

SEM 账户操作与职业规划指南

——写给即将投入战斗的新手一些经验谈

岳鹏飞 著

光明日报出版社

谨以此书献给朱云、李佶烜、魏霞

前 言

本书的前 4 个章节总结了这些年来我操作账户时的经验和一些趣事，目的是给急于操作账户的新手一些落地性的操作建议。希望能帮助新手度过初期执行账户操作方面的难关。原计划本书就应该截稿，变成一本类似操作手册形式的小册子供大家参阅。但我感觉这种纯粹讨论账户操作的书过于单一和枯燥，于是就有了后面有关职业定位和规划的章节。至少在我看来，如果在我入职前有一位前辈能告诉我一些有关职业规划方面的知识，会让我少走很多弯路。所以我决定写下来，试着帮助各位新手少走弯路、尽快成长。

至于本书前 4 章提到的搜索账户操作经验，读者朋友也不用认为只对搜索账户有效。无论是搜索，还是前几年的展示广告，抑或是这两年流行的信息流广告。优化方法大多相同，所以无须担心知识过时。

目 录

1 账户里的计划 / 1

1.1 有关账户计划层级的基本概述	1
1.2 有关账户计划层级的功能性	2
1.2.1 计划层级的预算设置功能	2
1.2.2 计划层级的否定关键词、否定 IP	5
1.2.3 计划层级的地域设置	7
1.2.4 计划层级的投放时段设置	10
1.2.5 计划层级的数据分析	12
1.2.6 二八法则在计划层级中的应用	14
1.2.7 长尾理论在计划层级中的应用	17
1.2.8 计划层级账户搭建方法（方法论）	23

2 账户里的组（单元） / 34

2.1 有关账户组（单元）层级的基本概述	34
2.2 有关账户组（单元）层级的功能性	34
2.2.1 组（单元）层级的否定关键词设置功能	34
2.2.2 组（单元）层级的物料完整性	35
2.2.3 组（单元）层级的创意管理	35

3 账户里的创意 / 37

3.1 有关账户里创意的基本概述	37
3.2 有关账户里创意的功能性	38
3.2.1 创意中的战略一：恐惧！恐惧！	39
3.2.2 创意中的战略二：虚荣心与自我意识	42
3.2.3 创意中的战略三：信任证明	44
3.2.4 创意中的战略四：归属感	45
3.2.5 创意中的战略五：单脑思考	48
3.2.6 创意中的战略六：承诺一致性	56
3.2.7 创意中的战略七：简单粗暴	66
3.2.8 创意中的战术一：简明扼要	72
3.2.9 创意中的战术二：优点堆砌	78
3.2.10 创意中的战术三：诱惑性	80
3.2.11 创意中的战术四：临门一脚	84
3.2.12 创意中的战术五：权威感	87
3.2.13 创意中的战术六：不要钱拿开玩笑	90
3.2.14 创意中的战术七：拒绝快餐化信息	97

4 账户里的关键词 / 99

4.1 关键词的基本概述	99
4.2 关键词里的核心工作项——《二八救命法则》	101
4.3 关键词维度里唯一能降成本的方法——《长尾理论》	102

5 入职之前 / 103

5.1 甲方工作优劣	103
5.2 代理工作优劣	105
5.3 媒体工作优劣	110
5.4 面试	115

5.5	简历	117
5.6	着装	119
6	新手实习期工作指南 /	121
6.1	甲方工作实习期建议	122
6.2	代理工作实习期建议	123
6.3	媒体工作实习期建议	127
7	个人能力提升建议 /	133
7.1	提升重点	133
7.2	个人能力财富变现	135
7.3	“内外高厚”提升建议	141
7.3.1	内在厚度	141
7.3.2	内在高度	143
7.3.3	外在厚度	144
7.3.4	外在高度	145
7.3.5	自己的“内外高厚”	146
8	艾奇 Q&A 集锦 /	148
9	后记 /	155
9.1	管理与人性	156
9.2	大事化小	158
9.3	定位	161

1 账户里的计划

1.1 有关账户计划层级的基本概述

进入账户映入眼帘就是账户计划了，不同的操作后台叫法也有所不同。总之可以简单地理解为一个硬盘的根目录，所有的内容都要在这个根目录的基础上搭建。一个有经验的账户操作者可以只看账户的名称就能清楚搭建这个账户的 SEM 水平如何，大概有多少能耐。

有一次我参加一个有关产品系统新版本更新的会议，一个不大的会议室里零零散散地坐着七八个同事。有商业产品经理、运营和 SEM。产品经理口若悬河地讲了 40 分钟，把这次升级的内容和想法讲了一遍，并征求 SEM 的意见。提到其中一个修改细节时，大家提议某竞品做得不错可以参考看看。于是这位 40 分钟都没怎么喘气的哥们以迅雷不及掩耳之势登录到某竞品公司产品后台让我们指给他看。登录账户后映入眼帘的就是账户计划名了，我随口说：“计划搭得不错，此人至少有 2 年 SEM 经验。”不喘哥说：“我搭的。”

好在当时这计划确实搭得不错，如果搭得很烂我又在会议室里如此坦诚的话，恐怕难免会招来杀身之祸。后聊天得知不喘哥在没做产品经理之前是做 SEM 的，有几年 SEM 经验，也难怪账户搭得漂亮。这就好比看篮球比赛，球进没进对于只是看乐呵的人来说，投篮姿势要比是否入筐还重要。所谓球可以不进，但姿势一定要帅。可话说回来，姿势不帅的话球基本也不会进……

这个小故事里的不喘哥其实还告诉了我们一些其他有趣的事情，其实不管我们在甲、乙、丙还是丁方，只要在商业数据这条线的工作人员，不管你

是产品还是审核，是项目还是销售。懂 SEM 其实是最基本、基础的技能。SEM 属于商业数据的根基，它可以教会我们数据分析、方案制作、线上活动策划甚至 PHOTOSHOP、着陆页排版、网页内容占比、网民粘性控制等等。这一切都跟 SEM、跟商业数据相关。你可以看不懂代码，但看不懂点击率（CTR）、转化率（CVR）、单次点击成本（CPC）、千次展现成本（CPM）、转化成本（CPA）、订单成本（CPS）对于商业数据线的人来讲几乎等于灾难。而 CTR、CVR、CPC、CPM、CPA、CPS 这些数据就是 SEM 的基础组成部分。

1.2 有关账户计划层级的功能性

不同公司的操作后台计划的功能和名称略有不同，但总体都包含以下几个主要的功能。

1.2.1 计划层级的预算设置功能

在账户下设置一个预算就代表该账户一整天的花费，而每个计划都应该是有一个预算，当然也可以不设置限制。预算的功能很简单，当设置预算的计划达到设置的预设值，该计划将下线，组（单元）内所有的物料将损失被触发资格。但预设值不可能 100% 精准，例如你设了计划 A 预算为 5000，那么它可能到达了 5300 才下线。这个消费误差是不可避免的，一个网民在点击了你的广告后进入着陆页浏览，过了 20 分钟后结束浏览过程。在这个浏览行为过程中可能计划 A 已经到达预算并下线了，但你的广告仍然展示在未关掉的搜索结果页上……如果这时候你的广告再次被点击，虽然预算已经撞线，但账户仍然会产生消费。感觉有点像开汽车踩刹车之后总会有一定的刹车距离而不可能戛然而止。但超出预算也是有一个比例的，总不能设置 5000 结果花出 50000 去，一般在 15% 以内的比例都算是可以接受的。

设置计划层级预算有很多重要的好处，比如控制账户整体消费结构。不同的计划的责任不同，当我希望通用词或核心大词的消费占比能达到整个账户预算的 80% 时，计划层级预算即可完成这项任务。计划层级预算可以有效且针对性地对自己的优化方案提供刚性支持，所以对计划层级预算的控制算是 SEM 入门课程里最重要的一项。有效且合理地分配计划层级预算是优化账

户里的难点，不过请放心，后面我会很负责任地告诉你怎么分配才是合理的计划层级预算。

举个例子，客户小赵计划层级预算的配置就非常值得借鉴，首先他根据自身推广产品的数据做了一些整理并得知“北上广”三地为核心区域，就将“北上广”三地的计划预算调整到整体账户消费的90%。这样就可以轻松聚焦，达到预算的合理配比。轻松抓住推广重点，绝对不会造成之前新闻里《淘宝30万推广费只带来一张订单，被老板打到住院》的情况。SEM有风险，人行需谨慎啊。

设置计划层级预算不是只有好处，还有显而易见的坏处。计划因预算导致下线就意味着该计划下所有的物料全部失效，也就导致了同时间你的竞争对手获得了更廉价的流量补给。这只是提前下线的一点坏处，更麻烦的是质量度。我们知道每个关键词的质量度是SEM的灵魂，最简单直接的体现SEM价值的数值。质量度的权重中关键词点击量的历史数据应该算数一数二的重要，当你的账户物料下线就意味着别人家在积攒廉价的质量度，尤其关键词是核心关键词且词的质量度领先别人的时候，提前下线的损失不可估量。哪怕是在深夜或非核心时段，计划层级预算下线都会导致糟糕的后果。另外，考验一个SEM的水准是否及格，其实只需要看他最近1个月内账户或计划和组（单元）下线次数即可。除非有特殊需求，账户、计划、组（单元）的下线次数越多，这个SEM的水平越欠火候。

SEM小钱是个新手，按领导规定设置好预算后每天下午3点核心计划就下线了。小钱公司产品是订餐送餐类服务，受众人群在晚上6-8点是一天的最高峰期。不考虑关键词质量度维度，单考虑他损失的不仅仅是晚上6-8点高峰期的黄金流量，之前从当天0点到下午3点的努力也全都白费了。网民的搜索习惯是一种被“驱赶”的过程，今天晚上有个party，中午已经查好在哪儿订餐，晚上再搜找不到了。所以如果错过了一天的高峰，那么今天其他的铺垫也变得毫无意义。虽然有点绝对，但其实犹如100米赛跑，用1个小时跑过去起码是有成绩的，可跑了90米然后退赛却没有成绩。

设置预算这么麻烦，不如不设置。我一度也这么想过，可怕的是如果不设置预算也许没有小麻烦，但一旦有了麻烦就是hold不住的大灾难……

SEM小孙跟我关系特好，有天产品邮件通知我们说新产品线终于渡过测

试期预计明天正式上线。我当然义不容辞第一时间通知各家客户，还跟小孙叮嘱。新产品上线，第一时间占坑有大量优势，因为竞争环境不激烈，质量度积累前期便宜很多，第一时间摸出产品规则和攻略能少走很多冤枉路。小孙决定第一时间准备物料尝鲜，周五上午物料整顿完毕准备上线，下午物料上线一切正常。下班回家开开心心过了一个周末，周一早上来到公司打开电脑下载数据后就再也高兴不起来了。预计花一个月的预算两天花没了，数据异常的难看，从此小孙跟我就没那么铁了……

好心办坏事的时候常常发生，因为数据就是这么无情不容任何人辩解。所以“设好预算”变成了我在给任何人尝试性建议时的口头禅。

不设预算除了会给尝试性操作带来灾难，也经常在非大范围的账户调整时造成大灾难。一般情况下一个 SEM 在控制了一段时间账户后，基本对账户数据会有一个比较自信的预估。比如早上 10 点到公司看下数据就对今天的数据表现有一个大概的认知，或者看下台历就大概能清楚今天数据什么样子。用飘柔就是这么自信对不对？

之前我操作一个展示类账户，成本让我很傲娇。因为新产品冲量阶段没考虑账户预算相关问题。在一个全中国球迷都在高兴的夜晚后的第二天早上，我经常投放的一家视频网站在早上 6 点 -10 点的时间里花掉了 1 个月的预算，转化成本高于行业 70%——2015 年世界俱乐部杯中国广州恒大淘宝上演惊天逆转，2-1 战胜墨西哥美洲队进入 4 强，将面对世界首屈一指的巴塞罗那。

这场球赛吸引了大量非狂热球迷的关注，俗称伪球迷。第二天起床打开朋友圈、新闻弹窗都在讲述广州恒大淘宝怎么逆转别人。我作为标准的伪球迷扣掉眼屎带上眼镜认真地再阅读了一遍标题，没错啊！是逆转对手，怎么可能呢？曾几何时中国男足不一直是被逆转的对象吗？谱写了一整本被逆转教科书的中国男足逆转了别人！中国千千万万和我同样心态的伪球迷在第二天早上 6-10 点的时间里，躺在床上或坐在办公桌前把我一整个月的预算蚕食一空。内心几乎崩溃的我一直躲着客户长达半年之久，生怕自己小命不保。

账户设置和页面着陆页明明也没有调整，既然钱都花出去了为什么成本不好？

推广产品是有一定专业性的足球游戏，受众核心群体较窄。而之前一直针对的是核心球迷，他们愿意熬夜看球、花钱看现场、用大量的时间讨论和

研究足球的本质。他们才是产品的最核心受众，但因为这场意外吸引了大批一年也不看一次足球视频的伪球迷蜂拥而至，固然导致成本飙升。

那么保持一个账户或计划在有预算的控制下，24 小时物料不下线，就变成了 SEM 中非常重要的一项，这也是整个优化过程中最基础的一课，希望这些血淋淋的案例能给各位读者敲响警钟。

1.2.2 计划层级的否定关键词、否定 IP

否定关键词顾名思义，作用就是把搜索了某些关键词的网民屏蔽掉。通俗地说就是把某些特定的关键词拉入黑名单。否定 IP 就是将某几个 IP 或一个 IP 段一起拉入黑名单。这是当你开始做账户的时候首先第一步要做的。95% 的情况下当你接触了一个新的账户里都是有计划和组（单元）的。你的前辈已经给了你一个运行了一段时间的账户，即使是新开的账户也会第一时间从其他账户里把物料复制过来。所以大部分情况下拿到手的账户都已经有了历史数据表现，而新任 SEM 接过账户的第一件事就是要做出比之前转化成本低的数据表现。

西方有句话叫：“什么是有钱人？有钱人就是比你妻子的妹妹的老公多赚 100 美元。”

如果想第一时间多赚这 100 美元的话，加否定关键词、否定 IP 是绝对的不二之选，而且非常简单便捷。先根据自己的时间充裕度下载一定时段的搜索词报告，然后将搜索词报告与账户内关键词做匹配，删除账户内已有的词，再将剩余搜索词进行 yes 或 no 的分类。将 yes 的关键词以最低出价、精准匹配的模式放入账户内。最好是能单独建立组（单元）或计划，并定期观察这些关键词的含金量。最后将 no 的关键词加入否定关键词列表完成整个步骤。

增加否定关键词、否定 IP 的最大好处就是可以在最短时间里降低转化成本，短时间获得那 100 美元。可弊端也会凸显，会导致转化的数量下降。一般状态下账户转化总量的下降范围在 5% 内属于可接受。而且你的前任肯定会给你添加否定关键词、否定 IP 的空间。因为在一定时间后，领导会对转化总量欲求不满，降转化成本的权重会略微下降、增量的权重提升。而为了获得更多的转化量，操作者会给一些可加也可不加的关键词更多机会。因为考核指标权重的倾斜，操作者就愿意为一些有机会获转化的关键词铤而走险。

人性嘛，都懂。

SEM 小李今天刚入职，老板想测测他的水准，便给了他一个账户转化成本在略低于公司整体平均值的账户让他优化成本。刚刚入职的小李急于证明自己的实力，入职当天就选了从否定关键词入手。他先把自己负责的账户半年内所有的搜索词报告下载下来，然后用 VLOOKUP 把账户已有的关键词删掉，把剩下的关键词按 yes 或 no 的方式分类，最后把 yes 类的关键词建个组（单元）一股脑丢进去，最低出价、精准匹配，再写两条与品牌有关的通用型创意。再把 no 类的关键词放进计划层级否定关键词内，一天时间大功告成。第二天马上就有立竿见影的数据表现，转化总量降低 6%、转化成本降低 10%。其中 yes 类关键词也带来了若干转化，防止了转化总量下降的太厉害。第一天就有这个表现，老板很满意，小李自然也更踏实和自信。

否定关键词有太多的好处但也是有大大的坏处。

从前，一个国主要出门远行，临行前，交给 3 个仆人每人一锭银子，吩咐道：“你们去做生意，等我回来时，再来见我。”国王回来时，第一个仆人说：“主人，你交给我的一锭银子，我已赚了 10 锭。”于是，国王奖励他 10 座城邑。第二个仆人报告：“主人，你给我的一锭银子，我已赚了 5 锭。”于是，国王奖励他 5 座城邑。第三仆人报告说：“主人，你给我的 1 锭银子，我一直包在手帕里，怕丢失，一直没有拿出来。”

于是，国王命令将第三个仆人的 1 锭银子赏给第一个仆人，说：“凡是少的，就连他所有的，也要夺过来。凡是多的，还要给他，叫他多多益善。”

这反映出当今社会中存在的一个普遍现象，即赢家通吃。

这个故事出自《圣经新约》的《马太福音》，这就是非常出名的“马太效应”。拼命地在考核指标里增加转化成本的权重就会带来严重的“马太效应”。为了让转化成本越来越低，SEM 只能让投放的受众人群越来越精准，比如增加大量否定词、删除转化成本高的关键词。在同一批人群的情况下，越来越精准就意味着转化总量越来越少。

16 号网络（化名）是业界的 TOP 级客户，以业界获客成本低而闻名（转化成本低）。可近几年业绩总是不温不火没什么起色，稳定有余但增长不足。我用了很久和这家公司下面能接触到的所有账户操作者“促膝长谈”以求真知，率先打听出来的是公司绩效考核有严重的“成本为王”心态。SEM 中谁

的成本低谁就有漂亮的绩效业绩，总量也被列入的考核但占比并不重。SEM 们拼命地精确人群优化成本以求绩效过关，完全没有一点冒险精神。对新方法、新产品丝毫没有兴趣。因为“新”就意味着失败和尝试，就意味着工资少了。在这种氛围下换我我也不敢越雷霆半步，公司少俩转化不要紧，少了我的荷包房租谁交？

这就好比一场足球比赛，如果想赢得比赛当然需要进球得分才行。可风光无限的前场球员也是需要后卫和门将辛勤劳作才能确保前场有球可拿不是吗？如果只以得分论英雄那久而久之这个球队就变成了全场前锋的奇怪球队，也许能进很多球。可未必最后能赢得球赛（市场）。

大量增加否定关键词或否定 IP 让账户吸引的受众越来越精准是 SEM 的工作的重中之重，但只满足于此肯定不可取。开辟新的群体、寻找遗漏的人群也同样需要努力和坚持。

概括成一句话，拼命工作（加词）拼命玩（否词）。

1.2.3 计划层级的地域设置

地域设置顾名思义，选择你想要投放的地域进行投放。但里面有一个很重要的误区需要说明一下。

第一个问题是地域设置是根据 IP 段来设定的，而哪段 IP 归哪个地域是由网络提供商制定或规定的。这就出现了一个问题，地域设置并不 100% 准确。比如你只投放了北京地域，任何工具都无法 100% 的肯定只有北京地域，如果过于严格就会出现我明明在北京地域但显示地域并不在北京。如果过于宽松则导致非北京地域也会被划入北京地域。不过就目前的产品能力，基本都能达到 90% 以上的正确率，但肯定无法 100% 精确。虽然我本人很讨厌公式，但这里用一个公式可以简单表明。即 $A+B+C=D$ ，但选择地域性投放会导致 $A+B+C \leq D$ 。假设你的产品需要在全国投放，但为了分工和精准性，很多人会选择开设多个账户进行分地域投放。此举本身无可厚非，但其实会遗漏一部分不小的流量。我们以 34 个省份进行划分，分别用 34 个账户进行地域性投放获得数据综合肯定会略低于一个账户全国投放（假设数据设置完全一致的前提下）。目前市面上的绝大多数多推广产品为了宣传或保证自己的流量精准性，一般情况下在模棱两可的数据归属问题上都选择了放弃标签，而不

是选择多标签，更多的一种是产品根本没有发现或忽视了这一类无标签的流量，然后这类流量就显得越发的珍贵。

小郑刚到一家教育行业当 SEM 总监，新官上任三把火。高层很期待小郑到来能给公司带来一针强心剂，小郑当然也压力很大……

几天后他已经写出来几份我也觉得非常到位的“整改”措施以求证明自己，但总感觉每个方案都欠点什么。方案虽然很实在也接地气，但无非都是从细分关键词、提高数据需求维度、人员工作项管理等方面出发。这些方法都统一的“劳民伤财”，难免对团队有一些刺激而且也没达到“标新立异”的程度。我看了账户群体的设置与搭建之后建议他开个“捡漏”账户，即在他所有地域投放的账户里再开一个不设置地域全网投放的新账户，当然考核指标以不超过平均值为底线。

一个星期后，在转化成本波动不足 2% 的前提下，“捡漏”账户提升了转化总量 7%。基本第一招算是打实了，团队从而对这位“不速之客”有了一定的信任，之后“整改”措施的推进时的刺激性就少了很多，从此多了一个业界的好领导、企业的好干部，小郑朝赢取白富美的道路上走出了坚实的一大步。

从以上论证得出，最终能否赢取白富美 = 是否慎重对待计划层级地域设置。

关于计划层级的地域设置的第二个问题更为严重且麻烦，我试着用简单的文字解释一下。

首先，不管我们使用何种产品、何种形式对何种受众投放，我们的目的都是选取性价比最高、最与我们产品贴近、最符合当下我们需要的受众群体，这应该不单单是线上营销的核心，而是整合营销的中心思想。假设我们通过优化和测试已经在某个投放产品上圈定了一批属性符合我们要求的受众，那么这些被我们圈定的受众是否会因为自己的地理位置改变从而更改自己使用网络的习惯呢？

答案是会，也不会。受众会改变一些，也会保留大部分的习惯。在这里我们不使用心理学、行为学等方法讨论受众到底更改了多少、怎么更改的，我们只需要知道受众因为地理位置的迁移，有小一部的习惯被改变了，而大部分的习惯没有改变。

以地域投放的典型教育行业为例，我在北京工作。最近想学习英语，想报个英语口语培训班。于是我在搜索框里搜索“酒仙桥英语口语培训班”，通过这次搜索我大致了解了在我的附近有哪些英语口语培训班，大概价位是多少，都有哪些形式等信息。因为时间接近年底工作很忙，于是决定暂缓，等来年开春再定。过年放假我回到老家，亲朋好友寒暄之余百无聊赖，想给自己制定一个来年的工作学习计划。于是决定再次搜索来收集更多的信息以便自己做出最适合自己的决策。这时候，我不会因为我身处在地理位置而改变自己的搜索习惯。我的搜索词仍然是“酒仙桥英语口语培训班”，我仍然想在北京酒仙桥附近参加英语培训班而不是在老家。但因为地域性投放的关系，投放北京地域的账户投放了跟北京相关的关键词，天津地域的账户只投放了跟天津相关的关键词。那在身在天津搜北京的受众就将出现很严重的流失现象，这是其一。

其二，大部分情况下地域性投放账户都只投放自己地域的关键词，认为天津地域的关键词有天津账户管，跟我没关系。我只需要我负责的地域关键词即可。这里就出现了一个有趣的现象，即所有地域投放策略的账户中，北京地域的账户只买北京地域的关键词，天津地域的账户买天津地域的关键词。而北京地域买天津地域的关键词则变成了相当夸张的蓝海，竞争几乎为0。抓住这点足以让投放产生颠覆性的效果！

我咨询过相关操作账户地域投放的SEM，他们给出的答案基本为两点。

第一，之所以不买是担心自己的账户之间互相竞争增加点击成本。

第二，担心吸引到跨省的受众迁徙的成功率过低，忽悠一个人从天津来北京上英语课的概率太低。

但其实这两点的担心完全不存在，首先你设置了地域限制，不同的账户之间的铁规定就是一个账户一个省、一个萝卜一个坑，怎么存在不同账户之间买同样的词互相竞争？除非是相同的账户重复买词。其次，当所有的人都因为担心受众迁移的成功率低都不买这些关键词，而只有几个企业买的时候会产生什么结果？而我们只考虑到在北京搜天津的受众，在天津搜北京的受众也同样流失了。最后，不应该用引导受众迁徙的成功率来衡量关键词的好坏，而应该是成本。如果价格低到“令人发指”，为什么不试试呢？即使这些词带来的流量只有平均转化率的十分之一，也应该尝试。

总结地来说就是，关键词不应因为地域投放的限制而受到限制。如果你人手不足，完全可以用一套账户物料分别针对 34 个省统一投放。而不是投天津的赶紧把跟北京相关的关键词删掉，投北京的赶紧把天津相关的关键词删掉。受众是无罪的，他们不能因为自己坐标的迁徙而被我们弄丢了。

小王所属的公司发展迅猛，之前的公司构造已经不能满足需求。小王被安排到搜索推广部进行搜索引擎推广，覆盖全中国。公司给小王安排两个人当帮手，三个人一台戏，可惜这戏真唱不过来。根据具体需求，不同的省份分别搭建账户，这仨哥们一天下来只登录账户统计数据，查查核心关键词数据都忙不过来，更别提优化了。三个月过去再见到小王时，他已经从一个一心想用 SEM 成就自己、颠覆世界的热血青年，变成了一个一心想寻屈原跳江的悲情壮汉，发量还稀疏了不少。

悔不当初的他决定不能再这么搞下去，首先制定“词池”，他们三个每天加的关键词都放入“词池”，并同步所有的账户内，其中包含否定词、否定 IP 等。其次制定“创意池”，每段时间通过数据定时进行创意更新。这样他们就大大压缩了重复劳作，有大量时间思考优化问题。统一账户物料不仅省时、省力，大部分情况下其实比一个团队里一部分人用“看心情”来操作好得多，毕竟一个团队里的人专业水平有高低。

基本上，我是支持一个团队在同一产品、同一平台下的物料统一化管理的。术有专攻，扬长避短。而现在的 SEM 团队大部分都存在优点不共享，缺点难察觉的问题。在一个物料统一化的基础上，擅长挖掘长尾的找长尾词、擅长核心关键词竞争的天天就跟俩仨词和竞品死磕、擅长写创意的就用创意点击率证明自己。在未来分工更加明确的时候，团队里需要小泽征尔，也同样需要翻谱的人。

1.2.4 计划层级的投放时段设置

否词、地域设置和时段设置都具有一个本质性的功能，就是对受众进行筛选，我们先从本质上看待一下筛选这个功能。

搜索引擎本身包含了太多的内容，一个搜索词就已经将整个搜索引擎中 99% 以上的内容进行了屏蔽。所以，搜索结果展示后已经完成了第一道筛选的过程。

第二道筛选过程是相关性排序，即不相关的内容不能被展现。这里说的并不是账户里的质量度，而说的是搜索引擎本身对相关性的算法。大家都有能买的词但完全不展现的情况发生吧？其实这就是搜索引擎本身已经将不相关的内容屏蔽，保证给受众一个合理的体验。

第三道筛选才开始进入后端，从否词、地域、时段等手段进行再次筛选。

第四道筛选为质量度筛选，质量度包含出价、创意、点击率、相关性、商户资质、商户信用等信息。

当一条广告内容被受众看见时，其实已经经过了这四道严格的筛选过程，并不是简单的你买词我展现的简单问题。搜索引擎的流量质量要远远高于其他类型产品质量的最本质原因就是如此：最严格的筛选！虽然“主动性”同样重要，但造就搜索引擎在互联网地位的其实就是“筛选器”这个功能。

有关计划层级投放时段的使用和设置的方法我们在这里不多做解释，我只说出一个容易忽略的问题。当你设置了时段后，你的账户计划或组（单元）下线了，你的对手下线了么？

关键词的质量度是没有封顶的，我们用大量金钱和脑细胞堆积出来的质量度并不是为了好看而已。质量度的分数对我们来说只是一个数值和呈现方式，质量度的本质是你领先了对手多少，而不是你的关键词得了多少分。在一些火爆的行业里的几个大词的质量度可能比黄金还要珍贵，而当你的计划或组（单元）因设置时段下线，而你的对手等到了喘息的机会，他就能用更廉价的点击量换取质量度。都说影响质量度的原因有 3000 种，其实大家都明白只需要关心与点击率相关的数据基本就没问题。

虽然这段话说得太“媒体”，但却是非常重要的事实。主动设置时段停投和因预算撞线的停投对搜索引擎来说都是下线，从这个维度上讲，账户下线意味着损失一定的质量度。

设置投放时段的主要作用是用来限制消费从而控制成本，这是无法改变的事实。比如你的在线客服只能维护到晚上 10 点（其实可以转留言），都应该使用其他的手段防止账户下线。哪怕是运用到竞价软件上，也最好保证你的受众 24 小时随时都找得到你。麦当劳都 24 小时送餐了，对吧。

如果设置时段的目的只是为了每日预算考虑，那就得好好思考一下你的操作到底哪里出了问题，竟然需要用设置时段这么烂的方法来帮助你管理

消费。

前不久小冯拿到一个让她格外痛苦的账户，在一个核心词点击价格在 8.00 以上的行业里用日均 200 的预算争取客户。小冯给我打电话来的时候问我意见时，我是建议她直接辞职比较合适……

后来我认真思考，搜索引擎已经是相对非常公平的平台了，如果搜索引擎不能给小商户空间，那么对于互联网来真的是一种悲哀。在只使用精准长尾的投放模式下，200 的预算还是难顶上一整天，每天下午就早早下线。当然账户质量度也就非常难看。为了实现 24 小时“送餐”，除了降价以外她还进行了下班前的“半小时”计划。在下班前的半小时将关键词出价降到最低，第二天来了再改，力拼账户不能下线。用不到没几个月这个 200 块钱的账户真的做到了 24 小时不下线，不用说，账户质量度肯定也有了不小的提升。这当然是相辅相成的，不下线影响了质量度、质量度影响了出价含金量。虽然在这 200 块的池子里实在难游出大鲤鱼，起码进到账户没有想吐的冲动。

1.2.5 计划层级的数据分析

计划的名字决定了你的数据收集维度、收集深度，甚至决定了后期账户的可持续发展性。是不是觉得很不可思议？这里我以医疗行业举例会更直接一些。

某整形医院负责鼻科整形的 SEM 小周是这么搭建账户的，首先通过数据得知隆鼻人群最关注的是价格、效果、治疗周期（后期会有如何获取这些结论的详细介绍）。在搭建计划的时候小周就是以价格、效果、治疗周期为维度进行搭建。例如：通用词 - 隆鼻 - 价格、通用词 - 隆鼻 - 效果、通用词 - 隆鼻 - 治疗周期。在计划层级就将数据维度从根本区分开来，并在创意维度就围绕着计划名称进行创意撰写。需要注意的是这里说的价格、效果、治疗周期并不是计划里的关键词而是创意撰写维度。

