



本文来自微信公众号：中海诺 (ID : zhonghainuoyx) ，作者：天才画手—中海诺，头图来自：《西虹市首富》剧照

1924年，哈佛大学

的心理学专家梅奥带领研究小组入驻西屋电气公司的霍桑工厂，研究如何改善工作条件与环境等外在因素来提高生产效率。他们选择了6个女工作为研究对象，在实验过程中，不断改变照明、工资、休息时间、午餐、环境等变量，希望找到这些变量对生产效率的影响。很遗憾，这6名女工的生产效率一直没有提高。

当她们被召进部长办公室谈话之后，生产效率竟然上升了，她们觉得自己作为研究对象被部长重视是对自己的肯定与荣耀，从而提高了工作积极性。在两年的时间内，专家找了厂里的工人谈话两万余次，单次访谈时间从半小时延长到一个多小时，耐

心的

听员工抱

怨公司的各种不满，这两年的生产效率大幅提高，这就是著名的霍桑实验。

霍桑实验第一

次将研究的重点从物的因素

转移到人的因素上，为现代行为科学的发展奠定了基础。

霍桑效应指的是，

在行为现场实验中，由于研究对象意识到自己被研究，会带来行为的改变。

很多粉丝看了我前两篇文章，都会跟我探讨一个问题，“如何洞察消费者需求？”

这个问题其实非常简单，洞察消费者需求我们根本不需要那些所谓的定性、定量调研，其次，洞察消费者需求更不是营销人的特殊技能。

只要你是一个人，你每天都会对身边的人、事、物甚至自己进行洞察，领导想要什么样的汇报形式？作为一个活动组织者，你要考虑朋友们会喜欢什么项目？情人节，你要考虑为女朋友买什么礼物才会让她满意……这些都可以算是一个洞察。

“洞察消费者需求”是人人都有的能力，只要你脑子会思考问题，我相信任何人都能洞察出来一点东西。

如果在问题上加两个字，变成“如何准确洞察消费者需求”？这个问题就很难回答了。因为

“准确的答案”具有唯一性，而洞察恰恰是一个没有标准的个人思考行为，在一个不能量化的问题上想得到一个量化的答案，这个答案还能用准确来形容嘛？

针对同一问题的解决方式，十个人中不会有一致的答案，如果他们的答案出奇的一致，那么这个问题就是一个原本已经有明确答案不值得探讨的问题，或者这个答案是领导层提出来，底下附和罢了。

麻省理工大学的心理学家罗伯特·费得蒙研究表明，60%的人在10分钟的交谈中会撒谎2到3次，男人和女人撒谎的频率差不多。

准确洞察消费者需求的基础是让消费者对你说正确的话，而消费者对你说的话与实际做的事会百分百一致嘛？

霍桑效应认为，人是会改变行为的；本能反应，人是会撒谎的。基于这双重BUFF下的用户洞察还能准确嘛？

通过7个经典案例，我们来看一下消费者是如何骗人的？

案例一：“可乐要多加糖”

20世纪80年代初，百事可乐以口味试饮来

表明消费者更喜欢较甜口味的百事可乐，并不断侵吞着可口可乐的市场。为此，可口可乐以改变口味来对付百事可乐对其市场的侵吞。对新口味可口可乐饮料的研究开发，公司花费了两年多的时间，投入了400多万美元的资金，最终开发出了新可乐的配方。

在新可乐配方开发过程中，可口可乐进行了近20万人的口味试验，仅最终配方就进行了3万人的试验。在试验中，研究人员在不加任何标识的情况下，对新老口味可乐、新口味可乐和百事可乐进行了比较试验，试验结果是：在新老口味可乐之间，60%的人选择新口味可乐；在新口味可乐和百事可乐之间，52%的人选择新口味可乐。从这个试验研究结果看，新口味可乐应是一个成功的产品。

1985年5月，可口可乐公司将口味较甜的新可乐投放市场，同时放弃了原配方的可乐。在新可乐上市初期，市场销售不错，但不久就销售平平，并且公司开始每天从愤怒的消费者那里接到1500多个电话和很多的信件，一个自称原口味可乐饮用者的组织举行了抗议活动，并威胁除非恢复原口味的可乐或将配方公诸于众，否则将提出集体诉讼。

