



第六章

搭建舞台： 你的企业就是一种娱乐业

公司本质上就是一个舞台，你要在这个舞台上，为你的客户、员工，也为了你的潜在客户，“秀”出你要卖的东西。



更多大佬重磅推荐关注微信 idesign123



不久前，我经历了一件事，这件事让我认识到了当今娱乐业和商业结合的事实。我回到家乡，为一些在职的老师和管理人员做一个演讲。我必须承认，在演讲开始之前，我怕的要命，因为我的一位小学老师就坐在第一排。当我还是个小学生的时候，就对她相当迷恋。

我用一个非常标准的问题开始我的演讲，很多演讲者和学者都会在讲座开始时问这个问题。我说：“首先，我想请你们告诉我，你们最大的难题是什么。这样，我们就可以确保我的演讲涉及到你们所面临的最大挑战了。”

我以为我知道这些老师们的回答，如学生纪律问题，缺乏家长参与的问题，课程改变的问题，资金缺乏的问题等等。这时，我从前的老师举起手来，说：“斯科特，我想当今教育的最大难题是关于一个电视节目，这个电视节目就是《芝麻街》。”你可以想像，当我听到这话时有多么的吃惊！

我对这个问题的回答既迅速又意义深远：“哈？”

这位老师又接着问我：“斯科特，是谁教你认字母的？”

“噢，是我妈妈和我奶奶。”

“当然是她们了”，她说，“不过，在过去30年里，是大鸟、伯特和厄尼教孩子认字母的。这就是说，从他们来到这个学校接受正规教育的第一天起，他们就希望在接受教育的同时可以得到快乐。”

我的小学老师还在教我。

在过去三十多年里，从最基础的东西开始，我们一直在用这样



的文化教育每一个人，即，教育以及其他任何可能在生活中发生的事，都是为了获得快乐。我们是否认可这种现象无关紧要。无论认可与否，事实都不会改变：这是我们这个世界的现实。娱乐从我们儿时起就是学习和训练的一个不可分割的组成部分。因此，它有助于我们理解娱乐到底能做什么。

正如我已经提到的，娱乐并不只是让我们发笑。娱乐不只是“快乐”，当然也不是肤浅的。事实上，娱乐是与一个特定的观众建立和传达一种感情上的联系。正如我前面所述，联系越强大，成就越辉煌。

在过去几年里，我的商业伙伴蒂姆·德拉姆和我有了一个机会，可以帮助我们弄清楚这种经商的方式是否真的奏效。我们几乎没有钱开公司，但多亏有蒂姆的远见卓识和出色的管理能力，我们第一年的收入就达到了5 000万美元。我们现在是一个上市公司，收入近1亿美元。我们拥有的所有公司都在盈利。我们用黑曜石公司的成功就可以证明这个方法很奏效。你也可以使用这个方法，即便你所在的行业和我们的行业一样，被人们看做是没有什么吸引力的行业，如拖拉机制造厂或者轮胎回收公司等等。

“所有的行业都是娱乐业”这个观点并不是意味着要花更多的钱或者耗尽你的预算。也不是说要穿上滑稽可笑的服装，玩一些愚蠢的游戏。甚至也不是要你用许多公司所认为的方式去“款待”你的客户（如，请客户吃饭，参加体育活动等等）。

这种观点的基础是：你如何与你生意上最主要的人沟通，这些人也就是你的客户和同事。这种观点是某种理解，即，在当今这个高科技的世界里，人们需要高度人性化的解决方案。这种观点也是一种认识，即，人际关系其实比单纯的销售更有利可图。

提高标准

在过去30年里，是大鸟、伯特和厄尼教孩子认字母的。这就是说，从他们来到这个学校接受正规教育的第一天起，他们就希望在接受教育的同时可以得到快乐。

在美国商业界中，标准正在变得越来越高。在客户和员工中，正发生着一场重大变革。我们可以将现在的状况同20世纪70年代的汽车行业作个比较。

在那个年代，日本汽车制造商让汽车行业发生了革命性剧变。那个时期差不多每项研究都显示，客户认为日本人生产的产品比他们的美国同行生产的东西质量更好。

接下来又发生了什么呢？底特律的汽车制造商大干了一场，重新设计制造了他们的汽车，以满足客户标准更高的新要求。底特律干得真是漂亮极了，客户开始说，就产品质量而言，美国汽车同外国汽车没什么差别。

这个时候，客户惊呼：“真是棒极了！现在几乎每家制造商都能生产高品质的产品了，那是不是说我就别无所求了？”当然不是。事实上，客户再一次提高了他们的期望值。不管汽车制造商想不想看到的这个结果都无关紧要。重要的是他们的客户替他们提高了标准。接着，客户声明：“我拥有了更高品质的产品，现在我想要更好的服务。”

随后，服务成了汽车行业中的游戏名。这时我们开始看到，汽车经销商营业的时间越来越长。（一些服务站甚至一直营业到半夜！）通用汽车公司将道路救援当做了产品系列的一部分，这下可把我给乐坏了。如果你的汽油用光了，并且手边有移动电话，那你可以给通用汽车公司打个电话，他们就会把汽油给你送去。如果你的轮胎瘪了，即使是在你自家的停车道上瘪的，他们也会去给你换轮胎！



就在前几年，提供道路援救计划的汽车制造商似乎还只有梅赛德斯、凌志和劳斯莱斯。而现在，即使你的车是通用汽车公司制造的，你也能得到同样的服务。这在汽车业绝对是一场革命。客户的要求成功地提高了汽车制造商和销售商的服务水平。

在当今这个高科技的世界里，人们需要高度人性化的解决方案。这种观点也是一种认识，即，人际关系其实比单纯的销售更有利可图。

低自己的要求吗？

客户一般都会认为，你的产品质量不错，服务也还可以，否则，你可能早就已经完蛋了。在当今这个世界里，这些客户把产品质量和服务保证看做是理所当然的事情。现在，他们的要求越来越高，他们再次提高了标准。他们现在说：“只是‘好’还远远不够！如果你想做我这笔生意，那你就得让我动心，得让我服，得给我留下无法磨灭的强烈印象！”换句话说，在这些客户成长的文化氛围中，他们期望自己在接受教育的同时也得到娱乐。现在，这种文化氛围下成长起来的客户希望在接受服务、训练和雇用的同时，还能拥有一种感情上的联系。在当今的商界，在你的职业关系中，惟一的且最重要的因素就是我们早先讨论过的那种感情上的联系。除非你将自己的企业努力进行重组、重新导向、重新塑造，以吸引这些变幻莫测的客户，否则你的公司注定要完蛋。

约翰·奈斯比特在他的著作《大趋势》中说：“想卖东西？搞培训？抓管理？调动积极性？首先，你必须让人家高兴。在今天这个变化莫测的世界上，娱乐被认为是日常生活中必不可少的一个因素。”最近《哈佛商业评论》上发表的一篇文章也赞同这个观点：“公司本

希望客户停止

提出要求是不是合理呢？很明显，答案是“不合理”。当你自己作为客户的时候，你愿意降

质上就是一个舞台，你要在这个舞台上，为你的客户、员工，也为了你的潜在客户，‘秀’出你要卖的东西。”

美国商会在自己的杂志《国家经济》(*Nation's Business*) 上刊登了一个封面故事，标题叫做“零售快乐”(*Entertaining*)。这个新词是“娱乐”(*Entertainment*) 和“零售”(*Retailing*) 这两个词组合而成的。文章的实质是说，如果你不把娱乐的因素加入你的行业中去，那你的公司就等着完蛋吧。文章调查了几个行业，特别是一个叫火星的音像连锁店，这家企业将娱乐融入员工和客户的体验中，从而革新了音乐行业的销售概念。火星音乐连锁店变成了一个有趣的地方，音乐爱好者不仅想在这里买东西，他们还想在这里工作！忠诚的员工同客户建立了超越产品和服务的感情上的联系，这种感情上的联系使客户也变得忠诚起来。

客户们现在说：“只是‘好’还远远不够！如果你想做我这笔生意，那你就得让我动心，得让我服，得给我留下无法磨灭的强烈印象！”

有一次我在机场，眼巴巴地看着行李传送带没完没了地转着，直到最后一只旅行袋也被拿走后，我知道自己遇到麻烦了。

弗吉尼亚州诺福克市的一家经纪人公司请我去为他们公司一群身价极高的客户演讲。会议是星期一的一个午餐会，而我却是穿着牛仔裤和汗衫完成这次长途旅行的。我脑子里闪过一个念头：我的行李箱丢了，与此同时，我也意识到，我这身打扮根本不适合在百万富翁云集的午餐会上发言。

航空公司行李认领处的女士和蔼可亲地对我说：“别着急，我们还有其他亚特兰大飞来的航班，最早的一班明天早上到达，您的旅行袋肯定会在那趟航班上。”她送了我一小套剃须用品，于是我离开机场去了酒店。第二天早上，我非常准时地再次站在了行李传送带旁边，而我再次发现，我的行李又一次和我失之交臂了。

我得到的是同样和蔼可亲的回答：“一小时后还有一趟班机，您的行李应该在那趟班机上。”我心中暗想，那只行李袋其实本应该在我坐的那趟班机上。我焦急地等待着下一趟亚特兰大飞来的班机。而我又一次失望了。

现在，我要绝望了。满满一屋子身价在七位数字以上的人正聚在一块儿等着我在90分钟之后发表演讲呢，而我却没有一套西装！当我奔向我租来的那辆汽车时，“男士服饰”（Men's Wearhouse）和它的创立人乔治·齐默的电视广告闪过我的脑海。我用手机查询了信息台，联系到了他们在诺福克市的专卖店。一位女士用悦耳动听的声音回答了我的电话，其实她只是在听我结结巴巴地说我需要帮助：“在不到一个半小时后我有个演讲，可我的行李丢了。我需要一套西装，还有衬衫、领带、皮鞋、内衣——所有的东西！我得在一个小时之后走出你的店。你能做到吗？”

她毫不犹豫地立即回答：“先生，我保证做到！”就像商店的创立人在他的电视广告里所说的那样。啊，这时我发现，如果“男士服饰”可以做到这位女士和商店创立人所宣称的那样，那他们就不只顾是出色了，简直就是神奇了！

她说：“先生，我只需要知道您的尺码，西装、衬衫、皮鞋等等这些东西的尺码。我们会准备好的。”我提供了她所需的信息，然后飞驰到商店。

我冲到商店前门时，一位穿着考究的男士和一位娇小的女士正并排站在门口，这位男士对我说：“您一定就是麦克凯恩先生了。”我一边用汗衫的袖子擦掉额头的汗水，一边笑着问道：“你是怎么知道的？”我注意到他已经将两套西装并排铺在一起，衬衣和领带早已套在西装里面了。两套衣服看起来都棒极了。

他告诉我：“我不知道藏青色西装和炭黑色西装中哪一套与您目前的服装最搭配，因此我想让您每种都看一下，都是您穿的尺码。”

他将身旁那位娇小的女士介绍给我，她是店里的裁缝。我一开始试穿，她就开始修改裤子，以便我能及时离开商店。

服务无处不让人吃惊。我甚至还多买了一件轻便上装，以便在行李还要再拖一天才能到的情况下，与我的炭黑色新西装裤搭配着穿。西装、衬衣、领带，甚至袜子和皮鞋都是质量上乘的。事实上，我不得不承认，我以前从没有在“男士服饰”买过东西，因为我觉得那里没有我要的那类衣服，比如我在“诺德斯特姆”店买的那类衣服。可是我错了，他们店里服装的材质和系列可与任何大商场相媲美。此外，“男士服饰”的服务还创造了一种感情上的联系，而这种感情上的联系吸引了很多回头客。

我按时到达演讲会场，步入会议厅时我面带微笑，因为我听到了人们对我这套西装的赞美。轮到我演讲的时候，我就从当地“男士服饰”店的故事讲起。

为什么这件事对我们本书所讨论的“所有的行业都是娱乐业”的观点这么重要呢？有三个原因。

在当今的商业文化中，优秀是远远不够的。我期望所有销售男士服装的商店都有适合我的衣服，以及一系列让人满意的配饰。在我看来，我在“男士服饰”店的传奇经历使这家店同它的那群竞争对手显得有所区别。

满心惊喜的客户会迫不及待地把自己的经历告诉其他人，演讲那天我就把这个故事告诉了多位百万富翁，现在我又告诉了你！这本书将帮助你创造一些令人叹服的体验，这种体验将带给你那种“起立欢呼”的回应，也就是我给予“男士服饰”店的回应。让你的客户帮助你发展业务吧，再没有比这更好的方法了。

在我经历这件事情之前，“男士服饰”店没有收过我一分钱，因为他们从来没有从感情的基础上出发与我联系。有一点很重要，你要知道，在今天的商业文化中，感情上的联系总是发生在经济联系

之前。当他们满足了我感情上的需要而不仅仅是我对产品的需要时，他们创造的就不只是一个客户了，他们创造的是一个狂热的追随者。

效率VS.感情上的说服力

问问你自己：“耐克是做哪一行的？”

如果你从传统的商业思维模式出发，那你可能会说，耐克是生产鞋的。但是耐克明白，自己制造的不是鞋，而是生活方式。

前不久，耐克加入到了高尔夫球的生产行列，这就是个例子。我敢说，大部分买耐克球的人其实根本就不会仔细检查这个球是不是双层球，或者是不是有伤；球芯的材料令人很感兴趣，但却没有什么说服力。相反，你买耐克球因为你想像老虎伍兹那样打球；你的感情上的动力代替了具体的产品。在今天的商业界，你可以造出更好的捕鼠器或者高尔夫球，但是没人会理会这些，除非你与他们建立感情上的联系。

其他富有远见卓识的公司，比如星巴克、迪斯尼和微软，也都明白这个道理。这些公司意识到，在效率和说服力这两者之间，存在着巨大的差异。

一条“高效”的广告可以一五一十地告诉你一部电影讲的是什么，但是却无法打动你，让你站起身来，到影剧院去看这部电影。一条“具有说服力”的广告却能产生口头宣传效应，让人们去谈论这部电影，让你真正坐在当地影剧院的座位上，去看这部影片。“具有说服力”的广告在电影（产品）和观众（消费者）之间建立了一种感情上的纽带。娱乐业明白，可以让你把钱花在一部电影上的惟一方法是：“说服”你去影剧院，让你掏出你那些来之不易的钞票。



说服过程中的关键因素是说服者和被说服者之间的感情上的联系。然而，大部分企业和行业都显然不理解商业对感情上的联系的迫切需要，也不知道该如何创造这种联系。

最近，我注意到，三角航空公司的《天空》杂志刊登了一篇文章。文章指出，超过70%的公司认为，在过去5年间，他们为客户提供的服务有所提高，而差不多同样百分比的客户却认为，服务有所下降。这怎么可能呢？

我的看法是，美国人坚信“效率”是“服务”的同义词。最近，在我的一次演讲开始之前，一位客户向我吹嘘，他如何如何大幅提高了自己公司的服务水平，他的公司现在可以在第三声振铃之前接听来访电话，可以在48小时之内照单送货。但他不明白为什么客户却没有变得对公司更加忠诚。

问题在于，客户使用的是另一种不同的衡量标准。客户将“服务”同“感情上的体验”混杂在了一起。换句话说，对于“服务”一词定义上的巨大差异，造成了人们对于服务认识上的巨大区别。

然而，有一点需要强调，这一点极其重要，即本书所要告诉你的，并不是如何去单纯地调动你的客户或员工。如果你必须不断召开“吹风会”来激励你的团队，那么我敢肯定，要么你在传达错误的信息，要么你拥有一支错误的团队。这本书所讲的是如何设计出一些策略和方法，使你把握你和你的员工本已拥有的激情，以更高效、更符合当今文化的方式将这种激情调动起来。

很多当今顶尖的商业思想家和作家都在宣讲行为准则对管理和服务的重要性。对此我是非常赞同的。“所有的行业都是娱乐业”是将这种看法推向更高层次的观点。换句话说，我不想同其他畅销商业书籍中所说的东西进行争论。然而，我在帮助创建一个企业时从摸爬滚打中获得的经验让我明白了一个道理，那就是拥有正确的观点是很重要的，而且我们需要找到一些策略，使我们能够带着令人

信服的感情上的力量，将我们的观点传达给我们的客户和员工。

揭开面纱

在我最近发表演讲的那次会议上，一位首席执行官在发言中重点强调了自己公司的销售增长，因为销售增长扩大了他的业务范围。你可以想像，当市场部副总裁向我靠过来并对我耳语说：“增长掩盖了许多问题！”的时候，我有多么吃惊。这是一个多么精辟的判断呀！

当我们正处于经济增长阶段时，企业的发展可以掩盖企业在对待客户方面犯下的大量错误。如果企业在这个地方的业务发展得不如预期的那样好，那么企业可以到别的地方去做生意，但是企业却不能靠这种方法摆脱那些不满意的客户，因为新的客户会代替旧的客户，他们照样会不满意。这就是为什么当经济紧缩时，我们会看到“优胜劣汰”。那些将客户看做是理所当然的企业，那些没有提供当今文化所要求的各种感情上的体验的企业，其实只是在通过扩张和吞并而发展，这样的企业会发现他们无法拥有忠诚的客户。经济的增长掩盖了企业犯下的错误。没有透过这些数字、透过这层面纱看到真相的管理者注定要面对失望和震惊。

经济的紧缩也能制造一层面纱。当时局变得越来越紧张的时候，员工更倾向于保持他们当前的状况，因为他们害怕改变。雇主由此认定，自己的企业里满是忠心耿耿的员工，因为人员更替率很低。然而，当必然的经济好转阶段到来时，如果企业还没有向员工提供一种积极的体验，那么最优秀的人就要夺门而出了。

事实上，我刚才遇到的一位销售经理告诉我，他认为不该在培训上花太多的精力，因为“这些人无论如何都会走的”。你想为那样的人工作吗？我也不想。比员工跑得更快的人只有一种，那就是客户。那些没有透过数字看到事实、没有发现客户和员工需要感情上



的联系的管理者真该感到羞愧。

请不要不相信，在我们讨论的这场革命里，本书将摒弃所有你已建立的且深信不疑的经商之道。但是如果你的事业、你的企业、你的部门或团队，不如你所期望的那样成功，那么你按照自己的老计划干得再卖力也达不到你想要的结果。想想电影《乡巴佬》吧，这部电影早已过时了，但它却引起了巨大的轰动。电影的主题是老套的，但电影却通过紧密的感情上的联系使主题焕发出了新的生机，而且观众能从人物身上体会到这种感情上的联系。你需要一种全新的思考方式。用新的眼光重新看待旧的观点可以让你获得出奇的成功。看看你身边那些约定俗成的操作规程吧，问问你自己，如何改进这些规程才能加强你与同事、客户以及潜在客户之间的感情上的联系？！

娱乐业的策略

娱乐业以及娱乐业最大限度地发展与观众之间感情上的联系以获得最大盈利的方式，都能帮助我们认识到，我们该采取怎样的步骤来改善企业。这个“五步法”将帮助我们建立和发展与客户和员工之间的积极的感情体验：

1. 锁定这种体验
2. 扩展这种体验
3. 重复这种体验
4. 升级这种体验
5. 更新这种体验

锁定这种体验

产品（换句话说就是电影、电视节目、书籍、戏剧，或者你的



产品或服务)如何才能击中目标观众?你是否精确定义过你所期望的观众?(顺便说一句,“任何付得起账的人”并不是一个足够准确的定义!)如果你不知道你的观众是谁,那么你与他们建立联系的机会也就微乎其微了。针对普通观众的综艺节目,如《艾德·萨利文秀》,基本上已是明日黄花了。娱乐公司现在打算精确的命中率命中我们。ESPN从来不在乎家庭主妇看电视的习惯,《生活频道》也不会在乎球迷在换频道的时候是否会跳过自己的节目。

想像一下,如果你正在播出一个极不虔诚的、色情的、颇具争议的节目,而你却发现你的观众是一群神职人员,结果会怎样?想像一下,恐龙巴尼(Barney)在一个极安全的笼子里进行表演,结果会怎样?很明显,这些例子都是荒谬的。但是这些例子却说明了一点,那就是,如果你不知道你的观众是谁,那你肯定不会成功。请对你的主打产品和服务,或者你的管理技巧进行一下评估吧,评估的标准是看看它们对观众的需要迎合得怎么样,这里所说的观众正是你苦苦寻觅为之“表演”的人。

举个例子,如果你是一位财务顾问,那么你要根据潜在客户的期望来调整你的产品。有一点至关重要,那就是产品(就好比一部电影)必须迎合客户感情上的需要(而不仅仅是财政需要)和对成功的期望。这就是为什么向年轻的执行官推销退休计划会很难的原因。对他们来讲,死亡还远未降临。当然,反过来讲也一样,就好像一个老笑话所说的,寿险推销员给一位90岁高龄的老太太打电话,老太太礼貌地拒绝了,她告诉这位寿险推销员:“在我这个年纪,我甚至不买不熟的香蕉!”如果你没有精确命中你的观众,那么你的表现将永远不能产生最大的感情上的影响。

不要单凭统计数据对产品作出决定。一个以邮递为基本方法的推销计划,仅仅意味着你瞄准的人群会选择花差不多同样数量的钱在自己的住所上。靠这样的计划,客户对你提供的产品和服务有怎



样的感觉，你根本没有任何了解。你的研究需要更进一步。

扩展这种体验

这个步骤解释了为什么我们会看到这么多《侏罗纪公园》的副产品，有午餐盒、笔记本、床单、人物玩偶，还有游戏拉线盘等很多很多东西！我们用来模仿娱乐业模式的一种方法就是要不停地问这个问题：“为了让我们的客户继续购买我们提供的体验，我们还能提供其他什么额外的产品和服务呢？”我前面提到的耐克，他们使用的方法就是这个步骤的例证，你到处都能看到耐克那熟悉的“红色勾勾”商标。通过拓展这种体验，你就给了客户一个机会，让他们能够以购买其他东西的方式来享受你提供的感情上的联系。

然而，扩展必须有意义。几年前，我有机会在一部叫做《史楚锡流浪记》的德国电影里扮演一个角色。这部电影讲的是德国移民无法适应在美国的生活。我演了一位银行家，我使他们重新拥有了漂泊的家。当电影的主角自杀后，影片也就结束了。但是因为某种奇怪的原因，这部电影没有像《侏罗纪公园》和《玩具总动员》那样，市面上并没有出现“史楚锡”午餐盒或床单。为什么？答案显而易见：没有出现“合适”的拓展体验。然而，市面上却出现了一部非常成功的纪录片，这部纪录片展现了导演沃纳·赫尔措格的生活，也揭示了他对电影制片的狂热感情。这部纪录片帮助我们拓展了《史楚锡流浪记》给观众带来的感情上的体验。

体验的拓展有时需要高度创新的思考。如果电影业能做到，你的行业也能做到。

重复这种体验

《泰坦尼克号》创下了有史以来最高的票房纪录，原因是影片赢得了大量的回头客。即使影片长达三个多小时，人们还是想一遍一遍

地看下去。另一方面，制片人在寻找其他方法，让观众购买他们已获准生产的各种产品，获得电影从感情上带来的体验（我们在上面那一节中已经讨论了这种拓展），不仅如此，他们还在寻求开发一种“长腿”（用娱乐业和行话说）的产品。一部长腿的电影的生命长得异乎寻常，远远超过了其票房生命。正是这种电影吸引了回头生意。这种电影把人们带进电影院，不是让他们看一遍，而是让他们一遍一遍看下去。位于电影史上票房排行榜前列的电影，从《星球大战》到《E.T.外星人》，都清楚地解释了巨额盈利的关键就是拉住回头客。

难道这在你的行业里不是事实吗？赚钱的真正关键就在于回头客。比如说，如果你是一位会计师，那个你为其计算过一次税款从此就再没见过的人绝不会成为摇钱树，赚钱的根本在于年复一年地为同一批客户提供建议、咨询和计算税款。

最近几部小片子的成功就说明了这一点。《记忆碎片》讲的是一个男子的故事，他竭尽全力追踪杀害他妻子的凶手。这个故事听起来相当老套，但是独特的情节设计却使《记忆碎片》变得非同凡响——在这个故事中，主人公没有短期记忆。电影的剧作家/导演还用倒叙的手法讲述这个故事！故事从结尾开始，向前倒叙到故事开头。情节的设计使观众同电影里的主人公一样迷惑，当你在结尾恍然大悟的时候——当然，这其实是故事的开头——你想做的第一件事就是，以你现在掌握的所有信息做后盾，把这部电影再看一遍。《记忆碎片》享有了它本该拥有的成功，因为它的结构方式使你想重复那种体验。

你的企业也需要创造一种客户和员工都想重复的体验。

升级这种体验

留心一下现在娱乐业创造的很多副产品，从家用录像机到付费视频点播（pay-per-view），从DVD到激光碟片的发明，电影制片厂

总是在寻找其他方式，以说服客户升级购买。

推销和升级的区别在于，推销是说服你购买更多的东西，而升级是说服你在购买了一件东西之后，继续对这件东西投入更多的钱。换句话说，电影制片厂所问的问题是：“一旦我让你买了票去看电影，我如何才能想出更多的办法，让你为同样的产品花更多的钱？”我如何才能让你将这种购买提升到更高的层次？

对于你的行业来说，一部分答案就是要找到送货的新方法。有没有什么新的送货或者提供服务的方法，让你的客户在完成了最初的购买之后再花更多的钱呢？电影发行公司在这方面就做得十分妥帖。他们提供了影片的原作后，接着又提供了影片原作中看不到的、被导演删掉的情节或镜头，用这种方法将电影升级到录像片。他们现在还提供DVD，比如电影拍摄过程中的幕后花絮等，借以进一步升级他们的产品。软件公司也是升级的高手。一旦你从微软公司买了什么东西后，你便可以肯定，他们在几个月内还会跟你联系，让你购买他们的升级产品。这个过程似乎一次次地重复着。对于微软来说，为Power Point这样的产品开发编码是极其昂贵的。然而，现在每次销售都能创造不断增长的收益，因为软盘和包装的花费是相当低廉的。算上微软从这些升级产品上赚到的额外收入，你会发现Power Point的价值并没有降低，而是变得更有价值，因为它在市场上存活的时间更长。

这个策略在经济领域中创造了思维的新纪元。在理解商业金融时，收入递减法则作为一个主要原则广为流传，而顶尖的经济学家（主要是新墨西哥州圣达菲的圣达菲学院的经济学家）现在正在讨论收入增长法则。

更新这种体验

一次升级可以将当前已被购买的产品提升到更高的层次，也就



是说人们会在看过《致命武器》后购买它的DVD，而一次更新指的是接着看《致命武器2》、《致命武器3》和《致命武器4》。如果他们拍了《阿甘正传2》，那我肯定会去影院看的。我想看看接下来好心的阿甘身上会发生什么事情。我想看看在他的生活中发生的新故事。

正如我前面提到的，回头生意是关键。从阿加莎·克里斯蒂的小说到O·J·辛普森的案子等等经典的犯罪故事，神秘的事情总是让我们着迷，其中一部分原因是，我们都想知道接下来会发生什么事情。如果你与客户在感情上建立了联系，他们也将期待体验的再次更新。

在娱乐圈，这个观点最了不起的实践者之一就是麦当娜。没有几个人会说麦当娜是位了不起的歌手，然而更没有人会反驳麦当娜是一位迷人的艺人。她不断重塑自我，创造了一连串自己独有的形象。这样我们总是对她很感兴趣，我们想知道她接下来还会做些什么。

通用法则

你可能会认为，这些娱乐业的策略只适用于大规模零售市场领域。再没有比这更荒谬的想法了。因为我们拥有的客户和员工都是一样的，30年来，娱乐业对他们的改变使所有行业都受到了影响。

好莱坞的老规矩是，他们不将娱乐产品叫做“表演艺术”，而是叫做“表演业”！适用于娱乐业的原则也同样适用于我的行业，当然也适用于你的行业。零售业营销协会最近公布了一项由市场行家布律特·比默领导的美国集团调查公司所做的调查，其结果令人吃惊：本质上，超过70%的客户愿意到别的地方去买东西，如果在别的地方买东西能得到更多娱乐的话。

这个统计数据有没有让你感到震惊？你可能在问：“我们辛辛苦

苦设计制造的那些产品怎么办？我们花了几百万美元培训的员工怎么办？我在商业学校或管理培训中所学到的那些希望能对客户产生重要意义的东西又该怎么办？”现在你该更新观念了。

超过70%的客户愿意到别的地方去买东西，如果在别的地方买东西能得到更多娱乐的话。

你的客户和员工寻求的并不是夜总会的娱乐表演。将娱乐的因素嵌入你的产品和服务，把你的行

业变成娱乐业，并不是指让你用气球和喜剧人物。它不是单纯的虚张声势。我们应该严肃对待我们的产品和服务。但是更多的企业需要明白的是，他们不应该对他们自己或他们的形象这么严酷。如果一部电影没有与观众建立感情上的联系，那全世界所有的技术专家都将无所建树。今天这个世界上所有的行业都是这样。

这个观点在员工身上发挥的威力与在客户身上发挥的威力一样强大。最近的研究显示，74%的员工说，如果他们在其他企业可以找到工资差不多的工作，而且在那样地方工作更有乐趣的话，他们会离开现在工作的地方。记住，虽然人们用的是“乐趣”这个词，但是人们说的不单单是游戏和傻笑。他们想在工作层面上寻求那种他们在芝麻街大鸟和奥斯卡怪兽身上找到的感情上的联系。他们想要的不只是一份工作，他们还想要一种关系。

当你考虑雇用自由职业者的趋势时，与你的员工建立良好的关系尤为重要。我们拿《泰坦尼克号》作个例子。导演詹姆斯·卡梅隆领导着这个耗资两亿美元的项目的生产过程。从技术上讲，他已不是拿电影制片厂工资的“员工”了。他雇用的电影摄影师，完成那艘巨大轮船的精确下沉的布景设计师，甚至是演员和临时演员，全都是独立的承包商，而不是员工。

如果你翻翻最近出版的主要商业杂志，比如《快速公司》，你就会长发现一些迹象。这些杂志表明工业界也出现了类似的趋势。这些

文章指出，我们实质上是在为我们自己工作；我们是自由代理人。一个公司在做的所有事情就是“租用”员工的时间、才智、服务和能力。过去，这些“员工服务”习惯上只是由一个员工出租给一家公司。而“自由代理人”的概念则假定，将来我们可以将自己的服务租给几个雇主，租期也可以各不相同。这是电影行业已经应用了好几年的体系了。电影业作为一个出色的例子，说明了未来的行业该如何管理、集资和经营。但是不管什么行业，确保能得到最佳自由代理人的惟一方法是，为这些独立合同人提供他们想要重复的那种体验，那种他们希望持续并加强的感情上的联系。

NBA达拉斯小牛队的老板马克·库班就能够彻底理解这一点。在运动员休息室里，他为队员准备的康乐设施比其他任何球队都多。别人批评他对身价数百万美元的超级巨星过分娇惯，而他的回答实际上是：“能在那儿得到那样的待遇，谁不想在那种地方工作？不管你能赚多少钱，你想知道的都是：这个企业对你的关怀远远不止像对待一个员工那么简单。”当各行各业都变得更像一部电影或者NBA时，你的行业也会不得已采取同样的策略，以确保你能成功吸引最出色的人才。

最终结果是，你的客户和员工将因为他们与你的公司建立的联系而拥有一种感情上的联系。不管你喜不喜欢，你的责任以及挑战是，带给他们这种能激发忠诚的感情上的联系。

不管你的企业做什么，不管你采用什么样的销售渠道，也不管你提供什么样的服务或你生产什么样的产品

品，不管你是一位首席执行官还是一位刚上任的销售代表，你的行业都是娱乐业。“所有的行业都是娱乐业”的观点将为你的行业服务（也为你的个人生活服务）。我再说得直白些，你别无选择。最终结果是，你的客户和员工将因为他们与你的公司建立的联系而拥有一

种感情上的联系。不管你喜不喜欢，你的责任以及挑战是，带给他们这种能激发忠诚的感情上的联系。

娱乐是一种方法，可以移植到你的行业中。我的意思是，就好像你不能想像在没有精确财务记录的情况下经营一个企业一样，在我们的文化中，我们现在所处的形势就是，不运用娱乐的原则，你也就无法设想该如何经营一个企业。这就是这本书要说的东西，这本书将帮助你的企业与你的客户和员工建立一种强大的、成功的感情上的联系。



《商业秀》小测试



在一张纸上，将“感情上的联系”几个字写在开头，下面分作两栏，一栏是你的企业，另一栏是你的名字。列出你的公司在客户和潜在客户身上激发的感情。接着，列出你自己在你的客户和同事之中激发的感情。

如果你想不出你或你的企业激发出什么样的感情，那么你就有很多活儿要干了！如果你在每一栏都能列出几种感情来，那么接下来，你就必须问自己：“要创造终生的客户和精力充沛而且忠诚的同事，这些感情合适吗？”

- 你的产品或服务是如何一对一地满足客户的愿望、需求和渴望的？你又是怎样“坐失良机”的？
- 为了让你的客户购买你提供的“体验”，你还为客户提供什么额外的途径？
- 你做了哪些事情来鼓励你的客户重复体验与你做生意的感觉？（仅仅是一张致谢卡是远远不够的。）
- 你采取了怎样的措施来升级最初的产品？你怎样才能让一个人在你的产品上花更多的钱？
- 结果是什么？你如何向客户展现接下来发生的事情？你的客户对你接下来的举动有多感兴趣？







第二章

时间和感情的影响正在发生 改变

随着时代的改变，娱乐已经改变了我们的文化。任何企业的宗旨，都是去有效地创造一些感情上的联系和纽带，让客户和员工感到非常满意。



更多大佬重磅推荐关注微信 idesign123



还记得20世纪60年代的那首流行歌曲《时代总在改变》吗？写这首歌的人现在已经六十多岁了。在这期间，美国一直在发生着各种各样的改变，美国人也在发生着各种各样的改变，包括鲍勃·迪伦这样的人，也改变了许多。

在文化方面，发生了许多戏剧性的变化，而且这些变化对人们的行为也产生了某种重大的影响，也就是我们会如何购物，会如何工作。在这一章里，我们来看看文化是如何改变的，以及这些改变所牵涉的一些问题，即，我们在商业行为方面的一些改变：

- 客户和员工的行为是如何改变的。
- 除了经济学之外，感情是如何推动当今商业的发展的。
- 如何通过产品、服务和经历创造一些令人难忘的体验。
- 那些成功的企业是如何给人们创造一些感情上的满足感的。

客户和员工的行为是如何改变的

在客户和员工的行为方面，到底发生了哪些主要的改变呢？首先，人们更看重他们的时间了。他们对他们想得到的东西更加苛求，对产品质量和服务水平的要求更高了。换句话说，他们选择了某件东西后，他们就会非常关注这件东西到底怎么样。与以前的人相比，现在人们对客户和员工的忠诚有不同的标准。而且，最终，人们不

但会关注产品的技术含量以及提供的服务，人们还同样会关注自己对产品的感觉。

你还记得去免下车餐馆就餐的情形吗？当时，对我的家人来说，这可是一件大事。那时，我会和妹妹坐在后排座上，爸爸、妈妈坐在前排座上。爸爸会把车开进克里夫免下车餐馆的一个泊位里，把车泊好！（信不信由你！）摇下车窗，下菜单。（餐馆的扩音技术这些年就没有取得什么进展。）大约5分钟后，女服务员就来了，托盘里堆满了食物，她一边走一边起劲地嚼着口香糖，有时甚至蹬着一双滚轴溜冰鞋！

这时，爸爸会把司机那边的窗户摇起来几英寸，让托盘可以架在玻璃上。然后就开始分吃的了！这时候，一切的争吵，如谁想要多一些的炸薯条等问题，都会得到解决的。然而，这时候，会发生一件很奇怪的事情。在开吃之前，车里所有人都会互相看着，瞪大眼睛，这一刻，孩子们和大人们的表情都是一样的，哇，我们是在车里吃饭！那个时候是严禁在车里吃饭的。绝对不行，除非是去免下车餐馆的时候。

时代变了。现在我们就不用把车开进去了；我们把车飕地开过“得来速”（Drive Thrus，免下车购餐专用道。——译者注），如果前面的车超过三辆，我们就会感到失望，失去耐心。最后，我们会把汉堡放在大腿上，调头开回大路。

还记得曾经在每个周五的下午，我们不得不去银行取足够的钱来过周末的情形吗？在那些金融机构的门前，长长的队伍蜿蜒曲折，都是些准备度周末的人们。那时，取钱只能通过银行出纳员。银行方面也许会认为，当他们装备了得来速窗口后，在为客户提供便利方面，他们已经做到了极致。但是今天，我们根本就不需要在出纳员面前排队，也不需要在得来速窗口前排队。取而代之的是，我们只需在自动取款机上刷一下卡就行了。自动取款机这种设备最初只

在银行里使用。现在，大家都知道，这些自动取款机到处都是。从加油站到饭店大堂，从机场到赌场，无论你去哪儿，都不用排队取现金了，就是因为有了自动取款机。自动取款机已经遍布全国，我们甚至不再考虑该如何取现金了。很惭愧，有好几次，我去国外旅行时，到机场后，才发现钱包里就剩几毛钱了。口袋里装几毛钱，离家几个星期，我一点都不用担心，因为我知道，任何时间，在任何地点，我都可以从自动取款机那里取到现金。我的一个朋友曾给我讲了他的生活：如何（在自动取款机上）办理银行业务，如何（在一个24小时投币店）干洗衣服，如何在邮局（自动邮票机或者24小时窗口）打理生意，而且所有这一切都是早上6点前，在他去办公室的路上完成的！

时代的确变了。以前人们在一起闲聊和进行其他一些信息交流的“后墙根”已经是明日黄花了。现在，在我们这个时代，互联网和电子邮件已经成为了人们进行闲聊和恶作剧的渠道。电子邮件方便了人们进行快速交流，同时也提升了进行商务活动的速度。这让我想起了一个电视广告，上面有一个年轻职员，在公司总部的一楼上了电梯。电梯上升，停了几层楼后，上来的人都在留言簿上留言祝贺他。在广告片的末尾，在顶楼办公的董事长就想见一见我们这个接受祝贺的主人公了。当然，这个广告片显然夸大了我们今天进行商务活动的速度，但是，它也说明，没有时间去坐等信息了。

当我们留心观察一下，就会发现变化无处不在。人们也发生了许多变化。我们的技术发生了变化，它推进了交易的速度。于是，对客户的购买行为和员工的行为表现都产生了一定的影响。人们发生了改变是因为他们的期望值发生了变化。

从前，商务活动可以简单地通过提高效率来改善供货能力，从而满足这些提高了的期望值。这也就是为什么“开入式”免下车餐馆变成了“开过式”免下车餐馆的部分原因。但是这种策略现在不

管用了。现在，如果我可以在网站上完成一项股票交易，速度和你一样快，你还能成为一个最有效率的股票经纪人吗？一旦我有了和你一样的进入市场的途径，这就不仅仅是一个非居间化（指由储蓄银行存款转为直接的证券投资。——译者注）的问题了，更重要的是，我的价值预期会发生改变，而且我愿意为什么付钱的观念也会发生改变。

我们的社会发生改变的另一个方面是，一切都向媒体曝光。尼尔森媒体调研公司最近发表的一项调研表明，通常美国人的电视每天要开8个小时！你也许会对自己说：“噢，我不会看那么长时间的电视的。”但是这个调研并不是这个意思，它是说，你的客户和员工每天会看8个小时的电视！无论你的公司在营销和服务方面做得多好，无论通过培训和提高，你达到了什么样的熟练程度，你都无法战胜这个国家的人们所具备的某种培训成果，即，人们从各种各样的电视节目中培养的习惯。这也许不是一种理想的情况。但是，在商务活动中，要处理这种情况，我们必须顺其自然，而不能强取强求。

以前，商务活动可以简单地通过提高效率来改善供货能力，从而满足客户这些提高了的期望值。这也就是为什么“开入式”免下车餐馆变成了“开过式”免下车餐馆的部分原因。但是这种策略现在不管用了。

一个生产鞭子的公司，能生产出你所能想像出的最好的鞭子。但问题是，随着时间的推移，在汽车发明以后，人们不再需要鞭子了。因为机械化改变了整个文化的面貌，这种产品已经落后于时代潮流了。

现在这种文化的改变，相比机械化的改变，显得更加微妙。这就是为什么许多公司无法理解他们的产业必须变成某种娱乐产

很多年来，在许多商务演讲家的演讲中，我们都能听到他们在引用一个鞭子的故事。这个陈年故事强调一种假设——最后一

业的原因。他们很清楚，技术已经发生了改变，但是他们似乎没有把这一认识运用到下一个逻辑结论上。即，不但产品和服务改变了，而且购买这些产品和服务的人的期望值也已发生了根本上的改变。

