

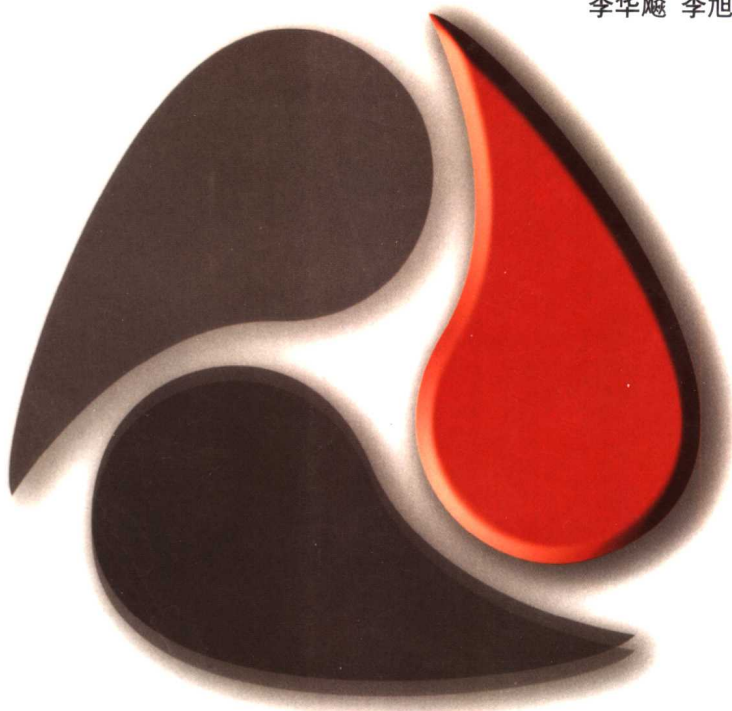
别让你的《竞争对手》捷足先登

How Customers Think
Essential Insights into
the Mind of the Market

客户如何思考

(美) 杰拉尔德·萨尔特曼 (Gerald Zaltman) 著

李华飏 李旭晟 李水根 译



机械工业出版社
China Machine Press

华北水利水电学院图书馆



208357179

F274

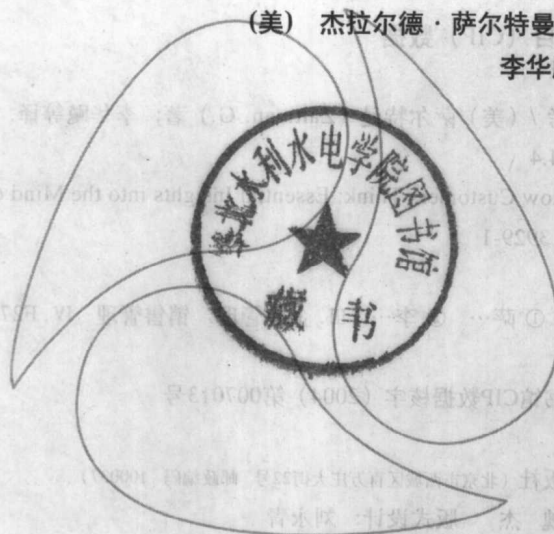
S006

How Customers Think
Essential Insights into
the Mind of the Market

客户如何思考

(美) 杰拉尔德·萨尔特曼 (Gerald Zaltman) 著

李华彪 李旭晟 李水根 译



机械工业出版社
China Machine Press

835717

Gerald Zaltman. How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market.

Copyright © 2003 Gerald Zaltman.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2004 by China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Harvard Business School Press通过Bardon-Chinese Media Agency授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-2003-2781

图书在版编目(CIP)数据

客户如何思考 / (美) 萨尔特曼 (Zaltman, G) 著; 李华飏等译. - 北京: 机械工业出版社, 2004.4

书名原文: How Customers Think Essential Insights into the Mind of the Market
ISBN 7-111-13929-1

I. 客… II. ① 萨· ② 李; III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第007013号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:魏杰 版式设计:刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004年4月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·13印张