迫于原口味可乐消费者的压力，在1985年7月中旬，即在新可乐推出的两个月后，

结果显而易见，原口味可乐的销售量远大于新口味可乐。

盲测的时候，大部分消费者都选择了新口味的可乐，到了市场，为什么会出现相反的情况嘞？

2003年，有一组神经学专家山姆·麦克卢尔、李健、戴蒙·汤姆林、吉姆·西佩尔特、拉塔内·蒙塔古，还有里德·蒙塔古，对可口可乐和百事可乐分别进行了蒙眼和不蒙眼的测试，与以往不同，这次有个新家伙——功能性磁共振成像机，利用这个设备，研究人员能够在参与者摄入饮料时对他们的大脑活动进行追踪。

结果是这样的：大脑对两款可乐反应的基本愉快值是相似的，参与者每喝一口可口可乐或百事可乐，与情绪感受相关的大脑正中前额叶皮层就会被激活。如果参与者知道他喝的是可口可乐的时候，大脑就会发生变化，大脑的额区、前额叶皮层的背外侧部分与人类大脑高级功能（认知、记忆相关区域）也会被激活，百事可乐也有这种情况，但是可口可乐的人数更多，如果这个人可口可乐很钟爱，大脑的反应就会更强烈。

大脑额区的多巴胺链可以投射到愉快中心并把它们激活，这也是为什么提到可口可乐的名字，人们更喜欢它的原因。大脑不能在新环境下仅凭片段就开始活动，它必须建立在从前所接收信息的基础上，这也说明了持久、正向、统一的广告宣传确实能在消费者脑海中建立认知，消费者的认知越深，反映到消费行为上就会越明确。

可口可乐这个实验错了嘛？其实他没错，他只是忽略了可口可乐这一品牌在消费者心中的重要程度，最大的败笔是采取了一种错误的市场策略——停掉老品卖新品。这种孤注一掷的行为，在已经有了众多消费者拥护的产品上是一个错误的选择。

幸运的是，老可乐的下架对消费者影响很大，迫于舆论压力，新老品共存销售。如果消费者对你产品的感知不痛不痒，又怎会关心产品背后企业的生存状况呢？判断一个产品的好坏，绝不是看短期销量，而是要看有多少人能记住这个产品，新消费就是一个很好的例子。

案例二：“对，这是我喜欢的香烟”

行为心理学

创始人——约翰·沃森，一生可谓传奇。因同事推荐，他来到智威汤逊广告公司工作，领导了很多备受瞩目的广告活动，其中有一项香烟实验也很有趣。

他将一群烟民集中起来，将他们各自最爱的香烟品牌去掉商标后放在一起，请他们区分。出乎意料的是，尽管这些烟民都声称他们肯定能够辨别出他们一直吸的香烟，结果却没有人分辨得出来哪种烟是他们经常抽的。

约翰

B·沃森虽

然在人生的中后期

进入广告公司，却也留下了很多被奉

为圭臬的广告学经典理论，香烟实验的结果与其理论也是契合的，他认为：

“消费者是否买一件商品，与广告的内容是否符合客观事实没有任何关系

，那些广告中描述产品功能的方向是完全错误的。消费者被广告影响，购买商品，完全是因为广告带给他们的情绪刺激，在广告面前人不是理性，而是感性”。

我在

第一篇文

章《一个品的自我

修养》说过一句话，也被很多同行视

为经典，

“理性可以让消费者记住你是一个好产品，感性却可以让消费者无法忘记你是一个好品牌”。

回想一下，你是因为格力空调品质好就记住格力

的，还是因为，时不时董明珠

的发言与你产生的共鸣，让你觉得她是一个靠谱的老板，才永久的记住格力。

当你走进空调店，面对这么多品牌，你总想去看看格力，至于格力哪个地方好，你是说不出来一二三的。当促销员对你详细介绍格力空调时，价格还符合你的预期，大概率你会选择格力。让你选择格力的最终原因不是因为你很懂空调（你只需要知道它很不错就足够了），而是格力长期的所言所行让你对它产生了信任和尊重。这份信任与尊重的情感才是消费者在同质化如此严重的当下做出的临门一脚。

