

新经济必读丛书

THE
EXPERIENCE
ECONOMY

(Updated Edition)

体验经济

(原书更新版)

(美) B. 约瑟夫·派恩
詹姆斯 H.

著

毕蒙毅 译



机械工业出版社
China Machine Press

B. Joseph Pine II, James H. Gilmore. The Experience Economy, Updated Edition.

Copyright © 2011 B. Joseph Pine II and James H. Gilmore.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2012 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Harvard Business School Press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。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2011-5518

图书在版编目（CIP）数据

体验经济（原书更新版）/（美）派恩（Pine, B. J.），（美）吉尔摩（Gilmore, J. H.）著；毕崇毅译。—北京：机械工业出版社，2012.2

（新经济必读丛书）

书名原文：The Experience Economy

ISBN 978-7-111-36897-7

I. 体… II. ①派… ②吉… ③毕… III. 经济学—研究 IV. F0

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第275687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：宁 珊 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2012年3月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 17印张

标准书号：ISBN 978-7-111-36897-7

定价：48.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：（010）68995261，88361066

购书热线：（010）68326294，88379649，68995259

投稿热线：（010）88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

推荐序一

The Experience
Economy

超越体验经济

最近YouTube上有一段有趣的视频，是关于一个一岁大的小女孩使用iPad和杂志的故事。影片中这个一岁大的小女孩因为玩过iPad，就觉得所有的书本都应该是触摸式屏幕。显然，她不理解为什么纸书无法像iPad一样动动指尖就能移动、点选。影片最后写道：“对于我一岁的女儿来说，杂志是一台无法正常使用的iPad，在她今后的人生中都将如此。史蒂夫·乔布斯已经编写了她人生‘操作系统’的一部分代码。”

看到这个故事，不禁想到我的女儿，她每次扮演角色就会想起白雪公主，那些好莱坞的动画经典角色仿佛已经植入到她的脑子里了。对于牙牙学语的孩子来说，什么都是新的，外界的刺激很容易记住，很容易产生影响。而对于成年人，长期的经验形成了思维上的定式，就很难影响了。现在成功的产品，无论是工业产品还是艺术创作往往都是超越人们的经验，给了人们足够的刺激，让每一个人牢牢记住，并且产生美好的回忆。有了超越以往经验的“印象”之后，需求就被创造了，市场也就形成了。

当看到《体验经济》这本书的时候，有一种很强的共鸣产生。作者认为体验经济是继农业经济、工业经济和服务经济之后的第四种经济形式。企业以服务为舞台、以商品为道具，环绕着消费者，创造出值得消费者回忆的活动。其中的商品是有形的，服务是无形的，而创造出的体验是令人难忘的。与过去不同的是，商品、服务对消费者来说是外在的，但是体验是内在的，存在于个人心中，是个人在形体、情绪、知识上参与的所得。

体验经济的灵魂是主题体验设计，在我们创作“印象”系列作品时有句核

心的话叫“精心地设计观众的感受”。比如说我想让你赞美山川漂亮，我怕你不赞美它，怎么办呢？我就把山染成颜色，突然间展现，人们一看山感觉真漂亮。一会儿我想让你感动，我想让你哭，那么我就会设计一个情节，让你在那个时候哭，甚至我想设计什么时候鼓掌，什么时候很安静，就在这70分钟里，我希望带领你按照这个路途去体验。如果放在现代的工业产品和现代人的生活中，精心地设计用户的感受就是所有产品的灵魂。

回想这几年印象系列的创作，一直随着时间和人的变化而变化，每台演出都有不同的舞台奇观，为了打动观众的情感，每台演出中都有几个情感爆发点，不同的创作灵感和奇思妙想，使得此“印象”非彼“印象”，每一场都各具特色。从“印象刘三姐”中最感动山水的壮美，到“印象丽江”以雪山为背景，最震撼少数民族粗犷的气势；从“印象大红袍”中茶文化的情趣，到“印象普陀”佛文化的博大……

