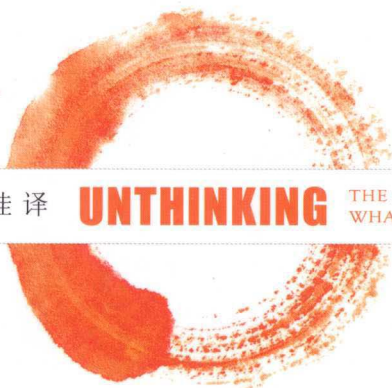


畅销的秘密

非理性的神奇力量

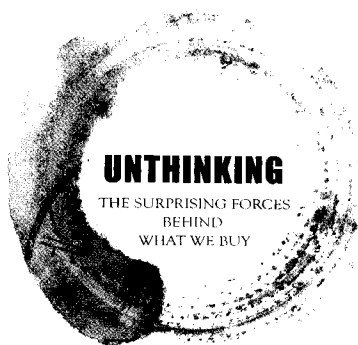


[美] 哈利·贝克威斯 著 王冬佳 译

UNTHINKING

THE SURPRISING FORCES BEHIND
WHAT WE BUY

南方出版社



畅销的秘密

非理性的神奇力量

[美] 哈利·贝克威斯 著
王冬佳 译

南方出版社

版权合同登记号：图字 30-2013-001

图书在版编目（CIP）数据

畅销的秘密 / (美) 贝克福斯 (Beckwith, H.) 著;
王冬佳译. —海口: 南方出版社, 2013.1
ISBN 978-7-5501-1424-1

I. ①畅… II. ①贝… ②王… III. ①营销-基本知识
IV. ①F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第007399号

Unthinking: The Surprising Forces Behind What We Buy
by Harry Beckwith

Copyright © 2011 by Harry Beckwith

Simplified Chinese translation copyright © 2013

by Digital Times Publishing & Design Co., Ltd.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Grend Central Publishing, New York, New York, USA.

All rights reserved.

出 版 人：赵云鹤

出版发行：南方出版社

地 址：海南省海口市和平大道70号

邮 编：570208

电 话：(0898) 66160822

传 真：(0898) 66160830

经 销：新华书店

印 刷：北京中科印刷有限公司

开 本：787×1092 1/16

印 张：14

字 数：200千字

版 次：2013年3月第1版 2013年3月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5501-1424-1

定 价：38.00元

该书如出现印装质量问题, 请与本社北京图书中心联系调换
电话: (010) 62361515-1507

献给我的孩子们
——哈利、威尔、科尔和库珀

引言

欢迎大家阅读此书。

本书围绕我们人类这一世间最为难懂的生灵展开话题。书中讲了我们的心理特点，讲了影响我们作出选择的众多因素，那其实就是非理性的神奇力量。生活中，你可以看到这些因素的身影。本书着重讲述以下三大因素：童心、文化、视觉。从苹果电脑的诞生到性感女神的陨落，从《玛丽·泰勒·摩尔秀》的大势已去到日本任天堂 Wii 游戏的崛起，从乔治·克鲁尼、里吉斯的身高到畅销书和热门电影的名字长度，书中列举了很多让人深感惊奇的有趣事例。