几个月过后小周就是一个轻松能搞定数据的达人。我们看看这种搭建方式有什么好处：

第一，给出更详细更有格调更落地的数据分析。

通过对通用词（隆鼻哪家强、隆鼻医院推荐）的价格、效果、治疗周期分类，小周可以很轻松地知道搜索通用词的群体里对价格计划感兴趣的人转

化率最高，比账户平均转化率竟然要高出 1 个百分点。而关注效果类的群体则低于账户平均转化的 1%，关注治疗周期的群体则仍需要更多持续数据积累才能判断。那么通过价格维度相配的物料小周就更加严格对待，更好的排名、更大胆的匹配模式、更频繁的创意更新让价格维度的转化率越来越好。而关注效果的群体转化率虽然低于账户平均值，却有更多的数据分析乐趣。小周尝试降低效果计划的整体预算 30%，但一至两周后就会发现品牌词整体的消费就会产生 3% 轻微的下降。数据变得有趣多了吧？在有了如下维度的数据分析后，季总、年总、团队分享、方案制作瞬间就能让小周出众很多。妈妈肯定也不会再担心小周熬夜也写不出 PPT 了。

第二，提升自身数据整理效率。

SEM 自身的工作中有两件事情是要花大时间，不管你乐意不乐意。一个是写 PPT，一个是用 EXCEL 整理数据。上述文字虽然让你的 PPT 有货，但是还是需要大量时间加工成有用的 PPT。如果有人告诉你有个 SEM 因为天天熬夜写 PPT 最后变成酒鬼也请不要怀疑，因为我们部门就有一个。

除了 PPT，第二让人反胃的就是数据整理。

“小周，给我算下这个月账户平均点击价格”

“小周，通用词的平均排名是多少？”

“小周，竞品词每天花多少钱啊？”

“小周……”

此时上房揭瓦的心情都有了是不是？搞得跟这些数据后台直接一眼就能看得到似的。哪个不得下载数据、整理、透视后才能有。领导一句话下面的人忙活几个时辰！而且经常打断手头现有的工作，更让人不能忍受……

我们都懂小周的心情。

我们虽然不能帮小周揍他的领导，但是增加效率的方法总是有的，计划的名字就能帮小周不少忙。“北京 - 通用词 - 隆鼻 - 核心词 - 效果类”这样一个计划名就能知道这些信息。找数据时只需要看下计划下整体的展现、点击、消费即可，着实方便了很多。所以，从计划层级就打好数据分析的维度至关重要。不然后期先不谈数据分析深度和广度如何，只是这个“领导的呼唤”就能让小周焦头烂额。

别问我为什么知道。

1.2.6 二八法则在计划层级中的应用

二八法则就是我们经常说起的 20/80 法则，我们先看下二八法则是什么。

1897 年，意大利经济学者帕累托偶然注意到 19 世纪英国人的财富和收益模式。在调查取样中，他发现大部分的财富流向了少数人手里，同时，他还发现了一件非常重要的事情，即某一个族群占总人口数的百分比和他们所享有的总收入之间有一种微妙的关系。他在不同时期、不同国度都见过这种现象。不论是早期的英国，还是其他国家，甚至从早期的资料中，他都发现这种微妙关系一再出现，而且在数学上呈现出一种稳定的关系。

于是，帕累托从大量具体的事实中发现：社会上 20% 的人占有 80% 的社会财富，即：财富在人口中的分配是不平衡的。同时，人们还发现生活中存在许多不平衡的现象。因此！二八定律成了这种不平等关系的简称，不管结果是不是恰好为 80% 和 20%（从统计学上来说，精确的 80% 和 20% 不太可能出现）。习惯上，二八定律讨论的是顶端的 20%，而非底部的 80%。

后人对于帕累托的这项发现给予了不同的命名，例如，巴莱多定律、80/20 定律、最省力的法则、不平衡原则等。以上这些名称，在本词条中统称为二八定律。今天人们所采用的二八定律，是一种量化的实证法，用以计量投入和产出之间可能存在的关系。

有人说：“美国人的金钱装在犹太人的口袋里。”为什么？

犹太人认为，存在一条 78：22 宇宙法则，世界上许多事物，都是按 78：22 这样的比率存在的。比如空气中，氮气占 78%，氧气及其他气体占 22%。人体中的水分占 78%，其他为 22% 等等。他们把这个法则也用在生存和发展之道上，始终坚持二八法则，把精力用在最见成效的地方。美国企业家威廉·穆尔在为格利登公司销售油漆时，头一个月仅挣了 160 美元。此后，他仔细研究了犹太人经商的“二八法则”，分析了自己的销售图表，发现他 80% 的收益却来自 20% 的客户，但是他过去却对所有的客户花费了同样多的时间——这就是他过去失败的主要原因。于是，他要求把他最不活跃的 36 个客户重新分派给其他销售人员，而自己则把精力集中到最有希望的客户上。不久，他一个月就赚到了 1000 美元。穆尔学会了犹太人经商的二八法则，连续九年从不放弃这一法则，这使他最终成为凯利—穆尔油漆公司的董事长。

不仅犹太人是这样，许多世界著名的大公司也非常注重二八法则。比如，

通用电气公司永远把奖励放在第一，它的薪金和奖励制度使员工们工作得更快、也更出色，但只奖励那些完成了高难度工作指标的员工。摩托罗拉公司认为，在 100 名员工中，前面 25 名是好的，后面 25 名差一些，应该做好两头人的工作。对于后 25 人，要给他们提供发展的机会；对于表现好的，要设法保持他们的激情。诺基亚公司也信奉二八法则，为最优秀的 20% 的员工设计出一条梯形的奖励曲线。

80/20 法则不仅在经济学、管理学领域应用广泛，它对我们的自身发展也有重要启示，让我们学会避免将时间和精力花在琐事上，要学会抓主要矛盾。一个人的时间和精力都是非常有限的，要想真正“做好每一件事情”几乎是不可能的，要学会合理分配我们的时间和精力。要想面面俱到还不如重点突破。把 80% 的资源花在能出关键效益的 20% 的方面，这 20% 的方面又能带动其余 80% 的发展。

二八法则对我们来说最有用的内容就是找重点，账户里有了重点一切工作就可游刃有余。账户层级里就可通过二八法则找出核心工作，这个步骤至关重要。如果找不清账户里的重点，对 SEM 来讲等同于灾难性的。不同的时段账户应该处于不同的状态，比如公司最近要上市需要大量转化量，首先就需要找出账户里的重点计划进行调整。最近淡季了，也肯定第一时间针对重点计划进行调整。通过二八法则，将某一维度进行计划级别排序。最合适的维度是：转化量、消费、点击。如果有特殊需求可以针对自身需要调整，比如停留时间、跳出率等等。一般情况下在账户计划层级中按消费找出每日或每周或每月消费占比在 80% 左右的计划就可以了，基本这些计划就是账户优化的核心。

在所有的数据时段里肯定是越细分析越准确，但具体细到什么程度要看你的工作强度，比如你只需要负责一个账户每天消费 1 万，那就可以按天甚至按小时的数据维度调整。不过如果你一天要看 20 个账户一天消费好几十万，还是以月份看数据就可以了……

小吴绝对的 SEM 新兵蛋儿，入职当天老板拿出一个旅游行业账户给她调整。小吴进到账户后差点心跳过快厥过去。50 万的关键词，日消费超过 5 万。干瞪眼看了 20 分钟愣是没敢动一下账户……她的内心是不是很值得崩溃一下，就这么看着屏幕汗流浹背地一直到午休。哭哭啼啼地给我打来电话说感

觉全世界人民都在鄙视她，生怕随便点了哪个按钮就发射了核武器引起了世界大战。

“你哭账户也不会自己变，还得自己弄”

“词太多了，我之前操作的账户才几百词，俩计划”

“账户一共几个计划？”

“30 多个”

“按最近 7 天把关键词报告下载下来，按消费排序，找出消费 80% 比重的计划，有几个？”

“3 个，1 个品牌词，2 个通用词”

“最近一周只管这 3 个计划里的组（单元）、创意和关键词。把这三个计划弄好了，账户数据就不难看。”

“好！”

一个月之后小吴给我发信息说决定要给我生个猴子。

不过二八虽好也请不要贪杯，记得之前我们提到的马太效应吧？两者之间的灰度就是 SEM 需要博弈的核心。

给大家推荐几本有关二八法则的书，如果对二八法则有兴趣可以深入了解一下。

《省时省力的二八法则》，作者：维弗雷多·帕累托，山西教育出版社。有 Kindle 版，帕累托本人写的。如果了解二八法则的话这是必须要看的一本！

《跨越成功：职场“8+2 法则”》，作者：刘洪儒，中国经济出版社。有 Kindle 版，值得一看。

《80/20 法则》，作者：理查德·科克，中信出版社，有 Kindle 版，凑合看。

《高效管理的 80/20 法则》，作者：理查德·科克，中信出版社。有 Kindle 版，看了上一本这本没必要浪费时间。

《80/20 营销与销售法则：营销策划、销售和搜索引擎的综合宝典》，作者：佩里·马歇尔，电子工业出版社。这本很不错，也是相对最靠近 SEM 的一本。

《蓝血十杰》，作者：约翰·伯恩，海南出版社。最后放这本，其实这本书的故事就是一个将二八法则发展到极致带来了什么，甚至改变了现代企业

的管理模式，一直影响至今。算作对二八法则的一本延伸阅读吧，这本书也应征了魏大侠说过一句很耐人寻味的话：“观察数据、分析数据、应用数据、但别相信数据。”强烈推荐。

1.2.7 长尾理论在计划层级的应用

还是先了解一下长尾理论的基本概念。

长尾理论是网络时代兴起的一种新理论，长尾理论被注解为由于成本和效率的因素，当商品储存流通展示的场地和渠道足够宽广，商品生产成本急剧下降以至于个人都可以进行生产，并且商品的销售成本急剧降低时，几乎任何以前看似需求极低的产品，只要有卖，都会有人买。这些需求和销量不高的产品所占据的共同市场份额，可以和主流产品的市场份额相比，甚至更大。

根据维基百科的解释，长尾（LongTail）是2004年克里斯·安德森在给《连线》杂志的文章中首次使用的词汇，用以描述某种经济模式如亚马逊。长尾术语也普遍使用于统计学中，如对财富分布或词汇应用的统计。长尾理论的基本原理是：只要存储和流通的渠道足够大，需求不旺或销量不佳的产品所共同占据的市场份额可以和那些少数热销产品所占据的市场份额相匹敌甚至更大。即众多小市场汇聚成可与主流大市场相匹敌的市场能量。

克里斯·安德森认为，由于成本和效率的因素，过去人们只能关注重要的人或重要的事，如果用正态分布曲线来描绘这些人或事，人们只能关注曲线的“头部”，而将处于曲线“尾部”、需要更多的精力和成本才能关注到的大多数人或事忽略。例如，在销售产品时，厂商关注的是少数几个所谓“VIP”客户，“无暇”顾及在人数上居于大多数的普通消费者。而在网络时代，由于关注的成本大大降低，人们有可能以很低的成本关注正态分布曲线的“尾部”，关注“尾部”产生的总体效益甚至会超过“头部”。例如，Google是世界上最大的网络广告商，它没有一个大客户，收入完全来自被其他广告商忽略的中小企业。安德森认为，网络时代是关注“长尾”、发挥“长尾”效益的时代。

克里斯·安德森喜欢从数字中发现趋势。一次跟eCast首席执行官范·阿迪布的会面，后者提出一个让安德森耳目一新的“98法则”，改变了他的研究

方向。范·阿迪布从数字音乐点唱数字统计中发现了一个秘密：听众对 98% 的非热门音乐有着无限的需求，有 98% 的音乐都被播放或购买过，非热门的音乐集合市场无比巨大，无边无际。听众几乎盯着所有的东西！他把这称为“98 法则”。

安德森意识到阿迪布那个有悖常识的“98 法则”，隐含着一个强大的真理。于是，他系统研究了亚马逊、Blog、Google、eBay、Netflix 等互联网零售商的销售数据，并与沃尔玛等传统零售商的销售数据进行了对比，观察到一种符合统计规律的现象。这种现象恰如以数量、品种二维坐标上的一条需求曲线，拖着长长的尾巴，向代表“品种”的横轴尽头延伸，长尾由此得名。

长尾在 2004 年 10 月号《连线》发表后，迅速成了这家杂志历史上被引用最多的一篇文章。特别是经过吸纳无边界智慧的博客平台，不断丰富着新的素材和案例。安德森沉浸其中不能自己，终于打造出一本影响商业世界的畅销书《长尾理论》。

简单地说，所谓长尾理论是指，当商品储存流通展示的场地和渠道足够宽广，商品生产成本急剧下降以至于个人都可以进行生产，并且商品的销售成本急剧降低时，几乎任何以前看似需求极低的产品，只要有卖，都会有人买。这些需求和销量不高的产品所占据的共同市场份额，可以和主流产品的市场份额相比，甚至更大。商业和文化的未来不在于传统需求曲线上那个代表“畅销商品”的头部；而是那条代表“冷门商品”经常为人遗忘的长尾。举例来说，一家大型书店通常可摆放 10 万本书，但亚马逊网络书店的图书销售额中，有四分之一来自排名 10 万以后的书籍。这些“冷门”书籍的销售比例正以高速增长，预估未来可占整个书市的一半。这意味着消费者在面对无限的选择时，真正想要的东西、和想要取得的渠道都出现了重大的变化，一套崭新的商业模式也跟着崛起。

我们知道很多长尾的成功案例，但也有很多失败者并没有真正理解长尾的实现条件。

首先，长尾统计的是销量，并非利润。管理成本是最关键的因素。销售每件产品需要一定的成本，增加品种所带来的成本也要分摊。所以，每个品种的利润与销量成正比，当销量低到一个限度就会亏损。理智的零售商是不会销售引起亏损的商品。这就是二八定律的基础。

超市是通过降低单品销售成本，从而降低每个品种的止亏销量，扩大销售品种。为了吸引顾客和营造货品齐全的形象，超市甚至可以承受亏损销售一些商品。但迫于仓储、配送的成本，超市的承受能力是有限的。

互联网企业可以进一步降低单品销售成本，甚至没有真正的库存，而网站流量和维护费用远比传统店面低，所以能够极大地扩大销售品种。比如亚马逊就是如此。而且，互联网经济有赢者独占的特点，所以网站在前期可以不计成本、疯狂投入，这更加剧了品种的扩张。

如果互联网企业销售的是虚拟产品，则支付和配送成本几乎为 0，可以把长尾理论发挥到极致。Google 的 adwords、iTunes 音乐下载都属于这种情况。可以说，虚拟产品销售天生就适合长尾理论。

展示类广告也同样如此，之前，普通个人网站几乎没有盈利机会。类似 Google adsense 通过在小网站上发布相关广告，带给站长们一种全新的低门槛的盈利渠道。同时，把众多小网站的流量汇集成为统一的广告媒体。

其次，要使长尾理论更有效，应该尽量增大尾巴。也就是降低门槛，制造小额消费者。不同于传统商业的拿大单、传统互联网企业的会员费，互联网营销应该把注意力放在把蛋糕做大。通过鼓励用户尝试，将众多可以忽略不计的零散流量，汇集成巨大的商业价值。

当然，在这里还有一个降低管理成本的问题。如果处理不好，客服成本会迅速上升，成为主要矛盾。Google 是通过算法降低人工管理工作量，但也仅仅做到差强人意。

使用长尾理论必须小心翼翼，保证任何一项成本都不随销量的增加而激增，最差也是同比增长。否则，就会走入死路。最理想的长尾商业模式是，成本是定值，而销量可以无限增长。这就需要可以低成本扩展的基础设施，SEM 其实完全符合长尾理论可以成功的客观条件。

小吴的账户遇见了瓶颈，公司前期不求成本一味抢夺市场份额争取流量。现在每日转化数据已经趋于稳定，但前期为了求量而使用粗犷的投放方式让成本无比难看。现阶段想维持每日量级并开始优化账户以求性价比却无从下手，有人给小吴出主意说试试长尾，结果一发不可收拾……

首先，用二八法则把每日 80% 转化量关键词剔除后，把剩余关键词放入 A 词库。

其次，将搜索词报告内没有加入的搜索词加入 A 词库，其中包含大量主观看起来毫无关系的搜索词。

其次，将 A 词库用几乎病态的方式进行“丧心病狂式”分类（后续章节会给大家介绍这种关键词分类方式）。做到每个组（单元）关键词长度一致、属性一致、语气一致、受众心理停留区域一致，并且每组（单元）关键词不超过 20 个人。当然细到这种程度每组（单元）关键词数量也不可能多……

其次，针对每组（单元）只写唯一性创意，如果你觉得一条创意怎么写都无法满足组（单元）内所有关键词想表达的内容请看上段文字并重新分类直到可以写出唯一性创意。

最后，将 A 词库所有关键词全部精准最低出价的方式上线。

A 词库里的关键词虽然主管上看起来跟自身产品关联性不强，但因为高强度的分词和创意撰写足够到位、竞争强度低、低出价依然可以获得优秀的点击率，从而获得一定转化量级。

结果小吴很满意，平均转化成本降低 30%、转化总量维持不变。当然这个项目也消耗了 8 个人的团队一个季度的时间。

计划层级是最能把控长尾关键词的工具，一般情况下长尾词计划的消费要低于或等于整个账户日均消费的 30%。并且长尾计划在质量度、点击率方面都会出现严重与其他计划的失衡。建议使用长尾理论时再开一个账户单独测试或进行账户层级数据分析时将长尾计划数据分开统计，主要是为了防止账户整体数据影响数据分析。比如，你觉得长尾理论太牛了！隔天信誓旦旦要大显身手拼命低价精准加了一堆词，结果之前账户平均点击率 5%，转天账户平均点击率不足 1%。再碰上个不懂装懂的老板，那真是跳进黄河也洗不清了。更有甚者因为这个原因没拿到当月绩效让我请吃饭的，我当时一脸严肃的跟他说了一句“呵呵”。

长尾理论被认为是对传统的“二八法则”的彻底叛逆。

尽管听上去有些学术的味道，但事实上这不难理解——人类一直在用二八法则来界定主流，计算投入和产出的效率。它贯穿了整个生活和商业社会。

长尾理论的应用绝不止于互联网以及娱乐媒体产业。传统的市场曲线是符合二八法则的，为了抢夺那带来 80% 利润的畅销品市场，我们厮杀得天昏

地暗，但是我们所谓的热门商品正越来越名不副实，比如说黄金电视节目的收视率几十年来一直在萎缩，若放在 1970 年，现在的一档最佳节目恐怕连前 10 名之列都难以进入。尽管我们仍然对大热门着迷，但它们的经济力量已经今非昔比。那么，那些反复无常的消费者们已经转向了什么地方？答案并非唯一。他们散向了四面八方，因为市场已经分化成了无数不同的领域。互联网的出现改变了这种局面，使得 99% 的商品都有机会进行销售，市场曲线中那条长长的尾部也咸鱼翻身，成为我们可以寄予厚望的新的利润增长点。

我们了解了长尾理论和二八法则之后会发现一个重要的麻烦，这俩哥们是明显的悖论啊？其实不然。

粗犷地看，二八法则认为应该追求精确和高效，而长尾理论则认为尾部、低竞争才是王道。

我们先看看魏大侠对这两个法则对峙的理解：

2015 年夏天我们一行人移驾广州办一场游戏行业沙龙会，会后大家聚在一起享受一顿广州的美食（当然肯定得是领导买单）。我们围在一片麻辣小龙虾、扇贝、蛤蜊、兔头尸体残骸的桌子上忽然聊到了这个话题。魏大侠说我们理解和接受或认为的二八法则带来的核心词不够完整、不够全面。我们需要长尾理论找到的长尾词不停地更新迭代，不停地增加新的核心词、删除旧的核心词。这些操作都需要长尾理论作为依托工具。

基本上这也是我的观点，在二八法则找核心和长尾理论找长尾的方法上有一个灰度的区域，不是黑色也不是白色的。二八法则找到的核心非常的片面且容易造成马太效应，而长尾理论找到的长尾词非常容易目标不明确、定位不清楚损失核心市场。一味地只使用任意一种方法调整账户都会带来不可估量的麻烦，所谓进得厨房入得厅堂、文能提笔安天下，武能上马定乾坤。上炕认识媳妇，下炕认识老公……

我个人对长尾理论有很深的私人感情，曾经一段时间里偏执到不允许任何人对长尾理论对 SEM 的作用产生怀疑。关于长尾理论对互联网或者说对 SEM 的影响我大致有这几点思考，更详细有关长尾理论的内容可查看《SEM 的尾巴——长尾理论》，我在这本书里介绍了更详细的内容。

首先，它并不是因为互联网而被创造出来的理论，只是在互联网大潮中长尾理论才有平台可以被展现，没任何人能创造一种理论，理论只能被发现。

能创造理论的只有造物主。

其次，就目前阶段我们对长尾的理解和使用还只是皮毛，增加尾部客户只是长尾的最基本形态。就以 SEM 来说，搜索可以被长尾化、展示类广告也依然可以进行长尾化投放。目前我们只针对了已有的搜索行为进行长尾化，属于亡羊补牢。而后我们应该可以做到未雨绸缪，即在客户没有创造出需求之前就制造好需求等待客户来发现。如果尾巴够长、成本够低、这点也会在未来几年中实现。

其次，现阶段 SEM 行业里知道长尾理论的人十之八九，尝试使用的人十之五六，能思路清晰实操熟练的人十之一二。

最后，长尾理论是目前极少可以落地的大数据运用方法、是在水涨船高的媒体资源里最有效控制成本的方式、甚至是未来 SEM 的优化方向。过后的几年我们在面试别人或被别人面试时，我们可以聊的已经不是虚头巴脑的案例、工作项。而是向面试技术人员一样，会搭长尾账户吗？请搭建一个简单的长尾账户。会使用二八法则吗？请使用二八法则寻找产品核心定位。会数据分析吗？请通过这些数据倒推一下账户历史操作记录。会预防黑天鹅提升反脆弱性么？请……

掌握这些理论与技巧就变成了犹如程序员会几种语言、平面设计师会使用哪些软件的硬性指标。而现阶段我们不能这么做的原因只是因为 SEM 从业人员稀缺，大家也正在慢慢看到 SEM 在未来营销体系中的价值和地位。随之而来的就是行业人员饱和，之后那些滥竽充数的人就将被代谢掉。而长尾理论则是相对好上手的法则，大家可以尝试学习一下，起码也会让工作不至于乏善可陈。

给大家出个长尾理论训练的作业：

使用一个新账户搭建一个长尾账户，需遵循以下五个条件（除以下条件外无其他限制）。

第一，账户内所有关键词只能使用最低出价且精准匹配（或规定好一个指定价格）。

第二，关键词长度不能超过 5 个中文字。

第三，账户只允许晚上 12 点到转天中午 12 点账户才允许在线（或非热度时间 12 小时）。

第四，不允许增加否定关键词、否定 IP。

第五，每组（单元）只允许有一条创意。

第六，关键词总量不能超过 100 万。

以一个时间节点为准，谁先达到 1000 个转化量就获胜。然后请老板拿出几百万的绩效作为奖品激励大家即可，嗯！

推荐两本长尾理论的书籍给大家参考。

《长尾理论》作者：克里斯·安德森，中信出版社。有 Kindle 版，必读。

《点球成金》作者：刘易斯，法律出版社。这本书可以作为长尾理论的一种延伸阅读，充分体现了数据工作者在未来工作中的地位与重要性（后被翻拍为电影，主演为：布拉德皮特）。

1.2.8 计划层级账户搭建方法（方法论）

我总结了五种比较基础、核心、常见的账户搭建的方法分享给各位。

在搭账户之前首先要把你手头有的关键词进行一次苦难般的分词工作，我相信有过一些 SEM 经验的同学都知道分词的痛苦，但好在分词也可以让我们高速成长。无论如何，首先要做的就是把你现在有的关键词分成以下五个维度：品牌词、竞品词、通用词、人群词、项目词。如果你拿不定某个词到底最适合哪个维度没有关系，因为你拿得准的词也未必就最适合你认为的维度。因为词的维度不是我们说的算，是投放后的数据说的算。所以，不用过度纠结某个关键词“最”适合的维度，只需要找到让“它们”舒适的空间即可，后期再根据数据的表现进行微调就可以。我简单解释一下这五个维度的基础含义，后续的章节中会详细解释，这里只做基本概述。

品牌词，公司名称、产品名称等。

竞品词，另外一个视角的品牌词，嗯。

通用词，对一个需求领域还未产生品牌概念或概念模糊的群体使用的关键词。

人群词，以人群为维度进行切割的关键词群体，与通用词有“左右互搏”之功效。

项目词，活动类、产品线类关键词。

把手头词包归类完毕后常用的有五种搭建法：

1. 核心与长尾搭建法

通过把关键词按照核心和非核心关键词进行账户搭建。

将同一个维度的关键词进行长尾和核心进行划分，例：通用词 - 核心；通用词 - 长尾。这种方法可以简单高效（粗暴）的完成账户搭建，而且便于高效管理。这种搭建方式上手难度很低，只需要划分关键词流量大小即可。在 90% 的情况下，关键词越长，搜索量越低。但随着时间的推移这种现象会产生影响。其次，这种搭建方式的劣势也很明显。主要是因为精细度不够，精细度不足会导致创意撰写不足够精准，创意撰写不足够精准会导致匹配之关键词点击率受到影响，关键词点击率下降会最直接的影响关键词质量度等等连锁反应。但这种方法在很多小公司却有奇效。这里特别说明一下，我指的小公司是指公司线上投放量级小而不是公司规模小。

小陈是 SEM 的行业精英，对 SEM 有思考、有认知。后跳槽到一家银行的信用卡业务线。负责这家银行全国地区信用卡线上投放业务，当我得知这个消息的时候心情非常激动。

“我滴妈呀，整个部门都归你管得是多大的官啊，我做梦都想当大官。别的不说这以后借钱肯定得全程绿灯吧。”

“狗屁，知道我压力多大么？整个部门的业绩压力我都得扛着，已经连续几天失眠了。”

“你压力多大？好好搞不就行了。”

“关键是人手不足。”

“不足有不足的玩法，有几个人？我给你支个招。”

“一个。”

“你下面就一个人？那还玩啥 SEM 啊，你们俩下五子棋吧。”

“不是，加上我就一个。”

小陈最后接受了我的“核心与长尾搭建法”建议，自己一个人制定总计 5 家媒体搜索后台。使用统一账户结构、统一账户操作。每天长尾词计划里看看有转化的挑出来丢进核心里，核心词里出价高的挑出来降降出价。一个人竟然真的 HOLD 住了全场一个季度，虽然细节上漏洞百出，但起码有模有样。总比完全没有章法乱来的搭建方式更有意义。

如果各位真的遇见了小陈的麻烦，不妨试试这种搭建方式，起码比无头

苍蝇式的乱搞还是要强很多。招式虽然差点，起码是有招式，对吧？

2. 数据搭建法

通过关键词的参考维度进行数据归纳以及后期数据延伸的搭建法。这是我认为最具现代感、最时尚、最时髦的 SEM 账户搭建方式，这也是我个人最常用的搭建方式。

我以美容行业举例，一个人想要做隆鼻手术最关心的是什么？这个账户结构就可以告诉你。

例： 计划（隆鼻-效果） 组（单元）（品牌词-隆鼻-效果）
组（单元）（通用词-隆鼻-效果）

.....

计划（隆鼻-价格） 组（单元）（品牌词-隆鼻-价格）
组（单元）（通用词-隆鼻-价格）

.....

计划（隆鼻-恢复） 组（单元）（品牌词-隆鼻-恢复）
组（单元）（通用词-隆鼻-恢复）

.....

