

★★★★★
美国亚马逊五星图书

AMACOM
A Division of American Management Association
美国管理协会营销经典

[美] 威廉姆·J·卡西克 著
雷玮 译

顾客都是不理性的

All Customers Are Irrational

Understanding What They Think,
What They Feel, and What Keeps Them Coming Back

顾客心理全新闻释！

一本书了解顾客的想法、感受，了解他们再次光顾的理由！



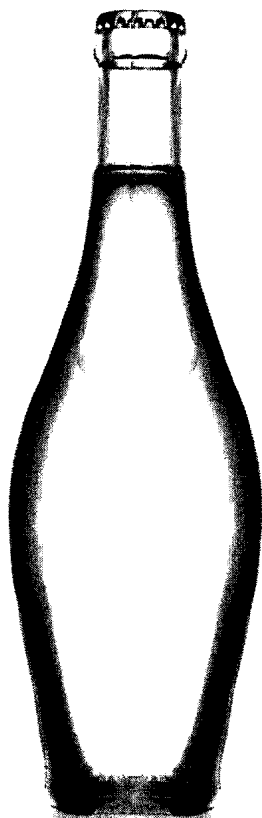
经济科学出版社

顾客都是不理性的

All Customers Are Irrational

**Understanding What They Think,
What They Feel, and What Keeps Them Coming Back**

[美]威廉姆·J·卡西克 著
雷玮 译



 经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

顾客都是不理性的 / (美) 卡西克著; 雷玮译. —

北京: 经济科学出版社, 2011. 9

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1034 - 0

I. ①顾… II. ①卡… ②雷… III. ①消费心理学

IV. ①F713.55

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 186606 号

责任编辑: 周胜婷 郎 晶

责任校对: 刘欣欣

技术编辑: 王世伟

顾客都是不理性的

[美] 威廉姆·J·卡西克 著 雷玮 译

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行电话: 88191613

网址: www.esp.com.cn

电子邮件: esp@esp.com.cn

北京东海印刷有限公司印刷

710×1000 16 开 13.5 印张 150000 字

2012 年 2 月第 1 版 2012 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1034 - 0 定价: 38.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

献给我的妻子，
感谢她的耐心与幽默；
献给 Vox 的全体员工，
感谢他们让我的工作变得轻松有趣。

ALL CUSTOMERS ARE
IRRATIONAL



首先，我得澄清一件事。大家都见过让我们觉得确实丧失了理智的顾客——有快餐店里排在队首，因为三明治中放了不想要的洋葱而向柜台里的年轻人怒吼的家伙；有鞋店里因为没有想要的尺码而对着唯唯诺诺的销售员尖叫的妇女。

本书要说的与此无关。

虽然顾客们疯疯癫癫、洋相百出的故事挺好玩，但却不能成为实用的经营手册，因为它们无法告诉你如何使企业蒸蒸日上。其实，现在要说的是所有顾客，包括你我在内的所有顾客在消费活动中如何看待周围的世界、会作何反应。过去几年中我们了解到，其实所有人都是不理性的。但这不见得是件坏事。事实上，它可以使你的企业更加壮大。

关于人类大脑如何工作（和不工作）的广泛研究及一些新颖、独到的见解显示，企业在顾客服务和维系方面显然已经走错了方向。意识到这一点并且愿意利用新方法去吸引和维系顾客的企业将有机会建立起格局完全不同的顾客关系，这对其利润的影响将不可估量。

过去，企业在收集顾客信息时采用的是逻辑法，即首先对顾客想要什么和可能会做什么作出“逻辑”假设，之后再努力满足顾客期望。然而实际情况是顾客也根本不知道自己想要什么，更无法预测（或告诉你）他们会怎么做。

顾客都是不理性的

ALL CUSTOMERS ARE IRRATIONAL

我是个生意人（虽然我也有法律学位，但可别用这个来反驳我）。通过为企业提供关于顾客关系及顾客体验价值方面的指导，我帮他们赚到了更多的钱。在过去23年中，我参与了一些与顾客体验相关的工作，借此窥见了企业在吸引和管理顾客上的林林总总。我发现，在顾客研究、产品设计、服务及程序上被许多企业奉为上策的“最佳实践”只不过是一种习惯，甚至是无知的产物，而绝非来自于智慧。这不禁促使我跨过传统的企业学科，转向探究更为基础的问题——大脑是如何工作的。

