

让营销从此直指人心

洞 察 力

宇见◎著

SELF-DISCOVERY INCEPTION



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

洞察力

让营销从此直指人心
宇见◎著

SELF-DISCOVERY / INCEPTION

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

洞察力：让营销从此直指人心 / 宇见著. —北京：电子工业出版社，2018.10
ISBN 978-7-121-34879-2

I. ①洞… II. ①宇… III. ①营销 IV. ①F713.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 184699 号

策划编辑：刘声峰 黄 菲

责任编辑：黄 菲 特约编辑：刘广钦 刘红涛

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1 000 1/16 印张：20.5 字数：265 千字

版 次：2018 年 10 月第 1 版

印 次：2018 年 10 月第 1 次印刷

定 价：68.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请
与本社发行部联系，联系及电

3258888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@](mailto:zltz@phei.com.cn)

邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：102



序

对市场营销的爱好者与实践者们来说，本书能为你解决什么问题呢？

我想这个问题的答案，将在很大程度上取决于“你想看到什么”。

不同于其他商业书籍对营销所下的“客观”定义，本书所关注的营销是“主观”而“感性”的。在我们看来，无论是针对品牌还是个人，市场营销都更多地体现为一件“自己”的事——它来源于营销主体对“要为什么人创造什么价值”的深刻意识，之后营销主体又通过将“自我价值”不断付诸“表达”的过程，而让自己在人们心中变得不同。

营销的“主观性”决定了除了我们自己，其实没人能告诉我们“怎么做营销”——该做什么，又在何时，以何种方式去做。基于对“自我价值”的不同定义，每个营销主体在不同的时空场景，所要解决的问题也千差万别。其复杂程度，或许丝毫不亚于亚马逊热带雨林中瞬息万变的气候条件。



那么，要用什么样的结构型方法来“翻译”我们对市场营销的这种内心体验，让不同状态下的营销人，都有可能从本书中获得启发，形成对本职工作的具体指引呢？这成了本书写作前悬在空中的—个命题。

有一天，我突然想起了在中国传统文化中，在那些“功夫”题材电影里经常出现的“木人桩”。

木人桩是武学者的模拟练习工具，其中蕴含了设计者对“功夫”的理解，以及一系列相关的套路与技法。然而所有这些，却又是为了让训练者能够超越普遍范式，经由不懈练习而实现自我突破。这个联想让我有了内心感悟，让我意识到要为大家呈现的，其实就是这样一个可以让营销人在实践中反复参照，并在自己的主观世界中不断激发出创新想法的“木人桩”。

在本书中，我将“发现营销理论”（英文简称为 SDi）视为这个专门为营销人准备的“木人桩”。准确地说，这是我总结并提出的一套营销方法论，经过几年来的实践和迭代，最终形成了今天书中的样子。

对这套方法论的提炼，融入了我们对市场营销的内心体验。比如，当把自己还原成一个普通用户去感受企业营销行为时，我不禁对今天的品牌营销现状产生了如下疑问：

（1）今天的品牌决策者们是否太过于看重产品与功能，而忽视了品牌的情感意义，忽视了品牌与用户之间的情感联系？

（2）企业内部过细的职能分工，是不是妨碍了品牌从一个更为完整的角度来理解“自我价值”，从而间接导致了品牌形象的支离破碎？

(3) 营销学身后的知识谱系，会否因为经济学、管理学从 20 世纪中叶就基本确立的主导地位，而让今天的企业营销行为表现出了某些“偏科”的倾向？比如，心理学、消费者行为学对市场营销的意义的关注度不高，而艺术与设计对品牌营销的价值更是长久以来地受到忽视。

(4) 日新月异的科技在为营销活动持续赋能的同时，是不是也容易催生“让人迁就于技术”的科技教条主义？

(5) 随着全新信息交互方式的不断兴起，如何更有效地防止“骚扰用户”“制造文化污染”这类不良行为，给用户和营销人自身的职业境遇所带来的侵害？

上述问题看似跨度颇大，但从我们的实际感受来看，却都与今天营销人头顶上日益稀薄的“人文空气”有着莫大的关系。这在很大程度上影响了我们对“木人桩”的设计，启发了本书要将“洞察”放在核心位置的想法。因为在我们看来，让营销重新回归到对用户生活的真诚关切，基于兼顾了用户情感与意识形态需求的、更为完整的用户洞察来持续创新品牌价值，正是解决上述营销疑难杂症的良方。

