而言具有了“意义”。通常为获取规模经济效益的生产，同时也是标准化过程扼杀了物品的个性意义的过程。后者被《体验经济》的作者们称为“商品化过程”（commoditisation），而个性凸显的过程则被称为“量身定制”（customisation）。注意，与经济学教科书的定义稍有不同，《体验经济》的作者们是在“标准化”、“福特主义”、“大众化生产”这类意义上使用“商品化”这个词汇的，从而才有了另一概念“量身定制”（customisation），以及作者们用以超越这两种生产形态的“大规模量身定制”（mass-customisation）概念。

如果你写过“日记”，你一定理解日记是怎样替你保存“体验”的。在日记里，生活着的你（“I”）和静观着的你（“Me”）对话。通过日记，你一方面保存了生活感受，一方面反省了你的生活。体验的特征之一是对体验的回忆可以让体验者超越体验。这被《体验经济》的作者们称为“transformation”。生存的艰难困苦，多年之后或许仍然被我们记得，我们知道，那回忆里更多地包含着自豪，因为巨大

的苦难让我们显得伟岸起来。

体验经济，体验人生。偶在的人，存在哲学家们说，无意义地被抛入其所在的特定历史情境，开始了生活，开始了苦难，同时也开始了创造属于自己的人生的过程。所谓“自我”，只当自我从事“自我”塑型时才存在，才有意义。缺乏意义的自我，波伏娃（Simone de Beauvoir）说，至少可以通过“自杀”来昭显“自我”的意义。这里，自杀成为一种体验，残酷而颇具诱惑。

体验的舞台提供者必须尽力使体验超越“体验”本身，这被《体验经济》的作者们称为“inspiration”。我们看到，这样的超越可能性已经包含在任何一种经济活动中了。惟一需要的，是表演这一超越体验的“舞台”。哈贝马斯说，自我通过“表演”（performance）获得自我意识。一张照片，一片汪洋，一间祈祷室……任何引发我们感慨的物品都可作为表演的舞台。通过表演，我们洞察自己的灵魂。

这正是《体验经济》的作者们看到的“新经济”的特征。当然，这本书发表以来，随着“新经济”的幻灭，它的作者们也开始“体验”批评。例如，《商业周刊》曾经批评说：这本书完全不讨论新经济的企业如何可以创造利润，而事实上，它赞扬过的那些提供独特“体验”的商业模式（“热带风情”餐馆、“时光旅行”一日游、“未来模拟”保险推销……），正面临亏损转型的前景。尽管如此，评论界仍然相信“知识社会”即将到来，承认《体验经济》的作者们所刻画的舞台场景发人深省。更重要的是，评论家们公认，知识经济的核心要素是人的创造能力，而“创造”恰是体验升华的产物。作为对诸如《商业周刊》这类批评的回应，《体验经济》的作者们在最近（2002年1月17日）给我的回信中指出：如果说，他们在1999年发表这本书时只引用了两个典型的体验经济案例，那么，今天，他们已经收集了超过20个这样的典型案例。为全面转达作者们对中国读者的尊重和对这本1999年出版的“旧作”的最新补充，我建议中译者们将这封回信全文翻译出来，附在这篇序言后面。

最后，我要回到前面的数学模型去。因为，“体验”的数学描述不再是消费与生产截然两分的，体验是消费的，同时又是生产的过程。这样，我们就从贝克尔的“全收入”消费者选择模型，复归到更早的芝加哥学派的广义“生产者-消费者”选择模型。当然，这是更高层次上的复归，传统的“家庭福利函数”转变为带有他人效用的外部效果的个人效用函数，劳动投入也不再单纯是“负效用”，因为只要足够戏剧化和个性化，劳动就是体验。选择走那条布满荆棘的小路上山的人，毕竟知道那是一种快乐。但是，向着“生产者-消费者”选择模型复归的体验经济模型，要比农业时代的家庭经济行为复杂得多。因为这里的每一种“体

验”都要求“个性化”，从而要求在“质”的方面与其他体验相区分。例如，在服务经济的基础上，人们不再满足于日复一日地自己做饭，人们仍然需要餐饮业的“标准化”服务，但越来越多的人开始享受“个性化”的餐饮服务和个性化的烹调体验（参加烹调表演、家政学习班、娱乐性“烹调派对”等等）。换句话说，尽管在数学表述方面，我们可以把“家庭生产函数”从上面的那个“生产者-消费者”选择模型中删除（转化为服务型企业的生产函数），但同时，进入个人的效用函数的消费体验，却变得无比多样化起来，甚至每一单位的消费，都要求成为“个性化”的体验。

