

THE HIDDEN

A PROVEN WAY
TO WIN
BUSINESS
AND
CREATE
A FOLLOWING

故事思维

如何解读人心，说出动人故事

后浪

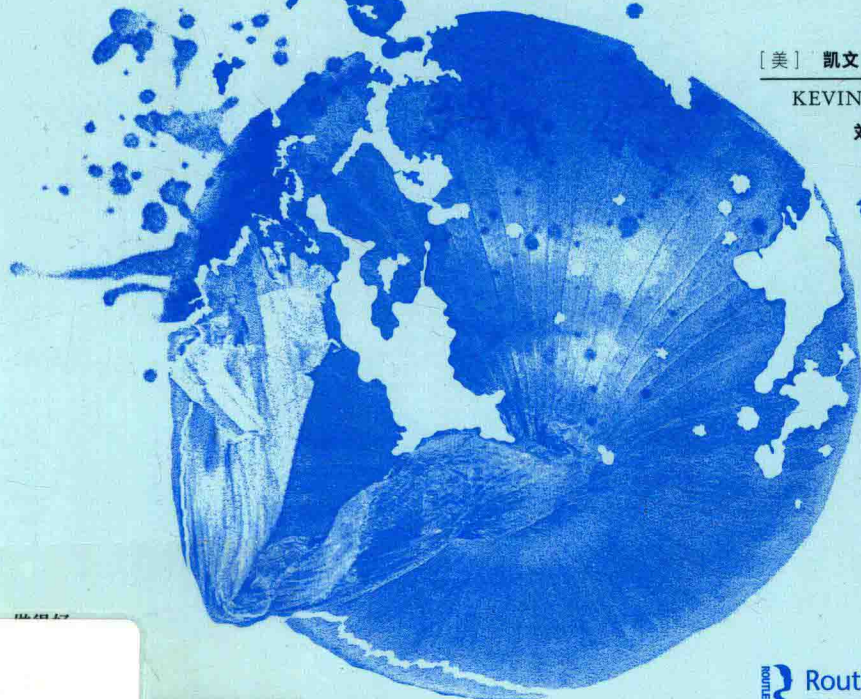


AGENDA

[美] 凯文·艾伦 著

KEVIN ALLEN

刘盈君 译



好的时代如何说出动人故事。

人”无私分享，15 则国际比稿胜出案例精髓解析，
说服的 9 个练习，学会解读人心、掌握说故事的要领。

 **Routledge**
Taylor & Francis Group

 **江西人民出版社**
Jiangxi People's Publishing House
全国百佳出版社

后浪

故事思维

如何解读人心，说出动人故事

THE HIDDEN AGENDA :

A PROVEN WAY TO WIN BUSINESS AND CREATE A FOLLOWING

[美] 凯文·艾伦 著

KEVIN ALLEN

刘盈君 译



江西人民出版社
Jiangxi People's Publishing House
全国百佳出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

故事思维 : 如何解读人心, 说出动人故事 / (美)

凯文·艾伦著; 刘盈君译. — 南昌: 江西人民出版社,
2018.11 (2019.03 重印)

ISBN 978-7-210-10872-6

I. ①故… II. ①凯… ②刘… III. ①广告—营销策
划 IV. ①F713.81

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第240363号

The Hidden Agenda: A Proven Way to Win Business and Create a Following by Kevin Allen(9781937134044)

Copyright © 2012 by Kevin Allen

Authorized translation from English language edition published by Routledge, an imprint of Taylor & Francis Group LLC; All rights reserved. 本书原版由 Taylor & Francis 出版集团旗下 Routledge 出版公司出版, 并经其授权翻译出版。版权所有, 侵权必究。

POST WAVE PUBLISHING CONSULTING(Beijing) Co., Ltd. is authorized to publish and distribute exclusively the Chinese (Simplified Characters) language edition. This edition is authorized for sale throughout Mainland of China. No part of the publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. 本书中文简体翻译版授权由后浪出版咨询(北京)有限责任公司独家出版并限在中国大陆地区销售, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

