Contagious

Why Things Catch On

疯传

亚马逊畅销书

荣登《纽约时报》《华尔街日报》
《出版商周刊》等畅销书排行榜

查尔斯·都希格
《习惯的力量》的作者

奇普·希思
《粘住》的作者

联合力荐

让你的产品、思想、行为像病毒一样入侵

[美] 乔纳·伯杰（Jonah Berger）◎著
刘生敏　廖建桥◎译



電子工業出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

Contagious

Why Things Catch On

是什么让事物变得流行?

从买轿车、买衣服、吃三明治，到给孩子取名字，你是否知道为什么某些产品会大卖，某些故事被人们口口相传，某些电子邮件更易被转发，或者某些视频链接被疯狂地点击，某些谣言更具传播力，某些思想和行为像病毒一样入侵你的大脑……这本书将为你揭示这些口口相传和社会传播背后的科学秘密，并且告诉你如何将产品、思想、行为设计成具有感染力和传播力的内容。

无论你是大公司的管理者，还是努力提高公司知名度的小企业主，无论你是官员或政客，还是非营利性组织的工作者，只要你想传递信息，就请翻翻这本书。宾夕法尼亚大学沃顿商学院的市场营销学教授乔纳·伯杰通过多年的调查和实验研究，将在这本书里以故事讲述的方式告诉你让所有类型的产品、思想、行为疯狂传播的科学方法。

Contagious

Why Things Catch On

疯传

让你的产品、思想、行为像病毒一样入侵

[美] 乔纳·伯杰（Jonah Berger）◎著

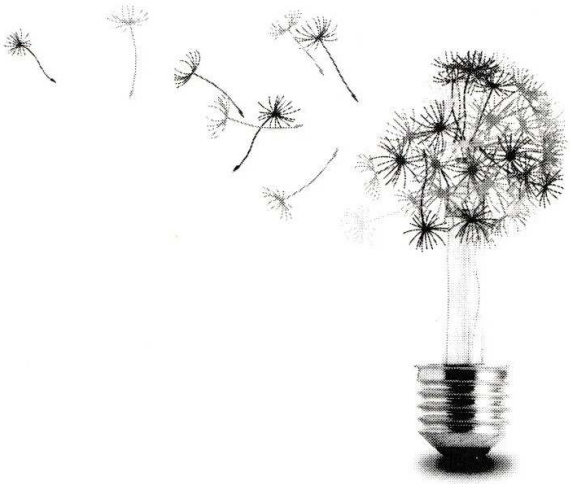
刘生敏　廖建桥◎译



電子工業出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

疯传

让你的产品、思想、行为像病毒一样入侵



Contagious

Why Things Catch On

[美] 乔纳·伯杰（Jonah Berger）◎著

刘生敏　廖建桥◎译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京・BEIJING

CONTAGIOUS: WHY THINGS CATCH ON by JONAH BERGER.
Original English language edition Copyright © 2013 by Social Dynamics Group, LLC.
This edition arranged with SIMON & SCHUSTER INC. through BIG APPLE AGENCY, INC., LABUAN, MALAYSIA.
Simplified Chinese edition Copyright © 2014 by PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY.

本书中文简体字版授予电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号　图字：01-2013-1789

图书在版编目（CIP）数据

疯传：让你的产品、思想、行为像病毒一样入侵/（美）伯杰（Berger,J.）著；刘生敏，廖建桥译. —北京：电子工业出版社，2014.1
书名原文：Contagious: why things catch on

ISBN 978-7-121-21020-4

Ⅰ.①疯…　Ⅱ.①伯…　②刘…　③廖…　Ⅲ.①市场营销学
Ⅳ.①F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第162467号

书　　名：疯传——让你的产品、思想、行为像病毒一样入侵
作　　者：[美]乔纳•伯杰
译　　者：刘生敏　廖建桥

策划编辑：郭景瑶（guojingyao@phei.com.cn）
责任编辑：夏平飞　特约编辑：张燕虹
印　　刷：三河市鑫金马印装有限公司
装　　订：三河市鑫金马印装有限公司
出版发行：电子工业出版社
　　北京市海淀区万寿路173信箱　　邮编　100036
开　　本：720×1000　1/16　印张：16.25　字数：200千字
版　　次：2014年1月第1版
印　　次：2015年5月第13次印刷
定　　价：48.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

丹尼尔•吉尔伯特　哈佛心理学教授，《撞上快乐》的作者

“伯杰比任何人都更懂得如何让信息疯传。”

查尔斯•都希格　畅销书《习惯的力量》的作者

“为什么某些思想几乎能够一夜流行，而另一些却石沉大海？为什么有些产品会无处不在，而另一些则无人问津？乔纳·伯杰知道这些问题的答案，并在这本书中揭示了疯传的秘密。”

奇普•希思　《粘住》的作者

“假如你想用更小的预算获得更大的影响力，请不要错过这本书，它将告诉你如何让事物疯狂地传播。”

李光斗　中国品牌第一人、中央电视台品牌顾问、品牌竞争力学派创始人

“揭开流行背后的秘密，引爆潮流的营销艺术，让你的品牌像病毒一样疯传。”

袁岳　零点研究咨询集团董事长

“有些流行的背后有故事，许多流行的背后有规律。这本书告诉了读者故事与规律的背后还有些什么。”

张永伟　国务院发展研究中心研究员

“在社交网络发达时期，传播的投入与产出如何更合理？本书提示：口头传播已经变得比传统广告更具优势，因为它不会夸大其词，更能精准地锁定人群。”

罗文杲 《销售与市场》副总编

“正确地开发新产品变得越来越困难。正如本书作者所言，我们也许很容易发现流行趋势，但却很难主导、利用并掀起波澜，因为产品和思想的流行都是渐进而来的。”

俞雷 喜临门股份有限公司副总裁

“我们不用喋喋不休地强调产品的好处，而要想办法让消费者投入真实的情感，把‘自己喜欢’变成‘对人传播’，把临时讨论变成持续推荐。”

《金融时报》

“对于严肃的市场营销专业人士而言，本书不太可能提供任何惊人的新观点。但如果你是一位非专业人士，并试图了解在一个只有三分钟热情的社交媒体上瘾者比比皆是的世界中，怎样才是制造影响的最佳方式，那么本书能够给你提供充足的思考素材。”

《科克斯书评》

“伯杰揭示了流行产生的秘密，告诉我们为什么某些产品、思想和行为会获得巨大的社会影响力。这本书是继《引爆点》和《魔鬼经济学》之后的又一佳作，书中富含既有娱乐性又有解释力的案例，并突破性地将关注点从在线传播技术转移到人际传播因素之中。”

《出版商周刊》

“这是一本具有感染力的关于病毒营销的著作。作者以幽默、风趣的语言描绘了认知心理学和社会行为学之间的交互影响过程，着眼于帮助商人和其他群体传播他们的信息，其研究结果也可作为研究流行文化传播的基础读物。”

《今日美国》

“这是一本揭秘为何人们更愿意传播某些事物的书。”

让你的品牌像病毒一样疯传

李光斗

——中国品牌第一人、中央电视台品牌顾问、品牌竞争力学派创始人

在苹果公司每发布一款电子产品的前夕，粉丝们都会在专卖店门口彻夜排队、人头攒动；可口可乐只有一种口味，却可以畅销一百多年而长盛不衰，足迹遍及世界的每一个角落；迈克尔•杰克逊在世的时候，他的演唱会门票万金而难求其一；2013年“双十一”天猫实现单天销售额突破350亿元，仅小米手机一家就实现了5.53亿元的销量。是什么让他们如此流行，这一切的背后又有着什么样的秘密?

自腾讯推出微信之后，在短短3年之内，其注册用户就超过6亿人。在新浪推出微博的短短几年之内，其注册用户也突破了5亿人大关。人与人之间交流与沟通的方式与几年前相比，发生了天翻地覆的变化。

传统企业正面临着一个新的营销时代：信息传播不再是单向的自上而下，而是变成了多点对多点的立体网状结构。每个人都能自由地传播信息，也能听到几乎任何你想听到的任何人的声音。每个人都是独立的“自媒体”，人与人之间的交流不再限于一对一，而是变成了群体对群体，每个人的一言一行都可能对整个社会产生深刻的影响，每个人的一举一动也可能只是在信息的洪流中一闪即逝，激不起一片浪花。

在这个互联网时代，每天都有海量的信息向我们扑面而来，我们的大脑也会自动过滤掉所有无聊、无用、无意义的信息，以防被过量的信息撑爆。普通的营销手段已经越来越难以吸引消费者的注意力。在这样的大时代背景下，企业面临着挑战，任何微小负面的消息都可能通过微博、微信的传播放大到尽人皆知；同时，企业也坐拥巨大的机遇，好的策划和组织可使一个本来名不见经传的企业在一夜之间红遍大江南北。如果想让你的品牌迅速吸引消费者的眼球，想让你的产品迅速赢得市场，那么就需要用好事件营销这把锋利的武器。

事件营销可以将广告新闻化，化解消费者的抵触情绪，从而让消费者易于接受；新鲜、独特、不易重复的特点使人难忘；好的事件营销能够促成媒体的自发报道和消费者的主动参与和传播，使品牌和产品像病毒一样迅速流行开来。就像哈利•波特的魔棒一样神奇，让100万美元的广告费看起来像是1亿美元，达到四两拨千斤的效果，从而打造企业通向成功的捷径。就如在1915年巴拿马国际博览会上茅台酒瓶被摔和张瑞敏在1985年用大锤砸冰箱一样，成功的事件营销使品牌的美誉度迅速流行，使传播如虎添翼。

事件营销是把双刃剑，它将品牌置身于聚光灯和消费者的放大镜下。若运用得当，充分体现了品牌的优势，则将在消费者心目中树立起良好的品牌形象；然而，若运用不当，缺点反而会暴露得更加明显，则实在是自掘坟墓。那么，什么样的事件可以迅速流行？什么样的事件对品牌美誉度有大幅度的提升？这需要探究流行背后的秘密。

沃顿商学院的市场营销教授乔纳•伯杰在《疯传——让你的产

品、思想、行为像病毒一样入侵》一书里，很好地揭开了流行的秘密，告诉我们流行的背后是什么在发挥作用。在这本书中，乔纳•伯杰以科学的态度和严谨的逻辑分析了当下社会上流行事物的存在本质，既包括传播学思想，也包括营销学理念，并在各自的基础之上以流行的事物和载体为依据，进行了深刻的阐述。

社交货币、诱因、情绪、公共性、实用价值和故事，是由乔纳•伯杰总结的让一切事物疯传的STEPPS六个原则。他认为正是这些因素的作用，使得包括故事、新闻和信息，以及产品、思想、短信和视频等在内的传播内容具备了感染力，形成了它们被广泛传播的深层次原因。如果人们在一开始就能考虑到这六个原则，做到其产品和思想具备以下特性——包含社交货币、容易被激活、能够激发情绪、有公共性和实用价值，并融入到故事中，就可以设计并制造出具有高度感染性的内容，则成功就有了70%的把握。而为了更好地说明这些原则如何作用于内容传播，作者又分别针对每条原则给出了详细的事例引证，并糅杂相关的营销理论进行归纳和说明，使内容既趣味可读，又客观可信。

市场竞争激烈、产品同质化严重、消费者需求增加、经济萎靡、信息过载，普通的打广告、打价格战的传统营销手段已经很难取得最佳的传播效果。我们应该怎么做？或许可以从这本书里找到一些启发。

李志刚

译 者 序

“用吃奶的劲儿坑爹”是大家用来形容媒体广告的一句俚语。只要你一接触电视、报纸、互联网等媒体，就会发现媒体上随处充斥着漫天飞舞的广告信息。究其宣传原则，无非是“王婆卖瓜，自卖自夸”，在令人厌恶的同时，也难以让人信服。这样的广告信息根本无法引起人们的兴趣，更达不到任何轰动性的宣传效果。也许你从来不看电视，更不看报纸，甚至不上互联网，但你不太可能对流行性感冒的消息一无所知。因为无论是在外就餐时，还是在逛街中，或者在K歌时，都可能从任意一个角落传来流感的消息。即使流感的传染状况远未达到流行的状态，但其消息却不胫而走。这里面到底有什么秘密值得我们思考呢？你也许会说，流行性感冒的危害太大，一旦染上可能危及生命。然而，艾滋病的危害恐怕远超过流行性感冒，感染人数也不容小觑，但其流行程度却远不如后者。你也许会说，流行性感冒的传染性太大，然而普通肝炎的传染性也不小，但远没有流行性感冒的消息传播迅猛。换个角度来说，如果商家要宣传的产品、政客要鼓吹的思想或者社会想倡导的行为能像流感病毒一样流行，恐怕这种流行需要依从流感消息的扩散规律了。流感消息的流行为何能超过事态本身？其中的玄机是什么？我们按照此规律宣传自己的思想或产品能否奏效？这些都是本书的待解之谜。

《疯传——让你的产品、思想、行为像病毒一样入侵》是宾夕法

尼亚大学沃顿商学院乔纳•伯杰（Jonah Berger）教授的经典著作之一，以思想和产品传播为题材，着重描写了思想和产品之所以能够流行的六大原则：社交货币、诱因、情绪、公共性、实用价值和故事。每当我们逛街或者在外就餐，甚至上厕所时，都会发现大量的广告充斥着我们的视野。开始，我们不以为然；后来，觉得有些烦躁；最后，对广告嗤之以鼻。即使我们有时会对上面的信息有所感触，也往往因为广告的推销色彩太过浓厚而避而远之。秦池古酒曾经因成为我国中央电视台广告标王而名噪一时，最后也落得个惨淡歇业的结局。究其原因，林林总总，但一个重要原因是营业收入的入不敷出，相对于高额的广告投入来说，增加的公众关注度与美誉度微不足道。此例值得商家和消费者深刻反思：高额的广告宣传未必会带来产品或者思想的流行，因为产品或者思想的流行有它的规律和原则，强行通过广告信息的大量曝光来吸引观众，效果甚微。本书也用甜麦圈比迪斯尼更加流行的实例告诉我们，产品或思想的推广有它独特的规律。人们是否在看到产品或了解其思想后，就会不断地向朋友谈论与推广呢？人们在什么情况下会向别人谈论自己接触过的事物呢？这些都成为事物能够流行的关键。作者通过对网络与现实事件的总结和归纳，得出了事物能够广为流传的关键原则。比如，我们经常向别人谈起自己的钻戒多么炫目、宝马车多么豪华舒适，都只是为了炫耀自己的品味，让自己看起来更加优秀、更加有面子，这也造就了产品的社交货币性。再比如iPhone手机成为人们争相购买的产品，因为它的复合功能和实用价值之大，受到了消费者广泛的青睐，继而成了自我炫耀的

基础。人们会大力谈论自己拥有的iPhone手机，以显示自己的高格调，从而成为人们互相谈论的社交货币。拥有优秀理发师的理发店经常会招来更多的顾客，是因为它的口碑。而口碑为何会传开？因为师傅的优质理发具备实用价值。口碑为何会传得如此之快？是因为人们头发一长，就能给人们一个提醒，激活他回想起这个理发店，所以像长长的头发这么频繁出现在人们视野的东西，成为理发店口碑的最佳诱因，并不断地提醒着人们，这里的服务周到。我们在刷卡时会清晰地看到自己本次的购物清单，但在你看到后面一列时，会清楚地看到，有一栏专设了自己本次购物所享受的优惠金额。为何会设这一栏呢？因为公共性。如果你没办法看到本次购物的优惠金额，如何将商家的优惠力度告诉你的朋友呢？商家的促销信息又如何传播呢？所以，产品信息的传播需要一定的公共性，你至少应该告诉你的朋友今天购物优惠了多少钱。商家在推销自己的产品时，应尽量用试用或现场演示的方式让顾客看见，这样才能够吸引顾客的注意，并传播你的产品。

数千年前制造的特洛伊木马之所以能让我们记住，是因为它形成了良好的故事情节：希腊国王阿罗门奴的弟媳被特洛伊城的哈里斯王子抢走，引发了希腊人对特洛伊城的猛烈攻击，其间也有阿克琉斯这位人神之子的参与，为了弟弟的死亡与特洛伊城的赫克托尔王子决斗，并于获胜之后融入了希腊军队之中。希腊人对特洛伊城长达十年的攻击未能取胜，便制造了特洛伊木马，并将其精锐部队藏入木马之中，其他人则扬帆假意离开。特洛伊人见到了此木马，为了炫耀自己

的成功，把木马缓缓拖入了城内。夜里，藏在木马内的希腊军队悄悄溜出，这当然也包括阿克琉斯。他们在城内对为庆祝胜利而酩酊大醉的特洛伊人发起了攻击，结果希腊人大获全胜。其间，阿克琉斯被哈里斯王子射中了最薄弱的位置——他的脚踵，所以也壮烈牺牲了，后来就有了“阿克琉斯之踵”一说。故事情节之精彩让人过耳不忘，所以我们在宣传自己时，要尽量将自己的品质和特征融入一个故事中，也便于他人流传。信息传播的六大原则虽是作者苦心研究的结晶，但仔细推敲就会发现，生活里的谣传、新闻或者闲聊之中都充斥着这些原则，只是我们并未深刻地总结和提炼罢了。

乔纳•伯杰作为宾夕法尼亚大学沃顿商学院的教授，长期从事市场调查与学术研究工作，对商界和学界都有深刻的了解。他通过自己在市场上的实验与调查研究，在总结了以往相关文献的不足之后，提炼出了口碑和信息宣传的六条原则，供读者参考。相对于市场上的一些大众营销书籍来说，本书的所有观点是作者经过实地考察与数据收集后，严格地通过实验和调查得出的，经得起学界的论证和专家的考究，是一部营销界的经典之作。

你是否为了自己新开创的店面不为人知、生意惨淡而发愁，你是否在为自己的默默无闻而空虚颓废，你是否在面对商家琳琅满目的促销活动时而不知所措，你是否在为自己的小孩不知道报哪个学习班而茫然无助，你是否在为自己的谈话遭人排挤而郁闷辛酸？如果有这样的麻烦，请读本书。

本书因内容丰富、事例生动、应用广泛，所以特别适合需要推广

自己产品的商家、准备购物的消费者和需要推销自己思想的人，也适合进行市场信息研究的专业学者，甚至在百无聊赖之际，在百思不得其解之时，偶尔翻阅此书，也会带给你新的灵感与思想，让你在研究的道路上增加一座灯塔，起到抛砖引玉的作用。

我在中国武汉华中科技大学管理学院工商管理系攻读博士学位时，与本校的资深教授廖建桥合作翻译了本书。在翻译过程中，碰到一些值得商榷的问题，有时我们意见相左，各执一词，争论不休，甚至面红耳赤。我们每次开始翻译工作时，不说“现在开始翻译吧”，而总是戏之曰“现在开始吵吧”。我们在如何既保持原著的写作风格，又要为中国读者所接受方面颇费一番心力。也就是说，既要保持原著的风格，又要不影响读者的阅读，并尽量用作者本国的实例进行描述。此外，原著引用了许多公司名称、流行轶事和民间故事，这也说明美国在商业与民间文化发展上的丰富多彩。

我平时的教学和科研任务繁重，尽可能利用假期进行翻译工作，于2013年1月草译完毕。此后，我继续倒嚼细钻，历时三月有余，始蒇其事。其间，电子工业出版社的郭景瑶女士、中国地质大学的廖琴女士、暨南大学的张超林先生、华中科技大学的周建涛先生和王绍磊先生五位，在匆忙之中，相助评阅校正，致此深表谢意。

由于时间和水平有限，本书难免存在不足之处，恳请广大读者批评指正。

刘生敏

2013年8月

目　录

前言 01
Introduction：Why Things Catch On

为什么产品、思想、行为能够流行 / 04

社会传播 / 08

如何进行口碑传播 / 11

是不是某些事件本身就具备口头传播价值 / 17

研究社会影响的过程 / 20

感染力的六条原则 / 24

第一章　社交货币 31
Social Currency

铸造一种新形式的货币/ 36

内在吸引力 / 40

杠杆原理 / 49

游戏竞赛 / 58

使人们感觉像自己人 / 59

动机 / 67

请不要外传？很好，是的。或许你一个人知道，足矣 / 69

第二章　诱因 71
Triggers

代理人的传播声 / 73

为什么人们更加喜欢谈论某些特定的产品 / 77

临时口碑传播与持续口碑传播之间的行为差异 / 79

从玛氏巧克力条到选举：如何诱导人们的情感行为 / 82

在每周五听《星期五》 / 89

诱导谈话 / 91

奇巧巧克力和咖啡：发展的栖息地 / 95

有效诱因是怎样炼成的 / 100

考虑口碑传播情境 / 103

为什么对甜麦圈的口碑传播比迪斯尼乐园更多 / 105

第三章　情绪 109
Emotion

最热门邮件列表及共享的重要性 / 113

对最热门邮件链接的系统分析 / 115

敬畏的力量 / 119

任何情感都能激发共享行为吗 / 123

圣火燃剂：生理唤醒的科学 / 127

聚焦于情感 / 133

点燃高唤醒的情绪之火 / 138

婴儿背带，抵制并抑制不良口碑 / 140

运动让人们共享 / 143

第四章　公共性 149
Public

模仿的心态 / 152

可视性的能量 / 158

使隐蔽的产品公开化——胡子的作用 / 162

为自己做广告：与世界共享Hotmail / 167

作为行为剩余的黄腕带 / 171

反例？药品行业 / 176

第五章　实用价值 183
Practical Value

节省几元钱 / 189

交易心理学 / 191

增加惊喜的价值 / 197

钱之外 / 202

关于真相 / 206

第六章　故事 209
Stories

血液里流传的故事 / 212

故事的作用 / 217

建造一个特洛伊木马 / 220

使传播更有价值 / 225

结束语 233

致谢 241

前言

Introduction: Why Things Catch On

- 为什么产品、思想、行为能够流行
- 社会传播
- 如何进行口碑传播
- 是不是某些事件本身就具备口头传播价值
- 研究社会影响的过程
- 感染力的六条原则

2004年3月，霍华德·韦恩迁居到了费城，当时他已经获得了工商管理专业酒店管理方向硕士学位，并颇具行业经验。这帮助他在喜达屋餐饮董事会掌管着巨额的餐饮收入。不过，他还是决定就此金盆洗手，因为他更青睐于精致的餐饮店，故而举家搬到费城，并开了一家名叫“精品巴克莱”的牛排店。

“精品巴克莱”的概念非常简洁，就是要做出无与伦比的牛排店。小店选址于费城市中心的繁华地段，灰暗的门前铺满了大理石。不同于传统的就餐椅，老雇主们围绕着大理石餐桌，倚靠在环形沙发上。他们在宽大的自助台旁尽情享受着基围虾和鱼子酱带来的快感，并且菜谱上还供应着从阿拉斯加连夜运来的松露土豆和比目鱼柳。

然而，韦恩深刻地体会到仅有美食和良好的就餐环境还远远不够。毕竟开餐馆的首要任务是赚钱并防止破产。据业内统计，费城一年内关门的餐厅就有25%，三年内破产的餐馆甚至达到了惊人的60%。

餐馆衰败的原因很多，首先是高昂的劳动成本，其次是竞争对手太多，比如今天主城区的某个角落开了一家小酒馆，可能明天就会有两家类似的酒馆在它附近挂牌竞争。

即便是小本生意，餐馆也有极强的危机意识。开小餐馆就像打仗，开门做生意一定要有竞争优势，否则人家为什么要到你这里来吃，你凭什么去拉拢客人？小餐馆不比大酒店，根本无法支付高额的广告费用，他们的宣传完全依靠口碑，老顾客觉得你做得好，自然会帮你宣传。

韦恩自己也知道，要想经营好小餐馆需要付出巨大的努力。费城已经开了太多的牛排店，“精品巴克莱”如何在众多的牛排店中站稳脚跟，甚至脱颖而出呢？他们需要在众多的牛排店中建立自己的独特品牌。那么怎样做才能让“精品巴克莱”实现这个目标、成为众人的焦点呢？

你怎样理解100美元的费城牛肉三明治呢？

虽然费城有数以百计的三明治、汉堡和比萨饼店，但是仅有四五家店能做出正宗的费城牛肉三明治。将牛排切好后扔进油锅里煎炸，然后在牛排上面放些波罗伏洛干酪或者奶酪。这种做牛排的程序并不复杂，很多店都可以掌握。这确实是技术含量不高的快餐美食。

韦恩认为他有必要重新包装一下这种平民化的牛肉三明治，把这种产品做得更加精致些，以获得更多的收益。所以，他先用新鲜的奶油和芥末刷在三明治上，再铺上较薄的神户牛肉片，以显出它清晰的纹理，其间还加入了糖心奶油、秘制番茄酱和三层软奶酪，在奶酪上面加上了手工黑松露和黄油龙虾仁，以臻完美。他还在三明治旁边放着一瓶凯歌香槟，这样的美食诱惑，确实让常人无法抵挡。

这种愉悦的感觉让人飘飘欲仙。

在这种情况下，人们不仅会自己品尝三明治，而且还会把它推荐给他人。物以类聚，人以群分。一个人可以向同伴宣传子虚乌有的荒谬故事，一样可以真诚地告诉朋友们，这个三明治是多么美味、多么让人难以置信。即使这个老顾客下一次吃到的三明治少了一些成分，

甚至缺少了一味佐料，他也会认为自己吃到了黄金般的美味。即使没有吃到原来那么美味的东西，他也会愿意为这个三明治付出昂贵的价格。

韦恩其实并没有发明出一个新的三明治，只是重新制造了一个大家纷纷炒作的噱头，并且越炒越大，100美元的牛肉三明治就这样传开了。吃过这种三明治的顾客会告诉他们身边的所有人，“精品巴克莱”是做什么的，他们有怎样的三明治。即使人们从未进过这家餐厅，也会在街头巷尾疯狂谈论，这势必成为《今日美国》、《华尔街日报》等媒体报道的焦点。这种牛肉三明治被“探索频道”评为时下的最佳食品。戴维·贝克曼在镇上偶然吃到了一个这样的三明治，随后他邀请了巴克莱的高级厨师到纽约，在“美食秀”节目上为他烹制这种产品。此时此刻，几乎所有的议论都围绕这个话题展开，他们谈论的仅仅是一个三明治而已。

在这种口碑的帮助下，即使面对很多困难，如激烈的竞争对手、高昂的劳动成本，巴克莱仍旧屹立不倒，并且生意越来越火爆。数十年来，它几乎获得了费城牛排店能够获得的所有美食奖项。更重要的是，巴克莱的流行趋势已经形成，各方顾客纷至沓来，各路商家纷纷效仿。一时间，巴克莱成为万众瞩目的焦点。

为什么产品、思想、行为能够流行

很多例子可以说明这个问题的原因，比如先有抗癌象征——黄腕

带、脱脂希腊酸奶、六西格玛管理策略、禁烟令、低脂饮食，而后提倡南海岸线、阿特金斯和低碳狂潮。同样的原理让这些概念在地方扩散。某个健身房、某个教堂都可能成为传播这种趋势的地点，尤其是在学校，学生可以自由地投票，选出自己喜欢的流行方式，这比其他任何一个地方都能更好宣传这种流行趋势。

也有很多社会传播实例来诠释这个原理。我们的产品、思想和行为方式都可以通过这种流行趋势扩散开来。它可能源于一个名不见经传的个人或组织，然后一个传一个，逐渐散开。100美元的牛肉三明治就是这种原理驱动下的一个典型案例，从点到面，像多米诺骨牌一样，在人群中迅速传开，成为无人不知、无人不晓的流行美食。

然而，你可能很容易发现这种流行趋势，但你很难去主导和利用这种趋势。即使投入大量的时间和金钱在市场上宣传，也很难达到流行的状态。众多的餐馆、大量的公司，甚至很重要的社会活动都可能无疾而终。

为什么某些产品、思想和行为能够成为流行趋势，而其他的却不能掀起波澜呢？这确实是值得人们深思的一个问题。

产品和思想变得流行的一个理由就是渐进性改善。我们倾向于喜欢使用方便的网站、见效的药品和真实的科学理论，所以当某些餐饮服务给人带来便利时，人们就会青睐它。还记得老式的大型电视和计算机显示器吗？它们的确非常笨重，甚至要由多人将其抬起。而现在的平板屏幕让顾客备感便捷。该屏幕不仅大，而且重量轻。这成为它们能够流行的原因。

产品能够流行的另一个原因是价格低廉。毫无疑问，人们都喜欢用最少的钱享受到最多的服务。顾客在选择功能类似的两个商品时，便宜的那个肯定更受青睐。又或者半价促销，更利于产品售出。

当然，广告也发挥了重要作用。人们在购买这种产品之前，就希望能在大街小巷提前接触到该产品。所以，公司和组织消耗在广告上的支出越大，产品就会变得越流行。若想让人们更多地购买蔬菜，那么就应该花更多的钱在报纸宣传上，让人们最大限度地接触到花椰菜、萝卜等蔬菜的广告信息。

尽管产品质量、价格、广告对产品和思想的推广非常重要，但推广渠道却有很多，不应该局限于此。

比如，奥利维娅和罗莎莉是常见的女孩名字。奥利维娅原意是生长在拉丁的一种橄榄树，它象征着丰盈、美丽与和平。罗莎莉源于法语和拉丁语，意为与玫瑰同行。两个相同长度的词，都以元音结尾，是非常清脆、简洁的女孩名。事实上，每年有数千万的小孩取名为奥利维娅和罗莎莉。

然而，认真考虑这两个名字后，会发现有多少人会取名奥利维娅，有多少人会取名罗莎莉，为什么她们要取这样的名字，里面又有什么玄机需要我们深思呢？

我敢打赌，知道罗莎莉的人比知道奥利维娅的人要多。我比较确定的是，知道罗莎莉的人多少会了解奥利维娅这个名字。

奥利维娅是一个更加流行的名字。我们为什么能做出这样的判断呢？比如，在2010年，美国有17000个新生儿叫奥利维娅，却仅有

492个新生儿叫罗莎莉。事实上，罗莎莉这个名字在20世纪20年代时更加流行，但绝对没有像现在的奥利维娅一样流行。

如果用传统的质量、价格和广告的手段来介绍奥利维娅的流行之谜，就会陷入巨大的误区之中。因为我们无法判断两个名字中哪个质量更好，哪个价格更有优势，也不会像公司用广告为自己的宠物小精灵产品冠名一样，没有任何的广告会帮刚出生的小孩取名为奥利维娅。

同样的例子来源于视频网站。网站信息免费，根本没有广告之类的市场推广，所以价格差异也无从谈起。尽管视频有高附加值，但大部分视频会被网络高手以相机和手机等多种方式像病毒一样复制传播，致使原版视频变得模糊不清，甚至有卡屏的现象出现。而后，他们大量编撰和包装这些视频，最后在网络上免费传播[①]。

① 我们在书中使用病毒这个词的目的是用来比喻一个人把消息传递给另一个人的一种传播状态。这种状态恰好跟传染病的传播趋势有异曲同工之妙，恰如其分地说明了流行趋势的蔓延。疾病也是从一个人身上传到另一个人身上，不过最关键的差别在于这种传播的轨迹在不同的人群中有所不同。某个人很容易患上某种疾病，然后传染给新的一批感染者，这些人继而又传染给新的感染者，以此循环，绵绵不绝，直至大量的人群被感染，才会追究考虑第一个制造这个病毒的人是谁。然而，如此庞大的传播链条在产品和思想的传播过程中非常普遍（戈尔、瓦特、戈尔斯坦，2012年）。人们经常会与他人共享某种思想与产品，但这种人与人之间共享的链条是非常有限的，不太可能拉得很长。所以，当我们说做某件事情犹如传播病毒一样就像是我们在传播一件自己觉得很有意义的思想时，我们只是把这种思想像流行病毒一样传开，而不去管这种病毒能传多远，能传多久，传播范围有多广，传播链条有多长，最终这个思想会传播到哪里，能否传播给主流人群，何时会停止传播，对于这些，原始传播者统统不会考虑。

因此，质量、价格和广告并不能解释所有的流行趋势之源。为什么视频网站更令人关注，它的传播原理是什么，这些都是未解之谜。

社会传播

社会的影响是靠人们口头传播的，像树木开枝散叶一样，一传十、十传百。人们喜欢与身边的亲朋好友分享自己的新奇故事、感兴趣的信息。我们有时会告诉密友一个伟大的度假胜地；在茶余饭后与我们的邻居闲聊几句，谈谈自己的远大抱负和伟大理想；与同事聊聊日后的加薪空间。我们或许还会在网上写影评，在微博上分享最新的小道消息，又或者将自己得意的美食食谱娓娓道来。据不完全统计，人们平均每天要传播16000个词的信息，每小时要共享1亿段关于品牌的宣传语。

不过口头传播的确无处不在，因此这样的方式对信息宣传来说显得非常重要。他人告诉我们的、通过邮件发给我们的或者写给我们的信息都会引起我们思考、阅读、购买，我们可能也会再告诉他人。我们试图登录邻居推荐的网站，阅读那些亲戚们看好的书籍，并向朋友支持的政客投票。我们有20%~50%的购买决策主要受到口头传播的影响。

结果，这样的宣传让产品、思想和行为在社会影响的过程中变得逐渐流行，形成一种流行趋势。世界上各个角落的每一次口头传播都

可能为餐厅带来200美元的收益。与亚马逊网站上的一星评价书籍不同，五星评价的书在同等情况下至少能多卖20本。医生一旦开出新的诊疗方案，并成为开方的流行趋势，其他医生就会纷纷效仿。人们会在朋友都停止吸烟的情况下考虑自己的戒烟计划。人们也会在朋友都变胖时节制自己的饮食，以防止自己重蹈覆辙。事实上，虽然传统广告还有它的宣传作用，但是每天像乔德与简斯之间的口头宣传一样达到的效果要远超传统广告，因为口头传播有客观性与目的性，不像广告填鸭式的推销，让人作呕。

口头传播确实比传统广告的传播在两个关键点上更有优势。其一，口头传播并非推销活动，没有强烈的劝说语气，而广告经常会像王婆卖瓜一样自卖自夸。你经常会听到这样的宣传，九成以上的牙科医生会宣传自己的牙冠做得清爽干净，让你的牙冠犹如衣服一样，一尘不染。

不过广告总夸大自己的产品功能，过分地评价自己的产品优势，这势必让人难以相信。甚至十分之一的牙科医生会认可相应的牙冠广告，又或者半数的牙科医生会认为广告上的牙冠根本不适合顾客的牙龈。

然而，我们的朋友倾向于直接告诉我们相关信息。假如他们认为牙冠做得很好，他们会很坦率地告诉你。如果他们认为牙冠做得不好，并没有给他们带来清洁效果，他们也会直接向你说明。他们的这种直白、坦率与客观的评价听起来更加可信，更让他们的朋友相信自己所说的都是实情 。

其二，口头传播更加有目的性。公司尽力用广告推销自己的产品，力图无止境地增加自己的客户群，让更多的顾客对他们的宣传产品感兴趣。以一个卖滑雪板的公司为例，在夜间电视广告中，频繁出现滑雪的镜头可能是没有任何效果的，因为大部分电视观众可能都不喜欢滑雪。所以，如果这个公司把滑雪广告做到杂志上或者电梯上，也许会带来更强大的效果。但即使人们看到了并且关注了滑雪板信息，也很难主动购买滑雪板，因为只是偶尔滑一次雪根本就没有必要去购买滑雪板。

另一方面，口头传播能够以观众为导向，直接针对观众的兴趣设计传播内容。我们不可能与我们熟知的每个人分享我们的故事。然而，我们可以选择一部分受众，他们可能会因为对我们的故事感兴趣而宣传我们最想传播的信息。我们不可能去告诉讨厌滑雪的朋友新的滑雪胜地在哪里，最优质的滑雪设备是什么。而且，我们也不可能告诉不喜欢带孩子的朋友如何使用新款的婴儿尿布。口头传播一样会发生在对传播事件本身有兴趣的两个人或多个人之间。毫无疑问，顾客喜欢花更大的代价去他们朋友推荐的快餐店就餐，花更多的钱去购买别人推荐的服饰。

数年前开发的电子邮件系统更能作为这样一个典型案例来说明我们正在研究的口头传播现象。每个出版商在发行新书之前都会发给我一些免费的试读书籍。这些书一般是与营销相关的专业书籍，也允许我免费复制。我会将这些书分发给自己的学生，完成优先的复制宣传过程。

然而，数年前有一个出版商的做法有所不同，他给了我两本完全相同的书籍。

如果我没有搞错，在读第二本书时不会获得更多的好处，但对于发行商来说，他们确实有特殊的目的。他们在第二本书里会给出更多的解释，比如解释为什么他们认为这本书更加适合学生阅读，而且他们也再三叮嘱我，希望我把这第二本书传递给可能对此感兴趣的学生浏览。

所以口头传播是有目的性的。正像发行商给我提供的书籍一样，希望我将此传递给其他对书感兴趣的人。正像探照灯一样，书籍的每次传递都能通过每个读者的社交网络而传播扩散，并且绕过对此不感兴趣的人，持续传播，实现此信息的疯传——口碑传播。

如何进行口碑传播

我们最关心的是适用于每个人的最佳口碑传播方式。从世界财富五百强企业努力提升垄断餐厅的收入开始，从政府等非营利性组织为新的候选政客选票开始，口头传播是非常重要的，也是能解决这些问题的关键因素。口头传播能够帮助公司从可能的网络中获取新的客户资源，这有赖于人们茶余饭后的闲谈与关注。

显然，最大的挑战是让他们怎样表述信息最为恰当。

出道不久的明星会倚仗像Facebook、微博和视频网站等社会新兴媒体宣传自己，让更多的潜在粉丝关注。广告包装过的品牌，视频

包装过的音乐人，刚启动经营的公司，这些个人或组织都急切地想把自己的产品推向市场，力图通过大幅炒作以让自己的产品或思想流行，但这样做往往会适得其反，无法达到预期的效果。原因非常简单，他们想让更多的人谈论他们的思想，分享并宣传他们的产品，这必须按照社交网络的传播规律来运作。像流行病毒一样传播，就可以使他们的产品和思想迅速流行。

怎样才能把重点投放和后期执行做好呢?

首先要对市场做一个前期流行趋势调查，这样对我们会有一些帮助。比如，你认为将多少比例的口头传播放在网上宣传比较合适？换句话说，你认为应该把多少比例的闲聊内容通过社交媒体、博客、电子邮件或者聊天室进行宣传?

如果你希望大多数人对你的产品有更多的期待与幻想，那么这个比例是50%或者60%。某些人认为，人们对新产品或新理念的猜测比例超过70%，或者差不多是这个比例，但在我们询问了学生和管理者后，我发现这个比例大概在50%较为妥当。

我们该如何理解此类数据呢？毕竟近年来社交媒体已经急速膨胀，发展日新月异，人们每天都会上网，每月都会在网上传播数亿条共享信息，以供大家评论。这种高速传播的网络信息技术能让人们更便捷地在网络平台上共享自己的事情。

然而，50%的在线口碑传播比例的确是子虚乌有的错误比例。

实际这个比例不是47%，也不是27%，更不是17%，而仅仅是7%。也就是说，人们在线进行网络口头传播的比例只有7%。

也许大部分人听到这个数字都会感到惊讶。“这个比例的确低得惊人”。他们又反驳道“我们怎么可能有这么多时间在线呢！”不过，这确实是事实。人们只会花少量的时间进行在线浏览，差不多每天2小时的上网时间已经是可观的估计了。然而，千万不要忘了，人们大部分时候是不在线的。事实上，人们不在线的时间超过8小时，这样的结果显示了人们有更多的时间进行线下评论。

我们也不应该高估人们的在线评论的数量，因为在线评论可以被直接观察到。社交网站也确实为人们提供了一种更加便捷的记录方式，以记录他们的想法，或评论其他的共享内容。随后，我们能够很清楚地看见这些信息，所以人们会更容易关注显性评论。不过，我们并不认为同步发生的线下评论不起作用。比如苏珊在午饭后与蒂姆的闲聊，这些对话并没有被记录下来。虽然我们不能直接听到这些聊天内容，但并不表示这种聊天对宣传没有影响，实际上，这些行为对思想的传播有很大的益处。

进一步讲，如果一个人进行了在线评论，他可能将此信息传递给其他人，但这种事情并非常态。但可以肯定的是，在线对话一定会影响更多的潜在客户。毕竟面对面的谈论对于少数人来说是一种点对点的方式。一般而言，微博和Facebook的信息平均可以同时传给100多人。不过，并不是所有的潜在接收者都会阅读其中的每条信息。人们常常受累于网络上的海量信息，因此也无暇阅读每一条微博及其评论。举个例子，学生们只会浏览从他们朋友那里传来的10%的信息。因为我们并不能判断社会化媒体就是最佳的评论传播方式，所以在线

评论可能会被更多人关注，但线下评论的影响可能更为深远。

因此，社会化媒体的海量宣传的首要问题是，使人们忽略了重要的线下口头评论。即使线下评论更为广泛，甚至比在线评论更有效，但错误的导向会让人们忽略一些重要的信息。

其次是媒体太注重像微博、Facebook等宣传方式，而不重视宣传策略。口头传播是一种人们津津乐道的有效传播策略。仅仅将口头信息贴在微博上，并不能引起其他用户的注意，那么这些宣传信息就成了空文。公共卫生机构每天都可以在广播里鼓吹性安全，假如无人关注这些事情，这种宣传将变得非常失败。一半视频网站的视频仅有低于500次的播放次数。据估算，只要每增加三分之一个基点的关注率就能增加10亿美元的收入。

想利用好口碑传播这种方式，首先要理解人们为什么要谈论某些事情，为什么会把这些事情告诉给他们的朋友。共享信息的心理学原因是什么，社会信息转移的科学依据又是什么呢？

下一次，当你在派对上闲聊，或者与同事一起欢饮畅谈时，可能不会注意身边是否有潜在的观察者正偷听你们的谈话。你可能结束了关于电影或同事的评论，也可能会转移话题，谈谈度假、生小孩或者抱怨变化异常的鬼天气。

为什么你要谈论这么多事情？因为在你谈论的思想和产品甚至故事中有很多不合逻辑的地方。为什么你会诉说这些具体的事件？为什么谈论的是这些具体的故事、电影和同事，而不是其他的类似事件呢？

特定的故事有更多的感染力，特定的产品有更多的吸引力，特定的谣言有它流行的道理。一些在线评论能够像流行感冒一样被传开，但有些评论就没有这样的传播效果。某些产品有很理想的口碑，而某些产品却没有。为什么会有这样的情况发生？是什么导致了特定的产品、思想和行为能够流行，在街头巷尾被传开，并成为人们津津乐道的话题？

本书关注的就是这个问题。

大家都觉得产生口碑传播的关键是找到对的传播者。某些人确实比其他人更有影响力。有这样一种解释，马尔科姆·格拉德威尔在他的《引爆点：如何制造流行》（The Tipping Point）一书中认为，社会流行源于几个关键人物（比如专家、中介人和销售员）的倾力运作。其他人认为，一成的美国人会告诉另外那九成的美国人怎样去投选票、去哪里吃饭、应该买些什么东西。众多市场专家都苦心钻研，想知道点子之王如何把他们的思想转变成产品，然后在市场上大量推广。政客们绞尽脑汁，想提升自己的社会影响力，从而获得更多民众的支持。

这种观点是说，不管宣传什么样的思想和产品，只要经过了某些专业人士的宣传就能点石成金，达到广为传播的地步。

不过这种传统观点是错误的。的确，某些知名人士的帮忙宣传是比普通人来得更有亲和力。但是这种亲和力还不足以让产品和思想达到疯传的地步。

再则，这种观点更多地关注了信息的宣传者，而没有过多地考虑

能够共享的根源——信息本身。

不妨拿笑话来打个比方。常有很多朋友都比我们自己会讲笑话，无论他们讲什么笑话，都会引起哄堂大笑。

不过笑话有很多种。即使讲述人本身并没有什么有趣之处，但某些笑话非常有趣，无论谁去讲述，都会引人发笑。有感染力的事件就像流行病毒一样，无论谁去讲述，无论讲述人的话语有没有煽动性，无论他的人缘如何，都会广为流行。

那么什么样的信息能让人疯传呢?