我们从受众需求进行虚拟的计划搭建，比如隆鼻 - 效果里会有：隆鼻水平哪家强、隆鼻风险、隆鼻前后对照等。这些关键词看起来并无联系，但是搜索这些词的群体都是在关心效果。这种方式搭建账户也可以说是切割了受众人群，进一步细分受众，最后通过创意进行一致性表达。这样就不会出现搜效果的群体看见了一个主打价格的创意，从而提高点击率达到优化账户的目的。

这样搭建账户的难点在于通常情况下我们会把字面相关的关键词分在一个组（单元）里好让创意读起来通顺，但忽略搜索这个关键词背后的受众当时的心理状态。等同于这个计划或组（单元）的名字是虚拟的，我们只是通过关键词的内部含义从而区分受众在寻求哪种帮助。那找到关键词的内部含义就是难点，通常需要长时间的行业内的工作经验才容易办到。如果各位想尝试这样方式但又怕弄巧成拙的话，如果恰巧你的公司又有客服团队的话。可以把这个工作给客服同学处理。他们是最精准的，因为受众咨询的第一个问题就是他们内心最想表达的。如果客服同学不乐意帮忙的话，调取咨询记

录也能解决，只是效率会差一些。

数据搭建法除了更深一层的挖掘关键词背后表达的含义以外，还有一个重中之重的功能。就是数据分析，如上例。通过计划层级的数据我就可以轻松知晓在隆鼻的项目中关心术后效果的人群转化率和转化成本是多少、关心术后恢复周期的人群是多少、关心价格的是多少。通过这些数据可以简单直接的帮助我进行投放判断。关心效果的肯定对品牌宣传有最好的功效，关心价格的肯定最容易形成转化，关心恢复周期的已经在犹豫摇摆期了是不是可以给点小实惠让她渡过这个时期。

还有一点就是着陆页，不同的受众阶段要给他们看到不一样的内容才能达到最佳效果。关心效果的就给她看 AB 对比图、关心价格的就给她看价目表、关心恢复周期的就给她看一些成功术后的案例。看似很麻烦其实一张网页几个锚点就能解决。

数据搭建法的优势很明显，但劣势更明显。这种方式对 SEM 操作人员的水平要求很高，而且需要除专业经验外的行业经验。一个刚刚换行的 SEM，任凭技术再高超也不可能完成数据搭建法。所以数据搭建法对人员的要求非常苛刻，首要非常懂 SEM，其次还要非常懂所属行业。

3. 马斯洛搭建法

通过关键词被搜索时受众心态的层级进行账户的搭建。马斯洛搭建法和数据搭建法有类似的共同之处，只是马斯洛搭建法对关键词的考虑并不是在数据维度而是在心理学维度。在没有解释马斯洛搭建法之前我们先了解一下马斯洛原理。

马斯洛原理是研究人的需要结构的一种理论，由美国心理学家马斯洛所首创的一种理论。并在 1943 年发表的《人的动机理论》一书中呈现。

亚伯拉罕·马斯洛出生于纽约市布鲁克林区。1926 年考入康乃尔大学，3 年后转至威斯康辛大学攻读心理学，在著名心理学家哈洛的指导下，1934 年获得博士学位，之后留校任教。1935 年在哥伦比亚大学任桑代克学习心理研究工作助理。1937 年任纽约布鲁克林学院副教授。第二次世界大战后转到布兰戴斯大学任心理学教授兼系主任，开始对健康人格或自我实现者的心理特征进行研究。1951 年被聘为布兰戴斯大学心理学教授兼系主任。1969 年离任，成为加利福尼亚劳格林慈善基金会第一任常驻评议员。

马斯洛陆续写出了《动机与人格》、《存在心理学探索》、《宗教、价值观和高峰体验》、《科学心理学》、《人性能达到的境界》、《人的动机理论》等著作，马斯洛需求层次理论便出自《人的动机理论》，该理论问世后产生了深远的影响，至今在人力资源行业，教育行业，流动人口管理，青年教师管理，水资源开发利用，管理心理学，企业薪酬制定等方面都有运用。

马斯洛原理的构成根据 3 个基本假设：

第一，人要生存，他的需要能够影响他的行为。只有未满足的需要能够影响行为，满足了的需要不能充当激励工具。

第二，人的需要按重要性和层次性排成一定的次序，从基本的（如食物和住房）到复杂的（如自我实现）。

第三，当人的某一级的需要得到最低限度满足后，才会追求高一级的需要，如此逐级上升，成为推动继续努力的内在动力。

马斯洛对人的动机持整体的看法，他的动机理论被称为“需要层次论”。1968 年马斯洛当选为美国心理学会主席。马斯洛的人本主义心理学为其美学理论提供了心理学基础。其心理学理论核心是人通过“自我实现”，满足多层次的需要系统，马斯洛认为人的本性是中性的、向善的，主张完美人性的可以实现性，是一种乐观主义的美学，但他离开社会实践谈审美体验、审美活动，有抽象、片面之嫌。

马斯洛需求层次理论把人类需求分成生理、安全、社交、尊重和自我实现五类，依次由较低层次到较高层次。商业地产的业种规划并非为迎合商铺投资客的心理，而是为有效商圈的终端消费者量身定做，其过程通过经营商家（亦为租户、合作户和自营业主）来实现的。这样的业种规划方案才可能成为商业地产项目持续经营发展、物业增值的前提条件。正是这缘故，马斯洛需求层次理论在研究商业地产的业种规划工作中得到广泛的应用，很多从事商业地产业种规划的工作者也在不知不觉中应用马斯洛理论。

生理需求，对食物、水、空气、住房和穿着等需求都是生理需求，这类需求的级别最低，人们在转向较高层次的需求之前，总是尽力满足这类需求。一个人在饥饿时不会对其它任何事物感兴趣，他的主要动力是得到食物。对于一个商业地产来讲，能够满足这些需求的业种比较多。主要有提供普通食品、日用品和服装等商品的大型超级市场、提供食品的食品超市、提供服装、

鞋帽和床上用品等商品的百货公司、提供服装的服装店、提供房产信息的房产中介机构、房产超市等。

安全需求，安全需求包括对人身安全、生活稳定以及免遭痛苦、威胁或疾病等的需求。和生理需求一样，在安全需求没有得到满足之前，除了生理需求，人们最关心的就是这种需求。商业地产也可以为这些需求引入如提供安全舒适使用方便的家用电器连锁店、提供消防器材的专卖店、提供简单医疗康复的社区医疗保健中心、提供人身和财产保险的各类保险公司营业部门、提供货币安全结算的银行等。

社交需求，社交需求包括对友谊、爱情以及隶属关系的需求。当生理需求和安全需求得到满足后，社交需求就会突出来了。在马斯洛需求层次中，这一层次是与前面两个需求层次截然不同的另一层次。随着我国经济的快速发展，人民生活水平的提高，这一需求的表现越来越明显。商业地产可为这一层次的需求设计如下的业种：提供信息交流工具的手机大卖场、提供聚会用餐或交流的各式酒楼、咖啡西餐、特色酒吧、舞厅 KTV、网吧、提供竞技交流的健身运动俱乐部、各类礼品店、电影院等。

尊重需求，尊重需求既包括对成就或自我价值的个人感觉，也包括他人对自己的认可与尊重。有尊重需求的人希望别人按照他们的实际形象来接受他们，并认为他们有能力，他们关心的是成就、名声、地位和晋升机会。这是由于别人认识到他们的才能而得到的。当他们得到这些时，不仅赢得了人们的尊重，同时就其内心因对自己价值的满足而充满自信。商业地产中，各类高档商品和服务项目均为这一层次的需求服务的，例如：提供美化生活的艺术摄影中心和美容美体中心、提供世界知名服饰品牌的百货公司和专卖店、提供高级服务的餐馆和会所、世界名车展示中心、世界名表精品专卖店、书店、婚庆商品和服务中心、各类珠宝店等。

自我实现需求，自我实现需求的目标是自我实现。欲达到自我实现境界的人，主要表现在工作学习和生活的追求。随着生理、安全、社交、尊重四种需求的满足，人们开始寻找生活的乐趣和学习更多的知识，尽量地享受工作外的精神生活。类似这类项目有各类高级技能培训中心、高学历教育培训中心、高级艺术培训中心、水疗桑拿、足道、野外休闲俱乐部等各类休闲娱乐项目。

法对专业能力的要求更高（例如行为学、心理学、统计学等），而对行业能力的要求则不那么重要（例如行业经验、行业潜规则、行业历史等）。

大家周知的还有一种用户行为漏斗：关注——兴趣——渴望——记忆——购买。

这种方式也是根据受众的行为来分析阶层，但我不推荐这种方式进行账户搭建。首先根据用户行为漏斗进行划分难度实在太大了，因为同一批受众处在不同的阶段要完全区分，并且受众并不会像用户行为漏斗一样顺着走下去。变数实在太大了，我曾多次尝试想把账户按照用户行为漏斗的方式进行搭建，但都无疾而终。数据表现完全没有章法，而且非常的烦琐且不实际。就目前的搜索账户的后台工具能力，还远远达不到。展示类广告工具走得比搜索账户稍微靠前一些，但本质也无法完成用户行为漏斗的准确投放。如果把阿尔法狗用在账户后台，也许它能帮我们追踪每一个受众的内心，捎带脚帮我们确定一下受众每秒都在千变万化的心态。

但马斯洛搭建法则完全不同，他更加实际且落地。相对于判断受众当时的心态和判断受众处于的需求阶层，判断阶层肯定是要容易的很多。

4. 备胎搭建法

备胎，就是给汽车准备一个备用轮胎，一旦哪个轮子爆胎或者出了问题，备用轮胎就方便及时地取而代之，汽车就不至于中途抛锚；顾名思义，感情备胎就是给自己在感情的归宿上像轮胎一样，多一个甚至多个备份，“感情备胎”一般多指爱情。

备胎搭建法主要运用在当主账户出现问题物料被迫下线、临时需要一场活动或一个节日、季节等短时间内抢量账户的搭建。例如电商行业的双 11、旅游行业的十一黄金周、教育行业的考试前期等。

当然，当备胎（备胎账户、感情备胎）也是有一些基本要求和条件。

第一，与择偶标准相差不太远，可能基本符合，但属于低配，对方会觉得还有发展的可能，所以给自己留条后路；另一种情况是，即使择偶标准上差得很远，但对方觉得你有用，符合其他要求，但是并不打算与你发展感情，只是利用你对他的感情帮他做事。

对于账户而言，备胎账户首要基本符合主账户的条件，主要的目的是当重要的时刻损失必须降临时，备胎账户可以让损失降到最低。而成熟的公司

都是结果导向的，即便是不可抗力导致了关键的时刻掉链子。我们有时候也很难承受凄惨的后果，而账户的备胎是必不可少的。

第二，备胎（备胎账户、感情备胎）是需要定期养护的，需要适当地给予一些小恩小惠来抚慰对方，哪怕是主动请对方帮忙，这种心理上的安慰有时候就足以成为爱慕者的精神食粮。

即使是账户备胎也不能让它自由生长，定期的备胎检查也同样重要。就像 IPHONE 手机定时会提醒你要备份一样，定时更新也同样重要。

那么备胎账户有几种方式可以解决：

第一，简单地把主账户备份即可。这么做的优点是简单方便，缺点是平时暂停的账户是没有质量度积累的。简单的备份会导致数据完全无法掌控，因为暂停的账户质量度几乎为 0。所以在排名、创意、消费等方面完全没有预估能力。

第二、专门准备一个核心词高价账户，当出现危机时第一时间开启。力拼 80% 的转化不丢。通常这样的账户里不会超过 20 个关键词，并且每个组（单元）只有一个关键词并匹配核心级别创意（比如宣传自身品牌、自身产品线等）。同时出价要高于正常账户，高出多少根据正常账户质量度来决定。正常账户质量度越高，出价相对应的就要越高。这样才能保证排名不出现问题。

第三、备胎还有一种目的是增量，即主账户没有出现特殊情况，但在特定时段需要补量，比如公司正在谈融资的时候、季度末冲财报的时候等等。这种账户搭建可参考第一种搭建方式：核心与长尾搭建法，足够应付。同时开启核心和备胎账户的地方有很多，例如一周七天里不同的行业总有数据下降的日期，比如招商和金融行业的周末表现会有所下降。开启备胎账户可以防止数据下跌过于严重，能起到不错的效果。

5. 字数搭建法

通过严格的关键词字数进行账户搭建。私底下我都管字数搭建法叫“变态”搭建法，因为确实过于苛刻。规则只有一条，就是按照关键词的长度进行账户分类。当我们拿到关键词包的时候第一步是要进行五类词（品牌、竞品、通用、人群、项目）划分然后选择搭建方式，但字数搭建法的难点在于要在五类词划分之前进行关键词长短的划分。就是一个关键词是由几个字符

组（单元）成的，先根据字符的多少进行分类，然后再进行五类词划分。如果关键词量级过大计划或组（单元）不够用的话宁可多申请几个账户也要把物料塞下。

这么麻烦只是为了一个目的，就是对展现样式的绝对性把控。同一组（单元）内的关键词被触发之后展现出的样式完全可受到精准控制。这么做的目的除了对创意的高度控制以外，还可以满足处女座情结。从而让自己的物料展示具有很强的一致性。让受众看到你的物料再没点击之前就能想到你的品牌或网站内容。这种方式在需要品牌达到唯心高度的受众中使用甚好，例如你看到了双 C 就想到香奈儿、想到皮条编制就想到宝缇嘉。汽车行业的“俄罗斯套娃”行为也是这种代表，你能分清大众在华销售的汽车前脸么？俗称所谓的“家族式前脸”并不是因为这些品牌的设计师懒惰，而是里面渗入了浓浓的营销概念。售价 10 万至 100 万区间的大众汽车长着几乎相同的脸，让 10 万的车沾了不少 100 万的光。而对香奈儿而言，双 C 起码代表了昂贵。我们暂不讨论这种营销方式是否良性，但在唯心层级的品牌塑造层面几乎所有的公司都会做这样的事，只是方式方法不同。

有关账户搭建的方法以上五种方式最为实用，能灵活实用这五种搭建方式基本可以应付 90% 以上的账户情况。但有一点需要额外说明，如果你的日投放额度超过 1 万现金的话就需要考虑复数式的搭建方法了。比如用“核心与长尾搭建法”找量，另外用“马斯洛搭建法”做低成本。而单一的账户搭建方式肯定无法应对全年的数据波动，这点需要谨记。

总结下来，这五种搭建法的优劣势如下：

核心与长尾搭建法：

上手简单、精细度不足、搭建难度简单、维护难度简单、在人手不足，关键词量级庞大时建议使用。

数据搭建法：

精细度充足、搭建难度高、维护难度适中、在数据匮乏，人员充足时使用效果佳。

马斯洛搭建法：

创意精准度最高、维护成本高、搭建难度高、在追求极致账户质量度时能有奇效。

备胎搭建法：

针对性强、搭建难度简单、关键词质量度过低、搭建与维护难度简单、建议针对主账户进行备份或者季节与活动时考虑使用。

字数搭建法：

欢迎挑战极限！

账户

2 账户里的组（单元）

2.1 有关账户组（单元）层级的基本概述

账户层级中计划的下个级别就是组（单元），组（单元）与计划在功能性上有很多重复，比如都可以管理关键词分组（单元）、重叠增加否定关键词等。但组（单元）和计划有一个本质的区别，计划是用来指定策略、战略，主要用来指方向。

而组（单元）的作用则是战术、技巧。主要用来做进攻手段、进攻手法。组（单元）才是实实在在帮助我们管理物料的工具，比如管理创意、管理比翼（蹊径）等其他物料。而且组（单元）的数据层级分析是最合理最靠谱的，因为关键词层级有时候过于庞杂烦琐，而组（单元）层级提供的数据维度刚刚好。

2.2 有关账户组（单元）层级的功能性

账户组（单元）层级与计划层级的功能性方面有多处是重复，但有几个方面是在组（单元）层级需要额外注意。这些功能在组（单元）级别时有特殊功效。

2.2.1 组（单元）层级的否定关键词设置功能

组（单元）层级的否定关键词和计划层级的否定关键词可以起到叠加的作用，我们在操作账户时有个有意思的现象。越是能力强大的 SEM，否定关

关键词越是不够用。从某种意义上讲，400 个否定关键词的选择质量往往可以看出操作者的行业理解深度。

2.2.2 组（单元）层级的物料完整性

不同公司的产品在组（单元）层级有各种物料的满足形式，往往填满物料是非常重要的一个步骤。这里需要说明一点的是，媒体公司总是喜欢在新的产品上倾斜一定的质量度。往往一个新产品上线的前几天积极的客户都能捞到足够多的好处，因为竞争低、展示新颖。

2.2.3 组（单元）层级的创意管理

创意是一个很大的命题，我会在后面的章节中用大量篇幅详细介绍。这里说的组（单元）层级的创意管理有很大一部分是跟数据相关，甚至有一些大数据落地的苗头。

小褚在一家规模挺大的快消公司，团队挺大，SEM 团队已经超过 30 人。公司实力雄厚，在他们需要的时间和时段可以保证核心流量不落旁家。转化量、订单价也节节攀升，唯独创意方面让人痛苦不已。快消公司在线也有很多投放，往往都带着朗朗上口的品牌宣传口号。而线上创意要随之更新，导致一旦创意进行了更新就会造成第二天数据的小低谷。

当小褚找我求助时我第一时间就想到了创意管理这个关键点（我……没吹牛），创意管理只会存在高级且非常成熟的 SEM 团队当中。找关键词、写创意、搭计划、在什么时间用什么方法应对各种问题已经不能给他们带来任何麻烦时，大麻烦或者说大机遇就来了。因为自己团队成熟之后肯定会进入到下个阶段——整合营销。这不是想不想的问题，而是肯定的。SEM 变得更加全局化、立体化，这个时候就需要全速的配合公司品牌进行整合营销。而创意肯定是首当其冲要站出来顶上的物料之一。新广告上线、新海报上线、新报道播出等等，账户里的创意都要第一时间更新到位，并且还需要用数据给予整合营销支持。

当时得知该公司有 2 条主打的广告，我们就将账户内的创意进行 AB 撰写。即：围绕着 A 广告写一半的创意，围绕着 B 广告写一半的创意。同理，如果当时只有一条广告我们就只能围绕这条广告进行创意撰写。并最终给出

整合营销需要的数据分析，例：围绕着 A 广告撰写的创意点击率明显低于 B 广告，从线上媒体来看，B 广告在这个时间段效果优于 A 广告。

至此小褚在创意撰写的效率、方向上都比之前更有办法。与公司的整体性保持了足够的一致，这也是未来营销里我们都要迈出的一步，每个部门负责的内容都只为了让营销整合为一体。事后我让小褚请我吃饭，饭后小褚说因为她也提供了后期数据所以算两清。结果我点了一堆昂贵的菜还自己买的单，这也算是教训。

这种结论要比猜用户心理、看后期转化数据等都要靠谱。转化自身有品牌、产品售价等等原因影响，猜用户心理的方式准确率更糟糕。而优质的创意数据则很简单明了的帮我们一窥究竟。

同理，创意的管理可以在其他各个方面体现数据的价值。在整合营销中起到的数据指导作用最具有价值。在我了解到的数据当中，大部分的 SEM 团队基本都没有创意管理的维度和方法是，领导一般给出的标准就是：不管黑猫白猫，抓到老鼠就是好猫。

当我们脱离“猫”的层级，创意管理则是难点与重点。

有关账户单元层级更多的是一种物料的管理和整理，就如同每个人都有收拾房间的顺序和方法，本质上都没有对错。

3 账户里的创意

3.1 有关账户里创意的基本概述

在一个超市的红酒专区，当一个顾客推着小推车走进这里，如果当时超市的红酒专区播放的是法国歌曲，那么当天超市红酒销量中法国红酒销量占比达到 78%。如果当时超市的红酒专区播放的是德国歌曲，那么当天德国红酒的销量占比达到 74%（符合二八法则）。

这就是创意的力量，我们在使用搜索引擎时总是习惯性的查看标题前几个字就决定是否点击这条链接，但事实上大多数的网民还是把每次点击看的更为慎重（对网络越熟悉的人反而对每次点击看的不够重视）。他们会认真阅读我们撰写的标题和描述最终确定是否点击这条广告，各位不妨回家观察父母使用搜索引擎的习惯。毕竟每天接触并依赖网络的我们不能代表整体，大量的人对网络的认知和对网络权威性的认可还处于很高级别的信任层级（看看我们父母经常转发的朋友圈里的文章质量，是不是和我一样不敢相信他们竟然连这种消息都信以为真）。

当我们虔诚地写完一条创意的标题和描述，并笃定未来点击它的人真的在认真思考我们的撰写内容。在一个点击形成之前，其实我们已经告诉了一连串的内容给我们的受众。这个内容传递到受众心理的控制理念从某种意义上讲就是营销者的哲学。以奥美为首的营销专家公司或组织基本都是以“创意”这个理念当做公司的命脉并视为核心。

3.2 有关账户里创意的功能性

创意是账户里最关键的物料，撰写创意也是最让我们痛苦的工作项。但创意也是一个账户内最有含金量的工作，相对于找关键词、给关键词出价，创意的撰写反而更能展现一个 SEM 的实力。之前的篇幅中我们提到过有关创意撰写时容易被忽略的重点，创意也需要通过划分和整理，比如描写产品外观的创意、描写产品用途的创意、描写产品竞争优势的创意需要分门别类的进行整理和数据分析。我相信大部分人没有思考过你账户里的创意有多少是用来宣传品牌功效的、有多少是宣传产品外观的、有多少是宣传价格优势的。但如果你的创意已经被系统的管理之后，我们就要进一步的思考创意的管理维度和管理方式。

账户里的创意首先要有战略，也就是大方向。如果我们的产品主打的是外观、性价比、品牌。那么创意的战略就要围绕着外观、性价比、品牌的维度进行撰写。如果我们公司今年是品牌年，所有的产品都要围绕公司品牌形象进行推广和传播，这也属于战略和大方向。那么在账户的创意撰写中我总结了几种战略方面的技巧，可以在公司的战略和大方向上不走偏。并且在创意撰写的过程中增加一些撰写技巧和方法。

创意中除了战略还需要战术，战术是为了完成战略而执行的落地行工作。比如中国共产党要实现农村包围城市的战略，如何实现？要使用游击战术完成战略目标。

战术就是实际的技巧和方法，基本不存在高度与道德问题。战术就是为了达到战略目标从而需要无所不用其极、歇斯底里的挖掘产品、文字上的方法和漏洞帮助我们最终完成战略目标。同样的我也总结出几种战术方面的创意撰写技巧在后续中陆续分享给各位以供参考。

不过在分享创意的战略与战术之前我先分享一下我个人对于战术的价值观：战术可以无耻到什么程度，有没有底线？

2016 年 3 月 31 日下午，罗永浩在微博上突然发出一篇道歉文，主要原因是锤子科技在搜索引擎里购买了关键词“iPhone”，在用户搜索“iPhone”时，锤子 T2 手机的推荐就会出现在搜索结果中。其实，这就是一个再常见不过的 SEM 功能：大多数 SEM 都喜欢买的竞品词。然而，促使罗永浩挂不住脸，

不得不出来道歉的是罗永浩曾经就此行为，在网上狠狠地教训过别人！

2014 年，罗永浩嘲讽 iuni 手机购买“锤子手机”关键词。

2012 年，罗永浩嘲讽新东方 SEM 购买了“老罗”的关键词，并且要求俞敏洪道歉。

在满满的情怀面前，罗永浩好像理解错了问题。在 SEM 这个没有硝烟的战场上，任何方法只要能让我完成公司战略，战术多不入流我都愿意接受。我们如同豺狼等待着竞品犯错，悄悄地利用他们打盹儿时瞬间使出浑身解数将其扼杀在梦魇中。从市场竞争的角度上来看这个问题，这也是公司之间博弈的本质。

抓住竞品的软肋卯足了劲攻之，大部分人在等待着这些机会。有些公司用创新和优化产品来获取领先竞品的方法，这值得鼓励和赞赏。可当创新发展到一定程度，比的就是这些细节。有人能用创新完成超越竞品的举动，就会有人用竞品漏洞超越并尝试击垮竞品，想办法让自己第一个冲过终点。博尔特冲过终点后总说：“又是第一，总是第一。”他当然用实力当上了冠军，但当波尔特的对手犯错时，他同样也会窃喜。

宝马汽车在 100 年诞辰时奔驰发出一则海报：恭喜宝马公司 100 年诞辰，在没有你参与竞争的 30 年里，我过得很无趣。罗永浩用情怀这个战略制造了营销的声音，可想让战略落地的战术方面他还没搞懂，起码在 SEM 领域还没懂。

3.2.1 创意中的战略一：恐惧！恐惧！

你的家是一个藏污纳垢之地，里面有数百种细菌和病毒。你的家人和孩子在家里摸来摸去，孩子还会把玩具塞进嘴里，细菌和病毒正在想方设法地感染每一个人。一个细菌的细胞在 24 小时内能分裂形成 8000 多万个细胞，用肉眼根本无法看见的各种微生物能导致各式各样的疾病。让你从脚癣到腹泻，从普通的感冒到流感、脑膜炎、肺炎、鼻窦炎、各种皮肤病、链球菌性咽喉炎、肺结核、尿道感染以及其他疾病。

XXX 消毒液，杀死家里一般性接触表面上 99.99% 的细菌，售价 19.99/ 罐。

不管你多不厌其烦地清洗床单，床永远都是昆虫的繁殖和养殖场，上面住满了成千上万面目狰狞、长得像虱子的尘螨。它们气势汹汹的占领了你的

枕头和床单，也和你一样在上面生小孩……最后导致你和家人常年被各种过敏症状所困扰。当我们在熟睡时，它们醒了过来开始行动，到处跑来跑去找食物，吃掉你的皮肤残屑，还会吸取你身体的水分。更恶心的是，一个用过两年的枕头中 10% 的重量都是那些死去螨虫的尸体以及它们的粪便。这意味着你和你的家人每天晚上都睡在一个相当于昆虫厕所的地方，那里被它们活着或死去的身體和它們无所不在的排泄物所覆盖。

XXX 防尘螨四件套可以帮你减少与尘螨感染有关的各种过敏性症状。它们采用特殊纤维制成，编织紧密，阻挡了微小的尘螨进入你的床垫筑巢繁殖，让你的家人可以享受更好的睡眠。每套售价 998，买不了吃亏也买不了上当，各大线上线下渠道均有销售。

看到上述文字时我已经非常难受了，感觉浑身瘙痒，想赶紧回家洗个澡并把床上用品全扔了买新的。人们的恐惧心理可以让你赢得点击率，它可以鼓励人们采取行动，促使他们点击广告。事实上，社会心理学家和研究消费者的学者已经花了 50 多年的时间来探索其效果。不管你是出售一支钢笔还是出售一本图书，只要构思的恰到好处，都可以利用恐惧心理吸引你的受众点击你的广告并关注和购买你的产品。

这里需要插播一下有关创意点击率的问题，在影响关键词质量度的 3000 多种因素中，点击率是除了提高出价这种粗暴的方式以外最重要的参考指标。在同等物料配置的前提下，点击率决定了排名、关键词质量度等因素（这里的点击率包含创意和关键词两个维度）。那么当我们的创意被展现，我们就渴望它被点击。想尽一切办法让被展现的创意被点击办法，就是我接下来要告诉各位的内容。

可恐惧为什么总能屡屡奏效呢？简单来讲就是：压力。恐惧带来压力，压力导致人们产生本能的条件反射。错过一次大减价？你会得到损失感的压力。

恐惧意味着损失，恐惧描绘出必须做出回应的画面。它告诉你的潜在顾客，他们将以某种方式受到损害。这让人们对安全的需求造成了威胁，所以会产生更强大的反弹力。这种力量不仅不易被察觉，而且非常强大。如果最终我们的产品可以解决受众内心的恐惧，那么使用这种方法就并无不妥之处。这就又回到营销界里的一句老话：营销是把双刃剑，可以让好的产品高速被认知、认可。也可以让烂的产品加速死亡。

其实恐惧心理是相当传统的一种营销手段，惯用的行业例如：保险、汽车。也有经常被波及但无力还手的行业例如：餐饮、环境。如果利用人们的恐惧心理有效的出售了某种产品或服务，那就意味着针对该产品或服务引发的恐惧是这种产品或服务的固有特点。如果不是这样，不管你试图在人们心中引起什么样的恐惧都不可能获得成功。

在《宣传时代》中，作者普拉卡尼斯和阿伦森提出，满足以下几点条件时，恐惧心理可以奏效。

1. 我们的恐惧可以把受众吓得魂不守舍。
2. 如果我们提出了这份恐惧，是否可以提供出具体解决措施。
3. 这份具体解决措施是否可以降低这份恐惧带来的威胁。
4. 受众被传授这份恐惧后是否有能力执行具体解决措施。

恐惧战略的成败依赖于上述四个要素是否全部具备。缺少其中任何一个环节都不会最终产生效果。此外，如果你在人们心里引起过多的恐惧也会适得其反，很容易直接把人吓得不敢采取行动。只有你的潜在受众相信自己有力量改变自己的处境时，恐惧才会激发他们行动起来。这意味着，为了巧妙而有效的引起恐惧，你的着陆页必须既可靠，又有可行性内容。

假设你拥有一家空手道学校，向人们提供自卫训练。你能教人们像训练有素的保镖那样走过充满危险的街道，让他们能够对抗世界上最可怕、最丑陋的暴徒发起的最恶毒的攻击。事实上，你需要做的不仅仅是呈现惊人的犯罪统计数字，还必须让潜在受众相信，使用你教的方法，他们可以轻松地击退进攻者。如果忽略了这个关键步骤，那你获得的唯一结果就只能把受众吓跑。你还必须使用各种方式让受众相信，你提出的主张是真的，他们确实能够享受你许诺给他们的好处。他们还需要相信你，因为你正在提出一个很有吸引力的主张，并且让他们相信帮助他们是你分内的事。

在利用人们的恐惧心理时，如果你针对的那种恐惧具体且得到了广泛认可，那你会更加成功。例如，每个人都知道太阳会把人的皮肤晒黑，因此出售防晒霜要比出售保护衣物免受紫外线破坏的洗衣液容易得多。因为相对于衣服，我们更关心自己的皮肤。尽管“衣物被紫外线破坏”这种恐惧很具体，但也不能获得足够多的认可。

千万不要创造一个新的恐惧！在已有的恐惧里寻找证据证明才是最重要

的，一个新的恐惧只会让受众开始反感。1972 年《美国医学会杂志》发表了一项研究：他们研究了来自 200 枚硬币和 200 张钞票，其中在 13% 的硬币和 43% 的钞票上发现了粪大肠菌和葡萄球菌，这意味着我们接触的纸币当中有接近一半都有大便成分……而某洗手液网站就刊登了这篇文章，你来到这家洗手液网站看到这篇文章后很难有理由不买点洗手液给自己以求安慰。

用恐惧来激发行动的一种常见方式是利用最后期限和稀缺性。诸如“限量供应”、“仅此一天”和“售完为止”等相关字眼都可以出现在创意中。具有促使消费者相信省钱的机会千载难逢的作用。

不过，恐惧并不是万能好药，创意里体现出这些带有恐惧感的词之后就能安然自得地等待转化蜂拥而至是不可能的。恐惧心理只是激发潜在受众对产品加以深入调查了解的一种心理学方法。除此之外我们还需要让他相信我们的产品可以为刚刚引发的恐惧提供具体的解决办法，最后点击创意进入页面就可以帮你找到解决途径。

3.2.2 创意中的战略二：虚荣心与自我意识

当你看到女士内衣品牌“维多利亚的秘密”的模特披着她们如丝般柔滑的长发，目光犀利、动作飘逸的展示着她们镶有花边的内衣时，激发你购买那飘逸衣服的不是你对衣服的渴望，而是自我意识觉得穿上那些衣服也可以像她们一样拥有病态的身材和无可挑剔的五官搭配。事实上，你有很多数目庞大的信用卡账单都可以归罪于你的自我意识。

普拉卡尼斯和阿伦森在《宣传时代》中提到：“通过购买合适的东西，消费者增强了自己的自我意识，合理的消除了我们的不足。”这也就是自我意识变形和名利场魅力的基础。简单讲，就是我们通过购买商品来弥补我们性格或个性上的不足。

这种通过商品弥补自我不足的技巧可以让我们为一种产品创造出某个形象或身份，从而吸引特定的受众群体，让我们感觉自己的形象符合这个产品，或者可以通过这个产品提升自己的形象。

而作为营销者我们的目标很明确，就是让消费者和我们的产品形象紧密地结合起来，让产品形象成为消费者自身身份的一部分。因此，我们只要把产品和这些与生俱来的欲望进行连接即可。从这个角度上讲，我们在出售的

并非产品，而是一条满足受众欲望的方法。对于那些相信自己已经拥有这些思想和价值的人（穿上科比的篮球鞋就能和科比跳的一样高），我们要做的就是告诉他们，我们的产品也能帮助到你，并有可以和你一起表达对外部世界感受的办法。

