

冲突理论：2018中国本土营销样本实践

2018年世界杯期间，以央视为代表的传播平台展开了激烈的广告大战，不难发现各大品牌的广告中都出现了和足球相关的元素。长期以来，这种讨巧的借势营销方式似乎已经变成每次世界杯的传播惯例。如果不这样传播，那么怎么传播呢？

但是，由著名广告策划人叶茂中全案策划的马蜂窝旅游网广告，却坚持从品牌的核心价值思考——如果不能解决目标客户的问题，为什么一定要加足球元素呢？

马蜂窝旅游网是一家倡导自由行的旅游服务平台，2010年正式开始公司化运营。多年来，在资本的加持下，虽然增长较快，但行业竞争激烈，长期以来APP下载量一直徘徊在行业七八名上下，迫切需要利用一次全民注意力集中的时段，提高品牌知名度，增加下载量，完成进入头部市场的目标。

广告画面简单诡异，只有两个人，一个是当红影星黄轩，一个是扮装的唐玄奘。黄轩不停地问，“旅游之前，先上马蜂窝。”唐玄奘不停地问，“旅游之前，为什么要先上马蜂窝？”

如果按照广告行业流行的USP(独特的销售主张)理论分析，该广告根本就没有说明白马蜂窝是什么？既没有产品的“独特之处”，也没有提任何卖点，属于典型的“无用广告”，看不出出自哪种营销理论。而实际上这则广告也的确引起了不同层面的争议。

“但这支简单重复的广告带来的结果却是：马蜂窝移动端指数增长了316%，连续多日在苹果APP Store热门搜索排名第一，马蜂窝在旅游类网站排行中，除了打车类软件，居下载排行榜第一。”马蜂窝旅游网创始人、CEO陈罡在给叶茂中的感谢信中如是说。

叶茂中对《中国经营报》记者表示，该广告主要运用了自己多年来经过实践总结的冲突理论。“所有的需求都来自冲突。这则广告重复了三遍：旅游之前，为什么要先上马蜂窝？制造了一个消费者的心理冲突，却始终不告诉消费者卖点和原因，这就打破了传统广告的诉求方式，不按套路提供产品诉求，激发了消费者的好奇心，不停地刺激他们去思考：到底是因为什么呢，为什么呢？直到他们自己主动寻找答案，下载APP。这样的制造冲突，在世界杯分秒黄金的传播环境下，更为有效。”

需求来自冲突

所有的营销理论都围绕消费者的需求展开，可以说营销的本质就是洞察消费者的需求，但所有的营销理论却并没有详细研究需求从哪里被发现的？

叶茂中认为需求是从冲突中被发现的。

冲突之所以会产生，根源在于人性的复杂化和多样性，比如人性的贪婪，人的生理需求是有限的，但心理需求却是无限的，这样生理需求和心理需求之间就会产生冲突。就像一个女子，买个包，如果只是用来装东西，买个几十或几百元的包就可以了，但为什么去要买几万元甚至几十万元的包呢？这实际上就是她的心理需求，正如圣严法师所说：人这一辈子，需要的不多，想要的太多。需要和想要之间就是冲突，冲突就会产生需求。

叶茂中给《中国经营报》记者举了例子：“如果你知道你父亲的名字，那请问你知道你爷爷的名字吗？太爷爷的名字知道吗？再往上推呢？我想很多人都忘记了，原因是你对太爷爷的名字没有需求。为什么没有需求，是因为没有产生需要解决的冲突。但是刘备就有需要解决的冲突，他的冲突就是他名要正言顺地当关羽和张飞的老大，要获得最高权威。在刘、关、张三人中，钱是张飞出的，关羽力气最大，刘备凭什么当老大？这就是冲突，他必须找到一个可以当老大的理由，所以就要靠祖上的威名：中山靖王刘胜之后，汉景帝第



策划人叶茂中

本报资料图/图

观察

变化的时代产生迭代的理论

英国学者蒂姆·安伯伦(Tim Ambler)经过大量的调查研究之后发现，从管理者的角度看，企业自觉或不自觉运用的营销模式主要有三种：消费者导向模式、竞争导向模式和关系导向模式。事实上，营销模式是一个极宽泛的概念，是一个整合了营销观念、营销方法与工具、营销流程等的集合体。

