用进身上的

品牌

溢价、直播与消费空虚的符号学

王德生　著

德麦国际出版社
DEMAI INTERNATIONAL PRESS

出 版 信 息

书名	《用进身上的品牌——溢价、直播与消费空虚的符号学》
著者	王德生
执笔	复合主体：王德生立题、口述总纲与裁定，Claude 执笔与统稿
出版	德麦国际出版社（Demai International Press）· 新加坡
编号	德麦国际专著第 418 号
ISBN	979-8-90690-101-9
定价	US$20
开本	170 mm × 240 mm
字数	约 20 万字
版次	2026 年 10 月第 1 版

AI 协作声明：本书的总纲与判断（品牌作为符号，指向商品的价值真善美与能量内能、动能、势能经最优化而发生的纠缠）由王德生口述给出；文字在其指令下由 AI（Claude）协作成稿，并经多轮独立质检、审校与三审。书中借用站上专著的方法与口径，逐号列在导读第八节，只借方法与口径，不转引带〔待核〕的数字。书中所引外部事实与书目逐条标出处；尚未核到原文的标〔待核〕，汇总于附录三“引文核验总表”。书中陪读人物与各章日常场景均为虚构，取自公开报道的事件除外；本书不对在世的个人和在营企业作价值评判，也不点评任何商品的价格是否合理。

全书结构：出版信息、作者介绍、前言、导读、目录；九编二十五章；结语、参考书目、附录三件（术语表、品牌三界体检十二问、消费者三问卡与引文核验总表）。

作 者 介 绍

王德生，SDE（显露 Show · 差异序列 Difference · 特征纠缠 Entanglement）本体论的创立者，德麦国际（Demai International Pte. Ltd.，新加坡）创始人、董事长。生长于中国农村，1990年进入湘潭大学，后获中国科学院计算数学博士学位，曾在英国斯旺西大学与新加坡南洋理工大学工作。

他的思想走过四站：三视角（2017年起）、321 智慧系统（2022年起）、SIO 本体论（2024年起）、SDE 本体论（2026年起；同年5月起，“结构”改读为“显露”）。

前 言

货架前的三十秒

◆ 一、一个很普通的晚上

林雅婷三十四岁，在一所小学教三年级。她不是爱乱花钱的人，家里的账本，记到每个月的菜钱。

有一个周六晚上，作业改完了，孩子睡下了。她靠在沙发上，手机里正好有一个直播间，在卖一套护肤品。屏幕的角落里，有一串数字在往下走。

倒计时还没走到零，她已经付了款。从点开链接到付完，不到三十秒。

收到快递五天以后，那套护肤品还躺在原来的包装盒里，没有拆。退货期，还剩两天。

她站在那个盒子前面，问了自己一个问题。

> 我当时要的，是这瓶东西，还是那三十秒？

林雅婷和这个晚上，都是本书构想的，不指任何真实的人。前言写到这里为止，那个晚上的细节，留给第1章去慢慢讲。这里只想请你注意，这个问题问得很轻，没有怪谁，也没有替她回答。

可是这个问题，值得用一本书的篇幅去问。因为它背后的东西，比一次冲动大得多。

一个人在三十秒里做的事，是整个行业花了许多年、许多钱，才布置出来的。那三十秒，不是她一个人的三十秒。

◆ 二、这件小事，为什么值得一本书

你家里大概也有这样的盒子。

没拆的快递，只用过一次的小家电，抽屉最里面那支颜色不对的口红，衣柜里吊牌还挂着的外套。每一件，当时都有一个很充分的理由。

我们通常用三种办法来解释这些盒子。

第一种，怪卖的人。主播话术太厉害，平台设计太会拿捏人，倒计时、满屏“已拍”、仅剩三件，都是套路。这种说法有它对的地方：这些设计确实存在，本书在第10章会一件件摆出来看。

第二种，怪买的人。自制力差，爱凑热闹，不会算账。这种说法也有它对的地方：同样的直播间，有人买了，有人没买，差别不能全推给屏幕。

第三种，怪时代。消费主义，符号消费，人被商品的意义填满又掏空。这种说法读起来最深，也有它对的地方：从巴特、凡勃伦到鲍德里亚，一路下来，商品早就不只是东西了。

三种解释各自看对了一半。它们停下来的地方，却是同一处：都在问“为什么买”，没有人接着问“买来以后，进没进日子”。

买下来是一回事。用进身上，是另一回事。中间隔着一个星期、一个盒子、一次次拿起又放下，这一段，是货架前的三十秒看不到的。

货架前面是三十秒，货架后面是三年。

三十秒里发生的事，有人在研究，有人在优化，有人在为它写脚本、调灯光、排倒计时。三年里发生的事，却没有几个人看得见：那件东西在你的日子里，到底占了一个什么位置，是越来越顺手，还是一直躺在最里面的抽屉。

可是一个品牌的命，恰恰压在那三年上。三十秒能让它卖出去，三年才让它活下来。

本书想走的，就是这一段。

这一段里，有一些很家常、却很少被认真量过的事。一件东西，第几次拿起来的时候，开始顺手了。一个牌子，哪一天起，不再需要你去想要不要换。一个人的手背、案头、厨房，什么时候悄悄多了一个“它的位置”。

这些事，广告测不到，成交额也测不到。可是品牌真正的分量，就压在这里。

◆ 三、品牌是什么，先说家常话

“品牌”这个词，大家用得太熟，反而说不清。

最常见的说法，是“让人记住的名字”。这句话不错，可是只说了一半。一个名字被记住，是因为它背后有一堆东西在支撑：东西做得怎样，店开在哪里，坏了找谁，用了一年以后，手上和心里留下了什么。

换个家常的说法。一个牌子的酱油，你连续买了十年。哪天货架上没有它，你会多走两步去别家找，找不到，心里有一点不踏实。这十年里，你并没有读过它一句广告词。

这个“多走两步”，就是品牌。它不在包装上，也不在商标里，它在你的日子里。

反过来也一样。一个牌子的名字，你听过一百遍，可是从来没有买过，就算买过一次也没有再买。这个名字，被记住了，没有被用进身上。

本书把这两种情形放在一起量，量法是“三界”和“三栏”，下面就讲。

◆ 四、先把答案放在前面

本书的判词只有一句：

好品牌不是被记住，是被用进身上。

“被记住”，是名字、广告语、代言人，在你脑子里占了一个位置。“被用进身上”，是这个牌子的东西，在你的早晨、你的手背、你的厨房里，每天出现，没有它就觉得哪里不顺。

前一种，广告可以买到。后一种，只能靠日子一天一天过出来。

为了把这句话讲得有根，本书用两把尺子。

第一把尺子叫三界。一个品牌，要在三个地方同时立住：理念里，有名字、故事与定位；现实里，有产品、门店、包装与售后；自我里，有用户的习惯、手感和那句“我就用这个”。三个地方缺了哪一个，品牌都立不稳。三界讲的是路：品牌这个符号，怎样一步步走出来，又在哪里站住。

第二把尺子是一句总纲，是王德生2026年10月24日口述的：

> 品牌作为一个符号，指向的特征纠缠是：商品（即商业 SDE 的显露）的 S3——价值的真、善、美——与 E3 能量——内能、动能、势能——经最优化特征 D3 的纠缠发生。

这句话，换成大白话，是三对搭档。

真，对着内能，约束是最少走样（也叫最小误差）。每一件都一样，用多久都一样，换掉它要费很大的力，溢价的根就在这里。

善，对着动能，约束是最少浪费（也叫最小冗余）。用起来顺手省事，用户从试到习惯，付的力气不多，品牌替他省下的力气不少。

美，对着势能，约束是最少透支（也叫最小亏损）。口碑、同伴、场景的拉力，要看得舒服，要留得久，不是硬撑出来的热闹。

这里有一个提醒：“最少”不等于“零”。零走样做不到，硬追会带来别的损失；三个“最少”常常互相打架。品牌的取舍，就在守准、守省、守久之间。

三界讲怎样走出来，总纲讲分量多少。两把尺子对一个品牌各量一次：三界量立没立住，三栏量立得有多重、多省、多久。

由此，本书得出三个判断。它们是待检的读法，不是定论，后面各有一章去验：

- 溢价先塌在“真”。批次不一、时好时坏，价格里的连接度就先松。
- 直播把“美”拉满了，却省掉了“善”，也没有增加“真”。所以退货多，留存差。
- 营销内卷，是在“美”上透支。势能越买越贵，内能不涨，动能不省。

林雅婷的那三十秒，放进这张表里看，被拉满的大概是“美”这一栏，热闹和倒数都在那里。另外两栏是什么样，要等第1章把那个晚上摆开，再一栏一栏去核，前言不抢着回答。

◆ 五、这本书不做什么

先说清楚几件不做的事，免得读到一半心里别扭。

本书不评任何商品的价格高低。贵不贵，是每个人自己日子里的事。本书只问：这个价格里的连接度，长在谁身上。

本书不对在世的个人和在营企业作价值评判。书里写到的事件，只取公开报道、司法或监管已有定论的；转述，标出处；拿不准的，标〔待核〕，不替任何人编一句原话。

本书不作诊断。买多了、停不下来，书里讲的是理解与相处。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

本书不做政策表态。直播该怎样监管，平台该怎样设计，不在本书的范围。

本书不构成投资或消费建议。凡是写到炒作、转手、收藏，都只讲价格靠什么站着。

还有一条：书里给出的体检、读数与打分，只用来看一个品牌、一个人自己的日子，不进任何人的考核。

◆ 六、这本书是怎样写的

每一章，从一个具体的人、一个具体的晚上开始，再讲道理。主讲的例子，用日子里的东西：牙膏、旧鞋、菜场的价签、没拆的快递、一碗面、家里的抽屉。学术的案例，只放在“前人对在哪儿”的位置上陪衬。

前人先要写足。巴特看出一包洗衣粉身上挂着一套话，凡勃伦看出有些东西的价钱本身就是它的用处，鲍德里亚看出人买的是“我是哪一类人”。阿克和凯勒把品牌当成顾客脑子里存着的资产，去量；里斯和特劳特讲占住心智里的一个空位；西奥迪尼讲人在匆忙里怎样被轻轻一推。每一位都看对了一块。本书写他们停在哪里，写法是：它停下的地方，正好是接着要走的一步。

站上德麦国际的一些专著，本书借用了它们的方法、结构和口径，导读里有一张小表，写明借了哪本、借了什么。借来的命题，不当作已经证实的结论。其中自认尚待检验的，本书一律写成“局部成立”或“推演，待检”。

第七编谈AI时代的品牌，全部是推演。每一章末尾，都写明怎样算错。

书的最后一编里，有一章专门写“它怎样才算错”。一本讲品牌的书，若是不许人去验，它自己也就成了一个很会讲故事的品牌。

◆ 七、为什么是现在写

这本书是德麦国际出版社SDE应用符号学系列的应用十一，属于商业与品牌符号学。系列里每一本各讲各的题；这一本，落在每个人每天都碰到的事上：买东西。

选这个题目，有三个很实在的原因。

第一，买东西的方式变了。从早市的吆喝，到电视购物，再到直播间，买卖的两头隔得越来越远。摸得着货、能讲价、看得到老板的脸，这些过去买东西时顺手就有的核对，被压缩成了一块屏幕。核对少了，退货也许就多了。这是第11章要检验的一句话，不是定论。

第二，花钱的人越来越累。许多人家里的东西越来越多，日子却没有跟着顺起来。越买越空这件事，值得认真地讲一讲，而不是一句“该克制”就打发掉。

第三，做品牌的人也累。曝光越买越贵，折扣越打越薄，复购却没有跟着长。这一头的病，和买东西的人那一头，是同一种病。

再往前看一步，买东西的主体，正在从人变成人和他的助手。当你的助手替你比价、下单的时候，倒计时还管不管用，品牌要讲给谁听，这些问题，第21章会谈。那一章是推演，不是预言，写明了怎样算错。

这些变化，都不是品牌学一门学科能独自回答的。它们要问到符号是怎样发生的，要问到价值与能量是怎样扣在一起的。本书用的，就是这样一套看法：符号不是挂在商品上的标签，是理念、现实、自我三界的矛盾平息之后，结出来的一颗粒子。粒子站得住，品牌才站得住。

◆ 八、书名里的三个词

书名叫《用进身上的品牌》，副题里有三个词：溢价、直播、消费空虚。它们是同一件事的三个侧面。

“用进身上”，说的是一件东西用到手熟、眼熟、心里熟。它不是“买下来”，也不是“记住了”。一把用了十年的菜刀，一双走出了脚型的旧鞋，都是用进了身上。

“溢价”，说的是品牌比成本多出来的那一截价钱。本书的看法是：这一截，是换掉它要付的代价。代价长在用户的日子里，溢价就稳；代价建在别人的网上，溢价就是泡沫。

“直播”，说的是一种把别人的势能借来、几十秒内催出成交的买法。它不是坏东西，可是它省掉了东西进日子之前最要紧的一段力气。

“消费空虚”，说的是买了很多，却越买越空。这不是谁的毛病，是买到的东西主要停在“名字”上，没有落到“日子”里。

三个词连起来，就是一个问题：价格里的连接度，建在谁的网上。

◆ 九、几种读法

这本书不必从头读到尾。

三条路线，导读里还会再画一次。下面先各说一句。

如果你是做品牌、做运营的人，可以先读第22、23章，把体检和预案卡拿到手，再回头读第3、6、11章，看你的溢价里，借了多少别人的网。

如果你只是个买东西的人，请先读第17章和第25章，里面有三个问题，下单之前就能问。读完觉得有用，再去读第16、18章，看看越买越空是怎么回事，和怎样用得深。

如果你是研究消费、传播与符号的人，请从第1、2章读起，再读第6、15、24章。第24章是这本书自己摆出来的靶子，请你瞄准它。

◆ 十、一个小请求

读之前，请你先去找一件东西。

一件你买了，却没有用进日子的东西。不用太贵，也不必是最近的。把它放在手边，读完一章，看它一眼。

再找一张小纸条，贴在它上面，只写三样：哪一天买的，当时人在哪里，现在放在什么地方。三样都写得出来，这件东西就算有了一份底账。写不出来的，也别着急，写不出来本身就是一个读数。这张纸条，不给别人看，也不用交给谁。

等读到最后一章，林雅婷会回到货架前面。那时候，也请你回头看看这件东西，和你自己。

王德生 2026年10月，于湖南娄底

导 读

这本书怎么用

◆ 一、全书地图：九编，二十五章

这本书有九编，二十五章。每一章从一个具体的人、一个具体的晚上开始：药剂师、出租车司机、退休的纺织女工、菜场摊主、实习生、公司财务、补鞋摊的老人。你读到的，大多是他们的日子，道理放在日子后面。

前面三编，讲品牌是什么、立住的样子、溢价靠什么站着。中间三编，讲直播怎样催出成交、品牌怎样塌、人为什么越买越空。后面三编，讲AI时代的推演、做品牌的人怎么办、这本书自己怎样才算错。

每一章的末尾，都是同样三样东西。一句“带走的话”，约四十个字，合上书也记得住。两行“小账”：第一行记前人在这里关上了哪扇门、本书打开了哪扇；第二行记哪一步容易把正在发生的事，误当成早就摆在那里的东西。再加三个“想一想”，问的是你自己的日子。时间紧的人，只读每章开头那个人的晚上和末尾这三样，也能跟上全书的线。

编	章	这一编回答什么
一　品牌是个什么符号	1—3	品牌是三界立住的符号；总纲指向什么；溢价为什么是连接度的价格
二　立住的品牌	4—5	老字号和无印良品，立住的样子；动能付出，才建起内能
三　溢价与泡沫	6—8	价格有三种读数；毛绒玩具的行情；联名借的是别人的网
四　直播带货	9—11	从吆喝到直播间；势能之网；零动能的结晶与退货潮
五　三种崩法	12—15	Fyre、三鹿、New Coke；崩塌的阈值与信任修复
六　越买越空	16—18	买的人与卖的人同一种病；下单前怎么辨认；少买、修补、用旧
七　AI 时代的品牌	19—21	从“我们的”到“我的”；小品牌的类我之路；买东西的是你的助手（全编是推演）

编	章	这一编回答什么
八　做品牌的人	22—23	品牌体检十二问；从讲故事到三界对账，六张预案卡
九　检验与收束	24—25	它怎样才算错；回到货架前

◆ 二、判词与总纲

判词：**好品牌不是被记住，是被用进身上。**

这句话在前言、导读、第2章、结语四处正式立起，写的是同一句，一个字不改；第1章末、第17章、第25章引它的时候，也是这一句。读完全书，你可以回头对一对，看它是不是越读越有根。

总纲，王德生2026年10月24日口述：品牌作为一个符号，指向的特征纠缠是：商品（即商业 SDE 的显露）的 S3——价值的真、善、美——与 E3 能量——内能、动能、势能——经最优化特征 D3 的纠缠发生。

白话对照如下。正文统一用“最少走样、最少浪费、最少透支”，它们也叫最小误差、最小冗余、最小亏损。

价值	约束	能量	在商品上	在品牌上
真（守）	最少走样	内能（连接度）	每一件都一样，用多久都一样	换掉它的代价，溢价的根
善（推）	最少浪费	动能（重连的速率）	用起来顺手省事	用户从试到习惯付的力气，和品牌替他省下的力气
美（聚）	最少透支	势能（网络的吸引）	看着舒服，愿意留下	口碑、同伴与场景的拉力，可持续而不透支

“最少”不等于“零”。零走样做不到，硬追会带来别的损失。三个“最少”常互相打架，品牌的取舍就在守准、守省、守久之间。

三界与总纲，是两把尺子。三界量品牌立没立住，是路；总纲量立得有多重、多省、多久，是量。第2章与第22章，把两把尺子合在一张表里。

◆ 三、十二条承重命题，白话版

1. **品牌有三界**（第1、2章）。名字和故事在理念里，产品和门店在现实里，习惯和手感在自我里。习惯是故事与产品对账之后长出来的。故事说得再好，用户的日子里若没有一处本来就不顺的地方，它也结不成习惯。
2. **溢价是连接度的价格**（第3、6章）。换掉它要付多大的力，它就值多少钱。连接度长在用户的日子里，是溢价；建在别人的网上，是泡沫。价格有三种读数，品牌只是其中一种。
3. **崩塌有三种，底在最慢的一界**（第12至15章）。理念被现实击穿，现实一界被击穿，自我被碰痛。三界各有一只钟，品牌是慢慢松、突然塌。
4. **老字号是百年的迁移回写**（第4章）。堂训写进行规，行规练成手艺，手艺长进几代人的家常里，家常的口味又写回堂训。它们也会固化：对象这一端成了偶像，用户这一端成了石心。
5. **付过力气的东西才进得了身**（第5、18章）。自己动手的东西舍不得丢。动能付出，才建起内能。
6. **冲动购买可以事前辨认**（第11、17章）。成交前没有任何不顺，成交窗口被别人压缩，买来的东西在日子里找不到位置。三条在下单之前就能各自查一遍，不是退货之后才讲得通的借口。
7. **越买越空，越投越没用**（第16章）。买的人买到名字，日子没填上；卖的人买曝光，意义没跟着长。是同一种病。
8. **联名借的是别人的网**（第8章）。借来的势能能把人带到店门口，进不进日子，看两家用户的日子有没有交点。
9. **每个营销学派都带着出生证**（第1章）。先认定谁在买、什么算做成，再选量法。容易量的角先当家，难量的角被放到后面。
10. **成交会回写**（第11章）。一次次零动能的满足，会把“够不够”的尺子往上拧。这一条借自站上第391号“成交回写”一节（该书第28章）的想法，不借

该书的命题七；命题七只管小额纠正性付款的翻转点，该书自认只在局部成立。本书这一条同样写“局部成立，推演，待检”。

11. **品牌的重心，从“我们的”移向“我的”**（第19至21章）。这是推演，不是预测，借来的第347号《我的面条》也自认尚待检验，全部标明可错。
12. **三界稳定度可以体检，也可以被推翻**（第22、24章）。每问只记强、中、薄，不打总分，另记钟差；薄的项数若与复购、使用频次、退货率之间没有关系，命题就要改。

◆ 四、先认六个词

书里反复出现几个词，先在这里认一遍。

S3、D3、E3。这是总纲里的三个符号，只在前言、导读、少数几章和结语里出现。S 读作“显露”，就是东西显出来的样子，S3 指价值的真、善、美。D 是“路”，D3 指三个“最少”的约束。E 是“土”，E3 指内能、动能、势能三种能量。除此之外，正文都用白话。

粒子。符号不是挂在东西上的标签，是理念、现实、自我几处对不上之后，结出来的一颗粒子。判它是不是粒子，有三条：稳定，换了包装还认得；整体，一提就是一整套；独立，没有广告也立得住。

三能。内能是连接度，要多大的力才拆得开；动能是重连的速率，从试到习惯付的力气；势能是网络的吸引，同伴、口碑与场景的拉力。

结晶。一件东西被用到进了日子，就是结晶。零动能的“结晶”，指没付力气就成交，没有进日子的那种。

回写。新结出的东西反过来改写原先的条件。一次零动能的满足，会改写“够不够”；一个习惯，会改写你对下一个牌子的挑法。

钟差。理念最快，现实居中，自我最慢。品牌在最慢的那一界松开，外面看不见，一旦塌下去，也最难修。

◆ 五、“三界对账”怎么读

“对账”是全书用得最多的一个动作。

理念里说的，现实里有没有；现实里有的，用户的日子里接不接得住；日子里长出来的习惯，理念里有没有话可以托它。三处互相核一遍，就是对账。

对得上，就没有什么可讲，东西静静地被用着。对不上，就有了解释，也有了溢价与崩塌的全部故事。

举一个家常的例子。包装上写“温和不刺激”，是理念；打开用了两天，脸颊发红，是现实；你从此再不碰这个牌子，是自我。三处核完，账就平不了。

对账有三种核法，正好是第一条命题里的三句话。第一句，核理念和现实两处，长出的是自我：用户的习惯，是故事与产品对账之后长出来的。第二句，核理念和自我两处，托住的是现实：产品要被认出来，靠故事与习惯去托。第三句，核现实和自我两处，撑起的是理念：故事要立得住，得有产品和习惯来撑。读到哪一章觉得讲得绕，就问一句：这里在核哪两处，缺的是哪一处。

书里每遇到“对不上”，都先指认那条缝在哪里，再用它去解释；找不到，就老实说找不到。这是防止一个毛病：什么现象都拿“对不上”去套，怎么读都行，那就什么也没讲。

◆ 六、三条读法路线

三类读者，进门的地方不一样。

你是	先读	再读	带走什么
做品牌、做运营的人	22、23章	3、6、11、15章	体检十二问、六张预案卡
买东西的人	17、25章	16、18章	下单前的三个问题
研究消费与传播的人	1、2章	6、15、24章	一套可以被推翻的读法

◆ 七、判词怎样才算错

先说这一节为什么放在导读里。许多书把“怎样算错”放在最后，读者读到那里，早已被说服，没有力气再去挑。本书把它提前到这里，是想让你一路读，一路手里拿着一把尺子。

判词是一句断语，断语须有可验的地方。一句不许人验的漂亮话，在这本书的看法里，不是好品牌，也不是好判词。

第24章替全书登记了六条“怎样算错”，每一条写明看什么、怎么取数、什么结果算错、错了改什么。判词落到日子里，就是下面六句话，各对着一条。线怎么划、数怎么取，以第24章为准，这里只用白话说一遍。

条款①，判词最直接的一条。三界体检里“薄”的项数，该与复购、使用频次、退货率有关。若薄项数与三个结果里至少两个的排名相关，低于事先写下的线，或者方向反了，“三界稳定度能预测品牌后来怎样”这一句要降级。

条款②，说直播。成交前一点不顺都没有、成交窗口又落在同一价位、同一场次内最短的四分之一的订单，该比别的订单退货更多。第一组并不比第四组高出事先写下的幅度，“零动能的冲动结晶”要收窄。

条款③，说力气。同价位同品质下，让用户亲手参与一部分的商品，六个月后的留存该高于完全免动能的。差距小于事先写下的线，“付过动能才建起内能”要改。

条款④，说营销内卷。加大曝光投入的品牌，留存不该随之上升。若加投放的一方留存同步明显上升，营销内卷这一说要收窄。

条款⑤，说成交回写。购买后留有复核、修订、重开通道的品类，“想要”往上拧得该更慢。若不是这样，成交回写要改。这一条借自第391号“成交回写”一节的想法，局部成立，待检。

条款⑥，说总纲。真、善、美三栏，哪一栏薄，该先在各自对应的结果上出事。若对角线三格并不比错位六格更强，总纲要收窄，只留一句较弱的话：三栏合起来读，比只读一栏准。

总纲推出的三个判断，也各有去处。溢价先塌在“真”，验在条款⑥，薄项数与复购、使用频次、退货率的总关系验在条款①。直播省掉“善”，验在条款②。营销内卷在“美”上透支，验在条款④。逐条的线与办法，全在第24章，这里不重复。

◆ 八、本书借了站上哪些专著

站上的这些专著，各自讲了一件别的事：价值、价格、钱、情绪、内卷、国家经济、新经济、预案。本书把其中的方法借过来，用在品牌上。

借用的是方法、结构和口径，不是结论。带〔待核〕的数字不转引；站上专著自认尚待检验之处，本书一律写“局部成立”或“推演，待检”。

号	书名	借了什么	用在
255	《SDE价值发生学》	真善美—内动势—三个“最少”的对应	总纲，全书
356	《管理学学派解构入门》	“预设的人×预设的事”的出生证；量化当家	1、10、14、16、23章
319	《经济学学派解构入门》	出生证两栏的另一种叫法（主体预设×客体预设），只作对照；“量化当家”不出自此书	1、10章
391	《价值是谁创造的？》	价格三读数；欠条；危机四型；“成交回写”一节的想法（不借命题七；局部成立，推演，待检）	6、11、15章
415	《钱是三界同时立住的符号》	三界体检格式；钟差；偶像与石心	4、8、12、14、15、18、21、22章
433	《情绪价值发生学》	尺子与口子	11章；15、22章沿用“口子”的问法
405	《SDE符号学》	信仰发生的三个入口里的第三个（自我里的力气耗尽）	16章

号	书名	借了什么	用在
38	《内卷与突围》	用价值买意义；内卷的定义	16章
449	《三只手》	僵化、空转、泡沫三种锁定病名	15章
347	《我的面条》	15元与30元的问法（示意账不借）；社区定价（推演，待检）	19、20章
224	《我经济》	送冰人律；类我；三合一（智能体＋网站＋社区，设想，待检）	19、20章
129	《让每个人都有自己的思想和知识工厂》	只借社区定价的口径（“村子”一问）；该书不含三合一，也不用“类我”	19、20章
322	《AI时代的商场风云与SDE智慧应对》	预案卡格式；社区定价三问；三个“最少”的另一种叫法	19、20、23章

目 录

作者介绍 · · · · · iii
前言　货架前的三十秒 · · · · · iv
导读　这本书怎么用 · · · · · xii

第一编　品牌是个什么符号 · · · · · 1
第 1 章　货架前的三十秒，和三种旧读法 · · · · · 2
第 2 章　三界立住 · · · · · 16
第 3 章　溢价是连接度的价格 · · · · · 31

第二编　立住的品牌 · · · · · 44
第 4 章　老字号与一块糖 · · · · · 45
第 5 章　无印良品与宜家效应 · · · · · 61

第三编　溢价与泡沫 · · · · · 75
第 6 章　价格的三种读数 · · · · · 76
第 7 章　一只毛绒玩具的行情 · · · · · 90
第 8 章　国潮与联名：借别人的网 · · · · · 102

第四编　直播带货 · · · · · 114
第 9 章　从吆喝到直播间 · · · · · 115
第 10 章　势能之网：主播、弹幕与倒计时 · · · · · 128
第 11 章　零动能的结晶：退货潮与成交回写 · · · · · 142

第五编　三种崩法，和崩之前的阈值 · · · · · 159
第 12 章　Fyre：只有理念的品牌 · · · · · 160
第 13 章　三鹿：现实击穿的那一夜 · · · · · 173
第 14 章　New Coke：盲测赢了，市场输了 · · · · · 185
第 15 章　崩塌的阈值与信任修复 · · · · · 198

第六编　越买越空 · · · · · 212
第 16 章　越买越空，越投越没用 · · · · · 213
第 17 章　辨认零动能的冲动结晶 · · · · · 227
第 18 章　用进身上：少买、修补与用旧 · · · · · 240

第七编　AI 时代的品牌 · · · · · 253

第 19 章　我的面条：从“我们的”到“我的” · · · · · 254
第 20 章　小品牌的类我之路 · · · · · 268
第 21 章　当买东西的是你的 AI · · · · · 281

第八编　做品牌的人 · · · · · **294**
第 22 章　品牌体检：三界稳定度十二问 · · · · · 295
第 23 章　从讲故事到三界对账，和六张预案卡 · · · · · 312

第九编　检验与收束 · · · · · **328**
第 24 章　它怎样才算错 · · · · · 329
第 25 章　回到货架前 · · · · · 344

结语　被记住的是名字，被用进身上的是日子 · · · · · **357**

参考书目 · · · · · **361**

附录 · · · · · **365**
附录一　术语表 · · · · · 365
附录二　品牌三界体检十二问 · · · · · 368
附录三　消费者三问卡与引文核验总表 · · · · · 370

第 一 编

品牌是个什么符号

编 序

这一编有三章，先把尺子立起来。

第1章从林雅婷的三十秒讲起，请巴特、凡勃伦、鲍德里亚和六派营销学上场，写足他们看对的地方，再指出他们共同停在“买之后”。第2章讲三界：品牌要在理念、现实、自我三个地方同时立住，并把总纲的真善美、内动势和三个“最少”摆成一张表。第3章把溢价说成连接度的价格，问的是换掉它要花多大的力。

这一编是承重命题一（品牌有三界）、命题二（溢价是连接度的价格）和命题九（每个营销学派都带着出生证）的主场，判词“好品牌不是被记住，是被用进身上”在第2章落到三个货架上。

读完这一编，你应当能对着家里任何一样东西，说出它在三个货架上各立得怎样，也能在价签前问一句：这份换不掉，长在我的日子里，还是长在别人的话里。

第 1 章

货架前的三十秒，和三种旧读法

◆ 一、周六晚上的三十秒

林雅婷三十四岁，在一所小学教三年级。这一周，她批了二百多本作业，开了两次家长会，嗓子有点哑。周六晚上，孩子睡下，她窝在沙发上刷手机，刷进了一个直播间。

这是本书构想的场景，不指任何真实的人和直播间。前言里的她，与这里的她是同一个人。

主播在讲一套护肤品。屏幕右侧，评论一行行往上跳，有人问适不适合敏感肌，有人说“已拍”，有人只回一个“冲”字。屏幕下方有一个倒计时，数字一秒一秒往下走。库存也在往下走，从“还剩二百套”跳到“还剩八十套”，再跳到“最后十五套”。

主播说：“这一轮没了就没了，下一轮我也不知道还有没有。”

倒计时走到零之前，林雅婷付了款。从她点开链接到付完款，不到三十秒。套装的价格不低，比她平时一次花在护肤上的钱高出不少。

她平时不是这样买东西的。买一瓶面霜，她会翻评价，会比三家，会在购物车里放上一个星期。可是这一晚，她没有走这一套。

那一刻，屏幕上只有三样东西：一个正在往下走的数，一个说“没了就没了”的人，还有一排同时在抢的陌生人。她后来回想，当时脑子里并没有“这瓶东西适不适合我的皮肤”这个问题。这个问题被挤到了屏幕外面。

付完款，她把手机放在茶几上，去给自己倒了杯水。杯子还没放下，心里已经有一点轻轻的空，像踩空了半级台阶。她没有去想，只是把那点空咽了下去。

快递到了。又过了五天，她拆了外箱，里面的小盒子，她没有再拆。套装还在原包装里，放在梳妆台边上，挨着她用了好几年的那瓶旧面霜。平台上显示，七天无理由退货的期限，只剩两天。

这几天里，她其实想起过它几回。一回是洗脸的时候，目光扫过梳妆台，心里闪过一句“该用了”；一回是同事问她最近有没有买什么好东西，她张了张嘴，没有提这一单；还有一回是夜里躺下，忽然记起退货期这件事，又被孩子翻身的动静打断了。每一回，那个小盒子都在，每一回，她都没有伸手。

她也不是不喜欢它。那天晚上，主播说的那些成分、那些对比，她听着都有道理。只是道理停在屏幕里，没有跟着快递一起进门。

她站在梳妆台前，问了自己一句：我当时要的，是这瓶东西，还是那三十秒？

这一问，是本书的起点。

本书不构成投资或消费建议；它不劝任何人少买，也不劝任何人多买。它只想问清楚：同样一笔钱花出去，有的换来了一件天天在手的东西，有的换来了抽屉里的一个盒子，差别出在哪里。

它看着是一个人的小事，其实有一半是整个商业世界的大事。你买的东西，一半是东西，一半是别的：它被摆进了什么故事，被谁看着，被什么数字催着。这个“别的”，就是本书说的符号。

前人早就看到了这一半。这一章先把他们看对的地方写足，再看他们停在哪里。

◆ 二、把商品读成符号

把商品读成符号，是二十世纪的一个大转弯。在这之前，人们大多把商品当成“有用的东西”，价格是有用程度加上成本，贵就是好，便宜就是差。后来有三位前人，先后说：不全是。

巴特是法国的文学批评家。他的《神话学》（1957）收了一批短文，专门拿日常里最不起眼的东西开刀，其中有一篇谈洗衣粉和洗涤剂的广告。本书只转述大

意：广告把去污讲成一个“深入”的动作，把泡沫讲成一种享受〔待核：具体措辞〕，一个化学上的去污过程，被讲成了一种价值，而且讲得像天经地义。巴特管这个叫“神话”：把历史里人造出来的说法，说成自然而然的事。

拿家里的洗衣液来说。瓶身上写着“深层净护”，印着一团蓬松的白泡。你不会去问这四个字在化学上指什么，只是觉得，买这一瓶是对的，买那瓶一块钱一袋的，有点对不起衣服。那个“对的感觉”，不是瓶子里的东西给的，是瓶子外面的一套话给的。

巴特的做法也值得学：他从身边最不起眼的广告下手，不从大道理下手。本书讲品牌，也从洗衣液、红笔、保温杯这样的小东西下手，原因相同：大道理容易说得对，小东西才逼人说清楚。

巴特看对了一件事：一块洗衣粉，不只是粉。它身上挂着一套话，这套话让人觉得买它是应该的。

凡勃伦是美国的经济学家。他的《有闲阶级论》（1899）讲，有闲的人买东西，不只为了用，还为了让别人看见自己花得起，这叫炫耀性消费。一件东西越是明显贵，越是明显没必要，越能显出买的人不必为生计发愁。

喜宴上的酒，就是一个家常的影子。主人家挑的酒，不是为了喝得更香，是为了让满桌的客人看见酒瓶上的字。客人心里有数，主人也知道客人心里有数。这瓶酒的价钱，一半是酒，一半是桌上那几十双眼睛。

凡勃伦看对的是：有些东西的价格本身就是它的功能。降价，它反倒不灵了。

鲍德里亚是法国的社会理论家。他的《消费社会》（1970）往前再走一步：现代人消费的，主要不是物的用处，而是物在一套差异里的位置。你买这个牌子，是买“不是那个牌子”的那一点不同。符号的价值，来自符号与符号之间的差别。

办公室里，两个人都带一只保温杯，装的都是热水。一只杯子是某个名字，一只杯子没有名字。两只杯子保温的时间差不了多少，可是放在桌上，人们读出来的不一样。读出来的东西，就是那“一点不同”。

鲍德里亚看对的是：在一个什么都买得到的社会里，人买的是“我是哪一类人”的说法。

三个人合起来，把“商品不只是东西”这件事，讲得再清楚不过。林雅婷的那三十秒里，这三样都在：主播嘴里的“神话”，一排陌生人的目光，一个“抢到的人”和“没抢到的人”的差别。

没有他们，我们甚至不会觉得那三十秒有什么好问的。因为没有人会把一次付款，当成一件和“话”“目光”“差别”有关的事。

可是，三个人各自停下的地方，也很清楚。

巴特读的是广告说了什么，也就是话。他把话拆得很透，话落到买的人身上以后怎么样了，他没有接着看。洗衣液的“深层净护”，说了多少遍，那是一个问题；你用了半年，这瓶东西进没进你家的洗衣台，是另一个问题。他的文章停在第一个问题的尽头。

凡勃伦读的是别人看见什么，也就是目光。他看到价格能换来目光，却没问：目光散了以后，东西还剩什么。喜宴散了，酒瓶还在，酒瓶会进谁家的橱柜，他没有写。

鲍德里亚读的是符号和符号之间的游戏。游戏里，人和东西都成了符号体系的零件；一件东西进了谁家抽屉、被用了几回、有没有一天被舍不得扔掉，都不在这套读法里。

	巴特	凡勃伦	鲍德里亚
看对了什么	商品身上挂着一套话，话让买变得“应该”	价格本身可以是功能，贵能换来目光	人买的是差别，是“我是哪一类人”
读的是哪一块	广告里的话	旁人的目光	符号与符号之间的差别
这一块在哪里	在讲出来的故事里	在别人的网里	在符号体系的自转里
停在哪里	话落到买的人身上以后，不看	目光散了以后东西剩什么，不问	东西进了谁的日子、被用了几回，不入账

	巴特	凡勃伦	鲍德里亚
对林雅婷的三十秒	能讲清主播的话为什么管用	能讲清那一排抢的人为什么管用	能讲清她为什么想做“抢到的人”

这张表的最后一行是关键。三位前人都能把那三十秒讲得很透。可是，没有一个人能回答：一个星期后，那套东西为什么还在原包装里？

他们的共同点是，都在买之前和买的那一刻看，不在买之后看。买之后，东西要在一个人的日子里待下去，被拿起、被用、被放回、被忘掉，或者被退掉。这一段，三种读法里都没有位置。

把三个人排在一起看，还能看出一个次序。巴特的眼睛盯着一条广告，范围最小；凡勃伦的眼睛盯着一场场合，里面有买的人也有看的人；鲍德里亚的眼睛盯着整个社会，范围最大。一路放大，从一句话，到一桌人，到一整张网。

可是镜头不论放多大，都没有拐进一户人家的浴室。这个次序告诉我们，缺的不是“再大一点的视野”，是一个方向：往里，往日子里。

还有一层缘故，是材料上的。话和目光，都摆在明处：广告贴在街上，酒瓶摆在桌上，牌子挂在身上，写书的人随手就能取来，拿放大镜看。买之后的事不一样，它发生在浴室里、抽屉里、早上六点半的洗手台前，没有人在场，也没有人记录。能看见的先被讲透，看不见的就一直空着。读法没有位置，有时不是因为想不到，是因为够不着。

这也不是三位前人的疏忽。他们要回答的问题不同：巴特问话怎样骗人，凡勃伦问人为什么要摆阔，鲍德里亚问社会怎样把人排成队。这些问题，都不需要等到“买之后”。

他们停下的地方，正好是接着要走的一步。

本书不会把三位前人丢掉，而是把他们各请进一个位置。巴特说的那套话，是品牌在理念里的样子：名字、故事、定位，都是话。凡勃伦说的目光，后面会变成一个更一般的说法：品牌的分量，有多少是靠别人的网托着的。鲍德里亚说的差

别，是品牌被认出来的办法：它之所以是它，因为它不是别的。三样东西都留下来，只是各自从“全部”变成了“一部分”。

留下来的，还要多添一样：这个品牌，用的人认不认。

这样处理，是本书整个做法的缩影：不推倒，只补上缺的那一块。

◆ 三、营销学派的出生证

三位前人是站在商业外面看商业的。商业里面的人，也有自己的读法，叫营销学。营销学不是一种读法，是好几派，每一派都有自己的一套话，教科书里排成一章一章。

要看清它们，需要一个简单的办法。

站上第356号《管理学学派解构入门》和第319号《经济学学派解构入门》，用的是同一个办法：给每个学派填一张“出生证”。出生证只写两栏：它预设的人是什么样的人，它预设的事是什么样的事。（第319号把这两栏叫作“主体预设”和“客体预设”，本书取第356号的叫法。）

两栏合在一起，这个学派能看见什么、擅长做什么、会漏掉什么，大体就定下来了。这里的“合”，只表示两个预设一起起作用，不是真的有数可乘。

填出生证有一条纪律：不能画漫画。把“4P”说成“只想着卖货”，把“劝服”说成“专门骗人”，既不公道，也没法让人学到东西。每一格都应该是这个学派自己愿意认的话，认了之后，再看它的话在哪里到头。一个学派的后来者，常常会修改最初的起点，所以下面的概括，只是把各派最常见的主张放在一起比较，不替哪一位作者代言。

这个办法借来的是方法，不是结论。营销的出生证，由本书自己填，每一格都是本书自己的概括。

先用一个家常例子热身。

有一天，家里要给孩子买一把雨伞。孩子的妈妈说：“要买结实的，撑得过一个雨季。”卖伞的人说：“这款这个月最好卖，我摆在门口。”孩子的爷爷说：“买他同学都有的那把，免得他不高兴。”孩子的班主任说：“颜色要显眼，下雨天过马路，司机看得见。”

四个人面对同一把伞，说的是四件事。这是本书构想的一幕，不是哪一家的真事。

原因不在谁对谁错，在每个人心里先有一幅图：孩子是个什么样的人？这把伞是要做成什么事？妈妈心里的孩子，是会丢三落四的人，事是撑过一整个雨季；卖伞的心里，买伞的是会比较价钱和位置的顾客，事是把货摆对、卖完；爷爷心里，孩子是怕被排挤的人，事是合群；班主任心里，孩子是要过马路的人，事是安全。

各派营销学，就是这四个人，只是它们的图画得更正式，写成了书。

	预设的人	预设的事	容易量的角
营销组合（4P，麦卡锡 1960）	会比较的买家	把产品、价格、渠道、促销配好	销量、市场份额
品牌资产（阿克1991、凯勒 1993）	脑子里存着联想的人	把品牌这份资产建起来、管起来	知名度、联想的强弱
定位（里斯与特劳特）	心智容量有限的人	在人心里占住一个空位	品类里“第一个想到”的比例
劝服与行为（西奥迪尼 1984）	爱走捷径的人	在关键时刻轻轻推一把	点击率、答应的比例
符号消费（巴特、鲍德里亚）	买意义的人	读出商品所处的符号体系	不以数计，重在解读
转化漏斗（数字营销常用做法，非某一人所创）	沿漏斗往下走的访客	把每一层流失的人降下来	曝光、点击、成交、转化率

每一派都有它的道理，而且道理都不浅。逐派看过去，先写它对在哪里。

营销组合让一件事不再靠感觉。产品、价格、渠道、促销，四样一摆，哪一样没配好，一眼可见。开一家小店的人，哪怕没读过一页教科书，也在天天做这四件

事：卖什么、卖多少、摆在哪、怎么吆喝。这一派把日子里的做法，整理成了能教、能查的清单。

品牌资产让“牌子”这个说不清的东西有了账本。知名度有多高，联想是好是坏，认牌子的人有多忠，可以一项项去管，一年一年去比。在这之前，品牌是一团雾；在这之后，品牌是一份可以增值、也可以贬值的家当。

定位懂得人的心里放不下太多。货架上有三十种洗发水，人记不住三十个名字，只记得每一类里排在前面的那一两个。所以要在人心里占一个位置，占不到，就换一个位置。这是对“人心有限”的老实承认。

劝服与行为把人的捷径看得很准。看到别人都买，就更想买；看到“限量”，就更着急；先得到一点小东西，就更愿意回报。这些现象，在摊位前、在排队时、在直播间里，天天上演。这一派把它们一条条写了下来，让做营销的人知道，人的决定常常不是一步一步算出来的，而是被某一个信号带着走的。这个观察很准，准到让人不得不承认：林雅婷那三十秒，多半就是这样走过来的。

符号消费是前一节三位前人的路子，进了营销的课堂。它提醒做营销的人：你卖的不只是东西。

转化漏斗是数字营销时代的日常做法。一个人从看见，到点开，到加购，到付款，每一层都有人漏下去；把每一层的缝补小一点，成交就多一点。它不是哪个人发明的，是做运营的人在表格里天天用的。

这些东西，每一件在经营的日子里都管用。本书后面讲直播时，还要借它们的眼睛。

不妨把林雅婷的那套护肤品，请六派各看一遍。这是本书为说明而设的练习，不是哪家企业的做法。

营销组合的人会问：价格是不是配得上渠道，直播间这个渠道对不对。品牌资产的人会问：这个牌子在她脑子里原来存着什么联想，这一单有没有往里加分。定位的人会问：护肤这一类里，这个牌子占的是“成分党”的位置，还是“送礼体

面”的位置。劝服的人会看：“最后十五套”这句话，起了多大作用。符号消费的人会看：“抢到的人”这个身份，值多少。

漏斗的人会看：从点开到付款，中间掉了几层，这一单是从哪一层救回来的。

六个人，六种问法，每一问都问在点子上，也都问在成交之前。等林雅婷拆开快递、站到梳妆台前，六个人的问法都用完了。

再换一个方向试试：把镜头从成交前拉到成交后，看林雅婷一个平常的周三。这是本书构想的场景。

早上六点五十，她在讲台上摊开作业本，右手伸进笔袋，不用低头，就摸出那支红笔。这个牌子的红笔，她用了六年：笔盖的松紧，笔尖的粗细，红色在纸上的深浅，她闭着眼也知道。批到第三十本，墨水见了底，她下课后去校门口的文具店，没有在货架前站，伸手就拿了一盒新的，和上一盒一模一样。

请六派再各看一遍。营销组合会说：价钱不贵，校门口随手买得到，四样都配得上。品牌资产会说：这是忠诚。定位会说：在“批作业的红笔”这一类里，它占着第一个位置。劝服会说：同办公室的老师都用它，这是从众。符号消费会说：红笔是老师身份的记号。漏斗会说：这一单没有漏。

六个说法都有观察支撑，价钱真的不贵，同事真的都用。可是这些话放到别家的笔上，多半也用得上。它们解释了这支笔为什么买得到、为什么没人拒绝，解释不了为什么是它，而且伸手就拿。

第一次买它是为了什么，各派都讲得出；第六年为什么不用想，各派只能说“忠诚”两个字。而“忠诚”是结果的名字，不是来路。这个来路，比林雅婷的那三十秒更难回答，下一章接着讲。

可是回头看六张出生证里“预设的事”和“容易量的角”这两栏，会看出一件事：每一派预设的“事”，都在成交那一刻或之前完成。摆对了，占住了，推了一把，漏斗里的人漏下来了，事就做成了。

这并不奇怪。营销要向老板、向投资人、向下个季度的预算交代，成交是最干净的一个节点：发生在平台上，有时间戳，能算到某一个动作头上。买之后的事，

散在几千户人家里，混着天气、家人、心情，很难算到哪一个动作的账上。拿红笔来说，文具店的老板记得住今天卖了几盒，记不住谁用了六年。能交代的先成了标准，这是做事的人的实际处境，不是谁偷懒。

“买来的东西，后来进没进日子”，在这六张出生证里，没有一张写了。

不是它们否认这件事。它们只是没把它算进“做成”里。

如果把六张出生证并排放，会看到它们彼此其实并不冲突，更像是在不同的高度看同一个人：4P 看的是摊位上的人，品牌资产看的是脑子里的人，定位看的是记忆里的人，劝服看的是冲动里的人，符号消费看的是身份里的人，漏斗看的是屏幕上的人。六种人，六个侧面，没有一个是在浴室里、抽屉旁、早晨的洗手台前看见的人。

这里要把话说得公道。有人会说，复购率、使用满意度，营销学不是早就量吗？是量。可是量的时候，它们是被当作“成交之后的结果”记下来，当作对前面那些动作的评分；不是被当作品牌这个东西自己要在哪里长出来的地方。结果和来处，是两回事。

所以，这六派没有错。它们停下的地方，是“买”之后的那一段日子。

◆ 四、哪一角先被量成数

出生证还藏着第二层。

一个学派认定了人和事，接下来就要选测什么、怎么考核。容易测的，先拿到数；拿到数的，先进了表；进了表的，先当家。

站上第356号《管理学学派解构入门》把这件事叫作“量化当家”：哪一角价值先被量成日常指标，哪一角就先当家。本书把这个说法借到营销上，当作一个要检验的做法，不当结论。

先用林雅婷自己的教室说一个家常例子，这也是本书构想的场景。

三年级的班里，老师最容易数的是：作业交了几本，小测验几个人及格，这周发了多少朵小红花。这些数字一天就能出一张表，贴在墙上，家长一眼就懂。

难数的是：这个孩子读懂了没有，那个孩子回家还愿不愿意翻书。这些没有表，只有老师心里的一点印象，印象还常常说不清。

一个学期下来，会发生什么？交作业这件事被盯得越来越紧，读懂这件事越来越凭运气。孩子们很快学会了：作业要交，至于交的是什么，没人天天查。不是老师不在乎读懂，是表上没有这一格，谁也没法拿它去对比、去说明、去向别人交代。

有一位老教师，在这种时候往往会悄悄做一件事：每周挑三个孩子，让他们用自己的话，把课文讲给她听。没有表，也没有分，只记在自己的小本子上。学期末，这个小本子比哪张表都准，可是它进不了任何一份汇报。

品牌的世界里，也是这个样子。

容易量的这一头，是曝光量、成交额、转化率，是点击、停留和互动，是当天的排名和当月的销量。难量的那一头，是买来的东西一个月用了几回，过了三个月还有没有人回来买，退货和闲置之后留在了谁家的抽屉里，换掉它要付多大的力气，过了一年用的人是不是还在用。

注意，这里说的是“难量”，不是“量不出”。退货率，商家手里有；复购，会员系统里有。难的地方在于：谁来量，量了归谁管，进不进月度的考核表。

再设想一个做直播运营的人。这是一个构想的场景，不指任何真实的人。他这个月的考核是成交额，下个月的考核还是成交额。

他每天晚上复盘的，是哪一场的转化率高、哪一个时段的人最多。至于三个月后有几个人还在用，没有人问他，他也没有时间去查。他的时间花在哪里，不难猜。

连“品牌”这个东西本身，也逃不开这条规律。品牌资产想量，量什么？

最好拿到手的，是有多少人听说过这个牌子，有多少人在提示下能说出它的名字。这些数，做一份问卷就有。可是“用了五年，换不掉了”，是一种什么状态，怎么量，问卷里没有现成的一格。于是知名度先当了家，用进身上的那一半，在报告里常常只占一句话。这一句判断，同样要等后面的章节来检验，现在只当一个线索。

这就是一个小小的因果：哪一角先被量成数，哪一角就先当家。当家的角，会反过来改变做事的人关心什么，也就改变了商品和品牌最后长成什么样。

这个检验，本书打算这样做：事先把话写下来。比如先写明，“如果一个品牌的复购低、退货高，那么它在成交前的指标上，会呈现某种特点”，再去看实际材料对不对得上。先写后看，防的是事后回头，把什么都说成“早就如此”。第10、23、24章会按这个办法来。

在这里，本书只是提出这个问题，不下结论。曝光和成交先当家，是不是真的拉低了复购和使用，本书在第10、23、24章再回来检验。如果检验下来，容易量的角和难量的角之间根本没有这样的关系，这一节的说法就要改。

还有一句要说在前面：这一节不是在说数字不好。数字让一件事能被看见、被比较、被改进，没有数字，很多事连开始都没法开始。本书要问的只是：当一个数字当家太久，另一些没数字的东西，有没有人在替它们看家。

◆ 五、回到三十秒的另一头

回到林雅婷的梳妆台前。

三种旧读法，加上六张营销出生证，把她的三十秒讲得很清楚：话管用，目光管用，差别管用，倒计时管用，漏斗这一环也做对了。这一晚上发生的每一步，都有一本书能为它作证。

可是她问的是另一个问题：那套东西，会不会成为她的？

这个问题，上面所有读法都不是不想答，是它们的工具里没有答案的位置。因为它们要看的东西——买来的东西，要到哪里去，才算立住——不在广告里，不在目光里，不在符号体系里，不在成交那一刻里，只在她往后的几十个早晚里。

在这几十个早晚里，那瓶东西要先被拆开，被涂上脸，被发现有没有刺痛，有没有一点点改变；要被放在梳妆台上，每天被看见，或者被忘掉。如果用上二十次，她会知道自己要不要它；如果一次都没用，它就仍然是三十秒里的东西。

那套东西要立住，先要问三件事，各问一次。

第一件，在理念里：它讲的故事，她信不信，它的定位，对不对她的需要。这一件，直播间已经替她做了一大半，也是她最容易被说服的一件。

第二件，在现实里：盒子里的东西，是不是每一瓶都一样，涂上脸是不是舒服，出了问题找不找得到人。这一件，要等她拆开才知道，直播间帮不上忙。

第三件，在自己里：每天早上和晚上，手会不会自然地伸向它。这一件，没有人能替她做，要靠一遍一遍地用，用出来。

三件事，直播间办了第一件，对第二件只是承诺，对第三件一个字没提。她的那一点“空”，大概就出在这里。这个猜测，也要等下一章的办法来检验，本书不先替她下结论。

所以，要补一个办法，把“买”之后的日子也算进符号的发生里。这个办法的名字，叫三界：符号不只在人的理念里立，还要在现实里立，在人自己的习惯里立。三个地方都立住，才叫立住。

“用进身上”这四个字，不是比喻得多漂亮，是说得很实在。你用了十年的一把锅铲，手一握就知道哪里滑、哪里趁手；你用惯的一把菜刀，闭着眼也知道刀柄在哪里。这样的东西，换掉它要重新适应，要付力气，所以人才舍不得。舍不得，就是品牌在一个人身上立住的样子。广告能让你记住一个名字，可是名字记得再牢，也长不出这种舍不得。

下一章讲它。先记住林雅婷问的那句话，因为这本书的判词，就是从这句话里长出来的：

好品牌不是被记住，是被用进身上。

> 带走的话
>
> 旧读法把商品读成了符号，却都停在买之前和买的那一刻；买来的东西进没进日子，一直没人记账。

> **小账**
>
> 前人关上的门：商品是符号，符号在广告、目光和差别里；这扇门里没有“买之后”。本书打开的门：符号还要在用的人的日子里立住，才算立住。
>
> 发生被收回为发现的那一下：把品牌当成一份先在的资产去“管”、去“占位”，仿佛它早已躺在人心里等着被存取。其实它是在每个人的日子里一次次发生的。

【想一想】 1. 你最近一次买下又没拆、没用的东西，是在什么情形里买的？当时屏幕上或店里，有哪三样东西在催你？ 2. 你的工作或日子里，有没有“容易数的先当家，难数的被放后面”的事？比如孩子的作业、团队的报表、家里的开销。 3. 你手边有一样东西，是买了很久、天天用、却说不出是什么牌子的吗？它是怎么进到你日子里的？

第 2 章

三界立住

◆ 一、一支牙膏的三个货架

苏明慧二十九岁，是一家医院药房的药剂师，租住在武汉光谷附近的一间两居室里。搬进新家的第三天早上，她挤牙膏，挤出来的只有半截白条，管尾已经被卷到了底。

下班后她绕去楼下的超市。牙膏的货架有一人多高，整整三层，大大小小有三十来种。她站了两分钟，手伸出去，拿了自己用了五六年的那一款，放进篮子，一秒都没有犹豫。

这是本书构想的场景，不指任何真实的人和品牌。

结账的时候，她忽然觉得有点好笑。她在药房里天天看批号、看成分表、看有效期，对一盒药的每个细节都要问个明白。可是在牙膏面前，她一个字都没读。

她回到家，把新牙膏放在洗手台上，想了想：我刚才是凭什么拿它的？

先想到的是名字。那个名字她看了很多年，印在管子上，也在电视里见过。可是只靠名字，她不会拿得这么快。货架上有好几个名字，她也都认识。

再想到的是管子。她的那款，颜色她闭着眼也认得，一伸手就碰到。拧开盖，挤出来的膏体什么样，泡沫多不多，嘴里是什么味，她不用试，早已知道。

最后想到的是早上那一下。起床，走到洗手台，手往那个位置一伸，牙刷一抹，动作是自动完成的，不经过脑子。要是哪天这个位置上放了别的牙膏，她会愣一下，要想一想“怎么不是那个”。

一支牙膏，在这个浴室里，同时有三个货架。

第一个货架在脑子里：名字、广告语、“这是一个什么样的牌子”的说法。本书管它叫理念。

第二个货架在手里：管子、盖子、味道、泡沫，还有超市里能买到、买不到，用完了到哪里补。本书管它叫现实。

第三个货架在身上：早晚那一下，那个自然而然的动作，“我就用这个”的那种不用想。本书管它叫自我。

这三个货架，合起来叫三界。理念是想法与说法的一界，现实是东西与地方与人的一界，自我是一个人身上已经稳下来的习惯与手感的一界。

一个品牌，要在三界里同时立住，才算真的立住。

只在脑子里立住的，是一个被记住的名字；只在货架上立住的，是一件被摆着的东西；三个货架都立住，才是一件被用进身上的东西。上一章林雅婷梳妆台上那套没拆的护肤品，立住的多半只有第一个货架。

本书的判词，就是从这里来的：

好品牌不是被记住，是被用进身上。

三个货架的说法，不是比喻得好听，是一个可以去查的结构。你可以对着自己家里的任何一样东西，问三个问题：我对它怎么想（理念），它实际是什么样（现实），我的手怎么待它（自我）。三个问题的答案若对不上，比如想的是“很高级”，手却从不去碰，那里就有一条缝，值得多看一眼。

这一章要做三件事：先说清品牌这个符号指向什么，也就是它的分量怎样称；再拿前人的品牌资产模型来对一对，用三条判据测几个品牌；最后讲清第三个货架，也就是自我，到底是从哪里来的。

◆ 二、品牌指向什么

一个符号，总是指向点什么。路标指向一个方向，名字指向一个人。那么，品牌这个符号，指向的是什么？

本书的回答，来自王德生的一句话。这句话是全书最先立起来的一句，也是整本书的总纲：

> 品牌作为一个符号，指向的特征纠缠是：商品（即商业 SDE 的显露）的 S3——价值的真、善、美——与 E3 能量——内能、动能、势能——经最优化特征 D3 的纠缠发生。

这句话里的词不少，先翻成大白话。

“特征纠缠”，是说一堆性质彼此扣在一起，拆不开，一个动，别的也动。你用惯一把剪刀，手感、重量、刃口、握柄、放在抽屉哪个位置，是纠缠在一起的一整件事，不是五件事。

“商品是商业的显露”，是说商品是商业这片土里长出来的一个形状。人们看到的是东西，东西背后有一整套做、卖、用的安排，东西是这套安排露出来的那一面。

“S3”是商品的价值，有三种：真、善、美。

“E3”是做出这些价值要花的力气，有三种：内能、动能、势能。

“D3”是把价值和力气扣在一起的约束，有三条，都是“最少”：最少走样、最少浪费、最少透支。（也叫最小误差、最小冗余、最小亏损，后文统一用前一套说法。）

为什么说商品是商业露出来的那个形状？因为一件东西到你手里，背后是一连串事：原料怎么选，工厂怎么做，车怎么送，店怎么摆，坏了找谁。你只看见最后那个形状，可是那个形状的好坏，是整串事一起决定的。品牌这个符号，指向的不是形状本身，而是形状和整串事的扣合。

一件商品好不好，有三种好；做出它、送到你手里、让你用得下去，要花三种力气；两边用三条“最少”的要求扣在一起。品牌，就是这一整套扣合之后结出来的那个粒子：稳定，换了包装还认得；整体，一提就是一整套；独立，没有广告它也立得住。

为什么要这样量，而不是给品牌打一个“好感度”的总分？因为总分会把三种不同的毛病混成一种。一个品牌的好感度下降了三个点，是真走样了，还是美透支了？总分不回答。分成三栏，每一栏有自己的读数、自己的来路、自己的修法。

三栏前面还标着“守、推、聚”和“粒子、波、场”，这是借来的一组形象。真是守：一个一个都是它自己，守住不变，像一粒一粒的粒子。善是推：往前走，有速度、有轨迹，像一道波。美是聚：把周围的东西拢到一起，摆成一个样子，像一片场。不记这组形象也无妨，记住“守得住、顺得动、聚得拢”这三个白话就够了。

下面一栏一栏讲。每一栏，先说在商品上读作什么，再说在品牌上读作什么，最后用牙膏落一个家常的读数。

第一栏：真，内能，最少走样。

真，是守得住。每一件都一样，用多久都一样。在价值的三种里，它是“守”的那一个，像粒子，一个一个都是它自己。

约束它的是“最少走样”。走样，是这一支和那一支不一样，今天和明天不一样，买来时和用到底不一样。最少走样，就是在这件事要的精度上，不走样。

撑起它的能量是内能，也就是连接度：这个东西和你的日子扣得有多紧，拆开要多大的力。在品牌上，它就是换掉它的代价，是溢价的根。

牙膏的读数：这一支和上一支，味道一样；一管用到底，膏体的稠度前后一样；去年买的和今年买的，一样。苏明慧用了五六年，不是因为它神奇，是因为她从没遇到过“怎么这一支不对”。

第二栏：善，动能，最少浪费。

善，是顺得动。用起来顺手，省事，省钱，省心。它是“推”的那一个，像波，有速度，有轨迹，往前走。

约束它的是“最少浪费”。浪费，是多费一步、多花一点、多等一会儿。最少浪费，不等于一点余量都不留，是在这件事上不多花力气。

撑起它的能量是动能：连接被拆开、再接上的速率。在品牌上，它读作用户从试到习惯所付的力气，和品牌替他省下的力气。前者是新用户要花的，后者是品牌替他省的。

牙膏的读数：早上单手就能挤出来，盖子不用拧三圈，用到最后还能挤干净，不用拿手使劲捏。换了新牌子的头一个星期，她会觉得别扭，要想一下手该怎么动；这一个星期的别扭，就是她要付的力气。

第三栏：美，势能，最少透支。

美，是聚得拢。看着舒服，愿意留下来，不是硬撑出来的好。它是“聚”的那一个，像场，把周围的东西吸引过来、摆成一个样子。

约束它的是“最少透支”。透支，是今天的好看，用明天的钱换来的；这一季的热闹，靠下一季的家底撑着。最少透支，就是好，可以一直这样好下去。

撑起它的能量是势能：一张网的吸引力。在品牌上，它读作口碑、同伴与场景的拉力，以及这股拉力能不能持续而不透支。

牙膏的读数：家里人都愿意用，没有人嫌弃；放在洗手台上，不显得突兀；朋友来家里，没有人会多看一眼说“你怎么用这个”。这种好，不是靠天天打折、天天宣传硬撑出来的，换句话说，没有透支。

	价值	约束	能量	牙膏上的家常读数	在品牌上读作
真（守，粒子）	每一件都一样，用多久都一样	最少走样（也叫最小误差）	内能（连接度）	每支味道一样，一管到底稠度不变	换掉它的代价，溢价的根
善（推，波）	用起来顺手，省事，省钱，省心	最少浪费（也叫最小冗余）	动能（重连的速率）	单手挤得出，盖子好开，不用使劲捏	用户从试到习惯所付的力气，和品牌替他省下的力气
美（聚，场）	看着舒服，愿意留下，不是硬撑出来的好	最少透支（也叫最小亏损）	势能（网络的吸引）	全家都愿用，不靠天天打折撑场面	口碑、同伴与场景的拉力，是否可持续而不透支

这张表的口径取自站上第255号《SDE价值发生学》，本书借来的是它的方法和对应，用在商品和品牌上，是王德生2026年10月24日的口述所定。表里牙膏的读数，是本书构想的家常例子，不对应哪一款牌子。

读这张表，有三点要先说在前头。

第一，“最少”不等于“零”。零走样做不到，硬追会带来别的损失。最少走样，是在这件事要的精度上不走样。同理，最少浪费不是一点余量都不留，最少透支不是不用力气。

第二，三个“最少”常常互相打架。本书构想一个牙膏厂的取舍：为了每一支都更一致，检验做得更细，这是守准（真），可是检验多一道，成本多一层，价格就得往上抬，或者去别处省，别处省了，顺手的那一点（善）就可能丢；为了让新人好上手，大量送试用装，这是替新用户省力（善），可是送得太多，利润薄了，只好靠天天打折撑场面，这是在美上透支。三者之间，没有哪一个能同时拉满。

品牌的取舍，就在这里：守准，守省，守久，哪一个先、哪一个后，是做品牌的人天天在做的决定。

第三，这张表不打分。每一栏只问：它在日子里是什么样的，有多重，能持续吗。本书不给任何品牌一个总分，也不拿它去排名。

三栏出了毛病，样子很不一样，这是这张表好用的地方。还回到苏明慧的浴室，设想三种不顺，这是本书构想的场景。

一天早上，她挤出来的膏体比平时稀，味道也淡了一点。她愣了一下，擦擦嘴，没当回事，可是心里记了一笔：这一支不对。这是真在走样。走样一次，她可以忍；连着两次，她会开始看别的牌子。

另一天，盖子的卡扣松了，每次都要用两只手才合得上。膏体没问题，味道没问题，可是每天早上多费一下事。这是善在浪费。她不会立刻换，可是这份“多费一下”，会一天天磨掉她的好感。

还有一天，她在超市看到这款牙膏在做“买二送三”的堆头，价签上画着大红的叉。她心里反倒犯嘀咕：怎么打得这样狠，是出了什么事？这是美在透支。热闹是热闹了，可是这个热闹，是拿以后的价钱换的。

三种不顺，三种后果，处理的办法也不同：真走样，要回到工厂；善浪费，要回到设计；美透支，要回到账本。这就是用三栏来分的好处：同样叫“品牌出了问题”，先分清是哪一栏，再谈怎么办。

有了这张表，可以先预告三个判断。它们是从总纲直接推出来的，在后面各章逐一检验，每个都会给出“怎样算错”。

一、溢价先塌在“真”。溢价是内能的价格，对应的是真。一个品牌要是在“真”上走样，时好时坏，批次不一，溢价就先垮。这在第3章和第五编讲。

二、直播把“美”拉满，省掉了“善”，没有增加“真”。倒计时、弹幕、抢的人，是势能；买的过程没有一点点费力，是动能被省了；买回来的东西是不是每一件都一样、能不能用下去，直播间里没有这一栏。所以退货多、留存差。这在第四编讲。

三、营销内卷是在“美”上透支。势能越买越贵，内能不涨，动能不省。这在第六编讲。

这三句话，是推演，不是已经证实的事实。

最后要交代一句三界和这张表的关系。三界讲的是品牌这个符号怎样一步步走出来、在哪里立住，是一条路；这张表讲的是它指向什么、分量多少，是一把尺。同一个品牌，两把尺子各量一次：三界量“立没立住”，三栏量“立得有多重、多省、多久”。两者合在一张表里，在本章的最后一节。

◆ 三、与阿克、凯勒对一对

品牌这个东西，营销学里早就有人认真量过。最有名的，是阿克和凯勒的两套品牌资产模型。

阿克在《管理品牌资产》（1991）里，把品牌看成一份资产，拆成几块来管：品牌忠诚、知名度、感知质量、品牌联想，还有一些专有的资产。凯勒在1993年的一篇论文里，从顾客的脑子出发，提出“基于顾客的品牌资产”：品牌的价值，来自顾客对它的知识，这份知识由知名度和形象两部分构成。

这两套模型的功劳，先要说足。

第一，它们把“牌子”这团雾拆开了。以前人们说牌子好，只是一句感觉；有了这两套模型，牌子好可以问：好在知道的人多，还是好在想起来的东西好，还是好在人愿意一直买？一个模糊的东西，被拆成了几项可以分头去管的事。

第二，它们把品牌放进了顾客的脑子里。一个牌子值多少钱，不取决于工厂里有多少机器，取决于顾客心里存着什么。这个转弯，对后来的品牌管理影响很大。

第三，它们把品牌当成可以积累的资产，不是一次性的广告效果。这让经营者能够长期做事，不必每个季度从头来过。

凯勒还把知名度再分成两种：看见了认得出，叫识别；没人提示也想得起来，叫回忆。苏明慧站在货架前拿牙膏，用的是识别；夜里牙膏见了底，想在手机上搜一个名字，用的是回忆。两种用在不同的场合，模型把它们分开，是细致的功劳，做营销的人天天用得上：新牌子先要被认出，老牌子要被想起。

在上一章的说法里，这两套模型各带着一张出生证：预设的人，是脑子里存着联想的人；预设的事，是把这份资产建起来、管起来。有了这张出生证，就容易看懂它们的长处和边界：它们最擅长的，是看脑子里的存货；最不擅长的，是看日子里的使用。

用牙膏对一对。苏明慧对她那一款：知名度，有，她一眼认得；联想，有，她想到的是干净、可靠；忠诚，有，用了五六年没换。三项都在。模型把她读得很准。

可是这里有两个地方，模型没有记账。

第一个，自我这一界的来历。模型里“忠诚”是一个结果。可是五六年的忠诚，是从哪里长出来的？是广告的功劳，还是她每天早晚的几百次刷牙的功劳？模型没有给出一个可以追的来路。它把忠诚当成一项可以测的指标。

它没有问：这份忠诚，是不是建在用户自己的日子里，还是建在别人的网上。这个区别，平时看不出来。一到价格战、一到换代言人、一到有人给她塞一支免费的新牌子，就看出来了。

第二个，每一栏要付的能量。模型里的每一项，都像是现成的数。可是知名度是花钱买来的，要多少广告；联想是靠一次次接触积累的，要多少时间；忠诚是用户用自己的力气试出来的，要多少次试用。这些账，是用能量付的，而且三项付的不是同一种。

总纲里的内能、动能、势能，就是在补这本账：忠诚是内能，它不是白来的，是动能一点点换来的；知名度和口碑，靠的是势能，借的是别人的网。

另外，阿克的“感知质量”一项，字面上就在说“感知到的质量”，它多半落在顾客的脑子里，也就是理念这一界。可是一个牌子的质量，真正的底，是现实这一界每一件东西是不是一样。这两样，在日常里常常重合，一旦分开，就是后面几章要讲的崩塌。

所以，对一对的结果是：它们对在拆开了品牌，对在放进了顾客的脑子。它们停下的地方，是三界中只看了最先的一界，没有记账的，是自我的来历和每一栏的能量。

停下的地方，正好是接着要走的一步。

◆ 四、三判据测一个品牌

怎样判断一个东西，够不够得上“符号”？本书借用一个办法：看三条。

稳定：能重复出现，不随一次解读散掉。放在品牌上：换了包装、换了广告，人们还认得出它。

整体：拆开就不再是它。放在品牌上：一提到它，想到的是一整套，不是零零碎碎的几样。

独立：能离开发生地，带去别处。放在品牌上：没有广告，没有主播，没有促销，它还立得住。

三条，是一个粗尺子，只用来测，不用来评。

在日常里，三条其实各有一个小实验，不必借助任何数据。稳定：把包装遮住，只留味道或手感，让熟人认。整体：问十个人“一提这个牌子，你首先想到什么”，看答案是零碎的，还是成套的。独立：设想广告停了、主播换了、促销没有了，它的位置还剩多少。这三个小实验，大多数人用几分钟就能在脑子里走一遍。

下面测三个。这三个都是本书构想的牌子，不指任何具体的企业；读数也只是为了演示怎么测，不对任何真实品牌下判断。

第一个：街角的老字号糕点铺，构想的。铺子开了几十年，每天只做几样。

稳定：把纸盒换成新样式，老主顾还认得出，因为认的是桂花糕的味道和那间铺子，不是纸盒。整体：一提它，想到的是桂花糕、老板娘和门口排的队，是一整套。独立：铺子几乎不打广告，巷口的队照样排。三条都读得出强。但这里要诚实：它的“独立”只对本地人成立，离开这条街，它还认不认？这一条要打个问号。

第二个：一款全国都有的瓶装水，构想的。

稳定：包装改了几次，人们仍然一眼认得，这一条不难。整体：提起它想到的是水，是蓝色的瓶子，是“到处都买得到”，也算一整套。独立：这一条要看你怎么问。广告停掉两个月，它的销量会怎样？本书不替它回答。这类问题，要拿它自己的数据去回答，不是在书里猜。

第三个：一个靠直播起来的零食牌子，构想的。

稳定：换了包装，老买家还认得出吗？要看他们当初是记住了零食，还是记住了那场直播。整体：提起它，想到的是零食本身，还是某个主播的名字和“最后十

五套”？独立：主播不播了，它还有人买吗？这三个问号都没有现成的答案，需要查，而且正是后面第10、11章要检验的地方。

三个例子，各有各的读数。测出来的是“哪里稳、哪里待查”，不是“谁好谁差”。

有几点要提醒。第一，三条不是三道及格线，是三个角度。一个品牌可能稳定而不独立，也可能整体而不稳定。第二，测之前先把问题写下来，测之后再看结果；先看结果再编问题，什么品牌都能说成“早就看得出”。第三，三条判据本身也要接受检验：如果找到一个东西，不满足三条中的任何一条，却能被反复认出、跨场合传开，那么“品牌是粒子”这个说法就要修改。

◆ 五、自我从哪里来

前面说，自我是第三个货架，是早晚那一下。现在回答最难的问题：这个货架，是从哪里来的？

广告可以在脑子里放一个名字，商店可以在货架上放一件东西，可是没有人能在别人身上放一个习惯。习惯只能长出来。

苏明慧有一个小例子。这是本书构想的场景。

去年冬天，她上下班要走很长一段路，一双通勤鞋的后跟总是磨脚。她不太在意，一直忍着，直到有一个星期，磨破了，贴着创可贴走了三天。

那是一处对不上：她的脚，和她的鞋，对不上。

周末，她去商场买了另一个牌子的一双，是同事推荐的。头两个星期，她觉得别扭：鞋底硬，要适应；鞋带的系法和以前不同，早上多花一分钟。到第三个星期，她忽然发现，早上穿鞋的时候，手已经自己在系了，脚也没有再磨。第二个月，出门前她的目光会先找到这双鞋。三个月后，鞋底开了线，她第一个念头，是去找同一款。

在这个过程里，没有一个地方是广告做的。有的是：一处原来就在的不合脚，一件进来的新东西，几十次的穿，一个后来不用想的动作。

把这个过程写成一般的话，是三步：

日子里本来有一处对不上（磨脚、早起没精神、家里乱成一团），产品进来，被用了几十次，成了习惯。

不是每一处对不上，都会长成习惯。路上有几个关口，每一个都可能把它挡回去。

第一个关口，对不上不够痛。脚稍微有点硬，忍一忍就过去了，没有人会为此换鞋。第二个关口，东西进来了，用的次数不够。她买回来的新鞋，要是头一周就因为别扭放进鞋柜，习惯就没有机会长。第三个关口，东西用了很多次，日子里却找不到它的位置：它很好，可是她每天早上根本不穿它。过了这三关，东西才算进了身。

拿一个没过关的例子对着看。这是本书构想的场景。

同一年春天，苏明慧在一场促销里买了一台面包机，想着早上现烤一片热面包。可是她早上本来就是匆匆出门，喝杯热水就走，日子里并没有一处“早上缺一片热面包”的对不上。头一周，她烤了三回，洗内胆要拆四个零件，每回多花十分钟；第二周，烤了一回；第三周，机器被挪进了橱柜最里面。

这个例子里，第一个关口就没过：那处对不上，是买的时候想出来的，不是日子里原有的。东西进了门，却没有位置。第二个关口也漏了风：用的次数不到十回，动能还没付够，内能就没有地方建。

和那双鞋对着看，两件东西价钱相近，差别不在谁更好，在日子里有没有一个等着它的缺口。鞋的缺口，有创可贴为证，是在材料里独立找得到的；面包机的缺口，找不到，本书就老实说找不到，不在事后补一个说得通的理由。

这里面藏着第五条承重命题：付过动能的东西才进得了身。自己组装的家具，估价会更高，这是心理学里讲宜家效应的研究（诺顿、莫乔恩与艾瑞里，2012）；亲手修过的东西，人舍不得丢。本书的解释是：动能付出了，内能才建得起来。反过来，免费赠品、一键下单、无理由先收下，都是在省掉动能。它们让成交更快，也让结晶更少。第5章会专门讲这件事。

没有那一处对不上，东西进来，也只是进来；有了那一处，东西才有了位置。林雅婷那套护肤品，如果她的日子里本来就有一处“皮肤的毛病没人管”的对不上，它也许有位置；如果没有，它再好，也只能放在梳妆台上，等着退货期结束。

由这个过程，可以写出三句话，是承重命题一的白话：

用户的习惯，是故事与产品对账之后长出来的。

产品要被认出，靠故事与习惯去托。

故事要立得住，得有产品和习惯来撑。

三界之间，没有哪一界是源头，任何两界对不上，都会逼第三界变。故事讲得再好，产品不是那么回事，习惯就长不出来；产品再好，没有人讲，没有人认，也长不出来；习惯再深，故事和产品要是都换了样，习惯也会松。

三界不是先后三个阶段，不是先有故事、再有产品、最后才有习惯。有的品牌先有习惯，后有故事：老街上的一家小店，客人用了二十年，才有人替它写下“祖传手艺”四个字。有的品牌先有产品：一件东西好用，口口相传，名字是后来才起的。次序不固定，固定的是：到最后，三界都要有东西，而且彼此对得上。

这个长出来的过程，也在付能量。前两个星期的别扭，是动能，她付的；同事的推荐，是势能，网托着她；三个月后的“舍不得换”，是内能，建起来了。三种力气，一样不少。

最后，把三界这把“路”的尺子，和总纲那三栏“量”的尺子，合成一张表。

	牙膏里看得见的	换掉它的代价
理念界（路：想法与说法）	名字，广告语，“这是个可靠的牌子”的说法	低：名字可以再记一个，说法可以再听一套
现实界（路：东西与地方）	管子、盖子、味道、泡沫，超市里随手买得到	中：换一款，要重新对一次味道和手感
自我界（路：习惯与手感）	早晚手上那一下，“我就用这个”	高：要重学一个动作，家里人还得跟着习惯

	牙膏里看得见的	换掉它的代价
真（量：内能，最少走样）	每支一样，用到底一样	一旦“怎么这一支不对”，这一栏先垮
善（量：动能，最少浪费）	顺手，省事，不费力	换新牌子的头一周，要付的那份别扭
美（量：势能，最少透支）	全家愿意用，不靠天天打折撑场面	一旦靠打折才有人买，这一栏在透支

这张表要这样读：上面三行告诉你它立在哪，下面三行告诉你它立得多重。一个品牌，要三行都不空，下面三行都不垮。其中最难的一行是“自我界”，因为只有用的人自己能把它建起来，没有任何人能替他。

这一章得出的，是品牌的诊断：名字、故事、定位是理念符号，产品、门店、包装、售后是现实符号，用户的习惯、手感、“我就用这个”是自我符号。三个货架，都要有东西。

接下来，从第3章起，沿着这张表走：先看溢价，也就是内能的价格，再看直播怎样让某几栏空着，最后看崩塌。

> 带走的话
>
> 品牌要在三界同时立住，分量看真善美三栏；立在脑子里只是被记住，立进日子里才是用进身上。

> **小账**
> 前人关上的门：品牌资产把牌子拆成几项来管，记的是顾客脑子里的结果。本书打开的门：自我这一界有来历，每一栏要付能量，这两本账要补上。
> 发生被收回为发现的那一下：把“忠诚”当成一个可以直接测的现成指标，好像它躺在用户心里等着被读。其实它是用户用动能一次次试出来的，是发生的结果。

【想一想】　1.　你家洗手台、厨房台面上，有哪样东西是“不用想就伸手”的？它是怎么从“别扭”变成“不用想”的，花了多久？　2. 回想一件你用了

很多年的东西：如果它某一天“这一支不对”了，你会先怪什么？它在你这里的真、善、美，哪一栏最先松？ 3. 你身边有没有一个牌子，你说得出它的名字、广告语，却从没用过？它立在你的三个货架里的哪一个？

第 3 章

溢价是连接度的价格

◆ 一、同一瓶水，两个价

郑国梁开了十六年出租车，住在长沙，跑的多是后半夜的活。这是本书构想的场景。

那天凌晨一点多，他在机场送完客人，等回程的单。空当里，他进便利店买了瓶水，付钱时看了一眼价签，比自家楼下超市的价高出一截。他没说什么，拧开喝了。

回到车里，他想起小区门口那家小卖部，同样一瓶水，价签又是另一个数；想起家里水龙头接出来的水，喝下去也是解渴。他没觉得被骗，也没觉得占了便宜，只觉得这两个价之间，夹着一点说不清的东西。

这一章要讲的，就是这一点说不清的东西。

先说一句要紧的话：本书不评任何一个价格高不高、合不合理。机场的租金、夜里的人工、冷柜的电费，都是真的成本。价格里有成本，谁都明白。

价格里有成本，前人早就算得清。最老的一种算法是成本加成：进货多少，运费多少，房租人工多少，再加一份利润，就是价签。这种算法对在哪里？它抓住了价格的地板。价签不会长期低于成本，否则店开不下去。

可是成本只解释一部分。同样的房租，同样的冷柜，摆进去的两瓶水，也能卖出不同的价，而且都卖得动。更常见的是反过来：一样的成本，一个牌子的货架前人来人往，另一个牌子的货架前冷冷清清。成本加成算到这里，就不说话了。

第二种算法是稀缺：东西少、要的人多，价就高。机场只有这一家店，夜里只有这一个冷柜，价自然上去。这一条也对。它解释了机场，却解释不了街口：街口卖水的小店不少，也不稀缺，两家卖一样的水，价签也会差一截，也各有各的熟客。

