

WHY WE BUY

新时代的零售业圣经

昂德希尔就像是零售业的福尔摩斯……

这位大侦探对人们购物的看法很可能使整个零售行业发生变革！

顾客 为什么购买

[美]帕科·昂德希尔/著



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

WHY WE BUY

这是一次穿越购物中心的奇妙旅程。它将为你展示现代零售领域的心理学——尤其是现代顾客购物方式的全新动力学。

——G·威廉·格雷，《坦帕论坛报》

他的研究成果似乎很简单，这让商店的规划者拍手称快。《顾客为什么购买》以轻松愉快的方式记录了他们经历的酸甜苦辣……书中介绍了大量非常有价值的经验。只有真正理解了人们购物需求的人，才能总结出这些经验。

——托德·普鲁赞，Salon.com

昂德希尔对人们购物的看法可能使整个行业发生变革……在竞争激烈的今天，该书中的建议能给零售商带来绝对的竞争优势……该书为零售商提供了一种很好的办法，以便他们审视自身的商店空间，并找出其中吸引顾客或导致顾客不购物就离开各种因素。

——特里萨·麦克尤西克，《沃斯堡星辰电讯报》

上架建议：经济管理 / 营销

ISBN 7-5086-0093-2



9 787508 600932 >

www.publish.citic.com



ISBN 7-5086-0093-2/F · 677

定价：22.00元

WHY
WE

BUY

顾客

为什么购买

[美]帕科·昂德希尔/著

刘尚焱/译

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

顾客为什么购买 / [美] 昂德希尔著; 刘尚焱译. —北京: 中信出版社, 2003. 12

书名原文: Why We Buy: The Science of Shopping

ISBN 7-5086-0093-2

I. 顾… II. ① 昂… ② 刘… III. 消费经济学 IV. F014. 5

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第119418号

Why We Buy: The Science of Shopping by Paco Underhill

Copyright © 1999 by Paco Underhill

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2002 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with Writers' Representatives, Inc. through Arts & Licensing International, Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED.

顾客为什么购买

GUKE WEISHENME GOUMAI

著 者: [美] 帕科·昂德希尔

译 者: 刘尚焱

责任编辑: 佟九菊 张 昕

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 15.5 字 数: 185 千字

版 次: 2004年5月第1版 印 次: 2004年5月第1次印刷

京权图字: 01-2003-4578

书 号: ISBN 7-5086-0093-2/F · 677

定 价: 22.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

1987年至今，我一直拥有一个核心小组，是他们帮我把好的想法变成了可行的商业模式。Envirocell在全球大约有20名全职员工和50名兼职员工，其中，以下6人是我生活中不可或缺的朋友，我要把这本书献给他们。

汤姆·莫斯曼

巴巴拉·韦斯菲尔德

托尼·特劳特

克雷格·奇尔德雷斯

李·史密斯

安妮·玛丽·卢思罗

衷心感谢他们对Envirocell的全心投入，并感谢他们对本书付出的耐心和贡献！

致 谢

没有比尔·托纳利艰苦卓绝的工作，就不可能有这本书。作为听众、采访者、组织者、编辑和作者，他始终表现出高度的耐心和兴趣。在本项目的进展过程中，他换过工作，并有了儿子，但丝毫没有改变的是他的满面笑容、友善话语和积极向上的态度。我从Envirosell公司20年工作经历中得出的这些观点和看法，多数都是在这次项目中同比尔一起总结出来的。

格伦·哈特利和林恩·丘是我近两年的经纪人，也是我的朋友。他们是一对难得的夫妇，富有创意，待人诚恳，在出版界颇受尊敬，非常感谢他们帮助我策划和出版了这本书。

西蒙·舒斯特出版公司的艾丽斯·梅休和伊丽莎白·斯坦一直鼓励和引导着本书的完成，没有她们的付出，成书过程中肯定会遇到更多的困难。

离开他人的帮助，几乎就不会有任何事业或生意。Envirosell是非常幸运的，因为多年来我们发展了一支称为“特邀代表”的核心队伍——这些人参与并全心全意支持我们的工作，在此我要感谢一些“特邀代表”对我的大力帮助。

理查德·库尔茨为我提供了成长环境，并教给我不少调查业务中的诀窍。理查德目前还在纽约开办着一家小型的调查代理公司。

亚历山德拉·安德森·斯皮维保护并推动了我的成长。作为一个艺术评论家、作家和社会观察家，她教给我在城市中生存应掌握的基本课程，她是最好的保护者和最愿付出的朋友。

邦尼·普雷德才华横溢，风趣幽默，逻辑严谨，心地善良。在她从华尔顿书店到美国邮局到国民银行的职业生涯中，我们一直都与她保持合作。

卡尔·曼最初的职业是阿拉斯加海湾的渔民，现在他有自

己的沃尔登合伙人公司，是一家POP代理。他给我们提供了不少“饵料”。

米奇·沃尔夫已经退休，在加利福尼亚中海岸拥有塔可钟的特许经营权。他经常跑步、骑自行车，还当教练，我还记得他穿着细条纹套装在沃顿商学院MBA班给我们讲解市场营销技巧和建议的情形。

约翰·瑞安是我认识的最幸运的好人，他的公司改变了全世界储蓄所的面貌。他气度儒雅，待人热情，具有很多成功商人没有的优良德行。

彼得·霍伊特商业界最有名的贸易杂志*POP Times*的出版商。他是Envirosell公司的铁杆支持者，推动着我们不断进步，不断地产生很多好的想法。他是本书的早期读者之一，对此我也深表谢意。

彼得·卡茨在我的事业最糟糕的时候走进了我的生活。早期没有他的鼓励，我绝不可能在这条道路上坚持下去。

查伦·斯坦在伯克利经营着一家从事银行市场营销的代理公司。当她还是美国富国银行的营销部负责人的时候，我就听说她作风强硬、要求苛刻，但第一次会面她就对我们要做的事情表示理解，对此我深表感谢。

道格·利兹是世界上最有名的广告策划公司之一汤姆森-利兹公司的董事会主席。他的优雅和贤明让我个人和事业都受益匪浅。作为POP产业界的老前辈，他的支持和忠告是我的无价之宝。

温迪·利布曼是WSL战略营销公司的负责人，也是我认识的最睿智和风趣的营销分析者之一。

詹姆斯·卢卡斯是麦当劳在芝加哥的广告代理公司Frankel & Company的调查部主管，他从我的客户变成了我的朋友。他摆脱了学术界的局限，认为我们可以干很多事情，这拓宽了我们的业务范围和能力。

威尔顿·康纳具有丰富的创意和灵感，他在夏洛特的包装

公司给我留下了极其深刻的印象。他的经历告诉我什么是勇气，以及该如何相信自己的直觉。

朱西·斯坎德罗格里奥是我在米兰的合作伙伴。除了良好的商业合作，她的友好热情让我感受到家人般的温暖。她在方法和实践上的创新和建议是我们业务发展的基础。

艾伯托·帕斯昆尼是意大利POPAI的主席，也是一家欧洲设计代理商Creativity的合伙人。在他的积极倡导和不懈努力下，我们才开设了在意大利的办公室。

让·皮埃尔·巴德是法国广告发展史方面的权威，在斯特拉斯堡拥有自己的设计和营销代理公司，他的支持对于我们在欧洲的业务非常重要。

乔斯·卢斯·纽尔诺是巴塞罗纳管理研究生院IESE的营销学教授。他对欧洲商业和零售行业的判断力和学识让我们受益匪浅。

我还要感谢很多人，也许有一些人在此未被提及，但我也要对他们表示感谢。

很多媒体对我们一直都很关心和照顾。《纽约客》的马尔科姆·格拉德韦尔写了一篇关于Envirosell公司和我个人的报道，对我们大加赞赏，让我们很不好意思，文章标题为“购物学”更是大大地令人惊讶。负责《纽约客》出版印刷的戴维·梅和帕蒂·彭顿对我们也非常支持。赫斯特出版社的卡西·希莱克，《时尚》的编辑凯特·怀特，48 Hours的凯西·奥康奈尔和玛丽·努南，国家公共广播公司以及许多其他媒体都对我们感兴趣，并给予我们理解和支持。

埃里克·拉索给Smithsonian杂志写过第一篇关于Envirosell公司的介绍。读了埃里克的文章之后，我父亲告诉我他终于知道我到底是怎样谋生的了。仅这一点我就非常感谢埃里克。

没有朋友和家庭的人生是不完整的。我的知心伴侣雪莉尔·亨齐一直是一位耐心的读者和编辑。杰夫·休伊特和克里斯廷·休伊特、里普·海曼和巴巴拉·波利特也一直从旁给我加油

鼓劲，还有弗朗西斯、萨维和莉萨·昂德希尔。

最后，我要实现25年前许下的诺言，我要说声：“谢谢你，葆拉·卡图斯！”祝愿你生活幸福美满。

作者于纽约

到底是什么引发人们的购买欲？

顾客又是如何改变商店的？

为什么网上购物不会取代大型购物中心？

本书中作者帕科·昂德希尔依据大量实地调研数据对上述问题进行了深入分析，为商家提供了颇有价值的建议！

消费行为学家帕科·昂德希尔，是一家研究公司的CEO，其客户包括麦当劳、星巴克、雅诗兰黛、花旗银行等诸多知名公司。昂德希尔被《旧金山纪事报》盛赞为“零售业的福尔摩斯”。他带领着自己的团队在购物中心、杂货店跟踪观察购物者，分析购买行为与消费心理的搏奕关系，花费20年时间深入研究消费者和销售环境的互动，凭借着自己福尔摩斯般的精确推理，为读者描绘了商人、市场营销人员和消费者之间的竞争关系。

对于从事零售业和市场营销的人员，《顾客为什么购买》是一本极有新意的实战指南！

WHY
WE BUY

WHY WE BUY

帕科·昂德希尔

城市地理学家和消费行为学家，Envirosell
研究咨询公司创始人。该公司经常为《财
富》100强中的蓝筹股公司提供咨询服务，
其客户包括麦当劳、星巴克、雅诗兰黛、花
旗银行等。《纽约客》等杂志都为帕科·昂
德希尔做过人物专访，他还是《美国人口统
计》和《广告周刊》的撰稿人。帕科·昂德
希尔经常在各地做有关零售业研究的演讲。



责任编辑 张昕
封面设计 八八工作室·许岚
经销：中信联合发行有限公司

IX 致谢

1 第一部分

不提萨摩亚群岛，也不说商店，谈谈购物学

3 第一章 一门科学的诞生

做个侦探——跟踪购物者～你能确定他摸过9副手套吗～将微软的“自行车”改装成“山地车”～推搡效应～把商品放在目标买主够得着的地方～欲知怎样卖，先知顾客怎样走～女性购物的“价值平衡”～第一次观测客流量～礼品店里的零售环境～走出象牙塔～拥挤是销量的杀手～谁要买阿司匹林～在门口摆放打折书的利与弊～客户问卷与营销技巧～购物学研究什么

25 第二章 零售商所不知道的

你的顾客中有多少人买了东西～你的雇员如何“拦截”顾客～评估“等待时间”～谁是购买者

31 第二部分

像埃及人一样行走：购物机理

33 引言

35 第三章 缓冲地带

观察刚刚走进商店的顾客～购物的自然法则——购物者需要缓冲带～能在过渡区做什么～第一不一定最好

43 第四章 你需要空出手来

从报摊发现的购物细节 ~ 这个可怜的家伙需要一个购物篮 ~
购物篮该放在哪儿 ~ 让顾客多买东西的购物篮 ~ 买得舒服 ~ 再说一遍，手很重要

51 第五章 怎样看广告牌

这个广告牌究竟怎么样 ~ 广告牌能放在哪儿 ~ 让广告牌跟着购物者的眼光走 ~ 哪些地方可以做广告 ~ 广告牌上写几个字好 ~ 摆放广告的逻辑 ~ 再看一些失败的广告牌 ~ 这个广告确实很漂亮，但就是没有人看 ~ 生死攸关的标志牌 ~ 当心广告的“黑洞” ~ 最后，看一眼户外广告

67 第六章 像常人一样行走

好商店什么样 ~ 人们总是朝右走 ~ 人们总是向前看，向前走 ~ 把商品展示给向前走的人 ~ 利用好最佳视线 ~ 把购物者留在通道里 ~ 顺着购物者，小心地引导 ~ 何人何时从商店门前走过

79 第七章 动态变化

从购买内衣发现的 ~ 看购物者怎么坐 ~ 化妆品柜台的斗争 ~ 汽车快餐店的好处

85 第三部分

购物的人口统计学：男人来自西尔斯，
女人来自布鲁明黛尔

87 引言

89 第八章 像男人那样购物

购物：男人vs.女人 ~ 在超市“抓住”男人 ~ 不想麻烦他人 ~ 男人的潜在影响 ~ “寄存”丈夫 ~ “发动”男人 ~ 勇敢牌清洁剂 ~ 当男人开始自己买内衣 ~ 当男人变成爸爸 ~ 拯救

女人购物领域里的尴尬男人

103 第九章 女人想要什么

哪些商家会被女人扔进达尔文的垃圾箱 ~ 购物是女人的天性 ~ 挑剔——无论对哈密瓜、房子还是丈夫 ~ 女人更在意环境 ~ 从容阅读包装 ~ 为贺卡店营造情感氛围 ~ 购买化妆品的私人空间 ~ 五金店不再只销售螺母螺钉 ~ 女人只对实用技术感兴趣 ~ 面对科技，女人变成了男人 ~ 如果女人来买汽车

119 第十章 假如你能看清这些字，你就还年轻

人的眼睛在40岁左右衰退 ~ 小号字将老年顾客拒之门外 ~ 慎用黄色，增加反差 ~ 为老人设计 ~ 怎么教老人使用自动取款机 ~ 莫坐失老年购物大潮 ~ 教爷爷给孙子买游戏

131 第十一章 孩子们

孩子们无处不在 ~ 让他们触摸到 ~ 为孩子布置货架 ~ 让孩子远离传真机 ~ 哦——上帝，看他正在做什么 ~ 商场里的儿童乐园 ~ 用曼托瓦尼对付青少年

145 第四部分

购物动力学：看，闻，触，买

147 引言

151 第十二章 感官与购物

什么是购物 ~ 买之前，摸一下 ~ 你想尝一点儿吗 ~ 面包飘香的超市 ~ 感觉确立信任 ~ 让购物者拥抱商品 ~ 试衣间的大学问 ~ 铅笔刀的执著试用者 ~ 何不先闻后买 ~ 产品包装为何被破坏 ~ 看看聪明的包装 ~ 让买床垫的顾客买枕头

173 第十三章 三大要素

商店=设计+销售规划+运营 ~ 缩小收款台的连带效应 ~ 沃

- 179 第十四章 实际时间和感觉时间
好时段与差时段~心理时钟~时段的变废为宝
- 185 第十五章 收款-包装台的蓝调之声
使收款-包装台变得可爱~保护商店的软肋
- 189 第十六章 魔力小窍门
巧用商品连环套~把蛋糕放到沙拉柜旁~连环套逻辑~将
连裤袜装在蛋壳里~把促销材料摆放体面~陈列架大战~
无心插柳的饮料山
- 201 第十七章 在数字空间里,没人能听见你在购物
电子商务能取代商店吗~互联网给商务带来什么~怎么让
购物者去你的网上商店~商业与网站的婚姻~将网站带出
新石器时代
- 213 第十八章 自测
- 227 第十九章 最后的想法

第一部分

不提萨摩亚群岛，也不说商店，谈谈购物学

舒适的鞋，美国商业迷彩服——卡其布裤子，橄榄绿球衣，没用须后水，暗褐色厚袜子……

转悠，转悠，转悠……停！

拿出书写板和笔。

站在那棵盆栽的棕榈后面。

这是一天当中的第一次跟踪。

■ 做个侦探——跟踪购物者

研究目标是那位穿着棕褐色风衣、蓝裙子的40多岁的妇女，她在洗浴用品部。她在抚摸毛巾，记下这点——她抚摸了一条、两条、三条，总共四条毛巾。她正在查看价签，把这个也记录下来。注意，走在她前面的同伴过来了，此刻他们都站在通道上。她拿起两条毛巾，和他们一块儿离开了洗浴用品部。现在，找准时机，尾随她到通道，继续跟踪她去下一站。

这是另一次实地调查，调查对象是一家陷入困境的百货商店。我们的目标是根据购物学观点来分析美国国内的百货业，但是让我们首先说明一个基本问题：从什么时候开始有了购物学这样一门科学？

假如说人类学中有对现代购物者做实地研究的一个分支学科，那么对购物学的一种有趣的拉丁方式的解释是：与零售环境（不仅是商店，而且包括银行和饭店）相结合，从购物一词来谈购物者。这里说的零售环境并不仅局限于陈列商品的货架、货柜、

柜台和桌子，而且也包括每个标志、横幅、小册子、方向指示牌和计算机信息交互设备、商店的出口和入口、窗户和墙壁、自动扶梯和升降机、楼梯和斜坡、商店的付款队伍、银行的出纳队伍、饭店排队等候的队伍和休息室的队伍，每个通道的每个角落。总而言之，从停车场到商店的每个角落和缝隙，这些都是购物学的研究起点。假如人类学已经研究了所有这些，不仅仅是研究商店，而且研究里面每个人都在做什么：他们去哪儿，不去哪儿，去时要经过哪些地方，他们看见什么，没看见什么，或者阅读了什么，没阅读什么，以及他们怎样处理遇到的东西，他们怎样购物。或许你可能会说，有关他们怎样从货架上拿下一件毛衣仔细查看，或者阅读治疗心痛的药丸的包装盒或者快餐店的菜单，或者使用购物篮，或者对自动取款机前排队的景象做出的反应，这一切解剖生理学和行为心理学已做出了精确的分析和解释。可是我认为，假如人类学有所留意，而且不仅留意，还核实、消化、列表分析和交叉参照过每个数据与细节，甚至从最宽泛的（星期六上午有多少人进了这家商店，按年龄、性别和购物量划分，每个群体分别有多少人）到最狭义的（在超市里，那些阅读谷类食物包装盒侧面的营养说明的、年龄在35岁以下的男性购物者与那些只看盒子前面图画购物者相比，前者更可能购买该产品吗）数据分析都有的话，那么，我们就不必再尝试发明购物学了。

但是人类学对那些细节并没太重视，因此我做了这样一件事。从我办公室到大厅之间是一间装有50多架摄录设备的房间，其中大多数是摄像机，还有数码相机和两架老式的超8延时录像机。录像机的边上堆满了摄制案例用的8毫米空白胶片。两个小时一卷，每个案例要500卷胶片。我们一年大约研究14个案例，用掉7 000卷胶片。1992年，当我们用掉了大约价值6万美元的延时超8胶片时，柯达（Kodak）公司告诉我们，我们是世界上惟一的、也是最大的延时超8胶片的消费者。我们还有10多台计算机设备，用来录入我们调查所得的成千上万的购物者问卷，另外，还有一些奇特的笔记本电脑和各种各样的三角架、托架、镜头和

管线等摄像器材附件。对了，所有的东西都要搬来搬去，因此这些东西都有硬箱子装着。我们的东西确实很多，即使某所大学具有从全球采集大量原始调查数据的美誉，这些道具也足以用来装备这个大学的社会人类学院或者实验心理学院。

除了那些高科技设备，我们最重要的研究工具是一般的纸张，我们称之为跟踪者手中的跟踪单。跟踪者是购物学实地研究人员，是研究购物的学者，或者更为精确地说，是研究购物者的学者。他们的主要工作就是在商店里秘密地跟踪购物者，记录下他们的每一个行为。通常，跟踪者最初是在接近商店入口不惹人注意的地方闲逛，等待购物者进来，这时跟踪就开始了。跟踪者会紧紧跟住某个没有起疑心的人（或一群人）。只要购物者在商店里（不包括去试衣间或休息室），跟踪者就在跟踪单上记录下他所做的每一件事。当商店非常大时，跟踪者以团队形式工作，以避免过于显眼。

■ 你能确定他摸过9副手套吗 -----

我们的跟踪者与一般的研究人员不同，也就是说它是远离学术界的象牙塔的，是能够适应购物学这门在现实世界中成长起来的科学的。开始的时候，我们雇用了环境心理学专业的研究生，但是我们发现他们有时不适合这项工作，在工作中容易被教科书中的理论所束缚，他们经常缺乏观察购物者的行为所必需的耐心。这些研究生的另一个问题与毅力有关：尽管我们的工作场所并不像美索不达米亚高原那样酷热，但是在凯马特百货商场（Kmart）的荧光灯下站12个小时也比去野餐要辛苦。实地考察工作在任何自然科学或社会科学领域都是艰苦的。我们发现，聪明的、有创造力的人——艺术家、演员、作家、木偶剧演员，通常具有要达到我们的目标所需的品质。他们没有任何理论束缚，他们有很强的观察能力，这也是他们自身职业所需的基本技能，而且他们的时间表比较灵活，所以当巴西的啤酒制造者、澳大利亚的棉球制造商或者美国的快餐运营商打来电话时，他们就会有

时间和好奇心愿意去看看。

当我们发现某人具有这项工作所需的性格和智慧时，我们首先会为他安排一个培训计划，有许多东西要学：例如，如何一边观察一边做记录，或者如何分辨出某人是在看标签还是注视着标签旁边的镜子。我们也需要传授最重要的跟踪技能：如何靠近一个人以研究他而又不被发现。对于我们的工作来说，不让购物者意识到他们被观察是至关重要的。为了确保我们看到的是自然行为，除此之外别无他法。事实上，我们对此也感到惊诧，我们可以和商店中的某个人站得非常近却不会被发觉。我们发现站在购物者的背后不太好，很容易被察觉到；但是假如你站在他的边上，他会感觉到你只是另一位顾客，是无害的，换句话说，不值得注意。从那个位置你可以和他靠得非常近，看清他的每一个举动。你能确定他摸过了9副高尔夫手套而不是8副或10副。

传授跟踪技能之后，我们就可以把跟踪者放到现实的商店环境中让他们去进行观察。这时大多数跟踪者会感到茫然无助。跟踪技术是可以传授的，但是要将这项工作做好，还需要一定的智慧和好奇心，而这些是无法传授的。我们的核心团队由30个美国跟踪者组成，其中一半以上的人为我们工作5年多了，有些甚至是10年或者更长。这是一项艰苦的工作，却也容易上瘾。在我们工作人员的带领下，由3~10人组成的团队交叉往来于美国、加拿大以及欧洲、南美和澳大利亚，去访问你能想像得到的各种类型的零售业——从银行到快餐店、时装店以及有飞机库那么大的折扣店。为了使我们的跨国工作更为简便高效，我的研究团队在意大利的米兰驻扎了3年，在澳大利亚的悉尼驻扎了两年。

除了计算每次购物中客户每一个关键性行动之外，跟踪者也必须精确地实地记录客户的每个细小举动，并根据他们的观察得出科学的推论。综合分析这些记录与其他情况，就能得到关于某一特定购物环境以及人们怎样利用这个环境的信息。

在我们进行这项研究的20年中，我们的跟踪者所采用的表格也有了显著的改进。这些表格对整个企业的发展极为关键，是在

非数字领域的信息存储和检索方面所取得的成就。我们最初的跟踪表格仅能够记录10种购物者行为的相关数据，今天已经达到了近40种。在从事新的研究项目时，我们都要重新设计表格。但是每一张表格都是从描绘我们要研究的对象的信息地图开始的，无论研究对象是商店、银行支行、停车场还是一个单独的购物区或者商店的一段通道，都是如此。地图会对每个门口和通道、每个展厅、每个货架和柜台都加以标注。表格上还有一块地方专门记录购物者的信息（性别、种族、大致年龄、服装描述）以及他在商店里做什么。跟踪者可以使用简洁表示法，即符号、字母和特殊标志的组合，来进行记录。例如，一个秃头、有胡须、穿着红毛衣、蓝牛仔褲的男人于周六中午11点7分进入一家百货店，径直走到一层的钱包陈列柜台，拿起和触摸了总共12个钱包，看了其中4个的价签，然后选了一个；于11点16分走到了相邻的领带货架，抚摸了7条领带，阅读了所有7条领带的面料成分标签，看了其中两条的价格，一条也没买，然后就准备去收款台交款。噢，等等。他在模特前停了下来，看了看穿在模特身上的夹克的价签。我们也将此记录下来。然后，我们还记录下他于11点23分进入了交款队伍，在队伍中排第3位，等了2分51秒到了付款台，用信用卡付了账。最后他在11点30分离开了商店。依据商店的规模和每位购物者的逗留时间，一个跟踪者一天中最多能研究50个购物者。通常我们在同一地点派出许多跟踪者。一个项目可能会需要在多个周末对不同的城市中3个或4个地点进行同步研究。

■ 将微软的“自行车”改造成“山地车” -----

跟踪工作结束后，跟踪单上就填满了难以计数的信息。跟踪者返回办公室，然后跟踪项目组的组长用一天的时间来清理表格——确保每个杂乱的标志都能看得清楚，每个方框都填了内容。之后我们的数据部门再用一天的时间录入所有信息，每张跟踪单上的每一个符号都要进入数据库。

这些年中我们花费了成千上万美元和无以计数的时间，试

图建立一个可以处理我们所做的各种工作的数据库系统。一个大问题是尽管我们通常以同样的方式处理同样的数据，但在每个项目中的要求却有所不同，我们需要收集不同种类的数据或者设计新的事实比较表。我们曾经雇用了优秀的咨询专家花费6个月的时间和我们一起攻关，试图建立一个计算机系统。他们要求我们列出我们需要用程序完成的所有事情，但是每个星期我们都会添加6个新的要求，这样他们前几个月所做的工作有些又无法满足我们的需求了。而且，我们每项调查的运作周期很短，因此没有时间针对每项工作来改变计算机系统。也许我们今天需要做一个新的比较，而在之后的7个月里却再也不会用到这项功能。

很久以来，我们的大部分工作都用微软的Excel程序完成了。Excel不是一个数据库程序，而是一个电子表格程序，用来帮助会计做一些相对简单的计算。Excel的好处在于它的开放结构——你可以进入系统里面进行修改，使它更符合具体需要。我们就是这样干的。这就好像微软在10年前制造了一辆很好的自行车，我们现在把它改装为一辆山地车。今天我们的大部分工作都由File-Maker和SPSS做，但是仍然使用Excel进行检查。

一个人从现场带回来的录像带，通常由另一个人查看带子记录下的每件事情。根据商店的规模，我们可能在特定的区域，例如门口或某个商品柜台，用10架摄像机每天拍照8个小时。我们每年大约拍摄两万个小时，我们深信这些录像带会产生更多的硬数据。举个例子，在一项有关某个收款台的设计与收银员疲劳程度之间关系的研究中，我们可以使用录像带和秒表来计算收银员在上午10点把款项记入收银机所花费的时间，并将之与下午4点所花的时间做比较。

我们把研究用的细节列表称为“可交付使用物”，随着陆续开展的新项目它会不断增加。最后算下来，我们共评估了购物者和商店之间接近900种互动细节。这样，我们就对购物者在商店里的行为举止有了相当多的了解。我们可以告诉大家，将牛仔裤带到试衣间试穿的男士中65%的人会买下牛仔裤，而在女士中这

个比例仅为25%。我们还可以告诉大家在公司自助餐厅中有多少人在购买炸玉米片之前，阅读了包装袋上的营养说明（18%），而那些在本地三明治商店吃午餐的人中，这个比例则为2%。我们也可以告诉大家有多少准备买电脑的人在周六上午就买了（4%），而转到下午5点之后才买的则为21%。我们也知道有多少购物者在家居用品超市使用了购物篮（8%），拿购物篮的人中有多少最后真正买了东西（75%），有多少不拿篮子的人买了东西（34%），我们从观察中得到了一些统计结果，并给商店想办法让更多的购物者使用购物篮。假如购物学真成立的话，它就是一门非常实用的科学，它关注的内容就是通过研究、比较和分析以使商店和产品更加适应购物者的需要。

■ 推搡效应

这门科学是随着我们的实践逐步创建起来的，因此它是一个生机勃勃的研究领域。最初我们并不知道要找什么，但后来却发现了些东西。因此，我们有必要停下来总结一下我们究竟看到了什么。

例如，我们几乎是在很偶然的情况下发现了我们称为“推搡效应”的现象。早期在对纽约市布鲁明黛尔百货公司（Bloomingdale）进行研究的时候，我们将一架摄像机放在一层的一个主入口处，镜头恰好对着入口附近的领带货架。我们把录像带进行回放，以研究在购物高峰期购物者在门口的避让情况。我们注意到领带货架边的情况有点古怪。购物者会来到这个货架边，停下来挑选，当他们被来来去去的人撞到一次或两次的时候，他们仍会接着购物；但如果再被推撞几次，大多数购物者就会离开这条路，不再回来看领带。我们反复地看这个录像带，发现这种现象很普遍。不仅女人是这样，男人也是如此，只不过背后被人挤着或撞着时男人的反应不像女人那样强烈而已，但他们为了避免再被撞着就离开了想要买的商品。当我们和客户核实此事时，得知那个领带货架的销售量确实要比远离通道

的固定夹具上的领带销售量少得多。我们把这种现象归纳为“推搡因素”影响了销售量。

当我把这个发现告知商店经理时，他从会议桌边跳了起来，抓起电话，告诉一楼工作人员立即将领带货架移到离开主通道的地点。几周后商店规划部的经理打电话给我，说那个货架的销售量迅速增加。从那之后，我们发现许多类似的情况，购物者常常被过于拥挤的情况吓跑，这时就要迅速进行调整。

■ 把商品放在目标买主够得着的地方

由于总是进行耐心的观察和分析，我们在为狗粮生产商进行研究时获得了另一个意外收获。当我们在宠物食品区进行监视的时候，我们注意到狗粮通常是由成人来买，而狗的零食，如肝味饼干等，通常是由儿童或者老年人买。我们意识到，对于老年人来说，宠物就像儿童一样，是需要溺爱的；而对于儿童来说，尽管他们不喜欢给狗喂食物这样的家务活，却认为给狗喂饼干是很有趣的。小孩提出给狗买零食时，父母通常也会迁就他们，这就像孩子在饼干区的所作所为一样。

但商家并没有注意到谁才是真正购买（或者说服购买）宠物零食的人，他们通常把这些零食放置在超市货架的最顶层。结果，我们的摄像机就拍摄到了小孩爬到架子上去拿宠物零食的镜头，我们也看见有个老妇人用铝箔包去击打她想要的宠物饼干。我们建议客户将宠物零食挪到孩子和老人够得着的地方，商家照办之后，销量立即就上去了。

记住，把商品放在真正的购买者拿得到的地方！

有关商店规划和库存的各项细节，即使是最浅显的道理，有时候也容易被商家忽视。我经常和客户谈起的一句话就是：看上去显而易见的东西通常并不是那么明显。

在研究杂货连锁店的化妆品柜台时，我们看见一个年约60岁的老妇人走近一个靠墙的货架，仔细地研究了一会儿，然后蹲下去，才找到她所需要的遮盖霜。因为遮盖霜本身缺乏吸引力，

所以被摆在了货架的最底层。类似地，我们在百货店看到了一个超胖的男士在通道边的货架上找他想要的内衣，接着他很艰难地蹲下去，在接近地板的地方才找到。在这两种情况下，按道理物品的摆放应该让它们的购买者感到方便，而不是让设计者感到方便。我们建议把遮盖霜摆在上面一些，把小孩子要买的商品放到接近地板的架子上，因为，无论把孩子们要买的产品放在哪儿，他们都能够找到。

■ 欲知怎样卖，先知顾客怎样走

在有些研究中，我们将搜集到的每条信息综合成商店或某个购物区的综合场景图。有家牛仔裤制造商想了解他们的产品在百货商店的卖法。因此，我们就在某个周末突击拜访了4家商店，两家在新英格兰，两家在南加利福尼亚。这几家商店的情况很相似，牛仔裤都摆在一个方形的区域，占用了8~12个桌面陈列区和一些墙边的货架。我们画了一张详细的地图，描绘出牛仔裤售区的布局以及出入该区域的通道，并标出张贴广告牌和其他促销材料的位置。在那个周末我们总共跟踪了815个购物者，在录像镜头上观察到的人更多。我们特别关注通道——也就是顾客出入商店某个区域的每一条路。商家只有知道了顾客会走哪条路，才能明智地判断出该在哪儿放哪种商品，或者在哪儿摆放商品才能够吸引购物者。

研究结束后，我们就能说出顾客在每个购物区所走路线的百分比情况，这时结论就显而易见了。比如，大多数广告牌放的位置不合适，按常理通常应摆在面向主通道的地方，但是我们发现大多数买牛仔裤的人根本就不会从主通道过来。我们还发现假如它们的用途真是想招徕购物者的话，那些灯箱和放映摇滚录像带的屏幕的朝向也不太对。我们跟踪购物者在柜台之间移动，看他们在哪儿停下来，看到什么标牌，是否注意到了屏幕，他们如何对待商品，是否会拿到试衣间试穿。假如他们穿上牛仔裤给同伴看，我们也记录下来。我们的跟踪者也会对某些购物者进行访

问，这样就可以把他们的个人信息、态度、观念和他们的行为联系起来进行分析。例如，只受过高中教育，声称只看重品牌的年轻购物者是否会看价签。我们对调查得到的原始数据经过处理和分析后，就可以做出某些判断。例如，如果我们发现多数男性购物者买走了他们看到的第一个货架上的牛仔裤，而且这些人往往是从男士用品区的通道进入牛仔裤区的，而不是从女士用品区或电梯过来的，这时我们就建议客户把男式牛仔裤柜台摆在靠近男士用品区的地方。但是也可能有另外的因素起决定作用，那就是买牛仔裤的男士中可能多数是由女士陪着而不是独自一人，这时他们往往是从女士用品区进入这个牛仔裤区的。在这种情况下，牛仔裤柜台最好接近女士用品区。如果不搜集大量的数据，我们就无法知道这些。

■ 女性购物的“价值平衡”-----

也有一些小的零售店请我们去研究顾客与商店的互动情况，其中有个项目是一家高级香波生产商委托的，他们想了解女性购物者在购买普通或者商店自有品牌的美容产品时的决策过程。客户感兴趣的是女性在每次购物时如何取得“价值平衡”：上午在超市普通商品区买东西的女性，下午在诺德斯特姆（Nordstrom）买东西时是怎样决定该买哪种商品的？她会不会认为自己应该使用高档品牌的皮肤护理品，而洗发香波只需一般的品牌就行了？以前，只有那些精打细算的顾客才会购买商店自有品牌的商品，但是现在每个人的购物篮里都能找到这类商品。一位身着黄色裤子、白毛衣的30岁左右的女性（我们称之为第24号购物者），在周三上午10点37分进入了商店的美容保健品区。她拎着一个手袋，而不是推着购物车，她已经选购了商店自有品牌的维生素C胶囊、一大包强生（Johnson's）婴儿爽身粉和一包在照相亭拍的快照。她还拿着一张购物单和商店广告。她径直走到香波货架，拿起一瓶潘婷（Pantene）香波，看了看前面的价签，接着又拿起商店品牌的香波，看了看价签，然后她又对比

了一下商店自有品牌和潘婷的价签，最后将商店自有品牌的香波放到购物篮里。在进入该区49秒之后，她离开了这个区。在这次简短的经历中，要收集许多数据：她触摸了什么，阅读了什么，顺序如何，总共有大约25个不同的数据点。假如有一天，我们在那家商店的美容保健品区跟踪了100个购物者，就等于有2 500个不同的数据点。那位女性离开购物区时，我们采访了她，共问了20个问题。因此25个数据点就可以和她的20个回答进行交叉列表对比——这真是一个排列组合的挑战。

据我了解，在大学里还没有像我们这样对零售环境的行为学研究。我的一位学术界的老朋友对我们所做的又忌妒又担心。忌妒是因为我们完成了自己想做的事情并得到了回报，担心是因为我们很惹人注目，我们要对建议的成效负责。在这一行业打拼了大约20年之后，客户名单成了我们的一笔宝贵财富。尽管有时也会出错，但仍有3/4的客户成为了回头客。

第一次观测客流量

我认为自己与购物学的联系纯属偶然。20多年前，我还是一名学生时，非常崇拜广受尊敬的社会科学家威廉·H·怀特(William H. Whyte)。怀特写过一些非常有影响的书，包括《组织的人》(*The Organization Man*)、《最后的景观》(*The Last Landscape*)、《城市：对中心的重新发现》(*City: Rediscovering the Center*)和《小型公共空间的社会生活》(*The Social Life of Small Urban Spaces*)。他也是20世纪70年代早期街区生活项目的创始人，1974年，他和弗雷德·肯特(Fred Kent)、罗伯特·库克(Robert Cook)共同创立了公众空间项目(Project for Public Spaces, 简称PPS)，我在那里工作了两年。PPS机构位于纽约市，为城市的环境保护和持续健康发展做出了卓越的贡献。

威廉·H·怀特更广为人知的名字是霍利(Holly)，他是一个性格古怪而又受人爱戴的人物。他满头银发，有着老式新教徒后裔银行家的贵族风度，但是他爱上了纽约市的大街小巷，并一

直在为人们能更好地利用这些街道而努力工作。怀特最大的贡献在于他对人们如何利用街道、公园、广场等公共空间的研究，并取得了成果。通过录像、暗地跟踪以及访问等方式，他和他的同事们对一些城市广场和微型公园进行了监视，并花很多时间对监视到的每一分钟的资料进行研究。研究结束之后，他们能说出每个长凳、台子、小径、喷泉和灌木丛的每个细节，尤其是人们与它们的互动细节，人们可能会在这些地方吃饭、晒太阳、聊天、看人、小憩或者只是随意闲逛。怀特和他的同事们对每个因素都进行考察，比如，用来坐的台子的宽度应该是多少才最理想，阳光、树阴和微风会对公园等公共空间的利用产生什么影响，写字楼、建筑工地、学校或邻近环境等诸多因素和当地人们的生活质量有什么关系。

从本质上说，怀特是第一个研究街道的科学家，这真有点不可思议，毕竟在怀特出生之前街道就已经出现很长时间了。怀特的工作就是改善公共空间，使它更加有利于市民，这反过来又使城市变得更美好。怀特研究和改善物理环境的主要工具尤如一组透镜，我在购物方面的工作也从他的方法以及我早期在PPS的工作中获益匪浅。

1977年，我在纽约城市大学任兼职讲师，为环境心理系的学生讲授实地调查技巧。同时，我还在一家曼哈顿中心区的厄尔酒吧工作，并持有这家酒吧的部分股份。在那里，我认识了一个朋友——也是我的顾客，他曾负责设计林肯中心、大都会剧院表演艺术综合大厦、纽约州剧院、艾弗瑞·费雪音乐厅和其他一些表演艺术场所的标志系统。他告诉我，他们需要找人来考察一个地下中央广场的使用和客流模式，这个地下中央广场将所有建筑物与停车场和地下通道相连。当时地下中央广场里只有一家很小的、临时性的礼品店，林肯中心负责人想知道能不能在那里建一个更大的商店。但是，他们必须确保开设的商店不会造成道路拥堵。在朋友的帮助下，我得到了这项工作。

我找了一些学生来帮忙。我们带了几架摄像机，站在选好

的观测点上，开始计数和绘图。开设商店会不会造成道路拥堵这个问题很容易回答。我们用绳子拦出了一个与他们要建的商店一样大的区域，之后观察和拍摄交通高峰期时人行道上的客流量。4周之后我们把报告提交上去，林肯中心的董事会批准在地下的中央大厅建立一个综合性购物和旅游场所，直至今天那儿依然还很繁荣。

我的大多数建议都被林肯中心采纳了，其中一条就是在中央大厅为老年参观者准备一些长椅。起初他们并不准备采纳这个建议，但是还不出6个月，老年人的抱怨就促使他们安装了长椅。我还强烈建议他们将女洗手间的规模加大一倍，但林肯中心的男管理者拒绝接受这一建议。20年后的今天，高峰时期在女洗手间排队的人仍然会排到门外，这真是一个不可原谅的错误。

■ 礼品店里的零售环境 -----

在为报告收集数据以及查看拍摄的录像时，我注意到有个机位能拍到临时礼品店里的人在做什么，他们有的在浏览商品，也有的正在购买。其中，有两个顾客在排队等着交款。一个顾客像是贵妇，可能是来看歌剧的，她放在柜台上的盒子堆成了一座小山。她旁边是一位少女，她买的东西很少，一个纸袋就能装下。这时我还不知道为什么会有这种情况，但是好奇心驱使我想要搞清楚。

第二天我造访了这家商店，和服务员进行了交谈。他告诉我那个妇女是一位墨西哥外交官的妻子，准备购买一些奇妙的音乐盒作为礼物带回国。音乐盒很贵，她大约买了12个，总价值近9 000美元。她需要快点结账，因为她是在歌剧幕间休息时来买东西的，而且她还需要专人替她拿盒子。并且由于她的外交身份，她可以享受免税的待遇。总之这是一宗复杂的交易。

但是收款员必须处理完那个少女的交易之后才能为她服务，因为是少女先来到收款台，尽管少女要买的仅仅是一枝圆珠笔。

即使像我这样的学究，也很清楚收款员的程序应该进行一

定的重组和简化。在收款员面前，对这两笔交易的重视程度应该是不同的。之后我突然想到，为什么不利用城市人类学家的研究工具来研究人们与零售环境之间的相互作用呢？

■ 走出象牙塔

几年前我亲眼目睹了尊敬的社会学家、作家欧文·戈夫曼（Erving Goffman）与纽约和新泽西港务局的总工程师杰克·弗鲁因（Jack Fruin）之间的一场辩论。在辩论中，杰克表达了对学术界的失望，当时他正担负着规划和设计纽瓦克国际机场的重大任务。他曾向专家学者寻求帮助，希望这些专家能协助他的工程师和建筑师开展工作，但是专家的建议并不像他想像中那么简单易行，而且与实际设计问题不相符，差点葬送了杰克的工作。但是，戈夫曼在辩论中将知识分子捧得很高。不过我却清楚地记得，与为欧文工作时相比，为杰克工作的过程中能找到更多的乐趣。欧文一直藏在象牙塔里，杰克却是从象牙塔中走了出来，在做自己想做的事情。

完成林肯中心的任务之后不久，我和一些朋友坐在格林尼治村的夜间酒吧里小聚。其中有一个朋友是埃佩克唱片公司（Epic, CBS分支机构）的执行官。我跟他讲了我的想法：把商店里发生的事情记录下来，然后用科学的工具来分析购物活动，这样就能得到一些很有价值的结果。当时几杯啤酒下肚之后，我说出这个想法时的情景一定非常有趣，因为他对我说，写一份提案给我。

第二天早上，我雄心勃勃地起了个大早，拖出了我的打字机，开始起草方案。写好后我给他寄了过去，然后等待回音。大概有一年时间，我左等右等，还打了电话，但是都没有回应。记住，这段日子是购物学的黑暗时期。

后来，突然有一天，我收到了CBS唱片公司主管市场研究的一位女士的来信。她说他们在某个文件垃圾堆中发现了我的提案，大家都被它所吸引了，问我是否还有兴趣去研究一家唱片店。

我说当然有兴趣了，心里还美滋滋地想，一家美国大公司

真正承诺出资了，我想总共需要5 000美元来研究现代购物者的习惯。我立即给我的一些学生打电话，准备了一些笔记本和延时摄像机，就赶赴位于新泽西州北部一家购物中心的唱片店。

此后的大约20年间，我们共拍摄了成百上千小时的录像，并进行了大量的个人调查。现在想来，那次研究的内容是非常基础的，但当时我们为自己的重大发现感到兴奋不已。

■ 拥挤是销量的杀手

举个例子，进行那项研究时正是20世纪70年代晚期，那时最畅销的是传统的45转/分的单曲唱片。商店就把登有最畅销单曲排行榜的《公告牌》(Billboard)杂志摆在唱片货架旁边，希望以此来刺激销量。但是，我们拍摄下来的情况表明，购买单曲唱片的大多数是青少年，而排行榜挂得太高，孩子们要踮起脚尖，伸长脖子才能看清谁在榜中排在第一位。我们建议商店经理把榜单挂得低一点，一周之后他给我打电话说唱片的销量增长了20%。把榜单挂得低一点，仅此而已，居然就奏效了。

在某个周末，我们花了大量时间观察人们在零售业称为收款-包装区的队伍中排队交款的情况。从各方面来说，收款-包装区都是商店中最重要的部分，这与商店设计师和商品管理者的想法不尽相同。假如交易进行得太慢，或者排队的队伍不够整齐，购物者都会感到不舒服，或者就走开了。许多时候，假如交款的队伍看起来很长，秩序又不好，购物者看到这种情况甚至就不会到那家商店里去了。

我们研究的这家唱片店有许多摆放新唱片的大展区，你一进商店就能看到，离收款台只有几步之遥。当商店里没人的时候，这并无大碍，但是假如有顾客在排队交款，那些陈列品就会被挡住。为此，我们建议他们立起两根杆子拉一条光滑的绳子，让队伍保持在一边。我们的建议再一次立即奏效，展区里唱片的销量立即就上升了。

这些问题看上去不都是显而易见的吗？对于我们来说确实

是这样的，尤其是在我们花了这么多的时间观察、拍摄、计时、访问之后。但是，即使今天来看这些问题，如果仅以平常的视角来看，也不容易把它们看清楚。

在观察那家唱片店的顾客时，我们发现一个很奇怪的现象：LP（CD之前的产品）区一直要比磁带区拥挤，但是这两个区的销量却持平。当我们走访顾客之后，发现原因很简单。LP的封面很大，上面的曲目和照片很容易看清楚，所以想买磁带的顾客也来先浏览LP，选定之后再回到磁带区找对应的磁带。于是我们建议他们把LP区的通道留得更宽一些，这样，购物者就不会因为拥挤而匆忙离开。拥挤是销量的杀手。而且，商店还应该在LP区放置更耐磨的地毯，因为踩的人比其他区的多。

我对那次研究还能记得的最后一件事情是一段剪辑下来的胶片，胶片上记录了一个年轻人偷偷拿走古典音乐磁带的情景。反复看过胶片之后，我才发现他装磁带的袋子是一家别的连锁店里的袋子。我把这个信息传达给客户安全主管，告诉他在商店里出现类似的“错误”袋子时应该提高警惕。反馈结果是，采用这种检测方法，他们已经发现了险些被偷走的上千美元的商品。

我们的首次尝试就有所发现。很多我认为顺理成章的事情，在我的客户看来却是令人振奋的新发现，这确实让我感到很惊讶。显然，我已在不知不觉中踏进了一个能体现自我价值的商业领域，只是我自己对此事的前因后果却一无所知。那时，也就是大约20年前，我就知道这个领域里存在着科学，而我所要做的就是开始寻找这门科学。这就是后来零售界所谓的购物学。

■ 谁要买阿司匹林 -----

在购物学出现之前，至少已有两种方式可用来考察商店里发生的事情。最常用的一种方式就是简单地查看磁带。这是来自于收款台的信息，它将告诉你顾客在什么时候，买了什么，花了多少钱。这实际上是每家零售企业的做法，大至最复杂的跨国连锁店，小到街角商店，都使用这种方法。它可用来查看商店在某

个季度，或者某一年、某一天，或者一天中的某个时间的表现，它是查看一家商店整体表现的良好办法，而且能最终衡量出商店的总体水平和成长（或下降）状况。在过去的20年里，来自于收款台的信息非常复杂。由于统一商品代码（条形码）扫描、客户忠诚卡的发展以及与信用卡收据的联系，商店和营销人员对于卖出了什么，卖给了谁等信息都了如指掌。但是，基于收款台的数据存在两个最基本的问题：首先，零售业虽然善于收集数据，却不善于设计系统或流程对这些数据定期进行分析；其次，仅仅通过收款台的数据来观察商店自身的总体情况显然是不全面的。

如果商业人员想只从磁带数据中得出很多推论，那么他很可能犯错误。这儿有一个很好的例子，研究的是马萨诸塞州的一家地区性购物中心的连锁杂货店。这家杂货店是该公司的第一家商店，因此管理层迫切地想看到结果。我们的客户的总销量一直都很好，止痛剂区的销量尤其令人满意。

但是我们从以前对许多药店和止痛剂区的研究来看，这里的一个关键指标——成交率，即真正购买东西的顾客的比率，却比我们想像中的要低。换句话说，在这家杂货店里，大量的顾客停留在阿司匹林区，把药拿起来，阅读外包装，但是他们当中却很少有人真正买下阿司匹林。通常，阿司匹林的成交率是很高的，因为人们只有在真正需要它时才会去那个通道，而不像有的产品适于人们在闲逛时随意浏览购买。于是我们花了一些时间来跟踪和录制阿司匹林货架边发生的情况。

在3天的跟踪观察过程中，我们发现了一种现象。阿司匹林摆放在通往冷冻软饮料区的主通道上，多数人都会被饮料所吸引，商店经营者由此期望阿司匹林的销量也会变好，但是事实却正相反。冷饮的主要顾客是青少年，我们的观察表明大多数年轻人进来后就直奔冷饮区。事实上，冷饮区是商店的年轻雇员们喜爱的地方，在休息时间他们可以迅速从那里拿起一杯冷苏打水来喝。

但这些年轻的购物者对阿司匹林绝对不感兴趣。真正需要阿司匹林的通常是那些老年购物者，他们通常会神经质地站在货

架旁，寻找他们常用的牌子或者算计买哪个更划算。当年轻人在10分钟的休息时间里在通道里跑来跑去时，老人们还要想办法避开他们，因此真正的阿司匹林购买者被这些年轻人打扰了。他们宁可匆匆地中止购物，空着手离开，也不愿被人烦。这是“推搡效应”的修正版：购物者虽然并没有被推撞，却也被打扰了。从录像带上能明显地看出这一点：有的顾客缩在货架边或紧挨着货架，这当然不是理想的购物姿势。计算时间时，我们发现他们在货架上花的时间要比我们依经验设定的预期值短。

这是我们在工作中经常遇到的问题：一家商店有几个组成部分，都在同一个建筑物里，却必须实现多种功能。有时这些功能可以和谐共处，但是，有时这些功能却会相互冲突，特别是在销售不同类商品（像冷饮和非处方药品）的商店。这方面做得较好的是哈雷-戴维森（Harley-Davidson）的特许经销商店。在这家商店中，有个大约300平方米的陈列厅。这个陈列厅既要给那些购买摩托车以图恢复精力的、富裕的、受更年期困扰的男士们留出地方，又要为购买配件的蓝领装配工人服务，还要考虑对哈雷-戴维森的标志感兴趣的少年梦想家的需要。这3部分人彼此互不相关。当功能冲突时，就必须找到一种能满足多种用途的办法。我们把从前面那家店中学到的知识用在杂货店客户身上，建议他们稍微改变一下布局，将非处方药区重新设在商店里一个偏僻的角落里，这种做法可能有悖常理。尽管光顾此处的顾客总数会变少，却会售出更多的阿司匹林。当他们移动了货架之后，销量上升了15%。我们还建议将风味食品移到商店的前部，现在这已经称为杂货店的行业标准了。

■ 在门口摆放打折书的利与弊

我们最近为一家大书店进行了一项研究。这家书店在入口处放了一张大桌子，上面摆着打折图书，这样每个人都会在这儿停下来浏览一番，而且多数人都会至少买上一本。收款台的记录表明，摆放这样一张桌子是非常有效的。

另外，我们发现经过这张桌子进入商店其他部分的人数要比预料中的人数少很多。在这个案例中，每小时跟踪者都要迅速走遍整个商店，记录每个购物区有多少人，包括交款区、咖啡店等等。这是我们进行的密度检查，每项商店研究都包括这项内容，它能描绘某个时刻商店里的人群状态，表明哪里吸引人，哪里不吸引人；它还能表明什么时候商店的建筑或布局会阻碍购物者参观某些区域；它也能表明购物者在建筑物内移动（或者不移动）的状况。事实上，从一个区进入另一个区，进而进入到商店多个区域的购物者的数量通常都是逐步下降的。

在这家书店，购物者进来后，看到摆着减价书的桌子，之后也许会参观一两个陈列区，但是一般不会走进去太远就去收款台了。这种情况并非偶然，很多客户都从打折书桌子上选了商品，之后直接来到收款台，付了款就离开了。他们甚至没有浏览畅销书或正常价格图书。通过购物者访谈，我们发现了一个不幸的副效应：由于打折书桌子的出现，商店赢得了折扣店的美誉，却失去了想购买热门新书的读者。这张桌子的成功却导致了书店中其他部分的失败。上面这些结果都可以从收款台的磁带中看出来。

