

从众效应

Herd

How to Change Mass Behaviour by
Harnessing Our True Nature

如何影响大众行为

(英) 马克·伊尔斯◎著

钱 峰◎译

■ 球场人浪、TPO风行、网络热帖的病毒式流传……
■ 群体行为源何而起？如何预测、影响、驾驭群体力量？



清华大学出版社

从众效应

如何影响大众行为

(英) 马克·伊尔斯◎著
钱 峰◎译

清华大学出版社
北 京

Mark Earls

Herd: How to Change Mass Behaviour by Harnessing Our True Nature

EISBN: 978-0-470-06036-0

Copyright © 2007 by Wiley Publishing, Inc.

All Rights Reserved. This translation published under license.

本书中文简体字版由 Wiley Publishing, Inc. 授权清华大学出版社出版。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2010-1183

本书封面贴有 Wiley 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

从众效应——如何影响大众行为 / (英)伊尔斯(Earls, M.) 著; 钱峰 译.

—北京: 清华大学出版社, 2010.8

书名原文: Herd: How to Change Mass Behaviour by Harnessing Our True Nature

ISBN 978-7-302-23451-7

I. 从… II. ①伊… ②钱… III. 行为科学—研究 IV. C

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 142152 号

责任编辑: 陈 莉 王佳佳

封面设计: 柏拉图

版式设计: 康 博

责任校对: 胡雁翎

责任印制: 孟凡玉

出版发行: 清华大学出版社

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175

邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 三河市金元印装有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170×240 印 张: 20.25 字 数: 295 千字

版 次: 2010 年 8 月第 1 版 印 次: 2010 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 1~6000

定 价: 38.00 元

产品编号: 035397-01

序

托马斯·爱迪生原先不知道电的工作原理。

他最有把握的猜测是，电子沿着电线排成一行，一个紧挨一个，各自给相邻的电子提供力量。爱迪生有种模糊的感觉，他的猜测不正确(的确不正确)，但他从没有花时间去深度调查，因为他忙于发明电灯泡、照相机，还要创立一个巨大的商业王国。

在爱迪生的头脑里，有一个关于电的工作原理的模型，其可以很好地发明或创造很多事物。以他的发明精神、毅力和发现机遇的天分，爱迪生通过反复尝试，求索似乎行得通的观点，建造了他的发明王国。

爱迪生的发明之路走得很远，他创造了这么多有用又有趣的东西，但是他没有停下脚步反思过，没有检查他的猜想是否正确，没有改变他对事物的看法，所以他没能走得更远。他没能发明电视机、晶体管以及电脑。

我料想，你已经明白这个类比要说明什么了……

爱迪生创造了什么

……因为我认为在过去的 50 年到 100 年间，市场营销和广告非常具有爱迪生的特点。行业已经建立，方法论也被编纂成典，传统的行业知识都约定俗成。每位从业者的脑中都有种模糊的感觉，如果他们费心思考，就会感觉到他们其实对自己正在做的事一无所知。如果一层层剥开我们对有关品牌意识、“看见的机遇”的合成思维，还有连带的使用法和态度，就会清楚地发现，我们拥有的只不过是一堆竞争理论，很多根深蒂固的习惯做法以及无数的反复摸索。

