

《小众行为学》(连载一)

■ 詹姆斯·哈金

近 60 年以来,人们的消费行为几乎都被主流市场上的商业巨头所主导,但今天情势已然改变:将所有东西卖给所有人的策略行不通了,因为没有产品可以独占大众的注意力。

牛津学者詹姆斯·哈金站在全球趋势观察最前沿,以他一贯擅长的专栏散文评述风格,透过一个又一个当代商业、文化、媒体和生活等领域的个案研究指出:当中间市场陷落,社群经济来临,小众的崛起将成就新的商业梦想。

这本书将教会你,如何从小众出发打造出一门好生意,就像星巴克、小米、豆瓣网或者北大 1898 众筹咖啡馆那样,聚拢一群热情的粉丝,创造意想不到的商业成果。

前言： 没有产品可以讨好所有人 中间市场的陷落与 Gap

过去我们的消费被少数的商业巨头紧紧控制,我们是被它们抓住的顾客;他们知道我们是怎么样的,我们的品味好像也被看穿。他们给我们千篇一律的东西。

一切是从吵闹的音乐开始的,1999 年的某个时间,纽约和旧金山的 Gap 服装零售店工作人员开始为出现了一个劲敌而担忧。Abercrombie & Fitch (阿贝克隆比 & 费奇),它的门店里面播放着震耳欲聋的电子音乐,这是他们处心积虑的一种策略。

当 Gap 想要吸引所有顾客光顾它的店,它的服饰是不分年龄层的,店内新潮装饰较少,店门口的迎宾员向每一个人露出微笑打招呼,Abercrombie & Fitch 却已经公开表现对 30 岁以上的顾客群的“敌意”了。不仅如此,Abercrombie & Fitch 还以自己最大的能力驱赶 30 岁以上的顾客群;员工在店里播放大声的电子音乐以至于不利于人集中注意力去思考,而且给橱窗挂上暗色调的窗帘,以此来避开不想接待的中老年顾客;如果还有一些中老年顾客没有意识到这种暗示,那么他们会安排一些时髦的年轻员工在店门口徘徊(借以驱散他们)。

对 Gap 的高管来说,不幸的事发生了。追随潮流的年轻人从 Gap 蜂拥而出,挤进了新潮的服饰店,为青少年而生的 Abercrombie & Fitch 和 J.Crew、为 20 多岁新潮年轻人服务的 AA 美国服饰(American Apparel)和 H&M,他们已经圈定无比精确的用户群,所以一击得中,成功锁定年轻目标顾客。最终,这些服饰品牌受到了热烈的欢迎。

几年来,纽约潮流研究者一直在研究那些出生于 1977 年到 1994 年之间被称为“Y 世代”的人群的消费习惯,还包括出生于 1982 年到 1995 年之间被称为“回声潮世代”的人群,他们用统计数据证明了这群人的消费额在飞涨。美国青少年的数量从 1992 年开始逐年增长,人们觉得人口将持续增长到 2010 年,甚至更久。感谢那些宠爱孩子的父母们,因为相应的,这个年龄段人群的消费额也以惊人的速度增长。

Gap 的高管决定追随潮流。为了吸引变化无常的年轻人重新回到他们的商店,他们开始生产短上衣以及亮粉色裤子,连帽衫以及紧身毛衣,迷你裙还有娃娃装礼服。他们聘请了超酷的 R&B 歌手梅西·格雷展开宣传攻势,引进了皮裤生产线,甚至在一些店铺中播放挑逗顾客的音乐。但是,其结果是灾难性的。

也许看穿了 Gap 不知廉耻的转变,青年们依旧在 Abercrombie & Fitch 等只专注青年市场的店铺中消费。更糟的是,35 岁以上的曾经忠诚的客户似乎被 Gap 新的营销方式所冒犯,大批转去更物美价廉或者只销售适合他们年龄段服饰的店铺消费。Gap 的高管们感到十分困惑,根据他们过去的经验,潮流趋势一直都跟他们设想的一致。

第一家 Gap 店在 1969 年加利福尼亚反文化动乱期间开张。Gap 这个名字的灵感就源于当时叛逆的嬉皮士年轻人和老气的父母之间的“代沟”。随意简单的牛仔褲,每个人都能够穿的便服,Gap 这个品牌在两代人之间架起了桥梁。