于是，体验经济对经济分析提出了修改数学模型的要求。不幸的是，这要求不能满足，因为经济学至今没有提供求解上面那个广义“生产者-消费者”选择模型的数学方法，经济学也没有告诉我们如何刻画“每一单位的消费都是个性化体验”的理性行为，特别是当这些行为表现出“体验”的积累效应时。我把这些问题留给读者，这也算是我在开篇处希望读者继续读下去的理由吧。

汪丁丁

2002年1月18日于夏威夷海边

汪丁丁与派恩的通信

原作者给汪丁丁的信

汪博士：

感谢您对我们著作的善意评论和您欣然为本书撰写序言。另外还要感谢您提供了一个让我们就正在浮现的体验经济的最新进展状况的某些思考进行表述的机会。以下是其中的几点思考。我个人引以自豪的成就之一是，在我们撰写这本《体验经济》3年之后，我仍然没有改变书中的任何想法和概念。我肯定吉尔摩也会同意我有关没有什么可以改变的说法（我的第一本书《大规模量身定制》出版3年后也是这样的情况，该书也已经被翻译成中文）。这并不是说我们所指出的所有范例都是行之有效的。有些失败了，而我们早就预料到会这样（虽然当时我们并不知道究竟哪些会失败，哪些会成功）。我们在第1幕的末尾处进行了这样的表述，但是有必要重复声明。

我们所感到惊讶的事物之一是体验经济的广度，现在我们看到在几乎每一个（发达）国家、每一个行业都有变动，几乎每一天都有新的、令人振奋的范例被创造出来。当制造厂商进入体验业务时，这尤其是真实的。这里我举几个例子：愉悦公司（玩具制造厂商Mattel属下的一个单位）是美国姑娘（American Girl）牌娃娃的直接营销者，但是在两年多以前，它在芝加哥创立了“美国姑娘之家”。这是一种如此令人振奋的体验，因此我和吉尔摩把1999年度体验展示者奖金（称为“The Expy”）颁发给它。

一年半以前，大众汽车公司在德国的沃尔夫斯堡开设了一家汽车城主题公园，游客人数是它所预期的3倍。还有喜力（Heineken）啤酒酿造公司把一个废弃的博物馆转换为喜力体验——这是通过参观位于阿姆斯特丹市中心的啤酒生产线的模拟乘车游览来完成的。我和吉尔摩展示了一个被称为年度思考的事件。这是我们在过去的这一年里在体验之都——拉斯维加斯举办的。

为什么要在拉斯维加斯？如同我们在此活动上所说的那样，因为拉斯维加斯正在走向你所在的城镇，我们在拉斯维加斯所发现的一切，随着体验经济的

成熟，将在其他城市建立。一个例证是，体验经济的标志物成为体验之本身。拉斯维加斯创立了起到标志作用——或者是彰显、令其赌场为人所知的霓虹灯。最终这些标志成为“多维度化”（dimensionalized）——扩展为3个维度，并且比通常大3倍。然后他们开始移动、说话、表演——比如说在“海市蜃楼”（Mirage）的溢出火山或者在拜拉久（Bellagio）的水中表演。最终它们自身有理由已经成为全面展开的体验，比如说在“金银岛”进行的现场海盗表演。对于在其他地方的其他体验，也正在开始出现。

我们坚持认为对体验索取门票费用是非常关键的，对于这一点，人们试图要反驳，但是却失败了。这正是把体验转化成不同经济提供物的东西——你为什么而索取费用，你的卖点就是什么。它还表明某一体验是值得支付门票的，并且迫使企业展示出人们乐意为此而支付的体验。当我们开始做出这种断言时，我们依赖于2个——数一数：2个！——虚拟的例子（文艺复兴节和普遍的“城中漫步”）。如今我们可以指出20个或者更多的有关零售店、饭店和旅馆老板以及其他索取门票的例子，而在以前这简直是不可能的。有一个例子，就是上面所提到的“美国姑娘之家”，在这里客人要为在“美国姑娘剧院”进行的70分钟的展示制作支付25美元。他们在咖啡馆为“成年人的用餐体验”而支付，午餐或茶是16美元，晚餐是18美元。还有摄影体验、玩具娃娃医院体验、美发厅体验，……所有这些都要求收取门票。一位母亲可以带着1个或2个女儿到那儿去，花费150美元，而并没有购买一样东西（即没有购买任何实体商品——只是为了体验！）。当然，她们离开时将带走更多的玩具娃娃、衣服、家具等，作为她们对“美国姑娘之家”之体验的纪念物。