毫无疑问，很多社交媒体专家和口碑传播发起人都对此进行了大量的研究。一种流行理论认为，病毒性传播完全是随机的，任何一个给定的视频和片段都可以被高度共享。其他某些学者则通过对案例和奇闻逸事的研究推测出，如此多的最流行视频都引入了小孩和宠物等有趣可爱的事物，所以他们普遍认为有趣和可爱是疯传的关键要素。

不过这些理论都忽略了一个重要的事实，即他们宣传的视频本身是非常可爱而有趣的。不排除一些粗制滥造的素材也能够吸引人们的眼球，但那毕竟是小概率的特殊事件，而不是在既定准则下能够稳步实现的。

这种情况经常发生在比尔·克林顿、比尔·盖茨和比尔·考斯比等人身上。我们炒作一个概念，正因为这些名人的出现，所以“比尔”可以作为名誉与财富的象征与根源。尽管最初的观察是准确无误的，但结论显然是荒诞可笑的。这样，我们仅考虑了一点点传播因素，而忽略了内容本身对观众的吸引力，这导致了宣传失败。想要完

全理解人们共享事物的原因，则应该全面地审视成功和失败，并且不管成功多还是失败多，都应仔细地探询可能导致成功的某些特征。

是不是某些事件本身就具备口头传播价值

现在你可能会说，某些事件或名人确实比其他事或人更有感染力。但增加事物的这些成分一定会增加其感染力吗？还是这些成分本身就具备感染力？

毋庸置疑，谈论手机比谈论报税单更令人兴奋，谈论狗狗总比谈论侵权法更让人感兴趣，谈论好莱坞电影比谈论烤面包机或者搅拌机更有意思。

原创者一定比传播者更有感染力吗？是否某些思想和产品本身就具备感召力，而其他的则没有呢？或者某些产品和思想的后期加工让人津津乐道？

汤姆·迪克逊是一个求职者。因为他信仰摩门教，所以到盐湖城的杨百翰大学攻读工程学士，他于1971年顺利毕业。毕业后，他因为就业行情冷清，工作难找，而迁到了其他地方。他仅能找到计划生育方面的工作，比如做宫内避孕器的设计。这种设备能帮助人们避孕，但他们认为堕胎失败会有损摩门教教义。有摩门教信仰的人能够帮助开发宫内避孕器吗？是时候研究这个新的问题了。

汤姆以前特别喜欢做面包。为了发挥自己的特长，他注意到用于打磨面粉的磨床都不便宜。所以汤姆将他的工程技术应用到做面包

上。他用一个10美元的真空马达制作了一个微型研磨机，能够将一些东西磨碎，比如能将优质谷粒磨碎，并以便宜的价格售出。

研磨机非常好用，所以汤姆决定大规模生产。汤姆用不同的食品处理功能吸引顾客的眼球，生意越做越好。而后，他立刻在犹他州开了一家自己的研磨机公司。1995年，他首度发明了家用研磨机；1999年，黑芝麻糊在他的手下面世了。

尽管产品很好，却一直火不起来。2006年，汤姆雇用了另一个杨百翰大学的校友乔治作为他的市场总监。随后，乔治幽默地质疑道：公司本身的市场预算比所有混合技术带来的收入还要多。

工作的第一天，乔治发现车间地板上有一堆锯屑，因为这里并没有进行过什么大的施工，所以这么多的锯屑让乔治感到非常疑惑。到底发生了什么事情?

结果他发现汤姆每天都在这个工厂尽力地研磨着各种混合物，用来测试产品的韧性和承载力。汤姆首先在一些物体之间分别选择部分物品放入两个可以对比的木桶中进行研磨，打开木板后，这些混合物全部变成了锯屑。

乔治的这种思想让汤姆的混合物闻名于世。

乔治仅用50美元购买了弹球、高尔夫球和球靶。他还为汤姆买了白大褂，让汤姆穿戴起来像个地地道道的科学家。然后，他开始用摄像机记录。乔治要求汤姆非常细致地混合搅拌，并同时摆出两个搅拌机，两个一组地做着混合过程对比，看看那些放入混合搅拌机的东西是否能够被混合。

例如使用少量弹球，然后把它们扔进混合器皿中搅动。不过用塑料和黏土的组合本来就不容易，何况是真材实料。半英寸的弹球是由结实的玻璃制成的，但它却能承载像轿车一样的庞然大物，确实令人惊叹。

汤姆非常细致地做着这件事情。他在一个混合器皿中用了50个弹球，并且只要按下按钮，就能自己搅动。弹球在混合器皿中被猛烈地搅动，使混合物发出硕鼠逃窜一样的声响，像冰雹砸在轿车顶上一样剧烈。

汤姆等待了15秒并停止了搅拌。他打开混合器皿的盖子，上面冒出白色灰尘。所有玻璃弹球变成一种类似面粉状的形态。与破坏性的搅拌不同，这些混合物全部聚集到了一起。高尔夫球被碾成粉状，靶子被还原成碎片堆。乔治把混合过程与结果制作成视频放到视频网站上供爱好者在网上传看。

他的直觉非常准确，人们为此发明感到惊讶。他们喜欢这些视频。人们最初对混合物也非常惊讶，称这是一次终极混合的典型案例。某些人甚至不能相信自己的眼睛，不相信已经发生的一切。其他人想知道其他混合物是否也能够被碾成粉末，比如计算机硬件或武士刀。

这个视频在第一周就获得了600万次的点击。汤姆和乔治成功地制造了这种流行趋势。

汤姆正在尝试将承载信道识别等技术与任天堂控制器搅拌混合。他也正努力尝试并推广他的这一思路。贾斯汀·比伯的CD唱片正与

手机搅拌混合。不仅是混合物本身变得更奇特，就连宣传混合的视频也成了人们截图的对象。这种视频可以被截图分解为3亿份相关图像。仅仅用了两年时间，混合物视频成就的搅拌机销量就增加了7倍，而每个视频的制作成本低于100美元。即使再老的产品和思想，只要方式得当，一样能达到口口相传的效果，只要产品和思想本身有价值，这就是规律。

这个案例揭示了一种传播内容的关键机制：传播素材不是与生俱来的，而是人们创造的。

有些人非常幸运，当他们的思想刚刚创立时就产生了轰动效应，这个思想自然会被传播开来。

不过正如混合技术的故事所展示的那样，即使是看似平凡的产品和思想，如果你想出了正确的方式去宣传它，一样能够达到疯传的效果。无论你的产品和思想如何过时、如何平凡，都有相应的最佳宣传方法来传播它。

因此，我们应该怎样去设计产品、表述思想、传达行为，才能引起人们持续不断的关注与谈论呢?

研究社会影响的过程

我们研究的社会影响过程是站在多个角度考虑的，不仅仅只考虑最直接的影响方式，而且也要考虑其他间接的影响过程。我的父母并不相信糖果和电视能够让我迅速成长，相反，他们经常给我一些教育

奖励。在某个假期里，我清楚地记得，我得到了一本有关逻辑难题的书。正是这本书让我持续钻研了好几个月时间。这些经历大大培养了我对数学和自然科学的兴趣，使我随后在高中修了城市排给课程，这是一门研究水蒸气如何改变物体形状的学科。随后，我上了大学，当时认为自己最终能成为一名环境工程师。

不过，在大学里发生了一些有趣的事件。当我坐在复杂科学的课堂上的时候，我时常在想，我能不能用同样的方法去解释社会学现象呢？我以前很喜欢像别人一样看电视，也喜欢节目之前的广告宣传。不过我意识到不应该仅仅对人们的做事目的做一个大至的推测，应该用科学的方法去精确地解释这种行为的原因。类似的，我同样应该用生物与化学的方法去理解社会传播和人际交流过程。

所以当我开始研修心理学和社会学课程时，我特别关注人们是如何处理自己与他人的关系的。数年内，我的奶奶给了我很多她觉得我也许会感兴趣的书，其中一本就是《引爆点：如何制造流行》。

我确实喜欢上了这本书，并且尽我所能，反复阅读。不过在阅读的过程中，我一直纠结于一个问题。该书的思想确实很让人震撼，但书中为何只是侧重描述一些确定的事情呢？人类的行为会带来收益的深层原因是什么？这些有趣的问题需要用合理的答案去解释。于是，我决定去找寻这些问题的答案。

当我拿到博士学位后，我花了好几年的时间去潜心研究这些问题，并且发现了某些问题的答案。在过去的十年里，作为宾夕法尼亚大学沃顿商学院的市场学教授，我一直以来都在研究相关的市场问

题，并且与一系列优秀的人合作，检验了以下一些问题：

为什么《纽约时报》或者视频网站的文章与报道能够被迅速传开？

为什么某些产品能够在街头巷尾被口口相传？

为什么某些政治消息能够蔓延传播？

为什么某些小孩的名字如此盛行？为什么另一些小孩的名字却不受欢迎？这样的趋势是何时开始形成的？

什么时候产品的负面宣传会增加销量？什么时候又会损害销售过程呢？

我们已经对几百年来的婴儿取名问题进行了数年的研究，也苦苦钻研了《纽约时报》的成千上万篇的报道，对轿车的百万销量更是关注有加。我们也花了很多时间大量收集、编码并分析了有关品牌与视频网站的消息，包括城市传奇、产品评价和产品相关对话。研究的目的只有一个，探索到底什么因素能够产生社会影响，什么因素能够形成流行趋势。

数年前，我在沃顿商学院开设了一门课程，名叫“疯传——让你的产品、思想、行为像病毒一样入侵”。这个名字如此朴素，但意义深远而广泛。无论是市场、政治、工程还是公共健康领域，你都需要去理解它们领域的相关产品和思想是通过怎样的方式来传播的。品牌经理想把产品包装得更加绚丽，让大众消费者口口相传；政客们想用他们的思想唤起民众的广泛关注；健康医疗机构希望人们用煮、蒸、炖等健康烹调方式来取代煎、炸等非健康饮食方式；数以百计的大学

毕业生、商科研究生和企业高管经常去学习深造，想知道如何传播他们的产品、思想和行为方式，如何成功地完成这些推广工作。

我曾经也给每个没来上我课的学生发了一封电子邮件。也许他们当时正在与老朋友通话，或者有时间上的冲突，不能及时调整工作或空出时间来按时上课。所以我给那些旷课的学生推荐了这本书，看完这本书后，他们能够及时地跟上班里其他同学的正常学习进程。

确实有些伟大的书籍值得我们反复阅读，比如《引爆点：如何制造流行》这本书就是如此神奇，让人读起来爱不释手。不过一旦这些书籍混入了一些令人开怀大笑的故事情节，那么就远远丧失了它的科学性。几年前，有的编辑就这么干了，所以这本书已经很难被当作一种科学的书目来研究。奇普·希思和丹·希思所著的书《让创意更有黏性》（Made to Stick）是另一本我最喜欢的书籍之一，需要说明的是，奇普·希思正是我大学时代的导师，所以他的研究方向跟我大同小异。这本书精巧地设计了一些有启发性的故事，用于研究认知心理学和人类记忆系统。尽管这本书更加关注市场环节上的思想黏结力——让每个人都记住这些思想，但这本书并没有告诉我们怎样让产品、思想和行为传播，如何让读过这本书的人自愿地传播这些思想。

所以在任何时候，当有人询问我应看些什么资料才能了解口碑传播的动机时，我都会告诉他们应该看哪些学术文章，包括我的，还有一些其他人已公开发表的文章。当然，一些人会给我回信，索要其他的推荐书目，以丰富他们的知识，满足他们的兴趣。换句话说，其中有些内容甚至比学术期刊上发表的专业论文还要严谨而生动。因此，

这本书能够给大家提供一个基本的研究框架与思路，以便更好地理解使事物能够传播开来的关键要素。

这就是本书的实质。

感染力的六个原则

本书解释了是什么因素使得传播内容具备感染力。这些内容既包括故事、新闻和信息，也包括产品、思想、短信和视频。以盈利为导向的地方公共电台会向我们的孩子传播有关安全性行为的短信，我们也会尽力在这方面给孩子以正确的引导。我的意思是，通过《疯传——让你的产品、思想、行为像病毒一样入侵》这本书去宣传引导，通过人们的口口相传和社会影响去扩散我们的知识，让其达到流行的目的。我们需要消费者、同事或者选民积极地谈论它、分享它、模仿它，以此扩大社会影响力。

在我们的研究中，我的同事和我针对本书的内容框架提炼出了流行传播所具有的共同特质，设计出了让你的产品、思想和行为能够流行开来的方案。如果你愿意传播他们，那么如果能按照我们的方案，就一定会获得一些宣传效果。

我们如何像巴克莱100美元的牛肉三明治一样融合顾客的愿望？所有的故事都在很大程度上激活了人们的情绪，诸如惊讶或惊叹之类的情绪。谁懂得融合，谁就能像智能手机或者牛肉三明治一样，让顾客在任何时间、任何地点，都愿意为你的产品埋单。所有的故事都美

丽而精彩，所以只要看过它的人们都会口口相传，并且接触过故事的当事人都会互相提供有效的信息：通常会让别人更加了解这些产品的优点或者让人们知道哪些餐厅能够提供地道的美食。

在分析了数以万计具有感染力的信息、产品和思想后，我们注意到它们的感染力都有六个共同的原则在起作用，并形成了它们被广泛传播的深层次原因。我们将这些促使大众谈论、分享和模仿的原则分解成六个关键阶段，英文缩写为STEPPS。

原则一：社交货币（Social Currency）

人们如何看待他们的朋友对相关产品或思想的评论呢？大部分人还是比较看重形象的。人们都希望自己看起来更加灵巧、更加富有、更加时尚。就像衣服和轿车一样，我们会以此作为评价对方的重要因素。这就是社交货币。当人们谈论像搅拌器能够刺穿iPhone这样酷的事情时，会使听众更加急切地想了解下文，所以要尽量使人们谈论我们设计好的概念，就能使之达到我们要求的形象宣传。我们需要洞悉人们的内心深处，让他们感觉到自己进入了他们渴望的世界之中。我们需要调整游戏规则，去迎合人们向身边朋友炫耀身份的需要，构建出他们渴望的形象。

原则二：诱因（Triggers）

怎样能提醒公众想到我们的产品和思想呢？用一些刺激物瞬间激发人们的记忆，让他们想到相关的内容，这就是所谓的激活。正

像奶油花生会让我们联想到果冻，狗这个词让我们联想到猫，当我们身处费城的时候，一看见牛肉三明治就能让顾客联想到精品巴克莱。只要身边的人谈论到的事情能够触及朋友的内心，这些朋友就会快速地回想起相关的产品和思想，并且大幅地谈论和宣传。我们应该设计出一种在特定环境下能够激活顾客内心的产品与思想线索。一旦人们在某种环境下碰到这个流行的线索，就会联想起我们的产品和思想，而伟大的思想一定会引起伟大的传播。

原则三：情绪（Emotion）

当我们关注某件事情时，很可能会向朋友分享这些事情。所以我们怎样设计出让人们注意的信息和思想，就成了问题的关键。我们也能够很自然地想到，有感染力的内容经常能够激发人们的即时情绪。多功能的iPhone能够令人惊喜，潜在地增加税负会令人愤怒。能触动情绪的事物经常能被大家谈论。所以我们需要通过一些情绪事件激发人们分享的欲望。不过，这些情绪事件还在探讨之中，因为有些情绪事件能够增加人们的分享欲望，有些情绪事件却会破坏人们的分享欲望，所以我们需要从中选择那些能激励人们积极共享的情绪事件进行传播。有些时候，即使是消极的情绪也能够点燃人们的内心之火，为我们所用。

原则四：公共性（Public）

当人们看见别人使用我们的产品时，他们自己会不会考虑这种

产品是否符合他们自己的需要呢？著名的谚语“有样学样”很能反映人们的跟风趋势。所以从另外一个角度讲，人们只要没有看到相关的事物，是不会轻易模仿的，更不可能让这些事物变得流行。所以我们需要设计一些具备公共应用性的产品和思想。我们更需要设计并包装一些产品和原创思想，制造一种行为渗透力和影响力，让人们购买了产品之后更加有回味的感觉，以此激活人们愉快的记忆与联想。

原则五：实用价值（Practical Value）

我们怎样能设计出看似实用的东西呢？人与人之间本来就有互相帮助的倾向，只要我们向顾客证明我们的产品或思想能够给他们节省时间或者钱财，他们就会大力宣传我们的产品或理念。不过在我们绞尽脑汁想以我们的产品信息将顾客的视野淹没时，应该更清醒地意识到，应当让自己的信息能够优先凸显。为此，我们首先应该搞清什么东西会让顾客觉得更优质、更加值得信赖，所以应该尽可能地向顾客提供更有性价比的商品。围绕这个目的，我们有必要尽力运用我们的知识和专业思想，让人们方便而快捷地使用产品。

原则六：故事（Stories）

我们应该用怎样广泛而详尽的叙述去表达我们的思想呢？人们不仅会分享信息，更可能会讲述其中的相关故事，就像特洛伊木马一样经久流传，因为故事本身就是传播道德和启示的血液。信息会经过闲

散的聊天包装后逐渐传播。所以我们需要建立像特洛伊木马这样的传奇故事，用来注入我们的产品和思想。当人们津津有味地谈论这些故事的同时，也传播了我们的产品和思想。当然，我们的目的绝不仅仅是为了讲述一个伟大的故事，而是要使故事更有传播价值。为此，我们需要将一些重要信息注入情节之中，让大家在谈论故事的时候，也能够谈到我们需要宣传的信息情节。

这六个感染力原则：产品或思想需要包含社交货币、容易被激活、能够激发情绪、有公共性和实用价值，并融入故事中。本书中的每个章节都关注一个原则，但每个章节都举例揭示了每条原则本身的科学依据，并深刻地阐述了个人、公司或者组织是如何应用这些原则去传播他们的产品、思想和行为的。

这些原则的首字母组合在一起，形成英文缩写词STEPPS。只要考虑到STEPPS这六个原则就可以设计并制造出具有感染性的内容。这些原则能够使相关的思想快速地传播并成功地被宣传。精品巴克莱所推崇的牛肉三明治就具备这六个原则，因为它给了人们社交货币，被高频出现的费城牛肉三明治所激活，产生令人非常向往的情绪，高质量的牛排享受体现了极大的实用价值，并且被编成故事广为流传。这六个原则会帮助我们更广泛地宣传我们的产品、思想和行为，并尽可能地形成相应的流行趋势。我希望这样的原则能够让人们更容易记

忆并使用[1]。

本书是为两类读者而写的，当然这两类读者也可能有重合的人群。你可能想知道人们为什么喜欢闲聊、为什么网上的内容能够被传开、为什么谣言能够被扩散或者为什么每个人喜欢跟风谈论某些相似的话题，诉说和分享某些看似平常的大众行为。这些行为可能与我们相关，会改变我们的生活，使我们生活得更人性化。这本书可以告诉我们这些话题与行为传播背后的深层次原因，洞悉其中的心理学和社会学过程。

本书也对想了解产品、思想和行为如何传播的人有极大的帮助。无论什么行业，无论什么规模的公司，大家都希望自己的产品能够快速地被推广，变得十分流行。隔壁的咖啡店希望招待更多的顾客，律师希望得到更多客户的青睐，电影院也希望得到更多的赞助，博客的主人也希望自己的博文能够得到更多粉丝的关注与转载，即使是受到

① 然而，需要注意的是，六个原则对增加产品或思想的感染力都是有作用的。确切地说，当认为一个原则太少时，靠增加另一个原则弥补也是可能的。比如，某个产品具备共用性，但没有被包装成故事，也一样可以流行。六个原则的作用有一定的独立性，并不像菜谱一样，即使某些过程做得很好，但只要某一过程做得不好，菜一样不好吃。六个原则的作用很像混入鸡肉、番茄、培根、鸡蛋、鳄梨和奶酪的沙拉。不过沙拉仅仅拌有奶酪，或者单吃沙拉也很好吃。所以我们应该根据需要来选择任意的原则，并且同样可以奏效。

某些原则对于一些思想或首创想法非常实用。非营利性组织经常会提倡一种能调动公众情绪的公民意识，也很容易从高质量的产品或思想中提炼出公共可视性。也就是说，感染性的内容经常源于一些看似不可能完成的原则。视频本身可以将看似普通的产品表现得更有艺术感染力，从而更易推广。

一些僵尸粉丝的关注，也不会介意。非营利性组织、政策制定人、科学家、政客和很多其他领域的选民也都非常希望自己的思想和行为备受关注，流传在大街小巷之间。美术馆也希望有更多的访问者，动物保护主义者希望有更多的人收养流浪猫和流浪狗，环境保护主义者也希望有更多的朋友集结起来，去反对商家大幅砍伐森林的不良行为，渴望为我们的子孙后代留下一个碧水蓝天。

作为一个公司的管理者或者小企业主，你是否因需要推行自己的管理主张而发愁？作为一个政客，你是否在为政事游行呐喊而变得声嘶力竭？作为官方的医疗健康机构，你是否在为如何向人们传播更多的健康知识而苦恼？来吧，朋友，读读这本书，它将告诉你怎样去宣传你的产品和思想，并将它们广泛传播，达到无人不知、无人不晓的境界。它提供了一个十分具体的行为和技术框架。这个框架清晰地解释了信息是如何扩散开来的。无论你有十个或者上百个朋友，不论你是健谈的、有感染力的，还是害羞和低调的，不管是工程师的故事、短信息，还是广告和重要消息，只要是能够分享的东西，它们的扩散和流行规律都在这本书里清晰地呈现出来了。

本书涉及口碑传播和社会信息传播领域里最前沿的内容，告诉我们如何利用这些科学来成功推销我们的产品、思想和行为。

第一章 社交货币

Social Currency

- 铸造一种新形式的货币
- 内在吸引力
- 杠杆原理
- 游戏竞赛
- 使人们感觉像自己人
- 动机
- 请不要外传？很好，是的。或许你一个人知道，足矣

在纽约汤普金斯广场上坐落着很多标有星期六度假的上流社会经典老店。在这些老店之间却开着一家小餐馆，上面标着清晰的红色热狗标志，还有两个字“吃我”（Eat Me）。走下这排小楼梯，仿佛真的进入了热狗墙洞里面，有身临其境的感觉。桌子上摆放着顾客喜爱的调味料，你可以随意把玩这里的任何一款电子游戏，不过前提是必须先点餐。

这里供应着各种不同款式、不同特色的热狗。你可以想象的每种法兰克福香肠在这里都有售。“早上好”（Good Morning）系列指的是一款里面夹着培根肉、抹着融化的奶酪，上面放一个煎鸡蛋的热狗。“海啸”（Tsunami）系列包含烤肉、菠萝和洋葱。口味纯正的人格外热衷于“纽约客”（New Yorker）系列——用纯牛肉制成的法兰克福香肠热狗。

向远处的格子布餐桌看去，那些时尚的人们正享用着他们喜爱的热狗。角落上隐藏着一个古典的木质电话亭，你注意到了吗？这就是克拉克•肯特经常用来旋转变身、由凡人变成超人的地方吗？走吧，让我们继续去看个究竟。

你还可以看到挂在公用电话亭上的老式拨号电话。几个洞洞构成了手指拨号圈。当你用手指拨2（ABC）时，可以权当娱乐，一笑了之。再沿着顺时针方向拨下拨盘，然后放开，让人惊讶的是，对方的声音清晰地传到你的耳边：

“您有没有预订？”

你当然没有预订。这种事情还需要预订吗？

不过今天显然是你走运：他们允许你进来了。突然，一扇门开了，原来这是一个秘道，你被允许进入了一个名叫“请不要外传”的秘密酒吧。

在1999年，布莱恩•夏波罗和他的儿时好友克里斯•阿斯蒂亚决定共同经营热狗店。这对忘年之交的生意很快就在新泽西火起来了，就像路特•哈特和约翰尼•汉斯一样流行，并于纽约街头开设了分店。经过两年的苦心经营和设计，人们骑着摩托车开往东海岸吃热狗成为一种时尚。2001年10月6日，他们在东部村庄开了一个名为克里斯的热狗店。这名字听起来就像布莱恩每天叫克里斯去吃热狗一样，亲切顺耳，所以被大家广为传颂。

克里斯热狗店在众多领域中几乎赢得了热狗店所能赢得的所有荣誉。不过随着时间的流逝，布莱恩正寻找着新的兴奋点，他想开一家酒吧。克里斯热狗店虽然有卖酒许可证，但它的主营业务不是卖酒，也没有很好地开发酒类销售这个渠道。他们已经正在置办冰冻玛格丽塔酒的机器，也偶尔尝试着做冰的野格酒，但还是需要有更大的场地。他们的邻居酒店正努力地制作泡沫红茶，布莱恩的律师希望他的邻居能够转让他们的场地，这样酒类许可证也就可以随之转让。邻居显然不愿意转让，在苦苦支撑了三年后，他的邻居终于让步了，顺利地向布莱恩转让了所有的场地和酒类销售许可证。

不过现实的竞争也是残酷的。纽约城到处都是酒吧，仅在以克里斯热狗店为中心的四个街区的半径上就有至少60家酒吧。

即使是在同一街区内，也有一些竞争者。但是，布莱恩颇具创意地选择了一个让人记忆深刻的怀旧摇滚风格酒吧。他并没有拆掉它，而是保留了这个地方，并形成了一种特殊概念。这种醒目的概念会吸引人们的眼球，并会被谈及和讨论。

一天，布莱恩闯进了朋友经营多年的古玩市场，看到了这个跳蚤市场正在卖艺术装饰钻石和玻璃眼之类的装饰品。他突然注意到这里有一个20世纪30年代的古董电话亭，他很喜欢，也希望这个电话亭能让自己的酒吧更加红火。

于是，布莱恩就有了老式电话亭这个念头。

布莱恩小时候跟着他的木匠叔叔建造房子，并帮忙完成一些常规的木匠活儿。比如修一个地窖暗门，这种暗门很特别，通过一块木头贴合着其他木头闭合在一起，只要推准了木头的方向，就可以打开这道暗门，进入隐蔽的储存室中去。储藏室里面虽然没有秘密巢穴或者战利品，但是这种开门的方式非常特别。

布莱恩决定将自己的老式电话亭也制作成这种风格。

“请不要外传”这样的噱头仿佛让你进入了一个秘密的空间里。在这个空间，你不会找到出门的路，不会发现布告栏或者杂志广告之类的，甚至仅有的出口是在热狗餐厅里半隐藏的老式电话亭。

仅靠市场人士的大肆推销就可以轻松获得成功的生意吗？这当然是个毫无意义的假设。

“请不要外传”也绝不是在做广告。至2007年止，它是纽约

城最具创意的酒吧之一。仅靠白天预订的生意就可以轻松地支撑到下午三点。奉行先预订先服务的排队原则，追逐者疯狂地重拨、再重拨着他们的预订电话，并希望能打通。到下午三点半，所有的餐桌都已经被预订满了。

“请不要外传”并不是在推销。他们并没有努力地向消费者推销，也没有在炫目的网站上销售。他们制造的是一个传统的发现性品牌。吉姆•米汉开创了“请不要外传”鸡尾酒清单，他开创了这种以体验为目标的新理念。“最有影响力的市场是靠私人推荐的”。他接着说道，“没有什么比你的朋友全力向你推荐一个地方或产品更有感召力了。”并且加上看到两个人在电话亭旁消失这么令人震撼的场景，肯定会导致人们私下里的大幅宣传。

这个案例也许说得还不够清楚，当你知道的秘密的内容很少时，秘密本身就不太可能成为秘密了，它可能会被广为流传，在人群中被讨论。

仔细思考别人与你分享的每个秘密。他们是否曾很认真地祈求你不要讲出秘密？而你还记得自己后来做了什么吗？

假如是你，你也会像他人一样，将这个信息告诉给你身边的人。不要觉得尴尬，这个秘密对于任何人来说都很安全。一旦这种事情发生后，某些被当成秘密的秘密会更加广为流传，理由是什么？因为它是社交货币。

人们倾向于分享他们所见到的能对自己有益的事物。

铸造一种新形式的货币

自我分享的特质贯穿于我们的生活中。我们会与朋友分享新购买的衣服，我们会告诉家人，报纸上的那条新闻是由我们提供给报社的。这些共享我们的思想、观点和经验的意愿成为社交媒体和社交网络能够流行的基础。人们的博文会记录着他们喜欢的东西，告诉别人他们喜欢吃什么样的午餐，甚至记载着对当局的小抱怨。据现在的观察员报道，如今沉溺于社交网络的人们，好像不能停止他们的共享行为，包括共享他们的所想、所爱和所需。

研究的确发现，超过40%的人谈论的话题都体现着他们的个人经验和私人关系。类似的，近乎一半的传言是以自我为中心的，这包括人们正在完成的或者正发生在他身边的事情。为什么人们谈论最多的是他们的态度和经验呢?

这绝不是空虚无聊的表现。我们实际上能够清楚地发现，这种谈论有比较积极的一面。哈佛大学神经科学家简森•米歇尔和戴安娜•塔米尔发现，自由表达和披露信息对自己本身就是一种内在的奖励。在一项研究中，米歇尔和塔米尔把脑扫描仪放置在被试者的脑部，然后询问他们是否愿意分享自己喜欢滑雪板或者喜欢小狗的态度和想法。结果发现，共享个人观点能够取得与自己获得钱财与食物一样的大脑脑电波。因此在每个周末都向自己的朋友分享他们所吃过的美味蛋糕，会使他们得到

获奖般的喜悦。

事实上，人们喜欢共享他们的观点，与喜欢付款消费一样令人兴奋。在另一项研究中，米歇尔要求人们尝试一些基本任务：闲呆一会儿，或者告诉别人自己喜欢吃什么三明治。被试者做了大量的快速选择。米歇尔和塔米尔为不同的选择设置了很多选择性奖励。在一组人群中，选择什么都不做的被试者所获的奖励，比选择与他人分享观点的被试者多一些。在另一组人群中，选择分享信息的被试者比选择什么都不做的奖励多一些。

你们猜结果如何呢？无论是哪一组被试者，人们都愿意放弃金钱奖励而选择与他人分享观点。总体来说，人们甚至愿意为分享自己的观点放弃25%以上的实验奖金。相对于什么也不做的被试者来说，人们更倾向于分享自己的思想和观点，向身边的人表达自己的喜好。如果换一个角度来试验，或许会有新的答案与解释。与其给共享观点者一便士，不如给倾听者一便士，也许会有新的一番景象。

朋友们，请和我玩一个一分钟的游戏吧。我的同事卡拉正开着一辆小货车过来，要不是想让你们去猜测卡拉的个人背景，我会告诉你一些有关她的事情。卡拉多大了？她有22岁吗？还是25岁？或者57岁？我知道你对她一无所知，所以可以做一些启发式的猜测。

她有小孩了吗？假如她有，她的小孩喜不喜欢做运动？喜欢做什么样的运动？

一旦心里有了这些猜测，你就会如法炮制，将这些猜测用到我的朋友托德身上。他是一个大公无私的人，有个莫西干发型。可以想象他更像谁？他多大了？他喜欢怎样的音乐？他喜欢到哪里购物？关于他的一切，只要你能想到的问题，都可以去猜测。

在我与数百人玩过这个游戏之后，结果大多相同。大部分人认为卡拉在30~45岁之间。所有的人，的确是百分之百的人都相信她有过小孩。大部分人都相信他的小孩喜欢运动。几乎每个人都相信橄榄球运动是他喜欢的运动之一。所有的猜测都来源于那辆小型货车。

对于托德，大部分人都猜测他在15~30岁之间，并且大多估计他喜欢某种刺激的音乐，比如朋克、重金属或者摇滚乐。大部分人都认为他会买古老的衣服或者会买冲浪板和溜冰鞋。所有这些猜测都来自于他的发型。

让我们清醒一点吧。托德并没有听过刺激的音乐或者在火爆的店铺买东西。他仅仅是一个53岁的中年人，喜欢听贝多芬的古典音乐，喜欢随处购买他所喜欢并需要的衣服。正像酒吧门看起来没有缝隙一样，只是因为它有格子布装饰和遮挡。

同样的事情发生在了卡拉身上。她仅仅是一位22岁的年轻女孩子，平时喜欢打鼓，不喜欢小孩吵闹，是热衷于自我享乐的中产阶层。然而，在众人眼里，她怎么会摇身一变，成了另外一个年龄、另外一种爱好和另外一个阶层的代表呢？这其中的奥秘是

什么呢?

不过，这些事情绝不会只在卡拉和托德身上发生。人们都倾向于选择标志性的身份信号作为判断身份的最直接的依据。因为卡拉开着小型货车，所以我们猜测她是一个橄榄球手的妈妈。托德有个莫西干发型，所以我们认为他是年轻的朋克音乐迷。我们倾向于一种有依据的推测，根据他们所开的车、所穿的衣服和所听的音乐来定义他们。

人们谈论什么内容时会引起其他人的注意和思考呢？在派对上给别人讲一个笑话，可以让人们认可我的机智幽默。如果你知道昨晚的节目或者舞会的所有信息，就会令你看起来消息灵通且富有内涵。

所以我们不难推测，人们喜欢共享一些能使他们非常愉快而不是令他们厌烦的事情，使他们看起来更机智而不是更愚蠢的事情，使他们显得更加精明而不是更加愚钝的事情。考虑到具体的应用实例时，我们用上次想说而不能说的事情为例。我之所以压制住自己的欲望，缄默不语，是因为这个事情一旦说出来，会让自己或他人显得很差劲。我们会回避餐馆附近停车难的问题，而去谈论如何预订镇上餐馆的事情。我们会大谈自己选出的一款曾被《消费者报道》评出的最值得购买的相机，而不会去谈买了一个比其他商店都更昂贵的笔记本电脑。

因此，口碑传播主要是为了保持人们对自己的良好印象，正像新轿车和普拉达的包包给人们带来的震撼一样，那些都只是一

种普通的社交货币而已。就像人们使用货币能够买到商品或服务一样，使用社交货币能够获得家人、朋友和同事的更多好评和更积极的印象。

公司和组织需要铸造怎样的社交货币才能被人们谈论呢？如果产品和思想能使人们看起来更优秀、更潇洒、更爽朗，那这些产品和思想自然会变成社交货币，被人们大肆谈论，以达到畅销的效果。我们应该通过三种方式来完成社交货币的铸造：（1）发掘标志性的内心世界；（2）撬动游戏杠杆；（3）使人们有自然天成、身临其境的归属感。

内在吸引力

在某个闷热的下午，你和朋友在一家便利店门前停下，想买些饮料。虽然你很讨厌苏打水，但你感觉这个时候更需要苏打水解渴，因为它比一般的纯净水更能提神醒脑。就在这时，你扫视摆着饮料的货架，一瓶红色的斯纳普柠檬水吸引了你的眼球。这真是完美至极！你会迅速地抓住它，然后到收款台那里去付款购买。

一旦跑出商店，你会快速拧开瓶盖，并且咕噜咕噜地大口喝下，瞬间为你带来一种身心舒畅的感觉。此后，只要在某些门面上、某些出租车上甚至某些楼面上看到斯纳普的标志，就会引起你的注意。然后，你会向你的朋友推荐这个品牌，以显示你健康

时尚的品位。

让我们看看这个真实的事件：一个玻璃球的弹力超过了一个橡皮球。

哇哦，这是真的吗?

你可能有个思维定式，人们一般认为玻璃球没有什么弹性，但你一旦发现了有违常理、不符合自己预期的事情发生，那么就会增加自己的认知努力，就像哥伦布发现新大陆一样让人兴奋异常。假如你能够发现这样有违常理的新奇信息，你是保守这个秘密，还是会告诉你的朋友呢?

在2002年，斯纳普集团公司的副总裁马克•鲁宾斯坦正在寻找一种新的服务方式，以便更好地满足顾客的需求。斯纳普已经在电视广告上建立了斯纳普女郎的光辉形象。她是一位火辣的中年女性，带着浓厚的纽约口音，正阅读并回答着万千粉丝的来信。她是一个地地道道的斯纳普员工。从众多粉丝的信件来看，他们大多要求斯纳普公司每年为他们在高级会所举办粉丝聚会。更不必说，宣传广告是如此风趣诙谐，所以斯纳普的宣传令人耳目一新，公司的睿智聪慧的确一反常态。

在市场会议上，相关专家可能会建议说，被隐藏起来的空间未必能成为房地产商的投资热点。斯纳普公司刻意将玩笑说得非常隐晦，而不一定能带来成功。然而，这个玩笑确实让人感到惊异，并给人启发（假如2号铅笔最流行，为什么只流行2号铅笔呢，不能换成其他铅笔或者其他笔吗？），所以你很难说这种求变

求新的策略在市场传播中失败了，因为它能带来人们的更多关注与更强烈的好奇。鲁宾斯坦和他的同事们也很想知道这种违背常理的事情是不是存在。某些事情虽然近乎异常，但它本身不能告诉我们什么信息，就像斯纳普饮品一样神秘莫测。你不知道它的内涵是什么，也根本不知道它们需要表达什么思想。

所以鲁宾斯坦和他的同事们构思了一个睿智精明的反常现象，并将它们的真相隐藏在瓶盖之下，以此来激发人们的好奇心。人们在这种求知欲的驱动下，非常想了解其中的玄机。只有顾客购买了这种产品，打开了瓶盖，才知道这种反常现象背后的真相。

举例来说，据说袋鼠可以向后跳跃；据报道，在一生中，每个人平均会花两周的时间站在交通灯前，等着绿灯的出现。

这些事件令人惊讶，也能给人们带来欣喜。所以只要是听过的人都乐于向身边的朋友传递并分享。

需要为交通灯转向等待两周？这确实令人吃惊。他们应怎样精心地设计产品以达到如此效果呢？并且最难的是怎样让消费者一看到这种产品就爱不释手，最终欣然购买呢？假如你曾和朋友一起喝过斯纳普的饮料，你会发现你愿意将斯纳普的一切讲述给其他朋友听。这种感觉就像你家人在一家中国餐馆砸到一个幸福饼一样令人愉快。

斯纳普制造的噱头事件确实具备煽动性，适合大范围传播，然后慢慢沉淀，最终形成一种流行文化。数以百计的网站

记录了类似的事件。例如，京剧小丑嘲弄着正牌教授，这些看似不可能的事件能够引发街头巷尾的广泛讨论，因此也唤起了人们对事件真相的求知欲望。的确，袋鼠不能向后跳，这是事实，但它不能吸引人们的眼球，不具备可传播性。人们也很可能不用在红绿灯前等上两周的时间，但这个真相却是非常令人乏味的。

你知道微笑时皱眉头能够消耗卡路里吗？一只蚂蚁能够抬起超过它体重50倍的重物吗？你可能不知道真相是什么，但人们会像分享斯纳普事件一样去传播它们，因为事件本身的确能吸引眼球。谈论这些非常规的事件可以增加人们的社交货币，所以人们也愿意这样去做。

非常规之事被认为是一种超乎想象并引人注目的事件。因为事件本身的新奇、惊异与刺激，能发人深省，所以它非凡卓越。不过大部分非凡事件的确具备内在吸引力，因此能够引人注目。玻璃球比橡皮球弹得高，这确实让人惊讶，所以能引起大家的广泛议论，这和交通灯前的等待事件原理相同。

卓越非常规之事产生了社交货币，因为它能使谈论这些事件的人更受别人关注。人们可能喜欢参加生日派对，但没有人喜欢参加葬礼，并且所有的人可能都有如此的偏好。希望被赞美是人类的一种基本动机。假如谈论斯纳普能够使自己更加有吸引力，假如透露热狗店里的秘密酒吧能让你显得更加时尚，或者能够分享新奇非凡且令人愉快的故事，或者广告本身让人感觉新奇非凡

并令人愉快，都会使人们娓娓道来，或在午饭时讨论，或在小聚时谈起。

毫无疑问，卓越非凡的事情能够引起人们更频繁的关注。沃顿商学院教授罗古•艾扬格和我一起做了一项研究，研究各种公司有多少产品和品牌是通过在线口头传播的。我们找到了高达6500个产品和品牌，大到富国银行和Facebook这些重要品牌，小到乡村老百姓常去的餐馆等小地方，你能想到的行业，如银行业、蛋糕店、百货商店都在研究的范围之内。然后，我们要求大家评价一下相关产品和品牌，并填写对这些产品和品牌的评论意愿。最后，我们分析了产品和品牌评价得分与评论意愿间的关系。

结论非常清晰明朗：更多的像Facebook和好莱坞电影这样的卓越产品受关注的程度是其他小品牌的2倍。其他的研究结果也是相似的，能引起人们更多共享兴趣的新奇文章更有可能登上《纽约时报》的头版头条。

事件的卓越非凡程度清楚地解释了为什么人们愿意分享“8岁女孩能快速记忆歌词”的消息，或是“小狼被撞后，卡在了车挡板上，被拖出600英里还能存活下来”的消息。它也能解释“医生只谈论一些特定的病人，对其他病人却置若罔闻”的原因。每次进入急诊室的病人都有一个特殊的故事情节，比如被异物卡住了喉咙，这样会让进入医院的每个人记住他。象征着诱拐婴儿的粉红代码，即使给人们带来一种误导性的警报，也能因吸引大众眼球而引起新闻媒体注意。然而，象征着心血管停止的蓝色代

码，因为其负面性，很少会被关注。

显著的卓越非凡也能影响故事的发展进程。一群来自伊利诺伊大学的心理学家招募了多对学生来研究群体计划与绩效。他告诉学生，他们可以一起在厨房里做一顿便饭。在他们面前准备好了所有做饭的食材和工具：大堆的绿色蔬菜、丰盛的鸡肉和鲜嫩的粉红虾肉。所有的食材都已经被剁碎，准备下锅。

做饭可能很枯燥，不过加入某些情节后可能会让人印象深刻。研究者在蔬菜和鸡肉之间藏了一只小蟑螂，很令人震惊。果然，学生们一见此物，惊恐万分，都不敢继续在厨房做饭了。

随后，这场惊慌平息了，实验者宣称，这个事情只是某人跟他们开的一个玩笑，所以便快速取消了这个实验。其实，这样说的目的只是想送他们早早回家，并在他们回家的路程中既自然又方便地进行研究者想做的另一个实验。

每个学生在回家的路上都叽叽喳喳地谈论着刚才取消的实验。一半学生的议论是应实验者的要求而假装进行的，另一半学生的喧哗与谈论是实实在在自愿发生的，当然他们受到了假意宣传的同伴的影响。

实验结果表明，不同的学生对这个事情的描述千差万别，很难形成统一的理解。当他们对其他学生谈论实验取消时，为了使人印象深刻，并且兼具幽默色彩，他们在描述这个事件时，不是简单地叙述事实，而是夸张地去形容当时的情况，比如说一些超大的蟑螂、数不清的蟑螂和令人作呕的实验等极端

词句。学生们夸张地谈论着这些细节，这更增加了事件的显著性与吸引力。

我们也做了一些类似的实验来证明这个传播规律。我们上次在科罗拉多州钓到的鲑鱼到底有多大？怎么会钓到这么大的鲑鱼？婴儿在夜里会哭醒多少次？

甚至在某些情况下，我们并没有刻意去夸张地表达某些事情，但我们并不能完全将事实表达出来。因为我们的记忆功能有局限性，在面对众多事件时，只能形成一些选择性记忆，而不可能完全记录事情的所有细节。这正像考古学家为恐龙骨架打补丁一样，虽然我们知道这个恐龙的主体骨架，但具体的细节骨骼已经丢失，我们需要通过自己的推测来补全剩余的骨架，这其实就是一种启发式的猜想。

然而，在传播过程中，故事本身经常是令人惊讶和愉快的，特别是站在人群之中讲故事，更是让传播者兴奋与畅快。我们不可能凭空猜测，肯定要以一些基本的事实框架为依据，加之自己的理解与润色，让自己所讲的故事生动而显得真实靠谱。钓了2倍大的鱼，婴儿在夜里仅仅醒了三次，像这样的表达并不能特别吸引眼球。婴儿每夜醒来七次，并且醒来的时候需要由有育儿经验的人在旁边轻声安抚才能使婴儿继续入睡。这样的描述是基于事实依据上的猜想，具备显著的感染力与吸引力。

再举一个传话的故事。故事非常简单，一个人把知道的内容告诉给另外一个人，另一个人再传话给下一个传话者，如此循环

传下去。每个人都在传话过程中加入了自己在细节上的理解，所以这样的传递随着传话人数的增加而越来越有魅力。

开发非凡吸引力的关键是，要让事情看起来更加有趣、新奇和生动。怎样做才能实现这种新奇与趣味呢？需要设计像混合高尔夫球这样前人没有想到的非凡事件吗？需要思想和事件更加极端并超乎想象吗？

一种令人产生惊讶的方式就是打破常规，提出有悖于人们思维定式的产品、思想或服务。不妨让我们考虑一下低成本航空。什么是低成本航空？你能想象在便宜的飞机上能够享受到怎样的航空服务吗？窄小的座椅、没有录像、有限的餐饮选择，甚至连机舱也没有任何装饰物。不过人们会告诉自己的朋友，一旦坐在蓝色的喷气式飞机里，肯定是非常开阔的。倚靠在舒适的座椅上，选择着丰富的食物和饮料，有得克萨斯薯条和午餐肉，有美味的蛋糕和浓香的汤，各种食品琳琅满目，应有尽有，加上座前电视里的视频直播，神户牛肉与龙虾的美味，恰似人间天堂。就好比精品巴克莱打破了人们对牛肉三明治的常规印象一样，让人浮想联翩，娓娓道来。

神秘和争议也是产生非凡吸引力的两大要素。名叫“布莱尔女巫计划”的电影正是体现了这两大要素的精髓，所以卖座。这部于1999年首映的电影，讲述了三个学生制片人，远涉马里兰山脉，拍摄了一个地方传说——“布莱尔女巫”的故事。从观众的角度来看，一般会有这样的想法，即这三个学生一旦踏足马里兰

山脉就很可能会遇到危险，甚至会全部消失在未知的传说之中，但事实真是如此吗？并没有观众会提前知晓。

人们面对这种有争议的话题会做什么呢？他们会非常自然地询问他们的家人、朋友或者老师，以得到自己想探究的答案，所以这部电影就是利用了人们的这种好奇心而卖座。因为人们想知道关于这部电影所描述的传说是否属实。也许这部电影会颠覆人们以前的想法，比如女巫从来没有真正存在过，正因为这种巨大的悬疑与争议，使得观众们产生了巨大的好奇心，向身边的朋友询问，并不断讨论，以达到心理上的满足。起初，这种询问与传播规模较小，但逐渐被人们升级，最后产生了巨大的轰动效应 。结果，一个用3.5万美元的手动DV拍摄的电影，竟然获得了2.48亿美元的全球票房收入，这就是神秘与争议的魅力。

非凡吸引力的最大好处就是应用范围广泛，几乎适用于我们见到的任何事物。你可以构想出有内在吸引力的产品、思想和服务，这种内在吸引力不受政府强迫、歹徒胁迫等外在因素的干扰，是人们自愿受到吸引的内在动机。新的技术工具或好莱坞电影看起来自然是非常有吸引力的，但能够吸引观众动机的原因是什么，或者说是什么内容使被宣传的事物看起来更有吸引力呢？

你可能会发现内在吸引力可以让任何产品、思想或者服务在众多竞争对手中脱颖而出。让我们回想一下在前言中所提到的搅拌技术视频吧。通过开发出内在吸引力，可以让亿万民

众在大街小巷随处谈论一个古老的搅拌机。有内在吸引力的帮助，公司的推广预算甚至不需要超过50元，也不需要任何形式的广告宣传。

厕纸是一种不起眼的俗物，它也能具备非凡的吸引力吗？然而，在数年前，我制造了一个话题，将厕纸这种俗物引向了大家议论的风口浪尖。我是怎样做的呢？我在浴室内放了一卷黑色的厕纸。黑色的厕纸？因为以前从没有人见过这种颜色的厕纸，所以这种不寻常便引起了大家的积极讨论。因此，不管是公司的产品，还是人们的思想，一定要提炼出它们的非凡吸引力，才能让人们记住，才会激起人们的广泛讨论。

杠杆原理

我还差222英里的航空里程数。

几年前，我预订了一张从东海岸到加利福尼亚的往返机票。那是12月末，当然也是年末，工作也告一段落了，相对比较空闲，所以这个时候是走亲访友的最佳时期。我在线选了一些可以考虑的航班班次，并搜索出来，以供进一步筛选。最后发现，有一个直达航班的机票非常便宜，相比之下，其他的同类航线的机票要贵很多。我想我是幸运的，所以立刻用信用卡支付了这一班次的机票。

不过，当我像往常一样进入常规的候机厅时，在机场的显示

屏上出现了我的航班座次和以前的飞行记录。上面显示，我坐过很多次飞机，也有足够的航空里程数享受航班上的“总理”待遇。接受这种总理特权待遇看似一种市场运作的诡计，不过它确实能让那些经常做本航班飞机的人享受到比普通经济舱更高的礼遇服务。虽然这里还是叫做经济舱，但却有商务舱的感觉。我当然会享受这种特权服务，享受着免费存包，倚坐在宽阔的座椅上，尽情体会着免费升级的商务舱所带来的愉悦与快乐。

这些年来，尽管我变得更加繁忙了，但我还是坚持坐这个公司的航班，因为这样的航班服务让我感觉有成就感，感觉自己获得了很多成功。这让我有继续增加这种成就感的冲动，想通过增加航空里程数来提升自己的贵宾服务地位，追求更高的特权服务——“总理执行官”待遇。

不过，关键问题已经出现了，我离享受“总理执行官”的服务还差222英里的航空里程数。即使是再一次直飞加利福尼亚，然后返程，也达不到“总理执行官”待遇要求的航空里程数。

实际上，航班的“总理执行官”特权待遇仅仅比“总理”待遇略好一点，差别微乎其微。“总理执行官”能够多享受免费寄存服务；在国际航班转机时，能够选择一个休闲的空间小憩一下，并比其他的乘客早几分钟登机。其实，这点待遇并不能让人兴奋，也没有什么实质性的吸引力。

但我的里程数如此接近“总理执行官”的里程数，所以让人产生一种小小的遗憾。这种遗憾会激发起人们乘坐飞机的动力。

所以我想方设法地在几天之内，增加自己的里程数，以达到里程数要求，那么到圣•弗朗西斯科的航班就是我冲向“总理执行官”里程数的最后机会。

所以我们可以得出一个结论，人们倾向于关注某些打破人们思维定式的事情。因此，我实际上花了更多的钱去购买相应的航班，就是因为我特别在意航班的特权服务。

我没有选择回家的直达航班，而是选择迂回的方式，在波士顿停靠2小时，仅仅是为了确认我的里程数是不是达到了“总理执行官”的标准。

在1981年，美国联合航空首次宣布，以前的乘客如果乘坐飞机的次数和里程多的话就能享受一些机票折扣，这种常规的促销方式并没有什么新奇和特别之处。今天，已经有超过1.8亿的乘客积累了航程公里数。这种促销奖励方式刺激了数以万计的人在中途逗留，甚至在无关的城市闲逛，并选择迂回的方式到达目的地，以满足他们的里程数需要。顾客通过这样的乘坐方式在无形中体现了对美国联合航空公司的品牌忠诚度。

我们当然知道航空里程数能够兑换免费的飞行服务、旅店服务和其他特权服务。然而，大部分旅客都没有兑换他们的里程数。据官方统计，每年只有不到10%的旅客兑换了航空里程数。航空专家估计，每年至少有10万亿英里的航空里程数没有被兑换。如果他们将此兑换成免费飞行服务，至少可以免费让他们继续飞行1940万英里，这是一个惊人的里程数字。

所以大部分人都没有真正地去享受兑换里程数而赢得的特权服务，那么为什么还会有那么多顾客热衷于积攒航空里程数呢？

因为这只是一种游戏罢了。

仔细地思考一下你喜欢的游戏，比如经营类的、动作类的、射击类的计算机游戏。或许你喜欢玩纸牌，或许你喜欢打高尔夫球，或许你喜欢九宫格等疯狂的数字猜谜游戏。你是否会停下来思考自己为什么会喜欢这个游戏？为什么自己好像根本就不能停止玩游戏？那么，你持续玩下去的动力又是什么呢？

游戏的原理在于应用和本身的设计元素，包括规则和过程，能够让你感到身心愉悦，并心存回味。正如“余音绕梁，三日不绝”之瘾。 你可能在玩纸牌的过程中，或者对某几个环节的处理特别擅长，得到了令你满足的分数，又或者在九宫格游戏和打高尔夫的过程中名列前茅。请你仔细地思考这些分数、游戏评价和名次。这些元素告诉我们为什么要玩游戏，怎样鉴别游戏玩得好不好。好的游戏使人们玩起来更加投入，更有激情，玩后还有回味之感。

有一种游戏的激励方式是个人导向的。我们所有的人或多或少地会有一些爱好，有自己特别喜欢的事情。如果有明显的证据能够证明我们的每一次进步，就会让我们感到无比欣慰与喜悦。比如，我们在高难度的纸牌游戏中名列前茅或者在九宫格游戏的谜团中获得晋级资格，这些线索都能清晰地证明我们的进步，并能带来令人兴奋的成就感。所以分散的市场刺激并不能激活我们

的购买动机，最关键的刺激发生在消费者接近这个优惠标准的时候，比如经常会在地方咖啡店看到买十杯送一杯的优惠信息。当我们买了九杯咖啡，正准备买第十杯咖啡而享受这种十加一的优惠奖励时，这对消费者购买动机的刺激是最大的。

不过，游戏是通过人际社会比较来完成对玩家的刺激的。

数年之前，实验者要求哈佛大学的一群学生必须坦率地回答以下问题，并从中做出明确的选择。A工作：每年能挣5万美元；B工作：每年能挣10万美元。

判断一下，你更喜欢哪一份工作?