4Ps、4Cs、5R、市场细分理论、整合营销传播、定位理论、品牌形象理论等国外的经典理论无不经历史实践而逐渐沉淀下来，在各个不同的历史时期，给予企业或大或小的启发与帮助。

改革开放40年来，中国的营销理论，多为借鉴国外的理论与方法。在20世纪80年代开始到90年代初，中国处在“短缺经济”时期，产品供不应求，此时的营销基本上是只要给消费者一个购买理由就可以了，是“乱战”阶段，很多产品往往用“实行三包，誉满全球”作为广告语。随着供需矛盾逐步缓和，产品竞争加剧，很多企业开始细分市场，品牌形象理论、USP理论(独特的销售主张)等开始被企业运用，当年的“太阳神”品牌广告“当太阳升起的时候”就是那个年代最具代表性的传播广告。

从2000年开始，定位理论开始风靡中国，因为2000年后市场竞争变得更加激烈了。定位理论诞生于70年代，由美国营销专家里斯和特劳特提出。主要观点是：“定位要从一个产品开始。产品可能是一种商品、一项服务、一个机构甚至是一个人，也许就是你自己。但是，定位不是你产品要做什么事，定位是你预期客户要做什么事。换句话说，你要在预期客户的

头脑里给产品定位，确保产品在预期客户头脑里占据一个有真正价值的地位。”简单概括，定位就是要占据客户的“心智资源”。

2001年，美国营销学会评选出有史以来对美国影响最大的营销理论，结果不是劳·瑞夫斯的USP理论，不是大卫·奥格威的品牌形象论，不是菲利普科特勒的营销管理理论，不是迈克尔·波特的竞争价值链理论，而是里斯和特劳特的“定位”理论。

可以说直到今天，定位理论在中国市场依然影响深远，王老吉、江中健胃消食片、香飘飘奶茶、长城汽车、东阿阿胶、九阳豆浆机、劲霸男装等品牌都曾是运用定位理论的中国实践者。

但是，虽然定位理论为中国很多企业的成功发挥了不可否认的作用，然而，如今国内消费大环境与定位理论初入中国时相比已经发生了巨大变化，在无隐私的互联网时代，认知已经不能再由企业单方面灌输给消费者，消费者获取信息的渠道越来越多，信息对等程度越来越高，传统的信息传递方式已经很难达到理想的效果。中国企业营销上进入了前所未有的无人区。在这个无人区，迷茫和困惑又一次出现了。

“定位理论很伟大，而冲突理论是从另一个赛道上帮助企业进行战略思考。”叶茂中表示。

这个新的赛道就是发现、解决和制造冲突。截止到2018年年底，诞生于中国本土的冲突理论已经被神州专车、人人车、马蜂窝、知乎等诸多品牌成功运用到市场营销中，并在实践中体会了其中的实用价值。

而对比来看，2008年竞选对手希拉里的竞选广告却是：“我在这，是要赢的”，这是自我为中心的诉求，完全打动不了美国需要“改变”的现状，解决不了美国民众内心的冲突。

美国心理生理学家斯佩里博士通过著名的割裂脑实验，证实了大脑不对称的“左右脑分工理论”，因此荣获1981年诺贝尔生理学奖。证明了人脑本身就存在着冲突。他认为，左脑是“理性脑”，主要处理文字和数据等抽象信息，具有理解、分析、判断等抽象思维功能，有合理性和逻辑性的特点；右脑是“感性脑”，主要处理声音和图像等具体信息，有想象、创意、灵感等功能，具有感性和直观的特点。

左右脑之间的冲突，被叶茂中运用在服务“海澜之家”的案例中。他调查发现，在同样的购物中心买一条裤子，女人要花3个小时，而多数男人只肯花10分钟时间。通过左右脑分工理论，洞察到男装一个最大的冲突：左脑是“男人不喜欢逛街”，而右脑是“男人仍需要足够的日常着装”。由此，提出了“一年逛两次海澜之家”的战略。在别的服装企业都在拼定位、拼细分、拼专家的时候，却走了一条完全不同的道路：提出“海澜之家、男人衣柜”的概念，打造了一个一站式的男性服装购物终端。