第三种算法是面子，也就是炫耀，凡勃伦和鲍德里亚的说法，第1章已经讲过，这里不重复。

三种算法摆在一起，大致是这样：成本说的是地板，稀缺说的是门槛，炫耀说的是人心里的那把秤。它们各有对的地方，也各停在一个地方：它们看的都是东西本身，或者买的人一时的心思；没有一个去看，这样东西和买它的人之间，连着多少根线。

最常见的另一种说法，是“品牌价值”。这个词没有错，可它太大，什么都能装。装进去之后，人们就不再问，这份价值到底长在哪里，要花多大的力才能拿走。

本书的回答是一句判断。

> 溢价是连接度的价格。

连接度，就是一样东西与你的日子连得有多牢。换掉它要付多大的力，它就值多少钱。这股力气，本书叫内能：内能就是连接度，也就是断裂的难度。

下面先看前人怎样量“价格改变感受”，再回来看这个“拆”字。

◆ 二、盲测与价格信息

关于价格和牌子会不会改变人的感受，行为研究里有两个常被提起的实验。

一个是上世纪六十年代的啤酒实验。研究者让啤酒爱好者先在不知道牌子的情况下品尝，再在告知牌子的情况下品尝。据转述，遮住牌子时，五种啤酒里没有哪一种明显胜出，有的人给别家的评分，甚至高过自己平日最爱的那一个；牌子一亮出来，他们给自己常喝的那个牌子的评分就上去了。（Allison 与 Uhl，1964，《营销研究杂志》第1卷第3期，第36—39页；刊期已按出版信息核过，评分的具体细节据二手转述〔待核〕）

另一个是本世纪初的葡萄酒实验。受试者躺在扫描仪里喝酒，同一种酒，一次被说成五美元，一次被说成四十五美元。结果是，说成贵的那一次，人们报告的愉悦更强，大脑里与愉悦有关的区域，活动也更强。（Plassmann 等，2008，发表于《美国国家科学院院刊》，据斯坦福大学新闻稿转述）

这个实验有它的分寸：受试者只有二十位，不是品酒行家，研究者自己也提到他们经验有限。

这两个实验，本书只转述大意，不替它们加戏。

它们对在哪里，要先说足。

第一，它们把一件常被说成“虚荣”的事，变成了可以测的事。人不是在装着觉得好，而是真的觉得好。价格和牌子这类信息，进入了舌头和大脑，改变了此刻的感受。把溢价一句话打发成“交智商税”，容易，也太快了，两个实验提醒我们，事情没有那么简单。

第二，它们说明理念可以先于体验。名字、价签、故事，是理念里的东西，能走在舌头前面，替舌头定调。这正是第1章那三十秒的样子：站在货架前，理念先到。

第三，它们给了溢价研究一个干净的办法：把牌子遮住，看剩下什么。遮住之后评分靠拢，说明拉开差距的那一部分，来自信息。

可是它们也停在了一个地方。

实验里的那一口，是一口。喝完就结束了。受试者不必明天再买这一款，不必把它放进家里，不必为了换掉它去通知谁、改什么。实验量到的，是“这一口的好”，没有量到“这一款能不能留下来”。

用本书的话说，这两个实验量到的，主要是网的吸引，也就是势能：信息像一张网，把此刻的感受往高处拉。至于这股拉力有没有沉淀成一样结实的东西，有没有变成换不掉的连接，实验没有记，也没法记。

它停下的地方，正好是接着要走的一步。

还有一层，实验自己也不会说破：一口之后的事，才是品牌生意里最要紧的那部分。买卖不是一口，是一年。一年里，同一个人买几次，是不是每次都挑同一个，换了会不会难受，这些才决定一个牌子能不能收得住那一截价。实验室里的一口，量得出“被说服的深浅”，量不出“被留下的久暂”。

这两样东西不是一回事。被说服，是理念和势能走在前面；被留下，是现实和自我在后面一点点垫上去。说服可以一口完成，留下要几十次。

为了看清这一步，不妨自己做一个小实验。下面这个场景是本书构想的，请当作思想实验，不要当作研究结果。

郑国梁家的厨房里有两瓶酱油，一瓶是全家吃了二十年的老牌子，一瓶是老婆在超市随手买的另一家。老婆把两瓶倒进两个一样的小碟，不让他看牌子，他舔一点、再舔一点。

第一轮，他很可能说不准哪碟是哪家。很多人在这种场合是说不准的，这并不丢人。

可是第二天，老婆做红烧肉，用的是不知道哪一瓶，他一口吃出来，筷子停了一下。这一下，不靠舌头，靠的是二十年的熟：糖色该多深，咸淡该落在哪里，他心里有一把尺，尺是照老牌子刻的。

盲测遮住了牌子，却遮不住这把尺。盲测量的是“此刻的口味”，尺子量的是“二十年的熟”。前者可以被信息拉动，后者是在日子里一勺一勺兑出来的。

这就是为什么，同一个人，盲测时分不出的两样东西，日常里却不肯互换。盲测里消失的，是势能那一部分。盲测之后还在的，是另一部分。

总纲里，品牌指向三种价值（真、善、美）和三种能量（内能、动能、势能）。两个实验里被拨动的，是“美”和势能：好看的价签，热闹的名字，让人觉得好。

只靠势能立住的价格，信息一撤，感受就跟着撤。盲测里牌子一遮，评分就回到一起，正是这个意思。

溢价里还有另一部分，信息撤走之后它还在。那一部分，才是下面要问的。

◆ 三、拆得开吗

回到郑国梁。那天跑完夜班，他睡到下午，起来想起一件事：他的手机号用了十一年。

这个号码没有一分钱溢价，办的时候是一张普通的卡。可有一回他认真想过换号，掰着手指数了一遍：银行要改，微信要改，社保和医保要改，孩子学校的家长群要改，跑了十年的老客户存的是这个号，几个老同行的通讯录里存的也是这个号。

数到第七八处，他放下了手机。

这就是“拆开要多大力”。号码本身不值钱，值钱的是它和他的日子之间连了多少根线。换掉它，要一根一根剪断，再一根一根重接。

再看第二个例子，家里那口铁锅。是老婆用了多年的，油养得黑亮，煎鱼不粘。新买一口，当天就能用，可头几个月，煎东西会粘，要慢慢重新养。同样的一口锅，新的便宜，老的“值钱”，老的值钱，不在铁，在那几年的油。

第三个例子，是上一节厨房里的酱油。换一瓶，红烧肉的颜色咸淡都要重新摸一遍。（牙膏的例子，第2章已经讲过，不再重复；道理一样，换掉的代价长在嘴里和手上。）

三个例子，各给一个白话读数：

- 手机号：拆开要剪断一串线，每根线都不重，合起来拆不动。
- 铁锅：拆开要重养几个月，力气花在手上。
- 酱油：拆开要重新摸一遍味道，力气花在嘴里。

把它们和另外几个例子放进一张表里。

东西	换掉它要做什么	拆开要多大力（白话读数）	这份力长在谁身上	对价格意味着什么
一瓶水（机场与家里）	下次随手换一瓶	几乎不费力	几乎不长在人身上，主要是此刻的场合	价差里主要是场合与成本，连接度很薄
用了十一年的手机号	通知银行、微信、社保、老客户	很大，要剪断一串线	长在用户的日子里	号码本身不收钱，换掉它的代价却很高
养了多年的铁锅	重新养锅几个月	中等偏大，要花手上的功夫	长在手上	新旧之间若有价差，反映的是养出来的那部分
全家吃了二十年的酱油	重新摸味道与菜谱	中等，要花嘴和手的功夫	长在嘴里、家里的菜谱上	价差若有，主要是“熟”的代价
出租车用的那个牌子的机油	换牌后要重新信任它	对靠车吃饭的人很大	长在多年没出过事的经历里	越是出了事代价大的行当，越肯为稳付钱

说到这里，要先向经济学里一个现成的词致意：转换成本。顾客从一家换到另一家，要付的钱、时间、学习和风险，经济学里早有人系统地谈过。比如克莱姆佩勒（Paul Klemperer）1987年发表在《兰德经济学杂志》上的《有转换成本的市场的竞争性》，就把它正式放进了竞争模型。它的好处是把“换掉”这件事算成了账，不再停在“忠诚”“感情”这类说不清的词上。

它停下的地方有两处。一处是，转换成本通常被当作一条合同、一次学习曲线来算，算的是“换掉要花多少”，不问这份花费是怎样长出来的，是日子兑的还是别人锁的。另一处是，它不分价值的哪一栏：花在“真”上的转换成本，和花在“美”上的转换成本，被一并记成一个数。

本书沿着它往前走一步，给这笔账分栏，也问它的来历。

最后一行，要多说几句，因为它直接连到郑国梁的行当。

他用的机油，是同一个牌子，用了很多年。他不迷信这个牌子，他在乎的是一件事：每一桶都一样。上一次加的、这一次加的、下一次加的，开出来的声音和油耗都一样。

有一回修车师傅劝他试试别家的。他试了，车没出事，可心里不踏实，三个月后换了回来。他说不出别家哪里不好，说得出的只有一句：“我不知道下一桶会怎样。”

这句话，就是总纲里的“真”。

“真”在日子里，到处都是。

一盒饼干，你吃第一块和吃最后一块，是同一个味，今年买的和去年买的，是同一个味。一件T恤，洗到第十次，领口还是那个样子，颜色还在原来的范围里。一家常去的早餐店，包子的馅每天都在同一个咸淡上，一口下去，你不必先猜。

这些事谁也不会专门夸，因为它们太平常。平常，正是“真”的样子：不出声，不变，不让你多想。

“真”要是走样，也是在日子里先被发现的。

比方说，一家常去的早餐店，包子的馅忽然咸了一点，过两天又淡了一点，再过一周，又换了个味。这是本书构想的场景，没有指哪一家。老顾客不会立刻不来，也不会去投诉，他只是下一回路过时，脚步慢了一下，想：今天会是哪一种。

就是这慢了一下。他心里原先那根线，从这一刻起，松了一格。

“真”靠的是几百次的一样，破的时候，只要三五次的不一样。这份不对称，是溢价里最容易被低估的东西。

按总纲，品牌指向的特征纠缠，是商品的价值（真、善、美）与能量（内能、动能、势能），经最优化的约束扣在一起。三栏这样对应：

价值（S3）	约束（D3）	能量（E3）	在郑国梁的机油上
真（守）	最少走样（也叫最小误差）	内能（连接度）	每一桶都一样，用多久都一样
善（推）	最少浪费（也叫最小冗余）	动能	好买、好换、不添麻烦

价值（S3）	约束（D3）	能量（E3）	在郑国梁的机油上
美（聚）	最少透支（也叫最小亏损）	势能	同行口碑的拉力

“最少”不等于“零”。零走样做不到，硬追会带来别的损失。所谓最少走样，是在这件事要的精度上不走样。机油要的精度，是发动机要的精度，不是玻璃一样的完美。

三个“最少”常常互相打架：追求每一桶绝对一致，出货就慢；把成本削到最薄，余地就没了。品牌的取舍就在这里：守准是真，守省是善，守久是美。第2章讲过，这里不再展开。

这一章讲的是表里的第一行：溢价主要是内能，对应价值里的“真”。

也就是说，一个品牌肯收的那一截溢价，最结实的部分，是用户相信“每一件都一样、用多久都一样”所形成的换不掉。这份相信不是一天建起来的，是一桶一桶、一瓶一瓶、一次一次，用日子兑出来的。

这份“真”，是怎样兑出来的呢？大致三步。

第一步是试。第一次买，什么都没有，只有信息，也就是理念和势能在起作用。

第二步是再试。第二次、第三次买，每一次都在核对：和上次一样吗？一样，就在心里记下一笔。这一步要花动能，也就是用户自己的力气和时间，没有人能替他核对。

第三步是不用想。到了某个时候，他伸手就拿，不再核对。这时候，那根线才算真正连上了。

三步里，第二步最容易被省掉，也最不能被省掉。一键下单、免费赠品、先用后付，都是想把第二步压短的办法。压短了，成交更快，可是线连得浅。第5章和第11章会专门讲这个。

反过来，可以推出一条：“真”一走样，溢价先塌。

为什么先塌在这里，而不是塌在别处？因为“美”和“善”还能拖一阵子。包装还好看，门店还热闹，下单还方便，这些都撑得住一阵。可是“真”是用户拿日子去核对的东西。核对出一次不一样，他心里的那根线就松一截；核对出两次，线就断了。

这条判断，本书当作可检验的说法，不当作定论。它怎样算错，这里先给一个能动手的办法，第24章还会收进总表。

挑一个品类，找两个价差相近的牌子。一个在“真”上有记录可查：批次投诉多，色差、缺量、口味忽浓忽淡，有人整理过；另一个记录干净。再找一批两家的老用户，跟上十二个月，每隔一阵问同一句话：别家便宜多少，你才肯换？

若“真”走样的那家，老用户的回答并没有先往下掉，倒是口碑热度、联名声量先掉，那“真一走样，溢价先塌”就错了。反过来，若回答先掉在走样的那一家，而且早于热度，这条才算过了第一关。一次不算数，要在几个品类里反复，才谈得上站住。本书没有做过这样的跟踪，这里写的是怎样查，不是查出了什么。

溢价先塌的时候，从外面看不出来，老用户不会先去投诉。他先做的是悄悄收回“愿意多付的那一截”：从每次都买，变成偶尔买；从多囤一点，变成用完再说；从逢人就推荐，变成人家问起才答一句。这三样都是日子里的小动作，比价签早动。

再把一份溢价拆开看。一个价签上多出来的那一截，粗略可以分成三份。这不是精确的算术，是一张粗账：

- 一份是成本，房租、人工、材料，前面已经说过。
- 一份是借来的，来自广告的热闹、主播的话、同伴的目光，也就是势能。它来得快，去得也快。
- 一份是自己长出来的，来自用户一次次用下来的熟，也就是内能。它来得慢，去得也慢。

这样分，不是为了算出每一份占多少，那得靠真实的账本，本书没有，也不编。分，是为了在看价签的时候，知道自己该问哪一份。

溢价健康，是因为第三份长在用户身上；泡沫，是第二份冒充了第三份。到底哪一份是哪一份，第6章会列一张“欠条”，把借来的和自己的分开记。

内能能不能量？粗略地，可以用一个日常问法去量：别家便宜多少，你才肯换？

问郑国梁，机油便宜一成，他摇头；便宜三成，他会犹豫，可能还是不换，因为他怕的不是钱。问一个只喝水不挑牌子的人，水便宜几毛钱，他就换了。前一个人的“要便宜多少才肯换”，高得多，高出来的这一截，就是内能的读数。

这种问法只是示意，各人答案不同，也会变。可它有一点好处：问的是你自己，不是问市场。内能长在人身上，只能问人。

内能还有一个容易混的地方，要说清：拆不开，不一定是好。

有些拆不开，是用户愿意的，像郑国梁的机油，换了也行，但他不愿意。有些拆不开，是被迫的，像只有一家店卖，你没得选。前一种叫连接，后一种叫圈禁。只看“拆不开”这个读数，两者分不出来。所以本书在量内能的时候，总要再问一句：这份拆不开，是你愿意的，还是别人替你锁上的？

◆ 四、先量，不评

到这里，有一个容易起的误会，要先拦住。

有人读到“溢价是连接度的价格”，会马上去问：那么，某某牌子的价格是不是太贵了？某某牌子值不值？

本书不回答这类问题。

原因有三。

第一，本书不评任何一个商品的价格高低，也不对在营的企业作价值评判。价格合不合适，是买的人和卖的人在各自的日子里定的，本书没有资格替他们说。

第二，连接度因人而异。同一个酱油牌子，对吃了二十年的人连接度很大，对刚搬来的人几乎是零。同一个价签，对郑国梁是便宜，对别人是贵。所以只有“长在谁身上”这个问题，没有“值不值”这个问题。

第三，本书只提供一把尺子，不提供结论。尺子的用法是：下次站在货架前，问自己一句，换掉它，我要花多大的力？这份力气，长在我的日子里，还是长在别人的话里？

问完这一句，答案是你自己的。本书不构成投资或消费建议。

不妨用这把尺子，替郑国梁称一称他那一天身边的东西。下面是本书构想的一份清单，读数是他自己凭感觉给的，只作示范，不作定论，也不进任何人的考核。

他身边有五样东西。老婆灌的那杯茶，换个杯子就行，他给的读数是薄。用了六年的车载充电线，坏了再买，读数是薄偏中。夜班时常买的那种饼干，换一种也一样，读数同样是薄偏中，只是口味上有点习惯。车里的机油，换掉要重新信任，读数是强。手机号和通讯录，换掉要剪断一串线，读数也是强。

这五个读数，各有各的原因。茶和充电线，换起来几乎不费力，力气没有长在他身上。饼干有一点口味的习惯，可没有后果。机油和号码，换掉的代价都落在他的生意和日子里。

称完之后，他发现了一件事：这五样里最强的两样，机油和号码，没有一样做过让他“心动”的广告。机油没有，号码更没有。

这不是说广告没有用。广告是势能，能把人带到货架前。这是说，真正让他拆不开的，不是那一阵热闹，是日子里兑出来的熟。

这把尺子怎样用在价签前，可以压成三问，随口就能问：

- 这个价里，我能说清的成本是哪一块？
- 换掉它，我要花什么力，花在手上、嘴里，还是日子里？
- 这份换不掉，是我愿意的，还是别人替我锁上的？

三问问完，不必给出“值”或“不值”。有的人问完，发现自己对这个牌子其实没有多少连接，只是在热闹里被带过来的，于是放回货架。有的人问完，发现连接很深，于是安心付了。两种结果都是对的，因为答案长在他自己身上。

这把尺子，也有它量不到的地方，要老实说。

第一，新品牌量不准。第一次买，换掉的代价为零，可是它也可能正在建起来。零不等于没有，只是还没有。

第二，不同的人，同一样东西，量出来的数不同。本书不会拿一个数去套所有人。

第三，价格并不单靠内能决定。成本、稀缺、竞争、税，各有各的份。本书只说内能是溢价里最结实的那一份，没有说它是唯一的一份。

第四，读数不进任何人的考核。这把尺子是给自己看日子用的，不是拿来给别人打分的。

这一章先把尺子立起来，后面几章用它去量不同的品牌。

接下来的第二编，看两种让人拆不开的路。一种是老字号：连接度是几代人的日子叠出来的。一种是不讲故事的品牌：理念压到最薄，让现实和用户的手自己去对账。两种路，走的都是同一个方向：先让东西进到日子里，名字才有分量。

再往后，第三编会回到价格本身，问同样的价签里，哪一部分是自己的，哪一部分是借的；第四编会看直播间，那里的价签里借来的部分，涨得比自己的部分快得多。

这几条路，都从“拆得开吗”这一问出发。读到后面，若觉得某一章讲得绕，不妨回到这一问，它就是全书的绳头。

那天下午，郑国梁把手机号的事和老婆说了，老婆笑他：“你这个号，比你的驾照还难换。”他也笑了。机场那瓶水，他后来没再想起来过。

他没有想过“溢价”这个词。他只是在日子里，把每一样东西的“拆开要多大力”，悄悄称过了。

带走的话

溢价不是成本之外多出来的任性，是一样东西与你的日子连得有多牢；真一走样，这份牢先松。

小账

前人关上的门：价格信息能改变此刻的感受，实验到一口为止；本书打开的门：问这份感受有没有沉成换不掉的连接，也就是内能。

发生被收回为发现的那一下：把“溢价”当成牌子身上自带的一种价值，仿佛它先在那里等着被识别；其实它是在用户的日子里，一天天兑出来的。

【想一想】 1. 你家里有没有一样东西，不是因为贵才舍不得换，而是换它要重新摸一遍？它的“拆开要多大力”，花在哪里？ 2. 你最近一次因为“不知道下一次会怎样”而换掉或不肯换某个牌子，是哪一样？那是“真”走样了，还是别的？ 3. 你买东西时遇到的价差，哪一部分你能说清是成本，哪一部分说不清？说不清的那一部分，连接度长在你身上，还是长在别处？

第 二 编

立住的品牌

编　序

这一编有两章，各看一个立住的样子。

第4章讲老字号：堂训写进行规，行规练成手艺，手艺长进几代人的家常，家常再写回堂训，这一圈走上百年，连接度就厚了；走不通的时候，对象一端成了偶像，用户一端成了石心。第5章讲无印良品与宜家效应：理念压到最薄，东西摆在前面，用户自己付出力气，内能才建得起来。

这一编是承重命题四（老字号是百年的迁移回写）和命题五（付过力气的东西才进得了身）的主场，也是判词“被用进身上”的两个正面样本。

读完这一编，你应当能分清哪些地方该守、哪些地方该放，能看出一个品牌的薄是敞开的薄还是空洞的薄，也能在自己的产品或日子里找到那个“入门的那一次”。

第 4 章

老字号与一块糖

◆ 一、抽屉里的一块奶糖

朱秀兰今年七十一岁，在上海杨浦的一栋老楼里住了四十多年。她在国营纺织厂做了三十多年挡车工，退休后的日子，被一个小孙女填得满满的。以上是本书构想的人物。

那个下午，小孙女翻她床头柜的抽屉，翻出一把糖，糖纸上印着一只兔子。小孙女问：奶奶，这个能吃吗？

朱秀兰接过来，没有先答，先剥开了一颗。糖纸里面还有一层薄薄的、透明的纸，是糯米做的，可以连糖一起放进嘴里，在舌头上慢慢化掉。

她说：“能吃，你吃吧。”

小孙女把糖放进嘴里，眼睛亮了一下。朱秀兰看着她，忽然觉得嘴里也有了那个味道，奶香、甜、有点黏牙，和她小时候的一模一样。

这块糖是她女儿从超市带回来的，不是她买的。她自己早就不太买糖了，血糖高，医生叮嘱过少吃。可是抽屉里那一把，她一直留着，隔一阵就补一点。她说不清为什么，只说：“放着，心里踏实。”

她没有说什么大道理。可是在那一刻，一件事发生了：一块糖，穿过了两代人，没有换样子。

这一章讲的，就是这一块糖，和与它同类的一整批东西：老字号。

我们先问一个看似简单的问题。为什么这块糖，不用广告，不用主播，不用什么“限时三十秒”，它还是能在一个老人的抽屉里，在一个孩子的嘴里，同时立住？

先说一件小事实。据公开报道〔待核：出处〕，大白兔奶糖诞生于1959年，那一年工厂重新设计了包装，用一只跳跃的白兔做形象；它的前身可以追到1943年的一款米老鼠糖。它的糯米纸，是一个很具体的物件设计，至今仍是许多人对它的第一印象。本书不评它的商业成绩，也不评它今天的价格，只借它做一个例子：一样东西，怎样在几代人的日子里，从一块糖变成一个名字，又从一个名字变成一种味道。

不妨先用本书的三条判据，把这块糖筛一遍。粒子态的符号，要稳定、整体、独立。

稳定：这块糖几十年里，味道和样子大致不变，拿在手里认得出。整体：糖、糯米纸、印着白兔的糖纸，三样放在一起才是它，拆掉糯米纸，味道也许还在，可一个孩子会说“不对”。独立：它不需要店面，也不需要广告，躺在一个老人床头柜的抽屉里，也照样是它。

三条粗看都过了。所以它不只是一件商品，是一个符号，一个已经结了晶的东西。

前人说老字号，有两种常见的读法。

一种是文化遗产的读法：老字号是一段历史的活化石，要保护，要传承。这种读法对在哪里？它看到了时间的分量，不让人把几代人的手艺当成一般的生意，这是应当的。

另一种是品牌资产的读法：老字号是一笔无形资产，有知名度，有忠诚度，可以估价，可以授权，可以拿来做联名。这种读法也对：它让人看见，这笔东西是真有价钱的。

两种读法各停在一处。前一种停在“要保护”，没有问：为什么有的老字号撑过了百年，有的却在手里一年年凉下去？后一种停在“有价钱”，没有问：这份价钱，是怎样一点点攒起来的，又在什么时候会被一下子花光？

本书的回应是：一个老字号，是一个在三界里同时立住、而且来回走了很多遍的符号。下面逐界看。

◆ 二、堂训、柜台、家常药

先看三界各是什么。

在老字号这里，理念是堂训，是名字，是故事。现实是炮制、柜台、门面、作坊，是一件件看得见摸得着的东西和规矩。自我是几代人家里的那一盒药、那一口味道、那一个习惯：家里有人头痛脑热，先翻出来的是哪一个牌子。

我们用药铺做例子，因为药铺的三界分得最清楚。

北京的同仁堂，据国家非物质文化遗产网介绍，1669年（康熙八年）由乐显扬立下招牌。流传很广的堂训，出自乐凤鸣所写的《同仁堂药目叙》：“炮炙虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力。”（“炮炙”今人多写作“炮制”。）该页说乐凤鸣的配方与总目等著作，完成在1706年前后，没有把这篇序的年份单独写明，本书也就不替它定年份，只借这句话的结构。

这句话讲的是，工序再繁，也不敢省人工；药材再贵，也不敢减分量。它说的不是“我们好”，而是“我们不敢”。“不敢”二字，是一个承诺，承诺一件事：不走样。

用总纲的话说，这是“真”的承诺：每一件都一样，用多久都一样。

再看杭州的胡庆余堂，1874年（同治十三年）由胡雪岩创办。店里有一块“戒欺”匾，写于光绪四年（1878年）四月，是胡雪岩亲笔，朝内挂着，对着自家的伙计，不是对着顾客。据《人民周刊》2023年十二月的报道转述，匾文里有这样两句：“凡百贸易均着不得欺字，药业关系性命，尤为万不可欺。”后面还有一句交代伙计的话：“采办务真，修制务精。”（匾文只据这一家报道，未见第二个来源。）

两处训诫，两句话，指向的东西其实有一点不同。前一句守的是分量与功夫，是“真”里的准；后一句守的是不骗人，是“真”里的诚。一个讲做得对，一个讲说得对。药铺这样的行当，二者缺一，名字都立不住。

胡庆余堂这块匾，连“真”字都直接写了进去：采办务真，修制务精，一头管进货，一头管炮制。它也是朝内挂的。理念符号有两个朝向，朝外说给顾客听的，是招牌和广告；朝内说给自己人听的，是匾和规矩。老字号的堂训，要先朝内立起来，才有资格朝外说，朝内没人照着做，朝外说得再响，也只是话。

经济学里有一种说法，可以拿来对照：品牌是一份押金。卖家把名誉押在这里，一旦出了问题，押金就没了，所以他不敢乱来；买家知道这一点，才肯多付一点钱（这类说法，克莱因与莱弗勒（Benjamin Klein 与 Keith Leffler）1981年发表在《政治经济学杂志》第89卷第4期的文章讲得最系统。大意是：卖家要守住质量，价格就得比成本高出一截，高到他靠回头客能长期赚下去，欺骗一次的好处不够抵；这一截溢价，加上收不回来的品牌投入，就像抵押，一旦欺骗，便一起丢掉。）堂训里的“不敢”，正好是押金的口头形式。这也和上一章接得上：溢价若是押金，它押的是“真”。

这种说法对在哪里？它解释了为什么一个名字会值钱：名字背后压着名誉，名誉一旦押出去，卖家就有了守住质量的理由。

它停在了一个地方：押金押在卖家那一头，买家只是看着。可是老字号的押金，其实有一半押在买家的日子里。一个人吃了三十年同一家的药，他自己也押进去了三十年的习惯。换掉它，他要失去的，不只是对卖家的信任，还有一份不用想的熟。

所以本书的说法，是在押金之上，再加一层：押金的另一半，长在用户身上。

规矩光写在墙上，不算数。堂训能站得住，是因为它被写进了行规，行规又被练成了手上的功夫。

比方说，一服药里要配多少味，每一味要怎样炮制，抓药的伙计要怎样称、怎样核对、怎样包，这些在柜台后面，一代代传下来。这是现实符号，是看得见的东西和动作。

柜台的另一边，是顾客。一个人一辈子吃同一家的药，爷爷吃，爸爸吃，他也吃。家里有个小毛病，先想到的就是这一家。这是自我符号，长在家庭的习惯里。

三界之间是怎么走的呢？本书把它叫作“百年迁移回写”：

- 堂训写进行规。理念变成现实：规矩落到柜台，落到作坊。
- 行规练成功夫。现实变成自我：伙计的手、药师的眼，变成一种不用想的熟。
- 功夫积成口碑，口碑又写回堂训。自我反过来改写理念：名字有了分量，堂训有了底气。

举一个想象中的一天。一位老药师在柜台后面抓一服药：每一味称到几分，他的手不用看秤也知道个大概，可他仍然要上秤，因为堂训里那个“不敢”，写在了秤上。旁边的学徒看他怎么称、怎么包，不问为什么，先学手势。几年之后，这个手势成了学徒的手。再过几年，学徒成了师傅，又站在这个柜台后面。这是本书构想的场景，并非任何一家药铺的实录。

这一圈，每走一遍，要几年；走上一百遍，就是一百年。每一遍，都把连接度加厚一层。

用表来看一眼：

层	在老字号里是什么	三界归属	靠什么立住	怎样固化（走坏的样子）
堂训、匾额、名字	写给自己人的规矩，也是写给顾客的承诺	理念	被行规落实，才算数	变成口号，墙上一套、柜台一套；或变成“祖传秘方”，只许供着
炮制、称量、柜台、作坊	一道道工序、一套套动作、一间间门面	现实	一代代手把手传下去	变成只照章办事，不再问为什么，哪怕顾客的日子已经变了
几代人的家常药	家里抽屉里的那一盒，生病时先想到的那一个	自我	反复用、反复好，形成不用想的熟	变成“老样子才对”，任何改动都被拒绝
口碑、传说、街坊的话	顾客之间口口相传	理念与自我之间的回写	与现实对得上	变成传说，越传越大，现实对不上了也没人敢说
品牌的“真、善、美”	每一件都一样；用着顺手；让人愿意留下	总纲三栏	内能最厚，动能与势能随之	只剩“真”在坚守，“善”与“美”不再更新，品牌变旧

这张表里，最后一行，是下面几节要慢慢展开的。

先看老字号立得住的原因。用总纲看：它们的内能，也就是连接度，是几代人的日子一层层叠出来的，所以特别厚。“真”这一栏，几乎是满的。你很难想出一个老字号，是因为靠一阵热闹而立住的。

老字号的“善”和“美”，也各有各的样子。“善”，是用起来顺手：抓药有人核对，柜台有人答疑，哪怕小小一包，也包得整整齐齐。“美”，是看着舒服、愿意留下：门面的样子，招牌的字，街坊嘴里的名声。三栏里，“真”最厚，“善”“美”要靠每一代人用心去续，不续，它们就会慢慢薄下去。

可是内能厚，不等于什么都好。厚到不能动，就是下面要讲的“固化”。

◆ 三、童年的味道在嘴里

再换一个地方。

在新加坡，许多家庭的抽屉里都有一小盒东西，扁圆形的小盒，上面有一只老虎。这是虎标万金油。它的前身，是胡子钦（Aw Chu Kin）1870年在缅甸仰光开的药铺永安堂；父亲去世后，儿子胡文虎、胡文豹兄弟把药和牌子做响，1926年，胡文虎移居新加坡，在那里设了永安堂（据工业史网站 Industrial History HK 与新加坡媒体 RICE 的梳理）。万金油配方是谁定下的，各家说法不一，本书不下结论。

本书不评它的药效，也不作任何疗效的陈述。身体不舒服，请找医生。本书只想借它说一件事：它在很多家庭里，是怎样“长”进去的。

东南亚的很多老人，对这一盒东西的记忆，不是从广告来的。他们不记得哪一年看过什么广告，他们记得的是：小时候头痛，大人把一点涂在太阳穴，凉凉的，有一股说不清的味道。蚊子叮了，涂一点。坐车晕了，闻一下。每家的用法，各不相同。（本书构想的场景，各家用法不一，不作医学说明。）

一个本书构想的场景：新加坡一户三代同住的组屋里，奶奶的抽屉，妈妈的包，孩子的书包，各有一盒。奶奶那一盒用了三十年，边角磨得发亮；妈妈那一盒

是奶奶塞给她的，用得少，却从不弄丢；孩子那一盒是妈妈买的，他嫌味道冲，可考试那天，他悄悄揣进了口袋。

三个人，三种关系，同一个小盒。盒子在三个人的身上，各自长出了不同的熟。这些熟，没有一种是靠广告长出来的。

这里藏着一个很要紧的次序，需要说出来。

自我符号，先在嘴里、手上、鼻子里，后在广告里。

也就是说，一个孩子认识这盒东西，先是气味、凉感、小盒的形状，是身体先记住的；名字、老虎、故事，是后来慢慢贴上去的。身体的记忆先到，理念的记忆后到。

这和平常品牌理论里常见的次序恰好相反。最常见的一种讲法，是先让人知道、再让人喜欢、最后让人行动，一环扣一环，前人用它来管理广告的每一步。这套讲法对在哪里？它给了做品牌的人一张清楚的路线图，每一步都能量：知道的有多少，喜欢的有多少，买的有多少。它停下的地方，是默认了顾客从“知道”开始。可是对许多老字号的用户来说，起点根本不是“知道”，是一块糖放进嘴里。

老字号走的路，常常是倒过来的：先用，再记，最后才有名字。

为什么倒过来更牢？

因为身体记住的东西，不用核对。一股气味，你闻到了，就是它；一种味道，你尝到了，就是它。理念要靠别人说，身体靠自己感觉。自己感觉到的东西，不需要任何人担保。

用总纲看，这是“真”最直接的样子：嘴里的、手上的、鼻子里的，每一次都一样，每一次都不用想。它是内能最贴身的一种形态。

再回到朱秀兰。她嘴里的那个奶糖味道，是在六十多年前，一个很小的下午，被“放进去”的。她后来知道那个糖叫什么名字，已经是很晚的事。名字是后来贴的，味道是先到的。

所以，每一个老字号，都有一条看不见的路径：

· 孩子先尝到、闻到、摸到，（现实符号进入身体）

· 身体记住了一种熟，（自我符号长出来）

· 大人告诉他这叫什么，这个名字背后有什么故事，（理念符号补上）

· 他自己长大，也把这东西递给下一代。（自我符号带着现实符号继续走）

名字，是最后一个到的。

这条路径，解释了一件事：为什么老字号很难被“重新讲故事”复制。你可以请最好的文案，为一个新牌子写一个动人的百年传说，可是你没法给它一个“六十年前在孩子嘴里先到的味道”。身体里的时间，不能买。

当然，新牌子也能建这样的东西，只要它肯等，肯一次次地一样。时间不能买，却能一天一天地攒。

反过来看，这条路径有一个脆弱的环节：大人递下去的那一下。

如果大人不再把它递给孩子，路径就断了。可能是大人自己换了牌子，可能是家里不再有这个习惯，可能是市面上买不到。断了一代，孩子嘴里就没有了那个先到的味道，名字再响，也只是一个名字。

很多老字号后来凉下去，并不是在哪一天出了大事，而是在某一代，递的那一下没发生。这时候，用户少了一代，连接度的年轮，就缺了一圈。

这是本书的推演，不是对任何一家的评语。它怎样算错，本章结尾会讲。

◆ 四、“老样子才对”

老字号的内能这么厚，为什么有的老字号走着走着，会凉下去？

因为三界之间的回写，会停。

回写一停，三界各自凝固。本书用两个词描述这种凝固：偶像和石心（借自站上第415号《钱是三界同时立住的符号》）。在对象的一端凝固，叫偶像；在自我的一端凝固，叫石心。两者是同一种结构，只是站的位置不同。

传统这回事，前人不是没有碰过。营销学里有一路研究谈“品牌的传统与真实感”，大意是：有历史的牌子，顾客更容易信它，传统本身就是一条可靠的线索。（本书只转述这一路的大意，不引具体论文。）这一路对在哪里：它没有把历史当成摆设，肯承认时间是品牌的本钱。它停下的地方，是容易把传统看成一块不动的金字招牌，没有接着问：这块招牌，靠什么每天续上，续的时候哪一环会断。

固化有它的来路，也有它的好处。一件东西要立住，必须先固下来一点，不固，它就是一团流动的雾，没有形状，认不出来。问题不在于固，在于固了之后，还通不通。

先看偶像。

老字号里最常见的偶像，是“祖传秘方”。秘方本来是一个事实：这一家有一套别人没有的做法。可是当它被供起来，变成一个只许说、不许问、不许动的名词，它就成了偶像。

偶像的样子是：谁也不知道秘方里到底是什么，谁也不敢说它该不该改，谁也不能说顾客的口味已经变了。秘方被供在理念里，离开了柜台，离开了顾客的日子，不再回写。

这时候，有两种后果。

一种是现实里的东西悄悄走样，可是没人敢说，因为“秘方”不容质疑。这就是“真”的走样，前一章说过，溢价先塌在这里。

另一种是现实没有走样，但世界变了，秘方却不动，品牌与新一代的日子慢慢对不上。

再看石心。

石心长在自我这一头：用户的“老样子才对”。

一个老顾客，吃了一辈子的老味道，忽然有一天，店里改了配方，哪怕改得更好，他也不认。他说：“不是那个味了。”这不是挑剔，是他身体里的那把尺子，被动了。

这把尺子，是几十年的日子兑出来的，它很宝贵，也很硬。硬到一定程度，它就拒绝任何回写：新的口味不认，新的包装不认，新的卖法不认。这样的“老样子才对”，就是石心。

朱秀兰自己身上也有一小块石心。她用了几十年的一种雪花膏，前几年换了瓶子，说是配方没变。她打开闻了闻，心里说：不对。她没有去查成分，也没有去比较，只是把新瓶子放在一边，翻出旧瓶子里剩下的那一点，用完。这是本书构想的场景，也没有指哪一个牌子。

她的“不对”，不一定是错的。也许气味真的有极细微的变化，也许只是瓶子换了，手感变了。她的身体不管这些，身体里的那把尺子只认一件事：和从前的是不是同一个。

这就是石心的样子：不是固执，是尺子太熟，熟到容不下一点移动。

偶像和石心，常常互相加固。店里不敢改，因为老顾客不认；老顾客不认，因为店里一直没改。两边各自守着，守成了一个谁也出不来的结。

本书把两种固化放在一起，看一眼：

	偶像（对象端）	石心（自我端）
它站在哪里	站在品牌一边：祖传秘方、老规矩、老工艺	站在用户一边：老样子才对
它怎么说	“这是祖上传下来的，不能动”	“我吃了一辈子，不是这个味”
它守着什么	一个说法	一把身体里的尺子
它的好处	保住了“真”，不乱改	保住了老顾客的忠诚
它的代价	离开了顾客的日子，不能回写	拒绝所有新东西，新一代进不来
总纲里的位置	“真”守住了，“善”“美”不更新	内能极厚，动能为零

这里要老实说：固化不一定是坏事。

有的东西，本来就不该动。药的剂量，食品的安全，称量的准确，这些守得越牢越好。一个药铺把“不敢省人工”守成石头，没有人会说不好。

要分清的是，守的是什么。守“真”，守的是精度，是每一件都一样。守的若是某个样子、某个说法、某个包装，那就可能守错了东西。

来看三个小例子，感受一下守与放的界线。

药的剂量，守。多一分少一分，关系的是人的身体，这是“真”的核心，一点不能松。

包装的样子，可以放一放。一个药盒换了字体和颜色，里面的东西没变，老顾客多半最终会习惯，新顾客也多一个进来的理由。

柜台的开门时间、付款的方式，更可以放。顾客怎样方便就怎样改，这是“善”，该让位于他们的日子。

分清这三种，比任何一条守旧或求新的口号都重要。

“最少走样”，在老字号这里要读成：在这件事要的精度上不走样，不是在所有东西上不变。有些要守，有些该放。放与守的界线，在日子里找。

还有一件事要提醒。这一节讲的“偶像”和“石心”，是看品牌结构的一把尺，不是给任何一家具体企业下的结论。本书没有说哪一家老字号已经固化。要不要改，怎样改，是它自己和它的顾客之间的事。

◆ 五、怎样熔开再结晶

那么，一个厚实的老字号，怎样既不走样，又不僵死？

这是一个不能靠一条规则回答的问题，因为答案要在每一家的日子里找。但有一个方向，可以在这里说清楚：熔开，再结晶。

“熔开”，是把已经固化的部分，在局部重新变回流动的状态，让三界之间的回写重新走起来。“再结晶”，是新的东西经过一轮对账，重新落成稳定的东西。

近些年，报道里常见一些老字号做联名、出新口味、改包装。比如大白兔就曾和别的品牌联名出过新品，报道不少，第8章引到一例，出处和仍待核的地方都写

在那里，卖得怎样，本书不评。联名是借别人的网，第8章专门讲。这里只想借一个更小的场景，讲熔开与再结晶的次序。

下面是一个本书构想的场景，并非真实个案。

在一座城市的老街上，有一家开了几十年的糕饼铺。老板的父亲做了一辈子的豆沙月饼，咸甜是固定的，老街坊都认。到了第二代手里，铺子的生意一年不如一年：街坊的孩子搬走了，年轻人嫌太甜。

老板犹豫了很久。他不敢动老配方，怕丢了老顾客；可是不动，铺子就会慢慢关掉。

他最后做了一件事：没有动老月饼，只是在老月饼旁边，开了一个小格子，每个月换一个新的馅，只做很小的一批，卖完为止。他不对外说这是“创新”，只在小黑板上写：本月试做。

老顾客照旧买老月饼，没有人觉得被冒犯。有一些路过的年轻人，买了试做的那一种。其中有的人回头来买了老月饼，说，原来这个才是最初的。

几个月后，试做里有一种馅，复购的人越来越多，老板把它做成了常备的第二种。老配方一粒糖都没动。

这个场景里，发生了几件事：

- 老月饼的“真”被守住了，没有任何走样。（守准）
- 小格子是一个“口子”，让新的东西可以进来，也可以退出去，不必承担全部的风险。（守省）
- 新馅是否留下，由顾客的复购来决定，不是老板的故事决定。（守久，不透支）

这样三件事一起做，就把固化的结，在局部熔开了一点点：老月饼是不动的底，试做的格子是流动的口子。熔开的只是一个局部，不是全部。

这个场景里，有一点要单独拎出来：熔开的方向是由小到大，由试到常，不是由大到小。局部先动，看顾客用脚投票，留下的才写进常备。顾客是在买，也是在用，用了才有复购，复购才是回写。

怎样看一次“熔开”有没有成功？不看热闹，看三件小事：老顾客有没有不安，新顾客有没有回头，老东西有没有因此走样。三件都稳，才算再结晶了一小块。

这三件事都能在柜台前看到，不必等年报。老顾客的不安，看他买老月饼的节奏变没变，是不是多问了一句“你们是不是改了”；新顾客的回头，看他隔多久再来，来了买的是试做的还是老的；老东西的走样，看进货的账、出炉的色和味，有没有因为多开了一个格子，把人手挤薄了。哪一件先出毛病，就先停哪一件，格子可以关，老月饼不能动。

再说怀旧产品。

有一种常见的做法，叫“怀旧营销”：把过去的样子重新包装，讲一个关于过去的故事，请今天的年轻人买单。这样做有时候有效，那主要是势能的作用，一阵热闹，一阵拉力。

可是怀旧产品要真正留下来，按本书的读法，靠的不是故事，主要得靠老用户的孩子接着用。

为什么？因为怀旧的底，是身体里的那份熟。老用户的孩子，从小在家里见过这个东西，闻过这个味道，听大人说过这个名字，这份熟已经在他身上有了一个底子。新的包装、新的口味，是在这个底子上加的，所以接得上。

而对一个从来没有见过它的人，“怀旧”是没有东西可怀的。你给他讲再动人的故事，他得到的是一个理念符号，身体里没有对应的东西。故事讲完了，热闹散了，他就走了。

时间、递、一样，是三样买不来的东西。时间只能一天一天过；递只能由一个具体的大人完成；一样只能靠一次一次地做。文案可以写得比它们好听，可是替代不了其中任何一样。

所以，老字号的更新，有一个看起来很笨的次序：先守住老用户，再让老用户的孩子接着用，最后才是让更多的人慢慢进来。反过来的次序，多半走不远，这也是本书的推想。

这个次序，也解释了为什么朱秀兰的小孙女那天眼睛会亮：不是因为那块糖被重新包装过，而是因为奶奶先剥开了它，糖纸里的味道，从奶奶的嘴里，走到了孙女的嘴里。

换一个角度，老字号的“三栏体检”是这样的。这只是示意，不指任何一家：

“真”很厚，因为百年里一直守；“善”要看今天的顾客买得方不方便，用起来是不是顺手；“美”要看街坊的口碑和新一代的眼光，是不是还在长。三栏之中，如果“真”厚而“善”“美”薄，品牌会变得很稳，也很旧；如果“美”厚而“真”薄，品牌会很热闹，也很危险。

还有一种熔开，不靠新产品，靠新的“递”。比如，让老用户带着孩子来店里，让孩子自己挑，自己拿，自己付钱。孩子在店里的这一刻，是现实符号第一次进入他的身体，比任何包装的改动都更重。店面本身，成了一个“递”的场所。

这样的做法，成本很小，却是对准了那条最脆弱的环节。

最后，这一章的几个判断，本书当作可以被检验的说法：

- 如果有一个老字号，它的连接度主要靠广告和热闹，而不是靠几代人的日常使用，却依然能长期立住，那“老字号是三界百年迁移回写的活样本”这一条就要改。
- 如果有一个固化严重、几乎不回写的老字号，它的新用户进来得比开放回写的同类更快，那“固化会让品牌变旧”这一条就要改。
- 如果有一个老字号，用户的“递”早已中断，却靠重新讲故事让新一代稳定地留了下来，复购和使用频次都与老用户相当，那“递的那一下不可缺”要修改。
- 如果熔开局部后，老用户大量流失、新用户也不来，那“守住底、开口子”的次序就要修订。

最后补一句公道的话。老字号里不少人，在日复一日的柜台后面，守着的就是那一个“不敢”。他们没有读过任何关于品牌的书，也没有谁给他们发过证书。本书讲偶像和石心，不是要说他们守错了，是要说，守到最后，守的是什么，需要时不时抬头看一眼。

本章讲了不少“老”字号，其实是借它们看清一件事：一个符号想要在三界同时立住，需要的是时间的回写，不是时间的长度。有的牌子很老，三界早已各自凝固；有的牌子不老，三界却一直在对账。老不是资格，对账才是。

回到朱秀兰。她后来想，那块糖没有变，变的是她自己：当年她是被递糖的那个，如今成了递糖的这个。一个符号在三界里走了这一圈，终于走回了一只手上。孙女吃完糖，把糖纸捏在手里，问：奶奶，这个还有吗？

朱秀兰说：“有。”她又拉开抽屉，拿出了一颗。

这个抽屉，她用了四十多年。里面的东西，有的早就过期了，有的是孙女翻出来的新鲜物。她从来没想过“品牌”这个词。她只知道，有的东西，一直在那里。

> **带走的话**
>
> 老字号立得住，是因为三界在几代人的日子里来回走了很多遍；守住“真”不动，其余的地方留一个能进能退的口子。

> **小账**
>
> 前人关上的门：把老字号读成文化遗产或无形资产，要么只管保护，要么只管估价；本书打开的门：问这份厚是怎样一层层叠出来的，又在哪里会固成偶像和石心。
>
> 发生被收回为发现的那一下：把“祖传秘方”“老样子才对”当作本来就在那里的好东西来供奉，忘了它们是几代人的回写停下来之后留下的样子。

【想一想】 1. 你家里有没有一样东西，是你从小就认的牌子，而你说不清是怎么认下的？它是先在你的嘴里、手上，还是先在广告里？ 2. 你有没有一次，因为一个老牌子改了配方或包装而不高兴？那把尺子是谁给你的？它该不该动？ 3.

如果你要把一样老东西递给下一代，你会先讲它的故事，还是先让他用一用？为什么？

第 5 章

无印良品与宜家效应

◆ 一、没有名字的货架

邵嘉豪二十六岁，在成都一家设计公司做平面设计，上个月刚租下一间一居室。这是本书构想的人物。

搬进去的第一个周日下午，他把一个平板包装的书架拖进客厅，拆开纸箱，倒出一堆木板、一袋螺丝和一张说明书。他花了两个小时，把它装起来，装到最后一块板，才发现第二层装反了，只好拆开一半重来。

装好以后，他往后退了两步，看着这个书架。书架很普通，白色，没有任何设计感。可是他忽然觉得，这个书架和他在设计公司里看过的任何一个更好看的书架，都不一样：这一个，是他自己装的。

他把几本书放上去，顺手拍了拍书架的侧板，像拍一个老朋友。

这一章要讲的，就是这一拍。它连着两件看上去不相干的东西：一个以“没有名字”闻名的货架，和一个研究者起名“宜家效应”的心理现象。

先说货架。

和上一章的老字号对着看，会发现一件有意思的事：老字号靠几代人的时间，把东西送进日子里；压薄理念的品牌，靠把名字退后，让东西自己进去。两条路走的都是“东西先于名字”。

无印良品，1980年十二月由日本的西友超市推出，是西友自己的一条商品线。名字从一开始就叫“無印良品”，字面意思是“没有品牌标志的优良商品”。最初只有四十来种东西。1983年，第一家直营店开在东京青山。它早期的口号，英文资料译作“有理由，所以便宜”（Lower priced for a reason）：东西便宜，是因为每一处省，都有一个说得出口的理由。（以上据英文维基百科 Muji 条目；这是二手来源，本书不评它的价格，只借它的结构。）具体省在选材、工序还是包装，

各家说法不一〔待核〕。这里要的只是一个事实：有一个品牌，一开始就把“没有品牌标志”写进了自己的名字。

“没有品牌标志的商品”自己成了一个品牌，这个有意思的矛盾，前人怎么读，先要说足。

第一种读法，是风格的读法：简洁、素净、不张扬，一种“极简”的生活方式。这种读法对在哪里？它抓住了人们走进那个店时的第一感觉。货架上没有大字，没有强色，看上去安静，这是真的。

第二种读法，是悖论的读法：反对品牌的品牌，也是一种品牌。这种读法也对：它指出，“没有名字”本身就是名字，“不讲故事”本身就是一个故事。

还有第三种读法，是定位的读法：在一片喧闹的货架里，选择安静，这本身就是一个与众不同的位置。这种读法对在哪里？它说明，没有名字也可以是一种有效的“占位”，在人人都在喊的地方，不喊的人反而被听见。

三种读法各停在一处。风格的读法，停在“看上去怎样”，没有问：那份安静，是怎样进到用户的日子里的？悖论的读法，停在“绕口令”，没有问：这个绕口令里，哪一界是薄的，哪一界是厚的，薄的那一界让谁补上？

悖论的读法特别值得多想一步。它看到了一个矛盾，却把矛盾留在了字面上：“无印”两个字去掉了牌子，“良品”两个字又立起了牌子。字面上的绕，是真的。可是在用户的日子里，这个绕不存在，用户不是在读一句绕口令，是在用一个盒子、一个架子、一张本子。

本书的问法，是这样的：一个把名字压到最薄的品牌，三界里还剩什么？

名字，是理念符号里最前面的一个。无印把它压到最薄，等于把一块最亮的招牌摘了下来。

可摘下来之后，现实里的东西，还在；用户日子里的习惯，还要长。所以，它没有逃开三界，它只是换了一个先后的次序：让理念先退后，让现实与自我的账，先对起来。

新用户因此是怎样进来的呢？没有大字，没有故事，没有代言，他靠的是什么？

大致有三条路：别人用，他看见了，朋友家里摆着，他问了一句；货架就摆在那里，他伸手摸了一下，翻开本子，掂了掂盒子，现实先到了他的手上；用了一次，觉得顺，下一次又来。

三条路的共同点是：东西先于名字。这和上一章老字号的路径，有点像：身体先记住，名字后到。不同的是，老字号的“先”，是几代人的时间；压薄理念的品牌，要在店里和货架上，把这个“先”浓缩到一次触摸里。

所以，这样的品牌对门店和货架的要求特别高：东西要让人一伸手就明白，一用就顺。

◆ 二、“这样就好”

无印良品背后，有一句常被引用的话，大意是“这样就好”，而不是“这个才好”〔待核〕。后一句是日语里的“これがいい”，前一句是“これでいい”，一字之差。设计师原研哉2001年起任无印良品的艺术总监，他对这个理念的阐释，核心是一个“空”字（emptiness）。据他的一次访谈，他把东西比作“空的容器”：不填满某种强烈的个性，留着余地，让使用的人去放进自己的东西。

他还特意把“空”和现代主义讲的“简”分开。简，是追求材料、功能和物之间最直接、最合理的联系；空，是留下弹性，让同一样东西可以被用在不同的用途里。他举的例子是刀：德国亨克尔的菜刀，握把顺着拇指的位置做，是“简”；日本的柳刃刀，柄素净，怎么握都行，是“空”。他又说，用的人是在用的过程里，慢慢懂得这份空的，不靠别人讲解。这一段，正好接上本书的话：自我一界，是用出来的。

这个理念落在日子里的小物件上：笔记本，文具，衣柜，货架。这些东西的共同点是，每一个都留着一块余地。笔记本不替你写字，货架不替你放东西，衣服不替你说话。

这句话的分量，在于它把“选择”交给了用户。

“这个才好”，是品牌替你作了判断：这个比别的好，你应当选它。“这样就好”，是品牌退后一步：这个够用了，剩下的，你自己定。

用本书的话说：理念压到最薄，现实摆在前面，自我的一界留给用户自己去长。

举一个日常的例子。邵嘉豪的书架上，后来放了一个素色的收纳盒。盒子没有花纹，没有大字，只有一点点说不出来的质感。他把耳机线、充电头、一些零碎放进去，用了三个月。

三个月里，发生了几件小事：他知道了这个盒子放在书架第二层最顺手；他知道了盖子要斜着推一下才不卡；他知道了盒子里什么位置放什么。这些事，没有一件是盒子的广告告诉他的，都是他自己用出来的。

盒子本身没有故事。可是三个月后，盒子有了他的位置，有了他的手感，有了他的习惯。故事，是他自己长出来的。

换一个角度，还能看出三界各自的轻重。理念一界，薄到只剩一个名字和一句话；现实一界，厚，货架上的每一样都是实物，要经得起手摸、眼看、用上几年；自我一界，留白，等用户去填。三界之中，现实一界承担了别家理念一界承担的工作：不靠话，靠东西，让人认得它。

这就对现实一界提了很高的要求。故事可以修改，东西一旦走样，就是实打实的走样。所以压薄理念的品牌，往往把全部的力气放在“真”上：每一件都一样，用多久都一样。

这就是“让现实与自我互相对账”。现实里的东西不吵不闹，只在那里；用户用了，用出了问题或用出了顺手，这份账，就记在用户自己身上。

我们把“讲故事的品牌”和“不讲故事的品牌”各取一种类型，放在一起看。注意，这里说的是两种做法的类型，不指任何一家具体的企业，也不评哪一种更好。

	讲故事为主的做法（类型）	压薄理念的做法（类型）
理念一界	名字、故事、定位都很饱满，先把人带到货架前	名字、故事压到最薄，只留一句“这样就好”
现实一界	东西要配得上故事，故事越满，东西越要对得起	东西摆在前面，说话靠它自己
自我一界	用户的认同，从故事里借一部分，再用日子来补	用户的习惯，几乎全靠自己一点点用出来
自我一界的来历	部分来自故事，部分来自使用	几乎全部来自使用
立住得快还是慢	常常快，也常常借了别人的势能	常常慢，但每一寸都长在用户身上
容易出的问题	故事走在东西前面，账对不上	理念太薄，新用户认不出它，进来慢
总纲里偏重的栏	偏“美”（势能）	偏“真”（内能）

这张表要多说一句公道的话：压薄理念，并不等于没有理念。“这样就好”四个字，本身就是一个很清晰的理念，只是它不吵，向用户敞开。

同样，讲故事也不是原罪。有的故事，是东西做好之后，对它的诚实的描述，那样的故事，帮助用户把东西认出来，是好事。要提防的，是故事走在了东西的前面。

邵嘉豪在公司里，常遇到客户提这样的要求：能不能给这个产品加一个故事？他心里知道，有的故事是加得上的，有的加不上。能加上的，是东西本来就有的特点，被说清楚了；加不上的，是东西没有的，被说出来了。前一种，他会认真做；后一种，他会犹豫，然后试着劝客户先把东西做好。这是本书构想的场景。

他的犹豫，就是在判断：这个故事，有没有现实在后面撑着。

两种做法，各有各的难处。讲故事的做法，难在东西要追上故事。压薄理念的做法，难在新用户进来的头一步：他不认识这个牌子，没有故事指路，只能靠货架上的东西自己说话。

理念薄，有两种薄，要分开。

一种是敞开的薄：话少，是因为留地方给用户，也是因为东西自己能说。另一种是空洞的薄：话少，是因为没有话可说；东西不行，名字也不行，什么都薄。

怎样分开？看现实一界。敞开的薄，背后是厚的现实：东西经得起手摸，用得住，一件和一件一样。空洞的薄，背后什么也没有。只看货架上的字数，分不出来，要看东西，要看用了一阵之后的日子。

这一点，也是压薄理念的做法最大的风险：它把全部的赌注，压在了“真”上。真若走样，没有故事可以替它遮一遮。

还要补一句：本书这里讲的，是做法的类型，不是对无印良品这家企业的经营评价。它今天卖得怎样，门店怎样，本书不评，也没有数据可引。

◆ 三、自己动手的家具

再回到邵嘉豪的书架。

有一个研究，专门讲他拍书架那一下。研究者叫诺顿（Michael Norton）、莫乔恩（Daniel Mochon）和艾瑞里（Dan Ariely），文章题为《宜家效应：付出劳动，就会生出爱》，登在《消费者心理学杂志》2012年第22卷第3期（网络版2011年已先出现），后来这个现象就叫“宜家效应”。

据转述，他们让一部分人自己动手组装一个宜家的盒子，另一部分人看到的是已经装好的同一个盒子，然后问：你愿意花多少钱买它？自己装的那一组，愿意出的价，比拿到现成盒子的那一组高出约六成。他们又用折纸做了实验：折的人给自己折出来的东西开的价，大约是旁人给同一件东西估价的五倍，而旁人给行家折的作品估的价，和折的人给自己那只的价差不多。

实验自己也留了边界：要做成才有这个效应。没装完的，价钱不比现成的高；装好之后又被当面拆毁的，效应也消失了。作者们认为，这背后有做成一件事的胜任感，也有对自己付出的看重。可见力气要做成才算数。

这些实验的细节与后续有没有被重复验证，本书〔待核〕，只转述大意。

先说这个研究对在哪里。

第一，它把一件人人都有过的经验，变成了可以测的事。自己做的东西，自己更看重，这是常识，可是常识总是不够用，有数据撑着，才好谈。

第二，它指出了一个很实在的机制：价值不全在东西里，也在做东西的人身上。同一个盒子，装过的人和没装过的人，估价不同。东西没变，变的是人和东西之间的关系。

前人给这个效应的解释，大致有三条。

一条是所有权：东西一旦属于我，我就看得更重。这个思路，来自行为经济学里讲的“禀赋效应”。最常被提起的是卡尼曼、克内奇和泰勒1990年发表在《政治经济学杂志》上的杯子实验：随机发到一只杯子的人，开出的卖价中位数，比没拿到杯子的人愿意出的买价高出一倍多。

一条是努力辩护：我花了这么多力气，就得说服自己这些力气是值得的。这个思路，来自认知失调一路，早年有一个关于入会仪式的研究（Aronson 与 Mills，1959年，刊于 Journal of Abnormal and Social Psychology 第59卷第2期），常被引来说明：付出越多，越看重。

还有一条是胜任感：我做成了一件事，我高兴，这份高兴就落到了东西上。

三条解释，都有道理，也都能解释实验里的那个“估价更高”。

它们共同停在哪里呢？它们说的，都是人的感受改了：觉得更值，觉得更好，觉得更舍不得。感受是真的，可是感受之后的事，它们没有记。

比方说：这个估价更高的人，三个月后，是不是还在用这个东西？换掉它，要费多大的力？这个东西有没有进到他的日子里，有了一个位置？

这几件事，不是估价能回答的。估价是在一个时间点上问的。

这里面有一个细小的区别，容易混。禀赋效应说的是：东西属于我，我就看得重，不管它是买来的、捡来的还是别人送的。宜家效应说的是：东西不但属于我，而且是我动手做出来的，我看得更重。前者的来源是“归属”，后者的来源是“付出”。两者叠加，才是邵嘉豪那一拍。

再换一个家常的例子，看看这笔账。

邵嘉豪的外婆，每年冬天会腌一缸咸菜。这是本书构想的场景。外婆走后，他有一年试着自己腌。第一次，盐放多了，咸得下不了口。第二次，他记下了盐的比例，味道才对。第三次，他自己吃得很香，还带了一罐去公司。

他腌的那缸咸菜，如果拿到市场上，一定不如店里卖的稳定。可是他自己舍不得扔，也舍不得送人，吃到最后一口，他心里有一点不舍。

不舍，从哪里来?

不光是“我做的所以我喜欢”。是他知道盐放多少，知道时间要多久，知道哪一天翻一次，知道什么味是对的。这些“知道”，是他一次一次试出来的。咸菜里，存着他付出去的那些次。

再举一个：一把伞。伞骨断了一根，他自己修。拆开，换骨，缝线，花了一个晚上。修好以后，他再也不舍得随手把这把伞忘在地铁上。

他修的，是一把便宜的伞，几块钱的东西，值得花一个晚上去修吗？按价钱算，不值。可是修过之后，伞的“拆开要多大力”变了：它里面存了他的一个晚上。

咸菜和伞这两个例子，没有一个讲到钱，也没有一个讲到牌子。可是它们讲出了舍不得的来历：力气存进去了，东西就比原来重。

这就是宜家效应没有记的那一笔账。

◆ 四、动能付出，才建内能

先把总纲放回来。品牌指向的，是价值的真善美与能量的内动势，经三个“最少”扣在一起。这一章讲的，是“动能”如何变成“内能”，也就是“善”那一栏的力气，怎样沉到“真”那一栏的连接里。

本书的解释，是一句判断。

> 动能付出，才建起内能。

动能，是特征纠缠沿着一条路推进的速度和力气，通俗地说，就是用户自己花的力气和时间：试，核对，摸索，纠正，重来。内能，是前面讲过的连接度，换掉它要花多大的力。

邵嘉豪装书架时，每一块板、每一颗螺丝，都是他自己的动能。装完了，书架在他手里“站住”了，他的动能就变成了书架与他之间的内能：拆开它，要把这两个小时重新拆回去。

这样看，前人的三条解释，可以放在一张账里：

- 所有权，说的是东西归了我，连接开始建立；
- 努力辩护，说的是我为连接付出的代价，要被说得值；
- 胜任感，说的是连接建成时，我感到的那份高兴。

三条都是这笔账的“感受那一面”。本书加的是账本身：力气花出去了多少，存下了多少，存在哪里，可以拆回去多少。

把这笔账列成一张表：

动能花在哪里	存下了什么（内能）	存得住的条件	省掉动能的设计会怎样
装书架的两个小时	书架与他之间的熟，拆它要把两小时拆回去	装成了，装对了位置	一键买来装好的，没有这笔存款
腌咸菜试了三次	对盐量和时间的“知道”	试成了，吃得下	买现成的，只剩口味，没有“知道”
修伞花了一个晚上	对这把伞的舍不得	修好了，能用	坏了就买新的，没有舍不得
用一个收纳盒三个月摸出位置	手感与习惯	位置对得上他的日子	别人替他摆好，位置未必是他的

动能花在哪里	存下了什么（内能）	存得住的条件	省掉动能的设计会怎样
一个品牌的新用户第一次学会用它	从试到习惯的连接	学成了，用得顺	免费赠品、先收下再说，学的那一步被省掉

这张账，和前人的解释放在一起，会做出一些不同的预测。这正是加这笔账的用处：

- 前人的解释，预测“估价会高”。本书的账，除此之外还预测“留得久”：三个月后，自己动手的东西还在用的比例更高。
- 前人的解释，不特别区分东西放在哪里。本书的账预测：有位置的比没位置的留得久，放在够得到的地方的，比锁在柜子里的留得久。
- 前人的解释，对“别人替我做”和“我自己做”之间的差别，主要讲感受。本书的账预测：替做的东西，哪怕感受上也喜欢，留存仍然低。

这三条预测，都可以在日子里查，不用等到实验室。下面是本书构想的一种查法，没有做过，不是研究结果：找一家愿意配合的家居店，同一个月买同款书架的两批顾客，一批自己装，一批付费让师傅上门装。半年后打电话问三句：还在用吗？放在家里哪个位置？搬家的时候带走了没有？把两批人的回答摆在一起。若带走的比例没有差别，第三条预测就错了。它们对不对，由日子来说。

表里有三个“条件”，需要单独讲，因为它们决定了动能能不能变成内能。

第一，要做成。实验里确实发现：没装完的，不增值；被拆掉的，不增值。道理很直白：连接还没建成，力气就是白花的，只是白费，不是存款。

第二，要做对地方。修好了一把伞，这把伞要能用，要在他的日子里有位置；一个收纳盒，盒子要放在他够得到的地方。力气花对了地方，才存得住。

第三，要在自己手里。别人替你做的，是别人的动能，不是你的。一键代劳，是把你的动能省了，也就把你的内能省了。

这里要正视一个问题，它连着总纲里的“善”。

总纲里，“善”是用户从试到习惯所付的力气，和品牌替他省下的力气。读到这里，有人会问：既然付出动能才建内能，那品牌是不是应该让用户多费力气，才能让他更舍不得?

不是。区别在力气花在哪里。

宜家式的平板包装，把力气放在入门：装一次。装完以后，日常使用是省力的，书架就是书架，不需要天天装。（平板包装的做法，据 Dezeen 的报道，宜家1956年的 Lövet 小边桌是第一件按平板包装卖的产品，本书不评它与价格的关系。）

好的“善”，是把用户的力气花在入门的那一次，把日常的省事留给每一天。如果力气花在每一天，那是麻烦，不是建连接；如果入门这一次一点力气也不用花，那么连接建得就浅。

所以“善”里有两个方向：入门时，让用户付的力气刚好够建起连接；日常里，替他把多余的力气省下。

这个次序，对照第四编要讲的“零动能”，可以先看一眼：直播间里一键下单、倒计时催促、无理由先收下，都是把入门那一次的动能压到最小。成交是快了，可是存下的内能也少。买来的东西，没有位置，没有熟，没有舍不得。第11章会专门讲这一点。

拿一个对照来看。邵嘉豪有个同事，也是同一个月搬的家，他的书架是网上买的，送货上门，师傅帮着装好。同事说：省事。半年后，同事换了房子，顺手把书架挂在二手平台上，价格随便，一天就出手了，没有半点不舍。这是本书构想的场景。

两个书架，同样的价钱，同样的样子。一个被装书架的人带着搬了家，一个被卖掉了。区别不在书架，在人和书架之间，有没有付过那两个小时。

这个对照有个公平的地方要补：同事没有做错什么。省事本身是“善”，他选了省事，也得了省事。只是省事这一栏，换不来舍不得那一栏。两样东西，要的是不同的钱。

回到那个周日的晚上。邵嘉豪把最后一本书放进书架，关灯前又看了一眼。第二层有一点点歪，他明天再拧一下。

他不知道自己刚刚做的，是一笔内能的存款。他只知道，这个书架，他不会随便换掉。

第二年春天，房东说房子要卖，邵嘉豪得搬家了。他站在书架前，想了想。

这个书架，是平板包装的，拆开就是一摞木板。新家的房间小一点，不一定放得下。按价钱，重新买一个，一点也不贵。可是他把它拆开，一块一块捆好，放进了搬家的箱子里。

他自己也说不清为什么。他只知道，扔掉它，他会觉得缺了点什么。这就是“拆开要多大力”。书架没有一分钱溢价，是一个最普通的东西，可它的内能，在他这里，已经不是零。这是本书构想的场景。

一个品牌可以从这个场景里学到什么？不是“让用户多受累”，而是三个小问题，做产品的人可以先问：

- 用户第一次用它，有没有一个“入门的那一次”？这一次，用户有没有真的动手，做成一件事？
- 做成了之后，它有没有在用户的日子里，找到一个位置？
- 日常使用，是不是比入门更省力？

三个问题，都答得上来，连接度就有机会一点一点长。问完这三个，再想想用户拆开它的头三分钟，会发生什么。

还有一件事，品牌要小心：不要把“让用户动手”当成一个噱头。有的做法，把动手变成一种表演，让人拍个照、发个圈，动手那一下是给别人看的，不是给自己用的。这样的动手，花的是势能，不是内能，存不下什么。真正存得下的动手，是做完之后，东西要归自己用。

有些做法，本来就把这三个问题放在设计里。比如组合式的货架，让用户自己决定怎么拼、拼在哪里（无印良品有这类产品〔待核〕）。用户拼出来的，是自己的格局，这个格局，一旦和他的日子对上了，就很难换。

这件事之后，邵嘉豪在工作里多了一个习惯。接到一个新的包装设计，他会先问客户一句：用户拆开它的头三分钟，会做什么？

有一回，客户做的是一款家用小收纳。他没有急着画好看的图，而是建议在里面放一张极简的小卡片，只画三步，教人怎样把盒子拼起来、放在哪里最顺手。客户起初觉得多此一举，怕显得麻烦。他说，这三步不是麻烦，是让用户在第一天就动一次手。这是本书构想的场景，不是真实个案，也不保证结果。

他心里想的，其实就是这一章的话：第一次动手，是一次小小的存款。

最后，这一章的判断，本书当作可检验的说法：

- 如果发现，自己动手的东西，做不成或被拆掉之后，用户的舍不得和留存依然不变，那“动能付出才建内能”要改。
- 如果发现，被别人替做、毫不费力得到的东西，留存与舍不得与自己动手的并无差别，那这一条也要改。
- 如果发现，品牌让用户在日常里多费力，反而提高了留存，那“入门付力、日常省力”的区分要改。

这一章的账，有三处软的地方，要自己先说出来。

第一，动能不好量。两个小时的力气，和一个晚上的心思，没有一把共同的尺子。本书说的“付过多少”，更多是一种方向，不是一个读数。

第二，人和人不同。有的人有手艺，有的人有时间，有的人身体不方便，没法自己动手。不能动手的人，并不因此就建不起连接：别的路也有，比如天天用，天天摸，同样是动能。本书讲的不是“谁更有资格”，是“力气存在哪里”。

第三，省事自有它的道理。上班族没有时间折腾，老人手脚不灵便，这时候省事就是最大的善。本书不劝任何人去多付力气，只说：省掉的那一笔，别指望它还在。

还有一条边界：宜家效应的实验结论，各研究的细节与可重复性，本书〔待核〕，不把它们写成已被证实的定律。本书借它，是借“自己动手的东西更舍不得”这一常识，并给它加一笔能量的账。

> 带走的话
>
> 东西舍不舍得换，不只看它好不好，还看你在它身上付过多少力气；力气花得对，才存得住。

> **小账**
> 前人关上的门：把“自己动手的更值钱”读成一种感受的偏差；本书打开的门：问那份力气存在了哪里，换掉它要拆回去多少。
> 发生被收回为发现的那一下：以为“舍不得”是东西自带的魅力，其实是用户自己的动能，沉成了与这件东西之间的内能。

【想一想】 1. 你家里有一样东西，是你亲手装过、修过、腌过或做过的？它为什么舍不得扔？你在它身上付过多少力气？ 2. 你最近一次买东西，入门那一步是不是被省掉了？过了一个月，它在你的日子里有没有位置？ 3. 如果让你给一样日用品设计“入门的那一次”，你会让用户花多少力气？这些力气花在哪里才算花对了？

第 三 编

溢价与泡沫

编 序

这一编有三章，把价格拆开来看。

第6章讲价格有品牌、现金、名誉三种读数，溢价有品质、稀缺、身份三个来源，并教一张可以自己填的“欠条”，分清哪一截是自己挣的、哪一截是借的。第7章讲毛绒玩具、球鞋和盲盒的行情：价格靠下一个买家站着的时候，是什么样子。第8章讲国潮与联名：借来的是别人的网，能不能沉成自己的习惯，要看两家的日子有没有交点。

这一编是承重命题二（溢价是连接度的价格，价格有三种读数）和命题八（联名借的是别人的网）的主场，回答的是判词的反面：连接度建在别人的网上，价格就是泡沫的价格。

读完这一编，你应当能给一笔溢价列出欠条，能用三个自问分清自己是在收藏还是在转手，也能用“去标签测试”读一条联名新闻。

第 6 章

价格的三种读数

◆ 一、同一把青菜，三个数

吴敏，五十二岁，在长沙一个社区菜场里守着一个三米宽的摊位，卖了二十二年菜。下面这个早晨是本书构想的场景，不是哪一天的实录。

天还没亮，她把一筐菜心码上案板，拿粉笔在小黑板上写：“菜心3.5元/斤”。这是第一个数。它是写给所有路过的人看的，谁来都一样。

七点多，小区团购群里弹出一条接龙，另一家平台的“社区团购”也在卖菜心，写的是3.0元/斤，明天到店自提。吴敏的手机就放在案板角上，她瞟了一眼，没吭声。这是第二个数。它不在她的摊上，却站在她的摊子旁边。

八点钟，常来的陈阿姨拎着布袋走过来，没问价，说：“老板娘，菜心给我留两斤，别卖完了。”吴敏从案板下面抽出一把更嫩的，用手掐掉老根，放进秤盘。陈阿姨付钱的时候，数是3.5，一分没少。可是她那句“给我留着”，里头有一样东西，是价签上写不下的。

这是第三样。它不是数，是一份指望：别人家再便宜，我也先来你这里看看。

三样东西摆在同一把青菜身上。一个人若问“这把菜到底值多少钱”，其实问错了。她面前同时摆着三种读数，各读各的。

这三样东西，一天里的动法也不一样。

黑板上的数是会动的。上午客人多，3.5元稳稳当当；到了下午三点，案板上还剩小半筐，菜叶开始发软，吴敏会擦掉粉笔字，改成3元，再便宜一点，收摊前干脆按堆卖。这个数一天里起起伏伏，有早市的高峰，有午后的低谷，像一条水面。

陈阿姨那句话不是这样动的。它没有“半个”。三年前有一回，陈阿姨买回去的菜心炒出来有点老，第二天拿着剩下的半把回到摊前，什么也没说，只是放在秤盘里。吴敏看了一眼，换了一把新的，没收钱，也没解释。从那天起，陈阿姨再没问过价。这件事发生了一次，就留下来了，像一块石头沉进水里，水面平了，石头还在。

至于团购群里的接龙，它的样子又不同：它不在谁的手里，它在一圈一圈的人里。谁转了，谁点了，谁说“不错”，传到哪里算哪里，传到群外就没有了。

同一把青菜，三种动法：一阵一阵的，一块一块的，一片一片的。

价格不止一个数，价签上的那个数，只是三种读数里最容易看见的一种。

这一章要把这三种读数分开，然后只留下其中一种，仔细看它。那一种，就是品牌。

◆ 二、品牌是价格里的粒子读数

先说前人对在哪里。

经济学教我们看价格，看的是价签上的数：供给多了价格掉，需求旺了价格涨。这个办法好用，一百多年来把无数个市场讲清楚了，本书不拿它开玩笑。没有这个数，菜场连一把菜都卖不成。

营销学的人看得更宽一些。他们早就发现，同样的东西，换一个名字，卖的价钱不一样，于是把“名字能带来超过产品本身的价值”叫作品牌资产。阿克（David Aaker）1991年的《管理品牌资产》，和凯勒（Kevin Keller）1993年发在《营销学刊》上的一篇文章，是这一路最常被提到的两处。研究信用的人看到的是第三块：一个人今天守信，是因为他在乎别人明天怎样看他，这是博弈论里专讲声誉的一条线，克雷普斯（David Kreps）与威尔逊（Robert Wilson）1982年发表的《声誉与不完全信息》是其中常被引用的一篇。

在这三批人之外，还有更早的一位，把价签本身的好处说得最透。哈耶克（Friedrich Hayek）1945年在《美国经济评论》上发表过一篇文章，大意是：知

识散在千千万万个人手里，谁也收不齐；价格把这些散着的知识压成一个数，互不相识的人看一眼这个数，就知道该多拿一点，还是少拿一点。

菜场里天天在发生这件事。吴敏不必知道今年菜心为什么贵了，看一眼批发市场的报价，就知道今天该怎么进货。这是价签的本事。

它的本事也是它停下的地方：压成一个数的时候，这个数是怎样叠出来的，就看不见了。

这三批人，各看对了一块：账上的钱、名字的分量、别人嘴里的话。

它们停下的地方，是这样一个习惯：把这几块都当成同一个东西的不同说法，也就是“价值”的不同影子。价格是价值的表现，品牌是价格的包装，名声是品牌的回声。读起来顺，用起来却会混账：一件东西贵了，到底是货好、名大，还是人人都在说？三件事各有各的来路，一混，就没人说得清了。

站上第391号《价值是谁创造的？》给了一个更干净的说法。这本书的意思，大意是：价值是一股推向创造、自由、幸福的力量，价格不是它的影子，而是力量一路推过去时留下的读数，读数并列于价值，不从属于价值。读数有三种：品牌、现金、名誉。该书还借了物理的三个比方来区别它们：

- 品牌像粒子：一个名字，要么在，要么不在，一跳一跳的，不能均匀地“加一点点”。一次食品安全事故，几十年攒下的招牌一夜成了新闻里的一行字，是往下跳；一条短视频让县城的点心铺忽然被很多人知道，是往上跳。
- 现金像波：有起有伏，可以切碎，可以叠加，可以存进抽屉等一个更远的用处。早市和晚市，月初和月底，各有各的节奏。
- 名誉像场：没有中心，住在每一个知道你的人的脑子里，靠近的人感受强，远的人感受弱，出了那张网就没有了。

为什么不能折成一个数？拿两个摊子做比方。甲摊靠小区里一次爆火的接龙，一个月卖了很多，名字被很多人知道，一个月以后接龙淡了，客人回到原来的摊子去。乙摊没有一次大热，十年里每天有三十几个老主顾。把两个摊子这一年的“收

入”折成一个数，也许一模一样；可是哪一个日子更稳，哪一个更经得起一场意外，答案完全不同。折成一个数，这个区别就磨平了。

三条规矩由此而来：三种读数不能折成一个数，因为一折，粒子的“跳”、波的“伏”、场的“散”就全被磨平了；记账的时候要三栏分记；谈品牌，只谈品牌这一栏。

这里要老实交代两件事。

第一，这一章借的是第391号的口径，借来的是“价格有三种读数”这一个说法，不是它全书的结论。第391号自己写明的最弱处里，有几处要先交代（以该书原文为准）：小模型证明的是“可能”，不是“一切”；有一条早先的命题已经撤回；有一条命题要靠一个第三方估值实验来验，实验只写了设计，没有做过；层与层之间的不等式如果拿真实数据回测，没有多出增量，就降为启发式。也就是说，这套读数说，目前是一个尚待检验的说法，不是一个已经被证实的定论。本书把它当一张好用的地图来借，借来用，同时随时准备改图。

第二，粒子、波、场是比方，不是物理学。它们只想提醒一件事：三种读数变化的样子不一样，所以记法不一样。

先看粒子这一条，因为它是本书要用的。粒子有三条判据：稳定，整体，独立。

稳定，是能一次一次重复出现，不随一次解读散掉。陈阿姨今天来，下个月来，明年来，认的都是“吴敏家的菜”，这个认法没有变。

整体，是拆开就不再是它。老主顾认的不是“嫩”，也不是“公道”，更不是“老板娘脸熟”，而是这几样叠在一起的整个摊子。有人能把其中一样学去，比如也到凌晨去挑货，可是整个摊子学不走。

独立，是能离开发生地，带去别处。吴敏有一年生病，歇了一周。再开张的时候，案板前来的还是那些人。名字没有跟着摊位一起歇业，它在老主顾的日子里待着。

三条都满足，这个名字才算立成了粒子。反过来，一个牌子若换了包装就没人认识，是不稳定；一提只能想到其中某一个特点，是不整体；离开了广告和货架就没人记得，是不独立。这三条都不靠任何评分，每一条，你自己在日子里一问就知道。

粒子还有一个性子，值得多说一句：它不能被切开。现金可以今天花一半、明天花一半；名字不能。没有人会说“我今天认这个牌子认一半”。所以品牌的变化是跳着的，涨是一格一格地涨，塌也是一格一格地塌。

现在回到菜场。吴敏的黑板、团购群、陈阿姨的那句话，各是哪一种读数？

	品牌	现金	名誉
比方	粒子：一块一块	波：有起有伏	场：铺在一张网上
变化的样子	一跳一跳，要么在要么不在	天天有进出，可切碎可叠加	攒得慢，散得快，修起来更慢
在吴敏的菜摊上	陈阿姨说“给我留着”：认的是“她家的菜”	黑板上的3.5元，和团购群里的3.0元	小区群里有人说“她家的菜嫩”，传到没来过的人耳朵里
在一个牌子上	不看广告也认得它，换了包装还认得	货架上的标价、促销价	同伴怎么说，评论区怎么说
在总纲里偏向	偏向真（内能：换掉它要多大力）	偏向善（动能：来往的速率）	偏向美（势能：网络的吸引）
最容易犯的误读	当成“知名度”，越大越好	当成“价值本身”	当成“可以自己买来的东西”

