

ATTENTION ECONOMY

注意力管理

托马斯·达文波特 约翰·贝克 著



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

A ECONOMY

F-019
D

托马斯·达文波特 约翰·贝克 著

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

注意力管理 / (美) 达文波特, (美) 贝克著. 北京: 中信出版社, 2001, 12
书名原文: The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business
ISBN 7-80073-406-4

I. 注… II. ①达…②贝… III. 经济理论 IV. F019

中国版本图书馆CIP数据核字 (2001) 第090333号

The Attention Economy
Copyright © 2001 by Accenture
Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback
Copyright © 2001 by CITIC Publishing House
Published by arrangement with Harvard Business School Press
through Arts & Licensing International, Inc, USA
ALL RIGHTS RESERVED

注意力管理

著 者: 托马斯·达文波特 约翰·贝克

译 者: 谢波峰 王传宏 陈 彬 康家伟

出 版 者: 中信出版社 (北京朝阳区新源南路6号京城大厦 邮编 100004)

责任编辑: 潘 岳 陈 玮 责任监制: 朱 磊 王祖力

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 11 字 数: 191千字

版 次: 2002年3月第1版 印 次: 2002年3月第1次印刷

京权图字: 01 - 2001 - 5547

书 号: ISBN7-80073-406-4/F · 306

定 价: 25.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行部负责退换, 服务热线: 010-64648783

前 言

我们第一次谈论注意力时，是在一个戏剧性的环境里。那时，我们正在缅因州奥刚魁特的科利夫别墅的起居室里吃早餐，从房间可以看到崎岖的岩石和汹涌的波浪。这是我们20年来第一次会面。我们曾经一起工作过，那时约翰是学生，而汤姆是教授，但并不太老，现在我们都将为埃森哲（也就是以前的安达信咨询公司）研究中心工作，汤姆一边吃着葡萄干麦麸饼，一边说：“约翰，你将在哪方面做点研究？”约翰有点小心翼翼地回答：“我现在对注意力有点兴趣。”因为这个问题不可能列入任何一个商业研究机构的重点研究项目。“太好了，我也正想做这个研究。”汤姆很快插入说，“实际上，我下个月预约了大约500个人，想谈谈注意力，但是现在我还不知道从何说起。”我们的合作就是从1998年的那个秋季开始的，并且贯穿了这本书的整个写作过程。

我们开始从各个角度对注意力产生兴趣。汤姆花了很多时间研究知识管理、流程重组、信息技术管理等类似问题。约翰开始研究战略、跨国商业、领导等问题。可能是由于我们背景的多样性，我们开始相信，注意力

是一个不仅重要而且普遍的问题。

如果这个问题吸引了我们，我们觉得它也有可能吸引广大的商业人士。这种动机促使我们启动了这个研究项目，并且最终形成了这本书。随着深入研究，我们发现注意力这个问题十分流行。许多令人尊敬的人士指出注意力是十分重要的，甚至有几个人认为我们现在生活在注意力经济时代。但是没有一个人能够很清楚地说出，个人或者组织能针对注意力做点什么。

虽然我们认为这本书是第一本详细讨论注意力的商业影响的书，但是我们知道，我们不是第一批认识到注意力或者就这一问题著书的人。约翰最早从米切尔·韦德那里听到注意力这个词，当时韦德正在领导一个如何在新兴信息经济中定位兰德公司的战略的项目。韦德提出，对于因特网的未来而言，注意力可能是最苛刻的限制之一。汤姆第一次读到有关这方面的材料是在1997年9月份的《连线》杂志上，那期杂志上有咨询顾问汤姆·波坦特和荣·塔勒（汤姆的朋友）写的关于注意力的一篇短文章。波坦特和塔勒提到一本理查德·兰汉姆写的书，叫做《电子词汇：民主、技术和艺术》。兰汉姆当时是加州大学洛杉矶分校的修辞学教授，他是我们所知的第一个研究信息技术对人类注意力管理的影响的学者。他的书中有一场令人印象深刻的讨论，主题是黑白文本

