

体验经济

珍藏版

The Experience Economy
(Updated Edition)



[美] B. 约瑟夫·派恩 詹姆斯 H. 吉尔摩 著
(B. Joseph Pine II) (James H. Gilmore)

毕崇毅 译



机械工业出版社
China Machine Press



体验经济

The Experience Economy
(Updated Edition)

珍藏版

[美] B. 约夫·派恩 詹姆斯 H. 吉尔 著 毕崇毅 译
(B. Joseph Pine II) (James H. Gilmore)



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

体验经济 (珍藏版) / (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, 2016.5

书名原文: The Experience Economy

ISBN 978-7-111-53670-3

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 (2016) 第 094237 号

本书版权登记号: 图字: 01-2011-5518

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 © 2016 by China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

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中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 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。

体验经济 (珍藏版)

出版发行: 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: 程 琨

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京瑞德印刷有限公司

版 次: 2016 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm×242mm 1/16

印 张: 17.5

书 号: ISBN 978-7-111-53670-3

定 价: 49.00 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

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

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

新希望六和集团 CEO

用户体验是伟大产品的灵魂

2015年，我去美国考察。除了几家有特色的工厂外，我还专程去奥兰多考察了当地的旅游体验经济。奥兰多是个有趣的小城，有170多万人口，只有不到30万市区人口。然而就是这不到30万人，每年却接待了将近3000万名游客。

奥兰多虽小，却包纳了一个大世界。奥兰多的城市符号，除了是世界上最好的休闲旅游城市代表之外，还有NBA球队奥兰多魔术队、世界上最大的迪士尼乐园、美国境内最大的海洋世界主题公园，以及环球影城、未来世界、哈利·波特的魔法世界等主题乐园。

体验经济成为奥兰多的支柱，也使这座小城成为了世界的一个中心。使奥兰多成为“世界中心”的首功之臣，自然是沃尔特·迪士尼。《体验经济》中描述说：1953年，迪士尼在写给潜在投资人的建议书中提到一个非常简单而吸引人的主题，然后用朴实的表达对这个主题进行了说明。他说：

迪士尼乐园的想法很简单，它是一个可以让人们找到

快乐和知识的地方；是一个能让父母和孩子相互陪伴、分享快乐时光的地方；一个能让老师和学生发现快乐教育的地方。在这里老人可以回忆甜蜜的往昔，年轻人可以体验挑战未来的感受。

第一家迪士尼乐园位于洛杉矶，它在 1955 年开幕。“一个可以让人们找到快乐和知识的地方，正是这句话引发了投资者的共鸣，迪士尼很快就得到了所需的建设资金。不到两年，这座主题公园建成开放了，吸引的游客数量之多远超过人们一开始的想象”。

沃尔特·迪士尼开启了一个梦想。1964 年，人们开始筹建一座更大规模的游乐公园，这就是奥兰多的迪士尼世界。历时 11 年、耗资 7.66 亿美元，奥兰多迪士尼世界终于在 1971 年 10 月向公众开放，很快它就征服了美国东海岸，征服了整个世界。又过了 11 年，1982 年 10 月，奥兰多迪士尼世界新建的埃布克特中心正式开放，它包括“未来世界”和“世界陈列馆”。也就是说，在今天的奥兰多，“迪士尼”是一个最辉煌荣耀、最不可替代的词汇。

不久前，“迪士尼”公布了 2015 年财报。作为一家老牌上市公司，迪士尼当前总市值不到 1600 亿美元，低于中国的腾讯和阿里巴巴，但迪士尼公司 2015 财年的营业收入和净利润水平却远超中国各大互联网巨头。

根据财务报表，迪士尼 2015 年的总收入约合 3457.6 亿元人民币，这一收入水平超过了 2015 财年中国三大互联网巨头百度、阿里和腾讯（BAT）三家总收入之和（不足 2500 亿元人民币）。迪士尼的净利润也在 BAT 之上，2015 财年净利润约合 583.37 亿元人民币，相当于阿里巴巴同期的 2.39 倍。

中国的影视巨头都喜欢将迪士尼作为自己的“对标公司”。“华谊兄弟”的王中军、王中磊不止一次地对媒体提到“迪士尼”，他们渴望“华谊兄弟”成为迪士尼一样的公司。像“奥飞娱乐”“华策影视”这样的公司，无一不将迪士尼视为它们的梦想。

这说明什么？

这说明了一切。

虽然第一家迪士尼乐园已经运营了 60 多年，但沃尔特·迪士尼的梦想却从未过时，他所开启的“体验经济”也始终引领着经济模式的潮流，并且总能

够从危机中迅速复苏。2008年金融海啸中，迪士尼的利润受到影响下跌，但在2009年之后迅速恢复增长，7年间净利润增长1倍多。

迪士尼所拥有的活力可谓无可匹敌，这是“体验经济”的魔力。有的行业天然归于“体验经济”行业，譬如航空业。航空业最讲究用户体验，很多乘客第一次乘坐某家航空公司航班，就成为了最后一次选择。他们会因为空乘人员的一句话、座椅的舒适度、食品饮料发放中的感受，甚至更小的细节，选择爱或抛弃一家航空公司。这种体验，对于经常乘坐国际航班的我来说，最是感同身受。

本书中提到，“经营体验的企业，我们将称其为体验营造商，提供的不只是产品或服务，而是一种具有丰富感受，可以和每个消费者内心共鸣的综合体验”“商业是由人际互动形成的，企业与企业之间的互动也需要营造体验”。

银行保险、大型商超、交通运输、电子商务、快递服务……只要竞争性足够强，开放程度足够高的行业，无不受“体验经济”的巨大影响。“用户体验”没做好，用户就会迅速地抛弃你。用户不是你的保姆，倘若不建立好的体验，不产生内心的共鸣和情感的关联，他们转身而去的决绝，比情侣的反目成仇更有杀伤力。当用户决绝而去了，你还会有合作伙伴吗？

迪士尼的成功和我们时时处处可见的失败案例，都是对我们这些企业经营者的敦促与警醒——体验！体验！体验！“精心设计用户的体验是一切伟大产品的灵魂”，《体验经济》封面上的这句话，振聋发聩。

在我所领导的公司“东阿阿胶”（SZ.000423），“体验”是我们的未来战略。我们公司的“十三五规划”中，“文化体验旅游”被定义为最重要的战略工程。

这个工程也包括了与一支国际化、专业化的文化体验旅游产业设计与运营管理团队合作——它曾成功地提供了迪士尼乐园、环球影城和敦煌莫高窟文化遗产旅游等主题乐园的规划设计和内容实施。

我们将共建一个体验中心，向“东阿阿胶”的用户、投资者、供应商、访客提供一种全新的体验。我们想与他们产生内心共鸣——要知道，“体验是快乐大于商品本身，消遣的快乐大于装饰品本身，工作的快乐大于拥有财富本身”。

在我看来，体验不只是一种经济产出，也不只是对服务进行规模化定制产

生的结果，它是一种思维方式，就如同我们所说的“互联网思维”一样。它所产生的影响魔力，不只是提升了经济效益和效率，而是转变了我们的思维，使我们与所有利益相关方建立了情感纽带、产生了共鸣。

从本质上来说，“体验经济思维”与“互联网思维”是一致的，“用户体验”都是最核心的部分。不是吗？

秦玉峰

国家级非物质文化遗产东阿阿胶制作技艺代表性传承人

东阿阿胶股份公司总裁

超越体验经济

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，一切都是新的，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、工业、服务业之后的第四个经济增长点。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，即改变自我，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

珍藏版序言

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^①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

① 1平方英尺=0.093平方米。

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