

闵昱◎著

商学

重新定义产品与顾客价值

BUSINESS SCIEN



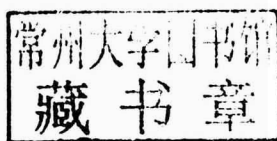
机械工业出版社
China Machine Press

BUSINESS
SCIENCE

商学

重新定义产品与顾客价值

闵昱 ◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

商学：重新定义产品与顾客价值 / 闵昱著 . —北京：机械工业出版社，2018.5

ISBN 978-7-111-59735-3

I. 商… II. 闵… III. 商业管理 IV. F712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 069472 号

商学：重新定义产品与顾客价值

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：李 茜 袁 银

责任校对：殷 虹

印 刷：北京瑞德印刷有限公司

版 次：2018 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：170mm×242mm 1/16

印 张：18.25

书 号：ISBN 978-7-111-59735-3

定 价：59.00 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

| 前 言 |

乔布斯发布 iPhone，石破天惊！大家突然发现一款 iPhone 产品原来不仅可以拿来通信，而且还可以这么炫美，这么让人爱不释手，这么让人有尖叫的体验。乔布斯将自己定位为产品经理后，产品经理竟然比 CEO 更风光，使得产品经理成了许多大咖趋之若鹜的追求。微信的张小龙、QQ 的马化腾、360 的周鸿祎以及小米的雷军都不厌其烦地在各种场合突出自己产品经理的身份。自己或合伙人能成为像乔布斯、张小龙一样的产品经理陡然成为几乎所有企业家艳羡的梦想。

然而，怎样才能成为好的产品经理，却无人能够回答。传统管理理论中的产品理念脱离现实太远，不用考虑；现实中，大家勉强可以依托的无非是对“顾客体验”四个字的自我解读以及一些经验感悟而已。

体验能成为热门概念，除沾了乔布斯的光之外，也与热门的互联网相关行业产品经理的成功光环密切相关。但体验的本质到底是什么，它与产品有什么关联，并没有人能说清楚。另

外，顾客体验好像仅仅与互联网相关行业有关，而占绝大多数的传统产品企业，却陷入了不知如何面对的焦虑中。

经过不懈努力，本书尝试提出了可以涵盖互联网行业以及传统行业等所有行业的共同产品（顾客）理论，希望能为产品经理提供帮助。

本书首次提出：产品的本质是一种“感知”，而不是传统理解的那个看得见、摸得着的实物；产品不是一个静止的事物，而是一个从选择、购买到使用至最后处置等实现需求的完整“过程”。

初次听到这个理念，着实让人有摸不着头脑的感觉，但如果我问：我们购买霓虹灯，购买的是那个有灯管、灯座的实物还是那个动感的画面？你一定会说，当然是那个动感的画面，因为那个灯管如果不能营造出动感的画面，你肯定不愿掏钱。

再比如，当我们走进北京著名的大董烤鸭店，吃着入口即化、泛着令人垂涎欲滴、焦糖色的、能瞬间俘虏味蕾的烤鸭片时，我们购买的又是什么？难道不是一种味觉、嗅觉和视觉的盛宴吗？不是才怪！换一个角度说，除了这一系列感知觉，我们还购买了任何其他东西吗？答案当然是没有，我们购买的只是这些感知。至此，你是不是有一点点理解了：我们购买的产品，其本质就是一种“感知”？

如果你还认为霓虹灯和餐饮产品并不是我们常见的典型传统产品，那就再看看最具传统特征的汽车产品。现有管理理论认为汽车产品就是那个看得见、摸得着的车辆；而商学的产品理念则认为那个看得见、摸得着的车辆仅仅是人们对车辆外形、内饰和颜色的视知觉与触知觉。

很多顾客在选车、购车时总喜欢用力甩门，其目的就是想通过关门时声音是否厚重来判断车体的工艺和质量。为此，有一个豪华车厂家为了让关门的声音听起来厚重，就拨了一大笔经费并成立专门的研究小组来攻关。所以，关门的声音肯定是汽车产品的一部分，不然就无法解释