这家企业在接下来的几十年中趁着似乎每个人都喜欢的便装潮流快速发展,它的门店里有适合所有人的东西:年轻人去买 T 恤,老太太去买羊毛衫,每个人都去买卡其褲。很长一段时间里,它都是成功的。

1982 年,Gap 创立了自己的品牌(在此之前,它主要代售李维斯牛仔褲);1983 年,它收购了 Banana Republic(香蕉共和国)服装;在之后的日子里,它扩张到亚洲和欧洲,并且推出了儿童服饰品牌 Gap Kids 和 Baby Gap;它还推出了更便宜的服饰店 Old Navy (老海军)。

20 世纪 90 年代末,Gap 成为了世界上最大的服装零售商,旗下三大主要品牌 Gap、Banana Republic 和 Old Navy 的连锁店达到 3000 余家。它的衣服适合所有人,从《时尚杂志》的模特到女星影莎朗·斯通。1996 年,莎朗·斯通穿着炭灰色高翻领毛衣出现在红地毯上,她告诉记者这件衣服来自于 Gap。这件

事让 Gap 的主管们高兴了好一阵子。

也是在那段时间,Gap 转变成办公室便服的代名词。它就像是新的制服供应商,斜纹棉布褲和平淡无奇的 T 恤让穿它的每个人看起来都一模一样。但是,忽然没有人愿意穿制服了。就在这之前的几年,Gap 还吸引了青少年以及他们的父母,但现在双方都不怎么来 Gap 了;这两代人再也不会同一家店铺中相遇。

2002 年夏天,Gap 的高管发现一味迎合这些追求时髦的年轻人,不但把原先忠诚的年龄较大的顾客赶跑了,而且在年轻群体里也一无所获。

“我们知道我们已经脱离了年轻人,”Gap 的市场部副主席凯尔·安德鲁对《女装时报》说,“但是我们想要追随那些了解我们、喜欢我们的顾客。”这是这家公司最近表达出的对中老年顾客的歉意。同时 Gap 展开了闪电广告战,意图将中老年顾客拉回来。“为每一代:Gap”的广告标语下,Gap 公司推出了新的代言人,令人眼花缭乱的跨时代的音乐家和名人们,他们在明快的音乐中又跳又笑;老牌乡村歌手、作曲人威利·纳尔逊与年轻的歌手瑞恩·亚当斯站在一起;吉娜·罗兰兹和莎尔玛·海雅克搭配在一块儿;西席·斯贝西克和娜塔莉·安博莉亚凑在一组。这些却依然没有奏效。Gap 的销售量持续下降,到 2002 年底它的业绩已经 29 个月持续下跌,是历史上最糟的一次。

“Gap 的目标顾客很难被俘虏,”一位零售分析师说,“Gap 的目标顾客是每一个人,如果你是满足所有人的东西,那你什么都不是。”Gap 已经被广阔的中间市场遗弃,因为它先是转向年轻人市场,等到它承认了错误,并且尝试想要重新拉回中间市场的时候,却发现已经不存在什么中间市场了。

我的这本书要探讨的就是失去了中间市场后,这些商业巨头身上发生的故事。这是一个不能“一刀切”的故事,这是试图满足所有人却最后失去了所有人的故事。

回溯几十年,那些已经失去的中间市场是有其社会变迁的根源的,但最近它成为了我们这个时代最重要的社会现象。

不同的中间市场已经在我们的生活中以不同的速度枯萎了。它的消失,给我们的所作所为染上了缤纷的色彩,从我们定义自身的方式到我们购买的东西,从我们看的电视节目到我们看的报纸,从我们自政客口中得来的消息到我们寻找自己搭档的方式,市场已经形成了一个新的、奇怪的领域,每个人都想与众不同,每件东西都是小众的。搞明白这种情况的唯一方式是求助于生态学。

社会科学家倾向于将我们人类看作食物链的顶端生物,万物拱卫;生态学家,在另一面更喜欢将我们看成是大背景下的一个族群。在一个无所不容的网络生态系统中,不同生物聚集,稠密,但是没有哪一种生物能够掌控一切。有一个人,现代生态学之父,叫查尔斯·达尔文。在物种的起源上,达尔文是第一个将植物和动物的生命视作和人类一样的族群之一的人。通过长时间对不同族群的特征研究,达尔文提出了“自然法则”和“优胜劣汰”的观点。

