



顾客要买什么

Treasure Hunt: Inside the Mind of the New Consumer

寻宝， 波士顿咨询公司揭示顾客购买真相

[美] 迈克尔·西尔弗斯坦 (Michael J. Silverstein) 著
约翰·巴特曼 (John Butman)
方海萍等 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

顾客要买什么

Customer Wants to Buy the Best of the Best Company

顾客，他们想要购买的是最好的产品和服务

顾客，他们想要购买的是最好的产品和服务
顾客，他们想要购买的是最好的产品和服务
顾客，他们想要购买的是最好的产品和服务

顾客，他们想要购买的是最好的产品和服务



顾客要买什么

Treasure Hunt: Inside the Mind of the New Consumer

[美] 迈克尔·西尔弗斯坦 (Michael J. Silverstein) 著
约翰·巴特曼 (John Butman)
方海萍等 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

图书在版编目 (CIP) 数据

顾客要买什么/[美] 西尔弗斯坦,[美] 巴特曼著;方海萍等译.

北京:中国人民大学出版社,2006

ISBN 7-300-07656-4

I. 顾…

II. ①希…②巴…③方…

III. 营销-消费心理学

IV. F731.55

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 114964 号

顾客要买什么

Treasure Hunt: Inside the Mind of the New Consumer

[美] 迈克尔·西尔弗斯坦 (Michael J. Silverstein)

约翰·巴特曼 (John Butman)

方海萍 等译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司

规 格 160 mm × 230 mm 16 开本 版 次 2006 年 10 月第 1 版

印 张 17.75 插页 2 印 次 2006 年 10 月第 1 次印刷

字 数 201 000 定 价 38.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

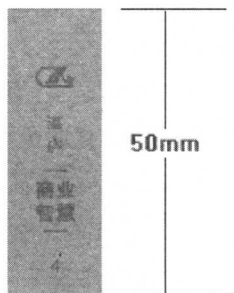
一切为了您的阅读体验

- 当您长时间阅读的时候，是不是会觉得眼睛发酸？
- 您在阅读的时候，是不是经常觉得书很重？拿的时间长了会觉得手很酸？
- 您在阅读的时候，手会不会被油墨弄脏、被锋利的纸边划伤？
- 您是不是在书店的书架上很难发现想要找的书？
- 您是不是经常对书的封面、装帧设计有想法？
- 您是不是想知道编辑在制作一本书的时候是怎么考虑的？

我们的编辑善意地提醒您，获得知识不能够以损害健康为代价。

找“小红帽”

为了便于读者辨认，我们在每本图书的书脊上部 50mm 处，全部用红色标记，称之为——“小红帽”，读者可以在浩如烟海的书堆中清楚地发现。



用轻型纸

您现在正在阅读的这本书所使用的是轻型纸，价格比一般的纸更贵。我们之所以采用这种纸，主要是为了让您享受

更好的阅读体验：

a) 轻型纸的白度大约在 80°左右（国际上提倡纸张的使用白度不高于 84°，色泽为原色调），这样可以使读者在阅读时有舒适感、不刺眼、不疲劳，长时间阅读不易对读者的视力造成损伤。

b) 轻型纸的质感和松厚度好，耐折，不透明度高。油墨吸收性好，不易脱落，不会被油墨弄脏手。

c) 轻型纸和普通纸相比，用其印制的图书比用普通纸印制的图书重量约轻 1/3，这样无论是携带还是阅读，都更为方便。

d) 轻型纸的韧度好，与质地较脆的普通纸比较，翻阅的时候声音小，也不容易破损；纸张不易返黄，所印书籍可长期保存。

e) 轻型纸成书后，切口有毛边，正是这些不太美观的小毛边，保证不会像小刀片一样，划伤手。

f) 轻型纸是纯木浆纸，在生产过程中不含荧光增白剂，造纸时不会对纸浆进行漂白、蒸煮处理，只需打浆处理，因而不会有废气废液排出。从环保的角度考虑，我们更愿意采用更为环保的轻型纸。

