



冲突

冲突



叶茂中著

CHINA MACHINE PRESS
机械工业出版社

叶茂中 著

CHINA MACHINE PRESS
机械工业出版社

想提升自己?
小编朋友圈每日免费分享好书

微信：xueb789



终身学习者关注



微信公众号：今日干货分享

前 言



扫描二维码，回复冲突，
听听叶茂中这厮的语音导读

相信到了今天没有一个人会再怀疑，一个强大的品牌对于企业来说意味着什么。而要创建一个强大的品牌，首先必须要明白市场营销最重要的是什么？研究的是什么？答案其实很简单，就是洞察需求！一个好的洞察，一定是清晰揭示消费者的倾向，暗示了一个市场机会。

而这个时代又带来了太多的不确定性。这是一个变化的时代，市场在变化，营销在变化，传播的环境在变化，消费者的需求也在发生着变化；从互联网到移动互联网，再到如今的产业互联网，冲击着所有人的神经。当历史的车轮滚滚向前时，大多数人不约而同开始困惑：该如何面对这变化的时代？该如何把握变化的消费者？该如何把握他们新的需求？

时代在变，而人性不变。

研究需求，其实就是在研究人。只要营销的对象还是活生生的人，只要人性的本质不变，那么营销的本质就不会变。

洞察需求的原点，就在于对人性的理解和关怀，很多产品的营销看似是正确的，但却没有杀伤力，距离成功的终点，总是间隔了点遗憾，这份遗憾，就源于对生活缺乏热情，对人性缺少关怀。

而人性的本质，是七情六欲，是真善美，也是贪嗔痴，是本能的映射，也是欲望的抑制，归根到底说就是两个字：冲突。

对人性的理解，其实就是对于冲突的理解，研究需求，其实就是研究冲突，我们可以进而得出这样一个结论：需求是从冲突中被洞察的，而消费者，会在解决生活中冲突的品牌上花费更多的时间。

冲突之所以产生，根源在于人性的复杂化和多样性，而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！比如人性的贪婪——生理需



求非常有限，但是心理需求是无限的；就像一个女孩子拎一个包，如果只是装东西买个几十块的就可以了，那为什么要买几十万的包？这就是心理的需求，在有限和无限之间造就了层出不穷的冲突，这就是营销的根本所在。有限的需求和无限的欲望之间，冲动的感性需求和克制的理性需求之间，往往就是冲突的原点。

其实稍加洞察就会发现，在日常生活中，冲突无处不在！

- 需要和想要是有冲突的
 - 爱情和金钱是有冲突的
 - 美食和身材是有冲突的
 - 事业和家庭是有冲突的
 - 男人和女人是有冲突的
-

这些都是冲突。因为有冲突，所以才有需求。营销的目的，就是洞察消费者的冲突所在，并且持久地解决冲突，满足消费者的需求。研究冲突，就是找到打开消费者需求大门的钥匙。具体来说，冲突是一种思维模式，也是一种系统方法，在做任何营销之前，我们都必须围绕三个中心思考：

- 以消费者为中心——消费者的冲突都有哪些
- 以竞争对手为中心——尚未被竞争对手解决的冲突是哪些
- 以自我为中心——我的产品到底解决哪个冲突

而这只是个开始，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。“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。那么如何从冲突的角度去判断一家企业的营销水平？

- 三流营销：发现冲突
- 二流营销：解决冲突
- 一流营销：制造冲突

总而言之，我们必须时刻告诉自己，在发现任何需求的时候，都要知道冲突是营销的魂。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！

冲突越大，需求越大；

冲突越大，卖点越强；

冲突越大，机会越大。

定位之前——你的定位解决了什么冲突？

产品创新之前——你的创新解决了什么冲突？

广告诉求之前——你的诉求解决了什么冲突？

.....

叶茂中这厮从事品牌营销近三十年，酝酿这本书就花了近十年的时间，其原因有二：

一是因为这个时代。这十年，是市场变化最大的十年，是消费者变化最大的十年，更是营销与传播变化最大的十年，所以整本书的写作过程，也是不断收集、梳理、分析、推翻、更新的循环过程。

二是因为本土营销理论的匮乏。很遗憾，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。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？

希望这本《冲突》能够抛砖引玉。



目 录

前 言
推荐序



第一章 冲突产生需求，没有冲突就没有营销

01 / 营销的本质， 就是解决消费者的冲突 / 002

1. 营销越来越失效的时代，我们如何更有效地营销 / 002
2. 营销的本质就是解决消费者的冲突——要形成有效的营销，首先要洞察消费者冲突 / 005
3. 冲突的定义 / 009
4. 大数据时代，数据要提供能够解决消费者冲突的数据 / 011
5. 冲突始于人心人性 / 015

02 / 长期冲突和短期冲突， 企业该先解决哪个冲突？ / 021

1. 产品解决短期冲突，品牌解决长期冲突 / 021
2. 左脑（理性诉求）：产品解决理性的冲突，要短、凭、快 / 026
3. 右脑（感性诉求）：品牌解决感性的冲突，要稳、准、狠 / 029
4. 左突右冲，模糊边界 / 030
5. 创意就是权力——解决冲突，像刀片一样锋利 / 033

03 / 优秀的公司满足需求， 伟大的公司满足欲望 / 037

1. 小冲突来自人的需求，大冲突来自人的欲望 / 042
2. 欲望并非只是精神需求，忠于且高于身体的需求，才是产品创新的冲突点 / 045
3. 从消费者的欲望出发，找到冲突的新入口 / 047
4. 先找到欲望，再创造产品 / 054

04 / 设计冲突的关键触点 ——触点效应 / 058

1. 冲突的开关——触点 / 058
2. 为什么要寻找触点？ / 060
3. 解决冲突的触点在哪里 / 063
4. 在什么时刻按下你的触点 / 064
5. 不要创造触点，而要洞察触点 / 065
6. 触点的标准 / 067



第二章 洞察冲突：冲突从哪里来

01 / 洞察——洞察而非观察， 才能找到冲突 / 076

1. 任何表象的背后，都是数据化的真相 / 076
2. 观察的四要素——望、闻、问、切 / 079
3. 观察用眼，洞察用心——观察看到冲突的方向，洞察找到冲突的触点 / 085
4. 洞察要以消费者冲突为导向，不要代替消费者思考 / 091
5. 洞察市场机会比学习市场营销更重要 / 093



02 / 洞察冲突的 四种途径 / 097

1. 洞察不仅针对消费者，还要针对市场，要从产品、价格、渠道、促销入手 / 097
2. 洞察冲突的第一种途径：从产品洞察冲突 / 100
3. 洞察冲突的第二种途径：从价格洞察冲突 / 104
4. 洞察冲突的第三种途径：从渠道洞察冲突 / 110
5. 洞察冲突的第四种途径：从促销洞察冲突 / 117

03 / 如何洞察 新的冲突 / 122

1. 用新眼光，洞察老问题！用新手段，解决老冲突 / 122
2. 挖、挖、挖，挖到旧组合，挖、挖、挖，挖出新元素 / 124
3. 洞察冲突的触点必须满足两端：商业与客户 / 127
4. 广告就是劝人“离婚”，不“离婚”哪里还有新机会呢 / 131

04 / 洞察冲突的目的 ——懂消费者，成为消费者 / 135

1. 洞察要占据至高点——洞察冲突，有的时候从高向下看，看得更深
点 / 136
2. 同样的高度，不同的维度 / 139
3. 洞察冲突在人，不在商品 / 140
4. 洞察冲突的本质，也需要迭代更新，不断创新 / 144
5. 洞察最终是为了读懂消费者，并成为消费者 / 147

05 / 如何洞察能够解决消费者 冲突的卖点 / 150

1. 洞察冲突，找准超强卖点，才能找到机会 / 150
2. 如何洞察超强卖点 / 156
3. 成为超级冲突卖点的前提 / 158

4. 超强卖点是不断自我进化的 / 163
5. 洞察超强冲突卖点——没有套路，只有认真 / 167



第三章 从两个层面解决冲突

01 / 如何解决 冲突 / 171

1. 解决冲突的一个前提：当别人往道德的低处走时，我们要继续向高处前行 / 173
2. 解决冲突的两个层面：物质层面和精神层面 / 174
3. 解决冲突的三个来源：双趋式冲突、双避式冲突和趋避式冲突 / 174

02 / 为冲突提供 解决方案 / 178

1. 两个层面：物质诉求 VS 精神诉求 / 178
2. 从三个维度思考应对冲突的升级 / 179
3. 用“劝诱”的方式说服消费者 / 180
4. 市场营销围绕三个关键词展开：错觉、幻觉、心理暗示 / 184
5. 选择了一种冲突，和消费者发生了一段关系 / 187

03 / 强大的品牌会解决消费者 最大的冲突 / 189

1. 强大的品牌会改变消费者对于产品的认知 / 189
2. 成为强大品牌之前，用产品表达同理心，解决消费者左脑的冲突 / 191
3. 品牌解决冲突，首先讲述的都是消费者想听的，解决消费者右脑的冲突 / 194
4. 品牌解决产品和消费者之间“信息上的冲突” / 198
5. 品牌更要解决品牌和消费者之间的冲突——做品牌和卖产品是两回



事，品牌诉求也绝不仅仅是产品卖点的提炼 / 201

6. 品牌更要解决消费者和生活之间的冲突——品牌要像人，活生生地住在我们的生活中 / 202
7. 消费者必须认识到你在坚持的一些东西 / 207
8. 强大的品牌会改变消费者对于产品的认知，强大的品牌会解决消费者最大的冲突 / 209



第四章 打破冲突：利用横向营销突破竞争

01 / 打破冲突，突破竞争 ——横向营销 / 214

1. 失控的时代，混乱是常态 / 214
2. 混乱是常态，大脑如何讨厌混乱 / 216
3. 人性贪婪，所以大脑喜欢更多的选择 / 220
4. 大脑混乱，解决趋避式冲突才是王道 / 223

02 / 横向解决冲突 VS 纵向解决冲突 / 228

1. 从纵向来看：纵向的市场越来越小，越来越尖 / 228
2. 从横向来看：横向的市场越来越广，越来越新 / 234

03 / 横向营销的关键： 打破、打破、再打破 / 240

1. 横向营销的具体步骤：守、破、离 / 240
2. 打破冲突，就有新的可能 / 247

04 / 横向营销的工具 ——打破冲突的几种方法 / 250

1. 替代——除了牙膏还有什么其他东西可以清洁牙齿吗？口香糖 / 252

2. 反转——门一定要从外面锁反转吗？从里面锁有什么用途？ / 254
3. 组合——旧元素、新组合 / 258
4. 夸张——谁可以帮助消费者实现无法想象的梦想 / 263
5. 去除——去除那些不重要的，才能让消费者看见你想让他记住的 / 264
6. 用横向营销打破营销短视症 / 267



第五章 制造冲突

01 / 为什么要制造 冲突 / 272

1. 为什么要制造冲突 / 273
2. “没有冲突就没有戏剧”——冲突制造需求，没有冲突就没有营销 / 274
3. 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 / 275
4. 利用冲突，制造冲突 / 275

02 / 怎么制造 冲突 / 280

1. 制造冲突，首先要给你找点不痛快，让你能够记得它 / 281
2. 制造冲突，从相反的两端出发，找反义词 / 286
3. 合理地借势，让制造的冲突更快地扩散 / 288
4. 制造冲突的最大化借势原则：找你们最大、最能打的那个出来 / 290
5. “制造冲突”作为战略的手段，最好能够持久地绑定目标，直到成为行业的老大 / 292

03 / 树敌 / 297

1. 制造冲突，为什么要给自己树立敌人 / 298



2. 搞清楚你的敌人究竟是谁 / 302
3. 面对敌人，挥动你的拳头 / 306

04 / 制造冲突的前提是 不要畏惧冲突本身 / 316

1. 不做导师，要做冲突的制造者——不要害怕，甚至要主动制造冲突 / 317
2. 推翻老的、旧的、乱的、差的……新品牌、新产品才有新机会 / 320
3. 制造冲突，不是请客吃饭 / 321
4. 重复的力量——为了防止被人推翻，必须持续地制造冲突 / 323
5. 制造冲突，也是革自己的命 / 325
6. 制造冲突，可以更加节约传播成本 / 327
7. 不断制造冲突，才能避免营销短视症 / 328

总结 冲突、冲突，冲突 / 334



第一章

冲突产生需求，
没有冲突就没有营销



01 / 营销的本质， 就是解决消费者的冲突

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！

营销的理论越来越多，营销却变得越来越难？

知道了营销的重要性，却不知道怎么营销？

掌握了营销的理论，却不知道该怎么用？

运用了营销的技巧，却没有达到希望的结果？

.....

市场营销的本质是什么？是洞察需求；

需求从哪里来？从冲突中来；

不能解决消费者冲突，只会让营销变得越来越难！

1. 营销越来越失效的时代，我们如何更有效地营销

营销变难了，无论是传播手段的碎片化，还是传播内容的时效性，都让今天的营销变得越来越艰难；以前的营销还能称之为和消费者谈场恋爱，那今天的营销可能和消费者连“牵手”都做不到！

营销的4P理论，定位理论，产品为王，互联网技术的革新，新媒体的层出不穷，传播的多次元……极致地运用任何一种方式，都会引发消费者的围观、评论、刷屏、转发、扩散……但之后呢？看完热闹之后，消费者有没有“路人转粉”，有没有用人民币表示支持，有没有持续地互动和连接，有没有真心喜欢上品牌……想得再长远些，产品和品牌是否可以为消费者带来持续的利益，产生持久的共鸣力？

营销的目的究竟为何？只是一次购买，还是长久地喜欢？

短暂的感动，容易做到；

长久的牵手，不易结缘。

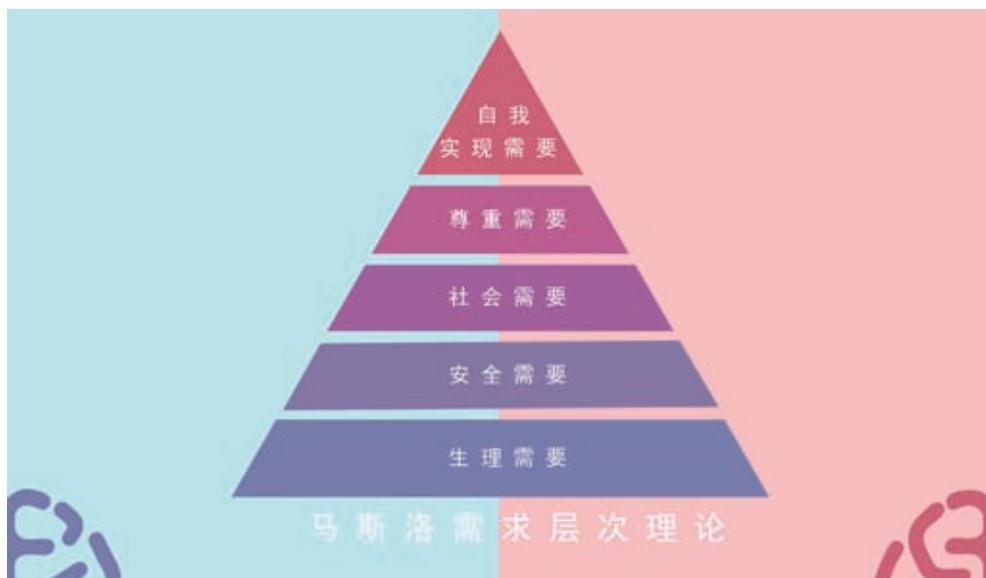
- 为什么在越来越艰难的营销环境中，还是有让消费者持续爱恋的品牌；
- 为什么在越来越分散的注意力时代，还是有让消费者一眼难忘，此生牵挂的产品和企业；
- 为什么在越来越拉低底线的传播渠道下，还是有不退让、不取悦、不谄媚消费者的牌子，堂堂正正地获取自己的价值，赢得消费者的尊敬；
-

套用那句老话，这是最坏的时代，一定也是最好的时代——但我们相信：只要人性不变，营销的本质就不会变。各位看官，在我们面对万难之时，回到一切的本源，回到营销的原点，想一想：

- 为什么我们要营销？
- 营销帮助消费者解决了什么冲突？
- 消费者为什么要关注我们的营销？
- 怎样的营销方式可以激发消费者的关注？
- 所有关于消费者的答案，必须回到消费者的大脑去寻找：

但是消费者的大脑中有答案吗？

- 物质层面，今天的消费者还缺少什么吗？还有什么冲突没有被解决吗？
- 超越了马斯洛的金字塔底部的基本需求之后，对于精神层面的追求，消费者的欲望有止境吗？在追求幸福的道路上，消费者会自设终点吗？



我们无法掌握消费者大脑中的钥匙，但是心理学家的探索，能帮助我们更清晰地梳理走进消费者大脑的路径：人有左脑和右脑，心有感性和理性。

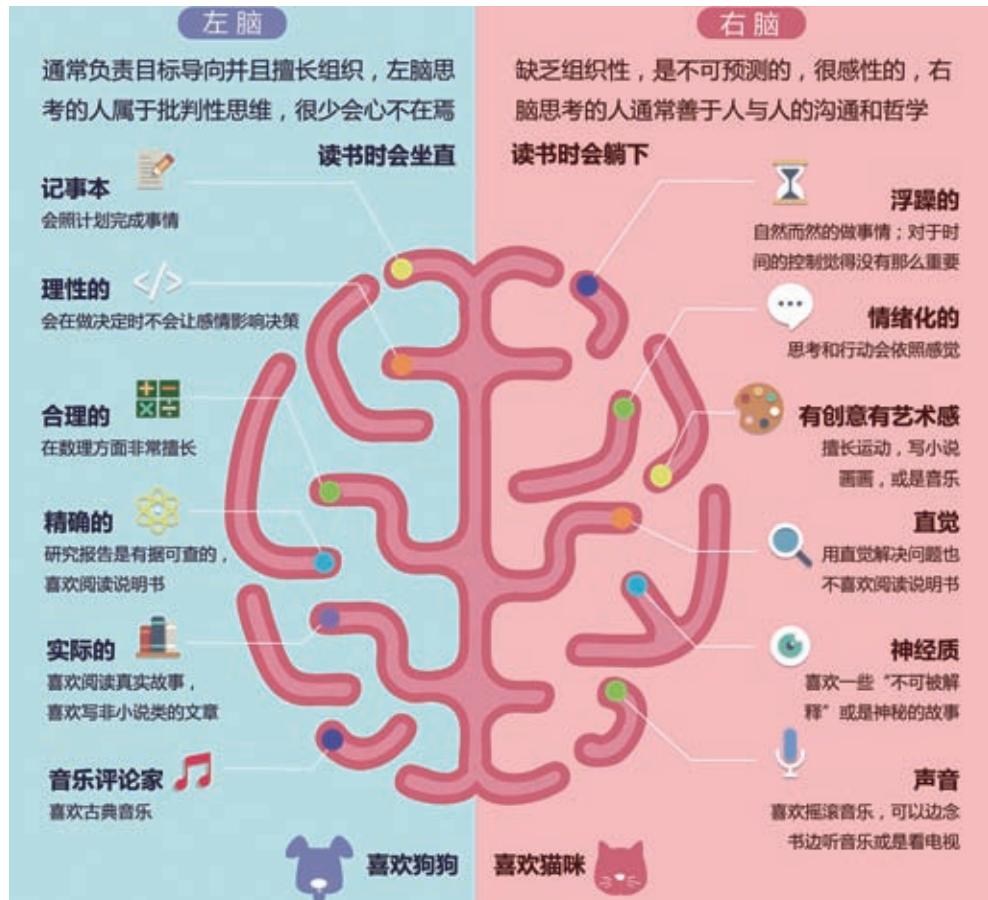
美国心理生物学家斯佩里博士 (Roger Wolcott Sperry, 1913.8.20—1994.4.17) 通过著名的割裂脑实验，证实了大脑不对称性的“左右脑分工理论”，因此荣获 1981 年诺贝尔生理学和医学奖。

左脑，被称为“理性脑”，主要处理文字和数据等抽象信息，具有理解、分析、判断等抽象思维功能，有理性和逻辑性的特点；

右脑，被称为“感性脑”，处理声音和图像等具体信息，具有想象、创意、灵感和超高速反应（超高速记忆和计算）等功能，有感性和直观的特点；

斯佩里的研究表明：左脑是普通脑，右脑是天才脑，右脑里包含了更多的想象力和创造力的潜能。

但不论你是右脑思考者，还是左脑使用者，我们都不可否认的是，这两种脑所代表的感性和理性，想象力和经验力，同时并存在我们的思想和行为过程中，这也导致了我们在分析、判断事物时，往往会出现理性和感性不一致的情况，这就是冲突的来源之一。



2. 营销的本质就是解决消费者的冲突——要形成有效的营销，首先要洞察消费者冲突

通过心理学家的研究，我们不难发现：

- 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，往往会产生更多的欲望和冲动；
- 左脑的理性思维，往往会产生更多的限制和分析。



有限的需求和无限的欲望之间，冲动的感性需求和克制的理性需求之间，往往就是冲突的原点。营销的目的，就是洞察消费者的冲突所在，并且持久地解决冲突，满足消费者的需求。

Marketo 公司（营销服务软件供应商，营销软件的巨头）因此还罗列了两类营销者在同类媒体的不同营销方式：

(1) 左脑 VS 右脑：理性 VS 感性



左脑：逻辑性强、注重事实、由现实主义支配、计划有序、理性思考、更喜欢写实文学。

右脑：感性思考、注重艺术创意、由想象力支配、喜欢虚构小说、喜欢有创意的叙事。

(2) 电视营销：产品功能 VS 故事元素

左脑营销者：广告一般会从实用的角度来描述产品或服务，比如你能从中获得什么，你为什么需要它，为什么其他公司做不了相同的产品或服务。广告着重于产



品服务的展现，而非演员的表现，会用多个镜头来展示产品的使用，并且会请使用过的顾客现身说法来推荐产品。

右脑营销者：广告结构就像一个短故事，用情节串联起高潮和结局，并将品牌融入其中。广告会用搞笑片段和惊喜元素来尽可能使观众记住广告内容。

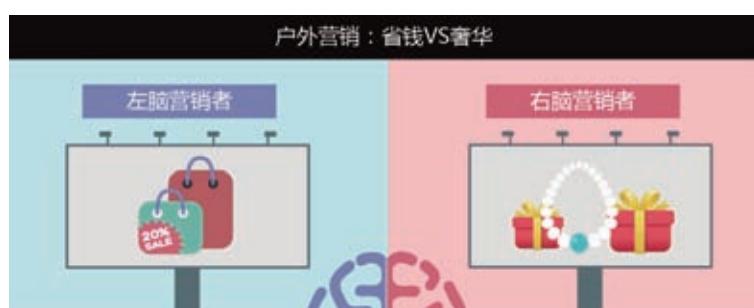
(3) 杂志营销：链接追踪 VS 视觉效应



左脑营销者：通常会在广告中打上网站链接，以便能追踪出版后的销量变化，衡量投资回报率。

右脑营销者：广告会以插页形式展现，用夺人眼球的照片和华丽的语言来捕捉读者的视线。广告是为了营造浪漫氛围，而不是让读者讨论产品的实用性。

(4) 户外营销：省钱 VS 奢华



左脑营销者：用户外广告牌着重向消费者展示现在购买产品能省多少钱。

右脑营销者：用吸引眼球的数字广告牌向消费者展示，品牌能提供的奢华生活方式。



(5) 网络营销：精准直销 VS 社会化营销



左脑营销者：通过流量分析软件进行精准投放，用直销来扩大活动影响力。

右脑营销者：通过大范围个性化的社会化营销活动来推广品牌知名度。利用 YouTube、Facebook、Twitter 等渠道来鼓励用户对话。

(6) 对于营销的理解：金钱 VS 艺术



左脑营销者：营销能带来利润。衡量营销活动成功与否的最好方法就是其对于最低限度的收入值的影响。

右脑营销者：营销是一种艺术，而不是科学。它的影响要通过品牌忠诚度和品牌感知来衡量。营销并不能以数字来衡量。

Marketo 公司为左脑和右脑分别定制了不同的解决方案，从他们提供的定制方案中，我们充分理解了左右脑需求的不同之处。但针对不同的需求，我们是否就要提供不同的解决方案？

面对互联网的碎片化，我们提供的解决方案是否需要支离破碎呢？

面对那些生于网络，长于手机的“原住民们”，营销方案是否必须“80 化”“90

化”“00化”呢？

面对“没有完全相同的个体”的需求市场，营销是否要千人千面呢？

面对左脑和右脑的搏击，我们如何选择，如何考虑孰优孰劣？

.....

在当下营销环境越来越多元化的时代，不同年龄层的消费群体追求不同，需求不同，感性和理性的临界点越来越模糊，左右脑需求的差异化也越来越大，这之间的冲突也越来越丰富。企业如何能在每个沟通的接触点，能在和每个消费者沟通时，都能以统一而持续的声音、形象和理念进行诉求？让消费者能够清晰地识别出“你究竟是谁”，关键在于我们所说、所做、所出售的，是否解决了消费者的冲突，而不仅仅是满足了他们的需要。而在解决冲突的同时，还要考虑清楚，冲突是当下的，还是长远的。

3. 冲突的定义

所谓冲突，就是指对立的、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、爱情和金钱、上班和娱乐、美食和肥胖等。

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，价值观通常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（来自右脑），一部分是物质的（来自左脑），物质是精神的基础，物质基础在某种程度上决定了你会拥有怎样的价值观，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，双方难以说服彼此的时候，冲突就发生了。

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！比如人性的贪婪——生理需求非常有限，但是心理需求是无限的；就像一个女孩子拎一个包，如果只是装东西买个几十块的就可以了，那为什么要买几十万的包？这就是心理的需求，在有限和无限之间造就了层出不穷的冲突，这就是营销的根本所在。有限的需求和无限的欲望之间，冲动的感性需求和克制的理性需求之间，往往就是冲突的原点。

正是由于冲突来源于我们个体的左右脑的不统一，因此，冲突是不可调和，不



可避免的。一旦冲突发生，就产生了需求，也就为营销提供了可能性。而基于解决冲突的营销，绝对不仅仅是满足了“15分钟的关注度”的需求，也绝非一时KPI的增长，应该是能占据消费者思维一席之地的，能更长久地影响消费者的深度方案，也是大创意的原点。

奥巴马能够成为美国历史上第一位黑人总统，正是基于他的竞选诉求，不只是描述了一个伟大的美国梦，而是针对现状，洞察并解决了当时美国民众右脑的美国梦VS左脑的美国现实之间最大的冲突（奥巴马正是解决了小布什执政8年之后，美国经济跌入低谷，失业率到达高峰后，所有美国民众内心最大的冲突——渴望更好的生活，渴望真正的改变）。

无论是左脑的理性，还是右脑的感性，所有的美国人都急切地需要一场改革，帮助自己，也帮助美国走出低谷。当左脑和右脑的冲突达成统一时，就是最好的解决方案。奥巴马的竞选广告始终围绕“改变”这个诉求，帮助奥巴马成为首位美国黑人总统。



而四年后，奥巴马尝到了冲突营销的好处，继续洞察当时民众最大的冲突，以“改变”为基础，提出了“前进”的竞选口号，其竞选广告的旁白是：“尽管仍有更多要做的事，但也有了实际的进展。”

无论是“改变”还是“前进”都是帮助奥巴马竞选成功的利器，无论是“改变”还是“前进”都解决了当时美国选民们内心的冲突和不满。而对比来看，其他的竞选对手，2008年希拉里的竞选广告——“我在这里，是要赢的”，向世人描绘了一

个美好的美国梦，而希拉里作为其中一员，也要追求更美好的生活，这些以自我为中心的诉求完全打动不了处于水深火热之中的美国民众，解决不了美国民众内心的冲突。



4. 大数据时代，数据要提供能够解决消费者冲突的数据

大数据 VS 有效数据；左脑客观 VS 右脑分析

如今的市场，已经无法脱离“大数据”营销；掌握了大数据，就掌握了市场，掌握了市场的变化规律，但是，数据是人的数据，需要读懂人心的数据，才能为人所用。尤其今天的技术已经发展到这样的程度，可以看到“今日头条”这个APP里，每个人的头条都是不一样的，你关心的才是头条。它通过大数据判断你是什么样的人，



在什么时间关心什么样的新闻。有性别的定向、年龄的定向、作息时间的定向、地域的定向，不断地在细分，而信息流广告的厉害之处，就是它可以让新闻和信息流广告非常精准地匹配读者。

而一个品牌投放信息流广告的时候，由于新闻的不同，读新闻的人不同，读的时间和地点不同，你就需要去调整你的品牌推广诉求，针对个体进行营销和传播——这也就意味着大数据需要对个体的“冲突”进行解析，解构出个体消费者的需求、喜好，进一步通过人工智能的技术，推送给其相应的解决方案。而信息流广告是否有效，关键在于是否洞察到了个体需求所在，是否洞察“冲突”所在，否则只是千人一面的标准化传播，已经很难被追求定制化和个性化的消费者所接受。

也就是说掌握大数据并不能决定市场的成败，从统计学角度出发，决定胜负的并非数据的运算能力，而是运算观点。观点就是假设，对市场的假设，对人群的假设，对冲突需求的假设，然后才能产生判断，进行下一步的预测。可见：让大数据有观

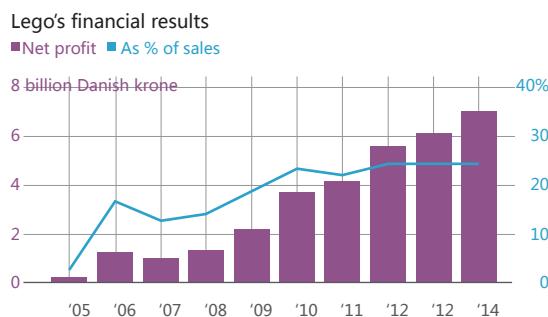


点的，洞察到能够解决冲突的数据，归根到底还是人。

曾经二次预测奥巴马赢得大选的美国当代知名统计“鬼才”纳特·西尔弗，认为“信息总量快速增加，速度之快，让我们对如何处理信息的理解，以及我们分辨有用信息和虚假事实的能力往往都跟不上，我们拥有太多信息的时候，本能地采取简便的做法就是选择性处理。数字没法自己讲话，是我们替它们在说话，我们赋予它们意义。我们可能会用对自己有利的方式解释数据，让数据脱离客观的事实。”

因此有研究指出，关于人的数据，有高达 80% 的不准确性，因为研究对象是人，人有丰富的右脑触感，会存在无数种可能性和变化性，甚至在不同的时间、地点对同一事物都会有不同的认知。

我们在判断数据是否有效时，千万不要忽视了左脑和右脑之间的冲突，既要有精准的判断，也需要有人性的洞察，否则数据只是数字而已。



被孩子们津津乐道的乐高，其市场份额逐年递增，但在 2003 年却曾面临了破产的窘境。

在当时并没有云端也没有大数据的情况下，乐高通过搜集无数的视频，数以千计的照片和日志以及和无数消费者面对面沟通总结，极度深入探索消费者后，发现自己的产品和儿童的需求之间产生了严重的冲突。

当时的孩子更喜欢即刻能体会到乐趣的玩具，而像乐高这样需要耐心搭建的“慢”

玩具无法迎合没有耐心的小消费者们。

通过对小消费者的重新认知，再重新分析之前的数据、视频和材料，乐高嫁接了更多的娱乐文化和电影文化，为乐高带来更多刺激“立即销售”的驱动因素，除了坚持左脑的产品策略外，更采取了满足右脑需求的内容营销。

乐高是如何做的呢？

左脑的产品策略是，将产品不断升级，类似于游戏打怪升级的策略，让痴迷于此的人，不断提升想象力和创造力，永远沉迷于乐高的世界之中——基于数据分析，乐高洞察到乐高的忠实粉丝们，热衷于将乐高组装成各种形态的建筑、人物、动物等，他们时刻希望升级自己的乐高水平，甚至有人放弃了自己的百万年薪，转身投入到乐高积木创作的世界中去，这便是“世界上最杰出的乐高艺术家之一”的Nathan Sawaya。

他甚至用乐高为第87届奥斯卡金像奖创造了专属的“乐高小金人”。



▲ Nathan Sawaya 的个人展览



而右脑的内容营销则是，如何打动那些不是“骨灰级”的粉丝，让他们也能迅速成为我们的一员，让他们感性地喜欢上乐高。更重要的一点是，是否能找到乐高只是“玩具”的局限。于是我们看见了乐高和无数电影的经典组合，乐高也成为父子、母女之间互动的道具，当然也不乏痴迷的父亲母亲，为了满足自己的爱好，培养乐高下一代的趋势。



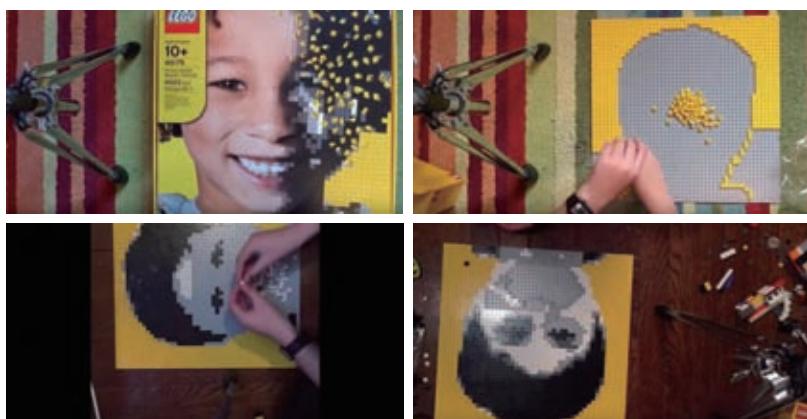
功能成为标配，情感成为强需，如果乐高只是执迷于追求数据上的分析，那它只能在它的忠实粉市场里垂直生长，估计就很难躲开2004年的破产。只有深入了解了孩子们右脑的需求，乐高才会衍生出今天如此繁多的产品系列，无论是大电影系列，还是女生专属系列，都源于对人性本身的洞察，这是来自右脑的需求。

所以，当你在全世界最大的乐高店里，可以把自己的头像做成乐高拼图，挂在家里自我满足的时候，是不是会觉得乐高是最懂你的呢？



乐高的自我图形生成机器：

根据屏幕上的提示，用摄像头拍一张正面照片，点击确认后，随着黄色乐高小人的运转，一张马赛克版的照片和一盒乐高玩具就缓缓吐了出来。



有效的数据，必定来自好的数据观点，而观点必定来自用户的使用情景和需求是否存在没有被解决的冲突，只有将两者均衡发展，统一发展，数据才能为人所用。尤其在这充满数据陷阱的时代，能够帮助消费者解决冲突的数据洞察，才能为企业带来实际的价值，也能为消费者带来更多的利益。

5. 冲突始于人心人性

科技不断进步，让左脑和右脑冲突不断升级。左脑和右脑的冲突不仅永远不会停止，还会不停地升级，所以解决冲突的手段也需要不停地升级，但洞察冲突的原点，需要回到人心人性。

上帝赋予人类与生俱来的“七宗罪”——贪食、色欲、贪婪、伤悲、暴怒、懒惰、自负及傲慢，必然也给我们相对等的欲望：

- 美味（好吃，新鲜）
- 美丽（年轻，健康，减肥，抗老）
- 金钱（创造资产，开销，省钱）
- 安全感（品质感，趋利避害）
- 平静（心理，劳力，时间）
- 轻松（更省力，更便捷，更快速）
- 成功（工作，地位）及注目（与众不同，人气，恋爱）

我们都是肉胎凡身，无论是“60后”还是“90后”的，我们都脱离不了“人”的共性，只是表达方式不同而已。

但技术的进步，越来越替代了左脑的功能，我们不需要再死记硬背，随手点击，就能获取全世界的资讯；我们的理性思维和经验获取途径，越来越脱离言传身教的代代相传，社文化化的网络红人们轻言细语就轻易获取了“网络原住民们”的初次体验，顺而转化为一次次的重复消费力；我们的理性判断越来越被感性驱使，越来越大众化，网络化。

而价值的多元化和互联网的深入，刺激了右脑的功能，出现了更多想象空间，



更多创造力，右脑的需求越来越无法描述和判断。个性化、定制化的小众市场顺应而生。

“得‘大众’者得天下”的风口，被中产阶级消费升级的现实环境无情地打破了；被高估的“粉丝经济”演变成另一番风景。网红的崛起甚至重新激活了微博，人群已不再适合任何标签。

新的营销和传播技术，辗转在右脑和左脑之间，左突右冲，寻找新的出路。原本简单的变得复杂，原本复杂的却变得简单。技术让左脑变得越来越像右脑，更让右脑变得越来越不知其理，不明其状。冲突不断地迭代升级，让营销陷入迷局，但“知识使我们玩世不恭，智慧使我们冷酷无情，我们思考太多，感知太少，除了机器，我们更需要人性，除了智慧，我们更需要仁慈和善良”（出自查理·卓别林的演讲）。

左脑和右脑的冲突永远不会停止，还会不停地升级，解决冲突的手段需要不停升级，但洞察冲突的原点需要回到人心人性，就像迪士尼的电影，永远有最炫酷的画面，也一定有最沟通人性的故事表达——“电影当中的确存在着快餐，当时看着很开心但是后期却不能给人带来回味，这种快餐是不能喂饱观众的。不论是对人生还是其他的什么，都有一种东西叫作内心碰撞，一部好的电影总是会给人们带来一些思考。”这是好莱坞著名制作人唐·翰的创作理念，这或许也是迪士尼动画片的票房能够超越那些“大明星阵容 + 炫酷 3D”电影的原因所在。



冲突必然是始于人性的，是和生活相关的，Wieden+Kennedy 公司的创始人 Dan Wieden 在创作之前，一定会要求员工去探寻一个叫“个人事实”的东西——产品是如何对某个个体产生情感或者经历上的共鸣，以及对个体生活造成了怎样的影响。

只有找到了这种共鸣，才能从根本解决人性的冲突，才能排除掉一切杂音，做

出让自己感动也能让消费者感动的作品。

Under Armour（安德玛）于2014年下半年超越了阿迪达斯，成为美国市场上第二大运动品牌，在科技炫酷的运动市场，Under Armour依靠强大的产品力取得了种子消费者的信任，更凭借对女性用户的深刻洞察，推出了“ I Will What I Want ”的营销活动，解决了普通女性在运动进程中内心的冲突——为什么要运动？

吉赛尔·邦辰在训练的过程中，不停有弹幕出现在运动场里：“她根本没什么了不起”“她太老了”“她只是个模特罢了，凭什么她能代言UA？”等。这些弹幕无疑代表了消费者内心的疑问，而吉赛尔丝毫不为所动，仍然专注于锻炼，完全不理这些“冲突”。Under Armour大胆将这些冲突描述在镜头里，选用吉赛尔·邦辰而非专业运动员作为模特。更是放大了这些冲突，引发心理反差，从而强调品牌本身希望传递给女性的理念“不用去在意别人对你的想法，忽视外在的噪音或否定，专注自我内在意念，全力以赴去追寻你想要的”。强大的品牌理念，瞬间解决了所有的冲突，把反对变成了支持！



Under Armour凭借着强大的产品力，以及对运动精神的共鸣力，解决了精准专业运动人群的冲突。但随着Under Armour事业版图的扩大，野心的扩张，Under Armour从高、精、尖小众品牌逐渐成为一个大众化的运动品牌——进入了主流品牌阵营，消费者的冲突自然就发生了变化，Under Armour面对的不仅是耐克和阿迪达斯的竞争，它还可能需要和优衣库、H&M这样的快时尚品牌竞争。冲突不断地提升，Under Armour必须针对核心人群，给出新的解决冲突的方案，才能收回2016年被阿迪达斯夺走的“时尚”市场。

左脑和右脑的冲突永远不会停止，还会不停地升级，解决冲突的手段需要不停升级，尤其在追求和消费者共鸣，共振，共感动的道路上，永远没有停歇的一刻。



机会 VS 挑战之间的冲突：

在品牌面对强大的敌人的时候，如果可以洞察到那些尚未被对手解决的消费者冲突，那对于品牌而言，无疑是一次巨大的挑战和机遇。

对于相同市场，相同消费者人群的需求，与其跟在老大后面蚕食市场，还不如转身洞察消费者之痛，找到冲突，才能找到自己的立足点。我们从神州专车的营销上，就不难发现找到消费者冲突的重要性：

神州专车最早请来贝克汉姆为其代言，用了互联网常规的补贴手段，只是简单满足了左脑对价格的需求，并未深刻洞察消费右脑的需求为何，因此即便是世界级的巨星，也未能在消费者心里占据一席之地。



而真正使得神州专车成为“网红”的，是各位看官一定不会忘记的一组诉求“安全”的海报。

车子的共享经济带给消费者的，除了使用的便捷性和价格的实惠外，还有更多环保的利益点。但我们可以从乘坐者的左脑和右脑来分析，乘坐陌生人的车到底隐藏着什么冲突？

左脑理智——比出租车更便宜的价格，一键乘坐的便捷性，司机良好的服务态度，私家车享受……

右脑幻想——以往美国警匪片的场景开始浮现，新闻里被黑车司机抢劫的画面开始回放，毕竟是不认识的人，万一遇见黑车司机怎么办？

左脑的理智遇见右脑射放出的强大安全需求，价



格、便捷甚至帅哥暖男司机的幻想都被搁置，神州专车“安全第一”的诉求，完全洞察了消费者的核心需求，解决了最关键的冲突——人对安全的需求。

很多人认为神州专车的这场战役打得并不漂亮，甚至对 Uber 的攻击，反而让很多人对 Uber “路人转粉”了，但是当您深夜回家时，尤其是您如果还是一位姑娘，或者一个人带着孩子的时候，你是会叫上安全的神州专车，还是未知的车呢？

神州专车以“安全专车”，制造了并解决了消费者冲突，在其后又紧紧围绕着这个冲突，推出了孕妈专车、无霾专车等举措，强化品牌“安全”基因，不断提升品牌力，使神州专车从三足鼎立中成功突围，成为专车安全出行的品牌。

一切的营销都需要回到根本，洞察其背后的冲突所在，将消费者的欲望与商品力、品牌力和解决方案，强力连接在一起，即使表现手法或者诉求的方法随着时代在进化，但是掌握欲望（理性欲望和感性欲望）并将焦点聚焦在冲突上，解决冲突是不变的。



TIPS

1. 人有左脑和右脑，心有感性和理性，因此，冲突无法避免。
2. 有限的需求和无限的欲望之间，冲动的感性需求和克制的理性需求之间，往往就是冲突的原点。
3. 数据不是越大越好，有观点能解决冲突的数据才有用。
4. 判断数据是否有效时，千万不要忽视了左脑和右脑之间的冲突，既要有精准的判断，也需要有人性的洞察，否则数据只是数字而已。
5. 新的营销和传播技术，辗转在右脑和左脑之间，左突右冲，寻找新的出路；原本简单的变得复杂，原本复杂的却变得简单。
6. 需要找到共鸣，才能解决冲突。

02 / 长期冲突和短期冲突， 企业该先解决哪个冲突？

消费者的大脑分为感性和理性，冲突也有短期冲突和长期冲突；

解决短期冲突，依靠产品力；解决长期冲突，依靠品牌力；

什么时候必须先解决左脑冲突？什么时候必须先解决右脑的冲突？

什么时候同时解决两者之间的冲突？

消费者是动态进化的，“冲突”营销不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？

在理解冲突对营销的重大意义之后，我们要学会掌握具体的方法，分析判断消费者的实际冲突，并提供相应的解决方案，才是应用冲突理论的正道。

1. 产品解决短期冲突，品牌解决长期冲突

上文提及：既然左脑被称为理性脑，右脑被称为感性脑，什么时候必须满足左脑的冲突，什么时候必须满足右脑的冲突，什么时候同时解决两者之间的冲突，成为品牌营销的重要课题。



(1) 启程的是产品，抵达的是品牌

品牌是一个商品透过消费者生活中的认知、体验、信任及感情，挣到一席之地后所建立的关系。因此，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。

产品竞争（性能、包装、价格）是物质及技术的竞争，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）是精神及心理的竞争，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，总是出于对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不能使消费者得到满足，就算商品有再好的物质满足度，消费者也并没有强烈的购买欲望。

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，才能完整地解决消费者的购买冲突，并且让你的产品 / 品牌长远的赢得消费者心智，最终占据市场的竞争优势。

(2) 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

产品关键是找到购买的冲突，找到差异化机会。品牌不是宣传产品，而是找到兼容产品的理念，找到拨动消费者心弦的魂，真正解决消费者在购买时及购买后的冲突，不是一时的。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。

①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：

- 这个产品解决了什么冲突？
- 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，你可以判断你的产品诉求方向在哪里，但你还需要谨记两条：

- 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。
- 产品真相必须是能被消费者识别并能被仔细和清楚的表达。

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冲突。

只要能够发现冲突，理解产品真相，产品物质层面的诉求也就迎刃而解。

案例分析：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 6 000 万提升到了 8 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，那就是在非典之后的中国消费者，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，这就给了雅客在物质层面形成差异化带来了机会。

正是“非典”，为雅客 V9 带来了新的消费者冲突：

爱吃糖，多吃糖不健康，但在“非典”时期，担心自己的抵抗力下降，希望多补充维生素；所以在“非典”时期，出现了一个能补充 9 种维生素的糖果，不是糖果爱好者的福音吗？

在洞察了这个冲突以后，我们首先在当时雅客 800 多个产品品种中选中了滋宝水果夹心糖（水果夹心糖中有维生素），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）。



在这些基础上，“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因冲突而产生的利益点，既然是沟通，讲人话就够了。



②品牌真相

品牌真相是可以唤起消费者心中潜在渴望的、有沟通力的内涵，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一个伟大的、持久的、标志性的，最终成为一个有故事、有信仰的品牌。

在很多美国大片中，我们会经常看到这样一个场景：一群人坐在高高的哈雷摩托车的皮革座上，听着引擎发动时巨大的咆哮声，穿着厚厚的黑皮夹克、牛仔靴，脸上露出骄傲的神情，仿佛置身于天堂。为什么在哈雷摩托车上骑行会有如此享受？





答案并非是哈雷的速度比火箭更快，或者它的引擎比卡车更有力，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，而是在于骑行哈雷本身。这就是精神的力量，这就是品牌的真相。

2. 左脑（理性诉求）：产品解决理性的冲突，要短、凭、快

以左脑的认知为基础的冲突，大多建立在理性的认知上，你必须正面且自信的给到一个“Why”的合理解释，在回答的同时必须满足以下要求：

- 短：强刺激，短时间内帮助消费者下决策。
- 凭：凭什么，给个购买理由。
- 快：快速解决消费者购买时的冲突，快速下单，快速决策。

当代消费仍处在同质化的产品时代，产品和产品的区隔在于：

- 从 0 到 1：创造性，颠覆性的创新品类（比如邦迪、分享经济的鼻祖 Airbnb 等）。
- 从 1 到 N：微创新，产品横向功能增加（比如 2 合 1 洗发水、多功能的瑞士军刀等）。

无法回避的是，看似越来越丰富的产品市场，充满的是“好”或者“更好”的选择题，而并非“同”或者“不同”的选择题。看似“伟大”的创新，实则带给消费者的是选择的困惑，甚至是更好的产品、更低的价格的选择倾向，但这一切都未必把市场竞争带入一个良性的发展轨道。

营销，首先要解决产品的问题。但从 0 到 1 的产品，必定需要乔布斯等人的天赋以及专注，并非常人能够轻易企及的。那营销更应解决的是传播和认知的问题。我们必须从消费者冲突出发，寻找更科学、更直观、更合理的产品描述，让产品“不同，而不是更好”。

产品更多需要的是洞察消费者购买时的冲突，这是基于物理上的解释，功能性的，价格的，口味的……这类冲突看似简单，但牵涉到决策行为，往往会有优先次序的排列，价格、渠道、促销、广告都可能影响消费者当时的抉择。

案例分析：健康 VS 好吃

美国快餐店 Shake Shack 在 2000 年还是麦迪逊公园的一家热狗摊，2015 年已经在美国拥有 66 家店，Shake Shack 的老板丹尼·梅尔（Danny Meyer）被誉为餐饮界鬼才。丹尼·梅尔厌倦了麦当劳似的快餐文化，在规模化的进程中，也始终无法摆脱本地快餐连锁巨头的压制。但随着健康意识的崛起，他洞察到消费者关于快餐和健康之间的冲突，决定改变“街边摊”的命运，用米其林的标准重新定义快餐，解决消费者左脑的冲突。



但是，我们都明白快餐和健康之间的冲突，是无法从根本上解决的。因此，Shake Shack 要做的是“看起来很健康”的汉堡，稍稍缓解了消费者在大口吃汉堡时的罪恶感。甚至，2013 年，“第一夫人”米歇尔·拉沃恩·奥巴马被拍到在路边吃 Shake Shack 的双层芝士汉堡，被营养学家指出卡路里超标不健康，米歇尔则回应这只是“一次放纵”。

Shake Shack 宣称采用 100% 未用抗生素的安格斯牛肉，再配上独门调味酱，做了最大限度的配方优化。还推出了素食汉堡，主材料不是常见的豆蛋白而是蘑菇。一切都是为了“看起来更健康”！

吃不健康的快餐，也不能有不健康的态度，更要追求高端的食材和品质——目的只有一个：解决汉堡好吃和不健康之间的冲突，让消费者在美味面前暂时放弃理性的健康选择。



为了更直观地解决“快餐”和“健康”之间的冲突，从视觉上打消消费者对快餐店不健康的认知，Shake Shack 更是请来全球顶尖的设计师 Paula Sche，给餐厅营造出绿色和白色的自然氛围，脱离了快餐的常规装修，制造出高级正餐厅的错觉。

各位看官，在新产品上市时，首先要洞察消费者短期的冲突，临门一脚很重要，



刺激消费者可以缩短购买的路径，而不停地奖励消费者，更可以刺激重复购买的可能性——这也是有些公司用游戏的方式，不停刺激消费者升级，有“赢得胜利”的欲望，解决了购买时面临的冲突。

比如，对于运动人士，即便对健康和体型有再大的渴望，也总有想要偷懒的一时片刻。毕竟，在健身房挥汗如雨总是一件乏味的苦差。

最近纽约的一家叫作 Asphalt Green 的运动及娱乐中心，在其上东区分址 (The Upper East Side) 推出了一种新式的 AG6 健身房。

在 AG6 健身房内，墙面和地板上有很多数字、发光的灯圈，像是置身于游戏场，人们根据亮起的灯光而改变开合跳、深蹲跳起、举铁的姿势和落脚点，单臂划船、侧板、登山等各式俯卧撑，或是持球迅速投向亮起的灯圈……总之是将一切健身房常见的动作都游戏化了，每次做对一个动作，就像打怪升级一样，通过光和声音指导你“通关”，通关的奖励会刺激你越战越勇，下次继续再战。

在乏味的重复运动中，稍稍加入了游戏的元素，就使得这家健身房宾客如云，续卡率一路攀升。

对于“赢”的欲望，战胜了一切的冲突！

当我们解决了消费者第一冲突的时候，就立即投入到下一场冲突的战役中吧，用游戏的方式，不停地升级，升级，刺激，刺激。



3. 右脑（感性诉求）：品牌解决感性的冲突，要稳、准、狠

以右脑的认知为基础的冲突，多建立在感性的认知上，你必须持久且自信的传播“我是谁？”在回答的同时必须满足以下要求：

- 稳（专注）：稳定且持久的专注于寻找冲突，解决冲突，和核心冲突无关的一概不论。
- 准（个性）：品牌越来越成为一对一的沟通方式，大众传播的基础需要找到更小的入口，更小众的市场作为“样板”。
- 狠（极致）：你若端着，我必无感；你非极致，我怎感动——这不仅仅是互联网时代的产品论，也成为品牌论的新起点，品牌是倒逼产品的不二法门，品牌若非极致，如何倒逼产品走向极致呢？

随着消费升级的不断进化，消费者的冲突也进化到产品之外——社交、自我、宗教、精神、理念等，能够从思想甚至灵魂上和消费者产生共鸣，才是品牌能够解决的冲突，也是能够让冲突转化成忠诚的唯一钥匙。

尤其在当下，我们总是透过微信和微博的动态消息吸收知识、寻找灵感、寻找同伴、寻找存在感，我们专注在“赞”和“刷新”上，如何让我们停下指尖，愿意聆听，注视，讨论，倾诉，互动？能够触动我们的不是模式，而是人心。人心是什么？是品牌的基础。

我们需要坚定品牌打造的四部曲：

- 提炼出品牌的核心价值；
- 找到正确的策略表现核心价值；
- 一遍又一遍地重复；
- 在消费者心智中形成一对一的品牌联想。

高端冰激凌出售的肯定不是产品本身，哈根达斯解决了爱情的冲突，而梦龙企图洞察消费者右脑其他尚未被解决的冲突：

把享受转换成欲望，把宠爱自己转换成释放天性。用右脑的感性打动消费者，
把小小的贪念，转换成性感的释放。梦龙从品牌上给予消费者小小的认同感，从性



感的角度出发，重新定义了消费人群，让消费者在享受时稍稍降低了“发胖”的联想，幻想吃梦龙的时刻，正是自己散发性感的时刻。



释放你的野性，大胆吃我们的雪糕吧！

今天，明天，需要释放性感的每一刻，都吃我们的雪糕吧！

4. 左突右冲，模糊边界

互联网时代的营销、社区、口碑、体验、自媒体……让营销在解决冲突时，不能简单而粗暴地决定，每个时间段，每一种人，每一个场景都有不同的冲突，都有不同的优先等级。碎片化的传播虽然割裂了营销的节奏，少了强势的意见领袖，但却让营销更加主动，有更多的参与感，有更多的“网红”能参与帮助决策。

冲突也伴随互联网，不断进化，作为一个新时代的怪兽，它轮廓模糊，甚至难以名状。

案例分析：小红书

小红书是靠做社群、做口碑起家的海外购物 APP，早期聚集了一大波热爱海淘的活跃用户，天天晒各种全球好货，发海外购物攻略，迅速吸引了大批拥趸，产生了

大量互动。这时候的小红书有点像海淘的知心大姐、百科全书，是海淘人群意见领袖的集中地。

很多没有海淘经验的“小白们”，在面对海淘世界的时候，看着前辈们晒图，晒心得，完全没有丝毫的顾虑，更多的是信任和感激。在UGC（用户生成内容）的环境里，大家都是互相安利的节奏，双方并没有买卖关系，完全是：这东西我喜欢，我晒出来。你跑过来问我，真好看啊，哪买的？我发个地址给你，于是你写在下次出国的购物清单上。

优质的社群运营，海量的UGC，一年之后，小红书就从社区升级到了电商，完成了商业闭环。依托于社交的信任感，小红书完成了原始的口碑积累，交出了信任的保障，解决了消费者认为海淘平台“不真”“假货”的冲突。

可见，社交营销的成功，是解决了陌生的海外产品和消费者认知之间信任的冲突；所以社交营销的成功，首先必须建立自己的社交价值，而社交价值的基础一定是分享知识和内容，而不是纯粹的广告行为，知识和内容是能够解决冲突的前提，先征服“她”，再谈买什么吧……因为在社交世界里，消费者可能并不在乎你卖什么，除非他们坚信你比他们更了解你需要什么。



小红书今天的成功也是洞察到了海淘市场的冲突：从陌生变为熟悉，是最难的一步；再由熟悉开始深交，顺便买点什么，则是自然而然发生的故事了。

而小红书成功转型为电商平台之后，新的冲突又开始发生，当你解决了“以消费者为中心的思考方式”的冲突后，你会发现“以竞争对手为中心的思考方式”的冲突出现了：越来越多同质化的平台出现在你周围——网易的考拉海购，顺丰旗下的丰趣海淘等，伴随着竞争对手的同质化，消费者的冲突也开始发生变化，小红书又必须去解决新的冲突——一个社群中，一个平台上，一个生态中，冲突永远都在左冲右突的发生裂变，但正如我们开篇所说的，冲突来自于人，人是无法静止不动的，欲望升级，冲突自然就会升级。从小红书的传播手法上，我们也不难看到冲突的升级：

早起的小红书，找到国外的好东西，用肌肉男做快递员，就引发了“小红薯们”



的尖叫，而到了如今，小红书不仅仅是电商，解决的不仅仅是产品上的冲突——我们不是送货的，我们代表的是一个生活方式的发现平台，是全球最大的购物社区，不仅是买买买，大家更可以在上面和 1800 万最会生活的人做朋友。

从解决“出国买什么”的消费者冲突——到解决用户“种草”和“拔草”之间的冲突——到解决向消费者提供更好的生活方案；单纯的肌肉男显然无法解决这些升级的冲突了，所以小红书必须请来了胡歌作为美好生活的发现者，也成为解决冲突的大使。



各位看官，必须重视的是，胡歌并非简单的出任小红书的代言人，他的身份是海外生活方式的探寻者和发现者，是以和“小红薯们”一样的视角和心态去发现世界上美好的生活方式的一员，是“小红薯”中的一员，而对于“小红薯们”而言能够过上和胡歌一样的生活（哪怕是一点点相似的生活），用上胡歌用过的海外精品，也是能够解决一小部分明星和粉丝之间的冲突的吧！所以，合理的利用明星的多重身份，解决品牌和消费者之间的冲突，也成为当下传播的重点之一。

所以，营销之前，我们首先要明白冲突在哪里，而且一定要对冲突持有动态的洞察力，随时都要伴随着“还有 30 天，我们就会倒闭”的危机感。

感性的冲突，用理性的方式解决；理性的冲突，用感性的方式解决

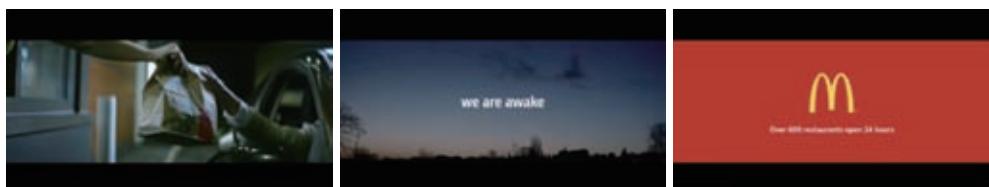
在冲突的世界里，并非天使归天使，撒旦归撒旦，天使会改变模样混迹人群中教我们向善；魔鬼也必然藏于细节中，拉着我们堕落。关键在于你是否洞察到冲突的本质，然后选择用什么方式解决。

美国高端的健身中心，多是明星教练倾心打造而成，提供按摩、豪华健身套餐等适应各层次消费者的服务。追求的无不是高端大气上档次的面子诉求，但 GYM 却反其道而行，他们洞察到对于这些高端人士，繁忙的工作节奏带来的冲突就是：昂贵的年卡费用和“万一不去了，不能退赔”之间的冲突。



