

塔吉特读心术——用户数据分析的魔力

<http://www.datakong.cn/archives/735>

【这才是数据挖掘】美国第三大零售商塔吉特，通过分析女性客户购买记录，“猜出”哪些是孕妇。其发现女性会在怀孕四个月左右，大量购买无香味乳液。由此挖掘出 25 项与怀孕高度相关的商品，制作“怀孕预测”指数。推算出预产期后，就抢先一步将孕妇装、婴儿床等折扣券寄给客户

2002 年，安德鲁·波尔（Andrew Pole）刚刚进入塔吉特百货公司担任统计师一职，两名市场部的同事来到他的办公桌旁，问了他一个奇怪的问题：“假如我们想弄清某位客户是不是怀孕了，就算她本人不愿意我们知道，你搞得定吗？”

波尔拥有统计学和经济学双硕士学位，大部分时间都痴迷于探讨数据和人类行为之间的关系。波尔的父母在北达科他州任教，别人家的孩子都去上“4-H 课程”（美国青少年素质教育课，4 个 H 分别指 head, heart, hands, and health，即智、德、劳、体——译注），波尔却在解代数题和编计算机程序。我们去年聊天的时候，他告诉我说：“人们所说的‘数学呆子’形象没错，我就蛮喜欢出去到处跟人聊分析学的话题。”

初为父母者是零售商的“金库”，市场部的人这样跟波尔解释，波尔也正是这么跟我说的，当时我们还没有绝交，塔吉特也还没有叫他停下他的工作。很少有购物者总在同一家商店里购买他们所需的全部物品。相反，他们在杂货店买杂货，在玩具店买玩具，而他们到塔吉特去只是想买他们觉得跟塔吉特相关的商品，比如说清洁用品、新袜子或者是够用六个月的卫生纸。不过，塔吉特无所不卖，从牛奶和毛绒玩具到草地休闲家具乃至电器设备，因此，公司的首要目标之一就是让消费者相信，塔吉特是他们购物的不二选择。但是，传达这样的讯息太棘

手了，即使最精妙的广告宣传也难以做到，因为消费者的购物习惯根深蒂固，一旦形成就极难改变。

然而，人的一生中总有一些短暂的时期，日常秩序四分五裂，购物习惯突然瓦解。其中一刻——真的就是那么一刻——就在孩子出生前后，父母筋疲力尽、不知所措，此时培养他们的购物模式和品牌忠诚度简直易如反掌。但也正如塔吉特市场部人员告诉波尔的那样，时机决定一切。由于出生记录一般是公开信息，因此夫妻俩一抱上新生儿，各公司的折扣信息、优惠措施和广告宣传立刻铺天盖地而来。这就是说关键在于提前知会他们，抢在其他零售商知道孩子快出生之前。市场部的人说，具体来说就是希望给那些处于妊娠中期的孕妇投放专门制作的广告，大多数妊娠中期的准妈妈此时都会开始购买各种新商品，比如产前维生素和孕妇装。“你能给我们一份名单吗？”市场部的人问道。

“我们知道，要是我们能在准妈妈还处于妊娠中期的时候就盯住她们，那就很可能把她们培养成长年客户，”波尔对我说。“一旦我们把她们吸引过来买尿布，她们就会开始买所有别的东西。假如你匆匆忙忙进商店去买瓶子，经过橙汁的时候你会顺手拿一盒。噢，我正想要这盘新DVD。不久，你就会从我们这儿买麦片、买纸巾，成为常客。”

当然，对于塔吉特这样的大型零售商来说，它们早就在收集客户信息了。几十年来，塔吉特收集了海量的数据，记录了每一位经常光顾其各分店的顾客数据。只要有可能，塔吉特就给一名顾客分配一个特定代码——公司内部称之为顾客号——利用它密切关注顾客所购物品。“你要是用了信用卡或优惠券、填了信息反馈表、邮寄了退款单，或者打过客户帮助热线，或者查看了 we 发给你的电

子邮件，或者登录了我们的网站，我们都会记录下来，并且跟你的顾客号绑定在一起，”波尔说。“我们想尽我们所能了解一切信息。”

此外，你的会员卡也记录着你的个人信息，如年龄、婚姻状况、是否有小孩、家庭住址、去商店购物的车程、大概薪资，最近是否搬家，钱包里装有什么卡以及浏览的网页。塔吉特还会购买一些个人信息，如你的种族、工作经历、阅读的杂志、是否破过产或离过婚、买房或卖房的年份、读过的大学、网聊的话题、是否有偏爱的咖啡、纸巾、谷类食品及苹果酱、你的政治立场、阅读习惯、参与过的慈善活动和拥有的私车数量。（在一份声明中，塔吉特拒绝透露他们收集或购买了哪些个人信息。）然而，倘若无人去分析或弄懂这些信息，那么它们将毫无意义。而使这些个人信息变得富有价值，是安德鲁·波尔和塔吉特顾客市场分析部其他成员正在做的事情。

