

Selling Blue Elephants

How to make great products that people want
BEFORE they even know they want them

卖掉蓝象

如何预知顾客需求，打造未来的明星产品

霍华德·莫斯科维茨 (Howard Moskowitz)

亚历克斯·戈夫曼 (Alex Gofman)

著

刘宝成 译



中国人民大学出版社

卖掉蓝象

如何预知顾客需求，打造未来的明星产品

Selling Blue Elephants

How to make great products that people want
BEFORE they even know they want them

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

卖掉蓝象——如何预知顾客需求，打造未来的明星产品/莫斯科维茨，戈夫曼著；刘宝成译.

北京：中国人民大学出版社，2009

(沃顿商学院图书)

ISBN 978-7-300-10908-4

I. 卖…

II. ①莫…②戈…③刘…

III. 企业管理：销售管理

IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 139526 号

沃顿商学院图书

卖掉蓝象——如何预知顾客需求，打造未来的明星产品

霍华德·莫斯科维茨 亚历克斯·戈夫曼 著

刘宝成 译

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	北京山润国际印务有限公司		
规 格	165mm×240mm 16 开本	版 次	2009 年 9 月第 1 版
印 张	16.5 插页 1	印 次	2009 年 9 月第 1 次印刷
字 数	227 000	定 价	36.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

谨将这本书献给我生命中最心爱的人。阿琳（Arlene），感谢你以及过去多年来你为我做的一切。同时献给我的孩子丹尼尔·莫斯科维茨和雅法·莫斯科维茨（Daniel and Yaffa Moskowitz），大卫·莫斯科维茨和查维·莫斯科维茨（David and Chavi Moskowitz）。最后，献给德玛（Temima）、约瑟夫（Yosef）、阿胡瓦（Ahuva）、哈大沙（Haddassah）、施拉（Shira）、梅里亚赫（Meriah）和诺亚（Noach）。你们是我们未来的希望。

——霍华德·莫斯科维茨

献给我已故的父亲，是他让我懂得了用一生去追寻我周围世界所有关于为什么和怎么做的答案。还有我的孩子艾丽（Alli）和马特（Matt）、我的妻子艾琳（Irene），你们为我的追寻赋予了意义。

——亚历克斯·戈夫曼

卖 掉 蓝 象

编辑手记

如何预知顾客需求
打造未来的明星产品

世界上不存在蓝色的大象。

不妨想象一下：假如真的有蓝象这种动物，假如还有一个倒霉的推销员，他的任务就是把蓝象作为一种商品推销出去，这将是怎样一项不可能完成的任务啊！你一定能想象他愁眉苦脸的样子，并且对他感到深深的同情。

苏斯博士 1960 年出版的著名儿童读物《火腿加绿蛋》讲述了一个简单而有趣的故事。一个叫萨姆的人千方百计劝说一位绅士吃下绿蛋和火腿，他把绿蛋和火腿同各种疯狂又奇怪的用餐环境以及用餐伙伴搭配起来，不厌其烦地追问：

——你喜欢吃绿蛋和火腿吗？

——你喜欢在房子里吃或者和老鼠一起吃吗？

——你喜欢在盒子里吃或者和狐狸一起吃吗？

——你喜欢在船上吃或者和山羊一起吃吗？

可怜的绅士先生不想尝试这么古怪的食物，开始还能很优雅地拒绝，慢慢地有点愤怒，慢慢地开始狂躁，又慢慢地……故事的最后，他终于受不了了，准备尝试了！绿蛋和火腿，究竟好不好吃呢？

从市场营销学的角度看，萨姆无疑是最出色的推销员，他凭借锲而不舍的精神、百折不挠的毅力，以及天马行空的想象力，成功地把火腿加绿蛋推销给了原本不喜欢、更不打算尝试它的绅士先生。每个营销人员都希望掌握萨姆的魔力，让人们尝试他们从不去尝试的东西之后，惊喜地发现



