

宣言

我们拒绝平庸/我们拒绝驯化/没有好创意就去死吧/宁做旷野里奔啸的狼
不做马戏团里漂亮的老虎/我们的策划已不满足于客户认可/更要求客户的成功/好方案
得不到完善的执行/我们一样愤怒/因为我们渴望成为英雄

彭伟冲



前言

营销 16 真言

只用 16 个词，想把营销说明白，胆子也太大了。想当年美国的一代宗师科特勒大爷的《科特勒精选营销词典》也要用 80 个词。

一口气读完书稿，还是要感叹，叶茂中确实是个人才，这厮用 16 个词讲营销，该说的都说了，不该说的一个字都没说。

浓缩的不是侏儒，就是精华。这本书肯定是精华。术很杂，道极简。所谓万变不离其道。这是一本关于在中国市场营销之道的书。

道当然更珍稀。今天的中国市场，已经不是一招一术走遍天下的时代。多层次、规模化、瞬息万变的环境，需要的是功力，需要的是道行天下。营销战场的御敌之方，不再是琢磨研究甚至模仿别人怎么做的，最关键的要学会营销高手是怎么想的。

这本书就是授之以渔，不是授之以鱼。江湖险恶，泥沙俱下。也有一些谈道的书，或者是坐而论道，有的是羊肠小道。有的甚至是歪门邪道。那么，到底叶式营销之道是什么道？不言而喻，毫无疑问，你看完后会自有判断，但首先请相信我的判断：这是了解中国市场、学习和提升在中国市场营销能力的必读之书。

想必这也是叶茂中的压枕之作。压枕之作，就是把自己写完的书，放在枕头底下睡觉的时候绝不会做噩梦和春梦，而会迅速孩儿眠。叶茂中说，这本书虽然不厚，但整整写了三年。这是一本让他自己满意的书。

感谢神奇伟大的中国市场，为这些营销传播人才提供了这么难得的实验、尝试、犯错误的机会，当然还有成熟甚至创造的大舞台。中国市场是全世界最复杂、最奇异的市场。要把这个市场的营销之道说清楚，必须有经历和功力，必须需要时间和体悟，这是一个修炼的过程。要完成这个任务，我相信叶茂中一定是最符合条件的人选之一。



由术而入道，是一件艰难得相当于自残的事，但一旦完成这个过程，则会进入随心所欲不逾矩之境。经历了多年的营销沙场，成败得失，许多的经验、感受，甚至质疑逐渐交融汇聚凝练，进而忽然顿悟。这个过程说不清楚，道不明白，只可意会，无法言传。

于是有了营销16真言。

不必讨论为什么只是16个词？因为这是无法而且不必论证的！

我一直担心在数字化时代，叶茂中这厮是否会被甩在时代大潮的中部以下？有时我经常惊诧叶茂中会发短信。但书中这个兄弟关于数字营销的很多观点、洞察和案例让我必须佩服。他是把数字化真正地融入到整个的营销环境中进行思考的。他的16字真言是营销之道，在数字时代仍然是根本的思维方法论。

因为是道，所以，读这本书，你会感觉到仿佛同作者面对面而坐，一杯清茶，娓娓而谈。言语不多而简练，但细细体会，豁然开朗。

陈刚教授，博导

北京大学新闻与传播学院副院长
广告系主任，现代广告研究所所长

目 录

前言 营销 16 真言

序 // 001

01 / 洞察 第 1 个关键词 发现机会比学习市场营销更重要 // 007

- ☐ 观察的目的是为了认知，洞察的目的是为了看清本质。
- ☐ 透过消费者的行为，分析其行为背后的心理需求。
- ☐ 洞察要以消费者为导向，不能代替消费者思考。
- ☐ 产品本身是什么并不重要，消费者认为你的产品是什么，或你给消费者的感觉是什么才起决定作用。
- ☐ 洞察其实没有什么方法论，其原点就在于对人性的理解和关怀。
- ☐ 发现市场机会比学习市场营销更重要。

02 / 冲突 第 2 个关键词 冲突产生需求 // 029

- ☐ 人的需求是有限的，人的欲望是无限的；解决冲突，就是营销的根本所在。
- ☐ 营销首先要洞察需求，洞察需求的目的是帮助消费者解决问题，解决问题的目的是获取利益。问题是什么？问题就是冲突！
- ☐ 三流营销寻找冲突，二流营销解决冲突，一流营销制造冲突。
- ☐ 二流的高手是发现并解决冲突，而一流的高手是制造、放大冲突，从而利用冲突产生的需求。
- ☐ 有对比，才有胜负！就像那句爱情的格言：你永远也不晓得自己有多喜欢一个人，除非你看见他和别人在一起！
- ☐ 人民内部矛盾要用人民币解决。



03

第3个关键词

诉求

市场竞争的两个层面 // 059

☐ 市场竞争无非就是两个层面的竞争：一个是产品的竞争，一个是品牌的竞争。

- ☐ 产品竞争（性能、包装、价格等）——物质及技术的竞争。
- ☐ 品牌竞争（心理感受、明确的附加值等）——精神及心理的竞争。
- ☐ 没有意义的差异化也是有意义的。
- ☐ 参与市场竞争，启程是产品，但只有品牌才有可能到达终点。
- ☐ 产品的三重属性，即核心产品、实体产品、周边产品。

04

第4个关键词

舍得

少即是多 // 077

- ☐ 舍，只为更精准——舍弃复杂，简单到极致，单纯的创意如利刃般割手。
- ☐ 舍，只为更专注——更为专注，成为专家。
- ☐ 舍，只为了更加简化——将宝贵的时间和精力都致力于更重要的事情上。
- ☐ 舍，不是傻子扬麦，留粕去瓢——舍是“去其糟粕，取其精华”。
- ☐ 成为专家的最终目的，就是掌握核心的关键词。
- ☐ 产品利益点要小而精，目标市场要小而精，目标消费对象也要小而精。

05

第5个关键词

重复

就是一次一次一次一次一次一次一次做一样的事情 // 091

- ☐ 打造品牌路径的“四步曲”。
- ☐ 重复带来刺激，不断地重复可以形成条件反射的效果，重复21次才有可能形成习惯。
- ☐ 第一次引起知觉，第二次引起联系，第三次提醒益处。
- ☐ 品牌形象切忌朝令夕改，贵在坚持重复。
- ☐ “简单粗暴”的表象重复，“形散神聚”的内核重复。
- ☐ 无论是外在形式，还是内在内容，“重复”都必须：横向统一，纵向坚持。

06

劝诱

第6个关键词

广告的本质就是“劝”和“诱” // 115

- ☐ 劝是推动，催促他（她）睁开眼睛，注意你要给的东西；诱是拉动，你要给的东西充满魅惑，吸引他（她）的视线。
- ☐ 劝，是说服，是引导；诱，是吸引，是拉近。
- ☐ 劝，这个字眼并不像表面上的那么文绉绉，而是要追求快、准、狠，言之有物，直击要害。
- ☐ 诱，是召唤，是诱惑——除了诱惑，我能抵挡一切！
- ☐ 感性的诱惑，有时比理性的说服更为重要。
- ☐ 我们卖的不是牛排，而是牛排的滋滋声——广告的本质就是劝诱。

07

产品

第7个关键词

产品是用来满足人们需求和欲望的物体或无形的载体 // 137

- ☐ 鲜花为什么总是插在牛粪上？因为牛粪会服务、会沟通。
- ☐ 产品同质化时代，无意义的差异也是一种创新。
- ☐ 在商品环境中，一种商品是用另一种商品来衡量的。
- ☐ 人类的本性是喜新厌旧，所谓“新”，并不就是“好”。创新的产品不一定要拿好和坏去衡量，而是有和没有。
- ☐ 创新的产品，一定是要去匹配消费者现有或将有的需求，否则就是无意义的创新。
- ☐ 产品创新的另一种形式，就是产品概念创新。

08

价格

第8个关键词

从零到无限，数字的魔术 // 161

- ☐ 一个不存在的数字，却也许代表了商业的未来。
- ☐ “免费”不是赠品那么简单，免费可以创造需求，免费可以提高声望，貌似“无利”却蕴含大利，“免费”之“零”大有可为。
- ☐ 免费所能做的不仅是创造出一个或者几个需求，还能用免费做噱头、做武器挑战行业大佬，树立行业地位，提高品牌声誉。



- ☐ 免费也可以是“萧管”和“锣鼓”，为吸引人气做贡献。
- ☐ 高价——混合着愤怒与幸福的复杂感受。
- ☐ 占便宜还是真便宜。

09

第9个关键词

树敌

凡是敌人反对的我们就要拥护，凡是敌人拥护的我们就要反对。——毛泽东 // 179

- ☐ 为什么我们要闲着没事给自己找个敌人？一人拾柴火不旺，众人拾柴火焰高。
- ☐ 越了解敌人，越了解市场——完美的竞争战略并不是要成为行业第一，而是要使自己与众不同，难以复制！
- ☐ 以敌明鉴，搞清楚你的敌人究竟是谁？
- ☐ 送你一颗子弹——凡是敌人支持的，我们都反对；凡是敌人反对的，我们都支持。
- ☐ 进攻，永远是最好的防守——实力相当的对手相遇时，拼的不仅仅是智慧，更是勇气！
- ☐ 斗不过你，我先跟着你；没有永远的敌人，只有共同的利益。

10

第10个关键词

游戏

营销是一场游戏，该认真认真，该混蛋混蛋 // 205

- ☐ 营销不是单纯地卖货，而是去研究人的心理，说到底，营销也是一场游戏，一场人和人、团队和团队的游戏。
- ☐ 实体性的游戏化应用——游戏机，动起来！
- ☐ 利用游戏特性的营销行为——积分系统、升级机制、排行榜制度。
- ☐ 利用游戏的营销心态，去做营销的游戏。经营企业是个严肃的事，但营销却是个游戏。
- ☐ 有意思的人，游戏中人——在营销的世界里，会玩的孩子才能玩得如鱼得水！
- ☐ 营销是个游戏，做营销也是个游戏，想要成为一个好的营销人，还是个游戏。

11

第11个关键词

娱乐

所有的行业都是娱乐业 // 229

- ☐ 独乐乐不如众乐乐。
- ☐ 这是一个肤浅的时代，肤浅时代一个很重要的特征就是娱乐化。
- ☐ 娱乐了我，也娱乐了你，2012年最红的人是谁？非屌丝莫属。
- ☐ 孤单，是一个人的狂欢；狂欢，是一群人的孤单。
- ☐ 娱乐，就是褪下华丽的外衣。
- ☐ 不娱乐，不成活！

12

第12个关键词

俗

通俗而非恶俗 // 243

- ☐ 总有些“俗”势如破竹，无法抵挡。
- ☐ 不要错误地理解“俗”，俗最根本的特点就是具有旺盛的生命力。
- ☐ 俗，就是民风、民俗、文化、传统、主流文化和主流价值观念。
- ☐ 俗，之所以受欢迎，是因为俗往往是减压的、是让人愉悦的。
- ☐ 将俗营销进行到底！
- ☐ 飞不了天，你就老老实实当个俗人吧！

13

第13个关键词

借势

虽有智慧，不如乘势。虽有镃基，不如待时。 ——孟子

// 257

- ☐ 站在巨人的肩膀上，未必是说你一定能获得巨人般的成功，而是说你能获得巨人的视野和境界。
- ☐ “傍巨人”——让100万看起来像1000万。
- ☐ 企业选择媒体的时候，说得通俗一点，就是要“傍名流”。
- ☐ 抓紧时机赶紧蹭，有机会要蹭，没有机会，创造机会也要蹭。
- ☐ 开创者是勇敢的，跟随者是明智的——这就是蹭的精髓所在。
- ☐ 借势三部曲：用胆识应势，用洞察力借势，用创造力造势。



14

非对称

第14个关键词

人有两条腿，但不能同时踏入两条河流 // 283

- ☐ 红星美凯龙：能用钱解决的问题，都不是问题。
- ☐ 宜家家居：不负责零售的零售终端。
- ☐ 早醒三天，快活三年。
- ☐ 渠道为王，从 Available、Affordable、Acceptable 到 Pervasiveness、Preference、Price to Value。

☐ 因为弱小，所以更要升级。

☐ 从非对称到对称——这里，比的不是谁更有资源，而是谁更真诚、谁更有创意。

15

碎·营销

第15个关键词

碎，无从抓起？着急？那是因为你站得太靠近 // 301

- ☐ 遍地碎片和一地鸡毛。
- ☐ 从“扫帚”到“吸尘器”。
- ☐ 为什么是吸铁石？
- ☐ 只有碎片化时代才能产生“碎片式”创新。
- ☐ “点”创新如波浪，请不要停！
- ☐ 把碎片想象成拼图，把鸡毛看成黏土。

16

试错

第16个关键词

在错误中找到成功的途径 // 317

☐ 我们在服务成长性企业的过程中，更愿意相信离战略目标最近的反而会是曲线。

☐ 市场调研不能替代“试错”。

☐ 在市场机会微光乍现时能够及时地把握住，先做再纠正通常比等调研结果来得快。

☐ 有“试”才可能有“适”。

☐ 要学会在试错中调整方向。

☐ 试错的最终目的是为了纠错，得到正解。

后 记 // 339

序

老叶要出书，叫我给他写个序，说实话我从来没写过序，我也不知道该怎么写，我跟老叶说：“没写过，没把握，亚历山大哦。”老叶说：“先看看我的书吧，有感则写，无感觉就不写。”我利用周末的时间一口气读完了老叶的这本新书，感觉受益匪浅，有很多观点我都很认同，有共鸣。几年前我读过老叶写的《广告人的手记》，也很有收获，但这本书感觉内容更丰富了，以关键词为线索，有理论分析，也有实战案例，文字简捷、幽默、可读性较强。这本书，老叶说他用了3年的时间，浇筑了很多心血，总结了他的很多案例，管用，值得推荐！

我做了18年的风险投资，见过无数的企业跟企业家，感受最深的就是，在中国创业的门槛是很低的，而持续发展的门槛是很高的，不管你今天选择做什么，只要稍有成绩，明天就会有成千上万的人学你、抄你、挖你的人，他们不交税，成本比你低，价格卖的比你便宜，消费者大多是价格敏感型的，又要好又要便宜。企业家自身也经常遇到成长的痛苦，比如说：找不到合适的人、来不及建系统、不知道如何把握发展的节奏，不知道是该重点抓市场占有率还是抓利润率，不知道如何做产品差异化，如何打造企业品牌。在竞争如此激烈的今天，千头万绪，究竟什么才是企业赖以持续发展的护城河呢？我觉得，在消费品和零售行业，这个护城河就是企业的品牌。我在创立今日资本的那一天，就怀揣着一个梦想，要帮助中国企业家打造行业第一品牌，过去的18年，我投资的企业家里，有4个进入中国财富前一百，但重要的不是帮他们赚到钱，而是帮助他们在35年的时间里打造了行业领先品牌（京东商城、网易、土豆网、赶集网、大众点评网、相宜本草、都市丽人、良品铺子、真功夫、避风塘、翠华茶餐厅等），这就是我每天踏着舞步去上班的原动力。

为什么要争做第一品牌？因为在消费者的心智里，只有一个小小的空间，那



是留给第一品牌的。说起方便面，你会想到康师傅；说起可乐，你会想到可口可乐；说起汉堡包，你会想到麦当劳；说起 COFFEE SHOP，你会想到星巴克；消费者心中的第一提及，这就是最值钱的，也是竞争对手最难撼动的。我们在研究行业的时候，时常会思考一些问题：这个市场究竟有多大？终极格局会是什么样的？长远来讲有几家品牌会活下来呢？每个行业不一样，但大方向是相似的，先是有许多家企业在竞争，第一比第二大两倍，第二比第三大两倍，竞争慢慢加剧，当第一名和第二名的竞争进入白热化的价格战时，小公司都会纷纷出局，第三名也会被边缘化，所谓的二元法则，这时候第一和第二的差距也会缩小，江湖格局已定，市场也进入稳定阶段，就像运动鞋行业的耐克和阿迪达斯、碳酸饮料行业的可口可乐和百事可乐、快餐行业的麦当劳和肯德基。

我们研究过美国的历史，如果当一个品类开始爆发式成长的时候，作为行业的先行者，你一定要舍命狂奔，争做行业的第一品牌，当你的市场占有率达到30%以上，并且大过第二名两倍的时候，你就成为消费者心智中的第一品牌，只要你不犯错误，第二名要超越你基本上是不太可能了。数据显示，跟踪美国20世纪20年代那些行业的第一品牌，一直到80年代，它们的命运都怎么样了呢？60年过去了，25家第一品牌中有21家仍然是行业第一品牌，剩下的4家有1家变成第三，有3家变成第二。在消费品零售行业，消费者的品牌忠诚度是很高的，每一次产品的销售都是一次品牌的宣传，随着时间的推移，这个品牌就越来越值钱，第一品牌的江湖地位越来越难以撼动，这就是企业赖以持续发展的护城河。

做品牌是要花钱的，要打广告，酒香也怕巷子深嘛。这些年，我们坚持不懈地帮我们投资的企业树品牌、打广告，效果很好。也是在这样的大背景下，我们结识了老叶。大概是2006年，我们在投资真功夫的时候，去拜访过老叶，当时印象最深的就是，他们公司到处都写着一句话：“没有好创意就去死吧！”好过瘾。我们都尊称他叶大师，因为他的创意实在太牛了！能想到“真功夫”这个好名字和“营养还是蒸的好”这句广告语，他那天价的广告费也算值了。后来赶集网做广告，我们又去找老叶了，请他帮我们解决“三个一”：一句话，一幅画，一个15秒广告，这次老叶隆重推出的是一头毛驴儿和那支脍炙人口的儿歌：“我有一只小毛驴，我从来也不骑！有一天我心血来潮骑它去赶集……”Mark（赶

集网的 CEO)和我一看都会心地笑了,太贴切了,就是它了! 在老叶的建议下,赶集的小毛驴上了央视和卫视,广告一个月后,平均日 UV 和销售收入都大幅增长。赶集网和老叶已经合作了三年,Mark 说等赶集网上市的时候要邀请老叶一起去纳斯达克敲钟,老叶说他听了特别感动。

老叶是一个具有艺术家气质的商人,他也是很感性的,如果他跟企业家能对得上眼的话,他的创意会非常好,不断地会有火花,但是他的第一次创意如果被客户否决了,他会特别沮丧,也有不欢而散的时候。老叶还是一个收藏家,很早就开始收藏了很多大师的画作。我建议他以后搞个博物馆,好东西要分享,一个人看,多浪费啊。我也问他灵感从哪来的? 这么多创意是怎么蹦出来的? 他说他经常看大师的作品,吸取精华,自己也画画,他的生活状态是上午为自己活着(画画、健身),下午为客户活着(开会、创意)。

我特别喜欢拽着企业家一起跟老叶头脑风暴,谈用户的需求,对用户的洞察,打动他们心灵的那句话,那是思想的盛宴。这些年来,我也学到很多东西,有一些心得跟大家分享:

第一, 做品牌是一把手工程, 要创始人 CEO 亲自抓才能做好。我觉得企业的产品是灵魂, 品牌是关键。你看品牌做得好的企业, 那都是老板直接管的, 乔布斯那么忙, 只抓两件事, 产品和广告, 每个广告创意他都亲自过问, 所以苹果的每个广告出来都非常酷; 巴黎欧莱雅的管理不是最牛的, 但是他的品牌做得好, 因为在董事会上讨论的不是销售和财务, 而是这个瓶子的手感和那个包装的色彩, 巴黎欧莱雅已经成为消费者心目中的品牌。

第二, 广告是管用的, 但 50% 的钱是浪费的, 只是你不知道是哪 50%。我每天走在大街上或在电视上看到的很多广告, 真的很差, 钱都浪费了, 真是替这些企业心痛啊。我想这些企业的老板为什么不学习、不钻研, 弄明白了再花钱砸广告呢? 所以你的任务就是迅速学习, 我相信看完老叶的这本书, 你一定会少走弯路, 减少那 50% 的浪费。

第三, 抽筋式打法。这个方法是老叶教的, 我们试了, 挺管用。如果你的广告预算是有限的, 千万不要撒胡椒面, 把时间拉得很长, 媒体拉得很开, 电视频



道分得很散，结果到处都是毛毛雨，没有效果。要打就要抽筋似的打法，集中火力一年打两个战役，如果有钱最好是三个战役，一定要集中在一个月的时间里，让你的用户3~4次地看到你，这样他才能记住，如果同样的钱分散在12个月打，再分散到各种渠道，用户即使看到也记不住，因为每天劈天盖地的广告太多了。

第四，100度把水烧开。广告最忌讳的就是水烧到80度，没开，钱都浪费了。宁愿烧到108度，确保能烧开。所以，如果没有足够的人民币预算，就不要上电视，因为你的声音会被别人淹没。预算少可以在局部城市做地推。

第五，创意很关键。一个好的广告创意一个月内看见3次就记住了，如果创意平平，要看5次才能记住，所以你的创意好能省很多钱。有的企业家很心疼钱，明星不舍得请，创意费尽量压缩，想节约钱，省下来的钱多买些播放时间，其实这种选择挺傻的。因为如果广告创意不好的话，你要花双倍的钱人家也不一定能记得住。创意费和明星代言充其量是几百万的事，能省多少呢，但是电视媒体投放就可能上亿。

第六，小公司要傍大款。老叶说，请明星代言其实是最省钱的方法，这个我很认同。既然请明星，那就要请适合自己品牌气质的最大牌的，后来你会发现最大牌的明星都被欧莱雅和宝洁这样的品牌给包掉了，没你啥事，所以要趁早赶快拿下。既然要上电视节目，那要挑收视率最高的来投，虽然贵点，但是回报率其实是最高的。凡是收视率好的节目都是最贵的、不肯降价的、特别难谈的，也是最有效的，凡是肯给你打大折扣，赠送许多时段的节目都是没人看的、不咋地的、浪费钱的。

第七，品牌投入要趁早。假如打响一个品牌需要许多个GRP收视点的话，那么今天投广告一定是比明天投更合算的，因为好的电视节目每年都在涨价，像《非诚勿扰》、《爸爸去哪儿》、《中国好声音》这样的节目每年都在涨价。互联网媒体也越来越贵，因为流量入口已经被BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）三大家给垄断了。如果你是这个行业里第一个投放广告的先行者，你就更占优势了，因为消费者更愿意相信“Be First”（说你是开创者），不大愿意相信“Be Better”（说你是更好的）。

第八，品牌投入要坚持。有的企业家一想到成本控制就先把市场预算砍一半，

这是很短期的行为，要付出长期的代价。我认为，如果预算有限，我宁愿提高效率减少人员，也要留出预算打品牌。“铁打的营盘，流水的兵。”品牌才是你的营盘。品牌的价值主张是一脉相承的，是坚持不变的，今年说这明年说那，消费者也被搞糊涂了。海飞丝洗发水的市场占有率为什么这么大？明星换了许多个，创意换了许多个，时间过去许多年，可是说来说去都在说一件事：去屑！那是海飞丝品牌的价值主张！为什么人们在买轿车的时候，如果想要最安全的轿车就会毫不犹豫地选择 Volvo？那是因为 Volvo 的广告许多年坚持不懈、始终如一地只说一件事：安全！脑白金广告的卡通老头老太太，又唱又跳许多年了，就在说送礼的事，开始有点烦，现在大家也都习惯了、接受了。同样的价值主张要天天讲、年年讲、重复讲，就像老叶书里所说的“重复的法则，习惯的力量”。

如果你有决心建立行业第一品牌，有决心做一个品牌的百年老店，那就现在开始行动吧！做品牌是一个长期的、系统的工程。这里面有很多法则，很多的 Knowhow，老叶书里讲的都很细的，我看完以后很有收获，希望你也能够有所收获！



徐新 今日资本创始人、总裁

E-mail: kathyxu@capitaltoday.com

01

第1个关键词

洞察

发现机会比学习市场营销更重要

这张照片刊登于1964年的《中国画报》。照片中，大庆油田的“铁人”王进喜头戴大狗皮帽，身穿厚棉袄，顶着鹅毛大雪，握着钻机手柄眺望远方，在他身后散布着星星点点的高大井架。“铁人”精神整整感动了一代人，但此照片无意中透露了许多的秘密。日本商业情报专家据此解开了大庆油田之谜，他们根据照片上王进喜的衣着判断，只有在北纬46度至48度的区域内，冬季才有可能穿这样的衣服，因此推断大庆油田位于齐齐哈尔与哈尔滨



之间。并通过照片中王进喜所握手柄的架势，推断出油井的直径；从王进喜所站的钻井与背后油田间的距离和井架密度，推断出油田的大致储量和产量。有了如此多的准确情报，日本人迅速设计出适合大庆油田开采用的石油设备。当我国政府向世界各国征求开采大庆油田的设计方案时，日本人一举中标。

这是商学院流传已久的案例。日本人创造了很多伟大的品牌，一个国土狭长



细窄，面积逼仄的岛国，既没有得天独厚的资源优势，也没有面积地域人口优势，却可以把生意做到世界各地，成为全球领先的经济体，究根结底源自生存抗争。在一个资源欠缺的环境下，内求等同于死亡，外求才能获得生存机会。回顾历史，日本这个国家从未放弃向外寻找资源解决生存问题、提高生存质量，从战争到商业，寻找机会，创造机会，顽强又凶猛。

单单从这个案例来看，从一张图片中洞察出客户的需求，让日本企业最终赢得大单，这种深入表象探得秘密的能力，我们称之为“洞察力”，显而易见，洞察力是营销从业者首先要具备的能力。

其实营销一词是个外来词，营销的英语原文很直白：marketing，就是市场么。但中文是博大精深的，市场只是说清了干这行的地点，而通过有条理有思路的运营、经营把东西有效的销售出去，才是干这行的真本事。可以说本书中16个关键词的绝大多数，都是具体在谈怎么去做。而某种程度上最重要的，也是放在第一章来讲的，却是做之前的事情。

现代社会的商业竞争，和原始丛林差不多，野兽横行，荆棘满布。

既然身处这个遍藏杀机的丛林，又要求生存、谋发展，就得做好必要的准备工作。

我们再也回不到那个纯真的美好年代了。

在上海，光大众点评网收录的商铺就有46 000多家，餐厅54 000多家。

在这个毫无疑问是史上最纷乱嘈杂的大时代里，我们依然要无数次的重申“消费者”的重要性。即使你信心满满，也要再一次地、认真地、无比虔诚地去聆听、去揣摩、去洞察他们的想法、愿望与需求。

没错，磨刀不误砍柴工，开单配药之前，记得好好问问自己，望、闻、问、切到底做得如何。

观而后能言；闻而后能道

五官争功的时候，嘴巴十分不服气，为什么自己的位置在最下面，主动请调到脑袋的制高点！

主人万般无奈，只能把嘴巴放到了最上面，从此，主人堕入了万劫不复的水深火热中——嘴巴开始信口开河，口无遮拦，夸夸其谈，口不择言……无论什么事情，嘴巴都脱口而出，完全不再经过眼睛，耳朵，鼻子的同意和决策，自认为高高在上，万夫莫敌！

不到一天的工夫，主人就得罪了所有的人，甚至差点招来杀身之祸。

其实，为什么眼睛高高在上，就是因为老天爷提醒人们先看再说；为什么耳朵分立两侧，就是因为老天爷告诉人们多听再议。

营销是和人打交道的艺术，必然要遵守人的沟通原则——沟通的目的是为了解决问题；沟通之前，先耐心倾听：因此，“听”清楚问题，“看”清楚局面，是解决问题的关键所在。

营销之前，先仔细观察。营销的目的是为了卖货，因此，卖给谁，怎么卖，为什么卖，都是在营销之前需要了解的——找到问题所在，才是解决问题的关键所在。

随着市场越来越规范，企业也越来越重视对市场的观察，希望能研究透了，再后发制人——各种数据库也应运而生，甚至，美国第三大零售商塔吉特，能通过分析女性客户购买记录，“猜出”哪些是孕妇——从而观察到女性会在怀孕4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。7—11更是将“观察”的本分发展到“看天吃饭”，系统收集每天气象报告，用以预测便当等鲜食所占销售比重；并随时根据室外的温度，调节店内的空调温度，甚至调节店内的背景音乐和问候语，这样周到的服务，能不让消费者感到贴心，进而感动消费吗？

观察，决定了营销的方向，决定了企业能在什么方向上发力。就好像猎豹在捕杀猎物前，经常会潜伏着，花上数小时观察猎物，确认能有40%以上的成功率后，才会奋力一击。因为猎豹作为地球上奔跑速度最快的动物，每次捕杀的过程都将消耗极大的体力和能量，倘若一次不成功，可能一天都无法恢复体力进行下一次的猎杀活动，倘若连续追猎5次不成功或猎物被抢走，就有可能被饿死。因此，猎豹在发力前，必然先要“观察”，然后才决定将自己一天的能量投资在



哪些猎物上，能获得较高的投资回报率。做市场也是一样的道理，把有限的资源投资在看得见回报的地方，向猎豹学习，没有胜算，宁可多看多听，多找机会，一役而大获全胜。

好的产品，必然来自细微的生活观察：就好像大家现在使用的键盘，最初的打字机键盘都是按照字母顺序排列的，然而一旦打字速度过快，某些键的组合就容易出现卡键问题——美国人肖尔斯观察到了这个问题，并将最常用的几个字母安置在相反方向，最大限度地放慢了人们的敲键速度，从而解决了卡键问题。



看看韩国嵌入式的垃圾桶，多人人性化啊，方便清洁人员清扫街面。

观察的目的是为了认知，洞察的目的是为了看清本质

市场到处充满了机会，观察无时无刻不在发生，但并不是所有的观察都能带来结果，有的只是惊鸿一瞥，雁过留影。华生曾经很不服气福尔摩斯，为什么每次都是他先破案。福尔摩斯笑答：“因为我总是在观察啊！”华生自然很不服气地问：“难道我就不观察吗？”福尔摩斯立即反问：“那门外的楼梯一共多少台阶？”华生哑口无言。

用心观察，才能观察入微，直至洞察，才能撼动冰山一角，上升为一种消费者体验，并形成一种驱动力，带来市场和前景，就好像宝丽来即显摄影的发明，最初只是因为埃德温·兰德的女儿无心地问：为什么我们不能马上看到照片。而埃德温·兰德却将这随口一问，深入洞察，创造为新的产品动机。

比观察更深入人心的是洞察，就好像维珍航空的理查德·布兰森，就因为亲自体验了极其糟糕的航空旅行，洞察到糟糕的航空体验带给人们恶劣的旅行体验，而人们宁可多花点钱来改善这种体验，从而创立了以服务和创新闻名的维珍航空。

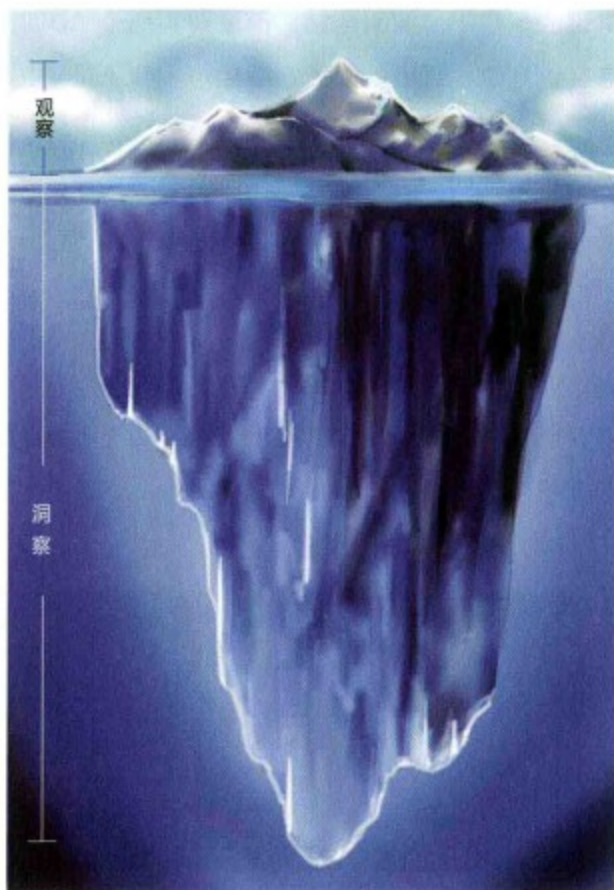
观察用眼，洞察用心

洞察。要点是在“洞”这个字上，而非惊鸿一瞥；要的就是以小见大的功力。

我们不妨借鉴一下百度百科上对于观察和洞察的定义：

观察：以不同的感官或行为，在特定的空间，通过考察、调查进行全面、全方位、多角度的细察事物的现象、动向，并与原有的经验、知识进行比较作出判断。

洞察：① [pierce; see clearly; have a insight into; observe; perceive; judge]：看穿，观察得很透彻，并能激发感情的源泉；② [penetrate]：发现内在的内容或意义，洞察其本质。





消费者观察 VS 消费者洞察：

消费者观察：对消费者行为的一种记录。

消费者洞察：透过消费者的行为，分析其行为背后的心理需求。

可见：普通的观察，只能看到事物的表象；真正的洞察，才能发现事物的规律。

洞察和观察最重要的区别是：观察只是记录人们所做的事情，而洞察则是回答人们为什么会那样做。只有真正做到了洞察，才能从根本上了解消费者的动机。

消费者的内心就好像冰山一样，你能轻易观察到的只是露出冰面的冰山一角；而消费者的真实动机深藏在冰面下，需要深入洞察才能发现整座冰山。根据冰山理论，人类潜在的绝大部分意识对表层的意识和行为产生影响，用户的潜在需求才是产品真正的购买动机。

就像人们经常说的，我不是要买电钻，而是要买那个“洞眼”；我不是要买汽车，而是要买速度，地位，野心，权力，欲望……我不是要买化妆品，而是要买“美”、买自信、买回头率，甚至买爱情。

因此，好的洞察会给我们一个清晰的结果，消费者需要的是什么，他们为什么需要，以及我们怎么满足他们的需要。

案例 1-1 戒烟广告

同样是提倡戒烟，我们看看观察和洞察不同的结果：

观察：吸烟有害健康，危害健康的直接结果就是死亡，这是谁都能看见的现象，所以，当你点上烟的时候，发现是死神在给你点火，无疑是震撼的。

洞察：吸烟有害健康，更深刻的洞察是什么？



泰国的一则戒烟广告给了我们很好的启发：公益机构让很多十几岁的小孩拿着香烟去向那些抽烟的人借火，大部分吸烟者都会教育那些小孩子不要抽烟，抽烟是不对的，是损害健康的等。却没想到小孩反问：“You worry about me, but why not about yourself?”（你担心我，怎么不担心你自己呢？）将吸烟者问得哑口无言，并进而反思，是不是也该爱惜自己的身体？

“眼见未必实”——甚至有的时候，你所观察到的，和洞察的结果并不一致。

案例 1-2 孔子穷乎陈蔡期间

颜回随孔子在陈、蔡期间绝粮七天，子贡费了许多周折才买回一石米。颜回与子路在破屋墙下做饭，有灰尘掉进饭中，颜回便取出来自己吃了。子贡在井边远远望见，很生气，以为他偷饭吃，便跑去问孔子：“仁人廉士也改变自己的节操吗？”

孔子说：“改变节操还叫仁人廉士吗？”

子贡说：“像颜回，也不改变节操吗？”

孔子说：“是的。”

子贡便把自己看到的情况告诉孔子。

孔子说：“我相信颜回是仁人已非止一日，你虽如此说，我仍不会怀疑他，这里边必定有缘故。你等等，我将问他。”

孔子把颜回叫到身边说：“日前我梦见先人，大概是启发佑助我。你把做好的饭拿进来，我将祭奠先人。”

颜回对夫子说：“刚才有灰尘掉进饭里，留在锅里不干净，丢掉又太可惜，我就把它吃了，不可以用来祭奠了。”

观察和洞察的关系，有的时候也好像这则故事的寓意，你所看到的表面现象的背后深藏的是另一种消费动机，所以，不要轻易相信你的眼睛，要去确认你所看见的。

不要根据表象想当然。这是一张在互联网上转发很多的图片：主人宁可自己挨冻，也不愿意让狗着凉。

随着世界经济的持续萧条，很多人的生活都无法自保，更不要说是宠物的生活，大家都认为宠物市场将受到极大的震荡，准备改投其他生意时，却意外的发现，



宠物市场非但没有低落，反而更繁荣了——尽管过去10年经济不景气，在美国，宠物主人们在它们身上的花销依然增长了73%之多，他们的可支配收入很可观，通常是经常光顾零售店的忠实顾客。航空公司也为宠物大开方便之门：美国所有



大型航空公司都允许乘客携带宠物，并为宠物提供专用宠物航空箱。为什么会有这种逆反的现象发生？经济的下滑，导致人们回归家庭，人们开始重视“陪伴”，也有了更多的时间来陪伴平时冷落的宠物，而在西方国家，宠物和人的关系，就好像家人的关系。

案例 1-3 社交网站

通过日常观察，我们不难发现，时下最热的就是社交网站了，大家都忙着上 Facebook，人人网，微博……它们在一定程度上改变了人们的交往方式，为人与人之间的联系提供了便利，甚至让人们获得了更多的话语权，某种程度，某个圈子，某个时间，满足了人们“受关注”的心理。然而这一切都是表象，社交网站带给人们快感的同时，也给人们带来了负担和压力——当人们不得不对社交媒体上的信息做出响应，以表示自己对朋友的关心，甚至有的人还认为，在社交网站上对信息做出响应，与对电子邮件或短信做出响应具有相同的重要性——Kit Kat 通过对这一现象深入洞察发现，这才是表象之下蕴含的“秘密”——人们需要解脱。鉴于此，Kit Kat 开发出一款奇特的“奇巧社交媒体解脱插件”，任何人只需登录互动网站便可以免费下载使用。只要打开这个插件，并把它加载在社交媒体中，它就可以在任何你需要休息的时候，帮用户分担“社交媒体义务”所带来的压力。这一创新插件可以自动“喜欢”朋友们在 Facebook 上标记的图片，



自动分享朋友在 LinkedIn 上发表的文章，而当朋友在 Twitter 上发布消息时，插件还会自动跟进，发出“我想知道更多”或“我们见面聊聊吧”等简短快捷的回复。雀巢新加坡有限公司常务总监 Valerio Nannini 表示，“这很棒，我们现在发明了这个工具，可以帮助人们从最需要休息的在线生活中解脱出来！”

洞察从何而来？——从消费者中来，到消费者中去！

洞察要以消费者为导向，不要代替消费者思考。

以消费者为导向——提醒我们，去找出“消费者需要的是什么”，去“注意消费者”，而不是问“我们的消费者在哪儿”“请消费者注意”。

看，摄影师为了拍摄更真实的照片，必须无比接近目标的生活。



在我们决定生产一个产品之前，先要问一问：

消费者需要什么样的产品？消费者能承受的产品价格为多少？消费者希望在什么地方接触或购买我们的产品？

消费者是一个什么样的人？其性别、年龄、收入、教育程度、家庭结构及其本人的家庭角色是怎么样的？有什么样的性格、价值观？

消费者如何认识产品、看待品牌？消费者现时头脑里的市场地图（产品类别与品牌地图）是怎样摆布的？他有哪些购买习惯？以及这些习惯形成的缘由和历史？

消费者对产品真正的关心点是什么？他在哪里、什么时间、何种场合使用某类产品？

消费者对使用产品有什么感觉？会如何去表达这种感觉？可能产生什么样的影响？这包括未使用前受使用者的影响，及使用后对其他消费者的影响。

在产品开发方面，日本人对整合营销传播可谓深得其精髓。日本的一些大企业经常邀请家庭主妇们聚会，听取主妇对于市场上现有产品的意见。比如产品的品质啦，功能啦，外形啦，价格啦，方便性啦，不足之处啦，等等。甭管中不中听，一律都先收集起来。然后再对这些信息研究分析，形成新产品的概念、设计、成本与价格、通路、推广及沟通等要素。假如在现有条件下达不到消费者所需要



的产品功能，那么就不投产这个产品；假如不能够将成本降低到消费者为满足需求所愿意并能够付出的代价，那么也不投产这个产品；假如新产品不能够在消费者需要的时候，恰到好处地在消费者所希望接触的地点出现，企业最后还是会决定不投产新产品。至少等能够做到了这些，再进行新产品正式大量投产。

案例 1-4 南亚风情·第壹城

【现状】

南亚风情·第壹城是一个昆明市内过百万平方米“城中村改造”的大盘，且是昆明市内第一个“城中村”改造的项目，不论是市政府，还是承接项目的诺仕达集团，都没有成熟的经验可以参考或者借鉴。



“城中村”留给昆明市民的印象首先就是低档与杂乱，消费者对于改造后的第壹城，也同样摆脱不了这样的联想，“城中村改造”的背景之下，客户就希望走中低端的价格路线，辅以“南亚风情”的地区特色作为卖点，期望以性价比和建筑特色促进购买。

但殊不知，这样正好中了消费者的“圈套”。

消费者认为你是低档杂乱的代名词，于是你就顺着消费者的思路，自认只能做中低端的路线？而这样的价值取向只会带来一个后果：正好和消费者以往的认识一致，而消费者对第壹城也只会更加鄙夷：“你看，果然是不上台面的地方出不了好楼盘！”

同时，如果企业这样做，无疑也是危险的一招，非但落入消费者的圈套，更是落入同行的埋伏，因为如果以消费者观察作为出发点，那大家都只能看到“中低端”的消费者需求，到最后都落入拼价格的模式中。

【疑惑】

南亚风情，这个名字自然会让人联想到云南特色的建筑，倘若这样的建筑在上海、在北京，自然成为一道有特色的风景，但在云南，对昆明人来说，“南亚风情”是否是个好的概念？中低端的定位是否真正有利于项目的销售？是否有助于项目在整个昆明地产项目中脱颖而出，杀出一条血路？

【洞察】

第壹城应该成为一个怎么样的楼盘，第壹城可以成为一个怎么样的楼盘，答案还是要从昆明的消费者中去寻找。经过调查后发现，昆明的消费者至少有三个明显特征被客户所忽视，同时也可为我们所用：

(1) 昆明的消费者在当时已经可以承受较高价位的楼盘，价格已经不成为昆明消费者置业时的唯一或者首要考虑因素。

(2) 作为一个西南偏远省区的城市，昆明的消费者其实是向往东部一线城市的生活氛围与居住环境的，而当时昆明楼市中能满足他们更高需求的选择其实并不多。

(3) 正如同在昆明当地鲜花根本不值钱一样，“南亚风情”对于中国东部北部地区的消费者可能还算个卖点，但对于昆明本地人来说根本不是个新鲜概念，甚至还与城中村一样，有一定的低档认知取向。

由此看来，拿中低价作为第壹城的武器，看起来并不是那么的适合，因为这是建立在不完整的消费者洞察之上的。

再来深入挖掘第壹城的资源状况。虽然第壹城的城中村改造背景已然无法更改，但其实第壹城有着其得天独厚的区域优势：第壹城根植于政务机构云集的昆明南市区，这里集合了省委、省人大、省政协等 30 多个各级机构，是昆明名副其实的政治文化中心。虽然出身欠佳，但区位优势上乘。

【从城中村到 CBD】

CBD, Central Business District, 中央商务区，是一个城市的动力能量所在。比如北京的国贸，上海的陆家嘴，都是精英荟萃之地。

挖掘第壹城项目本身具有的天然优势资源，加上更精准的营销，完全可以吸引到更优质的人群，可以再上一个层次，因此我们建议客户重新定位销售对象，将主要目标设定为高端用户，用精英、商务的概念吸引目标人群。满足消费者身处昆明，但却希望享受到一流的商业、生活、购物等国际化的居住水准的需求。

同时，我们需要戴着枷锁跳舞，给“南亚风情”戴上高价值的光环。

于是我们更大胆的对产品进行了提价，用更高的价值，支持更高的居住理念和设计理念，让“南亚”变“国际”；让“风情”变“高档”。

在具体的传播方面，我们充分运用了比附策略，将昆明这一中国二三线城市，与国



▲ 南亚风情·第壹城



▲ 七彩云南·第壹城

际上最顶尖的超一流大都市进行对比和嫁接，彻底打动了消费者。

商业比附曼哈顿，用曼哈顿高度发达的商业体系映射南亚风情·第壹城未来的无限商机；

休闲比附巴黎，用享誉全球的休闲之都巴黎衬托南亚风情·第壹城未来舒适从容的生活；

购物比附香港，用世人皆知的消费天堂香港来诠释南亚风情·第壹城未来的购物环境；

这里是昆明的巴黎！

这里是昆明的曼哈顿！

这里是昆明的香港！

这不是梦，这是即将到来的日子！



南亚风情·第壹城
(观看需耗费较多流量，请在WIFI下访问。)

2009年12月7日，南亚风情·第壹城推出了第一批房源。开盘当天，近5000人到场，仅用6小时就宣告售罄。

到2010年1月，仅隔了20多天的时间，南亚风情·第壹城推出了第二批房源，828套房源，仅在2个小时内就全部销售一空。

2010年4月25日，南亚风情·第壹城写字楼正式开盘，当天全部销售完毕。

两年之后，诺仕达集团又推出了南亚风情·第壹城的姊妹篇——七彩云南·第壹城，一样的大型城市综合体项目，一样的重磅来袭，还有，一样的找到了叶茂中营销策划机构。

事实证明，南亚风情·第壹城的比附策略，取得的空前成功。彻底洞察昆明消费者的心理基础，证明了与纽约、巴黎、香港这些一线城市捆绑之后，对于消费者的心理暗示作用之强大。虽然偏安一隅，却丝毫不逊色于那些最繁华的地方。再通过持续强势的各类传播活动，把“曼哈顿、巴黎、香港”这三个词深深印刻在每个昆明人的脑海里。

我们决定，继续沿用这个策略，并且，还要深化这个策略。

七彩云南·第壹城位于昆明市政府重点开发的呈贡新城，地处新区的行政中心、文化交流中心和商务中心，属于呈贡新区CBD核心区，发展潜力不可小视。项目地块东侧临城市中心区南北中央干道彩云南路和城市中央绿地、市级行政中心，南侧临城市中央景观公园和锦绣大街，具有良好的区位优势。延续了南亚风情项目的特点，七彩云南·第壹城同样是区位优势明显，属于众目聚焦之地。



既然在南亚风情项目的策划中，我们还在做比拟大世界的工作，那么七彩云南项目我们就更进一步，让全世界都来看这里！

电视广告一开始，就是一架飞艇缓缓翱翔于云霄之上，随后镜头拉过，几个不同肤色的小朋友同时被云下的景象所吸引，然后一个个露出了幸福笑容：

“美国爱这里。

韩国爱这里。

法国爱这里。

中国更爱这里。

全世界都爱这里！

七彩云南·第壹城。”

怎么样，有没有点万国来朝的意思？

我们可以毫不掩饰的说，这是一支更加自信、更加从容和大气的 TVC。

2013年5月25日，七彩云南·第壹城首推私家园林组团“橙香苑”开盘，2000多组认筹客户到场，500套房源在3小时内被抢购一空，上演了近两年来从未有过的楼市盛况。到场的房地产业界人士惊呼，七彩云南·第壹城这么受追捧，呈贡也要火起来了。



七彩云南·第壹城
(观看需耗费较多流量，请
在 WIFI 下访问。)



▲2000 余名客户汇聚七彩云南·第壹城首次开盘现场

犀利的眼睛只能发现问题，只有睿智的头脑才能洞察真相

消费者是一个人，有血有肉活生生的人，而不是一个概念。

有一家狗食公司，他们一直是以一个基础认定来作计划。他们的顾客一个月平均购买半包至1包的狗食。但，什么叫做“平均购买”？通过调查，他们发现有些人每月买9大包。这些狗主，到底养了几条狗？是什么样的狗？狗的食量如何？这些狗主有哪些不同点？听起来是很简单的道理，但大多数情况下，人们就是以平均值来定义目标对象。

太多的营销活动及广告以过往的经验估计为基础，而不是以对消费者真正的了解及认识为基础。没有真正足够的调查来了解不同动机、不同偏好、不同风格的消费者。

很多时候消费者是被当作“平均的消费者”，一切都被数据化、平均化。其实，消费者是具体的，不是抽象的。假如想要销售量有很大的突破，你就必须弄清楚：

哪些类型的消费者是你可能要以特别的方法去接触的。也就是说，你必须分辨清楚，能够令你提升市场占有率的机会究竟来自哪些人？他们必须是具备长期性及高价值的消费对象。然后，再有针对性地启动营销活动及广告。

洞察，构成了品牌和消费者之间的桥梁，能够让消费者对品牌产生情感上的认同——他们很理解我；那正是我的感受；他们知道我为什么需要他，就好像大家都知道的“春天的故事”；当乞讨者面前的木板上写着“我是瞎子”时，没人同情他；而写上“现在是春天，而我是个瞎子”时，大家都十分地同情他。“春天”就是洞察力，是激发出同情心的洞察力。品牌要与你的消费群体产生关联，就是需要找到如“春天”这样犀利的洞察力。

产品本身是什么并不重要，消费者认为你的产品是什么，或你给消费者的感觉印象是什么，才起决定作用。消费者潜意识中对品牌形象是有感知与联想的，与其对消费者进行说教，不如符合他们原本的认知，从而带动他们的情感。



洞察首先是建立在市场调研的基础之上的

1999年，我们在对圣象地板进行研究时发现，消费者选择复合地板时经常会问：地板能不能承受得住重重的家具？椅子拖来拖去会不会有痕迹？万一漏水地板会不会鼓起来？能用多久？地板是不是很平整？

这些问题看起来很平常，但却是消费者最关心的。这些细节为圣象广告片的创作提供了有力的支持。此后我们设计出了圣象地板的产品系列广告：《钢球篇》、《踢踏舞篇》、《小狗篇》、《时钟篇》、《无缝篇》，很好地解答了消费者关心的问题，立体呈现了圣象地板的产品特点。

奔着营销的目的，从策略的角度去做研究，我们提出“营销调研”：调研要与营销紧密结合，衡量调研水平高低的标准，就是看它能为营销带来多少实用价值。

洞察是高于市场调研的，在洞察的过程中，我们必须保持睿智的头脑，千万不能中了消费者的圈套。

案例 1-5 好孩子童车

从下表中的数据不难看出，消费者购买婴儿车时关注的因素中，“安全性”这项需求位居第一。消费者最关注的就是婴儿车是否安全。

那我们的诉求是否也要围绕安全展开呢？

安全是婴儿车品类的共性诉求，正如在汽车品类中，安全也是汽车的基础属性，你只有满足了安全的属性，我才敢来购买你的品牌，最为著名的就是沃尔沃对“安全”核心价值的抢占。

选择 26% 的舒适度 放弃 72% 的安全度

从市场调研数据中我们不难看出，高达 72% 的消费者，对婴儿车最关注的就是安全。所有的理论都要求我们尊重消费者的需求，以客为尊，似乎是“赢”销的必胜法则。

但是我们在研究消费者的时候，也要慎防落入消费者的圈套，因此叶茂中这厮一直



好孩子《舒适篇》

(观看需耗费较多流量，请在 WIFI 下访问。)



强调洞察必须高于市场调研，洞察必须用心——这也就是我们选择了只有 26% 占比的舒适度作为好孩子童车核心诉求的原因。

为什么我们不遵守市调的结果？是因为我们洞察到童车市场的本质——童车的本质是什么？还是车，只不过是“驾驶者”和“使用者”两者分离的特殊车种。

普通汽车，除去操控性、车辆性能、驾驶乐趣等基于“使用者”的身份出发诉求的卖点之后，剩下最重要的是什么？是“舒适”。乘坐的舒适感是每位汽车消费者基于“使用者”的身份出发最基本也是最重要的要求！

在寻求童车核心诉求时，我们应该以婴童“使用者”的角度切入：童车是否安全，小宝贝无从知晓；童车的功能性，宝贝更是不能理解；外观好看否，宝贝也无从欣赏；性价比之类更是天方夜谭……宝贝能感受的，就是童车是否舒适。

童车的舒适度决定了——小孩子是哭还是笑；而孩子的哭和笑决定了——父母，爷爷奶奶，外公外婆对童车的判断。好童车的标准，就应该是让宝宝笑。

正合奇胜！要比消费者快上半步，才能赢得先机。好孩子作为童车领导品牌，应该是第一个做精细化营销、引领整个消费需求的品牌。所以，叶茂中营销策划机构提出的诉求是：好孩子童车，更舒适！



洞察用心，在调研的基础上，加入对人性的理解

有个名人曾经说过，人的成功关键在于你每晚8点以后干什么？如果你在看电视，那只会离成功越来越远；如果你在看书，则表明你多少有点成功的可能。

洞察其实没有什么方法论，其原点就在于对人性的理解和关怀。很多产品的起点都是正确的，但距离成功的终点，总是间隔了那么多的遗憾：这份遗憾，恰恰是因为对生活缺乏好奇心，对人缺少关怀、关注和关爱。

因此，当一个产品从冷冰冰的生产线上下来，握在你的手上时，一定一定请你千万记得，他除了能帮助消费者解决问题、满足需求之外，还能带来点什么附加值？还能给人带来何种与众不同的心理感受？带来什么意外之喜？可能正是这种功能之外的附加和意外，让它从同类产品中脱颖而出。

一个问题：同样口味的两款意大利通心粉，一款产品精心为消费者在产品中预先放入了洋葱，节约了主妇们烹饪的时间，简化了烹饪的过程；而另一款产品则在包装上善意地提醒主妇们，要想让通心粉更加美味，请加入适当的洋葱，各位看官，你猜哪款产品买的火啊？答案，请看官们在本章内寻找！

发现市场机会比学习市场营销更重要

处在一个机会到处闪亮的时代，能够洞察到机会，就成为抢占先机、迈向成功的捷径。对于任何企业而言，最好的竞争就是没有竞争。10个女孩尚有7个没男朋友，你又何必非要和一堆人去竞争那3个？而且仔细看那七个当中还有比那3个更靓丽的。就像我们在服务雅客时，雅客的陈总最初是带着巧克力的梦想来找叶茂中做策划，但是叶茂中营销策划机构分析完市场后，发现维生素糖果没人做，又赶上非典过后，全国人民都有补维生素的冲动，那这岂不就是一个最靓丽又没人追的女孩？何必在自己实力不足的时候和一堆竞争对手抢巧克力的市场呢？

市场并不是一块铁板，看似成熟的市场，里面也一定有机会；再强大的对手，也一定有其破绽和软肋。关键在于能否发现机会。中国地域辽阔，人口众多，市场发育层次不齐，是多层次的市场，有的地方竞争充分，有的地方则还是初级市场到处充满机会，不管是区域空白点还是消费者空白点都满地皆是。当一个企业能够抢先进入这个市场空白点，往往就能够取得巨大的成功。非常可乐就深谙中国幅员辽阔、消费的差异性大、基础设施不足、交通手段缺乏、信息传播不充分、商业流通渠道不发达等特色，避开与可口可乐及百事可乐在一线市场的正面交锋，深入二三线市场以及广大的农村腹地，一度占据了大片可观的市场。

案例 1-6 “赶集网”——“早醒三天快活三年”！

赶集网自2005年创办，经过几年的发展，它们的服务已经覆盖了人们日常生活的各个领域，如房屋租售、二手物品、招聘求职、车辆买卖、宠物票务、教育培训、同城活动及交友、本地生活及商务服务等信息。在北京、上海等一线市场获得用户认可的基础下，赶集网开始了扩张工作，在全国343个主要城市逐步开通了分站。但是在扩张的同时，赶集网也感受到了发展的压力。一方面，由于极易被模仿和抄袭，在北京、上海等传统优势市场，赶集网遭遇58同城、百姓网



赶集网

（观看需耗费较多流量，请在WIFI下访问。）



等竞争对手的分流，成长进入瓶颈状态；另一方面，分站的扩张也没有为赶集网带来实质性的流量增长，反而遭遇到更多的区域性品牌的阻击。运营成本在不断增加，但成长却趋于缓慢。

对赶集网来说，吸引更多的新增用户，用绝对用户量来构建竞争壁垒是迫在眉睫的任务。靠自然增量，已经无法满足赶集网的发展需要，如何在短时间内迅速增量？

我们通过同类网站市场表现分析，发觉同类网站虽然也进行广告宣传，但网站与用户之间的“黏性”并未充分被重视和促进，赶集网的一个先天优势体现在其名称上，赶集——很容易让人联想到：“我有一只小毛驴，我从来也不骑！有一天我心血来潮骑它去赶集……”这首耳熟能详的儿歌，一只可爱有趣的毛驴，既有不可复制的声音识别性，又具备了极强的视觉冲击效果，这首被传唱了几十年的童谣，能引起70后、80后、90后太多的共鸣，最关键的是，还与赶集网有着天衣无缝的契合。这种共鸣正是前文所阐述的“对人本身的关怀、关注和关爱”。也正是这个广告，大大提高了网站和用户之间的“黏性”。

为了强化传播效果，我们在创意中还小毛驴设计了一个不堪重负而发出的独特的“驴叫声”，使创意增加了极强的独特记忆点。

洞察，令我们抢占了先机，“早醒三天 快活三年”：在竞争对手还没有准备好的时候，启动传播，“增稠胶合度”“提高网站与用户之间的粘性”，不仅有效减少信息干扰，并且率先抢占全国新增用户的心智，成为同类网站中的第一品牌。

(1) 投放2011年春节档：我们建议企业在2011年春节短短15天内集中投放。

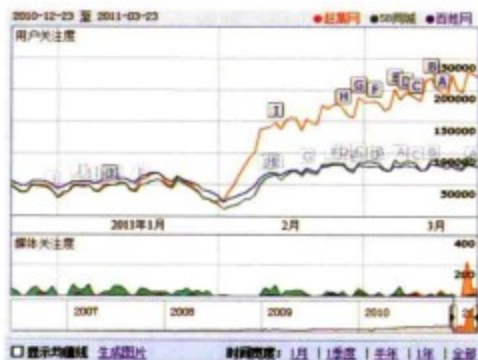
(2) 借力微博女王姚晨：牵手最当红的网络红人。

(3) 借力优质资源：抢占最具“赶集”

特征的声音和形象载体。

结果：在2011年2月广告投放期间，百度用户日搜索指数从2万多上升到20万，彻底甩开众多竞争对手。

洞察不仅针对消费者，针对市场，也可以针对产品、价格、渠道、区域、促销等方面。



单点的突破也能够迅速确立企业短期内的竞争优势，只要产品占一方面的优势，都有可能取得明显的成功，哪怕其他方面做得并不优秀。比如：杨森把治头屑的采乐放到药店卖，销售得就很好——它的成功就在于对中国消费者心理的精确把握：药店更值得信赖。就这么简单。所以，要成为黑马必须要有火眼金睛，发现别人尚未发现的机会，善于做个“机会主义者”。

结 语

禅宗六祖惠能是个有大智慧的人，自然也是洞察的高手。唐高宗仪凤元年正月初八，惠能在广州法性寺听法，正遇风吹幡动，引起两个大和尚争论不休：

“这是风在动！”

明明是幡在动，哪来的风！”

“胡说！风不动幡自己怎么会动！”

惠能老师一句话就解决了争论：“呵呵，既不是风动，也不是幡动，是你们的心在动。”

满室皆惊。

对了，千万别忘记公布答案啊：

当然是让主妇们自己添加洋葱的牌子卖得好啊！

奇了怪了吧，其实也不怪。

只要您洞察到主妇们在烹饪冷冻食品时的内疚感，就能知道答案了。

家庭主妇在给家人烹制即食通心粉的时候，尤其给孩子吃的时候，多少会有一种没有尽到家庭主妇职责的“内疚感”。

为了消除这种内疚感，加入一点自己准备的洋葱，多了一道自己手工的工序，多少能减轻点自己偷懒的内疚感！

02 / 冲突

第 2 个关键词
冲突产生需求

当“憨豆先生”在 2012 伦敦奥运会开幕式最高潮时间段出现的时候，相信全世界的观众都不会感到太多的意外。

是的，虽然能代表英国符号的有很多很多，比如伟大的工业革命、伟大的莎士比亚、伟大的甲壳虫乐队，当然还有伟大的特工 007……但是相比上述的这些伟大，憨豆先生依然毫不逊色，甚至有更大的影响力。



憨豆先生没有国界区隔，欧洲，亚洲，非洲……统统没有问题。

憨豆先生没有年龄限制，儿童、少年、青年、中年、老年，统统不在话下。

憨豆先生没有性别差异，男男女女都喜欢他。

可以说，憨豆先生是一个真正意义上的全明星。

如果把憨豆先生定义为英国的一个文化产品，那他的价值完全可以与美国的象征——可口可乐媲美。



更关键的是，憨豆先生作为一个影视产品，从来都不是所谓成功保障的大制作作品，没有大明星组合，没有高科技特效，当然更没有宏伟的大场面，而是真正意义上不折不扣的小投入、小制作。

正是这样的系列小制作喜剧作品，从1990年1月1日在英国BBC电视台亮相后连续20多年始终活跃在全世界观众的视野内，甚至使得罗温·艾金森先生（憨豆扮演者）想退休而不能。

为什么憨豆先生得以成功？为什么憨豆先生能逾越国界、逾越年龄、逾越性别，甚至逾越时间的限制，受到这么多观众的欢迎？

归根结底，答案就在于“憨豆先生”这个人物角色的巧妙设计：

一个穿着严谨的英国成年人

但

智商和行为却只相当于4岁儿童（甚至还不如）

这个设计的关键在于什么？关键在于形成了冲突，而这个冲突的设计使得憨豆先生的表演无时无刻都充满了张力。

如同莎士比亚所说的：冲突产生了戏剧；大人的成熟体型和儿童般的表现——这之间的冲突，则形成了憨豆先生的戏剧性，表演中甚至无需言语就能激发观众认知上的冲突，完全颠覆了我们对一个成人演员的期待值，然而正是这样强烈的冲突感，让憨豆成为英国的国宝。

写到这里，大伙儿可能明白了，这就是本篇章所要和大家沟通的营销关键字：冲突。

人生不如意事十之八九，既然不是仙，难免有杂念，难免有问题，难免有与人冲突、与自己冲突、与事物冲突、与周围环境冲突的时候，冲突的过程是纠结的过程，也是难受不舒服的过程，如果有一样东西能让你舒服起来，解决了你的冲突和不适，请问它的价值有多大？如果有一件产品能让你摆脱内心的不爽，请问你买不买？

何谓冲突？

冲突是指对立的、互不相容的力量或性质（如观念、利益、意志）的互相干扰。比如：家庭和事业之间；爱情和金钱之间；上班和玩乐之间；美食和肥胖之间；等等。

冲突理论认为：冲突之所以发生，是当事人和冲突方价值观难以契合导致的，价值观通指一个人对外界的感知判断和自己的行为规范，包含两部分，一部分是精神的，一部分是物质的，物质是精神的基础，即有什么样的物质基础则有什么样的价值观，冲突源自价值观，价值观统一则冲突不会发生，价值观不统一，双方彼此难以说服的时候，冲突就发生了。

说白了，就是人的需求是有限的，人的欲望是无限的；有限和无限之间就蕴藏着冲突。有了冲突，就要有解决方案；解决冲突，就是营销的根本所在。

Susan Shearouse 在《冲突 101》一书中，把冲突的来源归于下面五类：

① 信息冲突，这是对事实或者数据意见不一；② 兴趣冲突，这种冲突是以潜在的关注点、期望和需求为中心，为了解决这类冲突，你需要问，“你关注的是什么”，而不是去争执到底谁对谁错；③ 结构性冲突总是与有限的资源相伴，而冲突的最终解决往往有赖于有决策授权的个人；④ 关系冲突，与历史、沟通方式、信任有关；⑤ 价值冲突，这是最难解决的一类冲突，因为它与价值观紧密联系，没有商量的余地。

在现实社会中，由于人无法孤立地存在于世界之中，这就注定了人和人之间，人和事之间，文化和文化之间，时间和空间之间……到处都有发生冲突的可能性。

无论基于哪种原因的冲突，我们都可以认识到：冲突是获得巨大成长的机会，认识到冲突发生的原因，就会诞生相应的解决之道；解决之道就意味着满足了需求。

总结如下：

营销首先要——洞察需求；

洞察需求的目的是——帮助消费者解决问题；



解决问题的目的是——获取利益；

问题是什么？问题就是冲突！

- 三流营销寻找冲突
- 二流营销解决冲突
- 一流营销制造冲突

寻找冲突！

冲突从哪里来呢？先从狭义上的人类行为来看，人类的一切行为，大体上都是趋利避害的，或趋利，或避害，或追求趋利同时避害，而研究透了这之间的关系，也许就能找到解决问题的钥匙。心理学泰斗勒温在行为动力学中，按照人类的趋避行为，将冲突分为了三种类型：

双趋冲突

“鱼与熊掌不可兼得”。没办法，大家都贪婪，恨不得天下好事全给自己占了，这完全可以理解。但即使亿万富翁也会有双趋甚至多趋性的冲突：这么多豪宅，今天睡哪一栋呢？这么多香车，今天开哪一辆呢？……这是幸福的烦恼，也是美妙的冲突。

不要以为这种状况只会发生在有钱人身上，每个人都会碰到双趋性的选择：白领今天中午吃什么？500米内有麦当劳、肯德基、真功夫、兰州拉面、沙县小吃、四川麻辣烫、云南米线，等等。周末干什么？KTV、桌游、咖啡馆、书店、泡吧、健身、野营、郊游，还是干脆躺家里睡觉？下班了去看什么电影？周末晚上看英超联赛还是《非诚勿扰》？

真是纠结。

双避冲突

“两害相权取其轻”。原理上和双趋式冲突一致，但正好完全颠倒了过来，正如苏菲的选择一般，属于极其痛苦的抉择。有多少双趋式的美好时刻，其实也就有多少双避式的艰难瞬间，人生总是公平的。

你虽然不能阻止从楼上摔下的过程，但至少你可以决定在空中的姿势。

这种事我们见的也不少，比如“前有堵截后有追兵”，比如A老大叫我往东B老大说你必须往西，比如房贷10年期每月还款还得肉疼、20年期总额加起来高得让人脑溢血，等等。生活中总有太多不如意，甚至许多麻烦在同一时间内爆发出来，这时候难免“割肉”，只是割多割少的问题。

还是纠结。

趋避式冲突

当然，生活说到底没那么极端，不可能事事顺心左手鸡右手鸭，也不总是倒霉透顶手中凉水嘴里塞牙，我们遇见的，往往是这种复合性的冲突，有利，也有弊，双刃剑是也。法律上最重要的一条原则即是：权利与义务是相统一的，没有人只享受权利而不承担义务，也没有人只履行义务而不拥有权利，有多少权利，就有多少义务。

把这句话放到营销的世界里，我们一样可以做相应的解读。任何事物任何产品都是有其两面性的，理论上没有完美的产品，而只有适合的产品，而这个适合，即是是否能解决冲突、解决问题。有利必有弊，我们不奢求一件产品可以百利而无一害，但毛主席告诉我们要抓住主要矛盾，假如这件产品相对而言已能解决消费者目前面对的最核心的问题、最核心的冲突，那这就已经是一个优秀的解决方案、一件优秀的产品。

而趋避式冲突，也是营销中解决冲突的最主要、最常用的手法，其他两种冲突，说是冲突，其实不如说是选择更恰当一点。在双趋式冲突中，消费者做出哪种决定，差别并不明显，他都已经从中得利，他做出选择的急切程度和饥渴程度并不那么明显，更何况，企业要在一堆好的中间给消费者一个“更好”的答案，这并不是件容易的事。同理，在双避式冲突中，消费者无论做出哪种决定，都已经遭受损失了，你提供的解决方案，只不过是雪上加霜而已。你在人们面临亏损100元时给了他们亏损10元的方案，但对方并不会因为你帮他们赚了90元而感谢你，而只会记得自己依旧亏损了10元，甚至还会咒骂你。这是个吃力不讨好的活儿。

只有趋避式冲突是王道。

成功解决了趋避式冲突的方案，能在消费者最需要的时机以最恰当的方式



出现。

成功解决了趋避式冲突的方案，能明显的超越一众有着或这或那明显缺陷的竞争对手，脱颖而出。

成功的解决了趋避式冲突的方案，对于消费者的冲击可想而知。

总结如下：

双趋式冲突：“鱼与熊掌不可兼得”

双避式冲突：“两害相权取其轻”

趋避式冲突：趋利避害，抓住主要矛盾。

人性贪婪——生理的需求是有限的，心理的需求是无限的；有限和无限之间，造就了巨大的冲突；为这些冲突，提供解决方案，就是营销的根本所在。

解决冲突

当人面对两种或两种以上的互不兼容的选择，而每一种都颇具诱惑力时，冲突就产生了。为冲突找到平衡点，满足人性的不同面需求的品牌，就能得到消费者的认可

对于女人而言，既想出得厅堂、进得厨房，成为儿子、老公不可或缺的贤妻良母；同时，也希望在事业沙场上巾帼不让须眉，成就一番风云——这两者之间一定是存在冲突的，而戴·比尔斯（De Beers），正是利用了这个冲突，为自己的产品谋得了再一次购买的机会——“左手轻摇摇篮，右手驾驭世界。”左手宣告的是承诺，右手代表的是独立；左手为爱情而活，右手为精彩而活；左手渴望为爱人相牵，右手渴望为事业抬起。世上的女性们，举起右手吧！广告恰如其分地化解了女性在工作和家庭之间的冲突，让女人既要为对家庭负责的自己奖励钻戒，也要为事业成功的自己奖励钻戒，靠这句话，“右手之戒”就给戴·比尔斯的钻戒赚来了40亿美元的市场份额。

在每个“打工者”的心智中，一定存在着两个斗争的自我：一个想出去旅游，出去玩，出去开心，另一个却又害怕老板，害怕失去工作，甚至害怕老板发觉自己那么“爱玩”，工作和享乐之间形成的冲突，成就了开心网的爆红——

办公室里，很多白领在电脑前一坐一天，动都不动，老板觉得员工干活很卖力。其实呢？一个个都在抢车位、偷菜，玩的不亦乐乎。开心网就让人在上班时候解决了玩的问题。平衡了每个“打工者”上班时小小的犯罪感的满足。

人的心理需求和实际需求，永远都存在冲突；能为消费者找到冲突的原点所在，并且满足人的心理和实际的需求，让人面对诱惑，不必取舍

全世界最伟大的发明就是减肥药——解决了爱美人士心理最大的冲突：既希望拥有魔鬼般的身材，同时又希望有着“魔鬼”般的胃口。减肥药的出现，缓解了女人享受美食的罪恶感，缓解了女性心理中身材和胃口之间的冲突，使得吃成为一种心安理得的享受。我们常说产品力决定了一切，能够解决人性本质冲突的产品力，才能真正决定一切，赢得市场。

而 COSPLAY 风靡全球的效应，也论证了那句名言——我可以抵挡一切，除了诱惑！COSPLAY 可以满足你对所有身份的幻想，解决了真实身份和社会身份之间的冲突。在 COSPLAY 迷的心中，绝对不是简单地穿着卡通的衣服，而是另一种人生的体验，甚至有些社会学教授说，COSPLAY 是日本年轻人逃避现实压力、躲进虚拟世界体验另一种人生的“出路”。但在营销人的眼中，COSPLAY 的盛行，正是由于其在年轻人的社会身份和自我认知身份产生冲突时，提供了解决方案，甚至满足了很多人多重人格体验的需求。真正让人面对诱惑，不必取舍，就如同意识形态的广告文案中所描述的：

我们发现台湾有 4 亿人：

比利是个朝九晚五的贸易公司业务经理，晚上则是兼差的无线电计程车司机；他是王妈妈的儿子、娃娃的舅舅和大卫的表弟；在网络购物时他是不眨眼的闪灵刷手；在号子里观察股票指数时他可是精打细算的投资人；上了电脑色情网站他则是个想象力丰富的匿名色狼；而约会时又变成了某个女人的最佳男主角……在网络化的未来社会里，一个比利在不同的情境中可能有数百个不同的身份。

我们看到的台湾并不是你认知的 2 千万人，而可能是 4 亿人的无疆界市场。

一个真实身份的背后，往往隐藏着无数个虚拟的身份。倘若能满足这无数的虚拟身份之间的冲突，不就能获得无数的利益吗？

美国心理学会主席、宾夕法尼亚大学教授塞利格曼提出过一个著名的公式：



“总幸福指数 = 先天的遗传素质 + 后天的环境 + 你能主动控制的心理力量。”

在这个公式中，我们可以发现：“先天的遗传素质”和“后天的环境”必然是产生冲突的，而“你能主动控制的心理力量”就成为解决冲突的关键所在。

行文至此，我们不妨深度分析一下开篇所提的憨豆式冲突：

著名英国喜剧电影演员憨豆先生的扮演者，毕业于牛津大学，却投身喜剧表演，憨豆先生总是在生活中闹出各种笑话，犯各种幼稚的错误，然后又用更为幼稚的方法去掩盖之前的错误，结果一个错误变成一串错误，一个笑话变成一堆笑话。如果这些错误是一个孩子犯下的，对应其年龄身份，这些故事不具备令人发笑的特点，但是发生在一个年近40岁的男性身上，显得不可思议，荒唐又突兀，憨豆先生幼稚的行为和其身份的冲突在其牛铃一般呆滞的眼睛和不知所措的茫然表情配合下，显得十分滑稽，从而引发人们的笑声。

也许每个人都有愚蠢和幼稚的一面，只是在生活中被深深隐藏起来，每个人都犹如带着面具一般，将真实的自我遮盖的严严实实，即便是泰山崩于前，也要面若平湖，这种掩盖利于人与人之间的竞争，却不利于个人情绪的抒发和本性的展现。

另外一个人物和憨豆有异曲同工之处，那就是日本人创造的动漫人物“蜡笔小新”，小新总是语出惊人、行为出格，一会儿嘲笑妈妈腰上的肉像带着游泳圈，不会沉下水，一会儿又配合妈妈在吃自助餐的时候抢最贵的东西，或者偷窥邻居家女孩的内裤颜色，一个四五岁的小男孩却像成年男人一样喜欢调侃、对异性充满好奇心，其人物特点也是基于这种外在和内在的冲突——四五岁男孩的形象和成年男人的思想、行为的冲突，引爆人们的笑点。

说到这里，各位看官一定能明白了，人性本就充满了“冲突”，一个原本单纯的人，走进如此复杂的社会环境，不由自主地自我的需求就被混淆了，比如蜡笔小新和憨豆先生这样的影视形象之所以广受欢迎，正是因为创作者利用这种内外的冲突，替观众发泄了自我内在的冲突，排空了纠结，放空了郁闷，调剂了生活。

如果说憨豆先生还不足以让你认识到常人自我冲突的商业价值，那么憨豆扮演者参与的另外一部电影——他扮演一位性格严肃平和的牧师的故事——

KEEPING MOM 或许为憨豆先生之前的所有憨豆表演添加了详细的注脚。

在 KEEPING MOM 中，牧师的妻子是个孤儿，在孤儿院长大，成年后结识牧师，两人相爱，成婚，生有一儿一女，小镇的生活安逸又平淡。随着时光的推移，牧师太太对丈夫的无聊乏味越来越不满，青春期的女儿叛逆难沟通，年纪尚小的儿子总是被同学欺负，生活一成不变，平淡无奇。牧师太太结识了一位性感的美国高球教练，游弋在出轨的边缘。一切因为一位管家的到来而改变了，这位管家是一位年届七旬、优雅的老太太，老太太敏锐的发现这个表面平静幸福的家庭所蕴含的所有问题，她采取的行动十分有趣，鼓励牧师阅读圣经，告诉他，圣经里全部都是情色描述，上帝让人们热爱情色，并且提示牧师，上帝也是一个幽默的人，作为上帝的使者，不能背弃上帝的旨意。她杀掉所有讨厌的，比如狂吠的狗和狗的主人，淫荡的高球教练，用平底锅吓死喋喋不休的老太太；用钢钳悄悄绞断顽童的自行车轮，让他们在飞驰中摔晕。

牧师太太发现，自己的生活好像变了，女儿懂事了，儿子开朗了，牧师则“变成了一个喜剧演员”，后来她发现这个老妇人竟然是自己的母亲，之所以当年抛下她是因为，怀孕的夫人发现丈夫——牧师太太的父亲，和管家燕好，于是就杀了他们，并且碎尸，将尸体装在行李箱长途旅行，最终被列车员发现，而被抓进精神病院关了半生，直到官方认为她已经没有危险性，才放出来，出来的第一件事，她就来到女儿家出任管家……

整部电影，就是在表面的平静和内在的各种问题冲突中演进，一切问题貌似解决后，老太太离开，新的麻烦又来了，水务公司的两名工作人员说池塘中长满了有毒水藻，需要排水清理，牧师太太大惊，因为之前所杀的人的尸体安葬在池塘中……

电影结尾，镜头从池塘深处慢慢升起，水务公司的两名工作人员成为其他尸体的伙伴。

日子又平静了……

生活中，人和环境的冲突往往是不可调和的，如果一味抗争，最终的结果多是惨败，所以顺应生活也许是更好的一种选择，而 KEEPING MOM 中的老妇人选择直接对抗——杀掉所有妨碍自己幸福的人，这种简单粗暴的方法被认



定为“精神问题”，事实上，在现实中，有多少人想杀掉“讨厌的邻居”“唠叨的爹妈”“不知宽容的妻子”“实施家暴的丈夫”？

当某些人与环境的冲突造成的伤害和情绪郁结无法消化的时候，很多恶性事件就会发生，因为嫉妒“13岁女孩刺杀好友”、因为家境贫困嫉妒好友“常买单而生妒的杀人事件”、因为同寝水票购买导致的“复旦大学投毒事件”、因为家暴“弱妻携女锤杀丈夫”……

生活中充满了矛盾，没有矛盾就没有生活，没有矛盾就没有发展，对于营销而言也是如此，洞察人性的冲突并非营销的目的，挖掘“冲突”的价值，才是营销真正的目的所在，如果说戏剧的冲突在于制造高潮；那么营销的冲突就在于制造价值。前文我们说过：如果有一样东西能让你舒服起来，解决了你的冲突和不适，请问它的价值有多大？如果有一件产品能让你摆脱内心的不爽，请问你买不买？

社会压力越大，现代人越要学会安慰自己，懂得安顿自己操劳的“心”——虽然我已经30岁了，但我内心还是孩子，迪士尼首先洞察到了这种冲突的存在，因而弱化了品牌的儿童属性，强化了品牌欢乐的立意，它更是像在对每个人心中的那个小孩低语：别忘了儿时的梦想和欢乐！来吧，来重温儿时的梦想！在迪士尼的广告中，更可以看见父母和孩子同时享受迪士尼乐趣的场景，迪士尼不仅仅是孩子的乐园，更是大人重温童年的地方，它让每个走进迪士尼乐园的成年人，都毫无愧色，总之，这就是个充满快乐的地方！

对于营销人员，能够具备一双慧眼找到冲突，是基本条件，我们也为各位读者提供一些方法，能够更快的找到冲突的关键字：

（1）找反义词。比如快和慢、新和旧、重和轻。反义词代表了事物的两极，有冲突的地方，就需要解决方案。

叶茂中营销策划机构在2008年初为相宜本草服务的时候，通过深入的洞察，发现化妆品消费心态中存在这样一个冲突：对于女性消费者而言，在希望改善肤质的同时，却也担心化学类化妆品对皮肤带来的伤害，这就诞生了本草类化妆品的机会。而本草类化妆品在安全护肤的同时，却也有一个共同的弱点：慢！

我们发现了快和慢之间的冲突：化学类化妆品见效快但伤皮肤 VS 本草类化妆品见效慢不伤皮肤。





而相宜本草产品中，有一项专利技术：“导入剂”，导入剂是根据中医“经皮吸收”理论，从中草药提炼出来的一种活性物质，主要能促进有效成分渗入皮肤深层，被皮肤充分吸收，使有效成分2~4倍渗透至皮肤深层，增强中草药精华的护肤美容效果。这项技术，刚好解决了本草类化妆品见效慢的问题。

于是，我们为相宜本草的品牌个性找到一个关键字——快！

相宜本草的市场机会——快！——相宜本草 非传统 快本草！

到2008年底，相宜本草与今日资本寻找专业市调公司就此次相宜本草新形象的广告投放效果进行了调查：广告中留给被访者印象最深刻的内容是“天然，有效”（56%）和“非传统、快本草”（43%），这两项要素的记忆深刻程度明显高于其他特征。

正是由于“快”的定位，解决了消费者认知中的冲突，使得相宜本草在2008年年底，销量就从8000万元增长达到了2亿元，更可喜的是：2012年，相宜本草销售额突破30亿元，成为化妆品界的新贵。