关注阅读体验

我们的调查显示，读者在 500~600 字的长时间阅读后会感到逐渐疲劳。我们目前所使用的字体、字号和行距，是在经过大量调查研究的基础上确定的，符合读者阅读感受。每页设计的字数可以在阅读疲劳周期的低谷到来之前，使读者稍作停顿，减轻读者的阅读疲劳，舒适的阅读感觉油然而生。

中文版序



本书是继备受好评的畅销书《奢华正在流行》之后的又一力作。《奢华正在流行》关注的是消费者愿意为“新式高档的”商品与服务付出更高的价格，而在本书中则侧重探讨另一股热潮：消费经验已日渐成为一种寻宝经验——每次总在寻找具有最高价值的商品。尤其是中端市场的消费者，他们会全力以赴、审慎地寻找价格低、质量高且可靠的商品；但对于具有时尚感、设计感与个性化的商品，他们仍愿意多花更多的钱去购买。

诚然，消费品市场现在正分化成两个快速成长的消费池。对于高端商品，消费者对能够满足其情感需求、高品质的商品与服务，进行趋优消费；而对于低端商品，消费者则愿意趋低消费低价格的商品与服务。不过，如果仅仅是低价位仍不足以吸引消费者，消费者会对商品的价值、性能甚至个性化有所期待。中端市场的商品，不但不能提供鲜明的商品特色，也无法提供更高的商品价值，在市场上愈来愈难以吸引消费者。这整个趋势给许多消费品公司带来了一些挑战与问题——中端市场的价值主张应该如何定义？对于商业模型的影响又如何？

本书旨在帮助读者更好地解读中端市场的消费者，而这个群体通常被媒体和业界人士所忽视或者曲解。同时，书中也展示了一些如何很好地利用消费者“寻宝”这一现象获得成功的企业案



例，当然也有忽视这一现象而面临失败的企业案例。

这些重要的议题不仅仅只针对国外的企业。在中国，我们已经发现了消费者寻宝的行为。急速增加的商品特色、品牌选择、销售渠道以及消费引导（通过网站与杂志传播），使得消费者都成为了“购物专家”。本地公司与跨国企业都将面临了解中国正在转变的消费形态的挑战。

过去 20 年来，波士顿咨询公司一直与本地公司及跨国企业的客户密切合作，将挑战转化为机会并带动在快速变化的环境中成长。我们想要推荐这本书给你，希望这本书传达的信息可为你带来实时相关的信息，也希望本书的看法将有助你在世界上最重要的也最具挑战性的消费品市场之一——中国，获得更长远的成功。



许介桑

高级副总裁兼董事

亚洲消费品业务负责人



林杰敏

高级副总裁兼董事

大中华区董事总经理



廖天舒

副总裁兼董事

大中华地区消费品业务领导人



致读者



本书告诉我们，全球的中产阶级消费者是如何正在改造着消费品市场：对低价的商品和服务进行趋低消费，对质优价高的商品和服务进行趋优消费，而对于日趋乏味、价值降低的中端商品则避而远之。这些消费者大多是女性，教育程度高，可支配收入多，买东西的时候也更会精打细算。她们在选购、使用商品和服务时都有着自己的目的，有一种大权在握的感觉。消费对她们来说并不是非做不可的麻烦事，也不是什么无法避免的琐事，而是如何明智地花钱的严肃任务，是对自己所关心的人的重要义务，而且还是一种寻宝活动——搜寻各种商品和服务，或低价或高价，或技术复杂或产品新颖，或简单朴素或功能繁多，但不管怎样，它们都有着重大的功能意义和情感意义。



引言



在我还是波士顿咨询公司（The Boston Consulting Group，简称 BCG）一个年轻的合伙人时，我有一个项目是为一家生产各种家用化学产品的公司服务，它们的产品包括清洁剂和喷雾杀虫剂。有一天我邀请杀虫剂事业部的主管与我一起进行入户调查，以便更好地了解其产品在消费者生活中的作用。