纵观全书内容，从给棉花漂白的商家到给人护牙的牙医，我们发现了一些深谙消费者心理特点的人和企业，以及他们影响我们作出选择的手段和方法。

接下来，我们要从众多引人入胜的事例中选取科比·布莱恩特作为开篇例子。

目 录

序章：一件关于NBA巨星科比的怪事

第一部分：我们的童心

贪玩的心态

时刻都在玩儿，偶尔工作一下 / 10

eBay和我们之前所熟知的玩具 / 12

缅因州南中学的星期五：青春永恒的气息 / 16

我们爱惊喜

从《追逐公路》到《索尔斯伯里山》：音乐是怎样感染听众的 / 18

谜语、韵律和主题 / 22

“惊喜”之术 / 28

我们的最爱：故事

《60分钟时事杂志》背后的故事 / 31

伟人的交流秘诀 / 33

乔治·艾利尔特爷爷的野外之旅 / 35

皮特曼的故事 / 36

斯邓姆顿：讲故事的人 / 39

耐克和赛恩：两则故事所蕴含的道理 / 41

以弱胜强

100个儿童故事的寓意 / 46

小的好处 / 52

第二部分：我们的文化

我：伟大的个人主义者

霍华德·休斯和50 cent / 57

如何让人们系上安全带 / 62

70美元手表背后的秘密 / 63

我们追求与众不同 / 66

文身、黑夜骑士以及自我创意 / 67

卡卡圈坊的浮沉 / 69

唯我的时代：请和我们交流 / 72

我们：伟大的集体主义者

《美国哥特式》、克里斯·埃塞克、《荒岛余生》 / 76

我们就是整个世界 / 81

个子高、皮肤黝黑、帅气？从美国演员身上得出的结论 / 82

我们的习惯：不是相信部分人，而是相信所有人 / 87

2008—2010：从众心理 / 88

CAAS：Hog的传奇故事 / 90

帕尼罗面包店的秘密 / 97

我们喜欢熟悉的事物

马歇尔·菲尔德的名字中蕴含着什么？ / 100

《玛丽·泰勒·摩尔秀》跌宕起伏的命运 / 102

拖把头们是怎么火起来的 / 106

和克里斯蒂娜·艾伯盖特一起过星期天 / 114

习以为常：不再汹涌的海洋 / 117

通用和福特：我们是因为对它们太熟悉而心生倦意吗？ / 119

永远的乐观主义者

你好，诺玛·简 / 122

我们天生不理智吗？ / 129

深知人们乐观心理的三位大师 / 131

第三部分：我们的眼睛

大众对于美的需要

从键盘中得出的结论 / 139

手斧：40万年前的艺术 / 142

《睡美人》和《美女与怪兽》这样教导我们 / 144

在我们眼中什么才是美丽？

圆和立方体：能体现美的形状 / 147

美丽的新概念 / 150

跟着感觉走 / 155

新概念的利用能手 / 156

关于视觉影响力的五项研究

肯辛顿大街的奇事 / 159

颜色是怎样影响赛事的 / 160

“野马”其实就是“猎鹰” / 164

维他命水成功的原因 / 167

挣脱束缚的人 / 169

非理性的力量：前方的路

回望未来 / 175

颂文与6英寸长的钉子：期望的威力 / 181

富裕的跑步者仍然疾病缠身：节俭新一代诞生了 / 193

骑独轮车的小丑和闲逛的大猩猩：我们的注意力缺乏症 / 197

总结

致谢

序章：一件关于 NBA 巨星科比的怪事

2009年2月,《体育画报》(*Sports Illustrated*)的几位编辑向几名NBA球员抛出了这样一个问题:“当比赛进入一球定胜负的关键时刻,你会选择让谁担当重任,做最后一投呢?”其实,编辑们心中早就知道球员们的选择了。

不光是编辑们,每一个篮球迷都能猜到,球员们一定会选择他,那个世界冠军、洛杉矶湖人队英气十足的老将、全明星得分后卫:科比·布莱恩特¹。调查结果果然不出所料,76%的球员选择了布莱恩特,丹佛的昌西·比卢普斯²、波士顿的保罗·皮尔斯、克利夫兰的勒布朗·詹姆斯获得了并列第二名的成绩,但得票率只占3%,被布莱恩特远远地甩在后面。

几年来,ESPN³总是将赛事亮点呈献给观众,这也就使得科比那精彩的最后一投在大众眼前频频亮相。在比赛的紧要关头(球迷们称为最后时刻),科比那冷峻的表情似乎在告诫对手:“不要再做无谓的挣扎了。”也正因如此,科比被球迷和球员们称为“真男人”(the man)。

球员们选择科比是意料之中的事,合情合理,同时又是大众的选择——他

1 科比·布莱恩特(Kobe Bryant),美国职业篮球运动员,自1996年起效力于NBA洛杉矶湖人队。科比是一名得分后卫,同时又具有打小前锋位置的能力。他被认为是NBA最全面的球员之一。