当初的“快”，成就了相宜本草快成长的突破点。

快，快，快，快，快……什么都要快！

“快”成为解决冲突的方法，快速致富，快速发财，快照，快印，快餐……什么都是快；毋庸置疑，生活在当下社会，“快”才是主旋律，“快乐”往往只是配乐。

但营销的本质，还必须是对人说话，除了洞察冲突之外，我们也需要洞察人性：当“快”成为这些产品的最大诉求，我们也发现，“快”只是解决了速度的问题，如果无法兼容使用者更深层的内心冲突，“快”的需求，很快就会被“更快”的产品取代。

（2）树立矛盾。故意违背一般的认知，就好像相声里的正反话——正话反着说，反话正着说，就能产生强大的张力。

明明是夏天吃的冰激凌，怎么卖到冬天去？

明明是冬天用的加湿器，怎么卖到夏天去？

解决反季节产品和季节之间的冲突，大多需要“催化剂”。

冰激凌是属于夏天的食品，但在北方城市里，到了冬天，都有暖气，房间里

的温度保持在 20 多度，吃冰激凌自然不是什么怪事。暖气就是催化剂。

而加湿器一般是在冬天干燥季节使用的，到了夏天，空气湿润还用什加湿器？解决这之间的冲突，我们就需要“空调”这个催化剂。夏天，女性害怕出汗，大多会整日开空调，多数办公环境也是中央空调 24 小时开放。而空调容易导致空气不流通、空气干燥，对爱美的女性来说，就是破坏皮肤的大害，因此，倡导空调和加湿器结合使用，对追求美丽的女性自然是顺理成章。

有了催化剂，就能在矛盾双方之间搭上一座桥，冲突自然迎刃而解。

（3）逆向思维。有的时候，我们需要向与世界相反的方向出发，因为太多的人走在正常的道路上，而太少的人走在创造的道路上，就好像乔布斯，当无数人把产品做的越来越复杂时，他创造了极简的 iPhone；当无数大企业迷信市场调研的时候，乔布斯的名言却是“谁说我不去问用户？我常问用户，每天早上起来我就对着镜子问用户：“你要什么？”；当市场主张“无限满足客户需求”的时候，苹果却故意控制供应量，从不轻易让顾客得到满足，这就是叛逆者的思维，也是寻找冲突关键词的最高境界。

且不提乔帮主如此异于常人的思维，我且问你：如何把冰箱卖给阿拉斯加的老百姓，你如何寻找冲突呢？答案自己找哦！

（4）男女冲突。为什么我们要将男女冲突放在最后说，实在是因为这个冲突的重要性。自从亚当和夏娃偷食了禁果，被赶出伊甸园之后，男人和女人之间的冲突不断，而且很多冲突都不可调和，越是这样，越是造就了市场和产品，为什么钻戒卖得贵，就是因为它能解决男女之间最大的冲突！

2011 年 5 月，日本的黛安芬（Triumph）在自己的电子商务网站上推出了突破性的营销活动——“撒娇模式”。

黛安芬在网站内设置了一个所谓“撒娇模式”。女性选好要买的内衣之后，可以选择跟以往一样自己付钱，但也可以选择“撒娇模式”，女性在网站上挑选喜欢的商品放入“撒娇购物车”，填好收货地址，网络系统会发送到订货人指定的邮箱。对方选择付款或拒绝。据统计，有八成人





会付款。这就是撒娇订单。

这个模式绝对是让女人尖叫不断、让男人也尖叫不断的创新——支付宝将此模式改良——用户在进入付款页面时选择“代付”，交易平台会随即自动生成一串链接，用户将该链接通过邮箱、旺旺、QQ、MSN等方式发送给其他人比如男友、老公后，则由后者来付款。2012年6月，支付宝的最新数据显示，这项业务同比增加约六成，可见其多受女性的欢迎。

随后，中粮我买网的“你撒娇，TA买单”再次创新：①撒娇情话交流，让枯燥的网购变得有趣味性和可玩性；②撒娇订单48小时取消。普通订单是12或24小时内需支付，否则自动取消，但撒娇订单因为支付方需要一定时间，所以48小时才过期，也是一种产品功能的细化；③过时赔不是，撒娇方可以指定多长时间内对方要买单，如果过期支付，对方要赔不是。进一步增加互动性与趣味性。

撒娇模式，绝对是为全天下的姐妹们创新的幸福模式，也是全天下好男人们的救赎模式，究其原因，是因为撒娇模式用温柔的方式提醒男人该为女人有所付出，温柔地帮助男性们避免了和爱人之间爆发冲突；也善意地提醒各位老婆大人，与其恶语相向终日唠叨，还不如变通一个法子，既让老公为你买了单，也让他能再体验一下当初感情升温时你的温柔撒娇，哈！

1) 解决女人的冲突。女人实在是比较麻烦的动物，主要体现为女人在消费上经常考虑更多，顾虑更多。比如购物时的三挑五选，比如上文提到的黛安芬撒娇模式，无一不是女性消费行为的精准体现。而这个行为特征，恰恰可以被我们利用。

20世纪90年代末，随着中国医药体制改革大举深入，药店业态迅猛发展，使得非处方药在空前广阔的大市场中，赢得了“以自我诊疗为特征”的前所未有的巨大机遇。正是“自我诊疗”的行为特征背后，隐藏着消费者对医药的需求发生的剧变。市调数据也再次帮助我们求证了，妇科常见病的确属于“多发常见病”的复合需求形态。于是我们发现，从卖方看，洁尔阴将化学制品转变为成药，是一次里程碑式的推进。但是从需求形态的变迁来看，洁尔阴，乃至后来的肤阴洁，都还仅仅走到了消费者需求变化路程的一半。

为什么这么说？

因为洁尔阴还是个“药”准字的产品，也就是说，消费者购买洁尔阴，其实还是在买药。这代表什么？没病干啥买药啊，因此洁尔阴给消费者的购买体验，其实是带有一些尴尬的。洁尔阴的广告语“难言之隐，一洗了之”也依旧把洗液看成了遮遮掩掩、有点害羞的“药”。事实上，伴随着市场的变化和女性意识的逐步开放，女性洗液市场早已进入大流通的竞争，快消渠道成为女性洗液的必争之地。女性对洗液的需求已经从药用逐渐转向日常护理的需求，洗液也慢慢成为一种健康的生活必需品。

于是女性消费者的冲突就浮出了水面：一方面消费者信任洁尔阴，但它却是一种药；而消费者并不希望有生病的心理暗示，她需要的是健康的日常护理。

所以，我们服务的一个客户——“洗洗更健康”的“消”字号产品妇炎洁此时获得了宝贵的增长机会，其在有效止痒消炎的同时，能够快速、舒适、安全、方便地缓解症状，其复合的安全属性与健康属性，使其成为品类属性变化中的第一个领先者。

2) 解决男人的冲突。说完了女人，我们也反过来说说男性同胞，对于男人来说，与几个老友聚在酒吧里喝酒聊天儿，这是人生一大乐事，看到这里，老婆们一定皱起了眉头：加班也就算了，还去酒吧喝酒，你到底还要不要这个家了啊！但是，亲爱的老婆大人啊，心理学家研究的结论也显示男人是更外向型的社交“动物”，不是所有男人都好像韩剧、日剧里的宅男，更何况日本男人，如果下了班不去居酒屋喝一杯，就足以表示这个人不懂社交、不能深交啊。

但男人的社交身份和男人的家庭属性相冲突的时候，总是让男人最头疼的时候，如果小小的放纵换回的是老婆一个晚上的唠叨，想必是让人崩溃的。

安第斯啤酒（Andes Beer）发明了一种机器，能让你自由穿梭在酒吧里尽情豪饮安第斯啤酒狂欢。

在女友的电话追来时及时躲进机器里，营造出想要的任何一种情境来骗过女友，当然最常见的场景就是“我还在公司加班呢”，之后继续狂欢。

各位看官，以为这就很厉害了吗，这只是一个开始呢！

家庭成员的生日聚会，婚礼，周年庆典，公司会议，有多少所谓的重要场合



是我们不得不出席的，然而，有多少场合又是我们一定要参加的？我们究竟有多少种身份，又有多少身份是不需要去、不想去扮演的？这就是为什么，安第斯啤酒需要发挥它们的超人精神，来勇敢地拯救地球上的男人们。

男人们可以登录安第斯啤酒的 Facebook 主页，选择适合自己的逃生方案：比如魔术逃脱、救火撤离，最离谱的，居然还可以假扮生化人员，进行强制隔离。你能想象吗：一群专业演员冲进了演出大厅，向观众们询问谁住在科隆大街 354 号，之后谎称业主家着火，需要这名业主立马回家协助救火，这样该男子就顺利“逃生”，直接去了酒吧参加哥们儿的聚会。

发微博、玩儿自拍、上人人……在社交网络越织越密的年代，男人更要特别注意保护自己的隐私——尤其，是单独去酒吧这件事儿，如果你恰巧还有个女朋友的话。阿根廷啤酒品牌 Norte 是很赞成你在酒吧里消费它们的产品的，并且，它们也为此作出一切努力，让你的夜店生活更加安全，避免发生不必要的冲突！

Norte 在啤酒冷却器上做了点手脚，当有相机对准拍照并打开闪光灯的时候，拍摄出的照片都会呈现出曝光过度的效果。而当你喝着 Norte 啤酒，并且配备上这个神秘装置的时候，就不必担心被别人拍到出现在夜店中，即使被偷拍，也完全不用在乎，因为根本看不出来照片上的人是谁，更不用害怕酒后大失形象的照片被传到网上，影响你的个人声誉。

3) 解决男女的冲突。男人和女人之间似乎天生充满了冲突，虽然说女人是男人的肋骨，但肋骨到底在想什么，男人是想破脑子也想不明白的：女人爱罗曼蒂克式的爱情故事，男人喜欢火爆的枪战故事，但有时候为了表现出对女人的体贴温柔，不得不陪女人看其喜欢的电影，陪看就算了还必须认真看，还需要互动才能博得女人的欢心。于是 FHM 就为男人制作了这么个特殊的 App，在电影的

关键时刻提醒男士朋友：“下一段故事将会很感人，你可以整场电影都很木纳，但下一段你就得表现出认真在看，表现出被剧情感动了，给女人一个温柔的眼神，可能会让女人很高兴的。”

当然，FHM 会对当下流行的电影进行预览（找人看过该片），然后设定每部电影的感人时刻，接着把这些数据打包整合成一个 App，用户下载 App，就跟设定闹钟一样提前几分钟设定电影的播放时间，当电影播放到一定时间的时候，其实手机上的 App 也计算出差不多的时间，从而以震动方式提醒男士朋友。

相反的，女人作为男人的肋骨，也该时不时的体谅一下男人的心情。

要说男人和女人之间最大的冲突是什么，女人一定会尖叫到：那个该死的足球！

海尼根洞察了这点冲突，制造了一场出人意料的惊喜：

海尼根特别租下 1400 席的米兰马勒音乐厅，煞有介事地制作了所有音乐会该有的海报、传单、赠票等，宣传正好在皇家马德里对阵 AC 米兰开赛前 15 分钟开始的一场音乐会。

受到女友的威胁，1300 多位 AC 米兰队的球迷，以及 10 位新闻记者，不得不参加这场音乐会。

而在音乐会开场前 15 分钟，大屏幕上出现了字幕：你就是不敢跟女友说“不”才来的吧？你是怎么想的，竟然不看决赛？在观众的哄笑声中，大屏幕上出现了决赛的投影转播，1300 多位球迷共同和海尼根分享了精彩的赛事。

而海尼根也成为化解男女冲突最佳的饮品，如果你惹老婆生气了，不妨递上一罐海尼根，没准就床头打架床尾和了！

研究男女之间的冲突，已经成为叶茂中营销策划机构的日常工作，这在为雪津啤酒服务的时候就大显了一把神通：

案 2-1 雪津啤酒——为什么不一起喝呢？

2001 年雪津啤酒的销量是 28 万吨，而惠泉啤酒则是 42 万吨。

而到了 2002 年，雪津啤酒达到了 43 万吨，而惠泉啤酒则落到了 29 万吨。



雪津纯生啤酒

（观看需耗费较多流量，请在 WIFI 下访问。）



一年之中，究竟发生了什么事情，造成了如此反差呢？

2001年，叶茂中营销策划机构在策划雪津啤酒时，首先洞察到的冲突就是：男人爱喝酒 VS 女人讨厌男人喝酒。

而福建更是一个男尊女卑比较严重的地区，大男人小女人的角色定位使得大多数啤酒广告中，鲜有女性的角色出现，大部分的镜头都是大老爷们痛快干杯。

如果有一个品牌可以解决男女之间的冲突，可以解决男人因为喝酒而与女人造成的冲突，是不是就会有更戏剧化的市场反应呢？

于是，各位看官看到“情侣之情”的广告：一个现代的浪漫女子独自驾了很远的车，去邀约心仪的男子共享雪津啤酒。

“你在干吗？”“喝啤酒啊。”“什么啤酒？”“雪津纯生。”“为什么不一起喝呢？”

经过春节及随后半年的电视广告投放及户外等平面广告的发布，彻底改变了人们对雪津原有的大众品牌形象认知，整支广告片最令人难忘的就是女主角在电话中含情脉脉地对男主角说“为什么不一起喝呢？”以至于福建大小饭店，大排档里但凡有女生在的喝酒场所，必点雪津啤酒，“为什么不一起喝呢”？解决了男女之间的冲突，直接提升了雪津的市场销售，2001年雪津啤酒产销量约28万吨，2002年上半年雪津啤酒产销量就达到20.6万吨，



▲雪津啤酒《约会篇》



▲雪津啤酒《生气篇》



雪津冰啤《生气篇》
(观看需耗费较多流量，请在WIFI下访问。)



▲雪津啤酒《哄孩子篇》



雪津啤酒《哄孩子篇》
(观看需耗费较多流量，请在WIFI下访问。)



到年底这个数字变成了43万吨，产销量和增幅均居福建省第一位，跻身全国同行十强，被福建媒体称为“雪津现象”。

而雪津啤酒真情的故事也一集一集地演绎了下去，男女主人公吵架分手是靠雪津啤酒和好的，生了孩子还不忘“为什么不一起喝呢？”直到2005年英博58.86亿元收购了雪津啤酒！

各位读者，您要说这简直的国资啤酒的奇迹，原因无他，就是解决了男人和女人之间的冲突！

制造冲突

“没有冲突就没有戏剧。”——冲突制造需求，没有冲突就没有营销。

对于市场营销而言，发现冲突只是眼睛的胜利，挖掘并扩大“冲突”的价值，才是心智的胜利

就好像叶茂中营销策划机构在策划“真功夫”的时候，我们洞察到了健康和快餐之间的冲突，人们想要快捷、方便地享受美食，但也想享受得健康，享受得没有负担——随着健康意识的觉醒，肯德基和麦当劳的油炸食物，与消费者渴望吃得健康、吃得安心的理念，日渐冲突。

洞察了这个冲突，真功夫迅速确立了中式的、蒸的、营养的品牌定位。

如果只是这样做，尚无法起到激化“冲突”的作用，为了让这个冲突更显性化，更能激发人们对肯德基、麦当劳的“愤怒”，我们直接砍掉了油炸食品，让“营养”这把“利刃”变得更为锋利，直击洋快餐的软肋，真正成为真功夫与洋快餐“叫板”的重要武器，向洋快餐频频展开了攻击，不断扩大“冲突”——2005年8月8日，快餐巨头肯德基在全国16个城市同时发布：拒做“传统洋快餐”，全力打造“新快餐”。中国百胜餐饮集团总裁苏敬轼表示，“新快餐”品种丰富多样、口味中西融合、选择更多；采用多种烹调方式、蔬菜种类多、口味中国化；但他同时表示，肯德基不会放弃原有的油炸食品线，如薯条、炸鸡等。就在肯德基打出“拒做传统洋快餐，全力打造新快餐”的口号后，真功夫于8月底开始在候车亭打出醒目广告“营养快餐创导者真功夫热烈欢迎肯德基加入营养快餐行列”，随后在全国所有餐厅外墙海报和餐桌台历上打出“真功夫欢迎传统洋快餐为中国而改变，



关注营养”，并列举出传统洋快餐“七宗罪”和真功夫“蒸”的七大优点。

业内人士指出，这是洋快餐“横行”中国多年来，中式快餐首次与其正面交锋，至此土洋快餐大战的战火正式点燃。

真功夫先是通过“营养快餐创导者真功夫，热烈欢迎肯德基加入营养快餐行列”的广告，摸了一下洋快餐的“老虎屁股”；然后“哪壶不开提哪壶”，公然祭起了“封杀油炸食品”的大旗；最后更是在一些城市的选址上与麦当劳、肯德基展开了贴身肉搏——一系列攻击无疑让真功夫赢得了许多眼球乃至喝彩。更经典的是，真功夫的一套“拳脚”已经打得麦当劳、肯德基坐卧不安，乃至被后二者列入了“黑名单”。

叶茂中策划曾获悉：麦当劳、肯德基现在如果要和某一物业签订合同，往往会在合约里同时要求后者不得将其周边物业签给真功夫。可见，一向在中国市场“横行无忌”的快餐巨头们也开始对本土快餐格外地“照顾”起来，而真功夫敢



于和洋快餐叫板，其底气正是来自于“砍掉油炸食品、营养定位更加突出”这一产品策略。

而激发出洋快餐和健康之间的冲突，才是真正让真功夫能迅速突围市场的根本所在。

你永远也不晓得自己有多喜欢一个人，除非你看见他和别人在一起！

冲突并不意味着我们一定要成为彼此的敌人，竞争并不一定非要把关系弄得紧张，千万别动不动就肉搏上演好戏，既失了面子又没了里子，而在消费者眼里，无非好像街头看两个悍妇骂街，完全没有任何悬念。

有的时候，需要为冲突寻找一个戏剧化的噱头，噱头越大，越能吸引眼球，就好像贝纳通：

宗教冲突、种族冲突、文化冲突、地域冲突、正邪冲突……



贝纳通的惊世骇俗在于，它完全无视人们对冲突的理解，而是粗暴的将冲突的元素放在一起，导致人们对冲突强烈的不安感，它每出一款新的广告都会在世界各个主要发布的国家引起轩然大波，它的服装品牌往往不是因为其产品，而是因为广告的大胆出位给世人留下深刻印象，用其创意总监 Oliviero Toscani 的话来说，“我们所做的一切都与惊世骇俗有关——贝纳通明打着‘促使人们思考，引导大家谈论一些严肃的话题，并在全球范围推动文化多元主义’的旗号，实际是充分利用了人们认知上的冲突，激化了文化冲突，以此吸引眼球，吸引了更多的顾客关注自己的公司，从广告发布的 1991 年到 1992 年，贝纳通全球范围内的统计销售额跃升了十个百分点，即增加了超过 1 亿美元的收入。

《塔木德》认为“人的眼睛是由黑、白两部分所组成的，可是神为什么要让人只能通过黑的部分去看东西？”“因为人生必须透过黑暗，才能看到光明。”

冲突营销也如此，没有阴暗面，何来大光明呢？有对比，才有胜负！就像那句爱情的格言：你永远也不晓得自己有多喜欢一个人，除非你看见他和别人在一起！

而有的时候，冲突首先要给你找点不痛快的，让你能够记得它！

如果品牌能够帮助消费者解决这些不痛快，就能让生活更快乐！就像海明威说的：生活总是让我们遍体鳞伤，但到后来，那些受伤的地方一定会变成我们最强壮的地方。那些让我们不太痛快的地方，往往也会成为最难忘的地方。

这不就是冲突吗？

星巴克特意制作了一只 APP：“Early Bird”（早起的鸟）。早起的鸟儿有咖啡喝：鼓励用户按下“起床”键后立刻“起床”，这样就有机会在就近星巴克获得一杯打折咖啡，但条件是必须 1 小时内赶到，迟到作废。



就像星巴克一直诉求的：一切与咖啡无关，只与冲突有关！

有的时候，只是小小地和您开个玩笑，让您有那么点小小的不舒服，制造那么一点小小的冲突，也就让您牢牢记住了我们。



各位看这位金发美女，是不是够妩媚，性感动人？但各位细看产品，就发现冲突了吧：HEMA 是荷兰内衣品牌，其新推一款女性内衣“Mega Push-Up Bra”，可以为穿戴者增加两个 Cup。而这位金发碧眼的模特，正是安德烈·佩芝（Andrej Pejic），是个如假包换的大男人，哈。

内心小小纠结了一下吧，但“连男人都可以穿出美感，你（女人）为什么不可以呢？”——冲突过后，是不是更记住了产品的诉求啊！

在制造这些冲突事件时，切记：一定要和消费者习惯、偏好等发生关联，不



要做些对人不痛不痒的事情，犹如隔靴搔痒，一定要让消费者的小心脏漏跳一拍。

看到这里，各位该明白，冲突就是哪里敏感就往哪里捅的道理了吧。

发现冲突还不够，更高级的是制造冲突。2011年的戛纳直消类至尊大奖——AMERICAN ROM 巧克力的事件营销，就为我们提供了一个很好的范本：ROMANIA ROM 从1964年开始便成为当地最受欢迎的零食，但现在罗马尼亚的年轻人们似乎对它越来越不感冒，反而更加偏爱进口食品，为了唤起年轻一代对 ROMANIA ROM 的喜爱，广告公司想出来一个激将法。



战略一：它们将原本罗马尼亚风格的包装换成了纯美式包装，并印上美国国旗，在超市等公共场合大规模贩售，目的只是为了激发当地人的爱国情怀，而大多数人都上当了，大家爱国情绪彻底爆发，纷纷谴责这种“崇洋媚外”的做法，并渐渐引发对原包装 ROMANIA ROM 的思念。

战略二：在这种爱国情绪的笼罩下，它们马上又把包装换了回去，于是目的达到了，人们重新爱上了 ROMANIA ROM，电视台甚至专门为此录制节目欢迎其回归。

显然，ROMANIA ROM 制造了一个很大的冲突：崇洋和爱国之间的冲突。

但由于企业操控得当，激发爱国情结后，恰当地阻止了冲突的蔓延，因而取得了很好的成效：这种激将法收到了超乎想象的成效，有67%的罗马尼亚民众参与进来，并在 Facebook 上引发大规模的讨论，ROMANIA ROM 甚至额外收到价值30万美元的免费的媒体宣传效果，至尊大奖当之无愧！



到价值30万美元的免费的媒体宣传效果，至尊大奖当之无愧！

无独有偶的是，美国宾夕法尼亚州匹兹堡市有一家外卖餐厅，它只卖与美国政治有冲突的国家的风味美食，每6个月变化一次菜单和店面，每次都与冲突国著名餐厅合作，从开始的阿

富汗到委内瑞拉，再到古巴，无奇不有。即将推出的是朝鲜美食。

赛斯·高丁（Seth Godin）在《喷嚏营销》一书中将传统的营销理念统称为干扰式营销：“营销者是在花钱买广告去干扰那些不耐烦的客户”，进而提出一种称为“喷嚏营销”的新营销模式：通过释放极具感染性的概念病毒，让客户之间相互交流品牌信息，相互营销，而营销人员则退居幕后。要吸引用户积极参与互动，选择足够幽默有趣或者富于争议的话题极为重要。

这种自找冲突的方式，使得餐厅充满了争议性和话题性，不断引发病毒传播。而餐厅之所以选择了政治作为冲突的焦点，是因为在热衷全球政治事务的美国，政治从来最具话题性，跟政治扯上关系的美食该是怎样的美食，不禁让人生出大大的好奇心。这种充分利用“冲突”意识的作法，比起米其林的高标准、严要求，在餐饮行业实在是一朵奇葩。

总结如下：

营销就是要洞察需求，而需求就藏在冲突中，所以二流的高手是发现并解决冲突，而一流的高手是制造冲突，放大冲突，从而利用冲突产生的需求。

冲突最大化的原则——找你们最大，最能打的那个出来。

从个体内在的矛盾，到人与人之间的对立不统一，再到人与社会、品牌之间的形形色色的问题；从发现冲突，到解决冲突，再到主动制造冲突；这社会没有一刻安宁过，也没有一刻平静过。

这看起来不和谐，可其实是个大好事。不是吗？

冲突的最大赢面是双赢，最美好的结局就是企业和消费者都赢。

冲突的解决方案，一定是要切实有效的，而不是看起来很美的“伪”方案。

淘宝刚刚起步时，其竞争对手不是京东、当当、苏宁、腾讯，而是另一个庞然大物：易趣网。回顾这场十年之前的战争，淘宝的取胜之道是什么？很多人说，因为易趣收费，淘宝免费。这没错，但真正的原因，还是支付宝的出现。

十年之前，人们对于上网买东西，碰到的最大麻烦是什么？不是东西不够多，不是东西不够便宜，而是没法保证自己的资金（或是货品）的安全。怎么交易？买家先付钱卖家不发货怎么办？卖家先发货买家不付钱又该如何？这都让人头大。看起来最为妥当的办法，就是干脆见面同城交易算了，一手钱一手货。



可这还是网购么？卖家干脆开个门店更方便。

易趣的解决方案是收费，用服务作为核心竞争力。“只有收费，卖家才会真正认真地处理自己登录到网上的物品，着眼于提高成交率。收费后，卖家不会随意开价，不会把卖不掉的东西长期挂在网上，同时，买家才不会面对一个充斥着各种无效商品的市场。收费之后，易趣的成交额和成交率都大大上升了。”这段话摘自时任易趣网 CEO 邵亦波，2004 年的访问实录。

靠收费提升用户的可信度和忠诚度，进而提升网购人群的“档次”，打造一个精英化的网购圈子或是社区，用良币驱除劣币。看上去很美。

淘宝的解决方案是第三方支付平台：不要去纠结谁先谁后了，先付钱，存我这，后发货，收到货，我发钱。支付宝的出现，在最大程度上解决了网络欺诈的问题，也看到了冲突的实质：网上买东西的信任问题，是因为 C2C 的模式较为松散，不像实体店本身就是一种品牌，就是一种安全的保证，没错，“跑的了和尚跑不了庙么”。

看看消失的易趣输在哪儿：用收费升级人群，违反了网购发展的自然规律，一个新兴的初级市场，正在快速发展过程中，企业怎么可以主动拖慢市场的脚步？在一个非垄断性的市场上，如果你有缺陷，消费者自然会选择竞争对手。收费并不是解决诚信问题的正确路径，最多只是增加了商户的成本，该骗的还是骗，最多只不过是骗术升级了而已。

时至今日，随着竞争手段的升级，支付宝虽然能解决诚信问题的第一步，紧接着更多网站为了解决信任的冲突，提出更刺激的“无条件退货”——成为众多网站赢得消费者信任的撒手铜，做得比较好的数国内最大的化妆品限时折扣网——聚美优品，直接将“30 天无条件退货”升级为“30 天拆封无条件退货”，增加搜索功能和口碑中心、电子杂志、微博投诉等机制。相关行业人士表示，拆封也退货首次挑战化妆品电商行业“潜规则”，但进一步维护了消费者的根本利益。

上述这些大大小小的冲突，有些看似凶险，但最终也能够被化解；有些看似无厘头，但也有着四两拨千斤的作用；倘若一定要总结其特征，那就是这些冲突都是有解决方案的，都不是“冤冤相报何时了”。但有些冲突则是不可调和的，作为营销人、策划人、广告人，都必须尊重这些冲突。

文化的冲突是不可调和的

很多国际品牌进入中国市场，都饱受水土不服的痛苦，本质来讲，就是文化冲突。

中国有着自己悠久的历史，即便环境再怎么西化，中国人内心的情结还是不容易改变的。

可口可乐在解决西方文化和中国文化冲突问题上，就做出了很好的表率，每到过年，可口可乐的“童男童女”就欢欢喜喜的给大家拜年，讨吉利，利用喜闻乐见的中国元素，化解了冲突，赢得了喜爱。

星巴克作为西方的咖啡品牌，为了化解东西方的文化冲突，在产品上就开始发力，为了迎合中国的消费者，星巴克曾经推出一款采用云南咖啡豆研磨的星巴克凤舞祥云咖啡，受到中国消费者的赞美。星巴克更针对中国市场，推出了茶饮料，营造了一个“茶空间”；每逢佳节，还结合咖啡的产品属性，推出星巴克咖啡月饼、星冰粽等。

而在餐饮界也发生了一件很新鲜的事儿，著名的洋快餐麦当劳要开中餐了。

入华 23 年，麦当劳一直坚持着标准化的西式快餐，产品构架没多大变化，也就是汉堡跟薯条。

现在推出专为中国消费者设计的主打中式食品，本土化显然已成为麦当劳在中国重点发展的一个方向。

其实原因很简单。

虽然洋快餐在进入中国市场的初期阶段采用“标准化”，比如原汁原味的美国汉堡、炸鸡排是可行的。但从整个中国快餐行业来看，占主流地位的仍然是中式快餐。这源于中国人身后的东方文化底蕴、千年传统的饮食文化和口味习惯，从而形成了庞大而稳定的中餐消费群体，这是中式快餐仍将处于主流地位的坚实基础。

中式快餐总体市场容量远远高于西式快餐。

所以，在初期消费者可能会因为好奇心去尝试新鲜事物，但随着时间推移，



如果想要扩大市场以及培养更多的品牌忠诚者，就必须更多地考虑中国消费者根深蒂固的饮食习惯。

显然，麦当劳并不了解中国饮食文化，推迟了很多年才解决这个冲突。是否还记得麦当劳多年前的汉堡里那奇怪的洋葱、甜椒和酸橄榄味？正宗是正宗没错，但问题是消费者不买这个账。放眼全球，莫说麦当劳就是汉堡王都强出肯德基太多，但山德士上校在中国却能如此春风得意，和其以各类鸡肉产品作为主打产品、符合本土的习惯是分不开关系的，其老北京鸡肉卷和蛋挞，全是入乡随俗的好产品。而麦当劳前两年打过一个翻身仗抢回不少份额，靠的是什么产品？板烧鸡腿堡，看看，还是鸡肉。而当鸡肉也玩不出什么花样时，肯德基抢先上米饭也是理所应当的了，当然，之前的油条豆浆早饭系列已经完成了充足的试错准备工作。

2013年6月10日，麦当劳在全国范围内正式上线两款盖浇饭——烤汁牛肉麦趣饭和秘制鸡腿麦趣饭，售价从16到20元不等。麦当劳不是怂了，而是彻底弄懂了一个道理：一个企业完成全球化以后，随后就应该进入本土化的阶段。

虽然如此，但有些品牌仍会忘记规避文化之间的冲突，忘记尊重中国的文化，从而被消费者指责。

当年丰田的霸道广告，让中国的石狮子为丰田敬礼的广告，不仅激发了人们对产品的厌恶，更激发了中国人对日本的仇视心态。

NIKE曾经的恐怖斗室的广告，也忽视了对中国元素的尊敬之意，广告的本意是健康励志的，是鼓励年轻人冲破一切障碍取得成功，但是由于代言人詹姆斯一路打败的都是中国的飞龙、中国的功夫老人等元素，实在让中国的消费者很难接受这样的心理暗示，广告广受诟病，从而影响了产品在中国地区的销售。

“把老虎放入油箱”一直以来都是埃索（ESSO）的广告词，用老虎来表现出油的高品质带给发动机强大的动能，但这个广告语在泰国却遇到了麻烦。泰国是一个佛教国家，人们相当崇尚和平，凶猛的老虎在当地被视为魔鬼的象征。所以该广告在泰国被说成“把魔鬼放入油箱”。

文化的冲突，当然不只存在于中国。有人群居的地方就有文化，当外来新浪潮涌进时，就可能发生冲突。一种文化特征，是近乎于信仰的存在。这种文化的表现必定是经过了长时间的沉淀和积累，这不仅仅是一种习惯，也是一个民族的

ID 和 DNA，包含了太多固执和不妥协的成分。撼泰山易，改变人的血统和身份认同，则太难太难。

结 语

如果你平时有看新闻的习惯，对冲突二字想必已司空见惯，麻木得没有生理反应了，而且 80% 的冲突前定语都是“巴以”二字，哈。

我不知道冲突这个词诞生于何时，但是很明显，“冲突”这个貌似充满着暴力色彩的行为，应该具有着无比悠远的历史。我们居住的地方虽号称“地球村”，但绝不是乌托邦，有人的地方就是江湖，而冲突的极端表现形式，就是战争。远到汉尼拔、亚历山大，近到巴顿、隆美尔，为什么名将之名能流传千古，很简单，因为他们解决了人类社会里最纠结的冲突。

营销和战争并无两样，克劳塞维茨在《战争论》中已经明确论述清楚：“战争归属于商业竞争版图，同时也是一种人类利益和活动的冲突。”而通过本章的论述，我想你也会更加明晰：冲突不仅仅产生在绝对意义上的竞争对手之间，也体现在生活上、性别上、心理上、文化上、社会背景上……

无处不江湖，无处不冲突。

亚历山大在公元前 333 年占领了曾经辉煌一时的古代伦帝那王国的首都格尔迪奥恩。在首都的街道中心有供奉天空之神宙斯的神殿，神殿中摆放有一辆古老的战车。在这辆战车上当时十分著名的“格尔迪奥斯绳结”，根据传说解开绳结的人就是亚洲的统治者。

亚历山大造访了这座神殿，盯着绳结看了半天，不得其解，顿时压力如山大。随后他从腰间解下佩剑一剑就将绳子砍为两断。

2300 多年之后，营销战争中绳结无处不在，宝剑却越铸越难。

在下面一个章节里，我想做的是，找到那把无往不利的宝剑。

03/ 诉求

第 3 个关键词 市场竞争的两个层面

先不论真伪，有个流传了很久的段子是这么说的：爱因斯坦他老人家死后，大脑被拿出来解剖，一看大家吓一跳，小爱的大脑重量是别人 1.5 倍！乖乖隆里咚，大家一边称奇一边分析说怪不得人家这么牛。

但每每看到这个传说，我心里总有异样的感觉，脑子比别人大了一半，烦恼也必定多了一半吧。

人脑袋的重要性不言而喻，没了臂膀还可以做杨过、眼睛看不见还能做柯镇恶，但要是砍了头谁也活不下去。但越重要的东西，往往也最麻烦。人可不可以只笑不哭？人可不可以一直欢喜不曾悲哀？人可不可以只记得美好的事物而屏蔽丑恶的情况？

我们即使不分昼夜向神祈祷，也不可能做的到。因为人就是这样奇怪的感性和理性兼容的动物，混合了七情六欲一万种互不交叉的情绪顽强的活着。张飞爱画美女，文艺青年急了也会揍人，人就是这么矛盾又自然地度过每一天。

延伸到市场营销上，头就更大了。狗饿了丢块骨头，猫饿了找条鱼，但人远



远没那么好对付，他们需要的不仅是一块骨头一条鱼，而是符合他们需求、他们所认知的骨头和鱼。

所以从营销的角度，就需要打造一块有说法的骨头，和一条有内涵的鱼。

而这个说法及内涵，我们就称之为诉求。

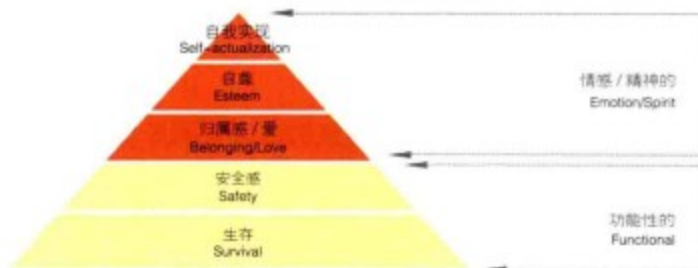
上篇我们研究了冲突，发现冲突的目的是发现有效的市场空间，这为企业提供相对应的冲突的解决方案指明了方向：

即，市场需要什么样的产品，你的产品解决了消费者什么样的冲突？这是营销成功的基础。

但，我们都知道，再好的产品本身都不会说话，酒香不怕巷子深，毕竟巷子再深，我们也只需要有一个高音喇叭而已，但那条巷子里卖酒的可能有几十家，这个时候如果你没有说法、没有内涵就不行了，所以如何更有效地沟通就非常重要了。

因此接下来，我们就进一步说道说道：诉求是如何提炼出来的。

马斯洛需求层次理论



伟大的心理学大师马斯洛先生将人的需求按照生理与心理需要的层次划分为5个阶层，而通过这5个阶层，可以清晰地进一步归类到两个层面：①生存和安全感，是人类最原始且基本的需求——属于功能性层面需求；②归属感、爱、自尊及自我实现，是上升到了人类更高阶层的需求——属于精神和情感层面需求。

相对应马斯洛需求理论的两个基本层面（功能性和情感性），我们就可以充分理解市场竞争其实无非就是两个层面的竞争：一个是产品的竞争，一个是品牌

的竞争。

产品竞争（性能，包装，价格）——物质及技术的竞争，对应了消费者物质层面的需求

品牌竞争（心理感受，明确的附加值）——精神及心理的竞争，对应了消费者精神层面的需求

可以说，消费者购买一种商品的动机，总是出于物质层面和精神层面的两大需求。从物质层面来看，消费者对于商品是着重于产品本身的认同，包括产品的质量以及价格、包装等方面，即商品需要满足消费者的使用价值需求。另外一方面，在竞争激烈的商品社会中，同类型的商品很多。这时，消费者对于商品的需求就不仅仅是为获得商品的使用价值，同时也需要在精神层面得到满足，这也是为什么有些人喝酒只喝茅台、五粮液，穿衣只穿阿玛尼的道理。如果一个产品在精神上使得消费者不能满足，就算商品有再好的物质满足度，消费者也不会有强烈的购买欲望。

物质功能和精神满足作为商品的二元性，是一对对立统一体，共同刺激着消费者的购买意识，只有满足了这两个层面的需求，才能让你的产品/品牌长远地赢得消费者心智，最终占据市场竞争优势。

因此，作为连接产品和消费者沟通桥梁的诉求，也必须在物质和精神两个层面上进行一一的对应。

产品真相和品牌真相

产品是用来与消费者交换的；品牌是用来与消费者进行沟通的。产品定位关键是找到差异化机会。品牌定位不是宣传产品，而是找到兼容产品的理念，找到拨动消费者心弦的魂。产品的魂和品牌的魂并不是二合一的，而是截然不同的两个层次、两个方向。可惜很多企业把它们混为一谈。

产品真相

要了解产品的真相，我们可以从以下这些问题开始：

这个产品是怎么做的？



里面有什么？没有什么？为什么？

这个产品/服务的特性是什么？

它如何使用？

它的特性带来的好处是什么？

竞争产品/服务之间的相似或不同点是什么？

能感觉到的和真正的不同是什么？

它的使用者是谁？

通过对以上问题的思考，你可以判断产品诉求方向在哪里，但你还需要谨记两条：① 产品真相必须是和消费者物质层面的需求紧密联系的具体功能属性；② 产品真相必须能被消费者识别并被仔细和清楚地表达。

也就是说，产品真相必须能够架起一座能够达到或几乎能够达到一个具体利益点的桥梁。产品真相不在于是否找到产品重要的环节，而在于是否能够发现和洞察那个最关键点即利益点，菲利普·科特勒甚至非常极端地说过一句颠覆性的名言：没有意义的差异化也是有意义的。

只要能够发现产品真相，产品物质层面的诉求也就迎刃而解。

小小的一个薄荷糖，为什么能畅销全世界几十年？

这个答案在每一个宝路的产品包装上写的清清楚楚，因为宝路薄荷糖不是普通的薄荷糖，是有个圈的薄荷糖，哈哈。

薄荷糖有个圈，很重要吗？

对大多数人来说，这和可口可乐的配方其实是止咳糖浆一样，绝对不是最重要的。



但正是这个不重要的创意，甚至是没有意义的创意，实现了在产品物质层面关键的差异化，它具备薄荷糖的物质功能，但更容易被消费者轻松识别，并可以被仔细和清楚地表达。

有个圈的薄荷糖，最简单但也是最经典的产品物质诉求。

在这个经典案例指引下，叶茂中营销策划机构在策划伊利冰激凌时一不小心就复制了一把，一款命名为“四个圈”的伊利冰激凌在创意中横空出世，2001



▲ 伊利《四个圈篇》



伊利四个圈篇

(观看需耗费较多流量，请在 WIFI 下访问。)



▲ 蒙牛冰淇淋《随变篇》



蒙牛超人篇

(观看需耗费较多流量，请在 WIFI 下访问。)



年上市，当年单品就实现 8.5 亿元的销售额，创造了伊利冰品史上的最高纪录。

我们为“四个圈”创意提炼的产品诉求“伊利四个圈，吃了就知道”“伊利四个圈，太夸张了吧？”成为当时经常被消费者引用的社会流行语。

结束和伊利的合作，没料想蒙牛冰激凌也来找我们。于是在“无意义的差异化也是有意义的”理论指导下，叶茂中营销策划机构让“随变”成了蒙牛冰激凌的核心诉求，“变蝙蝠侠，变蜘蛛侠，变哈利波特，随心所欲，想变就变，蒙牛随变冰激凌”。

是的，当你的产品没有特色的时候，其实“随变”也能成为你的特色！

案例 3-1 雅客 V9——2 粒雅客 V9 补充每天所需的 9 种维生素

2003 年我们策划的雅客糖果，通过雅客 V9 产品的推广，在短短一年时间内将企业销量从 6000 万元提升到了 8 个亿，成为中国糖果行业的黑马和领导品牌之一。

为什么雅客 V9 能给企业创造销量的奇迹？答案今天来看其实非常简单，那就是在非典之后，中国消费者对维生素的认知已经被普及，补充维生素可以提高免疫力的观念已经形成，而糖果品



类中当时没有一个品牌以“补充维生素”为诉求，这就为雅客在物质层面形成差异化带来了机会。

在洞察了这个机会以后，我们首先在当时雅客 800 多个产品品种中选择了滋宝水果夹心糖（水果夹心糖中有维生素呀），并改名为雅客 V9（直接在产品名中体现产品物质属性），重新设计包装（最能体现维生素和健康的橙色）。

在此基础上，“2 粒雅客 V9，补充人体所需的 9 种维生素”，雅客 V9 的

产品诉求自然而然就诞生了。

这个诉求挺长的，好像也不容易记忆，但你听了，能听得懂吗？哦，懂了，这就对了。产品诉求就是要与消费者沟通产品的差异化，既然是沟通，讲人话就够了。

品牌真相

什么是品牌真相？

品牌真相是可以唤起消费者心中潜在渴望的某种内涵，它来源于产品，但又必须高于产品本身的属性。如果说产品真相引导出的产品诉求是引导消费者进行理性的思考和选择，那么品牌真相就是要去“解开灵魂的密码”，和消费者建立更深层次的关联，在“思想、心灵和精神”上形成共鸣。

人活着总是需要有点精神的，对吧！正因为如此，在市场营销过程中我们不能仅仅满足物质的需求，同时也必须发现、洞察、呼应并共鸣精神层面的需求，只有这样的品牌才会是伟大的、持久的、标志性的，最终成为一个有故事的品牌、有信仰的品牌。

在很多美国大片中，我们会经常看到这样的场景：一群人高高地坐在哈雷摩托车的皮革座上，听着引擎发动时巨大的咆哮声，穿着厚厚的黑色皮夹克、牛仔靴，脸上呈现出骄傲的神采，仿佛置身于天堂。为什么在哈雷摩托车上骑行会有如此的享受？答案并非是哈雷的速度比火箭更快，或者它的引擎比我们的长城更坚固，而是哈雷已经成为他们的一种特殊体验，一种独特的生活态度和行为，一种非凡的生活方式。“这不是目的地，它是一场旅行”，对于哈雷迷来说，骑行哈雷到达目的地并非是最重要的，关键在于骑行哈雷本身。这就是精神的力量，这就是品牌的真相。



在消费者水平化的时代，产品的差异化定位很重要，但这只是物质层面的竞争，如果只强调定位是徒劳无益的，消费者可能会因为定位牢牢记住某个品牌，但此举并不表明这是一个好的品牌，此时的定位纯粹就是为了提醒消费者小心



虚假品牌而已。

因此，在建立了产品差异化定位后，塑造品牌就是要通过创立象征和一系列的传播符号，触动人们的内心和灵魂，在营销中满足并且占有所在产品类别中人们最根本的需求和渴望，进而让品牌成为大众文化的一部分。

参与市场竞争，启程时是靠产品，但只有品牌才有可能到达终点。

我们都知道，任何品牌都非一日而成。

消费者对某种产品或品类的需求，也是先物质而后精神的。

就好比汽车被发明出来后的第一个诉求是：“不用马拉的车”，那时的消费者对汽车的需求其实无关品牌，能跑不用马拉就行，竞争的关键是要比马车跑得更快更稳。但在汽车品类发展了近百年后的今天，需要驾驶乐趣的人会选择宝马，需要体现尊贵身份的人会选择奔驰，追求安全的有沃尔沃，追求速度的自然首选马达轰鸣的法拉利，不同的消费偏好会选择不同的品牌，品牌竞争成了关键要素。

因此，企业特别是中小企业参与市场竞争，产品创新或者产品概念创新是非常关键的，不在于你的产品有多好，而在是否有独特的、区隔以往产品的差异化，并围绕差异化提炼出可与消费者进行沟通的产品诉求，只有这样，我们才能通过产品竞争力顺利启程。

如何打造产品竞争力

产品竞争力来源于产品本身，但我们要知道，一个产品是由三重属性构成的，而绝非是简简单单通过眼睛观察。

产品的三重属性：核心产品、实体产品、周边产品，这是营销学中最基本也最重要的概念。

1. 核心产品是指消费者购买某种产品时所追求的利益，是目标顾客真正要购买的东西，因而在产品整体概念中也是最基本、最主要的构成部分

比如化妆品产品，可以卖美白，可以卖祛痘，可以卖洁净……但归根到底卖给女孩子的是美，是青春，是自信，是一种幻觉，毕竟不可能有人真正永葆青春和美丽。所以对于化妆品企业来说，必须将产品利润中的很大部分作为传播成本，

通过传播和广告向消费者传递这种幻觉。

巴黎欧莱雅在中国市场非常成功，其在广告传播中有一个关键的诉求是“你值得拥有”，拥有什么呢？当巩俐、张梓琳、李冰冰、范冰冰、李嘉欣、杨紫琼等重量级女明星纷纷在广告中和你沟通“巴黎欧莱雅，你值得拥有”的时候，这些明星的美丽、自信和成就自然而然的就与欧莱雅的产品关联起来。因此，对欧莱雅品牌来说，其售卖的核心产品并非那些漂亮的瓶瓶罐罐，而是每个女人都向往的那种美丽、自信和成就。

核心产品意味着产品的真正价值，如果核心产品的价值方向提炼错了，就是战略性的错误，营销就有可能就会走向歧途。

20 世纪 50 年代，宝洁公司在日本推广帮宝适纸尿裤，一开始延续了其在美国市场非常成功的利益诉求：“让妈妈们照顾宝宝更方便”，进行了大规模的传播，但非常意外的是推广收效甚微，销量一直很低。

后来宝洁的市场调研人员在深入日本妈妈群体进行调研的时候才发现：原来日本妈妈们认为带孩子辛苦是应该的，如果给孩子穿纸尿裤是为了自己方便，会导致她们的内疚感，甚至会被婆婆丈夫责骂。

于是，宝洁公司重新调整利益诉求的方向，“宝宝用了纸尿裤，肌肤会更加干爽”，重点强调使用纸尿裤是为了让宝宝更舒服更健康，并配合一系列的营销推广活动，很快就打开了日本市场。

在纸尿裤这个案例里，产品本身没有发生变化，但纸尿裤给年轻妈妈们的价值却已经发生了根本性的变化。所以说，单纯用眼睛看自己的产品是要不得的，而是要学会用心去洞察消费者的真实需求；千万不要被产品太多的属性迷惑，消费者只会为自己的需求买单；这个需求才是产品真正的价值所在，才是核心产品。

2. 实体产品是核心产品借以实现的形式，即向市场提供的实体和服务的形象，表现为产品的质量水平、外观特色、式样、品牌名称和包装等

实体产品要符合消费者的需求，是可以让消费者明确感知的产品体验。

实体产品的诉求提炼可以从制作工艺上体现。

2004 年叶茂中营销策划机构策划乌江榨菜时，通过市场调研，我们洞察了



当时消费者对小包装榨菜产品“胃口不好想吃榨菜”，但“榨菜产品不卫生不健康”的强烈冲突，而冲突即需求，冲突即机会，于是“更健康、更安全的榨菜工艺”成为我们策略选择的方向，在这个方向的指引下，提炼出了“乌江榨菜，三清三洗三腌三榨”的诉求，将榨菜的核心工艺转换为乌江品牌的独特产品诉求。



乌江榨菜

(观看需耗费较多流量，请在WIFI下访问。)



与此同时，我们建议企业在“三榨”诉求的基础上，顺势推出乌江“三榨”系列产品，在竞争对手的80g产品都在卖0.5元的时候，以1.2元推向市场，彻底打开了市场，仅仅一年时间，乌江就成为了榨菜市场绝对的领导品牌。



2005年前的乌江包装 2005年叶茂中营销策划机构创意设计

实体产品也可以通过外观的差异化来体现：当补钙产品进入同质化竞争阶段，哈药六厂以“蓝瓶”杀出重围：“蓝瓶的，纯净的钙；蓝瓶的，充足的钙；蓝瓶的，好喝的钙”。

无独有偶，洋河以经典的蓝色瓶型推出蓝色经典系列，在高度竞争的白酒行业异军突起。

消费者在一定程度上是视觉动物，视觉是体验产品非常有效的途径，因此，

产品外观的差异化也是打造产品竞争力非常有效的途径。

说到包装外观的差异化，可以再提一下乌江，2012年叶茂中营销策划机构再次与乌江合作，在“三榨”的产品诉求基础上，提炼出“国粹”的品牌核心价值，并以中国红、剪纸、京剧脸谱的元素重新构建了乌江与众不同的品牌视觉。



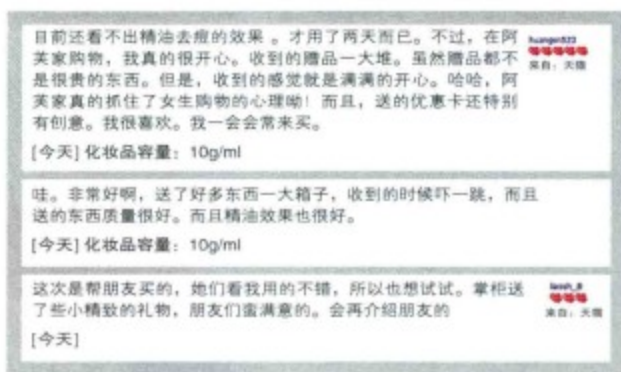
2012年叶茂中营销策划机构
创意设计

3. 周边产品是顾客购买有形产品时所获得的全部附加服务和利益，包括提供信贷、免费送货、保证、安装、售后服务等

阿芙精油就是一个非常好的例子。



淘宝上销售精油产品的商家很多，但阿芙精油为什么能在淘宝上取得销量第一的好成绩呢？这其实在购买阿芙精油产品的消费者反馈中就可以发现，下面拣选3位普通消费者的评价：



在消费者购买的产品之外，阿芙总是会附赠各种各样的精致小礼品，不管这些小礼品是否是消费者所需要的，但意料之外的惊喜总是能轻而易举的俘获消费者，正是在这种惊喜为阿芙带来了越来越多的顾客。

消费者用金钱交换我们的产品，假设我们的产品质量确实非常优秀，消费者



最多也只是百分百满意，但有时如果我们在产品价值之外，附加提供即使是非常微小的消费者所购买产品之外的价值，所获得的回报反而可能是巨大的。

周边产品的意义就在于此。

正因为任何一个产品都具备三重属性，所以在市场竞争中我们就可以根据自身产品、市场环境及消费者的需求的不同，有针对性地打造产品竞争力，并围绕产品竞争力的方向提炼产品诉求。

在这里还要强调一点，那就是如果我们有能力将核心产品、实体产品、周边产品都做到数一数二，那自然是很完美的，不过事实上这基本上是不可能完成的任务，因为任何企业的资源都是有限的。所以在实际运营中，更应该集中资源在某一方面的属性上做到与众不同、不可复制，只要能做到这一点，就已经可以让我们的产品顺利启程了。

如何打造品牌竞争力

产品顺利启程，这很重要。可市场营销的规律告诉我们，产品都是有生命周期的，再伟大的产品也逃脱不出这个规律，索尼的 WALKMAN 足够伟大吧，但今天还有谁在用的？所以在产品启程后，我们还需要通过与消费者的精神沟通塑造品牌的精神内涵，打造品牌竞争力。

前面通过马斯洛需求层次理论，可以了解到消费者一方面有物质层面的需求，另一方面也在寻求归属感/爱、自尊、自我实现等精神层面的需求，品牌的竞争力就是在满足目标顾客精神层面需求的过程中逐渐打造出来的。

打造品牌并非一日之功，伟大的品牌都必须经过时间的考验和长期积淀才能最终形成。

继续就精神层面需求进行深入的研究，我们可以发现人类精神层面的需求有八个基本方向：



有的人追求不朽，于是百达翡丽可以成为最佳选择，“没人能拥有百达翡丽，只不过为下一代保管而已”，你购买的不仅仅是实实在在的产品，更是可传承的故事。

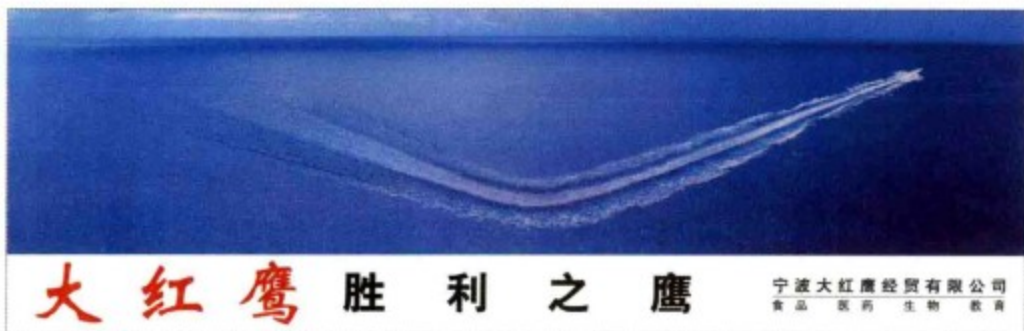
有的人追求冒险，那就驾驭“定义征服”、“Anywhere you can reach”的JEEP，享受征服和冒险的精神感受。

有的人追求释放，参与奥运会可能是一个好的选择，“更高、更快、更强”可以满足你，当然也可以看一场金凯瑞或周星驰早期的搞笑电影，小丑式表演绝对可以让人充分释放。

有的人追求归属，没问题，FACEBOOK 已经成为地球上人口第四多的地方，在那里你可以找到志同道合的伙伴们一起畅所欲言。

同样是香烟，万宝路满足了消费者对自由和阳刚的向往，而叶茂中营销策划机构为大红鹰所创作的“胜利之鹰”则象征了对胜利的渴望。

2003 年，叶茂中营销策划机构策划柒牌男装，我们当时做了一项调查，发





▲大红鹰《天空篇》



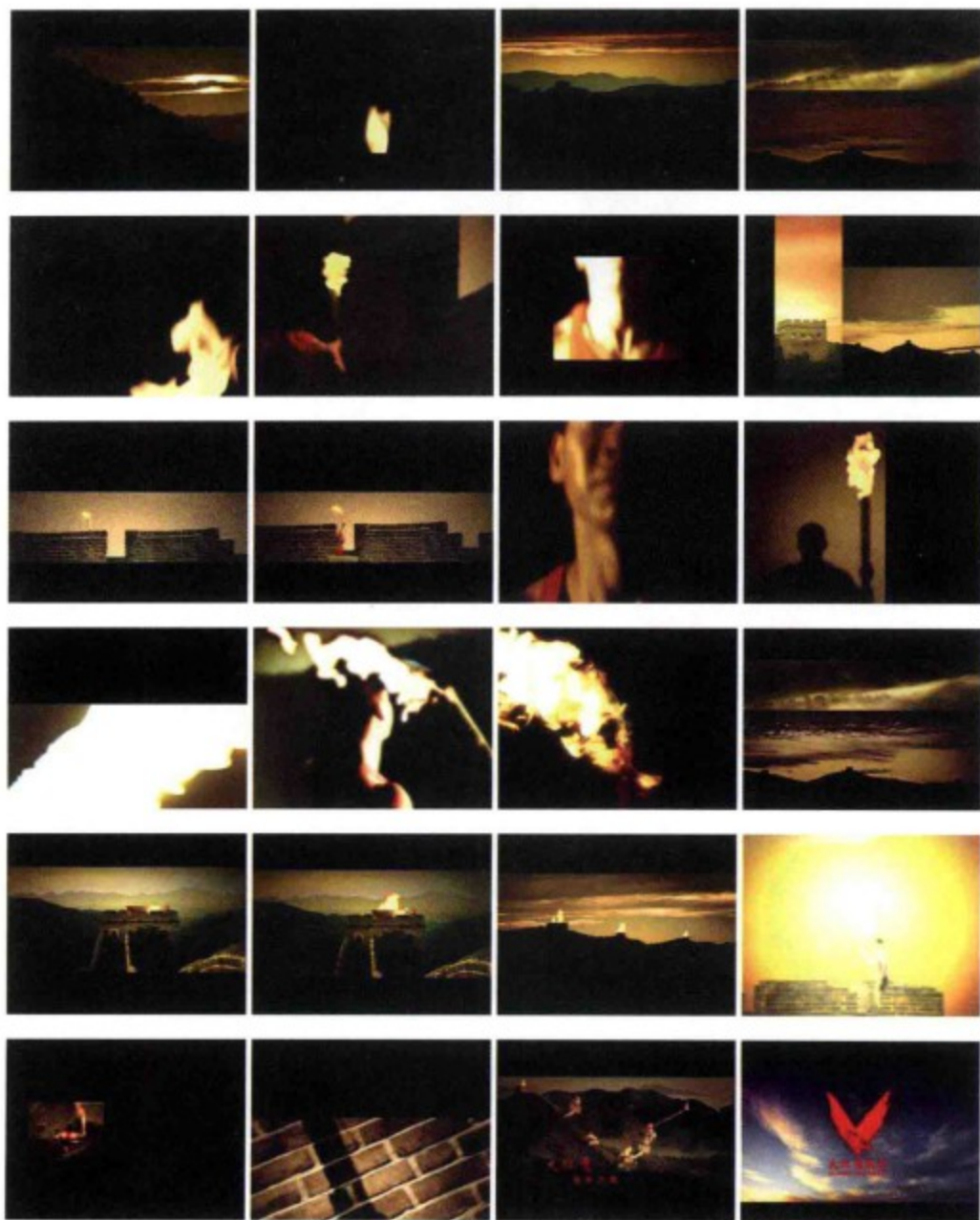
大红鹰《天空篇》
(观看需耗费较多流量,
请在WIFI下访问。)



▲大红鹰《大海篇》



大红鹰《大海篇》
(观看需耗费较多流量,
请在WIFI下访问。)



▲大红鹰《圣火篇》



大红鹰《圣火篇》
(观看需耗费较多流量，
请在 WIFI 下访问。)



现它的目标消费群主要集中在二、三线市场，由于宏观经济环境的问题，他们中很多人都已经下岗，生活的压力让他们遭遇很多的困难，对于生活不像过去那样充满信心、充满激情。因此，我们在创作中希望通过将柒牌塑造成一个拼搏进取、不屈不挠、在人生道路上迎着风向前的男人形象，重新激励他们的生活。

于是就有了这样的一段电视广告文案：

生活就像一场战斗

谁都可能暂时失去勇气

要改变命运

先改变自己

男人就应该对自己狠一点

柒牌，迎着风向前

整篇文案中没有惊天动地的豪言壮语，没有空洞的表白和承诺，更没有高调大声的宣言，只是一种发自内心的理解与鼓励——我们相信这是男人真正需要并会为之心动的，同时我们更希望：男人能从中获得力量，重振精神；女人也能用

它来鼓励身边的男人。

在此次品牌传播战役开始后，柒牌“男人就应该对自己狠一点”的广告语迅速震撼了众多目标消费群体的心灵，成为当时许多男人们互相间说得最多的一句话，很多人甚至将这句话作为“座右铭”来激励自己。2004年初，新浪网、中国经营报、中国广告网、国际广告等媒体将“男人就应该对自己狠一点”评为2003年度最激励中国人的广告口号，十大流行广告语。

在时隔4年之后的2008年，中国遭遇了百年难遇的冰冻雪灾、汶川大地震，同时又将迎来全球瞩目的北京奥运会，在这不平常的一年里，中国人民需要更多的精神沟通，所以叶茂中营销策划机构建议柒牌再次投放“男人就应该对自己狠一点”的广告，虽然只是在奥运期间的短暂投放，但又一次引起了社会的轰动，奥运会上刘国梁教练率领乒乓球男队拿到冠军后接受采访时，直接将“男人就应该对自己狠一点”作为获得冠军后的心情注解。

“男人就应该对自己狠一点”，这句话和服装没有关系，但和穿着这套服装的消费者有关系，正是通过与消费者的精神层面的沟通，柒牌的服装产品也得到了升华，柒牌原创的中华立领持续多年畅销市场，并成为张艺谋、陈凯歌、成龙等知名人士在正式场合的指定服装，2008年奥运期间，柒牌中华立领被中国政府精选为赠送国际友人的国礼产品。

所以，做品牌和卖产品是两回事，品牌诉求绝不仅仅只是产品卖点的提炼。

做产品必须随着时代更替、科技发展、需求变化等因素进行调整，毕竟不管多伟大的产品都会谢幕，就如陪伴多年的柯达胶卷，就如27层净化的乐百氏纯净水。

但是一旦我们的品牌在精神需求的八个方向中进行了选择定位，并提炼出可沟通的品牌诉求，则需要长期极致的坚持、重复和积累，因为人性其实是不变的，而只有不变的才有可能最终成为永恒。

阿基米德曾经有一句伟大的预言：如果给我一个支点和一根足够长的杠杆，我就可以撬起地球。当然阿基米德最终没能撬起地球，因为他无法找到有效的支点，更不能制造那么长的杠杆。但对于市场营销而言，足够竞争力的产品就是坚实的支点，持续不断与目标消费者精神沟通就是那一条足够长的杠杆，我们用品



牌撬起地球就并不是那可望而不可即的梦想。

结 语

马斯洛，生于1908年4月1日，逝世于1970年6月8日，籍贯美国，犹太人，智商194。

如果评选出世间最伟大的三座金字塔，第一应该是埃及的胡夫金字塔，第二我想选卢浮宫前贝聿铭大师的玻璃金字塔，而第三，就是马师傅的人类需求金字塔了。虽然这座金字塔没有实体宏伟壮观的轮廓，也没有摄人心魄的设计与艺术美感，但却可能保存的时间更长，更加不朽。

昔时乾隆下江南，望见江上百舸争流，一时兴起便问纪晓岚：阿岚啊，朕今天没戴隐形眼镜看不清，你给数数江上现在有几条船哦。岚子其实也是个深度近视，但是脑子清楚得一塌糊涂，立刻回应：老大，江上一共就两条船，一条叫追名，一条，叫逐利。按照市场营销学的诉求上来说，一个是精神诉求，一个是物质诉求。乾隆很满意，说，你就根据这个写个微博呗，朕跟和大人给你转发。于是一时君臣皆喜。

从最低级的生存需要，到最高级的自我实现。每一级的需求，都是我们在世上度过每一天的理由，我们也时刻需要去满足这每一种理由，不管是被自己，还是被别人。放大到市场上来说，谁成功地成为了这个满足消费者的“别人”，谁也就成功占据了消费者心智资源，成功地占据了市场竞争的高点。

在这条道路上，我们已经从“洞察”中找到了“冲突”，然后找到了解决“冲突”的“诉求”，很一步一脚印，很马不停蹄，很充实丰富……所以下一章中，我们不再做加法，而是选择让你轻松下，没错，我想告诉你们的是如何放弃，如何取舍，如何做减法。

04/ 舍得

第4个关键词

少即是多

人世间有一位萨波达王，持戒完满，德行高远，慈愍众生。帝释天王为了试探萨波达王，命令毗首羯磨化作一只鸽子，帝释天王变成老鹰，凶猛地紧跟在鸽子后方。鸽子一路惊慌地飞到萨波达王座前，紧追在后的老鹰也来到殿前，看到鸽子被萨波达王保护在衣袖之下，老鹰说：“我数日来饥饿难忍，鸽子是我的美食，速速归还给我！”

萨波达王缓缓回答：“朕曾经发愿要救度一切众生、善护一切众生。今日我应该要救护这只鸽子，岂可归还给你，让你杀害生命来祭拜五脏六腑以求温饱呢？”

老鹰反唇相讥：“国王您说要救度一切众生，但是今天如果您断绝了我的食物，我同样也活不下去。难道，我就不属于一切众生吗？”

萨波达王抽刀而出，割下自己身上的一块肉，交给老鹰，用来交换鸽子的性命。此时老鹰又开口说道：“国王您若想用此肉来换取鸽子的性命，是否应该用秤子秤看看两者的重量有没有相等？”



萨波达王便叫旁人拿秤来，将鸽子放在一端，割下的肉放在另一端，奇怪的是，任凭萨波达王不断割下身上的肉，直到身上的肉都快要割尽，仍然无法等同在秤另一端鸽子的重量。

老鹰问道：“现在你应该知道后悔了吧？！”

“我一点也不后悔！我愿以此身誓求佛道。”萨波达王登上秤盘，两端刹时平衡。老鹰恢复了帝释天王的原貌，道：“刚才你割损筋肉，痛彻骨髓，难道没有丝毫悔意吗？”

萨波达王答：“我从始至终，心中没有一点悔恨；如果我所说的属实，就让我身体即刻平复如初！”萨波达王话一说完，身体果真马上恢复了原貌。萨波达王就是释迦牟尼佛在往昔修行菩萨道的前身。

舍生取义，看来悲壮，实则不舍不得，大舍大得。

舍的是什么？舍的是肉身！

得的是什么？得的是至尊！

各位看官，看到这个故事，您已经猜到这一节的关键词是“舍得”二字了吧？

舍得一词，最早出自佛经《了凡四训》。在讨论这个关键词之前，我们先要明确一个问题，那就是“你到底要什么？”明确了你想要的东西之后，你才知道你愿意舍弃什么。孟子说：“鱼，我所欲也，熊掌，亦我所欲也，二者不可得兼，舍鱼取熊掌者也；生，我所欲也，义，亦我所欲也，二者不可得兼，舍生取义者也。”

萨波达王发愿救度善护一切众生，所以宁愿舍弃肉身，也要成就信仰，孟子亦然——“舍生取义”。

舍生取义者终究成为万世后代的膜拜圭臬，舍得舍得，舍在先，而得在后，有舍才有得，小舍有小得，大舍才能大得，而不舍，则往往不得。没错，市场竞争中往往大家锱铢必较，为寸土之地争得头破血流，但假如在关键时刻，不放下人性本罪中的贪婪之心去主动舍弃些什么，你随后可能失去得更多。

而在市场这个看不见硝烟的战场中，这两字其实更多时候并不似壮士断腕般悲壮，表现出的反而恰恰是一种智慧、一种哲学、一种境界。如今的中国地产龙头万科已经将生意做到了美国，当年万科并不是一家专业的地产公司，而是多元经营的综合性公司，既有饲料销售，又有超市，还兼营房地产，每项业

务都是盈利的，尤其是超市，每年带给公司大量利润，尽管如此，万科还是卖掉生意红火、品牌响亮的超市，专注房地产，更准确地说是专注于住宅，时至今日，万科是中国地产界当之无愧的老大。如果没有当初的“舍”——卖掉其他盈利项目，哪有今日的“得”——成为地产江湖的至尊？

有所舍才能有所得，大舍才能大得——对于大多数中小企业而言，我们认为其品牌目标不应该是做行业第一大，而是要去打造和形成不可复制或者难以复制的核心竞争力。而一个优秀的、被消费者心智所认可的品牌认知，在某种程度上不就是企业核心竞争力之一吗？因此，有所牺牲、长期坚持其实都是值得的。

从产品层面来说，舍去什么都想做、什么钱都想挣、挣快钱的短视行为，将产品做精，做好，保持上乘品质，短期看，不如那些不顾质量和长久发展的企业来钱快，来钱轻松，长期看，会为企业赢得长期发展的良好基础。

从品牌层面来说，铸造一个优质品牌远比打一枪换一个地方复杂和艰难得多，但坚持铸造优质品牌对成就一个卓越企业更具有现实意义。

从传播层面来说，眉毛胡子一把抓，什么都想说，什么都要说，一版广告恨不能密密麻麻全是文字说明、夸奖企业的溢美之词，反倒不如舍弃荒腔走板的王婆卖瓜，找对诉求焦点，清晰准确表明观点；选择媒体方面，天女散花不如集中火力精准输送。

从企业层面来说，当企业财力物力人力资源不够多元化拉长线四面开花的时候，不若专注从而专业。

舍，只为更精准

舍弃复杂，简单到极致，单纯的创意便如利刃般割手。

据说有一种鸟能飞越太平洋，在飞越太平洋的时候，它的嘴里叼着一小截树枝，当它累了的时候，就把树枝放在水面上，飞落在上面休息，甚至在上面小睡一会。但如果，这只鸟把整个鸟窝都背上路的话，还能飞跃整个太平洋吗？人生又何尝不是如此？如果心里装的永远是那个安逸的家，何时才舍得动身上路呢？而舍小家的意义往往是为了能够拥有更大的“家”的梦想。



很多经营者都会不自觉地爱上自己的产品，有关于产品的一切，都极尽所能想告诉消费者，我们的产品有多么完美，不放过任何一个细节，不放过任何一个表述的机会。但，设身处地换位思考，消费者有耐心听完一个陌生人唠唠叨叨、漫长的叙述吗？

正常人的脑细胞约 140 亿 ~150 亿个，但只有不足 10% 被开发利用，其余大部份在休眠状态，更有研究统计认为有 98.5% 的细胞处于休眠，甚至有专家认为只有 1% 参加大脑的功能活动。可见，人的天性就是好逸恶劳的，根源就在于人的大脑就十分喜欢偷懒；在互联网普及的今天，人们每天接受着海量信息和光速信息投递，人的精力、时间、耐心、注意力都成了稀缺资源。

面对这样的现状，说得越多，失去的就会越多，好比说，消费者口渴，想要一杯白开水，你热情洋溢地端来一盆热气腾腾的饺子汤……。不要怪，你总是失去他们，怪就怪，你不懂得取舍。给得多固然是拉拢消费者的一种方法，给得准、解决他们的燃眉之急才是正道。

在策划好孩子童车的时候，因为是婴童产品，我们自然想表现温馨、柔软、童话等和孩子属性相关的一切，但是，当审视完一圈市场之后，我们发现：只要和孩子相关的产品都走的是这个套路，如果我们也用以下的镜头：优美恬静的乡村或田园背景，优雅知性的母亲推着好孩子婴儿车徐徐前行，镜头摇至婴儿车内的婴童，露出天真甜美的笑容，随即母亲也露出会心一笑。诸如此类的镜头来表现出“好孩子”童车的舒适性，可想而知，这个广告必定淹没在一片温柔的海洋之中。

于是我们迅速决定了整个 TVC 的调性：单纯、聚焦，用最直接的对比法对产品卖点进行诠释：以旧一代婴儿车的不舒适和新一代婴儿车的舒适之间最直接的对比，来最生动地体现产品卖点。于是我们只剩下最后一个问题，如何表现“不舒适”和“舒适”？

表现婴儿的情绪变化是很困难的一件事，因为婴儿不会说话，没有复杂的表情变化，那么何不就利用婴儿的这种单纯性，将其表现到极致呢？

整个 15 秒版 TVC 一开始就直奔主题：深色背景，婴儿坐在深色的婴儿车中，只做一件事，哭，不停地哭，纯粹地哭。第一时间抓住电视机前消费者的听觉神

经！我们要达到这样一种效果：不管你在电视机前做什么，不管是看书、聊天、上网、吃零食、发短信，我们都要第一时间让你把注意力移到屏幕中好孩子的广告上来！

随后镜头徐徐拉后，妈妈推着另一辆红色婴儿车进入画面，此时的婴儿是依旧保持在哭的状态中，妈妈将婴儿缓缓地抱入红色婴儿车，婴儿转哭为笑，出 slogan。最后回马枪我们玩了一个小幽默：婴儿坐在红色婴儿车中边笑边将黑色婴儿车一脚踢开，TVC 终。



回顾整个 TVC，只有三个镜头，只有三个视觉元素：婴儿车、婴孩、妈妈，为了保持结构的单纯性，我们甚至只在 TVC 中出现了妈妈的身体，避免妈妈的面部对画面产生干扰，而听觉元素除去旁白 slogan，更是简单到了极致，只有婴儿的哭声、笑声！

正如大雅即大俗，正如二进制中的 0 和 1，正如黑白两原色在服装设计中永不过时，极简不是简单，而是蕴含刺穿力的精准。

在汹涌的广告海洋中迅速被早已审美疲劳的消费者无情忽略，投放费用再高也瞬间蒸发！

没有完美的创意，只有合适的创意，而我们现在需要的又是什么样的创意？

答案是，能迅速占领消费者心智空间，如利刃般割手的创意。



舍，只为更专注

“这就是我的秘诀——专注和简单。简单比复杂更难，你必须努力让你的想法变得清晰明了，让它变得简单。到最后，你会发现它值得你去做。因为一旦你做到了简单，你就能搬动大山。”——乔布斯

舍得的目标就是让你更为专注，将有限的时间无限地专注在最高的价值上，以获得最大价值的回报。

就好像日本的艺术师——草间弥生，将一辈子的精力、时间、天赋都耗费在圆圈上，重复性的圆点不仅成为草间弥生与世界沟通的途径，更成为其个人强烈风格的标志。

然后，当这种“舍得”成为一种极致的时候，是会被世界认可的，平凡的圆圈，经由她的艺术化，成为奢侈品牌的大爱。



专注，只为成为专家

曾经看过一个米其林主办的美食节目，相当于世界版的“舌尖上的中国”，高标准、严要求地慎选世界美食介绍给全球食客。有时候，你不得不佩服老外，连个餐饮节目都能做到高度的互动，在米其林厨师选择菜品之前，节目组在网上广泛征求网友的意见，并在FACEBOOK上建立了饕餮群，由专人打理，选择最有人气的美食种类，再进入深度的节目制作——日本的寿司和韩国的泡菜都成就了八点档的黄金收视率。

不知道在座各位看过日本的“寿司之神”吗？

说的是一个老人捏了75年的寿司，终究成为一代寿司之神的故事，这个片子除了励志地告诉各位，一定要找到自己喜欢的工作，一做就能做上个七八十年，还有就是你必须专注于一件事情，才有可能成为这行的专家。寿司相比中国菜，实在是很朴素的一道菜了，但在寿司界，有蛋羹专家，还有鱼肉专家、蟹类专家、

虾类专家，这些专家，无不是在自己的领域工作了近 50 年以上的。

而要想成为专家，你就必须更加专注，做人如此，做产品更是如此。

格力的当家人董明珠始终坚持了两个“坚决”：① 坚决不打价格战；② 坚决走专一化道路。

董明珠说过：曾经有很多其他企业（做冰箱、彩电、洗衣机的都有）来找格力，希望贴格力的品牌，但考虑到具体情况，如人力、物力等，格力都拒绝了。格力只做空调，从家用空调做到中央空调，格力始终认为市场份额是存在的，市场是无尽的；在专一化上越做越好，越走越远。

而格力空调之所以能在消费者中形成“空调专家”的口碑，也得益于其只做空调的行为。消费者会很自然的将你专注只做空调的行为，上升到你必然是这个领域专家的理念。

看着这只小猫，你觉得它是幸福还是不幸啊？

有的时候，选择太多，就表明诱惑太多。在众多诱惑中拨开迷雾，直取最适合你的那一个，这是一种智慧，这种智慧让你成为专家，这种智慧的核心是判断力和“舍”的魄力，判断力令你知道自己需要什么，舍的魄力让你将有限的时间、资源，更专注在最需要的事情上。



专家，需要掌握关键词

就像格力说的“掌握核心科技”，成为专家的最终目的，就是掌握核心的关键词。

海飞丝代表了什么？去屑。

飘柔代表了什么？柔顺。

汰渍代表了什么？去污能力。

宝洁为旗下每个产品都打造了专属的关键词，并使其成为这个领域的专家。方法很简单，我们总结了几个“小而精”：产品利益点要小而精；目标市场要小而精；目标消费对象也要小而精。

打一个最简单的比方：拿一支矛去刺一个目标，矛的尖端是越尖越好还是越钝越好？产品的利益点就好比矛的尖端部位，最鲜明、最突出的只需一点，而且



越集中，穿透力就越强，就越容易进入消费者的心智。

说的简单，做起来反而很难，就好像书法里最难写的，永远就是那个“一”字。大多数时候，人的一生都是在和自己的贪婪做斗争。

舍，只为打破、打破、再打破

小米手机创造了属于自己的关键词：互联网。

大家可以赋予它很多关键字：创新，米粉，阴谋家，创造家……随着网络手机的竞争越来越激烈，小米手机作为开拓者，必将获得更多的关键词，然而，无论如何，与小米手机永远都息息相关的关键词，一定是：互联网。

无论未来中国的智能手机市场大战会出现怎样格局，小米手机都是率先在传统手机制造商领域斜刺里杀出一条血路的人（作为先行者，总是赞美与唾弃相随的）。作为互联网手机的先行者，小米手机也牢牢守住了“互联网”的关键词营销，甚至在营销渠道的选择上，第一阶段，小米科技只做新媒体，全部营销的阵地卡在了微博和论坛。

既然以“互联网”作为手机的关键词，小米带来的创新，就是不依靠硬件挣钱，而是通过后续的服务挣钱，因此，就像所有互联网公司一样，需要更注重的是消费者的口碑，更注重意见领袖的意见，所以，小米做手机时，第一个创新就是吸收网络意见领袖参与MIUI手机操作系统的开发，每周发布一个新版，小米手机还开发了米聊这种新形态的社交工具，把原来很单调的短信改为用语音、图片、涂鸦、手写等各种方式进行交流，解决了沟通的问题；其次是采用电商平台去掉传统渠道的负担，保证小米手机的高性价比，从而占据“互联网”的关键词，真正成就一个互联网的手机品牌。

还有最近风头正旺的“快书包”，从品牌名上，直接抢占了“快”字。

卓越网和当当网已经成为大多数人网络订书的首选。大而全的书种、更优惠的价格成为他们黏合消费者的利器。后来跟进的京东商城只有靠不断地降低价格，不断地满100送100的优惠政策，才能吸引消费者前来购买。但即便这次购买了，也无法保证下次购买，远远无法形成消费忠诚度。那快书包是怎样杀出重围的呢？

快书包牺牲了和竞争对手相似的定位，放弃低价，放弃了更多的书种，而是聚焦在了“快”上。

快书包洞察：很多消费者对当当网送书周期有很大的抱怨，快的话要第二天才能送到，慢的话，甚至要等1个星期，这些对爱书之人来说，简直就是折磨。而对这部分爱书人来说，价格的敏感度是较低的，只要比实体店的价格低就好。

快书包针对这部分小众人群，发起了“1小时到货”的宣传。打出了——“快书包，中国最快网上书店——免运费，1小时到货！”的口号。1小时到货的承诺，对于那些经常被“京东”“当当”无限放鸽子的消费者而言，无疑是最大的福音。因此也造就了一大批的忠实拥护者，很多消费者在其官方微博留言发誓，非快书包不买！

坚持快的同时，快书包放弃的是大而全的竞争。快书包的书籍主要集中于畅销类小说和管理类书籍，书籍少而精；而其成本也通过品类的精选得到有效控制，快书包里找不到单价在15元以下的图书和杂志，这是一个边际成本的例子，通过对成本的控制，将有限的资源有效地投入在物流及仓库建设上。

在快书包的创始人徐智明看来，当当、卓越、京东等像是沃尔玛，快书包更像是精品便利店。正是“快”的力量，让快书包成为更轻的公司，提供了更便捷的购物体验，并迅速创造了良好的口碑效益，从当当、卓越手中抢来一大批忠实消费者。

可见：有舍才有得，小舍小得，大舍大得，先舍后得。品牌在关键时刻一定要放下自己的贪婪，牺牲雷同的，突出自己最需要突出的部分——关键词，并以之撕开市场。这个突出部分——关键词，是你留在消费者心智中的形象，并不仅仅局限于产品功能，更可以是感性的、环保的、理念的，甚至是渠道的、模式的、营销的，但关键必须是你能够拥有的，和消费者产生一对一关联的。

舍，只为了更加简化

简化的目的只有一个，就是将宝贵的时间和精力都致力于更重要的事情上。唯有简化，才能让我们全身心地投入。



“圣雄甘地”说过：“简单是宇宙的精髓。”

好莱坞电影圈也认定，简单才能流行，因此流行着这样一句话：如果你不能将你的构思呈现于一张名片上的话，你的构思就不足以造就一部伟大的电影。

单纯不仅仅是斯皮尔伯格的信条，更应该是营销人、广告人、市场人、行销人的理念。所谓任重道远，既然道远，就更应该简化我们的脑袋和行囊，轻松上路，也为消费者的消费之路扫清障碍，简化行程。因此，日本丰田汽车倡导的“A3报告”以及宝洁的“一页备忘录”，都是将极其复杂的管理极简，极简，再极简。

丰田所谓的“A3”报告，是用图形把问题、分析、改正、措施、执行全部写在一张A3纸上，看清楚项目真正的价值以及困难与障碍的地方，一次就解决问题。

宝洁的“一页备忘录”，则要求事实和意见分开，在简短的书面报告、条例式的说明上，项目负责人必须坚定地地为所有事情负责。

这些简化的措施，目的只有一个，就是将宝贵的时间和精力都致力于更重要的事情上。尤其在当下，极其快速的生活节奏下，唯有简单化的事物，才能让我们全身心地投入。就像日本顶级设计师原研哉提出：现代设计的纷繁没有鼓励我们的五触，反而将之简单化和退化。快速的生活节奏导致我们无法全心投入地去对着一件产品或艺术品。大量的新事物用爆炸的方式冲进我们脑部，给人带来了更多感官刺激，而这些都是不完

整的信息，其总和不如单纯地用手去触摸柔滑的水那种清澈灵境的感觉更加丰富。五触只有和合于识，才生相。设计绝不应该降低五触的感受力，而是要通过锤炼五触的力量，达到心的淡薄清净。

原研哉在为日本一家妇产医院设计标识系统时，就将“极简”发挥极致：采用洁白的棉布作为表明材料，原研哉认为只有神圣洁白能体现医院对于母亲们的服务信仰，以及时常保持清洁的管理。

原研哉在担任“无印良品”艺术总监一职时，不仅致力于提倡简约、自然、富质感的生活哲学，提供消费者简约、自然、基本，且品质优良、价格合理的生活相关商品，不浪费制作材料并注重商品环保问题，以持续不断提供消费者具有生活质感及丰富的产品选择为职志，其创作的广告更始终围绕着“空”、“无，亦是有”的概念，从简单中寻找美，也从日常生活的基本性中产生价值观。

我用虚空对抗世界的豪华——原研哉赢得单纯，更用单纯赢得了世界的瞩目。

同样的道理，在戛纳勇夺金奖的可口可乐的新标志也用简单的画面，传递了分享为乐的理念。越是单纯的画面，越能让人印象深刻。难怪 18 位评委全票一致通过其为全场大奖。

就好像富兰克林说的：与所有的人以诚相待，同多数人和睦相处，和少数人常来常往，只跟一个人亲密无间。

你的时间有限，而这有限的时间只为一个人时，才显得更有价值，不是吗？

就好像汉堡王曾经的“巨无霸牺牲品”活动只提出了一个条件：在应用中删除 10 个好友，你就能得到一只免费的巨无霸。

于是 10 天内有 20 多万名 Facebook 用户收到了被“抛弃”的消息。最终，迫使 Facebook 不得不以违反网站规则为由终止了这次活动。这个活动虽然有点恶搞，但却让你很清楚地知道究竟谁才是你难以割舍的朋友，这不也很好哈！

所以，有的时候，品牌需要做的是减法，尽量的单纯，才能让人对你印象深刻。就像这家叫 Creative 的媒介公司，他们的名片真的，好小好小。利用“手指般小”的概念，单纯地表现出只要与 Creative 媒介公司搭上关系，就能让你的媒体费用也变得好小好小。



舍，不是傻子扬麦，留粕去瓢

舍是“去其糟粕，取其精华。”舍，是卸除贪婪、累赘和不切实际的幻想。轻装上阵，集中火力攻城拔寨。

一部纪录片严重挑逗了中国人的味蕾，这就是《舌尖上的中国》，但中式美食却鲜有全球连锁的巨无霸，倒是前文提到的韩国泡菜、日本寿司横扫全球，抢占了亚洲美食的桂冠，为什么？

因为复杂！

酸的，甜的，辣的，苦的，先甜后辣，先苦后甜，辗转百味……

油炸，爆炒、水煮，锅闷，火烧，纷繁复杂……

复杂的味道，复杂的制作过程，让中式美食难以形成模式，一个厨子一个风格一种口味，同一种菜式不同人做出来的就各有风味。

寿司、泡菜虽然也因为厨师不同而各具风味，但简单好学，既方便世界人民记忆，又方便世界人民学习模仿，因此流行。英国社会学家早就说过“越弱智越流行”，这倒不是对世界人民智商的藐视，而是说明一个道理：人都好逸恶劳、好吃懒做、好新厌旧、不爱为难自己……

话说，舍就一定得吗？

非也，非也……

在市场中这点体现得尤为明显。据说舍得这词一开始在民间广为传播，是因为其诉求的“善恶终有报”、“塞翁失马焉知非福”这类的因果报应、劝人向善的观念，但在这世界上最险恶的环境——市场之中，你还抱着这样的心态试图赚钱的话，那请你自求多福，出门右转不送。

干营销这一行，实在见太多有舍不得、多舍少得的“大慈善家”了，洒下龙种收获跳蚤的不在少数，洒下甘露收获干涸的也不是没有，只得感叹一句革命不是请客吃饭啊。我们经常可以听到这样的故事，某人开了一家餐厅，大宴自己亲朋好友一个礼拜，老板买单，美其名曰“先把人气哄起来啊！先舍后得啊！”

一个月后餐厅倒确实依然门庭若市，不过来的还是那些亲朋好友，随后餐厅顺利倒闭。

深挖下去，舍得其实更像是“去其糟粕，取其精华”。舍，舍的是包袱、累赘和不切实际的幻想。舍前请像柏拉图一样问自己：你是谁？你从哪里来？你到哪里去？

如果你已经被完全搞糊涂了，那请继续不断向自己发问，如果你已经清楚地找到了自己的位置，企业的位置，那请翻开下一页，去和消费者做一场好玩的游戏。

05/重复

第5个关键词

就是一次一次一次一次一次一次一次一次一样的事情

今天开篇要讲个老外，我们要来谈谈西西弗斯。

西西弗斯，荷马史诗中科林斯城的建城者和国王。

河神伊索普斯的女儿伊琴娜被宙斯掳走了，西西弗斯给河神提供了线索。宙斯怒了，追拿他要将他押下地狱，他竟用计绑架了死神。你听说过谁能挟持阎王爷的么？最后西爷还是被投入冥界。

大家都知晓，强大如齐天大圣，也逃不出如来佛的手掌心。秩序和神明不可亵渎、不可侵犯（至少在神话和小说中如此），于是西爷被依法拘捕了。给其刑罚不是用阿尔卑斯山压他500年、也不是护送某主教大人去东土取经，更没说剥夺其政治权利终身云云，宙斯大法官及陪审团想出了一条荒谬却又极其残忍的措施：诸神要求他每天要把一块沉重的大石头推到一座非常陡的山上，然后朝边上迈一步出去，再眼看着这个大石头滚到山脚下面，眼看着前功尽弃。西西弗斯必须永远地、并且没有任何希望地重复着，是的，不断重复着这个毫无意义的动作。是的，西爷的生命就在这样一件无效又无望的劳作当中慢慢消耗殆尽。



重复的枯燥意义

每次当我想起这个无情的故事，脑海中的画面除了那紧贴在巨石上的面颊，那沾满泥土一直抖动的肩膀，那沾满泥土的双脚和完全僵直的胳膊之外，最让人无法忘怀的，还是那带着无尽的讽刺意味和重复推石头的永恒动作：

把石头推至山顶，
挪开身体，
看着大石无情地滚下，
一步一步走到山底，
再把石头推至山顶
.....