“火腿加绿蛋原来味道还不错!”。

不过，如果我们用真正科学和现实的态度来看待萨姆的方法，我们会发现它实际上缺乏系统性，是一种随机的试误法，换句话说，一种乱枪打鸟式的成功。这种成功是不能复制的。除了层出不穷的新点子和不懈的努力，萨姆自己也说不出他到底是如何做到的，下一次——如果还有下一次的话——他仍然要从头开始，第一个成功的案例没有给他留下任何可供借鉴的模式或经验。我们的蓝象推销员要想从中汲取经验，就更是难上加难了。

真实世界的市场竞争是激烈甚至残酷的，企业和营销人员可能根本没有多少尝试的机会，时间和资金方面的限制不允许无休止的试误，机遇稍纵即逝，虎视眈眈的竞争对手随时准备占领市场。而且，掌握最终选择权的是挑剔的消费者，他们没有理由一次又一次地购买让自己失望过的企业的产品。一两次失败就可能已经让消费者对企业品牌产生抵触情绪，不管企业如何努力地推出新花样和新噱头，他们都无动于衷，不会再买账了。没有企业承受得起那样的风险。

企业必须了解消费者想要什么，而且要快，有时候甚至要超前——在消费者意识到自己的需要之前，就发现并满足这些需求。这一切都是有可能的吗？同样重要的一个问题是，即使有可能，这是不是也只能依靠天才的灵光乍现或者幸运女神的特别眷顾才能实现？有没有一种科学的、可操作的、系统化的方法，取代随机的、漫无目的的盲目出击，准确地找到消费者所需？

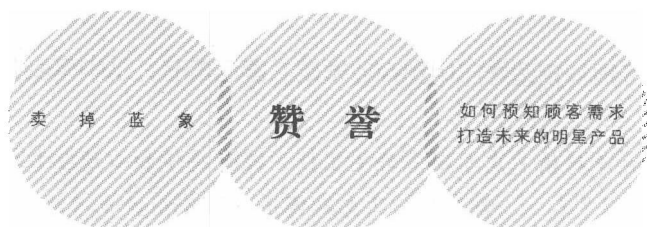
手中这本《卖掉蓝象》提供的正是这样一种方法，即规则建立实验(RDE)。RDE是一个系统的产品设计过程，重要的是，它是一种科学的、可以学习掌握和反复实践的方法。RDE将产品的各种特性归纳为不同的要素，将消费者分为不同的细分市场，邀请测试者，测试不同要素组合在不同细分市场的反应，通过电脑软件分析实验结果。在这里，科学和创意完美地结合，消费者的实际需求从未如此清晰地展露无遗。

掌握了科学的方法，你可以在任何行业中取得成功，甚至卖掉蓝象也不再是什么异想天开的事情！

唐奇

2009年9月





学术界的评价

“《卖掉蓝象》一书有望改变我们的产品开发思路。多年来，关于商业决策的书籍多如牛毛，但其中一大部分是从两万英尺的高度写的。它们的观点固然都很重要，但没有讲述实际的‘如何去做’。莫斯科维茨和戈夫曼写的书却告诉全球的商务人士如何展开有效的竞争，不管他们的企业规模大小。”

——哥伦比亚大学心理物理学实验室主任
尤金·加兰特教授 (Eugene Galanter)

“霍华德·莫斯科维茨和亚历克斯·戈夫曼撰写的题为《卖掉蓝象：如何预知顾客需求，打造未来的明星产品》一书是一部引人入胜的好作品，它几乎概括了产品决策的全部内容。它向读者全面展示了规则建立实验的应用方法，即使消费者还不能准确地描述出吸引他们的是什么，它便已经为如何设计和测试吸引消费者的产品、包装、信息和服务提供了指南。规则建立实验主要得益于莫斯科维茨在心理物理学领域所受的定量研究方面的正规教育，而且在《卖掉蓝象》一书中，作者通过很多案例阐述