还好，我们有了一点儿进步，创造了一些有用又有效的事情，同时也有大量愚蠢又无意义的事物。我们的共同观点正在分崩离析，旧有的解决办法似乎对新

问题不适用，知名的广告人对所有聆听者大喊：广告失去生命了！

现在的消费者依靠网络为媒介，了解先进的数码技术，知晓品牌，他们不再对我们的旧有做法买账。我们需要新模式，我们需要不同的思维方式。

我们现在需要什么样的书？

马克·伊尔斯也许就是我们的解决办法，或者至少提供了一点思路。因为马克是位革新的广告思想家，他写出的书就是我们现在需要的书。

- 马克在写这本书时加入了很多理论，为此，我们要向马克脱帽致敬。如今这样的做法很罕见了。现在大多数《营销变革》之类的书籍都只不过是冗长的企业介绍。这类书籍只会告诉你其他人如何大错特错(尤其是大型老牌企业以及大品牌、老品牌)，提供的解决办法少之甚少(“通常是雇像我这样的人”)，而且这些少数的例子都被马克研究过，包括耐克的例子。这类书籍更多的是手法，而非策略，给出更多的是工具，而非思维方式。如果只满足于目前倒无可厚非。但如果我们想超越改进电灯泡的质量，开始发明电视机，那么我们就需要全新的宏伟理论。马克的目标就在于此，所以，我们要为他喝彩！
- 马克没有将品牌、营销或其他一切归结为一种西方现象。他帮助我们让世界想象成一个到处创造广告的地方，而不仅仅是到处消费的地方。的确，随着企业全球化的不断深入，西方“以我为中心”的工作方式在建立知名品牌的过程中很可能就是错误的方法，而那种不加思考的论断，如“我们在从事创造性的行业，他们不过在做客服中心”，就表现得目光短浅、愚蠢至极了。当你未来的员工都成长于“以我们为中心”的文化，一种更倾向合作的文化时，为什么还要把你的大笔资金投入到了让个人主义意识强烈的员工更加合作的方向上去呢？

马克从一切可以想象得到的学术门类和哲学中获取思想和灵感，具体包括人类学、心理学、民族志学，还有橄榄球和流行音乐。他同样取材于个人经历和企

业实例研究。马克认识到，不管什么被认为“品牌等运作的方式”，都不可能清晰且简单。这类“运作方式”必定复杂又混乱，跨越专业科目、学术传统和营销代理群体的界限。如果你和我一样，只是门外汉，仅做表面理解不求深度掌握，那么从简单易懂的标题很快浏览下去，这本书会带给你精彩的阅读体验。如果你是位求索细节的商界人士，那么对于探明各式各样模糊又迷人的事物，这本书会成为不错的起点。

马克写得很好。整本书图文并茂，满含幽默。随着市场营销人员越来越有文学修养，推荐一本人人都乐意翻阅的书也是件不错的事。

以上就是我的推荐理由。阅读这本书，仔细思考。你不用囫囵看完整本书，但如果你立志在接下来的二十年内，在市场营销、品牌或广告工作上有所成就，那么你需要向自己发问，员工工作的原理到底是怎样的，你必须清楚自己的理解，而不是仅考虑把广告费投向哪里。马克为我们提供了很棒的起点，让我们为他喝彩吧！

罗素·戴维斯

www.russelldavies.com

引言

如果我是一名提倡者我将拥护人性的探索。在当今对人类事件的讨论中，对人类本性的探索工作渐渐被漠视或压制了……为什么探索人类的本性非常重要？拒绝承认人性，就像维多利亚时代的人们对待性的局促不安：它歪曲了我们的科学和学术，扭曲了我们的公共交流和日常生活。

斯蒂芬·平克¹

花束纪念馆现象

我的一个朋友长期在国外工作，最近回到英国，发现国家发生了很明显的转变。不仅仅在政客们让我们相信的方面——一个富有的多文化国家，科技领先，公共服务完善，同胞有原则地投入国家建设——和这些方面不同，我的朋友看到的改变是，英国变成了“花之国”。

政府统计数字告诉我们，在过去的十年里犯罪率大大降低。与此同时，每个镇的每条路上都焕然一新，随处可见被 *Private Eye* 杂志称作“花束纪念馆”——也就是在路边建起临时花束纪念馆，以此怀念在交通事故或暴力犯罪中的亡灵。馆前的鲜花不只是康乃馨，花束都使用耀眼的玻璃纸包装。有些花束还采用历史弥久的东区风格，拼出对每名死者的问候语（“再见，爸爸”）。一些纪念馆成了精心制作的神殿（对此有着更加深厚传统的墨西哥人——我猜想墨西哥人的交通事故发生率和死亡率更高——称之为 *descannos*，意为“中断的旅程”）。其他的纪念馆保持简单的风格，不那么引人注目，但仍然很让人感动。

