

# 不做 无效的 营销

奥美

数据总监内部培训手册

多维度数据分析 /

策略性颠覆 /

抢占用户心智 /

# No

王泽蕴◎著

# "Self-high"

一切为了销售，否则我们一无是处

# Marketing

# 不做无效的营销



*No  
Self-high"  
Marketing*

王泽蕴◎著

奥美数据总监内部培训手册

图书在版编目 ( CIP ) 数据

不做无效的营销 / 王泽蕴著. — 北京 : 中国友谊  
出版公司, 2017.2

ISBN 978-7-5057-3968-0

I. ①不… II. ①王… III. ①网络营销  
IV. ①F713.365.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第008910号

|    |                                 |
|----|---------------------------------|
| 书名 | 不做无效的营销                         |
| 作者 | 王泽蕴 著                           |
| 出版 | 中国友谊出版公司                        |
| 发行 | 中国友谊出版公司                        |
| 经销 | 北京时代华语图书股份有限公司 010-83670231     |
| 印刷 | 北京富达印务有限公司                      |
| 规格 | 690×980 毫米 16 开<br>18 印张 210 千字 |
| 版次 | 2017 年 3 月第 1 版                 |
| 印次 | 2017 年 3 月第 1 次印刷               |
| 书号 | ISBN 978-7-5057-3968-0          |
| 定价 | 49.80 元                         |
| 地址 | 北京市朝阳区西坝河南里 17-1 号楼             |
| 邮编 | 100028                          |
| 电话 | (010) 64668676                  |

今时今日，做我们这个行业越来越不容易了。当然，以前也并不见得容易，只是我们这个本来以创意而著称的行业，今天却越来越多的人需要和“技术”打交道。比如说数据。

广告和传播本身一直有用到数据，用来度量传播的效果，用来分析市场趋势和消费者洞察，不过从来没有像今天这样如此频繁地需要数据来帮助我们完成日常的工作。数据或者是大数据，对我们来说并不陌生。陌生的是，从前我们观念中很多数据无法触及的领域，今天变成了现实。我们需要这些新的可能性，新的方法，新的效能。

就我而言，恐怕不太可能成为数据专家了，但身为做品牌做传播的专业人员，对数据的了解会越来越重要，知道得越多，对我们本来专精的领域就越有价值。这本书我看得下去，并且也能看得懂，那我想对于行业里大多数的年轻人应该也是开卷有益的吧。

值得特别提到王泽蕴在奥美的这些年中，从接触客户的需求尝试解决问题，并把经验及思路整理出来分享大家，这是很好体现奥美文化的示范，在此特别感谢她。

奥美大中华区董事长 WPP 大中华区董事长 宋秩铭

## 目 录

### 序言 / 001

### 第一章：营销进化的新纪元：大数据时代

#### （一）鬼魂般的大数据和哗众取宠者 / 008

##### 1. 人人都爱大数据 / 009

##### 2. 怪圈一：“谈及者众，知其者寡”的鬼魂怪圈 / 011

##### 3. 怪圈二：受“挂羊头卖狗肉者”蒙蔽而落入的轻信怪圈 / 012

##### 4. 怪圈三：“过度神化”的盲从怪圈 / 016

#### （二）大数据时代对营销人的挑战 / 019

##### 1. 宿命般的变革 / 019

##### 2. 老红海中的新生机 / 021

#### （三）“开始”or“做好”，哪个更重要 / 023

##### 1. 不用完全准备好，先开始 / 023

##### 2. 小发现也有价值 / 025

#### （四）营销人应该如何对销售负责 / 028

##### 1. 业务范畴扩大与对销售负责 / 029

##### 2. 打破数据孤岛与对销售负责 / 030

##### 3. 对销售负责与数据舵手 / 031

#### 小结：本章思维导图 / 034

## 第二章：你的营销策略为什么总出错？

### （一）症状一：盲从老板 / 036

1. 甲方与营销人：相爱相杀 / 037
2. 老板视角 VS 营销视角 / 038
3. 空气净化器的“营销视角” / 039
4. 营销视角的数据解读 / 042

### （二）症状二：瞄错人群 / 047

1. 目标人群是否越“大”越好 / 048
2. 专车 APP 的“小圈子”目标人群 / 052
3. 你的“人群画像”为什么总没用 / 057
4. 元数据、行为数据与态度数据 / 062
5. 态度数据：帮助营销判断的幕后之手 / 067
6. “陈欧体”背后的人群画像 / 073
7. 人群画像模型 / 082

