

# 痛点

挖掘小数据满足用户需求

[美] 马丁·林斯特龙 (Martin Lindstrom) 著  
陈亚萍 译



# Small Data

The Tiny Clues That Uncover Huge Trends

找到痛点, 不用研究几百万名顾客, 只要研究十个人就够了

---

《纽约时报》畅销书  
《福布斯》商业必读书

---



# 痛点

挖掘小数据满足用户需求

[美] 马丁·林斯特龙 (Martin Lindstrom) 著  
陈亚萍 译

## Small Data

The Tiny Clues That Uncover Huge Trends

图书在版编目(CIP)数据

痛点: 挖掘小数据满足用户需求 / (美) 马丁·林斯特龙著; 陈亚萍译. -- 北京: 中信出版社, 2017.4  
书名原文: Small Data: The Tiny Clues That Uncover Huge Trends  
ISBN 978-7-5086-6769-0

I. ①痛… II. ①马… ②陈… III. ①企业管理  
IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第235544号

Small Data: The Tiny Clues That Uncover Huge Trends by Martin Lindstrom  
© 2016 Martin Lindstrom.  
Simplified Chinese Translation Copyright © 2016 By CITIC Press Corporation  
Published by arrangement with author c/o Levine Greenberg Literary, Agency, Inc  
Through Bardon Chinese Media Agency  
ALL RIGHTS RESERVED  
本书仅限中国大陆地区发行销售

痛点: 挖掘小数据满足用户需求

著者: [美] 马丁·林斯特龙  
译者: 陈亚萍

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承印者: 北京鹏润伟业印刷有限公司

开本: 880mm×1230mm 1/32

印张: 10.75 字数: 200千字

版次: 2017年4月第1版

印次: 2017年4月第1次印刷

京权图字: 01-2016-8341

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书号: ISBN 978-7-5086-6769-0

定价: 49.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

序  
言  
Small Data

在当今的商业环境中，如果说人们会像信仰宗教一样信仰大数据，那么马丁·林斯特龙就是个无神论者。

许多怀疑论者都让人讨厌，但马丁肯定是个例外。读他的书就像跟 19 世纪的著名探险家一起用餐，比如理查德·弗朗西斯·伯顿爵士——他从异国归来，带回各种奇闻异事。面对杂乱无章的大世界，马丁却能洞悉一切……俄国人家里没有镜子，主人通常会给自己的机器人吸尘器 **Roomba** 取名，美国酒店的窗户从没开过，沙特阿拉伯和西伯利亚地区的冰箱贴反映了重要的家庭价值观。

马丁绝对不是个被动的观察者。他到了一个国家的机场后，会打一辆外籍司机开的出租车。在开往城区的路上，他会不停地问司机对当地人的看法。他注意到，关于一种文化的特点，外来人往往比当地人看得透。作为一个外来人，他会到当地人家里实地调查，看看他们在做什么，家里怎么布置。

痛点：挖掘小数据满足用户需求

马丁要写的不是一篇批判大数据的檄文。不过，他通过展现小数据的特点，向人们突出展示，在关注大数据时应该注意一些问题。主要包括以下两个方面：

**大数据不会激发深刻的见解。**创意通常源自结合——两个以前不相融的物体结合起来。但是，大数据通常以数据库的形式存在。这一点太过狭义，所以无法激发人们的见解。一家公司研究在线顾客的“大数据”时，常常只关注线上交易量。而线上数据库通常不会追踪顾客的实体店交易（线下数据通常另设一个数据库，成为店主的私有财产）。两个数据库也不会对比完公司的广告数据后，再做分析。本书提到过一次突破性的购物体验，那是马丁为一家法国零售商开发的。为了吸引善变的少女，马丁的方案是进行三角剖分<sup>①</sup>。分析数据包括时间日志、电话记录、访谈记录、个人照片日记和商场购物观察。心理学家菲尔·泰特罗克研究过能预测政治经济大事的“超级预言家”。他发现，这些人的共同点是，喜欢对不同的数据源进行三角剖分。不幸的是，我们的“大数据”库真的太“大”了。它们不像是交叉训练的强壮运动员，反而像是只会一种技能，其他几乎一概不通的书呆子。它们过于狭隘，无法促成对比分析，带来突破性结论。

