

HIDDEN IN PLAIN SIGHT

如何
创造
非凡
产品
和
商业
模式

[美] 简·奇普蔡斯 (Jan Chipchase) ©著
西蒙·斯坦哈特 (Simon Steinhardt) ©译
苏 西 冯明珠

当价格游戏落幕、促销战术
失灵，什么才是下一个利润
增长点？

如何创造
颠覆未来的
非凡产品和商业模式

大 卖 点

SIGHT GAIN IN HIDDEN

How to Create
Extraordinary Products for
Tomorrow's Customers

HIDDEN IN
PLAIN SIGHT

大卖点

如何创造颠覆未来的
非凡产品和商业模式

[美] 简·奇普蔡斯 (Jan Chmura) ©著
西蒙·斯泰因哈特 (Simon Steinhardt)
苏西 冯明珠 ©译



图书在版编目 (CIP) 数据

大卖点: 如何创造颠覆未来的非凡产品和商业模式 / [美] 奇普蔡斯, [美] 斯坦哈特著, 苏西, 冯明珠译. — 成都: 四川人民出版社, 2015.2

书名原文: Hidden in plain sight: how to create extraordinary products for tomorrow's customers
ISBN 978-7-220-09372-2

I. ①大… II. ①奇… ②斯… ③苏… ④冯… III. ①产品销售—商业模式—研究
IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 303270 号

Hidden in Plain Sight: How to Create Extraordinary Products for Tomorrow's Customers by Jan Chipchase with Simon Steinhart
Copyright © 2013 by Jan Chipchase with Simon Steinhart
Simplified Chinese Edition Copyright © 2015 by **Grand China Publishing House**
Published by arrangement with HarperBusiness, An Imprint of HarperCollins Publishers, through Bardon-Chinese Media Agency.
All rights reserved.

No part of this book may be used or reproduced in any manner without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles or reviews.

本书中文简体字版通过 **Grand China Publishing House (中资出版社)** 授权四川人民出版社在大陆地区出版并独家发行。未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式抄袭、节录或翻印。

四川省版权局著作权登记 [图进] 21-2014-161

DA MAI DIAN

大卖点

杨·奇普蔡斯 西蒙·斯坦哈特 著
苏西 冯明珠 译

执行策划
特约编辑
责任编辑
封面设计
责任校对
责任印制

黄河 桂林
宋金龙
谢寒 韩波
◆ 零起点文化
蓝海
王芳

出版发行
网 址
E-mail
新浪微博
发行部业务电话
防盗版举报电话
印 刷
成品尺寸
印 张
字 数
版 次
印 次
书 号
定 价

四川人民出版社 (成都槐树街 2 号)
<http://www.scpsh.com>
sichuanrmcbs@sina.com
@ 四川人民出版社官方微博
(028) 86259457 85259453
(028) 86259457
深圳市汇亿丰印刷科技有限公司
166mm × 239mm
14
174 千字
2015 年 2 月第 1 版
2015 年 2 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-220-09372-2
39.80 元

■ 版权所有·侵权必究

本书若出现印装质量问题, 请与我社发行部联系调换
电话: (028) 86259453

权威推荐

HIDDEN in PLAIN SIGHT

How to Create Extraordinary Products
for Tomorrow's Customers

蒂姆·布朗

IDEO 设计公司 CEO，为苹果电脑设计了第一只鼠标

简·奇普蔡斯是观察与聆听的大师，他最擅长的就是从人们的日常行为中发现他们如何做出购买决策。我向所有读者强烈推荐这本书，无论你是否从事设计研究行业，这本书都将帮助你更好地认识世界。

罗伯·索德贝利

思科 (Cisco) 高级副总裁

创新的本质就是为明天的客户创造非凡的产品，本书以前瞻性的视角带你发现什么才是明天的客户最需要的产品。作者简·奇普蔡斯不愧为设计研究界的奇才。

《财富》杂志 (Fortune)

对于这个科技高速发展的世界而言，简·奇普蔡斯就是“夺宝奇兵”印第安纳·琼斯。

《快公司》(Fast Company)