### （三）症状三：“没有”竞品 / 091

1. 用户数据告诉你那些“竞品”的事 / 092
2. 竞品的数据锚定 / 093

### （四）大数据眼中的营销“道”与“术” / 105

1. 拯救那些“浪费的钱”：花给谁 / 106
2. 那些“浪费的钱”：花在哪儿 / 110
3. 大数据时代下的营销操作新流程 / 114
4. 营销人的售前数据服务 / 119

小结：本章思维导图 / 122

### 第三章：代言 & 赞助，如何才能不盲目？

#### （一）反面教材：那些失败代言教给我们的事 / 124

1. 当红明星的失败代言 / 125
2. 任静付笛声夫妇的“代言风波” / 128
3. 奇怪代言逻辑大揭秘 / 129
4. 企业什么时候需要代言 & 赞助 / 131

#### （二）代言 & 赞助的三大阶段 / 136

1. 代言 & 赞助的几种形式 / 136
2. 代言 & 赞助的三大阶段 / 141

#### （三）前期：选择，没那么简单 / 143

1. 营销目标与 KPI 设定 / 144
2. 谈一谈企业的明星代言 / 148
3. 特质匹配和影响力人群 / 152
4. 代言风险预估 / 154

#### （四）中期：执行数据也能影响策略 / 158

1. 执行影响策略：数据的元认知调解力 / 158
2. 口碑聆听、社会化聆听与策略优化 / 161

#### （五）后期：告别“会做不会说”的窘境 / 166

1. 代言 & 赞助评估 / 166
2. 品牌 / 产品收益评估 / 169
3. 品牌 / 产品的营销诊断 / 171

小结：本章思维导图 / 172

## 第四章：提高营销效率的数据法宝

### （一）KPI 与营销目标的数据解构 / 174

1. 缺乏评估标准的窘境 / 175
2. KPI 应当怎样设？ / 179
3. 营销目标的数据解构 / 183
4. 那些不为人熟知的数据维度 / 190
5. 核心指标 / 197
6. 参照物与对比分析 / 200

### （二）用数据帮你营销跨界 / 205

1. 数据与“品牌跨界合作”（Co-branding） / 206
2. 数据与热门话题借势 / 212

### （三）品牌的数据听诊器 / 220

1. 加速度下的“用户之旅” / 221
2. 品牌的营销数据分类 / 229
3. 论数据的不完美 / 232
4. 数据听诊器问诊 / 238

小结：本章思维导图 / 245

## 第五章：营销数据分析师

### （一）创意艺术家 VS 数据理性派 / 248

1. 科学家还是“技术宅”？ / 248
2. 营销数据分析师在做什么？ / 252
3. 创意艺术家 VS 数据理性派 / 253

### （二）能力和素养 / 256

1. 价格与价值 / 256
2. 跨界的知识格局 / 258
3. 开放态度与我们应该担当什么 / 261
4. “讨人嫌”的“死磕”精神 / 263

### （三）一个舵手的独白 / 274

1. 没有怀才不遇的分析师 / 274
2. 脱缰的大脑和炫酷的职业 / 278

## 序言

### 大数据将引爆营销新时代

数据化的思维方式，将彻底改变新一代营销人的决策过程，也将大大提高营销效率。

001

这种变革，对营销业的颠覆程度，如同“农业”对人类社会的改变。

从游牧时代到农耕时代，是人类发展史上的里程碑。由于生活的稳定及食物的充沛，世界人口数量开始暴增。人类的生活方式也发生了巨大的变化：从“颠沛流离”“身无长物”，到开始稳定地拥有个人财富。而作为稳定和财富的“代价”，人类也受制于土地，在很长很长的一段时间里，祖祖辈辈守着一亩三分地生活。

当种子“出现”，我们的祖先并不知道这意味着什么，只是欣喜于不用再朝不保夕地担心吃不饱。但背后，谁也不知道，历史的车轮滚滚而来，一副巨大的多米诺骨牌被悄然推开，并以势不可挡之势席卷全球。人类再也回不到从前，这个颠覆性的变化，不可逆转。