为了跟踪研究这些族群,生态学家需要了解族群的每一个分支及其生态位。一个物种的生态位是指:一个种群在生态系统中,在时间空间上所占据的位置及其与相关种群之间的功能关系与作用。判断一个物种分支是否适应周围的环境,取决于它们吃什么以及什么吃它们,并且需要将它们生活的地方和它们的所作所为看作一个整体系统。

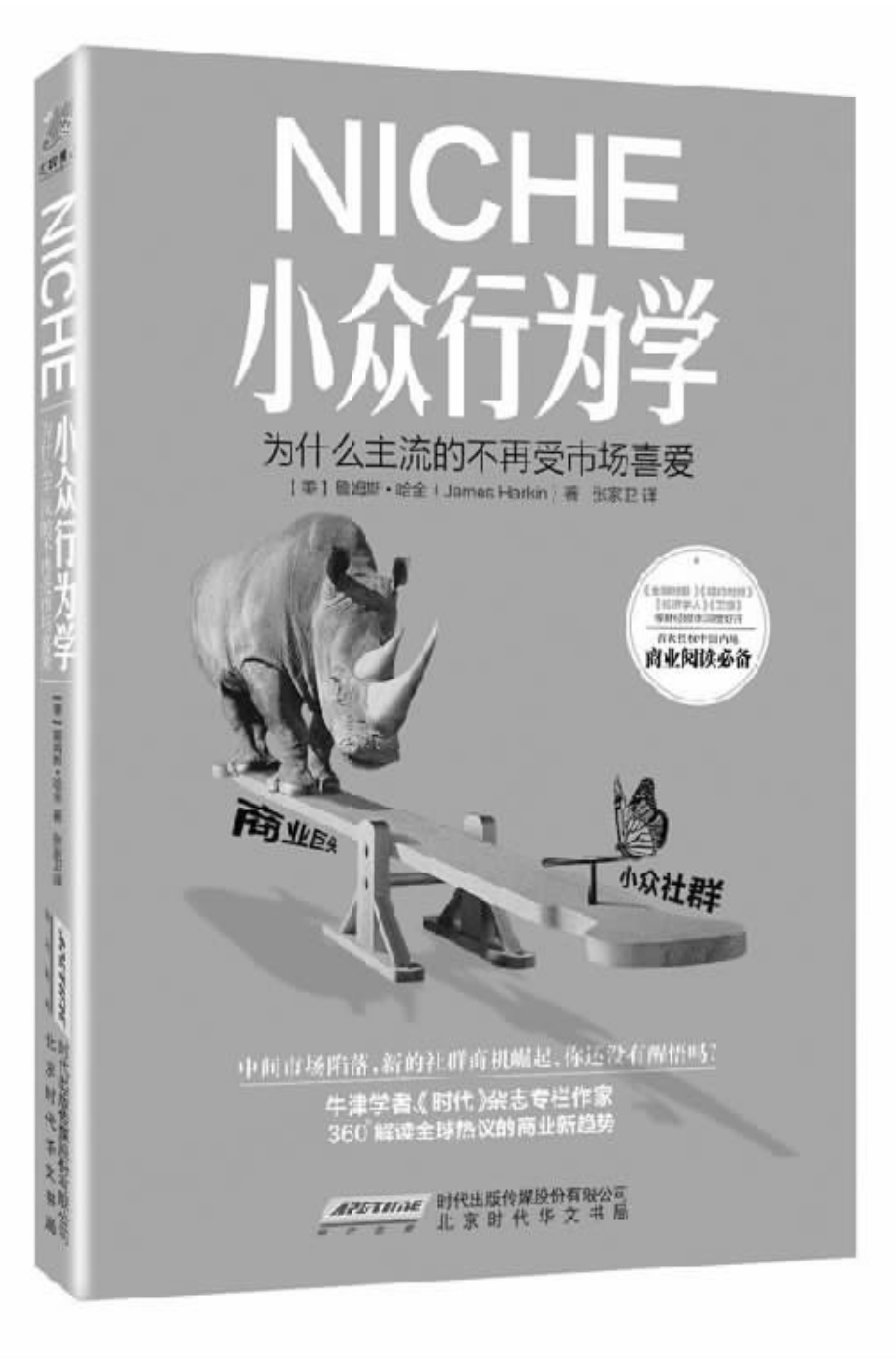
在过去的 10 年中,我们都被扔进了一个看起来很像生态系统的系统中。过去我们的消费被少数的商业巨头紧紧控制。我们是被他们抓住的顾客;他们知道我们是怎么样的,我们的品味好像也被看穿,于是他们给我们千篇一律的东西。

