

「美」詹姆斯·H·吉尔摩 B·约瑟夫·派恩二世 著 陈劲译
真实性是21世纪企业的终极竞争力
产品要真实，员工要真实，管理者要真实

Authenticity
what consumers really want

消费者真正渴望的是什么
真实经济

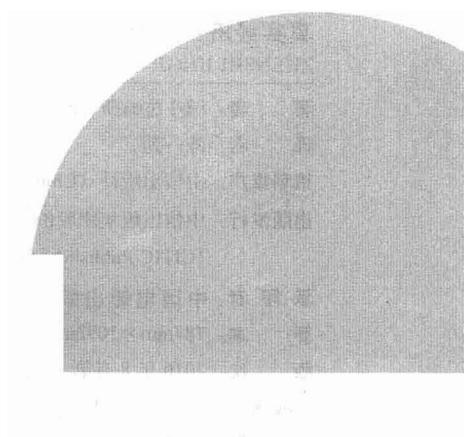


中信出版社·CHINACITICPRESS

Authenticity
what consumers really want

真实经济

[美] 詹姆斯·H·吉尔摩 B·约瑟夫·派恩二世 著
陈劲 译



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

真实经济：消费者真正渴望的是什么 / (美) 吉尔摩, (美) 派恩二世著; 陈劲译.

—北京: 中信出版社, 2010.8

书名原文: Authenticity: What Consumers Really Want

ISBN 978-7-5086-2184-5

I. 真… II. ① 吉… ② 派… ③ 陈… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 116343 号

Authenticity: What Consumers Really Want by James H. Gilmore and B. Joseph Pine II

Original work copyright © 2007 James H. Gilmore and B. Joseph Pine II

The simplified Chinese translation edition © 2010 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

真实经济：消费者真正渴望的是什么

ZHENSHI JINGJI

著 者: [美] 詹姆斯·H·吉尔摩 B·约瑟夫·派恩二世

译 者: 陈 劲

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 18.5 字 数: 250 千字

版 次: 2010 年 8 月第 1 版 印 次: 2010 年 8 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2007-4794

书 号: ISBN 978-7-5086-2184-5 / F · 2023

定 价: 49.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

| 献给那些寻求真实并且找到真相的人 |

真实性将成为 21 世纪的一个商业流行语。什么才是真实的呢？真实产品的设计和构造不仅仅是用来营利的，真实产品也不全受公司控制。真实产品有自己的存在价值，并呈现它本来的面目。现代社会就是一个非常整齐匀称的花园，里面任何东西的摆放和安置都是为了达到这种效果，所以，一旦经过改变，一切都是不真实的。

——罗伯特·多尼格

在迈克尔·克莱顿《时间轴》(Timeline) 中的台词

虚假是经济发展的代价

北京大学光华管理学院教授 王建国

这是一个充满虚假的时代：坑蒙拐骗，假冒伪劣，言不由衷，狡辩粉饰，伪善欺骗，被迫接受……骗矿工下矿井死，骗病人进医院亡；骗小孩食毒奶粉，学生骗教授文章！家长骗孩子，大佬骗样板；官员骗百姓，和尚骗香火；司法骗公正，商家骗市场……

虚假带给社会高昂的成本和无尽的苦难！

詹姆斯·吉尔摩和B·约瑟夫·派恩二世的《真实经济》一书是时代对真实的呼唤，也是时代对虚假的警钟：经济必须回归真实，社会必须回归真实，人性必须回归真实。人们渴望生活在真实的世界里，贩卖虚假者终将被追求真实的潮流所埋葬！

《真实经济》一书认为当代消费者已经超越对商品的功能、服务和质量的需要，进入了对商品体验性和真实性追求的经济时代。谁能提供商品的体验性和真实性来满足消费者的这种追求，谁就能成为经济的弄潮儿和市场的佼佼者。作者对真实和虚假的概念、冲突、消费者的真实性需要、商家如何提供商品真实性进行了全面深入的探讨。虽然我对这些问题有一些与作者不尽相同的看法，但却深受此书启发和震撼！本书把我带进深度的思考。