在卡普顿镇地铁站对面，有一个纪念馆，在 19 岁的欧玛·马哈尔被谋杀的几

个月之后，仍然每天有人去悼念。令朋友感到吃惊的是花束纪念的遍布，随处可见鲜花对亡灵的拜祭。而十年前，这种场景——如果可以了解——必定很罕见。

的确，在过去的十年里，这些纪念馆在我们的国土上不断地蔓延，像生机勃勃的中国醉鱼草(或蝴蝶灌木丛)一样，不知不觉地潜入铺着柏油碎石马路的乡村，进入被遗忘的乡村废墟和角落。或者更像一夜间遍布城市墙壁的涂鸦，受到美国的影响，更有创造性，更丰富多彩：今天的“标签”不再是青少年“流言飞语加工厂”和厕所空白墙壁的单色乱涂乱画，而是越来越充满创造力的视觉性街头艺术。的确如此，一些“标签者”被艺术界承认是真正的艺术家。班斯基¹就是其中一位艺术家，作为社会讽刺家和挑唆者，同时又是助理牧师艺术家和绘画家。起初，在市区一些地方只能偶尔看见这种公共绘墙艺术；现在，这种艺术形式到处可见。

我们该如何解释这类现象？

我们对于此类群体行为的解释引发很多关于人类行为的思考。我们的解释揭示了对群体行为的潜在信条和模式：我们解释群体行为的思想(以及形成群体行为的思想)。花束拜祭本身是一个非常有趣的案例，对我们思考其他社会现象提供了新的视角。

我们确定的是，拜祭不是新鲜事了。一些评论人员追溯了群体花束拜祭的历史根源，表示这种行为本来就很普遍。毕竟，半个世纪或更长时间以来，每逢阵亡将士纪念日(Remembrance Sunday)，为纪念那些在两次世界大战中献出生命的士兵们，英国军队的退役士兵都集中到白厅，纽扣洞里都带有罂粟花，临走时作为花环献给战争中的亡灵们。我参观过位于巴恩斯的神殿，是为了纪念华丽摇滚(Glam Rock)的主唱马克·波兰。神殿旁边的一棵树，正是波兰和他的女朋友在一个下着雨的夜晚，将他们的迷你车撞上去的那棵树。但是这种花束拜祭行为不仅限于士兵和名人。1912年²，8名男童子军在他们从华尔沃斯去肯特的航行中溺亡。这个悲惨的消息在伦敦东部引起了群体悲哀情绪。所有旗帜都降半旗致哀。丘吉

尔首相也介入其中，保证会用海军军舰将男童们的尸体运回泰晤士河。当遗体运回时，成千上万的人群聚集在泰晤士河河畔，手持鲜花，悲伤地哭诉。也许这种现象并不新鲜，但最重要的是，这种现象引起了一些其他的问题，例如，为什么“花束纪念馆”现在这么普遍？

其他的社会评论人员采取了不同的处理方法。他们把“花束纪念馆”现象解释为某种“大型长期趋势”(big long-term trend, 或者 BLTT)的标示，或者用布莱克·摩里森³的话说，“我们变成什么的标示”。这已经被视为“英国女性化”或者我们正愈加多愁善感的标志，或者说，很奇怪地，标志着“阶级体系最后消亡的阵痛”(拜祭行为大部分都出自工人阶级，这一点无法否认，但我认为这是因为工人阶级中存在更多交通事故死亡事件，如果不考虑更恶性的情况)。换句话说，这些社会评论人员的解释，建立在群体行为是外力作用于个人的结果的观点上。(不管是否是“历史过程”，还是天空上或是水底下的什么外力！)

还有其他的解释，我们可以将拜祭行为追溯到1997年戴安娜王妃逝世，当时的公众极度悲哀。在戴安娜王妃香消玉殒之后的一段日子里，整个英国似乎都处在悲痛的情绪中；人们开始放置花束，首先在王妃伦敦的住所——肯辛顿宫的广场上，铺设了一百万束花朵，然后越来越多，遍布全国，如王妃的葬礼上，戴安娜王妃的奥尔索普故居周围。在这个例子里，群体行为可以认为是某种外部悲伤事件的结果。你可以称之为群体行为的“麦克米伦理论”(Macmillan Theory)(前任首相曾经被问及政府垮台的原因——他的答案是“事件”)。