定价:25.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

| 前 言 |

不管是艺术还是科学，对我们所处的可见的和不可见的
世界描述都不是停滞不前的。市场营销既是科学，也是
艺术，同样不能停滞不前。

彼得·德鲁克（Peter Drucker）是当今最重要的管理评论家之一，他认为经营者对于当前的“知识社会”来说，还处在入门阶段。在这个社会里，一个公司的竞争优势将来源于一项有待开发的技能，那就是从不同领域（而不是仅从商业领域）获取真知灼见并付诸利用的能力。德鲁克注意到，“在过去10年中”，很多美国大公司的首席执行官“在就任1年后就因经营失败而被解雇”，其中部分原因就是没能培养这种技能。他们的失败从根本上来说是因为他们用错误的范式来引领日渐变化莫测的环境，这种环境就像泰坦尼克号上船员们所处的环境一样。实际上，很多营销经理都按照这样一种范式运作，该范式是一系列关于世界如何运行的假设，而正是这种做法使他们不能有效地理解客户，为客户服务。

艾略特·埃腾伯格（Elliot Ettenberg），纽约全球客户战略公司的首席执行官，不久前他在《经济学家》杂志上发表了一篇文章对这种现状进行了总结。埃腾伯格认为：“所有其他的事情都发生了结构性的变化，包括分销、新产品开发和供应链。惟有市场营销方法却仍然和过去一样。”这篇文章认为，更深入且更好地理解客户是“一件比描述一项产品价值难得多的任务。因为市场营销没有任何变化，消费者却已经发生了不可思议的变化。”消费者行为的这些变化包括对商业尤其是对营销的怀疑增加，意志更加坚定，而且更加精明，对公司和个性化商标的忠诚度降低，同时更专注于个人隐私和安全。

世界在变，而我们理解消费者的方法没变，我们仍然依靠熟悉却无效的调研技术，从而误解了消费者的思想行为。基于那些旧的技术所创造的产品和进行的沟通只会使我们与消费者失去联系。

在这样一个“知识爆炸的时代”，我们现行的市场营销范式的局限性越发显得重要起来。他们不顾这一范式所隐含的主观假设只符合西方特征的事实，而把它当做

世界各地市场营销的指导思想。为什么会这样呢？因为非西方文化的商业采取了西方的那一套方法，西方公司向非西方方式的经营“出口”自己的偏见。

变化所带来的挑战

那么为什么我们不改变我们的范式呢？因为要变换在人们脑海中根深蒂固的范式是需要勇气和耐心的。历史表明，不能展望不同世界观的人们总是固守现存的观点。例如，天主教就容不下日心说，而正是日心说使得伽利略抛弃了太阳围绕地球转的观点。当有人对现存的思想提出挑战时，人们总是倾向于去抵制它。而当挑战促使我们要重新考虑的不是想什么（内容），而是怎么想（过程）的时候，我们的抵制情绪也就更强烈。例如，对客户口是心非的认知促使人们不仅要包容一些有关思维过程的并不熟悉的见解，而且对于与客户的沟通也要有不同的想法。通用汽车（GM）的文森特·巴拉巴（Vincent P. Barabba）说过：“管理者们只有在一个问题上浪费太多钱后，才会不得不考虑改变他们关于这个问题的思想方法。”转变一个范式需要改变许多正式的和非正式的假设、期望和决策制定准则，而所有这些都已主宰了我们的思想和行为。不幸的是，“范式转换”（paradigm shift）这一词汇已变成陈词滥调，以致于人们一提到它，一般都把它当做是一种时尚，而不是思维模式的根本转变。

另一个问题就是人们总是过早地忽略某些东西。通常，经理们总是在没有经过仔细辨别就把一些奇思妙想给处理掉了。这种不耐烦来源于轻视学习的劣根性，尽管不那么明显。雀巢公司一直致力于理解大脑功能，强调组织学习。该公司的副董事长兼首席执行官彼得·布拉贝克-雷特玛斯（Peter Brabeck-Letmathe）在哈佛商学院对国际农业组织领导人讲话时指出：“市场人员总是更尊重个人常识，而不那么相信科学知识和人文学科所说的一些东西。”另一个全球著名的消费品生产厂家的首席执行官进一步指出：“如果（市场人员）经常读一些商业类杂志，他们就会飘飘然。他们蔑视其他一切东西。怀有这种心态的人无论从事哪种职业都不会坚持很久。”这样的评论看起来似乎过于尖刻，但我们每个人都能够说出几个持有这种轻视态度的同事来。

那就是说，只要不是因为一些新见解超出我们的认识或情感适应的区域，而对其做简单处理，那么拒绝新见解有时就显得合理了。当我们遇到一种我们并不熟悉的见解时，一定不要轻易下结论，而应该先问问自己：“如果这种见解符合实际，我们会认可它吗？”如果回答是肯定的，那我们就应该严格地检验这种见解的优点。本书的注释应该能够帮助人们做到这一点。这些注释既提供了对某些调查结果有利的素材和不利的素材，还确定了一些相关但又有所不同的领域，而且将永久性地改