这种问题看起来非常简单，太没有水平了。真的是这样吗?每个人都会毫不犹豫地选择B工作吗？答案是否定的。A工作可以获得的5万美元比这份工作的平均收入25000美元多出一倍。B工作获得的10万美元是这份工作平均收入20万美元的一半。虽然选择B工作可能对学生们更加有利，也更加有诱惑力，不过他们可能并不像大家预期的那样做出简单的选择。

实际情况是，大部分学生都选择了A工作，因为即使自己挣的钱在绝对数量上变少了，但获得了比其他人更多的相对收益。所以他们做出选择的最终依据不是绝对收益，而是相对收益。

人们为什么会做这样的选择呢?

让我们来看A工作。虽然他们挣得少点，他们却更喜欢超越别人的感觉，颇有“不患多而患不均”的特色。所以，他们选择了相对收益更高的方案，而放弃了绝对收益更高的方案。

人们不仅仅关心他们是怎样完成任务的，而且还关心他们的行为对他人的影响。早几分钟登机是“总理”地位的一项特权服务，但它能体现出比别人更优越的价值感和成就感。因为这种成就感和优越性体现在两个方面，“总理”待遇确实让顾客获得了提前登机的绝对好处，同时也获得了比其他人更便利的相对收益。

正像自然界的很多动物一样，人们也喜欢站在社会阶层的顶端，享受这种被人敬仰的优越感。猩猩喜欢通过捶胸来展示自己的江湖地位，狼狗也激烈地争抢着头把交椅的位置。人类是否也是如此呢？人类与这些动物的价值观是否大同小异呢？我们当然喜欢做首席经济学家、首席执行官这样的头号领导，不过这种头号领导的地位本质上也是一种相对地位。做一把手就意味着比团队中的任何一个人都优秀，能够靠自己的实力镇住场面。

游戏的本质就是帮我们挣得比别人更优越的社交货币。因为玩游戏让我们看起来比别人更加聪明和睿智。人们喜欢鼓吹自己，过分炫耀自己的才能和已完成的任务，比如他们如何克服打高尔夫的困难或者他们的小孩如何取得托福高分，多少人会传颂他们的英雄事迹或者关于他们小孩的聪慧过人。我们最好的朋友会跟我们讲他获得了某航空公司的金质大奖章。在每次飞机旅行中，他都可以用这个奖章来炫耀自己，或在Facebook上秀出自己的贵宾待遇，并且对朋友炫耀他们在某航空机舱服务吧里看到了多少美女，享受到了免费升级的头等舱待遇。毕竟这样做，可以让他们看起来比别人更加优越，也体现了航空公司贵宾待遇这种社交货币的价值。

每次他们会很自然而骄傲地提起他们享受的这种贵宾待遇，从客观上讲，这也会让这家航空公司的名字在他的朋友间流传。

游戏本身也是利用了这样的原理，鼓励人们口口相传。人们谈论玩过的游戏，也是为了炫耀他们在游戏上取得的成就，正像炫耀他们打高尔夫球一样，一杆进洞的快感和优越感让人无法忘怀，但在炫耀他们成就的同时，这些产品的品牌也跟着这种炫耀流传开来，成为时尚热点。

设计一个高质量的游戏

杠杆原理要求我们放大绩效。在某些领域，如高尔夫障碍赛和托福考试就是一种标准的杠杆。人们非常容易观察到自己的成绩，不费吹灰之力就可以看到自己比别人多获得的分数和成绩。不过，产品和思想本身不会显示出这样的特性，需要通过游戏才能将其特性清晰地显示出来。我们需要创造一种度量标志，让人们知道并记录自己所达到的成绩。举例而言，图标就是人们用来反映他们为社区委员会做贡献的度量标志。社区委员会根据这个贡献量来制作不同颜色的季卡，回馈给相应的居民。

航空公司在这方面做得非常到位。经常乘坐他们飞机的顾客只是些比较固定的群体。据统计，一个世纪以来，有一大半的乘客都是因公乘坐飞机。不过最近几年，这种飞行特征才被航空公司记录。通过记录顾客的飞行里程数，并提供相应的贵宾服务，而分类体现这种坐飞机的强度。正是因为航空公司向顾客提供了

这种社交货币，才获得了极好的口碑。

杠杆原理也意味着需要帮助人们显示成就。确实如此，因为人们想显示自己比别人做得更好、达到了更加优越的水平，需要一种有形并且可视的标志来展示这种超越他人的优越地位。Foursquare是一家处理用户地理信息的手机服务网站，它鼓励手机用户同他人分享自己当前所在的地理位置等信息。与其他老式网站不同，Foursquare用户界面主要针对手机而设计，以方便手机用户使用。这种信息分享可以帮助人们找到自己的朋友，不过Foursquare也会记载客户的分享记录，并根据客户的分享记录量来授予不同的徽章。在60天之内分享过同一地点位置的客户，将获得一枚区域“市长”勋章，如果分享过5个不同的机场位置，将获得“名流助手”徽章。这些徽章不仅能增加客户使用Foursquare服务的次数，而且因为公司提供了社交货币，客户可以非常自豪地将这种公司徽章展示在Facebook或者微博上，客观上起到了品牌宣传的效果。

就像拥有铂金奖章的朋友一样，他们会到处显示自己的这种成就，因为他以此为傲。然而，这样的方式确实也能使Foursquare流传开来。

伟大的游戏设计一样能开创一种其他东西所无法企及的成就。航空公司将顾客的忠诚包装成地位象征；Foursquare将这种忠诚外化成徽章，别在了顾客的衣角上；为了鼓励玩家将游戏心得贴在Facebook或微博上，网络游戏设计者绞尽脑汁想设计出一种方

案，能让广大玩家相信，每天大声地向朋友鼓吹自己花数小时玩游戏的行为是伟大而有成就感的。因为无论在哪个领域、哪个行业，人们都非常渴望权力与地位，喜欢凌驾于别人之上的感觉。

即使人们不熟悉你公司的产品或服务，有效的地位呈现系统很容易被人们理解。被授予市长头衔的确让人兴奋，不过，假如你在大家互相问候的时候，我打赌你无法讲清这枚徽章是不是比夜校徽章、高级使用者徽章或者Foursquare公司提供的其他众多徽章更优越。

信用卡公司也在一直纠结于这个问题。金卡由该公司颁发给信用卡巨额透支的客户。但是，如果信用卡公司给每个客户都颁发金卡，那么金卡的魅力就荡然无存了。所以公司应该根据顾客的真实消费情况来确定卡的等级制度：旅行信用卡、蓝宝石信用卡、钻石信用卡，等等。不过卡的种类一多，人们就特别容易混淆这些卡。到底哪张卡更加尊贵呢？是钻石卡优秀，还是蓝宝石卡绚丽？是旅行卡好，还是蓝宝石卡更加卓越？这些不同的颜色、不同的材质、不同的标语混合在一起，给顾客带来了极大的困惑，人们无法鉴别哪种信用卡更能体现自己的消费成就，更没法跟他人比较，以获得人群中的优越感。

我们比较一下奥林匹克运动会或者国际田径联合会的奖牌。假如某人对他的朋友说自己得到了银牌，你可以清楚地知道他取得的成就大小。更确切地说，即使你跟一个根本不懂田径的人说你得到了什么成色的奖牌或者名次，这个人也会非常清楚地了解

你是一个运动天才还是重在参与的体育爱好者。

很多英国的超市使用相似的直观标签系统。与红色尾灯作为暂停提示的原理不同，在产品说明中，人们常用红色表示糖的含量，黄色表示脂肪的含量，白色表示盐的含量。

低钠三明治用绿色循环标签标识，咸汤因为含盐较多，所以用红色循环标签标识。任何人一看这些标签都可以立刻明白标签的意思，并很快就能明白使用这些产品的结果如何。

游戏竞赛

很多竞赛都引入了游戏的原理。巴宝丽创造了一个名为“战壕艺术”的网站，这个名字实际上显示的是军用上衣的混搭艺术，每个人一看到这个名字都有一种想试穿的冲动。人们穿上印有巴宝丽图标的军用上衣后，也会传给自己的朋友们。假如你是幸运的，巴宝丽会筛选出你穿军衣的形象，并将它贴到网站首页，以供宣传。那么你的照片所显示的个人风格就会通过这个网站在全世界流传。

假设你的照片被巴宝丽选中，那么还有什么能让你比此事更兴奋呢？你会将此事告诉你认识的所有人，甚至是一些你不认识的人。

假如每个人的照片都有机会被放到网站首页。那么巴宝丽网站就可以获得世界两百个国家的众多网民参与。这种竞赛直接促

使了该网站的销售额大增，并且以50%的速度增长。

菜谱网站鼓励人们上传自己完成的菜品图片。减肥节目或者健康节目会显示一些形成鲜明对比的人体照片，以显示他们通过良好训练所达到的效果。我最好的朋友厄比以自己的名字在哥伦比亚特区开了一家名叫“肯塔基•厄比”的新酒吧。这让人感觉如此特别，所以人们将此酒吧告诉给了自己所有的朋友，并沿街宣传这个酒吧的名字，最后，这个酒吧就变成了当地最流行的饮酒地。

给予别人奖励实际上也是遵从相似的原则。奖励性的菜谱给人们提供了一个向朋友炫耀自己超凡厨技的机会。通过宣传厨艺会给他们带来内在的心理奖励。

口碑也可以来源于自身的投票选择过程。在流行趋势投票中获得优胜的诱惑可以促使选手们向朋友大肆宣传，以获得更多支持。不过人们的宣传和拉票行为，从客观上宣传了公司的产品和思想，并自发地支持了相应的品牌。与公司的直接宣传不同，他们可以让宣传者在比赛中有获胜的成就感。

使人们感觉像自己人

2005年，本•费奇曼成了SmartBargains网站的首席执行官。这个折扣店网站销售所有跟床上用品和服装有关的产品。他们的商务模式非常直接：一些公司将仓库的剩余存货或者过时产品低

价卖给SmartBargains网站，然后SmartBargains会通过网上电子商务交易系统卖给消费者。这个网站上的商品价格一般都会比市场价格低75%。

不过到了2007年，该网站却面临倒闭的危险，因为毛利润极低，不足以维持自身运营。更让人惊讶的是，SmartBargains网站的品牌价值正在降低，发展速度越来越慢。同时，大量的同类网站如雨后春笋般出现，并迅速壮大，严重地冲击了SmartBargains的销售额。SmartBargains也疲于与这些竞争者竞争，所以想设计出差异化的产品或服务，以求在众多竞争者中脱颖而出。

于是，在2008年，一件有趣的事情发生了。费奇曼建立了一个新的网站，名叫“鲁拉拉”。它发布一些顶尖设计师精心设计的高端产品，并启用一种新的销售模式——限时抢购来售卖产品。网站上的所有产品都会设定有限的交易时间，比如一周或者24小时之内。网上售卖的都是紧随当今流行趋势的新款产品。要想购买网站上的产品，就必须由网站上已注册的会员推荐。只有成为网站会员后才能购买产品。

这样一来，网站的生意一飞冲天，网站股东们也挣得盆满钵满，喜悦之情溢于言表。事实上，仅在2009年，就在网上获得了3.5亿美元的巨额收入。

虽然费奇曼的成功值得大家铭记，但更应该思考一下这种成功的背后细节是什么，是何种原因和商业模式让他成功了。

鲁拉拉与SmartBargains卖的甚至是相同的产品。更准确地说，是相同的女装、裙子、外套和鞋子。到底费奇曼用了什么样的变革让一个死气沉沉的网站恢复了活力，成为大众心目中炙手可热的议论焦点？鲁拉拉网站是怎样取得现在的卓越战绩的？

鲁拉拉成功的原因在于它让人们获得了一种归属感，感觉像是鲁拉拉的一员。

当费奇曼正努力地想办法解决SmartBargains的销售困境时，他领悟出生意的第一要义，那就是将网站做成产品的最佳交易场所。精明的购物者俱乐部允许人们签约成为相关会员，以减少购物费用，并可进入私人购物区域购物。他们在这个区域所购买的商品是不会被其他人看见的。虽然这是很小的一块区域，但它能让销售额急速增加。

这个案例让我们领会了源于法国的私人销售渠道。每天的在线限时抢购都是畅通的，费奇曼决定利用这样的渠道去建立一个完美的商务营销模式。

那就是鲁拉拉的落地运营，它精巧地改变了一些关键要素，将一些时间要素引入其中。每天都会发生这样的事情，11点的时候会有一波新交易截止。一旦错过这个时间，即使是超出几分钟，也会给顾客带来双倍支付的困扰。所以在如此紧迫的时间里，所有商品一售而空。这样就让顾客深深地明白，如果错过了机会，将付出巨大的代价才能买到商品。

随着这种紧迫理念的传开，鲁拉拉每天在最开始时的销售量非常有限，但即使在最初的第一个小时内也能卖出40%~50%的商品。随着时间的推移，商品的销售量变化不大。但在接近上午11点钟的时候，出现了网络拥堵。人们的购买量急速增加，并且增速越来越快。

成为网站的会员可以让消费者对网站有一种归属感，感觉自己属于这里，是网站的自己人。人们只要成为网站的会员，就会得到网站令人满意的服务与支持。

鲁拉拉的会员是这里最好的大使。这样的劝说语言，比任何诱惑性广告更有感染力。就像费奇曼所说的那样：

“就像餐馆的看门人一样，你走过他，正要寻找餐馆时，他会告诉你餐馆在哪里，并告诉你如何找到这个餐馆。假设你付费去问别人哪里有餐馆，别人推荐的餐馆很可能是非常平凡的。不过，你的朋友可能会向你推荐一家你不用等待的餐馆。是的，如果你确实想要找这样的餐馆，就来鲁拉拉吧，因为朋友建议你必须体验一下这里的购买环境，所以你值得为此跑一趟。”

鲁拉拉正是因为诱发了朋友告诉朋友的推荐方式，所以才能快速地成长。

虽然并不明显，，但实质上鲁拉拉正进行着这样的营销方式——“请不要外传”（第一部分提到的秘密酒吧）。它们都是运用这种稀缺性与专用性的特点让顾客更有归属感，像自己开的公

司一样。

稀缺性是由能够提供的物品数量决定的。稀缺的商品很难获得，这是由制造的高要求、有限的产量和消费者在时空上的严格限制等因素决定的。“请不要外传”秘密酒吧只有45个位置，并且仅限45位顾客进入，多一位都不可以。鲁拉拉网站的交易仅限在24小时之内完成，超过一分钟都不允许，甚至其中的某些交易只允许在半个小时内完成，逾期不候，致使商品的稀缺性变得更强。

专用性指的是在不同方式和渠道中的可用性。专用性的商品仅仅提供给某些达到特殊标准的顾客。一提到专用性，人们可能会想到那奢华的、价值2万美元的劳力士表，或者那些电影明星在周末走秀的十字红地毯。但专用性远远不是那些金钱或者名望，它也是一种信息。比如某种特殊的信息，或者应该和谁联络的消息。这正是“请不要外传”酒吧和鲁拉拉网站的专用性来源。即使你进入了“请不要外传”酒吧，你也不可能是业界名人。即使你没有钱购买，也一样可以使用鲁拉拉的优先推荐购买权，但你必须成为网站的会员才能有这样的权利。

因为稀缺性和专用性增加了人们的满足感，所以能促进产品的流行与推广。假如某些商品难以购买，就会引起顾客的注意，人们会相信这个商品值得购买。假如某些服务不能使用，或者销售一空，人们会推测其他人也肯定很喜欢这种服务，所以这些服务是非常好的（我们将在第四章更多地讨论这个问题）。人们在很

难购买烹饪书籍时，倾向于更积极地去赞扬烹饪书籍的效用。人们发现饼干快吃完时，会觉得饼干的味道格外鲜美。当连裤袜快卖完的时候，我们总是希望它能多卖几天。迪斯尼运用相同的理念激活了几十年前的老电影。迪斯尼塑造了像白雪公主这样有市场的童话角色，并把它们的形象炒作到了极点，然后公开发行，致使票房大获全胜。这种限量的专用性让人们萌生一种购买的冲动，就好像错过了这次机会就再没有购买机会一样。即使那个时候，没有其他顾客跟你争着购买，限量的专用性还是能激发你的购买欲望[1]。

稀缺性和专用性让人们感觉有归属感，故而激发了人们口口相传的欲望。假如某人得到了别人买不到的产品，他会觉得这个产品格外珍贵、新奇并且具有很高的市场价值。因为顾客不仅喜

① 注意准入困难跟不能准入的区别。预订“请不要外传”酒吧是一件非常困难的事情，但只要人们不断地拨电话，一定可以拨到进入酒吧的按键。并且当鲁拉拉仅对会员开放后，又开始制定新的准入制度：允许非会员通过电子邮件签约获得准入资格。开始让产品或者服务变得稀缺和专用，然后放松专用限制就会激发更多的市场需求。

限制商品的可用性需要非常谨慎地把握分寸，适当地对顾客采用傲慢和冷淡的态度也可以大获成功。因为人们习惯于获取他们需要的东西，一旦听说这些东西限量时，他们可能会四处去寻找。吉姆•米汉在“请不要外传”酒吧正是考虑了这样的原理。很显然，他教会了自己的员工，当他们向顾客说“不”时，一定要留有余地，达到“不，但是……”的效果。比如，“不，很不幸，我们的预订时间在8点半，不过在11时还有一个预订机会，要试一下吗？”或者“不，我们没有X牌产品，确有Y牌的产品，需要尝试一下吗？”通过合理地引导顾客的遗憾心态，商家既能吸引更多的顾客，也能维持现有顾客的满意度。

欢产品或服务本身，而且会将此信息转告给其他人。为什么呢？因为告诉其他人拥有这个产品能增加他的社会价值，让他看起来更加优秀、更加新潮、更加让人羡慕。拥有内部身份是一种社交货币。当人们排着长长的队伍，最终购买到一种新款高科技产品时，却因为你是内部会员，所以能优先购买，并能将此过程展示给他人，让他们看到你是多么尊贵与独特。

为了扩展专用性产品的种类，让你不要误解专用性不仅局限于酒吧和衣服，我们可以举一个麦当劳的例子。麦当劳为了同时满足人们的饱腹需要、胃口需要和心理需要，创造出了一种社交货币。

在1979年，麦当劳引进了麦乐鸡。这给当时的快餐市场带来了巨大的冲击，整个国家的各个地方，大街小巷的人们都喜欢这种产品。不过，那个时候的麦当劳并没有如此庞大的供货体系去满足这种巨大的市场需求。所以公司要求首席主厨雷内•阿兰德修改产品的样式，以满足各个加盟店的供货紧张问题。这样一来，这种供不应求的状况可以得到部分缓解。

阿拉德推出了一种叫大肋排的猪肉三明治。这种产品的原料来自于南卡罗来纳州的查尔斯顿，起初叫作南方烤肉。人们非常喜欢这种油腻、冒烟的味道，这为麦当劳的菜谱增添了不少风采。

与产品名字正好相反，大肋排上的肋骨少得可怜。所以麦当劳将猪肉饼做成条状，至少让人看起来像是肋骨。将上好的猪肉

取出骨头后，加上烤肉汁，上面放点洋葱和菜，再夹到圆面包中，就成了完美的大肋排。

这种无肋骨的肉在产品试销时的效果非常好。麦当劳公司也非常兴奋，并逐渐将此产品推向了全美国。从佛罗里达到西雅图，大肋排几乎随处可见。

不过，在公司统计了当时的销售业绩后，发现他们的销售额根本达不到预期目标。麦当劳虽然努力地促销和推广，但效果甚微。所以数年之后，他们放弃了大肋排这个产品，理由是美国人对猪肉不感兴趣。

然而，数年之后，麦当劳想出了一个增加大肋排销售额的明智之举。其实，根本就不需要在广告宣传上花钱，也不用跟竞争对手打价格促销战，甚至不用改变大肋排的成分，只要让大肋排显得稀缺就可以了。

某一天，麦当劳将大肋排重新推向了市场，与以前的连续推销不同，他们采用了限时限地的销售方式。某一个月中，你只能在亚特兰大的堪萨斯城或者洛杉矶看到大肋排，两个月后你却只能在芝加哥、达拉斯和塔帕湾买到它。

然而，这样的限时限地战略奏效了。消费者对这种三明治感到了无比的兴奋。Facebook爱好者开始在网上鼓吹，并呼吁大肋排的回归。他们的拥护者使用Facebook宣称他们喜欢这种快餐，并且希望可以知道买到大肋排的具体地址。“我们的确只需要使用Facebook，就可以轻松地找到购买大肋排的地点。”某些爱好者

甚至创造了一个在线大肋排定位器，这种看似滑稽的产品能够帮助其他人在第一时间买到大肋排。所有这些几乎同时满足了人们的饱腹需求、胃口需求和心理需求。

商家使人们有内部人的归属感，这的确能使任何产品和思想获益。不管产品本身是时尚的，还是平淡的，也不管产品是由上乘牛肉所制，还是猪下水所成，只要产品让顾客感觉有稀缺性，让人们有时购买不到，那么他们就会认为这种产品有价值，并将此消息传递给其他人，以显示传信者在此产品上的社交货币功能。

动　　机

数年前，我完成了一个成年男人的成人仪式，加入了一支自己梦寐以求的足球队伍。

梦幻足球已经成为全美国最为流行的民间业余运动。即使是不熟悉这项运动的人，也梦想着做一下球队的一般管理者。数以万计的人花了大量的时间，侦查对手，扭抱成团，并且每周都非常热情地观看球队的比赛。

我也颇有兴致地想知道，到底什么样的运动值得人们耗费大量精力，此项运动的魅力又在哪里。然而，当一群朋友组队正缺一人时，问我愿不愿意加入。我说，当然愿意。

此后，我确实对此项运动着了迷。每周，我需要花大量的时间仔细研究以前未曾接触过的选手，尽力找出他人没有发现的特

点。我发现自己一旦开始观看足球，就好像被什么东西牵着，不能自拔。也绝不仅仅是因为那个队伍属于我所在的城市，而是由于我想通过观察从未了解的队伍而鉴别选手们的优劣程度，以便有针对性地调整我所认为的每周参赛阵容。

不过，这其中最让人着迷之处是什么呢?

我做这些不是为了得到任何的报酬。没有人会为我和朋友在这项赛式上花时间埋单，我甚至没有为比赛下任何赌注。我们仅仅是因为这个比赛非常有趣，让我们身心愉悦。当然，虽然没有金钱奖励，但如果我做得比别人出色，我会以此获得更多的社交货币，成为在众人面前炫耀和吹嘘的资本，所以社交货币一样可以激励我前行。

道德感是什么？它是人们不需要被支付的内在动机。经常拖欠员工工资的管理者时常采用送礼物或者给予其他形式好处鼓励员工努力工作。不过，这是一种非常错误的思维方式。大部分人认为出点钱给别人就能草草了事，实际上不然。当人们有机会赢得一枚金质奖章的荣誉时，他们可能更有动力去做事。因此，相对于金钱激励，分发奖章可能更有作用。

而且，一旦你付给别人一些钱，让他们去做事，那么你很可能用外在的激励排挤了内在的工作动机。人们本来很喜欢谈论他们所青睐的公司和产品，并且大部分人这么做只是出于爱好，不会得到任何的即时报酬。不过，一旦你支付给顾客一笔钱，让他们继续谈论那些事情，那么他们免费谈论的动机就会消失。顾客是否愿意分

享产品或思想就不再由他们的喜好决定了，而仅仅依赖于你支付给他们的酬劳。你肯支付多少费用，他们就肯帮你宣传多少内容。

正像社交货币一样，社交刺激从长期来看是更加有效的传播方式。Foursquare并没有给光临酒吧且消费的顾客支付费用，航空公司也没有给常坐飞机的乘客任何金钱折扣。不过，通过有效地调动人们向他人炫耀的欲望，那些顾客就会愿意为你做任何事情，这当然也包括免费口碑传播，从而让你的产品和思想迅速疯传。

请不要外传？很好，是的。或许你一个人知道，足矣

我们该怎样做才能让你的产品和思想变得流行呢？一种方法是铸造社交货币。人们喜欢提升别人对他们的印象，所以我们需要设计出具备这样功能的产品。我们需要开发一种内在的非凡吸引力。正像Foursquare和航空公司一样，通过杠杆游戏的原理，在改变他人印象和产品之间形成很多有效的连接。像鲁拉拉一样，我们需要使用稀缺性和专用性来加强人们的内部人意识，获得更多的归属感。

“请不要外传”酒吧实际上制造了一种循环模式，让人们有炫耀自己的动机，并传递给别人，让他人也产生炫耀的动机，并不断传递，形成流传相关信息的广泛延续。这家酒吧的主人是非常精明的，顾客可能明白互相鼓吹社交货币的秘密，但他们非常

享受由这种社交货币所带来的满足，所以无法停止自己的口碑传播。在购买了一瓶饮料之后，有一位服务员会赠送给你一张小小的商务卡，然后像巫师的巫术一样，卡片全部变黑。在未变黑的红色印记上简单地显示着“请不要外传”酒吧的名字和电话号码。所以当所有的线索都显示酒吧老板很想保守这个秘密时，从以往经验上看，实际上这样设计卡片从客观上增加了顾客对酒吧名字和电话号码的记忆。用这样的方式能让你更有效地分享“秘密”，当然这种秘密实际上也是你想宣传的。

第二章 诱因

Triggers

- 代理人的传播声
- 为什么人们更加喜欢谈论某些特定的产品
- 临时口碑传播与持续口碑传播之间的行为差异
- 从玛氏巧克力条到选举：如何诱导人们的情感行为
- 在每周五听《星期五》
- 诱导谈话
- 奇巧巧克力和咖啡：发展的栖息地
- 有效诱因是怎样炼成的
- 考虑口碑传播情境
- 为什么对甜麦圈的口碑传播比迪斯尼乐园更多

沃特•迪斯尼乐园，这个让全世界的儿童都欢呼雀跃的名字，只要8岁以下的小孩一听到这个名字，无不让他们兴奋。据统计，全世界每年有超过1800万人次访问过奥兰多、佛罗里达的主题公园。年龄大点的小孩喜欢玩太空车或者恐怖塔。相对小点的孩子喜欢灰姑娘城堡的魔力，因为非洲丛林里的探险而感到兴奋和激动。即使是成年人见到大众宠爱的米老鼠和高飞狗时，也会微笑地与它们握手致意。在我的记忆中，首次与迪斯尼人物握手还是20世纪90年代初。那时，我见到这些迪斯尼人物时异常兴奋，不由自主地想与它们握手。我和我的表哥重新观看了迪斯尼公司翻拍的电影《盖里甘的岛》(Gilligan’s Island)。他们精湛的表现，深深地吸引了我们的注意。他们将很多桶水掷入水中，为自己的船开辟出一条水路，当然这只是民间传说。但他们成功地将船带出险境、获得重生的表现，带给我们的视觉冲击极大，并深深地触动了我们。

现在不妨将这些令人兴奋的迪斯尼形象与蜂蜜杏仁麦圈比较一下。是的，这是传统的谷物早餐食品，快乐的蜜蜂带着涂满金黄蜂蜜的麦圈，这种美味让人回味。从健康的角度考虑，蜂蜜杏仁麦圈仍然是吸引小朋友和甜食爱好者的最佳选择，因而一跃成为全美家庭主妇必不可少的早餐首选。

到底是迪斯尼的人物形象，还是蜂蜜杏仁麦圈，更易于让人口口相传呢？魔幻般的国王？梦中能见到的圣殿形象？或者麦圈这个由全麦做成的谷物早餐能降低你的胆固醇？哪种形象会更加

吸引人们的眼球，适合民间流传呢？

很明显，最普遍的回答肯定是迪斯尼乐园。毕竟，谈论一个你亲眼经历过的宇宙探险肯定比谈论你吃什么早餐更有激情。正如一些市场营销的书籍所描述的那样，假如一些口碑传播高手比较认可某些事情的话，为了吸引人们的评论，他必须把这个事情包装得十分有趣，这正是社交媒体的灵魂。正像一个优秀的口碑传播者所认为的那样，“没有人会谈论那些令人厌倦的公司、让人讨厌的产品、让人反感的广告。”

不幸的是，这样的想法是不符合事实的。如果任何人都同意利益至上的理论，那么请你思考一下前面章节的思想。这种常规想法似乎与第一章提到的社交货币理论相矛盾。到底是什么原因让甜麦圈比迪斯尼更流行呢？答案是诱因。

代理人的传播声

不会有人会把戴夫•巴尔特误认为是麦迪逊大道的骗子，因为他深刻地塑造了流行电视系列——《狂人》（Mad Men）。他40岁，还很年轻。柔和的面颊，戴着一副金丝眼镜，偶尔露出开朗的微笑，或许他本人看起来更显年轻。他也的确对市场营销充满激情。是的，就是市场营销。对于戴夫而言，市场并非是劝说消费者购买他们本不愿意或不需要购买的产品。市场是用来帮助他们挖掘个人激情与价值的，通过这些产品和服务，识别自己真正

的激情，发现商品和服务的真实价值。它们或许是有趣的，或许是美丽的。总之，市场是传播顾客喜好的地方。

戴夫作为一位名副其实的市场专家，经常想办法奖励具备品牌忠诚度的顾客，以维持他们对这一品牌的忠诚度。这样一来，凭着自己的名望与口碑，他先创建并售出了两个市场促销代理社，而后，成立了现在的口碑经纪公司。

那么口碑经纪公司是如何运作的呢?

不妨谈谈声波振动电子牙刷的制造商飞利浦。虽然产品质量突出，但因为产品太新，绝大多数人不了解这种新产品，他们并没有购买这种产品的意识。现有的振动刷头使用者正开始宣传这个产品，不过如果你想加速这种宣传趋势，让更多的人谈论这个产品，就需要让这些口碑经纪公司参与其中。

多年以来，公司想宣传一个产品，需要整合至少由80万个口碑经纪公司构成的宣传网络，经过他们的宣传，人们才可能有兴趣去了解这些产品，并努力地去试用。口碑经纪公司的代理人跨度很大，任何年龄、收入和职业的人都可以胜任。大部分代理人一般在18~54岁之间，并且受过良好的教育，有一定的经济收入。教师、家庭主妇、专业工作人员、博士，甚至是首席执行官，都可以是市场代理人。假如你想了解代理人的具体类别，答案很可能是你自己。因为代理人的从业人员之广，甚至涵盖了整个美国的人口，所以在全美国的任何一个人都可能是市场代理人。

当接到一个新客户的邀约、需要进行相关市场宣传的时候，

戴夫就会使用他的代理人数据库，精挑细选出在个人背景和心理素质方面都非常适合这个客户的代理人。飞利浦公司相信牙刷主要会吸引东海岸、25~35岁之间的职业人群。戴夫的公司可以办到吗？当然，毫无问题！戴夫已经完成了成千上万个类似任务。你可以让家庭主妇保持口腔卫生吗？戴夫当然也能办到。

口碑经纪公司会在其网络上找寻到合适的代理人，并且邀请他们加入宣传。那些代理人同意建立一个公共性的邮箱，接收相关的产品信息、试用品以及优惠券。以电子牙刷的参与者为例，他们会收到一个免费的牙刷和50美元的折扣券，可以向他人提供更多的牙刷。墨西哥塔克钟的宣传者会收到塔克钟这种食品的优惠券，然后将其推荐给他们的朋友。实际上，塔克钟这种食品是很难被发送到邮箱中去的。

几个月过后，口碑经纪公司会详细地记录那些参与者宣传产品的对话细节。更为重要的是，代理公司不需要支付给参与者任何费用。在将产品宣传给他的朋友和家人之前，那些宣传者也能免费得到新产品并熟悉其功能。而且他不会有任何推销压力，无论他的朋友们是否喜欢产品，无论身边的听众是否相信产品的新功能，他都没有销售业绩上的压力。

当人们首次听说口碑经纪公司时，有些专家对此类公司的作用持保留态度。他们认为这些公司只是一些市场蛀虫，在市场交易过程中显得毫无作为。这些专家认为，人们每天不可能从普通的对话中自发地提起新产品，这显然是不自然的行为。

不过，大部分人都没有意识到，他们经常会自发地谈论某些产品、品牌与组织名称。据统计，一个美国人每天会谈到60多个品牌的细节信息，无论他们的动机是积极的还是消极的，也不管他们出于什么目的，他们都会有意识或者无意识地提及这些产品、公司和品牌的相关信息。

我们会向同事推荐心仪的餐馆，会向家人推荐减价商品，会向邻居推荐负责任的保姆。据统计，全美国的消费者每天会提及具体的品牌超过30亿次。这种社会评论几乎像我们的呼吸一样无处不在。虽然我们并没有意识到它的存在，但它确实时时刻刻都在发生。

假如你想更清楚地了解你自己，请记录你每天24小时的对话内容。你可以轻松地拿一支钢笔和一张白纸，随时记录你在一天中所提到的谈话内容。你会惊奇地发现，你谈到了很多品牌和产品。

因为非常好奇口碑经纪公司的工作，所以我也加盟了一家市场代理公司。我是一个豆奶爱好者，所以当希尔克在为杏仁乳做宣传时，我毫不犹豫地加入了宣传。这样做，我们能够免费了解他们是怎样从杏仁中提炼出奶的。这样，不仅我觉得产品十分好，而且还要尽量让自己的朋友也喜欢这种产品。所以我直接告诉自己的朋友这种产品非常醇厚。我努力地向那些平时不喝乳品的朋友大力推荐希尔克杏仁乳，并且给了他们很多杏仁乳的免费试用优惠券，想让他们去尝试一下。当然，不是因为这是我的工

作，我也没有仔细地琢磨我刚才所说的话的具体内容，而仅仅是因为我喜欢这种产品，所以也认为其他的朋友会喜欢。

这也正是口碑经纪公司和其他口碑传播公司能够起作用的根本原因。他们不会强迫别人去购买他们不喜欢的产品，也不会有意识地将他们想宣传的推荐品悄悄地植入人们的对话中。口碑经纪公司只是简单地激活了人们的这种欲望，这就是前面章节已经讨论过的，人们具备与自己的朋友分享产品和服务的欲望。所以只要给予他们喜欢的产品，他们就会非常愉快地将产品宣传并推广到全世界。

为什么人们更加喜欢谈论某些特定的产品

口碑经纪公司已经为数以百计的客户做了宣传，甚至包括像拉夫劳伦、美国早产儿基金会与快捷假日酒店这样的大公司。为什么有如此多的客户会找他们宣传？仅仅是因为某些产品和思想被幸运地抽到吗？或者在某些潜规则的驱动下，某些产品会引起世人更多的议论？

我非常乐于自己找寻这些问题的答案。在戴夫热情地对未来进行了展望后，他给了我和我的同事埃里克•斯瓦茨数百份他多年来参与过的案例宣传数据。相信从数据分析中我们可以得到我们想要的答案。

我们首先检测了人们的直观想法：有趣的产品为何比无聊的

产品更会受人谈论。产品可以因为它的新奇、刺激或者某些方面极其令人期待而变得有趣。假如兴趣激活了谈话行为，那么简单来看，迪斯尼乐园应该比甜麦圈和肥皂剧得到更多的谈论。

直觉上的确如此。正如我们在“社交货币”那一章所谈到的那样，当我们对其他人讲话时，我们不仅仅是想传达某种交流信息，而且想传播与自己相关的某些信息。当我们为一部大片感到震撼或者为角落上的泰国餐馆感到失望时，我们正在表达着自己的传统文化、烹调知识和口味偏好。因为我们想让别人觉得自己非常有趣，所以会告诉别人很多有趣的信息。毕竟，当某人经常向朋友谈论肥皂剧和谷物早餐时，有人会邀请他参加鸡尾酒舞会吗？

基于这样的思想，广告商经常会努力地设计出令人震撼而惊喜的广告。跳舞的猴子或者贪婪的野狼会正在追赶前行的乐队。游说人和产品传播者同样使用着这种原理：让人们穿着小鸡服在高速公路上开罚单。是否只有某些事情与众不同，才会被人们所谈论呢？

事实果真如此吗？某些有趣的事情就一定会被人们讨论吗？

为了找出问题的答案，我们分析了数百个被口碑经纪公司包装过的产品，看看人们对这些产品有多大的兴趣。一个全自动的淋浴清洁套装？一个收集新生儿脐带的装置？两者看起来都很有趣。漱口水和什锦果仁呢？这并不那么有趣。因此，在过去的10周内，我们研究了产品的口碑传播和趣味程度之间的关系。

事实上，两者之间并没有直接的关系。有趣的产品不一定比

令人乏味的产品被更多人谈及。

这个难题着实让人困惑。或许“趣味性”这个词因为太过宽泛和平淡，致使这一概念容易让人出现理解偏差？所以我们要求人们用新奇性和刺激性等具体维度为产品打分。一种电子牙刷确实比塑料储存袋更加新奇。时装鞋设计得像时尚运动鞋一样舒适，这看起来的确比浴巾更令人激动。

但是，这并不能证明新奇性或刺激性跟口碑传播相关。即使再新奇与刺激的产品，也未必会引起人们的疯传。

或许这种关系跟打分的主体有关。我们首次测试的是在校大学生。为了提高检验的外部应用范围，所以再次测试时，选择了不同年龄、不同背景的人作为调查对象。

再次测试的结果并没有变化，结论与首次测试相同。兴趣大小、新奇性、刺激性水平与人们谈论产品的次数没有关系。

我们确实对这个结论产生了极大的怀疑。到底是哪里出了问题呢？

反过来思考一下，也许原因在于我们并没有进行正确的询问，或者说我们在提出问题时就犯了错。

临时口碑传播与持续口碑传播之间的行为差异

我们已经很细致地研究了到底是什么因素会促进口碑传播行为：是否更加有趣、更加新奇或刺激的产品会引起更多的口碑传

播。不过，一旦我们弄清了这个问题，就可以得知口碑传播的生效时机。

需要进一步说明的是，某些口碑传播行为只是短暂的、临时的，而另一些口碑传播行为却是持续性的，甚至是永久的。假设你收到了一封关于新型垃圾回收的电子邮件，你会主动与你的朋友分享吗？或者只是在周末的时候仅跟你的爱人提一下此事？假如是这样，你就在进行临时的口碑传播。它只会发生在你刚刚接触到一种新鲜的事物，并且这个事物正在发生的时候，而你只会简单地宣传对此事物的细节体验。

相比之下，持续性的口碑传播行为会在很长一段时间内持续，至少几周，有时甚至几个月或者更长的时间。比如，你会谈论上个月观看的经典电影或者会谈到去年的度假之旅。

两种类型的口碑传播行为都是很有价值的，不过某些口碑传播行为与具体的某些产品或思想匹配，会产生更强的宣传效果。电影依赖于即时的口碑传播行为，即使是正在上映的某部电影不给力，它也不会影响到整个剧场的持续成功，因为它可以用其他的经典影片来弥补，以挽回人气。新款食品也承受着类似的压力。食品杂货店的货架空间是非常有限的。假如顾客听信了反式脂肪有危害的传言，不去购买相关食品，那么这个杂货店有限的货架空间就会快速囤积，店铺就很难经营下去。总之，这些例子说明了即时的口碑传播行为也是非常关键的。