几乎每个主要零售商，从连锁店到投资银行再到美国的邮政业，都设有“预测分析”部门，它们不但分析顾客的购物习惯，还研究顾客的个人习性，以便更有效地进行促销活动。预测分析世界大会（Predictive Analytics World）的主席兼顾问埃里克·西格尔（Eric Siegel）说：“在这方面，塔吉特总是最睿智的。我们生活的时代是行为研究的黄金时段，我们竟然能对他人的想法了如指掌，实在太神奇了！”

塔吉特能够窥探我们购物习惯的原因在于，过去二十年来，习惯形成科学已成为诸多医学中心和高等院校的神经学、心理学部门及资金雄厚的企业实验室进行研究的主要课题。前任亚马逊科技总监安德雷斯·韦思岸（Andreas Weigend）表示，“如今招聘统计学家就像军备竞争一样。突然之间，数学家们变得很抢手。”随着数据分析能力日益精进，弄清日常习惯是如何影响我们做出的决策，已成

为临床研究方面最振奋人心的课题之一，尽管我们大多数人几乎没有意识到这种影响的存在。据杜克大学的一项研究显示，是习惯而非有意识的决策促成了我们每天 45% 的选择，此外，近期的一些研究成果开始改变我们的一切，从我们对节食的看法到医生如何想出治疗焦虑、抑郁、沉溺等症状的方法。

这项研究还颠覆了我们对个人习惯在社会组织或团体中起何作用的理解。足球教练托尼·邓基 (Tony Dungy) 曾带领美国国家橄榄球联盟旗下最糟糕的球队之一闯进了超级碗大赛，在训练中，他很重视球员对场上信号的习惯性反应。保罗·奥尼尔 (Paul O' Neill) 在任职财政部部长之前，曾大幅整改了一家岌岌可危的大型企业——美国铝业公司，并使它成为道琼斯指数中的绩优股。当时，他着力寻求确保员工安全的具体措施，这一坚持不懈的努力触发了整个公司的巨变。奥巴马也聘请了一位习惯研究专家作为总统竞选的“首席科学家”，以制定出适用于不同选区的投票方式。

研究人员已经想出了制止人们习惯性暴饮暴食和咬指甲的行为的方法。他们找到了为什么有些人能每天自觉晨跑，且工作效率高，而有些人总是睡过头且做事拖拉的原因。研究发现，通过某种算法可以了解我们潜意识里的诉求。塔吉特等公司通过深入解读我们有意识或无意识的想法，整理出数据集和相关的运算法则，从而彻底改变了他们对我们的了解，以及营销的精准程度。

走进麻省理工学院 (M.I.T.) 大脑与认知学系，初看之下这里就像是一个幼儿版的外科手术教室。许多教室都配有小解剖刀、小钻头和小锯子，就连“手术台”都是小个头的，像是为 7 岁的小外科医生准备的。在这些小型手术室内，神经专家给实验鼠注射了麻醉剂，然后对它们进行开颅手术，把小型感应器植入其脑内，以记录它们的大脑活动，哪怕是最不易察觉的变化也不放过。

M.I.T.神经科学家安妮·葛雷碧 (Ann Graybiel) 告诉我，她和她的同事十多年前就开始探索习惯，她们将兴奋的小鼠放入 T 形迷宫，并在一端放上巧克力。这个迷宫经过特别设计，每只小鼠都被放置在一道屏障后。在一声很响的“滴”声之后，这些屏障就会打开。当一只小鼠第一次被放入迷宫时，在屏障被移走后它通常会在迷宫的中央通道里缓慢地挪来挪去，在角落里嗅一嗅，在墙上扒一扒。它似乎闻到了巧克力的味道，却不知道该怎么找到它。小鼠的行动轨迹并无固定模式，也没有证据表明它正很努力地想找到巧克力。

然而小鼠头内的探测器却给出了一个不同的答案。当每只小鼠在迷宫中穿行时，它都在进行头脑风暴。每当它嗅一嗅空气或抓一抓墙时，它脑内的神经探测器都变得极度活跃。随着科学家们一遍又一遍地重复实验，小鼠最终不再嗅墙角，也不再转错弯，而是以越来越快的速度穿过迷宫。此时它们的大脑中发生了一些意想不到的事情：随着每只小鼠学会如何更快地穿过迷宫，其大脑活动随之下降。由于走一条路变得越来越自动化——它已经变成了一种习惯——小鼠开始越来越不用动脑子。

大脑将一连串行为转化为一种惯例的过程叫做“组块”。在日常生活中，不敢说有几百个，但我们至少依赖几十种组块。有些很简单，如刷牙前，你会先将牙膏涂在牙刷上。而有些则稍复杂些，如给孩子做午饭。还有些就更复杂了，当你注意到它们时会大吃一惊。

把车从车库开到车道。当你刚开始学车时，做这些动作需要集中注意力，理由也很充分：你需要注视后视镜和侧视镜确保没有障碍物，然后踩下刹车，方向盘打向相反的方向，再松开刹车，估算下马路和车库的距离并保持轮子对齐，再掐