如何抓住在芝麻街的歌舞文字中长大的小孩的注意力。

也正是塔勒给我们推荐了迈克尔·戈德哈伯在网上出版的一本书。迈克尔本人我们也没见过，我们只读过一篇以他的演说为基础整理出的文章，他激发了这个书名的灵感，让我们觉得因特网是一个注意力的绝妙市场。

我们对注意力这个知识领域的先行者表示感谢，但是他们已发表的观点仅仅揭开了这个问题的表面。我们也为在这个管理研究领域的新兴课题上有很多同行者感到高兴。在我们将最终手稿发给哈佛商学院出版社的几天前，肯·萨查伦给了我们一本他写的名叫《注意力！》的书的校样。虽然这本书主要是关于广告方面的，但是我们相信它也将有利于促进这个问题的讨论广度和可信度。有关这个问题出版的书越多，对它的讨论就会有更好的结果。听说戈德哈伯也有一部关于这个问题的手稿，我们希望它也能尽早出版。

正是在埃森哲战略变革研究所，我们才有可能深入地探讨这个问题，即使目前没有清楚地认识到这个问题与公司的直接关系。因此，我们非常感激使之成为可能的公司两届领导，包括上一届的彼得·富克斯、乔治·沙欣和后一届的迈克·梅、史蒂夫·詹姆斯、乔·福汉德。

在这本书的整个写作过程中，有几位同事读过这本

书的部分或全部，或者参加过细节的讨论，帮助我们完善在注意力这个问题上的观点。他们是沃伦·本尼斯、艾伦·科恩、大卫·德龙、史蒂夫·德宁、珍妮·格拉瑟、莫登·汉森、阿尔·莫里森、阿尔·普雷布勒、拉里·普鲁赛克、查克·西勒夫、米奇·韦德、汤姆·韦特。马莎·贝克、朱丽娅·柯比在这本书的构思以及前期写作中提供了极大的帮助。我们的同事帕特里克·林奇在“注意力观察器”这个工具上做了大量工作，劳伦斯·图帮助把它上载到网上，玛格丽特·斯特乔——我们勇敢的知识经理，为我们发现了许多外部资料，并把它们融入本书中。吉米·韦尔逊在本书的最后形成阶段加入，在整合本书的过程中扮演了一个英雄的角色，尤其是页边和边框中的“元文本”（一个他发明的词汇）。

三位匿名的审稿人，其中一名自称比尔·詹森，对本书的初稿提出了建设性意见，萨拉·克利夫，我们在2000年9-10月号《哈佛商业评论》上发表的关于注意力的文章的编辑，帮助我们弄清楚了注意力对高级经理的影响。我们的代理人雷夫·萨加林给了我们很多鼓励，并且最后陪我们一起去拜访哈佛商学院出版社的老朋友们。出版社的编辑霍利斯·亨伯赫、吉诺维瓦·劳莎、芭芭拉·罗思督促我们按时保质完成写作，当我们总是催促他们降低标准，出版一本只比一般的书获得稍多注

意力的书时，他们总是保持冷静的态度。我们对他们以及美编海恩·昆拉为本书的外观设计所做的努力感到非常满意。

最重要的，我们要感谢我们的家人：汤姆一家（朱迪、海斯、蔡斯）；约翰一家（玛莎、凯特、亚当、利兹）。他们是我们的注意力最乐意集中的目标！

目 录

前言

- 第一章 商业新展望**
欢迎来到注意力经济……………1
- 第二章 注意力，至今为止的故事**
注意力是什么和注意力不是什么……………25
- 第三章 在你身上做个记号**
注意力评估……………51
- 第四章 从变形虫到类人猿**
注意力的生物心理学基础……………81
- 第五章 勒德分子请小心**
注意力技术……………109
- 第六章 隐藏着劝说者**
来自注意力产业的教训……………139
- 第七章 眼球和网络商店**
电子商务和注意力……………173
- 第八章 指挥的效果**
领导与注意力……………207
- 第九章 注意力焦点的选择和全球化的方法**
战略和注意力……………235
- 第十章 组织结构的转变**
组织结构和注意力……………263
- 第十一章 “你收到了越来越多的邮件”**
管理信息、知识和注意力……………293
- 第十二章 从近视到理想国**
注意力经济的未来……………317

