

《小众行为学》(连载四)

■ 詹姆斯·哈金

“换牌工程”的意思是，汽车公司更愿意在同一生产线给同一零件制作不同的模型，接着再给它们安装不同的车轮、护棚，喷上不同的颜色，而不再是制造整部车的所有零部件。在车漆下面，它们基本上是一样的。这是一项能够理解的举措。“你不得不用同一平台制造汽车，”密歇根州汽车行业的分析师，曾经追踪研究多年通用汽车发展史的亚伦·布拉格曼说，“不然，汽车工业的大多数流程的成本太高。”但是“换牌工程”就使得事情容易许多，并且能降低不同型号的汽车的差异，而消费者不会注意到进行“换牌工程”之后这些汽车的变化。

随着汽车行业的竞争愈发激烈，通用汽车公司吞并了一些国际品牌。在20世纪90年代，它吞并了萨博(Saab)轿车，这是一家瑞典的汽车公司，他们制造的时尚、线条流畅的轿车为其赢得了不少声誉，还吞并了悍马，悍马以制作重型、堡垒般的卡车以及运动型多用途汽车而闻名。没过多久，通用汽车公司旗下已经有12个汽车品牌，如此多的汽车品牌需要管理，这么多的成本需要控制，通用汽车陷入如何生产足够多的型号让不同品牌汽车的拥趸满意的困境中。更糟的是，通用汽车公司的管理层还把“换牌工程”运用到新收购的汽车品牌上。例如，瑞典萨博轿车就像是贴上了“萨博”标签的通用公司汽车。

通用汽车公司曾经象征地位、价值的品牌等级不再清晰了。相反，汽车的质量、成本都集中在一起，人们已经难以区分雪佛兰、庞蒂亚克或别克。在大额亏损下，本应该通过不同品牌形成的不同品牌阶层轰然倒塌。行业观察家们虽然已经预言这一时刻的到来，但如今他们还是感到沮丧。“最重要的一点，”布拉格曼说，“消费者本应该根据自己的身份在不同阶层中选择汽车品牌，但是通用公司使得所有品牌的车子都差不多，这简直是在玩弄消费者。”讽刺的是，他说，即使雪佛兰的质量已经比之前好多了，但消费者还是固守“雪佛兰是便宜货，便宜没好货”的想法：“要把通用公司给美国人民造成的‘褶皱’抚平是极其困难的，因为伤害已经造成。”

通用公司旗下主营食品和饮料的公司，经过几十年来一系列的兼并，现在已经更名为卡夫。在通用食品最鼎盛时期，它生产了美国主流食品麦斯威尔咖啡(Maxwell House)。麦斯威尔咖啡在第二次世界大战时名声大噪，当时，速溶咖啡受到在海外作战的美国士兵的喜爱，等这群士兵回国后，他们使得麦斯威尔咖啡成为美国人最喜欢的咖啡品牌。在接下来的几十年中，虽然有福爵(Folgers)和希尔·布罗斯(Hill Bros)这两个竞争者，麦斯威尔还是进一步巩固了在美国咖啡行业的地位。

也是在这些年，麦斯威尔的咖啡质量开始走下坡路。没有人知道是怎么回事。他们有两种咖啡豆：阿拉伯咖啡豆和罗布斯塔咖啡豆。阿拉伯咖啡豆的香味醇正，可以煮出最有风味的咖啡，但这种咖啡豆容易受到天气变化以及寄生虫的攻击，种植成本比较高。罗布斯塔咖啡豆比较容易种植，这使得它的价格较低，但问题是这种豆比较苦，而且味道远比不上阿拉伯咖啡豆。

1953年，一场可怕的霜冻几乎摧毁了所有巴西咖啡作物，这使得阿拉伯咖啡豆的价格一路飙升。麦斯威尔和美国其他主要的咖啡烘焙商往他们的咖啡中增加了一点罗布斯塔咖啡豆。似乎没有人意识到这件事，所以往后一旦咖啡作物歉收，他们就往自己的产品中增加一些罗布斯塔咖啡豆。