算下车镜里看到的车辆与自己的实际距离，与此同时你还要控制踩油门或刹车的力道。

现在当你开车上路时，你不需要想太多就可以完成这一系列的动作。你的大脑已经将大部分动作“储存”好了。大脑会试图将几乎每一个重复性动作变成一种习惯，因为习惯可节省精力。但是节省精力也是十分微妙的，因为如果大脑在错误的时间放松了下来，我们有可能会忽视一些重要的事情，比如一个小孩正沿着人行道骑车 或者一辆超速行驶的车正沿着马路驶来。因而我们发明出一个“聪明的”系统，用来决定何时受习惯支配。每当一系列动作开始或结束时，这种情况就会出现——这 也是为什么习惯一旦养成，无论我们多努力，都很难再发生改变的原因。

如果你想理解得更透彻些，那就重新想想那些寻找巧克力的小鼠吧。葛雷碧和她的同事们发现，当在迷宫中自如地穿梭变成一种习惯之后，小鼠们的大脑活动就会出现两个动作电位——一次是在迷宫的起点处，当小鼠听到障碍物移除前的那一响滴声；另一次是在终点处，当小鼠找到巧克力的时候。这两个动作电位指示出小鼠的大脑何时处于全神贯注的状态，而两次电位之间神经活动程度的下降显示出小鼠何时处于受习惯支配的状态。在障碍物后面时，小鼠并不太清楚在另一边有什么在等着它，直到它听到响铃，它已将铃声和迷宫联系在了一起。一旦它听到铃声，它就知道该使用“迷宫习惯”，这时它的大脑活动减少。而当它到达迷宫终点，看到奖品时，大脑又一次活跃起来，意识到这个习惯值得牢记，因为它会有巧克力吃，由此神经通路就被加深了。

人体大脑中习惯的形成通常需经历三个阶段，彼此循环。首先我们得到一个暗示，或一条刺激告诉你的大脑进入自动模式并切换至需要使用的习惯。然后是例行的

反应，可能是身体、精神或情绪上的。最后我们会得到一个回馈，它会帮助大脑分析是否这个循环值得记忆，以备将来使用。随着时间的推移，这种循环过程：暗示、例行反应及回馈；暗示、例行反应及回馈会逐渐潜移默化。暗示和回馈会形成特定的神经活性模式，直至变成强烈的欲望。但是，暗示和回馈独特的地方在于它们可能会非常微妙，难以捉摸。葛雷碧的实验室所进行的神经学研究表明，一些暗示只能持续 1 毫秒。而回馈可能非常明显（比如每天早上吃甜甜圈时感受到的甜蜜感觉），也可能极其微弱（就像成功开上马路后大脑感受到的释然，几乎察觉不出来，但可以检测出来）。实际上，大多数暗示和回馈发生如此迅速和微弱，我们根本无法察觉其存在。但是我们的神经系统会注意到，并将这些暗示回馈建立成一套自动化的行为。

但习惯不像命运，它可能会被无视，被改变，或者被替换。可是上述循环一旦确立并形成一个习惯，你的大脑将完全不会参与决策和行动，这也是确凿无疑的。所以除非你故意去破坏一个习惯，或者除非你找到了新的暗示和回馈，否则旧习惯将自发进行。

“我们做过这样的实验，就是训练小白鼠走迷宫，直至形成习惯，然后我们通过改变回馈物的布局来消除之前形成的习惯。”葛雷碧告诉我，“然而有一天，我们把之前的回馈物摆回原位，神奇的事情发生了，小白鼠的习惯立马就回来了。习惯真的永远不会消失。”

幸运的是，只要了解习惯的形成方式就可以更简单的控制它们。下面我们将以几年前在哥伦比亚大学和阿尔伯特大学所进行的一系列研究为例来说明。研究员们想要了解运动习惯是如何产生的。在其中一个项目中，某项医保计划的 256 名成员被特意请到课堂上灌输运动的重要性。一半的受试者另外上了关于习惯信息

理论（习惯循环的结构）的其他课程，并被要求分辨出可能会帮助他们养成运动习惯的暗示和回馈。

结果非常振奋人心。在接下来的四个月里，那些特别留心分辨暗示和回馈的受试者运动的时间要比其他人多出一倍。其他研究也得出了类似的结果。根据最近的另外一份研究报告，如果你想要开始晨跑，那么你必须选择一个简单的暗示（比如吃早饭之前穿好运动鞋或者把运动服放在床边）和一个清晰的回馈（比如中午来顿大餐或者在记事本上记录你跑步的公里数以此获得成就感）。不久之后，你的大脑会开始期待那个回馈，比如会渴望大餐或者感受成就感，足够强烈的神经冲动会促使你每天早上系上跑步鞋。

我们和电子邮件的关系也与之相似。当收到新消息的电脑提示音响起或智能手机震动不止时，大脑便开始期待点击并阅读电邮带来的精神“快感”（即使有时我们并未意识到）。如果你明知有未读邮件却没有阅读，这种期待会让你抓狂——即使你清醒地知道这很可能是不重要的邮件。另一方面，如果你禁用了手机震动和电脑的提示音，这种渴望就永远不会激发，随着时间的推移你会发现自己能在不查看收件箱的情况下高效地工作很长一段时间。