在一个没有交换的纯粹个人经济里，每个人都可以享受完全的真实：没有强权——没有宣传的虚假；信息对称——没有客观的虚假；没有供求冲突——没有主观的虚假。

然而，市场经济的本质是交换，交换产生专业化，提高生产率，提高消费量，但也造成信息不对称，造成消费者与生产者之间的个性冲突，造成权力不制衡，由此导致牺牲真实，滋长虚假。人类的经济发展史就是一部由真实走向虚假的发展史。虚假和牺牲真实性是提高生产率和消费量的一个成本，一味追求GDP成长的社会成本之一就是加速社会失真！

就整个人类文明而言，正如卢梭所说，自从有了语言和衣服，人类的文明史就成了人类发展的虚伪史，因为语言和衣服是掩饰人类真实性的最可怕工具。可见虚伪是人类文明的代价。老子早就认识到人类竞逐财富会导致人性失真，最终将付出高昂的失去自我的代价。所以他主张鸡犬之声相闻，老死不相往来！

在一个商业社会里，一旦你为别人生产商品，别人也为你生产商品，就会产生信息不对称，失去对商品确定性的把握，即客观上的不真实。同时，由于满意是主观个性的，被提供的产品性能与消费者的主观满意之间随时可能产生冲突，即产生主观上的不真实。又由于权力的不制衡和道德的缺失，比如垄断和强权的存在，还会导致宣传上被迫的或宣传者恶意的人为不真实。

事物存在状态的确定性是客观的真实，它与主观对真假的判断无关，它由真实的信息提供；对事物的主观满意是事物的主观真实，它可以与客观的真实无关，它由事物的意义、属性、功能、效用与消费者的个性偏好的对称性决定。对事物的传播表达与事物的主观或客观的真实不一致属于宣传上的不真实，它由权力的不制衡和社会道德缺失决定。这三类真假的冲突见下图：

由图I-1可见，主观的真实与客观的真实常常是冲突的。主观的真实性是对产品所提供的真实性的满意度的判断标准，它常常被外化为一个满意的参照物，用来度量其他同类商品的真假，与物品客观存在状态的确定性（又叫信息真实性）可以没有任何关系，主观上需要的东西，即使客观上不真实，也是具有真实性的东西。

意愿的真实	主观真—客观假	主观真—客观真
	主观假—客观假	主观假—客观真
	不确定性事物	确定性事物

图I-1 真实/虚假矩阵 1

由图I-2可见，即使物品在主观上或客观上都是真实的（虚假的），如果宣传上是不自由的，传播出去就可能成为虚假的（真实的），从而误导社会，误导消费者。

管制的宣传一致	主观真—客观真 主观假—客观假 不扭曲	主观真—客观假 主观假—客观真 不扭曲
	主观假—客观假 主观真—客观真 扭曲	主观假—客观真 主观真—客观假 扭曲
管制的宣传不一致	主客观不冲突	主客观冲突

图I-2 真实/虚假矩阵 2

由图I-3可见，即使物品在主观上或客观上都是真实的（虚假的），宣传上也是自由的，但传播者可能是没有职业道德的，所以传播出去仍可能成为虚假的（真实的），从而误导社会，误导消费者。

自由的宣传真实	主观真—客观真 主观假—客观假 不扭曲真假	主观真—客观假 主观假—客观真 不扭曲真假
	主观假—客观假 主观真—客观真 扭曲真假	主观假—客观真 主观真—客观假 扭曲真假
自由的宣传虚假	主客观不冲突	主客观冲突

图 I-3 真实/虚假矩阵 3

真实性的悖论还在于，在一些维度上追求真实可能导致另一些维度上的虚假，即真真得假，在一些维度上作假也可能导致另一些维度上的真实，即假假得真。这正应了红楼梦所言——假作真时真亦假，同样，真作假时假亦真。