变我们对客户的提问方式、对答案的解释以及利用这些信息的方法。这些注释为我们进入交叉学科的前沿提供了一些途径。

现存范式的最大问题在于将身体、大脑和社会人为地分离开来。管理者们对系统论并不陌生，或是系统论并没有损害其消费者行为或管理者行为及其相互作用的概念体系。只有将那些支离破碎的关于对消费者的看法连接起来，公司才能更有效地把握并满足客户需要，从而在充满竞争和变幻莫测的商业环境中生存下来。

各领域之间的联系

随着学科的发展，学科变得越来越专，越来越细，这样就给市场人员带来了两方面的挑战。第一个挑战就是必须承认学科之间的区分并没有真正地反映人们的生活方式。庆幸的是，我们人类自身并没有经历像一些公司和大学所描述的那样的变化。另一个挑战就是，我们必须探索许多学科，因为最有前途的知识前沿都是位于各领域的边缘交界处，而不是在各自领域的核心。

从许多方面看来，这是一本关于联系的书，包括了以下各领域之间的联系：

- 从神经学、语言学到人类学和进化心理学
- 它们可能需要的新主张和新思想方法
- 意识和潜意识
- 经理人和客户的心理
- 大脑中的神经和神经束
- 心理、大脑、身体和社会
- 隐喻的力量及其在思想中所起的中心作用
- 记忆的可变性
- 情感和推理
- 口头表达与书面表达
- 普遍认可的人类理性和价值

这些联系说明了消费者与许多经理人所想像的大不相同。为了强调这些不同，本书阐述了以下几个中心观点：

- 大多数影响消费者和经理人行爲的思想和感情都是在潜意识中发生的。
- 对消费者的思想行为进行深入的分析，这需要理解思维活动是如何发生的。
- 消费者并不像大学和商业机构一样按固定的方法生活。
- 如果没有大脑、身体和社会，我们思想也将不复存在。
- 经理人和消费者的意识（包括潜在的和显性的意识）相互作用，形成“市场心理”。

我们现存的思想体系在一定程度上能够适应外界的变化。但一旦新的观点和变化在我们的思想中积累到足够程度，就会要求范式转换。新的假设、期望和决策规则不断涌现，就像由毛毛虫变形而来的蝴蝶。随着千变万化的外界而逐渐改变，大量微小的改进最终会形成完全不同的画面。

本书概览

本书由三大部分构成。第一部分对市场营销的现状做一个全真的描述。第1章仔细观察了公司在转向以客户为中心的过程中所面临的困难，并对这些困难中包含的一些关于客户心理的错误理解进行了探讨，而这正是市场人员容易忽略的。于是我们开始构想一个“关于思想的理念”——一个新的市场营销范式的整体方法。

第2章对新的市场营销范式做了进一步的观察。我们考虑了多学科交叉方法的优势，探讨了新范式的内涵。我们还有惊人的发现，例如消费者的思想有95%是在潜意识中产生的、隐喻可以充当思想的界面、消费者的记忆力远比我们所能想像的更具可塑性以及市场人员的潜在意识和他们的显性意识一样会对消费者心理产生影响。

第二部分通过一些公司如何应用新范式原理并取得非凡成就的例子来详细说明新范式的特征。第3章解释了什么是潜意识以及为什么市场人员要研究潜意识。潜意识（一些我们可以考虑的意识）是促进决策的最重要力量之一。它占我们所有认知的95%或更多。

第4章讨论研究的问题和适当的研究方法如何匹配的问题。这一章突出强调“隐喻”。我们发现，在人们的交流过程中，使用隐喻的频率非常高。隐喻对于理解消费者深层次的思想感情也起着至关重要的作用。市场调研人员用全新的采访技术，通过隐喻来帮助消费者把他们的思想表达出来。通过这种方式得到的结果远比传统方法获得的结果更具有持久的意义。这一章的注释提供了关于挖掘消费者深层次思想感情的更为详细的指导方法。

为了回答潜意识探讨中的许多重要问题，第5章描述了两种寻求潜意识和解释调查结果的新方法。潜伏期反应和神经映像技术还不成熟，但补充了隐喻诱导技术。本章还讨论了焦点小组访谈法的局限性。许多经理人员仍然把焦点小组访谈法当做是心理调查的有效方法。

