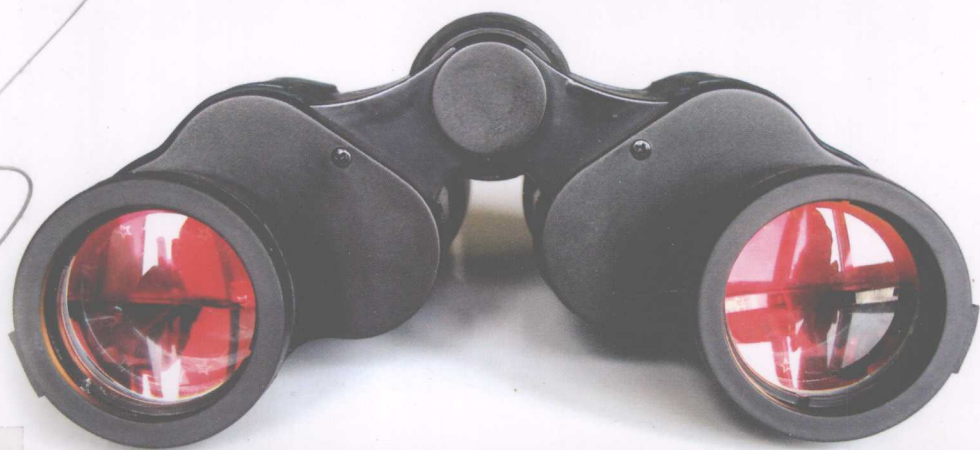


THE HUMMER AND THE MINI

悍马和迷你

一位潮流先知者的自白



[美]罗宾·沃特 (Robyn Waters) 著

《潮流先知手册》(The Trendmaster's Guide) 一书的作者

Target公司负责潮流、设计和产品开发的前副总裁

赵西 曾佐 译



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

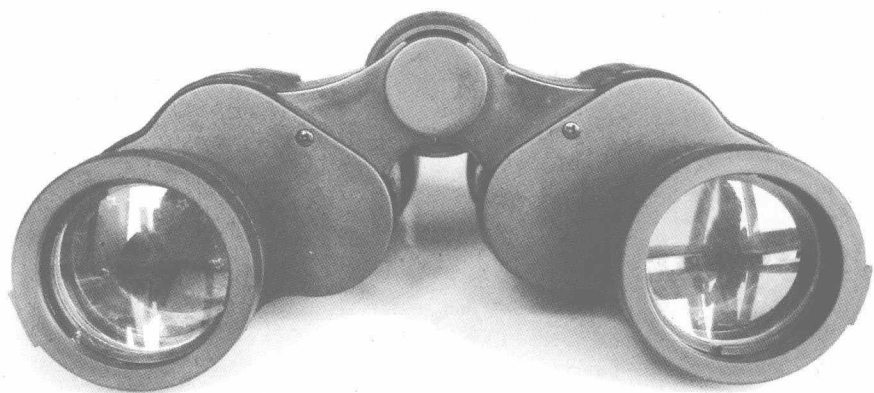
F713/57

2008

THE HUMMER AND THE MINI

悍马和迷你

一位潮流先知者的自白



[美]罗宾·沃特 (Robyn Waters) 著

赵西 曾佐 译



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

THE HUMMER AND THE MINI

Copyright © RW Trend, LLC, 2006

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

This edition published by arrangement with **Portfolio**, a member of Penguin Group(USA) Inc.

北京市版权局著作权合同登记号:图字 01-2008-3079

图书在版编目(CIP)数据

悍马和迷你/(美)沃特著;赵西、曾佐译. —北京:北京师范大学出版社, 2008. 7

ISBN 978 - 7 - 303 - 09323 - 6

I. 悍… II. ①沃…②赵… III. 商业经营 - 通俗读物
IV. F713 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 081875 号

出版发行: 北京师范大学出版社 [www. bnup. com. cn](http://www.bnup.com.cn)

北京新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

印 刷: 北京新丰印刷厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 170 mm × 240 mm

印 张: 12

字 数: 130 千字

印 数: 1 ~ 5 000 册

版 次: 2008 年 7 月第 1 版

印 次: 2008 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 26.00 元

责任编辑: 戴 轶

装帧设计: 高 霞

责任校对: 李 菡

责任印制: 马鸿麟

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010 - 58800697

北京读者服务部电话: 010 - 58808104

外埠邮购电话: 010 - 58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010 - 58800825