表里“在总纲里偏向”那一行，是把这一章接到全书总纲上的地方。总纲说，品牌指向商品的价值（真、善、美）与三种能量（内能、动能、势能）经三个“最少”扣合的结果。三种读数各偏一头：品牌偏向真，因为它量的是“换掉它要多大的力”，也就是内能，也就是连接度；现金偏向善，因为它量的是来往的速率和省力，也就是动能；名誉偏向美，因为它量的是一张网的吸引，也就是势能。这个“偏向”只是偏向，不是一一对死，三种读数在任何一件真实的事情里都会掺在一起。

于是溢价的意思也清楚了：溢价是价签里能读出来的那一截内能，也就是连接度的价格。用户要付多大代价才肯换掉它，它就值多少钱。换起来越麻烦、越不放心、越舍不得，这一截越厚。可是价签只会显示总数，不会告诉你这一截是自己长在用户日子里的，还是别人替它垫上的。后一半，正是这一章下面要拆开的。

表里最后一栏很要紧。三种读数里，现金最好量，所以最容易被当成全部。本书这一编往下的所有话，说的都是同一件事：价签上写着的那个数，里面装了多少品牌，多少是借来的。

◆ 三、溢价是怎样长出来的

先给“溢价”下个日常的定义：同样的东西，有人愿意多付的那一截。注意，本书只谈这一截是怎样来的，不评价任何一件商品的价格合不合理。合不合理，是买的人自己的账，不是本书的事。

溢价从哪里来？翻开前人的材料，大致有三个来源。

第一个来源：品质。东西本身做得好，每一件都一样，用多久都一样。这是现实里的东西，一手摸得到：菜心嫩不嫩，鞋底耐不耐磨，酱油一瓶用完了味道变没变。品质的溢价，用的是总纲里“真”的那一栏：最少走样（也叫最小误差）。批次之间差得越少，用户越敢不看就买，这份“不用看”，就是溢价。

第二个来源：稀缺。东西少，所以贵。这是一个老办法。社会心理学里有一个常被引用的实验，沃切尔（S. Worchel）等人1975年发表在《人格与社会心理学杂志》上的饼干罐实验，大意是：请修心理学入门课的女大学生给巧克力饼干打分，同样的饼干，装在只有两块的罐子里，比装在十块的罐子里更受喜欢，也更有吸引力，被建议的价钱也更高。稀缺让人觉得“这东西抢手”，抢手让人想快点下手。这个实验的另一半更有意思：一罐本来有十块、中途被拿走八块的饼干，评分比一直只有两块的还高；而且，把罐子变少说成“想要的人多”的，比说成“实验员失手弄丢”的，评分更高。也就是说，让人心动的不是“少”这个状态，是“正在变少”这件事，因为别人正在拿，它说明的是别人想要。这一点放进菜摊里很好

懂：案板上摆着只剩两把的菜心，和一眼看见前面的人刚刚抢走一大筐，给人的感觉是两回事。

稀缺的溢价借的是总纲里“美”的那一栏：势能，别人的目光、排队的人、限量的牌子。

第三个来源：身份。拿在手里，别人一看就知道你是谁。凡勃伦在1899年的《有闲阶级论》里写过“炫耀性消费”：有些东西，买的人想让别人看见他买得起。后来，莱宾斯坦（Harvey Leibenstein）1950年在《经济学季刊》上的一篇文章里，把“价格越高反而越想买”这一类现象叫作凡勃伦效应。身份的溢价，价格本身就是它的一部分，因为贵，所以能证明；证明的对象是别人的眼睛。这一类溢价有一个别的两类没有的怪处：价格降下来，东西会变得不那么想要。品质的溢价和稀缺的溢价，价格降了，买的人通常更多；身份的溢价，价格降了，有时反而少了人，因为那份“证明”变便宜了。

三个来源各有各的老师傅，也各有各的停处，把话说足再往下走。

说品质的人，对的地方是：东西好，才是一切的根。没有这一头，后面的故事都是空的。他们停下的地方，是常常把“好”当成一个自己会发出声音的东西，好像东西一做好，价签上就自动多出一截。可是菜场里谁都见过相反的情形：货明明很好，摊子却没人来；因为人们不知道，也没有机会知道。品质要变成溢价，中间还要隔着“被认出来”这一步。

说稀缺的人，对的地方是：人对“少”特别敏感。他们停下的地方，是少常常是做出来的。吴敏的案板上有一天只剩两把菜心，她随手在黑板上添了一句“最后两把”，那两把几分钟就没了。她并没有撒谎，可是“最后两把”这四个字，起的作用已经不只是报数，是在告诉后面的人：快一点。这四个字把一件平常的事，变成了一个小小的势能。

说身份的人，对的地方是：东西常常是“给别人看的”。他们停下的地方，是容易把看的人当成不会变的背景。可是目光是会换的：去年人人都戴的东西，今年在同一间办公室里没人提起，价签没动，意思已经没了。

还有一件事，总纲替我们看得更清楚。品质守的是“准”，要花力气，落在真上。稀缺和身份都落在美上：一个靠别人抢，一个靠别人看，各自最怕的是透支，也就是守不住“久”。三件事常常互相打架：为了守准，成本涨，价格涨；为了守稀缺，货放得少，守不住大家的期待；为了守身份，价格不能降，库存压在手里。三个来源里，“善”这一栏最容易被漏掉：谁替用户省了力气，价签上看不出来，可是用户记得。一个品牌的取舍，就在这里。

三个来源，写成一张表：

	品质	稀缺	身份
靠什么站着	每一件都差不多，用多久都差不多	少，而且看得见别人也想要	别人看了就知道你是谁
住在三界的哪一界	现实：东西、工艺、售后	现实和他人的目光之间：少是真的少，抢是别人抢出来的	理念：名字、故事、位置；还要靠他人的目光确认
对应总纲	真：最少走样，内能	美：最少透支，势能	美与理念相接：势能，加一个名字
买的人付出的	少量的试错，慢慢攒出信任	排队、抢、担心抢不到	价格本身，加上被看见
最先松动的地方	批次不一，时好时坏	货放多了，或者发现并不少	目光变了，圈子换了，位置被别人占了
带不带得走	带得走，在用户的日子里	带不走，离了热闹就淡	半带得走，要看用的人怎样看自己

这张表要和上一节接起来读。上一节说，溢价是价签里能读出来的那一截内能。三个来源里，只有品质这一条，直接长在内能上：换掉它的代价，是用户一次次用出来的。稀缺和身份的那一截，在价签上看起来一样厚，里头却主要是势能，也就是别人的抢与别人的目光。

所以更准确的说法是：溢价在名义上是内能的价格，对应真；可是每一笔溢价里，内能占几成，势能占几成，要拆开才知道。品质的溢价，真占大头，所以塌得慢；稀缺和身份的溢价，美占大头，所以塌得快。这和第3章说的“真一走样，溢

价先塌”并不矛盾：那一句说的是同一份溢价里，哪一栏出了毛病，价先松；这里说的是不同来源的溢价，各靠哪一栏站着，塌的快慢不同。这是读法，不是定律。拆的办法，就是下一节的欠条。

举一个日常的例子，不用任何真实的牌子。本书构想一只保温杯：杯体是同一家工厂做的，杯身印不印那个小标，办公室里被人问起时的感觉不一样；同一批货，一部分贴了限量的标，一部分没贴。这里面，杯体的密封好不好，是品质；限量，是稀缺；拿着它被同事多看一眼，是身份。三样东西，各自站在不同的地方。

关键的判断是这一条：

溢价是三样东西叠在一起的价，不是一样东西的价。叠的是哪几样，决定了它塌的时候先塌哪里。

按总纲推下去，品质一塌，是“真”走了样，内能散了；稀缺一塌，是“美”被透支，势能退了；身份一塌，也是“美”的事：别人的目光换了地方，势能退了，理念里的位置被别人占了。三种塌法，快慢不同，修法也不同。

品质的塌，通常是慢慢漏的，今天有一批不一样，明天又有一批，用户心里的信任一点点往下掉，最后某一件事把它击穿。稀缺的塌，是一下子的：有人发现货其实很多，或者热闹的那一拨人转到别处去了。身份的塌，最悄无声息，没有任何事发生，只是有一天，那个位置不再有人羡慕。

修起来，三种也不一样。品质塌了，只能从东西本身修起，一批一批地补，没有快路。稀缺塌了，要么真的减量，要么换一个说法，两条路都伤。身份塌了，几乎没法在原地修，只能到别的位置上去重新站。

◆ 四、每一种溢价都欠着另外两头

现在把问题再往前推一步。

第391号用过一个词，叫“欠条”（见该书第二编）。它讲的是经济学里三门学说，各说价值住在东西、人、来往三头中的一头，可是每一门，都在自己的账上悄悄借用了另外两头的东西。比如劳动价值论说价值是劳动凝成的，可一件没人要

的东西，里面的劳动算不算数？它就得借“人要不要”这一头。这是第391号的用法，说的是理论。

这里借用这个词和这个写法，可是用在一个更小的东西上：一笔溢价。这是本书自己的用法，不是第391号的结论，请不要把两件事混在一起。

溢价为什么欠条？因为没有哪一种溢价，能只靠自己那一头站着。

- 品质的溢价，听上去最实在，可是它也在借。人要先知道它好，这个“知道”往往来自别人说过的话（借了名誉），或者来自一个讲得清楚的牌子（借了理念）。再好的货，没有人认，价签上多不出那一截。
- 稀缺的溢价，借的东西更多。稀缺要有一个说得通的理由，为什么只有这么多（借理念）；还要真的有人在抢（借别人的网）；还得东西本身不能一用就坏，否则抢到手的人会闭嘴（借品质）。
- 身份的溢价，借的是别人的目光，没有人看，它就没有意义。它还要借产品本身撑住：拿在手里的东西如果用两次就开线，目光会从“真有品位”变成“被骗了”。

所以，同一笔溢价里，总有一部分是自己的，一部分是借来的。借来的部分，可以列成一张“欠条”，看清楚：这笔溢价里，有多少是品牌自己在用户日子里挣下来的，有多少是向广告、向别人的口碑、向一时的热闹借来的。

怎么列？有一个很土的办法，叫“拿掉法”。对一笔溢价，问三个问题，每个问题只答“剩得多”“剩一半”“剩得少”：

1. 把广告和促销都拿掉，这笔溢价还剩多少？
2. 换到一个没有人认识它的场合，还剩多少？
3. 把包装换成最素的一种，只留东西本身，还剩多少？

第一问量的是它向“买来的曝光”借了多少；第二问量的是它向“别人的目光”借了多少；第三问量的是它在“东西本身”上自己有多少。

回到菜摊，吴敏那3.5元的菜心，如果比同条街上别家贵五毛（这一截的数字是本书为说明而设，不是实际行情），这五毛的欠条可以这样列：

- 自己挣下来的：每天凌晨自己去挑货，老根掐掉，每一把都差不多。读法：偏多。这一截在她手上，别人拿不走。
- 向口碑借的：小区群里有人说“她家的嫩”。读法：中。只要有一两件事出岔子，这一截会先松。
- 向热闹借的：她不做广告，也不上直播。读法：很少。所以她涨不快，也塌不快。

这张欠条最有意思的地方，不是它给的“强”或“弱”，而是它给出了一个排序：哪一部分最先塌。按本书的读法，借得越多的那一部分，越先塌；自己挣下来的那一部分，塌得最慢，修得也最容易。

再看另一种。下面是本书构想的一家饮品牌子，名字不提，数字不设，只看结构。它的新品一出，靠的是一轮密集的广告和一位很多人关注的人的推荐，门口排长队，每杯的价钱比同类高出一截。把三个问题问下来：

拿掉广告和促销，剩得少，因为热闹本来就是买来的。换到没人认识它的地方，剩得少，因为人们是跟着别人的目光去的。把包装换成最素的，只留饮品本身，剩得中等，因为味道还不错，但同类里并不少见。

这家的欠条，借得多，自己有的少。按本书的读法，它这一截溢价最先塌的地方是“向热闹借的”那一块，而且塌的方式很可能是一下子的：热度一退，排队的人就不见了。

注意，这不是预言，也不是评价。它只是在说：同样的价格高出同样的一截，两个牌子的欠条可以完全不同，塌的快慢也不同，值得在价签后面多问一句。

摊上的和这家的欠条放在一起，有一个对照可以记：自己有的多，涨得慢，塌得也慢；借来的多，涨得快，塌得快，而且塌的时候你看不见它在塌，只看见排队的人少了。

再说两件必须写明的事。

第一，这份欠条是读数，不是考核。它只用来帮做品牌的人和买东西的人看清楚一笔溢价的来路，不进任何人的绩效，不拿去评价任何一家企业，也不是在说某个价格对不对。

第二，它怎样才算错。本书这个写法有两处可以被推翻。一是两个人各自独立，拿同一个品牌的公开材料填同一张欠条，如果结果差得很远，说明这张表没有把话问清楚，只能算一个随手的比方，不能算一把尺子。二是如果借得多的品牌，在促销停止、热度退去以后，并不比借得少的品牌更容易掉价、更容易被退货、更容易失去老顾客，那么“借得越多越先塌”这一条，就要改。

注意，这里说的是“这个写法可以被推翻”，不是说全书的判断到这里就算验证过了。第24章会把这类可错的条款集中摆出来，让读者自己去数。

欠条里还有一个容易忽略的细节：借，本身不是坏事。新牌子一开始什么都没有，借广告把人带到门口，借一位可信的人的推荐，都是走路必需的拐杖。问题出在两处：一是借来的一直不还，也就是从来没有把借来的热闹，换成用户日子里的习惯；二是借来的那一栏越借越多，价格跟着往上走，而自己挣下来的那一栏原地不动。前一种叫不还，后一种叫越借越空。

所谓还，就是借来的人到了门口以后，东西本身要接得住：第二次来的时候，味道、手感、售后，都和第一次一样；第三次来的时候，已经不需要谁提醒。从借到还，中间隔着的，是用户用了几十次所付的力气。这份力气，本书后面叫动能，是整本书最看重的一样东西。

◆ 五、放回日子里

收摊的时候，吴敏把黑板擦掉，粉笔字糊成一片白。第二天五点半，她会再写一遍。

价签是每天重写的东西，可是陈阿姨那句“给我留着”，不是每天重写的。它是一年一年留下来的。

这就是读数和读数的区别。现金每天重写，品牌一年一年地留。粒子不会均匀地涨，也不会均匀地退，所以做品牌的人最怕的，不是“慢慢变差”，是某一天出了一件事。

再多说一句价签。价签是最诚实的，也是最不肯多说话的：它告诉你多少钱，不告诉你这个数是怎么叠出来的。所以，面对一个比同类高出一截的数，最好的态度既不是一口咬定“被宰了”，也不是一口咬定“值得”，而是先承认自己还不知道，再去拆。

买东西的人也能用上这个办法。下次站在货架前，看见价签上多出来的那一截，可以暗暗问一句：这一截，是哪一头借来的？是品质，是稀缺，还是身份？借得多不多，不必急着下结论，只要先问。

做东西的人也能用。一个品牌每次想涨价、想上新品、想做一轮推广，都可以先翻出自己的欠条：这一次，是在往自己挣下来的那一栏里添东西，还是又向外借了一笔？借可以借，借了就要有还的办法；只借不还，欠条越写越长，价签越来越高，下面的地基没有动。

吴敏不识这些词。她只知道，价签是粉笔写的，擦了可以重写，可是陈阿姨手里的那一把菜，是要天天挑的。

本书不构成投资或消费建议；它只教你把价签上那个数，多读几遍。

> **带走的话**
>
> 价签上的数只是读数之一。品牌是其中的“粒子”，一笔溢价里有多少是自己的，多少是借来的，值得先问一问。

小账

前人关上的门：把价格当成价值的影子，品牌、现金、名誉混成一笔账。本书打开的门：三种读数分栏记，品牌只是其中一栏，溢价可以列欠条。

发生被收回为发现的那一下：一旦把“欠条”当成一个现成的、可以查出来的数目，就把一笔溢价的来路说成了先在的事实；它其实是各人拿公开材料读出来的，要能被别人重读。

【想一想】 1. 你最近买的一样东西，价签上多出来的那一截，如果让你列欠条，品质、稀缺、身份各占几成？ 2. 有没有一样东西，你是因为“别人都说好”才买的？拿掉别人的话，你自己用了几次？ 3. 你的日子里，有没有一样东西，哪怕别家便宜，你也会先来这里看看？它是从哪一天开始成了这样的？

第 7 章

一只毛绒玩具的行情

本章谈的是价格怎样靠转手预期站着，不是教人买卖。本书不构成投资或消费建议，也不点评任何一件商品的价格是否合理。下面提到的行情，只取公开报道，说的是结构，不是行市。

◆ 一、一只玩具的热与退

蒋晓峰，三十一岁，在杭州一家互联网公司写后端代码。下面这个夜晚是本书构想的场景。

周三夜里一点，他还没睡，手机屏幕亮着，停在一个二手交易平台的页面上。页面里是一只巴掌大的毛绒玩具，坐着，耳朵耷拉，眼睛是两颗黑豆。他前几天在一个盲盒机里抽到的，不是隐藏款，是普通款，可是平台上同款的挂牌价，比他买的时候高出一截。他数了数，一共七个人在挂，没有一个写“已成交”。

他盯着那个数看了很久，突然发现自己并没有在想“我喜不喜欢这只玩具”。他在想的是：要不要现在挂出去，再等下去，会不会掉。

他把玩具从书桌边上拿起来，翻过来看了看缝线，又放回去。

他想起白天同事闲聊时说的一句话：“买到就赚到。”说这话的人没有恶意，这是眼下很多人谈这类东西时的口头禅。可是“赚到”二字，和“喜欢”二字，在同一句话里挨着，却是两件完全不同的事。

这一晚，他既没有挂，也没有删。可是有一件事，他留意到了：整个晚上，他没有一次想到要抱抱它，也没有一次想到明天把它放在哪。

一只毛绒玩具，从来不是为了盯着价格看而做出来的。它的价格什么时候开始比它自己更被人谈论？

本章先从一个老例子说起。

1990年代的美国，有一种叫“豆豆娃”的小毛绒玩具，英文名 Beanie Babies，由泰（Ty）公司的创办人泰·华纳（Ty Warner）设计，1993年在纽约的玩具展上亮相，头一批是九款（据英文维基百科“Beanie Babies”条转述）。它的做法有几处和寻常玩具店里的货不一样〔待核：以下均据公开报道转述〕：

- 个头很小，里头装的是塑料颗粒，不是满满的棉花，摸起来软塌塌的，和硬挺的毛绒玩具不同；
- 不放进大型卖场，主要在小型礼品店里卖，一家店每次分到的数量有限；
- 每一款会“退休”，也就是停产，停产的消息一出，这一款的二手价就有了讲头；
- 身上挂着一张小纸牌，不同版本的纸牌、缝在身上的标，被爱好者分得清清楚楚，同一只玩具因此有了“早期版”和“后期版”。

热潮的细节，各家报道不完全一样，大意都是：九十年代中后期，它从孩子手里的玩具，变成了大人手里的收藏品；二手交易在刚兴起的网络拍卖上做得红火；一些款式的转手价被报道成了发售价的许多倍；有人把它当成攒着养老的东西；这一股风越吹越盛，然后在世纪之交前后退了下去，好多人手里的那一箱，成了阁楼里的纸箱。

有三件事，报道里反复被提起，本书也一并收下。一是快餐连锁店曾经把缩小版的豆豆娃放进儿童套餐里送，队伍排得很长〔待核：年份与细节〕；二是1999年12月，泰公司宣布停产全部款式，后来在爱好者的呼声里，2000年恢复了生产（据英文维基百科“Beanie Babies”条转述），一退一进之间，行情被说得热闹非凡；三是网络拍卖的兴起〔待核〕，让一个原本只在街角小店里流通的东西，一下子有了全国甚至全世界的买主和卖主。

三件事放在一起，有一个共同点：每一件都在扩大“知道它的人”，却没有一件在增加“使用它的人”。知道的人越多，价格的话题越多；使用的人没有多出来，东西在日子里没有多长出一截。

2015年有一本讲这件事的书，英文书名是 The Great Beanie Baby Bubble，副题大意是“集体迷思与可爱的暗面”，作者是扎克·比索内特（Zac Bissonnette）。

这个例子要留下的不是“后来跌了”，而是一个问题：这些玩具，价格最高的那几年，有多少只被抱在孩子怀里？

◆ 二、球鞋转售与盲盒

把镜头拉到今天，同样的场面换了道具。

先说球鞋。限量发售的球鞋，在公开报道里有一个常见的链条〔待核：以下均据公开报道转述，不取具体行情〕：品牌放出少量鞋款，用抽签、预约或者排队的办法分给买家；一部分买家并不打算穿，而是转手到二级市场；二级市场上出现了专门的平台，做鉴定、做撮合，把“这双鞋值多少钱”变成一个天天更新的数字。国外有专门做这件事的平台，国内也有〔待核：平台名称与创办年份，本书不点名评价〕。

再说盲盒。盲盒的做法是：盒子封着，买之前不知道里头是哪一款；一套里有几款常见的，还有少数“隐藏款”，抽中的机会很小。中国的潮玩公司在2020年前后进入大众视野，其中一家在2020年12月于香港联交所上市；2024年到2025年间，它旗下的一款形象在国内外都很热，个别小款在二手平台上的价格，在一些报道里被写成比盒装售价高出很多；也有报道谈到之后的回落〔待核：回落的时间与幅度，本书不引用具体数字〕。

盲盒为什么让人一盒接一盒？心理学里有一条老发现，叫间歇强化：奖励不是每次都来，而是偶尔来、说不准什么时候来，人反而更难放手。斯金纳（B. F. Skinner）与费斯特（Charles Ferster）1957年的《强化程式》一书里，用鸽子做过这方面的系统实验。盲盒的“隐藏款”，恰好站在这个位置上：多数时候是常见款，偶尔一次是稀有款。这是一个读法，用来解释一盒接一盒的心跳，不是在判断谁该不该买。

把这些链条放进总纲的三栏里，会看得更清楚一些。

抽签、预约、排队，是买家付出的动能，也就是一种力气，这份力气让人觉得“得来不易”，于是东西在心里的分量更重。转售平台的鉴定，是现实一界的对账：这双鞋是不是真的、盒子是不是原装，这是“真”这一栏里的东西，它让价格有了一个可以被检验的底。盲盒的封盒，则是把“美”的这一栏拉满：未知本身就带着势能，打开的那一刻有一阵心跳，哪怕里头是最常见的一款。

这三条链上，都有一个可以让人“用进日子”的东西：鞋可以穿，盒子里的小人可以摆，玩具可以抱。同时也都有一个可以让人只看价格的口子：转手。两个口子同时开着，所以同一个市场里，才会有两群外表一样的人。

监管也在看。2023年6月，国家市场监督管理总局印发了《盲盒经营行为规范指引（试行）》，据媒体转述，大意是：购买前要明示抽取规则和概率，不得向未满八周岁的孩子销售，向八岁以上的未成年人销售要有监护人同意，并鼓励经营者承诺不囤货、不炒作。本书不评论这些规定，只留意一件事：有人觉得它需要规则，说明它已经不只是一个玩具了。

下面把三个例子并排放着看一看。表里只写结构，不写行情，也不说哪一个对哪一个错：

	豆豆娃（1990年代）	限量球鞋	盲盒潮玩
稀缺从哪里来	分配少、会“退休”、版本分得细〔待核〕	限量发售，抽签或预约〔待核〕	隐藏款概率小，封盒看不见〔待核〕
转手的口子	网络拍卖、爱好者聚会〔待核〕	专门的转售平台〔待核〕	二手平台、玩家之间交换〔待核〕
谁在谈价格	报纸、杂志、爱好者之间	平台上的行情、社交媒体	平台上的挂牌价、直播和短视频
买的人里谁会“用”	收藏者摆着；孩子玩的是另一批	一部分人会穿，一部分只转手	一部分人摆在桌上，一部分在盒子里等价格
公开报道里的退潮	世纪之交前后	有报道谈到个别款式的转手价回落〔待核〕	有报道谈到个别款式的二手价回落〔待核〕

表里最后一行要说清楚：即便有回落的报道，也只关个别款式，不等于一个品类的结局。本书没有资格给任何一类东西预言结局，也没打算这样做。

◆ 三、价格越高，越要新买家

现在来讲这类热潮的结构。先说前人对在哪里。

关于泡沫，人类已经想了很久。荷兰在1630年代的郁金香球茎热，约从1634年到1637年初，是最常被拿来讲的老故事：球茎价格涨到了惊人的高度，然后一落千丈。可是近些年有历史学者提醒，这个故事被后来的人讲得太夸张，真正陷进去的人和损失的规模，没有流传里说的那么大。美国学者安妮·戈德加（Anne Goldgar）2007年由芝加哥大学出版社出版了专门研究这件事的《郁金香狂热》（Tulipmania），她的看法大意是：卷进去的主要是一小群富商和手艺人，事后的经济冲击很有限，后来流传的故事，多出自劝世的小册子。本书不判断谁对，只想说明一件事：连“最有名的泡沫”的细节，都需要回头核。

金融史的老师傅金德尔伯格（Charles Kindleberger）总结过很多次泡沫的共同样子，大意是：先有一个看起来合理的起因，然后越来越多的人因为“别人在涨”而进场，最后有一天，进场的人不够了（《疯狂、惊恐与崩溃》，1978年初版）。凯恩斯早年有一个有名的比方：选美比赛里，聪明的评委不选自己觉得最美的人，而是选他猜大家会选的人，一层一层猜下去（见《就业、利息和货币通论》第12章，1936年）。后来有人把这种“我买是因为我猜下一个人会买”的想法，叫作“博傻”：买贵了不怕，只要能找到更傻的下一个人。

他们讲对了一点：价格涨到一定程度，推它的力量可以不再是东西本身，而是“下一个买家”。

他们停下的地方，是价格这一条线。他们讲得很准的是涨跌的路径，很少追问一个更日常的问题：那只被炒到很高价的东西，在买它的人的日子里，到底有没有被用到？

用本书的话说：一件东西的价格里，有一部分是它自己的连接度（换掉它要付多大的力），另一部分是别人的预期。前者长在用户的日子里：孩子抱着睡觉，收藏者每个周末擦一次灰，球鞋穿在脚上走了一年。后者长在“下一个买家”身上：我今天买，是因为明天有人愿意接。

当价格里后一部分越来越大，就出现了一种很特别的结构：价格越高，越需要新的买家。因为要让接盘的人有的赚，价格就得继续涨；要让价格继续涨，就得有更多的人出更高的价；要有更多的人，就得有更多的新人进场。链条越长，每一环对下一环的依赖越重。

做一个纯粹的示意，数字是为了说明而设，不对应任何真实商品：设一件东西发售价100，有人转手给第二个人，卖150，第二个人转手给第三个人，卖220，第三个人又想卖300。每一环都赚了钱，可是每一环能赚，前提都是后面至少还有一个人愿意出更高的价。这条链上没有任何一环是为了“用”。一旦哪一环发现后面没有人了，他手里的东西就只剩它自己的那一份连接度。如果这一份很薄，价格就会往下找。

这就是“泡沫”这个词放进本书的意思：价格里的连接度，主要建在转手的预期上，而不是用户的日子里。溢价是连接度的价格，可当连接度建在别人的网上，价格就是泡沫的价格。

为什么偏偏是玩具、球鞋、潮玩这类东西，容易走进这样的结构？有几个共同的特点：小而轻，寄一趟快递就行；可以标准化，两只同款的东西几乎一模一样，买家不用担心“这一只和那一只差多少”；有编号、有款式、有版本，容易分级，一分级就有了高低；而且它们都有一个“圈”，圈里的人彼此认识、彼此谈价。这几样加起来，让它很适合被反复转手。它们并不是天生要被炒的，是结构上留了一扇门。

这类行情退场，大致有三种走法，都是从公开报道里归纳出来的读法，不是定律：一种是新买家不够了，价格缓缓往下找；一种是货被放多了，稀缺的说法站不住，价格一下子掉；还有一种是圈子里的人换了新的热点，注意力移走，价格没有

谁推，自己就松了。公开报道里常见的情形，是退潮以后，二手平台上的挂牌数先多起来，成交却少了：想卖的人多，想买的人少，挂牌价和成交价之间的差，越拉越开。这一段差，就是“价格”和“用的人愿意付的价”之间的距离。距离越宽，说明价格里借来的部分越多〔待核：属于一般读法，非某一品类的数据〕。

三种走法的共同点是：没有谁“戳破”它，是支撑它的势能自己退了。

总纲的三栏看这个结构很清楚：转手预期撑起的是“美”这一栏里的势能，热闹、关注、抢；“真”这一栏（内能，换掉它的代价）几乎不增加，因为没有人用它；“善”这一栏（动能，用起来顺不顺手）也几乎是空的。所以它的溢价，是借来的势能叠起来的，而且是一环借一环。

一个旁证，发生在新加坡，许多当地人到今天还记得：2000年1月1日起，新加坡的麦当劳在四十天里配合套餐推出凯蒂猫与丹尼尔（Dear Daniel）的婚礼装扮玩偶，共六款，每款是一对，买套餐另加4.5新元。各处门店前排起了长队，1月13日还有一间门店的玻璃门被人群挤碎，七人受伤。转手的价钱也起来了，据麦当劳发言人估计，整套最高能叫到约980新元；不少套餐被人扔掉，引来浪费食物的批评；前后共卖出约280万个（以上据新加坡国家图书馆管理局“新加坡信息百科”条目转述）。

队伍里的人想的是什么，报道没有统计。可是被扔掉的套餐和近千新元的整套，至少说明有一部分人要的不是那顿饭。本书的读法是：队伍里至少有两种人，外表一模一样。

泡沫退去以后，价格会落到哪里？一个朴素的想法是：落到“用的人愿意付的价”。这可以叫作价格的地板。地板有多高，取决于有多少人真把它用进了日子。豆豆娃的地板，是孩子抱着睡觉的那份价值，加上一小群爱好者的收藏心；球鞋的地板，是穿在脚上的舒适和样子；盲盒的地板，是桌上摆着的那份喜欢。三块地板高低不同，本书不替它们估价，只指出：地板不是被炒起来的，是被一天一天用出来的。

站在做品牌的人这一边，也有一笔账。一款东西的二手价被炒热，品牌方能得到什么？热度、讨论、新的目光，这些都是势能，被借来放在品牌头上。可是被炒起来的价格，赚的是转手的人，不是品牌自己，也不是用户；品牌拿到的只是一阵关注。更麻烦的是，如果品牌顺着热度去“制造稀缺”，把货压得更紧，那是在把“美”这一栏继续往上透支。透支到一定程度，买得到的人可能觉得被怠慢，买不到的人可能觉得被戏弄，原本可以变成用户的那些人，也可能悄悄走掉。

用第6章的写法，给这类东西列一张欠条：它的溢价里，有多少是东西自己的（柔软好抱、设计好看、摆着舒服），有多少是向稀缺借的，又有多少是向“下一个买家”借的？后两栏借得越多，价格越高，越容易一下子松；前一栏越厚，退潮以后留下的地板越高。这只是读法，不是量尺，也不是在评价哪一款的价格。

那么，怎么分得清队伍里的两群人？下面三个自问，你可以在自己身上用，不必给别人用：

1. 如果明天起，再也没有新的买家进场，我手里这件东西，对我还有什么用？
2. 我买它的时候，想的是“它会放在我家哪里”，还是“它会卖到多少钱”？
3. 如果价格跌回发售价，我还想留着它吗？

这三个问法，借的是第5章讲过的那个道理：付过动能的东西才进得了身。自己找来的、自己用过的，进了身；只是转手的预期，一直待在身外。

三问里，只要第一问的答案是“没有什么用”，第三问的答案是“不想留着”，这一件东西对你来说，就主要是一张转手的预期，而不是一样用进日子里的东西。注意，这里没有任何一句话在说“转手不对”。转手是市场的正当部分；只是请分清，你在做哪一件事。

◆ 四、收藏者与炒作者

蒋晓峰第二天下班路上，在地铁里想了一路。他不是要弄清价格，是想弄清自己。

他想起老家抽屉里的一个旧铁皮盒，里面是小学时攒的一堆小卡片，他有二十几年没拿出来看过。可是搬家的时候，他一张也没丢。那些卡片在二手市场上值不值钱，他从来没查过；它们对他的分量，不在价格里，在他记得每一张是怎么换来的。

他把这只玩具，和他书桌上另外三个摆了两年的小物件放在一起想。那三个当初也是盲盒抽的，也不值钱了，可是他每个周末给它们擦一次灰，对它们每一个的来历都记得，哪一次抽到，哪一年搬家带上的。

而这一只，他拿回家三天，没有给它起过名字。

下面把两类人写成一张表。要先说清楚：这是两种“做法”，不是两种“人”；同一个人，今天可以是收藏者，明天可以是转手的人，一个人身上两样都有，十分常见。

	收藏者	炒作者
买它是为了	摆着，看着，攒齐一套，说起来有来历	转手，赚差价
价格对他意味着	一个参考，涨了高兴，跌了也不急	一个出口，是他今天操心的主要事
价格靠什么站着	他自己和同好的日子：每周擦灰、每次交流、每个故事（长在用户身上的连接度）	下一个买家的预期（长在别人的网上）
对应总纲	内能（真）和动能（善）都有一份：他用了、玩了、整理了	几乎只有势能（美）：热闹、关注、抢
价格跌了以后	手里的东西还在他的日子里	手里的东西成了一张失去出口的单子
他的难处	不容易被理解：别人问“你为什么买这个”	容易焦虑：每天盯着行情

收藏者的东西，在本书的三界里是完整的。理念里有来历和故事，现实里有一只实实在在的玩具，自我里有周末擦灰的习惯和“我是攒这个的”那一点认同。三界同时立着，价格涨跌，只是它头顶的天气。

炒作者的东西，三界里立着的主要是理念那一界：这只玩具“值多少钱”的故事。现实那一界是一件会过期的东西，自我那一界几乎没有。所以价格成为它唯一的凭据，价格一动，一切都动。

如果想做一个不被价格牵着走的收藏者，从日子里能抓住三件很朴素的事。

第一，它放在哪里。有位置的东西，在你的日子里就有了地盘。放在抽屉最深处没有再打开的，地盘已经被收走了。

第二，你能不能讲出它的来历。不是“它值多少”，是“它从哪来、为什么是这一只”。能讲出来，说明它在你身上有一段发生。

第三，你为它付过什么力气。第5章讲过，自己动手组装的东西，人会估得更高，这叫宜家效应；收藏也是这样，亲手找来、亲手换来、亲手擦过的，比一键买来的，更容易进到身上。免费得来的、一键下单的，成交很快，结晶很少。

收藏者的价格为什么经得起风？因为他的东西已经被“回写”过很多次。每一次擦灰，每一次和同好交换，每一次在朋友面前讲它的来历，都把它的位置在他的日子里加深了一点。这种加深不靠价格，价格再怎么动，加深出来的那一份还在。炒作者的东西没有这个回写，每天回写的是行情，行情一变，什么也没剩下。

有人会问：这样说，炒作者是坏人吗？

本书的回答是：不对个人下评判。炒作者做的是市场里一件很常见的事，有人靠它赚了钱，也有人因此亏了钱。本书只谈一件事：价格的站法不同。靠自己日子站着的价格，经得起风；靠别人预期站着的价格，风一停就没了。

写到这里，有一点需要说得平和些。热潮里的人，大多不是糊涂，而是被一种合情合理的想法带着走：别人都在买，我不买会不会错过。这个“错过”的感觉是真的。理解它，比批评它有用。本书不劝任何人别买，也不劝任何人别卖，只请你在买之前，多问一句自己要的是什么。

这一章还需要补上一句，因为太多人在这样的热潮里受过伤：本书不构成投资或消费建议。如果你在某一类东西上已经投入了较多的钱，请先想清楚自己能承担的损失，必要时找专业的理财顾问；这不是本书能代替的事。如果你发现自己为

了“抢不到”而夜里睡不着，或者为了行情坐立不安，身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

最后，按惯例，写下这一章的说法怎样才算错。

- 如果在同一类东西里，“转手预期占大头”的品类，并没有比“用的人占大头”的品类更容易出现价格大幅回落，那么“价格越高越需要新买家”这一条要改。
- 如果在热潮退去以后，没有多少当初买它的人把它留在日子里，而是普遍转给了下一个人，也就是“用的人”在整条链上本来就占很小的比例，那么这个结构说明是对的；反过来，若退潮以后留下很多人继续用，说明这些价格里的连接度，比我们看到的要厚。
- 这两条，都需要有人拿真实数据去核对。本章只给读法，没有给数据。

有一个小小的区别，也许有助于记住这一章：能被卖掉的东西，和值得被留下的东西，是两张清单。两张清单有重叠，也常常不重叠。价格只管第一张，日子只管第二张。热潮里最容易发生的事，是第一张清单越写越长，第二张清单一个字也没添。

蒋晓峰后来把那只玩具放在了书架第二层，和另外三个站在一起，没有挂，也没有送。他说不上自己是喜欢了，还是单纯懒得再看价格。不过那天以后，他看二手平台的次数少了。

一段经历过去，显出了一个略有不同的他：他开始习惯先问“它放在哪”，再问“它值多少”。

> **带走的话**
>
> 价格里有一部分是东西自己的连接度，一部分是下一个买家的预期。后一部分越大，价格越像泡沫。

> **小账**
> 前人关上的门：把泡沫讲成价格的涨跌曲线。本书打开的门：问价格里有多少连接度长在用户的日子里，多少长在转手的预期上。
> 发生被收回为发现的那一下：一旦把“收藏者”“炒作者”当成两种固定的人，就把一次次做法说成了先在的身份；其实是同一个人在不同的时刻、做着不同的事。

【想一想】 1. 你家里有没有一样东西，买来的时候想着“以后会值钱”，后来它被放在了哪里？ 2. 最近一次你关心某样东西的价格，是想买它，还是想卖它？ 3. 如果它的价格归零，你还会保留它吗？保留它的理由是什么？

第 8 章

国潮与联名：借别人的网

◆ 一、老字号翻红

洪淑仪，三十八岁，在新加坡一家会计师事务所做审计，住在宏茂桥的组屋里。下面这个晚上是本书构想的场景。

十二月，年终对账最忙的一周。同事阿杰出差去了一趟上海，回来给每人带了一盒点心，是一家老字号点心铺和一家咖啡连锁店联名做的礼盒，铁盒，印着一幅看着很热闹的插画。办公室里一阵惊叹，拍照，发朋友圈，有人说“这个要排队才买得到”。

洪淑仪也拍了照。拍完以后，她把铁盒放到桌角，继续对账。

一个小插曲：她数了数办公室里拿到盒子的人，一共十一位。当天就拆的有七位，拍了照的有九位，周五下班时，还有两位的盒子原封不动地放在柜台上。这是她随手的观察，不是统计，可是这十一个人加起来，倒像是把一场联名的“势能”“内能”“动能”各摆了一遍。

晚上回到家，她把铁盒拿出来拆。盒子真好看，铁皮厚实，印得精细，她随手把它放在书架上。里头一板一板的小点心，她吃了一块，味道还行，和以前在老字号门店里吃到的大概差不多。第二天晚上又吃了一块。一个星期后，盒子里的点心还剩大半，铁盒仍在书架上。

她干了十几年审计，职业习惯是一件事发生，就要问：这笔账，记在谁头上？

这个点心盒，是老字号的账，还是咖啡店的账？是点心的账，还是盒子的账？是买它的人的账，还是只拍了照的人的账？

这一章要拆的，就是这笔账。先从“国潮”这件事说起。

2018年前后，中国的消费市场上出现了一个被反复使用的说法：“国潮”。它指的是一批国内品牌，用中国的传统符号、老名字、老图案，做出年轻人喜欢的东西。公开报道里常被提起的几个节点（以下已核的写出处，未核的仍标〔待核〕）：

- 2017年，国务院批复同意设立“中国品牌日”，定在每年5月10日，当年5月10日举办了第一个品牌日（据中国日报网的报道）；
- 2018年2月，李宁在纽约时装周上发布秋冬系列，被媒体当成“国潮”走向国际的一个标志性场面（据中国新闻网2018年3月的报道；本书不评价该企业）；
- 前后几年里，故宫的文创产品被反复报道，从日历、胶带到口红，是一条“老名字做出新东西”的路子〔待核〕；
- 一些做了几十年的老字号，把自己的招牌产品拿去做联名：糖果和润唇膏，点心和咖啡，酱菜和潮牌（例如2018年，据界面新闻报道，美加净宣布推出大白兔奶糖味的润唇膏，包装仿照奶糖；上市时间与后续〔待核〕）。

“国潮”这个词本身，也值得停一下。它是一个标签：一个把许多不同的东西收在一起的说法。标签有标签的用处，它让人一下子明白“这是什么路数”；标签也有标签的毛病，它容易让人忘了问，标签下面，每一样东西各自的三界立得怎样。一块糖，一双鞋，一个故宫的胶带，被收在同一个词下面，但它们各自的内能、动能，其实很不相同。

“老字号”也是一个有说法的词。在中国，商务部从2006年起实施“振兴老字号工程”并认定“中华老字号”，2011年又认定了第二批（据2020年的媒体报道）；这个牌子，在第4章里讲过，是百年传下来的堂训、手艺和几代人的家常，三界一起立着。现在要问的是：当年轻人又重新谈起它们的时候，三界里发生了什么？

先写足前人对在哪里。

营销学里有一路研究叫怀旧营销，大意是：人对年轻时、童年时接触的东西，会有一种特别的偏好，这种偏好可以被品牌拿来用。霍尔布鲁克（Morris Holbrook）与辛德勒（Robert Schindler）是这方面常被提到的人。他们1989年发表在《消费者研究杂志》上的一项研究，问的是人的音乐偏好什么时候定型，结果是偏好在二十四岁前后最强，之后慢慢淡去。这项研究讲的是音乐，不是点心，可是它指出了一件和怀旧相通的事：人最容易偏爱的，常是自己青春期前后遇见的东西。他们看对了一件事：旧名字里有人的感情。老字号翻红，一部分就是这份感情被重新叫醒了。

它停下的地方，是习惯把“翻红”看成品牌自己的事：这个名字重新有了热度，于是它又回来了。可是热度是一个势能，名字被很多人谈起，不等于名字被很多人用到。

用本书的话说：翻红首先发生在理念这一界。老名字被新的目光重新照亮了，故事被重新讲了一遍，图案被重新画了一遍。现实那一界，也就是点心还是不是那个味道、门店有没有人排队、售后能不能找到人，要看店里本来有多少功夫。自我那一界，也就是年轻人的日子里有没有一个位置留给它，翻红的这一刻，并没有任何东西可以保证。

三界各有一只钟，走得不一样快。这个说法借自站上第415号《钱是三界同时立住的符号》，第15章会专门讲。理念这只钟最快：一条短视频，一场联名，一夜之间，老名字就能重新被人谈起。现实这只钟慢一些：要多开一条生产线、多招几个师傅、多备几天库存，都要几个月。自我这只钟最慢：年轻人的日子里要多出一个位置，给一块酥饼或一罐糖，要靠一次次买、一次次吃，要几个月到几年。

钟差，是翻红最容易出岔子的地方。理念先跑到了前头，现实和自我还在原地。于是出现这样的情形：名字很热，货却一时跟不上，或者货跟上了，用户的日子里还没有位置。热度退得比位置建得快，“翻红”就成了一阵风。

老字号翻红还有一个两头为难的地方。老顾客心里有一个“老样子才对”：酥饼就该是那个酥法，包装就该是那个红纸。这份习惯是自我这一界的东西，是几十

年攒下来的内能，也是老字号最厚的家底。可是同一份习惯，用得不好就会变硬，变成不许动的规矩；新顾客要的恰恰是“有点不一样”。一边守着，一边试着变，这是老字号翻红之后要走的钢丝。联名常被当作试水的办法，因为它是限时的、可退的，不动根本。这是联名的好处，也是它的限度：试水的东西，不一定会长进根里去。

第4章讲过，“老样子才对”硬到容不下一点移动，长在自我这一头的，叫石心；店里不敢改、把秘方供起来，站在对象那一头的，叫偶像。联名是一个限时的、可退的小口子，让这两头都先不必承认自己在动。口子开过以后，石心有没有松动一点，才是翻红之后要看的。

这并不是说翻红不好。只是翻红之后，真正的功夫是让现实和自我两只慢钟跟上来。第4章里讲过的老字号，几代人的家常药，是三界一起走过百年才立住的；翻红的这一刻，只是三界里最快的那一界先亮了一下。

所以，老字号翻红是一件值得高兴的事，也是一个需要对账的事。

◆ 二、两张网叠在一起

联名是国潮里最常见的一个动作：两个品牌，把名字并排放在一件东西上。

前人对联名其实研究得不少。营销学里把它叫品牌联盟或联合品牌（co-branding）。拉奥（Akshay Rao）与鲁克特（Robert Ruekert）1994年在《斯隆管理评论》上有一篇题为《品牌联盟是产品质量的信号》的文章，讲两个品牌放在一起，可以互相向对方“传话”：一个不太为人所知的品牌，靠一个人人信得过的名字，来向买家表明“我的品质是靠得住的”〔待核：卷期页码〕。西蒙宁（Bernard Simonin）与鲁思（Julie Ruth）1998年发表在《营销研究杂志》上的研究，题目大意是“一家公司，是不是由它交的朋友来定义的”，结果有三条：消费者对联盟的态度，会“溢出”到各自的品牌上；对品牌的熟悉程度，会改变这种溢出的强弱；两个品牌受到的影响，不一定一样大。

他们讲对了两件事：一是联名能把一个名字的好名声借给另一个；二是借过去的东西不一定两边平分，哪边更熟、哪边受的影响更大，要看具体情形。

他们停下的地方，是这些研究量的是买家在看到联名时的态度和购买意愿，也就是买之前的那一刻。买了以后，这东西在日子里有没有被用、用了几次、有没有回头买平常款，大多不在测量的范围里。

联名借的东西，细分起来有三样：借信誉，也就是“它靠得住”这一句话；借新目光，也就是原本不认识我的那批人；借稀缺，也就是“只此一回”的那种紧迫。三样东西里，最容易借来的是后两样，最难借的是第一样，因为信誉要靠对方多年的内能撑着，借来的人也要有同样的内能去接。

新加坡的读者对这件事不陌生。这里的华人社区，几代人用过不少从中国、从南洋传下来的老牌子，清明、中秋、农历新年，家里的柜子里总有几样熟悉的包装。这些东西如今换了新装、有了联名，在国内被称作国潮，在这里常常是另一种滋味：它们首先是“家里的味道”，然后才是“潮”。同一个老名字，在两个地方被看见的方式不同，说明理念这一界，是会随着看的人变的。

联名也有风险，这是前人同样讲到的：好名声可以借过去，坏事也可能传回来。一边出了问题，另一边的网也跟着受牵连，这是借别人的网的代价。

本书的说法，是把联名看成两张势能之网相叠。

每个品牌，周围都有一张网：买它的人、谈它的人、在朋友圈里点过赞的人，还有每次打开手机就能刷到它的人。这张网是有吸引力的，它会把一些原本不认识这个品牌的人拉到门口。联名，就是把两张网摞在一起。

画出来是这样的：

- 左边一个圈，是 A 品牌的网；
- 右边一个圈，是 B 品牌的网；
- 中间两个圈叠起来的那一块，是同时关心两家的人。

联名一出，两个圈的目光都往中间汇集，门口的人变多，话题变多，媒体报道也变多。这是联名最直接的收获：目光翻了倍。

可是，目光是总纲里“美”这一栏、势能这一种能量。联名带来的是势能；内能（真：换掉它要多大的力）和动能（善：用起来顺不顺、省不省力）呢？

内能是用户在一次一次使用里攒下来的，A 的内能在 A 的用户那里，B 的在 B 的用户那里，两家的圈叠在一起，并不会让任何一方的内能自动增加。动能是用户从试到习惯所付的力气，联名的东西如果是个全新的东西，用户要重新学一遍；如果只是在旧东西上换了包装，动能没有变化。

所以，联名的账，大致是这样：

	联名之前	联名之时	联名之后（如果没有别的变化）
势能（美，目光）	各自一份	两份叠加，门口热闹	回到各自一份，甚至略低（热闹过了）
内能（真，换掉的代价）	各自的老用户	不变	不变
动能（善，用得顺不顺）	各自的习惯	联名品要接得进日子，才有	只有被用进日子的那一部分才留下

这张表里，“势能叠加，内能不变”这一行是整章的关键。联名带来的是借来的势能，能不能变成自己的内能，要看后面发生什么。这和第6章的欠条是一回事：联名这一笔向对方的网借了一份目光，欠条要靠日子里的使用来还。

◆ 三、日子有没有交点

那么，怎样判断一场联名借来的势能，能不能在日子里留下东西？

本书给一个很土的办法，叫看交点。联名成功不成功，先别看当时热不热闹，看两家的用户的日子有没有交点。交点分三层，从浅到深：

1. 人的交点：关心 A 的人和关心 B 的人，是不是同一批，或者至少有一块重叠。

2. 场景的交点：联名品被拿回去以后，用在一个什么场景里？这个场景里，两家的东西能不能同时出现？
3. 习惯的交点：联名品被用的那个动作，能不能接进用户本来就在做的某个动作里，不需要多学、多想？

三层交点越深，借来的势能越有可能沉成习惯。

交点要靠自己的日子去试。有三个很具体的问法，不需要任何数据，每个人都能对着自己用：

- 这个联名品，我周一到周五里，哪一个具体的时刻会用到它？说不出具体的时刻，场景的交点就是空的。
- 它和我手边已经有的东西，放在一起顺不顺？要不要为它专门腾一个位置？专门腾位置的，通常是摆件；不用腾位置的，才是用品。
- 联名结束以后，没有那个名字，我会不会还想买？

如果你是做账的人，可以拿借贷来想这件事。联名的那一天，借方记了一大笔：目光、话题、门口的队伍，这些都是收进来的。贷方呢？贷方要记的是“用户日子里的使用”：真正被用掉的次数，被留下的位置。借方记得满，贷方记得空，这笔账就是挂着的。挂着的账，迟早要有一个结算：要么用起来，把借的还上；要么放着，等热度退了，一笔勾销，两边都没有赚。

洪淑仪的审计习惯在这里派上了用场。她不替别人下结论，只在心里记了一句话：这一笔，是挂账。

举两个合成案例。这是综合公开报道的合成案例，非真实个案，人名、品牌名都不提，只看结构。

案例甲：交点深。一家做了几十年的点心铺，主打一种小块的酥饼，老顾客大多是中老年人，也有一部分年轻人是为了“老味道”专程去买。一家连锁咖啡店，主要客人是写字楼里的上班族。两家联名，把酥饼缩成一口大小，作为咖啡的搭配。

交点在哪里？人的交点：上班族里有一部分是点心铺老顾客的子女。场景的交点：上午的茶歇，下午三点的疲倦，都是“咖啡加一口甜”的场景，酥饼本来就是配茶的东西，现在换成配咖啡，没有太大改变。习惯的交点：每天买咖啡的时候，顺手加一块，不需要学。

联名结束以后，这款一口酥饼没有下架，成了咖啡店菜单上的一个常设项目。点心铺原来不在的写字楼里，有了一批每天一块的新用户。

案例乙：交点浅甚至没有。同一家点心铺，和一个年轻人潮牌联名，做了一批印着点心图案的T恤和帆布袋，每件都配一盒点心。

人的交点：潮牌的买家主要在二十岁上下，点心铺的老顾客在六十岁以上，几乎没有重叠。场景的交点：买T恤的时候没有人在想点心，吃点心的时候没有人在想T恤。习惯的交点：点心被买回去，是当成一件“周边”放着的，不是当成一天里的点心去吃的。

联名热闹了一阵。T恤被拍了照，点心被拆开放在桌上，拍完以后，T恤进了衣柜，点心有些没吃完。联名结束，点心铺的日常顾客没有明显变化。

两个案例，不是在比谁的设计更好，是在比日子里有没有一个接口。

案例甲还有一个细节值得补上：它之所以接得上，不是因为谁有灵感，是因为点心本来就是配茶的东西，换成配咖啡，改动很小。改动小，用户要付的动能就小，试一次不费劲，第二次就容易发生。动能省下来的地方，正是习惯长出来的地方。反过来，案例乙里，用户要把一件T恤和一盒点心联系起来，要多想一步，这一步，就是多付的动能。

真实的案例，也有。2023年9月4日，瑞幸咖啡与贵州茅台联名推出“酱香拿铁”，据界面新闻等报道，这款拿铁里加了茅台酒，成品酒精度低于0.5%，标价38元一杯，上市时引发了很多讨论（本书不评价这两家企业）。按本书的读法，这类联名的“人的交点”是有的（咖啡的日常消费者里，也有对那家白酒好奇的人），“场景”和“习惯”则需要看后面：是一次尝鲜，还是成为一种日常选择。公开材料里，本书没有看到可靠的回流数据，所以对这一条，不下结论。同样，

2022年3月，欧米茄与斯沃琪的联名手表上市，据新加坡媒体的报道，滨海湾金沙和乌节路的门店前都排起了长队，本书也只把它当作“势能很大”的例子，不替它们对账。

三种结局，可以列成一张表：

联名的结局	带进日子	试一次	拍照后散
两家用户的日子有没有交点	三层都有	人有，场景或习惯缺一层	三层几乎都没有
买的人拿回去怎么用	当成日常的一部分，下次还想买	尝一尝，感觉不错，不一定再买	拍照、发圈、摆着、转手
联名之后平常款有没有被带动	有，常有人回头买平常款	有一点，很快回落	基本没有
总纲三栏	势能叠加，内能和动能也有增量	势能叠加，内能略增	只有势能，内能和动能为零
联名带来的东西	借来的网变成了自己的习惯	借来的网还了一小半	借来的网原样还回去，甚至略欠一点
对做联名的人意味着什么	可以接着做，做深	想清楚下一步是否要再往前走一步	当成一次营销，不要期待回流

表里的结局，是读法，不是定论。一场联名的结局，往往是几种混在一起的。

下次再读到一条联名的新闻，可以只问四句话，每一句都能在读完标题以后问出口：

- 这是两家的用户本来就有交集，还是为了制造话题硬凑在一起？
- 联名的东西，是一件全新的东西，还是旧东西换了包装？
- 它的卖法，催的是“快点买”，还是“用起来顺手”？
- 联名结束以后，两家的货架上，有没有留下一样东西，是因为这场联名才出现的？

四句话答下来，大致就知道，这场联名的热闹，有多少会留在日子里。不必打分，只需要心里有数。

洪淑仪那个铁盒，按这张表来读，她自己的日子里，点心是吃了几块，铁盒摆在书架，没有再买。这是一份交点浅的结局。可是铁盒能不能被回收成她办公桌上放文具的东西，点心能不能成为每个星期的下午茶，这些变化，她没有预料，也无法替别人预料。

◆ 四、贴标签式联名

联名里有一种最常见的失败，不是做得不好，是做得太快：两个名字并排放上去，一个新东西也没有，只有两个标识在同一件东西上。

可以把这类做法称为贴标签式联名，把它的特点写得具体一点：

- 东西本身没有变，只是在原来的东西上，多印了一个标；
- 联名的理由是“两边都有名”，而不是“这件东西两边的日子都用得上”；
- 重点放在“限量”和“只此一回”上，催着人快点买；
- 联名结束以后，两家各回各的货架，两家的用户之间没有留下一座桥。

这种做法在国潮里也出现过。“国潮”两个字，有时被贴在东西上，作为一个理由，而不是一个由头：这件东西为什么叫国潮？因为印了中国图案。这图案和用户的日子有什么关系？没有人回答。

与之相对，还有一种做深的做法，本书构想一个场景来说明，这不是任何一家企业的真实做法：一家做了很多年的糖果老字号，发现年轻人不爱一整包买回去慢慢吃，于是做出便携的小包装，减掉一点甜度，放进写字楼的便利店；联名的时候，不是在糖纸上多印一个标，而是和一家便利店合作，把糖放在收银台旁边的位置。这里的联名，是在帮糖找到一个新的、每天都会路过的位置。这种做法，势能叠加之外，还给了动能一个接口：拿起来不费劲。

两种做法放在一起看，差别不在谁的设计更漂亮，在于有没有一个东西真的变了。

为什么贴标签式联名热闹一阵就散？按总纲的三栏来读：

势能叠加是真的，所以热闹是真的。内能没有增加，因为没有谁的日子里多出一样需要换掉的东西。动能没有增加，因为联名品没有帮谁省下一点力气。所以势能退去以后，什么也没有留下，价格再高，也只是借来的那一栏。

有一个简单的办法，叫去标签测试：把联名品上的两个名字都遮住，问一句，它还有什么用？一个遮住名字以后仍然有用的东西，说明它在日子里有位置；遮住以后就只剩一张好看的图，说明它主要是一个目光的容器。

此外还有一个现象，也值得说一句：联名多了，目光就会疲劳。每个月一场、每周一场的联名，每一场都叫“限量”，“限量”二字就变成了一句平常话。稀缺这个办法，用得越密，越不稀缺。这也是总纲里“美”这一栏的透支：势能越买越贵，内能不涨，动能不省。

还有一件事，写进联名的账里也许有用：联名的“只此一回”，对用户来说是一个选择，对做联名的人来说，是一次实验。实验做得好，应该留下记录：这一场里，来了哪些人，用了几次，回头买了没有。记录留下了，下一场才不是从零开始。没有记录的联名，一场接一场，每一场都像第一次，目光越借越多，习惯一点没有攒起来。

这里要给读者留一条交代清楚的边界：本章不对任何一家企业、任何一次联名作价值判断。联名没有对错，只有一个读法：它借来的势能，有没有一部分变成了用户日子里的习惯。能变成，借来的网就成了自己的；不能变成，就是原样还回去，两家的账本都没有变厚。

按本书惯例，写下这一章怎样才算错：

· 如果在同样规模的联名里，交点深的并不比交点浅的有更多回流（联名之后有人回头买平常款，或者成为常设），那么“交点”这个读法要改。

- 如果联名结束之后，贴标签式的联名与交点深的联名在复购上没有差别，那么“去标签测试”这个办法要撤。
- 这些数据都在品牌方手里，公开报道里很难看到。所以这一章的说法，现在是一个读法，而不是一个被证实的结论。

洪淑仪后来没有把那个铁盒丢掉。她用它装了一堆办公室里到处乱放的回形针、订书钉。一个星期后，同事阿杰路过她的桌子，看见了，说：“这个盒子，我也留着，装耳机线。”

两个人都没有再买那一款。但这个盒子留下来了，在另一个用处里。

这一段经历，显出了一个略有不同的她：看一场热闹的联名，她不再先问“好不好看”，而是先问“这个东西，回家以后放在哪”。

> 带走的话
>
> 联名借来的是别人的目光，目光能不能沉成自己的习惯，要看两家用户的日子有没有交点。

> **小账**
> 前人关上的门：只量买之前的态度和购买意愿。本书打开的门：买了以后，东西在日子里放在哪、用没用、回没回头。
> 发生被收回为发现的那一下：把“交点”说成两家用户身上先在的东西，仿佛一查就有；其实交点是联名品被用起来以后才发生的，事先只能猜。

【想一想】 1. 你有没有买过联名款？它现在在你家的什么地方，被用了几次？ 2. 如果把那个联名品上的两个名字都遮住，它对你还有什么用？ 3. 你身边有没有一样东西，是你因为联名而第一次试了一个本来不会碰的牌子？试过之后，你回头了吗？

第 四 编

直播带货

编 序

这一编三章，讲直播间。

第9章从货郎鼓讲到直播，看叫卖、电视购物、直播间各带来什么，屏幕里又少了哪几样。第10章讲直播间怎样用六种拉力把买主推向下单，以及后台看板为什么先看成交额。第11章讲买到和用进之间隔着七天退货窗口，窗口里谁付了什么，买法会不会回头改写买东西的人。

这一编是总纲所推判断“直播把美拉满，省掉善，不增真”的主场，也是承重命题六、十的主场，第二、九条也在这里用到。第11章第五节只在局部成立，待检，读到时请留意。

读完应能做到：看出一场直播里哪些是势能在拉，说得出买到和用进的差别，认得“零不顺”和“短窗口”这两个词。

第 9 章

从吆喝到直播间

陆大伟，55岁，在长沙一个社区早市摆摊，卖毛巾和袜子。每天凌晨五点支摊：一张折叠桌，三个纸箱，一块写着价钱的硬纸板，板上的字是他自己用粗笔写的，三条十块，五双十块，写了好几年，边角卷了毛。

他一天说得最多的一句话是：“摸摸看，纯棉的。”

说完这句，他会把毛巾往对方手里一塞。买主的手指在毛巾上捏一捏，翻过来看看织边，有人还凑到鼻子底下闻一闻。有的老主顾连捏都不捏，只问一句：“还是上回那种？”他说：“还是那种。”买卖就成了。

这几秒钟里，买卖其实已经做了一大半。

还有一种买主，连这几秒都省了。他的手早就记住了这条毛巾的厚薄，嘴里只问一句，是在确认摊主还认得他。这时候，买卖里的东西已经不在货上了，在这个人的习惯里。品牌最好的样子，大概就是这样：不必再摸，手已经知道。

今年春天，女儿陆晓雯在电商公司上班，劝他试试直播。她把手机架在桌角，打开一个小店的直播间，说：“爸，你就像平时那样说。”

下面这个晚上，是本书构想的场景。陆大伟收了摊，吃过晚饭，坐在客厅里对着镜头讲了一个小时。屏幕右上角的数字，停在四十几个人上。卖出去的毛巾，他自己数过，一只手数得过来。

让他不踏实的不是数字。是这一个小时里，没有一个人摸过他的毛巾，没有一个人还过价，也没有一个人问他一句：“老陆，今天怎么来晚了？”

他说了一晚上话，却像对着一堵墙。

这一章要讲的，就是陆大伟觉得缺了的那几样东西。

一、货郎鼓与叫卖声

叫卖是最老的直播。

南宋有一幅传世的《货郎图》，作者是李嵩，现藏故宫博物院，款署嘉定辛未，约当公元1211年（据澎湃新闻对该画的介绍）。画里的货郎挑着一担杂货，身后围着孩子和妇人。

担上挂着雀鸟、纸鸢、拨浪鼓、泥人一类的小玩意，多半是给孩子备的。拨浪鼓后来也叫货郎鼓，货郎走街串巷，常靠摇它招人〔待核：画面人物细节以馆藏图录为准，货郎摇鼓招徕的旧例未逐条核〕。鼓一响，不用开口，巷子里的人就知道谁来了。

孟元老追记北宋汴京旧事的《东京梦华录》（序署1147年），卷三《天晓诸人入市》写到天刚亮时，从御街到州桥一带，趁着早朝的时辰来卖药、卖吃食的人，“吟叫百端”（据维基文库本）。吟叫百端，是说叫法有百般花样，带着腔调。

叫卖不只是喊价，它有腔，有韵。一声喊出去，既是招呼，也是招牌。老北京有“磨剪子嘞戗菜刀”的吆喝，一条巷子的人听了几十年，闭着眼睛也知道是谁来了〔待核：词句各地不同〕。声音本身，就是一个小小的品牌。

先把话说足：叫卖有它的道理，而且道理很深。

第一，货在场。担子就摆在你面前，布是什么布，糖是什么糖，你看得见，摸得着。

第二，人在场。喊价的人就站在那里，你可以盯着他的眼睛问：“这碗真是新瓷？”他答得含糊，你转身就走。

第三，价是活的。你说一句“贵了”，他让半步；你说“算了”，他又让半步。价钱是两个人当面磨出来的，不是贴在墙上的。

第四，旁边有人。一圈围观的人，是叫卖的另一半。人多的摊前更容易围上人，这个道理，卖糖人的老师傅比谁都懂。

第五，脸是押在那里的。早市的摊位大体是固定的，今天卖了一条掉色的毛巾，明天买主就会找上门。摊主要在这条街上做十年，就得让十年里的每一条毛巾都过得去。这份押在脸上的东西，是他的信用，也是熟客一年年攒下来的连接。

所以叫卖里并不缺“催”。“最后一批”“不买就没有了”“赔本赚吆喝”，都是老话。江湖上还有托儿，有当街演一出戏引人围上来的把式，有卖完药就换地方的游医。叫卖不是一片干净的地方，也不必把它写成一片干净的地方。

可是叫卖里的催，有一道物理上的边界：买主可以走开。他可以走到隔壁摊上问一句，可以把东西放下，可以说“我再转转”。催得再紧，他的两条腿还是自己的。

把这几样放在一起看，会发现一件事：叫卖里，买主是要出力气的。他要走过来，要蹲下，要伸手，要开口，要掂一掂，要和旁边的人交换一个眼神。这些力气，看上去是麻烦，其实是买卖里最要紧的一道工序。

东西合不合手，要靠这些力气才试得出来。

第2章讲过，品牌这个符号要同时在三个地方立住：理念里，现实里，用户的日子里。叫卖的摊前，正好把三处凑在了五十米之内。摊主的话是理念，摊上的货是现实，买主手里那一捏，是他的日子在对账。

叫卖也停在一个地方。它的范围太小。一副担子，一条巷子，一个早市，能够到的人有限。货郎走得再远，也只是走过一片地方。陆大伟的摊子，能服务的也只是附近几个小区。

它停下的地方，正好是后来的人接着要走的一步：怎样让更多的人，看到同一副担子。

再多说一句叫卖的内部结构。一声吆喝里，其实装着三样东西：嗓音是认人的，词句是讲货的，节奏是拉人的。认人，对应的是熟客的信；讲货，对应的是货的实在；拉人，对应的是围观的热闹。后面讲直播，会反复回到这三样：哪一样被放大了，哪一样被压低了。

◆ 二、电视购物

先说一个中间站：邮购。

美国的蒙哥马利·沃德公司从1872年起靠邮购目录把货卖到了乡下，西尔斯公司在十九世纪末跟上（据公司史条目）。沃德公司的史料里记着，它立过“满意保证，不满意退款”的规矩，具体年份本书不引。买主在乡下，看不到货，唯一的凭证是一页纸上的图和字。要让人肯在这种情况下掏钱，卖的一方就得先说一句：“不对，我收回来。”

退货，从这时候起就是远程买卖的伴侣。这一点记住，第11章要用。

电视是下一步。

美国的家庭购物网（HSN）1982年从佛罗里达的一家地方有线台起步，1985年7月进入全国播出。QVC于1986年11月24日开播，总部在宾夕法尼亚州的西切斯特（以上据维基百科HSN、QVC条目）。这两家把叫卖搬进了千家万户的客厅。

这一步迈得不小。它至少带来了三样新东西。

一是演示。主持人拿起一把刀，当着镜头把番茄切成薄片；拿起一块布，往上泼一杯红酒，再擦干净。叫卖里的“摸摸看”，换成了“看我做给你看”。对不在场的人来说，这是个很聪明的补偿。

不过演示里有一个小小的偏差：当着镜头泼红酒的那块布，是挑出来演示的那一块。观众看到的是这一块的表现，买回家的是另一块。每一件都一样，是商品里“真”的那一格；演示只能展示一件，却要替所有的件作保。这个偏差不大，也不是谁的错，只是后面几章会反复用到：演示给的是“最好的一次”，日子要的是“每一次”。

二是时钟。屏幕的一角有一个倒计时，写着今天的特价还剩多少分钟。三是数量。“今日特价，数量有限”，是这个行当里常见的一句话〔待核：具体做法因频道而异〕。

这几样，后来都被直播间继承了。

其中的时钟，值得单独记一笔。摊前的催，是人在催；屏幕角落里的时钟，是一个数字在催。人的催，你可以跟他讲价，可以看他的脸色，判断他是真急还是假急。数字的催，不看你的脸色，每一秒都往下走一格。这一点，第10章要细讲。

电视购物还第一次把买卖拆成了两半：看货在一头，付钱在另一头，中间隔着一根电话线。买主摸不到货，就必须有一种东西来补，于是退货政策成了这个行当的重头戏。美国一些购物频道以相当宽松的退货期著称〔待核：具体天数因频道而异，本书不引数字〕。

经济学里有两位前人，把“摸不到货”这件事讲得很清楚，值得借来用一下。

一位是阿克洛夫。他1970年发表在《经济学季刊》上的文章，讲的是二手车市场，后来被称作“柠檬市场”。大意是：卖的一方知道车好不好，买的一方不知道，买主只好按平均水平出价，好车就不肯来卖，市场越来越差。他看到的是：信息不一样多，会让买卖本身变形。

另一位是尼尔森，同一年（1970）在《政治经济学杂志》上把商品分成两类：一类可以在买之前检查，叫“搜寻品”，比如一件衬衫的颜色和尺寸；一类只有用过才知道，叫“体验品”，比如一罐咖啡的味道、一个电饭煲用三年的脾气。

这两位前人对在哪儿，要写足：他们看到了买卖的真正难处，不在价钱，在“买之前你知道多少”。电视购物和后来的直播，正是在这里使劲：用演示把一部分体验品，变成能在买之前看到的东西。

他们也停在一个地方。他们把“知道多少”当作一个信息量的问题：多给些信息，就好了。可是毛巾吸不吸水，锅耐不耐用，光看一遍演示，是看不出来的。更要紧的是，同一件东西，对不同的人是不同的东西：一口锅对有燃气灶的人是好锅，对只有电磁炉的人可能是摆设。这不是信息量的事，是东西和这个人的日子能不能对上的事。

本书接着走的一步是：买之前，缺的不只是关于货的信息，还有货和你的日子对账的那一遍。

电视购物也停在一个地方。它是单向的。观众只能看，不能说；想说话，要等到打通电话的那一刻，而且电话那头的人，不是镜头里的人。

镜头里的人在说话，镜头前的人在听。围观的一圈人，在电视里是看不见的。

它停下的地方，同样是一步：让围观的人回来，让他们说话，让别人看见他们在说话。

还有一个小小的遗留：电视购物里的人，是被“请”到屏幕里的。他们穿着合身的衣服，说着整齐的话，把一件东西演示得毫无破绽。观众因此更容易觉得，问题不在货，而在自己：为什么我用起来就不顺？这种感觉，在后来的直播里依然存在，只是更隐蔽。

◆ 三、直播间

淘宝直播2016年上线（具体月份各家说法不一，本书只取年份）。此后几年，直播带货在中国铺开。新加坡的买家熟悉的是Shopee的直播功能，据行业报道，Shopee Live在2019年4月前后推出；TikTok Shop在新加坡开张，据行业媒体，约在2022年8月。

2021年4月，国家网信办等七个部门发布《网络直播营销管理办法（试行）》，自同年5月25日起施行。据本书的理解，办法大意是：直播营销要对商品和服务的信息真实性负责，商家、主播、平台各有各的责任〔待核：条文表述〕。本书不是法律意见，这里只借它说明一件事：直播带货已经大到需要有专门的规矩。

先把直播的好处写足，因为这些好处是真的。

它把远处的小摊，搬到了每个人手里。一位在山里种茶的人，过去要等收购的人上门，现在可以自己对着镜头泡一杯，让几千里外的买家看见茶汤的颜色。这份便利，对种的人和买的人，都是实实在在的。

它比图片和文字更近。图片是商家挑好角度拍的，直播是当场做的：衣服上身是什么样，锅里煎蛋滑不滑，毛巾沾了水吸不吸，都可以现看。这是对叫卖里“看我做给你看”的又一次继承。

它还把围观的人带回来了。电视里看不见的那一圈人，在直播间里变成了弹幕、点赞、滚动的“已拍”。

还有一样，是叫卖和电视都没有的：一个人的话，可以同时落进几千块屏幕。摊主的嗓子，一次只够一圈人；主播说一句“这批毛巾是纯棉的”，一个晚上能被几万双眼睛看到。摊主服务的是附近几个小区，主播服务的是整张网。这是直播最大的本事，也是后面所有问题的起点：话说出去的人多了，每一个人和这句话之间的距离，就只剩下一个点击。

最后，它把“付钱”这一步压到了最短。看到喜欢的，手指一点，就是你的了。

还有一样东西，是直播自己带来的：时间的流向。一页图文，你可以停下来读，往回翻，去隔壁页比一比。一场直播是往前流的，主播讲到哪里，你就在哪里，想回头看一眼刚才那件，画面已经走了。节奏掌握在讲的人手里，不在你手里。

这些东西里，有的是把叫卖和电视里缺的补上，有的是直播自己新添的。直播间大致是这样运转的〔本书据公开报道概括，各家做法不同〕：开场先放一点福利把人聚起来，叫“预热”；然后上主推的货，一件一件讲；讲到关键处，放出倒计时和数量；成交一批之后，再返回头讲一遍，叫“返场”；中间穿插抽奖、连线、点名感谢。一场下来，几个钟头，节奏像一台戏。

直播的形态也不止一种。有的是头部主播带着几十个品牌轮番上；有的是商家自己开的“店播”，一个人、一部手机，对着自家的货讲；在新加坡，常见的是后一种，一个小店主，晚上七八点开，卖衣服、卖零食、卖手作。两种形态里，买主付出的力气是相近的：一点。

举一个本书构想的场景。新加坡实龙岗一位卖手作饼干的店主，周四晚上八点开直播，一个人、一部手机、一张摆满饼干盒的桌子。她能做的，是把盒子拿起来转一圈，说这批用了什么油，今早几点烤的。她看不见的，是屏幕那头有人家里孩

子对坚果过敏，正在往下翻商品页的配料表。她在屏幕里是一个活人，可是那一个翻配料表的人，她没法在三秒内看到。

把它们放进叫卖和电视购物的比较里，可以排成一张表：

比较项	早市叫卖	电视购物	直播间
摸得着货吗	摸得着，也闻得到	摸不到，看主持人演示	摸不到，看主播演示，可当场再看一遍
能讲价吗	能，当面磨出来	不能，价格是定好的	一般不能，价格是页面上的〔待核：各平台做法不一〕
看得到老板的脸吗	看得到，明天还在这儿	看到的是主持人，不是老板	看到的是主播，常常不是做货的人
围观的人是谁	身边活生生的人，能搭话	看不见	弹幕里的名字，看得见，搭不上话
从想买到买成要几步	走过来、摸、问、掏钱，好几步	拿起电话，说地址	点一下
买完出了问题找谁	找摊主，他明天还在	打客服电话	找平台客服、找店铺，主播未必接得住

表里的头四行，说的是现实：货、价、人、围观的人。第五行，说的是买主付出的力气。第六行，说的是买卖之后的责任。

直播在第五行上走到了头：一点，就够了。

第四行也值得多停一下。摊前围观的人，你可以转头问一句：“你买过吗，洗了缩水不缩？”他说缩了，你就掂量；他说不缩，你也掂量他说话的神气。围观的人是活的，会回话，会露出破绽。

弹幕里的名字也是人，可是你问不了他，也核不到他：那句“已拍”背后，是一个真买了的人，还是一个顺手跟着刷的人，屏幕前的你分不出来。本书不判断任何一个直播间里的弹幕真假，只指出一件事：同样是“围观”，摊前的围观可以对账，屏幕上的围观只能看。

可是第三行和第六行，也在悄悄变。“明天还在这儿”，在叫卖里是一句不用说的话，在屏幕里要靠平台的规则、店铺的信誉、客服的响应去撑。撑得好的，买主不觉得差；撑不好的，买主才发现，那个能当面认账的人，找不着了。

◆ 四、屏幕里少了什么

陆大伟那一晚觉得缺的东西，现在可以说得具体了。

他缺的，是现实符号。摊前的现实符号有三样：摸得着的货，讲得动的价，看得到的人脸。直播把它们都压进了一块巴掌大的屏幕。

压缩不等于消失。屏幕里还有货，货还在动；还有价，价挂在角落里；还有人，人在说话。可是这三样都变了样子。

货变成了影像。影像是被灯光、角度、剪辑过的货，是别人选过的那一面。你不能把它翻过来，不能拿到窗边看，不能凑近闻。陆大伟那条毛巾，手上一捏就知道厚薄、软硬、有没有一股浆味，镜头里只剩下颜色。

价变成了数字。数字不再被你和他磨，它只是在一个倒计时旁边闪。

人变成了形象。主播的脸你天天看得到，可是做这批毛巾的人，没有出现在任何一个镜头里。

用第2章的话说：直播间里，理念符号（说辞、人设、故事）被放大了，现实符号被压缩了，买主自己那一界（他的日子，他家的灶，他柜子里已有的东西）整个不在场。

举个本书构想的小例子。一位住在出租屋里的年轻人，灶台只有一个电磁炉，橱柜只有半米宽。他在直播间里看中一套四件的大锅，主播煎蛋煎得漂亮，价钱看着也顺。这个场景里，三样东西都是真的：锅是真的，演示是真的，价钱也是真的。唯独他的灶台和橱柜，没有进过镜头，也没有人问起。锅和日子之间，隔着一条没有人看见的缝。

再用本书的总纲看一遍。一件商品，值多少，要看三种好：真，善，美。真，是每一件都一样，用多久都一样。善，是用起来顺手，省事。美，是看着舒服，愿意留下，不是硬撑出来的。

三种好，对应三种力气：内能，动能，势能。内能是连接度，也就是换掉它的代价。动能是买主从试到习惯付出的力气，和品牌替他省下的力气。势能是周围那张网的吸引：口碑，同伴，场景。

摊前的买卖里，三样都有。熟客对摊主的信，是内能；买主走近、摸、问、讲价，是动能；一圈围观的人，是势能。

屏幕上的买卖里，势能被放得很大，围观的人变成了成千上万。可是动能那一格，在屏幕前变成了空的：买主不用走，不用摸，不用问，一点就成。内能那一格，要么靠主播的名声借，要么还没有建起来。

这就是后面两章要展开的东西：直播把“美”拉满，省掉“善”，不增“真”。本章先放下这个判断，只把现场的情形看清。

看清之后，有一件事要说得公道：压缩，不都是坏事。

动能被省掉，对买主有时是真的好处。一位老人在家里腿脚不便，点一下就有人送到门口，这份省力是实在的。一位小摊主不用租铺面，对着手机就能做生意，这份省钱也是实在的。直播并没有错在“省”。

它的难处在于，省掉的那部分力气，原本干着一件事：让买主在下单之前，把东西和自己的日子对一遍。这件事不做，不会自己消失，只会推到后面——推到拆开包裹的那一刻，推到柜子里放不下的那一天，推到第七天要不要退的那个晚上。

这里有一个防着自己的提醒。本书说“对不上”，要先在材料里独立指认出那条缝，才算数。屏幕里少了摸、问、讲价，这条缝是看得见的：对照上面那张表，第一、二、五行，三种东西缺了几样，数得出来。至于某一个买主买回去之后是不是真的对不上，那要看他家里的灶、他的柜子、他的手，本书这里不替任何人下结论。

还有一层，容易被忽略：叫卖里的价和货，是同一个人当面负责的。老陆的毛巾有问题，第二天买主找上门，他得认。直播里，责任被分在了商家、主播、平台几个地方，每一方都认自己那一份，可是买主手里的那一条毛巾，只有一条。

所以本书的说法是：直播间不是更大的叫卖，是把叫卖里最费力的那一段路，压成了一块屏幕。

回头看第一节记下的那三样。嗓音是认人的：在直播间里，认人变成了认“人设”，主播的口头禅、笑法、称呼，把熟客的那份信，换成了一份看得见的熟悉。词句是讲货的：讲货的话还在，可是货本身退到了影像后面，词句要多替货担一些责任。

节奏是拉人的：这一样被放得最大，倒计时、弹幕、返场，一个钟头里的起伏，比一条街的围观紧凑得多。三样里，放大的是拉人，压低的是讲货背后那一遍对账。

压下去的，是买主和货对账的路。

这条路，可以拆成三段。货和手的对账：这件东西拿在手里，厚薄、轻重、气味，合不合我的习惯。价和钱包的对账：这个价放在我这个月的开销里，是不是顺理成章。人和信的对账：说话的这个人，我敢不敢信，他明天找不找得着。三段对账，在摊前几乎是同时完成的，花不了一分钟。在屏幕前，第一段几乎没有，第二段被倒计时压短，第三段要靠平台的规则去代办。

◆ 放回日子里

陆大伟后来换了一种做法。

他没有关掉手机，但也不再对着镜头“讲”。他把手机架在摊子的另一头，镜头对着桌面，自己依旧站在摊前，该怎么招呼来逛的人，还怎么招呼。偶尔有人从手机里问：“老陆，这个毛巾洗了会掉毛吗？”他就拿起一条，当着镜头在水龙头下冲一遍，拧干，举给屏幕看。

这也是本书构想的场景，用来说明一件事：屏幕可以补出一小截路，但补不齐。

陆大伟对女儿说：“它能看，摸不着。”

女儿说：“那你就让它看得再清楚一点。”

陆大伟又试了几回。有一回，一位阿姨在手机里问：“你们这个袜子，脚后跟厚不厚？”他把袜子翻过来，拇指顶在脚后跟处，用力按下去，举到镜头跟前。阿姨说：“哦，就是这个厚度。”她没有当场下单，过了两天，在早市上找到了他的摊，说：“我是手机里看到你的。”她还是要摸一下，才肯付钱。屏幕把她引到了摊前，最后一步，仍旧是手。

陆大伟那句“它能看，摸不着”是对的。摸不着的部分，要靠别的办法补上，比如写清楚、退得回、找得到人。至于哪些补得上，哪些补不上，是后面几章的事。

这里先留一个记号。屏幕前的买主，缺的不是信息，是一条路：从“看见”走到“用进”的那条路。路上要有摸的一步，试的一步，放进自己日子里的一步。直播把前面的“看见”做得极好，做得比任何一副货郎担子都好；后面的几步，没有人替买主走。下面两章，就沿着这条没人走的路，看看在直播间里，势能是怎样一点点堆起来的，又是在哪里空着手交了货。