这意味着我们需要努力向潜在受众展示他们想看的形象和内容，无须劝说性的观点或证据，我们需要的是投合他们的虚荣心和自我意识。在这方面奢侈品品牌广告做得非常到位，他们都是一些“自我感觉良好”的广告，会呈现一个精心制作的形象来激发人的自我意识与虚荣心，进而对产品产生自我意识。

男式牛仔裤品牌旁边总会跟着一个身材凹凸有致的美女，给人一种穿上这条牛仔裤我就能有这么曼妙身材的女朋友的错觉。可这样真的有用吗？

我们以香水行业举例，香水主要售卖的是气味，而气味是很难通过文字或图片传达的一种感官感受。但这些香水商人只做一件劝说潜在受众购买自己产品的事：展示俊男美女的照片和视频，然后我们的自我意识感觉到这些俊男美女都是这瓶香水的使用者，我们使用了这瓶香水也能和他们一样。但很有可能在拍摄这些照片或视频的时候，他们可能根本没有喷过这瓶香水！这些图片或视频宣传的内容有 99.99% 都跟这瓶香水无关。

这种投合我们虚荣心和自我意识的方法在用于塑造那些芸芸众生都在向往的特征上最为有效，例如身材魅力、智慧、经济能力、性能力等。在《平衡理论》中斯特克和博恩斯坦提出，如果向我们的受众呈现“正确的”形象，那么拥有这种特征的受众会为了让人注意他的自我形象而购买产品，而那些不具备这种特征的受众为了让自己显得拥有这种自我形象而购买产品。

因此，我们在撰写创意或修改着陆页时是否会考虑到自己的产品能不能给别人带来一种可以炫耀的属性？如果可以的话我们应该如何尝试让受众的虚荣心和自我意识得到满足？并最终如何呈现在创意和着陆页上才是我们需要不断思考尝试的难点，这需要长期大量的测试与反馈。但无论如何，最终我们都需要用数据来证明自己的观点而不是主观情绪。我接触到有相当量级的公司对着陆页和产品或服务的判断还处在自我意识判断或听取自己下属自身感受当中，这种方式既没有效率，也没有成功率。

当然也并不是任何产品或服务都能使用这种驱动自我意识的方法。从本

质上说并不是所有的产品和服务都适合这种方式来撰写创意和修订着陆页。不过在后续章节中肯定有和你的产品或服务契合度高的方式方法。

3.2.3 创意中的战略三：信任证明

有很多事情在我刚入行的时候很不明白，甚至深思之后还是无解。我相信我的困扰大多数的 SEM 都遇到过：我们觉得写出了一条最完美的创意，着陆页排版完美、照片精良、话术接地气、售价也在行业里很有竞争力，而且在客户下单的路径上做到了几乎傻瓜式的用户体验，非常方便。而且投放渠道够多够广，每日展现和点击量级在行业内也不差，最关键的是我卖的东西真心的物美价廉童叟无欺。可为什么就是没人下订单呢？

其实问题很简单，没有相信我。

确实如此，不管我们的广告、宣传单、着陆页或者广播、电视、报纸、杂志做得多么美轮美奂。如果我们得不到潜在受众的信任，这些广告就毫无意义。我们提供的信息必须非常可信，否则结果很明显，就是没有订单。哪怕你在每一个细节都做得完美。

而获取信任证明的方法包括使用一些权威或可敬的人、组织、机构、甚至是一些象征性的标志、形象或者观念。也可以暗示潜在的受众相信我们的产品和服务在某种程度上获得了权威认证。如果某种事物获得受众尊敬的某个人或组织的认可，受众的大脑立刻就会觉得它可信。同时，如果这是受众需要且买得起的东西，他就会决定购买。

人的群居性使得大多数人都会尊敬诸如宗教、医疗机构、国家机构、政府机构或科研机构等等组织。当我们在广告中融入这些组织的形象或标志时，受众即刻给予了强烈的信任，而这种信任将对转化起到决定性作用。最理想的方法就是找到一个大众信赖的机构、组织或个人提供权威认证，这么做会立刻将他们的权威和声望转移给我们的产品或服务。

例如，一个非常重要的公司改革要进行全员投票，但你还没有最后决定。这个改革听起来不错，但你不知道它是否真的像看起来那样改变你的处境。这时，一份来自你之前尊重的领导发了一封邮件到你的信箱，上面说他非常支持这个法案，并希望也能得到你的支持。因为你一直很尊敬这位领导的工作方法和能力，所以你就更有可能支持这项改革。

“如果连我尊敬的领导也相信这项改革，那对我来说也就足够了。”

“我尊敬这位领导，因此我也确信他们已经彻底检查过这项决定，那我就更应该投赞成票。”

有趣的现象是吧？这也是人类的一种惰性。让自己不用亲力亲为地去研究这项改革而寻找一个说服自己的借口。有人帮我们做了，挺好。

这方面的例子不胜枚举，各种产品找形象代言人都是在寻找信任证明，可见信任证明在营销整个体系中的重要性。

但如果我们无法获得一个全面的认可，那么通过聚焦于那些具有担保效果且认知度广泛的标志也能够获得类似的效果。简单地说，这个过程是这样发生的：受众看到了一个可以信赖的标志（商标、认证书以及诸如此类的东西），之后对你的产品或服务的广告则不会那么的抵触和怀疑。

使用这些被人们普遍接受的医学和科学的权威形象也能制造出同样的效果，只要有那些穿着“白大褂”出示医学统计数据的“专家”的简单形象，广告客户就能利用公众对医生的认可来影响消费者的行为——不管是支持还是反对一种产品，道理都是一样的。难怪那么多宣传医疗保健产品的广告都突出了穿白大褂、外表严肃的中年男子形象。这样可以立刻获得信任！这些广告主很清楚，受众很可能会把自己对医生的感觉转移到他们的产品上。

现在我们可以开始思考一下行业中有哪些人物和机构拥有较高的声望，如果能让他们支持我们的产品或服务，我们就能够利用人们对他们的信任进行转移。

3.2.4 创意中的战略四：归属感

人类都是社会性动物，都会有强烈的归属感来满足自身心理。

我认为从人类进化史的角度来看人类归属感的由来最能说明问题，在很久以前我们的祖先为了让自己的活下去的机会最大化，拥有同样想法的个人组成群体是在当时最有可能存活的方式。因此，他们生活在一起，成群结队的出门觅食，在群体中互相保护。对于整个群体的生存，每个人都扮演着非常重要的角色。当群体一起进食时，我也一起吃东西；当群体睡觉的时候，我也跟着一起睡觉；当群体收拾细软跑路时，我也跟着搬家。如果整个群体被征服或者灭亡，我的生命也将抵达终点……（并没有加冕为王）

尽管在现代社会中人们不再以上述的方式生存，但属于和认同某个群体对我们的幸福仍然至关重要。我们需要朋友、爱情还有婚姻和孩子。我们加入各种社会群体、社区活动、宗教组织等等。我们还常常穿戴表示我们所属协会的衬衫和帽子，这让我们感觉自己被接受、有价值且举足轻重。

这里跟大家说个我观察到的有趣的现象，一般公司都有工卡，而且公司并非刻薄性地要求佩戴位置和佩戴时长。但一般佩戴工卡方式最标准、佩戴时长最久的员工离职率最低。因为潜意识里胸前的工卡给他一种依靠与归属感。如果你的公司最近离职率过高，可以试试苛刻地要求员工正确佩戴工卡。

其实，之前在账户搭建方法论中提到的马斯洛的“人类需求层次”金字塔，归属需求就是仅次于生理需求和安全需求之后的第三大需求。一旦前两种需求得到满足，归属或情感因素就成为我们最优先考虑的事情。这是我们在演变过程中与生俱来的意识，这也是精明的 SEM 在用创意说服受众点击的一个可乘之机。

心理学中对群体的解释主要分三种：

1. 崇拜性群体——我们希望加入的群体。
2. 联合性群体——与我们有相同理想和价值观的群体。
3. 疏远性群体——我们不想加入的群体。

通过将我们的产品或服务与上述三个群体中的任何一个或多个联系起来，就能说服你的受众通过他们认同或希望认同的群体来帮自己做决定。

这种战略利用了说服他人的外围路径，即肤浅的思维路径。受众的行为主要是基于自己的归属感，而不是完全基于产品或服务的好坏。成为群体中的一员需要一种强烈的心理驱动力，在追求这一目标的过程中，大多数受众都会将这种归属感看得比商品本身更重要。这样我们就找到了另一个途径来和我们的受众进行沟通。

不仅这种方法给人感觉不错，同时也有不少研究机构为归属感提供了有力的支持。斯特克和博恩斯坦在 1999 年提出用“共识暗示正确”的方法支持了这种营销心理学战略。他们提出，这个心理概念导致了一种“从众效应”，它使受众相信：如果一个足够大的群体对某个产品或服务保持赞成态度，那么这个群体的态度肯定就是正确的。有点《乌合之众》里讲述大众心理学的意思是吧？

我们了解清楚这个营销心理战略不难，难点在于我们要把自己的产品或服务跟哪个群体联系起来呢？这里有一个经验谈：如果我们寻找的是崇拜性群体——受众渴望与之相似，那么就必须确保受众能够轻易地认同他们。

住在城市里的人向往远方和田野（围城效应，如果你的产品或服务针对乡村那就要正好相反），JEEP 告诉你每个人心目中都有一个去远方狂野的心。它告诉我们每个心目中都有一辆 JEEP！让我们轻松达到了认同感，并产生归属效应。给我们这些互联网草根一种“我不宅，我很狂野”的“错觉”。

崇拜性群体算是比较好拉近距离，但联合性群体的影响是很繁杂的。这种战略要求你将自己的产品与某个社会群体联系起来，同时还需要有屏蔽其他群体的感觉。这种战略实施大致有两种方法：

1. 通过专门投合目标群体态度和价值观的广告将自己的产品与该群体联系起来。
2. 将产品或服务于社会中的其他群体分离开来，目的是让它更容易被目标群体接纳。

对年轻受众而言，只需要让我们的产品或服务更“COOL”即可。比如青少年服装行业成功的使用了这两种方法，这些广告直接鼓励孩子们进入自己的世界，而有些则更猖狂的煽动他们拒绝“老年人”文化。

1969 年，服装公司 GAP 在旧金山开业，它的品牌名直截了当地说自己为“代沟”，而里面出售的商品与年长者穿着的风格迥然不同。目前 GAP 已经成为世界 TOP 级的服装零售商，GAP 集团发布 2015 第四季财报，净利润录得 2.14 亿美元。这还是同比 2014 年第四季度下降了 33% 之后的收益。可见联系与疏远战略非常有效。

按年龄、阶级、性别、地区和教育等多种因素可以分成不同的群体，我们可以根据这些群体成功的投合受众寻找归属感的欲望。《影响力》的作者西奥迪尼在有关“攀比原则”的理论中就认可了这种观点，《影响力》认为将产品、服务于一个或几个这样的群体联系起来，我们就能够成功说服所有这个类型的公众认知群体内的人，使他们愿意点击我们的创意并购买我们的产品或服务，以此表明自己也是这个群体当中的一员。

现在回想一下我们的产品或服务中是否利用了人类寻求归属感的需求？如果答案是肯定的，那就别光忙着在标题和描述里添加各种产品特种和优点

了，起码要用一些标题或描述来告诉你的受众：购买我家的产品会让你进入某个崇拜性群体或保持跟某些联合性群体，或者直接帮他们表明自己不属于某个疏远性群体。

3.2.5 创意中的战略五：单脑思考

我们都知道人类的脑子是分左脑和右脑，在解释这个方法之前我们先看看我们最重要的人类器官中，左脑和右脑的作用分别是什么。以及它们有什么具体作用：

左脑是人类大脑的左部，和人的左手同侧。另一部分称为右脑，和人的右手同侧。左脑具有语言功能，擅长逻辑推理，主要是储存人出生后所获取的信息，知识和语言。右脑具有某些偏性，但并非右脑只负责创造力。实际上任何功能都是左右脑同时参与的。使人类能够既进行创造性又进行分析性思维的是所有脑区域之间的联系。所有大脑区域的连接才使人类能够从事创造性或者逻辑性活动。左右脑具有功能互补关系，即使切除一侧脑体也可以照常生活。神经学家研究发现，右脑更多的用于控制注意力。但并不存在优势右脑或者优势左脑的情况，某一侧大脑并不能主导或影响个体人格特点。起决定作用的是大脑活动的多种连接方式。

左脑与右脑形状相同，功能却大不一样。左脑主导语言，也就是用语言来处理讯息，把进入脑内看到、听到、触到、嗅到及品尝到（左脑五感）的讯息转换成语言来传达。左脑主要控制着知识、判断、思考等，和显意识有密切的关系。

在认知自己的大脑左右半球之间的功能性差异这个看似简单的问题上，人类花了整整 200 年的时间。而在 19 世纪前，对左右脑之间的差异几乎一无所知。人类对这一自身的认识经历了漫长而痛苦的过程。1861 年，法国医生布罗卡偶然碰到一位失语症病人，原来他能讲话，患病后却不能用语言表达思想。但检查表明，他的听觉器官和发音器官却完好无损。当患者的尸体被解剖时，布罗卡发现，患者左额叶组织有严重病变，他为此写出了轰动科学界的论文——《人是用左脑说话》。对失语症的研究使人类终于认识到了左脑和右脑，这就是著名的布罗卡分脑区实验。

真正确立左右脑分工的新观念，开始于 20 世纪 50 年代。在动物身上进

行裂脑实验研究，并发现当切断猫（随后是猴子）的左右脑之间的全部联系时，这些动物仍然生活得很正常。更令人兴奋的是，他们可以训练两个脑半球以相反的方式去完成同一项任务。后来他们又对裂脑人进行了实验研究，即对严重癫痫病人切断两半球之间的神经联系，使其成为相对独立的半脑半球。结果发现，各自独立的半球有其自己的意识流，在同一个头脑中两种独立意识平行存在，它们有各自的感觉、知觉、认知、学习以及记忆等。也就是说，左脑同样具有右脑的功能，右脑也同样具有左脑的功能，只是各有分工和侧重点而已。如果进行形象一点的描绘，左脑就像个雄辩家，善于语言和逻辑分析；又像一个科学家，善于抽象思维和复杂计算，但刻板，缺少幽默和丰富的情感。左右脑两部分由 3 亿个活性神经细胞组成的胼胝体联结成一个整体，不断平稳着外界输入的信息，并将抽象的、整体的图像与具体的逻辑信息连接起来。奇迹般的事实说明脑功能是一个整体，而且一个半球可以代替另一个半球的功能，半个大脑也能挑起一个大脑的重担。关于左右脑的另一种说法完全可以看成是对斯佩里脑科学成果的补充，即认为左脑储存的信息一般是我们出生后所获得的，在左脑反复得到强化的信息最终转存在了我们的右脑，而右脑继承了我们祖先的遗传因子，是祖先智慧的代言人。

左脑稍微偏向于语言功能，擅长逻辑推理，主要储存人出生以后所获取的信息。我们日常生活用得最多的就是左脑，因此又将其称为“现代脑”。右脑稍微偏向于形象思维能力。右脑的信息来源渠道：

1. 人出生后凭直观感受直接摄取的；
2. 是经过左脑反复强化的信息转存的；
3. 是祖先所经历的人和事经过浓缩后遗传下来的。

因此我们又将右脑称为“祖先脑”。只有在左脑的兴奋镇静下来后，右脑才有“表现”的机会。右脑存贮的信息很多，其潜能相当大。把我们的大脑比喻为沉睡的巨人毫不为过。开发智能首要的任务是发掘右脑的潜能。如果我们能够深入了解左右脑的功能性差异和各自的优势，那么我们就可以破解好多脑之谜，比如对精神分裂症、抑郁症、躁狂症和梦幻等均可做出科学的阐释了。同时我们也可以想办法利用人体构造的规则制定可口的物料来尝试与人性最深层的意识进行沟通。

据俄罗斯媒体报道，150 年前专家学者开始研究人的两个大脑半球功能的

差别，这也就揭开了研究大脑半球不对称现象的序幕。如今俄罗斯科学院化学物理研究院生物物理学实验室正在对人的大脑进行深入研究。专家认为，人类进化始于大脑半球之间出现功能差别。从进化的先后来讲，首先，这一现象发生在鱼类身上，而且越是高级的动物，大脑半球之间的功能差异就越大。大脑半球之间差异的发展在男性与女性之间的体现也是不同的，女性两个大脑半球的差别相对较小，男性与女性大脑的差别也是进化的结果。生物学家认为，雄性生物的作用在于保卫自己的家庭，应对外来威胁。因此对于雄性生物，特别是男性来说，在应对外来刺激或威胁时，行为选择的过程是很迫切的，他们必须在很短的时间内做出自己的决定。研究人员认为，大脑半球功能差别与采取决定的过程优化有着密切的关系。也就是说，在遇到危险或刺激时，出于保护家庭和子女的考虑，男性的反应就比较快，往往要在瞬间做出决定，这就在很大程度上加快了男性大脑半球功能差别的进化速度。

但较新的科学实验又不认同左右脑的完全分工，犹他大学的科学家在分析 1000 多个大脑后揭穿了一个误传，他们没有找到人们在使用左右脑上有倾向性的证据，因为所有研究对象在整个实验过程中都平等使用整个大脑。研究报告的主要作者、犹他大学负责功能性磁共振成像神经外科映射服务研究的杰夫·安德森博士说，有一种误解是，与分析能力相关的一切都限于一侧大脑，而与创造力相关的一切都限于另一侧。实际上，使人类能够既进行创造性又进行分析性思维的是所有脑区域之间的联系。安德森的研究小组研究了年龄在 7 至 29 岁之间的研究对象在休息时的大脑扫描结果。他们研究了 7000 个脑区域的活动和这些区域内部和之间的神经联系。他们发现，平均来说，大脑两侧的神经网络和连接基本是一样的。安德森博士解释说，偏好使用某一大脑区域而非其他区域来完成某些功能的现象的确存在。科学家称之为偏侧优势。例如，对大多数惯用右手的人来说，言语出自左脑。但这并不意味着，伟大的作家或者演说家使用左脑比右脑多，或者一侧大脑的神经元更多。研究报告的第一作者、研究生贾里德·尼尔森说：“我们完全没有看到某些人整个左脑网络联系更紧密或者整个右脑网络联系更紧密的模式。”

神经学家研究发现，并不存在优势右脑或者优势左脑的情况，某一侧大脑并不能主导或影响个体人格特点。在两年的时间里，研究人员分析了 1011 个 7 岁到 29 岁之间的人在休息时的脑核磁共振成像，并对大脑活动和不同的

大脑区域进行了监测和对比。研究结果表明，没有任何证据表明人们更倾向于使用右脑或者左脑。研究负责人杰夫安德森博士说：“可以肯定地说，某些大脑功能确实由某一侧大脑负责。如左脑倾向于组织语言，而右脑更多的用于控制注意力。但并不存在左脑或者右脑更占优势的情况。起决定作用的是大脑活动的多种连接方式。”

他们也认可了左右脑的分工观点，但更强调左右脑的高度联系才能完成复杂的脑部心理的处理。

解释完左右脑后我还需要解释一下详尽可能性模型（Elaboration Likelihood Model，以下简称 ELM 模型）。

ELM 模型是由心理学家理查德·E. 派蒂（Richard E. Petty）和约翰·T. 卡乔鲍（John T. Cacioppo）提出的消费者信息处理中最有影响的理论模型。根据这一模型信息处理和态度改变的一个基本量纲是信息处理的深度和数量。ELM 模型的基本原则是：不同的说服方法依赖于对传播信息精细加工的可能性高低。当精细加工的可能性高时，说服的核心途径特别有效；而当这种可能性低时，则外围途径有效。

受众在形成对广告品牌的态度时能够有意识地认真考虑广告提供的信息，他们对广告产品或目标的信息仔细思考、分析和归纳，最终导致态度的转变或形成。就是受众以高参与度对待广告。这种劝导过程被称为态度改变的核心途径。与核心途径相对的，是态度改变的外围途径，在外围途径中，态度的形成和改变没有经过积极地考虑品牌的特点及其优缺点，劝导性的影响是通过将品牌与广告中积极或消极的方面或技巧性暗示联系起来而产生的。这里大家可以对比搜索广告与线上展示类广告的关系。

ELM 模型中两个重要因素是受众分析信息的动机和分析信息的能力。假设受众一旦接收到广告信息就会开始其加工和消化的过程。在个人情况与信息相关程度的基础上受众会选择两条劝导路线：

1. 当动机和能力都较高时，受众更可趋向于遵从核心途径；核心途径包括诉诸理性认知的因素——受众进行一系列严肃的尝试，以逻辑的方式来评价新的信息。受众的知识水平较高时往往倾向于理性的选择。

2. 当其中之一较低时，便趋向于遵从外围途径。外围途径通过把产品和对另一个事物的态度联系起来，从而涵括了感情因素。例如，促使年轻人购

买其崇拜的青春偶像在广告上推荐的某种产品或服务的原因实际上与该产品或服务的特性毫无关系，起作用的是对偶像的喜爱。这是因为人们在对该产品或服务本身的特性不太了解的情况下，只能通过该信息的外围因素（如产品包装、广告形象吸引力或信息的表达方式）来决定该信息的可信性。

最终选择哪种途径，受众的选择也被以下几种因素的影响。

1. 媒体：受众越能控制广告展示内容与步骤，就越可能遵循核心途径。例如，搜索引擎可以比电视和广播媒体导致更高的认知详尽程度，因为对于展现内容与步骤等方面，搜索广告对于客户来说有更多的控制权限与灵活性，而电视、广播、线上展示类广告更可能形成外围途径。

2. 参与或动机：受众对广告内容越有兴趣，参与度就越高，就越能产生总体的更详尽的认识，从而以核心途径形成转化。如果受众不在意广告说了些什么，那么就很可能从外围途径形成转化。

3. 项目的知识水平：知识丰富的人比缺乏知识的人可以产生更多与信息相关的思想，将更倾向于从核心途径形成转化。如果受众不太清楚广告说了些什么，那么就很可能从外围途径形成转化。

4. 理解：不管是因为其知识水平较低还是时间不允许，只要受众无法理解广告的信息，他们就将倾向于从广告来源或其他周边提供的暗示去理解广告，而不是通过物料内容去理解广告信息。

5. 注意力分散：如果观看广告的环境或广告本身使受众注意力分散，他们将很少产生与信息相关的思想，这将减少核心途径的可能性。

6. 情绪：如果广告引发受众积极的情绪，使受众心情舒畅，他们则一般不愿花精力去思考广告内容，这样就产生较少认识思想，更容易产生外围途径。

7. 认识的需要：一些人本身就愿意思考问题，他们经常产生与信息相关思想，其转化形成更遵从核心途径。

最后，在受众挑选自己的途径时，受众的动机和自身能力是两个关键指标。当两者都比较高、核心途径最为可能时，应着眼于强调“为什么我的产品或服务更好”来改变受众态度。

那么我们再深度挖掘一下 ELM 模型，其实把这两种途径扣在创意的物料上可以这么理解：

核心途径：利用逻辑、推理和深入思考来说服受众。核心途径鼓励人们认真思考广告的内容，在做出任何决定之前，思考广告的内容和主张。

外围途径：利用愉快的想法、积极的形象或“暗示”所产品的联想来说服别人。我们也可以简单粗暴地把这两种途径划分成左脑和右脑的作用，应该采取哪种方法，最终取决于我们自身产品或服务的属性。外围途径鼓励受众有意识或无意识的聚焦于肤浅的形象或广告带来的暗示（明星代言等），目的是让他们在不对广告内容认真思考的情况下调整或改变自己的态度和决定。

在我们购买重要的东西时，会比购买不重要的东西花更长的时间、进行更深入的研究（我坚信汽车新手都是在这个过程中变成汽车大师的）。对吧？当然，心理学解释说：当受众考虑跟自己密切相关的产品或服务时，其动力往往会更大。设想一种花费不菲同时在某些方面对受众而言非常重要的东西，比如你居住的城市排水系统总出问题，那么“涉水险”正是与自身关系密切的产品。

在北京三环买套 CBD 和买个荔枝罐头两者的思维过程肯定不会相同吧？购买这两种东西的决定需要不同层次、数量和思考。考虑买房时，大脑由核心途径处理。这意味着你会仔细考虑所有的客观条件，并分析所有存在的因素：10 年调息按揭利率和 30 年定息按揭哪个更合算？公积金贷款最高额度是多少？我的收入中固定支出比值超过 50% 的话是不是导致自身生活品质下降，等等。

哈哈，是不是顿时觉得自己的左脑光芒万丈？有关控制逻辑思维、推理、处理数据和衡量各种选择的左脑是你在做出此类重要决定前的主要工具，导致你形成核心途径。

相较之下，当我们拿起两罐罐头时，身体就开启了外围途径的模式：觉得哪个好吃买哪个。这不涉及重大的决定，也不需要耗费多少脑力。毕竟如果你只是买错了罐头，难吃扔了就行。但你要是买了房子……

所以在为我们的产品或服务写创意时，一定别忘了先思考我们自身产品或服务的特点和优势。并且在撰写创意时还需要思考你是准备让受众选择核心途径还是外围途径（左脑或右脑）。

核心途径的创意具体撰写方法可以包含：大量灌输各种事实、统计数据、证据、证书、研究报告、历史数据、历史档案等。

外围途径的创意具体撰写方法可以包含：幽默感、热门主题、热门话题、青春形象、名人名画等。

那么不同的套路可以带来不同的效应，核心途径可以让受众更喜欢或更欣赏你的品牌。

昨天他们还争相购买的产品，今天他们却连产品的名字都记不住。为什么？对于受众为何终生都在坚持某些态度而另外一些态度却不稳定、容易改变，ELM 模型提供了一种值得信服的解释。

跟那些通过外围途径思考形成的态度相比，基于核心途径形成的态度更容易抵抗负面信息，并且态度与行为之间表现出强大的连贯性。这其实合情合理，因为使用核心途径时我们会用一些自己不断巩固和加强的深思熟虑的论证来支持自己的确定。这方面的例子就真的太多了，只要是他们花了很多时间去探索、巩固并为之辩驳的事情，比如宗教、政治、教育、堕胎等话题。在这些问题上，他们的立场坚定持久且可以顽强的抵制任何改变。

但如果换个话题：“你用什么洗发水？你喝什么牌子的酸奶？你用哪个牌子的面巾纸？”之类的商品问题，他们或许各有偏好，但他们对这些商品的态度通常都很容易改变并愿意尝试你给出的推荐。

关于 ELM 模型，还有一点需要提醒。运用核心途径形成的态度会比那些运用外围途径处理形成的态度更为持久。简单地讲就是：逻辑和推理（左脑）比视觉暗示或其他刺激感的催化剂（右脑）建立起来的好感在大脑中留下的痕迹更加深刻。

当我们深入考虑某件事并说服自己得出一个结论时，我们会把自己的决定当做自己思考的结果来接受，就像对待自己的孩子一样去保护这个结论，会为了这个结论而抵抗其他竞争对手（有关说服自己并保护自己的结论的心理属于一种承诺与一致性，我会在后续章节中展开描述）。

利用外围途径说服手中，我们这些写小广告的其实依赖的是社会心理学家所说的暗示效应。这些暗示都是心理捷径，如果运用得当，无须手中进行任何形式的深度思考，就能将我们想传达的信息输送给手中。通过恰当的时机运用恰当的方式即可产生优质的反馈或影响。

不管使用核心途径还是外围途径，我们都要遵循一个定律，那就是唯一性。如果你想对你的产品或服务进行核心途径劝导受众下单，那么请从头到

尾一直这么做。换成撰写创意的方法就是请使你账户里的每条创意都保持单脑思考、单一途径。创意的标题与描述都应该遵循这个必须遵循的方法，让受众从头到尾读完你的创意后只使用一边的大脑进行思考、只使用一种途径对你的商品得到认知。这种方法与特劳特和里斯先生的《定位》系列不谋而合。

随着信息时代的到来，我们可以接收到的信息明显是过载的。这将我们宠成一种懒到极致的生物，有任何不满都会选择离开。在“懒”这个文化的前提下，我们需要认真思考除了肢体上让受众尽可能的懒以外（产品设计用户体验的核心不是么？），还需要让受众精神上更懒。当受众在读取任何信息时使用更多的脑细胞会让他们不适，所以我们的创意要让受众的脑袋都是懒的。

说几句题外话，关于这个信息过载的时代也同样出现了让人堪忧的“什么都懂碎片化信息人”。“什么都懂碎片化信息人”通过阅读朋友圈里的转发或关注的信息、微博、新闻类 APP 来获取主要信息资源，并开始尝试使用这些信息拼凑自己对经济、政治、宗教、教育等问题的价值观。并可以在任何场合用任何方式都能表现的像个有思考的文化人，不过如果你想向前一步问些具体或略有深度的问题，“什么都懂碎片化信息人”就瞠目结舌、哑口无言。

首先“什么都懂碎片化信息人”拼凑出来的价值观其实是有一些态度和观点的，只是很可惜不是他们自己的态度和观点，而是他们从碎片化的信息中看来的，而这些态度和观点又是各大信息渠道的编辑看来的。他们也需要加工并改良这些态度和内容变成可读性很高的物料（知道为什么我们看到的東西都具有很強的聳動性、不是屍體就是裸體了吧？我們的績效是訂單，人家小編的績效是閱讀量），當這種態度或觀點被換了三四種呈現方式，又經過幾波人的修改之後呈現在我們面前時，這些態度和觀點的本質意義早已經改得面目全非連他親媽都不認識了。

所以“什么都懂碎片化信息人”在这种内容环境下拼接出来的对某些领域的态度或观点要么是废话，要么是空话。我们身边充斥着“什么都懂碎片化信息人”，他们跳槽成功率很高（因为几十分钟的面试里他们还能藏得住）、跳槽次数也很高（因为久了容易露怯）、薪酬也不低（跳槽嘛）。可惜最终只