前言

Introduction

我的第一本书——《潮流先知手册——未雨绸缪 A-Z 秘籍》(*The Trendmaster's Guide: Get a Jump on What Your Customer Wants Next*)是一本短小、风趣的手册，为人们揭开了潮流艺术的神秘面纱，让它变得浅显易懂。该书概括了我在潮流趋势方面的独特哲学，阐释了如何追踪潮流趋势使之转化为销售和利润。它是有关什么是趋势的一本书。

1

在最后一章，Z 代表了禅宗(Zen)，该章主要叙述了我对于趋势和反趋势的看法。中国古代哲学家老子有一句话深深吸引了我，它揭示了趋势变化的本质：“当相反的事物互补的时候，万事万物就变得和谐了。”我将这句话引申为“每一个阴都对应着一个阳，每一个趋势都对应着一个反趋势”。我希望读者能够明白禅宗的真谛，“接纳对立面，赞美二重性，接纳反向性。”

现在呈现在你面前的《悍马和迷你》这本书补充了《潮流先知手册》中所没有的内容。它探究了趋势是什么，纵览了当今世界上正在发生的高层的宏观趋势。从本质上来看，这是对于悖论的研究，尽管这些概念乍看上去很荒谬或者自相矛盾，但实际上却是绝对的真理。马蒂·格罗斯博士(Dr. Marty Grothe)在他的 *Oxymoronica*



一书中指出：“悖论是一种特别强大的工具，它能诱使真理跌入陷阱，因为它明确清晰地指出了我们生命中最核心的矛盾。”

也许对真理的阐释方式是悖论最吸引我的地方。一个悖论形象地说明了我们的世界接下来将会发生些什么，同时也告诫人们，事物并不是像它们第一眼所呈现出来的那样。当你虚心接纳周围的一切，悖论将会帮助你更清楚地看待这个世界并重塑你的视野。

悖论作为一种强大的工具，可以让你发现与顾客对立的现实，以及市场上存在的种种矛盾。很多公司都尝试着将这些悖论变成白纸黑字的理论。但是我认为，在这个悖论中隐藏着一种机遇，让人们跳出白纸黑字的方框，进入一个更加丰富多彩、存在更多可能性的世界。

2 在 Target 公司任职的经历让我了解了悖论的一些含义。1992年，我刚来到 Target 公司，那时候的 Target 还只是一个规模较小的地区性超市，它的企业标识是一只有趣的公牛眼。当时的市场完全被沃尔玛(Wal-Mart)以及其他许多规模较小的地方性超市所主导。Target 公司在竞争激烈的市场中苦苦挣扎着，它认识到，为了生存，除了在零售领域的竞争之外，公司还需要“与众不同，否则就会被淘汰”。事实上，那些毫无特色的超市都从市场上退出了，诸如 Venture、Zayres 等。而 Kmart 为了在市场上占有一席之地仍然在努力挣扎着。

Target 公司有一个很简单的经营原则，它由三部分组成。首先，公司要下定决心利用好商店剩下的货物，成为“跟上潮流”的一流超市。不要为了赶超上一年最好的销售记录而在下一年降低商品价格，公司的目标是要拥有和 Gap、Crate&Barrel 以及 Banana Republic 库存一样多的商品，但是定价要更加合理。



经营原则的第二部分是“关注顾客”。公司将公司的消费者称作顾客，这是迪斯尼的传统。公司不仅要知道顾客的年龄、收入水平、邮政编码，还要知道他们的生活方式是什么，他们是怎样生活的，他们有些什么感受，以及他们关心的是什么。

经营原则的第三部分是“秘密调味料”(secret sauce)。公司在设计上做出了巨大的承诺。设计应该是最有利的工具，将潮流趋势诠释到产品和服务上，让顾客的生活变得更加有意义。最终，设计成为了极具竞争力的武器，不仅让产品赏心悦目，而且还将美丽带给了人们。它为公司的品牌承诺——“更多的期待，更少的付出”增加了可信度。这也是让 Target 转变为 Tarzhay 的原因所在。

跟上潮流、关注顾客、设计驱动，这三个关键的战略因素最终使得 Target 成为了规模庞大的超市。现在还存在一个悖论。

本书中概括的趋势都是悖论。它们强调了这些趋势的矛盾的特性，我希望它们能帮助你重新评估你的观点。我在本书中和你分享的理念将会让你更加了解顾客的内心想法，帮助你不仅明确接下来的是什么，还能明确重要的是什么。