我们经历的体验可以影响我们对自己的认识，影响我们能实现哪些目标，影响我们的人生方向，人类一直都在寻找全新的兴奋体验，这些体验可以帮助我们学习和成长，发展和完善，进步和改变。从这一点来看，体验只是开始，在体验之上还有更高一层的目标，即改变自己，让自己成为另一种状态。

可以说，现在唯一能比营造体验更具优势的业务就是引导变革了。体验是可以令每个人产生反应并形成回忆的事件，而变革则更进一步，它直接改变了消费者。竞争对手完全可以复制整个流程，包括创造需求、营造体验和后续实施过程，但它们永远不可能把变革业务中最关键的因素初级产品化，这个因素就是引导者（变革诱导商）和被引导者（渴望者）之间建立起来的特殊关系，正是这种关系保证了经营变革业务的企业能永远立于不败之地。

《体验经济》这本书最大的价值还不在于系统阐述什么是体验经济，怎么实施体验经济，其画龙点睛之笔在于最后两章对超越体验经济之上的探讨，即变革经济。在印象系列的后续作品中如何让艺术家的灵感、演员的表演和现场实景的氛围等要素，与观众之间建立书中所说的“特殊关系”，或许是印象系列更上一层楼的突破点。

王潮歌

印象系列演出总导演

观印象艺术发展有限公司联合创始人，CEO

推荐序二

The Experience Economy

由于苹果公司的惊人成功，“体验”一词已由学界和企业界进入广大消费者的视野，“消费者体验”的强大力量也促使学界和企业界重新审视比“体验营销”意义更为宽广的“体验经济”。

本书两位作者构建了“体验经济”的理论体系及实践框架。事实上，本书第1版早在1999年就已出版，那时，作为一种实践活动的体验经济崭露头角。从那时开始，体验经济摆脱了无意识的探索阶段，成为理论发展和实践丰富的对象。

有学者痛心疾首于体验经济当前的红火局面。体验经济成了一个漂亮的筐，什么东西都可以往里面装：影视娱乐业是体验经济，饮食服务业是体验经济，博彩业之都拉斯维加斯更被正名为体验经济之都，在一片喧嚣之中，不能称之为体验经济的倒成了少数。

其实这是一个正常的社会化认知过程，难能可贵的是，如何不要人云亦云，而是以一种研究的心态，厘清事实与趋势，整理过程与操作，以此提升我们的工作，“营造”我们的“人生体验”。为此，我愿分享几个关于体验经济的观点。

首先，尽管不愿在宏观视角和历史层面上妄下判断，但不容忽视的是，体验经济的轮廓越来越清晰。本书作者认为，继农业经济、工业经济、服务经济之后，体验经济是经济模式的必然发展。当然，这方面存在不同的观点，有主张工业、服务、体验三阶段的，也有主张农业、工业、体验三阶段论的。这些姑且不论，我们可以明确的是，体验经济不同于农业经济、不同于工业经济，也很可能与我们熟悉的服务经济有着诸多的区别，关于这些区别，读者可以在书中看到详细的分析。

其次，在正视体验经济的必然之后，如何行动，我们需要做出自己的选择。也许你正身处于工业制造业中，按照本书的观点，你可能会身不由己地“初级产品化”，压榨供应商，绕开中介，工作外包，优化流程，以降低成本，从而更有效地以产品为中心开展价格战。这是一条无可奈何的道路，出路就在于“体验化”，从工业经济上升到服务经济，并进一步到达体验经济。

那么，接下来的问题是如何升级，这也正是本书浓墨重彩的地方。作为从业多年的管理咨询顾问，本书作者放了较少的笔墨在概念化的哲学思辨上，而体现出美国学者常见的擅长操作和行动的实证素养。按照作者的语言，“体验”是如何“营造”出来的，你的“舞台”在哪里，你的“道具”是什么，你的“演员”是谁，你的“剧本”如何编排，我相信这方面详尽的案例分析和运营指南，对于企业界的朋友具有更大的参考意义。也许，你的企业和你的人生会由此步入更具体验的发展轨道。