然而现在,商业巨头被迫进入一个包含着不同物种的新环境,每一个物种都想要不同的东西。想想在 Gap 身上发生的事。几十年来,它都像一只 800 磅的大猩猩走得那么稳,到了 2000 年左右,它却栽进了一个意想不到的深渊里。

Gap 在新的环境中跌跌撞撞,变成现在这样,是因为它缺乏一个明确的小众目标顾客定位。商业巨头之所以举足轻重是因为他们拉住了主流文化的缰绳。然而,我认为主流文化只意味着在那个时间段恰好这种文化占了上风,它是 20 世纪中期在少数商业巨头的掌控下才出现的产物。在其鼎盛时期,它是一个不断变化的动态力量,强大到可以将所有的东西都扫除。最重要的是,它打开了适合我们的中间市场。

然而之后的几十年中,中间市场很快消亡,巨头们因此受到重创,从此再也沒有恢复。一方面,商业巨头没有足够大到能控制整个生态系统,另外一个方面,他们并没有足够的谦卑或者说充分集中注意力去了解自己领域的顾客需求。就像 Cap,它已经沦陷在中间市场了:虽然为大家所熟知,但没有人真正喜欢它。

这样的商业巨头竭尽所能适应新的环境,为此进行了殊死抗争,例如:一些巨头期望保持生产适合所有人的所有产品,以此来扩张自己;一些巨头雇佣“猎酷族”1,让这些



作者简介

詹姆斯·哈金(James Harkin),社会趋势观察家,曾任教于牛津大学,为路透新闻研究院访问学者及圣安东尼学院高级客座教授(2013–2014)。他定期为《金融时报》《卫报》《经济人》《时代》《新闻周刊》等世界顶级媒体撰写专栏,也为 BBC、CNN 和 NPR 等主持访谈节目或做评论嘉宾。

“猎酷族”利用火力十足的“武器”和巧妙的“陷阱”寻找、定位顾客的各种习惯;更具冒险精神的,则从地下艺术家身上获取灵感,追逐传统意义上与主流文化对立的亚文化消费。

到目前为止,结果有好有坏。但至少有一点是明确了,为了满足顾客的不同需求而将这些顾客细分成不同类型,其研究结果并不是一直准确的,而且这种方式并不是像其从业者所说的那样一直能起作用;同时,它也让中间市场看起来并不那么吸引人了。

坦白地说,2000 年 Gap 刚刚开始为失去中间市场而苦苦挣扎的时候,我被一家商业巨头雇佣,为它工作。不仅仅如此,我也是纽约公司大力

1 “猎酷族”:cool hunters,专门寻找或预测潮流走向的人。派遣的,以期帮它寻求一笔横财的潮流趋势研究者之一。

和许多人一样,我进入这些商业巨头组织里,帮助他们更好地了解顾客。我的职务称号是“未来学研究者”,但这只是我职责的很小一部分。更多的时候,我需要以不同的方式挖掘顾客数据,以期预测他们在不久的将来的行为。

众所周知,商业巨头们肯定需要像我这样的人。他们已经不再了解他们的顾客了。他们的行为就像自然学家,自然学家遇到这种情况通常是将研究对象放在显微镜下,更仔细地观察它的特性,确定其物种以及其包含的亚物种,然后制定他们的下一步计划。

在缺乏更好的办法的时候,划分顾客类别的方式就是通过他们的收入、年龄、教育程度、性别以及种族这几个方面来判定。和自然学家一样,被派出的市场调研员需要打进这些有趣的群体,带着笔记本进行民意调查,混迹在人群中,和样本人群交谈,完成他们的问卷。