在总体结构上，本书分上、下两部分，其中上半部分讨论的是“用户洞察”的策略与执行方法（第 1~4 章）；下半部分是从营销的整体结构出发，尝试和大家分享了品牌在“产品”“内容”“沟通”“传播”等各个环节，开展创新营销的思路与方法（第 5~9 章）。

在本书中，我们将“洞察力”定义为营销人和品牌决策者，基于以需求理解为核心的用户洞察，获得对品牌“自我价值”的深刻意识，进而驱动品牌持续创新的能力。同时，我们也将此种通过用户洞察，



持续引领品牌成长的逻辑视为营销实践中不能被忽略，更不能违背的“第一原理”。

衷心希望我们的这份解读，能够给大家带来共鸣与启发。

宇见

2018年4月于北京



目录

01 □ 洞察力——品牌营销的第一原理

- 1.1 营销近视症——为什么品牌跳不出平庸 /2
- 1.2 价值感知说——看清营销的完整轮廓 /7
- 1.3 洞察任务论——创新营销的实时导航 /18

02 □ 试着去洞察——首先明确“找什么”

- 2.1 认知洞察——看清用户眼中的自己 /30
- 2.2 行为特征——由表及里的价值发掘 /37
- 2.3 用户需求——来自意识深处的答案 /44
- 2.4 感知方式——决定传播的胜负手 /59



03□ “洞察工具箱”的正确打开方式

- 3.1 潜意识——影响洞察的关键心理因素 /66
- 3.2 二向三法——“看”“问”“试”的艺术 /72
- 3.3 品牌观察体验——对生活的用心感悟 /78
- 3.4 调查问卷——最简单的“简单”方法 /84
- 3.5 焦点小组——用直觉追求“感同身受” /97

04□ 行动吧！——从洞察设计到决策建议

- 4.1 洞察定义——先要学会“需求问诊” /110
- 4.2 洞察设计——“观点·假设”至关重要 /116
- 4.3 洞察报告——找出最佳“叙事结构” /123

05□ 价值发现——所有的事情是一件事

- 5.1 自我探索——寻找意念迸发的一瞬间 /132
- 5.2 薪尽火传——在流变世界中找到不变 /137

06 价值表达——一切只为传情（价值）达意（认知）

- 6.1 基于“五感”——用一个声音说话 /144
- 6.2 品牌名称——追求让用户“一触即知” /151
- 6.3 意象——将内心“发现”存成画面 /161
- 6.4 Slogan 与 Tagline——在“品牌三境”中斟酌修辞/166
- 6.5 视觉表达——因形会意的品牌设计 /175
- 6.6 产品与品类——地位显赫的“表达体” /185
- 6.7 原生内容——用“文化原型”激活群体意识 /192

07 价值交互——更有意义的用户关系

- 7.1 沟通触点——触动用户的 1001 种可能 /210
- 7.2 可沟通性——创造卓越的沟通体验 /217
- 7.3 差异化沟通——“关键少数”驱动品牌 /221
- 7.4 用户参与——发展更有意义的用户关系 /226



08□ 价值植入——以“心”为本 构建认知

- 8.1 两种商业思维对营销的影响 /236
- 8.2 “心—感—知”的认知构建原理 /243
- 8.3 P——品牌传播的原则指引 /255
- 8.4 T——传播问诊与策略四算 /268
- 8.5 C——品牌大创意与常规创意 /279