2 昌西·比卢普斯(Chauncey Billups),美国职业篮球运动员,控球后卫。因为在效力于活塞队时常常投出关键进球,赢得了“关键先生”(Mr. Big Shot)的绰号。

3 Entertainment and Sports Programming Network的缩写,即娱乐与体育节目电视网,是24小时专门播放体育节目的美国有线电视联播网。

的得票率比名列第二的三位选手高出 25 倍之多。但这里其实有一个很大的问题，那就是：

这种选择并不理智。

之所以这样说，是因为在 2003—2004 赛季中，一家名为 82games.com 的网站对“最后 1 分钟投球”进行了跟踪调查。他们的调查结果显示，从 2003—2004 赛季伊始到《体育画报》搞投票活动的这段时间内，科比总共做了 14 次最后投球（平均每个赛季有 2 次以上投球机会），成绩已经相当不错了。但投票结果中排在科比后面的三位选手却拿下了更多的投球次数，特别是詹姆斯，他居然做了 17 次关键投球。

科比的最后一投确实很出色，从这一点来看，球员们理应投他的票。问题是，虽然他有着出色的球技，但从另一方面来看，他的失误率更高。粗略地估算一下，科比的最后一投出现了 42 次失误，占总投次数的 75%！

丹佛掘金队有一名身高 2.03 米的小前锋，名叫卡梅隆·安东尼（Carmelo Anthony）。如果将他的比赛得分记录和科比进行比较，你会发现，表面上科比好像能在关键时刻给对手以致命一击，可事实上安东尼才是真正的得分手。在 2008—2009 赛季中，在最后 5 分钟的时候，两队的得分差距不超过 5 分的情况下，安东尼的投球命中率高达 56.5%，而科比只有 45.7% 的命中率。

在三分球投射方面，安东尼表现得更为出色，三分球命中率高达 58.5%，而科比的命中率只有 40%。（俱乐部本赛季三分球的平均得分率是 52.4%。）

离比赛结束还不到 24 秒，这是整场比赛的决胜时刻，安东尼的表现怎样呢？谨慎沉稳的安东尼投球命中率仍然高达 48.1%，几乎相当于科比的 2 倍（科比的命中率为 25%）。

NBA 球员们觉得他们并没有看错科比，他们自以为很了解情况，其实不然，将最后一投的重任交给科比并非明智之举。NBA 最后一投的平均命中率是 29.8%，由此看来，科比甚至连及格水平都达不到。假如球员们没有把科比看得那么神，湖人队还可以在此基础上再赢 2 场比赛；假如科比在决胜时刻能够像安东尼那样身怀绝技，那么湖人队还能够再赢得 23 场比赛，几乎相当于每年可以多赢 3 场。

球员们的这种选择真是糟糕透了。一些 NBA 球员在最后投球的关键时刻，总是想着把球传给自己信得过的人，可事实上，他们还是有着一半的可能自己搞定最后一投的，而像国王队特拉维斯·奥特洛这样的球员更是有着 85% 的命中可能。

于是，问题就出来了：还有更坏的可能性吗？

答案是肯定的。

球员们可能会把球投给这样的人：虽然他们投了 37 次最后一投，可是只命中了 6 次（命中率为 16.2%，全联盟的最低水平）。既然你不愿意把最后一投的重任交给那个人，那么不管怎么样，千万别把球传给这样的人。可以把球传给其他人，如果你一时之间想不起什么人来，那就干脆自己投好了。

那么这个有负众望的人是谁呢？他就是大名鼎鼎的昌西·比卢普斯——他在此次的投票结果中名列第二。

球员们每年要打 82 场常规赛，几乎每晚都是在比赛中度过，加时赛更是家常便饭，按常理说，队员们应该对彼此都很了解，为什么还会作出这么不明智的选择呢？答案就是：

球员们也是常人。

我们都很容易被“经验规则”所左右。所谓的经验规则就是一种遵循经验的思考方式，心理学家称其为“启发理论”。平时生活中，我们不可能对每件事都深思熟虑，所以，我们必须学会经验规则，并去运用它。常见的经验规则有：年纪越大的人越有智慧，会计有天生的数据分析能力，体型较大的动物一向很笨拙。NBA 球员也和我们一样，他们也有这样的思维局限。

