

哈佛最受欢迎的营销课

作者：扬米·穆恩 译者：王旭

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45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“丰言”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，我的小儿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线路图的水平。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，书各是《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”。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《另口闹了，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《外面世界中的魔法》（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具随性。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而是无心之谈。

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。

扬来·穆恩 (Youngmc Moon)

斯坦福大学博士，曾任教于麻省理工学院，现为哈佛商学院唐纳德 .K. 戴维荣誉教授。她所开的营销课程是哈佛最受学生欢迎的课程之一，曾多次获得卓越教学奖，发表多篇备受欢迎的案例 研究文章。拥有耶鲁大学和斯坦福大学学位。

当我还是一个小女孩的时候，有个老师总鼓励我们要多喝牛奶。不知为什么，她就是认为喝牛奶可以提升智力水平。对于这位老师而言，智力是最宝贵、最有价值的。可以说，无论是从内心，还是从专业背景的角度来讲，她都堪称学者。

有时，有的同学会直截了当地问她：“什么是智力？”她的回答每次都不同：

“智力就是小孩子说出来的第一句话。”

“智力就是今天上午金贤珠同学在数学课上讲的笑话。”

“智力就是手牵手的三兄弟。”

“智力是黄色的。”

她的回答让我们晕头转向。如今，三十多年过去了，想想她那样回答的原因是很有意思的一件事。还是孩子的我们其实是在请她用最直白的方式描述事物，以便我们能够容易理解。虽然她回应我们的态度开放而坦率，但回答问题时采用的表达和要描述的事物却毫不相干。坦白地说，整件事情确实让人抓狂。

但话说回来，现在我越来越能理解这位小学老师了。这么多年来，我发现描述事物对于描述者来说其实是一项艰难的挑战。越想深入挖掘某种事物的本质，就越应该找到更准确的词语客观地把事物描述出来。幸运的是，词语间有无数组合方式，随你所用；困难的是，如果词语组合的方式太过于新颖或大胆，别人可能无法理解整个描述。

作为一名成年人，这两方面我都体验过。每当听到一位评论家说某种酒“味道很吸引人，会使大脑兴奋”、“入口时有一种薄荷和绿桉树的味道”，或“有浓郁的洋槐蜂蜜和香草味”时，我总是感到困惑不已。同样，如果认真读完一篇2000字的影评后还是不满意，就会让人非常沮丧。影评人好像陷入了撰写散文的乐趣中，完全忘记了回答读者最关心的问题。不错，演员的表演确实很“卖力”，灯光的运用确实也很“大胆”，但这部电影到底好不好看？值得大家去看吗？

每年大约有200名新生选修我的课程。如果要我描述这群学生的性格，你肯定认为我会使用一些你意料之中的词汇。你肯定不会认为我会说他们“能隔音、柔软易压缩，或者需要天天浇水”，在你的预期中，我会说他们聪明、智慧、善良，或者很外向。一段好的描述应该按照人们能够理解的标准来捕捉事物或现象的特殊性。否则，我们就无法在大脑中安置这些被描述的实体。

虽然明白这个道理，但在描述的时候，我还是会忍不住使用一些更生动的语言，以便对学生作出更加客观的判断。于是，我就再次栽在了词汇这个难题上。在描述类似一个人或一群人这样的复杂体时，可供选择的词汇是非常多的。你既可以说一个人讨厌、古怪而有趣、尖刻，也可以说他脆弱、话多或精力充沛。于是，“无穷无尽”这个问题又出现了。

这时，一套统一的描述方法是很有用的。有了这套方法，词汇的使用就有了可以遵循的规则和规范。这套方法通过提供一系列标准，为性格描述创造了一个共同的基础，从而结束了无休止的词汇混搭游戏。

请看一种比较流行的描述方法：标准人格测试。人格测试是一种按照事先制定好的标准描述个体性格的测试工具。这种类型的测试无疑有很多种。但最基本的测试是从两个维度(这应该不需要解释)入手的，比如强势或顺从，友好或不友好。

