

顾客心理战：读懂顾客心理，实现快速成交（亚马逊十佳商业图书！超越竞争对手的营销行动指南）

作者：菲利普·格雷夫斯

版权信息

书名：顾客心理战

作者：（英）菲利普·格雷夫斯

出版社：中国友谊出版公司

出版时间：2019年9月

ISBN：9787505747784

版权所有 侵权必究

目录

赞誉

推荐序

新版自序

前言 如何更好地了解顾客行为

第一章 走进潜意识：为什么我们无法解释自己的购买行为

第二章 洞察顾客：为什么人们很难接受新事物

第三章 消费环境：环境是如何改变顾客行为的

第四章 顾客行为：为什么顾客会以特定的方式行事

第五章 市场调查：为什么有些调查会改变顾客的思维方式

第六章 顾客的答案：为什么顾客总是“心口不一”

第七章 群体思维：为什么我们容易受到群体的影响

第八章 顾客未来学：为什么无法预知顾客未来的消费选择

第九章 重新认识顾客：如何在竞争对手面前赢得优势

后记

菲利普的购物经

注释

致谢

谨以此书献给我的父亲，他总是鼓励我多思考。

赞誉

这是一本令人大开眼界的书。它经过了彻底的研究和严密的论证。它会让一些人感到震惊，也让一些人感到愤怒。对许多人来说，它就是在打开天窗说亮话。

——丹尼·弗兰贝格
曼哈顿的营销专家

顾客行为顾问格雷夫斯坚持认为，影响公众对产品看法的最重要因素就是潜意识或无意识。他认为，要求个人描述自己喜不喜欢某个产品的原因，只能代表意识方面，并没有渗透我们决策过程的整个潜意识的层面……对于那些对群体行为心理学或市场调查方法有效性感兴趣的人，以及那些在商业领域试图向公众介绍新产品的人来说，这是一部很好的读物。

——波比·约翰逊·伦瓦尔
美国《图书馆杂志》(Library Journal)

本书作者通过解读顾客行为心理学基础，带领我们进入一场引人入胜的浪漫之旅……写得很棒，易于理解，也很有趣，还发人深思。本书对顾客心理学进行了深度剖析，是营销人员和总经理的必备读物，还谨慎地避开了那些靠市场调查为生的人。

——艾伦·贾尔斯
市场营销协会，牛津大学赛德商学院副研究员

本书已经成为出版界的奇迹……格雷夫斯已经把大部分的猜测变成了接近一个新的科学分支的东西——顾客行为科学。因为他的写作风格比较轻松，所以读起来很愉快。直到后来，你才会意识到，他成功地调整了你的视角、解放了你的思想。

——《剑桥大学商业杂志》(Cambridge Business Magazine)

这部佳作中囊括了很多精彩的逸闻逸事。

——法里斯·雅各布
“人才模仿，天才剽窃”(Talent imitates, genius steals)博客

这是一本经过充分研究的、思路清晰的书，它将迫使市场调查行业去解决一些相当棘手的问题，即做什么和如何做的问题。其含义就是，学术研究“业务”也容易受到批评，因为经验数据通常是使用相同的技术收集的。

——约翰·费伊
市场营销学教授、畅销教材《营销基础》(Foundations of Marketing)作者

在从事市场调查工作后，格雷夫斯对自己的职业提出了尖锐的批评。他所做的不仅仅是向营销人员展示他们的错误方式，还向他们展示如何培养更好的洞察力。

——理查德·克里
《董事》(Director)杂志

入选《董事》杂志“10位原创思想家，推动英国经济复苏的十大创意”。

对市场调查“科学”的无情批判……本书主要针对的是商业读者，但对于其他人而言，书中也有一些发人深省的东西。

——《苏格兰人报》(The Scotsman)

迷人的思想。

——史蒂夫·怀特

BBC广播2台

本书打破了传统的市场调查方法和动机，令人耳目一新。格雷夫斯在心理学理论中穿插了大量关于误导顾客的成功与失败的精辟逸事，必然会立刻引发愤怒情绪，但在营销和创新领域中也会得到认可。

