



习惯的陷阱

消费者95%的行为被市场营销人员所忽视

尼尔·马丁 (Neale Martin) 著

高彩霞 译

Habit

The 95% of Behavior Marketers Ignore



习惯的陷阱

消费者95%的行为被市场营销人员所忽视

尼尔·马丁 (Neale Martin) 著
高彩霞 译

Habit

The 95% of Behavior Marketers Ignore

中国人民大学出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

习惯的陷阱/马丁著; 高彩霞译. —北京: 中国人民大学出版社, 2011
ISBN 978-7-300-13638-7

I. ①习… II. ①马…②高… III. ①商业心理学-研究 IV. ①F713.55

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 072379 号

习惯的陷阱

尼尔·马丁 著

高彩霞 译

Xiguan de Xianjing

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 北京联兴盛业印刷股份有限公司

规 格 165 mm×240 mm 16 开本

版 次 2011 年 6 月第 1 版

印 张 10.5 插页 1

印 次 2011 年 6 月第 1 次印刷

字 数 146 000

定 价 29.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

编辑手记

营销对于企业的重要性不言而喻，正如管理学大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）所言，企业有两个并且只有两个基本功能，即营销和创新。然而，尽管企业都认识到营销的重要性并不断加大营销的投入，它们在新产品的推出上不遗余力，试图不让顾客另谋他家，但结果却不尽如人意。调查显示，市场上新产品的失败率达到了 80%，同时，“满意度”留不住顾客，对产品感到满意甚至很满意的顾客中，也只有 15% 的顾客有可能成为忠实顾客。这样的数据，常常让企业的领导人、营销人员以及市场研究专家们产生挫败感。

不过，这并不意味着没有成功的案例。本书的作者尼尔·马丁博士提醒我们注意这样一个不争的事实：我们绝大多数人都成为了微软的忠实顾客。每日顺手开启 Windows 或者 Vista 系统，习惯性地打开 Word 敲字、用 Excel 制表格、用 PPT 作演示，我们都不可避免地染上了“微软瘾”。微软的产品不是最优质的，它总是会出现新的安全漏洞，使用中也常常出现让人恼火的情况，但我们现在离不开它了。因为，人人都在使用微软公司的软件，要融入现代社会，就必须学会使用这些软件。所以，当你的产品成为人们无意识的、习惯性的选择时，你也可以和比尔·盖茨一样，获得巨大的成功。而本书要向读者介绍的就是，如何洞察顾客的无意识和习惯性行为，并从中寻得商机，进而让你的产品也能够成为顾客无意识的、习惯性的选择。本书与目前市场上同类书的最大区别在于，作者强调，要将营销活动的关注点从顾客满意度上转移出来，将注意力放在顾客的无意识和习惯性行为上。

顾客的无意识和习惯性行为由大脑中的习惯思维区来掌控，习惯思维区会对人类行为产生巨大影响，但这一点却很容易被人们忽视。以消费行为为例，想必人人都有过类似的体验，站在拥挤嘈杂的麦当劳的点餐台前，你总是会报出经常购买的那几种食物的名称。因为在无法很好思考的状态下，有意识的思考会自动退后，而让习惯思维区快速地发挥作用，进而让你作出购买决策。但通常，这些日常生活中的细节没有引起我们的注意。

忽视习惯思维区的影响常常导致严重甚至“致命”的后果。宝马公司曾经推出了一套新型的智能操作系统，但由于设计时仅仅考虑其功能的强大和完美，忽略了驾驶者在驾驶中更需要通过习惯性动作进行操作（大脑会下意识地进行掌控），导致这款先进的智能操作系统过于繁杂，无法获得人们的认同并最终黯然退市。

本书将会告诉你，如何发现顾客的习惯性消费心理和行为模式，并在产品的开发、设计、营销等各个环节中加以利用，以此训练顾客的购买习惯，让他们对你的产品“上瘾”。比如，顾客在形成习惯性的购买行为时，通常会遵循一种所谓的“欧米伽规则（Omega rules）”；而要打破竞争对手的忠实顾客的习惯性行为，就要抓住顾客的“德尔塔时刻（Delta moments）”，一旦德尔塔时刻出现，顾客会乐意接受新选择。这些读来非常有趣又不乏洞见的观点，揭示出那些推动人们在日常生活中作出消费决策的根本性因素。

