

在这个产品供过于求、严重同质化的时代，
如何通过品牌建设吸引消费者购买并成为品牌的主动传播者？

亚马逊读者说：

“不必挤进哈佛MBA，读这本书就够了！”

DIFFERENT

Escaping
the Competitive
Herd

哈佛 最受欢迎的营销课

如何打造
脱颖而出的品牌

[美] 扬米·穆恩◎著
Youngme Moon

王旭◎译



中信出版社·CHINACITICPRESS

DIFFERENT
Escaping
the Competitive
Herd

**哈佛最受欢迎的营销课
如何打造脱颖而出的品牌**



[美] 扬米·穆恩◎著 王旭◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛最受欢迎的营销课 / (美) 穆恩著, 王旭译. —北京: 中信出版社, 2012.9

书名原文: Different: Escaping the Competitive Herd

ISBN 978-7-5086-3479-1

I. ①哈… II. ①穆… ②王… III. ①市场营销学 IV. ①F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 187855 号

Different: Escaping the Competitive Herd by Youngme Moon

Copyright © 2010 by Youngme Moon

Simplified Chinese translation copyright © 2012 by China CITIC Press

Published by arrangement with The Sagalyn Literary Agency

through Bardon-Chinese Media Agency

博达著作权代理有限公司

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限于中国大陆地区发行销售

哈佛最受欢迎的营销课

著 者: [美] 扬米·穆恩

译 者: 王 旭

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 15.5 字 数: 150 千字

版 次: 2012 年 9 月第 1 版

印 次: 2012 年 9 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2010-4093

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-3479-1 / F · 2702

定 价: 42.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

序 DIFFERENT
ESCAPING
THE COMPETITIVE HERD

我大儿子读小学二年级时，开始把诗歌带回家背诵，一周背一首。于是，每天晚上，我就和他一起背一句。我们一遍又一遍地重复着那些词语，直到它们准确无误地印入他那颗聪明小脑瓜的大脑皮层里。

最初，我觉得这样做没什么问题，我也没什么怨言。但日子一天天过去，我发现自己开始重新审视这种脑力健美操的目的。在过去的十年里，我本人也是一位教育工作者。我是哈佛商学院的一位市场营销学教授。每学期，同事们和我

都会要求学生掌握一门特殊的语言。我们教给学生商业“语法”——其实就是一些商业模式和很不错的商业实践，然后让他们在学习各种案例的过程中，一遍又一遍地练习这种“语法”。

但通过这种教学经历，我发现，坚持重复演练虽然基本上都能提高学生的能力，但同时也不可避免地让学生陷入一种机械的自动化学习模式中。许多教育工作者都反对机械学习，原因之一就是，他们知道这种学习方法容易导致学生不动脑筋，最后反而会弄巧成拙。一旦我们过度学习某种东西，就再也不能真正地理解它。我看到，如今的商界也存在这样的问题。各行各业的专业商务人士已经熟练地掌握了一套特定的做事方式，甚至熟练到已经忘记了商业核心问题的地步——为你我这样的大众生产有意义和有吸引力的产品。我并不是说这些人缺乏必要的商业技能，而是说他们已经变得过于专业化，就像一个运转良好的生产系统，批量生产一模一样的产品，一件接一件，效率之高着实令人惊骇。

我是一位研究商业的学者，但我同时也是一位普通公民、一个妻子和一个母亲。我想，我体验这个世界的方式应该与你的方式一样。也就是说，当我离开家去买一瓶洗发水、一箱饮料或一双运动鞋之类的普通商品时，我要做的事情很可能与你要做的一模一样：面对一大堆眼花缭乱的商品，从中作出选择。在过去，当上一代人站在商店的过道上时，他们面对的选择相对来说是很有限的，可能也就是4~5种商品。但现在，这些商品已然神奇地演化成了数十万种产品，我们很难从中作出选择。同时这些产品的宣传方式也越来越多样化。很明显，要想熟练掌握产品营销这门语