到了 21 世纪,这类问卷调查方式就显得有些不合时宜了,因为商业巨头雇佣了像我这样的潮流趋势研究人、“猎酷族”以及未来观测者。我们基于大量有趣的数据和资料进行工作,做的很多预测对于追寻社会变迁趋势具有很大的价值。

在千禧年的那些激动人心的日子里,很公平地说,我们做了很多努力。回想起来,我们当时也许看错了目标,甚至都找错了方向。我们不知道不久之后网络会给商业巨头带来如此全新而巨大的挑战。如今,可以抓住顾客的是一个新奇的事物——网络,它将猎物一点点蚕食,或者飞到它的猎物前面。顾客也开始变形,网络让顾客像鹰一样,能确切地寻找

出自己需要的东西,并且还有很多选择。

事实证明,越庞大的生态系统,越有可能激增新的物种,包括多样化的植物和蓬勃发展的动物。当我们的环境变得更加多样化,接下来的话题就是我们的饮食了。我们的新生活洋溢着异域情调的细节,我们聚拢在一起去寻找这些细节。新的环境为我们提供的和大公司所能给我们提供的是不一样的,但显然新的环境好多了;在私人的俱乐部中,许多人以将自己定义为游离于主流之外的人群而感到骄傲。以这样或那样的方式,我们又聚在一起了。

没有什么能为主流的消亡负责任。主流文化建立在坚实的社会、经济、政治生活的基础上。在它的鼎盛时期,它囊括我们看的书、观赏的电视和电影。它曾将我们揽在一起过了好一段时日,但由于它的基础已经没落,因此它变得臃肿缓慢,而那些更为灵敏、可以轻松捕捉到猎物的新生物正在侵占它的地盘。

要在新的形势中生存下来,你不仅仅应该适应环境,还应该成为最适应环境的生物。更重要的是,这取决于你要寻找到给你强烈感觉的东西,并且发展它。

找到一个小众突破口,你就让自己变得极易辨认,顾客第一时间就会发现你。如果不这么做,那你就可能被列在濒临灭绝物种的名单上。

第一章 逃出鲸腹:巨头们不能把所有人都吞下

长期以来,我们的生活几乎被主流市场上的大企业所主宰,但今天情势已然改变。观察消费者行为的“猎酷族”发现:无论哪个行业,中间消费层都在快速凋零,并改写了我们大多数人的生活。

倒下的为什么是伍尔沃斯

大型企业一度以为已经把我们吞进了他们的肚子里,给我们提供的东西越多就越好,他们不重视销售自己权威领域内的商品,最后死在“提供所有的商品”这一决策上。2009 年,大量商店面临倒闭危机,但没有哪处比得上英国高街 1。在这里,商店接二连三地申请破产,许多一度兴旺的商店都“榜上有名”。在 2009 年,根据一项调查统计,英国 15%的商铺都是空的。有些市中心甚至达到

40%的空置率,看起来就像一个鬼城。其中,最令人意想不到的还是伍尔沃斯 2 的突然倒闭。只要是英国人就都知道,伍尔沃斯曾经是英国高街上最著名的商店之一。如今,伍尔沃斯销售额暴跌,并且欠下 3.86 亿英镑的债务;最终,它在 2009 年 1 月 5 日关闭了 800 多家店,

1 高街(The High Street):一个城镇主要的商业与零售的街道。

2 伍尔沃斯(Woolworths):英国最大的家庭日用品和娱乐商品连锁超市集团,1909 年创立于利物浦,在全英国拥有 840 家分店,在全英国拥有 3 万名员工。2008 年 11 月伍尔沃斯在伦敦证交所的股票交易暂停。结束了长达百年的买卖。

接下来,在伍尔沃斯倒闭后的几个月里,国家和地方媒体对它的故事进行了长时间的报道。在网络的布告栏中,成千上万的人留言,写下自己的感想并与这家企业告别。可以说,每个英国人都喜欢这里,他们都曾在这里买过东西,伍尔沃斯曾是他们每一个人的高街商店。