不是每个人都陷入对戴安娜的悲痛中；许多人仍然对花束狂热无动于衷。我同样没有受到戴安娜“悲惨的逝世”的影响(就像小报和为戴安娜写博客的人描述的那样)，但我知道这个事件在群众中引起的轰动。而且我能清楚地回忆出当时我对发生的一切感到多么混乱：平常理智的人们留着眼泪，手持鲜花，做着奇怪的事情。我问了一些朋友，其中包括一位——当时雄心壮志的广告经理，她以及她的个人助手为什么放弃午餐时间去参加通往肯辛顿宫的“朝圣之旅”。她的回答很简单，“我想……你知道的，……成为这当中的一份子……同样也表示我对王妃的

纪念……和其他人一道。”还有一位朋友选择和他的年轻家庭成员户外露营，为了更好地看清葬礼游行。

大孩子让我这样干的

从此开始，我们似乎对群体行为的真正运作原理有了点更清晰的认识。在对戴安娜王妃的悲痛到达高潮时，以剑桥为基地的文学杂志 *Cranta* 抱怨遍布全国的“花束法西斯”——我认为他们是指必须参加致哀活动的社会压力。其他人为必须以及其他形式参加活动的压力而悲哀；我的父亲就以他自己的方式，坚定地拒绝为某位“有些胖(而且已经去世)”的王妃变得多愁善感。

对于想理解人类行为的万花筒的人们，我认为这是一个很重要的教训。我们周围的人类行为不是由强大的非人类力量，例如经济学，或者品牌，或者创伤性事件驱动的(不是像卡尔·马克思、娜欧蜜·克莱恩或者文司·派克等让我们相信的那样)。很大程度上，个人不是根据自己的意志做不该做的事，而是通过别人的影响。这是本书对群体行为提供的模型的中心。

所以，花束纪念活动这些行为，不是在交通事故或酒后斗殴之前发生的个人行为，更不是鲜花行业或花束销售人员对群体洗脑的结果。这些行为很好地证明了，在我们的生活中，我们每个人都能对他人施加深刻的影响。不仅是我们身边的人，还包括那些我们从未谋面的人，甚至将来也不会见面的人——人们影响他人的行为，反过来也会影响我们的行为。我们就是这些人中的一员。

和花束纪念背后的原理一样可怕的是，这种现象遍布在英国的栏杆上，路灯柱上，还有交通灯上，揭示了关于人性的深刻而长期潜在的事实，对于这个事实我们市场营销人员、管理人员以及政府官员都可以理解，我们人类的种族属性是“我们”，个体在做出行为时很大程度上是因为彼此之间的相互影响。正如我们童年时期常用的借口，“大孩子让我这样干的。”

一本关于群体行为的书

这本书为任何尝试改变群体行为的人所作——群体可以是消费者，可以是员工，或者是特别的公民。这不是一本自我帮助的书——尽管我在调查和撰写过程中学到很多，这也不是一本挑战专业人士的书。对于帮助个人改变生活的专业人员，我没有要质疑的意图。

不，这本书不是关于个人，也不是关于个人行为的，这是一本关于群体行为的书。

这一点为什么这么重要？

市场营销、管理、公共政策和服务传达，所有这些事实上都与工厂、医院、财务或服务级别协议(SLA)无关，与满意度测量或者其他我们感觉比较容易衡量的事物无关。相反，它们和(应该和)人类行为有关。但不是和个体行为有关——所有的组织都需要为其组成成员(消费者、员工、公民)服务，能够驾驭他们的才能和努力。在群体行为方面，以及如何预测和形成群体行为的方法上，三者之间都密切相关——或者应该相关。

群体行为很难改变

就像心理治疗师会告诉你的那样，个人行为很难形成，群体行为就更加困难了。证据不言而喻。

当政府报告他们政策的成功时，政府会努力使民众信服。不论是新福利津贴政策的采用，还是降低街头犯罪、改善医疗服务的条款，大臣和公务员们几乎总是要在统计数字上加以创造，在群体范围上修改证据。

当穿着时尚的银行家们庆祝又一宗大型并购交易时，他们并不是十分清楚交易的成功前景(或者是交易得到的金钱回报使他们漠视了事实)；有证据表明只有三分之一⁴的并购取得了增效作用，兑现了交易双方和管理者对股东的承诺。还有证据⁵表明，50%~60%的并购交易实际上损害了股东价值(与增加股东价值或毫无作为相反)。

