

第一章

冲突产生需求，没有冲突就没有营销

大家好，我是叶茂中，熟悉我的人可能知道：从 1989 年，我给春兰空调拍了第一只广告片，至今快 30 年的时间里，叶茂中策划机构先后服务了近 200 家企业，为企业做了 1000 多个项目的策划，创意；在 30 年对营销的探索实践的过程中，我们不难发现周边营销的理论越来越多，营销的手段也越来越多了，但营销的结果却变得越来越不可确定了，甚至往往达不到我们的预期了；而且，让人遗憾的是，这么多年来，指导中国企业营销的一些主流理论，几乎都是舶来品，洋和尚念经，且其中不乏有一些半个世纪前的理论，依旧在中国市场大行其道，生搬硬套这些理论和方法，更是让我们处于一种看似创意丰满，现实却十分骨感的尴尬之中；所以这十年来，我脑海中总有个声音萦绕不去：中国人是否可以探索总结出自己的营销理论？

毛主席教导我们：没有理论指导的军队也可以打胜仗；但不会永远打胜仗；所以，在近 30 年的实践过程中，叶茂中策划机构越来越清晰的发现：营销的本质问题如果没有被洞察并解决，那任何理论都是没有地基；任何手段也都只是花拳绣腿；我们都应该知道战略的制定，无非来源于三个中心的思考：以消费者为中心；以竞争对手为中心，以自我为中心。而伴随消费升级，在这三个中心中，消费者已经成为重中之重。

所以，在营销越来越失效的时代，我们如何更有效的营销？首先要回到消费者的大脑去，寻找营销本质的问题在哪里？

通俗点说，人的生理需求是有限的，但心理需求却是无限的；人想要的总是很多，但实际需要的也没有那么多；在需要和必须之间就有巨大的冲突；说白了，冲突之所以产生，根源在于人性的复杂化和多样性，追溯到人的大脑我们会发现：人有左脑和右脑，需求自然就会有感性和理性！

美国心理生物学家斯佩里博士通过著名的割裂脑实验，证实了大脑不对称性的“左右脑分工理论”，也进一步科学的证明了冲突存在于每一个个体的大脑中，存在于每一次消费的选择中：

右脑追求价值，左脑追求价格；

右脑追求爽，左脑追求健康；

右脑追求艺术，左脑追求实用；

右脑追求浪漫，左脑追求性价比；

右脑的感性思维，往往会带来更多的欲望和冲动；

左脑的理性思维，往往会带来更多的限制和分析。

而我们日常的消费，选择，生活，其实都是在不停解决冲突的过程，比如家庭和事业之间存在冲突、爱情和金钱之间、上班和玩乐之间、美食和肥胖之间……都存在冲突，谁能替我们解决冲突，谁就能成为我们的消费的理由。

这个时代，乱花渐欲迷人眼，但我们相信：只要人性不变，营销的本质就不会变；人性不变，冲突就会永远存在；寻找冲突，解决冲突，甚至制造冲突，才是营销本质所在。

所以，你的品牌，产品解决了消费者什么冲突呢？

但各位切记的是：消费者不是静态的调研对象，她们是动态进化的，“冲突”营销不仅仅只是一个概念化知识体系，更是需要常换常新的动态系统；企业在洞察冲突的时候，一定要区分清楚，消费者眼前的冲突是什么，长远的冲突又是什么？解决短期冲突，靠的是强大的产品力；解决长期冲突，靠的是品牌力；

因为，消费者爱上品牌的过程中，启程的是产品，抵达终点站的则是品牌——消费者因为产品而和你产生关系，因为品牌而爱上你的产品；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。

所以，我们要寻找到消费者的冲突，提供相应的解决方案；该产品解决冲突的时候，产品力就是绝对的竞争力；该品牌解决冲突的时候，品牌就必须有强大的共鸣力。

所以，任何洗发水的广告，女主角一定是一头乌黑亮丽的头发，而香水的广告贩卖的都是性感，爱情，浪漫。

不论是产品力还是品牌力，我们都必须围绕冲突去设计；消费者有什么冲突是竞争对手尚未被解决的，我们的产品和品牌提供解决方案，才是在竞争中取得优势的先决条件。

各位，以上是我要给大家讲述的第一章的部分内容，希望大家牢牢记住：冲突，冲突，冲突（重要的事情，必须说三遍）；要更全面的了解冲突理论的来源；冲突对营销的意义，还请大家细细阅读本章节。