■ 客户问卷与营销技巧

获取信息的第二种方式是做顾客问卷调查或简单地问一些问题（通过电话或个人访谈），这也是市场研究人员最常采用的方法。访谈的内容一般包括他们刚刚看到了什么，做了什么，打算做什么等等。问完问题之后，还要记下受访者的基本个人信息（年龄、教育程度、收入、性别、种族等等）。将访谈内容和受访者个人信息联系在一起，就可以列出一个丰富的条件组合。例如，40岁左右的高加索裔、受过大学教育、有两个孩子、居住在东北部乡村、开着旅行车的已婚母亲，更喜欢低脂的Jif；在便利店买可乐的男士在访谈中说道，除了红色，其他颜色的商标很少能引起他们的注意；1/4的大学毕业生说他们平均每周吃一

次意大利面。这样的组合数不胜数，从这些交叉组合中也许能挖掘出不少营销技巧，但是这并不能反映出多数商店里发生的情况。当购物者在商店购物时，可以调查一下顾客在商店里干的事情以及他的所见所闻。但是，并不能保证每次得到的回答都确凿无误，有的人可能想不起来他在商店里看见了或干了些什么，他们在购物时并没想过事后还要来回想当时的情景。

我们进行了一项关于香水的研究，一些受访对象说，他们强烈希望购买本店没有的品牌。在某家便利店进行烟草相关研究的过程中，有位购物者说他记得在店里面看到了万宝路（Marlboro）的标牌，但是那家商店根本没有那样的标牌。

■ 购物学研究什么

假如我们只是在想买东西时才去商店，而且进了商店之后只买我们的必需品，那么整个社会经济就会出现周期性的崩溃和繁荣。

值得庆幸的是，20世纪下半期成长起来的经济团体的购买力大大增强，在任何地方、任何时候，它的购买量都比预想中要大得多。现在，除非刻意逃避，否则人们很难抵抗购物的吸引力。即使你不进商店、博物馆和主题餐馆，但是你面前还有每天24小时、每周7天开放的网上商店。还有家庭电视购物，它和网上商店一样，成本低廉。如果你不想看到任何商品目录，那么你必须关闭自己的邮箱。

现在零售业发展迅速，很多专家都认为零售业发展过快，零售业增长的速度比经济增长的速度还要快。与出生率相比，我们目前新商店诞生的速度比新生命诞生的速度还快。

目前，美国的零售业已经没有未开垦的全新市场了。每开设一家商店就意味着要抢走别人的顾客，因此竞争变得非常激烈。这时，就需要有一把利器，也就是一门科学。

今天，购物学能够不断发展壮大还有另外一个原因。几十年前，顾客能接触到的商业信息是高度集中的，那时的媒体不多，

电视网络只有3个，收音机只有中波广播，全美发行的杂志发行量都很大，当地日报几乎人人必看。那些名牌商品就在这些媒体上做广告，商品信息就确确实实很清楚地传播出去了。今天，我们有将近100个电视频道，而且还有录像机，通过遥控器换台人们就能略过所有的广告；现在的收音机增加了调频广播；杂志的种类也五花八门，能够满足不同特殊群体的兴趣爱好；另外，还有无限扩张的互联网，人们在上面不仅能浏览信息，也能娱乐，这就导致传统日报的读者量日渐萎缩。这些新的变化都说明现在要想靠近顾客并说服他们购买东西比以往要困难很多。

同时，我们发现品牌的影响力也在逐渐减弱。这并不是说品牌就没有价值了，只不过现在人们不再像以前那样盲目信任品牌了。一两代之前的那些人，在很小的时候就选择了自己喜欢的品牌，到老了还一直坚持选用同样品牌的产品。假如他是别克（Buick）男人，他就一直买别克；假如她是万宝路女人，她就一直抽万宝路。他们选定了自己的阵营，是可乐（Cocacola）一族还是百事（Pepsi）一族，梅塔格（Maytag）一族还是速必利（Speed Queen）一族，佳美（Camay）一族还是爱得利（Ivory）一族，之后就一直坚守某个阵营。但在今天，在某种程度上来说，顾客所做出的每一个决策都是全新的，没有想当然的事情。

这就意味着虽然品牌和传统广告使购物者在脑海中建立了品牌认知和购买取向，但这些因素并不一定就能使顾客产生购买行为。品牌和广告曾是营销中的标准工具，但现在也不像过去那样管用了。很多时候商店本身的环境会影响人们的购买决策，品牌忠诚和广告已不能对他们的购买行为起决定性作用了。

因此，现在的商店和通道也是传递商品信息和提高销量的一个重要媒介。商店建筑和现场布置本身就是一个巨大的三维广告。广告牌、货架位置、陈列空间和特别装置，这些都可能成为购物者更愿意或不愿意购买某一种商品（或任何商品）的决定因素。购物学就是要告诉人们该怎样使用这些工具：怎样设计出购物者真正能看到的广告牌，怎样确保每个信息都恰到好处，

怎样摆放陈列品才能让顾客更舒服更愿意浏览，怎样确保购物者能到达他想去的每一个角落。这里面的问题太多，要是都列出来的话，几乎都能写满一本书。

最后，我们的研究证明，购物者在商店里待的时间越长，购买的可能性就越大，而购物者在商店里花费的时间取决于购物经历是否舒适惬意。正如霍利·H·怀特的工作改进了城市公园和广场一样，购物学则为购物者创造了上乘的购物环境。我们满足了购物者的需求，同时，我们也为客户谋得了利益。

零售商所不知道的

现在我们要打断一下刚才的思路，不从科学家的角度，而是从实践者即零售商的角度，来看待购物学。除了购物者之外，零售商当然也是我们这项研究的主要研究对象。零售商希望能借鉴我们的经验，并将我们的研究理论运用到实践当中去。我们研究的是零售商自己的商店，因此我们理所当然可以问他们：有多少事情零售商自己并不知道？

零售商不知道的事情比人们想像中的要多。现在，零售环境仍处于未知状态，并不是一切都在掌握之中。下面这个事实就说明了这一点：一个精明能干的管理几十亿美元连锁店的高级经理，在回答下面这个简单问题时也错得非常离谱：

■ 你的顾客中有多少人买了东西

你也许认为，如果你是他，就肯定知道答案。但是，这位经理非常勤恳，他每天都要了解上千家连锁店里发生的许多重要的事情，包括所有的销售票据（交易数量及交易额）和平均销售量，每家商店与上一年中同一天的销量对比，各地的销量，每个品种、每个类别和每个商店的利润率，还有一个月里销售形势的好坏等。

他知道上面提到的很多事情。

但当我问他进他商店的人中有多少人买了东西时，他的回答是：几乎所有人。我说那是他的答案，也就是说，那是在他掌握下的应用巨型电脑网络、从事数据挖掘、数字处理并喜爱解码

的部门给出的答案。这儿的每个人都认为：这家商场的转换率或成交率（即购物者变为购买者的比率）接近100%。他们认为，他们经营的是目标型商店，所以人们只有在心里想好要买什么东西时才会到这家商店来。因此，他们相信，只有商店缺货时，顾客才会空手而归。

实际上，转换率的真正含义并不是这位经理和这家公司理解的那样（尽管许多其他成功的公司和经理也和他们有同样的认识），意味着购物者确实需要某个转换过程才能变成真正的购买者。

我是在对这家连锁店进行一项大型研究的时候问到上面这个问题的。通过上百个小时的计算和其他工作，我对转换率的含义有了较深的理解，转换率也就是真正购买了商品的购物者数量与进入商店的购物者总数之比。在同类商店中，这家店的转换率算不错的了，不过大约也只有那位经理估计数值的一半，更确切地说，只有48%的购物者购买了商品。

那位经理对这个数字感到非常迷惑，不过他相信这个数据应该很有价值，希望能听到更多的建议。而商店里的其他人似乎受到了刺激和侮辱，都认为这个数字难以置信，并一致认为我们的计算有严重错误。所以他们自己也开展了与我们类似的研究工作，站在一家和两家商店的门口，计算进来的人数和拎着东西出去的人数。

他们的计算结果和我们的一样，这个结果对他们来说非常有好处。它意味着一家好公司也能够改变一些非常具体的认识，从而变得更好。假如你去询问这家公司的经理，他会告诉你我们的研究改变了他们长期坚持的某些信念和认识。他们已经在商店布局、商品陈列、商品和职工位置安排等等方面进行了调整，毫无疑问，这样他们的转换率肯定会提高，他们赚的钱也会更多。

我们的研究发现对于那家公司的战略规划也是非常重要的。我们认为，商店不必扩张业务领域也完全可以实现显著的成长。这是华尔街所要求的，也是每个人都热衷的。扩张业务领域的代

价是高昂的，这种战略迟早会把公司拖垮。

我们认为，转换率随着产品种类的不同会有很大的变化。在超市的一些购物区，转换率可能接近100%（比如乳制品和卫生纸）；而在画廊里，商品都很昂贵，花100块钱能买到东西就很不错了，因此它的转换率就不高。但无可争议的是，无论卖什么，转换率都是一个非常重要的绩效评价指标。营销、广告、促销活动以及合理的地理位置能把购物者吸引到商店里来，但是只有商品、雇员和商店本身的工作才能将他们变为真正的购买者。转换率衡量的是你在自己可控制的环境中做了些什么，它表明了整个企业最重要的部分——商店，运行得是好是坏。转换率对于零售业就像击球率对于棒球选手一样重要，如果不知道转换率，就好比说只知道某人上个赛季击中了100个球，但是却不知道他总共是击了300次球，还是1 000次。没有转换率，你就不知道你是米奇·曼特尔（Mickey Mantle，美国职业棒球明星）还是米老鼠。

现在，仍有很多商人不知道转换率。转换率不是商学院里强调的一种商业评估方法，也不是利润率或者投资回报率，或者货币供应或是其他什么东西；转换率完全是在描述商店里面发生的事情。还有一些其他方法也可用来评估商店里发生的事情。

一次我问一位化妆品部的经理，女人在商店里真正用于购买化妆品的时间有多少。

“噢，大约10分钟。”他说。

“嗯。”我答道。但是，我们刚为他做完的研究表明，平均每个购物者在化妆品部用时两分钟，而买了东西的购物者平均用时只有30多秒。

现在，购物者在商店里花费的时间（假定他或她一直在购物，没有排队等候）可能是决定他或她会购买多少东西的最重要的因素。我们的研究多次表明，它们二者之间有着直接的联系。假如顾客要走遍整个商店（至少是商店的大部分），边走边考虑买很多商品（即他或她看过、触摸过和想过），这个过程需要相

当长的时间。在我们研究的一家电子产品商店，没有购买东西的顾客在商店里平均花5分6秒，而购买者则要花上9分29秒。在一家玩具商店，购买者花的时间大于17分钟，非购买者则只用了10分钟。在某些商店，购买者花的时间是非购买者的3~4倍。

有许多因素以不同的方式在影响着购物的时间，我们的大部分工作就是要对这些因素进行研究。我们给零售商提出的大多数建议都包括延长购物者的购物时间的方法。但是，在考虑怎样增加顾客的购物时间之前，你首先应该知道顾客在你的商店购物或购买你的产品花费的时间是多少。

■ 你的雇员如何“拦截”顾客

另外一个较好的评价商店的方法就是计算它的拦截率，即与商店里任何雇员有过某种接触的顾客的比率。现代的商业界为了削减管理费用，纷纷减少全职雇员并降低雇员薪金，在这种背景下研究拦截率的意义尤为重大。我们的研究表明：购物者和商店雇员联系得越多，平均销量就越大。也就是说，雇员与购物者交谈能吸引顾客购物。

我们研究了一个大型服务连锁店，它的拦截率是25%，即在所有的购物者中有3/4的人没和销售人员说过话。这个比率非常低，很危险。它表明顾客在商店里转悠时可能会感到沮丧、困惑，他们可能需要工作人员给他提供有关信息或解答他的某些问题。低拦截率还说明雇员用在积极推销商品上的时间并不多，他们忙于把货物上架以及进行交易，而没空干别的事情。低拦截率可能也是商店业绩欠佳的一个原因。

■ 评估“等待时间”

最后还有一种简单的评价方法，这就是等待时间。正如前面所提到过的，等待时间是最重要的衡量客户满意度的因素。但是不少零售商都没意识到，如果购物者排队（或在其他任何地方）等候的时间太久，顾客就会认为商店的服务质量低下。经理

们都很繁忙，不愿意把时间浪费在等待上面，但是有的经理却没有认识到普通人也都不喜欢等待。我们给一个家居用品连锁店的副总裁观看了录像带中的一段内容，有位购物者花了22分钟在这家商店购物，然后她推着购物车去排队交款，由于等待时间太长，她放弃了这满满一车东西，离开了这家商店。这位副总裁感到非常震惊，但我们对此已经习以为常了。

我们曾为一家银行进行过研究，这家银行打算推出这样一项政策：如果某位顾客的等待时间超过5分钟，该顾客就能得到5美元的补偿。我们对这家银行的取款队伍展开了研究，两天之后，我们告诉客户，这项政策的实行将付出3倍的代价，得不偿失。于是他们放弃了那个计划，重新寻找缩短等待时间的办法。

■ 谁是购买者

最后这项内容跟商店的评估方法无关，但是它却说明了商人的无知：他们通常不知道谁是购买者。前面已经提到过宠物零食制造商，他们的产品放在货架的顶端，而不知道它的主要购买者是老人和儿童。我们研究过一家家庭风格的餐饮连锁店，店里的两人桌过多，四人桌不足，这在高峰时间真是个大问题。这些都是因为没有人注意过就餐者的规模。在我们研究的另一家家庭风格的连锁店，每个店里都有柜台坐位，占了商店10%的面积。平时，没有人用这些坐位，因为独自来的就餐者都喜爱靠桌子的坐位，在桌子旁边他们可以一边吃饭一边看报纸或杂志。繁忙的时候，这些柜台坐位还是没人用，因为多个人一起来的话，也都喜欢坐在桌子边就餐，这样可以相互交流。因此，就算桌子旁边有人站着在等坐位，柜台的坐位也仍是空着的。

很多零售商都不知道到底是谁在自己的商店里购物。纽约市新落成的格里利广场打算把杂志区扩大，以增加销量。这个广场周边是韩国人或西班牙人聚居区，因此我们认为顾客中韩国人肯定很多，所以就建议他们进些韩语杂志（韩语报纸也会卖得很

好)，并出售在拉丁美洲市场流行的软饮料。结果商店的销量立刻就上升了。

在纽约、洛杉矶和其他大城市也有不少类似的问题：很多外国购物者想在商店或饭店里休息一会儿。虽然很多外国顾客都愿意花钱购买奢侈品，但那里却几乎没有为亚洲购物者准备的设施：没有尺码转换表，没有汇率表，甚至没有告诉购物者本商店接受哪种信用卡的日文或韩文标志。精明的零售商应该奖励那些会一点日语、德语、法语或西班牙语的雇员，其实只要几句短语就会使情况大为不同，有过在国外购物经历的人对此都深有体会。饭店里则应该准备一些日语和德语的菜谱。

但是，有时候从很小的地方也能看出零售商根本就不知道谁在自己的店里面。我参观过一家全国性杂货连锁店在华盛顿的分店，那里有大量各色各样的专为金发人士准备的染发剂和护发产品，但是这家商店95%以上的购物者都是非裔美国人。佛罗里达州的一家连锁杂货店的明尼阿波利斯分店也挺可笑的，那里的各种防晒霜都摆在很显著的位置，而当时已经是10月了。

第二部分

像埃及人一样行走：购物机理

购物学背后第一个也是最简单的原理是：人类在生理和解剖学上具有一些共同的能力、倾向、局限和需要，零售环境必须适应人们的这些特点。

换句话说，商店、银行、饭店和其他类似场合都应很好地满足人们的这些需求。虽然购物者在性别、年龄、收入和兴趣等方面存在不少差异，但他们之间的相似性更多。因此，商店必须认真对待人们在购物时的这些共性，这一点似乎是不言而喻的。多数人都是购物者，而且也只有人类自己才会去认识并利用人们购物时的这些特点，因此，你可能会认为事情其实很简单。

然而，人的构造如何？人类的解剖学和生理特征对购物行为会有什么影响？零售商往往很难认识到并去满足人们的这些特点，而我们的大部分工作就是把这些特点揭示出来。我这儿所讲的都是最基本的特点，比如，我们只有两只手，放下来时双手距地面大约1米；我们的眼睛一般都直视前方，但也能看到周围的东西，视线范围受环境因素的影响，而且更容易注意到人而不是物品；我们能够预测甚至判断人们行走的方式和路线，人们会沿着预计的路线行走，并随着环境的变化一会儿快，一会儿慢，一会儿又停下来。

上述情况表明：**购物者到什么地方，看见什么，产生什么反应，这些都是购物过程中的特点。**购物者也许能看清楚商品和广告牌，也许看不清楚。他们也许很容易就能找到想买的东西，也许要费些力气。他们也许会在某个区域逛来逛去，也许只是匆

勿路过，或者根本就不会去某个地方。所有这些生理和解剖学因素加在一起，就构成了一个复杂的行为矩阵，零售环境若想很好地适应购物者的特点，就必须对这个矩阵有所了解。

购物学中一个很重要的内容就是：适应性和利润密切相关，不可分割。关注适应性，就能满足顾客的需要，同时利润也就有了保障。只要你营造的零售环境能够满足购物者的需求，那么你就能获得成功。在后面的5个章节中，我们将看到最基本的几个问题是怎样影响购物过程的，这包括手的容纳能力、人在开车时受到的阅读限制，甚至非购物者的生理需求。

停！

跟我在这儿站一分钟，什么也别问，注意观察。

我很清楚我们现在站的地方是停车场的中央，这是关键。

■ 观察，刚刚走进商店的顾客 -----

你注意到了吗？每个人都步履匆匆地走向商店，难道他们都很着急吗？也许是吧，但通过大量的观察，我发现所有人穿过停车场时的动作都一样，即快速通过。停车场并不是个慢慢闲逛的好地方，它不是第五大道，也不是中央大街。这儿到处是汽车、尾气和油烟，天上要么下着雨，要么罩着云；天气要么很冷，要么很热。停车场似乎总是坏天气。

好了，我们也加入到那些直奔商店的人流中去吧。你看见面前是什么了吗？橱窗！橱窗里有什么呢？商品？广告牌？还是广告牌和商品都有？看不清楚。因为玻璃反光，或外面天黑了而商店里面的灯光还太弱。大多数零售商在白天和晚上都使用同一套照明系统，这就是说商店里面的能见度要么在白天和晚上都不合适，要么至少有一段时间不妥。

为便于讨论，现在假设我们能看见橱窗里的东西，一些展品——时装模特或静物画。但无论是什么，尺寸都不太好。从远处看时，橱窗里的东西太小，根本看不清楚。还有，人们走得越快，他们的视线范围就越窄。当距橱窗近一些时，我们直接就走进商店了，而不会停下来看橱窗里的东西。因此，如果橱窗正对

着停车场，那么无论在里面放什么，只要展示的东西不够大、不够醒目、不够精练的话，就肯定毫无用处。

我们撞开门，带着动量来到商店里面。你见过有人刚进门就急刹车停下来的吗？我也从不这样，这样很容易造成拥堵。现在，站到我这边来，注意观察大门口。顾客进门之后会有什么情况发生呢？虽然你看不见，但顾客确实在快速调整——他们放慢脚步，调整眼睛以适应光线和距离的变化，伸长脖子开始关注视线所及的东西。同时，他们的眼睛、耳朵和神经末梢也正对其他环境因素做出响应——分析声音和气味，感受商店里的温度是冷是热。换句话说，这时发生了很多事情。我敢肯定，这时购物者还没有真正进到商店里来。虽然他们已经迈进了商店的门，但实际上要再过一会儿他们才算真正来到了商店。经过长期观察，你就能准确地判断出购物者是从什么地方开始慢下来，这时才算是真正来到了商店里面。对所有的人来说，转折点几乎都在同一个地方，转折点的位置取决于商店前部的布局。

上述情况说明转折点之前的过渡区往往被顾客所忽视。如果在过渡区里卖商品，很难引起人们的注意；如果放广告牌，很难让人看清它在说什么；如果售货员热情地迎上去说“您需要什么”，回答肯定是“不，谢谢”。如果将购物车或购物篮堆放在刚进门的地方，几乎没人能看见，也不会有人去拿；但如果把它们往里面挪3米，可能就会被拿光。

■ 购物的自然法则——购物者需要缓冲带 -----

我们的客户一致认为过渡区的发现是我们最有意义最有价值的工作之一，可能也是我们公布的最令人惊诧的消息之一。这恐怕是因为我们的建议违背了人们“向往前面”这个根深蒂固的观念：大家都希望处在前面，挤在人群前面，排在队伍前面，位于最前面的等级。好处往往都属于前面的人。

然而在零售环境里，有时候前面反而是人们最不愿意去的地方。比如，零售商总是把某些厂商的名称贴在前门，并向厂商

收费，这似乎是在充分利用市场，以为每个人都能看见前门。但事实上你会发现购物者来到商店门前，要找的仅仅是门把和推拉门提示。我们也见到过有的购物者会站在店门前仔细看门上贴的东西，但这样的情况只有一种，他们停下来看的仅仅是商店的营业时间。这可能也有一点宣传意义，但价值不大。

现在，很多商店都有自动门，给顾客带来不少方便，尤其方便了那些拎着大包小包或推着婴儿车的顾客。虽然自动门可以让顾客毫不费力地走进商店，但这样却扩大了过渡区——没有任何东西使顾客放慢一点脚步。有些商店，尤其是小一点的商店，顾客进门要多费点工夫，这样反而对商店有好处。发出吱吱嘎嘎响声的门或铰链是缩小过渡区的一个小窍门，在门口设置特殊的照明效果也可以很清晰地将店里店外区分开来。

■ 能在过渡区做什么

往往大商店浪费得起一些前部的空间，小商店却不行。但无论大小，有两件与过渡区相关的事情商家都可以做：

一是不要在过渡区安排重要的商品或活动，二是采取措施尽量缩小过渡区。

某个富有经验的大公司就有一个关于在入口和过渡区不要做什么事情的教训。20世纪80年代早期，汉堡王公司（Burger King）做了一个新沙拉柜台的实验。为了让顾客能看见这个柜台，他们决定在试验店中将出口和入口对调。原先距停车场最近的地方是入口，现在他们把这个入口改为出口，同时把新的沙拉柜台设在挨着出口的橱窗后面。这样，当你像往常一样下车后走到原来的入口处时，你就会看见新设的沙拉柜台，并被它强烈吸引，进门之后，从新的入口你就会直奔这个柜台的生菜去了。

但是真实的情况却是这样的：顾客来到原先的入口处找推门的把手，改装后把手已经被取走了。于是他们不得不退回来，挠挠头皮开始找进去的路。他们并没有看见沙拉柜台，因为他们正急于找进门的入口。找到入口后他们马上就冲进去，这时他们

感到饿了，还有点沮丧，只想找到柜台买他们通常要的汉堡和油炸食品。在这种情况下，沙拉柜台根本就没有任何效果。

某个体育用品连锁店也有一个关于过渡区的教训。该商店规定售货员必须在购物者进门后的5秒钟之内去接待顾客。照此规定，就出现了这样的情况：你一进门就和那些在门口徘徊的热心的售货员碰了个正着，他们随时准备和你打招呼，显得很贪婪似的。

几年前我们还看到另外一个误用过渡区的例子。那时我们在测试IBM公司的某个部门给凯马特百货公司设计的一台交互式计算机信息设备。该设备配有触摸屏和键盘，它可以回答问题。比如，你问男士内衣在哪儿，它就会给你一张商店的地图，也许还附送一张T恤或袜子的优惠券。如果运行良好的话，这不失为一个绝妙的想法，既能给顾客提供方便，还省得花钱雇人站在咨询台后告诉人们男士的运动衫在哪儿，而类似的提问一天就有72次之多。

然而，没过多久，商店经理就发现很少有人用这台设备，其中的问题就在于没有人刚进商店几步路就不知道该怎么走了。这时，人们还没来得及四下张望，当然也不会意识到自己迷路了。计算机离门太近，就变成了昂贵的电子雕像。商店马上就不用这些设备了，但我敢肯定它们其实还有用，只是要把它们放在顾客真正需要它们帮助的地方，那样没准儿它还会成为进入商店的第三条通道呢。

在过渡区能做些什么呢？你可以跟顾客打招呼，但没必要随时跟着他们，说声“你好”就行了，提醒他们已经来到商店了，并开始吸引他们。安全专家认为防止盗窃的最简单的办法就是让工作人员用简单的问候语迎接每一位购物者的到来。萨姆·沃尔顿（Sam Walton）发现一个朴实的现象，如果聘请一位和蔼的老太太在门口对进来的顾客打招呼，那么就没有人敢行窃了。

在过渡区还可以提供购物篮、地图或优惠券。在曼哈顿高岛屋（Takashimaya）的一个小商店里，身着制服的门卫领你进去时，会递给你一份印刷精美的口袋大小的商店说明。在入口的右边，也就是在过渡区内，有一个卖花的摊位。你进门时从眼角

就能瞟到它，但是通常你不会停下来，相反，你会想：“嗯，这儿有花，不错，出来时我要买点。”这一点非常重要，因为你不会捧着一束鲜花去逛商店的其他地方。

盖普（Gap）和老海军（Old Navy）是姐妹店，老海军更时髦一些，在它们的店门口都有一个所谓的强势展示区，就是放很大一堆运动衫或牛仔裤迫使购物者放慢脚步。这堆东西就像减速路障一样，同时还起着巨幅广告牌的作用。放这些东西在这儿并不是要说“买我吧”，而是在对顾客说“停下来看看你已经到哪儿了”。

在法林地下商城（Filene's Basement），我看到另一种处理过渡区的办法，这就是彻底打破过渡区的规则。不仅仅是打破规则，而是将规则彻底粉碎。他们在商店的入口处放了许多大打折扣的商品，这是一种很好的吸引购物者的方法。从中我们学到了该如何对待规则——要么遵循规则，要么打破规则。忽视规则或仅仅违反那么一点点都是非常糟糕的做法。

我很高兴看到有人在尝试打破这个常规的框框：他们没有把销售区从入口处往里面退，而是把商店延伸到外面去了——他们从停车场开始就设置商品销售区。大家别忘了，即使遇到最糟糕的天气，球迷们也会充分利用停车场，在那儿烧烤、聚餐、喝酒、聊天。各地的汽车电影院在白天都变成了跳蚤市场，这也说明了人们愿意在户外购物。有些超市在夏天会把应季商品挂在外面的停车场里，我就游览过一家海滨度假胜地的商店，那儿所有的野餐用品、海滩玩具、防晒露和橡胶凉鞋等等都摆在帐篷下，旁边有售货员和收款机，这样，海滩上从这儿路过的人都可以停下来，拿起一些需要的东西就走，而完全没必要带着满身沙子穿过卖食品的通道去找东西再排老长的队去交款。把商店推向室外也引发了美国另外一个有趣的现象，就是很多地方都变成了商场。大楼里面的停车场用途很多，可以开服装店，也可以卖电子产品或食品杂货，甚至还可以改成办公室，但是广阔的停车场还能用来干什么呢？这仍需要人们继续发挥想像力来思考。

■ 第一不一定最好

我们关于“第一不一定最好”的讨论面临了通用设计挑战

外还可扩展到整个商店。在商店的任何销售区，顾客看到的第一个产品并不一定就有优势，有时甚至恰恰相反。在入口和商品之间保持一些距离可以让购物者在走近这个商品之前多看这个商品几眼，这样就会产生一些视觉预期。比如说，考察电脑销售区的人不太可能到了第一家就买，而不再做比较。等他来到电脑卖场的中间地带时，他可能就觉得已经有足够的自信和信息来做决定了。在展销会上，门口的摊位好像是不错，但实际上却是很差的位置。大多数观众都是匆匆路过就进了大厅，很少留意门口的摊位。更为糟糕的是有的观众与朋友在门口会面，给人造成门口的摊位特别拥挤的错觉，这样，真正的顾客反而被吓跑了。另外，门口往往有穿堂风，让人感觉好像是在门廊而不是在商场里面。

经营化妆美容产品的商家并非总想占据百货公司门口的第一个柜台。他们知道，女人在镜子前装扮自己时总希望保有一些秘密，但这并不是人们希望有个平和安静的购物环境的惟一原因。如果你是家用染发品市场上的两大竞争者之一，你肯定希望将你的产品摆在商场最好的位置。现在的年轻女性将染发当做一种时尚，她们在某些场合需要一点特殊的靓点，或者她们一直想改变些什么，于是她们就要试试新的颜色。然而，年纪较大的女人买染发品就像买厨房常备食品一样，15年来她们一直用同一种颜色的产品，而且现在每天都有白头发长出来，因此，她们买

得太久。

最后，我来讲一个很有名的（传遍了我们的办公室）故事。有人为土豆片和椒盐饼干精心设计了一个昂贵的超市宣传方案。他们使用了一个漂亮的“切斯特猎豹”（Chester the Cheetah）卡通仪器，在运动检测装置的辅助下，每当有人经过它时，它就会喊：“如果你在找吃的东西，你就来对了地方。”这个仪器的主人花了很多钱才把仪器放在某些超市进行宣传。果然奏效。它一直不停地在那儿喊，旁边的收银员都快被它逼疯了，因为收银员不得不听它在那儿聒噪整整8个小时。不久，商场的某个员工巧妙地解决了这个问题。他切断了“切斯特猎豹”的电源线，让它立刻并永远保持了沉默。

你需要空出手来

天气寒冷，并且购物者是女性的情况下，我们应注意什么呢？

首先，这位女士至少带着一个手包，还穿着一件外套，走进商店后她很可能要脱下外套，也就是说她必须用手拿着这件外套。上帝赋予她两只手，但这时她却只能用一只手来购物。

买了一件东西后，她就用手拿着这件东西。这时她的双手都占上了。如果买的东西又小又轻，她可以将它夹在胳膊下，也许她还会把手包挎在肩膀或前臂上，这时她就只剩下——我们称之为 $1\frac{1}{4}$ 只手。如果她再买一件东西，就没有手了。在这种情况下，只有那些购物狂才会继续购物。至此，人类的解剖学特点就宣告本次购物结束了。

上面的这个场景是购物学中经典的一幕。这个生理事实（即多数购物者有两只手）是众所周知的，但事实背后隐含的内容却一直被忽视了，没有人去细想、探究和适应它。

■ 从报摊发现的购物细节

我是在研究纽约市中央车站的十字路口的报摊时才开始关注购物者双手的利用问题。我们在报摊前装了个摄像机，在业务最忙的早晚上下班高峰期进行观察。

我们发现报摊生意的成功与否取决于一项关键因素：在每个顾客都很匆忙的情况下，报摊处理大量业务的能力。路过报摊的人都是在早上高峰期时赶车去上班，在晚上高峰期时下班回家。他们行色匆匆，看一眼报摊挤不挤，如果还行，他们就会停

下来顺手买一份报纸、杂志，一包香烟或口香糖，然后继续赶路。如果报摊前有好多人等着付钱，并在焦急地看表的话，他们就会想，真烦人，要误车了，到别的地方去买也许会快点。

我们注意到另一个与报摊生意相关的因素就是，每个顾客都有一只手被占用了，他们都拿着公文包、手提袋、钱包或午餐。现在几乎没有人空着手去上班了。仔细想一想，你就会发现当代美国人在生活中两手空空的时候实在是难找。尽管我们多数人经常用背包或挎包，这也没能将我们的双手解放出来，而是使我们随身携带的东西比以前更多了。人类就像两条腿的驮运动物，无论走到哪儿，都需要带一些东西，东西的数量往往还大得惊人。

我们在研究中注意的最后一个因素是报摊本身。报摊的设计很有特点：最下面是放报纸的架子，上面一点是放杂志的，再上面是放糖果、口香糖、薄荷糖的架子，收银员在圆形架子里面，比所有的东西都高。

多亏有录像带，我们才能将每个交易过程拆成一个个细小的步骤。我们看到的情况是这样的：你带着公文包，走近报摊，弯腰并挑选东西，例如报纸。然后，你直起腰，朝售货员挥一下报纸，这样他才能看见你买了什么。这时你要么把公文包放在地上，要么把报纸夹在拿公文包的那只胳膊下，然后用空出来的那只手去付钱（如果你是那种不到最后一刻就不着急的人，你还必须先把手伸进口袋，找到钱后再递过去）。接着，你站在那儿，轻轻向收银员侧身，伸出空着的手等着找零。最后，你把零钱装进口袋，拿起公文包，或者用空着的手把报纸从拿公文包的胳膊下取出来，转身，从其他要买东西的人群中挤出去。

显然，设计报摊的人认为报摊能容纳的东西越多越好，也许摊主也这样认为。但是从顾客的角度来看，这种设计完全不对。应该有一个大约到胳膊那么高的架子，这样顾客在掏钱和等着找零钱时就可以将公文包或钱包放在上面。换句话说，就是需要一个柜台。

但是现在的报摊惟一的水平表面只有小腿那么高，把报纸

放在这儿也可以，但这样却使每次买报纸的过程都变得很尴尬，顾客们差不多就像是踮起脚尖单手高举的芭蕾明星。结果买报的过程多了好几个步骤，也就要花更多的时间（每个瞬间都要算上），从而限制了高峰时期可能的交易量。这样就造成了拥堵，吓跑了顾客，最后使报摊的销售额受损。考虑到人类解剖学特点，更好的设计方案是：摆的商品要少一点，但是要能接纳更多的顾客。

我在本章开头描述的那位女士的情况在大型平价杂货店中也存在。我们在对某个连锁店进行研究时想出了一个简单有效的办法来解决购物者没有空手的问题。

■ 这个可怜的家伙需要一个购物篮 -----

我在一个闷热的8月的晚上突然找到了解决问题的办法。那天，我一边听着收音机，一边在看人们在这个杂货店购物的录像带。我看到收款处排队的镜头，发现一个购物者正努力地像玩杂耍一样对付几个小瓶子和盒子，以免它们掉下来。这时一个念头突然闪现在我脑海中：这个可怜的家伙需要一个购物篮。

为什么他自己不先拿一个呢？杂货店准备了许多购物篮，就放在进门的地方。也许人们没有把购物篮和杂货店联系起来，也许他们进店时只想买一两件东西，后来才发现应该多买一些。当然最大的问题还是出在过渡区：购物篮距门口太近，购物者进门后匆匆经过，根本就没有看到它们在那儿。我马上回去看3天内所有的收款处排队的录像，发现使用购物篮的顾客不到10%，这就是说在这个杂货店还有很多购物者像录像带中的那个顾客一样是“业余的杂耍演员”。我想，如果有人把购物篮递给他们，他们也许就会买更多的东西。不管如何，他们买的东西不会变少，这一点是肯定的。把购物篮递给他们，就是让他们可以腾出手来，并最终决定花多少钱。

我们建议：只要有顾客拿着3件或3件以上的东西店员就递给他一个购物篮。管理者马上就试行了这个办法。因为人们总是

很礼貌地对待别人的帮助，所以购物者总是立即接过购物篮。随着购物篮使用数量的不断增加，平均销售额也在直线上升。在零售领域，想要多赚钱最简单的办法就是卖更多的东西给现有的顾客群。

前面我提到了决定人们购买行为的解剖学特征以及人类行为的复杂矩阵，购物篮问题就是一个很好的例子。在我办公室附近的一家比较成功的书店里，一堆购物篮就放在进门处的一个角落里，也就是通常容易犯错的位置。撇开过渡区不说，从另外一个角度来看，这个做法也不怎么样，因为这表明零售商根本不明白商店里的购物者在干什么。显然，经营者往往认为自己某些时候也是购物者，因此自己就能从普通购物者的角度来看问题，但这种看法是非常不对的。事实上的情况却恰恰相反，经营者和普通购物者之间根本没有这样的相关性。

■ 购物篮该放在哪儿

零售商认为购物者进书店时就在心里盘算：“嗯，今天我打算买4本书、一盒艺术贺卡和一本杂志，这样的话第一件事就是要取个购物篮来装这些东西。”然而，常识告诉我们人们的做法并不是那样的。更可能的一种情况是：人们进书店门时想买某本书，在店里找到这本书之后，可能会碰到其他值得买的东西。零售的核心就在这里，如果购物者突然停止了即兴购物行为，我相信，我们的整个经济都将因此而崩溃。对于很多商店来说，附加的和即兴的销售额的大小决定了商店在财政上的盈亏。

总之，书店的购物者碰到第二个想买的东西时，她就想自己要是拿了个购物篮就可以轻松一点了。如果这时购物篮突然出现（就在眼前，而且不用弯腰就可以够着），她就很可能拿一个，接着继续购买第三本、第四本书，没准还会买些书签呢。

这儿的教训很显然：购物篮应散放在购物者可能需要它的任何地方。事实上，即使简单地将美国所有的购物篮从商店的前部挪到后部，购物篮的作用也会立刻有所好转，因为许多购物者

都是在浏览几种商品之后才会真正开始考虑购买的。购物篮堆的高度不能低于1.5米，以保证大家都能看见，同时不需要弯腰就能拿到，因为人们在购物时都讨厌弯腰，尤其是在拿着东西腾不出手的时候。

■ 让顾客多买东西的购物篮

需要重新考虑购物篮本身的问题。这个书店使用的是浅口的带把手的硬塑料篮子，与超市和便利店使用的购物篮一样。用这种购物篮来买瓶装、罐装或易压碎的东西是再好不过的了，但在买书、办公用品或服装时用它就不太好了。当购物篮里的东西越来越重时，拎着把手就不舒服了，人们一般都希望能把购物篮挎在胳膊或肩膀上，但此时却没法这样做。结果就是你不会把购物篮装得太满。通常，我们是怎样拿书的呢？放在袋子里，尤其是手提袋里。因此，在书店里，帆布或尼龙手提袋比前面提到的购物篮要好得多，同时，这些手提袋还有附加价值，它们本身也是可以销售的商品。店员可以把手提袋里的东西倒出来，算出总价格，并询问顾客是否想买手提袋，然后再把东西装好，这样还能节省塑料袋。

我见过的利用购物篮的最聪明的方式是在曼哈顿的老海军店。我经常带零售商去参观那家商店，这是在曼哈顿最愉快、最积极的购物体验之一。你一走进去，就会有一个举止得体、面带微笑的员工接待你，并递给你一个黑色的网格手提袋用来装要买的东西。这个袋子不仅比塑料篮便宜，而且更轻、更便于携带，也要好看很多。事实上，你结账时收银员会问你买不买这个袋子，多数人都买，这样商店在最后时刻还能卖出去一件东西。

我见过的使用购物篮的最不明智的做法是一家南方的百货公司在圣诞节期间的表现。商店门口整齐地放着一大堆网格手提袋，但是商店的某个销售奇才居然决定在它前面摆放更大的圣诞老人模型，这使得进来的购物者根本就看不到那些袋子（从里面出来的购物者倒能看见）。我不知道他们卖了多少个圣诞老人，但圣诞老人

的销售额肯定不足以抵消这个不明智之举带来的负面影响。

我们对餐具的生产和销售商普法尔茨格拉夫（Pfaltzgraff）进行研究时，这个商店正给顾客提供购物篮和购物车。在收款台，我们注意到许多购物车里盘子、碗等东西装得满满的。这家公司马上把购物车换成大40%左右的新车，很快，每个顾客的平均销售额也跟着上升了。

■ 买得舒服

上面这些事实都提醒大家要注意零售领域里这个至关重要的现象：在你使购物经历变得尽可能的舒适、轻松和方便之前，你无法知道购物者到底要买多少东西。

我很高兴地看到有些零售商正在尝试一种巧妙的方法让顾客可以空着手购物。该方法使得购物者可以100%没有负担地购物，直到他们来到出口之后才发现天色已晚。

这个方法就是创建一个衣物存放和包装订购相结合的系统。顾客一进门就可以把所有的负担都卸下来，而且在商店里选购时也不用把要买的东西带在身边，只要告诉店员将商品放到出口附近的订购部就可以了。这样，顾客在精力旺盛、两手毫无负担的情况下逛完商店后，就直接走到门口，拿起自己的外套、帽子和所购买的商品，然后出门坐上汽车、出租车或豪华轿车离开。

有时仅仅做到上面这些还不够，迪斯尼的一个大型纪念品商店就一直在这个问题上不断努力。在那儿，商店里几乎整天都没什么人，因为游客都不愿意在商店购物后再带着这些东西去逛公园。但是下午4点30分左右，这个商店就极为热闹，挤满了买纪念品的人。针对这种情况，这个商店就设立了一个订购部，这样购物者可以在早上买好东西后再出去，而不必把东西带走，等逛完一天后再到订购部来取自己买的东西。这样带来的惟一问题就是许多购物者忘了回来取自己买的东西，也许商店可以考虑把顾客买的东西送到他们的宾馆去。

我向布鲁明黛尔公司完整地提出了关于这项服务的建议。在

曼哈顿的旗舰店里，第8层并不太适合做零售，因为人们很少来到这么高的位置。于是我建议把这一层改建为针对高档购物者的、半开放的、优雅宁静的场所，带有休息室、取款机、咖啡馆，有专门的接待员和其他便利措施，当然还包括衣物存放和订购部。如果顾客是在纽约观光，那么甚至可以把东西送到他们的宾馆。事实上，我设想可以把这个半开放俱乐部的会员资格卖给宾馆，这样宾馆的客人也可以从中受益。这类服务在规模较大时可以获得很好的利润。我相信不久后某个商场或购物中心的开发商就会建立这样的系统为所有承租商提供服务，在提高承租商的销售额方面做出自己的努力，当然，这也是为了促进开发商自己的事业。

■ 再说一遍，手很重要

在购物领域里无论如何强调手的重要性都不过分。一个商店可能布置得很好，卖的商品也是最好、最便宜、最吸引人的，但是如果购物者不把商品买走，这一切都等于零。在第十二章中，我将解释购物中至关重要的触摸、试用和其他感官因素。如果购物者无法伸出手来摸一摸某些东西，他们是不会买的。因此，手的问题并不仅仅是确保购物者能拿走他们想买的东西。如果空不出手来，购物者根本就不会去考虑是否要买东西。这也是为什么在很多情况下服装放在水平展示台上比用衣架挂着要好：如果只有一只手空着你就很难去仔细考察衣架上挂着的東西；但如果有一个桌面，你就可以将带着的东西放在桌面上，然后打开运动衫好好地看一看、摸一摸。

关于手这个话题最有趣的现象发生在我访问过的一家超市。像当前美国的多数零售商一样，这家超市里也引进了一家咖啡店，只要顾客愿意，都可以到咖啡店里坐下来喝点东西。这并不是我在超市里见过的第一家咖啡店，但它确实是第一家真正懂得该如何经营的咖啡店：他们在购物车里安了放咖啡杯的托盘，也就是告诉顾客可以边喝咖啡边购物。我敢打赌，这个聪明的小办法一定促进了咖啡的销售。

“你认为怎么样？”设计师对我说。

他边说边把广告牌揭开，这种广告牌将要投放到大约500个商店里去。

会议室里温度和光线都很宜人，我坐在舒适的椅子上，广告牌就放在我面前，距离非常理想。广告打印得很漂亮，用了很贵的纸，并请专业人员精致地装裱过。整个屋子里静悄悄的。

“哎呀，”我答道，“我不知道它怎么样。”

屋里立即充满了忧虑的气氛。他们并不是为我担忧，而是因我的话而开始担忧。

“你说不知道是什么意思？”设计师问道：“我们都认为你是知道的。”

这时我就试图解释一下。

■ 这个广告牌究竟怎么样

一开始我就说，除非每个顾客碰到广告牌时的环境和我第一次见到广告牌的环境一模一样，否则，我就不可能知道它到底是世上最成功的广告牌还是纯粹在浪费时间、空间和金钱。我想提醒大家，在商场、饭店或银行里的人极少有静止不动的，他们总是从一个地方走向另一个地方。而且，他们也不会刻意地去看广告牌。事实上，他们总是在干别的事情，比如找袜子，或看哪个队最短，或决定是买汉堡包还是鸡肉。就是在这种情形下，远处的某个地方有一块崭新的广告牌，光线不是太好，而且还有人

在和顾客说话转移了他们的注意力。

换句话说，尽管设计师觉得这种方式不错，但我认为在会议室展示广告牌来看它是否合适实在是最差的方式。

要看广告牌或其他店内媒体是否有效，只有一个评估的办法——身临其境，把它放在商场内。

就是在那儿，评估工作也并不轻松。首先，你要计算有多少人看了广告牌；然后，你要说出他们是否看了足够长的时间来看懂广告，因为，如果他们看不懂，即使最好的广告也没有用。无意中瞟一眼广告牌和仔细阅读之间的区别也许只是两三秒钟，你可以看出这对于我们调研者来说是怎样的挑战。调研者悄悄地躲在广告牌的后面，在观察购物者最微小的眼部运动的同时，还要留意秒表，以便能科学地确定某人关注广告牌用了4秒，然后目光转移到海报上并看了3秒。在判断一个广告牌的好坏之前，我们要连续观察数小时，观察几百个人，记录成千上万秒，并集中分析所有的观察结果。

你去试试看，这并不轻松！

但没有别的办法。据我所知，我们是本土惟一从事此类工作的公司。有一些公司可测量广告牌的可读性。他们让测试人员带上高科技头盔，然后在他们面前举起广告牌，头盔能计算出最微小的眼部运动，但即使这样也无法让你知道你是否把很好的广告牌放到了不合适的地方。这样的事情经常发生，这比把不怎么样的广告牌放到最合适的地方还要糟糕。同时，商店里充满了分散注意力的东西，这种方法肯定不能预测购物者是否看了商店里的广告牌并做出了反应。

你只有知道了人们看没看广告牌，才能开始评估广告牌对人们行为的影响。如果你不知道，就不能做后面的工作。因此，你要做的第一件事就是走出会议室。

■ 广告牌能放在哪儿 -----

设计和放置广告牌以及其他广告媒体时最常犯的错误就是，

认为这些媒体的使用环境只是商店。当我们谈论广告牌时，环境就不再是商店了。它是一个三维的电视商业广告，是各种语言、想法、信息和创意都可以随意出入的容器。

人们走进这个容器，它就向人们传达信息。如果顺利的话，这个容器传达的信息就会吸引人们的注意力，并诱导人们去看并且购买商品，也许改天还会回来再买一些。顾客被告知可以买什么，东西放在哪儿，为什么要买它。另外，顾客还能得到关于商品能干什么用，什么时候用，以及如何用等信息。

这是一个大型的、可以随意出入的三维电视商业广告。

■ 让广告牌跟着购物者的眼光走

就像写电视广告的剧本和导演电视广告一样，设计广告牌的工作也是对表达什么，何时表达，以及如何表达等方面进行策划。

首先，你必须吸引观众的注意力。做到了这点之后，你就应条理清晰富于逻辑性地展示你的信息——首先是开头部分，然后是中间部分，最后是结尾部分。你必须以人们惯常接受信息的方式来传递信息，按照合适的顺序，一次传达一点信息、一层意思。如果你最初没能抓住人们的注意力，那后面的情况都不会发生；如果你表达的内容太多太快，超过观众的最大承载能力，他们就不会理睬这些东西；如果你把观众弄糊涂了，他们就会忽略掉所有的相关内容。

事情一直都是这样的，但为什么现在显得非常重要了呢？主要是因为当前越来越多的购物决定取决于商店本身。现在，购物者拥有更多的可支配收入，思想开明，同时他们允许自己即兴购物。品牌营销和传统广告的影响也在不断扩散，因为人们都吸收了太多的这种东西。推销的作用显得空前重要。产品的存亡取决于销售的情况。你不能浪费任何一个向购物者宣传的机会。

现在，购物者比以前要忙，他们不再像原来那样在商店里逛

来逛去。他们已经习惯于商店里什么东西都开架销售，并且希望他们想要的信息也都是开放式的。没有人想等店员来给他指路，或者介绍新产品，也不可能在哪儿都能找到店员。以前你走进咖啡店，看到的東西就是菜单和《每日新闻》(Daily News)。现在，即使走进最小的星巴克，也有11种清楚的位置标识，告诉你关于脱脂蛋奶酒到货以及欧普拉读书俱乐部(Oprah's Book Club)搭卖活动等各種信息。

因此你不能只是在你的商店里转转，在墙上找到一块空地就把广告牌挂上去；你也不能简单地在柜台上整理出一块地方就把准备好的所有宣传资料都放在那儿。每个商店都由许多分区组成，在放广告牌之前你应该对这些分区进行规划。你应该四处走走，每走一步都问自己几个问题：购物者在这儿会干什么？广告牌放在这儿怎么样？他们站在这儿时眼睛会关注什么？他们在那边会怎么想？在某个区域人们会走得很快，因此，广告词就应该简短有力，吸引人。在另外一边，购物者会四处浏览，你就可以在广告中多说一些细节。在这样的区域，购物者就会浮想联翩，假如我们正站在摆放电动机润滑油的货架旁边，他们就会想起自己的汽车，因此，这儿可能就是宣传替换风档刮雨器的好地方。在收款台旁边，人们往往要站上一两分钟，因此，这儿就特别适合更长一些的广告。最后，购物者就要走在出商店的路上了，你可以让他们在出去的这段路上考虑一下与公路有关的问题。

每个区域都有一种适合它的广告，而这个区域对所有其他类的广告都不合适。如果把一块需要12秒才能看完的广告放在顾客只会待4秒的地方，这时的效果也就仅仅比把广告牌藏在你的车库里稍微好一点。

■ 哪些地方可以做广告

我一直不停地在四处观察，记下购物者可能站在那儿没什么事可干的地方，这些地方都可用来做广告。有一天，我突然想到了这样一个地方：在鞋店里，你告诉店员你要什么鞋，他或

她就会到另一边去找你穿的号码。这时你已经把所有的鞋都看遍了，那你还干什么呢？也许这是一个推销其他商品的好地方。就在你等店员拿鞋那个时候，你很可能希望有点什么东西可看，比如说像手提包广告这样的东西。

还有一个当前被忽略了的做广告的好地方，就是自动扶梯。我在伦敦从地下沿着扶梯往上走时突然想到了这点。你要花很多时间来等自动扶梯徐徐上升。

要说清楚通常应把广告牌放在什么地方并不是很简单的事。我们曾做过这样的调查：把一面横幅挂在商店收银-包装处的正上方，然后对看到这面横幅的顾客进行统计。横幅放的位置很好吧？不是？确实不是。只有很少一部分购物者看到了这个横幅。在商店里的人极少会抬头看空中。我们建议把横幅往后挪一米多，结果看它的人数就翻了一番。在挂广告牌时，理想的视觉位置与糟糕的位置之间往往只差一米多。为了最大限度地展示广告牌，在任何区域都应把它放在打断人们自然视线的地方。于是你就要站在一个地方做出判断：你在看哪儿？你看的地方就是放广告牌的位置。在商店人们首先看到的是其他的人，这点并不奇怪。这也是为什么快餐店最有效的广告就是放在收银机上面的广告，它们基本上与收银员的脸在一个位置上。聪明的放广告牌的方法就是要尽量打断购物者的视线，挡住他们的目光。

但是，有时你还必须在广告的位置方面有所创新。托罗公司（Toro）制作了一套录像片来宣传它的自动覆盖割草机。很自然，这个录像片应该放在经营家用园艺设备的商店里，但是具体放哪儿呢？放在卖割草机的区域吗？在那儿，购物者能看见屏幕上在播放东西，但是要看完这个宣传片，购物者必须一动不动地在那儿站上10分钟，问题不仅仅如此，他们站在通道的中间，还很容易被那些去买烧烤架配件的顾客“割倒”并“覆盖”。因此，托罗公司并没有这样做，而是把宣传片放在了维修部的等候区，在那儿等待的顾客对任何能消磨时间的东西都感兴趣，因此，他们对这个录像片看得津津有味。而且，光顾家用园艺设备维修

部的人总有一天要买新的割草机。不知什么原因，我们发现有的零售商就算把广告牌堆在一旁，也不利用等候区来同顾客进行交流，而在等候区，人们有时会无聊得要命。我们曾调查过一个汽车代理商的服务等候室，在那儿没有一点阅读材料，即使是单张的促销宣传单也没有。没有一本《人车志》(Car and Driver)或《路与辙》(Road and Track)杂志，甚至连过期的《读者文摘》(Reader's Digest)也没有。