了他们如何把复杂的精神物理学应用到商业领域。读这本书，从中享受并学习吧！”

——耶鲁大学约翰·皮尔斯实验室主任、流行病学和心理学教授
劳伦斯·马克斯博士 (Lawrence E. Marks)

“《卖掉蓝象》一书展示了系统化的实验应用于设计新产品和改良产品的价值，不管产品是咖啡、泡菜还是美术设计，书中的观点均有理有据。它还展示了在优化大部分产品时，聚焦在消费者个体化差异上所能获得的回报。这些都来自作者本身的丰富经验，而且是放到有趣的现实世界中通过例证展现出来的。

“这本书不仅富有教育意义，而且充满趣味。”

——费城莫奈尔化学感应中心主任
加里·波蓬博士 (Gary Beauchamp)

“毋庸置疑，《卖掉蓝象》一书将吸引全球各地的营销人员和产品开发人员。莫斯科维茨与戈夫曼清楚地告诉了我们解读消费者心理的技巧，这套系统可能会改变企业的经营方法。传统上，企业的决策方式虽然很有魄力，却往往费时费工。《卖掉蓝象》提供了可靠、容易操作又经济的技巧与工具，为企业界的改变奠定了扎实的基础。掌握这些技巧的企业实践者将为企业带来极大的价值，并通过更好更快地满足顾客的‘需要和想要’让顾客无比满意。”

——得州大学奥斯汀分校营销学教授
维贾伊·马哈詹 (Vijay Mahajan)

“本书真是两位杰出的作家和实践家的杰出作品，绝对是一本‘非看不可’的好书。本书为企业领导者提供了实用的秘诀，帮助他们在企业内构建心目中向往的‘思考型团队与组织’。本书为具有危机意识的企业提供了一套开发新契机的方法，而更重要且更令人高兴的是，本书告诉企业如何更有效地完成任务。作为一位专门研究财务金融服务及风险管理的教授，看到有人讨论这些问题，并且以扎实的功底来研究、解决今日企业面



临的难题，我很欣慰。”

——马来西亚玛拉理工大学金融服务与风险管理系
穆罕默德·拉希德·霍森教授 (Hj Mohd Rasid Hussin)

“不论你是乐观主义者还是悲观主义者，你都应该承认，莫斯科维茨与戈夫曼展示了规则建立实验这门技术能够将普普通通的产品变成热门商品！

“本书不仅写得好，还充满有趣的故事与案例分析，从泡菜到政治应有尽有！书中的主人公创业家埃里森犹如企业界的‘古墓丽影’，她利用规则建立实验建立了一个成功的企业。跟随她的探险，我们以一种有趣的方式认识到了使用规则建立实验的好处。

“《卖掉蓝象》是所有意欲掌握成功艺术的营销人员与产品开发人员必读的一本书！”

——英国职业创新管理国际学会会长
伊恩·贝特安 (Iain Bitran)

企业界的评价

“《卖掉蓝象》是任何想要破解消费者心理 DNA 密码的人必读的一本书，它告诉我们如何在顾客本身都不知道自己需求的时候就开发出炙手可热的商品。”

——国际畅销书《成功长青》* 合作者
马克·汤普森 (Mark Thompson)

* 《华尔街日报》和《商业周刊》评选的最畅销书，亚马逊网上书店 2006 年编辑之选：商业方向最畅销书中的前三名之一。本书已由中国人民大学出版社出版。——译者注



“《卖掉蓝象》是商界人士必读的一本书，不论你是创业家、私人企业的雇员还是拥有上亿资产的跨国公司的成员。莫斯科维茨与戈夫曼引领读者进入规则建立实验的世界，并且通过许多娓娓动听的真实案例来说明规则建立实验的价值与应用方式，包括泡菜、椒盐脆饼、意大利面酱、信用卡、杂志，甚至总统大选！我认为每一位读了本书的人都可以从中学到宝贵的知识。”