因此，在本书中我们将回顾一些最新的研究，深入了解神经科学及行为心理学的知识。但是，与这一领域内那些才华横溢的作家，比如丹·艾瑞里、丹尼尔·丹尼特、提摩西·威尔逊^①不同（他们在这一方面更有建树），我们关注的不仅仅是非理性潜意识，也不仅仅是人类究竟是如何吸收和处理信息的。因为虽然这些内容也很有趣，让我着迷，但我更加关心如何将研究成果从宏观上与企业关联起来，从微观上与顾客行为关联起来。你如何看待这一关于顾客心理的新信息？你会如何转变企业研究、产品、服务及程序，最大程度上实现你所期望的顾客行为？

我家乡有一家名叫“小路易”的热狗店。夏天，从当地的乡村俱乐部干完球童的活儿骑车回家时，汗流浹背、疲惫不堪的我总要在这个小店逗留一会儿。“小路易”热狗店位于芝加哥北部，慵懒地坐落于镇中心，紧挨着绿油油的田野。要想买到奶昔或热狗，你得推开嘎吱作响的木纱门，站在狭隘幽闭的柜台前，让滚滚的热浪包围着。“小路易”总是人声鼎沸，热闹非凡。一群焦急的顾客，你推我搡地往破旧的木柜台前挤去，张着嘴巴，扬着眉头，想要引起艾德（创建人之一）或路易本人的注意。这些人根本不是在排队，而是挤成了一锅粥。是的，作为顾客，有时你得与别人竞争才能引起注意。

^① 译者注：丹·艾瑞里（Dan Ariely），美国杜克大学行为经济学教授，著名的行为经济学家。

丹尼尔·丹尼特（Daniel Dennett），当今著名的哲学家及神经科学家。

提摩西·威尔逊（Timothy Wilson），美国弗吉尼亚大学心理学系教授。

小店的墙壁在堆垛如山的纸盘后面若隐若现。每面墙上贴着字迹潦草、颜色发黄的菜单。有些食品还在卖，有些已经停止供应了。纸盘间的墙上钉着一些年代不详的黑白签名照，上面有些老一代的芝加哥体育明星，比如前黑鹰队、小熊队、熊队^①的球员，他们与艾德或路易一起微笑着。

“你！”路易的喊声总是震耳欲聋。他指着我这个目瞪口呆、不知所措的14岁少年大叫，只要我敢稍稍走神，刹那间就会被遗忘。

“热狗，不要辣椒，再要一杯巧克力奶昔。”我噤嘴着。

“大点儿声！”嘈杂的人声中传出他的尖叫。我提高嗓门再说一遍，稚嫩尖细的声音中夹杂着些许惶恐。偶尔我会听到第一次光顾的客人（通常都是西装革履）要求在热狗里放点番茄酱，这时其他顾客全都会闭上嘴盯着他看。“番茄酱？”路易说，“你在说什么呢？热狗里怎么能放番茄酱！”（提示：在芝加哥地区，热狗中通常不加番茄酱，而是放黄芥末酱、霓虹绿调味酱、甜辣椒或辣椒，或者放些酸菜，这更像是波兰人的吃法。）

砰的一声带上纱门，我一边啜吸着装在杂牌杯子中的奶昔（小路易店从来不自己印制杯子，只购买市场上的流行产品），一边穿过街道向对面公园内的树荫下走去，手里还抓着底下布满了暗色油污的（里面的油炸食品弄上的，这可不是买的，而是白送的）皱巴巴的棕色纸袋。这时的我简直就是一个快乐的露营者。

我喜欢“小路易”，还有许多人也喜欢（事实上，甚至有些人在 Facebook^②上分享他们在“小路易”热狗店的经历）。可是为什么呢？我所描述的

① 译者注：黑鹰队（Chicago Blackhawks）是一支位于美国芝加哥的国家冰球联盟队伍，隶属于西大区中央分区；芝加哥小熊队（Chicago Cubs）是一支位于美国芝加哥的美国职棒大联盟球队，隶属国家联盟中区；芝加哥熊队（Chicago Bears）是一支位于美国芝加哥的职业美式足球队，隶属国家联盟北区。

② 译者注：Facebook（非官方中文名称：脸书、面书或非试不可、非死不可）是一个社交网路服务网站，于2004年2月4日上线。至2010年7月Facebook拥有超过6亿活跃用户，用户可以创建个人专页，添加其他用户作为朋友并交换信息，包括自动更新及实时通知对方专页。此外，用户可以加入各种组群，例如工作场所、学校、学院或其他活动。

顾客都是不理性的

ALL CUSTOMERS ARE IRRATIONAL

体验根本不符合传统意义上让顾客感到愉悦的条件：他们对顾客不是特别热情；他们没有自己的品牌；食物只不过是一种商品。但是，这里面有某种深层次的、难以名状的情感在起作用。