Copies of this book sold without a Taylor & Francis sticker on the cover are unauthorized and illegal. 本书封面贴有 Taylor & Francis 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

版权登记号: 14-2018-0288

故事思维：如何解读人心，说出动人故事

作者：[美]凯文·艾伦 译者：刘盈君

责任编辑：冯雪松 特约编辑：高龙柱 筹划出版：银杏树下
出版统筹：吴兴元 营销推广：ONEBOOK 装帧制造：墨白空间
出版发行：江西人民出版社 印刷：北京盛通印刷股份有限公司

889 毫米 × 1194 毫米 1/32 7.5 印张 字数 121 千字

2019年3月第1版 2019年3月第2次印刷

ISBN 978-7-210-10872-6

定价：42.00 元

赣版权登字 -01-2018-834

后浪出版咨询(北京)有限责任公司 常年法律顾问：北京大成律师事务所
周天晖 copyright@hinabook.com
未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有，侵权必究
如有质量问题，请寄回印厂调换。联系电话：010-64010019

推荐序

最重要的隐形诉求

最近，我到纽约市参加了一场首席营销官年度大会，主讲嘉宾和与会者都是全球最具价值品牌的头面人物，他们的技能、性格、荣誉、财富、责任、影响力和手里掌握的营销预算，合计后的规模令人无法想象。将他们的人脉再外推个两度分隔（六度分隔现象，可通俗地阐述为：“你和任何一个陌生人之间所间隔的人不会超过六个，也就是说，最多通过六个人，你就能认识任何一个陌生人。”——编者注），应该就涵盖了当今绝大多数营销和媒体从业者。

会上的演讲者个个都热忱投入、智慧过人、口若悬河，也善于带动讨论。现场的高度活力让我大受激发，脑中不断蹦出各式各样的新想法。然而，不久后回想起那天的情景，我有了

另一项观察：有件事让这些首席营销官、他们的营销团队及与他们合作的广告公司每天不断苦思——接连出现的各种高科技重塑了营销角色，如二维移动条形码（2D mobile barcodes）、二维码（QR codes）、社群媒体效果评估指标（social media metrics）、运行时间多变量决策平台（runtime multivariate decision platforms）、行动营销组合（mobile marketing mix）、营销投资报酬率模式（MROI model）、客户关系管理（CRM）等。

我们已真正进入营销 2.0 时代，能在这样的年代从事营销和广告工作，令人兴奋又充满活力，但这也是有代价的。营销人员看似掌握了改变游戏规则的科技创新和能力，事实上也产生了意料之外的结果：消费者势力日渐抬头，要求愈来愈高，让首席营销官们更难“掌控”自己的品牌。

这种明显的发展，成为那场年会的讨论主线。不仅如此，所有首席营销官和首席财务官都要求营销部门，既然握有“营销文艺复兴时期”的各种高科技，营销表现理应更出色。过去，能在逻辑和直觉间取得平衡，也就是左右脑并用的能力，是出色营销领导者的一大特质，但这项特质的重要性，似乎随着科技带来的变化而式微。

请别误会我的意思，将科技运用在营销上不是坏事，这能让营销组织和领导者保有在决策圈中应有的位置。我一直信奉

“真相就在数字中”，而具策略视野、各方竞相延揽的营销专家和仅具战术操作能力的营销传播（MARCOM）经理人，差别就在于能不能真正从数字中找到真相。但数据和事实只是达到目的的方式，做品牌的人最根本的责任，是要建立持久的消费者价值或顾客价值。

将战略层面的事实、数字和洞察，转化成差异化的独特品牌承诺，借以产生情感连接，对专业的营销和广告人士而言，都是最困难的必要步骤。这点难度极高，目前没有任何科技可以按个按钮就产生创意的解决方案。要成功将依据转化成构想，就必须在对的时机，把对的人摆到对的位置上。