在当今这个“按遥控器”（指拿着遥控器反复换台。——译者注）、发传真、买宠物食品、发电子邮件、实时交流的世界，出现了一种新的货币——时间。当今消费者和员工所承受的压力很大，他们非常重视这种新的货币，就跟金钱一样。这也就意味着随着人们期望值和价值观的改变，你的产品和服务的影响也改变了。现在，人们重视你的产品和服务，并不是仅仅基于经济因素，同时也是基于你的产品和服务在节省时间和制造感情联系方面所具有的能力。为了发展“娱乐业型”的产业，你必须重新评估你的企业。你必须问自己一个问题，自己的企业在把感情因素和时间因素融入递送体系时，到底做得怎么样。

感情是如何推进当今的商业运行的

2001年9月5日的《华尔街日报》上有一篇头版文章，讲的是小石城一个经纪人公司的餐饮业分析师琳·科利尔的故事。她在为她的客户选择正确的股票方面，获得了巨大的成功。那么，分析师琳·科利尔成功的秘诀是什么呢？如果在一个餐馆里，客户愿意花很长时间排队，而且不仅是为了享用它的美食，还为了享受在这个餐馆的体验，那么，她就选择这个餐馆，推荐给她的客户进行投资。中餐馆张家馆（P. F. Chang's）、乳酪蛋糕工厂（The Cheesecake Factory）和美国澳拜客牛排连锁店，都是她发现的牛气冲天的股票。当她发现另一些餐馆排队的人越来越少时，她就让她的客户在这些

餐馆的股票下跌前及时撤资。

为什么有的企业就可以骄傲地宣称：为了得到他们企业的产品，人们愿意花时间去等呢？而这些人，正是我们先前所说的那些人：去“得来速”买吃的，去自动取款机取钱，每天换频道看电视，时间异常宝贵。为什么他们又会花时间去等呢？原因只有一个：一种动人的体验是值得等待和享受的。对当今的客户和员工来说，这也是惟一一个让他们觉得比时间更重要的东西了。

在一个企业和它的客户或员工的关系中，感情的投入是很真实、很有价值的一部分。传统商务策略的关注点总是围绕一些经济学原则展开，如成本、提高市场占有率、增进股东价值等等。但是，我认为，由于我们先前已经讨论过，在客户和员工当中，文化和行为已经发生了改变，因此，我们商务策略的关注点也必须转移到感情原则上来。

传统商务策略的关注点总是围绕一些经济学原则展开，如成本、提高市场占有率、增进股东价值等等。但是，我认为，由于我们先前已经讨论过，在客户和员工当中，文化和行为已经发生了改变，因此，我们商务策略的关注点也必须转移到感情原则上来。

如果他们发现在其他一些地方做生意，比他们原先做生意的地方更有乐趣，他们就会立刻转而改之，去那些更有乐趣的地方做生意。很显然，客户和原先做生意的地方之间，没有一种很强烈的联系感。这样的客户，占我们先前谈到的客户的70%强。失去这些客户的原因，既不是产品，也不是价格，而是感情。

所有沃尔特·迪斯尼的经典动画片的成功关键是：人们总是一

我们已经知道，客户希望（或者说需要）与某个企业建立一种感情上的联系和纽带，来维持对这个企业的产品和服务的忠诚。有一些客户，



遍又一遍地观看这些动画片。当他们还是孩子的时候，他们就看这些动画片，长大以后，他们会带他们的孩子一起看这些动画片，这让他们重新感到了与童年的某种感情上的联系。这也可以帮助我们理解为什么体育迷会如此忠诚的原因。即使他们所支持的球队输了一场比赛，他们与自己所喜爱的球队之间感情上的联系仍会让他们继续支持这支球队。

有好几年，在我家里，每个周一的晚上都有一件雷打不动的事情。我的妻子雪莉和她的妹妹莱斯利会同时收看电视剧《梅尔罗斯的广场》。雪莉住在加利福尼亚，而莱斯利住在佛罗里达，但是在广告间隙，她们就会通电话，一起聊一聊刚才的剧情。她们希望互相分享彼此在节目中获得的动人体验。

我最要好的朋友之一马克·梅菲尔德是一个著名的体育解说员，他是一个非常幽默的人，每当有体育赛事的时候，我和他都会做一件相同的事。比如，当电视转播高尔夫球巡回赛时，我们就会给对方打电话：“你能相信竟然打出那样一杆球吗？”虽然我们相距1 500英里，但是由于我们对比赛有着感情上的共鸣，所以我们得以一同欣赏许多体育赛事。

你是不是也有过这样的经历呢？在看完一场电影后，还必须去咖啡馆聊一聊这部电影？为什么会这样呢？虽然我们非常欣赏这部作品，非常满意影院的服务，但是我们还是必须交流，必须分享自己的这种体验。这也就是给消费者制造一种有趣的、令人赞叹的体验的另一种好处：消费者会不由自主地去和别人分享他们的这种体验。

为什么我们会死捏着一支早该出手的股票，幻想它会东山再起呢？是经济学的原因吗？我想应该是感情上的原因。有一家干洗店，常常把我们的衣服熨成“双眼皮”，但他们每次总是高高兴兴地叫着我们的名字来招呼我们，于是，我们就总是会去那家干洗店，这是



为什么呢？是因为这家干洗店最便宜吗？还是我们感觉到一种感情上的联系？当我们需要殡仪服务时，我们是坐下来，比较每家殡仪馆的价钱，选择价格最便宜的呢？还是会选择那种对我们表现出了诚挚的同情、深深触动我们内心的殡仪馆服务呢？

别误会我：我并不是说我们可以忽视经济现实。但是我们对商业所做的主流阐释，使我们忽视了现在市场上正在发生的事情。如果你忽视感情的作用，认为做生意完全是经济学的事情，那么，在当今这种文化氛围中，你将会遭遇失败。如果你忽视感情的作用，经济学也将起不到什么作用。

娱乐业是要激起观众的某种感情的回应。一部喜剧寻求的回应就是笑声和愉悦。一部戏剧也许想让你感到忧郁、愤怒或者感动。换句话说，娱乐业的策略给了当今企业某种启示，告诉他们该如何规划自己的企业行为，也就是告诉了企业该如何从激起广大观众某种渴望的感情回应。你也许可以，也许无法预料你的客户的体验将会是什么，但是无论怎样，客户都会不可避免地产生某种体验。对客户来说，平淡无味的体验不会引起任何回应，不会产生忠诚或者口头推销效应。一种消极的客户体验会发展成为一种非常消极的感情回应。客户不可能再去重复这种消极体验，除非他们跟他们的朋友重提这件事，但他们决不可能再和你重复一次这种消极的体验。他们肯定会进行某种负面的宣传，让他们周围所有的人都知道，和你做生意，简直恶心透顶。然而，一种非常积极的客户体验将会带来一些非常忠实的客户，挣得许多回头客的生意，还会赢得非常有价值的市场。那些心情愉快的客户会把他们的愉快经历告诉他们的朋友，于是，他们会一起来重温这种经历。这些朋友还想要他们的朋友一起来拥有这种积极的体验，因此，他们就会推荐你的企业。

所有这一切发生的根源，都是因为随着时代的改变，人们也改

变了。娱乐已经改变了我们的文化，因此，人们也发生了改变。如果你和你的企业不进行某种改变，你的生意也将要到头了。

在当今这个变化的世界里，仅仅守着一成不变的计划，即便你工作得再努力，你也无法取得成功。你和你的企业需要一种新的规划。管理大师彼得·德鲁克常说：“任何交易的目的，都是为有效地得到客户并留住客户。”显然，如果一个企业得到了客户，换句话说，企业开发了某种产品、提供了某种服务或者让员工以某种行为准则来吸引客户等等，而且，这个企业以某种可盈利的方式留住了客户，那么，这个企业一定会是一个成功的企业。事实上，在最近的一次访谈中，彼得·德鲁克说：“一个企业的惟一职责，就是创造客户价值并进行创新。”

关于企业的宗旨，现在我们来讨论一种新的思路：任何企业的宗旨，都是去有效地创造一些感情上的联系和纽带，让客户和员工感到非常满意，进而产生一批忠诚的客户和员工。

任何企业的宗旨，都是去有效地创造一些感情上的联系和纽带，让客户和员工感到非常满意，进而产生一批忠诚的客户和员工。

任何企业，如果想在未来生存下去，就必须学会创造强有力的感情纽带。我相信，用不了几年，我们就不会去谈什么客户服务了。

客户服务会被看成是一种老套、过时的东西，就跟以前用的鞭子一样。有远见的企业将会努力创造一种奇妙的客户体验，来取代客户服务。人们都想去重温那些令人愉快的体验，而避免重复那些令人失望的体验。我并不是仅仅在这里背诵什么要把香味和牛排一起卖之类的营销学教条。我是在告诉你，在这个充满变化的时代，香味就是牛排！

让我感到很有意思的是，有一些资深经理人，常常嘲笑感情推动商机的观念，但是，当他们谈到他们自己作为客户的体验时，又

会变得情绪激动。当他们审视自己的生意时，他们会完全以产品为导向，分析得头头是道。但是当他们扮演客户的角色时，他们就会和大家一样，非常容易激动。

最近，我和一个高级经理人讨论过这个问题，他是全国最大的一家技术型公司的经理人。他不赞同“所有的行业都是娱乐业”的观念。他认为，问题的焦点应该集中在经济学和技术上。但是，他也说，他很想和我继续交流，或许，他还想让我去他的企业做一个演讲。这时，他一边说着，一边从上衣口袋里拿出一件东西，我发现那是利文吉公司的一个“口袋公文夹”。该公司主要从事邮购零售业务，主要“给一些认真的读者提供一些工具”。

我也是利文吉公司的一个狂热追随者。对于从他们那里买钢笔和其他一些小物件，包括口袋公文夹，我几乎有些上瘾。我对这个经理说：“噢，我发现你也从利文吉公司买东西！”

他的举止立刻全变了。他眯起眼，蜷起双腿，歪着身子，大声对我说：“噢，伙计！他们难道不是最棒的吗？每当我收到他们的目录时，我就想立刻给他们打电话，告诉他们‘每样东西都给我送一个过来！’”

我告诉他，我也有同样的感觉。我还告诉他，对于该公司的许多经营方式，我的印象非常深刻。例如，他们的业务员常常会通过电话，用一些非常有见识的方法来得到订单；他们会根据你写字的特点，给你定制钢笔尖；他们发货的速度非常之快；他们提供的产品种类非常繁多，用途非常广泛。

他不停地点头，非常热切地表示赞同：“对于利文吉公司的产品，我好像永远都买不够。”

他说完这句话后，我忍不住问了他一个问题：“如果你的客户对你公司的产品也有同样的感觉，那会是一种什么样的情形呢？”

他顿时沉默了很长时间，然后说：“哦，在我们这个行业，永远

不可能出现这种情况。”

“为什么不会呢？”我问道。

“因为客户对我们这种行业不可能有那种感觉。”

“为什么会没有呢？”我又问。

想了好大一会儿后，他脸上的表情变了，他微笑着说：“我明白你想说什么了。”他意识到，从前他之所以认为客户不可能对他的产品有那种想法，是因为他的注意力只集中在公司产品的硬件，即技术上。如果他像从前一样对于一件产品进行一番分析、处理和介绍，那么，他的客户永远不会从感情上对这件产品产生兴趣。

2001年10月，彼得·德鲁克在商务杂志《商务2.0》进行的一次访谈中说：“我敢说，没有一个金融界的人士真正理解交易的概念，因为这些金融界的人士认为，公司就是为了赚钱，金钱就是全部，是最终结果。”

如果你的客户对你的公司或者产品的感觉，和刚才提到的那两个客户（我和技术公司的经理人）对利文吉公司产品的感觉一样，会是一种什么样的情形呢？

如何创造一种难忘的体验

如今，要创造一种难忘的体验，就必须“摆脱思维定式”。你过去的行为方式在过去那种情形下，也许是十分恰当的。但是，形势已经改变了，而且你的客户也改变了。现在，要创造一种体验来取悦客户，就必须基于当今的一些客观规律。你必须把你策略的着眼点放在以下三个方面：

1. 产品
2. 服务



3. 体验

产品

要让客户产生一种难忘的体验，首先要从一件让人难忘的产品开始。你的产品如何才能做到不仅仅取悦你的客户，还要让你的客户产生一种吃惊而难忘的体验呢？客户对你的产品，首先要求质量，因此，我们首先要搞清楚：如果你只是关注了感情因素而忽略了产品的设计和质量，那你就完全误会我的意思了。客户们会很快识破虚伪的表面现象。感情体验必须牢固地建立在合格的产品质量基础之上。

我来给你举个例子。现在，我的桌子上摆着一件我非常喜欢的产品，我的佳能ELPH袖珍相机。它非常小巧，在我旅行的时候，可以很容易地放进我的公文包里。单键操作就可以打开它，而且取景非常简便。它的结构非常紧凑，然而，它仍然配备了闪光灯、变焦镜头和许多内置模式，因此，我需要做的只是取景、按快门。装胶卷只有惟一正确的一种方法，对像我这种照相技术有问题的人来说，这种“傻瓜”相机非常容易操作。这个小东西之所以让我着迷难忘，就是因为我不必作出任何牺牲。以前，为了得到我想要的所有功能，我就不得不牺牲相机的便携性。或者，为了便携性，我就不得不牺牲一些我想要的功能。我很喜欢这个相机，而且和它建立了某种感情上的联系，因为它可以让我重现一些动人的情景。它也证明了，产品设计可以产生一些感情上的联系。

当你打开一台苹果机时，那个开机笑脸符，也是一个很好的例子。对于你的计算机来说，对你微笑是一件小事，然而，对成千上万苹果机的使用者来说，这是某种感情纽带的一部分。产品和感情上的联系是牢牢固化在一起的。

许多产品的设计带来了相当多的麻烦。畅销书《老人潮》的作

要创造一种难忘的体验，就必须“摆脱思维定式”。你过去的行为方式在过去那种情形下，也许是十分恰当的。但是，形势已经改变了，而且你的客户也改变了。现在，要创造一种体验来取悦客户，就必须基于当今的一些客观规律。

者肯恩·戴特沃德博士，大概是我所知道的第一个概述某些产品的设计问题的人。他说，对于生育高峰时期出生的老年人来说，有些产品非常荒唐可笑。例如，最近，我入住一家饭店，想在我的房间接一

个传真。但是，当我想把传真号码告诉我的客户时，却无论如何也找不着它。问题不是电话上没有标号码，而是这个电话的美术设计员一定是一个不到30岁的人，视力很好，他根本就没有想过，对一个46岁的饭店客人来说，看清楚这么小的字体有多难！而且我敢保证，在这个饭店里的客人中，四十多岁的各种专业人士要比二十来岁的美术设计员人数多得多。很显然，就没人问过产品的用户，在这里，产品指的是饭店的电话，是否有更好的产品设计方法，使产品更加实用，从而在感情上更受用户的欢迎。

也有某些产品，技术上绝对出众，但是用户使用起来却非常困难。这也会导致一些负面的感情体验。例如，我有一个美国在线的账户，而那些真正“精通”互联网的人对此作出的评论简直让我沮丧透顶。他们不屑一顾地说：“那是给小孩用的。”他们说的没错：美国在线是给小孩用的，不过也是给爷爷奶奶、父亲母亲和像我这样的人用的。从很大程度上来说，美国在线之所以在互联网市场上占有优势地位，是因为它可以让互联网——这个使很多人头大的东西变得易于使用。

另一方面，产品设计也不能草率马虎，以免客户在消费过程中，总感到产品质量没有保证。如果真是这样的话，无论你的服务多么令人满意，或者客户的体验多么好，这个产品本身还是会毁了任何

建立联系的机会。例如，有一种从南斯拉夫来的微型车，不论它的价格有多低，外观有多可爱，广告做得多么赏心悦目，它还是没有获得多少成功。因为它的质量太糟糕了，没有多少人愿意去沾它低价的便宜，也没有多少人关心它的外形有多么可爱。

服务

当你计划去创造一种令人赞叹而难忘的消费体验时，你的客户正在不断地变化着，你为他们服务的方式，很显然也是问题的一部分了。未来这一切都会围绕着客户体验来进行，而不是客户服务。但是，我并不是说客户服务已经过时了。相反，我是说，客户们正在把他们各种各样的体验融合成为一个很有意义的整体。

可惜，服务常常被认为是一种和产品不相关的东西。在过去的20年里，我研究过许多企业，大多数企业把他们对产品的义务和他们对客户服务的义务完全分隔开来。这是一种极其愚蠢的行为。

当你去看一场电影时，产品（电影）本身也许很精彩，但是电影院很脏，爆米花变味，放映机的光线也不好，使得电影的画面非常黯淡，那么，你就有想法了，你对这个电影不很满意。产品本身也许制造得非常精良，但是如果服务跟不上，客户就不会再去买这个产品了。对任何客户来说，客户服务都是一个很重要的考虑因素，即便所有的客户都说他们是“价格至上的”。

当我们发现美国大部分客户服务水平非常低劣时，我们当中一些人的思想却很难转过弯来，他们很难想到该把他们的业务转移到这个体验领域来。我很讨厌抱着电话等，我也很讨厌被诓进语音信箱里，然后被告知“请查询本公司网站”。有的饭馆，在桌子上摆着标签，写着“客户第一”，但是桌子从来不擦，而店员却在外面抽烟，这样的饭馆我是永远不会去的。在有些地方办事，我吃过苦头，那里的员工不会去帮你，因为你的要求“超出了他们的职责范围”。在

跟有些客户服务代表打电话时，我几乎要对他们大喊大叫起来，因为他们宁愿把我推到上级领导那里去，让我把我的情况再讲一遍，也不愿当场给我些帮助。

客户服务，和产品本身完全一样，是客户决策过程的一部分，企业是花了很长时间才逐步适应并接受这种观念的。许多企业至今还没有接受这种观念。他们也许会说他们已经接受这种观念了，但是，客户的眼睛是雪亮的。

在沃尔玛公司成立初期，他们的目标是：成为那些价格至上的客户的第一供应商。在已故的创立人山姆·沃顿的指导下，公司进行了广泛的调查研究，要搞清楚到底哪些客户认为自己是价格至上的人。据报道，这个比例只占所有客户的17%！有了这个统计数字，沃顿家族意识到，如果沃尔玛公司的商场无法做到干净、明亮、货源充足、服务周到，甚至那17%的客户也要到别的商场去了。这也就是为什么沃尔玛公司的每家店门前都有门童的原因了。他们在你一进门的那一刻起，就让你看到，沃尔玛的业务，不仅有“每日低价”，还有“每日服务”。

没有优质的服务的情感体验最终都会是不悦和愤怒的优质的服务，没有情感体验的优质服务最终都会流于厌倦。优质的服务，加上动人的情感体验，才会产生一种感情上的纽带。服务必须被设计成为一种客户体验。

体验

一件好的产品，一项好的服务都会促成一个产业的形成，都会得到并且留住许多的客户和员工。一次精彩的感情上的体验会使一个产业更紧密地跟它的客户和员工联系在一起，与他们合为一体，并且获得他们一生的忠诚。在建立与客户、员工的关系中，建立这种结合可以说是最困难的部分之一。

为什么说对客户体验的思索是非常具有挑战性的，就是因为它把客户服务，这种非技术性的、而且常常是业务中比较难做的一部分，带入了一个更高的层次。大多数专业人士在处理业务中一些具体、明确而且可量化的部分时，都显得比较得心应手。我们对于所售产品的技术部分感到非常自豪，主要是因为我们花了很长时间去开发更好的产品，因此，我们的思维方式更像制造商和销售商，而不像客户和潜在客户。

在最近的一次会议上，当时我是主旨发言人，第一数据公司董事长兼首席执行官瑞克·杜魁斯正在讨论该公司一个著名的分公司——西联国际汇款和客户进行电子交易的速度问题。第一数据公司的任务基本上是，让客户和公司可以在任何时间、任何地点，对任何人进行安全、可靠的支付。第一数据公司正在向将近260万个商场、1400个发卡商，以及数以百万计的客户提供即时服务。如果你可以提高交易的速度，你就可以催生更多的交易。

杜魁斯在会上讲得很清楚，因为交易速度是业务的一个技术性问题，所以，公司和它所有的客户，包括所有分公司的客户的关系，才是公司业务的未来。他告诉我：“如果我们不能使我们和客户的关系增值，客户就不会重视我们处理交易的能力。”换句话说，杜魁斯认识到了你可能花数以亿计的金钱去开发一项无与伦比的技术，然后再花数百万的资金去培训你的员工，让他们向客户提供有效的服务。但是，只有当你和你的客户之间建立起了一种感情上的纽带，你才能使你的投资效益最大化。这种纽带是建立在客户对你的公司的一些体验之上的。

客户会把你的产品质量，你所提供的服务与他们和你做生意时的体验和感觉融合起来，把事实和感情融合起来。而客户对于事实和感情，常常是不会区别对待的。如果他们对某事产生了足够的认同感，那么，他们就不会去管什么其他的合理化因素了。换句话说，



当客户和你的产品有某种联系后，他们就会对你的产品感兴趣。当客户和你的服务产生某种联系后，他们就会非常欣赏你的服务。当客户和你提供的某种体验产生某种联系后，他们就会着迷，他们会想去重温你所提供的这种体验；他们会变成你的产品的忠实客户。

他们会用一些“事实”（可能是对的，也可能是错的）来证明他们的感觉，来文过饰非。随着娱乐文化逐步在我们的社会中占据主导地位，这种效应会变得更加显著。这也就是为什么我会在前面说明，我相信

在几年之内，客户服务会自动过时。我们还是用几年前的一个娱乐业现象来举例说明吧。为什么电影《泰坦尼克号》获得了如此巨大的成功？影片达到了它应有的成功高度，正是因为导演詹姆斯·卡梅隆遵循了三个步骤，这三个步骤我们将会在本章中加以讨论。

第一，这部作品非常出众，品质一流。这部影片在技术方面没有什么特别的。而特技效果却绝对是让人叹为观止的。演员的表演也很精彩。剧本的编排也很精良。

第二，影片的服务和影片一样，也达到了极高的水准。在影片发行初期，制片人要求《泰坦尼克号》只能在最好的影院上映，这些影院设有最先进的音响设备、最精良的放映设备、最舒适的座位等等。制片人希望使观众得到的服务也成为电影创作的一部分。他们懂得，你可以制作一部精彩的影片，但是如果你在一个银幕窄小，音响效果极差的影院放映你的影片，你就没有向你的观众提供相应的服务。

第三，观众得到的体验才是《泰坦尼克号》真正异常出众的地方。而这一点，也正是使它从一部单纯的成功的影片，即拥有好的制作、好的表演、好的展映的影片，最终成为前所未有的票房成功的关键。詹姆斯·卡梅隆在这部影片中的天才表现就在于，他清楚地意识到：要抓住观众的心，光靠特技效果是不行的，必须要有让



人难忘的情节和丰富的角色成长历程，使观众有一种身临其境的感觉。如果人们感到影片和自己有某种联系，或者说某种体验让他们感动不已，那么，他们就会一遍又一遍地去看这部电影。我们逐渐认识到，正是这个爱情故事，推动了影片的进程和角色的发展，同时也营造了一种感人的体验，使这部影片成为一部经典作品。

当我通过阅读，了解到有许多人死于泰坦尼克号那场事故时，我只是从理性上对这一事实有所认识。当这次事件通过一个感人的爱情故事呈现出来后，我便会和这次事件产生某种感情上的联系。同样，关于美国内战，也存在这种情形。我可以通过阅读资料，知道维克斯堡战役死了多少人，记住具体的数字。但是，当我读了查尔斯·弗雷泽的力作《寒山》，看到一个士兵历尽千辛万苦回到家乡的故事后，我立刻体验到了一种感情上的震撼，一种让我终身难忘的震撼。

当客户和你的产品有某种联系后，他们就会对你的产品感兴趣。当客户和你的服务产生某种联系后，他们就会非常欣赏你的服务。当客户和你提供的某种体验产生某种联系后，他们就会着迷，他们会想去重温你所提供的这种体验；他们会变成你的产品的忠实客户。如果某种体验在感情上对客户产生了积极的影响，那么，他们就会想方设法去重温这种体验。

成功的企业是如何在感情方面创造一种 令人满意的体验的

各家公司是用什么让你充满幻想呢？是诺德斯特姆公司的服务吗？或许是Sharper Image公司的小物件？抑或是你买的无与伦比的卡迪拉克多功能越野车？仔细审视一下这些年你买的东西，哪些东

西一直让你陶醉不已？

我们用百货业做个例子，来说明如何创造一种令人满意的情感体验。我生长在一个小城镇里，家里开了一个夫妻店。对我家来说，我们小店的产品就是人们买的那些食品和杂货。那时，妇女们是店里的常客，她们总是拿着一张长长的购物清单进来，塞满她们的推车，然后带回家去准备晚饭。这是每周的惯例。

但是，对于现在的客户来说，情况已经发生了戏剧性的变化。就像我们先前已经说过的，现在，客户最重要的货币是时间。最近，全美便利店和加油站业主顾问团召开了一个会议，会议引用了一项研究报告，报告显示，人们从食品杂货店里买的商品中，只有38%是家里厨房和餐桌上的食品。这个数字非比寻常。

企业需要进行自我改变，来跟上客户变化的步伐。有一个最好的例子可以说明这一点，这就是印第安纳波利斯的马什超市。当我走进一家马什超市的连锁店时，我可以找到那些寻常的食品。但是，在这家超市里，我还能找到一家旅行社、一家干洗店、一家修鞋店、一家银行、一家高档雪茄店、一家精品咖啡吧、一家只有一个主厨的寿司店、一家音像店——里面有我最喜欢的电影、一家货品齐全的药店、一家设备完善的美容店、一家葡萄酒精品店——可与镇上最好的葡萄酒店相媲美，还有一个托儿所，装备有闭路电视系统，在你买东西的时候，还可以看到你的孩子在做什么。

顺便问一句，如果你没有时间去逛商店、买东西，你该怎么办呢？没问题。你可以去一趟马什超市，留下你的购物清单，过一段时间后再来，你要的东西就已经包装好，等着你来取了，货款已经从你的信用卡里划走了。或者，如果你愿意，你可以花几个小钱，把你的购物清单用传真或者电子邮件发给马什超市，他们就会把东西送到你的家门口。如果你只想买面包和牛奶，那么，你在店里的前排货架上就可以找到这些东西，而不是后排货架。对于百货业来

说，过去的旧观念是：把客户要的东西放在后排货架上，这样，客户就不得不经过一些其他的货架，于是，他们就有可能买上面的东西。现在，马什超市的观念是：有些客户想买了就走，那么，我们就帮帮他们吧，把那些必需品放在前排货架上。另一方面，如果你只需要面包、牛奶和汽油，马什超市还拥有一系列的便利连锁店。事实上，在我原来住的地方，就有一个马什超市的停车场，停车场里就有一个超市办的乡村食府。为什么要在停车场里开店呢？因为，如果你要买的只是一加仑牛奶和一箱汽油，那么，你在停车场里就可以买到了。马什超市认识到，客户已经改变了，他们最重要的货币是时间。

唐·马什是马什超市的首席执行官。他告诉我，当意识到他们的竞争对手不再是其他超市时，他们立刻对过去的游戏规则进行了彻底的修改。更确切地说，马什超市把麦当劳和其他便利店以及其他以省时为目的的行业当做自己主要的竞争对手。如今，夫妻双双工作的家庭，都不得不考虑在最短的时间内，多做那种出去买东西、跑腿的事。马什说：“我们想确保为我们的客户提供便利。”很明显，他已经意识到，如果客户去免下车餐馆吃东西，再去那些分散的干洗店、银行什么的办事情用的时间更短，速度更快，那么，客户就不会来马什超市了。

与此同时，在印第安纳波利斯，有一些大型的仓储式食品店，他们的商品价格在当地是最便宜的，可是他们的经营状况依然很糟糕，有的甚至已经关门大吉了。为什么会出现这种情况呢？难道这意味着客户的改变是如此巨大，以至于他们不再对价格感兴趣了吗？不是的，如果价格相差太多，客户还是会易地购物的。但是，那句老套、陈腐、过时的格言：客户只关心价格，在当今这种时间和体验支配忠诚的文化环境下，尤其是在这种非规范经济的时代，已经说不通了。

黑曜石公司

我要把本书献给两个人，其中一个叫蒂姆·德拉姆。几年前，他找到我，还带来了一项非比寻常的事业。他说：“斯科特，在你提出‘所有的行业都是娱乐业’这个理论的时候，我就对此深信不疑。咱们做些非常成熟又单调的生意，来证明这个概念确实有效吧。我们来开一家公司，我拥有这家公司的大部分，负责公司的日常运作。你的工作就是把‘所有的行业都是娱乐业’这个观念融入我们的公司和公司的管理之中去，密切注意公司的一切事务，一旦我们为了公司的利益变得‘本位主义’时，就提醒我们。因为我们知道，随着文化的改变，客户本身也发生了改变，所以，我们要改变公司对待客户和员工的方式。”

当然，除了我的理论，蒂姆还有许多其他的想法要贯彻实行。其中一个就是：他认为，许多企业家都没有既定的策略。换种说法：有人用他在家里后院练就的焊接技术，做了一个拖车来拉东西。然后，又有人请他再做一个。于是，人们让他做了一个又一个的拖车，突然，有一天，他发现自己已经开始了自己的拖车生意！对这个企业家来说（对大多数企业家来说都是这样），问题在于，他就不是一个生意人，他只是一个拖车匠！随着他生意的增长，他常常会面临以下三个问题：

首先，只有产品质量一项是远远不够的。也许他已经卖出了一些拖车，但是，现在，他需要客户关系和感情纽带了，而他原先就没有设想去创造这些。

其次，这种企业家，在达到最大生产效率所必需的制造工艺方面，常常并不是一个专家。随着订货观念的改变，他的客户要求“必须按时供货”，他发现，公司本身很难满足客户的要求。

再次，他的生意越成功，他的孩子就越不可能会去继承他的衣

钵。他的成功使家人过上了一种富裕的新生活，但这也意味着，现在，他的孩子想成为像威利·纳尔逊和维隆·杰宁斯歌中所唱的：“做个医生或者律师什么的。”他们不想在一种低技术含量、高体力劳动的生意中弄脏双手。这就意味着，我们这个企业家发现，他现在获得了巨大的成功，比他几年前想像的还要辉煌，但是，他退休后，他就和这个巨大成功再没有任何关系了。

蒂姆的想法是：我们可以用一个合理的价格把这些企业买下来，在企业的经营方面，运用“所有的行业都是娱乐业”这一理念；在产品制造方面，运用他的制造业专业知识。我们将在这些公司里逐步展开我们的策略，也就是提升公司和客户的情感联系（这就意味着更多的销售量），增强和员工的感情联系（这也就意味着更高的生产力）。因为我们提高了销售，降低了成本，我们的收入就会稳步增加，所以我们公司的价值也就会水涨船高。这样，我们就可以用已有公司创造的越来越多的收益去买更多的公司，并且可以不断地重复这一过程。根据我们的经验，我们可以把一种更先进的管理策略带入这些公司，来创造、提升客户关系。与此同时，让原来的业主继续经营原来的行业，以维持他们从业的热情。

我们这种经营方式的效果是显著的。我们最初那一点点投资已经获得了巨大的回报。在黑曜石公司倾注的心血使我成了一个百万富翁，而蒂姆·德拉姆则成了一个亿万富翁。所有这一切都是因为我们对当今的客户、潜在客户和同事的理解，要比我们的竞争者深刻得多，我们非常重视和珍视他们，而今天的经理人、销售人员和企业常常忽视这一点。

在本书后面的部分，我会告诉大家更多关于蒂姆·德拉姆和他的同事的故事：他们是如何运用这些观念，在很短的时间内，把我们小小的投资变成一个资产高达1亿美元的上市公司的。通过运用蒂姆的专业技术和“所有的行业都是娱乐业”的观念，我们买入的所

有公司，在那些成熟的市场中，都立刻获得了显著的增长。因为文化和人都发生了变化，而这些变化又影响了人的行为，因此，商务活动也必须跟着改变。从餐馆到百货店，从银行到电视台，我们都看到了戏剧性的、令人吃惊的变化。而常常被人们忽视的是，这些变化不但影响了文化，同时还改变了客户和员工的行为。

因此，如果你承认并了解到了你的客户和员工身上发生的一些行为变化，那么，你就必须问自己这样一个问题：你和你的企业是否已经做出某些改变，来适应客户和员工的要求呢？

还记得那本过时的卡通书《在远方》吗？其中有一篇叫“我们给狗说的和它们所听到的”。在这个漫画里，有两个大小相同的对话框。左边那个代表我们可能对狗说的话。在漫画中，有个人在说：“你这只癞狗，笨蛋！你必须从垃圾堆里给我出来，笨蛋！我再说最后一遍，笨蛋！”另一个对话框里就是狗听到的话。画是一样的，而字不一样，上面写着：“@ # ¥% & * ……笨蛋！ @ # ¥% & * ……笨蛋！ @ # ¥% & * ……笨蛋！”

你和你的企业是否已经做出某些改变，来
适应客户和员工的要求呢？

我想，那也正是我们在生意场上经常会有的感觉。比如，我们整理出了一个完美的任务说明书，或者耗时费力地准备了一份年度报告；我们还协调好了各种公共关系，还在公告板上贴了通知。然后，所有这些工作都做完以后，我们就经常有这样的感觉，就好像我们正站在街角说“@ # ¥% & *，@ # ¥% & * ……”

现在，你已经意识到了你的工作就是展示，而且我们已经研究过客户发生了怎样的变化。我们发现，还有一个很重要的问题，那就是：在这个以娱乐为中心的时代，你该如何把你的信息传递给你的客户和员工？

娱乐业再次给出了答案。以下的三个章节里，每个章节都会给你一个答案，帮助你的企业（和你自己）为下一个十年的成功做好准备。这三个答案是：

1. 拟一个主旨。一个简短、具有震撼力的说明，一个可以真正定义你的业务特性的概念。
2. 讲一个令人印象深刻的故事：创作一个令人印象深刻的故事，这个故事来源于那个主旨，并且可以在你和你的客户及同事之间产生一种感情上的联系。
3. 创造某种终极客户体验（UCE）：

在你的故事中，任何引人注目的事，你都必须加以例证，这样，就可以为你的客户（和你的员工）培养出某种决定性的体验，然后把这种体验付诸行动，目标就是那些对你的企业最重要的人。

你可以把这个过程想像成给你的观众制作一部影片。那个主旨就是一句简短、有影响力的话，可以用来定义你的业务（电影）是关于什么的。当你定义了一个主旨后，你就开始写一个关于你的企业的故事（剧本）。当你完成了这个故事后，就该把所有这些素材整合到一起，创造出某种终极客户体验（感情上的联系）。这才是你的企业生产在你的客户面前获得的成功！

在以后的三个章节里，我们会逐个讨论这三个关键性的策略，而且你将会逐步懂得如何把这些策略运用到你的个人生活和你的企业中去。

《商业秀》小测试



- 在我们的社会中，你认为电视用哪些方式影响了客户的行为，列出几条来。如，由于媒体的作用，现在的客户更多疑了吗？由于他们有了更多的选择，他们现在变得比以前更苛刻了吗？
- 分析一下你改变企业的方式，以及/或者与这些改变相关的产品。
- 你是如何加快客户和你进行交易的速度的？当你对客户和员工的需求做出回应时，你是否很重视他们的时间呢？
- 为了加快客户和员工的回应速度，同时提升你和客户、员工已有的关系，你采取了哪些新的措施呢？
- 要适应这个我们生活的这个世界，并不是说要干得更苦，也不是说要干得更巧，而是说要干得与众不同。记住：在今天这个变化的世界里，循着旧的方案，干得再苦，你也成功不了。那么，你的新方案里包含了哪些要素呢？
- 你最后一次给公司打电话，假扮客户看看公司怎样对待客户是什么时候？如果怕有人听出你的声音，那么，就让别人帮你打这个电话，你在旁边偷听。你会大吃一惊的。如果你没有一个便捷的电话通道来联系你的客户，你怎么才能以一种积极的方式和你的客户进行联系呢？回答是显而易见的：不可能。

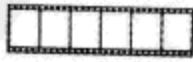




第二章

主旨的概念

在今天，你必须用一个简短、具有震撼力，可以抓住人们注意力的语句来表明你的与众不同，在人们迷茫的心中植入你的信息。这个语句，就是主旨。





看看你知不知道下面这些话是出自哪部影片的：

- “公共汽车上有炸弹！”
- “小心鲨鱼袭击！”
- “一小队士兵找到了一个家庭惟一幸存的儿子，并把他从二战战场上护送下来。”

如果你看过其中任何一部影片，当然你也许看过所有这些影片，那么，你就已经证明了，影片中所运用的“主旨”概念已经发挥了作用。一部影片、一本书，或者一个戏剧的主题，常常需要大量的细节来描述。对于作者、导演、剧作家或者编剧家来说，这是对他们的作品一种非常复杂的描述。但是，看看我们生活的这个时代：节奏加快，看电视都要不停地换频道，人们根本就没有时间去听一个冗长、复杂的主题描述。因此，好莱坞就用最少，但最具有震撼力的字句来抓住观众的注意力，而这些字句就是主旨语。

托马斯·达文波特和约翰·贝克合著的一本非常著名的书《注意力经济》(中文版已由中信出版社出版)，以及最近出版的一些商业书籍都提出，在今天所有的交易活动中，最有价值的商品就是注意力。我很欣赏达文波特和贝克的观点，但是我们想对他们的观点进行一些修订。娱乐业的三个步骤——拟一个主旨语，讲一个动人的故事，创造某种终极客户体验，它们本身就意味着，一旦你完成了这三个步骤，不但可以吸引人们的注意力，还能赢得客户和同事

的忠诚。但是，注意力并不能产生忠诚，在大多数情况下，注意力对企业甚至是是有害的。注意力是重要的，而且它肯定是首要的；但是，我要说，在当今的商务活动中，客户的忠诚才是真正意义上最难得、最有价值的商品。但是，如果我们还没有完成第一步，我们就不能采取第二步去赢得客户的忠诚。因此，我们就需要用一个主旨宣言来抓住客户的注意力，而且要保持住客户的这种注意力。

思想份额总是优于市场份额的。除非你能赢得客户的思想，否则你是打不开他们的钱包的。在今天这种文化环境下，那就意味着你必须冲出混乱的包围，在人们迷茫的心中植入你的信息。人们现在是没有时间去倾听、体会、细想、沉思的。那么我们该如何抓住他们的注意力呢？这时，你就可以用一个简短、具有震撼力、可以抓住人们注意力的语句来表明你的与众不同，同时也是一种难忘的方法来抓住你的观众。这个语句，就是主旨宣言。

思想份额总是优于市场份额的。除非你能赢得客户的思想，否则你是打不开他们的钱包的。

所有商务活动的重要性。拥有一个主旨宣言，对于我的公司来说，也就意味着成千上万美元的收益。在黑曜石公司的商务活动中，主旨宣言的运用使得我们的年销售额很快增长到1亿美元。我的客户，像康萨可资产管理公司，以及他们在资深副主席布鲁斯·约翰逊领导下的共同基金公司，每天都实践这种主旨，而且他们还发现，主旨的运用是帮助他们在竞争空前激烈的金融服务领域获得成功的最重要的因素之一。

我的出版代理人，威廉·莫理斯代理公司的迈尔·伯杰，就曾经在他女儿学校的一次募捐活动中，运用一个主旨宣言，使大家的目标

当我开始渐渐明白为什么广告词对好莱坞是如此重要的时候，我也就知道了主旨宣言对

一致起来。我的电子邮件收件箱里塞满了许多来自企业和个人的感谢信，他们都运用了某个主旨宣言，并且发现产生了许多良好的效果：

使他们 • 业务得以集中。

- 发现了企业和部门中的薄弱环节。
- 加强了和客户、员工的联系。
- 激励了新人。
- 简化了各种会议。
- 而最重要的是，增加了利润，提高了生产力。

如果你还没有一个企业或者个人的主旨，而其他同行已经学会把他们的意思和信息用简短的语句表达出来，让当今不断变化的客户和员工可以记住并和他们保持联系，那么在和这些同行打交道时，你的劣势就极其明显了。

当我一提到“公共汽车上有炸弹”，毫无疑问，你就会立刻想到电影《生死时速》。即便看完这部电影需要两个多小时，你却可以在3秒钟内用广告词把这部电影的情节解释清楚。这就是一种强有力地沟通方式！一个主旨甚至可以短到用一个词来表达。只要一提鲨鱼，人们就会立刻想到电影《大白鲨》。“把一个家庭惟一幸存的孩子从战争中拯救出来”这句话是最近一部最轰动的影片的广告词，自然，它就代表了电影《拯救大兵瑞恩》。

在当今这个娱乐业的时代，许多有远见的公司都意识到，这个道理对他们的企业同样有用。联邦快递公司的运行就是基于它的公司主旨——“使用必达”。即使公司的这项决策会牵涉上百万美元的资金或者成百上千的员工，但是，任何一个联邦快递公司的人都可以问这样一个问题，一个最重要的问题：“把包裹从一个客户手中送到另一个客户手中，‘毫无疑问，一夜送达’这个主旨口号是如何帮助我

们完成这个过程的？”同样，达美乐公司用它简单的主旨口号在比萨饼行业掀起了一场革命，它的主旨口号是：“您的比萨，30分钟内送到。”正是这些主旨口号的运用，抓住了客户的注意力。