由于解决了男装最大的冲突，在服装企业江河日下的市场背景下，海澜之家2017年实现营业收入182亿元，归属上市公司股东的净利润达到42亿元，成为中国服装业最赚钱的企业之一。

“海澜之家发现了男人购买服装最大的冲突。冲突越大，机会就越大，需求就越强，卖点就越多。这也从另外的角度诠释了‘定位’理论的局限性。”叶茂中说。

洞察真正的冲突

为什么有些冲突，我们自以为找到了消费者的冲突，但以产品或者解决方案的方式提供给消费者后，却完全打动不了他们。究竟是什么消费者冲突的真相？为什么很多时候我们看到的只是表象？为什么市场调查越来越不管用了？难道成功的企业家都是一些运气好的赌徒吗？

营销专家苗庆显认为，“很多没有经验的企业在做市场营销时，首先做的就是市场调查，认为没有调查就没有发言权，他们认为用户会告诉企业一切，能根据用户以往的行为就可以判断出他们的需求。但事实却是，用户也不知道自己想要什么。乔布斯曾经说过，如果亨利·福特在汽车被发明出来以前去做市场调查，他得到的答案一定是消费者希望得到一辆更快的马车。”

在“好孩子”童车案例中，市场调查的结论是72%的消费者最看重安全度，只有26%的消费者看重舒适度。最终的方案是说服客户接受26%的舒适度作为产品核心诉求。为什么？因为叶茂中洞察到童车市场的本质还是“车”。儿童

对于安全性，没有感知；对于功能性，更不能理解；对于外观时尚美观，也不能欣赏。儿童直接能够感受到的，只有舒适性。舒适度让儿童笑了，就能影响父母对童车的判断。所以他们提出的广告语简单明确：好孩子童车，更舒适。

民宿市场领军者Airbnb在洞察哪些用户不选择自己平台的时候发现，40%的用户选择不去旅行，而不是去哪里旅行。所以Airbnb的竞争对手，就不再是传统酒店了，竞争对手变成了与“决定不去旅行”这个想法进行竞争了，所以提出了“像当地人一样生活”的核心诉求，打动那些“决定不去旅行”的人，让他们认为“旅游生活比旅游更有趣”。Airbnb的结论是，“传统的关注客户需求的方式不足以解释现实世界中的实际消费决策。只有深入了解特定情况才能解释为什么。”

被评为20世纪最佳玩具的乐高，在2003年曾面临破产的窘境。乐高通过和消费者面对面沟通总结，并搜集了消费者无数的视频、照片和日志后，发现自己的产品和儿童的需求之间发生了严重的冲突。

当时的孩子更喜欢即刻能玩到乐趣的玩具，而像乐高这样需要耐心搭建的“慢”玩具，无法迎合没有耐心的小消费者们。为了解决小消费者的冲突，乐高嫁接了更多的娱乐文化、电影文化、为乐高带来更多更刺激的“立即喜欢”的驱动因素。乐高找来了小朋友们最喜欢的IP，推出《星战》《英雄联盟》等系列，在售卖产品之前，还推出了乐高系列电影，让小朋友们在搭建之前，就爱上乐高英雄人物。对英雄的喜爱、对电影场景的熟悉，增加了对搭建后的向往，减少了小朋友在搭建过程中的冲突。更重要的一点是，乐高借助这些IP摆脱了乐高只是“玩具”的局限，成为父子、母女之间互动的道具，而父母在搭建过程中的参与，大大提高了小朋友的速度，极大解决了小朋友的冲突。

但是，冲突是不断在升级的，当一个冲突被解决之后，另一个冲突会迅速出现并成为当下的关键冲突。在移动互联网时代，乐高的对手已不再是静态的玩具了，而是手机游戏和电脑游戏，乐高再次洞察了冲突。手机游戏和电脑游戏，无疑已经成为当代孩子少不了的游戏方式，他们快速地满足了孩子的玩乐心理，但对父母而言却是一件苦不堪言的事情，孩子的视力、学习时间、都严重地受到了干扰。乐高有没有可能利用自己的产品解决这个冲突呢？