简·奇普蔡斯是设计研究界的詹姆斯·邦德。

前 言 如何为明天的顾客创造非凡产品 1

第 1 章 借助阈值图，探寻最原始的消费动机 19

消费者为什么会对灵活高效的手机小额支付 App 失去耐心？而小米手机的设计师又是如何调动用户“参与感”，引发了狂热的购买浪潮？

接触点和触发点是产品与消费者互动中的两个关键节点，顶尖的产品设计师懂得如何在正确的时间以正确的方式创造出这两点。

阈值图的基础：数据化框架 21

扩大“舒适区”：从极饱到极饿，从邈遇到艳遇 26

群体行为的“触发点” 31

心智交易成本与小额支付 App 的失败 33

第2章 社会方程式：识别每个人的身份符号 39

“爱面子”是全世界人的通病，纽约人渴望拥有象征富有的小麦肤色，伦敦人会在厕所里装入代表地位的迷你书房，西亚人喜欢与野兽标本合影，那么中国消费者最喜欢的通过什么来彰显身份？如何为他们设计“表演装备”？

从众与虚荣，消费者究竟渴望什么？ 42

登门造访：找到最丰富的信息来源 48

可穿戴设备与人工智能 53

如何设计新一代的“表演装备”？ 54

第3章 接受曲线：找到第一批购买者 57

从红极一时的 Nokia 到人手必备的 iPhone，怎样的动机让消费者集体倒戈？从纸质车票到地铁、出租车通用，甚至还可以网上购物一卡通，人们接受新事物的五个独立阶段分别是什么？

从杂交玉米看市场细分 60

看社交账号识人 65

色情片市场与“反射式吸引” 70

导致产品更新换代的“弃用曲线” 75

第4章 什么才是随身必需品 81

数字化减负让人们得以把大部分物品存储到云端，因此世界上绝大多数人的出门三件套都是钥匙、现金、手机而非面包、金条和手枪。安全感、便利性和归属感始终决定着哪些物品应该离我们近些，哪些可以暂时放在一边。

“炫耀”与“保护”不可兼得 84

储物柜“在云端” 89

聚联网：新一代共享消费模式 96

从原子到字节，物品不再随身带 99

第5章 人乡随俗式的文化校准 103

为什么只有在中国才能看到“禁止燃放烟花”的标志？只有印度的麦当劳才会推出完全没有肉的汉堡？在北京公交车上和东京地铁上被挤扁的乘客在感受上会有哪些异同？

不同的文化环境与经历影响了人们的行为模式，当你想要了解人们为什么那样做时，最好的办法就是到事发现场去。

与城市一同醒来 105

候车室里的跨文化比较 110

社区理发店：信息的集散地 111

角色扮演，测试接受阈值 112

本土化的全球连锁餐厅 114

“遵守—禁止”标志，地域文化的脚注 116

微距之旅，抓住“环境精神” 120

第6章 走进六维信任生态系统 125

都市人愿意花三十几元在星巴克喝一杯咖啡，却不喜欢在胡同里的包子铺花十元吃一顿早饭，相比之下，乡镇居民则更青睐仿制“伟哥”和二十元一张的 Windows 系统光盘。

在信任度高的消费生态系统里，消费者会做出一系列“产品和服务值得信赖”的预设，而在缺少选择的条件下，消费者通常都会降低他们的信任门槛。

评估信任感的六个维度 128

可笑可乐与啃得鸡 132

淘宝网的“先闻后买”战略 135

山寨崛起与不断降低的风险成本 139

第7章 | 疯狂的简洁：剥出服务的核心价值 145

当苹果公司将自己的产品简化到只有一个按键的时候，消费者的需求和产品的核心也变得一目了然。然而，当印度塔塔集团把汽车简化为四个轮子和一台发动机之后，这种世界上最便宜的汽车却成了耻辱的代名词。同样为了精简，苹果和塔塔为什么经历了完全不同的境遇？

一个汽油桶就是一座加油站？ 151

网银为什么不能“杀死”实体银行 155

本质 ≠ 核心价值：避免精简过度 158

第8章 | 性价比的最后权衡 161

低收入消费者出于生活必需，一直被逼着做出更理性的选择，他们堪称世界上最挑剔的消费群体之一。面对那些喜欢吹毛求疵的消费者，产品设计师是否应该迎合他们的需求，开发针对性产品？