认真阅读本书，必定能够帮助读者培养洞察消费行为本质的能力。希望读者从中能够发现崭新的视角和富有创意的思路。尤其要记住：牢牢抓住人们的习惯思维区，他们会成为你的忠实粉丝！



F 引 言 FOREWORD

本书揭示出两个基本假设（消费者对自己的行为有所意识，并知道付诸行动的原因）是如何把市场营销引向死胡同的。近来通过应用先进的技术，神经科学家以及认知心理学家发现了一个违反直觉的事实，那就是潜意识控制了人们 95% 的行为，因此 50 年以来的市场营销理论无疑需要进行彻底的更新修改。如果经理人员和高级主管们乐意改变他们最珍视的信念，就会获得前所未有的成功，以及持续的竞争优势。

习惯思维区具有强大的影响力，却又是我们用肉眼无法看到的，本书对它的影响进行了全面的研究。如果公司能够识别出执行思维区和习惯思维区的思维过程的影响力，它们就能提供更具吸引力的产品和服务，同时也会提高顾客维系率以及盈利能力。为了达到这个目的，公司必须重新审视基本的操作方案以及组织结构。

从本质上讲，本书讲述的是人们在市场营销领域遵循基本原则时所受到的限制：帮助公司建立并维持长期有益的顾客关系。有些公司之所以没有遇到这个瓶颈，是因为它们并没有严格遵守市场营销的基本原则，反之亦然！

当然，我必须承认，作为一个市场营销专家，我曾建议客户并教导学生要遵循市场营销的基本原则，也因此导致了令人心灰意冷的后果——新产品的失败率达到了 80%。此外，即使对产品高度满意的顾客也会“叛离”。尽管我意识到了这些长久存在的失败，但我认为那只是公司的执行方式发生了偏离，与基本的市场营销原理无关。我总是片面地认为应该以顾客为中心，这也正是我从未怀疑过这些市场营销原理的原因。

作为主流市场营销原理的信徒，我并没有意识到现有营销模式正是造成这种可怕后果的元凶。正是这种潜在的信仰使我从未质疑过“神圣不可侵犯”的营销学，即使在它们普遍明显地导致失败的情况下。



虽然在书的封面上只署了我的名字，但本书的成功出版却离不开家人、好朋友以及新老同事的支持和帮助。

凯尔·莫里奇（Kyle Morich）充当了研究员、编辑、宣传员以及评论员的角色，并为本书的内容提供适时的更新。比如在我们的谈话中，他的建议对我来说具有极大的价值。

在我的企业客户中，道格·罗塞尔（Doug Rossier）是第一个完全意识到顾客是依据潜意识的习惯来实现购买行为的人。作为斯普林特 Nextel 公司的一位高级经理人，他始终如一地推动着组织中习惯性行为框架的发展。

习惯性行为是普遍存在的，不同领域的许多专家都为我的这个观点提供了可靠依据。解释过程中出现的任何错误都属于我的责任。杜克大学的社会心理学家温迪·伍德（Wendy Wood）和大卫·尼尔（David Neal）都不遗余力地向我解释了在现实世界和他们的亲身经历中，习惯是如何占主导地位的。此外，他们的一位学生也为我指出了正确的方向，并不断地提出各种评论。

另外，加州大学洛杉矶分校的认知心理学家拉斯·波德瑞克（Russ Poldrack），不仅对思维的内在运作方式提出了独到的见解，而且这些见解超出了现有技术所能触及的水平。同样，西北大学的唐纳德·诺曼（Donald Norman）也分享了自己关于产品设计的哲学理念，并阐明了思维是如何与外界产生互动的；通过与一些最具有创新精神的公司合作，他从中所形成的一些见解能够使心智的理论与市场的现实更好地结合起来。

佐治亚理工学院的纳莱什·马尔霍特（Naresh Malhotra）博士帮助我在中

年时完成了职业转换，他也对习惯性行为感兴趣，我对此既惊讶又高兴。他和威斯康星大学的金成（Sung Kim）都正在研究习惯问题如何影响互联网在线行为。他们不仅互相分享各自的最新研究，同时也帮助我建立起研究框架。此外，我的老朋友，也是我先前的导师——杰格迪什·谢斯（Jagdish Sheth）博士，是研究消费者行为的先驱人物之一，我也有幸能够与他讨论本书中的各种观点。