第二章

洞察冲突：冲突从哪里来

第一章中，我们知道了什么是冲突，以及冲突对于营销的重要性，接下来，我们要探讨的是如何找到冲突的触点？使用什么方法才能挖掘到真正的冲突？

先跟大家分享一个故事：

曾有一张照片刊登于 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。

年轻的看官，一定特别无感，就觉得一定是天寒地冻，这位英雄穿得也真够有时代烙印的；稍微有点年纪的看官，多少还能被当年的铁人精神感动；

以我们的视角，看到的表象就是我们认知的表层；但是，这所有的表象，在 1964 年的日本商业情报专家眼中，则都是有效的数据：

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式，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。

从一张照片洞察到事物的真相，依靠的不仅是分析的能力，更多的是洞察的本能，更多的是数据背后那些没有被解决的冲突。

由此，我们知道，分清楚消费者观察 & 消费者洞察是多么重要了。

消费者观察是对消费者行为的一种记录。

消费者洞察是透过消费者的行为，分析其行为背后的心理需求。

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。

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触点，消费者的冲突究竟是什么？他们为什么需要，以及我们怎么解决他们的冲突。

洞察力让我们不要轻信消费者自以为的冲突，避免“中了消费者的圈套”：

在给好孩子童车进行策划时，我们先期做了市调数据，从中不难看出，高达 72% 的消费者，对婴儿车最关注的就是安全的诉求。所有的营销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！洞察使我们最终选择了只有 26% 消费者选择的舒适度因素作为好孩子童车诉求。

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冲突——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。

童车的核心冲突究竟是父母的冲突，还是宝宝的冲突？

普通汽车，除去了操控性、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，就应该是让宝宝笑的童车。

好孩子作为领导品牌，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，叶茂中策划提出的诉求是：好孩子童车，更舒适！

听完了以上的内容，你可能会有这样的疑问：

消费者千人千面，甚至千面万人，如何才能如情人般知悉其心事？

如何在茫茫数据之中，在和消费者的短暂接触中，甚至只是“神交”之中，洞察到核心冲突？

本章会详细讲解涉及洞察的四种具体的可能性，针对市场，要从产品、价格、渠道、促销入手！信息量较大，还请各位阅读时一气呵成，掌握要领！

洞察，不要基于表面的满足，有的时候不仅要想为什么会发生，更需要想的是：有没有新的可能性。

举个例子说明下，想到童装，一定绕不开迪士尼吧，你们印记中的童装一定是刻画着米奇老鼠的卡通形象的样式，但抱歉，这些有着明显卡通图案的童装已经被划分为奶奶辈的孩子装，对童装的新洞察是：年轻的妈妈们不愿意让自己的孩子穿的像个孩子，他们更愿意孩子穿的像自己。

对于年轻父母而言，新洞察就是希望孩子更像迷你版的自己。

这就是新眼光洞察到的新冲突：

“成人化”的童装，成为新的解决冲突的方案，他们更像是成人流行单品的缩小版——热裤、牛仔外套、皮草夹克、小白鞋、单肩小挎包……总而言之，一眼就能辨别出是爷爷奶奶辈买的还是爸妈亲自买的。

咨询公司 Technavio 2016 年 4 月发布的一份全球童装市场调查报告显示，人们在童装上花的钱越来越多了，最显著的表现之一就是大人们都很喜欢给孩子们买缩小版的成人装。所以，当 2011 年，江南布衣推出童装品牌 jnby by JNBY，上线两年销售额突破千万。而在 2016 年江南布衣公布上市后首份财报中，童装增长比例最快，可

见年轻的爸爸妈妈们，多喜欢和自己的孩子同款同风，我们也能非常理解新的洞察，带来新市场的机会有多大了。

我们在书中将介绍很多洞察冲突的方法，目的只有一个，低下品牌高贵的头颅，认真的和消费者以结婚为目的的谈恋爱，懂他们，爱他们，最后成为他们。

各位切记：从消费行为学的角度来看，消费者所有的需求的产生都是源于遇到的冲突。当冲突越强烈，消费者的动机和需求也就越强烈。所以，在有限的传播空间和机会里，想要打动消费者，必须根据战略目的，针对或解决消费者遇到的首要冲突，成为最懂消费者的的品牌。