言，就必须精通“夸张法”这种修辞手段。正因为如此，商家才一次又一次地向我保证他们的每一件产品都是经过改良的最新款；所有产品都是“更大、更好、最优”的那一个。

问题是，在过去的几年里，我们经历了一段非常艰难的时期。尤其是最近的经济衰退，对我们更是一个沉重的打击。每个人都别无选择，只能自己度过这次衰退。不过，我不得不承认，这次金融风暴同时也在整体上重塑了民众。我记得，第一轮经济衰退——房地产市场崩盘，信贷市场冻结——来袭后不久，我甚至为自己没有住进镇上的那些奢华豪宅而心生感激，而以前我很羡慕住在那些房子里的人。我还记得，在报纸上看到过很多关于人们——甚至包括那些资产稳定的人群——开始反思自己的基本消费模式的文章。就好像人们对“欲望”和“获得”的理解在一夜之间发生了变化。过度消费过时了，取而代之的是在家具用品、衣物和生活用品上更为理性的消费模式。当时我在想：“丰富”的时代已经终结，但这并不是因为产品不再“丰富”，而是因为“丰富”已经不再是我们最渴望的东西。

我一直认为，商业的一部分其实就是艺术。如果让我具体描述这种艺术的独特之处，我会说它是一种调节艺术。在我心里，市场营销人员必须要迈出这一步：市场营销人员必须能够确定我们的需求维度——当然要小心我们想要什么，同时也要注意到我们不想要什么。没错，我们的需求确实是无止境的，但这种需求肯定会表现出一定的“轮廓”，而现在的商界缺乏的正是对我们的这种需求“轮廓”的敏感度。如今的消费文化早已经过了这个阶段：传统市场营销人员提供的丰富产品——全是一些相似的、

让人感到难以选择的花哨产品——总会让我们感到心动。然而，迄今为止……你只需随便走进一家商店，就能意识到商家并不了解这个事实。

十年前，产品营销界就像当时的摇滚乐坛一样，都崇尚浮夸。当时的摇滚乐坛盛行的就是夸张表达，而缺乏原创则算不上什么大事。摇滚乐手只要记得一些旋律可预测的和弦，再配上一个吸引人眼球的合唱团，在舞台上充满自信、热情洋溢、活力四射地演出，就可以吸引观众。这其中的诀窍就是要大声唱，要多唱，要勇敢地唱，偶尔的欺骗不会伤害任何人。如今的市场营销就像 20 世纪 80 年代的重金属摇滚乐队一样，空洞无物。很多能吸引听众的商界大师都明白，在这个消费趋向理性的时代里，虚张声势未必能带来好的效果，复制也绝不会产生出最佳产品。

我之所以会撰写本书，是因为我相信，如今大多数人所追寻的是一种更能与之产生共鸣的声音，一种更有意义的声音，一种能从心底里感受到的不同的震颤。这正是本书要探讨的：这是一本探寻追求差异化对一个企业有什么意义的书。

因此我在这个处处雷同的世界开始探索不同。我要找出那些局外人，那些异类，还有那些提倡打破旧习的人——即拒绝遵循那些已经被人们熟练掌握的商业规则，去探寻更冒险的方法的玩家。他们喜欢即兴创作，喜欢实验，能创立新品牌，生产新产品，即使是那些对过多产品感到腻烦、精疲力竭的人，也能对这些品牌或产品产生非常强烈的、真实的共鸣。

在这个过程中，我得出了这样一个结论：专业商务人士——尤其是市场营销人员——应该放弃那些自认为是“最佳实践”的做法了。这可是一

个不小的挑战，就像我告诉学生们的那样：学习知识很容易，忘记知识却很难。但我觉得，这是建立消费者参与的全新商业文化所必须要做的，这种文化至少能使我们愿意认真聆听。

顺便提一下，我的小子去年也升入了二年级。不出所料，像他哥哥一样，没过多久他也将诗歌带回家背诵，也是每周背诵一首。于是，每天晚上我又开始尽职尽责地陪他一遍又一遍地背诵诗句，这场景真是似曾相识啊。

但这次我并没有全心投入，因为经过这么多年，我开始觉得，一首能够背得滚瓜烂熟的诗歌，就是一首很容易背诵的诗歌，而毫不费力就能背下来的诗歌，人们往往会完全忽略其中的内涵。