所有有远见的公司都明白，现在的客户和员工，他们的大部分时间都花在了看电视、吃快餐上，没有时间去听一个冗长的、关于什么公司是做什么的介绍。现在人们的脑子里就好像有一个遥控器一样。如果你的公司介绍太长，你得到的结果就是“换频道”，于是，人们的注意力就会转移到另一个“频道”上。在今天这个以媒体为中心的世界里，客户和员工的注意力集中的时间都很短，他们不可能一直把注意力集中在你冗长、复杂的介绍上。

一个出色的主旨口号是如何产生的

你也许会认为，一个主旨口号其实就是一个宗旨。但是，宗旨是一个公司内部的东西，是为了让公司内部的人员“步伐协调一致”，里面几乎包括针对每个人的细枝末节。例如，在你的企业里鼓励见解的多样化可能很重要，但是，没有多少人会因为你对某个问题的看法而购买你的产品。要把宗旨作为一种联系客户的形式，绝对是毫无用处的。客户不会对你的宗旨产生任何感情上的回应，他们根本就不关心你的宗旨。

不论是个人的还是企业的，一个出色的主旨口号是如何打造的呢？如果我们仔细审查一下构成那些成功主旨口号的因素，我们就会发现，它们基本上（也可能不是全部）包含以下6个特点：

1. 简短
2. 具有震撼力
3. 能抓住人的注意力

4. 非常有趣，足以获得观众的参与
5. 点出你的与众不同
6. 令人难忘

主旨语就是一个简短、具有震撼力的语句，它可以抓住人们的注意力，点出你的与众不同，而且又非常有趣，可以让你的观众很容易地记住它。

要使之简短

出于某种原因，我们在商界锻炼出一种思维模式，也就是答案越长，它就一定越重要。当有人问我们公司的有关情况时，我们常常认为，把公司的有关情况介绍得越详细，就能使我们的公司听起来越重要，越有名。事实上，情况恰恰相反。如果情况介绍得太长，人们就不想听了。如果情况介绍简短且具有震撼力，是一个主旨性的介绍，那么，听众就会做出回应。主旨语必须言简意赅。

好的主旨语有六个特点。这六个特点是：（1）简短；（2）具有震撼力；（3）能抓住人的注意力；（4）非常有趣，足以获得观众的参与；（5）点出你的与众不同；（6）令人难忘。

在报道世贸中心大楼的遇袭事件时，新闻报道可以有许多层面。但是，大多数新闻机构的头条都运用了这样一句话：“美国遭受袭击”。尽管有大量的信息可以用来介绍这个新闻的各个层面，

但是，正是这句话，涵盖了全部。事实上，这个简短的宣传词实实在在地激励了我们，让我们去找寻找更多的答案：是谁在袭击美国？美国该如何对这个袭击做出反应？为什么这件事会发生在美

人身上？我们心中所有这些问题，都来自于那个简短的陈述。

要知道，你的听众正在受到一种信息的轰炸，所以，为了冲出这种混乱的局面，你的陈述必须简明扼要。

要具有震撼力

成功的主旨语都是运用了具有震撼力的字眼。联邦速递的主旨语“使命必达”显得没有任何犹豫的余地，因此，它创造了一个强有力的企业形象。一些字句也许看上去并不协调，但是它们组合起来却会产生一种力量，比如西南航空公司的主旨，表述得就非常简单——“便宜、安全、有趣。”而耐克公司那句著名的“想做就做！”可以说是一个具有无比震撼力的语句，它受到了充满激烈竞争的体育界的高度赞扬。相比“许多行业都是娱乐业”这句话来，“所有的行业都是娱乐业”这句话就显得有力得多，因为它本身就包含了所有的情况。不要用那些平淡无奇的词语，如“改良的”或者“最佳客户服务”等等，因为这些词语不够有力，被太多的人用滥了。例如，你也许会说，贺曼公司是制作贺卡的，但是，你心中却明白，他们真正制作的，是你渴望送出去的东西，而且是“当你在最想送最好的东西的时候”。这才是最具有震撼力的！

抓住他们的注意力

能够吸引我们注意力的主旨语，对于设计它们的企业来说，具有无穷的价值。在美国全国广播公司已故节目制作权威——布兰登·塔尔蒂科夫领导该公司的时候，他产生了一个节目构思，在那个时代，那个构思简直是完美无缺。随着音乐电视的出现，在所有的电视节目中，没有什么东西能像这个有线电视节目新贵一样，可以抓住国民的注意力。一个电视传奇是这样讲的：塔尔蒂科夫把制作人兼导演迈克尔·曼恩叫到他的办公室，然后，递给他一个卡片，

上面写着两个字“MTV特警”，这便是一个只有几个字、却能抓住人注意力的主旨语。这个主旨不但激发了创作的灵感，促成了20世纪80年代最受欢迎的电视节目《迈阿密的罪恶》，而且它还对节目进行了一定的描述。

新鲜事物可以抓住我们的注意力。适时的事物同样可以抓住我们的注意力。

让你的观众感到有趣并参与其中

你的主旨语必须是那些可以引起你的潜在观众兴趣的东西，并且要和他们关心的事情有关。当我参加各种组织举办的商品展示的时候，我发现有许多展品，我也许根本就不会去买，但是它们的主旨语却引起了未来观众的极大兴趣。有一次，我正在全美县政府联合会上作演讲时，在一个非常特别的小售货亭前，几乎发生一场骚乱！因为这个售货亭正在兜售它的产品，而它的主旨语是“旧貌换新颜”。它展示了一种新型的衬板，可以用来保护下水管道。它获得了巨大的成功！而且，对那些政府官员来说，这是一个非常令人感兴趣的信息！了解你的观众，然后制造一个可以激发他们兴趣的主旨语。

主旨语还能促成观众的参与。一旦你的介绍让观众开始问自己，“这是什么意思？”、“他们是怎么做到的？”，或者“他们建议我下一步做什么？”那就说明，你的观众已经参与其中了。一旦你的客户和员工开始和你对话、交流，即便是内心的交流，那也说明，他们已经涉身其中了。

使自己与众不同

一次，我给美林公司的一些初级金融分析师作了一次演讲。之后，其中一人请我评论一下他准备的主旨说明：“我将帮你保护你的金融前途。”

我的回答是：“让人厌烦！”因为在美国，每个金融分析师都能说出这样的话来。在我们讨论差别的重要性的过程中，他告诉我，在他做金融分析师之前，是一个空军飞行员。我告诉他，这也许就是能让他与众不同的地方。他现在的主旨语是：“我会让你飞越金融湍流。”最近，他发给我一封电子邮件，告诉我说，在过去一年里，他的业务增长了大概40%。

他的经历让我在运用主旨语突显某人的与众不同方面，学到了两个要点：

首先，在你拟定主旨语的时候，你要让那些记不住你名字的潜在客户可以找到一个联系你的方法。当有人给美林公司的办公室打电话，要找那个可以“让你飞越金融湍流”的人时，接待人员就知道他们想找谁了。

其次，当你拟定主旨语的时候，你其实就是在写自己的推荐稿。当然，我们希望客户会向他们的朋友详细介绍我们的产品和服务，介绍它们的功用，但是，在现实社会中，这是不可能的。在今天这个竞争激烈的市场环境中，我们迫切需要推介我们的产品和服务，而主旨语完全可以成为一种极佳的推销工具。

想一想我们大多数人学习到的推介方式：“吉姆，你对我给你和你的家人提供的服务满意吗？”（这时，你会祈祷你的客户点头说“是”）“太好了。你可以告诉我你最亲近的48个亲戚朋友的名字吗？他们说不定对我的服务也很感兴趣！”

太可笑了！现实世界中的人，不会像培训班里或者营销教科书里的人那样说话。但是，他们也会时不时地给其他人讲一讲你的主旨，就当是普普通通的交谈。朋友之间也许会这样谈到你的主旨：“嘿，给这个人打个电话。他让我飞越了所有金融湍流。”要对你的主旨语进行一个很好测试，你可以在一次很普通的交谈中把它提出来，听听感觉如何。要找到一种使你与众不同的沟通方式，然后把

它作为你日常交流的一部分，这样，其他人就会把你的主旨语传播开来。

我前面已经提到过，拟定一个主旨语的好处之一，就是可以发现企业和部门内的薄弱环节。在阅读本章的过程中，你也许已经部分地发现了这个问题。如果你没有让你的企业显得与众不同，那么你的确就会有麻烦了。在当今这个变化无常的市场，企业如果没有让自己有别于对手，那么它就是在给自己的失败铺路。如果你自己都不知道该如何描述自己是多么独特，多么物有所值，那么，你的客户和员工当然也就不知道该怎么说了。如果他们不知道是否值得和你做生意，那么，他们凭什么给你出钱出力呢？

在娱乐业，有一个很重要的原则，就是要青出于蓝而胜于蓝。意思就是，所有成功的娱乐形式，都来源于某种灵感，而这种灵感也许是在别的地方产生的。要理解娱乐业的成功艺术，一部分关键就在于要引入某些已经存在的情感和感觉，这样就给你的产品制造了一个与众不同的假象，让观众相信得到的是一种全新的体验。

这种策略一个很好的例证，就是老海军商场的成功。卖日常服装，如T恤衫、牛仔裤等这类服装的商家有很多，但是老海军独特的销售方式让自己的品牌获得了巨大的成功。而老海军最早只是Gap公司的仓储式商店，信不信由你。

Gap公司的经理们意识到，要想获得成功，Gap公司的仓储式商场之间就要有所区别，于是，老海军诞生了。老海军的主旨是：“为追求物美价廉的您提供一个全新的购买服饰的经历。”当你造访老海军时，你会注意到有一些非常独特的地方，它的确营造出了一种“全新的购物经历”，从他们对产品的包装和宣传方式到员工们戴的耳麦等等。而戴耳麦的原因，据他们网站介绍，是一种他们内部的主旨，即让工作变得更容易，而且看上去更酷。

Gap公司的经理们首先正确定义了他们的问题，即，Gap公司的仓储式商场在市场中并不显得十分独特，因而就无法得到他们想要的成功。他们也许没有用本书中的一些专业名词，但是他们遇到了我们正在讨论的问题——Gap仓储式商场的主旨是什么？严格说来，像这样一个行业，很难拟定一个主旨来体现商场的独特性（“人有我廉”已经不算一个精彩的主旨语了）。一旦找到了问题之所在，主旨就好定了，那就是“全新的购物经历”。

怎样才能与众

如果你自己都不知道该如何描述自己是多么独特，多么物有所值，那么，你的客户和员工当然也就不知道该怎么说了。如果他们不知道是不是值得和你做生意，那么，他们凭什么给你出钱出力呢？

不同呢？有时候，你的独特性其实和你的产品根本没有任何关系！麦当劳公司的主旨语是：

“今天该休息一下

了”，根本就没有提到吃的！花些时间，仔细想想怎样使你或你的企业与众不同吧。

如果你很难给自己的企业拟定一个主旨语，那么你可能将重点放错了地方，你的公司只是在尽力地讨好每一个客户，时不时地参与价格战，却从来没有真正明白为什么要进行价格战，或者经营起来缺乏远见，不清楚自己的目标到底是什么。这样，在市场活动中，你处理员工和客户事务的效率就会大大降低。应该用某个主旨来集中、统一企业的思想。一旦你搞清楚了自己的特性，你也就会看到自己存在的许多问题了。

要令人难忘

关于如何让一个主旨令人难忘，没有什么好说的。因为许多主旨本身就十分令人难忘。为什么有一些精彩的电视节目，或伟大的

音乐家得不到大众的欣赏呢？这个问题的答案，也正是为什么所有的行业都是娱乐业这个问题答案的一部分。因为在娱乐业，艺术的外包装的精彩与否，直接关系到它的成功。例如，我不太清楚塔可钟的豪华软炸玉米卷的成分是什么。里面有洋葱吗？我不知道。但是，我绝对知道，一个巨无霸就是“两个牛肉饼、特殊调料、生菜、干酪、泡菜、洋葱，加在一个芝麻面包里”。我们都还记得一个老生常谈：“牛肉在哪儿？”如果你把我们在这里讨论过的一个好的主旨的各方面综合起来，那么，你就能大致了解什么叫做“令人难忘”。

个人的主旨语

拟定一个主旨的观念并不仅仅是对企业而言的，对个人也同样适用。我们每个人都需要一个具有震撼力的、有趣的且个性化的主旨说明，来清楚地描述我们是干什么的。当有人问：“你是干什么的？”我们大多数人的回答都是关于我们的职业的，而且都会是连篇累牍。“我是干什么的？好吧，我给你说说……我是……”如果这时我们仔细观察一下，就会发现听众的眼睛已经开始发呆了。对于你自己和你的公司来说，一个主旨语所发挥的最重要的作用之一，就如同一个完美的广告语对于一部电影的作用——冲破混乱与喧嚣。如果一个喜欢打高尔夫球的经理接到了一个电话，电话里面的人说，他不是一个金融分析师，但是他却“可以帮你提高你的资本净值，降低你的差点（高尔夫球运动术语，简单地说，差点越低，球手的水平越高。——编者注）”，我猜这个经理会继续听下去的。

你现在有两个工作要同时进行。在企业方面，要和你的同事一起，运用这些原则，拟定一个公司或部门的主旨。在个人方面，要运用主旨的观念，找到一种新的方法，来向别人介绍你是做什么的。



有许多美国职业高尔夫球协会的职业选手可以击出超远距离的球来。但是，当约翰·达利说，他要“抓住它，劈了它”时，我们大家都会聚拢到他的周围。

个人的主旨语也许会影响你的观点和看法，就像它影响你的观众一样。有一次，我在美国工薪协会做了一次演讲，之后，我收到了一封非常精彩的电子邮件，是一位女听众写的，她说她已经给她的工资部门拟定了一个主旨。但是，她感到最激动的是，她重新获得了工作的活力！而这一切，都是个人主旨带给她的！以前，她只是一个“公司工资单的管理人”，而现在，她是在“给世界上10 000个人存钱，资助他们的希望和梦想”。这对你来说也许是一件小事，但对她来说，就是一件大事了。当你只是在处理支票的时候，你只是一个毫无感情的系统的一部分。但是，当你的工作可以确保10 000个家庭有钱去经营他们的生活，实现他们的希望和梦想时，你就会在你的工作中加入感情的动力。

拟定你的主旨语

我们已经对主旨语进行了定义，还向大家介绍了为什么它是商务交流的一个主要组成部分，而且还解释了为什么你的企业拟定这样一个主旨语是极其重要的。现在，到了最重要的部分了。现在，你应该集中精力，考虑一下该如何给你的企业，以及给你自己拟定一个主旨说明了。如果你只是看看而已，不去真正实践，去拟定一个主旨，那么，你所做的，就只是摆脱了思维定式，而不是摆脱了行为定式。还记得我们前面是不是提到过一个精彩的主旨语？——“想做就做！”

你面前的主旨口号，应该具备以下6点。记住，它应该：

- 简短

- 具有震撼力
- 能抓住人的注意力
- 非常有趣，足以获得观众的参与
- 点出了你的与众不同
- 令人难忘

就像我先前说过的，你的主旨说明也许无法同时达到以上6点要求。例如，我觉得老海军的主旨语就不是那么好记。但是，它的确做到了让观众感兴趣，体现了自己的与众不同，对自己的业务做了一个简短、具有震撼力的说明。6点做到了4点，也已经很不错了。实际上，这个主旨获得了极大的成功。

让我们来列出几个你可以运用的基本步骤。这样一来，你就可以创作、构思一个主旨说明，来抓住你的客户、你的潜在客户，以及你的员工的注意力，让他们对你及你的企业的一切情况感兴趣。

第一步

先从研究你的宗旨开始。你也许很奇怪我会提这样的建议，因为我先前说过，客户不会对你的宗旨有什么反应的。但是，他们对你的宗旨没有什么反应的原因，并不是因为你的宗旨所包含的信息有什么错误。宗旨被忽视只是因为它所使用的表达方式。在你的宗旨说明中，也许有许多非常重要的思想、价值观和一些关于你的企业的概念，你的工作就是在这个宗旨说明中“挖出金子”来。

在你的宗旨中搜寻出几个要点，这几个要点要能使你的企业超过你的竞争者。这是确定你的企业的独特性的第一步。而且，还要找出一些非常典型的陈词滥调来，因为这些陈词滥调会让你的观众“调头走开”。这些空话主要说企业光鲜的一面，如“忠诚于它的客户和员工”等等。对于任何企业来说，拥有这些品质都是非常重要的，绝

对没有哪个企业说他们不同意这个观点。哪个企业会说他们不忠诚于他们的客户呢？但是，他们之所以没有抓住人们的注意力，就是因为这样的东西太平淡，太泛泛了。你的主旨吸引我去和你的企业做生意，部分原因是因为我假设其他一切条件已经具备了。你的客户和员工都会做出相同的假设。记住，在这里，我们的目标是不断简化、提炼我们的宗旨，直到它浓缩为一个具有震撼力的主旨语。

第二步

拟定一个主旨口号的第二步，就是和你的同事进行一个集体讨论，看看有哪些关键词可以用来描述你的企业。在这个集体讨论的过程中，很重要的一点，就是要遵循一种特殊的模式。

自由组合

让你的讨论小组成员无拘无束地说出那些可以描述你的企业的词汇来。很自然，一些词会非常幽默。毋庸置疑，其中会有一些对企业的抱怨之词，或者其他类似的东西。虽然你的企业不太欢迎这些，但是，也要如实地列举。这是这个过程中很重要的一部分。当人们的语言很幽默时，他们的思维也就更加具有创造力。这里，千万不要关上“快乐的阀门”，笑声会开启内心世界的大门。而且，这时候，也不要对这些观点进行评价。因为你追求的是数量，而不是质量。

对这些词进行评价

现在，关于你企业的概念，你已经有了一个长长的明细分，开始进行评估吧。让你讨论小组的每个成员从这个单子中挑出10个词来，10个对客户和员工影响最大的词；同样，再挑出10个词来，10个最能精确描述你的企业及其实力的词。在小组的每个成员都做出了自己的选择之后，让他们两人一对，一起来探讨他们的选择。这样，作为一个小组，他们又会列出10个词来。然后，

再把这些两人小组两两配对，也就是说，在下一轮讨论中，要形成一些四人小组。现在，让这些四人小组拿出一个只有5个词的单子来。要注意的是，你现在要做的，是把那些最重要的概念列出一个先后顺序来，与此同时，要确保在这个过程中，每个人都能表达他的意见。

创作一个短语

在这些小组都完成工作后，把每个组的5个词都拿过来，抄在一个黑板上，然后开始讨论。一些小组会对其他小组认为重要的东西感到非常吃惊。这时，尽力把这些词逐步精简到两三个最具有震撼力的词，它们能够反映出你的企业最有活力的部分和最有活力的特性。然后，仔细构思、创作一个句子，其中要包含你认为最精彩的那些概念，形成一个主旨说明。

客户互动

挑选一组你的客户（而且在一些情况下，要挑选以前的客户），让他们完成上述过程。看看他们选出的概念有哪些不同。你会发现一个很有意思的现象：在公司内部认为应该是很重要的特性，在你的客户看来却不是这样。如果你希望创作一个对你的潜在客户有一定意义的主旨说明，那么，这些客户的看法就是相当重要的信息了。对你的新客户和老客户来说，这应该是一个互动的、非常有趣的过程。

不必进行宣传战

至此，你会注意到，企业的主旨说明有时候会成为企业的宣传口号。“使命必达”几乎成了全美通用的词汇了。然而，有些主旨并不是宣传口号，也不是什么省时的承诺。西南航空公司的主旨“便

宣、安全、有趣”就不是什么宣传的东西，而是他们会如何履行他们的职责的宣言。

如果你没有足够的资金去投资一场花费巨大的宣传战，那么，你完全可以进行另一种战斗，你可以创作一个主旨宣言。这对一家夫妻店的必要性，完全等同于它对一家巨型公司的必要性。事实上，我买衣服的地方，就是一个家族所拥有的男装店，这家店有一个非常简单的主旨：“源自1919，完全的时尚，永恒的服务。”在南达科他州，有一个小镇，小镇上有一个杂货铺，在和沃尔玛的竞争中，竟然获得了胜利！它靠的就是一个给人印象深刻的主旨语：“一个人可以出售一切，但是我们了解您，知道您的需求。”

你的个人主旨就是你的信仰和主张的重点。对我来说，很清楚，我的主旨就是：“所有的行业都是娱乐业。”罗伯特·舒勒说的一句话非常有才气：“逆境不再，强者永存。”鲍伯·理查兹曾经是一个奥林匹克冠军，他还是一个非常有鼓动性的演说家，他曾经对我说过的一句话，让我深感触动，因为他的话所表达的意思非常具有震撼力。他说：“普通人中，会有天才。”《新约全书》的主旨可以在《约翰福音》3：16中找到：“上帝是如此热爱这个世界，他把他唯一的儿子赐予我们。”

在这个变化的、“娱乐业”的时代，创作一个主旨说明，对于你和你的企业来说，是最有价值的沟通工具之一。如果你在这种主旨说明方面需要一些想法和灵感，别忘了去报纸的电视节目版看看，看看上面是如何用非常简洁的主旨说明介绍那些经典的电影和电视的。我相信，如果他们可以用7~10个词来介绍一部耗资两亿美元的影片，那么，你在介绍你的企业时，也可以做到！

《商业秀》小测试



- 是什么使你的企业（或你本人）有别于你的竞争对手呢？
- 是什么使你优于你的竞争对手呢？
- 是什么使你和你的企业与众不同呢？
- 和你的同事们一起讨论一个主旨，然后问自己：“怎样让它有别于我们的竞争对手呢？这些也是我们的客户想说的吗？”





第四章

故事的力量

所有的公司都将开始重视讲故事的人，讲故事的人会将公司的历史和传统演绎成一个引人入胜的传奇故事。在赢得员工的热情、客户的爱慕以及公众的尊重方面，这样的传奇故事至关重要。





一次，一位老人转过身来对我说：“孩子，依你看，我是从哪儿弄到钱开餐馆的？”

我以前从没有遇见过这位先生，但我对他很熟悉。那时我只有21岁，他的这个问题给我出了个难题，于是我准备竭尽全力，在我们的交谈中表现我的睿智。我恭敬地回答：“先生，我猜您存了些钱。”

“不是，”他说，“一分钱也没存。”

“好吧，”我要再试一次，“您找了几个朋友作投资人？”

“我不名一文，而且我的朋友也都是身无分文。”

“您拿出了房子的第二期抵押贷款？”

他笑起来，“你在开我的玩笑吗？”

我也以笑声回敬。我不想让他知道我并没有开他的玩笑。

“投降啦？”他问我。我点了点头。“我创业的种子资金是我拿到的第一张社会保障支票的全部金额。一切就从这里开始。”哈兰·山德士上校开始给我讲肯德基背后的所有创业故事。

如果在下午下班的高峰时间开车，那么我就打开收音机，收听一个特别节目，这就是保罗·哈维的《且听下回分解》。我喜欢听到非常善于讲故事的主播创造的峰回路转和出其不意。让人吃惊的结尾几乎总是叫我大跌眼镜。我几乎是迫不及待地去听下面的故事。

人们喜欢听故事。娱乐业就是专职干这个的，你的行业也应该擅长干这个。惊人的力量就蕴藏在你的企业……以及你自己的



故事里。

且听下回分解

蒂姆总是那么有天分。他是一个聪明人，一个比他的同龄人更成熟的人，一个总是为其他人提供建议和指导的人。他的父亲是一位牙医，具有非凡的人格魅力。他的母亲给了他果断、魄力和镇静。他的父母不仅鼓励他去做大事，他们也期待着他能做成大事。蒂姆命中注定要出类拔萃。

还在上中学的时候，蒂姆就和一个伙伴认定，他们州的地方教育董事会的法规应该做些改变了。蒂姆认为，很多纳税人的钱要被拿来资助本州的地方学校，但是只有投票人才能选出教育董事会，只有这样选出的董事会才能决定这些资金该怎样花。一位地方立法委员同意提供帮助，但条件是由蒂姆和他的朋友来做调查并起草法规。

他们不仅研究了法令，撰写了法规，还积极地在州议会的上下两院游说，来推进法规的通过。法案变成了法律，可能是本州历史上惟一部改变选举过程的法律，而这个选举过程选出的人将会影响本州10亿美元的教育经费，当然这也是惟一部由两个高中生编写的法律。当一位记者谦逊地问蒂姆为什么他认为一部由孩子写的法案也会被人重视时，蒂姆回答：“这是应该做的事，不该有什么年龄限制。”

在以全班第二名的成绩从法学院毕业后，蒂姆接到了一家威望极高的律师事务所的郑重邀请，于是开始着手做一些成为合作伙伴所必需的工作。在公司的一次社交活动中，蒂姆邂逅了一位姑娘，她的父亲是本州最有影响力的企业家和政治家之一。两人一见倾心。他喜欢她的迷人魅力；她喜欢他的魄力、果敢和潜力。他们俩认识



后不久就结婚了，婚后一年，这对夫妇喜得贵子。女孩的父亲对这个女婿印象很好，他鼓励蒂姆放弃在律师事务所的职位，加入到他的家族产业里来。出于很多个人和职业上的原因，蒂姆同意做出事业上的改变，他提出了一项计划，准备收购一家校车制造厂。那个制造厂陷入了困境，但是根据蒂姆的分析得出的结论是，这个企业能够起死回生。

随后，蒂姆进入了人生最艰难的一段时期。出于很多原因，校车行业与其他大多数公司有很大差别，至少它要受制于当地学校的竞标过程。在很多情况下，是否拥有更高品质的产品无济于事；能够让你赢得竞标的惟一因素是你是否能以更低的价格出售你的产品。因此，在很多情况下，生产单纯地受到“经济节约”原则的支配。你生产的东西越多，你就能卖得越便宜；你卖的东西越多，你的生产成本也就越低。

蒂姆遇到的一个问题就是，他同时背着两个负担：制造厂毫无收益可言，还必须应对生产协会的挑战。甚至在他买下了一家新厂并且将公司搬到另一个地方之后，也就是说在他收购了一个竞争对手并且合并运营之后，困难还是越滚越大。然而，蒂姆收购的那家汽车公司的前任首席执行官却是个超凡的新股东，也是蒂姆的好友。他在生产上的专业知识无可匹敌。他帮助蒂姆对业务进行了一番梳理。

由于有了一些起色，蒂姆的公司开始吸引全美的注意力。他富有创造力的营销工作和具有创新精神的代理商网络方面的工作为他赢得了各方的赞誉。然而，蒂姆知道，一些基本问题可能会因为这个行业的性质而永远得不到解决。这个行业的领导者在生产成本上拥有巨大的优势，这样蒂姆的公司永远也不能造出更便宜的汽车。

蒂姆经营这个企业的时候，还想在他的岳父面前好好地表现



一下，打一场漂亮仗，因为他极其崇拜他的岳父。他的岳父给了他投资这家公司的资金，他的岳父就是蒂姆不得不做出的所有重大决定的一部分。其结果是，蒂姆不仅经受着来自职业方面的压力，而且还承受更强的个人方面的压力。除此之外，蒂姆的工资比他几年前在律师事务所干的时候要少。他得到的许诺是，他可以得到他所经营的这份产业的一大块股份，但是现在，这份产业遇到麻烦了。

蒂姆最后意识到，如果不注入资金，这家公司就维持不下去了，但是所需的资金已经超出了他岳父所能负担的范围。他开始着手寻找一个买家，谈判出售这家公司，在那种特殊的情况下，出售这家公司对他岳父极其有利。在此期间，工作上的压力和紧张也让他的生活付出了惨痛的代价。

那个“命中注定出类拔萃”的家伙发现自己现在是“赔了夫人又折兵”。在一个朋友家的客房里住了几个晚上之后，他从自己那宽敞、豪华的家搬进了一套只有一居室的公寓。大部分人都会将住所的改变当做向生活环境屈服的理由，蒂姆却与此相反，他发誓要用伤痛将自己塑造成商业界的常青树。这所公寓变成了他的学校。他贪婪地读书，研究沃伦·巴菲特怎样聚敛财富，学习合并和收购专家，比如考尔伯特·克拉维兹·罗伯特公司等，是如何开发自己的策略的。他融合了他们的智慧，制定了自己的一套方法。

蒂姆决定买进公司，发展这些公司的业务，接着借助杠杆作用，使公司增值，增值获得的资金可以让他再买入一家公司，接着再买入另一家，一家又一家。在蒂姆经历了校车公司的艰难时期后仍然有一些人相信他，蒂姆请这些人参与他新的奋斗。而且他立即报答了他们，将产业的一部分所有权分给他们。

今天，蒂姆在美丽的湖畔买了一栋房子，当他从窗子里望出去的时候，他知道，要是没有这些挑战，没有他在那一居室的公寓里找到的答案，他今天就不会站在这里。他现在说，他永远也不会收购一

家需要“起死回生”的公司了，原因只有一条，很简单：大多数情况下，起死回生的情况都不会发生。他虽然开发出了可以让公司取得骄人业绩的详细策略和精确模式，但其实公司并没有变成那样。

一居室的公寓给了他很多教训；然而，蒂姆会告诉你有四条教训是最重要的：

1. 有人可以夺走你的工作和你的公司，但没人能够夺走你思想的力量。
2. 当你从错误中汲取教训的时候，错误就变成了有益的东西。蒂姆最成功的理论——“大多数情况下，起死回生的情况都不会发生”就是以他自己的经历为基础得出的。
3. 每个人都需要一所“一居室的公寓”，在那里人们可以学习、研究，可以重新找到生活的重心。
4. 要想真正取得成功，你必须在某个时刻离开这所公寓，而且你要创造这个时机。

你在这本书前面的部分读到过一点有关蒂姆·德拉姆的东西，他是我最亲密的朋友、黑曜石公司的首席执行官。现在你知道了一些“他其余的故事”。请注意，现在你对这家公司的感觉更丰富了，因为你知道，黑曜石公司并不只是以良好的商业运作为基础的，它成立的基础之中，还有充满了痛苦和泪水的经历。

蒂姆还请我做了共同业主、董事会成员以及他公司的一部分（我还是他儿子蒂莫西·斯科特·德拉姆的教父），我为此感到非常高兴。在这本书后面的部分里你会读到更多关于黑曜石公司的故事。但是，请注意这个例子的用意：蒂姆·德拉姆现在是个成功的商人，黑曜石公司也成为一个成功的企业，所有这些都是因为有了蒂姆经历的考验和磨难。

海伦·凯勒曾经写道：“虽然世界多苦难，但是苦难总是能战胜的。”

讲故事——你最重要的技能

对于那些主要关注未来文化趋势的学者来说，《未来学者》是一本权威出版物。在1999年8月出版的那一刊中，世界著名未来学者之一，哥本哈根未来研究学院的主任罗尔夫·詹森预测，在21世纪，一个企业应该具有的最重要的技能就是创造和叙述故事的能力。正如詹森提出的，“这是所有企业都面临的挑战——不管是生产消费品、生活必需品、奢侈品的公司，还是提供服务的公司，都必须在自己的产品背后创造故事。”

今天，我们已经被技术淹没了。我们需要找到某种方法，利用所有的技术优势，以及这些技术优势创造的产品和服务，让这一切变得有意义。这就是故事在商业中的基本角色。故事创造出的是最基本的方式，我们的观众（客户、潜在客户和同事）正是通过这种方式理解我们，并且在情感上同我们联系在一起的，不管是同我们的企业还是同我们个人。

据这本杂志所说：“如果詹森是正确的，所有的公司都将开始重视讲故事的人，不仅会将他们放在富有创造性的广告部门，还会在管理职位上重用他们，在这样的职位上，讲故事的人会将公司的历史和传统演绎成一个引人入胜的传奇故事。在赢得员工的热情、客户的爱慕以及公众的尊重方面，这样的传奇故事是至关重要的。”在我们的娱乐文化中，故事的威力比以往任何时候都更强大。对于很多我们认为是想当然的基本事情，包括数值、算术和字母，我们的孩子都是从《芝麻街》和《恐龙巴尼》这样的电视节目上的幽默故

事中学到的。

可乐的传奇当然是影响深远的，而且将永载史册。首席执行官被委以的重任，不仅是要管理这份产业，还有要充当这个传奇故事的守护人。《亚特兰大》杂志用这样的话批评最新的董事长道格·达夫特：“道格·达夫特似乎不知道公司的历史。”在今天高科技、快节奏的经济中，仅仅精通管理还远远不够。一位真正的领导者会利用能够创造感情联系的故事，将自己公司的过去和未来描画成一幅生动的图画。

即使你经营的是一家小小的夫妻店，你的故事里也蕴含着感情的力量。如果你不去提醒你的客户和潜在客户，让他们记得你的故事，那么你就给了他们一个去别家的理由。将注意力集中在你的力量和独特性上，而且要形象、生动地讲出你的故事。

所有的公司都将开始重视讲故事的人，不仅会将他们放在富有创造性的广告部门，还会在管理职位上重用他们，在这样的职位上，讲故事的人会将公司的历史和传统演绎成一个引人入胜的传奇故事。在赢得员工的热情、客户的爱慕以及公众的尊重方面，这样的传奇故事是至关重要的。

最近，西南航空公司借重大纪念日的时机，推出了几条广告，特别描绘了自己的“神话”。按照这个故事的说法，当初公司的共同创始人罗林·金和赫伯·凯莱赫聚在一起，决定创建一家与众不同的

航空公司。西南航空公司说：“他们是从一个简单的观念开始的：当客户希望去某地的时候，如果你能够准时，而且以尽可能低的费用把他们送达目的地，并且要绝对保证他们在旅行途中过得愉快，人们就会经常乘坐你们航空公司的飞机。”还记得我们在上一章讨论过的西南航空公司的广告语吗？“便宜、安全、有趣。”在西南航空公司所讲的故事中，金和凯莱赫在一张鸡尾酒餐巾纸上画了个三角。这个图形代表了他们头脑中的路线图，这个路线图标明的航线从达

拉斯开始，飞到休斯敦后再飞到圣安东尼奥。西南航空公司开始经营的时候只有三个目的地，而且也只有三架喷气式飞机。在28年间，该公司变成了美国第五大航空公司。现在，公司每年将5 700万乘客送到57个城市的58个机场，一天的飞行超过2 600次。

当你们读到这里的时候，你们当中很多人可能会想：“西南航空公司再没有别的故事了。”这个故事讲述了一家航空公司如何从一个简单想法和一张画在餐巾上的路线草图开始，如果人们觉得这样的故事非常让人难忘，那么我很愿意再给你讲另一个运输业巨头的故事。拥有一个“公司故事”能产生巨大的影响，而且有利于与客户和同事建立某种感情上的联系。

你知道吗，联合航空公司将自己的故事追溯到了1926年4月6日飞行员利昂·库得班克的一次飞行上。这次飞行是为沃尔特·T·瓦内服务的，他创办的航空邮件服务跨越了一段蛮荒的大陆，连接着华盛顿的帕斯科和内华达的埃尔克。我想你不知道这个故事。我也不知道。但是，只要有人能以一种充满震撼力和引人入胜的方式讲出这个故事，这会成为一个传奇。

你能告诉我美国航空公司的起源吗？我隐约记得我坐富贵草航空公司飞机的时候还是个小孩子。我能回忆起皮德蒙特航空公司是因为他们给了我一整罐可乐。我知道它们都是美国航空的一分子，正是这个美国航空最后变成了美国航空公司。

我知道，你不必猜哪家航空公司获利更多。我并不是随便就说这是惟一的原因，但是问问你自己，是“一家从餐巾纸开始的航空公司”让你印象更深刻，还是平铺直叙的“几家航空公司的组合”让你印象更深刻？

最优秀的销售人员是那些对自己的产品充满热情和激情的人，是那些受到激励，想帮你认识到他们已经发现的东西的人。最优秀的销售人员会通过一个故事或者一段叙述创造出一种感情上的联系。



在过去几年间，我已经从卡尔·尼尔森那里买了三辆新车了，他是位于印第安纳波利斯的德雷尔·伦巴德宝马专卖店的一个经纪人。我第一次到宝马车专卖店时，坦白说，我没打算买宝马车。我是个奔驰迷，我并不觉得有什么理由换车。然而，因为宝马的专卖店处在去奔驰专卖店的必经之路上，所以妻子说服我停一下，进去随便看看。看到我开着奔驰车过来，卡尔立即迎了上来。他的外表看起来更像是公司的高层主管，而不是一个刻板的汽车销售人员。

“我上高中的时候，”卡尔开始讲故事，“有一群孩子特别喜欢捣鼓各种机械，我就是其中一员。我喜欢把东西拆开，然后再把它们按原样组装起来，就是为了好玩儿。我喜欢那些设计精妙的东西所体现出来的那种精密。”

起初，我实在不理解，这跟一辆汽车有什么关系？随后，我注意到，他在告诉我那个故事时带着一种激情和钟爱。他的热情引起了我的注意。他并没有讲一个拖沓冗长的故事，他所讲的故事很简单，但简单中却蕴藏着力量。

“我敢说，”他接着说，“迟早有一天，我会掀开每一种车的引擎盖，每一种想像得到的车，把脑袋伸到里面去看一看。我喜欢那些零件。”这时，我注意到他办公室里有一些奖品；他被美国宝马公司授予全美技术知识权威销售人员奖。

“而且，”他继续，“我还喜欢车。您喜欢驾驶吗？”

我告诉他是这样的。我花在坐飞机上的时间太多了，其实我真的很喜欢坐在自己汽车的方向盘后面，把收音机的声音开到震耳欲聋，就这样绝尘而去。

“一点不错！”他大声叫道，“上个周末，我以每小时300英里的速度将我们的一辆展示样车开到了宝马的晚会上！”

听到这里，我大吃一惊。我的意思是说，这个家伙所有上班的



时间都是围着这些汽车打转的，可他还是为能在其中一辆车的方向盘后面度过一个周末兴奋不已。

随后，他告诉我，“斯科特，”我发现他记住了我的名字，“你的奔驰车有些部分是优于宝马的。但是，我真的认为，比起您现在所开的车，宝马车有些方面更胜一筹。只要您给我一个机会，我就能向您证明，您应该开我们的车。”

故事继续发展，我们去试驾。他问我是否拆开过刹车系统，我说没干过。我们把车开到停车场的路边，他用手模拟刹车鼓，向我解释刹车系统如何工作，以及从里面看刹车是什么样子的。他解释了为什么他认为宝马车的刹车性能超群。他说的所有事情都跟他从前的教训有关，也就是他还是个高中生时，在自家院子里拆旧汽车时得到的教训。他从前在那些汽车上犯的错误让他成了今天的专家。

卡尔对汽车技术怀有无尽的热爱，远远超过了我。而他又聪明之极，懂得用自己的故事创造一种感情上的联系。他的叙述令人印象深刻，因为那是他自己的故事；他的叙述让人信服，因为他对这个话题无所不知。那种感情上的联系让我非常看重他的机械知识，以至于他这方面的知识影响了我的购买决定。现在我痴迷于宝马车好几年了。但是在我迷上宝马车之前，卡尔·尼尔森用他的故事迷倒了我。

非凡的故事创造非凡的印象；非凡的故事在我们头脑中形成一幅图画，这样的图画使我们在感情上同那些事件联系在了一起。你可以用你“思想的眼睛”看到，卡尔·尼尔森在一辆汽车上干活儿，蒂姆·德拉姆正住在自己的小公寓里。故事给我们描绘出的图画，永远比单纯的事实或抽象的观点威力更大。一个故事嵌在听众脑海中的时间远比一长串事实或者统计数据长得多。当人们可以“看到”我们所讲的故事时，感情上的联系就建立起来了。

故事和主旨

一个故事嵌在听众脑海中的时间远比一长串事实或者统计数据长得多。

在西南航空公司的例子里，你会发现，讲故事确实可以加强主旨，我们在上一章中讨论过主旨。

下面是娱乐业的模式：

- 创作一个主旨
- 讲一个令人印象深刻的故事
- 创造终极体验

你已经创作出了自己的主旨，现在该创作你的故事——“电影剧本”了，只要你愿意，这个故事可以是关于你的企业、部门以及你自己生活方方面面的事情。我们喜欢听到企业神话，传奇也好传统也罢，都喜欢听。我们喜欢听故事，比如惠普创始人怎样从一个修理厂白手起家等等。一个非凡的故事能创造出企业与客户以及员工之间一种感情上的纽带。你的客户和员工渴望一种感情上的联系。你需要用一个故事来完善你的主旨，这个故事将把他们吸引在你的周围，让你可以做更多的事情，不只是卖东西。这个故事将帮助你赢得他们的忠诚。

故事和形象

当你用一个引人入胜的故事传达你的主旨时，你是在创造一个形象。人们会以你描述自己的方式看待你，通过故事创造出的栩栩如生的形象，比单纯阐述一个事实给人留下的印象要好得多。换句话说，惠普可以只说他们是个有创造力的公司，但是相比之下，企业家在一个修理厂里搞发明创造的故事给人留下的印象要更长久。