——布莱克·H·格伦

企业创新梦工厂（What If!）的高级发明家

这是一本令人着迷的书，它可能会永远改变你们对市场调查的看法！格雷夫斯是一名市场调查者，具有行为科学调查背景。他言辞凿凿地指出，当你问人们在某种情况下会做什么时，你很可能得到错误的答案。鉴于许多市场调查都会提出这样的问题，他得出了“调查工作可能弊大于利”的结论，并通过无数的错误案例证明了这一点。本书提供了一系列因素，如果加以认真考虑，可以真正提高调查工作的准确性：尽管你们永远不会以完全相同的方式看待调查工作！它真的可以让你们大开眼界，我要推荐给任何级别的经理人。

——《职业经理人》（Professional Manager）杂志

推荐序

首先要考虑某人过去的选择……

“你为什么去做了那件事？”

“我不知道！”

“你当时是怎么想的？”

“我当时希望某事即将发生……”

（或者，在这里进行另外一场现场交谈或事后合理化）

接下来，就是对未来行为的预测。

“如果商店里有这款产品，你会去买吗？”

“会啊，太棒啦！我很喜欢那东西。”

“如果我们提供这项服务，你会购买吗？”

“当然啦！”

在展望未来时，人们几乎没有能力去推算自己的行为举止，人们也不能准确地说出自己过去做某事的“原因”。

现在你们不必问了。

人类大脑的操作系统已经学会了“抄近路”和“偷懒”。如果没有这些“抄近路”的决策方法，我们在生活中可能会永远一事无成。也因为同样的智力因素，我们经常会做一些非常愚蠢的事情，让自己陷入一堆麻烦。

纵观人类的行为，在决策过程中有几十种“抄近路”的方法，可以帮你弄清楚人们将来会做什么。你不必询问，就可以非常清楚地知道，他们过去“为什么”会做那些事。

对于那些需要将有利可图的产品和服务推向市场的企业来说，它们永远不需要花大钱进行小组座谈，因为它们在预测大多数产品和服务的未来行为结果方面有着可怕记录。菲利普·格雷夫斯已经提供了一个很好的指南，帮助我们理解人们将会去做与不做的事情。他会告诉读者，无论是回想往事还是品味当下，为什么人们都会发现自己曾经做过一些“毫无意义”的事情。

我研究顾客行为20年，已经总结出了一种有利又有用的方式，可以避开大量的产品测试、理解顾客决策的基本原理，以及他们思想背后的动机和情绪。

现在，多年的知识和经验浓缩成一本易于阅读和理解的书，希望可以帮到大家……顺便说一声，购买本书就是一个很棒的决定！

我是怎么知道的呢？

你们很快就会在本书中找到答案。

凯文·霍根

2010年4月

明尼阿波里斯市

新版自序

这本书是关于顾客如何思考的科学，以及这些知识对更好地理解顾客的影响。究竟是什么驱动了顾客的行为，以及为什么依赖于人们自我理解的调查完全不可靠，关于这些我们还需要了解很多——我们讲述关于自己购物的故事可能听起来很有说服力，但是却误导了顾客。我们在受“思维差距”之苦：潜意识和意识之间的隔阂。其中，潜意识在我们的头脑中运行并指导我们的行动；意识则是体验结果，喜欢让愿意听的人误以为是它一直在发号施令。

思维差距意味着，我们走出一家商店就能相信这一点：我们买下一件商品，是因为它就是 we 想买的东西。有时候，这是事实，但更多的时候，各种各样的因素会在潜意识的状态下出现，导致我们在那个时候购买。关于思维差距的证据来自于所有精心控制的心理学研究，这些心理学研究与决策背景“相爱相杀”。当改变一个元素（比如灯光、音乐、气味或天花板高度）就可以改变人们的行为时，我们就会知道是什么导致了这种变化；然而，当我们将其与人们对自己行为的合理解释进行相互对照时，就会发现甚至都没有参考这个实验变量。