陆大伟不一定想得这么清楚。他只是在一个早上收摊的时候，把那块写着“三条十块”的硬纸板翻了过来，在背面写了一行小字：“手机里看到的，来摊上摸一下，再付钱。”这行字，是他自己想出来的口子。

你自己的日子里也有这样的时刻。下一次在屏幕前准备点下“立即购买”，可以先停三秒，问一句：这件东西，如果我现在站在摊前，我会先做哪三个动作？这三个动作，屏幕替我做了吗？

> **带走的话**
>
> 直播不是更大的叫卖，是把摸、问、讲价那段路压成了屏幕；省下的力气，不会自己变成好处。

> **小账**
>
> 前人把直播看成叫卖的放大版，只问卖得多不多，关上了“屏幕里少了什么”这扇门；本书把它打开，问被压缩的是哪几样现实符号。
>
> 发生被收回为发现的那一下，在“一点就成”：买主和货之间那串摸、问、讲价的对账，被收成了一个点击，好像下单只是发现了一件好东西。

【想一想】 1. 你最近一次在摊前买东西，手上做了哪些小动作？换成屏幕，这些动作还剩几样？ 2. 你在直播间里下过单吗？下单那一刻，你知道做这件东西的人是谁吗？ 3. 你家里有哪件东西，是当面摸过、问过、讲过价才买的？它和你在屏幕上买的那些，用起来有什么不一样？

第 10 章

势能之网：主播、弹幕与倒计时

彭雪盯着屏幕右下角的数字，从一百二十数到了零。

她27岁，在成都一家广告公司做实习生，和两个同事合租一套老房子。这个周五晚上十一点，她加完班回到住处，没有洗漱，先瘫在床上刷手机。刷着刷着，刷进了一个直播间：主播正举着一只透明的便携榨汁杯，对着镜头晃。

以下是本书构想的场景。

主播说，这一场的价，只到十一点十五分。屏幕上弹出一个红色的倒计时。右边的弹幕一行一行往上滚：“已拍”“已拍”“刚抢到”“还有吗”。主播说，库存只剩十二件了，十一件，十件。

彭雪不吃早饭，平时连开水都懒得烧。榨汁杯，她没有想过。

可是数字往下跳，弹幕往上滚，她的手指悬在屏幕上方。倒计时走到最后十几秒时，她点了下去。付款成功的提示一闪，页面已经跳到了下一件商品。

整个过程，不到三十秒。

她放下手机，躺着，突然觉得有点不对。她想：“我要榨汁杯干什么？”

这个问题，在她下单之前，没有一个人问过，包括她自己。这一章要讲的，就是下单之前那几十秒里，到底发生了什么。

◆ 一、六种拉力

先从一本被引用得最多的书说起。

美国心理学家西奥迪尼，1984年出版《影响力》（Influence）。据介绍，为了弄明白人为什么会点头，他花了三年时间，以应聘、受训的方式进到二手车行、募捐机构和电话营销公司里，看那些常常得手的人是怎样做的（据维基百科该书条

目）。他从中整理出几条反复出现的规律，通常称为六原则：互惠、承诺与一致、社会认同、喜好、权威、稀缺。各书列的先后不同，条目是这六条。

把六条用大白话各说一遍：

互惠：人收了别人的好处，心里过意不去，想回个礼。商场里递过来的试吃，就是这个道理。

承诺与一致：人一旦说过“好”，后面就倾向于做和这句话一致的事。先答应了一件小事，后面更容易答应大一点的。

社会认同：别人都这样做，自己也倾向于这样做。饭馆门口排长队，路过的人觉得这家错不了。

喜好：对喜欢的人，更容易说“好”。

权威：穿白大褂的人说的话，比穿T恤的人更有分量。

稀缺：越少的东西，越觉得珍贵。

先把话说公道：这六条对在哪里。

它们不是骗术。它们是人这种动物省力的办法。你不可能每件事都从头想一遍：这家饭馆好不好吃，这位医生靠不靠谱，这条路走不走得通。多数时候，看一眼人多不多，听一句专家怎么说，就能省下许多力气，而且多数时候是对的。西奥迪尼自己写这本书的用意，也不在教人去用，在教人认出别人怎么在用。

这一点要写足，因为后面的话容易被误读成“直播间在骗人”。本书不这样说。

它停在哪里？

它的终点是“答应”。书里问的是：怎样会让一个人说好？说完好之后，那件东西到了他的日子里，待在哪里，被用了几次，值不值得，这些不在它的范围里。它研究的是点头那一刻，不是点头之后。

本书接着走的一步，是把六条放进能量的账里看。六条都是势能的工具：它们靠的是周围那张网的拉扯，不靠买主自己走过去。互惠，是网里欠下的人情；承诺

与一致，是网里已经说过的话；社会认同，是网里别人的脚步；喜好与权威，是网里的人；稀缺，是网里的数字。它们的共同点是：让人在不付动能的情况下点头。

直播间把这六条都装进了自己的屏幕。

它们在直播间里不是一条一条来的，是叠在一起来的。设想彭雪看到的那十几秒：主播笑着叫她的ID（喜好），旁边站着一位自称营养师的人（权威），屏幕上滚过几百个“已拍”（社会认同），倒计时跳到最后一分钟（稀缺），刚才她领过一张券（互惠，承诺与一致）。五六种拉力同时作用在同一个手指上。单拿出来哪一条，都说得过去；叠在一起，手指就没有地方停。

直播间里的设计	用的是哪种势能工具	买主要付什么动能
开场的福利签、小礼品、抽奖	互惠：先给一点，让你觉得欠着	几乎不用：点一下参与
“先关注再领券”“先加购再抢”	承诺与一致：先答应小事，再答应大事	点两下，没有一步需要想东西合不合用
满屏“已拍”、在线人数、点赞数	社会认同：别人都在买	不用核实，也核实不了
主播亲切的称呼、天天陪伴的口头禅	喜好：像熟人在推荐	不用比较，信一个人就够了
专家出镜、“品牌方亲自到场”、检测报告一闪而过	权威：有头衔的人在背书	没有时间看清楚报告写的是什么
倒计时、“仅剩十二件”	稀缺：越少越想要	用来比价、问人、等一晚的时间，被换成了秒
买完立即跳到下一件商品	承诺与一致的延续：刚做的决定不再被回头看	没有一刻是停下来的
一键下单、免输密码	不属于六条，属于路的缩短	动能被压到接近零

表里右边一栏，是本章要问的东西：每一种拉力，让买主少付了什么。

少付的东西，不一定是坏事。一个人信任某位主播，不用自己比价，省了力气，这份省力是实在的。问题只在：省下来的力气，原本是干什么用的。

◆ 二、冲动购买研究

研究者早就发现，买东西不全是想好了再买的。

美国学者鲁克（Dennis　Rook）1987年在《消费者研究杂志》第14卷发表了《购买的冲动》一文。据本书所知，他的大意是：冲动购买是一种突然的、强烈的、很难抗拒的想买的感觉；它常伴着愉快的、有时又复杂的情绪；在那一刻，人对后果的考虑会变得很少〔待核：转述大意，不引原文〕。

这项研究的功劳，要写足。

它把冲动购买从“道德上的小毛病”，改成了“一种有自己结构的体验”。以前人们说起冲动购买，口气里带着责备：不自律，没脑子，管不住手。研究者告诉我们，这是一种普遍的体验，有它的触发条件、它的感受、它的后果，可以被观察，可以被讨论。

它还提醒人们：冲动不等于蠢。很多人都有过冲动之后很满意的买卖。

举个日子里的例子。下午，天忽然下起大雨，你走在路上没带伞，路边一个小摊摆着一堆折叠伞，你一把买下，没比价，也没犹豫。这是冲动，没有错，而且你事后不会后悔。

为什么不后悔？因为在这个例子里，你的日子里本来就有一处空着：没有伞。雨一下，这处空就显出来了，伞正好填上。这一把伞的冲动，是日子里的一处缝逼出来的。

这个区别，会贯穿本书后面的几章。同样叫冲动：一种有来处，一种没有。有来处的，东西进了日子，找得到位置；没有来处的，是网拉着手指点下去的。

这项研究，也停在一个地方。它多半是在问：什么样的人、什么样的场景，更容易冲动？冲动有多强？很少追着问：买下之后，东西落在了哪儿？

本书接着走的一步是：把冲动读成一道落差。看见这样东西，心里“想要”的势能一下拉得很高；而走过去的路、试一试的路、放进日子里的路，也就是动能，

近于零。如果日子里本来有处缝，落差有来处，东西进屋就有位置。如果日子里没有缝，落差是网给的，东西进了屋，就像在一个没有它的位置上摆了一件东西。

冲动之后的日子，有几种常见的走向，可以对着自己的抽屉数一数。有的东西，买回来当天就用上，之后一直在用，那是缝被填上了。有的东西，用过一两次，放进抽屉，偶尔翻到，想起当时的热闹。有的东西，连包装都没有认真拆，一直放在角落里等“哪天会用到”。后两种，并不一定是东西不好，往往是它进屋的时候，屋里没有给它留位置。

怎么区分？本书在第17章有一份完整的清单，这里先留两条，可以在下单之前就独立指认：

成交前，你有没有哪一刻觉得“我的日子里不太顺”？没有的话，往往是网在拉。

成交窗口，也就是从这件东西被摆到你面前、到你点下单之间的这段时间，是你自己定的长短，还是别人替你定的？是别人的话，往往也是网在拉。

这两条，不是用来给自己定罪的。一个人没有哪处不顺，仍然可以买一样东西，只要他愿意给它一个位置。它们只是请人在点下去之前，有一个能停的地方。

这两条的严格写法，包括订单记录里怎样认定“零不顺”和“短窗口”，放在第11章第二节；第17章把它们做成下单之前的三问。本章先用它们的白话意思。顺带说明，本书里的“窗口”有两个：下单之前这一段叫成交窗口，收货之后的七天叫退货窗口，第11章分开用。

◆ 三、倒计时与“仅剩三件”

先看一个很有名的实验。

美国心理学家沃彻尔、李和阿德沃尔，1975年在《人格与社会心理学杂志》上发表了一个“饼干罐”实验。同样的饼干，装在两只罐子里，一只罐里有十块，一只罐里只有两块。参加实验的人被请来给饼干打分。结果大意是：罐里只有两块的

饼干，被评得更讨人喜欢，更值得拥有，也被认为更贵。具体数据本书不引。作者把这个结果读成对“商品理论”的支持：东西越难得到，人越看重它。

这个实验说明的是稀缺的力量。东西越少，越显得珍贵，哪怕它们完全一样。

先把话说足。稀缺里面有信息。一样东西少，常常意味着别人也想要，意味着它不错，错过了就没有了。这个直觉在多数时候是靠得住的。摊前的“最后三条”，是真的：摊主的纸箱里真只剩三条，你探头一看，箱底就在那儿，你知道这是真的少。

直播间里的“仅剩三件”，不一样。数字是系统里的一个数，你看不到箱子，你不能探头去看。这个数是真的，还是只是一个展示，屏幕前的人没有办法核实。

本书不判断任何一个直播间的数字是真是假，也不替任何人下论断。这里只想问一个更深的问题：

不管数字是真是假，它对买主起的作用，是一样的。

它把一个人的犹豫，换算成了秒。

那几十秒里，买主本来可以做六件事。比价：同样的东西，别处多少钱。问人：身边有人用过吗。查评价：差评里写的是什么。看家里：我家里有没有一个差不多的。算预算：这个月的钱够不够。睡一觉：明天早上，我还想要吗。

这六件事，每一件都是一份动能。每一件都是买主自己走一步。它们加在一起，就是一个人从“想要”走到“要”的那段路。路走完了，这件东西才算进了他的日子。

倒计时压缩的，就是这段路。

摊前的买主，要走完这六件事，不用刻意去做。他蹲下来看货，顺口问旁边的人，回家的路上就把预算盘了一遍，第二天路过还会再看一眼。这些动作，散在时间里，自己就完成了。把它们压进三分钟，就必须有人替他做，或者干脆不做。

倒计时有几种样子。一种是场次的倒计时：这一场结束，价格恢复。一种是价格的倒计时：这个价只到几点几分。一种是库存的倒计时：仅剩几件。三种叠在一起，是最常见的。它们共同的效果，是把“明天”这个选项拿掉。

对买主来说，明天是最便宜的一份动能。睡一觉，不花一分钱，却常常能把一半的冲动睡掉。

有一个办法，可以把倒计时的性质看清：问它是在告诉你信息，还是在给你下命令。“只到今晚十一点”如果是商家备货的真实安排，它是信息，你可以据此安排自己。“你再不下单就没有了”如果只是让你不敢想，它是命令。两者的字面可以一样，区别在于你有没有被留出一个可以说“不急”的位置。

当然，倒计时也有它的正当用处。限时的活动，让商家能集中备货、安排人手，让买主能一次拿到更好的条件；真正的库存有限，也是真的。本书没有要说所有限时和限量都是套路。要说的是一件更窄的事：当限时限量被用来压缩买主自己走路的时间，它拉的是势能，没有给任何动能留位置。

回到彭雪。她点下去之前，那几十秒里，六件事做了几件？

一件也没有。

◆ 四、主播的信任是借来的

直播间里还有一股拉力，没有写进上面那张表的哪一格，却也许是最重的一股：人。

美国学者霍顿和沃尔，1956年在《精神病学》杂志（Psychiatry）上提出过一个词，叫“准社会互动”。大意是：观众长期面对屏幕里的同一个人，会对他产生一种像熟人的感觉，仿佛在和他有来往，其实对方并不知道你是谁。

这个词，放在今天的直播间里，格外贴切。

一位主播每天出现，每天说话，观众看了几百个小时，知道她爱笑的时候先抿嘴，知道她说“家人们”时的语调。对许多观众来说，这是一份真的熟悉。这份熟悉带来的信任，也是真的。

先把话说公道：这份信任不是假的，而且有真实的好处。一位长期说实话的主播，真的替观众省了比价的力气，省了查评价的力气。观众信一个人，比信一百个陌生的商家，要省心。这份省心，是“善”：用起来顺手，省事。

可是这份信任，有一个特点：它是对“人”的，不是对“货”的。

用本书的话说：主播的信任，是自我符号借来的连接度。观众的“我愿意信这个人”，被借出去，贴在了一件货上。货因此看上去有了分量。可是这份分量不在货身上，在主播身上。

这里要回到总纲里的内能。内能是连接度，也就是换掉它的代价。一个品牌的内能，应当长在用户和货之间：用了很久，手熟了，换掉要费劲，这就是溢价的根。

主播的连接度，换掉它的代价是什么？是不再看这个主播。这和那件货没有关系。

回到彭雪。第三天，同事问她：“你买的那个榨汁杯，什么牌子？”

她愣了一下，翻出订单。她其实是记得的，主播说了很多遍；可是她只能先想起主播的口头禅，那句“姐妹们，我先替你们试过了”，品牌的名字，她得翻订单才看得到。

这也是本书构想的场景，要说明的是：货是借着人的光进来的，人一走，光也就走了。品牌如果自己没有连接度，主播换个平台，或者换一批货，它就回到了没有名字的状态。

借来的连接度，有几种方式会断，都不需要任何人做错事。主播换了平台，观众没有跟过去；主播的口味变了，推荐的东西换了一批；主播自己累了，休息了几个月。这些都是日子里常有的事。

如果一个品牌的溢价，主要靠某一位主播的信任撑着，那它的价格里，有一大块是别人的网，不是自己的根。第3章讲过，溢价是连接度的价格；连接度主要建在别人的网上，价格就是泡沫的价格。靠一个人撑着的溢价，经不起一次换人。

社会对这件事，其实早有一个朴素的看法：信任是借来的，借了要还。我国2015年修订、同年9月1日起施行的《广告法》，对广告代言人有专门的规定：代言要依据事实，不得为自己没用过的商品作推荐、证明（第三十八条）；关系消费者生命健康的商品，虚假广告造成损害的，代言人要与广告主承担连带责任（第五十六条）。

本书不评价任何一位在世的代言人或主播，只借它说明：当一个人的信任被借出去贴在货上，社会会要求这个人为这份借出去的信任担保。

担保，是个好办法，可是担保不等于内能。担保的人说“这个我替你保”，货自己并没有因此变得更结实。

还要替主播说一句公道话：当一位主播认真选品、亲自试用、退货时替观众出面，她做的事，其实是在替货补动能。她把自己的时间，换成了观众的省力。这是一份真劳动，不是一句口号。本书说的“借来”，只指连接度的归属，不指这份劳动的真假。一个健康的做法，也许是主播的信任慢慢沉到货上：观众用过几次，货自己有了名字，主播再推荐别的，货也不会跟着消失。

◆ 五、成交额先当家

现在回到第1章第四节。

那里讲过：每一个营销学派，都先认定“谁在买”和“什么算做成”，然后选出测量和考核的办法。容易量的角，先当家；难量的角，被放到后面。这个读法，本书借自站上第356号《管理学学派解构入门》，书里把它叫作“量化当家”：哪一角价值先被量成日常指标，哪一角就先当家。

结论由本书自己负责。（第319号《经济学学派解构入门》把同一个意思的两栏叫作“主体预设×客体预设”，叫法不同；“量化当家”这个词，只出自第356号。）

放到直播间，就是这样的：

直播间的后台看板，最先出现的通常是这些数：在线人数，点赞数，停留时长，成交额，转化率，各平台的叫法并不统一。它们都是一场直播里就能读出来的数。

排在后面的，是这些：退货了多少，复购了多少，买回去用了几次，三个月后还放不放在桌上。它们不是一场直播里就能读出来的，要等几天、几周、几个月，要去别的地方找。

先把“成交额当家”的道理写足。

它即时：一场结束，数就出来了。它可比：今天比昨天，这个主播比那个主播。它可结算：钱到账，账可以对。对一家小店来说，没办法等半年看复购再决定下周怎么播，成交额是它每天要吃饭的数。

这不是谁的恶意，是“量得出来”的惯性。

它停在哪里？一块只显示成交额的看板，像一支只量体温的体温计。体温很要紧，没有体温，看不出人病了。可是只看体温，看不出他的胃在不在疼。

用本书的话说：看板的预设，是一个被一场直播拉进来的观众，和一场之内的成交。在这个预设下，被量成日常指标的，自然是一场之内能拉起来的东西。它读出来的，是势能被拉到了多高。

这里的“预设的人×预设的事”，是借来的一个读法：每一套测量办法背后，都先藏着两个预设，一是它眼里的人是什么样的人，二是它眼里“做成了一件事”是什么。看板眼里的人，是一个被拉进来、此刻在场的观众；看板眼里的“做成”，是这一场里的一笔成交。至于这个人三个月后过的日子，不在看板的眼里，不是因为谁不关心，是因为这块屏幕上没有地方放。

内能，要等很久才露出来。它在复购里，在使用的次数里，在东西三个月后的位置里。内能的读数，不在这块看板上。

换个角度看：看板上的数，按“多久能读出来”分，只有两堆。一堆是当晚就读得出的：人数、点赞、成交额、转化率。一堆是要等的：退货、复购、使用的次数、三个月后东西的位置。前一堆量的多半是势能被拉了多高，后一堆才碰得到内

能。第1章说“容易量的角先当家”，在直播间里，这条线划得格外清楚：线的上边是当晚，下边是日子。

这并不是说，没有人看复购和退货。很多经营者都看。本书说的是一件更窄的事：在每天要看的那一块屏幕上，第一眼看到的是什么，会影响一个直播间下一场怎么设计。第一眼看到的是成交额，下一场就更容易往拉高成交额的方向调。

设想一位新加坡小店主，每晚收播之后，先看一眼当晚的成交额，再看一眼进店人数，然后决定明天要不要多送一份赠品、把倒计时开得更短。这个顺序里，没有一处是错的，每一步都合情理。

可是三个月之后，她的店里热闹，库房里却压着一些退回来、拆过封的盒子。她回头想：我当时到底在看什么？这个场景是本书构想的，它说明的是：看板上的第一眼，会慢慢变成经营的方向。

◆ 六、拉满的一格，空着的两格

把前面几节收拢，就到了本章的中心。

回到总纲。品牌这个符号，指向的是商品的价值（真、善、美）和三种能量（内能、动能、势能），经三个最优化的约束扣在一起。三个约束，白话叫三个“最少”：最少走样、最少浪费、最少透支（也叫最小误差、最小冗余、最小亏损）。

“最少”不等于“零”。零走样做不到，硬追会带来别的损失。三个“最少”常互相打架，品牌的取舍就在这里。

对着这张三栏的表，直播间做了什么？

价值与能量	约束	直播间做了什么	读数
美（势能）	最少透支	拉满：热闹、人数、已拍、倒计时、赠品	在线人数、成交额：很高
善（动能）	最少浪费	省掉：买主不用走、不用摸、不用问、不用比	几乎没有读数

价值与能量	约束	直播间做了什么	读数
真（内能）	最少走样	不增：热闹没有让每一件变得更一样、更耐用	要等几周几个月，复购与使用频次

美这一栏，是直播最擅长的。热闹是一种实在的美：人多的地方，看着舒服，让人愿意留下来。直播把这个拉得很满。

可是“美”的约束是“最少透支”。热闹要靠什么撑起来？靠折扣，靠赠品，靠压缩的时间。这些东西每一场都要加码，下一场比这一场更热闹才行。这就是第16章要讲的营销内卷：势能越买越贵。本章只记下这一点，不展开。

善这一栏，是被省掉的。这是直播间的本意之一：让买主更省力。可是买主省掉的力气，一部分原本是买主自己和货对账的力气。对账不做，错位就会延后出现，延后出现的错位，用的是更贵的方式去解决：拆包、退货、重新寄、重新卖。这是浪费，不是不浪费。

真这一栏，是不增。注意，这里说的是“不增”，不是“减”。直播间并没有让货变得更不一样、更不耐用。只是热闹本身，不能让货变得更一致，更耐用。真是货自己的事，要靠做货的人、质检的人、用货的人，用时间去长。直播间既拉不满，也拆不掉。

把这三个判断合起来，就是本书的第二个由总纲直接推出的判断：

直播把“美”拉满，却省掉“善”，不增“真”。所以买回去的东西，成交很快，留存很浅，退货比摊前更容易发生。

这个“更容易”，要说清楚它的位置。

本书不引用任何一个具体的退货率数字。常听到有人说直播电商的退货率高于传统电商，具体数字本书没有逐条核对，所以不引。本书的这个判断，是结构上的：如果动能被省掉，对账被推后，退货就会比摊前更容易出现。它可以被检验，也可以被推翻。

怎样算错？有两种情形，本书的这个判断要改。

一，在控制了品类、价位、买主之后，直播间买来的东西，复购与使用的频次并不低于摊前或自己搜索买来的东西。这样的话，“省掉善、不增真”这一条，就缺了证据。

二，退货率更高，但追下去发现，高退货率主要来自物流破损、尺码不合之类与“省掉动能”无关的原因，而且这些原因在同品类的其他渠道同样多。这样的话，本书把退货归给“省掉动能”，就是归错了。

这两种情形，需要做对照的研究才能分清，本书没有做，也不替别人编结果。

拿同一只榨汁杯，放进三栏里对一遍，更看得清楚。在摊前买：美，是摊主的吆喝和旁边的人；善，是买主自己拿起来掂一掂、问一问；真，是摊主明天还在，坏了找得到人。在直播间买：美，是那一屏的热闹；善，几乎没有；真，要等杯子到了手，用上几次，才知道。两条路到的是同一只杯子，三栏里各拿到多少，不一样。

◆ 放回日子里

彭雪后来做了两件小事。

第一件，她把那条订单的页面截了个图，存在手机里，起名叫“周五十一点”。以后每次想起来，就看一眼。她不是为了后悔，是为了记住那三十秒是什么样子。

第二件，她给自己立了一条很小的规矩：在直播间里，凡是带倒计时的，一律先放着，等倒计时结束，第二天早上再去搜一搜。她后来说，大多数东西，第二天早上她就忘了。有一两样，第二天早上还想着，她就去搜，去比，去买。

“还想着的那一两样，我才觉得是我要的。”

这是本书构想的场景，里面的做法也不是标准答案。本书不构成消费建议。它只想让你看到：同样一个买卖，如果中间多一晚，多出来的是动能。多一晚，不花钱，却能让势能自己退下去一点，让日子里的缝，自己显出来。

你自己的手机里，大概也有一条这样的订单。下一次在倒计时前面，可以数一数：我今晚的这几十秒里，六件事做了几件？

再留一个更小的办法，不需要任何人配合：在手机备忘录里建一个叫“明早再看”的清单，把倒计时里的东西记进去，不下单。第二天早上翻开它，看哪几样还让你惦记。清单本身不告诉你该买什么，它只是替你留住了“明天”这个选项。

> 带走的话
>
> **直播间用六种拉力把势能拉满，却把买主自己走路的动能压成零；热闹拉得起成交，拉不起一件东西进日子。**

> **小账**
> 前人把影响力讲成怎样让人说好，关上了“说好之后”这扇门；本书打开它，问每一种拉力让买主少付了哪一份动能。
> 发生被收回为发现的那一下，在“成交额先当家”：一个人要走很久才进得了日子的东西，被一块看板收成了一个当场读出来的数。

【想一想】 1. 你最近一次被倒计时催着下单，是什么东西？那几十秒里，你有没有做过比价、问人、看家里、睡一觉中的任何一件？ 2. 你信任的某位主播或某个推荐的人，如果他明天不再出现，你还会买他推荐过的那些东西吗？ 3. 你的日子里，有没有一处现在就空着的缝？如果有，你会先去填它，还是先去看别人推荐的东西？

第 11 章

零动能的结晶：退货潮与成交回写

钟丽萍做了二十年财务，有个改不掉的习惯：每个月最后一个工作日的夜里，她要把家里的开销也对一遍。

以下是本书构想的场景。44岁，在南京一家做建材的公司管账，丈夫在外地工作，儿子读初二。她的家庭账很简单，一个表格，几列：日期，金额，买了什么，放在哪里。最后这一列，是她自己加的。

这个月底，表格里有一行，最后一列是空的。

“十二件套收纳盒，九天前，直播间。”

她看着这行字，想起来了。那天晚上她刷到一个讲整理的直播间，主播把一个个大小不同的盒子，一格一格放进抽屉里，整整齐齐。她家的抽屉，一直是乱的，儿子的文具、丈夫的工具、她自己的票据，全混在一起。她当时想：这个，我家需要。

下单是在一个倒计时快结束的时候。东西三天后到了，她拆开，十二个盒子，大大小小，摆了一桌子。然后她把它们装回箱子，放在了玄关的柜顶，没有再碰。

今天是签收后的第六天。明天，是平台页面上写的“七天无理由”的最后一天。

她盯着表格，盯着那个空格，突然笑了一下。做账的人最清楚，一笔没有对过的账，不算账，只算流水。

这一章要讲的，就是这笔流水：直播间里成交的那一刻，到它真正“用进”日子里，中间隔着什么，谁在付什么，以及一笔买卖会不会反过来改写买东西的人。

◆ 一、七天无理由

先从那个“七天”说起。

2013年10月，全国人大常委会通过了修订后的《消费者权益保护法》，2014年3月15日起施行。其中第二十五条后来人人熟悉：经营者采用网络、电视、电话、邮购等方式销售商品，消费者有权自收到商品之日起七日内退货，且无需说明理由。

先要把这条规定的好处说足。

在这之前，买主在网上买东西，摸不到货，全凭图和字，退不退要看卖家的心情。这条规定把邮购时代那种靠卖家自愿的“不满意可退”，变成了法律写下的底线。第9章讲过，退货是为了补偿“摸不到货”才立起来的伴侣，这一步，把伴侣变成了制度。

对买主来说，这是一份实在的保障：东西到手，七天之内，你可以拆开、看、试，觉得不对，可以退。

它也有边界。有几类商品不适用这条规定：消费者定作的，鲜活易腐的，在线下载或者消费者拆封的音像制品、计算机软件等数字化商品，交付的报纸、期刊；另有经消费者在购买时确认不宜退货的商品。

退回商品的运费由消费者承担，经营者和消费者另有约定的，从约定；经营者应当在收到退回商品之日起七日内退款（以上据法条第二十五条的转载文本）。本书不是法律意见，具体情形请看法条与平台规则。

这条规定的出发点，是承认“摸不到货的买卖，买主处在不利的位置”，所以多给买主一段时间。换句话说，立法的人早就看到了，远程成交里缺了一段对账，于是用七天去补。本书接着问的是：补的这七天，会不会正好是买主最没有动力去用的七天？因为东西已经买了，钱已经付了，热闹已经过去，剩下的只是一件放在玄关的箱子。

这条规定停在哪里？

它给了“退”的权利，没有规定“这七天里要发生什么”。法律不管你有没有拆，有没有量，有没有用。收货之后这七天，本书叫退货窗口（下单之前还有一个窗口，叫成交窗口，第二节说明）。窗口里该做什么，是买主自己的事。

这里还有一个张力，值得说清楚。法条的要求是退回的商品应当完好；至于“不影响再次销售”这类更细的标准，是各平台细则里常见的说法〔待核：各平台细则〕。可是“试”这件事，本来就是要动手的：要拆封，要上身，要放进家里比一比。

试得越充分，越可能留下痕迹；留下了痕迹，退起来就越不顺。一个退货窗口里，“试”和“退”互相牵着。买主在这七天里，既要用得够多，才看得清合不合；又不能用得太多，才退得回去。这条缝怎么走，没有一个标准答案，也不在法律的范围里。

这一点，对钟丽萍这样习惯对账的人，是一个很清楚的位置：退货窗口是开着的，可是窗口里的动作，要自己去做。

它停下的地方，正好是接着要走的一步：退货窗口开着的时候，买主有没有走进去？

◆ 二、买到不等于用进

先说两个词。

买到，是成交：钱付了，货发了，订单上写着“已签收”。

用进，是东西进了日子：它有了位置，被用了次数，换掉它要费一点力气。

这两个词中间隔着一段路。路上有三种“没留住”，其中只有一种看得见。

第一种，退掉的。东西寄回去，钱退回来。这是最容易被统计的。媒体上常有报道，说直播电商的退货率高于传统电商，也有从业者谈到退货压力。本书没有逐条核对这些说法，不引任何退货率数字。数字背后有很多原因，比如物流破损、尺码不合、品类本身退得多，这些都和“零动能”无关，第10章第六节说过，本章第五节还会回到这一点。

第二种，没退但没用的。东西放在柜顶，放在抽屉最里面，放在“哪天会用到”的角落。这一种不会被任何一个看板统计，因为从账上看，它是一笔成功的买卖。

第三种，用了几次就放下的。一开始很新鲜，用了一两周，渐渐不再拿出来。它也不会被统计。

这三种情形里，没有一种需要任何人犯错。退掉的，可能是因为东西确实不合适；没用的，可能是因为日子变了；放下的，可能是因为新鲜感过去了。本书不把它们都归给直播。本书只问一件更窄的事：下单之前省掉的那一遍对账，会不会让这三种的总量比原来更大。这是一个可以被检验的问题，也可能答案是“不会”。

三种里，第一种是看得见的冰山尖，后两种是水面下的部分。直播间是不是让水面下的部分更大，本书没有数据，不下断语。可是从结构上看，有一个值得问的问题：如果买主在下单前省掉了对账，那么对账会不会推迟到下单后？推迟之后，是在“七天”之内发现，还是在七天之后，才发现抽屉装不下？

后面几章要反复用两个词，先把意思写死，免得各处各读各的。每个词写两层：一层是买的人自己查，一层是做研究的人登记。两层取数不同，量的是相邻的东西，不是同一样。

先交代一个容易混的字。本书里的“窗口”有两个：一个是上面第一节讲的退货窗口，收货之后的七天；另一个是成交窗口，从这件商品开始被讲解，到买主点下单，在下单之前。下面说的“短窗口”，指成交窗口短。

零不顺

自己查：下单之前，买主的日子里，找不出一处说得出次数、说得出事情的具体不顺。办法在第17章第一问：在备忘录里写一句“我每周有几次，因为什么，做不成什么”，写不出来，就是日子里没有这处缝。

研究登记：做研究的人钻不进买主的脑子，只能看订单记录里下单之前的动作（第24章条款②）。从这件商品开始讲解起，到下单为止，这三样一样没做，才记零不顺：一，问过（向主播、客服，或在弹幕、评论区问过与这件商品有关的

话）；二，点开过（这件商品的规格、尺码或详情页）；三，比过（打开过同类商品）。做过其中任何一样，就不算。

短窗口

自己查：问的是成交窗口谁定的。把倒计时、“仅剩”、“已有多少人下单”这些话全拿掉，今天还会不会点这个键（第17章第二问）。

研究登记：同一件商品、同一个价位、同一场次内，把订单按成交窗口的用时从短到长排队，最短的那四分之一记短窗口。窗口起点取这件商品最早出现的一个动作（开始讲解、上架链接、倒计时、喊“开拍”，哪个最早算哪个），终点是下单。再把订单分成四组：零不顺且短窗口、零不顺但窗口不短、有动作但窗口短、有动作且窗口不短，拿第一组和第四组比退货率（第24章条款②）。

这两个词有三点要交代。第一，两层量的不是同一层：自己查的是日子里有没有缝，订单记录只看得见屏幕上有没有动作。后者是前者的替身，没动作不等于日子里没缝，比如买主早在别处做过功课，所以研究时会有误判，登记时要写明。

第二，都在下单之前就能查，不靠退货之后回头讲道理。第三，三个动作、四分之一，都是示例值，由登记的人在看结果之前自定；同一买主重复购买同款是否剔除，也由登记的人在看结果之前自定并写明；拿不到订单记录时，零不顺这一项做不了，只能单做短窗口。

用总纲再看一遍“买到”和“用进”。

买到，是“美”的那一格被满足了：看着舒服，愿意拥有。用进，是三格都要有：真，每一件、每一次都一样；善，用起来顺手；美，不是硬撑出来的好。买到只需要势能，用进要内能、动能、势能都有。直播间把势能做到了极致，所以买到很容易。用进，不在直播间的账里。

这两个词的距离，用一个比方来说：买到像是把一粒种子买回了家，用进像是它在窗台上发了芽、长了叶。种子可以在一分钟里买到，芽要一天一天地等。热闹能保证种子卖得快，保证不了芽。

家里的抽屉最能说明问题。你家里的抽屉里，有几样东西是买回来之后，一次都没有用过的？这个数，比任何统计都更准，因为它只属于你。

钟丽萍的表格上，有一列叫“放在哪里”。这一列，原本只是她随手加的，可是十几年下来，它成了她家里最有用的一列：哪样东西一年没动过，一眼就看得出。大多数家庭没有这样的一列，可是每个家里都有这样的一格抽屉，里面的东西，是各自的“买到没用进”的样本。

◆ 三、一个直播间的逐秒账

这是综合公开报道的合成案例，非真实个案。其中的直播间、主播、观众、商品、时刻、画面，都是本书为了把结构讲清楚而拼出来的，不对应任何真实的直播间、主播、品牌或买主，也不代表任何一个真实直播间的做法。

设想一场卖“收纳盒十二件套”的直播，晚上八点开场。本书只截取其中三分多钟，记在一张表里。同时，设想有一位在线的观众，叫观众甲，家里的抽屉一直是乱的。

时刻	画面与声音	势能（网在拉）	观众甲付的动能	对不上
20:41:00	主播把十二个盒子摊在桌上，逐个拿起来讲，大小各异	中：看着整齐，有秩序感	0，只是看	暂无
20:41:40	主播把几个盒子放进一个抽屉模型，严丝合缝	中高：画面漂亮	0	演示的抽屉是主播的，不是观众甲的
20:42:10	屏幕出现倒计时，三分钟；主播说这个价只到20:45	高：时钟出现	0；成交窗口从“没有期限”变成“三分钟”	成交窗口是别人定的
20:42:30	弹幕滚过：“已拍”“刚拍”“尺寸怎么选”；最后一条被刷过去，没有被回答	高：社会认同	0	有人问了尺寸，没有答案，却滚走了

时刻	画面与声音	势能（网在拉）	观众甲付的动能	对不上
20:43:00	屏幕出现“仅剩40套”，数字随时间减少	高：稀缺	0	无法核实数字，也来不及核实
20:43:30	主播宣布前一百名赠两个小盒	高：互惠	0	赠品的尺寸，同样没有说
20:44:00	主播说“不满意七天无理由，大家放心拍”	高：安心	0	口子被说了出来，用法是让下单更轻
20:44:25	观众甲点下“立即购买”，确认地址与付款	—	两次点击	下单前没有人量过观众甲的抽屉
20:44:45	付款成功，页面跳到下一件商品	持续	—	刚做的决定不再被回头看

这张表要读三遍。

第一遍，读势能那一列。从上往下，是一条往上走的线：看着整齐，画面漂亮，时钟出现，弹幕滚动，数量减少，赠品加码，最后是一句“放心拍”。每一格都是网在拉，而且一格比一格拉得紧。

第二遍，读动能那一列。从头到尾，几乎全是零。观众甲所付的，是两次点击。成交窗口按上面“取最早的一个动作”的写法，从20:41:00开始讲解算起，到20:44:25下单，是三分二十五秒（倒计时是20:42:10才出现的，单从倒计时算，是两分十五秒）。上一章说过，在这样的窗口里，比价、问人、看家里、算预算、睡一觉，一件都没有做。

按上面的写法，观众甲这一单是“零不顺”：案例设定他没有问过，没有打开过尺寸或详情页，也没有打开过同类商品。至于“短窗口”，要拿这一场所有订单的用时来比，这些数案例里没有设定，本书不在这里判它。能说的只有一件：这个成交窗口的起点和长短，都是别人定的。

第三遍，读最后一列。这一列最要紧，因为本书说“对不上”，要先在材料里独立指认出那条缝，不能事后回头说“那里一定有缝”。

这张表里，缝有三条，而且都可以在下单之前就指出来：

一，弹幕里有人问了“尺寸怎么选”，这个问题被滚走了，没有人答。这条缝在屏幕上可见，不需要等任何后果。

二，演示用的抽屉，是主播的。观众甲的抽屉有多宽、多深、多高，是一个事先可以量出来的数。表里没有任何一个时刻，让这个数出场。

三，赠品和主件的尺寸，同样没有被对到观众甲的抽屉上。

这三条缝，都是“货”与“观众甲的日子”之间的缝。它们不是后来才发现的，是下单前就摆在那里的。

同一个晚上，还可以设想一位观众乙。他也有一个乱的抽屉，也在20:42:30看到了那条被滚走的弹幕。不同的是，他去厨房拿了一把尺子，量了抽屉，回来的时候，倒计时已经走完了。他把页面关了。

在直播间的看板上，这位观众乙是一个“流失”，是转化率分母里没有被转化的那一个。可是在他自己的日子里，他省下了一笔最贵的账。这又是看板的预设：它看得见点了下单的人，看不见自己去量抽屉的人。

用三格再对一遍：

美：拉满。从画面、时钟、弹幕到赠品，一格一格往上堆。

善：几乎没有。观众甲没有量，没有问，没有等；主播也没有机会替他量，因为屏幕那头有成千上万的观众甲。

真：没有被增。本场里没有任何一刻，展示“每一件都一样”或者“用久了还一样”，这些也不是三分钟能展示的。更要紧的是，演示用的那一套盒子，和观众甲收到的那一套，是不是一样，也是只能收到了才知道。

再看账的另一头。观众甲收到了货，第三天才拆开。他拿出尺子，才发现十二个盒子里，只有五个装得进自己的抽屉。他想起弹幕里那个被滚走的问题，想起刚

才没有量。第六天，他开始犹豫退不退，因为拆开之后，把十二个盒子重新装回去，要花一个晚上。第七天，退货窗口关上了。

这一段，是本书拼出来的。重要的不是情节，是顺序：对账被推到了最后，在最贵的时候发生。

一句话：这个直播间里，每一分势能都是真的，每一个盒子也是真的，没有一个环节需要被指控。可是三格里只有一格被拉满了，另外两格是空的。

还要替主播说一句公道话：屏幕那头有成千上万个观众甲，每一个人的抽屉都不一样，没有哪一位主播能在三分钟里一一回答。她能做的，是把尺寸表放在最显眼的地方，把演示的抽屉尺寸说出来，把适合哪几种抽屉讲清。做到这些的主播，本书相信是有的。表里没有写出来的，是这一场没有做到的那一部分，不是所有直播间的写照。

◆ 四、三方各付了什么

现在把账翻开，看三方各自付了什么。

买家付的：成交前，几乎只付了时间的零头；成交那一刻，付了钱；成交后，要自己去量，去试，去决定留不留，要自己拆封、拍照、打包、寄回。钱是看得见的，后面这些力气，是看不见的，而且是在退货窗口里才出现。

主播付的：成交前，选品、试用、备稿，一场几个小时的体力和精神；成交那一刻，按约定拿到佣金或者分成，具体形式因合同而异，本书不作一般论断；成交之后，通常不在这笔买卖的后续里，除非名声被牵连。

商家付的：成交前，备货、让利、赠品，也可能要付给直播一方的费用，形式因合同而异；成交之后，收退货、检查、重新包装，能再卖的再卖，不能再卖的折价处理。

还有平台，付的是流量、规则和客服。

把这些放进一张表里，对比“买到”和“用进”两头：

	成交之前	成交那一刻	退货窗口（七天）里	用进之后
买家	几乎不付动能	付钱，两次点击	量、试、决定；退的话付力气，也付运费（法条的默认安排）	为位置和使用次数付日子
主播	选品、备稿、几个钟头的体力	收到佣金或分成（形式因合同而异）	多半不在场	名声受影响与否，看后续
商家	备货、让利、赠品、可能的合作费用（形式因合同而异）	收到货款	收退货、检查、再上架或处理	库存与口碑
平台	提供流量与规则	抽取费用（形式因合同而异）	处理纠纷与客服	总体信誉
“买到”与“用进”的差	缺的是对账	势能拉满	退货窗口开着，没人催你走进去	内能能否长出来，看这里

本书不判断谁多付、谁少付，也不替任何一方说“应该怎么分”。合同不同，规则不同，各家安排差得很远。

只想从表里读出一件事：成交之前，三方里最“轻”的是买家。

这是一种好意，也是一种结构。好意的一面：买家少付，是平台和商家想让他省事。结构的一面：买家少付的那一部分，对账要用的力气，并没有因此消失，它在后面的某个时刻，由某个人付。付的人可能是买家自己（在抽屉前），可能是商家（在仓库里），也可能是三方分摊。

一个拆过封的盒子退回仓库，要有人开箱、检查、判断还能不能再卖。能再卖的，换个包装重新上架；不能再卖的，只能折价处理。这些活，是实实在在的人在做，实实在在的钱在花。它们是“省掉动能”的另一面：前面省掉的，一部分在这里补上。这不是在指责任何一方，是把一笔本来分散在三处的账，放在同一张桌子上看。

七天之后，退货窗口关上了，账还没有完。过了退货窗口的东西，买主只有几条路：留着用，放着不用，转手卖掉，或者送人。转手卖到二手平台，常常是原价的一个折扣，买主付的是“买到没用进”的学费。放着不用的，占着一格抽屉，也占着一点心里的位置。这些后续，没有人会替买主记账，只有他自己的那一列“放在哪里”。

第9章说过，直播不是更大的叫卖。在这张表里可以更具体地说：叫卖里，买家在成交之前付动能，所以成交之后，需要付的比较少。直播里，把动能挪到了成交之后，所以后面要付的更多，而且付得更贵。

三方里，谁在长期里负责“真”那一格，也值得看一眼。真是每一件都一样，用多久都一样，这件事主要是做货的人和质检的人的事，与主播的口才无关，与倒计时更无关。

直播可以把一个好货介绍得更广，也可以把一个一般的货介绍得同样热闹。热闹对货的真假，是不说话的。所以一个品牌如果想在直播之外立住，最终要靠的，仍是没有镜头的那一部分：每一批货、每一次发货、每一次售后，是不是一个样。

◆ 五、成交会回写

最后这一节，是本章最难，也是最需要小心的一节。

先把话放在前头：这一节的命题，只在局部成立，待检。它是借来的想法，加上本书的推演，不是被证实的结论。

为什么要说得这么谨慎？因为“一个人买东西的方式会改变他的口味”，听上去太顺耳了，顺耳的话最容易被当成已经证明的事。本书愿意把它放在“待检”那一栏，等有人用对照的办法去验它，验出来是什么，就是什么。

站上第391号《价值是谁创造的？》，第28章讲“成交回写”：怎么买的，会回头改人有多想要。

该章开头的对照，几乎就是本章开头的场景：倒计时一秒一秒往下跳，你手一抖付了款，东西到了，你看一眼，放在柜子顶上；几个月后，你又买了类似的东

西，这一次比了三天价，翻了许多评论，这一样你天天在用。两样东西价钱差不多，对它们的态度差得很远。该书的说法是：真正不一样的，是你怎么买到的。

该书还写到，经济学里早有人看到，一个人的偏好不是天上掉下来的，是在生活里长出来的〔该书列出的具体人名与年份，书中自己标为待核，本书不转引〕。

它借一个最小的模型把这件事讲明白：两个人、两样东西，一轮一轮交换，每一轮成交之后，各自的偏好被回写一次。回写的强度不同，走到的终点不同。这个模型有一条很要紧的提醒，该书自己说得很清楚：最小的模型证明的是“可能”，不是“一切”。

该章还有三处自认，本书照实转述。命题四已经撤回，不引用。命题五依赖一个经验假设，即成交的印记会被不在场的第三人读到，要靠第三方估值实验去验；该书写明，这个实验没有做过。

命题七是局部的，管的是一笔很小的纠正性付款的翻转点，付款大了，它不下断语。该书还给自己定了认错线：在受控实验里，反复成交，偏好若不随成交方式有任何系统变化，成交回写就降为一个只在特定情境成立的形状。

先说清本书借的是什么。本书借自第391号“成交回写”一节的想法：怎么买的，会回头改人有多想要。不借它的模型、公式和数字，也不借命题四、五、七这些具体命题。尤其是命题七：它说的是小额纠正性付款的翻转点，和本节要问的“购物的尺子会不会被拧高”不是一回事，本书不把两者画等号。

只有一句话是例外：它出自该书讲命题七的那一节，本书借的是这句话本身，不是命题七，因为它说得朴素：想纠正一个坏的开头，得先看那个开头是怎么开的；一样的补救，对不同的开头，可能一个有效，一个添乱。

再看第二个借来的东西。站上第433号《情绪价值发生学》，讲一句安慰的话怎样会越说越不够。它的两个概念，本书拿来用：

尺子：人和人相处久了，会形成一把判断“懂”与“够”的标准，回得快不快，复述多不多；这把标准是在一次次回应被接住之后沉淀下来的，没有哪个人单独写下它。

口子：尺子被改写了，还能不能改回来，要看尺子旁边有没有一个口子。口子由三样东西组成：复核点（约好的复核是真被安排了，可以核对），修订权（回应的一方能按反馈改动下一轮做法），重开通道（被搁下的旧事还能重新提起）。

该书讲的是安慰，没有讲买东西，而且它自己承认：尺子会漂移这件事，适应水平、享乐跑步机之类的研究早就描述过；它的预测，也是只写了设计，没有做过实验。

现在，本书把这两个想法合在一起，搬到买东西上。这一步，是本书自己的推演，没有人做过实验：

买东西的人，也有一把尺子。它量的是：这东西值不值得我动一下手？怎样才算够好的买卖？这把尺子，不是谁事先带来的，是在一次次买的经历里沉淀下来的。

如果一个人的买，反复发生在这样的条件下：倒计时催着，赠品加着，一点就成，没有一次走过比价、问人、睡一觉那几步，那么，这把尺子可能会慢慢往上拧：他会渐渐觉得，慢慢比价是“太累”，没有倒计时的买卖是“没劲”，需要有一点催着，才算一次“像样”的购买。

这就是成交回写在买东西的人身上的样子：一次次零动能的满足，把“够不够”的尺子往上拧。

举一个本书构想的小例子。设想一个人，三年前买一台电饭煲，花了两个周末，看测评，问同事，去店里摸，最后挑了一台，用到今天。这三年里，他在直播间里买过许多小东西，每一次都是几十秒、一点就成。

现在他又要买一个吸尘器，他发现自己没法再花两个周末：翻开测评，他三分钟就觉得烦，想的是“有没有哪个直播间今晚在卖”。他没有变懒，也没有变傻。是他“买东西要怎样才算认真”的那把尺子，被这三年里一次次的快买，悄悄拧动了。

注意，这个说法有三处必须说准。

第一，它是“可能”，不是“一定”。同样在直播间买东西，有人尺子被拧了，有人完全不受影响，有人本来就慢热，倒计时对他起不了作用。

第二，它只在“反复”和“同一类场景”里讲得通。偶然一次买了不需要的东西，不构成回写。

第三，回写的方向，不一定都是坏的。一个人如果每次买都慢慢来，尺子也会往另一边拧：他会越来越觉得，比三天价才叫买东西。回写是个中性的机制，它既可以把尺子拧向更快，也可以拧向更稳。

接着是口子。

退货期，是买东西这件事里少有的口子。想想它的三个成分：

复核点：七天，有一个具体的日子，到期有一个明确的结果，这个日子有记录（订单上写着签收时间和最后退货时间）。它符合“真被安排、可以核对”。

修订权：买家可以按自己的复核结果，改变这一次买的结果。同时，商家和平台可以根据退货原因，改变下一次怎么做。后一半，在现实里常常是弱的，退货原因多半只是一个下拉框里的选项。

重开通道：已经成交的事，可以重新打开。这一点，退货期是有的。

所以，退货期有三个成分的影子，是一个制度写好的口子。这是它的价值，也是本书说“退货期是少有的口子”的理由。

可是433号有一句很要紧的提醒：门在，通道未验。口子在那里，不等于有人走进去。

走进去，需要动能。要拆封，要量，要比较，要决定，要拍照，要打包，要联系，要去驿站。这些力气，不比比价省。一个口子如果太费力气，人就不走，它在账上存在，在日子里不起作用。

第433号还有一句公道话：口子不是越多越好。每一次回应都要被复核、被修订、被重开，关系就成了一间永远开着的审计室。搬到购物上，大致是：每买一样

东西都写报告、开复盘会，日子也过不下去。口子留着，在该走的时候走得进去，就够了。这一句同样是本书的推演。

反过来，口子也可能被用成别的东西。看逐秒账里20:44:00那一格：主播说“不满意七天无理由，大家放心拍”。这句话，说的是口子，用的方式是让下单更轻。口子在这里成了一剂安心药：因为我随时可以退，所以我现在可以不想。如果这样，口子就没有起到“把尺子改回来”的作用，反而可能让下一次更容易零动能。这又是一个可能：口子既是纠偏的通道，也是下单的安慰，两头都有风险。

用第391号那句话来看：一样的补救，对不同的开头，可能一个有效，一个添乱。同样是七天退货窗口，对一个自己挑着买的人，它是一道保险；对一个被催着买的人，它可能是一个“先拍了再说”的理由，也可能是他第一次停下来量一量抽屉的机会。哪一种发生，要看他有没有走进去。

如果口子要真起作用，一个设想是由卖的一方，把它做得更像“复核点”。比如到货后的第三天，商家发一条消息，不问“满意吗”，只问一句可以核对的话：“盒子量过抽屉了吗？”这是本书构想的做法，不是任何一家的现状。它的难处在于，同一条消息，一旦变成催复购的工具，就又回到了势能那一边。口子和催促之间，只隔着一句话的用法。

这一节对做品牌的人，有一层意思，后面的章节会细讲：品牌的内能，是在退货窗口之后的日子里长出来的。如果买的人尺子被拧快了，只靠势能去拉，越拉越贵，因为每一次要拉得比上一次更紧，尺子才肯动。反过来，能让买的人在退货窗口里走进去、在日子里用上几十次的品牌，它的连接度长在用户身上，不必每次都买一场热闹。这是第16章和第22章要接着讲的事。

这一节怎样会错。下面三条线，是本书为购物这个场景另立的，和第391号自己的认错线相通，却不是同一条。只要有一条被证实，这一节就要修改或撤回：

一，在同品类、同价位、同收入的人里，经常在带倒计时的直播间下单的，和不常下单的，两组在平常日子里比价的次数、从想买到下单的间隔，没有差别。这就说明，尺子没有被拧上去，回写不成立。

二，在退货期内主动复核（量、试、用）的人，和不复核的人，一个月后的保留与使用频次没有差别。这就说明，口子的作用不成立，七天只是一个形式。

三，即使有回写，也只是短期的：几天之后，偏好很快回到原样。这就说明，回写只是一时的波动，不构成对“尺子”的改写。

这三种情形，本书都没有做过研究，也不替任何人编一个样本数。

还要把这一节和上一章末尾的那个判断分开。第10章说，直播间“省掉善、不增真”，是在讲一场买卖里的结构；这一节说的回写，是在讲许多场买卖之后，买的人自己的尺子有没有动。前一个是单次的账，后一个是长期的账。前一个可以在一个直播间里看，后一个要跟着一个人看几个月。两者可以各自成立，也可以各自出错。

◆ 放回日子里

钟丽萍没有等到第七天。

就在这个第六天的晚上，她把箱子从柜顶拿了下来。

她先做了一件在直播里没有任何人让她做的事：量抽屉。财务人的尺子，一直放在抽屉里，是一把二十公分的钢尺。她量了家里四个抽屉的内宽、内深、内高，记在表格最后那一列里。然后她把十二个盒子，一个一个摆进去。

十二个盒子，装得进去的有五个。

这是本书构想的场景，里面的数字，是本书为了讲清楚拼出来的。接下来的选择，也不是标准答案：她把盒子重新装好，当晚寄回；过了两周，她在一家小店里，当面量着抽屉的尺寸，买了两个盒子，一直用到现在。

她后来对同事说，退货本身不是最重要的，最重要的是那一晚的钢尺：“那是第一次，这件东西和我家对上账。”

她在表格里补上了最后一列：用了，还是没用。这一列，她后来叫它“用进栏”。

本书不构成消费建议。它想说的只是：七天的退货窗口，是一个很少有的、能让你自己对一遍账的机会。窗口里没有一个人催你，要不要走进去，是你的事。

这一件事，第17章会整理成一份三问的小卡片，可以在下单之前，也可以在拆封之后，拿来用。

她把那把钢尺放回了抽屉，放在最上面。以后有东西要买，她会先问自己两句：我家哪一格抽屉在等它？我能不能先量一量？这两句话，不是什么了不起的办法，只是把摊前的那一捏，换成了钢尺。

> **带走的话**
>
> 买到只要势能，用进要三种能量都有；直播间把成交做得很快，把对账推到了退货窗口里，七天，是你自己走进去的机会。

> **小账**
>
> 前人把退货只记成一个数字、一道法律上的权利，关上了“退货窗口里发生什么”这扇门；本书把它打开，问退货期是不是一个能把尺子改回来的口子。
>
> 发生被收回为发现的那一下，在“已签收”：一笔买卖里本该发生的对账、试用和安放，被收成了订单上的一个状态，好像东西到了，用进也就完成了。

【想一想】 1. 你家里有没有一样东西，是买回来之后一次都没有用过的？当时是怎样买到它的？那一晚，有没有倒计时？ 2. 你有没有用过一次“七天无理由”？如果用过，你在退货窗口里做的第一件事是什么？如果没用，是什么让你没走进去？ 3. 你平常买东西的“尺子”，这几年有没有变化？你觉得是慢慢比价更让你踏实，还是有一点催着更让你有劲？

第 五 编

三种崩法，和崩之前的阈值

编 序

这一编四章，讲品牌怎样崩，和崩之前能看到什么。

第12章讲Fyre，理念满而现实空，自我一界从来没发生过。第13章讲三鹿，现实一界被击穿，理念与自我跟着沉下去。第14章讲New Coke，盲测赢了，用户日子里的习惯与认同输了，五种解读并列放着。第15章把三个案子合起来，讲三界各有一只钟，品牌是慢慢松、突然塌，以及塌了以后修复的顺序。

这一编是承重命题三的主场：崩塌有三种，底在最慢的一界。三个案子只写结构，不评价任何在世的个人。

读完应能做到：说清一个品牌的崩是哪一界先被击穿，并用六个事前能观察的项目，替自己熟悉的店或牌子做一次体检。体检只给自己看，不进任何人的考核。

第 12 章

Fyre：只有理念的品牌

◆ 一、一块橙色方块

贺天宇23岁，在长沙读研究生一年级。十一月的一个深夜，宿舍里只剩他的屏幕亮着。

他在看一个音乐节的购票页。这是本书构想的场景，页面是虚拟的，不指任何真实活动。

页面上是无人机拍的海：白沙，蓝水，穿亚麻衣服的人在落日里碰杯。右上角有一行红字，“早鸟票仅剩36小时”。往下翻，房型写着“海景帐篷别墅”，备注里有“含晚宴与接驳”。票价不低，他算了算，差不多是两个月的生活费。

他的拇指停在“立即支付”上。

上学期，他和室友一起看过一部讲Fyre音乐节的纪录片。当时大家笑得很响，说这种当谁会上。此刻他笑不出来。他发现自己真的想点下去，而且点之前，心里没有一句话问过“那间房到底在不在”。

他退出支付页，打开了“退改规则”。

这一章要讲的，就是那个想点下去的拇指，和那间不知在不在的房。

先回到事情本身。2016年12月，一段宣传视频出现在社交媒体上：海岛、游艇、模特、跳水的人，配着渲染奢华与自由的文案。宣传里还有一个说法，说这座岛曾属于一位恶名昭著的毒枭。后来的报道指出，这个说法不实，音乐节真正落脚的，是大埃克苏马岛上的另一处场地。

同一天，一批网红和名人几乎同时发出同一块纯橙色的方块。没有产品，没有照片，只有一块颜色。据后来诉讼文件的说法，受雇做推广的网红与名人在四百人以上。

这块橙色，是整件事里最干净的一个符号。它不指向任何东西，却让很多人想知道它指向什么。

音乐节定在2017年4月28日至30日和5月5日至7日两个周末，地点是巴哈马的大埃克苏马岛。据公开报道的汇总，单日票约五百到一千五百美元，含机票与豪华帐篷住宿的高档套餐约一万二千美元。卖出的票约有五千张。

以上经过，主要见于美国媒体的报道，以及2019年1月先后播出的两部纪录片：Hulu的《Fyre Fraud》和Netflix的《FYRE: The Greatest Party That Never Happened》。本章凡是数字、时间、物品，都以这些公开材料为限，拿不准的一律标出，不另添细节。

还有一点要先交代。本章不是要笑话谁。下单的人，多数和贺天宇一样，是在一个很平常的夜里，被一个很完整的画面说服了。

再补一个结构上的细节。按报道，这类音乐节的付款方式是“钱先到，东西后到”：票款在几个月前就付清，岛上还宣布不收现金，消费靠绑定银行卡或预先充值的电子腕带完成，参加者被鼓励每打算待一天，就先存三百到五百美元。据维基百科汇总的报道，这样收上来的预存款约有两百万美元。

也就是说，买的人先把信任交了出去，过了几个月，才轮到现实来验。中间这几个月，整个品牌只有宣传这一样东西在场。

还有一个小数字值得记住。据汇总的报道，停办的消息传出时，岛上约有五百人，而票是卖给约五千人的。五千个人的信任，只有五百个人当场去对了账，其余的人，是在手机上看着别人对账。

这在日子里并不罕见。预付的健身卡，先买后到的家具，众筹的新产品，都是同一种安排。它本身不是毛病，可它把一件事推到了极致：品牌能不能立住，完全取决于“后到的东西”到不到。

◆ 二、到岛的人

先说到岛的人看见了什么。

按当时的报道，游客乘包机到岛上，迎接他们的不是宣传里的别墅，而是一排看上去像救灾用的帐篷，美国媒体称之为联邦应急管理署式的帐篷。帐篷里的床垫被雨水打湿，行李被堆在露天的地上，有人找不到自己的箱子〔待核〕。

晚餐是什么？报道里反复出现的，是奶酪三明治，据说装在泡沫塑料盒里〔待核〕。这与“美食家晚宴”的说法，隔着很远的距离。

演出呢？公布过的阵容里，没有一支乐队登台；据报道，只有一支本地乐队在前一晚演过一场。音乐节在4月28日清晨宣布延期，后来没有再办。

接下来的几个小时，是一种很平常的混乱。人们想离开，可是飞机、排队、手续一件接一件地卡着。有的人被滞留在机场，有的人在岛上多留了一夜〔待核〕。

另有一条报道，值得放在这里：岛上的本地工人和商家，据说有一部分没有拿到应得的钱〔待核〕。这是整件事里最少被谈到、也最不该被忘记的一群人。

本书不去复述每个人的遭遇。对账只需要一件事：宣传里写的，和到岛后摆在眼前的，是不是同一回事。

按价值的话说，这里没有什么需要“解读”的东西。帐篷就是帐篷，三明治就是三明治。品牌最怕的，就是现实自己开口。

下面这张表，把两边并排放着看。右边两栏是本书的问法：这一行落在三界的哪一界，对应价值的真、善、美哪一栏。

宣传里的承诺（本书概括）	到岛后的情形〔待核〕	落在哪一界	对应哪一栏
海景帐篷别墅	像救灾用的帐篷	现实	真：说的和给的是不是一回事
美食家晚宴	简单的三明治餐食	现实	善：吃饭这件事顺不顺手
顶级阵容与舞台	公布的阵容无一登台	现实	真
含接驳，一路无忧	行李散放，滞留，排队	现实	善：替人省下的力气，在这里是反的

宣传里的承诺（本书概括）	到岛后的情形〔待核〕	落在哪一界	对应哪一栏
私人岛屿般的独享体验	一座基础设施没有备好的海岛	理念	美：热闹还在，托它的东西没了
网红同步发出的橙色方块	到场者实时发出的照片与吐槽	理念与口碑	美：同一张网，方向翻了过来

看这张表，有一个细节要留意。表的左列几乎全是理念，右列几乎全是现实。中间没有第三个东西：没有一个人，曾经在这个品牌里“用过”什么。

再看左列的每一行，它们都不是谎话的碎片，而是一个个“愿意被相信的样子”：别墅、晚宴、阵容、接驳，件件是人们出远门时真心盼着的事。好的理念符号都这样，它说的是人想要的。

可是想要的，不等于有的。

◆ 三、判决，和几种读法

事情后来进了法庭。

音乐节的主要发起人之一，于2018年3月在美国纽约的联邦法院认罪，涉及两项电信欺诈罪名：一项关乎欺骗投资人，另一项关乎欺骗一家票务供应商（据美国司法部纽约南区检察官办公室的认罪通报）。同年10月11日，他被判处有期徒刑六年，并需没收约两千六百万美元。这是司法已有定论的部分。

本书只引结论，不评论人。判决书里怎么写，读者可以去查原文。

这里要停一停，把几种常见的读法摆出来，认真看看它们各对在哪里。

第一种，是法律的读法。它说：这是一桩欺诈案，已经由法院审理定案。这个读法最要紧，谁该为什么负责，先得靠它说清。

这像家里水管漏了，先要有人查清是哪一节漏的、谁装的。查清楚是必须的，而且得有人来查。

第二种，是营销的读法。它说：这是网红营销威力的一个极端例子。一块橙色方块，能在几天里催出数千张高价票。这一读法也对：它指出了势能的来路，一张由许多个信任拼成的网，确实能把人带到店门口，这一次是带到了一座岛上。

第三种，是心理的读法。它说：人怕错过。近十几年的社交媒体研究里，有一个常被提到的词，叫“错失恐惧”（FOMO），大意是看见别人都在、自己不在，心里就发慌。倒计时、限量、同伴的照片，都在拨这根弦。这一读法对在它指出了：人下单的那一刻，想的常常不是商品，是别人。

这像过年前的菜市场。有人排队买一条鱼，不是因为他特别想吃鱼，是因为前面排了一长队。

第四种，是经济学的读法。它说：价格自己也是一种信号。当买的人没有办法在付钱之前验货，高价就会被当成“这东西一定不差”的证据。这一读法也有道理：在这个例子里，越贵的套餐，越被当成越可信。

这像门口那家从没进去过的饭馆，门脸装修得越贵，你越觉得里面的菜不会差。价格替你做了一次本该由舌头做的验货。

第五种，是品牌理论里常见的框架。它的一个常见版本，出自阿克1991年的《管理品牌资产》：一个品牌值多少，要看知名度有多高、人们对它有什么联想、觉得它质量怎样、有多少人愿意再选它。照这个框架看，这个音乐节在头两项上分数极高，后两项是空的。

五种读法，各对一半。

法律的读法回答了“谁该负责”，却回答不了“为什么在那一天之前，那么多人付钱时，心里没有一句话问现实”。营销的读法回答了“人是怎么被催动的”，却回答不了“催出来的东西，为什么一碰现实就散”。心理的读法点出了那根弦，没讲弦系在什么上面。经济学的读法说了价格怎么被误读，没讲价格背后该有什么。品牌框架列出四项，却没有讲这四项怎样互相扣着，缺了哪一项，会把别的几项一起拖下来。

它们停下的地方，正好是接着要走的一步：把这件事放进三界里，一栏一栏对账。

在往下走之前，要守一道闸。本书常说“对不上”，可对不上必须能在事前独立指认，不能出了事再回头讲“那里一定有缝”。

这一次，缝在事前就能找到。宣传页上写的是形容词，而施工、餐饮、住宿、医疗这些可以核对的名词，据报道在活动前就已经显出缺口，有人提出过担忧，筹备的进度也被后来的纪录片反复提到〔待核〕。也就是说，这条缝不是对账之后才看见的，它一直摆在页面上，只是被倒计时和漂亮的画面盖住了。

◆ 四、对账来得很快

照本书的写法，品牌是要在三界同时立住的符号：理念里有故事和定位，现实里有产品和售后，自我里有用户的习惯与认同。（三界怎样立住，见第2章。）

对着这个音乐节看，三界是这样的。

理念一界，满得几乎溢出来。名字有了，视觉有了，一句统领全局的口号也有了。宣传片拍得很好看，故事讲得很完整。

现实一界，据报道几乎是空的。能让人睡下、吃上、进场、离岛的那些东西，没有备好〔待核〕。这不是某一件东西差一点，是整个“能被用”的那一层不在。

自我一界，从头到尾没有发生过。没有一个人曾经在这个品牌里生活过，没有第一次，也谈不上第二次，更没有“我就用这个”。这是一个只有出生证，没有童年的品牌。

所以本章标题里的“只有理念”，说的是字面意思：这个品牌三界里只有一界立着，而且立在纸上。

还有一层，要单独说。日用的小东西（牙膏的例子见第2章），今天买、明天用、后天还用，哪怕这一次不好，下一次还有机会改。它有很多次对账的机会，每一次都小。

一场只办一次的活动不一样。它只有一次对账的机会，而且这次机会很大。别的品牌可以靠“下次改”来补，一次性的活动没有下次。

所以越是只办一次的东西，现实一界越要提前立牢。它没有慢慢长出自我一界的时间，只能靠第一次就对得上。这是Fyre这样的品牌，比日用品更脆的原因。

再换一把尺子，用价值的真、善、美和三种能量来量，更清楚。

价值	三个“最少”	对应能量	这个音乐节上的读数
美	最少透支	势能（网络的吸引）	拉满，而且靠一次集中的借力
善	最少浪费	动能（替人省力气）	落空：到岛后要多费的力气，比省的多
真	最少走样	内能（连接度）	落空：说的和给的差得太远，也没有一天的日子托着

“三个最少”的意思，第2章讲过：最少走样、最少浪费、最少透支（也叫最小误差、最小冗余、最小亏损）。“最少”并不等于“零”：最少走样，是在这件事要的精度上不走样；最少浪费，是不多费用户的力气；最少透支，是不把明天的吸引提前花完。

回头看，这个音乐节三栏的情形，一句话就说完了：“美”拉满，“真”和“善”落空。

先看善这一栏，它最容易被忽略。善的意思，是用起来顺手、省事。这里的用户付出了很大的力气：订票，订机票，请假，飞几千公里，换乘，排队。这些力气本来是要换来一段体验的，换来的却是一团乱。

力气花出去了，没有变成任何留得下的东西，既没有成为一次愉快的经历，也没有成为一个习惯。这是最大的浪费，用价值的话说，就是最少浪费这一条被彻底违反。

势能是借来的。一张网红的网，加一块橙色，加一段好看的视频，把热闹拉到了顶。可是内能没有，因为没有一个用户把它用进过日子；动能也没有，因为它没有替任何人省过一分力气，反倒让人多费了很多。

没有内能的势能，是一阵风。风来的时候满街都是，风停了，什么也留不下。

还可以从“美”这一栏的第三个“最少”看：最少透支。美是聚起来的吸引，聚得越猛，越要有东西接着。这次的吸引，是靠一次集中的投放、一批同时发声的网红聚起来的，据报道，名人发一条帖子的酬劳也相当可观，具体数字各处说法不一，本书不引。吸引聚到顶的那一天，恰好是后面所有东西要到账的日子。

这就是透支：把明天要靠许多日子才能攒起来的吸引，一次花光了，而花光之后，没有东西补上。

这里还有一个细节，值得放大。对账是谁做的？不是监管，不是评论家，是到场的人本人。他们站在帐篷前，拿出手机，把眼前的东西拍下来，发到刚刚还在转发橙色方块的那张网上。

同一张势能之网，上午把人往岛上拉，晚上把消息往回传。借来的网是双向的：它借给你多快，就还你多快。

这件事和后面第10章讲的“势能之网”是同一个机制，只是这里看见的是它的反面。主播、弹幕、倒计时能把人在几分钟里拉向一个商品；同样的网，也能在几小时里把相反的消息送到每一个人手里。

这就是社交媒体时代对账的样子：快，而且当众。老字号（第4章）要几十年才把一个名字磨成一副药，这个品牌从橙色方块到取消，不到五个月就走完了。账是同一本账，翻页的速度不一样了。

◆ 五、纸跑得比砖快

为什么理念可以满，现实却是空的？一个很朴素的原因：三界的脚程不一样。

拍一段海岛的视频，要几天；请一批网红发图，要几个电话；做一个购票页，要一两周。这些都是理念一界的事，快，而且单件便宜。

可是把一片海滩变成能住几千人的地方，要有水、电、床、厕所、厨房、药品、车辆，还要有人把它们按时摆好。这是现实一界的事，慢，而且每一件都贵，每一件都要有人在场。

装修也是这样。效果图两天出来，漂亮得像样板间；真施工要两个月，墙是不是平，水管通不通，要等到最后一天才知道。住进去以后，你习不习惯，那是第三界的事，要过几个月才有答案。

三界的钟走得不一样：理念最快，现实居中，自我最慢。（这个说法借自站上第415号《钱是三界同时立住的符号》，第15章会把这三只钟讲透。）这给了一种危险的可能：理念可以先到很远的地方，把现实甩在后面。

好品牌的做法，是让三只钟尽量同步：说到哪里，做到哪里，用到哪里。Fyre的做法，是让理念先跑到天边，再指望现实在最后一刻追上。

这不是说“先说后做”一定有罪。很多好东西都是先有想法，再慢慢做出来的。区别在于，付钱的人有没有被告知，现在站在哪一步：这是效果图，还是已经封顶的房子？

宣传里一旦把效果图当作实景卖，纸就跑在了砖的前头，而砖追不上，是迟早的事。

◆ 六、没有人替它圆场

再看一件事：这个品牌倒下之后，为什么没有一个人替它说话？

拿日子里的东西比一比。设想一家开了二十年的小面馆（本书构想的场景），某一天汤头咸了，老客人皱皱眉，下回照样来。第三次咸，他才会开口问。这中间有一段缓冲，是老客人替它垫的。

这段缓冲，就是自我一界的作用。用户已经把它用进了日子，哪怕出一次错，他们也要先问一句“是不是这次碰巧”，而不是立刻走人。内能高，连接难断，品牌才有犯错的余地。

换成价值的话说：内能是连接度，也是断裂的难度。连接度越高，一次失手要拆开它所需的力就越大，品牌就多一分余地。

这个余地不是白来的。它是老客人一次次付出动能、一天天用出来的。每一勺汤、每一次顺手，都在往里存一点。

本书在第15章会专门讲（借自第415号），三界各有一只钟：理念最快，自我最慢。慢的好处，在这里看得最清楚：慢的那一界，是品牌的缓冲垫。

这个音乐节没有这块垫子。第一次来的人，就是全部的人。他们唯一的经历，是一场落空。

于是在公开报道里，几乎见不到一个“老客人”。没有人说“我去过上一届，没这么糟”，没有人说“他们以前不是这样的”。账一翻开，三栏全是红的，连一句替它辩解的话都没人有资格说。

这是只有理念的品牌的真正代价：它的信用，每一分都是预支的，没有一分是存下来的。

预支和积蓄，在账面上看起来一样，都是一笔信用。区别只在于来路：预支是明天的钱花在今天，积蓄是今天的力气存到明天。前者一经现实翻账，就成了负数；后者哪怕遇到一次错，也还有余额。

◆ 七、一个完整的例子：一次订房

把这件事缩到一个普通人身上，才看得出它离我们不远。

下面是一个本书构想的场景，不指任何真实的平台或商家。

郑晓玲，30岁，在广州做行政。她在网上订了一间标着“海景房”的民宿，照片里窗外是一整片蓝。预订页上有“限时九折”的字样，还有“仅剩1间”的红字。她下单时没有看评论区，因为总评分是4.9。

到了以后，窗外是一条窄缝，从缝里看过去，能看到一线蓝。房间不脏，床也干净，可是照片里的那个落地窗，是另一间房的。

她当晚没有投诉，睡了。第二天才在评论区往下翻，翻到第十几页，发现有人写过同样的话，只是排在后面。

我们用三界和三栏来对一对：

· 理念：照片、评分、红字，都满，而且有人替它们背书。

- 现实：房间是真的，床是真的，可是“海景”这个字的分量，不是真的。真这一栏，有走样。
- 自我：她第一次来，没有习惯可言；住下以后，也没有长出“下次还住这家”。

势能（限时、仅剩一间、评分）把她推到了下单，内能没有，动能是反的，因为她得花力气去核对照片、去投诉、去决定这次算不算了。

这是一次很小的同类事。差别只在于，它小到不会上新闻，也不会有人去写判决书。

可是两者的结构，是同一个：理念先到，现实在后面追，自我没来得及发生。

这件小事之后，郑晓玲身上多了一个小小的习惯：订房前先看最差的几条评论，再看照片。这个习惯是她自己付了一晚上的失望，换来的。

它不是谁教给她的道理，是对不上之后，她自己身上结出来的一点东西。本书把这样的东西叫做自我符号。它很小，可是以后每一次订房，它都在。

更有意思的是，这个习惯会反过来改变她对品牌的看法。以后她会偏向那些肯把差评摆在前面的平台，肯把房间照片拍成原样的民宿。她用自己的日子，给“真”重新定了一把尺子。

品牌想要的，正是用户身上的这把尺子。只是在Fyre这样的事之后，这把尺子成了用户用来防备的东西。

◆ 放回日子里

回到贺天宇的深夜。

他最后没点那个支付键。他把退改规则读完，发现那一页写得含糊，没有写明遇到天气或场地问题怎么办。他合上电脑，什么也没买。

他后来对室友说，他其实不怕被骗，他怕的是一件事：自己明明学过，还差点点下去。

他看过那部纪录片，却差点点下去。这不奇怪：别人付过的学费，他自己没有付。看过的只是信息，没有结晶成他自己的习惯。

真正让他停住的，是他亲手去读了那一页退改规则。这一小步要花力气，要耐着性子往下翻。可是这一晚的经历，显出了一个新的他：一个知道好看的画面和能用的东西之间，隔着多远的他。

这并不奇怪。倒计时和好看的海，是专门绕过“问一句现实”的。

本书的另一章（第17章）会专门讲怎样在下单之前辨认这类冲动。这里先给一个最小的办法：看页面上的词。

形容词多，名词少，是一个信号。“极致”“尊享”“一生一次”，都是形容词；可以核对的东西，是名词和数字：几点接驳，几个人一间，退款几天到账，出了问题找谁。

举一个本书构想的对照，不指任何真实页面。一页写着“尊享海景，极致体验”；另一页写着“三楼东向，窗外是一条河，步行八分钟到车站，入住前二十四小时可免费取消，前台电话在页面最下面”。后一页未必更美，可是每个名词都能在到了以后核对。核对得上，品牌才有机会长出第二次；核对不上，错在哪一句，也找得到。

一个把现实讲得具体的页面，通常也是一个愿意被对账的页面。反过来，一个把现实写得含糊的页面，不一定是骗局，可是它至少没有替你省下对账的力气。

对账不必等到事后。付钱之前，可以先问三句：

- 有没有人真的住过、吃过、用过，而且说得出细节？
- 出了问题，谁来负责，能不能退？
- 到了以后，这件事替我省了什么力气，还是多费了什么？

这三句，分别对着真、对着善，也对着现实一界本身。问不出答案，也是一种答案。

本书不构成投资或消费建议。这里只讲一种读账的办法。

> 带走的话
>
> 美可以借来，真和善借不来；点下去之前，先问现实在不在。

小账

前人的法律、营销、心理、价格信号几种读法，各自说清了一半，关上了“为什么付钱时没有人问现实”这扇门；本书把它打开，把这样的品牌放进三界里，一栏一栏对账，看清它为什么只有理念。

发生被收回为发现的那一下，在“这只是个骗局”这一句：它把问题合上了，“那么多人付钱时，现实一界在哪里”就没人再问。

【想一想】 1. 你最近一次被倒计时催着付款，是为了什么？点下去之前，你问过现实一句话吗？ 2. 你有没有为一张好看的照片付过钱，到了才发现它只是理念？那一次，你是怎么对账的？ 3. 想一个你买过的东西，它的“美”是借来的还是自己的？如果撤掉那张网，它还剩什么？

第 13 章

三鹿：现实击穿的那一夜

◆ 一、一罐奶粉

凌慧36岁，住在南昌，儿子十个月大。

夜里两点，孩子在隔壁哭。她摸黑起身，打开厨房的小灯，从橱柜里拿下那罐奶粉。她先不急着烧水，而是把罐子转过来，借着手机的光，看底部压着的那串批号和生产日期，再看一眼保质期。

然后她才开始量勺子。

这个小动作，丈夫说她多余，婆婆说她太紧张。凌慧自己说不清从什么时候开始的。后来她想起来了：2008年的秋天，她十八岁，刚进大学。宿舍里有人把手机举到半空念新闻，念的是奶粉和孩子。那天晚上，宿舍里没人说话。

这是本书构想的场景，用来说明一件事：有些习惯，是被一件远方的事刻进手里的。它不属于任何一个人的经历，却留在很多人的手上。

这一章要谈的，就是那件事。

本章先说一句话，再往下走。这件事关系到许多孩子和家庭，其中有人失去了孩子。本书只讲对账的结构，不评论行业，不对任何在世的个人作价值评判，对受害的孩子和家庭，只有敬意。凡是数字与事实，都取自公开报道和官方通报，拿不准的一律标出。

2008年9月上旬起，媒体陆续报道，一些婴幼儿在食用某品牌婴幼儿配方奶粉后出现肾结石等泌尿系统问题。9月13日，官方公开通报，该品牌产品受到三聚氰胺污染。三聚氰胺是一种工业化学品，不是食品原料；据调查，它被添加到原料奶中，目的是抬高检测出来的蛋白质含量。

这个品牌，叫三鹿。

官方后来通报的数字，是约二十九万四千名婴幼儿出现泌尿系统异常，其中约五万二千人住院，六名婴儿死亡（卫生部2008年12月初的通报，新华社报道）。数字很难代表一个家庭夜里的事。本书只引这一句，不再展开。

2008年底，企业进入破产程序。相关案件由司法依法审理，责任已有定论。本书不写任何个人的姓名，也不引判决的细节。

◆ 二、几十年攒下的

先看这个品牌，在出事之前，是怎么一点点被信任的。

据报道，这家企业1956年在河北石家庄起家，最初是一家地方奶业企业。此后几十年，它从一家地方乳企长成全国性的品牌。据报道，自上世纪九十年代起，三鹿奶粉的销量多年位居全国前列〔待核〕。事件之前，该企业的产品列有“国家免检产品”的荣誉。免检的做法，是产品经国家质检部门检验合格之后，免于常规抽查。于是母亲的放心，又多了一层别人替她验过的保证。

这些信息，构成了一个很典型的“放心”：名字响，卖得多，有官方的认可。

可是我们得问一句：一个母亲，凭什么把一个品牌放进孩子的嘴里？

她没有办法自己检验。奶粉里有什么，罐子里的粉到底是不是罐子外写的，在家里的厨房，没有一样东西能验。经济学里有个说法，叫“信任品”：有些东西，买的人即使用过了，也很难立刻判断它好不好，只能靠别处的保证。这个说法出自达比与卡尔尼1973年的论文《自由竞争与欺诈的最优量》（题目为本书自译），讲的正是这类买卖里买家验不了货的难处。婴儿配方奶粉，是这类东西里最重的一种。

所以母亲做的，其实是把“验货”这件事，委托给了品牌。

日子里有很多这样的委托。你把家门钥匙配给楼下的修锁师傅，没有人会拿显微镜去看那把钥匙；你吃药店里的药，也不会自己去查成分。你相信的，是他这个人、这家店，以及背后那一套“出了事找得到人”的安排。

品牌，是这种安排的一个形状。它是一个名字，却承担着千百个看不见的环节：原料、工艺、检测、运输、售后。买的人把这些环节统统托付给了一个名字。

品牌替她验。名字替她验，免检的标志替她验，邻居和亲戚的口碑替她验。

注意，这里说的“验”，不是真的验，是一种“省去验”的安排。它的好处，是让一个母亲不必每个夜里都做化验员。它的前提，是这份安排的背后，真有人在验。

这是一种很重的委托。它不是一天攒成的。每一户在孩子身上用过、没有出事的家庭，都在往里存一点。每一个“我家孩子一直吃这个”，都是一次小小的对账，对上了，信任就厚一层。

这样的话，在产房外的走廊里被说过，在小区的母婴群里被说过，在婆媳之间、姐妹之间被说过。一个牌子被问得最多、答得最稳，它的名字就越过了广告，进到了亲戚的嘴里。口碑这张网，就是这样织起来的：每一个结，都是一户人家的日子。

从三界的角度看，这份信任是这样搭的：

- 理念一界：名字、广告、“销量第一”、免检标识。它们讲的是“这个品牌可靠”。
- 自我一界：母亲的习惯。隔几个小时冲一次，每一次都不假思索地拿起同一个罐子。这个习惯，是一年又一年、一个孩子又一个孩子养出来的，最慢，也最深。
- 现实一界：罐子里那一勺粉。

三界里，前两界家家户户都看得见，现实一界，只有工厂和检测的人看得见。

这是整件事最要紧的一个结构：母亲信任的，是理念加自我；而这两界所依托的现实，不在她的手里。

这个结构，换成日子里的话，就是：我信的是那个名字和我的习惯，可是名字和习惯底下垫着的那一勺粉，我从来没有碰过。

用价值的话再说一遍：品牌的“真”这一栏，在这类东西上，不是它做得多漂亮，而是它多年来“每一罐都一样，用多久都一样”。这份一样，是靠一罐接一罐的对上，才攒出来的内能。

内能越厚，信任越深；信任越深，托付得越彻底；托付越彻底，现实一界离买的人的手，就越远。这是一个很安静的循环，也是这类品牌最大的价值，同时也是它最大的受托。

◆ 三、几种读法，和它们停下的地方

事情发生以后，人们有过很多种读法。每一种都认真，每一种也都有它对的地方。

监管的读法，看的是制度：谁来检、怎么检、检出了怎么办。它指出了检测的环节、责任的链条，这些都是事后立法与整顿要补的地方。这一读法对在，它回答的是“怎样让它不再发生”。

像一栋楼出了安全事故，要先查消防、查审批、查谁签的字。

信息不对称的读法，看的是买卖双方知道得不一样多。商家知道罐里有什么，买的人不知道；这样的东西，靠买的人自己是管不住的。这一读法对在，它解释了为什么母亲只能委托。

像去菜场买肉，摊主知道那块肉放了几天，你不知道，你只能凭他的脸和他的摊位去信他。

危机处理的读法，看的是出事之后怎么应对：多快发现，多快披露，多快召回，多诚恳地对外说明。这一读法也对在，它指出：事后的做法，会放大或缩小事情的后果。事后的调查报道谈到过发现、上报与召回的先后，本书不展开，读者可以去读原文。

像一户人家出了火情，邻居们记得的，除了火有多大，还有消防车来得多快、有没有人喊过一声。

声誉的读法，看的是名声这种资产怎么积、怎么亏。它说：名声要许多次小小的守约才攒得起来，却可以因为一次大的失约亏尽。这一读法对在，它点出了积与亏的不对称。它停在：只说了“亏得快”，没有说亏掉的是哪一层，也没有说各层为什么不是一起亏的。

像一块招牌挂了几十年，摘下来只要一个下午。可是招牌底下的东西，有的当天就没了，有的要等很多年才散。

这几种读法，都在讲“事是怎么发生的”，以及“怎样不让它再发生”。

可是有一个问题，它们都没有正面回答：一个用了几十年才攒起来的信任，为什么会在很短的时间里，整个儿塌下去?