然而，对于大部分产品和思想而言，持续性的口碑传播也非

常重要。反暴力运动不仅引起了学生的积极参与，而且将蔓延到整个世界，直到暴力活动彻底终结。新政策的发起人会获益于公众对他新观点的热评，并以此来影响选民的观点。人们会持续地、全方位地谈论他的观点和主张，直到正式投票选举那天。

不过，到底是什么因素导致事情在发生时被传开，并很快结束？什么因素会导致事情在发生时被传开，并在事情结束了几周甚至几个月，还会被人谈论？

为了回答这个问题，我们可以依照口碑经纪公司的业绩将其分为两类：临时性口碑传播和永久性口碑传播。这样，我们就可以清楚地探明不同产品所适合的口碑传播类型了。

正如前文所预料的那样，有趣而新奇的产品会比令人乏味的产品得到更多的临时口碑传播。这更加印证了我们在“社交货币”那一章所提到的观点：如果事情具备一定的娱乐性，谈论它的人就会通过口碑传播这些内容而获得别人的肯定。

不过，有趣的产品并不能维持高水平的持续的口碑传播。换句话说，有趣的产品并不一定比乏味的产品的口碑传播时间更长。

假设某天我裹一块明亮的红色大头巾，穿着长长的黑色马夹，戴着一个金耳环，贴着一个独眼龙眼罩，穿着像个海盗，走在单位的走廊上。办公室的同事肯定会整天拿我闲聊，“他今天到底在做什么？虽然周五的便装日是给大家放松用的，但这样的穿着也太夸张了！”这样的海盗着装确实会带来众人的议论，人们很可能需要几周甚至几个月的时间才能停止对此事的议论。

所以，如果趣味性不能引起人们持续的口碑传播，那么什么因素可以做到呢？是什么能够引起人们的持续讨论呢？

从玛氏巧克力条到选举：如何诱导人们的情感行为

在任何给定的瞬间，某些思想可能会比其他思想更伟大并易于理解。具体而言，你可能立即想起了刚才读过的句子或者你在午餐中享用过的三明治。

然而，某些事情却是渐进性的，需要时间的沉淀才能让人逐渐理解。运动达人和美食家经常会讨论他们喜欢的话题，比如他们最喜欢的球队最近有哪些精彩表现，或者厨师应采用怎样的方式才能把多种食材整合成一碟佳肴。

不过，周围的环境刺激也能让你的思想引发热议。假如你在公园散步时，突然遇到了一只高飞狗，这也许会燃起你养狗的欲望。假如你经过一家面馆，店内飘出的面香味可能会促使你一尝中国美食，也许你就会临时坐在那家餐馆吃个午餐或晚餐。又或者你随意听到了一则可口可乐的广告，让你想起家里的苏打水在上周就已喝完。视觉、味觉、听觉都会诱导你的思想和想法，让它们变成流行的话题。闷热的天气可能会激起你改变室温的想法。旅行杂志上呈现的海滩可能会激发你喝科罗娜啤酒的渴望。

产品的使用频率是个非常强大的诱因。大部分人喝奶多过喝

葡萄汁，所以奶是一个更加重要的谈论话题。不过诱因也不一定能直接奏效，可能需要一些间接的引导才能实现。杏仁奶酪吧的出现不仅会激发我对杏仁奶酪的欲望，也会激发我对同类产品的青睐，比如果冻食品。诱因只需要少量的环境暗示就能激发更多的相关概念和思想。

为什么某些特定的思想和观点能够成为众人关注的焦点呢？这是因为易于理解的思想和观点诱导着人们的行为。

回顾一下1997年的夏天，糖果公司玛氏注意到了他们在巧克力条上的销量惊人，这种惊人的业绩是公司始料未及的。因为玛氏公司并没有改变市场定位，也没有进行任何的广告宣传，更没有改变产品的卖价，甚至连一丁点促销活动都没有，所以这样的成绩着实让人大跌眼镜。销售额为何会以如此惊人的速度上升？到底是什么导致了这一局面？

那时恰逢美国宇航局成立，它是专门进行宇航任务的政府部门。他们的任务就是从邻近的行星上收集大气、气候和土壤的相关信息。他们消耗了数年的时间筹备，并花费了数万美元去完成这一任务。当一位宇航员最终登陆在这个外星星球上时，全世界都为之疯狂，所有媒体与新闻头版头条都在报道宇航工作的胜利完成。他们成功到达的目的地就是火星，而玛氏公司的名字与英文里的火星（Mars）正好是同一个词。

公司成立以后，弗兰克林•玛氏将他们的巧克力条也命名为玛氏，与火星同义，但并不代表着火星，而是作为巧克力产品的名

称。公司这样做之后，由于媒体关注火星而注意到了他们公司的产品，所以玛氏这个与火星同义的名字激活了人们购买玛氏食品的欲望。或许确实是沾了宇航局的光，因为宇航局的成立理念就是积极地探索太阳系的秘密。

音乐研究者阿德里安•诺思、戴维•哈格里夫斯和詹妮弗•麦肯德里克潜心研究了怎样激活消费者在超市的购买行为。你知道在食品店听到莫扎特的音乐是什么感觉吗？诺斯、哈德里夫斯和麦肯德里克悄悄地用异国的音乐将原来的音乐换掉。某些天播放法国音乐，某些天播放德国音乐。在塞纳银行前的法国咖啡店外，人们期待什么样的音乐呢？在德国慕尼黑啤酒节时，人们又会期待什么样的音乐呢？然后，他们测试了人们对各种类别的红酒的购买情况。

当播放法国音乐时，大部分人都购买了法国红酒。当播放德国音乐的时候，大部分人都购买了德国红酒。通过激活消费者对不同国家的联想，音乐影响了销售。因为音乐使得他们的国家思想更易被人们所理解，那些容易理解的思想触发了人们的相应行为。

心理学家格瑞恩•菲茨西蒙斯与我一起研究了如何鼓励消费者多吃蔬菜与水果。培养人们的健康饮食习惯是十分困难的。虽然大部分人都意识到了他们每天应该吃大量的蔬菜和水果，并且大部分消费者也会这么想，但一旦在购物时要把水果和蔬菜放入购物车时，他们却经常忘记。因此，我们认为有必要用诱因提醒人们。

我们支付给学生20美元，让他们说出在周围餐厅每天吃的早餐、午餐和晚餐食谱。例如：周一，一碗被冻裂的谷类食品，两份拌着沙拉的火鸡面条，一份夹着菠菜和炸薯条的猪肉三明治；周二，水果味的酸奶酪与核桃、辣椒肠比萨饼和怪味泰国小虾；等等。

两周之后，我们继续研究，学生们被邀请参加看起来像其他研究者的试验。要求他们对大学生公共健康的相关标语进行反馈。为了确保他们每个人都记住了标语，我们给他们显示了20次不同颜色和字体呈现的标语。我们给第一组学生看了“健康生活从每天吃五种水果和蔬菜做起”的标语，第二组学生的餐盘上则印有“每天你的餐桌上都要有五种水果和蔬菜”的标语。这两个标语都能激发学生多吃水果与蔬菜的欲望。但由于很多学生生活在校园里，都在校园餐厅用餐，经常使用着这些餐厅的托盘，所以印有标语的托盘就会成为诱因。我们也想测试一下，在餐厅中使用标有健康标语的餐盘能否诱导学生们的健康饮食习惯。

实际上，第二组学生并没有注意到那些托盘上的标语。他们认为这些标语是无聊的，比一般的健康标语更加乏味。而且，当问到他们是否会因为这些标语而改变吃蔬菜、水果的习惯时，大部分学生都认为毫无影响。

不过，当他们付诸行动时，效果却是非常惊人的。第一组只看到健康标语的学生并没有改变他们的健康饮食习惯；相反，第二组看到托盘标语的学生和在自助餐厅使用过这类托盘的学生，

明显地改变了他们的饮食行为。由于托盘标语对他们的提醒，他们每天多吃了25%的水果和蔬菜。因此，托盘的诱导效果被彻底地展现了出来。

我们为这个结果感到兴奋不已。我们可以利用这样的原理让学生做任何我们要求的事情，绝不仅仅是吃蔬菜和水果这件事，这的确是一个很伟大的研究发现。不过，当我的同事听说这个消息后，他很急切地想知道我们的这种诱因能否诱导相关的行为呢？比如选举之类的目的性很强的行为。

你会将最后的选票投向哪里？

大部分选民的回答都是他所居住的城市或者自治州，也就是说，无论是埃文斯顿、内华达、佛罗里达还是伯明翰，选民的家乡在哪里，他们就更愿意将选票投向哪里。或者更夸张地说，谁离我的超市或者办公室更近，我就将选票投向谁。然而，事实往往并不是这样，他们为什么有时不按就近原则来投票呢？尽管投票人的地理位置可以在投票中起到很重要的作用，但决定投票人意愿的是政治派系，而不仅仅是投票地点。东海岸那边倾向于民主党，而南方更加认可共和党。政治立场明确的选民是很难受到投票区域影响的。

不过，投票区域也确实起了一定的作用。

政治学学者经常认为，人们会基于理性的思考和个人稳定偏好投票，在权衡利弊后做出最终的选票决定。人们首先会根据自己的核心价值观念思考，然后在投票时，权衡各方利益后再做出

一定的判断。假如我们留意一下当时的投票环境，我们可能会更加青睐于做出良好承诺的政客，因为他们在大庭广众之下公开向市民许诺，要保护自然环境，保障平民医疗、养老等各方福利。假如我们更关心我们的医疗条件，我们当然喜欢那些主张扩大医疗保障额度并和提高医疗水平的政客。人们会用这样的方法权衡利弊，精确地考量每个候选人的背景和主张，以这样的考虑方法做出自己的投票决定。所以在最后一天的投票中，选民们已经有很确定的投票对象了，那时他们不会再受到其他环境的干扰。

不过，我们非常感兴趣的是，到底是什么因素能够诱导选民们的投票意愿呢？这个问题还在探索之中。大部分美国公民都会在特定的区域进行投票，选出他们心目中的领袖。这些区域一定是消防站、学校、法院等公共场所，也可以是新教教堂、私人办公楼或其他场所。

不同的投票区域当然有不同的诱因。教堂充斥着基督教的图像，提醒着人们基督教的教义和精神。学校布满了很多的储物柜、课桌和黑板，提醒着人们回想起小孩或早年的教育经验。一旦这些思想被激活，他们可能改变原来的投票初衷。在教堂里的选民会把选票转投向反对堕胎和同性恋婚姻的政客吗？在学校里的选民会把票更多地投向支持教育事业的政客吗？

为了检验这个思想，马克•梅雷迪斯、克里斯蒂安•维勒和我从2000年的亚里桑那州大选中获得了每个选民的投票地点数据。我们使用选民姓名和选票地点进行配对，看他们当时是否在教

堂、学校或其他地点。结果显示，26%的选民投票地点在学校，10%的投票地点在市政中心，剩余的其他投票地点分别在公寓、高尔夫球场，甚至是在娱乐性强的公园中。

然后，我们检测了人们是否会由于投票地点而影响投票的决定。我们特别研究了关于提高营业税的投票，学校税点建议从原来的5%提高到5.6%，提高的税收是为了建设公立学校。这个投票议题从一开始便引起了人们的巨大争议。支持和反对的选民各执一词。他们同意支持教育，但很少人同意提高营业税点，所以这是一个非常纠结的议题。

假如投票地点对投票决定无任何影响，那么预期的投票结果将是反对票与支持票相当。但事实并非如此。当选民投票地点选在学校或其他地点时，在学校投票的选民中支持提高税点建设学校的比在其他地点投票的人多出了1万人。那么，可以清楚地看到，尽管这种投票地点可能与他们的投票初衷不符，投票地点的确会影响到投票者的最后决定。

即使是在我们控制了选民投票偏好和投票区域后，还是呈现出投票地点的影响差异。我们甚至比较了来自同一区域的两组选民。这两组选民都生活在学校，但一组选民的投票是在学校进行的，另一组的投票是在消防站等其他地点进行的。最后发现，在学校投票的这组选民投支持建学校的选票远远超过其他地方的选票。事实再一次证明，学校这个投票地点彻底诱导了选民亲学校的投票行为。

在州选举中，1万张选票的差距似乎并不算大，但就是这点差别能够改变选举的结果。在2000年的美国总统选举中，乔治•布什与阿尔•戈尔的选票差距只有1000张。如果1000张选票就能改变最终的选票结果，那就更别提1万张的巨大作用了！这就是诱因的作用。

因此，我们需要进一步地思考，诱因是如何让产品和思想疯传的呢？

在每周五听《星期五》

2011年，丽贝卡•布莱克完成了一项惊世之举。这个年仅13岁的小姑娘创造了一项音乐奇迹，发布了曾经评价很低的音乐专辑。

出生于1997年的丽贝卡很小的时候就发行了完整的单曲，她当时还远远达不到风靡全音乐界的程度。起初她在评委面前试唱，参加音乐夏令营，并且在公开场合演唱多年。当丽贝卡的父母听说她的同学正在做音乐创作时，支付了这位同学4000美元，让他在洛杉矶标志性的诺亚方舟音乐梦工厂里为女儿写一首歌。

这首歌着实让人吃惊。他们将歌曲命名为《星期五》。音乐风格非常震撼，充分体现了青少年周末生活的颓废和狂热。歌曲从早到晚，从周一到周日，在校园的各个角落不停地播放。

歌词大概是这样的：

“7点起床，准备下楼，拿碗，喝粥……昨天是星期四，今天是星期五，我们很激动，终于可以开心玩儿了，明天是星期六，后天就是星期日。真不想让周末结束。”

总而言之，这些歌曲跟现实的常规歌曲不同，歌词好似从空虚青年的脑袋里无意识地冒出来，听起来更像是他们内心里最真实的独白。

然而，这样的歌曲竟成为2011年全美最流行的音乐之一。它被视频网站转载了至少3亿次，并且还有数万歌迷通过其他的传播渠道收听。

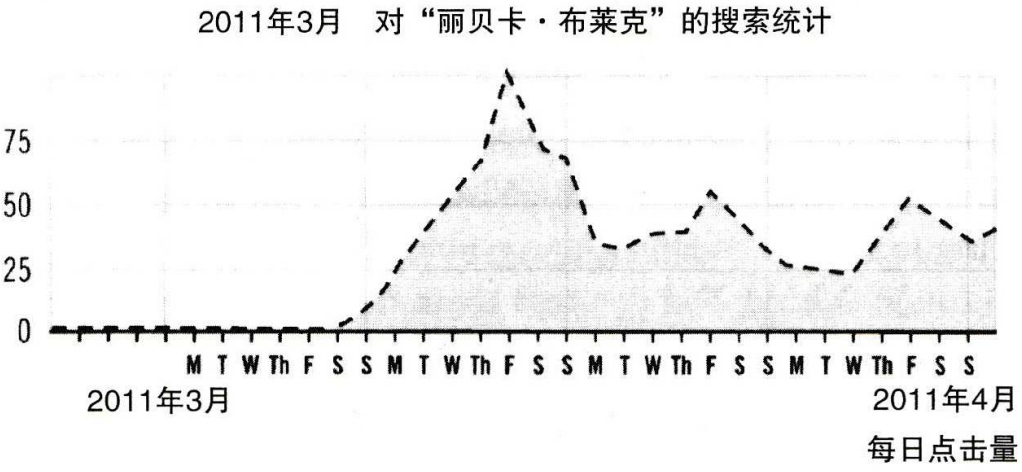
为什么会这样？这首歌听起来如此低俗，甚至大部分歌词都是俗不可耐的。到底是什么因素让它获得如此成功？

不妨让我们先在视频网站上浏览一下“丽贝卡•布莱克”这个名字在2011年3月的搜索次数（见下图）。在浏览中，你是否会注意到一些规律呢？

你会注意到每周搜索的高峰时间是什么时候吗？仔细观察这些数据，你会注意到，每周的高峰时间都出现在同一天。第一个高峰时间是2011年3月18日，那么第二高峰时间正好在一周之后，即2011年3月25日，并且七天之后又是一个流行高峰时间，即2011年4月1日。

你们可以猜测一下每周的星期几是这首歌的流行高峰时间吗？很容易回答，就像丽贝卡歌里的主题一样，就是它的歌名——《星期五》。所以这首歌象征着每周最糟糕的一天，每周

五都会激起人们的共鸣，让人们点播这首歌，以发泄这种不满情绪，于是促成了这首歌的流行。



诱导谈话

正如在“社交货币”那一章中讨论的那样，某些口碑传播是被人们的社会赞许倾向激发的。因为用口碑传播方式传递聪明、欢乐的事物会使他们看起来更聪明、更欢乐。不过，那不是人们共享的唯一因素。

大部分的谈论都很可能是小规模的。我们可能会不经意间在父母面前聊起小孩的橄榄球队，或在休息时与同事谈心。与在讲台上演讲、在媒体前进行专访不同，这些对话很少能使说话的人看起来时尚有趣。当我们不可能傻傻地坐在那里时，会随意聊些什么事情，尽管这些事情有时并不是那么有趣，但它可以避免尴尬。这样做当然不是为了让自己显得有趣、幽默或睿智，我们这

样做只是让对话流畅并持续下去。只要随便说说什么，就可以证明自己不是“沉默的羔羊”。

那么在这个时候你该说些什么呢？无论你开启的话题流行不流行，只要话题易于理解，并且跟大家的日常生活贴近，大家就乐于谈论。例如，你会谈新桥开工或者昨晚的游戏之类的话题吗？你会仔细地思考昨夜的游戏内容吗？我们之所以谈论这些话题，是因为它们能够让我们贴近现实。我们一看见自己曾开过的推土机就会联想起建筑物。如果我偶然遇到一个喜欢运动的朋友，我们一定会仔细谈论关于重大体育比赛的事情。所以，诱因刺激了口碑传播行为。

回头看看口碑经纪公司的数据，诱因帮我们回答了为什么某些产品能够得到更多的口碑传播。更频繁地诱导产品能够增加至少15%的口碑传播行为。即使像密封塑料袋和润肤膏这样平凡的产品，也会获得很多口碑传播，因为人们总是频繁地被这些产品诱导。在每天空闲时，人们常常会使用润肤露，也经常会在就餐后，用密封塑料袋仔细地包裹厨余垃圾。这些日常行为促进了这些产品的被关注度，并引发人们的讨论，以致流行。

而且，被诱导的产品不仅会获得更多的即时口碑传播，也能够增加持续口碑传播的机会。就这样，密封塑料袋跟上次我扮成海盗的事在口碑传播原理上形成了对比。海盗的装扮的确非常有趣，不过它的影响力仅限于事发当天，过一天可能就会消失，甚至被人们所遗忘。密封塑料袋虽然乏味，但它能日复一日地被人

们谈论，因为它时时刻刻都会被人们诱导。通过持续的诱导与提醒，诱因不仅让人们谈到，而且可以持续。第一个被提到的事情往往是被大众热议的事情。

所以与其寻找引人注目的话题，还不如考虑话题流传的情境。一定要仔细思考这种产品或思想是否每天都能被目标顾客所处的情境诱发出来，而不是考虑产品的趣味。追求趣味是我们的错误趋势。是否竞选班长或者卖苏打水，我们认为引人注目或者显著的标语仅仅能告诉我们该去的地点。

不过正如我们对水果和蔬菜的研究一样，一个强大的诱因能够比引人注目的标语更有宣传效果。即使学生们都很讨厌这种广告语，只要大学生在自助餐厅看到这些健康提醒时，他们就会吃更多的水果和蔬菜。仅显示显著的标语根本不可能改变行为。

美国著名汽车保险公司——政府雇员保险公司，打出了一个广告，标语是："即使你是原始人，也可以购买政府雇员保险。"引入如此强势的广告词，足以显示出这个公司的强大气势。连原始人都可以购买政府雇员保险，这的确非常有趣。不过广告词里并没有任何诱因，所以广告还是落得个石沉大海的命运。我们不可能在日常生活中天天看到原始人，所以广告不可能被经常注意到，继而很少被谈到。

相比之下，百威啤酒推出的"Wassup？"运动却风靡全球。两个小伙一边喝着百威啤酒，一边看着电视转播的篮球比赛。第三个小伙是他们的朋友，他迅速地赶到，并叫嚣道：

“Wassup？”由于“一口干，无止境”被人们重复着，所以引发了全球更多百威迷的加入。

虽然这不是什么精妙的广告词，但却能变得全球知名，至少有一部分原因是它选对了诱因。百威啤酒准确地将“Wassup？”这个年轻人间习以为常的问候语作为广告的诱因。只要朋友间的相互问候激活了百威的诱因，让人们记住这个啤酒品牌。

诱因之所以越来越重要，是因为在一定的刺激过后，人们才会产生后续行为。市场研究更多地关注顾客对广告信息或促销活动的即时反应。如果消费者能拥有立即购买的机会，这些信息和广告会变得更有价值。不过，消费者即使每天都听类似的广告，他们也会考虑几天、甚至几周后才去购买相关的产品。如果公司没有后续的诱因去提醒消费者，那么怎样能保证他们在数周之后还会青睐你的产品呢?

公共健康运动就更加倚仗这样的情境了。比如向大学生宣传健康饮酒行为。当精妙的标语被粘贴在校园健康中心里，远离兄弟会或者学生经常饮酒的其他地点时，学生们看到这些宣传语，会认同并阅读这些内容；但在他们喝酒时却没有什么诱因去提醒他们少喝一点，因此，这些标语根本无法改变学生们的不良行为。

诱因甚至可以发挥消极口碑传播的优势，将对自己有害的变为有利的。我和经济学家阿兰•索伦森、斯科特•拉斯姆森分析了数百条《纽约时报》上的书评，想探明积极的书评和消极的书评

对图书销售的影响。对于一些新人的或不知名作者撰写的书，消极的书评会增加45%的销售额。举个例子，曾经有本书（Fierce People）遭到了读者的极大非议。《时代》杂志认为该书的作者“缺乏犀利的眼光”，同时批评作者“笔调转折得太快，一点都不和谐”。但就是这样的评论却直接导致此书的销量猛增四倍。

诱因正是这些事件的主要原因。假如评价或者提醒能够引起人们的大量关注，即使是消极的甚至是恶劣的口碑一样可以增加产品的销量。那就是60美元的塔斯康红酒销量增加5%的主要契机，因为它在著名的红酒网上被评价为“带香味的臭袜子”。这也同样能够解释“鲨鱼力量”，这个臃肿的腰鼓蠢人，虽然遭受到媒体和大众的嘲笑，却卖出了价值5000万美元的唱片。消极的评论有时一样能够成为诱因，吸引人们的注意，从而让产品流行开来。

奇巧巧克力和咖啡：发展的栖息地

一种非常巧妙地使用诱因的产品就是奇巧巧克力了。

“Give me a break，give me a break，break me off a piece of that Kit Kat bar！饶了我吧，饶了我吧，让我吃块奇巧巧克力吧！”1986年，奇巧巧克力引入了这样的广告语，它的这种基调是历史上最具讽刺意味的押韵语。任何年过25岁的成年人都能哼出这个广告语，并且唱完如此有韵律的节奏。研究者甚至断言，它是十佳耳旁风宣传之首，就像蚊子在耳朵边嗡嗡不停地

萦绕一样引人注目。它的风靡程度甚至超过了村民组织的基督教青年会。

在2007年，科琳•乔拉克被邀重新恢复奇巧巧克力这个品牌。自从这个品牌问世以来已有20多年的时间了，品牌却逐渐走向衰败，销售额每况愈下，以每年5%的下降速度下滑，导致这个品牌迅速缩水，实在令人惋惜。虽然人们非常喜欢这种巧克力的味道，但对它的兴趣也随着品牌的衰败而逐渐下降了。

科琳需要一种重新唤起消费者关注的办法，才能使得奇巧巧克力再次风靡全美国。由于奇巧巧克力以往的失败经历，使得高层管理者不再愿意花本钱为奇巧做新一轮的广告宣传。任何对奇巧巧克力的重新扶持在当时都会被认为是极具风险的行为。

所以在奇巧巧克力的重新包装上，科琳下了一番工夫仔细思考。她仔细地观察了人们吃奇巧巧克力的时机，最后发现了两件事情：其一，消费者吃奇巧巧克力仅仅是为了休息；其二，他们吃奇巧巧克力时，常常会搭配一些热饮。这时，科琳有了新的宣传办法。

科琳要让奇巧巧克力与咖啡一起销售。科琳用了数月时间去宣传这个组合的概念，将其描述为“休闲最佳伴侣”。电台大力鼓吹着这种特色组合，精致的糖果与一杯热咖啡相伴，突然，有人抢走了咖啡，去询问奇巧巧克力的下落。有时，有人抢走了奇巧巧克力，去询问咖啡的下落。总之，不管是通过咖啡找奇巧巧克力，还是通过奇巧巧克力找咖啡，电台广告都在不断地宣传着两

者之间的联系。

这种宣传的效果非常火爆。截至当年年底，奇巧的销售额上升了8%。12个月以后，销售额又增加了30%。奇巧巧克力和咖啡组合的概念让奇巧重新回到了市场的版图之上。随后这个市场价值原本停留在3亿美元的品牌，由于这种重新包装而成功复苏，让其市场价值飙升到5亿美元。

多种事物的协调配合一定会促成这项组合运动的成功。奇巧巧克力和咖啡的确是非常完美的韵律组合。休息时吃块奇巧巧克力，休息地点可以在咖啡馆里，与喝咖啡的休息情境正好相容。不过，我想为这个完美的组合添加一个更好的解释。

这就是诱因！咖啡是一个非常好的品牌连接物，因为它是社会环境中最常规的刺激物。大部分人每天都喝咖啡，甚至有些人每天要喝很多次。所以把奇巧巧克力融于咖啡的概念中，科琳开发了一个提醒大众的常用诱因，让人们一喝到咖啡就想到奇巧这个品牌。

生物学家常常将植物和动物归于不同的类别，它们有不同的生长环境，环境中的任何要素都构成了它们生命成长中的必要部分，例如鸭子需要喝水、吃水草，小鹿需要在开阔的原野上茁壮成长。

产品和思想一样有它们的栖息空间，这就是诱因，它能让人们时常想起我们的产品和思想。让我们看一下热狗的销售。夏天、烤肉、棒球比赛、维也纳烤肠，实际上都是一系列的诱因，

去建构热狗的栖息空间。再让我们对比一下埃塞俄比亚食品。什么样的诱因能刺激大家去品尝埃塞俄比亚的食品呢？虽然大部分人都认为埃塞俄比亚的食品非常美味，但这些食品的栖息空间很难被推行，所以我们不会去推广这样的食品。

大部分产品和思想有一系列的天然诱因。玛氏巧克力条因为玛氏的意思跟火星相同，所以自然能与这颗行星连接起来。玛氏公司不需要做任何的广告就创造了这样的联系。类似的，法国音乐自然激发了法国红酒的销售；每个工作周的最后一天，星期五，很自然地成了丽贝卡的同名歌曲《星期五》的天然诱因。

但并非所有的产品和思想都有天然的诱因。如果没有天然诱因，自然需要人为地去开发。奇巧巧克力与咖啡之间本来就没有天然的联系，但重复的组合配对宣传让科琳成功地将两者联系起来。类似的，我们的托盘创造了另一个奇迹，将餐厅托盘和健康意识理念联系了起来，让人们一看到托盘就很自然地想起了多吃水果与蔬菜的健康诉求，并且不断地增加信息的栖息空间，连接商家预期的信息，让其逐渐被疯传，形成了一种流行趋势。

考虑到我们与口碑经纪公司在波士顿市场餐厅所做的实验，快捷休闲式的餐馆是宫爆鸡丁、鸡蛋炒番茄这类家常菜最好的推销地点。当然，那里也适合作为人们的午餐地点。管理者自然能想到更多顾客的口碑传播行为。我们认为波士顿市场增长的栖息空间将对研究更有帮助。

我们继续做了个实验，让一些人用六周的时间去接触一个餐厅与晚餐的配对广告。“你想吃晚餐吗？考虑一下波士顿市场吧！”另一部分人接受类似的餐厅广告，但广告的内容要空泛一点，只有吃饭与餐厅的空泛宣传。“你想找地方吃个饭吗？请考虑一下波士顿市场吧！”这样，我们就能够检测出哪一种广告标语更让人记忆深刻，并且能够流传开来。

效果是非常显著的。相对于比较空泛的信息宣传，明确了晚餐与就餐地点的信息让顾客多增加了20%的传播率，因为以前在这里吃饭的顾客只知道波士顿市场这个餐厅品牌跟午餐有关，所以如果再跟晚餐联系起来，那么会直接激发人们对此品牌的注意。因此，开发品牌的栖息环境能够大幅地刺激人们的口碑传播行为。

除此以外，竞争对手一样可以作为品牌的诱因。让我们看看公共卫生组织是如何与其强劲的竞争对手（烟草公司）周旋的吧！有一种非常有效的竞争方式可以改变这种不对称的格局，那就是变弱为强：把对手的宣传信息为己所用，使它们变成自己的诱因。举个例子，一场著名的禁烟运动就利用了万宝路香烟的广告。他们在香烟广告的字幕上显示了这样一条信息，一个抽万宝路香烟的牛仔正对他的同伴说：“鲍勃，我已经身患肺癌了。”所以现在只要人们一看到万宝路香烟，就会想起这则禁烟信息。

专家称此宣传战略为毒性寄生虫战略，因为你将有毒的寄生

虫（你想传播的信息）夹杂在了对手的广告中，并让对手的广告成为你自己所需的诱因。

有效诱因是怎样炼成的

诱因能够导致产品和思想被疯狂传播，不过什么样的刺激物会是更好的诱因呢？换句话说，一个有效的诱因的判断标准是什么？据我们的讨论可知，一个关键的判断因素是激活的频率，也就是说，刺激物能够多么频繁地在人们的日常生活中出现。热巧克力也可能和奇巧巧克力一样完美搭配，其他甜品饮料也能够和巧克力条相搭配，但是咖啡是更加有效的诱因，因为人们经常接触它，而且咖啡比其他产品更频繁被见到。大部分人只在冬天喝热巧克力，但咖啡是全年都喝的饮品。

无独有偶，米克劳公司在20世纪70年代掀起了一场流行旋风。它把自己的啤酒品牌成功地与周末联系起来。大意就是，“周末最适合喝米克劳啤酒”。不过，掀起这场流行旋风时，广告语并不是这样的。起初的广告语是“节假日最适合喝米克劳啤酒”。可以看出，这个诱因的选择是不够有效的，节假日出现的频率太低，对顾客的刺激不够频繁。所以安海斯•布希公司调整了原来的广告语。这样，“周末最适合喝米克劳啤酒”成为当时最流行的广告词之一。

然而，刺激的频繁性要与刺激的强度相配合才会有更好的效

果。给顾客的线索越多，连接的强度就会越弱。这特别像在纸杯底部刺孔让水流出一样，刺的孔越少，水流出得就越急。孔越多，水流的压力就会减弱。刺太多的孔只会得到涓涓细流。

诱因之所以发挥作用是因为它依仗了这个原理。举个例子，红色代表着众多事务，玫瑰、爱、可口可乐、跑车等一系列事物都可以与红色相联系。这种泛滥指向的后果是，这种颜色无法激活任何特定的产品或思想。如果人们一看到坚果奶酪，就想起果冻，那么这就是一种非常清晰的、非常专一的连接，得到的诱导效果就会更明显。当人们看到红色的事物时最先想到的是什么？答案会有很多。如果把一个产品或一种思想与太多的事情相连接，那么就会让人左耳进，右耳出；记了新的，忘了旧的。

当然，在顾客发生消费行为时，选择诱因的发生地点又是一个非常重要的因素。让我们浏览一下来自新西兰的这则公益广告，它的标语非常有特色，但最终还是以宣传失败而告终。广告是这样的：一个男人正在用一台新型的温控热水器洗澡，这让他随时都有充足的热水洗浴，无论多长时间，都会显得这次沐浴非常享受。这个男人关上水龙头，当他正要打开浴室门时，一个美女将浴巾投向了他。他笑了，她也笑了。这个男人走出了浴室。

突然，他滑了一下，摔倒在地。头磕在了地板上。他躺在那里一动不动，胳膊在微微地颤抖。忽然，窗外一阵低沉的声音传来，“请使用浴室防滑垫，它能轻松地防止你在浴室滑倒。”

哇喔！这个广告确实让人感到惊讶，也让人记忆深刻，深刻

到每当我淋浴完、走到浴室门前的地板上时，都要先垫上一层浴垫，以防自己滑倒。

不过这里最大的问题是，我们不可能在浴室里买到浴垫。这条信息从本质上脱离了目标行为。假如我不离开浴室，我一定会首先记住这条信息，直到打开我的电脑，上网买一个防滑垫，或者去商店买个防滑垫后才会遗忘这条信息，但事实是人们不可能老待在浴室，所以也不可能经常想起浴垫。

让我们来对比另外一个例子——纽约城市健康机构的反苏打饮料运动。苏打水对于我们日常所喝的很多饮料而言，是更加低碳环保的，喝含糖饮料其实比喝苏打水的危害更大。但纽约健康部门并不仅仅想告诉人们苏打水里面含有多少糖分，对人的危害有多大，只是想借机提醒人们，应该改变自己的不良饮食习惯，将更多健康的行为习惯传递给其他人。

纽约健康部门拍摄了一个正常人喝苏打水饮料的视频，以示宣传。当视频中的人把苏打水倒入玻璃杯时，一块一块的白色脂肪从杯子中溅了出来。这个人拿起玻璃杯，摇了几下，脂肪块儿又被摇回了杯中，与苏打水混合在一起。他大口大口地一饮而尽。这个“男人喝脂肪”的视频剪辑以这样的镜头结束：西餐盘中掉出的大块固体脂肪让人毛骨悚然，如下信息在屏幕上快速滚动：“每天喝一瓶苏打水相当于每年增加十磅肥肉，请不要再喝苏打水了！”

这个视频的策划者是非常精明的。不过相比从罐头里拉出脂

肪，纽约健康部门也非常合理地选择了适合他们的诱因。不像浴室防滑垫的广告，这个视频在人们正在喝苏打水的时候，能够非常及时地激活纽约健康部门力图表达的信息——不要喝糖类饮料。

考虑口碑传播情境

口碑传播中首要强调当时的周边环境：试着回想一下人们在回忆某种思想和产品时，在他们的周围都会有不同程度的诱因。不同的环境包含着不同的刺激物。亚利桑那州附近都是沙漠，而佛罗里达州放眼望去都是橄榄树。所以，要根据人们不同的生活环境才能确定不同的诱因，这样才能激发人们的口碑传播欲望。

无独有偶，100美元的芝士牛肉三明治之所以能在街头巷尾被人们广为传播，在很大程度上是因为它的生产地点在牛肉三明治盛行的城市。100美元的牛肉三明治在那个城市的确是非常抢眼的。不过，人们并不是因为产品本身的高质量而被激活，而是因为它的生产地——费城，这个牛肉三明治盛行的城市。一到这个城市，人们就自然地想起了牛肉三明治。而在别的城市，比如芝加哥，就无法起到相同的激活效果。

即使在同一个城市，由于人们的生活经验不同，每个人都可以选择不同的诱因。一项研究表明，诱因会因为所处的时期不同而有所差别。举例而言，而在万圣节前夕，人们喜欢把橙色的东西联想为橙子汽水或里斯巧克力。而在万圣节过后，这种连接效果就变得

不再明显。在万圣节前夕，所有橙色的东西，比如南瓜、橙子，都可以作为环境刺激物来诱发人们对橙色产品的向往。不过一旦节日结束，这种激活效果就会消失殆尽。

所以当谈到使用杂货店的环保袋时，你可以仔细思考一下，到底是环保袋还是杂货店对你产生了激活效果。使用回收性的环保袋，正像吃更多新鲜蔬菜一样令人感到健康，所以我们知道应该那么做。有时我们不仅仅会使用环保袋，甚至大多数人都有想购买它的冲动。不过随着这种购物行为的结束，我们的这种购买冲动也就随即消失了。当你两手空空来到杂货店买东西时，你又会情不自禁地想起来："啊，我忘记拿可回收的环保袋了！"不过现在才想起来已经太迟了，因为已经出了家门到达杂货店了。为了解决这个问题，我会把环保袋放在家中的壁橱里，提醒自己出门前带上。

这样，每当我去杂货店买东西时，我就会想起这个可回收的环保袋，这并非一种偶然的情况。杂货店本身就是环保袋的最大诱因，然而不幸的是，这个诱因没有设定合理的时间。就像浴室防滑垫的宣传一样，如果诱因发生的时间或地点错误，就很难奏效。为了解决这个问题，我们需要提醒人们使用环保袋的正确时间，那就是在顾客离开家之前。

什么可以作为稳定连续的诱因呢？你的购物清单就是一个完美的诱因。假如你每次在看购物清单时都能同时想到可回收的环保袋，那么你就很可能不会再把环保袋忘在家里了。

为什么对甜麦圈的口碑传播比迪斯尼乐园更多

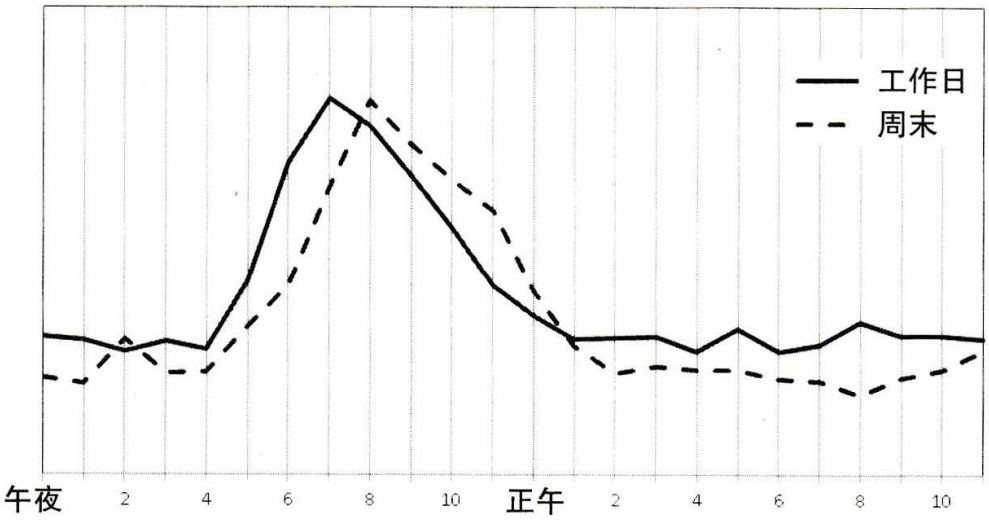
让我们仔细回想一下本章开头的内容，诱因可以帮助我们解释为什么对甜麦圈的口碑传播会比迪斯尼乐园更多。迪斯尼乐园确实更加有趣和刺激。我可以再用其他章节提到的理论来解释，即高强度的社交货币加上下一章即将提到的情绪唤醒就可以达到这个效果。不过问题是，人们不会经常想起迪斯尼乐园。大部分人如果没有小孩，就很少会去迪斯尼乐园游玩。即便有小孩子的父母会去迪斯尼乐园，但他们一年又能去几次呢？去迪斯尼乐园游玩的次数限制了人们重新唤起对迪斯尼乐园的美好体验，加上平时也没什么人、没什么事情可以诱导他们，所以迪斯尼乐园的口碑传播并没有人们想象中那么强大。

但是，数以万计的人几乎天天都会吃甜麦圈。当你推着超市里轻巧的购物车，在谷类产品货架周围晃悠时，你看到甜麦圈的次数比看到橙色饮料的次数还要多。这样频繁出现的诱因使甜麦圈更易被接触到，这大大增加了人们的谈论次数。

甜麦圈和迪斯尼在Twitter被提及的次数便很好地证明了这种解释。甜麦圈显然比迪斯尼乐园更加频繁地被提及。如果进一步分析下图中的数据，你会发现一些更加微妙的信息。

甜麦圈在工作日和周末被人们提到的高峰时间几乎是同一时间点。甜麦圈在一天之中，从早上5点就开始被频繁提起，最频繁

甜麦圈在一天里在 Twitter 上被提及的频率统计



地被提及的时间是早上7点半到8点之间，并在上午11点降到了正常的频率。这个峰值非常显著，正好与人们经常吃早餐的时间吻合。这个峰值在周末时会稍晚一点，因为人们在周末起床较晚，所以吃早餐的时间也延后了。因此，早餐这种诱因刺激了甜麦圈的口碑传播。

诱因是口碑传播和流行的基础，这就好比大多数的摇滚乐团，需要一种催化剂让他们流行起来。社交货币就好比乐团里的主唱，他是非常令人兴奋和有趣的，可以吸引众人的眼光。诱因就好比乐团的鼓手或者伴唱，虽然没有主唱这样的社交货币有魅力，但也是非常有效的陪衬。人们不可能经常留意他，但他能够不经意间成为乐队流行的基石。更多地被诱导，就会更有可能变为伟大的思想，产品或者思想就会变得越来越成功。

所以我们需要合理地利用周围的情境，像百威啤酒的

“Wassup？”或者丽贝卡的《星期五》，都及时利用了日常生活中的诱因。我们当然也需要考虑产品和思想的栖息环境。通过科琳的奇巧巧克力与咖啡组合的案例表明，我们需要开发一个与流行诱因的连接。诱因与相关线索会促使人们不断地谈论、选择并使用相关产品，正是诱因使人们能够保持这种谈论行为。所以，第一个被提到的事情往往是被大众热议的事情。

第三章 情绪

Emotion

- 最热门邮件列表及共享的重要性
- 对最热门邮件链接的系统分析
- 敬畏的力量
- 任何情感都能激发共享行为吗
- 圣火燃剂：生理唤醒的科学
- 聚焦于情感
- 点燃高唤醒的情绪之火
- 婴儿背带，抵制并抑制不良口碑
- 运动让人们共享

截至2008年10月27日，丹尼斯•格雷迪已经为《纽约时代》的科学专栏供稿超过10年了。他凭借新奇的话题和灵敏熟练的叙事手法，赢得了众多读者的喜爱，并包揽了圈内几乎所有的新闻奖项。

有一天，格雷迪的一篇文章几乎轰动了所有新闻媒体的电子邮件专栏。在他的文章发表后的数小时内，数以百计的读者在读过他的文章后，立即向他们的朋友、亲人和同事强烈推荐了这篇文章。那一刻，格雷迪成了家喻户晓的人物。

什么样的话题能够引起如此的轰动效应？这种震撼堪比将液体和气体动力学理论应用于医学领域的轰动效应。

实际上，格雷迪的文章详细地介绍了纹影摄影术。纹影摄影术可以拍到平时肉眼看不到的气流形态。这个过程需要明亮的光源、放置精确的镜片、一块弯曲的镜子、用来挡住部分光线的刀片，还有其他一些用来观测空气的波动并将其拍摄成像的设备。

听起来非常玄妙，让人们不知所措。想搞清这是怎么回事吗？请加入这个俱乐部吧！我们曾经试图让读者按多个评价标准去给格雷迪的这篇文章打分，结果得分却是非常低的。这篇文章会赢得很多的社交货币吗？不，当然不能。那能给人们带来什么有价值的实用信息吗？（下一章我们将讨论实用性）当然也不能。

事实上，当我们平心静气地思考建立流行趋势的必要条件都有哪些时，再与格雷迪的文章相对照，你就会发现，格雷迪

的名为“神秘的咳嗽——胶片印象”的文章并不具备任何成为流行文章的条件。那么又是什么原因使得众多的读者忍不住自己的好奇，硬要点开这个新闻邮件呢？到底是什么东西这么有吸引力呢？

格雷迪从高中时代就对科学研究产生了浓厚的兴趣。当她坐在化学课堂上时，她就阅读了著名的测定电子电荷的密利根油滴实验。不管是实验的过程，还是实验的结果，都非常复杂并晦涩难懂。格雷迪无数次地阅读这个实验，一次又一次的思考终于让她明白了实验的原理和过程。她顿悟的那一刻，是如此的灵光一闪，是如此的让人兴奋，是如此的如释重负。她感觉全身轻盈，活力四射，一切都如此的神奇，好像从此可以解决任何困难一样，她彻底地陷入了科学的魅力之中。

在格雷迪毕业之后，她来到《今日物理》(Physics Today) 杂志社工作。后来，她转到了《发现与时代》(Discover and Time) 杂志社，最终她选择了在《纽约时报》做一名健康栏目的编辑。她写文章的目的非常明确，就是想给读者们一种数年前她解读化学实验的兴奋感，一种魔幻般的科学发现之乐。

在10月的某一天，格雷迪清晰地描写了工程教授是如何使用纹影技术捕捉微小细节的，比如一个常人平时无法注意的人体咳嗽过程。其实，航天领域和军事领域的专家已经研究纹影摄影术多年了，这项技术主要用于拍摄高速飞行器形成外围冲击波的过程。不过工程专家掌握了这种技术的新用途：用来研究肺结核、

非典型性肺炎或禽流感等传染性疾病病毒在空气中的传播过程。

很容易理解为什么大多数人都认为这篇文章没有任何实用价值。毕竟，他们并不是流体力学的专家，也不能像工程专家那样用此项技术去观测更复杂的现象。不过，人们知道格雷迪是那里最优秀的科学专栏作家，所以基于这种考虑，大部分读者还是会对这篇文章产生更多的兴趣，并视其写作的内容为科学界的新时尚。最终，咳嗽作为人们最常见的诱因，诱导了人们对这篇文章的传播。特别是在文章发表后的第四个月，即次年2月，感冒和流行性病毒的传播使人们很自然地想起了这篇文章。

这篇文章像流行性感冒一样盛行，被人们所传播，甚至让从事新闻工作多年的格雷迪本人都备感惊讶和兴奋。正如大多数新闻工作者和微博博主一样，格雷迪也非常想知道她写的某些文章能够如此流行的原因，而有些文章却石沉大海、无人问津，即使是同一篇文章的某些内容也会比其他的内容受到更多的关注。虽然她的文章融入了一些启发性猜想，但她的同行和她本人都不知道其中的奥妙，是什么因素让这些特殊的文章能够像流行感冒一样盛行于世呢?