最近，我跟妻子为了一个特别的纪念日去了芝加哥的另一家餐厅（我就不提名字了）共进晚餐。那里一道主菜的价格是“小路易”店里一顿饭的20倍或30倍。就座时侍应生为我们同时挪好了椅子。食物不但精致美味，而且别具一格。我每次从高脚水晶玻璃杯中呷一口水后（我们只点了纯净水），桌子两边的两名侍应生就会向前一步，用富有异国情调的瓶子小心翼翼地给我们的杯中加满水。两人动作协调一致，就像彼此的镜子。我猜想着他们回到厨房，走到水槽那里，打开水龙头将瓶子灌满的情形。对许多朋友来说，这家餐厅的食物和服务已经达到了最高水准。为什么他们会这么想？顾客真正回应的是什麼？是否昂贵的高脚杯中的水就比你家厨房中的好喝？吸引你的是产品，还是服务？当然，这是我们重复光顾某些企业的主要原因。但绝不止如此——这与我们如何思考有关，与我们“非理性潜意识”的力量有关。

事实上，人类并不是用我们想当然的那种方式来思考的。当前的主流观点认为，潜意识控制了人类一些较为原始的信息处理过程，即“非理性潜意识”的背后只隐藏着最基本的动因和恐惧，只有通过各种形式的心理治疗才能了解它们。与此相反，最新研究显示，人类更为复杂的思考和推理绝大部分发生在更深的非理性潜意识层次。还有研究结果表明，我们所认为的有意识的决定及行为事实上都发生在潜意识中。通常在作出决定后，大脑中只有很小的（5%）意识部分接到通知。因此，我们自己也说不清为什么会以某种特定的方式行事，甚至对此一片茫然。

从这一方面付出努力对你的企业来说从未像今天这样生死攸关。更好地理解非理性顾客的思考方式将帮你重新开展获取和维系顾客方面的工作。你留住的每一名顾客对企业的盈亏都有着重要影响：通常，留住一名顾客的费用是获取一名顾客的1/10，甚至更少。这意味着相当可观的高额利润。此外，留住的顾客越多，累计产生的积极效果就越令人惊喜。只要稍稍地提高顾客

维系率，顾客群的增长就会出现“复利效应”。简言之，提升顾客维系率将大幅削减营销费用，提高整体利润率。那么，为更加准确地理解顾客如何感知世界，处理信息和采取行动而付出努力是值得的，不是吗？

与顾客之间建立起这种“非理性”的联系是企业成功的关键，答案就在人类潜意识这个奇妙的谜箱中。这就是本书要探讨的内容。

ALL CUSTOMERS ARE
IRRATIONAL

目 录

前言 I

第一部分 新世界：非理性顾客经济学及力学

第一章

本质内容：为什么顾客体验事关重大

康卡斯特的故事：时代不同了	6
对企业是否有所启示？	8
新力量：顾客反击	9
顾客维系带来的经济令人惊讶	10
“谢谢，先生，能再给我一个吗？”	11
现在你明白了吗？	13
营销中增强顾客体验关注的秘密武器	13