最后，本书的表达非常顺畅，当然，这并不意味着你可以连续两天就完成阅读，那样你会错过书中很多精彩的篇章。我的阅读体验是，美好的过程就应该延长。

陈春花

华南理工大学工商管理学院教授

2011年12月5日

更新版序言

The Experience
Economy

超越产品和服务

“产品和服务已经远远不够”，这句话是《体验经济》1999年精装版的副标题。正因为如此，可能很多人根本没注意这句话，更谈不上牢记在心了。虽然这本书被翻译成15种文字，在全球卖出了30多万册，但它要传达的主题还远没有冲破商业领袖（和政策制定者）的传统思维方式，无法真正实现全新的、绝对必要的经济秩序。依靠产品制造和服务提供依然是绝大多数企业管理者（和从政者）的思维定式，这就阻碍了企业（和国家）向更有活力的体验经济的转型。因此，在这里我们必须再次大声疾呼：产品和服务已经无法继续支持经济增长，无法提供新的工作机会，无法维持经济繁荣。要想实现收入增长，提供更多的工作机会，我们必须把体验营造作为一种全新的经济形式去努力实现。毋庸置疑，如今的商业世界到处都是毫无差异化的产品和服务，在这种情况下创造价值的最大机会就在于营造体验。

企业家不同的行为方式已经很好地证明了这一点。在过去12年里，一些强调提升体验的创新企业取得了很大的成功，相比之下，那些错过或忽略了这条重要经济信息的公司（当然也包括整个行业）遭受了严重的失败。以零售业为例，由于继续坚持制成品的销售，很多连锁超市都在这段时间内倒闭，它们的业务逐渐被沃尔玛和网上零售商蚕食。但是，以注重体验经营闻名的小熊工作室却取得了巨大成功。公司创始人马克西恩·克拉克（Maxine Clark）于1999年成立了第一个工作室，当时经营此行业的传统零售专家都认为这是一个愚勇之举。但是克拉克并没有放弃，而是从《哈佛商业评论》1998年7~8月刊的一篇文章中获得了灵感，没错，这篇文章正是《欢迎进入体验经济时代》。如今，

小熊工作室仅在全美已经拥有300多个利润丰厚的体验中心，在全球的数量几乎达到500家。在这些体验中心，顾客可以全身心地投入到自己动手的乐趣中，亲自定制喜欢的毛绒动物玩具。

同样，1998年普利桑特·罗兰德（Pleasant Rowland）也在芝加哥成立了第一家美国女孩娃娃店。从公司成立伊始她就在构思各种女孩娃娃，而且每一个都以美国历史上的特定时期为主题，此举有效地促进了顾客广泛的阅读体验和性格塑造体验。随着美国女孩娃娃店数量的逐渐增加，这种新娃娃甚至在玩具大王美泰公司内部也备受欢迎，相比之下，由于只注重为美国孩子提供简单的产品，美泰曾红极一时的芭比娃娃和其他玩具正在逐渐走下坡路。再比如，要问现在最让各大商场和产品开发商眼红的产品是什么？答案肯定是苹果。为什么？道理很简单，对苹果店来说，顾客们蜂拥而至的原因不光是为了买产品，更是为了去体验时尚技术的感觉。因此，苹果店每平方英尺的销售额远远高于普通零售商也就不足为奇了。

有意思的是，为了在零售店内创造出与众不同的体验，苹果公司专门研究了丽嘉和其他精品酒店的设计风格。（捷威电脑曾试图以零售店形式直销，戴尔也推出过销售亭，但它们都缺少对体验设计的关注，只是简单地保留了基本销售的功能。）因此，在苹果店体验产品的感觉让消费者感到十分惊艳，简直像躺在酒店沙发上一样舒服。苹果店内的天才吧、iPod工作室和阶梯教室感觉非常像精品酒店的前台、礼宾部和会议室。此外，在改变公司在IT行业内的竞争形象方面，这些酒店式设计也发挥了重要作用。由于比尔·金普顿（Bill Kimpton，倍福来酒店设计师）、伊恩·施拉格（Ian Schrager，著名酒店业经营者）、奇普·康利（Chip Conley，幸福生活酒店创始人）和其他精品酒店经营者的努力，如今的连锁酒店已不再把提供简单的服务视为目标，而是开始高度重视宾客的入住体验。从配备交际性的大厅空间到提供具有更高睡眠体验的床具（前者应归功于施拉格的创新，后者则是威斯汀酒店“天堂之床”的功劳），整个酒店业已经认识到这种新趋势，开始在改善体验方面做文章，以此创造新的价值。