为了保证不会丢掉生意，麦斯威尔组织了咖啡品鉴会，以证明喝咖啡的人喝不出这些咖啡的区别。尽管咖啡烘焙看起来更健康，但是速溶咖啡还是占到全部零售咖啡的90%。

20世纪60年代，年轻一代的美国人开始抛弃咖啡，喝起了可口可乐、百事可乐这些软饮料。从1962年到1974年，彭德格拉斯特在他的《左手咖啡，右手世界》(uncommon Grounds)一书中说，美国咖啡从每天人均消费3.12杯下降到2.25杯。再次，美国咖啡巨头回应了他们加入许多罗布斯塔咖啡豆从而降低成本一事，还提到他们花了一大笔钱在电视广告上。

1978年，一个经营杂货店的老人科拉坚持说，如果她只能选择一只股票，她一定会选择麦斯威尔，“当你只能选择一个品牌，”她告诉数以百万计的美国电视观众，“这是一道非常容易的选择题。就像麦斯威尔说的‘滴滴香浓，意犹未尽’。”

麦斯威尔选择的广告女演员看起来有点古怪：观众可能已经认出这位亲切的老人科拉就是玛格丽特·哈米尔顿，她因在《绿野仙踪》里饰演西方女巫而为大家熟识。而竞争对手选择的广告主角则是自己家的零售店店主。一位电视评论员讽刺这是“旧袋子的战斗”，很显然这些广告没有奏效，它没有帮助咖啡业挽回顾客。美国人逐渐丢掉喝速溶咖啡的习惯。

1975年，巴西的又一场霜降摧毁了更多的阿拉伯咖啡豆作物，几乎主流的咖啡烘焙商都在产品中增加了罗布斯塔咖啡豆的分量。10年后的1985年，麦斯威尔又故计重演，在自己的咖啡中加入更多苦涩的罗布斯塔咖啡豆。到20世纪90年代中期，很明显，美国最大的咖啡烘焙商已经放弃使用优质的咖啡豆，即使他们投入大笔资金在广告上，也改变不了他们的咖啡尝起来像焦油这个事实。

通用食品开始调整策略，卡夫对麦斯威尔咖啡做出了业内人士熟知的“价值工程”。“价值工程”就像是“换牌工程”，它调整产品，降低成本。许多你从小爱吃的零食，在你长大后，食品的分量让你觉得似乎缩水了，它其实是真的缩水了。有时，它意味着悄悄减少食品分量。这就是“价值工程”。

2008年，雀巢的洛洛(Rolo)糖果包装中减少了一根洛洛糖，同年吉百利把牛奶棒从250克减少到230克。更多的情况是，他们常常通过减少配料的成分来降低成本。

再举一个卡夫食品的例子。1937年一位名为圣路易斯的销售员发明了芝士通心粉即时餐，从此以后，卡夫芝士通心粉就成了美国人的日常食品。同麦斯威尔一样，它还沉醉在旧日时光中：这道橙色的餐点在第二次世界大战时出现，消费者发现一张粮票可以买两盒芝士通心粉。20世纪90年代，受到超市自营品牌的冲击，卡夫的管理者以及食品科学家们开始在食物成分和制作过程中想方设法降低成本。每年，他们为了能够减少2%~3%的成本，不得不去“创新”：1997年他们会用切达干酪和酪乳配方，但现在，他们开始使用低成本的芝士配料。

“如果你看看他们盒子上的配方，”零售分析师迈克尔·J·西尔弗斯坦和约翰·巴特曼在他们2006年出版的《寻宝》一书中写道，“你将会发现他们的配方中没有真正的奶酪。因为真正的奶酪比较贵。现在的产品都是由干酪发酵剂、乳清、乳脂肪、乳蛋白、盐、碳酸钙、三聚磷酸钠等成分构成。包装袋上说卡夫芝士通心粉是‘最芝士’的，而且很多消费者似乎还很喜欢它们的口味。但是当你把现在的芝士通心粉同1997的货色相比较，大概就能尝出他们之间的不同了。”2007年，卡夫彻底改写了麦斯威尔咖啡中只有阿拉伯咖啡豆的历史。

同年，一位公司发言人告诉我，他们通过“增加更多的芝士”从而“提高了芝士通心粉的质量”。在美国，卡夫每天还是能够销售超过100万份速食食品，这些产品还在为卡夫创造巨大的利润。