能随波逐流……

越来越廉价的信息到底带给了社会生存还是毁灭？这是个问题。

话说回来，我们写物料时还需按照“什么都懂碎片化信息人”的口味来撰写，糊口要紧。

只是别连自己也信了就成了。

3.2.6 创意中的战略六：承诺一致性

罗伯特·西奥迪尼用三年时间在 1998 年写出了一本《影响力》，这本书影响了我在思想上对营销的整个看法与价值观。《影响力》这本书帮助我个人在工作之前的知识储备与从事 SEM 行业之后的知识储备之间建立了高度的链接。将我工作之前所看之书与工作之后所看之书统一到同一个维度供我思考判断，让我的思考更有连续性。我曾一度尝试放弃花大量时间阅读，原因是因为我觉得读到的“人文社科”根本没用，也不能帮助我升官发财赢取白富美变成高富帅。后来一位长者告诉我说：“你现在读书就像在地壳里存石油，外表我们啥也看不见，可你肚子里需要有石油。等你真真切切地体会到工作的本质时就会出现一个人、一件事或者一本书像钻头一样钻进你的外壳，而你读过的书就像井喷般狂泻不止。你将用这些石油换取你的功名利禄，如果到时候你还有抱负，你还会想办法将你理解的世界观揉入到这个社会中，让这个社会因为你变得略有不同。”

对于我来说，《影响力》就是那本书。

罗伯特·西奥迪尼是个厉害的人，他为了准备这本书在三年的时间里从事了各种卧底工作，从而观察各种行为带来的影响力。他假扮二手车销售、电话销售等。研究那些使人们顺从和购买的言语和行为。他从中发掘出了人生法则模型，描述了如何使用六种“影响力”来说服别人。其中“承诺一致性”是我感触最深刻的，但如果想深入了解“承诺一致性”的话还是先要了解整本书说的六种影响力分别有什么作用。我概述一下《影响力》中所说的六种影响力供大家参考：

1. 互惠

几年前，一个大学教授做了个小实验。他给随即抽选的陌生人邮寄圣诞卡，虽说他料到会掀起波澜，但所得的回应还是让他大吃一惊：节日卡从四

面八方涌了过来，全是从没见过、也没听说过他的人寄的。这些回寄了贺卡的人，绝大多数根本没有打听这位不知名教授的身份。他们收到他的贺卡，便一下子启动了自动反应，给他回寄了贺卡。

尽管这是一项小范围研究，但却指出了我们身边最有效的影响力武器——互惠原理。

人家给了我们什么好处，我们应当尽量回报。同时互惠还伴随着亏欠感，如果你没还别人的债就一直存在亏欠感。著名的考古学家查理德·李基认为：正是有了互惠体系，人类才成为人类。由于我们祖先先学会了在有债必还的信誉网里分享食物和技巧，我们才变成了人类。

1985 年的埃塞俄比亚，说是饿殍遍地、贫困潦倒绝不为过。经济完全破产，连年的干旱和内战彻底摧毁了食物供应，成千上万的国民因疾病、饥饿而死。在这样的困境下，要是墨西哥向它捐出 5000 美元的救灾款，我肯定不会感到惊讶。可报上的一条简讯居然说，捐赠的方向刚好相反，让人大吃一惊。埃塞俄比亚红十字会的官员决定向墨西哥捐赠 5000 美元，帮助当年墨西哥城地震的灾民。每当人类行为的某个方面让罗伯特·西奥迪尼摸不着头脑时，他就会有冲动去一探究竟。后来互惠原理做出了雄辩的证明：尽管埃塞俄比亚当前急需援助，可送到墨西哥的这些钱，是因为 1953 年意大利入侵埃塞俄比亚时，墨西哥向后者提供了援助。巨大的文化差异、千山万水的阻隔、严重的饥荒、几十年的岁月、眼前的私立等等这么多的不利因素，都没能阻止埃塞俄比亚人报恩的需求——偿还人情债的亏欠感战胜了一切。

互惠原理可以用来实现完全不平等的结果，互惠原理本身的要求是某一种行为需要以与其相似的行为加以回报。人家施恩与你，你必以恩情报抵，不理不睬会让你出现严重的亏欠感。但这里也有着很大的灵活性，别人最初给予的小恩小惠也同样能够让受众产生亏欠感，最终回报一份大得多的恩惠。这种营销方式其实已经快被玩坏了，比如 20 元代金券等各种类型的优惠方式都是在使用互惠原则。

最后，互惠原理还有一个有趣的方式叫做：互惠式让步。

我在一开始就提出一些你无法接受的要求或条件。之后我做出了让步，如果你接受了我的让步，你就产生了互惠原则带来的亏欠感，最后也同意让步。是不是各种讨价还价的场面映入脑中？比如以“不能再低了”开头的广

告语其实已经再告诉你，我给了你一些小便宜，现在轮到你给我一些好处了。

2. 社会认同

在判断一件事情是否正确时，我们会被别人的意见影响到最终的判断结果。社会认同原理尤其适用于我们对正确行为的判断，特定情形下在判断某一行是否正正确时，我们的看法取决于其他人是怎么做的。

我们看《生活大爆炸》、《好汉两个半》、《破产姐妹》和北京话晋级专用的《我爱我家》等电视剧里背景音乐中一群人傻呵呵地跟着每个笑点傻笑的“罐头笑声”有啥作用？实验发现，使用“罐头笑声”会让观众在看到滑稽的节目时笑得更频繁、更持久并认为节目更有趣。

看到别人正在做这件事，就觉得这种行为是恰当的。以符合社会规范的方式行事，总比跟它对着干犯的错误少。大多数时候很多人都在做的事，也的确是应该做的事。它为我们判断如何行事提供了一条方便的捷径。就如同“罐头笑声”，我们对社会认同的反应方式完全是无意识的条件反射。

一般情况下，在我们自己越是不确定、情况不明或条件含糊、意外性很高的时候，我们最有可能觉得别人的行为是正确的。

这条经典的赛马场案例太能说明社会认同原理的“使用方式”：

在赛马场有一种伪造社会证据牟取私利的方式。为了降低风险，赚取更多的钱，有些投注者能煽动公众把赌注压在劣质的马匹身上。

赛马场的赔率是根据马身上下的赌注来确定的，一匹马身上压的钱越多，赔率就越低。好多赌马的人对赛马或下注策略的知识少得可怜，因此，尤其是当他们对参赛的马匹没有什么了解的时候，他们就会把注下在最受欢迎的那匹马上。由于记分牌每分钟都会更新赔率，公众随时都能判断出目前哪匹马最受欢迎。赌马老手改动赔率的手法其实非常简单，这家伙早就看准了哪匹马的赢面机会大，接着他挑选一匹赔率很大（比如 15 : 1）、根本没有机会赢的马，下注的窗口一打开，这人就把几百块投在这匹劣质上，于是计分板上显示的赔率一下就降到了 2 : 1，创造出“这匹马很受欢迎”的假象。

然后就轮到社会认同原理发挥作用了，不确定把钱压到哪匹马上的人会观察记分牌，根据先前赌客的投注判断哪匹马最受欢迎，然后跟进。等其他人继续把钱压在这匹“最受欢迎”的马身上，滚雪球效应就出现了。此时，赌马老手可以回到投注窗口，在他真正看中的马身上下重注。现在，这匹马

的赔率会比较高。如果他赢了的话，这么玩出的投入产出比将远远大于之前。

现在我们算想明白电商网站为啥没事干刷单玩了，是吧？

3. 喜好

在决定是否购买产品或服务时，社会纽带的影响要比消费者对产品本身的影响翻倍。简单理解就是说：如果你花了1个小时的广告告诉受众说自家产品多么好，那么如果该受众旁边有个对你的产品没有好感的朋友，他可能只需要30分钟（我觉得只需要3分钟）就可以让你之前的努力付之东流，瞬间脑残粉转无脑黑，在任何广告面前，自己的社交纽带带来的影响可以轻松取胜，这就喜好原则。要补充一点的是，即便你的朋友不在场，这个社会纽带还是会起到作用。比如：“您认识某某某吧，我跟他是朋友”。稍微提下名字也能起到相同的作用。看看那么多明显跟你套近乎的广告，其实就希望你交朋友，因为交出的朋友提供的营销价值如同黄金般珍贵。

你的朋友王小明也在玩的游戏，点击试玩。

4. 权威

假设你在翻看本地报纸的时候，留意到一则招募志愿者到附近大学心理学系参加“记忆研究”的广告。又假设你觉得这个实验会很有趣，你便联系到研究负责人斯坦利·米尔格拉姆教授，安排好去参加一个小时的实验。你刚到实验室，就碰到两个男人。一个是负责实验室的研究员，他身上穿着灰色实验室大褂和携带的记录板清楚地表明了这一点，另外一个跟你一模一样的志愿者。

你们稍稍作了一番问候和寒暄，研究院就开始解释要遵循的程序。他说该实验的目的是研究惩罚对学习和记忆有什么样的影响。一位参与者要完成的任务是学习一张超长清单上的单词，直到能把每个单词都完美的记住，这个参与者的身份叫做“学生”。另一名参与者被称作“老师”，“老师”的任务则是检验“学生”的记忆进度，每当“学生”犯错“就电击“学生”，并在每次犯错之后加强电击力度。

听到这个消息你开始有点紧张，跟你的搭档抽签之后你就更恐慌了：你抽到了“学生”的角色。你从没想过参加这个实验还要挨电击，所以有那么一瞬间你想到了离开。但你又转念一想，真有必要的话也可以随时就走，再说一次电击能有多强呢？

等你学了一阵单词之后，研究员就用皮带把你绑到了一张椅子上，让“老师”看着，将电极插入了你的胳膊。这下你当真担心起电击的强度了，你提出了严厉的质疑。研究者的态度反倒更令你恐慌。他说电击确实有可能让你非常疼痛，但不会给你“造成永久性的组织损伤”。说完，他就和“老师”离开了，只剩下你自己在房间里。“老师”通过对讲装置向你提问，每当你回答错误，就电击你，算是惩罚。

随着实验的进行，你很快认识到“老师”使用的模式如下：他提出问题，并等你回来。一旦你出了错，他就会宣布你要接受的电击伏特数，并拉下电闸惩罚你。最叫人紧张的是：你每多犯一次错，电击强度就会增加 15 伏。

测试的第一部分进行得还算顺利。电击有点烦人还算可以忍受。但过了没多久，你犯的错误越来越多，电击强度也随之攀升，此刻的惩罚强度已经开始扰乱你的注意力，令你犯下更多的错误，承受越来越痛苦的电击。等到了 75 伏、90 伏和 105 伏时，你已经痛苦的呻吟起来。到了 120 伏，你冲着对讲系统痛苦地大叫，电击真的很痛了。你又呻吟着接受了一轮惩罚，你拿定主意不再忍受下去了。等“老师”按下 150 伏的电压后，你向对讲机喊道：“够了，让我离开这里，让我出去。”

“老师”并没有如你预期的那样宽慰你，他只是继续提出了下一个问题，要你回答。你在惊讶和困惑中念叨出最先冲进脑子的答案。当然，它是错的，“老师”按下 165 伏的点击。你尖叫着要他住手，放你出去。他却只用下一道试题来回应你，你疯狂的答案当然是不正确的，他就又给了一轮电击。你再也不压住自身的恐慌，此刻的电击已经强得让你全身扭曲和大声尖叫。你踢墙，你要人来放开你，你求“老师”帮帮忙。但测试却照样进行下去，可怕的电击强度也在继续增大——195 伏、210 伏、225 伏、240 伏、255 伏、270 伏、300 伏。你终于意识到自己不可能正确的回答问题，于是你向“老师”大吼，你不再回答他的问题，可一切还是照旧。“老师”把你的默不作声视为回答错误，又放出了一道电击。酷刑就这样持续着，直到电击的强度令你几乎昏迷过去，你再也叫不出声了，也不再挣扎了。你只能感觉到每一轮可怕的电击撕咬。也许你会想“老师”看到你都不动弹了，总该停止了，没有理由再把实验进行下去了吧？可他却毫不留情的照章办事，提出试题，报出可怕的电击强度（这时已经在 400 伏以上了），并拉下电闸。你在混沌中想，这人

到底是什么样的魔鬼啊？他为什么不帮我？他为什么不停下来了？

对于我们中的大多数来说，以上的场景听起来十足是一场噩梦，可却是千真万确的。这就是米尔格拉姆的心理学教授做过的一个非常出名的实验。实验里的“学生”其实是个托儿，“学生”并不是真的挨了电击，那个痛苦呼喊、哀求怜悯的人不是真正的受试者而是演员，假装挨了电击。米尔格拉姆研究的真正目的并不是惩罚对学习记忆的影响。相反，它涉及了一个完全不同的问题：一个普普通通的人在履行职责的时候，会愿意向完全无辜的其他人施加多大的痛苦？

答案极其令人不安，大部分的“老师”都会把折磨施加到可以用的最大限度。米尔格拉姆实验里三分之二的受试者都没有听从受害者的请求，而是把面前整整 30 档强度的电闸全部按了个遍，直到按下最后一挡（450 伏），研究员结束实验为止。更可怕的是，从受害者最开始要求放了自己，到稍后的苦苦哀求，再到每一次电击都令他发出绝望的惨叫，该研究中的 40 名受试者几乎都无动于衷，不曾主动放弃“老师”之职。

这样的结果把参与该项目的每个人都吓坏了，米尔格拉姆本人也不例外。事实上，研究开始之前，他分别要同事、研究生和耶鲁大学主修心理学的学生看该实验的程序说明，并估算有多少受试者会按下最后一挡 450 伏的电闸。大家给出的答案基本都在 1%-2% 之间。米尔格拉姆甚至找了 39 名精神科医生，根据他们独立作出的预测，1000 个人里只会有一人愿意把电闸按到底。也就是说，受试者在实验中真正表现出来的行为模式是谁也没有料到的。

我们该如何解释这种惊人的行为模式呢？其实真正的罪魁祸首就是“服从权威”，受试者没办法公然违抗自己的上级，也就是那些穿实验室大褂的研究员。研究员竭力吩咐受试者履行职责，完全不管这么做会给他人造成情绪和身体上的伤害。

这就是权威原则给受众能带来的冲击力，在《对权威的服从》、《电醒人生》的书中，大量的文字信息都在反复的重复这么一个观点。受众会责无旁贷的选择服从权威，这也是为什么只要包含“官网、指定网站”等权威感的创意都会有良好的点击率。

5. 稀缺

稀缺原则非常简单，就是物以稀为贵。与创意中的恐惧战略有很多相似

之处，对失去某种东西的恐惧，似乎要比对获得同一物品的渴望，更能激发人们的行动力。

由于稀缺原理在我们确定事物价值时有着强大的影响力，在创意里最直接了当的做法就可以体现“数量有限”、“限时折扣”以及“浙江温州！浙江温州！江南皮革厂倒闭了！浙江温州最大皮革厂 江南皮革厂倒闭了！王八蛋王八蛋黄鹤老板，吃喝嫖赌吃喝嫖赌。欠下了 3.5 个亿，带着他的小姨子跑了。我们没有办法，拿着钱包抵工资。原价都是 100 多、200 多、300 多的钱包，统统 20 块！”。

别笑，在我看来，这和某些玩饥饿营销的公司一样。都在利用稀缺原则让你觉得逮到了机会，一定要占这个便宜。

6. 承诺一致性

《影响力》本书中让我印象最深刻、最记忆犹新的就是承诺一致性原则。

两位加拿大心理学家完成的一项研究揭示了赛马场上（为什么又是赛马……）人们的奇妙心理：只要一下注，他们对自己所挑之马获胜的信心立即大增。当然，这些马的实际获胜概率没有任何变化，马还是原先那匹马，站在跟原先相同的赛道上，赛马场也是原先那个赛马场。只不过，在下注者的脑袋里，一旦买下彩票，这批马获胜的可能性就顿时变大了。乍看起来虽说有点令人不解，但赌客们态度的戏剧性转变，跟一种常见的社会影响力武器是相关的。和其他影响力武器一样，这种武器也深深扎根在我们心里，无声无息地指引着我们的行动。它其实很简单：人人都有一种言行一致（同时也显得言行一致）的愿望。一旦我们作出了一个选择，或采取了某种立场，我们立刻就会碰到来自内心和外部的压力，迫使我们按照承诺的那样去做。在这样的压力之下，我们会想方设法地以行动证明自己先前的决定是正确的。

小卫和男友小蒋认识一段时间了，最终住在了一起。在此期间，小蒋丢了工作。对小卫来说，事情进展的一点也不顺利：她希望小蒋跟她结婚，把酗酒的毛病戒了。可这两件事小蒋都不同意。俩人就经常发生摩擦和口角，过了一阵子后小卫决定结束这段关系，小蒋也搬走了。这时，小卫的前男友给她打电话，他们开始约会并很快就订婚了，并安排好了结婚日期。等请帖发出去了，小蒋又打电话给小卫说自己后悔了，想跟小卫和好。小卫告诉他自已马上要结婚了，小蒋恳求她再给他一次机会，他希望两人再续前缘。小

卫拒绝了，说她不想再回到之前的那种生活。小蒋甚至提出要和小卫结婚，可小卫说她宁可和她的前男友结婚。最后，小蒋说如果小卫愿意和他在一起，他愿意戒酒。小卫终于心软觉得还是爱着小蒋，于是她取消了婚礼，又重回小蒋的怀抱。

可不到一个月的时间，小蒋就跟小卫挑明说自己不想戒酒。又过了些日子，他也决定把和小卫结婚的事情再往后拖一拖。一眨眼的时间两年过去了，小卫和小蒋的生活还是老样子。小蒋还是酗酒，也不想结婚。可小卫对他却比之前更投入了，她解释说因为经历过在前男友和小蒋之间的徘徊，她知道了自己在小蒋心目中的重要性。所以尽管当初小蒋所做出的承诺都没有兑现，小卫仍然觉得自己更幸福、更快乐。

一旦作出艰难的选择，我们就很乐意相信自己选对了。不光赌马客们是这样。事实上，我们所有人都会一次次的欺骗自己，以便在作出选择之后，坚信自己做的没错。

但为什么承诺一致性原则的动力如此强大？在大多数环境下，言行一致是很有价值也很合适的。信仰、言语和行为前后不一的人会被看成是脑筋混乱、表里不一，甚至精神有问题的人。另一方面，言行高度一致的人大多数个性坚强、智力出众。它是逻辑性、稳定性和诚实感的核心。所以在我们的文化中，一个高度言行一致的人是备受欢迎的。

承诺一致性的关键点在于承诺，如果我们能想办法让受众在公开场合表明自己的观点或立场。我们就赢了一大步，帮他们铺好舞台，促使受众不假思索的自动照着先前的承诺去做。只要立场或观点足够扎实，受众就自然想要倔强地按照与之前承诺的那种方式做下去。哪怕在作出最终决定之前自己已经产生了观点或立场上的倾斜，他们还是会选择自己承诺过的选择。

同样的，越大的场合，越慎重的判断，带来承诺的效果越明显。

在承诺一致性原则中有两种方式经常被用在营销上：

第一种是步步为营，要点是让受众一直回答一连串的“是”，每个连续的回答都会增加承诺带来的动力，并创造出兴趣和欲望。并把自身的产品或服务作为通向满足欲望的办法。“谁不希望白一点、脸再小一点、眼睛再大一点”。XX 化妆班，小班授课，名师指导。垂询电话：XXXXXXX。另外一种则是承诺一致性的本质体现，在创意的标题的前半段作出承诺，后半段给出

解决方法。“雾霾真的无法躲避？XX 空气过滤器”，“一胖毁所有，XX 减肥课程火热报名中”。

承诺一致性原则不仅影响了我的网络营销知识体系，最大的影响还是在职场上给我带来的一些实际现象。

我是在 2013 年年底入职的 3 号公司，我的领导“机选先生”把我放置在他的团队工作。在得到客户的认可后我慢慢地也获得了“机选先生”的信任，不久他经常会在一些半开放的小场合向其他人夸奖我的专业才能。每当我听到这些夸奖时除了几秒的骄傲后，给我带来的是无穷的压力。咋办？领导当着这么多人的面都说我专业了得，要被人发现露怯岂不是给整组丢人。我于是开始思考如何让自己的专业知识更加坚固且有高度。

阅读！我拼命看书，互联网、信息类、营销类、社会心理学、行为学等等。2013 年、2014 年我的阅读总量在 100 本上下，2014 到 2015 年期间我的阅读总量接近 180 本。看着亚马逊年账单大几千的书钱当时有些心疼，现在想想这应该是我花过最值的一笔钱。高强度的阅读习惯基本解决了我在创作上的想法瓶颈（我大部分时间都在思考如何让想法落地而不是尝试有想法），也帮助我在专业程度上有了新的高度。很难想象这背后其实一直是承诺一致性原则在作祟，是“机选先生”在一些人面前帮我做出了承诺，为了信守承诺，唯有一直保持高强度的学习才能保证一致性。

我知道你们爱听这个我就多说几句，后来我得到一次表达自己观点的机会。在一次分享会上我还没开口，我领导的领导，也就是“机选先生”的老板“大侠客”就站出来帮我做出了承诺。“大侠客”给予了我在工作上的高度肯定和专业上的认可与支持，当然最后的分享会非常成功。我摇身一变成了“长尾专家”、“大师”、“懂 SEM 的人”，这让我对专业这根弦更加紧绷，经常出现如果电梯间里有人拿了一本书进来而我在划手机，我会一脸羞涩，觉得愧对 3 号公司、愧对列祖列宗。

“机选先生”向“大侠客”作出了我很厉害的承诺，“大侠客”向团队作出了我很专业的承诺。为了完成一致性，我就必须强制让自己更加强大。承诺一致性原则就这么偷偷地发挥着作用，并最终给我带来了满载的精神与物质财富。

这不仅让我想到了有关中西方文化对教育的理解。中国人讲究严师出高

徒，西方文化崇尚夸奖与自信。这两种方式孰重孰轻我们不讨论，引发我思考的是在管理中“严格与褒奖”的方式针对不同的人肯定有着不同的效果。而大部分的管理者并没有明白这一点，用一张扑克脸吓走无数有棱角的互联网人才，这才让人觉得可怕。

但承诺一致性也不只有好处，同样也能带来大量的坏处。

我住在离公司 50 公里以外的地方，而且公共交通也非常不便。我们这些住在同一地区的同事就组成了固定拼车一起上班下班的车友，大家一起来负担油费和过路费。互联网公司员工都很年轻，共同的话题也就很多，没多久就成了朋友。每天“司机”先生从住处拉上我们，到公司楼下再把我们放下，既便捷又环保。

“司机”先生是我们当中驾龄最长、驾驶技术最好的，坐他开的车我们也安心。可不久车上的气氛就让我感觉不适，拼车的车友“知音”先生在乘坐过程中经常夸奖“司机”先生：“牛掰啊你，速度够快啊，超他。”等言词。这种言词大大地增加了“司机”先生在驾驶过程中冒险性驾驶时刻的次数，在一次到公司下车后我一脸严肃地对着“知音”先生说：“如果以后出现了让人后悔的驾驶事故，你要承担一半责任，虽然你没有参与驾驶过程，但你是教唆者。”之后的拼车过程中“知音”先生也就不怎么说出那些让人觉得热血的“祝酒词”了。

并不是我有意跟“知音”先生吵架（作者本人脾气超好，嗯！），只是承诺一致性会让人作出莫名其妙的举措。“知音”先生下意识的夸奖“司机”先生车开得好，就等于帮“司机”先生对车内其他人作出承诺。“司机”先生就被迫要完成剩下的一致性。为了证明自己“车开得好”，他就需要在下次遇见可加速可减速的时刻选择更潇洒的超车加速，同时增加了驾驶中的危险系数。

并不是“司机”先生太笨，太容易听别人的话。而是在“司机”先生的潜意识中被人许下了承诺，本能地将信守自己的承诺并保持自己人格的一致性。从另外一个角度看，承诺一致性带来的效果越严重，这个人的性格就应该越仗义。

同样的例子在生活中不胜枚举，比如我认识的有严重酗酒问题的男士中，超过 90% 都有承诺一致性问题。男士相对女士更需要马斯洛的“尊重需求”层级，这种“尊重需求”可以来自各种方面。虽然感觉很幼稚但却实实在在

地存在。男士会在任何方面都想尝试着获取尊重：如果我跟你比不了丰厚的物质收入，那我就跟你比去过的地方多。如果我跟你比不了知识储备，那我就跟你比朋友数量多。如果我跟你比不了身材好、发量多，那我就跟你比谁喝的多……

而往往一个人酗酒问题的起因都只是因为他的狐朋狗友一句很简单的：“他特能喝”。

3.2.7 创意中的战略七：简单粗暴

这是创意中最无聊但最有效的一条战略，就是重复得让受众不得不承认并接受他们，还久久不能忘却。恒源祥和脑白金的广告我相信大家都不陌生，这就是运用这条痛苦的简单粗暴方式给我们带来的后遗症。一本采访史玉柱的书中写道：史玉柱最终选择“今年过节不受理，收礼还收脑白金”，这句广告语的原因仅仅是因为“礼”字在这句话中重复的次数最多。让人有一种“礼”就等于脑白金的错觉。而这种简单粗暴的方式在传播领域真的是神奇的存在，让我们想想神曲“小苹果”。旋律简单、歌词易懂，瞬间就俘虏了万千少男少女、大爷大妈的心。

“要完成一项交易，平均需要打7个电话。”不管实际的数字是多少，重复都是在物料形式传达观点的重要因素。重复你的信息不仅有助于打破漠不关心的藩篱，而且每重复一次，你的广告都可能被那些以前没有注意它的人看到。

此外，每重复一次，你的受众都会自然而然的对你的产品和公司更加熟悉。除非他们有特别的理由，否则他们心里就会开始产生接受的感觉。随着这种接受感增强，一种密切的关系就会逐渐简历并发展起来。其实也就是他们开始对你产生舒适感，这种舒适感会带来更强烈的信任感，从而打开销售的大门。

广告的一个非常重要的目的是为了在受众的态度和知觉中创造出差异化。通过重复，这些小小的差异能够积累形成更大的差异（符合《定位》的规则），往往可以让天平朝着有利于广告中宣传品牌的那一方倾斜。

而这个简单粗暴带来的记忆印象就是华与华所说的“符号”。华与华的《超级符号就是超级创意》一书中，哥俩用了十八万个汉字来想要来证明自己

的观点。很高兴他们做到了，虽然书中不乏大量简单粗暴的篇幅让大家记住“符号”的作用。但对于天天写创意写到人格分裂的 SEM 来说，真有醍醐灌顶之功效。《超级符号就是超级创意》中有以下几点可以给大家一些撰写简单粗暴创意时更多的维度以及对自己、对公司品牌的思考。

1. 什么是超级符号？

河北省固安工业园区城市营销的案例。城市营销，营销的是一个“地点”，首先就是找到这个地点的“地标符号”。比如中国的符号是长城，北京的符号是天安门，上海的符号是外滩，贵阳的符号是甲秀楼。

2003 年以前的固安，是在北京南部，河北省靠近北京大兴的一个农业小县，如何把这个地点营销出去呢？我们如何找到一个符号，让投资者立刻熟悉它，喜欢它，并且马上就想去看看它呢？我们没有在固安县的范围内找地标符号，而是找到了一个中国最大的超级地标、超级符号——北京天安门，然后——正南 50 公里。这样一来，“天安门正南 50 公里”，大家一听就知道固安在哪里了，它的投资价值也出来了。这一个符号嫁接，把北京的符号嫁接给了固安，把北京的原力、天安门的原力注入了固安工业园区。

从这里你已经看到超级符号方法的价值，一个本来完全陌生的、第一次听说的地方能一下子让人感觉非常熟悉。这不正是一个新品牌梦寐以求的吗？你不知道固安，但你熟悉天安门，马上知道它在天安门正南 50 公里。它不仅能被人立刻熟悉，让人对它马上产生亲切感，还让人马上了解其价值感，因为在这个符号里，有人们熟悉、亲切的符号，并且人们了解这个符号的价值。使用了这个符号，就一下子把这个记忆宝库打开了，运用了。投资建厂在天安门正南 50 公里，是不是很棒啊！

有了“天安门正南 50 公里”这个品牌超级符号，我们觉得还不够，品牌腾飞的两个翅膀还差一个，我们又找到一个品牌超级话语——“我爱北京天安门”，从而得到我们完整的口号：“我爱北京天安门正南 50 公里！”

2. 建立品牌就是建立符号

一个超级品牌就是一个伟大的符号系统。品牌要么始于符号，要么成为符号，通常两者都是。

如固安工业园区的品牌始于天安门这个符号，也成为天安门正南 50 公里的未来城市符号。

如可口可乐的瓶子始于女人的身体曲线符号，成为可口可乐的品牌符号，随着可口可乐品牌的成功，更成为人类的文化符号。

广告和品牌传播在理论上可纳入“宣传”的范畴，《不列颠百科全书》是这样定义宣传的：宣传是一种借助于符号（文字、手势、旗帜、纪念碑、音乐、服饰、徽章、发型、钞票图案、邮票等等）以求操纵他人信仰、态度或行为的系统活动。

在此定义中，我们可看到，宣传是使用一个符号系统。就国家的宣传而言，这一符号系统包括文字、手势、旗帜、纪念碑、音乐、服饰、徽章、发型、钞票图案、邮票，等等。品牌，也是一套符号系统，它和国家符号系统没有本质区别。只是国家符号的功能是治国，品牌的功能是销售。

国家用符号影响人们的信仰、态度和行为，品牌用符号影响消费者的看法、观念和消费行为。

有的人可能不同意广告、品牌属于宣传的范畴，觉得宣传这个词过时了。不过，正如企业管理的理论是始于军队的管理，品牌传播理论首先始于政治宣传，政治宣传的最高境界，还是战争动员。可以说，宣传的理论是广告理论的母体，找东西要从根上去找。

3. 商品也是符号

商品就是符号，人们通过消费符号完成对自我角色的定义。比如一个姑娘，她拎一个 LV 的包，是为了通过这个商品道具的符号意义，来传达自己的角色。一个成功人士，住哪个地段、什么房子，开什么车，穿什么衣服，就是他给自己打造的一个符号系统。这个符号系统把他的身份、角色定义出来，传播出去。

我们在这里讲的符号不仅仅是商标，说符号消费经常被非常浅薄地理解为 LV、GUCCI、阿迪达斯等商标的消费，我们在这里指的符号是指一切具有携带意义的视觉形象、听觉符号、触觉符号、味觉符号和嗅觉符号。在学校走廊上闻到臭鸡蛋味，就知道这是化学课的符号、硫化氢的符号、有毒的符号、叫你捂住鼻子快速通过的符号。

“红烧牛肉面”——方便面包装上放着几大块牛肉的照片，那个牛肉的照片拍得让人垂涎欲滴，你知道里面只是一包调料粉，而不是大块牛肉，但是由于封面上有牛肉的照片，你就愿意买；如果包装上印的不是牛肉的照片，

而是一张粉末的照片，你会买吗？这就是符号的作用，这个符号用得越漂亮，用得越清晰，用得越好看，用得越让人垂涎欲滴，这碗方便面就越好卖。

实际上这里面带来美味的可能根本就不是牛肉，而是味精，是食品添加剂，你知道这一点，但是你仍然不会在乎它。因为拍的是一块牛肉，没有拍味精，这就是符号的作用。虽然我们知道这个符号的意义是假的、是空洞的，但是我们还是愿意为这个符号付费。

可口可乐的玻璃瓶，那个经典的形状，一开始出现的时候，它是一个女人身体的符号所演变来的，它借用了那个符号，使人们喜爱这个瓶的形状，但是当它成为全世界到处都有的第一品牌的时候，这个瓶子就进化成为符号。

4. 用符号打造品牌最小记忆单位

我们正处在一个信息碎片化的时代。人们对一个品牌的印象，是来源于一些“记忆碎片”的堆积。比如你对可口可乐的印象，就是几十年来无数的记忆碎片堆积起来，形成的那个印象。

三精的口服液，每个人首先想起的都是蓝瓶，蓝瓶带来纯净、安全、科技的联想。想到葵花的儿童药，每个人都马上联想到小葵花妈妈在课堂上上课的形象，这形象又带来健康、亲切、专业的信赖感。想到田七牙膏，就想到拍照的时候喊“田——七——”。

所以我们称品牌符号为“最小记忆包”，用以提高记忆和传播的效率及准确性，同时，极大地降低记忆和传播的成本。

“同一个记忆碎片，同一个品牌印象”，这是华与华方法做品牌体验的一个重要原则，你现在就可以测试一下你的品牌，问问周围的人：

“说到 A 品牌你想到什么？”看看每个人脱口而出的是不是同一个记忆碎片。如果能达到同一片，那就是一个极其了不起的巨大成就。

如果你不理解脑白金为什么成功，你可以试着问问这个问题：“想到脑白金你想到什么？”所有人都会回答：“收礼还收脑白金。”这就是它的成功之道。

5. 一句说动消费者购买的话，就是品牌的超级话语

请你先问自己一个问题，你能不能一句话说清自己的业务？

停顿一下，想想这句话，再往下读。

.....