如果把哲学上的真即事物的本质或规律，宗教比如佛教上的真即事物的他性（万物皆无自性，皆为虚幻），以及真善美的冲突加入其中，追求真实性就更加扑朔迷离，令人困惑。同一事物，有客观存在的状态，有主观偏好的满足，有公共宣传的形象，有哲学上的本质，有宗教上在异度空间的存在，到底哪一个是真？到底应该追求哪一个真？就自己而言，有说的我、做的我、想的我和梦的我，哪一个是真我？如果想的我比做的我和说的我更真，那么又有谁能完全按照他想的去说去做呢？我们自己的真有可能危害别人的真，只有在一定程度上牺牲自己的真实性才能留给别人真实性的空间。没有人能把真实性坚持到百分之百，所以追求真实的关键是真实性的度。

由此看来，不管是消费者、商家、政治家、哲学家、宗教人士还是普罗大众，追求真实性的生活、生产、管理和交往都是一门高超的技术，它需要对各种真实性进行平衡取舍，有时还要舍真求善。

不过，正如作者所言，我们在追求真实性的生活这一点上是一致的。任何社

会任何人，通过信息公开，信息对称，提升科学和知识水平，来追求客观上的真实性是永远正确的；通过尊重个性，尽量使个性匹配，文化和谐，相互满意，来追求主观上的真实性是永远正确的；通过提倡新闻自由，权力制衡，实事求是，来追求宣传上的真实性是永远正确的；不恶意造假害人，把追求人性的善良放在第一位是永远正确的。

最后，在如何追求真实性的生活和生产上，我提出一个六维求真的模型，给本书的作者凑个热闹：在文化上追求真实性，即做人做事要固守自己判别事物对错好坏的标准和原则，不越底线，坚守本真；在信息上追求真实性，即深入调查研究，搞清事物的本质，保证做事的真实可靠性；在科学知识上追求真实性，即搞清事物的规律和做事的正确方法，保证做事的真实效率；在权变上追求真实性，即明白事物的真实性是随时空环境变化的，要不断随时空环境的变化调整自己对真实性的判断和追求方法；在艺术上追求真实性，即明白事物的真实性是随对象的变化而变化的，要根据不同的对象调整对真实性的判断和处理方法；在整合上追求真实性，即明白事物的真实性是一个从多个维度协同统一的平衡体，对任何一个维度上真实性的判断和处理方法的忽略都可能导致对真实性追求的失效或失败。这是把我即将出版的《六维管理》一书的方法在追求真实性上的一个运用。

赢在真实经济

浙江大学公共管理学院教授 陈劲

企业持续发展的源泉是真正地赢得顾客。市场经济初期，企业通过新产品的开发，向顾客提供独到的使用价值。随着经济的发展和消费者的日趋成熟，市场经济的特性从稀缺转变为充裕，从充裕转变为真实。

在产品供给稀缺的时期，产品创新与流通显得十分重要，企业竞争的焦点在于新产品的开发和渠道的拓展，整个世界是产品经济的世界。微软、英特尔、摩托罗拉、通用电气和中国的朗科等均是产品创新的先锋。

随着经济的进一步发展和物质的日益充裕，顾客除了需要商品之外，还需要企业的周到服务，服务成为企业之间竞争的焦点。那些鼓励员工真诚地关心顾客、满足顾客个性化需求的公司，都赢得了较大的竞争优势。美国的戴尔公司、西南航空公司以及中国的海尔集团等企业均以优质的服务持续赢得了顾客与市场。甚至在部分企业的收入结构中，来自服务的收入超过了来自产品的收入，IBM公司就是这方面的典型代表。

随着服务经济的日臻成熟，消费者对企业提出了更高的要求，顾客不再只满足于获取产品、享受服务，而是要求参与产品的研制与升级，体验成为新的企业竞争的焦点。本书的作者詹姆斯·H·吉尔摩和B·约瑟夫·派恩二世就是体验经济的倡导者。在英国喝啤酒，在中国茶馆品尝功夫茶，在迪士尼乐园参观灰姑娘馆，甚至在“第二人