——布什兄弟公司高级副总裁和研发与创新部总监

菲尔·帕金斯 (Phil Perkins)

“莫斯科维茨与戈夫曼为商业界开启了新的篇章，那就是从消费者的角度来创造新产品。在此之前，消费者们往往是等产品做好了才告诉我们他们的感受，而那时已经太晚了。现在，我们可以在创新的早期阶段就将消费者的意见付诸实施，这样，新产品成功的机会更大。不难看出，莫斯科维茨与戈夫曼发明的强大的产品开发工具将成为你创新百宝箱中的新成员。

“它可以为新产品未来的成功绘制蓝图，从本质上让消费者成为你的创新伙伴。”

——瑞士蓓丽集团研发副总裁

斯万·高拉 (Sven Gohla)

“你对竞争对手的了解将胜过他们自身，这会成为你可以利用的优势，你也将更了解对手的广告、宣传册以及营销策略中的弱点。你需要的正是规则建立实验这样突破性的工具。

“读这本书，尽情实验，你会发现它将带给你有史以来最大的竞争优势。”

——费城 WBEB 广播电台老板

杰瑞·李 (Jerry Lee)

“借助本书的出版，莫斯科维茨再一次证明了他消费者研究领域当之无愧的领军人物。就市场调研这个题目写一本真材实料的著作已经不简单了，像霍华德·莫斯科维茨和亚历克斯·戈夫曼这样写得这么完整而有



趣更属不易。相信读者除了可以获得满足学习欲望的丰富知识之外，更会享受阅读的乐趣，并赞叹这本书的生花妙笔。”

——荷兰联合利华食品消费者洞察部副总裁
约翰尼斯·哈特曼 (Johannes Hartmann)

“这是一本引人入胜且震撼人心的成功产品故事集，懦弱或目光狭窄的人不宜阅读。意大利酱料品牌拍宝 (Prego) 的故事最能引起我的共鸣，因为我自己亲身经历了它紧张的策划和设计过程，还参与了无数次的品尝、产品制作的后勤工作，从锅碗瓢盆到目标城市的选择，等等。这本内容丰富的研究成果为新产品的开发提供了‘聚焦点’，同时还通过‘质地’和‘颜色’之类的消费者的基本偏好因素，将问题继续深化，既而打破了这个领域约定俗成的范式。

“我为将这个故事及方法介绍给企业界和一般读者的作者喝彩。”

——金宝汤公司前肉汁与酱料研发部经理
塞希勒·费里西安诺 (Cecille Feliciano)

“规则建立实验是一个非常有用、容易以直觉来理解的概念，可惜不知什么缘故，过重的学术味掩盖了它灿烂的光芒。终于有一本书以简单易懂、清楚明了以及（我可以很大胆地说）妙趣横生的方式解释如何将规则建立实验应用于营销与产品开发领域。

“就像呼吸到清新的空气一般！”

——优化集团创始人
杰夫·埃瓦尔德 (Jeff Ewald)

“莫斯科维茨与戈夫曼运用一连串的消费品的案例分析，带领我们走进了规则建立实验开始被应用于商业世界的历史，这些案例即使到今天仍然令人眼前一亮。紧接着，作者又引导我们去领略规则建立实验在服务、信息传播、设计与包装等方面的应用。不过，最为实质的还是作者提到的‘消费者心理的代数学’以及心理基因。以规则建立实验概念为基础构建而成的 It!™ 资料库可望成为营销人员、政治家和社会工程师们倚重的消费者



心理资料图书馆，规则建立实验也有望成为社会、政治与商业的超级工具。

“这是数十年来最具原创性的一本营销类书籍。”

——丹佛资产管理公司合伙人

西蒙·查德威克 (Simon Chadwick)