经过多年的分析与思考，我们对《纽约时报》多年来的热点文章进行了分析，当然也分析了包括格雷迪写于2008年的热点文章，以找到某些在线内容能够被广泛流传的原因，我和我的同事终于找到了文章能够流行的部分原因。

格雷迪文章中的一张图片细节给我们提供一个非常明确的线索。10月初，她在《新英格兰医学》期刊上浏览到了名为“咳嗽与气溶胶”的图片。只要看到这张图片，你就会认为她在《纽约时报》上登出的相关文章是非常完美的。随着人们对感染性气溶胶和高速图像的讨论，图片中的某些细节变得异常有趣。不过，这张图片却是格雷迪从众多图片中挑选出的比较简单的一张，虽然简单，但效果惊人。说到底，人们关注并传播格雷迪文章的理由是情绪共鸣。因为人们关心它，所以共享它。

最热门邮件列表及共享的重要性

人是有社会性的，需要与同伴共享与交流。正如我们在“社交货币”那一章所讨论的那样，人们喜欢与他人共享自己的观点和信息。那么我们的闲聊，无论是正面的还是负面的，都会形成自己与朋友、同事之间的关联。

互联网的设计从技术上更加促进了人们的这种本能需要。假如一位博主在博客上共享了一个新的公共自行车项目，或者共享了一段教学视频，为小孩们解决了令他们困惑的代数问题。这些都会加速人们对“共享”按钮的单击，或者将共享链接粘贴到电子邮件中，以传递给更多的朋友。

大部分主体新闻和娱乐网站中都会提供“共享”按钮，以供人们频繁地转载和共享，并有机会让更多的人了解相关信

息。只要是过去几天、几周或几个月内显示过的内容，不管是文章、视频还是其他内容，都有现成的转载链接，让你可以直接与朋友共享。

人们经常会使用链接作为获取信息的捷径。我们每天会看到海量的网站消息、博客消息和视频消息，如此多的内容让人们不堪重负，甚至无法承受，但我们完全可以轻松地使用朋友的链接进行有效的信息筛选，挑选出近期的热点消息。单就新闻量而言，口碑好的消息网站每天都有成千上万篇文章被发表，但很少人会把全部的文章浏览一遍，然后筛选出其中最为优秀的文章内容以供阅读。人们只是简单地浏览朋友们推荐的信息。

结果，拥有最高点击率消息的邮件列表就成为最有效的公共传播平台。假如列表中显示的文章是关于公司财务改革的，为什么与之相似的环境变革却没有成为转载的焦点呢？原因是一次次的转载放大了财务改革与环境变革的细微差异，当人们看到并共享了财务改革的文章时，即使财务改革其实是不温不火的，而环境改革才是头等大事，公民也确信他们的政府更加关注的是财务改革问题，而不是环境改革问题。

为什么某些内容能够成为最热门的电子邮件链接，而有些却石沉大海？为了让事物变得像病毒入侵一样深入人心，大多数人都在相同的时间内，不得不传递着几乎相同的内容。为什么人们一时间会关注同样的事情，并大量地转载与评论它？你可能会非常享受丹尼斯•格雷迪所写的有关咳嗽的文章，并将此文章与自己

的朋友共享，仅仅因为它是当今最热门的、被广为转载的消息。大部分人也都会与你做出相同的转载行为，并与他们各自的朋友共享同一个信息。

这种共享是随机的吗？或许有某种统一的规律隐藏在这种病毒式的流行趋势之中。

对最热门邮件链接的系统分析

斯坦福大学的学习生活是极其朴素的。我勉强可以把我学习和工作的地方叫作办公室，它实际上仅仅是几面高墙下的一个小隔间，充斥着20世纪60年代的无窗阁楼风格，我们经常将其戏称为野兽派阁楼。用厚实的钢筋混凝土铸成的粗壮结构，甚至能直接抵挡从微型榴弹发射器中射出的子弹。我和60个学生挤在这个狭小的空间里面，享用着昏暗的台灯，而且，那种拥挤程度远远超越了常人。

我们的上方就是电梯。由于白天和晚上都有人在不停地学习和工作，所以校方决定给我们每个人一张出入磁卡，以便每天24小时都能使用专用电梯。它可以将我们带到无窗的办公室，甚至当图书馆关闭后，我们也能自由进入。虽然没有舒适的环境，但它是非常实用的。

其实只要我们每天回顾一下在线信息的分布，就会发现它们的分布规律并不复杂。网上张贴有最热门在线电子邮件链接，但

是其中的某些内容在以前已被很多热门媒体报道过。《华尔街日报》每天都会从以前的日报新闻中筛选出五个最热门的文章，以及五个最热门的邮件转发链接。在浏览了数个链接后，我对此着迷了。这似乎预示着一项完美的数据研究即将问世，可以去解释为什么某些事情能够得到人们更多的关注与共享。

像集邮爱好者收集邮票一样，我开始收集日报上的最热门邮件链接。每天，我都可以使用这个24小时开放的专用电梯收集大量此类信息。我挖掘了一大堆日报中的热点信息，并仔细地筛选出最热门邮件链接。

几周之后，我的收集有了起色。我收集了很多新闻裁剪信息，并准备做进一步的分析。我进入了流行榜列表，并开始找寻流行榜的规律。某天，“与爱人谈话太累”和“迪斯尼外套是为大女孩准备的”成为了当天最流行的电子邮件链接。几天后，“经济学家需要研究孤独症吗？”和“为什么观鸟者现在开始使用多媒体播放器了？”又成为了热点链接。

从表面上来看，这些头条链接根本没有什么共同特征。与爱人的辛苦谈话跟迪斯尼外套有什么关系？迪斯尼外套又跟经济学家研究孤独症有什么关系？这些联系看起来是子虚乌有的。并且，即便是通读上面的一篇或者数篇文章也无从揣摩出其中的任何联系，所以我们需要用一种新的方法更快、更有效地鉴别出其中的联系。

幸运的是，我的同事凯瑟琳•米克曼推荐了一个极好的改进方

法。与其用手剪切下报纸的相关信息，为什么不让这个传播过程自动完成呢?

借助计算机编程者的帮助，我开创了一个网络爬虫网站。就像不知疲倦的读者一样，程序在15分钟之内就能自动扫描一次《纽约时报》网站的主页，并完整地记录相关内容。通过这样的方法不仅能将每篇文章的内容和标题记录下来，而文章的作者和文章显示的特征区域也能够被记录（比如，有些文章是在主屏幕上显示的，有些文章是在尾部链接显示的）。这个网络爬虫网站同样记录了文章的专业领域（如健康或商业）和文章的具体页码（比如，是首页还是后面的第三部分）。

经过6个月的数据处理，我收集了大量的数据组合，包含《纽约时报》各个时期的每篇文章，总数达到7000篇。从世界新闻与体育新闻到健康知识与科学技术，只要是6个月内最流行的电子邮件显示链接，都能被搜索出来。这样做不仅能检测到私人共享的内容，而且所有的读者，无论年龄、财富或其他背景如何，只要他共享过的内容，都能被搜索出来。

现在可以正式开始我们的数据分析了。

首先，我们检查每篇文章的通用标题。像健康、运动、教育或者政治这些领域很容易成为大家谈论的话题。结果显示，教育类文章比运动类文章受到了更多的转载和关注，健康类的新闻比政治领域的新闻更加流行，适合人们在茶余饭后谈论。

这种结果是很好的，但我们的研究目的是要搞清到底是什么

因素驱动人们的共享行为，而不是仅仅简单地记录和描述共享内容的特征。是的，运动新闻不如餐饮文章流行，这是为什么呢？就像为什么人们更喜欢共享小猫图或者彩弹球，而不是乒乓球一样。除了猫素材和以p字母开头的运动等少量信息外，确实不能告诉我们为什么发生这样的共享行为。

两个理由可以解释人们为什么会共享信息，那就是兴趣和实用性 。正如在“社交货币”那一章所讨论的那样，有趣的事情可以使大众愉悦，并且可以增加人们的共享意愿。类似的，在“实用价值”那一章也可以看到，共享有用的信息可以在帮助他人的同时，让共享者在此过程中显得高尚。

为了检验这个理论，我们雇用了一些研究助手，专门为《纽约时报》的文章实用性和趣味性打分。文章如果被谷歌搜索的点击次数达到了流感的传播状态，那么我们就视之为有趣；如果文章陈词滥调，毫无新意，像描述百老汇剧本一样枯燥，我们就视之为无趣；如果文章是关于怎样管理你的信用积分的，我们视为有用的；如果像一个歌剧歌手的死亡讣告一样晦涩难懂，我们视为无用的。我们将这些处理过的得分进行统计汇总，以便于在流行电子邮件链接上比较。

正如我们所预料的那样，两种特征都影响了人们的共享行为；更加有趣的文章比无趣的文章在流行电子邮件链接上的显示次数多25%；相对有用的文章比无用的文章多出了30%的流行点击率。

这样的结果可以帮助我们解释为什么健康和教育领域的文章更容易被共享。健康领域的文章话题一般都是很实用的，大多是关于教你怎样活得更长寿或更轻松，而教育领域的文章话题一般都是小孩的优教话题，所以比较受欢迎。

不过有一种文章，它的流行原因却不在此列当中，那就是科学文章。大部分科学论文在它的主体部分都没有社交货币功能，更没有什么短期实用价值。然而，像丹尼斯•格雷迪这样的“咳嗽主题”，竟然在电子邮件流行链接上的点击率超过了政治、时尚甚至商务类的新闻。为什么会这样呢？这表明了科学文章的渐进性创新或不断的发现与探索之旅能够激发出读者某种特殊情绪。这是什么样的情绪呢？这就是敬畏之情。

敬畏的力量

想象一下，你正站在大峡谷的边缘地带。放眼望去，红色峡谷浩大无边，任何方向都可以伸展。峡谷非常险峻，一旦失足，恐怕就会万劫不复。站在上面，只会让你眩晕害怕，不自觉地退缩不前。在这个贫瘠到一毛不拔的岩石裂缝中行走，能体会到月球上的荒凉与孤寂。你会感到很惊讶，也会感觉很渺小，就好像被拉到了太空外，这种感觉就是敬畏。

根据心理学家达契尔•克特纳和乔纳森•海特的报告，我们可以知道，当某些人领略了伟大的知识、瑰丽的风景、庄严的盛况

或者雄壮的力量后，敬畏是一种发自他们内心的惊奇与震撼，这种意识体现为自我超越的伟大体验。敬畏开阔了人们的视野，并让人实现自我超越。正如一部伟大的艺术作品、音乐或宗教变革给你带来的敬仰与灵感一样，从自然界鬼斧神工般的震撼到人类勇往直前的探索和前行，都能给你带来这种仰慕与激情。

敬畏是一种复杂的情绪体系，它经常包含着惊讶、出乎预料或神秘的意识。的确如此，正如阿尔伯特•爱因斯坦对自己的告诫一样，“最美丽的情绪无异于体验神秘的快感。它是所有写真艺术与科学的精髓。就像一个陌生人体验了这种敬畏情绪后就不想体验其他情绪一样，人们会不断地渴望这种情绪，至死方休。”

敬畏能够清晰地解释为何成千上万的读者会被《纽约时报》的科学片断所吸引，因为敬畏的力量远远胜过其他任何情绪。请看一下那张“神秘的咳嗽——胶片印象”的图片吧。咳嗽的图片不仅给人以视觉上的享受，在思想上也更加令人震撼与惊叹。多年以来，在大众眼里俗不可耐的感冒竟然能产生如此的画面和神秘的影像，这的确让这个古老的医学问题变得神圣异常，令人神往。

因此，我们决定去验证敬畏之情能否驱动人们的共享行为。我们因此召回了之前的研究助理，并要求他们对所看到的一系列文章进行敬畏程度打分。文章本身的内容非常广泛与丰富，有关于艾滋病新疗法的，也有讲述一个身患脑癌的曲棍球守门员在球场上拼搏与奋斗的，更有关于平时超市购物这种毫无新意的日常琐事。然

后，我们统计并比较每篇高敬畏得分的文章是否曾被高度共享。

我们的直觉判断是准确的：敬畏之情的确能够增加人们的共享行为。让人敬畏的文章转载率比一般的文章高出30%。以前被判断为既缺乏社交货币功能，也缺少实用价值的文章——格雷迪的咳嗽片断，还有大猩猩像人类一样在失去同伴后不断地哀嚎，这些文章在邮件链接上积极转载的确可以用敬畏来解释，这些文章的内容确实让人感到震撼和敬畏，所以人们愿意共享它。

某些网站的众多流行视频也能激发人们的敬畏之情。它们之所以受人关注，并被多方共享，是因为它们激活了人们的敬畏之情。

一些网站最流行的视频同样是因为它激起了人们的敬畏之情。有这样一段视频：一个丰满的像家庭主妇一样的女人，走上了台阶，让人们感到窃喜。她看起来像个正准备吃午餐的主妇，而不是一个参赛歌手。首先，她作为《英国达人秀》（Britain's Got Talent）这个节目中的参赛选手，确实显得太老了点。她47岁的年龄甚至是其他参赛选手的两倍多。

不过更重要的是，她看起来非常俗气和老土。因为这次试唱机会对其他选手来说无比重要，相比之下，他们都穿着华美，正准备着即将来临的试唱表演。他们或者性感，或者优雅，或者时尚，或者大方庄重，围着丝巾，穿着定做的背心和优雅的连衣裙。相对来说，这个女人的穿着太过黯然。她的衣服更像是一个陈旧的窗帘，或是复活节上的装饰物。

她非常紧张。当裁判询问她问题时，她哽咽了一下。当被问道“你的梦想是什么？”时她轻声低语。当她在众人面前答出想做一名伟大职业歌手的愿望时，引起了全场观众捧腹大笑，这个愿望的确让所有观众大跌眼镜。这个富态的女人，你？职业歌手？甚至连裁判都被逗乐了。他们甚至希望能尽早将这位大妈清扫出场，以免污染舞台形象。所有迹象都显示，她的表现将非常糟糕，并会很快被其他选手所淘汰。

不过正当我们认为她将出洋相，甚至下不了台时，她开始歌唱了。

时间顿时好像停滞了。

她的歌声如此惊人，并且动人心魄。

以《悲惨世界》中“我想有个梦想”这段管弦乐伴奏作为开场白，苏珊•波伊尔开始了她的演唱。她美妙的歌声如灯塔一样闪耀全场。如此美妙的歌声，伴着她脖子后飘逸的头发，好像让人有飘飘欲仙的感觉。裁判为之动容，敬畏之情突升，观众惊声尖叫。全场各个角落都爆发出了山呼海啸般的掌声。观众听得撕心裂肺，激动之情无以言表。

苏珊•波伊尔首次出现在《英国达人秀》节目上的表演视频随即成为当今最流行的视频之一。就在此后的九天之内，该段视频的网络点播数就已经超过1亿次。

如果你看了这个视频，很难不为她的活力与心声所感动。绝不仅仅是震撼和感动，而是会更多地让人感到敬畏与佩服。这个

视频的内容的确是令人敬畏的，在这种情绪的驱动下，人们会心甘情愿地不断传播与转载。

任何情感都能激发共享行为吗

我们最初在《纽约时报》上的发现给了我们启发，让我们意识到还有其他问题需要探索。敬畏情绪是如何促进人们的共享行为的？此外的其他情绪是否有类似的共享激励效果呢？

我们确实有理由相信，经过任何情绪体验的朋友都可能增加自己的信息共享行为，也会经常将信息转告给其他朋友以释放自己的情绪体验。假如我获得了一份促销优惠，我会告诉我的朋友，以便和他们一起分享我的喜悦与兴奋之情。如果我被炒鱿鱼了，我也会将此消息告诉给其他朋友，以发泄自己的郁闷之情。共享性情绪也能帮助人们加强彼此间的联络。比方说，我会向朋友介绍一些我看过的经典视频，比如苏珊大妈那段令人敬畏的卓越表演。倘若我与朋友共享了这段经典视频，他们很可能会产生同样的敬畏与触动，而这种相似的触动与敬畏情绪可能会加强我们之间的社交联系。因为这些视频放大了我们之间的共同点，并时刻提醒着我们，其实大家本来就是一类人。情绪共享的确也和流行感冒一样，具备很强的社会传播性，能够帮助人们维持并加强自己的社会关系。即使我们之间的物理距离可能遥不可及，但我们之间的情绪感知却近在咫尺。

不过这些共享的情绪并不是敬畏情绪特有的，有很多其他的情绪也可以共享。人们可以因为很多种情绪的传播而备感愉悦。如果你讲了一个笑话让同事们都捧腹大笑，这是否增进了你们之间的友谊？假如你把令你愤恨的事情告诉了你的表哥，他是否会与你有同样的感受，并向他认识的人再一次转述呢？答案是肯定的。

那么是不是存在着更易被转载和共享的某种情绪内容呢？

要回答这个问题，我们首先需要记录一下相关的情绪内容，比如我们要测量悲伤这种情绪，首先应该把它量化，转化成数据。我们也要求我们的研究助理给我们看到过的每篇文章都进行悲伤指数打分。如果文章涉及对自己已故祖母的称赞，为已故祖母进行打分自然是受到了人们悲伤情绪的影响，因为人们此时的悲伤情绪是很高的。然而，一篇关于高尔夫球手是如何赢得比赛的报道，在悲伤情绪指数上就不会有太大的体现。像敬畏之情一样，任何形式的人类情绪，比如悲伤、高兴，都能激发人们的共享行为。

但是事实并非如此。悲伤的情绪却产生了与预想相悖的效应。反映悲伤情绪的文章事实上比最热门电子邮件共享链接还要低16%的关注度。人们不愿把悲伤的事情与他人共享，为什么会这样呢？

在不同的情绪之间，最明显的差异在于快乐与积极性。敬畏之情相对来说更加受到大众欢迎，而悲伤的情绪往往令人难堪。

那么积极的情绪就一定能够加速人们的共享行为吗？悲伤情绪就一定能够降低人们的共享活动吗？

积极情绪和消极情绪是如何影响人们的谈话和共享内容的呢？人们在这个问题上探索了很久，也经过了很长时间的思考和研究。传统观点认为消极的内容更具有传播性。不妨看看这则古老的谚语："一旦流血，将成为别人关注的焦点"。这则谚语就是建立在这样的原理之上的，即坏消息能够比好消息受到人们更多的关注。这也可以解释为什么夜间新闻的开篇都充斥着这样的报道："大量的健康危机实际上正潜伏于你身体之中，让我们进一步去仔细寻找它们吧！"策划总监和生产商都相信消极的故事能够吸引消费者的眼球，让他们更加重视，保持注意，并最终购买商家的产品。

你可能也已经找到了不符合这些原理的反例，毕竟大部分人都会尽量让自己的朋友感到高兴或快乐。你见过哪位仁兄经常向朋友抱怨并传递坏消息，并故意破坏朋友的好心情吗？类似的，正如我们在第一章"社交货币"中讨论过的一样，人们是不是要共享这条信息，主要是看这条信息能不能给他们带来面子和别人的尊重。我们之所以去共享更多的积极信息，是因为我们希望通过这种共享能让自己在朋友面前显得更加积极、更加阳光并富有活力。毕竟没有人希望自己被朋友小看。如果真想这样，那么你就共享这些阴暗而糟糕的信息吧。

所以，现在就出现了这种困惑：到底是积极的信息更易被共

享，还是消极的信息更引人注目呢?

让我们分析一下过去收集的数据，并且测量一下每篇文章的积极性。这一次，我们使用了由杰米•彭尼贝克所创的文本分析法来检测我们的文本内容。通过文本分析，我们大量计算了文章中的消极性和积极性程度，然后汇总，并量化处理。举个例子，“我喜欢她送我的这张卡片，她真是太好了！”这句话所要表达的情绪可以判定为是相对积极的，因为句子里面包含“喜欢”和“好”这样的积极词语。“她真可恶，因为她的确破坏了我的情绪。”这句话与上句话所要表达的情绪基调恰恰相反，这一句话表达的是相对消极的情绪，因为句子中存在一些像“可恶”、“破坏”这样的消极词语。我们用这样的方式给每篇文章进行了消极性与积极性打分，然后检测这些文章的消极性或积极性分数与成为最热门电子邮件链接的关系。

答案非常明确：积极的文章比消极的文章更加受到人们的青睐，共享次数也更高。像“纽约城坠入爱河的新人们”这样积极的新闻就比像“明星动物管理员之死”这种消极的新闻更受欢迎，也更多地占据了流行新闻排行榜的前列位置。

最终，我们非常有信心地理解了情绪的传播原理，即成功地探明了情绪与传播间的关系。似乎我们可以初步认为，人们更加偏爱传播积极的信息，而回避共享消极的信息。

不过，现在仅能确定的一点是，消极的情绪会降低人们的共享行为。为此，我们给自己的研究助理一个终极任务，要求他们

对每篇文章进行另外两种消极情绪打分。这两种消极情绪是生气和担忧。

像华尔街的金融高管如何在经济萧条时期大捞年终奖金的消息，当然能给人带来极大的愤怒情绪；但像夏天的问候这样的话题自然也无法令人生气；像股票市场崩盘这样的消息当然能让民众感到担忧；而像艾美奖提名这样的轻松话题自然也不会引起人们的恐慌。假如人们如我们所预料的那样，会共享积极的信息，回避消极的信息的话，那么像一些令人悲伤的话题也一样可以被当成消极的话题而被人们所回避。

不过，事实并非如此，研究结果完全出乎预料。令人担忧和生气的文章完全占据了公众新闻点击率的前列，越是让人生气和担忧的话题，越能引起公众的注意。

所以，现在我们的确为此感到困惑了。很明显，文章是否带有积极或者消极情绪并不能完全决定流行趋势。那么，怎样的信息能够被广泛流传，流传过程中还有哪些驱动因素呢？这都需要我们做进一步的探讨和研究。

圣火燃剂：生理唤醒的科学

数百年来，情绪一般能够被分为两种类别，即积极、高兴的情绪和消极、不高兴的情绪。甚至连一个小孩子都能清楚地说出他的这两种情绪体验。高兴或者兴奋的情绪往往让人感到舒心，

担忧或者悲伤的情绪却会让人难过。

然而，最近心理学家们将情绪维度进行了二维细分，除了原来的积极情绪与消极情绪维度划分外，还加上了激励程度或者生理唤醒维度的划分。

何谓生理唤醒？回想一下上一次你在一大群观众面前高声演讲的画面吧，或者当你的团队正要战胜一个百年难胜的竞争对手时，你的脉搏可能会加速，手心可能在冒汗，心脏像触电一样跳动加快，心情惴惴不安。这种感觉还可能出现在你看恐怖电影时，也可能在你露营时，突然听见帐篷外传来诡异的声音，虽然你在心里默念着没有任何危险，让自己淡定下来，但你的身体却不听使唤，仍旧微微地颤抖着。接着，你的每一种细微的感受都可能被这种情绪放大。你的肌肉会变得紧张，并且你会对每一个细微的声音、每一种淡淡的气味甚至每一丝微妙的变化感到警觉。这就是生理唤醒。

唤醒是被激活并准备随时待命的状态。此时，你的心脏跳动加速，血流加快。生理唤醒可以帮助大脑激活人类的生理功能，调动自己的各个器官，并在遇到危险时及时反应。这种激活唤醒功能仍然在我们的日常生活中起着极其重要的作用。任何事情，只要能激活我们，形成生理唤醒状态，我们的行为就会被触动。比如我们背着双手踱来踱去，或对着空气挥拳，在卧室里跑来跑去。总之，只要我们在生理上被唤醒和激活，行为之火就会被点燃。

像生气与担忧这样的情绪就具备较高的唤醒性。当我们非常生气的时候，会大声地对客户服务代表吼叫，以发泄自己的愤怒情绪。当我们担心自己的付款是否准确时，我们会一遍又一遍地检查自己的账单。当然，积极的情绪也具备唤醒性。比如，兴奋的情绪就有这样的效果。当某件事情让人们感到兴奋时，他们会迫不及待地抢着去完成。敬畏的情绪同样有类似的效果。当我们为苏珊大妈惊人的天籁之音所震撼时，我们会急切地想与任何人共享自己的快乐与惊讶。

然而，并不是所有的情绪都有唤醒效果，有些情绪甚至有抑制行为的反效果。悲伤的情绪就是这么一种反效果情绪。当你正在处理一件让你痛心疾首的生意时，或者正面对挚爱宠物的离别时，忧伤的你如何还有心情和精力去做其他事，哀莫大于心死，悲伤的情绪更多地让你泄气和沮丧，并无法投入精力去工作。当你穿着厚厚的保暖衣，蜷曲着身体，安逸地躺在沙发上，并安心自在地吃着那碗冰淇淋时，这种安逸与满足的确让人丧失斗志。当人们感到极大的满足时，人们确实会非常放松，并安于现状，人们心跳会变缓，血压降低。此时，人们的确会感觉到无比快乐，但是正是这样特殊的快乐会让你无所适从。不妨感受一下，当你洗了一个舒服的热水澡后走出浴室时的放松状态吧。恐怕当时你会感觉格外地放松和安逸，不会去思考任何尚待完成的事情，好像自己除去了所有烦恼，任何杂事都抛之脑后了。

	高唤醒	低唤醒
积极	敬畏　消遣 兴奋　（幽默）	满足
消极	生气　担忧	悲伤

一旦认识到了情绪唤醒的重要作用，我们回头重新分析一下数据。如果重新统计一下，我们就可以轻松得出这样的结论：敬畏增进共享行为，而悲伤抑制共享行为；积极情绪增进共享行为，而消极情绪抑制共享行为。然而，事情并没有那么简单，我们发现像生气和担忧这样的消极情绪实际上也可以增进共享行为。生理唤醒原理真能解释这样的结论吗?

的确如此，只要理解了唤醒原理，我们就可以重新整合以前研究过的情绪维度。像敬畏的情绪一样，生气和担忧的情绪会增加人们的共享行为，而这正是因为它们能高度唤醒人们的情绪，它们能点燃并激活人们行为的情绪之火，让人们心甘情愿地传播与之相关的信息。

唤醒原理也可以解释滑稽的事物为什么能够被传开。我们不妨来看看这些视频：一个孩子被牙科医生注入了一针麻醉剂之后的反应（“看完牙医后的戴维”）；一个婴儿咬了他哥哥的手指（“查理再次咬了我的手指”）；一只独角兽翻过了坎蒂山，却弄

丢了自己的肾脏（“独角兽查理”）。这些视频最近流行于视频网站，它们的总点击和转载次数超过了6亿次。这些视频之所以会受到大家的高度关注是因为这些视频的内容都很滑稽，让人感觉有趣。正是这种流行的基本元素在起作用。仔细思考一下上次你听到的滑稽故事，或者被提到过的幽默段子，你会非常不自觉地将它们分享给其他朋友。与让人敬畏和生气的事情一样，滑稽的内容之所以被人们共享是因为娱乐也是一种高唤醒情绪。

然而，像悲伤这些低唤醒性的情绪会抑制人们的共享行为，满足感也作为这种情绪之一，具有同样的抑制效果。满足感虽然不是消极的情感，但它让人感到过分的安逸，以至于人们不太可能去谈论或者共享与之相关的事情，因为满足感降低了人们的情绪唤醒程度。

美国联合航空公司恰恰学习到了这种原理的精髓，并用这种情绪唤醒的方式来激活人们的共享行为。戴夫•卡罗尔是一位有名的加拿大歌手，他的乐队是Sons of Maxwell，虽然他们没有什么惊人之举，也没有人把戴夫的名字文在身上，但他们从音乐专辑和巡回专场音乐会上收获颇丰。

当戴夫飞往内布拉斯加州时，他在芝加哥做中转，正好乘坐的是美国联合航空公司的航班。高架行李仓太满了，没有多少空间供戴夫放置行李，仅有一小块地方可以使用。戴夫不想让自己心爱的吉他受到折磨，所以他将多余的行李以托运的方式运走。

不过正当他在瓯海尔机场下机时，一个妇女大声叫道，“我的

上帝，那些人正在那边扔吉他！”戴夫用惊恐的眼神望向窗外，看到了行李搬运员粗鲁地向空中扔着他的宝贝吉他。他暴跳如雷，并请求空乘人员协助解决，不过最终无果。一位空姐告诉他应该和机场领导理论，不过这位领导却说行李托运不在他职责范围之内。另外一个空姐找了一个借口，告诉他，在没有到达目的地之前，最好不要与登机门服务员纠缠，等下机后再说。

当戴夫到达奥马哈时，已经是中午12点半了。机场凋零而荒凉，放眼望去，没有任何工作人员。戴夫来到行李认领处寻找自己的行李，并仔细地打开吉他箱。他最担心的事情发生了。他心爱的3500美元的吉他被摔得粉碎。

不过，这仅仅是戴夫故事的开始。他花了近9个月的时间与美国联合航空公司谈判，希望能在吉他的索赔问题上得到满意的答复。不过，他的愿望落空了。经过长时间的仲裁程序，戴夫最终也没有得到满意的答案，因为他已经错过了24小时的窗口索赔期，并且索赔期规则在他的机票上有显示。

戴夫受到了如此粗鲁的对待，他发泄这些愤怒情绪的最好方式就是音乐。他为此写了一首歌曲。他仔细地将自己的这份经历融入了MTV中，并取名为“美航损了我的吉他”，在视频网站上广为流传。

在歌曲上传后仅仅24小时，他就收到了近500条网友评论，并且大多数有过相似经历的人都进行了此类评论，以发泄对美国联合航空公司的不满。在不到四天的时间内，此视频的点击次

数就超过了130万次。十天以内，就达到了300万次，并获得了14000条评论。在2009年12月，时代杂志把“美航毁了我的吉他”列为2009年流行乐坛十大金曲之一。

美国联合航空公司也立刻察觉到了此事件给公司带来的消极影响。在此视频张贴了仅仅四天之后，美国联合航空公司的股价就跌了10%，给公司带来的直接损失高达1.8亿美元。尽管美航公司最终迫于媒体压力，为蒙克爵士学院捐赠了3000美元，以表明对音乐人的友好姿态，但大部分专家都认为这是美国联合航空公司迫于巨大负面压力而做出的无奈之举。

聚焦于情感

市场消息倾向于关注信息的内容。公共健康部门清晰地给人们传达着这种健康意识，年轻人只要不抽烟，多吃蔬菜和水果，他们将变得非常健康。人们认为这种意识的表达需要相关部门设计出清晰明了的宣传方案。合理的表达会放大信息传播的规模，并且能够吸引人们更多的关注，使人们认真地权衡信息并据此付诸行动。

不过仅仅靠重复信息的发布量是远远达不到如此效果的。大部分年轻人不抽烟是因为这样做对他们的身体比较有益。而大部分人喜欢吃麦当劳的巨无霸或者肯德基的大炸鸡，并用大罐可乐配餐，却并不能让人们意识到健康的隐患。因此，附加信息并不

一定能改变人们的行为，还需要一些其他的东西才能有效果。

所以商家不应该喋喋不休地去宣传产品和相关内容，而应该更多地想办法引起消费者的情感投入。我们更需要关心消费者的感觉——一种潜在的、能够影响行为的情感。

某些产品和思想让人感到合适，而不是被别人引发情绪。比如，一则建立新时尚休息厅的消息总比后勤管理的消息更令人兴奋。类似的，宠物和小孩看起来总比政府和银行财务报告更加引人注目，更易产生情感共鸣。

不过，即使有些内容并不具备明显的情感元素，任何产品和服务仍能最终聚焦于人的情感世界。

不妨让我们浏览一下在线搜索引擎。搜索引擎如此枯燥，很难将它与情感联系起来。人们对它的评价仅局限在这样的认识上：怎样用最少的时间搜索到最精确的信息。搜索的过程混杂着很多复杂的技术元素：链接权重、索引和网页层级参数。这些都很难让人热血沸腾，更不可能产生潸然泪下的感觉。

谷歌却以“巴黎人之恋”（Parisian Love）运动为搜索引擎的示范样例，让这个冷冰冰的搜索引擎变得火爆起来。

当安东尼•卡法罗于2009年从美国视觉艺术学校毕业后，他本并没有想过自己有朝一日会成为谷歌人。以前从来没有人认为谷歌需要视觉艺术设计专业的人才，因为谷歌公司是被公认的技术公司，而并非艺术设计公司。不过，卡法罗偶然看到了谷歌也在招聘视觉艺术专业的毕业生，所以他抱着姑且一试的想法应聘

了。面试过程确实很让人惊讶。从始至终，面试官都表现得非常和蔼，诚然没有一副面试官的威严，与他交谈时，面试官更像是自己的朋友。因此，卡法罗拒绝了大量的其他工作机会，甚至放弃了很多传统广告代理商的邀请，毅然地加入了谷歌的设计团队——创造力实验室（Creative Lab）。

尽管几个月过去了，卡法罗认识到了创造力实验室的工作方法跟公司总体的企业精神不尽相同，大量的图片设计是发自内心的，像艺术的本质一样，它激发的是一种人们内心深处的感觉。不过谷歌公司本身是具有分析眼光的，而不是情绪化的。

这里讲述一个故事可以证明这点。一个设计师有一次建议用蓝色阴影作为工具栏的显示颜色，因为这样会显得比较有吸引力。不过，产品经理却极力反对使用这种颜色，因为使用这种颜色的依据不足，没有进行严格的市场调查和数据分析，所以设计师提出的建议没有得到公司任何的支持。在谷歌公司，颜色不仅仅代表颜色，更多的是代表着一种数学决策。

同样的事情发生在了卡法罗的首个设计项目中。总部要求创造力实验室设计一项内容，以突出显示谷歌新的搜索界面功能，比如搜索航班、自动纠错和语言翻译功能。一种可选择的办法是通过一些相关视频，去演示这些与以前不同的新搜索功能；另外一种办法就是使用“A Google a Day”这种在线小游戏，以帮助玩家使用搜索功能解决复杂的难题。

卡法罗认为这两种方法都有所缺失，那就是缺少了情绪。谷

歌的确有庞大的搜索界面，也能提供很多有用的搜索结果，但它不能让你开怀大笑，更不能让你号啕大哭。演示视频的确能够给人们展示界面的搜索功能，但它却无法触动你。卡法罗想设计出更加人性化的界面，让它不仅能显示搜索的特色，也能撼动人们的情绪，并与使用者之间建立一定的情感互动。

卡法罗与创造力实验室团队成员一起，开发了一个名为“巴黎人之恋”的视频。这段剪辑主要讲述了一个正在发生的爱情故事，只要使用谷歌搜索就能一步一步地看到这个爱情故事的发展历程。这个爱情故事，没有人物，甚至没有声音，仅仅凭借搜索栏的搜索，就能将想知道的一切展现出来。

在这个视频开始时，一个小伙子在谷歌搜索栏中搜索“在法国巴黎留学”，点击了这个搜索结果的首条链接，并从中了解到了更多关于留学的知识。随后他搜索了“卢浮宫附近的咖啡馆”，并搜索到了一个他喜欢的咖啡馆。当他搜索的是“翻译tu es très mignon”时，背景音乐里出现了女性的笑声，因为这个词在法语的意思是“你真可爱”。他很快便搜索了“怎样吸引法国女孩”，并仔细地阅读着这些链接上的策略，继而寻找到了法国巴黎的巧克力店。

搜索栏的背景音乐跟随着搜索的情节展开。我们随着搜索者从寻找远距离关系的建议到在巴黎找工作。我可以看见他搜索飞机着陆的时间，并且随后搜索了巴黎教堂，这时背景音乐出现了教堂铃声。最后，伴随着音乐节奏逐渐增快，我们看到了如何

组装婴儿床的搜索内容。在视频的最后，一个简短的词语出现了——“搜索”。

如果没有内心的共鸣，你不太可能观看这段视频。你会发现它同时具备了浪漫、愉悦与鼓舞人心的情感元素。我一看到这段视频，就情不自禁地看了又看，循环往复。

当创造力实验室向谷歌市场团队展现这段视频剪辑时，每个人都爱不释手。谷歌首席执行官的夫人也深深地爱上了这段视频。每个人都在疯狂地转载。事实上，谷歌内部的这种轰动效应激发了公司决策者向公众推广这个视频的决心。通过视频对情感的聚焦炒作，谷歌把它的常规广告转变成当下的流行趋势。

没有花太大的代价找广告代理商帮忙宣传，也没有花巨额成本跟踪目标群体，以激活人们的情感。卡法罗与从国外项目组调派回来的这四个学生，一起创造了这段宣传视频。与仅仅调动人们的好奇心不同，卡法罗强调的是人们对搜索栏的喜爱程度，并时刻提醒着人们对谷歌搜索引擎的热爱之情。创造力实验室所推崇的最佳搜索口号是：“最佳的结果并非显示在搜索栏之中，它们来源于人们的生活。”

在奇普•希思和丹•希思合著的一本名为《粘住》的书中，提到了怎样用三个“为什么”去找寻某一思想中最向往的东西。具体步骤为：首先写明为什么人们会做某些事情，然后问自己为什么此事如此重要，并重复此过程三次。每次在你写下答案时，你会注意到你不仅会越来越接近某一思想的本质，而且能感受到思

想背后的情绪。

让我们再看一看在线搜索吧。为什么搜索如此重要？因为人们通过搜索能更快地找到相关信息。为什么他们想这么做？因为他们能够通过搜索的内容得到相应的答案。为什么他们想要答案？因为他们能够与他人保持联系，完成他们的目标，并且实现他们的梦想。这些行为都来自于他们内心深处的情绪。

人们为什么那么喜欢谈论全球变暖的问题，并想聚集起来，一起改变这个趋势？我们不仅应体现问题的重要性或者更多的关键数据，而且更应该指出这些问题是怎样引起人们的注意与关心的。只有这样做，谈论北极熊之死或怎样让他们小孩变得健康才能煽动人们的情绪。

点燃高唤醒的情绪之火

不过当寻找具体的聚焦情绪时，我们应该慎重考虑，以保证这种情绪能够起到高度的唤醒作用，从而点燃人们的情绪之火。从积极的方面来看，通过向人们展示他们自己的独特之处，这种情绪能够极大地鼓舞人心。从消极的角度来看，这种情绪能够让人们疯狂，而不是莫名的悲伤与颓废。这样就可以确保北极熊的故事能够激活人们的情绪。

只要简单地把一些有唤醒作用的情绪元素加入到故事或广告中，就能激发人们的共享意愿。在一项实验中，我们将生气的情

绪元素融入某个故事中。在另一项实验中，我们将一些娱乐的元素融入一则广告中。两个实验的结果却是相同的。更多的生气元素或更多的幽默元素融入的确能够增加人们的共享次数。将这些高唤醒的情绪融入故事或者广告中，也确实能够激活相关信息的传递过程。

消极的情绪也能够激发人们的谈论和共享行为。市场信息经常会把相关的产品和思想包装得非常积极与光鲜。很显然，从剃须刀到冰箱，无论广告讲述的是什么产品，广告内容是想显示顾客对产品的赞美与评价，以体现出他们从产品中获益良多，并尽量展现出积极的一面。市场专家因为害怕消极的情绪会破坏品牌形象而努力地回避。

然而，如果我们能合理地利用消极情绪，它实际上也可以激发人们的口碑传播行为。

在2001年的市场宣传活动中，宝马就用这样的消极情绪成功地点燃了人们的传播之火。这个德国汽车公司拍摄了众多像“The Hire”（《宝马汽车广告精选》）这样的网络宣传短片。很多汽车公司都积极地宣传着人们驾车行驶在广阔的康庄大道上，宝马公司却另辟蹊径，在宣传短片中加入了绑架的故事情节、联邦调查局的突袭，以及随时面临死亡威胁的体验等高危险因素。然而，这种让人害怕与担忧的场景却为宝马公司带来了更多的关注度，这远胜于任何直接宣传带来的效果。这段宣传视频具备如此高的唤醒性，也是如此鼓舞人心，以至于在短短四个月内被人们

点击了1100多万次。宝马的销量也同步增长了12%。

或许可以考虑一下公共健康信息的传播规律。当你想让人们普遍地意识到“吸烟易患肺癌”和“吸烟人的寿命平均会减少三年”的规律，那么你会感觉积极地宣传此事是一件非常困难的事情。不过某种形式的消极情绪却更加有吸引力，它可以自动地让人们心甘情愿地帮你做宣传。让我们回想一下我们在“诱因”那一章中所提到的“男人喝脂肪”的公益广告吧。正因为向观众呈现了让人恶心的脂肪，广告才具备如此高的唤醒性，以致人们不断地谈论与转载。设计让人恶心和担忧的信息的确比让人悲伤的信息更易受人关注，因为这种恶心和担忧的情绪是具备高唤醒性的，而悲伤的情绪则是低唤醒性的。我们只要能合理地利用消极的情绪，一样可以引起人们的热烈讨论。

让我们再来看看有关婴儿背带的故事。

婴儿背带，抵制并抑制不良口碑

2008年的确是新的一页。中国首次举办了奥林匹克运动会，美利坚合众国首次由非洲裔的美国人当选美国总统。你可能根本没有意识到这些事情。然而，我们也更应该为国际婴儿背带周的开辟而庆祝。

婴儿背带可让你用一个背带携带你的小孩，这样的方法已经流行了几个世纪。某些专家认为人们用这样的背带活动加强了亲

子关系，提升了母子的健康水平。不过正当婴儿车和其他相关用品流行之时，人们逐渐遗忘了这种传统的婴儿护理方式。所以在2008年，婴儿背带的重新回归也在全世界唤醒了人们的护理意识，让他们重新审视这种护理的好处。

止痛药的制造者、麦克尼尔消费者保健中心的布洛芬，看到了这个正在发展的商业机会。此时他推崇的广告语是："我们感觉到了你的痛。"布洛芬设计的广告重在强调母亲们用吊索背着婴儿的艰辛与痛苦，这样做试图笼络这些母亲。广告也同时注意到了背带对于婴儿的便利，因为它可以承受妈妈脖子、背后或者肩膀上的巨大压力。

公司非常支持布洛芬的想法。他们想极力地想显示布洛芬对母亲痛苦的了解，并可以帮助她们。有一位妈妈博主对此颇有微词，她认为背带广告的弦外之音是"背带总体上让我像一个官方妈妈，因此，如果我看起来非常疲惫和疯狂，人们会理解其中的原因。"

这在两个方面对母亲们进行了沉重的打击。第一，暗示一个母亲把带孩子作为时尚的描述；第二，暗示着母亲们非常疯狂。这些母亲借助博客和微博上疯狂地表达着这种气氛，不久这种气氛的情绪得以蔓延开来。

不一会儿，成千上万的人都卷入了这样的话题。一位母亲哭诉道："婴儿们绝不会这么时尚地讲话。他们怎么会如此愤怒？这的确令人深思！"成千上万的人转载和张贴了相关的报道。转载

此相关消息的人大多是抵制布洛芬公司的。这个话题在网络上不断地被转发，也引起了包括《纽约时报》、《广告时代》和一系列媒体的关注。不久，谷歌的使用者十之八九都会搜索“布洛芬”和“疼痛”这两个词，并有愈演愈烈之势。

最后，在长时间的等待后，针对这则热点广告，布洛芬在各大网站上向广大消费者表达了深深的歉意。

由于人们通过媒体可以快速、便捷地联络，因此社交媒体很容易让有同一目标和共同利益的人集结起来。社交媒体使得有共同价值观的个体互相识别，共享各自的信息，并随时协调他们的共同行动计划。这样的技术手段特别适用于相互之间住得很远或者正在全球各地处理各项公事的政客与社会名流。但有专家指出，社交媒体也只能作为某些社会运动的催化剂，比如，帮助“阿拉伯之春”造势。

有些迅速壮大的社会运动也具备积极意义。比如，授权给公民反对独裁的权力或帮助青少年合理地面对性骚扰，像这些例子都能在社交媒体的帮助下逐渐优化。

当然，在这些运动和评论中也有些消极的案例。误传一样可以引起别人的关注。小道消息的传播和构建会引爆新闻界吗？看到这些消息的人会只保持淡定的评论，还是会像滚雪球一样，一传十，十传百？

我们至少可以从生理唤醒原理中得到部分答案。某种具备高唤醒色彩的消极情绪可以激发人们的口碑传播行为，甚至让与这

些情绪相关的消息流传于世。由令人愤慨的劣质顾客服务编制而成的长篇故事，或者与公共健康息息相关的揪心谣传，都能从此原理中找到答案。而悲伤或者让人失望的内容表达由于不具备前者的高唤醒性，所以会在口碑传播世界中消失殆尽。

学校教师和校长尤其应当小心翼翼地处理好这些有攻击性的谣言，因为这些谣言具备高唤醒性，随时可能快速而普遍地传播开来。类似的，布洛芬用广告语有力地激发了消费者的联合抵制情绪。在人们的情绪被唤醒前，布洛芬早应该意识到事情的严重性，并采取积极的应对策略。当人们已经开始了激烈的抵制行为后，一切弥补措施都显得为时已晚。

运动让人们共享

我们的情绪探索之旅还有最后一站。

在沃顿商学院，我们拥有一个行为实验室，通过支付给被试者一些酬劳来完成相关的心理与市场实验。实验的任务通常包括网络在线调查或者纸质问卷调查。

在数年前的一个11月，我们做了一项非同寻常的实验。有一半的被试者被要求静坐在椅子上一分钟，并试图放松一下，仅此而已。

然而，另外一半人则被要求到另外一个实验室中原地慢跑一分钟，不管他们穿的是胶底运动鞋还是高跟鞋、牛仔裤或者宽松

的长裤。

好的。确实和我猜想的一样。某些被试者在完成我们的任务要求时露出了非常困惑的表情，但是所有人还是遵照要求执行了。

完成任务后，我们给同样的这些人做了一个与此实验毫不相干的另外一个实验。他们被告知实验的目的就是要检测人们与他人的共享行为，并且给他们看了学校近日发表在报纸上的一篇文章。读过之后，他们可以选择是否将此消息用电子邮件传递出去，并且可以随意传递给他想传递的任何人。

实际上，这个看似不相干的研究是我们实验的初步过程。我们想检验一个简单而又非常有趣的假设。我们知道被情绪唤醒的内容或经验将更多地被共享，不过我还想知道这种唤醒效果是否能变得更加广泛。假设唤醒驱动共享，那么任何生理方面的唤醒经验都能激发人们共享故事或信息的欲望吗?

