



约瑟夫·派恩二世  
B. Joseph Pine



詹姆斯·吉尔摩  
James H. Gilmore

约瑟夫·派恩二世和詹姆斯·吉尔摩是《体验经济》(哈佛商学院出版社)的作者。该书的中文版已经由机械工业出版社华章图书出版。他们在美国俄亥俄州创立了 Strategic Horizons LLP 咨询公司,关注前沿的商业思想发展并帮助管理者以另外的视角来观看这个世界。

# Column 专栏

· 体验营销 ·

## 向星巴克学习

在上期专栏,我们介绍了每位经理人都必须了解的一个现象:体验经济的出现。那么,为什么竞争的焦点正在由产品、服务转向体验呢?从需求的方面来说,我们可以找出很多的原因。比如:工业革命以来创造的大量财富,劳动的分工使得我们可以向提供服务的人支付报酬,时间对于我们来说越来越重要而且更加有价值。从供应方面来看,只有一个原因:商品化。差异没有起到作用,关系也没有持久,质量相差无几。消极的一方面呢?大多数公司在拷贝竞争对手的做法,在产品开发上停滞不前,而只是降低价格、价格、价格!

### 咖啡体验

让我们来看看一个普通的商品:咖啡豆。它是一种最常见的日常消费品。从任何意义上来说,咖啡豆都是一个真正的商品。它从土壤中生长,然后被收割、存储并销售,而且常常是大量销售。在期货市场上,它的价格达到了五十年来的最低点。商品典型的情况就是价格不断地下降。按照咖啡的价格计算,每杯咖啡大概可以赚两分钱。情况就是这样。生产商把咖啡豆烘烤、研磨、包装并放在零售店出售,它们把咖啡豆变成了产品,这样每杯咖啡可以赚到5到25美分。用机器现场煮咖啡,或者在普通的饭店里面出售,你销售的咖啡就变成了一种服务,这样,每杯可以赚50美分到1美元。

基于做生意的形式,咖啡可以通过三种不同的经济形式来卖:商品、产品或者服务。这三种不同的经济形式给客户带来的价值也是不一样的。但是,在星巴克咖啡厅里面,点餐、制作和消费咖啡的整个过程让人非常享受,人们喜欢在里面待很长的时间,消费者愿意为每杯咖啡支付2到5美元的费用。这样,做生意的方式上升到了第四个层次。购买咖啡变成了一种独特的体验,这增加了咖啡的价值(也增加了它的价格)。

这家公司把咖啡变成一系列迷人的体验,让咖啡变得更有价值。它能真正理解核心的需求:让大家享受待在这里的时间,并希望待更长的时间。这一点在中国显得更为重要。在一份对于中国的星巴

克客户的调查中,只有六分之一的人来星巴克是为了喝咖啡。排在第一位的原因是为了和朋友在此聚会聊天。90%的人点咖啡后会在星巴克消费其他产品,而在美国这个数字只有20%。

### 创新你的体验

为了能创造一个类似的让客户消磨时间的场所,很多公司开始向星巴克学习。实际上,将服务变成体验的最简单的办法就是增加一杯咖啡。美国的 Barnes & Noble 书店就是一个例子,它实际上是和星巴克合作,为客户提供一个聚会的场所。现在很多公司开始有类似的动作,尤其是银行业。俄勒冈州波特兰市的 Umpqua 银行是第一批在其营业网点里面提供咖啡服务的。宾夕法尼亚州兰开斯特市的 Union National Community 银行创造了 Gold Cafés,它把分行开在了咖啡厅里面,而不是仅仅把咖啡厅当做银行的一个附属场所。

你也应该问你自己这样的问题:“正如星巴克之于咖啡行业一样,我的行业的创新点在何处?”换言之,你所在行业所提供的商品和服务,如何能将这些转化为让人难以忘记的体验、让客户喜欢花更多时间和你在一起呢?在美国的各个行业中,已经出现了这种超越产品层面的新体验。例如:巧克力行业中 Mars 公司的 ethel's 巧克力休闲室,甚至还有公司将空气也能变成一种体验,如:Oasis 氧气吧。

当然,茶也可以这样做。在中国,饮茶的传统比咖啡要悠久得多。我们发现已经有公司开始将饮茶变成一种体验,可以展示、扩张甚至出口。例如:香港的仙踪林(Real Brewed Tea)已经建立了100多家分店,店门遍及中国、马来西亚、菲律宾、澳大利亚甚至加拿大。我们期待仙踪林能够将分店开到美国。

仙踪林的总经理 Garvin Lau 最近对《华尔街日报》表示,公司的目标是成为茶行业的“星巴克”。那么,你的目标呢? ☞

编译 邓小莉