广告语：“只要你想，不必假装搬家便能解约”，是不是能立即打动你做决策啊，反正退起来很方便。

而当麦当劳推出 24 小时的服务时，并不告诉你随时来买我们吧，而是深情款款地告诉你：你们都还醒着，我怎舍得先睡？



你爱的麦当劳，为了你的爱，24 小时不打烊！

是不是感动了？是不是可以感动之余，稍稍忘记一下“福喜”使用过期肉的阴影了。

5. 创意就是权力——解决冲突，像刀片一样锋利

不论是左脑需要，还是右脑需求，我们必须提供让人印象深刻的解决方案，要像刀片割手一样的在消费者心智中，留下刻痕，甚至流血……

原因很简单，因为当下的消费者“要的，立即就要”。这就是选择太多带来的弊端，不需要珍惜，反正有很多备胎。没有中间过程，都是极端的感情——深爱，极恨。我们没有第二次机会留给他们深刻的印记，第一次接触很可能就是最后一次机会，



因此，一旦洞察明白冲突所在，就需要用极致的手段，提供解决方案。

消费者对结果的导向，决定了产品的成功率。在化妆品领域内，彩妆的销售越来越超越保养品的销售。有市场调查显示，相比投资昂贵的面霜，年轻人越来越喜欢购买彩妆、面膜这种能让皮肤状态瞬间变好的产品。

2016 年雅诗兰黛集团截至 3 月 31 日的财季里，雅诗兰黛和倩碧的护肤品销售额下降了 2.5%，而化妆品在 MAC、Smashbox、Tom Ford 的带动下增长了 7.3%。欧莱雅集团的化妆品销售额在 2015 年提高了 10.9%，而护肤品的销售额只提高了 2%。根据欧睿国际的统计，2015 年在美国市场，乳液、面霜等抗衰老产品的销售只增长了 2%，达到 36 亿美元。相比之下，化妆品的销售额上涨了 8%，达到 51 亿美元。

“千禧一代更想要立竿见影的效果，而不是为未来做长久打算。”雅诗兰黛 CEO Fabrizio Freda 在一个采访中说，“现在 30 岁左右的人，每天的自拍比她们的妈妈那一辈一年拍的照还多，所以她们更关心皮肤当下的样子，而不是 40 岁时的样子。”

为了解决这种冲突，美妆界给出“如刀片割手般”的解决方案就是——BB 霜！不是粉饼胜似粉饼的伟大产品。“就好像没有化妆一样”的产品诉求，不知让其他去皱霜割让了多少市场份额。

伴随消费者的年轻化，消费需求的升级，消费者已经越来越没有耐心了。

“爱，就要深爱；恨，就请快滚……”

解决这种冲突，我们要同时发挥左右脑的作用。为各位看官提供一些能够如同“刀割般”感受的小方法：

- 出其不意，不要盲从，要有自己的“代表作”。
- 产品和品牌要从个性出发，说别人没说的，做别人没做的（尤其在社交媒体）。
- 品牌形象被碎片化，被无限放大的同时也会被迅速遗忘，一切以速度决定胜负。
- 产品要有远见，品牌要有共鸣和兴趣。

产品解决短期冲突，品牌解决长期冲突

当我们面临消费者时，不仅要判断消费者是谁，更要清楚消费者在什么时间面

临什么冲突。

产品解决短期冲突——直面产品时，要放大产品的利益点，食物就必须拍得诱人，健康就必须科学地展示依据，首饰就必须精致，洗发水的头发展示就该长、顺、亮……

品牌解决长期冲突——和消费者进行灵魂沟通的时候，就要洞察人内心的冲突，要长久持续的和消费者保持沟通，品牌必须有内核，有精神价值……

该产品上的时候，就放大产品；该品牌发力的时候，就让品牌散发光芒。但物质和精神更该是完美的组合体，物质精神两手都要抓，两手都要硬，才能解决消费者左脑和右脑的冲突，完全地占领消费者的口袋和脑袋。



TIPS

1. 启程的是产品，抵达终点站的是品牌
 - 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。
2. 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
 - 产品真相
 - 产品真相必须是和消费者物质层面的冲突需求紧密联系的具体功能属性。
 - 产品真相必须是能被消费者识别并被仔细和清楚的表达。
 - 品牌真相
 - 品牌真相是可以唤起消费者心中潜在渴望的有沟通力的内涵，它来源于产品但又必须高于产品本身的属性。
3. 产品解决短期冲突，品牌解决长期冲突
 - 左脑（理性诉求）——产品解决左脑的冲突，要短、凭、快。
 - 右脑（感性诉求）——品牌解决右脑的冲突，要稳、准、狠。
4. 左突右冲，模糊边界
 - 感性的问题，用理性的方式回答；理性的问题，用感性的方式回应。
 - 像刀片一样锋利——解决冲突。
5. 产品解决短期冲突，品牌解决长期冲突

03 / 优秀的公司满足需求， 伟大的公司满足欲望

● 解决短期冲突，依靠产品力：

市场变得比市场营销更快，产品迭代越来越快，消费者喜新厌旧的速度却更快。

产品越来越好，价格越来越低，却始终无法跟上“消费升级”的速度。

为什么你认为非常非常好的产品，消费者就是无感？

产品究竟好到什么程度，才能解决消费者永恒的冲突？

● 解决长期冲突，依靠品牌力：

依靠品牌的传播，渠道的建设，能够和消费者发生一时的关系。如何持续地和消费者保持关系，让他想着你，念着你，期待着你的下一次发声，主动搜寻你的踪迹？

让营销从被动变为主动，不仅仅是让消费者爱上你那么简单，必须让她爱得深，爱得透，爱得忘不了，前提是产品和品牌是她理想中的情人！品牌和产品必须解决了和她内心欲望相关的冲突！

尤其是，当物质需求已经超负荷时，新产品如何找到新入口，我们需要从消费者的欲望出发，找到冲突的新入口，解决它！



我们先说两种普遍的现象：

- 这个牌子不错，就是不太用它们家东西……
- 这个产品我用得上，能再便宜点吗？

这似乎是做营销的面对最大的冲突：品牌和产品之间的冲突！

品牌和产品，原本应该是完美的组合体，品牌为产品赋能，产品为品牌增光；

然而现实却成为：

问题 1：这个牌子不错，就是不太用他们家东西——说明品牌做得好，但产品却不能解决本质冲突

我喜欢这个品牌，喜欢品牌故事，喜欢创始人，喜欢包装，喜欢它的传播，喜欢它的终端店……就是没买它们家产品；

就好像大家都喜欢问的：你明明不会买锤子手机，为什么那么关注它？

营销做得好，品牌做得好，产品还是没有引发需求；

就好像肯德基坚定了年轻化的发展方向，拉来了鹿晗、李宇春、谭维维，甚至马云。



一系列的营销活动做的深得人心，为了在年轻人中形成口播的话题性，还推出了炸鸡味指甲油，在社交媒体引发了你想“舔”哪一种的争论。



▲ 胡杏儿还为肯德基指甲油站台

这样猎奇式的话题营销，在互联网的环境中，充满了趣味或者恶趣味的博弈，为肯德基赚足了眼球和口水。



▲ 在时装周上提供的全家桶，也成为时尚人士的热议

▲ 肯德基新一代的门店，也更希望把快餐变为让消费者能够慢慢享受的地方

但是，各位看官，当我们路过肯德基精心打造的新一代休闲餐厅的时候，有没有那么渴望进去吃块炸鸡呢？尤其旁边如果还开着“汉堡王”。

这一切在洋快餐市场整体失利的局势下，难以挽回肯德基在中国市场的颓势。品牌年轻化，社交营销做得好，但年轻人在选择吃什么的时候，内心的渴望和第一需求究竟是什么？肯德基的品牌是否解决了真正关键的冲突呢？



作为消费者的我们，似乎更加喜欢那个卖豆浆、油条、皮蛋粥的肯德基，那个能为“中国胃”考虑，而不断产品创新的肯德基。毕竟关于吃，首先还是要考量“胃”和“味”的冲突，否则品牌只是空中楼阁，增加了好感度，却提升不了销售力。



问题2：我们再来说说产品——这个产品我用得上，能再便宜点

这个产品好厉害，刚好是我需要的，品牌没听说过啊，所以产品能不能再便宜点？没有品牌扶持的产品，似乎就给了消费者还价的机会。

正如我们所说，强大的品牌是有征服能力的，尤其是对价格的征服。品牌的强大，第一目的是阻止了消费者讨价还价的心理。各位试想一下，我们内心能够强大到在爱马仕的店里，问打几折吗？

所以，产品再好，文案再好，我们也必须从品牌层面征服消费者的“欲望”，使消费者能够屈从于品牌力，忘记价钱这件小事，就是最好的了。

所以，卫龙把辣条开成苹果店的时候，我们自然就能说服自己接受辣条中的爱马仕的价格了。

“强大的产品力+强大的品牌力”，才能解决消费者“为什么卖那么贵”的心理冲突，而让营销不仅仅是一种噱头。





产品驱动——消费者需求驱动——消费者欲望驱动

在没有形成强大品牌之前，产品主义可以借助互联网技术的定制化、体验化来帮助消费者打消对产品的陌生感，万能的互联网将急速降低消费者和产品之间的距离感和首次的体验成本，唯一要坚持的前提是，千万不要以牺牲价格为代价，始终以解决消费者冲突为核心。

当工厂和消费者之间的中间环节越来越少的时候，消费者期盼的未必只是低价，而是更个性化、定制化的产品主义，而那些看不见的云端技术，则为未来的反向定制提供了无限的数据支持和可能。

所以，红领用了10年，将原本传统的制衣流水线改造成为一座信息化的大规模定制工厂，逐渐实现了C2M的定制产品时，您觉得消费者还会解决不了产品和价格之间的冲突吗？

消费者需求驱动产品定制已经不是未来，而是发生在当下的流行趋势。持久的竞争必然是超越需求，满足消费者内心欲望的竞争，尤其是在互联网时代，依靠产品单打独斗，费心费力，很难持久。建立于产品力之上的品牌力，还是要回到消费者内心的需求和欲望，否则只是吸引眼球和刺激，更难持久；无论哪种模式，如果不是围绕人的欲望展开，都将难以持久。即便在B2B的领域，就像卫哲所描述的：在马云看来，B2B领域，都不是business to business那么模式化，更多是business people to business people。B2B不是企业对企业，而是商人对商人。无论是交易型B2B，还是服务型B2B，真正来操作这个平台、使用服务的，一定是人。既然是人，一切就要围绕着人来，尤其在当下以年轻人为主导的商业世界。现代年轻人更要求获得价值认同、追求自己存在的意义和遵循内在真实欲望的驱动。

产品导向在互联网技术的支持下，更容易实现消费者需求的导向，营销需要实现的是深层挖掘需求背后的欲望，比消费者快半步了解他们渴望什么，就能更早解



决他们的冲突。

在这里我们深入研究的是关于“欲望”的冲突，这或许是各位寻找的伟大品牌的原点，但我们要强调的是：伟大品牌也是伟大的销售员，甚至不需要销售的销售员。

1. 小冲突来自人的需求，大冲突来自人的欲望

人的需求分为必要的和非必要的。

- 必要的需求多是满足我们生理的——比如衣服满足保暖，水满足口渴，食物满足饱腹等。
- 非必要的需求来自我们精神上的——比如奢侈品满足尊严和社交，跑车满足刺激，钻石满足爱情等。
- 物质需求带来的冲突（比如吃甜的还是吃辣的，穿红色还是穿绿色等）都可以是化解和调和的；
- 而来自人类欲望的冲突，往往是来源于精神且高于精神的，其背后往往带有宗教、理想等诸多原因，有时候甚至是不可调和、不可妥协的（比如金钱和爱情之间的冲突，梦想和现实之间的冲突等）。但如果品牌能够解决冲突，品牌就如同“救世主”，能够让消费者忠诚追随了。

所以，小冲突来自需求，大冲突来自欲望。而对人而言，生理的需求是有限的，心理的需求才是无限的。正是这种无限的需求，提供人类不停进步的动力，但也如同硬币的两面，给我们带来无法填满的欲望深渊。

生活不只眼前的苟且，还有诗和远方——而这“远方”就是我们的对生活的欲望，是支撑我们“眼前苟且”的动力。

因此，欲望是远远大于现实的，是远远大于“必需的”，是远远大于实际需求的……

解决来自欲望的冲突，才能真正成就一个伟大的品牌愿景。

案例分析：思想有多远，我们就能走多远——红金龙

烟和酒往往贩卖的不是产品本身，更多是产品之外能够给人带来的遐想，甚至要规避掉产品本身与健康之间的冲突，依靠的正是品牌带给人的想象空间。

在为武汉卷烟厂红金龙企划时，叶茂中策划机构正是洞察到了吸烟者对于香烟最大的欲望究竟是什么？用“品牌”化解了欲望和现实之间的冲突，从而完成了品牌的重塑，帮助“武烟”从全国销量倒数第三，跃升为全国销量第二的烟企。

2003年，叶茂中策划机构通过对10个目标城市的周密调研，得出结论：普通消费者对“红金龙——日出东方红金龙”正面的联想有“帝王、侠义、丰收、英雄主义、吉祥富贵……”，负面的联想有“老旧、中国传统封建、江湖、黑道……”。这些联想都表现出“红金龙”品牌的一个严重问题：传统而缺乏时代感、品质感。它充分说明“红金龙”原有的形象及其一系列品牌元素已经不适合今天的市场和消费者的需要。最核心的问题是，“日出东方红金龙”的诉求，金龙的符号载体，完全没有解决消费者的任何冲突。



叶茂中策划机构坚信：一个优秀品牌之所以深植人心，是因为它承载着一个能让人产生共鸣的核心价值，这个核心价值必然能够解决人类欲望和现实之间的冲突，而烟草产品由于受到诸多广告法的限制，品牌传播的重点并不是产品，而是一种价值观，这种价值观一定代表了核心消费人群内心的欲望所在。

为什么禁烟的广告都直接印刷在烟盒上，香烟的销售额还是在每年递增呢？那不仅仅是因为“烟瘾”作祟，更是吸烟者对“烟”所能产生的作用的依赖——烟能带来灵感，烟能帮助思考。



“烟”就如同一种心理安慰剂，总能给我们带来灵光乍现的奇迹，吸烟者对烟的欲望不仅仅是抽烟本身的快乐，更多是来自抽烟带给我们的心理安慰。而抽烟之所以能在全球盛行，也是因为抽烟的人群中，不乏名人、文豪、艺术家、将军、思想家、



谋略家、企业家……

“烟”从物质上满足吸烟者对尼古丁的依赖，但“烟”更从精神上满足了人们对“思想”的欲望——在抽烟的时刻，每个男人都可能成为思想家。



满足这种欲望，就能解决吸烟者内心的冲突，给予抽烟一个合理的解释——我可是为了思想走得更远些，才抽烟的。



物质极度膨胀的今天，必要和非必要之间的边界越来越模糊，需求和欲望之间的界限也越来越模糊，比如，对于“御宅”一族而言，肚子饿是可以忍受的，而没有“AGC”（ACG为英文Animation、Comic、Game的缩写，是动画、漫画、游戏的总称）的世界是无法想象的。对于“二次元”们而言，现实生活是虚无的，二次元的世界才是真实的。原本我们的欲望里充满着LV、Chanel、Burberry……而如今，我们的欲望是活在没有大牌标签的世界里……

将消费者的需求与商品力、品牌力和解决方案，强力连接在一起，能够促成冲动型消费，能够帮助消费者更快的决策，降低消费的门槛；

而将消费者的欲望与商品力、品牌力和解决方案，强力连接在一起，能够形成消费者购买的忠诚度和使命感，构建重复购买的信任感；

将消费者的欲望与商品力、品牌力和解决方案，强力连接在一起，即使表现手法或者传播的手段随着时代在进化，但是正视欲望（理性欲望和感性欲望），点燃欲望，才是解决冲突的正道。

2. 欲望并非只是精神需求，忠于且高于身体的需求，才是产品创新的冲突点

身体欲望的驱动，会高于基础需求的驱动，甚至高于产品驱动——以欲望引领身体，重创需求，也将成为产品经理的入门基础。

健康是所有人的需求，但引发对健康的欲望，让人摆脱“葛优躺、贵妃卧”，让人不甘心情愿的动起来，跑起来，鼓励自己享受所谓运动的快乐，就是因为运动品牌制造出冲突，激发起人的欲念。

美是所有人的需求，但引发对美丽的重度欲望，就是整形机构制造出美与不美之间的对比和冲突，让美丽的欲望和成功、富裕发生连接，重塑了对美丽常规的需求，升级到渴望的程度。

安全是所有食物该满足的需求，但倘若美食的诱惑远远大于基础安全的需求，对口味的欲望将成为撒旦，暂时占领我们的身体。这是为什么近年来餐厅的菜单拍摄越来越昂贵的原因，也是我们后面所描述的可口可乐为什么回归到“口味策略”的原因。

粗暴点总结，需求会让消费者认同，欲望则是让消费者臣服买单。尤其在冲突不断升级的时代——正视欲望的多变（理性欲望和感性欲望），点燃欲望，才是解决冲突的正道。

产品驱动要借鉴消费需求驱动，更要向欲望驱动靠拢。任何驱动方式，目的是要让消费者愿意买单，而欲望的驱动则是要让消费者重复买单。

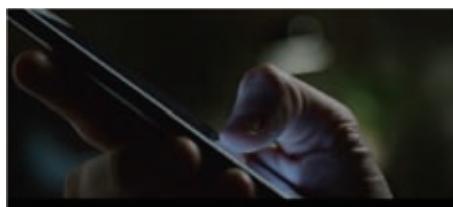
我们不妨看看Under Armour发布的首套互联健身系统 UA HealthBox，如何站在快捷世界的对立面，回归消费者内心本能欲望的驱使，让消费者真正



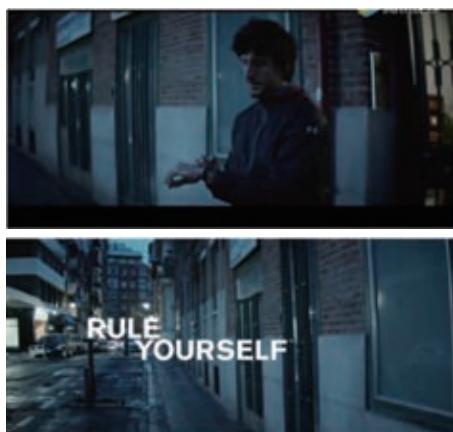


行动起来（花钱购买，坚持锻炼，花费时间等），实现欲望，才是解决冲突的魅力所在。

整套设备包括一只健身手环、心率监测仪以及一个智能体重秤，覆盖了用户健康与健身的测量、监测及管理环节，可以和手机应用UA Record无缝连接。UA首席数字官Robin Thurston更是宣称：UA HealthBox所做的远超出自动化数据跟踪，可以做到为用户提供定制化的健康与健身体验，专业级的运动计划……不过，在UA HealthBox发布的第一支商业广告里，一点关于技术的诉求都没有，从反面激发了运动狂热分子对“动起来”的渴望！



在一个按下按钮，就能解决一切问题的世界里：一键点外卖，一键打车，一键订票，一键上门洗衣，一键可以解决所有的需求，但是，当你按下UA的手环，什么都不会发生，只有你自己跑起来！



UA试图将技术覆盖到运动的每一个环节，但一切技术应用的前提还是在于培养消费者的运动习惯，创造用户持续性的需求。UA放弃炫耀科技的领先性和便利性，注重强调运动者本身对运动的欲望，才是品牌和消费者建立强关系的基础。而这一切正是洞察了目标消费者内心最大的欲望所在（运动者对运动本身的渴望）。

3. 从消费者的欲望出发，找到冲突的新入口

洞察消费者需求，满足消费者尚未被满足的需求，是任何产品研发的基础所在。在“以消费者为中心”的营销理念中，消费者的需求是产品是否成功的入口。在满足需求之上，更是有越来越多的公司提出创造需求的理念，苹果因为重新定义了手机，创造出“消费者并不知道自己需要什么”的调研无用论，从而成为“创造需求”的成功案例。

在一片红海之中，创造新的需求，并满足它，成为成功的新起点。消费者的需求的确是被越来越多的新手段、新技能、新诉求、新产品的刺激越来越脱离马洛斯先生制定的金字塔规则。

水满足了我们的基础需求：

矿泉水满足了我们的健康需求；

依云矿泉水甚至满足了我们面子的需求；

而越来越多的功能性饮料，挖掘出我们原本没有发现的那些冲突：

- “营养快线”——一款饮料，解决的是来不及吃早餐的冲突；
 - “小茗同学”——冷泡茶，解决的是小朋友之间的社交冲突，讲个冷笑话，就能交到一个好朋友；
 - “脉动”——功能性饮料，解决了身体深层缺水的冲突；
 - “王老吉”——凉茶，解决了“怕上火”的冲突；
-

发现了一个冲突，创造一种需求，并且用产品的功能属性满足它，成为一种常规的行销手段，企业觉得人的需求是无穷无尽的，产品也是无穷无尽的，而造成的结果呢？

混乱！

产品的混乱造成了消费选择的混乱，消费者被企业教育的不知道该如何选择，貌似合理的购买理由，在消费者眼里只是商家的炒作和广告而已。越来越多长得一



样的，甚至连内涵都一样的产品，呈现在市场，占据了消费者的口袋和脑袋。我们分辨不清，也懒得区别，强势的企业只能想尽办法成为行业的老大，挤走老二，赶走老三，这样才能真正占领市场。

王老吉和加多宝之战，证明了成为行业老大是企业多么重视的一件事情，失去老大的地位，也就丧失了“正宗凉茶”的标签了，但其实在大多数消费者心目中，谁能清晰地描述清楚这两者配方和功能的区别呢？在消费者的购买意识中，并不明白何谓“定位”二字，而“正宗凉茶”的定位，是否能够激发他们的购买欲望呢？红罐和金罐的意义对于消费者而言，在认知上解决了什么冲突呢？

反而我们来看看不健康饮料代表——可口可乐，为什么要放弃开启快乐的精神诉求，反而去满足消费者本能对可乐的欲望呢？

2015年，可口可乐启用“Taste the feeling”替代了之前用了7年的“Open Happiness”，而且可口可乐有史以来首次使用了“One Brand”策略，即可口可乐旗下全线产品，包括可口可乐、零度可乐、健怡可乐、Coke life都会统一使用这一全新广告语并在全球200个国家和地区进行市场推广。没有不同的电视广告，也不再各自为战。



“我们希望重新让可口可乐回到根本。可口可乐自始至终都是简单的，如果我们是一个大品牌，那也是因为我们拥有简单的快乐，并让消费者感同身受。越简单，我们也就越强大。”——可口可乐首席执行官Marcos de Quinto

在当下越来越看重健康的饮料市场，可口可乐作为碳酸饮料的鼻祖，天然就和不健康有着不可分割的联系。因此，不论我们如何把可口可乐概念化、符号化甚至艺术化，都无法解决消费者在拿起可乐那一瞬间的冲突。既然这样，为什么不回到

根本，从产品出发，放大可乐“爽”的优势，刺激消费者对“开瓶”时刻的向往，幻想冰块和二氧化碳的作用，对舌尖的刺激，对咽喉的刺激，对爽的渴望？

所以，可口可乐想通了，新的品牌战略聚焦在“味觉和产品”，取代过去七年的“畅爽开怀”，在“爽”和健康的冲突中，可口可乐选择去解决消费者当下对“爽”的满足感，并且劝诱消费者选择当下的“爽的一刻”，而稍稍放弃健康的理性选择。



各位看官，如果可口可乐背离了冲突的本质，一味强调自己是可乐的开山鼻祖，正宗祖师，不知道，是会离消费者越来越远，还是越来越近呢？

消费者的健康意识已经成了不可逆转的趋势。“开启快乐”已经无法解决可乐和消费者之间的冲突的时候，可口可乐重新洞察冲突所在，用消费者对渴望本能的欲望解决了冲突，“Taste The Feeling”是否已经激发了各位看官，来一杯的渴望呢？

为了让新战略能够有更大的冲突点，可口可乐绑定餐饮市场，甚至请来了《十二道锋味》中的大厨——谢霆锋，推出了“将滋味扩大”的广告片——切菜、包馅、下油锅，谢霆锋在广告片中亲自下厨，当然，不忘还要在做菜间隙痛饮可口可乐。





甚至，像《十二道锋味》节目里那样，谢霆锋继续在几支短片中一步步教观众做菜，目前已经推出了麻辣咖喱角和杂菜黑松露薄饼两道，搭配美食的，一定还是可口可乐。

我们创造了很多需求，但如果这些需求是无法解决消费者内在冲突的，那这些只能被视为“伪需求”，是没有生命力，是无法在消费者左脑、右脑中占据一席之地的需求。

不是所有的需求都能成为卖点，和欲望无关的需求，充其量只是隔靴搔痒。

从可口可乐的案例中，我们不难发现，著名的品牌要发起全球的品牌活动，只要有足够的决心和资金，一定是会引发市场轰动的，但检验真理的标准，一定是消费者究竟会为你买单多久？

可口可乐企图用“快乐”掩盖“不健康”的需求，实际是没用洞察消费者喝可乐的真实需求，没有解决消费者选择可乐时的对“不健康”的冲突。

所以，优秀的企业无法满足消费者所有的需求，更无法满足所有消费者的需求。优秀的企业必须满足那些能够解决消费者冲突的需求。

案例分析：乌江榨菜

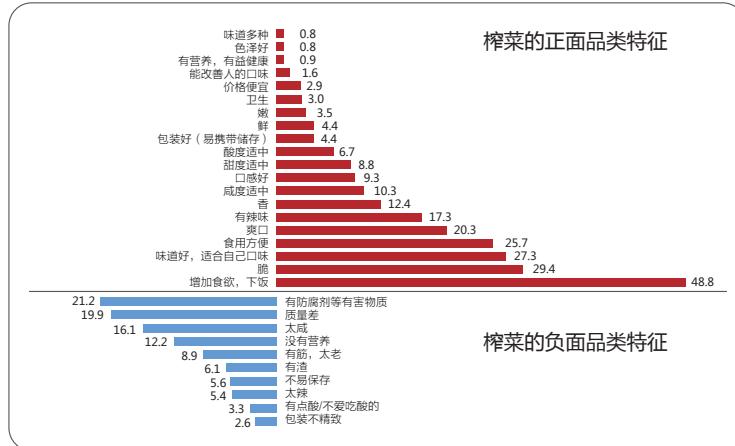
叶茂中策划机构在策划乌江榨菜时，解决消费者冲突成为首要的课题。

榨菜并不是一个新产品，它是一个有较长历史的消费者刚需消费品，但在不同时期，消费者对榨菜的需求是不断变化不断更新的，需求在变化，其关键的冲突点也在变化，因此一个榨菜企业的营销策略也必须根据不同的市场环境所形成冲突点而有针对性的设计。所谓天下没有无敌的策略，只有因地制宜，身随心动才是武林大师应有的范儿。

2004年，酱腌菜市场当时的市场规模超过200亿元，但是却没有一个强势品牌，而其中榨菜又是酱腌菜市场中空间最大的品类，这对于乌江而言是一个巨大的机会，但机会的关键点在哪里呢？

在缜密的市场调研之后，其中这一组数据引起了项目组的重视：

在榨菜产品正面及负面品类特征的调研数据中，大多数消费者为了增加食欲、下饭而购买，但也有相当大的比例因为有防腐剂、质量差等因素而产生了担心。不



可否认的是，榨菜虽然有着广泛的消费者基础，是居家旅行必备的小食，但长久以来榨菜也和低价、低质、不卫生、口味重等负面因素联系在了一起。消费者对于食用榨菜这件事上，其实是有着显性的消费冲突的。

而这正是榨菜产品升级的市场机会所在。这个机会的背后，则隐藏着这样一个关键冲突：

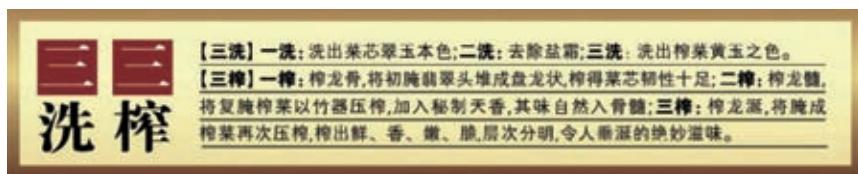


一个简单的事实是，消费者在没有胃口的时候就想吃口榨菜。在 2004 年，消费者在选择餐桌上的开胃食品时榨菜一定是主要选择之一。但消费者碰到的首要问题是，市场上的榨菜普遍感觉不卫生不健康。正如前文所论述的，有冲突的地方就有机会，谁解决了冲突，消费者就有可能在谁身上花费更多的时间和金钱。针对这个关键冲突，项目组开始了乌江品牌的整体策略构思：

首先思考的是，什么样的榨菜才能称之为“好榨菜”？



去改变消费者的固有认知总是困难，做市场的启蒙教育者更是成本巨大，但是在市场处于低水平竞争阶段时，抢先在竞争对手之前树立一定的行业标准则往往事半功倍。在一个没有标准的市场里，谁首先制定出了工艺标准，谁就抢占了品质的制高点，我们为乌江创作了“三清三洗三腌三榨”的工艺标准。



将“三榨”打造为明星产品并对其进行有效控制，向消费者传递乌江榨菜的工艺是更健康、更安全的。从而从同质化的、低水平的市场中脱颖而出。

实施“三榨”策略之后，2005年，乌江榨菜产量达64 520吨，创历史最高水平，同比增长13 865吨，其中创新产品三榨销量突破10 000吨，而时间仅用了6个月，且利润是老产品的4倍，也正是通过“三榨”策略的执行，乌江榨菜成了榨菜市场的绝对强势品牌。

2010年，乌江涪陵榨菜成功在资本市场上市，成为酱腌菜领域唯一的上市公司。



各位看官，要成为优秀的公司，首先我们要问自己，我们为消费者提供的产品和品牌，是否解决了他们的冲突，是否为他们的冲突提供了持续的解决方案，不要一味地只是满足消费者当下的需求，有的时候当下的需求，可能只是伪需求，甚至被假象蒙住了双眼。成为优秀之后，我们才能向伟大迈进，同理，欲望之满足首先在于解决欲望的冲突。

优秀的公司满足需求，伟大的公司满足欲望

当有一天，我不再年轻，你是否还继续爱我？当有一天，我不再能歌唱，不再能飞，你是否还如今日般爱我……这是诗人的疑问，但这也是品牌对消费者的疑问。

爱可能来自于第一眼的惊艳，但一辈子的爱一定来自于内在的吻合和灵魂的匹配，能和消费者谈一辈子的恋爱，源于是否能够洞察消费者内心情感所归。

伟大的公司，始于产品，但一定终于品牌。伟大的品牌最终和消费者沟通的一定是高于产品，高于需求的理念，来自人的七情六欲，来自人类的梦想，来自人类的欲望，且一定是解决冲突的，比如下面的六个杯子：



伟大一定会追求更伟大，一定高于平庸，高于生活；一定能轻而易举地解决生活的冲突，甚至让消费者暂时忘记了生活的琐碎，赋予平凡更伟大的含义，就如同这六个杯子里的液体，解决的不仅仅是消费者口渴的冲突，更挖掘了消费者没有想到的冲突，甚至制造了消费者冲突，才能成为 1 500 年来的畅销款。

伟大的品牌，绝对不会低估他的消费者，即便是平凡的人，一定也都会拥有不平凡的梦想，伟大的品牌一定会洞察到平凡生活和不平凡梦想之间的冲突，所以宝洁每年都发起的全球“感谢妈妈”的活动，用品牌的力量告诉世界，平凡的妈妈精神才是最伟大的奥运精神——赞美每一位平凡的妈妈，并将她们日复一日的平凡工





作，上升为一种伟大……让我们一起，为母亲喝彩！——宝洁，不仅激发了全球消费者对母亲的致敬！让母亲成为全世界最伟大的工作，这样的精神诉求，更是解决了母亲们在选择“平凡生活”还是“精彩工作”之间的冲突，在赋予母亲更高的荣誉感的同时，也让品牌获得了妈妈们的认同。

在宝洁 2016 里约奥运会广告里，妈妈们陪着孩子在职业运动员的生涯里闯关练级，每一次的危险和灾难降临、每份失落和沮丧的不期而至，背后总有母亲温柔却充满神奇魔力的安慰，告诉你“that's ok”或者“你能行”，在这样的鼓励声中长大，平凡的母亲们因为我们而变得异常勇敢，而我们，也因为成长里点滴的母爱和付出渐渐学会去坚强。

It takes someone strong to make someone strong.

每一个强大的孩子背后，都有一位强大的母亲。



4. 先找到欲望，再创造产品

先有产品还是先有品牌，先有产品还是先有欲望，先有产品还是先有市场？

各位看官，身体的需求是有限的，精神的欲望是无限的。产品过度满足的当下，身体的需求早就被过度地透支了。创新，微创新，不断刷新我们需求的层次，从基础需求不断进化到了“无用”需求。

所以，当物质需求已经超负荷时，新产品的入口必须从人类的欲望出发寻找，才能找到更有效的市场，由消费者的欲望倒推出产品的需求，才是正道。

2015年底，“roseonly”完成1.9亿元的C轮融资，资方包括元生资本、盛世投资和君创资本，在鲜花市场领域，创造了一个神话。



“roseonly”是创立于2013年1月4日的品牌，自诞生起便不断强调两个概念，一是厄瓜多尔玫瑰，一是“一生只送一人”的购买规则，买“roseonly”的玫瑰是注册制，指定唯一收礼人，终身不能更改。

“roseonly”从爱情的欲望出发，解决了爱情和忠贞之间的冲突，一辈子只能送给一个人，并借势明星不断强化“roseonly”解决爱情冲突的能力——李小璐、杨幂、李云迪、林志颖等明星都曾在微博上晒单，分分钟就给roseonly的官方微博带去数万的粉丝、流量。

吴奇隆和刘诗诗的婚礼，更是豪气地用6架直升机空运到现场50万支玫瑰，“roseonly”简直成了全球顶级婚礼大师设计的标配，更成为爱情的唯一标配。

找到爱情的欲望——找到解决爱情冲突的方式（一生只能送给一个人）——然后再找到厄瓜多尔玫瑰——借助明星资源放大冲突，造就了“roseonly”今天在爱情市场的地位。

所以，想要问自己的市场有多大，首先看看欲望有多深？

案例分析：找到了欲望，点燃它！触动它！——愉景湾就是这么卖光的

房地产销售最重要的永远都是地段、地段、地段。然而一个楼盘没有地段优势的时候，该怎么去卖呢？

愉景湾是香港大屿山的一个楼盘，像个世外桃源——里面规定不能开车，空气非常好，有海滩，有大量的绿化带，但由于位置很偏，升值潜力不大，对大部分争分夺秒和重视投资的香港人来说，愉景湾并不是首选。

愉景湾的销售对象是香港一家三口的中上层家庭。在1997年的经济危机之后，



经济形势并不好的情况下，没有了好的地段，诉求户型、环境、低利率都没用，因为消费者在等，等房价稳定，等经济回暖，等到自己有安全感。

面对这样的情况，愉景湾的首要冲突是什么？愉景湾无法解决“地段”上的冲突，只能重新从消费者的欲望出发，寻找能解决的冲突。

大家都在等待经济回暖，但什么不能等待呢？

对于三口之家而言，只有孩子是不能等待的，童年只有几年，要及时让他们在快乐中长大，由孩子的欲望逆向控制父母的欲望——所以营销的诉求点成了：“童年是短暂的，现在就要给孩子最好的”。

在电视广告“父子篇”里，看到的是大多数爸爸们都会为小朋友拍摄的成长记录，同时你会听到一个爸爸给小孩的信。

就在这几年，只是这几年

多谢你，令我改变

突然之间，我觉得自己好重要

不知什么时候开始，我变得很中意笑

有时好傻地想，真是不想你大得那么快

不知道将来会怎样

只知道今天，我要给你一个最好的童年

愉景湾，海澄湖畔一段

《消费社会》的作者让·鲍德里亚说：“消费主义指的是，消费的目的不是为了满足‘实际需求’，而是不断追求被制作出来的、被刺激起来的欲望。”

各位看官，你的欲望是什么？点燃它！

TIPS

1. 小冲突来自人的需求，大冲突来自人的欲望

- 将消费者的需求与商品力、品牌力和解决方案，强力连接在一起，能够促成冲动型消费，能够帮助消费者更快的决策，降低消费的门槛。
- 将消费者的欲望与商品力、品牌力和解决方案，强力连接在一起，能够形成消费者购买的忠诚度和使命感，构建重复购买的信任感。
- 为了实现欲望，能够让消费者真正行动起来(花钱购买，坚持锻炼，花费时间等)，才是解决冲突的魅力所在。

2. 优秀的公司满足需求；伟大的公司满足欲望

- 优秀的公司，不是自我满足式的传播，他的优秀首先是要建立在解决消费者需求的基础之上的，而这种需求一定是解决了消费者的某种冲突。
- 我们创造了很多需求，但如果这些需求是无法解决消费者内在冲突的，那这些只能被视为“伪需求”，是没有生命力，是无法在消费者左脑、右脑中占据一席话之地的需求。
- 优秀的企业是无法满足消费者所有的需求，更无法满足所有消费者的需求；优秀的企业必须满足那些能够解决消费者冲突的需求。
- 伟大的公司，始于产品，但一定终于品牌；伟大的品牌最终和消费者沟通的一定是高于产品，高于需求的理念，来自人的七情六欲，来自人类的梦想，来自人类的欲望，且一定是解决冲突。

3. 先找到欲望，再创造产品

- 当物质需求已经超负荷时，新产品的入口必须从人类的欲望出发寻找，才能找到更有效的市场，由消费者的欲望倒推出产品的需求，才是正道。
- 找到了欲望，点燃它！触动它！



04 / 设计冲突的关键触点 ——触点效应

“产品驱动——消费者需求驱动——消费者欲望驱动”，谁能最终解决消费者欲望的冲突，谁才能解决营销的本质问题。

但是人类的欲望那么多，哪个欲望才是冲突的关键点？

为什么有些欲望满足过后，反而不会引发消费者的认同感？

10% 的欲望会影响 90% 的购买决策，而这 10% 的冲突究竟在哪里？

不要企图满足消费者所有的要求，更不要期望满足消费者所有的欲望，究竟解决哪部分冲突，才能让营销更加有效？

冲突的关键点究竟在哪里？

如何和消费者永远保持热恋？

各位看官，了解了冲突理念之后，我们需要更加深入地了解冲突关键点的设计——触点的设计。

1. 冲突的开关——触点

何谓冲突的触点：触点就如同营销的开关，预埋在消费者的左脑右脑的交界处，

一旦开启就能引发消费的认同感，从而促成购买——在某时某刻，有些念头会更容易从我们的脑海中蹦出，这些东西是习惯性的随时都会想到的，使用一种产品或者选择一个品牌，其实就是选择了一种强烈的触发，而触发的源头，就是藏在消费者脑海中的，提醒他相关概念、想法、经验的“小东西”。



我们深知，冲突来自左右脑选择的不同，触点作为冲突的开关，解决冲突的关键点，首先还是要到左右脑去寻找答案：找到左右脑冲突的认同点，才能找到触点的机会点。

唯有“思想”能够征服“思想”；

唯有“思想”能够改变“思想”。

各位看官，您觉得这个世界上最难征服的是什么？

拿破仑认为是人的思想。

当下的世界，让消费者掏空口袋是容易的，但让他跟随你的思想，是艰难的。

正如著名人生导师卡耐基说：“世界上唯一能影响他人的方法，就是谈论他想要的，而且还要告诉他，如何才能得到他想要的。”

伴随市场升级，中产阶级成为中流砥柱，价格的利器越来越被品质、品牌、品格所取代。谁能“征服”消费者的思想，谁才能真正成为商业社会的意见领袖。

毕竟，这不是有钱人的世界，也不是没钱人的世界，更不是省钱人的世界。这是一个有脑人的世界，这是一个有心人的世界。

如何征服“思想”，成为营销的首要任务。心理学已经成为营销入门课程，罗



永浩推荐的《怪诞心理学》已经成功改版了许多次，仍旧占据热销书排行榜前十的位置。征服思想之前，营销首先要洞察到思想的入口，因为和消费者沟通，最美好的状态就好像宝玉初见林妹妹，一句“这个妹妹我曾见过的”，瞬间就抹掉了陌生感，拉近了距离——因为这个妹妹一直住在消费者的灵魂深处。

而要有“这个妹妹我曾见过”的效果，我们必须找到品牌和消费者进行沟通的那个按钮。找到思想的共同点，才能找到品牌的机会点。

各位看官，当我们自己作为消费者的时候，有没有在某时某刻，有一个念头自己从脑海中蹦了出来，好像是习惯性的，自发性地跳了出来，这个念头，好像本来就在脑子里，一直以来，就只是等着你触动它的那一刻——这就是触点！这就是冲突的触点！

曾经，音乐研究学家亚瑞安·诺斯和大卫·哈格雷夫斯，在超市做过一个实验：他们在超市播放各国的音乐，播放法国音乐的时候，法国红酒的销量就会上去；播放英国的音乐时，英国酒的销量会上升。经过计算消费者购买不同红酒种类的数量，从而论证了，音乐也可以影响购买，音乐让这些国家的相关概念触发了消费者的联想，从而影响了购买。

所以，触点一直都存在于我们的左脑或者右脑之中，是无法改变和逆转的，是时间的累计和沉淀。而触点就如同星星之火，点燃之后燃烧的正是消费者的欲望之火，驱动着消费者购买的热情以及对品牌的追求。

2. 为什么要寻找触点？

(1) 信息不对称 VS 信息对称的冲突

在信息不对称的传播媒介中，消费者缺乏更多、更完善的产品、品牌信息，属于被动式样的接受者，在众多的信息之中更难以分辨哪些是企业硬塞和强加的，哪些是真正的消费者主动推荐的。甚至会被误导，认为百度推广广告就是新闻类信息。

在信息不对称的传播环境下，营销更多要解决的冲突，在于解决传播和接受度之间的冲突。多以自我为出发点的解决方案会告诉消费者，我这里卖什么，有什么好处，专业点的企业则会从消费者需求出发，设计出产品的卖点和诉求。得渠道者

得天下，传播声量越大，消费者的信任值就越高，企业总觉得说得越多，购买就越多，所以在那个美好的年代，传播是单向的，冲突的解决方案只是围绕企业需求而设计的，作为消费者的冲突却是被忽略的，冲突既然不被重视，触点更是无处可寻。

互联网令信息越来越透明、公开，越来越多的公平、公正的第三方平台出现，越来越多的消费者自主平台出现，消费者掌握了信息的话语权后，营销的天平开始倾向于消费者端。虽然看似消费者掌握了消费的主动权，掌握了辨识的信息量，但其实，超负载的信息量使得消费者在辨识的过程中，越加艰难。

信息从不对称到对称，消费者从被动接受到主动辨识再到主动选择，看似一切都在往消费者利好的方向发展，但消费者面对海量的选择，是否就开心了呢？

各位看官切记，好逸恶劳才是人的天性。作为消费者，我要享受我的天赋人权，但也请各大品牌不要让我们产生选择困扰症。更精准的被满足，更高质量的去体验（甚至免费的体验），更公平的选择，更便捷的购买……

更高、更快、更好的奥运精神，用在今天的营销手段中，一点都不为过。但越是复杂的环境，我们给消费者的一定不是更好，而应该是更“不同”，而“不同”更应该聚焦，更应该“点”化。

信息对称的代价，自然就是信息海量，在给消费者提供有价值的信息时，消费者的冲突亟需被解决，触点的价值被品牌方重视，在海量的信息中，如何让消费者得到“解决冲突，启发触点”的信息，有价值的信息，成为消息对称传播时代的重要功课，我们必须围绕消费者的冲突“点”出发，给出更精准的解决方案，因为消费者没有时间听你说和他不相关的。

（2）因为消费者从不在乎你说什么，你卖什么，他们在乎的只有自己！

倘若品牌不能从消费者身上，找到和产品品牌相关的点，那么无论你如何大声吆喝，他们都只会无视你。

我们总说：营销，就好像和消费者谈恋爱，最好永远都是热恋！既然是热恋，那品牌自然是追求者；既然追求消费者，就该了解他（她）的喜好，也让对方知道“我们想的一样哦”，从而进一步的诉求“我想和你发生关系！”

寻找触点的初衷，就是寻找恋人之间的兴奋点，可以维持热恋状态的兴奋点。



就像 Kimpton 集团的创始人比尔 · 金普敦挖掘到：每个旅行者都会有不安全感。不论你在外漂泊了多久，安全感永远都能触发出旅人对酒店的好感——安全感就是消费者的触点。基于此，比尔 · 金普敦创立了“溺爱”的品牌理念，希望每个旅人都感觉好像在家里一样。正是基于这份“溺爱”，Kimpton 酒店也成为全球最受欢迎的酒店之一。

(3) 触点，就是触动消费者的共鸣点

我们要从消费者那里找到兴奋点，找到他们所关心的内容。

我们都知道实际上 85% 的广告没人看，为什么？

根据美国广告市场调查显示：36% 的广告浪费是由于广告主对市场的认识和想法是错误的；31% 是因为广告代理公司的创意失败了；83% 的原因在于广告媒介的选择可能是错误的，而 100% 的原因在于消费者觉得你的广告和自身没关。

如今的传播媒介早已经不是碎片化，更趋于粉末化，在粉尘般的接触点上，我们已经不能只是简单的“说服你使用我的产品”，更多的是要表达出“我明白你需要的是什么”！

为什么要找触点，其实找的就是存在于消费者认知中的认同感和同理心。品牌需要学会暖男的“撩妹”术：

“我们以前是不是见过？”

“我懂你”

.....

勾搭上了，才有机会深入认识。“先不聊卖什么，我们先坐下来说说你缺什么吧。”

所以越来越多的明星开始出任互联网品牌的首席惊喜官、首席内容官、首席体验官……原因很简单，因为，品牌首先要表明的是：我们比用户更懂用户。我们不仅仅让用户需要我们，更首先让用户知道我们懂你。

当周杰伦当上唯品会的首席惊喜官后，上任后第一件事情，就是把定位的广告语“精选品牌、深度折扣、限时抢购”改成“都是傲娇的品牌，只卖呆萌的价格，上唯品会，不纠结”。是不是“周董”更懂得消费者的触点在哪里呢？

3. 解决冲突的触点在哪里

美国社会心理学家费斯汀格有一个很出名的法则，被人们称为“费斯汀格法则”，即：生活中的 10% 是由发生在你身上的事情组成，而另外的 90% 则是由你对所发生的事情如何反应决定的。触点其实就藏在这 10% 中，但是它将影响你 90% 的抉择。

(1) 触点来自解决冲突过程中的经验、认知、习惯

人的行为是有惯性的，人在发生冲突的时候也是有规律可循的，而人类在解决冲突的过程中，虽然会伴随着外界的刺激而发生变化，但是人喜欢趋从于以往的经验而来判断当下的选择；时间累积的经验将直接指导我们的每一次解决冲突的选择；因此，叶茂中这厮最常说的就是不要企图教育或者改变消费者，我们首先要迎合消费者，迎合消费者的认知，才能找到冲突的触点。触点的形成，往往建立在以往的经验和认知上，触点一定不会违背长久以来形成的消费惯性。

(2) 触点来自尚未被解决的冲突

触点能够引发动机，而动机必然来自消费者尚未被满足的需求。轻轻触动触点，你的内心就会发出一句：“是啊！我就是需要这种感觉呢！”好像期待已久的渴望，被瞬间满足了。

MTV 为了深度挖掘女性市场，经过市场调研得出：全职工作的女性的薪水每年只有男性的 79% 的结论。为了引发女性消费者的认同感，而设计了“79% 工作时钟”，触动了女性消费者人群内心渴望平等的需求触点——如果女人的薪水只有男人的 79%，她们难道不应该只工作一天的 79% 吗？

特别的“79% 的工作时钟”——能够提醒你知道一天 79% 的工作已经过去。如果你听到铃声大作，那你就可以回家了。各位看官，如果您作为一位职场打拼的女性，是不是会觉得 MTV 懂我，知道我想要的是什么呢？





(3) 触点，来自左脑和右脑的冲突的共鸣点

上一章已经说过“大的冲突来自人的欲望”，而人作为社群化产物天生希望得到社群的认可和支持，因此触点常伴随着社会认同感以及欲望的满足感。

品牌，尤其是新品牌，在和消费者建立联系的时候，最好能洞察到触点的所在，才能在品牌亮相之时，造成“这个妹妹我曾见过”的认知，降低品牌传播的难度。这就要求品牌或者产品不仅要洞察消费者左脑的需求，在功能上解决现有的冲突，更需要洞察到消费者对品牌的右脑需求，激发消费者使用产品、品牌时的认同感，甚至在使用之前，就觉得“非她莫属”。

因此在寻找触点之前，我们必须先从自身出发，多问一些问题：

- 了解顾客为什么要购买你的产品？
- 了解顾客如何消费、如何知道你的品牌？
- 了解顾客是什么时候想起你的品牌、注意到你的品牌的？
- 了解你的品牌是如何帮助顾客更好地提升生活品质？
- 了解你的品牌是否解决消费者的冲突？是否有改善的空间？

.....

触点，是将产品及品牌和消费者联系在一起的“点”。触点介于左脑认知和右脑认知的核心地带，因此，它是消费者所经历的、体验的总和所在，也是能够和消费者产生共鸣的基础所在，找到了触点，也就找到了冲突的关键所在，找到了营销的根本，营销的魂。

4. 在什么时刻按下你的触点

「冲突没有被解决」时刻

当消费者的冲突没有得到解决，他希望有产品或品牌，可以帮助他解决冲突，希望和新品牌发生关系的时候，主动搜寻品牌或者产品信息的时候，触点的设计应该更直观的表明能够解决消费者当下冲突的能力；甚至该强调出，“不用”之后，消费者会损失什么？触点的设计应该区隔于其他品牌和产品的利益点诉求，聚焦于消费者尚未被其他品牌和产品解决的冲突而设计；

比如，美容产品，消费者主动寻找新的替代品，或者新的产品的目的，未必是想尝试更独特的成分或者更新的品牌，一定是肌肤问题还有尚未被解决的问题，希望找到更好的，更有效果的解决方案。所以触点的设计，就更应该围绕肌肤没被解决的冲突在哪里去设计，而并非一味地说自己的成分有多好。

「冲突必须立刻解决」时刻

消费者从观望者的角色，转换为体验者的关键点，冲突已经上升到必须解决的程度，触点的设计更需关注到消费者的便捷性，愉悦感，让消费者买的方便，体验的开心，不费力气，最终帮助完成临门一脚的助力；

尤其，很多餐饮品牌，光说多好吃，勾引的只是欲望，可能无法形成最终的前往。但如果以智能方式，在消费者路过时，进行提醒，甚至给予特殊的优惠体验，就能促成最终的购买力，完成让消费者进店体验的设计。

「冲突需要升级的」时刻

当消费者已经完成了主动上网搜寻某商品的评价、价钱、购买场所等，冲突被解决的欲望已经到井喷的时刻，我们不仅要快速把握销售的机会，完成最终的购买，更需要洞察到消费者右脑的感受，按下精神层面的触点，建立起情感上的联系，让品牌和消费者之间的恋情，真正开始建立起来；也就是不要只给产品，要给体验和想象。

就好像最受女性喜爱的品牌，多芬，在卖完 1/4 的滋养成分之后，更多解决的是消费者觉得自己的不够美的冲突，建立的是让消费者更爱自己，女性更美的触点。

5. 不要创造触点，而要洞察触点

触点来自时间的累积，来自经验，来自消费者成长过程中的各种信息的积累。

就好像乔布斯说的：创新并不是创造全新的事物，而是把不同的事物关联起来，合成新事物。触点也是一样，它一直安静地存在于认知中，会由量变引发质变，但绝不会凭空出世。

“产品是种出来的，不是造出来的”——吴伯凡的产品主义，换用到触点理论



也是一样成立，触点不是造出来的，而是挖出来的。

而挖出来之后，企业需要更深入思考的则是：

- 触点是否来自冲突的核心
- 触动之后，如何持续解决冲突
- 开启触点之后，如何有效且持续地和消费者的左脑右脑进行沟通
- 如何经由触点的启动，解决整体冲突

因为，企业、品牌、商品在当下的环境中，必须珍惜和消费者接触的“第一次”，很可能“第一次”也是“唯一”的一次——毕竟，你只有一次机会给人留下深刻的第一印象。

深刻的第一印象的基础，就在于深刻地洞察到触点所在。

士力架的“饿货传奇”广告，已经成为经典的案例——当你饿的时候，你就不再是自己了，深刻地洞察到了“饿”带来的弊端。

但大家看了广告后，都会觉得广告的确很精彩，也说出了我内心的独白，甚至觉得士力架是最懂饥饿的品牌，但各位看官，您觉得它找到触点了吗？解决冲突了吗？

所以，广告公司继续深挖消费者的触点——在饥饿之后，哪个点才能真正撬动消费者的认知感？他们挖到一个更精准的触点——“饿的时候容易出错”，这不仅触到了消费者的触点，更合理地给了消费者在犯错出糗时的一个大大的理由，“我的确是因为饿了，才会昏头的！”士力架不愧为最懂消费者饿点的品牌。



他们在纽约寻找各种出错的小细节，然后在旁边贴上贴纸，上面写着“You make mistakes when you're hungry.（饿的时候容易出错）”。比如 Williamsburg 一座大楼的入口同时写着“此门进入”和“禁止入内”，地下通道鱼图案的墙砖贴反了头和尾巴。为了这个 Campaign（广告全在一段时期内，推出一系列拥有共同主题或讯息的广告），BBDO 纽约在过去几周里找遍了曼哈顿和布鲁克林，就为找到



最荒谬搞怪的错误。

“饿了之后，你就不再是自己了”，洞察的只是现象，而“饿了之后，更容易出错！”才会成为必须解决“饿”之冲突的强大理由，才是触动冲突更为尖锐的触点。

张小龙希望微信是能够让“让商业存在无形之中”的产品，好产品和好商业，不是去干扰消费者，而是和消费理念共生、共存的产物，甚至，好的产品是在很自然的接触点里，通过体贴的服务体验来打动用户，让用户心甘情愿地告诉朋友，让用户来做口碑代言人。好的产品和服务更像是连接器，而且只是连接器。

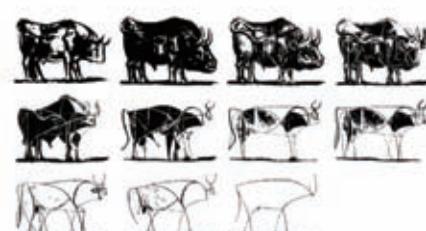
而营销最该做的，就是在诸多自然接触点中，在自然接触点上感动用户，找到企业能够发展的核心竞争力，一个产品应对一个核心诉求，解决一个核心问题，引发一个消费者触动点，从而解决冲突所在。

6. 触点的标准

(1) 简单

“简单是极致的复杂”——毕加索

去掉复杂，去掉干扰，只留下最核心的，让人一目了然，才能让产品、品牌一鸣惊人。而在删选的过程中，在去繁存简的过程中，我们留下的必然是最重要、最核心的内核，就像原研哉说的：“创新并不是要让人惊诧它崭新的形式和素材，而应该让人惊异于它居然来自于看似平凡的生活”。所以，无印良品虽是无印记、无LOGO的品牌，但却是消费者心中最值得“买买买”的品牌，它在追求商品本质的时候，追求的是最单纯却最不容易被替代的“简单”。





人的本性中，懒惰占据上风，当人面临选择的时候，大多数情况更倾向于选择放弃，当我们面对选择障碍症越来越严重的当下，简单必须是触点设计的原点。

就好像日本的 QB House——10 分钟理发店，只提供剪发。10 分钟理一次发，没有按摩，没有护理，没有多余的一切。它解决了时间和理发之间的冲突，开启了忙碌的消费者头脑中对“头发”最单纯触点。

简单到如同扣动扳机，一击命中，并让消费者脱口而出，触手可及。越容易被记住的内容，就越容易被分享。

(2) 可体验化

你有过这样的体验吗？

大家都是初次见面，有陌生感、距离感，但突然聊到一个共同的话题或者共同的人物，异口同声地说：“哦！你也知道哦”！解决了尴尬的冲突之后，开启的就是共同的体验。

这个“哦！”就解决了冲突，开启了分享八卦的可能性。而这个“哦”就是触点所在！所以，触点的引发一定是伴随着这个“哦！原来你也知道哦”！

塞尔吉奥·齐曼在《The End of Marketing as We Know It》一书中写道：

品牌基本上代表了一名顾客使用公司的产品或服务时的整个体验。

你不是在长时间经营一个品牌，你是在那一刻提供一个品牌。我们都在等待这消费者发出“哦！”的那个点！

商业的本质一定是基于“人”的，对于人而言，体验胜于一切。产品需体验，渠道要体验化，品牌即为体验，触点更是从“体验感”而来，触点的描述一定是可以引发消费者共鸣的。

可体验化，才是最终解决消费者冲突的临门一脚，让消费者切实可行的感知到冲突解决方案带来的体验性，所以越来越多的品牌开始以体验为出发点，设计出各种产品的使用场景——NIKE 的跑步生活；KEEP 的健身朋友圈；滴滴倡导的“出行

环保”……无不是基于产品属性提出的生活建议，而这些建议让消费者对品牌有了更高频的体验。

你在跑步的时候，体验的是耐克的专业性，体验的是耐克 + 专业记录、数据分析，体验的是朋友圈晒路线图的骄傲感；

你在使用滴滴打车软件的时候，不仅仅体验的是出行的便捷，更体验到专车司机的服务感，买单的时候还能稍稍为不开车，而为环保做贡献的愉悦感……

Zappos 作为互联网的鞋平台，为了让消费者能真实地体验到商品，不惜免费将商品送上门，如果用户对商品不满意，可以将它们退回来，而且还不收任何费用，冒着可能会导致商家的运营成本上升的危险，也要增强消费者的体验感。这样的做法，用数据回答，Zappos 的平均退货率为 35%，而其最忠实的用户的退货率更是高达 50%。如此之高的退货率也无法阻止 Zappos 渴望让消费者有完美体验的决心，甚至为了让在线交易更具有体验感，更是收购了创业公司 Shoefitr，用该公司的 3D 技术帮助网购者更好的体验，从而买到更适合自己的鞋子。

而耐克为了让甜美女性也体验自己的鞋子，拉了一车鞋子到处贩卖甜美。



这一切的体验，都是为了解决消费者最后购买产品之前内心的冲突，美好的体验触点，化解了消费者的疑虑，增强了购买的信心，开始和品牌谈一场美好的恋爱。

(3) 可场景化

消费、传播、渠道、广告……伴随着互联网的碎片化，一切传统的手法都显得猝不及防，但无论如何变化，我们说人性不变，冲突永存。只不过，我们不能贪大求全，



企图依靠一个定位解决所有的营销问题的时代的确已经远去了。针对不同的时间，不同的地点，不同的场景，不同的需求，找到不同的触点，是解决冲突的起点。

不要和趋势为敌，当下的趋势，已经把生活分化成若干个小众市场，相对应的是我们生活的某个片段，我们成长的某个阶段，我们思想的某个角落，我们向往的某个方向。

比如吃饭这件事情，已经场景化为：

- 和谁吃：团队聚会，老乡聚会，网友见面，领导宴请……
 - 怎么吃：自己吃，外卖叫，快着吃，慢慢品，排队吃，还是带走吃……
 - 吃什么：地方特色，大餐，环境，情调，格调……
 - 怎么买单：现金，立结，白条，折扣，优惠，团购……
-