最后，考虑到中国本身的情况，所有国家都必须通过按序排列的持续经济形态进行转换，它们必须从农业经济转化为工业经济，接着从工业经济转化为以服务为导向的经济，然后从服务经济转化为体验经济（不发达国家经常陷入农业经济之中，实现每一变动至少需要几十年的时间）。但是这些国家可以通过适当的政策来加速这一进程。我们希望本书的中文翻译将促使消费者个人、商业经理人和政府官员们看到体验经济的不可逆转性以及对于体验经济的渴求程度，并且促使体验经济成为现实。

我希望这一回复能够有所帮助，如果你们对上述回复有任何问题，请告诉我。顺便说一下，可否将你在《IT经理世界》上所写的专栏文章寄一份给我们？它将对你们非常有益。我们还想知道你和出版社的详细通讯地址及其他信息，以便我

们今后能够保持联系，我希望你能提供。此外，我正在与一家公司讨论我在今年下半年访问远东（这是我们的说法）的安排。如果我们成行，你或你所认识的人（或许是出版社？）是否可以帮助安排我在中国进行一、两次讲座或研讨？对于促销中译本来说，这将是绝好的机会，但是更为重要的是将我们的理念和框架在中国推广。我们盼望着再次得到你的信息，并且特别盼望着见到最终完成的中译本。

乔·派恩

2002年元月17日

附：汪丁丁给原作者的信

亲爱的乔：

非常高兴读到您包含颇具深度之细节的迅捷回复，我会很快将此信转发给出版社和本书的翻译主持人夏业良（他也是北京的一位经济学教授）。我应译者和出版社的邀请为本书写一序言，我将通知他们直接与您联系，以便将出版的中译本交付给您以及安排今年您来北京访问期间的讲座等事宜。不管他们怎样安排您的来访事宜，我自己将邀请您在北京大学作研讨，而且如果您的日程允许的话，我将在杭州的浙江大学（该校的教师与学生数量均为中国之最）为您安排另一场研讨。

我在夏威夷的通信地址是：Dingding Wang
501 Hahaione Street
Apt.20J
Honolulu, HI 96825

又及：我和妻子将在此逗留到9月份，到时我将在杭州讲授一门课程，也许还要在北京大学讲授另外一门课程，如果我不得不服从学校规定的話。

今年5月在杭州将有一次有关21世纪中国经济、社会和文化发展的国际会议，是由浙江大学主办的，如果您愿意被邀请参与的话，请告诉我。所有费用将由浙

江大学承担。我已经邀请了位于Jena的马克斯·普朗克研究所的所长 Ulrich Witt 教授作为主题发言人，就演化经济学发表演说。

至于我在中国发表的有关您著作的文章，我得提醒您，这是用中文写的，因为该杂志是一本中文杂志，虽然是由位于加利福尼亚州的IDG出版集团所拥有。从它创刊时起，我一直是该杂志的资深专栏作家。为了补充您的阅读，我还附上了我为您的著作《体验经济》中译本所写的“序言”之第一稿。

为了避免您忍受阅读中文的痛苦，我将序言中的某些要点在此做一简略介绍：（1）在序言开端，我恳请读者不要因为这是1999年出版的就放弃这本书，其原因很快会在下面提到；（2）我向读者提供的第一个原因是，1995~1999年互联网的泡沫正是被作者称为体验经济之形态的序曲，或者说是一种不仅使消费而且连生产也被“个性化”的经济，这的确是一种在很久以前就包含在所有三种旧经济（即农业、工业和服务）形态之中的新经济，因为任何程度的消费在很久以前就必定已经包含在内了，不管个性化（人类本性）之脉搏是如何的微弱。当网络革命使得个性化的成本大大降低时，这样一种经济成为“发展”并且揭示其本身的东西，就像目前的体验经济一样；（3）我向读者提供的第二个原因是，正是在这样一种“新经济”中，人类需求能够达到被马斯洛称为高级阶段的境界——自我实现。在很长一段时期里，我们都知道这样一种多层次的激励结构，但是我们并没有像本书的作者们那样认识到，在体验经济中人们成为“演员”，并且正是表演之本身，如同哈贝马斯在1991年所争论的那样，通过主格的“我”和宾格的“我”（G·H·米德的个体的社会化理论）之间的对话，将使自己变得自觉地去形成其个体（individuality）；（4）回到现实来说，作为一位经济学家，我提供了两个理性选择的数学模型，一个是适用于家庭经济的模型，即芝加哥学派的“生产者-消费者”选择模型，另一个是贝克尔的“全收入”消费者选择模型。接着我争辩说，农业中的理性行为可以通过第一个模型进行建模，而工业经济中的理性行为可以通过第二个模型进行建模，作为一个综合体，服务经济中的理性行为可以通过返回到第一个模型进行建模，同时把家庭福利函数改变为个人效用函数。在体验经济中，理性选择模型应当更加类似于第一个模型，而不是类似第二个模型，合并到个人效用函数中的是其他个人的福利（在此类似于“家庭”）。最后，我应用了您的“转型”和“激励”概念来表明：通过内心的体验，生命可以被超越。