美国公司开展了许多极具野心的关于习惯的实验。为了更好的理解为什么高管们着迷于这项科学，我们可以看看世界上最大的公司之一宝洁公司，是如何通过洞悉习惯来将一款失败的产品变成其最炙手可热的产品之一的。宝洁的产品线大而全，旗下拥有 Downy 牌织物柔软剂、Bounty 牌纸巾、金霸王电池以及许多其他日用品牌，堪称业界大鳄。在 1990 年代中期，宝洁公司的高管们开始一项研发全新除异味产品的秘密计划。宝洁公司花费了几百万美元开发了一种无色且成本低廉的液体，这种液体能够喷涂在有油烟味的衬衣、发臭的沙发、陈旧

的夹克以及污损的汽车内饰上来除去异味。为了推广这种叫做“纺必适”（Febreze）的产品，公司组建了一支包括前华尔街数学家德雷克·史汀生（Drake Stimson）及其他习惯专家在内的团队，他们的工作旨在确定投放于菲尼克斯、盐湖城、博伊西以及爱达荷的测试电视广告起到了突出产品的“购买诱因”和“使用回报”成正比的效果。

在第一则广告里，一位女士抱怨着餐馆里的吸烟区。她说每当在这里吃饭，夹克上都有烟味。一个朋友告诉她，如果使用纺必适就可以去掉这种气味。广告中的购买诱因很明显：香烟的刺激气味，使用回报则是去除衣服上的气味；在第二则广告中，一位女士对她的小狗“索菲”很是苦恼，因为它总是坐在沙发上。“索菲还是索菲的味道。”她说道，但有了纺必适，“我的家具不用担心还会沾上这种气味了。”这些广告在电视荧屏上轮番轰炸。市场营销员也乐得清闲，盘算着自己的奖金该怎么花。一周，两周，一个月，两个月过去了，但产品销量仍处于低谷，并且在不断下降，纺必适成了一枚哑弹。

史汀生回忆道，市场调研团队慌忙开始征询顾客，并进行深入交谈以试图找出哪里出了问题。他们在拜访了菲尼克斯城外一位女士的家之后找到了一点端倪。这间房子整洁而井井有条，女主人说她有一点洁癖。但当宝洁公司的科学家步入她的起居室时，却发现里面居然有九只猫常住于此，屋里的气味之大甚至使得一位科学家呕吐。

据领导纺必适项目的史汀生说，研究员问这位女士：“您是怎么处理这些猫味的？”

该女士回答道：“这完全不是一个问题。”

“那你现在还闻得到么？”

“没有啊，”她说，“压根就没什么气味，不是吗？”

这种情况也发生在许多其他有异味出现的家庭。市场调研员意识到**纺必适不畅销的原因是人们无法觉察到生活中的异味。如果你和九只猫生活在一起，那么就会对这种味道感到麻木。如果你吸烟，那么最终将闻不到烟味。最浓重的气味也会在持续的接触中消失。这就是纺必适失败的原因。人们对产品的购买诱因视而不见——每天使用该产品以去除难闻的气味，至于购买回报，对于那些闻不到不愉悦气味的人来说已经没有意义了。**

宝洁公司聘请了哈佛商学院的一名教授来分析纺必适的广告营销策略。他们录制了一批人们清洁自己房间的录影带，每盘录影带都是长达数小时的定格镜头，然后挨个播放，以寻找纺必适有可能改变人们日常生活的线索。当发现看录像没有任何价值后，他们开始对顾客进行现场采访。他们在访问一名居住在斯科茨代尔市郊的女士时找到了突破口。40岁的爱丽丝有四个孩子，她的房子虽然说不上一尘不染，但总体还算干净，也没有什么异味，家里没有宠物或吸烟者。然而让所有人感到意外的是，她却非常喜欢使用纺必适。

“我每天都用它，”她说道。

“那么你想除掉什么气味呢？”研究人员问她。

“其实我并不是用它来除去某种特殊气味的，”爱丽丝回答，“在进行正常的清洁时我就会用到它，打扫完房间后喷上一些。”

在爱丽丝打扫房间的时候，研究人员一直跟着她。她在卧室里叠好床之后，拉紧床单的边角并在被子上喷了点纺必适。接着是客厅，她首先用吸尘器打扫一遍，收拾好孩子们的鞋子然后把茶几清理干净，最后在刚刚打扫过的地毯上喷了一些纺必适。

“这感觉很不错，”爱丽丝说道，“喷纺必适的感觉就像是在完成清理任务之后进行庆功一样。”调查组按照她的使用速率估计平均每两周她就能用完一瓶纺必适。

调查组回到宝洁公司的总部后，研究人员再次对录像带进行了研究。如今他们已经知道要从中寻找什么，并在各种场景中寻找他们的错误。清洁是固有习惯的循环，在一段录像中，一名妇女走进一个肮脏的房间时（这就是购买诱因），她开始清扫房间，捡起地上的玩具（所谓的使用程序），最后检查房间并在结束后露出了微笑（使用回报）。而在另一个录像中，一名女子对着没有收拾的床皱起了眉头（这就是购买诱因），接着把毛毯和棉被整理了一下，不过当她抚摸着柔软整洁的新枕头时长出了一口气（使用回报）。宝洁公司试图通过纺必适来创造一种全新的习惯，但实际只是需要在习惯循环适当的位置加上一环。市场营销部门需要把纺必适定位成清洁工作的最后一环以作为使用回报，而不是去创造新的清洁习惯。