---

<sup>①</sup> 在社会科学中，三角剖分通常是指，为了验证同一个主题的结论，在研究中至少要使用两种方法。

**大数据是数据，而数据重分析，轻情感。**很难想象，让数据捕捉到我们最看重的情感品质：美丽、友好、性感、出色、可爱。如果数据能帮人培养情感特质，那么最浪漫的爱人形象就不是诗人，而要变成会计师了。盛世长城国际广告公司的凯文·罗伯茨认为，伟大的品牌有两个优点：（1）激发人们尊重品牌的技术性、耐用性和有效性。（2）激发人们对品牌的钟爱——因为，我们发自内心地喜爱这个品牌。惠普和金霸王就属于“受人尊重的”品牌。大数据通常可以帮助品牌做决策，获得更多尊重。（历史数据表明，如果我们的电池电量增加15%，顾客的消费额可能增加20%。难道原因是这个？）虽然迪士尼、脆谷乐、极客团队也是受人追捧的品牌，大数据却无法提升它们的受欢迎度。

Roomba的生产商曾经向马丁咨询，如何走出收入下降的困境。马丁重点关注了与情感相关的小数据。他深入Roomba主人的家里，看看他们怎么跟机器人互动。出人意料的是，主人习惯把Roomba当宠物，给它起名，向客人显摆。（你上次向客人展示你的Roomba机器人，是什么时候？）主人们存放Roomba时，不会放在壁橱里。Roomba会在沙发下“偷看”主人，好像中途卡住了一样。

不幸的是，Roomba的带头人抛弃了它最初的“可爱”。Roomba一开始的创意，是受到《星球大战》中R2D2机器人的启发。最后，它改变了设计，看起来不太像R2D2，而更像家用电器。在第一款

痛点：挖掘小数据满足用户需求

模型中，Roomba可以出声。如果不小心撞到墙，它偶尔会说一句“喔噢”。但是，不知道什么时候，声音装置被去掉了。也许是设计师为了简化设计，也许是管理者想降低成本。在第十章里，马丁受世界上最可爱的汽车宝马迷你库柏启发，给管理者提出了独到见解，帮助Roomba恢复品牌的兴奋感。

奇普·希思

斯坦福大学商学院组织行为学教授

面临破产风险，让乐高转危为安的是一双旧运动鞋。

2003年年初，乐高公司陷入困境，销售额同比下降了30%。2004年，销售额又下降了10%。乐高CEO（首席执行官）约恩·维格·克努德斯托普说：“我们一直亏本，都火烧眉毛了。公司还将面临债务违约的危险，很可能破产。”<sup>1</sup>

这家丹麦玩具商怎么突然落到这步田地？乐高的问题大概要追溯到1981年。当时，世界上第一款掌上游戏《大金刚》上市。于是，在乐高内刊《笨汉汉斯》上掀起了一场辩论。文中讨论的是，对组装玩具的未来而言，所谓的“横向卷轴平台游戏”（side-scrolling platform games）意味着什么。人们最后达成的共识是：雅达利和任天堂这样的游戏平台会风行一时——在电脑游戏掀起第二阵狂热前，事实确实如此。

2004年，乐高公司向我咨询，我开始负责公司的整体品牌战



痛点：挖掘小数据满足用户需求

略。我不想乐高放弃一直以来的强项。可是，不可否认的是，数字化产品也是无处不在的。从 20 世纪 90 年代中叶起，乐高开始放下核心产品——积木，转而拿出精力，发展主题公园、儿童服饰、视频游戏、图书杂志、电视节目和零售商场。同时，考虑到年轻人的焦急、冲动和不安，乐高管理层决定开始制造大块积木。

乐高的每一次大数据分析，都得出同样的结论：未来的几代人会对乐高失去兴趣。乐高要开始研究游戏棒、棍子球、捉迷藏了。所谓的数字原住民，就是 1980 年后出生，成长于信息时代的群体——他们没时间，也没耐心玩乐高。他们很快就会才思枯竭，失去讲故事的能力。如果他们不认真对待，就会失去想象力和创造力，因为电脑游戏大部分都帮他们做了。乐高的每一次研究都表明，时代的强烈需求是即时满足。这是任何积木都无法应付的。

面对这样的预测，乐高似乎无法扭转时局了——不过，它其实做到了。它出售了主题公园。接下来，它签下了《哈利·波特》《星球大战》和《巴布工程师》的品牌特许权。它削减了产品数量，进入服务水平低下的全球新市场。

不过，2004 年年初，我们到了一个德国中型城市，见了一位 11 岁男孩。这时，乐高的理念才迎来最大的转机。我们去干什么？去找乐高的亮点。那一天，乐高的管理层发现，他们自以为了解的一切都是错的——无论是 20 世纪末、21 世纪初的孩子，还是孩子们在新时代的数字化习惯——包括对压缩时间和瞬时结果的需求。