顾客的这种行为。还有，一些顾客为了自己喜欢的外观或内饰颜色，宁愿等上几个月，这也充分说明人们看到的不同颜色（视知觉）作为产品不可分割的一部分的意义。喜欢跑车的顾客，为了起步时节省哪怕一秒的百公里加速时间以及瞬间的推背感，愿意多掏两倍的价钱。不管是驾车移动时的运动知觉或视知觉变化，还是启动或刹车时视知觉、运动知觉、触知觉等变化，对于顾客来说，也仅仅就是这些变化给他们带来了意义或价值。顾客除了在这个过程中的一系列体验感知外，并没有带走或留下什么。那个看得见、摸得着的车辆，如果没有这系列变化着的感知又有什么意义？所谓的汽车产品，除了这些感知还能有什么？

感知也称知觉，它们是同义词，属于心理学的基础概念。传统概念认为，感知是一个难以把握的东西，上一刻的感知和下一刻的感知都不会相同，用这种不断变化、难以把握的东西作为整个理论的基础，读者一时还难以接受。但随着本书对产品在实践中各种应用场景的展开分析，读者就会渐渐理解了。

再来说说很多产品经理一直推崇的“体验”。

有关体验研究的核心人物，是《体验经济》一书的作者 B. 约瑟夫·派恩，但他仅仅把体验作为产品和服务之外的又一市场提供物来看待，而不是把其作为产品的一部分来看待。他定义的“体验”是“使每个人以个性化的方式参与其中的事件”。体验注重的是人们个性化的、带有情感感受的经历，比如攀岩、旅游、玩游戏、游历主题公园等体验。

可以看出，体验的主要部分也是一种“感知”，是一种能够激发人们个性化情感的感知。换句话说，体验应该包括两部分：感知，以及这些感知所激发的个性化情感感受。前者属于我们所说的“产品”范畴，后者也属于本书要重点讨论的“顾客价值”范畴。

本书的商学理论对体验、产品以及顾客价值等概念进行了区分和明确定义，解决了困惑实践界和理论界的诸多难题。

产品的本质是一种感知，这不仅适用于互联网行业产品，也适用于传统产品等所有产品。这种发现可以减轻传统行业企业家对所谓“互联网思维”的不解和焦虑。也就是说，互联网产品和传统产品在本质上并没有什么不同，都是顾客的一种感知而已。这使得传统行业的企业家也同样可以通过对顾客感知的理解而重新设计自己的产品，以此赶超所谓的互联网产品。



顾客价值是本书继产品之后另一个重点研究的核心概念，其地位就像一根能串联起整个商学理论的红线。

现如今，不管是企业界还是学术界，几乎异口同声地都认为“顾客价值”有着无与伦比的重要地位。但理论界一直没有给出有认同度的“顾客价值”定义，国内外学者前赴后继，要么不得不中途放弃，要么就还在迷宫中找方向。无奈之下，企业界只能根据自己的感悟来理解“顾客价值”的含义。

之所以难度大，主要是因为这个概念是整个顾客理论的核心。一旦把“顾客价值”概念弄清楚了，实际上就可以以此建立起完整的顾客理论。所以，从表面上看，这是一个概念的厘清；实际上，这是一个完整理论体系的建立。

最早启迪我们思考的是美国著名营销学大师西奥多·莱维特。莱维特曾经有一句著名的引用：“他们想要的不是四分之一英寸[⊖]粗的钻头，他们想要的是四分之一英寸大的孔。”不知道其他人对这句话的印象是怎样的，反正我是先被这句话震撼了，才知道莱维特这个人，然后开始读他的文章。

这句名言简单明了却寓意深刻，莱维特对此名言的解读影响了整整

⊖ 1英寸=0.025米。

一代企业家。莱维特认为，钻头是业务或产品，而孔才是顾客要买的。这个判断很准确。但他把顾客要买的“孔”解读为“行业”，则只看到了“孔”所蕴含的表层现象，并未触及“孔”的本质内涵。他认为，应该把企业定位于顾客导向的“行业”而不是产品导向的业务或产品，也就是说，要从产品导向转向顾客导向，这样企业才会长盛不衰。这种解读虽然风靡一时，并引导当时许多企业运用在自己的企业定位中，但是这种解读在后来的企业实践中并不成功。

