

SHOW

Scott McKain

【美】斯科特·麦克凯恩 著

张媚 译

All Business
Is Still
Show Business

Create Distinction and
Earn Standing Ovarions from Customers
in a Hyper-competitive Marketplace

一切行业
都是

娱乐业

从高饱和和市场中心
以极致用户体验脱颖而出

中信出版集团



All Business
Is Still
Show Business

Create Distinction and
Earn Standing Ovarions from Customers
in a Hyper-competitive Marketplace

一切行业
都是
娱乐业

从高饱和市场中
以极致用户体验脱颖而出

Scott McKain

[美] 斯科特·麦克凯恩 著

张媚 译

中信出版集团 | 北京

图书在版编目 (CIP) 数据

一切行业都是娱乐业 / (美) 斯科特·麦克凯恩著 ;
张媚译 . -- 北京 : 中信出版社 , 2019.1
书名原文 : All Business Is Still Show Business
ISBN 978-7-5086-3648-1

I. ①一… II. ①斯… ②张… III. ①商业经营
IV. ① F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 257732 号

All Business Is Still Show Business ©2017 by Scott McKain
Simplified Chinese Language edition published in agreement with Scott McKain, through The Artemis Agency
Simplified Chinese translation copyright ©2019 by CITIC Press Corporation
ALL RIGHTS RESERVED
本书仅限中国大陆地区发行销售

一切行业都是娱乐业

著 者 : [美] 斯科特·麦克凯恩

译 者 : 张 媚

出版发行 : 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者 : 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本 : 880mm × 1230mm 1/32

印 张 : 8.25 字 数 : 150 千字

版 次 : 2019 年 1 月第 1 版

印 次 : 2019 年 1 月第 1 次印刷

京权图字 : 01-2003-3349

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

书 号 : ISBN 978-7-5086-3648-1

定 价 : 65.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

什么是好的用户体验？

说今天是一个体验为王的时代，一点儿也不过分。

做大众消费品的人可能已经感觉到了，今天消费者的话语权越来越强，如果你的产品做得好，不久就会被口口相传；如果你的产品做得烂，不久就会有骂声一片。所有这一切在过去都是不可想象的。但今天，每个人都可以发布信息，每个人的声音即使弱小，也总能被别人听到。在互联网时代，产品是否能够成功，用户体验越来越关键，用户买了你的产品，并非与你结束了交易。恰恰相反，当用户拿起你的产品，使用你的产品的时候，用户的体验之旅才真正开始，而用户的体验之旅是否愉快，将直接影响到你的口碑，影响到你的销售。

有一个叫斯科特·麦克凯恩的美国人遇到了这样一件事：他要到美国一个城市给一群商业领袖做演讲，但很不幸，他装西装的行李箱被航空公司塞进了另一个航班。于是，在演讲前的最后一小时，他试着通过电话，让一家叫作 Men's Warehouse 的男装品牌店根据他的尺码准备西装。此前他只听说过这个品牌，但从来没有买过它的服装，而在这次紧急情况下体验到的服务，让麦克凯恩彻底成为该品牌的忠实顾客。

很简单，因为 Men's Warehouse 反应迅速，服装质量相当不错，且同时提供了藏青色和炭黑色两套西装供他挑选，不仅让他如期完成了演讲，而且完全超出他的预期。

斯科特·麦克凯恩就是《一切行业都是娱乐业》一书的作者，这本书的英文名字是：“All Business Is Still Show Business”。他认为所有的行业都应该像娱乐业一样，最重要的不是销售产品，而是销售用户体验。

娱乐业是一个很神奇的行业，比如你花了 100 美元到拉斯维加斯看了一场秀，或者花了 70 块钱看了 3D 版的《泰坦尼克号》，走出来虽然两手空空，但是你很开心，甚至会向亲朋好友炫耀。其实，娱乐业卖的就是两个字：体验。它没有实物可卖，所以必须要把体验研究到极致，因为它的用户除了当时的感觉和之后的回忆，其实什么都没有得到。像迪士尼、皮克斯、柏林爱乐交响乐团，还有太阳马戏团、魔术师大卫·科波菲尔等，其实都是一流的用户体验销售大师。

《一切行业都是娱乐业》这本书对我的启发蛮大。在互联网行业工作十多年，经历过很多失败和挫折，我越来越体会到用户体验的重要性。到底什么才是好的用户体验，也是一个学无止境的话题，特别值得我们这些互联网行业中的人去学习、讨论。