“《卖掉蓝象》是一本令人耳目一新、容易阅读的图书，商务人士和营销人员可以从中学到他们不得不知道却又难以了解的东西，那就是消费者到底如何做出抉择。人类在表达喜好的时候习惯用比较的方式，而不是分析或解释自己的行为与想法。通过身边各式各样的例子与生动的故事，《卖掉蓝象》让我们了解到复杂的问题可以用科学的方法解决。我不仅从阅读中获得了乐趣，也学到很多知识。”

——英国 TNS 市场调研公司总裁

托尼·考林斯 (Tony Cowling)

“这本书不仅内容有深度，而且非常易读。本书之所以能用通俗且生动的方式来传达科学知识，这要归功于作者的热忱与远见。我迫不及待地将这本书分发给自己的同事和朋友，让他们体会市场调研对企业成功有多么大的贡献。”

——路丝市场调研公司总裁和首席执行官

罗西尼·路丝 (Roseanne Luth)

“我亲眼见证了使用规则建立实验与思路对企业有多么深远的影响。除了这个不可思议的超级工具之外，莫斯科维茨与戈夫曼更将自己的亲身经验与见识带入到解读人类行为与偏好这个领域。如果你认为市场调研还受限于消费者的想象或者市场调研无法预测未来的新产品（不论是消费性产品、企业产品或服务），你就大错特错了。”

“充分运用规则建立实验，你不但可以将竞争对手远远抛在身后，快速地获利、快速地超前，并且能保持持续不断的竞争优势。”

——SEI 财富网络公司副总裁（金宝汤公司前营销执行官）

唐·罗利 (Don Lowry)



“通过运用规则建立实验的方法，莫斯科维茨帮助我们将‘拍宝’这个品牌的市场占有率提高了一倍。拍宝超大颗粒系列（extra chunky）的成功以及其他基本产品之所以达到两位数的增长率，都要归功于规则建立实验中的优化与类型评估方法。我们针对意大利面酱市场作了类型评估，规则建立实验发现该市场仍然有一大块未开发的领域。根据规则建立实验的优化与评估结果，我们着手针对这部分市场开发新产品，结果市场占有率增长为原来的两倍。拍宝品牌能够在市场上获得成功，主要的原因就是规则建立实验帮助我们及时地发现了新的细分市场。”

——诺华集团非处方药全球市场调研副总裁（金宝汤公司前市场调研总监）

莫尼卡·伍德（Monica Wood）

“莫斯科维茨与戈夫曼以讲故事的方式来呈现市场调研的方法，他们将内容丰富的案例分析变成了妙趣横生的故事，范围横跨多个产业，从食品到电器，从广告到股市。即使撇开实用的规则建立实验本身的价值不说，这本书也充满值得一读的乐趣与值得学习的知识。”

——荷兰皇家飞利浦电子公司设计预测与趋势部门总监

马尔科·拜沃罗（Marco Bevolo）

“莫斯科维茨与戈夫曼不玩拐弯抹角的把戏。《卖掉蓝象》从第二页就直入正题，而且锲而不舍。企业主管会喜欢本书平易近人的内容，分析师会爱上它形形色色的实例以及清晰透彻的概念。对于所有从事研发、品牌管理、新市场策略以及市场调研的人士，这本书能令人茅塞顿开、耳目一新，我给它五颗星。”

——优势麦肯媒体集团亚太区总监

沙尚克·特里帕西（Shashank Tripathi）



传媒界的评价

“很少有书籍能出自兼具智慧、幽默、经验与知识的作者，而且还非常实用，《卖掉蓝象》却是其中之一。30年来，它指导过12 000多人，我也从中了解到很少人能够清楚而明确地说出自己喜欢或选择某种东西的原因。本书告诉你如何解决这个问题并开发赚钱的产品。”

“如果营销对你而言很重要，这本书你非看不可！”

——国际畅销书《成功长青》的合作者

斯图尔特·埃默里 (Stewart Emery)

“立论严谨，妙趣横生，发人深省，这是一本不可多得的佳作。”