一个“吃”，就能分化成无数你想得到、想不到的场景，更何况一个完整的人呢？

案例分析：雅客矿泉水

雅客矿泉水占据了素有“长白山下第一县”美誉的安德泉的优质资源，独特的“低矿化度、低钠、低钙镁离子、高偏硅酸、弱碱性”让雅客矿泉水一出世，就占据了矿泉水物质层面的优质资源联想。

但叶茂中策划仍为其制定了更为精准的场景营销策略，找到了更精准的消费者对矿泉水的触点：

在中国的水市场，水盲比文盲还多。消费者分不清矿泉水和纯净水，也搞不清楚弱碱性和弱酸性的区别。即便是优质水，一味强调指标进行诉求，很难刺激消费者有实际的消费行为。

显然，日益增长的健康需求和每况愈下的生活环境，决定了消费者对高标准的饮用水有着更大的需求。如何从消费者的冲突切入，将一瓶好水在合适的时机提供给消费者，是雅客长白甘泉最需要考虑的问题。

从趋势看，矿泉水市场已经来到爆发的前夜。大量矿泉水品牌进入，大量广告投放，以及消费者日益增长的健康需求和每况愈下的生活环境的冲突。

但从消费者的认知来看，大多数消费者仍然分不清矿泉水和纯净水的区别，不

知道如何辨别一瓶好的矿泉水。

这其中的困境在于，三年寻水的雅客，其竞争力优势首先体现在产品品质上，取自长白山安德泉的天然矿泉水，是区隔于一般矿泉水和纯净水的最大特征。但是，从传播的角度来讲，如果让消费者理解为什么这样的矿泉水是优质的水，则需要付出巨大的教育成本，其传播投入可能比整个长白山矿泉水品类所占的份额还要大。

你不可能在十五秒的广告时间里面，告诉消费者什么是偏硅酸，什么是弱碱性，什么是人体血液酸碱平衡。

所以，产品就很难从同质化的认知中跳出来，矿泉水品类就很难从瓶装水大品类的认知中跳出来。对大多数消费者来说，可能知道你确实好，但是水不就是水吗，是两块钱一瓶的解渴物。

因此，想要解决水的问题，首先要洞察消费者的冲突，只有发现了消费者的冲突，你才能找到消费者购买这瓶优质矿泉水，而不是一般的瓶装水的理由。

在反复纠结于矿泉水的同质化问题后，当我们跳出来决定研究消费者的时候，隐隐感觉，似乎矿泉水差异化的答案就在眼前了。

购买一瓶好水的理由

在普通的消费情境下，消费者已经习惯了1.5~2元的瓶装水价格，让他花3块钱买一瓶没有味道的矿泉水，似乎在心理上怎么都有点吃亏的感觉。

那么，有没有一种情景，让消费者觉得花3块钱买一瓶好水无所谓，甚至还觉得花得值呢？

当然有！你早晨都睡到自然醒吗？

早晨第一杯水是矿泉水吗？





早晨起来喝一杯水更健康，这是很多消费者都有的认知，这个场景的触点一直都存在中国消费者的脑海中的。幸运的是，目前并没有任何水品牌去抢占这个情景。雅客第一个去抢占“早晨第一杯水”的情景，如入无人之境。

早晨第1杯水



“早晨要喝一杯水”，这是消费者的消费习惯。早晨第一杯水要喝更好的水，要喝更好的矿泉水——雅客长白甘泉针对这一消费者心理需求，全力打造“早晨第一杯水”！这不仅是有效区隔与现有矿泉水品牌自说自话式的策略，更是一个聚焦在大多数消费者有强烈刚性需求的大情景市场战略。在不远的未来，我们相信在消费者的脑海中，必将形成雅客长白甘泉就等于早晨第一杯水。

各位看官，看见了吗，一个场景式的触点，以单点之力却能爆发出更大的能量。
需求只能是被激发或唤醒，因为它总是原本就根植在你心底的某一处。触点，就是开关！找到它，按下那个按钮！

TIPS

1. 冲突的触点

在某时某刻，有些念头会更容易从我们的脑海中蹦出，这些东西是习惯性的随时都会想到的，使用一种产品或者选择一个品牌，其实就是选择了一种强烈的触发，而触发的源头，就是藏在消费者脑海中的，提醒他相关概念、想法、经验的“小东西”。

2. 触点在哪里

- 触点来自经验、认知、习惯。
- 触点来自需求和满足。
- 触点来自认可和欲望。

3. 寻找触点之前，我们必须先从自我出发，多问一些问题：

- 了解顾客为什么要购买你的产品？
- 了解顾客如何购买你的品牌？
- 了解顾客是什么时候想起你的品牌、注意到你的品牌的？
- 了解你的品牌是如何契合和进入顾客的生活的？
- 了解你的品牌是否可能占据顾客认知的一席之地，是否有改善的空间？
- 了解你的品牌和顾客之间是否建立了心理关联的可能性？

4. 为什么要寻找触点

- 因为消费者从不在乎你说什么，你卖什么；
- 他们在乎的只有自己！

5. 不要创造触点，而要洞察触点

- “产品是种出来的，不是造出来的”；
- 触点不是造出来，而是需要挖出来的。

6. 触点的标准

- 简单
- 可体验化
- 可场景化
- 触点，按下那个按钮



第二章

洞察冲突： 冲突从哪里来



知道了冲突对于营销的重要，如何找到冲突的触点？

为什么有些冲突，我们自认为是消费者的冲突，以产品 / 品牌为解决方案提供给消费者后，却发现完全打动不了消费者？

究竟什么是消费者的真相，什么只是消费者的表象？

如何透过表现，发掘消费者真正的需求所在？

用怎么样的方法才能挖掘到真正的冲突？

01 / 洞察——洞察而非观察， 才能找到冲突

1. 任何表象的背后，都是数据化的真相

各位看官，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。

各位看官，你看出什么端倪没有？

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。

以我们普通人的视角，看到的表象就是我们认为的表层；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。



任何表象背后，都隐藏着相关的数据，

任何表象背后，都是由数据构成的真相。

因此，观察的目的是为了认知，

洞察的目的是为了看清本质、看清表象背后的数据，

从而找到数据背后的冲突。

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

何谓洞察力，就是透彻表象的能力；冲突之所以不容易被解决，首先是因为冲突的触点不是那么轻易地浮于事物的表面，触点的开关往往在左右脑的核心冲突带，不是仅仅依靠眼睛就能轻易看清的；眼睛所能看见的冲突，往往隐藏着消费者预留的陷阱。



要洞察到冲突的触点，首先在心态上要时刻具备由小见大的预设

日本经常将自己形容为站在悬崖边上的民族，资源的稀缺、土地的稀缺、人口的稀缺等先天稀缺性，造就了日本人早早就进入了精益化竞争的格局之中；“由小见大”成为他们的常态化的思考模式，而这种模式放到今天的大数据时代，就更加显得重要——无论多微小的现象，都有无限的数据可以挖掘。

看到一个人穿什么，就能预测出他在哪里上班，做什么工作；

看一个人点什么菜，就能分析出他的家乡在哪里，受过什么教育，喜欢什么，爱和什么人交往；

看一个人的购物车，就能明白她是单身，还是热恋？是未孕，还是二胎？甚至能分析清楚她的审美倾向……

更别说亚马逊强大的推荐功能了，从你下的第一个单开始，无数的数据就开始分析并解读你的人生，你的购买清单从此不再存在于你的大脑中，更多是沿着亚马逊推荐的购买路线进行延展……

各位看官，千万别以为这是未来机器人时代的畅想，其实，这些现象早已经发生，甚至已经成为“过去”。

以前女人常常说，养个男人，还不如养条狗（因为，狗更理解女人的心）；如今的女人们，只要有手机，手机就能温馨提示一切她想要的，甚至她没想到的，只要你按下第一个购买按键，云端的数据就能为你提供一切你“可能”希望看到、得到的。

我们生活在数据化时代，真不知道是更快乐了，还是更无奈了。各位看官，在数据面前，您是否经常有裸奔的感觉，经常有“哇，它怎么比我妈都了解我”的惊悚感；数据除了控制我们“买买买”的惯性之外，更挖掘出我们“买买买”的无限可能，最厉害的是，数据除了洞察到我们的需要之外，更是无限满足了我们的需求，把我们放进了购物车和“懒癌”病症群中，痛且“快乐”着，从此不可自拔。

我们看待数据，觉得只是冰冷的0、1的代码；

换位思考，数据看待我们是什么？

是需求，是欲望，是冲突！

在任何一个小小数据背后，潜伏的都是消费者冲突，有被解决的冲突，有没有被解决的冲突，有核心冲突，也有边缘冲突……

作为要解决消费者冲突的营销人而言，我们需要保有作为消费者的独特体验；更需要转变思维的是：向数据，向智能学会深入洞察表现背后的真相——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，洞察力是营销首先要具备的能力，唯有洞察，才能有“冲突”的迹象；唯有洞察力，才能挖掘到冲突的触点所在。

2. 观察的四要素——望、闻、问、切

在洞察冲突之前，首先要学会观察的四要素：

- 望：先看——看清局面，不要只看片面；不要犯基本型的错误，看清楚这位消费者是否是我们的目标客户，最核心的要素是要理清消费人群的属性，消费人群是否具有共性；判断出基本冲突是什么，还有哪些明显的冲突没有被满足和解决？

- 闻：再听——听清楚消费者明确诉求自己的冲突是什么，通过“听”建立起解决冲突的第一步，发生“连接”的可能性，让消费者感觉到“品牌”或者产品是帮助自己解决冲突的一个入口；这也是为什么淘宝客服喊的一声“亲”，是多有杀伤的诱惑力了。一声“亲”拉近了沟通的距离，让解决冲突这件事情的发生有了入口，听到“亲”字，就开始了“听”的可能，更方便了沟通的开始。

- 问：问清楚消费者的冲突点在哪里？直观的听明白消费者想要什么，不要什么，多问几个为什么？通过直观的问答方式，可以判断出消费者的基础需求是什么？我们也告诫各位看官，要增强意识，不要轻易掉进消费者陷阱之中，因为有的时候消费者自己都不明白为什么而冲突。

- 切：切中要害，解决消费者当下的冲突，靠产品力解决消费者左脑的冲突；靠感性诉求，解决消费者右脑的感性冲突。

总结如下：观而后能言；闻而后能道——先了解消费者自认为的冲突，再挖掘实际的冲突的触点。



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四个月左右，大量购买无香味乳液——由此挖掘出 25 项与怀孕高度相关的商品，制作“怀孕预测”指数——推算出预产期后，就抢先一步将孕妇装、婴儿床等折扣券寄给客户。⁷⁻¹¹ (7-Eleven) 更是将“观察”的本分发展到“看天吃饭”，系统每天收集气象报告，用以预测便当等鲜食占销售的比重；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，而感动消费吗？

观察，决定了寻找冲突的方向，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，就有可能会被饿死。因此，猎豹在发力前，必然先要“观察”，然后才决定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，有限的资源投资在看得见回报的地方，要向猎豹学习，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，某些键的组合就很容易出现卡键问题——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，最大限度的放慢了人们的敲键速度，从而解决了卡键问题。

洞察，决定了冲突的触点，决定了企业能在什么焦点上深度解决消费者冲突，甚至决定了战略是否正确。

因为营销的本质是解决消费者的冲突；一旦你的产品，品牌，解决方案是能够帮助消费者解决主要冲突，那消费者自然会追随着你，尤其，人性善变，要在万变之中抓住不变的本质，在不断升级的冲突之中，洞察到冲突的核心触点，才是营销成功的关键。

“眼见未必实”——有的时候，你所观察到的，和洞察的结果并不一致

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：主人宁可自己挨冷，也不愿意让狗着凉。

随着世界经济的与日俱下，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，却意外地发现，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，好像家人的关系。可见表面的现象未必代表真实的消费洞察，消费者的真实冲突，需要我们有深挖的耐心。

“传统的关注客户需求的方式不足以解释现实世界中的实际消费决策。只有深入了解特定情况才能解释为什么”——当 Airbnb 深入洞察那些用户为什么不选择自己的时候，才会洞察到：40% 的用户选择不去旅行，而不是去哪里旅行；而这时 Airbnb 的竞争对手，自然不再是传统的酒店，而是与“决定不去旅行”这个想法进行竞争，所以提出的“像当地人那样生活”的核心诉求，自然会打动那些不想只旅游，更想旅游式生活的精准人群。

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”

案例分析：好孩子童车

从表中数据不难看出，购买婴儿车关注的因素中，“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

从市调数据，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，因此叶茂中这厮一直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% 的舒适度作为好孩子童车诉求的原因。

为什么我们不遵守市场调查的结果，是因为我们洞察到童车市场的本质冲突——

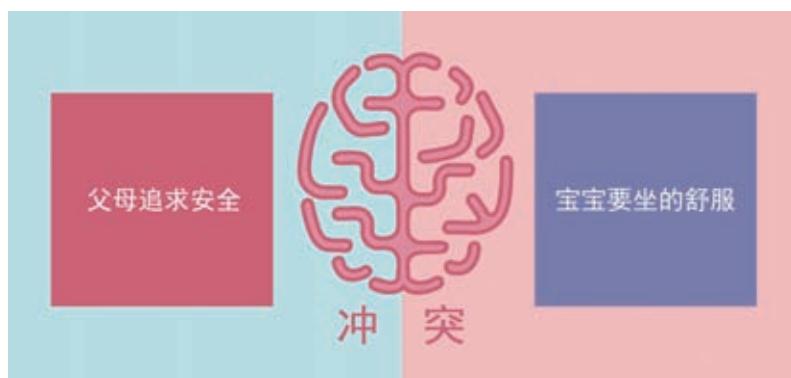


童车的本质是什么？还是车，只不过是“驾驶者”和“使用者”两者分离的特殊车种。

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。





冲突

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。

正合奇胜！要比消费者快上半步，才能赢得先机。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！

CCTV 1

好孩子
gb

A2009
新一代超豪华婴儿车

好孩子婴儿车
更舒适

好孩子集团 goodbaby.com

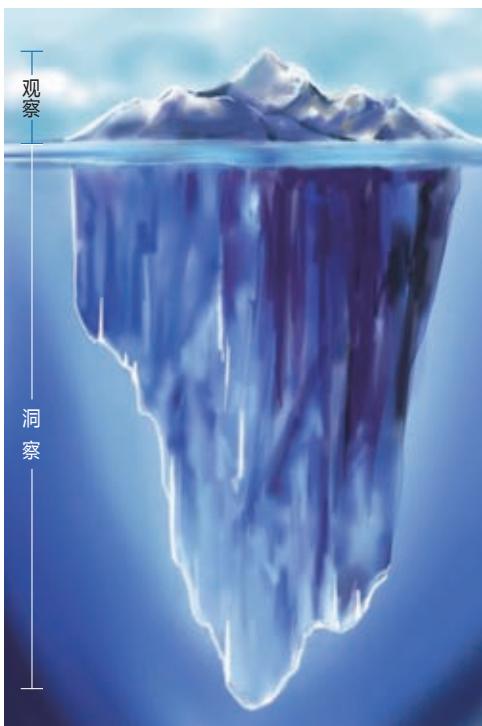
This main advertisement features two strollers side-by-side against a dark background. On the left is a grey/black stroller with a crying baby. On the right is a bright red stroller with a smiling baby. The GoodBaby logo is in the top right corner. The model name 'A2009' and '新一代超豪华婴儿车' are at the bottom left. The slogan '好孩子婴儿车 更舒适' is in the center right, with 'Stroller from gb more comfortable' in smaller text above it. The website 'goodbaby.com' is at the bottom right.



3. 观察用眼，洞察用心——观察看到冲突的方向，洞察找到冲突的触点

我们不妨借鉴一下百度百科上对观察和洞察的定义：

- 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：看穿，观察得很透彻，洞察并能激发感情的源泉；发现内在的内容或意义，洞察其本质。
- 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；洞察的目的是找到冲突的触点，是聚焦，是核心的要素。



在互联网时代，越大的机会，开始于越尖的洞察。

为什么在今天的互联网时代，垂直用户人群开始变得越来越重要？

BAT 抢占了流量的入口，形成大规模的平台效应之后，洞察小众市场的需求，解决小众人群的冲突，变得越来越精准且重要；同样的冲突，同样的需求，造就了相同的沟通频道，相同的平台气质，比如母婴平台已经是大众诉求，二胎平台才是



更精准的人群；二手车平台已经是大众诉求，豪车租赁才是更精准的细分市场；美妆已经是个泛滥的概念，韩系美妆也是大众化的诉求，“权志龙女朋友”的口红，才是爆发力的精准入口……

洞察的入口越是小，说明洞察到的冲突越是精准，越是继续解决的核心冲突；影响的人群的匹配度也越高，越容易打上一样的标签；

一个精准的洞察，一定不在于多大，而在于多尖！

一个精准的洞察背后，才是冲突核心地带，才是最有价值的冲突；而只有精准的解决消费者的冲突，才能在互联网的生态中，自然生长；今天的传播，我们研究更多的是洞察人心，讲述的是“如何和消费者共鸣”，而共鸣的背后，绝非一个人的绝唱，而是一群人的狂欢。尤其，在获客成本不断攀高的今天，要精准的获得一个用户，靠的不仅仅是推销的手段，更是打动人心的诉求（无论是物质诉求还是精神诉求），而这一切更需要建立在洞察之上，因为一个精准的洞察，借助互联网的扩散，崛起的是一群人的需求，解决的是一个群体的冲突。

在互联网的催化下，给精准用户做画像，成为洞察的基本入口，因为，这个入口将成为垂直用户人群的第一波种子用户。而这些种子，才是将来极具生命力和传播力的解决消费者冲突的能力；正如我们开篇所说，一个表象的背后，往往是数据的真相，但当大数据厚厚的摊在您的面前，如何洞察到有效而精准的数据，让数据产生价值，让数据解决冲突？

数据有效率的前提是你必须帮用户解决冲突，洞察他的需求！

所以，大数据的有效率，必须建立在“小而准”的基础之上，“小而准”的共鸣力，才能引发一群人的狂欢。

拨开云雾见青天的功力，就在于洞察到云层最薄弱的那个点在哪里？

洞察的穿透力，一样在于找到冲突点最大的触点在哪里？

在消费者最需要解决冲突的地点出现，你才会让人魂牵梦绕，难以忘怀！

所以，我们会越来越发觉公众号的“霸词”现象：

- “我爱ppt”。他的介绍是热爱 ppt，擅长 ppt，解决消费者不会美化PPT的冲突。
- “读小库”，只介绍和孩子相关的书，解决家长不懂得如何陪伴孩子阅读的

冲突

- “德鲁克学院” 就是学习实践德鲁克的学说，集中解决读者完整全面阅读德鲁克的冲突

各位看官，洞察起点，在于“洞口”的设点，要足够尖，足够准，才能确保我们快速成为这个领域的第一，掌握洞口下面人群需求，引爆一群人的狂欢。

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。

普通的观察，只能发现事物的表象，真正的洞察，才能发现事物的规律，才能挖掘消费者的冲突在哪里。

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，你能轻易观察到的就是露出冰面的冰山一角；而消费者的真正的冲突深藏在冰面下，需要深入洞察才能撼动整座冰山。根据冰山理论，人类的潜在绝大部分意识对表层的意识和行为会产生影响，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、欲望等；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。

打个极其不恰当的比喻：观察就好像青年遇见心仪的女子对他笑了笑，就说：我想和你一起睡觉，得到的自然是一记耳光，你只看到表面的微笑，却没有认知到内在的尊严；而洞察就好像文艺青年，同样遇见了心仪的女子冲着自己微笑，于是文艺青年也笑语：我想和你一起起床，得到的可能会是抱得美人归。为什么？因为，文艺青年洞察到的是女人天性的浪漫倾向。



案例分析：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？在劝别人戒烟的时候，究竟什么才是核心的冲突？

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？



各位看官，洞察到冲突所在了吗？利用“死神”去给你点烟，一切都是戒烟的表象，烟民早就知道吸烟危害健康；但利用冲突原则，找来孩子点烟，立即就开启了烟民内心冲突的开关，怎么可以让烟伤害天真的孩子？用心的洞察力，才能真正触动到烟民冲突的触点，触发他们对孩子的怜悯之心，达到短暂爱惜自己的目的。

洞察需求的原点，就在于对人性的理解和关怀，很多产品的营销看似是正确的，但却没有杀伤力，距离成功的终点，总是间隔了点遗憾，这份遗憾，就源于对生活缺乏热情，对人性缺少关怀。

而人性的本质，是七情六欲，是真善美，也是贪嗔痴，是本能的映射，也是欲望的抑制，归根到底说就是两个字：冲突。

对人性的理解，其实就是对于冲突的理解，研究需求，其实就是研究冲突，我们可以进而得出这样一个结论：需求是从冲突中被洞察的，而消费者，会在解决生活中冲突的品牌上花费更多的时间。

案例分析：南亚风情·第一城

消费者观察

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来说，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。



洞察消费者冲突

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，自认就只能做中低端的路线？

但殊不知，这样正好中了消费者的“圈套”。

而这样的价值取向只会带来一个后果，这样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，无疑也是危险的一着，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。

南亚风情·第壹城的消费者的冲突究竟是什么？

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，经过调查后叶茂中策划发现，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：

第一，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因素。

第二，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。

第三，正如同在昆明当地鲜花根本不值钱一样，“南亚风情”对于其他东部北



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，有一定低档的认知取向。

由此看来，拿中低价作为第壹城的武器，看起来并不是那么百分百的适合，因为这是建立在不完整的消费者洞察之上的。

其次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，但地处精华。



解决冲突：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天然的优势资源，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。

于是我们更大胆地对产品进行了提价，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！

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C正式开盘，当天全部销售完毕。



4. 洞察要以消费者冲突为导向，不要代替消费者思考

洞察从何而来——从消费者冲突中来，到消费者冲突中去！

以消费者冲突为导向——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，我们先要去问一问消费者：

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？消费者现在头脑里的市场地图（产品类别与品牌地图）是怎样分布的？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、功能、外形、价格、方便性、不足之处等。不管中不中听，一律都先收集起来。然后再对这些信息研究分析，发展出新产品的概念、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。

犀利的眼睛只能发现问题，只有睿智的头脑才能洞察冲突的真相，因为消费者是一个人，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做计划。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“平均的狗食”？透过调查，他们发现有些人每月买9大包。这些狗主人，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？这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以往的经验估计为基础，而不是以消费者真正的了解及知识为基础。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。假如想要销售量达到很大的突破，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，能够令你取得市场百分点的机会究竟是哪些人？他们必须是具备长期性及高价值的消费对象。然后，再有针对性地发展营销活动及广告。

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有着情感上的认同——它们很理解我，那正是我的感受；它们知道我为什么需要它……就好像大家都知道的“春天的故事”：当乞讨的木板上写着“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，大家都十分同情他，“春天”就是洞察力，是激发出同情的洞察力。品牌要与你的消费群体产生关联，就是需要找到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。

5. 洞察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，就能够成为抢占先机、获得成功的捷径。对于任何企业而言，最好的竞争就是没有竞争。十个女孩尚有七个没男朋友，你又何必非要和一堆人去竞争那三个？而且仔细看那七个当中还有比那三个更靓丽的。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我们做策划，但是叶茂中机构分析完市场后，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，那它岂不就是一个最靓丽又没人追的女孩？又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，有很多层次，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中国特色，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，曾经占据了大片可观的市场。

案例分析：“赶集网”——“早醒三天快活三年”

赶集网于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？

我们透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，在“70后、80后、90后”中都相当有共鸣，最关键的是，这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，我们在创意中还为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黏性”，不仅有效减少了信息干扰，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。

- 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



- 借力微博女王姚晨：牵手最当红的网络红人

- 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 万多次上升到 20 万次，彻底甩开众多竞争对手。





TIPS

1. 任何表现背后，都是数据化的真相。
2. 观察的四要素：望、闻、问、切。
3. 观察的目的是为了认知，洞察的目的是为了看清本质。
4. 营销需要的是洞察，而非观察。

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。

5. 洞察从何而来？——从消费者冲突中来，到消费者冲突中去！

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”。

6. 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。

7. 洞察市场机会比学习市场营销更重要

——洞察市场，对市场的理解深入一些，再深入一些。

8. 在互联网时代，越大的机会，开始于越尖的冲突洞察。

02 / 洞察冲突的 四种途径

消费者千人千面，甚至千人万面，如何才能如情人般知悉其心事？

营销研究的是规律，是现象背后的真实；

营销洞察的是数据背后的逻辑和机会；

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？

本文涉及洞察的四种具体的可能性，所以信息量较大，但还请各位看官一气呵成，掌握要领！

1. 洞察不仅针对消费者，还要针对市场，要从产品、价格、渠道、促销入手

但各位切记，产品、价格、渠道、促销，不论从那点入手，洞察的必须都是“冲突”，否则只是表面的观察而已。

单点突破也能够迅速确立企业短期内的竞争优势，例如产品只占一方面的优势，哪怕其他方面做得并不优秀，都有可能取得明显的成功。比如：薇姿化妆品进入中国市场，最早是进入药店销售，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”。

在《商业的本质》中，杰克·韦尔奇曾经描述：洞察力最基本的一点就是良好的判断力，同时具备商业头脑、文化敏感度和古老的智慧。

- 商业头脑，指的就是对趋势的洞察——消费还有哪些冲突没有被解决
- 文化敏感，指的是对人群内心的洞察——消费者还有哪些右脑的冲突没有被解决？
- 古老的智慧，不仅是对历史的借鉴，更多的也是对传统的洞察，对经验的洞察——消费者还有哪些冲突会升级？

各位看官都明白，洞察决非观察：观察的目的是为了认知，洞察的目的是为了看清本质，解决冲突。

虽然我们已经步入互联网时代，但是和营销相关的，在叶茂中这厮看来，4P 还是最重要的营销要素：产品、价格、渠道、促销。

互联网倡导的产品主义、匠心精神，指的就是 4P 中的产品；

互联网的各种声势浩大的“粉丝节”“光棍节”“6.18”，都是促销的另一种手段；

互联网从最初的倒贴、免费，到今天的理性回归、消费升级，其实都是利用价格的杠杆在撬动市场；

互联网追求去中间化，并不代表消灭了渠道，反而我们要思考的是，我们究竟是将互联网作为我们的新渠道，还是我们的渠道必须互联网化？毕竟马云都说了，未来是属于那些善于利用互联网的人。

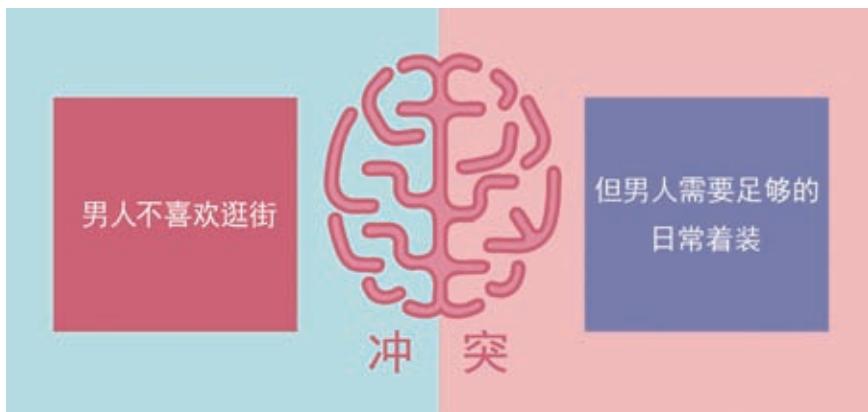
各位看官，互联网的时代，我们洞察的仍旧是冲突，以及解决冲突的方法。我们洞察的不仅局限于消费者，更应该是产品、价格、渠道、促销等方面。在市场营销的道路上，我更鼓励各位做一个“机会主义”者，毕竟发现机会比学习市场营销更重要。机会比一切都更宝贵。

叶茂中这厮常说：“市场营销就是战争，要想击败对手，只把目标瞄准顾客是不够的。今天的市场营销，其本质并非局限于为顾客服务，而是在与对手的竞争中，

如何去防御、进攻、迂回和游击。在这场战争中，结合一切可以结合的手段，团结一切可以团结的力量。”

案例分析：海澜之家

在十几年前，叶茂中策划机构在服务一家服装企业时洞察到一个机会：我们完全不用讲服装面料、加工工艺等，就一样可以占领市场。而其中的冲突具体表现在哪里？很简单，男人是不喜欢逛街的，但是需要日常的着装，这就是一个冲突。所以我们就会发现在购物中心买一条裤子，男人只要花十分钟的时间，但是女人买一条裤子花了三个小时。



为了解决这个冲突，我们提出广告诉求：“一年逛两次海澜之家”就可以了，当初把这个想法提出来的时候，客户说可否说一年逛四次？我们说其实当初只想写一年逛一次的。因为这不是一次两次的问题，最关键的是这句话解决了一个冲突。





冲突

正是因为洞察到了男性购物时的“冲突”，海澜之家在别的男装品牌拼定位，拼细分，拼专业的时候，却走了一条完全不同的道路——提出了男人的衣柜，真正将渠道打造成一站式的男性服装购物终端。

正是凭借对渠道的牢牢把握，提前占领了阵地，解决了男性消费者逛街购物时的冲突——海澜之家2014年专卖店3348家，销售额是123.38亿元，2015年销售额158亿，增长率28.3%，2016年实现营业收入170亿元，较上年同期增长7.39%，归属于上市公司股东的净利润31.23亿元，较上年同期增长5.74%，是中国服装业最赚钱的一家企业。现在它在全世界的服装公司里市值排名第14位。



可见机会主义绝非表面所能看见，机会需要埋伏在洞察的入口处，等待东风刮起，自然直上青云，我们就从四个层面，为各位看官解析如何洞察冲突机会。

2. 洞察冲突的第一种途径：从产品洞察冲突

世上卖得好的东西不一定是最好的东西，而是能沟通产生价值的产品，是能够解决消费者冲突的产品。

(1) 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；这个是必须让别人能够感受到，并且你是要足够强大，不能忽悠一个卖点，否则别人根本不信。
- 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。

当这三重属性合到一起的时候，它才是一个完整的产品概念。

从产品的三重属性，我们就能更清晰的解读“鲜花为什么总是插在牛粪上”这个冲突的真理了：因为“牛粪”会服务、会沟通，因为“牛粪”能解决女神的冲突。

所以，世上卖得好的东西不一定是最好的东西，而一定是能最好解决消费者冲突的产品。

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，女神怎么知道你比牛粪好？比如早期的海尔，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。维持服务队伍的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，海尔的维修人员上门服务的三不原则是：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，一定会让各位看官感动：还有那么好的企业啊，免费来帮我修空调，还那么有礼貌。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。

海尔解决了消费者什么冲突？

相比同时期的空调品牌，海尔提供的服务，解决了消费者基于安全感的冲突——无论什么时候，一个电话，就立刻上门服务。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，他们自有自己的冲突急需解决。

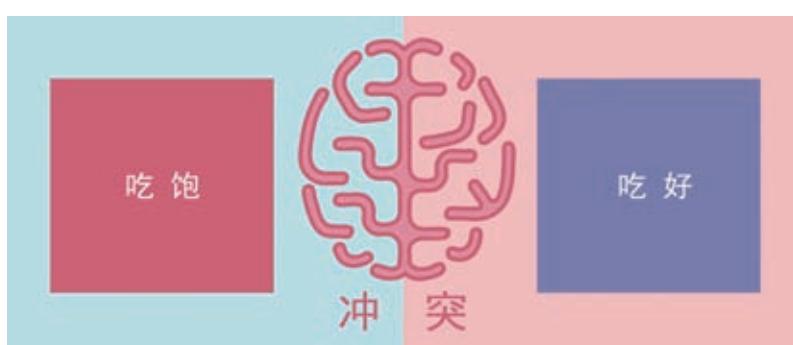
(2) 产品缺陷率的设计

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，首先要解决他们的冲突。但是消费者不是专家，消费者对产品的认识永远都比专家要浅。产品必须要预留出空间，以解决不断升级的消费者冲突，不能一次性企图解决消费者全部的冲突，尤其在互联网时代，我们甚至要说：产品的质量要适可而止。

叶茂中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。而如果单纯是为了填饱肚子，他们可以选择更加便宜的而且份量更足的产品，比如街边的拉面店。

在解决消费者究竟是吃饱和吃好的冲突上，真功夫选择了首先让消费者吃好，而为了解决消费者“吃好”的冲突，我们设计了真功夫的产品缺陷率，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，通过产品份量的减少，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，连续五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十二点吃完真功夫下午不到四点就饿了。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。



(3) 在产品同质化时代，无意义的差异也是创新的一种，也是解决消费者冲突的一种方式

人的欲望和贪婪是无止境的。吃饱了就会想要吃得更好，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，不断升级消费者的冲突，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：

- 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。

通过对消费者冲突的再次梳理，我们洞察到新的冲突——女性消费者觉得一瓶水无法满足不同时间段肌肤的需求，为了解决这种冲突，塑造更为专业的补水专家的形象，我们推出了——珀莱雅晨水和晚水，清新晨水、滋养晚水——让肌肤一天年轻2次。



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：因为你可以来制定标准。尽一切可能让自己成为标准的制定者，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，其关键在于你是否洞察到新的消费冲突没有被满足和解决。

3. 洞察冲突的第二种途径：从价格洞察冲突

一个推论：消费者其实并不知道什么东西该值多少钱。

他们茫茫地走过大街，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，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”和“虚荣心”“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！我们在出售消费者愿意为冲突支付的价格。

绝大多数公司的做法通常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，但实则是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！

优秀的价格策略，可以满足消费者真便宜和占便宜心理之间的冲突，也可以解决消费者在想要购买和愿意购买之间的冲突。

(1) 制造幻觉，价高者得——解决消费者身份认知的冲突

奢侈品就是商家给物质主义者营造的幻觉，价格和任何成本都没有关系，几乎遥不可及的东西可以操纵绝大多数的消费者。

而在营销学上，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”。心理定价适应以自我感觉为主的产品，例如奢侈品，用心理定价法是特别有效的。因为这个价格提供了某些特别的东西。

价高者得——尤其在互联网到处补贴、到处免费的市场环境下，“贵”反而可以杀出一条血路来，因为对于品牌而言，价格和价值其实是对等的。

比如，酒鬼酒、水井坊、五粮液和茅台，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明显很好找：这几位曾



经是，或者现在是最贵的酒，就这么简单直接。

酒鬼酒最贵，卖得好。然后水井坊比酒鬼贵，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。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。

贵，也是黄鹤楼的 1916 策划时洞察到的冲突所在：

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看来这是跟社会地位挂钩的，茅台、五粮液一天天在涨价，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，越来越接近大众化产品了，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。

洞察冲突：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。

武烟集团推出 1916，在定价上比同属高端烟草产品时代版熊猫、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 1916 蒙上一层神秘且令人向往的传奇色彩，1800 元一条的黄鹤楼 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，可见贵有贵的市场。

因为贵，解决了高端消费者的冲突，更贵的烟才更能彰显抽烟者的身份。



(2) 中杯心理——比较优势下的“物超所值”，解决消费者“价格”和“价值”之间的冲突

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，居中的应该没有问题。

案例：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。

白酒作为一种非功能性产品，它和其他功能性快速消费品的价格功能有着明显不同的作用。价格因素在“4P”当中起着重要的因素。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。

(3) 真便宜还是贪便宜之间的冲突

便宜是硬道理？靠补贴、免费聚拢起规模化的消费者，直到他们被圈养出习惯为止。看来“便宜”是会上瘾的，要戒掉，还真难。

其实，诸位看官，我们要洞察的是消费者真的存在图便宜的冲突吗？

对于中国消费者来说，便宜没好货，是个深入人心的认知。哈根达斯不会卖到10元，LV不会卖Coach的价格。你降级了，不是尾货就是A货，总有点原因，你才会便宜吧，否则就是企业快倒闭了……

其实，精明的消费者要的是“贪便宜”的乐趣，觉得在价格的制定过程中，起码有了参与感，有了那么一点点的主权，自己起码是个聪明的消费者，而不是任人宰割的：“小羊羔”。

所以，互联网平台打出了“去中间化”“去经销商”的诉求，告诉消费者，生产商没变，质量没变，只是中间环节少了，奸商没有了，把利润还给企业和消费者了，



此招一出，大快天下。

所以，一款“必要”C2M的APP成为连马云都关注的APP：



“我相信必要平台上的很多品类都能在未来短短的几年内成为优秀品牌。因为它们赋予了用户全球最高的性价比，用全世界最好的材质和工艺，用最尖叫的价格给用户，赋予了满足个性化需求的能力，而这种能力，是每个用户都需要的。”——毕胜。

必要成功的模式其实很简单：

第一，产品品质。必要商城选择的合作工厂必须满足四项原则：

- 必须是全球顶级产品制造商；
- 必须接受必要的定价体系；
- 必须与全球知名设计机构合作；
- 必须拥有自己的柔性制造链。

也就是说，产品品质其实都是有大牌做背书的。

第二，价格。必要商城的C2M模式是通过“短路经济”，直接连接消费者和工

男装·QIKOU
Hugo Boss.
LACOSTE制造商出品
179 元起

户外·RC男士
始祖鸟/The North Face
Columbia制造商出品
79 元起



厂，砍掉所有的流通加价环节，按需求生产（有订单再生产，没有订单就停工），所以价格相比背书的大牌们，性价比高简直是到了极致。

各位看官，“必要”追求的肯定不是价格的极致化，而是真正做到让消费者尖叫的性价比。所以，在便宜还是感觉便宜之间，我们需要洞察，洞察，再洞察，直到洞察到真正的冲突点。

(4) 免费经济

互联网时代，似乎免费就是价格绕不过的一道坎，毕竟免费就意味着流量和用户数量的规模化，但我们还是劝告诸位看官，“免费”就好像双刃刀，能快速见效，但也能快速见血。要有智慧的免费，在不让消费者对品质产生怀疑的前提下，免费才是有作用的手段，比如著名的吉列模式：早在 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；他还把刀架免费送给银行，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 1 240 万枚刀片，至今吉列公司已经成功售出了几十亿枚刀片。

“免费”作为新品牌撕开战场的手段，是能够快速见效的，君且见：

淘宝，用免费网店打败了不可一世的世界巨头“易趣”；360 祭起免费大旗，将金山、瑞星、诺顿等牢牢占据市场多年的杀毒软件一一驱逐……只是商业的本质，还是追逐利益的，免费背后，诸位一定想好了，如何盈利且持续的盈利，才是正道。

免费究竟解决了消费者什么冲突？才是确定是否使用“免费”大招的原因，否则，只是为了聚拢人气，提升 KPI，泡沫过后，谁在裸泳，一看就能明白了。



4. 洞察冲突的第三种途径：从渠道洞察冲突

渠道，依旧为王。

诸位看官一定不理解我们为什么还提渠道为王论吧！难道我们不明白实体经济受到互联网冲击有多大吗？多少综合体都是人去楼空，只靠餐饮和电影吸引人流吗？

诸位看官，且听我慢慢讲。

(1) 渠道就是场景——用体验解决消费者购买前的冲突

随着互联网的去泡沫化，我们的消费慢慢从极端恢复到二元化——该上网买的就在网上买，该线下体验后再去哪里买的，就必须先体验了。

渠道，从单一的购买场景，升级为“体验+购买”的场景。

一旦融入了体验感，渠道自然就变得和传统的大不一样了。最著名的当属苹果体验店的天才吧了。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。

它的店的数量很少，但每一个店都是堪称完美的。

这是一个神奇的地方，这是一家真正的体验店。不以消费为目的的渠道，却是成交最多的渠道。

在奢侈品牌中，Burberry 可谓数字化营销的先锋，其对于新技术的探索和尝试，甚至让不少营销界的领军品牌感到汗颜。在线下，比如伦敦摄政街的旗舰店里，

Burberry 很多服装和配件里都缝制有一块带无线射频识别技术的电子标牌，一旦触发，特定的屏幕里就会播放关于这件商品的制作工艺和流程。顾客进入试衣间时，穿衣镜马上变成银幕，这款上衣在秀场上的画面就被播放出来，搭配店里分布的高质量数字音响设备，让顾客仿佛置身时装走秀现场。如此震撼的场景体验，顾客很可能无法抗拒自己的购买欲望。

而且伴随着科技的不断发展，渠道也成为获取用户信息和购买习惯的重要场所。CG（计算机动画）、人脸识别、AR（增强现实）、VR（虚拟现实）、体感技术、眼球追踪技术、3D 打印……都让渠道变得比互联网更吸引消费者来到线下，亲身体验才愿意亲自下单。

（2）渠道即是销售——洞察消费者的现场冲突，用产品力解决临门一脚的冲突

而渠道作为“临门一脚”，重新洞察消费者的购买需求，也成为重中之重。

日本的寿司店洞察到女性消费者因为担心别人会觉得自己吃得太多，不愿意面前的空盘子叠的太高了，因此引入了“数盘器”，使得女性顾客人数大大增多。



法国连锁超市 Intermarché 洞察到消费者更愿意喝最新鲜的果汁，在超市内为表示新鲜程度，直接在瓶子的标签上大大地印上这瓶柳橙汁的榨汁时间。每一瓶的榨汁时间都在变化，所以每一瓶的“名字”也都不一样，新鲜与否，一目了然。

仅仅凭借一个小心机的标签设计，就轻松为其在三个小时内赢得 5 000 万次的媒体曝光量。

加拿大有机美妆销售平台 The Detox Market 洞察到爱美的女生，不仅希望抹出漂亮，也希望吃出漂亮，真正能够美食美肌两不误，里面外面都好看，从而开设了一家既能吃到绿色健康食品又能买到有机美妆产品的商店。它联手有机餐厅管理公司 Love Serve Remember LLC，在美国的两家有机食物餐厅 Gratitude 以及 Café Gratitude 内设立专柜销售精选有机美妆产品。



这是一种“发现式”购物方式。也许你只是来吃午餐的，然后顺便买走心仪的美妆产品。但是，这种渠道的力量，是线上销售怎么样都无法剥夺的乐趣，尤其对于爱美、爱吃的女生而言。

(3) 从 3A 到 3P

可口可乐总结的渠道策略放在今天依旧是确保终端有效的法则。

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。

而在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 (物有所值)：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。

互联网无法消灭渠道，但渠道应当自省的是：

我，只是渠道吗？

我，只是销售渠道吗？

我，只是商品陈列吗？

我，只是体验终端吗？

我，只是比价的渠道吗？

我，能否更娱乐化？

我，能够更功能化？

我，能否更便捷化？

.....

一切皆有可能，只要诸君多多努力。

谈完了渠道的新面貌，我们还是要老生常谈一下，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，遍地都有未开垦的处女地。而同理，先圈定一块区域进行精耕细作的品牌也大有成功的可能。而关键的是，一旦我们选择了某一个方向，就必须坚定的前行，直到机会已经牢牢把握。

案例：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：

第一，能称之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”被有效传播等；

第二，中国家居卖场在2007年市场规模大约在10 000亿元，红星美凯龙占比不到1%，有影响力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等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？因为那他妈的实在是太难了。”

是的，确实是太难了。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，这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，长尾效果非常明显。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！

第一，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；

第二，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。

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，势必就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。

先规模后价值，将规模化进行到底——红星美凯龙成长模式

因在“先规模后价值，将规模成长进行到底”的战略思想指导下，红星要做到真正意义上的规模化，必须在规模成长的三个层面狠下苦功，且缺一不可：

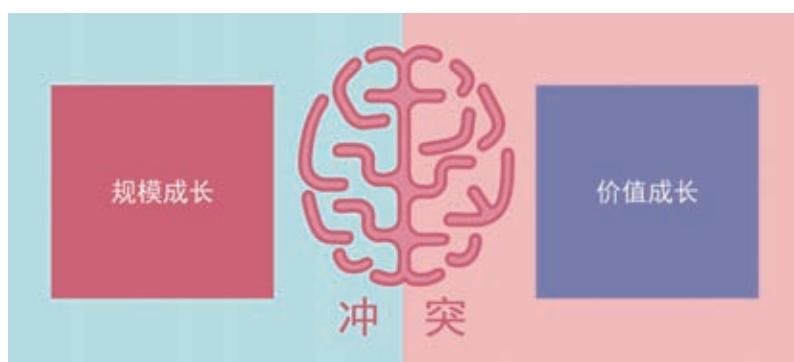
其一，终端数量的规模化。

其二，品牌形象的规模化。

其三，媒介传播的规模化。

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到2012年目标开店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26亿元人民币。

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。

到2016年，红星美凯龙在规模成长模式的战略指导下，从彼时的38家卖场100亿元营业额发展到了现在200家卖场过600亿元的营业额，真正实现了家居卖场的品牌化和全国连锁化，也意味着在短短的10年时间内再造了5个红星美凯龙。

200家卖场mall，是一个巨大的成就。

因为这不仅仅是在家居连锁卖场领域的遥遥领先，据相关数据统计，红星美凯龙2016年市场份额是第二名与第五名之和，更重要的是这个数据已经让红星美凯龙成为全球规模最大、数量最多的大型商业Mall运营商，成功晋级“全球Mall王”，登上世界商业舞台之巅。

从一组对比数据，我们可以窥见“200”家大型商业mall的含金量。随着200家红星美凯龙的诞生，红星美凯龙超过凯德置地（102座）和万达（190座左右），超

过九龙仓商业项目（15座左右）的13倍，超过新鸿基商业项目（15座左右）的13倍。

在互联网大行其道的时代，叶茂中策划和红星美凯龙都坚信实体门店的价值必然回归。2016年，车建新董事长启动了红星美凯龙的千店战略，叶茂中策划十年前为红星美凯龙规划的“将规模彻底化”的成长模式将得到更彻底的执行。



▲2016年春节过后，车建新董事长与叶茂中探讨新阶段战略构思



（2016年12月31日红星美凯龙第200家卖场mall湖南怀化店开业）

5. 洞察冲突的第四种途径：从促销洞察冲突

(1) 生活是一场狂欢，每天都是节日

用狂欢减免消费购物的罪恶感，解决消费者不安的冲突。

有理由要促销，没理由创造理由也要促销，要给消费提供新的消费理由，解决他不能买买买的核心冲突。

诸位看官，是否欣赏过最完整 2017 年节假日攻略？





春节、圣诞节、国庆节……这些都已经成为促销的入门款、基本款；
“光棍节” “6.18” 全民狂欢……

不论放假的，还是不放假的，促销成为常态化，尤其对于品牌商而言，微博和微信成为首要的阵地。品牌是否年轻化，节假日促销的反应速度，也成为判断的标准。为了让促销更为有效，我们总结如下：

第一，快，反应速度一定要快，为品牌争取到第一时间的曝光度；

第二，提供新鲜的消费动机，解决消费者不能“买买买”的冲突：左脑的理性告诉消费者，不能再买买了，再买下去，下半月只能把板凳坐穿了；但右脑的狂欢则告诉消费者，过节啦，要对自己好啊，要嗨起来，要买起来啊。善意的解决消费者购买时，内心小小的纠结和冲突，用节日的狂欢，免除购物的罪恶感吧！

第三，差异化，不要人云亦云，跟随者只能分到最小的眼球，但切记要避免低俗化。“裸女”和“肌肉男”只会拉低品牌的调性，吸引了眼球，赔掉的是品牌的价值感。

REI 是专营户外服装的品牌，当所有线上线下的零售商都削尖了脑袋在“黑色星期五”招揽顾客时，REI 却放出“今日歇业”的大招：



REI 在“黑五”这天关闭了所有门店，并按照工作日的标准向 12 000 名员工支付了薪水，鼓励自己的员工赶紧去户外，不要在公司待着了。这么做实在是太反常了，随之引发的效果是爆炸性的。REI 在 24 小时内的公开展现量达 27 亿次，社交媒体的曝光率上升了 7 000%。



REI 还专门上线了一个网站，为大家规划登山路线，号召大家拥抱大自然。

第四，促销必须匹配品牌的核心价值和主张，促销作为传播的一种手段，应该起到重复品牌的作用，这样才能对品牌起到累积作用，而不只是“买买买”。你看



京东做促销，不论是大促还是小促，都在始终强调自己的品质生活的核心主张；

第五，价值观：消费者更喜欢有态度的促销，并不想让自己只是“买买买”，正能量的价值观，会降低消费在“买买买”时犯罪感的冲突。

(2) 促销的目的，不仅仅是单纯的销售——把握一切机会和消费者发生关系要从消费者冲突出发，提出解决方案

碎片化的消费场景，让消费者懒得看我们一眼，正儿八经的买卖已经无法和消费者建立联系，但品牌不能变，价格不能动，四平八稳的传播改变不了消费者对你的认知，促销是利用特殊的理由，将品牌人格化、年轻化的机会，也是可以给价格变动提供一个合理空间的机会。因此，洞察促销的机会，必须从以下几点出发：

第一，是否娱乐了你的消费者。坚持核心价值，品牌可以人格化，让消费喜欢的品牌，让消费者嗨起来的品牌，才有机会和消费者发生进一步的关系；

第二，是否便宜了你的消费者。促销的目的，有时候是简单粗暴的，用更低的价格，降低消费者的使用门槛，进而可以体验产品，增加重复消费的可能性，但我们可以借着促销之名，正大光明地降价、赠送、福利，但这一切都是有前提的，一旦促销结束，灰姑娘就会恢复原样。所以，在便宜消费者之前，我们必须界定清楚规则，不能让消费者养成习惯，老等着你降价促销；

第三，是否教育了你的消费者。让消费者尝试、体验，你需要更严谨地科普自己，介绍自己，用正确的方式引导消费者对你的认知，加深对你的喜爱。大卫·奥格威曾经说过这样一句话：“人们越来越倾向于去写娱乐性的文字，而不是去贩售某种观点（产品）”。作为传播者本身，我们必须清晰地明白自己的初衷是什么，手段可以华丽，但内容必须确保你的普及知识，宣传教育是跟你的产品有关的；

第四，是否说服了你的消费者：千万别忘记了促销的最终目的是达成购买和体验，是否最终解决了消费者的冲突。

TIPS

1. 洞察冲突的第一种途径：从产品洞察冲突

——世上卖得好的东西不一定是最好的东西，而是能沟通产生价值的产品，是能够解决消费者冲突的产品。

2. 洞察冲突的第二种途径：从价格洞察冲突

——消费者其实并不知道什么东西该值多少钱，价格的制定必须从解决消费中冲突的角度出发，不要单纯的以“自我”为中心出发设定价格。

3. 洞察冲突的第三种途径：从渠道洞察冲突

——渠道，能够解决消费者冲突的渠道，能够解决线上和线下之间冲突的渠道，依旧为王。

4. 洞察冲突的第四种途径——从促销洞察冲突

——促销的目的，不仅仅是单纯的销售；把握一切机会和消费者发生关系，要从消费者的冲突出发，提出解决方案。



03 / 如何洞察 新的冲突

掌握了洞察的四种途径，您一定还希望能够洞察到与众不同的新冲突！

如何差异化地洞察到新的冲突点，等待风口来的时候能够比猪飞得更高！

而如何判断一个新的机会点，是可持续增长的机会，还仅仅只是一个随时会掉下来的风口？

1. 用新眼光，洞察老问题！用新手段，解决老冲突

“一个人害怕的时候还能够勇敢么？一个人唯有在害怕的时候才能够勇敢。”

——《权力的游戏》

看似矛盾的话，却因为制造了冲突并满足了人性，而得到“权迷”的推崇，而触点也是一样，基于表面的洞察，大家都能看到，基于内在的洞察，需要不停挖、挖、挖的勇气才能挖掘出来。

就好像打井一样，要不停地对着单点用力，才能让泉眼冒水！

洞察也是一样的道理，必须对着一个单点，不停地挖、挖、挖，直到挖出真相，

才是有价值的洞察，才是能解决冲突的洞察。

除了挖、挖、挖的执着之外，我们更要明白，在当下的世界里，太阳底下已经没有新鲜事了，用老的眼光一定洞察不到新的问题，当所有的表面现象都一样的时候，我们需要的是用不同的眼睛、不同的心情、不同的工具，才可能挖得更深，挖得更广，挖出一个新天地来。

各位看官，想到童装，一定绕不开迪士尼吧，你们印象中的童装一定是如下这样的：



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得像个孩子，他们更愿意孩子穿得像自己。

对年轻父母而言，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 在 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元。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。我们也就能非常理解新的洞察，带来新市场的机会有多大了。

2. 挖、挖、挖，挖到旧组合，挖、挖、挖，挖出新元素

洞察的不仅仅是常识，是创新的可能性，更是新冲突的可能性。

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。

知识必须被消化吸收，再透过新的排列组合，以新鲜的形式问世，才能产生真正的创意，这是被爱因斯坦称为直觉，也是他认为产生新洞见的唯一途径。

洞察的目的，并非找到原有的市场，原有的机会，原有的客群，洞察的目的是为了新的市场，新的需求，新的客群，一切都是为了“新”去洞察。

看到普通事物之间的关联性——看到不同事物之间的关联性——找出普遍性的原理——找出不同的联系方式——旧元素，新组合。

所以，挖啊、挖啊、挖啊，直到挖出不同事物间的关联性，或者挖到相同事物之间不同的关联性，我们才能挖到触点，也才能找到解决冲突，找到创新的可能性。

对事物本质的理解，尤其通过直接的观察，或者将大脑的想象，事物内在的特征或潜在的真理揭示出来就是灵感产生的一瞬间——直接的观察，加上大脑的想象是灵感的来源，也是洞察的基础所在。正如《人类简史》所说，绝大多数东西只存在于人类的想象之中。我们的想象力决定了洞察是否有效，也是能否在旧世界中创造新世界的可能性所在。

洞察最害怕的就是在旧世界中，放弃新的可能性，只是重复机械地“挖”，就好像1989年的美国咖啡市场，大家都在追求咖啡的口感时，只有福爵咖啡倾听到客户对咖啡开启清晨美好的感受，认为咖啡的美妙在于为人们开启了美好的一天，这种体验带来的快感远比口味更加重要，因此，福爵咖啡放弃了多口味的战略，重新启动“美好早晨”的传播，而成为当时咖啡市场的一匹黑马。

而今天的星巴克，不仅关注咖啡口感，还更多的挖掘消费者在消费咖啡时的心情、体验、社交，从而创造了“第三空间”的市场。

各位看官，如果让您来操盘汽车的企业，您会从哪些方面入手？您会觉得有哪些新的冲突没有被洞察？

“安全”一定是汽车必然要追求的诉求点，如何让“安全”落地，从常规的手法洞察——从技术切入一定是最安全的打法，毕竟沃尔沃的安全定位来源于其技术的领先性。但如果不是沃尔沃的品牌，还能从什么角度洞察到机会呢？

从常识来看，如果沃尔沃要经过十道检测，难道我们经过二十道检测就更安全？

我们来看看史上最傲娇的汽车测试吧：

W-NACP 第一招：车门的抗摔打能力；



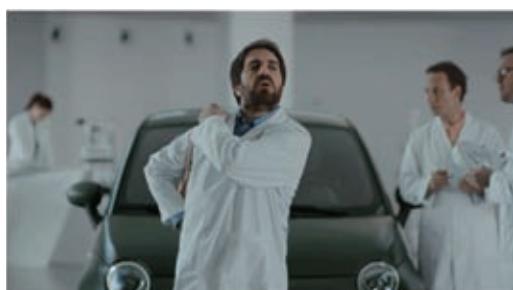
W-NACP 第二招：轮胎的抗踢打能力；



W-NACP 第三招：车盖的抗击打能力。



哼，测完收工。



新菲亚特 500S 的洞察任务是：什么才是对 Bad-Boy 最安全的车？

在看了车的所有检测报告后，营销人员发挥了充分的想象力，将安全性从车的物理属性，延展到“人”的生活场景中，对于 Bad-Boy 来说，最安全的车，首先是能挨住众多女朋友摔门、踢打的，所以才有了以上的三部曲。

这种常识之上的冲突洞察，是不是才能更快俘获 Bad-Boy 的心呢？

所以，就好像大卫·卢梭说的：问题的关键不是你观察到了什么，而是领会到

了什么！洞察的关键也不在于你看到了什么，而是你领会到了什么？你洞察到了哪些消费者的冲突没有被解决，但千万别用旧答案去回答新问题了。

3. 洞察冲突的触点必须满足两端：商业与客户

好的洞察必须建立商业和客户之间的连接，这之间的连接，往往也是冲突的触点所在。

心理学中，将无关的概念连接起来的能力被称为联想能力，也就是在有意识的参与下进行，并且将之前的经验与新的需求联系起来的能力。

达·芬奇就是通过对自然的观察，以及敏锐的联想能力，开创了独一无二的画法，他曾写道：

“站在原地，凝视着大自然的万物，它们的形成如此随意而纯粹，墙上的污迹，壁炉中的灰烬，天上的云朵以及海滩上的岩石，如果你仔细观察它们，你会有神奇的发现。”

对于消费者，如乔布斯所言，消费者有的时候并不明白自己需要什么新产品；而对于商业而言，永远都有“不同”的需求，而不仅仅是“新”的需求。所以，对于商业和消费者之间的触点，连接的不仅是消费者的传统需求，更是商业的新机会。各位看官，千万别企图用老套路去满足客户的“传统需求”，因为在心理学的研究中发现，人类的潜意识比我们聪明得多，如果某件事情点燃了你内心的火花，自然是有原因的，这个原因可能深藏在某个地方，你也许不会立刻发现，但是在一段时间之后它还是会浮现出表面，这才是洞察触点激动人心的部分，它是会自燃的，一经点燃，就无法抑制。

而有“自燃”能力的洞察力，必须满足以下的要求。

(1) 逻辑性

将过去没有被忽视的现象重新连接起来，为创新赋予全新的优势（之前我们已经重点描述过新组合的重要性了，在这里我们要强调的是旧现象和新元素之间的合理性，不要为了新而新，不要为了不同而不同）。比如，SK-II 为了品牌年轻化而做



的传播——找来了一群胶原蛋白满满的孩子们，对着镜头诉说着梦想，这样的组合的确新奇，但令我不解的是，孩子的梦想和神仙水之间的逻辑究竟在哪里？用孩子来演绎，究竟解决了目标消费人群什么冲突？

广告播出后，在SK-II的官微下，网友们纷纷表示莫名其妙。评论区的高票都是“木有看懂”“看起来有点奇怪”“get不到这个广告点”等评价。

SK-II的官方发言人在接受外媒采访时提到，他们希望用孩子的童趣来激发出中年女性被压抑的自我意识。它想传达这样一种观念：无论你现在扮演了怎样的社会角色，女性千万不要丢失自己的初心。各位看官，看着手法年轻的SK-II却绕了好大的一个弯道企图建立年轻的认知，新奇性是有了，但逻辑性呢？话题性是有了，但是销售力呢？