这种测试工具吸引人的地方在于，它可以在最节省资源的情况下捕捉大量信息。大多数人格测试会涉及4种或5种维度，但最基本的二维测试方法的表现力也是非常惊人的。把某些人描述为“不友好——顺从”，就可以传递出其性格方面的大量信息。当然，你也可以延伸出另外一套描述性词语（例如：“消极反抗”、“阴郁”、“充满怨恨”等），从而更加彻底地把个体的性格具体化，不过描述的核心仍然是固定的。优质的描述标准应该做到：直击事情的核心所在，捕捉到性格的本质，否则这种性格描述就会无休止。

另外，在学习下面的2*2坐标描述法后，你一定能其中找到自己。很快你就能找到自己所属的象限，而且也会很容易找到朋友、家人和同事所属的象限。

优质的描述标准的第二个要素是：便于比较。利用它你就能把个人的性格特点如此清晰地描述出来，以至于能发现以前从未注意到的联系。（很奇怪，这么做还很容易上瘾。）这种描述会让人们产生类似于“哦，怪不得看到乔治就会想起理查德”的联想。

商务人士描述产品和品牌的方式与心理学家描述个体的方式相似，都是依靠描述性工具，揭示出他们理解的事物本质。其描述标准也是通过类似方法产生的：询问人们对产品或品牌的看法，然后把这些看法用下图表示出来：

品牌经理们把这种图称为“定位图”，他们会针对不同的产品类别绘制不同的定位图。例如，典型的酒店业定位图可能会根据价格、奢华程度、服务和地点等标准绘制而成；典型的笔记本电脑定位图则可能根据价格、性能、质量和重量绘制而成。

一旦绘制出来，这种定位图就可能成为企业竞争策略的关键，这不仅因为它能够帮助企业以“快照”形式了解消费者眼中的品牌特点，还因为它与竞争密切相关。把产品类别的所有特性都绘制在一个定位图中，企业就能够看到自己相对于其他企业的优势和劣势。

由于具有对称性，类似的“快照”图可以为消费者提供大量信息。如果前文中那个可怜的火星人复活，再次在拜占庭式的谷类食品迷宫中穿梭时，下面这种基本的2*2图对他该有多大的帮助啊。

虽然我们可能没有意识到，但我们都会用到这种“快照”式方法。20多年前，我第一次看到《美国新闻与世界报道》(U.S. News & World Report)的大学排名。有两点让我非常吃惊。第一点是排名非常透明。在那个时代里，大学都习惯了依靠人们对“声望”的不固定认知吸引生源，但这个排名丝毫没有隐瞒任何关于大学的信息。它提供了各种经过考察的大学内部信息，包括学费、学术能力评估测试(SAT)分数、师生比例等详细资料，普通的大学申请者在别处根本了解不到这么多详细信息。人们好像第一次看到了一所大学的“内部”。

第二点是，这个排名便于人们比较。实际上，它就是一个以表格形式呈现的竞争定位图。看到图中整合的数据，人们不自觉地就会根据某项标准去比较两所学校。

作为消费者，我们时时刻刻都在寻找类似的比较标准。我们看到的 data 不一定是以表格形式呈现的，但这无关紧要。无论是大学的数据，还是酒店业和汽车业的数据，这些衡量标准都能高效地输出大量信息，还会很奇特地令人上瘾，甚至被赋予某种权力。

不过，这些衡量标准有利有弊。在赛跑中，我们碰巧用速度作为衡量标准，因此我们培养出的运动员以速度见长。如果我们碰巧用跑步姿势作为衡量标准，我们培养出的运动员就会拥有羚羊般优美的身姿。从我们决定衡量某件事物的那一刻开始，我们就会去追求这种标准。换句话说，衡量标准就是指向某个特定方向的指针。一旦这个指针产生，竞争者迟早会朝着这个指针所指的方向聚集。

20世纪80年代至90年代，一批著名的医院达成一致，同时向民众公开医院的死亡率。这被视为医院透明化的关键一步，病人可以了解很多关于医院服务的内部信息，这些信息是他们以前了解不到的。如果说医院的职责是治愈病人，那么在评估一所医院的资质时，还有什么方法比追踪这所医院的死亡率更有效呢？

但人们很快就发现，一所医院的死亡率是由各种复杂的因素决定的，包括接纳的病人类型、医生所做的实验性研究的数量，以及医院所提供的看护等级。每个因素都会直接影响医院的死亡率，却不能反映医疗水平。