这位 11 岁的德国男孩不仅是乐高迷，还是狂热的滑板爱好者。当被问到最钟爱的东西时，他指了指一双破旧的阿迪达斯运动鞋，鞋子一侧还有皱纹和凹陷。他说，这双鞋是他的战利品，是他的金牌，是他的杰作。不仅这样，这双鞋还是一种证明。他把鞋举起来，让屋里的人都能看清。他解释说，鞋子的一面穿破了，右鞋帮磨坏了，鞋跟也明显磨平了。这双鞋的整体外观和给外界的印象都很完美。这双鞋向男孩、男孩的朋友和整个世界表明，他是这个城市里最棒的滑板运动员。

那时，乐高团队一下子明白了。那些时间压缩和即时满足的理论，似乎毫无根据。11 岁德国男孩的阿迪达斯旧鞋，给团队带来了灵感。他们意识到，孩子们要想在同龄人中获得社会存在感，就要具备一种高超的技能。无论这种技能是什么，只要值得花心思、花精力去做，就别管花多长时间。对孩子来说，就是付出努力，最后有所呈现——在德国男孩的例子里，就是一双大多数成年人不愿看第二眼的旧鞋。

在这之前，乐高的决策还完全依赖于大数据。然而，最终是不经意的一瞥——一位滑板爱好者和乐高迷的运动鞋——加速了这家公司的转变。从那时起，乐高重新回归核心产品，甚至投入了更多。公司不仅把积木重新设定为标准尺寸，甚至开始增加更多小块积木。积木更注重细节，安装手册更精确，游戏挑战更有难度。对用户来说，乐高似乎在召唤人们克服困难，刺激人们掌握技巧。尤

痛点：挖掘小数据满足用户需求

其重要的是，它是一种来之不易的体验——结论是，只有掌握复杂的预测分析方法，才能达到平均分，只是方法不好掌握。

10年后，在2014年上半年，随着《乐高大电影》和相关商品的全球大卖，乐高销售额上升了11%，超过20亿美元。乐高第一次超越美泰，成为全球最大的玩具生产商。<sup>2</sup>

说真的，我做全球品牌咨询时，遇到的都是这样的情况。我会为保时捷车主开发新车钥匙，为亿万富翁设计信用卡，为减肥企业创立创新模式，帮陷入困境的美国连锁超市扭转局势，或者努力为中国汽车行业找到定位，参与全球竞争。有句名言说，想了解动物的生存方式，不是去动物园，而是去丛林，我就是这么做的。几乎在每个实例中，我都会先进行“潜台词研究”（有时我会简称“潜意研究”）。这是一系列流程，包括缩减开支、消费者家访、小数据挖掘、线上线下小数据收集等。我通过观察和分析，获取了全球线索。我发现，总有消费者的欲望未被满足，或未被发现。而这种欲望，正是新品牌开发、产品创新和企业发展的基础。

我在过去的15年中家访过77个国家的男人、女人和孩子。我一年有300天在飞机上或宾馆里度过。这样的生活方式有明显的弊端。对我来说，哪里都不算家，人际关系很难维持，孩子和宠物都不能养。这样的生活却使我有机会观察别人，通过人们的观点洞悉文化，并试图回答：社会群体是怎样形成的？他们的核心信仰是什么？他们渴求的是什么？为什么？他们怎么建立社交联系？一种文

化与另一种文化的差别在哪里？这些地方信仰、习惯或礼仪有没有普世意义？

尤其是，我在世界各地遇到过各种奇怪行为，或者普遍真理。比如说，我们害怕别人更了解自己。我们大多数人都怕被揭掉面具。我们害怕失去控制，让别人看到真实面目。相比陌生人，我们面对亲密的人——丈夫、妻子、伙伴、孩子——时，往往注意不到他们年龄的增长。或者，所有人都会经历“甜蜜时刻”——这是我们工作、读书、思考或注视时，一种发自内心的奖励体系。反过来，我们也因此工作更卖力，注意力更集中。很自然，完成一项“大工程”后，我们会“奖励”自己。这就像在假日里，我们会对别人格外慷慨一样。最后，我们也会买份礼物，奖励自己。此外，在一个人口众多的透明世界里，我们更多地把内心世界暴露在網上，所以“隐私”和“专属”的意识就变成了最奢侈的东西。