一些政治人物也知道故事的力量，他们的做法如出一辙。根据民意测验，罗纳德·里根是20世纪最受欢迎的总统之一。在很大程度上，他的巨大成功和声望要归功于他在公众面前使用了娱乐业的原则。他不仅通过语言讲述他的故事，他还以他在镜头前展现的形象讲述他的故事。对于如何在晚间新闻中展现总统的鲜明形象，里根政府的成员更是驾轻就熟。一位前白宫工作人员告诉我，里根政府认为，总统的每一次公开露面都是一个机会，他们要利用每一个机会去展现里根总统的形象，使总统的形象深入人心。里根的每一个公开形象都是精心设计好的、其精雕细琢、谨慎小心的程度不亚于电影布景。形象给人们留下的印象比里根总统用单纯的语言给人们造成的影响要深刻得多。人们更容易记住在电视上看到的东西，对于别人所说的话和讨论的观点，人们却很容易忘记。要想真正给人留下深刻印象，语言和环境都必须创造出具有影响力的形象。

列宁说过，资本主义因其对形象的精明操纵而兴旺。可能列宁意识到，所有的事情都变成了作秀。很明显，列宁认识到了故事的力量，以及在用讲故事的方式与特定观众建立感情联系的过程中，形象的重要性。

一个好故事的要素

不管是一部电影、一个电视节目，还是你的企业故事，即便表达重要事物的方法很多，但所有的故事中都包含几个基本要素。例如，在《如何记录和销售你的生活经历》一书中，马乔里·福尔摩斯提出了五个基本要素：（1）一个煽情的主意；（2）恰当的风格；（3）流畅、稳健的结构；（4）相关人物的奇闻轶事；（5）一个好的、清晰的结局或结论。在《短篇小说要素》一书中，作者凯瑟琳·迪尼和耶鲁新哈芬师范学院的玛丽安娜·奥康娜得出结



论，好的故事作品应该包括人物、背景、情节、观点和主题这几个要素。在这个课题上最成功的作家兼演讲家之一就是比尔·约翰逊，他的著作《一个故事就是一个希望》提出，一个精彩的故事既是希望，也是希望的延伸。约翰逊的观点是，通过人物、情节、主题、剧情、冲突和解决等故事要素的相互作用，你可以让希望戏剧性地得以实现。

你的故事必须包含以下要素：（1）主人公；（2）紧张震撼的情节；（3）一个让人难忘的结局。

这就是你在写故事的时候应该时刻牢记于心的东西，但是也不要让这些要素将你淹没。因为这是你的故事，所以它通常逃不出这个定律：你是主人公，你知道你经历的所有考验和挑战。现在，该由你用一种引人注目、让人紧张的叙述方式把那些困难和挑战写出来了，你的描述将会构筑一个让人难忘的大结局，来展现你的力量。浓缩而成的故事包括以下这些要素：

- 一位主人公——你的企业（或你自己），在故事中克服了艰难险阻和重重困难。
- 紧张震撼的叙述——让你的听众想知道接下来会发生什么事情。
- 一个让人难忘的结局——你的企业（或你自己）从磨难中学到了什么，以及这些东西如何让你变得更强大。

很多时候，一些个人和企业难以创造吸引人的故事，因为他们不愿意将自己刻画成爱犯错误的人，或者曾经是“输家”的人。回首那些挫折和挑战，正是那些你曾经面临的困难才造就了你的今天，所以，讲出你的故事吧！



构思你的故事

如果你不主动讲出你的故事，或者你的企业的故事，那么别人就要替你讲了。你的客户和同事其实真的很想知道你所做的这一切背后的故事。你肯定不想让他们在没有你参与的情况下替你讲这个故事。你要利用这个机会来吸引世人的注意，并有力地传达使你与众不同的东西，而你所使用的就是一个别人永远不会忘记的故事。

让我们研究一下，创作一个引人入胜的商业故事所需的要素。

主人公

没有哪家企业开始创业是因为以下因素：某个行业中所有的客户都情绪激昂；产品价格低；服务质量高；所有的东西都完美无缺。企业的创业总是因为某种挑战、问题或者需要。当一家企业解决了问题，他们也就变成了主人公，一个故事也就由此诞生了。

1996年，马克·贝格曼还是一个音乐人，一次，他遇到了一个难题。作为一名一流的吉他手，贝格曼感到，他和那些跟他一样的音乐人在当地的音乐商店没有得到很好的服务。在他想要买一些产品的时候，那些店总是没有这些产品。而当店里有了这些产品后，他却经常被告知，“要想试用，你必须先买下来”。而那些真的允许他在购买之前试用乐器的商店总是警告他“放下”。想像一下，1996年这个行业没有国内知名品牌，却有8 000家不同的销售商，所有的经营都依靠陈旧的分销和交货模式，音乐人遇到不少挑战、问题和困惑，也就不奇怪了。

贝格曼并不是一个审时度势、高瞻远瞩的企业顾问或大学教授。他虽然与众不同，但也只是个难以买到吉他弦的普通人。

你可能已经猜到了，这就是火星音乐连锁店的企业故事的最初部分。没错，贝格曼是一个音乐人，事实上，他现在是公司乐队



“来自火星的男人”的首席吉他手。他碰巧还是这家销售额超过2亿美元的公司的董事长兼首席执行官。当然，贝格曼也有一些商业体验，也就是在老音乐店里对他咆哮的售货员们没有意识到的那些体验。他是办公百货公司的运营官。这些事实仅仅为他经历磨难和挑战的故事增添了一丝趣味。

火星音乐店为很多音乐人解决了难题，在某种程度上，这家店也变成了故事中的英雄。贝格曼，一个遇到问题的音乐人，因为自己的热情而行动起来，最终克服了困难，这一事实本身就包含了太多的内容。这个事实讲述的就是一个具有震撼力的故事。

在研究故事力量的作家中，最重要的一位就是约瑟夫·坎贝尔。他讨论的是那些代代流传的神话或者传奇的意义和重要性。通过早期研究，坎贝尔认识到，在所有的神话故事中都有类似的要素。在他1948年的著作《千面英雄》中，坎贝尔详细说明了他所提出的概念——“英雄的历程”，也就是主人公在经历了大起大落大喜大悲之后达到最终境界的过程。

坎贝尔的一个主要观点是，要想让故事吸引他人的眼球，英雄不能以赢家的身份开始讲故事。只有通过挫折和磨难，经历了考验和失败，然后又奋起克服困难，这才是我们真正想要的英雄。比如说，在荷马的《奥德赛》中，尤利西斯在故事一开始的时候并不是个英雄。正是经过他的遭遇和他所克服的困难，他才变成了一个英雄。要是没有尤利西斯所克服的那些困难，这个故事的震撼力将大打折扣。

让我们回想一下前面剖析过的几个最近的“娱乐业”的例子吧。在《虎胆龙威》中，当布鲁斯·威利斯进入那座摩天大楼的时候，他不是英雄，但是当他出来的时候，他已经是英雄了，这都是因为故事的力量。在《生死时速》里，基努·里维斯也是这样成为英雄的。

作为一种文化，我们都对故事有种嗜好，而且我们对好故事都

上瘾。不管是肥皂剧的幻想，还是以现实为基础的《幸存者》，抑或是商业界中的现实生活，凡是包含着英雄和恶棍的故事都让我们着迷。很多专业人员不肯屈尊看肥皂剧，但是他们却迫不及待地要打开电视，看微软和司法部没完没了的长篇故事，他们就是想知道杰克·韦尔奇和美国通用电气公司接下来会怎样，或者去弄清楚雷石东会在维亚康姆采取什么措施。

对于我们当中那些构思企业故事的人来说，坎贝尔的理论是正确的。有些企业和管理者从来不承认错误、从来没有遭遇过挫折、从来没有掉落“榜首”之下，这样的企业和管理者是毫无趣味、让人厌烦的。他们无法说服我们会想到把生意给他们做，就更不要说让我们成为他们的忠诚客户了。

紧张震撼的叙述

如果在影片《生死时速》一开始，基努·里维斯就说：“嗨，没问题，我们能在十分钟之内把所有的人弄下车，绝对没什么可担心的。”那事情会怎样？

当然，你和我都知道，如果他那样说，就不会有一部叫做《生死时速》的电影了。没有戏剧性的铺垫，我们就会对故事失去兴趣。

我们有种欲望，就是想知道接下来会发生什么事情。我们喜欢为英雄的经历而激动，看他或她克服一切困难。你是否注意到，在蒂姆·德拉姆的故事里，当你看到他再一次失败的时候；看到他最终丢了工作、离了婚、蜗居在一个一居室的小公寓里的时候，你一定想知道，蒂姆身上将会发生什么样的事情，故事的紧张程度骤增。很多企业都没有对故事的这个部分给予足够的重视。记住约瑟夫·坎贝尔的观点：没有经历，也就没有英雄。

为了创造这种戏剧性的紧张，大多数小说、戏剧和电影都是以“三幕剧”的模式创作的。在一部电影里，你看到一幕与另一幕之间

是没有什么间断的，从观众的角度看，这种模式的运用是天衣无缝的。换句话说，电影的观众是不会察觉到从一幕到另一幕的转换的，而电影正是遵循这个模式来制造悬念的。

◎ 第一幕

第一幕是铺垫或介绍。在这一幕里，我们认识了故事中的角色，我们将同这些角色一起度过接下来的几个小时。我们了解到他们做事的动机。在第一幕里要介绍给大家的还有基本的矛盾冲突、问题和环境等等，这些都必须在电影的结尾解决掉。比如说，在电影《虎胆龙威》中，正是在这一幕，我们遇到了布鲁斯·威利斯扮演的角色，以及在摩天大楼里被劫持的人质。通过第一幕，冲突已经建立起来（人质身上会发生什么事），我们也是在这里认识了电影的主要人物，并开始与他患难与共。在电影《生死时速》里，我们也是在第一幕里结识了主人公，基努·里维斯和桑德拉·布洛克，还有恶棍丹尼斯·霍珀。炸弹装到了汽车上，乘客的噩梦开始了。

◎ 第二幕

电影的第二幕总是这三幕中最长的一幕。这一幕着力于通过人物的行动，也就是我们与之同呼吸共命运的主角，来解决第一幕建立起来的冲突。在《虎胆龙威》中，这一幕的情节是布鲁斯·威利斯奋力救出人质，在这个过程中情节跌宕起伏、峰回路转。在《生死时速》中，主人公将人质救下大巴，同时要保证大巴的时速不能低于50英里。

换句话说，第二幕其实是电影的“故事”部分。这一幕是一座桥梁，连接着人物和冲突的引入，到人物解决冲突。在这里，所有“好素材”都在其中出现了，这些“好素材”会让我们很关心在结尾会有什么样的故事发生。

◎ 第三幕

第三幕是冲突的解决。布鲁斯·威利斯救出了人质，杀死了坏



蛋，而且重新赢得了妻子的爱。在《生死时速》中，在地铁车厢上的打斗要了坏蛋的命，桑德拉·布洛克也得救了。各种各样的电影都应用了同样的模式。比如，《拯救大兵瑞恩》一片中，第三幕不仅是汤姆·汉克斯饰演的人物牺牲的地方，我们也在那里意识到，我们在影片开头看到的那个老兵其实就是大兵瑞恩。

对于浪漫电影，“三幕剧”概念也同样适用。在汤姆·汉克斯主演的另一部电影《西雅图夜未眠》中，在第一幕，单身父亲汉克斯结束了与一家广播电台的对话，因为他的小儿子打电话给他。梅格·瑞恩在广播中听到了他的声音，她觉得跟他的声音和真诚有一种奇怪的联系。(这里介绍了人物，也设定了冲突：他们必须在一起。)第二幕所发生的一切事情都碰巧让这一对儿擦肩而过，而他们俩显然应该在一起。(正是主人公付出的努力解决了这一矛盾冲突。)第三幕的场景放在帝国大厦的观光楼顶，在这里，我们这对倒霉蛋情侣最终在一起了，而且他们“从此快乐地生活在一起”。(这是个英雄式的结局——递上一张纸巾。)

大部分公司都没有意识到，这个模式是如何创造出更引人入胜、更牵动人心的故事的。在火星音乐连锁店的网站上，第一幕是马克·贝格曼意识到，音乐工业同样需要一种零售经营，也就是他在办公用品供应上倡导的那种零售经营。这就构筑了一个很了不起的故事。然而，故事其余的部分却没有戏剧性的效果。这个故事差不多就是以这样一句话结束的：“后来，我们的生意越做越大，赚了很多钱。”你需要通过故事的力量来展现，为什么你的企业更吸引客户，或者为什么你的企业是个工作的绝好场所。

马克·贝格曼的历程，将在每一个音乐人心中激起理解的共鸣（一语双关），如果潜在的客户听到这个有关他的历程的故事，就会想到，在火星音乐连锁店这样的地方，他们可以试用各种不同的乐器，而且总能得到非常专业的帮助，还可以上一些音乐方面的课程，



而且价钱他们也支付得起。如果火星音乐连锁店通过自己的故事宣传它的主旨，那些音乐人将会很有兴趣去看看所有关于这些连锁店的情况。

令人难忘的结局

在电影（或者电视、小说）里，几乎总是有一个非常明确的、英雄式的结局。男孩儿赢得了女孩儿的心；勇士铲除了邪恶势力；在决斗中，戴白帽子的牛仔赢了戴黑帽子的牛仔。然而在现实生活中，我们很少在触地得分赢得比赛后，用球鞋踩烂那个球以示胜利……或者勇敢地回身而去，走入夕阳的余晖中，任风在身后吹拂。

这其中部分原因是我们的错。在这个高科技、高压力的时代，我们不允许自己陶醉在自己取得的成就中。我们不讲故事，甚至不给自己讲故事。我们只是匆匆赶去面对下一件事，我们错过了让人满足的结尾，而这样的结尾却在等着我们给予关注。我们没有欢庆，我们也没有告诉这个世界我们胜利的结局。

对于讲我们自己的故事，我们经常是做得最糟糕的。我这么说的意思是，我们愿意去欣赏和复述其他企业和行家的传奇故事，但是却没有看到我们自己的故事。蒂姆·德拉姆常给我讲沃伦·巴菲特的传奇故事，次数多得我已经记不清了。而在最近的一次交谈中，他告诉我，他不相信从自己身上能找出什么有趣的故事来。

当我们在努力了解我们自己的故事时，我们遇到的一个难题是，我们希望最后一章永远也不要写出来。我们不愿意有这种想法——我们临近了故事的结尾。因此要创造出一个引人注目的结局，你可以试着这样想：结尾也许是个开头。

火星音乐连锁店故事的结尾是，企业蓬勃发展，业务范围遍及全国，因此火星音乐连锁店是你零距离接触各种乐器的绝佳场所。如果我们没有对这部分故事着迷，我们就不会对火星音乐连锁店这



个季度开了多少家分店感兴趣了。我所讲的蒂姆·德拉姆的故事的结尾其实就是黑曜石公司的开始。在这一点上，故事中的英雄在自己最不幸的时候积聚力量，最终完成了自己的历程。

请注意，在这两个例子里，这些公司都是从它们吸取的教训中成长起来的。我们想知道的是，接下来这些公司将会继续扩展、继续成功。我们将会对它们分店的数量或者成长的规模感兴趣，我们以这种方式让故事情节继续向前发展，以这种方式给自己一种感觉，那就是在不远的将来，可能会有另一个结局（另一个了不起的故事）。

学习和成长

蒂姆·德拉姆的故事让人感到非常满意的一部分原因是，你知道他不仅战胜了困境，还从自己的经历里吸取了很多教训。当我还是个小孩子的时候，我总是听到这样的教诲：“那些不能从自己错误中吸取教训的人注定要重蹈覆辙”。在商业界，这也是真理，而当你试图讲自己的故事时，你的问题就变得非常清楚了。如果故事中的英雄永远陷在自己的磨难中，我们最终将失去兴趣。我们希望看到进展。

在读了蒂姆的故事后，我们意识到，他从自己的遭遇中学到了以下这些东西：

- 大多数情况下，起死回生的情况都不会发生。
- 思想和观念的力量会超越当前的职业形势。
- 每个人都需要抽出时间来重新调整、重新调整自己的注意力。
- 想要看到结果，必须先做计划，然后采取行动。

请注意，这个故事同时具有两个很有震撼力的结果：第一，这个故事给你上了重要的一课，你可以从中学到东西，为你所用；第

二，这个故事使你和蒂姆·德拉姆以及黑曜石公司产生了某种感情上的联系。在某种意义上，这种情感上的联系会让你和黑曜石公司都受益匪浅。换句话说，一个让人在感情上得到满足的结尾不仅教给你一些东西，还会带给你一些有趣的东西。

当布鲁斯·威利斯在《虎胆龙威》的结尾离开摩天大楼的时候，我们知道，他从他所遭遇的事情里学到了很多东西。我们还知道（或者假设），由于他的这些新见识，他将成为一个更好的丈夫，一个更好的人，因此，他从此将像英雄一样地生活，就跟他 在摩天大楼里的时候那样英勇。为什么相似的结局对你的企业也很重要呢？因为没有学习和成长，英雄的历程其实就不值得我们去体验。

看得见的力量

如果你遵循这里列出的体系，结局将自然而然地集中在你当前那些积极的特质上。卡尔·尼尔森的故事不是说他在院子里拆汽车，然后当了一个裁缝。他运用自己的力量，在自己选择的职业中获得了巨大的成功。你也应该发挥你的力量。即使是你的企业在改变和成长的时候，你也不要忘了将你的重点首先放在能使你变得强大的东西上。西南航空公司早已不再是一个经营三架飞机和三条航线的小公司了，但是它的故事仍旧能让人理解公司的主旨所传达的意思，即西南航空公司仍旧是“便宜、安全、有趣”的。

一种感情上的回应

让人满意的结局一定是充满了感情的。当你把球踩烂，或者步入夕阳的余晖中时，我们会为你欢呼。但是在现实生活中，当你真正做到这些的时候，你可能就不会有这样的感觉了。很多时候，我们太忙了，忙着应付接下来要发生的事情，无暇顾及我们本该好好

享受的成功。但是，不管你觉得自己的成功是多么平常的事情，你都需要讲出你自己的“英雄历程”，好让这样的故事对你的听众产生情感上的影响。

可能你正在写一个关于自己公司的故事，那是一段古老的历史，你本人没有参与过。即使是这样，你也需要确保使用“三幕剧”的模式和“英雄的历程”，用这些技巧来构筑一个让人难忘的结局。我们喜欢读那些包含感情的故事，但是当我们写自己的故事时，我们总是忽视这一点。不要满足于干巴巴地复述事实，请在你故事的核心找到戏剧性的东西和感情。

如果你能以自己的主旨为基础构思一个让人印象深刻的故事，那么你就可以创造出一种感情上的联系，这种感情上的联系将在你的潜在客户和企业的前途之间建立一种纽带。这条纽带不但将为你赢得客户，而且将为你赢得终生的客户。



《商业秀》小测试



- 你的公司、部门、企业和团队的“故事”是什么？
- 你有怎样的个人故事和职业故事？
- 这些故事与你的主旨一致吗？
- 这些故事对你的听众有什么吸引力？
- 是什么样的情况导致了你公司的成立？
- 你的企业（或者企业创立人，或者你自己）曾经不得不面对和克服的考验、挑战和磨难是什么？
- 这个故事如何使你同你的竞争对手有所不同？

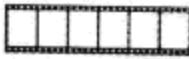




第五章

终极客户体验

终极客户体验应该包括实现你的故事做出的承诺；在企业和客户之间创造出一种感情上的联系；以客户的观点为基础；可重复，可界定。





你的主旨已经创作出来了。你的故事也已经写出来、讲出来了。现在，你的企业该实现自己通过这些宣言承诺的事情了。下一步是，打开聚光灯，缩小焦点，把焦点的中心放在实现你的故事上，这样你创造的体验就能够让你的客户和员工感到激动和叹服。换句话说，主旨抓住了他们的注意力；故事与他们建立了某种感情上的联系；现在他们想看到你的表演在舞台上大获成功——你的电影拉开了序幕。轮到你和你的企业演出了。

找到你的焦点

几年前，我要在伊利诺伊州斯普林菲尔德的一个早间会议上做演讲。斯普林菲尔德离印第安纳波利斯（当时我住在那里）的车程不太远，于是我与妻子吃过晚饭后，收拾了一套西装，一双鞋，一条领带和一件衬衫带走。我向斯普林菲尔德进发，到达饭店的时候是晚上9点30分。当我进了房间，打开行李的时候，我的脑子顿时蒙了：我带错了衬衫！

我无意中装了一件法式袖口的衬衫，但是我知道这件衬衫的链扣还在我印第安纳波利斯家中的梳妆台上。因为我讲话的时候会使用很多手势，所以不戴链扣是很可怕的。我会使用一些非常舒展的、幅度很大的手势，我的袖子会在空中不停地平扇。真是糟糕透了！



我必须找到链扣。我跑到楼下宾馆的礼品商店，结果发现商店已经打烊了。我飞奔到街对面的希尔顿饭店，发现他们的礼品商店也关门了。我急急火火地奔回自己的酒店，直奔服务员而去。“我遇到大麻烦了，”我对他大声说，“我必须弄到几个链扣。”

“您在跟我开玩笑吗？现在是星期二晚上9点40分，在伊利诺伊州的斯普林菲尔德，您估计能在什么地方弄到链扣呢？”

“这就是我要问你的！”

他想了一会儿，“我能想到的地方只有沃尔玛和塔吉特百货公司。两家店都营业到晚上10点。但是他们在城市的那一端，您开车到那里要20分钟，可能还赶得上。”

我跳进我的车里，飞驰到沃尔玛，赶到时还差5分钟关门。我冲进沃尔玛，在商店前面我问门迎，“你们有链扣吗？”

“您可以到那边珠宝柜台看一看。”他回答说。当我三步并两步来到珠宝柜台说出我的要求后，店员脸上的表情告诉我，我对他们的产品目录真是一无所知。我跑回自己的车子，跳进去，一路冲到塔吉特百货公司。当我跑进商店时，我听到这样的通告：“现在是晚上10点，请客户务必将自己购买的货物拿到前台。”我发现了一位收款员同情的目光，于是我喊到：“链扣在哪儿？”

她指着一个方向大声说：“男装部。”

我飞奔到男装部，在柜台前紧急刹车。我上气不接下气，热血沸腾，简直是尖叫着对店员说：“你们有链扣吗？”

“没有。”

我沮丧万分地转身走开，对自己说：“哦，不会吧！我该怎么办？”

“先生，”店员在背后叫住了我，“这真的对您很重要吗？”

我转过身，解释了我如何从印第安纳波利斯开车过来，如何带错了衬衫，而且明天我将不得不在没有链扣的情况下演讲。

她微笑着问：“那，为什么您不另买一件衬衫呢？”

哦！另买一件衬衫，这个念头可从来没有在我脑子里出现过。

这就是问题所在！很多企业都将重心放在了链扣而不是衬衫上，放在了内部管理而不是卓越的产品上，放在了信息而不是革新上，放在了策略而不是人身上。很多企业是如此注重自己产品的技术问题和企业内部的组织策略，以至于他们的聚光灯其实是照向了内部，而不是外部。

如果你坐在一家影剧院里，看着你选择的电影出现在屏幕上，但是却发现电影完全没有对上焦，你会是什么反应？你会立即变成一个怒气冲冲的观众。你才不去理会电影模糊的原因是因为放映员没有正确地将胶片装在放映机上，还是因为摄影师拍摄的时候操作不当，还是因为在转印过程中发生了什么问题，电影拷贝效果太差。你只关注结果——电影太模糊了，你被惹火了。

很多企业都将重心放在了链扣而不是衬衫上，放在了内部管理而不是卓越的产品上，放在了信息而不是革新上，放在了策略而不是人上。很多企业是如此注重自己产品的技术问题和企业内部的组织策略，以至于他们的聚光灯其实是照向了内部，而不是外部。

的主旨和故事做出的承诺。留心一下，在企业中，他们所宣称的焦点和真正的焦点之间的差异。如果你不能对准焦点，你也就很可能无法创造出你的客户（和员工）希望反复重温的迷人体验。而且，你在21世纪将会失去竞争力。

2001年9月出版的《快速公司》引用了保罗·科尔，凯捷安永企业顾问公司客户关系管理小组的全球主管的一段话：“自从工业时

一个企业需要将注意

力的焦点放在客户看待自己的方式上，为什么很多企业要理解这一点就这么难呢？如果你注意的焦点不对，那么，不管你的主旨和故事有多么光彩夺目，你都会永远也无法实现你

代开始以来，我们就一直在构筑一种商业模式，这种模式的设计目的是为了帮助人们创造、生产一种产品，并把这种产品投入到市场中去。但是这种商业模式的设计目的并不是传递一种改善了的客户体验。除非我们将市场、销售和客户服务以可增殖的方式聚合在一起，否则我们永远会让终端客户失望。

娱乐业的模式使我们不会继续让我们的客户和员工失望，因为娱乐业模式的设计目的是为了传递一种体验，我拿黑曜石公司的一个分公司金字塔房车公司的经历给你举个例子。

金字塔房车公司是一家房车租赁公司，社会名流和乐队租用他们的房车到音乐会参加演出。当我们买下这家公司的时候，我们决定彻底翻新所有房车的内部装潢，这样我们的房车在我们那些名人客户看来，将更加光彩夺目（这种做法只用从“所有的行业都是娱乐业”的观点看才是有意义的）。这么做的动机对我们来说似乎是显而易见的。如果你是一位一流的乡村音乐明星，就跟我们的很多客户一样，我们猜想你需要的是一些尽可能惹眼的装备。

然而，幸运的是我们在采取行动之前同乡村音乐明星们进行了沟通，而且更重要的是，我们还听取了他们的意见。我们的发现让我们自己大吃一惊。可以肯定的是，他们都想要一辆漂亮的房车，坐着它去赶场，他们希望房车有那种家的感觉，这样他们在紧张的旅行安排中可以得到放松。然而，他们最想要的却是一位友好、乐观、可靠的房车司机。他们希望那个坐在方向盘后面的人能成为他们那个团队的一部分，或者说几乎是那个大家庭的一员。

我们还是决定投资，为我们的房车创造别出心裁的内部装饰；毕竟，在很多情况下，客户确实是凭外表判断品质的。不过，我们在内部装饰上的投资比我们原先计划的要少很多。我们转而决定将大量资金花在雇用、培训和奖励司机上，这样我们将拥有行业内最棒的司机。（而且我认为我们确实拥有最棒的司机！）

当你做房车生意的时候，你很可能轻易地认为，房车本身是最重要的。而当你做娱乐业这一行的时候，你就会明白，传递体验是深深根植于对感情联系的重视之上的，也就是我们所发现的东西——对于那些感情上的联系来说，房车司机比别出心裁的内部装饰更加必要。

在商业界，我们趋向于将视线固定在我们所生产的产品的技术方面。这是很自然的事情；我们接受了多年的培训，这些培训主要都是集中在如何设计、生产和分配我们的产品和服务上的。当我们研究企业行为时，我们发现自己也变得非常地“制度导向化”。管理者接受的培训就是开发和实施能够增强企业效率的制度。

不幸的是，这种导向并不能反映出整个现实生活中发生的情况。正如我们已经发现的，作为一种文化，我们已经变得更加“以感情为导向”了。在我们试图改善客户的体验时，我们面临的挑战之一就是，我们当中绝大多数人都是从制度的观点出发的，而我们的客户却是从感情的观点出发的。如果你想修正自己企业的导向，并调准你的焦点，那么你需要建立一种“终极客户体验”（UCE, the Ultimate Customer Experience）。

定义“终极”

当你想到“终极”这个词的时候，你通常会想到最棒的或极端的东西。“这是最棒的飞机。”或者“这是周末大逃亡”。“终极”这个词还可以表示本质的或者基础的东西，比如，“这是我们企业的终极目标。”当我说你应该创造一种“终极客户体验”的时候，我的意思是，这应该是你们公司的基本原则，不仅如此，这还应该是你向你的客户提供的最好的和最终的体验。

首先，考虑一下，就你的产品或服务而言，客户会喜欢怎样的终极体验呢。什么东西可以让体验超越平常，达到非凡，达到终极呢？当客户拥有了一次完全新奇的体验后，他们也就体验了一种创造忠诚客户所必需的感情上的联系。

几年来，我一直在给人们讲述我在印第安纳波利斯的诺德斯特姆受到的超级服务。诺德斯特姆的服务经常被“客户服务”类的书籍引用。作为这个领域的领导者，他们完成了让人难以置信的工作。有一段时间我甚至不考虑在其他地方购买西装，我忠于诺德斯特姆的时间是最长的。直到后来，我遇到了史蒂芬·金。

当我第一次被介绍给史蒂芬·金的时候，我对他说：“你看起来不像史蒂芬·金。”他回答——我敢肯定他已经这样回答100万次了——“我是裁缝，不是作家。他的钱比我多，我的西装比他好。”他继续对我说，他从自己的客户那里听说了我是如何如何钟爱诺德斯特姆的事，他想跟我打个小小的赌。“我跟你打赌，我能以同样的价钱，给你更好的西装，甚至还能提供更好的服务，比你在诺德斯特姆得到的都要好。”我几乎没有同意跟他打赌，因为我不想从这样一个被误导的可怜人身上赚钱。他很显然不知道我在诺德斯特姆的体验让我有多满意。

然而，犯错误的人是我。史蒂芬现在已经为我做了好几套非常出众的西装。但是这个故事的关键是存在于细节之中的。当我来到史蒂芬的店里时，我被他店里各式各样、数不胜数的西装款式和品种惊呆了，尽管我此前拜访过他，他也曾提出要带着卷尺和布料到我家来。他的货架上应有尽有，从最时髦最流行的，到绝对商业化的——领带、便装衬衣、鞋子——一位穿着得体的绅士想要的所有东西，他那里都有。当我在店里四处溜达的时候，我对他们有这么多的西装展品感到惊叹，他们的展品几乎和你在一家大商场里看到的一样多！而且几乎有无数种布料可供选择。这时，史蒂芬走出来，

问了我一个我以前在男士服装店从来没有被问过的问题：“嗨！来点咖啡怎么样？”他的邀请营造了一种轻松的气氛，接着，史蒂芬问我一些有关我的演讲的情况，还有我为旅行准备的行装打点得如何，以及我的职业是否需要有特别考虑的地方。

“哦，”我告诉他，“有一件事，听起来可能有点奇怪。我在演讲时总是打手势，手势成了我讲话方式的一部分，所以我的袖子似乎总是太短。”

史蒂芬笑了：“我们能搞定。请站起来，让我给您量量。”

在众多不折不扣、让人叹服的终极客户体验中，我开始体验我的第一个终极客户体验。在一般商店购物，都是从货架上选购现成的西装，各个厂家之间的西装尺码有细微的差别。而在史蒂芬的西服店，王者风范里，他们的服务却与众不同，现在，我的所有尺码都已经存在店里的计算机里了；这意味着他们每次都能重新调整，做出最合身的衣服。他们会把各种布料拿来给我过目，我所要做的就是挑选颜色和我想要的感觉。然后他们会做最完美的剪裁，为客户量身定做一套西装，并且以相当快的速度送到我这里，价钱跟我在诺德斯特姆所付的一样。当零售商巨头在漂亮的商业街经营的时候，“王者风范”显得要朴素得多。应用“所有的行业都是娱乐业”这个原则，你并不需要多么庞大的产业。

环法自行车赛的获胜者兰斯·阿姆斯特朗最近出了一本书，书名叫做《和自行车无关的一些事》。史蒂芬正是理解了这个信息，他知道，他的企业也不只是跟西装有关。毫无疑问，合身、感觉、布料是很重要的，但是，策略和友谊却是能够真正创造出终极客户体验的东西。记住这个原则：朋友不想炒掉朋友。当你经历了一次终极客户体验，并与商家产生感情上的联系后，忠诚也就成了交易的一部分。

提高标准

当我们第一次经历终极体验的时候，我们会非常兴奋。当我们第二次经历终极体验的时候，我们会非常高兴。最后，我们会感到满足，期待这样的体验，直到感觉这种体验变得平常无奇。接着，我们希望能再次拍案叫绝，于是我们的期望值上升到一个新的水平。客户的期望总是在变，今天已达到了前所未有的高度……而且还在升高！随着时间的推移，人们也会改变。几年前的“终极”已经不能适应今天的市场了。

像麦当劳和汉堡王这样的快餐业遭遇的一个难题就是，他们的成功“宠坏”了他们的客户。他们不断提供快餐，这在几年前还是不寻常的事情，现在似乎是相当平常的了，没有人还会留下什么深刻的印象。

公用事业公司常面临一个类似的问题。上一次你为自己家电话的开通而被深深打动是在什么时候？在20世纪初，电话服务还被认为是一种不可思议的事情，而现在都已经成为理所当然的事情了。你惟一会注意到电话的时候就是电话坏了的时候。面临这种客户体验的行业如何才能进入“终极客户体验”的领域呢？

当然，如果你拥有的正是电话公司，或者一家快餐连锁店，或者是其他许多发现自己面临同样困境的公司中的一个，这似乎不太公平。你知道，你和你的同事是如何努力地工作着，为的就是创造出可靠、可信的，对你的客户有巨大价值的产品和服务。但是，不管你有多努力，你得到的回报都是满心厌烦的客户。问题在于，商业，就像生活一样，就是不公平的。

如果客户能自己认识到你的辛劳，那可就太棒了。然而，客户通常对任何观点都是熟视无睹的，除了他们自己的观点。当你自己是一个客户的时候，你会有什么不同吗？举个例子，如果你开车去





麦当劳餐厅的得来速，而他们却告诉你把车停到一边去，等着点餐，你是不是会说：“没问题，在我那一行，我明白客户的要求有多么的不现实，因此，我完全愿意等”？不，你不会这样的！你会使劲轰油门，这样他们就知道你很不耐烦，会快一点把你无霸送上来。

罗杰斯·麦金纳在他最近的著作《实时》(Real Time)里说，我们必须为“永不满意的客户时代”做好准备。客户越来越难伺候了，我当然同意这个前提，但是我要另辟蹊径，我认为，客户得到的不应该仅仅是满意，他们还应该叹服，大跌眼镜，受到震撼。如果他们没有经历过终极客户体验，或者至少是近似于终极客户体验的事情，那我们将失去这些客户。如果我们的客户“从来没有满意过”，那就是我们的错了！

但是我们面临的挑战并不是不可战胜的。如果像诺德斯特姆、耐克、星巴克、迪士尼、联邦快递等公司能在国际范围内创造出一些终极客户体验，而像王者风范这样名不见经传的公司也能在本地范围内创造出终极客户体验，那么，显然客户是可以得到满足的。如果标准的横杆不断升高，那么我们需要做的就是跳得更高。

终极客户体验的要素

显而易见，终极客户体验在各个行业之间是有差别的，对于一个公司和另一个公司来说也是不同的。比如说，购买一辆汽车的终极客户体验应具备的要素，跟快餐店里的终极客户体验应具备的要素就不一样。然而，尽管有这样那样的差别，有五个共有要素是相同的。不管你的产品或服务是什么，运用这些要素，你就能知道，该如何构筑你的客户想要的特殊体验了。一次终极客户体验应该是：

- 实现你在故事中做出的承诺
- 在企业和客户之间创造出一种感情上的联系
- 以客户的观点为基础
- 可重复，可界定

————— 实现你在的故事中做出的承诺 ————

如果你在西南航空公司订了一趟航班，而你却发现他们的机票比别的航空公司贵得多，你会有什么样的感觉？或者，你让联邦快递送的包裹晚了三天才送到；你昨天晚上订的达美乐比萨到吃早餐的时候才送到；你租了一部关于《汽车上的炸弹》的电影，结果却发现这个版本的《生死时速》讲的只不过是一个中学田径队的故事，你又会是什么感觉呢？

这些情节是不是很无聊？可能。但是当你在快餐店里排队等着买东西，而店里却满是毫不热心的员工和凌乱的桌子，而店里还在宣称“客户就是上帝！”的时候，那种场面跟上面那些事情一样让你沮丧。

如果你的主旨说包裹隔日送达，那最好能做到。如果你的主旨是说，你将“带你飞越金融的湍流”，那么当市场走低的时候，你最好跟他们保持电话联系。主旨语的存在并不仅仅是为了吸引注意力，还是为了将你的企业同你的竞争对手区别开来。如果客户的体验没有将这种区别具体化，那么你当然不能说这种体验是“终极的”。

一次终极客户体验应该是：能实现你在故事中做出的承诺；在企业和客户之间创造出一种感情上的联系；以客户的观点为基础；可重复，可界定。

有一天深夜，
我入住一家酒店，
我注意到前台桌子上
有一个牌子，上面写着：“您将会
完全满意，否则您



的房间免费。”我对前台的服务员说，这个承诺似乎挺吸引人的。他的回应是，耸了耸肩，嘟囔了一句：“是啊。”

当我来到自己的房间门口，将我的塑料钥匙卡插进门上的插槽里时，我就听见有人在房间里大喊一声：“是谁？”我结结巴巴地说：“对不起！前台的人一定给错了钥匙。”我拖着快散架的身体，返回电梯，回到前台，我等着那个服务员打完了一个私人电话，然后我冷冷地告诉他，他分给我的那个房间已经有人住了。

“对不起，哥们儿。”

现在，我又分到了一个房间。于是我又返回电梯，来到那个房间的门口。这一次，钥匙没出一点问题，但是当门滑开的时候，我看到的是一张没有收拾过的床，脏兮兮的毛巾扔得哪儿都是，两个烟灰缸里塞满了烟头（尽管这个房间还在不吸烟房间之列）。我又回到前台，回到那个前台服务员面前，这次这个家伙正在自己的椅子上打瞌睡。“对不起，”我紧咬牙关说道，“这个房间还没打扫呢。”

“哦，哥们儿，”他回答说，“是我们的电脑喝醉了还是怎么回事？”在冷冰冰的沉默中，我看着他又分了一个房间给我。交给我钥匙的时候，他还打算幽默一把：“事不过三，对吧，哥们？”

“最好是，哥们儿。”我冷冷地回答。当我走进房间的时候，我看到在电视机上有一个薄片牌子，上面写着：“您将会完全满意，否则您的房间免费。”

第二天早上，我要求见经理。我描述了我的遭遇，很清楚地表明了我的不满，然后我指着这那块写着他们主旨的牌子，说：“我猜你会说到做到的。”

他的回答是——差点没让我昏过去——“不过，在您入住了干净的房间之后，它让您感到满意了吗？”

“问题不在于此。”我回答。

“不，问题就在于此。您对您最后入住的房间是满意的。如果您



不为此付钱，那可就不对了。”不用说，我现在是个勃然大怒的客户。这位经理脑子转得极快，他提出了一个解决办法。“嗨，如果下次您再光顾我们的饭店，我给您一间免费的房间，怎么样？”显然不可能有下一次了！

如果您不想在我不满意的时候给我一间免费的房间，那就不要承诺“您将会完全满意，否则您的房间免费。”恪守你的主旨，而不是“三次机会中只有一次你能得到合适的房间”。如果说得出，就要做得到。实现你的主旨，在这个过程中创造你的终极客户体验。就是这样，没什么可说的。如果你不能做到这一点，你就只能是搬起石头砸自己的脚。就盯着眼前这点钱，你会失去将来做生意的机会。

你的故事，是由你、你的企业、你的员工和你的广告所讲的一个故事，就是你对自己客户做出的承诺。你必须“信守诺言”，实现你的承诺。不幸的是，很多公司背离了他们的故事。一家公司从一个车库开始发家，在自主创新的形象上构筑了企业神话，然而这样的公司最后却在官僚作风中变得陈腐老套，束手束脚，这样的公司既让客户失望，也让员工失望。

想想那些每天都在实现自己诺言的公司。我的脑子里第一个出现的就是麦当劳。你可能会把麦当劳的主旨描述为“让每家店里的每位客户都微笑”。有了这样一个主旨，有谁还会奇怪麦当劳创造了一个小丑来当代言人呢？

因为麦当劳自己的故事，他们已经创作很多年了，所以我们作为客户，能够理解麦当劳对我们做出的承诺就是，通过提供及时的服务、高质量的食品、清洁的环境和合理的价格，他们要看到我们的微笑。我们对麦当劳的故事了解得越多，我就越能认识到，麦当劳的所有努力都是围绕着一个目标：日复一日地在数百万客户身上将自己的故事变为现实。麦当劳总是能为自己的客户提供终极客户

体验吗？当然也不是。然而，麦当劳正在为实现这个目标而努力。

我开车从洛杉矶到弗雷斯诺，参加一次演讲，我被“巨无霸冲击”打中了。我注意到不远处就是那个著名的金色双拱形标志，我把车开进了那熟悉的快餐店。我走进店里，点了巨无霸，随后我说：“哦，不！”

店员的态度非常友好，她问我：“出了什么事？”

“哦，”我回答，“我看我不得不换一下我点的东西了，我不能吃我一直想要的巨无霸了。”

“那，到底为什么您不能吃您非常喜欢的巨无霸呢？”

“我的医生给我制定了一个新的食谱，”我回答说，“我不能吃芝麻。”

“您在这儿等一下。”她对我说，然后熟练地跑到后面制作汉堡包的地方，对制作巨无霸的同事耳语了几句，微笑着，等了一小会儿，然后拿着包好的汉堡包回到我面前。

“给您！”她大声说。

“但是，我不能……”我开始抗议。

她笑了，说：“您看一下。”