当次优等于最优：跳脱“解决心态”的束缚 165

消费者的“动物精神” 171

结 语 发现隐藏在众目睽睽之下的商机 177

附 录 设计调研的八大原则 181

如何为明天的顾客创造非凡产品

或许你觉得我的工作充满了冒险情节和异国风情，甚至还有点古怪离奇，但说到底，我不过是想搞清楚人们行为背后的动机而已。

我的大部分工作是去寻找并解读那些在绝大多数人看来理所当然的小事，许多世界上最杰出的企业都愿意花大价钱去弄明白一些小事。由于工作需要，我会在周日到犹他州的教堂做礼拜；在东京郊区的大型 DIY 商场过道里漫步；在破晓时分起床，记录下城郊的街道如何在晨光中醒来，将自己的样貌一点点展现。

另一些时候，我把眼光转向极端的情况和未来，参加一些能帮我深入理解某些“异类行为”的活动，或许有一天，这些行为就会变成主流。例如，我会从马来西亚的高利贷者手中借钱；在遥远的沙漠地区被警察拘留之后，努力沟通，摆脱困境；在乌干达首都坎帕拉的交通高峰时段里骑摩托车；或是口袋里塞满现金，在里约热内卢犯罪风险最高的几条街上闲逛。

就像绝大多数事情一样，风险是相对的。

我个人认为，与在阿富汗首都喀布尔询问一把二手 AK-47 自动步枪的售价相比，在上海陪女士逛鞋店可能更危险。因为只要你在鞋店里做出任何要拍照的举动，保安就会过来找你，他们会以为你是竞争对手，打算抄袭店铺的设计。然而在喀布尔，手持 AK-47 的人不会理会带着相机的老外，在大家眼中，那些枪支做工精细，虽然是仿制品，但是不缺市场，不怕抄袭。

我的工作有着无限的魅力。我曾花了一天时间躲避卫兵，在玛雅神庙顶睡了一觉之后，在美得惊心动魄的晨曦中醒来；我也曾把自行车绑在椰子树做成的小船上，在热带雨林中顺流而下。当你热爱自己所做的事情，也明白这些事对那些不惜挥金如土的客户多么重要时，工作和玩乐之间的界线就十分模糊了。

我通常会随身携带一部相机。最近这段时间我带的是一个大块头——佳能 EOS 5D Mark II 套机，它的性价比非常高，我已经用它记录下了成千上万个瞬间。这些照片可以留给后来人作分析之用，也可以供团队成员、客户、研究部门的同事们使用。我不是专业摄影师，但可以说是个专业观察家，专门观察那些平淡无奇的事物。

在我的旅途中，大多数时间我都在观察普通人使用的普通物件，看他们做着普通的事情：摆弄手机、从钱包里掏出信用卡或现金、给汽车加油等。这些再普通不过的情景，大多数人都视而不见，但我却能从中找到设计的灵感，为客户发现一个隐藏着的全球市场。我努力寻找能给予客户独一无二竞争优势的机会，无论我的客户经营的是技术含量很低的肥皂，还是走在技术尖端的无线网络。有些机会背后的动力是利润，有些则是利润与愿景的结合，例如希望能够解决世界上某些最急迫的社会问题——医疗问题、教育问题和收入问题。

在大多数环境中，我看到普通人不以为意的东西，这恰恰是人类

行为背后的动机。我经常问自己：“为什么他们要那么做？为什么是以这种方式？”

找到下一个技术发展的“大拐点”

如果想理解他人，你不但要了解他们在野外和自然状态下的行为，还要了解他们在这个喧嚣社会中的行为。

我非常尊敬学术型研究者，他们设计并执行缜密的实验，不断调整一个或几个变量，密切关注结果的变化，他们的研究成果为我的工作奠定了坚实的基础。但我跟学术一向没什么缘分，不喜欢用传统的方式看问题，而且我发现，想把消费者的种种心理变化硬塞进干巴巴的学术文章，压根就是不可能的。