另一个成功案例是奇客小分队。1999年《体验经济》初版发行时，这家公司的创始人罗伯特·史蒂芬斯（Robert Stephens）为自己的24小时电脑维修业务招聘了几位“特工”员工。如今，已被百思买收购的奇客小分队的规模迅速

扩大，拥有24 000多名“队员”，从特工、双面间谍到（百思买内部的）“反间谍特工”不一而足，在全世界范围内为顾客提供好玩的电脑维修体验。我们觉得，现在没有哪个公司能像本书介绍的奇客小分队那样更注重体验营造，这家公司已经成为实施体验经济原则的楷模，特别是对“工作即演出”这一理念做出了生动的诠释。奇客小分队员工的主题式装束效果（其他服务提供商肯定想都不想就会拒绝这种疯狂念头）为其客户、员工和公司股东都创造了实实在在的价值。它说明，企业完全可以以服务为舞台，以产品为道具，大胆地为消费者营造一场华丽的体验。想想看当今高度碎片化的服务行业，如洗车、家庭装修、庭院设计、自动洗衣、私人家教等，如果它们能效仿奇客小分队营造体验的思维方式，那么肯定会给企业带来不可估量的好处。

2008年的金融危机使西方发达国家陷入经济萧条，而这种萧条正是由于众多企业未能实现体验创新的结果。工业经济已经褪去昔日荣耀的光环，它发明和生产的新产品曾经推动全世界发达经济的进步，但如今，工业经济已经很难发明出新的产品。市场上大部分产品之间的差异性，其实只是对现有品类在具体产品上进行的改进或提高，而不是创造出新的产品品类。（消费电器和医疗技术是两个例外的领域，但实际上顾客在购买这些产品时，最关注的价值也不是产品本身，而是这些产品带来的体验和变化。）退一步说，即使有人发明了全新的产品，制造商们也会本能地进行自动化生产，尽可能地实行规模化经营。尽管这样做会带来收入增长，但制造商为全球经济提供的新的工作机会也少得可怜。

和工业经济同病相怜，服务经济也成了明日黄花。我们发现，真正的服务业增长（之所以这么说，是因为政府统计仍把体验收入和变革收入增长计入服务业）主要源自于金融服务，而金融服务业的增长大部分又源自于大量产品的虚假支持（从汽车制造到地产再到商场开发和其他商业活动，全都离不开金融行业提供的信贷服务），但产品制造业已经回天乏力，只能依靠各种金融手段，以以前积累的财富为基础大肆举债经营。这种不断利用金融手段融资经营的方式几乎无法创造任何实际价值，因此，随着前不久互联网狂热的熄火，曾经无比诱人的经济泡沫终于迸裂。那么，我们这个世界到底需要怎样的经济增长动力呢？——答案就是体验型企业创造的新财富。

自从《体验经济》初版发行之后，我们注意到体验性思维在以下三个领域

中获得了长足的发展：首先，体验式营销把体验营造应用到产品和服务的营销中，努力消除对传统媒体的依赖，找到了一条促进需求的新途径；其次，体验营造在企业经营环节中的应用，即通常所称的客户体验管理（CEM），目的是为了向顾客提供更友好、更轻松和更便捷的互动；最后，数字化体验的发展方兴未艾，很多企业都开始利用互联网和其他电子平台为顾客提供全新的虚拟式游戏体验。

这些注重体验营造的活动都为企业带来了好处：体验式营销让产品和服务卖得更多；客户体验管理的出现让消费者“乐”受其扰；基于电子化的体验为用户营造出物质世界难以想象的奇特功能。但是，真正的经济进步要求体验以新的经济产出的形式出现，而不仅仅是以新的体验促销方式、新的客户体验过程或是新的电子媒体形式出现。经济价值的递进要求企业提供新的收费型产出，在这种产出中经营本身就是一种体验，体验本身就是营销过程，而且，这种新的产出既适用于现实世界，也适用于虚拟空间。