不是少了一点，不是掉了一层，是整个品牌，连带着一个品类的信任，一起受了冲击。同年九月中旬，国家质检总局对多家企业的婴幼儿奶粉做了抽检，另有多家企业的产品也被检出该物质。事件之后，乳制品的销量一度明显下滑，具体幅度各方说法不一，本书不引数字。这不是在说行业，只是想说明：当时被冲击的，是一个名字，也是许多家庭对一整类东西的默认。

它们停下的地方，正好是接着要走的一步：看信任本身的结构，看一击之下，各层各自去了哪里。

◆ 四、现实一击，两界被拖走

我们先用价值的话，把这件事量一遍。

价值	三个“最少”	对应能量	平日里	一击之后
真	最少走样	内能（连接度）	每一罐都一样，用多久都一样	被击穿：罐里的和罐上写的，不是一回事
善	最少浪费	动能（替人省力气）	一罐在手，省去许多操心	反转：最省心的东西，成了最大的担忧
美	最少透支	势能（网络的吸引）	口碑、同伴、大家都用	方向翻转：同一张网，成了传递警讯的网

这就是总纲对这件事的回答：三鹿是“真”被击穿。

真，意思是“每一件都一样，用多久都一样”（最少走样，也叫最小误差）。一罐奶粉对母亲的全部承诺，其实就压在这一栏上：罐上写的，和罐里装的，是一回事。

这一栏一旦被击穿，其余两栏没有任何东西可以托住它。

因为善和美，建在真的上面。省心，建在“我不必再查”上；口碑，建在“大家吃了都好”上。真一塌，这两样不是“减弱”，而是翻了过来：省心变成最深的不安，口碑变成最快的警报。

再看信任的各层，在这一击之后，各自去了哪里：

信任的层	平日里长什么样	一击之后的去向
名字、广告、“销量第一”（理念）	一听就放心	名字成了事件的名称
免检、认证（理念与现实之间）	官方背书，代人验货	其意义被重新审视；国家质检总局随后宣布，取消食品生产企业已有的国家免检资格
罐中之粉（现实）	母亲看不见、只能委托	被召回、被封存，不再进入任何一个家
母亲的习惯（自我）	隔几个小时一次的无需多想	被打断，换品牌，查批号，多问一句
邻里口碑（势能）	“我家孩子一直吃”	方向翻转，变成互相提醒
品类的信任（共享的底）	默认国产奶粉可信	受到波及，进口奶粉的需求随后有所上升

表里最后一行，要多说一句。一个品类的信任，是许多品牌共同站着的地面。这块地面不属于任何一家，却被每一家一起用。一家的现实击穿，会让买的人对整块地面起疑，这是一种本书称作“共享的底”的东西。它不是哪一家的错，也不是哪一家的功，只是在这类东西上，信任从来不是一家一户的事。

读这张表，还有一个地方值得停一停。

这件事里，理念一界和自我一界，都是慢慢攒起来的，而且一直是好的。可是这两界所立的地基，是现实一界。地基只要在一处被击穿，上面两层不是慢慢松，而是一起沉下去。

用我们前面说的话：信任是理念加自我，一击之下，现实把前两界一并拖走。

换一个角度看，“放心”这两个字，本来是什么意思？

放心，是对账的暂停。一个母亲拿起同一个罐子，不再问里面是什么，是因为她和这个品牌之间，已经有过许多次对上，她把“每次都查”这件事，暂时放下了。

这正是品牌最值钱的地方：它替用户省力气。省下的这份力气，用价值的话说，是动能，落在“善”这一栏。

一击之后，暂停被取消了。每一个家庭，都得重新开始对账：翻批号，换品牌，问医生，查资料，半夜里睡不着。过去由品牌一家承担的验货，一下子分摊到了千家万户，每一户都变成了自己的小实验室。

从这个角度看，一次现实的击穿，不只是丢了一份“真”，它把过去省下的所有力气，一次性地还了回去，而且是连本带利。

还有一件事要说。前一章（第12章）讲过，自我一界是品牌的缓冲垫：老客人可以替它圆场，一次咸了的汤，他会再来第二次。那么，为什么在这里，这块垫子没有起作用？

本书的推演是：缓冲垫的厚度，取决于错出在哪一类事上。味道咸了，伤的是一顿饭，老客人可以原谅。出事在孩子的身体上，伤的就是这个习惯存在的理由。

母亲隔几个小时拿起那罐奶粉的习惯，本来就是为了保护孩子。一旦这个习惯保护不了孩子，它自己就失去了站住的根。所以自我一界，不是被慢慢磨掉，而是被它自己的初衷反过来推翻。

用第12章那家小面馆做对照：汤咸了，老客人会再来；可是如果碗里吃出了不该有的东西，他不会再来第二次，也不会等你解释。前者伤的是口味，后者伤的是“我吃这个是安全的”。后者动的，是习惯存在的根。

这是本书的推演，不是定论。第24章的条款没有单列这一条，所以先在这里写出怎样算错：如果找到一批现实伤害到身体的事件，而事后老用户的离开，并不比新用户更彻底，或者并不比味道、价格出错之后更快，那么“缓冲垫的厚度取决于错的类型”这一条就要修改。

现实的力量，还有另一个特点，值得单独写下来。拆开一个高内能的符号，需要的动能，要大过它的连接度。平常的广告、竞争、降价，都不够大，所以老品牌稳。

可是现实的一击，不是别人使劲拆，而是它自己所依靠的那一界直接垮了。这一击的力道，不需要得到谁的同意，也不必排队等一个理由。它从下面来，把地基抽走。

这也解释了，为什么同样是一个品牌，被竞争对手挤掉，和被现实击穿，感觉完全不同。前者是缓慢的，后者是突然的。第15章会专门讲“慢慢松，突然塌”之间的距离，和塌之前能看到的先兆。

◆ 五、看得见的现实，和看不见的现实

把这一章放在上一章旁边，会看出一个对照。

Fyre的现实，是看得见的。帐篷就在那里，三明治就在那里，谁到了都能拍下来。对账的人是所有到场的人，所以快。

三鹿的现实，是看不见的。一罐粉看上去和另一罐没有分别，吃进去的孩子要过一阵才会有反应，这个反应还要经过医院、检测、报道，才会连成一条线。对账的人，不是用的人，是一整条链子上的许多个环节。

这个差别，决定了两种崩法的节奏。

看得见的现实，对账早，每次的账小，品牌即使出错，也有机会在小处被发现。看不见的现实，对账晚，账越攒越大，等到翻开的那一天，是一次性的。

所以本书说：越是信任品，越是“买的人无法自己验”的东西，品牌的“真”这一栏就越不能欠账。别的东西欠一点，用户还能在日子里发现，慢慢调整；这一类东西欠的账，用户自己查不到，只能靠别人替他查。

这也意味着，对这类品牌来说，塌之前的先兆，用户自己是看不见的。能看见的人，在工厂里，在检测里，在供应链的每一个环节里。这是第15章要接着讲的：塌之前，哪些先兆是可以被观察到的，又该由谁来观察。

对买的人来说，这件事有一个很具体的含义：你越是托付给一个看不见的东西，越要看这个品牌有没有把自己的现实，摆到能被别人核对的地方。

◆ 六、只讲结构

写到这里，要停下来，重申本章的边界。

本章讲的，是一个品牌的信任，在结构上是怎么搭起来的，又是怎么在一击之下散开的。它只回答这一个问题。

它不评价任何行业，也不评价任何在世的人。事情的责任，司法已经有定论，那是法庭的事；整顿与制度，是监管的事；一个家庭怎样走过那样的夜晚，是他们自己的事。本书没有资格，也不想替任何人下判断。

写这样一章，最难的不是分析，是语气。分析容易冷，冷了就像在拿别人的痛做例子。所以本书在这里放慢，宁可少写，也不写出一句多余的话。那些失去孩子的家庭，我们记得；他们的名字，不属于这本书，也不应属于任何一张对照表。

这个结构，也只是一把尺子。拿它量过一次之后，有三个很朴素的发现，也许对做品牌的人，也对买东西的人有用。

第一，信任品的品牌，是代人验货的。越是用的人无法自己验的东西，品牌承担的就越多。它的“真”这一栏，不只是质量，更是一种受托。

第二，现实一界越不在买的人手里，越要在别处补上可以被核对的东西。批号，来源，检测报告的出处，出了事找谁，这些名词，是把现实一界还一点给用户。

第三，信任的积累和崩塌，不是对称的。一户一户存下来的东西，可以一次性地归零。这不是谁不公平，是结构如此：积累靠无数次的“对上”，崩塌只要一次足够大的“对不上”。

这三条，没有一条是要对谁指指点点。它们是写给两种人的：做品牌的人，要知道自己手里托着什么；买东西的人，要知道自己托付了什么。

对做品牌的人，这件事可以小到一家街角的豆腐坊。本书构想一个场景（不指任何真实商家）：门口的小黑板上，写着今天的黄豆来自哪家、几点磨的、卖到几点为止。这块黑板不贵，也不显得多漂亮，可是它把“看不见的现实”，往门外挪了一步。

天天路过的人，未必每天读它。可是它在那里，就是一种姿态：这里的账，可以被翻。品牌立住，靠的常常就是这样一件件不起眼的、可以被核对的小事。

还有一个朴素的收尾，是关于“修复”的。本书第15章会讲修复的顺序：先动现实，再动理念，自我最慢。三鹿的故事，留给后来者的，主要不是一个“怎样补救”的样本，而是一个“怎样不必补救”的提醒。有些伤，补救不了。品牌的第一道守则，是不要让现实一界，走到只能靠补救的那一步。

◆ 放回日子里

回到凌慧的厨房。

她量好奶粉，倒进温水，摇匀，试了试奶瓶外壁的温度。孩子在她怀里，吸得很专心。

她不知道的是，那个看批号的动作，是她身上一个很小的、很深的自我符号：它的来处，是一个十八岁的秋天，是宿舍里没有人说话的那几分钟。

它为什么还在？因为它不是靠一道理由撑着的。它在手上，在眼睛里，在夜里两点的反射里。

这样的习惯，对一个孩子的母亲来说，不是焦虑，也不必当成焦虑。它是一种安静的尽责，是她对“委托”这件事的认真。

婆婆有时还是会念她，说从前的人养孩子没有这么多讲究。凌慧不辩。她只是把批号看一眼，放下罐子，继续量勺。

两代人的差别，不在谁对谁错，在于各自的日子里，有没有那件远方的事。婆婆没有被它刻过，凌慧被刻过。这个“被刻过”，是一个自我符号，也是一种安静的记忆：不喧哗，不怨恨，只是手上多了一个动作。

在日子里，我们可以做一件很小的事：把自己委托出去的东西，列一张清单。

家里每天用的东西里，有哪些是你自己没法验、只能靠品牌和口碑的？奶粉，药，保健品，自来水，油，宠物粮，孩子的玩具。

对每一样，问两句：

- 它的哪些信息是可以核对的：批号，产地，检测的出处？
- 出了问题，我找谁，怎么找？

这不是要你对一切怀疑，是让“委托”变成一件看得见的事。

比如，一个有婴儿的家庭，可以写这样一张小纸条，贴在橱柜里面：这罐奶粉，批号在哪里，厂家电话是什么，购买的渠道是哪里，买的那天小票放在哪里。纸条不贵，也不让人紧张。它的好处，是在日常里为“万一”留了一扇可以进出的门。

对老人也一样。药盒上的批号，常吃的保健品的购买记录，不必每样都记，可以先从最放不下心的一样开始。

这是一种很朴素的方法：把委托写在纸上，让托付变得可查。它不是不信任，是对信任的认真。

身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

带走的话

信任是理念加自我，立在现实上；现实一处被击穿，上面两层一起沉，所以要把可核对的东西还给托付的人。

小账

监管、信息不对称、危机处理、声誉几种读法，说清了事怎样发生、怎样防，关上了“信任的三层各自去了哪里”这扇门；本书把它打开，看一击之后各层的去向。

发生被收回为发现的那一下，在“某某品牌出了事”这一句：它把一个品牌当成一个单点，忘了背后是一份几十年的委托。

【想一想】 1. 你家里有哪些东西，是你自己没法验、只能托付给一个品牌的？你托付它的依据是什么？ 2. 有没有一个你身上的习惯，来自一件远方的事？它还在保护你吗？ 3. 如果一个你信任多年的品牌出了问题，你会希望它怎样做？这个希望，说明你托付的是哪一界？

第 14 章

New Coke：盲测赢了，市场输了

◆ 一、一杯做了二十年的咖啡

方志远63岁，退休前是无锡一家设备厂的工程师。他有个习惯，每天早上八点，一杯速溶咖啡，一勺糖，加到杯沿下一指的热水。这个配比他用了二十多年，从没量过，手比尺准。

这一年春天，他喝的那个牌子在包装上印了一行新字，“全新升级口味，更顺口”。妻子照例顺手买了两盒。

他是工程师，不肯凭印象下结论。当天晚上，他让妻子照老办法做了两杯，一杯旧的，一杯新的，不告诉他哪杯是哪杯，杯底各贴一张小纸。他喝了三轮，每一轮，都选了新的那一杯。妻子笑他：“你不是说新的不行吗？”

他说，这回是真的新的好。

第二天早上八点，他喝了一整杯新配方的咖啡，放下杯子，皱了一下眉。他说不上哪里不对，只说：“这不是我的咖啡。”

这是本书构想的场景，不指任何真实的商品。用它开头，是因为它在一杯咖啡的大小上，演了一遍二十世纪八十年代一件大事的缩影：盲测里赢了的东西，进了日子，输了。

这一章，讲的是1985年可口可乐的新配方。

先把事情摆出来。1985年4月23日，可口可乐公司宣布改变沿用了将近一百年的配方，推出新口味，对外称作New Coke；原来的口味，随后几天就停止生产了。

七十九天以后，也就是7月11日，公司宣布原配方回来，名称是“Coca-Cola Classic”，新配方继续在售（时间与天数，依公司自己的历史页面）。

这件事常被写进营销学的教科书，作为品牌失手的一个经典案例。这里不作评价，只把它当成一份可以对账的材料。本书所依据的，是公司公开的历史说明、当时的新闻报道，以及后来多位作者的回顾，包括马克·彭德格拉斯特（Mark Pendergrast）所著的For God, Country, and Coca-Cola一书（中文译本的书名，本书没能核到，这里只写原名）。

为什么要换配方？公开资料里常见的背景，是当时可口可乐在软饮料市场的份额，面对对手百事的逼近，处境不算轻松〔待核〕。百事从1975年起，在商场等公共场所做“百事挑战”：让路人在不标品牌的两杯饮料里选一杯，结果偏向百事。这类挑战的方法也被人批评过，比如杯子上的字母标记，可能影响选择。可是公开对决的效果摆在那里，让公司很在意口味这件事。

公司于是做了大规模的口味测试。公司自己的历史页面说，新配方是依据近二十万名消费者的口味测试选出的；据汇总的报道，新配方在测试里压倒了原配方，也压倒了百事。具体的胜出比例，各处说法不一，本书不写。

盲测赢了。

在当时的决策者看来，这是一个难得的好消息。数据多，样本大，方向一致。若是换作任何一个有测试习惯的企业，大概都会做同样的判断：用户喜欢新的，我们就给新的。

本书不去追究这个判断，因为在那张桌子旁，它是合理的。要追的是下一步：这张分数表，量到了哪里，没量到哪里。

这也是做品牌的人最常遇到的情形：手里有一张好看的表，表上的每个数都真，数与数之间的缝，却没有人去看。

◆ 二、瓶里装着的

可是上市之后的情形，是另一回事。

据公司自己的历史页面，上市后，热线电话从每天约四百个涨到约一千五百个；有人开始囤积旧配方，也有人组织起来抗议，其中一个自称“老可乐饮用

者”的团体，后来收到六万多个电话（据英文维基百科汇总）。公司最终在不到三个月的时间里改变了决定。

恢复原配方的消息传出后，热线两天里接到三万一千六百个电话（公司历史页面）。美国广播公司的新闻主播还曾打断一部日间连续剧，插播这条消息（据英文维基百科），成了当时被广泛提到的一个细节。

这个动作本身，也值得单独看一眼。一个把测试做到近二十万名消费者的企业，在上市七十多天之后，认定自己看漏了一些东西，并且当众收回。不论后人怎么解读这件事，收回这一步，是有成本的。本书对此只作陈述，不作评价。

这一章的第一问是：同样是那一口饮料，为什么在测试里赢了，在日子里输了？

先看盲测在做什么。

盲测的规则，是让喝的人不知道杯子里是什么。名字被拿掉了，包装被拿掉了，品牌的故事被拿掉了，连“这是我平常喝的那个”的念头，也被拿掉了。杯子里只剩下一件事：这一口，甜不甜，顺不顺。

用本书的话说，盲测有意地拿掉了三界中的两界，只留下现实一界里的一小段，味道的瞬间。理念（名字、故事）被拿掉了，自我（习惯、认同）也被拿掉了。

这是一种很干净的实验，它能回答“哪一口更讨人喜欢”。它不能回答“哪一口，我愿意每天喝下去，并认为它就是我的”。

研究这类问题的人，因此另有一种办法，叫在家连用几天的测试：把产品交到人手里，让他在平常的饭桌上喝完一整瓶。它更接近日子，也更贵、更慢。

超市里的试吃摊，是同样的道理。牙签上的一小块糕点，总是比整块好吃：小口里，甜和咸被放大，人没有时间腻。可是买回家，配一碗粥，吃第三块的时候，你才知道它到底合不合你。

相亲也是。第一次见面的好印象，量的是一小段时间里的讨喜；过日子，量的是几万个日子里的合不合。两者不矛盾，只是回答的不是同一个问题。

下面这张表，把测试里的情形和日子里的情形，并排放着看：

	盲测里	日子里
有没有名字	没有，遮住了	有，瓶身上的字体和红色都认识
喝多少	一小口	一整瓶，一年几十上百瓶
在哪里喝	商场、测试点，两杯挨着比	饭桌上，球场边，冰箱里，配着具体的食物
问什么	哪一杯更好喝	这还是我习惯的那个吗
有没有退路	选哪个都没有代价	旧的被撤走，想回去也没有
测到的是哪一界	现实里的瞬间口感（势能一栏的“美”）	三界一起：名字、味道、习惯和认同

这里的“美”，是总纲里的美：看着舒服、尝着舒服、愿意留下。盲测里的一小口，量的是它的瞬间吸引。

而这个品牌最贵的东西，在另一栏，也就是“真”。

真，是“每一件都一样，用多久都一样”。可口可乐近百年来对用户的承诺，从某个角度看，几乎就是这一句：打开一瓶，永远是同一个味道。这份“一样”，是几代人、几十亿瓶里存下来的内能，也就是连接度：要拆开它，需要很大的力。

这份“一样”被认真地守着。据公司的说法，配方是一件很少人知道的秘密，红色的瓶身、特有的字体、瓶子的曲线，也被长年保持。这些外观上的“一样”，和口味上的“一样”，一起构成了一个稳定的整体：换了包装，人们还认得；离开广告，它仍立得住。三条判据，它都满足。

新配方改变的，恰恰是这一栏。它在“美”（瞬间的好喝）上也许有所增加，可是以“真”（一样）为代价。

这就是本章的总纲句：New Coke被碰痛的，是“真”，而“真”背后，是用户的习惯与认同。

要注意，这里说的“真”，不是实验室里的精度，而是用户日子里的参照：他喝了几十年，手里有一个尺子。新口味再好，量出来是另一个数。

于是三界里被碰痛的，是自我一界。

自我符号，是习惯，是“我就用这个”，是身上存下来的东西。它不靠一口味道，靠几万个日子。盲测碰不到它，却容易让人误以为它不存在。

回头看，这里正是三个“最少”互相打架的地方。品牌想在“美”上追上对手，让第一口更讨喜；这件事的成本，是在“真”上多走了一点样。守准、守省、守久，三样不能同时拿满，总要有取舍。

取舍本身不是错。难在取舍的时候，只有一栏有数字：美有分数，真没有。账上只有一边写了数，另一边就被当成了零。

本书这样读，也要留一道可以被推翻的口子：如果能找到一项带着名字、带着瓶子、让人在家里连喝几天的测试，而新配方在其中依然稳稳胜出，那么“盲测拿掉了两界，所以输在这里”这一条，就站不住，要改成别的解释。

◆ 三、几种解读，并列放着

这件事过去几十年，人们对它的原因有过很多种解读。各有各的道理，本书把它们并排放着，不替任何一种封口。

第一种，是情感与认同的读法。公司自己的历史页面也提到，口味测试没有量到人们与可口可乐之间的那份联系。许多作者也沿着这个方向写：一款饮料，已经成了人们身份的一部分，美国人的一种记忆。这一读法看见了：被碰痛的，不是味蕾，是别的东西。它停在：只说了“有情感”，没有说情感从哪里来，为什么盲测里看不到。

这像一个人对老家那口汤的感情。你说不出它哪里好，可是别的店的面，总差一口气。

第二种，是测试方法的读法。它说：测试本身有问题。小口的盲测，容易偏爱更甜的一杯，而日子里是整瓶喝的。马尔科姆·格拉德威尔在《Blink》（2005）里谈到这件事，大意是：一小口的偏好，和一整瓶、一连几天的偏好，不是一回事；他还转述研究者的话，说小口测试与在家连喝几天的测试，有时给出相反的结果。另外，据报道，测试里并没有告诉被试，选了新的，旧的就会被撤走〔待核〕。这一读法看见了：问的问题和日子里的问题不是同一个。它停在：把一切归为方法的失误，就看不到，即使方法再好，名字与习惯是不是还会被碰到。

这像试穿鞋，在店里走三步很舒服，走一天才知道磨不磨脚。

第三种，是选择权的读法。它说：愤怒里有很大一部分，是因为选择被拿走了。人在失去选项的时候，往往格外想要那个选项，心理学里有个相关的说法，叫“心理抗拒”，由布雷姆在1966年提出。不少人也许并不讨厌新口味，只是不能忍受旧口味消失。这一读法看见了：热线里的声音，有一部分是对“被决定”的反应。它停在：如果只是选择权，为什么旧配方一回来，局面就迅速平静了？

这像小区门口的公交线路被取消，哪怕你本来很少坐，也会生气。

第四种，是营销计谋的读法。民间流传过一种说法：这是公司故意的，先撤掉，再恢复，让人们重新爱上它。公司方面一直否认；公司自己的历史页面说，当时的本意是让这个品牌重新焕发活力，并没有打算制造这场风波，还把这次反复看作一次有意识的冒险。本书也没有读到能检验这一说法的材料。这一读法在本书里不作判断，因为它不是一个能靠这里的材料检验的说法。可是它有一点值得说：它之所以能流传，正是因为事后的结果，客观上帮助了原配方的回归。

第五种，是竞争与市场背景的读法。它说：别忘了当时的压力。面对对手的公开对决，公司在份额上承受着压力，做出一个冒险的决定，是一种可以理解的反应。这一读法看见了：决策不是在真空里做的。它停在：压力能解释为什么要动，解释不了为什么动的是配方这一栏。

五种读法，放在一张表里：

读法	它看见了什么	它停在哪里	在本书的账上
情感与认同	被碰痛的不是味蕾	情感从哪来，没说	自我一界，习惯与认同
测试方法	一小口不等于一整瓶	方法再好，名字与习惯仍在	盲测拿掉了两界
选择权	愤怒里有“被决定”	旧配方回来就平静，说明不只是选择	回写的口子被关上
营销计谋	结果客观上利于原配方	公司否认，也无从检验	本书不作判断
竞争背景	压力使人冒险	解释了动，没解释动在哪	取舍落 在“美”换“真”

五种读法，其实各对着同一件事的一个角。它们不互相推翻，各管一段。

那么，能不能分出高下？本书的看法是：现有的公开材料，不足以把五种读法排出先后，更不足以只留一种。但它们并不是无法区分的。如果将来有人能找到当年的细分数据，下面这些问题，是可以用来比一比的：

- 若情感读法说得对，抱怨最强的，应该是喝得最久、最多的老用户，而不是偶尔喝的人。
- 若选择权读法说得对，那些拿到了“两样都可买”的地区或渠道，不满应当小得多。
- 若方法读法说得对，把同一批人在家里连喝几天的结果，放进来比，新配方的优势应当缩小甚至消失。

这些都是可以事后查的问题，查得出，哪一种读法就硬一些；查不出，就老实说查不出。

这里要守住一道闸。本书说“自我一界被碰痛”，不能是事后才有的话。有没有一条缝，是在上市之前就能独立指认的？

有。第一，测试的设计在事前就是确定的：它是盲测，主要是小口，只比口味。这条缝不需要等到上市才发现：测试根本没有机会碰到习惯和名字。第二，据

英文维基百科汇总的回顾，上市之前的小组座谈里，约一成到一成二的参加者，在得知可乐将被新配方取代时，表示愤怒、疏离，可能不再喝它。这是一个事前的信号，只是它没有改变最后的决定。也就是说，缝在测试的形状里，一开始就在那里。

◆ 四、“一样”是谁的尺子

读到这里，一个问题会冒出来：既然“真”是“每一件都一样”，那新配方为什么算走样？它也是一瓶一瓶都一样的。

答案在于，“一样”的尺子，握在谁的手里。

公司手里有一把尺子，是配方单：这一批的糖、香料、气，和那一批差多少。这把尺子量出来的是“批批一致”，新配方也做得到。

用户手里有另一把尺子，是记忆：这一口，和我喝了几十年的那一口，差多少。这把尺子没有刻度，却比任何仪器都灵。新配方过不了它。

第三把尺子，是场景：配什么吃，在哪里喝，和谁喝。可乐配炸鸡、配球赛，是一个整体的味道，口味变了，整个场景的味道都要跟着变。

三把尺子里，品牌最容易只拿着第一把，因为它最好量。用户最依赖的，却是后两把。

这里还有一个很日常的现象：尺子对“慢慢变”和“一下变”的敏感，是不一样的。一碗家常汤，每次少放一点点盐，吃的人往往过半年才发觉口味淡了，还觉得是自己的口味变了。同一碗汤，一夜之间少放一半盐，当晚就被指出来。

这是一个人人都有的经验。它说明，用户身上的内能不是不能动，而是动得多快，决定它碎还是松。慢慢移，用户的记忆会跟着一起挪；一步到位，记忆来不及搬家。

当然，慢慢变也有它的另一面：用户可能在不知不觉中，被改掉了他自己并没有同意的东西。品牌想借“慢”省下对账的力气，这是另一种风险，这里只记一笔：变的快慢，本身就是一个可以被看见、被讨论的取舍。

◆ 五、两头的固化

用本书的话，一个符号如果不再回写，就叫固化：凝在对象一端的叫偶像，凝在自我一端的叫石心（这两个词借自站上第415号）。这件事里，两头都有一点这个影子。

用户这一头，有固化的可能。“老样子才对”，是一种很坚实的自我符号。它是品牌最贵的资产，也是品牌最难动的东西。

要说公道：这份固化，不是用户的毛病。它是几十年一瓶接一瓶喝出来的，是内能的积累。用户愿意为“一样”付出溢价，付的就是这份固化。

可是同一份固化，也有它的另一面。它让品牌想改的时候，必须付出很大的代价。想让用户接受一个新口味，不是换个配方，是请他们的手、他们的记忆，一起搬一次家。

品牌这一头，有一个常见的陷阱：把“测出来的好”，当成“用出来的好”。

量化当家，是第1章起就在讲的一件事（这个词出自站上第356号，第1章借过）：容易量的角，先当家。口味得分好量，习惯与认同难量；于是好量的那个，就成了判断的依据，难量的那个，被默认为不存在。

这一次，决策者拿到了一张漂亮的分数表。分数是真的，可是它量的只是一界里的一小段。把它当成全部，就是那个陷阱。

品牌这一头，还有一种更隐蔽的固化：被对手的尺子牵着走。

“百事挑战”问的是“哪一口更好喝”。这个问题一旦在公共场合被反复问，就成了一个全行业都得回答的问题。回答它，本身没有错；可是回答的时候，品牌容易慢慢把自己最擅长的那一栏，从“一样”换成了“好喝”，换成了对手选的那一栏。

守住自己的格子，比赢下对手的格子难。因为自己的格子，没有现成的评分表。

两头合在一起，形成了一种很有意思的对峙：用户的自我一界硬，品牌的数据一界软。硬的撞上软的，软的先让。

那么，那个“恢复原配方”的决定，在本书的账上是什么？

它是一个“口子”：让已经被关上的回写通道，重新打开。用户可以回到原来的味道，自我一界得以继续。恢复之后，据英文维基百科汇总的报道，到1985年底，Classic的销量明显超过了新配方与百事，新配方的份额掉到了约百分之三〔待核：这个份额的时间点〕；这是后话，本书不作评价，只记一笔：一个肯回头的品牌，保住了自我一界里最慢的那一部分。

这也是第15章要接着讲的：出了事，先动哪一界。

还有一个常被提到的细节，值得放进来。就在三年前的1982年，同一家公司推出过无糖可乐（Diet Coke），名字里带着原来的招牌，原来的口味原样留着。它的办法，不是换掉原来的，而是在原来的旁边加一个新的位置。

这说明，同一家公司，对同一个品牌，有两种动法：一种是在旁边加，一种是在原处换。前者碰的是新的格子，后者碰的是用户身上那格最深的。

◆ 六、一个完整的例子：那杯咖啡

回到方志远的早晨。

第二天他没有再喝新口味。他从柜子里翻出旧的一盒，是上个月剩下的小半袋，泡了一杯。他喝了一口，没有说话，坐下来看窗外。

妻子问他：“你昨晚不是说新的好喝吗？”

他想了想说：“好喝，和是我的，不是一回事。”

这一句话，是整件事的核心。方志远没有改变口味的判断，他的舌头没有骗他，新的在一口之下确实更顺。可是这杯咖啡在他的早晨里，是一个二十年的动作：烧水、放糖、加到杯沿下一指。这个动作，被一个新的味道打断了。

用价值的话来对：

· 美：新的更讨喜，一口之下得分更高，势能有所增加。

· 善：用起来的顺手，没有变，也没有增。

· 真：旧的每一天都一样，新的是另一个“一样”。方志远二十年里存下的内能，被动了一下。

三栏里，一栏涨，一栏平，一栏被碰。碰的那一栏，恰恰是品牌最贵的一栏。

后来他想了一个折中的办法：新的买一小盒，放在办公桌上，下午喝，旧的留在早晨。两个时段，两种味道，互不侵犯。他觉得自己很聪明。

这个小小的办法，其实是本章的又一个答案：新口味若想进入日子，不能顶替老口味占据的位置，只能在日子里找一个新的位置。

一个品牌的创新，若是改在用户最深的那个习惯上，付出的是内能；若是改在习惯旁边，加一个新的位置，付出的是时间。前者快，也危险；后者慢，也稳。

新配方在原配方回来之后继续销售，后来改名为Coke II，2002年停产（据英文维基百科）。它没有被消灭，只是回到了“旁边的位置”。这个结局，恰恰与上面这一条互相印证：好喝的东西，在日子里有它的位置，只是不是原来那个。

◆ 放回日子里

家里一定有几样东西，你不允许它变。

可能是一瓶洗发水的香味，一瓶酱油的颜色，一块肥皂的香气。你平时不说，可是只要有一天，它悄悄变了，你一定会发现，哪怕包装上写的是“升级”。

那就是你身上的自我符号，在对你说话。

对做品牌的人，这是一份很重的提醒：改配方之前，先问一句，用户的手里，有没有一把尺子，是你从没有量过的？

对买东西的人，这也是一份轻轻的提醒：下次你说“这个比以前好喝”或者“不如以前了”，先问一问，是舌头在说话，还是习惯在说话。两者都对，只是它们说的不是同一件事。

在一个家里，这样的小事每天都在发生。孩子觉得新牌子的饼干更香，老人说还是原来那家的实在，两个人都没有错，他们各自守着一栏。

做家的人，不必判谁对。能做的，是把两样都放在桌上。

如果你正好是要改一样东西的人，可以先问自己三句：

- 用户手里的那把尺子，我量过吗？量的是他的记忆，还是我的配方单？
- 这一改，是在原处换，还是在旁边加？
- 如果改错了，用户有没有路回来？回来的口子，开在哪里？

这三句不难，难的是在拿到一张漂亮的分数表之后，还肯问一遍。

还有一句，写给买东西的人。你不必替品牌解决它的难题，只需要在自己的日子里，记住一件事：你对某样东西的坚持，是你花了很多个日子攒下的，它是真的，也是你的。一个品牌若要动它，该先敲门。

> 带走的话
>
> 盲测只量一口的美；用户日子里存的是几万个“一样”。改动一个人最深的习惯，要慢，要留口子。

> **小账**
>
> 测试方法的读法看见了口味，情感的读法看见了认同，却关上了“盲测拿掉了哪两界”这扇门；本书把它打开，看盲测拿掉了哪两界，又碰痛了哪一界。
> 发生被收回为发现的那一下，在“消费者其实更爱老可乐”这类事后结论：它把一次三界的对账，缩成了一句关于口味偏好的发现。

【想一想】 1. 你家里有哪一样东西，是你不允许它变口味、变样子的？你是什么时候发现自己不允许的？ 2. 你有没有在测试或试用里喜欢一个东西，可是日子里用不下去？差别在哪里？ 3. 如果你是一个品牌的负责人，你会用什么办法，去量用户“不允许变”的那一部分？

第 15 章

崩塌的阈值与信任修复

◆ 一、最慢的那一界才是底

曾静怡在福州开一家社区糕点店，开了九年。店面不大，一面玻璃柜，十几样点心，卖得最久的是绿豆糕和桂花米糕。

下面是本书构想的场景，人物与细节都不是真实个案。

周五晚上九点多，小区业主群里跳出一张照片：一盒绿豆糕，旁边一只皱着眉头的手。配的字是：“吃了她家的，半夜拉肚子。”下面很快排起了回复。有人说“我家也是”，有人问“哪一家”，有人把她的店名发了出来。

曾静怡是在收银台后面看到的。她没有立刻回话，先翻出这周的出货记录，想弄清绿豆糕是哪天做的、哪一锅、用的哪一袋绿豆粉。她只有手写的批次本，要一页页对。这一查，花了四十分钟。

四十分钟里，群里的消息翻了两百多条。

周六早上七点，常来的陈阿婆照旧排在门口，要两盒绿豆糕，给孙子带去。曾静怡想拦，又不知道拿什么话去拦：同一锅的货还在柜里，送检最快要到周一才有结果，她手里没有一个确定的说法。

这一夜，三种东西各走各的速度。

群里的说法，一晚上就传遍了。这是理念那一界的钟。

柜里的货下架、批次追溯、送检、查原料，要按天算。这是现实那一界的钟。

陈阿婆九年来每个周六买两盒，从没出过事。“这家靠得住”这几个字，是她一个周六一个周六攒下来的。这是自我那一界的钟。

本书前面说过，品牌是要在三界同时立住的符号：理念里有故事与定位，现实里有产品与售后，自我里有用户的习惯与认同。现在要补上一句：三界各有一只

钟，走得不一样快。理念最快，现实居中，自我最慢。这个说法借自站上第415号《钱是三界同时立住的符号：钱为什么会突然不值钱》。该书讲钱，本书把它用在品牌上。

哪一只钟	里面装的是什么	变一次要多久	在曾静怡的店里	修回来要多久
理念钟	名声、说法、“它还靠不靠得住”	几个钟头，一个晚上	业主群里的两百条消息	一句话能说出去，可信不信不由说话的人定
现实钟	货、批次、门店、售后、检测	几天到几周	追批次、下架、送检、换原料	按周、按月，有的要换流程
自我钟	习惯、手感、“我就买这家”	几个月到几年，有的按代算	陈阿婆九年的周六	最长，而且不由品牌说了算
钟差：理念比现实	说法传开的速度，减去货被追回的速度	差一个晚上到三天	周五晚上传开，周一才有检测结果	差得越大，越像“突然塌”
钟差：现实比自我	货补上的速度，减去信任长回来的速度	差几个月到几年	货周一就能补齐，信任补不齐	品牌最难算的一笔账

这张表前三行是三只钟，后两行是钟差。站上第415号单列、体检时只量的，是理念与现实这一对，第22章的体检沿用这个量法。现实与自我那一对，是本书为了讲清“最慢的才是底”多画的一行，体检里不量它，只帮助理解。后两行里，最后一行最容易被忽略。

自我钟为什么最慢？因为习惯不是听来的，是用出来的。一样东西要在日子里用上几十次，才从“我试试”变成“我就用这个”。每一次使用都要付一点力气，付过了，才存得进去。理念可以一晚上改口，手不行。手要改，得重新练。

为什么说最慢的一界才是底？因为品牌的溢价，说到底是连接度的价格：用户要付多大的代价才肯换掉它，它就值多少钱。这份连接度大半存在自我那一界里，存在用户的习惯里。它是最后一个撤走的，也是最后一个长回来的。

第415号对这三只钟还有一个说法：最快的那一只，会把另外两只拖垮。本书借它的说法，用在品牌上，也把它当作一个可能出错的说法来用，第二节末尾会写明怎样算错。

底有两层意思。一层是地基：品牌立得住，靠的是用户日子里那份最慢的积累。另一层是账：这一界一旦被击穿，要修得最久。

按本书的总纲，这一层积累在价值上对应“真”：每一件都一样，用多久都一样；在能量上对应内能。用户的“这家靠得住”，是内能；理念那一界的名声，主要是势能，随风向涨落。内能和势能的区别，在平时看不出来，一出事就分开了。

拿家里的东西打个比方。一口用了二十年的铁锅，邻居说它不好，你不会因此扔锅，因为你的手早就认得它的分量、它的火候。换一只新锅，哪怕更好，也要重新认几个月。那几个月，就是这份连接度的价格。

反过来，一个刚在直播间里见到的牌子，今天一百个人说好，明天一百个人说不好，你的态度也会跟着变。它没有在你身上沉下来过，拆它不用花什么力气。

两种牌子，平时都卖得出去。分得出来的时刻，只有一个：出事的时候。

陈阿婆那个周六早上，排队时没有说一句话。她买的不是一个说法，是九年的内能。

◆ 二、慢慢松，突然塌

回到那个晚上。事后看，这件事像是“突然”发生的。可是一个品牌的塌，很少真的突然。

站上第415号打过一个比方：缆绳由很多股细线绞成，这是连接度。风浪天天磨它，一股一股磨断，磨断一股，看不出来；磨断一半，还吊得住；等剩下几股撑不住，断就是一瞬间的事。

“慢慢松”，说的是前一半：连接度被一点点磨薄，没有人听见。“突然塌”，说的是后一半：最后几股断的时候，快得来不及反应。

这个比方对品牌是合身的。老顾客的熟悉、门店的口碑、产品的稳定，都是一股一股的细线。

第415号还把这个比方里的三样东西分得很清：缆绳还剩几股，是连接度；断的那一下有多快，是动能；吊在下面的分量，是势能。拿来读曾静怡的店，几股细线是九年里攒下的老顾客；断得多快，要看那条消息在群里转得多快；吊着的分量，是那一晚上盯着群看的人有多少。

站上第391号《价值是谁创造的？》把危机分成四型，其中一型叫“层断裂”：价格在涨，价值与意义却同时在退。另一型叫“目标空转”：力量推得越来越猛，目标却一动不动。该书把它放在四型里最后判，说它是慢性的，急性的样本先归前面几型。本书只借这两个型的名字和意思，来读品牌的前半段：账面上的数还在涨，用户身上的连接已经在退。

用日子里的话说，层断裂是这个样子：一个牌子一边价签在往上走，一边同一款东西批与批之间的手感在变，包装更亮了，里面的东西没有更好。价格和价值在往两个方向走，缝就在那儿。目标空转则是另一种样子：广告一轮比一轮响，用户身上的变化却停在原处。本书不点任何一家，也不判断任何一件东西的价格是否合理；这里只说这两个型长什么样。

说到“阈值”，要先说清它是什么。它不是一个数，不是“差评超过多少条就完了”。它是一个比方：同样的一件小事，落在一个连接厚的品牌身上，被日子吸收了；落在一个连接薄、钟差大的品牌身上，就成了压垮的那一下。

好比同一杯水，倒进大水池，水面不动；倒进一只已经满到杯沿的杯子，就溢出来。杯子满到什么程度，要事前量，量的是杯子，不是那杯水。

前人在这里对在哪儿？他们对在：危机常有前兆，事后翻材料，每一次都找得到。这一点没有错。

它停下的地方，是“事后找得到”和“事前看得见”之间那道缝。事后讲“其实早就松了”，几乎总是讲得通，所以也最容易讲成“怎么读都行”。

站上第415号立过一道闸，本书照收：三界哪一界松、哪一界紧，必须事前用可以观察的东西指认出来，不得在事后说“其实早就松了”。

人们爱说“突然”，有两个缘故。一个是看的人不在场：门口的熟客一个个变少，只有柜台后面的人和算账的人才留意，外面的人只看到最后那一天。另一个是记的人偏爱结局：一件事塌了，之前的几年被压成一句“其实早就不行了”，好像那几年都在等这一天。

这两种偏爱，都会把“慢慢松”从记忆里抹掉。所以体检要在事前做，要写下来，要留日期。

照这道闸，下面只列可以观察的项目。它们是一张体检单上的格子，不预测任何品牌，也不说哪一天会塌。

按本书的总纲，这几项里排第一的，是“真”这一栏。溢价先塌在“真”上：一个牌子最贵的地方，是每一件都一样、用多久都一样；这一点一松，别的再漂亮也撑不久。所以下面的第一项，不是随便排的。

一、同一款东西，批与批之间有没有差。顾客拍的照片、留的评语里，“以前不这样”“这次的不一样”这类说法，占比是不是在抬头。这对应“真”这一栏，也就是最少走样（也叫最小误差）。

二、老顾客的间隔有没有变长。以前每周来的人，变成每两周；以前整盒买的，变成买一块试试。这是自我那一界的细线在断，是最慢的那只钟里第一声响动。

三、新客靠什么来。新客是靠熟人带，还是靠折扣、靠红包、靠倒计时。靠折扣来的，势能在撑，内能没有长。

四、出了事，从“有人说”到“你手里有确定的东西”，要多久。这就是上面表里的“钟差”。曾静怡的四十分钟翻批次本，是一个很小很具体的读数。

五、售后的口子宽不宽。退换要不要拍三张照、写三百字、等七天；客服回复是不是千篇一律的模板；能不能找到一个真人。口子一窄，对账就越来越难，现实那一界的钟在变慢。

六、品牌自己说话的节奏。官方说法是不是越来越频繁、越来越大声，而门店里的东西没有变。声音越来越大、货越来越没变化，这是钟差在拉开。

怎么看，也不复杂。第一项，每个月翻一次最近的评论，只数一种话：“以前”。第二项，选二十个老顾客，比较他们上一次与这一次买的间隔。第三项，把本月新客抽二十个，问一句“怎么知道我们的”。第四项，自己演练一遍：假如今晚有人发了那条消息，你要多久才能说清是哪一批。第五项，换成顾客的身份，走一遍退换流程，掐表。第六项，翻出三年前的宣传和今年的，比比东西本身变了几处。

这六件事，一个人花一个下午就能做完。做完记下日期，三个月后再做一次。变化比水平更要紧。

这六项都有一个共同点：不需要内部数据，站在店门口、翻翻评论就能看到一部分。这也是它们适合当先兆的原因。

可是请注意它们不能做的事。六项里即使项项亮灯，也不能说这家店会塌；项项都不亮，也不能说它稳。它们只能说：如果真要塌，塌的那一下，会不会比身体调得过来的速度更快。

本书的这个说法，若要被推翻，有一个办法：把一批塌了的品牌和一批受过压却没塌的品牌放在一起，在事前登记好打分表，两组的钟差没有区别，这个说法就要改。本书没有做过这个检验。

◆ 三、泰诺胶囊事件

下面这个事件，只取公开报道。年份、数字拿不准的地方，句末都标了待核。

1982年9月底，美国芝加哥地区有人服用强力泰诺（Extra-Strength Tylenol）胶囊后死亡，前后共有七人。调查发现，有人在胶囊里掺入了氰化物。

泰诺是强生公司旗下麦克尼尔公司的止痛药，当时在美国同类止痛药里份额居前。死亡人数、掺毒的事和召回的规模，见维基百科“Chicago Tylenol murders”条与History.com的报道。

事件的性质，据上面两处资料，警方当时的判断是：有人从芝加哥一带商店的货架上拿下药瓶，掺进氰化物，再放回原处；不是生产线上出了错。有一条线索支持这个判断：出事的这批胶囊是在宾夕法尼亚和得克萨斯两座工厂做的，死者却集中在芝加哥一带，两地相隔很远，工厂里的问题不该只落在一座城市。这一条是本书自己的推理，不是原话。投毒的人后来始终没有被认定，至今没有人因投毒被定罪。

这件事常被当作危机处理的教科书。公开报道里，大家反复讲的有这样几件事：

公司很快通过媒体向公众发出警告，请大家不要服用这款胶囊〔待核：警告的时间与方式〕。

公司从全美的货架上召回了这款产品。据报道，召回的规模约三千一百万瓶，按零售价算，价值超过一亿美元。

公司暂停了这款产品的广告〔待核：出处与时长〕。

当年11月，这款药带着“三重封口”的新包装回到货架，公司也提供了把已买的胶囊换成片剂的办法。

事件之后，对药品下毒被定为联邦罪行，监管部门也对防拆封包装提出了更严的要求〔待核：法案名称、颁布年份与条文〕。

据维基百科转述，这款产品的市场份额从约百分之三十五跌到约百分之八，不到一年又回升，几年后重回同类第一〔待核：份额数字的原始出处〕。

这件事的材料很多，读的人也很多，所以更要小心：本书只取最常被转述、争议最小的几处，拿不准的，在句末留下待核的标记。

本书对这家企业今天怎样，不作任何评价。这里只取1982年那一段，用三界与三只钟读它。

先看这件事里，缝在哪里。缝是事前在材料里就指得出来的：消息传开的钟，和货被追回的钟，隔着天数；一边是电视和报纸上的“请勿服用”，一边是货架上的几千万瓶药。

再看公司做的事，是按什么次序摆的。

第一步，动的是现实。召回，把货从架子上拿下来。这一步最贵，也最慢，因为现实的钟慢。可它回答的是最要命的问题：还会不会有人拿到这一瓶。

第二步，动的是理念。公开说明，告诉大家发生了什么、该怎么做。理念的钟快，话一天就能传出去，可这些话有分量，是因为前一步已经在发生。

第三步，又回到现实。改包装，让同样的事不容易再发生。这一步不是给过去的事交代，是给用户以后的每一次拿起药瓶交代。

第四步，才轮到自我。自我钟最慢。陈阿婆那样的人，要等到一次次拿起新包装的药瓶，一次次平安地吃完，“这家靠得住”才一点点长回来。这一步，品牌自己做不了，只能把前三步摆在那里，等。

还有一个差别，值得放在这里。1982年，消息要靠电视、广播和报纸传，一天里能传到的人有限，理念的钟没有今天这么快。今天，一张照片、一段话，几个钟头就能传遍一个城市。可是现实的钟没有同样快起来：货要追，批次要查，检测要时间。理念的钟比四十年前快得多，现实的钟快得少，钟差只会更大。这是本书的推想，不是统计。

据后来的讨论，公司当时的决策常被归因于一份把责任首先放在使用者身上的公司信条〔待核：信条原文，以及它在当时决策中起了多大作用〕。信条是理念。理念能不能变成现实里的动作，要看它有没有被写进行规、练成手上的事。这一点，正是这件事值得读的地方。

这四步，每一步都在回答用户心里的一个问题。第一步回答的是：还会不会伤到我。第二步回答的是：你们知不知道、打算怎么办。第三步回答的是：以后会不会再来一次。第四步，用户不开口问，他用手问：下一次拿起来，我还敢不敢。

教科书的说法里，常常漏掉一个条件，本书要补上：这件事的性质是问题出在流通环节，不是出在工厂。这让“我们的生产没有错”这个位置是站得住的，也让“把货全部拿回来”这个动作有一个清楚的边界。别的危机不一定有这个条件：三鹿那一夜，问题就出在工厂自己的奶粉里，第13章讲过，那里没有“拿回来就清白”这个边界。

所以不能把它讲成一套谁都能照抄的流程。它给出的是一个次序：先让现实那一界停止受伤，再让理念那一界说话，最后等自我那一界慢慢回来。

次序反过来，会怎样？

◆ 四、修复的顺序

回到曾静怡的店。周六早上，她有两种做法可以选。下面是本书构想的两个版本，只为对照，不是真实个案。

版本甲：先发声明。周五深夜，店里发出一条通知：“我们一向重视品质，已关注到有关反馈，请大家放心。”绿豆糕周六照常上柜。

版本乙：先动现实。周五夜里，曾静怡把同一批的绿豆糕全部撤下，封存留样，送检；留了陈阿婆这类常客的电话，周六早上逐个打过去，请他们先别吃已买的，店里全额退。通知里只写了四件事：哪一批、什么时候撤的、退款的办法、检测结果出来的日子。

周一到了。两个版本，各有两种可能。

假如送检结果是干净的：乙版本里，曾静怡把报告贴在门口，退款的人里有几位回来说“信你”，也有几位说“先歇一阵”。甲版本里，没有退款，没有报告，只有一句口头的“检测正常”，群里的人已经不太愿意听。

假如送检结果有问题：乙版本里，那一批周五夜里就撤下了，受影响的人数是一个数得清的数。甲版本里，周六又卖出去的那些盒子，成了新的一笔账。

两个版本在“结果干净”时差别不算大，在“结果有问题”时差别极大。修复的次序，是在最坏的结果面前才显出价值的。这也是它不能等结果出来之后再补做的原因。

甲的通知，每个字都很得体，可是顾客看不到任何一件事真的发生了。它回答的是“你们怎么看”，而顾客问的是“我手里这盒还能不能吃”。

乙的通知很朴素，甚至有点笨。可是它把一件用户能自己验证的事摆出来了：货撤了没有，退款到没到账，周一有没有检测结果。

动作	属于哪一界	顾客能不能自己验证	起效要多久	对应“最少”的哪一条
同批次撤架、封存、留样	现实	能，看柜台就知道	当天	最少走样：先不让坏的继续出去
逐个通知已买的人、全额退款	现实	能，钱到没到账	几天	最少浪费：不让用户为你的事白搭力气
公开送检，到日子公布结果	理念兼现实	能，结果可对照	几天到几周	最少走样
改流程、改包装、改记录方式	现实	部分能，下次买时看得见	几周到几月	最少走样
发声明、致歉	理念	不能，只能听	当天	最少透支：话说太满，后面接不住，就是透支
回头客重新上门	自我	无法“要求”，只能等	几月到几年	品牌无法加速，只能不再出错

把这张表放到总纲上读，会看到修复其实在补三样东西。补“真”，是把坏的拿走，把同样的事挡在门外。补“善”，是不让用户为你的事再搭一份力气：退款要自己填表、寄回、等十天，就是又搭了一份。补“美”，是把话说到刚好，不多承诺，不透支：话说得越满，下一次出错的代价越大。三样补完，才轮到自我那一只钟慢慢走。

表里有一条值得多看一眼：声明和致歉不是没有用。理念的钟快，话不说，群里的传言就会替你说。但声明的力气，来自它前面已经发生的现实动作。话说在事之后，才有分量；话说在事之前，就是一张空头的欠条。

站上第391号讲过一个叫“欠条”的想法：一个说法里借用了别处的东西，却没有写明。本书借这个词用在这里：只发声明、不动现实，等于对用户打了一张欠条，写的是“我会做到”。用户收下了，到期要对账。

致歉要说什么，也有个朴素的规矩，三句话：发生了什么；哪一部分是我们的；接下来有哪几件事，你可以自己去验证。三句里没有一句是形容词。形容词是理念的钟在走，名词和日期是现实的钟在走。

修复的前一步，其实在平时。一家小店，平时就要做三件很笨的事：批次本电子化，一分钟内查得出某一天某一锅用了哪一袋原料；每个批次留一份样；常客的联系方式，要有他们同意的存档。这三件事不上广告，不涨销量，没有一个人会夸你。可是事到临头，钟差有多大，就看它们。

这也回答了一个常见的疑问：为什么有的品牌出了事，看起来“反应特别快”？多半不是临时反应快，是现实那一界的钟，平时就被拨得快一点。快，是平时一点点攒出来的。

修复还有一个难处，是修复的主角不是品牌。

“怎样算原谅”，不由品牌说了算。陈阿婆回不回来、什么时候回来，是她自己那一只钟说了算。品牌能做的是：把前三步做足，让对账的口子一直开着，然后不再出同样的错。

这一点常被误读成“消费者小心眼”。其实正好相反：自我那一界是最慢的，所以它也最靠得住。它不会因为一句漂亮话就换了，也不会因为一次错就全部撤走。它是按账来的。

修复的另一面，是防护：一个品牌若总是依靠快的那一只钟（广告、声明、热搜）去应对慢的两只，每一次都靠这一招，次数多了，连理念那一界也会失去分量。

这时候，另一类毛病就出现了。

◆ 五、品牌的三种锁定病

有些品牌不是被一次事件击穿的，是自己把自己锁住了。站上第449号《三只手》给出了三个病名，叫僵化、空转、泡沫。那本书讲的是国家经济，有它自己的阶段模型：它把三种病分别对到对象、来往、主体三头的久不交班，还把这条规律自己标作工作假说，等事实来检验。本书只借病名，不借模型，也不借这套对应。借到品牌上，是这样用的。

僵化：老样子才对。配方不动，界面不动，包装不动，连一句标语也不能动。自我那一界凝成“老样子才对”，用户的习惯变成石头，叫石心。对象那一界凝成“祖传秘方”，老方子变成偶像（这两个词借自第415号）。碰到一点新变化，不是被用户接住，是被用户骂回去。可观察项：近三年一件新东西也没有出过；每一次小改动都引来“味道变了”。

空转：花钱不增连接。广告费、渠道费、折扣费年年在涨，用户身上的连接度却不动。投入在转，没有东西沉下来。可观察项：每多卖一件的获客花费逐季抬高，复购的比例原地不动。这个病，下一章讲营销内卷时还要细讲。

泡沫：价格靠转手。价格里的连接度，主要建在别人的网上：转手的预期、主播的信任、同伴的目光。可观察项：买的人说的是“还能涨吗”“能不能转卖”，不是“好不好用”。泡沫那一头，第3章和第7章已经讲过。

设想一家开了几十年的面馆，汤头不许动，年轻人说咸，老顾客说“就是这个味”，店主两头都不敢碰：这是僵化的样子。再设想一家小店，每个月多买一点流量，每个月的新客都比上个月贵一点，老客却不见多：这是空转的样子。又设想一件东西，大家买它是为了转手，没有人提它好不好用：这是泡沫的样子。三个设想都是泛指，不指任何一家。

三种病有一个共同点：它们都是某一只钟被卡住了。僵化是自我那一界走得太慢，慢到不肯再往前；空转是现实那一界没有跟上，投下去的力气落不到货上；泡沫是理念那一界走得太快，快到把价格拉离了日子。

三种病还会互相转手。僵化的品牌着了急，常常转去烧钱，成了空转；空转烧到头，只剩一个价格的故事，就滑向泡沫。这是本书的推想，不是说每一家都走这条路。

站在买东西的人这一头，三种病在货架前也认得出来：僵化的牌子，你很久没见它有新东西；空转的牌子，你到处都见到它，却说不出用它做过什么；泡沫的牌子，你听到的都是价格，没听到用法。

三种病，各有一个小小的开口，不是药方，只是一个方向。僵化的，可以在不动招牌的地方开一个小口子，试一样新东西，让老顾客先尝。空转的，可以把一小部分广告的钱挪去售后和修补，看复购动不动。泡沫的，可以把价格的话换成用法的话，让买的人先说出这东西在他日子里放哪儿。三个开口的共同点是：都在把力气从快的那一只钟，挪回慢的那两只上。

这里要老实说一句：这个对应是本书的读法，不是站上第449号的原话，也没有经过检验。它是否成立，要看前面列的那些可观察项，能不能事前把三类品牌分开。若分不开，这个读法要撤回。

◆ 放回日子里

周一中午，曾静怡的店门口多了一张纸。纸上是几个字、几个日期，没有一个形容词。

陈阿婆路过，站着看了一会儿，没有进门，也没有走远。她明白这张纸说的是什么，可她那一只钟，还要走一阵。

曾静怡也明白。她把柜里的绿豆糕换成了新做的，价签没动，招牌没动，也没有再发任何一条通知。她接下来要做的只有一件事：每个周六，把东西做得一样。

本章读完，请带走一个问题：如果有一天，你自己的小店或你常买的那一家出了事，你先看哪一只钟？

这一章的几张单子，请别当成考核表。它们是一个人站在自己的店门口、自己的货架前，替自己做的体检。体检的结果不进任何人的考核，也不是给任何一个牌子下的判词。

> 带走的话
>
> 品牌是慢慢松、突然塌；塌了以后，先动现实，再动理念，最后等自我；自我那一界最慢，也是品牌的底。

> **小账**
> 前人把危机只讲成“怎么处理”，只看快的那一只钟，关上了“塌之前能看什么”这扇门；
> 本书把它打开：三只钟的钟差，事前就能列成体检格子里的观察项。
> 发生被收回为发现的那一下，在“早就看得出”：把“慢慢松”说成事后的“早就看得出”，事后找缝几乎总找得到，所以必须事前指认。

【想一想】 1. 你常买的一家店或一个牌子，如果某天出了一件让你不舒服的事，你会先等它的声明，还是先看它的货和退款？为什么？ 2. 想一个你用了很多年的牌子。让你离开它，要出多大的事？这个“多大”，说明它在你身上有多深？ 3. 如果你自己是做东西、卖东西的人，上面六个可观察项里，你的店今天有几项是亮灯的？你打算用什么办法，在它们变成大事之前看到？

第 六 编

越买越空

编　序

这一编三章，从卖场转到买东西的人自己。

第16章讲没拆的快递：买的那一下，美满而真、善是空的，卖的人越投越没用是同一种病。第17章把这件事翻成三个下单前自己能查的问题，另配二十四小时规则和每次使用成本。第18章反过来讲，修补、用旧和二手怎样让一件东西慢慢变成“我的”。

这一编是承重命题五、六、七的主场，判词“好品牌不是被记住，是被用进身上。”在第18章落到最小的尺寸上。

读完应能做到：下单前用三问各查一遍，算得出一件东西的每次使用成本，说得出家里哪件东西是真正被用进身上的。本书不构成消费建议。

第 16 章

越买越空，越投越没用

◆ 一、没拆的快递

许梓萱今年33岁，在广州一家公司做行政，租着一间一居室。

下面是本书构想的场景，人物与细节都不是真实个案。

周三晚上，她想把换季的衣服收进柜子，挪开门后的那只纸箱，发现纸箱后面还有东西：一摞没拆的快递。她数了数，十一个。

最老的一个，快递单上的日期是三月。她站着看了一会儿，没有立刻动手，先把手机拿出来，翻购物记录，想起每一个里面是什么：一个收纳架，两件上衣，一台空气炸锅，一套号称“三分钟出妆”的化妆刷，一个说是能改善睡眠的香薰灯，剩下的，她有的想不起来了。

她打开其中三个。空气炸锅很好看，粉色，她把它放到厨房台面上，三天后又收了起来，因为台面放不下，洗起来也麻烦。上衣试了一件，尺码偏大。香薰灯插上电，亮了一晚上，第二天她忘了关。

她又拿起第四个，掂了掂，是一个软包，大概是衣服。她想不起来是哪件衣服。她把快递单翻过来，上面写着下单的日期，是一个周五，晚上十一点多。那一天她加班到九点，回到家，洗了澡，躺下来刷手机，刷到一场直播，主播说“最后三分钟”。

剩下八个，她没有拆。她坐在地板上，心里不是后悔，是一种说不上来的空。

她用手机算了一下：十一个包裹，加起来差不多是她一个半月的房租。她没有觉得心疼。她只是觉得奇怪：这么多东西，没有一样是她这个月需要的。

她没有把这些东西叫作“浪费”。浪费是个太重的词，重得让人想关上盖子。她只是觉得，这些东西和她，隔着一层什么。

她想起下单那一下。每一件，下单的时候她都是有一点开心的：付款成功的提示一出来，胸口那块东西松一下。可是那一松，很短。包裹到了，她已经不太记得为什么要买。

她把拆开的和没拆的放在一起，拍了一张照，没有发给任何人。照片里，东西很安静地躺着，像一排没有被叫到名字的人。

这一章要问的，就是那一松到底是什么，和那个“空”从哪里来。

先说一句不责备的话。没拆的快递不是软弱，也不是不懂事。很多人家里都有这么一个角落。这一章不教谁少花钱，也不给谁定性，只想把这件事看清楚。本书不构成投资或消费建议。

◆ 二、占有还是存在

前人看到过这件事，而且看得很准。

德国社会心理学家埃里希·弗洛姆在1976年出版过一本书（美国哈珀与罗出版社，原名To Have or to Be?），中译名通常作《占有还是存在》〔待核：中译书名与版本〕。他把人对待世界的态度分成两种：一种是占有的方式，一种是存在的方式。占有的人，问的是“我有什么”，把自己等同于自己拥有的东西；存在的人，问的是“我是怎样活着的”，在做、在用、在经历里成为自己。

他的看法，放到许梓萱的门后面，几乎不用改一个字。十一个没拆的快递，是“有”，不是“用”。

前人对在哪里？他对在：他看到买东西可以成为一个人给自己下定义的办法；看到东西多起来，人并没有更满足。这一点，今天的人用手机翻一翻购物记录，就能验证。

用日子里的东西说：一口锅，有人买来摆在橱柜里，是占有；有人天天拿它煮粥，锅底烧黑了，是存在。同一口锅，两种活法。

他停下的地方，是“占有”和“存在”都是一种态度。态度可以劝，可以讲，可是许梓萱周三晚上坐在地板上，并不缺少态度，她缺的是别的东西。哪一样？这

一章后面会讲。弗洛姆没有给出的，是一本“力气账”：买的那一下，花的是哪一份力气，剩下的是哪一份。

还有一位前人，美国经济学家凡勃伦，在1899年写过《有闲阶级论》（The Theory of the Leisure Class），提出“炫耀性消费”：很多东西买来，是为了用看得见的花费向别人显示身份〔待核：中译书名；只转述大意〕。这个说法对在：确实有一类东西，价值全在别人的目光里。

它停下的地方很具体：许梓萱门后的纸箱，没有一个人看得见。八个没拆的包裹，既没有拿去炫耀，也没有被用。炫耀解释不了没拆的快递。要解释它，得回到她自己身上去找。

还有一个很多人用过的词，叫“购物疗法”（retail therapy），意思是心情不好的时候去买东西，买完觉得好一点。有一项研究做得很干净：里克、佩雷拉和伯森（Scott Rick、Beatriz Pereira、Katherine Burson）2014年发在《消费者心理学杂志》第24卷第3期，做了三个实验。他们的看法是，悲伤常连着一种“事情由不得我”的感觉，而挑一挑、选一选，能把一点掌控感还给人，于是残留的悲伤退一些。不管买的是真东西还是设想中的东西，这个作用都在；对愤怒却没有这个作用。本书只转述大意，不下引文。这个结果对在“选一选”确实管用。它没有追踪的，是买回来的东西后来有没有被用上，而这正是本书接着要问的。

经济学里也有一句人人听得懂的老话：边际效用递减。第一件白T恤让你满意，第五件白T恤就没那么让你开心了。这句话对在：东西多了，每一件带来的满足会越来越少。

它停下的地方，是“越来越少”之后。满足少了，为什么买的人还在买，甚至买得更多？递减只告诉你信号亮了，没告诉你人为什么往信号的反方向使劲。站上第38号《内卷与突围》正是从这里起手：递减是一个提醒，提醒人该去开一扇新的门；可是人常常用更多的价值去顶它，不去开门。这一点，下面还要再讲。

购物疗法这个说法值得认真对待。它对在：买，确实管用。那一松，是真的。人在难受的时候做一件可以自己决定的事，选一选、点一点、付一付，这个过程本身就是一种出口。

它停下的地方，是“管用多久”和“留下什么”。一次购物让人好受一阵，之后呢？那一阵之后，门后面多了一只纸箱。纸箱里的东西，没有进入她的日子。好受是有的，可是结晶没有发生。

这几句前人的话，合在一起，给出了一幅像样的图：人为了难受而买，为了被看见而买，为了把自己说成另一个人而买。每一句都对。它们共同停下的地方，是都在讲“买的那一刻”，没有讲“买了以后的几十天”。买了以后的几十天，才是一件东西成不成为“我的”的地方。

我们还是用日子里的话问：那一松，究竟是被什么松开的？

◆ 三、空虚是入口三

本书讲过，符号的发生要从“对不上”开始。一个人的日子里本来有一处不顺——早起没精神，家里乱，睡不好，下班后没有人说话——这是一处“对不上”。一件东西进来，如果真能接住这一处，被用上几十次，就会变成习惯，变成这个人身上的一块东西，这才叫“用进身上”。

“对不上”有三种来法。前两种，是外面的矛盾：现实太硬，原来的想法碎了；或者想法太硬，现实塞不进去。第三种不一样，它不是外面出了矛盾，是里面的力气耗尽了。这个说法借自站上第405号《SDE符号学》，那本书讲信仰怎样发生，分出三个入口，第三个就是自我里的力气耗尽；本书只借这个名字来读买东西。

先用两个家常的样子，把前两种和第三种分开。

有人盼着买一套房子就安心，房子买了，日子还是原来的日子：这是想法太软，现实一碰就碎，是第一种。有人认定自己“一定要做一个自律的人”，买了跑步机、哑铃、瑜伽垫，现实的下班时间却塞不进去，跑步机最后成了晾衣架：这是

想法太硬，现实装不下，是第二种。这两种，买来的东西至少还在跟一个外面的矛盾较劲。

第三种不一样。

入口三的人，日子里可能没有出任何大事，可是连续几个月睡得不够，工作的事一件接一件，下班后手机上全是别人的消息。她不是不想改变日子，是没有力气去练一个新习惯，去做一件需要连续做几十次的事。

这时候买东西，发生了什么？

先换一个人，想一想同样的空气炸锅。设想另一位顾客，这个月睡得够，每天下班后有二十分钟是自己的，家里的水槽边有一块放得下空气炸锅的地方。她买回来，第一周洗它，第二周洗它，到第三周，她洗它的时候已经不用想。三个月后，这台空气炸锅成了她晚饭的一部分。

两个人买的是同一台机器，同一个价钱，同一个好看的粉色。差别不在机器，也不在谁更自律，在那一天，她们各自有没有剩下一份可以付出的力气。机器是理念和现实的东西，习惯是要自己的力气去长的。

买到的东西，主要是理念符号：一个身份，一个故事，一个“我将会成为的人”。空气炸锅在说“我是会在家好好做饭的人”；化妆刷在说“我是会把自己收拾好的人”；香薰灯在说“我是会照顾好睡眠的人”。这些故事是真的好听，也是真的有吸引力。

可是自我符号，也就是习惯，没有被写进去。习惯要一遍遍练：早起、洗炸锅、擦刷子、每晚固定一个时间点灯。每一遍都要付动能。入口三的人，恰恰是动能耗尽的人。

于是下单那一下，所有的“对不上”暂时被抹平了：买了空气炸锅，晚饭的问题仿佛已经解决。可是东西到了，要用，就要付力气，力气还是没有。故事飘在半空，没有落下来。

再说一句买的那一下“松”的来历。符号发生有一个落差：日子里有一处不顺，就像水有高低，水位一差，水才流动，事才做成。买的那一下，落差被抹平

了：付完款，“我要解决这件事”的感觉消失了。可是水没有流过任何东西，没有做功，没有磨出一条路。落差没有真正被填，只是被盖住。

第二天，同样的不顺又回来，盖子要再加厚一层，剂量要大一点。这一个结构，和站上第38号讲的“价值递减”是同一种形状：每一次的回报都比上一次薄，所以要加码。

回到本书的总纲，这个样子可以读得更清楚。

先把三种能量的白话再说一遍，因为下面要用。内能，是东西和你之间连得有多牢，要多大的力才拆得开。动能，是你得付出多少力气，才能让它进你的日子，也包括它替你省下多少力气。势能，是外面那张网拉你的力：别人都在买，主播在催，倒计时在走。

价值有三种好：真、善、美。能量有三种：内能、动能、势能。一件东西要真的成为品牌，成为“我的”东西，三栏都要有。

许梓萱买东西的那一下，“美”这一栏是满的：直播间的热闹，详情页的好看，倒计时的紧迫，同伴“我也买了”的拉力，这些都是势能。美这一栏的势能把她拉了过去。

可是“善”那一栏是空的：用起来顺手、省事，这个她没有试过；空气炸锅洗起来麻烦，买之前没有人问过。动能没有被省下，反而多了一份：洗它。

“真”那一栏也是空的：每一件都一样、用多久都一样，这个要靠日子来证明，一次也没有被用过的东西，还没有机会证明。内能没有长，连接度是零。

美满，善空，真空。所以越买越空：每一次下单，美那一栏被填满，而真和善两栏纹丝不动。

这个读法有一个自己的限制，要老实说：它说的是“买的这一次”的结构，不是在评价许梓萱这个人。它也不是医学上的说法。长期睡不好、情绪低、对什么都提不起劲，是身体或心里的事，不属于本书能说的范围。

可是有一点，本书可以说，也是入口三最实用的一点：这个时候，先补力气，再谈买。

补力气的东西，大多很小，也不需要花钱：一顿正经的晚饭，不看屏幕；一个早一点的晚上；周末里半天什么都不安排；一个可以说“我今天很累”的人。这些事听起来离品牌很远，却是后面所有事的前提：一个没有力气去用的人，买什么都会变成门后的纸箱。做了这些，并不会让购物车清空，可是会让购物车和你之间多出一点空隙。

下面这张表，把一件事摆在一起：同样一种病，在买的这头和卖的这头，是怎样长的。买的人和卖的人，用的是同一个办法，吃的是同一种亏。

	买的人	卖的人
花出去的是什么	钱、时间、注意力	广告费、流量费、折扣的让利
想买到的是什么	一个“被安顿好”的自己	一个“被用进身上”的牌子
实际买到的是什么	一个故事，一个提示音，一次松	一次曝光，一次点击，一笔成交
没买到的是什么	习惯，用进日子里的位置	复购，使用的频次，用户身上的连接
越来越怎样	越买越多，越买越空	越投越贵，越投越没用
总纲上在哪一栏透支	美满，真与善空	美（势能）买得越来越贵，真与善没跟上
暂时的缓解是什么	下单那一松	数字上涨的那一松
出路的方向	先补力气，再买少一点、用深一点	把力气从买曝光，挪回让人用得上

表里最后两行，是下一节要讲的。因为这件事不止发生在买的这一头。

◆ 四、卖的人也在内卷

站上第38号《内卷与突围》，对“内卷”有一个定义：内卷不是竞争激烈，而是一种“价值递减的滞留态”。大意是，系统长期停在既有的做法里加码，每一单

位的发展需要的投入越来越多，换回来的意义却越来越少〔本书只转述大意，不引其公式〕。这本书把它的根概括成一句话：用价值购买意义。

放进品牌这件事里，这两个词可以这样读。

“价值”，是看得见、量得出的东西：曝光、点击、折扣、成交额。它们是好东西，让一个品牌被看见、被买到。

“意义”，在第38号里指新东西第一次发生、人真正有所得的那份强度，范围比品牌大得多。本书落到品牌上，只取它的一个落点，这是本书自己的转用：意义，是被用进身上：一件东西进了用户的日子，成了他的习惯，成了他说“我就用这个”的那个“我”。

卖的人也在用价值去买意义。花钱买曝光，指望曝光变成习惯；打折，指望折扣变成认同；多做一场直播，指望热闹变成复购。

每一次这样做，短期内都有回报：曝光涨了，成交涨了，数字好看了。可是回报一次比一次薄。

卖的人的难处，要先说在前面。一个做东西的人，花钱买曝光，并不是贪心，是怕没有人看见他做的东西。好东西放在没人经过的地方，等于没有。所以买曝光本身没有错。有错的是把它当成全部，当成“用进身上”的替身。

这里需要的是结构，不是谁的错，也不点任何一家企业的名。结构是这样的：

第一，位置在拍卖。在大多数平台上，能被用户看到的位置是有限的。越多的人想要，位置越贵。每家都加码，价格就一起往上走，谁也没有比之前多得到什么。

第二，折扣在教人等。折扣打得越勤，顾客越明白什么时候买最便宜，越学会不在平时买。折扣的力度要不断加深，才能把人拉回来。

第三，热闹不是用。一场热闹的直播，能把人送到下单页，可是东西到了他家，能不能进他的日子，热闹不管。

这三件事为什么停不下来？因为每一家单独看，都是理性的。别家加码，自己不加，位置就被挤到后面去；别家打折，自己不打，顾客就转身。每个人都在往前挤半步，结果是整排人一起贵了一截，谁也没站得更靠前。这就是“滞留”：不是不努力，是努力被拿去顶着别人。

站上第38号还有一个提醒：系统在价值递减的区域待得太久，会慢慢失去走进意义的能力。放到这里，就是：一个只会买曝光、打折扣的品牌，久而久之，会忘了怎么做一件让人愿意带回家慢慢用的新东西。曝光是1到N，新东西是0到1。后者很慢、很冒险，也最不容易被报表看见。

三件事连起来，得到的是一个熟悉的图形：投入一年比一年大，换回来的“被用进身上”的比例，不涨，甚至往下走。

“最少透支”是总纲里属于“美”的那一条（也叫最小亏损）。它的意思是：势能可以借，可是不要借到下一次还不起。势能买得越来越贵，就是透支：今天的热闹，用明天的预算来付。

我们来做一道算术示意。下面的数字，是本书构想出来演示算法的，不是任何企业的数据：

假设去年，某小店花一百元的推广，带来十位新顾客，其中三位后来回头买过第二次。今年，同样花一百元，只带来六位新顾客，其中两位回头。

表面上看，今年的推广“没有那么差”：还是有人来，还有人回头。可是换一种算法：去年一位回头客“花了”约三十三元的推广费，今年约五十元。再往后看，回头客的回头，是不是进入了日子，是用了三个月之后还在用，还是买了第二次就放着？这个，推广报表上没有。

这就是“越投越没用”：钱花在了势能上（美那一栏），内能没长（真那一栏），动能也没省（善那一栏）。势能越买越贵，内能不涨，动能不省。

再看买的人这头。买的人在用价值买意义，卖的人在用价值买意义，两头在同一个地方碰面：成交。成交那一下，两边都松一口气。买的人的松，是那一松；卖的人的松，是数字涨的那一松。

可是两头都没买到意义。买的人没有得到“被安顿”，卖的人没有得到“被用进身上”。两边是同一种病的两头：越买越空，越投越没用。

不能因此说，所有的推广都没有用，或者所有的折扣都不该打。曝光有曝光的用，折扣有折扣的用，它们让一个新东西有机会被试一次。本书说的是一个比例：如果买曝光的钱越来越多，而“用进身上”的比例没有跟着长，这个比例的变化，就是一个可以观察的先兆。

买的人和卖的人，还在互相喂着。买的人越空，越容易被势能拉走，因为他没有自己的习惯可以抵一抵直播间的热闹；卖的人看到势能管用，就更多地去做势能；势能做得越多，买的人越没有机会遇到一件需要慢慢用的东西。这是一个环，不是谁在害谁。

可观察的项目有这几个，不需要内部数据，卖的人自己的账上就有：

- 每多一位新顾客的花费，逐季是升还是降；
- 回头买的比例，一年前与现在比；
- 买了之后三个月，还在用的比例，有没有办法问到；
- 折扣的频率：一年里平价卖出的天数占多少；
- 退货和“放着没用”的反馈，占多少。

其中第三项最难，也最要紧。许梓萱那十一个没拆的快递，在卖的人的账上，每一个都是一笔“成交”。成交是成交，用进身上是用进身上，中间隔着门后面那只纸箱。

放回日子里，买东西的人这一头也有一点可做：对“最后三分钟”“仅剩两件”这样的热闹，保持一点点距离。不是不信，是留一口气，让自己问一句“我要用它解决哪一处不顺”。这一句，下一章会拆成三个能在下单前独立检查的问题。

这一节没有用任何一家企业做例子，这是有意的。结构是公共的，名字不是。每个读者都可以拿这几个项目去看自己所在的那一行，不必看别人。

这一节说的读法，也可以被推翻。站上第38号的反证法是：若价值可以无限购买意义，递减就不必发生。放到这里，就是：假如有一个行业，推广投入逐年加大，可是回头买的比例、用了三个月还在用的比例，都没有降，甚至还在升，那么“越投越没用”的读法，在那个行业里就要改。本书欢迎这样的反例。

卖的人可以给自己立一本“使用账”，和“曝光账”并排放。曝光账记的是被看见几次、成交几笔。使用账只记一件事：买了三个月之后，有多少人说这个东西还在他的日子里，放在哪里，一周用几次。这本账很难做，难在要去问。问法可以很轻：买后三个月，发一条短短的消息，只有一句话：“这个东西现在放在你家哪儿？”回的人说得出位置和次数，就记一笔；说不出，也记一笔，不必追问。这本账只用来看自己的东西有没有进日子，不进任何人的考核。它是唯一一本回答“有没有被用进身上”的账。

	曝光账	使用账
记的是什么	被看见几次、点了几次、成交几笔	买了三个月后，还在日子里的有多少
数据在哪里	平台后台，现成	要自己去问、去看，很费劲
回答的问题	有没有人来	有没有人留下
对应总纲哪一栏	美（势能）	真（内能）和善（动能）
容易的结果	数字好看，越投越贵	数字难看，可是每一个都是实的
谁先当家	容易量的先当家	难量的常常被放到后面