我相信，这正是本书作者凯文·艾伦（Kevin Allen）指出的关键点。凯文在麦肯广告（McCann Erickson）服务时，我们合力构思了万事达卡（MasterCard）的招牌广告要求——“无价”（priceless），那就是在对的时候处于对的位置。这段过程让我了解到，所有决策都有理性和感性的考虑，而感性效益通常更为重要。

凯文在本书中提到，人人都是“推销员”（pitchman），而经验证明，“登门推销”最能让构想与创新赢得青睐，这点我完全认同。各位将在书中看到，凯文如何运用这个观念带领麦肯广告团队参加万事达卡的比稿。当时，他和麦肯团队坐在我们对面，我和万事达卡的同事坐在会议桌的另一边。一般说到开

发新业务，会想到的就是这种场景：广告公司和客户分居两方。即使我们主要是当“客户”，也经常要扮演推销员，运用一点“登门推销”的方法来取得成功。每个隐藏诉求背后，都有一个故事，万事达卡也是。

万事达卡的隐藏诉求就是，我们非常渴望大胜主要的信用卡竞争对手——真的很想！万事达卡在20世纪90年代开始走下坡，而发行万事达相关信用卡和借记卡的银行，担心万事达卡无法吸引消费者，这个问题让我和我当时的老板尼克·尤顿（Nick Utton）如坐针毡。我们向董事会建议，要找一家全案代理广告公司来回应消费者的心声。我们想在研究数据中找到真相，但在感性层面最为打动众人的选择——麦肯广告提出的“无价时刻”广告创意，就数据来看并不算胜出。消费者测试结果指出，“无价”的创意不是他们最喜欢的，但调查结果或许并不全然正确！

所以，我运用了凯文在书中提到的登门推销，去拜访每一位董事，播放受测的广告给他们看，说明会以量化的消费者测试结果，决定哪一则广告获胜，并让他们看测试结果。但除了测试排名第一名的广告，我还向他们推荐第二名的“无价时刻”广告。其中一位董事直接否定了我的推荐，并预言“无价时刻”广告不会红太久，反响也会平平。另一位董事则表示，如果“无价时刻”无法让万事达卡起死回生，肯定会有营销人员

为这个项目背黑锅。然而，在一一拜访完董事之后，大部分人都同意，“无价时刻”才是能长久成功的广告创意。结果也确实如此，这个创意后来远远不只是一支感人的电视广告。

在过程中，董事们的隐藏诉求并不难看出。他们希望万事达卡的品牌更强大，让消费者有很强的意愿使用银行提供的万事达卡产品。但我真心相信，他们在这个理性的商业绩效理由之外，还有一项无形的感性诉求：想在万事达卡历史转折点上，扮演顾问和参与者。这层意义，远比平常的广告创意比稿更为深远。董事会很清楚，万事达卡的管理层也知道，而正如本书后面章节所描述的，凯文和麦肯广告都知道这点。没错！我们真的相信，麦肯能帮万事达卡赢得这一战，是因为凯文在比稿过程中强烈表达了这点。我们确实成功了，麦肯广告也成功了！麦肯变得非常出名，也因为“无价时刻”系列广告，得到实至名归的奖项。麦肯也坦言，这系列广告在过去10年间，帮他们赢得了不少新生意，这点众人皆知。

30年前，我大学一毕业，就投身美国广告业中心——纽约麦迪逊大道（Madison Avenue），这本书让我回想起当时的初衷。凯文引人入胜的说故事和解构方式，以及分析诸多知名的比稿案例都非常吸引人。另外，他也提供了发人深省的方法，帮助各位比其他竞逐新业务的人更能解读情势，不论你是刚从学校毕业的新鲜人，还是身经百战的业务好手，都一样有用。