原地慢跑的实验证明了这样的完美效应。原地慢跑本身并不能激活情绪，不过它仅是一种生理唤醒。它会让你的心跳加速，血压升高。在此假设任何形式的唤醒都能激发人们的共享行为，即使人们并不知道他们自己为何要谈论这些事情，即使谈论这些事情的时候并没有体验到高唤醒性的刺激，那么只要恰当地运转这些高唤醒性的事件的确有助于引起人们的共享行为。

事实也的确如此。参与原地慢跑实验的学生共享率达到了惊人的75%，是放松组学生共享率的两倍之多。所以不管唤醒的形式如何，生理唤醒也好，情绪唤醒也罢，甚至只是形式上的唤

醒，都可以激发人们的共享行为。

理解了唤醒的形势，就可以帮助人们合理地共享相关的信息，从而避免过度宣传，解决人们时常困惑的过度表达问题。在飞机上，你也许会碰到某人一直喋喋不休地跟你讲述他的私生活；或者在一段长时间的对话后，你会发现自己说了很多本不该表达的意思。为什么会有这些情况发生呢?

的确，我们会偶然发现与某人的相处比预想中要融洽，正像我们品尝的玛格丽特鸡尾酒一样，会不时地体验出新的味道和感觉来。然而，这里还有第三个理由可以解释这一切。假如形势上不能给人们带来生理唤醒，我们可能会减少自己所预期的共享行为，甚至缄默不语。

当你经历了脚踏车失足、撞车、飞机失事等惨剧后，你就会被这些经历所带来的情绪唤醒。所以在事故发生后，你很可能会与人们过多地共享这些信息。

这些思想也体现了另一种规律，让人们大肆口碑传播的方式是找到他们的情绪激活点。像《一掷千金》（Deal or No Deal）这样能给人们带来极度兴奋的游戏，或像CSI（美剧《犯罪现场调查》）这样能给人们带来忧虑的犯罪剧集，都能激发人们的高唤醒情绪，这远远比纪录片和历史片来得生动。生动的画面确实能够引起人们更多的谈论，然而，能催人心动的高唤醒画面会有更多的溢出效益，使得人们在茶余饭后，不间断地谈起并讨论。

同样的原理可以运用到在线传播上。某些网站新闻、主题

文章或者视频网站剪辑都能比其他媒体更具备唤醒性。关于金融市场的博客文章，用人唯亲似的政治报道和欢乐的视频都有可能点燃人们的情绪，以致增加相关的广告传播频率或者网页的曝光次数。

广告的时机也会起到很重要的作用。尽管某些画面具备一定的唤醒性，但与之适用的情境和时机更能激发人们的兴趣。举个例子，在播放犯罪调查视频时，忧虑的情绪占了主流。当案件侦破之后，所有的疑虑都会释放。再比如网络游戏，虽然游戏本身就具备让人兴奋的唤醒特质，但当玩家发现自己在游戏中取得了辉煌战果时，这种唤醒性才能发挥到极致。我们当然也会对缺乏兴奋点的广告不闻不问。

情绪驱动人们的行为。它能让人欢笑，也能让人哭泣和呐喊，更能让我们不经意地谈论和分享，也能让我们不知不觉地去购买相关的产品和服务。所以除了统计数据和信息容量外，我们更应该关注人们的情绪。正像安东尼•卡法罗一样，为谷歌设计出了“巴黎人之恋”，记录如下:

无论是谷歌这样的数码产品，还是橡胶底运动鞋这样的实体产品，它们的设计者都应该想方设法地让他们的产品触动人们的情绪。不要让人们感觉像是被灌输了一些产品的信息，而要让人们实实在在地感到欢乐和触动，并从中体验到真实的情绪共鸣。

某些情绪的确比其他情绪更易点燃了人们的传递之火。正如像之前我们讨论的那样，激活情绪是传播的关键。生理学唤醒或

者诱因让人们谈论和共享。我们需要让人们兴奋和欢乐，让人们的愤怒多于悲伤。情绪所引发的情境更能让他们传播相关的产品和信息。

流体动力学和在线搜索似乎是风马牛不相及的两类事物。然而，如果将这两个抽象的概念融入人们的生活之中，就能给人们带来极大的情绪共鸣。丹尼斯•格雷迪和安东尼•卡法罗就都注意到了这一点，并实施了这一策略，结果自然是大获成功。

第四章 公共性

Public

- 模仿的心态
- 可视性的能量
- 使隐蔽的产品公开化——胡子的作用
- 为自己做广告：与世界共享Hotmail
- 作为行为剩余的黄腕带
- 反例？药品行业

肯•西格尔是史蒂夫•乔布斯的得力助手。在与乔布斯共事的12年时间里，他一直被人们公认为是最具创意的设计师。他在20世纪80年代初期就到苹果公司工作了。当乔布斯被炒掉并开始了NeXT计算机系统的研发工作后，肯就跟随他进入这个项目组工作了。并且当乔布斯在1997年重返苹果公司后，肯又重新跟随他回到苹果公司。肯在“Think Different”战略项目组中工作，开发了“Crazy Ones”广告，并开始了苹果电脑的iMac桌面的开发，将所有功能和使用界面集于一身。

在这些年里，肯的团队与乔布斯的团队每隔两周就会面一次。这成为他们的交流惯例。肯的团队会在广告设计与推广上共享自己的思想，以及潜在的设计与布局想法。乔布斯也会把类似的东西跟肯分享，他会持续地与肯的团队交流，不断更新苹果的运作内容。怎样的产品才能被推出，已具竞争力的苹果生产线是否仍有缩减或改进的空间呢？

乔布斯与肯的团队每周分享的内容都是一个谜局。乔布斯非常热衷于缔造最佳顾客体验。他经常视顾客价值为优先考虑的内容，因此，顾客们也愿意为他的产品慷慨解囊，所以苹果公司也将顾客至上的理念融入产品设计的各个方面，无论从产品的外观，还是产品的造型，或者是售后支持，都体现着这一点。面对一个新的iPhone手机，你能不看一眼，或者稍显迟疑地打开包装吗？不可能。那是因为苹果公司精心地考虑了顾客需求，并为他们提供了近乎完美的奢侈使用体验，所以让人爱不释手。

这种迷局式的设计可以在新型笔记本电脑PowerBook G4上体现。这款笔记本以精密技术为依托的设计的确无与伦比。由钛制成的外壳比钢铁更坚硬，比铝更轻盈。整个笔记本电脑仅有一英寸的厚度，是目前笔记本电脑市场中最薄的产品。

不过乔布斯仍不满意这款笔记本电脑的重量和厚度，他甚至对笔记本电脑的徽标的朝向都有严格的要求。

PowerBook G4笔记本电脑的外观上呈现出一个被咬的苹果标志。与以前苹果产品的标志一致，苹果公司想让这个公司徽标摆放正确，以至于看起来与使用者的位置协调。这也更体现了这款笔记本开放与亲密的使用理念。人们很轻松地就能把这款笔记本电脑放进自己的包中，并能很快地从工作包中拿出来。然而，当你从包里拿出笔记本电脑的时候，你很难知道哪一面应该朝向你这边。乔布斯为了让顾客更方便、快捷地解决这个问题，所以他把苹果的徽标指向作为解决这个问题的方法。当笔记本电脑关闭时，徽标指向使用者，这样让使用者重新打开时，能够非常轻松而准确地将它摆在桌子上，屏幕正好朝向自己，不必重新调整笔记本电脑的朝向。

但当人们打开笔记本电脑的那一瞬间，问题出现了。有一次，一个使用者发现咖啡店有个座位，就用他的咖啡占了个座。他坐下后，便打开笔记本电脑开始工作。这时，那个笔记本电脑外壳上的苹果徽标就会空翻向下，让这个倒置的徽标一直呈现在他人面前。

乔布斯是品牌效应的忠实追随者，当他多次看到倒置的徽标

时，感觉非常难受。他甚至担心这样的显示会伤害品牌形象。

所以乔布斯要求肯的团队重新设计一款产品，以解决这个问题。怎样做才好呢？要让顾客在打开笔记本电脑之后，徽标的显示位置也要让他人感到舒适，即人们在使用笔记本电脑时，也能顾及到周围人的眼光。

假如你有机会，请瞟一下苹果笔记本电脑的外观。肯和乔布斯颠覆了人们固有的思维模式，改变了徽标的朝向。这样做的原理是什么呢？可视性。乔布斯意识到人们会随时随地观察他人的所作所为，并随之模仿。

不过，这个原理的关键词就是观察。假如人们很难观察到别人，就很难去模仿别人的行为。让某些事情更具观察性，就可以让它们更好地被模仿。驱动人们相互共享的关键要素就是公共可视性。假如某些东西生来就是可被别人看到的，那么就请让它更好地被更多人看到。

模仿的心态

在一段商务旅行中或与朋友外出度假时，假如你来到了一个陌生的城市。你入住了一个旅馆，洗完澡之后，肚子感觉饥饿。

你想去一个好地方吃饭，但你对这个城市并不熟悉，具体的就餐地点也无从找寻。加上公务的繁忙，你不可能有那么多时间去阅读相关的网上评论，只能找一处比较近的地方。不过只要当

你走过喧嚣的街道，就会困惑于太多的选择。你将如何选择呢？是一个用紫色顶棚装饰的泰国餐厅，还是装饰精美的酒吧，或是意大利饼店？

假如你相信少数服从多数的道理，或者更加青睐于大众的眼光，那么最简单的方法就是，哪里人多就去哪里。如果大多数人都在那里就餐，当然那里会很不错。假如那个餐厅门可罗雀，无人问津，自然不要去考虑。

这种方式仅仅是很多选择方法中的一种。人们经常会模仿身边的一些行为。人们喜欢和朋友穿着款式相同的衣服，点着其他用餐者常点的主菜，用着其他人经常在餐桌上使用的纸巾或者毛巾。人们可能会跟随同伴投相同的票；当朋友停止吸烟后，自己也立刻停止吸烟；在朋友变胖时，自己也变得更加富态。是否小到选择咖啡品牌这样的生活琐事，大到纳税这样的重要事情都能遵循这样的原理呢？人们实际上有从众倾向，喜欢模仿别人的方式做事。我们经常会看到，当电影院播放喜剧片时，在看似不太搞笑的情节上，有些人之所以会笑，是因为其他人都笑了。

人们之所以会模仿别人的行为，有一部分原因是因为别人会给他们提供相应的参照信息。我们在日常生活中做的很多决定都是依据别人的决定做出的，这的确是一个省时省力的好办法，因为别人很有可能了解我们并不知晓的信息。假如我们的饭友似乎在用微型叉子吃芝麻菜，我们也很可能会照做。假如大部分人都

在阅读约翰•格里森姆的新探险小说，此时，我们也可能买一本，以便在去巴巴多斯岛度假的途中聊以自慰。

心理学家称这种思想为“社会证明”。咖啡师或酒保自己常常会在客人给小费的盒子里放一些钱。他们这样做是基于这样的原理：如果盒子是空的，人们会以为其他人都没有给小费，但如果他们看到盒子里已经有了一些钱，就会认为别人都给了小费，于是便纷纷效仿。

社会证明甚至也能在人们生死攸关的大事上起着举足轻重的作用。

假如你的肾脏坏了，到了无可挽救的地步，你的身体只能靠透析机不断地过滤血液里的毒素与废物来维持生命，而根本无法得到任何有效的根治。一旦停止透析，你的身体将变得十分难受，如针扎火燎一般痛苦。假如身体的微量元素，比如钠元素升高，你的骨头将变得异常脆弱，你将随时可能患上贫血或者心脏疾病，如不好好治疗，就会失去生命。

在美国，每天都有4万多人患上末期肾脏衰竭疾病。他们的肾脏衰竭无论是由什么因素引起的，处理的方式无非只有两种：要么每周到血液透析中心透析三次，每次透析5小时，以缓解病痛；要么进行肾脏移植手术，获得新的肾源。

不过迄今为止，根本找不到那么多的肾脏来满足病人移植的要求。现在，甚至有10万个肾脏衰竭患者正在等待肾脏移植，并且每个月都有4000个新的肾脏衰竭患者出现。毫不例外，在肾病

群体里形成了一肾难求的焦急局面。

假如你现在也在换肾名单之列，也遵从先到先得的服务理念，即排名在前的患者率先换肾，因为他们已经等了很久很久，或许是名单中的资深病人。你自己可能也会为一个肾脏而等待好几个月的时间，假设你也排在换肾名单的前列，不过最终在潜在的前期配型之后，你会有何感想呢?

很明显，需要肾脏移植的患者可以在换肾之后维持他们宝贵的生命。但令人惊讶的是，97.1%的供肾者不符合要求，大部分不符合要求的情况都是肾脏不匹配。在这个方面，肾脏移植更像是轿车维修，你不可能把本田的底座装在宝马车上。肾移植的原理也是如此，假如供者的血型和组织与你的不能有效匹配，那么器官移植就是天方夜谭。

不过当麻省理工学院张涓涓教授浏览了数百个捐献者的资料后，她发现社会证明也能促使人们降低肾源使用数量。假如你是名单上的第100个患者，一个一个地排队，最终排到了你，那么就证明你前面的99个人都拒绝了使用此肾。这时，社会证明就开始起作用了。倘若如此多的患者都拒绝使用此肾，人们可能认为此肾有什么问题，所以大家都拒绝了。事实上，这样的暗示导致了十分之一的患者会因此而错误地拒绝使用肾源。即使名单上的患者间并没有直接的交流与对话，他们的拒绝决定却对其他患者的决定在无形中产生了消极的影响。

类似的现象层出不穷。

在纽约城里，一个叫“Halal Chicken and Gyro”的清真小吃店向人们提供美味的大盘鸡和大盘羊肉，还有香喷喷的米饭和比塔面包。纽约的杂志将他们的食品评为纽约城最美味的20强之一。人们甚至愿意为了这里的美食而空腹等待一个小时之久。某一天，在人们吃饭的时候，排队的队伍甚至已经造成了交通堵塞。

现在，我知道你会怎么想了。因为那儿的食物太美味了，以至于人们愿意等待那么长时间。事实上，“Halal Chicken and Gyro”的清真小吃也确实很棒。

生意如此红火，于是，店主在另一条街上开了相同的一家分店。两家店有同样的食物，同样的包装，但新开的那家店却没几个顾客。为什么会有如此反差呢?

社会证明可以解释这一切。人们会认为排队的队伍越长，食物越美味。

这种集群效应甚至从心理上影响了专业人士的判断。每年，我都会要求工商管理专业的二年级学生去完成一个小练习。一半的学生被问到自己在工商管理课程开始阶段最想完成的事情，而另一半的学生被问到自己现在最想做的事情。两批学生不能互相交流，也不能打听别人的回答情况，所有的回答过程都是匿名的。

结果非常显著。当学生们描述自己的工商管理初始学习阶段时，他们描述的内容是非常有抱负和雄心壮志的。一个学生

想彻底改变现在的医疗体系，另一个学生想开创一个旅行网站，也有的学生想投身娱乐业。还有的学生想参选政府官员，也有的学生想成为一名企业家。此外，还有少许学生想进入投资银行或者咨询业。总之，他们展现了自己广泛的兴趣、目标和职业路径。

然而，当学生们被要求回答未来计划时，他们的回答却表现出惊人的集中和一致。超过三分之二的学生选择进入投资银行业或咨询业，只有极少数学生选择了其他行业。他们的聚合度是十分显著的。的确，在MBA课程的开始阶段，学生们有很多不同的学习机会，不过他们往往会受到班上大多数人的社会影响。学生们并不确定自己以后会从事哪个行业的工作，所以他们喜欢参考他人的意见。结果便形成了滚雪球一样的集群效应。虽然少于20%的学生会对投资银行业和咨询业感兴趣，但最后选择了这些行业的人数比选择其他行业的人数多。所以通过社会影响的作用，最初的小群体逐渐壮大。社会交互导致了以前喜欢不同课程的学生改变了他们的选择意向，从而最终选择了与他人一样的课程。

社会影响对人们的行为的确有很大的作用，不过要成功地理解他们帮助产品和思想变得流行的过程，我们需要探明他们流行的最佳时机。那么还需要看看科伦•约翰尼森的例子。

可视性的能量

科伦•约翰尼森的起初职业是亚里桑那大学的临床社会工作者。精神健康小组雇用她来帮助学生解决嗑药和心理抑郁问题。不过在治疗了很多学生后，约翰尼森发现她帮助学生的时机是非常错误的。事实上，她应该在学生们刚刚遇到心理问题时就设法改善他们的心理状态，这样就能在学生真正生病前解决问题，防患于未然。所以，约翰尼森离开了校园健康中心，进入健康教育中心，并最终成为促进健康和健康干预中心的主任。

和大多数美国学校一样，亚里桑那州一个非常重大的问题就是严重的酗酒。大约有四分之三的美国大学生一到了饮酒的合法年龄就会沉迷于饮酒。不过更大的问题是学生的饮酒量。44%的学生有通宵饮酒的习惯，平均每年就有超过1800名大学生死于过量饮酒。另有60万名大学生因为饮酒而住院。酗酒问题已经日益严重起来。

约翰尼森找到了问题的症结。她印制了大量关于酗酒不良后果的宣传广告，将之散发到校园的每个角落。她将酒精如何破坏学生的认知功能和学习绩效的过程以广告的形式记录在了学校信息传单中。她甚至统计了能够致死的酒精含量和咖啡因含量。但是，这些宣传都没有触及问题的核心。简单地教育学生饮酒有害身心，很难起到足够的宣传效果。

约翰尼森努力地让学生自己体验一下酒精的危害。她发现大

部分人对室友的不良饮酒习惯感到非常不满。的确，很多学生像大部分成年人一样，都只是偶尔饮酒。不过他们并不会酗酒，因为他们看到了自己同伴的表现。他们说起当自己每次都要把烂醉如泥的室友背回寝室时，或者要拧着他们的头发，把他们扶进厕所里呕吐时，他们都感到非常恶心。所以当同伴们看似非常快乐地饮酒时，他们不会跟随。

约翰尼森对此备感欣慰。事实上，大部分学生都反对酗酒，并且他们也曾努力地解决酗酒问题，直到问题被解决为止。

假如大部分学生都认为饮酒的行为不好，那么为什么还会有那么多学生去饮酒呢？并且每次都喝那么多呢？

这是因为行为是可以观察到的，具备可视性，但思想是隐晦的，看不见，也摸不着。

假如你是一个大学生，当你环顾四周时，你会看到很多人都饮酒。在看球赛时，在街头小屋的欢乐派对中，在和女生联谊会上的狂欢中，你会亲眼目睹你的朋友喝酒和狂欢的样子。每个人都看起来比你更喜欢喝酒，而你不希望自己成为另类，所以你也跟着喝了很多。

不过学生们并没有认识到每个人都有类似的想法，或许他们的同伴也有类似的经验。当人们看到别人喝酒喝得那么痛快时，自己便会跟着喝起来。因为大家都看不到别人心里的真实想法，所以这种恶性循环还将持续下去。假如每个人都知道其他人也有同样尴尬体验的话，人们就会保持清醒的头脑，而不会跟风酗酒。

举一个我们更加熟悉的例子吧，回忆一下上次你做幻灯片展示时的尴尬场面吧。你的宣讲内容是关于泛化公平或者供应链优化的问题。在演讲之后，演讲者可能会询问观众是否有未理解的问题，或者邀请他们针对演讲提一些建设性意见。这时，观众们的反应一般是怎样的呢？答案是沉默。其实，并不是每一个人都听清楚了演讲的内容，然而，他们会担心自己成为在场听众里唯一一个没听懂的人。为了避免被他人嘲笑，一般人是不会举手提问的。为什么会这样？因为没有其他人率先提问，且大家都不知道在场的其他人在想什么，因为思想是具有隐蔽性的，代表了个人隐私。

著名的格言“有样学样”可以更好地解释人们为什么有喜欢模仿的嗜好。人们仅仅能够模仿他们看到的他人行为。虽然大学生们在思想上反对酗酒，但他们却跟风酗酒，因为他们看到同伴们都在酗酒。一个餐馆很可能非常有名，但如果从外面很难看清里面的情况，比如有前窗挡着，人们就很难识别相应的信息而做出正确的选择。

可视性对产品和思想是否流行有着至关重要的作用。假如一个制衣公司引入了一款新型的外套款式，当你看到某人正穿着它，而你也喜欢这件外套，你当然会去购买同样的衣服。不过这种情况很少发生在袜子上。为什么呢？因为外套具备公共性，是可视的，袜子却是隐秘的，不具备可视性。同样的事情发生在牙膏与轿车上。你不可能知道你的邻居使用什么牌子的

牙膏，你却能知道邻居们开的轿车是什么样子的。由于轿车的偏好是很容易被观察到的，因此，你邻居的购车行为会直接影响到你的购买决策。

我的同事布雷克•米克谢恩、埃里克•布雷诺和我检测了1500万辆轿车的销售记录。邻居的新车购买决定是否能影响到你的新车购买决定呢？答案是，确实有足够的影响，并且统计结果显著。在丹佛市，人们经常会因为邻居的新车购买行为而冲动地购买新车。这样的从众效果异常地明显，有近八分之一的轿车销售都沾了这种社会影响的光。

在这些效应上，可视性的影响是非常深刻的。能否轻易地看见别人的驾驶情况将直接影响人们的购车决策。在洛杉矶，人们喜欢驾驶轿车出行，所以他们比爱坐地铁的纽约人更喜欢观察别人的驾车情况。在阳光比较充足的地方，如迈阿密，你可以更轻易地看到你身边的人开着敞篷车行驶在无边无际的大道上，而在像西雅图这种雨水比较充分的城市中，你很难看到这种驾车情景。通过可视性的影响，这些环境也决定了社会影响对汽车购买决策的效应。人们在迈阿密或者洛杉矶会更多地受到他人购买行为的影响，因为在那里很容易随处见到驾车者。当产品的可视性强时，社会影响会对人们的购买行为产生更大的作用。

可观察到的事物也更易于被大家公开讨论。当你踏入某人的办公室或者寝室时，你会询问贴在桌上的怪异贴纸或者质疑寝室

墙壁上的艺术画吗？那些东西要是锁在无人知晓的保险柜里或者卷起来放到地下室里，谁还会谈论它们呢？当然不会。公共可视性加速了人们的口碑传播行为。东西越容易被看见，人们谈论它的可能性就越大。

可视性也刺激了人们的购买决策，并加速了相应的口碑传播行为。正如我们在“诱因”那一章讨论的那样，环境线索不仅激活了口碑传播行为，而且也时常提醒着人们需要买的物品和需要做的事情。你可能已经享受过你朋友推荐的健康食物或者浏览了一下他们推荐的网站。如果没有可视的诱因重新开启你的记忆，你很可能会忘记这些推荐内容。产品或者服务的公共可视性越强，它们对人们行为的激活程度也就越高。

因此，怎样设计产品和思想可以让它们具备更多的公共可视性呢？

使隐蔽的产品公开化——胡子的作用

每年秋天，我在沃顿商学院会有60名MBA学生，到10月底为止，我已经熟悉了课堂里大部分学生的特征。我知道哪些学生经常迟到五分钟，哪些学生会率先举手发言，哪些学生经常穿着彪马外套。

数年前的某个11月的上旬，我走进了课堂，当看见一个帅气的小伙正摆弄着他的那卷胡子时，我感到了小小的惊讶。恐怕这

不是他偶尔忘了刮胡子。他的胡子是经过手工修饰过的，胡子的边缘都卷曲在了一侧。他看起来像介于黑白电影中的罗利•芬格与恶棍之间的一个人物。

起初，我认为他想必是做了胡子造型的新尝试。不过当我环顾四周时，我注意到了两个类似的胡子形状。我想，这可能已经是一种流行趋势了。为什么会有这么劲爆的胡子流行趋势呢？

每一年，癌症会夺去世界上4200万人的生命。每年又会有600万新增的癌症案例发生。感谢那些无偿的器官捐献者，他们的捐赠为癌症的研究和治疗做出了巨大的贡献。不过，器官怎能对战胜疾病有作用呢？这种宣传性的社会影响会提升器官捐赠者的数量吗？

不幸的是，在大部分情况下，你是否会向专业的癌症基金捐赠款项，这完全是你自己的私人行为。假如你像大部分人一样隐秘，你很难知道你的朋友、邻居、同事是否捐赠了财物去支持疾病研究，这时，他们的行为根本无法影响你的行为，因为这种捐赠不具备公共可视性。

那么，这款胡子的流行趋势又是从何而来的呢？

它始于2003年一个星期天的下午。一群从澳大利亚墨尔本来的朋友围坐在一起，他们喝着啤酒，谈论着20世纪七八十年代广泛流行的时尚。一个小伙质问道，“你知道胡子曾经发生过什么吗？”一打新的啤酒又送了上来，他们也很具挑战性地凑了过

来：去看看谁能长出最好的胡子。这些话就这样在朋友之间逐渐流行起来，最终发展为由30个小伙组成的团队。团队成员被要求在11月的30天之内不能刮胡子。

他们也在下一个11月继续执行这样的规则，不过在一番挣扎之后，他们还是决定停止这项活动。因为他们被乳腺癌群体的工作深深地撼动了，他们也想像那些工作群体一样，为男性的健康做些贡献。他们成立了一个名为“Movember”的基金会，并采用了“挑战男性脸部健康”这样的标语。那一年，有450个小伙凑齐了54000美元，并将其捐赠到了澳大利亚民间癌症基金会。

这个组织随着时间的推移不断地壮大。第二年，就笼络了9000个参与者。再下一年，人数突破了50000。这个组织以非常惊人的速度流行于全世界。在2007年，从爱尔兰、丹麦到南非，甚至中国台湾，已经无处没有此组织的痕迹了。这个组织现在的基金已经达到了1.74亿美元。这对于男人的面部毛发来说自然是很滋润的事情。

现在，每个11月，男人们发誓要通过留胡子来增加脸部健康意识并募集男性健康基金。这样做的步骤非常简单。第一个月把胡子刮干净，下一个月不许刮胡子，让胡子疯狂地增长。是的，用这样的一种方式让你自己看起来像一位真正的绅士。

“Movember”基金会办得非常成功，因为他们弄清楚了怎样把私人的东西变得公开，使隐秘的事情公共化。他们也弄清了

一些基本的因果关系：让某些典型的不可观察之事，通过一些运作，转变成人人可见之物，这样就会形成某种流行趋势。由于30天的胡子运动有效而且盛行，很多人都会谈论它们。正如“Movember”网站上所描述的那样：

“通过他们的行为和言语，瞬间就让私密的事情成为大家公开讨论的话题，这种意识的增加使得人们不会再忽视男人们的身体健康。”

从这段话开始，想必你也会萌生讨论胡子运动缘由的兴趣。人们经常在一起闲聊，直到某人鼓起勇气询问留胡子的真正原因。这时，留胡子的人就会跟别人解释这件事情，这样就产生了社交货币，并生成了新的热衷者。每年，我都目睹越来越多的学生在11月加入了这个胡子运动，使得这个运动从隐秘到公开，加速了这项运动的流行与推广。

大多数产品、思想和行为都只是被消费者隐秘地进行着。什么样的网站能够告诉你同事们最喜欢做的事情？起初，你的邻居会最想给谁投票？假如别人不告诉你，你就很难知道这些信息。虽然这些事情不会有效地去影响你的个人行为，但对于组织、商家和思想的传播非常重要。假如人们看不到其他人的选择和行为，他们就不可能去跟随和模仿。而且更为糟糕的是，像学校的过度酗酒行为，一旦学生们认为他们内心的观点得不到真正的支

持，他们就会跟随那些不良的酗酒习惯[1]。

解决这个问题要求人们让私人的事情公开化，为私人的选择、行为和观点标示一个公开的信号，这样才能将不可观察的思想和行为转化为更加可观察的事物。

科伦•约翰尼森就是通过私有事物公开化而降低了亚利桑那州学生的酗酒行为。她在校报上登了一些相关的酒危害广告，这仅仅是开始的第一步。大部分学生平时一次只喝一两杯酒，而69%的学生在聚会时差不多要喝四杯酒。她并不关心喝酒带来的健康危害，而只是关心他们朋友的看法。通过向学生展示这样的信息后（他们中的大部分人都不喜欢酗酒），这可以帮助那些学生认识到其他人的想法跟他们自己相同，即大部分学生都不喜欢酗酒。这样既纠正了每个人对其他人行为的错误理解，也降低了他们自己的喝酒行为。通过将私人事情公开化，约翰尼森已经将过分饮酒的群体成功地削减了30%。

---

① 制造公开的私人信息对于人们之前从来没有认识到或者被认为适合谈论的话题有非常重要的作用。通过在线定期约谈，很多人都可以尝试着谈论这些话题，不过在我们的大文化背景下，谈论这些话题仍然有可能染上一些污名。有部分污名是因为人们以前并没有意识到需要谈论的或者难以启齿造成的。这是一些相对隐私的行为，所以要帮助其流行推广，在线约谈需要人们意识到其他人心里在做此事的真实想法。伟哥的制造者建立了一个名为阳痿的论坛，让有这方面难言之隐的顾客可以在论坛上自由交流。很多同事也开始了“同性恋者穿牛仔裤”日，有一部分原因是想唤起人们对同性恋者的非歧视意识，并让同性恋者有自我认同感，而这些话题以前只能在同性恋社区才能讨论。

为自己做广告：与世界共享Hotmail

使事物具备更多公共性的一种方法就是设计出能为自己做广告的思想。1996年7月4日，比尔•巴迪亚与杰克•史密斯开发了一种新的名叫Hotmail的电子邮件服务。那时，人们接受电子邮件服务只能通过像AOL这样的网络服务功能商。无论你使用家庭电话线拨号上网或者AOL界面服务接收信息，你都可能要为每月收到的电子邮件付费。这种要求确实很苛刻。你仅仅能通过你所在地的服务器与网络产生连接，而且你还需要确定一台计算机作为服务器。

不过Hotmail就非常不同。这是首个基于网络的电子邮件服务系统，它允许人们用世界上的任何一台计算机收发邮件。所有顾客需要的只是网络连接和网页浏览。美国独立日那天被定为Hotmail的发布日，从此标志着人们可以自由地选择自己想浏览的任何内容，而不再受服务器的限制，彻底形成自由上网的趋势。

Hotmail是个伟大的产品，而且它也得益于我们当下正热评的流行性口碑传播。早期的Hotmail使用者喜欢大肆谈论这款产品，因为它具备了社交货币的功能。产品也能比其他邮件系统给电子邮件使用者带来更大的好处，因为它是免费的。如此多的人共享了Hotmail，也正是因为它的这项实用功能。

不过Hotmail的创建者不仅要创造一款伟大的产品。他们调整产品的可观察性以形成大众的流行趋势。每个Hotmail账户里

发出的电子邮件中都有一个简短的标记，记录了这个正在成长中的品牌。每条电子邮件底部都会链接一条这样的消息："在www.hotmail.com网站上免费下载并使用Hotmail，让你的电子邮件变得自由而快捷。"只要顾客使用Hotmail收发一次邮件，就能将使用Hotmail的社会证明发送给潜在的客户，并向那些潜在的客户介绍了这一项以前他们从未使用过的电子邮件服务系统。

这样做果然奏效了。在不到一年的时间里，Hotmail的使用者增加数超过了850万人次。此后，微软用4亿美元购买了这项正在迅速增长的服务。到那时为止，已经有超过3.5亿人正在使用Hotmail。

苹果和黑莓采用了同样的策略。邮件底部标志线以下的自动宣传栏中要么写着"使用黑莓发送"，要么写着"发送自我的iPhone"。使用者很容易改变与他人联系的这种参数信息。我的一个同事就成功地改动了这个标语，写着"通过网络信鸽发送"。不过大部分人并不会这么做，部分原因是因为这些附加标签有社交货币的功能，能让他们自己看起来有面子。通过这些相关的附加语，人们会有意识地流传这些品牌，并以此行为来影响他人的购买决策。

所有这些实例都说明了制作出有自我广告效应的产品是非常必要的。人们使用这个产品或者服务，是因为他们将此作为社会证明传递给他人，因为这些使用本身具有一定的可观察性。

大部分公司都会使用卓越的品牌传播思想。阿贝克隆比&费

奇、耐克、巴宝莉都已经懂得用品牌和标识来装饰他们的产品。某些公司想方设法地增加他们标识的尺寸和规模。拉尔夫•劳伦使用贵族的马球运动作为品牌标志，他们的巨型小马T恤使这个本不成名的标志放大了16倍之多。法国的鳄鱼品牌也做了一件类似的事情，他们大规模地在T恤衫上印着庞大的鳄鱼图案，好像随时都可以把穿着这件T恤衫的人的胳膊咬掉。

放大品牌的标识并不是产品自我宣传的唯一方式。让我们来看看苹果公司配着白色耳机的iPod。起初，数码音乐播放器的市场竞争很激烈，像帝盟多媒体、创新、康柏、爱可视这些播放器品牌，他们的音乐产品都使用类似的装置，一时间叫人很难区分。并且他们的竞争优势并不明显，你很难说出这些产品比便携式CD机或者随身听更有优势，并值得消费者花那么贵的价钱来购买。

因为大部分播放器装置都使用了黑色耳机，而苹果恰恰开发了白色耳机，这让苹果公司一下子占据了更多的市场份额。通过自我宣传，他们很轻易地看到了很多用户抛弃了原来的传统随身听，开始使用苹果公司开发的新产品——iPod。这种可视的社会证明显示了iPod是一款非常不错的产品，并且使潜在的使用者感受到了购买iPod的愉快感觉。

形状、声音以及其他有区别的特征标志也能帮助产品为它们自己做广告。1992年，法国运动鞋设计师克里斯提•鲁布托感觉到他设计的鞋子缺乏能量。环顾周围，一名女雇员手指上抹的红

色香奈儿指甲油非常夺目，让这位女雇员惊艳四射。根据这个情节，他设计了一款脚底磨光的鞋子。如今，鲁布托设计的鞋子底部都涂上了一层红漆，让人们一眼就能识别出来。因为这些特征很容易被人们看到，所以甚至很少知道这些品牌的人都能够轻而易举地识别出鲁布托设计的鞋子。

相似的思想一样可以应用到产品和服务的管理上，比如泰勒就把名字刻在了手提包上。再比如，各类门票经常是放在人们口袋里的，但如果某些电影院和一些小联盟球队能使用纽扣或者贴纸作为门票的话，这些特殊的门票就会更加具备公共可视性。

设计一个能够自我宣传的产品对于小公司或者微型组织来说是一件非常有价值的战略，因为这样做不需要为宣传付出任何额外的资源。即使是无钱购买电视广告或者在地方报亭粘贴宣传单，只要产品能够自我宣传，现实的顾客就能找上门来。这特别像是一种没有广告预算的广告。

但在人们使用产品、思想或者行为的时候，他们自身就可以为其做宣传。当人们穿着某件衣服参加某个聚会时，又或者使用某个网站时，都很容易被周围的邻居、同事和朋友看到，从而导致他人纷纷效仿、跟随。

如果某个公司或者组织是非常幸运的，人们会经常消费他们的产品或使用他们提供的服务。不过在剩余的时间，他们会干什么呢？消费者什么时候会因为某个特别的原因穿着其他的衣服，

或者完全在做其他事情？即使产品或者思想不是顶尖的，有没有一些事物能够在顾客周围产生社会证明呢？

这确实存在，它叫做行为剩余。

作为行为剩余的黄腕带

耐克公司的斯科特•麦凯克思曾经需要做出一个很艰难的决定。2003年，兰斯•阿姆斯特朗是一位热点人物，他的赞助人就是耐克公司。麦凯克思正着手处理着兰斯引来的所有关注，尽力想一个完全之策以应对。兰斯有着一个强大的、吸引人的故事：7年前，兰斯被诊断出癌症，生命遭受到极大的威胁，医生们认为兰斯只有四成的存活率，不过他不仅令人惊讶地重返了自行车比赛，而且表现得比以前更加强大。自从他回归以来，已经获得了5届环法自行车赛的冠军，并赢得了数以万计车迷的支持。从15年的抗癌经历到努力地维持现状，兰斯帮助人们维持着自己的信念。如果他能战胜癌症归来，他就能战胜生命中的任何一次挑战。

麦凯克思想将这所有的一腔热血资本化。兰斯的行为已经超越了运动本身，他不仅仅是人们心目中的英雄，而且成为文化象征。麦凯克思认识到了兰斯的成绩，并放声欢笑，等待着他的第六个环法赛冠军的到来。他也想利用这种利益的溢出效应来获得人们的支持并成立一个以兰斯•阿姆斯特朗为名的基金会。那么，怎样做才能以此为噱头笼络人心呢？

麦凯克思想出了两套办法。

办法一就是举办一次环美国自行车赛。人们可以为他们自己设立一个骑行的目标，并可以带上他们的朋友与家人来资助这个骑行过程。这样做可能会引来越来越多的人骑行，增加人们骑车的兴趣，同时为阿姆斯特朗基金会募捐，而兰斯只需在部分路段露一下面。这个赛事很可能要持续好几周的时间，并且可以要求国家与地方，甚至各个城市的媒体都来报道这项骑行赛事，以提高整个赛事的影响水平。

办法二就是使用腕带。耐克最近正在售卖印有“团队”或“尊重”字样的篮球腕带和硅胶腕带。篮球选手带上它们能够保持注意力，并有进攻的动力。所以，为什么不能做一个关于阿姆斯特朗的腕带呢？耐克完全可以制作500万条腕带，每条卖一美元，最后汇集起来一起捐给阿姆斯特朗基金会。

麦凯克思更加喜欢腕带的思路，不过当他向兰斯的顾问提及这项建议时，却一点说服力都没有，基金会的人也认为这是非常愚蠢的。就连阿姆斯特朗本人也觉得这个想法比较荒谬，他说：“我能用那卖不掉的490万条腕带做什么呢？”

麦凯克思哑口无言，但他还是更倾向于腕带的思路，但他也不确定这个办法是否会成功。后来，他做了一个看似无关的小决定，却对后来产品的成功产生了重大的影响。麦凯克思让腕带变成黄色。

黄色代表环法自行车赛，并且这个颜色毫无性别特征，男女

都可以佩戴。

不过这也是一个在公共可视性上的聪明决策。黄色是人们几乎很少看到的颜色，因为它太为闪亮了。黄色可以与任何选手的衣服颜色形成鲜明的对比，从而映衬出腕带的颜色，这样人们从远处也可以一眼识别。

这种公共可视性帮助产品达到了空前的成功。耐克不仅卖掉了首批生产的500万条腕带，而且在六个月内就一售而空。腕带的供不应求已然成为当今的趋势。如此火爆的需求直接导致有人在eBay.com上将腕带的价格炒到了原价的10倍。最后，耐克公司卖出了8500万条腕带。

你很难想象如果是举办一次环美自行车赛的话，需要选手骑行得多么完美才能换来耐克的如此业绩啊。不能说这是事后诸葛亮，但是不管怎样，有一件事是可以确定的，那就是腕带的策略要比环美骑行能够创造更多的行为剩余。正如麦凯克思的描述：

“腕带的最美丽之处在于它的持续性，而自行车赛却不能。哪里有骑车的情景，人们就会在哪里谈论，不过每年不能持续地进行这种活动。即使每年都不定期地举办这个活动，它也不可能像腕带一样每天都能提醒消费者。可以说，腕带就有这个提醒的功能。”

行为剩余是在人们行为清醒过来以后残留在身体里的一种生理体验。神秘的爱人能让人们编写一部神秘的小说。政客们会千

方百计地想办法与著名的枭雄握手，并将相关的照片制作成自己炫耀的资本。正如“社交货币”那一章所讨论的那样，像黄腕带这样的事物可以让人们了解自我，深入自己的内心，清晰地洞悉自己喜欢的东西。但是我们很难观察某些事情，例如是否某人因为特殊的理由去捐赠，或者相比于历史的虚构来说，人们更加喜欢神话故事。

不过当具备了公共可视性时，这些剩余物可以便于人们逐步地去跟随和模仿，并提供给人们互相分享相关产品和思想的机会。

让我们看看投票选举吧。人们要在工作日投票，并且排成一队，有时候还要等待几个小时才能有机会投出他们神圣的一票。不过这些都不是问题，最大的问题是，投票本身是一个非常隐蔽的行为，假如你没有清楚地看清每个人的票投向哪里，你不可能知道最终多少人的选票能够决定最终的投票结果，因为没有足够的社会证明。

不过在20世纪80年代的官方选举上，有一种很清晰的方式让选票也变得更具可视性，即“投票贴”的使用。这是很简单的事情，不过它创造了行为剩余，因为投票贴使人们的投票行为变得公开化了，甚至在投票人已经离开现场后，对其他的投票者还是会产生一定的影响。投票贴也时刻提醒着人们今天是投票日，其他人都去投票了，所以你也应该赶紧去投票。

行为剩余也存在于各种产品与思想之中。蒂芙尼、维多利亚的秘密及其他零售商会为顾客提供他们特制的购物袋，并让顾客

带走。因为某些零售商有社交货币的功能，所以很多顾客都会重复使用这些购物袋，而舍不得扔掉。他们使用“维多利亚的秘密”这个品牌的购物袋去装他们的健身衣，或将自己的午餐装进蒂芙尼的袋子里，或者使用布鲁明戴尔的棕褐色袋子去装镇里的报纸。人们甚至会反复使用餐厅、折扣店和其他不知名地方的袋子，尽管它们没有什么特殊标记。

衣服零售商露露柠檬进一步地利用了这一思想。不像别人的纸袋子那么脆弱，露露柠檬把袋子做得非常结实，甚至经久耐用，这样人们在他们店里获得的购物袋就很难被扔掉。而且因为这些袋子是可以回收使用的，人们可以用这些袋子装一些杂物或者用于其他用途。这样的方式使得行为剩余帮助了这个品牌提供给人们更多的社会证明。

赠品本身就能提供一种行为剩余。你去参加某些会议或者参加某些招聘会，你或许会得到大水杯、钢笔、T恤、饮料保温罩、抗压球和雪铲等赠品或纪念品。两年前，沃顿商学院就曾给了我一条领带。

不过，其中的某些赠品的确提供了比其他东西更多的行为剩余。赠予别人一个便携式化妆包的确是一个很好的主意，不过女人们经常在她们的私人浴室使用化妆包，所以它不能使得品牌具有可观察性。人们虽然不常使用咖啡杯和健身袋，但这些东西的使用一般是在公开的场所，即可被观察的地方。

人们在网上宣传他们的思想和行为也能带来行为剩余。评

论、博客、帖子或者其他形式的内容，都能让其他人找到前人遗留的使用痕迹。因为这个原因，很多像Facebook这样的公司和组织鼓励人们写评论。只要简单地点击一下，人们不仅能显示他们跟组织、产品和思想之间的亲密关系，而且也帮助商家宣传了什么产品值得购买，什么产品值得关注。ABC新闻频道发现，引入评价点击系统直接促使Facebook的点击率增加到原先的2.5倍。

面对其他网站的疯狂宣传或者自动刷帖，人们会有针对性地在他们的社交网络页面做些什么呢？音乐经常被认为是一种社会行为，不过Spotify软件将这个过程做得更深入。这个软件不仅能帮助人们找到自己喜欢的任何歌曲，也可以帮助人们将此歌曲的链接粘贴在自己的Facebook上，让他们的朋友也能轻松地看到自己喜欢的歌曲，这自然也同时宣传了Spotify这个软件。于是，很多其他类似的网站或产品都纷纷效仿。

不过，我们应该总是让事情变得尽量公开可视吗？有没有什么反例？某些事情变得公开后会不会有更糟糕的结果呢？

反例？药品行业

一个活泼的黑发女青年正从她的公寓楼梯走下。她戴着精美的银制项链，手里拿着一件运动毛衣。她可能正要去上班或者约朋友去喝咖啡。突然一个邻居的门开了，一个非常低沉的声音传

来：“我有一罐很好的东西给你。”

“不!”她皱着眉头，并快速地走下楼梯。

一个稚嫩的小孩正坐在外面。他穿着蓝色运动外套，并摆弄着年轻男孩最流行的碗状发型。他正全神贯注地玩着视频游戏，突然有个声音打断了他：“要可卡因吗？”小孩怒视着喊道：“不！”

一个年轻的男子背对着墙壁，正咀嚼着口香糖。旁边一个声音问道：“你想要点吗？”这个男人凝视着对方，并咆哮着说：“不！”

说“不”是一个著名的持续性的反药物运动口号。这是在里根总统执政期间，由他的第一夫人南希•里根所创的一项运动。运动本身是一种公益广告，以打击在20世纪八九十年代里的年轻人的嗑药行为。这个逻辑是非常简单的。孩子们经常会被朋友或陌生人以各种形式引诱吸食毒品。孩子们应当知道怎样拒绝毒品。因此，政府花了大量的人力和物力宣传反毒品的公益广告。政府希望这些信息能够教育孩子们去抵制毒品的诱惑，以降低使用毒品的频率。

很多最近的社会运动也遵循同样的原理。从1998—2004年，美国国会几乎花了10亿美元在全国青少年反毒宣导活动上。他们的目的是要教育12~18岁的青少年，让他们抛弃嗑药的习惯。不过这样的宣传是否会适得其反，增加青少年的药物使用呢?