同时也要感谢阿卡拉·斯里瓦斯塔（Achala Srivasta）女士能抽出宝贵的时间给我解释尼尔森市场研究公司（Nielsen Research）是如何试着去发现顾客的习惯性行为的（比想象中更加艰巨的任务）。她还跟我分享了自己在世界各地的工作经历中了解到的不同文化习惯。除此之外，设计公司的哈里·韦斯特（Harry West）和NPD集团的哈里·鲍尔泽（Harry Balzer）也为我提供了非常宝贵的资料，虽然我在书中只是简短地提及到他们的见解，但这些见解和想法却着实让我豁然开朗。

凯伦·普赖尔（Karen Pryor）是一位著名的动物行为学家，她让我了解到，训练动物的原理和训练人的习惯的原理从根本上来说是相同的。此外，她还极力跟我解释说，正强化法不仅是最有效的方法，也是对人类或是动物来说最具有尊重性的方法。^①

任职于沃顿商学院出版社和《金融时报》（*Financial Times*）的玛莎·库利（Martha Cooley）看到了本书的潜在优势，因此从一开始她就为我提供支持。此外，在对本书反复修改的过程中，拉斯·霍尔（Russ Hall）给予我鼓励、指导以及反馈的信息。而印维公司（InkWell）管理部门的经理人理查德·派因（Richard Pine）和亚历克西斯·赫尔利（Alexis Hurley）在本书出版发行的过程中给予了我莫大的帮助。

当我看到我女儿米兰达坐在家里的无线座机旁边却用手机打电话时，我就决定用这个最简短的词语“习惯”（habit）作为本书的开始。按照她的逻辑，对于这个“工程”她应该获得百分之百的赞誉。然而，对于我来说，在进行调查研究以及编写本书的这两年中，若是没有妻子黛安娜的支持，我的事业以及这期间的其他职责是不可能顺利进行的。

^① 正强化法应用操作性条件反射原理，强调行为的改变是依据行为后果而定的，其目的在于矫正不良行为，训练与建立某种良好行为。



C 目录

CONTENTS

第一部分 习惯的力量/1

第 1 章 习惯影响销售/3

新产品失败/5

顾客损失/6

不满足于顾客满意度/7

我们为什么沉迷于比尔·盖茨/8

进化与革命/10

第 2 章 你至少有两种思维/12

执行思维区和习惯思维区的运作/14

智能驾驶系统让人抓狂/16

顾客的两种思维/18

顾客两个思维区的“诺曼门”/26

大脑边缘系统：习惯形成并储存的位置/28

窥视人类记忆/39

第 3 章 前额皮质：执行思维区所在的区域/49

第二部分 习惯：市场营销的新科学/55

第 4 章 iPod 播放器、习惯和市场革命/57

iPod 播放器是如何打败 CD 的/58

第5章 从习惯的角度出发的市场营销/61

顾客满意度的失败/62

成为顾客的习惯/66

第6章 习惯和营销管理/69

习惯和产品设计/70

习惯和产品开发/73

速易洁拖把:便于清洁/76

产品发布:创建心智模型并培养习惯/78

建立习惯/82

价格敏感度/84

习惯形成的渠道/86

零售环境的布置/88

促销习惯/89

广告宣传/90

人员推销/100

促销/102

公共关系/105

信赖品牌/108

实体品牌/110

营销调研/112

**第三部分 像训练动物一样,建立、
培养顾客的习惯/115**

第7章 谷歌和香烟/117

第8章 行为训练法/121

凯伦·普赖尔塑造了一代训练师/124

强化需求/125

时机问题/128

用来弥补这个问题的条件强化物/129

与习惯思维区交流/130

第 9 章 行为营销:成为顾客的习惯/132

发现/133

购买/136

使用/137

第 10 章 行为营销的四个步骤/139

背景/140

训练/141

强化/142

刺激因素/143

第 11 章 习惯维持/145

强化计划表/147

第 12 章 习惯的力量:双刃剑/148

结 论/150

第一部分

习惯的力量

第 1 章 Chapter One

习惯影响销售

在春天一个令人惬意的午后，为了赶赴亚特兰大郊区参加一个会议，我驾驶着价值 4 000 英镑的爱车奔驰在路上，数以百计的车辆被我远远地甩在身后，实际上当时的时速已经超出了 70 英里，起码有 10 分钟时间我丝毫没有意识到自己的行为。同时，令我困惑的是，我竟然对最后 10 英里的路程没有丝毫记忆。可能大多数人有过与我类似的经历，这种现象充分表明了潜意识的强大影响力。