第六行是第1章讲过的“量化当家”（词出自站上第356号）：容易量的角先当家，难量的被放到后面。曝光账因为现成，所以先当了家。

全书的那句判词，放在这里读，格外清楚：好品牌不是被记住，是被用进身上。被记住，靠曝光；被用进身上，靠用。一个品牌的钱若全花在前一件事上，后一件事就只能靠运气。

设想一家卖手工皂的小店，这是本书构想的场景，不指任何一家。老板娘每个月把利润的大半拿去买推广，页面上的“销量”一路往上。她翻出老顾客的名单，

发现买过第二块的人，和一年前一样多。她后来做了一件很小的事：每块皂里夹一张折好的纸，写着“开封后放在哪儿不容易化”。第二块的人没有马上变多，可是回来说“化了”的人少了。这个设想只说一个方向，结果要看她自己的使用账：让人用得上，常常是一张纸的事，不是一笔预算的事。

这一病有没有出路？本书的方向很朴素：把一部分力气，从买曝光，挪回让人用得上。用得上，就是前面表里最后一行：产品好洗，说明书好懂，坏了能修，用了三个月还有人愿意说“这个好”。每一样都不上热搜，每一样都不见效于下个月。可是它们在“真”和“善”两栏上，是实的。

◆ 五、一句求助

说到这里，请允许把话放轻一点。

如果你读到这里，觉得其中一些话说的就是自己，不必紧张，也不必自责。家里有没拆的快递，不是什么大事。可以做的小事有这些：

把没拆的快递，一天拆一个。拆的时候，只问一个问题：这个，我日子里的哪个地方要用它？答得出来，就给它一个位置；答不出来，能退的退，不能退的转给需要的人。

下一次想买什么，先放进收藏夹，过一个晚上再看。下一章会讲这个办法。

和谁说，说什么，也不必想得太难。可以只说一句：“我最近买东西买得有点多，心里有点空。”对方不一定有办法，可是这句话说出口，那个空就不再是一个人守着的了。

如果买东西，已经让你需要借钱、瞒着家里人、或者不买就睡不着，请不要一个人扛，找家里人、朋友说一说。

身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

小办法还有几个，都不费力气。给没拆的快递拍一张合影，存在手机里，三个月后再看一次。买东西之前，先在备忘录里写一句：“我要用它解决的是……”写

不出来，就先别买。每个月结账的时候，只数一样东西：这个月买的，有几样已经用过三次。这些都不是规矩，只是帮你看清自己的小镜子。

还有一句，给想帮身边人的读者。如果身边有人买东西买到让你担心，别急着说“你又买了”。多半，他需要的不是一句道理，是有人陪着坐一会儿、吃一顿饭。先托住，再谈买。

这一章要带走的，不是一个“少买”的道理，是一个看法：那一松是真的，空也是真的；买的人和卖的人，都在用价值买一个买不到的东西。下一章，我们来学怎样在下单之前，认出这种买法。

许梓萱后来把没拆的八个都拆了，留下五个，退了三个，尺码偏大的上衣送给了同事。空气炸锅她留着，换了一个好洗的内胆，放在水槽边。她没有宣布从此少买，只是在下单之前，多问了自己一句。

还有一个小小的说明：本章没有给出“少买多少才算对”的数。因为这个数，每个人的日子里都不同。本书只提供一把尺子：买了以后，有没有一处日子真的不一样了。有，就是买对了；没有，就把它当作一次学费，下一次多问一句。

> 带走的话
>
> 越买越空，是美这一栏被填满，而真与善两栏纹丝不动；卖的人越投越没用，是同一种病在另一头。

> **小账**
> 前人把空虚归为态度，劝人“要存在，不要占有”，或把买东西归为心情、给一个“疗法”的名字，关上了“空是可以指认的”这扇门；本书把它打开：买的那一下，美满、真空、善空。
> 发生被收回为发现的那一下，在“某种人的毛病”：把“越买越空”说成一种人的毛病，就收走了它的结构。这一章说的是买的那一下，不是一种人。

【想一想】 1. 你家里有没有一只“门后的纸箱”？里面最老的东西，是哪一天买的？当时你想让它接住的，是日子里的哪一处不顺？ 2. 想想你最近一次买东

西时的“那一松”。它持续了多久？松过之后，你的日子有没有哪一点真的不一样了？　3.　如果你是做东西、卖东西的人，你去年花在“让人看见”上的钱，和花在“让人用得上”上的钱，大概是怎样的比例？这个比例，三年前是怎样的？

第 17 章

辨认零动能的冲动结晶

◆ 一、消费者三问

金启明今年40岁，在郑州一家物流分拨中心做班组长，管一条分拣线。

下面是本书构想的场景，人物与细节都不是真实个案。

他的工作，是让包裹从这头进来，从那头出去。每天夜里，他眼前过的东西有成千上万件。其中有一个角落，他不爱去，叫退货区：退回来的包裹，一摞一摞，有的连胶带都没撕。

他没有统计过，也不知道别的分拨中心是什么样。他只知道，自己这条线的退货区，每到大促后的一两周，总是堆得高一些。他有时站在那堆东西前面，想：这些东西，寄出去的时候，每一个都是有人高高兴兴点了付款的。

他有一个习惯，是从退货区养成的：看到一个包裹，先看寄出的日子，再看退回的日子，两个日子之间隔得越近，他心里越有一个说不清的判断。他不去猜原因，那不是他的活。可是他记得，有些包裹，寄出去和退回来，隔了不到两天。

这个周四，夜班休息的间隙，他自己的手机也亮了。一场直播正在卖一套九十八件的家用工具箱，主播说“最后两分钟，库存只剩一百套”。屏幕右下角，数字在跳。

金启明的电动车，后胎这几天有点软。他看着那套工具箱，手指已经在“立即购买”上面了。

他停了一下。不是因为想明白了什么，是因为想起了退货区。他把手机放在膝盖上，打开备忘录，写了三个问题。这三个问题，他后来用了很久，也教给了班组里几个年轻人。

这一章讲的，就是这三个问题。

第一问：成交之前，我日子里有没有一处具体的不顺？

第二问：成交窗口，是谁把它压短的？

第三问：这件东西，在我日子里放哪儿？

他后来对班组里的年轻人说，这三句话，他想了一晚上，其实是把退货区的东西倒过来看：每一个退回来的包裹，大概都有一个三问里答不出的地方。他没有证据，也不想下结论，只是觉得这样看，顺手。

三个问题有一个共同的要求：都要在下单之前，一个人，用手边的东西，独立查得出来。不依赖退货之后的反思，不依赖别人的看法，也不要求你懂什么理论。

先看这三问的来历。本书前面讲过，一个符号要成立，日子里得有一处“对不上”，进来一件东西，被用上几十次，才成为习惯；也讲过，付过动能的东西才进得了身。零动能的冲动结晶，是这个过程的反面：买的那一下发生了，可是日子里并没有一处对应的不顺，也没有付过力气，所以结晶不了，东西成了“假的结晶”。

说“独立”，是指三问彼此不借用。第一问只看你的日子，第二问只看你面前的屏幕，第三问只看你的家。三问的答案，不需要等包裹到了才知道，也不需要有人替你判断。这是它们能挡在下单前面的原因。三问之外不另设一道“事后核对”：回头说“我当时就该知道”，在这里不算数。

三问，各对着总纲里的一栏。

第一问问的是“善”：这件东西替我省下哪一份力气？省不下，用起来就不顺。动能这一栏是空的，买了也只是多了一份要照管的东西。

第二问问的是“美”：拉我的那股势能，是谁设的，我有没有自己的窗口？势能不是坏事，可是势能全由别人来设，就是被拉着走。

第三问问的是“真”：它能不能在我的日子里重复地、稳定地用上？放不进去，就连不上，内能长不起来。

三问	下单前怎么查	通过的样子	查不出来怎么办
一、我有没有一处具体的不顺	在备忘录里写一句：“我每周有几次，因为什么，做不成什么。”不写形容词，写次数和事	写得出来，比如“每周两三次，早上要用的东西找不到，迟到五分钟”	写不出来：这件东西进的是“想要”，不是“需要”。放进二十四小时清单
二、窗口是谁压短的	看三样：有没有倒计时；有没有“仅剩”“最后”之类的话；关掉页面二十分钟后再打开，价格和库存是否还在	倒计时是自己设的闹钟；二十分钟后价格、库存没有变化	窗口是别人压的：不下单，关页面，二十四小时后再看
三、它在我日子里放哪儿	说出具体位置和第一次使用的场合：“放在哪个抽屉、哪天第一次用”	说得出：“门后的挂钩，周六骑车前用”	说不出：想想有没有更小、更便宜、可以借来或租来的办法
三问全过	都写在备忘录里	可以买	本书不构成消费建议，买不买由你定
过了一两问	把没过的那一问单独拿出来看	比如第一问过、第三问没过，说明需要是真的，买法不对	换一个更小的、更能放进日子的版本
三问都没过	不必自责，先放一放	多半是被势能拉来的	放进二十四小时清单，过一天再看

三问各有一个容易滑过去的地方，先交代清楚，免得用的时候走样。

第一问最容易滑在“形容词”上。“我需要一个更好的生活”“我想提升效率”，这样的话写得出来，却一点也查不了。能查的句子有两个零件：一个次数，一件事。“每周三次，早上找不到钥匙，迟到”，是能查的。“我觉得家里需要整理”，不是。写不出次数，多半是因为这处不顺，没有那么频繁。第一问是消费者自查；第24章条款②是研究登记，取数不同，两头互相衔接，下面给的“零不顺”写法，两边通用。

第二问最容易滑在“别人没压我”上。压的方式很多：倒计时是一种，“已有三百人下单”是一种，“主播说最后一次”是一种，同伴一句“你不买就晚了”是一种，连“这款今年不会再有”也是一种。查法很简单：问自己，如果这些话全部拿掉，我今天会不会点这个键？拿掉了还点，窗口是自己的；拿掉了就不点了，窗

口是别人的。成交窗口，指从商品开始被讲到你点下单的这段时间，下文简称窗口，和第11章收货后七天的退货窗口不是一回事。第二问同理：这是自查，条款②里的“短窗口”是研究登记，在同一件商品、同一个价位、同一场次内比用时，取数不同，互相衔接。

第三问最容易滑在“总有地方放”上。总有地方，就是没有地方。查法是：站起来，走到你要放它的那个位置，用手比划一下。比划不出来，就是没有。这一步，只要一分钟，却能挡下很多“买回来才发现放不下”的东西。

三问里的第一问和第二问，还有另一副面孔。站在旁边看的人，比如想弄明白退货为什么多的商家，不能钻进别人的脑子，只能数留下来的痕迹。为了让买的人和旁观的人说的是同一件事，本书给这两样东西各定一个名字，全书同用：

零不顺：下单之前，没有做过任何一个查看的动作。具体是三样都没有：问过（向主播、客服，或在弹幕、评论区问过与这件商品有关的话）；点开过（这件商品的规格、尺码或详情页）；比过（打开过同类商品）。三样一样没做，才记作零不顺；做过其中任何一样，就不算。这里的“不顺”，指心里有一处对不上，对不上的人才会去问、去看、去比。所以没有任何查看的动作，是那一处不顺在下单前没露出来的痕迹，不是对这个人心里的判断。

短窗口：成交窗口被压得很短。成交窗口，是从这件商品开始被讲解到你点下单的这一段，在下单之前；它和第11章讲的、收货之后七天的退货窗口，不是一回事。本书不设固定的秒数，因为东西不同，该花的时间不同。比法是：同一件商品、同一个价位、同一场次内，把订单按成交窗口的用时从短到长排队，最短的那四分之一，叫短窗口。窗口的起点，取这件商品最早出现的一个动作（开始讲解、上架链接、倒计时、喊“开拍”，哪个最早算哪个）。自己查的时候用不着秒表，只看催促的话：把“最后两分钟”“仅剩一百套”这几句拿掉，你还点不点；拿掉就不点了，窗口是别人压短的。

这两个定义，都在成交前就取得到。买的人在点键之前，自己数一数：问过吗，点开过吗，比过吗，催促的话拿掉还点吗。旁观的人从订单里取数，也只用下

单之前的记录，不用退货之后的理由。全书第24章检验“零动能的冲动结晶”，用的就是这两条。

这三问，不是新规矩，是把一件本来就发生的事，翻成了三句下单前能说出口的话。你可以把它们存成手机里的一个便签，标题就叫“三问”。下单之前，打开它，不用答得多好，只要答。

回到金启明的备忘录。他写下的是这样三行。

第一问，他写：“电动车后胎软，每周骑上班，气不够，骑起来费力，每周要找人借气筒两三次。”这一句，写得出来，而且有次数。

第二问，他看了看屏幕，数字在跳，主播说最后两分钟。他数了一下，这是第三次出现“最后”了。他没有断言这是假的，他只是觉得，这个窗口不是他的。

第三问，他在脑子里把九十八件工具箱放进自己的出租屋。一个箱子，比他的行李箱还大。他想不出放哪儿。

三问，只过了一个。他把手机放下，没有点那个键。

第二天他在小区门口的五金店，花了三十元买了一只小打气筒，装在电动车后座下面。他后来说，三十块的东西，他用了不下一百次。

注意这个故事里有两件事。第一，三问不是拦着他不买，是把他的需要从九十八件里挑了出来，挑成一件。第二，那场直播他后来没有再看。他没有特别想念它，因为他想要的东西，已经买到了。

◆ 二、二十四小时规则

三问里最难的，是第二问：窗口。因为窗口一旦被压短，另外两问就没有时间问了。

所以第一条做法，是把窗口拿回来：二十四小时规则。看到想买的东西，不立刻下单，把它放进一个“二十四小时清单”，二十四小时后，再按三问查一遍。

这一规则背后的道理，用一句话说：势能是借来的，借来的东西，要过一夜才看得清有多少是自己的。

规则本身很老，也很朴素。法律给网购留了“七天无理由退货”的口子：《消费者权益保护法》第二十五条，修订版自2014年3月15日起施行，网上等远程购物，收货后七日内可以不说理由退货，定作的、鲜活易腐的、数字化的商品和报刊等除外（据澎湃新闻对该法重点条款的解读）。这个口子是好事，可它在下单之后；二十四小时规则在下单之前。两者是上下游。退货要拆、拍照、寄、等，每一步都要付力气；下单前等一天，几乎不用花力气。

为什么偏偏是二十四小时？这个数字没有什么神奇，它的作用是跨过一次睡眠。很多人有这样的经验：晚上十一点非买不可的东西，第二天早上看，劲儿已经过了一半。睡眠把势能的拉力卸掉了一部分。这是常见的生活经验，本书不把它写成研究结论。

清单的样子，可以简单到这样一行：“工具箱九十八件｜电动车后胎软，每周借气筒两三次｜放不下，大于行李箱”。看着这一行，二十四小时后再决定，答案往往自己出来。

用的时候，有几个小细节：

清单要写下来，不要放在脑子里。放在脑子里的，一天之后还是“想买”；写下来的，一天之后是一条记录。

清单上，每一条都写上三样：东西的名字、你想让它解决的那一句不顺、第一次使用的场合。写这三样，大约一分钟。

二十四小时后，如果你还想买，再回头问三问。有些东西一天后你就忘了，那是好事：它本来就没有占到日子里的位置。

有些东西一天后你还想买，而且三问都过了，那就买。规则不是为了让人什么都不买，是为了让买的那一下，是自己的。

大件的东西，比如家电、家具，二十四小时可能还不够。可以把它放大：一周。大件的东西进了家，位置、插座、尺寸、旧的怎么处理，都是第三问。大件值得多问几天。

有人会问：万一限时优惠错过了呢？本书的回答很平淡：有可能。限时优惠错过了，你损失的，是一次“被别人安排的低价”；你保住的，是一次“自己安排的决定”。哪一个更重，由你自己称。

还有一种情况要说清楚：急着用的东西，不在这条规则里。家里的水龙头坏了，今天晚上就要修，那是真的需要，不必等二十四小时。这条规则管的是“可以等”的东西。

◆ 三、每次使用成本

第二个办法，是一个人人会算的算法：每次使用成本。

算法只有一步：

每次使用成本 = 这件东西的总花费 ÷ 你预计会用它的次数。

总花费，不只是价签。包括买它花的钱、让它进日子要花的钱（比如收纳的架子、配件）、保养和清洗的时间、将来处理它的麻烦。

预计的次数，要诚实地估：不是“我希望用多少次”，是“按我过去用类似东西的实际次数”。

举几个本书构想的算例，数字只是为了演示算法，不是任何商品的实际价格：

一双一百五十元的通勤鞋，如果每周穿四天，穿一年半，大约三百次，每次约零点五元。

一件一百九十九元的外套，如果只在换季穿三次，每次约六十六元。

一台五百元的榨汁机，如果每周用两次，用三个月，约二十五次，每次二十元；如果用了两次就收起来，每次二百五十元。

三个例子放在一起，看得出一个规律：价签越小的东西，每次使用成本不一定越小；价签越大的东西，每次使用成本也不一定越大。决定它的，是用的次数。而用的次数，恰恰是下单之前最容易高估的那个数。

还有一项常被忘记：时间。买回来的东西如果不合用，退换要花的时间，也是成本。拆、拍照、寄、等回款，一次下来，也许两三个钟头。把它折成钱，不一定准，可是它提醒你：下单前的一分钟，比退货时的三个钟头便宜得多。

所以这个算法有一个配套的小办法：用你的“已知”去估计你的“未知”。想买一台榨汁机，先想想你过去买的同类厨房小电器：它们平均用了多少次？如果你家里的豆浆机用了五次，那么榨汁机预计也用五次左右，不要写五十次。

还有一类东西，价签藏得很深，就是按月续费的：会员、订阅、自动续费的服务。它们的总花费，是每个月的钱乘以你忘了取消的月数。算每次使用成本时，请把“忘了取消”也算进预计的月数里。一个每月三十元的服务，若是一年里你只用了四次，每次使用成本是九十元。这是演示算法的构想算例，不指任何一项服务。

还有一个隐藏的项，常常漏算：取代成本。如果这件东西替代了你原来的做法，是替代了多少？电动车的小打气筒，替代的是每周两三次的“找人借气筒”，每次大约十分钟。三十元，除以一百次使用，再加上省下来的一千分钟，这笔账，算得过来。

反过来，如果这件东西没有替代任何东西，只是“多了一个”，它的取代成本是负的：要多占一个位置，多花一份心。

每次使用成本，也和本书的判词接得上：好品牌不是被记住，是被用进身上。一件东西被用得越多，它的每次使用成本越低，它在你身上也越深。这两件事是同一件事的两面：用得多，所以便宜；用得多，所以是“我的”。

每次使用成本，还有一个好处：它不评价你的钱花得对不对，只告诉你这钱花在哪几次使用上。它不是用来省钱的，是用来让你看清“买”和“用”之间那一截。

这个算法也提醒人一件事：买便宜货不一定便宜，买贵的东西也不一定贵。便宜到不好意思不买的东西，每次使用成本可能最高，因为它用不了几次。贵到心疼的东西，若是天天用，反而是整个家里最便宜的。本书不评价任何东西的价格是否合理，这里讲的只是你自己的这一本账。

对卖的人，这也是一面镜子：如果你的顾客每次使用成本很低，说明东西被用进了日子，复购会来；如果顾客的每次使用成本高得吓人，退货和差评也会来。这是第16章讲的“使用账”的另一种算法。

◆ 四、三份用法

三问、二十四小时、每次使用成本，对不同的人，要翻成不同的话。下面各给学生、上班族、老人一份。每一份只有三件事。

	学生	上班族	老人
最容易踩的	同伴一起买，不买像是不合群；分期、先用后付让价签变轻	夜里刷手机，加班后用购买补自己；大促的满减凑单	电话、上门、直播里的“保健”“养生”类，别人说得很亲
第一问怎么问	“我这学期有什么用不上这个的具体不便？”写出次数	“这件东西替我省下的是哪一周的哪一段时间？”	“我现在具体哪里不舒服？是医生说的，还是别人说的？”
第二问怎么问	同伴催的是窗口。回一句：“我明天告诉你。”	夜里十一点以后下的单，一律放二十四小时	对方催“今天就要定”，窗口不是我的。不当场付款
第三问怎么问	宿舍里放哪儿？毕业带得走吗？	家里放哪儿？现有的东西能不能替代？	家里已经有的同类东西用完了吗？
一个具体动作	先看有没有二手的、可以借的、宿舍里有人已经买过的	把购物车里最老的三件，每周五晚上看一次	付款之前，先给家里人打个电话，说一句“我想买这个”
哪一条别忘了	分期也是价格，每次使用成本要把全部付款算进去	凑单凑出来的东西，也要问第三问	涉及身体的难处，找医生，不要靠买来解决

表里每一格，都写的是动作，不是道理。因为这三个人，需要的不是更多的道理，是一句下单前能说出口的话。

三份用法里有一个共同的退路：借、租、二手。它们都把“先拥有”换成“先用用看”，让动能先付一点，再决定要不要把内能的账全部背上。下一章会专门讲这条路。

给学生的一份。

学生买东西，有一个特别的难处：窗口常常是同伴压的。宿舍里三个人都买了，剩下一个人不买，像是不合群。这股势能是真的，不用硬扛。

做法是：不对抗，只延后。“我明天告诉你。”这一句，什么都没拒绝，却把窗口还给了自己。

另外，学生手里的钱，常常是家里给的，每一笔都有来路。把每次使用成本算一算，对着自己的生活费，会比对着价签更清楚。

先用后付、分期，要特别小心：它们把一个大数字拆成许多小数字，让价签变轻了。每次使用成本的分子，是全部的付款，不是第一期。

学生还有一个办法：和同伴约定“每月一次共买”，大家把想买的东西放在一张纸上，月底一起看。月底还在清单上的，才买。这个办法把窗口从“当下”挪到了“月底”，窗口回到了自己人手里。

给上班族的一份。

上班族最难的，是夜里。白天的力气用完了，夜里的手机，常常成了最后一块“属于自己”的地方。第16章讲过，这时候买东西，多半是用购买补力气。

所以最有用的一条，是一个时间规则：夜里十一点以后下的单，一律放二十四小时。这条规则不评价任何一件东西，只管时间。

再一条：购物车里的东西，别让它们睡太久。每周五晚上，看一遍最老的三件，问一句：“这三个星期，我有没有因为没有它，真的不方便过？”

大促的满减，请专门看一眼第三问。满减凑出来的东西，多半是为了凑那个数，它们进的是“凑”，不是日子。

给老人的一份。

老人面前，常有一种买法，值得单独说：别人说得很亲，窗口压得很紧，东西的名字与身体有关。

三问在这里要翻成更直接的话：

“我哪里不舒服？是医生说的，还是别人说的？”

“他让我今天就定，窗口是谁的？”

“这个东西家里有没有？吃的、用的，上一次买的有没有用完？”

最重要的一个动作，是不当场付款。当场，就是窗口被压到最短的时候。回一句“我跟孩子商量一下”，没有任何失礼。

这里请家里的年轻人也帮一句忙：不要说“这都是骗人的”。老人听到这句话，常常觉得自己被看低了，反而更想证明自己没错。更有用的一句是：“您买之前，咱们一起把那三个问题问一遍。”问的过程，就是窗口被拉长的过程。

如果有人在电话里、门口、直播里，催着你立刻转账、立刻下单，请记住：好东西，多半等得起一天。

设想一位老人，在客厅里接到一个电话，对方叫她“阿姨”，说的是一款能“调理”的东西，今天下单，送一份。这是本书构想的一个泛泛的场景，不指任何人。她若手边有一张纸，上面写着那三句话，她可以不去想怎么拆穿对方，只是照着问：我哪里不舒服？谁让我今天就定？家里这类东西用完了吗？三句问完，电话那头的话，很多就接不下去了。

涉及身体的难处，请找医生。买来的东西，不能代替诊断和治疗。

◆ 五、查不出来的时候

三问有三种结果：过，不过，查不出。

“过”和“不过”，上面都讲过了。最后讲“查不出来”。

有时候，三问都问了，答案是模糊的：不顺，好像有，又好像没有；窗口，一半是自己的，一半是别人的；位置，大概能放，可没有想好。

这时候不必硬要一个答案。本书的建议只有一个：把规模缩小。

买小份，不买大份；买能退的，不买不能退的；借来用一次，租来用一阵，买二手的。让这一次的“结晶”，用最小的代价，检验一下它是真的还是假的。

用过三次，三问就都有答案了。

有时候，查不出来，是因为问题本身就是一个“想要”，不是“需要”。想要不是坏事。想要一件好看的东西，想要一点奢侈，这些都是日子里的光。三问不是用来消灭想要的，是用来让想要和需要分开站着。分开了，你可以明明白白地说：“这件我就是想要，我愿意为它花钱。”这句话说出来，买的那一下，就是清楚的、你自己的。

三问管不管用，不必听谁说，你自己可以试三个月。办法是：每买一件东西，在备忘录里记下三问的结果，过、不过、查不出，各记一个字。三个月后，回头给每一件打一个分：用过三次以上的，记“用上了”；没用过的，记“放着”。

然后数一数：三问都过的那些，“用上了”的占多少？三问有一问没过的，“用上了”的占多少？

如果两边的比例没有差别，这三问就没有帮到你，要改，或者干脆不用。这是本书对这一章的承诺：它是一个可以被你自己的账推翻的办法。

这样试，不要同时又改了别的习惯，免得分不清是哪一样起的作用。这本账只给你自己看，不进任何人的考核，也不拿去和别人比。

最后回到金启明。过了几个月，他班组里的几个年轻人，也学着在手机备忘录里写那三行字。有一个小伙子写了很久，说不出第一问，他把一款耳机放进了清单。过了两天，他说：“我不买了，我想要的是安静，不是耳机。”

金启明没有评论。他只是在退货区那堆东西前面，又站了一会儿。

这一章的三问，是写给每一个站在“立即购买”前面的人的。它们不保证你从此不买错，只保证：买的那一下，是你自己在买。

本书不构成投资或消费建议。

带走的话

下单之前问三句：我有哪一处具体的不顺？窗口是谁压短的？它在我日子里放哪儿？三句都答得出，再买。

小账

前人把冲动购物归为意志力问题，劝人“克制”，关上了“冲动能在下单前查”这扇门；本书把它打开：三问把冲动拆成三个能在下单前独立检查的事实，不靠意志。

发生被收回为发现的那一下，在“我当时就不该买”：退货之后才讲得通的理由，被当成了早就知道的事。三问是事前问的，事后才讲得通的，不算。

【想一想】 1. 你购物车里最老的一件东西，是什么时候放进去的？现在用三问问它，哪一问最先答不出来？ 2. 回想最近一次让你后悔的购买，它的窗口，是谁压短的？是倒计时、同伴，还是你自己的疲惫？ 3. 你家里有没有一件“每次使用成本”特别高的东西？如果你把它借给别人用一次，会不会比放着更好？

第 18 章

用进身上：少买、修补与用旧

余婆婆今年72岁，在老小区门口摆了二十多年补鞋摊。一张小方凳，一台脚踏的缝鞋机，几排鞋楦，一盒各色的线。下面这个傍晚，是本书构想的场景。

一位中年女人拎着一双帆布鞋走过来，鞋帮的线开了，大拇趾那里磨出一个小洞。她问：“还能补吗？这鞋我穿了六七年了，新的买来反而不顺脚。”

余婆婆把鞋翻过来，看了看鞋底的磨法，说：“你走路外八字，右脚更重。补是能补，补完比新的还跟脚。”

女人笑了。她没问价钱，先在小凳上坐下来，等。

二十分钟后，鞋递回她手里。她穿上，走了两步，又回头看了一眼补过的那个地方，才走。

这一幕没有一个字提到“品牌”。可是它把本书的判词，摆到了最小的尺寸上：**好品牌不是被记住，是被用进身上**。这双鞋是什么牌子，女人没说，余婆婆也没问。六七年里，鞋里攒下的东西，比牌子重得多。

这一章要问的，就是这些东西是怎么攒下来的，又为什么买新的时候攒不起来。

◆ 一、一道缝，补成了金线

先从一只碗说起。

日本有一种修补的手艺，叫金继（kintsugi）。碗摔裂了，不把碎片扔掉，用漆把它们粘回去，接缝处敷上金粉。修好之后，那道裂纹不但没有藏起来，反而亮成了一条金线。（工艺大意据英文维基百科“Kintsugi”条。）

有一个常被讲起的来历，说是十五世纪后期，将军足利义政的一只中国茶碗摔坏了，送回中国去修，回来时钉着难看的铁锅钉，于是日本的工匠想了个更体面的办法。这个故事流传很广，可是英文维基百科那一条也只把它当作一种可能的起源，不当定论。本书同样不把它当史实用。

故事真不真，可以放一放。要紧的是这门手艺背后的看法：裂了，是这个东西经历过的一件事，值得留着，不必抹掉。

前人在这里对在哪儿，要先说足。

金继的看法，把“旧”和“坏”分开了。一只碗用旧了、裂过、补过，它没有变成垃圾，它变成了“这一只”。同样的碗，工厂里能做一万只，每一只都一样；可是摔过一回、被人补好的那只，世上只有一只。这是对“用过的东西”的一种很深的尊重。后来人们常把它和“侘寂”（wabi-sabi）这套审美放在一起讲，讲的是接受残缺、欣赏时间留下的痕迹。两者相近在“接受残缺”上，不是谁生出了谁。

它停在哪里?

它停在“欣赏”上。金继讲的是怎样看一只已经裂了的碗，很少讲这只碗为什么值得补。一只碗从买来到摔裂，中间发生了什么？为什么有的碗摔了会让人心疼半天、非补不可，有的碗摔了随手就扔?

按本书的说法，差别在这只碗被用进身上多深。

一只碗，每天早上盛粥，盛了五年。手知道它的分量，嘴唇知道它的边沿，洗碗时知道它放在哪个位置。这五年里，碗和主人的日子长在了一起，要拆开，得付很大的力气。这就是第3章讲的“连接度”，也叫内能：拆开它有多难。一只刚买来三天的碗，连接度几乎是零，摔了就摔了。

所以金继那一道金线，是把“拆开它有多难”这件事，亮亮堂堂地写在了碗上。补，是连接度的一次公开确认。

换到家里的日子，你也许见过这样的碗。外婆留下的一只蓝边饭碗，边上崩过一个口，用透明胶粘过，又用锡补过，难看，可是全家人盛饭时，总有人下意识地

去找它。别的碗摆在碗柜里，成套、整齐、从不缺角，可是人伸手时，常常绕过它们。

这个小小的偏心，不是怀旧，是手的账：几十年里每天一次，手去找哪一只，哪一只就越来越近。碗柜里的那一套新碗，价格也许更高，可是它们在手里的次数是零。

再用本书的话说一句：裂纹是一次“对不上”，碗和手之间、碗和地面之间，对不上了。对不上本来逼出一个结果，就是扔。金继选了另一个结果：补，把这次对不上收进碗的来历里。这样一来，碗不是被修好的，是被写进了更长的故事。

这一点和品牌有什么关系？

关系大得很。一个品牌若只想着“卖出去”，它做的每一件东西，目标都是第一次拿到手时的样子，要光，要新，要无瑕。可是一件东西真正变成“我的”，是在它第一次磨损之后。品牌对磨损、对修补是什么态度，决定了它把用户放在“买的人”的位置上，还是放在“用的人”的位置上。

◆ 二、补锅匠，和一间叫“修理”的咖啡店

金继是别人家的事。回到我们自己的日子里，也有这样的手艺。

先说锔瓷。一只瓷碗裂了，老师傅用一把小弓钻，在裂缝两边各钻一个不透的小孔，嵌进铜的、铁的小钉，把两半拉合。老话说：“没有金刚钻，不揽瓷器活。”这句俗话常和锔瓷这一行连在一起说，具体年代不详。〔待核：年代〕

这句话的本意是活儿要有真本事，可是它也暗含了一件事：有人愿意为一只裂碗花这个功夫。能花这个功夫，是因为那只碗值得，也是因为那个功夫本身有地方卖、有人要。

再说补锅匠。很多人小时候在街巷里听过：一副担子，一个风箱，一小炉火，一声吆喝。锅漏了，不买新的，请他来补；烧红的铁水点在漏洞上，几分钟，锅又能用了。〔待核：各地补锅匠的具体做法与消失的年代〕那时候的日子，一口锅是半个家当，修是理所当然的事。

这些手艺后来大半没了。不是人们忽然变懒了，是新锅便宜了，修一口锅的工钱比一口新锅还贵。修，被价格挤出了日子。

修的人少了，会反过来让修更难。街上找不到补鞋摊，找不到锔碗的师傅，人们便更加相信“坏了就换”。这是一个自己加强自己的圈：东西越便宜，修的人越少；修的人越少，东西越是只能换。圈里的人没有谁做错了什么，每个人都在做最合理的那一步，合起来却把一整条可以让东西慢慢变成“我的”的路堵窄了。

补鞋摊成了小区门口最后几张板凳之一，余婆婆自己也说，年轻人来补鞋的不多，来的多半是老主顾，还有几个爱惜东西的中年人。这是本书构想的场景里的一句话，可是你多半在自己小区门口听到过类似的话。

这里先别急着说谁对谁错。买新的，有它的道理：新东西可能更安全、更省电、更好用，一台老冰箱耗的电，几年下来也许比换新的更多；婴儿用品、头盔、燃气具这样的东西，该换就换，不该用“舍不得”来硬撑。这一章不是劝人什么都修。

它要看的是另一半：当修得起的时候，修，到底给了人什么。

新加坡有一类志愿活动，叫“修理咖啡店”（Repair Kopitiam），在社区里办。据新加坡国家志愿者和慈善中心（NVPC）网站的介绍，它从2014年起由志愿者教练办起来，受荷兰“修理咖啡馆”（Repair Café）的启发：人们把坏了的电器、衣物、家具带去，志愿者在一旁教着自己动手修，来的人只付换零件的钱。

荷兰那一家更早。英文维基百科记着，第一场修理咖啡馆办在2009年10月18日，地点是阿姆斯特丹西区的一间小剧场，发起人是荷兰记者Martine Postma。本书只取一个看得见的场面。

这个场面是：一位老先生拎着一台用了十几年的收音机，坐在志愿者旁边。志愿者没有接过去自己动手，只告诉他后盖怎么开，让他自己拿万用表去量。量了一阵，是一个电容坏了。他一点一点把新电容焊上，通电，里面传出了熟悉的声音。老先生什么也没说，只是把收音机抱在怀里，在原位坐了一会儿。

这是本书构想的场景。可是你很容易在身边找到它的影子：一把修好的伞，一副换了镜腿的眼镜，一只重新缝过的书包带。

修好的那一刻，人在笑什么？他不是笑省了钱。省的钱常常很少，有时候买个新的还更便宜。他笑的是：这个东西没有被换掉，“我的”这个东西还在。

这里面有一笔账，本书把它拆开看。

修，要付动能：要把东西拎去，要等，要在一旁学着自己动手，要花时间。第16章讲“越买越空”，那里的人把动能省掉了，下单即得，一个晚上买十件，一件也没有进到日子里。修的时候，动能必须付，付了才有结果。

付过动能的东西，内能会升。第5章讲宜家效应：自己组装的家具，估价比别人高。（研究出处见第5章）修东西是同一个道理：一台修过的收音机，比同样型号、同样成色的另一台，对老先生来说贵得多。贵在哪里？贵在他陪着修了一遍，这台收音机和他的日子，又多系了一道结。拆开它的难度，升了。

对品牌来说，这是一个很不舒服的结论。一个设计得让人修不了的东西，是在替用户省动能，可也同时让用户建不起内能。一次性的、封死的、坏了只能整个换的东西，上手快，扔得也快。反过来，一件能拆、能修、能换零件的东西，用户肯花力气，一路花下去，这个东西慢慢就成了他的。

这并不是说，所有品牌都该把东西做成能拆能修。有些东西为了安全、防水、轻薄，必须封死；有些东西修一次的花费真的比新买还贵。对品牌来说，真正有分量的是三件很小的事：零件还供不供，说明书写没写怎样拆，坏了的时候有没有一个人可以问。三件事都不花很多钱，可是它们告诉用户一句话：这个东西，是准备让你用很久的。

有的品牌开设修补、翻新、回收的服务，也有的品牌把它们做成宣传的一部分。本书不点名，也不评价哪一家做得好；只指出一个结构：修补的通道是不是开着，决定了用户有没有机会把动能付出来。

◆ 三、用旧的东西，内能高

现在把话说回余婆婆那双鞋。第2章讲过，一双穿熟了的鞋怎样让“自我”这一界有了东西可长，这里不重讲，只看它在鞋匠的小凳上怎样一次次被留下来。

为什么那位女人说“新的买来反而不顺脚”？

一双鞋穿了六七年，鞋垫的形状被她的脚压出来了，鞋帮的软硬被她的步子揉出来了，左右脚的磨损不一样，都写在鞋里。她的脚和这双鞋之间，对不上的地方一点点磨平了。这个过程，是用出来的。

按总纲的说法，连接度（内能）这样建起来：同一件东西，在你身上用了很多次，每一次都是“顺”的，没有哪一次让你想换掉它。次数一多，它便成了习惯，成了你不用想就会去拿的那一只。

所以：

连接度是用出来的，不是买出来的。

这句话可以拿来对照两个常见的说法。

第一个说法：“贵的东西才有价值。”按本书的看法，价格只是一个读数（第6章讲过价格的三种读数），它可能反映内能，也可能只反映势能（广告、包装、别人的目光）。一件花了很多钱、只穿过两次的外套，价格高，内能几乎是零。一件只值几十块、却穿了十年的外套，内能可以很高。

第二个说法：“旧的才有味道。”这个说法比前一个好一点，可是也容易滑到另一边去，把“旧”当成了本身有价值的东西，于是有人去买做旧的衣服、仿古的家具。仿出来的旧，没有人用过，只有旧的样子，没有旧的内容。按本书的话，味道不是旧带来的，是用的人付出的动能攒下来的。把别人攒下的味道买回来，味道不会自动变成你的，你还得自己用。

这里还要公道地补一句：用旧并不都是内能。

家里有一些东西，已经两三年没人碰了，舍不得扔。抽屉里的旧手机，柜顶的一箱子杂物，衣橱里“说不定哪天还穿”的那几件。它们看上去也是“连在一起”的，拆开也要费很大的劲。可是这股劲不是用出来的，是怕后悔、怕浪费的心情托着的。拆起来难，不等于用进了身上。检验的办法很简单，问一句：这个月，你用过它吗？用过，是内能；没用过，是挂在心上的负担。第4章讲过石心（借自第415号）：尺子太熟，熟到容不下一点移动。舍不得扔的这一堆，有一点石心的影子：不是它们还在用，是不肯承认它们已经对不上了。舍不得，不是爱，有时只是不敢面对对不上。

不妨再看一个完整的例子，把一只双肩包的两条路摆开。

这是本书构想的场景。同样的一只双肩包，买来后分成两条路。

第一条路：背了一年，拉链头松了，肩带根部开线。主人想：几十块钱的东西，补不如买。扔了，下单一只新的。新包到手，头两周肩带勒得肩膀生疼，又不好意思退，咬牙背了一个月才顺。一年后同样的事再来一遍。五年里，他买了五只包，也经历了五次“勒肩膀的头一个月”。

第二条路：同样松了、开线。主人走到小区门口，在补鞋摊旁的小凳上坐下，等二十分钟。拉链头换了，肩带根部加了一道线。他继续背。五年里，这只包补了三回，每次补完都比补之前更顺肩一点。

两条路，花的钱未必差多少，有时第一条路还更少。差别在哪？在第一条路里，每一年的磨合都归零，内能始终在零附近徘徊；第二条路里，每一年的磨合都接着上一年，内能一路往上走。

用总纲的话说：第一条路省了“修”这一份动能，却一遍遍地付“磨合”那一份动能，而且付了也存不下来。第二条路的动能付得少、付得散，却每一份都存进了同一只包。

再用三界看一遍。第一条路里，包是现实里的东西，牌子和广告是理念里的东西，可是主人自己的肩膀，每年都得从头教一遍新包，自我这一界始终是空着的。第二条路里，三界被一只包接起来了：补过的线是现实，“这只包跟肩”是理念

（一个只有主人才懂的小结论），背着出门的习惯是自我。三界里最慢的那一界，终于有了东西可以长。

品牌的名字在这里退到了很后面。可是你若问这位主人，下次买包想找什么样的，他多半会说：就要这样的，跟这只差不多的。一个牌子，正是这样被留在了他的日子里，没有广告，没有倒计时。

把这一节的账，拿一张表列清楚：

做法	付出的动能	内能（拆开它的难度）建在哪里	容易出的毛病
买新，下单即用	几乎没有	还没有建，要靠以后慢慢用	成交快、结晶少，容易压在抽屉里
买新，挑了很久	中等：比较、试用、等待	挑的过程中先建了一部分	挑得太久，也会把兴致耗掉
修旧，自己动手	最多：学、拆、换、等	建在这件东西和这双手之间	修的成本高过买新，要算清楚
修旧，送去修	中等：来回、等待、交流	建在东西和修它的人的记忆里，也建在自己的信任里	找不到修的人；修不好时失望
二手，接手别人用过的	中等：找、问、试	前一个主人留下的磨合，要重新对一遍	看似便宜，磨合不上就吃灰
二手，转手卖出	少：拍照、写字、谈价	内能被你亲手拆掉，价格只算出一部分	卖掉的往往是用得最顺手的

表里有一条最容易被忽略：买新也能建内能，只是要多付一道动能。不是新东西不好，是新东西来得太容易的时候，人很容易把这道动能省掉。

这张表也可以和第17章的“每次使用成本”接起来读。一只包买来一百块，背五十次，每次两块；补一次二十块，又背一百次，这一百次的成本只增加了一点点，每次使用的成本却掉得很快。补修的账之所以好看，不是因为补便宜，是因为用的次数被拉长了。次数越多，内能越高，每次使用的成本越低，两样东西往同一个方向走。可是数字只是帮你想事情用的，不必精确到几毛钱；真正要紧的，是你知不知道自己的次数在哪里。

回头看总纲的三个“最少”（最少走样、最少浪费、最少透支，也叫最小误差、最小冗余、最小亏损），修补和用旧在三个地方都有分量。

- 最少走样：这一只，用多久都是这一只。不因为一道裂纹就变成另一个东西。
- 最少浪费：能用的部分，不扔。
- 最少透支：不靠一次次的新买来撑住那份“新鲜感”。新鲜感用多了，下一回要更大的刺激才有同样的感觉，这是第16章讲过的那种越买越空。

三个“最少”常互相打架。修一台老空调，也许最少浪费了一块金属，却多费了电；这笔账，就得认真算。

◆ 四、二手：东西换了主人，连接换不了

二手这件事，值得单拿出来说一节，因为它正好站在“买新”和“修旧”的中间。

东西从一个人的手里，转到另一个人手里。有的是熟人，有的是陌生人，有的在二手平台上，有的在社区的跳蚤市场里。新加坡、中国都有很多这样的地方，人们把不用的东西拿出来，换一个用得着的人。

这件事好在哪里？

第一，最少浪费。一件还能用的东西，找到了下一个主人。

第二，价格更诚实。二手的价，是买卖双方当面掂量出来的，里面广告和包装的部分少得多，剩下的主要是“这件东西还能用多久、好不好用”。拿第6章的话说，二手价大致更靠近“现金读数”，离“名誉读数”远一些。

第三，二手有一个常被忽略的好处：前一个主人替你做了第一次磨合。一把用过三年的好椅子，榫头松紧、坐垫软硬，都过了最难的头几个月。你接手时，不用从零开始。

可是二手也有它的难处，要老老实实说。

内能是连接，连接是一对一的。前一个人和这件东西建起来的内能，换了主人就不再算数。一双别人穿了三年的鞋，是按他的脚磨出来的，你穿上去，一点也不顺。一件别人当宝贝的外套，到你身上可能只是“一件衣服”。东西可以换主人，连接换不了。所以二手买回来之后，仍要付你自己的那一份动能，把它重新用进身上。付不起或者没付，它就在柜子里变成另一堆“便宜买的东西”。

有一种情形，本书不谈：把二手当成投资、炒作的标的，今天买、明天等涨。本书不构成投资或消费建议。一件东西在用的人手里，才有内能；在炒的人手里，它只是一个价码。

还有另一面，是转手卖出的人。一个人把自己用得最顺的那一件东西卖掉，价格往往不错，可是他自己也许要用很久才能重新找到同样顺的一件。卖掉之前，问问自己：这件东西，是不用了，还是用得太顺了才觉得它没有“新鲜感”？

前人在这里有一个很有名的说法，要先讲足。阿克洛夫1970年的《柠檬市场》（第9章讲过），正是拿二手车做例子：卖的人知道车到底怎样，买的人不知道，买的人便只肯按“一般的车”出价，好车的主人不愿意卖，市场里剩下的次品越来越多。（据英文维基百科“Market for Lemons”条。）

这一说对在哪里？二手价总要折一大块，这一块里有相当一部分折在“看不见它是怎么被用的”。

它停在哪里？它把这个看不见，当成一个信息缺口：信息补齐，问题就小了。它没有再问下去：信息就算补齐了，一双按别人的脚磨出来的鞋，到你脚上还是不顺。缺的不只是信息，还有你自己的那一段磨合。

举一个小区里常见的场面。这是本书构想的场景。一辆孩子骑小了的儿童自行车挂到二手平台上，卖家写：“骑了两年，换过一次刹车线，座高调过三档。”来问的人，问得最多的不是价，是“谁骑的，骑得多不多，摔过没有”。这几句问话，问的正是前一个主人留下的那段磨合有多深。

车卖出去，价比新车低不少，一部分折在车旧了，一部分折在买家看不到它是怎么被用的。车到了新孩子手里，座高要重调，刹车手感要重试，几个月之后，这辆车才开始是“他的”。

二手还有一个值得说的变化：它改变了“买新”的含义。一个人若知道自己买下的东西将来还能转手，买的时候便会多想一步：这件东西，别人会愿意接吗？这一想，就把“只为自己这一阵”的冲动，拉长成了“这件东西的一生”。有的品牌因此把二手回收做成了正经的业务，让一件东西的第二个主人也成为品牌的用户。本书不评价任何具体做法，只指出这个方向：品牌的账，可以不止算第一个主人。

◆ 五、买得少，用得深

写到这里，要把话说清楚：这一章不是劝人不消费。

不消费，不是一种可以长期过的日子。人要吃，要穿，要用，要换，也要为喜欢的东西花钱。要是有人读完这一章，从此看什么都想“修一下、凑合用”，把生活弄得处处拧巴，那是读歪了。

本书想说的是一个更小也更具体的变化：把“买”这件事，看成一头，把“用”看成另一头，两头都要付力气。

买得快，用得浅，是第16章说的越买越空。　买得少，用得深，是这一章说的用进身上。

两者的差别，不在花了多少钱，在每一件东西，你付出了多少动能。

怎么判断自己在哪一头？有三个小办法，不需要任何数字：

- 一年下来，你最顺手的东西里，有多少是买来超过三年的？
- 你最近一次“舍不得扔”的东西，是还在用，还是只是怕后悔？
- 你最近一次开口说“这个我自己试着修一下”，是什么时候？

对品牌来说，同样有三个问题，可以对着自家的产品问：

- 它坏了，用户能不能修？修的路上有没有人帮他？

· 它旧了，用户有没有理由留着，而不是换掉？

· 它换了主人，下一个人接手时，品牌有没有话可说？

这三问的答案，决定了一个品牌是把自己卖出去，还是把自己用进别人的日子里。

放回日子里，还有一件小事可以马上做。下一次想买什么东西之前，先找一件家里已有的、快要被你换掉的东西，花十分钟看看：它哪里坏了，能不能补，补要找谁，花多少力气。不一定要补，也不一定要留。可是这十分钟，是在把“买”和“用”之间被省掉的那一段动能，临时借回来一小口。很多人试过之后会发现，自己想换的，有一半只是想离开那一点点“对不上”，而对不上，常常有更小的办法解决。

回到余婆婆的小摊。她不知道什么叫“内能”，也没读过什么符号学。她只知道，有些鞋，补一补，还能再穿六年。每回有人拎着坏了的鞋来，她会先看鞋底怎么磨，再问一句：“你平时走多少路？”

这一问，就是一个品牌最想问、也最少有机会问的话：你是怎么用它的？

> 带走的话
>
> **连接度是用出来的，不是买出来的；能修、能用旧、能换手的东西，才有机会被用进身上。**

> **小账**
>
> 前人把修补讲成美德、讲成环保、讲成一种审美，关上了“修补是品牌与用户之间最诚实的一笔账”这扇门；本书打开它：修是付动能，付过才有内能。
>
> 发生被收回为发现的那一下，在“旧的才有味道”：用出来的内能，被收回成物本身自带的东西；味道是人用出来的，旧物自己不带。

【想一想】 1. 你家里哪一件东西，换掉它比买它还难？它是怎么变成这样的？ 2. 有没有一件你“舍不得扔”的东西，其实一年没碰过？舍不得的是它，还

是当时买它的那个自己？　3.　你常用的某个品牌，坏了的时候，你知道去哪里修吗？如果不知道，这件事对你和这个品牌的关系，意味着什么？

第 七 编

AI 时代的品牌

编　序

这一编三章，全是推演：不是已经发生的事，也不是预测。

第19章从一碗十五元、一碗三十元的面讲起，问品牌的重心是不是正从“我们的”移向“我的”。第20章换到新加坡的一间咖啡档（合成案例），问小品牌靠什么活：买流量，还是种一块“类我”的土。第21章让一个助手替人去买东西，问三界的对账会给谁看。

这三章是承重命题第十一条的主场，第21章兼用第五条：付过动能的东西才进得了身。判词在这里变得更朴素：助手什么都记得，它记不住的，是东西有没有待在你的日子里。

读完你应当能做两件事：认出自己在哪些买卖里付的是“我的”那份钱；拿每章末尾的“怎样算错”，去查身边的店和助手。

第 19 章

我的面条：从“我们的”到“我的”

本章是推演。章末会写明：哪些观察出现了，本章的说法就得改，或者干脆倒掉。

沈佳怡三十岁，孩子刚满五个月。这个下午，是本书构想的场景。

孩子在婴儿车里睡着了，她推着车，在小区后面的巷子里找地方吃饭。产后这几个月，她吃得很凑合，不是外卖就是剩饭。今天忽然很想吃一碗热汤面。她走进一家小面馆，墙上挂着价目表：清汤牛肉面十五元。

老板娘问她要什么，她其实也说不清，只是说：“汤别太咸，也别放太多油，我还在喂奶。面煮软一点，我这两天牙龈有点肿，咬不动硬的。有没有清淡的小菜？”

老板娘看了看她推着的车，没有多问，转身进了后厨。十分钟后，一碗面端上桌：汤是清的，面煮得软，上面卧着一个半熟的荷包蛋，旁边多了一小碟拌得很淡的黄瓜。

沈佳怡吃完，付钱，手机上一扫，付的是十五块。她站起身，忽然多说了一句：“要是你们这个按我的口味来做，我愿意付三十。”

老板娘笑了：“你要是天天来，我就天天按你的来。”

这一段对话，很容易被当成一句客气话。本章要认真对待它。

因为这碗面里装着两个价格。十五块买的是一碗面，多出来的那十五块，买的是这一碗是照我今天的样子做的。

这个问法，借自站上第347号《我的面条——AI时代新经济的猜想》（王德生著）。该书拿一位面馆师傅的面来问：为什么同样是面，有人愿意多付一倍。它的

账全是示意，本书不借数字，只借这个问法。沈佳怡这一碗，是本书另外构想的场景，不是该书里的人物。

问题是：这个问法对品牌意味着什么？

◆ 一、十五元和三十元

先把两碗面分开看。

第一碗，十五元，是“今天的饭店的面”。面粉、汤底、浇头、碗筷、房租、人工、煤气，每一样都是看得见、算得清的成本，每一样也都是可以重复的：这家店今天卖一百碗，一百碗大致都一样；街口那家连锁店的面，大致也是这个样子。因为谁来都一样，所以它能被比较：和隔壁比，和外卖平台上的几百家比。能被比较的东西，价格会被往下压。

按本书的总纲读一遍：这一碗是真的一碗。“真”的意思是每一碗都一样，用多久都一样，换掉它也不难，因为别的店也能做出差不多的。它对应的是最少走样，也叫最小误差：不走样，就是价值。

第二碗，三十元，是“我的面”。汤的咸淡、面的软硬、小菜的有无，都是照着沈佳怡今天的样子来的：她在喂奶，牙龈肿了，想吃清淡。这一碗换一个人就不对了。换成一位刚踢完球的大学生，他要的是加辣加面。

这一碗的价值，不在“每一碗都一样”，而在这一碗对得上。对得上谁？对得上今天的这一个人。

第347号把这个意思拆成三样：我今天的状态，我今天想要的变化，我今天所处的情境。〔该书原文用的是显露、差异、纠缠三个词，本书不展开〕沈佳怡的状态是喂奶期、牙龈肿；想要的变化是从“凑合”换成“吃好”；情境是推着孩子、一个人、只有一小时。

三样合起来，才是“今天这一碗”。

多出来的十五块，买的是一份新知识：怎样做这一碗，才合这个人今天的样子。这份知识只对她、只对今天有效。面馆老板娘凭二十年的经验，在脑子里一分

钟做完了这份知识。将来这件事可以有AI来帮忙，可是无论谁来做，它的性质不变：它是一次新的发生，不是旧知识的重复。

再看这三十块里钱往哪里流。面粉、碱水、煤气这些“物”的成本，不会因为这碗面是“我的”就变贵；贵起来的，是那份想出来的判断。第347号在这里摆过一张示意账，数字全是假设，本书不转引。这里只留一个日子里就能想的方向：同样一件衣服，面料的成本其实不高，贵的是裁缝对着你的肩膀想出来的那几刀。

有一点要先挡住：这多出来的十五块，不是服务费，也不是人情费。服务费买的是端茶倒水，人情买的是老关系，这些都是可以重复的。沈佳怡付的，是一个此前不存在、换个人就不成立的判断。

对品牌来说，这就产生了一个问题。品牌的整套逻辑，是靠“每一碗都一样”立起来的：稳定、可认、可信。“我的面”走的是相反的路：每一碗都不一样。这两条路碰在一起，会怎样？

这就是本章要走的路。

先说本章不做什么。它不预言哪家面馆会开成连锁，也不预言哪个行业会先变。它只做一件小事：拿一碗面，把“我们的”和“我的”拆开，看品牌的账在哪里变。

◆ 二、品牌的重心在挪

先回到品牌自己的账上。

按本书第2章的总纲，品牌是一个符号，它指向的是商品的价值与三种能量，经三个“最少”扣在一起。这个符号有三条判据：稳定，换了包装还认得；整体，一提就是一整套；独立，没有广告也立得住。

注意这三条判据都隐含了一个前提：这个符号是给很多人用的。

一个牌子的酱油，全国的人买到的是同一瓶味道；一家连锁面馆，所有门店的招牌面是同一碗；一个咖啡品牌，杯子上的字样在哪个城市都一样。它们的价值，

部分就来自“大家都认得”。这样的品牌，可以叫作“我们的”品牌：我们这一群人，共同认得的一个名字。

“我们的”品牌，有一个很深的优点：它帮你省了试错。你不必每次都从头判断一瓶酱油好不好，认牌子就行。这是品牌对社会最大的一个贡献。

那么，AI来了，什么在变？

先看一个正在发生的事：公共的知识和信息，越来越便宜。要查一个牌子的口碑，要比较五种洗衣液的成分，要看十篇测评，以前要花一个下午，现在一句话，几秒钟。“我们的知识”（所有人共享的、行业里公认的那些）正在被压向地板。

这件事对“我们的”品牌，有两个相反的影响。

第一个影响，是护城河变浅。以前，一个品牌的价值里，有一部分是“替你省了查资料的功夫”：你不用比，认我就行。现在查资料不费力了，这一部分就被削掉了一块。以前只能靠品牌来回答的问题，“这个靠不靠谱”，现在助手也能回答。

第二个影响，是“我的”那一块显出来了。当公共的东西便宜了，贵起来的，是公共的东西给不了的：照我今天的样子做的那一份。

这是本章的推演，也是本书承重命题里的第十一条：AI时代，品牌的重心正在从“我们的”移向“我的”。

这个移动，用沈佳怡的面来看，是这样的：

她今天为什么走进这家店？因为她饿了，这家店近。她为什么肯多付十五块？不是因为这家店牌子大，是因为它的老板娘肯问她一句，并且真的做出了不同。这份“肯问并做到”，是一种品牌，却不是一个“我们的”品牌，而是一个“我的”品牌（这是本书推演里的叫法，第347号并不这样叫，分歧见本节后面）：它在我这里被记住的，不是名字，而是“它懂我”。

这里要小心，不要把“我的”品牌讲成“个性化推荐”。

现在的个性化推荐，多半是这样的：算法根据你的浏览记录，推你“可能喜欢”的商品。它推的是标签：你是“三十岁、母婴、爱买辅食的人”，于是推给所有这类人的同一批东西。这是把“我”归进一个“我们”里。

“我的面”不是这样。沈佳怡不是“产后哺乳期女性”这个标签，她是今天这个正在喂奶、牙龈肿了、推着孩子、只有一小时的她。标签是“我们的”，今天的情形才是“我的”。第224号《我经济》也讲过这一点：处境上的类似，不等于标签上的同类。〔这一点在下一章展开〕

先要把一处分歧摆在明处。第347号第14章的题目就是“‘我的’不是品牌”。它的理由很扎实：品牌的价值来自重复，同一个标志、同一种口味，在几千家门店里一模一样，越能复制越值钱；“我的”一重复就不值钱，只发生在我和这一碗之间。

它还指出，球鞋印上你的名字、手表刻上几个字，只是在品牌画好的框架里填空，框架仍是“他们的”，那叫品牌里的个性化选项，不是“我的”。这些话，本书都认。

它停下的地方，正好是本书接着要走的一步。第347号讲的“品牌”，是把平均的人的口味凝固下来的那一种。可是品牌在本书里指向的是价值与能量的纠缠，其中内能就是“换掉它有多难”。

老板娘那本记着谁少盐、谁要软面的账，换掉它同样很难，难在哪里，难在一对一地攒了许多次。

所以本书的说法比该书走远了一步：这样的连接也长出了内能，也可以叫作一种品牌，只是它认的不是一个到处看得见的名字，而是“它记得我”。这是本书的推演，第347号并不这样说，两种叫法孰是孰非，也留在本章末的“怎样算错”里，待检。

把两种品牌放在一张表里对照：

	“我们的”品牌	“我的”品牌
卖的是什么	一份谁买都一样的东西	一份照这一个人今天的样子做的东西
靠什么立住	稳定、一致、到处认得（真，最少走样）	对得上、被记住“它懂我”（真加善：对效，少浪费我的力气）
内能（连接度）建在哪	建在“很多人都认”的网上	建在“它记得我”的一对一关系里
动能（省力）靠什么	替你省了查和比的功夫	替你省了“说清自己”的功夫
势能（吸引）靠什么	广告、口碑、到处看得见	同样处境的人之间的口口相传
AI来了以后	查和比的部分被压平，护城河变浅	识别与设计的成本下降，能做的人变多
容易出的毛病	一致变成僵硬，千人一面	对得上变成过度追着我，丢了边界
谁来定价	市场统一价，可以比较	只能在“和我相似的人”里谈出来

这张表的最后一行，正是下一节的事。

不过，先说一句公道话：“我的”不是要取代“我们的”。

沈佳怡走进这家店之前，她得先信这家店不会给她吃出毛病。这份“信”，正是“我们的”那一层：店的卫生、原料、安全。没有这一层，“我的”也无从谈起。“我的”是长在“我们的”上面的一层，不是替换它。

所以更准确的推演是：品牌的底座仍是“我们的”，也就是一致、可靠、可认；变化在于，底座以上，那一层“我的”会变得越来越值钱，越来越成为品牌之间真正分出高低的地方。

可以拿裁缝铺来比。裁缝再会量，布得是真布，线得是真线，剪刀得是快的；这些是底座。可是同样的布，一件均码的外套和一件量过肩膀的外套，价钱差在哪里，人人都明白。底座谁都有，上面那一层，才是人愿意再来第二次的原因。

反过来看，只有底座、没有上面一层的品牌，在AI时代会遇到一个新问题：它的底座，别人也能很快做出来。“一致”不再稀罕，因为做到一致的成本在往下掉。到那时，“我们的”品牌靠什么让人多付钱，是一个真问题。本书不替它们回答，只指出这个问题正在变近。

◆ 三、谁给“我的”定价

现在到了本章最难的一个问题。

如果“我的面”值三十元，那三十元是谁定的？

对十五元的那一碗，好办：市场上有同样的面，大家一比，价格就出来了。可是沈佳怡那碗面，在世界上只有这一碗。没有第二个人点过同样的一碗，没有可比的对象。

那它凭什么值三十？

第347号和第322号《AI时代的商场风云与SDE智慧应对》，都给过同一个回答，本书借来它的说法，写在这里：“我的”的价格，只能在“和我类似的人”里，一来一往地谈出来。

为什么不能是别的办法？可以逐个排除。

成本加利润行不行？“今天这一碗”的成本，主要不是面粉，是那份想出来的判断。判断花了多少成本？老板娘二十年的经验算不算？算，贵得没人付得起；不算，又等于白送。

统一价目表行不行？价目表要求每一碗都一样，才能标价。“我的面”恰恰是每一碗都不一样。

平台定价行不行？平台站在外面，只看得见“这一类面”的价格，看不见这一碗对这一个人有多要紧。它定出来的价，又会把“我的”拉回“同一类”。

那么只剩一个办法：让相似的人互相谈。

想一想你自己遇过的情形。你在小区的妈妈群里问：“孩子湿疹，有没有什么靠谱的润肤霜？”几分钟里，有人回你一句，有人发了照片，有人说“我家用的是这个，可是我家孩子的情况和你不太一样，你的湿疹长在哪里？”

这几句话，是怎么值钱的？它们不是被一个机构评了级，也不是被算法排了序，是你在心里把这些话掂量了一遍：这个人的情况和我像不像，她说的靠不靠谱，她以前说过的话准不准。你在“认价”。

这种认价，只有在处境相似、彼此看得见对方过往的一群人里才能发生。第347号把它叫作社区定价，并说此论在第129号和第224号里已立过；站上第322号第28章讲得最细，讲了一个真社区要过的几道关。

借第322号的说法，可以拿三个问题，来检验一个“社区”是不是真的能给“我的”定价：

- 里面的人，彼此之间有没有真的做过事、互相补过缺？只是群大人多，每天发广告和早安，那只是一张贴在墙上的通讯录。
- 除了你自己，里面还有没有别人在卖、在被找？要是只有你一个人是卖家，其他人全是买家，大家心里仍然是拿你去和外面的同行比。
- 价格是按本事定，还是按面子定？按交情定的价，一出这个圈子就没人认。

三问都过，这个群才可能替“我的”定出一个大家认的价。

还要补一问，借自站上第129号第四卷《社区定价》。该书写过一个“村子里的古董行情”：几户人家互相买卖，每一笔交易都是真的，每个价钱都是谈出来的，可是买家卖家用同一套眼光，偏差大家一样，圈子里谁也看不出。外来的行家一眼看出，这些东西在外面值不到行情的一成。

（“一成”是该书那个故事里的说法，本书不当数字用。）

所以三问之外，再加一问：这个价，圈子外面的人认不认？面馆的价若只在熟客里成立，换一个街区就没人认，它还只是人情。

回到面馆。老板娘说“你要是天天来，我就天天按你的来”，这句话里藏着的，是一个最小的社区：一家店和它的常客。常客们彼此也许不认识，可是他们在老板娘那里留下了各自的口味，老板娘心里有一本账，知道谁要少盐、谁要多辣、谁今天心情不好需要一碗热汤。这个账本，是“我的”品牌的内能：别家店即使做同样的面，也没有这本账。

那个账本换掉的难度，才是三十元里真正的锚。

此外，这样的价格还有一个不太被注意的用处：它会“回话”。老板娘做了一年，心里有一本账：哪一类人愿意为什么付更多，哪一类人听了解释还是犹豫。这些不是调研问卷问出来的，是一次次“你来我往”攒出来的。价格因此不只是结果，还是一种反馈：它告诉老板娘，下一碗该往哪边改。

对品牌来说，这里有三件事可以想一想。

第一，“我的”品牌靠什么积累内能？靠的是“记得”。一家面馆记得你不吃香菜，一个药店记得你家老人在吃哪几种药，一个裁缝记得你左肩比右肩低一点。记住，然后在下一次用上。这个“记住”，是一对一的连接，一点一点攒的。

第二，势能在哪里？“我们的”品牌的势能，是大广告牌、大主播、大流量。“我的”品牌的势能，是一小群处境相似的人之间的口口相传。沈佳怡把这家店告诉另一位喂奶的妈妈，这一句话的分量，抵得上一块广告牌，因为它来自一个“像我”的人。

第三，动能省在哪里？她不用每次都说一遍自己的情况，省了“说清自己”的力气。这是“善”：用起来顺手。“说清自己”这个说法来自第347号，它把“人们愿不愿为‘说清自己’付钱”列成全书要验的一条。

最后用总纲的三个“最少”再看一眼：对“我的”品牌来说，最少走样不再是“每一碗都一样”，而是每一碗都对得上这一个人；最少浪费，是不让她重复说明自己；最少透支，是不靠过度的打折或刺激来维持，而靠常客的口碑长期站住。

◆ 四、最弱的一处

这一章所有的推演，都靠一个前提立着：“我”这个人，要一直在场。

“今天的我要什么”，要由我自己说出来、显出来。老板娘问一句，沈佳怡答一句，这碗面才对得上。要是她不说，老板娘就没有办法。

可是，如果有一天，AI比我自己更早知道我要什么呢?

想象这样的场景：这是本书构想的场景。沈佳怡的手机里，有一个助手，知道她的作息、她的饮食、她的情绪，从上个月的体检到昨晚三次起夜。她走进面馆，还没开口，手机已经把“她今天适合清淡软烂”这件事发给了店里。老板娘什么也不用问，一碗面直接端上来，恰好对得上。

这听起来更好了，不是吗?

可是仔细想想，这里有两个地方，本章的推演会出问题。

第一个问题：这碗面还是“我的”吗?如果“我要什么”是被一个系统预先替我判断的，那么“照我的样子做”，就变成了“照系统判断的我的样子做”。这两者之间，有一个缝：系统怎么知道我今天想换一换?沈佳怡也许今天忽然就是想吃一口辣的，哪怕牙龈肿着。这个“忽然”，是人身上最难被预先知道的东西。要是系统长期替她选，她可能慢慢连这个“忽然”也没了。

这里藏着本书一个承重命题的伏笔：成交会回写。怎么买的，会回头改人想要什么。一个总是替你选好的助手，不只是满足你的需要，还会塑造你的需要。

要是这样，“我的”就不再是我的了，只是系统给我的。（这里借自站上第391号《价值是谁创造的?》“成交回写”一节的想法，只借想法，不借它的模型和命题：该书自己写明，它的命题四已撤回，命题五依赖一个没做过的第三方估值实验，命题七只管很小的纠正性付款，也只局部成立。本书因此也只写“局部成立／推演，待检”。）

第二个问题：人愿不愿意把“今天的自己”交出去？这碗面能对得上，是因为沈佳怡说了自己的情况。这些情况是私密的：身体、情绪、生活。越私密，越值钱，也越让人犹豫。第347号自己也把隐私列为它的弱点之一：只有“我”敢交出今天的自己，开关才打得开。

所以这一章推演里最薄的一处，可以用一句话说：“我”能不能一直在场。

如果“我”一直在场，愿意说、愿意选、会“忽然”想换，那么“我的”品牌有一块大地盘。如果“我”慢慢退场，让系统替我选，那么这一章说的“我的”，会被系统悄悄吃掉。

本书不知道哪一种会发生。能做的，是把这个问题，摆在明处。

不过，站上第322号提示过一条界线，可以拿来当一个起点：让AI去做“我们的知识”，让人去守“我的知识”。AI可以帮人整理、提醒、起草，把查和比的活干了；最后那个判断、最后那一句承诺，要由人自己说出口，并且自己承担后果。〔该书原话的大意，非原文〕

放到面馆里，就是：助手可以告诉老板娘“这位客人最近在哺乳期”，可是“今天要不要换个辣的”，得让沈佳怡自己开口。助手越是把前一半做得好，后一半越有机会留给人。这条界线能不能守住，不由书决定，要看做助手的人怎么设计，也要看用助手的人愿不愿意留一点“忽然”给自己。

还要补一句。人在场，不等于人要费力。说清自己是要花力气的，这份力气若太大，人就会懒得说，于是退场。所以好的“我的”品牌，会把说的门槛放得很低：问一句，点一下，回一个字。这是“善”的功夫，替人省下说清自己的力气，却不替人说。

◆ 五、怎样算错

本章是推演。推演要能被推翻。下面这些观察，只要出现一条，本章的相应部分就要改；第2条出现，整章的主张要倒。

1. 不为“我的”多付钱。在同一类商品里，“按我的情况来做”的版本，人们愿意多付的钱，并不比“标准版”高多少；或者多付之后，复购也没有更高。这会推翻“多出来的那一份是真的价值”。第347号自己也说，若它要输，最可能输在这一处，和社区定价会不会真的出现。
2. “系统替我选”就够了。人们普遍满足于系统替自己选，不再愿意为“说清自己”付一点力气或一点钱。第347号把它写在判负卡的最后一行：这一条出现，该书第三至五命题一起判负，该书自认这是最致命的一处。本书只把那几条命题当“局部成立／推演，待检”来借，用到的只有“人们会为‘我的’多付钱”这一层。这一条出现，本章从第二节到第四节一起倒。
3. “我的”只能被平台定价，或只能在圈子里自说自话。如果观察到，所谓“我的”服务，最后都被少数平台用统一的价目表压平，社区里谈不出自己的价，本章第三节要改。反过来，若社区里谈出的价，圈子外一直没有人认（第129号说的“村子里的古董行情”），这个价也只算人情。
4. “我们的”品牌的溢价并不降。如果公共信息已经很便宜，纯靠“一致、到处认得”的品牌，溢价仍然稳定甚至更高，没有任何被削薄的迹象，“重心在挪”这一句就站不住。
5. “我的”品牌其实只是“我的”。如果查下来，让人愿意回来的，全在每一次当场生成的判断，与店名、与“记得我”的账都无关，那么第347号“‘我的’不是品牌”的说法更对，本章把“我的”叫作品牌，只是换了个叫法。
6. “我的”没有边界。如果越来越多的“我的”服务，做着做着就变成了一次比一次更强的诱导，用户反而越来越不知道自己要什么，那么本章说的“我的”，其实是一个包装得更好的“我们的”。

本章借自站上第347号《我的面条》，沿用它的问法，不沿用它的示意账、不沿用它对GDP的推演。

第322号《AI时代的商场风云与SDE智慧应对》借了社区定价的三问和“让AI去做我们的知识”那条界线，该书写明的可错线是：照三问做了预案，局面变了，预案却一次也没帮上忙，就是办法错了；它没有单给社区定价写最弱处，这一句是本书补的。

第129号借了“村子”这一问，它自认的最弱处见第20章。第347号自认的最弱处共有五处：一是“我”能不能一直在场，二是定价的开关怎样打开，三是统计怎样追上来，四是示意账全是假设，五是隐私。其中第一处与第五处，是本章的承重处。

这些观察，大多可以在公开的消费者调查、行业协会的年度报告、平台公开的数据里查到一部分；查不到的，就老实说查不到，不拿一两个故事顶替。一碗面的故事好听，可是一个故事推翻不了什么，也证明不了什么。要看的是一类人、一段时间、许多家店。

另外，本书不对任何具体的商家或平台，作“它是不是‘我的’品牌”的评判。上面的观察，需要由读者在自己的日子里、在公开的数据里去查，本书不替任何人下结论。

回到那个下午。沈佳怡后来又去了那家面馆几次。第三次，老板娘没有等她开口，就问：“今天牙龈好点了吗？”

那一刻，她愿意付三十，还是十五？本书不知道。可是那一刻，她已经不再是路过的客人，是这家店的“我的”顾客。她会为这家店讲几句话，这几句话，抵得上很多广告。

> **带走的话**
>
> **AI让“我们的”变便宜，让“我的”变贵；品牌的底座仍是一致，值钱的一层是“它懂我”，而它只在相似的人里定价。**

> **小账**
> 前人把品牌讲成“大家都认得的名字”，关上了“品牌也可以只对一个人有效”的门；本书打开它：底座是一致，上面一层是“我的”。
> 一说“系统最懂你”，就把“我今天要什么”收回成了可以预先查到的东西，那就是发生被收回为发现的那一下。

【想一想】 1. 你最近一次觉得“它懂我”，是在哪家店、哪个品牌？它做了什么，让你有这种感觉？ 2. 有没有哪一次，你愿意为“合身”多付一点，而不是为“牌子”多付？多出来的那一点，买到了什么？ 3. 如果有个助手能提前知道你想要什么，你愿意把“今天的自己”交给它到什么程度？哪一部分你想留着自己说？

第 20 章

小品牌的类我之路

林国豪四十五岁，在新加坡一个老组屋区的底层，经营一间传统咖啡店（kopitiam）里的饮料档。

先交代一句：这是本书构想的合成案例，非真实个案。林国豪这个人、这个档口，以及下面所有的对话和场景，都是为了讲道理构想出来的，不对应任何真实的店，也不对应任何真实的老板。

故事从一个周二的早上开始。

六点二十分，卷闸门刚拉开，第一位客人已经站在档口前。是一位住在三楼的老先生，不用开口，林国豪已经在往杯里倒咖啡乌，糖放得很少。老先生接过杯子，在靠墙的老位置坐下，翻开昨天剩下的报纸。

六点四十分，是送孙子上学的外婆，一杯热的，带走。七点，是在附近医院上完夜班的护士，进来先坐了五分钟，什么也不说，才去点东西。

这些人，没有一个是被谁“引流”来的。

可是上个月，林国豪的儿子在家里给他看了一份东西：同一条街上有家新店，在外卖平台上排名靠前，每天都有网红来打卡，满屏的优惠券。儿子说：“爸，你也要上平台，要投广告，要请人拍视频，不然客人都被抢走了。”

林国豪沉默了很久。他知道儿子说的有道理。他也知道，早晨六点二十分站在档口前的那些人，不在手机里。

儿子的话，本书要认真对待，因为它在今天往往是对的。新开的店不上平台，很可能没有人知道它存在；排名靠前的店，往往拿走一大块生意；一杯买一送一的券，常常能把人拉进门。这不是谁的错，是这几年做生意的新地形。林国豪不是不懂这些，他只是隐约觉得，账有些不对。

这一章，讲的就是林国豪面前的两条路，以及本书的推演：小品牌，凭什么活下去。

◆ 一、一间咖啡店的两种活法

把林国豪的店，推演成两个版本。两个版本是同一个档口，同一个人，同样的咖啡豆。差别只在他怎么走。

第一种活法：买流量。

他上了外卖平台，花钱买排名，发优惠券，请一位本地博主来拍了条视频。头一个月，订单明显多了，后厨忙得团团转。新客人里，有不少是冲着券来的：买一送一，满减，限时。

第二个月，他算了算账。平台抽走一部分，优惠券又让出一部分，博主的费用另算。杯数多了，到手的钱却没有多多少。更要紧的是他发现，那些冲着券来的客人，用完券就不见了；下一回有别家的券，他们去了别家。

他想把券发得更狠一点，把排名买得更高一点。账越算越紧。

第二种活法：做类我。

他没有上平台烧钱。他做了几件很小的事：记住熟客的口味，哪位要少糖，哪位要热，哪位不加奶；在档口边贴了一张小纸条，写着“六点二十到七点，咖啡乌少甜，免排队”，因为他看出早上那一拨人要的是快；在店里留一小块黑板，写这周新调的一款杯，让熟客提意见。

一个月、两个月，生意没有突然多起来。可是熟客们开始带朋友来。一位阿姨把邻居拉来，说“他这里的咖啡和别家不一样，是我家老头子喝的那种”。一位在附近上班的年轻人，对林国豪说：“我同事问我哪里有这种味道的，我把你这里发给他了。”

半年后，两个版本的账摆在一起：

	靠流量的小店	靠类我的小店
客人从哪里来	平台排名、优惠券、网红	熟客带来的相似的人
客人为什么留下	券还在，价格有吸引力	这里对得上我（快、少甜、认得我）
内能（连接度）建在哪	建在平台和券上，店本身的很少	建在“他记得我”的一对一关系上
动能（省力）靠谁	平台替客人省了找店的力气，店替平台出佣金	店替客人省了开口说明的力气
势能（吸引）靠什么	平台的流量、网红的号召，是借来的网	相似的人之间的口口相传，是自己长出的网
每月主要付什么	现金：佣金、券、投放	时间与记性：记住、问、改
一旦停止投入	订单马上掉	变慢，但不会马上归零
最可能的毛病	越买越贵，越投越没用（第16章）	太小，养不活；或沦为人情，不再进步

这张表的最后一行，要先看。第二种活法也有它的毛病。它不保证成功。它只是把力气花在了另一个地方。

两种活法，没有哪一种“对”。林国豪也不必在两种活法中二选一：新店要被人看到，总得有渠道。这一章要问的，只是一个更窄的问题：如果只靠第一种，长期会怎样？

换成品牌的话来说，这是同一个符号在两个地方立住。第一种活法里，“国豪咖啡”这个名字主要立在平台的页面上：星级、排名、券的数量。这是理念那一界，而且是别人家的理念。第二种活法里，它立在早晨六点二十分的那一杯里：杯子、味道、被认得，是现实与自我那两界。第一种来得快，也去得快；第二种来得慢，拆起来也慢。这就是第3章说的，连接度建在别人的网上，还是建在用户的日子里。

◆ 二、送冰人律

回答这个问题之前，先讲一个旧故事。

十九世纪的美国北方，有一个很大的行当：采冰。冬天，工人在结了厚冰的湖面上，用冰锯把冰一块一块锯下来，运进冰库，存到夏天，再由送冰人用马车挨家挨户送到各家的冰柜里。这个行当里出过一位著名人物，波士顿的弗雷德里克·图德。

他在一八〇六年把第一船冰运到加勒比海的马提尼克岛去卖；一八三三年，一艘从波士顿开往加尔各答的帆船，到岸时还剩下约一百吨冰。（年份与航线据站上第224号第10章的转述，并对照英文维基百科“Frederic Tudor”条与 American Heritage 的《Cold Mine》一文；到岸吨数各家说法不一，这里从第224号；沿途细节没有再查原始史料。）

他把一件事做到了极致：把冰运得更远、卖得更便宜、保存得更好。可是他和后来所有送冰人，都有一个共同的前提：冰要从湖上来。

后来，机器能造冰了，电冰箱进了家，湖上的冰不再被需要。采冰业没有变成“更便宜的送冰”，也没有变成“更快的送冰”，是整个儿没有了。

站上第224号《我经济》把这个故事总结成一条规律，叫送冰人律：把一件正在被新工具取消的事，做得更便宜，不是新行业，只是行业消失前的一点回光。〔大意转述，非原文〕送冰人越努力把价钱降一半、把送冰的户数翻一倍，越是在这个行当消失之前，多亮一会儿。

最难的是，身在其中的人往往看不出来。采冰业最兴旺的那些年，恰好是造冰机器慢慢进城的那些年。送冰人抬头看到的是订单在涨，看不到的是涨上来的那片需求，不久就要整片转去别处。

这条规律和一间咖啡店有什么关系？

关系在一个小问题上：“把流量买得更便宜”，是不是在送冰？

先说我们还不知道什么。我们不知道，买流量这件事，将来会不会被某种新工具取消。这是推演，不是预言。

可是，有一条缝可以先独立指认出来，不必等到未来。回到林国豪的账本：用券买来的客人，不回头。这是他在第一种活法里亲眼看到的，不需要任何理论来解释。券带来的是“订单”，不是“熟客”；订单一次性，熟客可以累积。

把这条缝，放到更大的画面里看：

第一，AI正在让“做内容、做海报、做视频”的成本掉得很快。当每家小店都能很便宜地做出一条像样的短视频，视频就不再能把某一家店从一片店里托出来。大家都在买同样的东西，价格就都被抬高，这是第16章讲过的营销内卷：用价值（曝光、折扣）去买意义（被用进身上），越买越贵，越投越没用。

第二，下一章会讲，买东西的人，将来不一定是人，可能是人的助手。助手比价、下单，多半不被倒计时催，“仅剩三件”也要看库存核不核得了。那样一来，靠“把陌生人搬到你门口”的那一类本事，它的价值就要被重新估一次。这一点留给下一章，本章不抢先说结论。

所以，推演的说法是：“把流量买得更便宜”，可能是正在被取消的那件事的更便宜版本。它在今天仍然管用，尤其对新开张的小店；可它很可能是一条越走越窄的路。

这里要防一个读法。送冰人律是讲整个行当的，一间咖啡店不是一个行当，把它硬套到一个店上，容易套得太满。更稳妥的读法是：送冰人律给了林国豪一个提问，不是一个答案。提问是：我正在花力气做的这件事，是在建一样新东西，还是在把一件旧东西做得更便宜？他的账本给出的线索是后者；至于将来的世界怎么变，账本说不了。