■ 广告牌上写几个字好

没有人像快餐业人员那样对广告牌进行仔细深入的研究。即使你不打算拥有Burger God的特许经营权，看看他们怎样做广告对你也是很有意义的。

他们认为广告牌可以放在橱窗里，也可以放在进门的地方，但无论放在哪儿，都必须保证顾客一眼就能看到。广告内容两三个字就可以了。经过长时间的观察，我们发现这些广告牌在每个购物者面前的平均展示时间不会超过两秒。

我曾经被邀请去评估一个门户广告，这个广告有10个字。

“你一秒半的时间能读多少个字？”我问设计师。

“三四个字吧，我猜。”设计师承认道。

“嗯。”我答道。

■ 摆放广告牌的逻辑

以前，快餐店常在门口布置各种各样的广告牌、海报和悬挂饰物来吸引顾客的注意力，后来的研究表明，根本就没有人看这些东西。当你走进快餐店时，你要找的东西就无外乎两个，柜台或洗手间。

把广告牌放在人们去洗手间的路上意义也不大，因为这时人们脑海中想着更重要的事情。但是，如果广告牌正对着从洗手间出来的人，那么效果还是不错的。

人们来到柜台边，就在考虑要吃什么了。在快餐店里，人

们就会看前面挂着的大菜单牌。但他们并不会去看菜单上的每个字，只是浏览一下，然后找到自己想要的东西。如果他们是店里的常客（多数购物者都是），心里已经想好要什么了，就根本不会去看菜单牌。

如果排的队很长，购物者就有时间好好看一下菜单及其他视线内的东西。点完食品之后，菜单牌和柜台区的广告牌仍然能受到人们的关注。麦当劳发现75%的人点完食品之后在等待的过程中，也就是“食品准备”期间——平均为1分40秒，还会看菜单牌。这段时间很长，而且在这段时间之内，有什么东西人们都会去看，因为他们已经付完账，找过零钱，没什么别的事了。这时就是进行大量广告宣传的好机会，可以宣传那些能吸引顾客下次再来的东西。

拿到自己要的食品后，他们要么离开柜台，要么去拿调味品。你可以在调味品的旁边放些促销资料，不过如果在那儿放汉堡的广告就没什么用了，太晚了。但这时却是向就餐者宣传餐后甜点的好机会。这就是在广告牌和宣传设备的逻辑顺序方面的一个经验。某些信息告诉顾客太晚的话，他们就来不及采取行动，这样的宣传也就毫无意义。比如，在排队交钱的队伍前面放上广告牌是个不错的主意，但如果广告牌上宣传的商品却放在商店后面的话就没什么用了。

过了放调味品的地方，就餐者就到桌子边开始吃了。几年前，在快餐业掀起过一场清除所有就餐区杂乱物品的行动，包括广告牌、悬挂饰物、海报和“桌面帐篷”（就是用三面纸板围起来的把盐和胡椒粉罩在一起的东西）。结果表明，那场运动其实是一个错误，因为商店的规划者根本没注意到他们自己店里发生的情况，尤其是吃快餐的人们的典型的社会结构。

我们考察过两类餐馆里面的“桌面帐篷”——家庭式餐馆和快餐连锁店。在家庭式餐馆的就餐区，只有2%的就餐者看了“桌面帐篷”上的内容。但在快餐连锁店，却有25%的就餐者看了“桌面帐篷”上的内容。

两者之间有如此大的差异，原因很简单：在家庭式餐馆，通常是2~4个人或整个家庭成员共同就餐。他们一直忙于交谈，根本就没注意到桌面上的牌子。但是在快餐连锁店的消费者往往是独自就餐，他渴望有一些消遣的东西，如果给他印着字的盘子垫，他肯定会去看上面的字。如果给他即将出版的斯蒂芬·金（Stephen King，美国著名的恐怖小说作家——编者注）的小说的第一章，他也会看。我们的一个客户，赛百味快餐店（Subway）在餐巾上印了广告，大力夸耀他们的三明治比汉堡要健康得多。我们还建议他们在餐巾上印上脂肪含量的对照表。事实上，在快餐店就餐的顾客肯定会去浏览在别的任何地方都可能被忽视的信息。这方面有一个很明显的例子：他们会阅读谷类食品盒子背面的广告。

现在，你该明白快餐店是如何分区了吧：越往里走，广告内容就可以越长。在门口只用两三个字，而餐巾上则可用小字体写满信息。有一天我路过一家快餐店，它的橱窗广告牌非常不错。上面写着意味深长的短语：“大汉堡。”走进店里以后，你会看见另一块广告牌对外面那个含蓄且令人好奇的广告做了解释（他们正在出售……大汉堡包）。这就是很精明的广告设计：将整个广告信息拆成两三个部分，在顾客进店的过程中，每往里面走一点就能多看到一部分信息。也许有人认为每个广告牌都应该是独立的，而且信息完整，这种看法不仅缺乏想像力，而且也没明白人类大脑的工作过程。它甚至让广告没有了趣味：还记得先后顺序是如何使那些古老的缅甸式刮脸广告成为美式幽默的象征吗？

■ 再看一些失败的广告牌 -----

广告语言中的另一个经验来自美国邮政管理局（United States Postal Service），我们进行了一项大型的研究来帮助他们设计今后的邮局。

在我们考察的邮局里面，挂在收款机后面的是宣传各种服

务的大型横幅。经过调查发现,14%的顾客看了这些横幅,平均每个人看5.4秒;在收款机的两边的墙上也挂着宣传集邮的海报,也有14%的顾客看了这些海报,平均时间是4.4秒。

上述成绩在广告界还是不错的,但离期望值还有很大距离。因为当你在邮局排队时,除了看广告外还能干什么别的呢?收款机后面或旁边应该是最抢手的广告位置。

邮局还挂了一些广告牌,希望那些利用写字台的顾客能看得见。实际上,只有4%的顾客看了那些广告牌,平均时间是1.5秒;过秤台上的悬挂品只有1%的顾客看了,平均时间是3.3秒。这个结果一点也不奇怪,当你在写字或称东西时,你不会去注意别的东西。那些广告简直形同虚设。

银行也花了不少钱想弄明白哪些广告起作用,哪些广告不起作用。银行、快餐店和邮局都有一个共同点:许多顾客一动不动地面朝同一个方向站在那儿——这是同顾客进行交流的理想时机,它们之间的区别在于银行在广告布置方面是最差的。我可以带你去世界上最大最复杂的金融机构的分支机构看看,在那儿商品和宣传资料的摆放都很不恰当,甚至很可笑。我能点出几家银行来,它们的广告意识甚至比某些街边卖烤肉的或向小孩卖柠檬水的摊位还要差。距我办公室5分钟的距离处有一家大通曼哈顿银行(Chase Manhattan Bank)的分支机构,在那儿你可以看到他们在广告推销方面的创意:一张圆桌,铺了一张你能见到的最便宜的蓝色塑料桌布,桌子上扔着一些关于汽车贷款和抵押的小册子,还有一个电视屏,本想用来播放宣传片的,现在已经废弃不用了,落满了厚厚的灰尘。这张桌子被挤到银行前厅的一个角落里,距服务柜台只有几步。这种情况实在很糟糕,以至于显得有些可笑。很多宣传标志也都说明了银行同快餐店之间的差距。

我们在加利福尼亚的一个银行客户决定,为了宣传新的免费审计政策,在门外挂上横幅,以便让那些在马路上开车的人也能看得见,这是正确的。他们决定在横幅上写上这样或类似效果的文字:“敬请光临垂询,银行职员将乐于为您解释我们全新的

精彩的免费审计政策。”这就不对了。司机只有把车停靠在路边后才能看明白广告。广告词太冗长了。在高速路上，几个引人注目的字就够了，比如“免费审计”。

我们给一个加拿大银行做过调研，这个银行刚刚在顾客写字台上安装了一些复杂的带背光的展箱，用来宣传该银行提供的各种服务和投资的细节。

■ 这个广告确实很漂亮，但就是没有人看

我们来设身处地地想一想，当你在填存款单或签支票时，你只会全神贯注，根本就不可能想到别的事情。并且，你填好这些票据后就会直接去排队了，也根本不会在写字台那儿逗留。

调研的结果令人遗憾，我们把它递交上去后，这个银行的行长说：“天啊！你为我们节约了100万美元，我们本打算花在那些该死的东西上。”后来他仍然在分支机构的宣传方面花掉了那100万美元，不过花在别的东西上了。

我们在一家银行发现了一个最容易也是最有效的办法。他们聘请我们去研究这个分支机构各方面内容，包括那个放宣传材料的大架子，里面放着基金、证券存款、汽车贷款和银行所提供的其他服务及投资的宣传材料。这个架子就挂在门口左边的墙上，你进门时一定会路过它。

它与每个人近在咫尺，但没有人去翻它。

其中的原因很显然：你去银行是因为有重要的业务要办，没有人去银行是想随便逛逛的。在办理自己的重要业务之前，你对看到或听到的其他事情都不会感兴趣。另外，架子放在进门的左边，而绝大多数人都会从右边走，这也使宣传效果更加糟糕了。我们把宣传架挪到里面去，这样，顾客在出门的时候而不是在进门的时候就会经过它，其他方面没做任何改变，然后我们站在旁边跟踪观察。这时看见架子的人数提高了4倍，取宣传册的人数也急剧上升。

除了银行，还有一些别的地方也需要考虑人们的这种趋向

任务的行动特点。我们去杂货店买药时，一心想的是找到药剂师把药方给他，在这个任务完成之前我们不会注意路过的任何广告或展品。来到杂货店，把药方交出去以后，我们才有了一点空余时间，但是这时我们发现杂货店里所有的广告和展品都是面向从外往里走的顾客的。我们到邮局去买邮票，在排进队列之前我们是不会放慢脚步的。我们去便利店买一些烧烤用油时，在确信店里有这个东西之前，我们也不会为任何其他东西分心。所有这些情况中，在购物者完成他们自己的任务之前向他们宣传任何东西都是徒劳。因此，前面那个杂货店就应该制定两个独立的广告宣传策略：一个专门针对从外往里走的顾客，另一个专门针对从里往外走，也就是离开药剂师往外走的顾客。

在一个银行客户的分支机构里，我们发现出纳台标线的旁边有一个放宣传册的架子。但是它放得远了点，站在绳子后面的顾客几乎看不见宣传册的标题，更别说把册子拿下来看了。

“摆放绳子、立杆和宣传架是谁的工作？”我问分支银行的经理。

“哦，”他说，“保洁人员每天晚上进行最后的清理，清理完之后他们再把所有的东西放回原处。”很显然，那些保洁人员对宣传是一无所知的。

■ 生死攸关的标志牌

在某个场合，标志牌的设置不仅相当重要，甚至关系到人的生死存亡。这儿说的就是道路，尤其是我们的州际高速公路系统。在这个系统中，为维护安全和良好的交通秩序，标志牌几乎像路面和灯光一样重要。因此，工程师必须确保标志的正确性。其中的原则看上去很简单：用字精练；在正确的位置放正确的标志牌；标志牌的数量足够，保证司机不会迷路；标志牌也不能太多，要防止混乱或混淆。一个标志牌系统确实有效的例证就是：在一个你从未到过的地方，你还能确切地知道自己在沿着正确的方向前进，而不用停下车来问方向，甚至也不

用减速去看标志牌上的信息。

我们来看一下乡间最常见的路标：“停”和“单向行驶”。白色的加粗的大写字母，写在巨大的红色八边形上，那还能有别的意思吗？即使读不懂，你也会停下来。“单向行驶”将字和符号完美地结合在了一起，你拿眼角瞟一下就知道它的含义了。箭头指引你继续沿着正确的方向前进，而不是强迫你减速或停下来看路标。在道路交通中，我们使用了一套符号作为通用语言，这些符号不需文字就可以传达大家所需的信息。如果你看见的标志牌上有气泵，或者是叉子和勺，或者是轮椅，你一眼就能明白它的含义。这是最好的向行进当中的人们传递信息的方式。路标的处理技术通常也很高明，颜色对比鲜明，字母很大，照明不错，位置也很好。

现在回到我在城里当地理工作者的那段日子，我参加了对纽约洛克菲勒大厦地下广场方向牌的研究工作。在地下广场里，没有方向牌你就会迷路，因此方向牌非常重要。从拍摄的片子里我们看见，人们一直向前移动，当他们担心迷路了，或者前面有叉道必须选方向时，他们就会放慢脚步并开始东张西望。在这样的位置就该放一个方向牌，以免人们迷惑或担心。

我们还发现人们走路时主要担心的是撞上别人，但是如果他们不得不到处找路标，或者路标字体太小他们必须凑近了才看得见，或者路标本身太小，或者路标放的位置不对；行人就不得不把看路标和走路分成两件事情来干。因此，我们得出这样的结论，只要行人不得不减速或停下来，那么路标就没有起到很好的作用。这也让我真正认识到行人走路与汽车驾驶之间的相似性：好的路标必须通俗易懂，并且要放在人们行进时也能看清的地方。要做到这点，多数情况下都要把信息拆成几部分，并按照逻辑顺序分别进行展示。

当然，我们工作的惟一方法就是对行人穿过这个地方的情况进行大量的观察。如果不必这样的话，规划地下广场的人就不用请我们也可以进行路标的设计了，而他们恰恰是惟一不需要路

标的帮助就能在地下广场找到方向的人。

■ 当心广告的“黑洞”

如果走不出去的话，我就会在尽可能苛刻的情况下来看这个广告牌。我会把广告牌搁在地上，斜靠在墙边，然后我自己后退10步，再来看广告牌的效果。我会站在它旁边，看它能否吸引我的目光，还要像平常一样迈步从它旁边路过，看它是否显眼。另外，我还会关掉灯再看。如果广告牌在不完美环境下的效果不好，那它就肯定没效果。事实上，广告牌所处的现实环境会比我上面说的还要差。

现代社会信息泛滥，这个问题大部分是由商业广告造成的。粘在苹果或梨上面的小广告是聪明之举还是最惹人烦的败笔，这就在于你怎么看了。现代社会中文字太多，企图向我们传递的信息也太多，都快把人弄疯了，因此人们都不想再看到这种东西了。尽管有些很好的广告机会被错过了，但是多数广告环境中都充斥着大量杂乱的信息，哪个也不突出。如果展示或广告过多，那就形成了一个黑洞，没有任何信息可以穿透过去。

这儿举一个我个人的例子。我经常在机场候机，像多数赶路的人一样，我常常在等待的时候工作。但是，最近我的注意力却时常被机场电视台（Airport TV）所打断，这是美国有线电视新闻网（CNN）专为航空旅行者准备的节目。我想把它关了，但是不知道该怎么关。就算休息室只有我一个人，它也在那儿播放。于是我怒火中烧，发誓再也不看它的节目了。但是，在机场里有一个地方，即使最忙的人在那儿也会停止工作静静地等着：这就是行李传送带旁边，人们都在那儿等自己的行李。在那儿，即使在行李来到之前有沃尔夫·布利策（Wolf Blitzer，美国有线电视新闻网的资深政论家——译者注）的节目，人们也会心存感激。

通常，广告所处的环境有很大的偶然性。有研究表明，一半的广告被送到商店、银行和饭馆之后就从来没有挂出来过。

美国各地的零售店经理在结束漫长而疲倦的一天之前，都要坐在储藏室里，卸下促销经理发来的一箱箱的广告和其他促销资料，而这个促销经理可能从来就没有到过这个零售店。我相信，那些过度劳累的零售店经理也不会费尽心思去考虑应该把哪个广告放在哪儿。

相反的情况也存在，有的广告一旦挂出去了，就很难再收回去了。每年2月我都会做一个调查，看看有多少酒店的橱窗里还有假日主题的宣传和广告。这样的情况总有不少。我们在对纽约一家重要的银行进行研究时发现，在那儿还能很明显地看到以前的27种不同促销广告的部分内容。在一家汽车经销商的橱窗上，我们还看见过一个新车到货的广告，而那是前一年的新车。

有的广告牌做得确实不错，但是它们却被放在了那些设计时未曾料到的地方。你路过一家药店的宣传橱窗，会看见一堆止咳糖浆的盒子，还有一个很小的价签，很显然，这个价签本是用来放在货架上而不是放在橱窗里的。把它放货架边时，顾客距它只有一步左右；而把它放在橱窗里，它面对的却是热闹街道。通常，零售商希望通过广告牌表达的内容太多，超过了任何广告牌的表达能力。一家快餐连锁店测试了它的某项“膳食业务”的广告，想把它改得更清楚，然后再试验再改，直到后来他们意识到并不是广告不好，而是这项业务实在太复杂了，难以解释清楚。虽然业务变了，但广告仍旧适用。我们研究了南方的一家百货公司，他们在店里贴满了打折广告，但惟一的问题就是你得自己计算打折后到底节省了多少钱，就连售货员也很难直接算清楚。其实这个商店并不需要折扣广告，它需要的是直观规范的清单。

■ 最后看一眼户外广告 -----

现今广告界正处于复兴时期。我们来看一看户外广告的情况。30年前，伯德·约翰逊女士（Bird Johnson）打算在“美国美化计划”中宣布户外广告为不合法。而现在，即使在后文艺时期的美国，某些户外广告也是我们所见到的最令人激动的、最有

创造力的和最明智的广告表现形式。户外广告比印刷广告更漂亮，比电视广告更流行，比网络广告更生动、更形象。户外广告相对于印刷广告就像音乐电视相对于电视网，它具有包围的优势，是测试交流中的新想法的实验室。现代技术给我们带来了3种动态的户外广告：电视大屏幕、旋转的体育赛场广告牌和数字菜单式广告。在我们调研过的一家快餐店，有48%的顾客看到了动态的数字菜单式广告牌，而看到相同菜单以前的静态版本的顾客只有17%。在我们做过的比较动态和静态广告的多次试验中都可以得到类似的数据。

但是广告并不是全靠技术来给人留下印象。不久前，我走进纽约金融街某个饭店的电梯，看见电梯里面的墙上有个镜子，镜子下方写着：“你看上去饿了！”这句话的下面是这个饭店餐厅的名字和简介。我保证电梯里几乎100%的人都看见了这个广告，而且看见的人都会会心一笑，并感受一下看看是否真的饿了。

这个广告不错！

像常人一样行走

从解剖学的角度来说，购物活动最重要的一个方面，看上去也是最简单的一个方面是，人们是怎样移动的。大体上就是，我们是怎样行走的。

■ 好商店什么样

现在，只要身体状况许可，人们的移动就非常频繁，这是很自然和舒服的事情。但当你意识到一个好商店是如何定义之后，事情就不是那么简单了。好商店就是能够将最多的商品在最多的购物者面前展示最长时间的商店。换句话说，也就是将商品放在人们的行进路线上和视线范围内，并能让人们考虑购买这些商品的商店。很容易就能判断一家商店是否做到了这点：我们只要画出购物者的路线图，然后算出他们到过的地方就可以了。我们每小时定期画出某个商店的“分区图”。在这个小时内，跟踪人员快速穿过商店的每个部分，计算出每个部分有多少购物者。如果商店里顾客流动状况良好，也没有什么障碍或盲区，那么人们就可以走到商店的每个角落。如果顾客流动、商店设计或布局方面有问题的话，那么商店里就会有一些人迹罕至的角落。因此，聪明的商店总是依照人们怎样行走以及看什么地方来进行设计。这些商店在设计时肯定会分析并利用人们的移动习惯，而绝不会忽略这些习惯，或者更糟糕地，企图去改变它们。

这儿举一个简单的例子：人们看见反光表面时会减速，而

看见银行时会加速。

其中的原因很好理解：银行的橱窗是很无聊的，没有人喜欢拜访银行，因此人们路过银行时总是匆匆离去；但另一方面，镜子却绝不枯燥无趣。有了这些信息，你该做什么呢？那就是绝不要在金融机构的隔壁开商店，因为当行人来到商店边时脚步仍然很快，不适于橱窗购物。如果你不得不在银行边开店的话，你一定要在橱窗里安一两面镜子，以使购物者放慢脚步。

■ 人们总是朝右走 -----

关于人们如何移动的方面还有一个现象（不仅在零售环境中，别处也都是如此）：人们总是朝右边走。如果你不是特意去观察，你是很难注意到这点的，但情况确实如此，人们进了商店后总是向右走。提醒你一下，人们不是向右急转弯，而是很随意很平稳地就转过去了。向右转的倾向也与开车时靠哪边行驶密切相关。比如，尽管我认为从生理学上讲人们是倾向于右边的，但是英国人和澳大利亚人都是靠左行驶的。

这是关于人类如何行走的意义深刻的真理，它在生活中的应用随处可见。我们是花了一段时间才发现这个特点的，而且，我们后来搜集的数据也证实了这个特点。但是，在零售环境中该如何应用它呢？

我们研究过一家百货商店，商店入口的右边是男装部。根据我们的计算，这家商店绝大多数的顾客是女性。把男装放在入口右边，意味着女性购物者会快速穿过男装区，不会看那儿的商品，一心只想去她们的主要目的地——女装区。事实上，由于前门在商店的中间，而不是偏向某一边，因此我们的跟踪者画出的许多女士的路线图是这样的：进门，右转，浏览，发现自己在男装区后马上调转方向直奔商店左边的女装区，再也不会回到右方了，甚至也不会到右后方卖童装的地方去了。我们的跟踪结果也表明，童装区是整个商店里光顾人数最少的地方，上面两个现象并非巧合。由于这个设计上的错误，商场的这层至少有一半的地

方很少有人光顾。

我们研究的一家电子产品商店也有类似的情况。在那儿，收银-包装台设在商店前面的左墙边。顾客进门后，向右转，但是这时看见的是收款机和收银员，于是他们马上转身到左边去，在那儿挑选商品或者询问要买的东西在哪儿。某些时候，购物者会直接到商店后面去看东西，但是没有人会再回到商店的右半部分。购物者的移动轨迹有点像巨大的问号。为了改变这种情况，我们建议他们把收款机挪到右墙边去，并且往后推到了靠商店中间的位置。这样，收款机附近就成了商场的中心。电话展区是第二个购物者感兴趣的区域，将它安排在右墙边靠近店门的地方，目的就是希望购物者进店后，沿着右边走，过了收款台之后，就光顾电话展区。这样的布局安排很自然地顺应了人们移动的规律，客流情况很快就有了改善，更多的顾客逛了商店里更多的地方。因为美国的购物者总是自动地靠右走，所以任何商店里前门右边的地区都是黄金地段。在这个黄金地段应该展示最重要的商品，也就是需要100%的顾客都能看见的至关重要的商品。这就是利用人们移动规律的一种方式。

所有的购物者都从右边走，其中大多数都习惯使用右手。假设人们面对书架站着，最方便的就是去拿所站位置右侧的东西，而不是伸出胳膊跨过身体去取左边的东西。实际上，在你取东西的时候，你的手可能会在不经意间拿到你想要的东西的右侧的产品。因此，如果商店希望向顾客推销什么东西，就应该把这些东西放在靠近顾客所站位置的右边。在决定商品摆放方案，即产品在货架上的摆放位置时，应考虑到这一点。比如，在放饼干时，就应把最受欢迎的品牌放在正中央，即靶心，而把你想推销的品牌挨着它右边。在英国和澳大利亚，靠左驾驶和向右伸手的规律会引发设计中的冲突，我们在北美就没有这样的问题。

在人们如何移动方面还有一个更简单的规律，但它却给商店带来了最多的逻辑问题。实际上可以这样说，人们步行时的这

个特性几乎使每个零售空间的布局都与自己的目的严重不符。

■ 人们总是向前看，向前走 -----

这个特征背后有很多隐含意义，因为普通的零售环境都是为那些并不存在的侧行的人们所设计的，这些人会像古埃及象形文字一样侧身而行，而不是一只脚在前一只脚在后走。我们可以这样来描述：如果你沿着一个商店的通道向前直走，自然状态下，你就是在看前面。要将你的脑袋转到左边或右边去看路过的书架或货架上的商品，就需要额外的努力。这点努力可能会使你隐隐觉得不舒服，因为它需要你把目光投向别处而非你前进的方向。如果是在熟悉的环境里，比如你最常去的超市，同时里面的布置让人感觉很安全——宽敞的通道，地板上没有可能绊人的箱子或其他障碍物，这时，也许你才会在行进过程中转过头去注意商品。在不太熟悉的环境中，你看到的商品要少一些，你会下意识地用眼睛余光当心前面，以免被箱子或小孩绊倒撞了鼻子。在前进过程中，如果有件东西吸引了你的注意力，你就会停下来仔细看它，但也只有在这时你才会仔细去看它。

这个问题并不局限于商店的货架。在大街上，你是怎样走近橱窗的？几乎都是斜着去看的，因为你总是从左边或右边走向商店的，但是多数橱窗好像都是为站在正前方的目不转睛的观看者而设计的。这样的情况几乎不存在。这儿再来说一下户外广告牌。在我办公室附近有一家新开张的饭馆，花了很多钱做了一个漂亮的悬挂广告，但是他们没把它垂直于墙面挂着，这样从两边过来的行人都能看见，而是让它与墙面平行，这样只有从街对面穿过来的人才能看见。然而，只有5%~10%的潜在顾客会从建筑物正面走来。

很显然，应把广告重新挂一下，用不了一个小时，问题就可以解决。调整橱窗以适应人们走近它的方式也很容易：把展品向某个方向倾斜，以便从那边来的顾客更容易看到。由于我们通常靠右驾驶和通行，所以，橱窗里的展品通常应该向左边倾斜。

这个小小的挪动会立刻使真正看见它的人数大大增加。

■ 把商品展示给向前走的人 -----

但是，怎样才能使普通商店也适应人们向前走、向前看的特征呢？有一种方法在现在很多店里已经采用了。这就是**端口展示**，即在商店里每条通道的尽头展示商品，它是一种非常有效的将商品展现在顾客眼前的方法。现在几乎各类商店都利用了通道尽头这个位置。在音像店，你能看见某个艺术家的CD集，或者一些打折的新发行的CD；在超市，会有一堆特价软饮料或谷类早餐食品。端口展示能促进商品的销售，因为当我们逛完了某个通道时，我们会从正面朝端口走去，很容易就把那儿的東西全看清楚了。还有一个原因就是超市里这些端口拓宽了通道的展示面积。从某种意义上说，堆成小山似的奥利奥（Oreos）饼干也起到了广告牌的作用，不仅提醒我们买饼干，而且还给我们提供了当场购买的机会。

当然，端口展示有它特定的局限：每个通道只有两个端口，一端一个。另外，还有一种方法也能有效地展示商品，这就是所谓的“**V型法**”——把货架摆成像军人V型臂章的样子，这样货架上落于购物者视野之内的商品就增多了。把货架与通道之间的角度由原来的90度直角改成45度角，这个变化很大，也是一个很不错的办法。但是，它也有一个问题：V型货架所占空间比通常的摆法要多1/5。这样，商店里能展示的商品就只能是以前的80%，关键就要看V型布局所带来的销售额增加能否弥补这个损失，而且做得更好。如果商店里东西变少了，但布局更加合理，商店销售额会不会增加呢？这个问题很难回答。我们给许多客户提出了V型布局的建议，但是没有一家真正照着去做。但可以肯定的是，对于那些浏览时间越长卖得越好的产品来说，V型布局肯定是有效的。

■ 利用好最佳视线 -----

我们能看见什么东西在很大程度上是由我们的行走方式所

决定，另外，我们的视线方向也影响到我们能看见什么。如果你就站在一张桌子面前，满眼只能看见桌子上的毛衣，这时视线的影响作用就不明显。但如果你在远处，比如说相距三四米的地方，这时你视线里没有某个商品，那你就根本不会走上前去看那个东西，除非是很偶然地遇到了。正是由于这个原因，设计师们在设计商店时心里总要想着人们的视线问题，他们必须确保购物者不仅能看见前面，还能看见四周有什么东西。出于同样的原因，宣传品也应该在每个表面上都印上信息，以保证各个方向的顾客都能看见宣传信息。

一旦考虑到视线问题，零售商就必须注意不要让商品阻挡了人们的视线。经常出现这样的情况：货架前放的展品正好挡住了购物者看其他东西的视线，或者广告牌把它要宣传的东西挡住了。在视线方面最理想的情况应该是，购物者在某个地方挑完东西抬起头来后，发现四五米远的地方还有别的东西也很吸引他。这样的话，就会产生弹子球似的效果。这种巧妙的商品分布能把购物者“弹”到商店的每个角落，此时，商品本身就是促使购物者在商店里不断活动的工具。好的商店能让你身不由己地被前面的东西吸引到店里的各个地方。

我们研究过超市中展示的东西有多少能被购物者看见，也就是所谓的吸引率。大约只有1/5的顾客看见了货架上摆的每一样东西。购物者最容易看见从比眼睛高一点一直往下大约到膝盖这个范围内的东西。比它高太多或者低太多的地方人们都不容易看见，除非是特意去找。这也是人们步行机制中的一种自卫防御性功能，如果你在走路时朝上看，就注意不到脚下了。

这就意味着商场里有很大一部分的销售空间都面临着严峻的考验。如果在人们容易看见的区域之外不放商品的话，那当然不错，但多数商店都不肯这么浪费空间。商店可以只把大件商品摆在这个区域之外的地方。在脚边的地方，人们更容易看见大包装的物品而不是小药片。另外，把底层的架子稍微倾斜一下也有助于人们看见里面的东西。这个问题还可通过包装设计来解决。

每个标签、盒子和容器在设计时都应考虑到人们可能从很不方便的角度看它们，它们可能在人们的头顶上方，也可能在人们的膝盖下面。当人们不是从正面而是斜着去看时，包装也要能起作用才行。在这样的情况下，人们往往容易看见那些大而清楚、色彩鲜明的东西。我们必须注意到，商店是商品的卖场而不是仓库。在此我想到了电脑、电话、音响和其他电子消费产品，它们有时堆在地板上有一人多高。它们的包装箱在设计时并不是用来做展示用的，但是实际上却起着展示的作用。因此，应该把原来的包装箱扔掉，因为它们没有任何修饰——棕色的纸板、没有图案，几乎也没有内容介绍。包装箱也应看做是产品的广告或海报，就像谷类食品的包装一样。通常，包装设计者总是把制造商的名称放在上方，以满足公司的自我中心欲，而把产品标号放在底部，但是当这个箱子放在距地面较近的地方时，这样就很不对劲了，因为这时购物者很容易看见商标名称，却看不见对箱子里面的东西的介绍。既然包装设计者无法控制箱子的摆放位置和方式，那么就应该保证任何情况下产品标号都在上方，而且应该使商标看上去像户外广告那样清晰、色彩对比强烈、有明显的图案，而且字体还要足够大。

■ 把购物者留在通道里 -----

我们关注的另外一个问题是回转率，用来度量购物者没有完整地从一个通道的一端走到另一端的次数。回转率指的是购物者从一个通道选了一些商品后不再往前走，而是调转折回的次数。如果购物者在折回之前已经沿通道走了一半，我们就称之为半回转。通常情况下，购物者沿着通道找他或她要的东西，找到之后哪儿也不看就马上回头，或者四处看了看，也没看见什么值得留步的东西。针对这种情况你应该怎么办呢？答案很明显，对于零售商来说，就是把最吸引人的物品放在通道的中部；而对于厂商来说却恰恰相反，要尽量让自己的产品距通道的两端近一些。

但也有一些吸引购物者的方法，其中最新也是最有效的方法就是利用小孩，在谷类食品的通道，这种方法效果很好。父母们在那儿通常都是拿起东西就走，但是我们发现，如果在地板上画上“跳格子”游戏，就能吸引购物者停下来。在我们研究的一家商店里，小孩在通道里玩游戏的平均时间接近14秒，人们很难在这么长的时间内站在谷类食品前而不买点什么。

零售策划人员一直在找把购物者留在通道里的方法，但多数都不太成功。在百视达娱乐公司（Blockbuster），他们试图吸引那些对新影片感兴趣的人购买那些明星的早期影片。比如，如果有布鲁斯·威利斯（Bruce Willis）的新电影录像带，那他们就把布鲁斯以前的经典影片也摆在旁边。这个主意看上去不错，但是购物者往往都跳过了这些旧片子，几乎没有人去注意它们。这中间的一个教训就是：人们只想要新影片时，就不会要别的东西。更大的教训还在于，我们必须知道没有什么推销办法可以阻碍购物者本身的意图，你最好顺应购物者自己的意思。

■ 顺着购物者，小心地引导 -----

在购物者行走的方式方面，有一个现象多数人都很熟悉：商店总是设法使我们一直走到商店的后面。大家都知道为什么超市总把奶制品冷柜放在后墙边：因为几乎每个顾客都需要牛奶，于是为了取牛奶，他们不得不来回两趟穿过整个商店。这个办法很有效，至少以前是这样的。但是它也会给竞争对手带来机会。事实上，便利店产业存在的原因就是它能方便快捷地将人们所需的牛奶和其他必需品送到顾客手中，顾客跑进来，抓起东西就可以走。现在有些新的超市开设了“浅环区”——靠近商店前面的奶制品冷柜，这样顾客也可以进来抓起东西就走。

大型连锁杂货店以同样的方式来利用药房——这块区域几乎总是在后墙边，这样顾客也不得不光顾杂货店的其他地方。但是对到药房的顾客应给予特殊考虑，以免适得其反。直奔药房去

的顾客通常手头都有重要任务，于是他们在去药房的路上没有兴趣浏览架子上的东西。因此，杂货店在宣传策划时不仅要考虑顾客从前面进来时的情况，还要考虑从后面出去时的情况。至少应设置一些广告牌、展品和货架，以便从后面出来的顾客能看得清。这有点像在同一位置规划两个不同的商店，但是必须要这样做，因为药房在吸引购物者穿过整个杂货店方面特别有效。

在本书的开头部分，我提到了一家为商场的年轻职员服务的杂货店，那些职员在休息时需要碳酸饮料。为了利用这一点，商店把冷柜放在后面，使得这些孩子不得不跑进来，冲向饮料然后又跑出去以便能好好享受15分钟的休息时间。这些十几岁的孩子在跑来跑去买碳酸饮料的过程中，从来没买过香波、闹钟或滑石粉等东西。我在前面也提到，商店很有人情味地决定将冷柜搬到前面，以便照顾那些忠诚的碳酸饮料顾客，他们在休息时本来可以到另外一个更方便的地方去买饮料的。

其实，吸引顾客去商店后面不是一件容易的事。百视达公司已经给顾客培养起直接到后面去的习惯，因为那儿是新片子的卖场。那儿的热门影片给周边也带来了客流，这是经营音像店的非常有效的办法。购物者直接来到后面，选好东西后，从主要的中心通道一直走到收银-包装台。这条必经之路给百视达的即兴消费品带来了高交易量，因为这条中心通道是卖爆米花、糖果、软饮料、电影杂志和其他高利润商品的地方。多数零售商很明智地没把面包黄油放在商店的后墙处销售。商店里每寸地盘的使用、温控和光照成本都是一样的。如果商店里各部分的布局错落有致，就自然会吸引顾客走到里面去。购物者从前面进来，如果他们觉得自己感兴趣的东西在后面的话，他们就会去后面看一下。还有一个简单的吸引人们的办法就是在后墙上挂一张图，或者更好的方法，挂上其他吸引人们视觉或听觉的东西，让人们觉得那儿很有趣。这样，他们第二次进来的时候，也许不会直接走到那儿去，但他们仍然会逛到那儿，就好像被磁铁吸住了似的。但是，很多商场给人的感觉再差不过了，它们的后墙是什么也没

有的“死角”。

■ 何人何时从商店门前走过 -----

商店前面的门面在吸引顾客方面至关重要。当瑞都赛克(RadioShack, 美国信誉最佳的消费电子产品专业零售商——译者注)希望在电话业务中增加女性购物者的比例时,它就开展电话业务想吸引女顾客。这时,一定要保证在商店前面就能看见电话展台,这样才能最有效地吸引女性。事实上,我们建议有些客户在一天之内多次改变商店门面的布置,以吸引路过的不同购物者。比如,在一家小型书店,我们注意到,早上的顾客多半是推着婴儿车的家庭主妇,我们就建议客户把育儿、健康和家庭方面的书摆在前面,我们还建议书店留出足够的空间以便婴儿车通过;在下午,放学的孩子会冲进商店,因此,就应该把关于体育、流行音乐、电视和其他青春话题的书放在前面;过了下午5点之后,是下班高峰,这时就该把商业和计算机方面的书放在前面;另外,由于在早上很早的时候就有晨练的老人经过这家店,我们就建议客户在晚上关门之前在橱窗里放上退休、理财和旅游方面的书。事实上,这个书店买了一个很大的立柱状的可以转动的展示设备,只要在每天不同的时间里转动它就可以根据需要展示不同的书籍了。很多超市从星期五到星期天都很拥挤,为了应付这种状况就应该在前面多留出点空间。然而,从星期一到星期二,超市里面并不拥挤,我们就建议客户把收款机前面的地方改成一个新的销售区,不是增加一两个普通货架,而是改成一个小型的即兴卖场。

购物者经过商店的频率也应该考虑在内。如果购物者平均每两周来一次,那么你的橱窗和展示品也应该按这样的频率更新。这样,它们才能总是具有新鲜感和趣味性。这儿有另外一个橱窗设计和商品宣传必须相互配合的例子:如果橱窗设计较好,店员很容易进去更换,和那些让店员工作时脖子发酸的橱窗相比,它里面展品的更换就会频繁得多。如果橱窗设计得不好,往

里面放商品简直就是负担。如果展示架挡住了橱窗的入口，我敢保证，橱窗里的展品肯定就很少受到关注。

购物者行动方式的某些方面还不能总结成通用的规则，但是它们仍然会对我们研究的具体环境产生影响。我们研究过一个大型家庭连锁饭店位于洛杉矶日落大道的分店。这家饭店的卫生间挨着前门，在白天，这种布局看上去还是很不错的。但是到了晚上，外面的街上热闹起来，饭店旁边就有一些街头拉客的交易。这时饭店里女卫生间的位置就容易给人留下这样的印象：它似乎成了妓女们的休息室，在那儿她们可以洗漱，把脚翘得老高，并在接客的间隙互相闲聊。这种情形对于就餐者来说就很不好。

有些贺曼卡片店（Hallmark）设有专为顾客定制文具的服务区，要做新娘的人可以去那儿写请柬等类似的东西。那儿一般都有一张写字台，还有一个摆放大型样品的架子，这种设计考虑得非常周到。但是在新泽西一个拥挤的商店里，这个服务区设在了收款机旁边，那儿几乎是屋里最嘈杂、最拥挤的地方，惟一用过写字台的是一个填工作申请表的人。

请站在这边，在内衣后面。

你看见什么了？一对夫妇。多大年纪？60多岁。有什么特别的吗？妈妈有点发福，她和爸爸一起来到镇上的凯马特百货公司或者类似的地方，打算给老头儿买内裤。我说得对吧？

继续观察。他在说什么？

“嗨，适合我的号在哪儿？”

她在说什么？

“这儿。”

接着他说什么？

“我想我就买这个3号的吧。”

很有意思，她说什么？

“别，拿6号的吧……我也能穿。”

哇！这事真是不可思议！我都不知该说什么好，这老两口还可以共用……

■ 从购买内衣发现的

就此打住。你刚刚错过了在购物和采购的动态性方面一个非常有价值的特点。你不必是购物学专家也能看出刚才发生了什么情况，但是如果你是女人就会更容易理解一些，尤其是那些身体超重的女人。她们原来只能在带弹力花边的瘦小女士内衣中进行挑选，这些花边勒得腰和腿根发疼。这肯定很不舒服，这种情况我只能想像（虽然极不情愿）。

由于几年前就存在这种情况，因此，现在有的女式内衣款式也跟男式的差不多了，成了宽大、弹力较小（不紧勒着）而又柔软的棉织品，这样就解决了某些女士的特殊问题，她们用不着再穿男人的内衣了。这个例子很好，它说明了只有购物者才最终决定了零售环境及所售商品的用法。产品设计者、厂商、包装者、设计师、商家和零售商也在判断人们购买什么，在哪儿买以及如何购买等等，但是当购物者考虑这些问题时，他们可能会彻底推翻那些漂亮的理论和策略。

在上面的例子中，这些衣服的设计师和厂商知道有些女式内衣不舒服吗？也许他们不知道，也许他们早就知道但就是不知该怎么办。也许他们认为女士是绝不会穿男式内裤的，但是很显然，女式服装已经有男性化的倾向了。如果某些内衣厂商的执行官也站在我们的观察员旁边，那么他就会注意到这位女士教了他很重要的产品知识，女式内衣的改革可能也会开始得早一些。

当然，也有可能不会。

■ 看购物者怎么坐 -----

这儿还有一个购物者的意志迫使零售环境屈服的例子。它涉及到公共场所设计和装修中的一个主要问题：坐位。

我喜欢坐着。关于这个问题可以讲很多。如果你正想做些迎合人们需要的事情，那你就必须解决这个问题。空气、食物、水、住房、坐位——顺序就是这样的，坐位排在金钱之前，也排在情感之前。

在全球大多数商店，如果加一把椅子，销售量就会立即增加。我愿意挪开一个展品来给椅子腾地方；我愿意把某个货架拿开，或者撤走一个模特。商店里有椅子就表明了我们在为顾客着想。

只要有可能，人们总是到为他们着想的人那儿去买东西。

有一家知名的大型女士服装店，它就没有给那些陪女士购物的男士们准备足够的坐位。我们怎么知道坐位不够呢？因为那些丈夫或男朋友正在寻找可以将就坐下的地方。通常情况下，人

们在需求得不到满足的时候，就会凑合一下。因此，无论什么时候，只要你在零售环境里遇到有顾客在找可以将就坐下的地方，这就表明他的需要还没有得到满足。

为了更好地进行说明，我现在插一个例子：在新泽西州大西洋城的很多赌场，它们对顾客的关心可以说有点太当然了。在那儿，很多人即使赌输了，也要在赌场里逛来逛去直到他们的旅游车出发为止。很显然，赌场希望这些人在等车时也能玩游戏，于是他们在候车区也安装了老虎机。为了敦促大家去玩游戏，他们就没有在大厅里放椅子。这种情况下游客们有什么反应呢？他们就坐在地上，个个阴沉着脸，排成了长长的队伍。对于刚走进来的人来说，这种场面不太可能激发他们蒙特卡罗式的赌博激情。赌场应该给这些坐在地上的人配备椅子。

在服装店里，人们对椅子的需求也是很明显的。当女人购物时，男人就在那儿等，男人（或女人）在等的时候，就希望能坐下来。还有比这更清楚的事实吗？商业场所的设计师应该认真考虑坐位的问题。在公共空间项目中，我们对公园和广场做了调研，花了不少时间来考虑如何改善室外长椅的问题。该放在哪儿？多宽？放在阴凉处还是阳光下？距大道多远？木椅还是石椅（石椅在冬天会特别凉）？我们注意到，一张椅子可让某些老年人行走的距离加倍。有些人走一小会儿就会觉得累，然后就想回去了，但这时若在阴凉处有一张椅子供休息的话，歇一会儿后，行人就会继续往前走。在零售环境中，椅子的主要目的有所不同：人们和自己的爱人、孩子或朋友三三两两地来购物时，椅子会让他们中间没有购物的人更舒服自在，也不必总是跟在购物者后面。

在上面的这个服装店里，女人在购物，男人没有购物——他们在等女人。他们希望有坐的地方，但这个服装店却没有提供坐的地方。为什么不提供呢？也许是没有放椅子的地方，也许以前有椅子但现在坏了，也许有人认为男人坐在店里会破坏商场的购物环境。

没有椅子他们就会站着吗？当然不是。他们会发明新的坐法。在这个商店里，他们看中了窗台。窗台很宽，高度也和长椅差不多，于是窗台就成了他们的长椅。

这个特殊的长椅在什么位置呢？没人特意安排，但它却恰好位于买魔术胸罩的大型展区旁边，魔术胸罩可以使人看上去年轻好几岁。那天发生的情况是这样的：女人走到展区边，开始挑东西，突然发现窗台边有男人在打量她们。在我们观察的那天，有两个年龄较大的男人在那边坐着，毫不害羞地讨论女人对魔术胸罩的需求，这种情况下，女人要买魔术胸罩确实需要极大的勇气。

我前面提到过了吗？那天几乎没有人买魔术胸罩。

现在，大家都知道周边环境对产品的重要性了，尤其是像魔术胸罩这样新奇的东西，人们在买之前总是要研究考虑一番并且还要试一试。人们绞尽脑汁想揭开相邻的产品如何互相促销的秘密。在前面的例子里，他们稍不留神就给魔术胸罩人为地创造了一个很差的周边环境（对购物者来说很差，对商场来说也很差，但对那些男人来说也许并不怎么差），而这些人并非故意，只是在被逼无奈的情况下才出此下策。

■ 化妆品柜台的斗争

这儿还有一个购物者跟营业员的狭隘想法恰恰相反的例子。

化妆品厂家和用户之间一直在进行着一场斗争。一方面，女人在买化妆品之前总要试一试，这是可以理解的，因为化妆品总是很贵，而且人的肤色使用不同化妆品时的效果也不同。但另一方面，化妆品厂家希望女人不要随便试用他们的产品，因为产品用过一小点就很难卖出去。现在已经有很多计划和系统可以给购物者提供试用产品，但是还没有可以成为产业标准的万无一失的方法，因此化妆品厂家和用户之间的争斗仍在继续。

几年前，一个化妆品厂家认为自己设计出的某款口红包装很安全，如果不撕开封带这个口红就拧不出来。厂家想，这样女

人就只能看着口红管挑颜色，而不会接触到里面的口红了；负责包装的小伙子也想当然地认为这将为公司节省上百万美元。我们被请去观察女人对此有何反应。我们发现购物者拔下口红盖，看了看里面，发现口红拧不出来时，就把手指甲伸进去抠出一点来看。那些专家又失败了，他们的错误在于企图阻止女人试用口红。先进一些的化妆品厂家意识到试用会促进购买，因此，他们并不阻止女人的任何行为，反而鼓励她们去试用。我认为，最好的解决办法应该也是有利可图的——简单地做一些各个季节新上市的不同颜色的小样品，包括口红、胭脂和粉饼等，每个样品可用两三次并且只卖一两美元。

并非顾客的每种权宜之计都需要修正。多数人都很熟悉周末到拥挤的音像店去找流行新片的情景，百视达在这方面的业务就很不错。我们注意到很多真正的老顾客并不去新片区，而是到归还车里去找新片，归还车里放着的是刚拿回来还未整理归档的片子。百视达就没必要去改变这些顾客的行为习惯，这还可以让店员省些事呢。但是，音像生意中有一个问题一直都没有很好地解决，这就是如何使顾客租更多的旧片子，由于成本已经分摊，每租出去一次都是纯利润。为了达到此目的，我们强烈建议百视达在归还车上挂一些老片子，让这些老片子看上去也很吸引人，而且，这样想看老片子的人也可以很方便地把片子拿到手。

■ 汽车快餐店的好处

最后再举一个例子来说明有时顾客并非按商家设想的方式使用商场，但这个例子对商家有利。一半以上的快餐都是在汽车上购买的，我们（和其他人一样）都认为那些就餐者要么下车来吃饭，要么把食品带回办公室或其他什么地方。但是，通过一系列的观察，我们发现一个奇怪的现象：大约10%的在车上购买食品的顾客会把车停在停车场然后就在车里吃饭。令人奇怪的是，这些人的车比普通顾客的车都新。因为他们是一些喜

欢吃汉堡的精英人士，不好意思让别人看见他们吃垃圾食品的样子？还是他们喜欢在车里吃饭时的奢侈享受：一边吃饭，一边毫不拘束地打电话；或者一边吃饭，一边收听自己喜欢的音乐？无论哪种情况都值得关注，因为这些顾客都是自带椅子。调查结束后，我们建议快餐店要保证能让街上的人看见它的停车场，这样的话才能让开车的顾客知道这儿有停车位。我们还强调，商店还要给车营造一个舒适的环境，让车能够停在阴凉处，而且有很好的视野，既是为车也是为顾客着想。在我们研究过的一家商店，它那儿最好的停车位都被自己的店员占用了，多数都要占用8小时以上。这种做法就很不妥当。最后，我们的调查表明目前快餐店的总趋势就是减少店面面积，扩大车窗销售比例和停车场面积，以方便顾客。方便顾客这一点几乎在任何情况下都应该考虑到。

第三部分

购物的人口统计学：男人来自西尔斯，
女人来自布鲁明黛尔

引言

我们已经看到，在人们如何购物这个话题上，从生理能力和局限性这些最简单的人体特点看来，也有很多值得探讨的地方。没有什么事情像购物这样既有趣又简单。我们大家都在相同的环境中穿行，但是没有任何两个人的反应是完全相同的。某个广告牌做得很有品位，清晰易懂，放的位置也不错，但是很可能你看见了广告，而我却没有看见。商店里布置精美，所有商品都唾手可得，但是我却讨厌去商店买服装，而更喜欢去钓鱼。商店里购物篮的位置放得恰到好处，但当前的问题却是你没有现金，或者你这次除了两本书之外什么也不想买。

当然，我们大家都已经意识到不同的购物时间对于不同的人来说具有不同的意义。我们可能分别把购物当做治疗、报酬、送礼、消遣，当做出门的借口，当做和意中人闲逛的方式，当做娱乐，当做教育的方式，或者当做消磨时光的方法。有一些强迫症患者把购物当做缓解压力的方式，有时会严重损害他们自己的银行账户和信用等级。有多少品行不端的公众人物因为从商店里偷窃不值钱的小东西而被捕？好像每年有两三个，通常都发生在佛罗里达州。

在20世纪80年代，来到美国的东欧移民被郊区超市里琳琅满目的商品所震撼。这些商场象征着自由市场的民主体制如何体现为简单的选择自由——有太多太多的选择。在某个超市，我也曾经有过这种宣泄情感的购物体验。那是大约15年前，那时候 Enviro-sell 公司是否会取得成功仍是悬而未决的问题；而我常常

不名一文，像狗一样努力地工作，把找到的每分钱都放到公司里去。那时的情形很窘迫，比如，有一次在佛罗里达有个会议，为了买到最便宜的机票，我就搭乘最晚的班机，半夜才到那儿，然后租辆车，开着车去目的地，在车上睡会儿觉，在加油站的卫生间刮胡子刷牙后，尽量把自己装扮成一个成功的调查公司的创业者前去赴会。真是太紧张了！但无论如何，在讨论的当天，我和我的公司表现都还不错。就在那天，我不经意间来到纽约南街港附近的帕斯马克（Pathmark）超市。站在入口处的食品通道里，一个念头猛然间闪现在我的脑海——我能买得起任何想买的东西。假如，我想尝尝儿时记忆中的英国蜜饯生姜，我只需选一瓶去付款就行了，根本不用去考虑它可能要4美元还是5美元。我再也不会为食品预算紧张而汗颜了。我突然间意识到了这一点，情不自禁地哭了起来，而此时我就站在那些进口的果冻、果酱和蜜饯前面。

并不是每个人都会在超市哭泣吧？我们在Envirosell干的事情多数与分辨购物者有关，试图发现购物者的类型和普遍特征，以便为零售商和其他掌控购物环境的人们服务。毫不奇怪，在这个人们常说的“男人来自火星，女人来自金星”的世界里，我们会对男人和女人在商店里的行为差异给予很多的关注。有些差异你可以想像得到——女人比男人更擅长购物，而男人是桀骜不驯的“独行侠”。但是随着男人和女人以及他们之间的关系的变化，他们的购物行为也在发生变化，这些变化还会影响到美国的商业。我们研究的另外一个显著差异与购物者的年龄有关。以前，商店里虽然有小孩，但他们的意见很少有人听取。那样的时代早就不复存在了，现在哪怕是小孩最细微的需求也会在零售环境中得到考虑。另一个极端的年龄群，老年购物者也受到了前所未有的重视。因为老人越来越多，而且他们可以花在购物方面的钱和时间也很多，他们将改变21世纪的产品销售方式。进入21世纪，文化和人口统计学也在发生着很大的变化，在后面的4章中，我们将会看到购物者有哪些区别，以及在购物世界中该如何应对。