第二个问题，你能不能用一句话就说动消费者，让消费者购买我们的产

品和服务？

停顿一下，想想这句话，再往下读。

.....

很多企业，都梦寐以求这一句话。

怎么能把我们公司的业务说清了？别说一句话说清，很多企业给他十句话，他也说不清。

怎么能一句话就让消费者买我们的东西？

太难了！所以我们往往不停地往下说，希望在最短的时间里能够说得更多，或许，有一句话就打动了消费者呢？

但是，我们也看到一些企业，往往是被大家嘲笑，被羡慕嫉妒恨的企业，或者“它再好我也不会学它”的企业。它们做一些很“恶俗”的广告，就把一句话来回说，说好多遍，很烦人，偏偏他还卖得很好，“简直是没天理，中国消费者素质太低了。”

这些企业，就是找到了那句话的企业。因为你没有找到，所以你体会不到。一旦你找到“一句就能说动消费者”的那句话，你就豁然开朗、食髓知味，给你多少时间，你也不愿意说第二句，就愿意拿那一句话重复。

6. 品牌的本质是降低企业、消费者、社会的营销、选择、监督成本

我们要学会从成本的角度来看一切企业经营的问题，一切问题都可归结到成本的降低。生产成本的降低，营销成本的降低，管理成本的降低，沟通成本的降低，研发成本的降低，人力成本的降低，战略拓展成本的降低……

品牌也是一种成本机制。首先，降低企业的营销成本。企业建立品牌，让消费者指名购买我们的商品，我们的营销成本就低了。没有品牌，营销成本就高。第二，降低消费者的选择成本。消费者购物，首先就面临选择成本，想买一个东西，不知道哪个好，哪个有保障。怎么办呢？认品牌就好了，简单。消费者不需要去学习每一种商品的知识 and 辨别能力，买品牌货就没问题。第三，降低社会的监督成本。如果品牌企业出了问题，全社会都知道，都能监督，看着它改正。如果没有品牌，消费安全抓起来成本就太高了。

为什么我们看到政府经常想把一个行业集中度提高，最好集中到几十个大企业，这样“方便管理”。几十个老板好管，几万家企业它就管不过来。但这是行政管理思维，不是市场管理思维。事实上，社会对企业的监督管理，

不是靠政府、政策来集中、来管理，是靠市场竞争来优胜劣汰，提高行业集中度，靠法制、靠品牌来监督管理。

7. 一切创意都是为了降低营销传播成本

降低营销成本，出发点在于降低消费者选择成本，并主动降低社会监督成本。

品牌成本论的认识论，目的是掌握“创意成本法”的方法论，懂得在每一个创意环节，围绕降低成本这个理念去创作。一切品牌设计和创意工作，都以降低成本为出发点，无论是品牌战略、品牌命名、品牌标志、产品包装、广告，都围绕降低成本这个核心。

创意成本法的出发点，是降低消费者的选择成本。因为消费者选择你的成本越低，就有越多消费者选择你。

在降低消费者的选择成本之外，还要主动降低社会监督成本。这才是品牌长青的根本。这一点很重要！因为企业往往本能地想提高社会对它的监督成本，逃避监督。在本章的最后，我们会谈到总是试图提高社会监督成本的企业和主动加倍降低社会监督成本的企业比较。

8. 品牌命名的营销传播成本

“一个北京城，四个孔雀城”是品牌战略，也是营销模式、广告投资模式。

其一，是在一个广告中同时推四个孔雀城，1块钱当4块钱花，还大大超过花4块钱的效果。如果四个楼盘分别推，要花四份钱，还远远没有这个气势。

其二，是低成本广告语，“一个北京城，四个孔雀城”的口号下，孔雀城一出手，就不是一个普通的住宅项目，而是在环北京形成东南西北包围圈的强势品牌。

在这句话里，我们也看到前面我们在超级话语一章里面说到的话语的能动性，看到商业动机不是被掩饰，而是被放大从而与人类的宏大叙事相结合的超级话语力量，孔雀城一下子被放大，与北京城紧紧地联系在一起，获得了北京的品牌资产。

其三，是在营销模式上使用了快消品营销的“占柜策略”。

“柜”是指柜台。在快速消费品的营销中，终端柜台陈列的产品越多，所占面积越大，被消费者看到并最终选择的概率越大。所以各消费品品牌通常

开发各系列的多类产品，或者直接购买柜台资源，从而尽量多地占领柜台陈列面。

购买行为是一个选择行为。营销策略就是如何去设计这个选择题，设计选择的标准，甚至选择的范围。“一个北京城，四个孔雀城”，不仅提出了品牌标准，也划出了“四个孔雀城”的选择范围。

在销售北京郊区低密度小镇的柜台上，我们一下子陈列了 4 个产品，形成了最大的陈列面。相当于我们开了一个批发市场，市场有 4 个档口，4 个档口全是我们的，选择哪个项目的选择题，变成了选择哪个孔雀城的选择题。

9. 广告口号的营销传播成本

口号怎么来的，还是因成本而生的。要发动中国革命，怎么跟人民解释动员呢？四万万同胞，听你讲苏维埃，他们还以为是一位姓苏的先生呢。一个“打土豪，分田地”的口号，就发动了。

那么我们的口号有没有发动力？有没有降低我们的营销传播成本？

现在就用这个标准去检测一下你公司的口号，你会发现，大多数的口号都是毫无意义没有实际内容的空话。

口号要传达品牌价值，要让人行动。

我们说到口号比其他任何传播形式更能流传。比如“人头马一开，好事自然来！”这句口号成本之低，流传之广，感觉之好，可以说在整个华文广告史上，无出其右者。我们来看看另一句流传同样广的广告金句：“不在乎天长地久，只在乎曾经拥有。”

这却是一个反面教材。我曾经在很多场合测试这句口号，只有 1% 的人记得这是谁的广告。绝大多数人认为是钻石的，很多人以为和“钻石恒久远，一颗永流传”是一个东西，绝少有人知道这是一个手表广告。它的口号是“天长地久”，品牌却成了“曾经拥有”。而人头马做到了天长地久地拥有。

我们常常想做“植入广告”，植入电影、植入电视剧，却没有将自己的品牌植入自己的广告语，这是多么令人遗憾的事。

3.2.8 创意中的战术一：简明扼要

终于说完了七种战略，下面的篇幅会开始介绍七种战术。相对战略，战术更像是一种伎俩。一种方式方法。再解释“简明扼要”的重要性之前，我

们先看一个案例：

中国人的数学好，似乎是全世界公认的事实，但中国的数学研究却相当落后，为什么会这样？

世界人民已经懒得吐槽美国学生的数学水平了，正如他们已习惯于惊叹中国学生的天才。脱离计算器就不会四则运算，把 $\sin x/n$ 算成“six”，美国学生闹的笑话层出不穷，每隔一段时间，舆论就兴起“救救孩子”的呼吁。相比之下，中国学生的能力之强，令大多数美国中学生咋舌。

中国人的数学为什么好？在经合组织发起的国际学生评估项目（PISA）中，上海的中学生在数学水平测试中超过其他 75 个城市，排名第一。英国人不胜羡慕，立刻邀请了 60 名上海中学数学老师赴英介绍经验。

另外，其制定的各国家和地区 15 岁学生数学成绩排名，大陆尚未作为整体参加测试，但中国上海的成绩高居第一，美国只排在 36 位。除了日常的教学，竞赛的成绩也体现了这一差距。国际数学奥林匹克竞赛是面向中学生的最著名竞赛之一，自 1985 年中国参赛以来，19 次获总分第一。中国以外，只有韩国、罗马尼亚、保加利亚和苏联（俄罗斯）、伊朗和美国获得过总分第一，其中，美国仅仅获得过一次。好事的美国媒体当然会反思。9 月份时，《华尔街日报》援引波士顿东北大学和德克萨斯农工大学两位教授的研究成果，将落后的原因归纳为语言问题。也就是说，中国、日本、韩国、土耳其等国语言带有天然的数学优势，比如汉语，10 个基础汉字就能呈现所有数字，而英语却要 20 个不同的单词，影响了头脑运算效率。

运算过程中，“凑十法”（make a ten）的应用与否也影响颇深。就是说，若能将数字首先凑十计算，似乎就更加清晰快速。如“ $9+5$ ”，用“凑十法”可分解为“ $9+1$ ”，然后“ $10+4$ ”，而英语母语者却不能顺畅地将之分解。同样，“ $11+17$ ”能被中文等换为“ $10+1+10+7$ ”，“eleven+seventeen”就无法如此。

一些学者也反复思考这一问题，最经典的应当是有怪才之称的马尔科姆·格拉德威尔，他在《异类：不一样的成功启示录》一书中以“稻田与数学”为题专门分析研究了中国人的数学为什么特别好这个现象。

格拉德威尔的解释看上去非常有说服力。除了前面提到的 10 个基础汉字就能呈现所有数字外，他还认为，汉语的单音节使得中国人在处理数字时，心算速度天然会更快；中国人在语言上的另外一个优势是，汉语中表达分数

的方式，天然就比其他语言更简洁直观。

但格拉德威尔认为，中国人的数学好，还不仅仅是前述种种语言优势，中国以水稻为主的农业耕作文化具有同样的决定性。因为格拉德威尔注意到，以水稻种植为主的日本、韩国人数学能力同样突出——适宜水稻栽种的地区，农夫一年四季都要忙碌，为了充分利用土地和时间，他们会远比小麦耕作农夫更精打细算。另外，中国古代一直是分散的小农户，经济的独立性，使每个农夫都必须像企业家一样学会计算。漫长历史中的竞争选择，会使得以水稻耕作为主的社会数学能力更为突出。

不过，格拉德威尔的分析虽然头头是道，但无论是他对现象的观察，还是对现象的解释，都有非常严重的错漏。这甚至可能使他的研究变得毫无价值。

中国人的数学好么？第一个问题是，数学好的标准是什么？

如果我们说某个人群的数学好，指的是数学研究水平，那么问题来了。数学一旦延伸到大學或研究领域，笨笨的美国人立刻站起来了，而中国人的数学优势也神奇地缩小。

世界数学研究中，美国、法国和俄罗斯处于无可争议的领先地位。随后的以色列和日本等国也领先中国。即使是在中学数学向中国取经的英国，数学研究同样大幅领先。如果将话题的讨论范围扩展到研究和应用领域，反而会出现一个新问题，为什么中国人的数学研究不好。以国际数学奥林匹克竞赛为例，除中国外，1985年以后的许多金牌获奖者们已在国际数学界崭露头角。法国、俄罗斯、美国、匈牙利和巴西等国的竞赛选手们都有获得菲尔兹奖、克雷数学奖等，而中国的参赛者却在研究水平上整体落后于曾经击败过的对手。

美国的数学研究尤其强大，不仅在纯数学领域，物理、化学以及需要大量数学知识的金融学、需要离散数学的基础计算机科学方面也处于领先。美国在这些倚赖数学的领域聚集了大量的人才，其自然科学家和工程师们的整体数学水平也绝不弱于其中国同行。

曾以满分摘得国际数学奥赛金牌的“数学天才”柳智宇现已在龙泉寺出家，法号贤宇。为什么中国在中学数学竞赛中表现得如此出色，但在向后的发展中却后劲不足？另外一个问题是，如果数学好的标准是中学生数学竞赛

水平高，格拉德威尔等人显然忘掉了一段历史，1990年以前，国际数学奥林匹克竞赛的金牌大户是苏联（俄罗斯）和东欧国家。国际奥林匹克竞赛原本就是由东欧国家发起，苏联（俄罗斯）共获得过16次国际数学奥林匹克竞赛的团体总分第一。中国在数学竞赛上开始取代苏联（俄罗斯）和东欧国家，是在苏东剧变之后——就像苏联（俄罗斯）人不再集中国家一切资源和力量来夺取奥林匹克运动会的金牌后，中国人在奥运会上的金牌开始赶超苏联（俄罗斯）东欧一样。苏联（俄罗斯）人在数学上既没有种种先天的语言优势，也从来没有水稻栽培的历史，更要命的是，俄国和东欧的农夫在西方人看来差不多是世界上最散漫粗放的农夫，他们是离精打细算、勤劳等品质最远的人群。无论是过去的苏联、东欧，还是今天的中国、日本、韩国等东亚国家，这些初高中数学计算能力较强，并且数学竞赛水平高的地区，唯一的共性就是它们有着强大的国家应试教育体制。

实际上，数学竞赛和数学研究有本质区别，初高中的计算能力也与大学数学也并不相同。同时获过国际数学奥林匹克竞赛金牌和菲尔兹奖的澳大利亚数学家陶哲轩曾在一篇文章中表示：数学竞赛和数学学习非常不同。尤其研究生生涯，学生们不会遇到像数学竞赛题那样描述清晰，步骤固定的题目，尽管竞赛思维在解决研究型问题的某些步骤速度很快，但这无法扩展到更广泛的数学领域，更多问题仍依赖于耐心和持久的工作。阅读文献，使用技巧，给问题建模，寻找反例等。

此外，奥林匹克竞赛中的题目虽然难度更大，但考验的是技巧，创造性上要求却更低，但后者是研究领域的核心能力之一。

总的来说，数学竞赛所需的是熟练和技巧，依赖天赋，但依靠大量的集中培训亦可取得成就。而高等数学的研究和学习则靠持久的工作和深入的理解，与技巧性的算术（arithmetics）不同，数学研究讲求抽象化和逻辑推理的使用，对复杂多样的数学问题有深刻理解力远重要于特定类型问题的求解。

著名数学家威廉·瑟斯顿曾把数学竞赛比作“单词拼写比赛”。他认为，单词拼写比赛获得名次并不代表成为优秀作家，数学竞赛也一样：好成绩并不意味着真正理解数学。

数学学习考验的是学习和思考的深度和质量，而数学竞赛需要的是“早熟程度”，要和时间赛跑，要比同龄人学得快。对一个聪明的学生来说，后者

更加容易。并且，即使天赋有限，凭借高强度的训练也能在后者取得进步。

显然，东亚的考试型教育能提供最为丰富的训练。行为经济学家尤里·格尼兹和阿尔多·拉切齐尼的实验发现，即使在参赛者水平相仿的情况下，给出单题奖励更高的竞赛能让参赛者获得最好的成绩，这恰恰是中国、东欧等国的强项：更高的竞争压力，更多的竞赛奖励，整个中学教育都以算术能力为培训要点。

这在美国或其他西欧国家所不强求的，对于普通学生，只要达到基本数学成绩即可，如美国马塞诸塞州，统考难度大约是会基本的三角函数运算。可以说，教育中训练强度的差别造成了普通中学生的数学水平差距。集中培训的强度，也很大程度上影响了竞赛成绩。

那么，进入大学之后，中美数学成绩的差异开始逆转，又是为什么呢？

或许关键原因是美式的分类教育。美国对普通中学生数学计算能力的基本要求不高，有天赋、感兴趣的学生，则可以在中学里完成大学先修课程。修完 AP 之后，会参加先修课程考试。

先修课程难度远高于美国普通高中数学，相对于数学竞赛，它的设置更有利于形成对数学问题的理解。比如美国和加拿大的大学先修课程中，微积分部分的两门课程覆盖了一元微积分的所有知识，相当于美国大学两个学期数学课程的内容，通过这些训练能更合理的增进对微积分的理解。而讲求竞赛的中国高中则很少注重这类知识。

从个人未来成长的角度看，提前完成大学先修课程比把时间花在数学竞赛上更合适，前者更接近真正意义上数学研究，基于同样的理由，大学在录取学生的时候也会把先修课程的成绩作为一项重要的考量。至于研究领域，高强度数学计算训练的效用非常低。现代数学和很多基础学科一样，延续的研究传统和学派氛围，往往决定了其成就的高低。在这一点上，中国大学与欧美大学存在巨大落差。而苏联（俄罗斯）和东欧国家竞赛成绩也曾非常出色，但同时又是数学研究最顶尖的国家。过去近 100 年中，苏联（俄罗斯）一直都是数学研究最顶尖的国家，是公认的和美国及法国齐名的数学研究大国。它与中国的强烈反差，恰好也是这个原因。

苏联（俄罗斯）优秀而悠久的数学研究传统几乎从未中断过。早在 18 世纪，近代数学先驱莱昂哈德·欧拉在彼得堡工作了 30 多年，带动了俄国著名

的彼得堡数学学派。此后，苏联（俄罗斯）又涌现出了罗巴切夫斯基、切比雪夫、李亚普诺夫和马尔科夫等数学家。

政治最动荡的斯大林和赫鲁晓夫年代，苏联（俄罗斯）的数学研究传统也没有中断，相反，因为战争和计划经济的需要，数学家们逃过了政治运动冲击。不但生活上有相当保障，且能有做感兴趣的研究的相对自由。同时，他们还有着特色的讨论班体系——由知名数学家主持，不限年龄和资历，感兴趣者均可参与。这非常有助于传统的延续。苏联（俄罗斯）的讨论班中涌现了一大批年轻数学家，形成了著名的莫斯科学派。

在培养更年轻的数学人才方面，苏联（俄罗斯）也与中国不同。苏联（俄罗斯）和中国同样有大量的数学夏令营，但苏联（俄罗斯）夏令营依靠兴趣报名，不强调考试和分数。讲课的是往往是某领域的大师，而不是专注于训练学生考试的中学老师。比如柯尔莫哥洛夫等最顶尖的数学家，每年都会参加中学数学夏令营。这不但可让学生对数学产生兴趣，且能让有天赋的学生有机会与大师对话，尽早了解真正意义上的数学。

此外，苏联（俄罗斯）数学界一直和国际数学界保持联系。当时极为繁荣的法国布尔巴基数学学派在苏联（俄罗斯）很受欢迎。苏联（俄罗斯）数学界翻译国际数学著作的速度也是一绝。

相比之下，同时代的中国数学家则凄惨得多。即使能逃过死亡，也只能按领导的安排作研究。例如，著名的解析数论学家华罗庚归国不到两年不堪其辱，但自杀未遂。此后不得不研究和推广指导“蒸馒头”的优选法。而华罗庚的老师，清华大学数学系的创始人熊庆来则直接被迫害致死。

而中国的学生也难说幸运。他们过早地接受了高强度训练，虽得到竞赛金牌，但前方并没有开放的高等教育氛围和连续的数学传统，让他们当中有真正天赋的人在研究领域绽放光彩。当然，好的竞赛成绩，可让他们进入一流大学，可让学校领导评上先进，甚至对国家也不错——将来这些学生留学美国，会让美国人感慨，中国人的数学计算能力真强啊。

这篇报道阐述的内容中包含两个部分：

1. 中国话的数字发音（尤其是基础数字发音）比西方列强简单，在有限的青少年的脑体积中可以塞入更多的内容。这种优势使得中国青少年的数学教育站在了世界之巅。

2. 然并卵（简明扼要同时可以促进传播，想想我们的网络流行语基本都符合这个规则）。

中国的应试教育让基础数学教育站在了世界之巅，但在数学最高层级的研究中这种数学教育毫无意义。首先，简明扼要的中国话让中国孩子在世界同龄人的学习中占尽优势（不管是因为种地还是因为打猎），这就足够说明简明扼要有多么重要。之后的高等教育导致的优势丧失属于中国高等教育体系问题，不在本书的讨论范围之内。

简明扼要几乎贯穿了所有的广告形式，而广告的目的就是让受众采取行动（点击）。我们用来创造创意的是文字（或图片），因此为了让我们的创意给人留下深刻的音响，我们就要把文字打造的令人印象深刻。当然，这也要求我们的撰写方法必须能让受众理解我们在说什么，要尽可能简明扼要。

要写的让黑猩猩都能明白。简单、直接。——尤金·施瓦茨

你可能拥有同行中最好的产品或服务，但如果没人理解它的作用，那它跟最烂的产品或服务也没什么区别。不管是哪种情况，受众都不会对你的产品或服务感兴趣。知道他们了解了你传达出的信息，你和受众之间才会形成有效的交流。仅仅看见自己的广告展现并不意味着你就在跟受众进行有效的沟通。除非有人阅读并理解你的创意物料，否则我们就是在自言自语。

试图写得简明扼要是一回事，但要真正做到这一点完全是另外一回事。如果缺少尝试（多次修改创意获取数据、数据对比）那么我们就很难真正明白创意的物料到底有多少可读性。

鲁道夫·弗莱施博士在其著作《大白话的艺术》中分析了让文字易于或难以阅读的因素。20世纪40年代初，他给出一个确定易读性的公式，过了70年后，现在我们仍然在使用FRES公式。只是这个公式不对应中文，但可见言简意赅让全世界人民都喜欢。

3.2.9 创意中的战术二：优点堆砌

消费者购买的基础是产品的用途，而非产品的组成部分。——美国报业协会

我们先从广告的角度分析一下什么是“优点”。优点就是那些能向受众提供价值的东西。直接受益于这些东西的不是你，而是你的受众。优点和“特

色”也是两码事，两者有很明显的区别。“特色”是一种产品或服务的组成部分（零件）。例如：

产品：劳斯莱斯幻影轿车。

特色：手工精选 3-6 月高级羊羔皮革。

优点：在所有气候条件下都能享受奢华的舒适。

特色：威尔顿羔羊长绒地毯。

优点：脚下非常柔软，奢华雅致。

特色：453 匹马力、排量 6.74 升、V12 发动机。

优点：马立足、超级可靠。

特色：大胆、高贵的设计，艺术家查尔斯·赛克斯的“欢庆女神”骄傲的飞翔在引擎盖上。

优点：权力、成功以及能带来“功成名就”的感觉。

上例可以看出，在消费者看来我们只需要告知其优点最为有效，而不必告知各种难解的专业术语。而中国市场却都在使用“特色堆砌”而并非“优点堆砌”。

这种“特色堆砌”营销方法被中国自主品牌玩的体无完肤，首当其冲的就是国产安卓手机阵营：我们家的手机用的高通 8XX 的 CPU、夏普 XXX 的屏幕、索尼 XXX 的摄像头、跟 IPHONE 一样的组装流水线。各种型号的名词堆叠在一起真的有意义吗？你能说出你的手机屏幕、CPU 是什么牌子的吗？你会在乎组装这台手机的车间还组装过其他什么别的牌子的手机么？

不仅仅是手机行业，汽车、家电等行业同样如此，但这些行业中偏偏只有“国货”的广告上频繁出现。这不仅让我思考这种现象背后的原因：

为什么欧美的大牌企业不标榜自己的产品是哪条流水线上组装出来的？为什么“国货”就得这么做，而且可见这么做对营销是有效果的。

其实“国货”的这种“特色堆砌”营销就是一种骨子里对自身产品或服务的自卑感和“国人”对自身产品或服务的自卑感。

简单讲就是，除了宣传这些型号名词以外，其他地方也没什么可说的。但不这么讲，“国人”也没有什么可以买你东西的理由。

老周（周鸿祎）在 360 手机发布会上说过这么一句话：“我也不知道用的什么东西，反正速度挺快的。”虽然 360 手机也不能免俗的“特色堆砌”，但

不得不说不老周也明白了现代营销市场上的“中国式畸形”。

我们在撰写创意时，如果你是一个模仿者、跟随者，势必要用到一些“特色堆砌”的手段。但如果你一心成为领航者，那么只需要做到“优点堆砌”即可。

3.2.10 创意中的战术三：诱惑性

诱惑是存于世上的一种奇怪的东西，你会为之疯狂而不能自己，而它之所以存在，是因为人的一生不断地被欲念刺激，所以为诱惑折磨一生。人存于世上，首要面对的是物质上的诱惑，然后才是精神上的诱惑。精神诱惑，指追求浮名、执着于表现突现自我或是指对知识领域过度探求。权势、地位、名利、金钱，这些都是诱惑。

诱惑性购买是由产品本身刺激引起的购买。随着现代产品的造型设计和包装技术的发展，产品的外观、样式对人们产生了不可抗拒的诱惑力。新奇的样式、鲜明的色彩、精致的包装都会让人爱不释手。为了满足一时的好奇心和感官刺激的需要，消费者常常为之慷慨解囊。在当今的市场活动中，这一现象屡见不鲜，从年幼无知的儿童到年过花甲的老人都不乏其例。一个儿童拥有大量的玩具，年轻姑娘拥有大量的装饰品和服装，都与诱惑性购买有关。

诱惑性购买行为策略：

包装是产品的服装，是促使消费者产生诱惑性购买的重要决定因素。包装的好坏，对产品的销售影响很大。国外关于化妆品的研究发现，许多名贵的化妆品与价格低廉的化妆品在营养成份构成方面没有太大的差别，给人造成二者有巨大差别的都是人为因素，其中包装是最重要的因素之一。

在传统的营销中诱惑性普遍存在，但其实在 PPC 的创意中也是有玩法的：

30 天瘦 30 斤 [点击查询]、10 元优惠券 [点击领取] 等等……

我当然不是这种创意写法的发明者，当我第一次看到账户里有这种类型的创意时几乎笑出声来：“这能骗到谁啊，智商让人捉急。”

当然看到热力图显示“[点击咨询]”的区域有明显点击增量的时候我还是不信，觉得这只是一场美丽的意外。

当我过年回老家看爸妈用搜索引擎的时候我就真崩溃了……他们真的觉

得那是一个按钮，应该点击这个“[点击咨询]”按钮才可以进入着陆页。

这不禁让我想起一部电影《38个证人》，导演是：卢卡斯·贝尔沃克斯。剧情其实讲起来挺无聊的，就是38个人都看见了一桩犯罪事件。但因为怕麻烦、又跟自己无关、等心理行为导致了这38个人中没有一个人愿意成为这件犯罪事件的证人。这些人其实并不是道德沦丧，而是进入了一种心理学心态：责任分散。

这部电影来自一个真实的事件，在美国纽约郊外某公寓前，一位叫朱诺比白的年轻女子在结束酒吧间工作回家的路上遇刺。当她绝望地喊叫：“有人要杀人啦！救命！救命！”听到喊叫声，附近住户亮起了灯，打开了窗户，凶手吓跑了。当一切恢复平静后，凶手又返回作案。当她又叫喊时，附近的住户又打开了电灯，凶手又逃跑了。当她认为已经无事，回到自己家上楼时，凶手又一次出现在她面前，将她杀死在楼梯上。在这个过程中，尽管她大声呼救，她的邻居中至少有38位到窗前观看，但无一人来救她，甚至无一人打电话报警。这件事引起纽约社会的轰动，也引起了社会心理学工作者的重视和思考。人们把这种众多的旁观者见死不救的现象称为责任分散效应。

对于责任分散效应形成的原因，心理学家进行了大量的实验和调查，结果发现：这种现象不能仅仅说是众人的冷酷无情，或道德日益沦丧的表现。因为在不同的场合，人们的援助行为确实是不同的。当一个人遇到紧急情境时，如果只有他一个人能提供帮助，他会清醒地意识到自己的责任，对受难者给予帮助。如果他见死不救会产生罪恶感、内疚感，这需要付出很高的心理代价。而如果有许多人在场的话，帮助求助者的责任就由大家来分担，造成责任分散，每个人分担的责任很少，旁观者甚至可能连他自己的那一份责任也意识不到，从而产生一种“我不去救，由别人去救”的心理，造成“集体冷漠”的局面。如何打破这种局面，这是心理学家正在研究的一个重要课题。在管理学上也存在此概念，意见事情交给多个人负责等于这件事情没人负责。所谓“一个和尚有水吃、三个和尚没水吃”的道理。

一个人敷衍了事，两个人互相推诿，三个人则永无成事之日。

因为当群体规范和内聚力失调时，人们可能觉得团体中的别人没有尽力工作，为求公平，于是自己也就减少努力。人们也可能认为个人的努力对团体微不足道，或是团体成绩很少一部分能归于个人，个人的努力难以衡量，

与团体绩效之间没有明确的关系，故而降低个人努力，或不能全力以赴地努力。

美国社会心理学家津巴多曾经做过这样一个实景研究。他们把两辆外形抢眼的敞篷包车拉下敞篷、取下车牌。分别放到繁华的纽约和西海岸城市帕洛阿尔托。结果发现，在纽约这个繁华都市来来往往的行人就像展开了一场拆车大赛，纷纷停下来卸走车上的东西，甚至有的全家总动员，爸爸拆电瓶，妈妈清车厢，孩子负责后备箱。而在帕洛阿尔托这个人口稀疏的地区，实验人员的摄像头整整监视了一个星期都没有人“下手”，有一天下雨，还有人将车盖关上了。最后当津巴多不得不把车开回去时，竟然热心人报警说有人偷车。于是我们不禁要问：难道经济发达程度和道德发展水平真的是成反比么？