多年来改变食品成分的问题终于暴露了。1997年到2007年，卡夫的芝士通心粉都不可能是“最芝士”的食物了。即使到现在，沃尔玛和西夫韦超市的芝士通心粉相比卡夫的通心粉更加便宜，而且可能和卡夫的一样好吃；沃尔玛自营的芝士通心粉，包装袋一侧的成分列表里写着的是切达干酪。

2010年尼尔森调查显示，超过60%的美国人说他们不能分辨出品牌产品和其他超市自营品牌产品或者打折店里的产品的区别。

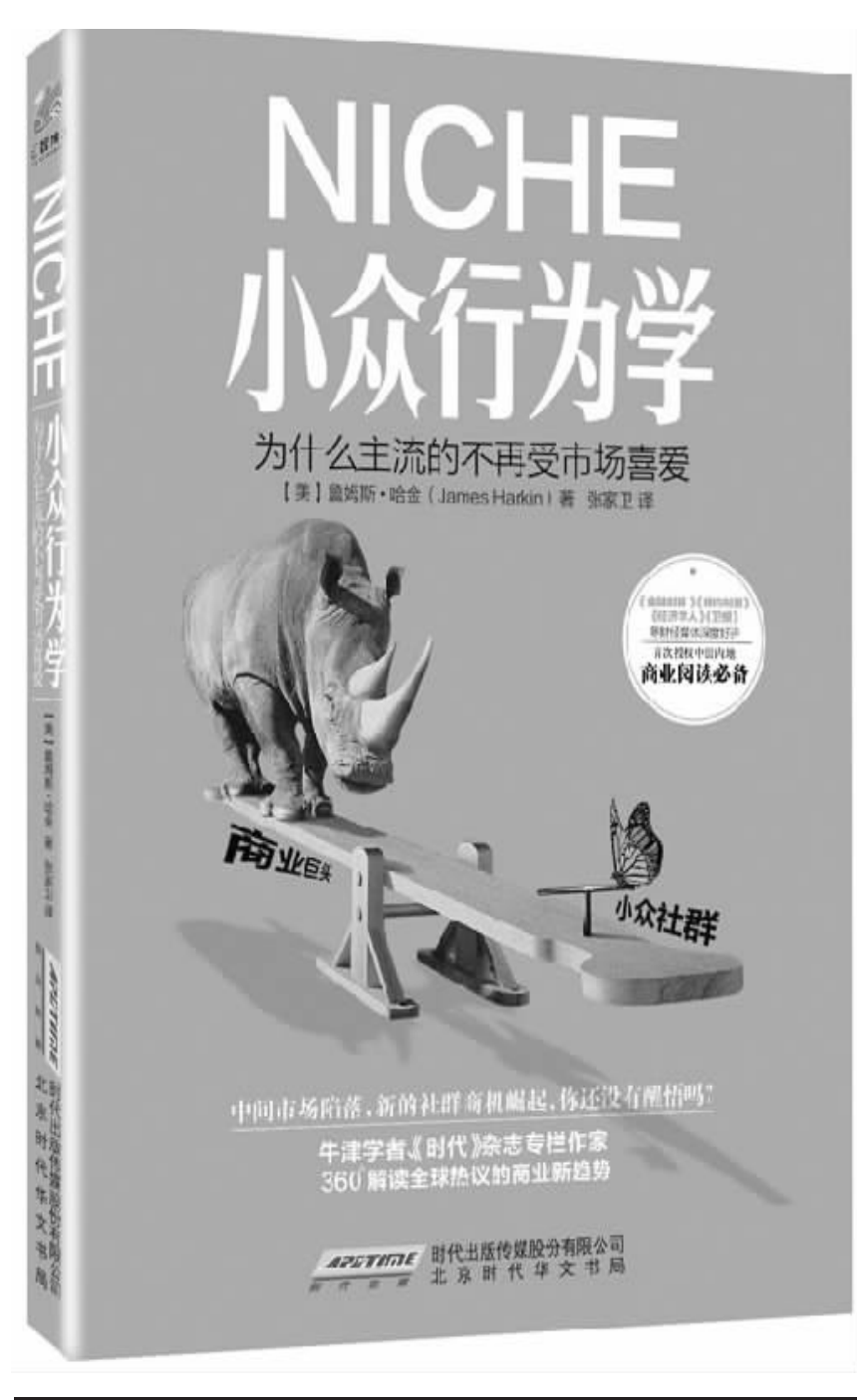
在过去的20年里，许多我们熟知的主流品牌和它们的竞争对手之间的优势已经模糊甚至消失了。就像通用汽车公司、好莱坞大制片厂，它们制造出来的东西都差不多。

