



郭超豪

# 撬动消费大潜力 “小数据”为何如此“硬核”？

不少专家认为,在5G时代,小数据在商业零售和品牌营销等领域是最受关注的趋势之一。

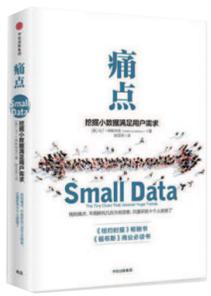
所谓小数据,并非是站在大数据的对立面,而是指对个人数据全方位地挖掘利用。可以说,小数据是对大数据的有效补充。

在代表作《痛点:挖掘小数据满足用户需求》中,品牌营销专家马丁·林斯特龙有这样的阐释:“大数据连接了千百万的数据点,可以准确地产生相互关系。但是,当人类按照自己的惯例行动时,大数据通常会受到破坏。大数据不断帮我们节约人力物力,让我们的生活实现自动化。反过来,人类也会同时进化,根据技术带来的变化做出决策。大数据和小数据是一对合作的舞伴,是对平衡的共同追求。”因为数字化企业对于用户需求的挖掘越来越细,通过对一小部分客户数据进行分析,营销公司可以建立一个精准的商业智能体系,不断优化自身的产品及服务。

林斯特龙在书中列举了很多案例,介绍他如何通过一国一城地走访了解当地普通民众,从细微处去寻找文化的痕迹,从而针对性地去设计客户可能会喜爱的产品、包装等。这些案例凸显了小数据在日常生活和商品营销中起到的重要作用,能够帮助企业更好地了解消费需求,从而激发消费潜力。

本期“阅读”栏目,就带领读者走入风口上的小数据。

——编者



《痛点:挖掘小数据满足用户需求》  
马丁·林斯特龙 著  
中信出版社

## 拯救乐高玩具的 是11岁男孩的一双旧球鞋

提到玩具,乐高或许是你第一个出现在脑海里的品牌。这家丹麦玩具巨头成立至今已有88年历史,期间历经风雨,甚至在2004年一度面临破产风险,而让这一切转危为安的,居然是一双11岁男孩的旧球鞋。

林斯特龙在《痛点》一书中提到,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%。时任乐高CEO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。”

这家丹麦玩具商怎么突然落到这步田地?这大概要追溯到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”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潮前,事实确实如此。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。那些所谓的数字原住民,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,在德国遇见了一位11岁男孩后,乐高的理念迎来了巨大的转变。那一天,乐高的管理层发现,他们自以为了解的一切都是

错误的——无论是20世纪末、21世纪初的孩子,还是孩子们的数字化习惯——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,让屋里的人都能看到。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、女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。在不久前公布的2019年年度财务报告中,乐高集团在全球已拥有570家品牌零售店,收入达到400亿元人民币,依然是玩具领域当之无愧的“巨无霸”。

### 相关链接

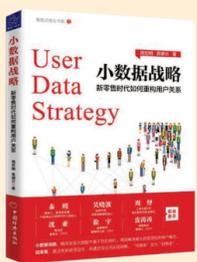
## 他们也在关注“小数据”

究竟是什么触发了人们内心的购买欲?为什么有的顾客会满载而归,而有的顾客却两手空空离开卖场?

在《顾客为什么购买》一书中,消费行为学家帕科·昂德希尔带领着自己的团队深入各种消费场景,比如购物中心、百货商场、快餐店、连锁超市、音像店以及购物网站等,跟踪观察购物者,花费20年时间深入研究消费者和销售环境的互动,通过独到的调查手法和敏锐的洞察力,记录了人们在购物时的种种行为特征和消费习惯,并在此基础上分析了决定这些消费行为的和消费习惯的底层逻辑,分析了购买行为与消费心理的博弈关系,为读者描绘了商家、市场营销人员和消费者之间的竞争关系。



《顾客为什么购买》  
帕科·昂德希尔 著  
中信出版社



《小数据战略》  
周宏明 袁芸云 著  
中国经济出版社

作为零售业进化的X模式,自零售是对用户关系的重构。《小数据战略》一书基于作者自身真实的商业实践和思考,不仅在理论和概念上阐述了人联网和零售的进化规律与方向,还回到实践中对其进行检验,并利用小数据战略思维,指导企业去实现用户关系的重构,去实践零售的X模式。