说得更直白一些，医院要想降低死亡率，最简单的方法显然就是拒绝接受重症病人。但如果所有的医院都这样做，结果令人不寒而栗：愿意接收治疗难度高的病人的医院会逐渐变少；愿意尝试治疗高风险病

例，成为疑难杂症领域权威的医院也会越来越少。如此一来，不仅医院的服务质量不会提高，医院之间还会变得越来越相似。

最近几年，大学排行榜之所以饱受批评，就是因为：如果一种教学模式在排行榜上表现不佳，就很少有大学再去试探它。排名使得勇于打破陈规的大学不得不面临更大的风险。

所以，统一的衡量体系面临这样的问题：衡量体系的地位越牢固，就越难出现离经叛道的人，或局外人，甚至是实验者。换句话说，任何一种竞争性标准都会引发群体竞争。这其中的相互作用类似于物理学中的“观察者效应”，只是人们在使用这样的衡量体系时并没有意识到这一点：衡量行为本身会影响到被衡量者的行为。

再举一个例子。在运动型多功能车（SUV）这类产品中，Jeep（吉普）无疑是个经典品牌。在我看来，美国SUV市场的开拓和发展离不开它的功劳。20年前，这个品牌就是专门在崎岖山路行驶的四轮驱动工具的代名词。如果按照这种标准来比较Jeep和其他品牌，比如尼桑或丰田等竞争对手，人们一定会认为Jeep更出色。但是，如果按照其他标准，如可靠性，那人们肯定会认为尼桑或丰田安全性更高。

在这期间发生了什么事情呢？很简单，耐用性和可靠性已经成为汽车厂商衡量自己在SUV领域地位的通用标准。这就意味着，在这两个方面落后的品牌都要迎头赶上才行。如果把这种效应延伸到衡量SUV的所有标准上，比如，每英里汽油消耗量、安全度、舒适度等等，那么最终的效果就是，这类产品提供的服务会随着时间的流逝而逐渐趋同。

在各种产品类别中，你都可以看到同样的竞争趋势。10年前，沃尔沃轿车以其实用性和安全性闻名于世，而奥迪则以其跑车的性能和外观闻名遐迩。但如今，奥迪汽车在安全测试中已经超过了沃尔沃，而沃尔沃则在广告中向消费者承诺，开车的人可以在驾驶过程中体会到很大的乐趣。

这种相互作用就像是一场“谁最受欢迎”竞赛，为了赢得比赛，每个人都要表现得像其他人一样友好、愉快、活跃和幽默。或者像是一场选举，每位候选人都力图表现得迷人、庄重、谦虚强大。一旦所有人都开始这样做，就不再有人能够脱颖而出。

就连消费者对这种行为也没有免疫力。如果你让沃尔沃车主提出一些改善该品牌的建议，他们就会告诉你，他们确实很赞成这个品牌重视安全性能，但最好还把汽车的外观设计得更性感一些。如果问奥迪车主同样的问题，他们的回答则刚好相反。事实上，向消费者询问他们的需求这一行为本身就有问题。消费者不仅会要求一些他们还没有得到的东西，还会要求所有产品竞相保证提供的东西。这就是市场调查存在的众多问题之一。最终，沃尔沃汽车变得与奥迪车一样，而奥迪汽车也与沃尔沃汽车不分彼此。

这就是追求差异化的代价，这也是追求卓越的代价，不管在什么领域都是如此。重视教学质量的大学没有必要拥有强大的科研实力；一位底线型网球高手没有必要拥有很高的击落地球技术。但消费者不懂这个道理。所以，如果你只是要找出一个折中的方法，那就去做民意调查。做一点研究，调查一下人们的意见。但是，如果你要找一种独特的解决思路，那最不应该做的事情就是让大家投票。

多年前，我在读研究生的时候就开始了我的教师生涯。当时，我想出了一种自以为比较温和的方法，用来激励我带领的研究小组里的十几名学生。在学期中间，我决定对他们开学以来的表现做一个比较详细的评估。几天后，一位相当优秀的学生带着满脸困惑走进我的办公室。我之前给他一份期中评估，评估中把他与其他同学做了一个比较。

