

WHAT DEEP METAPHORS REVEAL
ABOUT THE MINDS OF CONSUMERS



隐喻营销

洞察消费者真正需求的7大关键

[美] 杰拉尔德·萨尔特曼 (Gerald Zaltman) 著
林赛·萨尔特曼 (Lindsay H. Zaltman) 译
鹗嘉图 译



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

F713.50
874

WHAT DEEP METAPHORS REVEAL
ABOUT THE MINDS OF CONSUMERS



隐喻营销

洞察消费者真正需求的7大关键

[美] 杰拉尔德·萨尔特曼 (Gerald Zaltman) 著
林赛·萨尔特曼 (Lindsay H. Zaltman)

鹞嘉图 译

 浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

F713.50

874

图书在版编目 (CIP) 数据

隐喻营销: 洞察消费者真正需求的 7 大关键 / (美) 萨尔特曼, (美) 萨尔特曼著; 鹗嘉图译. —杭州: 浙江人民出版社, 2014.3
ISBN 978-7-213-05964-3

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字:11-2014-1 号

I. ①隐… II. ①萨… ②萨… ③鹗… III. ①营销管理 IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 019234 号

上架指导: 营销 / 企业管理

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京菁律师
北京市证信律师事务所 李云翔律师

隐喻营销: 洞察消费者真正需求的7大关键

作 者: [美] 杰拉尔德·萨尔特曼 林赛·萨尔特曼 著

译 者: 鹗嘉图 译

出版发行: 浙江人民出版社 (杭州体育场路347号 邮编 310006)

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 徐江云

责任校对: 张彦能

印 刷: 蕺城市京瑞印刷有限公司

开 本: 720 mm × 965 mm 1/16

印 张: 15

字 数: 17.4万

插 页: 5

版 次: 2014 年 3 月第 1 版

印 次: 2014 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-05964-3

定 价: 49.90 元

如发现印装质量问题 影响阅读, 请与市场部联系调换。

MARKETING METAPHORIA

赞誉

《隐喻营销》中提出的理论具有里程碑式的意义，犹如一场思想盛宴，它让我想起了卡尔·荣格的心理原型和诺姆·乔姆斯基的语言学及语言的构成。你将从中获得对消费者行为的全新思考，非常感谢这样一本令人眼界大开的书。

菲利普·科特勒 | Philip Kotler

现代营销学之父，美国西北大学终身教授

《隐喻营销》是一部文字优美且有说服力的专著，读罢此书，相信你会更加理解消费者和自己。

伦纳德·贝里 | Leonard Berry

得克萨斯州农工大学梅斯商学院教授，美国管理学会“保罗·康弗斯奖”得主

《隐喻营销》写得真精彩！作者的研究揭示了存在于消费者行为及不同群体中的7个基本隐喻源。每一位希望改变传统调研方法，或对情感及无意识思考感兴趣的读者，都会从本书中受益。

唐·莱曼 | Don Lehmann

哥伦比亚商学院教授

萨尔特曼把我们带到幕后，去深入探索消费行为的情感驱动因素。《隐喻营销》能让你用不同的方式进行思考，能让你的产品同消费者更加关联，同时也能让你的市场宣传更有说服力。

乔治·戴 | George S. Day
宾夕法尼亚大学沃顿商学院教授

隐喻可以作为一种有效的工具，帮助你进行有创意的沟通和交流。萨尔特曼在本书中证明了，隐喻的力量还体现在它可以激发深入和富有想象力的思考。《隐喻营销》向我们展示了恰当地利用隐喻，可以拓展知识和实践的边界，通过新的、意想不到的方式来产生新想法。

阿尼尔·梅农 | Anil Menon
IBM 公司营销及战略副总裁

令人疲惫的商业流行语和泛滥成疾的 PPT 把这个世界变得越发复杂。萨尔特曼为我们铺平了一条通往简洁世界的道路。隐喻不仅仅是语言修辞的一种形式，也是引导我们发现事物含义的路标。对这些含义的洞察，能让品牌营销人员在商业战场上打出一场又一场漂亮的胜仗。

托德·迈克康奈尔 | Ted McConnell
宝洁公司数字化营销创新总监

《隐喻营销》提供给我们一个绝妙的营销方法，即通过在特定宣传中把握情感价值，来塑造全球至爱品牌。隐喻源提供了一个全新的思路，能够让全球品牌具有本地特色。

伊潘·乔治 | Eapen George
百事可乐口味开发和创新部门副总裁

萨尔特曼又一次为美国的大企业提供了克服客户洞察缺失的工具！《隐喻营销》提供了一个引人入胜而又实用的方法，帮助我们理解如何同消费者沟通产品及服务所带来的深层情感收益。