像男人那样购物

伍尔沃斯公司（Woolworth）是我们的客户，我常对他们说，如果店里每周能有一个“父亲节”的话，他们赚的钱就会多得多。

他们没有听取我的意见。你可能已经听说过了。

■ 购物：男人Vs.女人

男人和女人在很多方面都不同，在购物方面有很大区别。传统观点是男人不喜欢购物，所以他们也很少去购物，要让他们耐心地陪女人购物实在是件难事。因此，从包装设计到广告、促销、商场设计和装饰，整个购物环境通常都是针对女性购物者的特点来调整的。

确实，女人与购物的关系更为密切。她们在商场里穿梭，挑选商品，比较商品的价值，同售货员交流，问问题，试用，最后买下来。一般来说很多东西都是由女人来买的，通常女人也愿意去买东西。即使买的只是普通的生活必需品，即使购物过程没什么快乐可言，女人也很乐意认真去做。女人常以自己谨慎而优秀的购物能力而自豪。在一次针对婴儿产品的调查中，被访的女人都坚持认为她们不用去看也知道产品的价格（事实上，经过进一步的调查，我们发现她们多数人都说错了）。随着女人的社会角色的转换，她们的购物行为也在发生变化，在购物方面她们变得越来越像男人，但是她们仍然是美国市场上的主要购物群体。

相比较而言，男人看上去就像“独行侠”。通过长期观察，

我们发现男人穿过商场通道的速度比女人快，男人也很少左顾右盼。多数情况下，很难让男人去看那些他们本没打算买的东西。他们不喜欢问东西在哪儿，也不喜欢问别的问题（和开车的方式差不多）。如果男人找不到他要买的东西，他就自己在商场里转来转去，转了一两圈之后找不到的话就走了，而不会去寻求别人的帮助。

你经常会看见有的男人急急忙忙来到商场里，找到要买的东西，不假思索拿起来就买，在整个购物过程中没有任何乐趣。当男人把衣服拿到试衣间后，如果他没买这件衣服，惟一的原因就是衣服不合身。但女人就不一样了，女人认为试穿仅仅是整个考虑过程中的一个环节，即使衣服合身，也很可能因为其他原因而不想购买。通过调查，我们发现，65%的男性购物者试穿衣服后会买下来，而女性购物者的比例只有25%。这也说明，如果试衣间是男女共用的话，应该把试衣间设在靠近男装而不是靠近女装的地方。如果男女试衣间是分开的话，就应该保证男试衣间非常醒目，否则男人会觉得到处找试衣间太麻烦。

这儿还有一组统计比较数字：86%的女人在购物时会看价签，而只有72%的男人会看，似乎不看价签就显得有男子气概似的。因此，男人也更容易被人说动，他们总是急于要离开的样子，别人说什么他们都会同意。

你可能会认为这样的购物者对你来说麻烦大于价值，但他们也可能是潜在的利润来源。不管怎么说，现在男人的购物量确实比以前多了，而且还会继续增长。现在男人单身的时间比以前长，他们不得不学会购买一些父辈们根本不必考虑的东西。加之现在已婚女人也要长时间辛苦地工作，因此男人也不得不承担一些购物的责任。那些关注男人购物方式并迎合他们需求的制造商、零售商和产品设计者在21世纪一定会获得竞争优势。

■ 在超市“抓住”男人

男人最常去的购物场所就是超市。超市里产品丰富，购买

方便，在这儿你可以观察到不同性别的顾客所采用的不同的购物方式。在一次对超市的调查中，我们数了数有多少购物者手里拿着购物清单。几乎所有的女人都有清单，而男人有清单的还不到1/4。掌管家庭预算的女人不会让丈夫一个人去超市购物；一起去购物时，让他负责运输工具（哪怕仅仅是购物车）也只是想强调他的参与。如果要把孩子扔给爸爸，女人就必须有思想准备：孩子想买零食时，爸爸绝不会说不。别忘了，当爸爸的部分职责就是提供生活用品，而且这也符合男人心底的自我定位。

我花了几百个小时来观察男人在超市的情形。有一段录像我特别喜欢看：在饼干通道，一位爸爸把小女儿扛在肩上，这个小女孩要动物饼干，爸爸就从架子上取了一盒打开后给她，爸爸根本就没想到饼干屑会落在他的脑袋和肩膀上，弄得到处都是。很难想像妈妈会做出这样的事来。我们在观察一个男人和他的两个小儿子的购物情景时发现了男人购物的另一个特点：他们在谷类食品通道上走，当小男孩向爸爸要他们喜欢的食品时，这位爸爸就从货架上拿下来一盒，虽然盒子的封口处打开后可以再封上，但他并没有沿着封口去开盒子，而是直接把盒子从上面撕开。他很清楚一旦孩子开始吃了，就根本没有必要再把盒子封上。

不管对男人还是女人来说，超市都是能诱发购物欲望的地方。研究表明，超市里60%~70%的消费都是计划外消费。但是，男人更容易被孩子的恳求说动，也更容易受展品的影响。

在超市收款机旁边拍的录像片中，我们发现男人还有一个喜欢“挥霍”的行为特点：几乎总是男人在付款。尤其当男人和女人一起去购物时，男人总是坚持要掏钱付账，以免让收款员误以为是女主人把烤肉买回家的。因此，零售商把男人称做“带钱包的人”就毫不奇怪了。为什么还有一种“卖给女人，靠近男人”的说法呢？因为男人也许不喜欢购物，但是他们肯定能享受到付款的乐趣。付款使他们觉得有责任感，尽管有时并没什么责任可言。那些卖舞会礼服的商店尤其要充分利用这个特点。通常情况下，如果不是妈妈而是爸爸陪着女儿来买，她

就可以买一件更贵的衣服。

■ 不想麻烦他人 -----

男人在某些方面也会让女人觉得惭愧。我们调查过一家商场，接受访问的男人中有17%到这个商场的次数大于每周一次；大约1/4的男人说他们离开家门时并没有打算去商场，但后来还是去了，他们进去仅仅是出于好奇。当然，这个调查结果可能与这是家计算机商店有关。以前，男人们对新技术和发明的关注焦点是汽车和音响设备，现在则是计算机硬件和软件。很显然，很多顾客到商店只是为了了解信息。从录像带中我们发现很多男人在专心地读软件包装和其他宣传材料。这个店是男人买软件的地方，同时也是他们学习的地方。这也再次表明了男人购物的另一个特征：他们不喜欢问别人，而更愿意自己从文字材料、宣传片或计算机屏幕上去获取第一手信息。

几年前我们为一家无线电话商做了一个调研，他们正要设计零售店的模型。我们发现男人和女人利用这个地方的方式完全不同。女人总是直接走到柜台边，向店员询问电话及相关业务的各种问题；而男人却直接来到电话展台和介绍业务的宣传板旁边，拿了宣传册和申请表后就走，整个过程中没有跟任何服务员说话。当这些男人再回到店里来时，他们就是来签约的了；而女人在做决定之前平均要光顾三次商店，咨询的问题也多得多。

多数情况下，买汽车时还是男人拿主意（尽管女人在买新车时说的话很多）；在买家用物品时男人和女人也有着劳动分工：女人负责买那些在屋里用的东西，而男人则负责买那些在屋外用的东西，例如割草机及其他整理花园和草坪的设备、野餐烤架、水管等等。随着女性在家庭里主导地位的增加，情况正在发生改变，但目前的状况还是这样的。

■ 男人的潜在影响 -----

男人即使没购物，也会对购物过程产生影响。大家都知道，

顾客买多少东西与他们在商店里花多少时间是直接相关的。我们的调查多次表明，如果女人跟男人一起逛商店，那么无论跟她自己一个人逛商店时相比，还是跟她和其他女人、小孩逛商店相比，她在商店里花的时间都是最少的。下面是我们在某家全美连锁的家用器皿店进行调查时得到的平均时间：

女人在女人陪同下的购物时间：8分15秒

女人和小孩：7分19秒

女人自己：5分2秒

女人和男人：4分41秒

上面发生的各种情况都很好理解：当两个女人一起购物时，她们会不停地聊天、相互劝说、建议和商量事情，因此在商店里待的时间就长；女人和小孩一起时，她要抽出时间来照顾小孩；女人自己一个人时，她就会充分利用时间；但是和男人一起购物时，男人总是表现出很厌烦的样子，他们就像热锅上的蚂蚁一样忐忑不安，随时准备出去，想去车里坐着听音乐或者站在外面看美女。因此，当男人在身边时，女人的舒适惬意荡然无存，反而在整个购物过程中觉得既焦虑又匆忙。如果他能耐心一点，她就会轻松愉快一些，也就会逛更长的时间、花更多的钱。有两个策略可用来应对男人使购物变得紧张的情况。

■ “寄存”丈夫 -----

第一个策略是被动制止，这并不是说用手铐。卖女士用品的商店也应想一些办法来吸引男士。如果我是The Limited或维多利亚的秘密（Victoria's Secret）的老板，我会在店里给女人设置一个“寄存”丈夫的地方，就像寄存大衣一样。有一个地方男人待着还是比较轻松自在的，那就是理发店。我不会要理发店里那种破旧的椅子和过期的《花花公子》（Playboy）和《拳击画刊》（Boxing Illustrated），也许我会在大型电视屏幕前放一些很舒适

的椅子，并把电视调到体育新闻网（ESPN）或播放钓鱼节目的有线频道。虽然有些简单的事情就能大大减轻妻子在购物时的焦虑，但我们仍可以考虑更多的措施：在店内播放《体育画报》（*Sports Illustrated*）节目，比如关于泳装表演，或者播放美国国家橄榄球联盟（NFL）的上周精彩回放。

如果我要开一家新店，想让女人可以轻松购物，我就会让它挨着男人感兴趣的商店。比如，计算机商店，在那儿男人可以轻松度过半小时。同样，如果要开一家计算机软件商店，我就会把它开在女士服装店的旁边，保证有很多男士会光临此店。

你还可以尽量推销东西给这类顾客。女装店可为来此购买丝巾或睡衣一类礼物，而不是鞋和裤子的男士准备各类产品的宣传片。这儿的礼品购物卡应该也很好卖，因为他已知道她喜欢这个店。维多利亚的秘密为男士准备的产品宣传片效果确实不错，而且有时他们甚至会办一个小型的时装秀。

惟一要提醒你的是：必须注意这种推销区的位置。你要让顾客很容易就找到它，但也不能让它靠入口太近，以免让门外浏览的顾客一眼就看见这样的场景：6个矮胖而笨拙的家伙穿着风衣，懒散地靠在躺椅上看电视。

■ “发动”男人 -----

第二个策略更好，就是设法使男人也参与购物。有时要做到这点很难，但并不是不可能。

我们为大型瓷器餐具制造和零售商普法尔茨格拉夫公司做过一个调研。他们的顾客有一个特点：只要喜欢某一件东西，往往就会购买整套餐具，包括从餐盘、咖啡杯到芥末瓶、大浅盘和套餐巾用的小环等等很多东西。到商店买东西是很费时的，尤其是算上交款和打包（以免把东西打碎）的时间，长时间的等候让男人几乎失去了耐性。普法尔茨格拉夫公司出口处卖的东西一般都是上百美元的，因此要设法使男人参与到购物中来。

我们在看录像带时发现，不知为何，男人总爱去商店的玻

璃器皿销售区。他们不注意调味汁瓶和调羹等东西，却在圆底酒杯和葡萄酒杯中间左看看右看看。有一次，我们看见两个男子绕过很多东西来到玻璃啤酒杯边，其中一个人一手拿起杯子，另一只手抓住想像中的酒瓶塞，把它拔出来，然后把玻璃杯斜过来好像要往里面倒酒的样子。我想，当朋友来家里就餐时，当然是女人在厨房里做饭，那男人在做什么呢？他在准备酒水。这是社会上广为接受的男人角色。因此，男人对酒吧间男招待使用的所有装备和工具都感兴趣，包括每件不同类型的玻璃制品的用途，比如开塞钻、冰钳、餐刀和搅拌器等等。这使他们更有男人味。

我首先想到一点：商店应该放一些假的酒瓶塞给男人当道具用。后来我们建议他们把所有的玻璃器皿放在一块儿，构成一个酒吧酒具区，可以在墙上挂几张大图，比如男人开酒瓶的照片或者男人用精致的铬合金搅拌器调配马提尼鸡尾酒的照片。这些图片就可以告诉男人，这个酒具区是为他们准备的，他们可以在此购物。不同类型的开瓶器也可以放在这儿。另外，由于男人喜欢通过阅读来获取信息，商店可以制作一张图表来说明不同玻璃器皿的用处，比如球形大玻璃杯、高脚酒杯、细长酒杯、冰杯、啤酒杯等等。

通过上述办法，就把原本给生意拖后腿，以及影响购物的男人也变成了顾客。或者，至少把他们变成了一个有兴致的旁观者。

我们对家具制造商Thomasville公司进行调研后也认为，男人参与得越多，销售就越容易。办法很简单：利用显示屏或海报等图片来说明家具制造的过程，并通过拼接、断面等直观的东西来证明这些家具不仅外表好看，而且做工精良。强调家具的构造可以使男人忽略它的高价位；女人在仔细研究室内装潢的风格的时候，男人就可以看那些图片。

有一种东西男人比女人买得多，那就是啤酒。男人会在各种店里买啤酒，超市或便利店都行；他们还会买些垃圾食品、油煎土豆片、脆饼干、果仁以及其他休闲食品。因此，我们建议超市客户部每周六下午3点在啤酒通道举行一个啤酒品尝活动。这

个活动可以推出小型啤酒商的啤酒，也可以推出某个主要啤酒商的新啤酒，这都没什么关系。品尝活动可促进啤酒的销售，但这不是关键。这个活动的真正价值在于它会招徕更多的男性顾客，使超市更加男性化。

■ 勇敢牌清洁剂

这是现今每家零售商的目标。商家生意的方方面面都要考虑到男人社会角色的转变，谁适应得最快，谁就会在未来占领先机。一个通用规则就是：考虑目前女人占优势的各个方面，并使之也同样吸引男人。

比如，我们来看一看在过去大约10年里，美国的厨房里发生了什么变化。曾经一度是女人包揽了所有的买菜做饭的事情；但是现在，女人也要工作，男人就不得不做饭、打扫卫生和洗衣服。男人做这些事情以前是可爱的象征，但现在已变成了生活的必需。罗伯特·帕克（Robert Parker）笔下的侦探英雄斯潘塞（Spenser）也下厨做饭。厨房里的男人别有一番迷人之处。

同时，厨房用具也变得男性化了，这是偶然现象吗？以前买冰箱或炉子时都有暗绿色或金黄色的可供选择；但现在流行的炉子多数都具备工业品质，有6个炉膛，并带敞开式的煤气烤架。最流行的冰箱都很大，用不锈钢、铝和玻璃制成，毫无个性。走进一家威廉姆斯-索拿马（Williams-Sonoma）这样的厨具店，你会发现一种用于给奶酪裹糖屑的小吹管很受欢迎。美国人喜欢做工精细富含脂肪的法国甜点了？还是男人在厨房里更喜欢用微型火焰喷射器来点火？

同样，随着女人单身时间的增长，有时还会因离婚而再次单身，家得宝公司（Home Depot）关闭了原来那种老式的专门针对男人的五金工具店，现在店里的很多东西已没有性别差异，女主人在这儿也可以买到合适的工具。

我们来看微波炉是怎样销售的——产品彩页上最突出的文字就是瓦特数。我们对购买真空吸尘器的男人进行了采访，当问

到什么特性最重要时，他们的回答是“吸力”，也就是功率。因此，现在的吸尘器都以高功率为卖点。在这两种情况下可以看出，家用设备男性化的特征越来越明显，而男人本身的男性特征却在减弱，而上述两种倾向似乎会在中间的某个地方汇合。

即使是特效洗衣剂和其他家用产品也都在考虑男性顾客了。我不知道宝洁（P&G）或利华兄弟公司（Lever Brothers）是如何考虑的，但是他们把纸巾叫做“慷慨”（Bounty），把衣物清洁剂叫做“勇敢”（Bold），除了想使男人在买产品时有面子之外，还有别的原因吗？有几个女人想要“沉重的袋子”（Hefty Bags）？那男人呢？男性化的名字过去都用在汽车上，现在这些名字也用在洗涤剂上面了。20世纪90年代很成功的一个肥皂广告不是那些花里胡哨的东西，而是“利华2000”，这个名字用在计算机或新电器上也会很合适。我就每天都用“利华2000”。

■ 当男人开始自己买内衣 -----

撇开购物不说，我们来看一下当代男性意愿的基本体现方式——想一想玛丽莲·梦露（Marilyn Monroe）和埃里·麦克弗森（Elle Macpherson）的区别。埃里的二头肌也许比弗兰克·西纳特拉（Frank Sinatra）和罗伯特·肯尼迪（Robert Kennedy）加在一起还要粗，和30年前的偶像比起来，她显得肌肉发达而且没有臀部。

男人已开始自己买套装和鞋了，但是其他的东西一般还是女人在买，尤其是男人的袜子和内衣。不过，现在情况也有所变化，男人更加关注自己的衣服，女人不用给男人买内衣了。在凯马特男装店，有时男女顾客的比例为1:2甚至是1:3；但是在高档的男装店，男顾客比女顾客多，而且买衣服的男人也比女人多。我们在录像带中看见了现代美国男人的一个典型生活片断：一个男人在内衣前面若有所思地逛来逛去，突然，他把自己的腰带取下来，伸长脖子仔细看。最后，总算知道了自己穿多大的内裤。想一想如果女人不知道自己的内衣尺寸会是什么样子，这是不可

能的。我们希望不久后每个男人也都知道自己的内衣尺寸。

有人很肯定地告诉我，女人买贴身内衣通常也要亲自试穿。我不知道在我有生之年是否会看到一个男人拿着一包内裤走进试衣间。

女人不再给男人买内衣了，那男人会开始给女人买内衣吗？我遇到一个珠宝商告诉我：“很多珠宝都卖给了那些想重回家门的男人。”很多丈夫或男友都愿意给女人买昂贵的内衣或珠宝作为礼物，但是这些商品以及卖这些东西的商店却常常令男人不知所措。他连自己的尺寸都记不住，他怎么可能记住她的呢？尤其是女人除了睡衣睡袍之外，还有胸罩内裤要考虑。他怎么保证自己买的戒指或项链是她想要的那种，颜色适合不适合她呢？我们经常看见有些男人犹豫不决地走进这片女性天地，在里面东张西望，也许是在挑选商品，但很快就逃出去了，满脸的忧虑和疑惑。应该对售货员进行专门的培训，教他们如何向这些在女性商品前不知所措的男人推销商品。尤其是考虑到珠宝或内衣的高昂价格，争取把这些人笼络为商店的老主顾确实是个不错的主意。

也肯定有办法能简化服装尺寸的问题，让男女能为彼此购买服装。也许最简单的办法就是让女人把自己的尺寸登记在她喜欢的商店里，然后告诉他到那个商店去买。很多男人都有给女人买内衣的心愿，第一家这样做的商店肯定能从中获利。

零售商必须解决的另一个与性别相关的问题是：在同时销售男女服饰的店里，怎样巧妙地告诉顾客男式服装在哪儿，女式服装在哪儿。以前，要把男装和女装挨着摆在同一个地方销售简直不可思议，但到了20世纪60年代，二者之间的隔墙就推翻了，只是仍有一些问题要解决。现在的性别提示方法，就算在盖普和J. Crew这样的同时经营男女服饰的倡导者那儿，也都不太有效。很可能你在那些鞋子、毛衣或者牛仔裤中挑了10分钟后，突然会发现它们原来是给异性准备的。

还记得吗，以前的男人中只有产科医师才能看见婴儿出生的过程？但现在妈妈几乎都要求爸爸也进产房。男人要做父亲

了，就要适应新的角色，在生活的方方面面都会发生巨大的变化，在购物方面也不例外。

比如，我父亲那一辈的男人都没有买Junior（一种空气压缩机——译者注）或尿布并在星期六早上短程郊游的习惯，而现在这几乎成了惯例。这就是为什么现在进步男士的房间能体现出孩子的成长历程，而且麦当劳的广告里也总是有很多爸爸和孩子在一起，却没有妈妈，她们可能星期六还在办公室加班呢。无论如何，妈妈是不会让他们吃巨无霸的。这并不是美国特有的现象，我对米兰市繁华街区在星期六的情况进行过观察，发现大概一半的婴儿车都是由爸爸推着的。

我们测试过波士顿一家商场里卖牛仔裤的区域，其中的一个目的就是设法吸引20~30岁左右的男性顾客。我们在录像中看到，一个男青年穿过通道来到这个卖牛仔裤的区域，跟他一起来的还有他的妻子和孩子，他推着婴儿车。他们在挑牛仔裤，很显然他想要靠墙的货架里的牛仔裤，但是在他和裤子之间摆着别的服装架，他推着婴儿车过不去。从他的行为你能看出他是怎么想的：为了买条牛仔裤我就得走开而让老婆孩子单独待在通道那儿吗？像绝大多数人一样，他没有去买裤子。在美国，有很多销售场所推着婴儿车都进不去。这就相当于阻碍了大部分20~30岁左右的消费者去购物。

■ 当男人变成爸爸

20年前极少有父亲给小孩买衣服，如今，男人在童装区买东西已经非常普遍了。然而，服装厂家还没有跟上这个变化，之所以这么说，很明显的一个依据就是童装的尺寸是所有服装中最让人糊涂的——多数父母都对此感到失望。如果哪天童装尺寸能与孩子的年龄直接挂钩，那么男人就会在给小孩买衣服这件事上多尽一份力。在此我还要强调，只有父亲才会突然冒出并放纵自己的这种想法：给儿子买天鹅绒的家居便服，或者给女儿买迷你舞会礼服。

随着星期六早晨的到来，爸爸要装东西了，包括奶瓶、烤面包、尿布、婴儿香粉、药膏、抹布等等类似的东西，他会把这些东西放进什么里面呢？肯定不是他妻子强塞给他的那个粉红色尼龙大包。事实上，他可能对目前可供选择的包都不是很满意，因为连装尿布的黑包上都写着“妈妈”的字样。给他提供装尿布的“瑞士军包”怎么样？看起来像运动包的耐克尼龙包怎么样？或者更好一点，给他提供一个哈雷-戴维森品牌的婴儿推车，车里配一个黑色的装尿布的皮包，情况又会怎样呢？整个婴儿产品都需要重新设计。

■ 拯救女性购物领域中的尴尬男人 -----

男人也会光顾一些其他的女性传统领地，但是这些地方应该考虑到他们的男子气概，避免娘娘腔的因素。在很多商店，地上和墙上的所有东西似乎都在对闯进来的莽撞男人说：“离开这儿！你不属于这儿！”我办公室附近有家买盘碟餐具的商店，那儿就很不错，因为我进去后丝毫没有粗人闯进瓷器店的感觉。但是，在布鲁明黛尔商店里的皇家道尔顿（Royal Doulton）陶器区域，我的感觉就像是回到了祖母的饭厅，让我感到惊恐。

这样的地方还有不少，男人在此本可以很高兴地购物，而且他们确实想买东西。比如，现在的男性保健和修饰用品比以前多很多。但是，看一下这些产品的销售方式，你就会明白大多数男人绝不可能成为购买者。

在连锁杂货店和超市里面，卖这些产品的地方的氛围绝对是女人味十足。洗发水、肥皂以及其他男女都能用的产品，它们的包装和名称都很女性化，就好像买这些东西的人都是女人。这就成了一种自我设限的宣传。男人专用的产品，像剃须膏、洗发膏和除味剂等等，夹在那些散发着芳香的女用产品中间，摆在一个很不起眼的小角落里。那儿不是男人的领地，换句话说，男人怎么会去买呢？

我想起一样东西，它的女性化包装和宣传使男人受害不浅。

现在有一个待开发的润肤霜和防晒霜的市场，专门针对户外工作的男性，例如警察、建筑工人、电视电缆或电话线的安装人员、马路工作人员等。我们都知道皮肤癌，这些人确实需要这类产品。但是，他们绝不会在胭脂和遮盖霜的产品堆里去找他们要的东西，当然他们也不会买那些看上去是女人和孩子用的东西。在典型的销售护肤美容产品的地方转一圈，你可能还会认为男人没有皮肤呢。但事实上，他们是有皮肤的，而且他们的皮肤也需要护理。

医疗诊所里有全套的男用修面和护肤产品。但是，在纽约老牌的博格道夫·古德曼百货商场（Bergdorf Goodman）里面，只能在一层卖女士化妆品的店里找到这些产品，甚至在第五大道的男士用品店里也没有这些东西卖。谁会想到剃须膏会在口红的旁边？我承认是有很多女人给男人买这些产品，但是，这已经是老皇历了，并不是将来的方式。吉列公司（Gillette）生产针对不同肤质的剃须膏，毫无疑问这些东西是给男士用的，但是男人怎样才能知道自己属于什么肤质呢？在墙上张贴一个简单的图表就能解决问题，但是我还没见过有人这样做。最近我访问了一家全美连锁的杂货店，它位于曼哈顿切尔西，这儿是男同性恋者的聚居区。即使这家商场也并不重视男性，男用产品（仅包括除味剂，少量修饰头发的产品，一些Old Spice除臭剂和一瓶Brylcreem护发剂）被挤到胶卷冲洗柜台和一次性剃须刀之间的一个角落里。这家商场位置很好，本来可以树立男用产品销售区的典范，但是它却跟其他商店一样毫无生机。

为男人生产专用产品，并提供购买的地方，这是一个很好的开端，但这样做仍然带有女性护肤美容化妆品销售区的风格在里面。要想吸引男性，就必须从设计“男士健康”区域开始，这个区域里面应该有护肤品、修饰品、剃须用品、洗发护发品、香水、避孕套、肌肉疗伤品、非处方药和维生素，还要有针对疾病（男人跟女人一样，也受到这些疾病的折磨）的辅助治疗用品和草药。这个店里面还可以卖一些体育运动用品，像运动袜、T恤、

防护品、弹力绷带等，还应该有关护肤、健康和形象等方面的书刊。这个店本身从装修到包装设计都应该具有男子气概。在宣传策划时应该时时不忘男性的特点：广告牌要大而醒目，所有的东西要很容易就能找到。

过去10年中，在期刊领域中最成功的要算《时尚健康·男士》(*Men's Health*)的惊人崛起，它的每月销售量超过150万册，比《绅士》(*Gentlemen Quality*)、《君子》(*Esquire*)、《男性周刊》(*Men's Journal*)以及其他所有杂志都要多得多。

既然杂志能够做到，为什么商店就不行呢？

女人想要什么

在写这章内容之前，请允许我花点时间谈谈一家大型机构的消失，以及战后美国男性某种精神堡垒的瓦解。

■ 商家会被女人扔进达尔文的垃圾箱 -----

我说的是乔氏五金店（Joe's Hardware），它也许叫吉姆五金店吧。不过这没什么关系，反正大家都知道那个地方。在那儿，地板吱吱嘎嘎地响，空气中散发着橡胶和3合1涂油的怪味，大木箱里放着每百根10便士的3寸大钉。店里还有绳子、肘接工具、怪异的带子、铜线圈、防水密封剂、曲形钉、大头钉、钉书钉、垫圈、螺丝、螺钉、别针、套管、支架、轴承座、凸缘工具、铰链、密封垫、薄垫片、木制螺丝、金属片螺丝等等，墙上挂历中为工具做广告的小姐穿着紧身衬衣，露出诱人的乳沟，手里挥动着刮刨工具。再看另外一边，有人站在摇摇晃晃的梯子上面，叼着劣质方头雪茄，在一个装插销的旧箱子里翻来翻去，脚上笨重的长靴散发出一阵阵气味，他嘴里还在小声地抱怨——那个人就是乔本人。

后来他怎么样了？死了。他的商店呢？也死了。

是谁结束了他们的生命？你的看法如何？

哦，是那些……女人！她们不到乔的商店买东西，我说得不对吗？这个可怜的家伙想为人们提供所需的每一样东西，但事实上商店里的东西总是不够。有时颜色不对，有时样式太少，而且这个店里还散发着雪茄等东西的怪味。

再见吧，乔。

在购物世界里，女人能引起这样巨大的转变，这毫不奇怪。购物面向的多数对象仍然并永远是女性，购物简直就是女人的代名词。男人购物时采取的行动在女人来讲是与生俱来的，如果零售商或厂家不能满足女人的需求，那他们就有可能被女人扔进达尔文的“垃圾箱”，像恐龙一样从地球上消失。

还需要更多的例证吗？只需三个字：缝纫机。

在20世纪50年代，75%以上的美国家庭都拥有缝纫机，但现在的比例还不到5%。类似乔的命运又重演了，但这回是辛格（Singer）先生（事实上，这个缝纫机巨子已经改行经营军事武器了）。以前，女人总是在家里给自己和家人做衣服，并不断地对衣服缝缝补补直到它们实在不能再穿为止。在过去的30年里，经济情况发生了剧变，除了缝缝松动的纽扣，女人不再做任何缝纫工作了。

最后一个例证呢？

杂货店的优惠券。

这东西没什么用了。现在，发出去的优惠券中兑换了的还不到3%。女人的生活已经发生了很大的变化，人们认为在餐桌旁弓着腰剪《军号日报》（*Daily Bugle*）上的优惠券，就跟自己做黄油一样费力。不过，也有一些人喜欢优惠券——老年人，特别精打细算的人，以及那些不上班成天在家的主妇。除了这些人之外，优惠券毫无作用。

当然，我们大家都知道，现在的男人正变得越来越好，越来越有关爱之心，对购物也越来越敏感，他们也愿意承担一些日常用品采购等家庭责任。但我们不能忘记，这种变化主要还是在女性温柔地推动下（如果没有使用暴力来推动或强迫的话）才产生的。我们还应记住，即使将来零售市场上会更多地关注男性，但多数时候市场还是跟着女性生活和品位的变化在走。

■ 购物是女人的天性 -----

正如市场营销天才西格蒙德·弗洛伊德（Sigmund Freud）

所问，女人想从购物中得到什么呢？我们已经讲了男女在商店购物过程中的很多不同点，现在让我们抛开那些一般化的概述，从一个很好的例子开始来进行说明。这个例子来自我们最近为一家意大利连锁超市所做的调研，直接取材于我们在肉类柜台边安装的摄像镜头。

我们看见一个中年女人来到柜台边开始仔细挑选肉馅，她在那儿有条不紊，仔仔细细，一包一包地慢慢看。这时，一个男人大步走来，背着手站在柜台边用眼睛挑了挑，不一会儿，他就选好一包，放到购物车里就走了。这时那个中年女人还在那儿继续挑。接着，来了一对带小孩的夫妇。妻子站在那儿推着婴儿车，丈夫从柜台里挑了一包肉馅，看了一眼后把它放到购物车里。他妻子检查了一下这包肉馅，摇了摇头。他重新挑了一包。她还是摇头。这时她很生气，让他推着婴儿车，自己亲自去挑。当他们离开时，前面那个中年女人也看到最后一包肉馅了。她似乎对自己的调查很满意，最后她拿起检查过的第一包肉馅，放进车里后继续买别的东西去了。

是什么使得女人在购物中如此夸张？相信“天性胜于培养”的人认为，女人的原始角色是在家里采集树根、坚果和浆果，而不是四处游猎，因此，女人的生物学特征使她具备天生的购物技巧；但相信“培养胜于天性”的人争论道，数世纪来的强大父权制将女人禁锢在家里与商业社会的远离，所以除非她们以消费者的身份出现，否则很难进入商业环境中。

这也是当然的事情：购物使家庭主妇走出了家门。按照以前的劳动分工，买东西主要由女人负责，而且女人也乐意、有能力并有系统性地去购物。过去购物是（而且，在世界上很多地方仍然是）女人主要的公共生活领域。作为个体，女人对商业社会没什么影响，但所有女人加在一起就会对市场产生重要作用。购物给女人提供了出门的机会，有时她们甚至会很高兴能自己一个人去购物，这样就逃离了家人的束缚。购物还是第一种解放女人的方式，使她们有机会同别的成人、店员、商店

老板以及其他购物者交往。

然而，随着女人生活的变化，她们和购物的关系也在发生变化。如今，多数美国女性都有工作，于是她们和其他人也有了一些非私人的业务联系。她们也有很多出门在外的时间。因此，购物就不再是一种很好的逃离方式了。现在，女人必须挤出工作、上下班、家庭生活和睡觉之外的时间去购物；有时利用午休的一个小时，有时在回家的路上，有时在晚上。便利店产业就直接受益于女性生活中发生的变化——她们不能像以前那样每周定期去超市买东西，手里还拿着详细的清单。现在，女人可能在晚上9点才发现没有牛奶或者第二天午餐的面包了，这时她们立刻就要跑到7-11商店（全天候营业的便利店——编者注）这类商店里去买。产品目录、电视购物频道和网上购物之所以得到快速发展，主要原因就是女性责任的改变。她们在商店花的时间越少，买的东西就越少，这个道理很浅显。女人把部分传统责任（做饭、清洁、洗衣服、照看孩子）移交给男人的同时，她们对购买食品、肥皂和小孩服装的控制权也相应地让出去了。甚至女人的购物习惯也慢慢地变得男性化了，她们变得匆匆忙忙，拿起东西就走，而不再仔细浏览检查。因此，女权运动给零售商带来的好处（女人有更多的钱）很快就被缺点（女人去商店的时间和偏好减少了）所抵消了。

不过，女人把购物当做一种社会活动的看法似乎并没有改变。她们仍然喜欢和朋友一起去购物，在买东西的时候互相怂恿或者制止。我想很少有两个男人会约好在某一天一起去挑游泳衣。我们的调查显示，两个女人一起购物时，她们花的时间和金钱都比独自购物时要多，当然也比有男人陪着购物时要多。女人在商店里有时会变成购物机器，精明的商家会想尽办法激发她们的购物热情。比如，给那些带朋友一起来购物的消费者一定的优惠，或者在试衣间外面放一些坐位，让她们可以更加轻松地边试衣服边评论。有的商店里还开设了咖啡馆，让女人可以一边喝咖啡休息，一边看周围卖的东西。纽约的ABC地毯

商场做得更彻底，那儿的咖啡馆里的任何东西，从家具、灯具到椒盐瓶都可以买。

■ 挑剔——无论对哈密瓜、房子还是丈夫 -----

如果你像我一样对购物者进行过大量观察，你会发现很多女人购物时都有心理活动，而男人却很少有。女人在购物时常会陷入某种想像，她们会一丝不苟地进行挑选比较，脑子中设想着产品的使用情况。她们会冷静地总结买还是不买的各种理由，一旦她们看见自己想买东西价格也还合适，就会买下来。女人通常很在意哪怕是很小的一笔购物交易，并且为自己挑选商品的本事感到自豪，无论挑的是哈密瓜还是房子，甚至是丈夫。我们分别来看一下男女在农产品区的表现：男人快步走过来，从生菜堆的最上面拿起一棵就走了，就没注意到他拿的生菜叶上还有斑点和发蔫的地方；而女人从卖生菜的地方走过来，边看边闻，还会用手摸一摸，直到找到最好的生菜。男人有时甚至都不看价钱，这对女人来说几乎是不可能的。男人引以为豪的往往是他们精通某些耐用品的消费，比如汽车、工具、船、烧烤架、计算机等等；而女人则更加重视暂时的世界，比如做饭、做蛋糕、美发和化妆等等。

这倒不是说女性与消费的关系很肤浅。事实上，真正了解购物哲学的是女人，而不是男人，是她们描绘了贯穿人类生活中的搜寻、调查、询问、获取、设想以及吸收等一系列过程。从较高的层次来看，购物是一种转化，是一种更新的方法，它甚至会使人得到改善。你购买的产品会使你变为自己理想中的样子：衣服使你变得漂亮，口红令你更加性感，而灯会让你的房间变为幽雅的胜地。

■ 女人更在意环境 -----

从实际的角度来看，这些都有力地说明了这点：女人对购物环境的要求比男人更多。男性需要的仅仅是这样一个地方：在那

儿他们能快速找到自己想买的东西，买了东西就走。如果要求男人逛来逛去挑东西，换句话说，就是“购物”，他很可能不买东西就离开了。而女人一般更有耐心和好奇心，可以很自在地在—个地方慢慢探索。因此，**女人需要这样的购物环境：在里面她们能根据自己的喜好，从容地四处走动。**我们来考虑一下前面说—过的推搡因素，女人不希望自己在购物时被后面的人挤着撞着，这就意味着女人不愿意去看摆在地面到腰以下部位的东西，而这部分空间占了美国销售空间的很大一部分。你不要认为女人弯腰会觉得舒服。这也不仅仅针对女人，对男人来说也一样——没人喜欢弯腰去买东西。在老年人中，可能女人韧性好一些，弯腰会比男人方便一点。你不要认为女人会在人群拥挤的地方闲逛。我们来观察人们在拥挤的通道里的表情：一旦被撞了几次之后，他们就变得很烦躁，不愿意再逗留；通常他们还没买到自己想要的东西就走了，这种场景你一定不陌生。零售商在决定如何布置销售环境时必须牢记这些特点。

比如，百货商场的化妆品区往往需要女人坐在或站在某个地方来试妆，这在高峰期就成了一个问题。我们的调查显示，与那些距柜台几尺远的人相比，站在化妆品柜台角落的女人更有可能买东西。有些化妆品部把柜台围成一个凹进去的死角，站在里面的人就不会担心被人挤着了。我们把这种死角称为“盆地”，它们能吸引女人延长购物时间。第一章中提到，有的杂货店把遮盖霜等化妆品放在展示架的最底层，这就意味着老年人不得不弯腰，而她们并不愿意把臀部撅起来。这种不尊重顾客的结果就是卖出去的遮盖霜很少，如果把它放高一点则会卖得多一些。

女人对空间的需求在零售环境中随处可见。比如，机场的礼品店一般都分为“拿起就走”的快速购物区和逗留区。快速购物区在收款台的旁边，顾客可以很快地买到报纸或口香糖，付了钱就走；逗留区在商店里面，通常卖各种礼品。我们的调查显示，女人往往喜欢穿过嘈杂的柜台来到里面的逗留区，在那儿感觉好像远离了拥挤的人流。很多这样的商店都用货架围起一些角落或

隔离的空间，这是保证购物不会受到打扰的完美“死角”。这也是女人喜欢的购物方式：虽然看到外面人来车往，但自己却在与之隔绝的保护区内。

■ 从容阅读包装

女人对拥挤的敏感也使广告字体与商店设计建立了联系：商店的地方越窄，女人待的时间就越短，于是广告牌和其他宣传品都应该更加直接明了。所有的印刷字体都必须大而醒目，在这种地方销售的洗发水或其他产品的设计者都必须注意地方狭小这个现实。我们调查了很多商店的保健美容部，结果都一样：女人在买东西之前都要对产品进行仔细的研究，尤其是买市场上新出的产品时。在一次调查中，我们发现91%的购物者阅读了包装前面的内容，42%的人读了后面的内容，8%的人读了两边的内容，63%的女人在买东西之前至少要读一次产品包装上的内容。显然，阅读和购买之间存在联系。阅读需要时间，时间需要空间。下面是根据我们的数据库整理出来的分类数据，这儿的时间是指女人在买东西之前阅读包装内容的时间：

洁面产品：13秒

润肤霜：16秒

香皂：11秒

沐浴乳：5秒

防晒用品：11秒

治粉刺的产品：13秒

但是，如果女人感觉不舒服，她们一秒也不会停下来，当然也就不会买那些需要研究一下的产品了。零售商应该沿着卖东西的所有地方都走一遍，边走边问自己：我站在这儿买东西是否会被后面的人推挤？答案为“是”的地方都不适合卖那些需要仔细查看的商品。

即使在快餐店，男女对空间也有不同的需求。男人一般考虑得不多，就在前面选个桌子坐下，在那儿可以看见店里最繁忙的地方；而女人就不一样，她们通常要花点时间考虑把汉堡放哪儿，然后她们会走到快餐店的后面，找一个有点私人空间的桌子。实际上，女人不喜欢独自到快餐店里面吃饭。她们大多数人开车去买快餐，把车停在快餐店的停车场，而自己就在车里面吃饭。

■ 为贺卡店营造情感氛围 -----

在女人为主的商店里可以更加清楚地了解女性的购物方式。比如在贺卡店里，女人并不仅仅是完成购物任务，而是在探寻真正的情感表达方式。女人会花很长时间来挑出能表达自己心声的卡片。因此，贺卡店就应该能让人感受到情感生活。几年前，贺曼卡片公司请了一个经验丰富的设计师来改造其营业空间。她采用时髦的手法，用了很多大理石和其他昂贵的材料，营造出的氛围比以前的感觉要冷漠素雅得多。消费者失去了以前那种熟悉的温馨的环境，他们对这次改造的反应就是减少了购物时间。

贺卡店要营造出轻松静谧的购物环境，就必须留出宽阔的通道，以便读者和路过的人互不打扰，而且让婴儿车也能通过。卡片的摆放次序也要经过仔细考虑：如果一个人神情凝重地在挑选吊唁卡，而她身边买40周岁生日贺卡的人在哈哈大笑，这时她就会很不舒服。贺卡店里还有一个重要的问题，就是卡片的展示问题。女人只有把许多卡片打开看了之后才会决定买哪个，但卡片很容易被折坏、撕坏或弄脏。我很奇怪为什么没有样卡展示系统，这样顾客不打开卖的卡片也能读到里面的文字了。还有，放卡片的架子一般底层距地面较近，顶层距地面2米高。这就有两个问题：第一，底层的卡片放得太低，不弯腰就看不见；第二，底层的卡片很容易被和妈妈一起来的小孩弄脏。如果把整个展示架抬高一些，问题就能解决。即使顶层距地面2米高，高于1.5米的人也都能够得着。

另一个便于观察女性购物的场所就在卖化妆品的地方。无论在大商场里迷人的化妆品展台还是在连锁店里墙边的口红眼影展卖区，试用产品后再对着镜子一看，穿毛衣与牛仔裤的女人全都能变成公主，这是一种公开的同时也是很私人的艺术。化妆品一般都靠墙摆放，或者摆放在比较隐蔽的地方，这是很有道理的。在这儿女人会把头发解开放下来，同时也放松一下心情，在打扮时她们需要一点私人空间。

■ 购买化妆品的私人空间 -----

女孩一般在青春期时就开始买化妆品，刚开始时她们会到杂货店里买便宜的，等她们长大后，就到大商场各个专柜去买昂贵的产品。在那里漂亮的小姐穿着白色的实验室大褂（却涂着晚上出门时的浓妆），挥舞着化妆刷往你脸上抹胭脂和粉底等东西；这就是卖化妆品的高压氛围。你坐在凳子上，她把你变成了另一个柔美的自我，你就会买她推销的东西（至少理论上是这样的）。她们故意先不说价格，一般你也不好意思开口问。

上面这种情况很普遍，但由于“开放式销售”概念的引入，情况变化得很快，这也是女性解放的一种形式。化妆品从促销小姐的手里解脱出来，摆在那儿供顾客自己选择、考虑、试用，然后顾客再决定买还是不买。以前那种“我们试一试”的老花样已经过时了，那种高压策略也过时了。这种开放式的销售允许女人自己看化妆品的价格，而不必再羞怯地去问那些傲慢的推销小姐了。

这些是女人在购物方面的特点，其中的基本原则现在还适用（没准永远都适用）。如果你要卖东西的话，这些都很好、很有必要。但是，现在很多商家还没能利用好这些特点。

■ 五金店不再只销售螺母螺钉 -----

“性别对抗”常常都针对男性消费者来说的：现在商场和产品的所有工夫主要都用来吸引女性，而没怎么考虑男性。但针对

女人来说，传统的“男性产品”和环境面临的挑战就是怎样使它们能够吸引女性消费者。

比如，一些卖螺丝等杂货的老式商店目前还勉强维持，但实际上它们几乎快被对手击垮了。家得宝公司为什么能继续发展呢？关键在于它对女性不再依附男性的社会经济现象做出了积极的反应。这和击垮卖螺丝的商店有什么关系呢？想一下这个问题，那些在外面整天忙于推动社会与政治进步的女人，晚上回到家之后会多次恳求丈夫（15遍）去刷墙或装调光器吗？不太可能。更不要说在过去30年里，单身女人越来越多，她们有钱也愿意自己动手装饰自己的小巢。我们已经有女性的警察、消防队员、首席执行官、高科技企业家、副总统候选人，我们就不会有充满自信、雄心勃勃、技艺精湛的女性手工业劳动者吗？我并不这样认为。

那这些女性会从哪儿开始她们的手工业劳动之旅呢？她们会去乔氏五金店吗？当然不会。这家典型的五金店太男性化，对女性来说甚至有点不友好，它的屋子很小，只有一个收款台。于是，她们就去了自助连锁店（从另外的角度说，也可叫做五金专营店）。这些商店剥去了五金商品的神秘面纱，让它们在新手面前也显得亲切而友好。要做到这点，不仅在营销策划方面，而且在经营使命方面也要有大的转变：商店销售的不再是螺母螺钉，而是生活方式。在这个概念的指导下，螺丝、木材和石膏灰胶纸夹板可以和照明设备、厨房橱柜、水流按摩浴缸、镶边（或不镶边）的浴帘以及任何其他东西放在一起卖。这些商店卖的不是五金商品而是家居用品。卖五金商品的行业也从“安装工具”变成了“过家家”的手段，从只针对男性变成男女皆宜。

要达到上述目的，另外一个方法就是聘请知识丰富、善于指导且能激发信心的店员。现在家居用品商店的新潮流就是聘请女人做销售或管理工作，原来这些工作只能由叫乔或吉姆的男性来干，还有一家家得宝商店里面只有女性职员。这些商店还利用每个机会对顾客进行热情的培训，播放一些指导短片或者开设一些

免费的课程。他们意识到今天教会了女人挂照片，很可能明天她就想填泥料，下个月就要弄装饰线了。你认为现在是谁在看电视里鲍勃·维拉（Bob Vila，美国家居美化专家，他的电视节目推动了自行动手美化家居的风气——译者注）和诺姆·艾布拉姆（Norm Abrams）的装修节目？女人在看这些节目的时候，那些男子气十足的男人们正在看钓鱼节目。

女性甚至改变了商店陈列商品的方式。照明设备再也不能像以前那样简单地挂在架子上就行了，销售商必须展示出屋子里灯光照耀的情形。他们不再把浴室水龙头放在一个盒子里了，而是要展示带有浴帘和毛巾的整个浴盆。下面这个例子也有力地说明了为什么家得宝公司可以击溃传统的五金杂货商场：以前，你只有需要东西时才会去五金店，但现在，你去店里可能只是随便逛一逛，看看有什么新东西或展品。也就是说，现在人们也可以去五金店“购物”了，也意味着女性胜利了，而乔（或吉姆）失败了。

最近，商家以生活方式领袖玛莎·斯图尔特（Martha Stewart）和拉夫·劳伦（Ralph Lauren）的名义成功地促进了油漆的销售，这一点也不令人意外。以前凯马特玛莎商店（Kmart Martha）的油漆摆在商店后部泥煤苔的后面，现在他们把它放在了商店前面。由于女性的介入，油漆已经从五金用品变成了时尚用品。男人在墙皮剥落之前是不会去刷墙的，而女人刷墙只是因为她们自己，希望有点变化。当然，油漆一直都在男女均可使用的范围之内，但是，只有现在油漆本身、它的包装、广告和销售方式，才变成真正的男女皆宜。

五金用品发生变化的另一个受益者是我们这些美国生育高峰期间出生的男人，在长大成人之前我们还没学会怎样干家里的体力活。这些活女人干得越来越多，男人干得就越来越少，而且男人也渐渐地老式的五金店产生了一点畏惧心理，但是男人也因此付出了一些代价。随着女权运动的开展，不仅老式的五金店，连男士专用的理发店、擦鞋铺、服装店和鞋店等也

都开始衰落。首先是允许女人进大学、军队和私人俱乐部，接着其他的禁锢也都解除了，然后就出现了不分男女的发廊和商店，像盖普、香蕉共和国（Banana Republic）和J. Crew，它们把男女服装放在一起卖，有些衣服的男女款式甚至都很相像。20世纪下半叶的这场运动把男人赶出了他们曾经独占的空间，无论是好是坏，它确确实实是发生了。社会潮流还会逆转吗？最近你还去过雪茄吧吗？

■ 女人只对实用技术感兴趣 -----

第二个顾客性别比例发生剧变的地方是销售电脑和其他消费类电子品的商店。一般我们都认为男性站在信息技术的前沿，他们能自己装配组合音响。近来，个人电脑和手机开始变成了男人的玩具，而事实上女人才是最早接受新技术的人。公司里开始用电脑的时候，往往是女员工最先学习操作系统和软件；而且，女人也是最早对自动取款机抱有热情的人。

我们以前怎么没注意到呢？原因就在于男人和女人使用技术的方式迥然不同。男人喜欢的是技术本身，他们关注影响声音的因素，比如马力。在汽车的内置计算机出现之前，经常能看见三五成群的美国小伙子围着一个开着前盖的汽车，在那儿看车主调汽化器或者装发动机，一边看还一边指手画脚，建议怎样才能弄得更好。现在，这些男人们野餐聚在一起时就讨论硬盘大小和调制解调器的速度，他们认为这些都是有讲究的事情。

女人看待高科技的方式则截然不同，她们接受新技术并加以应用。她们会揭开各种大大小小发明的神秘面纱，抛开各种行业术语，而只关心这些技术的实用性。女人考察技术就会看它的目的以及它产生的缘由，即它能干什么。技术的前途就在于它能使我们的生活更加舒适高效。女人就是促使技术去实现这个目标的推动者。

因此，手机刚出现时又大又笨，只有手提箱里才放得下，后来就变得轻巧圆润能装进女用手提包了。针对男女用户采取的

不同销售方式也很能说明问题：电视广告里一个男明星在高尔夫球场用手机给生意伙伴打电话，如果没有手机他就只能朝他大喊大叫了；他永远就像拿着玩具的孩子。而在针对女性的广告中，一个当行政经理的妈妈对自己的女儿感到抱歉，于是她就带女儿去海边度假，在那儿她能通过手机照常工作，她是有高度责任心的人。男女获取技术信息的方式也有所不同，这一点在前面的章节中也已经提到。我们对一家手机商店的调查显示，男性购物者进来后，自己看看墙上的展示品，然后拿点宣传材料就出去了，很少跟售货员说话。女性也会来买电话，她们到来后更倾向于把自己的问题告诉售货员，希望由人而不是宣传材料来回答。虽然男人和女人在决定购买之前都会多次来店里，但是女人来的次数往往比男人多。这也反映出一个事实，就是男顾客用上手机的时间要比女顾客早。不过现在，女人已经赶上来了。

■ 面对科技，女人变成了男人 -----

就像第八章中讲过的那样，技术本身就可以把自己推销给男人，但精明的商家总是会尽力策划怎样才能把技术卖给女人。瑞都赛克商店以前的顾客绝大多数都是男人，后来这家连锁店希望成为美国最受欢迎的电话商店，于是他们把电话销售区挪到商店前部，购物者进门后第一眼就能看见电话。结果，因为在橱窗外面的女人也能看见电话，到商店购物的女顾客比例也大大增加了。她们进来买电话，同时也会买一些其他东西，例如电池、音频设备、计算机外设、玩具等等。如果不进来，她们通常会在别的地方买这些东西。

这就涉及到了当前所有消费类电子产品都存在的问题——完完全全只针对男性购物者，从产品设计、包装、市场营销到商店布局、雇员、计算机硬件、软件等统统都是为男性准备的。现在的计算机就像多年前的五金用品一样，是男士俱乐部，但这种情形持续的时间不会太长。计算机行业里出现了许多女业主，现在女性网民占网民总数的40%以上，很快就会有计算机厂家觉悟

过来，采取适当措施满足女性购物者的需要。

这会是什么样的情形呢？我想，总有一天会出现一家由女性掌管（或接近于这个位置）的计算机公司，她也会出现在《时代周刊》或CNBC上，就像一个女比尔·盖茨（但发型比他的好）。这家公司的产品不会强调内存的大小或者微处理器的速度，而是重在产品的实用性、多功能和便利性。它的关注焦点在结果而不是过程，它的计算机会像电冰箱而不是科学设备那样销售。首先，最大的特点就是会有一个免费的服务电话，当程序无法响应或打印机出故障时，能提供简单直白的技术支持。其次，一些代理商会在电视或印刷广告中采用女性形象，甚至还会掀起一场讽刺男人与技术关联性的运动。零售商会聘请女性雇员，同时，由人而不是技术资料来负责顾客的培训和咨询。最后，产品设计者将会根据生物工程原理来改进键盘，计算机也会变得很容易清洁（现在要清洁计算机简直是不可能）。今后，计算机除了灰色或黑色外，没准还会出现彩色的呢。