我们最先拜访的用户中有一位名叫莉莉（Lillie）的女士，60 岁左右，住在佛罗里达坦帕附近的一个旅居房车区。她把我们请进门，然后自己坐进一张拉兹男孩躺椅中，而我们就坐在折叠椅子上。我让莉莉讲讲她自己的情况，于是她就开始了自己的故事：密西西比河边的童年、第一次婚姻、两个孩子的出生、劳苦的一生、离婚，还有再婚。

正当莉莉跟我们讲到她第二任丈夫突然死亡时，一只大蟑螂从厨房里爬了出来，慢慢悠悠地进了卧室。我和我的客户几乎同时看到了它。我们相互看了一眼，又看了看蟑螂，然后再次面面相觑，心想是该说出来还是假装没看见。

但是莉莉也发现了那只蟑螂。“该死的！”她嘟哝着从躺椅上跳了起来，拉开厨房柜子，拿出一瓶我客户公司生产的喷雾杀虫剂。她悄悄地凑过去，弯着腰，把喷嘴对准蟑螂，然后开火。我数着一秒、二秒、三秒、四秒、五秒，看着蟑螂抽搐着死去，喷



剂在它旁边积成了一个有毒的小水坑。

“去死吧，讨厌的东西。”莉莉说道。

我和客户满脸惊讶地望着她。

她用厌恶的口气说：“蟑螂！它让我想起了我的第一任丈夫。”她用瓶子的底缘对准蟑螂尸体，狠狠地轧了下去，把尸体切成了两段。

我们从这次拜访中学到了什么呢？首先，用户喷洒的杀虫剂剂量远远超出了必要的程度。更重要的是，莉莉的行为表明，即使是像喷雾杀虫剂这样一种实用的产品也可能包含深层的情感含义、甚至是极为重要的特殊意义。这次对莉莉的拜访成了喷雾杀虫剂部门开发、改进产品的一个基准点。

拜访莉莉后的 25 年中，我用了大量的时间来倾听消费者的声音，观察他们的行为，撷取可以应用到企业战略中来的见解。我发现，消费者总是喜欢“趋低消费”。如果供应商不推出一系列的新产品，不能以优异的品质建立起消费者对产品的忠诚度，那么他们就会去购买同类商品中最便宜的那一种。现在我开始理解中产阶级消费者在购物中那种没完没了的权衡比较，了解他们在一天中需要做出多少购买决定，又有多少因素需要关注。我开始佩服消费者的精明。他们可以获得许多的产品信息，如果发现某种产品质量低劣，就会马上投诉，决不姑息，而且还会发誓“永远”不再购买这种产品了。我知道了家庭的预算比较紧张，而且一般都控制在女性的手中，这是因为她们大量就业，使得家庭的收入翻番。妇女们像企业采购员那样管理着家庭预算，不过她们有时也要享受一下。家，固然是一家人的庇护所，但也会变成高压锅。这些聪明、受过良好教育的中产阶级（同时也承受着巨大压力、面对着多种选择）越来越趋向于两极购物，而忽略掉中端市场。





中产阶级消费者已经开始了一场永不休止的寻宝活动。这个寻宝活动真真切切，遍及世界各地，对零售商和供应商都提出了新的挑战，也向一般化的中端市场厂商——像雪佛兰、卡夫之类的公司发出了死亡信息。

在《奢华正在流行》(Trading Up)一书中，我和我的合著者尼尔·菲斯克(Neil Fiske)探索了寻宝的一个方面，即中产阶级消费者如何超出自己的收入水平去购买对自己具有非凡意义的奢侈品。说来有趣，那本书缘起我们与一些年轻女性关于她们内衣的一系列谈话。在为“维多利亚的秘密”^①这家内衣店做消费者研究的时候我们得出了一个观点，称之为“优势阶梯”，即从下到上依次为技术优势、功能优势和情感优势。真正的技术差异可以带来功能上的优势，而这势必会激发积极的情感回应、对产品的依恋、对品牌的忠诚。它们结合起来又使得公司有可能为自己的产品制定更高的价格。