诚然，西爷那一次次重复推石头极具悲剧主义的壮烈色彩，真要深究起来，我们只能唏嘘一声：“这根本没一点意义么！”但是我却依旧一次次被这个毫无意义的故事所打动，为什么？因为当我们回到现实世界时，重复，不断的重复，一次又一次的重复，正毫不留情的贯穿我们生命，由始至终。西爷和石头，只是这种周而复始的循环中最为极致、最为绝对的体现而已。

假设我们每个人都可以平安活到80岁，那么我们要重复经历以下事情：重复度过将近1000个月份，重复度过4000多个星期，重复感受差不多30000个日出，当然还有30000个日落，如果你的饮食习惯保持良好，那就重复得吃90000顿早中晚餐……再数下去我都觉得恐怖了。

不提数字的话，我们也避不开重复的控制：重复同样的上下班路线，重复见着同样的同学和同事，重复做着类似的习题和工作，等等。有时头脑放空时禁不住会想：如此这样的生活，和西西弗斯有何区别？如此这样每天做着一样的事情，和推石头有什么两样？

答案恰恰相反，表面枯燥的重复之下，往往却隐藏着强大的力量。在市场营销的游戏中，更是如此。无数的经典商业案例中，重复，作为市场营销中的利器，正如其“重复”之名一般，一次又一次地发挥着其巨大作用。

如何让枯燥变有趣，平淡变锋利，毫无意义变影响深远？

拨开迷雾自见真章。

打造品牌路径的“四部曲”：① 提炼出品牌核心价值；② 用正确的策略和杰出的创意表现核心价值；③ 一次又一次的重复积累；④ 在消费者心智中形成一对一的品牌联想。

在这四部曲中，对企业和广告公司而言，最为艰难的并非第一条——“提炼出品牌的核心价值”，在叶茂中营销策划机构看来，提炼品牌的核心价值就好比选择正确的道路，企业自品牌初创开始，就会给予最高度的重视，往往会赋予最大的耐心和资源；然而到了品牌维护阶段，由于人性的贪婪和多变，“坚持初衷”往往成为一种稀缺的品格，“一次又一次的重复积累”往往很难被企业接受，更多广告公司的同行，为了证明自己的实力，更是不遗余力地改变之前公司为品牌所做的建设，品牌不断被赋予新的面貌，但一个品牌要真正成为消费者心智中的品牌，在消费者心智中产生烙印，恰恰需要建立在“重复”的行为之上。

1954年，李奥贝纳将万宝路定位为男人的世界，将近60年，万宝路的广告里都出现过啥呢？牛仔、牛仔、牛仔、还是牛仔，非要说不同的话，最多也就是场景做点小变化：马上、草棚里、山中篝火旁，但万变不离其宗。在哪儿无所谓，少不了的还是牛仔、牛仔、牛仔、和牛仔。万宝路的老总曾经十分不满意李奥贝纳白白骗了他那么多年的钱。

李奥贝纳则说：你花了那么多钱，不就是让我监督你不要换掉牛仔的吗？否则你品牌的魂不就没了么？

60年一甲子，我想，正是因为双方在这60年的时间里坚定地一次又一次地重复正确的策略，才最终树立起了完美的品牌联想——万宝路，男人的世界！

在核心竞争力打造的过程中，第三步显得最不起眼，一块块砌砖的过程不仅乏味，而且累人，但这是把图纸上的华丽效果图变为真实存在的唯一途径。在空地里今天丢块砖，明天找堆石头，后天扛块大理石、花岗岩，或者根本就拿了一张小学生的随手涂鸦做设计图样，即使你持续这种劳动十年，充其量也只是行为艺术而已。



为什么要重复？

神经心理学家与认知心理学家认为：人们95%的消费行为直接来自于习惯。

学过心理学的人都知道一个著名的实验：邀请实验对象，请实验者左手握拳，右手伸出食指，以右手食指一边点指左手拳头上的手掌与手指连接处的关节，一边重复念猫、老鼠。点一个关节，念一个猫，再点一个关节，念一个鼠，一直重复，重复到实验者十分熟练这一过程，两分钟后叫停止，然后问实验者一个问题：猫怕什么？

百分之百的实验者都会回答：老鼠！

看看重复多可怕？！

再说两个动物条件反射试验，自然状态下，健康的狗吃肉的时候会流口水，如果饥饿难耐，看到肉就会流口水，所谓流涎反应。试验者巴甫洛夫先生每次给狗吃肉之前按响蜂鸣器。长而以往，狗将蜂鸣器的声音等同于食物，只要听到这一音响，就会流下口水。

另外一个动物试验是关于鹦鹉的，据说鹦鹉的智力和小狗类似——成年鹦鹉智力能达到五岁，试验者试图通过这个试验，验证宗教对人类的影响。实验一开始，一只饥饿的鹦鹉被带到食物跟前，但并不喂食，鹦鹉十分着急，在架上走来走去，却无法得到食物，偶然的，它举起了右脚，试验人员马上开始喂食它食物，周而复始，聪明的鹦鹉发现，只要举起右脚大多时候自己的欲求能得到满足，有时候是食物，有时候是水，有时候是玩一玩的请求，虽然也有不能得到满足的时候，但举起右脚比什么都不做强，于是鹦鹉开始以为自己的右脚是具有某种神秘力量的，每当它有所求的时候就会举起右脚，尽管未必得到想要的东西，这一举动却成为它为自己“举行”的一种“自我认定的仪式”。

万恶的人类啊，究竟利用了多少动物才得到这些科学数据？请让我向这些为科学研究献身的动物们表示尊敬！

通过以上几个试验，我们不难发现，重复的刺激所带来的记忆会变成习惯，对，没错，就是习惯，习惯是个可怕的词汇，因为与之相连的往往是传统习俗的

惯性、约定俗成不会更改的惯例、沉闷和单调……

然而，客观地说，科学地养成良好的习惯对于人类非常重要，某种习惯成为基因片段能够遗传一代又一代时，这种习惯往往已经成为时光的筛选、伟大的最优了。

马丁·林斯壮 (Martin Lindstrom) 曾经说过：我们的大脑有 85% 的时间处于自动驾驶的状态，多数人不喜欢主动思考，脑部会自动根据你长久以来的“习惯”、甚至是与生俱来的“模式”自动反应，在你还没有意识到的时候潜意识就已经为你做了选择：

早上起床一定是先刷牙洗脸（针对大部分人而言）。

早餐，中国人就是习惯稀饭，豆浆，油条，包子……

中秋节一定要吃月饼，元宵节自然要吃汤圆。

大脑会为我们自动过滤掉很多主动思考的机会，多年养成的习俗、习惯、体验等会自动为我们做出选择，很难改变，这也就是我们为什么经常说不要教育消费者，而要迎合消费者的原因所在，因为大脑巨大的惯性，不是轻易能够改变的。

而惯性是怎么产生的？就是由于一次一次的重复产生的！

我们不妨来看看重复是如何形成习惯的？

1. 重复带来刺激，这是重复最直接也是最有效的作用

刺激，与人类大脑的特性有关。我们知道，人类大脑虽然容量极大，但终究是有限的。科学研究清楚的告诉我们，大脑虽然处理问题速度不逊于电脑，但是在资料存储方面则有极大的不足：大脑无法像电脑一样，分门别类地存储任意时间放入的任意大小的任意信息，并且正常情况下永不消失，即时可调用。

大多数情况下，大脑只能主动选择其中的部分，例如重要的、有意义的、近期的信息，也就是说，大脑的空间是极为有限的。随着社会的发展，人类活动日益丰富，产品、媒介与资讯暴增，消费者处于信息拥挤之中，人类大脑更疲于应付。对于商家来说，使用各种刺激手段，去有效抢占消费者的心智空间而不让自己的品牌消失于信息海洋中，更显得无比的重要。

再来说记忆。记忆分短暂记忆和长期记忆。短暂记忆靠神经传导素增强神经



元之间的信息传递形成，只能保留几分钟；而长期记忆能保存许多天甚至许多年。不断重复能使短暂记忆转变为长期记忆。通过不断重复，大脑中的化学信号系统会把一种特殊蛋白质推入神经元的核心，并且在那里启动遗传基因合成蛋白质，神经元因此有了基本的改变，增加新的冲突，创造新的链接网络。结果是大脑有了结构性的改变，这就是长期记忆的建立。

假设同一时间内给予人们10个同类别的陌生信息名词，人们对于其记忆可能和印象深度是随机分布并保持均等的。然后，在短时间内再次将10个信息中的一个进行再次提示，结果显而易见，因为多一次的刺激，这单个信息将脱颖而出，比其他9个信息更容易被记忆。

在市场营销中有一个与其简单对应的例子：假如你已经在市中心的步行街开了一家门店，生意还不错，此时你计划开第二家门店，纯以营销角度来看，选址该如何规划？

很多人可能会选择另一条人流密集度相似的步行街开店，原因也简单，覆盖面广，吸引理论上更多的客流人群呗。但是，错！理论上正确的做法应该是在已有一家门店的步行街中再开一家，形成一头一尾的格局。步行街商铺林立，无论你从哪头开始逛，你都必定一开始在心智空间中留下其商铺的记忆印象（当然其记忆程度混淆于诸多其他商铺之中），然后在逛完步行街之前，商铺记忆消失之前，给予消费者重复刺激，加强记忆深度，才是正确的手法。

而假设选择另条步行街开店，当然，纯人数上的客流人群相对较多，但两家店在消费者心智空间中的位置又如何，很有可能就消失在茫茫的商铺中了。选择100个对你的品牌茫然的消费者，还是选择50个对你的品牌已有一定程度印象的消费者？

在市场营销中，很有趣的是，有时1加1小于2，但有时1乘1的结果却大于2。

2. 不断地重复可以形成条件反射的效果

重复是记忆之母。记忆的深浅不仅与刺激的强度有关，也与重复的次数直接相关。在一定条件下，重复的次数越多，记忆就越深刻。我国著名桥梁专家茅以升，80多岁高龄还能熟练地背诵圆周率小数点后一百位以内的数。有人向他请

教记忆诀窍，他的回答是：“说起来也很简单：重复！重复！再重复！”当学生的一定都经历过背单词的情景，一个陌生单词，要背多少次才能将其完全记住，从短暂记忆变成长期记忆？答案根据不同方式和手法，可以说各种都有，但有一点是肯定的，绝对不是一次，至少是4~6次，有的甚至说要10次以上。

主动记忆尚且需要多次重复，当消费者被动接受信息时，一次的重复则更无法起到足够的作用。1乘以1虽然可以大于2，但是离100还远得很，我们要通过重复最终去实现的终极目的，就是与消费者之间形成某种“条件反射”的效果。

条件反射的试验证明：原来不能引起某一反应的刺激，可以通过一个学习过程（往往是以重复的形式达到），把这个刺激与另一个能引起反应的刺激同时给予，就能使它们彼此建立起联系，从而可以在条件刺激和无条件反应之间建立起一种联系。

这里举市场营销中一个很小的组成部分：广告语。如果能将条件反射的这种人体心理特性糅合进广告语的创作之中，加之传播上的重复刺激，有时就可以达到良好的营销效果。以前日本有一家饼干企业，TVC的广告语很简单：“8点以后吃饼干哦。”这句话听起来平淡无奇，但经过一段时间的重复传播之后，在某种层面上，确实达到了一定奇特的效果，一过晚上8点，人们就会情不自禁地甚至有些莫名地拿起饼干，就是因为持续刺激之下，8点这个特定的时间段，和“吃饼干”这个本来无联系的行为进行了有效的关联。

对于这种持续不断的刺激，理论上我们需要在传播层面达到这样一种递进的效果：

第一次会引起消费者对产品的知觉

第二次会引起消费者与产品之间的某种联系

第三次则会提醒消费者有关该产品的益处

简而言之，我们必须确保目标消费者能够受到足够多的刺激，以足够多的重复刺激去与消费者形成足够强的关联，从而使这种刺激黏住消费者。这种刺激一旦形成，重复的元素会自然而然地形成品牌的资产，甚至是独占的资产。也就形成了消费者与品牌之间一对一的关联。

打个比方，现在你再看到“i”这个单词会想到什么？一个英文字母，还是



“我”的英文含义，但事实是，在现在的生活情景中，假使你再看到这个词，第一个反应可能是，啊？苹果又出新产品了？

iPod、iTouch、iPhone、iTV、iPad, 字母不再是字母，而慢慢成为苹果品牌资产中独占的一部分。诚然，苹果的成功是基于一系列的因素，比如苹果本身强大的产品力以及乔布斯本身的传奇经历等，但是假如没有“i”这个小小字母的一再重复，最后形成消费者的条件反射刺激，苹果在产品层面的光芒必定也会逊色不少。做一个简单的推导：从媒体我们接受到这样一个信息，苹果出品，必属精品，而苹果产品就等于“i+”系列（而我可能还用过“i+”之一并且感觉不错），简单的等量代换之后，一看到“i”，一系列正面的品牌联想就在消费者心智空间中瞬时呈现出来。所以我们也很好理解，为何 iPad 上市时苹果门店前总是排成一队长龙。我们也可以想象，苹果下一款新品上市时（而其必定也是 i 系列产品），苹果门店前必定依然会有长长人龙。

3. 重复 21 次才可能形成习惯

根据行为心理学的研究，一个习惯的形成至少必须重复 21 次。

重复一个想法、重复地自我暗示，会使人记得它，相信它，继而坚信它，最终成为习惯。

就好像亚里士多德说的：“让人卓越的不是行为，而是习惯，是重复的习惯造就了天才。”苏格拉底对学生们说：“今天咱们只学一件最简单也是最容易做的事。每人把胳膊尽量往前甩，然后再尽量往后甩。”苏格拉底说着，便示范了一遍：“从今天开始，每天做 300 下。大家能做到吗？”学生们都笑了：这么简单的事，有什么做不到的呢？过了一个月，苏格拉底问学生们：“每天甩手 300 下，哪些同学做到了？”有 90% 的学生高傲地举起了手。一年以后，苏格拉底再一次问学生们：“请告诉我，最简单的甩手运动，还有哪些同学坚持了？”这时，整个教室里，唯有一个学生举起了手。这个一直坚持“每天甩手 300 下”的学生，就是后来成为古希腊另一位哲学大师的柏拉图。

杰克·韦尔奇说过：“一旦你产生了一个简单而坚定的想法，只要不停地重复它，终会使之变为现实。提炼、坚持、重复——这就是你成功的法宝。”

世界第一名高尔夫球选手老虎·伍兹每天练习挥杆一千次，即使生病了，也

让护士给他拿一个小号的球杆，在病床上躺着依然持续不断地练习挥球杆，比赛中很多动作已经重复了几千次了——球杆已经成为身体的一部分。

菲尔普斯的绝招就是：把简单的招数重复练到极致就是绝招。他从12岁开始，每天从清晨7点到晚上6点，在游泳池中狂游约20公里，一年365天，天天如此，圣诞节那天也不动摇。全部生活只有三件事，除了游泳以外，就是吃饭和睡觉。

达芬奇花费3年画一颗鸡蛋。

齐白石自27岁起，数十年如一日几乎没有一天不画画。

.....

这些人为什么厉害，成为大师？

因为他们每天的重复练习，终于将一项技能变成自己身体的一部分，成为一种习惯，所以说，没有所谓的天才，只有重复的练习！所谓的才华，是经由反复训练，最后不断修正学习而来！最厉害的高手，往往是将一项技能训练成自己下意识的习惯，所有的反应都不用思考就自动生成。

就像德鲁克说的：只有偏执狂才能真正成就大事，其他的人，或许生活多姿多彩，却白白浪费光阴。

成功就是简单的事情重复做。

一张纸厚只有0.1毫米，那么对折51次就是乘以2的51次方是225 179 981 368 524.8毫米，也就是22 518万千米，比太阳与地球相距的最远距离15 240万千米还要多出将近1亿千米！

同样的道理：如果一件事的成功率是1%，那反复100次至少成功1次的概率是多少？备选答案：10%，23%，38%，63%。正确答案是63%。计算方法：成功率1%，失败率99%，尝试100次，全部失败概率为99%的100次方约37%，那么至少成功一次即63%。从简单概率事件讲，有些看似不可能的事，在反复尝试中，它的成功率会不断提高。

曾经，号称世界第一的推销大师兼理财大师Z. J，在他正式退休前宣布：将在结束推销生涯的大会上奉献出成功秘诀，这一噱头吸引了全球保险和理财界的5000多位精英参加。



大会开始，4名彪形大汉合力抬着一个铁架走上台来，铁架下悬垂着一只银亮的大铁球。Z. J 没有开始演讲，只是走到了铁架前，朝铁球敲一下，铁球纹丝没动，之后的时间里，大师每隔5分钟就敲一下。如此持续不断，铁球还是一动不动。台下的人开始骚动，陆续有人离场而去，但大师还是静静地在同一个点上重复敲球的动作，一个多小时后，在不断敲击的累积作用下，大铁球剧烈地晃动，停都停不下来。而这时，会场内只有500个人留下等待大师的演讲。

Z. J 指着转动的铁球开口说了一句话：“成功就是简单的事情重复去做。以这种持续的毅力每天进步一点点，当成功来临的时候，你挡都挡不住。”大师静静地向台下的人们说道：年轻时为了推销保险，挨家挨户去敲别人的门，不知遭受多少白眼，有时甚至还要挨打狗棒。但成功后，那些数不清被我敲过门的人反过来敲我的门。这就是选准了方向后坚持不懈，“铁球”终于会不停摆动起来的道理。

当努力成为一种惯性的时候，成功是你挡都挡不住的。

由生而熟，又从熟而生——陌生的变得熟悉，熟悉的变得新鲜。

重复，并不是机械的；我们倡导的品牌重复，也并非机械地重复一样的广告，一样的广告语，一样的画面，更多的是希望重复一种精神的内在，一种让人认同但也与时俱进的思想。

话说：孔子30岁跟师襄子学琴。师襄子教了他一首曲子后，他每日弹奏，丝毫没有厌倦的样子，手法从生疏渐至熟练。

过了10天，师襄子对他说：“这首曲子你已经弹得很不错了，可以再学一首新曲子了！”孔子站起身来，恭恭敬敬地说：“我虽然学会了曲谱，可是还没有学会弹奏的技巧啊！”

又过了10天，师襄子认为孔子的手法已经很熟练，乐曲也弹奏得更和谐悦耳了，就说：“你已经掌握了弹奏技巧，可以再学一首新曲子了！孔子说：“我虽然掌握了弹奏技巧，可是还没有领会这首曲子的思想情感！”

又过了10天，师襄子来到孔子家里，听他弹琴，被他精妙的弹奏迷住了。一曲终了，师襄子长长吁了一口气说：“你已经领会了这首曲子的思想情感，可

以再学一首新曲子了！”孔子还是说：“我虽然弹得有点像样子了，可我还没有体会出作曲者是一位怎样的人啊！”

又过了10天，孔子请师襄子来听琴。一曲既罢，师襄子感慨地问：“你已经知道作曲者是谁了吧？”孔子兴奋地说：“是的！此人魁梧的身躯，黝黑的脸庞，两眼仰望天空，一心要感化四方。他莫非是周文王吗？”

师襄子既惊讶又敬佩，激动地说：“你说得很对！我的老师曾告诉我，这首曲子就叫做‘文王操’。你百学不厌，才能达到如此高的境界啊。”

消费者对品牌的认知，就好像孔子对琴曲的认知是一样的，从陌生到熟悉，再从熟悉到新鲜，都是由心而发的。

从陌生到熟悉，需要我们重复地向消费者提示我们的品牌，让人们渐渐产生信任感和亲切感。

从熟悉到新鲜，并非要求品牌摒弃原有的因素，重新改头换面，而是在保持品牌基因的前提下，为品牌带来新鲜的因子——就好像万宝路的牛仔也是与时俱进的，到了香港，万宝路更是一改牛仔身着简陋的粗略印象，赋予牛仔农场主“小资”的形象，没办法啊，为了满足香港人的小资情结啊，但牛仔“掘金，冒险，自由”的精神特质却一直没有变味。

可见，树挪死，人挪活，应用在品牌上也是不变的真理啊。品牌就好像消费者的老朋友，每次见面都有新感觉，但那份安心和信任总是不变的。

品牌形象切忌朝令夕改，贵在坚持重复！

品牌事实上就是一连串的记忆，这一连串记忆是由你的产品、你的销售方式和你的广告传播所组成。一个消费者，看到一则电视广告，形成了一次记忆；到终端，看到包装漂亮的产品，又形成了一次记忆；使用之后觉得满意，再次形成一次记忆……

一连串的记忆，形成一个印象，这就是品牌。就如同人一样，如果想让别人对你有一个深刻的印象，你每一次和别人接触的时候，最好有一个部位能保持一致，就好像叶茂中这厮戴帽子，一戴就是二十几年，脱了帽子，就没人认识他了，哈！



面对今天如此庞大的信息量，品牌更是需要坚持用一个形象面对消费者，用同一种声音对外进行传播。一次又一次的重复积累，最后在消费者心目中形成一一对应的品牌联想。这一次又一次的重复积累，意味着不管你是电视传播、户外传播还是互联网的传播，所有的传播必须基于一个统一的主题，用统一的表达方式，甚至统一的视觉和统一的声音，这就是整合营销。

牛仔服装的著名品牌 Lee 曾因中途改变其形象而陷入困境。Lee 最初的广告语是：最贴身的牛仔。应该说，它在那些大都宣传自己“领导潮流、高品位、最漂亮”的牛仔服市场中拥有了自己独特的个性。但广告播出后很短的时间，便遭到了中间商特别是零售商的反对，他们自恃更了解消费者的心理，认为消费者要购买的是时装，应宣传产品的时尚和品味，而 Lee 避开时尚宣传贴身，太理性和陈旧。Lee 接受了这一意见，改变了策略，两年后，Lee 陷入困境。在总结经验教训的基础上，Lee 重新回到了原来的定位：最贴身的牛仔。经过持续不断的宣传一直到今天，Lee 终于在强者林立的牛仔服装市场中树立起其“最贴身”的形象。

如何重复？

简单地说，就是两个字：“坚持”。复杂点说，就是四个字：“不断坚持”。最简单也最困难，只要是正确的策略，不断的重复积累必定有一天会反射出价值。当相同的行为积聚到了一定量，重复的内容其本身资产最终也会反哺到品牌本身，和重复的过程一起，三者完全黏合成了一个有机的整体。

具体到重复的方式，可以从形式上简单分为两种：①“简单粗暴”的表象重复；②“形散神聚”的内核重复。

表象上的重复

为何用到“简单粗暴”这个词？因为我想提的是那对无人不知无人不晓，又让人爱恨交加的老头老太。

脑白金的电视广告推广始于 2000 年，刚推出时即以铺天盖地的密集宣传策略进行全方位的无差别轰炸，其广告频率之密集，可算创下了中国广告之最。消

费者对其评价也很直接：“一打开电视，总会看到两个人来，在那反反复复地念叨念叨。”卡通的老头老太再怎么可爱，也禁不住非议连连，早在2000年，脑白金一年就被上海工商部门立案审查12次，罚款41万多元。2001年2月，脑白金广告被上海工商部门认定为违法广告而责令停播，随后，河南、四川等地的工商部门均发文要求立即停播此类广告。

但是脑白金坚持了下来，一坚持就是11年，生肖都快转一圈了。这也证明脑白金一直卖得不错，否则史玉柱又不是傻子，还一直投广告干嘛。时至今日，人们对待脑白金的态度也渐渐转变成了平常心面对，虽然没有了10年前上市就热卖抢购的热潮，但也少了铺天盖地的指责和谩骂。

很多消费者则慢慢抱着一种奇特的好奇态度对待脑白金，好奇下一次脑白金的老头老太又会怎样从电视里蹦出来？脑白金那首经典的“今年过节不收礼啊”的旋律也早从广告语进化成了路人皆知的流行曲。要是电视里很久没听到这段旋律，甚至还有不习惯的感觉，好事的人甚至会打电话给电视台，问老头老太跑哪儿去了？更有直接的，送礼也不用花心思了，直接提两包脑白金就上门了，很有可能状况是，收礼者看到脑白金一愣，然后双方哈哈一笑吧。

咋会这样？

心理学中有一个非常著名的心理症状：“斯德哥尔摩综合征（Stockholm syndrome）”。

1973年8月23日，两名有前科的罪犯Jan Erik Olsson与Clark Olofsson，在意图抢劫瑞典首都斯德哥尔摩市内最大的一家银行失败后，挟持了四位银行职员，在警方与歹徒僵持了130个小时之后，因歹徒放弃而结束。

然而这起事件发生后几个月，四名遭受挟持的银行职员，竟然对绑架他们的人显露出怜悯的情感，他们拒绝在法院指控这些绑匪，甚至还为他们筹措法律辩护的资金，他们都表明并不痛恨歹徒，并表达他们对歹徒非但没有伤害他们却对他们有所照顾的感激，并对警察采取敌对态度。更甚者，人质中的一名女职员竟然还爱上劫匪，并与他在服刑期间订婚。

当然，我们并不是说脑白金有多么凶残犹如悍匪一般，也没有觉得消费者通通爱上了脑白金一天不吃就活不下去，我们只想说明，老头老太跳舞不管再怎么



惹人烦，假如能一跳跳个十几年，坏事也能变成好事。

说到这里，我们不得不提一笔，就外在层面，形成“重复”最佳的方法，就是为品牌建设载体——让品牌形式化！符号的重复是最直接和有力量！

当我们无法和消费者面对面喝杯茶，聊聊天，平心静气地推心置腹时，我们首要希望的是他们记得我们的模样，而载体就成为我们和消费者初次见面、二度会晤、三次不舍时，留在他们心里的那个影像！符号能帮助品牌先在消费者心里占个位置！

如何寻找符号？

第一，创造品牌名的符号。品牌名称并不是随便给产品的一个代号，而是产品、企业的内在组成部分，甚至要涵盖企业的理念。所以给品牌命名就是使它符号化，以便传播、记忆、沟通。比如叶茂中营销策划机构策划的“真功夫”快餐连锁，真功夫代表了产品的品质，即真功夫企业所在粤菜“蒸”的原汁原味，还代表了一个时代的热点，甚至一个民族的精神，也将李小龙的形象与名字“真功夫”天衣无缝地结合在一起，既便于记忆，又含义深刻，所以被消费者广泛认同。

第二，广告语符号。目前市场上很多广告语都是从产品层次上寻找一个营销卖点，就是常说的 USP（独特的销售卖点），其实这只是一方面，广告语符号化可以从很多层面来发散，来寻找，如从精神层面、道具、动作、社会热点等，







就像柒牌的“男人就应该对自己狠一点”这个广告语，其实已经脱离了产品卖点的范畴。

第三，代言人符号。代言人代表了一个时代的亮点，一种个性，一个群体的精神领袖，所以充分利用代言人的价值，融入品牌的理念，可以较轻松地建立一种品牌符号。代言人可以是明星，也可以是普通人，甚至是动物，NIKE 请乔丹作为品牌代言人，成为 NIKE 飞跃的关键。

第四，社会公共资源也可以成为符号。因为资源最为大家所熟知，代表了巨大影响力和认知度，我们把他借用过来，就容易花最少的钱办最大的事。如叶茂中营销策划机构策划的红金龙，就借用了宇航员这个人们熟知的符号，抓住一个巨大的资源，抢占资源，作为思想的传播者，不仅神形兼备，更起到了四两拨千斤的作用。

其实寻找符号的方式多种多样，这个符号可以是产品名称，可以是广告语、颜色、代言人、音乐等，甚至是社会热点、潮流、流行语、服装、演员的一个表情、一个道具，也可以是一种创意，一种跳跃性思维，一个生活的意向。而如此之多的符号里，我们必须找到一个核心的符号，而这一切符号的最后，必须上升到一个理念，一种精神。

寻找到一个优质的符号，就意味着“重复”能够简单而更有力量，诸位看官，您是不是觉得这样的方式有点太简单了？不符合品牌这个高雅之词的品质感？那我们来看看雅的。

内核重复

周末淮海路街头，时尚女性的角斗场。假如我们到唐末把黄巢抓来，让他即兴吟诗一首，想必他多半会惊呼“满城尽带四叶草”了。正版盗版的 LV 包汇聚起来，足以轰毁你的眼眶。当然，我们也不能忘了还有香奈儿的双 C、芬迪的双 F、巴宝莉的格子……

众所周知，奢侈品品牌作为价值成长的典型案例，其成功秘诀中少不了时间的积淀，少不了重复积累。具体体现在产品体系中，最直接的表现就是将其品牌视觉符号直接与产品嫁接。然后不断地重复，1 年、10 年、50 年。直到成为品牌独占的、可以让消费者形成条件反射的资源。



把符号印到包上谁都会做，把符号印到每个包上也不是难事，但是每一次都把相同符号印到每个包上，并持续很长的时间，其意义完全不同。

以路易威登为例，人们自然会将其品牌和高端服饰、鞋履、珠宝乃至文具和酒店等高端概念联系在一起，为什么人们会那么自然地联想呢？

因为路易威登的品牌灵魂融入每类新产品中，将其“高端”的印记重复地、深深地烙印在每件产品上！并且当品牌本身不足以保证一个全新品类获得成功的时候，路易威登更是联合国家品牌的力量，重复地强化自身品牌的高端价值。

路易威登开发钟表产品系列，借助了“瑞士制造”；鞋类产品上——每一双路易威登品牌的鞋都标明了“意大利制造”的高贵身份——路易威登并不是简单地重复使用其 LOGO 来表明身份，而是用了更为高端的手法，借助与其自身相互匹配的资源，来重复强调自身的价值。

这就是奢侈品“重复”的手段——不仅在每个接触点上，重复自身价值，更不断利用和自己身份相匹配的资源来强化、提高自身价值。

可见，重复并不是简单地将品牌名称、LOGO、广告语等品牌核心元素到处搬用，而是需要挖掘每个和消费者的接触点，向他们传递一致的品牌精神，就好像亚马逊网站，它的核心价值就是贴近消费者的个性需求，围绕这个诉求，亚马逊打造了一个“提供数百万种产品，24 小时营业，无与伦比的搜索和浏览技术，再加上用户评论和其他方面的产品深度信息”的平台，并开创了“一键下单和快速送货选择”帮购物者节省了宝贵时间；为了让消费者可以在亚马逊找到任何自己想要的东西，与 Partner Count 等销售渠道建立了合作关系；为了更贴近消费者的个性需求，还创造了通过消费者过去的购买记录推荐商品，良好的用户评论和打分系统，还有搭配购买推荐。消费者还可以通过很多渠道建立与品牌的私人感情联系，包括建立用户页面、为商品评论和打分、列心愿单和书目单来推荐自己喜欢的商品。所有的举措都在重复其核心价值——向消费者传递出亚马逊是一个“贴近消费者的个性需求”的网站。

这就是“重复”更高的境界：核心上的重复！

拿产品的两个层面来说，这些还属于物质层面的重复行为，其作用还是为了加强刺激。而当企业发展到一定阶段、品牌发展到一定阶段后，可能产生真正精

神层面上的空白。

说到底，品牌的定位不是宣传产品，而是发掘出兼容具体产品的理念。同样，重复的内容，最后也要回到原点上，去重复品牌的核心价值。就像宝马最终卖的不是其强劲引擎带来的速度感，其高科技变速器带来的无缝加速能力，而是基于速度带来的自由驾驶的快感、自我实现的愉悦感；奔驰最终卖的不是其超强底盘带来的舒适感，其电脑四轮实时监控带来的安全性，而是基于舒适带来的尊贵品位和地位的档次。

这也就是马丁·林斯特龙倡导的概念：“粉碎你的品牌”。

当你的品牌被粉碎之后，你重复积累的符号、标识、载体被粉碎后，你反复传播的表象资源被粉碎之后，你的品牌还剩下些什么？

前面提到了“i”可能会让人想起苹果品牌。如果说还有一个字母能给消费者带来的品牌联想超过“i”，那一定只能是“M”了。那个近乎夸张的红底黄色“M”，加上小丑脸的麦当劳叔叔，通过几十年的重复积累，毫无疑问已经成为麦当劳这个连锁餐饮品牌最重要的资产。甚至相比于麦叔叔和大M来说，其汉堡和薯条的主打产品系列有时已经显得不那么引人注目。

按照常理，麦当劳应该继续传播其业已成名的优质品牌资产，将大M和麦当劳的品牌形象不断放大，毕竟经过多年的积累，符号和载体已经对消费者形成了重复刺激，并已形成了完整的品牌联想，只要去重复诉求即可。但是麦当劳现在的品牌诉求却并没有简单在形象层面发力，甚至还有淡化的趋势，而现在主打的概念是什么？

“更多欢乐，就在麦当劳。”

很明显，麦当劳的核心价值体现并不在其汉堡多么多汁、薯条多么香脆上，其核心价值是在麦当劳餐厅就餐所带来的欢乐感、愉悦感，其真正要打造的是独一无二的就餐感受，这是其真正不可取代的品牌核心资产。说严重点，大M也许有一天终究会审美疲劳，麦叔叔也会“变老”，只有欢乐的就餐享受，永远不会过时也不会被取代。

一个品牌得以在严酷的市场竞争下存活，靠的是其难以复制的核心竞争力，而真正要去重复积累的，也正是这一品牌的内核部分，相比表象的重复来说，核



心价值的重复更为深刻，当然难度也更大。

可口可乐在20世纪80年代曾推出过一个“新可乐”计划，结果以失败告终。之后，可口可乐公司将品牌重心重新放回到创造快乐，并利用其悠久历史和传承塑造出强大的企业形象。斯坦伯格认为：“可口可乐公司非常尊重企业历史和先驱，从没有忘记这家公司创立的初衷，从未忘记自己从哪儿来，这对消费者具有重要意义。”“贩卖快乐，成为可口可乐公司一直在重复做的事业，我们做的每件事都是为了激发快乐，培养快乐，创造快乐。”斯坦格尔说。可口可乐公司将这一理念运用到消费者身边的每一个角落，从Facebook到允许消费者混合心爱口味的特制自动贩卖机。

可口可乐最近更是通过AdMob富媒体广告技术重现了40多年前“请全世界喝可乐”的快乐。这一“重复”快乐的行为，获得了2012年戛纳国际创意节首座移动类全场大奖。

“I'd like to buy the world a Coke, and keep it company”（我想请全世界喝杯可乐，让它与我们相伴）40年后，谷歌（微博）和当年创造“山顶”广告的现已76岁的Harvey Gabor合作，重新构思数字化时代的“山顶”系列广告，用技术真正帮助可口可乐实现了“请全世界喝可乐”，重现了世界共同快乐的场景。

通过将在线广告实时连接到现实世界中的特殊自动售卖机，让全世界的人可以彼此分享可乐——用户在移动设备上看到了可口可乐这个“请全世界喝可乐”的在线广告，点击之后，用户可以录制一段视频或者编辑一条短信，然后任意选择布宜诺斯艾利斯、开普敦、纽约或者加利福尼亚州山景城中的某处售卖机，之后你的视频或短信将会连同一杯免费可乐一起发送到这台特殊售卖机上，这时这台售卖机前的陌生人将会收到你“请”的这瓶可乐，同时看到你发送的消息，而且他还可以在这台机器上写一条消息，回送给那个送他可乐的人。

赞吧！40年后，我们真的可以请世界各个角落的陌生人喝上一杯可乐，这种重复的力量是多么令快乐加倍啊！

从心理学的角度来看，记忆有四个基本的过程：识记、保持、再认和再现。

因此“重复”，无论是外在的形式，还是内在的内容，都必须：横向统一，

纵向坚持。

- 坚持品牌形象的统一，应该将所有的人所有的动作都往同一个方向努力，让每一个品牌行为都对品牌资产积累有所贡献，让点点滴滴的传播动作都成为品牌资产的积累和沉淀

- 横向统一：一个时期内，产品、包装、传播、推广各营销环节一系列品牌行为围绕同一个主题展开

- 纵向坚持：1年、2年……10年、20年……坚持同一个主题、同一个风格，比如绝对伏特加，不同国家、不同年代都坚持统一的表现

就像福特始终如一的品牌形象令其成为可靠的代名词。Blake Project 的范傲乐指出，从福特简单的单音节名到标志性的 Logo 和对创始人亨利·福特的重视，福特公司的品牌形象经受住了时间的考验。“人人都知道福特的传奇故事，而且非常崇敬。在底特律的三大汽车制造商中，福特的品牌、产品策略和执行风格最为统一。”范傲乐更是强调：任何企业都需要注意整体统一的问题。他说：“经常改变 Logo、宣传词和信息只会让你的品牌形象在消费者心中非常模糊。一旦你为自己的品牌打造出一个有魅力的独特价值主张，接下来就应该不断重复、再重复。”或许这就是福特当选美国最受信任的品牌的原因之一。

不重复又会如何？

重复的力量，即在于一次又一次的累积。相信大家已经了解在“重复”上最容易犯的错误是什么，没错，就是中止重复、不再重复。不管是累了，倦了，还是审美疲劳，总之就是不再重复了。在讨论这种愚蠢行为之前，我们还需要再次约法三章（如同本文的主旨，写到这里我也需要不厌其烦地做重复这个动作）：重复的前提，是建立在品牌的第一步和第二步上，即必须建立在用正确的策略表现正确的核心价值上，基于此的重复行为才有意义。

那些用错误的策略去表现错误的核心价值的行为，例如柯达坚守传统胶卷之类的案例，则不在以下的讨论范围中。

来说说电影，说起电影史上的续集之王（也就是重复之王），我想我们都能



想起一个如雷贯耳的数字和一个无人不知的名字，是的，007 和邦德先生。50 年间邦德换了 6 位，邦德女郎更多如牛毛，但是归根到底主线从来不变，间谍故事、高科技装备、香车美女、正义击败邪恶，在其中更让人回味悠长的，则是两句台词：

“我叫邦德，詹姆斯·邦德。（I am Bond, James Bond.）”

“来一杯马天尼，请摇匀，不要搅拌。（Martini, Shaken, No stirred.）”

这两句标志性的台词伴随着邦德先生走过了 40 多年的道路。我敢肯定，每次新的 007 上映后，肯定有观众只为听到这两句台词就驾临电影院，而电影的其他情节对他们来说倒显得没那么重要了，而且这些观众的数量还不在少数。随着那 50 年间的一杯又一杯马天尼下肚，邦先生和马天尼互惠互利，成了世界上最著名的间谍和最著名的鸡尾酒，这已成为不争的事实。

放开邦德先生和那杯 50 年的马天尼，其实中国在电影史上也有自己的传奇。

《庐山恋》，1980 年上海电影制片厂出品的爱情故事片。“文革”后第一部爱情电影，第一部出现吻戏的内地电影，女主角张瑜片中换装 43 套，远超《花样年华》中的张曼玉小姐。

庐山风景区也因此 20 世纪 80 年代初火遍内地，为此庐山风景区专门建造了一部小型影院，从早到晚放映《庐山恋》，慢慢成为庐山固定的旅游项目，到 1999 年放映场次已超 6300 场，2002 年获吉尼斯世界纪录“世界上在同一影院连续放映时间最长的电影”，同时还创造了“放映场次最多”、“用坏拷贝最多”、“单片放映时间最长”等多项世界纪录，并且这些纪录每天还在不断的刷新。

《庐山恋》为什么会火？因为那时的中国社会环境使然，大众显然还不太能接受“女孩主动追男孩”、“女主角不停换衣服”、“恋人公众场合吻脸颊”等电影中的超前表现，突破、创新、话题性和争议性成就了《庐山恋》的传奇，显然，这种传奇由于其时效性的缘故，一定程度上是难以复制的。2010 年 10 月 5 日，《庐山恋 2010》如期上映，主打卖点并非延续了过去的故事，结果如何大家可想而知，中老年观众没怀上旧，年轻人又觉得这是给老人家看的。

再回头看看邦德先生，2008 年 007 第 22 部电影《量子危机》上映，剧情依然如故，邦德先生依旧拯救了世界抱得了美女，但等一下，为什么很多观众走

出影院时有些怅然若失？

因为在这部电影中，马天尼不见了！台词也不见了！可乐的场景倒是一个接上一个。理由此时已不再重要，是为了赚饮料的植入广告费也好，是导演魄力十足力争改变也好，是世界反酒精联合会提出严正抗议和声明也好，反正邦德这次不喝马天尼了。反正说严重点，导演和米高梅公司就这么轻易把 007 这个传奇品牌给毁了一半。

不管《庐山恋 2010》怎么遭人诟病，至少庐山上小电影院里的《庐山恋》还在忠实地放映。但邦德没这么好运气，2010 年 11 月 3 日，米高梅公司由于拖欠 40 亿美元账务无力偿还，宣布破产，第 23 部 007 拍摄计划无限期拖延，我们当然不能武断地说一杯马天尼的消失摧毁了一个不朽的公司，但，谁又知道呢。

前面我们提到的两部电影，都可以视作陷入所谓的 FWMTS 陷阱的典型范例。FWMTS 陷阱，是营销学中一个很著名的词语，其完整意义为 Forgot what made them successful, 即 FWMTS。

是的，“忘记成功之道”。即当一家企业成功地用正确的策略去表现核心价值之后，合乎情理的，它一定会因此得益，收到良好的回报，因为其目的明确、手段清晰。但是，很多企业得到短暂的成功之后，往往就忘记自己的成功秘诀。也就是说，它们只做了短时间的重复，在尚未与消费者形成良好的、固定的品牌联想之前，就放弃了自己赚钱的钥匙。

是的，成功的定位必须始终如一，核心价值必须始终如一，正确的策略必须始终如一，这就代表了重复的行为也必须始终如一，我们要利用的，是广告的长期特性，否则就无法将先前成功的定位和策略最大程度放大。企业几乎永远不应该改变其基本定位战略，要改变的，只是为实施长期战略中采取的短期战术行为，使其新颖、引人关注、不乏味。

推石头的意义

再回到开头，西西弗斯推石头的行为周而复始，这个动作不仅要持续几十年，很有可能是上百年上千年，直到永恒。而对企业来说，到现在为止超过百年的品



牌又有多少？超过50年的呢？最后当我们审视这份没剩下多少的名单时，我们可以发现两个共同点。

（1）它们都鼎鼎大名，世人皆知。（当然，这句更像是废话）

（2）它们成功的道路和方式各有差异，但它们找到成功的道路之后，都不断重复了那种致使它们成功的方式，一次又一次的积累，才能将其成功的光环一次又一次地放大再放大。

条条大路通罗马，这话不假，但是道路修葺的过程，则是一块石砖接着一块石砖铺就的。罗马不是一天建成的，但至少你要清楚的知道，你现在身处罗马，一砖一瓦、一草一木、一座民居、一座马厩，通通建设的是罗马，而不是伦敦、巴黎、马德里、布达佩斯或是布拉格，否则只能活活累死。

结 语

“那些外表灵敏聪慧、让人寄予厚望、期待其能继承公司重责大任的青年们，没过几年就辞职了，离开了京瓷。相对地，那些外观乍看反应迟钝，让人觉得做事不够心细，未来没什么大作为的青年，却没有辞职，反倒一贯地埋头努力。然而，当我历经40年岁月，重新回过头检视发现，那些年轻时看似愚钝的人，后来，都成长为十分出色的领袖人物。”

据台湾《天下》杂志文章，日本“经营之圣”稻盛和夫提及：年轻时，看似资质愚钝的人，由于长期持续不断地做同一件事，于是，成长为卓越不凡的优秀人才。

我想我要重复啰唆的，各位看官，都明白了吧！

06 / 劝诱

第6个关键词

广告的本质就是“劝”和“诱”

美国。市郊的荒芜沙漠里，警官大卫·米尔斯拔出枪对准了嫌疑犯约翰·杜。另外一名老警官威廉·沙摩塞在旁边苦苦劝说他不要开枪：“如果你杀死他，他就赢了。”米尔斯经过苦苦挣扎，最后还是一枪爆了杜的头。

这是电影《七宗罪》的大结局。

连环变态杀人犯杜，连续犯下五桩罪行，分别是：

因为贪食（Gluttony）而死的肥胖男子。

因为贪婪（Greed）而死的富有的辩论律师。

因为懒惰（Sloth）而被绑床上一年奄奄一息的男子。

因为淫欲（Lust）而死的嫖客。

因为傲慢（Pride）而死且被毁容的模特。

杜杀死了米尔斯怀孕的美丽妻子，声称自己犯了嫉妒（Envy）的罪，米尔斯痛苦挣扎之下也如他所愿，因为愤怒（Wrath）枪杀了杜，也完成了杜的最终计划——七宗罪。贪食、贪婪、懒惰、淫欲、傲慢、嫉妒、愤怒。这就是13世



纪道明会神父圣多玛斯·阿奎纳列举出人类7种原罪恶行的表现。人类一切罪恶，皆由这7宗黑暗的欲望所致。

放轻松，今天这里没有宗教变态连环恐怖杀人犯，也没有7位受害者，但有些东西依然存在，那就是贪食、贪婪、懒惰、淫欲、傲慢、嫉妒、愤怒的，7宗罪。

7宗原罪，7种欲望的极端表现。宗教让人修行，降低甚至灭除欲望，耶稣基督也经历过清教时代，然而马丁·路德倡导的新教大力推动资本主义发展，告诉人们，财富是上帝送给人类的礼物，追求财富并不可耻，遗弃上帝的馈赠才是可耻的。

佛教要求修行者跳出红尘，佛祖苦修，在菩提树下开悟，原来苦行僧并不是修行的最上品，入世说法，让更多人接受佛教思想，接受信徒们供奉的鲜花、宝石、精美器具，令佛、菩萨更得人心。

灭人欲存天理的说法在中国流行过一阵子，如同清教主义流行一样，很快就淹没在历史的尘埃中了。可见，即便是上帝和佛祖，也并没有让人类灭绝一切欲望，甚至在适当的尺度内鼓励人类追逐财富。所以合理范围之内的欲望，是被神祇允许的，除非，这欲望极端到罪恶的泥潭中无法自拔，成为阻碍人类社会进步、妨碍大众安全的犯罪，才会受到惩罚。

《梦的解析》是伟大的医生弗洛伊德的笔记体著作，在这部举世闻名的著作中，弗洛伊德用“性”这一动物繁殖的根本性要素解释一切正常人和非正常人梦境的含义。各种稀奇古怪的梦境所表述的有虚荣、焦虑、爱慕、恐惧等现实中的情绪。

医生将这一切的根源归结于“性”，即人类繁衍的必要，爱好美食，是因为美食可以吸引异性的注意力，雄性猴子会带着香蕉送给爱慕的雌性博得好感，人类也是如此，现如今流行的一句话——餐桌旁边就是床铺大约也可以说明这一点；之所以贪婪，皆因取得丰沛物质财富之后，才能有更强的求偶能力，雄性企鹅总是把收集到的石子展示给雌性，那些收集不到石子的雄性企鹅甚至会偷盗其他企鹅的“财富”；懒惰则是显示自我价值和地位的一种表现，瞧，我什么都不用干，就有人为我提供各种服务，我很牛哦，快点选择我做你的配偶吧；傲慢往往意味着高贵的身份和社会地位；嫉妒是竞争的一种，往往是激烈对抗的第一步；愤怒则是无法得到或者是失去的情绪表述；而好色，这确实就是赤裸裸的本能。

商业的价值和意义在于满足人类的需求而不是鼓励罪恶

人，是万物的尺度，人是检验、衡量一切的尺度，人的欲望是需求还是罪恶，从其行为是否符合社会道德法律法规就能看清楚。

当供给足够丰沛的时候，营销工具成为提醒人们、教育人们关注自己欲望的闹钟，这一节，我想告诉你的是两个字：“劝诱”。

劝是推动，推动催促他（她）睁开眼睛，注意你要给的东西；

诱是拉动，你要给的东西充满魅惑，吸引他（她）的视线。

先让他（她）注意到，再利用产品本身传达的魅惑吸引他（她），这种推力和拉力双管齐下的手段，就是劝诱。请注意，劝诱不是勾引，劝诱是从容的、巧妙的、精致的、性感的、和煦的。勾引则是焦躁的、简单的、粗糙的、赤裸裸的、刺激的。

二者的根本差距在于，劝诱是符合社会规范的；而勾引往往蕴含着罪恶。

广告的劝诱，就是一种直击消费者内心的说服行为，传递产品或服务信息，说服购买，一方面将产品的独特利益点放大化，一方面通过各种手段来赋予其强大的内涵，像一把利剑刺入消费者心中。用商品的功能和优点满足或引发受众的相应需求动机，促进认知和购买。

广告的说服就在于通过有效的诉求，使消费者对商品或从原有的否定或消极态度转变为肯定或积极态度，或者从原有的少许肯定的态度发展成更肯定的态度，最后促使购买行为发生。或者说，劝诱就是把消费者本我里面的罪恶因子，通过各种方式慢慢地使其浮现出来，进而促使消费者，或者诱使消费者进行自然购买的行为。

劝是说服，是引导；诱是吸引，是拉近

劝诱，又因其具体表现方式的不同分成劝说和诱导两类。

劝，是说服，是引导。



我不会听你的，除非你是对的。

劝，是通过强大的拉力进攻消费者，告诉消费者：“来买我吧，不买我你就是傻子。”是通过各种手段给消费者一个购买的理由，一个无法拒绝的理由，其实也就是消费者向自己内心的罪恶屈服的过程。

劝说是个老行当，有久远的历史了。早在春秋战国时期，就活跃着这么一帮吃饱了没事干、周游列国凭自己三寸不烂之舌和一手好文章到处游说的聪明人。以苏秦张仪为首的这帮盲流，我们称他们为说客，好听点的叫纵横家。听听，纵横四海，游说天下，霸气十足。战国时人景春说：“公孙衍、张仪，岂不诚大丈夫哉？一怒而诸侯惧，安居而天下熄。”

合纵，嫉妒和恐惧的产物

什么是合纵？战国时期秦国一家独大，故苏秦游说六国诸侯，要六国联合起来西向抗秦。秦在西方，六国土地南北相连，故称合纵。合纵，即“合众弱以攻一强”，联合许多弱国抵抗一个强国，以防止强国的兼并。为什么合纵得以成功？因为有秦国这样一个强大的西边邻居，没有一国不寝食难安的，简单来说就是羡慕嫉妒恨。看着手痒痒，打又打不过，怎么办？

而合纵，正是精准打动他们的产品。众人拾柴火焰高，一个好汉三个帮，在国家的地缘政治上，更是如此。后世诸葛亮在《隆中对》中提出的“东联孙吴，北拒曹操”，也是合纵的经典战略。

连横，贪婪和傲慢的果实

连横，是对抗合纵而生的产物。“事一强以攻众弱”，六国分别与秦国结盟为东西向的联合，就叫连横。六国合纵联盟并不是铁板一块，一个人尚且有趋利避害之心，更何况是一个封建君主制的国家。国家利益的取舍，万千子民的生活，包括君主个人的性格癖好，都是可以好好利用的突破口。

看看张仪是怎么说服楚王的：

晋见楚王时，他说道，七雄之中以秦、楚、齐最为强大，三者之中，又以秦国最强，齐、楚两国相当。如果楚秦联盟，则楚强；反之，如果齐秦先联盟，则齐强。所以，楚国最好的出路只有一条，就是与秦联盟。（这是摆事实讲道理。）

他又许诺，在楚国与齐国断交并同秦国结盟之后，秦国会把商、于之地六百余里归还楚国。（这是谈条件许承诺。）

结果呢？楚王被眼前的利益所动，不顾众大臣的反对，授张仪相印，与齐国断交。这也是随后一系列事件的开端，张仪隐身，楚王骂齐，齐秦结盟，张仪谎称哪有六百里只有六里，楚王大怒攻秦，大败于齐秦联军，损兵八万。当然，这都是后话了。

纵也好，横也罢，纵横家只字片语之间决定几个王朝兴衰命运的背后，隐藏的是劝诱的智慧。

消费者态度的形成有几方面，一部分消费者是依据亲身的经历，或是观察身边的环境学习而得，也有一部分迫于群体的压力及意见领袖的指引，或是通过满足消费者自身的需要而形成态度。

一般来说，消费者态度的形成分为三个阶段：依从（迫于压力）；认同（情感联系发生改变）；内化（价值观发生变化）。

根据消费者态度形成的规律，我们可以抓住时机将劝诱分阶段循序进行，将广告说服策略做相应调整。当消费者的观念认同了广告观念的时候，消费者就已经被说服，从而心甘情愿地变成了广告产品的代言人。

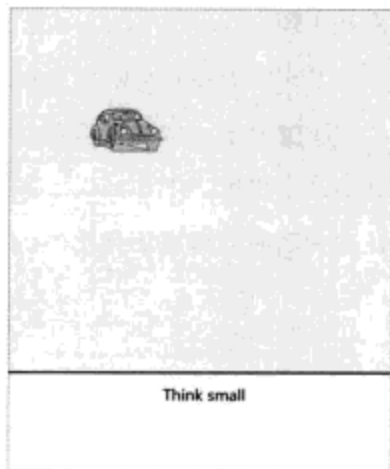
下面我们就来看看，一个优秀的说服，具体应该怎么实施。

直截了当，并且有效

不要那么多花花肠子，也不要那么多拐弯抹角，给消费者最直接的理由击中他们！转化他们！

案例 6-1 甲壳虫

看看这则德国大众甲壳虫的广告。





“Think Small.”

想想还是小的好，再买大车，你是傻子吗？

案例 6-2 迪奥

Gold is cold. (黄金太冰冷。)

Diamonds are dead. (钻石没生命。)

De Beers. (崩溃了。)

A Limousine is a car. (宾利又如何，不过四个轮子一个盖子。)

Don't Pretend. (不要再掩饰自己的内心了。)

Feel what's real. (感受最真实的存在。)

This it's what I like. (这才是我喜欢的。)

看完这个再买黄金钻石豪车的，你们不鄙视自己么？



案例 6-3 雪碧

最直接还属这句：Obey your Thirst. (服从你的渴望。)

从了吧，别装了，渴了，请喝雪碧。

你需要我，因为我更好



我们都听说过木桶理论，木桶的最短一块木板，决定了能装多少水，所以要
多装水先补短板！从某些角度上说，这句话没错，但在营销传播上，我们需要
的是长板理论。

怎么才能多装点水？加长你最长的木板，然后把木桶斜过来！

以彼之长，攻敌之弱；集中优势兵力，消灭敌人；甚至王婆卖瓜、自卖自夸
都是这个道理。把你的优点放大放大再放大，直到光辉耀眼晃瞎了对手为止。要
让消费者表明自己更好更牛有太多的方式，这里只试举一种，即对比广告。

案例 6-4 宝洁

宝洁就是玩转对比广告的个中行家。

舒肤佳：通过显微镜下的明显对比，使用舒肤佳比使用普通香皂皮肤上残留的细菌少得

多,显示了它强有力的杀菌能力。

佳洁士:用鸡蛋的两半来对比,“鸡蛋为什么会一半变软了呢?”“因为一半受到了酸的腐蚀,就像我们的牙齿,时间长了不注意保护也会像这个鸡蛋一样。”嗯,不用佳洁士,我的牙齿一个礼拜就蛀光光了。

潘婷、海飞丝:以前我的头发如何如何,现在我的头发如何如何……以前我的头发都是头皮屑,都不敢穿黑衣服出门,现在衣橱里只有黑衣服啦!你是蝙蝠侠么。

摆清事实,讲清道理

还是回到那该死的理由上来。

有时候大声向消费者呼喊“我更好!我更强!”已经不够了,他们百毒不侵,他们视若无睹,要摧毁他们,得拿出更强力的武器,比如数字。

数据!数据!

数据是一切的根本,具体的数字,远比一个模糊的概念量词强大。模糊的形容,总是给人以不安全感,尤其在中国这样一个千年中庸,以意境、妥协、左右逢源为美的国家中,更是如此。

对于死理性派来说,数字就是一切。不要告诉我天很高,我想听到的结果是两者之间平均距离是 384 400 公里;不要告诉我地好深,我想听到的结果是地球平均半径是 6371 公里。

同理,不要告诉我你的车跑得很快很快,我想知道你的车 0~100 公里加速是 4.5 秒还是 9.5 秒;不要告诉我你的相机成像逼真,我想知道你的相机像素是 200 万还是 2000 万。当客户没有理由信任你时,公开的数据是最有说服力的劝诱。

案例 6-5 利乐

你看到的只是一包牛奶,保护这包牛奶的利乐拥有全球 5000 多项专利。

为确保品质,每一个利乐包装,

都藏有你想象不到的技术含量。

作为全球领先的液态食品包装及加工设备公司,

利乐已在全球 10 个国家投建了 19 个研发中心,



拥有 1000 多名优秀的工程师，
他们将理念转为工业化解决方案，为利乐带来 5000 多项食品安全专利，
引领世界包装领域的创新步伐，
利乐，世界食品技术专家，致力于确保安全的食品随处可得。

当看到一项项确实的数据而不是天花乱坠的说辞时，消费者更容易被劝诱。
数字的魔法出现在太多场合太多品牌中，人类天性如此，在面对不确定的对象时，
需要一个殷实的证据来说服自己，而这个数字到底真实程度有多高？合不合理？
则是其次考虑的了。

在广告片中，数字的应用也十分常见，甚至，我们可以把数字虚拟地呈现出来，
这里的数字不是确凿的数据，只是一个指代，但数字的本质没有消失，反而
更为强大了。如果再把数字与前文提到的对比方法结合起来？

你会发现，数字，并不总是冷冰冰的，也可以很好玩。

说服，请瞄准标靶，枪别打歪了

表错了情、会错了意总是一件很尴尬的事。如果一个红娘给个小伙子介绍了
几十个姑娘，说得天花乱坠，个个条件优秀，上得厅堂下得厨房打得了流氓，面
容姣好身材魔鬼，温柔大方孝顺善良…

可最后发现小伙是个 gay。

我们断不能让这种令人发指的事发生。

案例 6-6 矫情的日本主妇们

电饭煲刚刚进入日本的时候，西方人认为电饭煲既简单又方便，节省了许多家庭主妇的
时间，一定会大卖，可是，恰恰在日本推行受到了阻碍，人家不吃这一套。

原来日本家庭主妇认为在做饭上节省时间是“偷懒”的表现，即使有的主妇想要买，也
碍于面子迫于周边的压力而作罢。再次证明人的原罪理论，人们总是不承认自己是罪恶的，
想方设法要去掩盖它。

于是电饭煲的商家立刻改变广告说服的方向，隐去电饭煲的“便利”，转而诉求电饭煲
能够更大程度地煲出食物的营养元素，让食物更香、更好吃。这一有效的诉求让家庭主妇们
迅速转为积极的态度。让电饭煲终于打破市场，被日本家庭主妇接受。

电饭煲哪里有什么营养属性！不就是偷梁换柱换个说法吗！

当然，日本主妇虽然矫情，还是很可爱的。

左脑之战

劝，这个字眼并不像表面上的那么文绉绉，而是要追求快、准、狠，言之有物，直击要害。消费者的罪恶，消费者的弱点，都要深挖出来。消费者为什么最终选择你？因为你是对的。

如果把人脑做个左右分类，那么左脑就是文字之脑。主要处理文字和数据等抽象信息，负责理解、分析、判断等抽象思维功能，并且保持直线性的、有条不紊的工作。理性、具逻辑性，所以又称为“理性脑”。劝服要对付的，也就是这半边脑袋。

给消费一个借口，这个借口可以打动理性的人们。

劝就是理性的告诉消费者，你应该拥有。

诱，是召唤，是诱惑。

除了诱惑，我能抵挡一切！

劝，是一股强大的推力。

诱，就是一抹柔弱的拉力。

如果说左脑是理性之脑，那么右脑就是图像之脑，主要处理声音和图像等具体信息，具有想象、创意、灵感、高速记忆和计算等功能，思考的更多是精神层面的图像，感性、直观，所以又称“感性脑”。要与右脑作战，要的不是证明，而是一种恰到好处的情绪感染。

诱惑是似有若无绕指柔般。事实上，这种拉力看起来弱不禁风，但却效力更强。如果说服的工作更多地给消费者施加强大的压力使其依从，进而认同，那么诱惑的手段，则是让消费者本身自然的去接受，去跟随，去购买。



AIDMA 法则

在理性去说服消费者的过程中，存在着这样的逻辑关系：消费者接收到讯息——与大脑中储存的已有信息进行比对——判断其是正面概念，并且是自己需要的——开始接受讯息。关于这个过程，1898年美国广告学家 E.S. 刘易斯提出了一个名为 AIDMA 的消费者购买法则。AIDMA 法则的含义为：A(Attention) 引起注意；I (Interest) 产生兴趣；D(Desire) 培养欲望；M(Memory) 形成记忆；A(Action) 促成行动。

所谓 AIDMA 法则，是指在消费者从看到广告到发生购物行为之间，动态式地引导其心理过程，并将其顺序模式化的一种法则。

其过程首先是消费者注意到 (Attention) 该广告，其次感兴趣 (Interest) 而阅读下去，再者产生想买来试一试的欲望 (Desire)，然后记住 (Memory) 该广告的内容最后产生购买行为 (Action)。

理性的说服过程，难的是由 A 到 I 的过程，引起注意之后未必能使消费者产生兴趣和欲望。说是说了，也是未必服的。而一个成功的诱惑过程，则把 A 和 I 的过程无痕迹地融合在了一起（形成了人工智能 AI，哈），甚至间接地培养了 D。

没错，更多的时候，不用告诉消费者应该如何（因为他们根本完全不知道），只要有好的花粉，蜜蜂自己会来。前文中我们提到了矫情的日本主妇，相比知书达礼的成熟女性，我们这里有个更极端的案例。

有时感性的诱惑，来得比理性的说服更为重要。因为理性的说服是后天的学习成果，而感性的诱惑是先天的本能。

案例 6-7 忠实的莫扎特粉丝，朱利安先生

纽约市长朱利安被认为是有史以来最具有创意能力的市长，他只花了一年时间就将纽约犯罪率最高的中央地铁站的发案率下降了 33%，他是怎么做到的呢？

他调整了全站台的背景音乐系统，开始 24 小时不间断地播放莫扎特的典雅梵音。据《纽约日报》报道：这些不绝于耳的莫扎特的贵族音乐，彻底摧毁了地铁站原有的暗昧、混乱的

犯罪空气，那些小偷堵不住耳朵，在莫扎特的音乐中就不由自主地觉得行窃的氛围不对了，那些吸毒贩毒的也堵不住耳朵，在莫扎特的音乐中似乎也觉得浑身不自在，强悍的黑帮老大更是觉得无趣，在莫扎特的音乐中聚众斗殴，无论怎么叫喊冲杀也欢快不起来。利用了人们向善的情感，进行了劝诱。久而久之，中央地铁站的闲杂人等变得越来越少，犯罪率自然就下降了。

莫扎特大师如若泉下有灵，想必也会欣慰的吧。

这种强大外力下做出的改变，如同一瓶无坚不摧的催化剂，随时瓦解人类的意志，最终促成转变。

人的大脑是一个极为复杂的结构体。

表面上看，大脑的基本功能如同电脑的处理器，收集信息、分类储存、处理反馈，是一台精密的仪器。

但继续往深层次研究，大脑其实根本和电脑没有一点相似之处。我们无法记住所有信息的细节、没有疏漏，我们也无法在瞬间进行过于精密的运算，最重要的是，我们不能像电脑一样，进行无误差无波动的判断。

人类，是最复杂的情感驱动性的生物。

即使表象上我们的太多行为，都是经过细致思考的理性结果，但其中都早已不知不觉地掺杂了太多情感色彩，其中的区别，只是你动用的是冷酷的感情还是火热的感情而已。如同公牛见红就激动、乌贼遇敌会喷墨汁、老鼠地震前会乱窜一样，人类太多的即时反应，都是动物进化中甩不开的反射性本能。

行为心理学家认为，我们对他人的印象有 80% 都来自于非语言因素。

——《感官品牌》

一个确凿的事实是：我们听到的、我们看到的、我们闻到的、我们感知到的这一切一切，我们都会有无法掩饰的下意识情感反馈。在市场营销的方方面面，我们都找到太多体现。

案例 6-8 品牌色彩库和 500 种颜色的铅笔

看看这张《国际知名品牌 Logo 色彩统计图表》，你发现了什么？

这个话题实在太大了，在此就不做展开了。

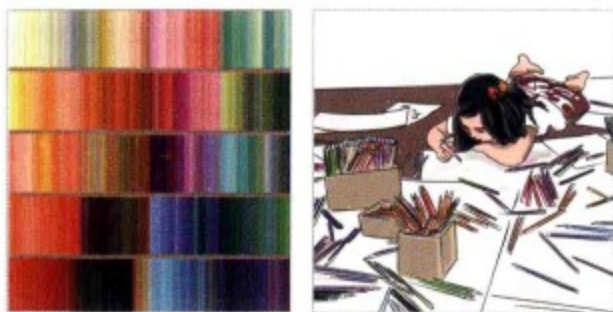


视觉元素中色彩的冲击力之强，远远超过我们的想象。有时不仅是人们对单一色彩的诱惑难以抵挡，当色彩集合在一起时，人们更是爱不释手，比如彩虹，比如铅笔。

你能想象的色彩的种类极限是多少？赤橙黄绿青蓝紫，然后呢？能超过30种么？

有个品牌把彩色铅笔做到了极致，一共500种。

500个颜色，500个名字，500种含义。每月寄一盒25支，20个月收齐。极致的色彩，加上每月等待未知的心情，想必应该卖得还不错。



案例 6-9 气味博物馆与气味公司

人们对气味的敏感程度，仅次于视觉而已，气味的感受，也带了一层虚幻的色彩和不可言说的氛围。好闻的气味是什么？是和脑海中的美好回忆紧紧联系在一起的，闻到青草香是否会想起年少时和青梅竹马初次踏青的那个雨后下午？闻到海风味是否会想起初次踏上粗糙的黑沙滩时面对无尽大海时嘶哑呼喊出的无畏誓言？

气味博物馆就是个绝妙的点子，带你的鼻子去旅行。

很多商家对于气味一样敏感：新车出厂前工人会在车内喷上罐装的“新车味”，好满足你对一辆新车的皮革气味渴望，卖泳衣的门店角落里会放一台专喷“椰子”味的机器让你时刻感受夏日香气，更不要说咖啡店和面包房了，它们简直就是依赖气味活着的。



不要以为这是不经意的魔法，有公司专门以此为生。德国的 Brand Visionaire 就是一家提供气味解决方案的公司，从 4000 种基本香味中调制混合出客户需要的皮革、椰子、咖啡或是面包味。这是门手艺活儿，橙子是什么味？橙子味？

除了视觉和嗅觉之外，还有太多感知，还有太多可能。听觉、嗅觉、味觉也是同理。英特尔经典的“等灯等灯”，拥有小红点的 Thinkpad，碳酸饮料里的二氧化碳，这些不是心血来潮的产物，它们所起到的显著效用对于品牌来说，也不仅仅是意外之喜。

抓住了五感，就足够了么？

有个笑话。一个瞎子背着瘸子走夜路，前面突然出现条黑沟，瘸子急了，大喊：“沟！沟！沟！”瞎子一笑，唱了起来：“哦来哦来哦来。”

然后两个人就掉下去了。世界杯害人啊。

只有视觉，只有听觉，掉沟里是迟早的事。如果消费者看得见，为什么你自己要做一个感知缺失不完整的品牌？

五感，是诱惑的基础属性，从五感出发结合其他合适的元素，我们可以找到太多优秀的答案，告诉我们如何去发挥自己浑身的魅力，去诱惑消费者。

1. “3B” 诱惑

3B 分别是 Beauty、Beast、Baby，也就是美女、动物、儿童。

天仙般的美女，襁褓中的婴儿，可爱的动物最能博得人们的怜爱和喜悦。也能够一下子拉近产品与消费者之间的距离，很多广告人将其视为指导广告创作的圭臬，或称之为黄金法则，认为这三者最容易抓住消费者的眼球，赢得受众的喜爱。

提出独特的销售主张的广告大师罗瑟·瑞夫斯也说过：“多少次站在便道上和朋友谈兴正浓，我却忘了谈话的主题——都是因为当时有漂亮女郎在穿越



马路。”

同样，自 1996 年便成为舒洁品牌代言人的拉不拉多狗的形象也一直广受大众消费者喜爱。这只拉不拉多犬已经升格成为舒洁的品牌神话，它出风头的程度，甚至还比品牌来得红，英国的舒洁甚至还拿这只拉不拉多小狗作为公益活动的搭配。以至于消费者一拿起舒洁卫生纸脑袋中就浮现出这只可爱的小狗。



3B 共同的特点就是好记和看了就爱上的黏着度，没人不喜欢美丽可爱的事物，记住这点，广告的诱惑就算达阵得分了。

2. 性感诱惑

性感这个词，可算是美丽的特殊升级版。

现在称呼一个漂亮的姑娘，已经不能简单用美女来形容了，因为你得告诉她到底是清纯还是风情？是萝莉还是御姐？不管是哪种都有杀伤力，但威力最大的还是性感的。如果非要究其原因，可能还是人类的本能作祟吧，生殖和繁衍的基因控制下，荷尔蒙不出意料地占了上风。

1962 年，距离美国总统肯尼迪 45 岁生日还有 10 天，玛丽莲·梦露为他唱了一首《总统先生，生日快乐》，梦露表演之后，总统上台致辞：听到这么一首甜蜜真诚的生日歌，我现在就可以退出政坛了。全世界性感偶像的魅力，如美国总统也不可挡。从玛丽莲·梦露开始，性感也成为广告劝诱的制造和传播途径之一。



来看看日本的一家内裤餐厅，里面的女服务生全部都有姣好的身材，而且全部都是只穿内裤工作的。这样赤裸裸的诱惑很难不让消费者动心吧？！

到了今天，性感这个词已不再是女性专有了，男色当道，势要抢美女一碗羹。

继日本东京、福冈和新加坡之后，来自美国的时尚品牌 Abercrombie & Fitch (A&F) 于 2012 年 8 月 11 日上午 11 时正式登陆香港中环

毕打行，开设品牌在亚洲的第4间旗舰店。为了庆祝，A&F从包括美国、意大利、英国、法国、德国、丹麦、西班牙、日本、比利时和新加坡等地的分店中挑选了被誉为“史上最棒”的热辣型男，在香港的大街小巷举行了游街活动，与粉丝见面合影。

《围城》一书中有这样一个场景：返华的游轮上，有位打扮火辣的鲍小姐，上着绯霞色抹胸，下穿海蓝色短裤，看得船上一众中国男留学生心头起火、口角流水。顺便给鲍小姐起了个外号叫“真理”。因为真理是“赤裸裸”的，当然鲍小姐并非一丝不挂，所以他们又修正为“局部的真理”。

看来现如今，雄性在追求真理的道路上也越走越远，至少现在已经同样找寻到了局部真理。

五感，是人类的本能，也是生物的本能。动物和人一样，要吃饭、睡觉、上厕所、求偶、繁殖、打垮竞争对手、划分势力范围、成就强势品牌。我们干的它们都干，甚至还一点不比人逊色，狼够狠、狐狸狡猾、牛很勤劳、老鼠能生、考拉够懒。

这么说起来人和禽兽何异？人，在更复杂的种群构成形式和更饱满的情感力量驱动下，相比普通动物也有着比生存更为重要的目标和要求，是尊重、是认同、是实现。

所以，一个真正高级的销售，出售的绝对不是商品，一个高级的诱惑，原料也不仅仅是好看的、好听的、好闻的东西，而是情感、是关注、是沟通，甚至是梦想。

3. 真情劝诱

如果说美女、动物、儿童是3B劝诱，那么我们再试着总结另外一种3F劝诱：亲情（Family），友情（Friendship），爱情（Forever Love）。

此F3兄弟一出，必横扫千军。血缘的传递缔造了亲情，无私的帮助与体贴是友情，而爱情，更是人类文明生生不息的基石。拿亲情来说，一个平淡但是真诚娓娓道来的小故事，就能真正打动消费者。

如果你问我，这世界上最重要的一部车是什么？

那绝不是你在路上能看到的。

30年前，我5岁，



那一夜，我发高烧，
村里没有医院，爸爸背着我，
走过山，越过水，从村里走到医院，
爸爸的汗水湿遍了整个肩膀。
我觉得，这世界上最重要的一部车是——爸爸的肩膀。
今天，我买了一部车，
我第一句想说的是：阿爸，我载你来走走，好吗？
中华汽车，永远向爸爸的肩膀看齐。