我们所倡导的新奇性，一定是基于对客户的观察，和常识的分析所致，千万别因新而完全废旧，一定是新旧组合的。

(2) 强制性

必须足够强大，否则难以改变常态的游戏规则，也不具备足够的扩展性，同时必须迎合大众的口味，而不是只满足一部分人的喜欢。

我们不得不提的还是苹果手机，关于其对整体手机行业的冲击——消灭恐龙的不是更大的恐龙，而是恐龙之外的灾难；消灭诺基亚的一定不是更好的手机，而是更可怕的苹果。而苹果对消费者的洞察，一定不是更好的系统，更好的拍照，更好的通话效果，更快的输入等基于电话本身的洞察，而是“更大的屏幕玩游戏；更大的空间听音乐；更畅快的体验；不要键盘的需求……”这些看来和手机无关的洞察，这些隐藏在手机交易值背后的用户价值，才是真正超越诺基亚的商业机会所在，但正是这些人性的洞察，足够强大，足够改变手机的命运和使用习惯，才导致今天的智能手机已经成为移动屏、第三屏的地位。

而如果我们的洞察面临的市场是新兴的市场，那我们必须寻找到强大的意见领袖，来帮助我们解决冲突，因为如果市场是新兴的，普通消费者可能并不知道他们想要什么，往往少数关键用户影响并带动了市场，并且只有这群人才知道自己想要什么，这群人才是“乌合之众”的路灯。在如今口碑决定品牌生死的时代，意见领

袖更是传播的制高点，一个忠实粉能够带来 1 000 个甚至更多的普通用户。

(3) 简单

一句话，才是最有力量的话。

打土豪，分田地。说到老百姓的心坎里，就能跟着部队闹革命。

针对年轻人发动禁烟时，你和他说健康，他们是完全无感的，甚至觉得你老生常谈，无聊至极；但只对他们说了一句话——抽烟让你变丑！就吓得那些爱美的孩子们不敢再抽烟了，毕竟会有口臭、牙齿变黄、掉发的危险。

简单的一句话，说到心里，说出冲突，就能发生作用，改变客户。

简单的不仅是一句话，更能在商业模式上，显示出强大的竞争力。之前我们曾经介绍过日本只管理发的公司取得了商业上的成功，而在美国出现了一个“不剪发，不染发，只吹头发”的沙龙 Drybar，在美国拥有超过 60 个店铺，遍布纽约、洛杉矶、旧金山、芝加哥、华盛顿等城市。

为什么只吹发？

“20 世纪 50 年代的优雅女士都是一周做一次头发，然后尽量保持不凌乱。我想让那种风潮回来。我想要这种风潮现代化。”Drybar 的创始人 Alli Webb 说。

其实很简单，无论是烫发还是剪发，对于女士而言，都是需要做抉择的一件事情，各位看官千万别小看剪发这件小事，头发的长短对于女士而言是比天都大的事情，而只有吹发，吹得好是锦上添花；吹得不好，一洗过后，烦恼尽消，无伤大雅。对于女士而言，这是特别容易促成购买的商业行为。

Drybar 正是洞察到了这个消费者心理，在场景的设计上更是强化了女士这种心理，它将所有的镜子都放到的顾客座椅的背后——从洗完头到做好造型之前，你都不用看到“平淡无奇”的自己，等待发型师完成，才能发现镜子里惊艳的女神。

简单的背后，往往意味着极致和资源的聚焦——只做吹发，就意味着美发师在吹发领域可以有更专业的追求和更极致的体验感。真可谓越简单，越不简单。





简单，往往意味着触点的爆发力更强大。越能深挖到简单且强大的需求，越能在市场中杀出一条血路来。

(4) 情感

鸡汤横行的时代，情感是通往精神世界的桥梁。

亚里士多德说：“我们无法通过智力去影响别人，而情感却能做到这一点。”我们在解决问题的时候，可以用逻辑、理性，然而，当我们要去影响别人、让他们认同我们的时候，只有逻辑是不够的。

对于我们而言，难民的记忆始终保留在冯小刚的电影里，而《1942》的票房也证明了，光靠灾难，是无法让消费者主动走进电影院的。情感，和消费者相关的情感，才是能够触动冲突的关键。

如果不是因为这张图片，我们有多少人能够真正为叙利亚的难民感到难过？



情感，胜过了一切冰冷的数据；情感也是激发一切的来源。

只是我们并不希望用这样的方式激发情感的认知，一切情感的洞察，都是基于人性的洞察，要能够打动人，更要打动自己，这样的洞察，才能够唤醒人与人之间新的连接、共情。

(5) 快

速度也很重要。当你挖到一个洞察的时候，你该怎么做？

向上级汇报，层层报关，等待领导的决策……

那等你准备解决冲突的时候，估计先机已经被对手占领了，留给你的只有胜利者的背影了。

我们身处一个随时试错，随时纠错的时代，洞察靠的是99%的经验和1%的想象力；但洞察的成功与否，靠的是100%的速度去做抉择。就如同叶茂中这厮经常说的，没有完美的企划，只有适合的方案+坚决的执行力+比竞争对手快半步的勇气。

快了半步，才能为洞察找到试错的空间。

大家都知道海尔，有着强大的服务体系。通过近乎完美的售后服务（海尔的骄

傲便是能在最短时间内满足客户需求——任何打进海尔客户服务中心的电话都会在响铃 3 声内接通，并且拨打电话后 3 个小时内就有工程师上门帮客户解决问题），而洞察到消费者的真正需求。海尔曾经因为洗衣机卖到了乡村后，收到了很多投诉——客户抱怨他们购买的洗衣机容易堵塞，于是派了工程师去检查问题所在，调查结果，人们不仅用洗衣机洗衣服，还洗菜、洗土豆等。海尔并没有纠正客户的使用方法，更没有拒绝保修，反而洞察到农村市场洗衣机新的冲突点在哪里。

他们立即安排工程师进行改装，为洗衣机装了更粗的排水管，方便过滤大颗粒的污物，甚至贴上标签：洗衣服，洗番茄，花生等。

而海尔的洗衣机自然成为农村市场最受欢迎的洗衣机，道理很简单，快速洞察冲突，快速解决冲突——快，就能抢先一步占领市场。

“闪电战，是我们目前经历的最能形容的一个感受，就是快快快，快，必须要快，我们哪怕做错了，没关系，迅速改过来，再继续，再快，这就是我们目前的状态。”

——在行&分答联合创始人Ella

分答上线 42 天之内，1 000 万用户体验了，100 万用户为内容买单，产生 50 万条问答内容，交易金额超过 1 800 万元；积累 33 万个的答主，其中医学领域 5 028 人、教育领域 4 366 人、职场导师 3 371 人、科研科普工作者 1 881 人；融资总额 2 500 万美元，估值超过 1 亿美元。“分答”用漂亮的数据，撕开了知识付费领域，这一切都建立在“快”的基础上。

4. 广告就是劝人“离婚”，不“离婚”哪里还有新机会呢

其实帮企业做策划，推广一个产品，就得说服消费者放弃他（她）以前购买的产品。由一个品牌转移到另一个品牌谈何容易，和劝两口子离婚的性质是一样的。

菲利普·科特勒讲，所谓营销就是在合适的地点，合适的时间，把合适的东西



卖给合适的人。产品生产出来卖不好，自然不能怨消费者太傻，消费者不仅不是伯乐，而是连伯乐的邻居都不是。如今的市场，消费者早就被各大品牌霸占了，如果不让他们“离婚”，新品牌哪有机会呢？

但是劝人离婚之前，我们首先要考虑的是“新欢”到底有什么是“旧爱”没有的，这就要求我们以新眼光看待旧人，直到洞察到他内心更深层次的需求，这样“新欢”才有机会。

认知和事实之间总是有区别的。我们千万不要跟消费者讲什么是事实。你不可能有这个时间、不可能有这个金钱去做这种事情，老百姓也没有兴趣去听你讲这个事实。所以我们在传播过程中强调：认知比事实更重要，认知大于事实，消费者的判断力是有限的，早些年我们只要大声表白就行了，但现在分散的媒体，粉尘化的传播效应，都让表白集体失声，我们只能洞察到消费者的认知究竟是什么，才有机会拿到表白的门票。

消费者的心理有时很像一座冰山，露出水面的只是几分之一，更多的都藏在水的下面。如果谁能挖掘出水下面的冰山，谁就能让消费者跟着他走了。

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。而如今的传播更必须在以往的经验中挖到新的冲突点，才能让老夫老妻们开心地分手告别，留给新人一点机会和空间。

比如，下面这个饮料，主打诉求类似于农夫果园的混合果汁，希望喝前能够摇一摇。



旧瓶装新酒，肯定无法打动消费者了，但基于对消费者认知中已有的：混合果汁应该在“喝前摇一摇”的消费习惯，Orangina 的果汁生产商洞察到了一个机会点——

为什么不把易拉罐的环做到底部，让消费者喝的时候自然就摇一摇呢？

于是，当每一个喝饮料的人找不到易拉罐开环的地方时，很自然地就将其翻转过来，达到喝前摇一摇的效果。于是，人们就会牢牢记住 Orangina 的果汁，这才是最让人摇一摇的混合果汁了，各位客官，您看，是不是老问题换个新办法，一样有效果呢？



TIPS

1. 不要用旧眼光看待新世界。
2. 挖，挖，挖，挖到旧组合；挖，挖，挖，挖出新元素。
 - 洞察冲突，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。
 - 看到普通事物之间的关联性——看到不同事物之间的关联性——找出普遍性的原理——找出不同的联系方式——旧元素，新组合。
 - 洞察冲突的关键也不在于你看到了什么，而是你领会到了什么？千万别用旧答案去回答新问题了。
3. 洞察冲突触点必须满足两端。
 - 商业
 - 客户

好的洞察必须建立商业和客户之间的连接，这之间的连接，往往也是冲突的触点所在。

 - 逻辑性——将过去没有被忽视的现象重新连接起来，为创新赋予全新的优势。
 - 强制性——必须足够强大，否则难以改变常态的游戏规则。
 - 简单——一句话，才是最有力量的话。
 - 情感——情感是通往精神世界的桥梁。
 - 快——速度也很重要。
4. 广告就是劝人离婚——分裂旧市场，解决新冲突。

其实帮企业做策划，推广一个产品，就得说服消费者放弃他(她)以前购买的产品。由一个品牌转移到另一个品牌谈何容易，和劝两口子离婚的性质是一样的。

04 / 洞察冲突的目的 ——懂消费者，成为消费者

“本我即原我，是指原始的自己，包含生存所需的基本欲望、冲动和生命力。本我是一切心理能量之源，本我按快乐原则行事，它不理会社会道德、外在的行为规范，它唯一的要求是获得快乐，避免痛苦。本我的目标乃是求得个体的舒适，生存及繁殖，它是无意识的，不被个体所觉察。”——西格蒙德·弗洛伊德

在弗洛伊德的精神世界中，人类的基础需求是排除外在干扰的，即便互联网飞速发展，但人内心追求的依旧是原始的快乐。洞察也是一样，无论技术怎么发展，我们都可以创造出成千上万种调研的手段和方法，但目的其实就是这样——人心。洞察的本质，一直以来就深藏在人的心里，不疾不徐，不紧不慢，等着有一天被挖出来，暴晒于天下。

之前，我们已经知道了洞察和观察的区别，而这里要强调的就是，观察是千变万化，方法多样，呈现多样的；而洞察的则是事物的本质，是因由，是一直以来存在于消费者心智中，存在于市场中，存在于渠道，价格等因素中的，如同弗洛伊德所说的人的唯一性是一致的。



1. 洞察要占据至高点——洞察冲突，有的时候从高向下看，看得更深点



这是我们熟悉的品牌金字塔，各位看见了，站在塔顶的是“我是谁？”。

品牌的至高点设计，是为品牌找魂的过程，找到了魂，才能持续和消费者进行沟通和联系，正如美国运通 CEO Ken Chennault 所说：

“品牌是一个不用说出口的契约、一个承诺。它是一种感情联结，形成了与顾客间的纽带。如果没有这种关系的话，我们每天都要从零重新开始。”

当我们确定要和消费者发生联系的时候，我们必须明确自己的身份，是以产品和消费者进行沟通，还是以品牌和消费者进行沟通；如果您选择的是后者，那我们不妨站得更高些，不仅要考虑一手交钱，一手交货的原因，更应该想明白二次交货，五次交货，一年交货，十年交货的原因。消费者是因为离不开而使用，还是因为喜欢而使用。

在今天，产品高度同质化的时代，产品提供的价值已经越来越雷同，要打造一个与众不同的品牌，首先要先假设如果脱离了产品的工具价值，我们是否是一个独一无二的、不可或缺的品牌——依靠非产品的工具价值而创造的价值，在营销中，我们称为“至高点”的创造，它虽然无形，却意义非凡。因为，至高点的占领，往往和人的情感、社会价值、个人价值的洞察息息相关。

即便是产品功能完全一致，价格却能更高，这高出来的价格，就是至高点带来的利益，是脱离于工具价值本身之外的价值。

我们看到屏幕长期被韩剧霸占；手机长期被各类“欧巴”霸占；化妆品迅速被韩系更换排名；这就是韩国品牌整体对各个细分领域至高点的占领。

韩国品牌，以强大的韩国娱乐文化为背景，袭击了全世界的少女少男。韩流早已不是简单的“灰姑娘——爱情——癌症”的三部曲，赚你眼泪的电视剧早已经是上个时代的了，要有强大的粉丝效应，韩国美男的标配除了大长腿的帅美男外，个性成为新的要求，如果没有个性，再帅的花美男也火不过一部剧——这也是韩国文化，从大众转为更精准的小众的开始。韩国的经纪公司开始认识到，个性将成为黏合粉丝的聚合力，个性的强大将直接导致粉丝持续力的强大。

韩国的造星计划，往往从“少女情结”开始洞察——涵盖了服装、时尚、发饰、音乐等诸多和女性心理相关的行业，最后切分出当下女性的心理倾向究竟是什么？

比如局势比较紧张的时候，女性就更希望英雄的出现，那荧幕上多点男子汉气概的硬汉就更受欢迎；

当大家觉得竞争压力太大，开始回忆往昔的好日子时，复古的文艺男就开始多了起来；

当韩国文化开始大量输出国外时，时尚的霸道总裁就多了起来。《太阳的后裔》大热也是因为宋仲基的霸道形象加上硬朗的肌肉展现，实在太符合当下女性对“MAN”的需求了。



韩国男明星的成功，是来源于经纪公司对社会环境和目标人群的深刻洞察，给予我们的启发也就在于，我们在洞察冲突的时候，首先要想的是找到一个至高点，往下看，看得越深，机会越大。而这个至高点，往往来自于产品之外，欲望之中——站得越高，看得就越深。

所以，当产品不仅仅是产品，是更丰富的可以和人沟通的“物”时，才能占领至高点。



就好像一块豆腐，能有什么美好的联想，能占领什么至高点？

案例分析：“男前豆腐”成为最有男子汉气质的豆腐

从产品的本质而言，“男前豆腐”选择的原料是用高于一般价格4倍的北海道大豆以及冲绳岛的苦汁制作的，口味超级浓厚的豆腐。

对于一般洞察而言，豆腐总是给人软绵绵的联想，而对于至高点的人性需求而言，那些购买豆腐的家庭主妇内心却对男性刚烈的“壁咚”无比向往，软和硬之间的冲突，就给了产品更多的设计空间。



男前豆腐店，翻译成中文就是“男子气概豆腐店”——软嫩的豆腐变成了男子汉的象征。强烈的冲突制造，人性至高点的洞察，都为豆腐带来新的更大的市场。



为了强化这种男子汉气质，让豆腐不仅仅是豆腐，而成为生活的一部分，男前豆腐已从一块豆腐延伸到玩具、流行音乐、游戏等具体的产品形态了。男前豆腐的周边有：T恤、贴纸、音乐等四大类；31款产品。它们还和人气动漫《海贼王》共同开发了“乔巴豆腐”。

但凡可以和男子汉产生关联的，都可以和豆腐发生关联。顾客们在消费“男前”



的时候，究竟在消费豆腐，还是在憧憬男子汉的气质呢，诸位看官？

2. 同样的高度，不同的维度

还是那句老话，不要做市场的尾随者，要做市场的发现者和发明者。

尾随者，只能吃剩下的；发现者、发明者才是最大的既得利益者（抢先在大佬们进来之前）。

诸位看官，如果大家都站在了人性的至高点，洞察到了冲突需求，接下来该怎么办呢？

如同开篇所述，人性的需求其实就如弗洛伊德所说的，长久以来就那么几样，大家都看见了，关键就看提供的解决方案是否够新，够不同，毕竟同一高度，也有不同的纬度、角度和风景。

我们要重点提醒各位看官的就是：在洞察的时候，一定要从“How to different”发展到“How to think different”，因为“How to think”比“Know to think”重要，而“How to think different”比“How to think”更重要。只有洞察的角度不同了，才能发现新的需求，创造新的价值。

各位看官，不知道您看过这组包装吗？





一样的果汁，一样的渠道，就因为站到了消费者的心里，站到了新高度，洞察到了喝更贵果汁的理由，才创新了消费场景，创造了新的市场机会。

2015年，味全大胆地把自己的logo去掉了，代之以一些不同的句子：“你爱美，你要喝果汁”“熬夜辛苦了，你要喝果汁”，或者“听妈妈的话，你要喝果汁”。试想一下，我们站在没有导购的冰冷的货架前，突然一瓶果汁开始了和你的对话，而且还那么关心你的身体，你会不会把手伸向它呢？这或许就是2016年6月之前的一年之中，“每日C”每个月的销售额增长都稳定在20%以上，而6月这个单月，这个数字超过了50%的洞察所在，也是感动人心的所在。



3. 洞察冲突在人，不在商品

德鲁克主张，企业的目的在于创造顾客。对此，我们无比赞同，创造了客户，才能创造价值，营销的一切都应该以顾客为出发点和基准点，来设计整个企业的体系结构，否则就只是单纯的买卖和销售了，销售只是负责把生产出来的东西卖出去；而营销则是和顾客发生关系，顺便把东西卖出去，就好像德鲁克说的，营销的目的就是干掉“销售”，真是精辟。



所以，洞察的目的，在于“洞”人；洞察的至高点在于工具之外的属性，厂商做出来的商品特色，如果不是消费者冲突的需求，那么顶多只是在产品差异化上的创新，却不是消费者会花钱购买的商品。

所以，维生素如果只在药店有售，那和年轻人是永远不会发生关系的，正是洞察到年轻人不会主动去药店，Fast Food Aid 决定将自己搬到年轻人需要维生素的场景中去。

原宿街头出现了一家名叫“Fast Food Aid”的快闪商店，只要带着任何“垃圾食物”，例如汉堡、炸鸡、披萨的食物组成成分，便可以免费获得维系健康所需的维生素——为的是让饮食不正常的繁忙都市人，能够均衡摄取快餐中所没有的营养。

“Fast Food Aid”制作出一瓶瓶对应各类“垃圾食物”的维生素，让你在吃完一袋盐酥鸡后，来这边补充一下没吃到的营养。



可见，只有洞察到了人的冲突需求，才能和人建立关系；所以至高点的选择一定在人心。

洞察到一个至高点后我们该怎么做？

(1) 凿出一个切入点——选择一个领域重点“进攻”

世界万物各有不同，明显的“凹痕”总是引人注意的——光找到冲突洞察是不够的，还要为洞察冲突凿出一个入口来，并且能让人牢牢记住这个入口，否则就会发生桃花源记找不到归路的失落了。



达尔文在《物种起源》中提出性状趋异原则：“物种很多情况下取得成功，仅是由于变得与众不同或者更加不同，这样就减少了竞争。”一旦我们洞察到了这样的不同，我们就更加需要集中火力，进攻、进攻、再进攻。

洞察之后，我们要更精准地找到切入口，越精准，越能节省我们的财力、物力和人力。

2016 年，手机市场已经高度饱和，全球手机出货量持续放缓，几乎所有的智能手机制造商都受到波及，正经历业绩下滑所带来的影响。但是，7 月 7 日，vivo 新品 X7 在全国开售，次日，vivo 官方微博公布了首日销量，X7 全国线上线下累计销售超过 25 万台，怎么做到的？

洞察：拍照已经成为消费者的一种生活方式，是消费者使用频率最高的手机功能，我们已经习惯了在互联网上分享照片。

切入点：让自拍更美！以“有了你，就有了光”为主题的自拍时刻——X7 除了延续 vivo 之前在拍照技术上积累以外，在前置摄像头加入专业摄影棚级 Moonlight 柔光灯，通过柔光灯配合超高感光能力的镜头和极大的光圈，保证了柔光灯能够做美颜最好的支撑，同时让光线保持在 5 000K 的最佳色温上，让灯的显色指数更高，更接近于光的本色。Moonlight 可以让用户通过柔光灯保证人脸的亮度，实现画质的清晰和面部的柔和。

当宋仲基拿着手机在暗夜里也能自拍出一张美颜的时候，那道柔光满足了多少爱美的人在暗夜无法欣赏自己的冲突，意料之外的可能是 vivo 新品 X7 售价 4 000 多元，不知道“雷教头”怎么想？



（2）看看你的附近，再来一次出击

市场要求我们快，快速切入市场的同时，不代表我们要试错到底，找到一个切入点，我们也要仔细筹划几个预备市场，模拟几个其他可能会与我们共同竞争的市场。测试到一定阶段的时候，我们要快速检视周围，判断竞争对手的阻力和路径的方向，如果一切如我们所愿，那就必须快速冲击市场，直到撕开一个巨大的入口，但要牢记，每次的出击都必须有价值，都必须匹配最初的冲突洞察（因为，我们是从至高点往

下撕开市场，必须具备强大的势能才能造就持久的惯性。所以，每一次出击，我们都必须在同一个冲突点上发力）。

(3) 进攻，进攻，再进攻，让洞口响起胜利的歌声

用力凿出切入点，市场一定会发出响声，我们要持续地让响声回荡，直到人们听见我们。歌声四起之前，人们会质疑你，但你要坚持，直到打破人们的质疑。

就好像刘强东洞察到京东不能仅仅定位于 3C 产品的平台，而坚持扩充品类，从“书”开始的时候，大家都质疑他，而如今呢？当刘强东洞察到物流和仓储才是平台的核心体验力的时候，耗费巨资自建仓储，自建物流的时候，大家笑他浪费资源，而如今呢？

当你认为撕开了一个正确的冲突口子时，坚持，持续地撕下去，才会看见一条大道。

(4) 找到“标签人物”，引爆他

我们的世界看起来雷打不动，但只要你找对了一个点，它就可能被引爆。

认为道路走对了，就要借助外力迅速占领市场，占领认知。

到了互联网传播的时代，明星代言沦为老一派的传播利器，但实则“明星”只不过转化为各路大神，各路大咖而已。利用各个垂直领域的大神为其坐台，功效犹如 CCTV 传播时代的明星代言一样，能够快速地占领至高点，得到消费者的关注度，从而依据产品力得到消费者的认可。

2016 年，最让人难以忘记的当属“分答”的走红了。

分答的引爆，一路靠的不仅仅是明星的站台，更多的是各个专业领域的“明星”们，尤其是首富之子、电竞公司董事、网红三重

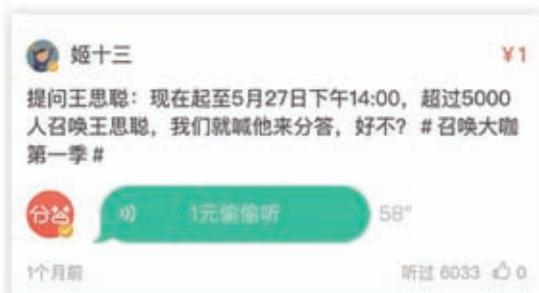




身份的“国民老公”王思聪。

“召唤国民老公答题”王思聪的介入，彻底引爆了分答的规模化进程。

通过王思聪引爆，不仅突破了用户的关注度，更进一步突破其他大咖和明星参与的门槛。汪峰、章子怡、鹏鹉史航、东东枪、王大陆、王鸥、佟大为、罗振宇、冯伦、黄健翔、茅于轼、李银河、马东等，每一个入驻的名人，都能“自带流量”，为分答带来更多流量和注册用户，且能够让种子用户迅速活跃起来。同时，“马太效应”也愈发明显，入驻的名人越多，说服其他名人入驻就越容易，如此良性循环，流量也源源不断地涌入。



千万别说明星代言过时了，其实只是换了形式而已，而且随着网红经济的规模化，更多“明星”将引爆各自的领域。

而品牌也应该把自己当作一个明星打造，品牌的人格化在当下的传播环境中也尤为重要，靠名人引爆很关键，在未来的传播路径上，靠自己引爆更重要，甚至品牌要以明星的姿态介入到“明星”的事件中去传播自己，引爆自己在消费者心智中的冲突洞察。

4. 洞察冲突的本质，也需要迭代更新，不断创新

诸君千万别觉得好不容易找到一个冲突洞察点，也引爆了，创新了市场，工作就完成了。

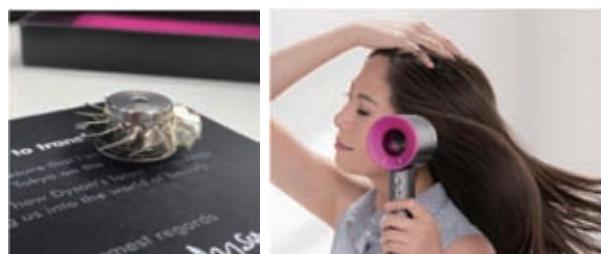
我们必须牢记：企业只存在于发展的经济中，就是“满足市场需求的同时，创造出新的市场需求。”需求在不断地升级，洞察冲突也是一样的。企业要持续发展，

不仅脑子要跟随市场，眼光更需要跟随消费者共同生长。所以，千万别轻易认为市场已经处于饱和状态，因为，在消费者心里的市场，幸福感和满足感是永远不会饱和的。所以在追求幸福、便利、更便宜的市场上，是不会发生饱和的。

“没有不合情理的顾客，只有懒惰的制造商。”——德鲁克

当你的眼光看不见新需求的时候，你的市场才会饱和，所以，我们必须不停地洞察消费者的需求，不停地、不停地去洞察。尤其在如今技术盛行的时代，消费者的冲突需求越来越容易被满足，这就需要我们要比消费者更不容易被满足，要被消费者快半步洞察到冲突需求的升级空间。

“我一辈子都很讨厌吹风机。它们头重脚轻，噪声大、温度难以控制、反应速度慢，原因就在于马达。是时候做一个新的马达了。”——戴森创始人 James Dyson



▲ 第9代马达叶片

5 000 万英镑投入、4 年研发、103 名工程师、600 个原型、1 010 英里长的人类头发被用于研究如何不伤发。

其实，我们大部分人对吹风机的要求，还停留在把头发吹干的基础需求上，日本的吹风机已经能够吹出各种离子烫的效果了，而那些“电器怪人”，更是把吹风机的需求提升到动力美学的需求——不仅要头发美，吹头发的姿态也要美。唉，人类对美的需求真的是永无止境啊！

只有当企业停止洞察的时刻，才是市场饱和的时刻；但对于消费者而言，是永远没有满足的那一刻的。

关于洞察的方向，我们大致可以有以下的路径：



第一，关于商品本身的（是否可以不同，而不是更好）。

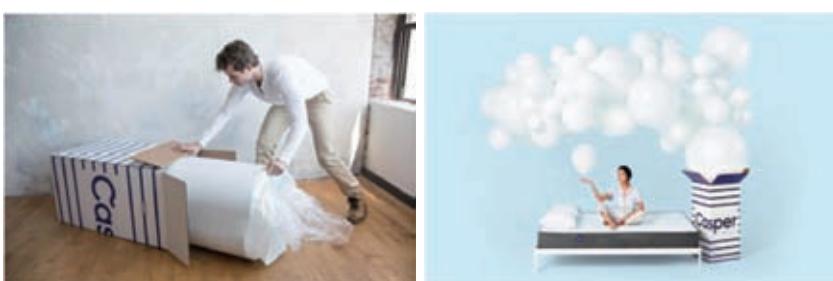
第二，关于顾客和市场的购买行为及价值观的（顾客在追求幸福和更美好的道路上是不会满足的）。

第三，关于产品之外的服务、运送、购买方式等间接业务的。

尤其是第三点，我们可能无法改变互联网对生活的全面占领、产品的同质化的现状，但提升消费者对我们体验的满意度，制造产品之外的惊喜，将成为很多企业的新入口。

比如说床垫，传统的床垫销售，需要顾客躺上去感受一下，但其实“仅仅在床上躺几分钟，人们根本不知道哪个床垫最适合自己的，但在传统的零售环境下，几分钟之后你就得做出选择了。” Philip Krim 说：“对很多人来说，购买床垫可算不上是愉悦的体验，一方面，人们很难买到真正适合自己的床垫，另一方面，把床垫运回家也是头疼的事。”为了改变这种不良的购买体验，2013 年，他成立了电商公司 Casper，希望改变传统的床垫的制作和销售方法。

1. 关于商品本身——床垫卷起来的大小还可以放进后备厢。
2. 关于顾客和市场的购买行为及价值观的——把床垫运回家也是头疼的事，万一要退更冲突。
3. 关于产品之外的服务、运送、购买方式等间接业务的——2 小时到货，试睡 40 天。



为了提供更好的睡眠体验，Casper 还创造里距离消费者更近的销售方式——“打盹拖车”，在美国几大重要城市巡回展出，邀请人们前来试睡床垫。小屋内还有专门的睡前小故事电话，取悦前来的小孩子。



5. 洞察最终是为了读懂消费者，并成为消费者

《三体》中曾经提到过，最终使人灭亡的原因，不是其他，而是人类的傲慢。

我们说了很多洞察冲突的方法，目的只有一个，低下品牌高贵的头颅，认真地和消费者以“结婚”为目的去“谈恋爱”，懂他们，爱他们，最后成为他们。

尤其在如今的社交经济、分享经济的浪潮下，产品无法独立于社交而存在，孤立的卖货经济逐渐被互联网的大浪推倒至边缘，和人建立联系，和社群建立联系，让品牌和产品成为组织的一部分，才能良性地和组织共荣共存下去；洞察清楚我们的方向，才会把路走好走远。就像那句老话说的，一个人上路走得快，一群人上路，走得远，品牌和消费者同行才能走得更远。

近年来的健身经济就证明了和消费者同在的重要性。

健身最怕的就是无法坚持，人鱼线再美，没有观众也是白搭；肌肉再发达，没有仰慕者也少了干劲。美国健身社群 November Project 洞察到健身的孤独性，而决定将健身变成一种宗教信仰，让顾客变成教徒一起在锻炼的路上前行。

洞察真相：不管是通过锻炼可以挣钱，还是付钱参加锻炼，或是不锻炼会对健康造成很大影响，大部分人都做不到坚持锻炼。

如何解决冲突：大家是一个团队的，利用人在团队中的羞耻心作为驱动力，“We Missed You” 变得非常有效。每位成员之间就像是家人一般，不想让其他人失望。



就像许多成员所说的那样，“We Missed You”的关键并不是为了羞辱他人，而是表达爱。相比较那些每天晒路线图的APP，“We Missed You”的策略是不是更具有人性的光芒，充满了爱的力量，鼓励每个人坚持下去。

在 November Project 的网站上，有这样一段话：

“如果你觉得在床上睡觉，比遵守承诺，和朋友一起锻炼更重要的话，你的脸就会出现在这里。”

每当有人错过了训练，其他人就会为他制作一个名为“We Missed You”的小档案。档案中将会带有一张那些错过训练的人的照片，来源通常都是他们的朋友，或是本人的Facebook。此外，还会附上他保证参加锻炼的证据，比如短信，或是电子邮件的截图等。制作者还会附上他对缺席者的理由的猜测，比如“前一天晚上醉得太厉害”等。目前，公司的网站上共有上百个类似的档案。这种变羞耻为动力的方式，不仅让团队之间的紧密性更强了，也让品牌更加成为团队的灵魂所在。



叶茂中这厮反复强调的一个事实是：从消费行为学的角度来看，消费者所有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。

TIPS

1. 洞察冲突时，要占领至高点！——洞察，有的时候从高往下看，看得更深点！
2. 同样的高度，不同的维度——不要做市场的尾随者，要做市场的发现者和发明者。
3. 牢记——洞察冲突，在人，不在商品。
4. 洞察冲突到一个至高点后我们该怎么做？
 - 凿出一个切入点——选择一个领域重点“进攻”。
 - 看看你的附近，再来一次出击。
 - 进攻，进攻，再进攻，让洞口响起胜利的歌声。
 - 找到「标签人物」，引爆他。
5. 洞察冲突的本质，也需要迭代更新，不断创新。
 - 关于商品本身的（是否可以不同，而不是更好）。
 - 关于顾客和市场的购买行为及价值观的（顾客在追求幸福和更美好的道路上是不会满足的）。
 - 关于产品之外的服务，运送，购买方式等间接业务的。
6. 洞察冲突的目的——懂他们，然后成为他们。



05 / 如何洞察能够解决消费者 冲突的卖点

洞察到了冲突之后，如何转化为消费者能够理解的诉求？

洞察到冲突机会点之后，如何转化为具有竞争力的卖点？

什么样的诉求，才能成为消费者喜欢的“卖点”？

卖点又该如何解决左脑和右脑的冲突？

卖点该如何时刻保持和消费者的连接？

痛点和卖点，哪个才是消费者的触点？

1. 洞察冲突，找准超强卖点，才能找到机会

洞察冲突可以用很多方法和途径，洞察也可以有很多目的，但归根到底，战略层面的洞察必须以解决冲突为目的，如果不解决冲突，洞察只是浅表层面的发现，机会也可能只是一阵子的风口，“猪”很快就会掉下来。

洞察最大的目的和意义就在于找到冲突，产品和消费者之间的冲突，品牌和消费者之间的冲突等，在众多冲突之中，挖掘到产品和消费者之间的联系和入口，找到解决主要冲突的方法，将所有的诉求和卖点变为消费者能够理解、接受甚至付费

的策略。因此，要洞察到冲突所在，我们又必须回到人的大脑，从发生冲突的根本开始洞察：

(1) 右脑——想象力洞察超强卖点

在本书开始，我们就强调了，冲突来自我们的左右脑，斯佩里的研究表明：

左脑是普通脑，右脑是天才脑，右脑里包含了更多的想象力和创造力的潜能，因此，孩子的大脑右半球十分发达，这个部分控制着直觉、创造力、社交能力和视觉能力，负责吸收新鲜信息，负责创意，负责问“为什么会这样”“为什么不会这样”。

所以，我们经常会觉得孩子比成人更富有创造力，对于孩子来说探险才是现实生活。所以越来越多的创意型的公司，比如谷歌，3M等公司的办公环境都犹如幼儿园一样，有滑梯，有泡泡球，让员工回到儿童状态，更能激发他们的想象力和创造力。



哲学家赫拉克利特说的：一个人，当他达到一个孩子玩耍的认真程度时，才最接近真我。甘地则说：从孩子那里，我们可以理解，懂得爱的真谛。

想象力是洞察超强卖点的起点，要向孩子学习洞察世界的眼光，爱因斯坦提出：想象力比知识更重要！所以，充分利用你的右脑，用想象力洞察到超强卖点，才能赢在开始。

牛顿看到的不是苹果掉下来的疼，而是苹果为什么掉下来的想象空间，所以，我们才有了万有引力。

亚历山大·弗莱明看到了被遗忘在实验室的发霉的培养皿时，没有觉得恶心，而是充分发挥了孩子的好奇心——“为什么？”——从而发明了青霉素。

当乔治·德·迈斯看到了带刺的植物勾在自己裤子上的时候，他没有厌烦的丢掉它们，而是像个孩子一样低下头，仔细观察植物上的那些小钩子结构，从而发明



了尼龙搭扣。

各位看官，超强卖点才是有强大生命力的，可以一直把地球上的生活变得更美好的创造力，这一定是从孩子般的眼光和探索中获得的。

2015 年 12 月 21 日，美国 SpaceX 公司的猎鹰 9 号火箭，将 11 颗卫星送入太空轨道后，一级火箭笔直地、稳稳地回到了地球表面，成功实现回收——“欢迎回来，宝贝儿！”在全世界的沸腾之中，44 岁的公司 CEO 马斯克在推特上写下这么一句，好像看着儿时的梦想得以实现一样自豪。

埃隆·马斯克为了坚持儿时的梦想，从一本《火箭推进基本原理》开始学起，直到将航天顾问推荐的大学教材全部读完，亲手制作出一张火箭制造进度表，这种痴心没有打动大财团，反而打动了一群世界顶级的火箭粉丝——最先与他结盟的是美国最大的引擎制造商 TRW 的火箭工程师，而后波音公司德尔塔火箭测试主管、麦道公司火箭结构设计师相继到来，连 NASA 的一些顶尖工程师也被吸引来，SpaceX 公司正式成立。



没有研发实验室，没有众多拥有博士学位的员工，没有政府资助……

马斯克个人出资 1 亿美元，筹款 2.2 亿美元，在“猎鹰 1 号”诞生之后，伴随的是 3 次发射失败。

如果失败不够多，说明你的创新不够多。2008 年 9 月，“猎鹰 1 号”第 4 次发射成功了。25 亿美元的订单涌向他，其中就有 NASA 的 16 亿美元。

就好像 NASA 的纪念馆里，挂着的两句话：

- 好奇心永远是满足欲望的基础
- 只有走了太远太远的人，才知道怎么走远

好奇心是成就伟大的起点——“这个星球不配我死，我的征途是星辰大海，”马斯克说，“要死就一定死在火星上。”说这话的马斯克一定是他身体里那个仰望星空的、任性的、不顾一切的小男孩。

马斯克成为继乔布斯之后的精神领袖，是因为他用想象力洞察到了未来，并用坚持的态度实现了未来，而想象力一直都存在于我们的右脑中，一直期待着得到共鸣，我们未必每个人都可能成为太空的遨游者，但我们每个人都应该放弃用常规的方式来惯性地思考问题。

在战略的开始，在问题的开始，在创意的开始，我们不妨想象一下，首先哪些是最不可能的方案，有没有可能实现？或者问问内心的那个小孩子，今天不要用套路解决问题了，不妨做个游戏，看看能有什么新洞察？

(2) 左脑——逻辑思维成就超强卖点

太多的人长大了，这是这个世界最现实的问题，太多的变成了大人，他们不再记得12岁的世界是怎么样的了。——迪士尼

“从上幼儿园开始，我们就开始学习运用左脑思考，主管技能、事实、理性思考、逻辑的大脑右半球基本开始不用了；到了小学更要把注意力放在读、写、算术上，而减少了看似不重要的艺术、音乐和体育的教育，甚至美国高考也更看重左脑技能测验，例如言语和数学”，负责“才智计划”的德博拉·詹宁斯告诉我们。

看来不管是美国还是中国，主流的教育更多还是偏重“规律性”“常识性”“逻辑性”等固化的思维教育，大部分的孩子在十二岁之后，在追逐成就的道路上，逐渐忘记了探险的本能和好奇心的守护。长大后，“左半球”的部分大脑开始主导你的思维，锻炼这部分大脑会使我们逻辑思维能力、预测能力、精准判断力越来越强大，我们在追求安全感的同时，逐渐放弃了对右脑的开发。

市场营销最怕的就是教育市场，有的时候市场的先驱之所以成为先烈，就是因为把自己想得太伟大，伟大到足以改变消费者的固有认知——消费者的固有认知从幼儿园开始养成，一代一代地传了下来，哪能如此轻易地改变呢？

大佬们不再谈什么百年老店，都说互联网时代最伟大的战略首先是活下来；活下来的前提，首先是有人花真金白银的购买。所以，要符合消费者的思维逻辑方式，说消费者想听的，才是打动消费者的第一步。

研究人群，要研究他们的生长轨迹、生长环境、社会背景、文化背景……从而能洞察出能够引发共鸣的“常识”，就能在第一时间引发和对象的共识。



案例分析：云峰山

随着财富增长效应的出现，以及中产阶级意识的逐渐觉醒，近年来国内的度假旅游市场一直处于快速发展期。以温泉资源出名的腾冲，逐渐依托自身的旅游资源优势，打造和形成了相应的度假产业链，开始频繁出现在度假游客的榜单之中。

然而，作为当地排名第四位的云峰山景区，却并没有从这场外地游客度假潮中分到可观的好处，这成了这个项目中的主要困境所在。

原因是很直观的。度假产业不比观光旅游，到了一个地方一定要多走几个景点多拍点照片才觉得没白来一趟。度假呢，没有特殊原因的话，人到这儿就不愿意到处走。

另外一方面，相比其他几个离腾冲县较近的景区，云峰山距离市区 70 公里，开车得一个多小时，虽然山上的观光点、度假点都比较丰富，温泉、道观、传说样样都有，但是既不能独挑大梁，又没有整合成一股合力，无法给外地游客一个心向往之的理由。

同样的，云峰山这个名字对于外出旅游的人而言，也并没有独特的吸引力，在全国很多地方都有这样命名的山。所以比起以温泉出名，外地游客来腾冲必去的热海而言，云峰山更像是一个深闺的女子，更多地受到本地游客的青睐。



问题虽然很清晰，但解决起来却很棘手。上哪去找这么一个合理的利益点，让外地游客有到云峰山一游的由头？

在项目组查询了大量的竞品资料，并对当地人做了详尽的调查后，我们把目光投向了这几个说法：

“他们来许愿，可以说有求必应。云峰山就是当地老百姓心目中许愿比较灵验的地方。”

“要是许愿你就去云峰山，我们是本地人，本地人考学、结婚……都要去的，你得去看，很灵的。”

“不是我们想象出来的，真的是 380 年一直灵验，它是大自然的神奇的力量。如果我们造一个什么龛啊，佛啊放在那儿去拜，那是人造的，是大家都可以造的。”

本地人之所以成为云峰山的常客，正是因为云峰山是本地人心目中许愿比较灵验的地方。当地人的经验是，在这里许下什么愿望，都可以得到应验。同时，我们如果把目光放到全国的许愿胜地，普陀山、灵隐寺、雍和宫等，哪一个不是人丁兴旺、外来游客数不胜数。

凭借此，能不能成为我们的突破口？从三个方面我们进行了研究：

就中国文化而言，佛教、道教文化数千年积淀，已经深深地影响了中国的老百姓。虽然信仰的程度有深有浅，但愿意到有灵之山许愿、还愿的人基数还是很大的。

就云峰山本身而言，长期以来在当地人心目中的形象就是灵山，许愿非常应验，这是难得的本地认知资源优势；同时，云峰山不仅云雾缭绕，如临仙境，天门寺、寿星石、巅香炉等都有着很久的历史，这给云峰山的利益点梳理提供了现实基础。

最后，从竞争和当地旅游环境的角度来看，虽然云峰山也有很棒的温泉，但是比起热海的温泉还是稍逊一截，所以热海成了外地游客的胜地。然而，如果云峰山以灵验而出名，不就正好形成了巨大的差异化，给了愿意许愿的外地游客一个到云峰山的理由了吗？

灵验，就是吸引外地游客的最大法宝，在如何发挥这一强大的核心竞争力的问题上，我们做了一个非常大胆的决定：改名！对外地游客的宣传，把云峰山改名叫作灵验山！我们必须把有限的子弹用在最重要的地方，让消费者第一时间就接收到我们的核心利益点！

“腾冲人的许愿之地，灵验了380年，心诚则来！”

要知道，这个“灵验”，可不是胡说，这是当地老百姓有口皆碑的认知。如果你是胡说的，你这么改名字就完了，人家一问本地人就知道你骗人，就不来了。但是我们改名是有基础的，真的是灵验，本地人380年都在这里许愿，没有骗你。

所以有心人他就会很感兴趣，一定要来这个地方许愿，了却一桩心事。

但是，酒香也怕巷子深。要知道，归根到底，吸引外地游客来灵验山的肯定不是灵验山这个名字，而是灵验山本身真的很灵验这个事实。但是，没有这个名字，





没有与核心竞争力相匹配的整合传播，消费者就很难知道，在腾冲还有一个本地人觉得特别灵验的云峰山，这就是名字起到的嫁接作用。



各位看官，有的时候超强卖点，并不是厚厚的分析报告，而是来自生活，来自人性，来自文化的洞察。打中了消费者心中的软肋，将卖点转为真实的消费，才是超强卖点。

2. 如何洞察超强卖点

当满世界都在诉求“痛点”时，我们依旧把“卖点”拿出来当宝，各位看官一定会觉得叶茂中策划机构也太不互联网了吧，其实不然。

在营销界、广告界、传播界，从来不缺乏最新的概念，老司机开上新车，究竟是老还是新呢？老产品换上新包装，究竟是老还是新呢？老内容换上新传播，究竟是老还是新呢？让传统换上新颜，激发新的力量，带动新的人群，但本质还是传统，还是老的功夫——痛点也好，痒点也罢，其本质都首先是嫁接于卖点的独特性，并为卖点赋予独特的场景和人群需求，所以归根到底，卖点首先是灵魂所在。

当然“卖点”也必须与时俱进，发展成为满足需求，解决冲突，区隔竞争，能够持续发展市场的“超强卖点”，才能满足当下市场营销的需求。

要洞察到超强卖点，我们首先要回答：

- 卖给谁——洞察你的用户
- 怎么卖？——洞察你的产品
- 和别人不同的“冲突点”在哪里？——洞察你的对手

超强卖点，就在于“冲突点”足够强大，足够尖锐，足够能引爆，才能由点到面，形成立体矩阵的引爆势能。

超强卖点，从解决消费者冲突出发，洞察超强卖点的前提，除了要回答上述三个问题外，超强卖点更需要和消费者产生强大的连接。

普通卖点需要满足由美国广告学家 E.S. 刘易斯在 1898 年提出的 AIDMA 理论：消费者从接触信息到最后达成购买，会经历这五个阶段：

引起注意——引起兴趣——唤起欲望——留下记忆——购买行动

超强卖点则更需要满足：

引起注意——引起共鸣——主动搜索——购买行动——主动分享——重复购买

说到引发共鸣，各位看官，挤牙膏的时候，你是习惯从上面挤，还是从中间挤呢？上海滩上甚至曾经流行过一个高知家庭因为挤牙膏问题而导致离婚的案例。看到旁边的牙膏设计图，是不是就会避免这些悲剧了呢？对挤牙膏有冲突的各位看官，不知道会不会立即在朋友圈转发一下呢？

而能够引发传播、分享和扩散的，不仅要在产品上下功夫，更需要下的是变态级的工夫。

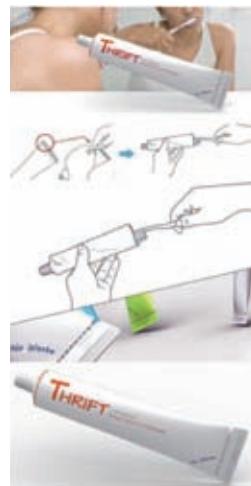
能够主动分享的，不仅要洞察到个体的需求，更应该有社会化的共性需求，才能愿意分享，帮助相关的人一起满足需求，从而满足人在社会化群体中的不可或缺的存在感。

日本的马桶盖作为近两年的超级爆款，已经成为赴日观光的必带品，而随着热潮的逐渐退热，日本的马桶开始进阶到超级冲突点。

- 洞察：日本的女生非常在意自己在解手的时候发出的声音，所以在开始解手之前冲一次水，来防止有人听见。如果冲完水时自己还没解完，就再次冲水。解

完后再冲水。所以每当解手时，就会冲掉超过原本所需水量两、三倍的水。

- 冲突：避免浪费水 VS 女生害羞的微妙心理。
- 解决方案：一家卫浴设备商便研发了





“音姬（Oto hime）”。它的用法是，用户要解手的时候按启动钮，专用小音箱就会发出模仿水流的电子声，遮盖解手时的声音，让用户不需冲掉不需要的水量。

这种人性化的产品应用，在互联网上疯狂传播，应该会成为各个高端商场的标配吧。

3. 成为超级冲突卖点的前提

（1）爆款——洞察产品机会，解决产品和品牌之间的冲突

互联网时代，“爆款”成为入门的门槛。爆款有的时候甚至会成为“逐渐老化”品牌的救命稻草和新品牌的敲门砖。当我们无法精准确定战略的时候，无法清晰地洞察到超级卖点前，不妨用爆款作为试错的手段，帮助我们论证“冲突卖点”的正确性。

爆品甚至可以让品牌开始革自己的命，尤其是那些逐渐老年化的品牌要重新和年轻人沟通的时候。

六神是个老牌子的花露水，给人的念想就是外婆辈和妈妈辈的驱蚊神器。



而为了和年轻人搭上关系，六神针对年轻人的夏日需求，推出了超级清凉的爆款。



六神还是那个有着浓浓妈妈味道的六神，但是通过爆品的年轻化，解决了老和年轻之间的冲突，找来了段子手重新演绎六神的提神醒脑，将传统的六神打造成夏日的独特醒脑香水，通过一系列年轻化的产品和创意，六神也逐渐被年轻人看见了，

这就是爆品带给老品牌的改变。

爆品绝对不要简单粗暴地定义为“低价”“免费”“入口”等，爆品经过互联网的洗礼，经过了“价格战”的阶段，真正成为产品主义的入口。爆品能为品牌带来的不仅仅是产品的销量，也会涉及品牌的改善，品牌形象的提升，是品牌老龄化的救世主。这在奢侈品行业尤为重要，既不会突然影响奢侈品的高大上，但也不能错过年轻人这班车。

Furla 是具有贵族气息的“made in Italy”的奢侈品牌，对很多年轻人来说实在是负担过重，年轻人更追求潮流、轻奢，比起收藏的价值更喜欢换季的快乐，如何和年轻人发生关系，解决他们的冲突？

Furla 推出了第一个爆款——糖果包。这款包呈现出透明的果冻感，而且配色繁多、色彩清新，让当时的手袋市场和年轻消费者感到兴奋，帮助 Furla 当年的全球销售额上涨了 20%。2014 年，Metropolis 系列的推出让 2015 年的增幅为 2014 年的两倍。2015 年全球总业绩增长 30%，达到了 3.39 亿欧元的销售额。



糖果包之后，爆款成了 Furla 重塑自己的最重要的手段，对于 Furla 整体品牌而言，爆款的价值并不仅仅局限于把产品卖给消费者，就结束了和消费者之间的联系，更在于爆款把消费者领进了门，顺带把其他产品都带动起来，最后支撑的是整个品牌的长期热卖。

爆款的创造并非简单地把奢侈品价格低廉化，而是根据年轻人的冲突需求，适时地推出他们需要的产品，并能持续在目标人群中制造话题，爆款相对别的普通产品，话题性和传播性也是尤为重要的。

引起注意——引起共鸣——主动搜索——购买行动——主动分享——重复购买

诸位千万别忘记了，爆款作为超强冲突卖点的第一步，也必须符合上述要求，尤其需要刺激人们主动搜索，主动传播：

Ignace Van Doorselaere 是比利时奢华大码内衣品牌 PrimaDonna 的 CEO，为了证明他们是更懂女性的内衣产品，而特此创立了“男性 E 罩杯日”。如何？各位

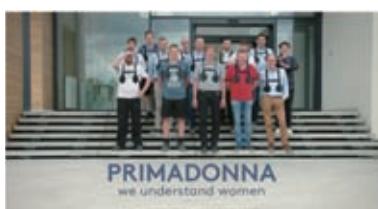


看官，这种话题性足够振奋了吧！

为公司每个男员工准备了一个挂有接近 6 斤重的两个铁片的背带。想象你是一个女人，一整天拖着一对超重的胸，你就会理解为什么需要舒适的内衣来支撑起它们！



欢迎全世界男性过“E 罩杯日”



“E 罩杯”男员工的合影

当男员工感受到了不易，肩膀上勒出一道道红引子时，为女士定制的内衣是不是更能切实地满足她们的冲突需求呢？



爆款，作为超强冲突卖点的测试实验款，如果论证能够成功，那么企业就该坚

定地朝着爆款背后的洞察执行下去，毕竟一次成功才能带来下一次的成功，才能成功地循环起来，不是只能死守着过去的一亩三分田而不知所措。

(2) 情怀——洞察品牌机会，解决品牌和品牌之间的冲突

这是一个说故事的时代，否则只能停留在产品竞争的时代，而同质化的严重性，已经无法明显区隔产品和产品之间的差异，再美好的发明，在一夜之间也不能遍布大街小巷；再厉害的产品，脱离了故事，脱离了创始人的初心和情怀，总让人觉得不是那么有滋味，从而不愿意追随；没有匠心的产品，总感觉是路边的地摊货，没有执念的工匠精神，是无法创造品牌的。

在马斯洛的需求中，毕竟是自我价值的实现站在了金字塔的顶端。超级冲突卖点从产品主义出发，最终还是要回到人性的至高点的，因此，在初期就能为其洞察到人性的入口并与产品完美地结合，才是超强冲突卖点的良性开始。

当寿司都讲究新鲜的时候，只有小野二郎的寿司才是匠心之作；当奢侈品都在贩卖商标的时候，只有爱马仕坚持工匠精神，长达半年的定制，让你确信每针每线都出自大师之手；情怀和匠心绝非只是概念和故事那般简单，专一和执着是必须的，控制数量，坚持理想才是难得，尤其在这浮华的世界，洞察内心的本质才能有所坚守，有所取舍，有所专攻。做经典，一切都要根植于初衷。

你要考虑清楚，你从什么地方来，又想给客户带来什么样的东西，就像爱马仕的马具。

情怀体现在价值上，一定是时间的坚守，否则就变得好像锤子手机，轰轰烈烈地开始，情怀、初心、匠心，经过时间的考验，反而成为节节败退的战场。而品牌所谓的情怀，各位千万别都千篇一律地陷入“改变地球，改善生活，保留传统，保留文化……”等高大上的套路中。情怀是要符合需求且吻合人性的，再高端的字眼，没有落地的行为，一切的山盟海誓只能是过眼云烟，浮若虚华。



案例分析：好市多（Costco）

仓储式会员量贩店鼻祖——好市多（Costco），能在全球拥有7 000 多万名会员，



成为全球排名第二的零售商，成为沃尔玛强劲的对手，在全球 41 个国家和地区拥有 600 多家卖场，年销售额超过 970 亿美元，成为巴菲特最爱的公司之一，原因就在于好市多的开创人的一个执念——最低的价格提供最好的商品。

这一定是各位看官见过最淳朴的故事了吧，但如果一份初心，从 1983 年坚持至今，并且所有的战术都只围绕这一超强卖点展开，那是不是就倍加珍贵了呢？尤其在这个诱惑如此多的疯狂世界中？

为了解决“以最低的价格提供最好的商品”这个冲突，好市多从 1983 年成立以来，一直坚持着以下的原则：

- 去掉一切不必要的成本，为核心用户提供更好的服务
- 商品品类保持在 4 000 种左右，每个小的细分商品品类，在 Costco 只有一到两种选择；确保每款产品都必须是爆品，但却是每个都让消费者放心挑选的爆品。
- 商品的毛利率不超过 14%，尽可能地降低价格
- 抵制住华尔街的诱惑，抵制住加价的诱惑
- 收取会员费，主要服务中产阶级，公司的盈利则几乎全部来自于会员费

Costco 的会员分为非执行会员和执行会员，在美国和加拿大非执行会员的年费为 55 美元，执行会员的年费为 110 美元。相比非执行会员，执行会员可以享受一年内销售金额 2%，最多不超过 750 美元的返现，以及其他一些优惠，而收取会员费的唯一目的，就是能够解决最低价格和最好商品之间的冲突——通过会员费来盈利，正大光明的从会员费上赚取企业的利润，将价格降低到极低，并确保每款产品都让顾客放心，每款产品都是爆品，这难道不是零售业该有的初心和情怀吗？

通过好市多的成功，我们应该洞察到，一个企业的情怀和初心，一定不会是“如有雷同，纯属巧合”的；一个伟大的企业未必有特别厉害的故事要讲，但如果从一个特别单纯的开始，坚持了十年、二十年、三十年之后依旧不改，无论多朴素的企业都值得我们刮目相看。

企业家的情怀，决定了品牌和产品之间的区别，解决的是品牌和品牌之间的冲突，当互相雷同的时候，发光的一定是人格的魅力和情怀。

就好像董明珠不服输的性格，为中国创造了一个真正可以让世界看看的格力空调；

褚时健的三起三落，为橙子，为云南，创造了一个传奇；

任正非的坚持，让中国人有了真正值得骄傲的手机；

.....