体验经济中蕴涵的机会

我们认为，体验经济中蕴涵着四种价值创造机会。首先，对产品来说，更多的产出应当实现大众化定制，也就是说，人们需要的不是具体产品大量的生产，而是需要企业以更有创意的方式去生产。大部分制造商都忽略了我们（当然还有其他人）的需求，不愿从大众化生产转变到大众化定制生产，不愿用需求链取代供应链，不愿考虑投机性库存而是仅仅出于对实际需求的响应，因此不愿把原材料转变成产品。大众化定制可以有效地满足顾客的独特需求，可以针对每个人生产出独一无二、完全不同的产品。对产品进行大众化定制，会使产品自动变成服务；同样，对服务进行大众化定制，会使服务自动变成体验。在初版《体验经济》中，我们用了两章多的篇幅来说明追求定制化能力和定制化产出可以为企业带来巨大优势。然而直到现在，举个例子来说，我们还未看到一家美国汽车制造商为消费者推出大众化定制产品，这简直是一种耻辱。这就是众多汽车交易商关门大吉的原因，因为消费者翘首期盼的是像小熊工作室那样的汽车制造体验，而不是千篇一律毫无特色的产品。

在鼓励采用大众化定制作为创造新价值的方式时，我们希望大家注意一个最容易被忽略同时也是本书最重要的概念，即降低或消除顾客损失。顾客损失是指每个顾客勉强接受的现实（指购买大众化生产的产品和服务）和他们内心期望的最佳体验之间的差距。企业可以扪心自问，哪个方面的顾客损失一旦消除会给消费者带来最大价值？只要找到了潜在的会造成顾客损失的方面，你就可以去寻找相应的解决方案，帮助他们减少这种损失。

其次，对服务来说，更多的企业应当引导其员工展开积极行动。强调服务性思维的企业只注重员工做了些什么工作，而强调体验式思维的公司还要考虑这些工作是怎么做的，因此它们注重的是为消费者提供舞台化的服务感受。大体上说，尽管几十年来管理学教材上提供了各种客户服务建议，但消费者的服务体验至今仍未得到多大改善。想想看，你是否也经历过下面这些每天都会重复的消费者服务体验——向呼叫中心申报故障，在便利店柜台前等候，在银行窗口外排队，等待租车行交车，乘坐机场巴士，忍受航空旅行的不便，在菜市场付账，逛商场，付加油费等。12年前，我们把这些场面形容为差劲服务、毫无服务或是自助服务，但不幸的是这些情况至今仍未出现显著变化。毫无疑问，在这种情况下顾客自然会犹豫要不要为此多付费用。由此造成的结果是，企业赢利能力大幅下降，工资增长徘徊不前，员工失去服务积极性，进而形成服务质量进一步下降的恶性循环。

面对这种问题，企业要做的第一个改变是提供更多的参与式体验。如前面所述的奇客小分队，企业必须认识到其员工是在台上演出，必须想办法吸引顾客的参与。为此，管理者应当给员工指定角色，帮助他们建立角色特征，并投入时间让员工在台下反复彩排，最后再到商业舞台上展现自己。当企业的业务仅仅被视为一项服务时，员工就不会花时间在台下练习场上的动作，只有演员才会这么做。其实，更出色的人际表现不但注重传达什么，更注重如何传达，因此可以把普通至极的买卖互动转变成富有趣味的交际活动。所以，商家不妨问问自己，有哪些舞台活动可以让员工的日常工作变成令顾客难忘的活动？这就是我们提倡的一个重要原则——工作即演出，在本书中我们用了三章内容对此进行介绍。聪明的企业领导已经在公司内支持这种新的做法，而那些因循守旧的管理者还没有看到实现工作场所舞台化带来的优势，只知道一味靠削减员工数