这不是说买流量没有用。新店要被人知道，总要有人帮你喊一声。送冰人律只提醒一件事：如果你全部的力气，都花在把这一声喊得更便宜上，你就是在送冰。

那么，不送冰，送什么？

◆ 三、类我的土壤

林国豪的第二种活法，其实是在种一块土。

站上第224号《我经济》给这块土起了个名字，叫类我：和我处境相似的人的集合。第322号、第347号沿用了这个词。第129号《让每个人都有自己的思想和知识工厂》讲的是同一块土上价格怎样谈出来，它自己并不用“类我”这个词。

先看一个必然的困境。

如果一家店只服务“我”一个人，活不下去。一位客人撑不起一间店。　如果一家店服务所有人，它的东西就是“我们的”，价格被压向地板，被别人比。

出路在中间：比我大，比普天下小。一群和我类似的人。

那么，林国豪的类我是谁？

不是“所有喝咖啡的人”，那是一个标签。也不是“所有住在这个组屋区的人”，那是一个地址。第224号讲过：类似，不是标签上的同类，是处境上的类似。

他的类我，是那些：早晨六点多，想要一杯不太甜的咖啡乌，要快，要有人认得自己，坐十分钟再走的人。可能是老先生，可能是护士，可能是赶着送孙子的外婆。他们年纪、职业都不一样，可是卡在同一个地方：这十分钟，他们要的是一点点熟悉和安稳。

第224号给过一个日常的判断办法：听一个人讲他的难处，如果你心里冒出来的是“道理我都懂”，他多半不是你的类我；如果冒出来的是“对，就是这样，我也卡在这里”，他才是。林国豪看那位夜班护士进门先坐五分钟的样子，他就知道，这是他的人。

这里借第224号的一个老例子：裁缝。裁缝铺不服务全城的人，只服务那些不肯穿均码、愿意为合身多花时间的人；而且常来的，往往身形和生活习惯差不多。手艺是裁缝自己的，别人拿到的是一件合身的衣服，拿不走他的手艺。

林国豪的咖啡档，也是这样的。他不是在卖咖啡，他是在卖“对得上”：对上那一拨人的早晨。

类我有三个性质，要记在心里。

第一，类似是处境上的，不是标签上的。第二，类我不是越窄越好。窄到只剩两三个人，养不活店；宽到成千上万，又会滑回“一般人”。多宽合适，没有固定的数，要看那件难事本身。第三，类我是流动的。一个人早上是他的类我，晚上可能是另一群人的；今天的难事了结，明天他可能就走了。

还有一层。林国豪的类我，不只是客人。第224号里写过一位开小面馆的老板娘，她的类我，是散在几百个县城里、在老街上开小店、熟客正在流失、旁边来了连锁店的那一群同行。他们彼此不认识，却卡在同一个地方。放到林国豪身上：新加坡各个老组屋区里，同样守着一间传统咖啡档、同样在为租金、人手和儿女的劝说发愁的那些老板，也是他的类我。他们之间有一些办法，对得上彼此，却对外面的人没用：早上哪个钟点最忙，哪种杯子最耐用，老主顾忽然不来了该去敲谁的门。这些东西若能在同行之间一来一往地交换，也是一种“我的知识”。〔这一段是推演，本书不知道现在有没有这样的行业群，也不对任何现有的组织作评价〕

接着要问：怎么知道这一圈人是真的“类我”，而不只是一个热闹的群？借站上第322号第28章的三个检查，可以问三句：

- 里面的人，彼此之间真的做过事吗？
- 除了你，还有没有别人在被找、被问？
- 价格和评价是按本事，还是按面子？

林国豪的“熟客”，要经得起这三问。如果熟客只认他一个人的面子，一旦他不在，生意就散，那只是人情，不是社区。

再说“太小”的难处，这是第二种活法最现实的一道坎。一个早晨的熟客，加起来也许够撑起早餐那一段，撑不起整间店一天的开销。林国豪若只守着这一小拨人，很可能还是养不活。该怎么办，本章没有一个现成的答案，只有一个方向：类我是流动的，同一间店，早上的类我、中午的类我、周末带孩子来的类我，可以是

三拨不同的人。店要做的，是看清每一拨人各自卡在哪里，一拨一拨地对上，而不是对所有人说同样的话。这样做很累，累在“记住”和“分别对待”上。可是这份累，正是别人买不走的东西。

◆ 四、智能体、网站、社区，三合一的品牌版

林国豪这样的小店老板，会碰到一个老问题。

他的咖啡豆配比，是他爸传下来、他自己改过的。这是他的“后厨”：不想对谁公开，更不想被隔壁照着抄。可是要让对的人找到他，他又得露出一点。要服务熟客，就得把自己的本事拿出来用，可一拿出来，保得住吗？

站上第224号讲的，是这个难题的三个要求：保护（本事是我的，不被拿走）、不公开（后厨不摆在桌上）、服务（让类我真的用得上）。这三件事两两打架：要保护就得锁起来，锁起来就服务不了人；要服务就得拿出来，拿出来就保不住。

该书的回答是三样东西合在一起：智能体、网站、社区，三合一。第224号把它写成一个平台的设想，第322号第33章也讲过同一个结构；第129号则讲价格怎样在社区里谈出来，它自己不讲这个三合一。本书不介绍、不推荐任何具体的平台或服务，只取它的结构，翻成一间咖啡店听得懂的话。

第一样，智能体，管服务，“用而不露”。 在咖啡档里，这是“记得你的那位伙计”。他知道你要什么，下一杯就按你的来。你用上了老板的本事，拿到的是对着你开的那一杯，却看不到后厨的配比。将来这个“伙计”，一部分可以是AI：帮老板记住谁要什么，提醒哪位老客好几天没来。但最后一步，问一句“今天还好吗”，要人来说。

这里有一道界线，要先划清：记住熟客的口味，是为了服务他，不是为了盯着他。一间小店若把客人的习惯记下来再拿去推销、转手，那就越了线，“记得你”变成了“盯着你”，熟客会觉得被冒犯，信任是最快塌的。该记什么、不该记什么、记多久，最好让客人自己知道，也让客人自己说了算。

第二样，网站，管公开的一面，“露而不全”。 在咖啡档里，这是门口的牌子、黑板上的那几行字。第224号描述过一种“两百字门面”的做法：告诉对的人“这里有你要的东西”，告诉不对的人“这和你无关”，却不把后厨端出来。林国豪档口边那张纸条：“六点二十到七点，咖啡乌少甜，免排队”，就是这样的门面：说了对谁、说了什么，没有说配比。

第三样，社区，管类我，是熟客那一层。 在咖啡档里，这是那些会互相介绍、会提意见、会在黑板上写一句“这周的杯子不错”的人。它要靠真实的人一个一个走进来，平台、老板都替不了。

三样合在一起，三个要求就同时有了着落：本事留在后厨，门面让对的人找到，熟客在里面认价。

放回本书的总纲，三样东西各管一件：智能体替人省力（善，动能），网站让对的人看见（美，势能），社区把连接留下（真，内能）。

举一个林国豪一天里的小账。早晨，伙计记得老先生要少甜，省了一次开口，这是动能省下来的；上午，黑板上新写的一行字，让路过的年轻人停了一下脚，这是势能；一天结束，三楼那位老先生明天还会来，他的位置还留着，这是内能存下来的。三样没有一样花很多钱，可是一样也不能缺。三个“最少”（最少走样、最少浪费、最少透支）也各落一处：伙计记得，口味不走样；门面说清，不让人白跑一趟；熟客慢慢增，不靠券硬撑。

再用三界看一遍：门口的牌子是理念，杯子和手艺是现实，熟客早晨那十分钟的习惯是自我。三界被一间咖啡店接起来，最慢的那一界，也就是自我，终于有了东西可以长。这就是判词：好品牌不是被记住，是被用进身上。

拿品牌的三条判据来验一验这间店。换了纸杯还认得吗？熟客认的是那一杯的味道和那个位置，不是杯子，这是稳定。一提起来是不是一整套？少甜、快、认得我，三样连在一起，缺一样都不像“国豪”，这是整体。

没有券、没有平台的星级，它立不立得住？早上六点二十的那些人说，立得住，这是独立。三条都过了一半：稳定和整体靠日子攒，独立还要再看他停掉投放以后，熟客回不回来，这一条到今天没有答案。

再看缺一样会怎样。只有记性、没有门面：熟客都知道他，路过的对的人却不知道，店永远停在老人圈里。只有门面、没有记性：黑板写得漂亮，进来的人还是被当陌生人，写的话兑现不了，信任最快塌。只有熟客、没有后厨的墙：配比被隔壁照着学去，熟客也就没有理由非来不可。三样各管一件事，缺哪一样，那一件事就悬空。

不过要老实说，三合一这条路，今天多半还停留在设想。第224号自己也承认，它最后一步落在自家的平台上，是全书最容易被挑刺的地方。本章不替它背书，只借它的结构，帮林国豪想一件事：他手上现有的东西，哪些已经在做这三样，哪些还缺。

◆ 五、怎样算错

本章是推演，不是预言。下面这些观察，出现一条，本章相应的部分要改；出现多条，整章要倒。

1. 类我的店，并没有更能留住人。在同一个街区、同一类生意里，靠熟客和口碑的小店，复购与留存并不比靠流量的小店高。这会推翻“类我是小品牌更稳的土壤”。
2. 买流量的店，长期留存也很好。如果买流量带来的客人，一样能变成熟客，券之后的回头率并不低，那么林国豪账本里那条缝只是个别现象，送冰人律用不到这里。
3. 找不到类我。一间小店周围的人，既不够多，处境也不够相近，凑不成一个能养活它的圈子。那么这条路对这间店走不通。
4. 社区只剩人情。熟客只认老板的面子，不认本事；价格靠交情而不靠对得上。那么这样的社区，一出圈子就没有人认。账本里有一行可以查：陌生人（不是

熟客介绍来的）付过同样的价吗？一直是零，就是第129号说的“村子里的古董行情”。

5. 后厨守不住。本事一露就被学走，保护、不公开、服务三件事，没有一样同时做到，三合一在实际里行不通。

本章借自站上两本专著：第224号《我经济》，借送冰人律、类我、三合一；第129号《让每个人都有自己的思想和知识工厂》，借社区定价的口径。

第224号自认的最弱处，在该书的前言里写得很清楚：它给不出“我经济”超过“我们的经济”的时间表，只能给出发生需要的两个条件，一是帮人生产“我的知识”的服务有人愿意付钱，二是“我的知识”能在人与人之间被认价、被交易；这两个条件不出现，一切就只发生在日子里，不在统计表上。

此外，后厨那两道墙能不能筑牢，也是它自己说还没有交卷的事。

第129号的自认最弱处，已对照该书正文，写在它第65章“最可能杀死这门生意的五件事”里，其中第五件正是本章用到的这一头：社区成了一个自己给自己估价的村子。每一笔交易都是真的，每个价钱都是谈出来的，可是买家卖家用同一套眼光，偏差大家一样，圈子里谁也看不出。

它列了三个风险：同基底定价，内部流转冒充外部兑现，市场吞没共同体；报警信号之一，是社区外的付费额长期为零。

该书出版时还给自己定了级：“我看过了，未到我验过了”，二十来个读数里只取过一个值。

本书把这几处最弱，都带进了这一章。再加一条本章自己的：林国豪是合成的。合成案例只能说明一种可能，不能证明任何一条规律。

这些观察怎么查？最直接的办法，是店家自己的账：把一个月里的客人，分成“第一次来”“第二次来”“来了三次以上”三堆，看每一堆分别从哪个渠道来、各自留下多少。这不是什么高深的统计，一本手写的小册子就够。第22章的体

检十二问，会把这样的读数放进一张表，不打总分，只记强、中、薄。读数不进任何人的考核，只给店主自己看。

还有一点，要说在前面：本章不对任何真实的咖啡店、外卖平台或网络博主，作“做得对不对”的评判。买流量的小店，也在辛苦地过日子，它们的选择，在它们的处境里常常是合理的。本章比较的是两种做法的账，不是两种人的高低。

回到周二早上。

七点十分，老先生喝完咖啡，把杯子放回档口，说了一句：“明天见。”

林国豪没有回头问儿子要不要上平台。他只是在小黑板上写下：“本周新品，欢迎提意见。”

那天晚上收档以后，他一个人坐在空了的店里，把一天的杯数、熟客的名字和那张小纸条上的字，在脑子里过了一遍。他想起父亲说过的一句老话，大意是：生意是客人的，咖啡是自己的，别把两样弄反了。他觉得这句话，今天比往常更清楚了一点。

至于他以后会不会也上平台，他自己也没想好。本章想说的，不过是：当流量越来越贵、越来越像同一块地板的时候，有一小块土，是自己种得出来的。

> 带走的话
>
> 小品牌的路，不在把流量买得更便宜，而在种一块类我的土：处境相似的人，一个一个，对得上，留得住。

小账

前人把小店的出路讲成“渠道、折扣与曝光”，关上了“小店可以靠一小群相似的人活”的门；本书打开它：类我，是比我大、比普天下小的土。

一说“他的客人是一类人”，就把处境上的类似，收回成了标签上的同类，那就是发生被收回为发现的那一下。

【想一想】 1. 你常去的一家小店，如果有一天老板不在了，你还会去吗？你留恋的是什么？ 2. 你有没有一次，因为一张券去了一家店，之后又回去了？那次回去，是因为什么？ 3. 如果有人问你“你是哪一类人”，你更愿意答一个标签，还是答一个处境？这两种答法，对一间想了解你的小店，哪一种更有用？

第 21 章

当买东西的是你的 AI

◆ 一、一个让助手去买的周日

杜若今年三十六岁，在成都一家软件公司做项目经理，一个人住。

周日傍晚，她把家里那台扫地机器人翻过来，发现边刷已经磨得只剩半圈毛，滤网也灰得发黑。这台机器用了两年，配件换过一次。她不想再点开购物页，去翻十几个店、几百条评价。

于是她对手机里的助手说：同型号的边刷和滤网，要一套，别凑单，三天内到，预算六十元以内，退货要方便。说完她去厨房烧水。

水还没开，助手已经回来了，列了三套，每套后面跟着几行字：哪一套在评价里被提到尺寸不合，哪一套的退货条款写得最细，哪一套的发货地最近。她看了一眼，点了确认。

整件事，从翻过机器到下单，用了不到十分钟，她没有看一个倒计时。

这是本书构想的场景，不是哪一次真实的购物。把它放在这里，是想让你看一个很小的变化：下单的手，有一部分不再是人的手了。

这一章要问的就是这件事。品牌这个符号，要在三界同时立住：理念里有故事，现实里有产品和售后，自我里有用户的习惯。过去这三样都是给人看、给人用、给人养的。如果替人去看、替人去选的是一个助手，三界的对账，还是原来那一份吗？

先说明白这一章的性质。这一章是推演，不是观察。助手代人买东西的做法，近年才刚起步，还没有足够的材料可以下结论。下面每一条判断，都带着“怎样算错”，写在最后一节。

先看前人。

前人对在三处。

第一，买东西要花力气。经济学家施蒂格勒在1961年的《信息经济学》一文里讲过，找一个好价钱要花时间和钱，所以同一件东西在不同店里价格不同，这件事并不奇怪。他把“搜寻”变成了可以算的成本。

第二，人不会把每一家都比完。西蒙在1956年提出，人在有限的时间和信息里，找到一个“够好”的就停了。卡尼曼把人的决定分成快的一路和慢的一路，快的一路靠印象，慢的一路靠算（《思考，快与慢》，2011年）。

第三，商家知道这些。西奥迪尼在《影响力》里整理过稀缺、从众、权威这些让人快点点头的办法（1984年首版）。倒计时、仅剩几件、已有多少人下单，都是这套办法在货架上的样子。

这三家都对：买东西是人在有限的注意力里做的一件事，而商家的工具箱，正是对着这份有限造的。

可是他们停在同一个地方：默认买的那个人在场，而且手里的时间只有那么几十秒。

助手出场，这个默认松了一下。它停下的地方，正好是接着要走的一步。

先把“助手”这个词说清楚。本书不谈技术，只谈它在购买这件事里站的位置。大致有三种站法。

第一种，是比价员：你说要什么，它把能找到的都列出来，下单的仍是你。第二种，是代理人：你定下条件，它挑，它下单，你事后看一眼。第三种，是管家：它长期记着你买过什么、用了多久、什么时候该换，有时不等你开口就去办。

杜若的周日，在第二种和第三种之间。越往后一种走，买东西的“人”就越像一个“人加助手”的组合：人给的是条件和脾气，助手给的是耐心和记性。

这个组合去货架前，和一个人去货架前，不是一回事。第1章讲过货架前的三十秒，那三十秒是人的三十秒；组合里的助手，没有这三十秒。

◆ 二、助手眼里没有三十秒

我们先拿第10章的“势能之网”和第17章的三条辨认标准来读这件事。

营销学里有一个老模型，叫“注意、兴趣、欲望、行动”四步，常被画成一个漏斗。这个说法在十九世纪末的广告业刊物上就有，后来常归于广告人刘易斯，归属有争议。它的每一步，都是对着人的一种状态设计的：先抓住眼睛，再勾起兴趣，再养出想要，最后推一把。漏斗的好处是把一团乱的购买过程切成了可以动手的几段。

它停下的地方，是四步都默认“人的状态会变”：从没注意到，到注意到，到想要。助手没有这样一条状态的坡道。它收到条件，读材料，给结果；中间没有“被勾起来”这一步。漏斗的前三段，对它几乎是空的。

人下单时，倒计时起的作用，是把成交窗口压短，让人来不及去想“这东西放在我家哪里”。这是辨认零动能的冲动结晶的第二条：成交窗口被别人压缩。

助手没有一个会被压短的窗口。它读到“还剩两小时”，读到的是一行字，不是一阵心跳。

这就是本节的推演：许多对人灵的势能工具，对助手会失灵，或者变回普通的信息。

下面这张表，把几样常见的工具逐个摆开。右边一栏是本书的推演，不是实测。

常见的工具	对人在场的买家，它做什么	对替人下单的助手，它变成什么	还灵不灵（推演）
限时倒计时	压短决定的窗口，催出一阵紧	一行截止时间，只有“价格窗口是否真的关闭”这点信息	多半失灵
仅剩三件	用稀缺催人点头	若库存可以核对，是事实；核对不了，是噪声	看能否核对

常见的工具	对人在场的买家，它做什么	对替人下单的助手，它变成什么	还灵不灵（推演）
主播的口播和热闹	用情绪和信任把人带进去	口播里的参数和承诺被读成文字，情绪读不到	情绪失灵，承诺留下
明星或达人代言	借别人的信任	一条“有人推荐”的记录，分量取决于助手怎样设定	不确定
评价条数与好评率	从众，看别人买没买	助手会读评价的文字内容，也容易被批量假评冲击	变得更重要，也更易被攻击
退货条款、保修条款	多数人不细读	变成可以逐项比较的字段	反而更灵
包装和开箱的好看	开箱那一刻的惊喜	助手看不到，等人拆开才起作用	留在“最后一米”

表里“代言”那一行写了“不确定”，要解释一句。代言借的是别人的网：一个人被很多人信任，这份信任被搬到商品上。对人，这份搬运靠的是亲近感，一看脸就生效。对助手，亲近感读不到，能读到的只是“某某推荐”四个字，分量多大，取决于助手的设定者认不认这类记录。设定者认，它还灵；不认，它就只是一行字。这一格目前没有材料可以填，所以老实写“不确定”。

读这张表，有三点要说。

第一点：催促变回信息。助手不会因为“还剩五分钟”就买，可是它会读出“五分钟后这个价格没有了”，把它当成一个条件放进比较里。催促里真实的那一部分留下，纯靠气氛的那一部分落了空。

第二点：承诺比气氛重。助手更容易读到的，是白纸黑字：尺寸、材质、几天发货、能不能退、坏了谁修。这些都是现实一界的东西。过去人不大细读，现在助手会读。

第三点：势能没有消失，换了入口。这一点最要紧，也最容易被忽略。

人在场时，势能之网的入口是人的注意力。助手在场时，入口变成了助手的排序：它先把谁放在前面，把谁当作“可靠”，由谁来决定。这个排序，可能来自平台，可能来自助手自己的训练，也可能来自用户的设定。

谁能影响这个排序，谁就拿到了新的势能之网。这和第10章的主播并没有两样，只是主播换成了一串看不见的规则。

再多说一句“最后一米”。

助手可以替你选、替你买，可是东西送到门口，拆开、拿起、放到桌上的，仍是人。包装好不好看，拿在手里的分量，第一次用顺不顺，这些助手读不到，要等人亲手碰到才算数。

所以对助手失灵的工具，并不都消失了，有一部分挪到了“最后一米”：开箱，上手，第一次用。这一米的好坏，不会进助手的比较，却会进用户的日子，也就是进自我那一界。

杜若那三套配件，如果真的送到了，她第一眼看的不会是评价，是边刷插上去“咔”的一声有没有扣紧。这一声，没有哪个助手替她听过。

也不妨设想一个小小的对照，看看这一节的推演怎样落到手上。

找两个页面，卖的是同一种东西，参数、价格、评价都做得一样。一个页面写着“距结束 02:00:00，仅剩 3 件”，另一个什么也不写。先请十个人各看一遍，凭印象选；再请助手各选一遍，并写下理由。

本书的推演是：十个人里，选带倒计时那一页的会多一些；助手的选择，则看不出差别，理由栏里也不会出现“怕错过”。这只是推演，不是已经做过的实验。做过之前，它就是一个等着被检验的句子，第六节会把它写成可以被推翻的样子。

再说评价。人读评价，是看条数、看星星，扫一眼。助手读评价，是读字。这对商家是两头的事：写得具体的真评价，分量会变重；批量生成的假评价，也会更便宜地涌进来，因为读字的助手，可以被会写字的程序去对付。第23章的预案卡五，讲的就是这件事。

前人的两句老话，也可以放进来试一试。施蒂格勒的道理是，搜寻要花成本，所以同一件东西才会标出不同的价钱。照他的路子推下去：如果助手把搜寻成本压到很低，同款商品之间的价差，应当缩小一些。这是顺着前人的逻辑往前走的一步，没有哪份材料替它作证，仍是推演。

西蒙的“够好就停”，也要补一句。人会停，是因为累了、没时间了。助手不累，它可以多比几家，不必停在第一个够好的地方。可是“多好才算够好”的门槛，仍要有人来定。杜若说的“六十元以内、三天内到、退货方便”，就是她给的门槛。门槛是人给的，助手只是走得更远。

所以不要把这一节读成“营销没用了”。更准确的说法是：对人的催促会变得便宜而无力，对排序的争夺会变得昂贵而隐蔽。

再看总纲里的三栏。

在“真”这一栏，助手很擅长：它能比批次差、比参数、比评价里“与描述不符”出现的次数。在“善”这一栏，它也能做一部分：能把“多久到、能不能退、坏了怎么办”列出来。

“美”这一栏最难。看着舒服、愿意留下，这些靠的是人在日子里的感觉，助手读到的只是别人写下的话。美的透支，也就是势能买得越来越贵，助手更看不出来。

◆ 三、品牌的新账：对账给谁看

接着杜若的周日。

她点开助手列的三套配件。为了不点名真实品牌，这里把它们叫甲牌、乙牌、丙牌，三个牌子都是本书构想的。

甲牌是她用过的，价格居中，评价里有一小部分写“尺寸不合”。乙牌便宜些，好评很多，可好评的文字几乎一个模子。丙牌她没听过，退货条款写得最细，评价条数不多，但每条都写了自己机器的型号和使用多久。

这里的数字也是本书构想的，不是真实统计。

她犹豫了一下，问助手：我上回用的是哪个？

助手回答：甲牌，上回换配件，买的就是它。

她想起来了。上次换配件，她把边刷倒扣在一张旧报纸上拆，拆了十分钟才把缠在轴上的头发清干净。这十分钟，助手没有，也代不了。

这件小事里，品牌的三界账，分成了三份。

理念给谁讲。以前，故事是讲给人的耳朵和眼睛的。现在多了一位读者，它不听故事，只读句子。凡是故事里可以核对的话——尺寸、材质、适配的型号、保修几年——都会被逐句拿去对。

这对讲故事的人，是一次更严的考试。第22章的十二问里，第二问问的就是这一件：故事里每一句可核对的话，现实里有没有对应的东西。

打个比方。一句“耐用”，人读了会点头，助手读了没有东西可以核。若换成“边刷连续用满六十天，毛不倒伏”，这是一句有下文的话，可以被拿去试，也可以被拿去驳。后一种写法，对讲故事的人要多花力气，因为说出去的话要兑现。

这里的数字只是举例，说明句子的形状，不是对任何商品的断言。

现实给谁看。过去，现实一界的对账，多半发生在售出之后：退货了，差评了，才知道。助手把其中一部分提到了售出之前。退货率、批次差、返修的速度，凡是能在公开材料里读到的，都会提前被读到。

按总纲说，这是“真”这一栏被推到了台前。溢价先塌在“真”，现在这个“先”可能更早到来。

自我由谁来养。这一问，是本章最没有把握的。

按本书的第五条承重命题，付过动能的东西才进得了身。杜若在报纸上拆那十分钟，就是动能。她下次看到那个牌子，手上有记忆。如果有一天，边刷由助手自动选好、自动下单、自动寄到、自动提醒她换，她只需要在门口拿快递，那十分钟还在不在？

这里有两种可能，本书不押哪一种。

一种是：助手把“买”的力气省掉了，用的力气还在。杜若省了翻评价的时间，拆边刷的十分钟仍然是她的，习惯照样在她的手上结晶。

另一种是：助手把“用”的一部分也代了。订阅、自动补货、自动换新，让东西在日子里来来去去，人却从没有真的付过一回力。成交越来越顺，结晶越来越少。

行为经济学早就看到过这类现象。塞勒和桑斯坦讲“助推”，其中一条是默认选项：人在不想费力的地方，多半会照默认的走（《助推》，2008年）。订阅式补货就是把默认选项放在了日子里。它省力，这是它的对处；它也让“我选过吗”这一问变得模糊，这是它停下的地方。

第二种，正好是第11章说的“零动能的结晶”换了一副面孔。它不是主播催出来的，是便利自己催出来的。第19章第四节问过的“系统替我选，我还剩多少‘忽然’”，在购买这一头，就是这个样子。

还有第三件事，是助手能为自我这一界做的。它记得你上回买的是什么、用了多久、哪一次后悔。这样的记性，人自己常常没有。如果它把这些翻出来对你说，对账就多了一个材料：不是别人说这个品牌好，而是你自己的日子里它待了多久。

下面这张小表，把三界的对账给谁看，按“过去”和“助手在场”对照一遍。同样是推演。

三界	过去主要给谁看	助手在场，可能多出谁	品牌要多做的事
理念（故事、定位）	人的眼和耳	逐句核对的读者	可核对的话要有凭证，写在明处
现实（产品、售后）	售出以后的用户	售出以前的比较	批次一致、坏了有路可修，要经得起提前比
自我（习惯、认同）	用户自己，没有旁人	记得用户历史的助手	给用户留下要自己付力气的那一小段
势能之网	主播、广告、倒计时	助手的排序规则	不在排序里买位置，在日子里留位置
钟差	理念快、自我最慢	理念那只钟可能更快	慢的一界更要早养，等不起

最后一行值得多看一眼。三界各有一只钟（第15章讲过，借自站上第415号），理念最快，现实居中，自我最慢。助手读完一份材料，只要几秒钟，理念那只钟因此可能更快。自我那只钟没有变，还是几十次、几个月地走。两只钟的距离，可能拉得更开。

把杜若的故事再往后推三个月。

配件到了，是三套里的哪一套，这里不写，因为答案不重要。重要的是接下来的几件小事：她装上去以后，机器转起来，边刷有没有蹭到墙角；用了两周，毛有没有倒伏；一个月后，她还记不记得这是哪一家的。

如果她记得，并且下次想起来的时候，手上有一个“这家的我用得顺”的印象，那么这个牌子就在她的日子里有了位置。如果她只记得“助手帮我买的”，那么它在她身上，只是一次成交，不是一次结晶。

两种结果，助手在其中都做对了事：它省了她的时间，也没有骗她。差别只在于，用的那一段力气，是不是还留在她手里。

这是本章里最实用的一句话：助手会让“说”变得更快，却没有让“用进身上”变得更快。

◆ 四、助手自己也是个品牌

前面把助手当成一个读材料的工具。再退一步看，会发现一件有意思的事：助手自己，也要在三界立住。

你为什么肯让它替你选？这是理念：它说它公正，说它替你着想。可是你要看到现实：它给的理由对得上你后来的日子吗？选错了，它认不认？最后是自我：用了几个月，你习惯了先问它，别的路径慢慢不走了。

一个助手如果理念讲得满，现实一界却兑现不了，用户一次次发现“它说的比这个好，货到手不是那回事”，信任会像任何品牌一样，慢慢松，然后突然塌。三界的钟，对它同样适用。

这样一来，品牌的账里多了一个新的角色。商家要面对的，不只是用户，还有用户信任的那个助手；而助手要面对的，是用户日子里的对账。两头夹着，真正能站稳的，仍是现实一界的东西：货到手是不是那么回事，坏了有没有人管。

回到全书的判词：好品牌不是被记住，是被用进身上。

在助手面前，这句话反而更清楚了。“被记住”这件事，助手比人强得多：它什么都记得，名字、价格、你上回说过的话，一个字不丢。品牌靠让人记住而取得的那一点便宜，在记性好的助手面前，几乎一文不值。

剩下还值钱的，只有一件事：东西到了你的日子里，是不是真的待住了。这件事，助手代不了。

这是本章推演里最有把握的一句，也最朴素：不管读的是人还是助手，最后付账的，总是现实。

可是，有把握不等于有证据。这一节说的“最后付账的总是现实”，也要放进第六节里受检：如果有一批助手，在用户从不退货、从不投诉的情况下，长期排名靠前的都是现实一界很薄的品牌，这句话就要收回。

◆ 五、放回日子里

这一章讲的是将来，可是有一部分今天就能试。

下次你让别人替你买东西——哪怕只是请家里人顺路带一包电池——留意一下：被替掉的是哪一步？是比价，是下单，还是把东西放到该放的地方？

比价被替掉，通常没有什么可惜。放到该放的地方被替掉，有时候会出一点事：东西买回来了，却在日子里没有位置。

再举一个家常的。你替父母在手机上订了一箱牛奶，送货的人放在楼下，父母要自己拎上楼，拆开，认一认这回的牌子，喝了才知道合不合口。订的那一步你替他们做了，喝的那一步谁也替不了。助手替你做的，是同一种事：订的那一步越省，后面那几步越是你的。

助手把前一步做得越好，后一步就越是留给你自己的。

◆ 六、怎样算错

这一章是推演。推演如果怎样都说得通，就什么也没说。下面五种观察，只要被确证一种，对应的那一条就要修改或推翻。

第一条：催促对助手照样灵。找一批同类商品，让同一个助手在“有倒计时、仅剩几件”和“没有”两种页面上各选一次，两边的参数、价格、评价都做成一样的，只改催促的文字。如果助手明显更常选带催促的那一边，而且催促的文字里并没有可核对的信息，那么“助手眼里没有三十秒”这一条就错了。

这件事并不荒唐：助手如果是照人的购买记录训练出来的，它可能学到了人的冲动。

第二条：代买以后，结晶不少。把两组人比一比：一组自己挑自己买，一组让助手挑、助手买。同一类东西，三个月后看复购、使用频次和退货率。如果两组几乎一样，那么“省掉了买的动能，就少了结晶”这一条就要改，至少要改成“买的动能不要紧，要紧的是用的动能”。

第三条：对账并没有提前。如果助手在选择时依据的，主要还是销量、广告投放量和平台的推荐位，而不是批次差、退货条款、售后路径这些现实一界的材料，那么“真的这一栏被推到台前”就是一句空话。观察办法很笨：请助手每次选完，列出它依据的前三项，攒够一百次，数一数现实一界的材料占几项。

第四条：势能之网没有换入口。如果助手的排序，在统计上看不出能被买到、被设定或被某个入口影响，那么“对排序的争夺会变得昂贵而隐蔽”就不成立。反过来，如果排序几乎完全被一个入口左右，那么这一章前面说的“催促变便宜”就要加一句：便宜的只是对人的催促，不是对市场的催促。

第五条：人最后仍然在拍板。如果观察到，助手给出的建议，用户几乎每次都改，改的方向又总是回到有倒计时、有热闹的那一边，那么说明真正在买的仍然是

人，助手只是个摆设。这时这一章讲的“买的人变了”就不成立，剩下的只是“多了一个查资料的帮手”。

本章最弱的一处。这一章把“助手”当成了一个比较老实、只读材料的角色。如果助手有一天不只是读，而是比用户更早知道用户要什么——在你开口之前，它已经把东西放进了购物车——那么“人给条件、助手执行”这个前提就不成立了，这一章的大半说法要重写。本书目前没有材料可以判断这一天会不会来。

这一章借了谁，那本书怎么说自己，也要交代。本章借的是站上第347号《我的面条——AI时代新经济的猜想》的问法：“我”这一份，要不要由“我”自己显出来。至于“我的品牌”这个叫法，是第19章的推演叙述，第347号第14章明说“‘我的’不是品牌”，本章跟着第19章，同样只当推演、列为待检。

该书在附录六里，把自己最弱的地方摆在明处。一是“我”能不能一直在场，“今天的我要靠我自己显露”是一个信念，不是已验的事实。二是反面的情形：如果人们普遍满足于“系统替我选”，不再愿意为“说清自己”付钱，它的第三到第五条命题要一起判负。

本章的“助手替人买”，正好站在那条反面的边上。所以本章也认：那本书若判负，本章“自我由谁来养”这一节的底，就跟着塌。本章只借问法，不借该书的示意账，也不把它的命题当作已被证实的事。

还有一道要自己守住的闸。不能事后说“果然如此”。每一种结果出来，都可以讲一个故事说它符合这一章。所以上面五条都要事前写下，写在做实验之前，写明什么结果算本章错。

这五条里，第一条和第二条最容易做，第三条和第四条要等助手的做法更公开以后才做得出来。做得出来之前，本章的全部内容，只配叫一个有条件的猜想，请按这个分量读它。

本书不构成投资或消费建议。

> **带走的话**
>
> 助手能把“说”变得很快，却不能替你把东西用进身上；品牌的新账，是别人更快地读，你仍要慢慢地用。

> **小账**
>
> 前人把买东西当作人在场、几十秒内的事，关上了“买的可以不是人”这扇门；本书打开它，问三界的对账会给谁看。
>
> 把“助手不吃催促”当成助手天生的性子，就是把发生收回成了发现；它只是眼下这样设计的结果，换一种设计，助手也可能吃催促。

【想一想】 1. 你家里有没有一样东西，是别人替你选、替你买的？它现在在你的日子里有位置吗？ 2. 如果助手每个月自动替你补货，你最想自己留着做的是哪一步？ 3. 你最近一次被倒计时催着下单，当时你有没有想过它放在家里哪里？

第 八 编

做品牌的人

编 序

这一编两章，写给做品牌的人。

第22章是品牌体检：三栏十二问，每问只记强、中、薄，缺就写缺，不打总分，另记钟差，还教你事前把预测写下来，交给别人保管。第23章讲怎样从讲故事改成三界对账：三条纪律，每月翻一回承诺，换掉白板上的指标，再加六张预案卡。

这一编是承重命题第十二条（三界稳定度可以体检，也可以被推翻）的主场，也把总纲落到做法上：真、善、美三栏，各对一个“最少”。

读完你应当能做三件事：给自己的品牌填一张不加总的体检表，找出最薄的一栏；把页面上每一句承诺对一遍账；在事发之前写好第一张预案卡。读数一律不进任何人的考核。

第 22 章

品牌体检：三界稳定度十二问

◆ 一、十二问怎么问

雷建华今年四十九岁，在青岛一家做家用清洁用品的公司当品牌经理。

十二月初，老板在周会上说：年底要一个数，把今年品牌的健康度打个分，明年好跟预算挂钩。雷建华点了头，回到座位上，却一个字也没敲。

那个星期他刚做完年度体检。报告放在书包里，十几页，血压、血糖、肝功、颈动脉，每一项后面一个箭头，或者一个“正常”。最后一页没有总分。医生只在其中两项下面画了线，说：这两项，半年后再来看。

他把报告翻了两遍，忽然想：品牌的体检，为什么非要一个总分？

这是本书构想的场景，公司和人都是虚构的。可是雷建华的难处，做过品牌的人多半碰到过。

先看前人是怎么量品牌的。

前人对在三处。

第一，他们承认品牌是可以量的。国内做品牌的人熟悉“知名度、美誉度、忠诚度”这三度，知道的人多不多，喜欢的人多不多，肯反复买的人多不多。美国学者阿克把品牌当作一笔资产，拆成认知、联想、感知质量、忠诚等几块来看（《管理品牌资产》，1991年）；凯勒讲“以顾客为基础的品牌资产”，把品牌放进顾客的头脑里去量（1993年）。

第二，他们给了可以比的口径。同一个问题，每年问一次，变化就看得出来。赖克赫尔德提出，只问一句“你有多愿意把它推荐给朋友”，就能抓住增长的大势（2003年）。一句话，一个数，年年可比，好用。

第三，他们让品牌经理有了可以对着老板说话的东西。没有这些指标，品牌只是一团感觉。

这三条都对。没有它们，品牌管理还停在“凭感觉”的年代。

尤其是第二条，年年问同一句，口径固定，才有“可比”二字。本书的十二问也保留这一点：题目固定，门槛写明，年年照着同一份去问，变了的是用户的日子，不是尺子。

可是它们停在三个地方。

第一处：多半要合成一个数。指数、得分、排名，方便汇报，也方便挂钩。合成之后，最先丢掉的是“哪一项偏了”。两个品牌都是七十分，一个是故事讲得好、货一般，一个是货很好、没人听说过，要补的东西完全不同。

第二处：量得最细的，是认知和态度这一头，也就是知道不知道、喜欢不喜欢、愿不愿推荐。用了多久、坏了怎么修、旧了还留不留，这一头少有人量，因为难量。这正是第1章说的：容易量的那个角先当家，难量的角被放到后面。

第三处：读数一旦进了考核，就会被做出来。古德哈特定律讲的是，一项指标一旦被拿来当目标，它就不再能如实地反映原来想量的事（英国经济学家古德哈特1975年谈货币政策时提出了原意，这句通行的说法出自人类学家斯特拉森1997年的文章，此处只转述大意）。品牌经理拿到的任务是把数字做好看，最省力的办法，常常不是把品牌做好，是把数字做好。

它停下的地方，正好是接着要走的一步。前人教会了人用看得见的东西说话，接着要做的，是把看得见的东西分到三界里去，分到用户的日子里去，然后不加总，不挂钩。

下面是本书给出的十二问。分三组，每组四问：理念四问、现实四问、自我四问。每一问都是下单之外、在用户的日子里能观察到的事。

每一问后面标着它主要读总纲里的哪一栏：真（最少走样，也叫最小误差，对应内能，也就是连接度）、善（最少浪费，也叫最小冗余，对应动能，也就是重连

的速率）、美（最少透支，也叫最小亏损，对应势能，也就是网络的吸引）。十二问里，真、善、美各占四问。一问只记它主读的那一栏，不重复记。

“最少”不等于“零”。零走样做不到，硬追会带来别的损失。每一问的“强”，是在这件事要的精度上够用，不是满分。

为什么这样分栏，说一句道理。

“真”看的是走样：同一个东西，说出来的、做出来的、用起来的，是不是同一个。第一问看说法有没有走样，第二问看说法和凭证有没有走样，第五问看货有没有走样，第九问看用户的习惯有没有走样。

“善”看的是浪费：用户为了用上它、用顺它、用坏了修好它，白白花了多少力气。第四问、第六问、第七问、第十问，各看一种力气。

“美”看的是透支：热闹是不是靠一次次加码撑起来的。第三问看话，第八问看平常日子，第十一问看奖励，第十二问看用户给它的位置。

理念四问：名字、故事、定位，这些是说出来的东西。

第一问　一句话说得清吗（主读：真）

问句：买过它的人，不看广告，能不能用一句话说出它是做什么的、给谁用的？

怎么观察：找十位买过、用过的人，请他们各说一句，写下来，和品牌自己写的定位句比一比。注意比的是“是不是同一件事”，不是字句像不像。

第二问　故事经得起对账吗（主读：真）

问句：宣传里每一句能核对的话，拿得出凭证吗？

怎么观察：把官网、详情页、包装上能核对的句子摘出来，产地、成分、年份、工艺、数字，还有“第一”“唯一”这样的词，一句一句找凭证：检验报告、备案、合同、记录。

第三问　讲的是日子还是催促（主读：美）

问句：它说的话，多半是在讲“这东西用在哪一天、替你省哪件事”，还是在催“现在就买”？

怎么观察：取最近一个季度的广告、直播脚本、详情页，把每一句分成两堆：一堆讲用法和日子，一堆讲限时、仅剩、最后。数一数哪一堆高。

第四问　说错了有口子吗（主读：善）

问句：它说错了、改了，用户能不能知道？知道以后，重新对上要费多少力气？

怎么观察：翻最近两年配方、规格、尺寸、承诺的改动，看改的时候有没有公开说明，老用户有没有被告知，旧款的配件还供不供。

现实四问：产品、门店、售后，这些是摆在那里的东西。

第五问　第一件和第一千件一样吗（主读：真）

问句：同一款，不同批次、不同渠道买到的，一样吗？

怎么观察：取不同批次、不同渠道的几件，摆在一起比。再翻退货和差评的原因，看“与描述不符”“批次不一”这类原因占多少。

第六问　拆开到用上要几步（主读：善）

问句：一个新用户，从拆开到第一次用顺，要费多少力气？

怎么观察：请五位没用过的人，当面计时：从拆封到用顺花了多久，卡了几次。再看客服里被问得最多的，是不是同一个问题。

第七问　坏了怎么办（主读：善）

问句：用旧了、坏了，修得了吗？要多久？花多少力气？

怎么观察：以顾客的身份去问一遍售后：配件单卖不卖，维修有没有明码，几天回来，要不要自己寄。再找修过的人问一问。

第八问　平常日子还有人来吗（主读：美）

问句：不打折、不搞活动的平常日子，它的店、货架或页面还有人来吗？

怎么观察：把大促周和平常周的日均成交（或到店人数）放在一起比，再把搜索里带“优惠”“券”字样的那一部分去掉。

自我四问：用户的习惯、手感、认同，这些是长在用户身上的东西。

第九问　用了多久还在用（主读：真）

问句：买过的人，三个月、半年以后，还在日子里用它吗？

怎么观察：看复购和耗材补购，有使用频次数据的看频次，没有的就抽样回访十位买过的人。

第十问　用出了自己的用法吗（主读：善）

问句：用户有没有自己摸出一套用法——摆法、搭配、改装、窍门？

怎么观察：翻评价和社群，看有多少是“我是这样用的”，有多少只是“好用”“推荐”。再看用户之间有没有互相教。

第十一问　没有奖励也有人提吗（主读：美）

问句：没有优惠券、返现、抽奖的时候，会不会有人自己提起它，带朋友来？

怎么观察：看新客来源。把“邀请有礼”“晒单返现”这类带奖励的去掉，剩下“朋友说的”“自己找来的”占几成。

第十二问　日子里给它留位置了吗（主读：美）

问句：它在用户的日子里有没有固定的位置和节奏——放在家里哪里，多久用一回，缺了怎么办？

怎么观察：回访时请用户指一指它放在哪儿，说一说上一次用是什么时候。买回来就收起来的，要单独记。

十二问摆齐了。下面这张表，把每一问的“强、中、薄”写出来。表里的门槛，是本书暂定的，写在明处，是为了让人能改它、驳它。

问	主读	强	中	薄
一　一句话说得清吗	真	十人里八人以上说的和定位句是同一件事	四到七人	三人以下，或说的是别的事
二　故事经得起对账吗	真	九成以上有凭证，肯给用户看	六到九成有凭证	不足六成，或凭证只有自己看得到
三　讲的是日子还是催促	美	讲日子的句子是催促的两倍以上	两边相当	催促多过讲日子
四　说错了有口子吗	善	改动公开说明，老用户有路可走	说明了，但老用户要自己去找	悄悄改，或改了不认
五　第一件和第一千件一样吗	真	摆在一起看不出差别，相关退货不到一成	有细小差别，相关退货一到三成	明显不一样，或相关退货超过三成
六　拆开到用上要几步	善	五人里四人以上不求助，十分钟内用上	两到三人	一人以下，或同一个问题反复被问
七　坏了怎么办	善	配件和维修明码，一周内能回来	能修，但慢，或要多次沟通	只能换新，或找不到人
八　平常日子还有人来吗	美	平常周为大促周的三成以上	一到三成	不足一成
九　用了多久还在用	真	半数以上还在用	两到五成	不足两成
十　用出了自己的用法吗	善	自发的用法很多，用户之间互相教	偶尔有	评价几乎只有一句好或不好

问	主读	强	中	薄
十一　没有奖励也有人提吗	美	去掉奖励后超过三成	一到三成	不足一成
十二　日子里给它留位置了吗	美	多数人说得出固定的位置和节奏	约一半	说不上来，或买回来就收起来了

拿雷建华自己的公司试一试第五问。他从仓库里取了三个不同批次的同一款地板清洁液，摆在桌上。瓶子一样，标签一样，可是倒出来对着光看，有一瓶颜色浅了一点。他不知道这算不算“走样”，就把三瓶都留下，写上批号，等质检的同事来看。

这一步很小，却是整张表的样子：先看东西，再谈档。看不出差别，是强；看出了差别，写下来，是中或薄。

表后有三点要补。

第一，表里的数字，针对的是日用品一类、有复购的东西。换成家具、汽车、服务，门槛要改，改的时候写出来。

第二，“缺”不是“中”。拿不准时，很多人喜欢打个中间档，看着稳妥。可这一打，就把“我不知道”装扮成了“还行”。没有材料的格子，写“缺”。

第三，十二问不是十二个考题，是十二个去处。每一问都在告诉你：去哪里看，看什么，看多少人。

◆ 二、强、中、薄，不打总分

雷建华把十二问摆在桌上，想了一会儿，在最上面写了一行字：不打总分。

理由，医生的体检单已经说了：总分回答的是“有多危险”，体检要回答的是“哪里薄”。两个人血压和血糖不同，医生给的话不同。品牌也一样。

所以这张表有这样几条规矩。

这套读法的格式，借自站上第415号《钱是三界同时立住的符号》：三栏各看几项能观察到的指标，每项只落强、中、薄，不打总分，钟差另起一行，只落大、中、小，填的时候要写时点和出处。该书是给钱做体检，每栏五项；本书给品牌做体检，按总纲分成真、善、美三栏，每栏四项。本书只借这个格式，不借该书关于币种和信用工具的任何内容，门槛也都是为品牌重新定的。

一问一档。强、中、薄，三档，或者“缺”。不再细分，不设七十分、八十五分这样的刻度。

每栏各数一个“薄”的项数。真、善、美三栏，各有四问。每一栏数一数：四问里有几个“薄”。这就是读数。它不是分数：不相加，不乘权重，也不拿“三栏平均”去掩盖哪一栏最薄。

找最薄的一栏。哪一栏“薄”的项数最多，就是最薄的一栏；一样多，再数“中”；还一样，写并列。一栏里有两格以上是“缺”，这一栏写“无法判断”，不许猜。

不打总分，除了“哪里薄”会丢，还有一个理由：三栏量的不是同一种东西。真栏量的是稳不稳，善栏量的是省不省力，美栏量的是撑得久不久。把它们加在一起，就像把一个人的身高、体重和血压加成一个数，加出来的数没有人知道是什么意思。

还有一个理由，是人的习惯。只要给一个数，人就会盯着这个数，去做那个数。你想让三栏都被好好看，就别给人一个可以只盯着的东西。

下面这张表是读数表。它按总纲的三栏排，另加一行钟差。

栏	约束与能量	对应的问	读数（空白处自己填）	这一栏薄了，先裂哪里
真	最少走样，内能（连接度）	一、二、五、九	强__ 中__ 薄__ 缺__	溢价先塌：换掉它的代价小了
善	最少浪费，动能（重连的速率）	四、六、七、十	强__ 中__ 薄__ 缺__	退货多、留存差：试用到习惯的路走不通

栏	约束与能量	对应的问	读数（空白处自己填）	这一栏薄了，先裂哪里
美	最少透支，势能（网络的吸引）	三、八、十一、十二	强__ 中__ 薄__ 缺__	势能越买越贵：热闹有，日子里没有
钟差	理念钟与现实钟的差	单列，不属于任何一栏	大　中　小	说话比兑现快得多：塌得会突然

举一个填好的样子。下面是雷建华那条地板清洁液产品线的读数，是本书构想的，数字不是真实统计。

真栏：强一、中二、薄一，缺零。薄的是第五问，批次之间有差别。善栏：强二、中一、薄零，缺一。缺的是第十问，社群里的材料还没整理出来。美栏：强零、中二、薄二，缺零。薄的是第三问和第十一问：广告里催促多过讲日子，去掉返现之后几乎没有人自己提起。钟差：中。

读这份数，先看每栏薄几项：真一、善零、美二。最薄的是美栏。善栏有一格缺，旁边注明。结论只有一句：这条产品线最该先看的，是势能是不是靠加码撑着，其次是批次之间的差别。

这句话里没有一个分数，却比一个“七十二分”能指出更多事。

右边最后一列，是总纲推出的三个判断，写在这里是为了让人知道“薄”可能意味着什么。它们是待检验的读法，不是规律。

钟差怎么量。三界各有一只钟，理念最快，现实居中，自我最慢（第15章，借自站上第415号）。这张表只看最要紧的一对：理念那只钟和现实那只钟，沿用第415号的量法。现实与自我那一对，第15章为了讲清“最慢的才是底”多画了一行，体检里不量。

量法很笨。挑一件说法上的变动（一次改口、一条负面消息、一次新品发布），看它多久传遍用户；再看同一时期，现实一界要做的事（召回、补货、改版、修一批货）要多久做完。两个时间放在一起比。

消息按天传开，现实调整要按月计，钟差为大。两边差不多快，钟差为小。钟差只落“大、中、小”，不和三栏的强中薄混在一起，也不加进任何东西。

钟差大不等于要塌。它只说：如果要塌，塌的那一下会不会快过现实调得过来的速度。

读数出来以后怎么办。

读数不是判决，是一张去处单。最薄的一栏在哪里，就先去哪里修，不是去哪里“提分”。

真栏最薄，先去对账：说的和做的哪里对不上，批次为什么不一，用户为什么三个月就不用了。善栏最薄，先去省力：把教程、修理、社群这些让用户少费力气的路铺出来。美栏最薄，先去停手：停一停加码，看一看没有奖励的平常日子里，还有谁在。

有时候两栏同时薄。这时不要急着同时修，先问哪一栏的钟更慢。自我那一界的钟最慢，所以和自我挨得最近的那一栏，往往要先养。

还要记得，三个“最少”常互相打架。把走样压到最少，也许会让东西变得更贵、更慢；把浪费压到最少，也许会让余地变小。哪一栏守紧，哪一栏放宽，是品牌的取舍，不是表格能替你定的。

填的时候，守五条。

第一，先写时点。表头第一行写评估日期，之后只许用这个日期以前有的材料。

第二，每格写出处。落“薄”也好，落“强”也好，旁边写一句凭的是什么。写不出出处的档，不算数。

第三，两个人背对背填。同一个品牌，请两个人各自填，填完再对。落档不同的格子，单独列出来，写下各自的理由。对得上的比例低，先改门槛，再谈结论。

第四，能量写旁边，不打档。表下留三行，各写一句：内能，用户换掉它要付多大代价；动能，用户从试到习惯花了多少力气；势能，它被一张什么样的网拉着。这三行讲的是“塌起来会多快”，这张表不回答“什么时候”。

第五，读数不进任何人的考核。这一条放在最后，却是最重的。不挂奖金，不挂晋升，不挂预算。一旦挂了钩，雷建华手下的人会很快学会：把第二问的“凭证”做出来，把第十一问的“自发推荐”买出来。体检变成了做题，格子就不再说话。

这张表不是什么，也要说清。它不是评级，不排先后；不是预警，不答“多久来”；不是排行榜，两家公司的表放在一起，只能比各自哪一栏最薄，不能比谁更好。它更不是买卖的信号。本书不构成投资或消费建议。

◆ 三、演示：新加坡航空的“新加坡女孩”

怎么填，看一遍比讲十遍清楚。这里拿一个大家都见过的品牌符号来示范。

先把话说在前头：这一节只示范填法，不评高下，不给这家公司做体检结论。外人能读到的只有公开的东西，真正的体检要由内部的人拿着内部的数据去做。

新加坡航空自己的公开资料写明，“新加坡女孩”创立于 1972 年，也就是公司成立的那一年。穿着沙笼可芭雅制服的空乘，成了这家航空公司最显眼的一个符号。

先用三界的眼光看这个符号，不打档。

理念符号：这个形象，加上它背后的那句承诺——体贴、周到的服务。这是说出来的东西，在广告里、在宣传画面里。

现实符号：真正在机舱里发生的一次次具体动作——怎样迎客，怎样送餐，怎样处理一个延误，怎样找回一件行李。这是摆在那里、可以被对账的东西。

自我符号：乘客的习惯。订票的时候先想到它，常旅客计划里一点点攒着的里程，“这个航线我就坐它”。这是长在乘客身上的东西。

这样看，“新加坡女孩”有一个很有意思的特点：理念符号被落在了一个“人”身上。一个形象，一张脸，一身制服，一句话就传开了。可是它兑现的方式，是成千上万次具体的服务，一班一班地做出来。理念的钟走得快，现实的钟要靠每一班去走。

如果要给这个符号量钟差，形状大致是说得快、做得慢。这是这一类符号的位置，不是这家公司的缺点。本书在这里不判断它做得好不好，也没有材料判断。

接着，示范填法。

第一步，写时点。“评估日期：2026 年 10 月。材料：公开可见的报道与官方网页。”

第二步，问题要改写。十二问原是为日用品写的，换到航空，有几问要换说法：

- 第五问“第一件和第一千件一样吗”，改成“第一班和第一千班一样吗”；
- 第六问“拆开到用上要几步”，改成“从订票到登机，顺不顺”；
- 第七问“坏了怎么办”，改成“延误了、行李丢了，怎么办”；
- 第八问“平常日子还有人来吗”，改成“非节假日的平常航班有人订吗”。

改写之后要写在表头，让别人知道你是怎样改的。

第三步，该写“缺”的写“缺”。

站在外面，十二格里能凭公开材料读出来的，不超过两三格。比如第三问，要读它的广告里讲日子的句子和催促的句子各占多少，需要系统地翻一批广告，这里没有翻，写“缺”。第一问、第九问、第十一问、第十二问，都需要问用户，外人读不到，也写“缺”。

外人勉强够得着的，是两类。一类是第二问和第七问这样，答案多半摆在公开页面上：承诺写了什么，行李出了事去哪里申诉、规定几天答复，翻官网就能抄下来。可是抄下来的只是“它说了什么”，不是“它做到了什么”，所以也只能

落“缺”或者半格的注明，不能直接落“强”。另一类是第四问这样，看改动有没有公开说明，要翻过去几年的旧公告，工夫大，可是不需要内部数据。

这正是这个示范要给你看的：外人填这张表，大部分格子是缺。缺不能打成中。三栏的结论也要在旁边注明有几栏没量出来，结论要打个折听。

第四步，每格写出处。哪怕只填了一格，旁边也要写：凭的是哪份报告、哪条报道、哪个页面。

还有一点，是服务类品牌和货物类品牌的不同。货物卖出去，东西留在用户手里，可以拿来对账；服务做完就没有了，要靠记录、回访和用户的记忆去对账。所以服务类品牌的“现实四问”，更依赖内部数据，外人更难读。这不是它的缺点，是这类东西的性质。

示范到此为止。我们没有得出“这家公司的品牌强不强”。我们得到的是：一个品牌符号可以怎样被分到三界里，一张表可以怎样被改写、怎样被诚实地留白。

如果这家公司的人想用这张表，他们手里有我们没有的东西：乘客的回访，常旅客的使用记录，班次的准点和处理投诉的时间。那时候，“缺”才会变成“强、中、薄”。

◆ 四、事前写下预测

雷建华最后做了一件事，也是这一章最想让你学的一件事。

他没有直接把十二问的结果交上去。他先找出公司的八条产品线，把十二问填了一遍，然后在一张纸上写下三句话，折起来，请办公室的同事保管。

这三句话是：

第一，我预测最薄的一栏是哪一栏。对每条产品线都写。

第二，我预测哪一项业务指标最先差。复购、使用频次，还是退货率。

第三，怎样算我错。比如：如果“薄”的项数最多的几条产品线，复购并不比别的低，退货率并不比别的高，那么我这套读法要改。

这张纸的格式，大致是这样几行：

· 评估日期，和用到的材料截止到哪一天；

· 产品线的名字；

· 每栏薄几项，缺几项，钟差落在哪一档；

· 三句预测；

· 保管人的名字，和约好打开的日子。

格式很土，可是每一行都在堵一个口子：日期堵“事后改”，保管人堵“偷偷改”，约好打开的日子堵“不了了之”。

然后他等。

三个月、半年以后，他取出复购、使用频次和退货率，把八条产品线按“薄的项数”排一排，再按这三个指标各排一排，看两种排法大体上是不是同一个方向。不需要统计软件，纸笔就够。

比如（这是本书构想的排法，数字不是真实统计）：八条线里，按“薄的项数”排出最薄的三条，半年后它们的复购在八条里排第六、第七、第八，方向一致；如果这三条的复购排在第一、第二、第四，方向就是反的，这套读法要改。中间那几条排得乱一点不要紧，要看的是两头。

八条产品线是很小的样本。样本小，就别指望一条漂亮的线。本书的要求只是：方向大体一致，或者明确不一致；一致了，也只说暂时没被推翻。

对得上，只能说这套读法暂时没有被推翻，不能说它证明了什么。对不上，要写在账上：哪一问的门槛不合，还是这套说法本身有问题。

这一条，是整本书承重命题第十二条的实际做法：三界稳定度可以体检，也可以被推翻。若“薄”的项数与复购、使用频次、退货率之间没有关系，本书的这条命题要改。

再说总纲推出的三个判断，也可以事前登记。

真栏最薄的产品线，预测复购最先掉，溢价最先守不住。善栏最薄的，预测退货高、留存差。美栏最薄的，预测营销费用在涨，可是自发推荐和平常日子的成交没有涨。

这三条预测，各有一个“怎样算错”：真栏最薄的产品线，复购并不最先掉；善栏最薄的，退货并不高；美栏最薄的，营销费用涨了，自发推荐也跟着涨了。任何一条出现，就要如实写下来。

预测不必写得漂亮。写得粗、写得短，反而不容易事后说“我本来就是这个意思”。比如“真栏薄的三条线，复购会比别的低”，一句话就够。

还要防两种事后诸葛亮。

一种是填完表才看结果，再回头改格子。所以要先封存，由别人保管。

另一种是看到结果对上了，就说“这正是我的读法”。可是这张表只有在结果没出来时写下的预测，才算数。

读数不进任何人的考核，在这里再说一次。预测写在纸上，是写给自己和同事看的，不是写给老板打分的。

◆ 五、小品牌的简版

小店、小团队，没有十二问的人手。下面是六问版，每栏取两问。

1. 你说的每一句能核对的话，拿得出凭证吗？（对应第二问，真）
2. 买过的人，三个月后还在用吗？（对应第九问，真）
3. 一个新用户，从拆开到用顺，要几步？（对应第六问，善）
4. 坏了，你能修吗，要多久？（对应第七问，善）
5. 平常日子，还有人来吗？（对应第八问，美）
6. 没有奖励，有人自己提起你吗？（对应第十一问，美）

六问版丢掉了六问，也就丢掉了一部分精度，这是代价，要认。小品牌可以先用六问，等人手多了，再补上其余六问。

规矩照旧：每问强、中、薄，缺就写缺，不打总分，只数每栏薄几项，最薄的一栏写在最上面。六问填完，钟差也看一眼。

六问版也要看钟差。方法一样：一次改口、一次出错，传到用户耳朵里要几天？你自己把它补上，要几天？小店的钟差往往不大，因为消息传得慢，补救也快；可是一旦口碑进了群，传得快了，补救的速度就要跟上。

小品牌的好处是，这六问大多不用调研公司，一个下午，打几个电话，翻翻聊天记录，就能做完一半。

◆ 六、放回日子里

雷建华最后交给老板的，是一页纸。

页上没有总分。上面写了三行：最薄的一栏是哪一栏，薄几项；钟差是大、中还是小；还有一句预测，折起来，由同事保管，半年后打开。

他不知道老板满不满意。他只知道，这一页纸上每一个字，都能被半年后的结果驳倒。

你也可以试一试，不必是做品牌的人。想一个你常买的牌子，拿六问的前两问问自己：我知道它说的话里，有哪一句是真的吗？买了它三个月以后，我还在用吗？

答得出来，是强。答不出来，写“缺”。别填“中”。

如果有一天你发现，自己对一个常买的牌子，十二问里大半是“缺”，也不必难过。这正是体检要告诉你的事：你和它之间，还没有发生多少东西。

> **带走的话**
>
> 品牌的体检，不问“多少分”，问“哪一栏最薄”；读数写在纸上，不写进任何人的考核里。

> **小账**
> 前人把品牌量成一个指数，关上了“哪里薄”这扇门；本书打开它：三栏十二问，不加总，只指出最薄的一格。
> 把读数当成品牌“本来的样子”，就是把发生收回成发现；它只是某一天、某个人、凭某些材料落下的档，一挂进考核，格子就被做出来了。

【想一想】 1. 你最常用的一个牌子，三个月后你还在用它吗？它放在你家哪个位置？ 2. 如果你是它的品牌经理，十二问里你最怕被问到哪一问？ 3. 你有没有被一个“总分”骗过，觉得样样都好，用起来却哪里都不对？

第 23 章

从讲故事到三界对账，和六张预案卡

◆ 一、先找那处对不上

晚上十一点，白露还在仓库里。她二十八岁，在杭州城西租了十来平米的小仓库，做棉麻围裙。这是本书构想的场景，人和数字都是为讲道理造的。

桌上摊着一份三页的《品牌故事》。第一页写外婆在灶台边缝围裙，第二页写“慢下来的生活”，第三页写“每一条围裙都有温度”。做设计的朋友下午刚夸过她：先把故事讲好，后面的事都顺。

她正想把第二页再改两句，手机亮了。一位买家发来消息：围裙洗了三次，下摆缩了一指宽，系带也起了毛边。后面跟着一张照片。

白露盯着照片看了很久。故事里写的是“耐用一辈子”，照片里是一条洗了三次的围裙。

这两样东西放在同一张桌上，对不上。

这一处对不上，就是这一章的起点。

讲故事、占位置的路子，先要说它对在哪里。名字和故事确实是品牌的一界，货架上没有它，谁也认不出你。人也确实靠故事记事，一个讲得清的说法，比一堆参数好记得多。对没钱投放的小品牌来说，把话说清楚，还是最便宜的第一步。

第1章看过的那些营销学派，在这几件事上都没有看错。品牌资产一路讲的是人脑子里存着的联想，定位一路讲的是替用户在心里占一个位置。这两样，白露的朋友全都说对了：围裙要有个说法，说法要有个位置。

它停下的地方，是顺序。通行的顺序是先有故事，再有产品，再有投放，默认产品总会配得上故事。可是一旦配不上，故事越动人，缺口就越大。这一路很少有

人追问：用户的日子里原来有一处什么不顺，这件东西进去之后，是把它补上了，还是添了新的一处。

停下的地方，正好是接着要走的一步。本书的说法是把顺序倒过来：先找用户日子里的那处对不上，再做产品去补它，最后才讲故事，而且讲的是已经发生过的事。

这就叫三界对账。理念里说的，现实里给的，自我里留下的，三本账对一对，对得上的才写进故事。

对账只回答一个问题：三本账对不对得上。还有一个问题它不回答：这个品牌立得有多重。

第2章给过另一把尺子。一件商品好不好，有真、善、美三种好；做出来、送到手、用得下去，要花内能、动能、势能三种力气；两边靠三条“最少”扣在一起，分别是最少走样、最少浪费、最少透支（也叫最小误差、最小冗余、最小亏损）。

三界讲品牌走出来、立住了没有，这把尺子讲立得有多重。白露接下来的几节，会把两把尺子一起用：对账用来找缝，三栏用来看哪一栏最薄。

要记住的是，“最少”不等于“零”。零走样做不到，硬追会带来别的损失；三个“最少”常常互相打架，守准会费事，守省会失准，守久会慢。白露接下来每一个取舍，其实都在这三样里挑。

第二天早上，白露没有碰那份故事。她把近三十条买家消息从头翻了一遍，一条一条归类。有七八条说的是同一件事：洗过之后变短、变皱。她给布料厂打了电话，才知道这一批布没有预先缩水。

对不上的那条缝，这回找得到：不在文案里，在布里。注意这条缝是先找到的，后解释的。先有七八条同样的毛病，再有布料厂那通电话，最后才有“对不上”这三个字。顺序反过来，先说“一定哪里对不上”，再去找，就会什么都找得到。

她做了三件小事。详情页加上一行字：第一次下水前，请先用冷水洗一次。她把系带加长了两指，每批货留一条样品，自己洗十次，拍下照片。故事里那句“耐用一辈子”，她删了。

三周后，她在第三页换上了一句话：“每批围裙，我们都留一条自己洗十次，照片在下面。”

这一句比原来三页都短，也比原来三页都硬。它说的是已经发生过的事，谁都可以去对。

那处对不上，一般去哪里找？本书给三个地方，都在下单之后。

第一个是售后消息和退货原因。买家用自己的话写下的毛病，比任何问卷都直接。把它们按毛病归类，数一数，哪一类反复出现，就是现实一界在报账。

第二个是老用户的日子。找三五位用了半年以上的买家，不问“满意吗”，问“上一回用它，是哪天，做什么”。答得出来的，说明它进了日子；答不出来的，说明它躺在抽屉里。

第三个是没买的人。问问那些看了很久没下单的人，他们现在是怎么对付这件事的。围裙之前，他们可能一直在用旧衣服当围裙。那件旧衣服，就是你真正的对手，也是你要补的那处不顺。

有一句老实话要写在这里。这三个地方都去找了，有时候也找不到那条缝。找不到，就写“没找到”，不要硬编一条出来，也不要把任何对不上的事都往一个说法里装。本书在第24章还会回到这一点：一个说法什么都能解释，就等于什么也没解释。

◆ 二、三条纪律

对账不是一种心情，是几条做得出来的纪律。本书只收三条，都是小品牌今天就能用的。

第一条，理念不超过现实。页面上的每一句话，都要能在一件货上指给人看。“耐用一辈子”指不出来，“洗了十次的样子”指得出来。写完文案之后，把

每个形容词圈出来，问自己：这个词，我手边有哪件东西能证明。证明不了的，要么改成事实，要么先别写。

这条纪律守的是价值里的“真”：每一件都一样，用多久都一样。故事说多满，货就得跟到多满。理念跑在现实前面的那一段，就是第12章里Fyre那种崩法的小号版本，只不过白露这一回，只是一条围裙缩了一指宽，不是一座岛。

有人会问：那“慢下来的生活”这样的话能不能写？可以写，但要知道它是什么。它是一句邀请，不是一条保证。邀请可以美，保证必须真。一份页面里邀请和保证混在一起，买家读到的就是保证。分开写，两边都不吃亏：保证放在上半页，附上证据；邀请放在下半页，随便美。

再看一个厨房里的例子。

设想白露的朋友开了一家做保温饭盒的小店，页面上写“保温十二小时”。买家中午打开，饭是温的，不是热的。饭盒没有坏，十二小时里确实还有一点温度。

可是买家心里的“保温”，是中午还能热着吃。这一句话的毛病，不在撒谎，在没说清楚：十二小时之后是多少度，在什么室温下量的。把“保温十二小时”改成“盛入沸水煮过的汤，十二小时后仍在某个温度以上”，句子长了，对账却能做了。〔这是本书构想的场景，未指任何真实商品。〕

第二条，不省售后。售后在多数人眼里是成本，在对账的眼里是现实一界最后一道关口，也是最便宜的体检。买家愿意花时间发来一张照片，说明他还在用，还在乎。白露后来把每天的售后消息当作一份“每日体检”：先分类，再回话。哪一类消息在变多，哪一批货就在走样。

不省的意思，是不拿售后去换别的预算。客服可以少，但路不能断：买家知道找谁，找到之后有人接，接了之后有结果。

这条路断在哪一环，哪一环就是下一个差评的来处。白露给自己画过一张很土的路线图：买家发来消息，谁在一天之内看到；看到之后，谁有权决定换、修还是退；决定之后，货怎么寄回去、新的怎么寄出来。

她发现自己最大的断点不在客服，在仓库：退回来的围裙堆在角落里，没人登记是哪一批。这一环不补，前面回话再快也接不住第二次。

这一条守的是“善”：用起来顺手省事，出了毛病也有路可走。

第三条，给用户留动能。第5章讲过，付过力气的东西才进得了身。留动能，不是故意给买家添麻烦，是把他本来就要付的那点力气，变成值得的力气：第一次怎么洗的小教程，系带松了免费补一次，买家之间互相晒洗过十次的样子的小群。

这里要分清两种力气。一种是为了用好这件东西付的，另一种是白白耗掉的，比如找不到客服，绕三道手续才能退。前一种要留，后一种要砍。这正是“最少浪费”（也叫最小冗余）的意思：不是不让人出力，是不让力白出。

有一个简单的办法检验自己有没有做对：想想买家第一次用这件东西的前十分钟。这十分钟里，他有没有被迫做一件“没意义”的事，比如找说明书，比如猜怎么洗？有，就是白出的力。他有没有做一件“有一点成就感”的事，比如自己调了系带的长度？有，就是值得的力。

不妨看白露页面上的几句话，改前改后各是什么样（仍是本书构想的场景）。

改前：“每一条围裙都有温度。”改后：“针脚是在杭州的作坊里缝的，每条都有一张检查卡。”前一句没法对，后一句翻开检查卡就能对。

改前：“耐用一辈子。”改后：“同一批样品洗过十次，下摆缩了不到半指，照片在下面。”前一句是保证，没有证据；后一句是事实，附着证据。

改前：“让生活慢下来。”改后不改。这是一句邀请，放在页面的下半截，不负责证明什么。

三句话一对照，有个规律：能对的话，几乎都比原来短，也比原来具体。要证明的东西一多，形容词就自己少了。

把两种顺序并排放在一起，差别就清楚了。

比什么	讲故事的顺序	三界对账的顺序
起点	想要别人记住什么	用户日子里有哪一处对不上

比什么	讲故事的顺序	三界对账的顺序
第一件事	写品牌故事、定位语	翻售后消息和差评，归类
产品的角色	配得上故事就行	先补那处对不上，故事等它
故事的位置	最前面，最大声	最后面，只写已经发生的事
钱先花在哪	曝光、投放、请人带货	批次质量、售后、教程与修补
差评怎么读	声誉风险，压下去	对账单，一条一条对
做成了的标志	被记住，成交额上去	被用上，复购与使用频次上去
容易出的事	理念跑在现实前面	前期慢，故事晚出来

最后一行要老实写出来：对账的顺序有代价。它慢，故事晚出来，头几个月看着不热闹。本书不说这个代价不存在，只说它买到的东西，是后面不必再还的债。

◆ 三、每月翻一回承诺

纪律定了，还要有一个地方把它们用起来。白露给自己定了一个小仪式：每个月最后一个周五的晚上，花一个钟头，把页面上的承诺翻一遍。

先说清它不是什么。它不是另一份体检。品牌整体立得稳不稳，要用第22章的十二问去量，隔半年或一年做一回，每问只记强、中、薄，没材料的写“缺”，不打总分。白露这一个钟头，只做其中一问的月度版：第22章第二问问的是“宣传里每一句能核对的话，拿得出凭证吗”，她把这一问，落到页面上的每一句话上。

做法是一张纸，三列。左列抄承诺：详情页、包装、客服话术里的每一句，一句一行，抄的时候不许改，也不许省。中列写证据：对着每一句，写手边有什么，哪一批的样品洗过几次，有没有照片，面料厂的检测单在哪一页；没有，就空着。

右列写买家怎么说：摘本月售后消息里的话，再加上随手问的几位老买家，“洗了十几次了，还是那个颜色”，或者“放在抽屉里，没怎么用”。

这三列碰巧对着三界：说出来的，拿得出的，用起来的。三列都对得上的，打钩；中列空着的，写一个“缺”，和第22章用同一个字；右列说“没怎么用”的，写“没进日子”。

规矩只有一条：“缺”按“对不上”算。不能因为没人投诉，就当它是对的。没人投诉，有时是因为没人认真用。账可以有空行，但不可以有谎，不准用“应该”“大概”“差不多”去填空行。

第一个月做完，白露发现页面上有十一句承诺，三列都对得上的只有四句，五句缺证据，两句没进日子。她没有慌，把这七行抄在白板上，一行一行补，补不了的，就从页面上拿掉。那五句缺证据的，说的都是耐洗和不缩水，在第22章的读法里，这是“真”那一栏的事；她下个月的预算，先放在检测和留样上，不放在投放上。

这里还有一个常见的错：把这张纸做成报告交给别人看，或者拿空行的数目去评谁做得好。它是给自己对的，不进任何人的考核。一交出去，就会有人去美化它；美化过的账，什么也对不出来。

◆ 四、指标换一换

白露的仓库里有一块小白板。原来上面写三个数：昨天的浏览量，昨天的成交额，下单的转化率。

这三个数，第1章里说过，是容易量的角，所以先当了家，借的是站上第356号的“量化当家”。它们都停在同一个时刻：下单。下单之后，围裙有没有被穿上，洗了几次，缩没缩，买家还回不回来，这些更难量，就被放到了后面。

这不是白露一个人的毛病。第1章讲过，每个营销学派都带着一张出生证：先认定谁在买、什么算做成，再挑量法。认定的是“看了广告、点了下单的人”，做成的就是成交，于是浏览量和成交额先上了白板，复购和使用频次因为难量，被放到后面。

哪个数好量，哪个数就先上白板；白板上有什么，会议上就谈什么；会议上谈什么，下个月的钱就花在哪里。数字先当了家，后面的事就一件一件跟着它排。

指标要换，不是说曝光不重要。曝光是入口，不是结果。入口的数字好看，什么都不说明，要看进门之后的人有没有留下。

白露把白板换成了下面这几样，并且按总纲把它们分到三栏里。

“真”这一栏，看的是货有没有走样：批次投诉、退货原因里写“与描述不符”的比例。同一批货里毛病集中出现，就是这一栏在报警。

“善”这一栏，看的是顺不顺手：复购，以及使用频次，也就是买了的人每个月到底用几次。围裙买回去挂在门后三个月没动，复购再高也要打问号。

“美”这一栏，看的是拉力是不是撑出来的：自发推荐有多少，口碑隔一个月还在不在，销量有多少靠打折才出来。美不是不好，美要是靠不断透支才有，下个月就要加倍透支，那就是撑。

举个白露一个月的小账（构想的数字，只为看清读法）。她那个月卖出的围裙里，有三成是老买家再下的单，其中一半买的是别的品类，不是围裙；十位被问到的老买家，有七位说得出“最近一次是哪天”，三位说“想不起来了”。

这几行字摆在一起，比一个“转化率”有用：它告诉她，围裙进日子的比例大约是七成，剩下三成要去查，是尺寸不合，还是颜色不搭。

小品牌取数用不着系统。订单表里多加两列，一列写退货原因，一列写是不是老客户。每个月随机找十位老买家，问一句：这个月用了几次。一本笔记本就够。

可是新指标也有自己的毛病，要先说在前面。

第一，复购要看品类的周期。围裙不是洗衣液，一条能用两三年，一年里复购率低，不说明什么。这时候复购要改看“带新人来”或“买第二件别的”。同一个数，放在不同品类里，意思不一样。

第二，使用频次靠买家自己说，会偏高，因为说“没怎么用”有点难为情。所以问法要改，不问“用得多不多”，问“最近一次是哪天”。能说出日子的，才算数。

第三，这些数是给自己看的，不进任何人的考核。一旦把复购、使用频次变成人头上的指标，人就会去做这个数，和曝光被做出来是一回事。读数一进考核，它就不再是读数了。这也是为什么本书一再说，体检和打分只用来看，不用来奖惩。数字一旦有了奖惩，数字就会自己长出一种脾气：它要好看，而不要真。

第四，数和数会打架。复购高、口碑却在掉，这时候不要急着合并成一个总分，把两栏的矛盾直接写在白板上，那就是下个月要查的地方。

◆ 五、六张预案卡

这一节借第322号《AI时代的商场风云与SDE智慧应对》里预案卡的格式，只借格式，不借内容。每张卡三行：

- What If（预判）：如果这件事发生，哪一处先断。
- How If（起手）：从哪一步先动手。
- Why If（接住）：凭什么接得住。

预案不是计划。计划假定局面不变，预案是事先想好局面可能怎样变，变了从哪里起手，凭什么接得住。每张卡还标明主要落在真、善、美哪一栏，意思是事发时哪一栏最先被击穿，就先查哪一栏。三栏对应的三个“最少”，前面已经说过：走样、浪费、透支。

下面六张卡，写给任何一家小品牌。白露后来把它们抄成一页，贴在了仓库的墙上。

先说怎么用。卡是在平静的日子里写的，不是在事发那天写的。事发那天人是慌的，慌的人只会照着最近一次的经验办，而最近一次的经验，常常是最没用的那一次。所以白露给自己定了两条规矩：每半年把六张卡拿出来改一遍，把“事前就

该备下的东西”那一列核对一次；每年找一个晚上，找个朋友当对手，抽一张卡，十分钟，只用嘴说，演练一遍。

演练时有一个很好用的问题，每张卡都用得上：这件事发生以后的第一个小时，我手边有什么？有名单、有留样、有批次表，才有起手。什么都没有，卡写得再好也是一张纸。

卡一　差评潮　主要落在：真，兼善

What　If：同一个毛病在几天里被很多人写出来，还带着图。这说明不是个别人运气差，是某一批货的“真”走样了。

How　If：当天不回话术，先把差评按毛病分类，对到批次与工序；再一对一联系买家，给出换、修、退三选一；最后在详情页写明已知毛病和处理办法。

Why　If：差评是现实在对账，报的是账，不是攻击。买家肯写、肯拍，付出的力气被你接成了一次修订，没有白费，连接也没有断。不删评，也不找人写好评去盖。

设想白露收到的那批差评里（这是本书构想的场景），有一位买家写得很急：“你们的东西根本不能用。”她没有回话术，先翻了订单，看到这位买家买的是同一批布，而且是第三次下单。一位买第三次的人写出这样的话，说明他是真的在用，也是真的失望。她把这条放在了处理清单的最前面。

读法：这张卡最容易走歪的地方，是把“处理差评”做成“处理差评的人”。差评背后是一批货，不是一个脾气坏的买家。白露那七八条缩水的消息，就是这张卡的小样。

卡二　代言人或主播出事，不点名　主要落在：美，兼真

What　If：借来的那个人出了事。势能之网断了一根线，而且是你控制不了的那一根。

How If：事前就查订单里有多少是顺着这条线进来的。事发当天暂停由此人带的投放和内容，给老客户一句只讲事实的说明，比如合作已经暂停，不辩护，也不评判。然后把页面上的“人”换回“物”，产品证据放到最前面。

Why If：品牌若长在用户日子里，借来的线断了，只掉一点拉力。若整个品牌都靠这根线，那它本来就是借来的网。事前要问的是：去掉这个人，这件货还立得住吗。

读法：本书不点名、不评论任何一位具体的人。这张卡只管一件事：你自己的账上，这一根线占多重。占得越重，事前就越该问。

卡三　联名失败　主要落在：美，兼善

What If：联名款上线，围观很多，成交很少，或者买回去没人用。

How If：先分清是没人看、看了没买，还是买了没用，三个数各自看。再各找十位两家的老用户，问一句：平时用不用对方的东西。事发后先停追加投放，回头问已经买了的人。

Why If：第8章讲过，联名借来的势能能把人带到店门口，进不进得了日子，要看两张网在用户身上有没有交点。联名失败，多半不是设计差，是没有交点。接住的办法，是从买了又真用的人身上读出交点在哪，下一次把联名选在那里。

设想白露和一家做陶瓷的小店联名，出了一款“围裙加小碗”的礼盒（这是本书构想的场景）。开卖第一周很热闹，晒图很多，成交却不到预期的一半。她按卡里的办法分开看：看的人多，下单的人少，买了的人里真拿来用的更少。

再问两家各十位老用户，发现陶瓷店的客人多半在家不做饭，围裙那一头的客人不爱买碗。两张网，在用户身上没有交点。

读法：联名的账要分两笔记。一笔是热闹，一笔是日子。热闹那笔亏了，不等于日子那笔没有收获。

卡四　平台规则一变　主要落在：美，兼真

What If：流量分发或佣金规则改了，来自平台的流量一下掉了一半。

How　If：事前列一张清单：老客户名单（要按合规的办法取得和使用）、会员群、线下渠道，各占多少。事发后一周内，先稳住老客户的复购通道，再按新规则小额试两三种做法，不重金追投放。

Why　If：平台是别人的网，规则怎么变不由你定。接得住与否，看有多少连接长在用户自己的日子里：这部分连接，规则一变也不会散。

读法：这张卡的难处在事前。规则变了之后再去建自己的渠道，已经晚了，因为那时每个人都在抢同一批老客户。

卡五　仿品与假评被AI批量造出　主要落在：真，兼美

What　If：仿品的图、文、买家秀和好评，被模型成批造出来，和你的页面几乎分不出，假好评还会把你的评分挤下去。

How　If：把“真”放到仿不了的地方：可查的批次号，凭购买记录才能做的修补，老客户随时间更新的真实使用照片。走正规渠道投诉并留证据，不以假制假。页面上写清怎么辨认你的货，只讲方法，不指控具体对象。