宝洁公司因此印刷了新的广告：敞开的窗户和一阵清新的微风。纺必适的配方中添加了更多的香料，从而使得纺必适不仅能够除去臭味，而且本身还具有独特的香味。在新的电视广告中，女主人在完成了房间的日常打扫之后，在收拾好的床上和刚洗干净的衣服上喷了一些纺必适。每条广告都围绕循环习惯展开：当你打扫完房间后，喷一些纺必适，然后沉浸在它的香味中，认为自己已经大功告成；当你收拾完床铺之后，喷一些纺必适，然后相当享受地吸上一口气。正如广告中所体现的那样，使用纺必适并不仅仅是为了除去房间的臭味，更是一种愉悦的享受。

纺必适——这款最初为了除去臭味的革命性产品变成了一款用于已经清洁干净的东西上的空气清新剂。纺必适的蜕变发生在 1998 年夏天，其销量在两个月内实现翻番。一年后，纺必适为宝洁公司带来了 2.3 亿美元的收入。此后，纺必适还催生了一系列的周边产品——空气清新剂、香薰烛和洗涤剂等等，这些产品如今销售额已经超过 10 亿美元。随后宝洁公司还向顾客表示，虽然如今的纺必适气味非常香甜，但它仍然能够除去臭味。纺必适已经成为世界上最为畅销的产品之一。

塔吉特聘用安德鲁·波尔，让他采用相同的策略来增加塔吉特的销售量。波尔的工作是分析顾客“提示-常规-奖励”的循环现象，并帮公司想出利用这种现象的方法。波尔所在部门的大部分工作都很简单：找出有小孩的顾客，并在圣诞节前给他们寄去与玩具有关的商品目录；找出通常会在四月购买泳装的顾客，然后在 6 月给他们寄送防晒霜的优惠券，在 12 月寄送节食方面的书籍。但是波尔最重要的工作是确认顾客人生中的特殊时刻，因为这时他们的购物习惯会变得特别灵活，适时的广告或优惠券将使他们开始全新的购物方式。

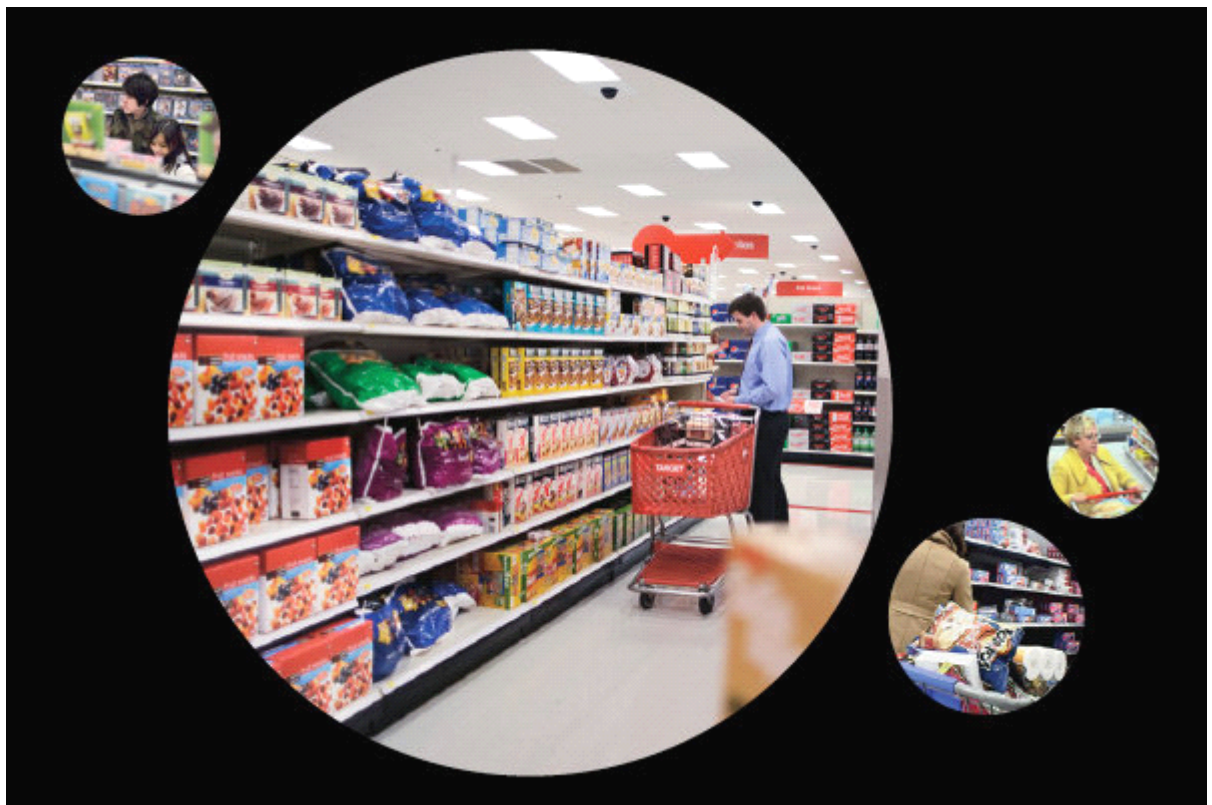
20 世纪 80 年代，洛杉矶加利福尼亚大学的教授艾伦·安德里亚森曾领队研究顾客所买的最普通的商品，如肥皂、牙膏、垃圾袋和厕纸。他们发现大部分购买者都不曾留意自己是如何购买这些商品的。其实他们的购买行为都是习惯性的，并未经过深思熟虑。这说明无论提供怎样的商品目录和优惠券，或进行怎样的产品促销活动，商家都很难说服消费者改变他们的消费习惯。