欢迎来到注意力经济

罗布·利平科特因缺乏注意力而感到痛苦。作为波士顿一家在线学习网的高级副总裁，他几乎把白天的每一分钟都花在工作上，甚至回家还要加班——他没有任何时间从事“业余爱好”——这个词对他来说已有些生疏了。在家，他把心血倾注在妻子和学龄期的女儿身上。但是即便如此，他仍然感到日复一日地查看电子邮件和收听录音电话是一种压力。

在公司，罗布的注意力不足也是明显的，为他工作的大约有35人，包括软件开发人员和内容专家——所有这些都期望得到罗布更多的注意，他们以及罗布公司的同事常常等候在罗布去卫生间的路上；有时，他的明智选择就是与那些希望见他的人一起排队等候自助餐。罗布公司周围是林立的豪华餐馆，但他几乎没有时间和注意力去光顾一回。罗布的大部分时间被用于开会，抽空还要回复电子邮件和电话留言。他和同事常常借助于短信息，因为作为常规手段的电子邮件不能引起足够的重视。甚至他的上下班时间都在用手机打电话。偶尔在阳光灿烂的日子，罗布会放下他敞篷车的顶盖，好让风声阻止打电话者过长的谈话。

当信息持续轰炸时，罗布对注意力不足可能带来的后果有些担忧。他给了家人应得的所有关注吗？作为经理，他是不是应更多地

Taking Stock 盘点

内销股票是华尔街（纽约股市）不多见的诡计之一，也就是说不法行为。投资者想要躲过注意力雷达的监控。但证券交易委员会屏幕上的以下文字引起了人们的注意。

非同寻常的大量股票易手，尤其在那些即将参与有前途、然而并未宣布的企业并购的公司里，在1998年引起证券交易委员会注意的49例股票内销事件当中，有27例牵涉到了企业兼并和收购，一家刚受到降级评估的公司，或一家股票正在贬值或股价持平的公司，却突然出现股票被抢购的现象，这种抢购高峰恰恰出现在这家公司的并购伙伴被宣布的几天之前。

资料来源：斯蒂文·穆夫森《管理者制裁股票内销》（《华盛顿邮报》，1999年2月26日）。

关注他的下属？他的无力反应是不是意味着他将忽视生意上的一些重要事情？这些担忧持续着，罗布不知该怎样表述。似乎大量多余的（空闲的）注意力要涌入是不大可能的。

如果说你很熟悉这种情形，那么你并不孤单。我们都认识像罗布这样的人（其实他是我们的一个朋友），他是你的老板、你的邻居、你的配偶，他的经历反映了今天存在的一个最紧迫的问题：人们的注意力不足以满足商业和社会的需求。

罗布和我们都生活在一个注意力经济的时代。在这种新经济中，资金、劳力、信息和知识都供应充足。创业容易（开公司容易），接近

优越作为一种财富 “在我们这个物质丰饶的社会，人们把在注意力上的收入排在金钱收入之上已变得越来越普遍。当日益增多的人能够获得物质上的富有时，对优越感的追求就会创造出比大量金钱收入更可选的属性的需求。依据奢侈品的社会化法则，可以在作为社会精英的特权阶层找到这些属性。今天精英们无可争议的共同特征即优越——优越只不过是大众注意力主要获取者的一种状态而已”。

资料来源：乔治·富兰克，《注意力经济》，《电讯都市报》，1999年7月12日。（<http://www.heise.de/tp/english/special/auf/5567/1.html>）

顾客和市场、开发战略、建立网站、设计商业广告都很容易，短缺的只是人的注意力。电信带宽不是一个问题，但人的注意力的宽度却是个问题。软件巨头曾经雄心勃勃地称“让信息掌握在你的指尖”，现在我们得到了，而且信息量巨大。但没有人会从中得到信息，获得知识，或因此而采取行动，除非他们有多余的注意力去关注这些信息。不幸的是，大多数企业几乎没有剩余的注意力可支配。那么，让我们来看一下注意力管理的一条关键原则。