洞察情怀的背后，我们洞察的更多的是人性共鸣以及自我价值的追求，这才是解决品牌和品牌之间冲突的根本，也是品牌长久发展的立足点。

4. 超强卖点是不断自我进化的

达尔文说：生存下来的，往往不一定是最强大的或是最智能的，而是最能适应变化的。



看到这张卖萌的照片，各位一定想不到这是高高在上的故宫文化吧。一方面，卖萌的手法深受年轻人的欢迎，成为2016年淘宝造物节的明星；另一方面，也有严肃人士提出严重抗议，觉得这是国粹文化的退化……

达尔文的进化论，提出的观点是适应变化，其实是无所谓方向的，有的时候前进是进化，有的时候倒退更是进步，那句老话怎么说的，在错误的方向上，停止就意味着进步了。

看着雍正爷努力地“卖萌”，我们要想得更多的是，该如何和消费者发生关系，只要法律允许，可爱一点又何妨？

更何况我们的习近平主席也说了“让文物活起来”——“故宫淘宝”就让文物活起来了。



雍正折扇——朕亦甚想你

“传统文化是我们最深厚的软实力”，我们是依靠传统文化的这种软实力，从中吸取元素，用年轻人喜欢的形式表达出来，就会受到年轻消费者的喜欢——这其实就是适应环境的进化论。



宫崎骏说：这个世界值得我们努力活着，就是因为世界每天在变，每天都变得更符合我们内心的向往。

我们如此，超强卖点也更是如此，品牌如人，产品如人，和人发生关系的一切，都会具备人的某些共性，共同进化，共同发展，才能成为人的世界不可或缺的一员。

超强冲突卖点在进化的过程中，不仅洞察的是需求，更多的是洞察人性的冲突，这是为了实现“这个世界值得我们努力活着”的愿望的。

尿布的进化，到今天，不知道还能进化成什么样子？

透气，干爽，保证宝宝一夜安睡？尿布分男女？

但技术的进步，无法改变的始终是妈妈一夜无法安睡的现实冲突，相信全世界的妈妈，尤其是中国的妈妈，为了不想看到宝宝的“红屁屁”，宁可自己不要一夜

安睡，多起来为宝宝换换尿布。尿布如何再进化呢？尿布还有什么超强冲突卖点可以挖掘呢？



这款尿布结合了温度检测技术，当婴儿尿尿或是拉粑粑的时候，温度会上升，随着温度的上升，尿布的底部会出现有爱的文字——“妈妈，我爱你”。



各位妈妈，是不是很感动啊，技术的进步如果能带来感动力，是不是这才是超强冲突卖点的进化方向呢？

超强卖点在进化的路途上，不断地和消费者发生关系，和他们一起成长，更是关键所在。





各位看官，看得出广告里美女们的年龄吗？广告中的两位女演员，一位 57 岁，一位 71 岁。各位自然能够明白，这肯定是一则针对中老年妇女的广告了。

根据日本统计局的数据，到 2019 年 50 岁以上的女性占日本女性总人口的 50%。而根据资生堂的调查结果，50 岁以上女性化妆品消费金额占市场总额的 46.7%，经历过日本经济黄金时期的妈妈们和奶奶们所带来的中老年化妆品市场规模超过 1.6 万亿日元。

化妆品必须伴随着顾客一起成长，变美！

所以，PRIOR 并不是简单地将产品的成分换成到更珍贵的材质，反而是深入洞察 50 岁以上的女性，新的心理需求，新的化妆品冲突在哪里？

在伴随着消费者一起美美变老的过程中，资生堂洞察到，对于 50 岁后的日本女性而言，美丽当然依旧重要，但另一种冲突却越来越干扰了化妆品的销售。

- 洞察：50岁后的女性对妆容的要求已经没有上班族那么高，她们反而更喜欢简洁的化妆方式。
- 冲突：太多的瓶瓶罐罐，让化妆的过程太过复杂。
- 解决：一罐“万能面霜”来解决所有问题；彩妆同样如此，一支 BB 霜就好，但妆面必须具有光泽感。

所以，当你打开 PRIOR 的官网，你会发现它的产品线不像人们印象中讲究顺序手法的日系护肤那样繁复，用简洁的产品代替瓶瓶罐罐，而这样的设计正是基于资生堂的品牌调研伴随着用户的成长而洞察到的。简简单单就能拥有美丽，这是妈妈们和奶奶们的护肤心愿。而且相比于以往日本女性对年龄的掩饰，当下的日本女性更愿意骄傲地表露自己的年龄，就像日本知名化妆师吉川康雄（化妆品品牌 CHICCA 的品牌总监）在接受《产经新闻》采访时就表示：“年龄增长或许会增加不美的成分，但没有必要去否定它掩盖它。接受岁月流逝而画出的妆容更能体现自然的美丽。”

所以，女明星大胆地宣告自己 48 岁了，



但看着却只像 30 岁的美女，是不是冲突的令各位女看官想立刻打听，然后“买买买”了啊！

品牌未必要永葆年轻，能够伴随忠实的消费者一起美美地变老，其实也是一件特别美丽的事情，前提就是洞察到新的冲突，并且解决它。

5. 洞察超强冲突卖点——没有套路，只有认真

大卫·林奇说过：创意就像鱼，想要大鱼就要潜入深渊。深渊里的鱼更有力，也更纯净。硕大而抽象，且非常美丽。深渊的终点就是没有终点，在找寻更大的鱼的路途上，我们不断探索，不断进化。

洞察冲突的方法论我们说了很多，洞察的目的是为了冲突而存在，而冲突的解决则为企业找到了市场的机会和风口；洞察冲突看似有很多套路，但实则靠的是营销人员的认真，对消费者认真，对产品认真，对竞争对手认真，唯有认真才能找到不断进化的方向；脱离了认真二字，洞察只是观察而已，看到的只是问题，而绝对不是解决冲突的那条大鱼。

尤其在如今什么都碎片化、粉尘化的传播时代，任何传播都无法回到“那个美好的洗脑时代了”，每个媒介的功能都更加精准和专业化，营销的任务从纯粹的销售，转换为先关注，再销售。虽然最终我们的目的一定是销售，销售，销售。但我们不要和时代为敌，不要和年轻人为敌，不要和趋势为敌，在说服别人使用产品，购买产品之前，我们要认真地洞察到“他们究竟需要什么？”买卖不成，交情在，这句老话，换到今天的语境，首先要换位思考，交情在了，才有买卖。毕竟现在不是缺了哪个产品、品牌就没法过日子的时代了。

但各位看官也千万别在洪水猛兽面前，先把自己给吓跑了，相信那句“鸡汤”——微笑的女生，运气不会差。认真地洞察，冲突机会不会少！

各位一定牢记，洞察的目的一定在于人心，在于解决冲突，在于寻找超强冲突卖点。谨记！

最后赠与各位客官，我最为欣赏的稻盛和夫所说的——所有的成功之道，抵不过这八个字——敬天爱人，利他之心！



TIPS

1. 洞察冲突，找准超强冲突卖点，才能找到机会。
 - 右脑——想象力洞察超强冲突卖点
 - 左脑——逻辑思维成就超强冲突卖点
2. 超强冲突卖点——引起注意——引起共鸣——主动搜索——购买行动——主动分享——重复购买。
3. 成为超级冲突卖点的前提：
 - 爆款——洞察产品机会，解决产品和品牌之间的冲突
 - 情怀——洞察品牌机会，解决品牌和品牌之间的冲突
4. 超强冲突卖点是不断自我进化的——超强冲突卖点在进化的路途上，不断地和消费者发生关系，和他们一起成长，更是关键所在。
5. 洞察超强冲突卖点——没有套路，只有认真。



第三章

从两个层面解决冲突



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。”

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，因此在叶茂中策划机构看来，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

总而言之，我们必须时刻告诉自己，在发现任何需求的时候，都要知道冲突是营销的魂。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！

对于今天的市场而言，竞争的激烈程度已经不言而喻，新品牌要杀入市场，老品牌要守住市场，面临的问题都是如何升级冲突并解决冲突，在老的泥潭之中挣扎，激发不了新的浪花，泥潭只会让前进的步伐越来越沉重。

从市场需求出发，消费者的冲突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，很可能会成为站在风口的企业，收获消费者变化带来的巨大红利。消费者的冲突如此之多，中国市场如此之大之复

杂，经济发展速度如此之快，市场还存在着大量创新的可能性，消费者也有很多冲突并没有得到有效地解决，细腻的冲突也不断地自我繁衍升级。对于企业家而言，最关键的就是要把握机会，洞察冲突之后，立即为冲突提供解决方案。本章的重点也将和各位看官分析如何解决冲突，并且能够比竞争对手快半步地解决冲突！

01 / 如何解决冲突

● 顺应市场趋势是解决消费者冲突的起点

大多数市场都存在升级的可能性和需求，因为，在追求幸福和便捷的道路上，消费者是永远不会得到满足的，所以关键是看谁抓住了最好的机会，并给消费者提供了能够解决冲突的产品或方案。

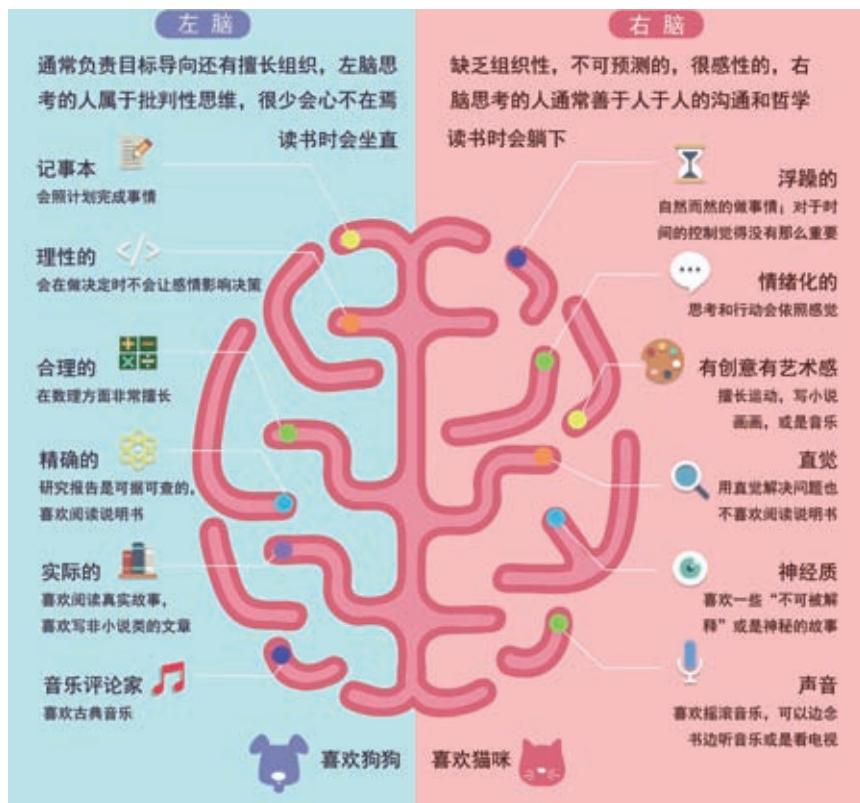
● 洞察潜在核心冲突是推动市场升级的关键

然而，并不是所有的趋势都是亟待发现的瑰宝。很多情况下，市场升级的空间是存在的，但是趋势却并不明朗，这就需要品牌洞察消费者的冲突，通过解决消费者的核心冲突来推动整个市场升级，从而成为市场升级的主要获利者。

● 解决冲突的本质在于洞察左右脑的需求

冲突之所发生，是由于左脑和右脑的需求各自不同，而造成了消费者在价值观上难以统一。价值观通常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，另一部分是物质的。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，双方难以说服彼此的时候，冲突就发生了；人的需求是有限的，人的欲望是无限，有限和无限之间就蕴藏着冲突。有了冲突，就会要有解决方案；解决冲突，就是营销的根本所在。

所以，要解决冲突，我们必须又回到人的左右脑来寻找答案。



由于左脑和右脑的需求不同，马斯洛把人的需求按照生理（理性左脑）与心理需要（感性右脑）的层次划分为五个阶层，而这五个阶层，可以清晰地进一步归类到两个层面。



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。

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，另一个是品牌的竞争。解决冲突也无非是两个途径：一个靠物质诉求，另一个靠精神诉求。

- 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。

1. 解决冲突的一个前提：当别人往道德的低处走时，我们要继续向高处前行

“When they go low, we go high.”

当别人往道德的低处走时，我们要继续向高处前行。

这句话来自米歇尔·奥巴马在民主党全国代表大会（Democratic National Convention, DNC）上的演讲。



解决冲突的目的是获取利益，但不要为了利益放弃“人性”。坚守人性最动人，最善良的地方，是让品牌闪耀光芒的不二法则（但绝非是假大空的人性），是叶茂中这厮对各位看官的谏言。

千万别以为这种坚守已经过时了，要知道美好的事物总是会波动心弦。各位且



看奇葩团里，无数奇葩，无数毒舌，然而，最被奇葩保护和爱戴的却是三观最正的颜如晶（昵称如晶宝贝）。



2. 解决冲突的两个层面：物质层面和精神层面

在本书开篇，我们就着重强调了——产品解决短期冲突，品牌解决长期冲突。

- 产品解决短期冲突——直面产品时，要放大产品的利益点，食物就必须拍得诱人；健康就必须科学地展示依据；首饰就必须精致；用过洗发水的头发就该长、顺、亮……
- 品牌解决长期冲突——和消费者进行灵魂沟通的时候，要洞察人内心的冲突，要长久持续地和消费者保持沟通，品牌必须有内核，有精神价值……

当我们面对消费者时，不仅要判断消费者是谁，更要判断清楚消费者在什么时间面临什么冲突。该产品上的时候，就放大产品；该品牌发力的时候，就让品牌散发光芒。物质和精神更该是完美的组合体，物质精神两手都要抓，两手都要硬，才能解决消费者左脑和右脑的冲突，完整地占领消费者的口袋和脑袋。

3. 解决冲突的三个来源：双趋式冲突、双避式冲突和趋避式冲突

冲突从哪里来呢？先从狭义的人类行为来看，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：

(1) 双趋式冲突

双趋式冲突，即“鱼与熊掌不可兼得”。没办法，大家都很贪婪，恨不得天下好事全被自己占了，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？这么多香车，今天开哪一辆？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：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。周末干什么？KTV、桌游、咖啡馆、书店、泡吧、健身、野营、郊游，或是干脆躺家里睡觉？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。

(2) 双避式冲突

双避式冲突，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，但你至少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叫我往东，B让我往西，比如房贷十年期每月还款还得心疼，二十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。

(3) 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，只有适合的产品，而这个适合，就是是否有能解决冲突、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，但我们要抓住主要矛盾，假如这件产品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，与其说是冲突，倒不如说是选择来得恰当一点。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，企业要在一堆好的答案中给消费者一个“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，只不过是雪上不加霜而已。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，他们只会记得自己依旧亏损了 10 元。这是个吃力不讨好的事情。

(4) 只有趋避式冲突才是王道

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，能明显地超越有着或这或那明显缺陷的竞争对手，脱颖而出。

成功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。

TIPS

1. 解决冲突的一个前提——当别人往道德的低处走时，我们要继续向高处前行。
2. 解决冲突的两个层面——物质层面和精神层面。
3. 解决冲突的三个来源：
 - 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。
4. 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。
 - 顺应市场趋势是解决消费者冲突的起点。
 - 洞察潜在核心冲突是推动市场升级的关键。
 - 解决冲突的本质在于洞察左右脑的需求。



02 / 为冲突提供 解决方案

1. 两个层面：物质诉求 VS 精神诉求

在叶茂中策划机构看来，品牌崛起有四个关键要素：

- 第一，伟大的产品创意；
- 第二，意义深远的核心价值；
- 第三，持续强势的营销活动；
- 第四，数量可观的传播广告。

伟大的产品创意指的就是产品的物质属性；意义深远的核心价值就是指品牌的精神属性。

这两个层面，分别对应于马斯洛的金字塔，构成了解决冲突的两大基础。

- 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。

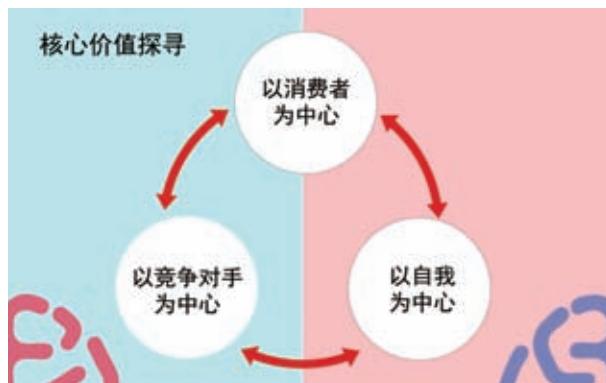
2. 从三个维度思考应对冲突的升级

在本书的开篇，我们已经叙述过如何通过科学的手段，解决左脑和右脑的冲突。该强化产品，就放大产品功效；该追求共鸣，就放大精神诉求。

但面对同质化的今天，传播的成本不断扩大，两个层面的诉求可以解决基础的冲突，但伴随冲突的不断升级，我们在寻找新的答案的时候，首先要从三个维度思考：

- 以消费者为中心——消费者的冲突都有哪些？
- 以竞争对手为中心——尚未被竞争对手解决的冲突是哪些？
- 以自我为中心——我的产品到底解决哪个冲突？

而这只是个开始，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。“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。



而一旦介入了以人为核心的思考方式，一切冲突就开始变得复杂起来。

美国心理学会主席、宾夕法尼亚大学教授赛林格曼提出过一个著名的公式：

$$\text{总幸福指数} = \text{先天的遗传素质} + \text{后天的环境} + \text{你能主动控制的心理力量}$$

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。

我们不妨将品牌比作一个人，先天的遗传素质就是指产品本身的基因，后天的



环境就可以看作品牌主能赋予“儿子”的财富，而能控制的心理力量就是指在消费者心中所占据的重量了。为了让我们的幸福指数能够不断突破，主动去控制消费者的心理力量成为关键，也成为倒逼产品和品牌的利器。

所以，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。

3. 用“劝诱”的方式说服消费者

- 劝是推动，推动催促他（她）张开眼睛，注意你要给的东西——产品的物质属性；
- 诱是拉动，你要给的东西充满诱惑，吸引他（她）的视线——品牌的精神诉求。

先让他（她）注意到，再利用这产品本身的诱惑吸引他（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。

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，另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。

品牌的两个层面，也必须经过创意化的劝诱，才能真正和消费者进行沟通，解决他们内心的冲突。

回到我们的大脑：

- 左脑需要的就是一个能够被劝服的理由，直接、符合逻辑、理性——给我一个理由；

- 右脑需要的则是一个能够被诱惑的理由，浪漫、艺术、丰富的联想、动人的情怀——给我一个梦。

劝，是理性地告诉消费者，你应该拥有；

诱，是召唤，是诱惑。

劝，是一股强大的推力；

诱，就是一抹柔弱的拉力。

诱惑是似有若无绕指柔般。这种拉力看起来弱不禁风，但事实上，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地去接受，去跟随，去购买。

(1) 劝——让你的产品更有逻辑，更加理性

小米：用跑分的方式，来证明自己的强大。为了打造让人尖叫的产品，让“劝”更超值，看重的就是高配低价，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。用这种方式劝服消费坚信自己的物质属性，是不是很强大？毕竟数字是最科学的购买理由，而这点在宝洁系统更是被奉为经典。

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”，不用佳洁士，牙齿一个礼拜就蛀光了。

潘婷、海飞丝：以前我的头发如何，现在我的头发如何……以前我的头发都是头皮屑，都不敢穿黑衣服出门，现在衣橱只有黑衣服啦！

摆清事实，讲清道理。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，要吸引他们，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，总是给人不安全感。



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 千米；不要告诉我地很深，我想听到的结果是地球的平均半径是 6 371 千米。

同理，不要告诉我你的车跑得很快，我想知道你的车 0~100 千米 / 小时加速是 4.5 秒还是 9.5 秒；不要告诉我你的相机成像很厉害，我想知道你的相机像素是 200 万还是 2 000 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。

但是，到了今天的传播语境，我们要做的是征服且讨好消费者，尤其对于女性消费者来说，冷冰冰的数字，实在是难以消化，手机就是用来打电话、微信、玩社交和拍照的，那么多的系数，你到底在说什么？

所以，事实要说，但我们更需要的是诱。

(2) 诱——让你的品牌更加诱惑

品牌不是高居庙堂的圣物，而是要和人发生关系，最好是每天发生关系的恋情——和消费者谈恋爱而不要过早结婚，是每个品牌的愿望，因为恋爱就能分分合合，只要不分手，总有机会产生感情。何况有时感性的诱惑，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：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使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，彻底地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的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，随时瓦解人类社会的意志，最终促成转变。

所以，互联网多么强大，“3B”法则依然是通杀市场的利器——Beauty、Beast、Baby，也就是美女、动物、儿童。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。”

我们需要的是解决消费者的冲突，从而找到新的市场机会，无论是劝还是诱都不是割裂分离的手段，都必须是围绕冲突二合为一的方法和手段。就好像勾引我们下单买那块牛排的，可能是因为它是听音乐，喝矿泉水长大的牛，但更可能是因为那滋滋的美味声。

但是各位看官，劝和诱的手段，针对我们的左脑和右脑的需求而设计，需要我们慧眼识别的是：必须清晰的洞察清楚冲突在哪个阶段，选择哪种方式，更加容易找到和消费者发生连接的入口。

比如小米在“发烧”的阶段，自然需要用数据来论证一个新品牌的产品力，所以跑分为“劝”的核心手段，而到了小米发展到了一定阶段的时候，小米的种子用户已经不能仅仅局限于那些懂“跑分”的发烧友们，品牌要追求规模性的发展自然是无可厚非的，但规模性的发展和“少量懂技术的种子用户”之间的冲突就会日益明显，而发展到突求量变乃至巨变的时候，我们要不更换更大能量的“种子用户”，要不就需要针对新的人群，新的需求，洞察新的冲突点在哪里。



所以，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，完成了从 0 到 0.1，到 0.5，到 1 的进化之后，看似完成了生存的需求，但从 1 发展到 10，发展到 100，开始追求高速规模化的时候，品牌

才刚刚启动势能，不仅需要借助更大“种子”的影响力，更需要解决更多“非技术导向，普通用户”的冲突（尤其，当我们看到 OPPO 的数据时）；小米从最初需要极力“劝”

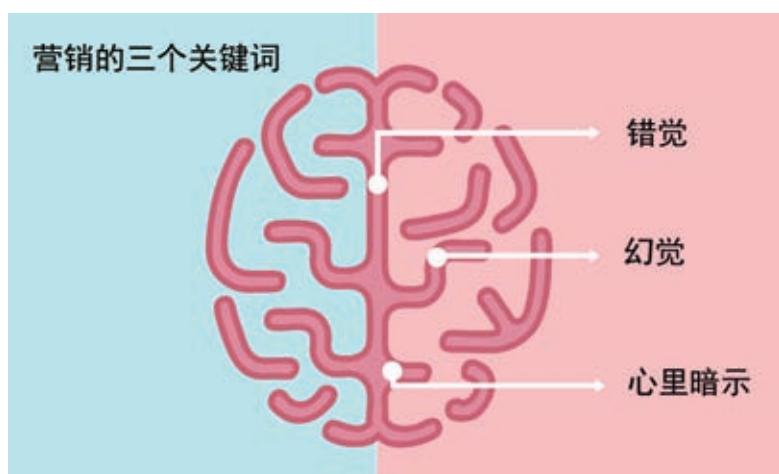


服消费者的阶段，过渡到需要“诱”导消费者更爱自己的时候，冲突不同，解决方案自然不同，只要雷军想做性价比高的好手机，这份初心不变，带给消费者的利益不变，作为消费者的我们当然不会排斥梁朝伟的眼神，女性消费者也不会排斥为这份深情买单的可能性。

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！

关键是：大炮该如何使用，才能延续原先的优势，确保消费者认可你解决其核心冲突的能力，小米用大明星站台代言，当然没错，但小米输出的核心价值，对消费者的劝和诱是否完美地统一起来，就需要各位看官清醒的判断了！即便是亲民的大明星，依旧可以为发烧而代言，依旧要围绕解决消费者冲突而代言，华丽转身为“国民手机”又解决了什么消费者冲突呢？

4. 市场营销围绕三个关键词展开：错觉、幻觉、心理暗示



叶茂中这厮认为市场营销有三个关键词：错觉、幻觉、心理暗示。

我们很多时候的判断都是一种错觉，不是我们依据事实做出的判断。所以，在解决冲突的时候，营销企划有时候要洞察并利用人性的弱点。

比如：你会买掺了水的牛奶给孩子喝吗？不会。你会买掺了牛奶的水给孩子喝

吗？会。掺了水的牛奶绝不会给孩子喝，掺了牛奶的水就会给孩子喝。这个世界是多么有趣，牛奶不断掺水就变成了珍珠奶茶。

如果来了客人，主人说倒盆洗脚水给你洗脸，客人听了是什么感受？但如果说倒盆洗脸水给你洗脚，档次一下子就提高很多。问题来了，你们家的洗脸水和洗脚水有区别吗？洗脸水和洗脚水没有区别，它们的区别在于你表述的方式。

所以，我们在研究如何用两个层面解决冲突的时候，一定要洞察清楚我们的战场究竟是在错觉、幻觉、心理暗示中，还是在真实的销售市场中。

因为人的欲望，往往会使我们追求比实际需求更多的东西，这也就是冲突产生的原因。



从对比图，我们不难发现产品的进阶一定是符合需求的进阶规律的：如果产品足够新，那长得丑点，消费者也就忍了；但产品一定是不停进化的，内在要更美，外在则必须先美，否则是无法满足人类欲望的满足的。所以，我们洞察冲突点，解决冲突的时候，必须分清楚品牌或是产品，处于哪个竞争的阶段。

初级阶段——产品的实用主义阶段，以产品为核心诉求。比如，诺基亚手机能够独领风骚，就在于它是能砸核桃的手机，因为在手机还是新生事物，稀缺产品的时候，牢固性、抗摔性是购买的强大理由。

到了中期阶段，进入品牌竞争，产品的物质属性雷同的时候，苹果出现了，苹



果除了强大的产品力外，更是乔布斯为苹果天然赋予的品牌力，以至于乔布斯去世后，即便产品力已经没有想象的空间，但品牌力仍旧让苹果的光芒在伊甸园的上空熠熠生辉。

到了现在，互联网让品牌进入到透明、对称，以用户体验为主导的阶段：我们不仅要劝诱消费者，更要让他们参与进来，一起劝诱新的消费者，以自己的体验带动新的产品力和品牌，让营销能够真正良性地形成闭环。

FutureBrand Index 是基于 PwC 普华永道全球市值资产 100 强品牌进行的品牌感知力研究，FutureBrand 并非以市值为主要判断标准，而是以品牌感知力进行排名。从 2014 年起，FutureBrand 已连续三年发布此类报告，2016 年的报告以更加严谨的例证对 100 家品牌进行榜单排序。榜单从 6 大关键维度下的 18 个属性来进行评估。

6 大维度及 18 个属性如下：

- 与用户建立强烈情感联系：Personality（个性），Story（品牌故事），Trust（信任）
- 贯穿品牌触点的连接体验：Consistency（品质一致性），Seamlessness（跨平台实时无缝沟通），People（客户服务）
- 提升生活水准：Pleasure（愉悦），Wellbeing（福利），Respect（尊重）
- 振奋人心的未来愿景：Purpose（目的），Inspiration（激励），Authencity（可靠）
- 重新定义产品服务范畴：Innovation（创新），Thought Leadership（领导力理念），Individuality（品牌身份认同）
- 传递可持续价值：Indispensability（必要性），Resource management（资源管理），Price premium（品牌溢价）

从这 6 大维度，我们也不难洞察到，所有的属性都在围绕着市场营销的三个关键词——错觉、幻觉、心理暗示展开，所有的属性都是围绕解决人性的冲突而被发觉的。

但各位看官一定要自信分析，看看自己的竞争处于哪个阶段，千万不要步子跨得太大，也不要被竞争活活吓退到舞台边缘。

5. 选择了一种冲突，和消费者发生了一段关系

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。

李宇春是“超女”中迄今为止人气依旧最高的一位。

当年靠着差异化，成功“杀出一条血路”来。如果说当初的中性成为李宇春的物质诉求，那坚持到今天，率性、帅气，都成为李宇春的品牌诉求，并且成为强大的IP，而个性独特的李宇春，更是成为众多奢侈品的首选。

李宇春对于最早风格的坚持，将冲突转化为核心竞争力，以冲突作为和粉丝关系的连接点，始终坚持冲突的风格，不改初衷，并以此成为备受国际时尚界瞩目的新一代时尚ICON。Riccardo Tisci将其视为“最具革命性意义的中国缪斯”——“我爱她！我们是好朋友！在选择代表品牌形象的面孔时，我们很看重有强烈个人风格的女性，李宇春就是这样的人，她是当下最具代表性的ICON。”

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。



而李宇春的独特性格，更被欲年轻化的肯德基看重，成为跟进鹿晗的肯德基品牌形象代言人。引发了“玉米”和鹿晗粉丝之间的大冲突，而反观其他“超女”，能够被我们记住的可能真的不太多了吧。

所以，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。

**TIPS**

1. 从两个层面解决冲突——物质诉求 VS 精神诉求。
2. 从三个维度解决冲突：
 - 以消费者为中心——消费者的冲突都有哪些？
 - 以竞争对手为中心——尚未被竞争对手解决的冲突是哪些？
 - 以自我为中心——我的产品到底解决哪个冲突？
3. 劝和诱——劝是推动，推动催促他（她）张开眼睛，注意你要给的东西；——产品的物质属性；诱是拉动，你要给的东西充满魅惑，吸引他（她）的视线；——品牌的精神诉求。
4. 真相 VS 假象：围绕错觉、幻觉、心理暗示而展开，所有的属性都是围绕解决人性的冲突而被发觉的。
5. 一次冲突，一段关系——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。一次冲突，一段关系，需要我们坚持下去，重复重复再重复；一次冲突，一段关系，需要我们升级，升级，再升级。

03 / 强大的品牌会解决消费者最大的冲突

《一代宗师》里有一句台词：

人活在世上，有的活成了面子，有的活成了里子。而只有里子，才能赢得真正的面子。

强大的品牌，就是从里子里解决了消费者的冲突，既满足了消费者的面子问题，又能切实解决消费者的需求。面子、里面都有了，才是一剂市场的良药。

1. 强大的品牌会改变消费者对于产品的认知

各位看官，看到下面的大作，做何感想？敢不敢挂在客厅和朋友分享？

是不是觉得有点芙蓉姐姐的味道？

那如果我现在告诉各位看官，这幅画是徐悲鸿大师的作品，名为《放下你的鞭子》，是不是立刻就会觉得画里的人变得好看一些了？

这，就是品牌的力量，是大师为品牌背书，带来的认知





上的改变。

各位看官，书看到这里，大家一定已经了解到，最大的冲突往往是来自人的欲望——来自人类欲望的冲突，往往是来源于精神且高于精神的，其背后往往带有宗教、理想等诸多因素，有时候甚至是不可调和，不可妥协的（比如现实和梦想之间的冲突，金钱和爱情之间的冲突等）。但如果品牌能够解决冲突，品牌就如同“救世主”，能够让消费者忠诚追随了。

《右脑决胜未来》一书中提出：

左脑的统治以及她所孕育出的信息时代终将让位给一个崭新的未来，到那个时候，右脑的特质——创新、共情、意义，将主宰全世界。

随着科技的发展，我们可以通过技术的手段，指挥机器来完成原本左脑该完成的工作，而右脑的工作却是冷冰冰的技术和机器无法理解的境地。而和我们右脑更加紧密联系的，就是想象力、创造力和品牌力了。这就是为什么在产品竞争、定位、渠道竞争等都会走入红海时，唯有品牌才是最后的竞争力的缘由所在。

这也就解释了在爆品思维的今天，为什么强大的品牌可以解决产品无法解决的问题。因为，品牌是在和人的内在沟通，满足的是内心的共鸣甚至是向往。

在马斯洛的金字塔中，精神属性之所以凌驾于物质属性之上，就是洞察到了和对消费者的竞争总有一天，会进入到“错觉、幻觉和心理暗示”的层面，也就是说所有的竞争最后都是对人类意志和向往的掠夺，物质越是发达的未来，人类越是愿意为无价的精神买单，越是愿意为了无价的认同感和社会价值买单。

未来的竞争，产品当然很重要，但它很可能只是竞争的起点，而不是决定胜负的关键。

所以，聚划算首页主推褚橙、柳桃、潘苹果三款水果的团购，并打出“三果志”的主题，在“褚橙，柳桃，潘苹果”品牌人格化，故事营销化的浓墨重彩之中，我们清晰地看到，只有褚橙的成功是长久的，柳桃和潘苹果的品牌之路如今却鲜有





耳闻。

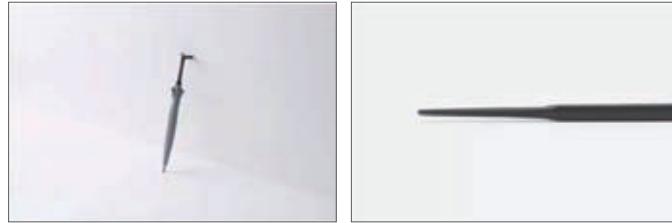
褚橙能够热卖，产品力的确了得，但在消费产品前，我们更多的是为褚时健的精神投票，而且不仅仅是用情怀投票而是用人民币货真价实地点赞。在没有消费这三种水果之前，我们无法得知，究竟哪种好吃，哪种不好吃，但褚时健认真做事，一心专研的态度，延展到他对果园的流程管理，还有和果农共患难、共成长的经历，这些都为品牌刻印了强大的背书。对于这三个产品而言，只有褚橙真正有强大的品牌背书，褚时健人格化的品牌，让褚橙在创立之初就有了一个令人尊敬的样貌；而其他两个恕我妄言，或许只是优质的商品，只是多了一份荣誉背书的商品。

2. 成为强大品牌之前，用产品表达同理心，解决消费者左脑的冲突

产品是为了解决消费者冲突而创造出来的，因此，在没有形成强大的品牌势能之前，产品作为首发接触物和消费者进行沟通的时候，产品必须从品牌的核心诉求出发，表达出对消费者的关心和满足，才是形成品牌正确的第一步。

可以自己站在墙边的伞，一定比普通的伞更会和消费者沟通吧！只要把伞把设计成一个开口状的半三角形，这样就可以很容易被立在墙边了，也可以挂在桌角。产品并没有惊为天人的创举，只是多了对消费者的理解而已。

这样设计的筷子，即便放在桌子上，夹菜的那头也不会因为直接碰触桌面而弄脏了自己。



各位看官切记，产品和品牌都是为了解决冲突而创造的，在不同的阶段和资源背景下，有的时候是产品先和消费者接触，有的时候是品牌和消费者进行对话，但始终要坚持的都是表达出对消费者的善意和理解，即我们所说的同理心。

两个人吃火锅，一个爱吃辣，一个不能吃辣，鸳鸯火锅完美地解决了这个冲突。

理解万岁，理解是解决一切冲突的良好开端；对客户的同理心，更是解决冲突的良好开端，PANDA 熊猫中餐馆，是全美最受欢迎的连锁餐厅，开遍了 47 个州，超过 2 000 家的连锁，其成功的源头就在于解决了美国的胃和中国美食之间的冲突。



我们都知道强大的产品力，才是最大的竞争力，但是当我的产品对消费者而言是陌生，不熟悉的时候，如何消除他对你天然的抗拒心理，无疑是中国餐馆征服美国胃口首先要解决的冲突——“要俘获美国人的胃，先要俘获他们的心”，这是熊猫创始人的经验。

为了解决这个冲突，熊猫推行了独特的“试吃机制”——每位顾客在购买前都有试吃所有菜品的权利，即使尝遍了所有菜品吃饱了再走也没关系。这一“试吃创意”一直沿用至今，帮助餐厅度过了最艰难的品牌建立期。“试吃”并不可怕，可怕的

是将试吃发挥到极致，吃到美国人满意，吃到全美国都知道有熊猫快餐（当然这也需要建立在自信的产品力的基础之上）。

对于熊猫快餐而言，要解决的主要冲突就是美国胃口和中国美食——这也是创始人从来不考虑把熊猫餐厅扩张到中国来的原因。2011年，程正昌进军国际市场，在墨西哥开了第一家熊猫快餐，紧接着扩张至加拿大、迪拜、韩国、波多黎各、日本，如今在全球有超过2000家店，但就是不来中国，程正昌态度明确：“中国不需要熊猫快餐，那里的竞争也太过激烈，我们是做给外国人吃的。”

而为了解决这个核心冲突，以竞争对手为核心的思考下（主要竞争对手是麦当劳等西式快餐），熊猫餐厅成了当地唯一使用标准化、数据化管理系统的中餐厅，标准化程度对标麦当劳，丝毫不懈怠，一切以大数据说话，要知道那可是20年前啊；

为了解决中式连锁快餐最大的冲突——维持中国食品特色与标准化的冲突，熊猫餐饮选择了“少做几个菜”。将菜品简化到了24种。

各位看官，千万别固化的认为熊猫维持中国食物特色，就是要坚持“正宗”的定位，创始人的解读是：什么是“正宗”？卖得掉就是正宗啊！卖不掉就不正宗！在全球做快餐连锁，一定要本土化，不然只能是等死！可见只有围绕冲突而设计的解决方案，才是企业竞争的核心竞争力所在；只有解决了消费者的冲突，才有企业长久发展的市场机会；所以，程正昌要求熊猫快餐坚持用传统的中国烹饪手法，但在调味阶段，他们一直在研究美国人口味，他们更加偏爱的“酸甜、微辣”，我们的宫保鸡丁就酸甜微辣就好了。



“哪里有问题，就解决哪里的问题，你们说中餐里不可能出现麦当劳，我就把它变成可能。”——程正昌

从无人问津的小餐馆到全球最大中式快餐连锁，熊猫餐厅始终围绕着老外的胃和中国美食之间的冲突，提供解决方案，各位看官，我们在设计品牌之前，是否也应该想明白，我们的产品要解决消费者什么冲突，首先要表达怎么样的同理心呢？



3. 品牌解决冲突，首先讲述的都是消费者想听的，解决消费者右脑的冲突

伟大的莎翁曾经说过：最好的故事，一定是观众听过的故事。

产品要创新，但创新的前提一定是从消费者需求出发的，因此，再伟大的创新也是无法摆脱人的需求凭空创造的；即便是伟大的苹果手机，也符合了人群对手机屏幕更大的冲突需求，而不仅仅是取消了键盘，因为取消键盘的目的，是满足了手机屏幕更大，使用更简洁的冲突需求。

品牌也是一样的道理，品牌不是为了不同而不同的，品牌首先要满足的是人内心的共鸣，就如同最好的故事从不是教育读者，最好的故事一定能满足读者：这个故事好像在说我啊！

所以，罗密欧和朱丽叶的故事，变换了背景，变换了时代，变换了人物，甚至连性别都变了，不变的却是“冲突”下的人物更向往爱情的决心。

所以，品牌要解决消费者的冲突，首先洞察消费者内心的故事和旁白，并把它大声地表达出来，将产品力和其嫁接，形成自己的核心竞争力。

无法和消费者形成共鸣的品牌，即便在创新上做到极致，在营销上做到新颖，但对消费者而言，也可能只是短暂的喜爱，而无法形成长久的爱。

因此，汪峰极致打造的耳机，产品可能比 Beast 好很多很多，但对于消费者而言，可能就是无法形成对音乐的共鸣，或者只是无法取代那个“B”符号！



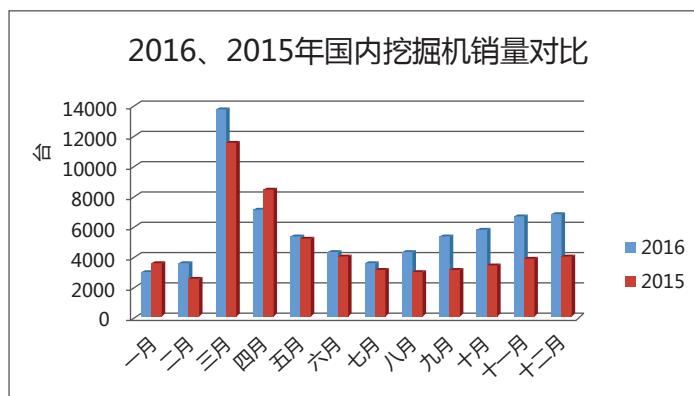
对消费者而言，“B”的寓意并不仅仅是金属片的组合，也超越了音质的鉴赏，更多是对音乐精神的追求和共鸣，是一群有梦想的人共同的执着。这才是强大品牌对消费者的征服，源自产品，更超越了产品。在今天的语境中，大家都在说匠心，

都在说情怀的时候，如何让你的心与众不同却又合乎情理，靠的就是洞察冲突的能力，否则再厉害的明星做产品官，对消费者而言，尤其对小众市场的意见领袖而言，也都只是套路。

而在界定我们的目标消费对象的时候，企业和品牌一定要明白，品牌能够解决他们的冲突究竟是什么？也就是当下的核心目标消费者，当下的冲突究竟是什么？能否靠强大的品牌力解决？

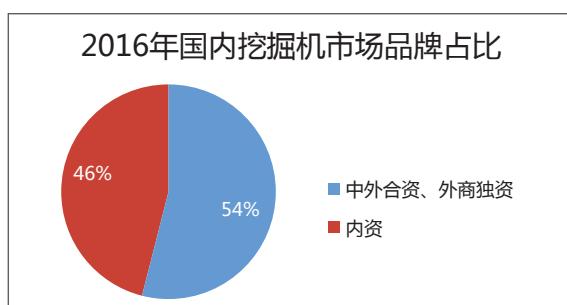
案例分析：三一重机

自改革开放以来，中国经济已经成为世界经济发展的重要引擎之一。在国内经济高速增长的大背景下，工程机械行业特别是挖掘机械也迎来迅速发展阶段。据中国工程机械工业协会统计数据显示，2016年1—12月，挖掘机累计销量为70 320台，同比增长24.8%。



而其中的行业老大，正是三一重机。

根据工程机械工业协会数据，三一重机的挖机市占率已经连续6年处于第一并





有望继续提升。2016年三一重机共销售挖掘机14 058台，同比增长40.6%。

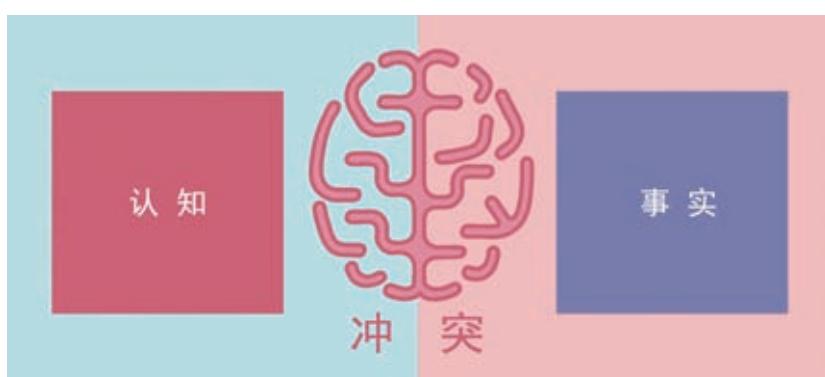
而在6年之前，挖掘机的市场格局则和现在大相径庭：以小松为代表的日系品牌占据市场主导地位，占有率超过1/3，欧美品牌市场占有率基本稳定，而国产品牌在市场中只分到了一块小蛋糕。即使当时三一已经进入了国产品牌的第一梯队，其年销量也仅仅是全国第六。

在2010年初，叶茂中策划开始合作三一重机，创意提出了“三一挖掘机，全国销量第一”的核心诉求。

因为，消费者只承认他们能感知到的事实，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有联想的，与其对消费者进行说教，不如符合他们原本的认知，从而激发他们的认同，而三一重机的主要目标人群是25~35岁的农民群体，他们的信息量相对比较狭窄，能接受到的品牌信息相对闭塞，如果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。



正是基于这样的消费者洞察，“全国销量第一”的诉求，不仅应该是三一重机面对市场时的首要诉求，更成为三一重机要在短期内实现的首要目标——围绕这个



目标的实现，还提出了：销量增速第一；服务品牌第一；产品系列第一；产能全球第一；创新能力等多个“第一”的诉求。

事实证明，三一重机的“第一战略”，解决了消费者认知和事实之间的冲突，在短时间内引爆了市场，短时间内就成就了三一重机销量，迅速从第六变成事实第一的成功；更激励三一重机不断地超越国际品牌，实现“品质改变世界”的理想。2010年底，三一挖掘机全年销量就达20614台，市场占有率为12.3%，高出小松0.3个百分点，成为事实上的行业第一。





2014年，三一重机市场占有率达到15.1%。

2015年，三一重机市场占有率达到17.7%。

2016年，三一重机市场占有率达到20%。

4. 品牌解决产品和消费者之间“信息上的冲突”

消费者和品牌之间天长地久的感情，有可能先从“那一晚”的冲突开始，那一晚，是你和消费者建立联系的开始。

消费者可能在朋友圈看到了你，可能在网络上瞄到了你，可能在现实中听说过，可能在等车的时候看到了……但这都不算是缘分，真正的缘分是从他决定购买你，抱着你，看着你，使用你时开始的。

古人说，我愿化身为一棵树，在你回家的路上，300年只为你的一个回眸，500年只为你的一次停靠……多美的意境，但可惜的是，现代的消费者，没有那么多的时间，没有那么简单的选择。我们和消费者的缘分没有300年，百年老店在今天逐渐成为稀有物种，不断分裂进化，企图找到新的生存空间，甚至为了迎合年轻化的需求，变得“四不像”。但和美好的感情相同的是：在“她”回眸的一刻，深深吸引住“她”的视线；在“她”停靠你的时候，牢牢牵扯住“她”，品牌才能真正和消费产生联系，否则空谈理想和情怀，在今天，略显轻薄了些，消费需要品牌更具有实际的价值和灵魂匹配。

但在缘分之前，品牌需要告诉消费者的是：为了今天的一面，我们曾经付出了怎么样的努力和坚持。每一次产品创新，甚至微创新的背后，都是艰难的选择——

乔布斯曾经说过：

现在人们对这些东西习以为常了，感觉微不足道，但是在当时这都是很 大胆的做法，为此我们做出了很多艰辛的努力。

品牌需要帮助产品解决的冲突，就是充分地向消费者解释为什么要这样做的原因。毕竟，我们活在互联网的时代中，充分利用互联网为产品发声，提早解决消费者选择时的冲突，是品牌首先要做的，我们要努力为“那一晚”做好完全的准备。但品牌不仅仅是解释产品的好坏，更多是产品背后的精神故事，当然，千万别是千篇一律的“匠心”精神。这点上，我们不妨学习一下 Airbnb——Airbnb 在说故事的时候，从来不高谈所谓的分享经济，更多的是本地化房东的故事，他们将房东包装成为你旅行过程中会遇到的本地朋友，去一个地方最吸引的是和当地人的相处。故事核心总是围绕着作为消费者的你我，告诉我们去一个地方生活，不仅仅是到一个地方贴上到此一游的标签；要生活，自然住在当地人的家里是最浪漫不过的了，所以 Airbnb 的故事才会戳中用户渴望人际交往、渴望融入当地社会的心情，顺便也解决了共享经济模式下，要求用户充分信任对方的冲突。

Airbnb 为了强化品牌和消费之间的连接，创造了自己经典的招牌项目奇屋一夜——Airbnb 将“过夜”的概念搬到了宜家、喷气式飞机、巴黎老佛爷百货、球场等地。只要是颠覆传统住宿环境的地方，都可以是 Airbnb 开展奇屋一夜的场所。在 2015 年 12 月 14 日，Airbnb 在东方明珠旋转餐厅，利用玻璃帷幕特殊投影技术，打造了一个包含纽约、伦敦和东京三个不同城市风格的屋子，并邀请国际超模刘雯作为房东。

为了让消费者能对品牌产生更强大的向往感，Airbnb 会将任何和“梦想之中的家”相关的事件都凝聚在品牌的感召力之下，希望能够在解决消费者“好想去”和“现实去不了”之间冲突的时候，让强大的品牌释放更大的能量，打消消费者太多现实的束缚，让消费者在有“好想去住一晚”的念头闪过的时候，就能坚定地告诉你“来吧，我帮你实现！”





冲突



把巴黎的商场，变成卧室



半空中的雪山缆车

所以，住进电影的家里，住进好莱坞的梦之家，成为Airbnb的常态化营销方式：



想不想住进最佳影片《月光男孩》
的家里？



这是《爱乐之城》爱情发生的地方



奥斯卡最佳视觉效果《奇幻森林》，
想不去体验一晚？

住进电影里，实现梦想中的体验，像电影里那样的生活一天——Airbnb用每个地方独特的故事，让消费者对品牌产生向往，利用品牌力不断刷新消费者的住宿体验，

会让用户对城市、对旅行、对住宿环境都产生无限的向往。真正做到了用品牌讲故事，用消费者的故事完成品牌的良好循环，在此也要小小提醒的各位看官的，产品力一定要足以让您自己觉得骄傲，否则品牌提高了期待值，产品无法企及时，只会刺激冲突，背道而驰。

5. 品牌更要解决品牌和消费者之间的冲突——做品牌和卖产品是两回事， 品牌诉求也绝不仅仅是产品卖点的提炼

2003年，叶茂中策划柒牌男装，我们当时做了一项调查，发现它的目标消费群主要集中在三、四线市场，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，激励他们重新生活。

于是就有了这样的一段电视广告的文案：

生活就是一场战斗，
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，更没有高调大声地宣言，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，在这个不平常的一年里，中国人民需要更多的精神沟通，所以叶茂中策划建议柒牌再次投放“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，直接就将“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，品牌诉求也绝不仅仅是产品卖点的提炼。但完成了品牌的核心建造，品牌解决了消费者心理层面的冲突之后，产品可以为品牌添力，持续地解决消费者的冲突。

6. 品牌更要解决消费者和生活之间的冲突——品牌要像人，活生生地住在我们的生活中

因为消费者只看自己想看的，只听自己想听的，只关注自己感兴趣的，所以，

品牌必须生活在消费者的生活中，看一样的风景，听一样的音乐，一起成长，甚至一起变老，毕竟，生活才是消费的源头。消费者更愿意为那些“符合自己当下生活方式或者向往的生活方式”的品牌和消费买单，生活方式和速度不断迭代的同时，美好、健康、环保、创新等关键词成为生活趋势的主流；品牌必须成为这些关键词的一部分，才能真正成为生活的必需品。品牌要成为生活的一员，我们为各位看官总结了一些关键词。

(1) 爱美的冲突

丑萌也是一种美，二次元空间一切都是合理的，我们要理解这一切，一种新式的、更加开放的、更接近人性的审美成为大家喜爱的，戏仿、夸张、搞笑、反差、精致……你想得到的，你想不到的，品牌都需要接受并且包容，但品牌的美，除了迎合之外，更需要有自己强大的基因、生命力和想象力。就好像敦煌飞天，寥寥几笔就让后人回想无穷，不输于任何时代的美。相比“锥子脸”，古人的想象力更值得我辈追随啊！

(2) 怕死的冲突

在亚健康横行的时代，“健康”以英雄的姿态登上了舞台中央。跑步、野跑、健身、人鱼线、马甲线、“轻断食”、环保、有机……成为日常的方式，出现在我们的生活中。锻炼不再是专业的运动，大街小巷都开着健身房，跑步鞋卖得越来越贵；泡面市场越来越萎缩，消费者面对健康的选择，还是把票投给了让你吃不饱的有机食物。在产品的背后，消费者更关注品牌的理念是否吻合内心的向往。

(3) 缺爱的冲突

看着朋友圈，即便是微商横行的朋友圈，也会让我们忘记了孤独存在于地球上的真相；红包的发明，彻底刺激了“潜水者”在手机里的曝光度；社交软件的发明，让我们更快地联系到认识的，不认识的人。有的人说社交带来的只是虚假的繁华，但毕竟为生活打开了一扇窗，让更多的光亮进来。所以，能让人快乐，让人感到快乐，总是值得开心的。

(4) 小众和大众的冲突

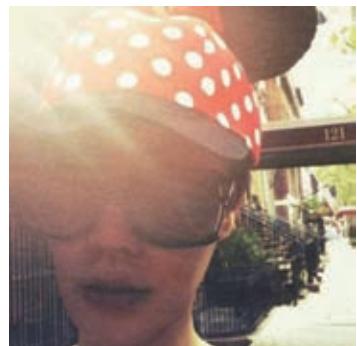
越来越多的流行，从越来越小的人群中引爆了。椰子水，从健身教练开始辐射



到所有减肥人群，从而成为年轻人的主流饮品；日本花王纸尿裤，被优质的妈妈们从海淘平台拉进所有妈妈的购物袋里；KEEP 最早只是因为创始人找不到合适的减肥方法而自己创造的一款健身软件，发展至今，聚齐了所有有着人鱼线的健身达人在KEEP 上一起秀着美好的肉体，而引发的围观人群更是壮观；更不要说在 bilibili 网站上聚集的那些二次元大神们，振臂一呼，百万词条可以湮没一切！KOL（意见领袖）的一句话，就为平台引流“10 万+”的现象，在今天都成为司空见惯的常态了。

（5）不好玩的冲突

娱乐是年轻人主要的生活，段子手，高能娱乐……只要不踩到道德线，品牌尽量要能玩，自黑也好，自拍更好，只要不是“一言不合，友谊的小船就翻了”就好。玩，其实是和消费者一起成长的过程，并不仅仅是讨好消费者，而是要有融入感和参与感，能够玩在一起，才代表了消费者对你的接受程度。高冷的品牌也要可以卖萌扮酷，让消费者愿意跟着你玩，更厉害。



（6）安全的冲突

安全作为人类的基础需求，重要性不言而喻。“饿了吗”请了科比做背书，但爆出黑心外卖，想重塑品牌，重建信心，也难上加难；不料“百度”外卖也爆出黑心作坊的新闻；各位看官，千万别觉得“饿了吗”能逆转，其实不然，这导致的是消费者对整个外卖平台的失望，千万别侥幸地觉得消费者会因为时间而淡忘安全的重要性，看看百胜集团在中国市场的失利，安全感在任何时期，任何平台，对任何人而言，都是最为重要的诉求。一个品牌如果违背了安全性，那就什么都不是了。

类似这样的关键词，数不胜数，期待各位看官和我们共同努力，一起洞察，挖掘，我们可以在下一本书中，一起逐个分析和探讨。

需要关注的是，品牌个性的建立，更容易引发社群内的羊群效应。

羊群效应也叫从众效应，是一种盲从的社会心理。在消费中，羊群效应随着社

会化媒体的发展正在逐渐加剧。消费 KOL 和社群大 V 在消费中的导向作用明显。一旦引爆，扩散很快。但是，只有稀缺的、小众的、尚未流行的才能在羊群中引发拔草效应。

强大的品牌无法一夕之间造就，对人的影响可以潜移默化地发生。互联网让我们忘记了书店的美好，一本书看得津津有味的时代似乎是 20 世纪美好的回忆了，互联网买书的便捷性和折扣，让我们更轻松地拥有了一本书，却拉远了我们和作者之间的距离。书买来后，放在家里，就感觉拥有了，来日方长，总有一天会读，因为来得太容易了，我们忘记了珍惜书，珍惜每一次和作者的相会。相反，如果在书店遇见那本书，我们会因为书的美好，而停下脚本时，才能真正拥有这本书。上海曾经发起过拯救实体书店的运动，但无奈的是，季风书店依旧逃避不了越来越少的命运。在实体书店被唱衰的年代，诚品书店成为所有爱书人和不爱书人心中的神殿，苏州诚品开业期间，全国的文青前去朝拜，把诚品当作旅游圣地一样，而在诚品成立 10 000 天的纪念日上，创始人吴清友的感谢也让我们明白了，诚品的成功在于模式，更在于对我们生活和意念的影响，靠一个人的坚持，影响了所有人的意志，让我们可以不计较价格标签上的数字，只是为了对书的热爱。

1989，是 0 到 1 的起点。

一首歌，需要音符；

一首诗，需要想象；

一个人，需要阅读；

诚品的第 1 天，在城市间，一种想愿。

100，是汇流的力量。

百种人文，播种善爱；

百种艺术，播种美好；

百种创意，播种生活；

诚品的第 100 天，在土地间，百倍祝愿。

100 × 100，是希望的光束。

万个城市，形塑文明；

万物心灵，形塑风景；



亿万读者，形塑诚品；
诚品的第 10 000 天，在诚心间，万分感谢！
——创始人吴清友

书店，作为产品而言，在今天的市场似乎已经没有热点了，但是为什么一家书店能成为我们的追求和热爱，因为它影响了我们的生活，创始人用他自己的执着影响了当代人对书店的看法，将对书的执念转化为一种行动力，也使得诚品这家另类的书店在互联网的时代活得很骄傲。所以我们说，品牌是可以影响人的，即便在恶劣的环境下，即便在竞争对手强势攻击下，人心总有一些地方是价格攻不进去的。



“从诚品的第一天开始，我相信善，生命的真正所得是付出，就如大地的滋养是珍贵的、果实的奉献是甜美的；我也相信爱，生命的本质是爱，爱是人类生命之中积极主动的正向力量；我相信美，心诚最美，每个生命与存在的事物皆拥有它们独特的美丽；我更相信，人间因有大爱，天下才有大美，如哲人所言，如果我们都能够珍惜脚下的风土，这个世界就没有文化贫瘠与心灵荒芜之处。”

——2015 年 11 月 29 日，诚品创办人吴清友先生在诚品生活苏州的开幕典礼上致辞。

诚品的品牌之路坚持了 10 000 天，在这 10 000 天里，它是如何潜移默化地影响我们的生活，激发我们对书的向往——打造品牌并非一夕之间的事情，我们要坚定信念，望向远方，不忘初心，坚守梦想，直到品牌成为真正的“魂”！

各位看官，我们决心做品牌也是如此，做品牌是个大理想，需要资金和资源，但更需要想明白的是：你想用什么理念和消费者沟通，甚至去影响他们生活和未来；有了理想，才是伟大品牌的开始。

7. 消费者必须认识到你在坚持的一些东西

“消费者必须认识到你在坚持的一些东西。”——星巴克董事长、CEO 霍华德·舒尔茨

2016 年对雷军而言，肯定是很不顺心的一年，因为距离他所倡导的美好的世界，似乎是渐行渐远了，而那些互联网营销、没有工厂和线下店、高性价比产品，这些曾经是小米公司成功的标签，似乎都开始不再有吸引力了。

2016 年，华为手机（含荣耀品牌）出货量 1.4 亿台，而脱胎于原步步高系的 OPPO 手机出货量 8 000 万台、vivo 手机 7 500 万台，两大阵营加起来 1.55 亿台，其利润率达 15%，小米手机则掉出了 5 强。

“专注、极致、口碑、快”——这些曾经打动消费者认知的关键词，伴随着小米的成长，似乎越来越淡薄了，雷军的每一次抉择似乎距离这些口诀也越来越远了，为了追求规模型的成长，从轻资产到雷军亲自管理供应链，从不做广告到聘请代言人，从干掉渠道到扩张小米之家，现在的小米手机和传统手机厂商的套路并无二致，而消费者却无法认同“为发烧而生”怎么就变成了“国民手机”。

可能是大众之风刮得太快，小猪在没长大之前就摔了下来。金立集团董事长刘立荣在接受《深网》采访时表示：“几年前大家都流行说‘我便宜’，现在连‘性价比’都没人愿提了。只有能够卖高价的手机产品才能称之为品牌，而仅仅靠低价产品，未来甚至都没法生存。”中国的消费者似乎在一夜之间都晋升为中产阶级，手中有花不完的钱，你再说你性价比高，就是件特没面子的事情。然而，消费者的冲突是永远得不到真正的解决的，今天用价格解决了一个小冲突，明天就会有更大的冲突来考验你。小米最初征服消费者，未必仅仅是因为价格，但今天只用价格来解决冲突的小米，让追随者又情何以堪呢？坚持初心，简单四个字，赢的是尊重，失去的则是欲望。

而反过来我们看到，OPPO、vivo 的成功，很多人将其归结为渠道的胜利，但洞察现象背后的真相，我们不难发现，对于“OV”而言，其目标客户群从来没有改变过——年轻打工族、年轻学生，尤其是针对年轻女性，喜欢追星、看综艺、爱攀比、喜八卦，从众心理强，有独特的情感和简单时尚的产品诉求。不变的目标客户，永



远围绕着他们的冲突需求，研发产品，从“充电 5 分钟，通话 2 小时”解决年轻人不愿意和社交失联的冲突，到“前置 2 000 万柔光双摄，照亮你的美”解决年轻人怎么拍，怎么都要美的冲突。

始终不变初心的为核心消费人群提供解决他们核心冲突的产品方案，可见“OV”的小阶段胜利，赢在始终聚焦于解决“目标人群核心冲突”的坚持之上。小米呢？

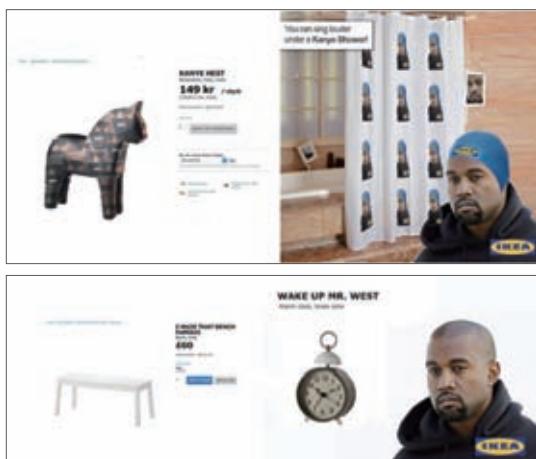


乔布斯说过，聚焦的意思不是对必须重视的事情说“是”，而是对现有的另外 100 个好主意说不。而正是这 100 次说不的坚持，才能让消费者清晰而持久地知道你究竟要说的是什么，你究竟是一个什么样的人。品牌的最初一定来源于消费者的内心，但随着品牌的强大，我们要坚信品牌必须是强大于消费者的，我们要做的是消费者的引领者和朋友，而不是服务员。就好像作为营销策划公司，必须能给客户带来信心才能帮助客户一起成长，一味地迎合客户的需求，还算什么外脑？