第三章

从两个层面解决冲突

各位好，接下来我们在第三章中将重点和大家分析的是：如何解决冲突，并且能够比竞争对手快半步的解决冲突！

从市场需求出发，消费者的冲突其实从未得到完全的满足——主要冲突被解决，次要冲突就变成了主要冲突；旧的冲突被解决，新的冲突就出现了。而消费者冲突的变化或升级，大多都伴着市场变化的基本规律：小众的变得大众化了；麻烦的变得更便捷了；昂贵的变得更便宜了；过去的技术做不到的，现在也能做到了。

在这样的过程中，率先洞察到消费者的冲突，并抓住趋势的企业，很可能成为站在风口的企业，收获消费者变化带来的巨大红利。

克劳塞维茨曾在《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。

营销和战争并无两样，归根到底都是为了利益而存在的行为，因此在我们看来，营销就是洞察冲突，并解决冲突的过程，而高手之间的区别就是在于：

三流营销：发现冲突

二流营销：解决冲突

一流营销：制造冲突

我们必须时刻牢记，找到冲突后，你再去展开产品设计、包装设计、品牌诉求、产品诉求、等一系列的工作，这样才是正确的逻辑，这样才是正确的步骤，这样才可以帮企业成长为一个伟大的品牌！

那么，您可能会问，要解决冲突，我们得先知道冲突从哪里来吧？

接下来，我们将详细聊一聊这个问题：

先从狭义上的人类行为来看，人类一切的行为，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。

心理学泰斗库尔特·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：

第一种叫双趋冲突，即“鱼与熊掌不可兼得”。

没办法，大家都很贪婪，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？

真是纠结啊。

第二种是双避冲突，即“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。

你虽然不能阻止你从楼上摔下的过程，但至少你可以决定你在空中的姿势。

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 老大说你不往西就滚蛋吧，比如房贷十年期每月还款还的肉疼、二十年期总额加起来高的让人脑溢血，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。

最后一种是趋避式冲突。

当然，生活说到底还是没那么极端，不可能事事顺心，也不总是倒霉透顶，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的能力而已。

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，假如这件产品相对上已能解决消费者目前面对最核心的问题，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。

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，其实更不如说是选择来的恰当一点，比如，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。

而发现冲突只是个开始，冲突并不是个一次性产物，对于市场营销而言，发现冲突只是眼睛的胜利；扩大并制造“冲突”的价值，才是营销的胜利。所以，接下来，我们要介绍的是如何真正和消费者进行沟通，解决他们的内心的冲突。

解决冲突主要从两个层面思考，物质诉求和精神诉求！

消费者物质层面的需求，在物质及技术层面。要用产品来解决，比如性能，包装，价格等。

消费者精神层面的需求，在精神及心理层面，要用品牌来解决，如心理感受，明确的附加值等。

如果您要问要用哪些具体手段呢？

研究冲突的时候，我们也要利用人性的弱点，用“劝诱”的方式，从两个层面，拉近消费者的距离。

劝是推动，推动催促他（她）张开眼睛，注意你要给的东西；应用在产品的物质属性。

比如，让你的产品更加逻辑，更加理性。小米用跑分的方式，来证明自己的强大的。小米手机 1 为了打造让人尖叫的产品，让“劝”更超值，看重的就死高配低价，而为了让高配更具象，雷军用的就是跑分的方法来证明自己的。

诱是拉动，你要给的东西充满魅惑，吸引他（她）的视线；应用在品牌的精神诉求。

还是来说小米，当梁朝伟来给小米站台的时候，说明品牌发展到一定阶段，冲突进阶到了新的阶段，小米从最初需要极力“劝”服消费者的阶段，过渡到需要“诱”导消费者更爱自己的时候，冲突不同，解决方案自然不同，作为消费者的我们当然不会排斥梁朝伟的眼神，女性消费者也不会排斥为这份深情买单的可能性。