量来艰难地维持利润。

再次，对于体验来说，更多的体验产出应当明确地按消费时间收费。时间就是衡量体验的货币。如今，有些体验式营销活动要求参与者购买门票；有些体验式经营会为其中涉及的产品和服务收取额外费用；有些体验只能通过付费预订方式提供，凡此种种不一而足。未来，更多的体验应当以门票销售的方式向消费者提供，这一点至关重要，因为它是促进体验经济全面腾飞的关键。实际上，要想让体验真正成为一种独特的经济产出，使其能够提供新的收入增长来源，关键就在于让顾客在体验场所或体验活动中为所花的时间明确地支付费用。很多公司的业务之所以会逐渐萎缩，是因为它们至今都没有问自己我们在12年前提出的根本问题：收取费用之后我们的做法会有什么改变？时至今日，回答这个问题依然是最关键的，而寻找它的答案也是最迫切的。

为便于寻找这个问题的答案，我们在新版《体验经济》中新增了一个框架，其中列出了六种为时间收费的方式，分别是：按入场收费、按活动收费、按期间收费、启动式收费、访问式收费和会员式收费。对这些收费方式的描述可以帮助企业构思新的创造、收获体验价值的方式。对于这种收费创新，我们可以分析一种成熟的定价模型——分时计费，DVD租赁商Netflix公司就是一个很好的例子。这家公司提供的不是电影租赁服务，按照每个出租的片子收费，而是按月收费，把租赁服务归入到电影观赏预订费中。同样，这种基于访问的收费体验如今已经出现在企业商务机、休闲车、除雪设备甚至是手袋等产品中。汽车分享驾驶活动也取得了一定成功，但要取得真正的进步还有待时日，这是因为，为满足消费者各种各样的驾驶需求，企业必须提供足够多的车型供他们挑选。可以说，几乎所有行业都可以在收费体验的基础上实现差异化，进而从中受益。

最后，更多的体验应当产出变革。作为经济价值递进表中的第五种，也是最后一种经济产出，这些变革本身就应当为潜在体验带来的成果以明确的方式收取一定的费用。换句话说，推动变革的公司不但要为付出的时间收费，而且要为这些时间带来的变化收费；它们不但要为改变生活（或改变企业）的体验方式本身收费，还要为体验带来的最终结果收费。对此，我们认为有三个行业的企业非常值得尝试，即致力于让人们变得更健康、更富裕和更聪明的企业。

在保健行业中，真正基于市场的解决之道会给予企业很大的自由，让它们

对展示的体验和未来实现的结果收费。长期以来对健康保险的争论会逐渐平息，取而代之的是保健行业的崭新变革。届时，保险公司会对人们的持续健康状态收费，而非像以前那样为预防疾病收费。如果对疾病的治疗失败，人们可以拒绝支付费用。（和管道工没修好漏水问题顾客不必支付费用一样。）与此同时，和这些企业实际表现相结合的新式金融工具也会应运而生，这些工具可以有效地保证从成功治愈的病人那里获得稳定的未来收入。同样，金融机构的回报机制也会反映投资决策的真实结果，从过度强调投资行为本身发生转移，改为对花费和获取财富方式等重要决策提供明智建议。高等教育机构也会发生变化，只有不到招生人数一半的学生可以毕业，（我们是否允许其他行业也出现这种可怕的变化呢？）其关注点是高校实现的教育、个人和社会成果；至于收费，只能在这些成果变得清晰时或是学生即将毕业时全部或部分收取。换句话说，在上述行业中，企业或机构要做的就是去服务化。

对于更大的体验创新，虽然我们的告诫言之凿凿，但这并不表示过去12年中企业在创造新体验方面毫无进步。无论是因为受我们在本书初版中观点的影响，抑或是因为面对产品和服务日益初级产品化带来的竞争压力，可喜的是很多企业已经开始做出改变。当然，我们认为更多的企业应当加入这个新浪潮。对此我们并不感到惊讶，因为我们一直把体验经济视为发达经济基本框架中一种长期的结构性转换。创造性破坏需要时间来发挥其威力，新的经济产出形式并不是自动出现的，它们需要每个人和企业展开行动，抛弃昨日的工业经济和服务经济模式，拥抱全新的体验经济和变革经济的到来。