从优势阶梯的思想出发，我们和“维多利亚的秘密”的领导者共同努力，帮助设计师们设计了一个新的女士内衣系列，取名为“维多利亚美体系列”。这个系列提供了技术、功能和情感方面的优势，定价也高于中端市场。新系列一上市，就为公司赚回了5亿美元。它的胜利表明，只要你能把握好优势阶梯，消费者不仅愿意为你的产品或服务支付更高的价格，而且不惜为此打破自己的消费模式。

起初我们以为，这可能只是时尚产业中的特殊情况。但当我们又调查了很多其他类型的消费品，包括汽车、葡萄酒、烈性酒和家居用品后，我们发现沿着优势阶梯向上走的思想非常普遍。在许许多多的类别中，将近有20%的产品被以比中等价格高出

^① “维多利亚的秘密”(Victoria's Secret)，是一个全球著名的女士内衣品牌。——译者注

50%~200%的高价卖给了中产阶级消费者。据我们估计,在美国,仅2002年一年,在大约23个商品大类中趋优消费就带来了约3 000亿美元的销售额。2002年以后,美国的趋优消费销售额已经超过了5 000亿美元,欧洲的数字也大致相当。

以我自2002年以来与客户和消费者的沟通情况来看有一点越来越明显,那就是趋优消费现象固然极为重要,但实际上却只是范围更大、也更为重要的寻宝活动中的一个方面,消费品市场正逐渐向趋优消费和趋低消费两极分化,而中端市场只有死路一条。

本书把研究继续推向深入,将《奢华正在流行》所开创的研究领域做了拓展,这主要是出于两个目的:一是,帮助读者更好地了解中产阶级消费者。他们常常被商家、传媒等忽视、曲解,有些经济学家甚至称他们为败家子、导致美国贸易逆差的罪魁祸首。但在我看来他们却是一些努力工作、品格优良的人,需要顶住与日俱增的压力,为自己和家人做出选择。尽管有时他们会欠下超出自己所希望的债务、会堆积许多不需要的东西,但他们在支出上还是比较理性的。我希望本书中的讲述能让他们得到更多的尊重与理解。在本书中,你会遇到:

- 爱丽丝·纳尔逊(Alice Nelson)和本·纳尔逊(Ben Nelson):这个家庭因为购买了4台电视机作为圣诞礼物而造成了预算紧缩。
- 萨拉·蒙特福特(Sarah Montfort)和里克·蒙特福特(Rick Montfort):萨拉会为了在买鸡肉的时候便宜几美分而驱车来到镇子的另一端,而里克一个月就要在高尔夫球和扑克上挥霍掉500美元。
- 劳伦·詹姆斯(Lauren James):年届30,在服饰和保养上不惜重金,却在7-Eleven便利店吃廉价食品省钱。



- 田中雅子 (Masako Tanaka): 日本数百万白领年轻女性中的一员, 与父母同住, 很舍得在时尚、娱乐和旅游方面花钱。
- 彼得·金 (Peter Kim): 服务生, 年薪 8 万美元, 自觉不如那些成家立业、有大房子的朋友。
- 希尔达·施密特 (Hilda Schmidt): 由于每月家庭可支配收入只有 600 欧元, 故囤积了不少商品以备不时之需。
- 斯蒂芬妮·格兰比 (Stephanie Granby): 20 来岁的时候就迷上了丝巾, 但经济实力有限, 不敢过于放纵, 直到她发现了 eBay。

本书的另一个目的是想指出, 公司应如何利用寻宝现象来获得成功。我们在讲述消费者故事的同时, 也穿插了一些很有意思的公司故事, 它们在影响着消费品市场的转变, 或者正受到这种转变的影响。这些公司包括:

- 阿尔迪 (Aldi): 获得惊人成功的硬折扣连锁店。创建于德国, 现已遍布欧美。
- 神奇润肤牌 (Bath & Body Works): 隶属于有限品牌公司 (Limited Brands) 旗下。对自己做了重新定位, 满足女性对美丽的不断变幻的价值算式。
- 最佳旅馆 (Best Value Inn): 美国发展最快的酒店连锁, 以趋低消费的价格推出高品质的房间。
- 通用美元店 (Dollar General): 很多美元连锁店中的一家, 以其对寻宝的别致诠释而迅速在美国遍地开花。
- eBay: 全球最大的跳蚤市场, 对买方市场的极端体现。
- LG: 韩国家用电器生产商。从低端市场做起, 现已“扩展到两极”。
- 麦当劳: 重振自己汉堡和薯条类产品, 避免了让开心乐园



餐成为“万金油”。

- 沕宝 (Tchibo): 德国颇具创意的咖啡产品承包商, 并出售一些“仅此一件”的产品, 产品清单每月都有变化。

我把消费者和公司的故事串起来讲, 是想为读者创造双重收益: 对消费者的理解和现实可行的商业理念, 同时还提供适量的支持数据。

通过以往的亲身体验, 我可以理解商界人士在如今活跃的、甚至是动荡的消费品市场上需要面对的严峻挑战。一些领导者能够创造出受消费者青睐、能够带动整个品类乃至市场的产品、品牌和公司, 我很敬重他们, 因为他们要满足投资者的期望、要遵守萨班斯·奥克斯利 (Sarbanes-Oxley) 的要求、要激励员工。在这个昏天黑地的过程中, 人们很容易“忘掉”消费者、失去与市场的联系。

我希望本书中的观点能够帮助企业家致富, 并同时丰富“普通消费者”的生活。



目 录



第1章 分化的市场 1

活跃的市场与无法预测的消费者：自信、理智、精明、放纵和自我安慰。

案例呈现

- 遭遇“中端之死”的索尼
- 在中端市场面临绝境的卡夫公司
- “横跨两极”的丰田公司

第2章 新中产阶级消费者 27

在消费者的价值算式中，影响其购买决定的四个情感空间和六个主要因素：

案例呈现

- 情感空间：关爱自己、探索、人际交往、个人风格
- 主要因素：价格、技术价值、功能价值、购买时的兴奋感、整合、情感价值
- 中产阶级权衡中的生活
- 女性的核心角色及其影响力

第3章 便宜就是好 61

在零售业，号称每日低价的零售商如何抵抗来自硬折扣零售商的威胁？

案例呈现

- 阿尔迪如何成为欧洲领先的硬折扣零售商



- 一美元店在美国的兴起
- 沃尔玛等大型零售商发起的反击

第4章 跨越两极 89

如何在高低两极市场上都获得成功：

- 案例呈现**
- LG 如何从低端起步扩展到高低两极
 - “911”之后的酒店业转型
 - 万豪国际，业界后来居上的两极跨越者

第5章 无处不在的珍宝 111

没有人不想“淘”自己真正喜欢的东西，“寻宝”是一场击败竞争对手、捡大便宜、发现罕见物品的消费游戏。

- 案例呈现**
- eBay，全世界最大的寻宝场地
 - 独一无二的淘宝

第6章 当价值算式发生变化时 135

为什么那些迷人、聪慧、受过高等教育的都市白领会担忧自己将孤寂终身？

- 案例呈现**
- 日本单身的年轻白领女性何以能对消费趋势造成如此巨大影响
 - 在“神奇润肤牌”实现飞跃——由外在美到内在美，从衰老到成长
 - 当消费者的价值算式发生变化时，对商家来说意味着什么

第7章 走出困境 165

任何一家像麦当劳那样曾经取得过辉煌成就、并且成为趋低市场龙头的企业，都不可避免地要面临这样的困境：

- 案例呈现**
- 咄咄逼人的竞争对手通过推出同样甚至更低价格、更合算的产品来争取市场
 - 未能对顾客需求的变化做出相应反应，产品失去了吸引力，市场被新来者瓜分蚕食