我打开包装纸，看到两层牛肉饼、特制的酱料、生菜、奶酪、泡菜和洋葱——这些都夹在真正的双层圆面包里，上面没有芝麻。带着总统在国会讲话时的庄重表情，他说：“任何人都不应该忽视那种对巨无霸的渴望。”

你可以肯定，麦当劳那天让我微笑了。故事作出的承诺——建立在主旨之上的承诺，得到了实现。我经历了一次终极客户体验。

创造感情上的联系

对于在客户和你的企业之间建立感情上联系的重要性，我们已经说得太多太多了。没有那种感情因素，终极客户体验就无法发挥

作用。创造一种感情纽带的方式有很多种，而决定因素也同你的客户基础一样是多种多样的。其中一些决定因素就是：

- 你的产品或服务的质量
- 你的产品价格
- 你的产品的使用期限
- 你的产品或服务如何销售，如何配给
- 你的产品或服务如何交付
- 你的员工的经历和培训水平
- 你的竞争者的独到之处

不管你的产品或服务是什么，都存在一种与之相对应的感情回应。比如说，麦当劳餐厅里相应的感情回应是什么？基于我们此前对麦当劳的主旨和故事的理解，感情回应应该是微笑和欢乐。为了创造终极客户体验，这种产品应该按照服务要求的速度递送，价格还要合理。与此同时，红花日本牛排店里相应的感情上的联系就完全不同了。当然，快乐的微笑也只是这个公司想创造的一部分体验。但是作为客户，如果我们得到所有东西就只是一个汉堡包和一包法式炸鸡，我们会非常失望的；在红花日本牛排店的感情联系是包括饮食在内的一场表演。同样的，我们不想在红花日本牛排店里体验我们在麦当劳餐厅里经历终极客户体验时要求的快速服务；我们想尽情享受的不仅是食物，还有完整的就餐体验。我们想欣赏厨师在烹调食品时的艺术性，欣赏所有侍者的服饰，还有在那里吃晚饭时的乐趣。

不要忽视小事情。知道客户的名字，知道他们喜欢什么和他们想要什么，知道他们有多少个孩子以及他们的年龄——所有这些表面上的“小事情”却意味着巨大的感情上的联系。

当我代表康赛可基金集团对他们全国的客户发表演讲的时候，我总是提醒金融顾问要记住一个非常重要的细节：要建立一种关系，你的客户必须知道你更在乎他们而不是他们的钱。你也要记住这个原则并把它应用到你自己的工作中去：要建立感情上的联系，你的客户必须知道你更在乎他们而不是他们的生意。

一次，我在新泽西结束演讲后，开车去纽约的拉瓜迪亚机场搭飞机，当我平生第一次开车穿过乔治·华盛顿大桥的时候，我美美地欣赏着城市的风光。突然，我前面的一辆卡车猛踩刹车，在尖利的摩擦声中停住了，而周围的车辆继续像往常一样来来往往。我一脚踩住刹车，但是我意识到我不可能及时停下来了。我屏气凝神，等着撞车的发生……安全气囊在我面前打开……同时我的车子突然停了下来。我从赫兹公司租来的车被撞了个一塌糊涂。

在片刻令人恐怖的寂静之后，我意识到自己毫发无伤。我把车门撬开，跑到我撞上的那辆卡车跟前，看到司机没有受伤，顿时感到如释重负。我回到自己残破的汽车跟前，拨打了911报告事故。然后我又拨打了赫兹公司的紧急号码，好让他们知道我发生了什么事情。

接线员立即问：“麦克凯恩先生，您没事吧？”

“是的，”我说，“我没事。”

“先生，”她回答，“坦白说，您听起来可不怎么好。您确定您没事吗？”

我做了个深呼吸，回答说：“我有一点发抖，但是身体一点也没有受伤。”

我听见她在电话上长出一口气。“那就好，”她温柔地说，“您知道，要想另找一辆车来，我们总能办到；可是我们再也找不到另一个麦克凯恩先生了。”

在那一刻，赫兹公司和我建立起了一种维系一生的感情上的联系。那个接线员让我看到，赫兹公司更关心的，不是他们的车，而

是我的健康！在我生命中的那个时刻，她就是赫兹公司！

作家兼职业演说家吉姆·罗恩曾经说过：“容易做到的事情，人们也很容易不去做它。这就是为什么绝大多数人不去做那些容易做的事情的原因。”我们必须去做一些小事情，比如，在担心汽车之前问问我们的客户是不是有事，这样的小事能成就大事，这一点应该是很容易理解的。然而，这些小事似乎太容易做到了，以至于大多数公司都忽视了这些小事；他们的想法是：容易就意味着不重要。

一种终极客户体验必须建立一些感情上的纽带。

客户的观点

人们是从什么时候开始真正体验你的企业的呢？并不是当他们出现在你面前的时候，当他们第一次与你的企业进行接触的时候，这种体验就已经开始了。这可能意味着，当他们第一次打电话询问一些用法说明的时候，当他们第一次开进停车场的时候，或者当他们接受门迎或接待员的问候的时候，他们对企业的体验就开始了。他们说自己的体验从什么时候开始，就从什么时候开始。

最近，我给一个金融服务小组做演讲。在会上，我们讨论了终极客户体验的重要性和一个事实，即当客户与我们的企业开始接触时，客户的体验就开始了，而不一定是客户实实在在站在你面前的时候才开始的。我让这个小组想像一下去一家高雅的餐厅就餐的过程：如果帮你泊车的服务生刮坏了你的车；女服务员还板着个脸；你被安排坐在一张破烂不堪的桌子边；休息室又脏又乱……但是食物却让你叹服，你的侍者服务得也很出色，你能得到一种终极客户体验吗？我告诉他们，当然不能。但问题在于，侍者可能认为你得到了终极客户体验！为什么？因为从他的观点看，每一件事都做得完美无缺。他看不到你其余的体验，他只能看到他眼前的东西，而你（客户）的观点则大不相同。

在那次报告后不久，我接到了参加那次报告的一个股票经纪人打来的电话。他说，他在分析一位客户的投资组合时，一直在思考我所说的话。这位客户是一位年过七旬的寡妇，不常进城。考虑要为这位客户创造一种终极客户体验，这位股票经纪人意识到，他自己的体验是从那位客户来到他办公室，讨论她的财务问题时开始的，而客户的体验是从她把自己的车开进停车场的车位，并开始往他的办公室走的时候开始的。首先，她必须把车停在那位经纪人的办公室所在的摩天大楼的车库里。然后，她还必须独自穿过车库，坐电梯来到大楼的大堂。她还要从那儿穿过大堂，搭乘一个能把她带到那位股票经纪人的办公室的电梯。

当她第二天走出那位股票经纪人的办公室的时候，他决定为她创造一次终极客户体验。这一次，他将她的体验提升到了终极水平：他不光陪她一起穿过办公楼的门厅，送她到大楼的电梯跟前，他还一直陪她乘电梯下到办公楼的大堂，然后陪她穿过大堂来到车库电梯前，与她一同乘电梯下到她放车的那一层，陪着她走到她的车跟前，拿过她的车钥匙，给她打开车门，帮助她坐进车里。从客户的角度出发，他为她创造了一次终极客户体验！

在她把车倒出车位之前，她把车窗玻璃摇下来，告诉这位经纪人，她将把自己在另一个经纪人那里投资的30万美元转给他。

“你知道，”这位经纪人告诉我，“我研究了金融和投资。然而，终极客户体验是我在我职业生涯中遇到的最强大的工具之一。惟一一件让我心烦的事情就是，我过去一直没有用过它。”

如果你打算从客户的角度出发创造终极客户体验，那么你需要理解对于你的客户来说，什么东西是重要的。但是别急于认为你已经知道了什么东西是重要的。（我们将在第六章详细讨论。）

每当我对股票经纪人发表演讲时，总有听众会说：“等一下，我的客户真正想要的是业绩。”我才不信呢！客户脑子里想的东西都会

告诉他的经纪人吗？没有哪个客户会说：“嗨，别担心怎么给我赚钱。你只要陪我走过大堂，打开我的车门就行了。”所有的客户都想让你、你的产品和服务表现得好。很多行业和企业提供的产品和服务，其表现只能达到尚可接受的程度。这一点正是区分因素，你所要做的正是超越这一点。这也正是你打造感情上的联系的地方。因此，如果你还不确定你的客户想要什么，那么就试试这个简单的技巧：问他们！

可重复、可界定

每当客户与企业接触的时候，企业都应该竭尽全力为所有客户创造终极客户体验。要完成这个目标，惟一的方法就是创造一种可以很容易重复进行的终极客户体验。你当然不希望让你的终极客户体验成为一种偶然现象。你能保证你的终极客户体验可以反复重复的惟一方法，就是去界定它们。

举个例子，当赫兹公司的那位好心的女士告诉我她更在乎我而不是汽车的时候，那句话为我创造了一次终极客户体验。这对赫兹公司来说是非常有利的，但这只发生在这一一个事例中。如果你是赫兹公司，接下来的挑战就是，如何教育所有在“事故问询台”工作的员工以同样的方式回应客户，每一次都为每一位客户创造一种同样的温馨时刻——那种建立起一种感情上的联系的时刻。我们可以说，赫兹公司已经为自己的终极客户体验开发出了一种可重复的构架。下一步就是要保证，无论什么时候，只要员工在真实的情况下应对真实的客户，他们就应该做到这一点。要确定你的构架是一种可以重复的构架的惟一方法就是，界定它。

一旦你开始界定你的终极客户体验，你就可以用一种方法来确保这种体验的重复，这个方法就是当你的员工这样做的时候，就奖励他们。我知道，这听起来简单，但是这却是另一个经常被忽视或低估的问题。

在我一向钟情的商务书籍中，有一本书的名字很简单，叫做《GMP》，这是“最伟大的管理原则”的缩写。作者是著名的商务作家迈克尔·勒伯夫博士。迈克尔是我们这个时代最具远见卓识的商务学者之一，而且我要自豪地说，他也是我的好朋友。他的“最伟大的管理原则”是如此简单却又如此具有震撼力，然而却又经常被忽视：得到奖励的行为将会被重复。

这个句子在我脑子里出现过好几次。这话听起来很简单，不是吗？但是问问你自己——有多少次我们所奖励的，反而是那些我们不想看到其再次出现的行为？比如说，汽车生产商提供的奖励叫做“打折”，他们“训练”他们的客户去持币待购，直到商家提供很大的折扣之后，才去买车！最初作为刺激销售的一种方法已经变成了一种造就“价格至上的购买者”的方法！得到奖励的行为（如果你买车就得到折扣）变成了一种重复的行为（等到下一次打折才买车）。有时候，你奖励的行为并不是你想要的行为。

很多管理者都告诉自己的员工，他们的奖金将完全取决于他们完成的业绩，也就是完成了多少跟股价和利润相关的指标。因此员工就很在意每日的股价和利润，而忘记了与客户的感情联系。得到奖励的行为将会被重复。于是，客户走了，因为他们觉得自己受到了忽视，而公司里所有的人都会将此归咎于当前的经济形势。

如果你不奖励创造终极客户体验的员工，那你就不能为你的客户提供终极客户体验。“最伟大的管理原则”对客户奏效，对员工同样奏效。客户经历了终极客户体验，就相当于他们受到了奖励，于是他们就会继续与你的公司进行交易。当你创造你的终极客户体验的时候，你还要应用一个体系，以奖励那些跟你和你的企业有关的人。你必须让你的奖励效果显著、意义重大，让人向往。

有几位老资格的职业演说家——20世纪50年代那个“圈子”里的人，总是在讲一个公司的故事，这个公司给他们最好的客户一种

特殊的奖励。所有的重要客户都被邀请偕夫人参加一个奢华的晚宴。（那个时候，这家特殊公司的所有客户都是由男性拥有的产业。）在一对对嘉宾酒足饭饱之后，一个职业演说家将来到讲台上，发表某个激励、祝贺和娱乐性的演讲。

接着，令人惊诧的事情要发生了。主办晚宴的公司的老板会站起身来，向这些客户发表一个小小的演讲。“先生们，”他会这样开始，“你们全都是绝好的客户。这也正是你们来这里的原因。我们十分感激你们，而且我们想和你们继续一同发展。然而，有一位客户跟我们做的生意比其他所有人都多，只有一位，而且，顺便说一句，也就是多那么一点，但是我们想用一个小测验来辨别我们的那位最佳客户。”

最佳客户——一个穿着西装、打着劣质领带、戴着黑色牛角眼镜的家伙——被叫到台上，得到了他的奖励：一件长款的女士貂皮大衣。

第一次听这个故事的时候，我得承认，我没怎么听懂。后来，如今已经八十多岁的演说家查尔斯·威利给我做了些解释：“想想吧。这个家伙向自己的妻子挥手，招呼她跑上台去，在讲台上，他将这件貂皮大衣裹在她身上，拉着她在人前转圈。观众席中的每一位夫人都在鼓掌，但是与此同时，她们也在用胳膊肘捅自己的丈夫，咬牙切齿地说，‘明年站在上面的最好是我，老兄！’”你想想第二天这家公司会接到多少订单？

这真是个富有创意的奖励！

当我还是个小男孩的时候，我住在印第安纳州的克罗瑟斯维尔。我在镇上一家也是惟一一家理发店理发。每次理完发，理发师德怀特·斯韦兹都会拿出一大盒巧克力棒棒糖，让我选个自己喜欢的口味。当我还是理发师椅子上的小男孩时，我就学会了一些东西，这些东西在今天快节奏的商业世界里很容易被遗忘：除非客户因为自己的惠顾而得到某种奖励，否则企业和客户之间的交易不可能实现真正的“终极”。得到奖励的行为将被重复，得到奖励的客户将会创

造额外的销售额和宣传，这样就会创造更多客户，这些客户必定是能够享受你所提供的终极客户体验的。

开发你自己的终极客户体验

现在，你知道了所有终极客户体验必须包含的要素，轮到你着手开发自己的终极客户体验体系了。所有的终极客户体验必须是独一无二的，紧紧扣住你的客户的特殊需要和你公司的独特资产。

有时候旁观者清，企业需要寻求来自外界的新鲜看法和思想，作为这个创作过程的一部分。我的一个公司，体验咨询集团（www.experienceconsultinggroup.com）就可以通过主旨、故事和终极客户体验这“三步曲”的过程来帮助企业。其他的行业咨询公司、公共关系公司、广告代理和销售培训集团，也都是很有价值的智囊。

然而，不管你是不是利用外面的专家，我都不能过分强调其重要性，最重要的是你要亲身去实践，去创造你的终极客户体验！如果一个主旨和一个故事从来没有融入到为客户打造的终极客户体验中去，那么这样的主旨和故事无异于唱高调，就像被束之高阁，从未拍成电影的剧本，或者是写好了但是从未发表的书。

这里有三个步骤，供你采纳，以开发自己企业的终极客户体验：

- 回馈体验
- 审核体验
- 讨论体验

回馈体验

在你规划你的终极客户体验时，客户必须被考虑在内。找几种

方法，请你的客户给你提供反馈信息，你需要这些信息来创造他们想要的体验。

在娱乐业，反馈来自于评论家、观看表演的观众、电视的收视率和票房收入。而在出版行业，书评加上某本特定书的销售额可以提供反馈信息。常看电影的人经常选择他们会在任何特定的周末去看的电影，他们选择的基础是口碑、院线，观察人们走出电影院后的表情和肢体语言。这些反馈形式对于任何一部电影的成功都是至关重要的。这就是为什么电影经常有内部预映。电影制片厂会尽力制造出尽可能多的回馈信息，以探知他们在将一件作品公布于众之前需要对作品进行怎样的修改；他们还希望营造出某种积极的“口碑”。

获得客户反馈可能对你的企业来说更加困难。然而，越是困难，从头至尾就越发重要。要创造你渴望拥有的终极客户体验，产品和服务的发展必须进行下去。了解你的客户对你的产品或服务有什么样的想法，有什么样的感觉，这在娱乐业的文化氛围中是至关重要的。

在研讨会和咨询委托中，我会多次问到，企业是否得到了高质量的客户回馈。正如你想像的，答案通常是百分之百的“是”。然后我会问：“那么，你还记得上一次亲自征求客户意见的时间吗？问他们你如何才能给他们提供某种终极客户体验，而且这个行业里的每一个客户都能享受到这种终极体验。还记得问这个问题时是什么时候吗？”

确切答案的百分比一落千丈。

我的朋友乔治·沃尔特在他的著作《颠倒的交易》一书中讲了一个故事，那时，他和我，以及其他几个职业演说家正在进行一次水上旅行，当我们接近最后一个目的地时，“狂欢节”号游艇上的工作人员给我们发了评估表。他们告诉我们，这些表都要填上“优秀”

作为分数。“如果您觉得哪个领域没有达到优秀标准，”他们解释说，“请照着填，标上‘优秀’，然后私下里告诉我们什么地方做得不好，我们会补偿您的。”

在你看来，“狂欢节”号认为自己得到了很好的客户反馈了吗？是的，他们很可能这样认为。而我的经验告诉我，他们没有得到很好的客户反馈。

你产生客户反馈的方式会由于产品或服务的不同而千差万别。但重要的是获得反馈，不能护着自己的短处；要心甘情愿地去了解。大部分客户都不想争论，但是如果客户知道我们真的想让他们提供信息，他们也愿意帮助我们，好让我们再帮助他们。哪个客户不想要终极客户体验呢？我的一个朋友告诉我，前不久他与他的一位客户谈到这个问题，这位客户告诉他，她很感激他征求她的反馈意见。她笑着告诉他：“我还会跟你做生意的，因为你征求了我的意见。”

审核体验

在电影内部预映的过程中，电影的导演和制片人经常会参加预映（有时候甚至要化装），他们会坐在观众中间，看看自己的作品在观众中的反响如何。

上一次你去沃尔玛观察客户如何审视你的产品时，是什么时候？上一次你充当自己产品或服务的神秘客户时，又是什么时候？如果管理者打自己的客户服务电话，而不得不一直等下去，陷入“语音邮件的陷阱”时，那些真正承诺要提供终极客户体验的管理者就会做出某些改变。

在蒂姆·德拉姆成为一家主要的校车生产厂的首席执行官后不久，他就咨询了很多自己的客户，认为他们生产的校车该做哪些改进。一些来自乡村的校车司机告诉他，不喜欢他们生产的校车，因为这些车有尘土问题。当蒂姆问他们这是什么意思的时候，这些司

机向他描述了车在坑洼不平的土路上行进时，大量的尘土是如何钻进车厢里的。

蒂姆回到办公室，打电话给他的工程师。他们回答说：“决不会。我们造车所使用的规范决不会允许这样的事情发生。”

蒂姆没有跟他们争论，而是带着两位工程师来到了印第安纳州的一个小镇，搭上了一辆校车，亲自在放学后的路上跑了一圈。当时天气很热，校车里挤满了孩子，车子里逐渐灌满了灰尘。这些工程师，一向是习惯于待在有空调的办公室里，从来只看到他们设计的校车在柏油路面上跑，现在，却不得不忍受自己客户的经历了。

“伙计们，”当他们在坑洼的土路上颠簸的时候，蒂姆问他们，“你们能每天忍受这个吗？”他们眼睛看着地板，摇了摇头。“那么我们的客户也不应该忍受这种遭遇！”于是工程师们开始投入工作，解决这个问题。

脊椎指压治疗师会议后，我接到一个人发来的电子邮件，这个人说，他注意到在通往自己办公室的楼梯周围，杂草太高了。每天早上他都急急忙忙赶来上班，脑子里想的只有工作，坦白说他以前从来没有注意过这件事。现在他意识到，如果他的患者必须跨过杂草丛才能见到他，那么客户是不可能获得某种终极客户体验的。当他拔除了杂草，将那块地方的环境美化之后，每一位患者都跟他提到这件事。不幸的是，一些患者甚至对他说：“我真想知道，如果你连自己门前的台阶都收拾不好，你的医疗工作又能好到哪儿去呢？”

在我早年做销售工作的时候，因为我要急急忙忙地赶一个又一个的约会，所以我总是光顾那些立得速快餐店，在车里吃东西。我会把装食物的袋子扔到后座上，赶去跟另一个客户或者潜在客户谈生意。一次，一位客户站在我车边跟我签一份订单，他看了一眼我的后车座，然后问我：“你能把我的订单处理得比你的车好一点吗？”



客户们注意每一件事！我们可能只想让他们注意产品或服务，他们却反而会注意杂草丛中的楼梯和汉堡王的袋子。仔细审核你的客户正在接受的某种体验，这样你才能打造出一种终极客户体验。

讨论体验

在你进行讨论的时候，你要不停地问每一个人这个问题：“除此之外呢？”要达到“终极”体验，你必须善于超越大多数人和大多数企业的思维模式。当一个人在这个讨论中提出一个想法时，我们希望他／她至少再往前迈一步。当你提出一个对待客户的可行方法，并向客户展示你重视他们的时候，你必须问问自己，除此之外你还应该做些什么。除过那些之外呢。再除过那些之外呢。当你决定“除此之外”该做些什么的时候，你脑子里要想着你的客户，想着他们所需要的东西。要创造终极客户体验，你就要不断提高，超越那些例行的要求。

例如，还用我前面提到的我出车祸的例子，赫兹公司想在所有出事故的时候，都能创造出那种类似的感情上的联系。公司训练自己的事故处理人员首先询问客户的健康状况，但是他们并没有就此打住。接着他们会问自己，“除此之外”他们还能做什么。

如果租车人情况不妙，我们当然会为他们提供必需的紧急援助。但是，如果他们没事，而车子却完蛋了，他们将需要另租一辆车，或者搭车到某地去。

“除此之外呢？”

找到他们所处的位置，给他们提供交通工具，让他们离开事故现场。

“除此之外呢？”

帮着填写事故调查表。

“除此之外呢？”

一些人可能会因为自己毁了一辆车而不太好意思再从我们这里租车。而我们想留住他们的生意，因此我们必须找到一个方法，让他们知道他们是赫兹公司非常重视的客户。

注意到所有这些步骤如何创造终极客户体验了吗。终极客户体验——使你的企业独树一帜，与你的客户建立某种感情上的联系，赢得客户一生的忠诚。

乐于改变

如果你还没有向你的客户提供某种终极客户体验，那你就不必在你的旧规划上再花工夫了。你需要重新调整！

这听起来简单，可是你会奇怪有这么多企业就是不能“领会”这个道理。如果你的客户还没有得到过某种终极客户体验，而且你还承诺提供这样的终极客户体验，那么你就必须做出某些改变，实现这种终极客户体验。

拿都乐食品举个例子吧，它是一个以水果和蔬菜为基础的非常传统的企业。目前，市面上推销莴苣的方式有多少种呢？我们来算一算；改变配送渠道并不是一个非常可行的选择。大部分人会去超市买莴苣。然而，都乐食品却冥思苦想，找到了另一个创造终极客户体验的方法——都乐食品把莴苣进行了重新包装。都乐食品提前将莴苣切好，洗好，然后以方便的包装将莴苣封装好，这就避免了客户在超市不得不购买整头的莴苣。对于忙碌的客户来说，这就意味着节省了很多时间。而对都乐食品来说，这意味着提高了收入和利润，因为客户会付更多的钱购买更方便的产品——一个“关于莴苣的终极客户体验”。

通过重新调整的方式创造终极客户体验的另一个方法是，换演



员。在娱乐业中，当一个电视直播节目不再受欢迎的时候，节目编导就经常建议制片人换掉一些演员。镜头中的角色有了改变，有时候这样的演员调换能够使一个节目再次获得成功。想像一下，如果《家有琐事》还坚持制片人诺曼·李尔最初的选择——亚奇·邦克和米基·鲁尼，情况将是什么样子。相反，正是因为换上了卡罗尔·欧康纳，这个节目才成了电视史上永远的经典之一。要改善客户的体验，改进客户的观念，你也许同样需要对你的员工“换换演员”。

当你读到这里时，你脑子里迸出的第一个想法可能是，换掉你的员工。我不否认，在很多企业，需要做这样的事情。正如我的朋友，农业商务集团（农业产业中规模巨大的一流咨询公司）的总裁迈克·杰克逊曾经说过的：“如果你雇用了一个窝囊废，而且花了很多钱去培养他／她，那你最后得到的就是一个经过培训的窝囊废。”很多企业花费数十亿美元培训人员，而这些人员却缺少履行自己职责所必需的技能。如果是这样，“换演员”可能就意味着，你需要更换为你工作的人，但是也可能意味着，你只需要改变为你工作的人的观念。比如说，将你的销售人员转变成“顾问”。这听起来好像仅仅是语言上的变换，作为一个客户，我凭经验告诉你，对于一个可以进行“文件再处理的顾问”和一个只知道“生搬硬套的销售员”，我更看重前者。不要忘了我们早先提出的观点：得到奖励的行为将被重复。当销售人员向客户提建议而不是推销产品的时候，你奖励了他们，那你将得到改善的客户体验和客户关系。顾问比推销员卖出的东西多，因为客户更愿意接受顾问的推荐而不是推销员的推荐。我用另外一个例子说明，我更喜欢跟“抵押顾问”打交道，而不喜欢“家庭贷款处理员”。“处理”一词暗示客户无异于一个数字。一位顾问却可以提供帮助、建议，并推荐最好的选择。这种服务再次创造了一种终极客户体验。

这种显现的一个有趣的部分就是心理学家所说的“皮格马里翁

效应”(Pygmalion Effect)。这个理论阐述的是人们不会辜负(或者忘掉)对他们的期望。如果你给员工一个头衔,这个头衔包含着希望他/她成为一个有用的、有知识的员工的意思,那么他/她就倾向于实现这个期望。因此不一定要雇用新的员工。相反,找到一些方法“重塑”你已有的员工,来创造一种改善的客户体验。

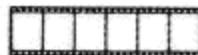
你希望客户为你而叹服、震惊、兴奋——而且一生忠诚于你!你希望这类客户把你当成朋友,几乎迫不及待地要再跟你做生意。你赢得这种客户的方法就是创造并实施你的终极客户体验。

最后,创作主旨语,编辑故事,创造某种终极客户体验,这些问题需要进行许多改变和调整,如果这些改变和调整几乎要把

你压倒了,那么,好好想想通用电气公司前董事长兼公司的超级明星杰克·韦尔奇。在他的著作《杰克·韦尔奇自传》中,杰克·韦尔奇说:“只有满意的客户才能给人们一种有保障的工作。没有一个公司能做到这一点。”杰克·韦尔奇明白——可能比其他任何管理者都明白,作出某些改变的动力有多必要。我只想将他的话中“满意的客户”一词换成“建立了感情联系的客户”。

你希望客户为你而叹服、震惊、兴奋——而且一生忠诚于你!你希望这类客户会把你当成朋友,几乎迫不及待地要再跟你做生意。你赢得这种客户的方法就是创造并实施你的终极客户体验。

《商业秀》小测验



- 列出你根据你的主旨为你的客户创造并承诺要实现的期望。你的企业能实现这些期望和承诺吗？
- 列出一个表，描述你的客户对你的产品和／或服务感情上的反应。这个列表跟你所期望的客户的反应是一样的吗？你将如何塑造你的终极客户体验，来传达某种恰当的感情呢？
- 你的客户是从什么时候开始体验你的企业的产品或服务的？你的客户的“体验接触点”是什么？是客户与接待员、收银员、助理、销售人员、经理等人的接触吗？这里面每一个参与者的都意识到了他们对于整个终极客户体验的重要性了吗？
- 写下你将如何构筑你的终极客户体验，好让这样的体验可以一再重复。你将如何界定你独特的终极客户体验体系，好让你能调整它？
- 你将如何奖励客户的惠顾？你将如何奖励员工对客户服务？
- 你的客户认为终极客户体验应该是什么样子的？





第六章

客户真正需要的是什么

客户需要的是一种个人的、感情上的纽带。就像著名的演说家和作家乔·卡罗威最近在全美就业协会做的一次演讲中所说的：“我最喜欢的饭店，就是知道我的名字的饭店！”





如今的社会，尽管保安措施异常严密，但每个准备坐飞机的人还是非常紧张。以前在美国，许多日常生活中的事情，比如安全、便捷的空中旅行等等，我们都认为是理所当然的。而现在，由于2001年9月11日的那场悲剧，这一切都受到了极大的冲击。航空服务已经恢复了，但是有一段时间旅客还是寥寥无几。

有一次，我提前两个小时来到机场，以为要花很长的时间排队买票、进行金属探测和安全检查。但是当我进入机场候机大厅时，我吃了一惊：机场简直就像一座鬼城。没用10分钟，我就进到了候机室，完成了登机手续，过了安检口，来到了登机口，可我的航班还有两个小时才起飞呢！这么多年来，我一直乘飞机到处旅行，但这种情况还是第一次遇到，每个人，不论是乘客还是机组人员，都互相感觉有些异常。航空公司的员工们从来没有像现在这样强烈地感觉到，他们的工作要仰仗他们的客户。

那天晚上，我的航班从纽约拉瓜迪亚机场起飞，飞机上只有8个人，一名联合航空公司的乘务员在整理耳机的时候，为了给乘客和自己缓和一下紧张的气氛，就开始和我聊天。他问我：“你是做什么的？怎么会在今天坐飞机？”

当我给他讲了讲我的演讲以及这本书的情况后，他的回答很有趣，而且直切主题。他说：“有时候，我怀疑，那些从来不上第一线，从来没有和客户待在一起的管理者们，是不是真的把一些情况搞清楚了。没错，乘客是希望事事迅捷，他们不想多掏钱。但是，他们真正需要的是一种感觉，有人和航空公司一起关心他们的旅程到底进行得怎么



样。他们希望感觉到，我们的的确确想把他们的旅程安排得更好。”

最近，在一本《成功会议》杂志上，刊登了一篇文章，文章讨论了航空公司所面临的问题，而这些问题，会议的组织者和参与者都曾经碰到过。会上，联合航空（那是我最喜欢的航空公司之一）的一名代表，说了些非常不合时宜的话。她基本的意思是说，客户根本不知道经营一家航空公司有多难。

那么，咱们打个比方，假设我应邀在一个非常重要的会议上，给联合航空公司的高层管理人员做一次演讲。我的演讲比预定时间长了1个小时。我无意中把“联合航空公司”说成了另外一个航空公司。我开的玩笑既粗俗无礼又让人生气。会后，面对怒气冲冲的经理我会说：“稍安勿躁。我每年要做一百多场演讲，还要写书。我还必须周游全国，其实我喜欢待在家里，可是几乎从来不能如我所愿。我必须研究每个和我合作的公司，有时，我也会感到身心疲惫的。你们根本就不知道做一个演说家和一个作家有多难！”

这时，你是不是认为，这些经理们脸上的表情会缓和下来，他们会拍着我的背说：“没错，你是对的。这样的生活一定很艰苦。我们道歉。我们会给你双份报酬作为补偿。”会这样吗？

不可能！相反，他们会说：“太差劲了。不论有什么困难，你的工作都是到这儿来做一场精彩的演讲。如果你做不到，就别揽这活儿！”

别误会，我的客户都是好人，但是除了我在与会者面前的表现，他们不关心其他的事。当我是客户的时候，我也会这么做。我不管联合航空公司其他的航班正点率已达到99%，我只管我的航班不要晚点。

那个联合航空公司的乘务员在那次航班上，给了我一次非常令人满意的体验，因为他以他做事的方式和我进行了一次讨论。他是一个真正的专业人员。他从来不谈对他来说做这份工作有“多么辛苦”。这个乘务员用他的行动证明，他清楚在客户关系中什么才是最重要的。

客户需要的是一种个人的、感情上的纽带。就像著名的演说家

和作家乔·卡罗威最近在全美就业协会做的一次演讲中所说的：“我最喜欢的饭店，就是知道我的名字的饭店！”

客户需要什么

客户需要的是一种个人的、感情上的纽带。就像著名的演说家和作家乔·卡罗威最近在全美就业协会做的一场演讲中所说的：“我最喜欢的饭店，就是知道我的名字的饭店！”

当我们努力去创造客户真正需要的东西时，自始至终，我们都应该把客户的观点牢记于心。你所想的，对客户来说，其实是无关紧要的。而你的想法，只有让客户们感到和他们的想法不谋而合时，才能引起他们的兴趣。事实上，客户们其实根本不在乎你为他们创造一种终极体验有多么困难！现实是无情、冷酷和残忍的。

客户们希望知道，你有能力按他们需要的方式，提供他们需要的东西。以下7种能力，就包含了客户们真正需要的东西：

1. 可沟通性
2. 亲和力
3. 可信力
4. 定制能力
5. 可升级性和可抛弃性
6. 娱乐性
7. 引人注目

如果你是那个航班乘务员所说的那类经理，不清楚第一线的情



况，不知道客户真正需要什么，那你的麻烦就大了。如果作为一个经营者，你把注意力更多地放在你的产品上，而不是你客户的姓名上，你的麻烦也指日可待了。我这可不是危言耸听；我的确认为你应该清醒起来了。我还认为，还有许多经营者远没有清醒过来，当他们惊醒过来，想去挽救他们的企业时，已经为时晚矣。

客户们希望知道，你有能力按他们需要的方式，提供他们需要的东西。以下7种能力，就包含了客户们真正需要的东西：可沟通性、亲和力、可信力、定制能力、可升级性和可抛弃性、娱乐性和引人注目。

以确保得到他们的忠诚，并获得利润。要帮助你实现这一目的，这7种能力就是检验标准。这一章是为你的客户实现这一目的，下一章就为你的员工了。

想一想我们先前对交易下的定义：任何交易的目的，都是为了创造一种令客户和员工满意的感情上的纽带，

可沟通性

客户们希望看到，他们可以很容易地得到一个和你的企业进行沟通的渠道，这样，他们就可以和你进行交易。不久以前，拥有一个800电话号码，在市场上还算一个非常醒目的独特标志。而现在，这已经是做生意所必须的配备了。遗憾的是，许多客户有时不得不等很久，才能和公司的某个人打通电。在这个时间是一种贵重商品的时代，让人等着就意味着交易的终结。可沟通性并不仅仅是有一个让客户可以联系到你的800电话号码，或电子邮箱。可沟通性就是让你的客户可以更容易地联系上你，不必等很长时间，也不必去应付一个复杂的电话应答系统。

有一次，我跟一个著名移动电话公司的女士开玩笑说，我不想

去他们公司做演讲了，除非在我打他们公司的800电话时，有人接电话。我想当时她都要得心脏病了。她惊叫道：“哦，别这样。你不能这样对待我们！你的演讲只有1个小时！”这件事让人很不高兴，但却是真的。

各个公司经常碰到以下4个问题，影响了公司的可沟通性：

1. 职责分工过细
2. 科技极端主义
3. 科技恐惧症
4. 人员配备不足

◎职责分工过细

如果一个公司没有让每个员工实实在在地搞清楚，他们所有的工作就是为了客户，那么，客户就会帮他们搞清楚这个问题：他们会转而去别的公司。职责分工过细是指，员工严格地按照他们的职位描述所规定的、非常狭隘的职责办事。当员工不是去主动想办法帮助客户时，他们就会很容易陷入一场部门之间推诿扯皮、踢皮球的游戏之中。永远不要对客户说“过一会儿再打过来”或者“试一下另一个号码”。一个专家应该帮助客户联系另一个专家，让客户的问题得到解决。企业中的每个人都应该把自己认为是客户的“接待员”。

前一段时间，我给AT&T无线公司打电话，想问一个问题，可是无意中把电话打到了公司家庭客户服务部门。我问那个接电话的客户服务代表，请她告诉我应该打的号码。她说：“请稍候，别挂电话。”几秒钟后，她在电话里对我说：“麦克凯恩先生，我已经接通了AT&T无线公司服务部简女士的电话。她可以回答您的问题。在你们通话之前，还需要我为您做什么吗？”太棒了！这正是客户需要的服务！这就是可沟通性。

◎ 科技极端主义

科技进步为客户沟通方式的改善提供了许多可能的手段。例如，语音邮件系统，就是一个很好的工具，可以引导人们直接找到相关的部门。但是，也应该有一些办法来避免人们陷入某种自动化的囹圄。客户们是不喜欢被陷入一种“语音邮件的监狱”里的，有问题想问，却无法和一个真人去讨论这个问题，只是被告知“请留言，稍候相关人员会与您联系”的滋味是很难受的。

不久前，我给一个公司打电话，但是，他们的语言邮件提供的选项中，没有一个是我真正需要的。我不明白是因为我付款的问题还是他们服务终止的问题。然后我就按了“0”，于是这个系统就训斥我说：“0是无效选择！”好家伙，那我按“C”键，表示我被搞糊涂了怎么样？

◎ 科技恐惧症

然而，有些企业从不运用科技手段，而且对科技手段避之不及，这在当今的市场上也是行不通的。如果你因为害怕电脑而不去利用电子邮件，那么，你就会失去一部分客户，因为他们现在正越来越依靠网络来做生意，不论是推销、开发票还是下订单，都是通过网络完成的。

在我第一次搬到加利福尼亚的时候，我去了附近的一家干洗店。我发现那里的人非常友好，但是，他们仍然在使用手写的票据，用一个卡片盒进行归档管理。如果你要在下午5点到6点之间去取衣服，那你就得排队等着了，他们要在卡片盒里翻腾一遍，才能找到你衣服的卡片。他们衣服洗得很好，但是在利用科技手段来提供服务方面却做得很差。于是，我换了一家干洗店，这家干洗店的服务同样热情友好，而且，他们还拥有一套非常先进的计算机系统。他们给我一个袋子，上面有一个条形码，这样，我就可以把脏衣服塞进去，什么时候给他们都行，甚至他们下班后，我也只需要把衣服袋子放

到他们店前的一个箱子里就可以了。

很显然，在这里，关键是一种平衡。不要过分抵制科技手段，否则，你就会在无意中给客户和你的沟通渠道增加某种障碍。

◎ 人员配备不足

每当经济形势不利时，许多企业都会裁员，而且最早被裁的往往是一线的员工。银行裁掉出纳员，超市裁掉收银员，航空公司会裁掉一些票务代理人。最终，客户们不得不去排那越来越长的队了。

一次，在一个百货商店里，我在排大队的时候，问店里的一位经理，为什么大家排队排得这么长。他告诉我，业务量下降了，要把公司维持下去，他们就不得不减少员工数量。没错，他们的业务又要下降一点了，因为我再也不会回来了。谁想排着大队等呢？

你可以通过节省开支来拯救你的企业，但这种方法最终可能让你的企业走向灭亡！你可以裁员，可以减少预算等，但是终有一天，你的客户会难以忍受，弃你而去的。你正在尽力解决的所有问题会变得更加糟糕。请不要以为我很天真，在我们黑曜石公司的运作过程中，我们对员工数量这种事非常敏感，对员工的需求数量是经常变化的，因此，就需要我们做出一些艰难的决定。但是，不要因此而给你的客户造成沟通上的困难。如果你没有足够数量的员工来处理那些想和你做生意的人的事，你就无法创造一种让客户和员工都非常满意的、一种积极的感情上的纽带，因而也就无法确保他们的忠诚。

亲和力

对于那些让人感到担心、害怕的产品和服务，客户们往往避之不及。他们希望产品容易使用、储藏，而且容易买到，交易位置合适，他们还希望服务要易于理解。简而言之，他们希望公司要更有亲和力。

亲和力就是在客户发现了企业的可沟通性之后，还希望公司能够拥有的东西。在客户和企业取得沟通之后，他们应该感到和企业

相处起来轻松自如。这也就意味着和你做生意不是一件让人担心的事，对于你的目标客户来说，你的产品是易于使用的。

在前面AT&T的那个例子中，那个客户服务代表处理事情的方式，从可沟通性的角度来说，是完美无缺的。在我被移交给合适的客户服务代表后，这个代表的工作就变成了要提供一种亲和力。换句话说，一旦我以一种及时、无缝的方式取得了某种与合适的人员进行沟通的渠道后，作为一个客户，下一步我希望得到的是一种亲切、友好的接待，体现出AT&T的确关注我的事情。

在个人电脑的起步阶段，苹果机的成功就来自于它的亲和力。它简明易懂，易于使用。随着Windows95的发布，使得安装了这种操作系统的非苹果机和安装了微软以前的操作系统的电脑相比，应用起来方便了许多。而且，你必须买一台苹果公司生产的苹果机，你才能使用苹果机的操作系统，所以，现在运行Windows操作系统的个人电脑更加“平易近人”。因此，我认为，Windows之所以占有计算机界的统治地位，部分原因是它比对手更容易得到，更具有亲和力。

我最喜欢待的地方之一，就是圣地亚哥附近的四季阿维拉度假中心。这个饭店非常宏伟，非常华丽，事实上，我还在那里买了一套定期公寓。（他们一般称之为“分时公寓”。）也许一些人会对饭店高档的环境感到有些不自然，但是，四季阿维拉度假中心员工的热情会让任何人都有一种宾至如归的感觉。他们很清楚亲和力的重要性。虽然四季阿维拉度假中心是迎合高层次消费者的，但是，他们并没有一种傲慢自大的感觉，而许多其他同级别的饭店常常会流露出这种态度来。他们是如何做到的呢？