简·克拉克 | Jane Clarke

时代华纳全球媒体集团洞察和创新部门副总裁

在一个数据泛滥而洞察短缺的商业世界，隐喻源无疑是强大的透镜，帮助我们更加深刻地理解客户，并把这些理解转换为行动。精辟独到的见地与科学严谨的态度在《隐喻营销》中相得益彰，本书绝对可以作为营销人员或策略专家必备的强大竞争武器。

杰弗里·雷波特 | Jeffrey F. Rayport

摩立特集团 (Monitor Group) Marketspace 公司董事长

萨尔特曼开创性的隐喻源研究超越了文化和国家。《隐喻营销》是每位商业领导人不可或缺的指南，可以帮助他们拓展传统市场之外的领域，从尚未开发的40亿潜在客户身上获益；《隐喻营销》也是正在融入全球经济的新财富创造者的指南。

德约迪加·派特考斯基 | Diordija Petkoski

世界银行私人部门发展高级专家

市场营销面临的最大挑战是在全球范围内定位产品。《隐喻营销》开启了一扇至关重要的思想大门，引领我们通向消费者的潜意识。为渴望自己的产品能够给他人生活带来真正意义的营销者提供了很大价值。

基思·保尔迪 | Keith Pardy

诺基亚战略营销部前高级副总裁

营销中不可替代的隐喻性思考

大数据时代，数据分析给营销人员带来了更深入的客户理解和更广泛的数据应用。从简单的个性化网购推荐到通过数据分析系统进行票价预测，大数据无疑为我们提供了更多的消费行为信息。基于大数据的分析也让精准营销更加有效。大数据时代，有了海量的数据和复杂的分析模型，一切都将以数据说话，我们还需要营销中的隐喻性思考吗？

数据毕竟是数据，它无法自动提供消费者洞察，更不用说针对复杂问题的解决方案。早在大数据热潮出现之前，哈佛商学院教授杰拉尔德·萨尔特曼在《隐喻营销》一书中就提出，使用“应用式随想”（workable wondering）方法来挖掘客户无意识心理中的情感和思考。隐喻源（deep metaphor）成为观察和理解消费者内心世界的透镜。

在语言学中，隐喻是比喻修辞的一种类型。《隐喻营销》一书中所提到的隐喻已经超出了语言学的修辞范畴，隐喻作为一种人类认知事物的方式，成为认知心理学的一个专业术语。美国加州大学伯克利分校认知语言学教授乔治·莱考夫（George Lakoff）在他的《我们赖以生存的隐喻》一书中提出，隐喻广泛存在于我们的生活中，它决定了我们如何思考、如何体验事物，隐喻构成了人类的认知概念体系。

旅程、转变、资源、平衡、关联、容器和控制是《隐喻营销》一书中重点介绍的7个隐喻源。我们的人生是一个旅程，从摇篮到生命的终结。在这个旅程中我们会经历一次又一次的转变，从身体的成长到生活阅历的变化。我们需要食物和教育等不同的资源来获得生存和发展。在人生的旅程中，我们需要不断地寻求生理和心理的平衡，来获得稳定、平安和幸福感。我们也需要同他人和外部世界建立关联，来实现自身生活的平衡。我们从一个容器走进另一个容器，容器包容了我们，为我们提供了保护，同时也把我们同外界隔离。我们希望能够控制自己的生活，获得一切尽在掌握的感觉。7个隐喻源不是刚好恰当地表达出我们对人生的体验和感受吗？

隐喻源成为我们观察和评价产品或服务的透镜。通过富有想象力的隐喻性思考，我们可以从消费者生活的另一个侧面，发现更深入的客户洞察，而不会仅仅停留在对商品表面功能特性的描述和理解上。

大数据时代，样本等于总体，而隐喻营销通过“萨尔特曼隐喻引导技术”（ZMET），仅对十几个客户的深入访谈研究，就可以发现消费者在选择和体验产品或服务时所使用的隐喻源。大数据需要海量的数据和恰当的

分析模型，而隐喻营销则通过离奇的数字拼图和故事，揭开了消费者的内心世界，发现他们所要表达的真实含义。大数据突出了个体和精准性，隐喻营销所发现的则是千差万别需求背后的共性和客户对产品及服务的情感根源。

正如作者在书中对于选择不同研究方法的告诫：“我们的方法并不是对其他有效方法的替代，特别是那些恰当的定量分析方法。所有研究方法都要对现实生活进行简化和取舍。”从这一点来看，大数据时代，数据挖掘和分析方法不正是对隐喻营销的支持和强化吗？隐喻性思考是营销中不可替代的思考方式。