现在，我正在蓬勃发展的高等教育领域追求着事业第二春，并担任纽黑文大学商学院（University of New Haven College of Business）执行院长。近百年来，本校许多毕业生都成为著名的成功企业领导者，希望校友们也能骄傲地认为我是其中之一。上述提及的新科技，对现在的学生而言都已司空见惯，就像我在大学念营销广告学时，有线电视对我们而言是新媒体一样。善于解读量化数据，能够依数据库来决策，并读懂损益表等，都是未来商业领导者必备的技能。但在人性层面，本书所分享的精辟洞见也一样重要，而且更难以传统方式教给大家。

我总是告诉我们的学生，在职业生涯中，总有一天会遇到一种情况，就是你接触的每个人都很聪明，高智商只是门槛，真正能让人与众不同的是情绪智商（emotional quotient, EQ）。这项能力，才足以让某些人比别人更懂得解读局面、解读人、解读机会。学生们只要认真倾听，最终就会发现，登门拜访的面对面方式，才能真正为他们的人生和经验带来最多收获。让凯文·艾伦来告诉你，那其实并不难。

劳伦斯·弗纳甘（Lawrence Flanagan）

万事达卡前首席营销官

前言

重点是，打动人心

我们打了一场商战，这一仗打了四个多月，二十多家广告公司一一败阵，最后剩下客户最中意的五家广告公司，继续争取这个大客户。我们意外发现，自己和纽约几家大广告公司一起进入决赛。这场仗成了美国广告业最关注的比稿，最终的胜者将赢得超过一亿美元广告预算的客户，并获得广告业的极大荣耀。

我们每天都在混沌中摸索、思考，期待找出一个可以胜出的创意。我们和竞争对手都知道，不论谁赢得这个客户，日子都将从此大大改变。提案日终于到了，我们也提交了提案，所有准备和期待瞬间过去，接下来就是等待。

客户终于打电话来，但得到的消息让我们更煎熬。他们说，

目前正在将各家的提案进行广告业所谓的“消费者调查”。我们又得等上好几周的消费者焦点访谈，看我们的创意能否从众家对手中脱颖而出。结果，传来的不是好消息，我们的得分比竞争对手低，胜负眼看就要见分晓，客户应该会宣布别家广告公司获胜。

电话响了！客户说：“我们得谈谈，有一些问题要当面谈才行。”我们听了之后，整个心都往下沉，该面对的，终究还是得面对。这其实在我们的意料之中，我开始思考，哪些地方还可以再改进？漏掉了什么？有什么重点没发现？到了开会那天，四个表情忧郁的客户陪我们走进偌大的会议室，在我们对面坐了下来。

面对着他们，我们坐立不安。一位高层主管开口说：“我们真的很难抉择，也知道你们尽了很大努力，但有时就是事与愿违。很遗憾，必须告诉各位……”说到这里，万事达卡高层主管们将手伸进公文包，同时拿出四瓶贴了“无价时刻”（A Priceless Moment）标签的香槟说：“从此你们和我们分不开了！”

我们怎么赢得这个客户的？为什么万事达卡没把生意交给消费者调查最高分的广告公司？是因为我们比对手更了解信用卡？还是我们的提案比较酷炫？结果两者都不是。我们提出的广告创意，也就是现在大家熟悉的“无价时刻”，之所以赢得万

万事达卡这个客户，源于正中了万事达卡团队的“隐藏诉求”——想一举击败看似无人能挡的维萨（Visa）卡。这个藏在内心、无法言喻的感性核心，正是他们寻找广告合作伙伴的最大动机。客户方的主要决策者，也就是后来担任万事达卡首席营销官的劳伦斯·弗纳甘提及：“我们知道在‘无价时刻’这个想法背后，有一个很精彩的创意，但最重要的是，我们觉得这个团队可以赢得人心。”