研究者认为，其背后的深层原因并非是纽约的居民比帕洛阿尔托人更冷漠，而是其在长期生活情境下形成的固定行为模式。虽然当时的路人数量相当，但事实上，对于纽约这样人口密度大的城市来说，其中的居民已经习惯了长期处于“责任”高度“分散”和匿名的情景中，形成了特有的行为习惯。即使在围观人群不多时，也会由于其长期身处的社会大环境，而更容易萌生“我不做也会有其他人做”的心态。

马里兰州的贝塞斯达属于那种安全高端的华盛顿近郊住宅区，高知高薪人士在养育儿女之时都会选择这片桃源。该地约 80% 的成年住户都是有大学学历的人。贝塞斯达豪华的布拉德利朗格伍德庄园社区近来被评为美国第二大富裕社区。然而，在 2011 年 3 月 11 日，一位年轻的女性被一家当地的“露露柠檬”零售店（裤子卖 100 美元的瑜伽裤商店）的一名同事残忍地杀害了。隔壁苹果零售店的两名员工在谋杀发生时听到了响动，他们经过一番争论，最终决定不予报警。

如果这场袭击发生在贫穷拥挤、犯罪猖獗的里约热内卢，结果可能会有所不同：研究人员在一系列实验中发现，这座巴西城市里的旁观者十分乐于助人，他们几乎百分之百会向盲人施予援手，帮陌生人寻找丢失的钢笔。这个显而易见的悖论反映了对于“旁观者冷漠”的微妙的理解。这一词汇是由美国心理学家约翰·达利和比布·拉坦内在 20 世纪 60 年代发明的，用以形容暴力犯罪或者其他悲剧的目击者的令人不解的，且通常都骇人听闻的——不

作为。

纽约大学心理学家的达利和哥伦比亚大学心理学家的拉坦内在 20 世纪 60 年代末进行了一系列知名的实验。最有名的一个实验发生在一间能用管子排入烟雾的房间内。研究的参与者或独自处于房间里，或与另 2 名实验对象一起进入房间，或与 2 名由研究者伪装成的对灌入屋内的烟雾若无其事的参与者进入房间。大部分（75%）独自待在屋内的参与者上报了烟雾问题，相反，那些与不在意烟雾的研究者一起的人中，只有 10% 上报了烟雾问题。

达利和拉坦内将这一现象归因于两个因素：

其一是“责任分散效应”，即有他人在场的话会让个体认为别人将会施以援手，或者已经予以帮助。

其二是“社会规范的力量”，即人们会观察他人的反应来评估一件事情的严重性。

这么多年来所发生的事情反复证实了他俩的研究发现，令人不寒而栗。1987 年，一名新罕布什尔大学的新生被三名同学轮奸。其中一名罪犯还在实施轮奸的同时向经过走廊的路人吹嘘炫耀，但是没有人（包括该层楼的宿舍舍监在内）出面阻止或者打电话报警。2009 年，在加利福尼亚州里士满市举行的一场高中生舞会会场外，多达 20 个人目睹了一个 15 岁的学生遭到轮奸。

这个问题不仅仅出现在西方国家。2011 年 10 月 13 日，中国广东佛山市的一个两岁女童从自家的五金店跑到附近的小路上，被一辆过路货车所撞倒。当这个名叫王悦的孩子受伤并躺在街道上时，有 18 个人从此路过，但无一人停下来施以援手。这个孩子终究还是被第二辆汽车撞到了，而这辆车也没有停下。事故发生后 10 分钟，一个路过的拾荒者才将这个小姑娘移到了路边并寻求救援。一周后，小姑娘在医院去世。这一事件触发许多对中国国内道德衰退、集体观念下降的痛心疾首之声，并引发了一场争论，这场争论论及了中国的诸多变化，包括迅疾的城市化，中国人不顾人人平等的共产主义理想而愈加强调个人财富的增长等问题。

责任分散并非人口素质导致，而是一种大众心理学现象。这种现象几乎每天都会出现在我们的生活中，最简单的例如：

“中午吃啥啊？”

“随便。”

“今天哪玩啊？”

“随便。”

一句“随便”引发了多少男女老少拳脚相加、口沫横飞，影响了多少家庭和睦、夫妻团结。

这种责任分散导致了我们无所适从，我们在玩游戏时总会出现一个提示窗口“请按任意键开始游戏”。无数的人在键盘上开始寻找倒霉催的“任意键”到底是哪个键……

我们为创意做了这么多事情，最后还不如给物料一个“[点击查询]”，让受众点击这里来得更靠谱一些。

3.2.11 创意中的战术四：临门一脚

临门一脚是足球术语，指靠近球门的射门。引申为在整个行动中能起决定性作用的一个动作，最后的也是最关键的一次努力。

常言道静极思动，卸任恒大主帅赋闲在家多时的“银狐”里皮，日前又回到中国转了一圈，除了参加久负盛名的海天盛筵外，还接受央视访谈，对中国足球发表了自己的看法。

作为城市友好大使，里皮日前造访三亚，参加了三亚市与意大利托斯卡纳大区维亚雷焦市的友好合作协议签约仪式，并参观了海天盛筵中的奢侈品展销会。随后，在接受央视体育频道《体育世界》节目专访时，老爷子表示自己不会再接受任何来自中国的执教邀请，包括中国国家队。

在执教广州恒大期间，里皮多次赞扬郑智、郜林、张琳芃、黄博文、郑龙等等国内球员，他认为部分中国球员完全可以立足于欧洲的主流联赛，但是在谈到对于中国国家队的看法时，里皮则认为国足成绩太差首先就是因为“锋无力”。

里皮透露自己在执教广州恒大期间多次收到执教中国国家队的邀请，但是考虑到国家队的层面没有合格的锋线球员，他都拒绝了这些邀约。里皮说：“要提高一个国家队的水平，不仅仅是一个好教练的事情，内里肯定还有很多很多其他相关因素。我在中国，也看到了很多很多中国足坛存在的问题。在国内有很多后防线和中场方面的好球员，前锋有天赋的球员就特别少，中国得想办法怎么让更多优秀的前锋出现。”

2015年夏天我有幸在一场针对海外客户的营销会议上当讲师，这对我来说稀松平常。不过地点是香港铜锣湾，这就吓死人了。对于我这种土鳖而言，看见高楼耸立、拥挤的街道、中午12点才开门的商场、好吃的菠萝面包（菠萝油）的时候内心还是很激动。我信步走到一家表店门口看见橱窗里摆放着那块我心仪很多年的名表比北京便宜了好多钱（其实也没便宜太多）！我微微颤抖的左手握着的那张拥有银联和VISA的大额度信用卡已经被我捏成“C”字状，此时此刻无数的英雄形象在我脑海中出现：董存瑞、邱少云、李大钊、蝙蝠侠、钢铁侠、绿箭侠……

大脑在欲望、虚荣、奢侈与节俭、务实、低调之间奋力厮杀：

欲望、虚荣、奢侈派：“这块表有社会身份符号认可作用，在商务层级可以帮助你陌生人在人前提高自己的成功感。”

节俭、务实、低调派：“想想你的房贷。”

欲望、虚荣、奢侈派：“人生有喜欢的就得买，喜欢的人买不来，喜欢的东西买了还是你的。”

节俭、务实、低调派：“想想你的房贷。”

欲望、虚荣、奢侈派：“这块表有保值功能、抗通货膨胀，而且可以提升固定资产。”

节俭、务实、低调派：“想想你的房贷。”

欲望、虚荣、奢侈派：“你敢不敢说点别的。”

节俭、务实、低调派：“想想你的车……”

我还站在橱窗外，在太阳下被晒了15分钟后，我的廉价纯白色T恤的背面已经被汗水浸湿了不少，脖子下方的布料和皮肤黏在了一起变成了肉色透明状。行人都投来异样的眼光，觉得我这个“大陆客”是不是买不起要用抢的。

我终于作出了决定，向回酒店的方向迈出了一步。

这是我个人的一小步，但是人类战胜自身欲望的一大步。

回到酒店，我褪去衣衫洗了个热水澡躺在带有淡淡84味道的白的吓人的床单上，打开电视。只用了不到5分钟就把刚才发生的一切忘得一干二净。

这里我先解释一下“营销漏斗模型”：

全称为“搜索营销效果转化漏斗”，漏斗的五层对应了企业搜索营销的各

个环节，反映了从展现、点击、访问、咨询，直到生成订单过程中的客户数量及流失。从最大的展现量到最小的订单量，这个一层层缩小的过程表示不断有受众因为各种原因离开，对企业失去兴趣或放弃购买。

营销漏斗模型指的是营销过程中，将非受众逐步变为受众的转化量化模型。营销漏斗的关键要素包括：营销的环节，相邻环节的转化率。

营销漏斗模型的价值在于其量化了营销过程各个环节的效率，帮助我们找到薄弱环节。

营销漏斗模型不是固定的，但其最终结果一般是相同的，就是达到用户购买或消费的目的。

营销漏斗模型重点在于量化，互联网营销的漏斗模型构建较为容易，其他类型营销的漏斗模型构建往往要通过定量调研的方式实现。

从五个层级到最后的转化，整个公司的目标都在于此。当每卖出一份产品或服务是从制造需求、需求确认、品牌认知、品牌认可、形成订单。这份流水线上从第一层到最后一层有超过至少 90% 的删除率。而当受众抵达最底层时，他们真的如黄金般珍贵（产品或服务的价格与珍贵程度成正比）。而大部分的营销都没有处理好最后一层，所谓的经历了 30 脚的传递成功之后在门前的临门一脚。

现在把镜头拉回还在表店门口晒太阳的我身上，如果此时旁边有个人推我一把说：“你就买吧，辛苦工作不就是为了这个。”那现在打字的我用的应该就不是这块 G-SHOCK 了。在形成转化的最后时刻，大脑在博弈时，任何人都无法逃避“选择恐惧症”的魔爪。而且与财富多少无关（相信我，富豪遇到的大脑博弈式的“选择恐惧症”比我们老百姓更多更复杂）。

在营销链的最底层的大脑博弈时刻，我们如果能正确的推了受众一把，那真是爽快。

“8513 个人已经创业成功，你将是第 8514 个！”

“安小姐成功减肥 10 公斤，你将和她一样瘦下去！”

这些创意都是在围绕着临门一脚撰写，且市面上不乏这方面的创意物料。只是大部分的临门一脚式的创意针对的人群都有些急于求成，换句话说就是受众还没到最后一层，就选择了推一把并求变现。结果不是推错了方向，就是吓走了受众。毕竟球还在中场就考虑远射，进球率肯定要比小禁区的抽射

得分的机率要低很多。

受众 A 获得了资格 1，之后获得了资格 2，之后获得了资格 3。

“同时获得资格 1、资格 2、资格 3 的客户只有不到 1%，而这 1% 的客户 100% 选择了我们的 XX 服务。”

资格 1、资格 2、资格 3 可以理解为营销漏斗模型的前几个层级。

“临门一脚、推一把、大脑博弈时刻”。想想我们的产品或服务中有哪些时刻需要用到这些“关键词”吧。

3.2.12 创意中的战术五：权威感

我们先了解一下权威的字面意思是什么：

权威就是对权力的一种自愿的服从和支持。人们对权力安排的服从可能有被迫的成分，但是对权威的安排的服从则属于认同。反对者可能不得不服从权力作做出的安排，但是服从不等于认同。权威就被认为是一种正当的权力，也可以说是极具公众影响力的威望。

一个哪怕只由两个人组成的社会，如果每个人都不放弃一些自治权，又怎么可能存在。

一方面是一定的权威，不管它是怎样形成的，另一方面是一定的服从，这两者都是我们所必需的，而不管社会组织以及生产和产品流通赖以进行的物质条件是怎样的。——恩格斯

因为我对权威的轻蔑，所以命运惩罚我，使我自己竟也成了权威。——爱因斯坦

命运是暴君施虐的权威，傻瓜失败的借口。——比尔斯

尊重而不迷信权威，追求而不独占真理。——周海中

作为公共行政学最主要的创始人之一，马克斯·韦伯认为，任何组织的形成、管治、支配均建构于某种特定的权威之上，适当的权威能够消除混乱、带来秩序；而没有权威的组织将无法实现其组织目标，他提出了三种正式的政治支配和权威的形式，分别为传统权威、魅力权威以及理性法定权威。

传统权威：这是一种很大程度上依赖于传统或习俗的权利领导形式，领导者有一个传统的和合法的权利行使权力，更重要的是，传统权威是封建、世袭制度的基础，如部落和君主制，这种权力不利于社会变革，往往是非理

性的和不一致的。

魅力权威：当一个领导者的使命和愿景能够激励他人，从而形成其权力基础，产生魅力权威，对魅力领袖的忠实服从以及其合法性往往都是基于信念。他们或会被灌输神或超自然的力量，如宗教先知、战争英雄或革命领袖。

理性法定权威：这是以理性和法律规定为基础行使权威，服从并不是因为信仰或崇拜，而是因为规则给予领导者的权力，因此，理性法定权力的运用能够形成一个客观、具体和组织结构，并且是科层制（官僚制）的基础。

提起权威我不得不介绍一位在我心目中的社会心理学大师：斯坦利·米尔格拉姆。（有兴趣的朋友可以通过《电醒人生》、《对权威的服从》这两本书详细了解）

这位大师做了两件改变社会认知事：

1. 六度分隔理论

假设世界上所有互不相识的人只需要很少中间人就能建立起联系。斯坦利·米尔格拉姆根据这概念做过一次连锁信实验，尝试证明平均只需六个人就可以联系任何两个互不相识的美国人。可是，超过三十年来这个理论所谓的人际联系网仍然有所争议。从论文发表至今有关这方面的研究很少。不过，在应用层面方面却很多，特别是保险及销售业的从业员。现时在香港，一般保险经纪在完成交易之后，都会要求客户提供至少五人的新名单。另外，早在 19 世纪 80 年代初期，《读者文摘》就已利用这理论，鼓励订户向公司推荐其他潜在订户。

2. 电击服从实验

我在本书第 3.2.6 章节《创意中的战略六：承诺一致性》中有详细阐述过这个实验的过程，这里就不重复赘述，但让我好奇的是为什么米尔格拉姆会想到用这种看似略有攻击性的测试来检验人性。

后来从实验开始的时间让我看出了蹊跷，实验开始于 1961 年 7 月，也就是纳粹党徒阿道夫·艾希曼被抓回耶路撒冷审判并被判处死刑后的一年。米尔格拉姆设计了这个实验，便是为了测试“艾希曼以及其他千百万名参与了犹太人大屠杀的纳粹追随者，有没有可能只是单纯的服从了上级的命令呢？我们能称呼他们为大屠杀的凶手吗？

我相信稍微了解米尔格拉姆“电击实验”的人心里肯定会有一些深度的

思索以及一个答案。

米尔格拉姆只告诉了我们不想接受的“事实和真相”，但并未给出解决办法。

他在《美国名人录》中谈到他的成功秘诀时说：“作为一名社会心理学，我是这样看待世界的：我们不应试图控制任何实际感觉，而是应该了解它。人与人之间应相互沟通、相互了解。”米尔格拉姆对服从问题的实验研究，使他的这一主张得到了普遍的赞同。他揭示了由于对权力主义的服从，使得一些人对另一些清白无辜的人所造成的痛苦。

这让我联想到了人与自然之间的关系，以及人在自然面前的渺小。既然无法改变，那就想办法利用吧。我们顺从大自然并为之所用，同样我们也可以顺从人性中对权威的服从并加以利用。

在利用权威性之前首先的条件是你得有权威性……这种权威性可以来自你的营业执照、经营许可证、获奖证明、独家代理证明等证书类的硬权威。同时还可以有“好评率 100%、明星同款、十年实体老店”等软权威。

这些可以带来权威感的东西千万不要埋在心里，要在合理的页面、合理的布局下展示在着陆页中，而这些“软硬权威证物”会潜移默化地影响看到着陆页的受众群体。这种方法尤其对强调品牌独特性、品牌辨识度、唯一性定位的客户至关重要。我们回想一下那些大型的跨国公司为什么就这么喜欢在最热闹的赛事上投放自己的广告。

“哇塞，也只有这几家巨鳄投的起这么贵的广告。”

“这么大的奥运会赛事都用的他们家的显示器，那他们家的产品真是值得信赖。”

“这么有钱的篮球明星也带这个牌子的耳机，看来这家耳机厂商一定非常有实力。”

其实，都是为了权威感。专业的人事也选择我们公司的摄像机，所以我们是摄像机界的权威。如果你想拍摄出高质量的视频，那请选择我们家的产品。

尝试着在短短的创意里体现权威感也不是不可能，且效果有时会出乎意料的好。

XX，ISO 认证产品，放心之选。（硬权威）

调查显示年轻用户对我们家的产品好评率 100%。（软权威）

试试在创意里增加一个权威性的维度，可以有效地帮助我们的产品或服务增加权威感，并有利于助攻品牌词。如果你的公司正在经历建造品牌的“品牌年”，那么在创意中体现权威感真的是如夏天吃冰镇西瓜般爽快（贪凉、胃病什么的听不懂）。

3.2.13 创意中的战术六：不要钱拿开玩笑

案例一，3月1日，《晶报》刊登了《雾霾再袭 沙逼北京》的报道：

京城天气让人“很无奈”。随着一股强冷空气抵京，大风虽“救急”吹散了京城雾霾，但也造成沙尘袭京。前期污染加上沙尘天气，造成北京的整体污染状况愈发严重，空气质量持续降低。

2月27日下午，北京市气象局连续发布霾黄色预警及大风蓝色预警。2月28日晨，北京再现雾霾，多地空气质量达严重污染级别。上午11时前后，京城刮起西北风，随着局部地区风力加大，尘土开始在空中飞扬。天空变得浑浊，看上去黄蒙蒙一片。

北京市气象台首席预报员孙继松表示，目前内蒙古、河北西北部等地出现扬沙，这些沙尘由西北风输送到北京，随着风力加大，北京局部地区也起了一些扬沙。自西北而来的沙尘和因大风卷起的本地扬沙加在一起，形成了本次沙尘天气。街上的行人使用了各种防护装备：口罩、全头罩、塑料袋……站在路边，整个鼻孔和嘴巴里都被沙子塞满了。北京官方的环境监测显示，北京的PM10瞬时值已接近1000。

从北京市环保局了解到，沙尘暴已全面影响北京，首要污染物为PM10。北京市环保局数据：从2月28日上午11时的最新监测数据来看，北京很多地区可吸入颗粒物的浓度已经接近或达到1000微克/立方米，空气质量状况达到严重污染级别。

由于该报道的标题谐音为“傻逼北京”，认为有地域歧视，所以遭到读者电话和微博投诉。有观点认为，晶报起的这个“沙逼北京”的标题谐音“傻逼北京”，这实在是影响不好，不仅让人觉得这是一种侮辱，还让人觉得是在幸灾乐祸，更很容易引起地域争端。

沙逼两个字分开读的话，是没什么不妥的，也反映出北京的现实生活，因为现在北京的确被大风沙逼近。但是，将沙逼两字连读，自然被误读为

“傻逼”，那么沙逼北京就自然被人联想成“傻逼北京”，这确实是一种地域歧视，也没有尊重北京人。

沙尘暴来了，借势营销也来了。大大小小的互联网公司们纷纷借着沙尘暴发布病毒宣传海报，热闹非凡的营销大战就此精彩上演，刷爆了微博和朋友圈。

然而，在这场硝烟弥漫的营销大战中，却出现个别不和谐现象。国美在线、团车网、108天APP等互联网公司使用了“沙逼北京”的标题，这一标题的谐音引来网友的起哄和吐槽。

国美：今夜沙逼北京，不能出门，怎么破？与其纠结如何是好，不如在家放肆一把，今晚0点，国美在线邀请你418元放肆抢大家电！管他外面神马天气！购爽再说。

108天APP：今夜沙逼北京，别加班，早点儿回家。

团车网：不买车遇上沙逼北京了吧？

我们再看看“非主要受众”的论坛里网民的回答：

A：笑死我了，“雾霾再袭，沙逼北京”。主编太有才了，无声胜有声

B：题目大亮，沙逼北京

C：【神题目】雾霾再袭沙逼北京

D：深圳《晶报》这个标题够劲！

E：这词儿用的够牛的！

F：让我想起国安夺冠那年 每日新报头版头条：冠军“归”北京，一个大大的绿色的“归”字

G：太有学问了，能人啊！

H：一夜之间，沙逼了很多名胜！估计会沙逼大半个中国！恰逢两会召开，沙逼两会啊！

I：好标题！读起来朗朗上口。标题耀眼，神标题再现江湖！沙逼北京，神标题再现江湖

J：这什么报纸啊，还真是有水平啊！

K：的确是SB

L：说不定流行的问候语：你哪里沙逼了吗？

M：沙逼北京，用河南话念更有韵味

N：标题能别这么犀利吗？雾霾再袭 沙逼北京。敢问这记者，您是不是觉着特显才华？起这样儿的标题，您考虑过北京老百姓的感受吗？

我们再看看“主要受众”的北京国安足球队论坛里网民的回答：

北京土著一小郎：那些个说沙逼北京、沙逼首都的，我不管你们丫是大企业的蓝 V、明星、微博红人、大 V 或者其他什么人，请你们丫记住，这里是北京，不爱待可以走，没人拦着！你们丫没资格借着这个傻逼话题炒作！你们丫不配！我就一普普通通的北京孩子，但我就是要捍卫我的家园！犯我家园者，虽远必诛！

水满则溢 池海波：“沙逼北京”最初是深圳的《晶报》在 2013 年的时候提出来的说法，当时就引起了众怒，最后迫不得已进行道歉，才平息了民愤。而这次，不知道为何一些媒体和企业又开始旧话重提：毫无创意的抄袭，还给自己找麻烦，不知道他们这是否算是一次成功的策划。

事实上，类似的情况并非只有“沙逼北京”，包括雾霾的问题也是这样。我记忆犹新的就是北京刚开始闹雾霾的时候，有很多人，包括一些平常也算知识分子的人，在网络上高喊着“逃离北京”的字眼，霎时间，北京便成了一块恶魔之地，人人忌惮。

无论是沙尘暴还是雾霾，北京只是一个无辜的受害者：北京周边省份的滥砍乱伐、污染企业的大行其道，城市人口的暴涨以及车辆尾气排放的大幅度增加，都是导致北京环保问题越来越突出的重要原因。

然而就当这个城市正在遭罪的时候，一堆人开始在伤口上撒盐，开始把一些积淀已久的情绪借机来宣泄，自然会增加这个城市里原本居民的反感；尤其是一些知识精英和媒体、企业，他们的语言、观点和“抖机灵”，完全背离了他们原本应该有的那种形象；他们占据着一种强势的地位，却除了挑事、逃跑和侮辱以外，无法去做出任何对这个城市的环保具有实质意义的事情，任何对这个城市老百姓有意义的事情，任何符合人民群众道德观和道德感的事情——老百姓能不愤怒吗？

很多的北京人说这些人是吃着北京喝着北京还骂着北京，是“白眼狼”，“吃里扒外”。这固然有些胡同吵架的意味了，但今天一些小知识分子，尤其是媒体里的小知识分子，公器私用，把个人主观情绪恶意的上升到阶层或者群体层面上来，把自己凌驾于老百姓之上，从而违背了知识分子应有的理性、

思辨，乃至最基本的良心和道德，甚至于操纵民意，挑拨地域矛盾，这却也是不争的事实。

人们对北京的恶感，根源上不过就是社会资源配置的问题，最重要的就是两个：户口和教育。但是这类问题始终是历史造成，既然历史造成了一些偏差，那么在解决这个偏差过程里就更不能出现偏差。

这个问题的生成者和解决者终究在政府层面，“解铃还须系铃人”，这与北京这个城市，与北京老百姓有什么必然的关系呢？唯一的关系就是，当解决一部分应得的利益的时候，不应该以牺牲他人的利益为代价。

这个道理很难懂吗？今天随便问一个中学生，他都能给你说上一二来，可是为什么那一些小知识分子们却不明白呢？为什么一些媒体和企业还要做伤害北京城和北京人的事情呢？

简单地说，不过就是自己在现实里生活得可悲，于是借着自己那一点点可怜的话语权来替自己喊上两句罢了，可是他们又不能得罪政府，只能把偏激用在北京人和北京这个城市身上，于是他们便从“可悲”变成了“可卑”。

坦率地说，今天很多表面上的知识精英和媒体精英越来越失去民心，为什么？因为他们既没有高尚的情操，也没有济世的情怀；上不敢抗强权，下只会骗良民；他们只活在自己的利益之中，而失掉了格局和天下。

他们没有与老百姓同甘共命运的决心，他们更像是一群精神分裂者，一边骂着政府，一边又吃着政府；一边呼喊着重理性客观，一边又为自己的利益而罔顾现实；一边强调着民主，一边又公器私用的试图操纵民意。

他们觉得自己是聪明的，智慧的，是可以操纵民意的，但其实那种阴柔的、惺惺作态之下，掩藏的是一颗只为自己的谋利的自私之心——即便，他们会骗自己说那叫“自我”。

今天他们可以说“沙逼北京”，明天，他们就会说“沙逼上海”，后天可能就是“沙逼广州”……事实上，只要有利益不等的地方，即便没有沙，也会有“沙逼”。而那些高喊“沙逼”的人，只会伸手要，要不着便以民意的名义去威胁。他们不会想如何科学合理地解决问题，一切自作聪明的人不都如此吗？

喊“沙逼北京”者，其实不过是“沙逼进北京”者——可悲，且可怜；他们最大的悲哀就在于，他们不知道改变他们地位的，不是话语、金钱和知

识，仅仅只是格局和情怀。仅此而已！

最终《晶报》发出致歉声明：» 本报今天陆续接到读者电话和微博投诉，称3月1日晶报《雾霾再袭 沙逼北京》的标题严重不妥，极易遭误读。本报特就因此造成的不良传播后果向读者诚意致歉。本报将以此为鉴，完善签审流程，强化把关意识，严防此类事件再次发生。——晶报编委会

案例二，咆哮体一般出现在回帖或者QQ等网络聊天对话中！使用者有时候激动的时候会觉得自己1个感叹号不能表达自己的情感！而打出很多感叹号。有些人回复的时候也会用来凑字数。咆哮体没有固定的格式或内容，就是带许多感叹号的字、词或者句子。这种看上去带有很强烈感情色彩的咆哮体引来了粉丝的追捧。

很多咆哮体的粉丝还很注意感叹号的排序，适当的排序可以使咆哮体显得美观，而又能表达自己的情感。由于咆哮体的火爆，网上出现了各种各样的咆哮体生成器。例如咆哮体生成器，搜索咆哮体生成器就可以进入，编辑输入自己的咆哮体。

音频版咆哮体和视频版咆哮体属于文字版的衍生产物，以音频或者视频的方式在网络上激动的表达自己的感情，通常大声呼喊“有木有”，并配合凌乱的字幕。最早“有没有”这一词是出现在电视广告中操着一口台湾腔大声疾呼的主持人的口中，接着在宁浩的疯狂的赛车中，徐铮又将这一口头禅发挥得淋漓尽致。

据报道，这一轮咆哮热潮源于一篇名为《学法语的人你伤不起啊！》的帖子，该帖近日在微博中转发高达5万次。网友分析，咆哮体是一种乐观自嘲的表现，能充分表达自己惊讶、愤怒的心情。而心理专家认为，如果咆哮体真的可以成为部分人减压发泄的手段，也未尝不可。

王菲近日在微博上转发网友一篇《喜欢王菲的人你更加伤不起》：

老娘13年前爱上了王菲！！

于是踏上了尼玛不归路啊！！

谁跟老娘讲偶像就是过眼云烟！！

尼玛爱的是哪个外太空的呕像啊！！

王菲那是老娘的命啊！！比命还重要啊！！有木有啊！！

谁再跟老娘说老娘的偶像是衣服老娘就剁他手足！！

外加一口双氧水喷死他!!!

王菲看看那真是不一般啊!!!

69年生的长的像89年的啊!!!

一对眼睛又能孩童又能5妹还能智慧深邃啊!!!

一双手纤细白嫩又修长!!!

唱歌的时候还有勾人的小动作啊!!!

那大长腿又白又直又有型!!!

嘴角稍微一上扬就让人喷鼻血啊!!!

就连腋下都是那么白那么白啊!!!

每寸肌肤都那么美那么美!! 我就两只眼睛!! 你是要我看哪啊!!

看哪都看不够啊!!! 欲罢不能啊!! 有木有啊!!!

爱上她之后你还想分心爱别人?!!!! 没机会!!!! 不可能!!!!

怎么会有长这么美的人!!! 有没有天理啊!!! 天理在哪儿啊!!!

你人长得这么完美也就算了!!! 可恨的是你的声音也这么完美!!!

你唱的敢不敢不那么好听啊!!!

你就不能给别的明星一点出路啊!!!

你随便哼哼两句就是天籁了!!!

别的明星就算唱出红楼梦那么长歌的也不见得被称赞一句好听!!!

听过你的歌之后再听别人的都会觉得那是神马啊!!!! 神马啊!!!

是神兽吧!!! 有木有!!!!

我以后都不能听别人的歌儿了!!!

再听别人的歌那是红果果的自虐啊!!! 你赔我的耳朵啊!!!

你低吟浅唱啊!!!

你宛转悠扬啊!!!

你哼哼哈嘿啊!!!

那声音怎么可能是出自一个肉体凡人!!! 我不信啊我不信!!!

我不知道用神马词来形容你了! 神马词放在你身上都显得俗气了有木有!!!

你告诉我该怎么形容你!!! 你快点告诉我!!! (抱着肩膀猛摇)

你有几首好听的歌也就算了!!! 可是首首都那么好听!!!
那么多歌都好听!!! 都要听啊!!! 不听哪首都难受!!!!
歌词都要背下来!! 背下来啊!! 偶尔记错都会觉得内疚啊!! 有木有!!!

你人长得完美就算了 你歌唱得那么好听也可以原谅 可是你的人怎么还可以那么可爱!!!

你是幽默风趣的相声新星啊!!!

你是中国地方话大师啊!!!

你是调皮可爱的三妹啊!!!

你是爱喝星巴克的浮云社长啊!!!

你是爱吃素锅的脆滑啊!!!

你是善心智慧的女菩萨啊!!!

你是妙手仁心的王病人啊!!!

你是爱家爱蜜瓜爱大姐爱二姐爱盆友的好班长啊!!!

你是香奈儿啊有木有!!!

你是安琪儿啊有木有!!!

你是精灵是女神啊有木有!!!