自第一版《购物心理学》（Consumerology）问世以来，发布的研究进一步深入洞悉了可以影响我们的潜意识因素，并强化了我对潜意识在我们行为中的重要性的看法。例如，实验表明，在激动人心的体育比赛中插播的电视广告，其收视率要高于插播在比赛缺乏悬念的时候。¹针对婴儿名字趋势的分析发现，人们选择的名称会与前几年流行的名称有相同的发音；有趣的例子是，当飓风得到大量媒体报道时，它的名称会在接下来的一年里影响很多人。²在“投资游戏”的实验中，只是告诉人们这笔钱最初投资于其中一家基金，如此便能改变他们的选择：他们得到的选择越多，就越有可能把投资留在原处。³人们在观看电视政治辩论的时候，如果目睹了别人对候选人表现的看法，他们的选择会受其影响。⁴4-6岁的儿童可能更喜欢盒子上印着一位著名电视人物图案的早餐麦片。⁵改变房间内环境照明的颜色，会导致人们对葡萄酒的不同评价。⁶

此类的调查考虑到了这样一个事实：人们的反应容易受到我们以前认为无关紧要或次要因素的影响。这样的研究进行得越多，我们就越能了解到：我们有意识地思考的东西并不重要。事实上，近几十年来，越来越多的科学证据揭示了一个既令人着迷又有些让人放松的道理：我们不以我们认为的方式思考。数千年来，人们一直相信自己对自己头脑中发生的事情的感知能力，他们认为自己的想法反映了自己的信仰，自己的行为取决于自己的价值观和信念。但是最终的事实还要更复杂一点。我们有惊人的能力去应对我们周围的世界，并根据我们所遇到的情况采取行动，然而并不会意识到自己正在这样做。

当进化生物学家把人类描述成会讲故事的猿猴时，他们关注的是我们的说话能力；显而易见，我们给自己讲的故事和我们给别人讲的故事一样多，而且其中很多故事都是虚构的作品。

我特别感兴趣的是，我们作为顾客讲给自己的故事，以及要求我们给他们讲故事的人。我们所说的内容是可靠的吗？尽管出现了一些调查技巧，不以顾客理解人们所说的话为基础，比如人种学、眼球追踪，以及精心设计的室内试验（各自都有其自身的局限性），但是企业和国家机构仍然充斥着市场调查，询问人们有什么想法，并将其反馈为客观现实。

第一版《购物心理学》的问世带来了许多机会，可以向世界各地的不同组织介绍市场调查。不过，许多从事市场调查工作的专业人士质疑了我的论点：既然我说询问人们的想法属于无用功，那为什么有这么多的组织依然在做市场调查呢？

这个问题很好：不是因为它很难回答，而是因为它揭示了询问者思维过程的本质。如此一来，它说明了促成顾客购物的潜意识影响的一个方面（不仅仅是市场调查购物行为）：我们有能力跟踪周围的人在做什么，并调整自己的行为，却没有意识到自己也在这么做。

从别人的行为中吸取教训的好处是相当大的。想象一下，如果你做的每一个选择都必须是详细分析的结果，那么，你的生活将有多累，压力将有多大。也许最重要的是，你会经常发现自己处于一个信息不足

的境地。我经常引用那个从灌木上摘浆果的例子：如果你从未见过这样的浆果，你最好小心一点。然而，如果你刚刚看到20个像你一样的人毫不担心地吃下一个这样的浆果，那你就无须再犹疑不决了。

我们总是倾向于相信：别人都知道自己在做什么以及为什么这么做是“好事”。这种想法的不足之处在于，很多时候，我们会执着于一个不值得坚守的观念。事实上，历史表明，人类有相当大的能力去认同那些总有一天会被证明是谬论的想法，比如，地球是宇宙的中心；根据行星的位置可以预测未来；有一个掌管公共下水道的女神，等等。换句话说，流行的东西并不意味着它本质上就是正确的。然而，因为我们可以更快捷、更安全、更有社会凝聚力地把我们的决定建立在我们看到周围的人所做的事情上，所以，我们将继续这样做。