翻译是一个体力活。本书大部分的翻译工作都是在清晨和深夜完成的。翻译让我精读一本书，也不知不觉地发现，自己已经逐渐开始学会使用隐喻源来思考。在此特别感谢 TMRC Impact 公司总经理侯嘉（Holger E. Metzger）先生，萍水相逢，不吝赐教，帮助我推敲专业名词的中文翻译。另外也要感谢对本书提供评价和帮助的朋友们，包括清华大学经济管理学院营销系陈荣副教授、雀巢大中华区策略与业务发展总监刘昱先生和 IBM 大中华区市场营销部总监孙丽军女士。

最后，希望本书能给读者的生活带来新的思考和乐趣，同时也希望隐喻营销能够为你们的企业带来更加深入的客户洞察。

鵬嘉图

癸巳年岁末于上海锦沧文华

隐喻源：揭开消费者的内心世界

20岁的珍妮是一家小型建筑承包商的会计。不久前，她欣然接受邀请，同我们一起分享她初为人母的感受和想法。会面之前，我们请她从报纸、杂志等资料中搜集 8 张可以反映自己现阶段生活的图片。

每天，我们及遍布全球的授权合作伙伴，都在为世界上很多著名的企业、领先的品牌或非营利组织进行像珍妮一样的访谈研究。这些活动的目的都是为了帮助客户对业务有更深入的理解。我们用一种自主开发的独特访谈方式进行研究。

事实上，大多数人并不完全知道自己实际已经知道的东西。他们所表达的也并非完全是自己的真实意图，因为很多思考和认知都是在无意

识中进行的。因此,如果我们不采用一些有别于传统调研方式的访问方式,受访者很难把一些重要的想法和感受清楚地表达出来。

在与新妈妈珍妮会见的前 90 分钟,我们的调研员和她一起讨论她选择的每张图片。调研员会使用一些特殊的访谈技巧,帮助她发现一些重要却通常被隐藏的想法和感觉。调研员同时也要求她发挥想象力,讲述一个类似独幕剧或电影短片的情节,要涉及她在做母亲阶段所经历的人和事。

访谈结果被完整地记录下来,差不多有 25 页。记录中也捕捉到了一些她在描述最近生活变化时出现的小动作,如窃笑、叹息、停顿等。这些信息对于委托开展这项研究的全球性儿童产品设计公司非常重要。同我们的很多客户一样,这家公司目前正在试图解决通常所说的客户洞察缺失 (depth deficit) 问题,也就是指缺少对于丰富客户信息背后的认真反思及深入思考。这家公司意识到,需要在更广的范围内获得更深入的客户洞察,而初为父母者的情感体验与产品设计息息相关。从管理上考虑,洞察缺失有以下几个不足之处:

- 停留在对客户需求的表层思考,不能持续进行更深层次的研究;
- 无法使用来自不同理论学科的信息对研究重点达成共识,并解释相关客户数据;
- 缺少大胆且有想象力的想法,以至于无法找到吸引客户的方法。

这些洞察缺失普遍反映在比较弱的产品开发及服务能力、效果欠佳的营销宣传和新产品的推广策略上。事实上,这些洞察缺失目前广泛存

在于各个行业。大约 60% 到 80% 的新产品在发布的第一年就遭遇失败，随后几年失败的案例则更多。这还不包括很多现有产品进入新市场的失败、客户对现有产品消费的减少。鉴于这些原因，弥补这些洞察缺失成为目前公司高管所面临的无可争辩的最大挑战。^① 对于我们的客户来说，最好的解决办法就是深入消费者的内心世界，了解他们的真实想法。两个小时的个体访谈就是以此为目标而特别设计的。

在与新妈妈会见的第二部分，我们将她介绍给数字影像分析员马克。马克是一位经过特殊训练的图形艺术专家，每次会见之前，他都会将受访人提供的图片扫描进电脑。现在，珍妮坐在马克的电脑旁，开始为他逐一介绍每张图片的含义。

马克问道：“哪张图片对你最为重要呢？你最主要的想法是什么？”

“嗯。”珍妮考虑了一下，用手指向其中一张图片，图片中有一朵差不多全部绽放的桃粉色百合花。“新开的花朵代表着我们的女儿。她呱呱坠地，天真而又纯洁。她成长得很快，也非常非常漂亮。是我同丈夫把这朵奇异的小花带到这个世界上来的。”

“你女儿出生这件事有多重要？”马克随后问道，“在你的拼图中，它应当占据多大的空间？”

“对初为父母的我们来讲，女儿就是一切，”珍妮说，“应当尽可能地把它放大。”