你在本书中找不到大的声明。没有预言，没有命令，也没有适时的答案。英国优秀的管理培训师，同时也是我的商业英雄查里斯·汉迪(Charles Handy)说过：“悖论就像天气，我们要与它共存，而不是要消灭它。”我希望能帮助你发现这些可能性，而不是直接告诉你答案。本书将会引导你通过探究变化莫测的趋势来发掘这些显而易见的可能性。但愿这最终会让你们用一种全新的方式来看待你们的世界。

当我在全国游历，和无数人分享我的潮流趋势艺术的哲学时，我惊奇地发现人们看待事物的方式是多么的大相径庭。一些公司已



经认识到，他们不能再将自己通往成功的道路切断了。取而代之的是，现在是时候重新将一些东西融入到产品当中去了。这是一种真正的创新，并且创新通常要求用一种新的方式来做事情。

我在本书中讲述的很多故事都是一些商业案例，它们是在一个更加简单、更加合理的市场背景下产生的。但是，今天很多公司，例如星巴克(Starbucks)、Whole Foods、Mini Cooper、M&M's、Costco、Jones Soda、DaVinci Slate、MetroNaps 都已经认识到，市场上不存在所谓的条条框框，甚至连超出条框的情况也不再存在了。很多公司已经接纳了变化，认识到矛盾的消费者已经找到了令人愉快的方式来重新构建他们的商业理念。通过关注潮流趋势发生的始末，他们已经有了一种独特的理念，这将促成他们获得成功。

4 今天的公司必须接受变化，并且在悖论中生存。他们不得不接受旧的理念，但是这些理念已经不完全奏效了。但愿这本书提供的一些指引和建议以及一些有趣的观点可以帮助你不仅能够跳出条条框框来思考问题，而且还能完全扔掉这些条条框框。

我们生活的世界充满了矛盾，这是生活的现实。马格利特·梅德(Margaret Mead)曾经说：“我们必须永远记住，我们是绝对独一无二的，就像其他每一个人一样。”如果你能接受这些想法，你也将会接纳其中所包含的矛盾。

目 录

- 第一章 趋势 /反趋势 1
- 第二章 一切旧的又变成新的了 13
- 第三章 大众的个性化定制 44
- 第四章 奢侈商品 63
- 第五章 简约至上 82
- 第六章 健康的放纵 101
- 第七章 伪造的真实性 113
- 第八章 极度放松 135
- 第九章 社会资本主义 159
- 第十章 成功的悖论 175
- 致 谢 179



第一章 趋势/反趋势

Trend/Countertrend

在 20 世纪 70 年代我刚创业的时候，时尚业还是一片空白。时尚被定义为每个人都想得到的东西。一些时尚杂志和类似的出版物都在向大家展示何谓“时尚”。时尚被精确为容易被人们“接受”或者“拒绝”的信息。

话说回来，如果你对时尚的触觉非常敏锐，你就能主宰下一次的潮流。如果你做事勤快人又聪明，你就能在赚很多钱的同时驾驭潮流。

1

20 世纪 90 年代末，Cool-hunting 作为一项产业应运而生，而且非常流行。Cool-hunters 指的就是那些时刻关注时尚走势的、深谙时尚又不拘于传统的人们。制造商会花一大笔钱来听他们的声明。市场商人开展详细的商业活动，凭借对时尚的把握来积累资本。时尚杂志通过影响时尚的因素和最新时尚信息的杠杆作用竞争销售量。Cool-hunting 很快成了增加销售额的制胜法宝。

然而当我们刚领悟到时尚的时候，一切又不一样了。似乎一夜之间消费者就患上了严重的精神分裂。当面临空前多样的选择时，消费者切实的需求由于抽象的欲望而消失了。在这种变化的情况中，千篇一律的处理方法也不再能满足他们了。不得不承认，作为



THE HUMMER AND THE MINI

悍马和迷你

一个掌握时尚的人，我也无法回答下一次的潮流是什么。

原因很简单：根本不存在下一次的潮流。下一次的潮流有很多不同方面而它们又是同时发生的。显然，每一次潮流都有反潮流，而且它们的存在都很合理。这样的话，潮流本身就变得不再重要。因此，如何配合消费者矛盾的、荒唐的甚至是违反直觉的需求才是关键。