他们通过营造一个我称之为“储备商誉”的方式来实现他们的亲和力。他们主要是通过以下4个步骤来建立他们的声誉：

1. 进行更多的个人交际

2. 做一些小事
3. 让高级管理人员参与进来
4. 与客户进行对话

你的企业也可以利用这些步骤来创造你自己的良好商誉。

◎ 进行更多的个人交际

在四季阿维拉度假中心，他们的员工都会记住你的名字，信不信由你！当我拿着高尔夫球杆往大门外走的时候，门童微笑着对我说：“麦克凯恩先生，祝你今天一杆进洞！”绝对令我吃惊！他们甚至利用科技手段来使客户的体验更加个性化。当我在饭店登记处下车，告诉门童我的名字后，他会悄悄地把我的名字通过无线电告诉前台。当他们把我的名字登录数据库后，就可以看到我所有的信息，于是，当我来到前台时，前台的工作人员就会对我说：“麦克凯恩先生，欢迎您再次光临！从西湖村一路过来，路上怎么样？”如果他们知道我的名字，他们就建立了一种个人交际，这种做法比我在其他饭店所得到的任何服务都要棒得多。

◎ 做一些小事

四季阿维拉度假中心在许多小事上都做得非常到位，而且这些小事往往让人感到茫然，不知从何做起。例如，他们的床上用品，比其他大多数饭店的床上用品来说，布料支数要稍稍高一些，这样，他们的床感觉上就更像人们家里的床了。在酒吧里，他们不是提供普通的花生米或椒盐卷饼，而是提供那种很贵的混合果仁。当你打点行装，准备离开饭店的时候，门童会递给你几瓶冰水，让你在回家的路上享用。

很明智地做了这么多小事后，最终，他们做成了一件大事——创造了一种终极客户体验！这表明，他们从客户的角度出发，对客户们真正需要什么投入了足够的关注。通过做这些小事，他们实现

了一种最根本的亲和感——你不是一个客户，你是我们的客人。

◎让高级管理人员参与进来

有一次，我去饭店的康体俱乐部做按摩，不料却发现和我约好的按摩师因为生病已经走了。当然，对这件事我很理解。任何人，任何时候都会发生这种事，都会生病。可惜我也不能再约他了，因为第二天一早我就要离店了。

我刚回到房间，电话铃就响了。总经理在电话中对我说：“麦克·凯恩先生，非常抱歉我们无法完成您今天做的预约。”这没有什么大不了的。这件事肯定没有重要到让饭店的总经理花时间过问的程度，但是，我绝对被他的行为感动了。那天晚上，他送了我一顿免费的晚餐和一瓶红酒。

高级管理人员的参与，是一种体现亲和力的强有力的工具。如果一个总经理连我按摩的问题都考虑到了，那饭店其他所有的事还用说吗？

◎与客户进行对话

在我第一次入住四季阿维拉度假中心后，我收到了饭店给我寄来的一封信，请我简要说说我的嗜好，以便他们可以为我提供更好的服务。我喜欢哪种瓶装水？我最喜欢哪种葡萄酒？我喜欢哪种体育运动？很巧，我的夫人喜欢喝依云矿泉水，但是我却不喜欢。事实上，除了依云矿泉水，我喜欢其他所有品牌的水（包括自来水）。我开玩笑地在卡片的末尾加了这么一个注释。第二次，当我入住这家饭店时，房间里有两瓶免费赠送的水，一瓶是依云矿泉水，一瓶不是。

几乎每次我入住四季阿维拉度假中心后，我很快就会接到一个电话或者收到一封信，感谢我的光临，更重要的是，他们还问我，为了使我的入住体验更加完美，他们还能为我做些什么。一般来说，我们只会去请教那些我们认为重要的、感觉敏锐、有资格给我们提建议的人。因此，这种征求意见和建议的做法，会营造出一种更加

具有亲和力的感觉。

可信力

有一次，我有幸去采访电影巨星汤姆·汉克斯，我着实为他的一个回答吃了一惊。当我问他，哪种主要才能对他巨大的成就贡献最大。汉克斯回答说：“我并没有多少成就。”很自然，我的反应是：他只是在进行不必要的自谦。但他又强调了他的回答。他说：“噢，别误会我。如果你在制作一部影片，你很可能会考虑让我在片中出演一个角色。我明白这一切都是如何运作的，我现在是一件很火的商品。但是，我认为，真正的成就在于，在相当长的一段时间里，给观众奉献一种可以信赖的、始终如一的、完美无缺的表演。格里高利·派克、詹姆斯·斯图尔特、约翰·韦恩，他们才是真正的成功人士。我相信，奥斯卡的评判委员会还没有认可我的表演。我到底有多成功，还要再干几年才能说清楚。”

汤姆·汉克斯意识到，在娱乐业，就像在其他任何行业一样，成就的大小，靠得是产品和行为的可靠性。

可信力有3层含义：

1. 连贯
2. 一致
3. 质量

◎连贯

在娱乐业，人们很清楚连贯的重要性。对于一个新的电视节目来说，在它的时间档一连调了几次之后，死神之吻就降临了。不久以前，美国全国广播公司有一个收视率很低的节目，播出时间调了好几次。结果是，本来就很少的观众还找不到它的播出时间，所有

这一切，都是因为它的播出很不可靠，也就是每星期没有固定的时间和固定的频道来播出。最后，美国全国广播公司把这档节目固定放在了星期四的晚上，结果，这档曾经排在收视排行榜末尾的节目，窜升到了排行榜的前列。这档节目就是《干杯》。

如果你或者你的企业的表现反复无常，那么就会显得很不可靠，而这正是客户想尽力避免的事情。如果客户不太确定你是否会为他们尽职尽责，那么，他们是不会在你那里冒险的。

◎一致

麦当劳成功的一部分秘诀是因为他们的可靠性。无论你在哪里买他们的产品，他们的表现都可靠而且一致。换句话说，巨无霸就是巨无霸，不论是在俄勒冈州的波特兰买的，还是在缅因州的波特兰买的，都一样。

在这个变化的时代，客户还是希望他们可以信赖一些东西。即便客户的要求在不断改变，他们还是希望你的表现前后一致。在我体验了四季阿维拉度假中心的床上用品后，我就不希望在我下次入住的时候，发现床上用的东西是他们在折扣店里淘到的最便宜的亚麻制品！可靠性意味着，在我和你的企业接触了一次而且感到还可以接受以后，我就希望下次我还能得到那种相同的体验。

◎质量

如果你做出了一个承诺，不论是直接给客户做的，还是通过宣传做的，客户最好能够信赖你的承诺。从长远观点来看，一个不能履行承诺的企业，是无法取得成功的。你必须有合格的产品或服务，而且，也许更重要的是，你必须是一个有质量意识和诚信意识的企业。

我们都听说过这样的企业，他们承诺“快速搞定”或者“即时致富”等等。一般情况下，这类企业无法维持任何类型的长期获利能力。我心中有一个小阴暗面，每当我看到有报道说又有一个“空

“手套白狼”或者“快速致富”的信息商务权威人士申请破产时，我都会感到一丝高兴。如果你不能履行你的承诺，你就会得到应有的报应。如果你缺乏诚信，那么你也就会缺乏品质。然而，有些通过信息商务手段推销商品的人，也是遵循职业道德，坚持高品质标准的。我也参与了一个这样的信息商务方案。我们发现了其中的许多问题，其中一个就是，有许多人怂恿我们，让我们夸大其词来刺激销售。我们拒绝了。如果你真的希望和你的客户建立一种长期的感情上的联系，你就不能口惠而实不至。

品质存在于一种绝对的承诺之中，值得信赖，前后一致。我妻子的一个朋友要给她的家拍些照片，发表在一家全国性的杂志上。为此，我的妻子想给她送一束鲜花。为了保证鲜花及时送到，不耽误拍摄，我的妻子提前好几天给贺曼花卉下了订单。不巧，贺曼公司的电脑坏了，订单没有及时送达。令人赞赏的是，贺曼公司没等我妻子发现花没有按时送到，就给她打了一个电话。他们非常客气地向她道歉，而且第二天一早就把花送到了。然后，他们把所有订单费用又打回我妻子的信用卡里！他们告诉我的妻子：“您一分钱也不用花。如果我们没有说到做到，您就不必付费。”

当然，花没有及时送到，我妻子很失望。但是，贺曼公司显示了对自己品质的绝对承诺，他们肯定还能得到再次帮我妻子送花的机会。

你的客户必须能够信赖你的所作所为，还要信赖你。

定制能力

既然“所有的行业都是娱乐业”，而娱乐业就是要建立一种感情上的纽带，那么，如果某件东西是专门为我量身定做的，我们因

此产生一种更强烈的纽带的感觉，就合情合理了。如果某个产品是为我们量身定做的，我们就会产生一种更加强烈的拥有感和自豪感。汽车就是一个很好的例子。如果我们能够买到一辆车，它的颜色和配件都是由我们自己定的，那么，我们就会感到，这辆车已经成了“自己的”车，而不是由制造商组装、我们碰巧买了的那辆车。我们会为这辆车感到骄傲，因为它的配件正是我们想要的，它的外观也是我们自己选择的，完全适合我们自己的口味。

就像我们先前提到的四季阿维拉度假中心一样，为客户量身定做一件产品或一项服务，会加强企业的亲和力。如果你参与了产品或服务的创造，你就会更容易了解、使用这个产品或这项服务。这会在你和你的客户之间，产生一种最高水准的感情上的纽带。如果我感到这个产品好像就是专门为我制造的，那么，我就会对它产生一种极其强烈的感情上的联系。

当戴尔计算机公司开始为客户进行“批量定制”后，很快就取得了令人瞠目的成功。要买电脑，你只需拨打他们的免费服务电话，或者就像大多数人每天都在做的那样，在互联网上和他们的网站进行联系，这样，你就可以选择处理器的速度，硬盘的容量，内存的大小，以及其他你想要的外设。他们会为你定制一台机器，价格上常常比他们的对手还要低，然后直接送到你的家里或者办公室里。这使得原先一个小小的新兴企业，成为在全国最具竞争力的行业中，举足轻重的一员。

要获得定制能力，第一步，是要简单地问自己以下3个问题：

- 我的产品是什么？如果你在制造汽车，你就不会对客户说：“要割草机吗？没问题，我们给您定做一台！”你不会那么做的。要在最基础的层次上，给你的产品下一个定义。汽车？汉堡？发型？计算机？我的产品是什么？



- 可变的东西是哪些？把所有可能的选项列一个单子出来。这很可能是一个长长的单子。（如果不是，那么很可能你列的选项还不够！）颜色？里面或者上面有什么？水洗并烘干……或者不可水洗？处理器的速度是多少？硬盘的大小是多少？把它们都写下来！
- 我如何才能给客户更多的决定权呢？有没有一个系统来为你搞定这件事呢？你能在你的制造厂的网页上挂一个订单表吗？当客户进入你的网页，开始和你做交易时，有没有一个目录单供客户填写呢？

甚至娱乐业的运作也需要定制能力。从按次计费的电影到互动游戏，所有这一切都说明，娱乐业的发展方向是：由观众来设计他们喜欢的产品。在娱乐业，未来发展最快的领域将会是：观众可以定制电视节目表。TiVo公司的成长，已经见证了这一点。TiVo技术以数字化的方式把你选择的电视节目录下来，这样，实质上你就可编辑你自己的电视节目表了。你创建了一个属于你自己的电视网。这就是定制能力，这就是未来。

可升级性和可抛弃性

乍一看，这两种能力好像是两种完全不相干的概念，我之所以把可升级性和可抛弃性放在一起讲，是因为客户真正需要的，正是两者之一。

可升级性的意思是：即便时代和形势发生了改变，我们还是可以从你的产品和服务中，得到尽可能多的、最大的利益，因为我们可以选择对产品和服务进行改善，使之可以跟上科技进步或者其他



类型改进的步伐。

作为客户，我们很担心我们的东西会过时。我们大概都有过这样的经历：一开始，买了台电脑，堪称经典之作，但是，刚刚过了几个星期，就发现，又有更快、更便宜的型号上市了。很短的时间内，我们的大笔投资就要变成垃圾了。许多小生意人就会说，我们不买了，要等将来升级换代了以后再说，我们再不上当了。我就遇到了这样一件麻烦事，几年前我买的一台很贵的激光打印机，现在除了当门挡，什么也干不了了。

微软，可以说是世界上最有远见的公司之一，它会让你确信，他们的产品总是可以升级的。事实上，他们把我们现在正在讨论的许多种能力都囊括到了他们的升级策略之中。例如，微软的产品很容易进行升级。你可以从你当地的计算机商店购买微软的升级软件来升级你的产品，你也可以通过邮购来升级你的产品，你甚至可以通过微软的网站来升级你的产品。

因为我们怕落伍，所以，我们现在会多花些钱来买那些可以升级的产品。如果给客户两个选择，一个是买那种在已知的一段时间后就会过时的产品（但是考虑到当今的更新频率，这段时间有可能很短），另一个是买那种可以升级的产品，那么，客户常常会选择更可靠的、可以升级的产品。但是，也有例外，那就是，这种产品可以很方便地丢弃。

有一个流传很广的故事，是说一个年轻的创业者向一个精明的商人取经，这个堪称哲人的商人说：“要想致富，就要创造一种产品，它可以反复使用。但是，如果你的产品价格低到可以用后就扔，那么，客户就会希望多买一些这种产品。”

于是，这个年轻人就把这个建议记在心里。这就是金·吉列创建他的公司的宗旨，他的公司生产那种用后就可以抛弃的剃刀。在那之前，剃刀买来后，还要在一个皮带上磨快，才能使用。通过节



省客户磨剃刀的时间和精力，并把剃刀做得更便宜，让人们用后可以随意抛弃，再买新的，吉列创造了一个产业。

对任何产品和服务来说，最糟糕的情况是处于一种可升级和可抛弃的中间地带。如果你的产品和服务有过时的危险，而要扔掉又太浪费，那么你就要深受其害了。对客户来说，这是一种可怕的情况。如果一个企业还试图把这种情况再维持一段时间，那么这个企业将要面临的只有死路一条了。

娱乐性

在你的产品中，必须要有可欣赏的因素，而且要不着痕迹，让它成为你所提供的产品和服务的一个精致的部分。例如，茹丝葵牛扒屋就保证，当他们的牛扒端到你的桌子上时，你还可以听到牛扒的咝咝声。这种展示并不是产品的一部分，这种展示本身就是产品！牛扒、牛扒的咝咝声、侍者都融合进了客户的心中和他们的情感里，成为一个非常有意义的整体，也就是一种体验。

怎样在你的产品和服务中加入娱乐性呢？首先，你必须喜欢那种为客户服务的体验。所有那些划时代的伟大演员都在他们的事业中得到了很大的乐趣，因为他们对自己的事业充满了激情，充满了爱。但这并不意味着他们对事业不很上心。同样，那些划时代的伟大运动员都有一个共同点，那就是：他们都在他们所从事的领域里得到了许多乐趣，而他们对比赛都很认真。如果你不能真心喜欢你所从事的事情，那么，你也就不会让其他任何人对你所从事的事感兴趣。你必须把这种乐趣传递给你的员工，这样，他们就可以把这种乐趣传递给你的客户。

那么，在客户的体验中，你可以加入什么样的“娱乐性”的东西呢？在接待室里放台电视，放个咖啡壶吗？放一些费尔兹太太饼干吗？当你在拉斯维加斯的海市蜃楼酒店办理入住手续的时候，有



时你会碰到排大队的情况。但是，他们的前台背靠着一个巨大的水族箱，这会完全吸引你的注意力；观赏这些美丽的鱼儿会让你等候的时间好过得多。问问你的客户，怎样才能让他们的这类体验更加令人愉快。麦当劳帝国的基础是孩子，孩子们带父母去看小丑表演，看的过程中，自然要吃些东西了。

但是，如果你的公司是一家高科技公司，比如是一家制造高精度技术设备的公司，那又该如何呢？或者说，如果你拥有和经营的是一家殡仪馆，那情况又是如何呢？这类产品和服务的客户需要的并不是一种“令人愉快的体验”，那他们需要的是什么？就像并不是所有的娱乐业产品都是以幽默为中心一样，对于“娱乐业型”企业来说，没人强迫他们说，一种“令人愉快的体验”定义的仅仅是取乐。例如，我们先前提到过，《辛德勒的名单》根本不是一部逗乐的影片，而是一部能给观众带来一种感情上的强烈体验的影片。同样，如果你经营的是一家殡仪馆，或者其他不以逗乐为主要手段的业务，你给人们带来的也是一种强烈的感情体验。最近在HBO上播放了一部关于艾滋病的纪录片，它的目的显然不是想在观众中营造看最新一期《欢乐一家亲》(Frasier)时的那种体验。但是，这部纪录片在介绍说明对付这种致命疾病的最新科技发展方面，却很有教育意义，促使人们直面某些统计数字。

“欣赏性”这个词的意思是，舒适流畅，和缓而不激烈，具有感染力。要营造一种具有欣赏性的体验，你不必非要去创作某种搞笑的东西。但是，你必须要做的是，创作某种客户想要反复去体验的东西。

引人注目

现在的客户，不但需要，而且要求一项产业、一件产品或者一



项服务必须非比寻常。换句话说，你、你的产品、你的服务，以及你给客户带来的体验必须是引人注目的。要想做到引人注目，惟一的方法就是让你的产品或者服务在客户的心目中与其他的产品和服务有所不同。要使你的产品和服务非比寻常，那么，它不但要引人注目，还必须能够展现我们已经提到的所有“特性”。如果你不能卓越非凡，那么你注定会碌碌无为。

我曾经提到过，70%的客户认为，哪个地方做生意更“让人愉快”，他们就去哪里做生意。这个统计数字之所以站得住脚，其中一个原因就是，他们不太在意不同的供应商提供的产品和服务有什么显著的差异。

如果一家公司可以找到一种引人注目的方法向客户推介自己，那么，他们会得到客户非比寻常的反应。我们还是拿西南航空公司举例。他们在起飞前，向乘客做安全介绍的方式就非常有趣，让人赏心悦目，这也是他们引人注目的一点。这种“引人注目”也就是为什么西南航空公司能获得乘客如此高的评价的原因之一，它也为公司赢得了许多“回头客”，即便公司并没有为了所谓加强服务，增加什么额外的花招。

汤姆·彼得斯是美国顶尖的商务大师之一，他在《追求卓越》一书中，描述过这种现象。随着彼得斯对一些特殊行业的深入研究，他确信，随着时代的改变，客户期望的标准也会随之改变。换句话说，他们不再追寻完美无缺的东西，现在，他们追求的是能让他们惊叫“真棒！”的东西。他们希望，一种产品或服务不仅仅让他们感到满意，他们还希望这种产品或者服务能让他们感到叹服。

在我搬家到加利福尼亚之前，我一直想在印第安纳波利斯买一台大屏幕彩电。我逛了三家店，最终在格雷格——一家当地的电器连锁店买到了，同样的电视，在佳选公司或者环城百货要便宜30美元。但我毫不犹豫在格雷格买了。多花钱的原因是，他们提供当天

送达的服务。另两家商店没有做成这笔买卖，有一个主要的原因就是，尽管我花了两千多美元，但是我希望现在就能拿到它！格雷格公司有在行的销售人员，当我去他们的商店时，他们很容易沟通，也很有亲和力，这些都和他们的对手没有什么区别。但是，格雷格的不同之处，就在于他们的送货，这足以让我感到他们的服务不同寻常。这就使他们做成了这笔买卖。优秀的服务意味着，在约定的时间，毫发无伤地把大屏幕彩电送到并调试好。而令人叹服的服务则意味着，你在商店里交完钱后，当天就可以在家里看上你的新电视！

当我在全国做巡回演讲的时候，我经常问到的一个问题是，如何应对竞争对手的低价策略。如果客户感到，你的产品或服务和你的对手的产品或服务没有什么差别，那么，毫无疑问，客户会选价格低的。除非你能以一种非常具有说服力的方式，向你的客户展示你的那些无可比拟的优点，否则，客户会很自然地去买便宜的东西。但是，如果客户感到你的东西非同凡响，他们就会乐意多花些钱来买你的东西。如果你不相信，那就请你给我解释一下为什么我们会排着队在星巴克买3美元一杯的咖啡吧！并不是因为星巴克的咖啡比对手的咖啡好。其中更重要的是，客户把星巴克看做是一个时髦的聚会场所。正是这种引人注目的感觉，会让你不由自主地在这里多花钱并成为这里的常客。

种瓜得瓜、种豆得豆

任何有远见的企业都能够看到他们产品和服务的未来。他们也能够认识到，我们讨论过的那些“特性”将会如何帮助他们满足现在和未来客户的需求、希望和要求。

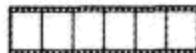
因此，也许我现在应该问的问题是这样的：对你个人和你的企业而言，客户到底有多重要？你应该非常严肃地考虑一下你的回答。归根到底，如果我去的那家干洗店告诉我，客户是非常重要的，那么，他们就应该提供我想要的那7种“特性”。这样的情况同样适用于那些超级市场、航空公司、汽车零售商以及其他任何企业。

如果你想成为一个作家，那就花些时间来写本书。坐下来，凭着直觉来写。如果你没有花时间去写，那你就成不了一个作家。如果你想成为一个好家长，你就要花时间和你的孩子们待在一起。和他们一块儿做事，鼓励他们，在他们的生活中扮演一个积极的角色。如果在他们的成长过程中，你只是个旁观者，而不是一个参与者，那么，对你来说，做一个爸爸或者妈妈就不是那么重要了。

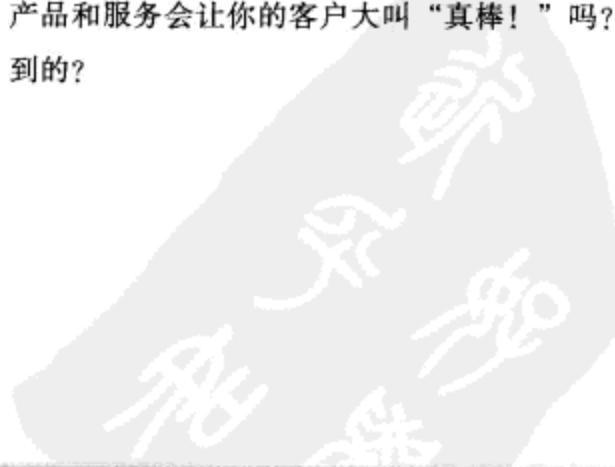
要给客户带去他们希望的7种“特性”，你准备做些什么呢？

如果你想要你的事业在21世纪继续下去，那么，你对这个问题的回答就非常重要了。

《商业秀》小测试



- 对你的客户来说，要联系你的企业很简便吗？有多简便？
要得到他们需要的答复也很简便吗？有多简便？
- 当你的客户和你做生意时，感到很舒心吗？
你会如何运用138页所列出的四个步骤来积蓄商誉呢？
- 你的客户可以信赖你所制造的产品、提供的服务的质量吗？你的企业会信奉品质至上吗？你的客户会因此信赖你的言行举止吗？
- 你会让你的产品和服务去满足客户独特的需要和需求吗？
- 你的产品可以升级吗？如果不行，他们的价格是否定在一种用后可以抛弃它们的水平呢？
- 你如何在你出售的产品和提供的服务中，为你的客户设计一些有趣的东西呢？
- 对你的客户来说，很容易就能发现你的与众不同吗？你的产品和服务会让你的客户大叫“真棒！”吗？你是怎么做到的？





第1章

员工真正需要的是什么

忠诚的员工会带来忠诚的客户！
当你的企业和员工之间建立起某种非常出色的感情纽带时，员工就会和客户建立起某种让人吃惊的感情纽带！



更多大佬重磅推荐关注微信 idesign123



有一次，我在罗德岱堡开会，有一个叫迈尔·克雷曼的与会者发言，向人们提出了一个发人深思的问题：“客户是第一位的吗？”

当然了，我们的脑袋里都塞满了这样的陈词滥调，例如，“客户永远是对的！”“客户永远是第一位的！”因此，对这个问题，大家不约而同的回答都是：“是的！”

克雷曼的观点却是截然相反，他说：“不，员工才应该是第一位的！只有当员工是第一位的时候，他们才会把客户放在第一位！而这不正是你和你的企业真正想要的吗？”

当然是这样！这就是我们所说的“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。如果我们回过头来看看娱乐业，就会发现存在同样的现象。

在娱乐业中，最成功的作品之一就是印第安纳·琼斯这个人物。有三部关于这个动作派考古学家的影片，一直在票房收入排行榜中名列前茅。印第安纳·琼斯的电影可谓是经典之作，如果再拍第四部，我想你我都会去看的。

因此，我就要问你这样一个问题：事实上，印第安纳·琼斯这个人物，是一种知识产权，是由它的创作者拥有的，也就是乔治·卢卡斯和史蒂文·斯皮尔伯格。但是，刚才当我第一次提印第安纳·琼斯时，你想到卢卡斯和斯皮尔伯格了吗？

很显然没有。你想到的是哈里森·福特。

不论你最喜欢哪一部，从《夺宝奇兵》一直到各部续集，每当 you 想到印第安纳·琼斯时，你的脑海中都会浮现出这样一个人物形象：头戴一顶礼帽，手拿一支皮鞭，下巴上是刚刚（或者几天来）

长出的胡茬，出了些汗，正在探险的哈里森·福特。我敢打赌，现在你的脑海中已经响起作曲家约翰·威廉姆斯创作的主题曲了！

问题的关键是：卢卡斯和斯匹尔伯格拥有印第安纳·琼斯，而哈里森·福特就是印第安纳·琼斯！

同样，员工就是公司！在客户的心目中，员工就是公司，不论那个员工是哈里森·福特还是你在迪比克的销售代表。你可以拥有你的公司，你可以经营你的各个部门，但是，你的员工就是公司，就是各个部门。客户从员工那里得到的体验的根源，就是员工自身的体验！

我很清楚，你们当中的一些人在读这本书时，会对自己说：“稍等，我给他们付工资，他们应该具有职业道德。他们应该来上班，打卡，做他们该做的事。至于和工作建立某种感情上的联系，那是他们自己的选择，不关我的事。”如果你这么想，你最好再仔细考虑一下。你最好从建立感情纽带，因而建立员工的忠诚开始。你别无选择！

你也许常常在一些商务新闻中看到一些数据，是关于要赢得新客户所需费用的。但是，一个员工的离去，会给你的企业带来多少损失呢？你也许会对结果大吃一惊。在新泽西州的普林斯顿，有一家咨询公司——K-T咨询公司（Kepner-Tregoe），曾经想去测算一下15家公司人员更新的成本。所有接受调查的公司，对结果都大为震惊。有一家快餐连锁店发现，如果你把解雇费，离职谈话，招聘替补人员的成本，新人熟悉工作时损失的生产力等等因素都考虑进去，那么，一家门店失去一个经理，公司要付出的成本是21 931美元。一家制造厂吃惊地发现，失去一个熟练的机械安装修理工，公司将损失102 796美元！解雇一个汽车制造厂的人力资源经理，企业的支出就更大了，达到了133 803美元！根据K-T咨询公司顾问奎恩·史比哲的分析，这次调查揭示了各个行业在解聘员工方面，令人震惊的账面损失。他发现，员工的忠诚和企业利润之间，存在着不容置疑的联系。

史蒂夫·沃克是沃克数据公司的主席，该公司是一家全球知名的管理咨询企业，最近，《华盛顿时报》援引史蒂夫·沃克的一篇文章说：“在一个员工对公司的责任心和他（她）的工作表现之间，毫无疑问，是存在某种联系的。如果企业想提高员工的生产力，改善企业的基础业绩，企业就必须迅速着手处理这个问题。”

员工需要什么

忠诚的员工会带来忠诚的客户！当你在企业和员工之间建立起某种非常出色的感情纽带时，员工就会和客户建立起某种让人吃惊的感情纽带！

哈德森研究所是一个公共政策研究组织，在华盛顿特区和印第安纳波利斯都设有机构。日前，它的一项研究成果表明，企业正面临一个严重的问题。

根据他们的研究，只有51%的员工认为他们的企业是一个工作的好地方。这项研究涉及全美2 000名全职或兼职员工，结果还显示，只有45%的人对他们的企业有一种强烈的个人归属感，或者认为他们的企业值得他们效忠。理查德·W·朱蒂是哈德森研究所的一个研究员，她认为：“这项研究清楚地表明，雇主现在需要集中精力去和他的员工营造某种关系，让他的员工真正感到，他们是一个团队很有价值的一部分。”

员工的终极体验

换句话说，就像客户需要一种终极体验一样，在今天的企业文

化中，员工也在寻求一种终极员工体验。和客户一样，员工也有一种非常强烈的渴望，渴望有某种感情上的联系。还记得交易目的的定义吗：任何交易的目的，都是为了创造一种令客户和员工非常满意的感情纽带，以此确保得到他们的忠诚，并获得利润。忠诚的员工会带来忠诚的客户！当你在企业和员工之间建立起某种非常出色的感情纽带时，员工就会和客户建立起某种让人吃惊的感情纽带！

如果你想和员工一道建立一种终极员工体验，你就应该鼓励你的员工去创造一种个人主旨。而你根据公司的情况，向员工许下的诺言，就应该兑现。个人主旨将会让员工对他们的工作有一个更好的看法，让他们有一个更加良好的工作目的，这会改善他们的工作态度和工作信念。而且，当你要告诉你的员工，他们是很有价值的时候，你应该通过你的行动来向他们展示这一点。这样，就会在你和你的员工之间，产生一种感情的纽带，最终赢得员工对你和对公司的忠诚。

为了有助于建立一种终极员工体验，你应该鼓励每个员工创造一种个人主旨。就和本书前面讨论过的企业的主旨一样，一个员工的个人主旨也应该是一个简短、有力、能抓住人们注意力的综述，能够给他或她在公司的特殊位置下一个定义。一旦一个员工创作了一个引人注目、类似个人主旨的综述后，他们就会产生一种令人惊奇的改变——他们感到自己更重要了！还记得我们在前面的章节中提到的管理工资单的那位女士吗？现在，她不再仅仅是在处理工资单了，她是在资助成百上千人的梦想，她对生活所有的看法都改变了。

如果一个公司没有履行它对员工的承诺，那么，无论员工的个人主旨做得有多好，他们对公司的看法都会有所改变。员工会觉得，公司都不在意自己的承诺，我们又为什么要在意我们的承诺呢？他们或许会把他们的时间、才干和能力用在别的地方，或者他们做事的方式会变成纯粹是鼓励你的客户去别的地方做交易，或者两者兼

而有之！

西南航空公司在这点上，做得却是恰到好处。在9·11恐怖事件后，航空旅行客流量大幅下降，大多数航空公司都数以千计地削减了他们的员工人数。而西南航空公司的手段却是与众不同。因为公司曾经根据自己的情况，对员工和客户做出过承诺，于是，公司向自己的员工说：“瞧，现在是困难时期。如果你们愿意每周少工作一天，我们就会把所有的人都留下来，不会有任何裁员的情况发生。”通过向自己的员工证明公司对他们的忠诚，西南航空公司得以在其他对手选择放弃的时候，为公司制定了一种发展的方式。我敢肯定，公司的分析人士会建议公司采取我们提到过的多种方法来应对危机，而且这样做也是正当的。但是，在其他公司都按老套路行事时，西南航空公司却采取了一种完全不同的方式来解决问题，而且获得了成功。

因为你的员工和你的客户一样，也都是人。所以，你的员工也想要类似的东西，这一点你不应该感到奇怪。这意味着，我们在前面章节讨论过的一些基本“特性”，也是员工所期待的“特性”。

现在，我们看看你的员工想要什么：

- 可沟通性
- 亲和力
- 可信力
- 定制能力
- 可升级性和可放弃性
- 娱乐性
- 引人注目

可沟通性

对一个员工来说，一个企业的可沟通性就是指，企业能让员工

感到自己是一个团队、一个家庭的一部分的特性。对员工来说，善于沟通，容易相处的企业内部，应该既有某种正式的机构，也有某种非正式的机构，能够保证企业去倾听、去关心它的员工。这不仅仅是指制定一些政策，或者成立某种组织机构，来提供一种收集反馈意见的论坛，以在企业内部加强一种互动的感觉。它是指管理人员做事要有预见性，他们要倾听员工关注的问题，在问题变成一种抱怨之前解决问题。这种关心要是真诚的，要来自企业的上层。当一个企业关心它的员工时，反过来，员工就会乐于为这个团队更加努力地工作。

几年前，许多公司都有这样的政策：每个员工都要做一段时间的销售人员。当然，这种政策背后的想法是，这样可以造就一批内行的、有经验的员工。而且，在事业的前期阶段，接受这类培训，可以帮助一个专业人员更好地了解企业决策对客户所产生的结果。这段经历，对培养员工的团队协作精神，以及主人翁意识很有帮助。

现在，许多公司内部，职责分工更加细化。因此在员工内部所产生的问题就是，部门之间的团队协作被破坏了。而这种破坏带来的危险就是，你的企业充斥着各类专业人士，但是他们的工作态度却常常是——“这不是我的事情”。

科技对团队精神来说，是另一种威胁。当员工遇到一个难题，而且不得不到公司的局域网上去填一个表格时，那种被人关注的感觉就会慢慢消失。有一次，一个不太大的公司的员工向我抱怨道，要想和人事部门联系，她就必须填一个表格。然后，她会得到一个标准的回应，让她自己判断回答得是否合适。如果她认为对她的回答得不合适，她就要再填一个表格，用电子邮件发给人事部门。这样反复了三次后，根据公司的制度，她就可以打电话要求有关人员亲自回答她的问题了。当然，对公司来说，这是一种经济而有效的程序。但是，这种不带任何感情色彩的效率，会在你的员工中滋

生一种缺乏可沟通性的感觉。

如果在企业和员工的感情纽带之中，出现了科技和效率的阻碍，那么，管理者原有的清醒意识就会遭到破坏，他们就不再去倾听员工的声音了。

一次，我办了一个研讨会，会后一位副总裁走上来问我：“你觉得还有什么事是我们需要继续努力的吗？”

我回答说：“好吧，既然你问了，我就告诉你。我曾经和几个员工做过单独的讨论，很明显，他们感到，公司应该在倾听他们声音方面做得更好一些。你要求他们向客户提供可沟通性，但是他们感到，在公司内部，这种可沟通性对他们来说好像从来就不存在似的。”

这位副总裁的脸色立刻变得苍白起来。她结结巴巴地说：“我……我简直难以相信。天哪，我们公司到处都有建议箱和意见卡的！”

由此看来，作为职员，我们所接受的培训是以制度为基础的。而我们作为客户，以及员工，我们希望得到的是一种以感情为基础的回应，这两者之间是有差别的，上面那个故事就是一个很好的例子。制作意见卡，建议箱，装备一套特殊的语音信箱系统来搜集想法，这种制度的落实永远不能代替一个善于倾听的经理的作用。一位善于倾听员工声音的经理，一位理解员工的需求、并对他们的需求做出回应的经理，就是一个关心员工的经理。这样的经理才会营造出一种团队精神和可沟通性。

亲和力

对员工来说，亲和力的意思就是：现在，你已经给了我沟通的渠道，那么你还会再进一步，给予我在工作中期望得到的东西吗？

这个问题属于员工关系的一个方面。最近，我和我的出版人拉里·斯通就此进行了一次讨论。他告诉我，在他给他的员工举行的一次自由讨论会上，他才真正了解了这个方面的问题。会上，拉里

问了他们一个非常重要的问题：“你想从你的工作中得到什么？”

在工作中，我们常常告诉员工我们需要什么。我们告诉他们什么时候来上班，如何着装，什么时候、到哪里去旅行，告诉他们公司的制度和程序，告诉他们该有什么样的工作表现，什么样的销售配额或者什么样的效率标准是可以接受的，林林总总，许多许多。在当今这种文化氛围中，那些公司得到了它们想要得到的，那么，它们会再进一步，问一问拉里曾经问过的那个精彩的问题吗：员工想从我们这里得到什么？

拉里告诉我，有一个人回答说，她想要三种东西：“职业满足感、社会互动和金钱。”拉里又以一种吃惊的声音补充道：“而且这个顺序是她自己排的！”

如果你也能够去倾听，那么你听到的，和拉里从他的员工那里听到的，将会是非常类似的东西。现在，员工感到满意的不仅仅是弹性工作制，工作共享制，远程办公，日托，以及所有我们能够听到的各种创新（尽管提供这些的确很棒），还应该包括给你的员工提供机会，让他们找到职业的满足感，包括在拥有共同点的人们之间，建立一种具有激励作用的人际关系，也就是，他们在为同一家公司工作！

一家企业的领导人可以通过许多途径实现这个目标，但是这里，我特别提3个方法，可以让企业的领导人实现这个目标：

1. 认可
2. 举办各部门间的活动
3. 提供个人发展的机会

◎认可

有一个星期天的下午，我漫无目的地调着电视频道。这时，一

个西班牙语的电视网正在转播一场足球赛，于是，我就停下来看了一会儿。就在这时，一个球员进球了。虽然我不会说西班牙语，也搞不懂所谓的“足球”的规则，但是，我可以毫不困难地领会到所发生的一切的重要意义。解说员大声叫道：“进了！”满场的球迷爆发出一片欢呼！然而，我主要关心的是，进球的队员是如何被他的队友包围着，接受祝贺，他又是怎样绕场一周，欢庆胜利的。

就像在体育运动中，我们为获胜者起立欢呼一样，在工作中，我们也必须采取某种方式，来对员工取得的业绩进行某种认可，让他们得到某种像绕场一周，起立欢呼之类的东西，他们需要有机会听到人们的欢呼！

当职业演讲家查尔斯·戴哲特给一些商务组织做演讲时，他偶尔会把一个听众带到台上来，让他或她站在讲台的正前方。然后，他会转向听众，让他们给台上这个人一次公司有史以来最热烈的起立欢呼。我看到过好几次戴哲特这样做，而且每次都对这种做法的结果感到吃惊。每次，站在台上的人刚开始会感到有些难为情，但是，下一步的反应总是最令人吃惊。有一位男士曾经失声痛哭，有一位女士也是如此。另一位男士哽咽得几乎站不住，只好走下演讲台。有一位女士甚至激动得开始转圈了。每个人都说，在他们的生命中，这是第一次，他们感到受到如此的赏识。

对你的员工表现出赏识来，是非常重要的。你可以采取一些创新的方法来认可员工的良好表现：

- 设定明确的工作目标，给每个实现目标的人一些特别的东西，如一份奖品，一天假期，一张礼券，让员工可以带着家人一起去用餐。
- 如果一个员工达到了预期的目标，并且能保持下去，那么，就给他一天完全属于他个人、没有任何打扰的带薪假期。



- 如果一个员工主动提出要加班，那么，就给他的家人送一个礼品篮。

◎ 举办各部门间的活动

在你的企业中，不同部门的人们是需要某种机会互相交流，一起分享成功与失败的。举办各部门间的活动，不但能够促进可沟通性，还能通过鼓励团队协作，提高员工的士气。

通用电气前任首席执行官杰克·韦尔奇在《杰克·韦尔奇自传》中讲道，在过去二十多年中，通用电气取得了令人瞠目的发展，而其中一些促进因素，就来自于交流，让一个部门的人和另一个部门的人交换意见。也就是说，制造飞机发动机的部门，不仅仅要考虑发动机的销售，还要考虑让客户从通用电气金融公司融资购买他们的发动机。

然而，在许多企业中，销售人员很少有机会和工程师坐在一起，花一天时间来了解一下要对某个产品进行改动有多么困难。也很少有些首席执行官会花些时间去公司的修理部门，去修理一下本公司制造的产品。

如果你能设计出一些活动来促进部门间的沟通和联系，这将会提升你提供社会互动机会的能力，同时还能激励个人进步，而这些都是员工们所期望的。

◎ 提供个人发展的机会

如果员工知道你对他们的个人发展非常关心，那么，他们对你的回报就是工作上的生产率。根据加拿大的一家咨询公司，N·温特咨询公司的一个研究结果，员工们想要的是“富有挑战性的工作、不断学习的机会、灵活的工作安排以及和其他员工更好的沟通联系方式”。但是员工仍然关注工资问题，仍然把这个问题当做吸引和留住他们的首要方式。纳丁·温特是N·温特咨询公司的总裁，她认为：

“金钱一直是一个值得考虑的问题，但是，对现在的员工来说，很明显，它已经不再是惟一重要的问题了。员工会牺牲薪水来获得学习和发展的机会。”还记得我先前根据我的出版人的经历举过的一个例子吗？事例中，员工所提到的三个期望中，有金钱，但是排在第三位。

万豪酒店集团发明了一种与众不同的方法。他们非常关注和支持员工的个人发展，在他们的工资系统内部，他们允许员工掌握更广泛的个人技能和本领。万豪酒店集团设计了一种工资方案，允许员工在企业内部干副业，而且这样做不会影响他们的工资收入，因为他们认为，这样可以发展员工的个人技能，增加他们的经验。

通过成为一个具有亲和力的企业，你向你的员工提供了获得职员满足感和社会互动的机会，而这些正是你的员工渴求的东西。这也就意味着你将会加深和你的员工之间感情上的联系，而这将会使他们成为忠诚的员工，而这些忠诚的员工会为你带来忠诚的客户。