我的比稿生涯

我母亲从来无法理解我究竟是做什么的，她总是以我为傲，但我都不能给她可以向人吹嘘的简短职业介绍，如“我儿子是医生”或“我儿子是律师”之类的。终于，随着万事达卡的“无价时刻”系列广告深入大众，她大概了解我的工作是什么。虽然我一再重申，自己负责的是仅仅那次的比稿，她仍深信我一个人想出了所有的广告创意。我花了好些时间向她说明，负责比稿的人在整个过程中扮演什么角色，但后来我放弃了。所以，在此要向催生“无价时刻”的天才们致歉，我再也不想说服她了。

我是在麦肯广告成长的，这是广告业最辛苦、竞争最激烈的广告公司之一。天性敏感、语气温和的我，跟那种你争我夺

的环境好像格格不入，后来却成为争取新生意的好手。不是因为我觉得跟其他人一样，而是我运用了自己与生俱来的同理心，以及感受消费者心理的能力。我的本能反应让我理解，只要能够将公司和我们的优势，与客户的情感需求连接，就能够获选。那不是说服，而是营造更深层的人际连接，这让我们大多时候都能胜出。

我是个比稿战将，事实上，如果硬要我母亲讲讲我到底做什么工作，她会坚持：“这孩子到南极也可以卖冰箱！”多年后，我终于知道她是对的，但不是因为我有什么特殊技能、诀窍，或与生俱来的天赋，而是我天生有一种 X 光般的锐利眼光，可以看透人心中的情感，让我可以出于本能解读人的内心。二十多年来，这种天生的敏感度，让我了解广告主的感性动机，与他们建立深刻的连接。这听来或许有些疯狂，但在经历一次次比稿之后，我敢自信地说，我们的提案对象，并不是被我们说服。客户之所以愿意接受你的想法、公司或产品，之所以想要跟随你，是因为你在他们内心建立了深刻的连接。

每当我们赢得一笔生意，我都有幸和新客户共进晚餐。在晚餐进行一会儿后，通常是几杯葡萄酒下肚后，我都会问客户一个问题：“为什么选择我们？”答案总是一样：“因为你们抓到了！”抓到了？抓到什么？就是抓到了“隐藏诉求”，那是情感的动机，隐藏在种种统计数字、商业术语和与生意有关的诉求

背后。人就是这样做出决定的——发自内心。我原以为自己的敏感和本能，在商场上是个弱点，结果却成了一项珍贵的商业资产，而且一路下来，变得愈来愈重要。

多年来，我学会运用这项独特天赋，发展成“隐藏诉求”的系统化方法，让同事们也能在这个基础上进一步发展。我创立公司的目的，就是想帮助大家善用这项技巧，让自我和公司得以一起成长。一位活力十足的友人克里斯·威尔（Chris Weil）惊叹：“你一定得把这些概念写下来！你的想法值好几亿美元！”我很感谢威尔的热情，他或许把小数点向右移了太多位，但我可以谦卑地说，我成功运用“隐藏诉求”的方法，带领团队赢得几十次比稿，为我服务的公司，赢得营业额数千万美元的客户。

我在麦肯、埃培智集团（The Interpublic Group, IPG）和灵狮广告（Lowe Worldwide）服务时，和一群广告狂人不断追求公司成长，争取到美邦（Smith Barney）、雀巢（Nestlé）、欧莱雅（L'Oréal）、德国汉莎航空（Lufthansa）、强生（Johnson & Johnson）、摩根大通（JPMorgan Chase）、万豪酒店（Marriott）、欧宝汽车（Opel）、南非航空（South African Airways）、辉瑞制药（Pfizer）、德意志银行（Deutsche Bank）、微软（Microsoft）和瑞士信贷（Credit Suisse）等客户。

我在埃培智参与了数十项比稿案，包括诺基亚（Nokia）和

组合国际计算机 (Computer Associates)。我担任灵狮广告副总裁时，公司被《广告时代》(Advertising Age) 杂志选为“2009 年度逆转胜广告公司”(Turnaround Agency of the Year)，因为我们赢得了联合利华 (Unilever)、雀巢、夏普 (Sharp)、爱立信 (Ericsson)、贝克啤酒 (Beck's)、伊莱克斯 (Electrolux)、德国通用电器 (AEG)、金章电器 (Zanussi) 和中国移动等客户。