当小米加步枪抢夺了敌人大炮弹药后，我们的品牌部队何必执着于只有小米加步枪的战略方式呢？该用大炮的时候，还是要用的！

以上，我们从两个层面找到解决冲突的方法，目的并非简单销售，因为冲突关乎于人，解决冲突的目的，是和消费者建立一次联系，顺便把产品给买了。

当我们选择了一种冲突，和消费者发生了一段关系，就要坚持下去，重复，重复，再重复。

最后，要给诸位看官强调的就是：一次冲突，一段关系，需要重复，重复，再重复；更需要升级，升级，再升级。

第四章

打破冲突：利用横向营销突破竞争

欢迎各位来到了失控的年代，经验退位给想象力和创造力的时代，过去成功的经验，在今天看来都只是网络结构中小小的支点，我们谁都无法判断网络究竟如何扩张，能做的就是忘记过去，拥抱变化，开放未来。

消费者已经不再是销售口中的“上帝”了，而真正成为造物主，新物种。当每个人，每一天，都有新的想法时，失控已经是常态化了，面对这样的局面，就要求我们营销的手段也是非常规化，个性化，立体化的。

各位看官，为什么我们特意强调，目前我们所处的环境呢？

互联网带给我们生活最大的改变，就是改变了信息的不对称性。

记得营销学上有个很经典的故事：

顾客去买可乐，本来就想要个可口可乐的，但店主真是好心办了坏事，提供了一堆可乐的品类给消费者选：健怡可乐，0度可乐，低糖可乐，无糖可乐……搞得消费者自己也不明白到底要什么了？最后索性要了个百事可乐！

这故事讲的是品牌延伸的危害性，但折射到消费者大脑——就是让选择更加简单化，一个品牌名指向一个品类，让人清楚明白的做

选择。更粗暴的定义，就是让品牌能够成为细分市场的第一，消费者自然就会直接购买你。

这招在信息不对称的营销时代，真的是大招，放之四海而皆准。

但今天，消费者处理混乱的能力，伴随着信息的开放和网络化世界的完善，早就大大提升了；

比如，新标签设计上更加重视背面的信息量，增加了卡路里的提示度、修改了各种营养成分摄入量、增加了添加糖分的含量等，为什么要这样做呢？是因为消费者开始关注了那些原本拗口的化学组成，消费者都能通过网络的专业搜寻找到答案。

我们作为引领消费者的营销人员，应该提供更多帮助他认识产品，解读产品的信息，靠“劝”拉拢消费者，靠“诱”亲近消费者，而绝对不可能的是一锤定音似的搞定消费者。

在碎片化，去中心化的营销环境中，考虑参与感，社群，场景，创新……以迭代的思考做产品，以快时尚的方式创新产品，激发分享欲，创建自己的品牌生态……各位，是不是看着头皮都快发麻了，觉得营销太麻烦了。

其实不然，我们面对混乱，回到消费者的大脑，在混乱的信息中，找到冲突，就找到了智慧的路径。

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。

在这个失控的年代中，要解决消费者的冲突，要面对大脑的混乱选择时，我们必须比消费者更清晰的明白：其实我们都想要的更多，更好；当纵向解决冲突无法持续满足消费者的时候，我们必须打开脑

洞，从横向来思考了。

那么横向代表什么？纵向又代表什么？

首先，我们从纵向说起：

纵向的市场会越来越小，越来越尖；

纵向营销极限运用的结果，就是把一个大市场不断瓜分，变成无数的小市场，想找到有利可图的细分市场就变得相当困难。纵向营销，在如今的营销环境中，略显艰难，因为瓜分市场的手段已经用到了极致。一个洗发水市场，从功能上细分：柔顺的，去屑的，2合1的，甚至3合1的，比比皆是；从产品构成来分，玫瑰的，精油的，马油……不仅造成了消费者的选择障碍，甚至我们自己都无法说清楚，细分品类之间的差异，归结到底带给消费者的利益究竟有什么区别，毕竟品类是选择的关键，但使用产品的利益点才是消费者买单的真正原因所在。

反观横向的市场，会越来越广，越来越新；

横向营销：就是不要跟别人的思维一样，以非正统、非逻辑的方式，寻求解决问题的方法，用非正统的思维方式打乱市场固有的秩序。当纵向把市场越切越小的时候，我们只有用横向营销思维突破竞争。

在汽车发明之前，你问顾客需要什么，他一定会告诉你需要一匹更快的马。

在很多情况下，消费者的某种冲突和需求表现得并不明显，因为消费者不知道有更好的解决方案的存在，所以对现状也习以为常。但并不意味着这样的冲突不重要，一旦当顾客得知这样的冲突可以被解决时，这个冲突就变得突出了，可能从不重要的冲突，变成了迫切的冲突，甚至是最关键的冲突。我们把这个唤起消费者需求的过程叫做制造冲突。而横向营销提供的就是这样的解决方案，他要求我们比消费者更早的洞