在我完成序言第一稿之后，收到您的回信，我想让本书译者把您的信翻译成中文并且收入到本书之中或许是个好主意。比如说作为一个面对中国读者的跋而

附在书后，或者作为我写的序言之附件一同放在正文开始之前，一切按你属意的形式安排。以此方式，与1999年出版时英文版的读者相比，本书将向中国读者提供更多的时间价值。您是否赞同这些想法请告知。

向您和吉尔摩致以最良好的祝愿！

丁丁

2002年1月19日

译者后记

本书的英文版虽然是由哈佛大学商学院出版社出版的，但从严格的意义上说，它并非一部工商管理方面的学术著作，而是一部较为轻松活泼的通俗探索之作。书中用调侃式的语调、大量的比喻和俚语、口语、行业术语以及缩略语为我们勾画出20世纪末西方世界发达国家（尤其是美国）的商业实践与工商管理理论内涵的演变与发展趋势。

同时作者不无洞察力地指出体验经济（The Experience Economy）的内涵与深远意义，并附以大量的实际例证予以解读。书中很多探索性的思考和陈述给我们以诸多启迪，激发我们进行进一步的思辨和实践。相信该书不仅对经济管理和财经类专业的师生有所裨益，而且对企业家、金融投资家以及旅游、保险、商业零售、饮食、娱乐服务行业以及媒体和艺术行业的从业人员、工程技术人员和人文社会科学等方面的学者及广大普通读者都会产生程度不一的启示。

本书的翻译工作实际上是一次集体协作的结果，参加初稿翻译工作的主要是中国科技大学商学院的研究生和部分教师，中国科学技术大学商学院金融实验室予以帮助和支持。鲁炜副教授和汤琤咏共同协调了初稿的翻译工作。信息管理与决策科学系缪林燕同学，统计与金融系刘钊、李德辉和欧宝林以及管理科学系刘天卓等同学参与了本书的初译工作。

我本人承担了初稿部分章节和鸣谢、作者简介及汪丁丁与派恩的通信等内容的翻译。但是由于参加初稿翻译的同学专业知识和中、英文水平参差不齐，致使后期译校工作大大增加，许多部分不得不予以重译，使得本书的出版日期向后推延很多。中国科技大学商学院鲁炜副教授和清华大学人文学院研究生赵建林分别对初稿进行了初步校译和校对工作，最后由我本人反复补译和校译。尽管如此，由于我们自身水平和时间的限制，译稿中仍然可能存在风格、术语和措辞不尽统一的情况或错译之处，敬请行家和广大读者批评指正。

华章公司杨雯、张渝涓、谢小梅小姐为本书的选题确定、编辑、定稿工作付出了大量辛勤的劳动。尤其是谢小梅编辑不厌其烦地多次通过电话沟通，交换对

某些措辞和原文理解方面的意见，指出漏译之处，使本书避免了不少因粗心而造成的失误。著名经济学家汪丁丁教授在百忙之中欣然应允为本书作序，有助于读者从更为广阔的视角去理解体验经济的内涵及意义。在本书出版之际，谨向他们表示诚挚的敬意和感谢。

夏业良

2002年元月于北京大学朗润园

[G e n e r a l I n f o r m a t i o n]

书名 = 体验经济

作者 =

页数 = 2 6 1

S S 号 = 0

出版日期 =

封面页	
书名页	
版权页	
前言页	
目录页	
序幕	赶快行动起来
	第 1 幕 欢迎进入体验经济
	第 2 幕 设定舞台
	第 3 幕 演出必须继续
	第 4 幕 让你也参与进来
	第 5 幕 体验更少的损失
幕间休息	一种全新的体验
	第 6 幕 工作就是剧场
	第 7 幕 按照标准来表演
	第 8 幕 现在轮到你表演
	第 9 幕 顾客就是商品
	第 1 0 幕 寻找你在现实世界中的角色
谢幕	意犹未尽
	注释
	鸣谢
	专文推介
	汪丁丁与派恩的通信
	译者后记
附录页	