下面就让我们来看一下他们有着怎样的思维局限。

球员们对科比·布莱恩特的评价是“冠军球队洛杉矶湖人队帅气而老练的全明星得分后卫”，从措辞上，我们就可以明显感觉到他们深受经验规则的影响。

几年来，湖人队一直被冠以冠军的头衔，同时又身处全美第二大传媒市场，出境率自然要比别的球队高。精明的电视编导们深知卡梅隆·安东尼所在的丹佛市和特拉维斯·奥特洛所在的波特兰市没有像样规模的球迷市场，而纽约、芝加哥和洛杉矶的情况则完全不同，那里有着相当数量的球迷。所以，安东尼

所在的掘金队和科比所在的湖人队在电视上的出镜率比例是1:5。

结果就是，在职业篮球赛中，科比的面孔最为大众所熟知。看过本书后你会发现，其实人类总是偏向于选择自己所熟悉的事物。科比是球场老将，这便进一步加深了他在球迷和球员心中的熟悉程度。

自从1996年科比免修大学课程，直接打入NBA，一直到此次NBA问卷调查，他已经走过了将近13个NBA赛季。而安东尼和詹姆斯才只有6个赛季的篮球生涯，和科比相比，他们就相当于一群小孩子。这种丰厚的资历使得科比更容易为大众所熟知并接受。

还有一点就是，当听到“老练”这个词的时候，我们会针对某名球员做出一些其他方面的假想，说起来，这就是一种经验规则。我们通常会将“老练”与“酷”、“精明”联系在一起。我们总是觉得老球员有着丰富的比赛经验，他们早该练就了坚强的毅力，在比赛的关键时刻能够承受得住压力，而且他们头脑灵活，总是能想办法把球弄进篮筐里。所以，在最后一投的关键时刻，球员们总是想把球传给老队员，特别是像科比这样在球场厮杀了将近13年的老将。

如果科比在关键时刻表现失利的话，那么接下来，NBA的球员会选择把球传给具有12年球龄的元老昌西·比卢普斯，即便他是NBA中最差的最后时刻投手。

一个篮球队有五名队员，每名队员都有不同的站位，扮演着各自的角色。在这种背景下，球员们脑中的另外两个词汇会让他们在不经意中作出决定。

首先，一个球队中会有一个中锋，就是球队的中心人物，身高大都在7英尺（2.15米）左右，善于从对方选手那里救球，再近距离投篮。中锋中很少有远距离射手，为什么呢？原因很简单，如果一个人有能力在几英寸之内将球投进篮筐，那么他根本就没有必要苦练远投技术。

这样一来，你肯定不会将球传给中锋，让他们做最后一投，因为他没有作好投球准备。

通常，一个篮球队会设两个前锋，一个是人高马大，属于力量型，这个人被称为大前锋；另一个则是体型较小、动作敏捷，属于速度型，这个人被称为小前锋。

这样算来，还剩下两个球员，后卫的角色就是由他们来担任的。头号后卫

负责指挥进攻，所以他被称为“控球后卫”。

以上，我们谈到了四名球员，中锋不擅远投，大块头前锋多少有些笨拙，小块头前锋又实在不起眼，而控球后卫一向长于指挥主攻，并非投射。看起来，他们之中似乎没有一个可以担当起最后一投的重任。

不过还好，还有一处站位我们没有提到，这个站位的人主要负责投篮（而且还是远投），吸引对方防守球员的注意力。这个人被称为得分后卫，从角色上来看像是最后一投的最佳人选。说到这里，可能你已经猜到了，没错，科比在球队中就是扮演得分后卫的角色。