我的工作（以及这本书的任务）就是寻找隐藏在表象之下的线索，从而以更有条理的新视角来观察世界，然后运用这个新视角来强化人际关系，解决某些非常棘手的问题，更好地满足消费者，或是发现一个更美好的世界。

从商业的角度来看，地球上有多少个人，我们就有多少个改变视角的理由。为了看清大局，你需要具备在任何地方近距离审视有限细节的能力。从东京车站到黎巴嫩首都贝鲁特的一家咖啡馆，再到喀布尔的一间教师公寓，互联网和现代的物流供应链让世界上的每个人都有可能成为你的客户，但如果你不努力找出他们是谁、他们想要什么以及他们对产品的不同要求，你就会错失良机。

并不是人人都想要同样的东西，也不是人人都买得起同样的东西，但是人们的欲望会令你大吃一惊。世界上约有 80% 的人每天的生活费不足 10 美元，可全球拥有手机的人超过 50%。

这组数据反映出发展中国家的购买力，同时也说明，手机这种极

具诱惑力的科技产品能够重塑全球市场。在这本书中，你会看到我频繁地提到手机，部分原因是我的大部分从业经历都来自通信行业。但最主要的原因是，手机是便利个人化沟通方式的最明显体现，而这种沟通方式是近代最具威力的颠覆力量。这种颠覆或许不再带有激进的味道，但是一个人只需从口袋里掏出一个设备，动动手指，就能随时随地立即找到另一个人；而且他还有选择权，可以决定是公开打这通电话，还是私下进行。这种能力已经彻底改变了人类的沟通方式。

按下吊灯开关的时候，你不会去想有多少种因素令这盏灯顺利地亮起：房间需要布线，做灯罩需要模具，人们制造出灯泡，还进行了无数的实验，并且最终确定整个城镇的用电标准。此外，人们还要发电并储存和传输电力。在没有开灯的黑屋子里，你会觉得有些事情比弄懂灯为何会亮起重要得多，比如不要被茶几绊倒。

按下开关的时候，你并没想到“科技”这个词，事实上你也无须想到它。只要产品设计得还不错，或者说可以正常工作，你就用不着想那么多。尽管科技领域一派生机勃勃的景象，但只有一小群人有那份耐心，愿意容忍和尝试被大多数人视为“尚未准备好”的东西。从消费者的角度来看，对于多数产品而言，如果现行的标准足够好，为什么还要浪费时间去试用不知道好不好用的新产品呢？

让我们继续讨论刚才提到的“科技”这个词。在我职业生涯的许多时刻，包括在诺基亚东京研究中心担任首席科学家期间，我深深地迷上了前沿科技，也对技术专家产生了极大的兴趣。这些人的工作就是把一切事物的边界不断地向外扩展，从锌锰电池到燃料电池，从面对面的展示手段到无线互联的崭新展现形式。

我为世界上许多最杰出的科技与工程公司服务过，这些公司给予我购买最新科技产品的权利，其中有些科技产品很多人都还没有见过。我也可以去世界上一些科技最发达的城市工作，到某些处于时尚前沿

的地区旅行。为了做好这份工作，我需要绘制一张地图，标明尖端科技分布在哪些地区，以及未来要往何处发展。

然而，当我想到“科技”这个词的时候，我指的不仅仅是电子产品或是相关服务。我对“科技”的定义更为宽泛，它包括对新事物的觉察与接受新事物的能力，以及在消费者眼中，某种科技产品的价值有多高，它的价值如何在真实世界中体现等。

在这本书中你还会看到，我对另一个主题也很感兴趣：一旦某种科技产品被推向大众，我们对它用途的假设将出现怎样的变化。虽然越来越多的产品都装上了电池和显示屏，具备上网或无线传输功能，但科技的概念并不局限于此。在历史上，铁煎锅、机械手表、铅笔等都曾经是现代科技的代表。当人们对这些东西的功能习以为常，认为它们的制造过程不足为奇，并以为它们会永远存在的时候，这些东西就会开始悄悄退出人们的视线。