还需要证据来证明男女对技术的看法很不一样吗？在我们调查过的一家计算机软件商店，绝大多数购物者都是男性，但是女性的转化率，即购买商品的顾客的比例，却比男性要高。这是因为女人来这个店确实是想买东西，而不仅仅是想看看新的Zip驱动器或扫描仪，多数女人只愿意学那些不得不掌握的技术知识。在计算机软硬件的销售领域，男女的购物习惯恰好互换了一下：男人喜欢浏览闲逛，而女人很有目的性，在找想要的东西时不容易被其他的东西吸引过去。

男女在网上的购物习惯也同样互换了：男人花很多时间在各个站点上逛来逛去；而女人则直接来到某个网站，订好自己想要的东西后就退出了。这和男女用电视遥控器的方式很像：他总是不停地换台，惹得她恨不能掐死他，然后自己就可以锁定某个台的节目。

■ 如果女人来买汽车

汽车行业可能是美国最不关注购物者的行业，但最近几年

也意识到女人也在买汽车。土星公司（Saturn）针对这一变化，专门改变了以前汽车交易中的独断专横的恶劣方式。他们的电视宣传中买卖双方都有女人，他们想让自己的汽车看起来跟燕麦饼一样可信而健康。我们对汽车经销商进行了调查，听说很多女性顾客都希望有更多的女销售员和服务员。这就是一个信任问题，当销售员是男性而顾客是女性时，销售员就觉得自己比她高明，或是总想要点手段。

鉴于以前男性统治汽车市场的状况，现在的经销商应该聘请大量的女性来从事汽车销售和服务工作，这不只是做政策上的修正，而且调查显示多数女人都认为从女人那儿买汽车时会感到更舒服。她们并不是憎恨男人，只是觉得男性汽车销售员有一点盛气凌人或者不诚实。

现在还有一些守旧的汽车销售商认为买汽车时一般都是男人做主，他们没有注意到很多情况下女人掌握着主动权，或者必须要她同意才行。也就是说，虽然看上去是男人在买汽车，但实际上女人在背后起着作用。顾客买完汽车之后通常还要到汽车的服务部门去，那儿是100%的男士天地，接待室的杂志也全是给男人准备的，例如《人车志》和《体育画报》，而没有《名利场》（*Vanity Fair*）和《人物》（*People*）。也许不久以后我们在那儿就会看见古德仁其女士（Good-wrench先生曾是家喻户晓的通用汽车的广告形象人——译者注），不过现在还没有。女人很讨厌同汽车经销商、修理处、汽车零配件商店等打交道，她们常觉得受到了怠慢或欺骗，但她们往往又别无选择。

再次强调，第一个聪明的办法就是聘请女员工来修理汽车或销售零配件，选用女演员做电视广告也大大有助于改变这种男性统治的状况。几年前我们对一个大厂商的汽车零配件部门进行过调研，那儿90%的店员都是男性，而使用车载电子化信息设备的顾客中有25%是女性。很显然，这些女人有疑问而且没有从店员那儿找到答案。也许店员本身也不知道答案，但很有可能这些女人根本就不愿意去问那些男店员。不管是哪种情况，都说明女

人也很想学会一些简单的汽车维修知识。

如果我要开一家加油站，我要做的第一件事就是挂一个很大的广告牌，写着“各地加油站中最干净的洗手间”。加油站往往把每升汽油的油价放在最醒目的地方，而且价格还精确到0.1分，好像我们大家都会关心那么细微的差别。汽油就是汽油，它的价格几乎是统一的；但是干净的洗手间肯定能吸引女车主，她们使用卫生间比较多，对卫生间肮脏污秽的环境抱怨也很多。现在加油都是自助式的了，在路上我们需要比以前更多的别的帮助。我们开车去的地方比以前远得多，因此，我们需要有方向指导，需要一个舒服的餐饮场所，也需要有干净的卫生间；甚至还可能需要一张为婴儿换尿布的干净桌子、能冲洗的水池，以及不会把垃圾撒得四处都是的垃圾桶。如果你为她考虑得很周到，没有女人会计较油价多几分钱。加油站的男主人意识到这个问题了吗？多数都没有。他们怎么会意识到呢？但是如果汽车市场上包括经销、零配件、修理、加油等等方面的女顾客多一些的话，整个行业的情况就会跟现在大不一样，它就会像五金商店一样发生变化！这就是说，即使汽车行业也不是无药可救。

假如你能看清这些字，你就还年轻

毫无疑问，你肯定已经知道这个统计数字：到2025年，大约1/5的美国人将达到65岁以上。你也知道其中的含义：生育高峰期出生的那些人都已经变老了，现在社会上的老人比以前多出了许多。

但是那意味着什么呢？当然，那意味着变老是件好事。否则会怎么样呢？当生育高峰期出生的人年轻的时候，年轻是件好事；当他们成为中年人时，某种程度的成熟老练是件好事。21世纪的老人不会像现在的老年人这样俭朴节约。未来的老年人不是在大萧条时期长大的，他们是在20世纪50~70年代的富有的、自我纵容的环境下成长起来的。他们没有被灌输牺牲、忘我和推迟自我满足这些美德，他们也没有像过去的老年人那样觉得变老就是要接受虚弱无力和节制、无能这样奇怪的观念。2025年的老妇人不会让一个没有污点的福特菲尔兰汽车（Fairlane）停在车库里（她一周开一次，去教堂）。她将驾驶着阿尔法-罗密欧汽车（Alfa-Romeo）在城里呼啸而过（标准装备，带水压提升的坐位），从头到脚都穿着耐克“银色”系列产品，把车停在专为老年人，而不是残疾人（2009年美国的《活跃老年人法案》所规定）预留的大空场里。医疗保健、营养、塑身和整容水平大大提高，70岁的她看起来像她妈妈50岁时的样子。孩子们长大后都离开了家，像蚂蚁一样工作以维持社会正常运行，而我们这些古怪老人挥霍着401(k)退休金计划的果实和从过世的父母那继承的遗产。他们留下的遗产如此丰厚，甚至触发了货币历史上最大的一次财富转移。

在购物的世界，这简直是一场盛会。所有的零售业，包括商店、饭店和银行都开始迎合我们，因为我们有账户和美元。但是我们还需要一个全新的世界，现在的这个世界就要不好用了，我们也不会接受它了。

■ 人的眼睛在40岁左右衰退 -----

这个世界有什么问题呢？首先，所有的字都太小。看见这句话了吗？你怎么能看清呢？这些字太小了。早报怎么样？别提了，字太小了。你的有机植物轻泻剂敞口瓶上的说明呢？也太小了。而且你都不愿意试着半眯着眼睛看（那会引起皱纹）。假如你不能看清它，你就不会买它；而且假如你不买有机植物轻泻剂，没人会买；假如没人买它……好，你会看到这样的结果是什么。

人的眼睛在40岁左右开始衰退，即使是健康的人通常在60岁左右视力也会减弱。随着年龄的增长，会产生3个主要的视觉问题：晶状体变得僵硬，支撑它的肌肉会松弛，这意味着你不能聚焦于小字上；角膜变黄，当你感觉颜色时它会变化；到达你视网膜的光线会变少，意味着世界看起来要比过去显得黯淡。这个视觉灵敏度的问题，已经是市场上的主要问题，将会变得更加突出。不是在遥远的未来，就从现在开始。

■ 小号字将老年顾客拒之门外 -----

每项有关报纸读者的研究都回到同一个结果：读者想要更大的字号。大多数报纸的正文采用的大约是9磅字号，而读者想要12磅或者更大的字号。对于大多数人来说，他们还没有得到满意的结果。报纸坚持采用过小的字体，这表明精明的报刊发行商不理解他们的读者，也低估了他们的不满情绪。

但是字号问题并不仅限于出版业，在其他行业同样存在。今天，杂货店的很大一部分销量依赖于老年人，而且这种依赖会逐步增强。在我们一生中阅读的所有文字，没有多少会比药品上的标签、说明和警告更重要，不论处方药还是非处方药都是如此。

我们已经发现91%的皮肤护理品消费者，在购买之前要阅读盒子、瓶子或罐子前面的标签，42%的购买者还要阅读包装后面的说明。阅读对于销售皮肤护理和其他健康和美容产品来说显然非常重要。

但是我们对杂货店包装的研究也显示出一些有趣的对比。例如，在一些著名品牌的染发剂、护肤霜、粉刺药物和牙膏的包装上，用法、组成和（或）注意事项的信息用10磅或更大一些的字；但是在阿司匹林和其他普通的止痛药的包装上用的则是6~9磅字。在感冒胶囊和其他治疗打喷嚏、鼻塞、流鼻涕的药品以及维生素上也是采用的6~9磅字。换句话说，这种包装设计使年轻人很容易阅读药品说明书，而当老年人阅读治头痛和感冒的药的说明时，则要困难得多。我们发现对老年人的关照仅仅体现在Polident产品的盒子上，它的用法说明采用了11磅字，但是组成成分的说明仍然使用8磅字。

这明显是制造公司包装部门在模板设计方面的失败。我不接受政府法规强迫制造商使用小字号这个理由。包装应该是解决之道，但是当你意识到，大多数使用CAD（计算机辅助设计）和CAM（计算机辅助制造）程序的设计师，包括那些设计标签的人，都是20岁左右的人，你就不难发现为什么会发生这么大的误算。生产包装和委托包装的人体会不到阅读包装文字的人的感受，对于它最终将要进入的零售环境也不清楚。看一看专为青年读者准备的出版物，我的意思是，像《连线》（*Wired*）、*Spin*或*Raygun*这样的杂志。这些杂志的字号都很小，通常印刷在具有很小的对比度的背景上。这里传递的信息是清楚的：这本杂志是专门让青年人阅读的，对老者不做让步。这等于说迈克·贾格尔（Mick Jagger）——这位出身高贵的大学毕业生，含糊不清地唱着他的歌词，使他的音乐根本无法到达那些成长在平·克劳斯贝（Bing Crosby）和帕蒂·佩奇（Patti Page）时代的人的耳朵里。在下个世纪，杂货店产品的设计师和它们最经常的读者之间年龄上的差异只会日益扩大。

在佛罗里达的Eckerd药店，货架上都用链子系着一个放大镜。这是一个聪明的权宜之计，但是这还不够。杂货店报告说，总体

上大约有1/5的购物者寻求雇员的帮助，但是对老年顾客来说，寻求帮助的总数将是这个数字的两倍。他们要求的一般是借年轻人的眼睛来帮助他们找到一种产品或阅读一个标签。随便逛逛任何类型的商店，你都会发现对于老年人的眼睛来说，很多商品上的文字阅读起来会有困难，如谷物盒子侧面的营养信息，丝绸衬衫上的洗涤说明，染发剂、胆固醇自测的用法说明，照相机、软件或者录像机的使用手册，电脑打印机墨盒的说明，CD上的歌名，高尔夫球鞋的尺码，葡萄酒的标签，平装书的价格。未来的顾客怎样才能发现你的公司，通过电话号码簿吗？实际上我现在已经难以看清它。也别忘了饭店的菜谱、火车时刻表、政府表格、生日卡、邮票、温度计、速度计、里程计、收音机调谐钮以及洗衣机、干燥器、空调、冰箱、加湿器、热水器上的按钮，我提到的那个贴在你刚才买的梨子上的小不干胶标签，它是在告诉你，你买的东西事实上是一个梨吗？你怎么知道的？在每个例子中，单就字体的大小而言，老年购物者会感到这些商品是难以亲近的，甚至是带有敌意的。

今天的老年人忍受了这种轻度的歧视，没有抱怨，就像他们对一生中遇到的其他事情那样，但是生育高峰时期出生的这些老人，习惯于按他们的要求定制的东西，肯定无法容忍这种现象。到2025年，任何小于13磅字的文字说明都会是一种商业自杀。即使在今天，当我们的视力开始减退，采用9磅字的说明也是在自毁前程。

但是你注意到这里的悖论了吗？购物者受的教育越好（而且也会更富裕），他或她做决定时也会更多地参考写在标签、盒子和罐子上的文字。实际上，所有的零售商都要比以往更加依赖于书面文字。这等于建议在产品、包装和商品材料上尽可能地多放信息，但是当要求设计师在包装上挤更多的字时，他们通常是通过使字号变小来实现。可能更大些的包装是个出路，尽管在分配货架空间时，这会给零售商带来麻烦，更不用说会浪费更多的树了。标签可能应该更多地使用图形，也可能需要更大、更好的

标签，或者陈列设备。可能我们需要尝试所有这些想法，因为不久我们将需要在文化领域推动字号的飞跃性改变。

■ 慎用黄色，增加反差 -----

字号由小到大的改变不仅是出于视力的考虑，衰老的角膜变黄以后，大部分人感受不到颜色的某种细微变化。蓝和绿之间的差异对于许多购物者来说更加难于察觉，设计师使用黄色要更为慎重，因为每件物品看起来都会有些黄。这给颜色选用带来的影响是，用在包装、标志和广告上的多种颜色之间一定要有很强的对比，而不能再将只有细微差别的颜色排列在一起。为此，我们将只能看到更多的黑、白和红，而其他色彩则少得多。

例如，我们曾为南加利福尼亚的储蓄银行进行过商品材料测试，当访问正要离去的顾客时，我们发现，对于出纳员后面墙上的巨大招贴画，很少有老年顾客能回想起来。这张用来促销银行的维萨信用金卡（Visa）的招贴画，展示了一个以一块金砖为底座的巨型信用卡。对于年轻人来说，图片是清楚的，但是对于老年人的眼睛，卡和金砖之间界限模糊，所以它看起来像是一个巨大而神秘的黄块。对于65岁以上的人，这是一张毫无意义的招贴画。我们研究了纽约一家重要宾馆的标志，发现它的房间号的颜色方案是白底上的金色字母。对于老年人的眼睛来说，找到房间就会有些困难。

最后，通常50岁人的视网膜接受到的光线要比20岁人的视网膜接受到的平均少1/4。这意味着许多商店、饭店和银行应该比现在更明亮。当购物者想要看看他们买了什么东西或者身处何地时，那里的光线不应该是昏暗的。照明应该是明亮的，特别是在老年购物者经常光顾的那段时间里。再者，所有的印刷都应该加粗，并采用深色与白（浅色）底的高对比度。一位快餐店的老板意识到菜谱上的字体对于老年人来说很难看得清，但是55岁以上的用餐者是他们增长最快的顾客群体，于是公司立即重新设计了菜谱，配上了食物的大幅照片，尽管每页上列出的菜品少了，销量却增加了。

改变视觉世界以适应老年人的眼睛，很容易使人联想到改变商场布局以适应21世纪颤颤巍巍的老年人。我们必须记住老年期持续的时间要比任何人想像的都要长，强壮的65岁老人和驼背的85岁老人要在同样的世界中行走。20年前许多刚退休的人在海边买退休公寓，这些公寓中有些是两三层，却没有电梯。有海景走廊的建筑好像是消磨人的黄金岁月的完美堡垒，但是20年后的今天，许多这些迈着轻快步伐的60岁左右的老人都与轮椅为伴或者不能爬山，于是那些偏远住宅荒废了。当今天聚集的婴儿车被电动轮椅取代的时候，我们该如何经营商店、街道和购物中心？门、电梯、走廊、收银机、饭店桌子、浴室、飞机、火车、公共汽车和私人轿车都需要比现在的宽。假如不是政府授权，仅从商业考虑，也需要坡道。楼梯将成为遗迹，扶梯将成为时代错误。假如不是完全不可能，所有的多层购物中心对于1/5的人口将会变得不方便。记住，老年购物者将会无处不在，不仅出现在杂货店，也会出现在盖普、拉夫·劳伦、玩具反斗城（Toys “R” Us）、星巴克和Borders（美国第二大图书零售商——译者注）店里，随着岁月的流逝，今天的年轻人到明天就会成为古怪的老人了。一旦制造商开始生产时髦的、运动型的电动轮椅（它们将会非常像给街道准备的单人高尔夫车）和光滑的、欧洲风格的步行机，我们将真正看到改变。我们将需要警察指挥行人交通。

零售风景的改变并非仅为了不能移动的老年人，即使能走动的老年购物者也不能像过去那样弯腰和伸展。而且他们也不愿意这样做，因为弯腰和伸展让他们感到自己的年龄，这是他们最不想意识到的事。在无线电货架，卖得最慢的电池是用于助听器的。根据常识，商店将其存放在独立的旋转货架的底层。当然，买助听器电池的多是老人，是最不可能蹲下去的购物者。当把电池移到旋转货架的上面一些后，销量上升了；移到底层的电池销量也没有下降。我们在纽约百货商店女装部发现了同样的问题。毫不奇怪，大多数能够买得起这些衣服的女

人都不太年轻，因此也稍胖些。但是设计师为了保持品牌的形象，架子上摆放的是4号和6号的衣服，而将14号和16号的衣服放在商店的里屋，这就迫使感觉受到侮辱的购物者要求一个非常苗条的售货员去取她的有些宽大的衣服。服装商场的其他地方也有类似的情形。内衣或裤子的货架都是按尺寸大小排列的，最小号的摆在上边，最大号的摆在最下面。这样就迫使最胖和最老的顾客费力地去取自己想买的衣服，而让年轻人和灵活的人很容易就拿到想要的号码。

从个人来讲，我愿意带头给高个购物者造反，我们这些高个子被迫在每个付费电话和喷水池前弯腰。作为普通人，我们会长高，也会变老，在二三十年之后，弯腰真的会对我们产生伤害。

在超市，产品放得过低或过高都等于阻止老年购物者购买。这些产品不值得费力去拿，他们叹着气想。我发现这种问题比比皆是。特别是像软饮料或大包的洗涤剂这样重的物品，假如你不能把它从架子上搬到你的购物车里，你就不会买它。实际上，考虑到所有各个年龄的购物者，体积大的包装应该存放在购物车顶端的高度。在第一章我描绘了老年人和小孩如何成了宠物零食的主要购买者。那意味着它们和其他类似的产品存放时必须格外小心，不要比腰高（也不要太低）。这样，为老年购物者带来的便利，不仅会有助于商品销售，也会使这个经常忍受零售商恶劣服务的群体感到温暖。来购买助听器电池的古怪老头如果不需要费力就能拿到电池，当他需要买电话或电脑的时候，可能会再次光顾。

■ 怎么教老人使用自动取款机 -----

现在的银行业一直以来面临的一个严峻挑战就是如何教老年顾客使用自动取款机。假如你还不习惯于互动的触摸屏和机器语音，就可能被自动取款机吓倒。尽管可以教给老年人如何使用自动取款机，但是不应该由年轻人或爱管闲事的晚辈来教：

老年顾客喜爱由他们的同龄人指导。一个安排在取款队伍里的上了年纪的银行雇员，能够护送大量的老年顾客使用自动取款机，这也有助于使其他取款者注意到自动取款机。假如老年人看到别人使用机器，对自动取款机的恐惧就会减少一些。由于眼神不济和手指关节老化，那些自动取款机也需要适应老年人的需要——按钮需要更大些，屏幕和上面的文字也要如此。假如商家还想维持这种省钱的自助服务，就应该为老人的手和视力来对许多机器重新设计。例如，邮票售卖机上的使用指南和按钮以及邮局的自助天平，对于老年人来说都太小，以至于不能轻松地使用。同样的还有信用卡读卡机和自助加油站的油泵，还有地铁售票机。

衣服上的小纽扣和挂钩，特别是女人衣服后背上不方便的拉链，都应该被简单的扣子代替，而不只是尼龙搭扣。现在的手机生产商相互竞争，看谁能做得更小，但是有大按钮和大液晶显示屏的电话至少在老年用户那里会更受欢迎，同时也使手机从雅皮士的玩具发展为老人的救生工具。电视机、录像机和CD播放机的遥控器、便携式摄像机的按钮、笔记本电脑的键盘，以现在的情况，所有这些都必然会因为微型化而被赶出老年人的市场。尽管我不断地说，所有这些都会在未来发生，但是实践证明那是错的。它实际上已经发生了。零售界正在做出有趣的反应。

■ 莫坐失老年购物大潮 -----

今天零售环境中的能源、革新和资本支出都流向哪里了呢？我认为当然是为了服务于正在出现的老年购物者的大潮。你认为我对吗？不，我知道我错了。它们都投入到大型的娱乐-零售商业中心、有专业儿童商品搭卖的品牌连锁店，例如迪斯尼乐园和5分钱娱乐场（Nickelodeon），还有专门赚年轻人钱的商店，如MTV台和耐克、硬石餐厅（Hard Rock Cafe）和好莱坞星球餐厅（Planet Hollywood）。从设计实验室出来的新的互动设施和摆设

令人眼花缭乱，你永远无法确定自己是在商店里还是在主题公园里，我猜这是全部要点。梦想这样的小发明和容纳它们的商店一定是一件有趣的事，而由此采取的一系列行动也就不足为奇了。

不幸的是，这些商店所迎合的市场正在萎缩。基于美国人口普查数据，在2025年，65岁以上的人口将会比今天的数字增长80%，是人口中增长最快的部分。为了使零售业更好地服务于老年人，当前还有大量的工作要做。为我们自己着想，我们也会希望其中的一些工作是带着想像力和热情来做的。

实际上，开始这项工作的时间就是此刻。让我们从小的方面开始，我希望有更好听的电梯音乐。我希望在我的超市旅程中听到大门乐队（the Doors）的音乐，而不是1001 Syrupy管弦乐队版本的《点燃我的火》（*Light My Fire*）。实际上，我迫不及待地想加入老年社区中心，在那里我们将一起借助拐杖在舞池里蹒跚而行，就像DJ播放50周年特别版的《周末夜狂热》（*Saturday Night Fever*）录音带。

我在此前提到了勇敢的轮椅新世界，这是一块充满诱惑力的处女地，据我所知，还没有人曾经提起过。那些个人代步工具当然需要翻新，包括增大引擎马力、车速控制、大量装饰选择（黑色皮革在夏天会不会太热呢）、大轮胎（就像20世纪90年代安在吉普车后面那样的）、电话充电器、茶杯支架、CD播放机和适当的缓冲器粘连物（假如这个轮椅的震动不是来自碰撞）。轮椅应该有大量的发证照的机会，在市场上打着哈雷（Harley）、宝马（BMW）和美国强鹿（John Deere），或者路易威登（Louis Vuitton）、香奈儿（Chanel）和普拉达（Prada）那样的商标。这样的代步工具甚至不应该称做轮椅，而且实际上，它们更接近于组装的牵引割草机或者三轮摩托车。甚至没有必要将这些老小孩看成残疾人。轮椅只是代表了酷和方便，是什么都有的古怪老人的一件玩意儿。

老人是旅游鞋的第二大消费群体，仅次于儿童，这已不是秘密。还会有谁在生活中不要求穿成年人的鞋？事实上，运动员

的装备——软的橡胶底鞋、宽松的开领衬衫、弹力腰带系着的宽松裤子，是为老年人的时尚需求量身定制的。老年人可支配的、用于购买旅游鞋的钱要比孩子们多，而且也乐意为能够让他们舒适的特征付款。然而，自尊的青少年都不想穿和奶奶同样的运动鞋，这可能就是为什么耐克和锐步的形象都是年轻人而非老年人的原因。一家专业的体育服务制造商就没有办法将目标定位于老年客户吗？我敢打赌，不久以后，我们就会看到这将成为现实。这太诱人了，不会有人错过。广告商可能会选择65岁的迈克尔·乔丹（Michael Jordan）作为明星，与21世纪的首席篮球中锋进行一对一的对抗。

同样的问题行将发生，生育高峰期出生的人的时尚用品将如何退出舞台？孩子们会买他们的祖父母偏爱的同一品牌的牛仔褲吗？我正设想我们生育高峰期出生的人会穿着蓝色粗斜纹棉布走向坟墓（为什么不穿呢）。但是假如那是老龄系列服装，其他人怎么敢穿它？或者牛仔褲会步浅顶软呢帽的后尘吗？

健康和美容护理业现在对老年顾客并没有给予足够重视，但是在未来它们会这样做。应该有专门为65岁以上老人的需求准备的全套品牌，包括为护发、护肤、洁齿或男性清洁而设计的特殊配方的产品和化妆品。有人也正在设想怎样将失禁产品卖给生育高峰期出生的老年人。现在的一些低调品牌的成人尿片羞怯地摆放在妇女卫生用品走廊进行销售，但是不能削减它。它会是Fruit of the Loom（美国一个著名的内衣品牌——译者注）、卡尔文·克莱恩（Calvin Klein）还是强生的产品？或者失禁产品摆放在运动胸罩和运动辅助物品旁边销售？

未来的床垫商店在专门服务老年人方面将会做得很好。老年人将会为购买符合人体生理学的床垫在商店转上很久，他们也会为此付出金钱。床垫也会比家具更像医疗产品，它们是脊柱健康类产品的一部分。这无疑是一个很大的市场。

当美国没有这么多新生儿时，快餐业会加倍努力，以使老年就餐者感兴趣。他们已经组成了快餐顾客的很大一部分，人数

甚至不在青少年之下。有一天，和汉堡王搭卖的广告不会是迪斯尼动画片，而将是坏脾气的老人4号；而且与快乐餐一起提供的豆宝宝（Beanie Baby，是一种小型的低成本的毛绒玩具，专门提供给那些用零用钱购买玩具的孩子们——译者注）将会被新出现的Hummel小雕像取代。

■ 教爷爷给孙子买游戏 -----

当父母为孩子买衣服、玩具、书和影碟时，他们通常知道该买什么尺码的，孩子喜爱什么游戏，或者他能阅读什么水平的读物。但是，今后的30年，今天的父母要为他们的孙子孙女买东西，而且他们会需要一些指导。到那时，服装制造商会聪明到创造出一个明智的、标准的尺码系统吗？现在的尺码系统很混乱，任何为小孩买衣服的人都知道。假如这种系统没有出现，商店应该做任何必要的事情，比如摆上大点的、容易阅读的尺码图，不同高度的模特，安排许多体贴的售货员，以上这些确保祖父母能够自信地买衣服。

假如他们不买衣服，他们会买一些玩具、书和影碟来代替。但是，制造商和零售商也必须现在就做些事使购买这些产品变得容易。在所有幼儿和青少年读物上应该显著地标注出适合的读者年龄，影碟和影碟游戏也是如此。祖母不想不小心给她亲爱的5岁小孙子买了《真人快打》（*Mortal Kombat*），而且她需要帮助以确保她没有买那个游戏。

在未来，零售商必须盘算如何避免出现这一幕。70岁左右的老妇人进入了一家音像店，问年轻的工作人员：“你们有关于罗伊·罗杰斯（Roy Rogers，美国著名乡村歌手——编者注）的唱片吗？”

“嗯，”他说，“这附近没有罗伊·罗杰斯（此处指罗杰斯快餐店——编者注），但是在这条街上有麦当劳。”

我们在进行的一项关于影碟出租的研究中听到了以上这些，在这个项目中我们还听到一位老先生问一个工作人员：这个彩色

录像带能用我的黑白电视机看吗？今天，技术的制造商和零售商为老年顾客所做的工作是相当令人失望的。当然。我们生育高峰期出生的人生来就是赞成技术统治论的，但是谁知道今后的30年又会出现什么会吓倒我们的新奇迹？新技术通常能够带来特别适合于老年购物者的好处：假如你不能像过去那样到处走动，互联网购物和电子邮件会使你的生活变得容易。未来的掌上电脑（像今天的手掌大小的电子记事本，只是比它更好），将会帮助你保存很多记忆。例如，当你需要一个电话号码，或是你站在超市的中央，记不起来为什么到这儿来的时候。

但是看看技术是怎样被推销和销售的，你永远不会在广告中或商店柜台后面看到30岁以上的人。而且从微型的键盘到网页上的字体设计，这些产品本身对于老年用户也不友好，而打印机和电脑的开关通常设在它们的背面。当你的祖母也能够很方便地使用这些设备时，也许一些高科技已经失去吸引力了。但是，当我们成为祖母时，我们也将受到严厉的惩罚。

性别角色的转换（或者至少是两性角色的重新配置）已经改变了我们生活的方方面面，男人和女人们大胆地进入购物新地带。今天这种变化对儿童产生的影响是非常简单明了的。

■ 孩子们无处不在

孩子们都到过哪儿呢？当然有学校。这使他们的妈妈有时间完成家庭主妇的数不尽的任务，包括采购食物、杂货、服装和其他家庭必需品和服务。爸爸则买酒、轮胎、雪茄、草坪割草机、杂货（一年中可能有一或两次）和妈妈的生日礼物。去银行的事情妈妈或爸爸都可以做，这取决于家庭的劳动分工。只有重大的购买行动要求全家都在场，但是买汽车或沙发等毕竟不是经常发生的事。所以孩子们和父母一块买家庭物品的机会并不是很多。

今天的父母们几乎都要工作，这就意味着在午休时间不能完成采购，而必须在全家人愉快地待在一起的那段时间里进行。购物则成为一项可以接受的愉快的外出活动——可能不会比去迪斯尼世界快乐，但正如我们将要看到的那样，并非完全不能给家庭带来快乐。而且，现在离婚非常普遍，单亲父母陪伴着孩子，是电影剧院、饭店、商店里常见的一道风景。在任何一个周六下午，美国的任何一家音像店或者游乐中心都可以见到离婚的父亲和他们周末监护的孩子。孩子们无处不在是因为我们带着他们，但是一旦他们到了那儿，他们就以明显和微妙的方式改变了购物风景。

还有一个事实就是，大众传媒对孩子们投入的精力比对我们成人更多，这些传媒中的大多数都在争相向他们推销某种商品。市场想要孩子们，需要孩子们，向他们发出邀请，而他们也乐于就范。孩子们把得到认可的电视人物当成偶像，就像崇拜守护神那样，并在他们还很小的时候，就能推断出品牌和地位之间的联系。这只是资本主义民主的又一个例子：孩子们不再需要避开全球市场，虽然他们只有1米高，没有收入，没有大人陪伴的时候无法自己横穿马路。不论是现在还是将来，孩子们都是一个不容忽视的经济力量，这就足够了。

就像任何一个主要的剧变一样，所有这些都既有好处又有负担。实际上，这意味着3件事：

第一，假如一家商店不太欢迎孩子，购物的父母会感受到这种信息而离开。我不能告诉你，有多少依赖女顾客光顾的商店，没有做到使所有的货架和展台之间的通道和道路宽到足以让一个轻便婴儿车通过。假如商店没有做到这一点，所有的20~30岁的女性中至少有一半会减少购物时间，很多的男性购物者也会这样。美国的商店遍布着轻便婴儿车不能到达的死角。我们为一家百货商店做过一项研究调查。通过使用卷尺测量，我们发现婴儿和儿童服装部的货架和展台布置要比商店中的其他任何部分都拥挤。拥挤的结果是，假如你推着一辆轻便婴儿车，婴儿和儿童服装部是商店里最难通过的部分，也是商店里最少被光顾的地方，这不是巧合。每年贺曼卡片公司都会花钱为它的圣诞装饰部做些电视广告。在我们研究的一家贺曼模型店，展台坐落于一个狭窄的通道处。每当一个推轻便婴儿车的购物者进入那儿，那部分就完全被阻塞了。我们的研究表明，商店的购物者中只有10%的人看见了那里的装饰品。仅仅通过商店的设计和展台，你就能确定那里是对孩子友好呢，还是规避孩子：自动门、宽阔的走廊和无障碍通道，就会使父母们很容易推着婴儿车，或拉着初学走路的孩子购物。

第二，只要考虑到了孩子们的需要，这些孩子就可能成为

热情的消费者（或者共同消费者）。换句话说，假如你想卖给孩子们什么东西，你要把它们放在孩子们能看见和够得着的地方。这既包括一些醒目的东西，像装在恐龙班尼（Barney）形状的容器里的泡沫剂，也包括像狗零食那样的东西。正如我在前一章中解释的，儿童（和老人）是肝味饼干的主要销售对象。相反，如果商店对孩子们的瞎摸乱弄完全不设防的话，也会遭遇许多令人不快的意外。

第三：假如父母必须保持集中的注意力（与汽车销售员或银行贷款负责人谈话），那么必须有人想出一种办法来转移好动又缠人的孩子的注意力。

■ 让他们触摸到

我第一次认真关注孩子对成人世界的影响不是在零售商业中心，而是在一个文化殿堂——费城的罗丹博物馆。当我听到一个年轻的声音大喊“看，妈妈，一个屁股”时，我正在比真人还大的铜像前漫步，沉浸在美学沉思里。我转过身看到了一个天使般的小孩正用两只小手抓着巴尔扎克的臀部。

之后我环视屋子四周，注意到所有的雕像都有允许触摸的标志。这些标志几乎都位于这个可爱的孩子能够抓着可怜的老巴尔扎克的高度。很明显，小家伙不是美国惟一个喜欢触摸艺术品的“鉴赏家”。

孩子触摸的那一刻，揭示了许多关于孩子的真理。首先，他们会生机勃勃地参与到客观世界中来。假如在他们够得着的地方，提供稍许的诱惑，他们就会触摸。在他们把任何东西（从非常平凡的物体到最高级的物体）都当成玩具的行为中，可以体现出孩子的创造性冲动。因此一个熨衣板是玩具，巴尔扎克的屁股也是玩具。我意识到，假如你想让孩子摸什么，你必须把它放得足够低，这样他们就会发现它。实际上，在某个高度以下的物品只有孩子们能触摸得到。

超市是探索孩子们实际购物风格的前沿阵地。我们有数不

胜数的录像片段，表明了杂货店中的孩子会通过乞求、哄诱、哭诉、哀求，让妈妈或爸爸买某些东西；当这些招数失败后，他们就抓起东西扔到购物车里。假如物品放在他们够得着的地方，他们就会摸它，假如他们摸着了这些物品，至少就有机会使妈妈或爸爸（特别是爸爸）发慈悲买了它。尽管如此，商店也需要细心地做好每件事。我们曾研究过一个市场，它把孩子们想要的东西都摆放在货架的底部，却忽略了对于那些坐在购物车中的孩子。因此，放在货架中稍低一格的地方是最理想的。

超市在吸引孩子方面做得很好，父母对此却是有些抵触的。他们对收银员旁边的糖果和口香糖货架抱怨不小，作为妥协，一些市场撤销了付款处的糖果货架（现在这已引起了糖果厂商的抱怨）。我在几年前进行的一项研究中发现了一个值得警觉的趋势：为了使自己免遭孩子可以预见到的哭喊的纠缠，越来越多的父母费尽心机绕开甜饼和饼干通道。为了适应这种变化，我们的甜饼制造商开始改进战略从而接近孩子们，他们会更合理地利用通道，例如，甜饼在通道的一边，婴儿食品在另一边，并更好地设计独立式的和位于货架两端的陈列方式。

在20世纪80年代，通用磨坊公司（General Mills）针对孩子们的口味设计了一种新产品，不同颜色的微波爆米花。他们在针对孩子的电视节目中对这种产品大做广告，但是之后，没有保证它摆放在它的目标顾客够得着的地方。这是广告部门不知道营销部门在做什么的经典例子。实际上，由于事先假定父母会购买这种微波爆米花，它们被放置于超市货架的高处。我们确信，这种不合适的摆放方式应该为产品的令人失望的销量负责。我们还向客户展示了一盘录像带，录下了一个6岁左右的男孩在存放爆米花的架子上来回蹦跳，试图打下一个来，这样他就能展示给妈妈看。他最终把爆米花弄了下来，但是他妈妈不允许他将爆米花放在购物车里。他很失望地把爆米花放回到架子上，不是它刚才所在的地方，而是在他的水平视线之下。可以肯定的是，下一个进来看到爆米花的孩子，抓起它，把它抛到爸爸的购物车里，爸爸

会把它留下来。此时，我们通过观察购物者获得了智慧。这是很经典的时刻。

■ 为孩子布置货架

假如没有孩子们喜爱的食物，全家一起购物是不可能的，麦当劳比其他任何地方都更好地利用了这一点。假如孩子在购物中心的一个上午表现得好的话，父母就会带他们出去吃饭，这部分是为了方便，部分是为了贿赂孩子。麦当劳很早就意识到，假如通过它的菜谱、玩具和获得许可使用的带有人物的杯子和儿童乐园，能吸引孩子，也能吸引父母。美国的主要快餐食品也是孩子们最喜爱的，这并非巧合。即使麦当劳也没有把每件事情都做好。一个重大的疏忽是：对于儿童来说，柜台太高了。一个七八岁的孩子肯定可以独自从桌子走到柜台，再多点一份油炸食物和另一杯碳酸饮料，但是餐馆的设计阻止了他这么做。就连菜谱展板也太高，只有成人才能舒服地看到。餐馆应该备有与孩子一样高的菜谱，菜谱上面应该有食物的巨大照片和尽可能少的文字。

生育高峰时期出生的人尽可能地推迟怀孕，而20世纪60年代初至70年代末出生的“新人类”却结婚很早，因此，今天书店里的孩子要比以往都多。孩子们的图书区的书架一度被放在书店后部，字典的后面；今天它却可能是书店中最好看、最吸引人的部分。

这里说一说聪明的图书销售商怎样摆放书架：他们把流行的电视剧配套读物摆在书架的下边，这样小孩不会被爸爸妈妈干涉，可以拿到恐龙班尼或天线宝宝。爸爸妈妈可能并不欣赏这些高度商业化的人物。而孩子们的经典读物，如《格林童话》、《小王子》，或其他看起来显得有些老又有很多文字的书，它们摆放在高处，在成人的水平视线高度，因为那是他们认为值得买的书。在中间是吸引各种年龄读者的书，例如，Babar实验（21世纪初国际高能物理最重要的实验之一——译者注）、好奇的乔治或者瑟斯先生。影像店应该以书店同样的方式摆放：父

母们会选择的老片——《老黄狗》(Old Yeller)或《绿野仙踪》(The Wizard of Oz)摆在上边;现在的孩子们喜欢的作品,像《原野小兵兵》(Rugrats)或者《芝麻街》(Sesame Street),放在孩子们能拿到的地方,这样他们就会吵闹着,或者有些执著地请求他们的父母购买。

男人倾向于在运动、商业、DIY和电脑部分扎堆,女人愿意翻心理学、自助、健康、烹调、节食、家庭和园艺方面的书,根据这些特点,我们一直建议书店按客户性别划分图书区。将孩子们的书放在处于女人区的人们视线所及之处。我们建议书店,给孩子们使用矮书架,这样母亲既能浏览她的书,也会不时抬起头照看一下孩子。

在我办公室附近的巴诺书店(Barnes & Noble),有一处专门的儿童区。那儿有许多小坐位,这个想法很好,但是他们忽视了一个事实,即大多数孩子习惯于坐在父母的膝上听他们阅读。我总是想从商店的其他地方拿过来一两个大扶手椅放在儿童区。

童书的出版商在使自己的产品取悦于主要读者——大人方面,做的工作并不充分。假如你为自己的孩子购买图书,也非常了解孩子的爱好和阅读水平,你可能不需要过多的指导。但是对于那些希望给孩子们买书的祖父母、姑姑(姨)、叔叔(舅舅)和家庭的朋友们呢?关于每本书是为谁写的,他们需要书上有一些明确的指示(也可以在书架和其他地方显示出来),说明此书主要是适合什么年级(或年龄)孩子的阅读水平,但是很少有儿童图书或图书陈列架子传递这个重要信息。这是产品设计者和营销者不知道购物者需要什么经典例子。你可能会看到潜在的购买者站在书店里阅读,好像要从书中发现一个是否适合的线索。之后,他对自己的选择感到非常不确定,就把书又放了回去,决定给晚辈买些别的东西代替。找到一种办法让购物者知道某本书的重点也非常重要。例如,一本书的重点是关于如何建立关系的,或者是关于一种想像中的游戏的,这样就能够表明一本书作为礼物是否合适。

还有一个方面，出版商没有为想要送礼的购物者考虑：孩子们的书相对来说比较便宜，也就是说，假如你要购买，你要买一本以上。尽管四五本书的合集是一件非常好的礼物，但是即使是成功的儿童系列读物——像《鸡皮疙瘩》(Goosebumps)，用盒子装起来的也很少。

尽管从技术方面来讲，大人是选择和购买玩具的人，但是孩子们却是真正的决策者。即使孩子还不会说话，你也能看到他的父母从架子上取下一个玩具，在小家伙的脸旁晃来晃去，以获得有价值的意见。假如小家伙想咬它，他们就会买。这就是为什么现在大多数玩具包装允许你在不打开盒子的情况下，按按钮或拉绳子的原因。但是我喜欢的是Zany Brainy商店的方式：玩具和游戏可以很容易地从盒子里拿出来，放到地板上，让孩子们玩。因为他们知道孩子们是多么喜爱动手试试。

这里的原理很简单：假如说大人是非常依赖触觉的购物者，孩子们不例外的也是这样。他们会触摸任何东西。你只需看着他们做什么，然后做出相应的计划。但是这里面至少有两个令人烦恼的方面，每个方面都要求具备零售商的常识。

■ 让孩子远离传真机 -----

首先，你要意识到，如果你成功地让孩子们看、摸和拿出售的商品，并使孩子们想得到它，就会使他们的父母感到苦恼，例如那些避开甜饼通道或者堆满糖果和口香糖、芝麻街玩具的收款处的大人，而把孩子带你这儿来的正是这些父母。当你只顾追逐那些认为自己是购物者中的一员的孩子的时候，会使购物变得更加困难。一些商店的经历说明，引起孩子们过多需求的商店会让大人们避之惟恐不及。这里有一个平衡的问题，这是值得引起注意的。

其次，假如你想把你的商店宣扬为孩子们商店，你应该保护好他们。换句话说，像你在家里那样，防止孩子们瞎摸乱弄。要用你的眼睛不停地看着他，从地板到1米开外的地方，看看到

底一个精力充沛的4岁孩子能弄出什么恶作剧来。你应该能很容易地发现像电源插座、尖棱的货架这些明显的危险之处，并将之标明。除此以外，你还要保证重的东西不会轻易地被猛拉或翻倒。我们在汉堡王待了一天，发现他们用复杂的迷宫——齐腰高的栏杆，控制了柜台边的队伍。在8小时内，我们数了一下，总共有52个男孩和女孩在上面爬上爬下，把那当成了体操房，而且我也毫不怀疑会有些孩子从那上面摔下去。

我们几年前研究了3家位于美国不同地点的AT&T电话商店，他们的设计都很吸引人。这3家商店的雇员数量相同，要接待的顾客数量也基本相等。然而，其中一个商店的购物者拦截率（销售人员与潜在的顾客交谈的比率）非常低，花费在每个顾客身上的时间也比平均时间低得多。还有一个区别是：只有那家商店安装了“瀑布式”陈列系统——一排高度呈递减排列的架子，上面陈列着设备。我们观看了商店里各个角落的录像，发现了这样一种情况：在这家表现不佳的商店，员工要不时地跑去挽救商店里那些被孩子们轻易够着的电话和传真机。销售人员可能正和一位顾客交谈，但是一只眼睛总要瞄着小家伙，看他要从那个“瀑布式”陈列架中拿什么下来。销售人员这么做可不是仅从整洁的角度考虑，而是因为每个型号的商品，商店只有一到两种库存。所以，假如一个昂贵的传真机从架子上掉了下来，摔坏了，就没有代替品可卖了。录像带表明，那个可怜的员工似乎花了更多的时间用来挽救贵重的通讯设备，而不是与购物者交谈。把电话设备放在好奇的购物者能够得着的地方是一种聪明的做法，但是把他们放在孩子们能够打击到的范围内就不明智了。

■ 哦，上帝，看他正在做什么 -----

一个Envirosell公司的员工报告说，他与一位非常值得尊敬的互动音像设备的设计师坐了一个下午。当时正值该设计师最新的产品模型——一个安装在快餐店游戏区的视频游戏台，公诸于众。头两个试用的孩子坐在这个新发明的玩意儿前，玩了起来，

没有发生什么意外。第三个男孩脱了鞋，偏离坐位很远，用脚趾头点击触摸屏。下一个孩子拿着随他的午餐一块赠送的硬塑玩具连续敲打着屏幕。

“我的上帝，”设计师气吁吁地说，“看他在做什么！”

“他在互动。”

那种互动也是今天的购物世界中发生的轻微冲突留下的纪念品。每个人都知道，未来所有的零售商必须适应的人群是老年人，但是，今天商店里令人激动的创新都是由年轻人激发出来的。像迪斯尼、5分钱娱乐园和华纳那样的娱乐场所，以及像好莱坞星球餐厅、硬石餐厅和雨林咖啡厅那样的餐馆，从孩子们的视角来看，就像是恰巧还卖东西的娱乐公园。任何很酷的视频、互动、数字和电子化手段，在8岁男孩喜爱的商店里都能找到。正如我们最近参观5分钱娱乐园商店时发现的，孩子们的方式甚至获得了至高无上的地位。在那里，指示以各种角色为特征的商品出售地点的标志上，只有图形，没有文字。这方便了寻找喜爱物品的孩子们，但是却使大人们如坠云里雾里。

■ 商场里的儿童乐园

你不必为了使孩子开心，自己就成为班尼。但是在商业领域，顾客们特别需要待在一个地方，集中注意力做些事，这样给孩子们解闷就是必须的了。

这种想法对任何父母来说，都明显得令人痛苦。所以，考虑到了这一点的商人那么少就让人感到非常奇怪了。我最近在一家商店看到一个两岁的孩子在他妈妈试图购物时乱跑。那个地方实在是应该知道顾客会带着孩子来，因为那是一家孕妇服装商店。转移孩子们的注意力可能很简单，只需在一个小房间里安装一台电视，放一些迪斯尼的录像带，正如法国的高级百货商店所做的那样。我经常奇怪地发现，在所有场所中，音像店几乎没有一台显示器在放儿童节目，而那样就可以让父母们闲下来多逛几分钟。在5平方米的区域，放置一些塑料玩具，这样妈妈和爸爸

可以不时地瞥上一眼，对一家小商店来说就足够了。宜家（Ikea）以它的儿童区闻名，五颜六色的塑料球纷至沓来已经成为一个友好的图标。毫不奇怪这种做法是瑞典的连锁商店率先采用的：欧洲人对他们孩子的安全并不很担心，当他们购物的时候很愿意把孩子交给商店的工作人员监护。几年前，当一个年轻的丹麦妇女将她睡着的婴儿留在婴儿车里，把婴儿车停在餐馆的窗户外面，自己进了餐馆（靠窗户的坐位）吃起午餐时，纽约出现了一场小小的骚动。有人叫来了警察，儿童福利工作者也出其不意地到来了，那个妇女几乎面临一场监护权争夺战。

不管什么原因，美国的父母们在涉及他们孩子的事情上总是过于多虑。在美国，宜家店不得不在大人把他们的孩子们从游乐区接出去的时候，进行严格的身份证检查。许多父母拒绝将他们的孩子留在游乐区，只因为他们在商店的全部时间里不能时时看到自己的孩子。几年前，百视达店有了一个聪明的做法，他们为孩子们建立了一个可以“开车”进来的剧场，剧场里有大屏幕的影像和微型汽车，小家伙可以坐进去观看。不巧的是，它的位置就在离出口很近的一个角落里，这还是让一些父母焦虑不安。这里，我们在公共日托方面并没有很多经验，所以对孩子们跟着我们一块逛商店感到奇怪。

我们在几年前为美商富国银行（Wells Fargo）进行的一项研究表明，所有进入它分店的顾客中有15%是7岁以下的孩子。

“什么是你们最有效的销售工具？”我问那儿的一个贷款官员。她把手伸到桌子的抽屉里，拿出一个棒棒糖。她说通常可以用这个贿赂孩子两分钟，使其不打断她和其父母的谈话，这就是她所需要的全部装备。这家银行还提供彩色图书，描写的是居住在美国富国银行分支机构里的一只小狗。所有这些，加上一把蜡笔，毫无疑问能够增加一笔全新的家庭财产贷款。在纽约，花旗银行（Citibank）为孩子们准备了一种活动书。在这两个例子中，今天的银行是在购买安静。正如我们通常会依恋我们童年的快乐经历，这些孩子也会成为明天的忠诚顾客。

为孩子们设计一个活动区域（不是家畜栏）有一些原理可循。必须允许父母在任何时候都能看到孩子，所以它必须是一个开放的区域，不被墙壁或障碍物遮蔽。它必须是安全的，必须足够大，而且它最好可以将不同年龄的孩子隔离开来。否则，大一点的孩子总会要占据主导、控制地位，给妨碍他们的小一点的孩子留下不愉快的经历。

汽车经销商在转移孩子们的注意力方面很不成功。想想这件事，你就会觉得失望，因为孩子们已经开始喜欢车，至少是玩具车。因此，汽车业在吸引孩子方面有许多事可以做，但是他们却落后于大多数销售商。结果，家庭买车过程中出现了许多不必要的困难。假如没有汽车经销商认识到这个问题，那么所有的汽车经销商都不必这样做。但是当福特（Ford）和克莱斯勒（Chrysler）开始承认孩子也是交易中的一个因素时，其他的经销商就被迫要对此做出反应了。

必须令孩子们高兴的另一个场所是药房的等候区。在那儿，在一群等候取药的生病的大人中间，精力充沛的青春魅力逐渐消失。大多数孩子自己可能也会生病，但这对他们的心情影响不大。杂货店无疑可以在等候区存放玩具或彩色图书和蜡笔，创造一个有效的周围环境。那是一个取悦孩子的好办法。当他们的父母在几步以外购物时，也给他们一些可以购买的商品。特别是考虑到有很多父母采用贿赂的办法使他们的孩子安静下来，这可能是一个聪明的战略。由于女人仍旧承担了大部分购物工作，把孩子们的产品放在接近他们妈妈购物的地方是有意义的。这是拿孩子赚钱，还是给了妈妈一个方便呢？可能二者都是。

■ 用曼托瓦尼对付青少年 -----

几年前我看到过一篇有关便利店的新闻报道，是有关青少年晚上在它的停车场闲逛的问题。对于这家便利店来说，雇用一個保安站在那儿对青少年怒目而视，是一种昂贵的解决办法。那

家商店采取的办法是：它开始通过扬声器播放曼托瓦尼（Mantovani）的流畅舒缓的音乐，效果非常理想，再没有人来闲逛了。

青少年还太年轻，他们会为偶像彻底折服，会听从广告、身份营销、媒体信息、趋势和商标的所有花言巧语，他们仍然相信品牌的力量可以带来地位、超凡魅力和知识，也可以让他们显得很酷。通过他们做出的购物选择，他们建立了自己的身份。在这方面，他们非常像20世纪50年代的成年人。只有当我们在形象叫卖方面有些辨别力了，这种情况才会有所改变。孩子的媒体选择也比大人少，所以信息到达他们的时候是一种集中的形式。他们喜欢找遍世界以获得图标或者其他一些专为他们服务的产品、商店的线索。让他们听音乐时他们会逃之夭夭，就好像那是炭疽热，而我们大人却能容忍任何事情。

这些使他们成为市场中一个具有鲜明特征的群体，但是他们自身也有一些局限。在一项关于牛仔裤如何销售的研究中，我们注意到青少年购物的一个奇怪模式：一伙来购物的青少年，花在牛仔裤区的时间（3分52秒），要比和父母一块来买牛仔裤的孩子花的时间（2分32秒）长。一伙青少年要考察1/3以上的产品，但是和父母一块来的青少年，购买牛仔裤的比例（25%）几乎是和同伴们一块来购买的比例（13%）的两倍。从中我们意识到：他们和朋友一块来是为了浏览，即预备购物。待他们做了选择，得到了同伴的认可后，他们会和爸爸妈妈——拿钱包的人一块儿回来，然后迅速地完成交易。因为他们怕被当众看到和他曾经的监护人一块儿买衣服，而冒被同伴们轻视的风险。

这个例子表明了在服务于年轻的购物者方面，普通公司，尤其是银行业，可以做得更好。可以开辟直接津贴取款服务，通过自动取款机或借记卡怎么样？另外，提供分期付款商品的零售商应该再次成为平常现象，只不过它是旨在为年轻购物者服务的。我曾经为法国的金融机构法国农业信贷银行（Crédit Agricole）做过咨询，它正尝试建立一个旨在服务于学生的分行，