① 例如，在最近一项由美国全国广告主协会（Association of National Advertisers）发起的调研中发现，70% 的广告公司高管相信，获取和使用深入了解目标客户群后获得的信息，是公司当前最缺乏的重要技能。2006年，宾夕法尼亚州立大学商业市场研究所对60家领先广告主进行的调研结果显示，商业营销者的首要重点，就是去了解客户的需求和消费者真正重视的方面。

马克一边用 Photoshop 软件在屏幕上调整着图片的尺寸，一边问道：“是像这样吗？”

珍妮点着头，非常高兴。她说：“是的，最好让花朵充满整个画面。”

“其次重要的图片是哪一张呢？”马克继续问道。

“我想不应该是花瓶，应该是……”珍妮犹豫着，她的手在桌上不停地翻动着照片，“大象或者是项链，还是选项链吧！”

电脑屏幕上，马克把珍珠项链移动到第一张图片的上方。对珍妮来讲，项链代表着生命的轮回。她想让项链图片和百合花图片同等大小，因为生命轮回的概念同百合花几乎同样重要。

当马克问到生命轮回与百合花之间的关系时，珍妮说：“女儿的成长及我对她的爱同我的生命轮回息息相关。有时，我会问自己能否做一个好妈妈，当我想到生命轮回对我的意义以及我在生命轮回中所承担的重要角色时，疑虑瞬间烟消云散。”

“那我如何把这个想法反映在图片的视觉位置关系上呢？”马克问道。

珍妮马上回答：“百合花应当从项链中出现，被这串珍珠项链保护和哺育着。哦，对了，我们现在能不能使用一下花瓶呢？我想花瓶也很重要，它代表女儿童年的形状，女儿应当有她自己的个性和外形。”

于是马克开始调整图片。把百合花调整得小巧精美，花瓶环抱着百合花，而项链则被拉成一个大大的圆圈，把百合花及花瓶包围在中间。他继续询问珍妮其他几张图片的重要程度，每次都会让珍妮告诉他，这张图片代表什么及它们在拼图中所扮演的角色。最后，除了花和项链，她又加进了大象、时钟、钻石、浴缸和空中耍球的小人。马克很耐心地

在屏幕上安排着这些图片，一会儿调整图片大小，一会儿调整前后顺序，还时不时地调着图片的颜色。马克尽力按照珍妮所提的要求来创造拼图，充当珍妮的手去实现她的构思。当拼图完成时，珍珠项链已经包围了除去浴缸和空中耍球的小人之外的所有物体。

最后，我们让珍妮来解释她所创建的拼图（见彩插图1）。她将拼图命名为“迎来完整的轮回”。她解释道：“我和我的家庭发生了很多变化。我们有了这个小生命，但我们也应当属于小家庭之外更广阔的生活空间。”

在受访的所有新妈妈中，几乎所有人都使用了相同的无意识透镜来观察思考。具体来说，就是转变、关联和容器，它们决定了很多新妈妈所经历的感受。我们把这些透镜统称为隐喻源（deep metaphor）。隐喻源把我们所想、所听、所说、所做的事情结构化地组织在一起。隐喻源是我们观察和理解事物以及指导后续行动一直使用的思考方式。换句话说，隐喻源是我们的大脑、身体及社会环境三个要素相互作用及发展的结果。隐喻源生活在隐喻的世界里，它们形成了我们对于世界的基本看法。在珍妮的亲子项目中，我们从隐喻源中所获得的客户洞察，为公司新产品的创意、新旧产品定位和与初为父母的顾客进行针对商品的有效沟通提供了方向性指导。

隐喻源确实很重要，它贯穿在本书的全部内容中。例如，宝洁公司的高级经理曾经总结，公司通过对于隐喻源的关注和研究，使清新剂品牌纺必适（Febreze）上市第一年的销量就实现了双倍增长，超出了预期，并成为当时宝洁公司历史上最成功的新产品。

隐喻源与生俱来，并被后天的社会环境所塑造。从这个意义上来说，

它们与语言、情感和视觉一样，都是人类天生的能力或习性。称它为“源”（deep），是由于它大多是在无意识下起作用的；称它为“隐喻”（metaphor），是因为它重新表达和展现了我们日常所遇到的事物。这些隐喻源会在我们无意识的情况下增加、删除或曲解我们所获得的信息，同时又会给我们一种所见即所得、眼见为实的感觉。

同样重要的是，隐喻源具有人类学家、心理学家及社会学家所称的人类共识或是近似共性。这些特征和行为几乎在所有类型的社会中都有所体现。也就是说，来自世界各个角落、背景迥异的人们，也都在使用着相同且为数不多的隐喻源进行思考。我们所设计的访谈就是为了发现这些隐喻源。