——英国价值全球时尚网总编辑

罗杰·特瑞德烈 (Roger Tredre)





霍华德·莫斯科维茨（Howard Moskowitz）现任莫斯科维茨·雅各布斯公司（Moskowitz Jacobs Inc.）总裁兼首席执行官，他于1981年创立了该公司。

莫斯科维茨博士作为实验心理学家，在心理物理学领域享有盛名，同时也在市场调研技术领域拥有多项世界领先水平的发明。他于1969年获得哈佛大学实验心理学博士学位。在此之前，他于纽约皇后学院取得了数学及心理学学位，并获得了美国大学优等毕业生荣誉称号。莫斯科维茨博士共编写了16本著作，发表过300多篇论文，并担任主要学术期刊的编审委员。他在各类科学与市场调研大会上发表过大量的演讲，在多所著名的商学院及大学的食物科学系担任客座教授。

莫斯科维茨博士获得了各种各样的奖项，包括美国测试和材料学会的大卫·伯阳终生成就奖；由于他在产品开发、消费概念优化及包装设计等领域做出的毕生贡献，美国营销协会为他颁发了市场调研领域的诺贝尔奖——查理·柯立兹·帕林奖；由于在研究思路领域的创新，他于2006年获颁广告研究基金会创新奖。莫斯科维茨博士还在美国广播公司电视节目《现在新闻》中担任食品博士，每周用10分钟的时间推介在食品饮料业脱颖而出的企业家新秀。

亚历克斯·戈夫曼（Alex Gofman）现任莫斯科维茨·雅各布斯公司副总裁兼首席技术官。他与莫斯科维茨博士共同发明了世界领先的营销与



市场调研技术，同时也以实验心理学及计算机科学跨学科领域的研究应用而著称。此外，戈夫曼也是思路图（IdeaMap®）家庭产品的设计师，该项目也曾获得行业奖项。自 1992 年加入莫斯科维茨·雅各布斯公司以来，他一直从事新技术、演算法及软件开发部门的领导工作。

戈夫曼曾在美国与东欧任职于数家国际高科技及软件开发公司。他发表了 30 多篇论文（部分为合作），拥有 18 项专利，协助完成了一本概念研究的著作，在多次国际性研讨会上发表了论文并获得了不同类型的奖项。戈夫曼出生于乌克兰的一个工业区，1981 年以优等生的荣誉毕业于顿涅茨克国立技术大学，获得了计算机科学硕士学位。



卖 掉 蓝 象

译者序

如何预知顾客需求
打造未来的明星产品

规则建立实验（RDE）是一种新颖的商业流程设计方案，它一方面强调系统性和规范性，另一方面强调简便性和经济性；其出发点在于通过细心的观察发现社会中的实际问题，而落脚点在于以科学的方法提供解决方案。

尽管作者在书中所描绘的大部分情景属于商业决策的范畴，特别是产品研发与销售经营，但这种方法还可以适用于危机处理、政治竞选、股票市场以及国家战略等多个领域。

在英美文化里，“卖掉蓝象”是异想天开的代名词，这正是作者在本书中所强调的核心：要想在激烈的竞争中脱颖而出，就必须打破人们已经习以为常的陈规。

本书的写作风格具有高度的跳跃性，间或夹杂着睿智的幽默，具有很强的可读性。此外，本书在写作体例上也别具一格，它将一位女士的创业历程贯穿于作品的始终，将其描绘成“古墓丽影”中劳拉式的探险者，运用 RDE，随着章节知识的推进一步步将其创业活动从想法推向了成功的顶峰。

关于本书的更多特点，书中来自学术界、企业界以及传媒界的众多赞誉已经十分丰富了，不过值得一提的是，本书专门开辟了一章来讨论“金砖四国”中最具潜力的中国，对中国人的智慧和雄心充满溢美之词。作者充满信心地预测中国将在不