可能不是只有一个正确答案的观点违反了目前的营销哲学。毕竟，我们已经进入了六西格玛的时代。通过分析、数据统计以及程序框架，你应该有能力提出一个最好的方法——至少一种解决问题的正确方法。我们可以根据顾客的内心需求来进行规划，而不是用“如果”、“并且”、“但是”之类的模棱两可的词汇。然而，这次我面临的问题是，我总是看到“但是”。

2

我开始意识到，满足一个顾客可以用很多不同的方法。我不再认为只有一种正确的方法或最好的办法来设计产品、摆放商品或者给部门分门别类。这很可能与我们的生活在随时改变有关。我们生活的社会的构成方式也变得复杂和破碎，许多方式甚至很荒谬。你在这时刻也许还是个跟别人合用汽车的主妇，很可能下一刻就摇身一变成了活力四射的职业女性；或者周一早会还在和老板叫板，而下午就成了某小型棒球联盟(little league)的教练。因为人不再只适合一个社会角色——主妇、主管、教练，因此我不得不让自己的思维方式更灵活，以此来满足顾客的需求。

● 打破规则 Breaking the Rules

当我看到莎朗·斯通穿着仿 Gap 的套头毛衣、阿玛尼的夹克、



华伦天奴的裙子参加奥斯卡的颁奖礼时，我发现悖论随处可见。直到那时我才发现，那不过是平庸的把戏。因为我们常常看到一个身着夏奈尔套装、提着手提袋、涂着唇膏、梳着精致的发型、拖着行李箱的女人，身边还有一个跟她一样时尚的先生。

今天夏奈尔的职员们对美有着不同的追求。*Elle* 杂志报道，穆琳·琪凯特(Maureen Chiquet)，即夏奈尔在美国的经理，在现代生活中就巧妙地利用了高和低的审美原理。她经常脚蹬高跟鞋，身穿褪色的牛仔裤、无袖紧身背心，草草穿一件专营店的斜纹软呢夹克，外带一条配用银色垂饰的链形腰带作为装饰。琪凯特把那些新型夏奈尔女性定义为植根传统风格却永远摩登的女人。在概括自己的营销策略时她说：“我一直是一个不遵循时尚规则的人”，而且“我希望美国的时尚女性们能够知道夏奈尔是你所处的时代对你来说最冒险的选择。”

毫无疑问，穿着老海军、古奇、Hanes 的 T 恤，阿玛尼的套装，舶来的毛皮披肩和套头毛衫，甚至穿着匡威鞋、晚礼服，都是很酷的装扮。最近，你在 Westchester 的跳蚤市场上都能找到这些东西。我们在自诩美食家的厨房里炫耀迈克尔·格拉夫斯(Michael Graves)的茶壶，殊不知里面的橱柜可能是从宜家淘来的。

与此同时，杰出的设计师例如托德·奥德曼(Todd Oldham)和艾萨克·米扎黑(Isaac Mizrahi)开始以平价超市，诸如 Target 的形式来出售他们的设计。《时代》(Time)周刊曾以一篇文章来介绍迈克尔·格拉夫斯(Michael Graves)的卫生间清洗刷是如何受欢迎的。菲利浦·史塔克(Philippe Starck)为伊恩·施拉格(Ian Schrager)的经济型酒店巧妙地设计房间，也为日本的 7-11 连锁超市设计个人护理用品。卡尔·拉格菲尔德(Karl Lagerfeld)于 2004 年秋季为物



THE HUMMER AND THE MINI

悍马和迷你

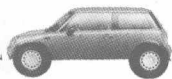
美价廉的时尚百货商店 H&M 专门设计的女性运动装上市后，风靡一时。同时，Costo 也成了人们买 Hugo Boss 羊绒衫的寻宝处，而不再是你们为了买花生酱省几块钱而去的杂货铺。新型零售业以及高端消费层应运而生。这又是一个悖论。

● 矛盾无处不在 Contradictions Everywhere

20 世纪 90 年代末期，我似乎到处都能看到消费者购买物品的时候存在着矛盾的选择。随着视频游戏销售额的上升，传统的竞赛游戏也在热卖。索尼在游戏机的销售中的获胜，对 Cranium 来说就是一个巨大的冲击。在 Husbrow 开始在网上促销家庭游戏的同时，那些早期受人们欢迎的桌面游戏，如大富翁、拼字游戏、糖果岛等的销售也很成功。人们喜欢迷宫也喜欢纸牌和骰子。