在作者看来,小数据是对大数据的升华与聚焦,是企业万物互联时代可以利用的一种无形而宝贵的资产。



通过收集衣着颜色这样的“小数据”,可以解决不少消费领域上的“大问题”

## 如何把麦片卖给气场不合的印度婆媳

2013年,马丁·林斯特龙被邀请为逐渐失去市场份额的印度谷物早餐品牌设计一个新包装——这在他看来本是一个简单的任务,但他很快发现,这背后贯穿的是个难以解开的矛盾——婆媳关系。

在印度,“婆婆”外表看起来都差不多,甚至有一些典型特征。她们大多身材矮小,年龄五六十岁,看起来比实际年龄老很多。几乎所有婆婆都穿着肥大的衣服,不太干净的眼镜上,配着两个厚厚的镜片。更引人注目的,是她们色彩艳丽的服装:暗蓝色、海蓝色、粉绿色、淡琥珀色。在印度文化中,“奢侈”“富裕”和“成功”的概念与普通使用的色彩息息相关,印度的大多数里程碑、典礼和仪式——从出生,到婚礼,再到死亡——都是由多彩的服饰陪伴,甚至是主导的。肥皂品牌“卫宝”就是一个佐证。它于19世纪末20世纪初在英国上市。现在,美国和英国已经找不到这种肥皂了。可是,在印度,它仍是最受欢迎的除菌皂品牌。这个品牌比大多数手工皂的体积大——大约跟成人的手掌差不多——但是,更吸引人的是“卫宝”标志性的深红色。可以说,在每个印度孩子的成长过程中,都离不开一块鲜红的“卫宝”牌肥皂。这是一种代代相传的习惯,一种对色彩的偏爱。

“卫宝”的成功经验迅速扩散到包装商品界。制造商在每个包装上印上不同的颜色,吸引新一代的消费者。根据一个有趣的实验,人们对颜色的偏好通常源于小时候卧室墙的颜色。而包装颜色,正是印度的谷类食品销售在走下坡路的原因。

林斯特龙通过采访一个家庭相差20岁的两个女人,深入调查了在印度婆媳两代人眼中,世界都是什么样子的。他最常问的问题是:“你们家谁做饭?”因为这决定了谷物早餐究竟该卖给婆婆,还是卖给儿媳。但答案却充满了争

议,因为婆媳俩都声称是自己在掌管厨房,而那些被人忽略的“小数据”却给出了真正的答案。

在每一间印度厨房里,靠近炉子的地方都会放一个调料盒。大多数情况下,那是一个封闭的圆形金属容器,打开后,盒子里装着五六个小容器,里面装着印度最常见的香料颗粒和调味增甜的粉末,颗粒主要包括小茴香、黑芥籽和葫芦巴,粉末主要有香菜粉、姜黄粉、红辣椒粉和辛辣香料粉。在世界各地,厨师一般把常用调料放在炉子附近,就像把食品饮料随手摆在冰箱的前部和中间。而在印度,靠近炉子和烤箱的,往往是盒子里颜色最鲜艳的——被煤烟熏黑的黄色小豆蔻、火红色的辣椒粉——而色彩越单调的颗粒,离炉子就越远。林斯特龙突然恍然大悟,离炉子最近的粉末,跟大多数印度婆婆的衣服颜色一样。不仅如此,屋里挂着结婚或添子等盛大仪式上拍的相片,相框也是那个颜色。调料的颜色证明了,在印度人家里,负责做饭的其实大部分是婆婆,儿媳负责整理和洗碗。