我们打电话时，为什么大多数人都喜欢绕圈走，好像要建起一道隐私墙？我们饿了或渴了时，为什么打开冰箱门后，会上下瞄一眼，然后关上冰箱门，过一会儿又重复同样的动作？我们约会迟到，为什么不怪自己，却借口说闹钟不准？我们在机场、火车站或摇滚乐会时，为什么会觉得周围都是普通人——却没意识到，我们跟他们做着一样的事？为什么许多人在冲澡或看见水时，才能想到好主意？

我的研究采访对象可能是巴西贫民窟的少女、捷克共和国的商

痛点：挖掘小数据满足用户需求

业银行家、南卡罗来纳州的家庭主妇、匈牙利的性工作者，还有来自印度的继母，又或是生活在日内瓦、北京、京都、利物浦、巴塞罗那的钟爱体育的父亲。有时，我甚至征求主人的允许，住进别人家里或出租屋里，就像在自己家一样。我和他们亲如一家，一起听音乐，一起看电视，一起吃饭。在这些拜访中，经过主人允许，我会查看冰箱，打开抽屉和橱柜，寻觅书、杂志、音乐、电影和下载文件，查看皮夹钱包、网络搜索历史、脸书页面、推特记录、表情使用、Instagram（一款图片分享应用）账户和Snapchat（“阅后即焚”照片分享应用）账户。我在搜索小数据时，几乎没有禁区。我甚至通过短信采访消费者——研究表明，人们在短信里说谎的次数更少<sup>3</sup>——不过，我更有可能出其不意地检查他们的微波炉、玻璃杯和塑料回收罐。

我见过许多男男女女，和他们聊过天，观察他们的言行。一年中，我去过不同的地方，见识过不同的气候、文化和肤色。然而，更有意思的不是区别，而是我们的共同点。（我坚信，世界上只有500~1000种不同类型的人。这其中有我，也有你。）我也意识到，在创建品牌或挽救品牌的过程中，我穿梭于多个国家，把一次观察与另一次观察联系起来，也是一种神奇的技能。到头来，俄罗斯远东地区的公寓，与美国南方的封闭社区没有本质上的区别。由于沙特阿拉伯和俄罗斯都是极端气候，中东人和西伯利亚人的行为举止在许多方面都是相同的。我从没学过社会科学，也没有接受过心理学和侦探学方面的培训。但有人说，我的想法和行为好像这三样都

懂。我告诉他们，我自认为是小数据或情感基因的侦察员——甚至算得上搜寻欲望的猎人——小时候，在丹麦一个拥有 20505 人口的斯基沃农场小镇，我偶然形成了这样的爱好。

我 12 岁时，医生诊断我患有一种罕见的过敏性紫癜。患上过敏性紫癜后，病人皮肤、关节和内脏会出现毛细血管出血，也会导致肾脏出现不可逆转的损害。我被安置进了单独的病房，几个月都不能动弹。我和几个病人之间是蓝灰色的帘子，还有几英尺的橄榄绿色地毯。除此之外，就只剩我一个人了。

我每天早上 7 点醒来。护士送来早餐后，我就开始了一天的观察。我会研究我的看护、病友、病友的朋友和别人的家人。很快，这些都看累了，我就开始观察自己。我每天这样，来度过苦闷无聊的康复期。几个月后，等到出院时，我拥有了和其他 12 岁男孩一样的傲慢。我坚信，我比其他任何人都观察别人。

三号床病人现在在做什么？四号床病人 15 分钟后会干什么？五号床病人的妈妈来时，他就变得声音嘶哑，病容满面。三号床病人喝苹果汁时，总会把杯子打翻。我记得，护士总是小心翼翼地滑动桌板，卡住凹槽，不想发出一点声音。有的护士端着重重的桌板，似乎一脸傲慢。有些护士两手空空，似乎低声下气。这样的日子，我观察过几百遍，甚至几千遍。我敢肯定，被困在医院的人都会这样做。许多人可能很快就不放在心上，或不以为然，或抛之脑后，可我却心里做着记录、归档和分析。

痛点：挖掘小数据满足用户需求

妈妈送来一盒乐高积木。接下来的日子，我就这样消磨时光。回想起来，我在住院时被迫发现了两个消遣项目——乐高积木和观察他人。

等到出院的时候，我已经把积木玩得很好了——我甚至想，在父母的后院建一个迷你版的乐高乐园。这种想法引起了乐高总部还有两个专利律师的兴趣。一个12岁的孩子那么喜欢乐高，甚至想私自复制一个主题公园。最好的解决办法是什么呢？我高兴地告诉你们，乐高雇我当了模型设计师和创新顾问！不过，这接下来的故事我们后面再讲。