我的一位从商的朋友夸口说，她可以在一个小时内领会任何一本商业书的主旨。当然，你是否会对这样的话感到吃惊，主要取决于你自己是否读过这种商业书。大多数商业书的作者在写作的时候，都会考虑到要让读者容易消化吸收。这些书籍的信息简化度已经达到了地铁路线图的水平。把多余的信息去除掉，从而营造出一种概念上的孤立，从功能上说是非常实用的。

但是，减少信息量是要付出代价的。几年前，把大部分时间都花费在信息呈现研究上的耶鲁大学教授爱德华·塔夫特（Edward Tufte）出版了一本专题著作，书名是《PPT的认知方式》（*The Cognitive Style of*

PowerPoint)。这本书主要阐述了PPT这款风靡全球的信息呈现软件在信息认知领域的霸权地位。塔夫特指出，追求简单化所付出代价就是“过度简单化”。你甚至还要为这个代价付上一笔“附加税”，即过于迂腐的学究气。想象一下，如果你去参加一场晚宴，如果所有客人都用PPT分享自己的故事。诚然，这天晚上你会接收到大量的信息，但你也会感到很枯燥，很无聊。

我记得在大学里我读过一本书，名字叫《别闹了，费曼先生》(*Surely You're Joking, Mr. Feynman!*)，作者是诺贝尔物理奖获得者理查德·费曼(Richard Feynman)。这本书有意思的地方在于，从表面上看，它是一本有关费曼先生私人生活、教学和工作的逸闻趣事集，而且这些逸闻趣事又很杂乱无章。但当你慢慢读下去时，你不自觉地就能意识到这些逸闻趣事的重要性和意义所在。读完之后，你会觉得它就是一本对科学界进行淋漓尽致的批判的书。

费曼似乎很清楚，学者通常通过两种方法增进人们对事物的理解。第一种是类似PPT这样的方法，就是面对比较复杂的现象时，努力尝试把核心部分提取出来。第二种则相反，面对复杂现象时，不去剔除信息，而是依靠意外的信息源，寻找意外的细微差别，对复杂现象进行全新的阐释。费曼就是这样做的：把自己的研究主题织入日常生活这块宽大的“挂毯”中，增添了挂毯的华美感，改进了挂毯的质地和背景。我希望能够邀请到他，和他一起用餐。

还有其他一些像费曼这样的学者，他们写的书影响了我的写作方式。

阿图·葛文德（Atul Gawande）医生撰写过两本关于美国医疗和卫生保健系统的书，分别是《阿图医生第1季》（*Complications*）和《阿图医生第2季》（*Better*）。这两本书就是一个复杂的混合物，既涉及专业层面，也涉及私人生活；一本不带任何感情色彩，另一本又充满激情。它们完全改变了我对医学的看法。约翰·斯蒂尔格（John Stilgoe）的著作《外面的魔法》（*Outside Lies Magic*）则颠覆了我对现代建筑的看法。我在读研究生时，读了唐纳德·诺曼（Don Norman）撰写的一本颇有创意的书，名字叫做《设计心理学》（*The Design of Everyday Things*），这本书改变了我对科技和事物功能的看法。

虽然这些著作横跨很多学科，但它们却有很多共同点：撰写这些书的学者对自己的学科没有做任何简化，并为各自的学科赋予了人性，把这些学科融入日常生活。他们与自己著作的关系就像美食家卡尔文·特里林与美食的关系一样。也就是说，这些学者把自己的学科——无论是医学、建筑学或科技——看做一块大布料中的一部分。他们是这样的作者：以漫谈的方式叙述，但漫谈仅仅是直奔主题的一种方式。同时，他们成功地避免了迂腐的学究气。换句话说，他们完全可以接受“在同一时间，事情可以是正确的，也可以是错误的”这种论调。

这些书的启发性在于，作者在对各自学科中的错误现象进行系统评述之后，并没有就此止步。我常常想，避免批评转化为冷嘲热讽的方法就是，让批评成为一个起点，而不是一个断句的标点符号。上面提到的这些作者正是这样做的：他们努力从不好的东西中寻找好的一面，找到之后，

再对这些好的方面作出全新的阐释，然后赞美它们，鼓励人们去学习。如果把学问看做一种口头交谈，那么在我心里，这些书就是非常引人注目的健谈者。他们敢于尝试不熟悉的方言，用一些出乎意料且具有煽动性的方法推动谈话向前进展。