此后在 4 月份，同样是万里无云的一天，因为与客户约好要一起讨论习惯对顾客行为的普遍影响，因此，在路上我特别有意识地关注这种现象的存在。拿自动导航仪来举例，我们就可以更容易认识到，其实在半梦半醒的人生中，我们几乎在每个阶段都重复着相同的经历。

当我们在思考对于人类来说最重要的东西时，我们通常会想到清醒状态下所表现出来的能力——认知能力、解决复杂问题的能力、艺术创造以及科学研究的能力。我们对于生活的记忆，的确使我们产生了个体的自我认同感。但是，神经生物学家和认知心理学家认为，与有意识状态下的显著能力相比，人类行为在 95% 的情况下是由潜意识控制的。^① 我们可能有意识地去参加会议，但却是在无意识地驾驶汽车。

大脑在有意识状态下的处理问题的能力在生活中只占了极少的比例，这种说法与我们的直觉截然相反。然而，从进化理论来看，正是这样一个分配安排让我们受益颇深。这种双行机制，帮助我们塞伦盖蒂平原上的祖先在猎取食物的同时，使自己能够安全脱离危险。如今，这些双重处理问题的能力让我们能够边开车边用手机聊天。

虽然我们已经给这两种不同类型的心智处理能力起了不同的名字，但在本

^① *Philosophy in the Flesh: The Embodied Mind and Its Challenge to Western Thought*, George Lakoff and Mark Johnson, Basic Books, 1999.

书中，我们把大脑中负责有意识处理的部分称为执行思维区（executive mind），而把负责无意识处理的大脑区域称为习惯思维区（habitual mind）。^①我们会在执行思维区有意识地储存并检索信息，进行有意识的思考并符合逻辑地解决问题。执行思维区可以在回忆过去的同时，对未来的事件进行一定的思考。

而习惯思维区要处理大量的问题，从调节心律和体温，到储存数千个对先前行为所做出的反应。习惯思维区受过去的支配，但却反映在现在。

在过去20年里，我们对大脑的认识发生了革命性的变化。从测验动物反应的室内实验，到可以观察人脑的新科技，在这20年里，我们所学到的知识都跟我们的直觉发生着严重的冲突。然而，虽然精神病学和经济学的基本假设与这些知识存在着一定的矛盾，但与之分歧最大的非市场营销学莫属了。

为了证明这一观点的正确性，我们可以来回顾一下。

》》 新产品失败

大约会有80%的新产品面临失败或是明显地表现不如预期。尽管在工业与服务业之中，这个比例有所不同，但所有产品和服务项目的整体表现，不禁让我们对现有的市场营销提出了严重的质疑。

康拓的失败就是一个很好的例证。福特汽车公司（Ford Motor Company）投资6亿美元，为康拓汽车建立了独立的经销部门。这种汽车结实耐用，在1995年初次上市之后，其优越性能很快被证实。从1995年至1997年，《汽车与驾驶员》杂志（*Car and Driver*）都把康拓汽车排在前10名之列。1999年，埃德蒙汽车信息网站（Edmund's）也称康拓SVT运动型是低于2.5万美元的头号轿车。然而，自康拓上市以来，销售成绩却一直不佳。因为销售量极差，福特公司不得不对其进行“封杀”，而此时它面世还不到5年。

此后，福特又做出了一个备受质疑的举动。福特金牛座汽车十分畅销，它

^① 给大脑中的结构和处理过程起名字有些武断，会具有给人假象的风险——即我们已经真的完全理解了我们加以命名的对象。用习惯性思维区和执行思维区，在很大程度上是为了方便对这些术语进行常识性的理解。