每一项进入市场的新科技产品都会附带使用说明书，但是，唯有它被人们实实在在地用过以后，它的用途才会定型。影响用途的因素包括使用环境，使用者的个性、动机和收入。有些技术手段会在不断进化的过程中遇到一个里程碑式的关键节点，此时，新的使用方法迅速涌现，人们也有了更多接纳它的理由。对于电子邮件或即时聊天工具来说，这个关键点就是网络的普及。越来越多的人接触网络，让这些工具的用途变得越来越广，然后这又吸引来更多的人上网。

对于一个实体科技产品来说，比如手机，一些人认为其关键点可能是机身变小、便携性提高；在另外一些人看来，关键点可能是待机时间延长、机身更坚固，或是价格更便宜。新用户、新背景、新的使用方式，这些因素都会导致新行为模式的出现，随即改变我们对“科技是什么？未来会怎样发展？”的预期。

有些企业喜欢把尚在实验阶段的科技产品先推向市场，看看大部

分用户或市场中的一小群人，比如早期试用者会有什么样的反应。像中国、日本、韩国这类遍布工厂的国家，往往乐于在市场上多做实验，因为把产品推向市场并随后完善设计的成本相当低廉。以我对日本电子产品市场的观察，许多产品是针对日本市场先行推出的，等产品更新到第三代，足够成熟了，才会进入要求更苛刻的国际市场。已经拥有巨大影响力的企业更重视自己的声誉，它们对新产品的态度会更为保守，不愿令现有的客户群失望。

有些西方人认为，产品背后的科技手段会逐渐淡出人们的视线，当我们觉察不到某件产品蕴含的科技时，就说明这些科技已经隐入了环境。例如，坏掉的烤面包机是需要换个零件还是直接报废？打印机不工作是需要更换墨盒还是大修？他们并不十分在意。但在世界上绝大多数地方，这些产品的使用率不仅非常高，而且很可能被用至极限。正是由于受资源所限的消费者比较多，这些人才会更加审慎地考虑折旧费用的问题。

结果就是，随着社会文化水平的不断提高，消费者对产品越来越了解。我曾经花费数年时间去追踪“维修文化”在世界各地的发展和变迁状况。从阿富汗到印度，从尼日利亚到印度尼西亚，我去考察人们如何获得维修方面（即便是最复杂的科技产品）的知识、技能和意识。并不是这些地区的人们格外喜欢了解科技，而是他们必须了解，必须去探索如何充分利用科技，这已经成为了一种重要的生存技能。我随后会在书中讲到，对科技的高水平认知，会让人们想出与设计初衷完全不同的使用模式，创造更大的商机。

为了更深入地了解人们共享某件通信工具（主要是手机）的程度，2006年我去了乌干达的首都坎帕拉（Kampala），那里只有4%的人拥有手机，却有80%的人在使用手机。在我

的手机制造商客户看来，这个问题的答案会影响到他们的新产品开发策略。我在当地调查了一个名为“村村通”（Village Phone）的新服务项目，它可以为当时尚未覆盖移动信号的乡村地区提供通信服务。这个项目由多方合作开发，包括美国格莱珉基金会（Grameen Foundation）、当地的小额信贷机构以及移动通信运营商 MTN、设备提供方诺基亚和三星。

这个项目本身已经很有趣了，但让我更为惊愕的是，我亲眼见证了一种比世界其他任何地方都先进的手机使用方法。当地人创造了手机银行业务，这并非开发者的初衷，他们也并未针对手机银行提供专门的服务。

乌干达的首都坎帕拉是一个热闹的都市，人口超过 140 万。像很多大城市一样，它吸引了许多外来人口，主要是进城务工的农民，而务工人员的家人仍然住在老家的村子里。由于许多乡村地区基础设施不完善，与远在他乡的亲人打一通电话就成了奢望。“村村通”项目满足了村民的这种奢望。一部电话，一块汽车蓄电池（在没有通电的地区，这是常见的供电设备），还有一个信号很强的通信天线，插在电话上之后，就可以接收 30 公里外的信号（默认的基站覆盖距离是 20 公里以内）。