贝尔法斯特 3 城的一家伍尔沃斯分店是我挑选自己人生中第一张碟片的地方。20 世纪 80 年代初,我刚刚搬到伦敦求学的时候,就是到伍尔沃斯找到我的第一套餐具的。伍尔沃斯是为所有人服务的,如果你有任何想要的东西,而且在其他地方都找不到,那你一定可以在伍尔沃斯找到。这里有吊带褲童装、闹钟、橡皮筋、平底锅,有鞋油、窗帘、拖把和安全别针,有壁画、枕套、熨板和蜡烛,有热水瓶、直发板、呼啦圈、面包烤箱和水桶,还有铁锹。这里所有我们需要的东西,它们在狭窄的过道里堆得高高的。

不知何故,现在这一切都变得有意义。2009 年的夏天,艺术家们聚集到伍尔沃斯曾经的一些商店。7 月初的星期天,我拜访了位于伦敦东部的莱顿斯通 4 高速公路上的第一家伍尔沃斯,当时有 55 名当地艺术家聚集在那里,纪念曾在这家店中工作或者消费过的日子。游客们也纷纷效仿,在商店的布告板上留下许多便条。以下是其中一部分的便条摘录:

我真的好想你,伍尔沃斯,你所有对我来说意义重大但在其他人看来无关紧要的东西。你的倒闭对我来说就像是一段感情的终结。之后不再对我方可以买拉链和纽扣了,因为伍尔沃斯关门了。

3 贝尔法斯特:位于爱尔兰岛东北沿海的拉干河口,在贝尔法斯特湾的西南侧,是英国北爱尔兰的最大海港城市。

4 莱顿斯通:伦敦的城市名。足球明星贝克汉姆的出生地。

我在 5 岁的时候曾在伍尔沃斯偷了一个红色的钱包。

伍尔沃斯,请走好。

哈,伍尔沃斯,我一直用来恐吓孩子,如果他们不好好学习,就要在这儿工作。

我真的会想念挑选 n 混合 5 产品的日子。走好,伍尔沃斯。

这类活动的名字叫“挑选 n 混合”,这个名字起得十分贴切。“挑选 n 混合”这个词开始用于挑选并且混合巧克力和硬糖果这件事上,后来成为伍尔沃斯最著名的营销方式。在我长大后,一些甜品被陈列在圆形木盆里,顾客把他们想要的东西舀入纸袋中。

可乐味的立方糖、梨味糖、软糖、小老鼠形状的白巧克力、草莓夹心糖、葡萄干巧克力、糖豆和其他包装的甜食。我们这些青少年围在这些糖果边上,给自己随意挑选一些甜食。伍尔沃斯就是这样的:自由随意挑选,并为所有人开放。

在这个公众怀旧情怀泛滥的时代,不管怎样总会存在一些恼人的异常现象。这家商店最后还是由于经济危机倒闭了,但其实每个人都知道,经济危机只是造成伍尔沃斯倒闭的一部分原因,伍尔沃斯存在的问题还有很多。

尽管它是人们喜爱的商店,但在那场艺术活动中我所见到的人里,没有一个人真的一直都在伍尔沃斯购物。然后是伍尔沃斯涉及“国籍”从属问题。我发现人们在纪念伍尔沃斯的时候,总误认为它是起源于英国的商店,将其看作是英国的“烤牛肉”,事实上伍尔沃斯是美国的“苹果派”。

1879 年 2 月 22 日,一个有着八字胡,喜欢抽雪茄,叫作弗兰克·温菲尔德的美国农夫的儿子在他的家乡纽约州尤蒂卡 6 镇开了第一家 F.W. 伍尔沃斯的批发商店。销售各类杂货的商店可以追溯到中世纪欧洲的室内商场,但这类商场一度不受欢迎。到了 19 世纪中叶,各类小商店聚集在城镇和市中心的零售区,零售区里有布店、食品店、帽子店、鞋店,这些小商店已经开始专营一种商品。弗兰克·伍尔沃斯 7 使得杂货商店起死回生,并使其以一种新的方式存在。大多数店主允许自己的顾客议价,伍尔沃斯则给所有的商品一个统一而低廉的标价 5 美分,并且价格始终如一。店主们曾倾向于把商品放在顾客够不着的柜台后面,但是伍尔沃斯把商品摆在商店的过道里,这样每个人在购买前都可以看见并且摸到自己要买的商品。这样一来,顾客购买商品看起来与“挑选 n 混合”很像,这些挑选的共同点只有一个,就是这些商品都是被伍尔沃斯精选过的。