卧室的颜色也说明了同样的问题。印度的大多数儿媳不是跟孩子住在一起,而是与丈夫共用一个卧室。里面的墙壁通常是灰白色、淡黄色或沙黄色。婆婆们的卧室就不是这样。她们的卧室墙像她们的穿着、她们做饭用的调料一样五彩缤纷。于是,林斯特龙们进行了一项实验。他让婆婆和儿媳们分别列出一组颜色,从“最新鲜”到“最不新鲜”排列。这两组结果差异巨大。甚至,她们对“新鲜”的定义完全相反。对印度婆婆来说,“天然”就是指她们的调料颜色。她们认为,色彩越艳丽,调料就越新鲜。相反,印度女孩越来越受到国际潮流和观念的影响,都不约而同地喜欢绿色。这是一个巨大的挑战,谷物食品生产商面对的是两个完全不同的群体。她们不仅共享一个家庭,还平分这个家的“情感监护权”。无论新包装怎么设计,都要同时满足这两个对立的决策群体。印度婆婆喜欢生动多彩的包装设计,而这在儿媳看来,这样的色彩显得做作,跟天然有机是完全对立的。

最终,通过模拟婆婆和儿媳在视力以及平均身高和视角上的不同,谷物早餐生产商推出了一个两全其美的新包装——将2/3的包装底部换成亮丽、明亮的调料颜色;剩下1/3的包装,设计成“天然棕”和“天然绿”的颜色,并详细介绍谷物早餐的天然成分。同时,由于印度禁止在产品包装上出现人的图像,新包装上印了一个宝宝用的勺子,里面盛满了谷物早餐。这是一个划时代的经典设计,两套完全不同的配色方案。一套是针对50岁到70岁的女性,另一套是针对20岁左右的姑娘。两套方案看起来是一样的谷物早餐,一样的包装设计——如果不戴上婆婆和儿媳视角的眼镜,你就永远也发现不了差别。

## 什么是“新鲜” 世界各地的理解五花八门

对“新鲜”理解有出入的不仅仅是印度的婆婆和儿媳,全世界的人看待这一概念可谓五花八门,不少商品制造厂商也因为忽视这样的“小数据”而栽过大跟头。

《痛点》一书中记载了这样一个例子。在欧美国家,当你刚从烘干机里取出一堆干净温暖的衣服时,会被一阵清新的花香或者新鲜橘子、柠檬的果香包围。大多数人没有意识到,

广告商和气味专家已经说服他们,与新鲜概念关联的是时令鲜花或柠檬香味。这种现象在美国尤其普遍。因为在美国,香味添加剂很重,但味道很淡,不仅不易察觉,还容易引起情感共鸣。

而在东欧和大多数发展中国家,就是另一幅图景了。几年前,一家公司在俄罗斯创制了一种花香型洗衣剂,但一开始却非常不受欢迎。寻求

答案的过程中,林斯特龙发现,俄罗斯消费者与西方人对“新鲜”的概念不一样。在俄罗斯,衣服洗完后,通常挂在后院的晾衣绳上。那么,老婆婆们怎么知道,她们的衣服有没有通过“新鲜”测试?她们把鼻子贴近衣服,闻到的味道里有风、纤维、泥土、湿气和零下几十度低温下变硬的衣服纹理。在俄罗斯消费者中,这种香味是最受欢迎的。花香型洗衣剂出现滞销,也是这个原因。花香不仅无法引起俄罗斯人的情感共鸣,还会让俄罗斯人不自在。后来,那家洗衣剂生产商完全去除了产品的花香并模拟了冷空气、泥土和户外的味道,那款洗衣剂又开始畅销了。

同样的例子也发生在食品上。在中国,我们往往认为刚生产或是宰杀的食物是最新鲜的,一旦进入冷冻环节就成了“冰鲜”。而根据书中介绍,在法国,“冷冻”却被消费者视为“新鲜”的代名词,就像密封的螺旋盖包装一样。相反,货架期较长的产品通常被认为是“不太新鲜”。在世界各地,林斯特龙经常让消费者腾空冰箱,然后按照新鲜度放置每一件产品。最新鲜的放在最上层,最不新鲜的放在下层。在美国,许多消费者认为,比刚拌好的沙拉还新鲜的产品中,包括了亨氏番茄酱和好乐门蛋黄酱这些可能已经生产了好几个月的商品。这样令人费解的答案背后,也给了商家们众多机遇与挑战。



如何判断刚洗完的衣服够不够洁净?各国民众有着巨大的差异,导致同样香味的洗衣剂在各地的受欢迎程度截然不同