隐喻性思考的 3 个层级

我们通常把隐喻定义为通过对一件事情的描述来表达另外一件事情。本书所指的隐喻也包括很多其他形式的习惯用法及非文字的表达或转述。除了隐喻源之外，我们还会接触到其他两个层级的隐喻。

表层隐喻（surface metaphor）是指我们每天都在使用的隐喻语言，例如“这个问题只是冰山一角”、“退休后的生活规划就像上山的崎岖道路”或者“让我们把这些问题看成是桥下的水”。人们谈话时会随时随地使用表层隐喻，大概每分钟用到五六个。这些隐喻表达的意思很清楚，但阻碍了更深层次的思考和对情感的探索。

隐喻主题（metaphor theme）存在于表层隐喻之下，但并没有完全隐

没在我们的无意识之中。作为表层隐喻下的一个层级，隐喻主题对于营销人员更重要。隐喻主题也是对我们称为隐喻源的反映，隐喻源是我们观察事物的一个基本透镜。

图 0—1 展示了隐喻的 3 个层级。表层隐喻或者说日常表述，如“金钱从我们的指尖流走”、“我被债务淹没”、“不要把钱倒入下水道”和“银行冻结了他的资产”等，它们都反映了一个共同的隐喻主题，就是把金钱比做流体。这个隐喻主题又反映出资源（resource）这个隐喻源。

表层隐喻

- “金钱从我们的指尖流走”
- “我被债务淹没”
- “不要把钱倒入下水道”
- “银行冻结了他的资产”

隐喻主题

金钱就像流体

隐喻源

资源

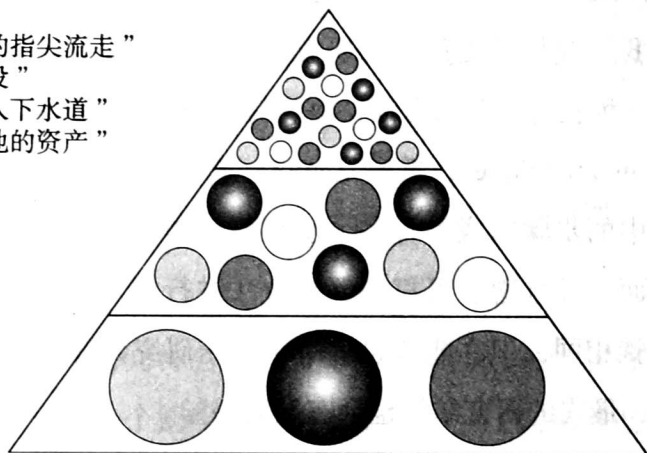


图 0—1 金钱就像流体

针对不同人群和不同环境，相同的隐喻源的作用和展现都会有所变化。但如果你学会了识别这些隐喻源，并且知道它们是如何在我们的无

意识中发挥作用的，你就能够知道是否要利用与如何利用隐喻源，或者能够清楚地知道哪些隐喻源正在起作用。本书的目的就是帮助你更深入地理解这些隐喻源。

当然，我们的方法并不是对其他有效方法的替代，特别是那些恰当的定量分析方法。所有的研究方法都要对现实生活进行简化和取舍。最大的挑战是要找到一个或一组解决问题的方法，而不是为了让自己得心应手而去修改研究命题。

本书中，我们选取了一些来自奥尔森·萨尔特曼调研公司（Olson Zaltman Associates）和该公司的授权合作伙伴的客户案例。因为这些研究案例为我们提供了更深入的研究背景和细节信息。在研究过程中，我们会应用一种获得专利认证的“萨尔特曼隐喻引导技术”（Zaltman Metaphor Elicitation Technique），简称 ZMET。它由一系列前面所描述的一对一访谈活动中的步骤组成。每一个步骤都会详细记录下受访者认知过程中的不同侧面，并且通过可靠的研究方法进行深入的理解。尽管每个项目的基本步骤相同，但在实施过程中，由于研究课题的内容及所需做出的决策不同，最终的研究结果也会有显著差异。

当然，本书的目的不是训练你学习使用该技术或者描述其中的细节，而是展示隐喻源是如何悄无声息地在消费者的无意识心理中发挥重要作用的。隐喻源的数量并不很多，却普遍存在于我们的思考之中。你会了解到我们如何通过分析消费者的表达和比喻来发掘隐喻源，你也会学习到经理人是如何利用隐喻源来评估及测试新概念、发现新产品及服务的机会及定位新旧产品。