Why　If：图文和好评是容易复制的理念符号，复制成本在往零走。难复制的是带着时间的东西：用了两年的修补记录，老客户愿意开口说话。每一件都一样、用多久都一样，这是“真”最后的城墙。

读法：第21章讲过，当买东西的是你的AI时，页面上的话更难作数。这张卡是提前一步的准备：别把赌注全押在“能被复制的东西”上。

卡六　供应链出事　主要落在：真，兼善

What　If：上游一批原料或一家工厂出了事，货停了，或者更糟：货已经卖出去了，才发现有问题。现实一界被击穿。

How If：事前问三件事：关键物料有没有第二来源，每批有没有留样，批次能不能追到人。事发后顺序不能反：先停售，先告知，先按规定处理已经卖出的，再解释，再谈品牌。先对买了的人负责，再对没买的人说话。

Why If：第13章看过三鹿，现实一界被击穿，理念里攒了多年的信任一夜归零。这一刻溢价先塌在“真”上。可是塌了之后怎么处理，决定信任修复从哪里起步，这是第15章的事。

读法：六张卡里，这一张最重，也最容易被当成“大公司的事”。一条围裙的坯布没有预缩，就是它的小号：现实一界先走了样，后面才有的一切。

六张卡放在一起看，有一处不对称：主要落在“真”的三张（一、五、六），主要落在“美”的三张（二、三、四），主要落在“善”的一张也没有，“善”只出现在“兼”里。

这个数不要读重。六张卡是本书挑的，不是从许多品牌的事故里抽出来的，挑的时候本来就偏向一下子能看见的事。可以说的只有一句：差评潮、主播出事、供应链出问题，这类事发当天就爆开，击穿的多是“真”和“美”；“善”那一栏的毛病，多是慢慢耗掉的，耗到爆开的那天，往往已经分不清是哪一天开始的。

这是一个待检的读法，第24章的条款⑥查三栏是否各指各的结果，可以顺带碰它。

卡	主要落在	事发当天先查	事前就该备下的一样东西	一周内先不要做
一　差评潮	真	毛病集中在哪一批	批次与工序对照表	删评、刷好评
二　代言人或主播出事	美	订单有多少顺此线而来	来源占比表	替人辩护或评判
三　联名失败	美	没人看、没买，还是没用	两家用户交集的问卷	加投放清库存
四　平台规则一变	美	自有渠道还剩多少	老客户与线下渠道清单	重金追投放

卡	主要落在	事发当天先查	事前就该备下的一样东西	一周内先不要做
五　仿品与假评	真	能不能用购买记录辨真	可查批次与修补记录	以假制假
六　供应链出事	真	已卖出的是哪几批	第二来源与每批留样	先解释，后告知

你的第七张卡，可以这样自己写。想一件你最怕发生的事，不用多，一件就够。问自己：它发生的时候，真、善、美哪一栏先被击穿？这一栏，第一个小时我手边有什么？有的话，写进How　If；没有的话，写进“事前就该备下的东西”，从明天开始备。

最后问一句：我凭什么接得住？答案如果是“我的老客户”“我的留样”“我的批次表”，那就是长在日子里的东西；如果答案是“我会再投一笔广告”，那就要警惕，那通常是在借别人的网。

这六张卡本身也是推演，没有经过检验。它们对不对，会不会漏掉第七张，要看后面的第24章怎样检验。读到这里，别把它们当成定论，当成一页会被改的草稿，贴在墙上就好。

六张卡之外，还有一句话值得白露贴在最上面：预案是写给事发那天的，不是写给今天的。今天要做的事只有一件，就是把“事前就该备下的一样东西”那一列，一样一样备齐。

◆ 六、放回白露的日子

三个月后，白露的白板上多了两列字。一列是每月的复购，一列是每月随手问的“最近一次是哪天”。故事还是那一页，可是每一句都能在仓库里找到出处。

有一天，她又收到一条消息，是一位老买家：围裙系带松了。她没写话术，直接寄了一根新系带，附了一张怎么换的图。

没有人为此写一条好评。可是下个月，这位买家的名字出现在了复购名单里。

这一晚的白露，和第一节里那个对着三页故事发呆的白露，做的事其实一样：都在对着一页纸想。不同的是纸上写的东西。前一张纸上是她希望别人怎么想她，后一张纸上是买家实际怎么用她的东西。前者怎么改都在文案里打转，后者每改一行，仓库里就多一件要做的事。

做品牌的人，常把“讲故事”当成起点。三界对账是另一种起点：从用户日子里那处对不上出发，把它补上，再讲。故事在这里不是不重要，只是它不再负责撑起别的东西。

再往远处想一步。一个品牌几年后被人记住的，大概不是哪一页故事，而是它做过的那些事：谁家的围裙洗了十次还在，谁家的系带松了有人寄新的。这些事在别人的日子里一件一件沉下去，最后变成一句不用写在页面上的话：“用她家的，放心。”

那句话是别人替你写的。写得出来的前提，是前面每一次对账都对上了。

也有白露做不到的地方。她没有钱做第二来源的布料，也没有人手每批都留样十条。她的做法是留一条，写在白板上：这一条，是她眼下能守的“最少”。预案卡不要求一个小品牌一下子什么都备齐，只要求它知道自己缺的是哪一样，并且每个月往前挪一点。

白露还是常想起朋友那句话：先把故事讲好，后面的事都顺。现在她会补上半句：先把故事里的每一句，都变成一件能拿出来看的事。

本书不构成投资或消费建议。这一章的做法，是给做品牌的人一个起手的顺序，不保证生意一定做成。

> **带走的话**
>
> 先找用户日子里那处对不上，再做产品去补，最后才讲故事；讲的只是已经发生、对得上的事。

> **小账**
> 前人关上的门：故事和定位讲得再好，也默认产品配得上，没人问用户的日子里原来有什么不顺；本书打开的门，是把顺序倒过来，先找那处对不上，故事最后写。
> 发生被收回为发现的那一下：把“故事”当成起点，等于把对账之后才结晶的东西，提前当成现成的材料去用，把一次次对账发生的过程，收成了一份文案。

【想一想】 1. 你常用的那个牌子，它的广告里最动人的一句话，你能在自己用过的东西上找到证据吗？找不到的，是哪一句？ 2. 翻翻你手边买回来、用得不顺的一件东西：它哪一处和说法对不上？当初你是怎么发现的？有没有人在售后路上接住过你？ 3. 如果你是做东西的人，你每个月看的数字里，有几个停在下单那一刻，几个在下单之后？

第 九 编

检验与收束

编　序

这一编收束全书，两章。

第24章把本书的六条说法逐条登记：看什么，怎么取数，什么结果算错，错了改什么，并写明本书自己的最弱处。第25章回到前言里的货架前，让林雅婷用三问重新买一次，也写出这种买法的七处代价，最后回到判词。

这一编收的是判词“好品牌不是被记住，是被用进身上”，也交代十二条承重命题怎样被检验。

读完你应当能做两件事：对任何一个说法，先问“什么结果会让它错”；下单之前，先问哪里不顺、窗口是谁压短的、放哪儿。

第 24 章

它怎样才算错

◆ 一、先把输赢写在纸上

周五下午四点，邱越盯着屏幕。她二十四岁，在一家做洗护用品的公司当数据分析师。这是本书构想的场景，公司和数字都是造的。

老板下午丢来一个问题：看看咱们的用户满意度和复购有没有关系。

她把数据拉出来，画了一张散点图。满意度高的人，复购确实多一些。她很快写好了一句结论：满意度越高，复购越高，所以要继续提升满意度。

保存之前，她多想了一步：如果图是反过来的，满意度高的人复购反而少，我会怎么写？

她发现自己也写得出来。“满意度高的人已经买够了，所以复购少。”这句话听着也通顺。

她盯着这两句话，心里有点发凉。无论图长什么样，她都有一句话等着，这样的话到底说明了什么？

邱越拿了一张便利贴，写上：“如果满意度和复购的排名相关低于0.2，我就认为‘满意度推动复购’这一说不成立。”她把便利贴贴在屏幕边上，然后才点开下一个文件。

她做的事很小。她把“怎样算错”，写在了看结果之前。

这一章要做的，就是替本书做同一件事。

邱越的老板问的是一个正当的问题，营销里每天都有人在问。要改的是答法：先看了图，再决定图说明什么。这种答法太常见，因为每一次都讲得通。

先说前人对在哪里。科学研究里有一种做法叫预注册：在看到数据之前，把要验证的假设、怎么取数、怎么分析公开写下，事后不许改。它针对的，正是邱越那

一刻的发凉：事后总能讲得通。营销里的对照实验也是同一个路子：一半人看到广告，一半人没有，比一比。两条路都对，对在把输赢说在前面。

它们停下的地方，是品牌这一类说法。大多数品牌理论，包括定位、联想、符号价值，是用来解释已经发生的事的：品牌红了，就回头讲它占了心智；凉了，就回头讲它失了位置。红和凉都讲得通，这样的理论不会错，也就不会告诉你该怎么做。

本书不想停在这里。它从第1章起提了一些说法：溢价先塌在“真”，直播把“美”拉满却省掉“善”，营销内卷是在“美”上透支。这些话只能事后讲，就是一本好听的书；能事前判，才算一本可以被检验的书。

所以这一章把话说在前面：六条说法，每一条写明看什么、怎么取数、什么结果算它错、错了改什么。

◆ 二、六条，逐条登记

先说“错”有几种。一条说法碰上数据，结局至少有三种。站住：结果落在登记的线内，说法暂时留下，下一轮换品类、换时期还要再来。收窄：说法在一部分品类、场合里成立，别处不成立，把适用范围划小，重新登记再测。推翻：结果落在线外，方向也不对，找不到一块还成立的地方，这句话要从书里拿掉。

本章每一条的“错了改什么”，写的是后两种。前人常常只留“站住”，不站住的，就说样本不好、时机不对。本书把“收窄”和“推翻”写在前面，是为了让这两种结局出现时，作者没法装作没看见。

先把六条放在一张表里，看清它们各自检验的是哪一句话，取数的难度在哪里。

条款	检验的说法	取数的主要来源	最难的地方
①	三界体检里“薄”的项数，管着复购、使用频次、退货率	品牌方的订单与会员数据；体检由不知结果的人做	体检打档的人是否一致

条款	检验的说法	取数的主要来源	最难的地方
②	直播间的“成交前零不顺”和“短窗口”，管着退货率	平台或商家的订单级数据	拿到下单前的行为记录
③	亲手参与付出动能的商品，留存高于完全免动能的	同价位同品质的配对，或随机分配两种版本	找到真正“同品质”的一对
④	营销投入加大，留存不随之上升（营销内卷）	同品类同时期的投放与复购	投放数据多半拿不到
⑤	购买后有复核、修订、重开通道，“想要”的上升更慢（成交回写）	同一批会员的连续订单	怎样量“想要”
⑥	真善美三栏的薄，各自对应各自的结果	体检分栏打档；三类结果数据	三类结果本身会一起涨落

下面逐条登记。每一条四行：观察什么，怎么取数，怎样算错，错了改什么。

先交代几件通用的事。

一，凡是写“线”的地方，线的数值都由登记的人在看到结果之前自己定。本章给出的数，比如排名相关0.2、两个百分点、五个百分点、样本三十个、十二个月，都是示例值，用来让你看清一份登记长什么样，不是本书替你定的标准。

登记的人可以定得更严，也可以按品类定得松一些，但要在看结果之前写下，并写明理由。

二，比较要同品类、同价位、同期，上市年限也尽量接近。拿洗衣液去比围裙，拿百元的去比十元的，比出来的差别，多半是品类和价位的差别。

三，样本不到三十个的时候，结果只当线索。线索也有用，但不能拿来宣布命题成立或不成立。

四，所谓“相关”，在这里是一个很粗的说法：把品牌按薄项数从少到多排一排，再按复购率从高到低排一排，看两排是不是大体顺着。顺得越多，相关越高。这样做的好处是不用复杂的统计，一个人用一张表就能做。

条款①　三界体检的薄项数，与复购、使用频次、退货率有没有关系

观察什么：第22章的十二问体检，每个品牌记下“薄”的项数。结果记三样：一年内的复购率，使用频次，退货率。

怎么取数：找三十个以上的同品类品牌或店铺，体检由不知道结果的人来做，两个人各做一份，对不上的项取保守的一档。结果数据取自品牌方的订单与会员记录，时间段取体检之后的十二个月。

怎样算错：下面两种情形，任一种出现，就算错。其一，三个结果里，至少两个结果与薄项数的排名相关，绝对值低于事先写下的线（示例0.2）。其二，方向反了：薄得越多，反而复购越高、退货越低。

示意一下（数字是假的，只为看清怎么读）：三十个同品类小店，薄项数从1到9不等，按薄项数从少到多排一排，再按一年内的复购率从高到低排一排。两排大体顺着，排名相关会在0.3以上；各排各的，会落在0附近。线是0.2，0.31算未被推翻，0.05就算错。0.31只说明“这一轮没错”，不说明“三界稳定度决定复购”。

错了改什么：“三界稳定度能预测品牌后来怎样”这一句要降级。降成两种可能：一是体检本身不可靠，十二问要重写；二是三界稳定度只对某一类品牌成立，要标明是哪一类。不论哪一种，这一句都不能再放在书的前面。

条款②　直播间成交前的“零不顺”和“短窗口”，与退货率有没有关系

观察什么：第17章的三问，是消费者在下单前的自查：第一问写出一句具体的不顺，第二问问成交窗口是谁压短的，第三问问它放哪儿。本条款是研究登记，取数不同：不钻进买主的脑子，只读订单记录里下单之前留下的两样痕迹，结果看退货率。第17章和第11章给这两个词的写法，与下面逐项一致。这里把做法写死。

零不顺：这一单从商品开始讲解起，到下单为止，订单的行为记录里这三样一样都没有：一，问过（向主播、客服，或在弹幕、评论区问过与这件商品有关的话）；二，点开过（这件商品的规格、尺码或详情页）；三，比过（打开过同类商品）。三样一样没做，才算零不顺。

短窗口：成交窗口，是从这件商品最早出现的一个动作（开始讲解、上架链接、倒计时、喊“开拍”，哪个最早算哪个）到下单的这一段，和第11章的七天退货窗口不是一回事。同一件商品、同一个价位、同一场次内，这一单的成交窗口用时，落在这场所有订单用时里最短的四分之一，就算短窗口。

三个动作、四分之一，都是示例值，由登记的人在看结果之前自定。拿不到行为记录的时候，零不顺这一项就做不了，只能单做短窗口，并在登记里写明。

怎么取数：要订单级的数据，每一单带三项：是不是零不顺；用时有没有落在最短的四分之一；后来有没有退货。数据来自商家后台或平台。比较必须在同一件商品、同一个价位、同一场次内做，不然比出来的是商品之间的差别。同一买主重复购买同款，是否剔除，由登记的人在看结果之前自定，并写明。

怎样算错：把同一件商品的订单分成四组：零不顺且短窗口；零不顺但窗口不短；有动作但窗口短；有动作且窗口不短。拿第一组和第四组比退货率。如果第一组高出第四组的幅度，小于事先写下的线（示例两个百分点），或者第一组反而更低，就算错。另外两组用来看是哪一项在起作用，不参与输赢。

错了改什么：“零动能的冲动结晶”这一说要收窄。可能只在非标准化的商品上成立，比如服饰、美妆，标准化的商品上不成立；也可能只在某一类退货原因上成立。收窄后的版本，要重新登记再测。

条款③　亲手参与的商品，与完全免动能的商品，留存有没有差别

观察什么：第5章说，付过力气的东西才进得了身。要检验的是：让用户亲手参与一部分（组装、定制、学会使用）的商品，同价位同品质下，留存高不高于完全免动能的商品。留存可以定为：购买后六个月还在使用，或者有二次购买。

怎么取数：最干净的做法是随机。同一款商品，一半买家拿到需要自己动手的版本，一半拿到现成版，之后比较六个月后的使用情况。拿不到随机的话，退而求其次，找同价位同品质的配对，标明配对是怎么找的。

怎样算错：两组留存的差，小于事先写下的线（示例五个百分点），或方向相反，就算错。还要提防一种混淆：自己动手的版本往往是为“更爱折腾的人”做的，这类人本来就更爱用。随机做不到时，要把这一点写进登记里。

错了改什么：“付过动能才建起内能”要改。至少有三种改法：只在某类商品上成立；只在“值得的力气”上成立，白出的力气不算；或者这一条根本是个体差异。改成哪一种，要看数据在哪一类上断。

条款④　营销投入加大，留存有没有随之上升（营销内卷）

观察什么：第16章说，用价值（曝光、折扣）去买意义（被用进身上），越买越贵，越投越没用。要检验的是：同品类、同一时期，加大曝光投入的品牌，和没有加的品牌相比，留存是否更高。

怎么取数：公开数据里很难拿到各家的投入，这是实话。可行的路有两条：品牌自己做分区试验，同一款商品在条件接近的两片地区，一片加投放，一片不加，比较之后的复购；或者行业机构、平台提供匿名的汇总数据。两条都拿不到，这一条就只能暂缓，不要用推测去填。

怎样算错：注意这一条的方向。本书说的是“投入上去了，留存不上去”。所以如果加投放的一方，留存同步明显上升，且超过事先写下的线（示例五个百分点），就算错。反过来，加投放的一方留存无差，甚至更差，这一轮才算营销内卷未被推翻。

还要提防：新品牌冷启动时，投放本来就该带来认知，所以留存只看购买之后的复购与使用，不看第一次成交。

错了改什么：“营销内卷”这一说要收窄。可能只在饱和的品类里成立，在认知刚起步的品类里不成立；也可能只对某一类投放方式成立。

条款⑤　购买后有复核、修订、重开通道，“想要”的上升速度有没有差别（成交回写）

观察什么：第11章讲过成交会回写：怎么买的，会回头改人想要什么。本书把它标为局部成立，需要检验。要看的是：购买之后留有复核、修订、重开通道的品类，和一次成交就结束的品类相比，“想要”的上升速度有没有差别。

怎么取数：“想要”很难直接量，退而求其次，用三样近似：同一位会员连续三次购买里，每次的金额或件数的上升；愿望清单或收藏的长度变化；问卷里“拥有多少才够”的回答。取数对象是同一批会员的连续订单，不是不同的人。有通道的品类，指购买后一段时间里可以改单、换款、重新选；没有通道的，指一次成交就结束。

怎样算错：本书的说法是，有通道的品类，“想要”往上拧得更慢。所以，如果两类品类里“想要”的上升斜率之差，小于事先写下的线（示例：没有通道那一类斜率的一成），或者有通道的反而升得更快，就算错。

错了改什么：“成交回写”要改。一种可能，回写是存在的，但与有没有口子无关，那“口子”的说法要拿掉；另一种可能，回写在这些品类里根本不明显，那这一条只能留在第391号原书里，不能放进本书。

要补一句。本条款借自站上第391号《价值是谁创造的？》第28章“成交回写”一节的想法，不借它的模型和命题。该章的命题七讲的只是“事后补一笔很小的纠正性付款，能不能把被拧过的偏好扳回来”，该书自认只管付款很小的时候；命题四已撤回，命题五依赖一个没做过的实验。成交回写在本书里同样只写局部成立，待检。

条款⑥　总纲：真善美三栏的薄，与各自对应的结果有没有更强的对应

这一条是总纲的检验，也是本书里最硬的一条。

总纲说：品牌指向的，是商品价值里的真、善、美，与内能、动能、势能，经三条“最少”（最少走样、最少浪费、最少透支，也叫最小误差、最小冗余、最小亏损）纠缠而成。如果这句话成立，它应该留下一个可以查的痕迹：哪一栏薄，就先在哪一栏对应的结果上出事。

观察什么：十二问每一问，在第22章里都标明了主要读哪一栏。把十二问按三栏分开，每个品牌得到三个数：真薄几项，善薄几项，美薄几项。再取三类结果。对应真的，是品质投诉与批次差异。对应善的，是复购与使用频次。对应美的，是口碑的持续度（一个月后好评与推荐还剩多少）与促销依赖度（靠折扣期卖出的占比）。

怎么取数：与条款①同一批品牌、同一批数据，多做一步分栏。这样会得到一张三行三列的表：三个栏的薄，对三类结果的相关。

怎样算错：对应的格子是对角线上的三格（真对品质，善对复购，美对口碑）；其余六格是错位的。如果对角线三格的相关，平均下来并不比错位六格高出事先写下的线（示例0.1），就算错。

同样给一个示意的读法（数字仍是假的）：对角线上，真对品质投诉是0.42，善对复购是0.38，美对口碑持续度是0.30，平均0.37；错位的六格平均约0.22。对角线高出0.15，超过登记的线0.1，这一轮算未被推翻。如果对角线平均只有0.25，错位平均0.22，只高0.03，那么九个数都是正的也算错：三栏没有各指各的结果，只是“薄的品牌，什么都差一点”。

要特别说明，这里比的是“更强”，不是“有”。三类结果本来就常常一起涨落：复购高的品牌，口碑往往也好。所以不能只看对角线上有没有相关，要看它是不是比别的格子更强。

错了改什么：总纲要收窄。不再说“三栏各指一种结果”，只保留一句较弱的话：三栏合起来读，比只读一栏准。如果连这句也站不住，那三栏的划分本身就要重新做，因为很可能，三栏之间的边界，是人划出来的，不是品牌自己带的。

◆ 三、打分与预测，必须在结果之前写下

六条都登记完了，还差一道闸。

这道闸只有一句话：打分与预测必须在结果出来之前写下。

没有这一句，前面六条都是纸上谈兵。人看到结果之后，会无意识地调整打分：邱越要是先看了复购率再给品牌打“薄”，打出来的薄就会悄悄靠近她已经知道的结果。这不是撒谎，是人的毛病。

怎样守住这道闸，本书给一张最小的登记单。

登记项	写什么	什么时候写	交给谁
对象	哪些品牌或店铺，怎么选的	看任何结果之前	一位不参与的人
打分	十二问的每一档，分栏的薄项数	看任何结果之前	同上
预测	你认为谁复购高、谁退货多	看任何结果之前	同上
线	排名相关、百分点等，各取多少算错	看任何结果之前	同上
取数口径	哪个时间段，哪张表，哪个字段	看任何结果之前	同上
结果与对照	实际结果，与预测逐条对照	结果出来之后	全部人公开

这张单有三条规矩。

第一，写下之后交给一个不参与的人保管，邮件发给他也行，时间要留得下来。事后要改，必须写明改了什么、为什么。

第二，打分的人不能看结果，看结果的人不能参与打分。小团队做不到，至少让打分的人和取数的人不是同一位。

第三，读数不进任何人的考核。体检薄几项、复购几个百分点，都是给自己看的材料。一旦进了考核，下一次打分就会有人替这个数字操心，登记就失去了意义。

登记之后，结果出来，还有一步：公开对照。不管站住、收窄还是推翻，都把登记单和结果并排放出来，让别人看到“线”是什么时候写的，结果落在哪一边。本书把这一页叫判负卡：出现某一条的“怎样算错”，对应的说法就在卡上记一笔，下一版改掉。它不是羞辱，是这本书往前走的办法。

本书不构成投资或消费建议。这一章的做法是检验这本书的办法，不是替谁挑品牌、选股票的办法。

登记的人最容易在四个地方悄悄作弊，不是故意的，是顺手。

一是事后换线：看到相关是0.17，就说“其实0.15也算”。线写下之后不能动，要动，只能在下一轮登记里动。二是事后挑样本：把“离群的几个”删掉再算，结果就好看了。要删，必须先在登记里写明什么样的算离群，并公布删前删后。三是事后换口径：复购没对上就换成使用频次，再不行换成口碑。登记里写了几个结果，就看几个结果。四是事后换时间段：十二个月不好看，就截取九个月。时间段在登记里是一行，改也要写明。

这四件事，每一件都有“合理的理由”，正因为都有，才要写在前面。

有人会问：小品牌哪有三十个对象、十二个月的数据？这是真问题。小品牌可以做小版：把自己过去十二个月的每一批货当作对象，用第22章的六问版打档，结果取每批货的退货率与复购。数据不够漂亮，只要登记在先，仍能回答“我自己的品牌里，薄的批次是不是退货更多”。

◆ 四、本书最弱处

一本书只写它对在哪里，就像只拿好照片给人看。下面把本书自己判断的最弱处摆出来，按重要性排。

第一，第七编是推演。第19、20、21章讲“我的面条”、小品牌的类我之路、当买东西的是你的AI。这三章没有一条是已经取过数的，每章末尾写了怎样算错，但没有一条跑过。它们是从站上的几本书和现有的一些趋势推出来的，推演可以错得很远。

三章各自怎样算错，这里按条摘出，完整的写法以各章结尾为准。

第19章六条：一，同类商品里“按我的情况做”的版本，人们愿意多付的钱并不比标准版高多少，或多付之后复购也没有更高，“多出来的那一份是真的价值”就要推翻；二，人们普遍满足于“系统替我选”，不再愿意为“说清自己”付

力气或付钱，从第二节到第四节一起倒；三，“我的”服务最后都被少数平台用统一价目表压平，或社区里谈出的价圈子外一直没人认，第三节要改；四，公共信息已经很便宜，纯靠“一致、到处认得”的品牌溢价仍然稳定甚至更高，“重心在挪”就站不住；五，让人愿意回来的全在当场生成的判断，与店名、与“记得我”的账都无关，“我的”品牌只是换了个叫法；六，“我的”服务越做越成了更强的诱导，那它只是包装得更好的“我们的”。

第20章五条：一，同一街区、同一类生意里，靠熟客和口碑的小店，复购与留存并不比靠流量的小店高，“类我是小品牌更稳的土壤”就要推翻；二，买流量带来的客人一样能变成熟客，送冰人律用不到这里；三，店周围的人不够多、处境不够相近，凑不成一个养得活它的圈子，这条路对这间店走不通；四，熟客只认老板的面子，陌生人付同样价钱的那一行一直是零，社区就只剩人情；五，本事一露就被学走，保护、不公开、服务三件事没有一样同时做到，三合一行不通。

第21章五条：一，同一个助手在有催促和没有催促的两种页面上各选一次，若明显更常选有催促的一边，“助手眼里没有三十秒”就错了；二，代买与自己买的两组，三个月后的复购、使用频次和退货率几乎一样，“省掉买的动能，就少了结晶”就要改；三，助手选择时依据的主要仍是销量、投放和推荐位，而不是批次差、退货条款、售后路径，“真的这一栏被推到台前”是一句空话；四，助手的排序看不出被某个入口左右，“对排序的争夺会变得昂贵而隐蔽”就不成立；五，用户几乎每次都改助手的建议，又总是改回有倒计时的一边，真正在买的仍是人。该章另有一处自认最弱：助手若比用户更早知道用户要什么，“人给条件、助手执行”的前提不成立，大半说法要重写。

这三章，没有一条在今天能取到数。

第二，站上借来的口径，原书自己就说过尚待检验。下面是本书对照原文核过的转述。

第391号《价值是谁创造的？》在导读“这本书可能错在哪里”一节里，自认最弱的有四处：小模型证明的是“可能”，不是“一切”；命题四已撤回，全书不

再引用；命题五依赖一个经验假设，要靠第三方估值实验来验，实验只写了设计，没有做过；层与层之间的不等式只比符号、不比大小，拿真实数据回测若没有多出增量，就降为启发式。该书结语另列的几处，本书也用得到：命题七只管付款很小的时候；真、善、美的算法是书里自己挑的，要在检验之前写下；对手的出处有些只读到一部分，该书标了待核。

本书借来的成交回写，所以只写“局部成立，待检”，条款⑤也是照这个分量设计的。

第415号《钱是三界同时立住的符号》（高鹏著，王德生指导）借给本书的是体检的格式、钟差和偶像与石心。该书在第19章里，用四张历史案例的体检单，坦白了这张表的五个毛病：刚出生的新钱“几代人用”一格天然落薄，说的是年纪，不是病；有的格子向别的格子借力；“缺”比想的多；钟差四张单子全落了“大”，分不出彼此，门槛也许太松；四个案例都是填表的人已经知道结局。

该书第21章又立了三条推翻条件，其中一条正是“自我界最慢”。本书的十二问同样要防这五处，条款①要求体检由不知结果的人来做，防的是最后一处。

第433号《情绪价值发生学》（秦莉著）借给本书的是“尺子与口子”的说法。该书自称研究型理论提案版，书里没有数据，没有结果，场景都是构想。它在附录五和正文里自己列出的短板，有几条本书也受用：

一，尺子会漂本是已知的现象，该书不主张发现了它，只问漂移之后能不能改回；二，口子那一组人，除了多了通道，也多了被认真对待的经历，可能混进别的路径，该书叫纠正性暴露；三，没有数据，该书自己写明；四，它的几条预测里，议题级叠写那一条最容易先倒。该书还有一句规矩，本书照抄：读数只诊断，不奖惩。

第449号《三只手》（王德生著）借给本书的，只有僵化、空转、泡沫三个病名，不借它的阶段模型和国别判读。该书在第47章“本章自身的弱点”里自认六处：

一，识别自由度，分期可因指标和阈值不同而不同；二，样本量有限，有的预测功效不足；三，循环，轮换的说法读自七国，不能再拿七国去检验；四，只给得出预测性的关联，不是因果；五，数据版本更替，后人不一定复现得了；六，“什么都能解释”的残余风险，除非有人在公共平台上先登记前瞻性预测。该书还写明，它第八、九编的国别判读是应用与描述，不是独立检验。

第347号《我的面条》自认的最致命的一处，是它的第三至五条命题依赖一个前提：人们愿意为“说清自己”付钱，而不是满足于“系统替我选”。如果这个前提不成立，这几条命题一起判负。

本书第19、20、21章借用的15元与30元、社区定价，都立在这个前提之上，所以一并标作推演，待检。（已对照第347号全文核过。）

第三，本书自己的几处薄。

一，十二问是新做的，没有经过信度检验：两个人给同一个品牌打档，会不会一致，现在不知道。条款①把“两位评分者各做一份”写进了取数步骤，就是因为这一步不做，后面所有数都不可靠。

二，总纲里真善美、内动势、三个“最少”的一一对应，是取自站上第255号《SDE价值发生学》并经王德生确认的建模选择，不是从品牌数据里长出来的。条款⑥是它唯一一次直接面对数据的机会。通不过，总纲就要收窄。

三，三栏里“美”最难量。口碑的持续度、促销依赖度，都受平台和季节的影响，比品质投诉和复购含糊得多。

四，本书的案例多是转述公开报道和构想的场景，没有自己取过一条数据。构想的场景用来讲道理，不能当证据。

五，相关不等于因果。就算六条都没被推翻，也只能说这一轮没有被推翻，不能说它们一定对；更不能反过来用，看到某个品牌薄项多，就断定它会出事。读数不是诊断。

六，还有“怎么读都行”的风险。本书一路用“对不上”解释现象，每用一次，都要先在材料里独立指认出那条缝，找不到就老实说找不到。这一条登记守不

住，只能靠每次落笔多问一句：这条缝，我是先找到的，还是先有了结论才回头找的？

七，检验的人和写书的人，不该是同一个。这是最实在的一条。作者写了六条又自己去验，就算全凭好意，也会在打分、挑样本、选线的时候偏向自己。所以登记单的第一行写成“交给一位不参与的人”。读者里若有人愿意独立做一条，哪怕只做条款②或条款③，无论站住、收窄还是推翻，对这本书都比一百句好评有用。

还有一处，不算薄，算空：本书没有讲这几条在中国和新加坡以外的市场会不会一样。别处的小摊、平台规则、退货制度，都可能让数字落在别的地方。这一块，留给读者去补。

最弱处写出来，不是为了先认错，是因为读者可以帮本书往前走的，正是这些地方。你手里若有同品类三十个品牌的订单，不妨替它做一次条款①。

◆ 五、放回邱越的日子

她后来对这件事想得更细。便利贴上只写了“相关低于0.2”，没写哪个季度、哪个品类、几个品牌。登记单上，她把这些一项一项补全，补到隔壁同事不问她一句话，也能照着做出一样的表。

周一早上，邱越把便利贴上的话抄进了一份登记单，发给了一位在隔壁组的同事，请他先收着，别回。

到周三，她才看那张散点图。排名相关是0.31，比她写的线高。她心里踏实了一点，又立刻提醒自己：这只是一个品类、一个季度，数据不多。

她还想到：这一轮对了，也可能是运气。所以她在登记单上又加了一行预测：下一季度换一个品类，同样的体检，同样的线，再看一次。对一次是线索；在不同品类里对两次、三次，才开始像规律。

她没有急着写“已证实”。她在登记单下面加了一行：本轮未被推翻，下一轮换品类再看。

下班前，老板问她：结论是什么？

她说：目前没有被推翻。

老板愣了一下，说：这算什么结论？

她想了想，说：这是我敢留下来的唯一一种结论。

> **带走的话**
>
> 一个说法，要在结果出来之前，写明什么结果会让它错；写不出来的，只能算一个好听的解释，不算一个说法。

> **小账**
>
> 前人关上的门：品牌理论多半只会事后解释，红了有红的讲法，凉了有凉的讲法；本书打开的门，是把六条说法逐条写明观察什么、怎样算错、错了改什么，并写在结果之前。
> 发生被收回为发现的那一下：先看结果再打分，等于把一次预测的发生，偷换成对已知结果的发现，输赢从此永远在手里。

【想一想】 1. 你信过的某一个“品牌理论”或“消费规律”，如果事情反过来，它也能解释吗？它会因为什么结果被你放弃？ 2. 你自己做过的一次判断，比如买一件贵东西，事前有没有写下“用成什么样就算我买错了”？没写，事后你怎么评价这次购买？ 3. 手里有数据的话，你愿意先替本书做哪一条？登记单上，第一行你会写什么线？

第 25 章

回到货架前

这一章里，林雅婷回到那个直播间。下面写的是本书构想的场景，不是真实个案，也不是对任何人、任何平台的记录。

◆ 一、同一个直播间，换一种买法

隔了一个多月，三月里的一个周三，中午十二点四十分，教师办公室里只剩林雅婷一个人。

她刚洗完手。这一天上午，她洗了十一次手，每一次都用走廊尽头水池边的那块皂。她把手背翻过来看，指节上有两道细细的裂口，是冬天留下来的，到了三月还没好。

手机亮了一下。是那个直播间的提醒：今晚八点，同一个主播，同一批货，加了新品。

她没有关掉提醒，也没有点进去。她从抽屉里找出一张便利贴，写了三行字。

这三行字，是她这一个多月里一点点攒下来的。不是从哪本书上抄的，是被那个没拆的盒子逼出来的。

攒的办法很笨。有一个星期，她在手机的备忘录里记了一张单子，记的不是买了什么，而是“拿起来又放下的东西”。

超市货架上一罐没买的蜂蜜。地铁站里一个没点开的广告。办公室同事桌上一支她多看了两眼的笔。一个星期下来，单子上有十九条。

回头看，十九条里有十七条，她在拿起来的那一秒，说不出这件东西要放在自己日子里的哪一处。剩下的两条，一条是笔，一条是胶水。胶水她当天就买了，因为办公室的胶水已经干了三个星期。

这张单子，她没有给任何人看。她只是从此知道，“想要”有两种。一种是日子里有个洞，东西正好补上；另一种是东西先到眼前，洞是后来才被指出来的。

> 一、成交之前，我日子里有没有一处具体的不顺？ 二、成交窗口，是谁把它压短的？ 三、这件东西，在我日子里放哪儿？

这是第17章的三问，原话如上。下面各用几个字称呼它们：哪里不顺，谁在催，放哪儿。按第17章的读法，三问各对着总纲里的一栏：第一问问“善”，这件东西替我省下哪一份力气；第二问问“美”，拉我的那股势能是谁设的；第三问问“真”，它能不能在我的日子里稳定地用上。

第一问：哪里不顺。

她先写的是“皮肤不好”，写完又划掉。这句话太空了。皮肤不好，是哪里？什么时候？

她接着写：一天洗手十来次，洗完一个小时以后，手背指节发涩，翻书页的时候最明显。

这就是书里说的那一处“对不上”：她的手，和她一天十几次洗手的日子，对不上。这条缝不是别人告诉她的，是她自己的手背每天都在告诉她。

写下这一行，显出了一件事。上次那一套护肤品，件数不少，却没有一件是专管手的。当时被买下来的，并不是冲着这一处不顺去的。她买的是“好好护肤的那个自己”，那个自己在理念里，手背上的裂口在现实里，两边隔着一整套没拆的盒子。

第二问：谁在催。

晚上八点，她打开直播间。这一次，她先做了一件小事：把手机立在饭桌的支架上，人坐远了半步。

倒计时在右下角走。屏幕上有一行字：仅剩一百二十件。满屏滑过的“已拍”。主播讲到一个新品，语速不急，每一句都留着一个可以接话的缝。

这些东西她都认得出来了，也叫得出名字：倒计时和“仅剩”是稀缺，压短的是她的窗口；“已拍”是社会认同，是别人的脚步。第10章把西奥迪尼的六种拉力都算作势能的工具，靠的是周围那张网的拉扯。认出来，不等于不受影响。

二十分钟以后，主播说：最后五分钟，再让一档。

这二十分钟，用时间写出来，是这样的：

八点整，主播开场，讲新品，倒计时挂出来。这一秒，被拉动的是同伴与稀缺，也就是势能。她付的力气是零。

八点零七分，一位观众在评论区说“用了很多年了”。她停了一下，想问这句话是谁说的、说了多久，来不及，下一条已经滑上来。这一秒，被借来的是别人的信任。

八点十五分，主播演示涂在手背上的样子。她看了一眼自己的手背。这是整场里她第一次想到自己的日子。

八点二十分，“最后五分钟，再让一档”。

她的手指动了一下，已经落在屏幕上。

她停住了。然后把手机屏幕朝下，放在桌面上，去倒了一杯水。水倒回来，五分钟过去了，那一档也过去了。

她在便利贴上补了一行：催我的，是这行倒数，不是我的手。手背上的裂口，三月里有，四月里还会在。

这一个动作，看上去很小，其实是把窗口拿回来了。成交窗口，原来是别人压缩的；她用一杯水的工夫，把它重新撑开了。

第三问：放哪儿。

她看中的是一支护手霜，小号的。她想的不是好不好用，是放哪儿。

教师办公室的抽屉里。书包的侧袋里。洗手池的边上。这三个地方，她每天都经过。一支小号的，三处都放得下；上次那个大盒子，三处都放不下，只好留在了柜子的最上面一层。

东西在日子里有没有位置，是她这回下单以前，第一次认真去看的一件事。位置找到了，她才点开价格。

第四步：先付一点力气。

便利贴上没有第四行，是她自己加的。

她没有直接付款，先去翻了评价里“用了一个月以后”的那几条，又看了售后写的退换规则，把“拆封后能不能退”那一句读了两遍。然后她在办公室的群里问了一句：谁用过这个牌子的护手霜？

隔壁班的老师回她：用过，一般，味道很淡。美术老师回她：我用过另一个牌子，你可以先要个试用装。

这几分钟，用的就是书里说的动能：看、问、试，一样一样做，一样一样花力气。第5章讲过，自己动过手的东西，人更舍不得丢；先付过一点力气，内能才有地方长。

关于退换，她读得很细。第11章谈过七天无理由这条退路，以及退货期里那个少有的“口子”。这家店自己写的规则是：未拆封可退，拆封后按商品情况另议。她记下了这一句，把它也算在自己要付的账里：拆了，就当是留下了。

她没有当晚买，只在手机的清单里记了一行：护手霜，手背指节发涩，抽屉、书包、洗手池。这是第17章的二十四小时规则：不靠意志力，只是把窗口拿回来。第二天晚上，她按三问又过了一遍，才下了一支小号，没有凑满减，没有要赠品，也没有收那个“今晚下单加送”的小礼盒。那天价钱比前一晚高了一点，赠品也没有了。她付了。

第一支用到第三天，她发现味道淡得几乎闻不到，淡到她以为自己忘了擦。起先有点失望，过了两天，那点失望散了：办公室里本来也不该有很重的味道。到了第五天，她已经改了一个小习惯：一节课下来，在讲台边顺手抹一次。

这一点点改变，才是她付出的“重连”：旧的洗手习惯，接上了一个新的动作。

一个星期以后，那支护手霜用掉了三分之一。一个月以后，它在办公室的抽屉里，已经少了一半。书包侧袋里还有另一支，是她后来自己又买的。

她没有想过要把它写进谁的好评里。她只是每天洗完手，顺手一抹。

有一天，同组的老师借她的用了一下，问：这个牌子叫什么？

她愣了一下，才想起来去看管子上的字。

名字，她竟然要去看一眼才想得起来。这支护手霜，已经不需要被她记住了。

那天晚上，她把便利贴贴在了手机壳的背面。没有人要求她这样做，她只是觉得，下一次手指发痒的时候，应该有三行字在手背下面等着。

后来她又想起过前言里的那个问题：我当时要的，是这瓶东西，还是那三十秒？她发现，这个问题其实可以倒过来问。问的不是“我为什么买了”，而是“它进了我的日子没有”。前一个问题，答案在过去，回头去找，总有一点怪自己。后一个问题，答案在以后，是一件可以去试的事。

那一套旧护肤品后来怎样，不在这一章里说了。这里只比较这两次买法：

步骤	前言里的那三十秒	这一次	这一次多付的力气
起因	倒计时没走到零，已经付款	手背的裂口，洗完手一个小时就紧	先把“不顺”写成一句具体的话
窗口	几十秒，别人定的	二十四小时，自己定的	忍住不当场付
位置	没有想过放哪儿	抽屉、书包、洗手池三处	在脑子里走一遍日子
先试	直接整套	看“一个月以后”的评价，问同事，下小号	看、问、少量试
退路	退货期只剩两天，盒子还没拆	下单前读过拆封后的规则	把规则读两遍
一个月以后	盒子没拆	抽屉里少了一半	无，已经是日子的一部分

这张表里，第二列的每一格，都不是她的过错。第三列的每一格，也不是什么了不起的本事。它们的差别很小，小到每一项只多花几分钟。

可是这几分钟，正是书里一直说的动能：从试到习惯所付的力气。付了，内能才有地方长。

再按总纲的三栏看一遍。这支护手霜，每一次挤出来的量差不多，用了一个月，味道也没有变，这是“真”，对着内能。挤一下，一抹，二十秒完事，这是“善”，对着动能。它放在抽屉里不碍事，同事偶尔也借着用，不靠哪个人的推荐硬撑着，这是“美”，对着势能。

三栏里，没有哪一栏特别耀眼，也没有哪一栏空着。

这里有一个容易读错的地方。三栏齐了，并不等于这个牌子“应该”被买；它只说明，这一支东西，在她的日子里立住了。换一个人的手，也许完全不同。本书不评价格，也不评任何牌子的好坏。只说一件事：这一次，她手里有东西可以去对。

还有一件事，值得提一下。摊到每一次，这支护手霜的使用成本，比她原先想象的小得多。第17章讲过每次使用成本：总花费，除以用的次数，下单前用预计的次数，用过之后用真用了的次数。这支护手霜才一个月，用的次数就多到她数不清；上一套东西，到现在除数还是零。

◆ 二、也写错过的东西

这样买，是有代价的。写到这里，不写这一节，前面那一节就成了一个太干净的故事。

先说一句前人。七天无理由这类退路，对在承认远程买卖里买主摸不到货，多给一段时间去补那一遍对账（第11章讲过）。它停下的地方，是这七天里没有人替你去用：盒子不拆，七天一过，退路自己就关了。第11章把退货期叫作买东西里少有的“口子”，也引了一句“门在，通道未验”。三问放在下单之前，补的正是这一步。一道门在买前，一道门在买后，缺了哪一道，都会漏。

第一，错过了那个价钱。

倒计时是真的会过去的。第二天，价钱高了一点，赠品没有了。这个差额是实实在在的钱，不是错觉。一年里这样的差额加起来，不一定是个小数。

本书不说这笔钱不重要。只说，有的人愿意拿它去换“不被压缩的一个晚上”，有的人不愿意。两种取法，都说得通。

第二，真的稀缺，等不起。

大多数的“仅剩三件”，是拉扯。可是也有真的稀缺：一场限量的展览票，一本绝版的书，一件手工做的东西，做完一批就没有下一批。这一类，等一天的规则会让你错过。

遇到这样的东西，办法不是取消规则，而是在规则上加一条：先问自己，这件东西，在没有“仅剩”两个字的时候，我还想要吗？回答是想，就买。

第三，漏掉的，是没说出口的不顺。

林雅婷的同事里，有一位吕老师，有一回在直播间里，半夜下了一套儿童绘本。倒计时，满屏“已拍”，三问大概一问也过不了。

可是那套绘本，后来摆进了她班里的阅读角，到现在，每个星期都有孩子在翻。

这是本书构想的一个对照，不是真实个案。它想说的是：第一问“哪里不顺”，有时候不顺已经在那里，只是自己还没有说出口。阅读角空着，是一处不顺，只是她从来没把它写成一句话。零动能的冲动，偶尔碰巧撞上了一处没说出口的缝。

三问查不出这样的东西。它漏掉的，是缝在而人不知。

所以三问不是一道闸门，是一盏灯。亮着，能照见大部分；照不到的角落，仍然有。

第四，热闹本身，也有它的快乐。

和几万个陌生人一起倒数，一起抢，一起在评论区喊，这种快乐是真的，势能也是真的。有的人买东西，要的就是这一下。

本书不说这是坏事。只说，这一下是“美”那一栏的事，它买不到“真”和“善”。若你明白自己要的是这一下，付的钱就是门票钱，退货的时候，也不会觉得是被谁骗了。

第五，替别人买的东西，三问不灵。

给母亲的生日礼物，给孩子的学习用品，给朋友的新居贺礼。用的人不是你，“我日子里哪里不顺”这一问，就问错了人。

这时候，第一问要换成：她的日子里，哪里不顺？这需要你知道她的日子。知道得越少，越容易买到“你以为她要的东西”。这不是三问的毛病，是送礼本来就难。

第六，比来比去，也要花时间。

三问加上读评价、问同事、等一夜，一支护手霜，花掉的时间不止几分钟。有的人觉得值，有的人觉得不值。时间也是账，请一并算进去。

第七，三问用久了，会变成另一种石心。

这是最不好说的一条。

一个人学会了三问，下一步很容易走到“凡是新的，都先挡回去”。老样子才对，成了新的规矩。第4章讲过这种固化，名字叫石心：习惯拒绝回写，什么新的都进不来。

规则是为了让日子好过，不是为了让日子关门。每隔一阵，请把规则本身也拿出来，对一对账。

林雅婷自己的办法，是另开了一页纸，叫“错过账”。每次她因为规则没有买，就在上面记一行：什么东西，多少钱，当时为什么没买。三个月以后，她回头看：有几条，她现在还想要？

第一次回头，她数出来的是两条。一条是一件羊毛开衫，换季打折，后来她没有再想起过；另一条是一本绝版的食谱，她后来在旧书店里碰巧遇见了。

两条，一件想要，一件不想要。她把规则留着，把“真的稀缺”那一条补进了便利贴。这不是什么了不起的结论，只是一个人拿自己的日子，去检验自己的规则。

林雅婷这一个月，是本书构想的场景，只能帮你看清三问怎么用，不能当证据。真要问三问管不管用，得有人拿成百上千单去比，那是第24章条款②这样的事：成交前没有任何不顺、窗口又很短的订单，退货率是不是更高。

这一节写的这些，也算在本书可错的范围里。若有人照着三问买东西，一年下来，错过的好东西比留住的钱更多，三问就要改。那个改法，该由用的人来写，不该由本书来定。

本书不构成投资或消费建议。

◆ 三、回到判词

回到前言里那个问题：我当时要的，是这瓶东西，还是那三十秒？

把全书的东西摆上来，这个问题可以拆成三句话。

第一句，三十秒里，被买下来的主要是“美”那一栏。热闹、倒数、一屏同伴，这些是势能，是别人的网。势能把人带到了购物车前面，这一步它做得到。

第二句，势能买不到内能。“真”那一栏，要一件东西每次都一样、用多久都一样；“善”那一栏，要你付过一点力气，它也替你省过一点力气。这两栏，三十秒里放不进去。

第三句，没有这两栏撑着，价格里的连接度，就建在别人的网上。别人的网一散，连接度就跟着没了。盒子没拆，不是她懒，是它还没有长在她的日子上。

所以这个问题的答案，不是“要的是瓶”，也不是“要的是三十秒”。要的是三十秒里的那个自己；那个自己，在理念里，还没有走到现实和习惯里。

换到卖的那一头，也是一样。一个商家如果只看当晚的成交额，那一晚的数字很好看。如果他看的是三十天以后有没有人回来买第二支，那晚的数字就要再对一遍。后一种账，不是谁规定的，是日子替他记的。

再看那支护手霜，三界各是什么。理念里，是一个她要去看管子才想得起来的名字，和一句她并没有记住的广告语。现实里，是一管每次差不多的膏体，一条写得清楚的退换规则，一个一周内就送到的包裹。自我里，是讲台边那一抹，和洗手之后顺手摸向抽屉的那只手。

三界里，是自我这一界最慢，也是最后才立住的一界。它立住了，名字反倒不重要了。

回头看一遍全书走过的路，其实也是这三句话，一遍一遍换着地方说。

第一编讲，品牌是个三界都要立住的符号。第二编讲，立住的品牌，是怎样一步一步、一代一代用出来的。第三编讲，溢价是连接度的价格，连接度建在别人的网上，就是泡沫。第四编讲，直播把别人的网用到极致，催出零动能的结晶。第五编讲，三界里有一界被现实击穿，品牌就塌，而且最慢的那一界是底。第六编讲，越买越空，是买的人和卖的人同一种病。第七编推演，把这些放到AI的时代再问一遍。第八编把问题翻过来：做品牌的人该怎样对账。第九编，让这本书自己站到靶子前面。

怎样知道一件东西真的用进了身上？有三个日子里的记号，不需要谁来打分。

第一，不用想就伸手。抽屉拉开，手自己知道往哪个角落去。第二，没有它会觉得不踏实。出门忘了带，中午就想折回去。第三，别人问起，才想得起它的名字。

三个记号里，没有一个需要广告帮忙。同样的三个记号，也可以拿去看别的东西：一把用了很多年的菜刀，一双穿出了脚型的旧鞋，一个用到封面发软的笔记本。它们都过了这三条，没有谁给它们做过品牌，可是在各自的主人那里，它们就是品牌。对着第2章的三判据看：换了包装还认得，是稳定；一提就是一整套日子，是整体；没有广告也立得住，是独立。

这里要补一句，免得误会。名字不是不重要。名字是一个把手：东西用进了身上，名字让你能再一次找到它，让你在货架前一伸手就拿对。可是名字是后到的，它跟在日子后面，不走在日子前面。

先有日子，后有名字，这是用进身上的次序。先有名字，后有日子，要看有没有人肯付那一段力气。

这就是本书从头到尾想说的一句话。

> **好品牌不是被记住，是被用进身上。**

用进身上，三界都要在场：名字在理念里，让你认得它；东西在现实里，让你信得过它；习惯在自我里，让你离不开它。三个地方各自走一段，走成了，才是品牌。

那支小号的护手霜，是一个小例子。老字号的堂训与柜台，三鹿的几十年信任，New Coke 的那一代人，是大一些的例子。尺寸不同，结构是同一个。

最后，说回那个盒子。

书的开头，她站在盒子前面，问的是“我当时要的是什么”。书的结尾，她站在抽屉前面，不再问这个问题了，因为答案已经在手里。一支用了一半的护手霜，一张贴在手机壳后面的便利贴，一页写着两行字的“错过账”。

这些东西都很小，小到不值得写进任何一份品牌报告。可是品牌就是这样一件一件落下来的：不是落在几亿次的曝光里，是落在一只手背上。

◆ 四、给三类读者的一句话

三类读者，各带走一句。

读者	一句话	从哪里接着走
做品牌、做运营的人	先去找用户日子里那一处不顺，再做产品，最后才讲故事	第22章体检，第23章预案卡

读者	一句话	从哪里接着走
买东西的人	下单之前，问三个问题：哪里不顺，窗口是谁压短的，放哪儿	第17章，附录三的三问卡
研究消费与传播的人	把你的预测先写下来，再看结果，欢迎推翻这本书	第24章，附录三的核验总表

做品牌的人。你的数字里，曝光、成交额、转化率容易算，先当了家。复购、使用频次、退货率不好算，被放到了后面。请把后面的几样，挪到前面来看一眼。品牌的分量，压在那里。

还有一件事，请你对自己的品牌问一次。这个问题，不进任何人的考核，只给你自己看：如果明天停掉所有的广告，用户的日子里，有哪几处会觉得少了点什么？答得出来的，是你已经用进身上的部分；答不出来的，是你还在借别人的网。

买东西的人。你不必变成一个节俭的人，也不必变成一个冷静的人。你只需要在付款之前，多看一眼自己的日子。那一眼，就是动能，是一个品牌能不能长进你身上的第一笔本钱。

下一次，当屏幕上的数字往下走的时候，请你想起一张便利贴上的三行字，和一杯倒回来的水。

研究的人。读到这里，你大概已经有了自己想反驳的地方。比如，把“用进身上”量成复购和使用频次，是不是太窄了？送礼、收藏、纪念，也是用进，却不一定看得出来。这是一个好问题，本书没有替你回答。你的反例，比这本书的赞同更有用。

这本书说了很多话，有的有根，有的是推演。第七编全是推演，第24章列了它自己的靶子。请你替它瞄准。若它被打中，那一处就该改。该改的是书，不是你的数据。

这个星期，不妨各做一件小事。

做品牌的人，请给三位已经回购过三次以上的老用户各打一个电话，问一句：你们是在哪一天开始不再比较别的牌子的？别问满意不满意，问那一天。老用户答得出的那一天，是你品牌的自我一界立住的日子。

买东西的人，请把家里一件没拆的东西拿出来，放在你说得出的地方，用满七天。七天以后，再决定留不留。这不是惩罚，是给它一次进日子的机会。

研究的人，请把你对第22章体检的预测，写在一张纸上，注上日期，交给一位不参与的人保管。这是第24章要的“事前登记”，也是这本书对你唯一的一个小小请求。

> 带走的话
>
> 买下来是一回事，用进身上是另一回事；先找日子里的那一处不顺，再去货架前。

> **小账**
> 前人在这里关上的门，是“买与不买”只在购物车里发生；本书打开的门，是购买之后那几十次使用，才是品牌立住的地方。
> 发生被收回为发现的那一下，在“三问是一道闸门”这个读法里。把它当闸门，就以为答案先在，只等去查。其实三问是一盏灯，只照见缝，缝是在日子里一次次用出来的。

【想一想】 1. 你家里没有拆封、没有用进日子的东西里，哪一件，当时是被哪一句话催着买下的？那句话，是你自己的话，还是别人的？ 2. 你日子里此刻有一处小小的不顺，能不能用一句具体的话，写在一张便利贴上？有没有一件东西，正好可以放在那一处？ 3. 你有没有因为“规则”错过过一样好东西？那一次，该怪规则，还是该怪你没有回头对一对账？

结 语

被记住的是名字，被用进身上的是日子

写完这本书，回头只剩一句话。

好品牌不是被记住，是被用进身上。

这句判词，前言里立过，导读里立过，第2章里立过，现在是第四次。四处写的是同一句，一个字没有动；中间第1章末、第16至18章、第25章引它的时候，也是这一句。

总纲也是同一句，王德生2026年10月24日口述的：品牌作为一个符号，指向的特征纠缠是：商品（即商业 SDE 的显露）的 S3——价值的真、善、美——与 E3 能量——内能、动能、势能——经最优化特征 D3 的纠缠发生。

换成日子里的话，这句总纲是三对搭档。每一件都一样，用多久都一样，这是真，对着内能，约束是最少走样。用起来顺手，付的力气少，这是善，对着动能，约束是最少浪费。看着舒服，留得久，不靠硬撑，这是美，对着势能，约束是最少透支。三个“最少”也叫最小误差、最小冗余、最小亏损。“最少”不等于“零”：零走样做不到，硬追会带来别的损失；三个“最少”常常互相打架，品牌的取舍，就在守准、守省、守久之间。三件事里，缺哪一件，品牌的哪一处就先松。

名字，是被记住的。日子，是被用进的。这两件事，常常被说成一件，其实隔着很远。名字可以靠足够多的曝光去换，日子只能靠一次一次的使用去过。

名字在理念里，几秒钟就能走完一遍。日子在自我里，要走许多个早晨、许多个晚上。三界各有一只钟，最慢的那一只，才是品牌的底。

所以做品牌的人，要对账；买东西的人，要问三问；研究的人，要把自己的预测先写下来。三件事，说的是同一件：别让名字走在日子前面。

书里讲过的那些品牌，不论立住的，还是塌下去的，都落在这一句话里。

老字号立住，是因为堂训写进了行规，行规练成了手艺，手艺又长进了几代人的家常里。Fyre 音乐节塌下去，是因为理念讲得很满，现实一界是空的。三鹿的信任，是几十年攒的，现实一界被击穿，一夜之间，连带着理念和自我一起被拖走。New Coke 是盲测赢了、市场输了，被碰痛的，是用户身上最慢的那一界。

四个例子，尺寸不同，结构是同一个：三界里，哪一界对不上，品牌的哪一处就先松；最慢的那一界，才是真正的底。

三种能量各有各的用处，也各有各的价钱。势能是别人的目光和同伴的拉力，能把人带到货架前，带不进抽屉里，便宜，见效快。内能是换掉它的代价，动能是从试到习惯付的力气，贵，见效慢。营销的内卷，说到底，是用势能的价钱，去买内能的东西，买一次，贵一次，到手的还是势能。

这也是本书里最朴素的一个算法：该花在“美”上的，花在“美”上；该花在“真”和“善”上的，不要拿“美”去顶。

总纲推出的三个判断，本书都留了去验的办法，在这里点一遍名。其一，溢价先塌在“真”：批次不一、时好时坏的品牌，品质投诉先出事，验在第24章的条款⑥；薄项数与复购、使用频次、退货率的总关系，验在条款①。其二，直播把“美”拉满，却省掉“善”：成交前没有任何不顺、窗口又很短的订单，退货更多，验在条款②。其三，营销内卷是在“美”上透支：投放加大，留存不跟着涨，验在条款④。三个判断眼下都是待检的读法，没有一个是已经证实的结论。

再往前看一步，买东西的，也许越来越多是你的助手，而不是你。助手眼里没有三十秒，也没有倒计时。可是日子是你的：手背的裂口，抽屉里的位置，洗完手顺手一抹的那个动作，没有谁能替你过。

品牌最后是要进这样的日子的。进得去，它就立住了；进不去，名字再响，也只是一张贴在货架上的标签。

这本书做了几个断言。它们不是用来被相信的，是用来被验的。

每一条断言，在什么情况下算错，第24章逐条写了：五条可错条款，加上总纲那一条，一共六条。逐条验收，见第24章，这里不再重抄一遍。

十二条承重命题，也点一遍去处。第一条三界，由第22章的十二问和条款①、⑥去碰；第二条溢价，第3章与第6章各给了一个能动手的查法；第三条崩塌，第13、15章写了怎样算错；第四条老字号，第4章结尾写了；第五条验在条款③，第六条验在条款②，第七条验在条款④，第十条验在条款⑤；第八条联名，第8章结尾写了；第十二条验在条款①与⑥；第十一条整个是第七编的推演，验在第19至21章的结尾。只有第九条，出生证，第1章只是提出了问题，没有单列条款，要靠第10、23章和条款①顺带去碰，是十二条里取数最间接的一条。

只补一句态度。一本讲品牌的书，若是不许人去验它，它自己就成了一个很会讲故事的品牌：故事讲得满，现实一界是空的。本书不想做这样的书。

第七编的推演，也在第24章里一并标了最弱处。借来的站上专著的口径，其自认尚待检验之处，也写在那里。具体说，成交回写借自站上第391号《价值是谁创造的？》第28章“成交回写”一节的想法，不借它的命题七；命题七只管小额纠正性付款的翻转点，原书自认只在局部成立，本书这一条同样写“局部成立，待检”。第19、20章里，15元与30元的问法借自第347号《我的面条》，社区定价的口径借自第347号、第129号与第322号，类我、送冰人律与三合一借自第224号《我经济》，都是推演，待检。

书里有三个提醒，在这里再放一遍，各一句。

对做品牌的人：曝光和成交额是别人的网，复购和使用频次是自己的日子，请把后者挪到前面来看。

对买东西的人：下单之前，问哪里不顺，问窗口是谁压短的，问放在哪儿；然后，别忘了每隔一阵，把这三问也拿出来对一次账。

对研究的人：把预测先写下来，再看结果。这本书的第一份靶子，是它自己。

林雅婷的抽屉里，那支护手霜还剩小半管。她大概不会想到，有一本书里的一个章节，用它做过例子。那是本书构想的场景，真实的日子里，每个人手里的那一支，各有各的样子。

她只是每天洗完手，顺手一抹。

这句话放在最后，不是因为它漂亮，是因为它可以被验。

被记住的，是名字。被用进身上的，是日子。

参 考 书 目

以下列本书正文引到的书与论文，另加站上专著。媒体报道、法规与公开资料不入此表，以各章括注为准。书目信息对过公开的目录页或出版方页面，尚未逐字对原文，个别条目的核对情况见附录三；书中转述的内容，以各章标注为准。

符号与消费

- 罗兰·巴特，《神话学》（Mythologies），1957，巴黎：Éditions du Seuil。
- 托尔斯坦·凡勃伦，《有闲阶级论》（The Theory of the Leisure Class），1899，纽约：Macmillan。
- 让·鲍德里亚，《消费社会》（La Société de consommation），1970。
- 埃里希·弗洛姆，《占有还是存在》（To Have or To Be?），1976，Harper & Row。

营销与品牌

- E. J. McCarthy，Basic Marketing: A Managerial Approach，1960，Homewood, Illinois：Irwin（4P 营销组合的出处）。
- David A. Aaker，Managing Brand Equity，1991。
- Kevin Lane Keller，“Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity”，Journal of Marketing，57(1)，1993，1–22。
- Al Ries 与 Jack Trout，Positioning: The Battle for Your Mind，1981。
- Robert Cialdini，《影响力》（Influence: The Psychology of Persuasion），1984 年初版。
- Akshay R. Rao 与 Robert W. Ruekert，“Brand Alliances as Signals of Product Quality”，Sloan Management Review，1994（卷期页码未核）。
- Bernard L. Simonin 与 Julie A. Ruth，“Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes”，Journal of Marketing Research，35(1)，1998，30–42。
- Morris B. Holbrook 与 Robert M. Schindler，“Some Exploratory Findings on the Development of Musical Tastes”，Journal of Consumer Research，16(1)，1989，119–124。

· Mark Pendergrast，For God, Country, and Coca-Cola（版本未核；中文译本书名未核到）。
· Malcolm Gladwell，Blink: The Power of Thinking Without Thinking，2005，Little, Brown。

实验与研究

· R. I. Allison 与 K. P. Uhl，“Influence of Beer Brand Identification on Taste Perception”，Journal of Marketing Research，1，1964，36–39。
· H. Plassmann、J. P. O’Doherty、B. Shiv、A. Rangel，“Marketing actions can modulate neural representations of experienced pleasantness”，PNAS，105(3)，2008，1050–1054。
· S. Worchel、J. Lee、A. Adewole，“Effects of supply and demand on ratings of object value”，Journal of Personality and Social Psychology，32(5)，1975，906–914。
· Dennis W. Rook，“The Buying Impulse”，Journal of Consumer Research，14(2)，1987，189–199。
· M. I. Norton、D. Mochon、D. Ariely，“The IKEA effect: When labor leads to love”，Journal of Consumer Psychology，22(3)，2012，453–460。
· Elliot Aronson 与 Judson Mills，“The effect of severity of initiation on liking for a group”，Journal of Abnormal and Social Psychology，59(2)，1959，177–181。
· Daniel Kahneman、Jack L. Knetsch、Richard H. Thaler，“Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem”，Journal of Political Economy，98(6)，1990，1325–1348。
· B. F. Skinner 与 C. B. Ferster，Schedules of Reinforcement，1957，Appleton-Century-Crofts。
· Scott I. Rick、Beatriz Pereira、Katherine A. Burson，“The benefits of retail therapy: Making purchase decisions reduces residual sadness”，Journal of Consumer Psychology，24(3)，2014，373–380。
· Donald Horton 与 R. Richard Wohl，“Mass Communication and Para-Social Interaction”，Psychiatry，19(3)，1956，215–229。

经济学、金融与信息

· Benjamin Klein 与 Keith B. Leffler，“The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance”，Journal of Political Economy，89(4)，1981，615–641。

· David M. Kreps 与 Robert Wilson，“Reputation and Imperfect Information”，Journal of Economic Theory，27(2)，1982，253–279。
· Paul Klemperer，“The Competitiveness of Markets with Switching Costs”，RAND Journal of Economics，18(1)，1987，138–150。
· Harvey Leibenstein，“Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers’ Demand”，Quarterly Journal of Economics，64(2)，1950，183–207。
· George A. Akerlof，“The Market for ‘Lemons’: Quality Uncertainty and the Market Mechanism”，Quarterly Journal of Economics，84(3)，1970，488–500。
· Phillip Nelson，“Information and Consumer Behavior”，Journal of Political Economy，78(2)，1970，311–329。
· Michael R. Darby 与 Edi Karni，“Free Competition and the Optimal Amount of Fraud”，Journal of Law and Economics，16(1)，1973，67–88。
· F. A. Hayek，“The Use of Knowledge in Society”，American Economic Review，35(4)，1945，519–530。
· John Maynard Keynes，《就业、利息和货币通论》（The General Theory of Employment, Interest and Money），1936。
· Charles P. Kindleberger，《疯狂、惊恐与崩溃》（Manias, Panics, and Crashes），1978 年初版。
· Anne Goldgar，Tulipmania: Money, Honor, and Knowledge in the Dutch Golden Age，2007，University of Chicago Press。
· Zac Bissonnette，The Great Beanie Baby Bubble: Mass Delusion and the Dark Side of Cute，2015。

搜寻、决策与度量

· George J. Stigler，“The Economics of Information”，Journal of Political Economy，69(3)，1961，213–225。
· Herbert A. Simon，“Rational Choice and the Structure of the Environment”，Psychological Review，63(2)，1956，129–138。
· 丹尼尔·卡尼曼，《思考，快与慢》（Thinking, Fast and Slow），2011，Farrar, Straus and Giroux。
· Richard H. Thaler 与 Cass R. Sunstein，《助推》（Nudge），2008，Yale University Press。
· Frederick F. Reichheld，“The One Number You Need to Grow”，Harvard Business Review，2003 年 12 月号。

· Charles Goodhart，“Problems of Monetary Management: The UK Experience”，收于 Papers in Monetary Economics，Reserve Bank of Australia，1975。
· Marilyn Strathern，“‘Improving ratings’: audit in the British University system”，European Review，5(3)，1997，305–321。

其他

· 孟元老，《东京梦华录》（北宋汴京风物笔记；自序署“绍兴丁卯”，即 1147 年）。
· 德麦国际站上专著：第255号《SDE价值发生学》、第356号《管理学学派解构入门》、第319号《经济学学派解构入门》、第391号《价值是谁创造的？》、第415号《钱是三界同时立住的符号》、第433号《情绪价值发生学》、第38号《内卷与突围》、第449号《三只手》、第347号《我的面条》、第224号《我经济》、第129号《让每个人都有自己的思想和知识工厂》、第322号《AI时代的商场风云与SDE智慧应对》。

附 录

附录一　术语表

本表用大白话对照全书的硬词。首次出现的章，以正文括注为准。

大白话	对应的硬词	一句话
形状	显露（S）	东西显出来的样子
路	差异序列（D）	从一处走到另一处的次序和约束
土	特征纠缠（E）	各种特征缠在一起的底子
三界	理念界、现实界、自我界	品牌要同时立住的三个地方
粒子	粒子态	稳定、整体、独立的符号
价值的真善美	S3	商品的三种好
三个“最少”	D3	最少走样、最少浪费、最少透支，也叫最小误差、最小冗余、最小亏损
三种能量	E3	内能、动能、势能
内能	连接度	要多大的力才能拆开
动能	重连的速率	从试到习惯付的力气
势能	网络的吸引	同伴、口碑、场景的拉力
溢价	连接度的价格	换掉它的代价
对不上	两界矛盾	解释和购买发生的起点
结晶	粒子的形成	东西被用进了日子
零动能的结晶	冲动结晶	没付力气就成交，没进日子
回写	回写	新结出的东西反过来改写条件

大白话	对应的硬词	一句话
钟差	三界速度不同	理念最快，自我最慢；体检里只量理念与现实这一对
偶像	对象端的固化	祖传秘方一类
石心	自我端的固化	“老样子才对”
口子	回写通道	复核、修订、重开的机会
类我	类我	日子相近的一小群人
我的品牌	记得我的一对一连接	本书推演里的叫法，第347号并不这样叫（推演，待检）
社区定价	在相似的人里谈出价	“我的”只能在处境相似的一群人里一来一往地定价（推演，待检）
三合一	智能体、网站、社区	管服务、管门面、管类我，取自第224号的设想（推演，待检）
欠条	借来的连接度	溢价里借了别人多少
势能之网	借来的势能	主播、弹幕、倒计时拉成的网
三界对账	三界互相核对	理念、现实、自我互相核一遍
成交回写	成交的回写	怎么买的，会回头改人想要什么（局部成立，推演，待检）
送冰人律	送冰人律	把正在贬值的事做得更便宜，不是出路
预案卡	预案卡	预判、起手、接住，三行一张
稳定	粒子第一判据	换了包装还认得出
整体	粒子第二判据	一提就是一整套
独立	粒子第三判据	没有广告也立得住
锁定病	僵化、空转、泡沫	老样子才对；花钱不增连接；价格靠转手
营销内卷	用价值买意义	曝光越买越贵，意义没有跟着长
缺	体检里没有材料的格子	写“缺”，不写“中”
三问	消费者三问	哪里不顺，窗口是谁压短的，放哪儿
成交窗口	下单之前的那一段	从商品开始被讲解到点下单；和收货后七天的退货窗口不是一回事

大白话	对应的硬词	一句话
零不顺	成交前的零不顺	下单之前，问过、点开过、比过，三样一样没做
短窗口	成交窗口很短	同一商品、同一价位、同一场次内，用时落在最短的四分之一
事前登记	打分与预测先写下	结果出来之前写，交给不参与的人保管
判负卡	登记单与结果并排	哪条说法被推翻，就在卡上记一笔

附录二　品牌三界体检十二问

每一问只记强、中、薄，没有材料就写“缺”（缺不是中），不打总分。每一栏数一数“薄”的项数，薄得最多的一栏先看；一样多再数“中”，还一样写并列；一栏里有两格以上是“缺”，这一栏写“无法判断”。另记钟差，只落大、中、小，量的是理念一界说法传开，与现实一界兑现，两只钟的快慢差。门槛是本书暂定的，写在明处，是为了让人改它、驳它。观察办法与强中薄的门槛，以第22章为准。括号里是这一问主要读总纲的哪一栏：真四问（1、2、5、9），善四问（4、6、7、10），美四问（3、8、11、12）。

理念四问（名字、故事、定位）

1. 一句话说得清吗（真）：买过它的人，不看广告，能不能用一句话说出它是做什么的、给谁用的？
2. 故事经得起对账吗（真）：宣传里每一句能核对的话，拿得出凭证吗？
3. 讲的是日子还是催促（美）：它说的话，多半是在讲“这东西用在哪一天、替你省哪件事”，还是在催“现在就买”？
4. 说错了有口子吗（善）：它说错了、改了，用户能不能知道？知道以后，重新对上要费多少力气？

现实四问（产品、门店、售后）

1. 第一件和第一千件一样吗（真）：同一款，不同批次、不同渠道买到的，一样吗？
2. 拆开到用上要几步（善）：一个新用户，从拆开到第一次用顺，要费多少力气？
3. 坏了怎么办（善）：用旧了、坏了，修得了吗？要多久？花多少力气？

4. 平常日子还有人来吗（美）：不打折、不搞活动的平常日子，它的店、货架或页面还有人来吗?

自我四问（习惯、手感、认同）

1. 用了多久还在用（真）：买过的人，三个月、半年以后，还在日子里用它吗?
2. 用出了自己的用法吗（善）：用户有没有自己摸出一套用法：摆法、搭配、改装、窍门?
3. 没有奖励也有人提吗（美）：没有优惠券、返现、抽奖的时候，会不会有人自己提起它、带朋友来?
4. 日子里给它留位置了吗（美）：它在用户的日子里有没有固定的位置和节奏：放在家里哪里，多久用一回，缺了怎么办?

填表守五条：先写评估日期；每格写出处；两个人背对背各填一份，再对；三种能量写在旁边，不打档；读数不进任何人的考核。

附录三　消费者三问卡与引文核验总表

消费者三问卡

一、成交之前，我日子里有没有一处具体的不顺？写成一句具体的话：一个次数，一件事。

二、成交窗口，是谁把它压短的？把倒计时、“仅剩”这些话拿掉，还点不点。

三、这件东西，在我日子里放哪儿？说出具体位置和第一次使用的场合。

三问都能在下单之前独立回答。回答不出来的，放进二十四小时清单，过一天再按三问查一遍（二十四小时规则）。详见第17章。

用法有三条。第一，三问写在下单之前，不写在退货之后。第二，答案要具体：不写“皮肤不好”，写“洗完手一个小时以后，指节发紧”。第三，三问不是闸门，是灯：回答不出来，不等于不该买，只等于你对这件东西还不够了解。

三问不进任何人的考核，也不用来评判别人买了什么。

引文核验总表

各编的〔待核〕条目，已由合成阶段统一汇到这里（按章列出所在句的前文）。核验分三档：对公开的书目、期刊目录页或出版方页面，确认作者、题名、年份、刊期，记“已核目录”；找到原文逐字对过，才记“已核原文”；对到可靠的二手来源而未见一手的，记“已核二手”并写明来源。对不到的，保持〔待核〕，不得删掉标记。

条目	核到什么	状态
巴特、凡勃伦、鲍德里亚、弗洛姆、麦卡锡、阿克、里斯与特劳特、西奥迪尼，八种书的年份	与参考书目一致	已核目录

条目	核到什么	状态
凯勒，Allison 与 Uhl，Plassmann 等，Worchel 等，Rook，Norton 等，六篇论文的刊期与页码	与参考书目一致	已核目录
《东京梦华录》的成书年代	序末落款“绍兴丁卯岁除日，幽兰居士孟元老序”（维基文库本），即 1147 年；版本未核	已核原文（序文落款）
Aronson 与 Mills，Klein 与 Leffler，Kreps 与 Wilson，Leibenstein，Nelson，Kahneman 等，Darby 与 Karni，Rick 等，Horton 与 Wohl，Simonin 与 Ruth，Klemperer，Holbrook 与 Schindler，Akerlof，十三篇论文	题名、刊名、卷期、起始页对 Crossref 记录；Klemperer、Holbrook 与 Schindler、Akerlof、Leibenstein、Simonin 与 Ruth 的末页据通行书目	已核目录
Skinner 与 Ferster 1957，Kindleberger 1978，Goldgar 2007，Gladwell 2005	对到 Crossref 的章节或书评引注，出版社信息据通行书目	已核目录
Hayek 1945 的刊期页码，Rao 与 Ruekert 1994 的卷期页码，Pendergrast 一书的版本，Bissonnette 一书的出版信息，Keynes 1936	正文所引与通行写法，未在 Crossref 找到可核的记录	〔待核〕
第19—24章：站上第129、224、322、391、415、433、449号的转述	对照各书全文网页（第129号为 PDF）：书名、卷章号、自认最弱处条数与大意一致；第129号确无“类我”术语	已核原文
前言：…拿不准的，标	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
导读：…带	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第1章：…本书只转述大意：广告把去污讲成一个“深入”的动作，把泡沫讲成一种享受	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第3章：…刊期已按出版信息核过，评分的具体细节据二手转述	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第4章：…据公开报道	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第5章：…）具体省在选材、工序还是包装，各家说法不一	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第5章：…无印良品背后，有一句常被引用的话，大意是“这样就好”，而不是“这个才好”	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕

条目	核到什么	状态
第5章：…这些实验的细节与后续有没有被重复验证，本书	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第5章：…比如组合式的货架，让用户自己决定怎么拼、拼在哪里（无印良品有这类产品	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第5章：…还有一条边界：宜家效应的实验结论，各研究的细节与可重复性，本书	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第7章：…它的做法有几处和寻常玩具店里的货不一样	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第7章：…一是快餐连锁店曾经把缩小版的豆豆娃放进儿童套餐里送，队伍排得很长	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第7章：…三是网络拍卖的兴起	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第7章：…限量发售的球鞋，在公开报道里有一个常见的链条	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第7章：…国外有专门做这件事的平台，国内也有	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第7章：…也有报道谈到之后的回落	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第7章：…稀缺从哪里来 / 分配少、会“退休”、版本分得细	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第7章：…稀缺从哪里来 / 分配少、会“退休”、版本分得细 / 限量发售，抽签或预约	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第7章：… / 分配少、会“退休”、版本分得细 / 限量发售，抽签或预约 / 隐藏款概率小，封盒看不见	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第7章：…转手的口子 / 网络拍卖、爱好者聚会	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第7章：…转手的口子 / 网络拍卖、爱好者聚会 / 专门的转售平台	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第7章：…转手的口子 / 网络拍卖、爱好者聚会 / 专门的转售平台 / 二手平台、玩家之间交换	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第7章：…公开报道里的退潮 / 世纪之交前后 / 有报道谈到个别款式的转手价回落	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕

条目	核到什么	状态
第7章：…潮 / 世纪之交前后 / 有报道谈到个别款式的转手价回落 / 有报道谈到个别款式的二手价回落	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第7章：…距离越宽，说明价格里借来的部分越多	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第8章：…公开报道里常被提起的几个节点（以下已核的写出处，未核的仍标	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第8章：… 前后几年里，故宫的文创产品被反复报道，从日历、胶带到口红，是一条“老名字做出新东西”的路子	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第8章：…上市时间与后续	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第8章：…“传话”：一个不太为人所知的品牌，靠一个人人信得过的名字，来向买家表明“我的品质是靠得住的”	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第9章：…拨浪鼓后来也叫货郎鼓，货郎走街串巷，常靠摇它招人	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第9章：…老北京有“磨剪子嘞戗菜刀”的吆喝，一条巷子的人听了几十年，闭着眼睛也知道是谁来了	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第9章：…“今日特价，数量有限”，是这个行当里常见的一句话	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第9章：…美国一些购物频道以相当宽松的退货期著称	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第9章：…本书的理解，办法大意是：直播营销要对商品和服务的信息真实性负责，商家、主播、平台各有各的责任	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第9章：…能讲价吗 / 能，当面磨出来 / 不能，价格是定好的 / 一般不能，价格是页面上的	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第10章：…在那一刻，人对后果的考虑会变得很少	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第11章：…至于“不影响再次销售”这类更细的标准，是各平台细则里常见的说法	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕

条目	核到什么	状态
第11章：…该书还写到，经济学里早有人看到，一个人的偏好不是天上掉下来的，是在生活里长出来的	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第12章：…帐篷里的床垫被雨水打湿，行李被堆在露天的地上，有人找不到自己的箱子	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第12章：…报道里反复出现的，是奶酪三明治，据说装在泡沫塑料盒里	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第12章：…有的人被滞留在机场，有的人在岛上多留了一夜	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第12章：…另有一条报道，值得放在这里：岛上的本地工人和商家，据说有一部分没有拿到应得的钱	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第12章：…宣传里的承诺（本书概括）/ 到岛后的情形	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第12章：…核对的名词，据报道在活动前就已经显出缺口，有人提出过担忧，筹备的进度也被后来的纪录片反复提到	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第12章：…能让人睡下、吃上、进场、离岛的那些东西，没有备好	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第13章：…据报道，自上世纪九十年代起，三鹿奶粉的销量多年位居全国前列	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第14章：…公开资料里常见的背景，是当时可口可乐在软饮料市场的份额，面对对手百事的逼近，处境不算轻松	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第14章：…另外，据报道，测试里并没有告诉被试，选了新的，旧的就会被撤走	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第14章：…道，到1985年底，Classic的销量明显超过了新配方与百事，新配方的份额掉到了约百分之三	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第15章：…公司很快通过媒体向公众发出警告，请大家不要服用这款胶囊	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第15章：…公司暂停了这款产品的广告	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕

条目	核到什么	状态
第15章：…事件之后，对药品下毒被定为联邦罪行，监管部门也对防拆封包装提出了更严的要求	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第15章：…科转述，这款产品的市场份额从约百分之三十五跌到约百分之八，不到一年又回升，几年后重回同类第一	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第15章：…据后来的讨论，公司当时的决策常被归因于一份把责任首先放在使用者身上的公司信条	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第16章：…（美国哈珀与罗出版社，原名To Have or to Be?），中译名通常作《占有还是存在》	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第16章：…sure Class），提出“炫耀性消费”：很多东西买来，是为了用看得见的花费向别人显示身份	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第18章：…”这句俗话常和锔瓷这一行连在一起说，具体年代不详	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕
第18章：…烧红的铁水点在漏洞上，几分钟，锅又能用了	正文已标〔待核〕，未核到原文	〔待核〕