在今天的营销行业，这第一张不可逆转的多米诺骨牌，已被悄然

放倒，这就是“数据”。

也许在不久的将来，营销新人们看到前辈为了衡量影响力，竟然用尺子来计算纸质媒体上的“豆腐块”文章；看到“媒体剪报”这种东西，就如同现在的00后们看到寻呼机一样的感受：“天哪，这是什么‘老土’的技术！你们以前竟然用这些吗？”

跟农业一样，当数据与营销相碰撞，带来的是从底层结构上的模式变化。因为数据，我们将逐渐挥别以前单纯凭借“行业经验”“直觉”“价值观”及“聪明才智”来做营销的时代。市场机会不再如同雾里看花一样难以琢磨，而可以通过分析数据得到。当企业出现了营销问题，也不需要绞尽脑汁地猜测，谨小慎微地调整，而是像西医治病一样，科学、迅速地诊断病因并治疗。使用的“听诊器”，就是数据分析。营销的执行过程，也将彻底挥别以前的“黑箱子”时代，一切都将变得透明。营销人可以通过实时数据的反馈来调整执行计划，再也不会出现闷头干活，看到结果却“彻底傻眼”的情况了。

“我知道我的广告费有一半浪费了，但并不知道是哪一半”。

这句营销界经典的自嘲将不再经典，因为数据将改变这一切。我们每一个营销人，都将掌握“营销问题的数据诊断”“目标人群画像”“商业目标的数据解构”“消费者触达渠道的数据定位”“营销活动的实时数据优化”“大样本随机抽样对照调研”等一系列的技术与方法。

当我们拥有了灯光，谁还能够在漫长的夜晚里忍受黑暗？

我们将彻底挥别“凭借本能和经验做事”，而是寻找数据、利用数据、相信数据，细致观察，大胆假设，严谨论证。

这就是我认为的数据营销时代，一个因为数据技术的缘故，营销效率得以大大提高的时代。

数据营销不等于大数据，而是嵌套于大数据发展的底层技术之上，站在大数据肩膀上的学科。得益于全球数据产业的发展和壮大，得益于越来越多的数据逐渐从封闭走向开放，营销数据分析师们拥有了可以源源不断供养营销业的“太阳能”。今天的我们，正站在这个时代的开端。

我十分幸运，在这个时代的伊始，就开始从事营销数据分析的工作，参与并亲身见证了神奇的数据在优化营销决策上的巨大力量。数据如同一个伟大的舵手，指引着我们营销人用“正确的方法”来“做正确的事”。

营销人将永远挥别“人肉发稿机”的身份，咨询界和营销界将逐渐融合。在以前，二者如同像互不干涉的行者，在同一座山的两面同时向上攀爬。但在今天，因为数据的关系，我们将携手共进，帮助企业实现他们真正的“商业企图”。

营销人也将不再是“乙方”——一个简单的执行者，而成为“甲方”的合作伙伴。越来越多的营销人将不会再为了钱而对企业“言听计从”，而是行所当行，做正确的事，不是“甲方要求的事”。因为，有了数据，我们可以更好地帮助企业实现商业目标。

追求光明的道路，充满着艰难险阻。在用数据分析营销问题的过程中，也充斥着错误和误区，花冤枉钱、浪费时间都常常遇到。但也正是因为“做正确的事”，过程中发生的每一个“错误”，都将帮助我们迭代知识，成为新的财富。

功不唐捐这个词，在数据营销这条路上，尤其的正确。

我愿意将这几年我们的经验和营销方法写下，向大家展示我们曾经摔过的跟头和取得的成绩。希望让更多的人看到，用数据来做营销，是一件很科学、很炫酷的事。也希望这一本入门级的图书，像火种一样，让更多优秀的年轻人加入到营销分析师的阵营中来，让营销业的升级来得更快、更猛烈一些。

最后，特别感谢我的公司奥美和我的老板宋磊（Phat Song），也感谢每一位打开这本书阅读的读者。请如同我们的前辈拥抱印刷术，拥抱蒸汽机一样地拥抱和支持数据营销吧，它将引爆一个新的营销时代。

王泽蕴

2016年7月

## 本书的内容结构

如果你愿意，并且时间允许，可以从头到尾通读本书。但由于本书的每个章节内容自成体系，你也有可能是带着具体的问题希望寻找答案，因此，阅读时你也可以翻到自己最感兴趣的部分去重点阅读。