一句“向爸爸的肩膀看齐”，不知道打动了多少为人子女的心。自然车也就卖得风生水起了，这正是用亲情劝诱了消费者的心灵。类似的，中国的保健品广告特别注重在制造情感上下工夫，送长辈、看爸妈，握住父母日渐苍老的双手，一家几口和乐融融地相处……平和普通的产品一打情感牌便屡试不爽，长年畅销。当消费者被广告所渲染的情感打动的时候，消费者就被劝诱了，在声情并茂的语境下变成了广告的“俘虏”。

而“爱她，就请她吃哈根达斯”这句话像爱情的蠕虫病毒一样对女人有着无穷的诱惑魅力，仿佛只有如此才能印证爱情的纯真和浪漫，独特的劝诱使得哈根达斯成为一个在中国只属于少数高收入者消费的奢侈品，竟然和送玫瑰一样成了浪漫的象征，有趣的是白领的小资都认为哈根达斯比雀巢、和路雪的产品档次高，鲜有人知的是，2001年12月哈根达斯就已经归在雀巢的旗下了。



4. 意识形态劝诱

意识形态是个比较缥缈的词，说白了其实就是社会角色和相应的认同感。比如小资人群，小资注定是很拧巴的，那你也需要告诉他们，我们也很拧巴。

衣服是什么，遮羞的工具还是孔雀的羽毛？我们有别样的答案。

“衣服是性别。衣服是空间。衣服是阶层。衣服是权力。衣服是表演。衣服是手段。衣服是展现。衣服就是一种高明的政治，政治就是一种高明的服装。”

“脱掉衣服之后，你不知道自己是谁。”

“脱掉衣服之后，你才知道自己是谁。”

为了体现品牌的年轻、时尚、个性等特点，凡客诚品研究了年轻消费者关注和有好感的热点，并以此请来了韩寒和王珞丹这两位年轻消费者中具有相当分量的代言人作为广告的主角，同时为二人量身打造的个性化文案，不仅让韩寒与王珞丹的个性很好地与品牌连接起来，更创造了“凡客体”引发消费者的好感及兴趣，促使消费者互动并参与。

后期黄晓明“我是凡客，not at all”和李宇春“生于1984”的加入，无不引发消费者强烈的关注与讨论。

你不知道自己是谁没有关系，我能告诉你。

消费者不会倾听我们，除非我们曾经倾听过他们的心声。想要建立消费者的好感，必须先了解消费者关注的话题和事件，什么样的话题是他们所愿意讨论并与他人分享的。找到这样的话题和事件，诱惑便不难成功。

意识形态式广告是表达消费对象内心感觉、个人主张、潜意识想法的一种广告创意，其呈现的广告内容，可能完全和商品无关，而只是一种内心的呐喊、片断记忆、纠葛的心结，以意象的方式宣泄，而广告的商品却成为广告表现中的附属品，借着意识形态的方式，化为生活意识或感觉意识中的一个片断。

意识形态广告完全着眼于探讨目标消费群的内心世界，它深入地分析人性心理、意识想法而概括出一个可供广告表现的意象。这些语言或画面可能是消费者早已存在且掩饰在表象下的，也可能是消费者从未注意到而你帮他挖掘出来的。

当消费者的心理被意识形态挖掘出之时，消费者就已经主动接受了被说服，甚至为此沉迷。



5. 宗教劝诱

宗教劝诱超越了理性和感性的范畴，这是一种信仰。

宗教是什么，是心灵最深处不可扭转的皈依，是灵魂里不顾一切的信任崇拜和狂热，是到生命结束也不会停息的寄托。

而劝诱的最高境界也一样，便是不必劝诱，让消费者膜拜品牌。所谓站着不动等着馅饼来砸你，还是永远不停的等着馅饼。

不过除了宗教之外，世间是否还真的有如此强大可影响人内心的事物？

案例 6-10 机器猫杀人事件

1996年9月21日，日本漫画《哆啦A梦（机器猫）》的作者藤本弘先生在绘画途中，突然失去意识昏倒，经抢救后仍回天乏术，两日后因肝衰竭宣告不治，享年62岁。

与此同时，已连载了33年的《机器猫》仍在连载过程中，当读者们纷纷为了如此经典的漫画没有了结尾而遗憾时，日本各大电台突然播出了漫画的结尾设定，据称是藤本弘先生生前早已设定好的结局。

版本一：主角大雄最后突然从睡梦中惊醒，发现自己躺在病床上。原来，世界上从没有过机器猫，也没有万能口袋。大雄只不过是个被送进精神病院的自闭症儿童而已。

版本二：大雄有天突然睁开双眼回到了现实中。原来大雄是一个植物人，而在机器猫故事中出现的所有人物和故事，都是大雄幻想出来的，现实里只有妈妈含辛茹苦地照顾他。

消息一出，整个日本为之震惊。而这两个太过黑暗残酷的结局，也带来令人意想不到、更为悲剧的后果，在当年，总共有十多人（均为成年人）因此自杀身亡。在其中几位的遗书中，都表达了自己童年最美好的记忆被残酷地击碎了，对社会也无比的失望。而13年后，相似的故事又在迈克尔·杰克逊死后重演了一回。

故事的尾声是藤本大师的关门弟子麦原伸太郎站出来严词批评日本媒体的不实报道和夸大其词，整个事情才告一尾声。

我们为死者深感默哀的同时，也应该清醒地发现，人的情感归宿除了宗教之外，还有太多太多载体，只要你拥有足够强大捆绑他内心的力量。我们不希望再出现那样生死相随的惨剧，但是将自己打磨到被人膜拜的层次，必定是每个品牌的终极目标。

案例 6-11 永远绕不开的那只苹果

苹果每一款新产品问世都会震惊世界，在全世界有无数买到水货都沾沾自喜的狂热粉丝，并自称为“果粉”。为了买到最新上市的苹果产品，苹果的粉丝宁愿在专卖店前通宵排队。

在他们眼中，苹果如宗教般神圣。

对于苹果，“果粉”就像信徒般的虔诚，跨越了国界、年龄、种族的界限。哪怕 iPhone 的设计存在明显缺陷，哪怕 Mac 出了名的不兼容，一样在全球大卖特卖。“果粉”有意和其他品牌的拥护者区别开来，甚至对其他消费群嗤之以鼻；这群信徒同时也是传教士，将该品牌提供的一系列满足，包括物质和精神的，不遗余力地向其他消费者推荐。

乔布斯喜欢说“seen different”，苹果也的确让想与众不同的你感到了与众不同，说得极端一点，消费者最终找到了极大的社会认同和自我满足。而有意思的是，IOS 其实是一个十分封闭的系统，对外根本不兼容。

这就是所谓的“品牌崇拜”。苹果手机就是这样一个让无数消费者为之膜拜的“宗教化品牌”。有人这样形容苹果：如果那不再是店，那一定是教堂；如果人们不是癫狂，那一定是一种信仰；如果那个苹果不再是商标，那一定是个宗教符号。虽说店里没有神像，但在消费者心中乔布斯比教主还神圣。

同样，哈雷也是另外一个“宗教”。

美国有句俗语：“年轻时有辆哈雷，年老时有辆凯迪拉克，则此生再无他愿。”

由此可以看出，消费者与哈雷的关系已经远远超越了一般消费者与商品之间的关系，哈雷已经成为人们心目中一种精神的信仰和图腾。

哈雷不仅创造了一个将机器和人性融为一体的精神象征，而且深刻地影响其目标消费群的衣着打扮、生活方式和价值观。经过百年不断的积淀，哈雷品牌成为年轻人尽情宣泄自己自由、叛逆、竞争的精神，彰显富有、年轻、活力的标志。众多哈雷机车的消费者为了表示对该品牌的忠贞不渝，甚至将品牌商标的图形纹在自己的身体上。从这个意义上讲，哈雷除了是一个被物化了的品牌之外，更多的还是一种文化的





符号和象征，这也正是品牌发展的最高境界。

因此，在哈雷品牌百岁诞辰之际，哈雷生产基地—密尔沃基吸引了25万多名社团成员聚集庆贺。有数据报告显示，哈雷摩托车的销量有一半都来自这些老主顾更换新车。

宗教劝诱是劝诱的最高阶段，当消费者对待品牌就像对待自己尊崇的宗教一般，品牌即使不再劝诱，那也是最大的劝诱。

心得：广告的本质就是劝诱

广告，实际上是你死我活的战争，目的就是超越竞争对手，第一名只有一个。这是一个伟大的职业，它的伟大建立于可以创造奇迹。如果广告不能再创造奇迹，那么所有从事这个职业的人都在诋毁和侮辱这个职业。

广告的本质就是说服，说服别人，劝诱别人。因为你总是想把你推广的这个产品卖给别人，这个东西甚至是别人不需要的东西，你要对他进行劝诱。当然劝要有一定的量，诱要有一定的质。所以广告的本质，就是劝诱。

广告是一种关于人的学问，更是大众文化的表现，必须包容各种意见，表现一大群人现存的价值观、集体的心理、文化、道德观。传播大师说：“广告的内容应当要涵盖消费者的经验。”而“消费者的经验”的来源，就在于我们对消费者的关注、与消费者的沟通之中。消费者不会倾听我们，除非我们曾经倾听过他们的心声。

广告就是广告，广告是商业的一种，它首先是商业，然后是艺术。我们不会把自己的个人喜好带进我们的广告里，带到我们的客户那里。叶茂中营销策划机构所有的创作都最忠实于自己的座右铭，就是：不代替消费者去思考。

我们欣赏美国著名广告学家丹·舒尔茨的论断：广告的作用就像是一团雾，慢慢渗透入消费者的内心，在消费者心目中留下恒久的、深刻的印象。这种印象可能不是时时浮现在心理表层的，但是一旦消费者在面对该产品时，却会生长出似曾相识的亲切感，一种类似与多年不见的老朋友相会的欣喜。不管是谁，天生有不同程度的不安全感。成功的广告就在于能够消除这种不安全感，打破陌生与

隔阂，令消费者与产品接触时一下子就很亲和。这是一种非常奇妙的力量，好像父母与子女之间的血缘关系，哪怕他们从未见过面，偶然相遇，仍然会有某种感应将他们吸引到一起，彼此渴望。或者说，广告就是在结一种缘吧。

我们发现，其实最具有销售力的广告往往是最简单、最平常、最原始、最纯朴的。它可能不是创意人最欣赏的，不是广告主最喜欢的，但它是消费者最需要的。对产品广告而言，还有什么比消费者的需要更重要的呢？这就好比同样是食品广告，一个广告播放后，人们说：“真饿啊，让我们去吃了它吧！”这才真正是伟大而有效的广告。奥格威的话历久弥新，愈发体现出其价值：“我们卖的不是牛排，而是牛排的滋滋声。”没错，卖牛排的是郑屠户，卖滋滋声的才是做营销的。

07 / 产品

第7个关键词

产品是用来满足人们需求和欲望的物体或无形的载体

产品是用来满足人们需求和欲望的

存在即合理，需要就创造——如大发明家爱迪生所说的：你不知道男人和女人多么喜欢享受，多么贪婪。

总有一些发明转化成产品后改变了世界：

广播。让文字变得有情感，让一个人对全世界说话成为可能。

电视。为我们开启了一扇能够远眺世界各地的窗，让我们知道外面的世界真的很精彩。

电报和电话。让信鸽下岗，让邮差从最被期盼见到的人变成路人甲。

手机。“个人行踪追踪器”，每个人不再是孤单活在人生大海中，思念变得不那么醇厚了。

汽车。我们不再为清理味道刺鼻的畜力棚厩发愁了，但我们需要更多地钱，买汽油。



小产品也能改变大世界：

拉链。一根小塑料片秒杀 1000 个纽扣。

抽水马桶。你不再有憋气 500 米去弄堂口的机会了。

微波炉。足以告慰普罗米修斯在天之灵的神器。

超短裙。夏奈尔女士伟大的设计，让女人从“仿佛没有腿”的旧世界中跳离出来，世界从此不仅仅属于男人，也属于女人了。

安全套。真正解放了妇女的伟大发明。

但这些产品都有一个共同的特性，当它们第一次出现在这个世界上时，都瞬间令举世震惊，乃至彻底改变世界，转变人们的生活方式。人类天生就喜新厌旧、好逸恶劳、趋利避害。越是懒惰的家伙，越是有各种超越常人的想象和设计，最终我们的生活变得越来越舒适，但也更加的复杂了。

从简单到复杂，再从复杂到简单，人类的需求就是这样周期性地变化，而体现在需求和满足上，就是各种产品的应运而生。

沟通产生价值

鲜花为什么总是插在牛粪上？因为牛粪会服务会沟通。世上卖得好的东西不一定是最好的东西，沟通产生价值。

产品的三重属性

核心产品是指消费者购买某种产品时所追求的利益，是顾客真正要购买的东西，因而在产品整体概念中也是最基本、最主要的部分。

实体产品是核心产品借以实现的形式、即向市场提供的实体和服务的形象。通常表现为产品的质量水平、外观特色、式样、品牌名称和包装等。

周边产品是顾客购买有型产品时所获得的全部附加服务和利益，包括提供信贷、免费送货、保证、安装、售后服务等。

我们在定义产品的核心价值究竟是什么时，首要就是从这三重属性开始探寻：

核心产品，是消费者购买这个产品所获得的利益，就像女孩子买化妆品，她的利益是让她看起来更美，皮肤更白，头发看起来更亮泽；这个必须是让别人能

够感受到，并且是要足够强大的。你不能忽悠一个卖点，别人根本不信。

实体产品，就是你所看到、拿到、用到、感受到的这个产品。

周边产品，你购买这个产品所获得的全部的附加服务。

当这三重属性完美的结合到一起的时候，才是一个完整的产品概念。

从产品的三重属性，我们就能更清晰地明白“鲜花为什么总是插在牛粪上”的道理了：因为牛粪会服务会沟通。

所以，世上卖得好的东西不一定是最好的东西。消费者购买决策依赖的就是传播和沟通，如果商家不说，或者不会说，美女怎么知道你比牛粪好？比如国内家电第一品牌海尔，正是靠其优秀的服务口碑而非产品品质成就了其年逾千亿元的销售额。维持服务队伍，前提是产品在一定规模下必须保持某种程度的缺陷率，缺陷率太高了肯定不行，但缺陷率太低了也不行，因为服务队伍没事做，产品一定程度上的缺陷是海尔服务体系良性运转的前提。早些年，海尔的维修人员到您府上执行的三不原则：不抽烟，不喝水，不弄脏您家的地板（自带鞋套）。对比那些打了电话几天都不露面的售后服务，一定让各位看官惊为天人般感动：还有这么好的企业啊，免费来帮我修空调，还那么礼貌。因此下定决心，家里以后不管添置什么电器，都认准了海尔这个牌子。而这一切的认知，都是建立在海尔“产品缺陷率”的设计上，和其产品本身属性毫无关系。所以我们说，贩卖产品的大忌就是爱上自己的产品，只看到自己的产品如何如何比竞争对手强，事情的真相往往是：消费者不辨优劣，他们自有他们的认知。

产品缺陷率的设计

产品是用来跟消费者交换的，品牌是用来跟消费者沟通的，你要打动他们的内心。

消费者对产品的认识永远都是非常浅的。“酒香不怕巷子深”的时代早已过去。

在现代营销技术的应用中，我们甚至要说：产品的质量要适可而止。

所以，叶茂中营销策划机构在为真功夫设计产品的时候，我们洞察到：对于真功夫而言，好的产品口味是基础，但无限追求完美的产品力并不是唯一的努力方向。因为通过消费者洞察，我们发现吃饱和吃好是两个概念：来真功夫就餐的消费者更多的是冲着真功夫快餐的营养和口味，是为了吃好。如果单纯是为了填



饱肚子，他们可以选择更加便宜而且分量更足的产品，比如街边的拉面店。

因此，在翔实的市调数据的基础上，叶茂中营销策划机构对真功夫产品进行了一些调整，通过餐具的扁平化双层设计，使得真功夫的产品看上去多，吃起来少。因为人们对美食的最高评价总是意犹未尽，通过产品分量的减少，不让消费者吃饱，反而会提高消费者对产品品质的认同。

而事实也是如此，连续5年的消费者调研报告显示，消费者认为真功夫最大的不足就是吃不饱，甚至有些男性消费者说中午12点吃完真功夫下午不到4点就饿了。而有这种看法的消费者也恰恰正是去真功夫消费频次最高的消费者。

在产品同质化时代，无意义的差异也是创新的一种

了解了产品是由三重属性构成的，了解了品牌的竞争是从物质和精神两个层面展开，了解了做品牌和卖产品是两回事，但是，在产品同质化越来越严重、山寨成风的当下，不是每个人都有勇气成为乔布斯，用想象力创造新世界，在一片

“雷同”的商海中，如何让你的货、让你的品牌脱颖而出，或者只是看着有那么点和人家不一样？

幸亏，人的欲望和贪婪是无止境的：吃饱了会想要吃得更好，吃好了又会想要吃得科学，人的欲望就这样一步步被激发起来。不断深度挖掘消费者的内在需求，不断细分这些需求，就产生了一个又一个的市场机会。即使在一个物质越来越丰盛的时代，这种机会也从不缺乏。

早期的化妆品只是冬天滋润肌肤之用，看看现在的化妆品吧：

从功能分，有防晒的，补水的，祛斑的，美白的，营养的……

从种类分，有爽肤水，润肤乳，面霜，眼霜，手霜，足霜……

你以为空间已经挤得满满的了，再也没有未被满足的消费需求了，但我们在策划“珀莱雅”时，硬是凭着“晨水和晚水”开创了一个全新的市场空间。



通过对细分市场的再次定位，晨水和晚水的推出，使珀莱雅真正占住了“深度补水”定位，在消费者心智中建立了补水专家的形象。清新晨水、滋养晚水——让肌肤一天年轻2次。

星巴克的成功，不在于将咖啡做得有多好，而是将消费者需求的中心由产品转向服务继而转为体验的差异化经营，成功创造了一种“星巴克体验”。

网络时代，电子商务更提供了广阔的市场空间。携程创造了在家里订票订房的全新旅游方式，建立了自己的电子旅游世界。

阿里巴巴同样是利用了网络时代的机会，率先创立电子商务平台。



如同没有竞争就是最好的竞争一样，没有标准就是最好的标准：因为你可以来制订标准。尽一切可能让自己成为标准的制订者，从而让消费者和竞争者失去判断力。

任何一个行业，如果想要做得比竞争对手好是很难的，但如果要做得和竞争对手不一样，相对比较容易。

牙膏已有无数种选择：加氟强化钙的，美白的，祛过敏的，预防上火的

LG 却另辟蹊径推出了竹盐牙膏有点“咸”，找到了另一个细分市场的生存理由。

一般航空公司都有不同等级舱位的设定，亚特兰大航空公司推出没有等级差异的舱位，这就减少了服务的成本，可以提供给乘客更低廉的票价，从而吸引了更多消费者乘坐。

在西服这个欧风盛行的行业，叶茂中营销策划机构建议柒牌反其道而行之，让李连杰在广告片中穿上中式复古风格的中华立领服装亮相，风靡一时。柒牌紧接着顺势而为推出“中华立领”这个服装品种，因为没有同行做，又一次通过差异化的品种异军突起。企业不止一次告诉我们：中华立领卖疯了。

可见产品的差异化永远是打造品牌的一个最重要的基础。因为不管你做不做品牌，关键是要有销量，都没有销量了，品牌怎么做，哪儿来的钱做，怎么能坚持，品牌是靠时间积累的，产品的差异化很重要。

实际上人类是很贪婪的，永远都会有一些欲望没有被满足，这个没有被满足的东西，就需要花力气去挖掘它，市场营销其实就是研究需求，研究怎么卖、卖给谁，这是最初级的。最重要的是研究需求，这个需求甚至消费者本人都意识不到，这个才是非常厉害的。

1. 学我者生，似我者死——齐白石

超女火了一个李宇春，但从此之后，就再没能出现过火得那么厉害的歌手（即便第二年的超女，涌现出那么多克隆的中性歌手）；在香港电影的黄金年代，舒淇可以一脱成名，然而今天，无论是多么厉害的美女都会感慨错过了最好的时代；网络的无限蔓延，让任何一种信息，都出现了高度相似的状态；网络的无限透明，使得任何一种信息过了一个小时，就沦为过时的资讯……

大家都不会对跟随者感兴趣，那只是昨天的冷饭，就像齐白石说的：“学我者生，似我者死。”作为一个跟随者，是没有前途的，但是，我们并非让您一味地开发、开发，更好、更好，而是需要换一种思路“创新”！

在商品环境中，一种商品是用另一种商品来衡量的。顾客肯定会将苹果与苹果比较，但关键是不让他们这样比。怎么比？让你的竞争对手成为苹果，而你做桃子。

现代企业竞争，如何突破胶着的竞争状态？

还记得巴顿在和沙漠之狐隆美尔作战时随身带着隆美尔的书，对着战场喊：我看过你的书。——学习对手，是为了战胜对手。

僵局无非是因为企业和众多对手的思维方式和手段雷同造成的。营销知识的普及，是一把双刃剑，大家都明白了的道理，岂能不恶战。就像买艺术品，谁都知道齐白石好，价钱又怎能不高。

如何突破？

当自己从来没学过。所谓从无法到有法，再从有法到无法，想象力和创造力是创造差异化的关键。

2. 反映在具体手段上，归纳为：以“新”对“好”

传统的纵向营销思维试图将产品做得比对手更好、更细，但结果是自己愈来愈累，赢利空间越来越小。

一个人不可能把全部学科都学一遍，企业也不可能面面俱到，缺什么补什么，最后身上穿的只是一件补丁衣服，还不如改成背心来得痛快。

也不要迷信水桶装多少水决定于最短的一块木板，倒不如斜支起来先装上水再说，等你补好那块短木板，水早就让对手抢光了。

在创意面前，生意并不平等。再也不能用正确的方法做错误的事了。有些时候抢地盘比练内功更重要。发现机会比学习市场营销更重要。

对大部分中小企业来说，世界发展太快了，留给你完善系统的时间太少了，要想赢，就必须快，用速度来弥补不足。否则等你博士毕业，心仪的女朋友早被人勾跑了。

人类的本性是喜新厌旧，所谓“新”，并不就是“好”。



创新的产品不一定拿好和坏去衡量，而是有和没有。有就是不一样。

比如桂林山水实景演出的《印象·刘三姐》这个项目，将歌舞表演、民族风情、漓江渔火等放在真实环境里，单拆开，风景只是自然景点，歌舞更无法和专业团体的歌舞比，因为《印象·刘三姐》的表演者是白天在江上劳作、晚饭后划着竹排来演出的渔民，但结合起来就成了世人去桂林必看的节目。世界旅游组织官员看过演出后如是评价：“这是全世界都看不到的演出，从地球上任何地方买张机票飞来看再飞回去都值得”。

比如说叶茂中策划益牙木糖醇，经过深思熟虑在大家都熟知的木糖醇里添加了维C，变成了有维C的木糖醇，保护+营养，双重益牙，一上市就卖得火爆。企业老总陈天奖先生告诉我们，益牙在木糖醇市场已取代乐天的位置，成为木糖醇市场的老二。

对于中国的中小企业来讲，发挥想象力、创造差异化的时代已经到来了。企



业能不能做出别人做不出来的东西？这个东西可能不是很完美，而是要先做出来。

《印象·刘三姐》的表演好吗？这已经不重要，重要的是“新”吸引了大家。

经过这么长时间市场的“磨砺”，消费者心理也发生了巨大的变化。最大的不同就是产品想要激发他会越来越难，他对产品也越来越挑剔。过去是年轻人喜欢尝试新的东西，现在中老年人也愿意尝试新的东西。因为每个人都有怕老的趋向，背后就隐藏着没有消费者甘心被时代所抛弃，表现在对产品的选择上，会越来越多地接受创新的产品。

这就导致对于企业来讲，一些产品的生命周期会越来越短，需要企业更快速度地开发新品。我们觉得这个世界会变得越来越丰富、越来越可爱。消费者在他有限的消费生命里面会体会到更多的东西。这是一个大的趋势。产品的生命周期越来越短是世界发展的一个表现，也会被许多目光敏锐的中小企业抓住，创造自我成长的机会。

差异化最佳的时机就是在空白的盲点上，创造“新”——新的需求，新的产品，新的洞察，新的人群，新的观念……因为“新”，所以无从比较，所以没有竞争，所以才有机会天下无敌。

再不创新就等死吧

在营销学中一直有一种观点：市场营销中最本质、最核心的也是最关键的工作就是产品创新。从某些角度上说，这个结论是成立的。原因有二：①不论是价格、渠道还是促销，一切的营销活动，其实都是为源头的产品服务的；②任何事物都有其成长、成熟、衰老、死亡的不可逆过程，产品同样如此。

第一点很好理解，没有产品，一切都无从下手。即使你有世界上最完善齐全的线上线下渠道，一个完美从来不犯错误的营销团队，可以保证制定出最让消费者和企业满意的价格，可是假如没有产品，这一切都是白给。举个不太恰当的比方，为什么基本上所有国内知名的中餐馆子都不是通过大量的传播广告形式而火的？原因很简单，餐馆卖吃的，餐馆的核心竞争力就是好吃，好吃就有人来。

第二点更是产品创新的根本意义所在。江山代有才人出，各领风骚数百年，



在普遍意义上的市场营销中，没有哪家企业可以永远靠一款从不变化的产品保住江湖地位。即使是靠经典、品牌历史吃饭的奢侈品牌，也依旧每年吭哧吭哧地推出新品。

新陈代谢的过程是不可逆的，这方面全球皆知的倒霉汉是黄色巨人柯达。2012年1月19日，1881年成立的柯达公司申请了破产保护。业内评论柯达案例时，除了对决策层短时的战略行为表示批评、对既得利益者过于贪婪不肯舍弃的惯常批评之外，其实更多的，还是对数码时代汹涌来临的敬畏。我想柯达其实并不是一家舆论眼中极度愚蠢的公司，也并不缺乏创新的基因，创始人伊士曼百多年前正是果断地抛弃玻璃干板技术转向胶片技术才得以发家，10年前公司也全线调整了战略放弃胶片主攻数码。

但在市场的自然规律面前，一切还是显得苍白又无力了些。

20年前，有样产品成为了中国家庭生活中的新宠，那就是录像机。这个家伙的出现，代表着一家三口除了固定的每天电视台播放节目外，在电视这个终端上有了新的观看选择。短短几年之后，“爱多”和“步步高”就迅速抢占了这一桥头堡，然后是VCD变成了DVD，后来DVD升级成了蓝光DVD，现在又出了3D的片源。

有时，产品的升级过程，远远超过我们的想象。产品的创新，说得悲观一些，就是驴子面前的胡萝卜；说得积极一点，那是保持企业乃至行业和整个商业不断向前的源动力和能量源泉。

创新的产品，一定是要去匹配消费者现有或将有的需求，否则就是无意义的创新

福特老先生有句话，值得所有企业老板打印出来：“如果去问消费者需要什么，他们只会告诉我需要一匹更快的马。”

这句话可解读的角度很多，当然可以视作“市调无用论”的有力论点，但我更觉得这句话的意义在于明确的说透了产品创新的要点所在。消费者对于交通工具的要求是什么？快速稳定、安全耐久。四个轮子的车子在这四个层面完全超过

了四个蹄子的牲口，也彻底促成了交通工具的升级换代，为什么四个轮子会成功？让消费者满意啊。

要往简单说，产品创新没什么多说的，去尝试做出新产品而已。但光有新远远不够，还得又新又合适。由此我们可以推导出产品创新的基本原则（不管是产品力的创新还是产品概念创新都适用此原则）：创新的产品，一定是要去匹配消费者现有或将有的需求，否则就是无意义的创新。

创新一定是有的放矢、循规律前进的。谁要是没事去开发个男子防狼器、女性白酒这不是闲得无聊么。

举个小例子：腾讯 QQ 原名 OICQ，OICQ 的创意起源于国外即时通信软件 ICQ，这些已是尽人皆知的事实。可重要的是，为什么 OICQ 可以超过 ICQ？腾讯做了哪些创新工作？

简单来说腾讯做了两件事。① ICQ 当时只有英文版，没有中文版或者汉化补丁，OICQ 做了中文版（事实上也只能做中文版，这都不算严格意义上的创新）；②将用户资料、好友数据等所有信息全部保存到服务器端，而不是像 ICQ 那样，保存到客户端。这又有什么意义？满足了当时客户最重大的需求。

1999 年 2 月，OICQ 上线。不像 ICQ 的国外电脑使用环境，当时中国个人电脑装机量还在一个很小的基数上，基本上所有的人上网只能去网吧。而假如 OICQ 像 QQ 一样，把信息保存到电脑上会发生什么呢：你进网吧，找了一台电脑，登录 OICQ，聊天，结束聊天，离开。第二天当你来到网吧换一台电脑时，你所有账号的好友、记录、信息全部不见了。

这就给上网的人一个很高的要求，首先你要有很好的记忆力记得你所有好友的号码；其次，你需要有很好的耐心，每次登录时一个个把你的好友加回来且全程微笑不骂街。

如果是这样，那 OICQ 将毫无疑问无法生存，我们也将毫无疑问继续生活在没有“即时”通信软件的 1999 年，暗无天日地慢慢等待手机的普及。一个简单的创新，一个简单的、但是找准了用户需求的创新，才成就了 OICQ，打下了日后腾讯帝国的基石。

还有太多太多的例子，无数次的证明了不尊重消费者永远成不了大器，所以，



在产品创新之前，企业毫无疑问需要好好问自己一些问题，比如：

对于那些有需求购买我们产品的用户（以及有可能购买竞争对手产品的用户），他们对我们现有产品不满意的地方是什么？

消费者对竞争对手的产品不满意的地方又是什么？

对于那些有需求的用户，却没有购买我们的产品（或者竞争对手的产品），原因何在？他们对现在市场上的产品有哪些不满？

消费者对于整个行业内的产品，或者说解决方案，共有的不满意之处在哪儿？

对于那些需求不迫切的消费者，造成这样的原因何在？

对于那些根本没有需求的消费者，造成这样的原因何在？

当然，这只是个开始而已，至于涉及具体的产品创新，要先做个简单分类，产品力创新和产品概念创新。

1. 产品力创新

近来我总喜欢问碰到的人一个问题，有时也在公开场合面对成百上千的观众去问，你能告诉我 LED 灯行业的第一品牌是谁么？基本上给我的答案要不是沉默，要不是摇头，只有零星会有几个声音回复，但多少也透着那么点不自信。

LED 灯是个新兴行业，从其整个行业前景来看，又是个前途光明得吓人的行业。来看看 LED 都有什么本事：

- 非常小、非常轻
- 节能，比传统光源节能近 80%
- 寿命长，可达 6 万 ~10 万小时，比传统光源寿命长 10 倍以上
- 高亮低热，传统照明正好相反
- 环保无毒，坚固耐用

.....

不用过多地去证明，谁都一眼就看的出照明世界的未来也必将和现在的数码市场一样，踩着枯朽不堪的旧时代残骸，轰隆隆地一路向前。传统的灯泡终有一天，会变成黑胶碟和留声机一般的物件，只能藏于街角老咖啡馆的角落供人瞻仰：

“嘿，你瞧这里竟然还有能亮的灯泡！”

假若产品有灵，我相信当其要走完这一生或百年或半月的历史使命之时，留下的应该不是半生唏嘘，而应是满满的欣慰和期望。道理很简单，这样的例子在人类的社会生活中已经出现了太多次，旧不去新不来，本来规律如此。是新的取代旧的，是好的取代不那么好的，是夕阳撞翻斜阳，更是有竞争力的取代人老珠黄的。这也是我想提到的在市场中关于产品第一条铁律：

2. 绝对产品力就是绝对竞争力

有了纸谁还用竹筒？有了活字印刷谁还想手抄？有了火药谁还用弓箭？有了指南针谁还甘愿冒着落枕偏瘫的危险每晚夜观天象辨东西南北？

做出好产品，就能好销，这是亘古不变的真理。

不过，这里好产品的“好”，有两个条件：一是有确实的产品力支撑，是产品真好不是假好。Walkman 发明后席卷全世界，是因为索尼解决了音乐播放器小型随身化后经常抖动造成音质不良的问题，否则，不防抖的随身听只是个没用的破盒子。

另一方面，消费者会把自己喜欢的或者熟悉的功能优点夸大 3 倍，而为了传播，你也不得不把你的新产品优点夸大 3 倍，两个方向的差别就是 9 倍，也就是说，生产者与消费者的心理认知差距是 9 倍。Intel 前任董事长格鲁夫总是谈到一个概念，10 倍效益创新，就是理论上新产品相对于老产品要有 10 倍的性能改善，才能抵掉消费者的固有心理，何其难也！

第二个条件则很有意思，就是创新时要有分寸，不能“过度创新”了。

3. 几个失败的案例

葛大爷说，步子大容易扯到蛋啊！我们说，市场竞争，比竞争对手快半步就好。这听起来很有些不可思议，难道做出来的东西不是越牛越好么？呵呵，我们下面就随便举几个例子：

(1) 先天残疾车。神龙富康是最早进入中国市场的民用车型之一，可以说占尽了天时。可富康偏偏是个让人咬牙切齿的两厢车。

在中国消费者彼时如此厌恶两厢车的情况下，富康还能和桑塔纳捷达并称“老三样”，





可想而知当初要是富康做款三厢车，嘿。

一直到2003年，上海大众高尔（Gol）上市，打裸车概念，没音响没空调，全自选DIY配置，号称要“重新定义中国市场的经济型轿车”，光这也就是了，可还是个两厢车。

中国的民用车市场过于奇葩，以至于国外的经典两厢车要进中国都自动去加个屁股，不管好看难看有用没用，有屁股就行，最典型的就是标致307。没办法，没屁股就是没人看得上。直到这两年随着车辆市场的发展和消费者意识的多元化觉醒，这种情况才开始慢慢扭转。

很明显，几乎没有人可以逆消费者心势而动，几乎没有人有能力去教育消费者。

（2）铱星手机。1997~1998年，摩托罗拉公司轰轰烈烈地往6条轨道上打了66颗人造卫星，这就是我们所称的铱星。

十几年前，我们使用的移动通信系统是通过地面基站传输的（当然现在也是），只适于在人口密集的区域使用，而当你深处一片汪洋之中，或深山老林人迹罕至的不毛之地，通信就成了大麻烦，铱星计划的诞生就源于此。传说摩托罗



拉的工程师巴里·伯蒂格的妻子在加勒比海度假时抱怨，说她无法用手机联系到她的客户，女人的抱怨往往是改变世界的原始强大动力，这次也一样。

回到家以后，巴里和摩托罗拉卫星通信小组的另外两名工程师想到了一种解决方案——由77颗近地卫星组成星群，让用户从世界上任何地方都可以打电话。由于金属元素铱有77个电子，这项计划就被称为铱星计划，虽然后来卫星的总数降到了66个。

这个计划的重大意义在于，从此移动通信不需要专门的地面接收站，每部手持电话都可以与卫星连接，从而把每部手机都变成了一个基站，相当于把地面蜂窝网倒置在空中，使地面实现无缝隙通信。这就使地球上人迹罕至的不毛之地、

通信落后的边远地区、自然灾害现场的通信都变得畅通无阻。

铱星系统开创了全球个人通信的新时代，被认为是现代通信的一个里程碑，使人类突破了地理条件的限制，在地球上任何的地方都可以相互联络。实现了5个“任何”（5W），即任何人（Whoever）在任何地点（Wherever）、任何时间（Whenever）与任何人（Whomever）采取任何方式（Whatever）进行通信。套用一個很俗的句式，如果铱星成功的话，怎么评价它的历史意义都不过分。

当然，最后铱星还是挂掉了。

说是最后，其实也只撑了一年多。2000年3月18日，铱星背负40多亿美元债务正式破产。“昨夜星光灿烂，而今化做一道美丽的流星。”铱星陨落的原因并不复杂，首先是成本过高：整个铱星系统耗资达50多亿美元，每年光系统的维护费就要几亿美元。终端价格也降不下来，一部铱星手机3000多美元起，通信费更是让人咋舌，用户开拓极其缓慢，到破产时全球也只有两万多用户。其次是数字通信蜂窝技术的迅速成熟（也就是我们现在用的GSM和CDMA），这玩意儿当然不及铱星梦幻，到海上或者山里一样没辙，但问题是：谁一天到晚去那人迹罕至的地方飘着？说到底绝大多数人、需要用手机的人还都是城市动物，爬山爱好者王石也不是365天都在珠峰顶上。

市场竞争，有时就是以最小的成本来满足最多数人需求的产品，才会成功。

（3）APPLE NEWTON。如果要评论现时最风光的公司，苹果一定算其中一个，近十年来一系列优秀的电子消费产品打造了今天的苹果帝国，可以说苹果的成功是和创新紧紧联系在一起的。

可风光无限的背后，苹果也不是一路顺利无阻牛到今天的，谁年轻时候没爱过几个傻瓜？哪个公司年轻时候没犯过几次二呢？



1987年，时任苹果CEO的约翰·斯库利提出了一个野心勃勃的计划，意图完全改变个人电脑格局，变笨重的台式机为灵便的掌上电脑。随后苹果工程师 Steve Sakoman 开始负责开发这个项目，并将其崇拜的科学家牛顿（Newton）作为这个新项目的代号。牛顿项目



一波三折，甚至其中一位核心成员 Ko Isono 不堪重负，饮弹自尽。

1993年8月2日，Apple Newton 终于上市。理论上说，那是一个非常超前的“东西”，因为苹果 Newton 已经具有触控屏幕、红外线、手写输入（甚至支持草写）等功能，实现了图形化界面+手写输入+全屏触控操作，你甚至可以拿这个巴掌大小的电脑连接打印机和网线。不夸张的说，这是一个划时代的产品。

实际情况如何呢，又一颗“彗星”划过天际。

拿到 Newton 第一代产品的用户，他们的用户体验是这样的：基于当时的工艺水平，Newton 的第一代产品尺寸还是很尴尬，拿在手中很不舒服。有专家称，除非你是只袋鼠，否则只能把它放进手提箱或公文包里携带（记住，这是1993年）。Newton 缺乏保护的显示屏显得很脆弱，经常发生碎屏事件。Newton 的手迹识别功能更是引来众多恶评，当时有位画家还发表了一系列嘲讽 Newton 的漫画。总而言之，消费者明显感觉到一种经历了高期望值后的失落。

1993年10月15日，斯库利黯然下岗。1997年7月，乔布斯重新执掌苹果的第一件事，就是砍掉 Newton 项目。“我试用了一下 Newton，买了它的早期产品，觉得根本就是垃圾，然后就把它扔了。”原话如此。

现在，你到网上搜苹果最失败产品时，无论是前五还是十大，Newton 永远高居榜首的位置。

不过乔布斯骂完 Newton 之后，还说了后半句话：“我希望有这样一种产品，能随身携带，里面有键盘，因为发邮件要用键盘……它还要能连上网。如果有人能生产出这样一款产品，能够一直挂在网上，有个小键盘。天啊，我肯定会去买一台的。”

13年后，他做出了 iPad。

被赶跑的斯库利近来在苹果如日中天的时候，则对媒体记者表达了这样的意见：

“Newton 至少超前了15年。我不是技术专家。我没有做出这种判断的经验，但我觉得在许多概念上我们是正确的。可惜这



款产品在达成我们野心勃勃的目标前就不幸夭折了。也许这是马后炮，不过我还是认为有许多 Newton 的精髓被保留了下来。尽管产品不幸夭折，但技术还是幸存了下来。”

让我们看看过完千禧年以后的苹果产品开发历程：

做了一个有超大硬盘的随身听，ipod。

给 ipod 加上多点触摸技术，就变成了 ipod touch。

在 ipod touch 里加入通信功能，就成了 iphone。

把 ipod touch 尺寸拉大，就成了 ipad。

还记得 1993 年那条觉得只有袋鼠才能用 Apple Newton 的评论么？ipad 的尺寸比 Newton 更大更占地方，可是在 2011 年，没人说它不好，还一个个都爱得要死。

一步一步来，绝不扯淡。

你以为扯淡的只有这两家么？

精力有限，无法一一列举，只能简单说说：

1973 年，施乐公司的一帮疯狂科学家整出了一台个人计算机，叫 Alto。这台计算机里的新技术包括鼠标、图标和视窗的图形界面、所见即所得的文字处理技术、PostScript 页面描述语言、下拉式菜单、个人分布计算、语音压缩技术，还能连以太网，接激光打印机。可以说，现代计算机技术的所有雏形都在里面，任何一样技术的价值都无法以金钱计算。“愣头青”乔布斯第一次见就被吓傻了。

但是，因为成本太高，施乐领导觉得商业价值也不大，项目挂掉。再然后，以 IBM、苹果、微软、思科为首的后来者在 Alto 的基础开创了信息革命，施乐，则被无所事事地置之事外。

1969 年，英法联合研制成功了一款超音速客机，协和式。1976 年开始运营欧美航线，协和式飞机从欧洲到纽约的航程只需要不到三个半小时，且因为伦敦、巴黎与纽约时差六个小时，所以搭乘协和式的旅客最喜欢说：“我还没出发就已经到了”。自 1969 年首航以来无事故，成为往返于美国和英、法两国之间的工商界、政界高级人士、投资银行家等人的最佳交通工具，且赢得全球最安全客机之名。

但是，这家伙是个油老虎，最大载重航程 5000 公里，只能飞大西洋，要飞



太平洋就会一跟头扎海里。但是，这家伙满载只能140人，票价高昂也抵不住赔本，一年要亏4000万~5000万美元。

但是，这家伙起飞时太吵，使得绝大多数国家禁止其起落，超音速的音爆使其不能在大陆上空飘机。

但是，这家伙2000年7月25日在巴黎起飞两分钟后坠毁，乘客及机组人员113人全部遇难。

2003年10月24日，总共就造了20架的协和式飞机（还是因为成本太贵）全部退役。

还有任天堂的Virtual boy；谷歌的google wave；惠普的WebOS；微软的智能显示器Mira；做Html5社交游戏的Moblyng；社交软件Color……都失败了。

如果我们把评审标准放宽点，有一个团体也因为过度创新而失败了，这是巴黎公社。还有一个人因为过度创新同样失败了，他叫王莽。

再来说说那66颗被抛弃的卫星。如果以技术含量排座次，铱星名副其实是天上的星辰，而有的产品则就如野草一般了，比如山寨机。山寨机最明显的特点就是那大喇叭，4个起步，8个正常，上不封顶。这算产品力创新否？当然算！试问农民工兄弟要LBS签到有啥用？要美图秀秀有啥用？要大众点评、豆瓣、电台、有道词典，吃饱撑的？在工地上吵得震天的环境里，能听得见才是正经要紧事。山寨机才是真正懂得三线以下消费者需求的产品。

再比如小灵通。这个东西论产品创新都排不上，要算产品自我阉割没问题。通信质量有目共睹，加上天生残疾：只能在市内通话。可就是这么个先天有缺陷的产品，在特定的历史时期抢占了绝不算少的市场份额，下里巴人小灵通完胜阳春白雪铱星。没什么可惊讶的，老百姓基本不出城，价格又便宜，当手机终端及成本还处于中高层次时，小灵通是很好的阶段性替代品。

前面举了那么多失败的例子，翻了那么多公司旧账。无他，只想说明识时务者为俊杰，洞察用户需求再提升适合的产品创新力的人为王。

产品概念创新

相较于对产品力的创新。产品创新的另一种形式，就是产品概念创新。说起来产品概念创新肯定不如对产品力的创新伟大。但在现阶段的市场营销战中，概念创新则更具现实意义，更值得学习。

什么是概念创新？

顾名思义，就是概念的创新（这句是废话）。就是一个新的“说法”，新的“定义”，新的“解释”。概念创新，就是更多地运用横向营销的思维，变不可能为可能，在看似没有希望的穷途末路中自己画出一片柳暗花明。

互联时代，这个社会日趋碎片化，日趋大同化。十年磨一剑在这个时代里变得越来越困难和不现实起来。一是现在商业生活的节奏和变化，已经不允许你花过于长的时间进行单纯的成本开发，市场一日三变。单就数码来讲，一个产品的生命期短的，可能就2~3个月，市场反响不好？撤货，换新品。

其次，就算你潜心家中修炼许久，拿出了大杀器，不好意思，十天就可能被山寨了，找个角落默默流泪吧，没人理你。很多企业都有生产制造倾向，老板也常常会有这方面的迷思，或者“执著”：我们产品质量没问题，我们产品有保证，我对我们产品有信心，我们产品绝对超出竞争对手太多。

可是，这早已是个同质化快爆炸的市场，消费者早已难辨东西，只有你自己觉得产品好毫无意义，请你给消费者一个在100个没有差别的产品中选择你的理由。

尤其对于成长型企业和中小品牌来说，品牌的推广最好和产品创新（尤其是产品概念创新）一起进行。当蓝海的市场越来越有限、红海被市场竞争的淘汰者染得越来越红时，概念创新的意义显得愈发重要起来。



当生产消费者喜欢的产品已经变成千军万马过独木桥时，为什么不试试使消费者喜欢我生产的产品呢？

在《科特勒精选营销词典》中产品一章里，明确指出了企业决定销售何种产品的四种途径：①销售市场上已经存在的商品。②生产某些消费者需求的产品。③预测某些消费者将要需求的产品。④生产无人需求、但是会给购买者带来极大惊喜的产品。

无论是以上哪一种情况，都可以在无法打造明显超越对手的绝对产品力的情况下，突破传统产品力的横向竞争，用匹配产品的崭新的概念诉求，对产品进行有效的销售。

在酒瓶子上花心思

如果说产品力创新是殚思竭虑生产全新的酒，那产品概念创新更多是在酒瓶子上花心思，至于里面装的是什么酒，已不是最重要的了。

1. 销售市场上已经存在的商品

创维电视的案例超级简单，一句话就能说清楚，即不闪的才是好电视。

虽然这十几年电视机市场的产品升级速度令人咂舌，传统的彩电——超平——纯平——液晶——等离子——LED——3D——？但是这迅猛的发展是由科技产业的发展所带来的产业升级，而单个的电视机企业要想在技术上做到明显超越竞争对手，难度可想而知。

想卖得好，在产品 and 品牌力都不占优的情况下，就可以考虑产品概念创新的可能。

创维这么多年的传播诉求可以归结成以上三个字：“不闪的”。

通过长期不断重复诉求后，可能会给消费者造成这样一种心理暗示：嗯，创维的电视健康，因为不闪。那换言之，其他的电视？额……

可诸位看官，你现在哪里还找得到会闪的电视？

2. 预测某些消费者将要需求的产品

2003 年，空调战依然白热化，而且在价格战上越走越远。市场上大家关注的焦点往往都是哪家会先降价，哪家又马上会跟上，哪家割肉最凶猛，诸如此类。但 2003 年的海尔，却用另一种方式赢得了空调战。

提起海尔，大家都知道海尔品牌好，品牌好靠什么支撑？靠服务。当年海尔起步时，在上海就是靠“当天上门安装”的服务支撑把春兰拉下了马。但当空调品牌的服务团队执行力都到位后，这点优势已经基本荡然无存了，于是海尔开始在产品上做文章，或者说，在产品概念上。



如果说空调相比风扇有 99 个优势，那必定还有一个劣势，即空调无法制造自然风。这是空调的工作原理决定的，要制冷风必人工合成。所以也造就了“空调病”这个词汇。如何解决？理论上无法解决。如何缓解？或者说如何让消费者缓解“空调病”的负面感觉？海尔在“风”里做了文章。

氧吧空调诞生了。氧吧的创意很简单：在空调上加一种特殊的富氧膜，使通过这种膜的冷风氧气浓度提高 30%，再通过气泵导入室内，从而保证室内氧气浓度充足，缓解室内封闭而造成的供氧不足环境（注意！这种相对氧气不足对人体并没有实质性影响）。从消费者洞察上来说，他们只知道现有空调可能有缺陷，要去解决这个缺陷有这么一些办法：开窗、空气清新机，或者别开空调。那么消费者将对什么样的空调有需求，从以上这个思路延伸是可预见的。

在产品概念创新的案例里，产品力的创新并不是关键，而更多时候是配合概念上的创新，品类上的突破，进行产品力相应的调整和更新，是完全为产品新概念而服务的。富氧膜到底能导入多少氧气，对人体有多少好处，甚至能不能真正导入氧气，在这里都不是最重要的。重要的是在消费者心智中传播出了全新的心智资源空间，开创了全新的品类市场，并且是符合消费者需求的、现有产品无法满足的需求。

氧吧空调出现后，一下就把其他空调推进了一个很尴尬的框框里：只管制冷，



不管健康。

3. 生产无人需求、但是会给购买者带来极大惊喜的产品

科特勒老先生在这条后特意备注了一句：这种途径风险很高，但是同时具有巨大的获利几率。

没错，给人惊吓还好说，要给人惊喜，这简直是世界上最难的事之一，在产品这个层面，你还得给一堆人同时带来惊喜，我很想说，就算是圣诞老人也有自己的特定年龄用户群：只给小孩送惊喜，没这么大本事。

下面几个产品虽然行业各不相同，推出的时机有先有后，但都有一个显著的共同特性，都用相似的手段给消费者带来了惊喜，不得不说一句：英雄所见，嗯，略略同。



蒙牛早餐奶



光明舒睡奶



拜耳白加黑感冒片

我来分析一下以上几款产品：

把一罐牛奶分两罐装，一罐叫早奶一罐叫晚奶；

把一盒药片分两盒装，一盒叫白片一盒叫黑片；

把一瓶化妆液分两瓶装，一瓶叫早水一瓶叫晚水；

.....

感叹一句，真是白天不懂夜的黑。

每次看到这类概念创新的案例，总情不自禁地想起一首儿歌：一个大西瓜，

一刀切两半，一半分给你，一半分给他……市场营销，有时候也比较简单，切切西瓜分一分就好了么。

当然，有时候也要学学玩橡皮泥，捏啊捏啊。

比如：



一个一年可以卖出 120 亿元的产品。牛奶加果汁是什么东西？牛奶果汁还是果汁牛奶？

营养快线其实从某种意义上已脱离了饮料的范畴，对于消费者来说，习惯喝牛奶的继续去买牛奶，喜欢喝果汁的继续去挑果汁，无所谓。看看人家的广告语：“早上喝一瓶，精神一上午。”没错，营养快线的竞争对手有时候是没品牌的大饼油条，加米饭馒头。

不管是拆分，还是黏合，这类产品都已经跳出纵向品类创新的限制，用横向定位的手法又找了一片广阔的天地，很有点意思。

4. 包装创新也是产品创新

宝洁的哲学：竞争优势不仅仅源自专利，也源自产品设计。

好的包装是不需要言语的，放在终端，自然勾引消费者的视线，同样的苹果，贴上都乐的标志，就会成为维生素含量更高的苹果，成为让人放心的苹果。

但是，包装作为消费者的视觉接触点，也是最容易产生疲劳的地方，所以包装也需要日新月异，就好像美丽的女人不可能永远只穿一身华丽的服装。

在茶饮料市场日益激励的竞争中，东方树叶为了第一时间吸引关注，重金邀请了一家著名的英国设计公司为其包装进行设计：

(1) 实用原则：握住瓶子颈部时，不会有滑落的感觉。

(2) 视觉差原则：包装的科学设计，使得里面所装的液体，看起来比实际分量多，满足了人们贪多的消费心理。

(3) 视觉原则：都说眼睛决定我们吃什么，包装设计自然是要跟着眼睛的



要求来的，在标签设计上，除了颈部的标志和色彩在四款产品中都是绿色的东方树叶标识外，下面主题部分则分为乌龙茶、茉莉花茶、红茶和绿茶4种，采用了独特的工艺绘图艺术，让包装成为产品最好的表达形式。



日本设计师更是走在前面，他们不仅仅是将产品设计得与众不同，更是擅长为包装加上创新的因子：为你的包装加上一个嘴唇如何，喝饮料的时候，就好像在接吻，这种想象力，难道不值得佩服吗？

回到开头，我的问题是，世界上最好的产品是什么？

其实，我们可以把视线放宽，大音希声、大象无形，其实也许还有更多产品可能并不存在具象实体，但却是更具意义更具影响。这些产品里有的你可能会觉得习以为常了，甚至你天天生活在其包围中却不自知。有的可能离你还很远，是这辈子也到不了的终点。

- 民主
- 宗教
- 政府
- 阶级
- 制度
- 信仰

.....

这些产品够震撼。

产品认知度高，产品组合完整，产品系列长，产品力足够强悍，（没有上面这些产品，我们可能又将退化至茹毛饮血的状态）就算是以上这些产品已可称伟大，也不断地经历着或“产品”或“概念”的洗礼，才能使其生命周期不断拉长、拉长。企业也是一样，不做创新或者做不出创新，都必死无疑。

那么，还在等什么呢？

08 / 价格

第 8 个关键词 从零到无限，数字的魔术

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9.

先要为印度人正名，因为你可能已经知道了，伟大的阿拉伯数字其实是印度人发明的。

公元 3 世纪，印度的一位科学家巴格达发明了阿拉伯数字。最古老的计数数字大概至多到 3，为了要设想“4”这个数字，就必须把 2 和 2 加起来。到了公元 500 年前后，印度旁遮普地区的天文学家阿叶彼海特在简化数字方面有了新的突破：他把数字记在一个个格子里，如果第一格里有一个符号，比如是一个代表“1”的圆点，那么第二格里的同样圆点就表示“10”，而第三格里的圆点就代表“100”。以后，印度的学者又引出了作为“0”的符号。可以这么说，这些符号和表示方法是今天阿拉伯数字的起源。

公元 700 年前后，阿拉伯人征服了旁遮普地区，他们惊奇地发现：被征服地区的数学比他们先进。于是设法吸收这些数字，并将其传向四方。

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9.



这9个数字当然足够伟大，但是在历史长河中，阿拉伯数字，不，印度数字也只是诸多记载数字的方式中的一种而已。当以物易物的阶段过去后，人类被迫发明货币，商业正式和数字、和各种地区的不同计数方式直接挂钩的历史自然要长得多。阿拉伯数字作为生活中最易学习掌握、最易传播交流的计数方式，我们无意抹杀其不可磨灭的历史意义。但是，十进制并不是唯一的，八进制、十六进制活跃的身影还随处可见，还有那个只有“0”和“1”的二进制，请牢记，没有二进制就没有计算机，也就没有我们现在的网络世界。

印度人的过人之处，在于9个数字之外的那个数字。

公元876年，“0”出现在印度瓜廖尔的一个石碑上，这个“0”表示的正是数字0。在1881年今巴基斯坦西北地区发现的“巴克沙利手稿”，更证明了早在公元前2~3世纪，印度就出现了10个完整的十进制数码，用“●”表示0。

很有意思，因为0的诞生地在古代印度，它的起源自然深受佛教大乘空宗的影响。0的梵文名称为Sunya，汉语音译为“舜若”，意译为“空”，强调“一切皆空”。0乘以任何一个数，都使这个数变成0。0的这一特殊性就反映了“一切皆空”这一命题所留下的痕迹。大乘空宗认为，无论是正面的天堂还是反面的地狱，不管是天神或是魔鬼，都不免入相，脱离不了轮回之苦。天神享尽福报，照样会堕入畜生道或饿鬼道，也有可能走向自己对立面而成为魔……

恩，说远了。总之过人的印度人，第一次给了0一个身份。而几百年来，学术界一直对0有些嗤之以鼻的味道：古希腊毕达哥拉斯学派的数学家们已经对数的性质做了一番细致的研究，什么正数负数，什么奇数偶数，但他们对0并没有太多关注。亚里士多德也曾表示，0是啥？0是非法的。很明显它破坏了一致性，把0作为一个普通的数字肯定会导致不可理解的结果

说起来这也怪不得古人，0就是“没有”，在一个更注重实体意义的社会结构里，的确显得有些格格不入和不可理解。不管是日常的生活记载，还是纯科学上的研究，抑或是商业行为中的交易。但谁能想到，一个等于“没有”的数字，等于“不存在”的数字，在当今的商业社会中竟慢慢爆发出其惊人的能量？不是想故意气死亚里士多德，但0，的确可能代表了商业的未来。

这个0，就是“免费”。

是“免费”也是“曲线救国”！

只要是买东西，就要承受后悔的风险，终极折扣是“免费”。“零价格”是营销工作者的宠儿，但大多数时候免费模式不过是个噱头罢了。

免费不是白送那么简单

免费不是赠品那么简单，免费可以创造需求，免费可以提高声望，貌似“无利”却蕴含大利，免费之“0”大有可为。

免费？怎么赢利？没有盈利如何生存发展？提到免费，很多人就会想起大街上免费发放的印有商业品牌的购物袋、面巾纸等赠品，这些赠品能为商家带回多少销售本书不作分析。本书中的免费并不是简单的白给，而是蕴含着丰富商业智慧的营销技巧。

案例 8-1 善于创造需求的宠物店——免费送养猫咪

小夏是一家宠物店的老板，因为没有强大的资金支持，只能选择位置偏僻的地方开店，生意毫无悬念地不好。为了开辟多种经营增加赢利点，小夏准备引进当时流行的纯种美短猫繁育幼猫卖，行业规则是一只雄性美短猫搭配两只雌性美短猫，一组在当时售价 3 万元，对刚开始创业的小夏而言，3 万元真不是小数目，但为了发展生意，改善宠物店的盈利能力，小夏还是咬咬牙，购进一组美短猫。果然，随着人们生活水平的提高，很多人喜欢饲养纯种猫以显示自己的身份地位，小夏的三只猫咪为小夏盈利不少，5 年后，美短猫已经十分普遍，从原先 5000 元/只的售价降低到 500 元/只，各色纯种猫也登陆市场，小夏的种猫面临着衰老、生育高峰已过的问题，是换新品种，还是继续饲养这一品种，小夏有点拿不定主意，因为越是稀少的猫种越是昂贵，纯种的豹猫、布偶、阿米尼亚售价都在几十万元。

但很快小夏作出决定，不仅没有淘汰自家的美短猫，还低价收购了其他宠物繁育机构淘汰的已经不流行的美短猫和暹罗猫，低价向市场推出幼猫仔，还和流浪猫救助机构联系，捐助猫粮，提供猫舍，帮助送养流浪猫仔。别人都说他是傻子，但奇怪的是，小夏的生意却越做越大，不仅淘宝做的有声有色，实体宠物店竟然也开了连锁，成了当地最有名的宠物繁育和宠物用品经营品牌。聊起生意经，小夏的秘诀就是“免费”送养流浪猫和低价销售美短猫、暹罗猫等已经不稀缺也不甚流行的纯种猫，收购来的种猫每年都产仔不少，再加上大量的流



流浪猫仔送养，令小夏店里的猫咪用品销量大增，不仅没有因为丧失了占领稀有品种猫咪头筹而失去市场撇脂机会所丧失的利润回报，还因为大量的猫咪觅得主人带来固定的回头客户群体，极大地带动了疫苗、基础常用药物、猫粮、营养品、宠物家具、宠物玩具等各类商品的销售。其他宠物店虽然占据了稀缺猫咪品种的资源，但动辄成千上万的售价往往令顾客止步，猫咪销售数量自然无法和小夏的店比。尽管愿意出高价领养猫咪的主人都是有钱人，但数量稀少，也都是为了体现个人地位和身份才购买高价猫咪，并不一定是真正热爱猫咪的人，所以，后期消费十分有限，而领养流浪猫和购买价格较低的猫咪的人大都是“猫奴”，宁可自己不吃不用也要为爱猫选购最好的宠物食物、营养品、医疗用品和玩具、家具，所以，后期消费频率很高。为此，小夏还专门开设了QQ群、微信，并且出任网站宠物频道版主，开博客宣传宠物养育、流浪动物救助以及送养信息传播，与猫主互动，定期举办交流活动，举办救助流浪猫的义卖，生意越做越大，不仅宠物用品店开了几家分店，还聘请宠物医生、购买医疗设备创办了宠物医院。

有人说是因为小夏心地好，救助流浪动物，上天给予的回报和奖励。但据我们分析，小夏做生意的秘诀就是“让利与人”和“免费”，不仅赢得了很好的声誉，也扩大了生意，为自己斩获了丰沛的利润。免费显然并不是白送那么简单，小夏的低价和免费是扔下一个诱饵，创造一个需求，并且让这个需求连绵不断地持续下去，最终满足这个需求。

实际上，在世界商业史上，比小夏有名得多的公司早就这样做了，比如著名的吉列，早在20世纪的1903年，推销员金·吉列(King Gillette)用4年时间发明了一种可更换刀片式的剃须刀，但是在最初销售的这一整年里，只卖出了51副刀架和168枚刀片。为了摆脱销售困境，吉列先生想到了免费策略，他首先以极低的价格（相当于免费）将数百万副刀架卖给美国陆军，以期这些士兵退役回家后，可以变成吉列的忠实用户；他还将刀架免费送给银行，让银行作为礼品送给新开户的客户（就是有名的“存钱送剃刀”活动）。通过这种免费模式，仅仅过了一年，他就已经售出了1240万枚刀片，至今吉列已经成功售出了几十亿枚刀片。

小夏和吉列先生的异曲同工之妙在于，他们都是“让利”——创造一个需求，然后满足这个需求，赢得利润。

免费带来成功

免费所能做的不仅是创造出一个或者几个需求，而且还能用免费做噱头、做武器挑战行业大佬，树立行业地位，提高品牌声誉。

最有名的案例就是创立 360 安全卫士的奇虎公司，在 2013 年度上半年最著名的商业官司中，有两起与 360 有关，但都是 360 败诉，一个是 3B 之战的延续，一个是 3Q 之战的延续，之前 360 将雅虎 3721 斩于马下的痛快更是让时年雅虎新主马云郁愤难当。

360 祭起免费大旗，将金山、瑞星、诺盾……牢牢占据市场多年的杀毒软件一一驱逐。数据领域本来就是一个总是被各种新奇手段改变的“魔幻世界”，360 的免费其实也算不上新鲜，百度将谷歌免费模式复制到中国，而且更进一步，用“搜索 +MP3 下载”双免费的模式，取得奇迹般的成功，在与谷歌的争斗中，利用各种地缘优势，将谷歌逼到外墙。

淘宝，用免费网店打败了不可一世的世界巨头“易趣”，2009 年淘宝营业额已经突破 2000 亿元，绝对是世界级企业的标准。时至今日，淘宝的营业额更领先于世界同类企业。

免费也可以是“萧管”和“锣鼓”，为吸引人气作出贡献

如果说数字经济领域有一个特征，那就是前期研发费用高、产品本身的生产成本很低，而且一旦使用者足够多的话，产品的边际成本更是接近于零，这为免费创造了前提。那免费能在传统的实体市场上运用吗？

在现实生活中，如果你善于观察，就会发现在我们日常生活中已经被免费的商品所包围着：超市里有免费品尝的食物、饮料；地铁里有免费发放的最新报纸；移动公司免费提供的新款手机（前提是你必须在规定的时间内消费相应的话费）；可以用积分换取一张免费的机票；如果你运气好一点、技术好一点，淘宝网上每天都有商家推出的“秒杀”商品（一元钱与免费无异）让你去拿……



不用怀疑，当你还可能在为产品如何定价烦恼的时候，免费作为一种营销策略乃至商业模式，已经越来越多地被那些具备洞察力的企业和品牌所认知和广泛运用，并创造着可观的利润，不仅仅是在数字经济领域，在传统实体市场同样如此。

免费策略是如此的有效，以至于新媒体评论家杰夫·贾维斯在2009年通用汽车面临破产危机时给出了“借鉴谷歌商业模式，免费发放依靠广告收入的汽车”的建议。不得不说这真是一个好想法，假设通用汽车真的推出一款免费汽车，可以想象它必然将会赢得全球消费者空前的关注，销量当然更不会是问题。但是如何将免费赢得的美誉和消费者关注变成现金收入，这需要营销人员的创造性思维，或许这就是通用汽车目前没有采取免费策略的原因，也是所有想将自己的产品免费的企业必须解决的根本性问题。

叶茂中营销策划机构在为客户策划时，一直坚持用横向营销的思维模式帮助客户解决问题。横向营销的核心思想是打破常规以求创新，其中打破价格界限是实现创新的有效方法之一。

2009年，我们为长城汽车策划，有一项提案就与免费相关。当时我们面临的第一个考验就是“如何在短时间内激发目标消费者的关注”？在通过对目标消费者系统的分析以后，我们建议企业与淘宝合作推广“长城汽车一元秒杀”活动，用“汽车也能秒杀”的免费概念吸引关注淘宝的客户（当时淘宝的日流量已经超过1亿人次，其中大多数是相对年轻的80后，这也是我们锁定的主要目标消费群体）。

整个活动推广时间持续了15天，效果非常突出，仅仅是活动主页就有超过100万人次（根据实际IP计算）的点击，并在各大汽车论坛上成为网民热议的焦点，该车的市场关注度明显得到提高。当然我们也知道仅仅是市场关注度的提高并不能实际提升终端的销量，因此在秒杀活动的同时，该车新的品牌形象、新的产品诉求同步更新，有效的促销活动也在终端开展，最终实现了关注度、美誉度、销售量的全面提高。

让产品免费很简单，但要通过产品免费实现盈利却很难。也就是说，在免费的同时还必须想好如何收取更高的费用。在数据驱动的年代，投资回报已成为一门严密的科学，而免费创造的却非直接利润。谷歌、百度可以依靠广告联盟收取

广告费，吉列可以通过价格不菲的刀片获利，淘宝不仅成功打造了支付宝、广告等收益产品，现在还通过淘宝商城向高级客户收取店铺费用。如何从免费到收费，成功的企业已经成功了，但对更多的企业来说这确实还是一个大问题。那么现在，你的产品准备好免费了吗？

说完了免费，不知道你有没有大汗淋漓的感觉？放轻松，我们没叫你做慈善满街撒钱。价格作为营销 4P 中唯一可以直接带来利润的因素，也往往是企业和品牌最在乎、最头大的因素。在这个新的消费时代，定价其实早已脱离了单独与成本挂钩的阶段，与消费者有关，与竞争对手有关，与自己有关。

价格是售价，价值是内在。价格往往不等于价值，理论上价格也不应该等于价值。可是如何让价格远远抛离价值？我们接着往下看。

一个推论：消费者其实并不知道什么东西该值多少钱。

他们茫然地走过大街、穿过商店、穿过超市货架，根据种种线索判断着价格。对大多数人来说价格记忆都是短时记忆，他们说的和做的也并非一回事，他们愿意为某类商品付多少钱，随时都可以改变。

消费者的主要敏感点是相对差异，而非绝对价格。这个差异或许是产品差异、或许是品牌溢价造成的价值差异、也或许是价格本身的差异……

但他们不知道，这一切都是价格在玩的魔术，这个魔术跟催眠术同门，操纵着消费者的内心和大脑，操纵着消费者在“真实需求”、“虚荣心”和“占便宜”之间反复徘徊。其实，我们不是通过价格在出售产品，我们是在出售价格！

绝大多数公司的做法通常还是先设计出一个产品，然后再尝试计算出一个目标价格。但是，在一些优秀的公司，价格是首先被考虑的关键因素，产品在未开发之前就先确定销售价格，设计开发者根据商品的最终售价来选择制造商和设计产品。

优秀的价格策略能迎合消费需求，也能引导消费，能让消费者感觉占了便宜，也能激发消费者爆棚的虚荣心……消费者心理看似被一个个不同的商品、不同的品牌包围着、满足着，但实则被各种各样的价格魔术给催眠着，被各种商品后面的价格策略在操纵着！



制造幻觉

我们正生活在一个拜金时代，几乎人人崇拜金钱。而当一个人含金量不够的时候，如果用物质和外时尚来掩饰下，也可以显得含金量比实际更高一些。虚高的价格为什么会有市场？中国为何是世界奢侈品第二消费大国？这一切的一切都是虚荣心在作祟，价格给虚荣心制造的极致境界就是“让他渴望去吧，你不可能拥有我”！

成功的奢侈品品牌利用高价商品来创造“混合着愤怒与幸福的复杂感受”，中产阶级消费者感到愤怒，因为他们买不起店里陈列的、穿在名人身上的东西，但他们又因为买了其他东西而下意识地高兴起来。爱马仕 33 万美元的表只做了两只，而超贵的手袋一般连旗舰店里也只有一个。这类商品不是用来卖的，而是用来给你制造看得见摸不着的幻觉的，在富人和名人八卦的推波助澜下，这些幻觉显的极其逼真，让你抓狂到蠢蠢欲动。

奢侈品就是商家给物质主义者营造的幻觉，价格几乎遥不可及，任何成本都没有关系，但可以操纵绝大多数的消费者。

在营销学上，我们通常将这种给消费者制造的价格幻觉，称为“心理定价法”。心理定价法适用于以自我感觉为主的产品，如香水和昂贵的汽车。SK-II 神仙水在中国的零售价格为 560 元，其制造成本仅为人民币 6.5 元。就算加入研发成本，每单只成本也不超过人民币 10 元。资生堂 650 元 /50 克的眼霜连包装成本也只有 10 元不到。而欧珀莱那些 150 元左右的低端眼霜的成本仅在 3 元左右，但消费者仍愿意购买，因为这个价格提供了某些特别的东西。

同样，这种幻觉也是可以被打造出来的，如星巴克从来不是卖咖啡的，所以它的咖啡可以更贵。星巴克出售的是星巴克体验，是某种生活方式，因此，它的消费者对价格是不敏感的，所以星巴克可以以更高的价格出售咖啡。

1. 贵——由俭入奢易

酒鬼酒、水井坊、五粮液，现在是茅台，它们都曾经或正在辉煌。而它们辉煌的原因，要阐述起来太复杂，不过它们辉煌的一个表象倒是很明显：这几位曾

经是，或者现在正是最贵的酒，就这么简单。

酒鬼酒最贵，卖得好。然后水井坊比酒鬼酒贵，水井坊抢过了宝座。水井坊降价，五粮液提价，五粮液成了第一。然后到了现在的茅台，唔，这价格已经不用和谁比较或者说再去超过谁了，简直是让人无法直视的恐怖价格。

2. “遥不可及”的黑珍珠

马克·吐温曾经在《汤姆·索亚历险记》中这样描写：“汤姆无意中发现了人类行为的一个重要定律，那就是要让人们渴望做一件事，只需使做这件事的机会难以获得即可。”

在《怪诞行为学》开篇，有这样一个经典案例：早期，黑珍珠因色泽不佳、又灰又暗、大小不等等一系列原因一颗也卖不出去。这时候黑珍珠商人可以选择低价卖给折扣商店，或者搭配上一些白珍珠当首饰，推销出去。但当时卖黑珍珠的商人并没有这么做，而是带着样品去见了一位宝石商人，宝石商人同意把黑珍珠放到他在第五大道的店铺橱窗里展示，标上令人难以置信的高价。同时，他们还着手开始做广告，在一本本印刷华丽的杂志上，一串塔希提黑珍珠在钻石、红宝石、绿宝石的映衬下，熠熠生辉。不久前还含在一个个黑边牡蛎壳里，吊在波利尼西亚海水中的绳子上，无人问津的黑珍珠如今来到纽约城，环绕在最当红的歌剧女明星的粉颈上，在曼哈顿招摇过市。原来不知价值几何的东西，被捧成了稀世珍宝。

3. 黄鹤楼 1916 为“彰显”而生

早些年的香烟市场，中华、云烟一直占据着高端烟的地位。但不知从何时开始高端烟的顶峰位置却被黄鹤楼 1916 给抢了去了，这着实让中华费解。

就烟草产品而言，消费需求一般分为两类：一类是功能性需求，主要是满足抽烟的生理欲望，持有这种需求的消费者很看重产品的性价比，追求实惠，注重产品的切身体验；另一类是社会性需求，消费的同时希望通过产品来彰显自己的生活品位和社会地位，但对产品的基本功效不一定有特别的要求。

抽什么样的烟喝什么样的酒，在很多中国人的眼里是跟社会地位挂钩的，茅





台、五粮液一天天的在涨价，越来越向奢侈品靠齐。但在消费升级的大潮下、中华、云烟的升级脚步似乎慢了些，越来越近乎大众化产品了，彼时最高档的应该算上海卷烟厂的熊猫牌香烟，且有着“邓小平最爱”的极强背书，也只卖80元/盒。显然，市场上主流的高档香烟已经无法满足高端及超高端人士的社会性价值需求了，至少消费者拿着中华、云烟已经无法实现彰显社会地位的目的了。

2004年，武烟集团推出黄鹤楼1916，在定价上比同属高端烟草产品的时代版熊猫、红河V8、云烟印象、钻石芙蓉王都要高出一筹，并以1916年南洋两兄弟在汉口投资创办烟草厂的故事为黄鹤楼1916蒙上一层神秘且令人向往的传奇色彩，1800元/条的黄鹤楼1916作为奢侈消费品，恰好吻合了高端香烟消费者注重其象征社会地位的消费需求，一进入市场就卖到断货，可见它的受欢迎程度。

4. 谭木匠以“高价”体现品牌地位

价格与包装一样，能够体现品牌地位。谭木匠的定价策略是：

(1) 高价：谭木匠的梳子，最便宜的是18元，最贵的超过200元。通常的黄杨木梳子的价格是38元。和我们在地摊或商店中看到的几元钱一把的梳子相比，价格差距非常大。谭木匠的高价不仅使谭木匠获得了很高的毛利，而且也与其专卖店的销售方式和地理位置相协调，还能传播出品牌定位的不同凡响。

(2) 统一定价：所有专卖店的价格是一样的。

(3) 不还价：一律按照标价出售，没有折扣，这符合专卖店经营的规律。

高价与不还价，是一切高档次品牌或产品的共同特点，谭木匠通过价格策略向消费者传递的信息是：谭木匠的梳子与其他梳子存在很大区别，从而也激发了消费者的购物信心。

随着谭木匠的成功，市场上的跟风模仿者也越来越多。而面对同质化的产品，消费者变得难以选择。在同行争打价格战时，谭木匠却专注于增加梳子的技术含量，开发出各种新颖的产品。比如，在结构设计方面，一改传统梳子只用一种材质、整块材料加工的模式，率先推出了“角木梳”，将高档木材和天然角质相结合，让整个梳体既有天然的木材纹理，又有角质特有的保健功能。在工艺创新上，谭传华独创性地对每个梳齿进行手工打磨，然后再嵌入到梳体上，新制作的梳子齿体圆润、手感光滑，如同用了几十年的旧梳子，使用时的感觉非常舒服，带给

用户良好的体验感受，很多顾客把玩之中爱不释手。

有时候并不是遥不可及才让人有幻觉，一个“有个性”、“有修养”、“比肩国际”的范儿也会让消费者浮想联翩，这种幻觉同样像迷幻剂一样能让消费者掏出更多的钱买更昂贵的单！

5. 定价高于西门子，方太跳出价格战怪圈

迈克尔·波特认为：“如果其他的竞争者也可以像你一样降价，那么降价通常并非明智之举。”

方太身处价格战频发的中国家电市场：一方面，缺乏创新能力让大多数企业只能竞相以低价来贿赂消费者，扰乱市场；另一方面，一轮又一轮的价格战，也把中国消费者培养成了价格敏感型客户。但，方太一直通过产品竞争力和品牌价值营销，将产品定价高于西门子，跳出价格战的怪圈。

方太作为高端油烟机，不跟随降价，对销售人员严格管理，避免私自降价甩卖冲业绩的情况。为此方太调整了对前线销售人员的管理方式：不考核销售数量，只考核金额。如果促销员降价卖掉2台，还不如原价卖掉1台更快完成任务。方太确定品牌影响力、营销能力和终端能力是国际巨头优势所在，将营销战重点放在如何让销售终端的形象与高端产品的定位更加匹配，提升广告精致程度以匹配自身定位，而非打价格战！

方太茅忠群认为：“消费者真正希望的是买到好产品，而非打折或赠品。所以，我们应该做的是提供好产品，并让消费者感到这种优势，让销售回归营销的本质：将产品的独特价值传递给消费者。”

6. 乌江是“最精贵”的榨菜

为什么所有榨菜都卖0.5元/包，乌江可以卖到1.2元/包？凭什么？

人们愿意为更好的产品花费更多，但高质量要在某种程度上明显可见。

榨菜是人们再熟悉不过的了，但由于多年行业的低水平发展，导致了这种产品价值感较低，市场上的价格相比较于其他品类的酱腌菜，如辣椒制品、豆豉制品等也属于偏低水平。如何提升品类的价值感，实现品类升级，哪个品牌最先解决了这个问题，这个品牌也就最有可能成为行业的领袖品牌。

2004年，我们在为乌江榨菜策划的时候洞悉了这个行业机会，并且抓住了



这个机会。但凡升级一定要向消费者作出合理的解释——了解了乌江榨菜的生产过程，我们得知乌江榨菜为了保证产品品质，在工艺流程中要经历多次的清洗和腌榨，因此成本比其他品牌高很多，但消费者对这方面并没有任何认知。这些很好的传播资源一直被埋没，被浪费，我们把它挖出来对乌江榨菜进行机理包装：三清三洗，三腌三榨。

我们甚至把产品名定为“三榨”，用产品的制作工艺作为品名，最大化地占领品类核心资源。三榨可不是普通的榨菜哦，它成功摆脱了消费者对榨菜低价值的认知，取得了定价的主动权。通过对价格的调整，三榨产品的利润率高于原有产品足足四倍，企业盈利全面提升。

2012年，叶茂中再次与乌江合作，推出国粹文化载体，目的也是进一步提升乌江榨菜不是普通榨菜的价值感。

7. “非蛋糕”当然超群

沦为中国地摊货的瑞士卷也能卖高价！

福马拿着新品瑞士卷找到我们的时候，对产品口感和品质可谓是充满了信心，但却担心单价上不去很难冲销量。瑞士卷虽名为瑞士，却实质已经成为中国老百姓心中的低价食品。一些马来西亚的瑞士卷品牌通过走私渠道在福建、广东等沿海市场销售，既不用做广告也不用做促销，每枚价格仅在 0.5 元，占领了相当一部分市场。而 0.5 元的定价，也直接导致瑞士卷整个品类呈现出廉价的气质，成为中国老百姓心目中的“地摊货”。

我们说价格是市场营销给消费者制造的幻觉。对于一个已经低价的品类这个幻觉可以像乌江一样做升级，说我们是更好的瑞士卷；也可以颠覆，比如这次我们不再叫它瑞士卷，而用一个非常规的定位游戏给它命名——非蛋糕，挑战的是整个蛋糕的品类市场，却迎合了所有目标人群的时代需求！用“非”作为突破点，不仅突破了品类的壁垒和竞争，突破了年轻人群对蛋糕市场的传统认知和感受，更避免了瑞士卷市场的低廉售价以及恶性竞争。

瑞士卷很大的一个问题就是价格无法提高，然而，我们定位于“非蛋糕”后，这个问题自然就迎刃而解：“非蛋糕”不仅开辟了新品类，也为产品认知带来了更高的价值感和时尚感，自然为提价打下了很好的基础，说句实话，面对“非蛋糕”这个名字，不涨价我们都有点不好意思了！当即，我们就建议客户将非蛋糕单枚的零售价提高到 1 元以上，与市场上 0.5 元 / 枚的瑞士卷形成巨大的区隔，真正为“非蛋糕”奠定一个与之吻合的、具有国际品质感的高端产品形象。事实证明“非蛋糕”的高端定位得到了市场的高度肯定，2007 年 9 月上市伊始“非蛋糕”就打出了 1 元 / 枚的零售价，2008 年 1 月“非蛋糕”再次将单枚的零售价调至 1.3 元，同样热销。福马的柯老板也说：自“非蛋糕”上市以来，受到市场的广泛欢迎，在上市后的第二年就突破了 3 亿元大关，现在不仅是福马的主力军，也是大功臣。

8. 赛珍珠的诱惑

为八马茶叶做策划时，我们明确提出了战略目标：要想成为全国第一品牌，先要在福建成为第一品牌。

福建是八马的大本营，也是全国最重要的产茶大省，作为中国茶文化的重要动脉，福建省茶企大小林立，有上万家，知名茶企业也有数十家。八马虽说外销



始终拔得头筹，但要想在遍地茶企的福建本地成为第一品牌并非易事。如何成为第一品牌？我们需要打造明星产品。

八马旗下最有潜力的产品——赛珍珠已连续四年成为福建省最畅销的礼品茶，有着难以复制的魅力。八马挖掘其有别于其他茶叶的利益点，将赛珍珠打造成浓香铁观音的代表之作。赛珍珠之所以风靡茶市，其中很重要的原因就是因为它口感很传统。而这个传统的味道来自八马十三代传人掌握的制茶秘笈。为了凸显出八马家族300年世代做茶、坚持十三代从未中断的正宗铁观音传人的历史背景，我们精心创造了“最奢侈的味道，就是传统”的广告语。

最奢侈的不是买一部宾利或拥有一幢豪宅，而是墙上那淡淡的水墨画，或手中一杯温馨的赛珍珠。源自1736的那一份执著，为的是给您最最传统的那份奢侈。

同时将赛珍珠的价位提至5800元，成为名副其实的高端茶。八马更将价格直接印在了茶品的包装上，为何？针对八马商政礼节茶的礼品属性，八马分析了送礼人和收礼人的心理，双方都有明确礼品价格的需要，于是顺手帮了他们一个忙。

中杯心理

当碰到三种价格，设想成消费者在购买咖啡时面对小杯、中杯和大杯咖啡的售价，自身没有强烈偏好时，人们一般倾向于选择“中杯”。对比引发了情绪，情绪影响了行动，最后哪一款价格的商品热销取决于背景和对比。

1. 比较优势下的“物超所值”

中间价位是大多数人都会去做的选择，选中间价位的人会跟你说，他们这样决定“比较安全”，是一个“折中”的选择。最便宜的商品说不定质量有问题，最贵的那种则有敲竹杠的嫌疑，居中的应该没啥问题。

往往就是这样，不卖的东西影响正在卖的东西。如果说想要提高廉价商品 A 的市场份额，你只需要提供一种更便宜的选择商品 C 即可。商品 C 成了诱饵，它本身可能不会得到太多市场份额，但它会产生一种吸引效应，把消费者的选择转移到原先的廉价品牌商品 A 上。类似地，增加一种高价诱饵商品品牌 D，会把消费者的眼光往上拉，扩大高档品牌商品 B 的市场份额。

有一则关于百威的故事就充分验证了消费者在这种比较优势下“物超所值”的心理：20 世纪 60 年代安海斯·布希公司在全国范围内积极推广它旗下的超高档品牌米狮龙，百威却借力登上了销量第一的位置。要是啤酒消费者们真的知道他们要什么、该出多少钱，那米狮龙肯定会冲击百威的市场。可结果是，百威和米狮龙的总销量却都增加了。因为米狮龙让百威显得“不那么极端，不那么昂贵，又不那么精英”。一部分百威的买家改喝了更高档的米狮龙，但平常买更便宜品牌啤酒的人却有不少换成了百威，两者扯平了。换句话说，米狮龙的广告让一些米勒啤酒的买家改喝百威了。

根据尼尔森所公布的报告显示，全球消费者对消费性包装商品采取不同的省钱购物策略。消费者一旦决定购买地点后，物超所值的重要性略高于单纯的低价。

2011 年尼尔森全球消费者购物省钱策略在线调查，有来自全球 51 个市场，超过 25 000 位网络受访者参与，有六成全球网络消费者在决定到特定消费性包装商品零售店购物时，将“物超所值”视为最具影响力的因素，胜于“价格便宜”（58%）。

“‘价格便宜’的重要性是无庸置疑的，但透过尼尔森调查显示，‘物超所值’对全球消费者而言也极为重要，只不过，‘价值’并非只与价格有关，在经济艰困时期，如果零售商及制造商在与消费者沟通时能更加凸显产品优点并提供超越价格的价值，将可获得消费者在寻求省钱之道时的共鸣。”尼尔森全球消费者洞察副总裁 James Russo 说。



2. 洋河次高端定位的崛起

在一片红海中，2004年洋河年销售总额为0.741亿元，而到了2010年第四季度，洋河的次高端定价的优势逐渐显现，依靠蓝色经典的出色表现，洋河突破60亿元大关，短短的6年时间，其销售额净增为基数的将近60倍，惊人的销售额不但被称为是白酒行业的奇迹，而且，利润率和市值一度接近或者超过茅台。

作为一种非功能性产品，白酒和其他功能性快速消费品的价格功能有着明显的不同。价格因素在4P当中起着重要的作用。一直以来高端白酒市场被茅台、五粮液占据着，中低端市场各路诸侯瓜分着各区域市场，当然期间也有品牌走次高端路线的，但是像洋河蓝色经典一坚持就是十几年不动摇的却寥寥无几。洋河正是凭借着蓝色经典系列的次高端产品价位为突破口，规避了高端和低端的恶性竞争，同时在比较优势下，消费大众逐渐认可了洋河蓝色经典的“中杯”定位，越来越多的消费者趋向于选择“中杯”的心理也慢慢驱动着洋河蓝色经典的热销。

占便宜还是真便宜

乔布斯说过，顾客并非要买便宜，而是想“占便宜”。

你真正便宜了，他反而不买你了，认为你廉价、差劲，便宜没好货！你能提供绝佳品质和醉人体验，让他觉得像捡了个大便宜，再贵他也趋之若鹜。

1. 必胜客——看上去很便宜其实很贵

“下午茶 25 元起”

“至尊比萨只要 39 元”

.....