在悍马和大型越野车变得越来越大大的同时，大众甲壳虫和 Mini Cooper 却设计得越来越可爱。现代的微波炉和老式的 Viking Ranges 厨具也可以在现代厨房中和平共处。快餐店大获成功，慢餐运动也不甘示弱。我们的腰围增粗了多少，全国的健身俱乐部的会员就增加了多少。在像攀岩、风筝冲浪、急速滑雪等极限运动大受欢迎的同时，传统爱好，譬如赏鸟、剪报也大有市场。

如今，尽管美国家庭的平均数目越来越少，我们的住房却越来越大。1970 年，单人宅的面积平均值是 1400 平方英尺，今天却达到了 2300 平方英尺。许多巨无霸豪宅推出特色温泉浴池，艺术风格厨房，豪华洗衣间和大型车库。另一方面，由明尼苏达州设计师 Sarah Susanka 出版的 *The Not So Big House* 一书却很畅销。她传递给我们的信息非常简单——质量要先于数量。她的观点激发了美



国人对家的重新思考。Susanka 教我们如何以较小的尺寸设计我们温馨的家，同时又不会破坏你的梦想，往大的规划，往小的思考，这样才会开心。这又是一个悖论。在这个选择多样的世界，大并不意味着就更好，小有时候反而效果更棒。

与之相似的是，美国国内的许多购物中心都大到需要自己的邮政编码。明尼苏达州的某购物中心，占地面积 420 万平方英尺，是美国最大的娱乐和购物中心。可容纳五百多个商铺，甚至还有许多的餐馆和众多的娱乐设施，其中包括水族馆、电影院、主题公园、结婚礼堂，甚至还有一个为了那些在每一个返校购物季节涌入城镇的房车提供的停车场。人们甚至在停车场露营，插上电源，然后去购物。

也许对某些顾客来说，大的确很好，可是更多的顾客宁愿选择更有吸引力的小型商场。开发商兴建极具生活气息的购物广场，目的就是为了模仿五六十年代的街道生活，铺满鹅卵石的街道还有篱笆桩。购物的感觉就像走在回家的路上。

旅行也存在矛盾。有钱人乘着私人直升机去他们喜欢的荒郊野外度假，但是却睡在帆布袋里。时尚主义者用乘廉价航空飞机的钱去圣特罗佩度假。希尔顿酒店的广告向人们承诺：带您参加预定的庆祝活动，而同时又不让别人打扰您。我们总是觉得自己不能求全责备，但是在许多情况下，那正是我们要求和得到的。

据英国 *Elle* 杂志报道，在这一过程中我们成了“摇头丸和紫雏菊的一代”。那些坚持只吃天然有机食物的人根本毫不介意为自己注射肉毒素来保持青春。



THE HUMMER AND THE MINI

悍马和迷你

● 有精神分裂症的消费者 The Schizophrenic Consumer

迈克尔·西尔费斯坦(Michael Silverstein)和尼克·菲斯克(Neil Fiske)在《消费升级》(*Trading Up: The New American Luxury*)一书中刻画了这种新的有精神分裂症的消费者的形象。在书中,作者描述了开着梅塞德斯汽车、穿着 Prada 套装去 Costco 囤积纸制品的女人,随手拿起的唐裴利农(Dom Perinon)的箱子都价格不菲。书中还介绍了乔伊(Joe)这个人物,他是一个年薪只有五万美金、喝减价啤酒、去麦当劳用餐来省钱的建筑工人,但是当他到了高尔夫球场的时候就完全判若两人,他完全不介意在这种世界顶级的设备上花上数千美金。

结果,矛盾就成了时尚。大卫·布鲁克斯(David Brooks)在《天堂里的波波族》(*Bobos in Paradise*)一书中提到了“新上流社会”一词,以及他们如何成为波波族的。今天的波波族指的是那些追逐波西米亚风格的中产阶级。他们根本看不到一边崇尚环保一边开着越野车旅行的矛盾,他们用这种方式来回应矛盾:新的福特翼虎(Ford Escape),紧凑型混合动力 SUV 型车! 矛盾修饰法之上的矛盾。

● 太多选择的矛盾 The Paradox of Too Much Choice

如果没有潮流可言,那我们苦苦追求的究竟是什么呢? 我认为



我们关注矛盾的两重性就是为了辨认矛盾。查尔斯·亨迪(Charles Handy)曾经说过：时代越混乱，世界越复杂，矛盾就越多。如今，成功属于那些通过满足矛盾来把握复杂的人们。一个人只需要翻开报纸，浏览晚间新闻，或者尝试看看股票的涨跌就能知道我们处于一个怎样动荡的世界。至于选择，今天的顾客有许多的方法，选择的任务是相当复杂和艰难的。