高街百年老店的兴亡预言了什么

巨头们向中间市场拥挤进发，就是为了寻求尽可能多的顾客。可事实是，这样做的结果反而使得他们更难以赢得顾客的信心。许多行业的商业巨头都面临着消费者流失、失去垄断地位的威胁，曾给我们提供主流产品的商业巨头们扩张得极其缓慢。他们一方面想要拉拢更多的消费者，得到更多的利润，可另一方面通过减少成本，即使在短期内他们赢得了利润，声誉却受到损害。这使得这些品牌产品相比其他竞争产品没有了竞争优势，趋于雷同。

由于如今的消费者花更多的时间在购物商场和大型超市里，这让这些商业巨头感到更大的威胁。我住在伦敦的旧肯特路，距我住处数码之外有一家名为乐购(Tesco)的大型超市分店。这是一家大型商超，全名是南华克乐购(Tesco Southwark)，它大到似乎可以满足整个伦敦的需求，一旦进入这家商店，你可以买到一周里生活所需的一切。不仅是因为这里有各式各样的商品，而且是因为这里的每种商品都有多种不同样式和不同价格的选择。乐购选品范围主要是从众多的主流品牌商品到乐购的自营精品，包括高端食品和低价。它的旁边是99分店，一家本地的廉价商店，专门卖一些低价商品，在贫困的内陆城市地区，它的销售额十分可观。

乐购这样的商超之所以这么流行，是因为它销售几乎所有的商品。如果把它看成一个生态系统，它就是通过创造一个消费者在其中自由闲逛，能够找到与他们经济条件对应的一切所需的商品这种环境而运转的。



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》《经济学者》《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。

中档价位品牌如麦斯威尔，被看作一个传统的有质量保证的商品，所以顾客也乐意多掏一些钱买中档价位的麦斯威尔。这些主流商品习惯了被摆放在商店码堆，而如今却被迫和其他商品分享货架。在这种新环境下，很多主流品牌商品的价格并没有优惠到顾客一眼看到价格就会去购买的地步，而它们的质量也没有好过摆在它们旁边的自有品牌的产品。既不是十分便宜，质量也没有特别好，所以它们很难被顾客买走，只能卡在中间。

中间市场的以上特点不仅体现在商品上，同样体现在销售商品的超市上。在经济衰退前，达尔文主义就已经开始在高街上被实践了。看到高街的变化不禁让我好奇在乐购到来之前，我家门前的旧肯特路上该是什么样的景象。

有一天，我到附近的本地历史博物馆找寻旧肯特路的原貌。在一个大型钢框中，我看到了一幅插图图片，展示了我家对面的商铺一个世纪以来的变化。这儿曾有过糖果店、粮仓、内衣店、肉店、鞋店、蔬菜瓜果店、铁器店、酒吧、烟草店、花店、女帽店以及时装店。拍摄于1978年的黑白照片告诉我，这些店铺大多已经变卖，在那时就已让位于如今也已经被我们遗忘的百货商店，如荷兰屋(House of Holland)和库珀(Coopers)。

位于中间的一排照片是旧肯特街325号，现在是乐购的位置，曾经是伍尔沃斯的位置；在附录的说明中，伍尔沃斯自豪地把自己定义为市集，但仅仅数年它就倒闭了，如今只是巨大的零售生态系统的一部分。这家伍尔沃斯分店是第一家倒闭的伍尔沃斯，结果表明，它绝不会是最后一个。