第6章探讨了思想的本质以及潜在的认知过程和显性的认知过程是如何共同起作用的问题。文中指出，确认一个主题的思想是很重要的，因为同一个主题对不同消费者会有一些共性。我们仔细观察了各种思想如何整合，并认识到这些思想束对市场人员是至关重要的。我们也讨论了市场心理共识如何抓住消费者思想的连接点，从而帮助我们抓住机会提高市场营销工作的效率。

在第7章中，我们可以看到思维模式的多变性，从思维模式的多变性中得出了市场细分的理念，以及各种不同市场营销的努力成果如何对这些模式进行重组。市场人员可以通过引进新概念，或者加强甚至加深已有概念，对这些思维模式进行重构。当然还可以通过引进新的结构联系或改变联系的强度来对思维模式重组。我们也会看到不同的思维模式是怎样互相影响的。

第8章讨论了记忆的工作机理，强调了记忆的重构特性，也就是说，消费者的记忆总处在不断的变化之中，而且总是在无意识地进行着。每次重新回想它们，都会或多或少地对其进行改变。市场人员可以通过影响消费者创造的各种主观经验记忆来影响这一重构过程。

第9章把前几章的主要思想汇编起来。这一章主要讨论记忆、隐喻和经历。记忆建立在经历的基础上：消费者对记忆每重构一次，就把过去的经历重新展现一遍。但记忆同时也是隐喻，它们作为其他思想和经历的“替身”。记忆、隐喻和经历表达的重叠部分对人们的主观经验和行为有强烈的影响。为了提供具体的隐喻体，市场人员可以引导客户回忆过去和现在的市场经历，也可以设计未来的市场经历。消费者会用他们本身的隐喻体来表达与那些经历相关的思想感情。

第10章显示了记忆、隐喻和经历陈述如何共同建立起品牌，阐述了整合后的架构（或者说是抽象掉了消费者对市场刺激因素的理解、处理和反应方式的市场心理共识）是如何描述各种品牌的。从某种意义上说，品牌本身就是一种隐喻。这一章认为，是消费者和市场人员共同创造了这些产生于市场心理的东西。

第三部分，我们超越客户和消费者心理，对其进行了进一步扩展。第11章提出了在考察消费者和市场营销时，“打破框框”的10种方法以及怎样帮助同事也做到这一点。这一章并未主张思想上一次性转变，而是在客户心理习惯还没形成时采取分期转化的方法。从不同的学科中提炼出来的这些原理能够帮助市场人员更有效地管理客户关系。

第12章阐述了第11章中所描述的几种创造性思维方法中共同的主题。这一共同的主题认为新思考方式源于更好的提问方式。本章提供了与习惯调查方法不同的、提出核心调查问题的8条指导方针。每一个对于有效提问的回答都蕴含着另一个重要问题的引子。市场人员对消费者提出的问题以及提问的方式都会在很大程度上影响其收集的信息的质量。

第13章主要是警告人们不要陷入“尽管有问题而照常营业”的心理和实践态度。泰坦尼克号的沉没就是因为没有在实际问题上多问一二，而泰坦尼克号的一些表面实际情况反而促使船员们忽视了那些表明他们应该改变航程的信息。冰山、一些设计上的失误和错误的思想，最终使泰坦尼克号船毁人亡。同样的思想模式在当今的经理人中盛行，如果他们不重新考虑他们对市场的看法，那么他们必将重蹈泰坦尼

克号的覆辙。本书中的见解仅仅是更好地描述市场心理的一个开端。营销经理们应该像科学家和艺术家一样，毫不犹豫地挑战那些死守固定旧模式的人们。

真知灼见的来源

本书的观点来源于许多学科领域领头人物对现实的研究。尽管从根源上来看这些观点似乎并没多大关联，但它们对于理解和管理客户关系却是至关重要的。尽管本书着重讲述了一些与市场营销学科相去甚远的其他领域的见解，但这些观点都有与市场营销相关的实践基础。本书中一些结论性的知识主要来源有四个。

第一个来源就是哈佛商学院的市场心理学实验室（MML）及顾问委员会的合作成员。我与一位认知精神学领域的世界级大师斯蒂芬 M. 卡斯林（Stephen M. Kosslyn）先生共同创建了MML实验室，该实验室为验证这些观点的精确性提供了一个平台。MML实质上是哈佛大学策划的心智行为研究计划的非正式分支。后者的成员来自各学科领域的国际知名人士，他们定期会晤，并探讨包括癡症、理性和非理性、安慰剂效应、记忆扭曲症、知识及智力的张力以及社会智力发展的影响在内的诸多问题。在参与MBB和策划MML的几年中，我接触了数位世界级大师和经营人员，这让我受益匪浅。