以杂货店为例，如果你能回到一百多年前的美国典型的 A&P 杂货店，你就会发现，货架上的商品种类不超过三百种。但是当你今天再去购物的时候，光谷物类一项就有三百多种。事实上，杂货店库存单位的平均值在过去的十年间已经翻了一番。今天，有大约三万多项产品供大家选择。很令人惊讶吧？是啊，这是一项挑战，的确是这样。

在星巴克，我们的选择也面临着艰难的挑战。星巴克作为在全世界引以为傲的咖啡连锁，为顾客提供了多种多样的选择。这里有十一种糖浆，六种牛奶，多种选择，更不用说泡沫、无沫、加热、外带等各种要求了，这些星巴克都能满足。区域市场经理杰瑞·索普(Jerry Thorpe)估计，在附近地区有一万九千多种方法可以喝到星巴克的咖啡。也许你对脱脂的、半份咖啡三份糖、四分之一糖、无糖、香草、乳酸脱脂、加热、泡沫丰富的焦糖玛奇朵咖啡(Caramel Macchiato)感兴趣——理论上由于一些不负责任的咖啡师而让您对咖啡预定耿耿于怀的情况也会被公布到网上。

为了帮助顾客自主选择，星巴克发行了十八页的小册子向顾客做详细的介绍。甚至包括让顾客以正确的顺序从咖啡师那订购咖啡的工作表。听起来很复杂吧？确实如此。但是，顾客已经掌握了这种术语，星巴克的利润就可以证明这一点。



顾客其实很喜欢选择——也许是因为选择为他们表现个性提供了新的观点、新的可能和新的选择权。

你有过想买辆新车的想法吗？下面是一些会令你着迷的统计数据。2002年，《商业周刊》对汽车设计做了一项特殊的调查。1995年，在美国只有909种汽车和轻型载货汽车出售。到2002年，这个数字已经上涨了百分之四十四，达到了1314辆之多。

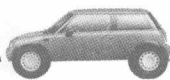
汽车制造商们正因为相信通往成功的路充满了无穷的选择，所以才竞相占领市场的每一个位置。基于这一点，制造商们为那些车型提供了诸多个性的选择。想飙车吗？那完全要看你怎么看待飙车了，但是请一定要系好安全带。

不管你是简单到买一双鞋还是复杂到购买退休组合投资，矛盾都无所不在。巴里·施瓦茨(Barry Schwartz)在《无从选择：为何少即是多》(*The Paradox of Choice: Less Is More*)一书中说，少即是多，他指出，面对诸多的选择，消费者很害怕自己不能做出正确的决定，所以他们决定不做决定。

在2004年国际研究所举办的“重新创造消费包装品峰会”(Reinventing Consumer Packaged Goods Summit)上，国际著名的扬克洛维奇营销顾问公司(Yankelovich Partners)的总裁J·沃克·史密斯(J. Walter Smith)强调了目前零售业面临的难题。他说，顾客开始因为大量选择而患上幽闭恐惧症。是不是我们有时候也宁愿选择可以少一些呢？

● “乳海翻腾” “The Churning Ocean of Milk”

最近，我去了柬埔寨的暹粒省(Siem Riep)参观古老的吴哥窟神



庙。始建于12世纪的吴哥窟在竣工时是当时世界上最大的宗教建筑，时至今日亦是如此。在这个被东南亚国家包围的高棉族纪念碑中，我能看到什么矛盾呢？



“乳海翻腾”，柬埔寨，吴哥窟

在这座神庙东部，有一幅五十英尺高的生动雕刻画叫做“乳海翻腾”。这幅古老的雕刻画讲述了八十八个神和九十二个恶魔的故事。他们陷入了激烈的拔河竞赛，在乳海中有一个巨大的五头蛇怪物，名叫那加(Naga)。这是一场分不出胜负的比赛。

当时吴哥窟的导游向我解释说，这幅雕像代表了“肮脏世界的救赎”。神和恶魔来回地纠缠着蛇形怪物。在这个过程中，他们不断地搅拌乳海，这样的话，新鲜的乳汁才能不断地涌向海面。搅拌会停止吗？要是根据这个传奇故事，如果搅拌停止了，乳汁就会变酸。

换句话说，这场竞争是围绕正邪双方和我们生活中矛盾的必然性而展开的。它向人们阐释了用平衡正邪的力量以达到令世界重新焕发生机的目的。