为了方便你了解本书每一个章节在谈什么，以便迅速找到你最感兴趣的部分，我将每个章节的概要列在这里。同时，你将发现，在每个章节背后，有五角星的图标，这是针对营销领域的入门级读者做出的章节难易程度评估：

★☆☆：一颗星，容易理解；★★☆：两颗星，难度中等；★★★：较难理解。

### 第一章：行业发展基础知识 ★☆☆

大数据为什么火？数据时代对于营销人来说意味着什么？如何辨别那些挂羊头卖狗肉的虚假大数据？有了数据，营销人是不是可以为销售负责了？面对大数据对营销工作带来的冲击，营销人应当如何应对？

### 第二章：数据如何辅助重要的营销战略决策 ★★★

为什么再英明的老板也会提出错误的营销目标？老板视角和营销

视角有何不同，数据是怎样帮助分辨的？

目标人群画像是什么？为什么人群画像对制定营销决策如此重要？为什么说大部分画像都做错了？正确的人群画像方法是什么？

数据如何帮助品牌找对竞品？

为什么说：做“正确的事儿”比“把事儿做得正确”重要得多？战略上失策会发生哪些血泪故事？数据化思维的营销工作模式是怎样的？跟以前有什么不同？

### 第三章：代言和赞助的数据评估及优化 ★★★

企业选代言人怎么选？在商业赞助行为的背后，数据可以如何帮助评估，如何提高营销效率？

### 第四章：数据是如何优化营销效率的 ★★☆☆

为什么说大部分人都在瞎订 KPI？盲目设定 KPI 会怎样？什么叫作量身定制和目标的数据解构？哪些数据方法可以帮助品牌跨界营销？

你还将发现，你其实忽视了执行数据，但执行数据却具有巨大的价值。执行数据甚至可以优化战略决策，这是怎样发生的？

在数据时代，营销数据都包括什么？“用户之旅”有哪些变化？不同类型的数据的长处和短处是什么？

### 第五章：营销数据分析师 ★☆☆

营销数据分析师这个职业怎么样？需要哪些素养？如何成为一名合格的营销数据分析师？

## 第一章：营销进化的新纪元：大数据时代

- (一) 鬼魂般的大数据和哗众取宠者
- (二) 大数据时代对营销人的挑战
- (三) “开始” or “做好”，哪个更重要
- (四) 营销人应该如何对销售负责

## （一）鬼魂般的大数据和哗众取宠者

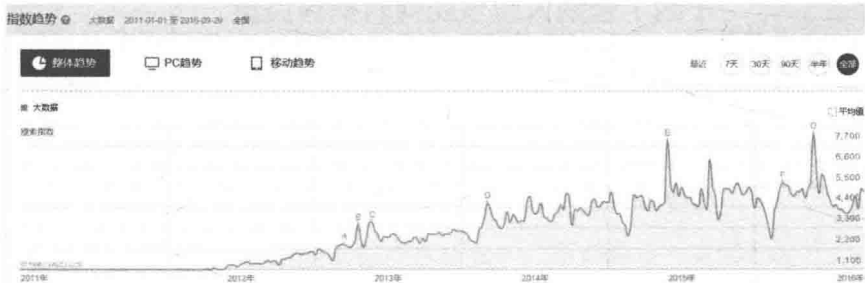
1. 人人都爱大数据

2. 怪圈一：“谈及者众，知其者寡”的鬼魂怪圈

3. 怪圈二：受“挂羊头卖狗肉者”蒙蔽而落入的轻信怪圈

4. 怪圈三：“过度神化”的盲从怪圈

当前社会，如果你没有听说过“大数据”<sup>①</sup>这个概念，会被鄙视为“落伍”。自2012年起，这个词以燎原之势火遍全国。打开百度指数<sup>②</sup>搜



上图：百度指数搜索关键词：大数据

① 大数据 (big data)：指无法在可承受的时间范围内用常规软件工具进行捕捉、管理和处理的数据集合，是需要新处理模式才能具有更强的决策力、洞察发现力和流程优化能力的海量、高增长率和多样化的信息资产。在维克托·迈尔-舍恩伯格及肯尼斯·库克耶编写的《大数据时代》中，大数据不用随机分析法（抽样调查）这样的捷径，而采用所有数据进行分析处理。

② 百度指数：百度通过其海量网民行为数据为基础开发的数据分享平台。