对于在广告和市场营销领域工作的人而言，我们不能使消费者行为作出长期改变，这种情况一直使我们感到灰心。尽管这条规则存在一些值得注意的例外，赢得了全世界的喝彩——苹果的 iPod 是近年来最受瞩目的产品——这些仍然是例外，还没有成为规则。即使我们降低点目标，不那么雄心勃勃，就保持消费者行为不变(就如伦敦商学院的学者安德鲁·埃伦贝格的建议)，很难证明保持行为不变和我们的努力有关。

这也许解释了近年来关系营销的兴盛，不管是其简单的形式或更令人激动的电子商务版本，或者是围绕“客户关系营销原则(customer relationship marketing, 简称 CRM)”的批发公司重组。那些享有某种既得利益的人可能拥有公司发展的蓝图，往往把后者呈现为市场营销的将来。事实再一次向我们展示，这样的做法算不上光辉的成就。最终结果证明，“客户关系营销原则”并没有取得令人瞩目的成功，尽管它具有内部个人一致性，尽管它在个人层次上具有活力和可测量性，也尽管其运作方法背后的常识与公理。森林人(Forester)汽车公司大约在 6 年前表示，虽然三分之二的经销商认为他们的“客户关系营销原则”取得了成功，但是仅三分之一的客户持同样的看法。很清楚，部分人没有把握“客户关系营销原则”。他们不可能正确看待已取得的成功，同时又称道最新的营销风尚。

但是事情正在恶化，没有好转。最新的调查显示，投入到“客户关系营销原则”顾问、IT 生产商和软件公司的资金大部分都没能在改变群体行为方面带来实实在在的改变——不论在公司内部还是在消费者方面——没有兑现经销商的承诺。业内人士经常⁶将失败归咎于软件经销商的贪婪，他们只会兜售也许并不存在的问题解决办法，还有一些业内⁷人士认为问题在于驱动技术和实践的理论过于简单化。总而言之，要改变群体行为，比我们想象的要困难得多。

糟糕的理论和计划，更好的理论和计划？

在这本书里，我做了个简单又具挑战性的断言：如果我们从首要原则出发，如果我们回到基点，更好地理解人类，如果我们放弃现有的思维方式，接受我们

不是独立自主、自我决定的个人的观点，不管我们的大脑和文化传播给我们的信息(关于奇怪的“我”幻觉，详见第2章)，我们会发现改变群体行为容易得多。

我们的大多数行为——就像花束纪念馆现象一样——是他人影响的结果，因为我们人类是超级社会性的种族。你可以这样认为，人类是群体动物，属性是“群”。

我相信这足以重要到引起你的注意，因为斯蒂芬·平克在他的著作《白板》(*Blank Slate*)一书的前言指出，我们并没有了解人类本性的实质，以至于曲解了我们对理解人类行为的尝试，挫败了我们对人类行为改变的努力尝试。糟糕的理论=糟糕的计划=无效用的行为。

我称作“从众理论”的思想不是一些轻浮古怪、站不住脚的想法——不是没有证据支撑的论断。大量医学和行为科学方面的研究进展开始揭示我们群体本性的深刻事实。从更新式的学科，如现代神经学、经济物理学、进化心理学和网络几何学，愈来愈多的研究更加清晰地表明，我们人类似乎具有独一无二的建造结构，是能够产生相互影响同时相互独立的群体动物——对于人与人之间的相互影响，我们别有天赋，而相互影响的结果形成了我们的世界，也将继续形成我们的未来。

对于我们中那些想尝试改变群体行为的人而言，这样的思想包含的承诺是巨大的。想象一下，如果我们可以利用这种人类本性的潜在力量，在商业界、市场营销和公共政策方面追求我们期望的改变！然而，值得注意的是：尽管本书将使用大量的实例加以说明，但我们利用新思维改变群体行为的方式仍然处于试验阶段，还有很多分散注意力的噪音，特别是围绕口头传述式市场营销思维(详见第6章)。

旧新闻？

也许，对群体行为的这种重新思考不是什么新闻。据我们所知，非洲把人类看作“我们”属性的种族；“乌班图”的“泛非洲”观点帮助南非在十年里以相对较少的痛苦，从少数族裔统治转变为多数族裔统治。前总统曼德拉和姆贝基政府