请大家转动下你

的小脑袋，回忆一下让你印象深

刻的人、事、物，到底是什么原因让你对其印象深刻呢？

案例三：“给我一颗咖啡糖”

20世纪70年代，雀巢

希望用咖啡打开日本市场，在进入日本之前，针对全年龄段的消费者进行了口味喜好测试，询问他们对咖啡的看法，日本的消费者表示非常喜欢咖啡的味道。

这就令雀巢非常的兴奋，感觉前方有一堆金山在等着他们，雀巢马上投入巨额的营销费用，让咖啡铺天盖地的进入了日本的市场，结果就打脸喽，日本人虽然喜欢咖啡的味道，但是他们一直喝茶，不买咖啡的态度很坚决。

雀巢请到了营销专家克洛泰尔·拉帕耶

来负责雀巢咖啡

在日本的营销，这位大师更是一个传奇人物，经典案例也很多，大家感兴趣的可以深度了解下，肯定会有收获。

在当时，克洛泰尔可是个饱受争议的营销专家，严格的说他不算营销这一行，他是一名儿童精神科医生，他始终确信：

他的书《文化密码》，通过案例详细的告诉你如何去引导受众。

克洛泰尔在对消费者进行了反复的调研之后，他发现日本的消费者从来都没有跟咖啡建立过连接，现在要做的是要让日本人和咖啡建立联系。

他大胆的做出了一个决策，在日本推出咖啡糖，突然间，全日本的小孩发现了几十种不同口味的咖啡糖，每一种他们都很喜欢。

后来，不仅是小孩、年轻人，连上了年纪的人因为喜欢咖啡糖的口味，渐渐地开始喜欢喝咖啡，咖啡一下子就在日本推广开来。

从咖啡糖开始到含糖的咖啡味饮料最后到雀巢咖啡，现在日本的咖啡销量排在世界前列。

如果让我排一下营销史的十大经典案例，这一个绝对能排在榜上前列。日本人对咖啡没有建立连接，这一点不用克洛泰尔去做调研雀巢也能知道，否则他们不会在进入日本市场之前就做了全年龄段的用户口味测试。

我认为这个案例的伟大之处有两点，
第一点就是克洛泰尔用一颗咖啡糖表达了对人性的尊重，第二点就是雀巢咖啡对克洛泰尔的信心与耐心。

克洛泰尔没有选择广告的强轰乱炸去教育日本人为什么要喝咖啡，也没有告诉他们美国人都在喝咖啡你们也要效仿。而是用一颗咖啡糖去影响一代日本人，在他们的生活习惯中慢慢加深对咖啡味道的喜爱程度，通过一颗糖一种口味去影响一群人的生活习惯，这是一个漫长的过程，换做你是雀巢咖啡的负责人，你会有果决的信心与耐心做出这个决定嘛？

反观现在的市场情况，大多数的品牌没了对人性的尊重，甲方想快速入局快速挣钱

乙方
想快速结

案快速回款，乙方

拿着消费者调研、行业增速去给甲方

画大饼，

甲方拿着新媒体的三板斧想劈开消费者的认知，把某些观点强塞给消费者。

搞一些不痛不痒的产品，说一些冠冕堂皇为爱发声的购买理由与品牌态度，想让台下的消费者跟他们一起嗨。到如今，台上的新消费还剩多少？那些在幕后高举新营销旗帜的公司做出了什么案例？所谓自己的方法论哪个不是集百家之所长抄来的？

多为消费者考虑，多与消

费者接触，你会很简单的发现，消费者只能被影响，不能被说服

，影响会趋同，说服会抵抗。

案例四：“我想要一辆马车，但不知道长什么样”

《乔布斯传》提到过一个事情：乔布斯

从来不做用户调研。他说如果亨利·福特

在发明汽车之前去做市场调研，他得到的答案一定是消费者希望得到一辆更快的马车。

很多人讨论这件事的时候，都说乔布斯错了，消费者的真实需求不是一辆更快的马车，而是更快的方式，真的是这样嘛？

1886年第一辆汽车生产，至今136年，汽车的速度确实越来越快，也越来越精致，但也只是形态和配件上的变化，而不是马车到汽车这种形式上翻天覆地的变化。

如果消费者真的是这种思维思考问题，请问：相对于汽车，更快的方式是什么？你肯定会说是高铁？飞机？假如，没有高铁，没有飞机，汽车的速度是现在最快的，同样的问题再问一遍：相对于汽车，更快的方式是什么？我相信绝大多数人是回答不出来的，因为这个答案在他脑子里压根就没有概念，最好的回答是“更快的汽车”，能说出这个答案的也寥寥无几。