交际学教授鲍勃•霍尼克想看看反药物广告是否有实效，所以

他收集了数千青少年在看过反毒品广告后的行为数据。当然，看广告之前要确定这些青年人是否曾经有吸食大麻的习惯。看到广告的这群青年人是否就会停止吸食大麻呢?

答案却是否定的。

事实上，这些反毒品广告不仅没有降低药物的使用，而且还适得其反，增加了药物使用的频率。12~18岁的青少年看过广告后反而还增加了他们吸食大麻的欲望。为什么会这样?

因为这些广告使吸食大麻变得更加公开了。

考虑到可观察性和社会证明的作用，以前没看过这些信息的某些青少年还并不知道他们吸食的是毒品，其他人则至多认为嗑药只是一件比较普通的错事。

反毒品广告经常同时宣传两件事情。广告中说毒品是有害的，但人们通过广告也会看到有很多人都在大量地吸食毒品。正如我在这一章所讨论的原理一样，他们看到的行为实际上为他们做出了榜样。当人们看到嗑药的人如此之多时，他们自己也会认为嗑药只是一件平常之事，没什么大不了的，所以反而会更加大胆地嗑药。

假如你是一个15岁的年轻人，以前从来没有听说过吸毒这样的事情。你可能一下午都坐在屋子里看卡通片，这时出现了一个公益广告，宣传嗑药的危险性，并不断地问你“要不要来点”。

公益广告绝不只是给人们带来视觉冲击，而没有行动欲望的煽动。所以，当政府大量地宣传嗑药行为时，就意味着很多人都

在做这样的事情，难道不是吗？也许这其中还包括学校中那些看起来最酷的孩子。

正如霍尼克所说：

“我们基本的假设是，看到这些广告的孩子越多，他们就越会相信其他同伴都在吸食大麻。并且他们越相信其他人都在使用大麻，他们就会对吸食大麻越来越感兴趣。”

与很多强大的工具一样，让事物变得公共可视可能会带来一些意想不到的结果，所以使用这些公共性工具之前一定要仔细地斟酌。假如你想让人们不做这些事情，请不要告诉他们大部分人都在做这些事情。

再来看看音乐产业。一直令音乐界人士苦恼的就是人们的不合法下载。你应该怎样告诉人们这种行为带来的严重问题呢？行业协会在网上严正地警告人们，“在美国，消费者播放的音乐中仅仅有37%是付费的”，并且在过去几年内就有“几乎300亿首歌被非法下载”。

不过我当然不能确定这样的宣传是否会带来预期的效果。假如不出意外的话，它很可能会带来相反的效果。只有一小半的人愿意为音乐付费？哇。似乎为音乐付费就象征着你是一个大傻瓜，难道不是吗？假如大多数人都在做正确的事情，而谈论少数人所做的错事就会误导大多数人，从而诱导大多数人犯错误。

不要让私人的事情公开化，这样做只能让想禁止的行为适得其反，而要使公开的事情私人化。如果他人的错误行为不具备可

视性，这样就可以减少这种行为重复发生的可能性。

一种办法就是突出强调人们应该做的事情，以替代禁止的行为。心理学家鲍勃•恰尔蒂尼和他们的同事想减少人们从亚利桑那州化石林国家公园偷木化石的行为。所以他们以不同的策略在公园周围张贴了不同的标语，以禁止这种行为。一种策略是要求人们不去偷木化石，因为“曾经有太多的人从公园偷木化石，导致化石林国家公园的自然生态圈被严重破坏”。不过，这样的宣传变相地向人们提供了别人偷木化石的社会证明，这种信息带来的保护效果恐怕要换来人们双倍偷木化石的代价。

去突出强调人们应该做的事情才是更加有效的宣传。所以遵循这样的原理，他们开始张贴新的标语：“为了保证化石林森林公园的生态平衡，请不要拖走公园里的木化石。”这个标语通过将人们的注意力集中在偷木化石所带来的消极效应，而不是让人们看到其他人所做的不良行为，最终降低了木化石的被盗数量。

据说当人们可以自由地去做他们想做的事情时，他们经常会模仿别人的行为。人们喜欢先参考一下别人的行为，以判断在给定的形势下这样做是好还是坏，并且这种社会证明的倾向渗透于人们所做的每件事情当中，从平时要购买的商品到需要谨慎选择的投票，都有社会证明的痕迹。

不过正如我们讨论的那样，“有样学样”这个说法比其他的原理更能充分地解释人们从众的原因。假如人们不能看到其他人在做什么，他们绝不可能去凭空模仿。所以，如果想让产品、思想

和行为变得流行，我们需要让它们具有公共可视性。正如苹果的翻转图标设计让人们更容易跟风购买。再比如留胡子运动，每到11月，这个运动都能激发人们对男性健康的更多关注。

所以我们需要像Hotmail和Intel一样，设计出能够自我宣传的产品。我们需要像露露柠檬和耐克的黄腕带一样，创造行为剩余，即使在人们使用完产品或对我们的思想不再狂热后还能留下有关这些事物的明显遗迹。我们还需要让私人的事物公开化。如果某些事情生来就是为了展示，那么就让它持续地向人们展示吧。

第五章 实用价值

Practical Value

- 节省几块钱
- 交易心理学
- 增加惊喜的价值
- 钱之外
- 关于真相

假如你必须请某人制作一个流行视频，肯•克雷格很可能不会成为你的第一选择。大部分流行视频都是由青少年制作给青少年观看的。年轻人喜欢看那些关于摩托车杂技或伴着说唱歌曲跳舞的卡通图像视频。

不过，肯•克雷格已经是86岁高龄了。他的视频会流行起来吗？这个视频的一切都跟玉米有关。

肯出生在俄克拉荷马州的一个农场中，家里有五个兄弟姐妹。他们家的生计完全依赖于一块棉花田。他们也开垦了一个菜园以贴补家里的收入。菜园里种的其中一种作物就是玉米。肯自20世纪20年代以来就一直以玉米为主食。从烤玉米、玉米羹到玉米糊和玉米沙拉，他几乎吃遍了用玉米能做的所有食物。他最喜欢的一种吃玉米方式就是直接从圆棒上咬下一粒粒的玉米。这样的玉米最美味，也最新鲜。

不过假如你曾经直接啃过玉米棒子，你会遇到极其令人苦恼的两个问题。除了玉米粒会塞在牙齿缝里，那令人讨厌的玉米穗也经常会塞到你的牙齿缝里。你可以用力抠下玉米粒，但那些玉米穗依旧会粘在玉米粒上。你还可以摩擦玉米粒，并用镊子仔细地摘出玉米粒，或者努力地用其他办法摘出玉米粒，但无论你用什么办法，那些任性的玉米穗会一直缠绕其中，无法剔除。

但当玉米穗遇到了肯之后，一切都改变了。

像大多数86岁高龄的老人一样，肯对上网很不在行。他没有Facebook，也没有YouTube，或其他参与网上讨论的方式。事实

上，迄今为止，他只有一段别人给他拍的网络视频。

多年以前，肯的儿媳妇主要负责在家做饭。她几乎掌握了当地所有美食的烹饪方法。一天，她在准备做饭时，她问肯该如何去除玉米上的那些穗子，肯说，“让我给你变个戏法吧。”

肯拿出了一个完整的玉米，放进微波炉开始加热。四分钟后，他取出了玉米。肯拿起菜刀，将玉米从底部削去半寸，然后拎着玉米顶部的那个尖儿，快速地摇晃了两下后，整个玉米便从外皮中掉了下来。所有的玉米粒都非常干净，看不到任何缠绕其中的玉米穗。

太神奇了！肯的儿媳妇对肯的表演印象非常深刻，她要求肯将此过程做成视频，以供肯的孙女在韩国作为英语教学之用。第二天，肯就在厨房里再次表演起清除玉米穗的戏法了，他的儿媳妇拍下了整个过程。为了让她的女儿清晰地见证这一过程，她将这一剪辑传到了视频网站上，并且用这样的方式把相关剪辑传递给有需要的朋友。

这些朋友又把视频传给他们的朋友们，那些朋友又传给另一些朋友，依次传开。瞬间，肯就成为“清除玉米穗”视频的热点人物，而该段视频的总点击率也超过了500万次。

不过一改大部分流行视频都是针对年轻人的常态，这段视频却反其道而行之。这段视频讨论的主要话题都是针对55岁以上的中老年人群。事实上，如果有更多的老人上网，这段视频的传播速度会更快。

为什么人们会共享这段视频呢?

数年前，我和我的哥哥一起去北卡罗来纳州旅行。他在医学院刚刚结束了一年的劳累工作，我也想从繁重的工作中解脱出来，所以我们约在达拉谟机场见面，然后一路开车西行。我们越过教堂山，经过温斯顿•塞勒姆，一路前行，越过蓝岭山环绕的自治州。第二天清晨，我们早早起来，准备好了当天的食物，便顶着风沿着上山的路，到达了庄严肃穆的高原顶上。

人们之所以去远足的主要理由是想远离尘世，远离城市的繁忙与喧嚣，让自己沉浸在大自然的呵护之中。没有信息提示牌，没有交通灯，没有广告，只有大自然的气息环绕在周围。

正当我们在木丛中行进的时候，我发现了一件令人吃惊的事情。沿着小路下滑，前面出现一些同行者，我好奇地跟在他们身后，偷听他们的谈话。我想，也许他们在谈论美丽的景色或怡人的天气，或是旅途中发生的一些有趣的事儿，但最终我发现我完全猜错了。

他们正在谈论真空吸尘器!

真空吸尘器? 人们可以在旅途中谈论太多的事情了，比如什么时候停下来吃午餐，或者谈谈刚才看到的大瀑布，又或者某些大家热衷于讨论的政治事件。不过，为什么他们谈论的话题会是真空吸尘器呢?

确实不能用本书以前的章节来解释肯•克雷格的玉米视频的流行原因，甚至不能解释旅行者为何会聊到真空吸尘器这样的话

题。这些话题中没有谈到任何特殊的标志物，也没有社交货币的功能。然而，在家中，甚至在城市里，有很多与真空相关的线索，却没有多少与真空吸尘器相关的诱因。是什么让远足者愿意在那种时候谈论真空吸尘器的话题呢？

答案是非常简单的：人们喜欢传递实用的信息，即一些别人能用得上的信息。

像在“诱因”那一章提到的“请不要外传”酒吧，实用价值不可能是其中流行的最重要原因。在某些情况下，实用价值却起着至关重要的作用。在某些情况下，它甚至仅仅是一种尽兴发挥或者直觉，不过，它并不意味着这样做没有效果。作家和编辑小威廉•法兰克•巴克利曾经谈到他去远足时最想带一本关于造船的书籍去读读。

因此，我们可以看出，实用的事情对于人们来说是非常重要的。

正如肯•克雷格的玉米故事和真空吸尘器被远足者讨论一样，人们不仅仅会认为实用的东西有价值，而且会将实用的信息分享给他人。所以，提供实用的信息会加速事物的传播速度。

人们共享实用的信息是为了帮助他人。节省朋友的时间或者让同事节省下一次在超级市场购物的费用，这些有用的信息会促进人们共享。

用这样一种方式，共享实用而有价值的内容就像帮助邻居建造粮仓一样。由于粮仓非常大，所以由一个家庭独自承担建造将是一件很困难的事情。因此，村中的人们会集合起来，自愿花时

间帮助他们的邻居一起建造粮仓。这样，下一次，他们的邻居也会帮他们建仓。这就是“预支”的一种早期形式。

今天，这些直接帮助他人的机会越来越少了。现代的城市生活减少了我们与自己的朋友和邻居交流的机会。我们生活在高速公路和高楼大厦并行的末梢，时常忘却怎样去了解周围的朋友。很多人因为工作或者升学而从他们的家庭里搬了出去，这样的行为削弱了他们原本最强的社会联结。雇佣劳动代替了集体建粮仓这样的集体活动。

与他人共享有用的信息的确能够最快捷、最方便地帮助他人解困。即使我们身处异地，我们的父母也会在千里之外给我们提供帮助。传递有用的信息加强了社会的这种联结效应。假如我们知道我们的朋友正在为做菜而发愁，我们会发给他实用的菜谱，以增进我们之间的联系。当我们的朋友感觉到我们对他比较体贴和关心的时候，我们自己也感觉到了自己的价值，而且，正是这种共享增进了我们之间的友谊。

假如社交货币是信息发送者利用共享行为改变他们形象的途径，实用价值则主要针对的是信息接收者。它是关于怎样节省信息接收者的时间和金钱，并帮助他们获得更佳体验的过程。共享有用的信息对共享者很有好处，因为共享者可以就此获得社交货币，不过关键在于要为信息接收者提供有用的帮助。“情绪”那一章说明了一条原理：只要我们关心，就会共享。不过反向因果也是成立的，共享也是因为关心。

你可以把共享实用价值看成提供有用的建议。人们经常会讨论谁提出的退休计划最好，哪位政客的平衡预算能力最强，哪一种药品能够治愈风寒，哪一种蔬菜有最多的维生素B。想想上次你需要搜集和筛选大量的信息才能做决定的场景吧。你可能至少问了一个朋友该怎么办，也许他给你提供了什么实用的建议或给你发来某个网页让你参考。

因此，只要让事物具备某种实用价值，就足以带来传播效应。

节省几元钱

当大多数人考虑实用价值时，省钱的确是他们首要考虑的问题。让实际的购买价格比先前的价格低点，或者以相同的价格购买更多的商品，都是人们时常在想的问题。像折扣网和生活网就以为顾客提供商品折扣的商业运营模式运营，其业务范围非常广泛，从修脚器到飞行员的培训课程都有所涉及。

一个能够决定顾客是否愿意共享促销信息的最大因素就是促销信息本身的吸引力。如果我们认为这个促销信息的吸引力很大，我们会情不自禁地与他人分享这个我们认为有用的信息。如果我们认为促销信息没有足够的吸引力，我们就会保持沉默。到底什么样的促销信息看起来更有吸引力呢?

众所周知，折扣的力度决定着促销的吸引力。举个例子，节省100美元当然比节省1美元让人更感到兴奋，打对折总比打九折

更让人动心。即使你不是脑科医生，你也应当知道，相对于小折扣来说，人们更喜欢大折扣。

不过事与愿违，享受最优折扣事实上也并不容易。你经常会遇到以下的情况。请考虑你在下面的情况下会怎么做。

情况A：假设你正在商店里寻找一个新的烤肉架。你发现韦伯Q320烤肉架十分精美，正好在你的心仪商品之列，且原先的价格是350美元，现在降到了250美元。

你是购买这个烤肉架，还是要到其他商店再看看价格呢？请你在一秒钟内做出决定。

情况B：假如你正在商品里寻找一个新的烤肉架。你发现韦伯Q320烤肉架十分精美，正好也在你的心仪商品之列，但原先的价格是255美元，现在降到了240美元。

在这种情况下，你会怎么做？你会买下这个烤肉架或者到其他店里再次询价吗？你可以仔细思考一下，然后继续读下去。

正如大部分人的感受一样，情况A会更好点。100美元的折扣力度不正是你所期待的吗？这看起来确实更有吸引力。你很可能因此而买下这个烤肉架，而不会再另外寻找。

然而，情况B看起来就没有那么强的吸引力。毕竟，15美元的折扣相对第一种情况下的折扣力度来说黯然失色。你很可能会再去其他商店看看类似的产品，再比比价格。

经过研究100多人的选择，我发现他们做了相似的决定。看了情况A的人中有75%的人接受了价格，而不会再另外比价；看

了情况B的人，仅有22%的人购买了这个烤肉架。

所有的人都想把所有商品的相关产品浏览一下，然后确定一个最低的价格才购买。如果两家商店卖了同一款烤肉架，无论在什么情况下，人们更应该愿意在价格相对较低的商店里购买商品。不过，人们并不是这样做的。事实上，结果恰恰相反。大部分人都会购买情况A中的烤肉架，即使人们可能会因此而支付更高的价格（250美元比240美元的价格更高）去购买。到底是什么原因导致了这种结果的发生？

交易心理学

在2002年12月里的某个寒冷的冬天，丹尼尔•卡尼曼登上了瑞典斯德哥尔摩大学大讲堂。观众中不乏瑞典外交官员、上流群体及某些世界最知名的学术明星。卡尼曼在那里给大家带来了关于有限理性（Bounded Rationality）的讲座，一种人们在直觉判断与选择过程中的新兴观点。他数年来都从事这样的讲座活动，不过这次却有所不同。卡尼曼此次在斯德哥尔摩获得了当年的诺贝尔经济学奖。

诺贝尔奖是世界上最为权威的学术奖项，它用来奖励那些在不同领域做出杰出成就的研究者。阿尔波特•爱因斯坦正是因为他在理论物理学上的突出贡献而获得了当年的诺贝尔物理学奖。沃森与克里克因为发现了DNA结构而获得了诺贝尔医学奖。在

经济学界，诺贝尔奖是用来奖励对经济思想的推进作出重大共享的学者。

不过，卡尼曼根本就不是一个经济学家，他是一个心理学家。

卡尼曼获得诺贝尔奖是因为他与阿莫斯•特沃斯基合著的一本名为《前景理论》(Prospect Theory) 的著作。这本著作的内容非常丰富，不过它的核心理念却是建立在一个基本常识之上的。人们经常违背简单的经济原则去做决策。他们每一次的判断过程与决策结果并不是完全理性和最优的。与之不同的是，人们在考虑决策时往往根据如何接收和处理信息的心理原则来做决定。仅仅根据主观意识，我们会喜欢某件红色的运动衫或者选择其他的商品，这种意识过程会影响我们如何考虑商品的价格与质量。沿袭了理查德•泰勒的思想，卡尼曼和特沃斯基的思想成为行为经济学的早期萌芽理论。

前景理论的核心理念之一就是人们并非绝对按照经济原则去评价事物，而是根据比较原则或者“参照点”来评价事物。50美分对于咖啡这个商品来说并不贵，如果你不去比较和思考的话，这个价格的确是一个很公正的价格。假如你生活在纽约城，付50美分去购买一杯咖啡的确是一件便宜的事情。你会非常庆幸有这样的好运气，并且会每天到同一个地方购买咖啡，甚至会将此事告诉给你的朋友们，让他们也能享受这项优惠。

但如果你生活在贫瘠的印度，50美分可能意味着一笔不小的开支。你做梦也不会用50美分去购买咖啡。假如你将此事告诉给

你的朋友，他们会非常气愤地认为这是价格欺诈。

假如我们仔细地观察一下到电影院看影院或者在商店购物的八旬老人，就会发现他们经常抱怨，“我绝不会支付11美元去买一张电影票，这确实太贵了。”

似乎老人们看起来比我们更加吝啬。不过，从这里可以发现一个影响我们价格判断的基本原则。老人们有着与我们不同的价格参照点。他们可能还深深地记得40美分的电影票和95美分的牛排。那个时候，牙膏也仅仅是29美分，纸巾只需要花10美分。他们的那些记忆使他们很难接受现在的物价。这些商品的价格看起来远远超过了他们的回忆，所以他们很难接受现在的价格。

参照点可以帮助我们解释烤肉架的例子。人们把对某个商品的预期价格作为价格参照点，所以即使是一模一样的烤肉架，如果标价为350美元、售价为250美元的话，的确比标价为255美元、售价为240美元的折扣更有吸引力。

你经常会在商业信息广告看到类似的宣传方式：

“奇迹刀，它锋利的刀片可以穿过菠萝、汽水瓶甚至是硬币。你可能认为这样的刀具需要花100甚至是200美元，不过现在你只需要为这样完美的刀具支付39.99美元，就可以将它带回家了，这真是一个奇迹！”

听起来是不是很熟悉？的确是。大部分商业广告信息都采用这样的伎俩，这样做使无论他们在推销什么产品时都显得特别有吸引力。通过把原来价格标到100或者200美元，商业广告实际上

设置了一个较高的参照点，使最终的购买价39.99美元相比之下显得十分低廉。

这也是零售商或者厂家常常会在专柜价上做些文章的原因。即使是在零售环节中，他们也希望消费者用此价格作为自己实际购买的价格参照点，这使得实际卖价看起来更有吸引力。正如烤肉架的例子一样，消费者如此关注商品的价格吸引力，所以他们实际支付了更多的成本在商品上。

参照点不仅可以在价格上起作用，而且在购买数量上也有同样的效果。

请看下面的广告内容：

“请等一下，还有更多的赠品！假如你买了一套刀具，我们会完全免费赠予你第二套刀具！的确是真的，以同样的价格可以获得两套产品。我们的刀具是如此美观与锋利。你不需要额外的支付就可以拿到第二套！”

这些商业广告以商品数量为参照点，放大商品的吸引力。你本可以用39.99美元去买一套刀具的，但现在却有了个额外的赠品，即以一套刀具的价格却获得了两套产品。除了之前提到的降低实际购买价格外，额外获得赠品也能使得商品更有被购买的吸引力。怎样做才能使商品更有吸引力，更好被推广呢？市场专家埃里克•安德森与邓肯•西梅斯特曾想找出这个问题的答案。所以数年前，他们与一家公司合作，将一系列的服装目录发到了全美国的各个家庭中，L. L. Bean、Spiegel和Lands’End这些品牌都

在此列。大部分品牌的衣服在目录之中都是以原价显示的，不过某些商品却是以折扣价显示的。毫无疑问，这种形式促进了商品的销售。人们喜欢少花钱，所以折扣商品增加了人们的购买欲望。

不过，安德森和西梅斯特对此有不同的看法。他们想知道是否消费者考虑的折扣吸引力仅仅在售价上。

为了检测这个假设，安德森和西梅斯特采用了两种不同的服装目录，并将它们散发到5万多人的手中。一种目录上标明了商品的原价和现价，而另一种目录上则只显示现价，不显示原价。

结果，事实足以证明那些标明原价的商品促进了消费者的购买需求，其拉动程度甚至达到了50%。驱动因素是什么呢？就是这个价格修饰让两种同样价格的商品销量迥异。所以即使价格没有变化，标明原价也有助于增加商品的销量。

前景理论的另外一个理念是“降价敏感性”。假设你正在寻找一个新的时钟收音机。在可选择的商店里，你发现了这件商品，价格为35美元。一个店员告诉你在另一家同名连锁店里可以用25美元买到相同的商品。这家店离此处还有20分钟的汽车车程，并且这个店员很肯定那家店有这样的商品。

你应该怎么做呢？你会在第一家店购买，还是会去第二家店购买这个时钟收音机呢？

如果你和大多数人一样，你很可能会愿意到第二家店去购买。毕竟，如此短距离的车程就能省去30%的成本，好像无须动脑就可以得出这样的结论。

不过，让我们再来考虑一个类似的例子，假如你准备买一台新的电视机。在某个店铺里，你看到了自己心仪已久的商品，你发现它的标价是650美元。一个店员告诉你另一家同名的分店仅仅用640美元就可以买到相同的商品。这家商店离此大概有20分钟车程的距离，并且这个店员很肯定那里有他想购买的商品。

在此种形势下，你会怎么选择呢？你会愿意为了一台电视机花20分钟时间驾车，去节省10美元吗？

假如你和大多数人一样，这次你很可能不会跑去第二家店购买了。为什么人们不愿意为了在电视机上省10美元而花20分钟时间驾车呢？你很可能为了这点钱消耗了更多价值的汽油。事实上，如果我们给100个人做了这样的测试，87个人同意在第一家店里购买电视机，而仅有17个人愿意在第一家店里购买时钟收音机。

不过，倘若你仔细思考各种缘由，你会发现这两种情况在本质上是相同的。人们都需要考虑是否为了节省10美元而去花20分钟驾车。如果依照经济的基本原则来判断，两种方案的选择结果不会有任何差别。

但人们的预期并不相同。几乎每个人都愿意为了一个时钟收音机驾20分钟车去节省10美元，而不愿意为了一台电视机而奔波。为什么会这样呢？

降价敏感性反映了这样的思想，即相同的价格变化在更大的价格参照上有更小的影响。假如你正坐在办公室里购买福利彩

票，你本没有想过会中奖，但即使是10美元的收益也会让你喜出望外，回味无穷。

现在，假设你通过买彩票获得了20美元的收益，你一定会更加高兴。或许你不可能为了这20美元喜极而泣，但赢得20美元确实比赢得10美元更让人兴奋。

是的，现在让我们购买同样的彩票，同样获得10美元的收益，只不过这次的赌注提高了一点。假如你先前预期能赢得110美元，你却获得了120美元的收益。或者把赌本再提高一点，你的预期为1010美元，而实际获得了1020美元的收益。而这两次突然得到的额外10美元收益可能根本不能带来太多的兴奋，或是你根本就没有任何感觉。相同的10美元收益因为参照的基数越来越大，而使其影响变得越来越小，直到参照基数达到可以将10美元的收益忽略为止。

降低敏感性能够帮助我们解释人们为什么会更加愿意在时钟收音机上那么抠门。因为时钟收音机太便宜了，所以从35美元降到25美元的折扣看起来更有吸引力。不过，即使电视机也有10美元的折扣，但这个折扣相对于如此昂贵的电视机来说就没有什么吸引力了。

增加惊喜的价值

交易如果增强了让人惊喜的价值之后，会使得交易更有吸引

力。正如“社交货币”那一章讨论的那样，事情越是引人注目，大家就越有兴致讨论它。我们一直都会放大交易的规模。假如我们每次都共享某家杂货店的酸汤罐头降了10美分的消息，恐怕没有人会再和你做朋友了。一笔交易需要它的交易量来形成购买群体，继而形成共享规模，使集体共享之。

正如前景理论所描述的那样，增加惊喜价值的关键因素之一是人们的预期状态。促销者提供的信息在超过人们的预期时，才更有可能被人们共享。这是因为一旦实际的交易超过了预期，比如打了一个难以置信的折扣，或者因为交易的方式看起来有大幅的优惠，就会让人们更愿意共享这些信息。

影响交易吸引力的另外一个因素是可执行性。某些与直觉过程相反的处理方式，使得更加严格的促销会给销售带来意想不到的好处。正如我们在“社交货币”那一章所讨论的那样，“请不要外传”酒吧和鲁拉拉都严格地通过稀缺性和排他性的安排限制了商品和服务的应用范围，这样反而使他们的商品和服务看起来更有价值。

如果增加了时限或者频繁性的限制，某些商品的销售将显得更加有吸引力。不过，假如产品总是在促销的话，人们可能会调整对商品购买的预期。这样一来，促销价格就变成了人们的参照点。这些事情经常发生在地毯销售店里，因为地毯一直都以7折的价格销售，所以人们认为这种7折的价格就是地毯的正常价格，并且不再认为这样的折扣是有吸引力的。这就是说，当某些商品在促销时，它是很有吸引力的，但当很多商店的同一商品都在促销

时，这种方式的吸引力自然会大打折扣。

对于有购买时间限制的价格优惠似乎更有吸引力，因为这样做会使商品显得更稀缺。而正是这种稀缺性使商品显得更有吸引力。

相对于时间限制而言，数量限制有异曲同工之妙。零售商有时会限制顾客购买折扣商品的数量。“每人限购一份”或者“每位顾客限购三个”都是据此而来。你可能认为严格地限制顾客的购买可能会伤害顾客的情绪。不过，这样做却起到了相反的效果。严格限制可能会使促销商品看起来更有吸引力。“哇，假如只允许我买一个的话，那么这个东西肯定非常物美价廉，也许他们担心一个人会买光他们所有的东西，所以才会限制购买数量。不行，我得赶紧买一个！”研究发现，限制顾客的购买数量往往能够增加50%的销量。

如果限制购买人群，即某些交易只能由特定的人群专享，这样会使商品更有吸引力。例如，某些酒店用限制性的折扣来奖励忠实的消费者，某些餐馆也会为一些特殊的客户加班营业。

这些服务和商品都是专有的。这不仅能让人们通过提升社交货币功能而大肆共享，也使交易本身更加具有吸引力。像购买数量和购买时间的限制，或者严格地限制消费的人群，都能使商品和服务更有吸引力。这样的结果也增加了商品的使用价值，继而也增加了顾客的共享率。

100规则

另外一个重要的影响实用价值的框架性因素是，促销商应该如何表达或描述自己的促销内容。某些商家以美元的绝对数量折扣示人，比如5美元或者50美元的折扣，而有的商家则是以折扣百分比的形式描述，比如5%或者50%的折扣比例。什么时候应该以金额的形式显示折扣？什么时候又应该以百分比的形式显示折扣？这些都是令人深思的问题。

假设有一件25美元的衬衫，打完8折后，顾客可以享受5美元的优惠，那么20%的折价就相当于5美元的让利。哪一种显示更能吸引消费者呢？

再考虑一下，假设有一台2000美元的笔记本电脑，降价200美元，相当于折价了10%。

以上哪一种折扣显示会让这笔交易显得更划算呢？

研究者发现无论是以绝对的折扣金额显示，还是以折扣比例显示都要依赖于这件商品的原先价格。像书籍或者杂货等低价商品，价格折扣一般以折扣比例显示比较好。25美元的一件衬衫，20%的减价折扣也只有5美元，所以以20%的比例折扣显示更为妥当。而像笔记本电脑、珠宝等贵重商品，应该采用相反的价格显示策略，以绝对折扣价值显示会比以折扣比例显示更加吸引消费者。笔记本电脑降价200美元似乎比折价10%更加吸引人。

一种最简单的判断商品折扣显示方式的规则是看商品原价的高低，可以把100美元作为临界点，所以我们也叫它“100规则”。

当商品的价格低于100美元时，“100规则”会提醒你用比例折扣方式显示价格优惠更好。像30美元的T恤衫或者15美元的开胃菜，仅仅3美元的折扣实在是太不起眼了。相比之下，如果顾客看到这个商品有10%或者20%的折扣，即使是同样的优惠程度也会让人看起来更有吸引力。

假如商品的价格超过了100美元，我们应该用绝对的金额折扣显示价格优惠，因为此时折扣的绝对数量会显得更有吸引力。假设有一个价值750美元的度假套装或一台笔记本电脑，仅仅10%的折扣会显得非常吝啬，但如果把优惠的形式用绝对金额转化一下，而75美元或者200美元的优惠就更加吸引人了。

所以当你要进行促销时，如果你困惑于如何合理地描述促销，使之更有吸引力，请遵循“100规则”。只要以100美元为标尺去衡量每种商品的价格，就可以知道用绝对折扣还是相对折扣显示更有吸引力了。

关于促销的最后一个要点是，促销商品的实用价值应该更加便捷地被消费者看到。让我们看看在地方杂货店或者药店办的一张购物折扣卡，这个卡片当然是非常实用的，它能够让消费者节约购买的开支，并在消费者达到了一定的购买额度后，会向他们提供一些免费的礼品，以示奖励。不过，这样做存在着一个重要的问题，即这些东西的实用价值不具备可视性，因为仅仅能传播的信息是隐藏在一大堆账单之后的优惠信息，但大多数人都不会像朋友显示这些冗长的收据，所以人们不太可能向朋友宣传用这

张卡获得了多少优惠。因此，这样的信息很难具有传播性。

商店应该怎么做才能使优惠卡的实用价值较容易地被大家看见呢？有一种方法是将优惠金额张贴在结账清单上，以向人们显示这次购物总共节省了多少钱；或者像某些商店一样，当顾客达到了某一优惠金额时，就会响起悦耳的铃声，让在场的每个人都能听见。这可以促成两件事情：第一，人们可以更清楚地意识到这位顾客通过优惠卡享受到了多少优惠，这对没有办卡的任何人都是一种无形的诱惑；第二，这会让某些人看到其他消费者在购物时享受到了大量的优惠，从而激发他们传播这个店铺和有关优惠卡的事情。正如我们在“公共性”那一章所讨论的那样，毕竟眼见为实，耳听为虚，你很难去流传你没有亲眼见过的事情。

钱 之 外

我非常不擅长投资。面对太多的选择、太多的不确定性、太多的市场风险，我宁可将钱放入自己的保险柜里，而不去购买某些蕴藏风险的投资基金。我第一次购买的股票就几乎跌到了谷底，后来我选择了2~3只股票，将其持续占有，以期能在长线上苦尽甘来，最终咸鱼翻身。

我的好奇心促使我非常疯狂地每天检查着股票的交易记录。今天股价增加了1美元？太棒了！第二天降了35美分？太令人沮

丧和绝望了，真想再也不做股票投资了。

更不必说我还需要支援。我会选取一些安全指数基金，以追踪股市瞬息万变的行情。

不久之后，管理老年退休计划的先锋公司给我发来了一封简短的电子邮件，询问我是否愿意接收它们每月关于财务管理方面的简报。像大多数人那样，我开始努力地回避这类新的邮件显示，不过它实际上已经有了实用性。上一分钟我收到的邮件里就显示了一种避税方案，还有一些基本的投资问题，以及晚年是否需要用钱去购买快乐等问题，杂志给出了很多可供选择的方案，所以我就欣然订购了。

先锋公司每个月都会向我发来与财务管理有关的实用信息。某个月，它提供了家庭保险能够保护的范围；某个月，它提供了使用计算机进行个人理财的新方法。

实话实说，我并没有阅读先锋公司传来的每一封邮件，不过我能确定我已经读过的邮件信息的确是非常实用的。我将家庭保险信息发送给了正要买房的同事，我也将用计算机进行个人理财的方案发送给了一位正要加强理财观念的朋友。先锋公司将这些有用的专业知识简约化，浓缩成有用的信息。这些信息的实用价值使我继续传播，并且通过这样的方式，我也将先锋公司以及它的投资专长向我的朋友们传播出去。

这样的实用信息是另外一个实用价值形式，它能帮助人们做他们想做的事情，或者鼓励他们做他们应该做的事情。这就是更

快、更优、更便捷的实用信息。

正如“情绪”那一章所讨论的那样，我们对《纽约时报》的最优电子邮件的分析发现，关于健康和教育的文章是当今世界最流行的共享话题，优质餐馆的食谱和评论也最易于被人分享。一个最重要的原因是，这类素材的文章都能提供一些有用的信息。卫生健康部门建议人们应该在中年时期减肥和保持身心健康。教育部门为青少年提供了有用的锻炼节目，并帮助他们在进入大学校门之前学习到一些重要的人生常识。因此，与他人共享这些信息可以使人们更好地用餐，更优地生活，更充分地学习。

不妨浏览一下在过去几个月里你收到的电子邮件，你会发现相似的邮件形式。关于隔离霜的文章可能是近期大家最热衷的，因为它使得人们能够在户外运动中迅速恢复自己的本色。所有这些信息都是非常实用的，而实用的建议才是可共享的建议。

在考虑了为什么有用的信息能够被更多人共享时，你会发现其中一些原因值得我们注意。第一个关键因素是信息包装的形式。先锋公司并没有向人们发出长篇大论的四页邮件，而是给我们发了很简短的一页信息，上面只有一个关键主题，并伴随着3~4个相关链接。《纽约时报》和其他大多数媒体上的流行话题都有相似的内容结构，比如减肥的5种方法，过新年的10种方案，等等。下一次，当你在杂货店排队等待付账时，请留意一下这些杂志，你会看到相同的传播方法。

一个化妆品制造商为人们的商务旅行设计了一个有用的

iPhone应用。这个应用不仅能提供地方天气预报，而且能提供专业的适合当地天气的护肤策略。湿度、雨水与空气质量都可以影响头发与皮肤的状态，而这项应用会告诉你面对不同的环境应该采用何种正确的护肤方式。这种实用价值很强的信息不仅有用，而且也显示了商家在此领域的知识与专业水准。

第二个关键因素就是观众。某些故事或者信息有更广泛的人气，受到大众的特别推崇，比如足球信息就比水球信息更易于被共享，对美国饭店的评论肯定比对埃塞俄比亚饭店的评论更易于被传播。

但有个问题是，人们可以与他人共享信息，但这并不意味着人们愿意去共享。事实上，更专业的内容可能会更强烈地被共享，因为这些内容能够提醒人们自己所属的群体，以此来划分哪些是自己圈里的人，哪些是门外汉，故而这种压力会迫使人们传播这些信息。你肯定会有很多爱好美国美食或者足球的朋友，不过因为有如此多的人对此信息感兴趣，所以人们在接收相关的信息后反而会缄默不语。相反，你可能仅有一个朋友对埃塞俄比亚餐馆或者水球比较感兴趣，当你读到相关的消息时就会立刻想到你的这位朋友，因为这则消息非常适合提供给他，所以你愿意与他共享。

所以，虽然有人气的信息容易被大家所共享，但独特的专业消息更容易像病毒一样传播开来。

关于真相

你可能听说过疫苗会导致孤独症。如果你听说过这个说法，那就不止你一个人听说过。在1998年，一篇医学论文认为，预防风疹、麻疹和流脑的疫苗会使儿童易患孤独症。于是，与健康相关的，特别是与儿童健康相关的新闻不胫而走，瞬间成为大家争相讨论的热门话题，大家都在谈论疫苗的潜在危害。结果，儿童疫苗的销售一落千丈。

所有这些行为的发生是由于人们将疫苗与孤独症联系在一起，不过事实并非如此，其实根本就没有科学证据证明疫苗跟孤独症有直接的关系。这篇学术论文纯属伪科学，却由此引发了巨大的利益冲突。尽管信息并不真实，大多数人还是与他人共享了这个消息。

人们共享这个消息的理由是这种信息具有实用价值。人们不会努力地去共享错误的信息，他们仅仅会去共享非常实用的信息，并且这条信息能够帮助他们的孩子远离患上孤独症的危险，让孩子们更加安全地成长。不过大部分人并不知道原先的报道失实，并且他们还在继续共享这条假消息。我们因为想尽力地共享对人们有帮助的信息，所以使得甚至错误的消息也被大量共享。有时确实会好心办坏事，帮人之心有时可能会误导他人，结果导致错误的信息被共享。

所以，当有人告诉你奇迹疗法或者某些食物和行为的健康风险警告时，请努力去思考这条信息的真实性后再决定是否传递它们，因为错误的信息也可以像真理一样被快速地传播。

实用价值是关于互助的问题。本章讨论了价值原理和交易行为心理，不过人们第一时间共享信息的原因显得更为重要。人们喜欢互相帮助。我们经常以自己的方式向他人提供建议，或者给他人传递有帮助的信息。的确，我们的某些方式可能是自私的，而且我们认为正确的事情，可能对他人来说没有任何帮助。不过，事事并非总是这样，人总有自己的优良品质，那就是利他的思想。我们关心他人，也想使他人的生活好转。

在本书所讨论的六条原则中，实用价值是最容易被应用的。

某些产品和思想已经具备了很多社交货币的功能，要开发这种功能还需要融入某些灵感与智慧。诱因的设计与情绪的激发一样需要人们大量的努力才能完成，不过找出商品的实用价值并非难事。是否能够帮助人们省钱？是否能给人们带来更多的快乐？是否能让人们更加健康？是否能够节省人们的时间？所有这些标准都可以检验一条信息是否实用。如果人们在第一时间或第一地点就更加青睐于某些思想与产品，那么首先请思考这些思想和产品是否具备了某些实用价值。

比较困难的事情是如何让事物脱颖而出，引人注意。因为有太多的好餐厅和有用的网站，所以我们需要使得我们的产品和思

想在众多的竞争对手中脱颖而出。我们需要突出商品的惊人价值，并使用“100规则”呈现价格。像先锋公司一样，我们需要包装我们的知识和专业，以便人们可以通过我们传递的信息了解到我们。我们需要将产品的有用性更加清晰地展现在顾客面前，以使人们心甘情愿地传播这些内容。

第六章 故事

Stories

- 血液里流传的故事
- 故事的作用
- 建造一个特洛伊木马
- 使传播更有价值

这场战争持续了十年之久，而且没有任何停止的迹象。据史诗记载，奥德修斯想出了一个非常精妙的对策来结束这场包围战。这些希腊人建造了一个巨大的木马，并精心挑选最优秀的战士藏入其中。剩下的士兵继而扬帆远航，假装返回家乡，仅仅在沙滩上留下了这座雄伟的木马。

特洛伊人发现了这座木马，欲将其拉回特洛伊城，以炫耀他们这次保卫战的胜利。他们用绳索系着木马的脖子，并且由一群壮汉用巨大的圆木垫在木马身躯之下，使木马在沙滩上缓缓地移动着。士兵们卸掉了城门，以使这个庞然大物能够顺利地被拉进城内。

这座木马一进入城内，特洛伊人就大声地欢呼，庆祝他们在这长达十年的战争中取得的伟大胜利。他们用橄榄枝装饰神殿，挖出长年埋在地窖中的祭祀红酒，载歌载舞地庆祝他们从这场旷日持久的战争中取得的胜利。

不过到了夜晚，当城内的士兵都喝得酩酊大醉，正在呼呼大睡时，希腊人从他们隐藏的木马中蹦出，缓缓地滑到地上，悄悄地绕过哨兵，偷偷地打开了特洛伊城的大门。原先假意回家的希腊人也在深夜中进了城，并加入了他们的队伍，大摇大摆地通过了特洛伊人埋伏了多年的炸药大门。

尽管这座城市已经经受了近乎十年的战役，但它无法承受希腊人从里面攻击。一旦希腊人从城内发起进攻，希腊人将毁灭整座城市，并结束整个特洛伊战争。

特洛伊木马的故事已经流传了千年。科学家与历史学家估计，战争爆发于公元前1170年，不过这个故事直至很多年后才被记载下来。这么多世纪以来，人们只是以史诗或者歌唱的形式将这个故事代代相传。

这个故事的叙述让人读起来就像是现代真人秀一样生动。完全充斥着仇恨、私通与背叛。它是戏剧、浪漫与打斗的混合，深深地吸引着每一个听故事的人。

特洛伊木马的故事也揭示了一条潜在的信息："小心希腊人送的礼物。"对你的朋友送的礼物需要掂量一下；如果是你的敌人的话，就更应该警惕这些礼物了。事实上，当人们有这样的提议时，你就应该警惕了，因为无事献殷勤，非奸即盗。特洛伊木马的故事不仅仅是一个娱乐故事，而且有很强的教育意义。

但是如果荷马或维吉尔只是简单地把故事情节告诉给人们，以朴实、中肯的描写示人，而不是以长篇诗歌叙述的形式，那又会怎么样呢？

如果是这样，这个故事还会有如此大的影响力吗？答案是肯定不会。

早期的作者将历史教训融于故事情节之中，这样做能够确保被人们广为流传，让更多的人相信这些教训，而这是直白的叙述所无法达到的效果。人们很少会去思考那些直接获得的信息，而经常会思考那些跌宕起伏的故事。当人们关注故事本身时，里面的信息也已经被悄然传开了。

血液里流传的故事

故事是一种最原始的娱乐形式。公元前1000年的古希腊没有互联网，没有运动中心或者早间新闻节目，更没有广播或报纸。如果想娱乐一下，故事是最恰当的方式。出自《奥德赛》的特洛伊木马，和其他著名的故事情节一样都是作为人们的娱乐素材而存在的。人们围在火堆旁，或者坐在广场上，讲着这些史诗般的叙述，并口口相传。

情节叙述从本质上讲比基本的事实来得更加生动。从故事开始、发展到结尾，人们沉浸在其中，一直听下去，直到听到他们想要的结局。当你听某个人讲故事时，你可能会非常注意他所诉说的每句话，一心想知道故事的结局。

今天我们有数千种娱乐形式可供选择，但我们喜欢听故事的传统还是没有改变。我们经常聚到一起进行猜谚语的晚会，或在男孩、女孩的聚会上，我们选择近期发生的事情或者发生在朋友身边的事情作为题材，向他人讲述这些故事。

人们都会以相同的理由讲故事，以达到口口相传的目的。某些叙述是关于社交货币的。实用价值也在其中起着重要的作用，人们共享他们邻居的狗在咀嚼了玩具后生病的故事，是想让朋友们的狗避免遭遇同样悲惨的命运。

人们如此卖力地讲故事以至于能创造出虚拟的情节。看看在线的评论吧。讲故事只是为了表现产品的特点，比如数码相机是

怎样工作的，它的对焦功能是否如公司宣传的那样完美。大部分商业信息的内容都会嵌入在故事情节中，比如：

“我的儿子现在只有八岁，我们计划七月份去迪斯尼乐园玩。我们需要一台数码相机来记忆这些游玩的经历，因此我买了这台朋友强烈推荐的相机。这台相机的调焦是完美的，让我们非常轻松地记录了古老的灰姑娘城堡。”