正如我们所见，伍尔沃斯同其他的商场一样，它都在扩大自己的经营范围以求招揽到更多的顾客，但是通过增加商品选择范围的扩张方式，表明它的扩张能力本身就很薄弱，所以它停留在安全的中间市场。但这并不管用。

伍尔沃斯从不希望只是成为一个超市。即使在短期内提升了销售量，但它失去了商品高质量的声誉。即使食品制造业巨头们在商品的制作过程中偷工减料以提高利润，但最后商店中的这些商品既便宜也不出色，好像这些商品没有理由留在货架上，但你能在所有的商店中找到这些商品。伍尔沃斯陷入市场的困局中，最终被历史淘汰。

如同我们后来所见，网民们更容易找到

或是高质量或是高性价比的商品。人们开始在网上花费大量的时间，即便像伍尔沃斯这样的大型百货超市也因网店而遭殃。1970年伍尔沃斯就已经是美国第四大零售商，但到了2004年它在这个国家销声匿迹了。(澳大利亚的伍尔沃斯公司和弗兰克·伍尔沃斯创立的伍尔沃斯公司没有任何关系，现在这家公司找到了一个对策，摆脱了它作为百货商店的旧的经营方式，并且改造创新，成了大型食品超市。目前澳大利亚伍尔沃斯是澳大利亚和新西兰最大的食品超市。)

伍尔沃斯并不是唯一一家遭遇中间市场陷落情况的商店。1970年，西尔斯·罗巴克公司(Sears Roebuck)是美国最大的零售商，但是到了2004年它位居第九；杰西·潘尼(JCPenney)在1970年曾排名第二，但到2004年掉到了第十六位。

伍尔沃斯这样的百货超市，由于定位中档、中端市场，在现在其实正受到来自各个方向的攻击。和伍尔沃斯一样，那些中庸定位的零售商把自己放到极其平常的中间市场，既不把目光专注于中间年龄段的顾客上，也没有扩大其经营范围，以为这样可以吸引到更多的顾客。

从20世纪70年代后期开始，英国的零售商像玛莎百货、Next和Debenhams百货抢走了伍尔沃斯的食物、服饰、生活用品市场。但10年过后，这些百货商店发现自己也已困在了低廉零售商和高端品牌商店之间。比如，Next和Debenhams的市场被更便宜的H&M、Zara和Ikea这些服饰和家居用品商店抢走，同时玛莎百货在开业85年以来第一次宣布，将会开始销售大受欢迎的家庭食物，如可口可乐、亨氏豆还有自己的产品。次年3月，玛莎百货的董事长斯图尔特·鲁斯在会议中提到，他想要看到更多的品牌产品进驻玛莎百货：“乐购就是一个很好的销售例子，我们将会销售你可以想到的所有东西。虽然我们没有这样的传统，但我也没有理由不这么做。”

我想有一个不这么做的理由，那就是这么做可能会损害玛莎百货的商品质量的声誉。当我询问我生活地区的玛莎百货收银员，购买Kitkats和其他品牌巧克力的常客对这一改变有什么反应时，她告诉我，很多人看起来很高兴，但也有一小部分人说：“这样就不是玛莎百货了。”

大约在同一时间，书店也出现了相似的情况。20世纪八九十年代，小型独立书店称雄一时，像美国的巴诺书店(Barnes & No-

ble)和鲍德斯，英国的折扣书店Waterstone's。在1991年到2005年这15年间，根据美国书商协会的数据，独立书店的数量减少了2/3，从5200家降到了1702家。

这不一定就是件坏事。像Waterstone's这种主打虚构文学以及高质量纪实文学的连锁店，作为拥有更大购买力的连锁书店，有能力为有前途的作家开拓事业，使他们的连锁书店扩展到小城市。然而，他们发现他们需要扩展图书种类，规范总公司引进的书类。租金的上涨、来自大型超市以及网络零售商的竞争，导致财团的收益下降。

图书连锁店经理要求留出一些空间给流行图书，这类图书虽然缺少文学价值，但销量好，可以帮助支付账单。结果是，这些书吸引了所有的注意力，货架上放满了书商喜欢囤积的通俗小说，但实际上这些书并不能卖出多少。出版商开始争夺模式化的快餐书的出版权，而不再考虑图书的文学价值。现在的图书发行量前所未有的多，但是畅销书的图书市场份额仍旧不可阻挡地飙升。英国的畅销书榜上前十名的图书销量在1998年到2008年之间，从340万飙升到600万；根据书商公布的数据，尽管2008年一年就有12万名作家出书，但畅销榜前50名就占了价值2.5亿美元的业务。