“隐藏诉求”提案法的原则，最早是在万豪酒店集团的厨房里形成和测试，后来运用在博尼冷冻前菜 (Bernie's Frozen Hors d'oeuvres) 的比稿，之后逐渐定型。我在麦肯及埃培智服务时，这些原则成为追求全球成长的一大利器。在纽约前市长鲁迪·朱利安尼 (Rudy Giuliani) 的“纽约奇迹” (New York Miracle) 广告及我们之后赢得的万事达卡“无价时刻”系列广告中，这个方法也相当成功。之后运用于强生等可敬品牌，以及全球业务增长强劲的中国移动，效果都非常好。

这些技巧，也为很多人的生活留下特殊印记，包括我自己。各位将在第六章南非航空的比稿案例中，看到南非索韦托 (Soweto) 的民众，说出他们对一个新国家的渴望。也会看到我们如何共同奋斗，让艾滋病检测成为社会政策。一次走下坡信用卡品牌的比稿，改变了很多人的生活；一群人团结起来，为减轻长期病痛而努力。这些经验都改变了人生，也改变了游戏规则。

经过 25 年在最前线的无数次比稿之后，我决定跟大家分享这些经验。我不再奔波全球争取新业务，而是成立了一家公司，为其他公司提供成功销售的训练和准备。我学到各种非常有帮助的争取技巧，都写在这本书里，谨献给各位读者。

这本书在谈什么？谁该看这本书？

我在广告公司服务 25 年，客户从婴儿产品、银行，到新加坡和沙特阿拉伯。我和客户在不同文化背景、产业、情势和环境下，共同创造业务成长。我曾进入美国华盛顿的国会大厦去“推销”，也曾到世界各地和全球最伟大的商业大师一起演说。我在全球各地提供有关提案的咨询、训练和演说，而带给我最大回报的，莫过于教导充满进取心的年轻人，让他们有机会参加各地的成功推销活动。

近年来，我学到最重要的一件事：没有所谓的成功魔法公式，或如催眠术般的说服伎俩，让人像僵尸一样对你唯命是从。相反，在每一次购买决定的背后，不论是服务还是产品、想法或论点，其实都存在无法言喻的情感动机，我称之为“隐藏诉求”。别人之所以跟随你，并不是因为他们上钩了，而是因为他们相信你。

他们相信你，让你升迁，向你购买或雇用你，是因为你了

解他们的价值观、向往和需求。不论你要如何争取，在何处争取，争取什么，对方决定是否跟随你，取决于你能否和他们的“隐藏诉求”产生共鸣。了解这些强有力的情感并建立连接，是赢取生意和跟随者的最重要步骤。本书的主题是如何破解争取对象的“隐藏诉求”，并连接到你的核心优势、价值观和抱负，引起争取对象的共鸣，最终获得胜利。

简单来说，每个人都该读这本书。我们每天都在提出诉求，成功的诉求有可能是面对面打动犹豫不决的客户，也可能是让组织上下都动起来，人人发挥全力。有时，我们是要说服会议室里充满怀疑的同事；有时，我们是对老板、董事或某位新客户提出要求。我们可能想说服别人接受我们的想法或愿景，可能要推销一项服务或价值上亿美元的高科技设备。每次“销售”的背后，都有一个无法言喻的情感动机。

这本书要献给各种领导者，任何组织的领导者都是最终的推销者，不论是争取忠诚度，让大家朝同一方向前进，还是要建立信念体系或抱负。商业大师多会提出这样的观点：如果组织中大多数人能明确说出组织的价值观和方向，就能比其他同业更成功。我的看法相反，如果你能看见员工的内心，了解他们的“隐藏诉求”和情感动机，并建立起连接，将能激励他们成就任何事。

要提升打动人心的能力，不能三天打鱼，两天晒网，要从