可信力

对于客户来说，我所说的可信力意味着企业前后一致、始终如一的表现。客户们认为，可以信赖的企业，之所以广受欢迎，是因为无论何时，它们都会以同样的方式去履行它们的义务。

员工也希望企业同样具有类似的品质。听起来很容易，但做起来就不是这样了。如今，我们的文化正在发生巨大的变化，对企业的要求越来越多，因而企业不得不在组织结构上进行一些改变。这些改变的动机都是好的。在大多数情况下，都是为了更好，更有效率地为客户服务。但是，这些改变对员工来说，也可能意味着这家企业靠不住。

我曾经在许多企业里工作过，许多企业都曾经告诉过员工说，在经过这一轮的裁员后，不会再裁员了。然而，几个月后，企业又说：“哎，我们错了。我们还将进行一轮裁员。”显然，这些行为都

是可以理解的，但是，这对员工来说也是一种警告，管理人员说的话，也并不是完全靠得住。就像人们常说的，你“心口一致”吗？当你告诉员工什么东西时，你的话靠得住吗？

我经常为一家《财富》50强公司工作。该公司对它的研发部门非常器重，但是对它的销售服务人员却感到非常失望。为了紧跟时代的步伐，该公司进行了许多组织机构上的调整，于是，有一些员工就觉得公司无法信赖。研发部门受到了公司的极大信任和鼓励，于是，它们的工作表现就非常出色。然而，销售服务部门则经受了数次改组，而且没有得到公司允诺的支持，于是，对同样一批公司管理人员，销售服务部门就产生了完全不同的看法。

我曾经有幸与之共事过的最好的经理之一，就是康赛可基金集团的布鲁斯·约翰斯顿。他之所以成为一个著名的经理，其中一个主要的原因就是他的始终如一。他心口如一，并且会用他的行动来证明这一点。布鲁斯将会是你遇到的最有生气，最有魅力，最有风度的领导人之一。他会为下属制定一个标准，衡量他们的业绩，而且处理事务的方式也总是始终如一。这就使他成为一个完全可以信赖的人，因此，他也就成了那种人们都愿意为他工作的领导人。

康赛可基金集团曾经让我每年给他们的员工做几次演讲。在我第一次演讲前，布鲁斯告诉我，每次演讲后，都会对听众进行调查，统计他们对我的演讲的满意程度。他告诉我，在员工听了我的演讲后，他会评估因此而产生的销售数字。对每个演讲者都会采取相同的方式。过了几个月后，有人告诉我，康赛可“演讲局”的好几个演讲者都没有继续留任。原因是他们演讲的结果没有达到布鲁斯的标准。

后来，布鲁斯对我说：“斯科特，如果你的数字和评估没有达到标准，是不会影响我们的友谊的。只是你再没有机会给我们做演讲了。”我知道他并没有和我开玩笑。



最近，康赛可基金集团的一个销售代表被公司解雇了。而这个人碰巧是布鲁斯最喜欢的一个员工，然而，这个人由于没有达到要求的销售目标，于是就被解雇了。因此，这个团队其他的人都意识到，如果布鲁斯连他本人最喜欢的人都会解雇，那么，他们就都必须去努力完成自己的工作，否则只有被解雇了。布鲁斯对所有员工的要求都是一样的，这就表明他是可以信赖的。在他的著作中，他认为，管理没有业绩重要。这可以说是伟大的管理人员的一个很好的例子。

定制能力

对客户来说，定制能力就是生产符合他们需求的产品和服务。对员工来说，定制能力就是让工作符合他们所寻求的那种体验。那种旧式的方法是先做一个职位说明，然后再找一个员工来填到那个位置上。当然我们将永远不可能彻底抛弃那种旧式的方法，但定制能力就意味着你愿意去对某种职位进行一些改动，来适应一个员工的能力，满足他的愿望。很自然，在这个特殊的方面，你会需要某种平等的交换。你肯定对连环漫画《呆伯特》很熟悉了，他总是用一些非常幽默的方法来对付那个阻止员工发挥个人才干的公司。大多数幽默作家都会告诉你：最好的幽默是根植于现实生活的。如果我们对呆伯特现象进行深入一些的研究，就会很清楚地发现，大多数员工都感到他们的企业一直在试图暗中破坏，而不是促进他们的工作能力。作为一个《呆伯特》的热心读者，我从来没有感到这个连环漫画是用来嘲讽公司的。对员工来说，《呆伯特》仅仅是一个赞成定制能力的代表。

大多数员工都感到他们的企业一直在试图暗中破坏，而不是促进他们的工作能力。

在我看来，大多数公司处理这个问题的方式近乎愚蠢。企业会对软件、产品、服务等等进行客户

化定制，惟独不对工作职务这么做。也许是因为公司只是根据经济原理进行经营，却没有考虑到在维护企业智力资源方面，定制能力所具有的感情上的影响力。莫里·哈尼根是纽约哈尼根咨询集团的创始人，他在1998年11月的《财富》杂志中指出：“如果一台价值2000美元的台式电脑从一个员工的案头消失了，我肯定公司会进行一场调查，闹得沸沸扬扬。但是，如果一个掌握着各种客户关系，年薪10万的经理被对手挖走了，公司肯定不会进行任何调查。没有任何人会被叫去训一顿。”

企业的智力资源是蕴藏于企业员工的思想和感情里的。如果你看重这一资源，你就应该采取必要的行动，加强在这方面的投资，你就应该向你的员工提供这种定制能力。戴夫·乌尔里希是密歇根大学商务研究生院的一名教授，他在同一期《财富》杂志中撰文指出：“精明的人想知道他们到哪里可以当头，但是他们却不想让人教他该如何得到那个位置。”

为什么企业不向员工提供那种定制的机会呢？首先，这不符合传统。在美国公司中，那种旧的思维方式是：要让员工的“足”适合公司的“履”。决不容忍员工的“足”不适合公司的“履”。在那个时代，还是“雇主方市场”。

时代已经变了。现在，有远见的企业都必须根据每个员工的需求、希望和才干提供合适的机会。

注意，这和我们先前讨论过的“可信力”并不矛盾。工作业绩的标准是应该始终一致的。必须对成果进行估量和评价。但是，我们应该允许员工根据自己的能力决定自己的行为，来达到我们想要的结果。

许多企业也没有显示他们具有“定制能力”，为什么呢？我们承认，为员工定制不同的机会，是一件很难办的事。订立规章制度很容易，而了解并处理个人的才干就很难了。但从另一方面来说，制

造一件产品同样很难，而许多公司都能成功完成。提供好的客户服务也不容易，然而许多企业也都设法做到了。因此，如果发现大多数企业都缺乏“定制能力”，想找借口去为之开脱，恐怕就不怎么合适了。

定制能力有可能打破传统，也可能有一定的困难，但是，在当今的商务世界，它是一个不可或缺的因素。它有两个最重要的方面，很简单：正确的管理态度，以及一个比你的招募策略更具积极意义的保留策略。

◎ 管理态度

员工的态度常常是管理者态度的一面镜子。要知道，这是千真万确的。

我的朋友马克·梅菲尔德告诉我，不久前，一家公司聘请他就公司的职责问题给他们做一次讲演。这个公司的经理原先是一名军官，他因为尝试用海军新兵训练中心的那一套方法来管理公司而在商界很有名气。在演讲会之前，马克要和这位经理以及该公司其他管理人员一起开一个预备会，就在驱车赴会的路上，他的移动电话响了，电话中说他的女儿遭遇车祸。万幸的是，她没有受伤，但是，为了核实女儿是否安全，马克晚到了10分钟。

马克到达会场后，这个经理对马克说：“迟到是没有任何借口的。”马克努力解释说，他的迟到不是因为他对会议不感兴趣，或者没有组织纪律性，或者是个人礼貌问题，如此种种。但是，马克越是解释，越是受到这个经理的奚落。而且马克发现，这里的每个管理人员都有这种麻木不仁的感觉。很有趣的是，马克对这家公司的评价是，它的表现并没有达到它的最佳水平，因为在公司内部，表现的是一种恐惧的文化，而不是一种亲情的文化。

“定制能力”实际上并不仅仅是一种“态度”，而是四种品质的表现，这四种品质综合起来，就会向你的员工展示出一种氛围，一

种对同事表现出诚挚的关心的氛围。这4种品质是：

1. 体谅。你会彬彬有礼而且富有同情心地对待你的员工吗？你会始终对员工所面临的，不论是个人还是工作上的困难表现出理解吗？
2. 真诚。在你和员工进行交流时，你会表现出你的诚实和诚恳吗？在工作中，你会非常认真地去做到人尽其才，努力改善员工的生活水平吗？
3. 公开。你会感到有责任对组织机构和规章制度进行一些改革来让人们受益吗？你会去倾听员工的需求、希望和想法吗？你确认为，员工有权知道企业发生的一切吗？
4. 敏感。你会对员工的要求做出及时的反应吗？在你的决策过程中，他们的需求是一个重要的考虑因素吗？你会认为，他们的关切并不是不友好的，而是会对企业有促进作用的吗？

◎保留策略

莎伦·乔丹-埃文斯在2001年1月15日出版的《信息世界》杂志中，与人合著了一篇文章《热爱他们还是抛弃他们：让优秀的人留下来》。在文中，她指出：“为什么只有54%的公司会采取保留策略，而100%的公司都会采取招募策略呢？这是一种根本上的失误，必将会导致公司在人员调整方面付出沉重的代价。”

但是，这种错误的策略难道不是我们大多数企业都在使用的典型方法吗？不知什么原因，我们会更注重得到新的销售份额，而不是为我们现有的客户提供更好的服务。我们强调雇用优秀人员，却不重视把我们企业已有的一流人才留住。乔丹-埃文斯说：“吸引我们的东西和可以维持我们经营的东西是不一样的。”

别忘了，你最好的客户正是你的对手争夺的最主要的目标，同样，你最好的员工也正是你的对手觊觎的目标。如果你认为你的客户非常重要，要竭力保留，那为什么你会认为你的员工不重要呢？



在经理人培训过程中，关键性的第一步，必须是对他们进行策略上的教育，要留住最优秀的人才。员工不是因为公司而要离开，而是因为他们管理人员的原因才选择离开的。

哈里森·福特演了两部印第安纳·琼斯系列剧，其中一个主要原因是：他喜欢和史蒂文·斯皮尔伯格合作。当然，这里也有巨额片酬的原因。但是，再多的钱也不能让他做他的确不想做的事。他可以和另一个导演合作，拍另一部片子，得到上百万的片酬，但是，他还是希望有机会和斯皮尔伯格再次合作。你必须成为这样的人：你可以创造出一种强大的感情纽带，让那些明星们愿意回来，为你一遍又一遍地献上精彩的表演。

在经理人培训过程中，我们要进行的第二步是要让他们具有责任感。还记得我们先前谈论过的，迈克尔·勒伯夫博士说过的：“得到奖励的行为将会被重复。”如果你让经理人感到有责任留住员工，并且对他们留住员工的行为进行奖励，那么，你会发现经理人会把留住员工作为头等大事来做。而对那些总是逼走一些关键的员工，或者不能让新人很快胜任工作的经理人，就应该给他们一些惩戒。

任何一个企业都会问下面这个问题：“这么做值得吗？”在这个变化的时代，说到留住员工，那么，这个问题的答案毫无疑问是：值得。

可升级性和可放弃性

对于工作，员工非常希望它具有这样的特性。要么，可以有机会不断得到提升（可升级性），要么，有机会在相对短的时间内学到一门新的、有用的技艺，然后另谋高就（可放弃性）。

如果员工感到，他们能够提高自己的能力，而且，企业还会奖励他们这么做，那么，他们怎么会想要离开企业呢？要留住你的重

要人员，关键是要他们相信，他们会有机会提高自己的能力，获得

职位的升迁，而且作为团队里一个有价值的成员，他们会得到相当的报酬。

另一方面，在许多企业中，有一些职位并不能当做一种职业经历。而且，并不是所有的员工都想要得到一个可以升迁的职务。由于各式各样的原因，他们并不想把他们所有的事业都放在你的企业。这对你的企业来说，并不是一种侮辱，这只是职业市场的现实。在很多行业都存在这种现象。例如，劳工部的统计数字显示，在银行业和金融业，只有56%的员工会被选定进入常规晋级名单。《圣路易斯邮报》报道，近来，有意识地安排兼职工作正变得越来越普遍。这篇报道说：“一次大范围的调查显示，对雇主来说，要减少劳动力成本，最有利的方法就是聘用兼职员工。而选择这种兼职工作的员工，也得到了必要的灵活性，满足了他们远离工作场所的需求。”

联邦快递就是一个很好的例子。很自然，那些联邦快递的管理人员有机会得到升迁。但是，在很多情况下，在联邦快递的配送中心，如孟菲斯和印第安纳波利斯等地，装卸飞机的员工都是在干第二职业的人，或者就是大学生。他们明白，自己的终生事业不是在联邦快递。但是，联邦快递在这个随时可走人的位置上，仍然给他们提供了很优厚的待遇。他们可以乘联邦快递货运飞机的加座进行免费的旅行。虽然是兼职员工，他们仍然可以得到全额的医疗及牙科福利。还有许多其他的待遇，在这个随时可放弃的职位上，都可以得到。这样以来，联邦快递就可以在它的职工总数中，维持相当一部分的兼职岗位，同时，还可以吸引他们想要的类型的工人进入公司。

但是，企业千万不能认为，这些具有可放弃性的岗位上的人，就是些可有可无的人。像联邦快递和沃尔玛这样的企业，它们成功的关键因素之一，就是它们对待兼职员工的方式。它们让这些员工明白，虽然这些职位被认为是可以随时放弃，可以随时走人的，但



是这些职位上的人对企业是非常有价值的。

娱乐性

我的父亲过去常说：“要有时间工作，也要有时间娱乐。”我不是不赞成这种说法，但是，我要说的是，工作的时间和娱乐的时间应该是同一段时间！

问问自己这个最基本的问题：如果你的员工工作成绩优异，那么这个优异业绩是在什么时候得出的呢？是在他们非常喜欢他们所做的工作时呢，还是在他们非常讨厌他们所做的工作时？答案是很明显的。那么，为什么有许多企业好像都在试图去除工作中的乐趣呢？

几年前，在我参观访问底特律的汽车制造厂时，我很惊讶地发现，在工厂的经营管理中，最令人头痛的一个方面就是防止工人消极怠工。很明显，装配线上的工人们正在利用他们的创造力，寻找让这个装配线停下来的方法。对这些员工们来说，惟一能从工作中得到的乐趣，就是利用自己的能力，把雇主的事搞成一团糟。而且，自从20世纪70年代以来，常常发生这样的事。底特律的工厂管理人员发现，如果你能让个人的工作变得更加愉快，那么，不但生产力可以得到提升，而且由于消极行为引起的事故也会逐步减少。

在1992年11月美国心脏病协会举行的一次会议上，德国的研究人员指出，在员工所犯的心脏病病例中，有18%是发生在星期一的早晨，也就是通常一个工作周刚刚开始的时候。一个工作周的开始阶段，只占我们工作时间的10%，而却有20%的心脏病发生在这个时候！一些专家推断，与工作有关的压力也许就是病因所在。根据1994年1月《波瑞》杂志上的一篇文章，美国人一年中平均有110天情绪不佳！很明显，迫切需要在工作中引入更多的娱乐性！

你可以采取许多方法来引入娱乐性。最近，多雷研究协会为佩

珀里奇农场做了一项调研，邀请了各类公司，如艾迪·鲍尔公司、斯特普尔斯公司、通用电气、吉列、盛世长城广告公司以及金宝汤公司等，进行一项基准研究，测试一下他们的经典巧克力大饼干对工作的影响。研究的结果是：被调查的人中，有88%的人认为，在享用了这种饼干后，他们的生产率和创造力都提高了；84%的人认为，这种饼干让他们在工作中感到更惬意一些；77%的人认为，吃着饼干休息一会儿，会给工作带来一些乐趣；58%的人认为，这种饼干可以让同事情绪好一些；还有57%的人认为，在公司里，有一个吃饼干的小憩，可以给他们一个机会，去和他们平时没有机会碰到的人交流。

我认为这是一种非常巧妙的研究。但是，坦白地讲，我对佩珀里奇农场的经典巧克力大饼干对工作的影响程度倒并不是怎么关注，但我对前面提到的公司允许在他们的办公室里搞这项研究的印象却要深刻得多。在你的企业里营造一种娱乐性的氛围，也许就可以从饼干开始（别忘了还有牛奶）。重要的是要有所作为。

我的朋友马特·韦恩斯坦是普雷费尔公司的创始人，他还写过一本书《竭尽全力，拥有快乐》。他对《人力资源》杂志的助理编辑菲德拉·布拉泽顿说，他认为“让工作充满乐趣的一个关键好处，就是可以改善客户服务，而这种客户服务是来源于员工为企业承担更多的责任。于是，你就会得到员工对企业难以置信的忠诚。每家公司都对员工说，要提供微笑服务。通过运用幽默，内部的客户服务改善了，就会随之带动外部客户服务的改善”。

让工作充满乐趣的另一个好处就是会营造或者重塑一种团队精神。韦恩斯坦认为：“它会创造一种更加强烈的团队感。当人们在一起大笑的时候，他们就是正在彼此之间建立一种关系和纽带。他还指出，“要想和你的同事相处得更有人情味，笑声和娱乐就是一扇门，一条路。”



就像我们在本书开始时强调的一样，这里，我还要再次强调，“娱乐”并不意味着“轻浮”。你可以在你所做的事情中得到乐趣，与此同时，你还是要严肃认真地对待你的工作。任何企业，如果想取得非凡成就，那么，它所要做的最重要的一件事，就是找到某种方法，在工作过程中，设计（或者策划，总之更具技巧性地）、加入一些乐趣。

如果员工发现他们的工作环境充满了乐趣，那么，他们就会创造出我们先前讨论过的那种令人愉快的客户体验。当员工找到了乐趣，这种乐趣就会转化成为客户的乐趣。为你的客户创造一种令人愉快的体验绝对是一件非常重要的事情，而这件事往往是从创造一种令人愉快的员工体验开始的。乐趣不是蛋糕上的糖霜，而是可以让企业吃到蛋糕的东西！

引人注目

对客户来说，引人注目意味着所买的商品或者服务非常独特，能让人产生一种“真棒！”的感觉。同样，员工也想为一个引人注目的企业工作。他们希望他们供职的企业，能够充分关心他们的投入，他们的利益，以及他们的感觉，那种自己在扮演一种很重要的角色的感觉。引人注目也许是最重要的一个方面了，因为它是你在完善企业其他各种能力时，最后的一个综合体现。当你创造出了一种“真棒！”的体验后，你不但增强了客户的忠诚度，而且你还给员工创造了一种自豪感。

当公司在减小规模的时候，往往会失去某种成就感，即引人注目的感觉，而这种感觉绝对是非常必要的，尤其是在企业进行调整的时候。国际管理科学学会的出版物《经理人》最近引用了路易斯·哈里斯公司对406家正在减小规模的公司的研究成果。这项研究指出，只有1/5的企业透露，他们正在裁减一些“不合适”的人员”。

换句话说，就是随着企业调整的进行，有许多掌握重要技术、富有才干的专业人员主动放弃了他们的工作。这些人中，有许多足以拯救一个垂死的企业，但是他们选择了其他更有吸引力的工作岗位。如果你没有一个引人注目的企业，你就无法制造一种“真棒！”的感觉，在你最需要的时候，你也无法得到员工的忠诚，因为这种忠诚是伴随着终极员工体验而来的。

要创建一个引人注目的企业，靠的是娱乐业的一个主要方面，即创造力。如果能成为一个具有创新精神的企业，你就能成为一个引人注目的企业，一个员工愿意为之工作的企业。如果只是往401K计划（一种关于退休的福利，即你工资的一部分可以免税存到一个基金里，这笔钱的投资盈利要到你提款的时候才赋税。——译者注）里多投钱，你是不会成为一个引人注目的企业的。但是，如果能做出一些与众不同、独一无二的事情来，你就可以成为一个引人注目的企业了。要想具有创造力，有一个方法就是利用我们先前讨论过的思想，即要会衍生。

在我曾经拜访过的最引人注目的企业中，有一家位于印第安纳州的曼西市，它也是你效法的一个好榜样。那是一个具有开创精神的企业，拥有一块几英亩的土地，有四栋建筑，六十多个工作人员，而它的影响力却遍布全球：从在马来西亚科伦坡开饭馆，到与阿根廷的蛋业公司签署专利使用权转让协定，更不必说每天都会出现在全球2 600多家报纸的版面上。这家企业是一个商业帝国的国际总部，而它最初是由一个白手起家的小公司吉姆·戴维斯—爪子工作室建立起来的，而这家工作室的主要产品，就是吉姆·戴维斯创造的漫画形象：加菲猫。

当你去约见吉姆时，你会先被领进一个会议室，里面摆满了埃美金像奖以及其他各式各样的奖品，都是由爪子工作室创作的特许产品得来的。会晤开始后，你会注意到一种美妙的香味，是饼干的

香味！会晤现场还提供饼干和热牛奶！立刻，这个会晤就变成了朋友之间轻松的谈话！（也许吉姆看过关于佩珀里奇农场的研究报告！）

领导人的非凡创造力和谦逊是很有感染力的。很显然，工作人员要花大量的时间在爪子工作室里工作，而且他们也毫不隐讳这一点。戴维斯把大量的职责委托给了他的同事。事实上，他甚至不再画连环漫画了。他会花一星期的时间写出相当于一个月的加菲猫故事梗概，然后把剩下的时间用来领导这个价值数百万美元的公司，处理诸如颁发许可、出版、销售规划以及动画片制作等问题。

要知道，加菲猫不仅仅是一只猫，它是一个大型集团公司，戴维斯用他的创新思想使他的爪子工作室成为一个引人注目的工作场所。办公室的自助餐厅里有一流的菜肴。公司的健身房可以让员工们有机会消耗掉多余的卡路里。在制定和遵循健康食谱方面，员工们可以得到许多建议。经营自助餐厅的是爪子工作室的合作伙伴，他们可以根据员工的“健康要点”，在购物时给员工打折。爪子工作室对员工的个人发展努力总是积极支持的，他们还鼓励员工参加社团活动。而且，爪子工作室还很注意环境问题，循环利用和其他各种环保措施已经成为公司日常活动的一个有机组成部分。

爪子工作室是引人注目的，很大一部分原因是因为吉姆·戴维斯这个人很了不起。但是，如果一个公司鼓励员工采取一种良好的、健康的生活方式；让每个人都参与到保护环境的行列中来；对特殊的业绩进行褒奖；在公司内部培养一种家庭般的氛围；而且在各个方面都让公司成为一个很酷的工作场所，那么，有什么样的员工不愿意给这样的公司工作呢？顺便说一句，爪子工作室的员工对公司的忠诚，很有点像一种宗教般的热情。

人们很容易对曼西市爪子工作室发生的一切一笑置之，不以为然，认为它和目前大多数企业面临的问题毫不相干。你会说：“那是



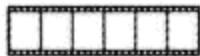
娱乐业，是一种作秀！跟我的行当不一样！”

是这样吗？你为什么没有提供小饼干呢？你为什么没有采取措施，培养一种集体的奉献精神，以及家庭聚会一般的公司氛围呢？如果你没有给你的员工提供这样的终极员工体验，他们为什么要忠诚于你的企业呢？如果有的企业允诺给他们的员工创造这样的公司内部关系和氛围，你将如何与这样的对手竞争呢？

爪子工作室也许是一个娱乐业方面的企业，但是它是21世纪企业的典型范例。因为，你已经看到了——“所有的行业都是娱乐业”。



《商业秀》小测试



首先，把你的员工可能创作的主旨声明列一个清单出来。然后回答下面的问题：

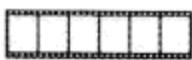
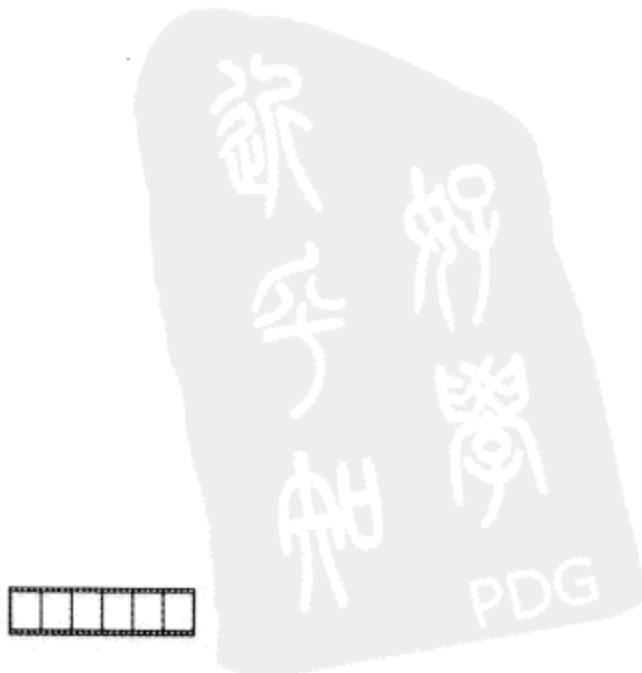
- 你和你的员工的交流很顺畅吗？你会真正倾听他们的呼声吗？
- 如果你在你的企业内部创作了一种团队主旨，结果如何？你会给你的员工提供机会，让他们实现职业满足感和进行社会互动吗？
- 把所有你给你的员工做出的承诺列一个清单出来。作为一个企业的领导人，你有多可靠？你说话有信用吗？你的表现总是前后一致吗？
- 你员工的机会都是公司量身定做出来的吗？你敢肯定，你会对某项工作进行必要的调整，来更好地适应一个或者几个员工的特殊技能吗？
- 你提供的工作职位具有可升级性或者可放弃性吗？那些身处可以晋级的岗位上的人，很清楚他们有机会得到加薪或者提升吗？
- 你会对那些身处可以随时放弃的岗位上的人照顾的很好吗？他们会給你的客户施加一种积极的影响吗？
- 和你共事有多少乐趣可言呢？你的企业中，处处充满了乐趣吗？
- 你的企业是一个非常引人注目的供职场所吗？你能为你的员工做哪些引人注目的事情，来给他们创造一种非凡的体验呢？



第八章

黑曜石公司的故事

对你的企业来说，不论它的大小，它所提供的产品和服务是什么，“所有的行业都是娱乐业”这种处理问题的方法都有用，而它在黑曜石公司已经发挥作用了。



更多大佬重磅推荐关注微信 idesign123

我沿着桌子看过去，桌边还坐着其他的朋友，如泰瑞·怀特赛尔，在那个倒霉的校车项目中，公司遭遇了最黑暗的一个阶段，他和蒂姆一起，携手渡过了难关。他不但是黑曜石公司的总裁，他还是我们公司的“哲人”。他是那种英明而有经验的经理人，任何企业都需要这样的人去阻止人们头脑发热，在错误的道路上跑得太快。另一方面，泰瑞就像一个刚刚毕业的MBA一样，对机遇和变革充满了激情。

在桌子的另一边，坐着我的一个新朋友，杰夫·奥斯勒，他是公司的执行副总裁、秘书和财务主管。杰夫曾经面临一些让人望而却步的难题，即在很短的一段时间内，学会一些全新的业务，而且每一个对他来说都是完全陌生的。他凭着过人的金融才干和人事技巧走马上任，并且取得了前所未有的成果。

我又低头看了看放在我面前会议桌上的文件夹，上面写着：“董事会议。黑曜石股份有限公司。”我们是一个获利颇丰的企业集团。我们现在是一个上市公司。现在是黑曜石公司董事会的第一次正式会议。梦想已经变成了现实。

我知道，你的企业可能也在运用“所有的行业都是娱乐业”这样的策略和哲理，就是因为我们的企业也在运用这些。而我们对这一做法是深信不疑的。对于任何管理方法来说，方案不是最重要的，而承诺和执行方案的人才是最重要的。我这么说的原因，就跟汽车制造厂的人对你说，您新车的里程可能有所不同，道理是一样的。如果对这种方法半信半疑，那么它所能带来的成果当然也就差强人意了。但是，就像我在本书开头说过的那样，“所有的行业都是娱乐业”这种处理问题的方法并不仅仅是为娱乐界或者高科技企业或者大型集团公司准备的。对你的企业来说，不论规模大小以及它所提供的产品和服务是什么，这种处理问题的方法都起作用，而它在黑曜石公司已经发挥作用了。

对你的企业来说，不论规模大小以及它所提供的产品和服务是什么，“所有的行业都是娱乐业”这种处理问题的方法都有用，而它在黑曜石公司已经发挥作用了。

经常发生变化，但是在我写这本书的时候，我们基本上有6个分部：

1. 金字塔房车股份有限公司。是一个为公司和著名的演艺人士提供豪华房车和相关设备的主要供应商。
2. 冠军拖车股份有限公司。主要生产高档赛马运输车以及展览拖车。
3. 联合快运股份有限公司。主要生产用来运输货物、越野赛车以及其他特种货物的钢架拖车。
4. 美国丁基合成橡胶再生股份有限公司。主要经营丁基合成橡胶的再生利用。
5. 丹哲工业股份有限公司。主要生产服务车和运输车的车身和零件。
6. 西南快运。也是主要生产用来运输货物、越野赛车以及其他特种货物的钢架拖车。

在我们开始经营之前，我们就规划了我们的主旨以及黑曜石公司的一个让人印象深刻的故事。我们首先为我们的企业制定了一个主旨：“把一个成功的企业变成一个了不起的企业，创造非凡的价值！”然后，我们利用故事的力量，来扩展我们的主旨。这个故事围绕以下几点展开：作为一个公司，我们的管理和营销遵循这样的原理“所有的行业都是娱乐业”。我们坚信，我们做生意的目的是为

黑曜石公司是一家组织高度严密的控股公司，总部设在印第安纳波利斯，它在全国范围内对各行各业的公司进行买进和卖出，交易非常活跃。我们公司的组成

了“创造一种令客户和员工非常满意的感情纽带，以此来确保得到他们的忠诚”。我们仔细观察了所有我们认为正在施行这一策略的公司，然后反问自己，我们该如何仿效他们，而且要有所改进，然后将其利用在我们公司的经营上。故事的另一方面就是关于个人品质方面的，即向我们的投资者介绍一下蒂姆·德拉姆，泰瑞·怀特赛尔，杰夫·奥斯勒以及我自己的一些个人品质。

我们想买进那些估值偏低但是生产的产品质量优良、盈利颇佳的公司。我们不相信有转败为胜的公司，或者说，至少我们不希望我们自己有这么一家公司。我们就是要买进那些小型的、可盈利的公司，那些还没有被大多数企业的合并与收购者发现的公司。然后我们把这些公司纳入我们已有的组织机构中，让各部分产生更大的价值。

对于我们考虑买入的公司，我们还有3个附加条件：

1. 非零售业公司
2. 非高科技公司
3. 非餐馆

为什么呢？因为我们觉得在这些领域，风险超过了合理的回报。有许多专家比我们更了解这类公司，让他们去做这些公司好了，我们跟他们不一样。

为了融资进行买进，我们以著名的杠杆收购大王考尔伯特·克拉维兹·罗伯特公司为自己的榜样。虽然很明显，我们的发展空间并不是很大，但是，像考尔伯特·克拉维兹·罗伯特公司这样的收购公司，都遵循一个基本的规划。他们买进一家公司，并且能够支付这笔交易，就是因为他们通过自己出众的管理、资产的买卖，费用的削减，或者以上三点的综合，让他们的投资者看到了可以让他们的资本投资获得增殖的可能性，从而愿意进行投资的。



二十多年来，我参加了无数的公司研讨会，逐字逐句地研读了上千本的商务书籍，我终于明白了，任何一个作者、演讲者或者所谓的“商务大师”，都能够很轻松地向你介绍你该如何经营你的企业，你的部门或者你的团队。（通常情况下，他们所论及的都不是他们自己的公司，或者他们自己的资金。）但是，我要向你展示的，是黑曜石公司如何把这一理论变成实践的，我们是如何通过实践获得成功的。

金字塔房车

我们先以我们的一家分公司金字塔房车公司，作为典型案例来进行研究。这家公司的总部设在纳什维尔，它主要给演艺界人士参加演唱会和一些特殊仪式提供名车。我要向你说明，我们是如何把我们的方法融入到这次买进中的。

金字塔房车公司是一个相当成功的公司，我们认为它还有很大的利润增长潜力。它的创始人在为公司进行奠基立业方面，做得非常出色。他挑选了许多优秀的经理、司机、技工和维护人员，组成了一支优秀的队伍，为一个成功的企业奠定了一个坚实的基础。我们判断，金字塔房车公司所采用的这种经营模式，会给公司带来无限的前景。

在黑曜石公司，我们认为，你的经营模式仅仅是和你的主旨以及你的故事类似的东西。如果你还没有定义出一个主旨，并且创作出一个给人深刻印象的故事，那么，你就还没有真正搞清楚如何以一种有别于对手的方式去做生意。如果没有什么东西可以真正区分你和你的对手，那么，你能让自己有别于对手的就只有价格了。这也正是金字塔房车公司所面临的一个主要问题。他们所面临的一个

难题就是如何维持适当的利润，因为他们在房车的租金方面，一直受到打压。别误会我的意思；他们干得很好，但是他们没有拿出什么东西让自己的车和对手的车有所区别。

还有很重要的一点是，既然我们已经通过我们的主旨和故事，使我们有别于其他公司，那么，我们就不会去收购那些和我们做法一样的公司了。原因是：如果我们发现一些公司取得了一定的成功，但是没有采取我们这样的方法，那么，我们就清楚我们可以通过把我们这种思想方法注入这些公司，使之成为一个引人注目的公司。否则，我们就放弃。

我们的成功，对你来说，意味着一些很重要的事：你也可以采取我们这样的方法，来促进你的部门、企业和公司的发展。如果你还没有应用“所有的行业都是娱乐业”这种思想方法，那么，也就意味着当你起用这种思想方法后，你企业的价值将会得到很大的提升。

金字塔房车公司的主旨

如果你还没有应用“所有的行业都是娱乐业”这种思想方法，那么，也就意味着当你起用这种思想方法后，你企业的价值将会得到很大的提升。

当我们准备融资购买金字塔房车公司时，我们拟定了一个主旨，并一直在我们后来的经营中加以运用。这

个主旨就是“你只管唱歌，我们来开车”。注意，这个主旨告诉那些艺术家（金字塔房车公司的客户），他们只需关心他们在舞台上的表演，其他的一概不用担心！（好好休息，我们会打点一切！）还记得过去灰狗巴士客运公司的主旨吗：“让我们来开车”。我们需要的，就是把属于我们自己的、让人印象深刻的主旨奉献给我们高度专门化的客户。



组织并实施一次巡回演出的难度是非常大的。从协调当地的赞助人，联系演出场地，到安排高技术的灯光和音响，那些艺术家和他们的经理人每天晚上都有大量的问题需要在演出的路上去考虑。我们不想让巡回演出的交通运输问题成为他们担心的一个难题。我们会把他们这个首要的难题妥善地处理好，而且会处理得别具风格，他们越了解这一点，我们就越可能营造出一种强有力的感情纽带，并最终给我们带来客户的忠诚。

我们希望我们的主旨可以达到的另一个目的是，让这些艺术家（或者他们的经理人）开始问我们问题，这样，我们就有机会向他们大力介绍我们公司的情况了。要记住，我们先前讨论过，主旨是故事的基础。通过这样的声明——“你只管唱歌，我们来开车”，我们希望潜在的客户会问：“那好，难道其他各家房车公司都不这么做吗？”我们的回答是：“当然不是！”于是，很自然地，就过渡到了我们的故事，并且可以鲜明地指出我们的与众不同之处。

金字塔房车公司的故事

下一步，我们设计了一个给人深刻印象的公司故事。故事的很大一部分，你在前面的章节中已经看到了，也就是蒂姆·德拉姆在当一个校车公司的首席执行官时的经历，以及他在一居室时得到的一些教训。我们告诉我们的客户、潜在客户、员工以及潜在的投资者，蒂姆在经营一个校车公司时发现的问题，以及在这个过程中所犯的错误，都将确保我们在运营一个为名人服务的房车公司时，知道其中将会存在的问题。而且，我们强调指出，和我们的一些竞争者不同，金字塔房车公司是一个更大的公司，黑曜石公司的一部分，这也就意味着我们可以提供最好的服务。我们不会像许多小公司那样，时不时受到资金问题的困扰。你不必担心我们会在设备维护方面斤斤计较。（你只管唱歌，我们来开车。记住了吗？）

然后，我们又把这个故事进行了进一步的加强，以使我们有别于金字塔房车公司以前的所有者，我们在我们的产品序列中，又增加了一个精华部分，我们称之为“纯银系列”。这些房车为那些一流的演艺界人士提供顶级的装备。从镀金的淋浴设备，到大号的床，梳妆台，大理石地板，各式各样的镜子，顶级的照明设备，等等，这可是世界上最高档的交通工具了。演艺界人士对音响系统是非常挑剔的。纯银系列房车装备了索尼纯平数字娱乐系统，包括迪特朗卫星追踪系统，环绕音响系统，以及VHS和DVD播放机，CD机，以及数字录音带播放机。每个铺位都有一个下拉式的纯平电视，都有自己独立的节目系统，客户只要坐上我们的纯银系列房车，就可以任意观看车上的所有电视节目，来度过漫漫旅途。我们雇用一流的驾驶人员，并对他们进行培训，使他们可以与我们与众不同的乘客进行很好的交流。我们甚至把我们对房车的维护也做的与众不同，使之成为我们故事的一部分。与行业中的其他公司不同，金字塔房车公司有一个现场保养维修机构。如果万一在路上出了什么问题，金字塔房车公司就会和一个全国性的维护网络进行联系。我们在纳什维尔努力工作，就是为了营造一种这样的感觉：如果有一天你真的成为一个成功人士，或者将要成为一个成功人士，那么，如果坐车旅行，你就需要乘坐一辆金字塔房车公司的房车。

我们意识到，我们可以模仿奔驰公司或者宝马公司的产品体系。例如，宝马公司就可以让你以非常合理的价格在他们三百多个车系中进行选择。一旦他们营造出了某种客户体验，他们就可以建立一种客户关系，这种关系可以为他们带来客户的忠诚，而且还能为他们带来同一个客户未来更大的买单，如购买他们更昂贵的500系列和700系列的轿车。我们希望纯银系列房车能够成为我们的旗舰产品：它并不是每个人都能得到的，但却是每个人都渴望得到的。制造出这种精华产品后，我们就创造出了和对手公司的某种区别，以及和

公司前所有者的某种区别。

我们对每件事都进行了调整，使之与我们的主旨相协调，有助于我们去讲述一个给人留下深刻印象的公司故事，让大家明白，金字塔房车公司是与众不同的。我们竭尽全力去树立这样一种形象：我们是业界的佼佼者，是最时髦的房车公司，是你最佳的选择。我们采取了种种措施去达到这一目的，请那些演艺界人士的经理人吃饭，参加各种音乐会，会晤那些明星，在乡村音乐协会的节目中做广告，在乡村音乐学院颁奖典礼的节目中做广告等等。

对我和蒂姆来说，当我们参加一些演艺界明星的音乐会时，我们所受到的款待总是让人有些吃惊。我们希望和我们的客户建立某种感情上的联系，而你所能采取的最好的方法其实很简单：参加他们的活动，对他们的事业表现出兴趣来。可是，结果他们常常是把我们当做名人来对待！当我和蒂姆讨论这个问题时，我们意识到，从那些明星的观点来看，他们总是和成百上千的演艺界人士打交道，而我们是他们遇到的第一个为名人提供房车的公司！他们的态度对我们来说，是一个极大的鼓舞。我们知道，我们的路走对了。我们的汽车公司不仅仅和汽车有关，它还和人际关系有关！

我们很幸运，我们的第一批客户之一，布拉德·帕斯利，成了乡村音乐最为走红的明星之一。如果你对乡村音乐不太熟悉，那么，我可以告诉你，布拉德·帕斯利的事业成就，很快就要达到加斯·布鲁克斯或者丽巴·麦金太尔的水平！布拉德·帕斯利可以说是一个十足的演艺明星：他英俊、富有创造力、魅力非凡，而且很有天赋。然而，对我来说，布拉德给我印象最深刻的地方，是他高超的商务能力。如果布拉德不是一个原创歌手，他一定会经营一个名列《财富》500强的企业。布拉德在听取了我们的故事后，成了我们一个热情而忠诚的客户，他和金字塔房车公司建立了一种深厚的感情。

想像一下一场有好几个国家的歌手将要参加演出的音乐盛会。

很自然地，歌手们会注意别人的汽车，而当布拉德乘坐他崭新的金字塔房车盛装而来时，必将会吸引许多人的注意。对我们来说，最棒的是，布拉德会告诉其他国家的音乐人，金字塔公司是最时髦的一家房车公司！当这些歌手们结束了周末音乐会的表演回去之后，我们的电话铃声就开始此起彼伏了。