他向我提出的问题是，怎样才能提高自己在集体讨论中的创造力贡献值？

几周后，我就看到了这个评估的最终效果：几乎班里的所有同学都把努力的重点放在了自己的不足上。创造力最强的学生在努力改善自己的分析能力，而分析能力最强的学生则想要提高自己的创造力贡献值。这在他们的书面作业和讨论课中表现得很明显。大家都放弃了自己的优势。于是，在课堂讨论上，就再也看不到他们的闪光点。

一旦把差异书面记录下来，就会发现一个很有趣的现象：人们在这种比较系统中会本能地着力于消除差

异，而不是强化这些差异。在这方面，我和其他人一样都在犯错。在整个职业生涯中，我接受过无数次评估，包括研究、教学等方面。在这些评估中，不管某一方面的反馈有多出色，如果总体评估是有缺陷的一家，我就会不由自主地加以弥补，力图面面俱到。

企业也陷入了同样的困境中。如果你是某汽车公司的品牌经理，在市场调研中看到下述评价，你的营销重点会侧重于哪方面呢？

我想你一定会有改善自己品牌的“弱点”的冲动。同时，你可能根本不会想到做相反的事情——增强你的优势，拉开你与竞争者的距离。

但这些用来确定竞争地位、动机良好的努力，不管是用品牌定位图、市场调研，还是用其他竞争分析方法，最终都会变成一根“赶牛棒”，把你“赶向”一种均势。回到我给学生们做的期中评估上，虽然我的本意并非消除学生的差异，进而降低班级讨论的总体水平，但事实上我确实这么做了。同样，当企业对职员的表现作出评估时，其本意也不是要培养出一批能力均等的劳动者，但结果又确实如此。

事实上，真正的差异，也就是可持续的差异，并不是“均衡化”能够产生的结果，而是“失衡现象”所特有的贡献。所谓的“卓越”同样如此。假如你要去见一位脑外科医生，他自称还是一位儿科整形医生，并且在肉毒杆菌美容疗法领域也是专家，那你肯定会怀疑他的资质。为什么呢？因为仅凭直觉你就知道，要想取得极为卓越的成绩，必须有所取舍。就像电影里通常呈现的那样，中学足球教练也可能教社会学课程——他尽管可能是一位足球天才，但他肯定不会在教学方面获得奖项。

同样的道理，如果悍马在广告中鼓吹可以为你带来温暖舒适的家庭旅行，那么它的公路“硬汉”形象就会遭到破坏。如果法拉利在广告中强调孩子坐在车里有多安全，它作为“最先跑车”的口碑也会受损，有所不为不仅是卓越所必需的，也是差异化的标志。无论是对于产品和品牌，还是对于脑外科医生，这个道理都适用。

但在商业领域，商家很难抗拒努力赢得“均衡”的结果的冲动。在很多案例中，“均衡”的最终效果就是集体平庸。我在写本书的时候，星巴克咖啡连锁店正在尝试为顾客提供超值早餐；而麦当劳快餐店却在尝试为顾客供应咖啡。

群体动物行为中最典型的特征就是缺乏共谋。虽然它们看起来像是统一行动的整体，但其实它们不过是一个个散漫的个体。自给自足，不相配合。动物集体行动时，它们之间的协作并非由某个头领指挥而完成，科学家称之为“自组织系统”。而我则喜欢用“自发性胁从”来描述这种自然协作行为。

蜂群就是这样一个自组织系统。蚂蚁王国也是一个自组织系统。鸟群、车流、股市等都是自组织系统。

了解自组织系统工作原理的最简单方法，就是将其分解开来进行观察。20世纪80年代，克雷格·雷诺兹（Craig Reynolds）为鸟群的飞行序列深深吸引，开始对其进行研究。作为一名接受过专业训练的电脑动画师，他决定编写一套程序，在电脑屏幕上呈现模拟动物群体行为的画面。起初，他按照三个简单的规则编写单个虚拟鸟的程序，这三个规则是：（1）避免和旁边的鸟太过靠近以避免冲撞；（2）与旁边的鸟同步飞行（大体上以同样的速度朝同一方向飞行）；（3）向旁边的鸟群所处的位置滑翔。

