

CHEERS
湛庐

体 验

HOW BRANDS
TOUCH PEOPLE'S HEART

X

THINKING

让品牌触动人心

黄峰 赖祖杰 著

天津出版传媒集团
天津科学技术出版社

思 维

版权信息

本书纸版由天津科学技术出版社于2020年4月出版

作者授权湛庐文化（Cheers Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有·侵权必究

书名：体验思维

著者：黄峰，赖祖杰

电子书定价：62.99元

唐纳德·诺曼 (Donald Norman)

用户体验提出者，《设计心理学》系列书籍作者

《体验思维》是一本可读性很高的书，作者在书中开创性地讨论了有意义的体验对于人们生活的作用。本书始于中国，呈现了以体验视角进行商业创新的讨论与实践，比如从产品交易到品牌服务的转变。但体验的重要性及价值，并不局限于某个国家或某种文化。本书关于中国商业创新的宝贵经验，在全世界范围内具有领先意义，所提出的商业理念也具有广泛的适用性。

余放

安利（中国）总裁，安利公益基金会常务副主席

今天，体验思维弥散在所有商业场景中，我们正进入一个体验驱动行为的时代，企业数字化转型同样如此。安利在通过数字化转型带动增长的旅程中，致力于为顾客带来更现代化的品牌体验，为安利平台的创业者带来更加智能化的创业体验。黄峰以其深耕体验经济十多年的深厚经验，参与了安利数字化体验的策略制定，以及传统线下实体向全触点智能化体验实体转型的规划与设计，是安利数字化旅程中同频共振的智慧伙伴。

沈晖

威马汽车创始人兼CEO

在全球14家顶尖咨询公司中，威马最终与黄峰团队合作，这并非机缘巧合。他的团队不仅拥有对体验的创新理解与体系方法，同时也

是目前国内为数不多能从策略做到落地的咨询公司。体验经济之中，威马作为新能源智慧出行服务商，追求的不仅是利润，而且是以威盟粉丝和威马用户为本，持续创造用户价值。

白鴉

有赞创始人兼CEO

2004年，我和黄峰结缘于UXPA中国，成了共同奋战的兄弟。此后我们分别在不同领域创业。今天有赞8周年，唐硕13周年。感叹黄峰的坚持。体验这个行业需要有一批人不断探索并突破价值创造的上限。黄峰无疑是其中的代表者。这本书分享了他16年的从业心得，读者能够从中了解体验的本质与价值，是本诚意之作。

杜国楹

小罐茶创始人兼CEO

品牌是人们对产品物质和心理体验的总和。消费升级的大环境下，顾客对体验的要求将会越来越高，打造一个优秀的品牌必须要具备体验思维。黄峰和他的团队是国内体验领域的先行者，在用户体验、品牌塑造领域做了大量深入的探索与实践，《体验思维》这本著作系统地将作者这些年关于体验的所思、所想及成功案例毫无保留地分享出来，对中国企业完成从产品制造到品牌运营的升级将会起到有效的帮助。

钮键军

《哈佛商业评论》中文版副主编

我与体验思维的提出者黄峰很早结缘。可以说，我见证了这一理念的诞生与发展。正如书中所言，西方的商业理念，越来越难以将中国的商业创新之路照得更加明亮。黄峰及其团队归纳提炼了大量亲历的商业实践，形成了指导中国商业发展的新理念——体验思维。这本书兼具理论结构和翔实案例。不同读者都会从中获得启发与洞见。

朱睿

长江商学院市场营销学教授、EMBA项目学术主任

小到一支铅笔，大到一部手机、一件时装、一辆汽车，人们对于品牌的选择已经越来越依赖个人的感受。如何触动人心，创造美好的体验，《体验思维》一书给出了基于实践的系统分享。遵循“以人为本”原则，作者呈现了如何以体验的新角度打造品牌，如何通过技术、共创等维度持续创造价值。读者将由此获益，值得一读！

李健杓 (Kun-pyo Lee)

香港理工大学设计学院院长，LG设计前CEO

我虚长黄峰一些，我们是忘年之交。这本书并不是碎片零散的观点表达，而是体系扎实的商业策略指导。其中分享了诸多将创新的理论模型应用于商业实践的经验。本书的独特价值在于，它重构了中国商业的创新模式，为许多想要进入中国或在中国寻求进一步发展的国际品牌提供有价值的见解。我十分确信，这本书能够为企业决策者和管理者带来新方向，也可以给教授、学生等广泛读者带来新启发。