同样，我在哈佛商学院教授客户行为实验（CBL）课程的过程中接触了许多研究生，这也让我大受裨益，这门课最近由鲁卡·威斯苏教授和我共同任教。这批学生至今和我们仍保持联系，在分享他们早期的工作经验与对待新理念态度的同时，我们也会听他们讲述将本书观点应用于他们工作中的经历。从中，他们给我提供了许多成功应用这些理念的范例，同时，他们也对管理人员在实践过程中容易疏忽的问题提出了自己的看法。

另外，许多学术评论家对本书的评述，包括一些从业人员的经验，为本书的改进和修订提供了一个重要的来源。他们的专业知识贯穿于本书的所有观念，并提出了各自有价值的建议，这些建议中甚至包括哪些观点应涉及，哪些例子能最好地解释这一理论。

此外，由一名消费者心理研究的世界级大师杰里 C. 奥尔森（Jerry C. Olson）博士领导的俄森萨尔特曼协会（OZA）为本书提供了另一个重要的观点和实例。通过和OZA人员及其客户的直接接触，我有机会得以在一系列市场模式下应用并进一步发展重要的观点。OZA合伙人和一些思想前卫的从业人员共同创造的许多理念在本书的很多地方得以体现。

最后，本书的章节中出现许多跨学科的术语，有些意思不同于日常用语，以下我以消费者如何思维的例子对这些术语做出注解并简单介绍一下本书的重要概念。

关键术语的解释

思维 (thinking): 心理过程的使用, 涉及贮存、回忆、处理信息, 或产生特定情感和情绪的脑力劳动, 又称为已知性心理过程。举个例子来说吧, 当一个参与通用食品公司营养研究的妇女在她朋友那里看到新式食品时, 通过对该食品及制造商(“他们引导着人群”)的评估, 她会想起并比较她的孩子对其他食品的反应。

思想 (thought): 思考过程的产物, 一般称之为信念、态度及评价。举个例子来说, 上述的思考在该妇女的脑海中产生了思想, 并大声地用语言来表达出来: “我要试试该产品”, “我将给它一个机会”。有时, 我们会将“自言自语”与现实中的思考过程乃至我们想“大声”表达的思想相混淆。虽然我们可能意识到有一个记忆或新念头已存在于脑海中, 但还是有可能忘记其内在产生的心理过程。因而, 任何“自言自语”都不可能是事前发生的, 即使有, 也几乎都是不完整的。

有意识思想 (conscious thought): 这是基于我们已完全意识到自身的存在、感觉和认知而产生的能明确表达出来的思想, 因此, 可以称其为已知性有意识心理。举个例子来说, “我要试试该产品”, 这是妇女与她朋友都有过的显性意识思想, 它产生于许多思想, 既包括有意识的, 也有无意识的, 其中后者占多数。这些思想包括她对该公司的认可、对发现更吸引孩子的食品的需要以及她对冒险的偏好。

无意识思想 (unconscious thought): 即独立于有意识思想之外的没有或仅有模糊意识的、难以明确表达的思考产物, 又称为已知性无意识心理。显然, 将潜意识用于诸如“系鞋带”、“咀嚼食物”这样的行动只会占用太多的时间, 因而, 无意识心理对于人类生存及进化来说是不可或缺的。

概念 (concept): 即通过定义一组或一类生命或非生命物体和事件, 如经历和思想而得出的明确但往往抽象的内在表现形式。现实中概念很多, 有“新产品”、“家庭”、“孩子的食物偏好”、“营养食品的制造商”、“营养”、“树”和“狗”等等。概念能帮助我们理解新信息和新经历, 并据此行事。

构象 (construct): 即经营者和研究人员为他们所识别的消费者思想(包括有意识和无意识的)提供的一个商标或名字的标签, 营销人员可以用“构象”来理解消费者思想, 并以此在他们内部以及他们和消费者之间就产品问题进行交流。举个例子来说, 通用食品公司研究小组发现, 许多消费者在表达同一思想时往往采取不同的表达方式。例如, 当描绘孩子对营养品的偏好行为时, 说“他们是垃圾食品的磁铁”, 这一思想结合了三个概念: 孩子、垃圾食品和磁铁。通用食品的经理人和研究人员给予这一思想一个统一的名称: “消极营养”(negative nutrition), 这是一个以特定方式定义的并结合数个消费者的转述和形象比喻而得出的构象。这一小组最后发现透过该构象, 还可以用其他构象来描写消费者的心理。