生”虚拟游戏中设计自己的未来，均是体验经济的案例。

然而，在《体验经济》深入影响中国企业近 10 年之后，消费者又对商业经济提出了更高的要求，新的消费者敏感性出现了：顾客选择买或者不买，是基于他们对产品、服务或体验的真实性感知。两位作者深具前瞻性地指出：今天的商业经济，都是关于真实的；顾客需要的是原创的、真实的、诚挚的、可信的产品与服务。

顾客需要具有自然的真实性的商品，他们倾向于将那些纯天然的、没有被人类触碰的、非人造或合成的东西视为“真实”。有机食品就是自然的真实性类型的产品。

顾客需要具有原创的真实性的商品，他们倾向于将那些拥有原创性设计的、第一代的、以前从未见过的、非复制或模仿的产品视为“真实”。苹果公司设计的每一件产品追求的就是这一类型的真实性。

顾客需要具有独特的真实性的商品，他们倾向于将那些有人文关怀的、来自心灵深处的服务视为“真实”。新加坡航空公司的服务就是这一类型的真实性。

顾客需要具有参照的真实性的体验，他们倾向于将那些参照其他情景的、从人类历史中得到启发的、利用共有的记忆与渴望的、非派生的或通俗的东西视为“真实”。

顾客需要具有影响的真实性的产品，他们倾向于将那些具有影响力的、能唤起人类追求更高人生目标的、提供具有预见性方法的服务视为“真实”。一些著名的身心灵大师提供的就是这种类型的服务或转变。

正如爱默生所说，真实是我们的元素。可以预见，在商业社会经历产品经济、服务经济和体验经济的发展阶段之后，以“提供真实”为根本诉求的真实经济将会很快流行开来。真实经济是未来商业设计的新规则，也是 21 世纪企业的终极竞争力。

中国经济近年来发展较快，取得了举世瞩目的成就。但是我们必须看到，中国企业生产的产品、提供的服务和体验也略显粗糙，还有很多需要改善和提高的地方。从现在开始，积极面对体验经济和真实经济，将会是中国企业获得可持续发展的关键。如果具备了自然的真实性、原创的真实性、独特的真实性、参照的真实性和影响的真实性，中国企业的产品与服务将能更好地满足消费者新的敏感性，“百年老店”也会越来越多。

让“真实性”成为商业的内核

财经作家 张小平

先说一件最近发生在我身上的事情。

某天晚上，突然有人按我家门铃。我打开门后，看到站在门口的是一位面露羞涩的小姑娘，她手里拿着一摞印有瓜果蔬菜 and 日用百货图片的宣传单。她是来上门推销的。如果照往常，我会直接拒绝，但这次的这份宣传单却让我产生了兴趣：

第一点是“省”，免费送货上门；第二点是“快”，9分钟之内送到；第三点是“廉”，因为没有店铺和中间环节，价格比市场上低不少；第四点是“鲜”，声称是24小时之内的新鲜果蔬。

要知道，我所在的小区里绝大多数业主都是年轻的白领。他们收入颇丰，却过着“朝七晚八”的生活，结束一天的工作回到家时差不多已经是晚上七八点了，疲惫的他们虽然想吃新鲜的瓜果蔬菜，却懒得出门购买。而这家可以送货上门的果蔬网上超市宣称的四大优点恰好可以解决小区白领们的难题。

在小姑娘敲门之前，我正在犹豫要不要出门买点水果，拿到这份宣传单后，我立即拨打电话订了几份水果。但接下来发生的事情却让我大失所望：首先，送货时间长达20分钟；其次，斤两不足；最后，我最介意的是，水果不太新鲜，甚至有点腐坏。

我再次拨打了这家网上超市的电话，对他们说：“真实和诚信是你们这种新兴购物方式长久生存下去的唯一法则。下一次，如果我买

到的商品还是和你们承诺的有偏差，我不会再给你们打电话，因为你们会永远失去我这个客户。”