小额信贷机构会给村庄里的某位创业者（通常是女性）提供一笔贷款，她可以向乡亲们出租电话，然后收钱。为一个原本不能打电话的地方提供通信服务，可以想象这笔买卖的竞争力有多强，市场占有率有多高。然而，“村村通”项目的开发方，以及参与运作的每一个人，都忽视这个项目的附加价值。他们没有发觉，自己不仅能让村民与远方的家人通话，还能帮助在外务工人员给家人寄钱。

打个比方，亚奇想从坎帕拉寄点钱给留在村子里的妻子马

萨妮。以前他有两个办法，一是去银行开个账户，前提是他必须向银行证明他是一位可靠的客户，然后把钱存进去，再找人带话给村里的妻子，说某个账户里有多少钱。随后马萨妮就会搭乘出租车，开上很远一段路，到离家最近的银行去把钱取出来。除了等待的时间和出租车费不说，银行处理业务还会耽误些时日，这也就意味着当马萨妮到了银行之后，钱还不一定会到。而且银行也不愿意处理小额汇款，所以马萨妮只能等到亚奇存够一定金额之后再去取。另一个方法就是亚奇找个准备去老家的公交车司机，请他把现金带给马萨妮，但这样也有风险，司机有可能给错人，也有可能谁也不给。

正是在乌干达乡村调研期间，我们经常听到人们提起“Sente”这个词。它指的是不经过正规的汇款服务，而是利用已有的电话商业模式和基础设施来绕道。亚奇不必托人把现金直接捎给马萨妮，而是用这笔钱去买手机通话时间。在坎帕拉的纳卡瑟罗市场(Nakasero Market)有很多这样的供应商。但是，这个通话时间不是留给他自己用的，而是打电话给马萨妮，把密码告诉她，她就可以把通话时间卖给村里的其他人。而经营电话亭的摊主作为中介，会收取20%~30%的服务提成。无须银行，无须公交车，无须出租车，汇款问题就解决了。

没人知道第一个想出这种非正式的汇款方法的人是谁。媒体无从报道，因为第一笔交易何时发生已经无迹可寻。我们只知道发明这种方法的人不过是希望利用手上拥有的资源省时省力地解决问题，随后这个方法便很快流传开来。因为电话亭往往是村里的社交中心，消息都是从这里传出去的。无论是格莱珉基金会还是最大的手机运营商和生产厂家，都很难设计出如此符合当地情况的服务。

不正规的“Sente”远称不上完美：它不能自动生成任何单据，收钱人必须打电话给寄钱人，确认钱已收到；同名同姓的人有时候会被搞混；中介费的收取可能会引发争执；有时电话亭主人没有那么多现金，没法一次性购买所有的通话时间。买卖通话时间的行为反映出村民的需求，而其中显而易见的缺点预示着正规的、精心设计的服务有了问世的机会。

也是在 2006 年，在乌干达的邻国肯尼亚，全球最大的移动电话运营商之一的沃达丰公司（Vodafone）的尼克·休斯和苏茜·朗尼带着英国国际发展署（DFID）提供的资金开展了一项实验，探索更为高效的小额金融服务。实验进行期间，他们从与顾客的交流中得知，顾客对个人商业汇款服务存在需求。

在 2007 年推出相应服务后，原本吸引 20 万名消费者的年度目标在第一个月就实现了。今天，肯尼亚的 M-Pesa 项目被认为是世界上最成功的手机银行服务之一，而乌干达电信也推出了他们的正规手机银行服务 M-Sente。

转售通话时间，把通话时间兑换成现金，这个非正式的方法在上述服务的发展过程中扮演了重要的角色。首先它延伸了手机的应用范围，然后在传递抽象物品（即通话时间和金钱）的过程中建立起信任，让人们更容易看出哪里有待改进，最终满足人们的期望。

想要以当下的行为为基础，推断出人们未来的行为，其实有很多方法。其中之一就是寻找“突现行为”（Emergent Behavior），也就是人们最近刚开始做的事。如果这种行为与当下环境相匹配，它便会广为流传。“突现行为”可能是奥运会金牌得主在领奖台上做的某个手势，也可能是突发性自然灾害改变根深蒂固的社会习俗。而在某个商业模式出现后，相应的规避方法也随之产生，比如打电话时响一声后挂断，这样既能传递某种简单的信息，又不会扣话费。