我认为，好的用户体验，一定得具备下面三点：

第一，要超出用户预期，能够给用户带来惊喜。

作者讲到过这样一个故事：拉斯维加斯有一家酒店，顾客退房结账完毕准备离开的时候，酒店会为顾客提供两瓶饮用水。因为退房的客人驾车去机场，中间要途经 40 分钟的荒漠，天气很热容易口渴。这家酒店的回头率特别高。这两瓶水根本不值多少钱，但是它超出了顾客的预期，让顾客感动。你想，账都结完了，你跟酒店都没啥关系了，人家还送你两瓶水，你会是什么感觉？

我想到的另外一个案例是汉庭。当年汉庭为每个房间配备了五种枕头，适合不同的人睡眠，它是国内第一家这么做的经济型酒店。按理说，这也算不上什么革命性创新，但确实会让顾客在打开衣柜的时候感到惊喜，完全超出他们的预期。

第二，好的用户体验要能够让用户有所感知。

用户体验，过去一直被理解为产品的外观和包装，这是不对的。产品体验贯穿在用户使用产品过程中的每一个细节，做得好就

能成为产品制胜的关键。很多人做生意，一上来就要谈企业战略，对此我非常不认同。企业发展到一定程度，肯定会根据前期积累的资源规划企业的发展方向和对所在产业的影响。但是，企业战略绝不能高置“云端”，所有的企业战略都一定要具体到你的产品如何解决用户的问题，如何让用户使用起来感到愉悦这些方面，对我来说，这是非常重要的产品观。

好的用户体验，必须能够让用户有所感知。

曾经有一家著名的电信公司，其策划的产品卖点是它的手机绿色无辐射。但这个卖点很不成功，因为手机的绿色无辐射，消费者根本无法判断、无法感知。可能它确实是绿色无辐射的，但消费者看不到，看不到就等于没有。后来，这家公司又策划出防窃听的卖点，但可惜，能不能防窃听同样无法验证，而且普通老百姓对手机窃听根本就无所谓。

我不是说绿色无辐射不重要，也不是说防窃听对某些人不重要，而是说必须创造出或者找到一种形式，让用户能够感知到你的这些技术带来的好处。对于技术，我的观点一直是，真正牛的技术，应该是像皮克斯动画一样，隐藏在每一幅画面的背后，其带给人们的是愉悦，是欢乐，是回味无穷。

第三，好的用户体验，必须从细节开始，并贯穿于每一个细节。

是什么让斯科特·麦克凯恩成为 Men's Warehouse 的忠实顾

客？是店家响应迅速吗？我觉得不是，而是这家店在极短的时间内就为麦克凯恩准备了两种颜色的西装——藏青色和炭黑色，质地都相当不错，而且还准备了配套的领带、衬衫和皮鞋。

这就是细节的魅力。我经常拿这个方法去观察各行各业，结果一看不得了，有些商家觉得自己的产品已经做得相当不错了，但其实你的用户也许是不得不接受你的产品和服务，而你还没有意识到你有很多做得不到位的地方。如果这些差强人意的细节能够得到改善，那么更新换代的用户体验可能就会为这些商家带来很好的口碑传播。

比如，一家很高档的五星级酒店，住一晚要 2000 元，但上网居然不免费，一连网就要 180 元。又比如，飞机头等舱票价已经很贵了，但其提供的餐饮仍然令人难以下咽。更可笑的是，这样的企业天天讲顾客第一，用心服务，但连这些细节之处都没能改善，谁还愿意去住这样的酒店，坐这样的航班？

仅仅是一个细节之处的不足，有时就能把下大力气、花大成本在电视、报刊上投放的品牌广告给毁掉。

其实我不懂餐饮，不懂航空，也不懂商旅，但是在与其他行业的朋友交流时，在换位思考之后，我发现无论是虚拟服务，还是实体服务，商家提供服务的过程都存在着大量可以改善的细节，这些都是提升用户体验的机会。不管什么行业，对每个商家来说，技术革命的影响都是长期的、平等的。在技术条件相差不大的时候，我们可以通过产品的体验设计有效提升用户体验，让用户感觉更愉

悦，让其所购买的产品或享受的服务更有价值，这是建立品牌、建立口碑的一种有效方法。

周鸿祎

360 公司创始人，首席用户体验官

也许你有所不知，我其实拥有双面生活。

好吧，我得承认，我说得有点儿夸张了。我并不是一名间谍，也没有藏着什么不可告人的秘密，那种好莱坞大片中的紧张情节也不会在我的生活中出现。说“双面”仅仅是因为我同时拥有两种职业，而乍看之下，它们显得迥然不同。