读完詹姆斯·H·吉尔摩和B·约瑟夫·派恩二世合著的《真实经济》的译稿后，这件事再次引发了我更深层的思考。

星巴克咖啡的成功总是让许多人感到费解：一间很普通的咖啡厅，咖啡也卖得很贵，但是我们却常常去光顾这家咖啡厅，而且它还成了世界上最知名的咖啡连锁品牌。为什么呢？是因为星巴克的咖啡像它标榜的那样，是世界上最美味的咖啡，还是因为它的经营者长袖善舞？

《真实经济》的两位作者给出了答案：“星巴克可以从每杯咖啡中赚取几美元，但事实上咖啡豆只值几美分。消费者为什么心甘情愿地为星巴克咖啡买单呢？因为星巴克给顾客提供了一种与众不同的喝咖啡的体验，这种体验注重氛围的营造和煮咖啡的现场表演。可能在这个世界上没有其他公司比星巴克更认真、更踏实地去追求消费者所需要的真实性了。”

原来，真实性才是星巴克“漫天要价”的理由！

詹姆斯·H·吉尔摩和B·约瑟夫·派恩二世合著的《体验经济》一书让人印象深刻。而在《真实经济》中，他们延续了对“体验经济”的思考并进一步深入分析，提出了一个对生存在21世纪的企业来说无比重要的概念——真实性。

真实性对企业而言是至关重要的，因为“现代人越来越把产品是否真实作为他们作出购买决策的依据”。

诚如在《体验经济》中所说的那样，现代经济的发展已经进入了能够普遍地、大规模地满足马斯洛理论中的最高层次需求——“自我实现”——的阶段。消费者已不单单满足于物美价廉的产品，而是希冀获得更多的审美体验或价值判断，“他们购买的东西必须能代表他们的自我形象”。

真实性既体现在有形产品上，也体现在无形服务中。看看星巴克咖啡是如何描述它独家调制的黑围裙特级咖啡的吧：赤道的阳光、热带雨林、矿泉水、薄雾与火山土共同孕育了这杯特别的咖啡。再回想一下星巴克咖啡馆里的格调、音乐和家具，你就会明白它虽贵却让那么多消费者“趋之若鹜”的原因。星巴克用一

杯咖啡传达了自然真实性的诉求。

如此说来，真实性原则对企业经营者来说真是莫大的福音，他们本该主动为之才对，可现实呢？两位作者发现，尽管《体验经济》一书非常成功，但许多企业对“体验经济”只是知其然而不知其所以然，作了一些表面功夫，却根本不改变其核心的业务实践。光凭这一点，就会被消费者认为是虚假的和不真实的。

正是在这样的背景下，两位作者认为有必要在阐述了概念之后再传授给企业经营者们落实的方法。在本书中，他们提出了5种真实性：自然的真实性、原创的真实性、独特的真实性、参照的真实性和有影响力的真实性。

初级产品——自然的真实性，强调材料的纯天然和绿色；

有形商品——原创的真实性，强调设计的原创性和个性；

服务——独特的真实性，强调服务的真诚、人文关怀和独特性；

体验——参照的真实性，强调历史传统与文化架构；

转变——影响的真实性，诉求个人理想或集体愿景。

阅读本书，你会发现一些企业之所以会成为“百年老店”的原因——真实性的原则已是它们践行的标准，如苹果公司、IBM公司等。为什么这些企业如此看重真实性呢？因为商业不仅仅是关乎金钱的生意，从根本上来看，商业更应该是一种人际关系的建立和维系。

两位作者无疑是继承了古典主义经济学的衣钵，他们的论述中充满了人文主义情怀和哲学思辨的意味。他们对经济日益僵化为一种只追求利润的盲目行为感到痛心不已，一如管理大师德鲁克曾经点明的那样：“企业不是为了赚取利润，而是为了制造客户。”在现在这个物质极大充裕的世界中，我们必须重申商业的本质，它是一种经营者和消费者之间和谐共生的关系，经营者和消费者不再是对立的，而是统一的。