对于当时的社会环境，你问普罗大众“比马车更快的方式是什么”，最好的回答必然是“更快的马车”，因为消费者只知道他想要“更快的马车”，不知道什么是“更快的马车”。

乔布斯就创新问题发表过态度，他说：

“创新就是把各种事物整合到一起。有创意的人总能看出各种事物之间的联系，再整合成新的东西，这就是创新”。

而后面这句话也同样重要“明白自己想要的是什么，这是我们首先需要清楚的。而用正确的标准来判断大众是否也想得到他们想要的东西，这才是我们要擅长做的。这才是公司花钱请我们做的工作。这与流行文化无关，与愚弄大众也无关。”

品类创造，你无须问消费者是否需要这个产品，你问他“你需不需要一辆更快的马车？”他心里肯定是想要的。但是，在“想要”和“能要”之间，需要一个乔布斯所说的正确标准来判断：

- 能否取代旧品或为消费者生活带来极大的改善？
- 是否易于消费者理解，操作是否简单？
- 价格能否被消费者承受？

三个标准缺一不可，否则你的创新就没有任何商业价值。

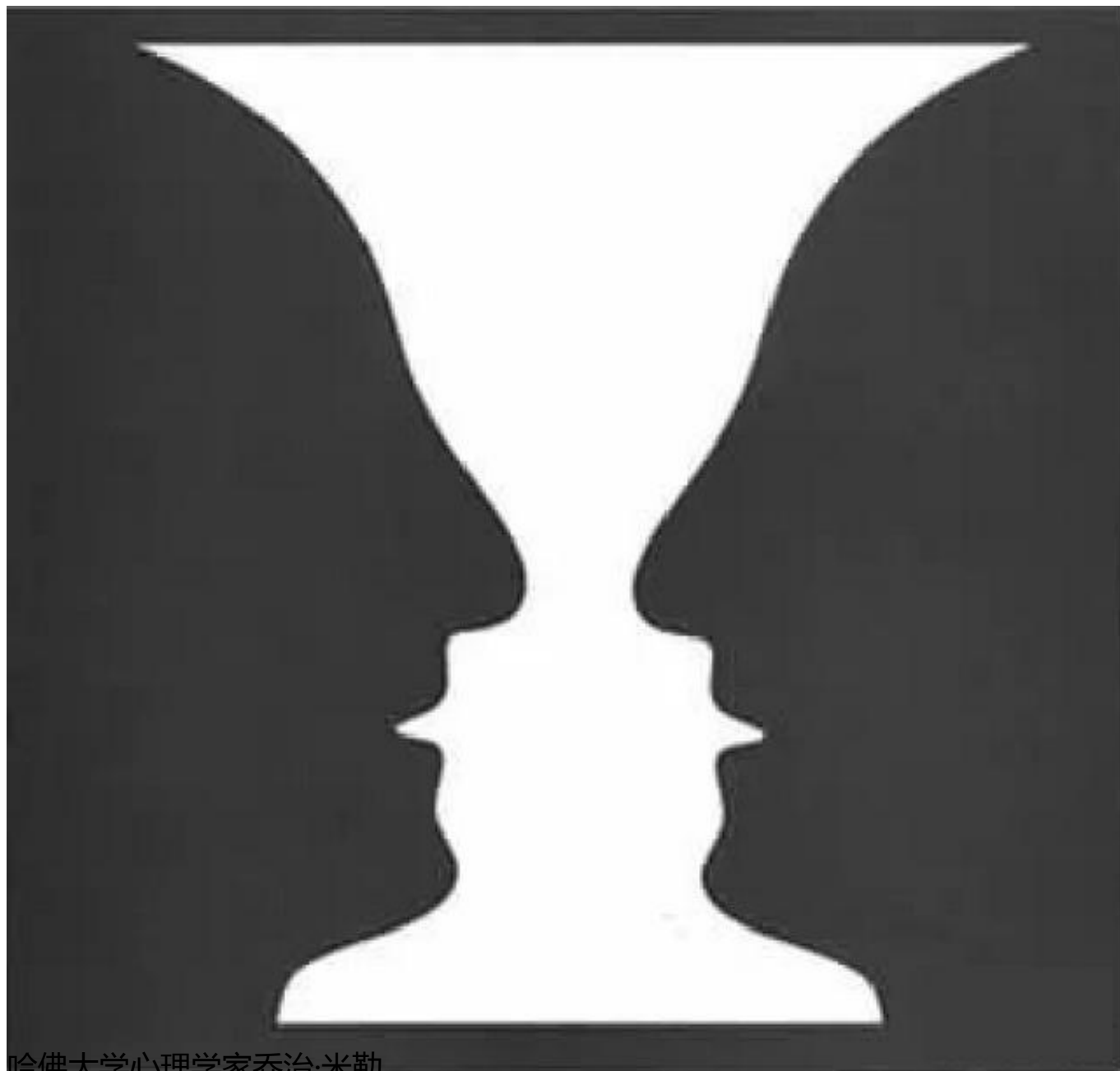
案例五：“我看见了一只大猩猩”