神经元 (neuron): 即思考时处于活跃状态的脑细胞 (还有其他功能)。神经细胞可以从其他神经细胞或感官中接收信号, 经加工, 再向其他神经细胞、肌肉组织和人体器官传递。这些大脑细胞间的活动和相互联结的结果就产生了思想和情绪。

神经束 (neural cluster): 即我们思考时涉及的一群活跃、相互激活的神经细胞。可以说, 这些神经细胞是互相影响的。它又称为神经细胞束, 这些神经束可产生思想, 再由构象加以标明。

神经通路 (neural pathway): 神经元或神经束影响其他神经元和神经束所需的路线, 它构成了神经束之间相互联结的中介。每一思想都有内在联系的神经束。就像每一住所都有相应的地址一样, 每一社区都有特定的地理坐标。例如, 就该妇女对她孩子的看法“他们是垃圾食品的磁铁”来说, 就是某一特定神经束激活的结果。既然不同的神经束之间利用神经相互激发, 即妇女的思想可能涉及许多不同的神经束。

大脑 (brain): 即思考中涉及的神经细胞得以容纳的器官, 大脑也有许多其他功能。

大脑皮层 (cerebral cortex): 即大脑中盘绕或成褶的表面, 这是许多心理过程的发源地。

心理 (mind): 即神经细胞间的相互作用而形成的大脑中有意识及无意识思考的结果, 它包括思想和情感。

心智模式 (mental model): 即一套形成于神经束的相互影响, 用于处理来自抽象事件的信息并相应做出反应的相互联系的思想。心智模式就如一张地图, 可用于识别不同的社区及它们之间联系的路线。消费者在任何时候都可以用这一张地图来处理新情况, 思考新决定。例如, 在意大利发起的主题为“孩子的教育”的以母亲为研究主题的例子中, 我们可以觉察出她们思考以下思想的内在联系。这些思想有“成为一名老师”、“其他母亲对他们的看法”、“奖励孩子”、“自豪”和“有关她们孩提时代饮食和自尊心的回忆”。这些联系的性质有时是积极的, 有时是消极的。

心理共识 (consensus map): 即不同的人以类似方法加以使用的或为一群人共享的心智模式。心理共识代表消费者利用某一共同的心智模式所得到的思想汇总。举个例子来说, 以上对意大利母亲的研究中, 被调查对象表达了二十多种同样的思想, 相应地创造了二十多种构象。此外, 对大多数被调查对象来说, 每一种构象的方式至少与一种其他的构象是极为类似的。既然消费者的心智模式如此明显地类似, 商业上就可以根据心理共识来细分市场。

人类共识 (human universal): 即产生于各种文化 (虽然在司法、处罚、保护未成年人及关爱病人等方面, 不同文化可能表现出差异的一面) 的思想和行为的范畴。共识包括几个诸如旅行、平衡、变化以及基本原型等方面的核心比喻。心理共识反映了特定群体的共性, 与这个群体的定义无关。实际上, 在消费者共同处理一个问

题上，我们对他们的理解越深入，就越能发现他们类似的一面。而且，尽管在营销战略上存在表面上的差异，但若从长期保持不变的共性来看，则存在一种对营销战略更为理性的偏好。

隐喻 (metaphor): 即将一种思想以另一参照物的方式表示出来。本书比喻的范围很广，包括类比、明喻及许多其他用于传达信息的非文字工具。举个例子来说，该妇女的孩子实际上不是“垃圾食品的磁铁”，只是借助磁铁来传达孩子对垃圾食品偏好的某些特性。当营销人员在思考无意识思想背后的含义时，可以借助比喻将它们转化为有意识的感知。在上述的意大利母亲的研究中，当采访者要求一名母亲说说词语“九条命的猫”的内涵时（受这位母亲带到采访现场的家猫的照片的启示），她的答复中体现了弹性、聚集、决定、耐心、家长责任、老师角色以及教育等特性。与这些共同联系的是家庭教育这一构象，其他消费者也用不同比喻来表达同样的观点。

