

体验经济

The Experience Economy



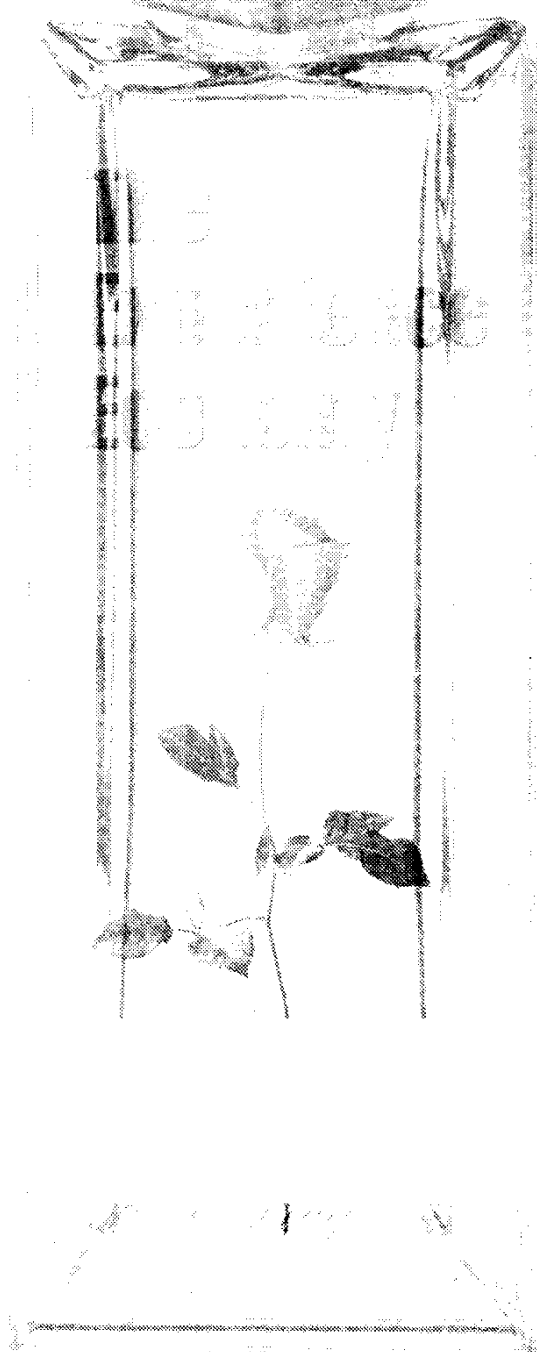
(美) B·约瑟夫·派恩 著
詹姆斯·H·吉尔摩 著
夏业良 鲁炜 等译



哈佛商业

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



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

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

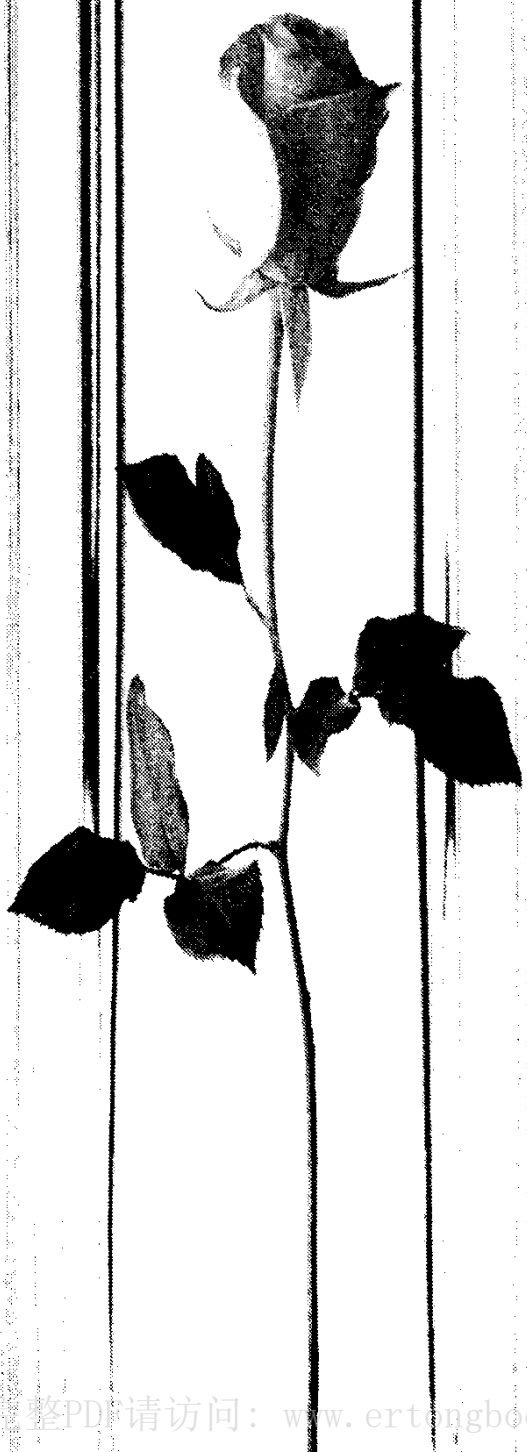
汪丁丁与派恩的通信255

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？

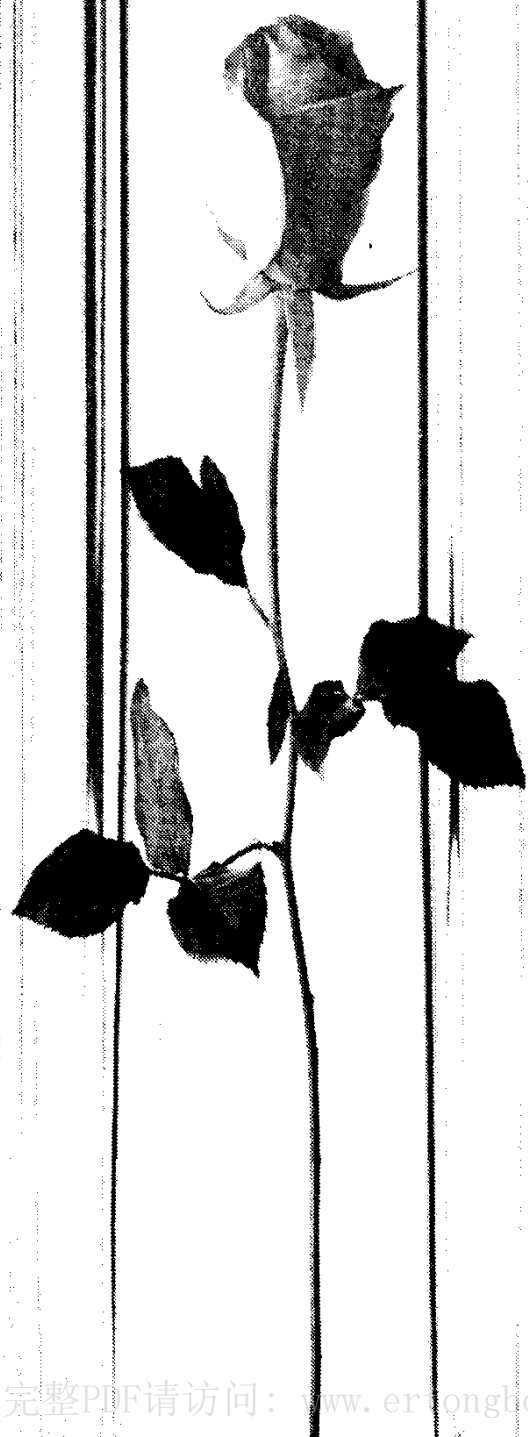
我们希望所有读者都能从本书中发现对下面问题的清晰而富有吸引力的表述，即企业所面临的战略选择的新的竞争前景。但是我们更加希望您能够亲自找到这些工具，以开始展示具有吸引力的体验，并且为您的客户去实现具有关键意义的转型——无论是现在还是未来。