伊利诺大学的丹尼尔·西蒙邀请他的同学帮助他做了一个实验，他让学生们穿着黑色或者白色的衣服在互相传球。实验开始前，你会被告知：“一会我们将要问你穿白色衣服的传了几次球”。等到传球结束，问你：“穿白色衣服的传了几次球，在过程当中有没有看到什么奇怪的东西”？

这个实验的关键不在于参与者是否能回答正确穿白色衣服的传了几次球，而是大家有没有看到奇怪的东西——大猩猩。一部分人说看到了大猩猩，另一部分人说没看到大猩猩。

他们真的没看见大猩猩嘛？让参与者带上了眼动仪，测试结果发现，那些说自己没看到大猩猩的人其实已经看到了，之所以脑海里没有大猩猩的印象是因为他们的注意力都在数穿白色衣服的人传了几次球，自然也就忽视掉了出现在现场的大猩猩，因为大猩猩是黑色的嘛。

其实大家都接触过注意力的小实验，一个画面两种颜色，当你第一次将注意力放在一种颜色上时，你会看到一种形态，当你第二次将注意力放在另外一种颜色上时，你会看到另外一种形态。



哈佛大学心理学家乔治·米勒

博士的研究表示，普通人的心智最多只能同时处理七个单位的信息。但是这七个单位在认知中也是有优先级的，你可以询问身边任何一个人，“你知道哪些空调品牌”，他会直接说出来几个，然后慢慢的再想起来几个，直到最后实在想不出来，这就是心智的优先级。

人的注意力与记忆是有限的，品牌广告要有两个目的：

- 一：要抢占消费者的脑容量。
满分的结果是，不管消费者此刻需不需要购买，品牌的名字会一直记到脑子里。及格的结果是当消费者购买时，品牌名会出现在脑子里。

- 二：
要持久、正向、统一的加强消费者的认知，这个品牌有什么价值点，也就是选购理由。

案例六：“速溶咖啡的味道不好闻”

雀巢公司

率先研制出了速溶咖啡并将他们投放到市场，因为速溶咖啡的便捷性，人们无需花很多时间去煮咖啡，也不需要去刷煮咖啡的器具。雀巢在广告上大力宣传它的便利性，结果又翻车了，购买者寥寥无几。

雀巢请了市场调研专家去了解其中的原由，询问那些家庭妇女为什么不喜欢速溶咖啡，很多人的回答是因为不喜欢速溶咖啡的味道。这就出现了矛盾，他们都没买过速溶咖啡，怎么会知道是什么味道呢？显然“味道不喜欢”的回答她们是撒谎了。

调研专家进行了深入研究，他们编制了两张购物单，这两张购物单上的项目，一张写的是速溶咖啡，另一张写的是豆制咖啡，其它各项都相同。然后把清单分给两组家庭主妇，请她们描述一下按购物单买东西的家庭主妇是什么样的人。