必胜客所有的广告都在撩动你尝试的欲望，因为这看起来的确很便宜。我们平时见到的必胜客广告，它不是在出售它超级诱人的下午茶套餐（仅29元享受多款美食）就是在推广它的超值比萨套餐，49元、39元……怎么样？这个价格堪比路边小餐厅的价格了，你看它就餐环境如此高档价格如此诱人，肯定心动了吧。

但是真的如广告里传播的那样吗？

于是抱着“占便宜”的心态很高兴的进了必胜客，它丰富的餐点、配菜、浓汤、主食……也同样很打动你，不过价格就不那么便宜了，于是你本来只是想花 39 元吃个披萨就走人的，结果买单的时候你吓了一跳，大大的超出了你的心理预算。

不过没关系，必胜客已经成功了，它的“看上去很便宜”策略不仅吸引了一些想贪便宜的忠实消费者，但吸引得更多的却是想占便宜的尝试性消费人群，营销大师菲利普·科特勒说过，第一单生意是最难的。你因为它的假便宜去过第一次，它的食物环境和体验确实不错，它不担心你不会再去第二次，而且它下次还会用更多的看上去很便宜的超值美食套餐来不停的诱惑你、鼓动你！

2. 丰田——只是暂时便宜

丰田公司在 20 世纪进入美国市场的时候，利用政府、商业企业和美国市场研究公司搜集信息，了解美国经销商和消费者的需要，他们发现美国人把汽车作为地位或性别象征的传统观念正在削弱，汽车作为一种交通工具更重视其实用性、舒适性、经济性和便利性，较低的购置费用、耗油少、耐用和维修方便；交通日趋拥挤，消费者需要停靠方便、转弯灵活的小型车。

产品策略，面对美国和西欧这些强劲对手，丰田汽车的产品策略是避实就虚，生产高质量、小型化、具有便利可靠性和适用性的小轿车。其目的在于使日本轿车作为一种交通工具为美国广大消费者所接受。

定价策略，从价格上让消费者在心理上接受丰田。日本汽车打入美国市场其目标不在于获取单位产品的高额利润，而在于最迅速地攻入市场。为争取潜在的顾客群，制定大大低于竞争对手的价格。花冠车在进入美国市场时售价不到 2000 美元。在小轿车技术差距已经消除的 20 世纪 70 年代，同类车型和功能的轿车，丰田车比美国车低 400~1000 美元。低廉的售价，加上质量稳定、性能好和维修费用低，为丰田车树立起物美价廉的良好形象，美国生产商无还手之力，大片的市场份额逐渐被丰田蚕食。

但我们看到，当丰田收拾完美国本土车商以后，它也开始推中高端车型及高端品牌雷克萨斯，而且销量都不错。先“暂时便宜”把美国本土车商打得无还击之力，成功超越别克、福特成为美国汽车拥有量最多的一个品牌后，再来延伸它的中高端车型，丰田的这一步棋可谓是走得相当成功。



在营销组合中，价格是直接产生收入的因素，是一个公司就产品或品牌的意愿价值同市场交流的纽带！

价格，已经越来越不以成本为导向。

市场千变万化，消费者那么理性又那么感性，你可以制造幻觉让消费者一方面觉得高不可攀一方面又绞尽脑汁想要拥有，也可以用免费让消费者失去理智蜂拥而至，可以让消费者感觉捡了便宜，也可以让消费者经过一番思量后最终觉得还是你最物超所值……作为定价的关键，不是卖方的成本，价格的设定是为了满足消费者的需求或是反映他们愿意支付的溢价，更多的时候是要以消费者的需求、市场的变化来制定价格。

生产产品的价格和你最终销售的价格没有关系，什么价格是合理的？你的产品或服务的价值在哪里？你的产品或服务比竞争对手好在哪里？

如果你在撒哈拉沙漠里拥有唯一的绿洲，一个饥渴难耐的家伙走进来要买一杯水，你可以收100元，甚至双倍。你收多少钱跟你是否免费得到这杯水没有关系，关键是看这杯水给这个人提供了多少价值！

09

第9个关键词

树敌

凡是敌人反对的我们就要拥护，凡是敌人拥护的我们就要反对。
——毛泽东

1986年11月6日，英格兰的曼彻斯特联足球俱乐部宣布更换主教练，由亚历克斯·弗格森接替阿特金森。彼时曼联队实力薄弱，主要任务是保级，在弗格森接手前的13场比赛里，曼联队只赢了3场，输6场，平4场。相比而言，昔日的手下败将兼最大仇敌利物浦队却风头正劲，独领风骚，曼联的球迷怨声载道，俱乐部更不满意。不过这个倔强的苏格兰红鼻子老头却执拗地发出了自己这辈子最豪迈的宣言：“我的最大成就将是把利物浦从他妈的王座上拉下来。”（my greatest challenge was knocking Liverpool right off their fucking perch.）

所有人都觉得这老头痴人说梦，近乎疯了。利物浦当时是英格兰名副其实的霸主，手握16个顶级联赛冠军，风头一时无两。而曼联呢，成绩也不差，但当时只有7个联赛冠军，差了一倍还多。到了1990年，仍处巅峰的利物浦把这个差距拉成18:7。把利物浦拉下来？吹牛也不是这么吹的。

25年之后，2011年5月14日，英超联赛第37轮，曼联1:1战平布莱克本，提前一轮锁定联赛冠军，这是第几个？19个，苏格兰老头用25年时间打造了



一支梦幻之师，狂扫12个联赛冠军，真正成为英伦第一。老头是个诚实守信的人，说到做到。他近乎偏执地找了一个不可战胜的对手，远大的目标指引着他带着自己的球队不断前行，这世界上不可能的任务太多，但是总会有人做得到。

纵使面前是拥有无穷力量的巨人歌利亚，只要有着想将其打败的勇气和信心，你可以是又一个牧童大卫。

各位看官您看明白了吗？这一篇的关键词我们要谈的就是：树敌。

在学而论道之前，不妨再探究一下树敌的来由。这词第一次引起人们注意是在明代陈子龙的《晋论》中：“武帝开疆拓境，几侔秦汉，天下岂有为晋敌者，而使诸王擅兵于外，以自树敌哉？”陈子龙的意思是说：晋武帝灭了东吴，开疆拓境，西晋国力接近秦代和汉代，纵览天下，已经没有能战胜西晋的敌人了，却偏偏分封同姓诸侯王，这些诸侯王拥兵自重，各自为政，这不是给自己树立敌人吗？

树敌有三重含义：

第一重含义是指树立敌人，即，因为自己不当行为或者言行，导致别人与你为敌，或是将自己的资源、势力分割出去创造一个或者一群敌人与自己为敌对抗。

第二重含义是指：寻找一个强大的敌人，并以战胜他作为自己的目标和事业，这个“敌人”更像为自己成长设定的一个高度、一个障碍、一个必须收归囊中的战略高地。

第三重含义是指：利用一个强敌，借力上位。

为什么我们要闲着没事给自己找个敌人

没有敌人，就没有竞争和发展

——一人拾柴火不旺，众人拾柴火焰高。

市场竞争是一个生生不息的循环竞争过程，在竞争过程中，参与竞争者要么出局、要么强大。无论失败和成功，每一个参与竞争者都是市场和行业发展的推

动者。正是因为竞争，市场进步了、行业进步了、企业进步了。嘲笑死在沙滩上的前浪是可耻的，因为它们也是造就后来的大浪潮的一份子。

很多商家都渴望蓝海，总是希望自己能找到商业社会最后一片净土，但是各位看官，既然是净土，自然不被外界打扰，安安静静自我生长，没有媒介关注，没有闪光灯的效应，永远坚信那些爱我的消费者一定会发现我并且肯定我（如果您有个几十个亿作为资金后盾，自然不在话下。）——举个不恰当的比喻，就有点类似当下的“剩女”和“非诚勿扰”之间的博弈。

心气高傲的女生，总觉得能等来自己的缘分，相信自己命中注定的王子一定骑着白马来到自己身边，她们鄙视一切庸俗的相亲，努力把自己修炼得从剩女直到齐天大剩！

非诚勿扰的女生则喜欢为了爱情而出战，24个女人不是一台戏，绝对是一场世纪大战，为了心爱的男人，24个女生不仅全副武装，更是招招都要命中要害。这场爱的战役，为24个女生带来的不仅仅是高关注度，高曝光率、更是源源不断的优秀男人来到这个战场，甘愿做她们的战利品。

你可以说这是炒作，这是秀，可是没有关系，货真价实，真金白银都是看得见、摸得着的既得利益啊，牵手固然高兴，没遇见姻缘的下场继续努力啊，总比你守在家里，整天看不见一个单身汉的强吧。

各位瞧见了，战争带来的肯定是竞争，但是竞争带来的未必不是好事！

有敌人不可怕，敌人多也不可怕，可怕的是没有敌人，最可怕的是自己忽视敌人的存在，不管是现时的敌人还是潜在的敌人，因为没有敌人，也就没有进步和发展。商战、营销战与战争的核心都是竞争，所以更准确的说，是竞争推动了人类进步。

同样的道理，用在商品上就是：有些产品什么都好，功能好，名字好，效果好，就是没人知道，甚至央视的广告也上了，地方媒介也投了——单靠一个人、一家企业，想要炒热一款产品，有的时候就是孤掌难鸣，力不从心，尤其是新产品上市，要教育消费者，要培育市场，要传播……没有几个亿，哪能让十几亿老百姓都知道你是谁啊？

保暖内衣曾经只是一个被个别人群关注的边缘产品，很多人根本不屑一看。



市场上的新概念新产品实在太多，每个人都忙碌不堪，哪有心思一一关注。1999年开始市场升温，有几百个厂家同时做，四五个品牌同时在中央台砸广告，而且代言人一个比一个出名，简直就是明星大赛，许多消费者就开始密切关注，唯恐自己没赶上趟，落伍了。之所以这些产品这些厂家相对成功，很大程度上是因为竞品帮了忙，没有足够的竞品，市场就没有足够的“势”来吸引消费者。要敢为天下先，更要敢为天下后，没有竞争对手的领域不见得合适，在这里市场的启蒙教育重任没有人分担。回顾其发展过程，整个行业从小变大，参与竞争的企业从少变多，很多品牌消失了，一些品牌则成为行业翘楚，十几年光阴，这个市场变得越来越具有规模，从舞台的边缘走到了舞台的中心，其中竞争者是无法抹杀的功臣。保暖内衣之所以能成为当下主流的品类，就是因为越来越多的竞品做大做强了市场。

提了保暖内衣，各位看官一定会觉得这种“土鳖”的产品才可能有这种现象，千万别那么想，天下万物虽有不同，但大道相同，平板电脑够时尚了吧，但你大概不知道，早在1989年，平板电脑就被PALM公司发明了出来，按理说，这产品还不得是蓝海外的蓝海，净土中的净土啊——就如同爱迪生发明了电灯一样，举世伟作啊！是啊，产品够伟大，但结果却很悲催，成为无人问津的产品，发明者黯然退市。而苹果一推出平板电脑，各个对手纷纷推出自己的平板品牌，无论是联想的乐PAD，还是三星、摩托罗拉都跟进市场，最终形成了平板电脑的战国时代。所以说，在这个时代，英雄是靠敌人来光耀其身的，如果敌人不够多、不够强，英雄也就无法成为传奇了。因此，英雄想要创造成就，必须找到够大够强的敌人，共同开创一个世人瞩目的战场，共同创造一个令世人终生难忘的传奇。

一个企业的能量可以把市场烧到30~50℃，那么几个企业加起来就可以把市场这壶水烧开了。

进入生僻的市场意味着你承担起了启发教育消费者和烧热市场的重任，敌人越多，启蒙教育、烧热市场的重任和成本你承担的就越少，如果创新产品是诱饵，敌人与你争夺市场时产生的摩擦——竞争，则是吸引“猎物”从四面八方聚拢而来的费洛蒙。因为消费者喜欢看竞品打架，这正是他们渔翁得利的机会；消费者喜欢聚堆儿围观看热闹，这可以给他们发表见解的机会，体现他们的存在感；消

费者喜欢尝试新口味，接受高昂价格的“恐吓”，因为人的天性就是喜新厌旧、热爱攀比；消费者喜欢热热闹闹的气氛，因为人都害怕孤独。

在现代营销战役中，有敌人的地方，往往也有利益的存在，所以，停止抱怨过度激烈的竞争，不要为了规避竞争，而去涉足过于偏僻的市场。

因为没有对手的市场未必就是好市场——没有对手，也往往意味着没有市场。林中猎人太多虽然导致争夺，但跑到没有猎物的地方去打猎更加没有意义。

越了解敌人，越了解市场

——完美的竞争战略并不是要成为行业的第一，而是要使自己做到与众不同，难以复制！

因此，营销战略的第一步，是要了解你的敌人；了解的目的是跟从和盲从，而是要建立起与其不同的策略。

芙蓉姐姐曾经说过：“其实我最感谢的人是凤姐。很多人发现，面对凤姐，我还是可以接受的。”而从凤姐身上，芙蓉姐姐也发现了，自己的市场不仅逐步地萎缩，而且随着恶搞的升级，自己的S造型也早就不再是人们关注的恶俗新闻的焦点，自己更是无法与凤姐在恶俗的气质上相抗衡。

因此，芙蓉姐姐快速地弃恶投明，历经“八年的抗战”，她从最早的疯狂谩骂和嘲讽，摇身一变，成了正牌明星。她不再抓住曾经的那一片谩骂来证明自己的存在感，而是再次把握住了时代的风向标，开始瘦身、拍电影、出单曲、开公司、做慈善，变得知性、高贵、典雅。完成了瞩目的蜕变，成为了现在的励志女神，并上了央视的《奋斗》节目。

当芙蓉姐姐沉迷在网络的浮云之中时，是无法看清自己的市场以及市场发展的动向的，突然间的高关注度，使得她失去了对自身市场的判断。但当凤姐出现的时候，在这个恶搞市场强大的竞争对手出现的时候，芙蓉姐姐从人们对凤姐的描述中，才清醒地意识到自己所处的细分市场，以及相应的目标人群究竟是谁；从凤姐的行为模式上，才发现了自己所处市场的恶劣情况（要靠不断降低道德底线来迎合大众的审丑趋向），从而判断出自己的品牌价值究竟该往什么方向发展，因此彻底放弃了恶俗的S造型，努力减肥，表达出“其实我减



的不是肥，而是公众对我的偏见，也减的是我的消沉和堕落。”

从芙蓉姐姐的转变上，我们发现：有时候，敌人就好似一盏明灯，不仅照亮你的眼睛，还能照亮你的心灵。只不过，首先你要放下敌对的心，看清楚敌人对你的帮助。如果实在不能冷静地面对竞争，那无论怎么样，首先要做的就是千万不要和敌人一模一样，毕竟同一个战场上，穿着和敌军一样的服装，厮杀起来，很难分辨是敌是友，伤及自己人实在是很不合算。正如我们所说的：了解敌人的目的，不是为了学他，或者战胜他，而是首先要做到和他不同！

有些道理说起来很简单，但做起来就是很难，大家都希望自己能够与众不同，但实际生活中，老是习惯性地会模仿“意见领袖”。就以国内的主持界一直盛行着所谓的“港台腔”——主持人一窝蜂的台湾鼻音、卷舌头，好像发个嗲就能变成林志玲，搞个笑就能吴宗宪附体；自从蔡康永的肩膀上停留过一只乌鸦后，国内的主持人也纷纷在肩膀上竖立起各式鸟类；当小S以口无遮拦出名后，大陆的女主持也越来越大胆“评判”，但，始终，始终，没有人记得第二个小S是谁？反而是后发制人的HOLD住姐，不仅HOLD住了全场，还HOLD住了当当网等品牌的“青睐”，真金白银的代言费啊，绝不亚于那些当红的主持人！

广告界一向有句名言：一直被模仿，从未被超越！

万事如以模仿作为开端，就注定了跟随的命运，即便做得再好，也没有人记得。就好像一样是超女的冠军，李宇春以中性开创了新品类，这几年来，不仅歌唱事业风生水起，玉米人数有增无减，更是在演艺事业上如火如荼，被一些知名导演冠以“小林青霞”的寄望；而尚雯婕作为下一年的冠军，始终迷失在模仿的迷局中，她没有开创属于自己的新品类，而是一直游走在LADY GAGA模仿秀中，每次出场都绞尽脑汁地怪异自己的造型，以搏眼球出位，而这种眼球经济始终无法企及明星经济的核心价值，无法得到更多人更恒久更内在的支持。因此，尚雯婕的地位一直无法和李宇春相比，就是因为李宇春和所有的“敌人”做到了不同，而尚雯婕只是做到了相似。

以敌明鉴，成功需要敌人

——小成功需要好朋友，大成就需要厉害的敌人

中国人的成功多讲究天时，地利，人和。多个朋友多条路，距离成功也就近

些了。但身处变化迅速的竞争时代，朋友只能帮你一时，敌人却能帮你一世。

因为，敌人和你有一样的野心和企图，希望和你攻占一样的领地和心智；

敌人和你有一样的目光和关注，希望和你一样寻找到下一个金矿；

敌人和你有一样的敏锐和应急能力，希望和你留住一样的人群和金钱；

敌人的市场就是你的市场，敌人的目标就是你的目标，敌人的钱就可能是你的钱，敌人的脑就应该是你的脑，如果你能从敌人的行为中寻找出动机，转变成自己的优势，能从敌人的趋势中挖掘出自己的目标，转变成自己的市场，那敌人难道不是你最大的恩人吗？

敌人有助于你更加清醒地认识到企业外部环境的威胁，有助于培育你不断学习、持续完善优化内部资源、提高资源利用率、提升核心竞争力。通过对敌人的解析，有助于你确定企业中长期发展战略，并进行对比分析，制定战术实施计划、分解与推进。

敌人的存在和进步为你提供了可行、可信的奋斗目标，以及追求不断改进的思路。

敌人的失败令你引以为戒，从而发现并克服阻碍自身进步的问题，从而缩小自己与之的距离，为你超越他、战胜他提供先机。相向而行抑或相背而走，敌人给你指出方向。

越了解敌人，就越了解市场。

所以，小成功需要好朋友，大成就需要厉害的敌人，就是这个道理。古人喜欢以史明鉴，今人就该以敌明鉴！学习敌人，判断敌人，思考敌人，以致能打击敌人、战胜敌人。

搞清楚你的敌人究竟是谁

柿子要拣硬的捏

游击营销之父杰伊·康拉德·莱维森告诉我们：你的竞争对手扮演的角色就是迫使你变得更好，使你坚持诚实的品质，使你的事业保持正确的方向，并且为你在发展的道路上制造必须要克服的阻力，如果你足够幸运，那么你的对手会是



有竞争力的、睿智的，并且是勤奋的——而不是不堪一击的。

所以，当我问你：“你明白你的敌人是谁？你的竞争对手是谁？”时，你是否会不假思索地告诉我，销量比我高的那个牌子是我的敌人，那个每天在央视打广告的牌子是我的敌人，价格比我高（或者低）的牌子是我的敌人……

是啊，放眼望去，整个江湖可能都是你的敌人，但真正的高手从来只有一个敌人——第一的高手！

刘翔还没有成为世界冠军的时候，他的目标就是超越世界上跑得最快的那个。

姚明还没去 NBA 时，他的目标就是能盖过全美最好的中锋——奥尼尔。

梁实秋说的骂人艺术中非常重要的一条：无骂不如己者。梁实秋说，要骂人必须要挑比你大一点的人物、比你漂亮一点的或者比你得势的人物。总之，你要骂的人无论在好的一方面或者坏的一方面都要胜过你，你才不吃亏。

你骂大人物，就怕他不理你，他一回骂，你就算骂着了。假如你骂一个无关痛痒的人，你越骂他越得意——时常可以把一个无名小卒骂出名了。

关于乔丹有这样一条流言：在乔丹职业后期时，有个新加入公牛的新秀不知天高地厚，想要跟乔丹在训练场上单挑一决高下，乔丹想都没想就拒绝了他，后来在记者的追问下，乔丹不带任何感情地说：“我即使赢他一万次你们都会觉得没什么了不起的，但只要他第一万零一次赢了我，‘有个无名小卒打赢了乔丹’这条新闻你们就能报道一辈子，这笔交易对我一点不划算。”

众所周知，乔丹赌性极大，但面对挑战却是极为清醒，看来乔老爷也是深明树敌之道，谁叫你就是那个牛人呢。

话说到这里，我还想问你，你的敌人究竟是谁？

其实，无论你的企业目前多么渺小、销量多么少，但你的野心必须大于你的销量，你的敌人必须是所处行业的第一！

你的敌人绝对不应该只是那些比你好了那么一点点的对手！

要找就要找最大的那个——最厉害的那个人！

敌人的选择权在你手中，但千万不要太低估了自己。

你的敌人就应该是行业第一！

通俗化说，就是柿子要选硬的捏！这一理论的高度实践者必属周鸿祎莫属：

一路回顾 360 的发展之路，简单就可浓缩成一句话——刀下不过无名之辈。周鸿祎 2005 年创办 360，2006 年封杀雅虎助手，和马云第一个较劲，2008 年炮轰瑞星，2009 年与金山混战，2010 年 3Q 大战，2012 年 3B 大战……全是当年业内分类的翘楚，回顾 360 的发家史，基本就是一部骂人与对骂对掐史，而 360 就顽强地在这炮火中洗礼，在硝烟中成长。面对行业流氓、搅局者、疯狗的指责，周鸿祎说：“我的确经常挑战行业大佬，在互联网上，小公司打败大公司，改良没有出路，只能靠颠覆。我背后还有充满激情和梦想的奇虎 360 团队，他们和我一样希望改变这个世界。”

你可以把这段话当成是冠冕堂皇的说辞，但这何尝不是一种有效策略呢？

竞争真正的关键，往往在征服消费者

胡雪岩曾说：“如果你有一乡的眼光，你可以做一乡的生意；如果你有一县的眼光，你可以做一县的生意；如果你有天下的眼光，你可以做天下的生意。”眼界决定世界。企业家的魅力就在于对趋势和未来的判断，因此，对优秀的企业来说，有近处的直接对手，也有远处的敌人，要做百年基业的企业，眼光和胸怀必须包罗万千。

曹操败走华容道，是输给了周瑜诸葛亮还是输给了东风；法军败给的是德军的闪电战，还是败给了绥靖政策和马奇诺防线，没人说得清。

任何人都可能是你下一个敌人，可口可乐早在 20 世纪 90 年代就断言，自己最大的敌人绝非百事可乐，而是果汁、水，甚至牛奶等健康饮料，因此早早或搜罗，或创建了各式品牌的健康饮料，以完善自己的产业线。

在 2007 年之前长达 10 余年时间里，索尼以 PS 和 PS2 游戏机独领风骚，其 PS2 游戏机在全球视频游戏机市场的份额最高时超过 60%。2006 年 11 月 11 日，PS3 在日本上市。游戏业的老牌霸主任天堂看来已经被远远甩在身后，可是马里奥大叔岂是这么容易被打败的？任天堂的 CEO 岩田聪曾经很精辟地说过：“我们不是在与其它公司作战，而是与电子游戏盲作战。”任天堂随后于当年 12 月 2 日推出了 Wii，终结了索尼在电子游戏行业的好日子。

电子游戏盲是谁？就是那些不懂电子游戏的人，也对电子游戏没兴趣的人，



是一群“非顾客”。所谓非顾客，是指那些很少参与或者从不参与企业所推行产品交易的顾客。他们没有品牌忠诚度，缺乏兴趣，远离市场，但是有可被引导的潜在需求，且被竞争者忽略。在彼时的家用机电子游戏市场已经慢慢走入了一个不被大家所发现的误区——索尼和微软等厂商，过度注重在画面光影效果上的开发，机能大幅提升的后果是游戏更炫了，但成本和售价也水涨船高，游戏性却没多少提升。而那群所谓的电子游戏盲们，其实也不是憎恶游戏，只要给他们合适的方式和合适的工具，他们一样喜欢游戏，且有购买能力，这群游戏盲人数庞大，甚至还包括30岁以上的成年人和老年人市场。

Wii 弱视机能、重视游戏方法的革新成功了，其独具眼光的“选敌”策略避免了和索尼的正面冲突，将非顾客树立为“敌人”，征服这些被认为“应该属于其他行业”的顾客，这些数量惊人的非顾客提供了惊人的购买力。而索尼等一干业界大佬，以为自己的敌人是竞争对手，这常规的想法虽然没错，但最终败给了格局更为深远、更为透彻的任天堂。

最大的敌人是你自己，征服了别人，最后还要征服自己

“昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。不可胜在己，可胜在敌。”

——《孙子兵法·军形第四》

翻译：以前善于用兵作战的人，总是首先创造自己不可战胜的条件，并等待可以战胜敌人的机会。使自己不被战胜，其主动权掌握在自己手中；敌人能否被战胜，在于敌人是否给我们以可乘之机。

归根到底，人最大的敌人就是自己，一切的战斗都是心战，都是和自己的欲望与缺点作战。这句话谁都知道没错，可又有几个人真正做到了呢。而树敌的最高境界，就是把自己当做自己的敌人，努力去击败自己、打倒自己，才能破茧重生。

随着中国市场竞争的日益充分，决定一个企业成败的不是因为竞争对手的打压、围猎，而是和企业能否适应市场变化、创新能力、管理能力，价值观、企业文化、领导者、营销能力等都有关系。当年的白酒标王秦池的失败是因为一个小小的瓶盖；只有广告没有研发的三株因为一场人命官司全线崩塌；顺驰的失败则是因为盲目扩张导致资金链断裂。在吴晓波所著的《大败局I》和《大败局II》

中先后有 19 个曾经辉煌耀眼的企业大厦犹如沙堡般坍塌，宛若风过处脆弱的樱花，落英遍野，缤纷死去，这些企业死亡的原因都不是因为对手，而是没有正视自己的缺陷，没有积极修正缺点保持不可战胜的强大，最终给了别人超越的机会。

国际品牌不断透过产品更新不断强化品牌内涵，确保品牌的生命力。科技产业的不用说了，在快消品市场同样如此，宝洁不断地改善每一个品牌，光汰渍洗衣粉的配方和包装就改进了不下 70 次，根本不允许品牌达到所谓的“成熟期”。芭比娃娃不断地追随流行时尚，不同时期推出不同主题的娃娃，紧牵时代的手。

超越自己就够了吗？当然不。比起超越自己更困难的，是击败自己。莱维特在《营销想象力》里说：“与其完全让别人来摧毁你的市场，还不如你亲自去摧毁它。”

美国商业杂志 Fast Company 网络版日前发布了“2013 年世界上最具创新力公司 50 强”名单，排名榜首的是耐克，出人意料？一点也不。耐克拿下头名，靠的是 Flyknit 和 Fuelband。前者是对传统生产模式的一次重大革新：其新工艺让设计师只需将自己的设计方案写入计算机程序，然后机器会自动用线车出鞋型，这等于不用使用一个工人，而能完全依靠计算机完成批量生产。这完全是在革自己的命，耐克必须对自己早已成熟的产业链进行大换血式的调整，这很艰难，但耐克坚持了下来。至于 Fuelband，就是耐克的运动腕表。这是耐克运动数字化路线当中非常重要的一步。这个腕表可以让人一边听音乐一边跑步，同时它还能收集用户的各项身体数据，并上传到 nike+ 上，进行人体健康分析。毫无疑问，这是一款很出色的数码产品，也是耐克向运动数字化产品转型的标志之一。对于耐克来说，这款产品完成了对公司自身定位的一次颠覆。我们已经不能再把耐克简单地看成一家鞋服企业，Fuelband 的背后，是耐克这家营业额超 200 亿美元的伟大公司对新时代的期望与野心。作为这个行业无可争议的老大，他们想要继续伟大下去，唯一的道路就是先击溃自己再奋力重生，而不是在山顶独孤求败。

冯小刚说自己“孤独求败”的时候，菲尔普斯说只有自己能破自己的纪录。乔布斯离开苹果的时候说：没有人可以打败我，只有我自己可以打败自己。对于伟大的人、伟大的企业，最大的敌人始终就是自己！



面对敌人，挥动你的拳头

凡是敌人支持的我们都反对，凡是敌人反对的我们都支持

现在汪精卫有三个口号：反蒋、反共、亲日。我们的口号一定要和汪精卫的口号有区别，一定要和汪精卫的口号对立起来，而决不能和他相混同。他要反蒋，我们就要拥蒋；他要反共，我们就要联共；他要亲日，我们就要抗日。凡是敌人反对的，我们就要拥护；凡是敌人拥护的，我们就要反对。现在许多人的文章上常常有一句话，说是“无使亲痛仇快”。这句话出于东汉时刘秀的一位将军叫朱浮的写给渔阳太守彭宠的一封信，那信上说：“凡举事无为亲厚者所痛，而为见仇者所快。”朱浮这句话提出了一个明确的政治原则，我们千万不可忘记。

——《和中央社、扫荡报、新民报三记者的谈话》

毛主席的这段话正是符合了树敌的精髓思想，彻底和敌人划清界限，彻底和敌人背道而驰，两者的反差越大，才越有戏剧效果，才越能清晰地表明品牌主张。

当真功夫确立了以麦当劳、肯德基作为敌人时，提出“凡是他们干的我们都反对”。

第一条就是把产品线重新进行规划，把真功夫所有油炸的食品全部砍掉。为什么要砍掉呢？是因为麦当劳在干，敌人支持的我们就要反对，这样我们就更强化中式蒸的营养的品牌定位。当年的畅销产品——鸡翅、炸薯条，我们策划时，却把这些产品砍掉了，他们两个大股东几天几夜都睡不好觉，说我们花这么多钱请一个策划公司，他们把我们赚钱的产品都砍掉了，我们以后卖什么呢？他们是非常有压力的。但是一个品牌如果不打造你的核心价值你是没有长久发展的，所以为了你的核心价值就必须做这样的牺牲，所以说“定位就是牺牲”。真功夫的品牌价值就是更有营养的美味中式快餐，才有了口号“营养还是蒸的好”。

第二个，价格。为什么重新规划价格呢？过去真功夫的客单价是12元，他的竞争对手麦当劳是19元，所以我们那时候的定价原则就是永远都比麦当劳贵1元，既然是营养的快餐为什么比没有营养的还便宜呢？没有道理，所以并不是从成本的角度做的这个规划。蒙牛刚问世时，在其液态奶上面打了一个口号：“向

伊利学习，做内蒙古第二品牌”，而且价格比伊利的还贵 1 毛钱，听上去已经是第二了，所以这就是你善于“傍大款”的一种手段，我就比你麦当劳贵 1 元。

“凡是敌人支持的我们都反对，凡是敌人反对的我们都支持”的树敌策略，更可能将原本“老大”的敌人直接逼近死角，并取而代之。

Netflix 的创办人哈士廷斯，就是因为曾经太晚归还向百事达（Blockbuster）租的影片，而被罚 40 美元，从而决定建立一个不罚钱的影片出租公司。

针对百事达等传统出租店的延迟罚款方案，Netflix 推出固定费率月租服务，开创了全新的影片出租模式：消费者可以申办每个月 9.99 美元的服务，然后在 Netflix 的网站上选取一些想租的影片。接着，Netflix 会邮寄其中一部影片的 DVD 给消费者，从选片到收到 DVD 一般 3~4 天。消费者看完后用 Netflix 回邮信封寄回公司，公司收到后就会邮寄第二部影片的 DVD，以此类推。若消费者是申办月费较高的方案，那么 Netflix 每次邮寄的影片数就会比较多，例如月费 14.99 美元的方案，每次就邮寄两张 DVD，但其游戏规则都是一样的。

简而言之，如果消费者愈早看完寄回，就可以在一个月內看愈多的片子。因此，Netflix 将百事达传统出租店的延迟罚款方案转变成一种正面的奖励方案，消费者从此可以自行决定归还时间，不再因为惧怕罚款而受制于租片业者。

哈士廷斯推出了这个革命性的经营模式后，立刻去申请了专利，后来百事达反而因为想要模仿而被 Netflix 控告侵权。由于固定费率月租服务的成功，Netflix 于 2003 年 5 月进行首次公开募股（IPO），并让竞争对手百事达在 2010 年 9 月宣布倒闭。

由此可看，我们不要被行业老大的地位蒙住创新的心智，从他们身上洞察出消费者真正的需求，挖掘出能够真正帮助消费者便捷生活的利益点，就能引发新市场取代旧市场的可能性。

“凡是敌人支持的我们都反对，凡是敌人反对的我们都支持”正是树敌的精髓所在，但各位看官千万不要觉得我们在无理取闹，简单粗暴的抛出一个理论就能横行天下。

通往胜利的道路必然是千千万万，华山险道虽然是必胜一击，但其中凶险，叶茂中这厮也自然了然于胸，对各位看官，在出绝招之前，不妨多多训练。



进攻，永远是最好的防守

——实力相当的对手相遇时，拼的不仅仅是智慧，更在乎勇气！

这是体育场上永恒的名言，防守永远换不来进球，只有进攻、进攻、再进攻，才能压制对手，而当碰上第一记重拳时，最好的方式也不是双手捂脸，因为这只会引来第二记、第三记、无数记重拳，你只有同样用拳头还回去，才是勇敢而明智的做法。

在300亿元的洗发水市场中去屑概念约40%，这个巨大的市场内，一度海飞丝独大。联合利华推出清扬分蘖去屑洗发水市场时，采用的是正面攻击海飞丝：

“如果有人一次又一次对你撒谎，

你绝对会甩了他……

我需要真正持久去屑的洗发露。”

当小S骄傲的对着镜头说这些对白的时候，清扬去屑洗发水以挑战者形象，向去屑领域的老大“海飞丝”发起攻击。同时，清扬提出“男女区分”概念，推出男性专用清扬，提出了：由于男性头皮屏障普遍要比女性弱，头皮更易出油，更容易产生头屑，他们对于去屑洗发水的需求比女性更加旺盛，因此，男士需要更适合男性的去屑洗发水，并邀请了两位男性代言人——RAIN（2007~2009年）和C.罗（2009年至今）代言产品，从而确定自己在男士去屑洗发水领域第一的位置。

面对清扬发起的攻击，海飞丝迅速作出了反应：

“为什么海飞丝值得信任，

信任不是说出来，

是时间和事实的积累。

信任海飞丝，

从开始使用到现在，

从没让人失望……”

随后，清扬依旧以贴身肉搏的方式，紧盯着海飞丝的一言一行，发出自己的宣言：

“信任不是谁都配得上”，小S继续针对海飞丝提出“去屑拍档，就信清扬”。

在随后的广告片中，小 S 继续展示清扬的特点：“48 小时任你挑战”。

海飞丝面对挑战，邀请蔡依林和甄子丹直面而战：“去屑实力派——一开始就有效，当然海飞丝，去屑实力摆在你面前”。

两个品牌在广告中针锋相对，清扬步步紧逼，海飞丝防守反击，四年来去屑洗发水市场的广告战役中，清扬凭借对老大的挑战，成为去屑领域老二，而海飞丝凭借着和清扬的对战，扩大去屑市场份额，更顺势推出了更为高端的丝源复活组合，定位于清洗头发的同时进行头皮养护，价格更是普通海飞丝的 175%~200%。在这场“你死我活”的战役中，清扬和海飞丝无疑都是获利者，都是市场的赢家。

但是，我们也要提醒各位，你是否具备一定的资金条件，长期坚持战斗，否则为山九仞，功亏一篑，还不如守好自己的市场，做长期打算。

如果你的产品无法做到和行业老大的产品有显著的不同，在进行贴身肉搏的同时，你必须找到自己最大的优势所在，就像清扬一直在诉求自己的“法国设计中心”等，来捍卫自己的胜利根据地。

斗不过你，我先跟着你

如果你没法像清扬那样财大气粗，那拜托你无论如何都首先保证自己能出现在敌人的旁边，因为在营销战役中，越危险的地方可能也是越安全的地方；距离敌人越近的地方，也是距离利益最大的地方。所以，你经常会在麦当劳的对面，看见肯德基的标志；在巴贝拉的选址策略中，最为重要的一条就是紧紧挨着必胜客。而 85 度 C 的策略更能总结为：

（1）星巴克开在哪里，它就开在星巴克的旁边。

（2）星巴克用什么咖啡机、咖啡豆煮出什么咖啡，它基本上也用同等级的设备和原料做，但是价格只有星巴克的三分之一，而省下的钱可以购买这里的面包和点心。

（3）墙面上，面包师的照片上特别写明了世界面包冠军、台湾点心冠军等职称，让消费者觉得自己吃的面包、点心都是这些冠军制作的。

可见，有的时候挨着你的敌人，也就挨近了你的目标消费者，关键看你有什么



么本事把人从对手那里抢过来！但前提是，你俩必须同时出现在消费者的眼前！

就像“坐奔驰，开宝马”的策略，没有你死我活的胆大妄为，而是更大胆的将竞争对手的实力转换为自己的优势。宝马作为高级车领域的后来者，大胆地将自己的品牌位置和奔驰放在同一阵营中，使得消费者产生了一种错觉，即宝马是和奔驰一样豪华的轿车，不同的是：宝马更注重的是驾驶的体验，而奔驰则是为那些不愿意驰骋的“老人家”准备的。

“跟随”是个好方法，不仅宝马想到了，戴姆勒—克莱斯勒作为新品牌进入市场时也想到了：他们宣称“全球三大汽车品牌”概念——通用、福特、克莱斯勒。此举不仅恭维了通用和福特，减少了他们对自己的戒备，更一举将自己的位置迅速提升到和通用、福特一样的层级高度。

可见，营销战未必要你死我活，兵不血刃才是更高的战术，尤其在竞争充分的中国家电企业，当整体市场的容量就那么大时，作为市场的后来者最直接的竞争手段就是不停地从老大的“碗里”瓜分市场。著名家电品牌“美的”就是一个不断向老大发起进攻的角色。“美的的宗旨就是让其他企业做行业细分的试水者，等到技术成熟、利润丰厚的时候，美的就花大力气用钱砸市场……空调上要超越格力，冰箱上要挑战海尔，微波炉上要挑战格兰仕，豆浆机方面要挑战九阳。据中怡康市场监测数据显示，截至2010年5月，美的家用空调零售量份额已经超过格力，美的为22.30%，格力为21.87%，美的打破了多年来格力空调“一家独大”的局面。随着美的和九阳的竞争升级，双方在豆浆机市场上的占有率也发生了极大的变化。2013年8月，九阳豆浆机的国内市场占有率是61.62%，美的占到26.17%；而2012年同期，九阳的占有率在80%以上。

但是各位看官请注意，跟随策略不是简单的产品模仿，一时的模仿可以瓜分对手一部分市场份额，但一味只模仿，丧失个性和创新能力，那将永远处于竞争的下层——价格战，无法真正企及高段位的竞争——价值战，无法获得品牌溢价。企业的成长无论采用哪种方法，最终的目的是赢得长久和可持续发展的能量，模仿在最初或许可以带来一些盈利，要保证企业的长期发展则还是需要有自己的独特的核心竞争力量。

师夷长技以制夷

在获得一定的资源积累后，小公司不应止步于模仿，应该尽快打造属于自己的、独特的核心竞争力。今天的跟随是为了明天的发力，跟随的目的是暂时咬住对手，而不是一辈子都咬住对手，否则就太可悲了。跟随优秀品牌，让自己和竞品同时出现在同一个起跑线上只是第一步，随后的竞赛看的仍然是实力。

肯德基最初采用跟随麦当劳的策略与麦当劳在中国市场平分秋色，然后时至今日，肯德基凭借着新品研发、推新频率、加盟渠道创新、本土化战略、亲情化传播等创新策略打造核心竞争优势，现在肯德基已经远远超过麦当劳在中国的市场份额。

宝马之所以能够在采用跟随策略之后崭露头角，并不是其模仿奔驰模仿得有多像，更多的是得益于其独特的核心竞争力。宝马对奔驰的跟随仅限于传播时品牌的比附，一旦达到宝马的预期——消费者已将宝马和奔驰看做同等级汽车品牌后，宝马所传递的就不再是类同，而是独特的宝马气质。

将敌人的优势变为劣势

贴身肉搏战，是针对敌人的弱点发起攻击，而更高明的手段则是将竞争对手的优势转为弱势！面对美国出租车行业的老大赫兹公司，艾飞斯坦然自称：我们只是美国出租车业的第二，所以要更努力呀。在感性上赢得了消费者的同情；而在理性方面，艾飞斯更提供了消费者一个舍赫兹而选择艾飞斯的有力理由：到我们的柜台前来吧，我们柜台前的队伍比第一名要短一些。

坐拥百年辉煌的可口可乐已成为当之无愧的正宗可乐，在美国民众心目中有着不可动摇的地位。想喝真正的饮料、正宗的可乐吗？当然非可口可乐莫属了，初生牛犊的百事可乐却偏不买账：你可口可乐不是自我标榜古老、正宗吗，我百事可乐就亮出我的年轻来。“百事——新一代的选择”，以青春活力来与充满青春活力的年轻一代消费者同行，百事赢得了新一代的选择。

可亲可爱的麦当劳叔叔和他们的免费儿童乐园赢得了孩子们的欢心，汉堡大王却对孩子们说：嘿，如果你还是孩子，请到麦当劳去吧，我们只接待 10 岁以上的成年人。真是精彩之极！这一来，所有 10 岁以上的孩子自会骄傲他们的



成年人身份而选择汉堡大王，而那些10岁以下却渴望长大、拒绝承认幼稚的孩子也要求父母带他们去汉堡大王，以体现自己与众不同的品味和超越同龄孩子的特殊身份。因为孩子总是盼望着早日长大，早日拥有自由的力量。

当然，你所发现的竞争者的弱点必须是对方与生俱来的或不可避免的；否则，这个弱点便只是一种假象，根本不可能转化成己方真正的优势。

将对手的优势逆转为劣势，一定要用合理的手法，一定要做到光明正大，让对手心服口服，让消费者心甘情愿，千万不要用些“反植入”的手法，击退了对手，但也坏了自己的名声。

反植入广告的概念由美国一家名为 Church Hates Tucker 的广告公司提出。具体的操作方法很简单，就是在那些让人感觉不舒服的地方植入竞争对手的广告，以此破坏消费者对竞争对手品牌的印象。

美国真人秀节目《Jersey Shore》明星 Snooki，年仅22岁就已经臭名远扬。不是被媒体爆出混乱不堪的私生活，就是因醉酒被逮捕，她是典型的话题女王，堪称美国版的芙蓉姐姐。人们发现她每次被媒体拍到的照片里，总会有一个 COACH 包不离身，而这些 COACH 包竟是另一家奢侈品公司免费赠送给 Snooki 使用的。而这件事情曝光后，COACH 不仅起诉了这家公司，更令这家公司的口碑一落千丈。

比竞争对手快半步

拿破仑说：“我的军队之所以打胜仗，就是因为比敌人早到5分钟。”商业竞争亦如此，更快、更准地掌握消费者趋势，比敌人早5分钟掌握优势，就能更多地享受市场利益。

曾经，福特汽车处于汽车领域中不可撼动的老大地位，亨利·福特的名言是：顾客可以选择他想要的任何一种颜色，只要它是黑色——代表了汽车工业时代最为典型的骄傲，福特将汽车定义为大众化的廉价交通工具，其商业模式在于不断追求生产效率而使消费者能购买到更便宜的车，福特将效率和成本优势发挥到极致，却忽略了消费者个性化的选择。

针对福特的狂妄，洞察到汽车消费个性化的需求后，通用的斯隆提出了著名

的“不同钱包，不同目标，不同车型”的市场细分战略。对美国汽车市场进行细分，每个通用汽车品牌产品都针对一个细分市场，由此重新定义了汽车：不只是交通工具，更是消费者身份和地位的象征，从而一举取代了福特老大的地位。

而这条真理，在电商世界尤为重要！

“你可以不用跑得很快，但要骑上最快的马；你可以不用游得很快，但是要踩上最快的船。”

韩国人以工作时间长著称，以至于去超市购物的时间越来越少，正是基于这个需求，英国零售商乐购（TESCO）在韩国的连锁门店 HomePlus 于 2011 年首创了“地铁站里的虚拟超市”这样的全新购物模式。

用户先下载一个 HomePlus 的手机客户端，然后用智能手机的摄像头对准地铁、公交站牌等地方的 HomePlus 的广告牌上相应商品图案右下方的正方形二维码，待手机读取商品的数据后按确认键购买，然后等待 HomePlus 送货上门即可。这个购物过程，比在 HomePlus 网站上下单更为快捷。非智能手机用户则要麻烦一些，需要手动输入二维码，这种购买方式最大限度地利用了人们等车时的碎片时间。HomePlus 的虚拟超市推出后很快就受到了欢迎，在 3 个月内有超过 1 万名消费者在地铁站里通过手机端扫描商品二维码购物，HomePlus 的网上销售因此增加了 130%，新会员增加了 76%，让乐购成为韩国第一大的网上零售商。

而此创意荣登 2011 年戛纳国际创意节的媒介类金狮奖后，迅速被我国的 1 号店引入。将网上超市搬入地铁站、公交站，形成独特的 O2O（Online to Offline）模式，在 1 号店董事长于刚眼中，如今这个无处不联通的 C 时代（Connected Era）里，移动应用将是不可逆转的趋势，未来的银行、商场、超市、影院等都将出现在每个人的手掌之上，很多业务会通过移动终端来实现。按照目前的趋势，电子商务向移动应用转移，就在最近三五年。如若此时还没有考虑从





智能手机、平板电脑上提供用户所需的产品和服务，用不了几年，企业就将失去竞争力。

而地铁里的这种 O2O 模式，正是将无聊时段打造为购物时段的“无聊经济学”发挥到了极致，打造出“Waiting Time is Shopping Time”的商业模式，带来的将不仅仅是超市无处不在，几乎其他所有的商品都可以此方式销售，那时，零售行业将面临一场新的变革和洗牌，广告与贩卖并行，买卖无处不在，必将开启另一个电商的战国时代。

没有永远的敌人，只有永远的利益

这大概是树敌这一章中我最喜欢的部分了。

每一种生物在生命的某一时期，在某一年中的某个季节，都不得不为生存而斗争，说到生存斗争，我们不必为之感到恐惧，死亡的来临通常是迅速的，而强壮、健康、幸运的生物不但能生存下去，而且必能繁衍下去。

“物竞天择，适者生存”是达尔文思想的核心，最强大的未必活得最久；懂得顺应环境，在残酷环境中找到安身立命之所和食物的动物才有活的可能。战斗不是生存唯一的选择，合作也是一种选择。竞争中求合作，合作中有竞争，生存也可以通过“竞合”实现。动物们早就懂得竞合的秘密：小丑鱼在海葵触手之间游动，使海葵免于被食用，而海葵有刺细胞的触手同样保护了小丑鱼。近乎全盲的枪虾在沙中挖洞打扫邀请鰕虎鱼同住，鰕虎鱼带枪虾觅食，危险来临，鰕虎鱼提醒枪虾一起退回洞中。犀鸟以啄取犀牛牙齿上的肉屑为生，而犀牛也需要清除嘴里的食物残渣，犀鸟保证了犀牛的口腔健康，犀牛则为犀鸟提供食物和保护。动物的互利共生令人感动。在人类社会，合作和竞争则有更为复杂的含义。重复博弈令合作与竞争交替出现，参与者的力量在强弱之间转换。

风雨同舟

竞合有三个要素不可忽视：彼此贡献、亲密关系、一致诉求（比如同一敌人）。

“吴越同舟”是一个竞合的故事。春秋时期，吴国和越国战乱连连。有一天，在吴越交界的一条河上，吴人和越人同坐一条船，互不理睬。后来，天色骤变，

刮起的狂风即将把船打翻，情况十分危急。这时候，不管是吴人还是越人，都争先恐后地去降帆以救船。正是由于他们贡献了彼此的力量，强化合作伙伴的亲密无间，才最终战胜暴风雨，保全生命（一致诉求）。

国共合作也是竞合，第一次国共合作是1924年1月20日至30日，孙中山在广州召开了中国国民党第一次全国代表大会，标志着第一次国共合作。1922年发生的“二七惨案”使中国共产党认识到，没有强大的同盟，就不可能战胜北洋军阀。护法战争后，孙中山感到国民党内人员复杂，需要充实新鲜血液，1923年6月中共三大确定了全体中国共产党党员以个人名义加入中国国民党，并与国民党建立“革命统一战线”方针。1931年“九一八事变”日本侵占我们的东北，1935年12月，中共中央正式提出建立抗日民族统一战线的总路线。1936年12月12日，“西安事变”爆发，中国共产党派周恩来赴西安谈判，迫使蒋介石“停止内战、联共抗日”。1937年“七七事变”爆发，中共中央发布通电号召全中国军民团结起来，抵抗日本的侵略。同年8月14日国民政府发表声明，将陕北的中央红军改编为国民革命军第八路军（简称八路军）。抗日民族统一战线正式形成，第二次国共合作开始。

国共两党的两次合作，都是基于民族、国家和人民的根本利益，都充分发展了自身力量，并肩作战，反帝反封建，打倒北洋军阀，建立抗日民族统一战线，抗击日寇，维护民族独立、国家主权和领土完整，维护中华民族和中国人民的根本利益。

可见，共同的敌人来临时，同仇敌忾才能战胜强敌。

双赢的选择

竞合不是放弃竞争，任人摆布，自损利益只求一合。竞合是双赢的利益均沾思路，是为了抗击共同的敌人，优势互补，资源共享，接续优化供应链条，共同把产业做大，吸引更多消费者，肥沃市场，从而斩获更多利润获取更多生存能量。

20世纪80年代，美国快速消费品行业屡屡发生渠道冲突事件，其中影响最大的是沃尔玛与宝洁的冲突。80年代中期，沃尔玛与宝洁相互威胁与抨击，在清退下架与停止供货之间拉锯。宝洁试图自定价格，沃尔玛则要求宝洁降低商品价格，否则就不再销售任何宝洁产品。但很快双方注意到，彼此敌对不仅没有带



来利益，还令双方的竞争对手获得了上位的机会，因此，他们化敌为友建立起全新的供应商——零售商关系：宝洁—沃尔玛协同商务模式，把敌对转变成双方均能获利的合作伙伴关系。该协同商务模式大大降低了供应链成本，提高了满足顾客需求的效率，为双方带来了丰厚的回报。根据贝恩公司的一项研究，2004年宝洁514亿美元的销售额中有8%来自沃尔玛，而沃尔玛2560亿美元的销售额中有3.5%归功于宝洁。

宝洁—沃尔玛协同商务模式说明表

公司名称	沃尔玛 & 宝洁
主营业务	零售连锁 & 日化用品生产
价值主张	建立合作联盟最大限度地降低成本，为客户提供物美价廉的上品
模式核心	<p>全新的供应商与零售商关系：转变产销间根本的敌对关系为双方均能获利的合作伙伴关系，降低整条供应链的成本，提高满足顾客需求的效率，为双方带来丰厚的回报</p> <p>持续补货系统：宝洁可以通过电脑监视其产品在沃尔玛各分店的销售及存货情况，然后据此来调整自己的生产和补货计划</p> <p>CPFR 流程：从共同的商业计划开始，到市场推广、销售预测、订单预测，再到最后对市场活动的评估总结，构成了一个可持续提高的循环</p> <p>各方面的深度接合：在信息管理系统、供应链预测与合作体系、零售商联系平台等方面进行了全面、持续、深入而有效的合作，帮助双方进行更长久的规划</p>
赢利点	降低库存成本，增加销售收入

宝洁和沃尔玛放弃成见和彼此的傲慢，选择了合作，优化了供销链条，实现了利益最大化和产销最优化，达成双赢。

资源互补

商业的魅力不仅仅是市场上蕴含着大量的财富、利益，令很多人趋之若鹜、前赴后继，也因为商业本身动态发展过程中种种不可思议的故事，有卧胆尝薪，有厉兵秣马，有针锋相对，有鸠占鹊巢，有的企业像黑寡妇，有的企业则如同杜鹃鸟……

年年都有令人惊讶掉下巴的事件发生。

2013年度让人惊讶的商业事件丛生，大约源于久久不散去的经济危机雾霾

萦绕，各品牌八仙过海各显神通为求自保。然而，日本夏普和韩国三星的合作仍然令人讶异，原本在电视液晶显示屏最大的两个竞争对手竟然握手言欢、相拥相抱，在行外人看来，实在是难以理解的事情。

中国市场是个充满诱惑力的市场，作为竞争最为充分的家电市场一直是诸如日系韩系跨国巨头的必争之地。从海尔的张瑞敏砸冰箱开始，中国家电就注定不会平庸，在和跨国巨头的较量中艰难成长，其中很多案例犹如“狗血剧”般不可思议。以中国电视竞争为例，日系、韩系、中国系在说长不长说短不短的二三十年中各自的经历真可谓起伏跌宕、高潮迭起。所谓“合久必分，分久必合”，合合分分，目不暇接。2000年初期，中国彩电迅猛发展，在CRT领域，产能一度成为全球老大，超越了名冠全球的索尼、松下、夏普等日系品牌。作为“资深纠缠派”的日系怎么可能容忍这种情况？所以，原本都觊觎中国市场彼此竞争的日系品牌迅速结盟。中国彩电业的拐点标志事件大约就是TCL收购汤姆逊，TCL原本的想法是收购了汤姆逊后成为最大赢家，谁知道，占有技术优势的日系品牌纷纷迅速关闭美国及欧洲CRT工厂，转为生产液晶、等离子电视，将彩电业硬生生从CRT时代拖进平板时代，仿佛一夜之间，时代变了，原本称霸全球的中国彩电生产优势、产能优势、成本优势迅速从优势转化为劣势，TCL更是尾大不掉，带上了ST的帽子……

在很长的一段时间内，日系都占据着电视高端市场，中国系彩电品牌则陷入很长一段价格恶战中。

韩国品牌的进入也并没有让中国系有所收益，因为韩系选择和日系站在一边——他们都成了彩电市场的撇脂者。

随着中国彩电业进军平板领域，日系品牌才又显现竞争格局，原因很简单，因为平板电视的主要部件——液晶屏、等离子屏和关键核心部件均为日系生产。为了占领部件市场份额，拥有液晶技术和等离子技术的日系品牌夏普和松下竞争激烈，松下抛弃了日系同盟与长虹合作成立合资工资，引进等离子屏生产线。

当三星和台湾液晶屏进入市场后，中国系品牌部件有了较多选择，成本也随之降低，但这却没有带给中国彩电品牌更多的利润，因为日系品牌、韩系品牌再次“不约而同”地结盟，拥有核心技术、成本优势的他们以价格屠城，令“缺心



少脸”的中国系彩电品牌步步后退，日子难熬。

所幸，中国系与日系、韩系不同的是，中国系背后站着伟大的祖国母亲，母亲是可以给孩子“输血”的，国家政策的扶持、资金的支持，让中国系维持生存，随着同根同族的台湾液晶屏技术的成熟和进步，中国系才逐渐有了搏杀市场的成本优势和与日系、韩系部件供应商的议价能力。

回到案例的最初事件——韩国三星与日本夏普结盟，夏普巨亏，甚至要卖掉办公大楼，三星不计前嫌上前扶了夏普，为什么？

三星的小九九其实很好猜测：一是因为夏普掌握着平板屏幕生产的最高技术；二则是双方合手与台湾屏竞争。

商业犹如一条流动的河流，除非干涸，否则永远不会静止，合作或者厮杀不取决于个人意志，一切都是商业竞争的需要，从这个意义上来说，合作也是竞争。

“畜之以道，则民和；养之以德，则民合。和合故能习。”管仲认为，赋予规则，人与人能和谐相处；培养德行，人与人可相互合作。一个和谐完美的合作可以所向披靡，不畏强敌。诚如管仲所言：遵守规则，创造和谐商业氛围；信守诚信，公平合作，那一定是天下无敌了。管仲的观点是人文理想主义，在商业社会，竞合是更为复杂的竞争，利益永远是第一位的，而化敌为友比强攻硬取成本低廉、收益更高。再比如宝洁和联合利华初进中国市场时也是采取的合作方式，将中国众多的家化本土品牌温柔地“干掉”，全面推行自有品牌，所以，当大宝被收购时，中国营销人群起而攻之，大家的担心只有一个——大宝被温柔地干掉，宝洁不得不再三承诺，一定不会“雪藏大宝，伤害中国人民感情”。

连横抑或合纵，统统要以符合自身利益的需要来抉择。与你合作，绝对不是友谊第一、比赛第二，恰恰是你的资源、你的技术、你的市场份额令其口水横溢，而要得到这些强攻不若巧取，合作是“不战而屈人之兵”的最好方法。

微软和苹果、三星和索尼、三星和夏普、松下和长虹，分而合、合而分，演绎着商业世界的连横合纵。孙子早就提醒过：“无恃其不来，恃吾有以待之；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。”

竞合说到底，仍然是为了竞争，一定时期内的合作可以使企业优势得以扩大，实现规模效应，延伸边际资源，共同研发，开拓市场，参与市场竞争，优势互补，

威吓竞争者，巩固彼此地位。

竞合不是妥协，竞合是为利用对方的优势，成就自己的未来。这好比黑寡妇，柔情之后尽显残暴血腥，一切皆为生存。

人类也是一样，只要存在利益之争，竞争就不可避免，竞合固然可以暂时平息战斗，但竞合绝对不是依附强者苟且偷生，竞合是为了积蓄能量，准备应对更激烈的竞争。

所以，竞争需要睁大眼睛，集中精神；合作也是丝毫马虎不得……

邱吉尔说：没有永远的敌人，只有共同的利益。我想说的是，掠夺没有仁慈，利益面前人性彰显出的都是贪婪。

有了摄影术，大家觉得绘画的末日到了，绘画到现在还活得好好的。

有了电视，大家觉得平面媒体的末日到了，平媒还在。

有了电脑，笔还在卖。

有了互联网，钢筋水泥的需求未减。

有了手机，情话只是多了场子。

有了电子阅读，纸质书就会消失？

有了补药，饭还在吃呢——世界的逻辑并非全是你死我活。

——新周刊

可见，没有永远的敌人，只有永远的利益！

10/ 游戏

第10个关键词

营销就是一场游戏，该认真认真，该混蛋混蛋

美国总统竞选是很能体现“营销”真谛的，一个竞选人的背后是一个团队，一个竞选人成功与否往往取决于这个团队的能力。竞选人和竞选人所代表的思想就是产品，竞选人的名字就是品牌，这个品牌的内涵、价值、定位、传播渠道、沟通方式、产品形象涵盖了营销学所涉及的每个领域。

历任美国总统的当选者都各有其风格特点，美国首位黑人总统则从品类、形象、传播方式方面而言显得别具特色。奥巴马是首位将互联网作为与受众交流的重要渠道的竞选人，他不仅利用“蜂鸣营销”的措施将拉取选票的邮件发至普通选民的邮箱里，还亲自回复选民的邮件，这一行为为他带来“亲民”“温和”“平易近人”“距离很近”的好印象。

既然互联网被充分利用，电子游戏也是不能丢弃的“战场”，在其他候选人根本没有注意到的这个领域，2008年10月6日到11月3日期间，奥巴马团队在美国艺电游戏公司（Electronic Arts）的9个最热卖的电子游戏的网络版中置入了自己的竞选广告。这不是普通的高炮宣传牌，这是在虚拟世界中的更自由的营



销广告。除了传统的电视、广播和报纸，游戏中的这个选择令奥巴马显得十分特别，并因为这些新颖的传播方式、传播领域而显得魅力十足。

“竞选已经打响”（Early vote has begun）出现在《火爆狂飙：天堂（Burnout Paradise）》中。



“人类在生活中要受到精神与物质的双重束缚，在这些束缚中就失去了理想和自由。于是人们利用剩余的精神创造一个自由的世界，它就是游戏。这种创造活动，产生于人类的本能。”——德国诗人席勒

说到“游戏”，那么什么是游戏？

中央电视台最著名的自然栏目“动物世界”的窗口我们总是能看到，在辽阔的非洲大草原上，母狮们在狩猎，雄狮在树荫下半梦半醒的做着繁衍与美食的白日梦，蹒跚的小狮子们则在石块和草丛中埋伏、突袭、追逐、撕咬……

然而这只是观众一厢情愿的理解，真实的情况是这样的：这是一个狮子家族，雄狮是家长，母狮则是他的妻子们，母狮不仅要为雄狮生儿育女，还要担当起狩猎供应全体成员食物的责任，这并非说雄狮是个好吃懒做淫荡好色的家伙，雄狮要负责击退胆敢前来调戏母狮、暗算幼狮的入侵者们，在树荫下看似逍遥懒散的雄狮其实每根毛发都没有放松过警惕，而幼狮们的行为则更为重要，他们性别不同，但均能从彼此的游戏中获得生存的能力，为成为未来的家族首领或者狮群中地位最高的母狮而做着努力。

狮子如此，我们寻常家养的宠物猫咪也是如此。没有胜负输赢的嬉戏打闹的意义并非仅仅是表示彼此的好感，更是成长与生存的必要。

人类儿童时期的游戏则要显得复杂一些，比如过家家中对成人生活的模仿——婚丧嫁娶过日子。再比如跳皮筋、拍糖纸、弹球、跳房子、老鹰捉小鸡……

这些都是各种技能的训练：动手能力、思考能力、平衡能力、掌控能力、体能加强、游戏中的情绪控制、安全意识——各种游戏，无不承载着帮助成长的作用。

游戏并不是专属于孩子的，成年人的游戏也蕴含种种兴趣之外的东西，围棋、麻将、桌游莫不如此，围棋的运筹帷幄、麻将的牌张计算、桌游的设计则更具有游戏之外的有趣之处。三国杀中，不同人物拥有不同技能，你是现实中的猛张飞，偏偏分你做了千娇百媚的俏貂蝉，你只能“跨出自我”，收敛霸气，发挥智慧，寻求生存希望；杀人游戏的魅力不仅在于现场游戏中的紧张刺激，更多的是训练了观察、隐忍、伪装的能力……

这么说来，游戏无小事了？对，游戏就是生存搏斗的前传演练，会玩游戏的人，在现实中也总是能找到苦涩之外的乐趣，并以此成为生存的能量。

虽然辞海说：游戏的基本特性是以直接获得快感（包括生理和心理的愉悦）为主要目的。亚里士多德说：游戏是劳作后的休息和消遣，本身不带有任何目的性的一种行为活动。

但我们依然不能忽视，这种无任何目的性的行为活动的主产品是“直接获得心理和生理的双重快感”，副产品是“间接获得技能”。

首先，游戏是一种本能，是一种摆脱现实束缚的手段，并且具有极强的娱乐性。用户玩游戏，其实就是追求“快乐的良性刺激”的过程。

其次，游戏是一个具有强大用户黏性的行为，从某种意义上看，游戏的确很容易“上瘾”。

最后，游戏是极其受用户欢迎的行为，追求刺激也好，逃脱现实也罢，没人不喜欢游戏，不管是自己玩游戏，还是看别人玩游戏，都会带来快感。

游戏的主产品是令人愉悦，游戏的副产品是获得“技能”。

如果把游戏和营销巧妙地结合起来，让别人在营销中享受游戏，在游戏中体验营销的力量，无论对于企业主还是营销人来说都是优异的结果。这可能吗？

营销不是单纯的卖货，而是去研究人的心理，当然也包括研究竞争对手的心理，想要突出重围，有时候需要剑走偏锋，有时候需要正合奇胜，总而言之，去创造一些规则下的意外之喜。说到底，营销也是一场游戏，一场人和人、团队和团队的游戏……

具体看营销中的游戏，可以分成这么几种类型：

1. 实体性的游戏化应用

——游戏和电影、电视剧并无二样，都是一种特殊的媒介形态，自然可以



做植入性的营销实验。

2. 利用游戏特性的营销行为

——谁说游戏只是单纯的玩乐？游戏，玩的是玩家的心理。

3. 利用游戏的营销心态，去做营销的游戏

——营销，是一个淘孩子的游戏，只有淘孩子，才能洞察游戏的精髓。

4. 至于最后一点，先卖个关子，最后揭晓

实体性的游戏化应用

顾名思义，就是在狭义的游戏行为中进行洞察真相和产品力打造的过程。

案例 10-1 游戏机，动起来！

为什么 wii 在次时代游戏机的竞争中可以脱颖而出？是因为 wii 避开了对方的强项视频功能，而用“体感”的卖点切入市场。

人性化的方式可以让你妈妈有机会坐到电视机前打保龄，你在以前敢想象吗？

体感的设计成功地吸引了相当大的一部分玩家，甚至是以前从来不玩游戏的人！

wii 没有强大的机器性能，没有炫目的光影效果，但是一样获得了巨大的成功，原因就在于 wii 抓住了游戏的本源，人们需要的是去“玩”游戏，而不是呆坐着拿个手柄被游戏“玩”。

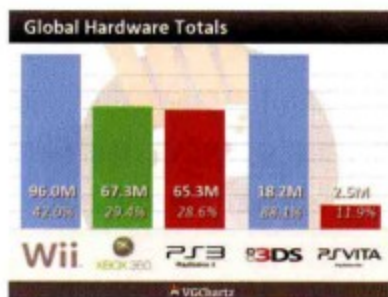
这也是为什么在全球主机销量上，wii 远超竞争对手的原因。

不光在游戏方式上，在游戏里也有很多文章可做。我们可以把品牌嫁接到游戏场景中，而且在游戏这个类别中，可以运用的手段和方式其实更多也更丰富。

如果把用户体验按照时间顺序分类，可以分成“获取”、“参与”和“挽留”三个过程。

一个优秀的游戏化营销在这三方面都可展现出其强大的优势。

相比较电影里几秒钟的惊鸿一瞥，品牌在游戏中与用户的相处与沟通时间则



有可能更为持久。

比如斯柯达晶锐与跑跑卡丁车的合作。

这种方式因为直接，所以管用。2011 年中国网络用户在网络游戏上的费用是 500 亿元（这是在中国用户已经习惯免费，已经养成吝啬一毛不拔的习惯的情况下）。到 2008 年年底，中国网民规模已达到 2.98 亿人，其中网络游戏用户占 62.8%，高达 1.87 亿人。有基数存在，就有玩转品牌的空间。

利用游戏特性的营销行为

第一点很直接，游戏是游戏，营销是营销，然后把其 1+1，大功告成。

但是，这只是个开始，知其然，更要知其所以然。从游戏这个问题上来看，我们已经知道人们爱玩游戏，那更应该了解的是人们为什么爱玩游戏，或者人们爱玩什么样的游戏，去找到一些游戏共有的特性，然后再加以利用。

前面分析过，游戏的本质是娱乐、休闲和获得相应的快感。但是有趣的是，游戏中的过程，却往往和这些我们最终追求的目的有些背道而驰。比如在众多游戏中有一个经常出现的场景：**打怪练级**。

这是件很没道理的事。为什么有这么多人习惯做一件重复枯燥的事情，日复一日却不知疲倦，反而热火朝天乐此不疲？一定有其奥秘在。

分析后我们可以得出一个很清晰的结论：如果完成一件工作后，可以得到**即时、清晰、确定的奖励**，毫无疑问对执行工作的人来说有极大正面的刺激，可以大大提升做事的动机。

打怪会掉钱，会掉装备，即时即可拾取；打完一定的怪可完成任务，完成任务可获得奖励；做完一定的任务可升级，升级可获得奖励……

重要的是，这一切都是可控的、可掌握的，而且必定会实现的（如果出了 bug 没出装备，大可直接写封邮件痛骂一遍 GM，然后往往可以拿到更好的补偿）。

更重要的是，这种奖励往往是连续不断地出现的，这种诱惑无人能挡。

这就是玩家不断重复一件相同工作的意义和动机，而相比游戏，现实中完成工作的奖励大多是**延迟、模糊、不确定的**。很多时候出现的状况是，你为一件事



情做了极大量的工作和努力，最终却一无所获，奖励是零。

相比之下，游戏则公平、诚实也善良得多，我们都爱那些可怜的怪物。

自然的，如果可以运用游戏奖励即时、清晰、确定的特性去与营销结合，我们就可以期待事半功倍的效果，简单地罗列一下人群从游戏型活动中所需求的要素，也就是游戏化营销中可运用的要素：

- 积分（收集）系统
- 升级机制
- 排行榜
- 奖励
- 多人（社交）模式
- 挑战与未知

.....

换言之，如果一个营销活动在设计时可以结合以上环节，给人群带来游戏化的感受，那么即使其并不以绝对的游戏形式出现，也可以获得优质的效果，因为其内核归根到底还是一种游戏。

举例来说，积分（收集）系统：

人们之所以对这种游戏如此的痴迷，是因为潜意识中人们的成就感作祟。不光是完美主义者和有强迫症的人，大多的用户对于“未完成”或是“不完整”都有多多少少的不舒服，人的收藏欲望是与生俱来的。集邮并不是没落了，只是付出的精力太大又有点老土，如果付出的时间比划算，我想很多人会被收集的美好所诱惑。



那么你需要做的就是创建一个简单的系统（很多时候它是庞大而且不太容易达成的），然后等着用户自己去一点点把这个拼图去拼好。

很多游戏都是这么做的，比如“相亲相爱”的植物和僵尸：

要把全部42种植物收集完整，不

花一点工夫是不行的。

在现实中，星巴克做得也很成功。

收集星巴克城市杯的过程是艰辛的，因为只有你到每一个城市，才有对应的咖啡杯出售，收集完成的过程，也就等于走遍世界的过程，绝对不是件容易的事。但事实却是，有大批大批的人正孜孜不倦地进行着这份工作。

在社交网络里同理。在 LBS 网站 Foursquare 上，用户通过签到获得各种徽章，或者争抢某地市长的称号，而用户所能得到的奖励是：勋章。

在和平年代，没有上阵杀敌的机会，不要紧，Foursquare 有的是勋章等你来拿。

数码营销和电子商务经理 Kevin Warhus 这么说过：“随着 Foursquare 时代的来临，以及一系列其他的社会化签到工具，奖励和勋章已经成为了一种时尚……人们自然而然地享受因为自己的付出被奖励，并且愿意收集对他们所付出的时间和精力的证据从而向朋友们炫耀。”

没错，这是一种时尚。

再说升级机制：

升级的机制几乎贯穿了所有的网络游戏系统。玩家玩命地玩，从 1 级到 10 级再到 30 级、50 级，没有尽头，而玩家的练级热情更是近乎恐怖。图的是什么呢？很简单，高等级才能拿好装备，高等级才能更厉害，高等级才能鄙视低等级的人。简而言之，更高的等级，意味着更好的服务，更多的游乐选择，更好的用户体验。

升级机制的经典：航空里程计划。

里程计划起源于 1979 年，得克萨斯航空提出了飞行常客奖励计划 (Frequent Flyer Program)，在随后的三十年里这种简单明了吸引乘客的形式被全世界几





千家航空公司发扬光大了。

普遍的形式是：乘客们通过这个计划累计自己的飞行里程，并使用这些里程来兑换免费的机票、商品和服务以及其他类似贵宾休息室或舱位升等之类的特权。

没错，这几乎和游戏中打怪升级没什么区别。而这种系统的实质就是**层级区分**的诱惑，这种诱惑的吸引力之大我觉得和吸毒也没什么差别，一旦一个人习惯坐上头等舱，很难再把他赶回经济舱去，而他只会进一步期望再把头等舱分个精英头等舱和普通头等舱，或者恨不得直接坐到驾驶室去，没错，这是一种上瘾的欲罢不能的冲动。

人其实就是这样有劣根性的凶猛动物，表面上口口声声号称众生平等，其实心底里大多期望自己站在金字塔的顶端高人一等、俯视众生。我们都痛恨不平等，但是同时我们又暗自努力甩开现在自己身处的等级，无时无刻不往高等级的地方攀登。而航空公司只要默默地配合，迎合我们的想法就成了。

4月-10月	11月-40月	4月-10月	11月-40月
4月-90月	4月-90月	4月-90月	4月-90月
91月-150月	91月-150月	91月-150月	91月-150月
151月-200月	151月-200月	151月-200月	151月-200月
201月-500月	201月-500月	201月-500月	201月-500月
501月-1000月	501月-1000月	501月-1000月	501月-1000月
1001月-2000月	1001月-2000月	1001月-2000月	1001月-2000月
2001月-5000月	2001月-5000月	2001月-5000月	2001月-5000月
5001月-10000月	5001月-10000月	5001月-10000月	5001月-10000月
10001月-20000月	10001月-20000月	10001月-20000月	10001月-20000月
20001月-50000月	20001月-50000月	20001月-50000月	20001月-50000月
50001月-100000月	50001月-100000月	50001月-100000月	50001月-100000月
100001月-200000月	100001月-200000月	100001月-200000月	100001月-200000月
200001月-500000月	200001月-500000月	200001月-500000月	200001月-500000月
500001月-1000000月	500001月-1000000月	500001月-1000000月	500001月-1000000月
1000001月-2000000月	1000001月-2000000月	1000001月-2000000月	1000001月-2000000月
2000001月-5000000月	2000001月-5000000月	2000001月-5000000月	2000001月-5000000月
5000001月-10000000月	5000001月-10000000月	5000001月-10000000月	5000001月-10000000月
10000001以上	10000001以上	10000001以上	10000001以上

你看，做营销很简单，只要陪着人们做游戏，强行把他们分成三六九等就可以了。

如果你是卖家，你几个皇冠了？如果你是买家，你几个皇冠了？

与升级机制牢牢的捆绑在一起的，
则是排行榜制度：

得分、等级、排行榜，这是相互关联、牢不可破的一个系统。等级激励用户不断向前，而排行榜则把这种竞争直观化，明确地告诉用户，你在哪，你前面有多少人，你后面有多少人，你到下一个等级还要多少条件。

除了以上举到的这些例子，可以利用的游戏性要点还有很多很多：任务挑战、倒计时机制、定时机制、行为惯性、



探索发现、免费午餐、拥有感、无限性、快乐生产、团队协作、进度条……只要你懂得游戏、懂得洞察。

利用游戏的营销心态，去做营销的游戏

人生如戏，其实这个戏不是戏剧的戏，而是游戏的戏。

想必有些卫道士已经开始口诛笔伐起来，你这不学无术的纨绔子弟！光阴似箭白驹过隙，怎可儿戏？人在临死的时候应该能够说：“我的整个生命和全部精力都献给了世界上最壮丽的事业——为人类的解放而斗争。”

放轻松一点。在人生大方向上，没错，我们需要清晰地知道自己要往哪儿走，要有自己不可动摇的原则和不可逾越的底线；但在具体去贯彻这条坚硬的信念时，大可以戏谑的态度去对待。

经营企业是件严肃的事，但营销却是个游戏。

这方面的典范是蜀国的伟大职业经理人诸葛孔明先生。他一生兢兢业业，在逆境中求生存，凭着自己的能力把不被人看好的蜀汉集团慢慢拉扯大，终于最后和曹魏实业与东吴公司一起稳占市场前三名。可以说，他为蜀汉集团奉献了自己的一生。但就是这样一个老黄牛式的公司人，偶尔也会游戏一把、玩笑一把。

比如空城计。

两名童子，焚香操琴，就吓跑了曹魏“金牌经理人”司马懿。司马懿同学在回忆录中这么写道：“我料诸葛孔明一生谨慎，从不冒险行事，今日却如此大模大样，城中必有埋伏……没想到最后还是被玩了一把。”



兵法之势，虚虚实实。实则虚之，虚则实之；但兵无常势，虚则示虚，未尝不可。上一部分里，我们讨论到了可以利用游戏的种种特性来进行相应的营销尝试，还是在按图索骥依照工具箱操作的过程；而理论上我们应该追求的是，找到游戏真正的内核精神，将其发扬光大，形式什么的，真的不重要。



既然是玩游戏，就要玩得彻底、玩得尽兴。

定位的游戏，更在于兵无定势，只要你看透了市场，没有什么不可以的。

案例 10-2 全国销量第几？

在服务三一重机时，这家三一重工旗下专门销售挖掘机的公司销量位居全国第六，排在前面的是日本的小松、韩国的斗山等进口品牌，这是摆在我们面前的事实。事实是事实，但我们需要的是抢占消费者的认知，因为我们清楚地知道，认知大于事实。

如果从事实出发，我们也许会得出这样的传播方案：三一重机，全国销量排名前六的国产品牌，欢迎选购。但是如果从认知出发，得到的结果也许好玩得多：

- 三一重机，全国销量第一。

当然这样的传播诉求不是瞎说一通，自然是有我们的根据：

- 三一重机的主要目标人群是 25 ~ 35 岁的农民，他们的信息量相





对比比较狭窄，能接受到的品牌信息相对闭塞，诉求过多的产品信息反而干扰他们的判断和选择。因此将三一重机塑造造成销量第一的品牌，正是迎合了他们从众的消费心理，直接有助于改变目标人群对品牌的接受度：既然大家都买三一，那我也应该买三一。

当然这还不算完，在传播的过程中，核心诉求需要一次又一次的重复积累，因此三一在各种渠道，通过各种手段不断重复着“全国销量第一”的概念，如三一小挖秒杀的活动：

在此次活动中，三一继续强化“第一”的概念，参加秒杀的网友必须先参加个小游戏，回答三一预先设计的几个问题才有资格参加（如下图），第一个问题：三一挖掘机全国销量

如果你已经是第一工程机械网会员请先 点此登录
非本网会员请直接注册 / 填写参与夺彩。

（4个问题需全部答对。以下信息为参与夺彩色的凭证之一，请如实填写，*为必填项）

*1. 三一挖掘机全国销量是第一还是第二？

☐ 第一 ☐ 第二

*2. 三一“品牌价值承诺 123”的“一比两换三高”当中一比是指：其他品牌同吨位机型在相同工况下与三一挖掘机比武（相同效率下，油耗低者胜；相同油耗下，效率高者胜），在三一全国 30 个以上的省会城市及地级市的 4S 店设定的固定擂台上，挑战成功送 10000 元奖金，是否正确？

☐ 对 ☐ 不对

*3. 两换是指：2 个月或 500 小时内，关键部件出现问题免费换机，是否正确？

☐ 对 ☐ 不对

*4. 三高是指：3 年或 6000 小时内，旧机可以置换新机，旧机以当初购机价格的 50% 计算，是否正确？

☐ 对 ☐ 不对

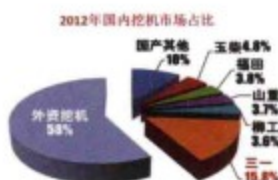


是第一还是第二？答案自然是三一早已设计好的。如果您敢冒天下之大不韪回答第二，不好意思，36万元的小挖和你说拜拜，出门右转不送。

2012年1月6日，中国挖掘机行业2011年全年销售数据出炉，三一挖掘机全年销量达20614台，市场占有率为12.3%，高出小松0.3个百分点，居行业第一。

事实证明，正是这个“第一”的诉求，不仅引爆了市场，短时间内就成就了今天三一重机销量事实第一的成绩，更激励三一重机不断地超越国际品牌，不断超越自己，用品质改变世界的理想。

到了2012年，各位且看下图：



2012年：

三一市场占有率15.8%

小松市场占有率9.33%

这是精准的消费者研究，也是天马行空的游戏手段。

案例 10-3 并不悲伤的棺材

生死之事在东方人的世界里一向是很严肃的，由不得开玩笑，其实想开一点，又能怎样？老外的观念就开放得多，英国有一家公司叫Coffins，专做棺材。这没什么特别的，但是他们做定制棺材，这本也没什么特别的，但是他们做很特别的定制棺材，这事就很特别了。

这家位于英国中部诺丁罕郡的维克费恩公司有130年历史，始创自1860年的古老品牌，却一丝不苟地在制作着最疯狂最无忌的棺材。老板吉尔说：“我们并未发明什么，这全都来自顾客的要求。”

维克费恩公司曾为一名想以胎儿姿势下葬的



虽然在下面，没有可翩翩起舞的舞池



虽然在下面，没有纵横不断延绵千里的铁轨



虽然在下面，没有供你尽情玩乐的场地

妇人制作一具木蛋棺材，为一名芭蕾舞者做了一个浅口芭蕾舞鞋棺木，做过风筝棺木，也为一对夫妻做过一艘游艇造型棺木，此外还有滑板造型棺木，甚至做过两个垃圾箱造型的棺木。

有什么顾忌？也不要以为这只是一家名不见经传小厂商心血来潮的狂欢，事实上很多人在打棺材的心思。不好玩，毋宁死。

营销里有一条很重要的原则，是把“新鲜变熟悉、熟悉变新鲜”。

而贯彻到游戏里面，我们即可以说是把“严肃变好玩”。

严肃的事情很多，因为这个世界太沉重；好玩的事大家更需要，因为这世界太肤浅。不说生死之间，谈谈政治也是可以的。比如凡客诚品的陈年陈老板，就推出了几款令人震惊的产品。



案例 10-4 明知故犯的“错误”

据新华社报道，近日，凡客诚品官方网站推出系列T恤，并用国家领导人图片做大幅广告，遭到网民批评。北京市工商局表示，凡客诚品（北京）科技有限公司在其网站商品促销宣传中使用国家领导人形象，已构成违反《广告法》第七条第二款不得使用国家机关和国家机关工作人员的名义发布广告的规定。据了解，凡客官网已于24日撤销该广告。——《财经》综合报道

“利用国家领导人形象做广告这是典型的涉嫌违法行为，凡客的法务部门应该有起码的政治觉悟和法律意识。我觉得这更多是一种炒作行为，但是需要注意的是炒作需要有最起码的底线，也应该注意规避最基本的风险。”——北京惠诚律师事务所律师赵占领答凤凰科技记者访问

四个字，明知故犯。但妙就妙在这个“故犯”上，凡客的企划想必也清楚这波宣传的生命周期必如夏花般绚烂，不过重要的是，只要能足够绚烂过，应该也就足够了。

案例 10-5 摒弃仇恨的贝纳通服装和最大牌的家电代言人

来看看老外是怎么干的。如果要评选2012年影响和争议最大的平面创作系列，毫无疑



问是来自意大利服装连锁集团贝纳通的 Unhate (摒弃仇恨) 系列。各国政要跨越时空、政见、文化、信仰和立场的不同,甩掉个人恩怨,不分你我、亲密无间、暖暖地亲了个嘴儿。

麻烦是一定有的。梵蒂冈发言人表示:“我们必须对此表示坚决的抗议,在商业广告中滥用圣父的形象是不可接受的。”《纽约时报》等媒体也拒绝了贝纳通刊登广告的请求。这每一则广告都引起轩然大波。英国广告规范局下令撤回广告看板,并通知各媒体在刊登任何贝纳通的广告之前,都要先征询英国广告规范局的意见。

显而易见,这些广告注定命运多舛,不仅是相关的人士和团体会觉得被冒犯,也必定会被评论家扣上哗众取宠、单纯出位博关注的帽子,这些广告画面和休闲服装有半点关系?不过事实如何呢?那些争议广告虽然屡屡遭禁,却凭借独一无二的新闻性和话题性而大量见诸于各类媒体的新闻版面,实现了有效的二次传播,宣传力度丝毫没有受到影响。反正我自己看了是哈哈一大笑,顺便感慨了一下高超的 PS 技术。



中韩冰箱在白色家电领域是一家新兴品牌,自然在传播资源和传播预算上不能和诸多大佬相提并论,必须独辟蹊径。在为中韩冰箱寻找品牌形象代言人时,我们碰到了服务成长性品牌时经常碰到的那个麻烦:传播费用有限,十分有限。在 2012 年,只有 700 万元的广告预算。

而我们又清楚地知道,作为一个成长性品牌,在进行品牌传播时最好能够充分地去与消费者进行沟通,尽量用消费者熟悉的品牌形象(比如明星代言人的方式)。这与中韩冰箱目前的传播资源是不相匹配的。

怎么办?