这是银行业的一个聪明想法。它要想长期成功的关键是获取客户。这家分行看起来和听起来都不像是银行，设计、图形、营业时间、员工、音乐等等都能反映出它的目标是“新人类”。这家银行将举办关于怎样租第一所公寓，怎样筹得买摩托车的资金的现场讨论。

这是一个明智的办法，因为它承认这个事实，即一种旨在服务年轻购物者的产品或服务等于宣称将其余年龄段的人排除在外。Clarion不存在了，但它一度是猛烈促销的化妆品品牌。该品牌是交互电脑设施的早期用户，顾客可以录入一些有关她们的肤色和皮肤类型的信息，之后电脑会告诉她们应该买哪一种Clarion产品。但是，由于某些原因，这种设施最终向下迁移到了低层货架上，完全定位于青春期少女，靠电脑来获得她们的好感。一旦成年女性看到这个，自然地，她们会假定Clarion是针对化妆初学者的，就避而不用了。因此，Clarion的名声逐渐被尘封了，不久就从市场上消失了。

第四部分

购物动力学：看，闻，触，买

迄今为止，我们已经了解到在零售环境中怎样才能做到对顾客友好。为便于购物，零售环境必须遵循人们的生理特点。同时还必须适应不同性别和年龄的购物者的行为差异。否则，商场、饭店和银行等就是针对没有性别和年龄差异的一般购物者，而这些人实际上并不存在。当然，如果上述问题都考虑到了，那么成功就很有希望了。购物学中要考虑的第三个方面也是最有艺术性的地方，即展示、渲染甚至诱惑。

尽管我们已经了解了不少，但购物对我们来说仍是个谜。为什么有人进商店时想着要买IBM的产品，但出来时却推着康柏（Compaq）的产品，或者是恰恰相反的情况？某个购物者走进饰品店时纯粹是想消磨时光，但什么原因促使他出来时买了个1000美元的打火机，而且还觉得自己比以前更加时尚更加漂亮？对了，简单的答案就是他找到了自己想要的东西，但要想弄清楚这件事情为什么会发生以及如何发生的却并不容易。好的商店就像施行了某种零售柔道术：他们用购物者自己的动量，即未说出来的倾向和意愿，推动他们朝着可能是计划或意料之外的方向行走。最后，商品就在购物者面前了，但这还不够，购物者必须想去把商品拿过来才行。把商品拿过来之后，购物者还必须对它有占有欲，否则就前功尽弃了。在研究所有这些行为的过程中，我们发现，归根结底促使零售世界顺利运转的是“喜爱”。那购物者喜爱什么呢？我们了解到一些很重要的方面，比如：

触摸。如今是一个触觉丧失的社会，而购物为我们提供了

亲自感受物质世界的少有机会。几乎所有的计划外购买都是在商店里试着摸、听、闻或尝的结果，这也说明了为什么商场促销比市场推广更有效，以及为什么互联网、产品目录和电视购物都只是一种补充手段，而绝不会对真正的商店带来严峻挑战。

镜子。人们喜欢站在反光的镜面之前照来照去，就像猩猩在梳妆打扮一样，在这一点上男人女人都一样。正如前面所说，镜子可以使购物者放慢脚步，这时无论镜子旁边摆着什么商品都能受益。但是现在的商场中，即使在服装、珠宝和化妆品等非常需要镜子这个销售工具的地方，往往也没有足够多的镜子，而且很多镜子摆放的位置也不合适。

发现。走进商店，发现某种线索，然后沿着它找到自己想要的东西，在此过程中购物者能感受到某种满足感。如果商店里的标志或售货点过多，购物者在购物过程中就体会不到上述感觉。同时，商店的布置不能让人感到迷惑，但也不必太直白，应该通过一些建议或暗示来诱导购物者穿过通道。超市中烤面包的香味就足以引导购物者来到烤面包的通道，一张詹姆斯·邦德（James Bond）身着无尾礼服的巨幅精美照片传递的信息比最清晰的“中规中矩”的广告牌要多得多。

交谈。能够吸引很多伴侣、朋友或结伴购物者的商店通常有很好的销售业绩。如果你能营造出讨论某种设备（如电话）的氛围，那么这个商品就已经在自我推销了。

熟识。正如祝酒歌中所唱的，人们总是喜欢去别人认识他的地方。在这一点上小型的地方性商店能与全国性连锁的大商店相竞争。如果能选择的话，人们总愿意到别人需要他们的地方去购物，为了体验这种被需要的感觉，有时贵一点也不在乎。再小的商店也能通过顾客的独特感受来建立顾客忠诚度。我们的研究表明店员发起的任何联络行为都能增加顾客购买商品的可能性。如果售货员能进行推荐或者提供一些商品信息，顾客的购买几率就更高了。当然，购物者不喜欢热心过头的售货员，因此，这儿也有一个度的问题。

讨价还价。这是个很显然的问题，但它绝不是杀价这么简单。比如，在维多利亚的秘密商店，通常有内衣堆在台面上，标价为4套20美元，似乎比5美元1套要优惠一些。即使在最高档的商场，清仓处理的货架也能勾起购物者的热情。尽管购物者喜欢挤在打折的柜台前挑选东西，但如果太不舒服的话，购物者也不会买东西的。比如，购物者从甩卖的架子上找出一件衣服来，如果没法退到一边像看全价商品一样展开来仔细看看，他们也不会购买。

另一方面，购物者不喜欢：

镜子太多。商场不应该弄得像个娱乐厅，有时镜子会让人迷失方向。

排队。购物者不仅不喜欢等候，也不喜欢在等候时的消极情绪：比如看到效率低下时的失望，或者担心自己排的这队不是最快时的焦虑，或者等待时没什么可看可买的无聊。排队交款时的不快将把整个购物过程中的愉快记忆一扫而光。

问愚蠢的问题。新产品尤其应该放在购物者容易看见的地方，而不是在镜子后面。同时还应该有足够的广告牌、宣传册、指导短片、报刊文章、谈话节目或者其他必要的手段，以使购物者不问问题就能了解到有关内容。如果商店能使购物者更多地了解新产品或复杂产品，商场的销售额就能上升。

商品缺货。不言自明。

价签不明。同上。

胁迫性的服务。还有粗鲁的服务、迟钝的服务、无知的服务、愚笨的服务、漫不经心的服务、懒惰的服务、粗暴的服务等等。也许赞扬商店的最好的话就是：“那家商店里里外外都让人愉快。”如果服务不到位的话，购物者就会到别的商店去买东西；低质服务往往会抵消掉优质商品、价格和地理位置的优势。尽管购物是非常实际的行为，但购物者的感觉往往是第一位的，而且好感觉总是比差感觉要好得多。

下面几章中我们将讨论购物的最大诱惑——摸、试、尝、闻或其他各种探求欲购商品的机会，以及商品的陈设艺术在购物中的巨大作用。我们将看到除了商品本身之外，商品的排列方式也将对哪些商品会受关注而哪些商品又会被忽视起到决定性的作用。我们还将讨论为了控制购物过程，零售商该怎样来影响购物者对时间的感觉。最后，我们还要简单看一下似乎与感官购物截然相反的购物领域——网络零售世界。

第十二章

感官与购物

对任何人在任何时候这可能都是一个古怪的问题，尤其是现在提出来，就像在最近的调查过程中我们准备处理的那样。

■ 什么是购物

我不是指采购，也不是指进入一个公共的地方，那里陈列着货物直到有人用钱来买走。我也绝对不是指零售或者贸易等等。

我的意思是究竟什么是购物？谁去购物？他是如何进行购物这个活动的？

为便于讨论，我们假定购物不仅仅是简单地获得生活必需品。这不仅仅是我们所说的“拿起就走”：你需要一份脆玉米片，走到脆玉米片前，拿起脆玉米片，付完账，并“过了愉快的一天”。我所指的这种活动包括用我们的各种感官——视觉、触觉、嗅觉、味觉、听觉，去感受销售领域中的各种因素，作为我们选择或拒绝商品的基础。在购物过程中，**感官是决定购买的最有诱惑力的因素**，因为除此之外，我们还有别的办法去体验商品吗？感官问题非常重要，因为实际上很多计划外购买（也包括许多计划内购买）都是购物者看、摸、闻、尝的结果，尽管有时购买商品并不完全由感官决定。

我还想反复强调一下上述观点，因为我认为：**如今我们比任何时候都更依赖于试用和触摸来买东西。**

■ 买之前，摸一下 -----

现在，为什么有些人在买东西前都想去摸一下呢？这里面有大量的实际意义的原因，最明显的原因是产品的质感如何是最重要的，我们必须知道它摸起来如何。举例来说，我们喜欢在买毛巾前摸一摸它。在我们做的研究中发现，毛巾在被买走之前，平均会被6个不同的购物者摸过，这也是为什么你在用它之前真的应该洗洗它。床单也是一样的，床单的手感怎样是决定购买的很重要的因素。衣服也一样，大多数的衣服也需要用手去摸一摸感受感受，毛衣和衬衫尤其需要仔细地抚摸。我敢打赌，由于装在塑料袋中出售，男性内衣制造商肯定会失去很多市场。没有女性内衣是这样卖的，一个很好的理由是女人总是想试任何贴身的东西，如果也给男人这样的机会，今天的男人可能也会试一试。

非纺织品也同样和我们的身体接触，所以也应该试一下，化妆水、保湿水、唇膏、化妆品、除臭剂这些只要与健康美容沾上点关系的产品都是这样。只要你搬得动，拿得到或者可以用的你都会去摸摸它。就像锤子，不掂掂它的分量，你怎么知道合不合用？同样，像手提包、公事包、手提箱、雨伞、小刀、抹刀、钳子都是如此。还有每天你都要携带的东西，比如钱包。你可以用眼睛看看来判断它们怎么样，但没有任何东西可以代替你的手。

■ 你想尝一点儿吗 -----

什么东西不需要你去摸？照明灯泡，没有人去摸灯泡，但也有办法让人们感受灯泡。你可以从超市里在盒子里把它买回来，也可以看到它挂在五金店的架子上，或者你来到一个大家庭中间，看看那些在灯罩下发出宜人光芒的灯泡。用这种方法可以卖更多的灯泡，尤其是那些昂贵的灯泡。

这些行为中的拇指触摸规则其实是，购物者想花时间研究和判断那些有高度“关联性”的产品，也就是说这些产品会引起

人们的对比。举例来说，在超市里，你可能想在你买之前尝一下新出的番茄酱、奶酪或者一种昂贵的苹果或者桃子。由于某种原因，调味汁厂商总在推出新的产品尝试新的味道。没有人需要对百威（Budweiser）做味道测试，但是如果你想买那些很贵的低度啤酒或者美国啤酒，你就会想先尝一点。那么糖呢？这只是在浪费时间，糖就是糖。同样，尽管人们就像喝陈年佳酿一样使用橄榄油，可是植物油呢？品尝20年的陈醋经常是一个专业，但是如果商店让你稍微试一下你可能会吓了一跳。那么牛奶呢？只要它是冰的，并且你确信它还在保质期内，你可以试一试。

近90%的食品杂货店产品都失败了，但不是因为人们不喜欢它们，仅仅因为人们根本就从未试过它们。在我看来，一种新产品的推广如果不花钱（来自于销售和广告）给购物者赠送样品就不是一个严肃的尝试。香烟也许不好，但烟草公司可以弄出很多这样的例子来，俊男靓女站在街角处分发赠券，即使是一个不抽烟的人拿到它们，也不会拒绝。也许我们需要训练他们在超市里分发材料了。

当然，营销策略和样品发放都要针对特定的目标受众。最早在卖微波炉爆米花的时候，我们被通用磨坊公司雇来做市场推广。“现在谁在买它？”结果是，“64%的购买者是女人”。部分原因可能是当时男人还没有发现微波烹饪的便利性，也可能是因为多数市场营销广告，电视广播和印刷广告，都是投放在女人常看的节目或媒体上。

我们问：“你想把样品发放给谁？”他们的回答是：“哦，当然是女人了。”这是不对的，因为实际上他们已经赢得了女性市场了。当你一想到微波炉爆米花，你就应该认识到它对男人来说也是很不错的。这是世界上最容易做的食品了，这种东西咸咸的、脆脆的，而男人经常更容易说服，也有冲动去尝试几乎所有的东西。这种产品售价每6袋4美元，为了对男人的口味，我建议，需要更小的包装，只卖一美元两袋，而且最好在钓鱼或者在曲棍球比赛中卖。

如果抛开食品不谈，杂货店的困难就少一些了。我相信在商场中一定有高档卫生纸的市场空间。只要你告诉消费者贵的和便宜的卫生纸有什么区别，人们是愿意多花一点钱的。然而，要把区别说清楚也不是件容易的事。在这个问题上，食品塑料包装、铝箔金和垃圾袋的厂家都会觉得很失败。买这些东西的购物者大多数都只买那些最便宜的，几乎不太可能使他们相信确实有必要买更好点（也更贵）的垃圾袋。只有垃圾才知道不同垃圾袋的区别，顾客为什么要花更多的钱呢？

■ 面包飘香的超市 -----

超市很明智的借用人们的感官来促进销售。多数做得较好的超市现在都有现烤面包的面包店，使得整个超市里充满了温馨的家庭味道。你也许正在卖维生素的地方，而此时这种香味向你袭来，不知不觉中你就沿着香味来到了面包柜台前。突然你就会想到：“我需要一块面包！”有的商店从星巴克餐厅学会了一招儿，也开始在店里磨价格昂贵的咖啡豆来卖了，这也是一种让产品的味道起作用的方式。在一个完美的世界里，我们可以在商店里享受很多气味。在洗衣房走廊里会发出肥皂和柔顺剂的味道。在卖肉类的地方，会有烤牛排或者是煎熏肉的味道。当然，这些味道会使更多的肉被卖掉，同时，这些味道也给整个购物过程带来点新的东西。购物不再是简单地在超市里走走，而成为了一种感观旅行。

在英国，有些婴儿服装店通过管道将婴儿粉吹向店里，就是为了让购物者注意到婴儿的甜酸气味，这也许是一种最强烈的感官刺激。当我们建议美国的婴儿粉制造商也把这种气味加到他们的包装中时，他们却退缩了，他们担心商店管理人员拒绝任何会影响超市里干净的、无异味环境的产品。事实上，除了在货物通道里，超市就没有借用感官刺激来满足人们欲望的惯例，这里说的感官包括嗅觉、味觉、触觉甚至还有视觉。他们多数还停留在20世纪60年代的水平呢，那时尽是速冻食品、罐装食品、加

工食品、粉状食品、袋装食品以及令人目眩的白色清洁的无菌食品。因此，超市就变得麻木不仁（我想这样对市场来说是很危险的）。我希望有人会在超市里设置一个大大的厨房，就像在电视厨艺节目里看到的那样，一个主厨现场制作食品，并将食品（还有烹饪法）送到购物者跟前。如果经理用话筒大声宣布：“请大家注意了，在接下来的15分钟里，在速冻食品区，会有一份充满激情的冰糕送给每一位！”情况会怎么样？如果加上一个舞池和一位DJ，再在货物走廊里上演一出木偶剧，或者有一个爵士三人组或者高中合唱团在收款台表演的话，那又会怎么样？这可能会给只能购物的商店带去一点点活力。

边走边摸比以往任何时候都更重要的原因也是由于商店的功能在改变。以前商店老板和售货员就是他们所卖货物的导购员，他们有足够的商品知识，他们也能够胜任购物者和商品的中间人角色。有些东西我们可以相信售货员的话，因为他们以前说了很多次并且都是对的。但那是以前了，那是五金店、零售店和百货店的全盛时期，那时商品放在有玻璃门的大型木制橱柜里，顾客和店员之间的空间距离划分得很清楚。

今天所说的“开放式销售”就是几乎所有的东西都放在人们可以摸到或闻到或试到的地方，不需要售货员来当中间人。在20世纪60年代，烧烤店里平均35%的地方是用来存储货物的，但今天则不到15%。现在如果你问售货员仓库里是否有你想要的东西是毫无意义的，有些商店根本就没有仓库。所有的货物要不在货架上，要不就还在货架上面或下面放了一点点，这真是个了不起的创新。所有的货物在仓库里有什么好处？除非找到售货员，否则你根本不能买它们；可是售货员又太少，或者说有具有商品知识的售货员太少，或者说是能热心帮你的售货员太少。所以尽可能把它们摆在能打动或者吸引人们，并且很方便的地方，让人们自己凭感觉来买。

另一个边走边摸的重要理由是产品品牌的影响力不够。当消费者信任大品牌背后的公司时，这种信任就会在购物时体现出

来。现在是一个讲个性的时代，这里有一个极端的例子，但也能说明问题。在我们对护肤和洗发类的本土产品调研时发现，在所有的人群中，亚裔美国人很具有攻击性，他们打开包装并摸一摸洗涤剂、肥皂和洗发水。事实上，有23%的人会撕开盒子或者打开瓶子来试一下它的黏稠度和气味。很显然，这是因为商品的品牌在这个重要的种族中还没有获得认可和忠诚度，尽管它可能已经在广告上或者在媒体上花了很多钱。

■ 感觉确立信任

我们都是纳德（Nader，美国律师，发起组织过保护消费者权益者的“纳德运动”——译者注）之后的消费者，因此我们会相信自己所看到、闻到、听到、尝到、试到的东西。考虑到我们要买的东西及其价值，必须要打消我们头脑里很自然的一些怀疑（也许有点挑剔），我们才会放心地去购买。我们需要对产品及其价值抱有一定的信心，这种信心只能来自确凿的证据而不是来自于电视或者道听途说。我们在计算机零售业里做过许多调查，经常碰到这样的情况：打印机的很多大型配件都是摆在外面买的，尽管让打印机做打印测试非常简单，但也只有部分配件安好了放着纸在工作。

不仅仅是在汽车、立体声音响或者服装设计业等高端产品才需要在顾客中建立信心。我们对一个报摊的设计进行了研究，在那里供应了冷饮。我们做了一个测试：小心地藏起了冷却机，而只在外面摆着空瓶子告诉消费者我们在卖冷饮。很快我们就知道这难以令人信服，人们不相信那些苏打水是冰的，除非从上面可以看到霜。一旦我们让消费者看到里头的工序，就会卖出更多的冷饮。便利店就在这方面略胜一筹，它们教会超市：人们更喜欢买冰的苏打水和啤酒，即使他们一开始并没有打算买。没有冰过的啤酒感觉就是不自然。

我们对这个世界的直接感受大多来自于购物。我们还在别的什么地方也很想看个究竟吗？当然是博物馆，但是在那里不能

碰任何东西，那儿不是礼品店，不是零售环境。商店里有大量的可触摸和感受的机会，甚至我们并不需要买什么东西，也可以去摸摸并试着感受一下。

可以将小孩子几乎触摸所有的东西与人们购物做一个抽象的对比。小孩子可以用触摸长见识，学着理解，增长知识和经验，获得感受，尤其是感受。要不为什么他们会不停地或摸或闻或尝或听所有的东西呢？再看看，看看狗，看看小鸟，看看小虫子都是这样。你可以说蚂蚁是在找食物，我却要说他们在“购物”。

如果你还不相信的话，就到一家书店，里面的产品跟闻、摸或任何其他感官因素几乎都不相关。但是在这里，你可以看到很多购物者在触摸、摩擦、拿起或者用其他方式来感受产品，虽然这些书的物理属性与内容毫不相关，但我们还是忍不住要摸一摸。尽管我们会幻想，会形成概念和理念，会思考，会想像，但我们跟其他的动物一样，是靠我们的五官（假如你非要说是六官，就是我们的第六感觉——后感觉，就是那种不能被感知的感觉）来感受这个世界的。这个世界及其所有的东西都是通过感官来刺激我们的，我们也有感官反应。因此，我们的感观能力以及感官意识非常基本，就算偶尔碰到无法通过感官去了解的东西时，我们也觉得自己似乎能通过感官去感受到。

你们能明白我所说的吗？听起来像是对的吗？觉得合理吗？或者无法忍受这种推论？

触觉为何很重要的最后一个原因是这样的。购物者何时就算拥有了商品？当然，从技术上讲，这是发生顾客用钱交换了商品之后，发生在收款台。但是收款台是商场里是最没意思的地方，没有人会对交款以换取商品拥有权的过程感兴趣。事实上，所有的感觉就是失落（钱），而且很痛苦——你要排队，等着刷卡，等这售货员把东西放进口袋你才能走开。很显然，拥有权只是一种感情和精神上的过程，而不是一种技术。拥有权开始于购物者的感觉，首先是眼睛，然后是触觉。一旦这个东西在你手中，或者在你的后背上，或在你的嘴中，你就开始了拥有它的过程。

付账只是个纯技术问题，因此，商品放进购物者手中越快，或者购物者越容易试用它，或喝一口，或在大厦里兜一圈，那么商品就越容易改变主人，从卖者的手中到了买者的手中。

这就是购物。

■ 让购物者拥抱商品 -----

所以，规律就是这么简单，购物者希望在买之前能够体验一下。因此，商店的主要功能应该是促进购物者和商品的接触。商店可以要求人们去试一下，如果有味道的话，人们应该可以尝一尝，如果有气味的话，人们应该可以闻一闻。事实上，即使产品的气味跟产品功能毫不相关，我们也应该允许人们来闻一下，因为有时候产品的主要用法与人们的体验方式没什么关系。

举例来说，空调的用途是什么？是使屋子凉下来。我们如何知道起作用了？对了，问你的朋友，或者读一下消费报告，或者依赖于售货员的评价。你不能只看看或者在开着空调的商场里打开试试就做出判断。所以，在没有有力的证据前，你只能挑一个你买过的牌子的空调，或者在优惠的牌子。但有一点要注意，空调的噪声如何？严格地讲，降温就是降温，就这么多就行了，可是噪声是评定一个空调的条件之一，要不这东西就会在你的屋子里嗡嗡地（或者丁零当啷地）响很多年。在夏天里，我敢打赌，会有三四个话题是关于空调噪声的分贝值的。这是只有谈到空调时人们才关心的话题，而你只有在买了空调之后才知道这些。产品制造者和零售商都因此而失去了一次机会：如果销售人员能够轻触一个开关来显示空调的噪声是像飞机那样的声音，还是像破搅拌机那样，或是像人在睡梦中轻微打鼾那样的声音，这样人们就有了选择的基础了。

在某种程度上，这个问题对所有主要的家用电器都适用，从电冰箱、洗碗机、吸尘器到干洗机，甚至是一些不太重要的东西，就像咖啡研磨器、食品加工器或者开瓶器。我们可以看看是不是我们想要的东西，也可以读一读产品介绍书，就或多或少的

知道它们能做什么用。然后，我们至少还可以再听听它们工作时的声音。

另一个商家会忽视的问题是我们如何去体验商品呢？要判断包好的床单，你可能认为最重要的是一个叫做“织物经纬密度”的东西。什么是“织物经纬密度”？根本就没有多少人知道，可几乎每个床单和枕套的包装上都印着“织物经纬密度”。床上用品的行家才知道“织物经纬密度”，但是一般人只好这样来判断：它摸起来感觉如何？问题是许多床单是包在塑料袋中的，是只许看不许摸的，所以你只好用指甲撕开口袋，偷偷摸一下纺织品。现在，你决定买了，你就会挑另一个了，因为谁想要这个损坏了的商品呢（即使是你损坏的）？但不管怎样，由于“上浆”的原因，你还是不知道床单摸起来的真实感觉是怎样的。什么是“上浆”？我也不知道，但是你必须把它从新床单上洗掉，否则床单就会很硬，容易扎人。那么，为什么要把最差状况下的床单让购物者来摸呢？在我的办公室旁边的一家商场里有一张巨大的床和浴室，上面展示的所有床单都已经洗过了一次，像枕头般柔软，然后挂在钩子上让人们清楚地看到你把床单带回家洗了之后会是什么样，这也是所有的人关心的问题。

■ 试衣间的大学问

也许服装市场是最明显的要摸摸和试一下的地方。今天很少有商店不让购买者摸一下，摆弄摆弄。不管是3美元的防汗袜子还是1 500美元的套装。你不能到现代艺术博物馆去摸一下毕加索的作品，但是你可以来到卡尔文·克莱恩（Calvin Klein）或者是乔治·阿玛尼（Giorgio Armani）的店里试穿那些杰作。很多时候，设计服装店的人都会尽量让购物者去触摸所有要卖的东西，但是，在设计试衣间时，他们却像是完全不知道试衣间里面发生的事情。

问题出在什么地方？他们认为试衣间就像是没有管道的卫生间，认为人们在试衣间里只不过是脱了衣服，换上要试的衣服，

然后在镜子里照一照看看效果怎么样，最后再把衣服换回来。他们把试衣间设计成公共场所里有点浪漫魅力的小隔间，但这会误导商店的结构和设计。我相信，商店设计师们都在试衣间上拼命节约，不想“浪费”空间在这上面，也不想在这些地方多花钱，因为这些地方的照片是从来不会刊登在设计杂志上的。

事实上，试衣间也许比商店的卖场还要重要，毫不夸张地说，改进试衣间的质量会提高销售额。一间试衣间不仅仅是个方便换衣服的地方，它还是一个销售工具，就像展示区或者橱窗或者是在做广告。如果用得好的话，它会比所有的方式都要好。我是一个喜欢参观试衣间的狂热爱好者，不论我在哪里，只要附近有试衣间，我都要进去溜达溜达。如果在海滩上人不多，我也会问是否能进女更衣间去看一看。事实上我可能写一本书来完整地描述试衣间，在那里我会谈到更多。我们对许多服装店进行了研究后得到一个规律：如果店员主动与购物者联系，商店的转换率就会上涨50%；如果店员主动与购物者联系同时购物者又使用了试衣间，那么转换率就会上涨100%。也就是说，和店员交谈过并且试穿了衣服的顾客买东西的可能性比既不和店员说话也不试穿的顾客要高两倍。

我们还研究过一家很成功的服装连锁店，但其中的试衣间却不怎么样。那儿的试衣间是一排呆板简陋的小房间，只有一个劣质的镜子摆在这排试衣间的尽头。我们测量过，人们在购物时有1/4或者1/3的时间是花在试衣间里头的，也就是说，女人们愿意把自己关在一间小屋子里，脑子里也没想别的，只是希望能买到使自己更漂亮的衣服。在别的生意中，这个时候理所当然地被认为是最关键的时候，购买者很容易被说动，并准备尝试冒险了。汽车里经销商在零售方面干得并不出色，但他们也留出了空间以便能抓住这样的重要机会。但是，在买服装的商场里，他们根本就没想着要去把试衣间布置得舒适一点，或者考虑一下试衣间的灯光怎样才能使服装看上去效果最好，也没有人认为这个时候应发挥店员的服务作用以增加购物的吸引力。店员要做的事情也很

简单，比如带着消费者来到试衣间，然后出去找来和裤子相配的腰带、衬衫或套头衫，很多时候这些东西搭配着是很好卖的。当消费者还在试衣间里，他或者她就处于一个购物状态。但是很多商店没有很好地利用这一点，而把它给浪费了。

事实上，在纽约我参观了主要商场的服装卖场，也看到了我所遇到的最可怕的试衣间。里面的垫子又脏又破，光线还刺眼，椅子和墙上的挂钩就像在低租金折扣商店里见到的一样，椅子也东倒西歪的，里面的镜子照着还会变形。当我出去跟服务小姐说时，服务小姐还讽刺道：“不是所有的女人都想要大屁股吗？”试衣间里的家具应该是女人想放在闺房中的理想家具，试衣间的灯光应该使每个人看上去都像拥有百万家私那样精神抖擞。事实上，我认为应设置多种灯光，这样购物者就可以看清楚某种颜色在荧光、烛光或日光下的不同效果。试衣间应该有多个质量上乘的大镜子，镜子看起来就像一副讨人喜欢的画框一样，而不仅仅是一块挂在石膏墙上的镶着玻璃的板子。如果在试衣间前面有一个小小的接待室就更好了，这样购物者就可以在那里和她或者他的同伴一起看衣服。购物者可以穿着衣服坐下来试试，就好像要穿着它参加一个特别的宴会。试衣间里还应该摆上鲜花，告诉购物者今天已经清理过这间屋子了。

就算在试衣间外，服装店也经常胡乱摆放镜子，通常不是摆得太少了就是位置不对。只要有可以试穿的商品，就应该在这种地方摆上镜子，以便人们可以试一下，哪怕只是看一眼。如果你挑了一件就能立刻看看效果怎样，你可能就会买下它。如果你要找半天镜子，好多时候你就会考虑考虑是否值得买。如果帽子就在那儿，镜子也在那儿，还没有5步远，那该多好。我曾经不止一次在自选市场里卖鞋的地方发现没有落地镜子，还发现那地方居然连椅子都没有。这些事情都看起来简单，但为什么就没有这样做呢？

试衣间的数量也要够多，而且应该很醒目，以便人们很容易就能找到，哪怕站在较远的地方也看得到。试衣间距衣服越远，

人们就越不愿意去。虽然说想买东西的购物者总会找到试衣间，可是没有商店敢说只靠这种大胆假设就可以赢得顾客。我也看到过在有些商店你要穿过整个大厅并上下几级台阶才能试衣。这简直是致命的失误。我们曾研究了商场里的摄像头摄下的购物者在商场里徘徊的镜头。他们手里拿着衣服，在不停地找试衣间。其实商场里有很多试衣间，但是它们都藏在拐角处，由一些不起眼的指示牌指向很小的通道，找试衣间不应该是一个挑战。

■ 铅笔刀的执著试用者 -----

好了，我们在这里看到了什么？一个家伙，在一家大的办公用品连锁店里，他站在卖铅笔刀的货架那边，发现了一些手动的、一些电动的和一些可以组装的铅笔刀。他拿起一个手动的，试了试感觉，然后又拿起电动的，打开电池后盖找了找……什么也没有，然后又来到组装类的地方，掂了掂，看了看有没有电源插座，也没找到。他没有找到电池，也没有找到电源插座，铅笔这个东西太小了，他也看不见哪儿有。他最后随便拿了一个铅笔刀就离开了，我猜他肯定是去找电源插座，没准儿还要找铅笔呢。

买一个铅笔刀用得着这么认真吗？很明显，在不同的铅笔刀之间有很多不同之处，要不我们怎么会有那么多选择？为什么这个可怜的家伙选择了一个又一个，甚至是所有的，而无法试着削一下？对购物者想在哪儿干什么进行预期似乎是一件再简单不过的事情。在没有售货员的情况下，我就对上面买铅笔刀的情况进行了上述推测。但是在这方面较差的商店总是做得不好，甚至有些精于赚钱的大型全国连锁店也同样做得不好。在卖铅笔刀的同一家商店里，还有一个3米高的架子上面摆满了纸，有些很便宜，有些要贵得多，但是没有什么办法可以看或者摸一下这些纸，所以每5包或者6包就有被人偷偷地撕开而不要的。这是一个经典的例子：想要省钱（不让人碰一张纸），最后反而造成了浪费（丢掉那些被撕坏的而不能用的纸）。

让商品难以接近也是很不好的一种做法。我们对一家珠宝

商做了调查，店主最近登出独家新闻，他聘请了一个以举办博物馆展览而闻名的设计师设计了一个珠宝陈列展。结果非常漂亮，但美中不足的是“距离”。这名设计师习惯了让公众与陈列品之间保持一臂开外的距离，但是在商场里恰恰不需要这种距离，反而是鼓励人们将商品买回家。这些珠宝并不像博物馆里的展品那样尊贵，因此这此展示的效果并不好。

这里有一些做得好的商店的例子。我们调查了瑞都赛克，当时这家连锁店想成为全美最受欢迎的电话商店。我们看到有数不清的购物者走到那个电话展示墙边，到处看它们，然后看了看价格，没有意外的话，就拿起听筒放在耳边。那么人们希望做什么呢？没有别的，我想这只是一种反射行为，拿起电话还能干别的吗？人们还能凭别的什么来比较电话拿在手中和在耳朵边的感觉吗？我们推断，人们试验的第一原则就是要尽可能逼真，因此只要电话里能出声音就能完成这个试验了。我们建议瑞都赛克放上一段电话录音，当电话接通时就可以激活它。一旦真的是这样做的话，商店里的展台就会挤满了购物者，他们拿起电话，听了一会儿就会把这些都告诉他们的同事。这是一份意外的收获，这可能引发人们对这次购买的讨论，这会大大增加商品售出的机会（人们在商店里都喜欢谈论他们正在购买的东西），这也是瑞都赛克私下收集商业情报的途径。在另一个电话商店里，他们将电话都摆在柜台里，人们可以看看它，或者掂掂不同型号电话的分量，但是电话是要拿来用的，也只有一个办法——消费者拿起电话，拨号给家里的另一半或者某位朋友，来讨论他们对这个电话的看法。通过这种方式，电话自己就能推销自己，这就是整个事情的关键所在。

另外一些商店，像醒目形象店（Sharper Image, SHRE，美著名专卖店，专营精美小物品，开创了提供商品目录以供挑选的销售方式——译者注），Brookstone（BKST，遍布全美的专业零售商，供应各类品质与设计与众不同、难以在其他供应商处寻找到的消费品——译者注）或者法国化妆品连锁零售商Sephora，

他们最近在纽约和芝加哥开了分店，都知道打开柜架让购物者自己体验的重要性，尽管也会有一些损坏。如果醒目形象店摆了一个摇椅，几个月后就会被人们用坏了，但是他们早就把这个损失赚回来了。商家努力让所有的东西都可以对顾客开放，也许会稍稍有损失，但是会从顾客那里赚回更多。

■ 何不先闻后买

商店的柜台改造一下就可以方便购物者取用或试用商品，但是如果产品包装没有改进的话，很多机会一样会丢失。举例来说，只要与美容护肤相关的产品，嗅觉和触觉都是至关重要的，如果爽肤水使皮肤感觉不适怎么办？为什么人们买除臭剂要考虑它的气味？还有，洗发精的主要功能是洗发，但你并不能在商店里真正地试一下，它也会让你的头发在天气好的时候闻起来像雨淋了的味道，如果制造商允许的话，你在商场里就可以闻到它的味道。可是不幸的是，今天这些防开包装阻止了所有真心想试一下的人。

吉列公司曾经以它的男用胶状除臭剂而引起轰动——不同产品具有不同的香味，而且每种都取了个很吸引人的（而且很男性化的）名字。当时吉列公司的一些人想给男人们提供更多的选择，但是负责包装设计的人却将这个想法埋没了。在商店里你要面对各种不同的除臭剂，而这些产品只是味道不同罢了。所以很自然的你希望知道，它们的味道怎样？你打开其中一个的盖子，却发现有一个难以打开的金属薄条封住了瓶口。为什么要这样呢？难道恐怖分子会用他们的腋窝杀人吗？现在，如果没有人看见，你会剥开一点这个带子，然后闻一闻，但是也有可能你要的不是这个。那么，购物者会怎么办呢？如果他没有别的动机，他会把它放回去，然后走开；如果他是个固执的人，他会看看通道前后，如果没有什么危险，把撕开的带子还原，并闻一闻。当然，如果他这时决定不买这瓶的话，那么下一个购物者发现这种装置已经破坏了，他会怎么想？有很多很好的除臭剂就这样被破坏

了，就是因为这些包装设计者不愿了解人们是如何购物的。

一种解决杂货店里这种问题和其他类似问题的办法就是设立样品柜台，在那里，新产品可以随便试。产品本身的触觉问题也非常重要，如果处理得好的话，的确也可以提高产品的销售量。

在这个领域竞争最激烈的是化妆品了。产品制造商和零售商都希望尽可能以一种干净整洁的方式销售这些产品，但是女人们对此却并不太在意，这是可以理解的，因为她们想在买之前试一下，所以干净整洁在此并不是有效的推动力。

■ 产品包装为何被破坏 -----

在过去，大部分化妆品只是由那些合法的药商与药方和苏打水一起小批量销售。假如你想要买粉底霜，他就会来到柜台后面，打开一个匣子，直到在里面找到你要的牌子。这就像前面说的一臂开外的距离，在今天没有人会愿意这样，虽然这样很有效率很干净。化妆品世界大部分是由封面女郎品牌（Cover Girl）来打开新局面的，它是第一个广泛使用展示板的品牌，允许购物者不通过任何中介就可以触摸到这些化妆品。这也推动了化妆品以后演变为自助式销售，同时也影响了日后百货公司对化妆品的销售方式。现在人们可以坐在百货公司的凳子上休息，浓妆艳抹的化妆品销售代表往你的脸上描来画去，虽然化妆效果并不大，但是你离开时胳膊上可能就挎上了那些昂贵的化妆包。

但是，即使上面这种化妆品销售方法也已经过时了，我想，女人们早已受够了，并且现在正在被开放式的布局所代替。所以，现在每个厂商都试着做不同的展示系统，以便让购买者可以看到并试用这些化妆品，即使在受约束的情况下也不会有影响，但是约束不要太多。要知道，女人们希望在毫无约束的情况下试用这些产品。买卖双方所关心的应该是一致的，但通常却不是这样的。化妆品展区设计师有时也会犯错误，他们也许没有考虑到人们还需要一些简单的卫生用品，就像卫生纸，这可以改善整个化妆品

区的整洁度。或者他们没有放置足够的镜子，以至于女人们只为了试一下化妆还不得不在商场里兜个大圈。我敢说这些设计师从没有在星期六下午5点来看过，因为如果他们来看过了，就会和现在的样子大大不同，也会使他们的女性顾客更舒适。如果只是为了防止产品被试用，就使用了对购物者不友好的包装，这真是个好点子，坏就坏在这样不会鼓励购买，倒是鼓励了女人们偷偷试用。在别的产品种类中，减少包装被破坏的最好办法就是给人们提供试用品而不是让他们去偷偷试用。

许多产品的压缩塑料包装使得人们想直接体验产品变得很困难。事实上，许多产品的包装过于复杂了，这对于拿着东西的购物者来说简直就是痛苦。我们曾经在一家唱片店发现了简单的试听间。今天有更复杂的电子系统，可供购物者试听样品。典型情况就是那些试听间里的耳机挂在墙上，还有一个可以选择的CD菜单。而这里的问题是，你也许对这个小发明根本就不熟悉，所以你按下按钮，但是什么也没有。事实上，要等一会儿歌曲的提示才会出来，可机器上没有任何提示教给你怎么做。你等了一会儿，要不就是耸耸肩并放弃了，要不就是认为自己选错了频道，并按下另一个按钮，然后是更多的按钮，最后对这个机器彻底失望。

好系统常常是简单和直接的，就像在百视达店里面用的那样。在这里，购物者从任何一个货架上选出一张CD，然后来到试听室，在那里，一个服务员会帮你打开包装，并开始播放。就这么简单，没有小发明，没有按钮，没有菜单，没有等待。商家只是买了一套塑料包装机来重新包装那些没有卖出的CD，来代替那套花大价钱买来的复杂、又不可靠的样曲播放设备。这样的系统必须允许购买者可以根据他的兴趣和喜欢的方式来听，因为没有人愿意站在那儿两眼一直盯着天花板听。我们研究了在亚拉巴马州的一家商店，在试听间，配备的是有20米长线的耳机，这样音乐追星族们就可以走来走去，甚至可以到附近的货架边。这样的话，唱片商店由一个可以买唱片的地方变成了一个可以听

唱片的地方，在这儿可以看看什么过时了，什么是新出的，看看是谁在里边担任什么角色。这也将商店转变为一个交互式的电台并且使得购买者有一次有趣的体验。最好的是，从商家的角度来看，它减少了零售商在产品营销方面对唱片公司的依赖。当商家有权使用产品之后，它其实是自己也来做营销，而且是一对一的，针对那些有兴趣的消费者，他们可以按照自己的兴趣进行选择。

包装常常在购物者想了解产品却又受阻时被破坏。我们在电子产品中可以看到这样的现象，比如立体声耳机，购物者在商店找到一大堆，都是包在盒子里的产品，但是没有任何可用的样品。如果把盒子适当地设计一下，带一张大点的清楚的照片，并且所有的特性和说明书以容易读懂的方式列出，也许看耳机就不再那么重要了。但是通过包装还搞不懂产品时，人们就很容易想撕开盒子，亲自拿出耳机看看。如果他又不想买了，你就会多一个无法再卖的耳机，没有人会买那个被撕破盒子的耳机了。

■ 看看聪明的包装

包装不用总是包得严严实实的不让人动。制造商认识到成人在买玩具时都想去试一试。可能只是由于有那么多的玩具广告是骗人的，让那些容易受骗的小孩误认为那个便宜的塑料飞机可以飞快地在厨房飞来飞去，就像一架微型轰炸机在天空飞一样。无论如何，现在的趋势是玩具的包装设计改进了，人们不必破坏盒子或塑料外包装就可以试一下。你可以按一下按钮或者拉一下绳子，而那个怪物玩具就会在盒子里唱起歌来，这就简单地让你知道你将买的是什么东西，这也是一个增加消费者信心来提高销售业绩的例子。最近我看到一个我所见过的最聪明的包装：一个小孩用的塑料三轮车，车子包好后，留下了座椅、踏板、手把和轮子，这样就允许小孩试着骑一下而又不损坏包装。如果这种办法应用到所有的产品包装上，购物就会有更多的乐趣了。

某些产品禁止接触的主要原因是出于安全考虑。个人立体声音响——就是那些带耳机的单放机或者CD播放机，就是这样

的一类产品。我猜想这种让十几岁的年轻人感兴趣的贵东西常常容易被偷。把它们锁在柜台里就足够了，可是现在它们都被包在透明的塑料“蛤壳”里，这样在买之前想试听一下都很困难。我相信购物者在买个人立体声音响时如果能试听几种比较一下的话，肯定就会买下价格较贵的产品。

人造珠宝是另一类在这方面做得不太好的行业。一件价值20~30美元的首饰却在玻璃和钢尺后面，让购物者失去将链子或者坠子戴在脖子或者手腕上看看和感觉一下的机会。而在同一家商场里，你会发现有很多价格相当或者大于它的商品却摆放在外面。这是自相矛盾的，没有任何商业道理。我们发现在美国由于计算机化产生了一些非常热销的产品，而其中也同样存在这种问题。例如打印机墨盒，它们经常被锁在玻璃柜里，那么小的东西却又那么贵。但是当你看到很多购物者和我们一样，在商店的走廊里到处找那个身上有钥匙的服务员却找不到的时候，你是不是觉得这种安全措施有些弄巧成拙呢？

服装零售商已经学会了一两个摆放货物的窍门。让我们回到在麦迪逊大街那家漂亮的商场吧，那里面的购物者好像都知道手应该往哪儿摸，他们用手摸索着这些昂贵的意大利服饰，就好像已经是属于他们了一样。想想看，如果你知道你的衣服袖子被很多人摸过，你会是什么感觉？这里有一个策略：如果一套衣服有好几种颜色，商店就会把那些深色的放在下边，以方便你很轻松地够着，并把米色、浅灰色和白色的放在高处，这样它们可以被看见但不易够着。如果一叠毛衣放在桌子上你会发现颜色深浅不一，并且总是底下颜色浅，上面颜色深，因为上面的总是被人们摸来摸去的，但是这样又有谁知道呢？

■ 让买床垫的顾客买枕头

降价总是吸引顾客购买商品的主要手段，但它不是惟一的手段，有时也可以涨价。如果产品之间无法对比的话，人们的购物本能就是买那些便宜的。但是如果商家给顾客提供比较的机

会，哪怕是一点点，那么有的顾客就会买一些并不是必需的东西。如果有三种牌子，或者是三种不同的样式提供给人们挑选，他们就会有一个理由来选择较好的那个东西。

到此为止，就感官问题我们几乎已经涉及了所有的商品，包括男式成衣、咖啡、立体声耳机、毛衣、护肤品等等。在床垫商店也是这样，你可以看到床垫光秃秃地放在那儿供人们审视。有些床垫会比别的要便宜，但是对商场来说，400美元的床垫和2 000美元的床垫在存放和维护方面的费用是一样的。所以，在那些开始只是想试一下便宜床垫的消费者中，如果你能使1/5的人后来却买了那些质量更好的床垫，那么你就做得很不错了。

但是，除了试用，还有别的什么办法能达到这种效果吗？很明显，没有了。只有让所有的床垫都在这里，让顾客来试一试，不是吗？是的，是这样的。人们需要试一下这些床垫的舒适度。但如果将它放在一个公共的地方和放在陌生人面前就令人很不舒服，如在售货员面前，人们甚至都不愿躺下试一下。人们当然害怕有人站在他后面5米远的地方，并且不停地暗示“快买下这个床垫”，这样的话，没有谁会买的。如果床垫放在商店的前面，外面的人很容易透过橱窗看见人们躺在床垫上的样子，而且，如果顾客是一个穿着裙子的女性的话，她的淑女形象就要受到挑战了。这种体验实在是太糟糕了。床垫上没有床单，你或许根本就不会知道它摸起来会是什么感觉；也没有枕头，所以你就根本不可能知道这张床垫是否舒服。

似乎应该把床垫摆放在避开公众视线的地方，也许只需做到一部分，就会给人以试衣间的感觉，这样就容易激起人们睡觉的欲望。在商品的试验方面，商家在2 000美元的床垫上考虑得比一件40美元的牛仔裤还要少。在一次研究中，我们就问经理他们能否在展示床垫时，也提供高矮和硬度不同的枕头，并且套上干净的枕套。

“但是我们不卖枕头。”这是最平常的反对想法。不要考虑这样会给床垫增加多少成本，也不要试图把枕头当成配件卖出

去，这种新奇的做法没有多少成功的机会。

类似地，AT&T公司的电话店主要是卖他们的主打产品，后来他们才卖一种叫做“软话”（Soft Talk）的听筒支架。那是一个塑料的很软的架子，放在脖子和肩膀之间，把听筒放进去，会觉得很舒服。这个东西看起来没什么，但是一旦试了一下后，你就会认为这是一个了不起的想法，并且很有效。但要是试的话，那就是一个毫无意义的东西。由于东西没摆在外面，人们就没法试，再加上售货员也不积极推广，因此根本没有人试，也没有人买。是的，它只卖5美元，但是就像很多别的附件那样，它的利润很高，几乎是最有利润的产品。我们计算了一下，假使1/3的顾客购买了这个小东西，整个利润就可以支付商场一个月的租金。

10年后，我们在研究另一个电话商店时得出一个类似的结论。他们较多的关注点放在了无线服务订单上，而在赚钱方面想得还不够。在这家商店，所有的电话都免费配有一个人造革电话套。但是如果你想时髦点——就是说，想要一个人造的豹皮或者一个红色的小山羊皮的电话套，你可能就没那么幸运了，这些都没有卖的。这家商店非常专注于出售这些服务，没有人表现出一点进取精神。即使在今天，如果你使用AT&T公司的无线服务，还想另外加上充电器和备用电池，在它那儿也买不到这些东西。他们只能告诉你拨打另外的电话，而这个电话号码还很可能没有人接。这时，你可能就会到别的地方去买那些配件。

关于购物的感官和触觉方面还有最后一个问题。就是要让顾客明白所有的东西都可以触摸。在贺曼卡片公司我们看到，在圣诞节前后，教堂饰物被设计得非常有格调而且一看就知道布置得很辛苦，以至于人们不知道是可以拿走还是只能瞻仰一下。在书店也是这样，当桌面精心布置后，也会碰到这种问题。人们知道把东西摆得好看有多难，所以他们就不会去破坏这些辛勤劳动。在我们帮助爱因斯坦百吉饼店在犹他州开拓市场时更会碰到这种问题。发明一个新方法在那些还没有百吉饼的地方去卖百吉

饼，这真是一个不错的主意——如果真的奏效的话，那你在别的任何地方也会取得成功。在这家商店里，有一个墙板上挂着一袋一袋的各种口味的散装百吉饼片，排队的人们伸手就可以够着。但问题是，那些袋子摆得太整齐，以至于消费者从来不敢确信那是可以动的东西。解决的办法是让一店员人时不时跑过来，从这个架子上的取下一点东西，留出一些明显的缺口，这样，人们就会去动一动它们了（不是说犹他州的人非常懂礼貌吗）。事实上，店员应该创造一种全新的体验方式，把袋子取下来，撕开后递给那些在排队的人们，就像是一种把含有墨西哥辣青椒和切达干酪的优质全麦百吉饼片介绍给当地人的一个办法。这听起来像是笑话，但在尝试之前你可不要笑话它。

我有一个很好的想法：让我们节约开支吧！我们正为一家连锁音像店设计广告和商店布局，我们在设计中用到了昂贵的老式木架，假设在执行中把它换成便宜的新式的网格结构会怎样呢？成本肯定会大幅下降，然后呢？

■ 商店=设计+销售规划+运营

什么？噢，看那边。呀，怎么啦？网格架子看上去非常漂亮实用，直到你把录像带真正放上去之前。但录像带刚一放上去（或者几分钟之后），它的主要缺点就暴露出来了：顾客一碰带子，带子就会倒下来。老实说，有时没有人碰它也会倒下来。我想这些该死的带子可能互相之间就碰倒了。这时你再看网格上的东西，每隔四五个录像带就有倒下来的，整个架子乱七八糟的，我首先就认为应该有人去把带子放好。旁边的小伙子像猩猩一样大叫起来：现在我们给摆放录像带的人员支付每小时6.50美元。在星期六晚上顾客更多，每个店都要浪费一个小时或增加更多的劳动力。我们有这么多商店，要浪费多少个小时？我们又节约了多少钱呢？

上述情形并不是假想出来的，它取自Envirosell公司的实践经历。这说明了一个最重要的购物原则。101零售公司提出了这样的观点，一个商店具有三方面的独特性：设计（意味着商店房屋）、销售规划（在商店里卖什么）和运营（店员的行为）。这三大要素表面看上去是相互独立的，但事实上密切相关，相

互之间有交叉和依赖关系。也就是说如果针对某个要素做出了决定，那么这个决定也会与其他两个要素相关。上面这个例子中的失误自始至终都在于：商店布局的设计师从没有到店里去看看他的设计在实际中是什么效果，于是他们就不知道真实世界中发生的情况。其中更大的教训还在于：如果三大要素中某个方面得到了加强，就可以减轻其他两方面的压力；如果某个方面比较薄弱，就给另外两个方面带来了额外的负担。这一点不能说是好事也不能说是坏事，它本身就是这样的，它就是掌控购物世界的几何法则。

这儿有个例子。在盖普和其他多数服装店，你都可以很方便地触摸、打开并仔细翻看销售区的所有东西。很多毛衣和衬衫的销售都受益于这种顾客与商品的近距离接触。这个销售策略就指定了销售格局——采用宽阔的平台，它比架子更便于顾客选购；同时也决定了店员的行为方式——允许顾客触摸就意味着要不停地重新叠好顾客打开的衣服，并把它们整理好。这样也就需要很多店员在商店里来回走动，而不是在柜台后面登记收款。这样做的开销很大，但是对于盖普等很多服装店来说，这是合理的投资——是商业成本。这儿的关键在于这种开销是预算之中的。

有时这并不是一成不变的。露华浓品牌的销售规划就必须适应不同的环境，从批发商、专卖店到杂货店。杂货店的通道一般都又窄又挤，由于这种设计上的特点，就会导致出现讨厌的“推搡”情况——女人在购物时不想被后面的人撞着。因此，露华浓在杂货店的营销规划就应该很清晰、直接，以便女人能看清品牌名，尽快找到她们想要的东西。如果店里的标牌和展示布局模糊不清的话，这些女人可能来不及挑选到要买的东西就因被人“推搡”而离开了商店。这个话题经常提到，因为设计包装以及广告宣传材料的人很少花时间来看他们的作品在商店里是什么样的情形。比如，受过大学教育的购物者总喜欢阅读包装上的文字，这是他们在决定是否购买之前最喜欢的信息获取方式。因此，销

售草药的公司就应该告诉包装设计师在那些瓶子上写上很多文字，然后设计师依计行事。如果字体太小老年顾客就看不清了，他们是维生素和草药添加剂的主要消费群体。而维生素和草药添加剂这些东西一般都在杂货店里卖，杂货店的通道很窄，使得购物者不会用较多的时间来阅读包装上的文字。因此，这就表明好的想法（在包装上多加一些信息）并不一定就有好的效果（没有人能读完这些信息）。