莱维特在其著名文章《营销短视症》中分析说：“狭隘地定义一个行业、一项产品，或者一系列技术，从而必然导致早衰。”他认为，石油生产商如果不把自己定义为能源业就会衰败；好莱坞几乎被电视全歼，是因为好莱坞只是把自己定义为电影业而不是娱乐业；铁路运输停止增长，是因为铁路公司认为“自己从事的是铁路业务而不是运输业务”。更令人印象深刻的是莱维特对马鞭生产商的建议：“马鞭产业是一个非常恰当的案例。无论对产品做出多大的改进，都不可能避免它被判死刑。但如果这个产业把自己定义为运输业而非马鞭制造业，它也许能生存下来。”

莱维特认为：马鞭和铁路是业务（产品），业务可能被替代，但运输行业是顾客需要的，不会消亡和被替代；石油是业务，业务可能被替代，但能源行业是顾客需要的；电影是业务，业务可能被替代，但娱乐行业是顾客需要的。应该说，这种分析比只盯着具体产品有了较大的进步，但并没有发现顾客需求的本质到底是什么。行业虽比产品更加接近顾客需求，但行业并不是顾客需求的本质内核，顾客价值才是顾客需求的本质内核。虽然莱维特的建议对企业来说比较好理解，但也容易让企业误入理解和实践的歧途。

莱维特的巨大贡献在于，指出了顾客购买的并不是产品而是其他东西。尽管他对这个其他东西的解读（认为是行业）仅触及现象，但当时能做出这种区分是相当大的进步，因为之前的人们认为顾客想要购买的

就是产品本身。

站在巨人的肩上，商学对莱维特引用名言的解读是：钻头是产品，孔是顾客价值。也就是说，这个其他东西就是顾客价值。当然，准确地说钻头仅是完整产品的核心组成，孔是顾客需要的功能性价值。这个价值可以用电钻（莱维特所说的钻头）这个产品来实现，也可以用能够打孔的其他产品来实现。

产品可以有多种，但顾客价值却是稳定的，是变中不变的本质东西。由于我不能一下说清楚，想进一步了解顾客价值丰富内涵的读者请阅读本书。

这里还有一个很关键的发现：顾客价值与产品密切相关，任何一方都不能独立呈现。所以，要想成为好的产品经理还必须掌握顾客价值的内涵和意义。在理念上要求以顾客导向替代产品导向，容易致使产品与顾客的对立和分离。我认为，产品与顾客价值无法分离，是相伴出现的，一方出现另一方也必然出现。理论界前辈之所以不能突破“顾客价值”这个概念，可能与没有首先厘清“产品”这个概念有关。因为产品的多变性及其本质属于难以想象的“感知”，要是不能首先揭示产品的本质，就难以发现顾客价值的真正本质。



商学包括两个部分：顾客理论和组织理论。本书属于顾客理论部分。商学是基于现有管理理论的危机而尝试新建立的替代学科，是能够覆盖现有企业管理理论范式的新理论范式。

顾客理论研究企业与顾客的关系及其规律，眼睛从内向外看；组织理论研究企业内部的协同、效率及其规律，眼睛从外向内看。组织理论所谓的从外向内看，是说组织必须以外部的顾客价值为组织的宗旨或目的，并以此宗旨来协同组织的效率。不指向组织宗旨的效率则是负效率，只

能起负作用。所以组织理论在向内看之前必须先向外看，是由外到内的顺序。

顾客理论是由产品与顾客价值以及它们之间关系的命题成就的完整理论体系。单独的顾客价值或单独的产品概念都不能形成指导产品经理的顾客理论体系，这其中贯穿始终的红线或核心是顾客价值。