现在，回到浪费性的市场调查上来，仅仅因为其他组织询问顾客很多问题，并不意味着这样做就能产生准确的见解。同样的道理，公司不应该因为自己拥有的产品或服务在技术上优于竞争对手，就认为自己的职责就是告诉人们：事实存在且更好。相对而言，我们的行为很少是意识思维的结果。这不仅适用于顾客对产品的选择，也同样适用于市场调查技能的选择。从意识的角度来考虑，行为的真正驱动力极有可能被忽视。幸运的是，心理学研究帮助我们理解为什么有意识的思维在顾客行为方面没有那么重要，同时，它也强调了什么才是重要因素。

越来越多的组织深刻地认识到，人们所说的话并不可靠，于是，转而采用实验性的方法去理解什么会改变人们的行为。“行为经济学”（behavioral economics）和“行为洞察法”（behavioral insight），这两个术语被引用的频率比两年前要频繁得多，越来越多的书籍开始关注这些话题的不同方面，本书就是其中之一。

举个例子，英国政府成立了一个行为观察小组（Behavioural Insights Team），专门从行为心理学和现场测试的应用中吸取教训，我提倡将其作为市场调查的替代品。虽然它的目标是鼓励、授权和支持人们为自己做出更好的选择，而不是销售更多的特定产品，但这些原则是完全一样的。通过运用心理杠杆（psychological levers）来改变人们处理信息的方式，政府已经证明了理解驱动行为的真正因素的重要性。例如，并不是每个收到罚款的人都乐意按时支付，处理拒付的最终选择是呈报法警人员，他们会派人去没收欠款人的财产，然后卖掉财产，收回欠款。这是一个代价高昂且效率低下的漫长过程。然而，要求欠款人支付的信件可以得到5%的回复率，但现场试验发现，发送短信会使回复率增加四倍。发送短信、提及这个人的名字，并警告说法警会来，33%的人会付钱。据保守估计，如果这项试验在全国范围内推广，每年将节省约3000万英镑。

然而，几百万英镑的罚款仅仅是冰山一角。还有其他的问题，比如按时交税、缴纳养老金，或者登记捐赠器官，都可能被错误地认为是个人偏好的问题。这意味着，无论如何提出问题，都会以同样的方式表达。相反，实验表明，利用社会认同（或社会准则）每年可以节省2500万英镑。在相对较短的时间里，行为观察小组已经存在，它已经证明了在长期内至少可以节省1亿英镑的效果。当你得知该小组的成本是每年52万英镑时，问题不是“我们应该这样做吗？”而应是“我们怎样才能做得更多？”

很长一段时间以来，我们一直认为，人们有一个预先设定好的客观反应，我们征求意见或者要求答复的时候，他们就会给出反应。但是，正如上面例子所说明的那样，也正如本书讨论的内容所揭示的那样，并不存在固定不变的客观性。

作为人，也作为购物者，我们的思想是高度可塑的。有时候，这种不一致性很容易暴露出来；但是，即便当稍有怀疑的眼神会质疑正在汇报的是不是可靠意见时，我经常看到人们被引用统计的数字命理学所诱惑。

旨在衡量公众对2012年伦敦奥运会体育场命运的看法而进行的民意调查发现，绝大多数人支持两家主要足球俱乐部中的一家进行申请，这两家足球俱乐部都争着要在奥运会后入驻该体育场。当时，媒体辩论的焦点是奥运会组织者承诺在体育场保留一条跑道。西汉姆联足球俱乐部（West Ham United）曾承诺要保留跑道；它的劲敌托特纳姆热刺足球俱乐部（Tottenham Hotspur）则要拆除跑道。一项民意调查显示，70%的人认为西汉姆联俱乐部会竞标成功（这是对“做对的事”的非常英国化的反应）。然而，另一个问题是，这个体育场应该用来做什么，结果发现只有4%的人希望体育场用于足球、田径和音乐会，