借喻性语言 (figurative language): 即利用隐喻来传达思想，并帮助理解消费者深层次地共享思想和情感。

直译性语言 (literal language): 即利用文字的字面意思或其他形式来传达思想。直译性语言可采取各种形式，举个例子来说，上述妇女在朋友家看到新产品时的口述，以及一次有关消费者孩子对商品偏好的概率调查中的书面陈述，都是直译性语言。通过引出此类口头和书面评论，经营者可以先后识别和解释消费者共同的深层次思想和情感，并使那些评论各得其所。

| 目 录 |

前言

第一部分 为远行而准备

第1章 从熟知领域起航	2
第2章 向新的领域进军	19

第二部分 参透市场心理

第3章 对市场心理的初步说明：消费者认知的潜意识性	32
第4章 对心理/大脑的透视	49
附录4A 隐喻诱导过程	67
第5章 对心理/大脑的调查：潜伏期反应与神经映像	74
第6章 对心理的再思考	86
第7章 参透市场心理：市场共识的运用	100
第8章 记忆的脆弱易变性	111
第9章 记忆、比喻和经历	127
第10章 品牌和品牌故事	141

第三部分 多角度深层次的思考

第11章 创造性思维的魔棒	158
第12章 有效的答案来自合格的提问	176
第13章 向新的心理体系出发	190
译者后记	193

第一部分

为远行而准备

第 1 章

从熟知领域起航

管理必须以消费者为中心，以想像力为边界。

经过多年的研发，最终仅仅因为市场上饮料货源短缺，一家食品公司就推出一种新型的软饮料。焦点小组访谈参与者表示对一种新型个人数码助理（PDA）“垂涎欲滴”。两个月后，该产品如期上市，但它们却并未引起热销。我们先问客户们想要什么，然后按其要求提供产品，结果却发现他们都跑去抢购我们竞争对手的产品去了。为什么会这样呢？为什么在短短6个月内，将近有80%的新产品和服务都失败了，或者是达不到预期的利润呢？当现存的产品和服务还未达到其生命周期的一半时，公司就需要开发新产品以增加新的利益。犯任何错误都会付出高昂的代价，如收益的损失、客户满意度的降低和员工士气的低落等等。

不论你相信与否，失败的原因最终只能归结为一个看似简单而普通的事实：那就是太多的市场人员并不知道自己的心理与消费者心理是如何相互影响的。看看图1-1，你看到了什么？

首先，你可能看到两种动物中的一种：兔子或鸭子。再拿给几个朋友或同事看看。他们一开始会看到哪一种动物呢？这个例子指出了非常重要的一点：对于完全相同的资料，不同的人可能会有完全不同的解释。这样的事情在市场调研中时常发生，并使得经理人和消费者大为沮丧。经理人可能会抱怨说：“我们原来给你们展示了一只兔子，你们信誓旦旦地说，只要我们把腿做得更大一些你们就会购买，我们这样做了，可你们还是不买。因此，我们再也不听你们的了。”消费者可能反驳：“不对，你们展示的是一只鸭子，我们说要腿更大一些。而现在你们却给我们一只兔子，而且四只爪子还硕大无比。你们压根就没听我们说的话。我们再也不想和你们交流了。”双方各执一词，互不相让。这就常常导致经理人忽略客户意见，因为他们认为客户连自己想要什么都不知道，就更不用说技术方面的问题了。然而从认知的观点来看，如果没有一些参考框架，就没有人能够对一种闻所未闻的全新产品或服务

务观念有所反应,就如同不合适或不完善的新产品所遭遇的境况一样。如果经理人想要抓住新技术带来的机遇,理解现存的参考框架则是必要的。

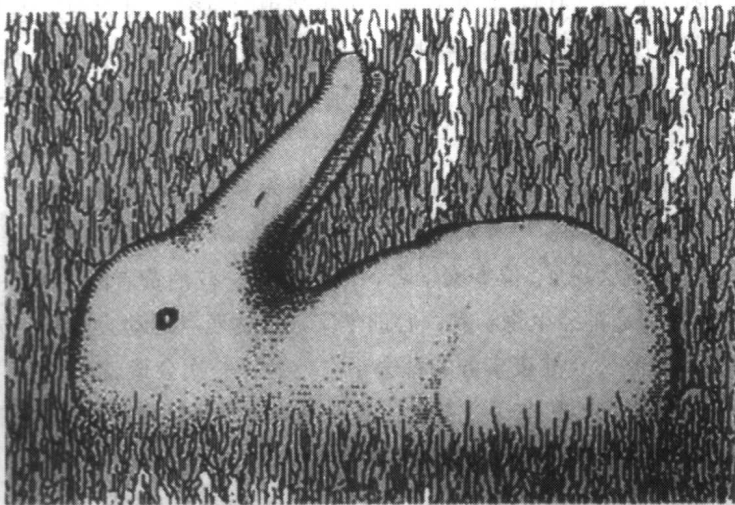


图1-1 你看到了什么

资料来源: *Mind Sights* by Roger N. Shepard, © 1990 by W. H. Freeman. Reprinted by permission of Henry Holt and Company, LLC.