谁都想让专门负责投球的得分后卫做最后一投，不是吗？特别是像科比这样包揽 12 季全明星得分后卫的出色球员，联盟中还有谁能在投篮方面比他强呢？

另外，薪酬的多少一向是我们衡量一个人价值高低的尺度，薪酬越高，则证明这个人越有能力。在这一点上，NBA 球员和我们的感觉是一样的，于是，这种思维方式便导致他们作出了不理智的选择。2009 年，湖人队给科比的年薪高达 2 303.435 7 万美元（联盟排名第二），仅次于休斯敦火箭队特雷西·麦克格雷迪（直至此次问卷调查活动，他已经负伤三个月）的 2 332.956 1 万美元。

导致球员们作出理智选择的最后一个因素就是：科比的长相。在《人物》（*People*）杂志每年一次的“最美 50 人”的评选活动中，科比曾两次榜上有名。其实外表长相并不可靠，关于这一点，我们同样有据可查。我们总觉得长相好的人往往更聪明、真诚，脑子比常人更灵活，似乎在所有方面都高人一等。还有类似的情况就是，我们会让长相较好的人作为代表去人前演说，或是相信他们能够驾驶飞机在明尼阿波利斯安全着陆，或是情愿选择他们做出这最后一投。

如今，很多美国人用典型的美国方式对以上说法表示抗议，他们说：“骗人的，都是骗人的，去他的什么数据。”科比·布莱恩特最后一投的命中率是 25%，在看了类似的数据之后，他们会这样说：“我才不在乎什么数据，你们可以用数据瞎编出很多子虚乌有的事儿来。”

当然，这些人所言并非事实。

没有数据作支撑，我们就不能从众多现象中得出结论。比如说，如果没有

数据，就不能证明开车的时候，时速 95 公里要比 60 公里安全；也不能证明纽约 12 月份的气温要比 8 月份的高；还不能证明科比不是做最后一投的最佳人选——除非你只能在科比和比卢普斯两人之间选一个来投篮。

但是，即便没有数据，我们仍然可以得出这样的结论：像在问卷调查中 NBA 球员的表现一样，我们每天都在作着没有实际缘由的选择，为什么呢？经验规则是其中一个原因，而另一个原因则是源自我们内心深处的一种“感觉”。过去的五年里，我一直在两家全球百强企业中作有关调查，企业在运营的过程中总是在两个问题上面临艰难的抉择：一个是为大规模外包业务选择承包商，另一个就是选择一家新的投资银行。在解决这两个问题的时候，企业负责人试图搜索对方的所有真实可靠的信息来辅助决策，可到头来还是下不了决心选哪家，总感觉好像缺少点什么东西。于是，在作最后决定之前，他会私下里去走访那几家候选企业，到那里去寻找感觉，等感觉找到了，他就飞奔回去，最后敲定合作伙伴。那么，要怎样解释影响他们作决定的这种机制呢？

其实说白了就是“跟着感觉走”。

这不是个别情况，而是人们在作选择时遵守的一种实实在在的规则。当一个人的经验不起作用的时候，他就会凭感觉来作判断。通常，这个过程只有几秒的时间，之后，人们会搜寻一些能够支持自己决定的信息。那么，是什么样的感觉促使我们作出最后的抉择呢？

“担心”（或者是“害怕”）这种感觉是影响球员作出决定的一大重要因素。我们害怕被别人瞧不起，怕人家觉得我们“愚笨”。二十世纪八十年代，企业的采购人员都信奉这样一条至理名言：只要买进的是 IBM 的产品，那么不管以后出现什么问题，你都不会被炒。同样，NBA 的球员也觉得选择科比合情合理，别人不会笑他们“愚笨”，哪怕科比的表现再不好，他们自己或是旁观者也坚信这样的选择是对的。

本书为读者阐述了主导我们心灵感觉的三大因素，即童心、文化和视觉。接下来，就请读者跟随我，一起领略这三大主要因素的影响力以及我所听闻的一些奇闻趣事吧。

|| 第一部分 我们的童心