顾客都是不理性的

ALL CUSTOMERS ARE IRRATIONAL

“真正的增长”：比你想象的难得多 15

顾客维系中复利效应的魅力 16

从利润率看顾客利润 19

第二章

非理性顾客：大脑是如何工作（不工作）的

不理性不等于发疯 24

人类思考的方式跟想象中的不一样 24

霍默说，这就是你的大脑 26

你的不理性不只是针对面包圈 27

作出决定的最佳方式：睡一觉再说 28

潜意识的力量：从非理性到感性，再到理智 29

进化论 30

给你介绍一下稀奇古怪、不可预测、非理性的顾客 31

顾客在有意识地做出选择前就会采取行动 31

顾客对自己撒谎 32

顾客无从预测其未来的行为 32

几乎事事都能影响顾客行为 32

顾客脑中充满了隐喻 33

顾客会给没有生命的物体加上人性化特征 33

顾客希望产品无所不能，但却摒弃其中大多数功能 33

顾客在自己编故事 33

你愿意迎接挑战吗？ 34

第二部分 新方法：维系非理性顾客的战略战术

第三章

品牌承诺：从隐喻角度看，你是谁？你是什么？

用隐喻作画 40

你的品牌承诺是什么？ 43

到底什么是“品牌承诺”呢？ 44

从头再来 46

那么……你是什么？ 46

是穿西装的男人，还是邻家的男孩？ 47

小心你的承诺——期望高于一切 48

期望决定满意度 48

找出“金子” 51

构思品牌承诺 52

那么……现在我该怎么做？ 53

第四章

顾客研究：顾客到底在想什么？

捉摸不定的趋势 58

依赖满意度调查很危险，原因有三 59

顾客都是不理性的

ALL CUSTOMERS ARE IRRATIONAL

不满意的顾客通常都会三缄其口	60
顾客不会告诉你真相	62
即使顾客想告诉你真相也做不到，因为他们是不理性的	63
闭上眼睛预测未来	65
行为即真相	66
看一看数字；它们不会撒谎	66
去看去听	67
要想真正理解顾客，穿着他们的鞋走路	68
不要问“您感觉怎么样？”，而是问“您做了什么？”	69
“标准化”不一定有效	70
那么……现在我该怎么做？	71

第五章

预示时代：预示构建及情景条件如何塑造顾客体验

预示：一丁点儿就足够	76
预示带来的有意和无意的影响	77
预示对企业的启示	78
预示对顾客的环境影响	79
预示与预示构建	81
情景对顾客决定的影响及如何对它善加利用	82
全都举足轻重	83
那么……现在我该怎么做？	84

第六章

不理性不等于愚蠢：高端购买中的感性因素

直觉的力量 90

顾客适当地努力后，就会跟着感觉走 90

直觉胜于逻辑 91

两难境地 92

“他看上去无可挑剔，……不过还是算了” 93

无论是何种产品，请销售情感 94

优柔寡断：为什么信息量更大不一定能帮顾客作出决定 95

买主会撒谎 97

那么……现在我该怎么做？ 99

第七章

网络问题：在线用户知道自己喜欢什么，但无法告诉你

网络渠道：无价之宝 103

“这全都要归功于我的电脑” 104

感受得到的爱：通过网站建立起感情与联系 105

不只让顾客浏览，还要让他们动手 107

“噢，行动吧！” 108

锤子、锯、Javascript、Applets：搭建你的网站 110

明确品牌及企业目标 111

顾客都是不理性的

ALL CUSTOMERS ARE IRRATIONAL

设计网站之前先搭建架构	112
测试, 测试, 还是测试	112
永无止步: 根据行为层层改进	114
那么……现在我该怎么做?	115

第八章

电话笼络: 让电话互动成为关键时刻

我们都需要: 马斯洛和电话呼叫中心	120
制造情感上令人难忘的互动	122
一只耳朵, 一个肩膀……	122
……反面教材	123
花费还是资产? 设计非理性的、积极的呼叫中心体验	124
切勿为了追求效率而牺牲情感	125
效率……	126
……与情感对抗	126
“那儿究竟有没有人?” 为什么自动化系统一无是处	127
在线交谈: 新的“呼叫中心”	128
转动纺锤: 强化顾客的“人生故事”	130
最重要的员工: 前台接待员?	131
倾听, 倾听, 倾听	132
那么……现在我该怎么做?	133

第九章

形式或功能：情感设计的力量

有问题的杯架设计	137
到底什么是“设计”？	139
触动所有人心房的设计	139
人性化设计的力量	140
非理性潜意识对人的偏爱	141
非理性的设计更加有效	142
模式及非理性潜意识	143
测试你的设计：仍与行为有关	144
他们什么都想要……最后什么都不要	145
那么……现在我该怎么做？	147

第十章

不理性员工：出于情感而聘用，为了技能而培训

找对人	152
出于情感而聘用	152
把员工放在情商的天平上称一称	154
不是“他们怎么想？”而是“他们怎么做？”	154
过去的行为即等同于未来的行为	155
面试：关注行为	155

顾客都是不理性的

ALL CUSTOMERS ARE IRRATIONAL

对行为进行测试	156
最终测试：请他们退出！	158
投入的员工	159
康泰纳的聘用策略	159
把情感投入当成企业战略	160
穿着员工的鞋走路	161
理解一线员工的另一大益处：改善顾客体验	162
那么……现在我该怎么做？	162

第十一章

建立程序：贯穿一切

为什么程序很重要	168
漫不经心的程序，不知不觉的影响	169
无程序，有危害……	170
程序多，有危害……	170
良好的意愿不等于良好的程序	170
集体思维的危害——为了程序而程序	172
绘制顾客体验程序图	173
利用技术和程序，实现更加人性化的顾客体验	174
新顾客来报到：留住他们的程序	175
非理性顾客程序的关键：授权	176
那么……现在我该怎么做？	177