这也是西汉姆联俱乐部的提议。⁷因此，调查所揭示的一切都是对“感觉对的事”的非常糟糕的反应，不管你意识到了什么，或可以接触到什么事实。

有一些问题，人们可以回答得合理可靠，但它们所处的领域要比市场调查行业一直愿意承认或充分了解的领域狭窄得多。

除了与那些信念受到挑战的市场调查者之间通常毫无结果的对话之外，我还与企业家和不那么教条的商人进行了安抚性的讨论，他们告诉我，我为他们节省了时间和精力。一名经理正在阅读《购物心理学》，他的一个研究项目正在进行中，包含了20个焦点小组。他越来越担心受访者所说的是调查过程的结果，而并没有反映公司为新产品所应采取的发展方向。他意识到，受访者被要求去做的前期工作和他们被问到的前几个问题都具有强大的影响力，于是，他让主持人改变第一个问题，然后看着评论朝着完全不同的方向发展。尽管有人试图从该项目的投资中挽回一些有价值的东西，但是，与其主动将这几十万甚至几百万本身就是漏洞百出的项目投入市场，还不如将这5万英镑调查费一笔勾销。

另一个例子是著名的“苹果公司1984年的超级碗广告”（Apple 1984 Super Bowl）。当这则广告被展示给史蒂夫·乔布斯和苹果董事会的其他成员时，他们拒绝了，因为他们觉得这则广告没有以他们认为必要的严肃态度来描述苹果公司及其产品。一场小组座谈证实了董事会的观点，即这则广告不好。然而，由于唯一的选择是注销一个百万美元的广告位，乔布斯不顾其他董事的反对，决定发布这则广告。结果，这则广告名声大震，风靡了整个美国，并替苹果公司创造了数百万美元的销售额。⁸

我还了解到其他一些误导或者完全错误的市场调查的例子。当安海斯-布希公司（Anheuser-Busch）考虑在英国推出百威啤酒时，有个人参加了该公司举办的小组座谈，我很喜欢他带来的一则轶事。他告诉我，人们对百威啤酒的反馈是：“它很稀薄，满是水，喝起来就像亲吻妹妹的脸。这不是男子汉的饮料。”这种情绪化的语言铭刻在这个讲故事的人的脑海中。显然，一个消费了这么多味道平淡的常温啤酒的国家对嘶嘶冒气泡的冷藏啤酒没有兴趣。不管怎样，奥格斯特-布什三世（August Busch III）选择了无视该次调查，自那以后，该产品在英国的成功销售完全证明了这一决定的正确性。

然而，本书并不是要挑选失败项目的例子来指出市场调查的不足之处，尽管一些故事毫无疑问是有趣的（除非你负责相关的市场调查）。我是要讲述人类的本质如何，以及为什么我们的大脑让我们按照自己的行为行事。

要理解顾客，并最终理解我们自己，我们需要接受这样一个事实：潜意识正在主导我们缺乏直接询问所需资金的过程。然而，正如英国政府的行为观察小组所证明的那样，我们可以看到这些过程的后果，并发现对顾客有吸引力和有价值的见解，而途径是应用一种基于行为的方法，利用我们从行为心理学中学到的东西，质疑人们能够理解并揭示自己的思维过程的想法。

菲利普·格雷夫斯

如果我问顾客想要什么，他们应该会说要一匹更快的马。

——亨利·福特

这就好像反思我们行动的原因可以促使我们在行动后评估为什么要在做这些事情时，加入迷途性的、误导性的、非最优的信息。我们变得不那么忠于自己，也不那么忠于最初导致我们行为的潜意识现实。

——丹尼尔·韦格纳

即使我们改变了主意，我们也没有意识到自己改变了主意。而大多数人在改变主意之后，都会重建他们过去的观点——他们相信自己一直都是这么想的。

——丹尼尔·卡尼曼

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

文档名称：《顾客心理战：读懂顾客心理，实现快速成交（亚马逊十佳商业图书！超越竞争对手

请登录 <https://shgis.cn/post/1205.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