明明知道在完成这项任务之前还要做更多的工作，但他还是坚持只用这三个规则测试模拟效果。令他吃惊的是，鸟群的飞行状态已经非常完美，根本不需要其他程序。雷诺兹对人工生命领域所作出的贡献在于，他用实验证明，只要每个个体都遵循利己、短视等行为原则，从整体上看群体行动就会像是经过精心设计的组织行为。

“自组织系统”这个概念吸引人的地方在于，群体对个体几乎没有要求。具体来说，个体只需满足两个最基本的条件即可成为群体的一员。第一个要拥有感官系统，能够察觉周围其他成员在做什么。在商业领域，竞争定位图的功能也是如此：让我们知道自己相对于其他个体的位置，并对最接近的竞争对手的动向保持高度敏感。

第二个条件是，在旁边的个体改变方向时，要能作出必要的调整。群体行为的基础就是反应能力。也就是说，如果附近的鸟开始向左滑翔，其他鸟就必须跟进；如果旁边的鸟开始向右加速飞行，其他鸟也必须作出调整。

在商业领域，这种倾向不仅同样存在，而且根深蒂固。我们的竞争感官系统随时发挥调节作用，防止我们向其他公司靠得太近或拉得太远。因此，当美国航空公司在推出常飞旅客计划在美国航空领域占据微弱优势后，或当高露洁公司因推出美白系列牙膏而在口腔卫生行业稍微领先后，我们势必会急切地想要迎头赶上。一般而言，如果竞争整体向某个方面发展，商家就会自动转向这个方向。

当个体面对最直接的竞争对手时，这种倾向会更加突出。想象一下：如果哈佛大学承诺为所有学生提供一年免费国外游学机会，那么耶鲁大学和普林斯顿大学就会面临推出相同服务的压力，但佛罗里达大学则不会有这样的压力。如果丽嘉酒店宣布为所有顾客提供通宵免费干洗服务，那么四季酒店就会面临提供同样服务的压力，但如果是6号汽车旅馆承诺提供这种服务，四季酒店面临的压力就会小得多。同种类别产品内的竞争群体常常会保持同样的步伐，因为原本就很相似的竞争者最容易表现出从众行为。

所以，自发性胁迫在激烈的市场竞争中极为常见。同类产品内的竞争越激烈，竞争者的群聚程度就越高。这就意味着：企业对周围竞争者的动向越敏感，就越能泰然自若地应对。但不难想见，这种伎俩很快就会愈演愈烈。当企业为了市场份额而拼得你死我活时，这种毫不留情的竞争很容易失控。

但是，单个的企业很难察觉这种作用机制。就像被堵在半路的司机很少会想到他们自己要负的责任。克雷格·雷诺兹的运算系统令人信服地表明：同样的事物，如果能将触角伸入到内部，观察到的结果也许会与从外面看到的大不一样。

1972年，心理学家欧文·詹尼斯（Irving Janis）推广了“群体思维”这个概念，描述了个体的想法在没有经过严格的测试和评估的情况下也能保持一致的现象。当时，这个词是一种蔑称，在很多方面反映了那个时代的社会心态。在20世纪70年代，人们几乎对所有群体性行为都抱有怀疑的态度，尤其是奥威尔式缺乏独立思考精神的群体。伴随着我长大的“服从集体”始终是带着贬义。“同龄人的压力”是蔑称，“大众心理”也是蔑称，甚至“集体”这个词也会让人联想到和苏联有关的东西。

但在过去的几十年里，情况有了变化。人们讨论群体行为的思路也有所不同。如今，人们对自组织系统的益处普遍抱乐观态度，这种乐观充分体现在当下流行的词汇中：集体智慧、智慧的群众及群众的智慧等等。这种乐观的讨论围绕一个重大误解展开：由于自发性胁迫从以理性的独立决定为基础，那么它必定导向最佳的结果。

我提出这两种相互对立的观点，并不是想证明哪一种更正确，而是意在找到它们之间的折中点。第二种观念提醒我们，在某些情况下，自发性胁迫有可能产生积极的效果，比如，在集体智慧、协作筛选、维基百科等例子中，自发性协作确实有可能创造出无可匹敌的奇迹。

而前一种观念则提醒我们，在其他情况下，如果集体向某个单一、共同的目标迈进，后果就只能是集体窒息。关键的问题是，在特定的情况下，多样性——即多元化的结果——是否有价值。比如在赛跑比赛中，我们要求运动员向同一方向跑，但在医疗保健和高等教育领域，我们就不会这么要求。