但当一些顾客经历人生大事时，如大学毕业、找到新工作或搬到新城镇，他们的消费习惯会变得很灵活，这时顾客对商家来说是一座可预测且潜力无限的金矿。研究发现，当一个人结婚时，他或她更有可能尝试购买另一种口味的咖啡；当

一对夫妇搬新家时，他们更倾向于购买与之前不同的的谷类制品；而当他们离婚时，他们购买其他牌子的啤酒的概率也更大。

在经历人生大事时，顾客往往没注意到或不关心他们的消费习惯已经发生了改变。但商家很警觉，也很在意。在这些特殊时刻，安德里亚森曾写道，顾客“很容易受商家的影响”。换句话说，把准确及时的广告寄给最近刚离婚或刚搬新家的顾客，就能改变其好几年的消费模式。

在所有人生大事中，生小孩是最重要的。因为顾客初为人父人母，所以这时他们的消费习惯最善变。因此如果商家能确认那些怀孕的顾客，那么他们能大赚特赚。



唯一的难题是要确认哪些顾客是孕妇，这事说起来容易做起来难。塔吉特会登记宝宝派对的时间，波尔就从那入手，观察随着预产期一天天临近，孕妇的消费习惯是如何发生变化的。通过一次次的测试和数据分析，不久波尔就得出了一些有用的结论。以润肤露为例，许多人都买润肤露，但波尔的一位同事发现，登记

在册的孕妇 在怀孕头三个月过后会购买大量无味的润肤露。而另一位分析师则注意到，有时在头 20 周，孕妇会补充如钙、镁、锌等营养素。许多顾客都会购买肥皂和棉球，但当有人除了购买洗手液和毛巾，还突然开始大量采购无味肥皂和特大包装的棉球时，说明她们的预产期要来了。

根据电脑上滚动的数据，波尔能够选出其中的 25 种商品。在对它们进行同步分析时，他可以判断出哪些消费者是孕妇。更重要的是，他能比较精确地估算她们的预产期。因此，塔吉特能够在很确切的时段给孕妇寄去符合时宜的优惠券。

一位塔吉特的雇员与我谈话时举了个假设的例子。比如某个塔吉特的顾客名叫珍妮·沃德，今年 23 岁，家住亚特兰大，在三月买了可可油润肤露，其所花的钱是一个尿片包、一堆含有锌和镁的营养品及一条中蓝色地毯的两倍。由此可推测，她有百分之八十七的可能性是孕妇，且其预产期在八月末。此外，因为这些数据都记录在她的顾客账户上，所以塔吉特知道如何影响珍妮的消费习惯。他们知道如果她在周五通过邮件收到优惠券，那么她很可能会选择网购；如果她可以凭收据免费得到一杯星巴克的咖啡，那么她下次购物时就会来兑换。

在过去，这些信息的利用价值有限。毕竟，珍妮只在塔吉特买些日常清洁用品，商家可以触动的顾客情感按钮少之又少。不过，既然她现在已经怀孕了，一切推销机会就只待争取。除了让珍妮继续购买更多的清洁用品，塔吉特也开始向其推荐大量怀孕期间可能用到的产品。

波尔把他的方案应用于塔吉特全国范围内数据库中记录的女性顾客身上，并且很快就得到了一张名单，上面记录了成千上万名最有可能怀孕的女性顾客。如果塔吉特可以吸引这些女性或其丈夫来塔吉特购买婴儿用品，那么塔吉特“提示-常规-奖励”的演算法就能奏效了，它可以开始推动顾客购买杂货、浴衣、玩具