我们决定,请李先生出山。

首先,中韩冰箱现阶段的目标客户群是在农村及三四线城市,他们也同样崇尚洋品牌,我们必须投其所好,利用中韩品牌的“韩”字,把中韩塑造成和韩国有关的品牌。(哎呀,这真是太坏了。抱歉!卖货压力逼的啊,而且冰箱质量

绝对没问题啊！）

试问宋慧乔和李先生，用户更熟悉哪个？别忘了新闻联播在我们的目标区域里还是有相对一线城市来说超高的收视率的。

其次，我们充分利用了心理暗示的传播手法，比如主平面上的广告语：

“我向中国人民推荐中韩冰箱”——庆祝中韩建交 20 周年。

这是何等的气场！

试问，你觉得具备什么样身份的人才配说出这样的话？是一个韩国的普通模特，还是一个韩国的演艺明星，抑或是一个在韩国打拼多年的中国艺人？

答案很明显，这怎么也得是个极具分量和拥有足够话语权的人吧，至少得是个国家领导人级别的，否则也太没说服力了。事实上也是如此，通过我们近阶段的消费者调研回馈，消费者完全清楚也完全了解李先生是何许人也，那么他们对李先生说的话的接受程度更是不用担心了。

案例 10-6 一封遗失多年的毛主席手书

该图即是遗失多年，如今再现江湖的毛主席“御笔”。白纸黑字，有型有款。

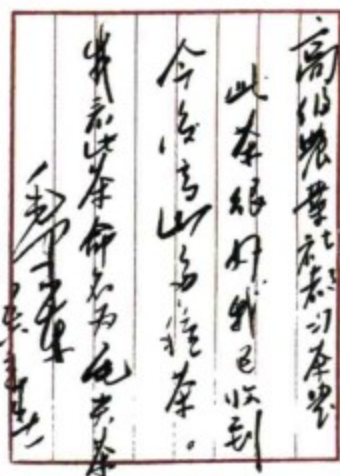
故事发生在半个多世纪前：1956 年 4 月 2 日晚，都匀县团山乡乡长罗雍和与乡干部谭修芬、谭修凯等人阅读报纸，正好读到《贵州农民报》上一篇题为《人民热爱毛主席，万里边境送虎皮》的文章。几位干部想，人家可以送虎皮，咱也可以送茶么！与会干部一致决定，炒几斤上好的鱼钩茶送给毛主席。

几天以后，茶农社竟然收到一封回信，大致内容是：你们给毛主席的茶叶已经收到，经主席批准，寄给你们十五元作成本费。落款为中共中央办公厅。

信件下部附有几句毛主席的亲笔签字：“此茶很好，我已收到，今后高山多种茶。我看此茶命名为毛尖茶。毛泽东”这事很快炸了锅，各地群众纷纷涌进团山乡学习观摩。乡里还组织了歌舞活动庆祝。

可惜的是，如今那封有毛泽东亲笔签名的信件已经遗失。2001 年 5 月，都匀市政府还出资一百万元寻找毛主席的亲笔信件，但至今没有下落。

没有下落？我们可以想办法找得到。高科技时代，有时找东西不需要发动庞大的人力物力，也不用花什么一百万元，要做的只是上网搜索一下毛主席字体库，加上一款叫



茶中经典 主席钦点



人生路上一路
感谢于贵人的扶持
愿天下好茶
献给生命中的一位贵人
贵天下 敬贵人

全国招商热线：4008-558-288 www.gtxtea.com [贵天下茶业——纯正原生态，自然零添加]

Photoshop 的软件即可，拼凑几下，善莫大焉。

自此人证物证皆在，此案已成铁案。龙井很好，普洱也不错，不过不好意思，你们的身份和都匀毛尖比还是差了点。不服？来人啊，上毛主席亲笔信！

说一千道一万，在生产和销售上，我们期望看到的是踏实、认真、负责、一丝不苟的工作态度和企业文化，而在品牌传播和营销上，这样做你就输了。

说完了前三点，要来揭晓第四点了。为什么前面非要遮遮掩掩一下？很简单，

前三点都可算是具体的招式，不一定好学，但至少有迹可循。

但第四点，则更像是独孤九剑，无招胜有招。这是一种境界，也是一种精神，没法教也学不会，所谓道可致而不可求也。

有意思的人，游戏中人

把营销做得好玩不容易，而更难得的是，做一个好玩的人。

一直有一种说法：对一个人的最高评价不是他地位多高、财富多惊人，而是“这是一个很有趣的人”。说的太好了。

一直以来，品牌的宣传重点不管如何调整，始终以品牌本身为主。而企业的经营者和领导者，往往被有意无意地要求低调、不显山露水、深藏功与名。很多企业家是这样做的，也把企业经营得极为成功，比如低调神秘到恐怖的任正非和他的华为帝国。

这样很好，但是现在情况发生了变化，大变化。随着人文精神的不断深化，“以人为本”不再只是一句空话套话，而是真正被人们所接受、所需要。品牌的形象，已经不再是一个 logo、一句广告语、一个形象载体、一个明星所能简单承载的了，企业的掌门人已经越来越和企业本身的一切紧紧地捆绑在了一起。

消费者一直都是很直接不拐弯抹角的。一个很明显的事实是，他看你顺眼，就买你的产品；他看你不爽，就当你的产品是垃圾。而这里的“你”，指代的是一个活生生的人，你的一颦一笑、一举一动，都会深深地影响你的品牌，所以，为什么不变得有意思点呢？

世界上人口最多的国家是中国，第二是印度，那第三呢？

就是 facebook。

这个也许是世界上最有名的年轻人，他最有名的标签也许不是哈佛辍学生，不是电脑天才，也不是百亿富翁，而是他脚下这双平凡得出奇的拖鞋。和你我一样，“世界第三大国家的领导人”其实和你我一样平民，甚至有点邋遢。不管你怎么想、反正我挺舒服的，也让我觉得“这





个国家”应该会让我舒服，虽然我现在还根本去不了这个“国家”。

我们同时也比较喜欢企业家有点自嘲的精神，人民群众是相当喜闻乐见的。

2011年10月6日乔布斯去世，潘石屹发微博调侃苹果公司应“大量生产1000元人民币以下一部的iPhone和iPad”，让更多人用上苹果产品以纪念乔布斯。但这一言论很快遭到了网友的反调侃：“请潘总推出1000元/平方米的房子吧，十几亿人民都会纪念您。”随后有网友针对潘石屹的微博发明了房价新的计量单位，一“潘币”代表一千元一平方米，十潘就是每平方米一万元。

老潘忙不迭地解释，不过群众依旧不买账，还把各地的房价都换算成了“潘”价，排列出2011全国最新房价排行榜，深圳以25潘的价格，高居榜首，广州以15潘位列第七。

按说事情到了这个份上，老潘忍气吞声也就算了，谁叫他触犯民意了呢，可是老潘没有。此时的老潘充分发挥了“没事别惹事，有事别怕事”的优良传统，把一段本来有点尴尬的言论转手变成了一件其乐无穷的大创意。

他顺势推出了“潘币”。

几可乱真的第一版潘币，背面是老潘的望京soho项目。



潘币的横空出世，轰动四方，天下大乱。网友还比较轻松，喝彩和拍砖的时候也都清楚，这不过是一次自我炒作而已，而专业人士坐不住了，中国政法大学经济法研究所所长李东方教授认为，潘石屹的行为很不严肃：“相关的金融监管部门应该介入，应该对他实施监管，如果情节特别严重，涉及刑事，这时候才应该有公安介入，一般金融监管部门行政干预就可以了。

到现场对他进行教育指正，或者根据情节要求他具结悔过。”

2011年11月9日，潘石屹吸取第一版的教训，将潘币升级推出了第二版潘币。

这次未能幸免的是美元。

潘石屹，真玩家也，好玩家也。

拖鞋也好，潘币也罢，抑或是现在打得不可开交的雷布斯雷军和红衣大炮周鸿祎，其本质上行为和表现，都有种或多或少的“顽劣”，或者说，像顽童掐架。旁人看来，有趣也好玩。

营销，是会玩孩子的游戏

在营销的世界里，会玩的孩子才能玩得如鱼得水，不喜欢游戏的孩子根本不占便宜！

营销，有时本来就没有规则好讲，营销不是请客吃饭，也不是礼尚往来。做正人君子很好，但对不起，在这个世界里不是最好的选择。

当然，我们的坏是有底线的坏。我们所有的“会玩”行为，都是建立在利己不损人的基础上的，否则那就叫做恶孩子了。

“兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之。攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。”

中国人说，淘小子出将军，淘气的小孩子大都是很会玩的，会玩就难免闯祸，被贬斥为“狗都嫌”，可是，总有好事者要较真，哭着喊着要证明，小孩子淘气，会玩长大有出息，经过多年的跟踪观察得来的数据表明：淘小子出将军这句俗语确实事出有因，有理有据。

为什么呢？

原因很简单，因为会玩的孩子，通过游戏给自己创造的“技能训练机会”更多；会玩的孩子在游戏中所获得的对抗经验更多，要获得对抗的经验，就需要多次重复练习技艺和思考如何战胜对手，从而提高运筹帷幄的全盘策划能力、协作能力、领导能力、进攻能力、借势能力、另辟蹊径的能力、逆向思维的能力……

比如可爱的汤姆·索亚将刷围墙的体力活变成“游戏”，不仅获得了小朋友们的各种玩具和讨好，还乐得清闲，在树荫下看着别人替他刷了一遍又一遍。想要创造一个“游戏”，并取得这个游戏的胜利，那就需要动动脑子，智慧，总是在经验中提炼的，而经验离不开重复的练习——各种游戏。



来看看这帮改变世界的淘小子们：

“20年后，你会庆幸自己参加了此次世界大战。到那时，当你在壁炉边，孙子坐在你的膝盖上，问你：‘爷爷，你在第二次世界大战时干什么呢？’你不用尴尬地干咳一声，把孙子移到另一个膝盖上，吞吞吐吐地说：‘啊……爷爷我当时在路易斯安那铲粪。’与此相反，弟兄们，你可以直盯着他的眼睛，理直气壮地说‘孙子，爷爷我当年在第三集团军和那个狗娘养的乔治·巴顿并肩作战！’”

“我们不仅要打死那些混蛋，更要用他们的内脏做我们坦克履带的润滑剂！”



这是我看过的最好演讲词之一，主角就是这个粗鲁、野蛮、骄傲、自大、雷厉风行甚至还因殴打士兵影响自己声望的老混蛋巴顿，那个天赋横溢的老混蛋巴顿。第二次世界大战中盟军将星如云，五星上将就有马歇尔、布莱德利、麦克阿瑟、尼米兹、哈尔西、阿诺德等，但最被人津津乐道的却只有这个天天叫嚣着打到东京活捉天皇的兵痞，四星上将。

有些人生下来就好像会在社会舆论漩涡中折腾一辈子，比如现在的韩寒、以前的王朔。

王朔火了二十多年，靠的是他的小说，靠的是他的电视编剧，但更多的，还是他那爱谁谁的态度，天生吸引火力的态度。不管是无心插柳还是有意为之，但他总是能成功地做到一件很困难的事：与世界为敌的同时自己滋润地活着，所谓快意人生。

看看 Napster 和 Facebook 的联合创始人肖恩·帕克。15岁那年，他入侵了



某 500 强公司内部网络系统。帕克回忆称：

“我记得人们一直在哭，联邦调查局的探员将我关在一间屋子中，我无意中听到两位探员的谈话，其中一个探员说看起来并不是一个淘孩子，另一个探员则说她根本不了解

我。”最终，由于没有成年，他被判处社区服务。

他成年后也不消停，而且干的事更加让人发指，2004 年他和一位哈佛学生共同创办了一家校际社交网站，8 月学生要准备回哈佛读书时，被帕克极其强硬地阻拦了下来，很明显，帕克觉得做网站比读书有价值多了。两人在争论后，那名哈佛学生迫于“淫威”退了学。看看，真是坏透了！完全可以以教唆罪起诉他。

那名无奈辍学的可怜学生叫马克·扎克伯格，那家社交网站是 Facebook。

帕克是个怪人，性情多变、捉摸不定。他经常与人玩到深夜，也导致了他没什么时间概念，经常失约，甚至人间蒸发地失踪几个星期。这也导致他参与创办的三家公司，飞黄腾达之后都很快将他踢了出去。旧金山高科技投资人罗恩·康威说：“如此散漫却又如此成功的人很少见，也许，过不了多久，他又将创造出另外 5 个能真正改变生活的伟大公司。”

“我帮助人类至少改变了世界 3 次，但我始终是个局外人。”帕克如是说。

当然别忘了他，维珍品牌的创始人理查德·布兰森，举世闻名的坏小子。

维珍（Virgin）品牌的创始人，旗下拥有 200 多家大小公司，涉及航空、金融、铁路、唱片、婚纱直至避孕套，俨然半个国民生产部门，彻底打破了品牌延伸的魔咒。他是全世界最引人注目的嬉皮士资本家。他的形象超出了我们对正常企业家形象的认知，虽置身于上流社会却一头披肩长发，终日一身休闲装，兼带玩世不恭。



这一切使他更像摇滚明星，而不是一个商业世界的传奇人物。

布兰森曾花费 500 万澳元买下一个面积达 10 公顷的小岛，专供自己公司的员工度假之用。不拘一格是布兰森的标签，他把他这最重要的商业特征发扬光大，将他的维珍品牌塑造成了酷的象征。嬉皮士出身的布兰森很厌烦大企业的那种穿西装系领带的正派人士，正是这种不羁的性格，使员工深感亲切。

他还干过这么一些比较疯狂的事：

他亲自开坦克车碾过放在时代广场上的可口可乐，宣示维珍集团正式向可口可乐宣战。

他曾男扮女装地出现在维珍婚纱公司开业典礼上。



他在波斯湾战争期间斡旋于英国与伊拉克之间，开着飞机直接进入巴格达接回人质。

他的船“维珍大西洋挑战者二号”由他亲自驾驶，在1986年以有史以来最快的速度穿越大西洋。

他亲自驾驶的热气球“维珍大西洋飞行者号”，在1987年成为第一个同时也是最大的飞越大西洋的热气球。

他驾驶更大的热气球（容积达到260万立方英尺）在1991年从日本飞越太平洋至加拿大北部，最高距离达到6700米，速度达到24千米/小时，再次打破了所有纪录。

他驾驶着一辆詹姆士·邦德式的水陆两栖跑车在2004年成功穿越了英吉利海峡，而且他还创造了一项新的世界纪录，那就是驾驶着同类车辆以低于两小时的时间穿越英吉利海峡。

向他们致敬吧，这些贪玩却改变了世界的“孩子”们。

营销是个游戏，做营销也是个游戏，想要做个好的营销人，还是个游戏

文章至此，我们坚决为游戏正名！

老夫子朱熹教导后人：“业精于勤，而荒于嬉。”这对中国人而言，简直就是对人性本能的“荼毒”，正是这种思想的流传，国人对游戏总是存在误解，以为游戏就是浪费时间，不务正业，认为游戏这种小孩胡闹的玩意难登大雅之堂。

如果你也这样认为，质问我，怎么能把游戏和营销这么正经的事放在一起？这这简直是天方夜谭，那我要提醒你哦，你已经被阉割了“个性”，好可怜！

在英语中，游戏是“game”，“game”还有另外一个中文释义，即体育比赛。

体育比赛，地球上仅次于战争的最激烈的多方比拼。换一个角度来说，这是营销战的公平、公正、公开版本，也更为真刀真枪，也更为你死我活。商业竞争中还可以有多家公司共享蛋糕，而体育比赛往往最后只有一个胜者，更为刺激，更为残酷。

而就是这样的正经严肃吓死人的大事件，老外却称之为游戏。

米卢·蒂诺维奇，2001年带领中国队第一次闯进世界杯。老头在中国没多久，留给中国足球和球迷最大的财富不是什么先进的技战术理念，不是什么独步江湖的训练方法，而是一项轻松的游戏：三对三网式足球。

要说这种训练对球员的能力有什么提升，真的未必，而带给队员的却是潜移默化、不可估量的影响和质变。足球终究是场游戏，足球也应该是快乐的，所以轻松一点，胜人一筹，享受足球就好了。

也许，中国家长对王朔、韩寒、周鸿祎这种“淘孩子”多一些宽容，中国也能涌现不少乔布斯、布兰森，也会出现各种让世界改变、令人类叹为观止的产品。

走，咱们玩个游戏去……

11 / 娱乐

第11个关键词 所有行业都是娱乐业

中华民族在娱乐这件事上，其实是有相当悠久的传统的，纵是一国之主莫不如此。纣王天才般地想出了酒池肉林的创意，换成今天当个酒企的品牌部头头或者选美比赛的策划绝对没问题，周幽王为博妃子一笑烽火戏诸侯，炒作和事件营销堪是一把好手。这两位太过娱乐精神，以至最后都把国家玩没了。皇帝尚且如此，平民百姓也不遑多让，上苍保佑吃完了饭的人民，酒足饭饱之后自然要找点乐子，两晋南北朝时名士集体嗑药，磕完集体裸奔，可算是行为艺术的鼻祖。

人非圣贤，岂能无过？人非机器，岂能无乐？

娱乐是除了吃饭睡觉外，人类最基本的需求，人们无时不娱乐，也无处不娱乐。普华永道预测，到2015年，全球娱乐和媒体产业的产值将达到1.9万亿美元。在美国，文化娱乐产业是第二大产业，美国的娱乐业每年创造5000亿美元以上的产值，不得不承认美利坚也是个会玩爱玩的民族：美国人有1/3的时间用于娱乐，有2/3的收入用于娱乐，有1/3的土地面积用于娱乐。



是的，所有的行业都是娱乐业

公司本质上就是一个舞台，你要在这个舞台上为你的客户、员工“秀”出你要卖的东西！

——《哈佛商业评论》

这是一个平台化的时代，这也是一个同质化的时代。市场里的很多产业已经失去了产业革命的可能，也早已进入了成长的平缓期，甚至是循环期。我们都知道那句用来最多吐槽时尚界的话：“什么是这一年的时尚潮流？就是把20年前流行的再拿出来而已。”商品的市场价值何在，商品的市场价值又到底有多少，慢慢地与其娱乐指数开始相关联起来。在很多时候，娱乐化已经成为产业再一次升级的重要因素。

1998年，美国学者派恩二世和吉尔墨在《哈佛商业周刊》发表了一篇题为《体验经济时代来临》的文章，阐述了这样的观点：随着新消费时代的到来，人们的生产及消费行为发生了极大的变化，从传统注重产品的实用和价格，到从情景和情感出发，更加注重感官体验和心理认同。

娱乐的本质和营销的目的是相通的。

为什么人们需要娱乐？因为娱乐是一种对“美好”生活的向往与追求。可以下这样一个结论，全人类对无忧无虑、不付出过多的劳动就能获取足够的需求的生活都是有一致向往的，而这样的生活需要两个要件：足够的金钱和足够的时间。而营销呢，就是想方设法让你支付这足够的时间和足够的金钱，来换取那想象中的美好生活，娱乐和营销有时就是紧紧相关，营销不娱乐怎么行？

大卫·奥格威那么多的传世名言中，我唯独欣赏这一句：

“We sell, or else.”

是的，我们做的只有一件事，就是销售。而如果不卖货，我们什么都不是。如果要卖好货，在中国市场很重要的一个要求就是要娱乐——浅显易懂的娱乐。

想要娱乐，并不是件很容易的事

娱乐其实并不肤浅，常常要花费一番心思，甚至需要一些天赋。你的朋友圈中一定有这么一个人，他是聚会的中心，他可以将一个简单的故事讲得起承转合悬念迭起，他可以将一个普通的笑话发挥到让别人笑得前仰后合不能自己，插科打诨是他的天赋，口吐莲花是他的本能，他简直就是星爷再世。

你可能也认识这样一些人，他们并不愚笨口齿也算不上结巴，但是却是天生的冷场制造机，一个再好笑的故事从他嘴里一字一句蹦出，结果简直如温吞水一般索然无味。

我们都需要娱乐，于是我们更需要知道怎么去娱乐。相声演员郭德纲经常被人诟病只会搞笑，对此他的反驳是：“还是先搞笑吧！相声要是不搞笑那就实在是太搞笑了。”其实，想要搞笑有时实在是一件很难的事，看看每年春晚被骂得狗血喷头的语言类节目就知道了，单纯的滑稽和搞笑是如此，广义上的娱乐更非那么手到擒来的活，分寸、节奏、受众都缺一不可。

第一个把英文 humor 译成“幽默”的林语堂先生做过这么一件事：有一次，他参加在台北一个学校的毕业典礼，在林先生说话之前，有好多长长的讲演。轮到他说话时，已经十一点半了。林先生站起来说：“绅士的讲演，应当是像女人的裙子，越短越好。”大家听了一发愣，随后哄堂大笑。仅仅一句话，但效果出奇的好，但没有前面诸君的鼎力配合，这个包袱也甩不出来。

娱乐，就是那么简单又那么复杂的事。

中国消费者更需要娱乐

这是一个肤浅的时代，肤浅时代中一个很重要的特征就是娱乐化。

经济娱乐化、文化娱乐化、体育娱乐化，现在连学术和政治也有娱乐化的倾向。娱乐并不是一个崇高的词，但也绝不是洪水猛兽，事实上娱乐化正是我们现在最需要的。



比如电影，在人们工作和生活压力越来越大的今天，周末花30元钱进入电影院不图别的，只是想放松一下。在英国著名电影学者理查德·麦特白看来，好莱坞商业美学的第一个原则就是：“一部好电影就是一部‘值得我们花钱’的电影。”看看全球电影票房排行榜，前50名里有两部蝙蝠侠、三部指环王、三部星战、三部加勒比海盗、四部蜘蛛侠、八部哈利波特，真正叫好又叫座的，不过泰坦尼克、黑客帝国和盗梦空间寥寥几部而已。中国人爱看热闹的娱乐片，全世界人民一样爱看。

在中国的文化中，有一种崇拜痛苦的传统，甚至敌视快乐。压抑人性几乎到了变态的程度，“存天理，灭人欲”、“饿死事小，失节事大”，这一切的一切都使百姓身处压抑与沉默之中。近百年连绵的战乱、政权的更迭、社会的动荡，整个中国更是持续存在在不安和惶恐之中。压抑得越久，往往爆发的力量更强烈，社会学研究表明，娱乐和生存性劳动是反比的关系，当温饱不再成为社会的主要需求时，当基本的功能性需求被满足后，对于娱乐的追求自然成为人们最迫切的愿望。

在中国当代艺术的F4中，张晓刚和岳敏君的风格正好折射出了中国文化极端的两面性。

张晓刚的《大家族》中那被压抑的灵魂与面孔，也许这是我们真正的内核。

岳敏君和他的大嘴们，你可以说他们表情空洞精神空虚头脑空白思维贫瘠信仰丧失……但我更愿意单纯地将其解读为一张笑脸。现在的中国，充满着这样的笑脸——没心没肺的笑脸。

可以举出太多太多的证据来说明其实我们需要的并不是严肃的事：于2013年7月26日播出的浙江卫视《中国好声音》第二季第三期收视率为4.633，比第二期收视再度提高0.574，蝉联全国收视冠军并继续创造纪录。搜狐视频好声音第二季累计用户近6100万，在《中国好声音》第二季第三期直播的两小时内，搜狐视频累计直播在线人数达881万，在节目播出后的48小时内在搜狐视频平台创造了超过1.74亿的播放量；2013年8月9日的第五期，收视率一气破5，达到了5.031，保守估计，好声音第二季整季的收视率将突破30亿人次。

而对于《中国好声音》的争议，就从来没间断过，学员全是选秀老油子，甚

至还有青歌赛冠军来砸场，还有的场下奔放场上装纯情……可是没人在乎，老百姓就是喜欢这个调调！

除了好声音之外，《中国梦之声》、《快乐男声》全都有自己的忠实拥趸和粉丝，七年前超女掀起的选秀巨浪，七年之后又迎来了意料之外情理之中的第二轮高潮。加上之前以《非诚勿扰》为代表的相亲节目之热潮，可以发现那些收视率最高的、观众最喜闻乐见的栏目，全是那些节奏明快、剧情跌宕、残酷热血的“真人秀”。“真人秀”的真实意义是什么？我认为不是“真人”，而是“秀”。这就是一场大戏，重要的不再是真不真实、本色不本色，重要的是这场秀到底好不好看，这群“真人”（导师也好，选手也好，华少汪涵也好）到底合力演出的这场秀，是不是让人不换台。

什么是娱乐？竭尽心思满足消费者的成果往往就是娱乐，往往也是电视节目最大的道德。

娱乐了我也娱乐了你

马戏团里最红的人是谁？必定是小丑。牺牲了自己娱乐了大家，堪称劳模典范。

2012 年最红的人是谁？非屌丝莫属。

屌丝是一种独特的文化，是一种不满和抗争，是一种身份认同，屌丝，就是最大的网络时代的娱乐化体现。屌丝，是一种自嘲，出于减压的一种自我讽刺。屌丝也符合了这个娱乐时代的娱乐第一特征：自嘲，娱人必先娱己。

为什么要嘲笑自己？因为任何人都可能是屌丝，因为这就是以一种喜感的方式表现出对社会规范的嘲笑和反抗。屌丝文化的流行，和这个社会的背景分不开关系，情感上的挫折，特权阶级与平民阶级的分化，白富美高富帅与矮穷丑的对抗，金钱和物质的渴望，这一切在这个特定的无革命年代里，用一种看似无奈的豁达和自嘲充分地展现了出来，这种嘲笑，能够使得冰冷的社会规范看起来不那么沉重。

可记否最早的网络红人小胖？只因一张照片瞬间走红，PS 照风靡网络一时，



小胖那时接受采访时还一直抱怨被迫当名人的滋味可真不好受。那时人们最大的乐子还是善意地围观他人无意间的滑稽，慢慢

的流氓燕、木子美、芙蓉姐、凤姐一个个地横空出世，炒作自己成就了网络红人，围观者变成了嬉笑怒骂看热闹，可终于到了今天，集体性的自我贬低已经成了社会的价值取向之一。

2012年有一个ID为“留几手”的手哥在微博走红了，手哥干的活很简单，就是给网友发来的本人照片做鉴定打分，这本没什么出奇，可看看手哥的点评贴吧：

“宜家狗，6点起床，包里装俩烧饼，灌一瓶自来水，通州出发，公交倒八通线，倒1号线倒10号线，人脑袋倒成了狗脑袋，终于到了你的目的地四元桥。拍了厨房、卫浴、卧室全套照片，够你发一年微博的量。渴了就喝免费咖啡，困了就找个床苟且一觉。花5元钱，来了个瑞典一日游，体验了一把上流社会的生活。1分。”

“驻马店潮人，淘宝双11血拼归来。张震岳同款眼镜，陈冠希同款牛仔裤，余文乐同款开衫，再配上李维斯跨栏背心和英伦款收水费专用包，全套只要98元。你时刻引领着小镇的时尚潮流。你看你瘦得跟个狗似的，肩膀头子都快掉出来了，赶紧去理发店上班去吧，那边客人等着你给洗头呢！1分。滚粗。”

可谓汉语中毒舌精华之集大成者，在手哥的点评贴里，90%以上全是一通臭骂，0分负分更是家常便饭。这么霸道不怕被揍？不可思议的是，包括诸多加V的演艺圈人士在内，每天会有无数网友找留几手进行点评，并且多半注明“求虐！求虐！”“保证不删！”而他们更不会因为被骂得太狠有丝毫的不愉快。手哥每条点评微博现在都有至少三五千的转发量，粉丝也破了200万。

自嘲已经不足够了，这是个甚至还要变着法求别人虐自己的年代。

不仅是那些辛苦打拼没有干爹压力重重的屌丝们需要自嘲来减压，那些最和屌丝这个群体没有关系的人们也需要偶尔放下身段让别人乐乐：

这是要狼性不要小资的李彦宏。



这是 2012 年打造了一万亿帝国，十年后的朋克天皇巨星马云。

以及世界上长得最爷们的空姐：





不是这家航空公司失心疯了，自暴自弃要把乘客们吓哭轰跑，而是因为这位满脸络腮胡的雄壮威武的汉子空姐，正是这家航空公司——维珍航空的老板理查德·布兰森。

2010年前，布兰森和亚航的老板费尔南德斯分别带领他们旗下的维珍车队和莲花车队，参加了新赛季的F1。于是他们定下了个特殊的赌局：这个赛季谁的车队要是成绩比较落后，谁就得在对方的航空公司做一天免费空姐。

费尔南德斯笑到了最后，尽管莲花和维珍车队在本赛季的F1赛道上都是一个积分也没有获得，但按照国际汽联对各分站比赛名次的分析，莲花车队排在了车队名次第10名，而维珍则垫底排在第12名。

于是理查德·布兰森就“被迫”当了一天空姐，还很正式地剃了腿毛：

当然，如果你熟知布兰森其人，就会了解这位大佬实在是太喜欢干这类事了！我甚至怀疑如果维珍赢了他都会主动过把空姐瘾，作为一个为了推广维珍可乐而把坦克开上时代广场、为了推广航空公司冒着生命危险驾驶热气球飞跃大西洋的嬉皮士来说，当一天空姐实在是小意思。



如同装傻充愣一样，自嘲也是一种境界，运用得当的话，可怜兮兮的自嘲不仅不是落水狗，反而会出其不意。

独乐乐不如众乐乐

孤单，是一个人的狂欢。狂欢，是一群人的孤单。

在这个娱乐化的时代里，有必要把后半句做个小调整：当一群人聚在一起狂欢时，他们将不再孤单。

一个人玩的再好再出彩，吸引了再多的受众，也更多只是一个人的精彩，为什么不一起来呢？大多数的娱乐活动都有一个共同的特点，就是社会性。我们需要娱乐，有时需要的并不是娱乐本身的行为，而是娱乐的场景、娱乐的气氛，

一种与工作中截然不同的气氛，我们需要的是与我们一起娱乐的人。

卡拉 OK 自己在家也能唱，为什么还要去 KTV？

芝华士超市也有卖，为什么还要去酒吧？

这种现象在近年的各类综艺节目中得到了最好的体现，互动和群体性能更好地放大娱乐行为的效果。李宇春、张靓颖们天下成名是踩着成百上千的对手的“尸体”，新时代的战士则变成了平安和金池；《非诚勿扰》里男嘉宾要单枪匹马和 24 位个性鲜明的姑娘过招；《一站到底》里要成为“战神”要一口气车轮战打败 10 名挑战者；《职来职往》里求职者面对的是 18 名面试官和上百家企业。

有一家门户网站的广告语精准而又透彻地告诉了我们这个时代的真谛：网聚人的力量。

案例 11-1 YY 与 9158

再次有请我们亲爱的屌丝们出场，因为这是两个与屌丝有关的传奇故事。

李学凌在 2005 年创办了一家游戏门户网站多玩网，而 YY 语音则是多玩在 2008 年开发的一款游戏团队语音产品。YY 是一款很简单，甚至“低级”的产品，因为其功能就是网络语音通话而已。这本是一个十分鸡肋的产品，网络即时通信市场早已成型，而在线下移动市场，移动电话和短消息帮你搞定一切。但是网游在国内的兴起，彻底打破了这个局面，网游和屌丝拯救了互联网语音通话产品。

在大型网游中，很多时候需要几十人甚至百人的团队配合进行游戏任务，这时如何保障沟通的通畅性就变成了一个棘手的问题。网游有时其实和上班一样，需要精密的配合和有序的指挥，但这不是会议室里的头脑风暴那么畅通无阻，光靠打字？一人一条半秒钟屏幕就被淹没了，这时游戏团队语音通信就顽强地存活和生长了起来。

在新浪的语音产品 UC 此时由于技术问题经常抽风和腾讯打吨的情况下，YY 毫不留情地抢占了这个市场。到了今天，YY 手里已经掌握了 4 亿用户。

“如果你有了 100 个粉丝，那你就是本内刊；如果你有了 1000 个粉丝，那你就是个布告栏；如果你有了 10 000 个粉丝，那你就是本杂志；如果你有了 100 000 个粉丝，那你就是一份都市报；如果你有了 1 000 000 个粉丝，那你就是电视台；如果你有了 10 000 000 个粉丝，那你就是 CCTV！”



一个人难成气候，那一百万人呢？2012年7月，因为杨幂、汪涵等明星的参与，YY四周年庆典中创造了100万人同时在单一频道收听和观看网络直播的纪录。

网聚人的力量。腾讯为什么不可超越？那是因为大家都得用QQ，并且人人有QQ，强关系链造就的恐怖数量的用户，让腾讯无法阻挡。现在YY正在走在同样的道路上，一旦形成用户群，用户会自己开拓需求：2011年10月，淘宝宣布大幅提高驻淘宝商城商家的年费和保证金，此举立即遭到部分中小卖家的强烈反对。10月12日，逾3万人集结在“反淘宝联盟YY在线”（YY频道号34158），在同一指挥下，数十家淘宝商城大卖家被攻击，部分或全部商品被迫下架。10月14日，“反淘宝联盟YY在线”人数突破5万人。

“好好赚屌丝的钱，这是中国互联网业的真理。腾讯是赚海量屌丝的小钱，百度是赚海量屌丝中小企业的钱，淘宝赚海量屌丝网商的钱——嗯，多玩也是如此。”

——《商界评论》

有了人，一切都好说，当众乐乐的趋势形成后，YY的触角伸向了各个领域，音乐，教育，只要有集体的需求，皆有可能。

相比多玩母公司欢聚时代在纳斯达克的风光上市，9158则低调很多，这家号称“中国最大的多人视频互动交友平台”的公司已经不声不响地做到了10亿元的年营收。和YY类似，只不过9158做的是视频聊天模式，你可能无法想象，一个摄像头如何能带动起两三千万元的活跃用户和七十万用户的同时在线？并且，还能做到盈利，并且是高额的利润？

9158的老板傅政军对于“屌丝经济学”有着自己的理解：

“如果说按人数来分，国内互联网网民的社会结构是纺锤型的，即中产及以上收入人群和底层收入人群占少数，而中间的白领人群占多数，那么按总体消费能力来分，却极有可能是哑铃型的，即两端大，中间小。

“城市白领真正可自由支配的收入其实很少。他们为了维护白领这个‘名头’，必须把大部分收入用来买房买车，其他消费也必须向着这个目的靠拢，不可能在虚拟网络上一掷千金。而我们的用户，一部分来自三四线乡镇网民和城市打工者，另一方面则来自个体户小老板，他们都有着极强的网络消费意愿。”

回到之前我们对娱乐的定义，打工者有足够的时间，小老板有足够的金钱，当他们相遇时，草根与屌丝的娱乐在这个互联网不为人知的角落里，碰撞出了奇异的火花。白领？麻烦你们靠边站站。

娱乐，就是褪下华丽的外衣

现在每年的元旦档已经成了各大卫视新年晚会的角斗场，12月31号晚上的电视屏幕端的是一个热闹好看。但是每年更让我期待的，还是1月1日的维也纳新年音乐会。从1987年中央电视台第一次开始转播到现在已是第25个年头，但魅力常在。乐手们一身笔挺的燕尾服，观众们一身笔挺的晚礼服，大师级的指挥，牛极了的金色大厅，蓝色多瑙河的旋律加拉德斯基的拍手，这是最高级最纯粹享受。

高雅不？不能再高雅了，到顶了。

可是高雅不能当饭吃，鱼翅、鲍鱼换谁连吃三天都得吐。爱乐乐团好，但这并不是所谓娱乐。一个人自嘲、自讽也好，集体性的享乐主义也好，娱乐的本质，就是通俗。

随便举个例子，走进一家书店到历史类下看看书名：《明朝那些事儿》、《历史是个什么玩意儿》、《一本书读通世界史》、《如果这是宋史》、《清朝到底是怎么回事》、《大话元王朝》、《史上最强日本史》……俗吧，可我觉得挺好，当年明月带头把历史通俗化，易于普及易于传播，给全民上了一堂好玩的历史课，善莫大焉。黄仁宇先生如地下有知想必也会高兴的。

而在广告营销里，我们简直需要把俗供起来顶礼膜拜的。快消品是大众消费品，而不是艺术品，端得那么高不是找死吗？广告的作用就是卖货，就是要替商家卖出更多的商品，这是终极目的。消费者并不排斥俗。相反，消费者有时本能地抗拒和排斥所谓的“高雅”，这并不是消费者的错。一样足够高雅的事物，必定是受众经过一定时间的学习和熏陶之后，才能与其产生共鸣。

这是一幅画。伊夫·克莱因的《IKB 92》，在2006年的拍卖中成交价是17 656 796美元。

别急着喊艺术品市场都是“人傻钱多速来”，高雅的东西，有时并不能一眼就看清其中的价值。这种蓝是一种特殊的蓝，它专门的名字叫 International Klein Blue，简称 IKB，是受到专利保护的。想知道克莱因蓝在艺术领域或时尚界的地



位？就像哥特音乐之于主流音乐一样，永远小众，但任凭时代更迭，它始终拥有一批铁杆粉丝。蓝色本身象征着天空和海洋，象征着没有界限，又因为“克莱因蓝”太过纯净，以至于很难找到可与之搭配的色彩进入人们的视野，因此，它的冲击力格外强烈。

2007年，为纪念IKB诞生整整50周年，时尚界纷纷推出一系列克莱因蓝单品，从服饰到箱包，甚至汽车，彻底掀起一场克莱因蓝风暴！



再看蒙德里安。为什么随便几个堆积几个色块就能成为大师？这不就是七巧板吗？但是殊不知蒙德里安的色块和线条都是经过了严密的配比和研究的。



现在风格派的艺术已经渗透到了生活的方方面面：

艺术有时并不是我们这些凡夫俗子一眼可以看透的东西，距离感和隔阂有时是艺术天生的副产品，这不阻碍艺术本身的价值，可是阻碍了普通消费者与其进行无间沟通的可能，而在营销里，我们并不在乎这些曲高和寡阳春白雪的东西。或者说，那些高雅的、有品质感的事物，如能以亲近的、平易近人的方式与人进行沟通，那么其价值将被最大化。

有这样一位主持人，祖父经营上海自来水公司，父亲曾是中国最大的轮船公司——上海中联轮船公司的老板，他本人中学期间代表学校参加了作文、辩论、演讲的所有校际比赛，获冠军无数，后赴美国加州大学洛杉矶分校的电影电视研究所研读，获编导制作硕士学位，还担任过台北之音电台总监和时尚杂志《GQ》中文版总编辑，还是圈中有名的散文作家。

这样一堆头衔砸下来，任谁都不得不给他戴上几顶高帽，比如“上流社会”、“精英人群”、“文化人”……

可他从2004年开始主持台湾最火爆的综艺节目《康熙来了》，至今已近十年，“康熙”依旧长盛不衰，他本人也成为台湾地区最当红的电视主持人之一。

蔡康永先生告诉我们，书香门第的名门之后，一样可以成为全民娱乐时代的最受欢迎之人物，而且是以一个以火爆泼辣作为卖点的电视节目的主持人之形象出现。没错，我和娱乐之间，是有可能自在切换的。

不娱乐，不成活

1986年，尼尔·波兹曼出版了《娱乐至死》，书的前言里把乔治·奥威尔的《1984》和赫胥黎的《美丽新世界》做了一番比较：

“奥威尔害怕的是那些强行禁书的人，赫胥黎担心的是失去任何禁书的理由，因为再也没有人愿意读书；奥威尔害怕的是那些剥夺我们信息的人，赫胥黎担心的是人们在汪洋如海的信息中日益变得冲动和自私；奥威尔害怕的是真理被隐瞒，赫胥黎担心的是真理被淹没在无聊烦琐的世事中……”

“简而言之，奥威尔担心我们憎恨的东西会毁掉我们，而赫胥黎担心的是，我们将毁于我们热爱的东西。这本书想告诉大家的是，可能成为现实的是赫胥黎的预言，而不是奥威尔的预言。”

波兹曼还认为，在现有的电视文化里，政治、商业和精神意识都发生了孩子气的退化降级，成为娱乐，成为幼稚和肤浅的弱智文化，使印刷时代的高品级思维以及个性特征面临致命的威胁。

对此我的观点是，事态并未那么严重。



屌丝文化的出现，与其说是现实压力下的自暴自弃，倒不如说是一种独特的乐观主义，这种非暴力的戏谑式的演绎，正是普通民众对于生活态度的某种意义上的清醒认知。生活已经太累，为什么不能让自己舒服一下？弦已经崩得快断，为什么不放开束缚忘我地大声五音不全地高歌一曲？

娱乐无罪。我们比以往的任何时候更需要娱乐，娱乐是一种阀门、一种出口，我们有权利在八小时之外的生活里当个暂时的幼稚弱智。一个人的自嘲也好，集体的狂欢也罢，通俗低俗庸俗都无所谓，只要有娱乐，怎么都好。

12/俗

第12个关键词 通俗而非恶俗

不管是个人，还是集体，还是整个社会，很容易犯的一个错误就是把一些事物标签化和局限化，严重的，甚至会蒙受严重不公，一个好端端的褒义词生生被塑成了贬义词，比如俗。

说文解字一番。看看俗的结构，一个人 + 谷 = 俗，人自然就是我们普罗大众，谷是五谷，即为粮食。那俗的含义由此也呼之欲出了，何谓俗？人要吃饭就是俗。如何能不俗？不吃饭饿死，那倒的确是不俗。所以从这个意义上讲，你我这活在人世间的凡人，倒无一不俗，非俗不可。

自然会有人说这是强词夺理，生硬拆字算个什么本事，于是本部分的目的就清楚地浮出水面了：我们要为俗大声疾呼，我们要为俗击节叫好，我们要为俗戴上那最美丽的花环，一切都是为了这我们最终的希冀和彼岸，就是，俗！

在百度词条中，俗的前两条解释分别为：

• 社会上长期形成的风尚、礼节、习惯等：～尚。风～。习～。约定～成（指某种事物是由群众通过长期实践而认定形成）。



- 大众化的，最通行的，习见的：～名。～语。～曲。雅～共赏。

关于俗的种种：

- 习俗先于一切法律，自然胜过一切艺术（丹尼尔）。
- 习俗是另一种天性（盖伦）。

可见，俗的一切源头都是基于人性。所以，追本溯源，对“俗”的解释不能一叶障目，以偏盖全，让“恶俗”成为“俗”的代言，是万万不公平的。

所以，“俗广告”绝对不等同于“恶俗广告”，它们之间的区别就在于，是否能够获得消费者的价值认同。

你可以说脑白金是俗广告，但其绝对不是恶俗广告。脑白金的背后代表了对送礼市场深刻的洞察，否则也不可能为史玉柱带来第二次巨人崛起的机会。

俗是减压的，俗是令人愉悦的

提起室内情景喜剧，最经典的还是非《我爱我家》莫属，不过《武林外传》的出现，相信也能让梁左先生的在天之灵稍感欣慰，因为这的确也是一部相当优秀的“俗”喜剧。宁财神有段话说得很好：“喜剧没有雅不雅的问题，只有好笑和不好笑，你问我介不介意做俗的喜剧？我根本就不会做雅的喜剧。”

2012年，《泰囧》上映，导演是饰演《春光灿烂猪八戒》中猪八戒出名的演员徐峥，这是一部小成本的电影，成本只有4000多万元，上映前三周票房全线飘红，冲破10亿元！创下国产电影票房纪录！被徐峥打败的是冯小刚的《一九四二》。这是继《唐山大地震》后冯导拿出的又一部良心之作，投资两亿元，阵容强大，华谊兄弟贴身护航，两大好莱坞影帝加盟，可这部花费冯小刚和刘震云19年心血的大制作最后还是败给了“未被列入对手名单”的——《泰囧》……

徐峥自己很清醒：“我做的就是一个特别正常的喜剧，爆发成这个样子，一定是什么地方出了问题。我们的生活方式，我们这个社会的压力，一定是什么地方出了问题。”

他说的没错，现代中国人就是压力大，竞争激烈，缺乏真诚，所以看到电影才能产生强烈的共鸣，仿佛这些故事中的人物就是自己。

正剧很好，主旋律也不错，不过总不能天天看《甄嬛传》吧？

所以我们说俗可以融入世俗消费心理，于是可以调动人心。从电影文化的趋势我们可以洞察到，当代人生活压力已经过大，大家都不希望再给自己找点沉重的包袱，而是希望能够有更轻松的方式缓解生活本身的压抑。大师们都已经说了，一切行业都是娱乐业，那广告作为娱乐业的产品，自然也别太给消费者添堵了。

诸君且看脑白金每年换着法的让老头老太跳舞，今年埃及舞，明天天鹅舞，你说它俗吧，可是每次看到新舞种，还是会忍不住嘴角含笑，内心低诉：真是败给你了。甚至看到老头老太跳上了迈克的经典舞步，都还有点小小的惊艳，甚至多了点小小的期待，下次老头老太换个什么舞跳跳。

说到这里，不得不说胡戈的英雄事迹。

自从他创造了一个血馒头的故事之后，迅速成为网络达人，服务的品牌也升级为七喜、QQ、1号店等不那么“俗”的品牌，难道说这些品牌庸俗了？

非也，品牌依旧是原先的品牌，只不过品牌洞察到了胡戈惊人的吸引力——恶搞！尤其在茫茫网络世界，吸引眼球的内容营销高于一切虚假的形式主义，点击率才是唯一的标准，胡戈正是抓住了网络人群的心理，才能创造出：洗衣机一脏想到了你的清洁剂，空调一脏想起你的消毒剂，马桶一黄想到了你的威猛先生，诈骗短信一来想到了你的QQ手机助手，上了阿里就想到你的《鞋袭——总统的反击》，当然，饮料不忘点穿越的七喜。

世界的事，永远都好像是硬币的两面。当大导演义正词严地呵斥道：无耻！立马都会有无数的拥趸者站在胡导的身边，捍卫血馒头的人文价值。

胡戈的导演身价已经逼近一线导演的价格，为什么会这样？用胡导自己的话来解释：大伙都别太严肃了。

俗是真诚的，不加掩饰的

阿迪王的前身是福建华珠鞋业有限公司，成立于1993年。其创始人丁建辉于2006年二次创业，彼时国内运动品牌的先行者已经把市场蛋糕瓜分完了。安踏、匹克、361度、李宁、乔丹、沃特、德尔惠等，数不胜数。后进者要想生存，山



寨是一条很无奈却又很现实的选择。

阿迪王最初带给人的就是极致的恶俗气质，从品牌名，到广告语，到LOGO，无一不是极粗糙的山寨，没有任何技术含量可言，自然也少不了大众对其无情的嘲笑和吐槽：

《每个人心中都有一双阿迪王》、《今天我穿着阿迪王新款草鞋在超市教训了两个非主流》、《我终于按揭买了阿迪王》、《今天我给一个穿阿迪王的人擦了鞋》……

“我们坐在高高的土堆上面，听妈妈讲阿迪王的事情。我出生在一个不太普通的家庭，妈妈会预知术，在我小的时候，妈妈就常跟我说：‘在未来的世界，有一种叫阿迪王的东西成为比石油、黄金还重要的东西……’那时，我痴痴地听着，一听就到半夜，听到入迷，任由鼻涕流到自己的嘴里。长大后，我终于知道阿迪王是什么东西。它是对于亿万人来说比自身生命还重要的神物……”

“我同桌跟我炫耀他老爸的兰博基尼，我一脚就踩在他脸上，正当他一脸愤怒之时，突然表情变得很诡异，像看到了什么极为恐怖的事情。‘你穿的是……是阿酷版限量阿迪王！’我优雅地点了下头，无疑，在如此强烈的反差下，还能吐字如此清晰，也算人才了，他呆住了。接着，突然疯子似地低下头，想要亲吻我的阿迪王，我不屑地一脚将他踹出门外。顿时雷鸣般的掌声在教室内响起……”

奇迹的是，在这样的无情嘲笑下，阿迪王竟然完成了发酵。它索性一路恶俗到底，山寨到底，坦然接受恶搞，旗帜鲜明地表示“你有阿迪达斯，我有阿迪王，谁怕谁？”

深耕三、四线市场，价格定位在200元以内，在李宁和安踏深陷库存危机时，反而开始迅速成长，盈利大幅提升，甚至频繁亮相国内外重大体育赛事，进入西甲和NBA……最后，虽然还是没有逃过被收购的命运，不过价钱真心不错，好歹是8亿元啊！

俗可怕吗？恶俗可怕吗？

当然不！

赢得广泛的欢迎和群众基础是真本事！是品牌对消费者发自内心的尊重，消费者对这种尊重的回报自然是喜欢和购买。

俗是具有旺盛生命力的，是接地气的

说到俗，免不了要提春晚，要是不说春晚俗简直是没天理，可就是这样每一个每年定时定点让人骂得狗血喷头的“劣质产品”，就那么一年一年地顺顺当地走了下来，看的人也没见少过，收视率还稳居所有电视节目之首，广告费还越卖越贵。那你说这是为什么呢？

说到春晚，免不了要提赵本山。赵本山严格意义上可算是多栖大腕，晚会上演小品，线下有刘老根大舞台，而《乡村爱情故事》续集更是一部接一部，可这十多年来，极端地说，春晚就等于赵本山，大家看春晚就等于看赵本山，于是赵本山和俗的关系，也愈发地紧密不可分割。当然，现在这个帽子扣到了郭德纲头上。

2012年2月，赵本山做客郭德纲的访谈节目《郭的秀》时，对于俗的话题做了这样的解答：“我呢就是个俗人，我自己知道，我永远雅不起来。但是呢，我知道我自己不庸俗。本身呢没有俗就没有雅，我们不要用一种雅的眼神来蔑视俗。这个俗呢你离不开，就像我吃什么都没有吃东北的大酱香，因为你吃惯了。你让我去高雅我确实很费劲，我不是干那活的。我希望将来我也能让自己雅起来，但是我不能让自己假起来，我一旦让自己假了，那雅也不存在了。”

看看赵本山的小品和二人转你就知道，什么是“喜鹊蛋”——让你爆笑不止的那枚快乐之蛋。赵本山也被人说俗，二人转原本就是东北农村田间地头的一种艺术形式，在东北有“宁舍一顿饭，不舍二人转”之说，可见，二人转的群众基础是多么的厚重。

赵本山自己非常清醒，他在多次接受采访时都曾说过：“我的艺术生命是人民给的，我的创作来源于普通东北乡间，我就是个农民，离开人民我什么都不是！”

假如你是东北爷们，可能你听不懂周立波的沪语段子，更对黄子华的栋笃笑会一头雾水，但他们都有极强的生命力，他们都深深扎根于自己的土地之上，和他们的目标用户没有半点距离。

同样的道理：奥格威反对那种文辞华丽、内容空洞的“文学派”广告，提出“不要试图把广告乔装成文学作品”。相反，他很欣赏霍普金斯的观点，“高



雅的文字对广告是明显的不利因素。精雕细刻的笔法也如此，它们喧宾夺主把对广告主题的注意力攫掉了。”因此，奥格威强调：“不要用最高形容词、一般化字眼和陈词滥调。要有所指，而且实事求是。”

这种实事求是，就是接消费者的地气。

伟大导师毛主席提出的口号，都是最接地气的广告语：“打土豪，分田地”“为人民服务”，等等，都是将诉求说到了消费者的心坎了，也正因为“广告语”接地气、有诉求，才直接引领了广大劳动人民咬着牙，跟着干革命，取得最终的胜利。（可见一个好的广告语有多重要。）

俗广告

俗广告的特点是不叫好，但叫座，广告一出，各界劣评如潮，但与此同时，这些广告所承载促销的产品却又总是能在市场上卖得风生水起，叫人大跌眼镜。俗可以融入世俗消费心理，于是可以调动人心。如若刻意追求高雅，将变得不食人间烟火，于是会曲高和寡，郁郁而终。同样，一个惟我独尊的广告人可以孤芳自赏，但企业和产品的市场前途却不容玩火自焚。

——百科名片

这是一个肤浅的时代，这也是一个碎片的时代，在这样的时代中，能够被人第一眼就认出并且记得变得至关重要；在这样的时代中，不管有钱没钱，每个人都变得越来越焦虑、越来越忙，时间成为最大的营销成本，一切的沟通在开始的3秒就决定了胜负。

在关键的3秒里，你究竟想和消费者说什么？

我们当然渴望阳春白雪喝着咖啡谈谈高雅，但是，恕我直言，但凡与高雅有关的必然需要铺垫了再铺垫，曲折了再曲折，百转千回之后，才给你豁然惊艳的感觉。

但是，消费者能赐予我们那么多伟大的时间吗？

所以，在定义“俗”是“俗”非之前，我们依旧要定下基本的准则：

1. 所有广告人都要遵守的准则：广告的目的首先是提升销量，其次是提升品牌形象

当销售产品和提升品牌之间产生矛盾时，我们应该毫不犹豫的选择先提升销量，然后再提升品牌，如果条件允许的话就双向提升。因为中国的许多中小企业生存压力很大，成功了企业就能活下去，否则就会面临灭亡。所以，帮企业卖货是重中之重，让企业挣到钱，解决了生存的问题之后再提升品牌。

我们不能代替消费者思考，因为大多数情况下广告都是处在被消费者浅阅读和浏览的状况下，新碎片化时代的来临更加剧了这一情况，消费者只有太短的时间去接受太多的信息，而要在这太多的信息中在最短的时间内让消费者接受，通俗易懂应当是广告的一条基本原则。你的广告做得再雅，但是假如消费者没有记住，更没有产生购买行为，那也是以艺术的名头玩弄企业。那些复杂晦涩的广告，简直是在犯罪。

创意，是一个看上去很美的词。

但如果一个广告放完之后，最后却连品牌名都没让人记住，这种所谓标榜创意的广告有什么作用？创意，是让广告人眼热心跳的两个字眼。我们都希望能在有生之年做几个最牛的创意以飨自己和大众。多年营销和广告做下来，很多客户清楚地表示，有创意的广告有些也喜欢、也看得懂，但更多的时候需要更直接更见效益。所以，怎么让广告创意立竿见影？我们需要俗一点。拍一个 80 分的俗广告让 80% 的消费者迅速而准确地接收到广告信息，和拍一个 95 分的雅广告却只让 20% 的消费者喜欢上你的广告，你选择哪个？

大卫·奥格威其实是“俗”广告的忠实拥趸，他认为对大众做广告宣传时使用那些高深晦涩的词，是一种错误，“文案撰稿人可能不那么有诗情，文字也不那么高深奥秘。一则好广告和戏剧、讲演都有这样一个共同点，它使人一看便知，一听便晓，直接打动人心。我并不清楚语法的规则，我只知道，如果你想要说服你的听众做某件事情、买某样东西，你必须要使用他们的语言 and 他们的思考方式。”

妇炎洁品牌的广告语：“洗洗更健康。”很不幸入选当年十大恶俗广告语，对此我十分不解，第一是这句话有何恶俗？第二是这句话难道不好用不卖货？那为什么商家从来不换呢？



赶集网广告中毛驴的选择就得到受众的广泛喜欢。“赶集网啥都有”也一度成为流行语，有80后小夫妻在网上秀恩爱：两人一同出门看电影，老婆渴了，要买饮料，老公从背包里拿出一瓶矿泉水；一会儿老婆又想吃零食，老公从背包掏出一个大苹果；老婆要去卫生间，老公掏出卫生纸……结果老公就被老婆起外号“赶集网”，因为他“啥都有”。不止是毛驴和姚晨，随后的跨栏篇和孙悟空篇，我们全都用了最接地气最能和消费者交流的元素，延续着赶集网广告一贯的风格，事实证明，这种风格是最有效的。

要讨论俗与广告的话题，总是绕不开这个人，“脑白金”的广告绝对是一个极端案例，在《史玉柱自述：我的营销心得》中，有专门一节就论述了“如何看待脑白金广告被评为‘十差广告’之首？”

“本来是卖产品的公司，史玉柱却很热衷于做形象广告。我们天天看到，很多广告演了半天都不知道是卖什么的。”

“你看每年评十佳广告，中国评了15年的十佳广告，获奖的十佳基本上都是这种（不知道它是卖什么的）。只不过有一个问题就是，第二年再评奖的时候，这个广告就不在了，因为这个广告没有效果，或者公司破产了。”

“当年的十差广告，从15年前脑白金就排在前十差里面，到今天还是。包括哈药集团的广告，还有几个企业其实也是这样，年年评最差广告，但是年年就是那几个老面孔，10年了还是那几个，因为它们还活着。”

这是极为讽刺的故事，可却又是不争的事实，越是“好”的广告，死的越快，而越是“差”广告，反而生命力更强。这种“男人不坏女人不爱”的状况，其实不是广大消费者实在良心太坏，而只是某些规律在起了作用，史玉柱是这样总结为何脑白金广告恶评如潮的：

“第一，你的广告让他们记住了，就是你的广告拍得好。”

“第二，你播的频次高。印象又深刻，频次又高，在消费者脑海里面就留下烙印了。”

“凡是在消费者脑海里留下烙印的，最后要评十差广告的时候，不管你拍得多美，他一定评你是十差广告，最差的。因为大家对广告，内心都是抵制的，是被迫的。”

“所以哪个广告在他脑海里印象深刻，刻痕刻得很深，他一定评你最差。十

佳广告不一样，十佳是专家评的。”

这也十分直接地道出了一个矛盾的事实：你想让广告被消费者记住，那必然就得印象深刻和频次高，而一旦频次高和印象深刻，消费者就一定不喜欢你。因为不管拍得如何，消费者都不会喜欢广告，那为何不多播放一点，直接一点，或者说，俗一点呢？你的广告，到底是想去博取专家的欢心拿专业大奖呢，还是想让消费者记住去卖货呢？其问题的关键就是，到底是“好”广告卖货，还是“坏”广告卖货。

史玉柱的选择是后者。

“不管消费者喜不喜欢这个广告，你首先要做到的是要给人留下深刻的印象。能记住好的广告最好，但是当我们没有这个能力时，我们就让观众记住坏的广告。观众看电视时很讨厌这个广告，但买的时候却不见得，消费者站在柜台前，面对那么多保健品，他们的选择基本上是下意识的，就是那些他们印象深刻的。”

这是一个极端的案例，更何况脑白金的广告比起那些真正的“坏广告”来说，还是强得太多太多。

当史玉柱从保健品市场转战到网游市场时，这个“俗”字依然常伴其左右，2013年他主推了网游《仙侠世界》。按说这名字没什么特别之处，典型的国产网游名，但史玉柱仍使了劲地往俗上靠，先是申请注册了“屌丝”和“屌丝网游”两个商标。然后又斥资在美国纽约时报广场打出《仙侠世界》“屌丝 DIAO SI——Made in China”的户外显示广告，并称之为“中国首款屌丝网游”。听听，仙侠，一个飘渺梦幻、极有意境的词，给冠上“屌丝”二字之后，瞬间就变了个味，天宫仙子一秒变“养猪专业户”。

当然身为屌丝，我们不能没有节操，所以，你得有部“节操手机”。是的，深圳橙品在2013年5月的发布会上就发布了这款价格为799元的新手机，听这名字就不得不说，这简直是一款最“没有节操”的手机，想像这样一幅场景，一个美女到派出所报案，说警察同志，我的“节操”掉了！

但要是没有节操，节操手机如何在现在混乱的手机市场分一碗羹喝喝呢？

2. 叶茂中这厮对中国广告的第二个观点是基于中国市场的现状出发的

广告必须适合中国的国情。消费者是广告人的老师，可以说广告也是一门人



学（研究人的学问），只有弄懂了消费者，才能把广告做成功，才能真正帮客户卖货。中国经济发展迅速，但也存在地域差别，所以，不同地域广告也要符合当地审美和约定俗成的风俗文化。

尿不湿刚刚进入中国市场，采用的广告是鹤鸟送一个婴儿到烟囱里，广告投放遍及全国电视台（那时候总共也没有几个台），结果几个月下来，销售没有任何起色，这则广告是外资公司拍摄的，在其国内广告效果很好，在中国却失败了，后经过分析原因，原来中国消费者根本不了解国外“鹤鸟送婴儿给新婚夫妻”的传说，所以这则广告对中国人而言，就是无法理解的莫名其妙。

中国人的相声到了美国，抖一万个包袱，美国人也不笑。

美国人的脱口秀在中国，也听不出好玩来。

原因很好理解，因为文化不同、传统不同，相互无法理解相声和段子中的笑点。大家的俗不是一种俗，自然没有理解和共鸣。所以，本土化十分重要。

尊重消费者的俗，等同于尊重他们的文化和生活习惯以及价值观，等同于理解他们的生活状态。

如果想得到广大受众的欢迎，你就得尊重他们的民风、民俗、约定俗成的习惯、传统，不尊重也可以，你别在乎没有观众，也不要不在乎是否会得到唾沫和板砖。很多国际品牌进入中国市场，都饱受水土不服的痛苦，其实本质来讲，就是文化和文化之间的冲突。中国有着自己悠久的历史，即便环境再怎么西化，国人内心的情结还是不容易改变的。可口可乐在解决西方文化和中国文化上，就做出了很好的表率，每到过年，可口可乐的童男童女就欢欢喜喜的给大家拜年，讨吉利，利用喜闻乐见的中国元素，化解了冲突，赢得了喜爱。

在关键词“冲突”那部分，我有过这样的观点：“一种文化特征，是近乎信仰的存在。这种文化的表现必定是经过了长时间的沉淀和积累，这不仅仅是一种习惯，也是一个民族的ID和DNA，包含了太多固执和不妥协的成分。撼泰山易，改变人的血统和身份认同，则太难太难。”有名的广告比如当年丰田的霸道，让中国石狮子为丰田霸道车敬礼，极大地激发了中国消费者对该产品的厌恶和对日本的敌视。立邦广告则是采用了中国龙元素，在刷过立邦漆的红柱子上，中国龙滑了下来成为一堆，同样被中国消费者厌恶甚至抵制。

3. 不同的人看不同广告，不同的产品用不同风格，没有俗就没有雅

中国是一个如此巨大的国家，大多数民众都还处于不太富裕的阶段，还有9亿农民，以及数千万城市里的低层消费者，尽管他们单个的消费能力可能并不高，但由于基数庞大，市场潜力依旧是十分巨大的，而他们看得懂、喜欢接受的正是那些“俗”的广告。这一类人群，恰恰占据了中国整个市场结构中最为庞大的一层。

俗广告老是人人喊打，只是那些认为此类广告恶俗的人群，大都受过较高等级的教育，有一定的艺术鉴赏“品位”，他们看不惯这类俗广告，买不买，我不知道，但他们通常是社会上的意见领袖，因此就导致对俗广告的劣评一片了。我们对此的看法是，麻烦你们先靠边站站，他们连看春晚都受不了，问题是在现在春晚连年被骂的背景下，2013年央视春晚的总收视率仍高达31.17%，谁能对着这数据做睁眼瞎？

拍给小孩看的广告成人不喜欢没关系，拍给女人看的广告男人不喜欢没关系，拍给农村人看的广告城里人不喜欢没关系，拍给外行看的广告内行不喜欢没关系，拍给俗人看的广告高雅的人不喜欢没关系，这个世界上没有一样东西人人都喜欢，除非你是大熊猫。

叶茂中这厮在为宝洁进行农村市场推广时，创作的口号是“买汰渍，送太子”。俗吧，可是正中消费者要害。

最典型的例子，同样是补肾产品，御苁蓉不管是产品包装还是广告创作都比汇仁肾宝要强，但御苁蓉为什么会失败？

御苁蓉的广告用一支塑料水枪东指西指最后滴下两滴来暗喻男性某些方面的问题，创意不可谓不好，获奖也是自然的。问题是大多数人看不懂，没有受刺激，农民以为是卖水枪的广告。汇仁肾宝则是一女子依偎男人旁边，肩一耸：“吃了汇仁肾宝，他好我也好。”

农民说：“这个我明白！”

该广告制作水平一般，透着一股俗劲，但就是这个俗劲让汇仁肾宝赚翻了天。

广告其实很简单，无非是对谁说、说什么、怎么说。而在中国市场上，第一个问题尤为关键。理清了第一个问题后，第二个和第三个根本不成为问题。

不同层次的人在作为人的基本需求上是一致的，小众的“雅”未必比大众的



“俗”高尚，比如汇仁肾宝的广告，“高雅”的人就不需要吗？嘿嘿，也许需要得更多，成箱买回家都有可能的，所谓闷骚说的不就是这群吃饱了没事干，成天指手画脚的家伙吗？

各位看官且看，淘宝为了迎合广大农村市场，不仅刷墙，更是启动了“土气十足”的营销活动——“生活要想好赶紧上淘宝”。可见对什么人说什么话，才是品牌赢得消费者认同的基础所在。

4. 做广告必须说“人话”

王朔的小说，大家看后，感触最深刻的就是两个字“别装”。还有崔健，他的歌词“我没有钱，也没有地方，我只有过去”、“一无所有”，这就是在说大家都听得懂的“人话”。崔健的魅力是他歌词里的“人话”，所以他是那个年代唯一有能力在万体馆开演唱会的人，他所创造的奇迹其他人根本做不到。

作为广告人，还真应该向这两位大师学习，广告首要要做的就是说人话。

2002年，保暖内衣市场大战，北极绒品牌选中赵本山作为形象代言人，如何解决老赵的土气，成了叶茂中的难题。最后给出的方案：赵本山被外星人劫持，在这种背景下，赵本山的“土”反而成了一个亮点，既体现产品科技感、时尚感又不失幽默。“18时58分8秒赵本山被外星人劫持！”一通折腾下来，“地球人都知道”火了，北极绒也火了。

然而，“地球人都知道”这句家喻户晓的广告语，在很多专业的广告人看来不够专业，这没关系，因为我们的标准是：广告必须说“人话”。我们不提倡所谓有文化的“畜牲话”。

许多消费者对十大广告语“男人就应该对自己狠一点”印象深刻。虽然，有许多同行不知道好在哪里，但是李连杰拍这个广告的时候，他竖起大拇指很有感触地说“好！这句话好！”他说他人生的三个阶段是：练武、拍少林寺学做演员，去香港学习粤语，闯好莱坞学习英文，每个阶段的挑战都在对自己“狠”，“不狠”他就不会有今天的成就。所以，在我们这里做广告，你必须懂得说“人话”。我们所提倡的“人话”是必须把自己放在说人话的环境里说话。说“人话”的好

处是，让消费者感到亲切、朴实、安全。

在叶茂中策划机构看来，广告首先要让人明白你要说的是什么。“白居易的诗为什么在民间广为流传，全赖他的一个好习惯：每写一首诗都要先念给邻里老妪听，直到她能听得懂为止。”

无俗即无雅，大俗即大雅

对于俗这个字，我们完全不用妄自菲薄，也不用自我贬低自己看不起自己，因为有个现成的词在那摆着呢——雅俗共赏！虽然这话乍一看不免又被人嗤之以鼻，大蒜和咖啡怎么能一起喝呢，但事实上别说大蒜和咖啡了，连荔枝都有人蘸酱油吃！



这可是真事，传说是潮汕闽南一带特殊的吃荔枝方法。

拿我们最熟悉的大导演张艺谋来说，靠着《黄土地》出道，《红高粱》、《菊豆》、《秋菊打官司》，实在不能更乡土了，但转身就能整出让全世界惊呼不可思议、美轮美奂、绚丽无比的2008年北京奥运开幕式，等到大家夸奖张艺谋总算雅了一把时，张导又钻进沙漠去拍《三枪拍案惊奇》了。

《富春山居图》，诸位一定听说过吧，1.6亿元的投资，在迪拜、米兰全球取景，级别够豪华了，再加上《碟中谍4》的动作指导、《阿凡达》的特效指导，更别说刘德华、林志玲的演员阵容……



看了这些强大阵容的介绍，我一定不好意思和没看过此片的人说这个片子的坏话，否则人家一定认为我的欣赏能力不够级别。

就像下面这幅画，如果不是徐悲鸿大师亲笔所绘，一般人还真没那胆，把一个俗得可以和芙蓉姐姐一比的妞，挂在自己客厅里炫耀吧！

所谓雅俗共赏，雅和俗其实一线之隔。



高级的皇家大剧院、著名的男高音、俄罗斯的芭蕾舞、图兰朵之类的，也都是俗的代表，因为在我看来，雅俗之间本无界限，脱胎于俗的雅，更多是历史的积淀、形式的提纯、精神的高度精炼，是脱离了物质牵绊的智慧和无牵无挂。雅和人的链接是人性中对美好的向往与追求，是融化于自然的归宿感，比如中国笔墨山水的简洁、灵动与留白，宋词中的忧伤、哀怨与穿心思念，唐诗中的大气磅礴、侠客气概……

这些和物质都没有什么关系，但是和人们的情绪、情感、生活却密切相关，这一切都发自人类的感受和需求，即俗。但分明都是雅的，为什么？因为，雅是俗的进一步说明，走到头，雅就是俗，因为俗世中的人们最终要离开这个世界，尘归尘，土归土，一切化为零，雅的存在就是为了证明这个过程，雅的极致，就是空无一物。

不是吗？

懂得俗，才知道雅。

后 记

“不！”冯小刚断喝一声，终于等到了破绽，跳到地上使劲摇头，弯腰跺脚地喊：“你不是一个俗人！”

一屋人都笑了。小白人也不由笑了，仍嘴硬，“我就是俗人，板上钉钉的俗人。”

“你不是！”冯小刚不苟言笑，冲到小白人面前，激烈地说：“你这样的我见多了，这就叫大智若愚呀同志们呐！这就叫装疯卖傻呀同志们！大家千万不要被他的假相所迷惑，应该剥去伪装，还其真相。”

他转身面对小白人，一字一顿地说：“你是个雅人，是个羞于承认自己雅的因而是真雅的雅人！”

同志们掌声四起。

——王朔《你不是一个俗人》

13/借势

第13个关键词

虽有智慧，不如乘势。虽有磁基，不如待时。——孟子

磁基就是当时耕种的农具，一种大锄头。整句意思也很好解释，即使你再无所不知，也是借着大形势会比较轻松些；即使你在古代就造出了拖拉机，也要耐心等待农时干活。《孙子兵法》也提到过：“故善战者求之于势，不责于人，故能责人而任势。”总之，没有帆只用手划的船出不了远海，站在巨人肩膀上总是没错。

“如果说我看得比别人更近些，那是因为我站在巨人的肩膀上。”——牛顿

2013年是中国国家领导的换届年，新任领导习近平的妻子彭丽媛女士是中国著名歌唱家，在国内自不必说，在国际上也是有一定影响力的。新任国家主席携第一夫人彭丽媛女士出访，因为彭丽媛女士的风采，让中国领导人国际形象有了一次新的变化。

中国人都知道，美国第一夫人、英国皇室成员中的女性成员的着装往往是国外媒体的热衷话题，中国第一夫人彭丽媛女士的着装和品位，自然也成为国外媒体的关注热点，中国媒体也不甘落后，几番探索之后，一个中国本土品牌“例外”横空出世，彭丽媛女士的服装、配饰、围巾、手袋均为“例外”定制，“秘密”



一被解开，“例外”的城市专卖店生意大火，中国第一夫人所用手袋虽然并未投放中国市场，但类似不同款的手袋也被抢购一空，原本十分低调的例外品牌创立者也被媒体发掘成焦点，甚至，两位创立者的爱情——从相恋一起创立“例外”到情缘了尽已经分手，仅仅保持事业上的合作伙伴的深层故事也被媒体津津乐道。

第一夫人出访国外送给被访国的礼物也被媒体关注，原来都是中国品牌，有媒体解释说，这都是第一夫人平时喜欢使用且感觉很好的中国牌子，所以也作为出访礼物，其中包括中国著名的化妆品牌“百雀羚”等。

这样的案例，在国外也并不鲜见，比如戴妃喜爱的英国本土服装品牌最终因为戴妃被关注也被媒体关注，从而成为世界上最著名的品牌之一。

商业世界和人文世界一样，固然竞争激烈，但也从来不缺乏传奇。

《商业周刊》的CEO在《站在巨人的肩膀上》一文中说：高手指路，较通俗的说法叫做“站在巨人的肩膀上”。我们每天该花最多时间做的事，就是找到自己所需要的“巨人”，然后把自己弄得身轻如燕，想方设法站上巨人的肩膀。纵然我们无法复制他们的成功，但是我们可以借鉴他们成功的模式和方法。成功从来不缺机会，缺的是方法，往往是奇招。从古至今，胜利永远青睐“善出奇者”。

由于叶茂中在全国经销商中的知名度和影响力，就有企业在招商中利用叶茂中来借势的。

比如皇派门窗并不是我们的策划客户，他们在推出新品牌欧哲时，请叶茂中这厮参加广州建材博览会，为他们的代理商讲品牌课，等叶茂中这厮到了建博会，才发现铺天盖地全是叶茂中的头像，用在欧哲的广告上，这很容易让代理商觉得欧哲是叶茂中在策划。