当然，在商业领域，企业对抗趋同化的主要途径就是差异化。从理论上说，竞争越激烈，企业对差异化的诉求越强烈。但我认为事实恰好相反：企业越努力参与竞争，与其他企业的差异就越小；至少在消费者看来是这样。

具有讽刺意味的是，在很大程度上，本章提到的群体行为恰恰源自大多数企业管理者眼中的至理名言，例如：了解竞争对手；学会聆听消费者等。而且，这些群体行为的特征恰好就是大多数企业管理者眼中的最佳实践的要素，例如：要时刻保持警惕、不能自满、反应及时等等。

另外，这些管理者在确立和强化差异化时所依赖的工具——竞争标准、定位图、消费者意见调查等——也已经变成促进一致化的工具。这些工具促进了一致行为，而不是避免。整个商界都被他们自己所用的

工具背叛。

为了有趣一些，我们来想象一种超现实的情形。假设在某种产品类别内，有10家公司被迫在对对方一无所知的情况下摸索经营。具体来说，这10家公司必须在不知道自己相对于竞争对手的相对位置的情况下制定商业策略——销售何种产品、怎样创新、怎样定价、怎样宣传等等，那会是怎样的结果呢？

我猜这10家公司制定的策略肯定大不相同。或者套用本章的说法，这10只“小鸟”必定会飞向完全不同的方向。

不要误解我的意思，我可不是鼓励商家这么做。我提出这种超现实的假设的本意是激发想象，而非指导你去这么做。那么，请你再进一步想象一下，一旦这10只“小鸟”开始飞行，会出现什么样的情况？

我猜，有一只小鸟很快就会坠落，摔得粉身碎骨；另外有几只小鸟能正常飞行……但最重要的是，还有几只小鸟会飞到一个非常好的地方。

出于同种原因，作为教师，我早就知道，给学生布置比较复杂的课外题时，通常有两种方法。第一种是列出一系列衡量课题的标准，明确地告诉学生我对他们进行评估时所参照的因素。第二种方法是不告诉学生清晰的衡量标准和具体的评分参照因素，只让他们明白，我对他们的期望很高。

如果采用第一种方法，就完全能够预测他们的研究结果。到了期末，他们会交上来一批没有差错、传统保守的研究报告，没有太大差别，很好评分。但是如果采用第二种方法，结果就完全不同了。当然，在开始时，我要花费很多时间回答学生们的疑问，为他们解答一些不确定的地方，因为我没有给他们列出清晰的参考标准。但到了期末，我就会有丰厚的收获。学生交上来的课题研究在很多方面都有很大差异。虽然，有些课题研究常常不及格，但大多数都还不错……而且常常还会有几份做得特别好的研究，好得竟然出乎我的意料。

回想那位小学老师对“智力”的解释，我明白她的回答之所以让我感到沮丧，是因为这些回答没有可操作性。我想变得聪明，但她的回答没有告诉我怎样做到。换句话说，我需要的其实就是一个智商测试，外加一些提高智商的建议。我需要为实现自己的抱负找到一个努力方向。

幸运的是，她并没有这么做。因为她深知，对于有些事情——尤其是人们渴望得到的理想化的东西，比如智慧、才能、成就，或者美貌等，我们往往使用一些具体的、可度量的，且大家都赞成的定义，以获得内心的安全感。

如果把这些具体的东西都拿走，我们就会感到混乱。任何时候逼迫一个人离开自己的“舒适区域”，他都会有类似的感觉。但是，从长远看，这样做并不见得就是坏事，尤其当你的目的不是培养一群顺从的追随者，而是坚持自由多元的思维方式时。

作为一名教师，如果你拒绝用条条框框来限制对“成就”的看法，拒绝用卷尺衡量学生的成果，从很多方面来看，你就是在耐心教导学生进行有意义的反抗。你同时也是在鼓励他们超越外界权威标准，独立思考“卓越”的含义。你还给了他们一张许可证，凭借它，学生们可能做出惊人的成就，超乎你的——甚至是他们自己的想象。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《哈佛最受欢迎的营销课》扬米·穆恩 译者_王旭 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/905.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