所以，宜家作为一家伟大的家居公司，从来不会屈服于市场的压力，它们更坚信自己能为消费者带来生活上的改善和便捷。所以当大名鼎鼎的 Kanye West “逼婚”宜家时，宜家也表示说：暂不考虑。



Kanye West 去宜家瑞典总部溜达了一圈之后，就开启了频繁“示爱”的模式。又是大呼“宜家是一个伟大公司”，又是表白想要合作。有时候还会用一些含蓄委婉的方式，间接抛出橄榄枝，比如说在 Twitter 上昭告天下自己正在试着给自家主卧设计一张床，还顺带附上了两张手绘草图，想要找宜家跨界的小心思不言而喻，更夸张的是饶舌明星跑到了 BBC Radio 1 公开喊话宜家，一句 “I have to work with IKEA (我一定要和宜家合作) ”，热心的网友都不自禁地贴出了偶像和宜家的合作款。



但是，伟大的宜家还是拒绝了大明星的要求。从宜家的角度出发，是看设计？还是看是否解决了消费者的冲突？按照得失来看，我们可能会为宜家放弃借势明星而可惜，但是从长远来看，我们内心难道不会为它的坚持而鼓掌吗？更何况智慧的宜家在网络上也好好利用了大明星一把呢。

8. 强大的品牌会改变消费者对于产品的认知，强大的品牌会解决消费者最大的冲突

怎么样才是强大品牌？

答：人们愿意主动花时间，花精力，甚至花钱去看的、去感受的、去体验的，甚至改变自己生活的，是为强大！

从经济学的角度上说，我们无论在任何时候，看到广告首先反应是排斥的，但



是当一个品牌能够强大到足够改变消费者的习惯时，情况就变了。

耐克解决了专业和非专业之间的冲突，改变了我们认为运动只能是专业运动员的工作；强大的品牌让我们明白，只要有身体就能运动，让我们相信不存在极限，让我们爱上跑步。

苹果解决了天才和非天才的冲突，改变了我们认为 IT 只能是小部分人的狂欢，强大的品牌让我们明白，只要愿意，我也是天才，我们相信一切的改变都有可能。

特斯拉解决了真环保和爱环保之间的冲突，真的将环保的理念放进汽车里，改变了我们认为环保只是国家和一部分人义务的认知，爱地球不再是一句空洞的口号。

特别是很多有着上百年历史的品牌用自己的执着和坚持真正影响着几代人的时候，我们清晰地看到强大的品牌正改变我们的世界，我们当为我们作为广告人而与有荣焉！

TIPS

1. 强大的品牌会改变消费者对于产品的认知。
2. 在成为强大品牌之前，用产品表达同理心。
3. 品牌解决冲突，首先讲述的都是消费者想听的。
4. 品牌首先解决产品和消费者之间“信息上的冲突”。
5. 品牌更要解决品牌和消费者之间冲突——做品牌和卖产品是两回事，品牌诉求也绝不仅仅只是产品卖点的提炼。
6. 品牌更要解决消费者和生活之间冲突——品牌要像人，活生生的住在我们的生活中。
7. 消费者必须认识到你在坚持的一些东西。



第四章

打破冲突： 利用横向营销突破竞争



01 / 打破冲突，突破竞争 ——横向营销

1. 失控的时代，混乱是常态

凯文·凯利在《失控》一书中描述到：未来的公司形态会不断地演化，去中心化，分布式，强化合作，适应变化，直到彻底地被网络化。终极公司的形式将会变得与生物体相同，无缝地进入生态圈中，成为其中的一个环节。

如果网络化是我们不断进化的方向，甚至已经成为当下的常态，那在这个时代下，一定是开放者赢，中心控制者输。因为在凯文·凯利看来，大自然之所以能产生令人震惊的多样性，是因为它在本质上是开放的。而我们进化的代价就是——失控。

欢迎各位来到失控的时代，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，我们能做的就是忘记过去，拥抱变化，开放未来。

腾讯就是通过开放战略，成功地把产品的竞争变成生态系统的竞争的。伴随着不断开放，生态级竞争立刻出现了，企业不得不又开始面临新的问题，就是如何把控产品的疯狂自我生长，在控制和失控之间解决冲突，寻找解决方案。针对这个问题，腾讯采取了一个大胆的战略措施——公司全面拥抱失控。

微信创始人张小龙在管理微信时也始终遵循失控原则，即只对于产品架构制定几个最简单的规则，其余的都不会去过多加以规定，微信用户界面上的使用和体验都由用户自主决定。

为了应对宏观层面的失控，腾讯辩证地采用了两种做法：

- 第一，对于比较成熟的业务采用稳健的管理方式，进行相对控制的管理；
- 第二，对于新兴业务，则给它们足够的空间去失控，让它们自下而上地创新。

腾讯知道，它不可能永远是那个第一个想到新点子的公司，所以，腾讯积极努力地向竞争对手不断学习，开放平台，拥抱更多的混乱和创意诞生的可能性，通过运用以用户为中心的思考方式，不停迭代，不停创新，解决当下的混乱，拥抱明天的变化。

当腾讯这样的企业都把命运交给用户，拥抱开放的时候，消费者已经不再是销售员口中的“上帝”了，而真正成为新物种、新时代的造物者。当每个人，每一天，都有新的想法时，失控已经变为常态化，面对这样的局面，我们营销的手段也要非常规化、个性化、立体化。

那消费者会不会讨厌这种混乱呢？

各位看官，作为一个消费者来思考这个问题，您的答案会是什么呢？

新欢和旧爱之间不必选择，两个都可以满足，用新的需求解决旧的冲突，才是不战而胜的高手。

2016年，苹果零售店，从“Apple Store The Domain”改成了“Apple The Domain”，位于纽约市的全球旗舰店也已被更名为“苹果第五大道店”。



苹果店为什么要去掉“店”？那是因为苹果在进化的过程中，失控的因子日渐



暴露，越来越多的消费者来到苹果店，不是为了购买产品而来，大家喜欢停留在这里，触摸机器，体验服务，下载所需的软件——对喜爱苹果的消费者来说，Apple Store 是一个商店，还是一个产品展示中心，甚至是朝拜乔布斯的一个圣地？用一手操办 Apple Store 的荣·约翰逊的话来说便是：“我们的目标是创造一个人们喜欢待的地方”。

不为销售，将线下店也变成一个聚合的平台，这就是苹果不停进化的方式。但作为一个消费者，面对这种变化，是不是更喜欢了呢？

然而，在这“失控”的背后，我们更加清晰地看到苹果对未来的布局，打造生态，将旗下零售店打造为生态中的一个社区空间，成为有参与感、有体验性的平台，逐渐向凯文·凯利所描述的生态自然进化，真正成为消费者生活的一部分。

2. 混乱是常态，大脑如何讨厌混乱

2016 年，营销的江湖因为湖畔大学的传道、授业、解惑，而引发了一场对消费者大脑的争议。争议源自定位理论坚定的拥趸者——雕爷，发布了一篇名为《传统品牌正在消失》的湖畔大学笔记。

严谨一点来解释，文章的题目应该是《品类型品牌的消失》，引申一些说，“定位”理论正在失效，扩展一些看，“未来一切品牌都将是关于生活方式的品牌”……

“我曾是定位理论坚定地捍卫者，但我现在无比悲观，伟大的定位理论在未来 I2M 的面前，毫无用处。所有的广告公司可以暂时先解散了，你们以前是抱怨‘我知道我有 50% 的广告浪费了，但我不知道是哪一半！’没关系了，未来每一个基于 IP 的流量，都不会浪费，因为根本不会被‘不相关的人’看到。在这场革命中，传统广告理论，没半点用武之地……”

——雕爷湖畔笔记：《传统品牌正在消失》

在雕爷的语境中，我们不难洞察到阿里巴巴大生态对雕爷思维的颠覆和影响，在以人为核心的生态系统中，一切围绕人的需求出发的 I2M 时代，完全不是未来时，而是现在进行时。

在真正的 I2M 大时代已经降临但尚未流行之前，我们不妨回到消费者的大脑中

去洞察一下，雕爷为什么会有如此巨变。

定位理论，是里斯和特劳特先生在分析了 20 世纪 50 年代美国的产品时代倡导的“独特销售主张”到下一阶段的“形象主张”，这些都对市场逐渐不起作用后，提出必须在消费者心智中抢占一个位子的主张。定位理论是首个主张“销售以消费者心智为核心”的理论，也就是：产品本身并不是定位的对象，潜在顾客的心智才是定位的对象。在 1972 年，甚至其后数年，数十年中（互联网尚未如此盛行之前），定位理论成为救市大法，它让企业家用战略的眼光看明白企业是要做消费者心智中的企业，相较于早先的产品主义和单纯的形象主张，定位的确是将营销、产品、生产和企业的出发点拉回了原点，也就是消费者的需求点。这无疑是营销理论的一大进步。

各位看官，定位强调的是消费者心智，其最重要的原则之一，就是不要试图改变人们的心智。在传播过度的社会，人们唯一的防御之道就是将心智极度简化，即我们的心智容量有限，所以讨厌混乱！

因为，我们的心智讨厌混乱，所以才会追求安全感和稳定性。但，消费者的心智究竟是怎么样的呢？

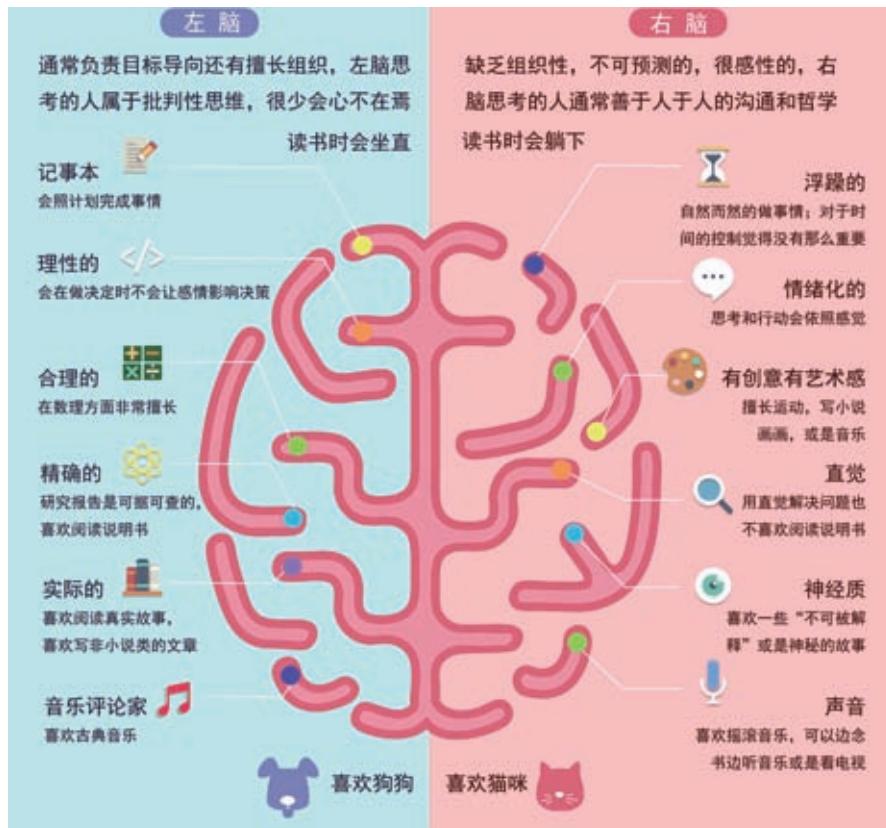
在定位理论出现且繁盛的时代，电视机、广播还是主要的传播途径，而在今天粉尘化的传播和内容强盛的传播语境中，消费者的大脑是否出现了变化呢？

通过对冲突的剖析，我们明白人脑不是存在于一个维度的，科学家明确人的左脑右脑并存，并且有着一定的差异，而我们在分析消费者的时候也无法以单个消费者进行解读，不能将消费人群机械地分为左脑使用者和右脑使用者，而是需要立体、整合、二次元、完整地看待每一个消费人群。人在面对产品和品牌时，发生的冲突就是我们的营销机会所在。

如果像定位所描述的，大多数人的大脑都讨厌混乱，那是因为我们天性使然，老天爷给了我们不同的思考方式，就是希望我们能够多元地看待世界，解读人生，不要让自己活得那么单一，我们可能讨厌冲突，但我们一定无法避免冲突，所以我们就有了人生终极的冲突。我们的大脑是不允许我们简单地、无思考模式地、无进化模式地存活在这珍贵的地球上的。作为地球上目前尚且被发现的、唯一的、可持续进化的生物，我们必须在冲突中与混乱并存，还要适应并利用冲突，完成我们自



冲突



身的进化，这样才能变成更好的人，才能造就更美好的生活。

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。

身处一室，却坐拥海量信息，信息的扩容对个体消费者而言，最大的好处是可以更全面地拥抱自己所热爱的事情。就互联网而言，已经不存在小众市场了，任何今天的小众，都是明天的大众，只是尚未流行的而已。对于自己所热爱的，再多的信息，我们都愿意整理归纳、悉心珍藏，我们的大脑容量（不分左右）愿意为所热爱的、钟爱的事物，激发出更多的潜能和空间，毕竟爱因斯坦也才利用了不足 10% 的大脑容量，更何况你我。对于热爱的事物，我们愿意接受混乱，甚至需要更多的选择权来证明自己的专业性，各位看官可以上各大海淘网站的论坛看看，众多网红为了第一个奢侈品的包究竟是买香奈儿还是爱马仕，经常争论得热火朝天，看着眼

花缭乱的评论，您一定会觉得世界疯狂，但混乱已经是常态，不要企图平息混乱，以乱治乱，才能杀出一条血路。洞察到混乱的核心冲突，并解决它，才是营销的根本。

今天，每个消费者都是发声者，都可以是品牌人格化的创造者和传播者，甚至可以参与到产品创造中。在二次元甚至三次元的空间中，没有大众市场，没有意见领袖，不要再单纯地认为可以解决消费者混乱的认知，消费者可能并不觉得“混乱”，他们可能希望乱得再厉害点，在那之后拨乱反正，才显得他们够厉害！他们才是大神！

在社交营销兴起的当下，在资本的寒冬，移动健身应用 Keep 宣布获腾讯 C+ 轮战略投资，用户量突破 5 000 万。Keep 是如何做到的呢？

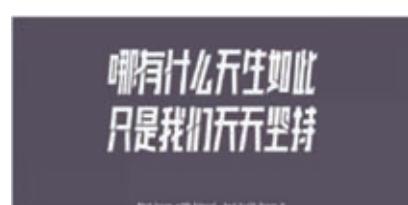
作为一款运动软件，它并没有专攻自己的专业属性，比如有多少的专业教练，能够更专业地帮助你减肥，帮助你展现人鱼线等，尽管 Keep 上已经有了 20 项训练计划和 76 项单次训练，还在原有课程基础上，推出了拉伸、康复训练以及瑜伽、按摩等品类，同时增加了邹市明拳击、战斗跳绳以及邱波、刘湘等运动员特色课程。但相对这些，Keep 更希望把自己打造成一个社交平台，让每个成员都成为明星，都能重度地交流，重复地使用才是 Keep 的目的。

Keep 正是洞察到了大多数消费者的主要冲突是什么：其实，大多数消费者还是不热爱运动的，作为一个平台，要追求规模量级的突破，不能仅仅把解决方案放在小部分热爱运动的人身上。

- 洞察冲突：大多数人不爱运动。
- 解决冲突：炫耀你的运动成果！

没有天生的人鱼线，没有天生的八块腹肌，让你们看看我苦练的成果，炫耀的天性才是鼓励我坚持下去的动力；每天被点赞的数量，才是鼓励我天天锻炼的原因……

最重要的是，Keep 能把孤独的减肥，变成一群人围观并不断激励你前行的战斗平台。每个人都能在平台上收获自己想要的东西。





平台作为一个生态系统，是无法抗拒“混乱”的，Keep 选择作为平台，而非专业健身 APP 存在，就因为它洞察到了“混乱”带来的更大的生态利益，是更符合商业世界天性的。

所以，在这个“混沌初开”的新世界中，我们要以开放的心态接受混乱，更有能力拨乱反正，这才是这个时代的英雄本色。

各位看官，我们并非觉得定位无用，定位在营销史上是浓墨重彩的一笔，可以尽量简化消费者心智的认知，能够占到一席之地就更好了。但是，时代变了，消费者获取信息的渠道变了。当一切“从消费者需求”出发的时候，所有的答案都必须回到消费者的左右脑的冲突中寻找，冲突永不停止，定位只能是“定”而无“位”——就是说，企业想要诉求的、指定的位置，其实是无法在消费者的大脑中找到的，因为消费者会自己解读一切，会从自我的需求出发，以是否解决“我的冲突”为依据，解读产品和品牌，一旦冲突开始升级，产品和品牌也无法永远固定在一点上，必须伴随消费者的冲突而不断升级——就如同科特勒先生指出市场细分与定位策略的不断运用，最终会导致市场的饱和与极度细分。从长远看，市场细分的弊大于利，而且会降低新产品的成功率。“定位日渐开始暴露出其不足之处，已不能再引领我们重现往日的辉煌”，因而需要突破传统思维，以解决消费者冲突为目标，避免营销短视症。

而定位理论发展至今，更需要结合消费者冲突的发生原因，再一次重新从消费者大脑出发，用创意的手法，用消费者乐意接受的语境表述自己的定位。定位需要与时俱进，如同 1972 年定位开始所追求的那样，定位也需要从消费者的左脑和右脑重新出发，千篇一律，生搬硬套，不解决任何冲突的定位，在碎片的传播时代，显得力不从心。

3. 人性贪婪，所以大脑喜欢更多的选择

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，但店主却好心办了坏事，提供了一堆可乐的品类给消费者选择：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！

这个故事讲的是品牌延伸的危害性，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，让人清楚明白地做选择。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。

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，各位看官，我们不妨看看如今的标签设计：

Nutrition Facts			
Serving Size 2/3 cup (55g) Servings Per Container About 8			
Amount Per Serving			
Calories 230 Calories from Fat 72			
Calories	230		
Total Fat 8g	12%		
Saturated Fat 1g	5%		
Trans Fat 0g	0%		
Cholesterol 0mg	0%		
Sodium 160mg	7%		
Total Carbohydrate 37g	12%		
Dietary Fiber 4g	16%		
Sugars 1g	0%		
Protein 3g	10%		
Vitamin A	10%		
Vitamin C	8%		
Calcium	20%		
Iron	45%		
* Percent Daily Values are based on a 2,000 calorie diet. Your daily value may be higher or lower depending on your calorie needs.			
Total Fat	Calories: 2,000	2,500	
Fat	Less Than	65g	80g
Saturated	Less Than	25g	35g
Cholesterol	Less Than	300mg	300mg
Trans	Less Than	2.000mg	2.500mg
Total Carbohydrate		37g	39g
Dietary Fiber		3g	3.5g
Nutrition Facts			
8 servings per container Serving size 2/3 cup (55g)			
Amount per serving			
Calories 230			
Calories	230		
Total Fat 8g	10%		
Saturated Fat 1g	5%		
Trans Fat 0g	0%		
Cholesterol 0mg	0%		
Sodium 160mg	7%		
Total Carbohydrate 37g	13%		
Dietary Fiber 4g	14%		
Sugars 12g	Includes 10g Added Sugars 20%		
Protein 3g			
Vitamin A	10%		
Vitamin C	8%		
Calcium	20%		
Iron	45%		
Potassium 235mg	6%		
* The % Daily Value (DV) tells you how much is provided in a serving of food over "x" refers to a daily diet of 2,000 calories. A day is used for gen... calculated at 2,000			

(之前)

(之后)

通过前后对比，我们不难发现：

加强了卡路里的提示度——Calories；

修改了各种营养成分摄入量——Total Fat；

增加了添加糖分的含量——Includes 10g Added Sugars；

添加了更多标签的成分——Vitamin D, Calcium, Iron 等。

为什么要如此重视背面的信息设计，那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。

在此如此不安全的世界中，要好好活下去，消费者都进化得更加专业了，更关键的是，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。我们作为引领消费者的营销人员，应该提供更多信息帮助他们认识产品，解读产品，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。



尤其，网络购买的便捷性，大大改变了我们的购买途径——大型超市纷纷关门歇业，天猫超市、1号店的强补贴政策，都显示出未来消费，尤其是标准产品的消费，更多的途径可能来自于网络，而线下的渠道将更专注于网络无法替代的体验感和临场感。网络销售带来最大的冲击，就是消费者有了更多的信息来帮助自己做判断，比如大众点评，依靠路人的口碑，可以帮助你决定是不是去这家店尝个鲜；喜爱已久的包在海淘网站出现，价格低得让自己心动，你可以通过社群来判断，这款包究竟是水货还是真品，实在不行，反正退起来也很方便；手机好不好，不是专家说了算，看看跑分就能判断出高低来……你看，我们只要点点手机，就能知道的比专家们都多，在这种混乱却理性的常态下，消费者希望的是多，更多，因为帮助决策的途径和收集咨询的方法变得便捷了，直到最后的决策之前，消费者的“贪”性是被大大激发的，价格总想要更低的，产品总想要更好的，而获取这些信息的成本，反正为零！

我们无法压抑消费者的天性，碎片化的营销时代，我们只能先陪着消费者玩，这或许也是老品牌试图年轻化的原因。我们只能让消费者参与其中，成为我们（更多是我们成为他们的一部分），这或许就是社群化的目的。我们能够给出的是理由、场景、价值观，甚至是明星、大V、IP，但选择权依旧在消费者的大脑中。

各位看官，一定会疑惑，那以后就那么一直混乱下去嘛？

其实，乱中还是有规律可循的，只是无法简单地解决而已。

IBM 对知识有一个分类，分为金字塔形的四级，最底层的叫数据，信息是经过提炼的数据，信息集成以后就是知识，知识再往上是智慧。

我们需要提供给消费者数据、信息和内容，我们更需要提供给消费者筛选的路径，帮助他们更明智地选择。比如，要建立统一的平台，让知识和内容能够建立统一性和重复性，最后形成强大的品牌势能。但金字塔不是一天建造的，必须从打地基开始慢慢向上。

所以，今天的可口可乐，依旧有着无糖、低糖、自然糖和经典原味几种口味。



解决的方案也特别简单，用颜色区分开来就好了，千万要把消费者当作“妻子”，而不是“傻子”，这是伟大的奥格威先生教导我们的真理。消费者要研究自己为了健康到底选择哪种可乐，自然会回到资讯世界中去寻求答案，而不会去问营业员！

如果各位看官特别关注可口可乐的世界，没准还能代购到一瓶有升值潜力的美国旗版本的可乐，这是只有可口可乐“家庭”成员才知道的信息。



所以，面对贪婪和混乱，我们要用智慧的方式，给出合理的路径，解决人性的冲突，也正是因为贪婪和混乱的存在，才将我们的“消费生态”越建越大，无穷无尽，而不会只在一棵树上吊死。

4. 大脑混乱，解决趋避式冲突才是王道

在碎片化、去中心化的营销环境中，我们考虑参与感、社群、场景、创新等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。各位看官，是不是看着头皮都快发麻了，觉得营销太麻烦了。

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

我们回顾一下冲突的三个来源：

第一，双趋式冲突，即“鱼与熊掌不可兼得”。

第二，双避式冲突，即“两害相权取其轻”。原理上和双趋式冲突一致，但做法正好完全颠倒了过来。

第三，趋避式冲突，趋利避害，抓住主要矛盾。这也是营销中解决冲突的最主要和最常用的手法，其他两种冲突，与其说是冲突，不如说是选择，只有趋避式冲突才是王道。

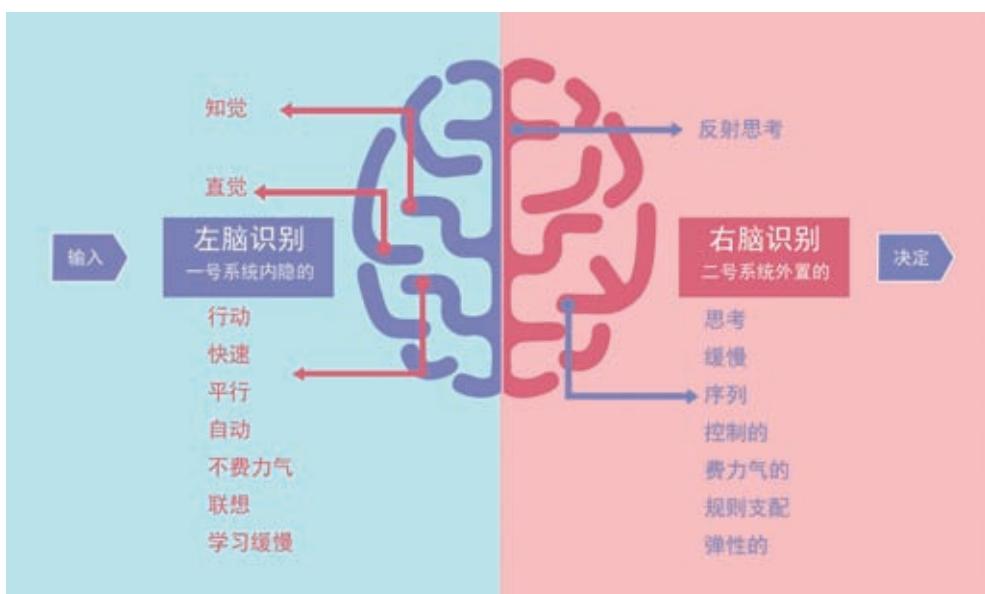


成功解决了趋避式冲突的方案，能在消费者最需要的时机以最恰当的方式出现。

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

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。

而要解决趋避式冲突，我们还是要回到消费者的左脑和右脑中寻找答案：左脑的理性和右脑的感性，经常是交织在一起的，会发生冲突，找到出口的。在相互干扰和冲突的发展过程中，左右脑协作共同进化为两套系统：



康纳曼在《快思慢想》中提出：两套系统分别称为一号系统和二号系统，一号系统（左脑控制）整合知觉和直觉，一直在运作，永远不会睡觉，快速平行处理资讯，它的存在是为了在不思考的情况下，能快速、自动、直觉式行动；二号系统（右脑控制）专供思考之用，缓慢且一步一步来。

一号系统随着我们的反复练习和经验，产生直觉，使得选择的过程变得自动。

一方面，我们脑里有自动化的倾向，另一方面，我们又希望自己能够进行细密思考以解决新问题。

所以，营销研究的目的还是寻找人大脑中的购买路径，我们的目标是去影响消

费者的大脑，最终影响消费者的购买决策。

科学家们还发现了消费者是否购买的潜在原则：如果报偿与痛苦之间的关系超过某种价值，受试者愿意购买产品，脑部会计算出某个净值，如果这个净值够高，也就是说报偿与痛苦之间的差异足够大，就会购买，这就是购买的神经预测指标。

购买决策的神经逻辑：净值 = 报偿 - 痛苦，净值越高，就越可能购买。（产品和品牌是消费者得到报偿；而消费者付出的价钱、时间和精力则为“痛苦”）

为了化解左右脑之间的冲突，形成直觉式的购买，我们需要：

- 提高预期报偿；
- 减少痛苦，降低价格。

产品提供理由，品牌提供环境，相互交织，慢慢形成利益链，持续向消费者输出价值和价值观，让消费者能更倾向于用一号系统决策的，就是伟大的品牌。

提高预期的报偿，也成为新品牌的崛起之道：2015 年全美最大美容产品零售商 Bluemercury 以 2.1 亿美元的高价被梅西百货收购，和其他化妆品连锁不同的是，Bluemercury 只出售独立小众品牌或新生品牌，此外还在店内提供美妆咨询、面部护理以及 SPA（水疗）等服务。

为了提高自己在消费者心中的预期报偿，解决新品牌和消费者预期价值之间的冲突，创始人提供了如下的解决方案：

- 人：店员都是高薪全职、友善亲切的美容爱好者。
- 产品：“新”是选品的重点，也是店铺流量的来源。
- 地点：把店铺做得小而灵活，设在繁忙的街道或生活方式购物中心。



创始人只找那些独立运营的小众品牌创始人，比如 Francois Nars、Trish



McEvoy 以及 Fresh 的创始人 Lev Glazman 和 Alina Roytberg 等作为合作伙伴，合作策略是帮助这些独特但普及率还不高的优质品牌扩大市场，等 5 年后这些品牌成熟到被其他公司收购时，再去寻找下一批新的独立品牌合作。

敢于这样做的原因，是因为创始人洞察到：整个行业和顾客对年轻品牌的包容度更大了，只要我们在挑选时尽量把种类控制到刚刚覆盖美容护肤的基本需求就可以。

年轻的消费者，更看重的是产品的效果，对品牌的包容性变大了，选择产品的时候，品牌会成为参考的元素，因此，提供良好的服务和体验，提升新品牌对消费者的报偿效应，一样会建立仅次于丝芙兰的全球第二大化妆品零售连锁商。

在这个失控的时代，要解决消费者的冲突，在面对大脑的混乱选择时，我们必须比消费者更清楚地明白：其实我们都想要更多、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，横向来思考了。

TIPS

1. 失控的时代，混乱是常态。
2. 人性贪婪，所以大脑喜欢更多的选择。
3. 大脑混乱，解决趋避式冲突才是王道。
4. 为了让左右脑之间的冲突化解，形成直觉式的购买，我们需要：
 - 提高预期报偿
 - 减少痛苦，降低价格



02 / 横向解决冲突 VS 纵向解决冲突

纵向解决消费者单一冲突，解决消费者主要冲突；

横向激发消费者新的冲突，升级消费者冲突，不断扩大需求。

纵向的市场越来越小，越来越尖；

横向的市场越来越广，越来越新。

在解决消费者趋避式冲突的时候，我们需要将解决方案放到两个维度来看：

第一个维度，从纵向给出更好、更极致的解决方案；

第二个维度，从横向给出更新、更意料之外的解决方案。

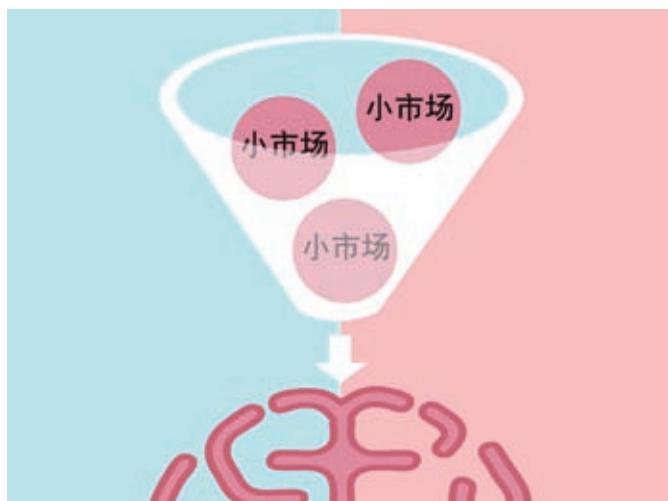
1. 从纵向来看：纵向的市场越来越小，越来越尖

企业在追求差异化的过程中，在追求专属品类的过程中，创造了很多细分的小市场。科技的进步以及消费需求的升级，让新产品的生命周期大大缩短，即便是科技领域的新品发布会，也由过去的两年一场变为每半年就有一场，且众星云集，而这也无疑推动了消费者对新产品的尝试门槛不断降低，喜新厌旧的频次不断提高。双方的合力导致了细分市场、新的品类市场的生命周期大大缩短，而大家还在垂直

维度瓜分原有的旧市场，失去了大品类的机会，妄图“占个山头”快活一时，只是忘记了，市场细分为更小的利基市场，即便为王了，能享受的盈利空间也只能是更小了。

而且无数的细分市场，带来更深层的危害是：消费者对营销的创新麻木了，“新一代”“创新”“更天然”……消费者直接无视了我们苦心酝酿的创新术语，对于他们而言，“ $1+1 > 2$ ”的创新已经是常态了，想要打动他们，不！更精准地说，想要干扰他们的抉择，依靠常规手段，已经很难实现了。

那各位看官肯定要着急了，您这不就是说品类法则已经失效了吗？定位理论的根基不就是占据品类，成为品类的第一联想吗？



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
显艰难的原因，其实也是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、马油的……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，归根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。



案例分析：滋源洗头水

在纵向的世界中，洗发水市场早已经趋向饱和，从功能，从成分，从效果来定位洗发水，都无法在被国际品牌长期牢牢占据的市场中，杀出血路来，更何况国际品牌凭借品牌和资金实力，通过科技、广告甚至是低价策略和收购策略，一直打压着新品牌，在渠道上几乎形成垄断。

所以，2014年，一家化妆品公司请叶茂中策划做洗发水的策划，当得知是一个全新的品牌时，我们的心理压力非常大。因为从规律上来说，想要在品类已经非常成熟的红海市场，开辟出一块全新的领地是非常困难的，只有重新研究消费者还有哪些冲突没有被解决，才有可能为新品牌重新抢回市场。

制造冲突：在商品世界里，苹果和苹果是竞争的，但是苹果会不会和萝卜竞争呢？
在洗发水的世界中，洗发水还能怎么卖呢？我们其实可以换一种方式，让老板把包装改一改，不叫洗发水，叫洗头水。因为洗发水品牌太多了，但至少我们这是洗头水，我们看上去像超女世界中的“李宇春”。这样我们就有句广告词：“洗了一辈子头发，你洗过头皮吗？”这是制造了一个冲突，原来消费者有没有这个冲突呢？好像是没有的，但是你提出来之后就有了，有的消费者一看广告，摸摸自己的脑袋，就会想自己洗了一辈子头发，竟然还没有洗过一次头皮，而头皮好，头发才好，这就产生了冲突，而且它可以比一般洗发水卖更高的价格。



而这样的冲突，创造了什么样的结果呢？

中国的大部分消费者在读了这句话之后是什么反应呢？我们看一下数据：

2016年“双十一”狂欢节，滋源以1.2亿元销售额位居洗护类全网第一，也是前十品牌中唯一的民族品牌；如果用直观的数字来解读的话，在两年半的时间里，滋源累计市场销售额达到了75亿元，以平均客单价100元计，这意味着在中国已经有7500万人次使用了滋源产品。这在长期被宝洁、联合利华两大国际集团几乎垄断的洗护市场里，可谓是一个品牌奇迹。也正因为滋源的巨大成功，在2016年年底，滋源品牌与格力、华为、天猫等一起入选了国家品牌计划，这是中国洗护品行业唯一的一家。



各位看官，纵向营销，并非穷途末路，只是取舍的方式和方法，要发生转变。

原本的纵向，我们更喜欢从品类上切分，从产品构成上切分，从高，中，低端市场来切分，甚至从销量上来切分（爆款理念）……所以，我们将一个大市场，切了无数份后，每个人得到的只是原本蛋糕中的一块而已，后发创新品牌能抢的也是原本市场中竞争对手手里的一块蛋糕而已，这就是科特勒先生所谓的“营销短视症”。

而叶茂中策划机构在精耕中国市场近30年的经验之上，洞察到如今的纵向市场，依旧有其发展的土壤，只不过，对象不同，切割的方式不同。



以“人”为核心的纵向方式，以“场景”为创意的纵向市场。

不要再说你的产品有多好了，而应将人进行群分。

卖给儿童的，就继续分年龄：0~3岁的牛奶必须和3~6岁的牛奶不同；卖加班一族的酸奶必须和宅男的成分不同；“女汉子”的果汁一定和“白富美”的配方不同；家有儿女的老年人需要更多维生素的补钙方式……你将人的场景描述的越清晰，属于你的纵向市场就越清晰，不断地打造和他们匹配的产品，在纵向上不断满足核心人群的需求，这样的纵向营销，这样纵向的产品升级，才会提升消费者的忠诚度和重复购买率，因为你始终在为“一个人”提供专属服务，而那个人也才能对你的品牌产生感情和需求。

我们从偶像团队的打造上，也不难看出这种以人的个性和爱好为指向的明星制造法。以前的明星团队是这样的：



如今的明星团队是这样的：



2016年7月30日，SNH48第三届总决选在上海梅赛德斯奔驰文化中心举行，来自上海的SNH48、北京的BEJ48和广州的GNZ48共166名成员参与了年度总决选，SNH48分为不同风格的队伍，通过从外部定期选拔，组建多支队伍以不断补充新鲜血液，再通过内部竞争形成优胜劣汰，两者交叉做到团体的常备常新。

为什么那么庞大的团队，会在今天的环境中诞生，原因很简单，因为经纪公司

不想放过吸引任何一种人格的粉丝。

各位千万别觉得宅男都一样，宅男自己可不那么认为，所以，SNH48 的成员各有特点，不光是传统意义上宅男喜欢的萌妹子，还有豪气女汉子、耿直妹子、段子手少女等形象，这些个性化的标签也吸引了很多非宅男的群体。

所以，既然创团的目的是为了最大规模化吸粉，自然 SNH48 的成员就要多样化，所以一个团队百十人，浩浩荡荡，壮观得很。

和以往明星最不同的地方就是，如今的偶像都是靠粉丝“养大成人”的。宅男们和二次元的居民们，是真金白银的“供奉”着自己的明星，希望能够亲眼见证她成为光芒万丈的明星，在明星成功的过程中，自己也能够体验到相应的成就感，因为，明星的成功在某种程度上也是自己“个性”成功的一种展示，毕竟明星的缘起就是吻合了粉丝的独特爱好。当偶像成长为光芒万丈的明星后，两者都获得了极大的成就感，因此会建立起比普通明星光环更紧密的情感纽带——相信见识过TFBOYS 现象级庆生会的各位看官，一定能理解这种粉丝心态。

TFBOYS 队长王俊凯 17 岁生日时，他的照片出现在：

纽约时代广场 LED 大屏；

重庆地铁车身广告；

纽约汤姆森大楼 11 块 LED 大屏广告；

独立直升机环城飞行；

豪华邮轮终身 VIP；

还在冰岛韩国等海外媒体投放……

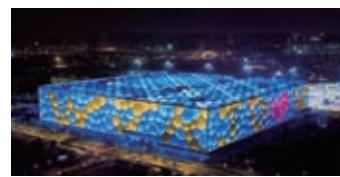
我们无法通杀市场的时代已经来临，我们无法以产品品类占据市场的时代也随之来临了；我们必须改变轨道的方向，从“人”出发，创造以“人”的冲突为核心的纵向方式，以“场景”为创意的纵向市场。



纽约时代广场 LED 大屏



重庆轻轨的全线车身广告



水立方的灯光应援



案例分析：消费场景

人在什么场景下，需要喝一杯好水？

早晨起来喝一杯水更健康，这是很多消费者都有的认知。早上花3元钱买一瓶优质的矿泉水，让每天从健康开始，其实贩卖的还是消费者在早上第一杯水的场景中关于健康的认知。

各位看官，您看这依然是纵向营销的思维，只是方向不同了，市场和目标就不同了。回到营销的本质，商家追求的是利润和消费者的规模，消费者追求的更是产品带来的利益，只要满足了这两点，将纵向市场这么切分，就能看到需求在哪里，切勿教条主义。

用克莱·舍基在《认知盈余》中提出的“奶昔错误”，来总结纵向营销再确切不过了：

麦当劳曾经想要提高奶昔销量，因此雇用了研究员来弄清楚顾客最关注奶昔的哪种特质。用纵向营销的思维无非就是：做得更稠？更甜？还是更凉？做得更大？还是加更多巧克力、草莓……几乎所有研究员关注的都是产品。

然而他们中间一个叫博斯特尔的人却选择了忽略奶昔本身，对顾客进行研究。他每天坐在麦当劳里长达18个小时，观察都有哪些人在什么时候买奶昔。最终，他得出一个令人惊讶的结论：很多奶昔都是在早上被销售出去的。奇怪，显然在早上8点时喝奶昔并不适合火腿、鸡蛋这样的早餐样式。博斯特尔还从早上购买奶昔的人群的行为中得出了三条其他线索，买家通常独自一人，除了奶昔外他们几乎不买任何其他食物，他们从不在店里喝奶昔。

进过深入的洞察，博斯特尔发现：这些购买奶昔的人都是上班族，而且都是在开车上班的途中喝奶昔。原因是如果你想在开车的时候进食，就必须选一些可以用一只手吃的东西，它不能太烫，不能溅得到处都是，也不能太油腻，同时它必须可口，并且需要花一些时间来吃完。没有一种传统早餐符合这些诉求，因此那些顾客会购买奶昔来取而代之，不再顾及刻板的传统早餐概念。

奶昔在这样的场景下，解决的是开车的消费者无法正常进餐的冲突，而非更健康、更自然的消费冲突，所以纵向研究市场，跳开产品本身看市场也是非常重要的一步。

当我们以消费者为研究对象的时候，才能洞察到消费者真正关心的冲突为何，也才能为产品的横向营销找到新的入口。

2. 从横向来看：横向的市场越来越广，越来越新

达尔文说过：首先，每一个物种都有自己的特点，没有两个物种完全相同，同一物种之内，没有两个个体是完全相同的，每个种群甚至个体都显示了极大的差异化；其次，物种是变异的，但每个物种又会保持一系列祖传的特征，同时变异的大部分可以遗传。

可见，没有一成不变的体制，也没有一成不变的物种。新物种会从祖先那里进化得以新生，也会借由其他物种进行创新得以新生。不论是自我新生，还是联合新生，目的只有一个，就是在竞争的环境中，得以生存再进化。

而在达尔文的进化论中，我们不难发现，为了应对更恶劣的竞争环境，我们需要不断打破自我，融合进更多别的物种，把自己变成“其他物种”，才能适应新的环境。

恐龙不是被更大的恐龙消灭的，消灭自己的一定不是同类。所以，在被消灭之前，我们首先要变成别人，拥抱竞争和变化，才能让自己最终长出不同——这就是横向营销的由来。

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。

“由于纵向营销已经在许多行业被运用到了极限，其表现就是很多行业的产品已经被细分到了极致状态，各细分市场之间的差异性也越来越模糊，导致产品与产品、品牌与品牌之间越来越相似。这种细分的作用只是对原有的市场进行了深入挖掘，将一些潜在消费者转化为现实消费者，并没有真正拓展出全新的市场空间。”当纵向将市场越切越小的时候，我们只有用横向营销思维突破竞争。

(1) 横向营销制造并解决消费者冲突

消费者的冲突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，大多都伴随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。



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，甚至是关键的冲突。我们把这个唤起消费者需求的过程叫作制造冲突。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：

- 纵向的营销是在某一个特定的市场内不断细分；横向的营销是打破一切界限，创作一个新的产品、新的用户或者新的使用场景。
 - 纵向营销的方向是确定的，至少是在一个大的体系里的分裂；而横向营销的方向是不确定的、扩散的。
 - 纵向营销更多是对产品及市场深度的挖掘；横向营销探索的是对产品、市场及营销组合要素在广度上的创新。
 - 纵向营销更多是整合，切分再细分；横向营销更多是打破，打破，再打破。
-

(2) 横向营销的具体手段可归纳为：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，但结果却是自己愈来愈累，赢利空间越来越小。与其轻信水桶装多少的水决定在最短的一块木板，倒不如斜支起来先装上水再说，因为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。

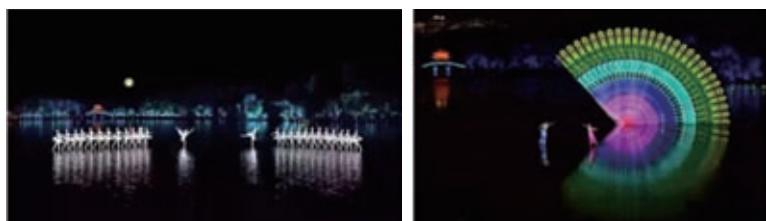
对大部分中小企业来说，世界发展太快了，留给你完善系统的时间太少了，要想赢，就必须快，用速度来弥补不足。

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，单拆开看，风景只是自然景点，歌舞更无法和专业团体的歌舞相比，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此评价：“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。”

横向营销，让消费者首先忘记的是对老冲突的纠结，《印象·刘三姐》没有解决桂林风景比别的风景更美的冲突，而是提供了独一无二的旅游体验，它为消费者在选择旅游目的地的时候，创造了新的冲突并提供了新的解决方案。

所以2016年，张艺谋导演依旧沿用了印象系列的创意，并将其搬到更大的国际舞台上，2016年G20晚会，依旧是以自然风景为舞台，提供了人与自然共表演的大秀。



以新对旧，用新世界取代旧世界，解决新冲突，忘记老冲突，这才是横向营销能带来更为广阔的市场和无限想象力的魅力所在。

比如，叶茂中策划益牙木糖醇时，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了乐天的位置，成为木糖醇市场的第二名。

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？这个东西首先不是要完美，而是要先做出来。

《印象·刘三姐》的表演好吗？这已经不重要了，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。最大的不同就是用产品激发他们会越来越难，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。因为每个人都会怕老，背后就隐藏着没有消费者甘心被时代所抛弃的心理，表现在对产品的选择上是会越来越多的接受创新的产品。

这对于企业来讲，会导致一些产品的生命周期越来越短，需要企业更快速地开发新产品。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周期里面会接触到更多的东西，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。

横向营销的时机就是在空白的冲突点上，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”。

简单来说，横向营销的目的就是制造新冲突，创造新世界，最终让消费者忘记老世界。横向营销的目的，并非机械的解决冲突，而是更好的洞察冲突，去解决冲突双方，给双方更好的解决方案。用管理学家福列特的说法就是：我们不要去追寻在冲突中谁对谁错，甚至不要去问什么是对的，我们先假设双方都是对的，对于不同的问题双方都可能给出正确的答案。对于冲突的正确运用就是在认同双方利益的基础上，使冲突为双方共同所用，使双方站在对方的立场上去相互理解对方的问题，同时达成双方都认为正确的满意答案。冲突管理的最终结果并不是“胜利”，也不是“协商”，而是利益的整合。

TIPS

1. 纵向 VS 横向：
 - 纵向解决消费者单一冲突，解决消费者主要冲突；
 - 横向激发消费者新的冲突，升级消费者冲突，不断扩大需求；
 - 纵向的市场越来越小，越来越尖；
 - 横向的市场越来越广，越来越新。
2. 从纵向来看：纵向营销就是以“人”为核心的纵向方式，以“场景”为创意的纵向市场。
3. 从横向来看：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。



03 / 横向营销的关键： 打破、打破、再打破

1. 横向营销的具体步骤：守、破、离

福列特说：“冲突——差异是客观存在的，既然这一点不能避免，那么，我想我们应该对其加以利用，让它为我们工作，而非对它进行批判。”

处理冲突的方式主要有三种：控制、妥协以及整合。

- 控制是一方战胜了另一方，这是处理冲突最容易的方式，但其效果是短暂的，长期来看并不成功……
- 处理冲突的第二种方式是妥协，我们对其了解得比较多，因为它是我们解决大部分分歧的方式。每一方为了和平都退让一点，或者准确地讲，为了让被冲突妨碍的活动能够继续进行……然而，没有人真正想去妥协，因为这意味着要放弃一些东西。
- 第三种则是将双方的要求整合起来。这意味着我们找到了一种解决方法，它满足了双方的要求，没有任何一方需要牺牲……整合可能是处理冲突和差异最有成效的方式。

福列特所提供的解决冲突在管理中整合的方式，对于今天的管理者来说都会是非常及时和有效的。而要真正做到有效整合，合理解决冲突，我们要遵守以下三条：

- 守：守住核心竞争力，不是所有的元素都要创新，有价值的基因，我们要保留下来，但判断是否保留的唯一标准，是消费者是否需要；
- 破：打破，打破，再打破，横向营销的精髓就在于——打破界限。打破冲突，破除界限，才能扩容世界，才能取代旧世界，创造新世界；
- 离：始终要保持离开的决心，再伟大的发明，消费者的热度也不会超过3个月。要始终提醒自己保持离开的觉悟，沉溺在旧世界的美好之中，只会丧失对新世界的欲望和企图心。

而要真正做到“技可进乎道，艺可通乎神。”，守、破、离之中最关键的一步就是“破”，打破，打破，再打破。

打破，打破，再打破。

2016年，腾讯“掌门人”马化腾的公开信中强调：腾讯与合作伙伴共建的新生态正从“一棵大树”成长为“一片森林”。支持合作伙伴发展的生态基础设施正在迭代。在“互联网+”和“新技术+”的推动下，我们的生态空间将大规模扩容。

腾讯用森林法则，证明了打破自我格局的重要性，去中心化的首要条件，就是不要设限，要习惯性地去打破。

这是依靠想象力和创造力生存的时代，我们无法单单只依靠自身的力量，完成自我的进化和突破，我们需要回到消费者的入口，在市场层面及营销组合层面进行创新。回归到产品本身，赋予旧产品新的功能，为它寻找新的使用方法、使用场合、使用人群、使用时间，或者用新的方式来销售它：新的渠道、新的价格体系、新的促销方法、新的概念等，甚至我们要向竞争对手学习，打破他们的格局，放大自我的空间。

横向营销总结为一句话就是：打破原冲突的界限（升级新的冲突，才会获得新的市场机会）。

原先冲突的界限在哪里？回到冲突的源头，回到引发冲突的左右脑：

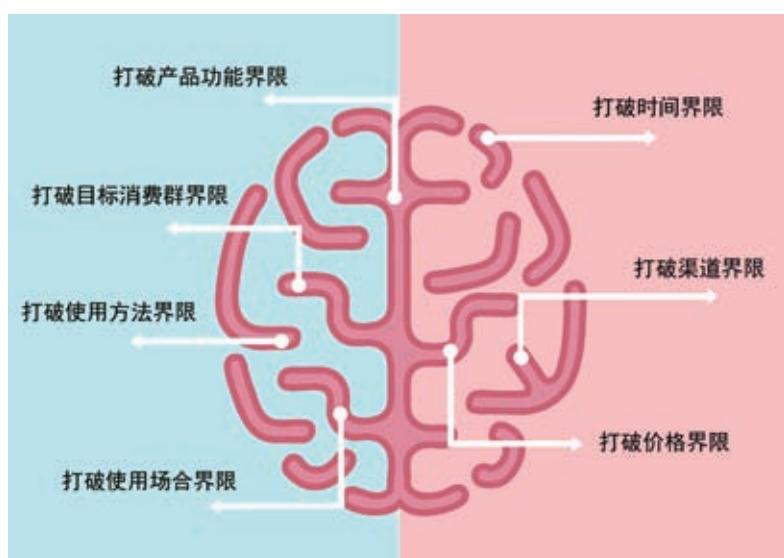
升级左脑的冲突，以产品功能为核心，我们可以打破产品功能界限，打破产品



使用方法的界限，打破产品使用场合的界限，打破产品使用时间的界限，打破产品购买渠道的界限，打破产品购买价格的界限……

升级右脑的冲突，以精神诉求为核心，我们可以打破使用年龄的界限，打破使用目的的界限，打破使用人群阶层的界限，打破使用习惯的界限……

可以利用右脑的感性打破左脑的理性界限；而用左脑的实用性打破右脑的感性界限；在不断升级冲突的世界中，正如人的欲望是无法得到满足的，不断打破冲突的边界，创造新的欲望，才有新世界的可能。



但在打破的过程中，各位看官需要增强的是想象力和创造力，不开脑洞的打破，可能只是机械细分市场的短视行为。举个例子，对于左脑而言，打破产品功能界限，绝对不是 $1+1=2$ ；不是 2 合 1 洗发水，不是 3 合 1 的混合果汁那么简单；打破产品功能界限，首先要洞察新的冲突的可能性，消费者对产品功能有哪些冲突没有被解决？消费者并不需要更多，他们需要的往往是不同。

康师傅的红烧牛肉面称霸中国市场，要颠覆它，各路方便面品牌都使出过“加法”的大招，更多牛肉、更多面，甚至加进整根火腿肠、整颗卤蛋，价格并没有增加，却都无法动摇康师傅的地位，直到统一推出了老坛酸牛肉菜面，才对其构成了威胁，但好日子不长久，方便面的江湖刮起酸菜的旋风，老坛、正宗老坛、重庆老坛……各路酸菜风起云涌，但随着消费升级，方便面整体跌入悬崖，实际上，方便面销售量从 2010 年开始就一直在下降，2014 年销售量同比下滑 7%。方便面市场的整体衰退，让康师傅和统一在竞争中的利益受损更加严重。

为了配合消费升级的需要，方便面甚至大开脑洞地推出了天价的方便面，号称方便面中的“爱马仕”，定价为 29.9 元的高端方便面“满汉宴”，依旧采取了“1+1”的策略，配上了菜肉分离的 4 个调料包，还有特质的非塑料折叠筷和碗盖。



但是，卖的再贵依旧是方便面，没有新的场景，没有新的需求，方便面如何能卖“爱马仕”的价格呢？给方便面套个“高端”的帽子，加入再多的料，始终无法改变方便面的本质。

如果继续在方便面的市场中，不断细分、细分、细分……即便定位到了某个细分品类，甚至是定位高端市场，聚焦了某种口味，卖出去的方便面可以围绕地球多少圈，也难以摆脱方便面整体市场萎缩的现状。方便面市场的萎缩，原因有很多，消费升级、大家追求更健康的食物，更可怕的力量其实来自方便面市场之外的“野



冲突



蛮人的侵入”——以“饿了吗”为代表的外卖模式，才是真正可怕的挑战者！

为什么这么说？

正如叶茂中策划机构强调的，消灭恐龙的一定不是更大的恐龙，而是物种之外的野蛮入侵。“饿了吗”能够对方便面市场形成威胁的道理特别简单，因为它升级了消费者对快捷用餐的冲突——消费者不仅要吃的方便，更需要吃的健康，选择更多。打破方便本身的功能边界，才能满足消费者升级的冲突。

狂风暴雨的台风日，你下楼买包方便面都不方便的日子里，有服务人员划着小船送上您点的餐，诸位看官还会为了方便，吃方便面吗？



我们深知企业要做产品创新的艰难，但在打破功能界限的道路上，不仅要有产品创新，更要有概念创新的意识，否则即便做到了像方便面那样的产品加法创新，始终无法改变方便面使用的本质，也无法真正做到打破产品功能的边界。直到门口的野蛮人打破了你的优势和市场，强迫你做出改变，就只能做市场的跟随者了。

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向了市场，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，转为对“早餐”功能的诉求——“早餐来不及，来一瓶营养快线”。

“事物的本身是不变的，变的只是人的感觉。”——叔本华。

我们面对的是永不知足，对欲望永不疲倦的消费者。各位看官，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，这样才能打破边界，寻找到新的市场。

今时今日，大家在谈起妇炎洁的“洗洗更健康”时，都显得轻松而随意，丝毫不带任何尴尬的成分，可要知道当初叶茂中策划机构在为妇炎洁企划时，女性洗液市场可是一个封闭、严肃的专业市场。

以洁尔阴为首的女性洗液作为一种药用品的形象出现，仅在药店出售，女性消费者只有在认为自己患有疾病时，才会去药店购买女性洗液。在洁尔阴崛起之前，女性洗液的知名度是很低的。在经济水平有限的情况下，维持个人卫生水平的能力也有限，很多女性消费者切实地遇到很多私密性的疾病问题，但不知道也不好意思去寻找解决问题的方法。随着经济水平的快速发展，日益觉醒的卫生意识开始刺激消费者寻求解决问题的办法，在这样的背景之下，洁尔阴应运而生了。

洁尔阴首先洞察到，消费者的问题是广泛存在的，很多消费者被这些私密疾病折磨得苦不堪言，却又苦于没有咨询和解决的渠道。如何能够快速并清晰地解决消费者最迫切的问题，将成为切开市场的一把尖刀。

洁尔阴解决冲突的方法是：针对消费情境，对症下药，用“难言之隐，一洗了之”的诉求，命中消费者的冲突。这句广告语向消费者清晰地传达，如果你有难言之隐的疾病，只要用了洁尔阴，所有问题就搞定了。

从结果来看，这样的策略是非常有效的。它抓住了消费者的主要冲突，用最直接最彻底的方式，向消费者宣告，从今天起，难言之隐，一洗了之。随之而来的现象是，患病的消费者开始走向药房，向药师询问购买洁尔阴，开始针对性地解决自己的病症，





而解决了消费者首要冲突的洁尔阴也因此得以迅速崛起。

洁尔阴因为洞察到了女性洗液市场的主要冲突，作为市场的领导品牌，的确得到了市场最大的盈利，前几年可以过过舒服日子，然而过了市场的快速成长期之后，消费者开始发生变化，冲突开始升级换代，市场新的需求开始滋生。

当洁尔阴的形象越来越专业的时候，整个洗液品类离消费者的日常生活也越来越远。消费者会认为，只有生病以后才会去使用女性洗液，因为它是专业的药品。而消费者的新冲突在于，我有时不舒服，但我不认为或不承认我生病了，或者我只是想保持卫生，预防疾病，洁尔阴对我来说太专业了。

简单来说，在女性私密护理的市场上，从专业医用市场需求升级到了快消、护理需求。女性消费者希望使用像洗发水、沐浴露一样使用私密护理，而不带有任何的心理负担，不希望有任何“药”的心理暗示。

正是洞察到这一市场的需求，妇炎洁将女性洗液带入新的应用场景之中：“洗洗更健康”，淡化了药物诉求，而将产品引导向洗护用品的使用感受，从而在消费者心智中界定了药和非药之间的区隔——洁尔阴是药，妇炎洁就是“非药”。洁尔阴是最专业的，那么妇炎洁就是没有负担的。



妇炎洁迅速在商超渠道的开拓，以及“洗洗更健康”命中的“非药”属性，为女性洗液打破了常规的使用场合的边界，并为女性洗液开拓了一片更大的疆土，让更多的消费者开始关注这一品类，广告语也成为一句日常的口头禅。我们把这一现象，称为妇炎洁市场的“弯道超车”。



2. 打破冲突，就有新的可能

各位，打破，打破，再打破，叶茂中这厮坚定不移的认为：营销的过程充满了无限的可能性，只是人们是否相信这种可能，并且愿意为了一个看似不可能的目标付出行动，直至将不可能变为可能，设立一个不可能的目标，然后运用创造力与想象力将不可能变为可能。这就是横向营销。所以横向营销的口号是：为什么不可以？相信创造力与想象力！行动就有可能！

太阳马戏团在全球范围内取得极大的成功，在大众的心理，早已经不是简单的马戏团的表演了。近年来，声、光、电等众多科技元素的介入，让太阳马戏团成为吸引人眼球的伟大演出团体。虽然，他还是叫作太阳马戏团，但消费者的心智早已不会简单将其定位为动物演出的马戏团，而太阳马戏团的核心竞争力也早就脱离了杂技的领域，核心人群更不是普通杂技团诉求的“儿童”，全球观众想要看“新、特、奇、难”的都可以在太阳马戏团里先睹为快。