和衣服。当波尔和市场营销员分享了他的顾客名单后，波尔说他们都欣喜若狂。

不久，波尔收到参与高级会议的邀请，最后，他的薪水等级也提升了。

这时有人提出了一个重要疑问：**当女性顾客发现塔吉特对她们了解甚多之后，将会作何反应？**

“如果我们寄给顾客一份产品目录，并对她说‘恭祝您早生贵子！’但是人家从未告诉过我们她怀孕的事，这种做法会使一些人感到不适，”波尔告诉我说。**“我们循规蹈矩，会遵守各种隐私法。但即便你是合法的，你做的某些行为还是会让人反感。”**

大概在波尔推出怀孕预测模式后一年，一名男子径直走进了明尼阿波里斯市郊的一家塔吉特，并要求面见经理。据一位参与了这次会面的雇员说，该男子手里攥着一大把他女儿收到的优惠券，面露愠色。

“这些都是我女儿通过邮件收到的！”他怒声道。**“她还是个高中生，你们就寄给她婴儿衣服和婴儿床的优惠券？你们是不是巴不得她赶紧怀孕啊？”**

起初经理对此人所说之事摸不清头脑，他翻看了邮件。证据确凿，那封邮件的确发给了他的女儿，并且邮件中有许多推销婴儿服装、幼儿家居家具的广告和婴儿面带微笑的图片。经理向男人赔礼道歉，并在几天之后再次打电话致歉。

但是在电话中，这位父亲不知怎的，反而有些惭愧。“我和我女儿谈了谈，”他说。“结果是，我发现我对家里发生的一些事完全不知情。她的预产期在八月。我得向你们道歉。”

当我来到塔吉特，想讨论下波尔的工作时，塔吉特发言人却拒绝和我讨论此事。

“我们的职责是通过出售优质商品，不断创新，提供令人满意的购物体验，让塔吉特成为顾客购物的首选。”**塔吉特在一份声明中写道，“我们已经总结出一**

系列调研方法，以确保我们能够在众多不同消费群体中，对流行趋势和消费偏好保持良好的洞察能力。”当我把一份完整的报道总结寄给塔吉特时，它更为简洁地回复道：“您的报道几乎都不属实，如果上报将误导公众。我们无意逐条说明。”公司拒绝指出我报道中具体哪里存在错误。但他们的确补充声明塔吉特“严格遵守联邦及各州法律，包括涉及到健康信息保护的定律”。

当我提出飞往塔吉特总部探讨公众关注点时，一位塔吉特发言人通过电子邮件通知我说，塔吉特拒绝我的拜访。而我启程后，我又得知我已被塔吉特列入黑名单。

“公司指示我阻止您进入并请您离开，”一名好心的保安亚历克斯礼貌地对我说。

在波尔完善了他的预测模式之后，塔吉特发现，通过调查数据预测妇女怀孕的方案，是破坏公共关系的灾星。所以症结就成了：怎样在不让顾客发现公司在侦查他们的前提下，把产品广告递送到准妈妈们的手中？怎样在不让对方发觉你在调查其生活的前提下，利用对方的生活习惯获取商业利益？

在与安德鲁·波尔会面甚至在我决定写关于习惯养成学这本书之前，我曾有另一个目标：我要减肥。

我一直有个坏习惯，即每天下午都要去趟咖啡馆，点上一份巧克力饼干。这又让我增重了几磅，更准确的说，八磅。我曾弄了张写着“不吃饼干”的便利贴，把它贴在电脑上。可每天下午我都能成功地忽视掉那张纸条，闲晃到咖啡馆，点上一份饼干，边吃边和同事聊天。第二天，我又再次对自己发誓：必须不遗余力地抵制饼干诱惑。

等到了第二天，我又吃了一份。

后来，每次我采访习惯养成学专家，临近尾声时总会向他们咨询我该怎么做。他们告诉我，**第一步我应该弄清自己的习惯模式。**这个模式很简单：每个下午，逛到咖啡馆，点份饼干，边吃边跟朋友聊天。

接下来就是一些不太明显、不易察觉的因素：**何为诱因？**饥饿？无聊？血糖低？有何目的？喜欢饼干的味道？从工作中得到暂时释放？还是借机与同事搞好关系？

回报对行为有很大的影响力，因为它能满足人的欲望。然而对于引导习惯的心理渴求，开始时我们并不十分明了。所以，某天当我又想吃饼干时，我跑到户外散了几步；第二天，我到咖啡馆去点了杯咖啡；第三天，我买了个苹果，边吃边和朋友聊天。你猜对了，我是在用不同方法试探着自己的心理渴求。是饥饿呢（苹果可以驱散饥饿感）？想给身体补充能量（咖啡足以补充）？还是——没错，事实上确实是——因为在集中精力工作半天之后想搞搞社交，跟上办公室里各种八卦的更新速度，而一起吃饼干正好又是个不错的借口呢？

接下来该**找出致使习惯行为的诱因**了。

可要解析它并非易事，我们生活中可以导致某一种行为的因素实在太多。比如你总在某个特定时段吃早餐，是因为饥饿？还是想看早间新闻？还是因为你的孩子在吃，所以你也吃？**有实验表明，这些因素可以大致被归为五类：地点，时间，情绪，他人影响，或者此前的即时行为。**因此为了弄清我习惯吃饼干的原因，我在每次欲望来临时罗列出五种信息：