购物清单 1	购物清单 2
1 听发酵粉	1 听发酵粉
2 块面包	2 块面包
1 串胡萝卜	1 串胡萝卜
1 磅雀巢速溶咖啡	1 磅豆制咖啡
1/2 磅碎牛肉	1/2 磅碎牛肉
2 听桃子	2 听桃子
5 磅土豆	5 磅土豆

结果很明显的发生了分歧，有几乎一半的人认为购买速溶咖啡的是一种邋遢、懒惰、没有生活计划的人；12%的人觉得是一个挥霍浪费的女人；10%的人觉得她不是一个好妻子。对买豆制咖啡的女人他们的评价是勤俭、讲究生活和喜欢烹调的人。

这就说明了当时的美国妇女认为做家务是一种责任与义务，逃避做家务是一种不好的行为。于是，雀巢把速溶咖啡的包装密封的十分牢固，把之前宣传便利性的卖点改成口味的醇厚，芳香，结果速溶咖啡销量倍增。

大部分人做调研发现消费者对速溶咖啡的味道不喜欢，到这一步基本就停止了，回来再做几组口味测试，找到消费者最喜欢的口味，重新上市销售。如果当时的雀巢采取这种方式，就会陷入恶性循环。

大家做调研的目的是什么？为了发现消费者需求下的某些痛点？然后针对这些痛点提出解决办法？如果是这种目的，那么就没必要做用户调研了，翻翻行业报告，看看电商的评价，扒一扒百度、淘宝的搜索关键词，这些都可以让你很直观的看到用户需求下的痛点是什么。

尤其是百度与淘宝的搜索关键词，会非常得准确，因为消费者在了解某一产品的时候都会去百度搜索，因为消费者在购买某一产品的时候都会去淘宝搜索，通过认知行为与购买行为你可以轻松的找到用户的痛点。

但是，
基
于以
上几种方
法，你很难洞察痛
点背后的人性，这也是用户调研的终
极目的。

如果你的调研停留在寻求产品层面的解决方法，那么你的广告就会陷入理性的卖点宣传，产品也会慢慢的被同值化。

当然了，这不妨碍你的产品可以很好的解决消费者的痛点，但是无法激发消费者心中贪嗔痴恨爱恶欲的情感，消费者也就无法记住你是一个什么样的品牌。

你有一个好产品，消费者不一定会认为你是一个好品牌，你是一个好品牌，消费者一定会认为你是一个好产品。

还记得当年被人厌恶的重
复性广告，找工作就跟老板谈的BOSS直聘
、想去哪拍就去哪拍的铂爵旅拍

嘛。当时很多人说这种广告就是重复重复再重复，毫无水平可言，是广告界的耻辱。也有专家说这种广告会降低品牌在消费者心中的好感度。

那请问“基于这条广告，除了重复重复再重复，消费者还有其他原因会降低对品牌好感度嘛？”如果答案仅仅是因为专家说的重复重复再重复，我反而觉得是一种优势，消费者厌恶的是广告片表达内容的重复，当消费者意识到表达内容重复了，那说明他们记住了，否则怎么会觉得重复呢？