而这一切，都来源于最早时期的“打破”。

随着电影、电视、电子游戏、舞台剧的发展，马戏正在越来越多地失去观众，太阳马戏团面临着严峻的生存危机。

遵循传统的纵向思维逻辑，要生存和发展，就要做得比竞争对手更好，提供给观众更多刺激和乐趣，但是，这样就可以改变太阳马戏团的命运了吗？

太阳马戏团用横向思维重新审视了马戏的生存环境，发现太阳马戏团的困境并非输于竞争对手所致，而是因为马戏行业整体遭遇到其他新兴娱乐业的冲击。



于是太阳马戏团重新界定了问题本身，提出了横向营销的解决之道：即在向观众提供马戏表演的刺激和乐趣的同时，加入戏剧的复杂情节和艺术内涵，让马戏表演就像戏剧一样，有自己的主题和故事情节，甚至每次演出都配有自己的原创音乐、灯光和节目。

通过引入戏剧、芭蕾舞等领域的表演元素，太阳马戏团创作出了精美绝伦的娱乐表演形式。它吸引了一些原本不是这个领域的全新顾客群——已经转而光顾戏院、歌剧院和观赏芭蕾舞的成年人与企业客户，这些人愿意为一种前所未有的娱乐体验支付数倍于传统马戏的票价。而且由于上演的剧目多种多样，人们就有理由更频繁地来观看太阳马戏团的表演，从而提高了马戏团的收入。

就这样，太阳马戏团仅用 20 年的时间就取得了全球顶尖马戏团——玲玲马戏团经历一个多世纪才取得的成就。

但是太阳马戏团并没有跟玲玲马戏团竞争，而是走了另一条介于马戏、戏剧、舞蹈之间的道路，既非马戏，亦非戏剧，更非舞蹈，而是吸收了所有这些艺术形式中的元素并进行了再创造，开创了一个全新的娱乐领域，它成功了。太阳马戏团摆脱了传统的“动物 + 驯兽师”马戏模式，也放弃了成本昂贵的动物表演，而是创造了一种“马戏艺术和街头娱乐戏剧性组合”的新模式，将音乐、灯光、舞蹈、即兴



喜剧等艺术样式融为一体，通过突出小丑的滑稽和杂技的惊现而创造出一种新型的艺术样式，专属于“太阳马戏团”的表演模式。

短短 20 多年间，太阳马戏团为 48 个国家、330 个城市、近 1.6 亿名观众演出，形成了能与美国迪士尼相媲美的文化品牌。

可见，打破产品类别界限，以原创性产品来革命性的界定一个新市场，将带来比细分市场高得多的利润回报。

Tips

1. 横向营销，打破冲突的具体步骤：守——破——离。
2. 打破，打破，再打破。
3. 打破原先冲突的界限（升级新的冲突，才会获得新的市场机会）。



04 / 横向营销的工具 ——打破冲突的几种方法

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。

在实际学习如何操作工具之前，我们还是要慎重的提醒各位看官，任何横向营销的入口都建立在解决或者制造消费者冲突的基础之上，在思考横向营销的方向前，我们首先还是要从三维维度去寻找使用方法的入口：

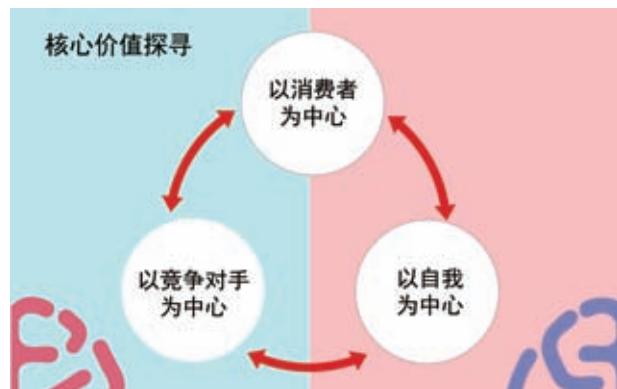
- 以消费者为中心——消费者的冲突都有哪些？
- 以竞争对手为中心——尚未被竞争对手解决的冲突是哪些？
- 以自我为中心——我的产品到底解决哪个冲突？

而这只是个开始，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。“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。

战略性的营销一定不是机械的切割市场，如产品主义、爆款主义、品牌主义、传播学、IP、定位理论等，一切的方法论和一切的营销工具都是为了帮助我们更好地占有市场，良性的发展市场，让企业主和消费者双方都得利的。在叶茂中策划机构

看来，只要是能够解决消费者冲突的方法论，都是好猫，不论黑白。万变不离其宗的是，我们必须要从这三个中心出发，洞察到符合时代，符合人群，符合市场的冲突，并从中找到解决方案。

所以，在应用横向营销的工具之前，我们都可以说从这三个中心出发，多维度的寻找可能性，或者尚未被洞察且解决的冲突是什么。



再以冲突为核心的前提下，横向营销的实现，将依从以下步骤：

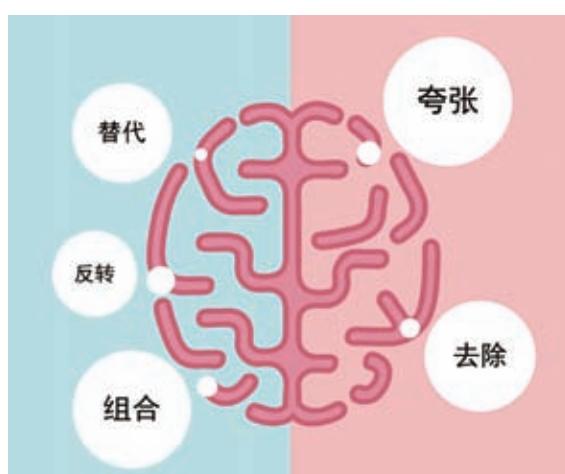
第一，选择一个冲突（核心冲突，或者有市场空间的次核心冲突）；

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。

如何进行横向突破，我们将从以下几种工具的应用来解读。





1. 替代——除了牙膏还有什么其他东西可以清洁牙齿吗？口香糖

第一，我们可以从消费者需求出发，洞察一下还有哪些需求没有被更好地满足，消费者是否需要得到更好的满足，从而用别的产品、元素、使用理由等进行替换；

第二，从竞争对手出发（可以是同品类，比如都是口香糖；也可以是从相关的品类，比如牙膏和口香糖，共同点是都针对口腔健康的品类），洞察哪些消费者需求没有得到满足，从而进行替换；

第三，我们可以从产品本身出发，运用想象力和创造力，洞察消费者需求，刺激并创造新的消费者冲突，从而自我升级，进行产品成分的替换。

各位看官，您看明白没，三个出发点有的时候是相互交织的，冲突营销尤其是这样，各种冲突相互交织，我们要从各种可能性和各种冲突中梳理出轻重缓急，找到最合适的替代元素。

叶茂中策划机构在为柒牌服装企划时，就洞察到：当西服市场不断细分，出现了西服使用的各种场景：休闲穿的、平时工作穿的、出差穿的、晚宴穿的……还有继续细分的空间吗？可能有，但机会很渺小。

消费者是否有冲突没有被竞争对手满足呢？

在西装的领域中，其实市场已经饱和了，西服市场的无数细分和无数定位，已经非常全面了，甚至过度满足了消费者的需求。而在服装品类，尤其是传统的男式正装品类中，找寻优秀的物质层面功能诉求点并不是一件容易的事，而要进行一定程度的产品创新更是难于登天。长久以来，正装男装的品牌传播几乎都是在秀产品，比如，西装从面料、款式到设计、做工的种种细节，早已经被秀得淋漓尽致。我们需要为柒牌洞察到新的消费者冲突，在产品层面进行创新，真正解决竞争对手尚未满足的需求；我们更需要找到一种独特的表达方式，服装不仅仅是服装，还是品味、气质、文化、意境，甚至立场，我们需要站在更高的角度去审视西服，去追根溯源。

西装是一种不折不扣的舶来品，现代西装形成于19世纪中期，但从其穿着习惯上看，至少可以追溯到17世纪的路易十四时代，而中国真正开始接受西装概念，则要等到“五四运动”之后，到了20世纪40年代之后，西装才逐渐成为社交场合的主流选择。而基于其舶来品的属性，也让大多数本土西装品牌在品牌高度上天生不足，

就像杉杉、报喜鸟、雅戈尔等深耕多年的品牌，品牌有一定优势、渠道布局较为成熟，但在国际品牌的不断的渗透和覆盖之下，依然颓势尽显，其中很大的一个原因就是基于西装天生的外来属性对于消费者心智中认知的影响。

摆在我面前的有两条路，一是柒牌也跟随国际的步伐，传播国际的调性。另外一条则是反其道而行之，替换掉竞争对手都迷恋的“西服”这一核心产品属性，我们大胆的选择了中国元素。

而能够坚定我们“替换”的理由很简单，我们洞察到了中国男性消费者的新冲突：我们并非想说是大国崛起的自豪感，而是作为每个中国男人，一生之中，总有几个人生最重要的场合需要正装出席，穿什么，就成为十分头疼的一件事。

很多人并不喜欢或者说不适合穿西装，但是他们有时又需要一件正装。西装的流行让很多人错误的模糊了一项观念——将正装等同于西装，事实上很多消费者只是在被迫使用西装，皆因他们没有找到比西装更好的替代品。

所以，当柒牌用“中华立领”替代了“西装”，立即就解决了这些不适合西装的中国男性消费者的冲突，尤其是年龄稍大的客群，对于他们来说穿西装简直是一件烧脑的事，比如说西装到底应该扣几个纽扣？搭配的衬衫袖口到底应该有多长？皮带有什么要求？光一个打领带就能反复练习上半小时。你是给他一件自己看着都碍眼的西装，还是给他一件看着就亲切的，和中山装同宗同源的中华立领？除了年龄这一因素，西装的过度流行也在某种程度上拉低了其档次感，陆家嘴的金融精英一身西装、农村的很多老大爷也是一身西装，更不用提那个经典的笑话：“我到底要怎么穿西装才不让人觉得我是个卖保险的？”

重要场合，我只穿中华立领

“中华立领”创造并横向解决了消费者的新冲突，并且“中华立领”在产品层面也具有足够强大的延伸性和可能性，不仅可以成为一个单独的产品品类，而且可以以“立领”为核心元素不断进行各式相关服装产品的开发。我们在发现了这一产品的强大生命力后，迅速在传播上确立了强化正装情景概念的思路，着力传播“重要时刻，我只穿中华立领”，试图打破消费者心智中正装等于西装的既有概念。

时至今日，中华立领已经成为柒牌品牌资产中不可或缺的一部分，其根本就在



冲突



于消费者对于立领产品的强大需求，而这种强大需求又来源于生活中对于西装穿着的冲突，当整个营销策略通过消费者洞察、精神层面诉求，以及整体风格趋向于完整时，我们要做的只是横向替代了产品主体，并且打破，打破，再打破而已。

2. 反转——门一定要从外面锁反转吗？从里面锁有什么用途？

利用相反的关键词，进行反转。

(1) 反转产品

从产品本身出发，把黑色变成白色、把大的变成小的、把全年的变分成阶段的，打破常规的产品形态，就能得到新的创意。

(2) 反转人群

卖给年轻人的如何卖给老人？卖给女生的如何卖给男生？各位看官，您知道一

款叫作“大姨妈”的APP吗？它的创始人是地地道道的男生，一个男生创造的“大姨妈”APP却成为女生手机必备的经期好助手，这种反转，基于创始人说了一个特别动人的故事——为了更好地关心自己的女朋友，别在“那几天”被女朋友“虐成狗”。

所以，他洞察到了一个非常古老的冲突，是对手们或者市场上都没有人去解决的冲突，他用互联网的技术解决了，而男性创始人的身份，帮助“大姨妈”品牌快速的传播，成为常规女性用品领域崛起的黑马。

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地帮助品牌扩散，尤其在一些品牌力垄断的品类市场。

比如，依旧在女性护垫市场，了解女性，熟悉女性，知道她们在“那几天”的不舒服和不开心，成为品牌必争的入口；更软、更柔、无刺激、更长、更薄、不测漏……你能想到的诉求，都被用过了，唯有“反转”才能创造新世界。

当互联网上“第一盒男人买的卫生巾——轻生活”出现的时候，除了吸引话题和流量之外，针对“那几天”的不舒服，针对男生的冲突，给出了温暖的解决方案。

当我们把目标人群进行反转后，洞察到新的冲突：女性在生理期期间，需要她身边的男性及时的关怀。而男人在这个时候，常常有心无力，无从下手。“轻生活”



在一起那么久，你以为自己足够了解她
她善良、温柔、落落大方
但有些时候，你却从未看见

科学表明，每一个女人一生要来 400 次生理期
身体和心理的不适会让 74% 的女性处于“失常”状态
躁动、焦虑、情绪不定
她一生可能要经历 120—160 次

而此刻，你往往不在

Sometimes, you think her enough
But, most of the time when she needs you, you are absent



推出礼盒装，让卫生巾成为男人在“那几天”用来送给女朋友的礼物。

除了一个月用量的卫生巾和一个用来装卫生巾的布包，每一个礼盒里都有女生的照片和男朋友写给他的一段话。

千万不要觉得脑洞开得太大，我们无法预测“轻生活”是否会取得最终的胜利，但它成功吸引了我们的眼球，在国际品牌占据主流市场的护垫市场，杀出一条血路，成为男朋友的“必备神器”。

(3) 反转消费者需求

这点在反转领域最难实现，需要向伟大的乔布斯学习极致的精神，反转的目的是卖给消费者原本并不想买的，这并非简单粗暴地理解为把梳子卖给和尚的那种投机的“术”，而是真正制造新的冲突，就好像我们原本并不需求“没有键盘”的手机一样。

在反转消费者需求的工具使用上，有个比较低的门槛，当我们无法直接反转的时候，可否首先让消费者对现状产生怀疑、不满意，从而为品牌和产品取得进一步沟通的可能。这种反转的前提，必须从竞争对手和消费者的强关系中入手，解决他们无法解决的问题，提出对当下解决方案的不满和质疑，才能反转消费的选择方向。

案例：安盛天平车险：一年不出险，这钱不是白花了吗

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，消费者选择第四家品牌的可能性有多大，甚至说，消费者想起第四家品牌的可能性有多大？

恐怕不容乐观。

不止如此，基本每个消费者都可以清晰地感知到，中国平安每年在市场上投放的营销费用有多惊人，如果你注意的话，电视广告、电视剧电影植入、大型户外高炮、特别是各个电台频道，到处都是平安车险的声音。

消费者的心智中，车险的选择只有两种：人寿、太平洋、平安或者其他。也许在消费者的眼中，最熟悉的品牌只有一个：中国平安。

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。

“人、太、平”品牌包围网的恐怖实力、第二阵营诸多品牌的消耗战，摆在安盛天平面前的是涛涛的赤水河。或是从此逐鹿中原，杀出一条血路，或是自此偏安一隅，等待着竞争对手的围剿，显然没有太多的选择。

这条河，过不过得成，都得过。

叶茂中策划机构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”人群。

车险作为车的必备，当然都是每个司机都需要的产品；但每个人都爱车险吗？

答案一定是否定的。

一旦有了否定的可能性，就为营销提供了反转的可能性。

叶茂中策划机构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，所以本来就是花钱买保障的，所以从理论上来说，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！





冲突



好司机买车险，

一年不出事，

这钱不是白花了吗？

安盛天平国际车险，

不出险，就有奖。

安盛天平国际车险，

好司机的车险。

“安盛天平，好司机的车险”推动了安盛天平2016年保费的稳步增长——2016年，公司保费超过81亿，同比增长11.3%，高于市场2个百分点，偿付能力充足率超过250%。

所以，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。认真对待消费者，认真解决他们的冲突，才会被消费者认真对待。

3. 组合——旧元素、新组合

(1) 对现有产品或者服务进行有形的增加，扩大功能，扩大人群

对于产品而言，组合和拆分，就好像一对常用的营销组合方式，今天为了消费者的便利，我们提供所有功能的集成体，明天为了专一，我们又拆解了所有的功能。但万变不离其宗的是：我们必须创新，必须和消费者建立新的连接。

在餐饮界，最常见的分类就是正餐和快餐。

如果按照定位理论，不停地去细分我们的八大菜系时，我们会发现，我们只能

将餐饮市场越分越细，看似越来越专业的背后，每个餐厅只能分到越来越少的消费者，越来越少的消费者流量。

尤其在今天大家都不乐意去实体店的时代，如果一家店打着“烹羊专家”的定位，夏天怎么卖？那些不爱羊肉的消费者，是不是就不走进店了，就不再和你发生关系了？那在今天这样的语境之中，简直就是极大的浪费，极大的“犯罪”了。要知道，能够抓住一个逛街的消费者进店尝尝味道，就代表了成功的一小步了。

所以，2012年西贝老总贾国荣先生带着定位的困惑来叶茂中策划机构探讨的时候，叶茂中果断地指出了定位“西北菜”和“烹羊专家”的营销短视，强烈建议西贝应该依旧改为以“莜面”为产品入口的，能和所有消费者发生连接的“莜面村”。今天，我们高兴的看见，西贝在商圈的规模化崛起，也见证了西贝以莜面为明星单品重新和消费者建立连接的必要性。



但各位看官，我们该如何归类西贝的品类呢？

是正餐，还是快餐呢？

西贝有着正餐的环境，以“面食”为特色的食物、25分钟的上菜时间……

我们不难发现，横向营销的思维，旧元素，新组合，创造了餐饮界的新形式——快餐正餐化和正餐快餐化。

- 快餐正餐化——消费者认知中的快餐，随着安全问题的曝光，越来越成为不健康的用餐方式，总感觉为了赶时间，凑合吃一餐的方式，时间的便利性成为快餐的诉求之一，所以利用快餐的便捷性，加入正餐的健康，食材的选择，让快餐更健康，更有用餐的正式感，就出现了快餐正餐化的需求。
- 正餐快餐化——传统意义上的正餐，菜品丰富，但上菜速度无法得到保证，服务质量因人而异，无法达到标准化……所以在正餐中融入快餐的标准化、便捷性、快速服务等，则让正餐有了更好的体验感，例如外婆家、西贝等，这就是正餐快餐化的形态。



随着消费需求的不断升级，餐饮界不停地打破自我的边界，解决消费者冲突，刺激消费者冲突，衍生出更多的机会和模式，目的就是为了满足消费者。

同样的道理，不仅在餐饮界，也在 3C 世界出现。

2016 年，苹果开完 iPhone7 的发布会后，摩托罗拉（Motorola 以下简称 Moto）立马开始嘲讽苹果：不再是个创新者了，不再是个冒险者了。

而 Moto 的创新，就在于将手机重新拆分，给了消费者自由组合的权利：



Moto Z 系列主打轻薄及模块化的升维创新，在千机一面同质化的背景下，重新定义智能手机——摄影模块、投影模块、电池模块、JBL 扬声器模块、背壳模块。



在芝加哥摩托罗拉总部，Moto 设计师曾对《壹观察》表示：智能手机阶段的创新与进展相对缓慢，似乎进入瓶颈期或者死胡同，Moto 希望通过 Moto mods 打破这个硬件瓶颈，创造系统软件与硬件都可以扩展的平台，并向第三方为用户开发喜欢的配件，就像一个硬件配件商店和配套的移动应用商店的组合，而不再仅仅是单一的 App Store 模式。这位设计师甚至希望将深圳的无人机、可穿戴设备、VR，甚至物联网设备都接入 Moto Mods。

因此，当 Moto Z 内嵌的智能硬件扩展处理器（MPU）以及机身所带的 16 个摩磁触点出现时，实际上智能手机创新在走向一个另外的选择：不再为所有用户提供全部但平庸化的功能，而是让用户自己选择定制模块。比如，喜欢摄影的用户选择哈苏 10 倍的光学变焦模块——这是苹果 iPhone 7 Plus 双镜头都无法超越的体验。

为了刺激这一冲突的升级，Moto 做了一次盲测视频实验，请来的都是忠实的果粉，邀请他们谈苹果这次发布会所发布的新品给他们的感受，接着向他们展示了一个新品和模块（并没有告诉他们是 Moto Z，而是暗示可能是苹果的下一代产品），接着询问他们的感受，果粉们给予了很高的评价。

最后揭晓是 Moto Z，果粉们认为这种模式非常创新，产品相当不错。

组合，自然是可以满足更强大的功能需求，但是各位看官，产品功能的增加，并非简单的 2 合 1 组合和 3 加 1 饼干这样简单的加法，因为这样的做法结果并没有导致人群的增加，横向营销倡导的组合方式，一定要产生新的需求和人群，并非各种元素混在一起那么简单，就好像娃哈哈的营养快线，打动消费者购买的不是那些营养组合，更多是增加了早餐的功能。而新功能的提供，一定是帮助消费者解决了原先他不愿意使用产品的理由，是扩大消费情景的功能，比如，将健身房放入电影院，是不是能给懒惰的我们更好地提供锻炼的动力？

在 Imax 影院骑动感单车，沉浸在壮丽的影像中挥汗如雨！纽约动感单车工作室 ImaxShift 用一块 Imax 屏幕彻底改变了健身的枯燥乏味。健身者一边骑着单车，一边欣赏着眼前 Imax 巨型曲面屏幕上呈现的壮丽美景，每节课程就像是一次独特的骑行旅行。



这样的组合方式，会让更多因为害怕单调、乏味而不愿意走进健身房的人，找到新的健身动力，扩大了健身人群。

目标人群的组合——情侣装的出现、家庭装的盛行，就是将同一款衣服卖给 3 个消费者的创意。

以竞争对手为出发的组合方式，更不是粗暴地把对手的元素都组合到我们的品牌中，更多的是要研究，对手没有解决的冲突是否存在，我们是否可以组合满足？

(2) 加入新的元素，最终使得产品、品牌产生裂变，变成新的平台或者生态

三流的企业做产品和服务；



二流的企业做品牌；
一流的企业做平台。

《创新者的基因》里有一句话说得好，“即使向着同一方向极目眺望，也不会看到新方向。”克莱顿·克里斯坦森说创新有两类：一是延续性创新，一是破坏性创新。延续性创新只不过延续过去的路走，而破坏性创新则要找到新的路。破坏性创新对企业来讲就是两个结局，要么成为破坏者，要么被破坏。我们做平台的目的，我们不停组合、聚合的目的，不是成为更好的自己，而是要成为更新的自我。

海尔的自我裂变，就为我们提供了一个很好的榜样。

张瑞敏说过：

没有成功的企业，只有时代的企业。所有的企业都不要说自己成功了，你只要是感到自己成功了，但那只不过是因为你踏准了时代的节拍，而没有任何企业可以永远踏准时代的节拍，因为时代变化太快了，没有办法预测它；我们是人不是神，没有办法永远踏准，所以唯一要做的就是改变自己，企业不可能改变时代。

依据约瑟夫·熊彼特的话，创新是生产要素的重新组合，所以创新不等于新产品的开发，更重要的是生产要素的重新组合。

对于今天的海尔而言，白色家电也好，黑色家电也好，都只是产品浅层的创新，更深层的创新，在于整个“体质”的改变。

如何变？

消费者需要我怎么变，我就怎么变！

消费者需要我怎么组合，我就怎么组合！适应用户需求，适应市场需求。

海尔的整个组织，从一个正三角、金字塔型变成了一个扁平化的结构，能以最快的速度应对互联网时代，用户个性化、市场碎片化的需求，没有上、下级之分，只有投资人与创业者的关系；过去的职能部门，人力、财务、战略、信息等就构成了服务平台，已经做好的创业小微群体可以在该平台上面购买服务。因此，员工原来都是由企业发薪，现在既然没有（传统意义上的）上、下级了。企业上级是谁？员工上级是谁？就是用户。所以，给用户创造了价值，就有薪金，没有创造用户价值，

就没有薪金。

海尔不仅成为以消费者为核心的孵化平台，更成为旧模式的破坏者。现在的海尔，没有层级，只有三种人——平台主、小微主、创客，都围着用户转，企业从原来的产品制造者变成“创客制造者”的平台；现在的海尔，早已经社会化、世界化以及“去海尔化”。

4. 夸张——谁可以帮助消费者实现无法想象的梦想

(1) 从产品出发，将产品的某一个功能放大到消费者想不到的境界

比如，中国人爱喝茶，地道的好茶要一洗、二泡，专业的品茶才能品出滋味，但年轻人哪里受得了这些繁文缛节？

所以，有了全国好茶敌不过一个“立顿”的局面。

为了更加讨好年轻的“茶客”们，提供便捷的使用方式，目前已经不够用了，茶包已经不足够便捷了。英国饮料公司 Yum Cha 要颠覆这个传统，他们推出的“No More Tea Bags”要用气雾胶罐将茶“喷”到杯子里。这种夸张的做法，我们且不论茶的味道如何，但在引发话题、刺激传播上，的确是棋高一着。

洞察到年轻消费者喜欢更便捷的喝茶方式，也不喜欢湿漉漉的茶包这一冲突，而普通纸质茶包泡制的平均用时仅为 13 秒，根本无法完全释放茶的味道。“No More Tea Bags” 将事先调制好的茶灌装到气雾胶管中，需要享用时，将液体喷入热牛奶或者热水中迅速分散，就变成了一杯热气腾腾的茶。



▲ 想喝杯热茶？喷一喷就有了！

(2) 解决一个消费者自己也不曾想到的冲突

面对越来越多的产品来刺激我们的五官，作为消费者的我们，在买单之前，我们其实并不缺什么，缺的刚好是品牌对我们的“劝诱”。作为消费者，我们往往是一不专业的，需要靠品牌正确的“指导”我们才能明白自己缺了什么，所以，满足一



个消费者自己都不曾想到的冲突需求，往往会展建立起和消费者沟通的介质。

万豪在过去几年“试图抓住年轻人”系列营销中，万豪全球业务负责人 Wolfgang Lindlbauer 曾在采访中表示，他们发现新一代消费者想要的和万豪过去所提供的正好完全相反。

如何满足他们追求更酷、更炫的消费需求，万豪不仅推出了 VR 体验、机器人服务员，在伦敦万豪酒店你还可以在屋顶上野餐，餐厅经理用自己的爱犬来做吉祥物宣传，在迪拜万豪邀请了世界上最顶尖的 DJ，客人们可以在酒店内的夜店整夜跳舞，里面的食物（暗合夜店的名字 Square）全都是正方形的。

甚至，为消费者提供了一个唯一的，你想不到的自拍背景房：将电视机和书桌装在天花板上，单人床被固定在墙上，于是你很轻松地就能拍出这样的“失重”错觉照片。



5. 去除——去除那些不重要的，才能让消费者看见你想让他记住的

不是要思考应尽力去做什么，而是思考不要做什么。

日本的作家福冈正信在《一根稻草的革命》在书中写道：

我在思考如何尽量放手。面对信息过剩的现状，我们不应该一味地盲从，给信息添堵，而是要思考发出的信息是否有所价值。当我们把无用及无关紧要的信息剔除掉了的话，也许只说一句话，也比说长篇大论来得更加有分量，更能获得别人的信任。

取消了不要做的，剩下的就是关键点了；去除那些不重要，才能让消费者看见你想让他记住的。

而要横向突破，有些时候我们要去除的甚至是那些我们原本以为很重要的产品元素，在营销的世界中，取消了对产品或者品牌至关重要的元素，有时才会出现新的世界。

各位看官，一定会觉得对于一家餐厅，哪怕是快餐厅，服务都是留住客人的主要元素，但如果去除了这个重要元素，是不是就有一种新理由吸引消费者进店了呢？

所以，德国一个“机械狂”立志用机械代替服务员，取消一切非标准化的服务。



2007年，他的第一家餐厅在纽伦堡开业，没有服务人员，只有眼花缭乱的机械和金属轨道，顾客点餐通过电子设备，餐具和菜品在空间内上下翻飞传送而来，因此被取名为“过山车餐厅”。

15分钟上菜、17秒传菜，天降美食。很快，“Fast food”和“German style”等标签吸引了各国媒体、美食爱好者纷纷慕名而来。

去除服务员的念头，直接导致了创始人对“机械”的极致应用，更改变了餐厅本身的属性，越来越多的消费者不是为了吃而来，而是为了合影而来、为了酷而来、为了社交而来，甚至为了学习而来。





双回路多螺旋轨道系统，依靠重力驱动，无须制动装置，完全依靠轨道的螺旋角度减缓速度。盛菜的器皿像飞车一样在空中交叉穿梭，炫酷、刺激又充满艺术感。天马行空的传菜轨道系统加上外太空等创意主题风格，配合特效灯光仿佛天降美食，给人强力的视觉冲击。在环境音效方面，马提亚斯也为餐厅量身打造了风声、山泉声、配合金属轨道传菜声，很是享受。

有的时候，你甚至去除了你的品牌名，反而能让消费者牢牢将你记住，那就是无印良品的无印记世界了。

“喝果汁很快就会烦，喝水永远都不够。饱食铁板烧与鹅肝后，忽而觉得，茶泡饭真好吃。”——这就是无印良品的设计理念，将无用之用发挥到极致，成为生活中的空气，才是“去除”一切不必要的元素的最高境界。

- 成为第一胜过做得更好？——横向的第一，还是纵向的第一？

成为第一当然胜过做得更好！

但，如果我们还能回到那个“美好的时代”。

身处平台为王的营销时代，做细分市场的第一，能够赢得的是红利和时间越来越少，“占山为王的理念”必须建立在山头足够大的基础上，才能够抵挡住山外面那些野蛮人的虎视眈眈。

令人担心的是：企业在进化的同时，品牌也在进化，但可怕的是消费者进化的比我们都快，打破了一切资讯的边界之后，消费者进化到可以成为我们的导师，而且当营销进入到3.0时代的时候，消费者越来越重视的是价值，而非价格，甚至越来越重视产品之外的沟通，精神上的满足。越来越多的冲突，出现在消费者待解决的排行榜上，哪些冲突需要首要解决，哪些冲突可以次要解决；哪些冲突可以升级为新的核心冲突，各种因素纵横交错，让营销人员眼花缭乱，心绪纠结，但满足消费者的需求，从消费者的冲突出发，必然已经成为主导营销的必要手段。而横向营销，作为解决冲突的重要手段，越来越显示出其比纵向细分营销，聚焦爆品更大的包容性。



纵向营销：	横向营销：
在某一特定市场内部进行定位，再细分，发现细分市场	打破一切界限来创造新产品、新用途、新情境、新目标市场以开创新类别，从而重组市场
沿着一个固定的方向前进	任意方向，并不断产生新的方向
一个确定性的过程	一个充满可能性的过程
遵循一定的序列，运用左脑的逻辑思维	跳跃性，运用右脑创造性的直觉
排除那些处于潜在市场定义之外的概念	利用那些与产品无关的种类或产品，寻找一切可能性
过程必须步步正确	不必非得正确。结果有效，过程也会被认为是有成效的
通过淘汰法进行选择	不淘汰任何可能导致新概念的选择

6. 用横向营销打破营销短视症

什么是营销短视症？在西奥多·莱维特看来，营销短视症的具体表现是：

- 自认为只要生产出最好的产品，不怕顾客不上门；
- 只注重技术的开发，而忽略消费需求的变化；
- 只注重内部经营管理水平，不注重外部市场环境和竞争等。

他还列举了四个广泛存在的信念，这些信念或者被企业管理者公开宣讲，或者成为其行动的暗含假设，而这四个信念则几乎一定会导致营销短视症：

第一，认为人口的自然增长，会为产业增长自动形成一个不断扩大的市场。

第二，认为产业的主要产品不存在竞争性替代品，那些具有自然垄断性质的产业如石油、电力等产业的经营者尤其如此。

第三，认为大规模生产会形成规模经济，即单位产品成本会随着产量的增长而下降，而企业会因此而打败竞争者。

第四，产品是最重要的，只要造出了比竞争者更好的产品，就可以获得优势，企业经营者因此集中精力于完善科学实验、改进产品和降低制造成本。



其实总结营销短视症的症状，就是企业以自我为中心，以当前的市场需求为中心，以当前的竞争对手为中心，没有长远的市场考量，忘记了消费者是动态的，市场也是动态，只以追求当下的利益为目的的行销方式，必然只能赢得眼前的短暂利益，但丧失的是企业的未来。

如何打破这种短暂利益获得的惯性模式呢？

对比横向和纵向营销的不同方式，我们就能清晰的洞察到，横向营销解决的是根本冲突，或者可以升级的消费者冲突，所以更长远，和消费者能有更深入的聚合。

横向营销的突破口，也是建立在动态的消费者洞察之上的。

叶茂中策划结构在实施横向营销时，首先会研究消费者的路径。

消费者购买路径：购买产品、品牌——在何时买、在何地买——购买的场景和理由——购买的体验如何——是否有尚未被满足的冲突……

任何一个维度的横向改变，都可以改变整个营销的结果，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，改变营销短视的习惯，养成万事向远看的习惯。

TIPS

1. 思考横向营销的方向前，我们首先还是要从三维维度去寻找使用方法的入口：
以消费者为中心——消费者的冲突都有哪些?
以竞争对手为中心——尚未被竞争对手解决的冲突是哪些?
以自我为中心——我的产品到底解决哪个冲突?
2. 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：
 - 选择一个冲突（核心冲突，或者有市场空间的次核心冲突）；
 - 进行横向突破；
 - 建立、解决或者升级冲突；
 - 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。
3. 如何进行横向突破，我们将从以下几种工具的应用来解读：
 - 替代——除了牙膏还有什么其他东西可以清洁牙齿吗？口香糖。
 - 反转——门一定要从外面锁反转吗？从里面锁有什么用途？
 - 组合——旧元素，新组合。
 - 夸张——谁可以帮助消费者实现无法想象的梦想？
 - 去除——去除那些不重要，才能让消费者看见你想让他记住的。
4. 成为第一胜过做得更好？——横向的第一，还是纵向的第一？
5. 用横向营销打破营销短视症。



第五章

制造冲突



01 / 为什么要制造 冲突

叶茂中策划机构向来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（尤其当我们和竞争对手“掠夺”的是同一群目标客户的利益时），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，冲突在哪里？没有冲突，自己制造冲突也要上！”

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。“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。那么如何从冲突的角度去判断一家企业的营销水平？

- 三流营销：发现冲突
- 二流营销：解决冲突
- 一流营销：制造冲突

1. 为什么要制造冲突

2016年3月19日，扎克伯格在中国发展高层论坛上，与马云对话时，说了这样一段话：“我通常会说，你要想着解决问题，而不是想着去开一家公司。这在硅谷是很普遍的问题。很多人在没有想到解决什么样的问题之前就开了公司，在我看来这是很疯狂的”。



在扎克伯格看来，企业首先要洞察到消费者冲突所在，创造企业才有价值和使命感，在面临市场竞争，甚至市场退潮时，才能有所坚守。企业要追求利润，自然是无可厚非的，但企业如何持续的盈利，如何持续地解决消费者冲突，如何持续创造企业价值，回到企业的根本，就如同德鲁克认为企业是社会的“器官”，是为了某种特殊目的、使命和其特殊的社会职能而存在的。

所以，制造冲突的目的，对于消费者而言，不仅仅是吸引注意力，引发围观；也不是无端的挑衅大品牌，引发口水战争。制造冲突的目的，一定是要为消费者创造更美好的产品体验，更人性化的解决方案，让消费者更便捷、省心、更省力、更省钱的，生活得更好。

制造冲突的目的，对于企业而言，是不断地提升自己的内功，在“木桶理论”越来越失效的今天，让自己的长板越来越成为核心竞争力，甚至靠自己的“核心”技术，整合社会化、全球化资源，打造自己制造冲突并且解决冲突的能力，创造和消费者共生共存的良性生态。



2. “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，发现冲突只是眼前的胜利；扩大并制造冲突的价值，才是市场的胜利

就好像叶茂中策划机构在策划“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、方便的享受美食，但也想享受的健康，享受的没有负担。随着消费者健康意识的觉醒，肯德基和麦当劳的油炸食物，与消费者渴望吃的健康、吃的安心的理念，日渐冲突。

洞察了这个冲突，真功夫迅速定位为中式的、蒸的、营养的品牌定位。

如果只是这样做，就完全无法起到激化“冲突”的作用，我们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，直击了洋快餐的软肋，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，不断制造冲突。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，而且采用多种烹调方式、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，至此中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，热烈欢迎洋快餐加入营养快餐行列”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消费者的注意力乃至喝彩声。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，乃至被后两者列入了“黑名单”。

麦当劳、肯德基现在如果要和某一物业签订合约，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的“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。

制造出洋快餐和健康之间的冲突，并不断升级，才是真正让真功夫能迅速突围市场的根本所在。

3. 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

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作制造冲突。

把本来微小的冲突放大，把不重要的需求加强，从而让后发品牌可以有和先发品牌竞争的机会。

尤其在今天的创新环境中，做得更好没有意义，要做不一样的。做的不一样是创新的基础，能够制造新冲突的“不一样”才更有意义。

4. 利用冲突，制造冲突

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，千万别动不动就上演“肉搏”好戏，既丢了面子又没了里子。

有的时候，制造冲突的前提，首先可以思考一下，现存有哪些冲突可以为我们利用和借势的，就好像贝纳通：文化冲突、地域冲突、正邪冲突……



贝纳通的“惊世骇俗”在于，他完全无视于人们对冲突的理解，而是粗暴地将冲突的元素放在一起，导致了人们对冲突强烈的不安感，他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，用其创意总监托斯卡尼的话来说，“我们所做的一切都与惊世骇俗有关”。贝纳通打着“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，实则是充分利用了人们认知上的冲突，激化了文化冲突，以此吸引众人眼球，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年间，贝纳通全球范围内的统计销售额跃升了10%，即增加了超过1亿美元的收入。

我们可能无法大胆地向贝纳通学习，因为太过惊世骇俗的冲突，一旦把握不好，就会为企业带来更大的冲突。但是，我们可以稍开“脑洞”，在道德伦理允许的情况下，稍微地刺激一下消费者，制造一些小小的冲突，只为了让他们能够注意到“冲突”的存在。

有的时候，只是小小的和消费者开个玩笑，让他们有那么点小小的不舒服，



制造那么一点小小的冲突，就能让他们牢牢记住我们。

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，就会发现了冲突：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，是个如假包换的男人。

内心小小纠结了一下吧，但“连男人都可以穿出美感，女人为什么不可以呢？”冲突出后，是不是更容易记住了产品的诉求呢？



叶茂中策划很多年前写的一句广告词：30岁的人，60岁的心脏；60岁的人，30岁的心脏——利用年龄上的冲突，狠狠刺激了30岁的加班狗们，引发了他们对自身健康的关注，继而产生了对产品的关注；而利用冲突，创造出的广告语，也更有渗透力和传播力——“60岁的人，30岁的心脏”，成为79岁的模特王德顺的年轻宣言。



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”。

赛斯·高丁在《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”，他提出了一种称为“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。

幽默的制造冲突，娱乐化的传播冲突，可以让消费者的喷嚏打得不是那么“恶心”，却会引发小小的“关心”。

“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。”——海明威

就像海明威说的，制造冲突会让消费者有点不习惯，毕竟冲突的目的是要拉他们走出惯性的选择，甚至是把他们拉出舒适圈，一定会有挣扎和对抗，再交杂着别的品牌的推力和拉力，制造冲突的难度可想而知。

但我们坚信，越是艰难的选择，越能带企业走上荣光之路。制造冲突之所以能成为一流营销的标准，意义正在于此。

各位客官，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，成为我们生长得最强壮的地方。

TIPS

1. 为什么要制造冲突——于企业而言，不断地提升自己解决冲突的能力，创造和消费者共生共存的良性生态。
2. “没有冲突就没有戏剧”——冲突制造需求，没有冲突就没有营销。
3. 把本来微小的冲突放大，把不重要的需求加强，从而让后发品牌可以有和先发品牌竞争的机会。
4. 利用冲突，制造冲突——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，一定要让消费者的心脏“漏跳一拍”。



02 / 怎么制造 冲突

各位看官，认识这位吧！

是的，虽然能代表英国符号的东西有很多，比如伟大的工业革命、伟大的莎士比亚、伟大的甲壳虫乐队，还有伟大的特工 007 等，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）想退休都不能。

为什么憨豆先生得以成功？为什么憨豆先生能逾越国界、年龄、性别，甚至时间的限制，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：



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

就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，就形成了憨豆先生的戏剧性，表演中甚至无须言语就能激发起观众认知上的冲突，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，让憨豆先生成为英国的国宝。

憨豆先生，成功的、人为地制造了一个冲突，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，这就是更为高级的手段——制造冲突。

1. 制造冲突，首先要给你找点不痛快，让你能够记得它

制造冲突的前提：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，必须要自己制造“噪音”以吸引到消费者的关注点；产品作为市场的跟随者，



必须要为制造点“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，首先让他们有点不痛快吧！

正如江南春评价独角兽公司：

抓住了特定的时间窗口；

在时间窗口中采取了饱和性攻击；

.....

攻击性，不仅是对竞争对手，更是对消费者的习惯和常态发起“善意”的挑衅，目的也很简单，就是让人记住我们，将来才能在目标人群中形成品牌引爆的可能性。

(1) 树立矛盾：故意违背一般的认知

比如，把女生专用的卖给男生；把夏天的冰激凌放在冬天卖；把冬天的羽绒服放在夏天卖.....

案例：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，雪津达到了43万吨，而惠泉则落到了29万吨。

一年之中，究竟发生了什么事情，造成了如此反差呢？

2001年，叶茂中机构研究当时的啤酒广告，基本都围绕着男人展开，在广告片中多为一群老爷们痛快干杯的镜头，那是否就意味着啤酒市场中，女性就不重要呢？

不难洞察的是：实际生活场景中，男男女女一起聚会，女性的存在往往更能激发男性“一杯见底”的豪爽，而在啤酒的重度饮用场合——大排档中，更多的则是男女搭配，喝酒不醉的组合；但女性消费者却得不到啤酒厂商的重视，啤酒广告中不仅少见女性的形象，更不会以女性为主角，这难道不是一个冲突吗？

洞察到了这一冲突，我们为什么不能做一只以女性为主角，讨好女生的广告，以刺激啤酒市场的广告呢？尤其，在福建这个稍微还有些“大男人主义”的地区，如果有一个啤酒品牌能解决男女之间的冲突，让女生主动愿意陪男生“一起喝酒”，那是不是就会有更戏剧化的市场反应呢？

于是，各位看官看到雪津啤酒的“情侣之约”的广告：一个现代浪漫的女子独

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？”

“为什么不一起喝呢？”——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的这句广告语，正是这句广告语，不仅解决了女生和啤酒之间的冲突，也顺便解决了男女喝酒之间的小冲突，春节投放过后，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。

可见，有的冲突，往往隐藏在“表面现象”的伪装中——女性消费者得不到啤酒厂商的重视，而在事实上女性消费者的作用又是巨大的，这就是一个啤酒市场的冲突，这就是一个机会，雪津啤酒就是洞察到了这个机会，通过讨好、刺激女性消费者，而影响到男性消费者，从而整体地提高了啤酒销量——2001年雪津产销量约28万吨，2002年上半年雪津产销量就达到20.6万吨，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，被福建媒体称之为“雪津现象”。

而雪津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也是靠雪津和好的，生了孩子还不忘“为什么不一起喝呢？”直到2005年英博以58.86亿元收购了雪津。





▲《生气篇》



▲《哄孩子篇》

(2) 违背人的欲望

当市场主张“无限满足客户需求”的时候，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，也是最为出名的饥饿营销法则。

案例分析：“得不到的男神”

在大牌林立的口红世界，想要杀出一条血路，实属不易。靠更大牌的明星？更丰富的颜色？还是更便宜或者更贵的价格？

和女性的欲望相比，这些手段都显得太平常了，已经无法激发女性的行动力了。

为了激发女性更强大的占有欲望，Tom Ford 推出了一种名为“Lips&Boys”的

限量系列唇膏，一套 50 支，都是迷你的小支，纤细、光滑，每一支都是单独的色号。

当然，这些并没有什么稀奇，稀奇的是：每一只口红，都用一个男孩的名字来命名。在中国社交的媒体上，这个系列被称为“得不到的男神”——牢记，是那些女孩们求之而不得的男神！这样的做法，激发了全球的女孩子，开始收集自己的“男朋友”；限量的做法，看似压抑了购买的现实，实际则是激发了更强大的购买欲望。



制造冲突，压抑欲望：对于女生来说，男神本就是可望而不可及的，激发了“收集”的欲望，激发出为心爱男神抹上以他名字命名的唇色的欲望。这些人为制造出的冲突就像现实中的男神一样，看得到，听得到，就是摸不到，是不是更激发了众多女性的收集欲望。

(3) 小小的挑衅，有时会得到逆反的回报

面对更加年轻态的消费者，品牌老化的速度越来越快，昨天还是新品亮相，今天就是老款，旧货了，年轻的消费者们对新的追求，时刻挑战着品牌创新的能力。但当我们无法一路领先的时候，小小挑衅一下消费者的叛逆感，也不失是种“年轻叛逆”的营销态度。



代言人勒布朗·詹姆斯在广告里说：“我绝不会劝你喝雪碧的。”

旁白是：“我跟你说实话吧，我绝不会劝你喝雪碧，即使我在拍雪碧广告。我也不会劝这汗流浃背的哥们喝雪碧……我不会劝你喝雪

碧，即便导演举着台词牌要我这么说，即便你看到这些超级酷的人都在喝。”詹姆斯用了一种“真诚”的语气，不过在片尾他还是喝了一口雪碧。

“我可不希望你这么做，
千万别打开这个盒子，
千万别告诉别人，



.....”

但其实上，这种行为越加刺激了消费者的逆反精神，甚至给品牌添上了些叛逆的味道。

2. 制造冲突，从相反的两端出发，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）。

案例分析：相宜本草——快和慢的冲突

叶茂中策划在2008年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给皮肤带来的伤害，这就诞生了本草类化妆品。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：



而相宜本草的产品中，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，刚好解决了本草见效慢的问题。

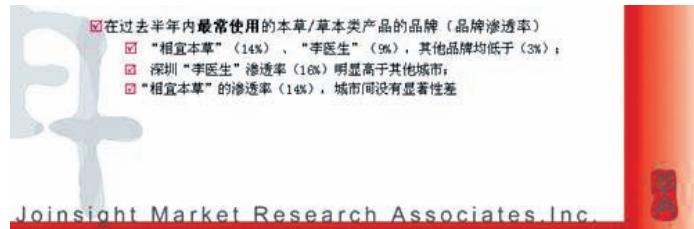
于是，我们为相宜的品牌个性找到一个关键字：快！

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%），这两个记忆深刻程度明显高于其他特征。





正是由于“快”的诉求，制造出与传统本草美容之间的冲突，制造出消费者认知中的冲突，使得相宜本草在2008年年底，销量从8 000万增长到了2亿，更可喜的是：2012年，相宜本草销售额突破30个亿，成为化妆品的新贵。



3. 合理地借势，让制造的冲突更快地扩散

合理地借势，更快速吸引关注度的同时，更能够激发主动传播，让营销活动更具有争议性和话题性。

“虽有智慧，不如乘势。虽有镃基，不如待时。”——孟子

镃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，借着大趋势做事也会比较轻松，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”。

制造冲突的目的，首先在于更快速、更高效的吸引关注度，从而引发围观人群

的主动传播，为了扩大首度围观人群的规模，合理的借势，利用势能快速扩张冲突。

所以，罗永浩挑衅的永远都是“知名品牌”——西门子冰箱，新东方英语，更不用提乔布斯的苹果和大多数中国人喜欢的中医文化了，借助于这些“大品牌”的势能，罗永浩才会每一次都成为热搜的前十，否则，即便他的相声说的再好，要引发那么多广大群众的围观也不是那么简单的事情。

所以，制作冲突要获得规模化的争议，首先要有借势的心理，寻找更大的目标，制造冲突。

2011 年的戛纳直销类至尊大奖——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。

一：他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，大家的爱国情绪彻底爆发，纷纷谴责这种“崇洋媚外”的做法，并渐渐引发对原来 ROMANIA ROM 的思念。



二：在这种爱国情绪的笼罩下，他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，恰当了阻止了冲突的蔓延，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 引发大规模的讨论，ROMANIA ROM 甚至额外收到大量免费媒体宣传效果，至尊大奖当之无愧！



4. 制造冲突的最大化借势原则：找你们最大、最能打的那个出来

找你们最大的、最能打的那个出来，不仅是踢馆的秘诀，也是街头智慧商业化的体现。

周鸿祎曾经在微博晒出历年来打胜的官司，不料被耻笑——打了这么多官司才赢了这几个？周鸿祎毫不在乎，直接开炮轰向对手的律师团，同时鼓励360的律师团：“你们一定要争气啊！”周鸿祎的战略就是柿子绝不捡软的捏，要揍就揍最大只的，一开始打金山、然后硬抗腾讯、现在又左手“扇”小米右手“打”百度，全是比他更重量级的大佬。



参与的都是大佬，单挑好看，群殴也有趣，结果究竟怎么样？现在不知道，周鸿祎要找的就是这些大佬，找个鱼小虾去捏，谁会关注你？

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。不是么？

冲突的最大赢家是双赢，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，他的面前不是京东、当当、苏宁、腾讯，而是另一个“庞然大物”——易趣网。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。

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，这些问题都让人头大。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挂到网上的物品，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。”邵亦波这样解释（时任易趣网 CEO）。

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，我放款。支付宝的功能，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。

消失的易趣，看看他输在哪：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？一个非垄断性的市场，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杀手锏。58 团购出台“双倍赔偿”措施，防商家服务缩水；美团网将“过期退”措施坚持到底。做得最好就数国内最大化妆品限时折扣网站聚美优品了，直接将“三十天无条件退货”升级为“三十天拆封无条件退货”，还增加搜索功能、口碑中心、电子杂志、微博投诉等机制。相关行业人士表示，拆封也能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。



5. “制造冲突”作为战略的手段，最好能够持久地绑定目标，直到成为行业的老大

“不存在最后的失败。”这是市场的二元竞争法则，只要不退出战场，永远不会有最后的赢家，当然也不会有最终的输家，即便成为行业的老二，得到的也是比原先多更多的市场份额和消费者关注度。

所以，百事可乐永远针对可口可乐；汉堡王永远挑衅麦当劳；Under Armour 持续对 NIKE 发动挑战；王老吉和加多宝；奔驰和宝马……

持续地对着行业老大“制造冲突”，才能持续的确保消费者会把你的品牌、产品和行业老大产生关联，也才能制造出“行业第二”的幻觉，进一步扩大战果。

不要轻易改变制造冲突的对象，这是叶茂中策划机构对发动挑战的品牌的忠告，尤其当你所处的行业是品牌高度竞争的行业，老大还恶狠狠看着跟进者的时候。

麦当劳创始人雷·克罗克曾说过这么一句话：“如果我的竞争对手溺水了，我会在他们嘴里塞一根灌水管。”

可见餐饮行业的竞争是多么可怕了。

但如果你学习汉堡王，始终把冲突的刀刃架在麦当劳的脖子上，你也会收到非凡的回报：

1973 年

汉堡王发起“Have it your way”的营销活动，针对麦当劳的标准化，嘲笑它是一个“高度自动化但缺乏灵活”的汉堡机器，汉堡王则可以满足个性化口味。

1982 年

汉堡王发起“火烤而非油炸”的广告大战，针对麦当劳的油炸不健康，汉堡王则更为您的健康考虑，味道也更好。

1986 年

汉堡王在全美投放了一支电视广告，广告里不仅直接出现了麦当劳的广告牌，还被挑衅地撤换成了汉堡王的牌子。

1997 年

“皇堡之家”汉堡王直接针对麦当劳展开攻击，直接制造冲突的手段，粗暴地

打出了“完胜麦当劳的美味”的口号。

2002 年

汉堡王曾推出过一款“Big King”（2013 年这款汉堡进入汉堡王的永久菜单），这款“大王汉堡”不仅名字、外形酷似“Big Mac”，在宣传上也有意将两者进行比较，号称“Big King”比“Big Mac”的牛肉饼分量要足 25%，价格和卡路里却更低。

在日本，汉堡王甚至鼓励你拿“Big Mac”的发票去吃汉堡王“Big King”，可以享受优惠价。

2010 年

汉堡王上线了一支争议广告，汉堡王人物Sneak King 在短片中潜入了敌方——麦当劳总部，窃取了香肠鸡蛋松饼的配方。汉堡王为这次营销打出大大的广告标语：不是原创！但是更加实惠！

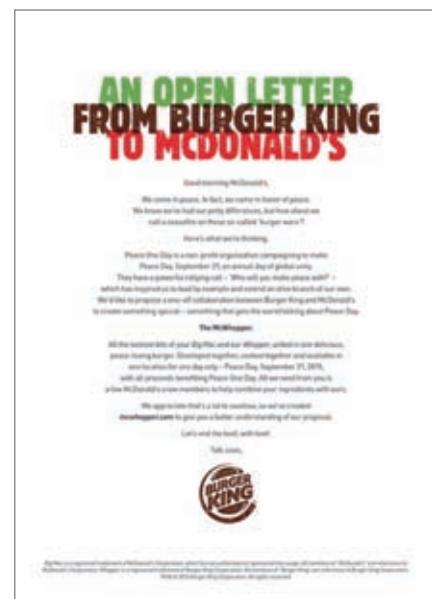
2013 年

汉堡王在 Facebook 上对粉丝进行测试：免费送给粉丝一个麦当劳的“巨无霸”，但前提是需要和汉堡王签订协议，永远解除对麦当劳主页的关注。

汉堡王在制造冲突的过程中，不断享受到市场的回报，始终不改对麦当劳的挑衅，甚至到了世界和平日也不忘对老大发起冲突。

汉堡王在《纽约时报》以及麦当劳总部所在报纸《芝加哥论坛报》刊登了全页广告，宣称现在是“对所谓的汉堡战争呼吁停战”的时候。

在全页广告中我们可以看到汉堡王的诚恳致辞，希望和麦当劳化敌为友联手合作，结合麦当劳的招聘产品巨无霸汉堡（Big Mac）和汉堡王的招牌皇堡（Whooper），对支持世界和平日将形成“强大号召”，合作开一个快闪餐厅（Pop-up restaurant），销售“麦皇堡”（McWhopper）。汉堡王还提出销售所得将全部捐献给一个叫“和平一日





(Peace One Day)”的非营利组织，该组织一直致力于提高公众对世界和平日的认识。联合国 1981 年开始推动把 9 月 21 日定为全球和平日。汉堡王说，致力于促进全球和平的“和平一日”组织推出号召力强大的口号“你会跟谁言和？”因此汉堡王希望自己能够树立榜样，向同行伸出了橄榄枝。



汉堡王甚至还模拟了两家和平之后，餐厅、包装和店员制服设计，所有设计都充分考虑融合了两家公司的标志性颜色（麦当劳的正红色与汉堡王的浅咖啡色），还加上了“和平一日”组织的标志。

以往，不论汉堡王如何挑衅麦当劳，麦当劳都对汉堡王的“招惹”置之不理，但到了汉堡王借势于世界和平日，制造冲突时，麦当劳也不得不回应：通过 CEO

McDonald's
1 hr · Edited

Dear Burger King,

Inspiration for a good cause... great idea.

We love the intention but think our two brands could do something bigger to make a difference.

We commit to raise awareness worldwide, perhaps you'll join us in a meaningful global effort?

And every day, let's acknowledge that between us there is simply a friendly business competition and certainly not the unequaled circumstances of the real pain and suffering of war.

We'll be in touch.

-Steve, McDonald's CEO

P.S. A simple phone call will do next time.