09□ 价值交付——持续创新用户价值

- 9.1 净化品牌的营销减法 /300
- 9.2 用作品心态点亮用户生活 /307
- 参考资料 /314
- 关于“发现营销” /317



01

洞察力

——品牌营销的第一原理



1.1 营销近视症——为什么品牌跳不出平庸

3月初的一个周末，南方某城，天气寒冷偏又下起了淅沥小雨。我乘坐头一天的高铁匆匆赶来这里，准备为一个新接手的项目做一些本地的消费行为观察。清晨，卖豆浆的小店正冒着热气，街道上却冷冷清清。直到上午10点半以后，人们才像是刚刚从惊蛰中苏醒过来的寄居蟹，开始裹起厚厚的“外壳”走出家门，而街角的便利店和那些招牌低矮的小商铺，也才跟着稍许热闹了起来。

转过半条街，我钻进一家透出橙色灯光的面包店，开始“扮演”起一位因为晚起而感到饥肠辘辘的顾客。我的眼光游走在那些精致的小西点和大块的吐司面包之间，最后落在了一款看起来相当诱人的“烟熏三文鱼三明治”上。

在我盯上这款三明治的3周之前，我和一家烘焙企业刚刚确定了合作。这是一个在华东地区运营了18年之久的成熟品牌，一直定位于“社区型连锁面包店”（主要开在小区周边和公交、地铁站附近）。该企业提出——“为了适应消费者生活方式上的变化和日益年轻化的消

费需求，我们想要做一次全方位的品牌升级”。

对客户的需求描述我并不感到陌生。其实最近几年，随着新媒体与新技术的爆炸式增长，我也接触到不少类似的以“品牌升级”“重新定位”或“新媒体转型”为核心诉求的案子。然而在我看来，要满足企业的这类诉求，关键问题并不是指导他们对现有的服务方式进行技术上的升级迭代，而是帮助企业重新看清消费者今时今日对品牌的期待。我们要搞清楚的是，随着人们生活方式的变化，品牌在新时期究竟应该扮演什么角色，又需要重塑何种价值。想找出令人满意的答案，我们就需要开展有效的用户洞察。

更具体些说，现在我手中的这块三明治，以及我正在对这个街区展开的消费观察，就属于这个项目中用户洞察的重要组成部分。我相信这些观察将有助于我们对“社区面包店”应该针对何种需求、提供哪些产品、适合怎样的业务定位，以及如何开展传播等问题获得一系列全新看法。

例如，在过去，当提到面包店针对的顾客需求时，我总是会首先想到“早餐”。然而，观察得出的结论却恰好相反：相对于每天早晨7点到9点，便利店顾客盈门时那一连串“叮叮咚咚”的门铃声，面包店的早市销售却相对惨淡。不过随着时间的推移，形势又会发生逆转，下午4点半以后，大多数面包店都会迎来一天中生意的辉煌时段，尤其是在家长们接孩子放学时的这段“亲子时光”里——妈妈们往往会选择一些外形精巧的面包（如“毛毛虫”）来给孩子们充饥解闷，顺便问问他们今天在学校里的表现；考虑到晚饭还有一段时间，又会提醒孩子们悠着点儿吃。



再如，与购物中心里的面包店不同，在我们的观察中，社区面包店的主力客群总是那些提着大包小包的家庭主妇，面包店连接着菜场和家，刚好为她们的“多重采购任务”提供了便利性。这意味着门店的功能布局和设施都必须考虑到这类顾客的典型生活场景。

例如，在一个周末，我看到一位扮演着“妈妈”角色，承担着采买任务的年轻父亲，提着好几个袋子来取他预订的生日蛋糕。由于找不到宽敞、合适的位置，他只有把东西全都堆放在一张圆桌上（圆桌更像是针对闺蜜聊天的场景而设计的），在摊开的杂物中还有一本《父与子》漫画书。这些观察让我进一步意识到，一个连锁型的社区面包店真正要去匹配的，其实应该是以“家庭”为中心的顾客需求，这意味着那些提供“愉悦社交体验”的圆桌，其实并不适合出现在这里。