采用的政策，真相与和解委员会(Truth and Reconciliation Commission)仅是带来变化的政策动议之一。德斯蒙德·图图根据同样的观点发展了社会基督神学。在经受战争蹂躏的非洲国家卢旺达，类似的思想也予以采纳，消除战火，带来和平。还有处于争端后期的北爱尔兰，这个思想如何应用存在一些争辩。

但这个现象不仅限于非洲：在很多东方文化的核心深处，对人类本性有同样的观点。心理学家理查德·尼斯贝特⁸对跨文化研究的收集表明，许多东方文化里潜藏着对人类同样的概念。对于成长在更为集体主义的环境中的人们而言，“我们”比起“我”，要重要得多；这种思想使东方人形成以深刻且有趣的方式去看待世界。这和我们在个人主义的“我”文化中成长大的西方人形成了对比：这揭露了我们对人类的概念形成了我们自己对世界的观点。这种思想向我们对“我”的盲目认同提出了挑战。

我和他人

也许，对于理解心理治疗标准的人，这不是什么新鲜概念。仔细研读有关心理分析和心理治疗的著作，就会发现心理学家和心理治疗师一直都了解“我们”这方面的知识，只是我们自身选择漠视这个概念。西格蒙德·弗洛伊德从很多方面看都是个人主义者——他主要的医学临床研究大都适用单个病人；他的研究著作都是根据个人和个人的神经系统适用措辞。然而，弗洛伊德非常清楚，被他称作“他者”的某种事物潜藏在他对个人的自我感知观点的深处，而且决定了自我的大多数行为，不论好坏。的确，在他的后期著作中，弗洛伊德和他的同事(例如埃里希·弗罗姆)努力(有所成功)寻求个人与社会群体某种综合体。

我们不能逃脱“他人”——父母、兄弟姐妹或者陌生人。弗洛伊德认为我们大部分的不快乐来自于与他人相互影响规则的错误学习，并且根据错误的认识从很早时就产生相互影响。这个看法似乎是正确的。其他学者，例如瑞士著名的心理学家爱丽丝·米勒表明，个体病人早期与他人的相互影响非常重要，对病人后来的精神系统机能失调产生影响。米勒的研究没有采用历来备受争议的弗洛伊德

的观点。最近的一些研究，如波尔比“依附理论”的经度研究，使我们明白“他人”对我们产生效应的长期性。童年就具有依附情结的人们长大之后将更有可能处于依附情结的挣扎中。在心理治疗时，大多数人都从童年经历开始谈起，这不是偶然事件。

此外，神经科学的最新进展使我们能够更多地了解大脑功能的社会应用(在与他人相互影响的过程中，大脑如何改变，以及大脑功能设计怎样使我们能在社会环境下生存，当我们的生活大部分由这些社会环境组成时)。与此同时，社会心理学这一门学科(这门学科自战后就不为人知，由于社会心理学家斯坦利·米尔格兰姆以人为实验对象，才引发了道德争议。)，正在得到越来越多通才作家的青睐。关于社会心理学的先驱研究成果也得到重新解释，再次应用到当今关于群体行为的问题上来。

市场调查和我

对比之下，商业世界，尤其是市场调查都过分专注于个体(英国每年要耗资 20 亿英镑理解个人的想法与行为)。近年来，尽管大部分资金仍花在个人采访方面，专注团体越来越令人难以置信地流行开来。但是不要以为专注团体掌握了我们的从众本性，而我这本书里要阐述的内容，不管怎样要比那些不可靠的问答方法，例如民意测验，要精准得多。

人们不断地认识到，由所谓的现实人揭示的事实，这样而产生的感觉才是吸引力的主要部分——你观察到现实人在街上走着，你问他们问题，你注视着他们，听着他们的答案，非常地清楚。现实人告诉你他们做出的行为，他们为什么这么做的的原因以及他们下一步可能的行为。然后你对现实人中其他人的喜好有了大概的了解。

市场调查领域出现了新方法，可以把调查进行得更深远。新方法的采用揭示了对个人的潜在看法，我们认为个人是自我决定的机器：“神经元营销”使用大脑扫描技术，这项技术的设计初衷是用于绘制大脑地图，并观察人类精神体验