察到尚未被满足的冲突所在，并以横向思维提供不同的解决方案，也就是叶茂中策划机构一直以来倡导的“人走我不走，杀出新血路”的精神。

横向营销并不立足于解决消费者当下的冲突，更多是挖掘其身后尚未被满足的需求，以及冲突升级的空间，换句话说就是：用新的问题替代老的答案，不仅让消费者忘记老的问题，老的产品，老的品牌，甚至还怪自己怎么没早点体验到新产品带来的美好生活：

横向营销总结到一句话：打破原先冲突的界限！

值得我们借鉴的，是营养快线的做法。

“牛奶 + 水果”的产品创新，并非营养快线的发明，小洋人妙恋乳在营养快线之前就推出了市场，但却没有引爆市场，1+1没有形成大于2的优势，因为消费者已经习以为常了；但营养快线打破了产品功能的边界，放弃了对营养的追求，而转为对“早餐”功能的诉求——“早餐来不及，来一瓶营养快线”。

各位，我们要认清一个现实，今天我们面对的是永不知足，对欲望永不疲倦的消费者……消费者当下的满足，立即就会和明天的欲望发生冲突；即便产品无法日日创新，但产品使用的场合，概念上的创新，需要我们营销人员日日更新；甚至需要依靠我们异于常人的洞察力，帮助消费者突破使用产品的场合，环境甚至功能，引导他们，甚至教会他们在新的环境中使用老的产品，为产品和品牌赋予新的生命力，也才能打破边界，寻找到新的市场。

在以冲突为核心的前提下，横向营销的实现，将依从以下步骤：

第一，选择一个冲突（核心冲突，或者有市场空间的次核心冲突）；

第二，进行横向突破；

第三，建立、解决或者升级冲突；

第四，与纵向切割不同，横向营销一定是能够达到新市场，新人群，新需求的。

在具体的打破方法上，横向营销提供了几种工具：替代；反转；组合；夸张；去除。如何进行横向突破，我们将在书中对这些工具的应用进行详细解读，请各位详细阅读：

接下来，我们用反转工具举一个例子，安盛天平车险利用反转，刺激消费者内心的冲突，从传播层面有时能更快速的帮助品牌扩散，尤其在一些品牌力垄断的品类市场。

当我们审视中国车险市场的大环境时，不得不沮丧地接受这个市场的两个基本事实：

第一，这是一个消费者认知里高度同质化的市场。因为车险的特殊属性，消费者购买的频率低，又是强制性购买，所以消费者对各个品牌的产品差异几乎没有感知，并且事实上各个品牌之间的产品也没有多大的区别。

因此，品牌力就成了绝对的竞争优势，市场调研的数据也充分说明了这一点：车险产品的市场份额和品牌呈现强正相关关系。品牌知名度和提及率，几乎就能决定品牌的销售额在什么样的水平。

第二，在第一条特征之下，人寿、太平洋、平安三家保险巨头，占据了车险市场约 70% 的市场份额。也就是说，消费者在没有特殊原因的情况下，购买车险首先想到的肯定是这三家品牌。

在品牌和产品同质化如此高的情况下，消费者选择第四品牌的可能性有多大，甚至说，消费者想起第四品牌的可能性有多大？

恐怕不容乐观。

对于在全国车险销售额排名 14、处于第三阵营的安盛天平来说，这次的课题再清晰不过了，就是两个字：突围。

我们重新回到车险的人群，去洞察是否有“突破”的可能性，在和客户的深度沟通中，我们洞察到一个特别有意思的人群：就是“好司机”的人群。

车险作为车的必备，当然都是每个司机都需要的产品；但每个人都爱车险？

答案一定是否定的。

一定有了否定的可能性，就为营销提供了反转的可能性。

所以，我们大胆的站在车险品类的反转面，替好司机们喊出了内心的冲突：

因为保险产品本身的特点，本来就是花钱买保障的，从理论上来说，一年到头白花钱很正常，甚至白花钱是好事，这就说明你没出事。但是，道理归道理，好司机们难免会想，我一年没出事还交了那么多钱，这钱确实白花了啊！