■ 缩小收款台的连带效应 -----

这儿的要点在于无论做出什么决定，都应该仔细考察它所产生的连带效应。在现实生活中很少有公司做到这点，只有几个人的小公司没做到，大公司也没有做到。我们在被调查公司的会议室里公布我们的调查结果时，通常这些公司负责设计、销售规划和操作运营的负责人都在场。很多时候他们都互不认识，他们可能来自不同的城市，有时甚至看得出他们之间的猜疑、嫌隙和争斗。他们互相不知道也不关心其他人在干什么，因此，就做出了很多只顾眼前利益的短视决定。

这儿有一个很好的例子。在一家有名的大型百货商场，卖女鞋的老板认为他需要更多的空间来放展品，因而只好缩减收款台的面积。以前店员在柜台上打包，现在只能把鞋盒放在地上然后把鞋拿下来放在里面。这样就增加了操作步骤，同时增加了店员的体力劳动，这些店员通常也会穿上漂亮时髦的鞋子。女店员这样忙一整天下来，就会感到筋疲力尽。我们在收款台旁边放了一个摄像机，把录像带拿回办公室里用秒表来计算时间。下午4点30分的时候完成每笔交易所用的时间几乎是上午11点时的两倍。缩减柜台空间带来了一些混乱，使得每次交易不如以前干脆。整个结果就是销售规划的细微变化影响了设计，这同时也给运营带来了不便。为了多摆一点鞋出来（也许只有12双），交易时间延长了，顾客的耐性被消磨了，店员的精神和士气也减弱了。因为店员卖鞋子比任何展品都有效，所以上述

决定是错误的——全都因为他忘记了一旦改变了一个因素，其他因素也都会随之改变。

我们有一个客户是家音像连锁店（不是开篇中讲到的那家商店），关于商店的外观他们做出了一些很有趣的决定。选用的主要颜色是深红色，并像以前的电影棚一样，用许多电灯泡组成了发光的图案。在图板上看时也许效果还不错，但实践时情况又怎样呢？深红色逐渐磨损褪色，有的地方还出现了缺口或者变黑，这家商店看上去就跟某些邋遢的快餐店差不多，要想重新刷漆润色房屋的话就很费时间。通常油漆颜色较重的墙面都会有这个问题，每一处磨损的地方都被看得很清楚。而且，深色的墙面和货架比白色的需要更多的照明才行，这就要费很多电，更别提这些灯泡都很容易坏，必须不停地更换，否则看上去就有点像来自泰晤士广场的东西——旧时的泰晤士广场。总之，糟糕的设计增加了这家连锁店的管理和维护成本。

现在这三大要素之间的关系受到了应有的重视，主要原因在于很多公司都希望节省劳动力成本。从商家的角度看，这是减少操作运营的开支，但从购物者的角度看，则是减少了服务。零售商总想在减少劳动力的同时还能维持原有的服务，这几乎是不可能的。如果商店里的店员数量合适，而且他们都尽职尽责的话，那么对设计和销售规划的要求就不多也不复杂；如果只有一个店员，就算他了解所有商品的位置，商店里也会出现混乱的局面。

现在很多零售商都在削减店员的开支，并低估他们的价值，结果却明显造成了负作用。削减店员之后的压力就转移到设计和销售规划上去了，有时它们能承受这种压力，但很多时候是不行的。比如，零售商削减店员数量后，想采用电子化的交互设备来回答购物者的问题。其中的问题就在于这些设备通常都设计得很差劲，它们要么不好用，要么回答问题不全面，要么速度极慢以致你都以为它停了呢。那么，购物者的反应如何呢？我们发现很多人都中途放弃，离开时嘴里还在嘟嘟囔囔地抱怨呢。有些人就

会抓住店员，把他或她拉过去问该怎么用。这就是所谓的节省劳动力的设备。

在我们调查过的一家百货商店，那儿的店员较少，忙不过来，为了节省时间，他们就在外面的架子上挂满了衣服，超过了架子本来的负荷。有些购物者觉得太麻烦，根本都不会到这个架子挑东西；有的顾客在取挂着衣服的某个衣架时，常常会把别的衣服带出来掉在地上。这时是谁把地上的衣服捡起来，掸干净，然后再挂上去呢？通过超负荷摆放东西节约出来的一点时间就浪费在维护上了。还有更糟糕的情况，一旦衣服掉在了地上，就没有人愿意买了。你一定去过卖女士内衣的地方，你会买掉在地上的内衣吗？

■ 沃尔玛的箱柜系统

不过，利用设计和销售规划来减少部分操作是可能做到的。有个例子来自美国邮政服务公司（US Postal Service），他们正在对多个改进的邮局模型进行测试。在其中的一家店里，自助区设在有人服务的传统柜台的后面，在那里你可以买信封邮票、称包裹、计算邮资；在另外一家店里，自助区就设在进门的地方，而把服务柜台设在了里面。第一家店里使用自助服务的人很少，人们习惯了员工的服务，进门后就排队，根本就看不见店里头还有自助机器；第二家店里使用自助服务的比例就高很多，顾客进来时心里本想着去排队，但一进门就看见有人在使用自助服务。银行的情况也类似，如果把自动取款机和自动存款机放在出纳员的旁边，那么顾客就会过去使用这些自助设备。

第二个例子来自一家大型杂货连锁店。在过去20年里，杂货店里的药房已经发生了巨大的变化，但是有一样始终没变：店员必须把所有的小药瓶和药盒都摆放在各个通道的架子上，这是一项艰巨的劳动。每次只要有顾客拿起瓶子看看标签，你都要把它摆放整齐，或者把它调转一下以便正面朝前。这个工作量很大。不久前，沃尔玛（Wal-Mart）做了一个新的试验：他们把传统的

货架换成了箱柜系统。这下，顾客看到的不是架子上的一瓶一瓶的阿司匹林，而是放大的阿司匹林标签。在这个标签下面就是装有阿司匹林的药箱。

这个变化非同小可。首先，它解决了货品上架的问题：店员推着车来到相应的通道，打开柜子，把东西倒进里面就走了，再也不用把它们摆成一排了。购物者也喜欢这样的变化：他们不必再去看药瓶上的小字了，标签上的字体很大很清楚，看起来容易得多，对老年人来说尤其如此。沃尔玛这样做时尚有个担心：不知购物者是否会认为箱子里的东西比架子上的东西要便宜、质量要差。但事实上恰恰相反，受访的购物者说他们认为箱柜系统是一个改良的展示系统。

这个办法真不错！

■ 好时段与差时段

跟日常生活一样，商店里的时间也有好时段和差时段之分。好时段就是顾客在购买东西的时间，你总想把它延长，而差时段你就只想把它变短。

差时段就是顾客被迫等候的时间。很显然，顾客不喜欢它，但是大家都是讲道理的，顾客也不得不等下去，但这里面也有麻烦。我们经过多次调查发现，判断购物者对商店服务是否满意的最重要因素就是等待的时间。如果购物者认为等待的时间还不算太长，他们就觉得商店提供的服务还不错，如果等待时间过长，他们就会认为服务很不到位。很简单，等待时间越短，顾客的购物体验就越好，等待时间越长，购物体验就越糟糕。

但是，要缩短等待时间并不是不可能的，实际就是要改变顾客对时间的感觉。你甚至能够将差时段转化为好时段。

■ 心理时钟

首先讲几句有关时间和感觉的问题。你手腕上的表也许是很精确的计时工具，但是在人的脑海中还有一个更重要的时钟。这个心理时钟极易受到外界的影响，但是它比劳力士（Rolex）还要有价值得多。关于这个问题我们采访过很多购物者，出来的结果很有趣：如果等待的时间在一分半左右，那么人们对时间的感觉是相当准确的；一旦超过这个时间，人们对时间的感觉就变得很不准了。这时你要问他们等了多长时间，即使他们会实话实

说，但往往估计的时间都会被夸大很多。如果实际等了两分钟，他们会说是3分钟或4分钟，这时，购物者就会认为等待本身就是一件大事，而不再只是在一家大商场里的过渡性停留（买一些东西）。这时候的时段就变得很差了。时间是购物领域中一个很残酷的控制要素，如果在两分钟之内完成服务就是成功，如果需要3分钟的话就会失败。

驾驶购物（或驾驶储蓄，驾驶就餐）的最大吸引力在于方便快捷，你不必再费劲地去找停车位、停车、下车、走进店里，然后还要再倒过来重复一遍。我们最喜欢的一段录像里有这样的记录：在加州惠蒂尔市一家提供驾驶储蓄服务的银行，有位很着急的男士就站到汽车的那个队里去了。即使驾驶购物并不能使速度真正变快，但舒舒服服地坐在自己的车里，开着空调，一边听着CD一边等，这样当然会让人感觉到速度似乎变快了。

这些事情大多都以收款台为中心。这时购物者在排队等着交钱，或者等出纳员服务，或者等着点菜。在这些地方，可以采取一些措施来改善等候时间，比如：

人员或其他方式的交流。我们的调查表明，在有人与购物者进行交流之后，与交流之前相比，购物者的等待时间就过得很快。让一个店员对购物者的耐心等待简单地表示感谢，或者做一些较为合理的解释，就能自然而然地减缓购物者等待时的焦虑，尤其是在他们刚开始等待时。我曾访问过一家大型的杂货连锁店，那儿的经理很喜欢与顾客交流。每当出口处排的队伍变长了一点，他就会走出自己的办公室，来到商店前面，既像一个加速完成紧急计划的稽查员，也像一个喜剧演员。他的出现似乎使收款台前的队伍移动加快了，同时他也自得其乐。在高峰期，如果让我在3部收款机与两部收款机外加一个队伍经理之间进行选择的话，我肯定选后者。这个队伍经理就是收款之前的服务员，他或她告诉顾客准备好自己的订单，或者回答顾客的问题，这样不仅缩减了顾客感觉上的等待时间，实际上也缩减了真实的等待时间。同时，这也是一个告诉顾客如何才能提高效率的有效办法。

另外一个缩短时间的办法就是告诉购物者他们要等的时间是有限的、可控的，而不是无限度的。一些银行通过电子显示屏告诉顾客还要等多长时间。显示的时间虽然可能不很准确，但也没什么关系。告诉顾客需等两分钟，虽然实际上等了4分钟，但这4分钟他感觉也过得很快。最近，我打过一家计算机厂家的技术支持热线，电话录音告诉我估计要等5分钟才会有人接电话，想起来这段时间较长，但他们提前告诉我就让我心里有数不再着急。这个办法很聪明。

有序。欧洲的购物者似乎并不介意在挤在一起的人群中排队等候，但美国人和英国人都喜欢单列的队伍，清晰而公平，他们不喜欢还要考虑排在哪儿。混乱的队伍会使人感到烦躁。如果顾客知道他们会按照先来后到的顺序享受到服务，就会很放心，感觉排队的时间也没那么长。这就是缩短时间的奥秘——排除不确定因素，并且减少感觉上等待的时间。

如何组织排队交款一直是购物环境中的难题。当然，最快最公平的方法就是把所有的顾客排成一个队，这样顾客就肯定能按到达的先后顺序排队，而不必费心去判断哪个队是最快的。不过这里面也有一个问题：有时队伍会变得特别长，会让着急的顾客感到不安。不知为什么，人们总感觉一个15人的队伍比3个5人的队伍更烦人。这虽然没什么道理可讲，但人们的感受确实如此，这就是感觉与实际情况之间的差距。

同伴。如果你和同伴聊天，感觉等待的时间就像变短了似的。在这方面商店可做的事情不多，不过要注意最需要店员同他交流的是那些独自购物的人。

分散注意力。几乎任何事情都可以用来分散注意力。音像店可以播放适合所有顾客观看的片子，屏幕应面对排队的顾客，我们曾看见过有家音像店的员工把屏幕转到他们自己的方向。有家银行把电视调到肥皂剧频道给排队的顾客观看，这就不太好，因为差不多要半小时才能看完一个肥皂剧。加州另一家银行的办法就好一些，下午那儿的多数顾客都是退休人员，电视大屏幕上

播放的就是以前的《闹剧警察》短剧。现在大家都在考虑视频系统，但实际上有些技术含量不高的方式也很有效果。很多食品店就发放免费样品，这是推销新产品的好机会。把那些适于即兴消费的物品摆在收款台旁边，顾客在排队时就可能购买，这不仅是推销商品的好办法，同时也是消磨时间的好办法。不过这时物品的摆放位置就很关键了。在我们调查过的一家录像店，收款台旁边的架子放反了，排队的顾客从架子上根本就取不下来CD。另外，还要记住，排在队伍最前面的人根本就不必分散注意力，他或她就在柜台前，正等着签字结账呢。商品资料、宣传册、购物架和其他东西都应该放在队列中第二个或第三个顾客旁边。

■ 时段的变废为宝 -----

超市的收款出口处放的一些文摘小报也是很好的分散注意力的方法，顾客不必看杰里·斯普林格（Jerry Springer，美国一个脱口秀节目——译者注）就可以了解到很多信息。另一个分散注意力的好办法就是广告，信不信由你。我们的调查表明，如果有广告可看的话购物者就会觉得等待的时间短了一点。实际上聪明的零售商把等待时间看做一种无形资产，一个少有的好机会。这时顾客都站在一个地方，面朝同一个方向，没多少事情可做。这时候的差时段就可以转变为好时段：等待可能是不得已的麻烦，但也可以利用这段时间来传达信息，同时缩短顾客对时间的感觉。

即使不在收款台旁边，现在的商店也有等待时间的问题。零售商为了节约成本，通常会减少劳动力，这就意味着想找店员来解答问题的话，现在顾客等的时间比以前要长。这种形式的等待时间很关键，我们看见很多购物者在商店里推着车来回地走，想找人帮忙。如果找一会儿还找不到，你能看见他们就会变得怒气冲冲。男性消费者反应尤其强烈，如果他们的问题得不到尽快解答，他们就会离开商店回家去了，或者是去别的商店了。我们调查的一家百货商店调整了自己对待职员策略，

而且把以前散布在店里各个销售区的收款台统一放在商店前部，这样收款台的数量自然就减少了。结果，顾客排队等候的时间明显比以前长得多，突然之间在卖场里也很难找到一个店员了。另外，商店入口处神色焦急的购物者的长队也给人一种很拥挤的感觉。总之，减少员工虽然节省了成本，但它带来的诸多弊端需要更昂贵的代价来弥补。

在现在的零售领域，经常会出现这种**成本代价**问题：劳动力成本方面节约到一定程度就会因购物者的不满而付出代价。银行在这方面的问题尤其突出。他们喜欢用低薪雇用一些兼职出纳员，也就是说他们请的人经验不太丰富，业务不太熟练。结果，顾客等待的时间就增加了。到一定程度，顾客不满而引起的业务损失就是它的代价。我们调查过的两家商行，一家欧洲银行和一家美国的电子产品商店，它们出于安全考虑，都只使用了一个装现金的抽屉。在这家银行里，出纳员不得不在服务窗口和现金抽屉之间来回跑动；在这家电子商店里，购物者就看见售货员互相你推我搡地抢着去用收款机。这两种情况都不利于建立消费者的信心，等待时间造成的后果也是可想而知的。

我们调查的很多商店都采用了费时的防盗策略，这样做往往会给销售带来不利影响。在这些案例中，商品尺寸都不大但是都不便宜——一家卖的是名牌香水，另一家是打印机的墨盒，第三家是游戏机。这三家商店都把展品锁在玻璃柜中，购物者在决定是否购买之前无法触摸商品或凑近仔细看清楚。这样肯定阻碍了消费者购买这些商品，要看商品的话，他们不得不去找店员，而且找到的这个店员还要有钥匙才行。在所有这三家商店中，我们发现顾客找不到合适的店员帮忙时，都是不买东西就走了。

难道为了防范极少数的失窃情况值得损失销售额吗？应该不是吧！

收款-包装台的蓝调之声

这个问题现在还无法逃避。也许有一天它将不复存在，那时，所以商店都能像加油站、收费厅和银行等处一样提供自助通道。购物者把要买的东西放进新发明的计算机设备里，它里面的扫描器就能读出产品代码，算出总额，并加上应缴纳的税，然后吞进信用卡或借记卡，得到确认之后吐出收据、大小合适的物品袋和一张小条，小条上写着：“欢迎光临帕科商店，下次购买男式饰品时持本券可优惠10%，祝您愉快，谢谢惠顾……”

目前有的技术已经在用了，像联邦快递（FedEx）和联合包裹公司（UPS）使用的手持扫描器；很多超市里购物者可以刷卡消费；在欧洲，有的饭店让就餐者自己拿着手持扫描器刷卡，而不必由服务员操作，这样就可以保证刷卡的保密性。

■ 使收款-包装台变得可爱

虽然21世纪的购物体验充满魅力，令人赞叹，尽管商业天才们已经应用了很多科学和艺术手段，但是还没有人使收款-包装也变得可爱。零售商总是在收款-包装台附近放一些高利润的即兴消费型商品，他们希望分散购物者的注意力，使他们不再留意自己在排队等着交钱这件事情上。收款-包装台的这个特点很令人沮丧：这儿是购物者掏钱的地方，按理说应该是最显眼的地方，但事实上它却是整个购物过程中最沉闷的地方，也是多数购物者产生焦虑的地方——“我站哪儿？要等多长时间？”商店里别的地方可能都设计得不错，对用户都很友好，但一到这儿假象

就消失了，商店的真正作用就显示出来了——它是用钱换商品的机器。如果这台机器设计得有问题，或者构建得很差，或者经营者起了误导作用，但一到收款-包装台，这台机器的真正作用就显示出来了。

如前所述，收款-包装台的最大难处在于把它放在哪儿？从逻辑上讲，一般要把它放在商店前门附近，这样，顾客就很方便地走进商店，在里面走一趟，找到自己要买的东西，然后回到前门，交钱后离开。如果考虑店员的安排，这样做就很有意义。如果把收款台设在商店门边，在非高峰期小商店只要一个店员就可以了；如果不在门边，就至少需要两个店员，或者一个店员一个门卫。我们曾调查过一家鞋店，它的收款-包装台设在商店的后部，而且收款台还正对着后墙。这样的话，在每次交易中，店员都有一段时间是背对着顾客的，这种设计实际上可能滋生盗窃。

但是让顾客进来第一眼就看见收款-包装台也不太好。这样给人的感觉就像穿过厨房进入饭店一样，不利于促进人们在商店里的购买欲望。如果收款-包装台的动作较慢，购物者就会堵在那儿，对于要进来的顾客来说，这可是个致命伤。我们已经看到过无数这样的场景：购物者在商店外面往里看，发现收款台有人排队，他们就不进去了。收款-包装台似乎总预示着麻烦，它仿佛在说，即使找到了想要的东西，你也不得不经受一点折磨才能把它买到手。

在考虑收款-包装台的位置时，你必须同时考虑收款-包装台对商店其他地方带来的影响。在看新商店的设计蓝图或者建筑模型的透视图时，你看到的往往是很漂亮的、井然有序的、宁静的空间。设计师在创作时总喜欢假设没有混乱的人群，那些建筑杂志在描绘商店时也总是这样——空无一人。但是等商店开张顾客进来之后，你就会突然发现收款台的队伍把整个商店分成了两部分。成天蹲在设计室里的设计师根本就想像不出收款台前购物者会怎么排队，他妻子完成了所有的购物工作。实际情况是这样的：购物者排队的人墙使得人们很难看清商店的另一半，要到

那边去也不方便。如果排队的人推着购物车，障碍就更大了。很多刚进来的顾客不可能透过人墙看到另一半商店，这也就是说，如果他们想买的东西是在那边的话，他们根本就找不到。我们度量购物者运动的方式有好几种，区域密度就是其中的一种。每小时我们都会转遍整个卖场，计算每个区域有多少顾客。如果收款—包装台的位置放得不好，就算在高峰时段，商店里其他区域的顾客也不多，等着交钱的队伍就形成了一个人为的障碍。

具有讽刺意味的是，收款—包装台的拥挤程度通常并不能说明商店里其他地方的顾客情况。如果收款—包装台的交易速度较慢，就会给人造成商店里很拥挤的错觉。这时，虽然商店前面的人很多，但只要有人到后面看看的话，就会发现那儿人很少，完全就是购物者的天堂。

■ 保护商店的软肋 -----

为什么商店处理不好收款—包装台这样的细节呢？主要是因为零售商没有意识到有效的收款系统会对整个购物环节产生什么样的影响。如果收款—包装台的动作太慢，惹恼了顾客，顾客就会发誓再也不到这家商店来了。零售商和他们聘请的建筑师在设计收款—包装区域时都没有尽量为顾客着想。他们给收款—包装区留的空间太小，还尽可能地占用收款—包装区域的各个角落，而且多数时候那儿的雇员都不够。我想到两个案例，他们都试图给收款台赋予过重的负担，结果却给商店带来了麻烦。

一个案例是在贺曼卡片公司，这家商店的多数业务都在圣诞节前后，所售商品多是奇特的价格昂贵的圣诞树及其他装饰品。这些东西多数都是买来当礼物的，因此多数商品最后都要包装。很多商店的包装都是在收款—包装台由收款员一个人来做的。你曾在假日附近到过卖卡片的商店吗？如果收款的店员必须停下两分钟来包装礼品盒，你能想像会发生什么情况吗？比感恩节前夕奥黑尔国际机场的情况还要糟糕，简直是彻底乱套了。应该在专门的位置包装礼品，但是每年总有几家商店还照以前的办法在

做。管理者都希望节省劳动力成本，于是他们就把这项任务交给收款台来做了。真正有效的处理礼品包装的方式就是设一个自助台，并提供包装纸、丝带、玻璃纸、剪子、包装袋等东西，根本就不需要店员。

第二个案例是在瑞都赛克。那儿的收款-包装台与维修退货处都在同一个柜台。这就是说，虽然有的顾客只想买了东西就走，但是有很多别的业务使柜台的交易速度减慢了。还有一个问题，顾客高高兴兴地正打算买录音机或者显示器，结果站在他旁边的人就抱着录音机或显示器在那儿抱怨，有时和这个顾客要买的一模一样。这种设置不利于培养消费者的信心。应该把维修退货处挪到别的地方，我们建议设在商店后面，避开多数购物者。

我个人与收款-包装区的某个小角落有很密切的联系，那是在酒店里办理入住和结账的柜台。跟当今多数人一样，我几乎有一半的时间都是在旅行中度过的。现代商业界各地交往增多，因此酒店产业也就繁荣了起来，但是酒店里仍有些问题没得到解决。通常的情况都是这样的：你很晚才到达酒店，又累又困，希望能尽快结束路途奔波，在房间里发邮件、看书、写东西、打电话、看影片或者享受点其他的什么服务。然而，尽管你已经提前在电话里或通过旅行社办理了大部分手续，但你仍然不得不排很长的队才能拿到钥匙。

我住过的有些酒店已经有些改进了，他们在大厅里设了一个圆形的入住登记台，客人可以挨着服务员坐在电脑终端前办理登记。这仅仅是个开端，有些酒店打算采取更进一步的措施以提高商务旅行者的满意度。以后，大厅里的入住登记区可能会摆上舒适的椅子，你坐在那儿后，服务员会走过来，手里拿着巴掌大小的电脑、信用卡读卡器、房间钥匙以及你选的饮料，并且所有文书工作都会以更先进的方式进行处理。

有多少魔术就有多少窍门，商品推销也是这样，这本书余下的部分将与一些敏感的主题联系起来，例如与人体美学、解剖学、运动学和人口统计等。这一章是关于如何让产品跳出来，跃入购物者眼帘的。

商品推销划分为两个不同的方面。一方面是努力使产品定位在现货供应，不必与它的竞争者站在同一起点上进行竞争。谁不想达到这个目标呢？所以许多商家把精力和金钱花费在产品展示方面。一般都认为架子对于图书馆比较合适，在其他地方只要能避免，就尽量不使用它。实际上，巴尔的摩图书馆系统进行了一项有趣的试验，将一些书的封面正对借阅者陈列，这一简单变化使借阅量迅猛增长。这对于绝大多数书店是一个有益的启示，因为众多书店的陈列部门重复着老套的做法，至少对于大多数书是这样的。而这样做的不利影响是，读者能看到的图书数量大量减少，无疑将给愁眉苦脸的作者和出版商带来更大的痛苦。

■ 巧用商品连环套

商品推销的另一个方面是要运用连环套的艺术——将一件东西放在另一件的旁边以引起更多的关注，而使二者的销售量达到更高。商品毗邻能够带来很大的附加销售。这方面一个典型的例子是收款台之前的即兴购买，像电池或平装的恐怖小说，通常是在交款之前的最后一秒扔进购物篮中的。可以肯定地说，

附加商品能够出现在商店的任何地方，但是大多数零售商对此没有太留意，我认为他们的生意可能会因此而受到损害。因为大多数附加商品会有较高的利润率，利用与否，决定着一个商店是勉强维持还是繁荣兴旺。可以毫不夸张地说，利用附加商品能使一个商店起死回生。我曾经是纽约一家酒吧的小股东，酒吧仅仅从自动唱片点唱机、香烟机和视频游戏获得的收入就可以抵上房屋租金。零售商必须接受这个事实：没有新顾客，因为人口不再急剧增长，现有的商店要远远大于我们的需要。一般来说，一家商店80%的销售额来自于它20%的顾客。所以，假如商店要发展壮大，就应该想办法如何从现有的顾客中获得更多的利润。**越长的参观者，越多的购物时间，就会有更大的购买量。**

因此，盖普现在卖香水和蜡烛了。摩纳哥俱乐部服装商店开始卖化妆品了，商店老板认为（聪明的）女人无论在哪儿都会购买化妆品，特别是假如她们已经处于着意使她们更加漂亮的商店里。美国邮政局在美国购物中心的分号销售玩具、邮寄卡车、皮夹克、穿邮递员服装的玩具熊和其他同类商品。或许有一天，那里将成为让整个系统流通起来的力量源泉。还有，我办公室附近的大型巴诺图书超市，从卖微波炉爆米花、枣、可乐和其他在看电影时吃的零食的音像店里学到一招儿，现在有了Godiva巧克力陈列品，有了放在安妮·赖斯（Anne Rice）的恐怖小说旁边的小糖果（为什么不放，要不你也在别处购买）。大多数书店好像在创造性的附加商品部遇到了真正的挑战，我认为，部分原因是由于他们所宣扬的态度，不仅是商品，而且是理念。我经常想，书店应该卖书架，从现代普通的丹麦书架到古董书架。通常书架的利润很高，固定设施的成本成为了一个可移动的资产，书店也会变得更加有趣。

比方说，我们有一家服装商店，典型的商品是30美元一件的衬衫，假如你能劝说顾客再买一双6美元的袜子，你就增加了20%的销售额。这业绩不算太差！假如她又买了一条20美元的皮

带，你的销售额就会增加66%。如果真是这样，不能不承认你是商业天才！现在，你必须想办法如何使这些实现。一个好的办法是轻声地向购物者建议，对于销售人员来说，她所购买的东西还不够，难道顾客不需要一个鼠标垫以配合那个鼠标吗？另一个好的办法是将鼠标垫放在鼠标旁边，这样的并排放置就相当于你说话了，道理其实都很简单。那么把腰带放在哪儿呢？当然是放在裤子旁边最好。袜子呢？放在鞋的边上。但鞋放在哪儿呢？在你的脚上。番茄沙司放在哪儿呢？最好靠近意大利面食。百货商店在一楼卖领结方面做得很好，主要是面向女性购物者；领带也应该挨着西服和运动夹克摆放，但是奇怪的是，他们通常都没有放在那儿。这是一个很大的失误，因为有时顾客需要真正的看到和摸着那个奇妙的彩印领带，才能想像出自己穿着那套暗灰色的西服配上它是什么样子。而且无论如何，没有人仅仅穿一身西服，在你离开家之前，你还需要衬衫、领带、袜子、鞋、衬衫袖子上的链扣和腰带。商家为什么不考虑这些，而单独销售这一套行头中最昂贵的部分呢？计算机商店在这方面缺陷就更大。比较典型的是，他们将计算机本身陈列在一个区，打印机放在别处，家具放在另一个不同的地点，其他如电缆到放松手腕的辅助品，摆放在其他地方。还有人能够设计出比这个更不明智、更不吸引人的陈列系统吗？这样的陈列对于仓储来说是合适的，但不适合于销售。当人们使用它时，所有这些都需要展示——计算机、显示器、打印机以及辅助品，所有的设备都应连接系统，插上电源，摆在家具上，这样购物者才能坐下来，进行测试。

超市也面临同样的问题，如我们把墨西哥煎玉米卷放在哪儿？和其他墨西哥食物放在一起？这是通常的做法。为什么不把它放在接近牛肉馅的地方？可能需要将煎玉米卷和肉组合起来，以触发节日里在想着今晚用什么做饭的购物者的灵感。把煎玉米卷分别放在这两个地方怎么样？当我们在那儿的时候，我们想，肉类柜台不也是摆放面包、牛排沙司、嫩肉剂、辣椒玉米、海盐和新鲜蔬菜的好地方吗？在意大利，一家超市尝试着按三餐将食

物摆放分组——早餐的原料在这儿，晚餐的原料在那儿。

■ 把蛋糕放到沙拉柜旁 -----

某些很不易处理的商品怎么办？比如说，包装的切片蛋糕，你可能决定把它放在蛋糕区，但是为什么会想当然地认为想买整个蛋糕的人只买一小块儿呢？或者，恰恰相反，还有其他的冷冻甜品，例如在冷却器里的布丁。但是假如在沙拉柜旁边能够发现一块蛋糕会怎样？作为选择一种有益食物的奖赏？这种摆放方式本身就说明蛋糕不同于冷柜里其他可以堵住孩子们的嘴的东西。在第十二章里我们探讨了知名品牌的锡纸制造商怎样费力地说服购物者将钱花在高质量的产品上，实现这个目的的一种有效方法就是更好地对其进行促销。例如，夏天，超市在同一固定设施里可能卖木炭、烤肉沙司、有趣的围裙和锡纸，就在挨着肉类柜台的地方。男人更可能立即拿起整个工具组合，而不是沿着一个一个走廊去组合这些工具。在这个环境里，名牌锡纸的优势有重大作用。

在杂货店里，有关维生素和保健品的书应该放在哪儿，放在书那里还是放在维生素那里？如果两者都放，说起来很容易，但是某种程度上这可能会使你的商店没有空间了。假如它们无益于增加销售，那些多个地点的摆放都是没有意义的。而且若在杂货店的多个位置摆放商品，你把试用装的香波、护发剂等放在哪儿？将它们单独陈列吗？但是它们真正应该和标准尺寸的产品放在同一架子上销售。这可能是你为试用一种新产品所花费的全部。假如你不得不购买一大瓶（或罐）以确定你是否喜欢这种产品，你可能就不会尝试了。通常情况是这样的，假如我首先看到了香波货架，买了我常用的品牌，当我到了试用装柜台，挑选某种新品牌产品的可能性就很小了。

■ 连环套逻辑 -----

毗邻也是讲究顺序的，也就是说要使产品以一种合理的逻

辑次序出现。我们曾经受雇研究怎样在员工自助餐厅中销售薯条。在一家餐厅里，薯条和脆饼干的架子放在一排食品的最前面，就在你拿起托盘之前。在另一家餐厅，薯条放在一排食品的末尾，收款台之前。这两者有什么区别吗？事实是，薯条摆放在末尾比摆放在排头多销售出去好多。在你决定选择哪种三明治之前，你怎么能决定想要哪种薯条呢？甘椒面包和带瑞士干酪的白色玉米薯条或者烤肉风格的薯条搭配起来如何？同样，在12月我们研究了一家百货商店，那里的圣诞包装纸柜台就放在入口处，但卖出的并不多，因为人们在买礼物之前是不会买纸的。把柜台挪动之后，包装纸是购物者看到的最后的一些东西之一，包装纸的销量马上提高了。超市的排面图是设计用来制造大多数毗邻的，其想法是假如一种受欢迎的物品，像玉米薄片，假如放得正确，在靶心的位置，也会帮助放在周边的其他一些凯洛格（Kellogg）谷物产品的销售，因为大多数购物者是习惯用右手的，最佳的地点应该就是在靶心的右边，使其尽可能地方便拿到。

有时候，一些组合的非理性力量吸引了我们的注意力。对比一下昂贵的衣橱在家具专营店和在一家喜欢革新的家居用品及家具商店销售的情况。前者有许多衣橱整洁地排列起来，没有别的，只有衣橱，一个挨着一个，放眼望去都是错落有致的衣橱，具有仓储销售的全部魅力。在一家修复家具商店，把衣橱当成家具一样看待，放在一把椅子的旁边，或者在一个角落里，一个带花边的小餐巾或者像框或镜子放在顶上，架在衣橱上的是一个大的、老式的玻璃坛子，里面装着镀铬的球形锤子等各种各样的东西。所以，坛子或者闪光的锤子可能会吸引你的眼睛，你拿起一个陈列品，突然你注意到了衣橱，而且是真正注意到了，然后你意识到它放在那儿，不仅是支撑着装锤子的坛子，而且它实际上也是商品，这时候一个经过精心设计的价签从一个抽屉把手中飘落下来。在对40件相似家具的研究之中，你没有被淹没的感觉。你可能真正感受到衣橱是放在家里，而不是陈列室里，那又会是什么样的心情？而且你本来是先看到了锤子，但最终却考虑要购

买家具，这个事实满足了你对发现的热情，这使你感到精神振奋。任何人都能卖家具给那些寻找家具的人，而把它卖给不需要的人则需要一点聪明才智。我打赌，不止一个只打算买小餐巾的购物者，带着一个新的枫木梳妆台回了家。

你只需站在要买的东西附近并问你自己，我在这里还想要点什么，就能推测出应该在毗邻的地方放什么。在油漆区，应该有些电力工具的交叉销售方案，即使只是一张招贴画，或者一些资料，或者一个躺在桌子上的链锯，谁能拒绝拿起它呢？在书店，我们建议客户按照他们最可能的读者的性别来分区，计算机、体育和商业图书应该摆放在一起，而自助、饮食和营养、健康和家庭类摆放在一起（我们把这个问题留给您，您猜谁会购买哪个）。我们为如何销售计算机、打印机提供咨询，并建议零售商，可能他们应该按照制造商分组——惠普的产品在这里，日本冲电气株式会社（Okidata）的产品在那里。之后，我们看到购物者不是按照那种方式购买。相对于只看制造商提供什么产品，他们对能将所有300美元的打印机进行比较更感兴趣。所以我们立即改变了自己的建议。金色图书公司——一家儿童书的出版商，开始是按价格点来组织他们的分区的，直到我们看到人们对这种不很昂贵的商品的价格都不是很在意。最终，他们把这类书按照人物来分组了，这是小马，那是泰迪熊。

■ 将连裤袜装在蛋壳里 -----

将连裤袜装在塑料蛋壳里销售，这能算一个聪明的商品促销创意吗？我不这样认为，但是这个标志性包装将L'eggs变成了这一类商品的全美第一品牌。几年前，我们进行了一系列盲测，并很好地将结果记录下来。之后，我们发现女性偏爱的是通常放在L'eggs品牌旁边销售的No Nonsense牌。然而在L'eggs规则的作用下，它却成为了商品促销的真正动力，因为，在理论上，任何傻子也应该卖得出上乘品牌的产品。

假如你不在零售业，你可能不知道提供所有店内商品促销

材料——标志和陈列，以及为顾客即兴采购而准备的产品和其他产品的行业的规模和范围。从超市到杂货店，再到家居中心和汽车展示厅，这些公众耳熟能详的购买点（point-of-purchase，缩写为POP）已经在短时期内改变了很多。自从开始之时，POP材料就已经存在，当然，这可以追溯到第一个印第安人的雪茄商店，或者红白条相间的理发店柱子。但是自从20世纪80年代早期，POP才真正成为一个参与者，现在占据着销售业的一个席位，与营销比肩。

但是直到那时，商品促销还是营销贸易的继子。营销天才称销售一件产品所有的机会在于怎样将其呈现于世界面前，搞商品促销的人也被留了下来，以解决如何在零售水平运作这样一些不重要的细节，如设计店内标志和陈列。此后，双方变换了位置。突然，零售业意识到，在商店里临时做出买什么商品的决策的购物者数量逐步增长。正如其他地方指出的，调查表明，所有超市购买者中，一半以上的是没有什么计划的。这都是因为营销的影响从顶峰开始下降而发生的，综合电视网络让位于多种观看选择，消费者从偏爱某品牌转向对商品更加挑剔、购买时更有主见。所有这些加起来都使商店更加依赖于商品促销，几乎在一夜之间，就将这个行业从价值50亿美元一年的手推车式的业务变成了250亿美元一年的过山车。传统意义上来说，这是一个以小型的（现在，有些并不小）、家庭式公司为主的业务，意味着它缺少复杂性和长久依赖关系，靠的是运气、气魄和精力。这是一个属于牛仔的行当，我的意思是最好那样，由于这个行业年轻，还有许多经验教训供从业者学习，而且要边学边干。实际上，我们过去几十年的许多工作一直在测试和评估商店里的标志、设施和陈列系统的效果，试图发现什么有效，以及为什么有效。

这儿有一个很好的例子，是有关聪明的商品促销所表演的可怕魔术的故事。一次我听到一家销售年轻女士服装的全国性连锁店负责商品促销的副总裁的一番谈话，她解释了T恤衫的一

种特殊的陈列方法。“我们在斯里兰卡以3美元的价格买来，”她开始说道，“然后我们把那些T恤衫带到这儿，缝上法文和英文的洗涤说明。注意我们并没有说衬衫是在法国制造的，但是假如你愿意，你可以那样推论。之后我们利用这点来进行促销：我们将衬衫叠好，放在一个有品位的桌面上陈列，陈列桌后面的墙上我们挂了一幅巨大的、华丽的照片，画中是一位在有异国风情的地方穿着这种衬衫的美女。我们做对了这件事，就好像是100万美元到手了。我们称之为探险T恤，售价37美元。我们卖出了很多这种衬衫。”这是我曾经听过的最沉闷，但却非常有价值的经验。

■ 把促销材料摆放体面 -----

汽车特许经销权不是某人关于商品促销应该如何开展的想法，这为经销商提供了很好的教训。我们研究了一个外国的汽车特许经销商，这项工作本身实际上是一门大学课程。销售人员发给购物者过多的资料，但是没有给他们文件夹，所以当你结束了在陈列室的参观后，手里拿满了各种纸。那儿有很多用来摆放小册子的架子，但却没有小册子摆在上面，这是个问题——并非因为购物者喜欢小册子，而是因为空的架子会给购物者留下在这项业务的细节之处没有得到关照的（正确的）印象。单面的招贴画分别粘贴到内部和外部的窗户上，这意味着购物者经常发现自己凝视着一个空白的白色矩形。在一个特许经销商那儿，如第五章中提到的，我们看见了一个宣传新车的标志，那是上一年的新车。这些得到突出布置的标志是从汽车制造商那儿获得的奖励——这是种让购物者昏昏欲睡的事情。展示给购买者现有颜色的陈列实在是太差劲了，因为那是一个由管道型的胶带捆在一起的呈螺旋状的文件夹。购物者不能完全看见每个颜色的汽车图片，而只是向他们展示出一种更适合于选择窗帘的微小的样品册。应该挂在车上的标志却放在桌子上。从报纸上剪下来受欢迎的汽车评价只是简单地贴在墙上，而不是适当地展示出来。一些文章已经开始

变黄、卷边，这就是对顾客要花1.2万~6万美元购买商品的最好支持，实在是差劲极了。

零售商并非独自进行商品促销材料的设计和部署。许多时候，设计并制造这些促销材料（并将其销售给倒霉的零售商）的公司，在把材料送达零售商之前，会狠狠地提价——这也是简单的事，就像使用没有涂层覆盖的纸板支撑的陈列架。当我们周五晚上抵达一家杂货店的时候，我们看到了一种这样的固定货架，是用来摆放防晒产品的。它就架在地板上，卖得很好。之后，清洁工人进来了，正如一般的清洁工人要做的，在不移动所有的固定货架和陈列品的情况下，就拖起了地。防晒霜陈列的底部有点湿了。到周六下午它有点倾斜，而到晚上拖了地之后，它就开始严重地倾斜了。到周日晚上，这个用纸板支撑的陈列架进了垃圾箱。

关于当商品已经卖出了一半，剩下的商品该如何摆放的问题，没有人贡献出任何想法。剩下的商品要陈列得像热销产品吗？或者它应该像没人照顾的或者被遗弃的产品？这在某种程度上，与购物者在看过一个番茄酱调味瓶或者其他任何东西被移走之后还想看什么有关。或者那应该有某种信息，或者是瓶子的照片？这都会产生很大影响。

其他还有一些问题：你能在五六米以外看到它吗？假如一种陈列品只有在你靠近它时才看到，如果真是这样的话它好像只做了一半的工作。它的背后以及两边都需要考虑到？因为那种陈列的设计者不知道它如何在一家商店放置，所以也不能真正确定那些购物者会首先看到哪个（假如有许多）。

■ 陈列架大战

货架两端和不依靠支撑物的陈列方法是美国零售业中经常采用的。采用这种陈列方法的一些商家成功了，一些则失败了，这依赖于它们一旦被放置在商店中，它们的表现如何。对于标志你不能说哪个好，哪个不好，直到你看到它们起作用才能下结论。

最近在陈列方面的趋势，是一种称为**活动货架**的东西——一种使用运动、特别是移动的光线来获得购物者注意的陈列装置。我们对几种类型的固定货架的测试已经产生了一些令人印象深刻的结果：对于冷饮有46%的购物者注意到了活动版，而没有采用活动货架时，这个数字只有6%。一个活动的货架两端的陈列得到了37%的注意，而老样式的只有16%。但是在某一特定点上，显示开始互相抵消。那里有如此之多的设施，争先恐后地想引起购物者的注意，这样它们就成为了一个视觉上相似的无聊符号，在这种喧闹中无法分辨出来了。促销王子约翰·沃纳梅克（John Wanamaker）曾经说过（我转述）他的广告中一半是浪费，但是他不能算出是哪一半。今天的商品促销材料和战略也是如此。

我们被雇用来研究一个解决所有关于治疗消化不良、心痛、恶心、胃肠胀气和其他更可怜的人类胃肠疾病的非处方药品的疑惑的好想法。这种状况的本质是，究竟是什么使人们对怎样治疗这些小毛病如此无知。成药公司的研究表明：有这些问题（小毛病）的购物者中有一些不愿意接近收银员或者甚至是药剂师。从个人来讲，这是一件非常有启发性的工作，因为我也不能十分确定哪种产品是治疗哪种类型的胃肠紊乱的，我也没有强烈的愿望去询问。可能就像你，当我放屁时我会吃治打嗝的药，并对那种药产生的呕吐作用感到疑惑。所有解决这些问题的是一个标志系列：水平的圆柱瓶，在一端有一个拨号盘，你拨进你的症状，如胃烧灼痛之后，在一个小窗里治疗它的药品名称就会出现。我们想这不会错。然后，安装一些模型系统，我们研究购物者如何与它们实现交互。

实际上我们看到的却是如何不交互的，因为那个设施一直没有被使用过。可能购物者没有研究表明的那么疑惑；或者是那些设施也许摆放得有些太高雅，所以那个本应该放在架子上的灰色管子却没有放在上边；而且人们可能会不知道一端的拨号盘是需要转动的，对这种情况一个红色的大箭头就会有很大帮助。在任何事件中，胃部的不适可能会伴随我们很长时间，因为那个想

法是突然冒出来的。

还有另外一个例子，问题是一个美国领先的香料营销专家是否需要得到一个奇特的、昂贵的、新的超市固定货架系统，用于陈列器皿。这个问题已经确定下来了，以满足价值在100万美元以上的商品陈列要求，这是一家主要的POP公司提议的。模型是一类美容产品，它将公司产品按香料、提取物、精华素或者香精组织起来，这些在以前从来没有做得这么成功过。每件东西都是超市里激烈争夺的战场，香料竞争更像是两匹马在赛跑，这看起来像领先者在所重视的地方——商店的地板上，将自己和别人区别开来的方法。

这个设施的模型被带到公司总部来让大家看看，在那里，它得到了来自所有相关人士的吹捧。但当它摆放在商店里之后，对于销售没有产生正面的影响。

它也没有产生负面的影响，这是件好事，但是考虑到它的开销，它比被它替代下来的旧陈列架没有好到哪里。究竟是哪出了问题？其一，陈列所带来的区别：香料、提取物、精华素、香精对于购物者没有多大意义。谁关心它属于哪类？对于食物来说，它味道怎么样，闻起来怎么样，就是全部值得考虑的。我用姜黄做了什么？要把香料放在鸡肉里的什么地方？你可以告诉人们许多关于香料的事情，这其中的一些知识可能会鼓励他们买更多的香料。藏红花闻起来怎么样？能够设法回答这个问题的设施就将成为真正的进步，但是，这种陈列方式没有实现这个目标。尽管在公司的总部里看到这个单一的灰色（或米色）陈列时，对于人们的眼睛是个盛宴，但是超市中令人眩晕、窒息和昏乱的刺耳声音则是另外一回事。在一个即使是嘎吱船长（Cap'n Crunch，超级黑客——编者注）本人也要喊出来才能被别人听到的环境里，被注意是一件困难的事。

所以对那些好看的新设施说再见吧。可能一些新的香料陈列系统是有保证的，但是出现上述结果的过程却是从一开始就是错误的。关于一个公司的产品如何在一家商店地板上陈列的主要

决定是由公司本身做出的，之后，又有三个外部实体——广告公司、包装设计者和POP代理，POP代理通常不参与前两个实体的工作。这三个都有自己的日程表和自己的偏好，但是谁都没有考虑到，一旦它们到达卖场的地板，陈列会出现什么问题。直到许多日程都汇集到一个明智的、务实的人那里，才会发现许多陈列系统的错误。

■ 无心插柳的饮料山 -----

这是最后的传奇了。一个有名的软饮料生产商在一家新超市的陈列上花了很多钱，然后我们来测试模型。当我和客户抵达那家超市时，我们透过窗户看到一堆苏打饮料就放在地板上，就像一座巨大的、透明的、单一颜色的小山。

“我想知道他们为什么把这些饮料那样摆放？”她说：“很显然这看起来很乱。”

在她安排将那些苏打水正确地存放起来以前，我问她是否可以将这些录下来，以备将来之用。经过我们的评估，60%路过这座山的人注意到了它，这个比率要比这家公司曾经计算过的大多数的店内促销材料都高。显然，一大堆颜色的聚集是使购物者从他们的路线中停下来的全部原因。这是一个从那里得出的经验。

在数字空间里，没人能听见你在购物

1998年春天，当我写完这章的第一版，互联网正处于繁荣发展的时期。它是一种将要驱动社会变革的力量。作为一种启动伟大的社会数字革命的事物，它变得令人恐惧地商业化。数字化是1998年的热点问题，我们发现我们可以在网上相遇、恋爱甚至使那种爱达到高潮。在2000年我们更关注的是更加彻底和商业的实践，大笔的资金投入进来了，期望和预期充斥着杂志和图书，电子商务能够不辜负它的先期账单吗？

■ 电子商务能取代商店吗

对于所有的夸夸其谈和奇特的广告，电子商务已经发现了它最舒适的大本营在常规的B2B销售里。医院、工厂、办公室已意识到它带来了真正的便利和效率。它是一站式的购物方式，在那里订购单、发货时间表、定价和可获得性问题可以得到集中处理。B2B商人可以组织接入到一个小供应商的主机上。交易倾向于标准化和可重复使用，这能给网站设计带来一种没有装饰的结构。它是Web. yahoo上的一个仓库俱乐部。

B2C业务包含了许多不同的问题和需求，从商店-网站的集成和传送，到迷人的站点设计。我们怎样购买，买什么是由一个更加复杂的矩阵驱动的，正如这本书所描述的。这些问题在互联网投资者无拘束而不现实的热情下会更加复杂。其结果通常是商业增长由对上市的需求驱动，而不是由一个好的、实际的商业模式驱动。

网络正要取代现实的概念属于奇幻小说的说法。实际上，网络代表着对现实企业世界的下一个重大跨越。网络给零售业带来的是更加有效的整合分销和营销的方式，它也允许零售商在房地产方面获得更多的创意。让我们浏览一些例子。

你访问了许多服装连锁店的网站，包括从西海岸到东海岸的许多商店，那里有许多人买便服。你敲进你的名字和电子邮件地址以及邮政编码，之后输入，“我需要一条休闲斜纹棉布裤，黄褐色，腰围34，裤长32，裤脚翻边，黑色V字领T恤衫，中号。在我附近的商店有这些吗？”你发送了这封邮件，大约一个小时候，一个答复回来了，说：“我们在帕科街安德席尔路的商店有您的选择。我们将为您保留产品，您可以来看看；或者我们将从您的文件中提供的信用卡中提款，整件事都会完成，并包装好准备给您在30分钟内取走，产品就在一进口处的预订零售部的办公桌那儿。非常感谢，顺便说一句我这有一条棕色的皮带，专为您的裤子配的，你可以买它。”

这些好像是足够了，不是吗？仅就将我们从付款队伍的折磨中解救出来讲，这是为购物者提供便利的一个天大的进步。但是，实现这种服务的必备基础设施并不存在。那里不得不设立一个中央反应中心，来监视往来的电子邮件，连接许多商店的存货数据库（假定这种信息是计算机化的），然后给顾客一个答复。

数字世界和现实世界之间的这种联系，对于所有不住在梦幻之城的人们来说都很有意义。因为销售给郊区家庭的电子商务模式为许多人带来了便利，未来的电子化零售，不能基于现有的系统。递送是一个必须解决的大问题，解决办法可以是从超大的安装在我们家里的安全邮箱，到一个运行良好的本地的联邦快递或联合包裹分拣运送中心系统。还应该出现一个专门从事夜间递送的新公司，或者Mail Boxes公司等，快速进入那个市场。

也有一些特定行业的解决方案。例如，我喜爱这个想法，本地的农贸市场应该很快就拥有一个数字超市卡车。我愿意与那

些生产奶酪、苹果酒和净鱼的人谈话，然后在前一个晚上，我顺便访问数字卡车，发送一封订购无趣的东西（垃圾袋，厕纸等）的邮件。这样我就可以愉快地购买我喜爱的东西，而不是那些令我头痛的东西。同样的模式可以在当地的超市运作。标准的、常用购物清单上的商品可以在Kroger网站上订购，告诉他们你何时需要领取。之后开车（或走路）到一个新潮的、小型的新时代Kroger超市，浏览农产品、烘焙商品、熟食、肉和美味食物，在收款台为所有东西付款。之后转到邮件订购商品提取站，那里带有你名字的包裹早已准备好等你带走。这次商店的旅行将更有效率、更有乐趣，超市也不必再是古老、冷酷的大房间。

另一个表面上简单的概念，像电子邮件订购与商店领取结合的例子是现实企业的整合。一个巴诺书店是与bn.com有区别的。在一个完美的世界，盖普商店、gap.com和盖普目录应该是交织在一起的。在网上订购，在商店提取；依据目录订购，假如有问题返回给商店。使用商店节省了运输费用和到邮局去的费用。现在，现实企业和网络基础设施没有建立沟通，更不必说为了合理的执行而必须具备的精确和速度了。

让我们返回到这个问题的症结。网络将会解答这个世界的其他部分中所有的基本商业规则吗？是华尔街和轻率的股票预测家在制定规则吗？也许，假如网络业务和现实企业绑在一起，它就要和世界的其他部分一样对19世纪的盈亏负责。

假如你问我，何时能实现现实世界与网络的整合，我觉得部分的麻烦是可以预见的。技术专家，我指的是数字职业从业者这一群体，当我们大家对网络还都有点猜疑的时候他们就在做这行了。他们认为假如你需要将你的碳元素组成的酒桶从计算机屏幕上移走，拿出门送到商店，你应该把你的调制解调器送给配得上它的人。开始、设计、检查、维护和运行大多数网络零售世界的模板能够使混合交易成为可能。但是这没有在互联网上卖软件、图书、录音带、色情杂志和影碟有趣，因为，很快他们就可以下载，允许整个购物经历以数字形式进行。纯粹的数字交易很

吸引人，不仅是因为它们非常便宜（无须像制造业那样需要人力和原材料），而且也因为网络商人不必担心像分销和递送这样一些老式的现实问题。

今天，据估计美国零售业的销售额中大约有1%是在网上实现的。这个数字无疑会显著地增长，而且假如网络销售额占到整个零售业销售额的5%~10%，它就会成为一个巨大的业务，尽管无法判断一些基于网络业务的股票价格。这条道路的边上还有一些绊脚石，最明显的是有一天网站上的交易要被迫开始缴纳销售税，这对于网络购物者目前享受的价格来说，将会是一个严重的打击。