让时光倒回到 20 世纪 80 年代，在职业生涯之初，我选择成为一名职业演讲者。我花费了大量的时间准备我的各种项目和演讲内容。另外，我还拨出了很多精力去推销和售卖我的服务，借此发展我那刚刚起步还不成规模的事业。作为一名年轻的创业者，我马不停蹄地发掘新的创意和商业理念，以便让自己在市场中获得战略优势，拿下尽可能多的项目，更高效地为客户服务。我不仅要为自己远期的成功而殚精竭虑，还要为我的新婚妻子遮风挡雨，让一家人衣食无忧。

机缘巧合之下，一家广播公司巨头给了我一个难得的机会，我得以每周在美国、加拿大和澳大利亚的 80 多家电视台的节目中做

电影点评。这样一来，当我每周评论最新上映的影片时，全球成千上万的观众都能看到我了。更重要的是，我还有机会对娱乐圈的巨星们进行独家专访，比如汤姆·汉克斯、梅丽尔·斯特里普、约翰·特拉沃尔塔、布鲁斯·威利斯、阿诺德·施瓦辛格，以及其他更多的明星。

我在不同行业间游走，从一种生活转变到另一种，从在公司进行讲演到在娱乐圈做评论，这种得天独厚的条件让我发现了一些东西：

- “典型 / 传统” 的商业与娱乐产业之间存在着大量的共同点，两者的共性之多超出许多仅身处这两类产业其一之中的人的认知。
- 娱乐产业借以获得巨大成功的关键要素正是许多其他行业的公司或团体所苦苦追寻的秘诀。
- 不仅仅是我栖身其中的美国文化，世界各地的文化都正在经受着娱乐产业所带来的深刻影响。
- 此种现象已经发展到了这样一种程度，它正以某种方式改变着用户的期待，而这些改变才刚开始被人们理解。

为了进一步探究我脑海中的这些崭新想法，我开始尝试在我同时投入其中的两个世界之间建立起联系。于是，我开始向那些名人提出问题，探索他们获得成功、成就斐然的根本原因。与此同时，

我也开始探寻那些在专业领域游刃有余的人和发展前景良好的公司是如何借助一些娱乐业的策略，在实践中积累更多的吸引用户方面的有效经验，以提升用户的忠诚度和公司收益的。

起初，我只是期望为自己那微小的事业创造一点儿在市场中的比较优势。而最终我意识到，通过我的钻研和考察，我学到的其实是一种方法，亦可称为一种哲学——关于如何在市场中获益，甚至立于不败之地的哲学，这种哲学在社会中的任何一个领域或产业中都是适用的。

我总结了这些想法，并且开始通过讲演和讨论班来展示自我的理念，我将以上种种归结为“一切行业都是娱乐业”。在其他讲述这种现象的杰出著作（比如《体验经济》和其他类似的作品）出版发行之前很久，我就已经开始在全美各地宣讲我的理念了。

而15年之后，部分是受到了出版发行业传奇人物——威廉·莫里斯奋进娱乐公司（William Morris Endeavor）的梅尔·伯杰——的启发，部分是得到了先前工作于拉特里奇·希尔出版社（Rutledge Hill Press）的拉里·斯通的指导，我最终完成了本书的初稿。

站在今天来看，本书的初版读起来至少是趣味盎然的。尽管我竭尽全力想要表明本书不是关于“光鲜表象，声名利禄”（这是娱乐圈给人的刻板印象）的，但还是有些读者给出了诸如此类的反馈：“我并不身处娱乐圈，我只是制造和售卖小器件的。”（如果你就是这么想的，请别担忧，我写作本书的一个目的便是帮助你从一个不同的角度去思考你所在的行业。）

从我 30 多年前产生最初的想法、发表演说，到 15 年前本书的初版（《商业秀》，*All Business is Show Business*）完成并出版，这个世界飞速变化。我的研究和实践经验都在告诉我，这一理念从未像现在这样对于个体在其专业领域获得卓越成功有如此重要的意义，而对于想要发展并取得一定成绩的公司或组织机构而言——无论你的事业规模是大是小，无论你所投身的那个市场具体是什么，这一理念的关键性也达到了前所未有的高度。

在过去的几年中，我一直致力于打造独特性。我在不断地研究和探索各个公司和各个领域的专业人士如何才能从这个高度竞争的时代中脱颖而出，并保持不断向上的成长状态。我沉迷于探寻在任意一个细分市场中是什么因素造就了某一个体的独特和卓越。

这就是为什么我要说，这次的新版《一切行业都是娱乐业》并不是一次“重写”或者是一部“升级版”。就像是总能大难不死的詹姆斯·邦德，这位超级特工的扮演者已经从皮尔斯·布鲁斯南换成了丹尼尔·克雷格。邦德系列的影片导演从来没有单纯地试图让不同的演员来表演出同一个样子的邦德。相反，他们让这个系列电影的每一部都完成了一次彻底的“重生”。