唤起消费者的冲突，就抓住了他们的注意力，解决消费者的潜在冲突，就是最好的产品营销；利用反转的诉求，我们不仅抓到了眼球更抓到了精准的需求。

其实，任何一个维度的横向改变，都可以突破整个营销的结果，所以说，横向营销的想象力是无穷无尽的，只要改变一个维度，就能创造一种新的物种，新的产品，新的模式，也才能从根本上，改变短视的习惯，养成万事向远看的习惯。

第五章

制造冲突

大家好，叶茂中策划机构一直喜欢用战争比喻营销，战争一旦开始，只要不离开战场，其实是没有真正结束的那一天的，只是士兵会发生变化，战场会分主次，战略会升级，参与战争的利益分享体会发生变化……但战争永远不会结束。

而伴随着战争的升级，营销的精准率，传播内容的共鸣力，传播时效的达到率……都将以倍速的开始失效；

以前获胜的方法，今天就开始失效；以前动人的广告，今天就开始失声；以前轰炸的媒体，今天就开始失联；以前的大V背书，今天就开始过气；以前的折扣正品，今天就被质疑……身为“当今”的营销人员，千万不要被“以前”的成功所迷惑，时刻记住“冲突”的本质，是随时要发生变化的，没有新的冲突，就意味着没有了新的需求和机会；没有了新的冲突，就意味着消费者正在逐渐忘记你，对于成长性企业而言，永远要记住“冲突，冲突，在哪里？”没有冲突，自己制造冲突也要上！

本章将介绍的就是制造冲突的做法，大家一定详细阅读。

我们在上面的章节中提到过，发现冲突只是眼睛的胜利；扩大并制造“冲突”的价值，才是营销的胜利。“冲突”的本质，是随时要发生变化的，没有新的冲突，就意味着没有了新的需求和机会，也

就称不上是一流的营销。从冲突的角度去判断一家企业的营销水平：

即是：

三流营销：发现冲突

二流营销：解决冲突

一流营销：制造冲突

为什么要制造冲突？

为的是让消费者记住你，爱上你，离不开你！

为的是让那些曾经冲突的地方，成为我们最强壮生长的地方。

你的品牌作为市场的后进者，面对消费者已经被过多的信息所包围的现状，必须要为自己制造点“噪音”以吸引到消费者的关注；产品作为市场的跟随者，必须要自己为制造点“爆点”以吸引消费者的视线……

简单的做法，首先不要继续做跟随者，为了让消费者能够记得你，让他们有点不痛快吧！

在制造冲突中，我们建议各位：如果将“制造冲突”作为战略的手段，最好能够持久的绑定行业老大作为目标，直到成为行业的老大。在本章中，我们将具体介绍制造冲突的思路，还会详尽的描述，如何以树敌为手段，制造冲突！

毛泽东曾说过，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。

树敌有三重含义：

第一重含义是树立敌人，即，因为自己不当言行，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。

树敌作为制造冲突的重要手段，绝对不是当下盛行的“撕逼”手段那么简单粗暴；攻击敌人并非我们的目的，通过树立敌人，制造消费者的冲突，并且解决冲突，才是树敌的核心价值。

各位一定会问，为什么要树敌？

首先，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，因为他们也是造就后来的大浪潮的一份子。

所以说，没有敌人，就没有竞争和发展。

其次，越了解敌人，越了解市场。营销战略的第一步，是要了解你的敌人；了解的目的不是跟从和盲从，而是要建立起与其不同的策略。

最为关键的一点是，中国人的成功讲究天时，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，希望和你攻略一样的领地和心智；所以说，小成功需要好朋友，大成功需要厉害的敌人。

最后劝戒诸君：

不要害怕冲突，首先因为冲突是无法避免的，随着竞争的升级，消费需求的升级，冲突会自动自发的生成，如果你不首先洞察到冲突，你就失去了把握市场的机会；

不要害怕冲突，因为冲突的背后，往往蕴藏的是机会；

不要害怕冲突，因为冲突的背后，往往是竞争对手的不足；

不要害怕冲突，因为冲突会造就产品以及品牌的唯一性。

各位看官，制造冲突的前提，首先是不要畏惧冲突本身，就好像毛主席教导我们的——一切的反动派都是纸老虎，关键看我们敢不敢放手一搏。