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）。

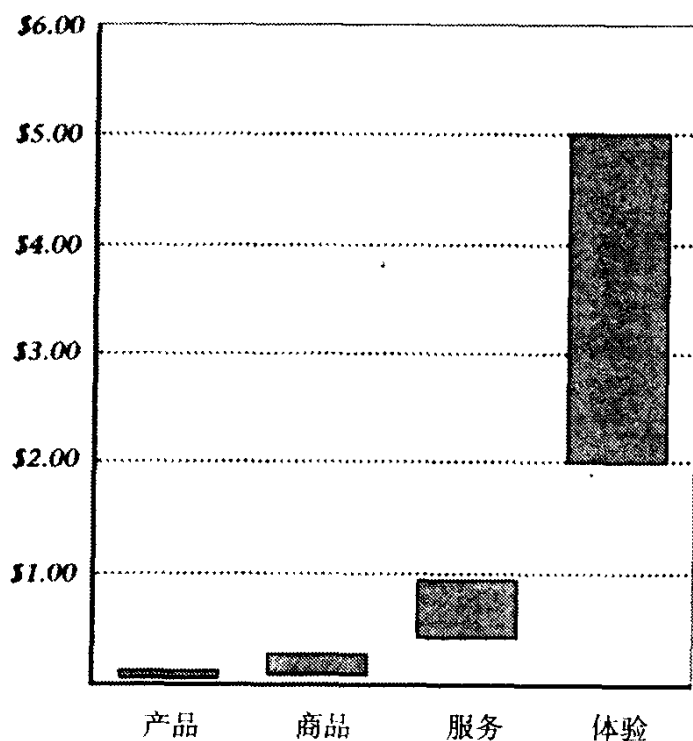


图1-1 咖啡提供物的价格

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、声觉、味觉、嗅觉和触觉的作品，以创造一种无与伦比的体验。¹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”、“铤”、“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（旅行本身）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。”

企业提供一种让客户身在其中并且难以忘怀的体验

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量，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。