有关“社区面包店”的话题先介绍到这里，关于这个案例的细节，我会在后文详述。实际上，通过向大家展现这些消费观察中的片段，我想强调的无非是，在进行品牌定位，改进产品或优化传播策略之前，营销人员都有必要先对消费者的生活和需求状况进行充分了解。在我们身边，那些不经“洞察”就给品牌“定位”的营销人员，在我看来就像还没问诊就对病人说“吃这个药，一日3次，每次2片”的医生一样，十分让人怀疑。

然而在现实中，虽然“聆听消费者”的论调在各种各样的媒体故事中总是很容易看到，但是能用系统性的方法来对此加以贯彻的品牌却又十分少见。今天，很多品牌都患上了营销学专家西奥多·莱维特教授在20世纪60年代提出的“营销近视症”（Marketing Myopia）——它们不适当地把主要精力放在了产品或技术上，而不是放在了对消费者

需要的理解上，结果导致企业逐渐失去了活力。

营销近视症有多严重？从我的观察来看，今天的品牌在“理解人”这件事情上，不仅没有取得太多令人惊喜的进步，反而暴露出了与实际工作越来越严重的脱节的问题。技术有多发达，产品经理就有多少对功能取舍的困惑；新媒体有多丰富，品牌经理就有多少对策略的纠结……

是什么导致了这一切？令人奇怪的是，既然我们都知道缺乏洞察让营销工作失去了方向，令品牌陷入了混乱与平庸，却仍像温水中的青蛙，无奈地维持着这种尴尬处境。这又是为什么呢？以下是我从品牌的内、外部因素中找到的部分答案。

(1) 现在，我们正身处一个与洞察渐行渐远的创意时代。在今天，很多品牌寄希望于通过外力来做好洞察，例如，把“洞察”和“创意”都交给广告公司。这样的做法会奏效吗？也许吧，但情况很不乐观。以广告公司为代表的创意力量，今天正在经受来自科技、新媒体和咨询领域的多重挑战。急剧加快的工作节奏，导致创意机构比以往任何时刻都更渴求效率，追求更快速地“周转”客户，结果是创意机构越来越热衷于“抖机灵”的服务范式和“套路化”的作业标准。

前不久我听一位同行描述他们服务一家银行客户时的情景：项目总监把公司里的几个年轻人叫进会议室，问他们“你们有用过××家的信用卡吗？”然后让那些说用过的同事谈谈自己的体验，文案策划一边记录，一边在“头脑风暴”的同时进行着创作，没多久，“大创意”就诞生了。



我不知道这样的创意模式有多普遍，但可以肯定的是，创意行业过去那种让人引以为傲的，以大卫·奥格威为代表的调研精神和手艺人心态，在今天几乎变成了痴人说梦，显得愚蠢又不合时宜。

而更加令人惊诧的是，在今天，很多甲方竟也受此影响，沾染上了不良的营销陋习：经理人竞相追逐短期目标，忽视研究消费者需求，而热衷于一些“立竿见影”的“猛药”，例如，发起让人厌烦的洗脑广告和频繁地进行打折促销。我想他们的竞争对手是会为这些举动而由衷地感到欢欣鼓舞的。

(2) 对用户洞察的漠视，有时候来源于对新技术的过度敏感。以大数据为例，我发现行业与媒体都高估了它今天给营销带来的价值。现实情况是，大数据目前还主要是一种以关注“现象”为主的“定量分析”工具。它在研究消费者是谁、做了什么、表现出哪些特征方面的确很有建树，但在以消费者的“认知”“态度”及“动机”为关注重点的“定性研究”方面，还处于非常粗浅的阶段。换句话说，在今天，我们只有把大数据纳入一个更完整的洞察体系之内，与其他方法一并运用才能更好地发挥其价值。

(3) 企业过于精细化的组织结构和岗位分工，是制约用户洞察的另一个关键因素。例如，在一些大型互联网企业，我们会看到产品、技术、市场、运营、销售等一系列职能部门，大多是“在什么山头唱什么歌”，大家早已习惯从自己的业务角度，基于自己的 KPI 去执行工作，对“用户需求”的关注意识日趋淡薄。这常常导致企业就像一台烧坏了 CPU 的机器，错乱地执行着各种相互干扰的应用程序，内耗情况十分严重。