这本书提供了一些可供企业直接操作的原则和方法，更重要的是，其中的理念非常值得中国的企业家们深思。赢得消费者的信任不是靠低廉的成本、漫天的广告或是不着边际的营销，而是全力满足消费者对真实性的渴求，并且忠于自我、说到做到！

真实有价

今天如果谈到真实性这个话题，很多人会非常热切地议论“何谓真假”。这个话题不管涉及的是人、地方还是事物，都会引发激烈的争论，哪怕是在最亲密的朋友之间。也许真实的东西在你眼中未必真实，甚至你还会把它看成是彻头彻尾的假货。然而，这些不同观点的背后存在着一个共识，那就是真实的东西均是宝贵的。在这一点上，我们意见一致。

在当今的企业经营中，经理人通常会意识到，他们的领导技能跟他们的一种能力休戚相关，那就是他们能否让员工认为他们是真实的。当企业文化倡导集体作假时，中层管理者会感到非常沮丧。你见过这样的情形吧：会议将要结束的时候，所有的脑袋都在点头表示对决策的同意，但是刚走出会议室，几乎每个人都把刚才的决策抛到九霄云外。一线员工佯装认真工作，营造出一种虚假的美好，但这种行为对于公司整体业务来说是毫无益处的。一旦顾客发现企业员工的虚伪表现，他们会极度失望。

虽然诸如经理人的领导能力、组织文化或者给员工授权等问题都很重要，但是本书的重点并不在此。事实上，我们的关注点在于，帮助你把握消费者对于你公司产品产生的真实或者虚假的认知——消费者越来越把对产品真实与否的认知，作为他们作出购买决策的依据。这种感知直接来自具体产品跟顾客本身自我形象的匹配程度。

这样，我们引用的任何作为真实性例证的产品，自然而然地冒着一种风险，也就是说，如果读者认为这种产品是不真实的，那么本书就会远离读者（因为他们的自我形象不可避免地会跟我们的不一样）。对此，我们有切身的体会，在写作本书的过程中，我们两个人对于许多案例都有不同的意见。现在我们明白了，在对商业中的真实性作出专业评估时，需要协商处理，不要把个人的想法强加于人。因此，我们强烈地希望，各位不要仅仅因为对于某些样本持有不同意见，就忽略我们对产品的真实性诉求进行分析的核心内容。

在我们的上一本书——《体验经济》中，我们介绍了“体验”这个词汇。在本书中，我们还需要引入一个更为重要的、意义非凡的词汇——“真实性”，这个词在商业圈当中已经应用得十分广泛。我们把这个词从多种说法中分离出来，阐明其具体含义，并且鼓励人们去尝试以往很少有人在做的一些商业实践。从本质上说，我们尝试努力引进一种全新的管理准则。想想当初戴明的思想是如何把质量管理提升成为一个重要的管理职责的。从这个意义上来说，真实性是一种新的“质量”。

特别是在哲学、艺术、社会科学，以及文化评论的多个分支领域，还有近来的商业领域，真实性已经得到了详细说明。借助这些思想体系，我们提出了商业真实性的基本原则（参见第5章），它是本书的一个支点。为了清楚地说明什么是真实性，什么不是，我们需要这些原则；否则我们的工作会变得非常空洞，读者也不明白我们的基本原理到底是什么，无法获得一个指导标准来思考这个问题。

跟我们先前陈述“大规模定制”和“体验经济”的概念一样，我们的方法主要在于观察商业社会中所发生的事情，识别那些有可能动摇传统思考方式的、意义深远的变革，开发出一些新的商业准则，帮助经理人、管理者和员工以全新的眼光看世界，然后再确定下一步行动。我们认为，商业中的大规模定制、体验经济，还有现在的真实性，它们不仅是相关的，而且共同构成了一种对经济现象独特的、相关联的视角。我们在本书中提到了我们以前在这个领域所做的工作，我们并不打算把一切都根据真实性进行改头换面，而只是想将其作为发达的市场经济中长期存在的结构改变，以及几种主要力量的相互影响的一种实证，这些力量