体验思维，始于商业却不止于商业

黄晶生

哈佛中心（上海）前董事总经理，
贝恩资本前董事总经理

“以人为本”的理念共鸣

说来有趣，我和黄峰因哈佛大学结缘。经由《哈佛商业评论》中文版的杨志清介绍，我俩相识。几年之后，他在我的推荐下顺利入选哈佛商学院全球高管领导力课程，我与黄峰从此正式成了哈佛校友，他成了我的学弟。

实际上，我和黄峰第一次相见之时，的确有一种再次回到青年时代的感觉。我们在唐硕见面，让我想起了26年前在加州帕洛阿尔托工作的时光。1993年，我与斯坦福大学校友王维嘉（Victor Wang）共同创立了一家风险投资公司，公司就位于斯坦福校园旁边的研究园，离IDEO办公室不远。王维嘉是《暗知识》一书的作者。我们当时立志为中国市场打造一款无线数据的通信设备。在第一台设备面世之前，我们访谈了很多工业设计师。当时的我，对体验经济下的设计及理论知识并不十分了解，所以我并未充分利用当时的机会学习“以人为本”原则，而这正是后来让苹果公司及乔布斯享誉全球的设计原则。

多年后与黄峰的相识让我意识到，当年自己多么年少与天真。也正是这一认识，让我想要向他学习，那种感觉，就像是学生走进自己喜欢的课堂一样。和黄峰午餐期间，我和他及他的合伙人探讨了很多问题。在体验经济大环境下，商业模式是如何一步步演化的？“以人

为本”的原则具体指什么？唐硕作为一家以用户体验起家的咨询公司，自身品牌及设计实力又是如何转化为风险投资的必备条件的？黄峰一定能感觉到，我对他目前所从事的事业具有极大的兴趣，其实我也是在弥补自己20世纪末创办企业时的遗憾。

多年来，哈佛商学院在其MBA课程第一年，就教授“以人为中心的设计思维”。学生在校内学习基本概念和方法后，就能在“全球商战沉浸”（Field Global Immersion）实践课堂里去帮助企业设计完成真正的产品或服务。2018年，由930多名哈佛商学院MBA学生组成的团队，在学校课程结束后前往全球十几个城市，并开始在当地企业实践。作为哈佛中心（上海）的常务董事，我协助安排包括上海在内的多座亚太城市作为实践基地。在此我要感谢黄峰帮忙联络其合作伙伴蔚来汽车作为实践基地之一。其间他还抽空与80名哈佛商学院学生分享自己的商业实践。再次感谢黄峰对哈佛商学院的支持。

体验的递进与黄峰的价值观演进

在一个阳光明媚的秋季周末，我在公寓的阳台上翻开黄峰的新书。获取新知识时的感受和晒到秋日阳光的感受相差无几。书里的很多观点都很有见地，也有一些很新奇的观点，我的脑电波开始接收到新的刺激。

随着年岁渐长，我对阅读内容的筛选逐渐形成以下三层标准：（1）有趣的；（2）工具性的；（3）引发思考的。在我看来，黄峰这本书同时符合这三个标准。即使你不是体验行业专业人士、企业高管或者教育家，你也能从书中找到一些与你的生活或工作相关的东西。我总结了一下我对整本书的三点整体观感，希望能激发你的一些新思考。

首先，这本书的逻辑是“垂直的”（Vertical），以宏观的历史视角深入分析。每一章都有符合当时商业环境与社会发展的详细案例研究，当然这主要是基于黄峰本人的从业经历，也正是由于这些经历，他和他的团队能与客户一起分析问题、创造价值，将“以人为本”的商业战略落实。而且，这本书能以深入浅出的方式带你回顾体验经济的发展历史，并进一步解析体验经济现状。黄峰很擅长用讲故事的方式，来吸引读者进一步理解体验思维中的概念，并以这一视角来重新审视商业发展进程中品牌、商业模式、技术创新、组织发展、人力资源等方面所发生的变化。一章一章，观点清楚且引人入胜，能带来沉浸式的阅读体验。如果我负责教授一门商业课程，我会把这本书作为必读书目之一。