叶茂中这厮也只能说这家企业很聪明，会借势——花的是请叶茂中的讲课费，却产生了是叶茂中策划的错觉，达到了很好的招商效果。

虽说牛顿是“巨人理论”的开创者，但是忠实的执行者一定是韩国人，否则，他们怎么会一口咬死屈原是韩国人，又一口咬定披萨是韩国人发明的呢？

Mr Pizza 是一家韩国披萨连锁店，开始进入美国市场。希望通过一场活动来让消费者认知这家来自韩国的披萨店，如何用最少的钱让最多的美国人知道自己？韩国人立即想到了屈原的成功案例：与中国人争夺端午节谁是鼻祖，使得韩



国站在屈原这位伟人的肩膀上，熠熠放光，随着 2005 年申遗成功，江陵端午祭的影响也在慢慢扩大，逐渐成为韩国最为赚钱的旅游项目，吸引了国内国外大批对屈原崇拜的民众前去朝拜！

Mr Pizza 进入美国市场就利用了这个手段，他们拍摄了一部伪纪录片，以专家、学者、博主的诉说来揭秘“原来当年是马可波罗把 Pizza 从韩国带到了欧洲”，其中会采访 Mr Pizza 公司的 CEO：“我们的披萨是最正宗的！”再利用一些网络视频抗议活动来制造舆论，引起电视台的关注。



效果如何，自然是吸引了眼球，又吸收了钞票。可见，一个品牌要想加快成长的步伐，如何“借力”至关重要，毕竟品牌自身的力量是有限的，需借他人之力使品牌迅速被人熟知。对于大多数的中小企业来说，找到一个巨人的肩膀，



快速提升自己眼界和经验，迅速确立自己的发展目标，往往是让自己也成为巨人的第一步。

成功的第一步，往往是看你找的参照物是否成功，或者是否有巨大的成功，你以马云为榜样，自然不会委屈你的理想；你以隔壁小超市老板为榜样，那老婆儿子热炕头就是你现实的成功了。雄鹰在鸡窝里长大，就会失去飞翔的本领；野狼在羊群里成长，也会爱上羊而丧失狼性。有的时候，站在巨人的肩膀上，未必是说你一定能获得巨人般的成功，而是你能获得巨人视线所及的境界，视野开阔了，格局大了，竞争的心态自然会发生变化。就像我们常说的，有大理想的就是大企业家，有小理想的就是小企业家。

“傍巨人”——让100万看起来像1000万

有一个段子是说一个梦想成为伟人他爹的男人对自己的儿子说：和你女朋友绝交，我要给你重新找个女友！这自然被他儿子断然拒绝。当爹的不放弃，告诉自己的儿子：我给你介绍的女孩是盖茨的女儿！儿子惊喜，马上答应了。当爹的找到盖茨说：把我儿子介绍给你女儿做老公吧！盖茨嗤之以鼻，但还保持着涵养说：对不起，我女儿还太小……。当爹的说：我儿子可是世界银行最年轻的副总裁！盖茨说：哦，是吗，那可以啊。这个当爹的又跑到世界银行总裁那里说：我儿子来给你们当个副总裁吧！世界银行总裁回答说：对不起，我们已经有副总裁了，不需要。当爹的说：我儿子是盖茨的女婿！世界银行总裁听到后马上说：那可以啊，请你儿子来当副总裁吧！

如果说站在巨人的肩膀上是让你能远见卓识，这是提升你的精神层面；如果能傍上个巨人，作为你（或者让人误认为是你）的靠山，就是提升你的物质层面了，这道理就解释了为什么那么多人捧着那么多钱，争先恐后想和巴菲特午餐的道理了，能当面聆听大师教诲自然是好的，但能和大师合影放在办公桌上接待客人，更是无往而不利。

对于现在普遍处于弱势的中国品牌而言，“傍”是一个有效的途径。而且中国文化绵长深远，中国企业“傍”中国文化，也是企业提升品牌力的应有之义。

我们经常说国内企业要善于“傍”，比如中小企业不可能一夜之间塑造一个品牌，品牌是长期的，但是可以“傍”，最基本的如“傍”热点，“傍”得好的话，至少可以在短时期内迅速提升品牌的知名度和销量。

“真功夫”背靠中国的功夫文化，而中国的功夫文化无论在内地、港澳台地区，还是东南亚一带，甚至在全世界都是知名的，“傍”上功夫文化，就会给消费者一种历史的错觉，甚至让消费者自觉地将他们对小龙哥的感情投射在这个餐饮品牌上。“真功夫”做的是中式餐饮，“傍”上功夫文化也透露了我们的野心，表现在名称上就是“真功夫”全球华人餐饮连锁，通过这个品牌，我们既想成为中国饮食文化的全球连锁代表，也想以此为载体，进一步在全球推广中国的优势文化。

对于中小企业来说，选择文化是一种傍的行为，选择媒体更是傍的手段。最初真功夫在面对传播问题时，经常捉襟见肘，企业当时的资金压力非常大，当然这也是每一个成长性企业都必须面临的问题，就好比生活中大多数年轻人在要结婚的时候都会缺钱，但也不能说等有钱再结婚吧。事实上，对于任何新品牌而言，第一阶段的品牌传播都是相当重要的，既然必须传播，那传播策略就尤为关键了，我们必须让企业在传播上投入的每一分预算都起到最好的效果。

2004年，星爷的《功夫》电影上映，这对真功夫这个品牌而言，真是天赐良机。

于是，这样一张海报诞生了。当时，在广东每一家电影院线、每一家真功夫餐厅的门口都张贴了这张海报。于是，就出现了这样的消费者声音：“真功夫挺厉害的，都参与‘功夫’电影的投资了。”“真功夫应该不是内地的品牌，要么是香港的，或者是新加坡的吧，肯定是一个国际品牌吧。”

傍得巧，傍得妙，就会有事半功倍的效果，一张海报就能为真功夫带来整部电影的宣传资源，这就是“傍”的力量。





企业选择媒体的时候，说得通俗一点，就是要“傍名流”

小凤仙当初如果找个民工私奔，早就默默无闻了，但她傍上了蔡锷，才成就了她以后的声望。由此及彼，很多电视媒介一样承担了品牌背书的功效，比如央视、湖南卫视、江苏卫视、浙江卫视等有优秀栏目支撑的卫视频道，都能给消费者很多保证与魔力，有强大的心理影响力；企业渴望上这些媒介，就是希望借助这些媒介的强大光环，给自己的产品进行“背书”，以得到巨大的背景支持力量。

为什么宝洁的新产品一上市就火得不得了，就能在一个高价位上为消费者所接受？为什么同一双运动鞋，打上耐克的一勾后就身价立涨？这就是品牌给与其所有产品的强大“背书”功效，一种强有力的背景支持。国际产品大都有这种“背书”，而中国产品却很少，中国企业本身还缺少这种“背书”的能力，特别是中小企业更是如此。

这就是中国企业必须傍上优质媒介的原因，借助它们的权威性和光环效应。就像一个刚出校门的小青年，他宁愿到 IBM 从最低层做起，哪怕是扫地，也不愿去乡镇企业当一个部门负责人，因为他渴望在他的工作履历上可以加上“IBM 两年工作经历”这样的“背书”，使职业生涯有一个高起点。从企业的角度看，中央电视台其实脱离了纯粹的媒体角色，它有双重角色和功能，一是最大范围内有效发布信息，二是提供“品牌背书”式的强大背景支持。

说到傍名流，最容易的就是找明星做代言。一定有人会跳起来说：现在都进入什么时代了，讲究的是互动和沟通，要的是口碑，淘宝上那么多品牌都没请明星，不也每年几千万元地赚啊！明星已经到了式微的时代了，90 后、00 后都是自我个性的时代，谁还听明星的啊！

是啊，你说的都对，时代的确不同了，明星的信任度的确不如从前了，大量的明星代言虚假广告曝光了，但这些都不妨碍明星的身价飞涨：10 年前，因为雅客 V9，我们和周迅结缘，一转眼到了 2013 年，叶茂中和雅客合作已经整整 10 年了，我们建议陈天奖先生，找来 10 年前代言雅客 V9 的周迅，拍摄新产品广告。周迅的身价涨了十倍，实在让我们煞红了眼睛，但是，你就是没办法，人

家的号召力就是强大，你随便找个小演员来，经销商、渠道、消费者就是不认。

各位看官，我们从心理学的角度去研究，人毕竟是社会化的产物，从众心理是我们的基础特性之一，社会化的角色决定了我们肯定得有个意见领袖（要不就自己成为领袖），不是 A 就是 B，总得有个人填补这个空缺，作为一个普通的消费者，如果在社群上和你沟通的是周迅，你的兴奋度是不是会高些啊？如果隔天又收到周迅亲笔签名的小礼物，你是不是会高兴一点啊？更何况，中国的消费者大多数都不自信。他们在购买产品的时候，需要“意见领袖”的引导。这个“意见领袖”，往小了说就是周围的人，比如说，自己的老板、亲朋；往大了说，就是明星。

就像柒牌男装：“生活就像是一场战斗，谁都可能暂时失去勇气，要改变命运，就先改变自己。男人就应该对自己狠一点。柒牌男装，迎着风向前。”这话胡东读也行，但是换了李连杰来说，结果产品的销量一下子从 2 亿元跃到 10 亿元，中间的跨度只有一年多。这就是明星的力量。

傍明星，就是利用明星的影响力，并把这种影响力和消费者对明星的好感转移到产品上来。在广告里面，移情作用是非常明显的，正所谓爱屋及乌。（在此告诫各位看官，既然是借明星之力，就千万别因为省钱，去找那些过气的明星。）

在创意、制作条件都差不多的情况下，明星代言广告会大大节省传播成本和时间。比如说，一个卖奶粉的广告，小 S 撒娇的说一句，我信任 TA！你换个路边的大姐，饶你喊破嗓子，估计也没几个妈妈正眼看你一眼。

明星本身有自己固定的“粉丝”群，这些人比较追捧明星所代言的产品，能在第一时间成为你的拥护者。

尽量挖掘明星背后的资源：就好像 2012 年 7 月，七匹狼邀请冯绍峰、李晨、张涵予、孙红雷作为代言人，共同表达“男人不只一面 品格始终如一”。很多人对此质疑和猜测，企业到底要耗费多少资金，到底值不值得。其实不然，在这四人代言的背后，七匹狼更是借到了华谊兄弟的势力，顺势推出了高端定制系列，成为华谊兄弟走红毯的定制服装，在中国国际时装周盛大发布；并借华谊导演的力量，联手中国导演协会，参与年度表彰评选活动，各大导演身着七匹狼高级定制服出现在各个活动现场。借势代言人只是“借”的第一步，至于其背后的力量和资源是否能够挖掘得够深够透，就要看各位看官想借多少了！



抓紧时机赶紧蹭，有机会要蹭，没有机会，创造机会也要蹭

靠的更近些：既然要蹭，就要先接近巨人，最好让消费者自主地将你们联系起来，他的资源才有可能变成你的。2013年几件大事令人难忘，禽流感变异了，四川又地震了。4月22日四川芦洲地震，全国人民积极捐款捐物，各路大亨名流通过微博发布各自的救灾行动，李连杰创办的某基金因为云集国内著名企业家且动作迅速，成为抗震救灾的一个明星壹基金。

4月23日在某地举办一场品牌为“依文”的男装秀，柳传志、王健林、马云、俞敏洪、王石等大佬纷纷客串男模特，上T台走秀。

由于和地震气氛格格不入，这场秀十分低调，随着抗震救灾工作的全面展开，地震的气氛逐渐变淡，一些大V微博开始发布这一消息，名不见经传的“依文”男装顿时成为被众人关注的对象。其董事长曝光，是一位女士，名曰夏华。

人们很是好奇，很想知道这位女士哪门哪派？如何聚拢这些国内企业界巨擘级人物？“众星”辉煌，不仅是一个巨人提供了肩膀，是一群巨人提供了肩膀，夏女士颇具远见卓识，有前途。

如果你是默默无闻的产品，不妨将自己放在同类产品边上，品牌越大越好，千万别怕它比你厉害，就躲着它。根据“卖场5秒钟广告”的规则：消费者在卖场闲逛时，一分钟可以经过100~200个产品，被消费者关注的产品会占用消费者5秒钟的时间。大品牌自然是高关注度的停留位置，如果你的产品功能比大品牌还多那么几项，品质也不输给大品牌，价格又没那么高不可攀，那么消费者选择你的机会就出现了，你就蹭到了大品牌的光了。

开创者是勇敢的，跟随者是明智的——这就是蹭的精髓所在

千万不要以为这是小企业的行为，且看看娃哈哈从乳制品到纯净水到果汁饮料，一直在步别人后尘，市场有个什么新品出现，娃哈哈立马跟上，这不仅为它发展赢得了时间，也为前期的市场推广节约了成本，等先行者把市场都培育得差

不多了，它就挤进来，一起分享市场成果。但是，作为明智的跟随者，千万不要只追求一样，而放弃“不同”。存大同，求小异，才是娃哈哈的策略，“人家做牛奶，我就加点AD钙在里面”；“你出了水溶C100，我就出个HELLO C”——水溶C100标明“每瓶所含维生素C，相当于5个半新鲜柠檬”，HELLO-C则标明“特别添加蜂蜜，含天然果酸”。

北京有个挺有意思的词叫“蹭饭”。意思是说，比如某天叶茂中的钱不够吃饭了，刚好有人请你老人家吃饭，那带上我吧。饭桌上你和你的朋友聊得起劲，我在一旁埋头苦吃。最后，我会摸着肚皮说，这一顿蹭得够饱。做企业就是这样，能蹭则蹭。

无论怎么蹭，其核心的关键就是一条：和比你更大的资源发生关系——这就是借势基础所在。

找到比你更厉害的角色（比你小的角色，你也借不到什么光）。

和他产生联系，能霸占最好，不能霸占就使劲用。

在借势之前，我们还是先要理清“势”的内外关系。

外 势

即是那些大事件、大浪潮。只要不是太笨，都看的到的事情都关注的势能强大的事情，皆有利可图。

（1）世界局势——战争。凡大事件来临时，必定吸引了所有人的眼球和注意力，当一件大事件来临时，也肯定是机会来临，可借浪出远海之时。西山居软件公司是金山软件下属的一个工作室，是国内早期实力和知名度都极强的专业电脑游戏制作机构。1996年制作发行了中国大陆第一款商业游戏《中关村启示录》而一举成名，1997年4月发行的《剑侠情缘》更可称神作，标志了中国内地游戏产业的正式起步。1999年4月，西山居发行了其第四款游戏——《决战朝鲜》。现在看起来，基本都是十分粗糙的画面和稚嫩的





风格。

该游戏的背景为1950年至1953年的朝鲜战争，玩家的角色是扮演中国人民志愿军一支虚拟的部队——“独立一师”的指挥官，并同时指挥其他志愿军和朝鲜人民军部队击败联合国军，赢得这场战争。

应该说，这是一款典型的爱国主义战略游戏，没什么特别的地方。但是，在1999年5月8号——中国驻前南使馆被炸了。随即的事大家应该还都有印象，中国人民的反美情绪被迅速点燃，游行、示威、红客集体攻击美国网站等。然后，《决战朝鲜》上市后连续三个月高居连邦软件销售排行榜的第一名，疯卖了16万套，成为中国不长的游戏销售史上的一个传奇。

说起来，金山也只能算是无心插柳柳成荫，只因这股浪潮来的如此凶猛，产品的调性又和时势如此一致，卖不好才怪。有无心插柳的，当然也有有心栽树的，只要借势借得好，大发战争财的绝不仅仅是有军火商。

可口可乐和百事可乐这对缠绵一世纪的好基友，百多年的发展历程中也少不了战争的踪影。第二次世界大战时美国参战青年高达1200万人，士兵思乡病严重，甚至屡屡出现以自残来返回家乡的行为。心理医生来研究后下了结论，要解乡愁，给小伙子找点土特产来！可口可乐第二任董事长伍德鲁夫立刻发表了特别声明：

“不管我国的军队在什么地方，也不管本公司要花多少成本，我们一定让每个军人只花5分钱就能买到一瓶可口可乐。”

为此，可口可乐公司印刷了取名为《完成最艰苦的战斗任务与休息的重要》的小册子。小册子特别强调：不是我们在营销，而是因为战士们的需要，可口可乐对他们已不仅是休闲饮料，而是生活的必需品了，与枪炮弹药同等重要。看看，上纲上线得厉害。可口可乐于是成为第二次世界大战期间唯一列入军品的民用品，美国大兵一看这红罐子的汽水就高兴，一点也不想家了，打起德国鬼子和小日本来倍有劲头，走哪带哪。在当时我们大可以说，可口可乐就是美国，美国就是可口可乐。

如果说，第二次世界大战成就了可口可乐。那么越南战争，就成就了百事可乐。

越南战争爆发后，可口可乐依旧贯彻第二次世界大战的战时营销思路，大规模作为军需品进入越南。而此时国内形势已有了大规模的变化，随着尼克松渐渐

陷入战争泥潭，纯粹的爱国主义、民族主义思想开始逐渐式微，国内反战浪潮渐起，尤其是青年人群体。百事此时的诉求“新一代的选择”也和越南战争不无关系，这句明确的诉求瞬间拉拢了一大批国内厌战的青年群体，喝可口可乐此时被隔离成一种“罪恶的战争行为”。以前百事可乐费尽力气都没拉近与可口可乐的距离，但国内发展浪潮给了它机会。

一个国家，两场战争，一种饮料，两个品牌，两种结果。

对于中国消费者而言，钓鱼岛的主权问题，永远揪心得很，抵制日货的浪潮也是一浪高过一浪。陈大善人也借此高调了一番：只要是他几个微博的粉丝，就赠送被砸车主新的国产汽车，身穿绿衣、头戴绿帽宣传环保：有人说陈光标假爱国，真作秀。其实各位看官要明白：战争，是举国关注的焦点所在。陈光标此举不论功过，不论真假，但是结果是获得了全国的注目，这传播费用，相当的节省了。



(2) 突发事件，时刻准备着。企业应该时刻准备着，机会总是垂青有准备的人，在突发性事件发生后，企业的即时反应往往是能给自己寻找到机会。小概率事件不仅仅是战争，各种各样的突发性社会性事件同样是企业发展的契机。在我们公司两百多家全案客户的案例中，也不时碰到过这样的状况。试举一例：2003年春天，一家糖果企业带着800多个糖果品种来到了我们公司：精彩巧克力、伯尔巧克力、滋宝维生素糖果、好合、浓点、和喜、天天、巧配、卡米比列、小圈子、麦考利、可妙、派对时刻……铺天盖地地布满整个公司，这家公司就是雅客。

雅客当时年销售额不到6000万元，营销费用要平摊到800多个品种上，效果可想而知。所以我们做的第一件事就是集中产品品类，也就是说，我们先打造一个雅客这支球队的明星，然后以球星打响雅客品牌，再以雅客这个品牌带动其众多的系列产品销售。

确定了这样的策略后，我们随即碰到了机会成本考量的问题，我们去打造哪



个球星？这个球星的机会成本又是多少？我们有太多的选择，比如各种膨化食品，各种口味的水果糖、奶糖，还有各种巧克力等。雅客当初倾向将资源投向巧克力品类，原因也很简单，巧克力高溢价利润有保证。

巧克力的机会成本几何？我们进行了细致的分析，巧克力虽然是一个高溢价的产品，看起来有的赚，但事实远非如此。巧克力是个高端舶来品，中国的本土消费者在巧克力上的消费更多是送礼而非自用，而礼品市场的属性也使巧克力市场早就进入了品牌竞争的阶段，消费者早已经形成品牌购买的习惯：德芙、费列罗这些国际品牌早已抢占了消费者的心智认知，而在国内品牌方面，也有金帝这样深耕多年的强力品牌。

反观雅客，一个知名度和美誉度都极低的品牌，市场传播费用又极低，选择巧克力的投资回报率可想而知，只看到了巧克力的高溢价空间，忽略前期需要付出的投入比重，这基本是一个“看起来很美”的想法。

方向何在？我们是否能找到其他回报更高的可能？有没有机会？

2003年，中国发生了一件大事：SARS。我们敏感的觉察到，消费者的心理因为非典而产生了波动和变化。非典结束后，人们形成了“补充维生素、提高免疫力”的观念，市场对维生素产品的需求空前高涨，许多维生素产品热销甚至脱销；大量的市场调查数据表明：希望通过吃糖果补充维生素的人居然达到了48.1%，仅次于采用吃水果和蔬菜的方式，比希望采用吃维生素保健品的高出二十多个百分点。还有一个很有趣很有价值的现象，甚至有87%的消费者认为他们购买过维生素糖果——在真正的维生素糖果高调入市之前。这说明了什么呢？在消费者的潜意识里已经有了维生素糖果这个概念。所有这一切都说明：维生素糖果极有可能形成一个独立的品类市场。而在任何一个品类市场形成之际，也就意味着一个领袖品牌的诞生可能，关键是谁看到了机会，并且抓住了机会。其实维生素糖果在市场上早就存在，比如维果C、各类果汁糖等，但并没有一个品牌有意识地将维生素糖果发展成一个独立的品类市场，所以它们只是功能性糖果的点缀存在。

于是，天时、地利、人和造就了维生素糖果的领导者——雅客.V9！

2003年8月26日，雅客广告播出5天后，雅客公司客户服务部的咨询电话每天达到50多个；15天后，每天竟高达100多个，接线员的工作量达到最

峰状态。

雅客网站每天的点击率高达 3500 次。

签约金额 2 亿多元，经销商预付款 6700 万元，一个单品在上市当天创造如此纪录，这在中国糖果业是绝无仅有的。

雅客 V9 的铺货只用了 32 天，全面进驻各大终端网络，以往从新品上市到产品上架，需要 80～90 天。

雅客的经销商由原来的 300 个迅速增加到 2003 年 10 月糖酒会统计的 626 家，大中型网点 36 000 多个，解决了雅客整体市场的销售板块失衡的问题。到 10 月 5 日，终端的库存量只有发货总量的 8%，低于正常理货的安全库存量，全国市场频繁断货告急，始终处于供不应求的局面。

到 2003 年年底，雅客 V9 在全国卖到 3.5 亿元，一个财年加上其他的品类雅客总销售达到 8 亿元。



(3) 体育，不仅是竞赛。用句戏谑的话来说，战争或者非典这种事，都是可遇而不可求的事。再高科技的机构也无法做个预测，对于企业来说，这种势能不能借、如何借，大多倒还是看运气。当然，还有一些周期性明显的、定期袭来的大浪大潮，企业有足够的时间进行准备，大可以好好地顺势冲一把浪。

其中效果最为明显的应该算是各类大型体育竞赛，比如世界杯、奥运会，诸如此类。不知哪位哲人说过，在和平年代，体育竞赛就是现时的战争。

时间周期短、日程可确定、主题正面积积极、观看者印象佳、全世界全部参与……这样的活动谁不爱？永远不能低估电视的力量，它在这一刻把全世界的人们不分种族、不分年龄全部聚合在一起的能量。感谢伟大的洛杉矶奥委会主席尤伯罗斯拯救了垂死的奥运会，人们自此愈发发现奥运会，抑或是其他重要的体育赛事与



品牌、奥运会与营销传播之间有多么重要的连接。

看看这些数字的变化，感受下体育赛事的聚合力：主要赞助商赞助总额从卡尔加里和汉城的9500万美元，到都灵和汉城的将近9亿美元；电视转播费用从洛杉矶的2.87亿美元到北京的18亿美元；30秒广告售价从ABC在洛杉矶的500美元到NBC在北京的每秒60万美元（黄金时段）。而再看看那些28年间在赞助商榜沉浮的名字，简直就是一部商业兴衰史，28年来7届奥运都成为主赞助商的只有三家：可口可乐、松下和visa；柯达一直到北京奥运会都在，2012年消失；麦当劳和三星从2000年悉尼开始加入已连续四届；联想只赞助了北京奥运会；2012伦敦奥运会的新赞助商是宝洁和欧米茄。

很明显，品牌选择奥运会的理由，是因为这里的时间流和人流都堆积得吓人，到达率可能是平时的几十倍，世界杯也一样。在这样大好时机里，有各种各样的方式提升品牌，关键是如何成功贴上盛会，手段很多关键是如何运用。运动营销并不是大企业的专利，无论是大企业还是小企业都可以选择量力而行的事情去做。小企业在赞助大的赛事上，资金可能会存在问题，但是它们可以选择适合自己的项目赞助。以奥运赞助为例，同样是奥运赞助，让中国的所有运动员都穿你的服装，那当然很贵。但是赞助一些小项目的花费并不会太高，比如雅克V9赞助了奥运指定糖果，其他企业可以赞助奥运指定饮水以及运动员指定水壶、杯子等。对于国家队的赞助，也可以选择一些夺冠呼声不强的冷门球队，奥运有许多赞助项目，便宜的100万元，贵的上千万元，你要选择一个适合自己的赞助项目，只要和奥运挂上钩，就会很快提升企业品牌形象，比如钙尔奇成为中国女子举重队合作伙伴，迅速加强了钙尔奇强化骨骼的利益诉求，举重夺金的时刻，也正是钙尔奇在消费者心智中夺金的时刻。

此外，中小企业即便对奥运赛事一分钱也不赞助，它们也同样可以利用这一契机，比如做一些具有奥运气氛的广告，消费者看过广告后，就会产生该企业同奥运有一定关系的错觉。就好像2012年的奥运会，NIKE和奥运会赞助半毛钱关系都没有，愣是靠“活出你的伟大”的精神诉求，成为消费者心智中的奥运赞助伙伴，生生把正牌的赞助商阿迪达斯气得内伤，而及时更新的微博营销，更是送给所有体育爱好者一份大大的速递惊喜。

中小企业在这方面一定要动脑筋，我们甚至见过一个国外企业在这方面非常聪明：它并没有对体育场进行赞助，但却把通往体育场路上都安上了他们的广告牌。这就会给观看比赛的消费者造成一种错觉，好像这场比赛是他们赞助的。企业就可以充分利用这种错觉，在减少成本的基础上，实现最好的宣传。

如果中小企业在企业营销方面的预算资金较少，那就一定要在另外两个方面特别重视——胆子要特别大，创意要特别出彩。这就好比一个人，如果他很聪明，胆子不是特别大，也没有钱，他有可能会成功；还有人不是很聪明，也没有钱，但是胆子特别大、好冒风险，他也有可能会成功；最可怕的是这个人不够聪明、没有胆，也没有钱，那他必败无疑。对于中小企业来讲，没有足够的广告预算是很正常的事情，这时候企业就要胆子大起来，创意好起来，否则就无法立足于市场。

红牛赞助了菲利克斯·鲍姆加特纳 (Felix Baumgartner) 的太空一跳！当他成功地从 3.7 万米高空超音速跳伞时，他不仅刷新了保持 50 年的世界纪录，同时也在互联网创造了 1.7 亿次的点击量，1.7 亿人同时见证了红牛的冒险精神，这次跳伞事件被世界各地的电视台报道，从 ESPN 到 CCTV，该段视频还入选为《广告时代》年度十大病毒，而 Felix 所背降落伞和机舱门上显眼的公牛图案也让红牛的品牌威望如日中天。《福布斯》因此撰文称：“这是红牛做过的最牛的一次营销举措，而且很可能是有史以来最牛的一次营销。”



内 势

如果说那些明显的大事件是所有企业都可能借上一力的群体性狂欢事件，那么暗机会则更看重的是企业对于整个社会环境和大市场的分析和整理，从变化中寻找契机。借助外部环境的或急或缓的改变与更新，寻找出那些能为己所用为己所借的资源条件迅速发展。相比那些万人瞩目、举世共享大事件来说，企业的内



部机会往往没那么浮夸高调。

说起来，外部势能虽好，但总不是天天都打仗每周开一次奥运，且大家都想分一碗羹，也有千军万马过独木桥的感觉。严格来说，还只能说是狭义的市场机会，更考验的是企业应变的速度和调动资源的决心和执行力。而内势，则是需要企业找到市场的真相和把握时代的节奏后，找到让自己借势的合适方法，更看重的是企业的洞察力和判断力。从这个角度来说，内势也许更像我们提到的广义上的企业市场机会，无时不在但是又藏于表面的浮光掠影之下，暗流汹涌。

按照顺序，接下来得说说如何去找市场机会。如你所知，我们不是未卜先知的巫婆，但是我相信只要你沿着正确的思路去思考，一定可以比别人超前那么一点点。

比如在20年前，为什么会有人冒天下之大不韪去投资艺术品，去买根本没人关注的那些破字烂画？因为这是可以从种种现象推导出来的事实，产品的保有量和其在市场上呈现出的交易价格不成正比时，那一定是出了问题。

徐悲鸿、傅抱石、李可染这些大家的存世作品量大约都在3000件左右，再除去被博物馆收藏的部分，数量更是屈指可数。徐先生就这么多马，总量不可能再多一件，而价值只会随着时间的推移水涨船高。同样是马，德国的宝马产品保有量如何？2005年中国销量23 595辆，到2009年达90 536辆，而2012年第一季度已经在中国市场卖出了75 008辆。同艺术品相似的是，宝马也在随着时间的推移水涨船高，只不过，只是产量而已。

但假如你知道在10年前，徐先生的宝马在拍卖场和德国的宝马在4S店的价格几乎没有差别这个事实的话，我想你一定会高呼一声，还有天理么？还有王法么？然后瞬间醒悟，这就是机会。

寻找市场机会的方法论，在以往的营销思维模式中，我们时常提到以下三条路径：

从市场出发。

从竞争对手出发。

从自己出发。

如果说传统营销的4P理论——产品、价格、渠道、促销，更多是从企业本

身出发，根据消费者需求做出的一系列主观策划和实施，那么借势或者说市场机会的运用由于其特性，更多需要去观察、去迎合。

而寻势之旅，则更多需要从前两条出发，再次强调，我们寻势的目的是借势，而不是去自己强行造势——造势的难度之大仅次于去改变教育消费者。

(1) 从市场出发。选择以市场为研究的方向，也就是研究社会大环境。我们生活的世界除去那些群体性大事件外，其他时间并不是死水一潭，而是在积极不停地运转，也有很多值得思考的有趣地方。从市场出发可以有很多起点，从高到底，由粗至细，每个阶段都有可能藏着未被开掘的宝藏。

比如我们将人口因素作为切入点，由一老一小两极上就可以明显找到市场的特征，一是老龄化社会趋势日渐明显。2000年11月底第五次人口普查，65岁以上老年人口已达8811万人，占总人口的6.96%，60岁以上人口达1.3亿人，占总人口的10.2%，以上比例按国际标准衡量，均已进入了老年型社会。而到了2011年底，中国60岁老龄人口的数字已增长到1.85亿，占当时人口总数的13.7%以上。而在部分经济发达地区如上海，在2011年底60岁及以上老年人口更是已经到了347.76万人，占了总人口的24.5%。将近1/4。

从一方面看，老龄化社会带来的首先是压力重重：比如社会养老压力加大；城乡老人收入水平较低，增长慢；医疗保险覆盖率低，农村缺医少药，等等。但要是从市场营销的方面出发，任何挑战都是机会，都是势能累积的标志。老龄化社会必定也意味着老年人用的产品需求量大增，随便想想：已经传播多年的各类医疗保健品、老年公寓、老年食品、老年服装、老年旅游，再细一点，还有助听器、假发套、假牙、拐杖，简直数不胜数。还有一个可推导的结论，针对老年人护理的现实需要，男性护工必将成为一个新兴的热门行业，不是么？“银发市场”大有可图。

老年人是问题也是机会，小屁孩同样。根据国家统计局预测，自2005年开始至2020年，中国将迎来第四次人口出生高峰，以每年新增婴儿数量1600万累积计算，到2028年人口数量将达到峰值。大家都明白，小孩的钱有时候更好赚。在三口之家中，孩子的消费基本决定了每个家庭的消费大致方向，而孩子的消费有时会远远大于大人。可以预见的是在这次来临的小屁孩热浪中，儿童只会更加



幸福美满乐无边，因为众多看起来很夸张的针对儿童的细分产品市场已然悄悄形成。现在的儿童产品市场早已不止是童装童车、变形金刚和芭比娃娃了，衣食住行一应俱全，大人有的小孩一样不缺，夸张的是甚至有什么儿童化妆品、儿童高跟鞋、儿童户外运动。虽有点扯淡，但无不暗示着此次“儿童战争”的进一步升级。

经济发展了，GDP上去了，一部分人果然先富起来了，带动了一大批相关产业的蓬勃向上，比如汽车。私车额度拍卖均价破了6万元，仍挡不住大家买这块破铁皮的坚定决心。汽车行业好了，不止是车厂得利，还很自然地带动了一系列相关行业的发展，先起来的是汽车保险，近两年的趋势则是汽车美容、汽车配饰产业迅速抬头，相信这只是个开始，下个机会点是什么？高档洗车业务？二手车交易？陪驾？每一种都可能是一波大势，让我们拭目以待。

总结一下，粗略算算宏观市场的营销环境就有很多可琢磨的地方：

人口环境。比如前文提到的老龄化和出生潮，比如非家庭住户的增加，比如人口的各种流动性现象：从农村到城市，从城市到郊区，等等。

经济环境。观察恩格尔系数的变化，家庭中购买食品的比重占家庭收入的比重逐年下降（但是支出的数量却随着生活节奏的加快而不断增加，促进了餐饮的火热以及快捷食品的兴起），家庭中用于其他方面的支出（服装、娱乐、保健、教育等）不断上升，等等。

科技环境。新科技彻底革命了以往的购物模式，甚至在将来会摧毁现有的购物模式，淘宝之后，是否再无淘宝，如何再深挖淘宝价值（第二个蘑菇街？），等等。

社会和文化环境。下一次草根的狂欢是以何种方式出现，平民和屌丝的梦想和欲望如何满足，信仰缺失的下一层断点在几时，中国垮掉的一代、迷惘的一代在哪里，等等。

无论是从总体还是局部，从当前还是未来，从行业内还是行业与行业交叉处，从宏观环境还是具体公司，研究的方式多种多样，横看成岭侧成峰，中国这个市场的最大魅力有时也在于此，太多太多的行业都刚起步，与此同时又有更多的新行当新买卖诞生，遍地都是黄金，满眼都是新浪潮。

（2）从竞争对手出发。一将功成万骨枯。印象中的名将，皆孔武有力的健

美先生万人敌，要不就是谋略过人知天象地理的数理化尖子生。可是长平的那四十万赵国孤魂和赤壁的八十三万魏士会告诉你，之所以白起或者周瑜会成名也没什么了不起，只是抓住了他们老大的失误而已，而且不管是小白赵括还是枭雄孟德，都会犯错，于是小秦白起顺攻势把敌军围到吐，高血压周瑜顺风势把敌军烧成灰。

人非圣贤，孰能无错？再出色再伟大的公司，也有走昏招之时。可口可乐的新配方可乐被称为20世纪最严重的错误营销决策；惠普过度膨胀，蛇吞象收购康柏结果消化不良；迪士尼在1993年巴黎迪士尼项目上一败涂地损失近10亿美元；索爱错过了音乐手机热潮后整合硬件与服务平台的关键点……而这些错误的背后，除了看客的一声叹息之外，更是众多对手从后赶超的机会。

来看TCL。一开始的TCL还跟电视没什么关系，而是国产电话机老大。当他们决定进入彩电行业时，看起来这行已经没什么空间余地了，产品同质化，各品牌混战已经进入价格战的阶段。很多想做电视的企业都望而却步，但李东生没有。

一个很明显的现象是，当时生产厂家的主流机型还是21寸、25寸的彩电，这和市场的即时需求也比较一致。而大屏幕的29寸彩电在国内才刚刚起步，且均被价格更高的国际品牌占据。看似饱和的市场，却有着夹缝中的机会，于是TCL瞄准了国内彩电市场格局变化，决定抓住这次难得的机遇，上了29寸彩电生产线。结果大家也知道了，TCL由此完成了华丽转身，从只能做座机的企业一举分夺了彩电市场的一杯羹。

（3）从自己出发。从自己出发，我们不妨先从一个能借到势的名字开始。

很多咨询公司都给出了取名字的方法，更有甚至能满足一个好名字金木水火土的所有需求，但在我们看来，能借到势，让消费者一下子记得才是好名字。

“黄飞红”就是好名字！不用过多的解释，你自己会联想到花生的辣、脆的功夫了得。

消费者的记忆力是有限的，要让他们记住一个新的名字，需要耗费大量的成本，但让他们回忆起一个熟悉的名字，还是相当节约成本的。

总结：分析完内部外部，关于势，或者时机，老祖宗已经总结了太多相关的



至理名言，去找几句经典的讲述机会的成语，细细咀嚼，也足够用个半辈子了。机不可失，时不再来：

时势造英雄。项羽到今天说到死就是个全国举重冠军或者拳击冠军，刘邦则不然，原本就是一个街头小混混，从项羽那借到了势力，成为了汉高祖刘邦。

仗势欺人。没本钱怎么当恶少横竖踢飞腿？找到靠山再发力。

当机立断。婆婆妈妈有拖延症的人永远成不了大事，金庸在《倚天屠龙记》后记中提到：中国成功的政治领袖，第一个条件是“忍”，包括克制自己之忍、容人之忍以及对付政敌的残忍。第二个条件是“决断明快”。第三是极强的权力欲。其实这对企业也完全适用。

随机应变。这里的“应”可以做两解，可以是“应该”，也可以是“应对”，或者说先“应该”然后慢慢潜移默化成“应对”。

无处不在的“标哥”

行文至此，有些看官可能还是没法放下包袱，毕竟“借”之一词，总有刘邦借兵的小人之心。其实，万事万物都好像硬币的两面，有负能量，一定就有正能量，关键看各位如何激发更强大的正能量，就好像之前所提陈光标慈善之举，有人说他是大善人，也有人说他假借慈善之举，大秀个人主义。在我们看来，陈光标一定是借势高手，他利用各种社会热点，扩大自己高调慈善的行为：

钓鱼岛事起之初，国内大游行，全民抗日期间，标哥在美国《纽约时报》上自费刊登了“声明钓鱼岛是中国领土”的广告，再一次让自己成为了舆论的焦点。

PM2.5 超标，他就开始出售陈光标“好人牌”新鲜空气，做好人、当好心、行好事。购买陈光标“好人牌”新鲜空气，卖一罐捐一毛，这一毛钱他会捐到红会、慈善总会来用于环境保护宣传。

国家倡导节约节能，反对浪费腐败，陈光标率领公司 40 名员工来到南京街头一饭店吃剩饭、剩菜，并表示，从明天开始公司食堂不烧晚饭，鼓励员工走上街头饭店吃剩饭、剩菜，希望能以点带面，让更多人节约粮食和水电。

每过一段时间，他都会成功借助社会公众事件，而成为众人的视线焦点，并且不断强化自己高调慈善的大善人形象，如果只凭借他一介草民的力量，没有那么多众人熟悉的公众事件，他究竟要耗费多少传播费用，才能让大众都认识他这

位大善人啊？（其实，放掉一些偏见，陈光标毕竟真金白银帮助了一些需要帮助的人，的确送了那么多的牛啊羊啊到了百姓家。）

借势三部曲：应势——借势——造势

1. 用胆识应势

应势是我们企业面对发展机遇的态度，考验的是一个企业胆识的问题，中国人创造词汇非常睿智，“胆识”，胆在前识在后。换句话说就是，在面对机遇的时候，胆量最重要，只有有勇气去面对，才有可能取得超常规的发展速度，而在国际品牌占据中国市场主流位置的今天，我们的民族品牌必须走超常规的发展道路，才有可能与之抗衡。

其实，每一个大事件的发生，都是我们民族品牌高速成长的最好契机。2005年蒙牛借神六上天成功上位；2006年王老吉借世界杯之势大举传播，在中国市场成功超越可口可乐；2008年李宁在奥运营销上取得空前成功。当然，例子还有很多，就不一一例举了，这里要说的是这些品牌的成功并不是偶然的，在成功背后首先是一个企业敢于迎接挑战、主动出击抓住机遇所拥有的胆量。

在有“胆”的同时，“识”也不可缺少，这里我们说说“相对成本”这个概念。打造品牌是需要付出成本的，由于大事件所蕴藏着的商业价值已经被众多企业所接受，推广成本水涨船高也已经成为事实，于是部分企业就感觉风险大了，胆怯了。但从另一个角度来看，由于大事件所带来的社会影响力、媒体关注度、观众聚集效应的高度提升，品牌传播效果是几何倍增的。据相关数据统计，2008年北京奥运会开幕式收视观众规模占到全国电视总人口的68.8%，其中开幕式收视率更是创下了自国内有收视率调查以来的新纪录，在李宁环绕鸟巢飞奔点火的这一刻，收视率更是攀升至90%。

正因为“相对成本”的逻辑，叶茂中营销策划机构一直是鼓励客户在品牌推广方面“迎难而上”的。比如，在大多数人眼里，在春节档进行大规模投放必然要冒很大的风险，一是传播成本非常高，二是各类影响投放质量的广告干扰也非常多。



但在我们看来，对于赶集网这样的生活信息分类网站来说这却是个不能错过的机会：春节期间，首先平时工作繁忙的上班族、打工族都有闲暇时间看电视上网，广告传播的到达率较高；其次春节期间也是生活信息分类网站最能满足目标用户各类需求的黄金时段；最后，细水长流式的传播策略也不适合这类网站的传播，集中爆破式的投放更能吸引潜在用户的点击，因为用户上了就不会跑！

于是我们大胆地建议企业将传播预算在2011年春节集中投放，春节期间赶集网广告在央视1套、3套、6套全天滚动播出；同时，还配合在湖南卫视《天天向上》、《快乐大本营》，以及江苏卫视《非诚勿扰》等3个全国收视率最高的节目中进行了投放，于是，一支春节期间最火的广告就此诞生。

短短半个月的媒体集中投放，赶集网的注册用户量不仅在上海、北京这样的传统市场完成了爆炸式的增长，更在全国范围内得到了质的飞跃，在生活信息分类网站中遥遥领先。而在生活信息分类网站的竞争中，绝对的用户量就是绝对竞争力。

2011年2月25日，叶茂中这厮接到了赶集网投资方今日资本总裁徐新的报喜电话：“赶集网广告投放后，效果太好了，增长太快了，我们的信心更足了，我们今日资本已经决定追加投资，你们的创意和媒体策略在执行后取得的效果已经超出了当初我们的预想，太惊喜了。”



2. 用洞察力借势——“知其力，用其势”

借势是我们企业抓住发展机遇的能力，其核心是一个企业洞察力的表现。“草船借箭”的故事大家应该耳熟能详，它的成功正是体现了诸葛亮先生超强的洞察力，首先他洞察了天气的变化巧妙利用大雾（市场变化），其次又洞察了曹操军团（竞争对手）可能的应对措施，于是仅凭借20条草船就顺利借到了10万支弓箭，完成了看似不可能完成的任务。对应今天的营销形势，虽然大多数中国企业与强大的外资品牌从力量对比上的确是处于劣势，但只要我们具备强大的洞察力，通过巧力借势，依然是可以取得成功的。

其实，每一个大事件的背后都会蕴藏着企业巧妙借势成长的机会，而不同企业根据自身的情况，与事件结合的角度当然也会有差异，关键在于通过借势，实现与目标消费者的共鸣。2008年奥运会就是一场品牌之间洞察力的竞赛，大家是否能分清阿迪达斯、李宁谁是奥运会的赞助商并不重要，重要的是消费者最终选择了谁。

2003年，美伊战争爆发可谓是一场媒体聚焦、观众关注的大事件，在绝大多数企业和品牌成为看客的时候，统一润滑油洞察了这场事件背后的机遇，巧妙地借用战事直播，用毫不相干的润滑油可以减少摩擦力的事实，一句“少一些摩擦，多一些润滑”的广告语表达出我们所生活的世界也应该多些润滑、少些摩擦，既有幽默的成分又有期盼的感觉，不知不觉中与消费者实现了共鸣，实现了品牌的高速成长。

2001年，叶茂中营销策划机构服务“金六福”，当时“金六福”还是一个新品牌，如何让新品牌完美亮相，并打动消费者是一个大课题。正巧那一年老米卢率领中国足球队冲出亚洲挺进韩日世界杯，这是一个大事件，但是如果去赞助世界杯，对一个新品牌来说还是很有风险的，如何巧妙借势，成为我们策略的重点。最终的结果大家可能都知道，米卢穿着唐装在电视上说“喝金六福，运气就是这么好”，迅速与消费者实现了深度共鸣，市场局面立马打开。

写到这里，我们再回头看看古人的智慧，中国的武术道理、中国的军事思想早就告诉我们：竞争谋略不是讲力气，而是讲劲道，劲道不是力，而是势。“知其力，用其势”，所以能够四两拨千斤，能以弱敌强、以寡击众。



3. 用创造力造势——用集体的智慧创造财富

造势是企业营销用势的最高境界，其关键是一个企业创造力的表现。造势的实质是利用已经或即将发生的大事件，别开生面，打开市场的潜在需求。一个企业如果拥有足够的创造力，必将突破竞争，走向营销成功。

中国改革开放30年，一直到20世纪90年代末，大部分企业对营销和销售是分不清的，营销知识极度匮乏。中国的很多营销人员通过阅读从国外翻译过来的营销书籍，逐步弄明白了什么叫营销、什么叫销售、什么叫促销。随着今天世界的交流、开放，大家的思维方式会越来越同化。为什么很多品牌在竞争中进入僵局？就是因为我们的思考方式和别人一样。所以，真正的营销成功绝对不是建立在前人的理论基础和自己的经验基础上，而是建立在充满灵感的创造力的基础之上。

提及造势，就是利用消费者、利用你的目标客群，反过来为你服务，为你的产品提出创意，甚至为你自主推广——这就是众包模式。

“众包”这一概念实际上是源于对企业创新模式的反思。传统的产品创新方法是，首先由生产商对市场进行调查，然后根据调查结果找出消费品的需求，最后再根据需求设计出新产品，但这种创新的投资回报率通常很低，甚至血本无归。而如今，随着互联网的愈发普及，消费者的创新热情和创新能力愈发彰显出更大的能力和商业价值，以“用户创造内容”（user-generated content）为代表的创新民主化正在成为一种趋势。——MBA 智库百科。

GOOGLE 在2012年推出了谷歌消费者见解，该工具可以帮助企业收集群众的意见，每条0.10美元。

百威啤酒则通过“项目12”和Tumblr上的一个网站，采取众包方式选出了12种新的啤酒味道。

奥巴马也利用众包的形式，为自己的竞选征集海报设计的同时，拉拢人气。

利用群众的力量为自己造势，已经成为大品牌的命题，更是中小企业的必修课，对消费者智慧善加利用，成为自己的资源，就等同于消费者直接告诉你我们最想要的是什么，这样的产品，必胜的把握岂非更大吗？就好像那些疯狂的“玉米”们，疯狂为李宇春投票、发短信，激发群众的自主行为，让他们为自己真正

喜欢的买单，才能造势成功。

说到利用群众，最经典的就是大英图书馆——新馆建成后，要把老馆的书搬到新馆去，但是搬运费实在高过了预算。眼看雨季就要到了，不马上搬，这损失就大了。怎么办？



第二天，报纸上就看到新闻：从即日起，大英图书馆免费、无限量向市民借阅图书！

借了的书，还到哪里去，自然是新馆了！

同样是借助社会事件，很多企业却是赔了夫人又折兵！

Gap 在飓风来临之际，一面提醒大家要注意安全，一面也不忘记宣传自己的产品：“所有受飓风 #Sandy 影响的人们，请注意安全！我们今天打算在 Gap.com 上狂购。你们呢？”Gap 在 Twitter 官方账号上写道。

最后的结果就是，得到的只是网友愤怒的回复：“有人因为飓风而死去，到处都是需要帮助的人，别在这儿做你的 #Sandy 促销了！”即便 Gap 随即立刻发表声明表示道歉，然后人们只是留言道：“道歉是必须的。但，拜托，请诚恳一点！”

借势，讲究的是巧劲，不是让你一味蛮借，要把握火候和分寸才能借出精彩，借得不用还，借得一本万利，不惹人讨厌。荀子说：假舆马者，非利足也，而致千里；假舟楫者，非能水也，而绝江河。君子生非异也，善假于物也。何况网络时代，台风来了，猪都能飞上天，我们又都是有智慧的营销人呢？各位看官您说呢！

14/非对称

第14个关键词

人有两条腿，但不能同时踏入两条河流

对称性体现在大多建筑设计中，大到紫禁城小到四合院，西方也不例外，罗马式也好哥特式也好，但凡教堂也都离不开对称的原则。

对称性体现在大多数生物形态中，有左必有右，飞禽走兽如是，昆虫鱼虾亦如是，杨戬除外。

科学更是极致讲究对称性的所在，显而易见的是，对称性决定了各种可能的守恒定律，因而具有更根本性的意义，没有对称就没有规则，但凡宏大的人类文明都绝不会杂乱无章的。

营销自然也逃不了，买与卖，本身就是商业行为中最为对称的产物，一手交钱一手交货，天经地义。但事实真是这么简单么？

20 世纪最具影响力同时也是最具颠覆性的科学成就就是量子力学。而量子力学中的一个核心思想就是变化与不平衡：测不准原理、薛定谔的猫既死又活、光的波粒二象性、上帝也掷骰子。

这里实际体现的就是一种不平衡不对称的思想。



19世纪末，人们普遍认为，经典物理的宏伟框架似乎已经接近完成了，但在量子力学的冲击下，支撑了近代科学几百年的经典牛顿力学体系开始摇摇欲坠。量子力学冲击的不仅是科学体系，更完全改变了我们对这生活的真实世界的认知，这世界并不牢固而坚实，依照规律运行，而是“一经观测、立刻坍塌”。

这也许才是世界的本来模样，我们的位置并非身处不动天平的两端，而是上下不平、不对称的跷跷板。在商业中这点体现的淋漓尽致，每一个品牌、每一品种类，从宏观上都不断在市场的波峰和波谷中颠簸摇晃着。

而这种非对称的精神，在营销中的渠道部分，则得到了最典型的体现。

人有两条腿，但不能同时踏入两条河流

如果要用两个词去总结中国市场渠道的特点，第一个词一定是大。

再感叹下，是实在太大了。

在很多国家，渠道根本不成为一个问题，比如传说中只有一个警察，居民数量不足600的梵蒂冈，你准备用多少终端去覆盖？而在中国，这个人口数量等同于两百多万倍梵蒂冈的国家，你又应该铺几个终端去应付？

中国市场之大，让任何一个品牌头都大。要想真正全面占领市场，必须得做到面面兼顾才是。拿可口可乐举例，根据可口可乐的数据显示，在中国市场平均每300人就应当有一个实际售点，那么中国市场的实际售点数量理论上应当不少于400万个。

中国市场的大，自然造成了渠道的不对称性，没有品牌可以做到全覆盖，那就必然产生了策略的选择和资源配置的倾斜问题，也才有了渠道布局这一说。而更为残酷的是，中国市场虽大，但优质的渠道资源依旧是有限的，黄金地段的成本也水涨船高，种种失衡的行为，意味着企业需要对渠道有一个清晰的认识和考量。

面对中国这样非对称的市场情况，有些品牌可以选择以抢地盘为先，没错，以中国之大，遍地有未开垦的处女地。而同理，先圈定一块区域进行精耕细作的品牌也大有成功之可能。而关键的是，一旦我们选择了某一个方向，就必须坚定

地前行，直到机会已经牢牢把握。

案例 14-1 红星美凯龙

2007 年，有一家家居连锁卖场在市场中大致状况如下：38 家终端、销售额 106 亿元。碰到的问题也很简单：一方面，由于家居连锁行业单个终端投资大的特征，仅凭自有资金的滚动积累，已经逐步降低其持续开店的能力；另一方面，竞争品牌在区域市场依靠服务、诉求高档次等手段，对其部分处于正面竞争的店铺形成很大的销售压力。

这家企业就是红星美凯龙。

● 价值成长思维的陷阱

叶茂中策划在前期资料收集整理分析过程中，发现了很有意思的两个现象：

(1) 能称为竞争对手的品牌都不约而同地走上了价值成长的路线：百安居的终端互动体验深受好评；吉盛伟邦的高档品牌集中度被区域消费者认同；居然之家的“服务”被有效传播……

(2) 中国家居卖场在 2007 年市场规模大约在 1 万亿元，红星美凯龙占比不到 1%，有影响力的家居连锁品牌合计所占份额同样非常有限。

先来看竞争对手，为什么众多竞争对手都相继选择了价值层面的成长？这是否意味着家居连锁类卖场更适合这样的发展路径呢？

难道家居连锁类品牌和奢侈类品牌一样，只能走价值成长路线？究其本质，我们认为对于那些店面数量不多、资金实力有限的家居连锁企业，在获得资本市场的认可之前，难以拥有规模成长所需的人力物力。不多的终端店面确保了价值成长诸多方面能够得到快速而有效的执行，这是一条由易而难的路线，这也是竞争对手不得已而为之的成长模式。

电影《闻香识女人》中有一经典片段，罗伯特·德尼罗扮演的盲人上校在法庭上的一段陈词让我记忆犹新：

“现在我已经走到了人生的十字路口边了，我相信，在已走过的人生道路中，我一直知道其中哪条是正确的，是的，我一直坚信我知道。但是我却从未选择那些正确的道路，为什么？因为那实在是太难了。”

是的，确实太难了。也正因为如此，所以红星美凯龙彼时也在规模与价值这两个方向上开始摇摆不定，而这种摇摆不定最终也让企业的决策效率与执行力大打折扣，企业的营销



资源变得极度分散。

● 初级市场，抢地盘还是练内功？

事实上，对红星美凯龙而言，这是一个方向抉择进而把握机会的关键时刻，中国市场渠道的不对称性给了红星美凯龙机会，也是红星美凯龙为什么能在价值层面劣于竞争对手的情况下依然成为行业第一的重要外因。同时观察家居市场的大环境，作为行业领头羊红星美凯龙也只抢到了1%的市场份额，这正是由于中国这个市场广度与深度异常庞大，长尾效应非常明显。我们更可以由此推导出一个结论，中国家居连锁卖场还处于市场竞争的初级阶段！

(1) 在初级市场，就用初级的手段去竞争，用高级的手段竞争不仅是浪费，更可能会耽误最有利的作战时机。

(2) 在初级竞争市场，抢地盘更胜过练内功，成为第一胜过做得更好。

首先，在终端资源日趋稀缺且盈利模式相同的状况下，先行者无疑将会赢得更多优势，尤其是在获取资本市场认可上，后来者将明显不利。其次，在家居类产品所在的中国大众市场，终端的规模效应以及购买方便性才是消费者所关注的，就如同沃尔玛、大润发，甚至国美、苏宁的成功，这才是家居连锁卖场企业发展的正确路径。在家居卖场行业，一旦在规模成长上取得绝对优势，就势必将形成无法复制的规模优势：规模采购、规模物流、规模资金以及更加重要的由消费者认知形成的第一品牌效应。

● “能用钱解决的问题，都不是问题。”

因此，叶茂中建议红星美凯龙应该持续强化资金整合的能力，并强烈要求红星美凯龙将2012年开店60家的计划调整到100家，一旦实现这个计划，红星美凯龙就可以在整个中国市场形成全面的布局，并拉开与竞争对手足够大的差距。在这个思路指引下，近年来，红星美凯龙先后获得两次大规模的融资：

2007年，红星美凯龙通过整合美国华平投资集团的资本优势获得2亿美元注资。

2010年，红星美凯龙再次获得由中信产业基金、复星集团等联合的第二轮融资共计26亿元。

通过和资本市场的接轨，红星美凯龙规模成长的战略思路得到了风投以及资本市场的充分认可；同时企业在得到更充足的资金后，扩大了规模成长战略的运作空间，为红星美凯龙燎原的战略攻势储备了足够的武器弹药，让红星美凯龙的规模成长得到更彻底化的执行。

截至2012年年底，红星美凯龙在78个城市开出了109家门店，店面面积超过1300

万平方米，市场份额已经接近 10%，拉开与竞争对手的足够差距。但显然这种差距还不够，规模成长依然还有足够的空间，于是基于电商渠道的“红美商城”开始起步，虽然可能依然很难，但在非对称的市场里，既然选择了一个方向一条路，就必须坚定的走下去，或者说正因为难，所以才显得更有价值。

空间资源的价值毋庸置疑，但是否对于所有品牌来说，抢地盘都胜过练内功吗？店铺数量都是多多益善吗？

案例 14-2 IKEA 与 Apple Store

宜家 1998 年就进入了中国市场，可宜家的渠道策略却与红星美凯龙形成了强烈的反差，截至 2012 年宜家在中国大陆仅仅开了 11 家门店。

这其中固然有前文提到的大型家居卖场开店成本较高的原因，但这并不是核心因素，更主要的还是宜家本身的营销策略决定了其价值成长的模式。宜家是一个特殊的品牌，其极少在广告传播上投入费用，其营销的主要手段就是口碑传播，通过品牌理念的逐步渗透形成与消费者的深度沟通，而这样的经营方式就决定了宜家的每一个门店，都必须有拉开竞争对手十里地甚至百里地的价值深度。

● 开门店？宜家是开教堂！

有人做过这样一个比喻：

“宜家门店就是这种宜家品牌宗教的教会，分布于全球的两百多个宜家商场就是散布在各处的教堂，宜家的员工就是这种品牌宗教的神职人员，在经过系统的培训和价值熏陶后，他们把一套生活态度、价值格调传达给教民，那些每年 3 亿多进入宜家的顾客。”

宜家在中国市场的本土化，同样执行并支撑了这一策略。与在欧美的低价、美观、耐用定位不同，宜家进入中国时售卖的目标客户就是中高端人群，售卖的是一种生活方式。时至今日，凡是购买宜家的人群，多多少少还会被冠以“小资”的帽子。在这样的市场背景下，渠道贵精而不贵多也就自然成为了宜家的选择。

看看宜家给我们带来这么多的感动吧，无处不在的铅笔和折尺，一目了然的指示方式，指引化的购买区域划分，宽敞明亮的空间，整齐有序的货架，当然还有那神奇的餐厅，一切的一切，构成了宜家绝佳的独一无二的用户体验。在这里卖的不仅是桌椅沙发，更是一种美好生活的期许。



宜家不想走规模成长的路子，宜家也不能走规模成长的路子。宜家所走的路线是使每一块已经占领的空间里的空气都能让消费者感受到宜家宗教的气息，这是极致的力量。

● 科技产品专卖店的意义何在？

如果有一个品牌比宜家还重视单个终端的塑造，那一定是苹果。

在 Apple Store 诞生之前，苹果采用的是授权零售商模式，事实上这对于既贵又小众的苹果电脑是一场灾难，在大众化的市场去贩卖风格化的产品，又缺乏了优质的导购，其结果是可想而知的，甚至有些苹果粉丝会自发用晚上和周末时间，到这些商店当非正式的、不索报酬的促销员，竭力向顾客宣传特立独行的苹果电脑。

电脑连锁卖场是否适合走规模成长的模式？捷威品牌曾经尝试过，鼎盛时捷威的门店遍布全美，但随着戴尔直销模式的兴起和电商业态的形成，即使诉求低成本低价格的捷威也不可避免的进入了风雨飘摇之中，一度裁掉了九成以上的员工。2004 年，捷威宣布关闭全美所有 188 家零售终端。

这反而成了促成乔布斯建立苹果专卖店的原因：

“不夸张地说，建造这个实体店有一半的因素是为了提供一个解决方案。因为人们不愿意去买个人电脑了，大家不知道电脑具体可以做些什么。拥有个人电脑早已不是目的，现在人们更希望了解可以用它来干什么。这正是我们要给他们展现的。”

● 不负责零售的零售终端

如果宜家终端的主要功能依然是销售的话，那么在 Apple Store 里，卖货是最无关紧要的功能。

苹果阿林顿零售店前员工大卫·安布罗斯称：“作为苹果专卖店的员工，他们永远不急于将产品卖给顾客。他们的工作是为顾客找到解决方案，找出顾客的‘病根’所在。”对于消费者来说，这里不是功能为交易的商店，而更像是一个好玩的社交场所。

Apple Store 业务主管约翰逊这样阐述 Apple Store 的使命与理念：“我们将要打破常规，创造一个属于大家的商店，无论是 PC 用户还是 Mac 用户，也无论是商人还是消费者。80 岁的老人试着用电脑与孙儿聊天，小孩们第一次尝试使用电脑。不去理会那些零售的传统原理。”

这样的尝试加上乔布斯可怕的完美主义倾向，诞生了这样一个零售终端的异类，这里有

一个“天才吧”，解决你关于电子产品的一切疑问，这里有出色的甚至可以申请专利的建筑
设计，犹如工艺品一般的旋转玻璃楼梯，甚至还有情侣在这里举行婚礼，手里拿着 iPhone
宣读结婚誓言。

它的店数量很少很少，但每一个店都是堪称最完美的。

这是一个神奇的地方，这是一家真正的体验店。尤其在电商业态已轰轰烈烈兴起的今天，
不知道这是否也能给本土的品牌一些启示。

在非对称的市场，在电商化的时代。你的渠道是卖货还是体验？或许合二为一吧？这是
一个值得细细思量的问题，但要知道人虽有两条腿，却并不能同时踏入两条河流。

早醒三天，快活三年

中国市场第二个显著的现象，就是复杂的多样化。

在国外市场，渠道几乎不是问题，各个系统业态有序，品类也相对有限，管
控成本很低。而在中国这样一个有 13 亿人口、几乎每种日用消费品都有超过百
亿市场容量的泱泱大国里，渠道情况则复杂到了极点：

（1）营销渠道特点存在着显著的差异，在北上广深一线城市里，以大卖场
为代表的现代渠道已经成为了市场的主导渠道，而在四到六线城市和广大的中西
部，依然还有着极为广泛的零散式的零售体系，夫妻店和合作社的模式依然坚挺
红火。

（2）经济发展的不平衡性。虽然中国的城市化进程在不断加快，但乡镇人
口依然占绝对多数，换句话说，乡镇市场的份额也一样占据绝大多数。目前三到
五线的城市，占据了 65% 的快消品份额。而随着城镇化水平的不断提速，可以
预见的是，中小城市乃至乡镇市场的购买力完全释放，将不是一个久远的过程。

《经济学家》杂志预测估计到 2020 年，中国 66% 的中等收入消费者，将
可能来自于数量庞大的中小城市中。

（3）渠道形态变化的快速性。我们在 2010 年服务“好孩子”童车品牌时
就深有体会，“好孩子”成功的很大原因，就是品牌在市场的引入期和成长期阶
段迅速有效地占领了稀缺的大商场终端，抢在竞争对手之前比他们快了半步，迅



速成为童车市场的领军品牌。

但是近些年来，事情显然又发生了重大的变化，在2010年对“好孩子”品牌进行的市场调研中，我们发现“好孩子”品牌的知名度依旧遥遥领先竞争品牌，但却与实际的销售份额不成正比，原因何在？是因为一种新兴的渠道形式——零散的在街边小巷出现的小型母婴专营店，迅速出现并急剧发展，逐步摊大了市场面积与容量，也摊薄了“好孩子”品牌的市场份额。

“好孩子”是个大品牌，绝对的高富帅。但从长远发展的角度来说，优质的中高端商场的数量毕竟是有限的，而小型的母婴专营店却有无限的增长可能。据统计，全国从事婴童用品零售业务的门店数量已从2006年的大约2万家猛增至10万家，即使每家店一年只卖10辆童车，那也是一个非常诱人的空间，所以即使是高富帅，那也得下乡渗透。

2010年，“好孩子”启动万店工程，仅用两年时间就构建起覆盖全国的671家分销商，进入了13605家母婴用品专卖店，其中，通过深度分销管理体系覆盖11151家，在零售业冬天的2012年，销售额逆势增长40%。

在一个复杂而多样化的市场里，渠道对于每个品牌注定是不公平不对称的，这取决于品牌资源的配置，也取决于渠道的不同价值。以前我们总是看到大品牌占据大终端，小品牌蜗居小终端，这种现状也许符合市场的规律，但却并不一定符合每一个品牌发展的需求。

在前文的论述中，我们发现在中国这样一个超大型的非对称型市场中，品牌应该从自身业态的状况和品牌的实际定位出发，或者迅速发展空间铺开市场，或者打造精品策略。而这样的思维方式并不一定是一成不变的。

基于渠道结构的多样性与不对称性，诸多不对称的品牌为了在空间上寻求突破，在渠道上进行了种种努力。面对非对称的现状，我们应该如何拨弄这一摇晃的天平？

大品牌与小品牌

当我们把那些拥有雄厚资源的“大品牌”和那些刚起步的“小品牌”放在一起对比时，就出现了一些有趣的现象：

大品牌，听名号就吓死人，往往这些品牌中某些单品的传播费用一年就几亿

元，活生生是一个贵族公子哥纨绔子弟的大款形象，打扮俊朗潇洒挥衣袖不带云彩的高端范儿。但是我们却可以发现，越来越多的大品牌开始干起苦力活，哼哧哼哧地开店、铺货、设网点，高富帅也下乡了。

小品牌，一穷二白，土鳖和性价比的代言词，混得惨的就直接被嗤之以鼻了，农民老汉苦力长工打扮，左手镰刀右手斧，头上还扎块汗津津的白毛巾，爷爷不疼姥姥不爱。可就是这样的角色，却开始咬了牙拼了命往一线市场大商场大KA里挤，完全忘记了自己的身份地位，这不就是小屌丝逆袭升级吗？

小与大，大与小，在市场营销中不仅是一对反义词，而更是递进的象征，是共生共荣的综合体。小品牌与大品牌如是，小渠道和大渠道一样如此。如果说，世界的模样在于你观看世界的角度，那我们也一样可以说所谓大小渠道的意义，就在于你如何去正确看待它们、运用它们。

渠道为王

在论述大小品牌和大小经销商错综复杂的关系之前，必须先从一个让人振聋发聩的概念入手，这个概念也无论如何绕不过去，没错，就是渠道为王。

这四个字的提出有着其特定的历史背景，是一种国内企业与国际品牌（以及国企）的非对称竞争背景下提出的一种独特战略。如你所知，国际品牌在营销传播上的资源投入之巨，往往是本土品牌望尘莫及的，进而也成功的完成了对消费者心智资源的抢占。再加上其悠久的历史背书、规模性的优势控制行业话语权、中国消费者固有的崇洋购买心态。国企的优势就不用说了，嫡出总是不一样的，亲疏有别。

本土企业要生存。在面临国企和外企夹击之时，不得不也必然要选择游击战的方式面敌。

而这游击战的战场，就在渠道上。选择合适的战场，运用优势兵力，才是行军之道。

为什么本土运动品牌会集体性地在二三线市场开专卖店？理由其实很简单，因为一线市场的商场优质终端早就被耐克、阿迪这些国际品牌统统占满了，对本土运动品牌而言这也只是不得已的渠道游击战。

再比如叶茂中机构服务的中韩冰箱，2011年创立的新品牌，仅用不到两年



的时间就在全中国乡镇市场构建了近万家的零售终端，利用的也是非对称市场下的渠道机会。一句话，暂时打不过你，那就绕开你，找一个打得过的对手先练练手，等练好了再和你干。

渠道为王的战略，是一个时代夹缝中的营销战略，自然也伴随着颇多质疑和诟病，这战略的对错此处按下不表，重要的是，你是谁？你又该如何面对？

从3A到3P

渠道结构的非对称性，让中国市场成了一很可爱的市场。太多太多的小企业利用时间和空间的空档成就了自己阶段性的战术辉煌，而当真正的战略性企业开始发力时，这些所谓的在大市场里的“小经销”和“小终端”，自然就成为了争夺的前线。

另外，中国的普通消费者缺乏信心，注重社会认同感的情况依旧存在，且十分明显，其更加倾向于购买那些能给自己带来安全感的产品和品牌，也自然对大品牌更为青睐，这对国际性的品牌来说，仍然是一个利好性的消息。

还是来看可口可乐。二十多年前，可口可乐公司根据其销售的实际状况，结合可口可乐公司当时的条件，调整了其营销策略。

过去的营销策略是3A：

Available——买得到：要求公司保持高铺货率，确保消费者想买的时候可以买到。

Affordable——买得起：产品的零售价格要适当，确保消费者可以消费得起。

Acceptable——乐于买：力争使得消费者接受并喜欢可口可乐公司的产品。

而调整过后的营销策略则是3P：

Pervasiveness——无处不在：是要求可口可乐公司的产品必须渗透到市场的每一个角落，使得消费者在任何时候任何地点都可以方便地购买到。

Preference——心中首选：要求可口可乐公司的产品不仅能被消费者接受和喜欢，更要力争占领消费者的心智空间，成为其首选的产品或品牌。

Price to Value——物超所值：不仅消费者有能力购买，而且力争使得消费者获得的回报价值符合甚至超过他的付出。

这是一条“城市包围农村”的战略。

半个世纪前，毛泽东号召“知识青年到农村去，广阔天地大有作为！”那么可口可乐也可以豪迈的说“可口可乐到田野去，铺满全国舍我其谁！”从“买得到”到“无处不在”，简单的一个词语的变化，清楚地阐述了可口可乐营销策略的战略升级，也标清了可口可乐在日后渠道上的变化和发力过程。

而在可口可乐的“无处不在，心中首选，物超所值”的三大策略之下，即使娃哈哈三四线市场的渠道力再强大，非常可乐也最终或将退出历史舞台。

去谷歌搜索一下诸如“国际品牌”、“二三线市场”之类的关键词，自然会跳出一堆结果，但重要的是，这些结果涉及方方面面各类消费品市场，这不是一个个案而已经成为一个普遍现象，无非快慢而已。

高帅富要下乡，小屌丝是挡不住的。

运动市场：

耐克的总裁查理·登森曾在2010财年的会议上表示，公司将推出不同价位的中低端产品以进入中国的二线、三线，甚至四线城市。这是一个放下身段的动作，也是一个咄咄逼人的动作。拿鞋类来说，二三线市场能够接受的价格大约为150~250元，而耐克目前的低价产品线也在300元以上，这是国际运动品牌的困扰，一旦解决这个困扰，可以想见的品牌势能将完全释放。

真要到了那个时候，李宁、安踏、361、匹克、特步、乔丹，这些依靠二三线城市发家，目前的主力市场还在二三线城市的国内品牌，该何去何从？

电视市场：

外资品牌平板电视通过不断的价格战，在2008年就已达到了苏宁国内系统85%的份额，再往下干，把国产品牌全部干得家破人亡破产倒闭？不太可能，于是必须向下进军。

农村市场已经显现出在19~26寸小屏幕液晶上的需求，并且，在一线城市刚刚完成普及教育的3D电视和智能电视，也已经开始在农村市场不可思议的出现了潜在的需求空间，三星2010年在二三线城市一口气铺了500家专卖店，想必这个速度还会继续加快。

家电市场：

在渗透方面，并不是只有外资国际品牌的事，本土巨头在这块也有自己的



心得。

苏宁和国美很牛，但大家也都知道它们在拓展三四线渠道上一直开拓乏力，没办法，自己动手丰衣足食。海尔电器是自建低线渠道中的佼佼者。其旗下的家电连锁超市品牌“日日顺”建立于2006年，截至2011年上半年，海尔已经在三四线城市市场上拓展到9000多家专卖店和1500家“日日顺加盟店”，覆盖了全国92%的乡镇区域。2010年，日日顺渠道的销售额占海尔销售总额的30%，海尔还为“日日顺”推出了量身定制的中低端市场品牌“统帅”，产品组合包括洗衣机、空调、冰箱及彩电等全系列产品。用心不可谓不深。

其他同行也没有落后过，有资源的纷纷干起了自建渠道。小天鹅2010年的计划是在全国开设1000家专卖店；志高空调与创维电器的联盟，2011年的计划是在全国开设5000家低碳生活馆；奥克斯的计划是2013年3000家；不能忘了长虹：“三年全国一万家连锁专卖店”，听着就吓人。

橱柜：

这不是一个最引人注目的市场，但是也有大名鼎鼎的品牌，就是北京的博洛尼。实打实的高端品牌，当然也贵。但是这样一个品牌，也慢慢走进了江浙一带的县城，道理很简单，买别墅的人跑到县城去了。而那些消费者只要在一线城市接触过博洛尼，自然也完全有可能在二三线的别墅装修中选择博洛尼，他们完全有这个经济实力，也有足够的品牌意识。

博洛尼没有变，变的只是渠道的位置和房子的位置而已。

为了生存

生存以上，生活以下。这是很多人的真实生活状态，企业也一样，尤其是那些在夹缝中艰难呼吸的小企业们。

他们都是名副其实的弱势群体，很多企业家都是白手起家，创业到现在长的十几年，短的两三年，完全不能和有深厚积淀的国际品牌相提并论，往往都在产业链的下游地带，也很难有完善的R&D体系和实力，更不要说投入天价的传播推广费用了。

在没有任何优势的情况下，靠的只有自己的两只脚去跑、一双手去亲力打造商业的机会，这个机会，就是前面提到的“渠道为王”的非对称竞争策略。

以产品成本和质量为导向，以销售能力为核心竞争的关键，最重要的是，本土的品牌也更接地气，更努力也更踏实，把渠道这个单要素极致化彻底化后，的确在某个特定的竞争时期，一定程度上抗衡了国际品牌的系统化的品牌体系。

高，实在是高。

高招可享一时之成果，是因为时代给予了这个策略生存的意义，但市场营销中，不存在永恒的真理。

或许有一天，美特斯·邦威会发现自己门店的旁边开着的“Zara”，安踏也不得和耐克面对同一群消费者，那时该怎么办？

因为小弱，所以更要升级

诚然，中小品牌在进入大渠道时，确实需要付出不菲的代价，以大卖场为例，进场费、条码费、促销费、推广费等，也的确有很多品牌进驻大卖场后入不敷出，但这不应该是我们后退的理由。

命短的企业大多是短线的战术性企业，赚一票就跑赚不到拉倒，而基业长青的企业，则大多是长线的战略性企业，不计较一城一池的得失，所有的营销行为都为建立一个传奇品牌所做。所谓的小品牌，也只是暂时的体量小影响小，若是只为眼前利益，则永无出头之日。

拿进驻大卖场来说，不能简单的把进店费用和后续费用单拿出来谈事，而是应将其视为正常的终端资源投入费用，用长远的眼光去审视它。大卖场是有其绝对的价值所在的，能与大卖场进行合作不仅意味着中小品牌的物流分销成本大大减少，有了直面消费者的导购促销机会，更重要的是，抢占到了空间，抢占到了已逐渐成为稀缺资源的大卖场的空间，这才是最有价值的。大卖场号称“大”卖场，可以容纳更多的品类品牌，但终究是有时间和空间的限制的。早醒三天，快活三年，今天的吃苦，也许意味着明天的幸福。

案例 14-3 马克华菲

说起马克华菲，不少人可能会想到是意大利名牌，会想到首席设计师张肇达，会想到其产品的另类风格，当然也会在很多的一线城市、一流商场最好的位置遇见。对于很多消费者来说，马克华菲确实挺国际范的。



但可能很多人都不知道，其实马克华菲的血统并非亚平宁半岛，而是纯正的中国福建！马克华菲背后的人，是中国服装老字辈的七匹狼集团。关于这一点，七匹狼是不承认的，马克华菲对外传播也是极力规避的，可谓讳莫如深。

从这一点来看，七匹狼确实是一家战略型企业，众多国际品牌逐步进入中国并下沉市场的趋势，已是不可逆转的，七匹狼的生存空间逐步被蚕食，今天被赶到二线，明天呢？更为残酷的是，被挤下来是一转眼的事，要再爬回去则是千难万难，一个本土服装品牌想依靠自身品牌力再度回到最好的商场与国际品牌掰手腕，实是个必败之局。

当然，这也不仅仅是七匹狼一个品牌所面临的问题，10年前辉煌一时的雅戈尔、杉杉已经彻底在三四线市场沉沦，5年前风光无限的美邦、森马今天看起来也遇上了大麻烦。

既然不能依靠现有品牌，就再创造一个“国际”品牌！这就是七匹狼极其高明的战略。

所以我们看到了马克华菲，一个全盘西化的“本土”服装品牌，西式的模特，西式的平面，当国内品牌还在玩明星代言时，马克华菲已经开始主打设计师概念，在商场内也紧靠真正的国际品牌杰克琼斯……这一切都是为了彻底打造出“原汁原味”的意大利范儿。因为只有正宗的洋和尚，才能堂而皇之的占据最好的位置。

一个反面教材是美特斯·邦威。其实美邦对于ZARA并不陌生，ZARA未进中国前美邦的设计师每年出国购买诸多国际品牌，比如ZARA和Mango每年的新款就成了自己新款的模仿对象。可当狼真的来了，还是挡不住，以前大家没见过优衣库、ZARA、H&M、C&A的时候，觉得美邦也不错，但当ZARA已经开到二线城市时，大家就会开始觉得美邦土鳖了。

美邦的尝试是2008年的ME&CITY，一个设想中的高端品牌，但其与美邦扯不断的关系注定了这个品牌最后的结局。服装行业内有这样一个共识，一个中低端服装品牌想做一个高端品牌是很困难的，其中很重要的一点就是不能让消费者知道他们是一家的（正如七匹狼和马克华菲八竿子都打不到一块），而美邦偏偏逆流而上，不仅名字像，连店铺都开在一起，美邦在一、二楼，ME&CITY就在三、四楼，生怕别人不知道它们是一家的。

一个高端品牌，向下辐射中低端品牌是有可能成功的，消费者会因为主品牌的价值和相对低廉的价格促成购买行为，比如Armani就有Exchange和Jeans的子品牌，所谓指高打低。反之，希望指低打高的行动，往往不能让消费者买账，而且难以逆转。当ME&CITY开始独立开专卖店时，它和美邦的关系已是路人皆知了。

当一个品牌已无法匹配优质的渠道资源时，当面临不可逆转的竞争趋势时，不要再去模

仿升级自己，不要掉进过去成功的陷阱中，勇敢地重塑或创造一个全新的自己吧。

案例 14-4 相宜本草

是不是只有再做一个新品牌的战略才能生存？当然不是。

这家企业当时很小，2007 年叶茂中机构服务的时候销售额不过 8000 万元而已，在当时中国大多数本土护肤品牌基本上围绕三四线市场以专营店的方式拓展渠道，以求避开大品牌的正面竞争。但我们通过研究发现众多国际品牌已经将渠道下沉作为战略措施，未来的三四线市场已经不可能仅仅只是本土品牌的成长天堂，于是制定了足够强悍的大城市大商超大渠道的策略，直接进攻一二线城市的市场制高点，打的都是大卖场里的大品牌：外资的屈臣氏、沃尔玛、家乐福、大润发，国内的华润万家、华联等，要的就是不成功则成仁的味道。

针对不同的渠道大客户，相宜本草总会成立一个专项小组，在短时间内利用较大投入的手段进行尝试，迅速摸索该卖场的情况和模式，迅速铺开网络。最初相宜只拿到了沃尔玛华东地区 9 家门店的进店许可，品牌小总得受欺负。但相宜本草利用沃尔玛南京店开店的大好时机，销售人员三军用命，配合各类大型促销活动一个月做出了超 20 万元的单店销量，迅速征服了沃尔玛，半年之内搞定华东市场。

2011 年相宜本草在现代大型渠道实现销售收入 10.18 亿元，占公司全年总收入的 76%，相比之下专营店渠道销售只有 1 亿多元，占比 9%。仅仅 4 年时间，相宜本草已经升级成为最有影响力的本草护肤品牌。

早醒三天，快活三年，既然要面对，那就去勇敢面对吧！

因为这既是一次升级的机会，也是一次练内功的机会，风险有，回报也大。

从非对称到对称

大品牌渗透到小渠道也好，小品牌挤进大渠道也好，我们都可以看成是一种在不对称的商业背景下寻求品牌发展空间战略布局，是一种从非对称到对称的尝试。那是否我们能找到一个相对平衡、对称的渠道形态？

答案是可以，电商渠道就是一个很好的选择。

理论上这是一个相对公平的渠道空间。



1. 这里的营销费用是大致相同的

相对吃人不吐骨头的进场费和各类促销费用，天猫的门票虽然年年在涨，但至少还在一个较低的区间，比起线下渠道来算是小巫见大巫了。

2. 这里的品牌所占的位置是大致相同的

很明显，网络上并无空间一说。在这里，哪里都是入口哪里都是出口，哪里都可以自由进出，从洗发水到矿泉水不用一秒钟，没有边界没有局限。或者说，网络上的空间是无限大的。这才是真正的“大渠道”。

在这里没有传统大型 KA 的诸多规矩，动线、视线高度、购买习惯、促销位，都不存在，不用再抱怨没有钱你的产品只能放在姚明才看得见或者小孩才摸得着的地方了，在这里，基本上众生平等。

3. 这里的品牌陈列面积也是大致相同的

大品牌产品线全排面多占垄断优势？在这里，你想摆多少就摆多少，只要你愿意。大品牌营销费用足活动随便搞？在这里，你大可以摆出一千张图片和十万字的宣传语句，只要你愿意。