结果就是，每一次，那个我们熟悉的詹姆斯·邦德都展现出了新的一面。而这个系列也成为影史上延续时间最久的动作片，在受欢迎程度（和获得的商业利润）上无出其右。

这本新的（或者说有新鲜特征的）书会系统阐述在一切行业中个体或组织所面临的严峻挑战，以及如何让自己在竞争中以独特

性、差异化取胜。这些理念在今时今日的重要性远超以往，因此我想特别提醒大家，“一切行业依旧都是娱乐业”！

当你看到一档电视真人秀节目的主持人成功当选为美国总统之后，且不论你是否支持他的政治主张，这都表明我们已经实实在在地经历了这种现象的冲击，而这正是我思考和探讨多年的东西。

我们正处于一种新兴的市场环境，在这里，我们面对的是对即时满足的渴望、对获取信息的迫切需求以及全球化的网络竞争，要在这样的环境中获得成功和发展面临着诸多障碍，而这些自然催生了下面这个至关重要的问题：

在今天，就任何一项事业或一种职业领域而言，我们要提出的最重要的问题是：“我们的用户究竟要如何把我们和其他竞争者区分开来？”

如果用户无法将你和你的同类替代者区分开，那么他们为什么不去选择另一个选项呢？

不过，如果你的做法更具吸引力，更令人信服，并且更深地走入了你的用户的内心，就像一部卖座的影片或是收视率飘红的电视节目会在其目标观众那里获得认可一样，你就会成为用户心中的不二选择。

随着你一页一页地翻阅本书，不断深入，你会学到具体的策略和有针对性的手段，这些方法对于你实现以独特性卓然于市场的目

标有着巨大的价值。

换句话说，那些能真正把“一切行业都是娱乐业”贯彻于实践，灵活熟练地应用的人，都将自然而然地发现他们在自己所属领域的市场中打造出了自己的特色。

感谢你花费时间和精力来学习打造特色的步骤，并借助本书所阐述的原则去真正地实践极致用户体验！我热切期望，你能发掘出本书展示的理念和策略所具有的无尽价值。

斯科特·麦克凯恩

拉斯韦加斯，内华达州

2017年3月1日

为什么一切行业都是娱乐业？

有些时候，你是否隐隐觉得自己的用户不再那么有“黏性”，而是日益苛刻挑剔起来了？那些购买你的产品和服务的用户现在是否正希望他们得到的东西更好、速度更快，同时更便宜，却丝毫不考虑这对于你和你的团队而言可能难如登天？

你的雇员们是不是也发生了变化？或许你会感觉你的雇员们在职业追求上不比曾经。

你自己现在又是什么状态？你的专业能力有何变化？你是否应该考虑一下要如何从一种更强大的“联系”用户和雇员的能力中获益呢？这些必要的沟通是否有时候被你忽略掉了，或者根本就淹没在了琐碎的日常工作中？

如果你对上面这些情形中的某些或者全部颇感熟悉，那么你其实正在经历本书即将探讨的文化现象的冲击。

- 在今时今日的文化环境中，我们持续不断地被“娱乐”狂轰滥炸。
- 关键的一点是，我们已经创造出了这样一种用户文化，我们的用户无论在何时何地，都期待着能得到一段激动人心的体验。
- 我们甚至可以拿最近的一次美国总统大选来展现这种“体验”。这种体验是由参选的候选人打造出来的，他们成功做到了超水平发挥，表达出了自己对于政策的具体观点和搜集到的事实依据。

本书将向读者表明，灵活运用娱乐业中那种能与观众建立起深具说服力的情感联系的秘密武器，你就能够在面对用户时游刃有余，将他们转变为你的忠诚用户，形成只针对你的“黏性”。

娱乐业已经包围了我们：从最新的热播电视剧《嘻哈帝国》（*Empire*）到我们从网飞上下载观看的经典电影；从每天有上百万听众收听的由霍华德·斯特恩主持的卫星广播节目，到像《系列》（*Serial*）这样的大热博客节目，每一个节目视频都有上百万听众下载；还有吉米·法伦和吉米·坎摩尔的脱口秀，CNBC（用户新闻与商业频道）和ESPN（娱乐与体育节目电视网）的电视节目；等等。

在过去几十年中，我在许多世界顶尖的公司做过演讲，与多位高层管理者和众多公司员工进行过沟通交流，还采访过许多的好莱坞标杆性人物，我深信娱乐业已然深入我们的生活，融入了我们的