其次，这是一本能令人视野开阔（Horizontal）的书，书中案例涉及多个行业，读者能涵盖各个年龄段。我猜想，黄峰在写书之前应该有对其核心读者做过详尽的研究。我可能虚长一般读者几岁，我在阅读此书的过程中感到十分欣喜，因为书里的内容很吸引我。同时我发现，书里有很多例子也很贴近年轻人的生活。简单来讲，只要你生活在当今的数字经济当中，你一定对各种“以人为本”的体验十分熟悉。这一理念，从战略选择到战术应用，正在帮助各行各业的品牌找到核心人群，通过更广泛的服务体验创造和沟通价值。其中包括了更高满意度、更多钱包份额、更好的口碑、更强的影响力等。这本书揭开了很多看似熟悉的生活场景背后体验经济得以运行的底层模式，读起来就像是那些恍然大悟的“啊哈时刻”，随着书里内容一章一章深入，你将会对体验经济中的各种商业模式有更清晰的了解与判断。

最后一点，这本书是“打乱思路”的。毫无疑问，这本书是关于商业的，但是在某种程度上，我也可以轻松将这些理念运用于生活中的其他非商业方面。即使你不是管理者、企业家或教育家，你仍可以从中找到一些有趣有用的知识框架来改善自己的生活体验。举个简单的例子，黄峰在第一章中描绘了一个金字塔结构，来阐释他对企业提

供价值演变四阶段的理解，好用、好看、更好地解决问题、意义与关系，有点像马斯洛需求层次理论的模型。

黄峰这张图是在讲商业价值的演进，但是我忍不住开始思考，商业语境之外人类的哪些活动也遵循类似从“有用”到“有意义”的价值观演变呢？有一个很好的例子是教育，这也是很多中国父母特别关注的一个事情。很多父母会把教育当成一个功用性很强的事情，比如是让孩子将来找到好工作的敲门砖。但其实，根据黄峰的这一理论模型，“找工作”这种属性只属于“有用”的第一阶段。父母会敦促孩子根据考试标准学习知识，这就意味着，考试结果是教育成败的衡量标准。这个标准之上，家长们也可能会期待学校提供一些“好看”的功能，如课外活动或慈善活动等，让学生们的简历能看起来更出彩。紧接着，也许就需要教育能进一步“解决问题”。最后，人们或许应该将“为生活创造意义”作为教育的最终目的。

我们的教育体系将如何及何时从“有用”转变为“有意义”？或者教育是否同时为社会不同阶层提供了不同的价值观？换言之，对某些人来说，教育只停留在“有用”的层面，但对另一些人来说，教育的价值远远超越了找到工作、赚到钱这个层面。

未竟问题留待大家共同思考。

我觉得，有时一本书也像一幅艺术作品。创作者的技艺是否高超，不仅体现在作品本身的结构、色彩、逻辑和故事上，还应该由其所能激发的观众想象力和潜力来衡量。我十分清楚，阅读本书的过程中我的大脑一直处在十分活跃的状态。

黄峰这本书带给我很多新思考，也希望能激发你的新想法。

执“体验”之矛，开疆辟土

娄永琪

同济大学设计创意学院院长，
瑞典皇家工程科学院院士

自谢安郡吴兴始，湖州素来人才辈出，“千岩竞秀，万壑争流”。才业超群游于艺者，元有赵子昂、王叔明，近世有吴昌硕、沈尹默。

黄峰先生，当下湖籍才俊之翘楚也，以身体力行体验思维，声名播于设计圈及产业界。十二年前创立唐硕咨询，开国内体验设计咨询之先河，旋又发起UXPA中国，为国内同道搭建一体验设计交流之平台，迄今已枝繁叶茂，蔚为壮观。

近三十年来，设计学科横空出世，蓬勃发展，是中国艺术教育的一大现象。设计发于艺术，却如南方之榕，枝垂成根，数株连碧，终得另立门户。为中国设计发展披荆斩棘者众，黄峰先生为其中拼命当先者，执“体验”之矛，开疆辟土，斐然有成。

黄峰先生“立功”于先，不忘“立言”。新著《体验思维》，不掉书袋，不脱实际，故能自出机杼，耳目一新。尤为难能可贵的是，谈的是体验思维，却归乎人文理性，聚焦价值创造，前瞻时代趋势，关怀永续发展。视野之大、立意之高，实属凤毛麟角。

所谓“体验”，基于实践，融于情境，其本在人。体验设计之重点不在于对被动经验的认知，而在于对主体的主动干预和实践的过程、所涉系统及其组分之间交互的设计。