地点？（办公桌前）

时间？（下午 3:36）

处于何种情绪？（无聊中）

周围还有谁？（没人）

此前在做什么？（回复电子邮件）

第二天，我又在同种情况下把这五个要素总结了一遍。很快，原因就清楚了：我对零食的欲望总会在下午 3:30 左右变得强烈。

一旦弄清了习惯模式的种种环节，要改变它就显得容易多了。但心理学和神经学家也告诫我，要培养新的行为习惯，必须得学习和遵循保洁公司的纺必适原则：在原有的习惯基础之上转换行为程序——参与社交，而不是吃饼干。所以，现在每天到了下午 3:30 左右，我就会站起身来，到报刊阅览室转转，找人聊聊天儿，花 10 分钟八卦一下，然后再回去办公。于是我行为习惯的诱因和目的都维持了原样，只是程序稍微变换了一下。这连一个决策都算不上，跟麻省理工那些穿越迷宫的实验小老鼠差不了多少。现在我养成了新习惯，还减了 21 磅（有 12 磅是因为不吃饼干而减下来的）。

在安德鲁·波尔的怀孕预测模式成立之后，在数千位顾客可能怀孕的消息揭晓后，以及在有人指出一些怀孕女性可能因收到一则广告——该广告表明塔吉特正在研究她们的生育状况——而感到抓狂后，公司里的所有人都决定该模式需要成长计议。

市场部从波尔的顾客名单中随机抽取一小部分女性进行测试，并把广告寄给她们，观察她们的反应情况。

塔吉特的一位经理告诉我：“我们会给每一位顾客送一份专门为之设计的广告小册子，写上：**‘这是您上周所购商品，另奉送一张优惠券’**。我们一直按照这种方法营销日用品。”但对于孕妇，塔吉特的目标是先她们所想，把婴儿用品推销给她们。

这位经理说：“不过我们后来发现，**这些广告会对有些女性起到反效果。于是我们开始把这类广告和孕妇不需要的商品广告混杂在一起，看上去就像是随便放在那儿的。**我们把尿布广告放在割草机广告边上，把酒具优惠券放在婴幼儿服装优惠券旁边，这样就显得不那么刻意了。

“我们发现，只要孕妇觉得没人察觉，她就会用优惠券。她只是会假设街区里的人都收到了尿布和婴儿床的广告邮件。只要别拆穿她，这招就管用。”

换句话说，只要塔吉特坚持利用顾客原有的习惯——即利用之前诱使顾客购买清洁用品和袜子的暗示——那他们也就能使顾客养成新的行为习惯：购买婴儿用品。于是暗示（“哦，优惠券，我正好需要这种东西的优惠券！”）、行动（“买！买！买！”）和回报（“购物清单上这一项不用再买喽”）都得以成立。一旦购物者进入商店，塔吉特就用暗示和回报诱使她购买通常在别处购买的物品。**只要塔吉特假装对顾客没有太多了解，只要她的购物习惯改动不大，新的购物行为就会形成。**

新广告活动开始不久，塔吉特的母婴商品销售就呈爆炸式增长。公司没有透露具体部门的销售数字，但从2002年波尔受聘至2010年，塔吉特的收入从440亿美元增长到670亿美元。2005年，公司总裁格雷格·斯坦哈菲尔（Gregg Steinhafel）对投资者大谈特谈公司**“进一步关注特定客户群喜欢的商品项目和类别，比如母婴群体。”**

波尔受到提拔，应邀在会议上发言。在上一次聊天时他告诉我：“我真没想到（这）会成为如此大的一笔生意。”

本文付梓前几周，我飞到明尼阿波利斯，想最后再和安德鲁沟通一次。我们已有一年多没见面了。在我们还是朋友的时候，我说起我的妻子怀孕七个月了。我告

诉他，我们在塔吉特购物，并留下了我们的地址，以便收到塔吉特邮寄的广告优惠券。随着我妻子的肚子一天天大起来，我注意到送到我们住处的尿布和婴儿服广告的数量悄然增加了。

当我抵达明尼阿波利斯时，波尔没有回我的电子邮件和电话。我驱车前往他那位于环境优美的郊区的大房子，但没人开门。回酒店的路上，我走进一家塔吉特，拿起一些除臭剂，然后又买了一些T恤和一瓶奇异发胶。一时兴起，我又买了几个奶嘴，看看电脑会如何反应。再说我们的宝宝9个月大了，再多奶嘴也不够用。

我付款时，并没有看到尿布或婴儿食品有什么临时打折，我略感失望。不过这是有道理的：我是第一次到这座城市购物，又是星期天晚上9点45分，买的是一堆杂七杂八的东西。我用的是公司的信用卡，除了奶嘴，没有任何为人父母所需要的商品。塔吉特公司的电脑知道我在出差。波尔的预测运算系统瞄一眼我的资料，分析分析数据，决定等待时机。优惠券迟早会寄到我家里。正如上次见面时波尔告诉我的：“等着吧。我们会想在你前面，把你想要的优惠券寄给你。

”（完）