围绕体验经济出现的问题

在进入正式讨论之前，我们想首先澄清一些误解，在此说明一下过去几年中大众对《体验经济》一书提出的反对意见。

有人反对使用“营造”一词来描述体验的基本活动或经济职能。其实，我们觉得“协调”这个词可以代替这个概念，但是又觉得无法充分体现营造参与性体验过程中对演出技巧的强调。使用演出技巧这个词是想说明，其实除了演艺行业之外很多公司都需要利用舞台技术作为指导工作的基本原则。还有一个

反对观点与此相关，让我们感到非常气愤。有些读者不允许我们使用舞台进行比喻，实际上我们的概念是很清晰的——“舞台化”并非比喻，而是人们在营造体验时的一种行为模式。如果是这样，对于那些认同正在发生经济模式转变的人，我们希望他们还是不要对经济史中的这股新浪潮妄自命名了，比如提出什么“知识经济”或“注意力经济”等概念。一个经济时代总是根据其相应的产出特征（如服务经济以服务为特征）或主要工作范围（如农业经济以初级产品，工业经济以制成品为工作范围）来命名的，因此，体验经济唯一合情合理的替代表达毫无疑问应当是“舞台经济”——显然，这样说会造成上述读者对演艺行业经济的误解，因此是不太合适的。尽管如此，有些人认为还是应当在术语表达上更加精确才对。我们并不反对“梦想社会”或“创意阶层”之类的说法，我们之所以乐于承认和接受它们，是因为这些说法合理地指出了伴随着体验经济出现的社会现象和趋势。但是，我们认为并不能因此就把这种经济形式称为“梦想经济”或“创意经济”。实际上，拥有梦想和富有创造力在以前的经济时代也促进过创新活动，它们并不是体验经济时代所独有的（当然，它们只是在今天这个时代才催生出新的社会阶层）。换句话说，作为一个新的经济时代，它的“新”体现在体验代表着经济活动的基础。例如，在以前的经济时代中，人们很少花钱购买生日晚会，但在今天这种消费已经是司空见惯了。

除了语言表达上的纷争，还有些读者误解了我们想要表达的意图，或者说是对我们的观点做出了自我解读。例如，有些人认为我们所说的体验就是娱乐。实际上，只要认真阅读第2章，大家就会发现这是一种错误的理解。有鉴于此，我们提出了“4E理论”，即体验的娱乐性、教育性、审美性和逃避性，以此作为避免娱乐至死的方式。例如，在教室里播放电影，在教堂内安装幻灯片屏幕，在棒球场大型显示屏上放映非赛事内容，这些精彩的体验营造不一定是对教学、布道和球迷互动等目的的精心应用。另一个常见的误解是，一些读者认为所有的体验都必须倾向于虚拟化。（关于这个问题，我们在后来出版的两本书中有专门介绍，这两本书是：《揭露消费者的真实需求》（*Authenticity: What Consumers Really Want and Infinite Possibility*）和《在数字化领域创造客户价值》（*Creating Customer Value on the Digital Frontier*）实际上，体验经济制造的产出多种多样，基本上都横跨天然/人工、原创/模仿、真诚/虚伪、真实/仿造、自

我中心式/其他中心式等多个范畴，涵盖时间、空间和物质等维度。还有一种反对观点认为我们要把“生活体验”变成“付费体验”，其实恰恰相反，我们完全承认社会体验和个人体验等非经济领域的体验活动。一个无须争辩的事实是，随着生活中越来越多的方面变得初级产品化，我们必须认真审视自己作为公民、捐赠人、学生和崇拜者，以及作为父母和爱人的生活方式，看看自己在买和不买、卖和不卖，以及体验和不体验之间如何选择。显然，对发达经济体来说，要想继续保持繁荣就必须把发展模式转变为体验经济，因为产品和服务已经无法继续提供大量的工作机会。我们希望，对某些体验（以及变革）可能存在有害影响的顾虑，能够促使评论者加入这个经济大舞台，为体验经济能够更好地开花结果献策献力。