赤字原则：在你学会管理注意力之前，你需要了解企业和个人那里，这一资源是如何耗竭的。

是什么因素使得经济持续低迷不前？在那些网页、商业计划、战略、书籍和文章背后，在市场主动权、合作关系和结盟关系以及扩张优先权的背后，又是什么因素在起着限制作用？答案是聚精会神的注意力，注意力是我们周围世界的“喧嚣混乱”（用注意力的早期拥趸威廉·詹姆斯的话说）与使世界更美好所必须的决心和行动之间正在失去的纽带。

今天，注意力是企业 and 个人的真正货币。纯粹派经济学家可能会对我们把注意力视为一种“货币”表示异议，但它的确具有一种货币工具所具备的许多特征。没

**理解和管理注意力
是现今商业成功的最
重要的决定因素。**

有它的人想拥有它，拥有它的人想得到更多。它可以兑换，也可以购买——任何可归于咨询一类的工作都阐明了这一点。人们工作，是为了保留并扩大他们的所有物——只需看看呼叫号码设施与电子邮件过滤软件的增加就会明白这一点。而且，注意力可转化为其他类型的货币。例如，通过观看在线广告积累足够的“电子积分”，就可赢得一台DVD放像机。

在后工业社会当中，注意力已成为一种比储存在银行账户上的钱更有价值的货币。随着人类财富的增长，绝大多数产品日趋价廉物美，投机资本的成倍增长就像仓鼠的繁殖，商家的问题被置于注意力这台天平的两端：一方面，如何吸引并保持消费者、股东以及有潜力的员工等人的注意力；另一方面，面对势不可挡的大量选择，如何分配自己的注意力。明白此点的人和公司将会成功，反之则会失败。理解和管理注意力是现今商业成功的最重要的决定因素。欢迎来到注意力经济。

一、信息供过于求

我们的先辈没有遇到过注意力问题，至少无法同我们相提并论。他们没有因特网以及数量不断增长的网址。

他们至多拥有为数很少的几个广播电视频道、一份当地报纸、几份杂志——也许是《生活》（这份杂志内容大多是图片），或是《时代》，甚至会《读者文摘》（如果他们特别有抱负）。无论信息爆炸源于何时，这些我们原先的注意力对象在今天看来微不足道。

但即便那些信息对于我们更早的祖先来说也是卷帙浩繁的。《纽约时报》周日刊一个版次所包含的实际信息比15世纪一个读者所能读到的全部书面材料还要多。

《纽约时报》周日刊一个版次所包含的实际信息比15世纪一个读者所能读到的全部书面材料还要多。

例如1472年世界上最好的大学图书馆——剑桥的昆斯学院，所藏书目为199本。

弗朗西斯·培根曾经抱怨过当时可读到的英文书籍“整个藏书，乍看数量庞大，经查之后方知实则很欠缺”。回到古腾堡时期，编写某本书的一册往往要花上几个认真细致的书记员几个月甚至几年的时间。一个识字的中世纪人，假设没有受到宗教裁判所或黑死病的干扰，阅读速度大概与一个现代美国高中生相当。他们的问题不在

控制的作用 “控制注意力意味着控制经验，因而控制了生活质量。信息只有在我们注意到它时，才能进入我们的意识，注意力在外界事物和我们的经验之间起一种过滤器的作用，我们体验到多少压力取决于我们对注意力的控制程度，而不是我们遇到多少事情。”

资料来源：米哈林·斯克斯真特米哈林。（<http://www.thousand-monkeys.com/cs060499.html>）

于找不到时间阅读，而在于找不到足够的书籍来填充时间。在那时，信息属于卖方市场，书籍被认为是很值钱的东西，比如，其价值可以说远远超过农民。

但是今天，很难想像我们有足够的注意力去关心社会上所有的信息。想想在美国，出版社每年出版的60 000种新书所包含的全部内容，或者全世界出版的300 000多种书籍；想想仅美国出版的18 000种杂志——比去年几乎增长600种——编辑内容超过2 250亿页文字，其中仅关于食物和营养方面的内容就超过了200亿页杂志；再想想每年循环于美国各办公室间的1.6万亿张纸，试着瞄一眼全世界每年出版的400 000种学术期刊。如果你更喜欢内容较轻松的阅读，随便翻阅一下1999年被送至美国家庭的150亿份（商品）目录表中的一些，或是1998年被投递到美国邮箱的872亿份邮件。