我之所以会撰写本书，还因为我相信营销已经成为时代之声。它不仅为我们的消费行为，也为我们的期盼、我们的爱和恨设定了一种有规律的脉动，营造出一种节奏。在这种背景下，有一些见解是无法通过线性思考方式呈现出来的。所以在这本书里，矛盾、对比和旁逸斜出的联系俯拾即是。

另外，每年我都会告诉学生，市场营销是组织内部唯一一种以联系人和商业为明确目的的活动。这里所说的人是真实的人。这些问题在于，他们看待世界的方法与商务人士的方法完全不同。他们不会用到项目符号，也不会用流程图和框架图构建对这个世界的认识。人，真实的人，看待这个世界的时候会更随性。他们都很有个性，不可预测。他们处于非常优美的无序状态。

本书也是如此，它亲切自然，像生命体般自由发展，它独具一格，它甚至会稍显凌乱，但在我看来，这些并非缺陷。因为我的初衷并不是要做层层推论，而是要像人们东拉西扯一样，用一种不可预见的方式漫谈。商界和日常生活一样，有时候，最发人深省的见解有时反是无心之谈。

在此我不得不提到一位学生对我的课程的评论，这是迄今为止学生们

对我的课程作出的最好评论：“您的课程和哈佛商学院其他老师课程的不同之处在于，您的课程非常人性化。虽然名义上是商业课程，但其实是关于我们自己的课。”

本书也是如此。从表面上看，它在讲述一些商界的道理，但其本质上就是一本关于我们自己的书。

概论 DIFFERENT
ESCAPING
THE COMPETITIVE HERD

想象一下，你现在站在超市麦片区的货架前，要选择一种你以前没有吃过，但在理想情况下会喜欢吃的麦片，你会怎么选择？

如果在日常生活中你经常吃这类食品，那么这项任务就不会太难。十有八九，你只用沿着过道向前走，一次性过滤掉一批麦片，比如所有儿童麦片……或者所有看起来含糖过多的麦片。然后，再用第二套过滤方法继续精心选择，排除掉一批，比如所有格兰诺拉（granola）麦片……或富含纤维的麦片。把过道上的所有谷类食品缩小

到一个小范围后——或许只剩 6~7 种品牌，再按照层层标准排除，比如所有含葡萄干的品种，或包装太难看的品种，直到最后作出选择。

完成这个过程可能只需几分钟。当然，如果你对早餐过分挑剔，那么花的时间可能会长一些。如果不考虑结果，在整个过程中，你选择产品的方法体现出的智慧着实令人印象深刻。在某种程度上，你已经学会了专业市场营销人员所使用的产品分类解构法：使用一连串子类别和迷你子类别；在某种程度上，你还学会了按照标准为一系列产品分类；还可以说，在某种程度上你已经学会了区分只有细微差别的品牌。换句话说，你在自己没有意识到的情况下，已经在这个过程中成为一名分类专家，一名麦片专家。

现在，再想象一下，一个火星人站在同一条超市过道上，要完成同样的任务。这项对你来说很容易的任务却完全会令他退缩。即使他的智商很高，也要花费好几个小时来分析这些不同的商品。可怜的火星人，对他来说，所有麦片的包装都是一样的，这真令人困惑。

为什么呢？因为行家看的是差异，而新手看的则是相似点；行家可以通过细微的不对称识别出极小的差别，而新手则缺乏必要的过滤手段来有效地分析、整理和筛选各种产品集合；行家仅凭直觉就可以毫不费力地找到某个产品类别，而新手很费力才能找到产品类别的起始处、中间或者尽头。就这一点而言，购物已经超越了经验，上升到现象学^①层面。

① 德国哲学家埃德蒙特·胡塞尔创立的一个哲学流派，口号是“回到事物本身”，概括地说，现象学是一种认知世界、改造世界的方法。这里作者的意思是，人们在“购物”时，已经不再依靠经验，而是依靠特定的方法。——译者注

你可以在各种产品领域内不断尝试这种方法，结果都是一样的。试试给美国本土以外的人解释佳洁士和高露洁牙膏的不同；试试给一个孩子解释本田和丰田汽车的差别。我和先生逛Foot Locker专卖店^①的时候，他会像一位寻找一种罕见葡萄酒的品酒行家一样在店里逛，而我就不同了，我完全就是一个运动鞋的门外汉。所以，他在店里逛的时候，我站在商店的角落里，感觉自己被一模一样的鞋子淹没了。