本书第一和第二章是不仅适用于商学，也适用于其他社会科学的基础理论，内容涉及实在世界与实人世界的划分，以及本私命题。由于这两章涉及较多的基础理论知识，企业界的读者可以在开始的时候先浏览这两章，读读这两章的小结，然后从第三章开始阅读，之后再回头仔细阅读前两章，第三章及以后的内容将与企业家最关切的现实难题层层相关。

第三章和第四章分别论述顾客理论的两个核心概念：产品与顾客价值。关于这两个概念的定义，我将尽力以准确、无任何歧义的标准对其中的每一个字词进行详细论述。

第五章和第六章用一个定理和两个命题的方式来界定产品与顾客价值之间的关系。就像经典力学一样，仅仅有“力”“质量”和“加速度”等概念，还无法解释力学现象，必须有这几个概念之间关系的牛顿定律才能解释力学现象。这里的一个定理就是：企业的存续定理。两个命题就是：顾客价值命题和分析命题。其中，“3+1”分析框架是配合分析命题的框架。

大量的论述只是为了帮助读者“理解”概念和命题，最后需要牢记的仅仅只有几个简洁的概念和命题。越简单的命题越有利于读者灵活运用于实践。

本书的主要读者对象为企业中高层管理者、产品经理以及高校商学院的老师和学生。虽然本书具有较强的理论特征，但由于其对实践中企

业家特别关心和困惑的重大问题都有鲜明的解决之道，且最终呈现的重要概念和命题数量很少，所以本书还是很适合企业的中高层管理者阅读的。重要的是，作为企业中高层管理者也必须掌握这些定理和命题。高校商学院的学生和老师作为理论的传播者和研究者也是本书的主要读者对象，这部分读者可以着重从理论的系统性和范式变化上入手。

闵昱

2017年12月15日

于北京奥运村

| 目 录 |

前言

第一章 眼见为实吗 001

天文学证实，太阳不管是在中午还是晚上大小都是一样的；而人的经验证实，晚上的太阳比中午大。到底谁是对的？多少年的争论谁也没有说服谁。读了本章，你会发现，两种说法都对。因为，它们针对的是不同的适用范围：前者的适用范围是“实在世界”，后者的适用范围是“实人世界”。有了这两个世界的划分，这个困惑学术界多年的问题可能会迎刃而解。

实人世界与实在世界 006
“实人实”和“实在实” 018
实人科学和实在科学 025
本章小结 031

第二章 从自私谈起 034

企业在营销的时候通过夸大其词把产品销售给顾客，一旦付款完毕后产品出现问题，就用种种借口不履行售后承诺。这时，常常会出现两种声音：一种体谅地认为企业的

这种行为也正常，因为企业总是要挣钱的；另一种认为不能接受，企业应该在任何时候都不能损害顾客的利益。用更普遍的语言表述就是：一种说自私是正常的，每个人都是自私的；另一种说自私是不道德的，人不应该自私。面对争论，你会发现，他们说的好像都对，又都不对。这种矛盾从何而来？本章通过引入本私和易私等概念与命题，简洁地解释这种矛盾。

自私的博弈 035

本私、自私和易私 045

本私命题 054

本章小结 066

第三章 产品新理念 069

近期“体验”和“场景”这些名词很火，但当你读完论述它们的一系列大部头著作时，你会发现所读的仅仅是一些现象级的解释。这些名词仅仅是针对现有管理理论不能解释问题的初级尝试，都没有达至事物的本质。实际上，体验和场景仅仅是产品的另一种表现形式或产品的一部分组成。现在，你只需要理解仅有34个字的产品新定义，就能清晰知道其本质。