但是互联网会改变购物世界，所以让我们习惯这一事实，即它将改变零售商和制造商做生意的方式。那些理解这一工具并加以很好利用的公司，相对于那些误解了这一工具的公司，就有了优势。在有些情况下，这种优势是决定性的。

■ 互联网给商务带来什么

以下是数字购物能够提供的，而物理世界中的零售所不能提供的。

无限的选择。在理论上，你可以创建一个零售网站，在上面人们所知的各种商品都可以销售。在图书类别下，举个例子，一个大型超市可以收藏大约17.5万种书，但是网络图书馆保存的图书接近他们的自夸——200万个书名，之后又是300万，现在是500万个书名“在库”，使大量的选择成为可能，尽管那里并没有库存、仓库管理者或是仓库（除了抽象意义的）。

价格比较。使用一个搜索引擎或者一个购物机器人（一种检索上千个站点以找到最低价格的程序），你可以及时地发现销售你所要的产品的上百个零售商。这允许你在一个令人难以置信的规模上进行购物比较。你可能绝不会整天从一个商店逛到另一个商店以发现最低的价格，毕竟，你的时间很宝贵，但是当获得那个无与伦比的价格只有鼠标的一次单击那么简单呢？

便利。你可以在家购物，也可以在办公室，在有电源插座和电话插孔的任何地方，或者越来越多地是通过手机、掌上电脑或者无线接入购物。你可以在任何一天、一天中的任何时间购物。你可以在几分钟内进入任何商店，你不需要找停车场，不需要穿外套，不需要穿戴任何东西。

速度。你可以在你希望的任何时间进入一个网络站点（假定你能连上线，但在繁忙时段，并非总能如此），而且，能以你的步伐在上面移动（假定页面可以迅速下载，但并非在任何时候总能如此），之后像闪电一样飞快完成支付过程——在一些情况下，是用鼠标单击。当然，这里缺乏和收银员之间友好的聊天，但是也不用排队等候而使人变老。

信息。在网上，无限的产品信息和其他阅读材料可以传递过来并保存下来，所有这些都是片刻的事，远远超乎在现实世界中的宣传册、手册及销售人员的记忆和知识等任何可能的东西。从这点考虑，网络在给予顾客有关产品直接的、看似没有偏见的批评上非常成功。针对亚马逊书店上的一本书，读者张贴的肯定的和否定的评论数量都让我感到吃惊。信息可以帮助购物者建立购买信心。

网络最基本的力量，是它通过某种特定标准的组合进行检索的能力。因此，它建立了全数字零售商的能力——称为纯粹经营网络的商人，从而来组织检索和提供定制的产品，这是在现实企业世界无法做到的。这里有一个简单的例子，据我所知可能存在于Studioapartment网站，你可以找到任何家庭必需品的图样：小地毯、沙发、洗衣机、干燥机和煮咖啡器。我的妻子会在Travelintallgirl网站上找到为活动中的高个女人准备的服装。这个站点每天搜索所有的户外活动相关站点，找到每个人购买的每件小东西，然后为她提供一个不错的选择范围。

迄今为止，网络在提供只需要某种程度的思考的商品方面做得很好，而对于要求多次浏览、触摸或者挑选的商品，则逊色一些。这或者是因为在现实企业世界没有提供可行的服务，或者

干脆就没有这样的商店方面（就像刚才提到的概念的Studioapartment网站）略胜一筹。它也为那些环境迫使他们做出承诺的人服务得很好。我妹妹经常去一个网络杂货店，因为她的孩子很小，而且她发誓任何人在挑选蔬菜方面，或者避免购买辣味的番茄沙司方面，都会比她的丈夫做得好。

网上股票交易是一个相当好的网上购买方式，而且也有利于使代理佣金降到最低点，这是对购买者的另一个好处。网上卖飞机票也是一个伟大的用途；图书、录音带和影碟也可以在网上购买；礼物也方便网上购买——食品、葡萄酒和鲜花，甚至是服装，因为你肯定不会打算试穿你妻子的圣诞紧身女胸衣；计算机硬件和软件是急速发展的网络商品种类，考虑到数字购物者的平均情况（30岁左右的单身人士，受过大学教育的人收入大约为年薪6万美元），这并不奇怪。

■ 怎么让购物者去你的网上商店 -----

许多购物者进入现实世界的商店，找到他们想要的，之后到网络上买到价格更合适的商品。许多商品可以这样购买，特别是价格昂贵的标准化商品，例如手表、床垫和主要的电器设备，给这些商品打大的折扣会很不一样。被激发起来的购物者会用一整天逛商店，做选择，之后回家上网，从一家零售商那里，买到低价位的商品，因为这个零售商不需要支付佣金、管理费用、保险或劳动力成本。这是所有的网络零售商和建立了网络站点的现实世界的零售商的真正战场，后者不可能与前者竞争。但是，这不是一场注定要失败的战争。假如沃尔玛商店的网站Walmart.com开始使用它的商店网作为一个递送系统，并指出人们在运输成本上节约的金钱数量时，将会如何？

以价格决定购买的方法会变得糟糕。例如，在1999年秋季，我通过网站买了一辆车，这个网站使比较代理商间的价格变得容易。我到离我家4公里远的代理商那拿到了它的最低价，之后我来到网络上，发现了一个离我家40公里远的代理商，愿意以低

于前者1 500美元的价格卖给我。我从这家代理商那儿买了车，从40公里外开了回来。这时问题开始显现。我买车的那家代理商搞乱了注册登记，包括所有的电话在内，我在非常宝贵的周六下午通勤两次，以使问题得到澄清。我本应该就在街边的店里买，支付额外的1 500美元，就可以省却我的烦恼。

让我们变得人性化些。你在联机时能闻到成熟的桃子味吗？你可能碰巧发现一双感觉非常好的鞋，冲动之下买了3双吗？你最好的朋友能在网上服装店里劝诱你买那件红色真丝套装吗？商店本身可以提供给购物者3件东西：

触摸、试穿或者任何其他感觉上的刺激

即刻的满足

社会交往

注意，这些无法与有次序的、预计好的采购建立联系，但是却和购物中感性的、体验性的方面有联系。我们喜爱的物质世界令我们快乐，但是来到网络世界却很乏味。

由于媒体的关注和我们自身对技术的喜爱，许多零售商开始建立网络站点，甚至不知道到底是为什么。一些人只是单纯地害怕，假如他们不建立网站，他们就会坐失良机（不管是否有机会）。这本不应该发生在他们身上，你需要一个理由来开始一个网站，即你应该想要那个网站能为你做什么。他们只知道别人都有一个，而且所有的大脑袋、小细脖、看起来聪明的人都在CNBC上谈论它，就好像任何人绝对需要一个。我们认识到一个站点必须是好的（吸引人的，很好的组织）。假如网络冲浪者浏览了你的站点，发现它令人迷惑，没有重点或者仅是一般的内容，没有多大用处，他们将不再回来。

■ 商业与网站的婚姻

对于商业，一个网站可以实现4个主要功能：

1. 通过发布新闻发布会、近期的（当然是有利的）文章、产品信息和其他营销材料，它能够促进公司的识别度，并成为你的形象建立过程的一部分。假如一个网络冲浪者想要访问一个搜索引擎，输入你公司的名称，思路就走远了，你要确保他或她能够获得正式的宣传。

2. 它能够告诉冲浪者你生产（或销售）什么，给出许多有关你的产品的信息，列出可以购买的地点。通过以他们不能在商店获得的形式传递信息，例如怎样基于他们所收听的音乐来购买立体声音响，或者立体声音响放在多大的屋子比较合适，它可以使购物者变得聪明。

3. 它可以是你的商店的小规模的网络版，提供你所销售的一些产品更加标准化的那部分，更容易在网站上购买的那部分，这就像是在数字空间获得你的一席之地的方法。

4. 它可以是你整个商店的网络版。实际上，假如你是一个单纯的零售商，它可以是你的商店的惟一版本。

为了回应前面的内容，有5个主要原因，使购物者进入网络站点。

1. 购买和取走方便快捷，这是销售图书和唱片的站点最容易做到的。你在寻找某种特别的东西，作为一个礼物或者买给自己，你很快发现了它，迅速地买下来，然后离开。

2. 消磨的时间用于网上浏览时。网上冲浪是一件高兴的事，你既可买些什么，也可以什么也不买，取决于你找到什么。做出购买决定是非常随意的，所以假如你遇到了任何困难或者干扰，很容易放弃一个站点或者一个商品。

3. 为了查找。网络提供了一种发现我们在现实世界中无法找到的东西的美妙办法，看看eBay网站的成功。

4. 进行一些信息融合，在你真正购物之前收集说明和产品评估，这是可能在网上发生的事情。

5. 服务于那些不希望买甚至不想浏览的人，但是他们需要

和一个公司建立联系，以询问有关他们已拥有的产品的一些问题，或者进行投诉，或者是为了一些其他的原因而建立联系的人。这些人使用网站代替了大多数公司持有的免费电话号码，知道使用电子邮件可以避免无穷尽的占线。

■ 将网站带出新石器时代 -----

在这两张清单的某个交叉点，是网络购物的目标意图和潜力，但是超越那些抽象的认识来看，许多交易的网站仍然处在购物的石器时代。它们可能设计得不好使用，或者结构不好，或者违反了人类在任何空间移动的方式，包括数字空间。毫无疑问，这中间的一些问题，与设计者并非是零售商这个事实有关。今后的5~10年，交易的网络世界会有很大的改观，但是目前他们还有很长的路要走。

这是我在1998年发现的一个错误，很庆幸，它越来越少见——网站没有澄清它们能做什么，不能做什么。使用像雅虎这样的搜索引擎，我们被引向一个零售商的网络站点，但是那儿没有真正的零售交易。这可能像是个谈判中的矛盾，而且，显然也表明了缺乏信心或野心。一些大型的零售商虽然有站点，但是却不可能用它购买东西，这是一定会使购物者感到沮丧的。有一些网站致力于新车销售，但是在你意识到你不能真正在网上购买一部车的时候，你已经花了一些时间在上面。这些网站使你能充分选择你所需要的车——制造、模型、颜色、成本等等。但是之后，网站所做的就是通知你附近的一个代理商，让你在市场上购买车子。非常感谢。当你走进现实世界中的商店的那一刻，你就知道它卖什么或服务什么。在数字空间里，即使这个最基本的方面，有时也是一个猜谜游戏。

现实世界中有关交易区需求的规则就应用于网络购物的人口处。一旦购物者到达一个网站，他们在被信息或选择阻塞之前，需要一些时间和空间来给自己定位。他们需要慢下来，朝四周看看，了解地形走向。假如你在主页上放过多的文字，购物

者会漏掉很多；假如每个可能的选择都呈现在门口，购物者会感到被淹没了。然而我们看到网站中的主页几乎是由各种字体构成的固体的墙，尽管他们会越来越少。一个网站必须分阶段组织，第一页的任务是简要地告诉购物者他在哪儿，使商店的常用布局显而易见。你必须知道，你是否是在飞机场那么大的巨型商店或服装店，你需要知道哪儿能找到入口和走廊，怎样进入男士服装部，哪儿有产品信息等等。

网站要设计得吸引人，留出足够的空白区域使字体可读。而且字体需要足够大，以使在低于平均显示器最优条件下的购物者也能够看清，因为没有人会因为你的站点而改变浏览器的字体。标志和陈列的设计者使用的相同战略应该在网络上流行，尽管很少是这样。大多数的网站设计者是年轻人和电脑精英，这扭曲了他们的设计价值，使我们其余的人感到困难。我曾在网络购物窗口上看过比报纸上的分类广告更小的字体。

在一个网站上，正如在商店里，你必须算计出你要去什么地方，之后带着一点猜测去那里。有一个极端的例子，一个相当著名的杂货店网站在这方面是做得最差劲的一个。在你登录之后，你看见的第一句话是这个奇怪的短语：“返回到所有的部门。”有人能猜出这句话的意思吗？将这句话作为面对购物者的第一种选择，可能是精神病。我们决定寻找婴儿纸尿裤。那里没有婴儿区，至少在列出类别选择的屏幕上没有。它会在儿童用品区吗？不，也没在那儿，它在非食品和宠物区，假如你还在跟着我。一旦你到了那里，你看见了婴儿护理区，在那你发现了尿片。那也有一个布满整个屏幕的婴儿食品，每个选择伴着一个图片——一个如此之小的包装瓶罐图片，标签上的字几乎看不见，这是这个站点上的常见问题；我们还看见了一个儿童牙膏的图片，如此之小，看起来像是个牙签。当我们点击到烹饪食物区，展示给我们的第一件东西是Power Bar。没有这个食物的图片，只有一个照相机的图标，上面的文字是“很快会有图片”。它的意思是在几秒钟后，还是几个月后？我们仍然在等。

我们应该能够仅使用网站上的方向指示图标就可以在网络站点上前进或是后退，而不需要依赖浏览器的“后退”按钮。当你“进入”商店中时，你应该能够做所有这些而无须离开。但是许多站点打破了这条规则，在数字购物世界里，不乏恼人的小故障，即使是最好的网站也有错。当你试图连接一家服装连锁店的网站，出现了一个错误信息提示，但事实是，这个网站只是太繁忙，不能让你进入。最后，在另一家服装网站上，当我们订购的某个东西缺货时，是用美国的邮件系统通知我们的。

当然，技术人员仅为了使网站处理简单的交易，就把他们的手都占满了。而且最好有一个运行良好的、最新的网站，能做好一些简单的事情，而不是一个复杂的、有野心的，但却无法适当维护的网站。假如你没有足够的人员，以使季节性商品区保持及时更新，那么就不要再设置季节性的商品区。假如你的服务器不允许快速下载图片，那么就不要再使用过多的图片。《纽约时报》(New York Times) 最新进行了一项关于商业网站的电子邮件答复时间的研究。奇怪的是，研究发现，对于大多数的公司，回答电子邮件是一件并不着急的工作，许多购物者发送消息，想的是这些消息可以得到礼貌的处理，但他们发现并非如此。假如这些公司从来没有建立网站，对自身造成的伤害还会小些。

在1999年圣诞节，这是有历史记录以来第一个互联网圣诞节，我尽可能多地在网络上购物。有1/3的时间我成功了。在Americangirl.com站点，交易页面不允许我输入NY作为我的州地址代码，最终我以打800号码选择目录销售才完成那个交易。我发现目录销售的库存号没有在网络页面上列出来，当我试图描绘那个我想寄给我的侄女米兰达的洋娃娃和附属物时，我只好费力地与接线员交谈。即使亚马逊也有问题出现，每次在礼品包装页面，当我点击绿色的礼品包装时，我的计算机就会死掉。它至少发生了3次。缺货、执行效率低下、弄乱的账单——几乎是个噩梦。

我经常听到数字购物是多么有趣的报告。或者非常进取、

非常有趣的网站有声音效果（人们笑、放屁或者任何其他），移动图片，你可以自己建模来试穿衣服；当交谈时，双方的购物篮可以共享等等。我甚至读过关于一家公司正在测试一种盒子，这种盒子会接受关于怎样混合它所包含的油的数字信息，以创造出现实的味道。这还不太可信或者尚未广泛传播，但总有一天我可以在线享用成熟的桃子。

数字世界中最好的东西还在期待中。

我有时劝客户和我一起站在商店某处大约半个小时，仅仅是观察，就能使他们变成业余科学家。这是一个非常类似于禅宗式的经历，因为即使你只是简单地观看，不走动，你也能看到其他方式看不见的东西。用5分钟的时间，你能看到只用1分钟时间可能看不到的事情，用10分钟的时间你能看到只用5分钟时间可能看不到的事情。例如，我和一位客户站在门口，问他：“你现在看到了什么？那个顾客刚做了些什么？那个母亲是怎样扶着门，又推着她的婴儿车的？你为什么认为那个男人看起来很困惑？那两个人在这干什么呢？两人中谁是购物者，谁是陪伴者？那个女人怎样使用陈列品的？她是以你想像的方式购物吗？”我们一直站在那儿，直到答案本身开始呈现，客户最终也理解了我們为什么进行这么多的观察、计数、计时和录像工作。

总体来说，所有的商店都是相似的，无论他们卖什么或者从事哪种交易，这里，我们研究的是人们怎样与零售环境本身发生交互，在这个层面上，银行是音像店，音像店是超市，超市是盖普店。个体的经验可以应用于所有零售业。我想进行一个包含所有研究目标、关于如何实施自测的讨论，因为这是一本书，所以我们去一家书店。

我们站在半个街区以外的一个相当有利的地点作为起点，以评价任何一处零售环境。这就产生了第一个问题：我们看不见那个地方。我们能看到那幢建筑，但是那儿没有大型标志、巨大的书或者其他任何标志能告诉我们：我们和书店如此接近。

现在，书店的常客知道它在那儿。可谁知道有多少人已经站在这个位置上，却东张西望，试图发现那家书店到底在哪儿。而且，每天都有很多从这条街走过的人，可能会突发奇想决定进去看看，但是假如不知道它在那儿，就不会进去了。他们可能有半个小时要打发，开始找一家咖啡店，当他们突然看到书店的标志就会想，我可以在这看书消磨一点时间，他们甚至会要上一杯咖啡（事实上他们确实要了）。有多少潜在的购物者，因为这家书店没有从各个方面都可以看到的巨大而且醒目的标志，而与书店失之交臂？

好了，让我们离得近点，就站在门外，在这里我们能很好地看到标志，但从橱窗里看到了什么？书。还有什么？一些很大的橱窗，又宽又高，而且这是一条相当繁忙的街道，有许多行人和婴儿车、自行车，即通常所说的城市雷区。假如你拍下所有这些，也许你会发现，橱窗中陈列的书的尺寸不是很容易使人聚焦在上面（特别是由于你设法不被一些走路很快的母亲撞到的时候）。杂货店、文具店和硬件商店的橱窗设计也有类似的问题：商品很小，因此它导致了很糟糕的橱窗陈列。使事情变得更加复杂的是，厚玻璃板里面加了防反光膜，使它们有些不透明，显得很脏，这给面对橱窗的购物者决定是否进入商店带来了一些障碍。

这家商店的图书也足够令人退缩，不像给我们带来衣物洗涤剂或冰激凌的人，书的封套的设计者不喜欢被人认为他们所创作的是产品的包装。对于他们来说，书的封面更像是一种商业艺术作品或者传递文学的媒介，或者是这两者的组合。结果，图书的封面不能用评价大多数包装的标准来衡量。一本书的封面应该包含5种不同的信息，都应该吸引观看者的注意。这里有一本书，它的特征包括书名、副书名、一个词汇“小说”、作者的名字、她以前写过书的书名以及一个圆形的不干胶标签，宣布这部作品已经被欧普拉图书俱乐部选中。还有一个模糊的图片，事实上是两个，一个以一种艺术的方式覆盖在另一个的上面。颜色呢？紫

色为主导，使用了各种颜色但对比度很差。在你经过这一秒半的时间里，你无法吸收所有这些信息。即使世界上最伟大的橱窗设计师也不能使人在两米之外看到这本书，而在这个距离陈列橱窗应该能发挥作用。在一些行业，制造商向零售商咨询，以设计出在商店环境中可以更好地发挥作用的包装设计，但是出版界不这样做。总体上，娱乐媒体——包括计算机磁盘和磁带、录音带、影碟、图书，在创造预想中的、具有商品促销功能的包装方面做得不怎么样。所以，直到图书封面变好（或变大），橱窗里可能才会摆放放大的图书或者一些其他的陈列方案。

好了，现在我们可以进去了，图书不是方便拿来拿去的東西，特别是你已经拿了一些，而且，你还有一件大衣或手提包要拿。所以某种篮子是必需的。为了回应这样一个重要的问题，我们不止一次讨论过它。但是我要再说一次：我们的所有研究表明，假如鼓励更多的购物者使用购物篮，销售额会自动上升。这里，就像我参观过的90%的商店，购物篮就整齐地摆在门口旁的架子上。这是一个非常坏的做法。因为这样，购物篮是不可见的，它们应该向里挪些、放得高些，散布在各处。我经常这样讲，而且还要不停地讲。

当我们站在商店里，我们遇到的第一件东西，就在右手边，是新年日历，这是在8月。有人在8月份买下一年的日历吗？可能没有，但是它们却摆在那了，占据了右前方的巨大陈列区，那里是任何一家商店的黄金地带。在12月份，这里摆放日历可能是个好的决策；在8月份，我怀疑它表明了经理不愿意为了适应购物周期而移动商品。你可以说这家商店的日历展示已经有好长时间了，因为很显然，它有一部分被一些新近摆放在那里的一些不需支撑的纸板货架遮掩起来了。这些设施真正阻挡了日历展示区，在不重新摆放这些设施的情况下，顾客无法到达那里，而大多数顾客是不会为了看日历而挪动这些货架的。

在右前方是一个装着广告传单的篮子，宣传这个月店内销售的作品和其他事件。这是一件正确的事情，却放在错误的位置：

没有人进入一家书店后，立即就开始阅读那些促销的文学作品。那种行为是与购买图书的主要任务完全不相容的，他们会到处走走，看看各种图书。而且由于你不能两样都做，大多数购物者忽视了广告传单，这使书店的营销计划没有达到应有的效果。试图打断一个购物者的自然的、由任务趋动的行为是徒劳的，这正如我们在研究各种类型的商店时一次又一次看到的那样。此时想起了另一个例子，假如银行顾客在聚精会神地填写取款单，她是没有心情去阅读关于假期贷款的小册子的。假如给店内媒体一个经过努力可能获得成功的机会，它应该安装在购物者的行程中自然中断的地方。

这家书店前部的最后一个要素是收款-包装区域，这里是所有的顾客面对着同一方向等待交款的地方。正如我们在有关购物者怎样感知时间的讨论中发现的，更大限度地利用这段幸运的时刻是种艺术，而且这家商店所做的几乎就是对的。例如，那里可能陈列着许多冲动之下容易购买的商品，如书签、明信片等类似的东西，但是所有这些都摆放在离队列很远，排队的人够不到的地方。结果，顾客看上去有些无聊，那些固定的设施也无人光顾。那有一个架子摆放着下周《纽约时报》的图书评论，这个意识很好，但是它放在了收银区左边很远的地方，接近了出口，即购物者只有在付了款之后才能路过它，那就太晚了。书店没有为排队等候的购物者提供消遣，没有在收款台挂上让大家看的東西，没有可阅读的标志或可以考虑的商品陈列。交款队列的入口处是摆放那些广告传单的最好地方，因为一旦你选择了你要的书，你就可以阅读点别的了，而且值得一提的是，排队等候的购物者几乎从不看一眼他们准备购买的書。

当我们终于来到了书籍旁边。这里，正如这些日子来几乎所有的商品一样，新发行的和重要的精选图书摆放在桌面上，这是使书店和沉闷的老式图书馆区别开来的聪明之举，因为在图书馆里，书是书脊向外摆在书架上的（尽管那里也在发生改变）。这是巨大的图书展示系统，但是从购物者的角度来看，还远未达

到完美。摆放这个展区的员工可能不遗余力地精心排列这些桌子上的书。结果，购物者有点不愿意费力去拿上面的书了，他们不愿弄乱了某些人的辛勤工作。我们在书店研究中拍下了许多录像，你能在购物者接近这堆书的方式中，发现他们的不情愿。这是一个好看的陈列，非常细心地排列起来，但却打消了购物者翻看的冲动。正如我们在第十二章中看到的百吉饼商店，与这个例子中的情况类似，我们建议客户轻松一点对待事情，创造出表明商品被拿过的样子，使商品有点乱或者任意地排列，这就等于告诉购物者翻动是没有任何问题的。

将商品从桌子上拿起来还有另一个障碍，当你精确地观察购物者必须怎样购买时，这个问题会变得很明显。桌子上可能摆了10个架子的书，在它们每个的上面是一个塑料架，支撑着一本书立起来，所以能看到它的封面。没人想买架子中的书，因为感觉像是陈列品，而非商品，此外，它还可能被摸了很多次。因此，为了从下面的架子中拿出来一本，购物者必须拿起陈列的那本，之后用另一只手举起塑料架（或者用一只手有点笨拙地举起书和架子），之后从下面架子中的某处取出一本书。假如购物者已经拿着什么东西，如一件外套、一个手包，或其他书，从桌上拿起一本书就像是演杂技。

然而，这里还是有许多书被拿了起来。在大多数零售环境下，购物者拿着一件东西的时间越长，他购买的机会就越大。而书店的情况正好相反，浏览一本书60秒钟的人要比浏览了30秒的人更不可能买它。当然，一些书店的浏览者快速地翻阅，是因为他们无意购买。你发现了一本看起来很重要的书，或者一本口碑很好的书，于是你拿了起来，细看了一眼封面，查看了作者照片，也许看上一两页，粗略了解书的思想 and 它的作者。也许是过长的阅读使一些购物者说服自己不购买。无论哪种方式，这个现象也部分是由于书店的本质，书店是闲散的阅读的好地方。它是允许你打发时间，允许你了解人们正在想什么和在报纸和电视上谈论什么。你在毛衣货架上不会学到这么多。这也意味着不像其

他浏览者，书店的购物者没有必要被购买的愿望所激发。我们研究了连锁店处于购物中心与非购物中心的分店，发现购物中心的购物者要比非购物中心的顾客更不容易购书。这对于男人来讲尤其如此，原因也很显然：当他们的妻子或女朋友或家人在别处购物时，这些人就是在打发时间。尽管这些人的浏览风格是不同的，在非购物中心的商店，他们进来后径直走到商店的某一区，在购物中心，他们进来后就各处游荡，好像没有目的。这就是为什么书店在购物中心遭遇溃败的原因，支付着高租金，却没有得到购物者的认可。

除了摆放新发行图书的桌子，我们碰到了传统书店的设置——书架，一排接着一排笔直的木制书架，大约有两米半高。这里的分区是明智地按照购物者的类型划分的，例如，烹饪书、保健、家庭和自助——所有典型的女性感兴趣的书籍，从一个转向另一个，而电脑、商业和体育都相邻起来。每个区都有一个文雅的小标志来标注，但是这些标志太文雅、太小了，10步或是20步以外不可能看到，而这个距离是这些标志应该可以被看到的。声明是图片区的标志，只是当你站在那个区才能够看到，这有什么用呢？

典型的关于书店中书架排列的问题是没有想像力和笨拙的，书架甚至被不恰当地封闭起来。高大的、垂直的排列怎么会成为标准呢？因为那是人们在家里存储他们自己的书的方式？那是一个愚蠢的理由，想像一下假如家居用品商店或服装零售商接受了同样的想法。我们将要为买一把削皮器而翻找厨房或者为了找到一件毛衣需要翻壁橱。由高大的架子形成的狭窄的通道仅是你能够想像出的最坏的陈列方案。在我们几乎所有的研究中，我们发现了一个明显的空间-时间比率：购物者在同一特定区域所花费的时间与围绕它的未被打断的空间（或者是真实的，或者是感受到的）成正比。所以假如你在商店的某个区域感到拥挤，你可以向各个方向看，如果能够看到远处，你将可能再多逗留一会儿。无论在哪儿，你感觉到自己被包围了起来，或者即使是建筑和陈

列使你有那样的感觉，你会想要立即离开。来看看人们怎样浏览书架——有意地浏览任何比自己视线高或比自己腰低的书的购物者很少，这是确定无疑的。尤为困难的是看那些摆得很低的书，只有不得已的时候你才会去看。结果，受到按字母顺序排列的关照，这些书被流放在那里。那是一个愚蠢的系统：有其他任何一家商店允许按照字母顺序决定哪种商品该放在何处吗？你说激光唱盘？对，但是它们的陈列不受影响，因为它们是水平布局，也许有人需要在图书上也尝试着这样做。最起码，商店应该放一些豆袋椅或者大枕垫，以使浏览底层的架子变得容易些。或者，所有保存在那里的书都正面朝外摆放，向上稍微倾斜一点儿，以给它们一个吸引购物者眼球的努力机会。但是即使是那样，书店的底层架子仍然是所有的零售业中最坏的类似西伯利亚（流放之地）的区域之一。

现在我们碰见了书店的另一个伟大的创举——椅子。假如每个书店都提供这样的坐位，对于购物者和他们的陪伴者来说，零售世界将会更为友好。椅子完全改变了书店的地位，使之成为人们争相追逐的“第三场所”——既不是家，也不是工作场所，但却是使我们花些时间在那里并感到舒服的场所。而且在一家书店花些时间，通常是购买的序幕。但是将这些椅子放在那儿的人，没有亲自在上面坐过，因为他们没有从商店的角度，给予购物者任何值得看的风景，没有特别为那些顾客准备标志和陈列。购物者逗留的任何地方都是一种沟通机会，而且让购物者阅读标志而延长这段时间会更好。

最后一件事情，看看那些墙，在接近问询桌的地方，你看到了什么？这周的《纽约时报》畅销书排行榜，或者只是一个满是灰尘的复印件，以胶带粘上。它的旁边也是一个脏兮兮的被称做20世纪最好的100本小说的现代图书馆目录复印件。这是如此有用和有趣的信息，但是你曾经看过比这个更为悲惨的陈列方式吗？这些列表应该重新做得大一些，醒目地张贴在书店的前部。唱片商店理解我们是多么喜欢排行榜，特别是购物者使用它们作

为参考。书店在这方面则无所作为。我不仅要在前面陈列排行榜，还会把图书摆放在它们下面。实际上，我愿意为最好的小说提供特别优惠，假如你全都购买，就可以享受折扣，而且买装书的书柜时也会享受优惠。多么好的买卖，会有许多购物者上钩吗？不会是全部，但是会有一些。唱片公司将所有莫扎特的音乐，共100多张磁盘包装在一个巨大的盒子里，他们向收藏者卖出了很多这种组合，这些收藏者感到物有所值。为什么图书销售商没有识别或者培养图书收藏的意识呢？他们错过了一个巨大的市场，唱片公司可以证明。

我还要提一下今天图书销售中有实力的欧普拉图书俱乐部。我也愿意将所有的那些书存放在一个固定的架子上，假如你愿意购买全部收藏，可以提供一揽子交易。有多少购物者会买全部的书？不会很多，但是会有一些。我不怀疑，出版商和书商都如此关注怎样在一个时刻卖出一本27美元的书，却没有投入任何想像力或精力来琢磨怎样卖出上百或上千美元的拥有创造性包装的商品。经常地，书店像出版商出版图书那样进行促销和销售，而没有考虑到购买者如何购买来进行促销和销售。考虑到书商对顾客的品位和习惯有如此亲密的接触，却又如此相互分立，这感觉就像是一种巨大的疏忽。这也可能是在如今大连锁店和网络销售主导的世界里，特立独行的书商能够生存甚至繁荣的方式。

正如我在本章开头所说，在某种水平上所有的商店都是相似的，具有所有的商店都必须拥有的功能，那么接下来零售商就可以相互学习，即使他们商品的特定种类非常不同。例如，在我们参观过的那家书店，而且在我见到的所有书店，没有注意到给走向大门的顾客一个告别信息，这是使他们很快返回的一种好理由。音像店在这方面做得很好，是通过公布即将到来的影碟发行日期的通知实现的。书店为什么没有告诉购物者，比如新的斯蒂芬·金的小说将在一周内到货？这样一种设施挂在收款台上面，会给那些站在交款队伍里无聊的人们一些可以想像的事情。

音像店也可以从书店学到一些东西。书店不遗余力地提供给购物者的不仅是商品，还有作者讲座、图书讨论、读书俱乐部、为儿童准备的活动等，而且书店中的咖啡厅也是司空见惯的。为什么音像店不发起有作者、报纸的批评家和电影学者参与的影迷讨论会？音像店应该拥有一个马丁·斯科塞斯（Martin Scorsese）俱乐部以研究这个导演的全部作品，从而确保重复地租看他的老电影以及那些受他影响的电影。现在每个人都是电影专家，音像店可以利用这点，就像书店满足我们中的有文化的人。还有一件事是书店做了，音像店应该模仿的：音像盒子的设计是电影的制片人和演员之间的法律协议规范的，结果，盒子上印刷的都是电影海报相同的画面，这是个坏主意，因为通常在海报中很大的图片，缩到音像盒子的大小就不好看了。影碟零售商必须坚持重新设计包装以满足影碟购买者的需求。在图书方面，平装书的封面几乎总是与精装书的封面不同，给一本书一个新的面貌，并利用好的评价宣传一下。影碟也应该在它们首次发行几个月后得到一个新的包装盒，以配合明星或导演的最新成就，或者宣传影碟。

看起来不起眼的便利店也有许多东西可以教给其他零售商。便利店通过采用本行业一个十分简单的战略，成功地与超市展开了较量：它们使自己总是可用而且很便利。C-store特别利用了女性生活的变革，这一直都是一个聪明的主意。全职工作的女性每周进行一次大采购，是过去许多美国家庭都经历过的事情。人们单身的时间变长也助长了那个趋势。结果，我们现在经常跑便利店，但每次买的东西都很少，而且总是很匆忙。所有这些都助长了C-store的力量，它们的价格比超市高，但是还可以接受，因为换来的是这样多的便利，生育高峰期出生的人如是说。C-store也可以教给你一两个在媒体布置方面的经验。假如你在排队交汽油费时，你的眼睛看着3件事情之一——你的车（为了确定没有人偷它）、你的现金（为了确保你的找赎是对的）或办事人员（因为我们总是看着人）。C-store完全利用了那些自然的视线，细心

地放置标志并陈列容易即兴购买的产品以捕获你的注意力。

事实上，一旦超市最终觉醒过来并意识到他们受到了C-store的威胁，他们便通过进入小挑战者欲求的中心而进行报复。正如我们在第六章提到的，超市设计的基础是乳品类摆放在后部，以致购物者被迫走过其他商品以拿到这些日常用品。现在，一些超市已经创造了前面介绍的C-store方式的缩微版，在购物者轻易能够拿到的地方提供牛奶和一些其他生活必需品，付了款就可以走人——这可以称之为“浅环”，而不必深入店中做长途跋涉。超市的一个大问题是购物者开始将他们的大型化与他们显得不能创新或令人兴奋画等号。现在，许多人愿意去小型时装店，只要你有有一个巨大的、不加区分的商店，你现在就会看到一些更小的、类似于商店的部门、面包店中的咖啡厅、店内的银行分号或者包括药剂师、草药和其他专业产品在内的药店。为了减轻职业女性的负担，超市进入了三餐的替代业务，所以你可以从肉店或者烤肉店柜台购买鸡肉，从农产品部或色拉柜台购买莴苣。

超市也为商店自有品牌的交易做了很多。一度这些普通商品只供应给那些经济不太宽裕的家庭，它们简朴的、单调的包装更加强化了那个认识。今天的情况已有所不同，品牌商品有普通装，商店自有品牌的商品也有了豪华的包装，和货架上其他任何商品没什么两样。在一些情况下，商店品牌的包装几乎对品牌商品构成了威胁——二者已经不相上下，甚至可能战胜大品牌的设计。

从C-store的经验中获益的另一类零售商是杂货店，特别是美国国内连锁的杂货店。今天它们销售从食品到家居用品到冷饮和啤酒的任何商品，就像C-store。许多杂货店营业到很晚，甚至是24小时营业，这也削弱了C-store的吸引力。当然，杂货店也有它们自己的经验。它们通过既满足健康的人也满足不健康的人来扩展自己的经营领域。杂货店现在也销售维生素、草药、营养补充剂和健康方面的图书和杂志，换句话说，它们服务于那些想把健康掌握在自己手中的那些人。这在保健已被他人管理起来这样一个危险的时代，确实是个好主意。精明的杂

货店也以另一种方式利用了正在改变中的医患关系：他们推崇药剂师的地位，药剂师的经验带来的效益胜过拿最低工资的雇员，他们销售了更多的维生素和家庭胆固醇套装组合。这是一个潜在的暗示，说明了购物者是多么迫切地想要和有知识的、有同情心的商店雇员建立联系。

快餐业能提供给其他零售业的经验也有很多。第一个经验是假如你想迎合孩子们的口味，孩子们需要将他们的父母一块儿带进来。这可能早已对全体美国人的味蕾年轻化做出了贡献，至少我们美国国内的烹饪皆出于此。快餐业在创造性的组合交易（食品和以电影中人物做成的玩具组合）、动态的标志（橱窗里简短的动态文字标志，收款台的全部故事）以及在文字之上的图像（以数字标明菜谱和以食物的图片代替文字，对于儿童、眼力不好的老人和语言不太熟练的新移民来说，这样做会卖得好一些）方面略胜一筹。这个行业实际上已经能很好地服务于坐在车里点餐的顾客了，尽管还有一些细节上的错误，例如没有给坐在车里第二排和第三排的人提供菜谱板，如果提供了，他们在拿到话筒之前就能决定点什么了。在我们进行的一项研究中，18%坐在车里点餐的顾客说，在这个过程中他们有时会感到困惑，这是点餐的时间通常要比应该用的时间长的原因。快餐业可以教给其他的零售业有关推销方面的一些要诀。在我们给快餐店进行的一项研究中，一个工作人员只是简单地询问顾客是否希望升级到“更大规格”，他们的饮料销量就那样成功地显著增加了47%。教训是大多数销售人员很快就停止了尝试和建议，从而失去了销售附加品的机会，这些东西许多是高利润的商品。工作人员应该不停地推销（当然要温和些），直到购物者说不。

银行可以教给其他零售业什么呢？银行也是一种零售方式，尽管我们中的大多数人没有那样看待它，当然，与其他商店一样，它们存在着，并在基本水平上运营。人类解剖学和行为也依然如此，无论我们在银行，还是在香蕉共和国或汉堡王的店里购物，标志仍然是标志。我们也会对建筑 and 设计的某些方面做出回应。

银行也销售东西，每家银行从事的服务和它所提供的金融工具都会带来费用或利率。所有的零售业都可以从银行学到自动化背后的指导原则：假如你能够培养顾客自身从事这项业务，你就不再需要提供这种服务。我们喜欢自动取款机的便利，银行也喜欢，因为它使每个顾客变成了他自己的出纳员。

但是，在很大程度上，银行是很糟糕的零售商。回到20世纪80年代早期，许多美国的大银行相信，他们已经在很大程度上不属于零售银行业务范围了。未来是由大公司领导的，是富有顾客的私人银行。但是那个未来从未出现，那些大客户没有能够创造出和许多小客户相同种类的利润，所以银行仍旧处于零售业中。这可能就是他们犯了这么多错误的原因。我们为美国、欧洲、南美和澳大利亚的银行做了许多工作。依我看，能够算得上好的、聪明的、有客户意识的零售银行家，数量还不够多。

银行究竟做错了什么呢？失败始于最基本的要素，如营业时间。说出另外一些只从周一到周五的上午9点开到下午5点的商店，这几乎是令人难以置信的。银行仍然认为建立分支机构是不必要的成本，而不是与顾客进行面对面接触并通过给他们提供服务来寻找创造收入的方法的机会。银行所提供的服务与我们生活中许多最重要的部分联系在一起，从家庭贷款、退休金存款、汽车贷款、教育账户到个人退休账户，这是一个很长的单子。然而，根据我最近读到的一项调查，美国人没有将银行列入他们获得金融方面的信息和建议的前5个来源之一，这与银行在人生变动中能够起支持作用很不相配。考虑到我们自然而然地将我们大部分钱放入银行里，这是一个重大的失败。银行家应该站在门口欢迎我们，以获得我们的注意。但是你知道银行雇员中谁与顾客的联系最多？我们在一家意大利银行的分支机构调查了这个问题，令人吃惊的答案是穿着制服的保安。许多美国银行也是这样，顾客走进来，能明显地看到保安坐在那里，问他一些信息。而且特别需要指出的，他只是一家银行之外的保安机构的雇员，而非银行的雇员。在大多数银行分支机构中，很容易发现最高级别的

管理人员的办公室是离门最远的。这是今天某种零售业的思想在银行的体现。正如我们在前面讨论的，银行在标志和其他内部媒体上做的工作同样很糟糕。几乎没有一个标志放在战略上有利的位置，通常是哪儿有地方，这些标志就被钉在哪里或挂在哪里，根本没考虑当顾客看到那个标志或小册子架子的时候，会做些什么或者想些什么。

当你发现自己和一家分支机构的工作人员在一起时，桌面上的摆设能够表明你们之间关系的许多问题。他（或她）坐在桌子的一边，你在另一边，电脑显示器屏幕上显示所有你的财务生活中与你最亲密的事实，它面向着银行人员，而没有面向你。从她的表情判断，她看到了一些严酷的东西，你不希望知道那是什么吗？我们在英国HFC银行进行的一项研究，告诉我一个重要的经验：当银行人员和顾客挨着坐着，而不是中间隔着一张很宽的桌子面对面坐着的时候，贷款的成交率上升，所需的时间减少。创造一个让银行工作人员和顾客都感到放松的工作空间是一件简单的事情，实现这一目标的方式之一是将电脑显示器放在一个旋转架上，这样每个人都可以瞄一眼；然后就是把椅子并排摆放，这样银行工作人员和客户一起浏览整个过程，作为一个团队，而不是两个相互对视的敌人。

最后，即使是银行最伟大的创新——自动取款机，也背叛了它。我在最近一次行业聚会时听到一位大通曼哈顿银行的经理说，现在银行业最流行的词是“联系”，但为了取得任何联系，需要的第一件事就是场地。自动取款机主动打消了客户想进入银行的念头，意味着银行没有一种可靠的办法来会见它的客户者向他推销任何服务。这是致命的，至少在零售业如此。

如果10年前你说我会成为一个公认的研究女性购买化妆品问题的专家，会花费大量的时间来观察她们的购买行为，或者你预计我的公司会成为研究快餐业驾驶购物问题的权威，我都会认为你需要看精神病医生。事实上，现在在公司会议室里，当别人称我是高级研究专家时我仍然会觉得不大自在。很多人投身于零售领域是因为他们具有这方面的商业基因，而我只是很幸运地找到了一条通往零售领域的途径。我的同事们和我一直被这个问题所困扰，我们当中谁也不是商人，但是我们却要花大量的时间来解决购物世界中的问题。走在大街上购物或在饭店里看菜谱时，我们都忍不住会去分析每个过程，并想想还能怎样去改善它们。我们附近的商家对我们提供的免费建议都有点不耐烦了。当太太和我去度假时，她不得不老是提醒我关掉脑子中的那台商店自动分析设备。即使这样，我也忍不住会走进一家商店四处打探一下。跟玛格丽特·米德（Margaret Mead，人类学家——编者注）不同，我倒不必到地球的另一端去进行野外实地考察。

对于很多科学家来说，最兴奋的时刻都是发现新东西的时刻，比如发现了能够解释一切谜团的骨头碎片，或者在皮氏培养皿中观察到了少有的事件。很多时候，秘密就隐藏在我们曾经见过但没有引起重视的事情当中。我们工作中的一个例子就是我在第六章中提到的反作用因素。购物者常常都不会完完整整地从通道的一头走到另一头，这个现象是很明显的。但是我们在观察到这个现象的10年之后才开始对它进行定量研究并分析它背后的

含义。我们也很纳闷为什么以前我们没有注意这么重要的事情，但事实就是我们还一直在发明新的基本研究工具。

购物学是一门复合性学科，包括一部分物理学和一部分社会学内容，而且它也仅仅在一定程度上属于科学，还有一部分属于艺术。但它属于实践领域，主要是在提供信息帮助零售商在增强自己优势的同时减少犯错误的几率。我们的价值主要在于除了搜集数据之外我们还对数据的含义进行合理推测，并提出行动建议。事实证明很多时候我们的推测和建议都是对的，但也有错的时候。因此，我们一直不停地研究。我们公司里即使是最高层的管理人员每年也有90多天奔波在外，在世界各地的商店、银行、饭店和商场度过他们的周末。这对他们的个人生活来说，的确是很不容易的。

就算这样，购物学中的真理也经常让人捉摸不定。人类生理方面的基本特点变化还不大，但是商店本身和购物者的品位及行为总是在不断发展的。1900年的农民跟几千年前从事传统农业的祖先比起来与1950年从事技术农业的后代更相似，1900年的商人跟现在就大不一样。如果我们回顾一下20世纪70年代，就会发现当时很多领先的零售商现在已经消失或没落了。Korvette's、伍尔沃斯、Crazy Eddie、蒙哥马利（Montgomery Ward），现在都只有在历史书中才能见到了，还有很多其他商店也快成为历史了。沃尔玛会垮吗？星巴克会消失吗？玛莎百货会遍布全球吗？这个世界变数太多。过去，商界格言就是：在合适的地点以合适的价格销售合适的产品，就一定能成功，但是现在要想生存就必须做到这点。每个人都在跟其他人竞争，因此威胁来自四面八方。如果商店主人认为竞争仅来自于自己的同类，这种狭隘的看法是很危险的。事实上，零售商的竞争对手是所有占用消费者时间和金钱的事情。最近，我们受雇对一家电影院进行研究，它再一次让我们认识到顾客在电影院花费两小时和8美元对其他零售业来说是一种损失。同样，如果人们更喜欢在午餐休息时间花20分钟去计算机商店而不是书店，那么很可能卖

出去的就是软件，而不太可能是图书。

零售商控制一切或者厂商是主宰的时代已经一去不复返了，在21世纪顾客才是上帝。就像如今的流行都来自大街一样，现在的零售世界也必须不断跟上顾客的步伐。

第一点也是最重要的一点就是购物是随社会变化而变化的，商人如果不能紧随其变的话就很可能遭受失败。毫无疑问，我们所处时代的主要社会变化都与女性生活息息相关。未来学家沃茨·瓦克尔（Watts Wacker）指出，从目前的迹象看来，男人正在变成一种奇特的家庭宠物。零售商必须关注女人对生活的期望以及她们的需要，否则就会被历史所抛弃。男人和孩子生活中的多数变化都是由女人引领着的，零售商应虚心关注并顺应这个特点。现在购物者的喜好很容易变化，他们对品牌的忠诚度，无论是对产品还是对商店，都就像晚霞一样容易消失。

假如某个财政季度的不景气给全美的零售连锁业带来了冲击，那么后面两个或三个财政季度的低迷则是恢复时期。防止自满的最好办法就是缩减购物者和商场实际情况之间的距离。如今最明智的管理办法就是将更多的职责和权力下放到商场经理这个级别。高级管理层必须想办法让商场经理学会如何使商场为购物者服务。去年，我对沃尔玛的执行层领导（大多是男性）讲，仅仅根据最近女试衣间的粉刷风格我就能判断他们各个商店管理者的性别。不知道是否因为我说过这个话的原因，我发现6个月之前沃尔玛的多数女试衣间都重新粉刷过了。

尽管在购物学中我们还有很多需要学习的地方，但我也意识到一个有创意的商人完全可以把课本扔在一边，并打破所有的这些规则。在加拿大多伦多我访问了一家叫做“第6号”的商店，它只有不到40平方米，在这个小小的空间里，销售帽子、服装、珠宝、包、鞋、丝巾和音像制品等等东西，它的陈设方式直接来自于救世军（Salvation Army）商店。在有限的空间和预算基础上，这家商店做得非常成功。你走进里面之后，很难不买点什么就出来。也许你认为零售的一个基本原则就是购物者能说出你的

商店的名字。但是我有一个朋友，他成功地开了一家叫做“Mxyplyzyk”的商店，这个名称取自喜剧中一个很不起眼的角色，很拗口。这家商店生意很好，里面销售包括洗浴设备、图书等多种不同商品，到处都是价格标牌。收款的方式也很原始，通过手写来记录。但是我却没有可以教给商店主人凯尔文的，他按照自己的设想创造了新的销售机器，而且看上去还不错。只要有勇气，你就可以完全不管我们的那些理论。

作为职业观察员，我们在商业领域中扮演着一个奇特的角色。开玩笑地说，我是商店中看见盗窃行为后惟一高兴的人。这就是说我们的行为不遵循海森堡（Werher Heisenberg，1901~1976年，德国物理学家，量子力学的奠基人，因其测不准原理而荣获1932年诺贝尔物理学奖——译者注）原则，我们可以在不改变顾客行为的情况下准确地观察到它们。我们可能会看到一些偷窃的场面。我记得在录像片中看到，在波士顿的华盛顿大街上的飞琳（Filene）百货商店，一个衣着不错的家庭主妇在香料柜台那儿，她不停地让店员到远处去帮她拿东西，而她自己就把柜台上的香料瓶往自己手提袋里装。实际上，我们通常可以看见衣着讲究的盗窃者一边买东西，一边偷东西。在南卡罗来纳州的一家杂货店，我们的跟踪人员不断发现有人把尿布藏在商店的角落里。后来他们看见一个购物者往一个只有一半尿布的盒子里装昂贵的头疼药，这时才揭开了谜底。我们看见的最可悲的盗窃现象是一个父亲把一套螺丝起子装进正在睡觉的婴儿的尿布里。

但是我们就像《星际迷航》（*Star Trek*）游戏中的人一样，我们在那儿的工作只是观察报告，而不是干涉。我们保证录像带中人们的隐私权，对我们的最终客户，也就是购物的公众信守承诺。考虑到公众的参与支持是我们研究工作的基础，因此我对工作中涉及隐私的地方都非常敏感。当一家杂志报道Envirosell公司时称我们为“超市间谍”时我感到大为惊愕。我们过去研究巴

布亚新几内亚岛的乡村市场时使用的社会学调查手段一直为大家所接受，但为什么在明尼苏达州调查一家大商场时就要采用不同的标准呢？无论如何，比起直接的市场顾问来说，购物学对个人消费者的信息了解得要少得多，市场顾问可能需要顾客的姓名、地址、电话号码、婚姻状况、信用记录和购买历史数据等等。

有些同事说，写这本书可能会泄漏我们的秘密，有的公司知道了这些经验之后可能会解雇我们。但是这本书仅仅是一个开始，关注消费者的商家可能已经实践过这本书中所讲的很多事情了。很多客户告诉我们，我们的工作验证了他们原有的一些想法。对我们来说，和那些在这方面已经做过工作的商家合作效果会更好。另外，我们的大部分建议实际上更像是调整而不是大修。事实确实是这样的，你把广告牌挪动半米，或者稍微调整一下产品的摆放方式，就会对销售产生很大的影响。如果你在整个商店进行12个小小的调整，你就可能发现销售情况会发生不可思议的变化。正如我常说的那样，如果市场注意力全部放在战略上的话，战术问题就常常会被忽略。

比如，我在第一章里提到杂货店化妆品销售区对老年女性的服务考虑得不周到，像遮盖霜这样的不太吸引人的产品被放在了最底层，让购物者不得不屈膝才能拿到。事实上，我们在录像片中看到有的老年顾客趴在地上来浏览这些产品，这个场面真是令人难堪。现在，多数化妆品的规划都已经调整过了，已能够满足这类购物者的需要。把产品抬高半米就大大提高了消费者舒适度和产品销量。最近我们被澳大利亚一家超市雇去调查人们是怎样买花的。这家商店鲜花的销售量比预期的要少得多，我们发现了其中的原因：目前的展示方法是把鲜花放在很大的塑料花瓶里，这对购物者来说很不清楚。消费者不知道花的价格，也不知道它们是按束卖还是按朵卖。看到大花瓶里很多花在一起的样子，购物者还是无法知道买一些花摆在家里会是什么样子。换句话说，这件最简单的事情没有经过充分的考虑。鲜花的展示方法让路过的购物者无法亲近。他们做了一些小的改动，在大花瓶前

摆上单束的花，同时标明价格，鲜花就卖出去了。

很小的调整就能带来很明显的改善，这一点应该是不足为奇的。别忘了，科学基本上就是对细小区别的研究，重大的真理也是这样被发现的。达尔文测量了鸟嘴的长度，就算用我们的标准来看这件工作也是非常细小的了，但是他的研究对生物存亡理论产生了重大影响。达尔文的重要发现听起来就跟常识一样：生存下来的生物是那些适应环境的种类。在商店也有类似的事情，只不过这儿是**零售环境必须适应顾客**。

20年前我想如果能够搜集到足够的证据建立起我们的建议和受益率之间的关系，那么我们就创造了一门可行的商业学科。我是一个十足的现实主义者，我认为，只要改进措施有经济上的回报，那么它被采用的机会和可能性都是无穷的。