如果要了解某种文化中的群体消费观，最好的办法就是亲自参观当地人购买肥皂、食物和鞋子等日常用品的地方。如果外星人参观了美国的某个杂货店或药店，他们就会得到这个结论：我们就是一群整日沉迷于大海捞针的人——从数不清的麦片中选出一盒，从数不清的肥皂中选出一块。从很多方面来说，他们这个结论是正确的。我们总是让自己处于这样的境地：不断地从过量丰富的产品中作出购物选择，而且也对此习以为常。

尤其是当面对成熟的产品类别时，我们更会这么做。当一种产品类别尚处于初期发展阶段时，产品种类往往很少，甚至只有一种产品。像最初的能量棒^②、随身听、可口可乐和百事可乐等产品类别包含的产品种类

① 主营运动鞋的运动产品零售商，在欧美地区知名度很高，footlocker.com是世界上最大的体育用品网络零售商，目前可提供多种顶级体育品牌产品。——译者注

② 能量棒（PowerBar），补充能量的棒状食品，热量很高，可帮助运动员提升表现。同时，PowerBar也是一种能量棒品牌，2000年成为美国奥运代表队指定的能量棒供应商。——译者注

就很少。但随着产品类别的发展，产品种类开始以几何级数急剧增加。如今，PowerBar 这一个品牌就有 40 多种能量棒，涉及 60 多种品牌。同样，仅索尼旗下就有 20 多种随身听，而私人音响产品也包含了 100 多个品牌。其实，要想了解某个产品类别的成熟度，一个比较快捷的方法就是弄清楚这个产品类别到底有多少种产品。



但产品数量增多并不意味着产品多元化。相反，随着同种类型产品种类增多，这些种类之间的差异则会逐渐缩小，甚至到微乎其微的程度。尝试一下，随便选一种产品，比如肥皂、麦片或鞋子，然后列出同类产品间的差别。差别可能很多，但绝大多数都微不足道。也就是说，如今产品类型的细化已违背了追求多样化的初衷：以前我们能够欣赏产品之间的差异，现在却不得不忍受它们的千篇一律。这并不是说产品之间的差异是不真实的，而是说这种“真实”的差异其实非常微小，就像同义词间的细微差别一样。又比如，水鸭蓝与海军蓝的“差别”与红色跟蓝色的差别自然不能相提并论。

企业在这种差异细微的产品类别中竞争就会遇到问题。因为此时只有产品分类专家，也就是行家，才能轻松应对这种分类细化。



在许多方面，产品鉴赏力与语言能力相似，它是一种特殊类型的知识，这种知识能够提升理解和阐释能力，从而让人看到全新的世界。它是一种通行证，一种资格、一项权威。没有熟练掌握这门语言的人，如果相比较而言显得没有头脑，也是人之常情。因为没有找到洞察这个世界的方法，不懂这门语言的人无疑会成为彻头彻尾的门外汉。

要想成为行家，最简单的方法就是全面投入到相应的环境中。如果每天都是万圣夜，那么每个人都会迅速成为糖果专家。

还有一种更简单的方法：在产品类别尚处于发展的初期阶段时就去了解它。因为产品类别往往是扩充的。比如，最早手机只能用来打电话，但经过升级、改进，逐渐就具有发短信、拍照、摄像等功能。如果你能对这些复杂功能的开发应用持续关注，你对产品类型的理解自然而然就会加深。作为消费者，你会逐渐老练起来，就像市场也在逐渐成熟一样。

如果某种产品类型已经发展得比较成熟，这时再去了解它就会困难得多。比如说，如果哪天你决定要成为厨师，那么你不仅要学会怎样烹饪，还要能够清晰辨别厨具之间的区别，还有各种胡椒之间的区别。在这个过程中，虽然有一些事情做起来会很开心，但也有一些事情做起来会像做家庭作业一样枯燥。而且，要想达到类似于产品类别专家的水平，以作出比较明智的选择，不仅要投入时间，还要花费精力。

考虑到以上情况，找出产品类别专家其实并不难。他们的做事方式往