产品的本质 070

制品属于供方，产品属于顾客 092

从应用角度分类产品 097

从构成看产品 103

产品新理念的几个应用方向 107

本章小结 120

第四章 商学核心： 顾客价值 123

如果非要评出商学理论最重要的概念是什么，那一定是顾客价值。它像一根红线串联起整个商学理论。

学过营销学的读者都知道莱维特的引用名言：“他们想要的不是四分之一英寸粗的钻头，他们想要的是四分之一

第五章
企业存续定理
190

英寸大的孔。”也应该知道其著名文章《营销短视症》的解读对美国多个行业产生的巨大影响。但是，这种解读只触及了“孔”所蕴含的表层现象，在实践中并不成功。究竟为什么？本章为你揭开谜底。

先谈谈顾客 124

顾客价值属于产品效用 132

顾客价值分类的三个视角 144

顾客体验是产品与顾客价值的集合 183

本章小结 186

“关于企业的目的，只有一个正确而有效的定义：‘创造顾客’。”这个观点应该是德鲁克对管理理论的最大贡献。此观点振聋发聩，但这个观点只是发现了问题，并没有解决问题。解决问题还需要告诉我们：如何创造顾客？而德鲁克提出的“营销和创新”路径并不被认可。应该说，德鲁克关于企业目的的观点属于其通过直觉和洞察力给出的假设，还缺少严密的推理和证明，所以只具有方向性的意义，并不是真正的企业目的。本章从基本的命题和公理出发，推理出真正的企业存在的目的，以解决这个重大难题。

如何创造顾客 192

真正的企业目的到底是什么 196

定理的适用条件分析 202

本章小结 205

第六章
顾客价值
分析与应用
207

如何规划出有竞值力并驰骋于市场的产品，永远是企业的第一要务。本章总结出几个优美简洁的命题以及一个分析架构，可以为解决这个“千古难题”建立理论框架。当然，除了这些分析工具，最重要的是你要有超越对手的“洞察力”。本章，我带你一步步拨开迷雾，掌握有优势的产品规划方法。

顾客价值命题	208
打造动态竞值力	218
是创值而不是创新	253
在演化而不在战略	256
本章小结	260

后记 关于“商学”的对话	265
--------------	-----

参考文献	273
------	-----

Chapter1

第一章

眼见为实吗

我们亲眼所见到的，都是事物的本来面目吗？

奇怪，难道“眼见为实”还有什么疑问吗？你或许会反问。

如果我再问，中午的太阳和傍晚的太阳大小是一样的吗？你是不是会对我最初的问题产生反思：是呀，落山时的太阳比当空的太阳大，这是我们每个人都有的经验，但天文学的研究却已证明了太阳落山和当空时的大小相同。

这足以说明，我们眼见为实的理念存有很大疑问。

霓虹灯在现代社会是一个很常见的产品。商家为了在夜幕降临后吸引顾客的眼球，会安装一组霓虹灯来传递自己的特色。霓虹灯分静态和动态两种，动态的霓虹灯由不同颜色的、运动着的点光组成，这些运动着的点光再组成运动着的线和面，最后呈现在人们眼中的是一幅幅动态的图画。然而，这种我们看到的运动着的点光或画面，只是我们视觉上的错觉导致的，并不是“事实”。“事实”是这些点光或线形光并不运动，是安装在不同位置的光源按照先后顺序和时间间隔依次点亮与关闭而形成的视觉现象。

我们回顾一下格式塔（Gestalt）心理学派创始人威特海默（Wertheimer）所做的“似动现象”实验，就能清晰地了解我们的知觉和事实之间的不同。

1910年夏，在一次假期旅行的火车上，年轻的德国心理学博士威特海默远眺窗外的风景。电线杆、房屋和山顶尽管是静止不动的，看起来却好像在飞奔。这引发了他对“似动现象”背后原因的思考。他决定结束这次假期旅行，立即在法兰克福下了火车，到商店里买了一个万花筒，先在旅馆里做实验。他很快地转动万花筒，仔细地观察其中的似动现象。接着，他到法兰克福大学去请教舒曼教授。教授同意威特海默使用自己的实验室做实验，包括使用教授自己设计的一种新型速读训练器。舒曼教授还推荐了两个学生作为被试和威特海默一起工作，这两名被试是柯勒（Wolfgang Kohler）和考夫卡（Kurt Koffka），有意思的