1.1 必需的跨科学方法

宾夕法尼亚大学瓦顿学院麦克技术创新管理中心主任、市场营销学教授乔治·S·戴 (George S. Day) 指出: 过不了几年, 每个行业都会因为技术进步而发生翻天覆地的变化。为了开发新的商机, 经理人对客户的思想行为方式比现在有更多的了解。也就是说, 经理人对客户的有意识的思想活动及无意识的思想活动, 特别是无意识的思想活动。因为这些思想活动决定了一项技术能否最终在商业活动中获得成功, 而产品设计和配送系统却并不那么重要。

要学的东西很多。衣阿华医药大学知名神经学科教授、著名的神经科学学者安东尼奥·达马西奥 (Antonio Damasio) 指出: “在20世纪90年代, 也就是所谓的脑科学的10年, 对于在大脑和心理研究方面所取得的成就比在此前所有心理学和神经学历史上所取得的成就还要多。”

视野开阔的管理人员从他们感觉轻松的领域拓展到一些并不熟悉的领域, 或者说进入了一个有关理论、程序和知识应用方面具有共性的区域。例如, 神经学研究发现人们的思维方式并不是线性的, 也没有严格的等级秩序。打个比方来说, 人们并不是通过对原料的逐个检验来评价一块蛋糕, 而是品尝整个蛋糕。这一见解促使很多公

司改变了它们吸引消费者的方式，如花旗银行（Citibank）、迪斯尼（Disney）、卡夫（Kraft）、麦内尔消费者健康理疗公司（McNeil Consumer Health Care）和约翰·迪尔公司（John Deere）。它们现在正在利用过去被忽视的研究成果来理解当人们在评价产品的时候，由心理、大脑、躯体和社会环境构成的这一复杂系统是怎么运转的。这些研究成果来源于广泛的学科领域，包括音乐学、神经学、哲学、动物学、人类学、心理学和社会学。

一些经理人甚至引进专家来研究新问题、开发新知识和创造新的产品和服务，而这些新的产品和服务在客户看来具有空前的价值。例如，某个公司的经理人在短短的两三天时间之内就会见了5位专家学者，以便检验一些消费者激励方法的正确性。这5位专家学者分别是神经生物学家、心理学家、奥林匹克运动会教练、成人智力开发专家和专长于研究公众健康事务的社会学家。这样一次会谈就产生了几十个富有创新意识又实用的好主意，其中一个主意在两周内就由公司付诸实施了。在接下来的7个月中，该公司的消费者激励程序的效率提升了40%。

同时，市场人员也从中获得了对于他们自己心智运行方式的新认识。市场人员的心智运行方式是指他们的潜意识心理过程对他们对待消费者方式的影响，包括脱离消费者、影响消费者的反应（有时是一种不经意和不情愿的方式）以及对消费者行为和口头反应进行扭曲的解释。而且，市场人员也开始认识到现存的市场营销方式对于决策期望以及同事之间人际交往的巨大影响，有时候甚至危害战略的形成、计划的实施和其他重要的商业活动。

市场人员开始意识到，其实他们自己的心智运行方式和消费者的心智运行方式是一样的。也就是说，影响他们的一些有意识和无意识的混合心理过程是类似的。实际上，很多公司都已经开始利用隐喻诱导技术来掀开蒙在它们自己和消费者思维活动过程之中的无形面纱。

消费者和市场人员复杂的心理活动相互作用，相互影响，交织成一个整体，我们称之为市场心理。我们在书中以后的部分将说明这样一个问题：理解并创造性地利用市场心理的能力是市场人员获取竞争优势的源泉。

1.2 市场营销中的6大误区

“市场人员必须理解他们以及消费者之间的思维活动是如何相互作用的。”这样的话我们听多了，我们也相信它是对的，可是我们从不按它去做。克里斯·阿吉里斯（Chris Argyris）是哈佛大学教育组织行为学的退休教授，同时也是一个监控公司的董事长。根据他的说法，这就是认同理论（espoused theory）与应用理论（theory-in-use）的区别所在。认同理论是指我们口头上说相信的理论；而应用理论是指那些