其次，消费者只是觉得他这种表达太生硬，并不会有很强的抵触情绪不使用这款产品，否则BOSS直聘早就关门大吉了。

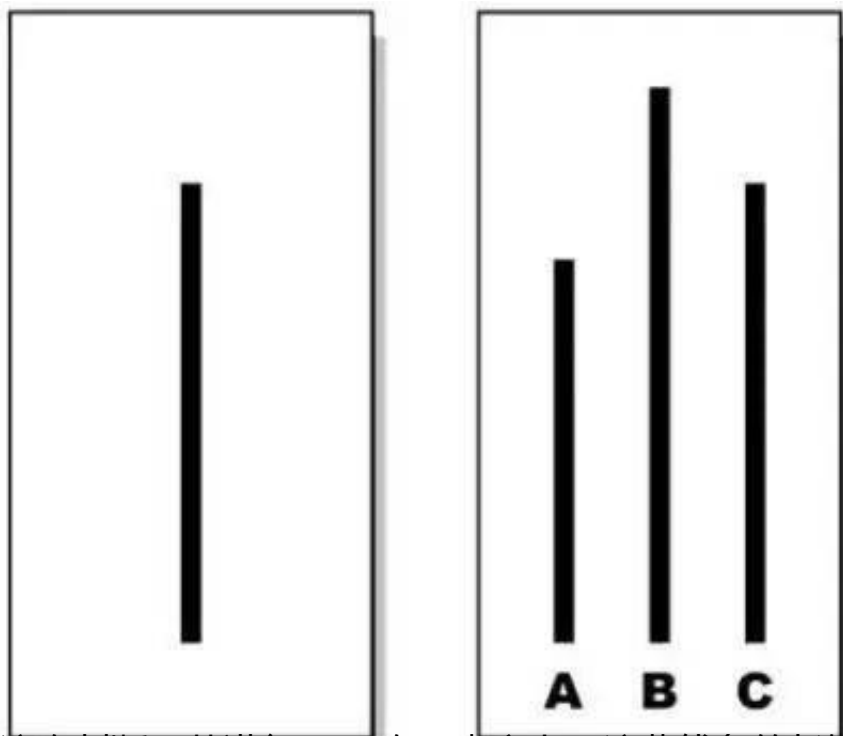
案例七：“他们说对”

1952年美国心理学家所罗门·阿希

做了一个实验。阿希邀请5名大学生协助他完成这个实验，阿希告诉这5名大学生，他们这个实验的目的是为了研究人的视觉情况（并告知这5名大学生接下来需要做的内容）。

完全不知情的第6个大学生走进实验室的时候，发现已经有5个人先坐在那里了，他只能坐在第6个位置上。事实上他不知道，其他5个人是阿希的“托儿”，他们早已串通好了。

这时候，阿希要求大家一起来做一个非常简单的判断题目：比较线段的长度。他拿出两张卡片，其中A卡片上面画有一条竖线，B卡片上有三条竖线，然后让大家比较A卡片上的线和B卡片上的三条线中的哪一条线等长。



这次判断一共进行了18次，事实上，这些线条的长短差异很明显，正常人一眼就能看出哪两条线是等长的。然而，在每次的判断中，5名大学生都异口同声地说出一个错误答案。第6名大学生产生了迷惑，一开始，他坚定地认为自己的判断没问题。但是，很快他就改变了主意，说出了和其他5名大学生一样的错误答案。

这个实验就是著名的“阿希实验”。

个体在群体中往往会不自觉地受到群体的影响与压力，因而在知觉、判断与行为上趋向于跟多数人一致的现象就叫“阿希效应”又叫“从众效应”。

提到个体与群体之间的心理差异，《乌合之众》这本经典心理学书籍就不得不提，作者是法国社会心理学家古斯塔夫·勒庞

，该书在心理学领域享有极高的地位，并开创了群体心理研究。

书中认为“群体的智力是低于个体平均智力水平的。

人们一旦聚集起来，思维就会显示出非理性、简单化、缺乏常识和逻辑等一些特征”。

从众效应在结果分析上就是规模效应带来的结论，这往往是调研过程中无法避免的陷阱，你看前面的案例：家庭妇女都说不喜欢速溶咖啡的味道、日本人都说喜欢咖啡的味道、有一半的人明明看见大猩猩了却说没看见，所有人都想要更快的马车但不知道更快的马车是什么样、重度烟民都说自己能分辨出来自己喜欢的香烟。

站在上帝视角，我们知道消费者撒谎了，那如果我们作为这场调研的负责人，能得到什么结果呢？这些问题不通过心理实验、行为实验甚至借助科学仪器很难找到根本原因。

很多人在用户访谈的时候会用5WHY提问法，针对一个问题连续追问五层为什么，第五层的回答就是消费者最真实的回答。实际情况是这样嘛？大家可以情景带入一下拿着5WHY去问上面案例中的消费者，我自己问到第一个WHY的时候就已经感觉不对劲了。

5WHY是一个强关联性的提问逻辑，下一层是上一层的递进，它会让你的提问逻辑非常缜密，往往越缜密的思维就会出现更致命的问题（想一下刚才的大猩猩实验）：如果这是一个开放性的问题呢？如果你第一个WHY的方向就错了呢？