某种给人深刻印象的故事的确起作用，尤其是当你让你的客户去当故事讲解员时！但是，要注意，你必须把你公司的故事编排得非常完美，要让你的客户给他朋友介绍时，琅琅上口！关于这种给人深刻印象的故事，本章介绍了许多必须的规则，如果你不遵守这些规则，那么，结果就不会这么激动人心了。

——金字塔房车公司的终极客户体验和终极员工体验 ——

我们所有的公司人员，尤其是在金字塔房车公司靠近纳什维尔的总部负责公司的日常运作的珍妮弗·乔治，都参与了我们为那些名人客户设计终极客户体验的工作。

在黑曜石公司，我们遇到了一个难题，如果实施这种策略的话，你也会遇到这个问题，那是一种非常普通的反应：“在我们这儿从来不那么做！”对某些管理者来说，改变一个公司，一个部门，一个企业对待客户和员工的方法，一直就是一个很让人头疼的问题。改变就意味着原先做事的方法是错误的。因此，我们尽力设法让那些管理者们明白，他们现在拥有了一个提高能力和技艺的大好机会。而且，他们还有一个更好的机会，去参与公司的成功和发展，尤其是通过股权的方式。而且现在他们也有机会去体验一种更大的职业满足感，因为他们将会营造出一种更令人满意的客户关系和同事关系。

在我们接管金字塔房车公司之前，珍妮弗就已经负责处理公司的日常运作了。我相信，她应该承认，自己最初对这群疯狂的人有些担心，因为他们先前从来没有接触过这种为名人提供房车的业务。

但是她接受了我们这种方式，而且现在她对自己的前途和公司的前途都充满了信心！当珍妮弗逐渐看到成果时，她意识到，我们的确有些高招。而正是像珍妮弗这样的人帮助我们意识到，在终极员工体验和终极客户体验之间，存在着一种重要的联系。通过创造一种终极员工体验，我们所得到的最大的额外收获就是，为我们的客户创造了一种非常了不起的终极客户体验。

在许多娱乐房车公司，制定司机行程安排的方法，都很像卡车司机安排行程的方法。一般都是由一个调度员来分配任务，然后分派各个司机去执行任务，所有这些都是基于三个表单上的信息：需要安排的旅行、可以运营的房车、可以执行任务的司机。运用这些信息，调度员把司机和房车搭配起来，旅行就开始了。

听起来，这好像是一种效率很高的经营模式，但是，这对制造一种终极员工体验或者终极客户体验来说，却是一种非常糟糕的方法。如果采用这种经营模式，那么，某个演员每次旅行都可能碰到不同的司机。因为对演员来说，他的员工是房车公司，因此，这就意味着不可能和房车公司建立某种感情上的联系。如果采用调度员这种经营模式，对司机来说，也不可能产生某种终极员工体验。有几个星期，他可能给一个像乡村歌手约翰·迈克尔·蒙哥马利这样的人开车，而后一个星期，他又可能拉着一些迷幻摇滚乐乐队这样的怪人去参加一场场的演出。而我们有一些司机却宁愿拉那些重金属摇滚乐的歌手。于是我们一直在努力让工作和个人的偏爱协调一致起来。

并且，在旧式的、传统的体制下，一个司机这星期可能开着一辆崭新的房车，而下星期就可能开一辆老式的房车上路。如果是这样，司机就不会对设备有一种主人翁的自豪感了。

如果你给你的员工提供了一种终极员工体验，那么，你就能很容易地为你的客户提供一种终极客户体验。因此，我们决定，要在金字塔房车公司采取一些与众不同的方法。现在，我们给每个司机

指定一辆汽车。这辆车就成了他们自己的房车。司机要对自己的汽车负责，而且如果他们觉得方便，他们甚至可以把车开回家，停在家门口。只要他们愿意，他们就可以一直去开同一辆车。这时，珍妮弗的工作，就是在司机和客户之间牵线搭桥。这样，我们就在演员和他们的司机之间，建立了某种感情上的联系，因为客户知道，每次旅行，他或者她都可以坐上同一辆房车，因此在旅途中，就更有一种家的感觉。

现在，你也许可以想像得到公司正在发生的一切了。那些未来的客户首先对我们的主旨很感兴趣，然后对我们那种让人印象深刻的故事感到着迷。一旦他们成了我们的客户，他们就可以从一个快乐的员工（司机）以及一流的设备那里得到一种终极客户体验。现在，我们的客户忠诚度简直好得没法说。我们发现，那些艺人正在向其他艺人口口相授，推荐我们的服务，就像布拉德·帕斯利最初做的那样。同时，员工们也都很高兴，因为我们给他们提供了一种终极员工体验。现在，他们工作起来都非常卖力！

还有一个好处就是，我们的设备维修费用直线下降，因为我们的这种经营方式，给演员和司机都提供了一种高水平的感情联系，换句话说，就是一种主人翁的自豪感。因此，在旅行的时候，他们都非常爱惜他们的汽车。在路上，他们对汽车越好，回来后，我们修车的钱就花得越少。

所有的方面综合在一起

对于在金字塔房车公司运用的“所有的行业都是娱乐业”这种经营方式，我们已经集中讨论了它的各个方面：

- 主旨
- 给人深刻印象的故事

- 终极客户体验
- 终极员工体验
- 客户需要的特性
- 员工需要的特性

通过我们对这些步骤的关注，再加上一支具有奉献精神、富有灵感的员工队伍的辛勤工作，黑曜石公司的这个分公司获得了大量利润，为我们的投资者带来了惊人的投资回报。事实上，黑曜石公司发展成为一个上市公司的历程，也是利用“所有的行业都是娱乐业”这种方法获益的另一个实例。

开发黑曜石公司资金合伙人的投资基金

在我们公司的创始阶段，蒂姆分析了公司的形势，很快得出结论说，如果我们不但是公司的所有者和经营者，而且我们还能拥有自己的资本的话，公司的情况会更好一些。为了实现这个目标，我们决定建立一个基金，一个投资资金中心，帮助我们在未来的收购中进行融资。这样就可以使我们得以去寻找一些规模更大、经营更好的公司，将其纳入我们的旗下，可以更加有利于新公司的成长，同时也能增加我们现有分公司的实力。

这个决策就要求我们去寻找那些个人投资者，而不只是去找那些银行家或者中间投资机构，请这些个人投资者对我们的基金进行投资。换句话说，我们必须说服那些有钱人：投资我们的基金，比投资股市或者其他投资工具，收益率要好得多。这是一个让人非常头痛的工作。从本质上说，这也就是告诉那些富人，让我们用他们的钱，比他们自己用，效益要好得多！但是，由于我们开发了一套



有别于他人的战略投资方法，加之我们过去成功的纪录，使得我们的事业规划得到了潜在投资者的良好呼应。

我并不想把这一过程过分简单化。这是一项非常艰难的工作。但是，通过认识到“所有的行业都是娱乐业”，并且制定了我先前说过的主旨和公司故事，我们在整个过程中，和其他寻求投资的人相比，都显得与众不同。因为我们的事业规划和方案非常独特而引人注目，所以，对那些潜在投资者来说，这些规划和方案就显得非常出色。在很大程度上来说，这也是它们获得成功的原因。（如果你的投资介绍平淡无奇，又会有哪一个投资者会相信你能创建一个令人激动、生气勃勃而且成功的公司呢？）

我们在通过基金进行融资方面所取得的成功，使得我们可以进行多项收购，其中就包括金字塔房车公司。

上市

蒂姆·德拉姆的一个人生目标就是成为一个上市公司的董事长和大股东。现在，有了黑曜石公司的力量，我们又可以对我们的事业进行一次重组了。蒂姆的想法是仿效沃伦·巴菲特的模式。你也许知道，巴菲特个人拥有几家公司，之后，他买进了上市公司波克夏·哈萨威公司。然后，他把他自己拥有的几家公司并入波克夏·哈萨威公司，使它们都可以上市交易。蒂姆认为，我们也可以这么干。

成为一个上市公司后，我们就可以利用我们自己的股份进行进一步的收购，如果需要的话，我们还可以利用从股市筹措的资金对我们现有的公司进行再投资。而且，根据蒂姆·德拉姆的分析，上市公司的发展，会通过股市带来更大的收益，因为股价和市场资本总额都会相应地增长。相比之下，私人公司的发展，只会相应地增



加它的价值认知度和潜在售价，而由此得到的收益就要少很多了。

还有一个对我们大家都很重要的方面，那就是，如果我们成为一个上市公司，那么，就可以在我们那些具有奉献精神的员工当中实行职工持股计划，让他们能够分享我们的成长和发展。这也是给他们提供终极员工体验的另一种方法。采取每种金融措施都是因为一个非常重要的原因：使我们有更多的机会在利益方面与客户和员工建立一种感情上的联系纽带，以此来确保他们的忠诚。

现在，我们回到寻找合适的公司方面来。就像杰夫·奥斯勒说过的那样：“我们最艰难的一项工作就是判断哪家公司对我们来说，最有意义进行收购。我们要从1 000个甚至更多的收购意向中找出最合适的一个来。”换句话说，就像在演艺界，台下要做的是非常艰苦的，有时甚至让人精疲力竭。但是，当演出开始的时候，一切都得到了回报。然后，第二个最困难的部分又开始了：确定为这个公司所付的合理价格。

奥斯勒解释说：“你会逐渐意识到，在所有的因素中，情感因素占主导地位，而不是金钱。在大多数情况下，每个公司的所有者都对他们的公司有一种强烈的感情。我们必须说服他们，我们是继承他们事业的合适人选，然而，与此同时，我们还要尽可能得到最好的价格。而且，因为这些公司的所有者都非常热爱他们的公司，对他们来说，常常很难为自己的公司确定一个合适的价格，而这个价格还要在经济上非常合算。”

他接着说：“我们成功的一个秘诀就是，我们首先准确定位了这种情绪和感觉。这就使我们能够以一种积极的，建设性的方式来处理一些经济问题。这就是一种娱乐业的运作方式。”

在仔细搜寻了许多收购意向后，我们选择了马里兰州哈格斯堡的丹哲工业公司。丹哲工业公司主要生产丹哲—莫里森牌（是一个私人品牌）运输车和服务车的车身，并出售给汽车装配企业。销售

主要通过一个分销网络和直销来进行。这家公司成立于1886年，起初是一家金属板加工厂，拥有悠久而辉煌的历史。历史上，丹哲工业公司生产过多种产品，最后，它的注意力转到了现在的产品上：卡车车身和零配件。

丹哲工业公司很早就收购了一家大型的卡车车身生产商，莫里森股份有限公司。从那时起，公司开始创立丹哲—莫里森这个品牌。公司有一个75 000平方英尺的厂房，目前的产品系列包括：标准型卡车车身、高顶型卡车车身、平头型卡车车身、起重机式、升降机式以及平台式卡车车身。还包括一些更小的产品，如皮卡车的椅垫、背包和工具箱等等。工厂中装备了顶级的金属成型和加工设备。

经过简短的谈判，交易就完成了。又经过一个复杂的金融交易过程后，黑曜石公司成为了一个上市公司，现在更名叫“黑曜石股份有限公司”，这反映了我们已经不再仅仅是一家金融公司了。现在，黑曜石公司的普通股正在纳斯达克的柜台交易市场进行交易，股票代码是“OBSD”。

未来

就像泰瑞·怀特赛尔说过的：“我们必须始终对我们的业务保持清醒的头脑。许多情况下，一些公司会对新鲜事物感到兴奋不已，甚至在这些新鲜事物上还采用了一些‘娱乐业’的方法，但是他们忘记了，他们必须在他们已经开展的业务上，继续运用那种‘娱乐业’的基本原理。”

他继续说：“我们必须努力去预测，从现在起，三年、五年、十年后，我们现有的公司将走向何方。而且，我们还需要去仔细审视，我们还可以把什么样的公司纳入我们的旗下，并适应我们现在所面



临的形势。并且仔细考虑我们还需要进入哪些不同的领域。”

怀特赛尔还指出：“要做到这些很不容易，而且永远也不会是一件轻松的事。我们不是那种坐拥一大堆现金的公司，经济和市场的任何变化，都会让我们遭遇艰难险阻。但是，我们和我们的客户、员工以及供应商都建立了牢固的关系。我们的形势非常有利，得以让我们继续成长、获利。”

杰夫·奥斯勒补充说：“我们信奉这种娱乐业的方法，坚持建立某种感情上的联系，这也影响并改善了我们之间沟通交流的能力。一个卡车车身的制造商也不会去考虑，他们会和一家生产赛车拖车的公司有什么共同点，但是现在，他们的确这样考虑了！也许他们可以和集团内部的另一家公司共享某种生产或设计思想，或者和其他公司共享零部件的运输计划，这样，双方都可以节约费用。要想让这些公司互相探讨或分享一些东西，惟一的途径就是让他们都成为黑曜石公司这个团队的一员，相互之间都建立起某种感情上的联系。”

当蒂姆·德拉姆说“我认为两个关键因素是毅力和渴望”的时候，也揭示了他对黑曜石公司未来的预期（也为所有的经理人提供了极好的建议）。

他补充说：“我知道，这两个因素听起来也许有些矛盾，但其实并不是这样。正是因为具备了这两个因素，我们才建立起了这家公司，而这家公司也将会继续凭借这两个因素进行发展。交易没有达成，就一定要坚持不懈。当一两个，或者三个人说‘不’的时候，大多数职员都选择了放弃。但是在黑曜石公司，一旦我们确定了一个目标，我们就决不放弃，直到达成交易。”

蒂姆接着说：“所谓渴望，就意味着你愿意去用某种强力手段去做某件事情。我们做事都有一种急切、渴盼的心情。也许我们最大的特征之一就是我们实实在在地相信‘所有的行业都是娱乐业’。我们必须和客户、员工建立起一些感情上的联系，对于我们要在市场

上做什么，我们必须创造一种积极的感觉。”

蒂姆问道：“为什么微软现在的股票价格是62美元，而2000年1月的价格是现在的两倍呢？是微软公司的真值变少了吗？”

下面是蒂姆对自己的问题所做的一个非常重要的回答：“绝对不是。微软的规模绝对不可能是几年前的一半。区别在于，关于微软公司的价值的感觉已经发生了改变。以价值为基础的市场没有发生改变，确定股票价格的决定因素是公众对于价值的感觉。”

“这就是为什么各种建立一些感情联系的工作是很重要的原因。忠诚的客户和员工不但对每家企业非常重要，他们还能帮你培养某种对市场的洞察力，而这种洞察力是所有的企业都非常渴望的。那么，在创造和维护公众感受方面，还有哪种行业能比娱乐业做得更好呢？我们大家都能够，而且应该从他们的那些专业知识中学到些什么。”这就是德拉姆的结论。

名字中的含义

美国韦氏辞典对黑曜石的定义是：“一种天然的、黑色的玻璃状物质，由熔岩冷却而形成。”根据网站www.mininalgalleries.com的介绍，“黑曜石是火山熔岩与水接触的产物。当熔岩涌人湖中或者海洋中时，会被迅速冷却。结果，这一过程会形成一种玻璃状岩石。黑曜石曾被古人用做一种切削工具，制成武器，并运用于一些仪式当中。”

在商务活动中，常常有许多喧嚣和愤怒，就像火山喷发产生熔岩一样，但是这不会留下什么真正有价值的东西。我们喜欢这个词“黑曜石”，是因为我们的目标是要与众不同，是要像黑曜石那样，出现一种与众不同的结果。我们希望我们的公司，在经过生产过程

烈火一般的锻炼后，留下一些有用的、有意义的东西，以它特有的方式，留下一种美丽。

生产过程制造的是产品，而人交往中制造的是关系。当你建立了某些感情上的联系后，你就创建了某种非常有实用功能的东西（类似于古人利用黑曜石的方式）。但是，你还创造了某种很有价值的东西（就像黑曜石在今天的应用），能经得住时间考验的东西。

这就是我们企业的目标。我希望这也是你的目标。那么，你就也能够对自己说，就像我那天第一次开董事会议的时候对自己说的：“梦想已经变成了现实。”



第九章

大幕揭开的时候

顾客是忠诚于一种体验，这种体验是由产品，以及与产品有关的服务、感情、利益和由于使用产品而给顾客带来的便利等综合因素创造的。



更多大佬重磅推荐关注微信 idesign123



这本书中，我提出了许多论点，而直到最近，我自己才彻底理解了这些论点，而这都要归因于曼哈顿的一个股票经纪人。我们在一起谈到了她在工作中面临的困难，而这些困难都来自股票市场的反复无常，以及2001年9月11日那场悲剧对经济的影响。她不想让这些事件影响了她将要获得的业绩。

产品之外的东西

她告诉我：“当我在接受培训，要成为一个合格的经纪人时，我们所学的都是关于我们将要卖给客户的产品的一些知识，例如互助基金、股票、债券、养老金等等。在我职业生涯的起步阶段，我的成就不是很出色，所以我就去参加了一个销售培训课程。在这个课程上，我学到了许多完成一次销售所要掌握的方法和技巧，如功能和优点、建立和睦的关系、达成协议的40条途径等等类似的东西。坦率地说，这些都没有使我的工作有所起色。然后，我意识到，任何人都可以学到这些小窍门，而且每个人都会有自己的产品。而任何人都无法模仿的，正是我自己！每当我与一个客户或者潜在客户交谈时，我就是在给他们表演。我意识到，在这个市场之中，我的热情、我的承诺，以及我能够给我的客户和潜在客户创造的那些体验，都是惟我独有的！”

当我听到这个曼哈顿的股票经纪人的这番话时，字里行间渗透的那种率真深深地打动了我。从电脑到汽车，从家具店到花卉店，



从通用电气到一个普通的商店，人人都有自己的产品。然而，正如她那个意味深长的暗示，你在产品之外所做的事，才是在你的商务活动中，真正重要的东西。

请不要误会我要说的话：拥有优质产品，无疑是非常重要、非常关键的。然而，客户不会忠诚于一件产品。客户是忠诚于一种体验，这种体验是由产品，以及与产品有关的服务、感情、利益和由于使用产品而给客户带来的便利等综合因素创造的。

管理者们常常犯和那个曼哈顿的股票经纪人一样的错误，是因为他们没有把他们接受的教育和培训与这个不断变化的市场的要求结合起来。人们常常会犯几种根本性的错误，致使我们无法给我们的客户和员工创造一些令人注目的体验。尤其是以下3种错误：

1. 虽然努力工作，但是策略过时
2. 把经济联系摆在比感情联系更重要的地位上
3. 信奉“价格第一”

————— 虽然努力工作，但是策略过时 —————

工作伦理是一件很重要的事。但是，我们从来没有像今天这样，看到人们工作得如此努力，工作时间如此之长，使用的工具如此之多，而得到的成果却如此之少！如果你现在运用的策略，虽然不久前还效果良好，但是现在已经无法创造当今市场所需要的结果了，那你为什么还要在它上面下苦功夫呢？

当没有实现生产目标的时候，大多数管理者所采取的措施都是：我们必须更加努力工作！常常是高压手段后，仍然毫无结果。我曾经遇到很多这样的情况：销售经理告诉他们的销售人员说，他们没有给客户打出足够的电话。显然，这是一种过时的策略；打的电话越多，就意味着销售额越多吗？



我们都知道，答案是“不一定”。

我有一个公司客户，它有两个分公司，每个分公司都有一种产品通过同一个销售网络进行销售。换句话说，分公司A和分公司B的产品都是通过另一家公司的独立营业处进行零售。我们把这家公司称为XYZ公司。

分公司A向这个小小的地方派出了大量销售人员，他们频繁地造访XYZ公司。这些销售人员采取了非常积极的销售措施，而且他们销售措施的焦点全部放在了产品上。分公司A不断地要求他们的销售人员给客户打电话，越多越好。他们把这种销售策略称之为“趁热打铁”；如果某个销售人员“跟不上节奏”，他就要走人，由别人来代替。产品是第一位的，而不是人。

分公司B则采取了娱乐业的方法，建立感情的纽带。他们应聘用了一支很小的专业队伍，但是，他们给了这些销售人员大量的赞助，制定了补助计划，鼓励他们和XYZ公司发展伙伴关系，帮助XYZ公司发展它的业务。他们建立了一个代言人机构，提供咨询服务和专家建议，协助XYZ公司的人员，培养他们的盈利能力。这样，在XYZ公司和分公司B之间就建立了一种感情上的联系，由此培养了一种忠诚的关系。由于两者之间的这种忠诚关系和感情上的联系，XYZ公司非常乐意销售分公司B的产品。

分公司B卖出了上百万的产品；而分公司A还在想办法接近XYZ公司的真正决策者。很快，这两个分公司就被合并了，由分公司B的经理负总责。母公司的总裁希望把这种娱乐业的方法在整个企业进行贯彻实施。最近，分公司A的经理说“要是市场的情况再好一些，他的人工作再努力一些，情况就不是这样了。”看来他还是没有真正明白这个道理。

不要只是打破思维定式，还要打破策略和行为定式！



—— 把经济联系摆在比感情联系更重要的地位上 ——

显而易见，如果你的企业没有获得经济上的成功，它就失去了生存能力。但是，许多管理者没有意识到，感情联系比经济联系还要重要。如果你把感情联系的问题处理得当了，那么，经济联系就会随之而来。甚至是那些在广告中标榜自己在行业中是“低价先行者”的公司，如沃尔玛公司，西南航空公司等，在客户准备尝试他们的低价位之前，也必须设法让客户感觉到，和他们做交易是绝对没错的。

许多公司总是从一种经济的角度来评估自己的行为，当然他们应该这么做。但是，有许多公司根本就没有花时间去评判一下自己从感情角度，到底满足了客户和员工多少需求。这一点必须改变。这个问题和医学界的一些问题非常类似。那些未来的医生们在医学院花了大量时间来学习各种职业技能。别误会我的意思，这是件好事。我希望给我的家人和我看病的医生都具备丰富的职业技能。但是有一个问题，而且这个问题将会是他们医学生涯中最重要的问题之一，他们却几乎没有接受过关于这个问题的任何培训！这个问题就是，如何处理和他们的病人之间的个人关系和感情关系。

先不说我们的经营才干是否是通过大学课程、公司内部培训、实践经验或者以上三个的综合等途径得来的，在能使我们的企业和我们自己与众不同的方面，我们就几乎没有花什么时间去进行研究，这就是如何处理好与客户和同事之间的个人关系和感情关系。记住这句老话：人们首先想知道你在乎多少，然后才在乎你知道多少。

—— 信奉“价格第一” ——

价格问题很重要。这一点是毫无疑问的。显而易见，不管买什么东西，付什么钱，我都想要一个有竞争力的价格。我希望做成一笔好的交易，我可不想和别人买一样的东西，自己却比别人花得多。这是一种很正常，很自然的消费行为。



然而，无论如何，价格也并不能代表全部。就拿饮用水来举例吧。在每个公共建筑和公园里，饮水器的水是免费的。走到龙头那儿，拧开就行了。但是这会断了依云矿泉水和毕雷矿泉水的生路吗？他们会这样说吗：“这样的话，谁还会来为水掏钱呢？”绝对不是这样的！他们为自己的产品创造了一种与众不同的概念。同样的道理，星巴克会这样说吗：“好吧，既然人们从哪儿都可以买到咖啡，那他们凭什么会跑大老远的路来我们这里买咖啡呢？我们最好把价格定得最低，否则他们就不会费劲跑来买咖啡了。”但事实恰好相反。事实上，你可以这样认为，在星巴克咖啡这个例子中，昂贵的价格也是星巴克与众不同的因素之一，这也是它成功的光环的一部分。因此，如果别的企业可以把咖啡和饮用水做成产品，而且客户愿意为之多付钱，那么，你还有什么理由说你的产品和服务无法达到相同的目标呢？

我们所面临的许多定价问题，都是来源于我们没有运用创造力，制定一种策略，使我们的产品和服务与众不同，给客户提供一种令人赞叹的感情体验。在这本书里，我们讨论过很多次：客户需要与众不同。如果你没有为客户提供一种独特性，那么客户就会拿出他们自己最简单的办法来处理：要求更便宜的价格。但是，如果你意识到，你是在表演（所有的行业都是娱乐业），那么，你就能创造出一种令人叹服的感情联系，你就能把任何事情（甚至包括水和咖啡）做成一种非常独特的体验。

在这一章节里，我来和你分享几个建议，帮助你更好地实现这个目标。

确定你的工作

每次，在开始一个研讨会之前，我常常会请与会者回答这样一

个简单的问题：“你是做什么的？”自然，大多数人都会有一个非常标准的、明确的、定义化的答案。例如，“我是做汽车生意的”。我的回答是，说“汽车生意”只是你的行业，而不是你的工作。当你明白了你的工作是什么，你就很有希望不会犯我们刚才讨论过的那些错误。以下是一些我们共有的工作。

感情方面的工作

你可以有专家来处理你企业内部的财务和经济问题，但是，你也许没有怎么想过去处理公司里的感情问题。你的客户和员工对你本人，对你的部门，对你的企业，对你的工作的感觉如何，要远比你是做什么的重要的多。

9·11恐怖袭击后，航空公司裁掉了成千上万的员工，洛杉矶一家地方电视台播出了一期节目，是关于一些美洲航空公司员工的故事，他们已经为这家公司服务了二十多年了；根据那期节目的报道，公司总部的一封电子邮件就把这些员工都辞退了。这些员工还被告知，还要继续在洛杉矶的公司售票处工作几天，镜头中的他们，一边为客户服务，一边伤心落泪。

假定美洲航空公司的做法没错，削减成本的措施在经济上是势在必行的，那难道就没有什么更有人情味的方法来处理这件事吗？这种做法会在其他员工的心中造成什么样的影响呢？这种做法太让人不安了，如果报道准确的话，我以后不会再坐美洲航空公司的飞机了。如果一个服务了二十多年的员工都不能得到尊重，那我们还能希望一个客户会得到什么样的待遇呢？当员工们知道，他们没法指望公司对他们的忠诚时，航空公司又怎么能指望员工会好好为客户服务，赢得客户的忠诚呢？

很明显，没有人想过这些。每个公司都应该知道，他们都能够做出在经济方面非常正确的决策来，但是，如果他们贯彻决策的方

式，在感情方面一败涂地，那么，他们必将在金钱方面付出沉重的代价。

你必须做一些感情方面的工作。要想获得客户和员工的忠诚，在一定程度上，是要通过很策略地创造一些积极的感情体验来实现的。

认知方面的工作

我们都听说过通讯专家的一句话“感觉就是事实”。但是，我们常常在我们的工作中没有真正理解这句话。蒂姆·德拉姆在上一章中关于微软公司股票价格的例子就是对这句话最好的说明。感觉操控着股票市场。而那种我们希望从客户和员工那里得到的忠诚，也正是由感觉激发出来的。

多年来，我多次乘坐西北航空公司的飞机。但是在我遇到了一次极差的服务后，我就不再坐西北航空公司的飞机了。可是我知道，他们有我的常客里程记录，因为我能定期收到他们的里程通知单。难道西北航空公司就没有得到某种危险信号，告诉他们业务量有了大幅的下降吗？然而，对于一个多年的忠诚的客户，我却从来没有得到航空公司方面任何的消息，问我：“您去哪里了？我们该如何让您重新回到我们这里呢？”于是，我就产生了这样一种感觉，很显然，他们根本就不关心我的事，或许他们也在奇怪，这个人跑哪儿去了？！但是，如果他们调查一下，询问一下我的情况，我的感觉就会完全不一样的。我会感到我是一个受到重视的人，而且那将给我留下非常深刻的印象。

你在追踪你的客户的忠诚情况吗？你正在创造一种恰当的感觉，告诉客户你有多在意吗？

有一个公司，产生了新一任首席执行官，我对这家公司进行了许多研究。这位新任首席执行官制定了一个扭转公司经营情况的计

划，这项计划在经济上是非常合理的。但是，公司里大多数人都感觉，他根本不关心公司里为他工作的人。因此，那些主要的、执行计划的人，都没有了工作的干劲和责任心。我确信，他的公司不会有作为的。而且我还认为，原因并不是因为他的经济策略，而是因为他的同事对他的感觉太糟糕了，没有人愿意和他一起干。

如果人们感觉到，你无法把他们带到他们想去的地方，那么他们是不会与你同舟共济的。但是，如果他们感到，你能够带来他们想要的东西，你会为他们的行为大吃一惊的。如果一个领导人，比如像史蒂夫·乔布斯，能够激发人们的感觉，让他们觉得自己是一项“疯狂伟大”的事业的一部分，那么，他就一定能够创造出革命性的成果来。

展示方面的工作

我还想再重申一遍：不论你的产品或服务是什么，在当今的世界，你必须意识到，你的工作不仅仅是关于你干了什么，它还包括当你面对你的客户、你的员工时，你在“舞台”上的表演情况，以及你的表演如何给他们带来一些体验，一些他们希望重温的体验。

21世纪才刚刚开始，经济却经历了一个低迷时期，但是在食品业中，那些提供“家常菜”（如肉馅糕、牛排以及旧式烤土豆）的餐馆，业务量却大幅上升。为什么呢？因为餐馆并不是仅仅提供食品的，它们还提供一种体验。再举一个例子，州立农业保险机构可以简单地对我们说：“现在给我们钱，你死后，我们就给你的配偶一张支票。”当然他们没有这么说，而是告诉我们，他们“就像一个好邻居”。

这个主旨语非常成功，它比一句简单的口号要强多了。这就意味着，每当我谈到我的保险需求时，州立农业保险的代理人就会意识到，他要进行一次“表演”了；他要让我相信，他是一个“好邻



居”。他的表演不但要满足我财务上的要求和计划，还要满足我的一种感情体验的需求，这样，我就还会回来买更多的保险，还会介绍我的朋友来他这里买保险。

任何演员都会意识到，无论她/他自己的感受如何，无论那天在她/他的个人生活中发生了什么，无论她/他的同伴、助手的情绪如何，无论天气如何，无论那天的表演有多少观众，无论以上任何因素，每一次表演都必须完美、充满了激情。这是她/他的职责和义务，利用她/他所经过的培训，利用她/他的天赋，为观众创造一种让人叹为观止的体验。

我希望在我买股票和债券的地方，在我租车的地方，在我修电脑的地方，在我吃饭和过夜的地方等等等，那里的管理者们都能明白这种相同的道理。我希望他们能够对他们的员工强调这一事实，激励他们去进行完美而充满激情的表演。

找一个合作伙伴

在演艺界，到处都是这样的例子：那些超级明星都是通过和其他明星一起合作才出名的。例如迪安·马丁和杰利·刘易斯，在他们获得个人成功之前，他们一起合作，组成了一个喜剧组合；还有迈克·梅尔斯、亚当·桑德勒和其他演员一起出演过《周末的狂热》，演艺界都明白这样的道理：创造力和生产力常常可以通过协作得到加强。

如果你还是一个年轻的职员，那么，找一个良师益友吧。如果你已经是一个经验丰富的职员了，那么，就找一个年轻的反对者吧。分享本书中一些对你们有吸引力的思想观念，一起合作，创作一些适合你们企业的主旨。鼓励进行独特的思考，互相激励进行实践。

要让你的伙伴对所做的事负责，也要让她或者他对你负责。

思考可以带来更好的表演效果

我已经给两万五千多人做过两千多场演讲，然而，每次演讲前，我还是有些紧张。我事业上的良师益友，已故的格兰蒂·纳特过去常常对我说：“这不是一种紧张，这是一种‘表演的渴望’。你希望做得很精彩，因此这对你来说，是一种急切的心情。花些时间，把你的思路整理一下。”

在任何演出之前，不论表演的舞台是什么，花些时间整理一下我们的思路，都是一个很好的想法。我们都见过这样的演员，当他们进行表演的时候，都有很强的控制力。他们让人们挤满了音乐会的现场；他们用自己超凡的魅力让人们打开电视，或者走入影院，去欣赏他们的表演。无论何时何地，当你进行表演的时候，你都需要具备这种对局面的控制能力。我所知道的每个演员和演讲者，要想拥有这种力量，都会在演出之前，花一点时间，让自己的思维集中起来，以观众为中心，进入某种心态，这种心态是进行最佳表演所必需的。

把一些重要的事项列一个清单。在每次打电话，召开全体职员会议，或者检查工作之前，很快地看一遍。这花不了多长时间；这只是一个方法，让你稍做停顿，把你的思维集中一下，同时也让你自己集中一下身心。

当你对自己的观点充满热情的时候，你会很容易失去自制力。有些职员面对他们中意的观点，会变得非常激动，这样，他们就会面临这样的风险：同事会对他们的观点感到厌烦。因此他们在表达自己的想法之前，就有必要花一些时间，进行一些思考。





我的演讲教练是圣迭戈的罗恩·雅顿，他说：“你不应该用心去演讲。”当我们希望运用我们“娱乐业”的沟通方法，让我们的演讲充满激情，让人赞叹时，他的这句话让我们大吃一惊。但是雅顿继续说：“你应该用心去起草，去准备你要说的东西。但是，你应该用技巧去演讲。”

用你的心，用你的感情去培养一种和员工和客户的沟通方法。一番思考之后再进行实际的沟通。这时，你的注意力要集中在你的沟通技巧上。

保持“演出身段”

我仍然记得第一次在音乐会上看到猫王艾尔维斯·普莱斯利时的那种激动，那是在20世纪70年代初期，他在进行第一次巡回演出。那是一场神奇的表演：艾尔维斯在舞台上四处巡游，就像一头黑豹！他表演了他的空手道功夫，载歌载舞，整场下来，甚至一个节拍都没有失误。他绝对是一个让人着迷的歌手！

几年后，我的母亲也去听了一场艾尔维斯的音乐会，母亲还和我在电话中谈到了这场音乐会，我永远也不会忘记那次谈话。那次音乐会上，艾尔维斯已经是一个胖子了，动一动都会气喘吁吁，有一会儿他甚至仰面平躺在舞台上唱歌。我的母亲简直受不了了，他不再是她梦中的艾尔维斯了。对她来说，艾尔维斯现在只是一个身材走了型的人。

你曾经看过这样的动作片吗：片子无意中透着些滑稽，因为上面的明星身材已经走样了，而且很明显已经做不了他惯常在银幕上表演的那些绝技了。要想创造一种感情上的联系，有一部分工作就是要突出一种和谐感。如果你自己暴饮暴食，不停地抽烟，你就很



难让你的客户和同事相信你很注意健康了。毕竟，眼见为实，耳听为虚。

这本书绝不是一本“健身书籍”。而且我也并不是说你必须长得像汤姆·克鲁斯或者哈莉·贝瑞那样，你才能在你“演艺事业”中获得成功。但是要记住，你干的是一种感觉方面的活儿。不管是否合理，我们常常相信，健康的人才能经营健康的公司。就像我的朋友迈克尔·勒伯夫所说：“如果你不在健康上花时间，那么你就会不得不在疾病上花时间了。”

要专注于成功，同时要从失败中汲取教训

当我还是一个影评人时，我采访过许多名人，有许多超级明星都讲述了他们是如何始终不渝地专注于他们希望成就的东西，我对这些讲述的印象非常深刻。约翰·屈伏塔告诉过我，任何人给他的每一个剧本，他都会认真研读。阿诺德·施瓦辛格在他成名之前，做过许多小生意，这样，他就可以有一些收入，而不必去为了勉强挣口饭吃而演一些毫无意义的角色。我们都听说过，或者读过许多这样的故事：许多现在的明星，在当初试镜失败遭到拒绝后，为了能够继续追寻他们的梦想，都当过餐厅服务员或者干过木匠之类的活儿。

你能从他们身上学到的东西，就是要在你渴望得到的成就上，投注双倍的关注，同时从你遭遇的失败中汲取教训。把你的主旨摆在面前。反复检查自己的经历。坚持不懈地改进你的终极客户体验策略和终极员工体验策略。不断地问自己这样的问题：“今天，我可以采取什么样的行动，给我和我的企业提供一些有益的帮助，帮助我们创造一些体验，使我们的客户和员工都希望去重温这些体验呢？”

与此同时，还要明白，事情并不总是按照你希望的方式去进行的。这就是为什么我们要让失败成为我们未来成功的实验室的原因。我们做出的每项改变都会有风险，尤其是当它改变了我们的经营理念时。就像一句著名的竞选广告说的那样：“不承担风险才是最大的风险。”

当我们做出改变时，我们是要冒风险的。当我们冒险时，有时候我们会失败的。但是，当我们从失败中汲取了教训时，我们也就铺平了通向成功的道路！约翰·迈克斯维尔在他的著作《在失败中前进》中说：“在生活中，问题不是你是否会遇到麻烦，而是你将如何处置这些麻烦。不要在失败中退缩，要在失败中前进！”在某种程度上，在失败中前进就是要你对每次失误负责，从每次的失误中汲取教训。

不要让批评家们把你击倒了

当我还在负责报道娱乐事件的时候，我总是称自己是一个“电影评论家”，而不是一个“电影批评家”。这两者的区别也许看上去无关紧要，但是这对我来说，却有一种微妙的影响力。

对我来说，“评论家”这个词有这样的意思：我要去看一场电影，然后告诉我的电视观众我对这部电影的印象。我可以对我喜欢的电影表现得非常着迷，非常喜欢，也可以告诉我的观众我感觉失望之处。我每部电影都看，十多年来每星期最少看一部，希望可以看到一些值得看的影片。

但是，一个“批评家”在我看来就是这样一个人：他去看电影，就是有意要去批评这部电影的。他或者她会去尽力搜寻那些失误之处，然后他们就可以告诉他们的读者或者观众这部影片有什么样的

缺点。我知道有许多所谓的“批评家”简直把这当做了一种激烈刺激的运动！他们喜欢去责备那些著名的导演和演员。我怀疑对有些人来说，贬低一些成功的演员会让他们感到更有一丝成就感，更有价值。

这种情况在商界每天都可以看到，而且你会注意到，当你用“娱乐业”的一些方法来塑造你的企业时，这种情况会更加突出。如果你让这些批评家得逞的话，你就永远不会在你的企业中实现一些根本性的改变了，而这些改变是当今的文化所要求的。

有时，我们会错误地认为，这些批评家知道他们正在说些什么。但事实却不是这样的。“不会唱歌，不会表演，一点儿舞都不会跳。”这就是一个批评家第一次看弗雷德·阿斯泰尔的表演时发表的感想！1984年，美国广播公司的一位经理对一种试演的系列幽默剧表示非常不满，并最终“枪毙”了这个节目，因为他认为，这个节目没有什么吸引力，而且观众不会去观看“一种不切实际的、黑人的表演”。因此，比尔·考斯贝就把他的节目带到了美国全国广播公司。

在你做事的过程中，你要分清评论家和批评家的区别：前者既告诉你好的方面，还告诉你不好的方面，而后者只是想去批评责备。

行动上的差距

相对而言，几乎没有多少公司会真正实行那些可以改善他们企业经验状况的策略。就像我以前说过的那样，我们终日忙于我们手边的事务，忙着应付办公室的勾心斗角，忙着找链扣（我在前面的章节中提到过）等等，我们几乎没有完成过我们能做到的和我们应该做到的事。回想起在20世纪70年代的时候，我听过一个演讲者说到这种情况，他说，我们在工作中并不存在信息上的差距。我们只

撼力，而且与众不同。如果你能创作这么一个有趣的声明，那么，听众就会忍不住让你告诉他们更多。

- 用主旨作为你的基础，构思一个给人深刻印象的故事，这个故事要让你的客户和员工为之叹服，从而让他们和你的企业紧紧联系在一起。用你的经历，加上你对未来的憧憬，作为对你的客户和员工的承诺。
- 设计出你的终极客户体验和终极员工体验。实现你在故事中做出的承诺，并且设计出一些必要的方法，每次都为每个客户，每个员工创造这种体验。
- 找到一些必要的方法实现客户和员工真正想要的一些“特性”。然后再评估自己的成绩，以期提高改善自己的方法。这里有一首诗，其中蕴涵了深刻的寓意，我把所有的言语都用这首诗来进行总结：

明天

明天，他要实现一个凡人所能实现的一切
明天，她要成为一个最善良、最美丽的人
明天，他要把那日日堆积起来的信都写完
明天，她要充满热情地关心每一个客户
但是，他们死了，从人们的视野中逝去了
在他们的生命终结时，他们留下的全部
就是那些他们想要明天去做的堆积如山的事情

——埃德加·盖斯特（节选）

让我们保持联系

我坚信，在这个不断变化的时代，人们都在思考，各行各业都该做些什么？而这个“娱乐业”的比喻，一定在每个人心中留下了深刻的印象。这就是我为什么要向你发出一个邀请，一个挑战的原因。这个邀请就是请你访问我们的网站www.allbizisshowbiz.com。在我们的网站上，你可以看到有一个电子公告板，你可以在上面贴一些文章，介绍一下你是如何使你的业务变成了一次“表演”。你还有机会读到许多文章，知道你那些演艺“明星”同伴们都取得了什么样的成就，遇到了什么样的困难。我们都希望创建一种运用表演艺术的企业，在这个过程中，我们可以通过彼此分享思路和方法，互相提醒可能出现的错误，相互扶持，相互帮助。在我周游世界，向人们介绍这种项目方案时，有许多管理者、企业家、经理人，以及几乎所有的员工都和我分享了许多经验和心得，我将及时更新网站上这方面的内容。

这里有大声的评论，连续不断的后续，以及来自你的客户和员工的起立欢呼！