我在住院期间学到的，不仅仅是怎么搭好错综复杂的乐高积木。还锻炼了眼睛和耳朵，学会观察、演绎和诠释，最终理解了成年人的世界。五号床病人条件反射式的变音，反映了他对母爱的需求。三号床病人不择手段地想离开病房，打翻杯子就是一种手段。护士夜里查房时，大多数时间似乎对病人冷冰冰的，但是，她端餐盘时笨手笨脚，弄得叮叮咣咣，也许是在表达同事对她的漠视……无论一件事多么不起眼，里面都有一个故事。

我住院的日子一长，护士们开始允许我走动走动。我记得，我盯着窗外，望着走向汽车和自行车的人们，观察他们的穿戴、他们的鞋子、他们的举止，看看他们有没有戴首饰或手表。我想知道，他们以为没人盯着时，会有什么行为——一位年轻妈妈匆匆梳头，一位商人伸手提鞋，一位少女戴着耳机听音乐简直入了迷。

那位妈妈和其他妈妈说话时，行为会有什么变化？当她的宝宝大哭时，她怎么安慰？那位商人身穿带有领角扣的白衬衫，后摆却没有掖好，还皱巴巴的。他意识到了吗？他是故意的吗？他是想告诉别人，他是一个叛逆者吗？或者，他这个人就是邋遢？抑或是，衣服自己皱了？他为什么一直看手表？他是希望时间慢点，还是快点？他另一只手腕上戴着橡皮手环——那是什么意思？他正在戒掉某种坏习惯，还是为了纪念他的爱人？

童年时期的一场病，让我开始以局外人的视角看待自己和别人。并且，我开始改变看待世界的方式。我开始发现人类的魅力和神奇。当然，我们本身也就是这样的。

别人是怎么看待我们的，我们真的知道吗？我们每天偶然表现出的小数据——礼节、习惯、手势和偏爱，合在一起暴露了我们真实的内在。我们能意识到这些小数据吗？大多数时间，答案是否定的。我们吃什么快餐，我们怎么发脸书，我们发什么推文，我们吃肉桂口香糖，还是尼古丁含片——乍看起来，这些小细节似乎杂乱无章，毫无导向，微不足道，展现不出多少特性。但是，当我们开始通过陌生的小数据看待生活时，我们也发现了认识周围人的线索，包括我们自己。

小数据可能存在于微波炉、药盒或脸书相册里。它可能在以色列特拉维夫市浴室的牙刷架上，或者是巴西北部浴室墙上的一卷厕纸；它可能出现在走廊的鞋柜里，或者是组成个人电脑密码的无



痛点：挖掘小数据满足用户需求

序字母和数字。在潜台词研究中，我在垃圾桶里寻找没挤完的牙膏管、剥掉的糖纸和过期的优惠券，想找到解决谜团的钥匙，或者解决问题的答案。甚至，即使我不知道谜团是什么，或者我到底在找什么，我也会这么做。一组孤立的小数据可能不足以支撑一个案例，或者创建一个假设。但是，结合世界各地搜集来的见解和经验，这些数据最终有助于提出解决方案，形成未来品牌或企业的基础。

我的研究方法可能井井有条。但是，它们也是基于许多误解、反复试验和错误假设的。等再开始研究时，我要抛弃这些错误。（在最后一章中，会详细介绍我的7C研究法。）一进到别人家里，我做的第一件事，就是尽量多观察理性数据。我会做做笔记，拍几百张照片，拍摄一个个视频。一个很小的细节或手势，都可能成为打开男人、女人和儿童欲望的钥匙，这是他们以前不知道的。（有时候，这样的细节可能就是一种文化。）我会寻找规律，对比分析，关联研究，尤其注意失衡和夸大的现象。通常情况下，我会对比人们的日常生活，对比未被发现或未被满足的欲望。证据到处都是，从中东地板上放错方向的跪毯，到西伯利亚浴室抽屉里有缺口的手持小镜。

几个月的观察研究后，我把所有发现都展示在布告栏上。它成了壁画和时间轴。在感知与现实、现实与想象、人们有意识和无意识的想象之间，藏着什么欲望？文化中的失衡点在哪儿？这种失衡是太多，还是太少？还有什么欲望没被满足？

一些公司请我当顾问，就是为了弄清人们的真实需求，反过来