的物理相关性，原来的设计目标是为了更加重要或更加有价值(无价值)的研究目的：测量个体对产品设计样品和广告的反应！

先不考虑道德层面、统计数字和科学方面的争辩，让我感到惊讶的是，这些技术的经销商在市场调查领域引起的轰动。而理由似乎足够清楚：这里最终是一项声称能够打开个人大脑盖的技术，可以展示给我们，大脑里究竟是如何运转形成了我们的行为。正如巫师、医生和新闻媒介在过去的世纪里所做的那样，而在20世纪40年代，现代定性调查之父欧内斯特·迪希特在他的动机研究中的承诺，也与此相同。

这里最后的部分是看清消费者大脑内部的方法(还可以蒙骗消费者)。这种技术当然全盘皆错，因为我们不是各自分离的、自我决定的个体；我们的行为大多来自和他人的相互影响——还有他人对我们的单方面影响。而我们在大部分情况下都意识不到这一点。

我们都是个体——我不是

在所有个人主义备忘录的背后，潜藏着对我们和我们大脑的误解，这种误解范围很广，而且的确很有趣。我会在第2章详细讨论这些误解。

例如，我们倾向于认为个人是具体的、定义完好的人类单元，能够决定自己行为的单元。正如笛卡尔在其哲学命题“我思，故我在”中表现的那样，核心在于人类持续意识的体验——我们对自身的个体感觉。我今早醒来时，没有认为我是另外某个人；我知道我是马克，和昨晚上床睡觉的马克一样(只是睡醒后头脑稍微清楚了点，又老了一天，却也没变得更聪明)。有时候一醒来，我会产生片刻的混沌，不知道我在哪里，我在干什么，但是我——就像大多数人一样——倾向于回顾自己不断的记忆，表明我自己是谁。

但是另一方面，这种常识性观点具有误导性，你不必是认知心理学或神经学的专家就可理解原因。我们都知道我们的记忆非常不可靠——记忆根据我们回顾它们的时间和地点在内容和情感上发生改变。最近在伯爵塔(Early Towers)的争论

证实了我也受制于这种弱点。我的女朋友同样如此。

我们的记忆和计算机的文件恢复系统不同，不是简单地对数据库进行定位、恢复。记忆不仅仅是实际信息单元，对记忆的恢复从来不会百分百准确。

我们压制不想思考或感到不舒服的事情——最近有一份关于人类大脑欺骗我们的方法手册，每一页都表现出我们改变我们的记忆、认知和信仰以适合我们对事情的现行模式。有时候，我们甚至想象出从未发生过的事情……

理解方式，而不只是内容

让我们弄明白，在实际中为什么这种对我们人类本性的洞察会有这么强大的力量……

一旦我们认识到，我们只对群体行为感兴趣，而不仅是具有特性的个体行为，那么关于我们从众本性的事实就会很有用处。这个事实不仅可以使我们能够比其他框架更好地描述起点(群体行为)和理想结果(群体行为)，而且解释了从众行为变化的运作机制(或缺乏变化——大多数殷实的企业花大量时间和精力保护它们已经取得的成就，维持现有的消费群体)。

如果我们理解群体行为变化的方式——路边花束拜祭行为是怎样产生，然后怎样延续的——我们应该同样能够解释任何其他的现象，并把所领悟到的加以利用，改变群体行为。例如，北极猴乐队，一支来自谢菲尔德、没什么名气的乐队，为什么能够爬上排行榜第一名，在没有唱片公司的运作，没有分销商的交易的情况下？为什么足球迷们聚在一起唱他们的歌，而且极其喜欢他们的歌？在几乎没有市场营销的大肆宣传的情况下，手机短信是如何在英国流行开来的？单独一个人如何通过向身旁经过的人说句“加入我”就引起从众行为的发生？如果我们能够理解这类行为，我们就可以改变其他大范围的群体行为，更有希望获得实际的成果。

我已经说过，这本书不是关于理论或学术的书。本书力求向读者解释并说服读者相信我们人类的从众本性，向读者展示如何利用我们的从众本性建构更有效