而且从本质上说，电商最伟大之处就是让以往大品牌所建立起的空间优势瞬间瓦解了，一切都更公平了。小米没有诺基亚的庞大渠道空间，但照样可以一夜间把产品买到全中国，甚至能以更合理的价格给消费者更好的产品。

在电商渠道，消费者依然喜欢高富帅，但小屌丝照样也有通行证。

2008 年，爱华仕箱包实体店一年销售不过 1400 万元。但在叶茂中策划服务的几年内，通过电商渠道的机会把握，2012 年，仅电商渠道销售就接近 2 亿元，淘宝光棍节一天销售过 1000 万元。远远超过线下渠道的领先品牌新秀丽、皇冠等。

电商以前，空间可以战胜时间，没有空间即使你的产品再好也只能放在仓库里；电商之后，空间归为零，在这里，第一比的不是谁更有资源，而是谁更真诚，谁更有创意。

双十一 箱包类销售排名

品牌	旗舰店
1. ELLE	1. ELLE
成交金额: 11989423 成交商品数: 27962 成交人数: 24375	成交金额: 3475131 成交商品数: 144389
2. 爱华仕	2. 爱华仕
成交金额: 11501380 成交商品数: 103381 成交人数: 96051	成交金额: 1872832 成交商品数: 223183
3. 麦包包	3. 麦包包
成交金额: 8908115	成交金额: 1726136

案例 14-5 阿芙精油

化妆品在电商渠道的很明显的一个先天不足即是，缺乏用户体验的情景。而如你所知，化妆品这种东西，十分需要真实的用户体验与试用来拉动实际的购买，女人在这方面一点都不冲动。

而两张屏幕隔绝了商家与消费者的纽带，如何解决这个冲突？首先是大量送小样，所有阿芙的包裹里必放小样，多的时候要放五六个，这个行为重新挖掘了新的用户价值，突破瓶颈重新建立客户关系网。

其次还是人，阿芙的送货员不只干快递的活，有时会拿出一副扑克牌让顾客现场抽，大王免费小王五折，不算概率到底多高，至少好玩吧？抽到其他还有各种乱七八糟的奖品，保证不白买。要是送货地点是办公室那就更热闹了，现场拉上同事购买即时打折送赠品，还有微团购，甚至还有 cosplay，穿着机器猫海贼王送货，千奇百怪无所不包。

这是实在的人，虚拟的人也要下工夫，现在电商都有客服，十个八个都很正常，阿芙有多少在线客服？40个。小清新、重口味、淑女、疯癫四个组任君挑选，24小时在线。更夸张的还有，定期拍卖客服，诱着客户使劲玩命各种肉麻地夸客服，本末倒置疯了吧？可是夸得好有专柜正品送，大家玩的不亦乐乎。

阿芙品牌创始人雕爷是这么说的：“我理解的化妆品行业其中一个本质是娱乐，是快乐。女人看着鱼尾纹心都碎了，抹着化妆品笑了。我们这样理解，所以我们这样做。”

而有意思的是，阿芙是一家具有传统身份的线下品牌。2009年进军电商之前，在线下已开了100多家商场专柜，但销量平平。电商火了之后，开始反哺线下实体的发展。代理商都注重什么？一是传播，于是拿钱投广告，这没什么说的。二是形象，来看看阿芙线下的策略吧：坚持在最好的商场开专柜，绑定大渠道。

“星光天地、晨曦百货这些都是很好的商场，我们整天跟它摆在一起。久了，大家就认账的，这也是一个不错的品牌。”

左手创意，右手坚持。

当然，虽然电商渠道对大小品牌而言是对称的，但即使网民数量急剧增加，可截至2012年数据中国互联网普及率还只是39.9%，还有好多好多的人没有上网，仅靠电商渠道并不能覆盖，归根结底，还是一个非对称。



一切为了发展

最后提个社会现象：大家总能发现，不管在大街上还是在学校里，美女旁边总会有个不太漂亮的女朋友，好像不是那么对称，但细细思量，这也是选择的必然，美女旁边站着普通姑娘，更凸显自己的漂亮，而普通姑娘也得借美女朋友多认识点小帅哥，多好，双赢的结果。

品牌和渠道的关系也是一样的，没有一样事物是孤立存在的，品牌的渠道策略，首先是规模成长与价值成长之间的思维选择，到底要倾向哪一边。其次，大品牌要扩张，就必须利用手头资源去占领去耕耘那一个个小店小站，所谓积微成巨。而小品牌要扩张，在大品牌纷纷渠道下沉的局面下，更要逆势找到大战场，找好靠山倚住大树，也就是我们常说的，小品牌要有大品牌的样子。

一为渗透，一为升级。

当然，现在还有电商可以选择，但这里虽然没有空间概念，但其实也很拥挤。大品牌要做好，其实反而更得放下架子更亲民些才行。而小品牌呢？既然省下了渠道建设、产品流通的成本，那就得把产品做得更好性价比更高，要用诚意和创意让口碑飞扬。

不同的方式，只是品牌发展不同阶段所采取的不同营销手段而已，都是只为达到一致的目的，说到底，也没有什么大小之分，也没有什么对错之说。市场营销，一切营销随市场而动，而市场，也是最汹涌最无常的东西，变幻激烈程度和不可预测程度仅次于女人的心理而已，我们能做的是，时刻洞察，随机而变，安抚好女人，搞得定市场，方显沧海横流本色，方为大英雄也。

非对称是一种状态，不仅这一秒天平是失衡的，下一秒、每一秒天平都处于摇晃不定之中，这是市场真实的状态，而那些固守不动的品牌，实是未读懂非对称的意义而已。只有因势而动，适者才能为王。

15

第15个关键词

碎·营销

碎，无从抓起？着急？那是因为你站得太靠近

开篇我们讲几个小故事吧：

第一个故事：在米切尔女士的巨作《飘》的结尾，白瑞德有一段很著名的话：

“思嘉，我从来不是那样的人，不能耐心地拾起一片片碎片，把它们凑合在一起，然后对自己说这个修补好了的东西跟新的完全一样。一样东西破碎了就是破碎了——我宁愿记住它最好时的模样，而不想把它修补好。然后终生看着那些碎了的地方。”

第二个故事：一个孩子从外地进入一个幼儿园，他只喜欢画画，从来不和人说话，每天只是把一张一张的白纸涂黑，也有一些只是涂了一部分，一张一张又一张，有人说，这个孩子是个傻子吧？是不是自闭症啊？一个月过去了，某天老师来到孩子画黑纸的房间，她惊呆了，地面上有一条鱼，一条巨大的鲸鱼，巨大的画室地面上铺满了那孩子画过的纸，每一张纸都是鲸鱼身上的一部分……

这两个故事你看懂了么？

没错，他们都和“碎”有关，或者说，也和整体有关。



我们的生活就是一个一个碎片拼接而成的，这碎片也许是一次快乐的出游，也许是一次伤心的回忆，抑或者就是每一天的生活重复，这一个个章节组成我们全部的生活，包含物质，包含精神。

重读以往旧文，依然深以为然：“地球人都知道，世界已经碎片化。就像每一天的日子，相对于一生，都是一块小小的碎片，明亮的或灰暗的，镶成我们忽明忽暗的一生。价值观多元化，导致生活形态碎片化，每个人的日子都可以自圆其说。”

这一章，我们聊聊“碎”。

看山是山，看水是水，看山不是山，看水不是水，看山还是山，看水还是水

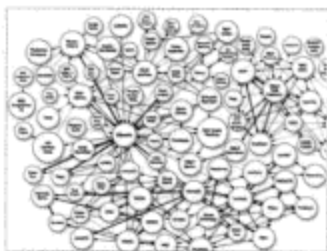
打开万能的百度，我们看到关于“碎”的解释是这样的：完整的東西破坏成零片或零块：～裂。粉～。粉身～骨。零星，不完整：～屑。琐～。～琼。支离破～。说话唠叨：嘴～。闲言～语。

可见，碎指的是物体的部分而非整体。

互联网时代，随着新媒体的崛起，人们的自我意识也日益高涨起来，微博、微信、博客成为一定意义上的“自媒体”，仿佛人人都成了编辑、记者，人人都可以发表见解，显示与众不同和个性。

广播曾经让报纸惊恐，电影让广播惊恐，电视险些要了电影的命，而互联网，让这一切惊恐。

如图所示，纷繁复杂的信息相互联系却又各自独立，派生出无数个其他的信息。世界变得不再安静，到处是扑面而来的各类事件，人们随之改变，改变的不仅是受众的口味，改变的是大众的生活方式，如果广播、电视、报纸传达给我们的信息是一份一份的餐后甜点和茶余饭后的谈资，互联网带给我们的则是不得不时时相见的空气。



我们的世界变化了吗？是的。

我们变化了吗？是的。

我们的世界到底变化了吗？没有。

我们到底变化了吗？没有。

哦，对不起，我没有疯，我想说明的是，即便信息对我们已经造成了种种影响，但其中依然有规律可循，我们并不是真的变小了或者世界变大了，只是技术让我们变得和事件本身更近了，所以我们看到的一切都更局部、更细节了，原本就存在的信息被日新月异的技术推送到我们面前，我们不停地“变小”，世界不停地“变大”，于是我们更加被湮没在信息的碎片中，宛如游泳的鱼。

鱼会被水淹死吗？不会。

报纸会消失吗？不会。

广播会消失吗？不会。

电视会消失吗？不会。

我们会迷失吗？开始会，但随后，我们会和天生就会游泳的鱼一样，在信息的碎片里畅游。

我们存在于一个越来越微观的世界，但我们不能丧失宏观的视角与观察能力，我们做的，是把一片片碎渣分布重新条分缕析，重新排列组合，从中找到有用的线索和脉络。

作家冯唐在他的小说中如是说：“文革的时候什么书都没有，大内科的王教授插队时只带了一本《内科学》，看了九遍，四人帮一倒台，顺理成章当了院长。”

一本书成就一个人的职业，在现在几乎不可能了，因为互联网的另一个特点在于，公平地呈现绝大多数内容在公众面前，“内事不决问度娘，外事不决问谷歌”，还有维基以及全球高级学府的免费视频教学课程，只要语言过关，有恒心有毅力是爱学习的好同学，你可以任意选择。

这是一个北大毕业生可以去卖猪肉，写书培训传授专业屠夫课程的时代；这是一个小学生写长篇小说的时代。贾平凹、莫言等不擅长使用电脑的作家们一部小说写一年两年的时候，年轻一辈剧作家们一个月就能写出一部一百集的电视连



续剧剧本。

丛生，丛生……各种丛生，不是我不明白，这世界变化快……

很长一段时间内，电视机屏幕霸道地垄断着我们的家庭生活中的信息终端，单向输出着固定的节目，当然，也包括广告。一台春晚能让你捆在椅子上4个小时不动弹，一期超女可以让诸多企业老板下了班第一时间赶回家。而现在呢？

屏幕！更多的屏幕！无处不在的屏幕！

晚八点档，三口之家，电视机屏幕始终亮着，电视机前的受众回应如下：儿子手里拿着psp玩个不休，偶尔抽空看眼智能手机刷新下微博转个两条评个三条、对着微信按下对讲和好友聊聊天，玩腻了点开熊猫读书，看看韩寒的牢骚、小四的小说；当爹的腿上放着笔记本电脑浏览当日股市复盘，手里拿着本kindle闲时看眼书、不时“咯咯”傻笑两声，原来QQ上老同学发来一个好玩的笑话；当妈的面前搁着ipad切切水果、打个麻将、听个音乐再看看《甄嬛传》……

电视机在垄断的神坛上昏昏欲睡，却不知一众小喽在底下无声无息地锯着底座。一块块屏幕如同蝉翼刀，无声无息地将我们的生活切成满地碎片。科幻作家刘慈欣在《三体2》里曾形象地把未来人类比喻成“点墙的”，因为没有无处不在的虚拟屏幕他们根本活不下去。

2010年之夏，央视五套的张斌说了这么一段话：“究竟有多少人能从头到尾完整地看一场世界杯比赛呢？我相信，有很多人是把世界杯当成背景声，电视放着，自己该干什么就干什么，听到进球了，就过去看一眼慢动作回放。收视率高，只是因为大家都觉得这个夏天应该有世界杯。”

作为一个从事这个行业22年的“老人”，也拍了超过一千支电视广告片。叶茂中这厮面对如此“丛生”、如此“破碎”真心惶恐了一阵子，静下心来思考，在一个什么都要求“快”、一天不上网就好像落后的年代，什么是电视广告的最大天敌？如何选择好的广告载体？

很长一段时间以来，电视广告最大的敌人有且只有一个，那就是老百姓手中的遥控器。

但，只是遥控器吗？

不是的！

卫星让电视细丝化；互联网和 3G 让 PAD、手机、台式电脑成为大杀器，微博、微信、APP 连抓带咬瓜分广告资源；分众媒体从新锐掉进传统的队伍，技术让户外 LED 幻彩屏幕占领了众多楼宇宽广的表面；灯箱、站牌、路灯、书报刊、女人的大腿、男人的光头哪个也不是省油的灯……

广告载体越来越分散。收视率几乎被海量信息轰炸得魂飞魄散了。

一部手机就让电视广告无所适从，手机是那个能通话的东西吗？手机干了电视的事；手机干了视频网站的事；手机干了报纸的事；手机干了相机的事；手机干了广播的事；手机干了菜刀的事，超薄据说能切豆腐；手机干了砖头的事，结实的可以砸核桃；手机还干了电话的事，中国移动舒舒服服地收了十几年的钱，忽然和微信开始死磕，原因只有一个，微信抢了它的饭碗……

所以手机是电话，但，电话不一定是手机。

3G 一往直前，4G 也在启动中，手机是电话，技术进步赋予手机神奇，手机现在被称作“移动终端”。

当电视频道不断增多时，有业内人士哀鸣：遥控器成为大杀器！

当互联网以海量信息扑面而来，中国网民数字连年翻番，3G 和日益智能的快要成为妖精的手机成了和人们最亲近的信息“终端接收器”，移动互联时代不可思议的交互、融合、进步的事就是这样，不进则退，退则堕入深渊的事情我们已经见怪不怪了，辉煌的柯达即便成为商业的里程碑也依然是刺目的“辉煌”……

凶器天天出现，杀器时时发威，广告主和广告公司都蒙圈了。卫星电视将整体切成了条，新兴的电视频道越多，条状也就越细越难掌握。互联网、3G 把条剁成了丁，齑粉一般的碎渣，数据收集变得越来越不容易，统计越来越复杂，归纳越来越庞杂，分析出来的结果越来越让人无语，让我们这些靠分析、靠数据、靠感觉、靠创意吃饭的人，情何以堪？

我们需要做什么？研究各大电视台的收视率、综艺节目或者热播电视剧的趋势以及受众人群等，以及在春节、世界杯、世博会等热点事件时段借势借力放大传播效果，找到最合适的策略。我们做的，是把一片片碎渣分布重新条分缕析，重新排列组合，从中找到有用的线索和脉络，但，芥子须弥啊，其中蕴含何其丰沛？这个统计，归纳说来简单，分析时面对的庞杂无章，实在是让人头顶毛发渐



稀。（看官请注意，本人不在毛发渐稀之列。）

这个世界怎么回事呀，太费解啦！

我们不要忘记有一种人，叫做“科学家”，请听听他们怎么说。

著名诺贝尔奖获得者之一——华人物理学家杨振宁是佛教徒，在一次讲座中，他详细地论述了佛教和物理之间的关系：“佛陀在《起世经》中对我们这个宇宙的状况作出过准确的描述，佛陀以一千个太阳、一千个月亮组成的世界为一个‘小千世界’，而以一千个小千世界形成一个‘中千世界’，再以一千个‘中千世界’为一个‘大千世界’。一个‘大千世界’就是一佛化土。三千大千世界对应的三维空间即我们当前观察到的整个宇宙星空。三千大千世界算下来是30亿个星系（目前天文学家观察到约10亿个星系）。释迦牟尼佛曾指着桌上的一杯水说，这杯水中有四万八千个众生存在，这四万八千是虚数，表示非常多的数目。释迦牟尼佛说人身是个虫窠，人体内的虫约八十种（目前已知十余种）。《楞严经》指出：‘一切因果世界微尘，因心成体。’‘于一毛端含受十方国土’。这种例子举不胜举。两千多年前的佛学理论，近百年来才被现代科学一一验证。佛经中很多论述，与现代科学惊人的吻合。大到宇宙的形成、太阳系及银河系的构造，小到寄生虫、微生物的观察，甚至相对论、量子力学等尖端科学等，无一不证明佛教的真实性。”

世界即便再琐碎，即便再杂乱，即便碎如齏粉，也一样有规律可循，用钢笔写作的莫言获得了诺贝尔文学奖，同样用钢笔写作的贾平凹获得了法国骑士勋章。即便在碎片化的世界中，也仍然有人驾取得很好，因为，鱼不会被水淹死，人自然也不会被信息的海洋淹死，给自己和世界一个距离，重新审视，你将重新获得这个世界。脸贴着脸看美人，除了粉刺和黑头，你看不到她的美，退后几步，你会收获她的美丽。身为广告人，该如何在日益微观的世界中保持宏观的视角和能力呢？

嗨，看官！请你不要贴着我的脸，请不要再注意我的鼻毛，退后一步，站远一点，保持距离看着我的眼睛，听我继续给你讲。

碎片时代里的宏观视角

1. 站远点

当年罗中立画《父亲》的时候还是学生，居住在逼仄的学生寝室中，《父亲》是一副尺寸不算小的油画，在一个狭小的空间里，罗中立是如何完成这幅杰作的呢？

他有一个利器——儿童望远镜，和常人不同的是，他倒着用这个望远镜完成了《父亲》的创作，为什么呢？因为倒着用望远镜能使画面在他的视觉感受中变得远一点，从而整体效果更明确，假如没有足够的审视距离，很难保证不纠结于细节的过度着笔，导致整幅画各个部分的不协调，儿童望远镜满足了罗先生保持距离审视画作的需求。在20世纪90年代没有透光彩、没有喷绘，巨幅街边广告牌都是手工绘制的，那些美工最辛苦的事情不是作画，而是画了一部分之后爬下脚手架站在远一点的地方审视画面的整体关系。



抱歉，我不是普及绘画知识，我想说的是，即便是碎片化已经湮没了我们的生活，但作为广告人、营销人，不能丧失审视这个时代和世界以及消费者的能力。

不管这个世界如何改变，人的根本属性不会改变，人就是人，有血有肉有欲望的高级动物，避重就轻、趋利避害、喜新忘旧、好吃懒做、占便宜的根性不会改变。

即便是碎片化令他们的注意力无法集中，但只要掌握了他们的本能，吸引他们并非难事。

因为，即便是各类媒体核爆样增加，广告形式纷繁复杂，广告掌控难度增加，但广告整体趋势依然是增长而非萎缩，广告这个行业历来就是有多大的缸就能养出多大的鱼，只要你足够智慧、方法对路，捕获大鱼不是幻想。

想让我告诉你方法吗？

哈哈，请先允许我大笑三声，自我陶醉下吧……



2. 好的创意长了脚，自己会走路

H7N9 在 2013 年春暖花开的时候忽然现身，让快要忘记 2003 年 SARS 恶魔的国人吃了一惊，万恶的病毒啊，进化得比药物开发快，变异得比人类想象快……

新时代的创意和传播，也显现出“病毒”的特征：进化很快，传播很迅捷。

就比如赶集网的电视广告片，投放效果还不错，大家纷纷反映自己记住了姚晨和小毛驴，叶茂中这厮也很自然地把赶集网的广告片挂上了微博，本来这事到此也就告一段落了吧？

错！让我和团队意料不到的事发生了：有网友竟然立刻自己制作了赶集网广东话版本，“稳房子，稳工作，稳装修，稳宠物，稳保姆，稳搬家！出咗事，唔好稳我！！！赶集网，咩都有！”全国网友迅速跟上：短短几天之内，就出现了众多方言版的赶集网版本，随便数数就有东北话、福州话、河南话、闽南话、山东话、陕西话、上海话、四川话、天津话……到后面更是出现了类似“湛江坡头版本”！赶集网又“被”火了一把。

加多宝的道歉体、蓝精灵体、咆哮体、凡客体、陈欧自代言体，之所以能被人记住，广泛传播，衍生出各种版本，让大家玩得不亦乐乎，正是因为它们的“个性”“与众不同”。碎片化时代的一个特点是受众不再是“围观”“看看”的心态，而是热爱凸显个性的参与心态。低门槛化的网络渠道让山东二哥火了，让芙蓉姐姐变成了励志姐，让香香从一个待业女青年变成网络名歌手，一个个活生生的真实案例犹如兴奋剂，让这个时代的人们更热衷于参与进来。

病毒传播的线索就是复制，在复制中长大，在复制中变身，在复制中感染更大范围，如果说以上案例都还不能说服你，那么“褚橙进京”应该可以让你对碎片时代的病毒营销有所清醒认知。褚时健是个大名人，生活经历曲折，不了解的请找度娘，我这里告诉你一些数字，当初“褚橙进京”的报道在 24 小时内被转发了 7000 余次，包括大量的微博用户，后来王石评价说：人的能力并不显现于平时，而是看坠落谷底的反弹能力。为褚时健的人生做出最简洁的注脚，这条微博连带该新闻又被转载 4000 余次，其结果是，11 月 5 日一发售，前五分钟就被抢购 800 多箱。我们不否认，褚时健有其优势，一个是名气，一个是人脉，

还有故事性的传奇经历，但如果没有这些，病毒营销就不可能吗？也不一定。2011年聚划算策划的“聚蕉行动”，在开始的一分钟团购内销售867份，不到半小时，75吨海南香蕉销售一空。

碎片的一个特征就是，人和人之间被网线和屏幕隔离了，但，人人之间又被网线和屏幕紧密连接了，所以，信息的复制与传播才如此之快，快到你心惊肉跳。

谣言流行不也是一个明证吗？

套用狄更斯先生那句被用烂了的话再说明下碎片吧：这是最好的时代，这是最差的时代。

分析起来，碎片时代商业病毒营销还真是一把刺穿市场的利器，但病毒的方式只是方式，真正起作用的依然是人类的情感、人际关系、好奇心、主体需求、爱占便宜的本性……

病毒营销也被称之为蜂鸣营销，最早见诸邮件传播——具有互联网特征的传播方式，随着微信、微博、网络聊天工具的发展，基于互联网时代人和人之间物理距离疏离却又同网连成一线的特征，赶集网湛江坡头版本，加多宝的道歉体、蓝精灵体、咆哮体、凡客体、陈欧自代言体均属于此，即像病毒般进化更新，又如同群蜂蜂鸣般传递信息。

什么样的信息（创意）才能被关注并广泛传播，这是一个需要忠实的关键点，什么是大创意？再好的创意，不可延伸只是小创意，可延伸的才是大创意。好的创意有病毒特征，进化快，传播快，就像女孩子爱美，有的女孩不时髦，但总是出类拔萃令人过目难忘，有的女孩衣服成堆却总是淹没在人群中，为什么？因为时尚不是时髦，时尚是引领者，是个性的与众不同，是被模仿与跟随的榜样，而时髦则是人云亦云，没有个性，无法突出。

说到底，也仍然是名与利的老花样，也都是不嫌事大的主儿，拥有一个好的创意，利用互联网智能机时代特征——大家都是一根线（网络、通信）上的蚂蚱，病毒式感染，蜂鸣式传播……你就等着看广告到达率评估数据的时候傻笑吧！

3. 创新，有时并不需要轰轰烈烈

在传统的工业时代，我们信奉的是“绝对产品力就是绝对竞争力”。这话到



现在依然不过时，但是在碎片化的时代，在信息高度扁平化的时代，假如还依照创意、设计、研发、生产的传统节奏，试图以“十年磨一剑”、“不鸣则已一鸣惊人”的大创新、大突破来争得市场竞争的先机，我们不说是难于登天，至少也是危险系数不低。为什么？产品的周期在新时代大大缩短，以前是以年、季度为单位，现在呢？月、周，有的网络企业甚至每天都在变！再加之扁平化的信息沟通方式，企业要实现绝对意义上的大变革，付出的代价将比以往付的都大。碎片化的时代，创新变得更加重要，而我们现在需要的是什么？“碎”创新，“点”创新。

(1) 找准穴道，简单直白。360 掌门人周鸿祎是这种思路的坚实拥趸：“你的产品可以不完美，但是只要能打动用户心里最甜的那个点，把一个问题解决好，有时候就是四两拨千斤。”

的确，资源变得更加有限，对手变得更加凶猛，更关键的是，用户更加挑剔。我们因此有时不能再追求宏大叙事，而要想办法见知微著。叶茂中这厮常说：发现机会比学习市场营销更重要！在碎片化时代，这句话依然有效。在用户体验更加重要的今天，找到用户的需求即是发现了机会，一个小小的简单改变就能撬动地球！

当年播放软件混战，其实实力都在伯仲之间。我们做下战役回顾，彼时用户对于播放器最大的需求是什么？什么格式的视频都能放！为什么那时有用户一气下好几个播放软件？因为不同格式的视频需要不同的播放器才能放映！这时有个软件商简单地找了一堆解码器，打包，各种格式的视频都不在话下。

暴风影音只做了这么一件“微小”的改变，随即就牢牢“吸”住了用户，当上了老大。

最近有本书以极端的方式火了一把，书名叫《男人脑子里除了性还有什么》（“What Every Man Thinks About Apart From Sex”）。书名够劲爆，内容更劲爆：全是白纸，什么都没有。

这本售价 4.69 磅的只能用来当笔记本的奇书已经卖疯了，作者本人还不忘郑重地解释下：“这本书是 39 年来辛勤研究和实地考察的结晶，我在写这本书时殚精竭虑，绝对不是异想天开。经过多年研究，我终于发现男人除了性之外

什么都不知道。这个结论非常惊人，我认为世人有必要对此有所了解。”

这算不算找到用户的需求？算不算打动了用户心中“最甜”的那点？当然算！女人当然喜欢这书，谁说男人不觉得好玩呢？这算不算简单直白的“点”创新？叶茂中这厮认真思考后表示，实在不能想出比这更简单直白的书了。

找块吸铁石，别找错找成了石头。

（2）“点”创新如波浪，不要停！这次拿餐饮行业举例，没吃过火锅的人可能真是凤毛麟角，可你在每次饕餮时是否想过以下问题：

最早把锅子一劈为二发明鸳鸯锅的是谁？最早为了防烫防油发明长筷子的是谁？最早发明自选调料台的是谁？最早把大锅改成一人一小锅的又是谁？

这些问题很多都已不可考，但叶茂中这厮相信，无论是谁第一个吃螃蟹，无论是谁第一个尝试现在看起来已成行业标准的“点”创新，都必定已尝过了甜头。前面反复提过，消费者的行为趋向碎片化，也愈加的浮躁。要绑定消费者的心，必须不断地反复给予消费者用户体验的升级，保持新鲜感。打个比方，如果现在有个火锅店老板穿越到了十几年前，火锅竞争还处于初级阶段，这时一股脑全盘移植现在成熟火锅店的种种“先进”经验，倒不如一点点改进，一点点更新来得好。

吸铁石地磁力下降时，不想安逸地坐以待毙？那请在吸铁石旁不断主动放上新磁石！

凡客可说是玩转此类模式的高手，微创新的累积从企业成立伊始一直持续到现在：用户的投诉和建议可直接发至高管邮箱、硬皮包装盒到牛皮纸包装、“当面验货，无条件试穿；产品质量问题，30天内无条件退换货”、帆布鞋和丝袜的标准化切入、28元500款设计师图案的T恤风暴、唯品会的上线运营……

给小孩每天一元零用钱，给一百天；和一次给小孩一百元零用钱，你选哪个？近来听闻重庆火锅花样又更多了，比如有什么“绿色健康”火锅，甚至还有“冰”火锅！

不得不感叹一句，生命不息，“点”创新不止。不要？不要什么，是不要停！

（3）“关键时刻”，积微成巨。在消费者满意度研究中，有一个非常重要的分支：关键时刻（MOT：Moment Of Truth）。在以人为主的服务中经常使用该技术作满意度研究，指的是企业和个体消费者接触时，不管是多“微小的片段”，



都会给消费者留下对企业决定性的看法和印象，可以说短短的几秒甚至半秒，有时就决定了企业在特定消费者处的命运。在碎片化的时代，我们知道，消费者多的是选择权，少的是耐心，所以请珍惜接触的每一秒。

“MOT”理论的创始人名唤詹·卡尔森，此君1981年上任北欧航空总裁，那时公司状况简单说就是四个字，一塌糊涂。卡先生算了一笔账：过去一年公司总运力1000万人，平均每人接触北欧员工5次，留下5次印象，共计5000万次，因此如何把握这5000万次的“关键时刻”就决定了公司的生死。

听起来是天方夜谭？淘宝的很多皇冠卖家就是在一声声“亲”、一个个笑脸表情、一个个好评中刷出来的，没什么复杂。

如果你觉得淘宝客户太陌生，那我们再来认识下中国版的卡先生：张勇，海底捞餐饮创始人。最近时常可以听到各种海底捞的“变态”服务故事：带小娃娃来吃饭，服务员拿来张婴儿床；吃饭时候咳嗽了几下，服务员买来一瓶咳嗽糖浆；顾客对服务稍有微词，服务员一会儿就送来块大蛋糕，上书三个大字：“对不起！”……听起来真是“令人发指”！

不考据这些故事真实性几何，至少海底捞努力的抓住了每一个“关键时刻”，甚至，他们将普通时刻也转化成了“关键时刻”！在碎片化的时代里，消费者生活行为更加多样无序，分配给每个品牌接触的时间更少，这是压力、是挑战，但何尝不是鹤立鸡群的机会？

金杯银杯不如口碑，在这个微博泛滥、微信横行的年代，口口相授已经不是麻将桌上的交流，也不是朋友聚会的小范围信息互换了，一条微博@一众熟悉的或者不熟悉的朋友，有亮点，几个转发出去，事半功倍。或者在微信的朋友圈里一发布，亮点足够闪瞎钛金狗眼的话，好事传千里也许会变成传奇。

剑是双刃剑，不爱出门的好事可以传千里，原本就喜欢招摇的“坏事”就更容易因此而流传广泛了。

所以，只能好，不能坏，万一坏了怎么办？比如被人黑，难道要像淘宝店主一样千里飞刀只为报复一个差评吗？

还是不要了，做最好的自己，在碎片里让自己痛快地飞，隔空摘花，空手套金，在碎片化的时代，一切皆有可能。

(4)留白的艺术。前面说了半天“微”、“点”，很容易给人错觉，似有琐碎、鸡毛蒜皮之感。其实品牌也好，企业也好，在碎片化的时代自然需要有微、小的行为去匹配空间和时间碎片化的节奏和特征，但是在宏观的战略层面，有时反而需要比以往更为包容的定位，更为“模糊”的定位。

来说定位。定位，一个在营销界如雷贯耳分量十足的“敏感词”。自1972年里斯和特劳特在《广告时代》杂志上连载《定位时代来临》起，到现在40多年的时间里，定位理论深深地影响着一代又一代的营销人。何为定位？简而言之，就是确定产品在市场中的位置，在顾客心智中得到有价值的地位。

有家手机企业在这方面就曾经做得不错，诺基亚在尚处巅峰的2009年，共推出了近80款手机，平均不到5天就有新款上架。基本覆盖了当时手机市场可覆盖的各类机型，诉求了可诉求的各类卖点：商务、娱乐、照相、音乐、游戏等，无所不包，无所不及。从传统纵向营销理论上分析，根据不同的消费人群，诺基亚把细分市场的定位思路做到了极致，也就是说，诺基亚把“吸尘器”的种类做到了极致。

病来如山倒。谁都没想到巨人的步履竟然瞬间变得如此蹒跚。是的，诺基亚造了一堆性能各异的“吸尘器”，分门别类编好号分好组，这个去清理饼干屑，那个去清理纸屑……这样过于井井有条过于清晰的作战计划，如今面对的是什么样的消费者？他们时而需要商务的品质感，时而需要社交沟通的快感，时而需要随时高质量的记录生活点滴，等等。再重复一遍，他们的生活已被割裂成空间和时间的碎片，再也拼不回来。

有位科技厂商的老总这么表示：我们都有手机，它们确实不好用，我们和朋友聊起来，他们也都不喜欢自己的手机。

这位老总是乔布斯，如此的哀怨之下逼他也开始做手机了，不同的是，乔老的出发点是用户体验，方法是反向配置资源。他做了几款？一款。卖得如何？iPhone4上市一年零三个月，销售已破五千万部。谁能告诉我iPhone的定位是什么？可它几乎能满足你的一切需要。iPhone不是相机，不是随身听，不是游戏机，不是浏览器，不是商务通，甚至不完全是一部手机，这通通都不重要。

“你认为它是什么的时候，它就什么都不是了。”



如果说前面赶集网用户的自发性改编二次传播还有点意料之外，不过在前期策划时我们真切是动了不少心思。我们首先问自己，赶集网到底是什么样的网站？赶集网的具体“品类”是什么？一个生活信息分类网站。

可是，消费者是否了解什么是所谓的“生活信息分类网站”？“生活信息分类网站”对他们有任何意义？消费是否需要一个“生活分类信息网站”？我们反复地问自己这些问题。于是最后在具体创作表现中，你会发现这样一个有趣的现象：

赶集网能做什么？赶集网不是搜房网，可是能帮你找房子；赶集网不是中华英才网，可是能帮你找工作；赶集网不是篱笆网，可是能帮你找装修；赶集网甚至还能找宠物，找保姆，找搬家……

简单地说，赶集网是什么并不重要，但是，赶集网能帮你做任何事情！

国画中有个很重要的概念：画面留白。国画讲究的是意境，有内容，但更重要的是留给人们想象延展的无限空间，此处无物胜有物。品牌同样如此，尤其在当今的时代背景下，事实上可能消费者确实不知道自己是谁，但是消费者却不喜欢别人告诉自己应该谁，他们更喜欢自己来决定自己是谁。

总而言之，言而总之，当你弄了块吸铁石时，可能你并不需要说它就是块吸铁石，那叫什么？魔体？奇幻方块？万有引力之不可思议物体？都成，甚至就叫石头都成，是吧？

碎片化时代并不可怕，因为营销的本质并无不同。依旧是洞察消费者的需求，谁解决了消费者的需求，谁就能走上发展的快车道，这依然是营销的公理。

所以现在其实既不是“最好的时光”，也不是“破碎的模样”，只是一个全新的时代的轰然来临。在这个时代，“妖孽”丛生，行业划分模糊，你以为你会被同业打败，结果却是，一个“原本不相关”的行业出手要了你的命。所以，看到“一切皆有可能”的李宁白菜价卖库存的时候，请不要惊讶；看到马云在秀台上充当模特的时候请不要惊讶；看到马化腾做门户，开拓全球市场，做聊天软件之余和360打官司、斗斗殴的时候，请不要惊讶。正如人们第一次看见蒸汽机头的惊恐、第一次搭乘飞机的新奇、第一次拨号登上互联网的激动一样，这原

本就是一个充满了神奇的世界，只是我们从无知进步到渐渐有知，技术给了我们探索它的机会和可能。所谓芥子须弥，我们看到的仍然不是完整版，我们只不过才刚刚掀开了神奇世界的一角门帘，更多更新奇的事物等待我们去探索、发现和感受。

这是一个“碎”世界吗？

不，这个世界依然很大，大得不可想象。

这世界烂如渣滓吗？不，破碎之后肯定还有回归的整理，营销人应该预先想到这些流水般的脉络起伏，既不要人云亦云，也不要丧失与之共舞的能力。

16/试错

第16个关键词

在错误中找到成功的途径

试错不是错。就如同别人觉得你是个白痴而你不自知时，你确实是个彻彻底底的白痴，而你明确地知道自己在做白痴的事时，这事就没这么白痴了，甚至你还可能是个聪明人。

总有那么一些词，第一眼看着别扭至极，再看一眼却有种不协调的美感，多看几眼，往往就得赞叹造这词的人了，生生是这么拧巴的东西，竟然捏到一块也不觉生硬。

比如“残酷青春”。

刚看第一眼觉得太扯了，要多矫情有多矫情，青春这样一个阳光属性百分百的单词要是还能和残酷二字放在一块，那真叫我们这些伪大人情何以堪，干脆大家都别活了找块豆腐撞了吧，十几岁的人生都称得上残酷，那大家现在过的日子简直是十九层地狱。

再看第二眼，生生闪回起诸多画面，《动物凶猛》、《麦田里的守望者》、《猜火车》、《牯岭街少年杀人事件》、《燕尾蝶》、《十七岁的单车》，暴力、



压抑、流浪、背叛、自我放逐、愤怒、性爱、空虚，这些东西一样不少地在青春时代里粗糙地自由蔓延，在社会的角落里被人遗忘地生存，快速、漫无目的而又草率地野蛮生长。

残酷么？触目惊心。可是后悔么？一点也不。

甜蜜的青春只是一半的景象，年轻人犯错误，上帝也会原谅。即使一次次在无知和放纵里撞上冰冷围墙，也可以大声说，这是时间给我的权利，犯错是天经地义，犯错是天赋特权，要是没有错误的青春，那未免太无趣也太浪费了，不是吗？

于是愈发显得成年人的可悲，十七岁不再的时候，好像已经没有犯错的勇气和权利，因为生活的道路就这么眼睁睁的变得愈发逼仄，再犯错好像就无法从头再来？大错特错！无论是十七还是七十，都一样有犯错的权力，无论是只管自己还是关乎万人，都一样有犯错的权力，并且我们也一直在犯错。只是成年人已经具有一定的能力，我们不再傻呵呵地乱撞直至头破血流为止，而是做些理智的选择和判断，再去合理地犯错误，有效地犯错误，冷静地犯错误，学会曲线成长。

试错是一条曲线成长之路

营销不仅仅是研究规律，更是一门关于实践的艺术。

实践是检验真理的唯一标准。因此，我们也必须通过有效的营销实践去验证假设，这个验证的过程，我们称之为试错。

错？各位看官是不是很惊讶？

因为我相信每一个人都希望能够预知未来，这样就可以尽可能地规避错误，在市场营销上也意味着可以走离成功终点最短的那条捷径。我们应该还记得“失败是成功之母”这句老话，但在成功学泛滥的今天，越来越多的人更愿意相信成功带来成功的逻辑。

两点之间直线距离最短，这是数学常识。但我认为，两点间曲线“最近”。条条道路通罗马，希望走直道的永远是大多数，可是当所有人都走上直道的时候，直道是不是就会过于拥挤了呢？因此，我们在服务成长性企业的过程中，更愿意

相信离战略目标最近的反而会是曲线（资源优势突出的大品牌往往走的是直道）。而在勾勒曲线的时候，最重要的是不怕犯错，人走我不走，以差异化策略启动，并随时根据最终战略目标调整营销方案，而每一个错误的发生，都会让企业离最终目标更近一步。

就如叶茂中策划机构服务的爱华仕箱包，2008 年刚接手这个项目的时候，企业还处于从生产型企业转向营销型企业的初级阶段，4 年内销尝试的结果是 1400 万元销售、900 万元左右的库存，每年的渠道退货的运费都在 100 万元左右，品牌力不足、渠道不被认可、团队不成熟是当时企业非常大的营销问题。

但在深度研究后我们认为这还不是最根本的问题，最深层次的问题是 enterprise 希望走直道的价值观：以个性化的设计在大卖场渠道售卖高利润的产品，在短期内体现品牌的附加值，同步实现品牌的价值和规模。应该说，这是每一个成长性企业打造品牌的初衷，而且确实也是大多数国际品牌走的路线，但本土企业与国际品牌最大的区别就在于是否具备有竞争力有消费认知的品牌，人家有我们没有，因为品牌力总是需要时间长期积累才能实现的。

爱华仕品牌之前 4 年的营运虽然并不成功，但对于企业和项目组团队来说，这都是一个弥足珍贵的试错过程，因为有这样的试错，双方才形成一个共识：要一步到位实现品牌溢价和规模，以企业当时的资源在短期内根本难以实现。因此，我们为企业规划的第一个五年计划就变得非常清晰：将规模成长彻底化，也就是说要在尽量短的时间内实现产品销量的快速增长，以销量增长带动品牌力的提升，当品牌集聚了更多影响力及资源后，再逐步实现品牌的价值成长。同时围绕规模成长的战术思路也愈加清晰：首先是依托大卖场和电子商务实现终端的规模化；其次通过买手制降低个性化比例实现畅销产品的规模化；再次，通过产品外包降低生产成本实现产品的平价化；最后，重新改造品牌形象，以大象为品牌符号建立品牌识别体系，在有限的传播预算下实现品牌传播效果的最大化。

新五年规划的执行效果非常理想，2009 年 5000 万元，2010 年 2 亿元，2011 年 5 亿元，2012 年 8 亿元，这还只是销量数据上的变化，而另一个变化是



大量的优质经销商开始关注爱华仕品牌,为我们进驻商场渠道提供了很好的基础;最大的变化则是一些国际品牌开始关注爱华仕,并希望与我们合作,如托马斯火车头、鲍勃工程师等在国际上非常有影响力的品牌已经开始与爱华仕合作。可以说,爱华仕品牌已经初步具备了走价值成长的资源优势,这为下一步规模和价值兼行的第二个五年计划奠定了非常好的基础。



在爱华仕这个案例中,可以发现企业的品牌战略目标其实从一开始就是清晰的,但是战略目标并没有根据企业的实际资源情况转化成方法,试图一步到位实现品牌价值与规模,这看起来似乎是最短的直线反而导致企业走了弯路,但这条弯路就犹如红军长征般的洗礼,在与我们合作后企业非常快地接受了曲线成长的思维并进行了战略调整,一个新兴的箱包品牌正逐步长成。

塞翁失马,焉知非福。市场营销也同样如此,定位意味着牺牲,成功需要取舍,关键还是在于我们是否用积极的心态去面对,有时候为了更长远的战略目标,企业必须学会走曲线甚至去主动经历错误。就如一颗树要长成参天大树,树干很重要,但是枝枝蔓蔓同样重要,没有这些就不能为树干的成长供应足够的养分,对吧?

乔布斯有一句名言:你不可能充满预见地将生命中的点点滴滴串联起来,只有你回头看的时候,你才会发现这些点点滴滴之间的联系。所以,你要坚信,你现在所经历的一切都将或多或少与你的未来产生关联。如果我们研究苹果2001年后腾飞的轨迹,IMAC、IPOD、IPHONE、IPAD等,你会发现一些非常显性的标准:苹果提供的商品在品类选择上总是市场空间很大且相对成熟的大众电子

消费品；在推出新品时总是力求消费者能感知能体验的最大差异化，而在价格上也是社会精英分子能接受的范围之内，肯定不低但绝对不是天价，这些标准使得苹果推出的产品总能取得巨大的成功。

再来看看 2000 年前的苹果公司，你会发现的是——一连串的错误：1983 年售价高达 1 万美元的 LISA 电脑是一个错误，1989 年重达 7KG 的个人便携电脑是一个错误，还有 1995 年悄无声息、无疾而终的 Tailgent 计算机操作系统，更有只能存储 8 张照片、没有屏幕、没有变焦的全世界第一台数码相机 Quicktake 的惨淡收尾，一系列的错误直接导致在 1997 年苹果彻底地进入了低谷，以至于戴尔公司的创始人公开表示：“如果我是苹果的 CEO，我就会把公司关了，把钱还给股东。”

我们现在总用耀眼来形容苹果品牌，对乔布斯更是用天才来形容，但可以看到乔布斯和苹果同样走的不是一条直线，没有那一连串的试错，可能就不会有现在一连串的成功。就拿苹果体验式专卖店来说，最初也是一项大胆的尝试，但是今天，仅 2011 年，苹果专卖店销售额就超过 140 亿美元。Retail Sails 2011 年 8 月的数据称，苹果专卖店平均每平方英尺带来的收入是 5626 美元，超过了蒂芙尼 (2974 美元) 和 Coach (1820 美元)。

而在苹果专卖店出现之前，电子产品专卖店并没有成功的先例，而专卖店所依赖的几个重要的能够导致成功的因素并没有引起足够重视，直到乔布斯发掘了这几点。① 简化销售：和苹果的产品一样，乔布斯对专卖店销售各个环节——从进入商店到付款——做了高度的简化。比如强调要让顾客一进入这个零售区域，只需看一眼，就了解这里的流程；减少出示信用卡和打印凭条这样的步骤。最新的一个例子是苹果利用 GPS 定位顾客。只要在苹果官方商店内下单，并且带着打开定位的 iPhone 来到店内，店员就可以知道顾客在店内的位置，直接把商品送过去。② 销售关系：苹果专卖店和其他零售商最核心的一个区别是店员不以销售为目的。店员的收入和销售额没有关系，而是专注于帮助顾客，这样可以加强顾客和苹果的关系。而大多数的零售商的店员都以销售为目的，这样无法加深顾客与零售商的关系，顾客自然也不愿付出溢价。③ 完美细节：苹果的成功和创新都离不开细节，专卖店也是如此。比如讨论厕所标志该用哪种灰色；铺地面



所用石头的颜色、纹路和纯度都有特别要求；乔布斯对楼梯的设计极为重视，甚至因此获得了两项与之相关的专利。在这之前，你能想象一个卖电子产品的会这样设计专卖店么？



（左起依次为苹果纽约专卖店外景、伦敦摄政街苹果专卖店内景、上海浦东苹果专卖店外景）

“销售圣经”里最重要的一条是：你推销的是煎牛排时的滋滋声，而不是牛排本身，因为是滋滋声让人流口水。苹果专卖店提供的也是这样的滋滋声：城市中心的繁华位置，极简完美风格的专卖店里，了解和享受各种创新的产品和服务，并且有专家在旁随时解答问题。人们到苹果商店是追求一种感受，并且他们愿意为此支付高价。

当然，最后还有一个应该解答的问题是，为什么苹果敢于这么做？“乔布斯的追求完美的个性”当然是一个原因。勇于试错则是另一个重要原因。

在《商业的常识》这本书中，作者将乔布斯和史玉柱做了一番比较，写得非常有意思，他们在不同的商业环境里用各自不同的价值观和方法获取大量的财富，但两人之间有一个共同之处，就是都经历过极大的挫折，并在挫折中获取了力量，在巨人大厦成为烂尾楼之后，史玉柱始终将房地产看做一条高压线，据说只是为了把握一条原则，那就是尽量不做企业无法掌控、发展规律无法研究清晰的行业。

对无常对，错无常错，直线不一定短，曲线不一定长，只要不偏离战略方向，何妨试一试呢？

市场调研不能替代“试错”

也许会有人反驳，为什么一定要试错，我们完全可以借助调研，作出判断，应对市场需求。

随着现代营销知识在中国的深度普及，特别是如宝洁、可口可乐等重视市场调研的国际性品牌越来越多地进入中国，很多中国企业也逐渐认识到市场调研的重要性。“好的策划来自 80% 的脚和 20% 的脑”，著名的二八定律又告诉我们，市场调研是由“调”和“研”组成的，也就是信息收集和信息处理两个部分，获取信息的渠道、方式、技术越来越丰富、多样，另一面却是信息处理的难度越来越大，处理、判断收集来的信息并作出正确的决策已经成为营销是否走偏的关键拐点。

因此，我们要反问：

你的判断准确吗？

你的结论时效性如何？

可能不少人都知道可口可乐曾经全面推出过一款“新可乐”，这在当时没有震惊世界，至少也震动了美国的一代人。

1985 年在即将迎来可口可乐百年诞辰之际，可口可乐公司突然宣布换掉沿用了 99 年秘不示人的经典配方，改用口味偏甜、更适合年轻人的“新可乐”全面取代“传统可乐”，做出这一决定确非草率，在三年前可口可乐就发动了一项代号为“堪萨斯工程”的市场调研的活动，1982 年，可口可乐深入 10 个城市展开深入的调研活动，数据确实显示消费者希望尝试新的可乐，更偏爱口味稍甜的可乐。

获取的信息不假，但得出如此重大的结论似乎为时过早。从 20 世纪 30 年代开始可口可乐就不断地遭受百事的各种挑战，到 70 年代百事对可口可乐发动了一系列正面进攻和挑衅，并一度威胁到可口可乐第一的市场地位，可以说采取行动是势在必行。一系列数据都在显示口味问题，于是从口味着手似乎是顺理成章的判断，这也是市场调研常常进入的误区，一方面定量的数据研究很难显性地



反映品牌及文化层面的东西，另一方面太过显著的信息常常遮住一些关键却难以被察觉的因素，最终以至于判断失误，这常常难以避免，可口可乐也不例外。

得出调研结论，随后是全面地以“新可乐”取代“旧可乐”，紧接着是一场全美的可乐风波。

事实上，市场调研的作用在于预测并依此做出决策，但这其中存在一个决策正确与否的困惑。

可口可乐在哪个环节出了错？调研数据并没有问题，但在对这些数据的处理上出了偏差（这其中百事可乐的干扰因素确实很大）。调研的结论不是之前获得的数据支撑起来的，数据是推导这一结论的必要条件，而不是充分条件，也就是说市场调研是起到推导作用，而不能论证，试错却正好可以弥补这一环节。调研结论得出后，市场调研可以结束，但不意味着可以进行全面执行，要知道，你还没有充分证明这些结论的可靠性有多高。因此，在此之前试错必不可少，这里试错可以是微调，可以是补充，更可以是全面推翻，因为试错并不是为了去证明它的正确性，而是去挑毛病、找问题，发现的问题越多，后面进展得将会越顺利。

这是试错在调研后，另一种情况则是试错需先于调研。

试错在调研之前——在市场机会微光乍现时能够及时地把握住，先做再纠正通常比等调研结果来得快。

企业的成本莫过于机会成本、时间成本、金钱成本，而我们一向强调机会成本应该放在第一位，错失机会是资金弥补不回来的。肯德基比麦当劳早进入中国3年，结果麦当劳用了近20年一直没能追上；高露洁第一个在中国喊出防蛀口号时，就注定佳洁士后来在防蛀上的努力都是徒劳的。

市场是一个纷繁复杂且多变的环境，基于消费者的洞察和对竞争对手的分析通常都不是二选一，而且常常不允许二选一，这也就必然决定我们不能将过多的精力放在某一个点上，尤其是忽视掉另外一个。如何准确把脉市场，除了掌握方法，首先是要了解有哪些因素需要考虑在内，如果说新品的推出需要基于消费者需求的洞察，那么何时推出，则是一场与竞争对手的角逐，而我们很难让竞争对手什么时候做什么、什么时候不做什么，当机遇若隐若现时，我们唯一要做的就是比竞争对手更快，其次才是更好。如何更快？这几年，中国人民最关心的莫不过是

食品安全问题，各种各样的负面新闻，让大家对餐桌的食品都抱以深深的怀疑。2012年4月9日，央视主持人对老酸奶内幕的一条曝光微博，一石激起千层浪，酸奶行业也因此受到了巨大的影响，部分品种的酸奶销量甚至不到2011年同期的1/3。

但是，就在事件发生后的第5天，即4月13日，中国首款自主创新的纯净酸奶、真正无添加发酵乳——光明“如实”就正式上市了。

“如实”正如其名“感受纯净至真，感悟如实品格”，只用新鲜生乳和优质发酵菌种酿造而成，纯白的包装上标注着不添加增稠剂、防腐剂、香精、色素，甚至连白砂糖也不添加，每杯配以袋装蜂蜜让消费者DIY调味。这款酸奶所呈现的是食物本来的样子，卖点力求纯净至真。

光明“如实”一经上市就引起了巨大反响，很多市场评价说真正无添加的酸奶在研制上通常会遇到诸如质地稀薄、保质期短、风味不够突出、无蔗糖品类尖酸、口感较差等难点。对于被浓香口味养惯的中国消费者而言，这些难点似乎都是拦阻购买力的“过不去的坎”。

但是在食品安全频发的当下，光明乳业可谓是重拳出击，抓住危机下的机会，掌握消费者的心理推出新产品，就是一次充满智慧的试错。

无论这款产品的口感究竟如何，最终销量又如何，光明的迅速行动都让消费者感受到了作为一个领导型奶业品牌的诚意。

有“试”才可能有“适”

何谓“试”，试在百度百科的解释里有两重意思，一是按照预定的想法非正式地做，二是考试。有意思吧，一个“试”字，已经基本上把营销的精粹表现得淋漓尽致了。

首先试是基于有预定的想法，在营销层面上就是首先要有完整的假设和方案，如战略规划、品牌产品定位以及渠道、价格、促销等策略；其次试是要非正式地做，当在不确定假设和方案是否可行的情况下，要在成本可控的条件下对方案进行测试；最后，这是一场考试，考试通过，前程一马平川，成功可期，但如考试



未通过，则须修正甚或重新制订方案。

那什么是“适”？适者生存也。市场营销发展到今天，大多数企业所面临的市场环境已经告别初级竞争的阶段，市场竞争不是小孩子玩过家家的游戏，而是你死我活的斗争，是双方或多方对一个共同利益的争夺，是一场轰轰烈烈的零和博弈。

就如手机行业，在扫描和研究手机行业近十年的发展过程中，我们深深为市场竞争之残酷所触动，西门子、爱立信、明基、波导、首信、夏新、科健等一大批曾经各领风骚的品牌今天已经被逐渐遗忘，甚至摩托罗拉这样的代表性品牌，今天也依然在低谷挣扎。

美国著名财经网站 24/7 Wall St. 每年都要评出即将消失的十大品牌，该财经网站评出了 2012 年即将消失的十大品牌中，诺基亚、索爱赫然在榜，其中对诺基亚的评论只有一句话：诺基亚已经失去了活力，股东们只是在等待公司被其他公司收购。我们无须评价这个预测是否准确，毋庸置疑的是诺基亚确实已经失去了作为一个手机领导品牌所必需的品牌魅力。而与诺基亚形成鲜明对比的则是活力无限的苹果，但谁又能知道在不断创造奇迹的乔布斯之后苹果会怎么样呢？

在这个时代，商业奇迹不断出现，却从未看到一个永远的赢家。苹果将诺基亚颠覆，谷歌埋葬了雅虎，格力成就空调第一品牌的背后是春兰的衰退……商业的进化与自然的进化是多么的相像，新物种诞生的背后总有一批不适应自然进化的老物种消亡，新品牌不断创造商业奇迹，也同样把一批传统的品牌扫进了历史的垃圾桶之中，真是不进则退，不适则亡。

据美国《财富》杂志报道，近十年来，中国中小企业平均寿命仅 2.5 年，集团企业的平均寿命仅 7~8 年，每年大约有 100 万家企业消亡，这真是一个让人触目惊心的数字！

导致中国企业生命周期短的原因很多，有国际性的经济危机，有政策性的金融调控，有市场竞争的加剧，有消费需求的变化，但核心原因是什么？中国有句古话叫祸起萧墙，一句非常有哲理的话，真正导致失败的永远都是企业自身的原因，而其中我认为有两点尤其突出：

一是温水青蛙式的企业。这类企业害怕犯错，没有勇气去改变，在营销环境不断变化的过程中，不“试”而亡。从2008年到现在，原本依靠出口而生存发展的外向型企业大量消亡就是此类的代表。在国际经济危机导致成熟国家需求下滑的阶段，它们未能及时甚或根本没有勇气进入内销市场参与竞争打造品牌。

二是盲目行动式的企业。经验主义、理论主义、盲目跟进是此类企业的特征，它们或以为自己的产品天下第一，或以为自己的营销遵循了某某理论一定能成功，或以为别人成功自己跟进同样不会失败。这类企业勇气可嘉，也愿意改变，但却忘了“试”的重要性，今天的中国市场营销成本已经很高，未来当然会更高，高营销成本必然带来高经营风险，在没有通过市场测试没有通过考试的情况下就着急上战场，失败的概率当然会被无限放大。

2010年，英国《金融时报》专栏作家蒂姆·哈福德将营销试错法列为改变商业的十大创新之一，其中对试错做了如下论述：失败一直是市场经济最基本的组成部分，市场有效，是因为人们在不断尝试新想法，这些想法大多都会失败。那些成功的想法又会让早先的想法失败。在美国，每年约有10%的企业消失。这幅景象有点让人难堪——但试错法(trial and error)可能正开始获得作为一种商业技巧的公正地位，而不再是资本主义肮脏的小秘密。

商业社会需要创新需要试错才能发展，企业身在其中同样如此，试错有风险成本，可能会错，但不试错绝对是更大的错误。

成长性企业如何有效试错

我们一再说企业需要试错，尤其是对于成长性企业来说，试错更是企业从无到有、从有到优不可或缺的一部分。那成长性企业如何有效试错，将这一方法熟练运用？

一切从假设开始

假设的内容就是未来拿来检验的内容，试错中的假设是带着问题的怀疑、带有不确定的判断和预测，这种猜测是对未来的预知，但这种预知并不准确，有效的假设会使试错尽快找到正确的出口，做出正确的判断。在做假设时，企业还要



先做好充分准备。

假设应在充分了解自身的基础上

假设来自于我们可以掌握的一切信息，能否对自己有充分的认识和了解是假设中的一个重要的环节，如果对企业本身没有清晰的认知，就盲目行动，很容易给企业带来不必要的麻烦和损失。

在最近的十几年里，俏江南的创始人张兰成功地把俏江南包装成为新式高档中餐的代表，俏江南有来自西方顶级设计并充分融合了东方元素所带来的全新体验，而张兰更是对未来十年俏江南遍布巴黎、米兰、纽约并成为世界 500 强充满信心。但俏江南的迅速扩张事业走得还是比较坎坷，其加盟连锁的计划不得不在问题层出的情况下及时停止。

三年前，俏江南为了打击仿冒店（仿冒俏江南的餐厅已经远远超过俏江南本身了）和实现迅速扩张的目标，张兰从麦当劳挖来了一位高管专门负责加盟事宜，并复制了一套麦当劳的模式来发展俏江南的事业，但俏江南却在这场加盟的事业中付出了惨痛的品牌代价，换取的只是少数的加盟费和缺乏俏江南精髓的俏江南加盟店，目前俏江南正在逐步关停或回购一些加盟店。

作为中国高档中餐的代表，俏江南的成功，其店内的装修和设计所营造的独特环境是首要因素，俏江南店内可以为装饰花掉 2000 多万元拍下一张画来做装饰，可以花巨资请世界顶级的设计师为其做店内设计，这一切带来的就餐环境和文化氛围，麦当劳的标准化快餐连锁模式很难与其很好地融合，而加盟商要在短期内复制这种独特的体验确实很难。

凭借多年的经营经验，俏江南应该认识到自身的核心优势在哪里，失去了这些，俏江南还有几分价值，加盟、复制能否很快地实现规模化？这些还得先从自身出发，细细考虑。

假设不能忽视对市场的有效洞察

试错是为了排错，从而实现预测的效果。而猜测时凭借自己的知识和经验来先排除错误，可以将潜在危机缩到较小的范围内以便更好地发现。从市场出发，有效地洞察就会发现很多可以在假设、预测时就能排除掉的潜在问题。我们都知道定位就意味着牺牲，在做定位之前，应该先考虑好牺牲掉了什么，将来想要将

定位之外的再纳入企业经营范围内还有没有可能，代价有多大，方式又是什么。

奇瑞汽车素来以低端形象问世，在与合资品牌竞争时，奇瑞处处落于下风，为了完成品牌建树的使命，2009年后，奇瑞相继推出了中高端乘用车“瑞麟”和高端全能商务车“威麟”，但2010年瑞麟单一车型的平均年销量只有1万辆左右，威麟品牌旗下的四款车型的整体销量也只有1.1万辆。在2011年的2月，奇瑞的高层更是做出了取消威麟事业部的决定。

知名汽车评论员钟师对奇瑞的这一举动做出了如下评价：“奇瑞做高端品牌本身这一战略没有什么错，关键是时机出了问题。奇瑞的步子迈得太大、太快，这种情况（指取消威麟事业部）也就在预料之中了。”当时机把握不准时，其他的一切可能都是徒劳的，试错本身就是为了发现问题，但更是基于对市场的清晰认识，在市场不缺少中高端车辆的情况下，奇瑞以低端车打入汽车市场，成为一匹黑马后，回头再试图进入中高端市场这应该说比较符合战略规划，但在品牌还停留在低端形象，消费者还不接受你低端、高端可以兼顾时，盲目推出高端车，即使它的配置、性能都不亚于中高端品牌，也很难让消费者花20万元去买一个低端形象的车。

对市场的洞察向来都是不可或缺的，试错并不是排除掉其他营销发展独立进行的，而是要相互结合运用，才能发挥更大的效果。

要学会在试错中调整方向

《基业长青》一书中提到，从1988年开始，斯坦福商学院的学者詹姆斯·柯林斯和斯坦福大学副校长、研究组织行为与变化的杰里·波勒斯教授一起，对《财富》500强企业进行了长达6年的研究，其中一项企业研究结论是：“审视高瞻远瞩公司的历史时，我们发现它们之所以能够做出最好的行动，不是起因于详细的战略规划，而是依靠实验、反复尝试、机会主义，或者准确地说，是靠机运而得。”这乍听起来似乎与主流的研究性结论大相径庭，但细细回味，似乎确实有道理。战略的规划、企业的定位的来源是哪里？是我们根据以往的规律做出的预测，还是在实践中反复调整？或许我们从另一个角度重新审视，会有新的认识和



发现。

在我们服务柒牌男装期间，企业并没有立领西装这一产品，也没有准备推出的打算。但从品牌和广告片的角度考虑，对于大多数西装都在表现国际感，这时以差异化避开高低优劣的直接竞争这一反其道而行的策略或许会另辟蹊径，于是我们想到了中国元素，而与西装相关联的中国元素中，中华立领不可不提及，用中国元素来表达西装是一个大胆的创作，用一个企业没有的产品——中华立领，现身广告片，更是需要不小的勇气，但融合了长城、竹叶、山脉、中华立领这些独具中国元素的这支 TVC 一经推出，不仅柒牌的品牌知名度迅速提升，片中李连杰穿的那款中华立领更是引起了消费者强烈的兴趣，甚至不少消费者到柒牌专卖店中指定要购买广告片中的这款立领西装，于是我们建议柒牌立马跟进消费者的需求，顺势而为。立领西装一经推出，便受到消费者的热情追捧。

这一新的尝试给我们带来了意外的收获和惊喜，使柒牌在整个营销策划及企业产品等方面都做出了很大的调整，后期我们更是推出一系列营销活动去独占“中华立领”这一资源，“中华立领”已经成为柒牌最独具代表性的服装。很多辉煌的成就存在于偶然，但这种偶然其实并非毫无理由的“机运”，机会永远是留给有准备的人的，因为去不断地试验、尝试、犯错，敢于打破，“机运”才在某一个时刻被撞上了。

在《重新定位》一书中提出了不少重新定位的观点和方法，可见企业的定位不可能是一成不变的，适时作出调整是种必然。被我们记住又被称为“伟大”的企业，除了能够创造辉煌成就以外，能够走得长久更是至关重要，而这条长长的道路并非笔直向前，途中还是要不时地调整方向，甚至经历重大转折，以便更适应未来的趋势，所以我们所说的战略规划不可能是今天为未来做无限期的预测，而是需要不时做出调整，只能是在试中调整、在错中纠正。

案例 16-1 快速应对每次试错的优衣库

为了避免大规模的犯错所以去试错，但试错本身和犯错似乎也只有一线之差，把握不好，试错就极有可能演变为犯错。其中关键就在于能否对试错做出快速、准确的反应。

人人都讨厌失败、犯错，不过如果不能正视过去和眼前的错误，那犯错就只能是失败。

“能够迅速、充分地认识到错误，并从中学习到宝贵的经验，学会在第一时间及时制止损失，寻求快速痊愈。”这是全球知名服饰零售商“优衣库”对犯错的总结，正是因为能够对当前的失误做快速的察觉并作出反应，“一胜九败”之后的优衣库仍能够像今天这样。

优衣库从成立之初就是一家在失败之下走出来的企业，起初的优衣库，一家家店铺开了关，关了又开，很是折腾，但就在这样的反复折腾中，优衣库掌握了开好店的方法；从关西初到关东地区开店遇挫，柳井正才发现关东人和关西人消费的差异性；从顾客退货、换货中，优衣库意识到了产品的问题，并登出公开广告以有奖的方式征集对优衣库的不满；在纽约开设子公司同样以失败告终；在主打运动体育的“SPOQLO”开到17家，专卖家庭休闲装的“FAMIQLO”开到18家时，柳井正又意识到这类业态的商店与优衣库本身的定位区分不大而决定将其全部关闭；从计划迅速扩张海外，而在伦敦开店失败，到充分吸取伦敦的教训，在上海执行“开一家，巩固一家，盈利一家”的经营方针……

从优衣库诸多的失败中不难发现，其实优衣库并没有犯过致命的错误，这就是优衣库小错不断的意义所在，对于一家做错比做对多得多的企业，如何仍能够走到今天并遍布全球，关键是对错误的迅速反应，柳井正每次意识到自己做错时，就会立刻停止正在进行的错误实验，取而代之的是充分总结教训，为下次做准备。

如何做到快速反应？柳井正的快速应对，很大一部分来自于重视、倾听了客户的投诉与不满。正如《投诉是金》一书中阐述了这样的观点：“在我们努力提供一项服务或者出售某种产品之后，客户投诉让我们知道，我们的努力并没用实现他们的目标或者满足他们的需求。”“我们视抱怨是金，因为投诉提供了一种反馈机制，能够帮助公司快速、低成本地变更产品、服务类型以及（或者）转移市场焦点，以满足客户的需求——毕竟，客户是公司存在的首要原因。”“对所有公司而言，现在是时候把处理客户投诉作为一种战略工具了，这也为我们提供了更多机会了解我们的产品或服务，把客户投诉作为一种有价值的市场资源，而不是阻碍公司发展或者增加公司成本的因素。”

投诉、抱怨是我们在试错过程中调整方向的一种很好的信息来源，同时也是对试错的另一种阐释。发现犯错并不可怕，可怕的是正在犯错却不自知。“在革命中未有革命党领错了路而革命不失败的”，同样，在营销中未有一直走错方向而企业不失败的，企业在寻找未来方向时就像摸着石头过河，来源于在市场中不



断犯错，在排错中找准位置，最后回归市场时便可以准确无误。

可口可乐能够重新回归正轨，无疑是客户的抱怨帮助了它，以使可口可乐没有错得更远，而且也更加坚定了自己经典可乐的定位。客户是企业最佳的导师，他们能够在第一时间告诉你错了、错在哪里、应该怎样，倾听客户的声音是企业做出调整的最佳方式，但客户并非时时向你汇报市场情况的工作人员，就如调研时常常会遇到不愿透露真实想法的被访人员一样，不过当客户使用了你的产品或服务后向你抱怨的信息却恰恰可以视为客户主动在为企业提供企业千方百计想要获取的市场信息，并据此作出恰当的调整，但前提是你要让客户有抱怨你的机会——因为你犯错了，而且这种错误令消费者不满。

试错的最终目的是为了纠错，得到正解

没有纠错，猜测可能只会带来重复的错误设想，而反驳正是在猜测并用实践检验的过程中发现错误、检验确定错误和实现排错的过程。这是试错的关键，发现并排除错误，认识才会提升，正确的才会逐渐显现。

我们来看看在“渠道为王”的中国电子、家电业里，已经退出中国市场的百思买的得失吧。

中国的电子、家电业可以说是一个典型的“渠道为王”的行业，不管是以国美、苏宁为代表的传统家电零售巨头，还是京东这样的电商，无一不是靠渠道获胜的。而在中国耕耘了7年的百思买关闭了其在中国的所有店面，百思买用7年的时间终于认识到，百思买在中国的经营模式是不适应中国市场的，顾客购物体验带来的较高的价格不被消费者认可；较少的零售店没有规模，供应商不买账，自己雇用的店内销售人员带来较高的人员成本，以及昂贵的店面租金和装修费用都无法转嫁给供应商，而这些都是国美、苏宁成功的必备要素，而价格更是京东这样的电商赢得消费者的关键，但这些百思买在中国都不具备。

百思买从一开始就表示，对于中国市场，一直都是从长期来看的，把百思买引进中国市场，从一开始就是一个试验。随着在2012年6月28日重返中国市场的百思买第一家五星电器“店中店”开业，百思买对以往的经营方式做出不少

的调整：在中国市场引入“Best Buy Mobile”品牌，并在五星电器商场原手机经营区域内开设专卖手机、平板电脑等个人移动终端产品的“百思买中国移动店中店”，开放部分产品的议价空间，百思买进军网上商城也有了自己的时间表，会迅速在南京的14家五星电器门店中开设“店中店”并表示不会开设独立门店等一系列措施。

我们先不管百思买此次重返中国市场是否顺利，但可以肯定的是，百思买从这7年的经营中获得了许多经验和教训，没有一种商业模式是放之四海而皆准的，作为全球第一的电子、家电零售企业，在进入新市场时，在试错中反复尝试并纠正错误是不可避免的。不管是百思买的暂时退出中国市场，还是借势五星门店高调回归，初试中国市场的百思买，做到重返中国市场并作出的一系列调整措施的背后，正是对这7年的深思和纠错，是百思买试错中国市场最大的收获。

试错可能是一个反复进行的过程，横向来看，对于一个问题，可能要经过多次尝试才能调整到最好的状态；纵向上，企业的发展就是在一个反复尝试—纠正中进步的过程，因此在试错中能有效地控制成本，企业将获益匪浅。如何有效控制企业的试错成本？

我们从以下几个品牌的经历便可了解：

案例 16-2 拿来主义+创新的 ZARA

以 ZARA 为代表的快时尚风靡全球，靠着“快速、少量、多款”的 ZARA 让被誉为“永不落寞的夕阳产业”的服饰行业掀起了一场颠覆传统服饰行业的经营模式，靠款式多样、超凡设计的 ZARA 在服饰行业是被人又爱又恨的，“一流的设计，二流的产品、三流的价格”让喜欢大牌的人爱不释手，而作为一线品牌本身，对于 ZARA 的抄袭之嫌则恨得咬牙切齿，但消费者觉得质量一般之余又实在抵不住设计感极强价格却很低的诱惑。

这正是 ZARA 的明智之举，设计作为时装行业的生存线，没有好的设计，意味着没有好的市场，最好的设计在哪里？奢侈品品牌那里。但要打造一个像奢侈品品牌那样的设计团队的成本太高，而 ZARA 正是借助奢侈品品牌的设计成功实现了成本转嫁的。

我们说试错正是为了在推动企业向前发展的过程中避免大规模的犯错带来的损失，所以在试错阶段就充分地降低试错成本，甚至是将试错成本转嫁给他人，就是在给企业创造价值，



创新和拿来主义结合会起到意想不到的效果，ZARA 就是这一方法的践行者和楷模。

案例 16-3 将试错转交给消费者的迪斯尼

试错不是在实验室里做试验，再顶尖的专家设计出来的方案也不见得能够尽善尽美，营销是一门倾听的学问，我们并不总能猜中消费者的想法，这时不如把试错交给产品的最终使用者。

美国迪斯尼乐园以设施完美和设计的精巧著称于世。主体工程竣工之际，它的设计者、世界著名建筑大师格罗培斯却为连接景点与景点之间的路径费尽了心思。随后他暂停景点间的路径设计工作，前往法国度假，就在那里的葡萄园，他获得了灵感，当即通知乐园负责人“撒上草籽，乐园提前开放”，乐园当即开放了，草也跟着发芽了。在没有道路的景点与景点之间，游人随意地踩出了一条条路。黄色的路纵横交错于绿草之间，美不胜收。第二年，格罗培斯依照游人踏出的路径，设计出了景点之间的道路。他的这一设计方案随后被评为世界最佳设计。

完美的方案是最贴合消费者需求的方案，但有时只有消费者自己能够设计出最贴合自己的方案，因此何不使用者为探路者，这更符合现今 DIY 式的消费理念，同时也避免了企业闭门造车的种种问题。

案例 16-4 积极追求新传播方式的试错：转变营销方式的 NIKE

请试着回想一下你近期在电视上看到的耐克广告片。如果你想不起来，不要感到惊讶。尽管耐克的营销总预算仍然在稳步攀升，2011 年就达到了创纪录的 24 亿美元，但它花在美国境内的电视和平面媒体上的广告费三年内就剧减了 40%。现在，耐克已经很少投放传统媒体广告了。

过去那种从上至下、围绕热门单品发起的营销攻势已经一去不复返了，无论是请巨星老虎·伍兹代言，推出明星签名版的“空军一号”（Air Force 1），还是发布戏仿 20 世纪 80 年代末期由杰克逊出演，光靠耐克的标识就能销售整个品牌的“布知道”（Bo Knows）广告片。这些营销手段已经被全新的、充满互动元素的营销活动取代，它们能让耐克公司与用户直接沟通。从监测运动状态的腕带，到约翰内斯堡竖起的 30 层楼高的耐克 Twitter 粉丝留言大屏幕，再到由奥斯卡提名导演拍摄，不在电视黄金时段播出，却在 Facebook 上首映

的大型广告，都是这种新营销趋势的体现。耐克公司认为，就算完全没有大规模的电视广告，它们的业务照样能做得风生水起。

出现这种转变的原因很简单：耐克需要贴近消费者。其核心消费者形象是一名 17 岁的少年。他在运动鞋上的花费要比成年人多出 20%，但他早已放弃了电视，却在各类网络社区中过得如鱼得水。耐克不仅认为自己已经无需借助大规模的电视广告就能开拓市场，它还表示，数字世界能让其品牌与消费者形成更紧密的互动——紧密程度或许可以媲美耐克发展早期。当时，也就是 20 世纪 60 年代，公司创始人菲尔·奈特开着自己的车，亲自卖鞋。不久前，在接受《财富》杂志 (Fortune) 专访时，耐克首席执行官马克·帕克在比弗顿他那间充斥着小摆设的办公室里表示，这是个重大转变。他说：“以前的沟通模式是，这是我们的产品，这是我们做的广告，希望大家喜欢。但现在的沟通方式则是对话。”

耐克制定了庞大的计划，准备将其大部分营销活动转向数字领域，而这就是其中的一部分。自从“just do it”这句广告语诞生，甚至是那位波特兰州立大学 (Portland State University) 的平面设计系学生在纸面上画出耐克的对钩 Swoosh (意为“嗖的一声”——译注) 以来，耐克总部迎来了最重大的转变。这样的转变正是为了迎合市场新传播手段的不断试错。

案例 16-5 请 @ 杜蕾斯

英雄所见略同，杜蕾斯是全球最著名的安全套品牌，在世界上 150 多个国家均有销售，并在 40 多个国家和地区占据领导地位。在中国，杜蕾斯占据了安全套市场上超越 30% 的市场份额，同样杜蕾斯也没有拘泥于传统的营销方式，对于日新月异的市场，其作出了新的尝试。

2011 年最红火的媒体是微博，五千多万的注册用户无疑是一个巨大营销圈。说起微博营销，最热议的案例是 @ 杜蕾斯官方微博。@ 杜蕾斯官方微博 2011 年 2 月 1 日发出第一条微博开始，8 个月的时间打造了 @ 作业本怀孕事件、杜蕾斯鞋套事件等多个经典案例，可谓是微博营销最成功的代表。

杜蕾斯的微博究竟有多成功？首先，我们要用不一样的方式来验证它是否真的成功——让 WeiboMaster 微博大师用实实在在的数据来为您解读。根据 WeiboMaster 微博大师对新浪微博 Top300 品牌微博粉丝增长趋势的分析：在过去 8 个月，Top300 品牌微博的粉丝平均增长数在 35 500 左右，而 @ 杜蕾斯官方微博则实现了 20 万粉丝的突破，接近于平均水平的 6 倍之多。杜蕾斯微博取得如此快速增长，其原因主要归结于：① 拟人化传播策略，准



确的微博性格定位。② 抓住时事热点，充分利用社会化媒体信息传播速度快的优势。③ 关注意见领袖，寻觅互动契机。

其次，让我们对比分析一下@杜蕾斯官方微博与其他品牌微博在内容质量上的差距，即计算任意时间段所有微博的转发总数和评论总数。以2011年9月为例，@杜蕾斯官方微博的吸引力指数达到295，而Top300品牌微博的平均指数只有121，是平均水平的2.4倍。最后以著名的“杜蕾斯鞋套事件”为例，该条微博在发出的一小时内就获得了29 536次转发，第二小时获得17 247次转发，前6小时共获得81 611次转发，累计获得惊人的62 138 520次曝光。如果微博上每CPM按照10元算的话，那这条微博就为杜蕾斯带来了62万元的曝光价值。

@杜蕾斯官方微博的成功实现了微博营销ROI的最大化，这一切不正是传统品牌走向新媒体的勇敢试错么？

案例 16-6 瑜伽品牌 Lululemon Athletica 的大使计划

位于温哥华的Lululemon Athletica公司尝试使用了一种更草根的方式来吸引当地消费者。该公司的主要产品为100美元的瑜伽装。从1998年成立以来，该公司就制订了一个大使计划，招募当地的运动员以及健身教练（并不付代言费，只是为代言人提供价值1000美元的运动服装和器材），让他们体验产品，在学生面前穿着公司的服装，以及在当地的店面里给人上健身课。该公司市场营销部主管彼得森(Eric Peterson)表示：“我们的大使穿着我们的服装，无论他们去哪里都能为我们进行宣传。”将你最好的消费者变成你的推广者，让普通人进行品牌推广，而不是电影明星或是体育明星。一个品牌说自己很好是一回事，但是它的顾客说它很好就是另一回事，效果更好。

该公司2012年的预计收入为10亿美元，其这种推广方式可谓简单而有效，Lululemon Athletica的营销方法更是位列2011年十大病毒营销案例第三名。加拿大Marketing杂志的总编辑Tom Gierasimczuk表示：“这些品牌大使和他们所处社区的联系十分紧密，通过这种方式扩大品牌影响力是十分有效的，并且能让人们感觉到这家企业正在对消费者进行回馈。”（如下图：教练身着Lululemon Athletica瑜伽装授课。）

试错存在于商业市场的方方面面，作为苹果、NIKE一类的成功品牌犹在试错的路上前行，成长型企业的试错就更显得必需和重要。

结语：屡败屡战的艺术

营销型企业要赢得竞争就必须塑造品牌，而塑造品牌的原点是基于对目标顾客未来需求的满足以及竞争对手可能行动的假设，假设是否能成立，关乎营销战略最终的成败，充分的规律研究和判断非常重要。对于未来，总有一些确定的趋势可供展望，波特的竞争战略、科特勒的营销管理、里斯的定位，这些大师们的经典理论都试图为市场的未来指明理论上的方向，但和自然法则一样，和确定的未来形成对立面的永远是大量的不确定因素。

正是因为这些不确定的因素存在，才让市场营销显得更为迷人、更有吸引力，犹如瞬息万变的战场一般。战场上不会有常胜不败的将军，真正伟大的将军总是身经百战，甚至是屡败屡战。同样，充满不确定性因素的市场上也没有不犯错误的企业，即使是伟大的企业：伟大的柯达发明了数码相机，但错失了相机数码化的未来；伟大的易趣为中国网购市场指引了方向，但今天中国的网购消费者可能只知淘宝、京东还有凡客；还有在我看来非常伟大的旭日升，它启动了茶饮料市场的开端，却没有迎来中国茶饮料的盛世……

不犯错固然好，但无论是企业还是个人，没有从来不犯错的，但若能以“小错不断”换来“大错不犯”，不失为一种有效的经营方针，而其中的关键就是要认真对待试错，从自身实际情况出发，及时对小错做出快速的反应，否则可能就会酿成大错。

后 记

1993 年我开始写作《广告人手记》，1996 年出版，但那时还欠缺属于自己的想法，更枉谈理论探索。写作《营销的 16 个关键词》时，我们已经拥有和企业 24 年并肩作战的宝贵经验和感受，包括血的教训。

虽然在《广告人手记》之后，我们也陆续出版了一系列书，现在看来，这些书扮演的皆是《营销的 16 个关键词》的阶梯和桥梁的角色。

这本书的观点和方法，全部是基于中国本土市场而言，甚至是现实而言。中国式市场营销这三十多年，经历了第一“胆”的阶段，第二“识”的阶段，第三“创造力、想象力”的阶段。

今天的市场、消费者、沟通传播方式发生了天翻地覆的变化。在变化中如何适应？如何引领？皆需要企业家、营销人去探索研究并采取行动。这本书也是我们叶茂中营销策划机构以极大的诚意历时三年的思想探索，希望能以此书敬献给为中国强大而辛苦工作的企业家和营销人们，并期待你们的批评指正！



2013 年 11 月 18 日