如果你认为印刷媒体已经过时，想想世界上20多亿张网页，其中有相当数量，即使使用最好的搜索引擎甚至也找不到。一项美国政府调查估计，因特网每百天流量翻一倍，而且，在线信息不局限于因特网。2000年伊利诺伊大学一项研究表明，在市场上存在11 339个不同的电子数据库（1975年仅为301个）。如果你愿意坐在大屏幕前，你今天可以看到的电影比1990年发行的要多出80%。

当然，信息不仅以文字和图片的形式出现。每一种新产品或商业服务都是某种要求抓住和消费注意力的信息形式。例如在20世纪90年代，杂货店每年引进大约15 000种新产品。今天，一家普通的杂货店储存大约40 000种不同款项的商品或货物存储单位，因此，当普遍家庭每年只购买150种货物存储单位时，这些商品是如何引起他们注意的？一种品牌的沙司酱是如何在其他200种品牌同时存在时吸引你的注意力的？注意力经济这门学科所提供的答案是：用钱购买注意力。1999年，美国的杂货制造商用于产品促销上的费用是250亿美元，这笔钱被用作新产品储备津贴、广告费、

被忽略的商业旅行者团结起来！

最近有没有被行李搬运工弄丢你的包？是不是已经厌倦了填写丢失包裹申明？是不是已经拨打了乌干达航空公司的免费电话？你如何用斯瓦希里语说“你会说英语吗？”前所未有的不断增长的商业旅行者已经抓住了美国商务旅行组织（www.nbta.org）的注意力，该组织反对试图通过提供最新的抱怨网站（www.biztraveler.org）来抓住商务旅行提供商的注意力。被激怒的顾客群输入的抱怨信息，按航空公司、旅店、出租车租赁公司分门别类整理。现在我能找回我的高尔夫球棒了吗？

资料来源：乔·沙基《在路上的生活恐怖故事正引起一些可能带来变化的注意》，《纽约时报》，1999年10月20日。

逐渐加速 “积聚生产能力一直是经济增长的手段，这体现在从谷物种子、工厂到共同基金的各个方面。现在重点转向了你的知识资本和人际关系。资金也在相互联合，加快周转，并且变得越来越无形。它创造价值的潜在能力比它本身的价值要重要得多。生产能力将在拍卖会上买卖，而不是建立在一张资产负债表上，但最富生产力的资源甚至还没有被联系起来：注意力。”

资料来源：斯坦·戴维斯与克里斯托弗·迈耶，《模糊：相关经济的变化速度》，艾迪生·威克利出版社，1998年，P175。

赠卷、广告牌展销费用等等，有意思的是，购买注意力所花费的金额大约相当于1999年美国食品连锁店全部利润所得的5倍。

直到20世纪初，大多数人仍然有足够的精力去学习他们接触到的所有信息中的相当比例。1900年，一个接受过良好教育的人还能掌握几乎所有科学和艺术领域的现有知识（事实上，这被认为是大学教育所应提供的）。那时，人类知识尚以单个人脑所能控制的速度增长着。

然后，人类的信息基地规模迅速扩大，就像那些讨厌的几何递增曲线。无论是人数还是专业化都在增长的科学家们揭示了越来越多关于物质世界本质的知识，有了这些知识，科学家得以创造出新技术，转而又促进了对知识的探求。这些技术被用来传递更多的信息给更多的人，这些人转而继续创造更多的知识，然后这些知识必须被传达给企业内部的其他人，因此产生了对更大带宽的需求，等等。良性和恶性循环的同步存在造成了我们今天的现状。

破产原则：假使注意力赤字维持过久，或经常出现，最终将导致严重的心理和企业后果。

我们在某种程度上都了解注意力不足的问题；我们