Steve Easterbrook 发了一条 Facebook，称赞这是“了不起的构想”，然后委婉地表示了拒绝。

汉堡王成功地制造了冲突，并且持久的和麦当劳发生着“冲突”，站在了麦当劳的对立面，在消费者心目中留下了和麦当劳实力相当的错觉，幻觉和心理暗示。可见，只要老大不倒，作为市场的后进者，就必须紧咬冲突不放，直到成为老大。



TIPS

1. 制造冲突首先要给你找点不痛快的，让你能够记得它！
 - 树立矛盾：故意违背一般的认知
把女生专用的卖给男生；把夏天的冰激凌放在冬天卖；把冬天的羽绒服放在夏天卖……
 - 违背人的欲望：
当市场主张“无限满足客户需求”的时候，故意控制供应量，从不易让顾客得到满足……
2. 制造冲突，从相反的两端出发：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）。
3. 合理地借势，让制造的冲突更快地扩散，更快速吸引关注度的同时，更能够激发主动传播，让营销活动更具有争议性和话题性。
4. 制造冲突的最大化借势原则：找你们最大，最能打的那个出来。
5. “制造冲突”作为战略的手段，最好能够持久地绑定目标，直到成为行业的老大。

03 / 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。”——毛泽东在制造冲突中，我们建议各位看官：如果将“制造冲突”作为战略的手段，最好能够持久地绑定行业老大作为目标，直到成为行业的老大。在这部分内容中，我们将详尽的描述，如何以树敌为手段，制造冲突！

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。

1. 制造冲突，为什么要给自己树立敌人

(1) 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。无论失败或成功，每一个参与的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分子。

很多商家都渴望发现蓝海，总是希望自己能找到商业社会的最后一片净土，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。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会骑着白马来到自己身边，她们鄙视一切庸俗的相亲，努力把自己修炼的从“剩女”直到“齐天大剩”！

非诚勿扰节目中的女生则喜欢为了爱情而出战，24个女人不只是一台戏，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，甘愿做战利品。

你可以说这是炒作，这是秀，可是没有关系，这是货真价实的，“真金白银”都是看得见，摸得着的既得利益，牵手固然高兴，没遇见姻缘的女生下场继续努力，总比你守在家里，整天看不见一个单身汉强。

各位瞧见了吧，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，不管是现存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，所以更准确地说，是竞争推动了人类进步。

同样的道理，用在商品上：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、地方媒介都投放了。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，没有几亿元，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年市场开始升温，有几百个厂家同时做，四五个品牌同时在中央电视台“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，没有足够的竞品，市场就没有足够的“势”来吸引消费者。

提到保暖内衣，各位看官一定会觉得只有“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——就如同爱迪生发明了电灯一样，举世伟作！是的，产品够伟大，但结果更是悲哀，最终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，或是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，必须找到够强大的敌人，共同开创一个令世人瞩目的战场，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 度，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。林中猎人太多虽然会导致争夺，但跑到没有猎物的地方去打猎更加没有意义。所以制造冲突前，首先制造敌人也很重要。

(2) 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。了解的目的不是跟从和盲从，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，自己的市场不仅逐渐萎缩，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，芙蓉姐姐快速的“弃恶投明”，历经八年的抗战，她摇身一变，成了正牌明星。她不再抓住曾经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，成了现在的励志女神，并登上了央视的《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，从而彻底放弃了恶俗的“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，毕竟在同一个战场上，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！

广告界一向有句名言：一直被模仿，从未被超越！

万事如意以模仿作为开端，就注定了跟随的命运，即便做得再好，也没有人记得。

(3) 以敌明鉴，成功需要敌人——小成功需要好朋友，大成功需要厉害的敌人

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，有助于培养你不断学习、持续完善优化内部资源、提高资源利用率、提升核心竞争力的能力。通过对敌人的解析，有助于你确定企业中、长期发展战略，并与之对比分析，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，从而缩小自己与目标之间的距离，为你超越他、战胜他提供先机。相向而行抑或相背而走，敌人会给你指出方向。

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。

2. 搞清楚你的敌人究竟是谁

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障碍，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？

你是否会不假思索地告诉我，销量比我高的那个品牌是我敌人，那个每天在央视打广告的品牌是我敌人，价格比我高（或者低）的品牌是我敌人……

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，他的目标就是能超过当时全美最好的中锋——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。

关于乔丹有这样一条流言：在乔丹职业生涯后期时，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，乔丹想都不想都拒绝了他，后来在记者追问下，乔丹不带任何感情的说：“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，谁叫你就是最牛的那个呢。

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第一！

你的敌人绝对不应该只是那些比你好那么一点点的对手！

要找就要找最大的、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！

通俗点说，就是柿子也要选“硬”的捏！这一理论的高度实践者必属周鸿祎莫属：回顾 360 的发展之路，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，第一个和马云较劲，2008 年“炮轰”瑞星，2009 年与金山混战，2010 年开启“3Q 大战”，2012 年发起“3B 大战”……全是当年业内分类的翘楚，回顾 360 的发展史，其顽强地经历这炮火的洗礼，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？

(1) 树敌真正的关键，往往在解决消费者冲突

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。

任何人都可能是你的下一个敌人，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，因此早早创建了各式品牌的健康饮料，以完善自己的产业链。

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：“我们不是在与其他公司作战，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。

(2) 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。”——《孙子兵法之军形篇》

翻译出来就是：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。树敌的最高境界，就是把自己当作敌人，努力去击败自己，打倒自己，才能破茧重生。

随着中国市场竞争日益充分，决定一个企业成败不仅因为竞争对手的打压、围猎。和企业能否适应市场变化，是否拥有创新能力、管理能力，以及其价值观、企业文化、领导者、营销能力都有关系。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，最终给别人超越的机会。

国际品牌透过产品不断更新，不断强化品牌内涵，确保品牌的生命力。科技产业就不用说了，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。

超越自己就够了么？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。”

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！

3. 面对敌人，挥动你的拳头

(1) 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，两者的反差越是大，才越有戏剧效果，才越能清晰的表明品牌主张。

当真功夫确立了以麦当劳、肯德基作为敌人时，凡是它们干的我们都反对。



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？是因为麦当劳在做，敌人支持的我们就要反对，这样我们就更能强化



我们中式蒸的营养的品牌定位。当年的畅销产品，如鸡翅、炸薯条，我们在策划时，把这些产品都砍掉了，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，这才有了“营养还是蒸的好”这样的口号。

第二条是价格。为什么重新规划价格呢？过去真功夫的客单价是 12 元，它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，在它的液态奶上面打了一个口号，“向伊利学习，做内蒙古第二品牌”，而且它比伊利还贵 1 角钱，听上去已经是第二了，所以这就是你善于“傍”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，更可能将原本处于“老大”位置的敌人，直接逼入死角，取而代之。

Netflix 的创办人里德·哈斯廷斯，就是因为曾经太晚归还向百事达租的影片，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：消费者可以申请每个月 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 会邮寄其中一支影片的 DVD 给消费者，从选片到收到 DVD 约 3~4 天。消费者看完后用 Netflix 附上的免费回邮信封寄回公司，



公司收到后就会邮寄第二支影片的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。

简言之，如果消费者愈早看完寄回，就可以在一个月内看愈多的片子。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。

里德·哈斯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。

由此可见，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，简单粗暴地抛出一个“反动理论”，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，我自然深感于胸，所以各位看官，在出绝招之前，不妨多多训练。

(2) 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，无数记重拳的招呼，只有同样用拳头还回去，才是勇敢而明智的方式。

在总量300亿元的洗发水市场中去屑概念的洗发水约占40%，这个巨大的市场内，一度以海飞丝一家独大。联合利华推出清扬分羹去屑市场时，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。”

当徐熙娣（小S）骄傲地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”海飞丝发起了攻击。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，男士需要更适合他们的去屑洗发水，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，从而确定了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，海飞丝迅速做出了反应：

“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，清扬依旧用“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”，清扬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，徐熙娣（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，几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，成为去屑领域第二名，而海飞丝凭借着和清扬的对战，扩大去屑市场份额，还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，能够长期坚持战斗，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，就像清扬一直在主打自己的“法国设计中心”等，来捍卫自己的胜利根据地。

同样是发动进攻战，叶茂中策划机构建议各位看官，以解决消费者核心冲突为根本，挑战对手，制造冲突，千万不要做市场的尾随者，不要做老大的小跟班，领导品牌在某个阶段很好地解决了消费者的冲突，但是在下个阶段来临的时候，这种优势反而可能成为某种桎梏，给后发品牌实施侧翼战的机会。

2016 年双十一狂欢节，滋源以 1.2 亿元销售额位居洗护类全网第一，也是前十品牌中唯一的民族品牌；用直观的数字来解读的话，在不到两年半的时间里，滋源累计市场销售额达到了 75 亿元，以平均客单价 100 元计，这意味着在中国已经有 7500 万人次使用了滋源产品。这在长期被宝洁、联合利华两大国际集团几乎垄断的洗护市场里，可谓是一个品牌奇迹。也正因为滋源的巨大成功，2016 年底，滋源品牌与格力、华为、天猫等一起入选了国家品牌计划，这是中国洗护品行业唯一的一家。

滋源能够取得如此成功，正是因为我们当初洞察到消费者和国际大牌洗发水之间的冲突：随着消费升级，消费者开始关注洗发精中的成分，形成了“硅油会堵塞毛孔，造成脱发”的认知，长期的积累形成了巨大的冲突需求，国际品牌却无法提供解决方案。

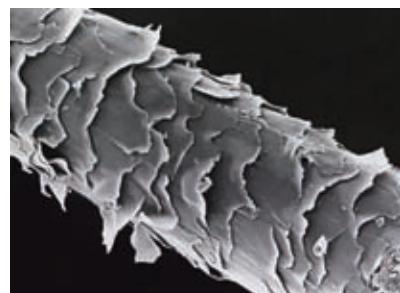
案例分析：树敌式营销——和“有硅油”洗发水的树敌

树敌策略的第一步：首先在物质层面上攻击敌人的软肋，提出无硅油的物质诉求。

树敌策略的第二步：树敌策略必须建立在敌人物质诉求的对立面，但更需要解决的是消费者没有被竞争对手满足的冲突。

无硅油的概念，一经提出，就引发了热议，甚至在大象公会上都有专题讨论：

真问真答：无硅油洗发水真的更好吗 | 大象公会



如果仅仅将无硅油作为一个创新的诉求点，那滋源是否能够获得今天高端洗护NO.1 的品牌地位呢？只有站在国际品牌的对立面，制造出消费者冲突，并提供解决方案——你洗了一辈子头发，洗过头皮吗？——将无硅油的利益点，转化为消费者的冲突点，才能真正成为消费者需要的产品和品牌，所以滋源不是洗发水，而是洗头水，是无硅油的头皮护理。

树敌策略第三步：创意就是权力，制造一个强有力地冲突：你洗过头发，但你没洗过头皮。而也正是这句诉求，不仅解决了消费者的冲突，更是对竞争对手狠狠地重击一拳，让他们毫无还手之力。



可见遇见强劲的敌人，迎难而上，坚决反对敌人所拥护的诉求，才能得到“敌人”的犒赏！但切记一切以消费者的冲突为核心。



(3) 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。

就像“坐奔驰，开宝马”的策略，没有你死我活的胆大妄为，而是更大胆地将竞争对手的实力，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，而奔驰则是留给那些不愿意驰骋的“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点大时，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行业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。但是各位看官，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，但一味地模仿，会丧失个性和创新能力，那将永远处于竞争的下层，即价格战，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的和可持续发展的能量，模仿在最初或许可以带来一些盈利，要保证长期发展的需要则还是需要有属于自己的独特的核心竞争力量。

(4) 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。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的有多像，更多的是得益于其

独特核心竞争力。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作同等级汽车品牌后，宝马所传递的就不再是类同，而是独特的宝马气质。

(5) 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。在感性上赢得了消费者的同情。而在理性方面，艾飞斯更提供给消费者一个舍弃赫兹而选择艾飞斯的有力理由：到我们的柜台前来看吧，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的免费儿童乐园赢得了孩子们的欢心，汉堡王却对孩子说：嘿，如果你还是个孩子，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！这样一来，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王，以体现自己与众不同的品位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，或无可避免地。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弱势，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，坏了对手，但也坏了自己名声。

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。具体的操作方式很简单，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。人们发现每次她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。



(6) 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”，商业竞争也是如此，更快、更准的掌握消费者趋势，比敌人早 5 分钟掌握优势，就能更大程度的享受市场利益。

曾经，福特汽车处于汽车领域中不可撼动的老大地位，他的名言：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”市场细分战略，针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，但是要登上最快的船。”

TIPS

1. 树敌有三重含义：树敌的目的，是制造消费者冲突，并提供新的解决方案。
 - 第一重含义是树立敌人；
 - 第二重含义是寻找一个强大的敌人，并以战胜他作为自己的目标和事业；
 - 第三重含义是利用一个强敌，借力上位。
2. 为什么要树敌？
 - 没有敌人，就没有竞争和发展。
 - 越了解敌人，越了解市场。
 - 小成功需要好朋友，大成功需要厉害的敌人。
3. 搞清楚你的敌人究竟是谁？
4. 树敌真正的关键，往往在解决消费者冲突。
5. 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。
 - 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！
 - 斗不过你，我先跟着你！
 - 师夷长技以制夷。
 - 将敌人的优势变为劣势。
 - 比竞争对手快半步。



04 / 制造冲突的前提是 不要畏惧冲突本身

“冲突”二字，天生就会和竞争、博弈、对立、侵略等词语发生关联，作为恭、俭、礼、让的传人，我们自然会对冲突产生天然的抗拒心理。但是，做产品、做品牌、做营销原本就是一场博弈，一场新与老的对抗，如果止步于“冲突”之前，那注定要耗费巨大的传播成本，才能在市场占据一席之地。

何谓冲突？

年幼时知物识物，成年后知人识事，知“冲突”后知时识势。

所以，劝诫诸君：

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，冲突会自动自发地生成，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，关键是看我们敢不敢放手一搏。

1. 不做导师，要做冲突的制造者——不要害怕，甚至要主动制造冲突

每一款成功的消费级产品都需要经历三个阶段，从“想要”到“需要”，再到成为“必要”，取代老品牌的存在，成为消费者需求的一部分。

想要——提供一个独特而又新颖的核心价值主张，可以提供比原来更好的利益点；

需要——人们离不开它不停地回来追着问你要，消费者已经明确了产品能够给生活带来的改变；

必要——成为必需品，而不仅仅只是考量品，我一定要得到，甚至是重复的要！成为生活的“常态”品。

从“想要”发展为“必要”，我们可以清晰地看到新品牌的机会点，逐渐递进式勾起欲望，满足欲望，缺一不可。道理很简单，就是不断制造冲突，激化消费者对老冲突的不满，以新的冲突取代老的冲突，以新的需求弥补老的不足。如果我们害怕冲突，裹足不前，如何实现这些改变呢？

在本书中，我们一直强调着冲突的重要性，也强调了消费者在追求幸福的道路上，永不满足的心理状态，既然永远得不到满足，那冲突就没有终止的那一天。与其等待着被动“冲突”，还不如主动挑衅、挑拨、挑战冲突，掌握竞争的优先权。

从消费者想要，到消费者必要的过程中，如果产品或品牌给了消费者完美的解决方案，那就等于在产品、品牌和消费者之间接入了一个对等的入口，消费者出于惯性，反复从入口进入，自然就走出一条方便大道，并建立起认知上的逻辑关系，不再轻易地发生变化。而后进的品牌要重新搭建消费者的通道。

我们都明白：品牌的本质，是成为消费者选择的捷径。

所以，在不断消费升级的过程中，不论是新品牌还是老品牌，都需要不停地洞察新的消费者冲突在哪里，消费升级绝非纸上谈兵那么简单，更多是基于对人性不满的洞察和对产品创造无限的想象力。

我们都明白营销的目的，本就在于建立消费者通道，建立连接，而不害怕冲突，制造冲突的目的，在于破坏品牌捷径的存在，首先要做的是破坏原有的入口，让新的路径发生可能。这，才能为我们带来新的机会。



案例分析：法兰琳卡

同质化品类突围，必须要制造冲突

叶茂中这厮常说，现在已经过了“胆”和“识”的时代，“胆识”的市场策略在今天已经让位于“洞察力、想象力、创造力”的横向营销。想要在诸如护肤市场这样重重围攻的广告战里突围而出，创意是唯一的突破口。制造冲突则是破坏原先消费者选择路径的方式。

当所有护肤品牌都在对消费者进行原材料教育、功能教育时，在诉求更好的原材料，更好的效果的时候，消费者已经对这种诉求无感了——诉求更好，显然无法激发新的冲突，而爱美的冲突，究竟还有哪些没有被解决，是否还有冲突升级的可能性呢？

在滋源洗头水取得了巨大成功之后，环亚集团另外一个护肤品牌，有十三年历史的法兰琳卡品牌，也希望通过冲突营销，重新制造消费者冲突，找到品牌的新的市场机会。

虽然法兰琳卡已经是一个十年积累的品牌，作为植物护肤，诉求更好的原材料，更好的工艺，甚至启用更厉害的代言人，似乎都无法在爱美的冲突中激发出新的声量。

我们必须放弃对消费者“自然护肤”的再教育，重新升级爱美的冲突，打破现有的冲突边缘，制造新的冲突，法兰琳卡才能找到新的市场机会。

不做导师，要制造冲突

常言道，要把消费者当成上帝。不少企业对这句话的理解是有偏差的，它们把消费者当自己的孩子一样宠爱，在产品中加入数不清的功能，不管消费者需要不需要，总之就是为了他们好，这不是上帝。

而其实，强大品牌会改变消费认知，强大的品牌会给予消费者无法抗拒的理由和力量，让消费者不用陷入选择恐惧之中——安心听我的就好了。“God is a girl”，你要把消费者当成女朋友去追，光对他们好是不够的，十句我爱你也不如一句我懂你，必须要做一个懂消费者的的品牌，要在消费者的认知中养成“听我的就好了”的惯性依赖。

制造冲突的目的，在于创造新的市场，但其深层的含义更在于，界定品牌在新

冲突中的地位及权威感。

所以，对于法兰琳卡而言，站在消费者的高度，我们必须站在整体自然护肤的顶层，挑战最大的敌人——化学类护肤。

所以，关于化学护肤的危害，我们不做消费者的导师，而要当消费者的帮凶，同仇敌忾：“我们恨化学！”

为什么恨，恨化学的什么，怎么理解不重要，因为一千个消费者有一千种担心。我们需要迎合的，是消费者这种担心的心态和情绪，必须坚定地划清自然护肤和化学护肤的界限，坚决站在化学护肤的对立面，和广大消费者站在同一阵营。

同胞们，我们是你们的盟友，是你们坚强的后盾。我们的立场和你们一样，都是化学护肤的反对者，我们给你们提供最好的武器，自然护肤的法兰琳卡，让我们和化学护肤对抗到底！

这是典型的“挑事”型的传播，不怕冲突，制造冲突，才能在强大的敌人面前，显得底气十足。



“我们恨化学，
我们恨化学，
我们恨化学，
自然护肤，
法兰琳卡，
法兰琳卡，
十年专注自然护肤。”

广告一出街，很多专家都认为我们不懂化学，其实叶茂中策划机构的本意就是不要当护肤品的专家，专家太多了，随时都会淹没品牌的声音，好的广告诉求必须要抓住消费者遇到的冲突，在没有冲突的情况下，那我们就需要制造冲突。



只要产品的质量经得起考验，有一定的争议未必是坏事，因为在制造冲突，解决冲突的过程中，消费者会对自然护肤、产品、化学都有更清楚的认识，他们也会知道，法兰琳卡的护肤品确实是纯草本萃取的。然而从冲突的角度出发，轻柔的诉求草本、纯天然、柔和，已经无法在化妆品市场引发一点波澜，甚至连起码的关注都无法引发。因此，叶茂中策划机构选择了制造冲突的策略，将化妆品品类市场分为化学和非化学两大类别，而法兰琳卡就站在了非化学类别的首席位置。

然而之所以有这样的胆量和底气，也完全是因为“恨化学”的诉求，完全是从解决消费者冲突出发的，在消费者利益的支持下，最终就有了“我们恨化学！”这样的诉求和广告表现形式，就是希望制造冲突，抢占眼球和制造争议，从而更深刻地占据消费者的心智和认知，让模糊了十年的法兰琳卡品牌鲜明地出现在消费者的记忆中。而在和专家们的冲突传播之中，更为法兰琳卡争取了额外的传播——引发了中央电视台、东方卫视等主流媒体免费传播有关于“恨化学”争论的新闻，而在互联网上引发的北大教授和清华教授等科学界的辩论也为广告争取到意想不到的传播效果：



恨化学和爱化学之间的冲突，制造了爱美的冲突，打破了原先消费者选择美丽的路径，为爱美的女生制造了新冲突，又完美地提供了解决方案，这才是法兰琳卡恨化学的目的——一切围绕消费者的冲突需求而展开，不要无谓地制造和对手之间的冲突，而要是洞察消费者尚未解决的冲突，制造冲突，创造产品和品牌的新机会。

2. 推翻老的、旧的、乱的、差的……新品牌、新产品才有新机会

不要害怕冲突，削弱旧的观念、产品和人员的定位，才是重新定位的关键，一旦旧观念被推翻，推销新观念才会简单。

在今天，一切以消费者为导向，一切以消费者为中心的世界中，“推翻”并不需要花费太大的力气，更多则需要花费的是心力和感动力。

在以产品自身出发的竞争世界中，要推翻主流品牌的地位，需要的不仅是强大

的产品力，更需要财力、物力和传播力，才能证明自己的强大和优秀，以及可替代性。而在今天，一切围绕消费者心情展开的竞争博弈之中，任何品牌、产品都无法最终控制消费者，能够做的仅仅是取悦、说服和争宠于消费者。推翻旧的世界，你才有机会和消费者持续的沟通和对话，明白他们内心需要的是什么？才能谈一场有目的的恋爱。

在新世界的营销游戏中，用感动力推翻旧势力，是更为明智的选择。

毛主席推翻旧社会，“打土豪，分田地”的革命口号起到了重要的作用，形成了强大的凝聚力，促使我们一起推翻了旧世界。

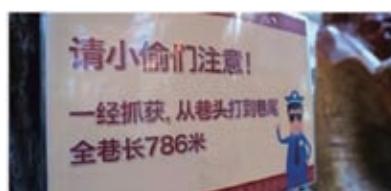
在极具中国特色的营销环境中，要引发中国消费者的认同感和自豪感，有的时候仅仅靠先进的技术和理论，并不能轻易实现，尤其在那些极度需要规模成长的市场。

3. 制造冲突，不是请客吃饭

制造冲突的目的，是为了获取利益，有了利益之争，自然是刀光剑影，所以，制造冲突绝对不是请客吃饭的革命友谊，冲突背后往往是变革，是颠覆，甚至是“暴动”。是新产品取代老产品的“暴动”，是新品牌占领老品牌的入侵，是一个公司争夺另一个公司地盘的战争，甚至是一种思想取代另一种思想的革命。

所以，既然决定了我们要发起一场战争，就要击中要害！

首先来个狠的：



再来个更狠的：





我们常说高手在民间，在民间“以暴制暴”的手段，以制造冲突的手段，防止“冲突”发生，往往取得更直接的疗效。

而之所以敢于发起这样的挑战，丝毫不畏惧冲突带来的后果，原因在于对自身产品力的信任。

首先打到消费者心生畏惧，然后给出强大的解决方案，让消费者瞬间投诚，但前提就是必须狠，打到痛处。

强大的产品力，是不害怕冲突的唯一保证。

强大的产品升级系统，更是不拒绝制造冲突的唯一保证。

有了强大的产品力作为支持，我们才可以从容制造冲突，而不只是小小的骚扰对方。有了强大的产品升级体系，我们才可以避免用请客吃饭的方式拉拢消费者，而是可以跑马圈地之势，征服消费者。

反过来论证：冲突不是请客吃饭，清风拂面的推杯换盏。应对冲突，我们也必须坚持核心竞争力，不怕事，不怕难。

尤其，是竞争对手恶意抄袭你的产品，并以更低价格试图干扰你的销售时，产品的核心竞争力，更成为护城的第一道防线。

洋娃娃品牌American Girl在市场大热之后，立即招来了竞争对手的抄袭和低价竞争，但是American Girl面对这样的挑衅（是挑衅而非冲突），只是强化了自身的核心竞争力，将产品力的打造更专注于用户体验之上，比如，娃娃商店的精美设计、娃娃礼盒打开时的巧思以及关于每个娃娃的故事。



▲ American Girl案例：产品易模仿，体验难复制

创始人普莱曾特·罗兰称：“竞争对手不愿探究产品深层次的设计从而创造新的体验，他们认为产品就是产品，并没有什么意义。”克里斯坦森称：“如果能深入了解自己的产品为什么受欢迎，你根本不用担心竞争对手所产生的威胁。”

制造冲突，绝非在竞争的表面发动进攻，需要更深入的研究目标对象的需求究竟是什么？知名品牌的成功（类似宜家：开放展厅、开放工厂、开放一切，但从没有下一个复制的宜家能够获得成功）看似简单，但实际则是无法抄袭的强大竞争

力——要制造冲突，发起挑战，也必须在内核主力打造自我的竞争力。

对于品牌而言，独特的价值主张，才是冲突升级中的护身符。

因为品牌如人，有了精神诉求的加持，就能吸引到价值观、理想、情怀相互匹配吸引的人，有了归属感，有了社群效应，一起面对敌人挑衅的时候，我们反而是那个最早跳起来“单挑”的人。

制造冲突之前，必须：

- 有危机意识

比尔·盖茨说过，“微软离破产永远只有十八个月”。要随时意识到制造冲突带来的结果，更要随时提醒自己要主动制造冲突。

- 快速反应，洞察消费者变化

要比市场快半步，要更深入的了解目标消费者，放弃被动等待的心理，洞察市场机会比一切都重要。

- 自发性进攻，不屈不挠

一旦发起进攻，就要重复制造冲突，要有不达目的不罢休的精神。

4. 重复的力量——为了防止被人推翻，必须持续地制造冲突

冲突一旦开始，就不要主动示好，除非你已经认输了。

我们可以清晰地看到王老吉和加多宝的战争，只要没有明确老大的地位，战争就不能停止，一旦停止，你就成为认输的一方，所以汉堡王永远在主动挑衅麦当劳，即便在鬼节。



没错，你看到的就是假装成“麦当劳鬼”的汉堡王！

汉堡王把自己门店装扮成麦当劳，他们把纽约皇后区的一家门店，全都罩上白



色的布装扮成幽灵的样子，并写上店标“McDonald’s”，而眼睛是两个汉堡王的标志。

他们生动的记录下消费者看到心爱的汉堡王变鬼的惊恐表现，用来凸显自己有多可爱——制造冲突，而且不间断的制造冲突，已经成为汉堡王挑战麦当劳的常规战术，而这些常态性的手段，不仅为汉堡王取得了极大的曝光度，更为汉堡王的忠实粉们带来了更加坚定信念——只爱汉堡王！去他的麦当劳鬼，哈哈！

而在 2017 年的情人节，一直嘲笑麦当劳是儿童套餐的汉堡王，夸张地推出了成人玩具——在这套成人套餐里包含两个 Whopper 汉堡、两包薯条、两瓶啤酒和一个神秘的成人玩具。仅在下午 6 点之后出售，仅提供给 18 岁以上的成年人。



- 重复的对象

制造冲突的目标，切忌经常更换，好比阿迪达斯的对手就是 NIKE，汉堡王的对手就是麦当劳。

- 重复的诉求

核心诉求不要轻易改变，不要今天传播比对手好吃，明天就制造比对手服务更好的冲突，消费者会模糊掉你制造冲突的初心，忘记你的核心诉求。

- 重复的对象

制造冲突的目的，也在与培养你的忠实用户，用一次次战役的胜利，让他更加坚定地站在你的立场上。

5. 制造冲突，也是革自己的命

“别老想着改变世界，多想想如何改变自己。”冯仑的这句话，似乎也十分适合老字号的品牌。

老品牌的年轻化，绝非是把产品嫁接在互联网上，就算完成了。

百年品牌的一亩三分田，靠死守，却呈现出节节败退的局面。

老字号的号召力，越来越成为历史的包袱，

全聚德最为著名老字号烤鸭店，成就了“不到长城非好汉，不吃烤鸭真遗憾”的名句。但随着以创新工艺闻名的酥不腻烤鸭为代表的大董烤鸭，成为米歇尔·奥巴马的选择之后，老字号也走上了必须年轻化、小型化、互联网化的探索。

全聚德通过加强对“互联网+”的探索，希望更多去不了北京的顾客，一样能感受到北京欢迎您的好客精神。可见竞争激烈的餐饮市场，会倒逼企业加速改革和创新。

同样的老字号，百雀羚在年轻化的探索上，逐渐成效，目前，已经位居2016年“双11”全网美妆品牌榜销售额的第一名。



▲ 老一代的百雀羚



▲ 新一代的百雀羚

天津的狗不理包子，越来越成为景点必点美食，而失去了民间群众的支持。

面对互联网的来袭，老字号从最初的“和我有什么关系”，发展到焦虑，发展到如何利用互联网，到如今的互联网化，折射的其实是企业自我革命的路程。

一位“老革命”要跟进变化，其实很难，难的不在于跟进的速度，这在于空杯



的心理。

轻装上阵，才能赢得胜利，背负着过去胜利的光芒，只能提前被敌人发现，甚至被自己的骄傲蒙蔽了获胜的动机。

老品牌，必须时刻提醒自己，要革了自己的命，才有机会革了市场的命。

老品牌，也要时刻谨记，当初自己是如何革了那些“老家伙”的命，才成就自己的地位的？要永远保持那时的激情和挑衅。

革自己命的前提，就在于倒空过去获胜的经验。

尤其，在这个快速迭代的时代中，过去的经验累积成为我们的竞争力，但也可能成为我们未来的阻力，我们必须经历九九八十一难，练就火眼金睛，区分出哪些是能保留的养分，哪些是必须去除的糟粕。

在变化中应对变化，是时代交给我们的革命任务，我们可能没有比市场快一步的天赋，但我们必须看一步，想十步，行动要快于想法。

所以，不要抱怨世界，更不要想着能改变世界，要想的是：面对冲突，应对冲突，甚至要主动制造冲突的时候，我们必须依靠革自己的命，来阻止被市场革命！

尤其是在当下，自我满足式的传播，越来越被消费者验证——我不需要你！

即便在技术导向的手机领域，OPPO 和 vivo 的“逆袭”，不仅让小米刮目相看，甚至让华为也大跌眼镜。OPPO、vivo 已经成为华为在国产市场最为头疼的对手，更是证明了：在消费需求面前，技术专利不是万能钥匙，面对消费需求的创新变得更为重要。消费者希望有更多的“冲突”发生，那样才能为自己带来更多的利益。

消费者购买的，表面看似专利技术，实则更多是自己的需求，由于对于大多女性消费者而言，那些深奥的参数、技术指标，实在是比高考试题更不愿意理解的东西，小米等技术狂人们在满屏幕秀参数的同时，是否想过消费者实际更需要的只是——充电 5 分钟，通话 2 小时。永远在线，永不落幕的社交需求？

vivo 总是患有市场恐惧症，害怕被消费者抛弃，被苹果反咬一口，因此，在恐惧发生之前，他经常把自己逼到墙角，时不时地革自己的命，为了更清晰的界定此时、此地的使命感，他甚至把消费者需求可以分成两大方面：一个是负向需求，另一个是正向需求。

所谓负向需求，就是用户在使用手机的过程中所感知到的不满意的地方，比如慢、

卡、续航等痛点，vivo 会针对这些用户不满意的因素，前期花工夫去解决。

所谓正向需求，指的则是对消费者的洞察，在怎样的应用场景使用什么样的功能会比较多？比如随着手机拍照使用的频率逐渐增多，会发现热爱拍照的人前置摄像头使用的频率更高。

就如同武侠高手的左右互搏一样，自我否定和自我肯定交替进行，最终改写了常规手机后置摄像头像素比前置摄像头要高的常态——vivo 是从 X7 这款产品开始令前置摄像头像素高于后置摄像头，当时采用的是后置 1 300W PDAF+ 前置 1 600W FF，如今最新发布的 X9 已经把前置摄像头升级为双摄 2 000W。

很多人认为 vivo 的胜利，在于对线下渠道的掌控力和给予销售人员的奖励机制，但在其背后，却忽视了 vivo 以终端店为平台，不停地收集消费者信息，不停地解决消费者冲突的内核。vivo 的门店不是纯卖货的，随着消费升级，消费者对手机各个方面咨询、服务、便捷性是非常重要的，作为手机厂商就要解决消费者的问题，无论是体验还是服务。在这样良性的生态系统之中，才有机会不停自我制造冲突，不停自我革命完善，修成正果。

6. 制造冲突，可以更加节约传播成本

这里，我们不得不提及的是董明珠。

“董小姐”的 IP，不知道为格力空调整节省了多少传播费用；董小姐的“网红之路”，实际是为企业和产品带来了更多忠实的流量和销量。

浏览网络，对于董明珠的网络评价，负面明显多于正面，但值得注意的一点是：负面多是调侃，而正面则真的是粉丝。

董明珠的“网红之路”，基本就是制造冲突的典范。

- 制造和代言人的冲突：请成龙做广告要花 1 000 多万元太贵，自己做广告一分钱不用花。董明珠换了成龙上，不知道效果究竟怎么样？

- 制造和雷军的冲突：10 亿元豪赌——董明珠与小米董事长雷军成为“赌友”，双方进而又逐渐演变成“冤家”，随后董明珠曾发狠称“我分分钟都可以做出手机



超过小米”。

- 制造消费者的开机冲突：将个人 IP 强行植入开机画面，还真是手机界的第一次尝试。

“董小姐”制造了一系列的冲突，不仅带红了格力品牌，更让自己成为当红的 IP，各位看官，制造冲突，在火花四溅的背后，实则大大节约了传播成本，成为焦点，成为关注点。

就像罗振宇总结的：个人的力量越来越强大，潮流的时间却越来越短。在如此巨大的冲突对立之中，我们必须利用自我制造冲突，为自己发声，强大自己的力量，延长自我潮流的关注度。毕竟，赢得消费者的时间才是最大的胜利，赢得了时间，才掌握了沟通的入口。



7. 不断制造冲突，才能避免营销短视症

在西奥多·莱维特看来，营销短视症的具体表现是：

- 第一，自认为只要生产出最好的产品，不怕顾客不上门；
- 第二，只注重技术的开发，而忽略消费需求的变化；
- 第三，只注重内部经营管理水平，不注重外部市场环境和竞争等。

事实上，莱维特认为根本就不存在什么成长型行业，世间只有可以创造和利用成长机会的企业。

而如何创造和利用机会，关键在于洞察冲突所在，甚至没有冲突的时候，自己制造冲突也要上。

在以自我为中心的竞争时代，有清晰的定位，聚焦核心人群，更好的产品，更好的服务，就能持续的在市场占有一席之地。

在以消费者为中心的竞争时代，我们以“人”为场景，开始制造产品，由于人的动态变化，人的永不满足，营销的短期效应越发明显。昨天还是“当红辣子鸡”，明天就成为“LOW 街”的大众款。

所以，以产品思维参与以消费者为导向的竞争，势必只能赢得眼前的比赛。

以制造冲突为战略导向，则需要我们不间断的以消费者思维为导向，洞察冲突，升级冲突，制造冲突，在冲突的道路上一路“升级、打怪”下去，就如同穿上了红舞鞋，一直跳到落幕为止。

为什么制造冲突会避免短视？

(1) 原先我们认为人口的自然增长，一定会促进产品的自然增长，但是，在产能强烈过剩的经济环境下，竞争者越来越多的情况下，增长越见乏力。如果不用冲突的手段，我们是无法在自然的条件下，为产品和品牌争取到资源和优势的。

(2) 原本垄断性的产业，也开始出现了颠覆，门口的野蛮人纷纷跨界打劫。我们要消灭你，却和你无关——灭绝恐龙的一定不是更庞大的恐龙！如果停止自我冲突的步伐，势必会被其他行业的领导者颠覆。手机短信如今成为垃圾短信的入口，原因自然不必多说了，强大的微信要制造的何止是电信行业的冲突，想象的空间无限可能，很可能将来你的手机上只需要一个APP，就足矣。

(3) 以规模带动规模经济，形成商业的闭环，而单位产品的成本下降，从而取得成本的优势——这美好的时代，已经一去不回头了。从0到1的增长，在经济专家的规划中，已经降低为从0到0.1的增长。寒冷的经济冬天，企业家们喊得最多的就是：活下来！即便渠道强势如娃哈哈，也不得不面临被市场制造冲突，被年轻消费者需求升级冲突的境地。

(4) 绝对产品力，就是绝对竞争力——这是叶茂中这厮一直在重复强调的，解决冲突最好的方法之一。但是，今天我们不得不说，放在以消费者为核心的产品生态体系中，绝对产品力必须升级为绝对产品的升级体系，伴随着冲突的升级、更新，不停地打造产品的适应力、竞争力，才是这个时代的一剂良药。

(5) 不停地制造冲突，则意味着永远没有舒适区，直面冲突，才能时刻敏锐。

我们要像马化腾一样——害怕变老，要像“小白”用户那样思考，并每天高频使用产品，不断发现不足，一天发现一个解决一个，就会引发口碑效应。就像马化腾经常想象的：如果微信这个产品出来，不在腾讯，是在另外一个公司，那我们可能根本就挡不住。



案例分析：从“古方减肥”向“科技美容”

2017年年初，与叶茂中策划机构合作的秀域品牌宣布完成了由摩根士丹利领投，新天域、凯欣资本跟投的1亿美元B轮融资，这是泛美容行业截至目前最大的一笔融资，即使与前几年美容业O2O项目正当红时比，也是最大的。

2017年1月4日，秀域召开了品牌战略转型解析会，叶茂中这厮与秀域董事长李晓宁在会议上宣布了几件大事：

第一，秀域品牌从“古方减肥”向“科技美容”实行整体战略升级。

未来的秀域品牌将以“科技美容”为核心竞争力，为顾客提供“效果更好、服务更专一、价效比更高”的完全区别于传统美容的服务体验。

第二，秀域全国1000多家门店将根据叶茂中策划提炼的核心价值启动形象重装工程，并在重点市场拓展以购物中心为主的150家新门店。

第三，2017年，秀域将全面启动品牌的战略性传播，邀请谢娜担任品牌代言人，在电视、分众、机场、互联网等渠道强势投放广告，引领美容业进入秀域的科技美容时代。



“都什么时代了，美容还靠手摸
美容要靠科技了
秀域科技美容院
1 000 多家门店证明实力
秀域科技美容院”

“今天如果找不到顾客的价值，找不到市场竞争的差异，不能进入消费者的内心，广告就没有用。”——秀域董事长 李晓宁

秀域为什么要和“古方减肥”制造冲突呢？尤其在“古方减肥”还能为企业赚钱的情况下？

源起根本还是因为，洞察到了消费升级浪潮中的冲突所在，避免了“小富即安”的营销短视症。

● 洞察冲突

当我们以消费者为中心，洞察市场机会的时候，不难发现，随着消费不停升级，我们的女性消费者绝对不会满足于美容师传统的服务，即便在追求相同的美容效果的前提下，消费者也需要更好的服务，更快的服务，更便捷的体验方式……

现在大多数的连锁美容机构依旧依靠传统的人工操作，对于消费者来说，效果并不理想，其次美容机构本身也是争议较大，负面声音较多的行业，消费者对于美容院普遍有着担心与不信任感。这一冲突，就成为秀域品牌进一步发展的瓶颈。

● 解决冲突

在消费者心智中创造“科技美容”这一美容新品类。通过产品力的升级来打消消费者的顾虑，革了自己的“古方”的命——正式走上了“科技化、信息化、互联网化”的转型之路，用设备科技化替代了全手工化的服务，把美容时间从过去的2小时减少到了30分钟。

创作太空人的符号载体，以具象化的形式传递秀域“科技美容”的概念。





在以“以顾客价值为第一位”的市场营销环境下，我们必须以消费者为核心，不停地洞察他们需求的升级，不惜制造冲突，革自己的命也在所不惜，毕竟品牌的命运都掌握在消费者的手中，“冲突”的解决方案也都掌握在他们手中。

最后，劝君莫惜金缕衣，劝君须惜少年时。有花堪折直须折，莫待无花空折枝。我们存在的时代——拼钱、拼流量、拼团队、拼执行、拼使命感和拼危机感。在可以不停拼的美好时光里，不停地制造冲突、迭代升级，创造属于自己，永远崭新的世界。

TIPS

1. 不做导师，要做冲突的制造者——不要害怕，甚至要主动制造冲突！
 - 营销的目的，在于建立消费者通道，建立链接——不害怕冲突，制造冲突的目的，在于破坏品牌捷径的存在——首先要做的是破坏原有的入口，让新的路径发生可能——这，才能为我们带来新的机会。
2. 推翻老的、旧的、乱的、差的……新品牌、新产品才有新机会。
3. 制造冲突，不是请客吃饭！
 - 强大的产品力，是不害怕冲突的唯一保证；强大的产品升级系统，更是不拒绝制造冲突的唯一保证。
 - 对于品牌而言，独特的价值主张，才是冲突升级中的护身符。
4. 重复的力量——为了防止被人推翻，必须持续地制造冲突；冲突一旦开始，就不需要主动示好……除非你已经认输了。
5. 制造冲突，也是革自己的命——别老想着改变世界，多想想如何改变自己。
6. 制造冲突，可以更加节约传播成本。
7. 不断制造冲突，才能避免营销短视症。



总结 / 冲突、冲突，冲突

一、冲突产生需求，没有冲突就没有营销

1. 人有左脑和右脑，心有感性和理性

研究表明：左脑是普通脑，右脑是天才脑，右脑里包含了更多的想象力和创造力的潜能。但不论你是右脑思维者，还是左脑使用者，这两种脑所代表的感性和理性，想象力和经验力，同时并存在我们的思想和行为过程中，这也导致了我们在分析、判断事物时，往往会出现理性和感性不一致的情况，这就是冲突的来源之一。



- 营销的本质，就是解决消费者的冲突——要形成有效的营销，首先要洞察消费者冲突。
- 所谓冲突就是指：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。
- 科技不断进步，让左脑和右脑冲突不断升级——左脑和右脑的冲突永远不会停止，还会不停地升级，解决冲突的手段需要不停升级，但洞察冲突的原点，需要回到人心人性。

2. 短期冲突 VS 长期冲突——产品解决短期冲突，品牌解决长期冲突

品牌是一个商品透过消费者生活中的认知，体验、信任及感情，挣到一席之地后所建立的关系。因此，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；

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。





- 左脑（理性诉求）——产品解决左脑的冲突，要短、凭、快

以左脑的认知为基础的冲突，多建立在理性的认知上，你必须正面且自信的给到一个“WHY”的合理解释，在回答的同时必须满足以下要求：

（1）短：强刺激，短时间内帮助消费者下决策。

（2）凭：凭什么，给个购买理由吧。

（3）快：快速打消消费者购买时的冲突，快速下单，快速决策。

- 右脑（感性诉求）——品牌解决右脑的冲突，要稳、准、狠

以右脑的认知为基础的冲突，多建立在感性的认知上，你必须持久且自信地传播“我是谁？”在回答的同时必须满足以下要求：

（1）稳（专注）：稳定且持久的专注于寻找冲突，解决冲突，和核心冲突无关的一概不论。

（2）准（个性）：品牌越来越成为一对一的沟通方式，大众传播的基础需要找到更小的入口，更小众的市场作为“样板”。

（3）狠（极致）：你若端着，我必无感；你非极致，我怎感动——这不仅仅是互联网时代的产品论，也成为品牌论的新起点，品牌是倒逼产品的不二法门，品牌若非极致，如何倒逼产品走向极致体验呢？

- 感性的冲突，用理性的方式解决；理性的冲突，用感性的方式解决：产品解决短期冲突，品牌解决长期冲突

（1）产品解决短期冲突——直面产品时，要放大产品的利益点，食物就必须拍的诱人，健康就必须科学的展示依据；首饰就必须精致；洗发水的头发就该长、顺、亮……

（2）品牌解决长期冲突——和消费者进行灵魂沟通的时候，就要洞察人内心的冲突，要长久持续的和消费者保持沟通，品牌必须有内核，有精神价值……

3. 优秀的公司满足需求；伟大的公司满足欲望

- 小冲突来自人的需求，大冲突来自人的欲望

(1) 将消费者的需求与商品力、品牌力和解决方案，强力连接在一起，能够促成冲动型消费，能够帮助消费者更快的决策，降低消费的门槛；

(2) 而将消费者的欲望与商品力、品牌力和解决方案，强力连接在一起，能够形成消费者购买的忠诚度和使命感，构建重复购买的信任感。

- 优秀的公司满足需求；伟大的公司满足欲望——先找到欲望，再创造产品

4. 冲突的触发点设计——触点效应

- 何谓冲突的触点

触点就如同营销的开关，预埋在消费者的左脑右脑的交界处，一旦开启就能引发消费的认同感，从而促成购买——在某时某刻，有些念头会更容易从我们的脑海中蹦出，这些东西是习惯性的随时都会想到的，使用一种产品或者选择一个品牌，其实就是选择了一种强烈的触发，而触发的源头，就是藏在消费者脑海中的，提醒他相关概念、想法、经验的“小东西”。

- (1) 触点来自解决冲突过程中的经验，认知，习惯。
- (2) 触点来自尚未被解决的冲突。
- (3) 触点来自左脑和右脑的冲突的共鸣点。
- (4) 不要创造触发点，而要洞察触点。

- 触点的标准——解决冲突的标准

- (1) 简单
- (2) 可体验
- (3) 可场景化

需求只能是被激发或唤醒，因为它总是原本就根植在你心底的某一处。触点，就是开关！找到他，按下那个按钮！



二、洞察冲突：冲突从哪里来

1. 洞察——洞察而非观察，才能找到冲突

- 观察的目的是为了认知。
- 洞察的目的是为了看清本质——看清表现背后的数据——找到数据背后的冲突。

何谓洞察力，就是透彻表象的能力；冲突之所以不容易被解决，首先是因为冲突的触点不是那么轻易地浮于事物的表面，触点的开关往往在左右脑的核心冲突带，不是仅仅依靠眼睛就能轻易看清的；眼睛所能看见的冲突，往往隐藏着消费者预留的陷阱。

- 在洞察冲突之前，首先要学会观察的四要素——望、闻、问、切。
- 观察用眼，洞察用心——观察看到冲突的方向，洞察找到冲突的触点。
- 消费者观察 VS 消费者洞察：
 - (1) 消费者观察：对消费者行为的一种记录。
 - (2) 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。
 - (3) 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。
- 洞察从何而来——从消费者中冲突中来，到消费者冲突中去！
- 洞察市场机会比学习市场营销更重要——洞察市场，对市场的理解深入一些，再深入一些。

2. 洞察冲突的 4 种途径

- 洞察冲突不仅针对消费者，针对市场，要从产品、价格、渠道、促销入手！各位切记，无论从哪点入手，洞察的必须都是“冲突”，否则只是表面的观察而已。
- 洞察冲突的第一种途径：从产品洞察冲突

——世上卖得好的东西不一定是最好的东西，而是能沟通产生价值的产品，是能够解决消费者冲突的产品。

- 洞察冲突的第二种途径：从价格洞察冲突

——消费者其实并不知道什么东西该值多少钱。

- 洞察冲突的第三种途径：从渠道洞察冲突

——渠道，依旧为王。

- 洞察冲突的第四种途径：从促销洞察冲突

——生活是一场狂欢，每天都是节日。用狂欢减免消费购物的罪恶感，解决消费者不安的冲突。

3. 如何洞察新的冲突

- 用新眼光，洞察老冲突！用新手段，解决老冲突！

- 洞察的不仅仅是常识，更是创新的可能性，更是新冲突的焦点。

看到普通事物之间的关联性——看到不同事物之间的关联性——找出普遍性的原理——找出不同的联系方式——旧元素，新组合。

- 洞察冲突的触点必须满足两端：商业、客户。

4. 洞察冲突的目的——懂消费者，成为消费者



- 同样的高度，不同的维度——不要做市场的尾随者，要做市场的发现者和发明者



- 洞察冲突到一个至高点后我们该怎么做

(1) 凿出一个切入点——选择一个领域重点“进攻”。

(2) 看看你的附近，再来一次出击。

(3) 进攻，进攻，再进攻，让洞口响起胜利的歌声。

(4) 找到“标签人物”，引爆他。

- 洞察冲突的本质，也需要迭代更新，不断创新

(1) 关于商品本身(是否可以不同，而不是更好)。

(2) 关于顾客和市场的购买行为及价值观(顾客在追求幸福和更美好的道路上是不会满足的)。

(3) 关于产品之外的服务，运送，购买方式等间接业务。

- 洞察冲突的目的——懂他们，然后成为他们

5. 洞察，解决消费者冲突的卖点

洞察最大的目的和意义就在于找到冲突，产品和消费者之间的冲突，品牌和消费者之间的冲突等，在众多冲突之中，挖掘到产品和消费者之间的联系和入口，找到解决主要冲突的方法，将所有的诉求和卖点变为消费者能够理解，接受甚而付费的策略，因此，要洞察到冲突所在，我们又必须回到人的大脑，从发生冲突的根本开始洞察：

- 右脑冲突——想象力洞察超强卖点

- 左脑冲突——逻辑思维成就超强卖点

要洞察到超强卖点，我们首先要回答：

- 卖给谁——洞察你的用户

- 怎么卖——洞察你的产品

- 和别人不同的“冲突点”在那里——洞察你的对手

超强卖点，就在于“冲突点”足够强大，足够尖锐，足够能引爆，才能由点到面，形成立体矩阵的引爆势能。

超强卖点则更需要满足：

引起注意——引起共鸣——主动搜索——购买行动——主动分享——重复购买。

成为超级冲突卖点的前提：

(1) 爆款

(2) 情怀

超强冲突卖点在进化的路途上，不断地和消费者发生关系，和他们一起成长，
更是关键所在：

洞察超强冲突卖点——没有套路，只有认真——所有的成功之道，抵不过这八
个字——敬天爱人，利他之心！

三、如何解决冲突——从两个层面解决冲突



1. 解决冲突的一个前提——当别人往道德的低处走时，我们要继续向高 处前行

解决冲突的目的是为了获取利益，但不要为了利益放弃“人性”，坚守人性最动人，
最善良的地方，是让品牌闪耀光芒的不二法则。



2. 两个层面——物质层面和精神层面

- 产品解决短期冲突——直面产品时，要放大产品的利益点，食物就必须拍的诱人，健康就必须科学的展示依据；首饰就必须精致；使用洗发水的头发就应该长，顺，亮……
- 品牌解决长期冲突——和消费者进行灵魂沟通的时候，就要洞察人内心的冲突，要长久持续的和消费者保持沟通，品牌必须有内核，有精神价值……

3. 三个来源——双趋冲突、双避冲突、趋避式冲突

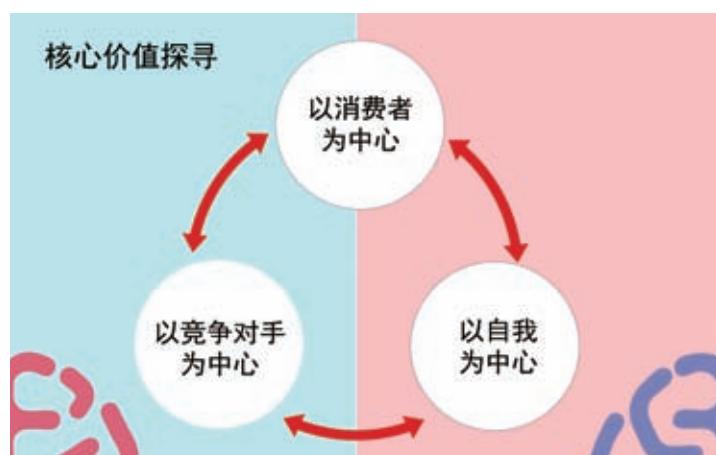
双趋式冲突：“鱼与熊掌不可兼得”；

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。

4. 从三个维度思考解决冲突



- 以消费者为中心——消费者的冲突都有哪些？
- 以竞争对手为中心——尚未被竞争对手解决的冲突是哪些？

- 以自我为中心——我的产品到底解决哪个冲突？

5. 强大的品牌会改变消费者对于产品的认知；强大的品牌会解决消费者最大的冲突

- 在成为强大品牌之前，用产品表达同理心，解决消费者左脑的冲突；
- 品牌解决冲突，首先讲述的都是消费者想听的，解决消费者右脑的冲突；
- 品牌首先解决产品和消费者之间“信息上的冲突”；
- 品牌更要解决品牌和消费者之间冲突——做品牌和卖产品是两回事，品牌诉求也绝不仅仅只是产品卖点的提炼；
- 消费者必须认识到你在坚持的一些东西。

四、如何打破冲突——横向营销

1. 失控的时代，混乱是常态；人性贪婪，所以大脑喜欢更多的选择

消费者获取信息的渠道变了；当一切“从消费者需求”出发的时候，所有的答案都必须回到消费者的左右脑的冲突中寻找答案，冲突永不停止，我们就无法千篇一律的莽撞定位，否则定位只能是“定”而无“位”——就是说，企业想要诉求的、指定的位置，其实是无法在消费者的大脑中找到位置，因为消费者会自己解读一切，会从自我的需求出发，从是否解决“我的冲突”为依据，解读产品和品牌，一旦冲突开始升级，产品和品牌也无法永远固定在一点上，必须伴随消费者的冲突而不断升级，避免营销短视症。

- 大脑混乱，解决趋避式冲突才是王道，横向营销才能打破冲突

为了让左右脑之间的冲突化解，形成直觉式的购买，我们需要：

提高预期报偿；

减少痛苦，降低价格。



2. 横向解决冲突 VS 纵向解决冲突

纵向解决消费者单一冲突，解决消费者主要冲突；

横向激发消费者新的冲突，升级消费者冲突，不断扩大需求；

纵向的市场越来越小，越来越尖；

横向的市场越来越广，越来越新。

在解决消费者趋避式冲突的时候，我们需要将解决方案，放到两个维度来看：

从纵向给出更好，更极致的解决方案；

从横向给出更新，更意料之外的解决方案。

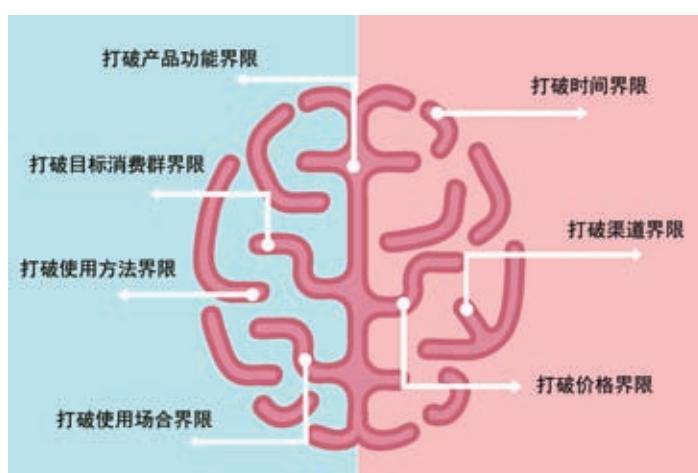
从纵向来看：纵向营销就是以“人”为核心的纵向方式，以“场景”为创意的纵向市场。

从横向来看：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。横向营销的具体手段可归纳为：以“新”对“好”。

3. 打破、打破、再打破

横向营销，打破冲突的具体步骤：守——破——离。

守：守住核心竞争力，不是所有的元素都要创新，有价值的基因，我们要保留下来，



但判断是否保留的唯一标准，是消费者是否需要；

破：打破，打破，再打破；横向营销的精髓就在于——打破界限；破除界限，才能扩容世界，才能取代旧世界，创造新世界；

离：始终要保持离开的决心，再伟大的发明，消费者的热度也不会超过3个月；始终提醒自己要有离开的觉悟，沉溺在旧世界的美好之中，只会丧失对新世界的欲望和企图心。

真正做到“技可进乎道，艺可通乎神。”，守——破——离，之中最关键的一步就是“破”，打破，打破，再打破。

横向营销总结到一句话：打破原先冲突的界限（升级新的冲突，才会获得新的市场机会）。

4. 横向营销，打破冲突的几种方法！

三维维度去寻找使用方法的入口：

以消费者为中心——消费者的冲突都有哪些？

以竞争对手为中心——尚未被竞争对手解决的冲突是哪些？

以自我为中心——我的产品到底解决哪个冲突？

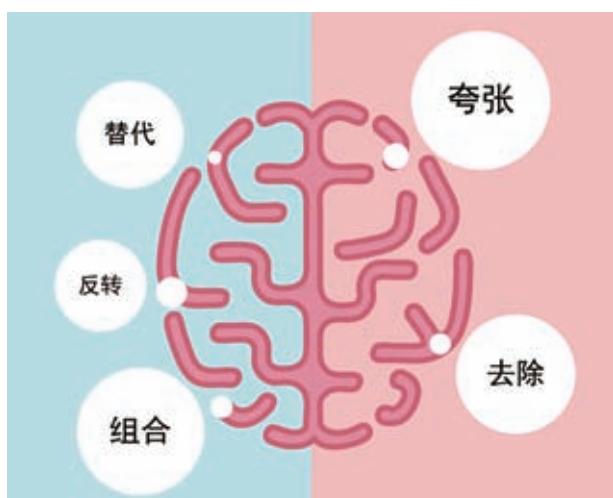
在以冲突为核心的前提下，横向营销的实现，将依从以下步骤：

(1) 选择一个冲突（核心冲突，或者有市场空间的次核心冲突）；

(2) 进行横向突破；

(3) 建立、解决或者升级冲突；

(4) 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。





成为第一胜过做得更好?

——横向的第一，还是纵向的第一?

纵向营销：

在某一特定市场内部进行定位，再细分，发现细分市场

沿着一个固定的方向前进

一个确定性的过程

遵循一定的序列，运用左脑的逻辑思维

排除那些处于潜在市场定义之外的概念

过程必须步步正确

通过淘汰法进行选择

横向营销：

打破一切界限来创造新产品、新用途、新情境、新目标市场以开创新类别，从而重组市场

任意方向，并不断产生新的方向

一个充满可能性的过程

跳跃性，运用右脑创造性的直觉

利用那些与产品无关的种类或产品，寻找一切可能性

不必非得正确。结果有效，过程也会被认为是有效的

不淘汰任何可能导致新概念的选择

用横向营销打破营销短视症：

叶茂中策划机构在实施横向营销时，首先会研究消费者的路径：

消费者购买路径：购买产品，品牌——在何时买，在何地买——购买的场景和理由——购买的体验如何——是否有尚未被满足的冲突……

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。

五、制造冲突

- 三流营销：发现冲突
- 二流营销：解决冲突

- 一流营销：制造冲突

1. 为什么要制造冲突

制造冲突的目的，对于消费者而言：不仅仅是吸引注意力，引发围观；不是无端的挑衅大品牌，引发口水战争；制造冲突的目的，一定是为了消费者创造更美好的产品体验，更人性化的解决方案，让消费者更便捷，更省心，省力，省钱，生活得更好。

2. “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，发现冲突只是眼前的胜利；扩大并制造“冲突”的价值，才是市场的胜利。
- 把本来微小的冲突放大，把不重要的需求加强，从而让后发品牌可以有和先发品牌竞争的机会。
- 尤其在今天的创新环境中，做得更好没有意义，要做不一样的；做的不一样是创新的基础，能够制造新冲突的“不一样”才更有意义。

3. 如何制造冲突

制造冲突首先要给你找点不痛快的，让你能够记得她！——树立矛盾：故意违背一般的认知——违背人的欲望——制造冲突，压抑欲望——小小的挑衅，有时会得到逆反的回报。

制造冲突，从相反的两端出发：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）。

合理的借势，让制造的冲突更快的扩散，更快速吸引关注度的同时，更能够激发主动传播，让营销活动更具有争议性和话题性。

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。



4. 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

- 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。

- 制造冲突，为什么要给自己树立个敌人？

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。

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，而是要使自己做到与众不同，难以复制！

以敌明鉴，成功需要敌人——小成功需要好朋友，大成功需要厉害的敌人。

- 树敌真正的关键，往往在解决消费者冲突——面对敌人，挥动你的拳头！

(1) 凡是敌人支持的，我们都反对；凡是敌人反对的，我们都支持。

(2) 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！

(3) 斗不过你，我先跟着你！

(4) 师夷长技以制夷。

(5) 将敌人的优势变为劣势。

(6) 比竞争对手快半步。

5. 拥抱冲突，不要害怕冲突

- 不做导师，要做冲突的制造者——不要害怕，甚至要主动制造冲突！

营销的目的，本就在于建立消费者通道，建立链接；而不害怕冲突，制造冲突

的目的，在于破坏品牌捷径的存在——首先要做的是破坏原有的入口，让新的路径发生可能——这，才能为我们带来新的机会。

- 推翻老的、旧的、乱的、差的……新品牌，新产品才有新机会。

强大的产品力，是不害怕冲突的唯一保证；强大的产品升级系统，更是不拒绝制造冲突的唯一保证。对于品牌而言，独特的价值主张，才是冲突升级中的护身符。

- 制造冲突之前，必须：

(1) 有危机意识：比尔盖茨说过，“微软离破产永远只有十八个月”。要随时意识到制造冲突带来的结果，更要随时提醒自己要主动制造冲突；

(2) 快速反应，洞察消费者变化：要比市场快半步，要更深入的了解目标消费者；放弃被动等待的心理；洞察市场机会比一切都重要；

(3) 自发性进攻，不屈不挠：一旦发起进攻，就要重复制造冲突，不达目的不罢休的精神。

- 制造冲突，也是革自己的命——别老想着改变世界，多想想如何改变自己——冯仑的这句话，似乎也十分适合老字号的品牌们。
- 不断制造冲突，才能避免营销短视症。

诸位看官，务必牢记：

- 冲突越大，需求越大；
- 冲突越大，卖点越强；
- 冲突越大，机会越大。

以三个中心思考冲突：

- 以消费者为中心——消费者的冲突都有哪些？
- 以竞争对手为中心——尚未被竞争对手解决的冲突是哪些？
- 以自我为中心——我的产品到底解决哪个冲突？

以三个层级审视冲突：

- 三流营销：发现冲突



- 二流营销：解决冲突
- 一流营销：制造冲突

所以，营销之前务必问问自己：

- 定位之前——你的定位解决了什么冲突？
- 产品创新之前——你的创新解决了什么冲突？
- 广告诉求之前——你的诉求解决了什么冲突？