为了解决孩子和父母之间的冲突，乐高又把自己变成了寓教于乐的“学习工具”——乐高机器人玩具Lego Boost系列，让7岁儿童学习编程，把玩具当作是孩子学习编程技术的工具，既让孩子享受了游戏的快乐，也让家长觉得没有浪费时间，是在学习基础的编程。

互联网重新定义了营销，仅仅依靠定位细分市场已经难以获得指数级的增长，乐高玩具不断挑战冲突，满足不断升级的需求是企业

长盛不衰的重要原因。

冲突的层次

但是，当主要冲突已经被竞争对手解决了，企业该怎么办呢？冲突理论认为，在发现冲突、解决冲突的机会已经被竞争对手占领之后，制造冲突就变得非常重要，也可以说，制造冲突，就是创造需求，而“被创造出来的需求”，往往能改变赛道，重构市场。

叶茂中认为，“三流营销发现冲突、二流营销解决冲突、一流营销制造冲突”。2014年，他为滋源化妆品公司做“无硅油”洗发水的策划。在整个洗发水市场上，如果按照细分定位的理论来看，消费者的各种冲突几乎已经被几大国际品牌解决了，市场趋于饱和。

从功能细分有去屑的、营养的、柔顺的、防脱发的、2合1甚至3合1的。

从渠道细分有大流通的、美容院线的、电商的、微商的。

……

洗发水市场还能怎么细分？从规律上说，想要在品类已经非常成熟的红海市场，开辟出一块全新的领地是非常困难的，“无硅油”也只是个细分的产品诉求，只能在竞争充分的赛道上占据小小一条跑道，充其量也只能分流一部分客户，所以必须制造冲突，改变赛道，重构市场，才能杀出重围，实现规模化的胜利。

叶茂中制造了一个跨赛道的冲突：“洗了一辈子头发，你洗过头皮吗？”，制造了“头皮好，头发才好”的新冲突，把消费者从对头发的关注转向对头皮的关注，创造了新的需求。2016年底，上市30个月的滋源“洗头水”，总体销售额超过30亿元，成为本土洗护旗舰品牌。据欧睿调查数据显示，2017年按零售额计算，滋源所占的国货洗护市场份额达到31%，成为近年来中国洗护市场最大的一匹黑马和现象级品牌。

传统竞争论，特别强调研究对手，要提供差异化的诉求，但冲突理论更关注消费者和企业自身。产品能提供给消费者什么更好的价值，才是超越对手最好的方式。马斯克曾说过，对比思维通常只能带来细小的迭代，但并不能创造出新物种，诺基亚基于竞争对手去定位，是不可能创造出一个苹果的。厉害的品牌来源于做更好的自己，竞争对手只能是一个参数值。

此外，关于什么是大企业家，什么是小企业家的问题，叶茂中同样认为冲突理论也非常重要，“许多企业开始的时候，往往处在同一条起跑线上，但几年过后，企业的发展就会完全不一样了。伟大的企业解决的，一定是‘大’冲突，必须走出小池塘的舒适区，才能向伟大迈出第一步。”

“关于如何解决大冲突？”，知乎平台就是一个典型案例。以往的知乎只是一个小众的知识分享平台，抓住的只是对知识深度有共鸣的人群，说一些彼此能懂的话，调一些彼此能懂的情，希望通过意见领袖加强人们对知乎的黏度，再进行品牌的二次传播，慢慢扩大知乎的受众人群。

但是，时间不等人，发展不能慢，怎么办？

叶茂中认为，“小知乎虽然解决了小人群的核心冲突，但如果一味地追求垂直生态的生长，不仅会把知乎困在小池塘中，更会让亿万用户错失在知乎上寻求知识真相的入口，对于企业而言则会错过成为一个更伟大企业的机会。”

所以，广告诉求被设计成为让影星刘昊然快速念出知乎的使用方法：“上知乎、问知乎、答知乎、看知乎、搜知乎、刷知乎——有问题，上知乎。”

在2018年世界杯期间，知乎开始传播新的战略诉求：在知识类网站中从总榜第119名快速上升到总榜第11名，在苹果应用市场社交榜冲到排名第一，由此，小知乎开始迈向大知乎。

本版文章均由本报记者张辉撰写