我们来看一下5WHY的经典案例，丰田汽车前副社长大野耐一用这种方式找到了设备停机的原因，这是他与工人的对话：

问题一：为什么机器停了？

答案一：因为机器超载，保险丝烧断了。

问题二：为什么机器会超载？

答案二：因为轴承的润滑不足。

问题三：为什么轴承会润滑不足？

答案三：因为润滑泵失灵了。

问题四：为什么润滑泵会失灵？

答案四：因为它的轮轴耗损了。

问题五：为什么润滑泵的轮轴会耗损？

答案五：因为杂质跑到里面去了。

在润滑泵上加一个过滤网这个问题就解决了。

大野耐一作为丰田

汽车生产方式的主要创始人之一，经常去生产车间观看、观察，有问题了就按照5 WHY去问员工，直到员工的回答让他满意，员工自己内心也明白了问题的根本原因是什么。

如何避免第一个WH

Y的时候方向出错呢？要像大野耐一一样

时刻置身于消费者的体验流程之中，感同身受的去排除那些已经明确是错误的方向，尽最大可能去缩小开放性的范围。

第一个WHY的方向一定是你基于经验与用户洞察出来相对准确率最高的方向，这样你的5WHY才有可能得到你想要的东西。为什么是有可能呢？因为消费者会骗人嘛！

消费者会骗人，那用户调研就没必要做了吗？

回到开篇的问题：如何准确的洞察消费者需求？

从上面的案例我们可以很清楚的发现，即使是雀巢这种大公司也会在用户调研的时候翻车，也无法准确的洞察出消费者的底层需求是什么。

大家思考两个问题：

- 商业的成功，一定是准确的洞察了消费者的需求嘛？
- 品牌的成功，一定是最佳的品类解决方式嘛？

这两个问题的答案都是“不一定”。

成功的企业不一定是准确的洞察了消费者需求，他可以生产同质化的产品，但是他的组织能力、商业资源、商业模式都比你做得好，这种例子比比皆是。

一个品类中的头部品牌也不一定是行业中最好的产品，上面我说过，你有一个好产品，消费者不一定会认为你是一个好品牌，你是一个好品牌，消费者一定会认为你是一个好产品。

准确洞察消费者的需求，做出行业中最好的产品，会让你有非常大的成功概率，但是绝不会把成功的概率提高到100%。
商业的成功不是某个点你比别人强而是这条线上每个点都要比别人强，这样你的企业才会有坚固的竞争壁垒。

用户调研可以做，但是没必要纠结通过用户调研一定要找到一个最准确的洞察方向。从众效应，大家都在做的事情在认知上是对的，大家不做的事情在事实上并不代表是错的；“看不见大猩猩”，人的注意力有限，当你过度重视一个方向，会有很大的概率忽略掉更重要的东西。

霍桑效应，你无法识别群体的回答是否正确。

既然在用户调研中充满了人性的变数，那你为什么敢说你的洞察一定是最准确的那个呢？

经营一个企业有三种成本：沟通成本、决策成本、试错成本，沟通成本与决策成本是组织的管理问题，试错成本企业的方向问题。每当有企业让我帮他们找到一个最成功的发展方向的时候，我都会跟他们说：“你有接受失败的勇气嘛？”

如果我每次都能找到一个最成功的商业方向，我还在这写什么文章，上什么班，我早就变成某某成功大师教你如何月入百万了，而咨询公司也早就成了企业家朝圣的天堂。

不仅在营销，生活中见到的每一个人、事、物，你下的结论都要分好坏，不要分对错，只有结果是分对错的，而结论的好坏需要结果的对错来验证。结论是多元的选择，结果是唯一的评判，试过多元的选择，你唯一的评判才更有准确性。

说回营销，

产品只是价值的一种承载形态，基于价值背后人性情感的洞察，才是解决问题的根本。你无法阻止消费者撒谎，消费者也无法隐藏天性。

见诸相非相，即见如来。

本文来自微信公众号：中海诺 (ID : zhonghainuoyx) ，作者：天才画手—中海诺

本内容为作者独立观点，不代表虎嗅立场。未经允许不得转载，授权事宜请联系 hezuo@huxiu.com

正在改变与想要改变世界的人，都在 虎嗅APP