我们发现，有两种批评观点对《体验经济》一书提供了有效的补充，特别是在促进对体验营造本质的深入研究方面贡献不菲。第一种批评观点是强调共建在体验形成过程中发挥的作用，认为我们的工作对宾客参与创造体验方面的重视不足。我们认为这种情况是可以理解的，这是因为，无论是在本书初版的1999年还是现在，我们的关注点主要集中在体验的供应商角度。我们的主要目标一直都是鼓励新体验的创造，因此才会重点强调体验的营造者，即企业在这个方面应当做些什么。当然，我们承认所有体验在某种程度上都是由提供者和参与者共同创造的，因为这些体验是每个个体的内心对作用于外部现实的反应。所以，我们认为新体验的供应的确能促使很多顾客希望扮演参与程度更高的角色，而且，这种愿望超越了服务供应商和客户之间的关系，也超越了产品制造商和顾客之间的关系。（对于这种愿望的描述，约瑟夫·派恩在其作品《大众化定制：商业竞争新领域》（*Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*）中有详细说明。）对此，阿尔文·托夫勒（Alvin Toffler）在预测“产消者”的兴起时已经提出了这个概念。尽管如此，但我们认为任何方式都不能强加到体验设计中。实际上，认为所有消费者都愿意在每一种产品、服务和体验类别中公然参与体验产出共建的想法肯定是错误的。（自由社会中的变革在本质上都是共建的，最终企业只负责引导消费者自己行动，从这个意义上说，以其他方式对待变革都是专制的暴政。）我们认为，无论在哪种情况下，企业都应当考虑对体验营造的可控程度。即便是在迪士尼乐园或迪士尼世界这样体验

营造程度很高的地方，顾客自身也会对何时何地到哪里游玩等事项有很大的控制权。我们在参观迪士尼乐园时特别喜欢（老实说是詹姆斯·吉尔摩特别喜欢）看野熊大聚会节目，每次都和熊一起高声吼叫，很好地共创了其他游客的体验。其实，这个问题讨论的核心就是营造者的主观性和顾客的适应性在体验共建中的关系，我们非常期待体验营造在这两个方面都能实现突破。

第二种批评的观点是，认为我们过于强调体验是一种难忘的事件。对此，我们想说明一下我们的看法。首先，在构思体验营造的时候，你可以而且应当考虑维度的多重性，其中包括但不限于体验的多感官性、个人的意义水平、与他人分享体验的方式、各种体验元素的强度和持续时间、复杂性（或简单性）以及人们如何花费时间等无数其他特征。文化考量、国别和地区敏感度以及顾客先前的生活体验等因素，都会影响人们对体验的感知和理解方式。我们的观点是，无论如何看待这个问题，产生快乐的元素通常都会转化成值得记忆的体验，哪怕体验者很难想起或是已经完全忘记了当时的任何细节。由此，我们便谈到了这个问题的另一个方面，即体验的回忆和体验发生时的快乐（尽管事后证明该体验非常难忘），这二者之间是有区别的。当某种体验发生过后，即使人们已经想不起来具体的过程，也无法说清到底为什么，但他们还是能在另一个时间和地点至少记得当时很喜欢那种体验。我们认为，这和体验的结束方式有很大关系。在本书中，我们在第6章提出了一个新的模型，即19世纪中叶的古斯塔夫·弗莱塔克模型，为大家解释精彩戏剧的结构以及由此形成的深刻观点。简言之，如果无法充分建立合适的背景，无法交错表现增效作用，无法形成前后冲突的剧情，无论你制造的体验高潮多么令人兴奋，观众对表演的回忆还是会大打折扣（甚至有可能强化对不快感受的回忆）。因此，我们总结的观点是，并不是每一次体验都需要强烈回忆，但如果它制造的（正面）回忆越多，持续时间越久，那它创造的价值也就越大。

下面，就请大家到这本新版《体验经济》中自行体验。本书更新了很多案例和工具，以便更好地说明所用的模式，帮助管理者学会用不同的视角去观察世界。除了新读者，我们也希望读过初版《体验经济》的读者也重新体验一下，重新巩固以前学到的经验。我们希望，本书的读者可以把它推荐给更多的新读