面对激烈的竞争以及减少成本的需要，出版社和书商搜罗客户并把他们狼吞虎咽地吞进肚里。这样做有助于暂时支撑其资产负债表，但给读者喂食没有多少营养的读物也对他们的声誉造成影响。主流、通俗文学将它的魔掌伸到各个领域，但这并不能说明通俗文学的价值有多高，也不能说明哈里·谢尔曼的每月读书俱乐部有多么优秀。

到了20世纪80年代，图书连锁店处在巨大的压力之下，他们要为自己的客户进更多的书，而这些书的售价是前所未有的低廉。之后兴起了基于电视平台的“读书会”，如美国的奥普拉脱口秀，英国的Richard and Judy's。这些电视节目能够轻松地展示有深度的书，但他们不能像邮购图书俱乐部一样提供给读者以权威性和专有性。

每月读书俱乐部为了节约成本，在1994年解雇了“专家团”，开始把重心转到重量级作家如汤姆·克兰西或者罗伯特·勒德拉姆身上。“BOMC已经走上‘英国皇家’的荒谬之路。”每月读书俱乐部前专家小组成员、作家施德抱怨道。“随着所谓畅销书的增多，”一位前公司总经理观察了解后表示，“有所改变的是出版社设计图书的能力，他们设计的图书可能吸引到一些平常只看报纸和杂志或者电视的人群。”

到了2004年，每月俱乐部的会员有70万，比15年前少了一半。读书小组在美国如雨后春笋般四处发芽成长，成千上万的美国人卷入了这些读书小组中。要知道每月读书俱乐部是其先驱，但现在它已经失去自己的读者，当它轻描淡写地回应“挑选n混合”文学的时候，它就已经失去“提供真正好书的书店”的荣誉了。

在这些表象之下存在更深的问题。零售巨头们向中间市场拥挤进发，就是为了寻求尽可能多的顾客。可事实是，这样做的结果反而使得他们更难以赢得顾客的信任。主流政党也面临同样的问题。当笔者研究20世纪90年代中期选举的时候发现，安东尼·唐争取中间选民的建议使得“争取中间选民”成为整个城市唯一的游戏。政党们努力扩大自己的吸引力去赢取更多的中间选民，但很快他们发现即使他们在某次选举中“吞下”了大量的“浮动选民”，但在下一次选举中“浮动选民”很可能又会倒戈。

2005年的德国大选中，德国的两个主要政党，基督教民主党和社民党所得的票数总和低于70%，这是自1949年以来最低的一次得票。这一结果迫使他们组成了一个联合政府，之后这两个政党就难舍难分了。

许多政党都有过这种流失大量会员的经历。20世纪50年代，英国两大政党，工党和保守党的会员人数达到顶峰之后，立刻出现螺旋式急速下降的局面。在60年代初与80年代末，英国主流政党的百分比从9.4降到了3.3。当托尼·布莱尔在1994年7月赢得工党的大选后，他扭转了这一颓势，使得工党会员数再次达到一个高峰。在赢得大选的第一年里，他做了一个貌似智慧的举动，重新编组了新的工党党员，成功使得自己党派的会员增长了40%。但这里还是存在一个问题，这些新成员和工党之间并没有牢靠的关联。当工党于1997年成功晋升为执政党的时候，许多新成员迅速离开了工党。根据选举委员会的数据显示，工党的高峰年会员人数有40.5万人，到了2010年下降到15.6万人。

就这样，零售、媒体和政治巨头们发现，自己处在了一个尴尬的位置。他们中的绝大多数在20世纪中叶的几十年里，一直把目光集中在“中间位置”。而由于具独特影响力的历史、政治以及机械工业化等新面貌的融合，一套新的社会生态环境正缓缓出现，通过霸占我们几乎所有的注意力，它们开始重组大众并形成了一种新的广阔的文化。