我们讲述的故事如此有用，以至于我们能够满足于相机简单的功能与评价。

像特洛伊木马本身一样，故事会有意想不到的宣传效果。虽然故事的外壳只是情节，但却能够获取你的注意，吸引你的兴趣。剥去故事的外壳，你时常会发现某些事情隐匿其间。在这些不幸的情人和超级英雄的背后，有一些额外的事情被传递了出来。

故事能够传递思想，一个教训或者一个寓意，一则信息或者一个结论。让我们想想著名的童话故事“三只小猪”吧。三只小猪想离开家到外面的世界闯一闯，寻找他们的运气。第一只小猪用稻草盖了一个房子，第二只小猪用木棍盖了一个房子。这两只小猪都以最快的速度盖出了自己的房子，这样他们就能早点去闲逛，以享受这一天剩余的美好时光。然而，第三只小猪则很自律。他规规矩矩地仔细用砖头砌了一座房子，这绝不是“豆腐渣工程”。即使他被两个哥哥嘲笑干得太慢，他也没有少砌一块砖。

一晚，一只大灰狼出来觅食。他来到了第一只小猪的房子里，像小孩子一样殷切地说道：“小猪，小猪，让我进来吧。”尽

管小猪说不，狼还是把房子吹倒了。第一只小猪就这样被狼吃掉了。狼又以同样的方式将木棍房推倒。第二只小猪也不幸被狼吃掉了。不过当狼想以同样的方式推倒第三只小猪的房子时，由于房子实在太坚固了，根本就无法推倒。狼怒了，但即使它发怒了，第三只小猪的房子依旧安然无恙，因为这个房子是用砖头一块一块砌成的。

这个故事的寓意就是：努力终有回报；在合适的时机应该做合适的事情。尽管做事情的时候很难立刻看到事情的效果，但是金子总会发亮，最终会有好结果的。

教训或者寓意常常隐匿于许许多多的神话故事、寓言和传说之中。“狼来了”的故事就时刻提醒人们说谎要付出昂贵的代价。“灰姑娘”的故事说明了，帮助他人就会有好的回报。莎士比亚创造了太多有价值的故事情节，在人物和关系中不断地表现权力与疯狂，爱与战争，他将一些深刻的教训都融入了故事之中，具有很强的教育意义，值得人们深刻思考、体会。

我们每天互相传递的常规故事就能表达一些信息。让我们再来看看我的表哥购买Lands’End牌外套的故事吧。

我的表哥在数年前从加利福尼亚州迁居到美国东海岸。为了能够暖和地在那儿度过他第一个真正意义上的冬季，他去了一家豪华的百货商店买了一件顶级外套。这件外套由75%的羊毛制成，特别适合男士穿戴。不仅舒适度足够，颜色也非常漂亮。我的表哥穿上它后感觉自己就像一位衣冠楚楚的英国绅士。

一切都看似很完美，只有一个问题，就是这件外套并不保暖。假如你在40多或者50多华氏度的环境下穿它，当然没有问题，可一旦外界温度低于30华氏度，走在外面就感觉冷空气能穿过衣服直接进入你的骨头里。

虽然这件外套穿上去让我的表哥看起来很帅气，但是外面的温度一天比一天低，一年之中最寒冷的日子即将到来，我的表哥毅然地决定是时候买一件冬季厚外套了。他甚至决定全力以赴地去弄一件从头到脚都用鹅毛裹住的外套，就像一个睡袋一样，将自己紧紧裹住。这样的外套在美国东部或者中西部比较常见，但很少在加利福尼亚州见到。我的表哥在网上寻找着，突然发现Lands’End有件很不错的厚外套，很长、很厚实，上下班穿刚好合适，于是他便毫不犹豫地买了下来。穿着这件新买的厚外套，即使在最冷的美国东海岸也会感觉很温暖。

我的表哥非常喜欢这件外套，因为它超级保暖。不过冬季才过了一半，他的衣服拉链就坏了。他彻底崩溃了，这件衣服才买了没多少天就坏了。修拉链需要多少钱？需要多久才能修好呢？现在才1月中旬，这意味着剩余的时间里都要面临没有冬衣御寒的困境。

他于是打电话给Lands’End公司，询问修这件衣服的价钱，以及需要多长时间才能修好。

我的表哥正准备接收客户服务中心冷淡的回复，因为这些问题一般都会被看成顾客的过错。客服代表一般会这样说：“很抱

歉，但这不是我们的过错，只是你没有正确地使用罢了。不过我们非常乐意用两倍的商品成本去帮你维修，然后再托运给你。”再或者，客服代表会让你继续等待二三个小时的工作时间，由专门的工作人员联系你，再帮你解决你的困难。哦，对了，客服代表还不忘在通话结束之前提醒我们对他的服务做出“满意”的评价。

然而，令我表哥非常惊讶的是，Lands’End的客户服务是非常与众不同的。“修理？”客服代表说道，“不，我们会给你寄一件同样的、新的厚外套。”我的表哥非常紧张地问道，“需要我交多少钱？”客服代表非常温柔地回复说，“这是完全免费的，你不需要再花一分钱。我们将在两天之内寄给你。冬天太冷了，我们不可能让你老穿着那件坏外套。”我的表哥顿时感到非常欣慰。

假如产品破损了，竟然可以获得一个免费的新商品？哇哦！这简直是闻所未闻的事情！以前人们都是遵循顾客差错的理念，而这次却颠倒过来了。这绝对是一种能够吸引顾客的客户服务方式，并且一定会受到广大顾客的欢迎。我的表哥对此印象非常深刻，所以他大力地向朋友们共享了这次温馨的购物经历。

我表哥的经历串成了一个非常精彩而有趣的故事，不过当你冷静地分析故事背后的事情，你会发现这些情节中蕴藏很多非常有用的信息：第一，顶级外套看起来很时尚，但在美国东海岸的冬天并不保暖；第二，像睡袋一样的冬季厚外套虽然穿起来像一个木乃伊，但因为它的保暖性，所以值得购买；第三，Lands’End也有保暖的冬季厚外套；第四，Lands’End还有杰出的客户服务体系；

第五，假如某些商品出现了质量问题，他们会免费给你换个新的。这些仅仅是各种诱惑编织成的一个简单的、有吸引力的故事。

同样的事情存在于人们谈论的大多数故事之中。例如，我们怎样去避免交通拥堵，甩干机会让我们沾满油污的衣服变得完好如新，这些故事都包含着一些有用的信息：高速公路堵车时该走哪条捷径，强力去污可以用甩干机。

因此，故事就像血管中的血液一样，能够有效地承载信息，并将它们顺利地传递给下一个个体。

故事的作用

故事是能够帮助我们理解这个世界文化意识的重要资源。通过高水平的研究，我们能够了解一个群体或者一个社会的基本规范和基本准则。那么，一个好员工应该如何行事呢？怎样做才可以被认为是一个有道德的人呢？或者再基本一点，谁能技高一筹又不过分索价呢？

抛开故事不谈，思考一下人们接收信息的其他方式。反复试验兴许能成功，但这将花费大量的时间和成本。这就好像你要开车去镇上办24件事情，而每次你只办一件事情，要来来回回跑24趟，那将会非常费劲，甚至是最昂贵的办事方式。

为了避免这个问题，人们趋于用最直接的观察来判断事物，但这样做的难度不小。

人们可以通过广告获取商家的信息，不过，广告不一定完全可信，人们总会去怀疑带有劝说性的言辞。大部分广告都会遵循这样的范式，描述它们的价格多么实惠或者产品服务多么周到，最终却很少能够兑现，因而确实让人很难相信。

故事恰恰解决了这个问题。故事中栩栩如生的描写和让人着迷的时尚情怀，快速而便捷地向人们提供了大量的商家信息。一个很好的故事甚至不需要做任何的商品促销就可以吸引众多的注意和顾客们年复一年的持续消费。故事既节省了时间，也节省了精力，以人们最容易记住的方式向人们提供了他们最需要的信息。

人们会把故事看成与其他商品类比的证明。比如，当我不能确定是不是要买Lands’End的衣服时，我会立刻想到我的表哥所享受的优质的客户服务。跟我一样，人们总会认为别人经历的事情也会发生在他们自己身上。

相对于广告，人们很少会排斥故事。Lands’End会告诉我们他们有优质的客户服务系统，不过正如我们前文所讨论的那样，推销给顾客的事实是很难让人们信服的。但顾客往往会对其他顾客的购物故事深信不疑。第一，人们很难去怀疑发生在某个人身上的某个购物细节。难道会有人对我表哥说“我认为你在说谎，Lands’End公司根本没有你说的那么完美。”这的确很困难。第二，我们是如此关心故事的情节，以至于我们很少会去思考这个故事本身的真实性。我们会如此认真地听故事，甚至忘掉了判断这个故事的真伪性。最终，我们情不自禁地被故事的情节所劝服。

人们不喜欢看似推销性的广告。“赛百味有7款低于6克脂肪含量的三明治供你选择”，没有人会把此信息向朋友推广，人们很容易就会将此信息忘掉。不仅因为这个信息看似怪诞，而且没有适合它发生的情境。的确，如果我们现在想减肥，这个信息固然是很实用的，而如果我们不想减肥，这个话题将变得毫无意义。也许它只能作为减肥人群的诱因而存在，却并不具备流传的空间，缺乏广泛的传播性。

让我们再来对比一下杰瑞德的故事。杰瑞德•福戈尔通过吃赛百味三明治瘦了245磅。在大学时期，因为糟糕的饮食习惯和缺乏锻炼，使杰瑞德的体重飙升到425磅。他太重了，以至于根本就无法上课，因为没有一个教室有适合他坐的座位。不过在他的同班同学指出他的健康状况已经每况愈下后，杰瑞德决定采取行动去改变这一切。所以他开始了“赛百味食谱”。他几乎每天午餐都只吃一些素食，晚餐只吃6英寸的赛百味火鸡三明治 。在这样自我强迫式地生活了3个月后，他的体重几乎减掉了100磅。不过他并没有停止，他继续坚持这样的节食方式。很快，他的腰围就从巨大的60英寸缩减为正常人的34英寸。他减掉了他能失去的大部分体重，并且对赛百味公司表达了衷心的感谢。

杰瑞德的故事如此具有娱乐性，以至于不想减肥的人们都大肆宣传这件事情。他减掉的体重之多，让人印象深刻，不过更令人震惊的是他的“赛百味食谱”——赛百味三明治。一个小伙子通过吃快餐减掉了245磅的体重？单凭这个爆炸性的消息就足以

吸引人们的眼球。

杰瑞德的故事之所以被流传，源于前面几个章节已经提到过的几种原因，比如，它有一定的显著性（社交货币），会引发惊讶与震惊（情绪）；并且提供了健康快餐食品这条有用的实用信息（实用价值）。

如果人们不认为杰瑞德是在为赛百味当托儿时，赛百味公司将因此受益，因为它也是故事情节的一部分。人们会去好奇地了解有关杰瑞德的事情，同时，人们也会对关于赛百味的事情很感兴趣。人们会从中了解到：其一，赛百味看上去是卖那些垃圾食品的，但实际上，它卖的是健康食品；其二，吃赛百味的三明治有助于减肥和保持健康；其三，减肥的功效很明显，可以减掉很多体重；其四，连续吃三个月的赛百味三明治也不会觉得腻，赛百味的三明治肯定是非常美味的。听众因此了解到了有关赛百味三明治的信息，尽管故事的起因是杰瑞德本身。

故事是有魔力的，信息在看似闲聊的场景中最易被传递。

建造一个特洛伊木马

故事以最简洁的方式让人们谈论相关的产品和思想。正如Lands' End公司有优质的客户服务一样，赛百味公司也有低脂食品。不过暂不考虑谈话间诱因的作用，人们更加需要一个传递信息的理由。优秀的故事提供了这样的理由。这些故事能提供给人

们一个心理学上的包装，更容易为大众所传颂，而不像广告推销那样让人厌烦。

我们应该怎样编写故事，以引起人们的持续谈论呢？

我们需要构建一个属于我们自己的特洛伊木马——一个让人们持续谈论的载体，这样人们才会持续地谈论我们的产品或思想。

蒂姆•派珀从来就没有姐妹，并且他一直都是在男校长大的。他有如此多美丽的女朋友，这些女人经常担心自己的头发太直，眼睛太亮，或者她们的身材不完美。派珀认为这太荒谬了，他一点都理解不了，她们对派珀来说已经非常完美了。

不过在采访了一大群女孩以后，派珀开始意识到媒体应该对这件事情负全部的责任。从女人们还年轻的时候起，广告及一些大众媒体经常会告诉她们某些地方是不完美的，需要修整。通过大量的媒体宣传，女性开始自然而然地相信媒体所说的话。

怎样做才能让女性真正认识到广告的虚假宣传呢？那就是要告诉人们广告所呈现的并非事实。

一天晚上，派珀的女朋友史蒂芬妮正要化妆出门，正好让派珀撞见了。派珀忽然意识到女性需要重新恢复以前的自然状态才够健康。怎样做才能让女人们像从前一样自然而朴实呢？不要刻意地修饰发型和额外增色，也不要用图片编辑器制作完美的相片。

于是，派珀决定找人拍摄一段视频。

史蒂芬妮凝视着镜头，向工作人员点头示意，拍摄工作就正式开始了。她很漂亮，但并没有漂亮到鹤立鸡群的地步。她的头

发是金色的，有些暗淡，像羽毛一样直立。她的皮肤靓丽，但这里那里总有些小瑕疵。她看起来很朴实，就像我们身边的某个人，你的邻居、你的朋友或者你的女儿。

一束光开启后，拍摄工作正式开始了。正如我们所看到的那样，化妆师加深了她的眼线，并且用唇膏凸现了她的唇色，把基础粉底打在了她的皮肤上，并在面颊上涂上了红色的胭脂。他们帮她修剪了眉毛，让它看起来更舒展。还帮她卷了头发，做了一个新的发型。

然后，照相师开始准备给史蒂芬妮拍照。工作人员用风扇吹动着她的头发，让她的头发自然地散开。史蒂芬妮要么微笑，要么挑逗性地凝视着相机。最后，照相师按下快门，拍了大量的照片。

不过这只是最开始的几件事情，离得到完美的照片还差几个步骤没有完成。接下来进入了照片处理阶段。史蒂芬妮的形象被输入计算机，图片处理人员开始在她的眼睛上整形。然后，她的嘴唇被放大，脖子也被拉得更加瘦长。看似很复杂，然而这些步骤仅仅是照片处理的众多调整中的几个微调部分。

最后你会看到一位超级模特的照片。经过刚才的照片处理过程，你将看到史蒂芬妮的照片像化妆品广告牌上的宣传形象一样完美。

在视频的最后，屏幕变黑，出现了这样一句话：“毫无疑问，我们的美感已经被扭曲了。”

哇哦！这是一段非常令人震撼的视频，一个站立在美容界荧屏背后的真实提醒。

这不仅仅是一个易被人们谈论的话题，更是一个明智的特洛伊木马。

大众媒体和美容界都喜欢用修饰过的女性图片做宣传广告。上面的模特经常是高挑而白皙的，杂志封面女郎更是没有任何体形上的瑕疵，更不必说那副美丽洁白的牙齿了。广告上会惊呼这些产品能够给你的形象带来多么大的改变——更年轻的脸蛋，更完美的嘴唇，更柔嫩的皮肤……

毫无疑问，这些信息都会对女性产生巨大的负面影响，让她们不知道该如何面对真实的自己。仅仅有2%的女性认为自己是美丽的。超过三分之二的女性都相信媒体宣传的那种形象才是美丽的，无论她们怎么努力地化妆和保养，都是她们一生无法企及的，更不必说对女性的打击有多大。深色头发的女孩希望自己变成金发，红头发的女孩讨厌她们脸上的暗斑……

派珀的这段名为“Evolution”（进化）的视频彻底地揭示了一个看似平常的形象如何经过专业化的处理，变成媒体上光辉亮丽的形象。它时刻提醒着人们，媒体上那些美若天仙的超级名模并不真实，她们是在真人基础上的想象与虚构。所有完美的、让人着魔的形象都可以用现代的数码技术来实现。这段视频既直白，又令人震惊，内涵深刻，发人深省。

这段视频并非由感兴趣的市民或行业监管机构赞助，而是与

健康和美容产品制造商多芬公司共同推出，成为多芬公司“真美运动”的一部分，以鼓励自然美的多样性，激励女性们自信、大方地展示自己最自然的美，让美丽回归真实。

毫无疑问，这场运动激起了人们巨大的反响。美丽意味着什么？媒体是如何诠释这种意识的？我们应该怎样做才会更加美丽？

这场运动带来了比争论更多的效应，使关于美的问题更加可见，让人们开始谈论一些原本比较私密的问题。除此之外，这场运动还使人们开始关注和谈论多芬公司。多芬公司建议让一些生活中的普通人加入这场运动，这样可以引起人们更多的讨论。“Evolution”这个视频的成本仅仅是100美元，却得到了1600万次的点击率和数百万美元的净利润。这段视频赢得了业界的一致好评，就连多芬公司在2006年的超级碗的比赛广告都不及此视频三分之一的收视率。多芬公司也因此赢得了两位数的销售额增长率。

“Evolution”这个视频之所以会被人们广泛地共享，是因为多芬公司抓住了某些人们想谈而没有谈的话题，即非现实的美丽准则。虽然这个问题本身就具备高唤醒性，不过因为存在着一些争议，所以人们不一定愿意主动去讨论。“Evolution”这个视频则将这种争议公之于众，以此将人们的怨恨与思考全部激发出来。多芬公司让人们谈论以美丽为准则的话题，不过随着话题的延伸，多芬品牌也随之成为人们不知不觉谈论的话题。通过创作出有情感的故事，多芬公司开创了让品牌在人们心中迅速流淌的

管道。

接下来，我们再来听听罗恩•本斯姆霍恩的故事。

使传播更有价值

2004年8月16日，加拿大的罗恩•本斯姆霍恩脱掉他上身的T恤衫，抖了抖肩膀，快步走上三米板的顶端。他曾经在这块板上试跳了数次，但从来没有在如此重大的比赛中跳过。这是雅典奥林匹克运动会，是全世界最高水平的运动会，也是田径运动的巅峰盛会。不过罗恩并不感到紧张与尴尬，他抖擞了精神，双手举过头部。正当大伙山呼海啸般地咆哮时，他离开了跳板，并完成了一个腹部入水跳。

腹部入水？在奥林匹克运动会上？那是罗恩具有毁灭性的一跳。不过正如他从水中上岸时的镇定与从容一样，他非常地高兴。在他游了数分钟后，伸手向观众致意，并缓缓地游到池边。这时，警察赶了过来。

罗恩是私自闯入奥林匹克运动会的，他并不是加拿大游泳队的成员。事实上，他也不是奥林匹克田径运动员。他自称是世界上最知名的裸奔者，这次是他在奥林匹克运动会上的一次作秀。

当罗恩跳离踏板时，他并非全身裸体，也没有穿游泳裤，而是穿着蓝色芭蕾舞短裙和白色圆点花样紧身衣，并在胸前印着一个名叫“黄金宫殿”（GoldenPalace.com）的美国赌博网站的网址。

尽管该网站声称他们对罗恩的作秀毫不知情，但这绝不是该网站的首次作秀。早在2004年，公司就曾在eBay.com上为一个香煎奶酪三明治出价28000美元，因为很多人都认为这块三明治上有圣母玛利亚的肖像。2005年，该网站出价15000美元，将一位女性的名字改为“黄金宫殿”。不过这些作秀最终都石沉大海了，绝没有像罗恩这样大胆的作秀能够引来数以万计的人观看，并吸引了全世界各大媒体的目光，拥有巨大的口碑传播效应。某人占据了奥林匹克运动场，并跳水作秀？这是多么大胆而抢眼的故事！

不过数天过去了，人们并没有谈论这个网站。当然，某些人确实会到这个网站去看看他们到底是干什么的，不过大部分人都只共享了这个作秀的情节，而并没有谈论有关该网站的任何内容。人们谈论罗恩这样做是否影响了中国队跳水的发挥，在这种滑稽的表演后，影响他们最后一跳的成绩，最终与金牌失之交臂。他们还会谈论是奥林匹克运动会的安全问题，质疑这样的人怎么会在如此重大的场合中轻易地溜进来。他们还谈论了罗恩的行为是否已经达到了被拘留的标准。

人们并没有谈论有关“黄金宫殿”网站的事情，原因何在？

市场专家把这个“池塘傻子”的案例定为市场宣传失败的最糟案例之一。人们经常会嘲笑这些人破坏了比赛本身，并干扰了运动员穷其一生而努力为之奋斗的田径运动。他们也指出，罗恩的行为达到了被逮捕的标准，并应受到更严厉的处罚。这些都源

于罗恩那次失败的跳水。

不过，我有一些不同的判断。

是的，人们会谈论作秀，不过他们不会谈论“黄金宫殿”网站。圆点花样紧身衣、作秀、破坏奥林匹克跳水运动都是很好的故事素材，这是人们为什么会经常谈论这件事情的理由。假如这次作秀的目的是让人们联想起奥组委的安保问题或者宣传新款紧身衣的流行趋势，这个作秀将是非常成功的。

不过这些都与“黄金宫殿”网站无关，甚至根本就沾不上边。人们在讲述了这些动人故事的同时，根本不会想到这个网站。他们仅仅会讲罗恩受了某某人的指派作秀，而绝不会提起该网站的名字，因为网站与事件无关，所以会被人们遗忘。或许网站的名字也会让故事情节显得很不自然。这正像一个庞大的特洛伊木马一样，外观如此引人注目，却往往让人忽略了里面所隐藏的东西。

当努力地进行口碑传播时，很多人都会忘掉一些重要的细节。商家关注于怎样才能让人们谈论，却往往忽略了他们最想让人们谈论的内容。

那是因为故事的内容与商家想推销的产品或思想无关。人们谈论故事内容和人们谈论传播故事的公司、组织或个人，这是两个截然不同的概念。

依云公司著名的“滑轮婴儿”视频就有相同的问题。在视频中，一群戴尿布的婴儿们正穿着滑轮玩耍。婴儿们活跃、敏捷地

跳动着，所有的动作都与一首Rap音乐很合拍。婴儿们的身体是模仿的，但他们的脸看起来却十分真实，让视频更具观赏性。视频被转载了5000万次，并且作为迄今为止最为流行的在线视频广告被载入了吉尼斯世界纪录。

不过当你仔细想想制作这个视频的初衷时，你就会发现，视频的本身根本没有让宣传这个视频的品牌受益。那一年，依云公司失去了很多市场份额，销售额下降了25%。

问题是什么？滑轮婴儿确实新奇，不过他们与依云无关。人们会共享这个视频，但并没有共享依云品牌。

所以，关键问题是不仅仅要让事情流行，而且要给赞助商带来有价值的宣传。也就是说，光流行是不够的，还需要有价值的流行。

不妨再来回顾一下我们在本书开头部分所讨论的100美元巴克莱精品牛肉三明治。相比于跳舞的婴儿和瓶装水，一个昂贵、高端的牛肉三明治与一个精美、高级的牛排餐馆联系得更紧密。这些内容也并不是作秀，而是巴克莱菜单里面一个真实的选择。三明治直接代表了餐馆的形象与特色，这都是商家希望顾客帮助宣传的内容，即食物的高品质、奢华和创新。

当品牌或者产品利益与故事相整合时，故事的活力才最具价值性。当产品和思想如此深刻地融入于故事情节中时，人们不可能只谈论故事而不谈论产品。

一个我最喜欢的颇具活力的价值实例来自于埃及的奶酪产品

制造商——熊猫公司（Panda）的几个商业广告。

这些商业广告的最开始并没有什么特别的地方，员工们谈论着去吃什么午餐，医院的护士正在给病人做检查，或是一位父亲带着儿子在超市购物。以第三段在超市购物的场景为例，父亲和儿子来到卖乳制品的货架旁，儿子询问道："为什么我们不买点熊猫奶酪？"父亲回答道："够了，不要了，今天已经买了太多的东西了。"

然后熊猫出现了，准确地说是一个穿着熊猫服装的人。很难用简单的词语去描述这个可笑的情节。是的，一个巨大的熊猫突然站到了超市的货架旁，而在另外那两个场景中，熊猫分别来到了员工的办公室和病房里。

在超市里的这段视频中，父亲和儿子始终凝视着这个大熊猫，显然是被它吓坏了。伴随着巴迪•霍利的背景音乐，父亲和儿子看看货架上的熊猫奶酪，又看着熊猫，就这样来来回回地望来望去。最终，父亲叹了口气。

就在这时，熊猫缓步走向购物车，非常冷静地将两手放在两侧，然后猛烈地把购物车掀翻了。

车内的东西四处飞溅，面团、罐头和液体食品飞得到处都是。父子俩惊呆了。片刻后，熊猫把地上的东西都踢了出去。这时，熊猫从货架上取下熊猫奶酪，扔到镜头前。然后，一个低沉的声音涌现出来："绝对不要对熊猫说不。"

正像某些人喜欢的商业广告一样，合拍的音乐节奏加上滑稽

的场面，的确让人回味无穷。我曾经向很多人展示过这些视频广告，从大学新生到财务总监，任何人看见这样的视频都会捧腹大笑，直到肚子笑痛为止。

不过注意一下，能使这些视频如此流行的元素并非只是滑稽。

这些广告是非常成功的，并且成为最有价值与活力的经典案例，原因是商家把品牌与故事进行了有效的整合。人们谈论这个广告时不得不提起熊猫，并且这个熊猫还具备了人们耳熟能详的搞笑情节。一切都在于故事最精彩的部分与品牌名字融为一体，这样不仅能让人们记住这个商业广告所代表的熊猫食品，也能增加人们对熊猫品牌的忠诚度。虽然熊猫只是故事的一个部分，但它是情节叙述的重要内容。

当我们试图精巧地制造某些传播内容时，能否使其具备价值与活力就成为问题的关键，这就意味着思想和关键情节能否带来预期的收益。某些细节十分关键，而另一些细节会显得非常多余。比如，在案发时，不同的嫌疑人在做什么确实很关键。当侦探正在思考案件时，他吃的正餐是什么根本就不重要。

可以用同样的方法去判断我们所讨论的内容。不妨来考虑一下罗恩•本斯姆霍恩在奥林匹克运动会上的作秀。跳进游泳池重要吗？这的确很关键。那么“黄金宫殿”网站呢？这好像就不那么相关了。

这些不同形式的细节在人们重新谈论后会变得更加清晰。考虑一下特洛伊木马的故事吧。这个故事存活了上千年，已被编纂

成了书面文字的形式，不过故事的大部分细节都是通过人们口头传播的方式被保留下来的。那些细节被人们不断地传诵和重述，然而这些被流传的细节并不是随机的，因为关键的细节非常明确，而无关的情节逐渐地在传播中被人们所遗忘了。

心理学家高尔顿•威拉德•奥尔波特和约瑟夫•波兹曼反复地研究了一个与此相关的问题，时间长达50年。他们对谣传是怎样在人群中传开的过程特别感兴趣。故事是否会在传递过程中保持原样，或是有失真的情况发生？并且假设人们改变了具体的传播过程，有没有谣言传播模型可以预测谣言的散布过程呢？

为了弄清这个问题，他们招募了很多人做了一个大家耳熟能详的传话游戏。首先，他们给某个人看了一张图片，图片上显示：一群人坐在地铁车厢内，正要穿过迪克曼大街。车厢里张贴了很多广告。车厢里有五个人，包括一位母亲、她的孩子、一个犹太学者，还有两个男人。画面的焦点是那两个男人正在吵架，其中一个人站了起来，拿着刀指向另外一个人。

这个传话游戏就这样开始了。第二个人进入房间问第一个人在图片上都看到了什么（除了第一个人，其他后来进入房间的每个人都没有亲眼看过这张图片）。第一个人声情并茂地描述着他所看到的细节。然后，第一个人离开了房间，第三个人进入房间。新进入的第三个人变成了新的信息接收者，听着第二个人讲述他从第一个人那里听到的图片内容。这个游戏以这样的方式依次传递下去，传到了第四个人、第五个人，并最终传到了第六个信息

接收者那里。奥尔波特和波兹曼仔细地记录了这个传话游戏中发生的每个传递细节。

他们发现谣言在每一次的传递过程中都会失去一些细节信息。从第一个人传到第六个人的过程中，总共丢失了大约70%的信息。

不过故事并没有因此而缩短，传递者保持了主要的观点和关键细节。在这么多的传递过程中，确实存在着一个共同的传递模式，即某些细节总是被忽略，而某些细节总是会被传递者保留。在这个故事中，第一个人几乎描述了有关这个故事的所有细节。他不仅谈到地铁即将穿过迪克曼大街，更谈到了有什么样的人坐在其中，并且有两个男人正在争吵。

不过随着传递过程的展开，故事随着不同人的传递而扭曲失真，很多不重要的细节也随之被传递者遗漏。人们不屑去谈这是哪种形式的地铁，或者正要驶向哪里，却更多地记住了两个人争论的关键情节。的确，你能把故事描述得更加生动有趣，并让人很震惊。但如果人们不把重要的内容告诉他人，即使这样的话题比较流行，这样的信息也很难起到什么实质性的帮助。

因此，宣传者应该建立一个有社交货币的、激活的、富含情绪的、公共的、有实用价值的特洛伊木马，还不要忘记把你最想传播的信息融入其中，确保你要传播的信息牢牢地镶嵌在人们谈论的故事之中，这样才能被人们广泛地传递开来。

结 束 语

我询问了三个修过指甲的朋友，不出所料，在这三个人之中就有一个人上一次是在越南人开的美甲店修的指甲。这其中的故事会让人感到惊讶，它源于20个女人和一些珊瑚指甲。

顺乐在她的越南老家曾经是一位高中教师，不过在1975年，当她来到希望村时，她几乎身无分文，仅有肩上背的那几件衣服。希望村是在萨克拉门托城外用帐篷搭建起来的专供越南难民居住的地方。这些难民是在西贡遭难后迁徙逃难来美国的。帐篷因为移民的涌入变得越来越庞大，帐篷里面充斥着希望与绝望。他们本想来美国寻找他们梦想的好生活，但是由于语言的限制，他们无法实现最初的梦想。

女演员蒂比•海德莉因出演阿尔弗雷德•希区柯克导演的影片《群鸟》而出名。她非常关心越南难民的困苦生活，并数次造访希望村。海德莉想对难民伸出援手，她因此变成了希望村中某些女性的良师益友。这些女性不乏以前在越南的企业主、教师和政府官员，她们现在都非常渴望开始新的工作。海德莉深深地被这些越南人的故事所吸引。同时，这些越南女性也开始关注海德莉，她们看到了她美丽的指甲。

这些女人很羡慕海德莉那光亮的粉红色指甲。于是，海德莉请自己的修甲师每周过来给那些女人进行修甲培训，教她们怎样削去角质层，怎样覆盖指甲，怎样去掉指头上的死皮。这些女人

很快就学会了这些技能，并演示给海德莉看。她们相视一笑，其乐融融。

不久，海德莉决定推行一个计划。海德莉让这些女性到附近的美容学校去免费学习相应的课程。她们学习怎样给指甲打磨、上色和修饰。然后，海德莉帮助顺乐和她的姐妹们在圣莫尼卡和周边的城市找到了工作。

起初，她们的工作很艰辛。美甲行业在当时还不流行，但依然有很激烈的竞争。顺乐和她的姐妹们通过了相应的认证考试，并开始了她们的美甲生涯。她们非常努力地工作，每天工作到很晚，即使这是一份人们都不想干得工作。她们非常勤劳，并持之以恒。日积月累，她们赚了很多钱，并且以她们特有的技艺立足于美甲市场。

看到顺乐的成功之后，她的很多朋友也决定投身此行业。越南籍美国人聚到一起开了首家美甲店，并鼓励同伴们也加入其中。

这个成功的故事迅速地蔓延开来。成千上万来美国的越南人知道了他们的同伴所做的事情，并互相传播着这个故事。越南人的美甲店也随之壮大，遍布萨克拉门托，然后蔓延到加利福尼亚州剩余的地方，继而发展到全美国。由这20个人组成的妇女团队引领了这种风靡趋势，不过她们也证明了自己的价值所在。

今天，加利福尼亚州80%的美甲师都是越南裔的美国人。全国的美甲师里面，越南人也占到了四成的比例。

越南的美甲店就这样风靡了全美。

顺乐和海德莉的故事，以及越南的美甲店都是如此令人惊叹。不过更让人惊讶的是这个故事并非独一无二。

其他的移民团队中也有人创造了类似的奇迹。据估计，在洛杉矶，柬埔寨裔的美国人拥有当地80%的面包店；在纽约，韩国人拥有65%的干洗店份额。到19世纪50年代为止，波士顿六成的饮品店被爱尔兰人经营着。到20世纪初为止，犹太人占有85%的男性服装市场份额。这些数字还在继续飙升。

当你思考这些故事的时候，它们也同时会给你带来更多的感知。人们移居到一个新城市，并开始找工作。尽管这些移民以前就有很娴熟的技术，但因为有语言障碍，他们很难用越南的教师资格证在美国教书，所以他们在新城市的选择往往是非常有限的。然而，移民们会互相帮助，并形成熟人互助的圈子。

像我们在本书中所提到的，社交货币和口碑传播规则也在本案例中开始奏效。雇佣的话题在新移民找工作的过程中被非常频繁地提及（诱因）。移民们开始关注其他移民所做的类似工作（公共性），并且互相介绍最好的工作机会。越来越多的移民想被他人认可（社交货币），他们也希望能够帮助他人（实用价值），所以他们讲述了很多让人兴奋（情绪）的情节（故事），这些情节展现了他们的同伴所取得的成功。

于是，新移民都会追随他们的同伴，并且找到了跟同伴一样的工作。

越南美甲师的故事以及新移民的职业选择印证了本书所讨论

的所有关键问题。

第一，任何产品、思想或者行为都可以被广泛地流传。比如，我们在书中谈到了搅拌机、酒吧和谷物早餐，“天然”让人兴奋的产品，像折扣店和高级餐馆，还有打破传统的有传播价值的商品，像玉米与在线搜索引擎。产品与服务，以及非营利性运动、健康行为和全行业集聚行为，甚至还有化妆品行业，社会影响助推了所有形式的产品、思想和行为的流行趋势。

第二，我们看到了社会传染比少数伟大的言论更让产品、思想和行为有影响力。的确，任何伟大的故事中间都有英雄人物的涌现，比如蒂比•海德莉帮助越南妇女习得了美甲技术，乔治•怀特开创了混合思想的先河。不过忽略了这些英雄人物的最初锋芒后，你会发现他们仅仅是这些故事的微小部分，这些人物的影响并没有社会影响的作用巨大。社会学家邓肯•瓦特把这个原理与森林之火进行对比：某些森林的火比其他地方的火来得更猛烈些，大森林的火不一定是由大火堆引起的，大量的树木聚集到一起就会将星星之火燎原释放，燃起巨大的火焰。具备感染性的产品、思想和行为就像森林之火一样，如果没有一个个普普通通的人对这些产品、思想和行为进行传播，也不会像病毒一样流行开来。

所以，为什么人们会疯狂地传递这些产品、思想和行为呢？这要归因于以下几个方面。

社交货币 （Social Currency）	我们会共享那些能让我们显得更优秀的事情
诱因 （Triggers）	顶尖的记忆，风口浪尖的提醒
情绪 （Emotion）	当我们关心时，我们会去共享
公共性 （Public）	构建可视的、正面的事物
实用价值 （Practical Value）	如果有用，人们会情不自禁地共享
故事 （Stories）	以闲聊为幌子的信息传播

第三，一定的特征可以让产品、思想和行为备受关注，让人们自由地谈论。你可能认为某些事情的流行只是巧合，但其实这种流行绝对不是依赖于运气，更不是神话。同样的原则能驱动所有形式的社会传播。让人们节约用纸，让人们喜欢读某些文章，让人们尝试某项新服务，甚至是投票竞选，这些事情的背后却有一个共同的秘密，那就是STEPPS原则的驱动，就是这六个原则可以让事物流行起来。

因此，假如你想让某个产品、思想和行为迅速流行开来，请好好思考一下怎样可以让你的产品、思想和行为符合STEPPS原则。

某些原则潜藏于产品、思想和行为的设计过程当中。例如，100美元的牛肉三明治的想法在设计时就让其具备了社交货币的功能；丽贝卡•布莱克的歌声会因名字而激发听众；苏珊•波伊尔的表现激发了大多听众的情绪；11月的留胡须运动让数万男性为癌症抗争的私人行为变得可视与公开；肯•克雷格的“清除玉米穗”的视频成为实用价值的代表。

STEPPS原则也能应用于产品和思想的信息传递过程中。Blendtec的搅拌机曾经轰动一时，用更加吸引人的方式将各种物体进行搅拌，视频产生了社交货币的功能，让人们私下传递开来。奇巧巧克力并没有改变产品本身，而是将巧克力与最流行的饮料（咖啡）建立了一种连接。通过这种连接，公司增加了诱因的曝光次数，让人们能更多地想起并讨论奇巧巧克力。人们因为其实用价值，共享了先锋公司的电子邮件，公司的名字也在这个共享过程中被无数次地提及。人们因为情绪的煽动，共享了多芬公司的“Evolution”视频，使公司本身也融入视频的情节之中，从而被大家所共享，多芬也因此从这些闲聊中获益良多。

假如你想使用这些框架和思路，这里有个清单可以显示产品、思想和行为如何贯彻STEPPS这六条原则。

社交货币	一谈起你的产品、思想和行为就能让人们看起来更加优秀吗？你能找到一种内在的吸引力吗？杠杆规则的机理是什么？怎样让人们感觉像是自己人？
诱因	考虑一下情境。怎样的线索能让人们时常想起你的产品或思想？怎样做才能增加产品和思想的传递媒介并让人们经常想起？
情绪	应该更多地关注人们的感情。人们提起我们的产品、思想和行为时能唤起他们的情绪吗？你怎样做才能点燃人们的情绪火焰？
公共性	你的产品、思想和行为本身有宣传效果吗？人们是否能经常看见别人使用产品的情景？假如不能，怎样做才能让私人的事情公开化？你能在人们使用完产品后还能留给人们剩余行为吗？
实用价值	谈论产品、思想和行为能够帮人帮己吗?你怎样做才能凸显难以置信的实用价值？请将你的知识和专业融入大家都觉得有用的信息中。
故事	特洛伊木马是什么？你的产品或思想能够潜入人们广泛谈论的故事之中吗？故事不仅有感染性，它还能带来价值吗？

遵循STEPPS六条原则，或者仅仅应用它们中的某几条，你都能左右任何产品和思想的口碑传播行为，并造就更大的社会影响。

最后一点要注意的是，STEPPS原则的最精妙之处在于任何人都可以使用它。它并不需要巨大的广告投入，也不需要你拥有

市场天赋和某些创造性基因。我们经常谈论的流行视频和有感染性的内容是由某些具体的人创造的，但他们之中的很多人都并不出名，也没办法吸引诸如 1 万个微博粉丝的关注。他们仅仅使用了STEPPS原则中的一条或多条，就足以让产品、思想和行为更好地传播开来。

理智的人接受理智的产品、思想和行为。只有掌握了人们口碑传播的心理规律，我们才有能力让产品、思想和行为的传播大获成功。

纵观本书，我们探讨了如何让口碑传播和社会影响奏效的科学原理。假如你遵从STEPPS这六条原则，你就能让任何产品、思想和行为流行开来。

致　谢

无论我在书里说了什么，人们总会问是否有人帮助过我。当我没有合作作者时，回答这个问题就会变得非常困难。如果没有无数朋友的帮助，这本书很难收到预期的效果。

首先，我想感谢这么多年来一直与我合作的人。像埃茨•阿克品娜、埃里克•布雷特劳、达夫•巴特勒与口碑经纪公司团队，格雷烈•菲茨西蒙斯、罗古•艾扬德等，凯勒与他的团队，布雷克•麦克夏恩，凯迪•米克曼，埃里克•施瓦茨和摩根•瓦德，没有他们的帮助，我们的讨论不可能进行下去。像丽贝卡•格林布拉特、戴安娜•江、劳伦•麦克戴维特，凯利•托布和珍妮弗•吴这些聪明的学生也给了我很大的支持。马尔科姆•格拉德威尔撰写的那本精彩的书，帮我铺平了创作这本书的道路。我也非常感激像格雷恩•摩根这样介绍我进入学术研究的人，艾米莉•柏林为我介绍了社会心理学，诺阿•马克向我介绍了社会学，李•罗斯和伊塔马•西蒙森教授我如何捕捉伟大的思想。也感谢我在沃顿商学院和斯坦福大学的同事，以及蒙哥马利布莱尔高中的所有老师和塔科马公园中学对我的教导，还有数千名对数学和其他科学感兴趣的幸运儿。

其次，我想感谢制作本书的所有人。乔纳•莱勒和丹•艾瑞丽帮助我理解了写书的意义。埃里斯•拉普兰特使我的写作变得更加

精练。我还要感谢吉姆•勒温和所有勒温格林文稿代理商的同事在此书制作过程中的帮助，以及乔纳森•卡普，鲍勃•本德、格雷西•戈斯特、理查德•罗尔、麦克•阿克迪诺和西蒙舒斯特团队对我在本书观点上的帮助。感谢安东尼•卡法罗、科琳•卓拉克、肯•克雷格、本•费奇曼、丹尼斯•格雷迪、科琳•约翰逊、斯科特•麦凯克思、吉姆•米汉、蒂姆•派珀、肯•西格尔、布莱恩•夏波罗、霍华德•维恩和乔治•赖特花了一些时间与我共享故事。朱尼亚•佩奇帮助我进行了文本抄写。很多沃顿商学院的工商管理硕士对我的初稿给了足够的反馈。宾夕法尼亚的业余橄榄球队全体同人给了我撰写的素材。玛丽亚•安娜•维多莉诺给了我可观的修改意见。亚历山大•伯杰、弗雷德•乌尔比四氏和整个布鲁诺家族，不仅在初稿上给了我反馈，而且提醒我写本书的初衷是什么。

还有一些人帮我完成了批注。第一，奇普•希思是我的良师益友，他教会了我本书所研究的大部分内容，这些让我受益匪浅。第二，乔丹•阿特金根据本书的需要孜孜不倦地进行了足够的编辑工作，并坚持让我浏览了编辑后的内容。第三，我的父母不仅阅读并支持了此项工作，而且井井有条地帮忙整理。第四，我要感谢我的祖母对我一如既往的支持。



策划编辑：郭景瑶
责任编辑：夏平飞
封面设计：水玉银文化 syyart@163.com

影响力官方微信

上架建议：市场营销
ISBN 978-7-121-21020-4
9 787121 210204
定价：48.00元

疯传

让你的产品、思想、行为像病毒一样入侵

[美]乔纳·伯杰（Jonah Berger）◎著

電子工業出版社



乔纳·伯杰（Jonah Berger）

现任宾夕法尼亚大学沃顿商学院市场营销学教授。他在全球顶级学术刊物上发表了大量关于营销学的文章，另有诸多广受欢迎的文章登载在《纽约时报》、《华尔街日报》、《华盛顿邮报》、《科学》、《哈佛商业评论》、《连线》、《商业周刊》和《快公司》等刊物上。他的研究及想法被《纽约时报杂志》评为年度最佳新概念之一。伯杰在学术和教学上都获得了诸多的荣誉，其中包括沃顿商学院授予的“铁人教授”（Iron Prof.）称号。他目前居住在美国宾夕法尼亚州的费城市。

坚持用文化影响人
从而影响我们生活的社会

豆瓣小站：影响力

新浪微博：@影响力读者俱乐部

投稿信箱：influence@phei.com.cn

咨询电话：010－88254210

投稿、团购、合作等事宜，请用以上方式和我们联系

電子工業出版社·
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

影响力读者俱乐部

Contagious

Why Things Catch On

丹尼尔·吉尔伯特 哈佛心理学教授，《撞上快乐》的作者

“伯杰比任何人都更懂得如何让信息疯传。”

查尔斯·都希格 畅销书《习惯的力量》的作者

“为什么某些思想几乎能够一夜流行，而另一些却石沉大海？为什么有些产品会无处不在，而另一些则无人问津？乔纳·伯杰知道这些问题的答案，并在这本书中揭示了疯传的秘密。”

奇普·希思 《粘住》的作者

“假如你想用更小的预算获得更大的影响力，请不要错过这本书，它将告诉你如何让事物疯狂地传播。”

李光斗 中国品牌第一人、中央电视台品牌顾问、品牌竞争力学派创始人

“揭开流行背后的秘密，引爆潮流的营销艺术，让你的品牌像病毒一样疯传。”

袁岳 零点研究咨询集团董事长

“有些流行的背后有故事，许多流行的背后有规律。这本书告诉了读者故事与规律的背后还有些什么。”

《金融时报》

“对于严肃的市场营销专业人士而言，本书不太可能提供任何惊人的新观点。但如果你是一位非专业人士，并试图了解在一个只有三分钟热情的社交媒体上瘾者比比皆是的世界中，怎样才是制造影响的最佳方式，那么本书能够给你提供充足的思考素材。”

《科克斯书评》

“伯杰揭示了流行产生的秘密，告诉我们为什么某些产品、思想和行为会获得巨大的社会影响力。这本书是继《引爆点》和《魔鬼经济学》之后的又一佳作，书中富含既有娱乐性又有解释力的案例，并突破性地将关注点从在线传播技术转移到人际传播因素之中。”

上架建议：市场营销

ISBN 978-7-121-21020-4

9 787121 210204 >

定价：48.00元

策划编辑：郭景瑶

责任编辑：夏平飞

封面设计：水玉银文化 syyart@163.com

影响力官方微信