你是来拯救母们的有没有!!!

其他人的可爱那都不是可爱了 唯有你的才是真可爱啊!!!

其他人的智慧那都不是智慧了 唯有你的才是真智慧啊!!!

你怎么可以那么完美!!! 怎么可以!!! 怎么可以啊!!!

其他人在我心里都是浮云飘飘飘啊 有没有!!!

尼玛哪个人敢在我面前说你一句不好我就记在心里问候他啊!!!

尼玛哪个人敢欺负你我就跟他拼命啊!!!

尼玛做菲迷得优秀啊!!! 不能让人说菲迷也不过就这样啊!!!

我有多羡慕内些你关注了的人儿们啊!!!

你一会和这个乖乖一会和那个摸摸!!! 我那个小心碎的啊!!!

碎了拼起来再碎!!! 接着拼起来再碎!!! 千锤百碎啊!!!

我默然回复!! 眼泪婆娑啊!!! 无语凝噎啊!!!

以下省略三千字有木有!!!

总之!!!

爱上王菲的人都是上辈子折了翅膀有一颗心死忠到底到底神经质外加偏执狂满口双氧水的天 shi!!!

乃们伤不起!!!

咆哮完毕。

该文章几乎每句话都以“啊”来结尾，惊叹号不少于10个。不少网友认为，咆哮体太厉害了，“一边看一边感觉到有人在耳边咆哮”。随后，王菲也加入咆哮大军，在微博上说：“这通劈头盖脸的……重新抬起头来啊！有木有！有木有！这回看清楚了啊！”有网友称还是看不清楚，王菲着急回复：“你看看有木有!!! 有木有!!!!”看到天后如此咆哮，不少网友都被雷倒。

然后媒体就给出了如下标题：王菲微博爆粗口 美其名曰“咆哮体”。没过多久，王菲也发微博称自己使用了“尼玛”等字眼实属不该，并道歉。

上述两个案例都说明了一个问题，就是千万不要拿营销（钱）开玩笑。所谓好事不出门，坏事传千里。任何一种有争议的文案都会到来不可估量的坏效应，千万别写出我们 HOLD 不住创意或文案，这并不是在打击各位的创作热情，而是在一个合理的范围内进行创作。起码你在为公司工作的时候需要考虑到这个范围，是否会给公司带来不必要的麻烦。

这些网络流行的用语也并非完全不可取，我就曾写过“XX 产品，我和我的小伙伴都惊呆了。”这种类型的创意，在受众足够吻合的前提下这条创意也带来了优质的点击率。所以并非所有的网络流行语都无法运用在创意中（比如不明觉厉、人艰不拆等），但有争议性的词汇是肯定要完全避免的。

最后还有一点需要注意，这些网络流行语不再流行的时候，可千万记得删掉。不然会出现受众对创意的各种莫名其妙，从而影响关键词质量度。

3.2.14 创意中的战术七：拒绝快餐化信息

快餐化造就了“什么都懂碎片化信息人”（我在 3.2.5 创意中的战略五：单脑思考有过解释，这里就不重复赘述），而我们的受众中也存在着大量的“什么都懂碎片化信息人”。我们在讨好“碎片化信息人”的时候也需要认清一些本质，即：“碎片化信息人”是现代社会网络的流量的主要贡献者，但不是主要订单提供者。

我做过一个极端的实验，具体内容如下：

一家设计用心、图文搭配得当、销量稳定的篮球鞋着陆页，在没有重大流量波动的日期里进行 AB 同比。

首先我先任性的把着陆页的精美图片全都换成了我用手机随意拍的照片，也不美图，也不注意光感，而且看起来脏兮兮的。基本上这种图片就是起到了告知受众这是一双篮球鞋的目的。

第二天数据显示转化量比平时少了将近 10%。

第三天我把着陆页的图片换回了之前的精美图片，又把着陆页中的“话术”全部改成产品的目录介绍，有什么功能等。也没有要和受众沟通的意思，只是自言自语的把产品描述清楚。

第四天数据限制转化量比平时少了将近 50%。

因为该测试影响人家发财致富奔小康，所以测试周期偏短，但也足够说明问题。

这双篮球鞋的售价大约在 1500 人民币左右，这个案例我想说明的是，真心想买东西的人更愿意花时间了解产品，且越贵的产品或服务越是如此。

当月收入 3000 块钱刚入职场的大学毕业生而言，买一双 1500 块钱的篮球鞋时，页面最能打动他的已经不是他可能已经看过几万遍的精美图片，而是那些体现真诚的文字。比如：好评如潮的截图、得到之后的喜悦和激动，以及物流的高效与真假方面的态度才是受众最终是否在你家买东西的核心点。

虽然现在信息获取过于便捷，但是人们并没有因为信息的便捷而变得花钱随便，反而更加严格。而文字是一种严肃且最易产生共鸣的营销手段。所以不必拼命地修改图片，尝试着在创意和着陆页中添加一些可沟通、有互动性的文字反而有很多惊喜。

“7 月专家线上坐诊，1 对 1 跟你讨论减肥课程”

“创业成功者亲临，为我们讲述真实诚恳的创业故事”

4 账户里的关键词

4.1 关键词的基本概述

SEM 购买与之产品或服务相关的文字即为关键词，购买关键词是对受众搜索行为的一种预估和猜测。当受众搜索了商户购买的关键词时，广告被展现。

在账户的关键词层级中，最重要的数据维度有出价、质量度、排名和匹配方式。

出价：SEM 对该关键词能带来流量总量与流量质量的预估和猜测。出价最直接的影响排名、质量度。

质量度：系统给出 SEM 对关键词的调整（包含出价、匹配、分组、与之匹配创意等）结果的评分。该关键词的质量度评分越高，出价的含金量越高。影响质量度得分主要因素是出价和与之相匹配的创意。

排名：该关键词的出价加上质量度得分等于总得分，根据所有购买该关键词的账户进行总得分高低排序，排序顺序即该关键词搜索结果页排名。

匹配方式：SEM 对该关键词带来流量总量与流量质量的调控，流量总量：精准<短语<广泛，流量总量影响账户整体消费以及转化总量。流量质量：精准>短语>广泛。流量质量影响质量度。

一个账户中可以增加过亿数量的关键词，关键词产生的数据带来了无边无际的探索与思考。

首先，不同层级的受众使用的搜索词不一致，可以参考消费者行为模型或马斯洛需求理论。

其次，不同属性的关键词带来的数据意义也不同，品牌词好比是前锋，通用词是中场。项目、产品、人群等属性的关键词更像是后卫，而竞品词更像是守门员。

最后，不同属性的关键词在受众人群中发挥着不同属性的作用。而一个账户里应该有多少个关键词跟 SEM 工作强度有直接关系，多少个词管的过来？多少个词就管不过来？用什么管理方式可以多管一些词？用什么方式可以不用管那么多词？一个账户中如果 20% 是品牌词（前锋），那应该用多少个通用词（中场）来支撑？账户中有展现的关键词占比是不是可以成为衡量账户预算与受众匹配度的衡量指标？等等等等。这些问题都是站在关键词的维度开始思考和判断的。如果 SEM 是总司令，那么账户就是将官、计划就是校官、单元（组）就是尉官、创意就是士官、而关键词则是士兵。

总司令下达命令要拿下制高点，而最后是董存瑞来到了碉堡前，举起了炸药包。

隔行如隔山，不同的行业的账户数据表现也大相径庭，甚至不同地区都有严重的数据差异。我实在没法给出一个数据衡量的标准，但有几个维度是可以列出来给大家思考的：

1. 品牌词应该占到账户关键词数量的 10%，日消费占到 10%-20%。（如有 CPT 资源保护品牌词可忽略消费占比）
2. 通用词数量占比大约在 50%，日消费占比维持在 70%-80%。
3. 竞品词数量占比不能低于 5%，日消费因行业竞争情况而定。
4. 人群词数量占比大约在 10%-20%，日消费占比不宜超过 30%。
5. 其他类关键词因行业而定，但整体日消费不宜超过 20%。

以上数据只是大概的判断，如果新人拿到一个非重新搭建的账户，建议查看该账户的历史数据来进行判断。如果没有任何历史数据和前辈可以获得信息，上述几点可以作为基础参考。起码不会出现夸张的错误。

因为关键词的维度过于复杂，出价与匹配模式、创意之间的配合方式不胜枚举。后续章节中我会举出几种在操作账户中最常用的关键词整理和出价方式供大家参考。

4.2 关键词里的核心工作项——《二八救命法则》

新人拿到账户如果你不蒙圈，从心理学上讲你应该不正常，蒙圈很正常，不蒙圈反而不正常——如果有必要你可以把这句话放在自己的手机桌面上时时提醒自己。从某种意义上讲，一个蒙圈的新人对团队的意义要比自以为是的社会油条有用得多的多，起码新人对 SEM 这份行业抱有远大的抱负和憧憬才会紧张、才会有恐惧感导致思维浆糊、逻辑混乱。不信各位在看这段文字的读者可以试试让团队里的人一起分个词包，新人词包分出来质量基本都在中上等以上。这并不是说这份工作简单，而是所谓的“态度决定一切”。不过好在大量的新人（并非特指 SEM 行业，当然 SEM 尤其严重）会在最短的时间内成功地把自己变成社会油条，我们这些地沟油才有继续活下去的理由，不过有时候速度快得让我们这些地沟油瞠目结舌。

之前我也重墨介绍过二八法则，在关键词中二八法则是可以救命的。我认为这是新人最为重要的工作项：

沈仔通过 1 年的努力认真学习终于从“小外”SEM 培训机构毕业了，课上他认真学习，积极回答老师的问题、认真写家庭作业、努力想成为一个合格的 SEM 从业者。顺利毕业、顺利找到工作，上班第一天晚上 11 点通过 QQ 联系到我：

“哥（东北味），我今天第一天上班”

“恭喜啊，你这种人儿（东北味）都能找到工作！我真是感慨啊，想当年我们 SEM 找个工作多难，我当年找 SEM 工作那可是相当的……（被打断）”

“你别闹行么？一大早到公司到现在，账户里除了删了几个关键词啥也没干。不敢动，太吓人。我应该怎么做？”

“1. 下载最大时间段的主账户（每日预算最大）关键词报告”

“2. 表格里只保留两列数据：关键词和该关键词消费”

“3. 按消费量级从大到小排序”

“4. 选消费占比在 80% 以上的关键词”

例：账户里拥有 A、B、C、D、E 这 5 个关键词，每日消费总量为 100 人民币，其中 A、B、C 三个关键词的消费总量为 80 人民币。即：A、B、C 为所选关键词。

“5. 将前一个星期所有的工作中心都放在这些关键词上面，如：更改创意、出价、匹配模式、屏蔽这些关键词吸引到的不相关搜索词。在这些关键词上花多少时间都不算浪费。”

沈仔的困惑是有所 SEM 肯定要经历的时段，因为职位和产品的不同没有什么万能的方法，但锁核心词，深挖这套二八法则适用于所有经历这个时段的人。得到的结果只可能是正面效果。建议所有的新手读者认真记下这 5 个操作步骤，如果你要准备进入 SEM 的世界，这 5 个步骤可以当新手的权威法则。

4.3 关键词维度里唯一能降成本的方法——《长尾理论》

2017 年春我出了一本书叫《SEM 的尾巴》，后因出版社要求改名为：《SEM 长尾搜索营销策略解密》，如今我仍然呼吁所有的人去了解长尾的深层意义和本质。我不知道 SEM 能存在多久，但长尾绝对是最终的救赎。

长尾不仅仅代表了 SEM 的最终救赎，也是未来经济的发展趋势。深度理解了长尾，不仅仅是 SEM，未来世界的框架都会变的调理清晰。

当然，在 SEM 的工作内容里剔除了核心词之后，唯一做了还有意义的事也就只有寻找长尾词了。（有关长尾相关内容就不在本书中重复赘述）

5 入职之前

之前的章节我都在围绕着账户操作层级来尝试告诉读者作为新人如何应对操作账户时的棘手问题。但我觉得不够立体，如果只是单方面的讲 SEM 账户操作能帮助到只是已经在工作或者已经找到工作的人。而下面的章节中我试图给准备找工作的学生或者准备换工作的人一些“岗前建议”。这些“岗前建议”具有非常强烈的个人主观感受！供大家参考。

在准备进入这个行业之前首先要先了解一下行业的概况，这样更方便你进行职场规划。我们先把公司大概分个类：

甲方：我们常说的甲方爸爸，出资人。甲方公司通过代理公司或直接购买媒体公司流量。

代理：客户通过代理购买媒体流量，为甲方提供技术等方面的服务。

媒体：流量提供方，通过自身产品获取流量，并将不同程度的流量商业化后販售。

5.1 甲方工作优劣

需要说明的是每年 SEM 岗位中有差不多 50%-60% 的需求是来自甲方公司的，也就是说甲方公司在目前来看对 SEM 需求量计十分庞大。对于新手来讲，甲方公司有以下几点成长优势：

1. 职位获取难度相对于媒体来讲工作机会更多，所以获得工作的可能性更大。相对于代理和媒体来讲，甲方的工作属性不会过分要求自身能力的全面性。从而对新手而言获取工作的机会也更大。这三种属性的公司里甲方的入职概率最高，先有一份工作再谈发展和规划不是更好么？交不出房租的人

肯定没空想下一步。生活没有眼前的苟且，就更没空谈未来的诗和远方。

2. 上手难度最低，一般情况下入职甲方公司后基本会给你一个或两个账户进行上手操作。有时候也会和几个同事一起共同维护一个账户，也很正常。往往这些账户都不是全新的，里面有你的前辈细心维护的计划和单元。这对新手来讲非常友好，只要你不是特立独行棱角过于明显。团队里的小伙伴很愿意帮助你快速上手。这样对于新手来讲压力不至于特别大，可以在一个更宽松的环境下继续学习进步。

3. 要求专一，在甲方工作的 95% 时间里你只要为一个工作项负责——成本。在未来的时间里，甲方是唯一一个可以给你足够时间、空间和容忍度的地方。在这个神圣的地方你需要磨练一个最重要 SEM 技能——基本功。基本功有多重要在这里我就不再过多赘述，只跟大家说几个有趣的行业现象。

行业大咖都有超过一万小时理论的实操经验，这些时间主要花在分词、找词、写创意、搭计划、找否词、整数据、做表格。而运用在这些工作项的时间越多，你的腰板儿就越直、说话就越有分量、做项目就越有底气——不管未来你在这个行业里扮演什么角色。并且在以后的时间里，这些工作项会伴随着你的整个 SEM 生涯。一旦长时间地脱离了上述工作项，你所做的所有工作将受到严重影响并且很快把你拖入瓶颈期。

我现在在媒体方，但是我们团队中的每个成员都会定时定量的重复这些基本功，不然时间一久就会损失对产品、对客户、对流量的嗅觉和敏感度。这样一来，我们提出的建议、规划、方案都不再具有落地行和实操性，自己的工作也会失去价值。

如果想解锁“一万小时”这项成就，甲方是最合适的地点。

首先甲方公司愿意看见你折腾账户，并为降低成本付出努力。因为甲方 SEM 团队的首要目标就是拉低消耗并增加获客总量，所以甲方 SEM 团队愿意接受你的勇敢创新并可以承担相应的试错代价。尤其是在某些消耗量级比较大的关键词上面。而代理和媒体天然不具备这些条件，不断的尝试成本控制最终会带来一个现象肯定是消耗降低，而这个结果代理和媒体都不愿意看到。

同时甲方工作也有不少劣势：

1. 局限性，一般情况下在甲方公司的 SEM 为了保持对媒体最大化嗅觉，

会进行媒体渠道分工，我负责百度，你负责 360。1 年 -2 年下来，我在百度媒体积累了足够的经验和流量嗅觉，你也在 360 媒体积累了足够的经验和流量嗅觉。但甲方 SEM 团队很少或很难让你我放弃彼此本身媒体的经验和流量嗅觉从而可以让你我在彼此相对不熟悉的媒体里尝鲜。因为甲方 SEM 团队为了你我这两年在媒体上的经验和流量嗅觉付出了很多学费和心血。如果更换你我负责的媒体，这对团队来讲是一笔不小的损失。虽然不同媒体之间 80% 的内容都是共通，但仅仅是这 20% 就决定了这个团队是一流的，还是一支水军。因为如上缘故，导致了甲方本质上的局限性。即便是最先进、最时髦、最勇于尝鲜的甲方公司，也不可避免地会出现这些问题。更何况绝大多数的甲方公司都可以被贴上保守、固执的标签。

2. 薪酬低，甲方公司承担的是最后一道流量变现的关卡，所以甲方公司基本上要承担所有的流量泡沫。这就导致甲方在这条流量的传送链条中获利最低，这也导致了甲方的 SEM 从业者的收入也是这三个属性的公司中最低的。

5.2 代理工作优劣

对于代理属性的公司来讲，用人要求则更加全面。这时候优化账户已经仅仅是代理的 SEM 中一份较为重要的工作项。另外还需要更全面的 SEM 能力才可以胜任，比如：PPT 撰写能力、演讲能力、客户关系维护能力、媒体产品学习能力等等。这些多而庞杂的工作项导致了代理的 SEM 工作压力是这三种属性的公司当中最大的。我常说代理的 SEM 天天受夹板气：媒体姥爷给脸色，甲方爸爸闹脾气。没办法，代理公司赚的就是这份辛苦钱。因为要同时解决甲方和媒体交流枢纽问题，确实无法避免的压力陡增。不过好在赚的不少，心里也应该少许平衡一些吧（代理属性的公司相对于媒体和甲方，薪酬确实不低）。

代理公司大约每年可以为 SEM 行业提供 30% 左右的就业岗位，所以获取代理工作机会的难度反而并不是很高。加上最近几年大量的甲方公司兴起，甲方托管给代理公司的账户数量增加，导致代理公司 SEM 人手的严重不足。就我已知的中国略有名气的代理公司基本都常年为面试者开绿灯，全年不间

断的在提供就业机会。当然这也跟代理属性的公司压力过大，离职率偏高有直接的关系。而对于新手来讲，入职代理属性的公司有以下几点优势：

1. 最宽广的产品目录，代理公司因为自身属性原因会接触琳琅满目的媒体产品。这对于新手来讲具有极大的诱惑力度和挑战性。在新手阶段最重要的并不是需要有人时时刻刻告诉你如何操作账户，而是告诉你行业的现状和未来的希望，俗称画大饼。但大饼也有不同的画法，如果是我想要大饼，我通过自身认知得到了，这就是件好事。可如果我不要想，硬要给，这就让人有点反胃。

代理能用最立体最直接的方式告诉你整个行业的构架与主流产品信息，这对一个新手在建立行业价值观时可以起到非常重要的作用。这个行业价值观的重要度要远远高于“一万小时”的积累速度，前者需要你有足够的知识体系积累和工作项做配合才可能在几年内形成基本框架，但“一万小时”只要认真和勤奋，理论上所有人都是可以完成，基本可以排除运气成分。

还有一点需要说明的是在 2013 年之前这些优势是属于媒体的，因为当时整体商业流量非常寡头，基本只集中在一两家公司手中。寡头公司拥有足够的商业流量制造出来的商业产品线也就足够精细。所以在 2013 年之前，媒体属性公司里的 SEM 拥有最立体、最权威的 SEM 知识体系，直到 2013 年后开始出现的自媒体（我称之为长尾导致去中心化效应）。自媒体其实对寡头媒体最大的打击并非体现在整体流量受到的冲击，比如我们现在可以肯定 CCTV 仍然无人可及，百度仍然是中国搜索的“动词”。但让人痛苦的是自媒体虽然拿走的流量很少，但流量的精准度却高得吓人。从而导致他们的变现方便了很多，比如一个关注篮球运动的 APP 上面卖鞋篮球鞋和运动装备就会非常轻松，点击率和下单率让寡头媒体遥不可及。而多元化的甲方爸爸们急切的需要这些精准流量。

假设宝马公司一年的线上推广费用是 100 万人民币，他之前的做法是丢给汽车行业核心的媒体 90 万（比如汽车之家、易车网），剩下的媒体渠道随便投一投。

而现在的甲方爸爸更愿意这么搞：

投给篮球、足球等运动 APP 20 万，因为对运动关注度高的人群跟宝马主打的运动轿车有很高的人群拟合度。

投给改车发烧友论坛或 APP20 万，因为宝马 3 系具有很强的改造空间。

.....

这些看似不起眼的自媒体足够多之后，细分下来将会逐渐蚕食寡头媒体的利益。但并不会取代媒体，就如同互联网存在了这么久，报纸依然保留了一份圣地如是。

大量的自媒体的涌现，导致了代理属性的公司已经不能只靠代理寡头媒体就可以生存。他们必须尽可能多的覆盖媒体才能满足甲方爸爸的需求。这就导致了代理属性的公司拥有行里内最立体、最全面的流量嗅觉。这也是代理属性的公司的工作经验能给新手带来的最重要的收获。另外需要再重申一遍的是这几年代理公司的招人标准应该是这三种属性的公司里最低的。

2. 薪酬高，就目前行业现状来看，代理的 SEM 收入应该是大于媒体大于甲方。

首先是代理属性的公司运行成本要远远低于甲方和媒体公司，前者需要研发和运营产品卖给人群，后者也需要研发和运营产品产生流量然后卖给甲方。在互联网企业中，人力成本是最大的开销。相比传统企业主要的设备（比如汽车车架流水线）开销，对于互联网公司微乎其微的。而人力成本中最大头的开销基本都用在了研发上，比如研发新产品或研发产品新功能等。

而代理属性的公司基本不需要承担这些人力费用，即便是拥有自己产品的代理公司。他们的人力成本中用在研发上面的费用也不足挂齿。而这一特征导致了代理公司的人数在这三种属性的公司当中最少。而在人少肉也不算少的局面下，代理属性的公司有资本、也有意愿花大价钱请专家来给自己装装门面。而对热血上进的年轻人也比较慷慨。

当然代理属性的公司缺陷也一样明显：

1. 工作压力大，这点对新手极其不友好。老板们都爱讲一句：没有压力没有动力。我本人则对这句话非常作呕。

首先压力并非只有坏处，压力当然能带来很多的好处。压力其实分“内压”和“外压”，“内压”属于自己给自己的一种压力，比如我决定每天背 10 个英语单词。“外压”属于别人给你的一种压力，比如小韩你每天以后要写工作日报、周报、月报，不按时上交将影响你的绩效。

“内压”属于优质压力，他源自自身对自身的进步要求。“外压”属于劣

质压力，他源自于公司逐利的本性。而在职场中“内压”和“外压”的矛盾点在于员工“内压”给自己的太少，导致公司没办法只能给予“外压”保证效率。

在小学阶段我的阅读量级已经超过正常初高中生，所以写作文这类家庭作业对我来讲易如反掌。但突然有一天班主任强制让我们每周写周记，不仅需要准时上交还要批改。我原本有写随笔的习惯，但在班主任规定写周记的那周起，我就再也没写过周记。其中被“请家长”2次，课堂公开批评不交作业无数次……一直持续到下个学年更换班主任后，新的班主任不再要求我们交周记。我才又开始写周记。现在听起来虽然很像一个无知熊孩子的蠢故事，但其实就是“内压”和“外压”带来的不同的作用，由内而发的东西永远超越一切规定与限制。

因此，我对所谓的“管理”认知和理解概括起来只有八个字：严于律己，宽以待人。

即我做不到的事情，我绝对不会要求我团队里的成员能做到。我能做到的事情，我会努力提升这件事情的标杆，并要求团队里的以此看齐。

比如我并不擅长使用数据软件如 SPSS、SQL 等。当需要使用这些软件处理大量级数据时，团队里有成员可以胜任，那么无论该团队成员最终上交的数据有多糟糕，我都不会有任何怨言。除非我决定花时间认真学习这些数据软件的使用方法，否则我没有资格质疑别人的劳动成果。所以平面设计师最愿意和我打交道，因为物料总是一次就过。这些行为就会对团队成员形成“内压”，因为他们变成了责任的承担者，他们反而更加强烈的反省和改进自己以求自己的数据更加精准、物料更具吸引力。

而我擅长的事情我会一直努力维持最高标准，以展示给团队的小伙伴。我擅长演讲和总结，在整个 SEM 行业中我的演讲和总结能力都属于最高标准。团队里的小伙伴因此以我为荣，我则以他们为人生之庆幸。这样我就无须时时刻刻提醒自己是是个领导，并为了树立“领导的权威性”总是非常“巧合”的在多人场景中训斥下属。自己的 PPT 讲的牛鬼蛇神，而挑下属 PPT 的毛病犹如在玩“大家来找茬”。

每当团队中里的成员有机会进行公开演讲或书面总结时，我都会提出严厉的意见和批评。当他们面对“最高标准”一脸严肃的意见时，都能欣然接

受。因为他们也准备好了变成下一个“最高标准”。而这就是公司需要的“外压”，而这种“外压”有高度。而对于拿到责任也无法形成“内压”的成员则需要被解雇，而对于无法帮你树立有高度或有深度“外压”的领导，则需要我们自己另谋高就。

而对代理属性的公司来讲，过大的压力导致对新手的耐心偏低。因为你的领导顶着强烈的“外压”，他（她）真的很难给你大把调整的时间和试错成本。尤其是刚毕业的学生心态往社会心态上的转化的过程，这点对刚入职场的学生尤为残忍。所谓的“适应能力”才是准大学生、准研究生们需要认真思考学习的一门课程。

2. 万金油情况严重，大量的媒体带来的大量产品导致代理的 SEM 工作内容非常的复杂。复杂带来了最麻烦的问题就是出错增多，这对新手而言非常不友好。另外最重要的一点是在专业经验值积累方面专注度不够（定位不足），一个代理属性的 SEM 要兼顾公司内大部分的媒体产品线，少则 2 家 -3 家，多则几十家。当然这些媒体产品不可能用在同一个甲方身上，但可能你负责的三家甲方公司正好覆盖了全部的产品线。优点之前说过，就是建立行业价值观。但缺点就是无一专精，当你把工作时间分配给了多家媒体，自然而然地就没办法做到专注和专精。除非你的目标就是要做一个“万金油”，不然这会导致混沌，无法理解自己的工作和社会价值，还没成长就进入瓶颈期。

不管是 SEM 还是原生广告，总要给自己一个明确的定位和认知。有关“定位”则是一门大学问，我认为可以在 985 和 211 大学里专门开个专业做研究讨论。这也是我们当今应届生最需要的，学生毕业之后拼命地标榜自己的“公司和工资”，完全没有职场定位和规划。在获得或者还没有获得“公司和工资”之后迅速进入瓶颈期，要么就昏昏欲睡变成纯粹的执行者，不再思考自己工作对社会和对自己的意义。要么就去“考研”，回归学校。这些行为其实根本的原因是对社会适应能力的缺失。“考研”大军有多少是为了课程的价值而选择继续上学？基本上都是因为很难适应和接受这个“满目烂疮”的社会而选择去“象牙塔”里避难。另外，除了科研以外，大学提供的知识在职场中“变现”程度上是最低的，还不如听父母“忆当年”来的有价值。

所以“万金油”在如今真是要不得，这也是代理属性的公司的工作最大缺陷。而避免“万金油”最简单的方法依靠特劳特和里斯先生的“定位”系

统，未来我会花时间整理“定位”系统在 SEM 行业中的使用方法，这里就不展开赘述。

5.3 媒体工作优劣

相较于上述的甲方和代理属性的公司，媒体属性的公司在各个方面可以算是新手最合适的选择，尤其是寡头类互联网公司。媒体大约能贡献 5%-10% 的职位，所以门槛还是偏高。但是对于新手还是具有足够的诱惑力：

1. 媒体对新手容忍度很高，财大气粗的寡头媒体基本挖走了大部分的社会精英群体。因为他们可以提供高额的薪酬、更平等的竞争环境和说给家长自己会很有面子的公司名称。在 SEM 行业很难找到一个完全对口的专业，所以寡头媒体都会选择“相似值”去选择络绎不绝的名校大学生，比如统计、会计、市场营销、经济学等专业。并花时间和耐心把他们培养成优秀的 SEM 人才。人才的半转型培养会消耗公司大量的资源，比如薪酬和内部资源。所以媒体对新手普遍容忍度较高，当然这也跟媒体吸收了很多高素质人才有直接关系。

2. 公平的竞争环境，相对于甲方或代理属性的公司，媒体属性的公司拥有更公平的竞争环境和空间。甲方属性的公司超过半数都还属于家族式，而代理属性的公司因为利益分配的复杂性则更难公平。这里我并不是说媒体就绝对公平，毕竟办公室政治无法避免。只是在现在大环境来看，媒体确实相对公平。毕竟努力削尖自己的脑袋挤进 985、211 的人大多数都没什么背景，都想靠苦学改变命运。这些没背景的人聚集在了一起也就相对公平。

3. 数据之源是媒体属性的公司最大优势，这个优势无可匹及且短时间无法被替代。如同百度存集搜索数据，即使明天出现一个比百度更优秀的搜索产品，他们也无法在短时间内超过百度。这就是媒体公司的最大优势。

我们肯定听过以下几句话：

“到有石油的地方去！”

“到有钢铁的地方去！”

“到有发展的地方去！”

.....

在如今，大家还在喊这句话：“到有数据的地方去！”

数据已然变成了全世界最潮流的信仰，获得数据效率、处理数据效率、处理数据量级也成为一家互联网公司真正在比拼的内容。然而信奉“数据教”也是相对更加靠谱。

在欧美如果他们想开一家超市，他们会找到一家数据公司帮他（她）分析人流量、购买力、购买习惯等维度，然后寻找一个最合适的地点售卖最合适的产品。如果不幸没赚到钱或者赔钱了，他们也只会抱怨获取的信息数据不够多或者不够准确。他们认为数据是最好的解决问题的办法，因为数据是科学的，而科学则是人类最好的发明。相比之下虽然中国的互联网普及和发展速度高出全世界一个台阶，但我还是看不见数据普及和落地性的使用。“数据”一词还是躲在“象牙塔”里好像跟大部分人根本没有任何关系。

而现在在中国的城镇中任何一个商贩如果不支持手机支付工具将无法生存，这属于一种“被迫式”的“普及”，虽然“普及”本身就具有被迫性。互联网成功的普及大众成为互联网的信徒，但是信徒们却忽略了互联网的数据能给我们带来更多的价值。基本上一个中国人在国内开一家超市的过程会从相信“风水”开始，到相信“命运”结束。他们宁可相信财神、招财猫和鞭炮也不愿意把钱花在收集数据和处理数据上。

当然这并非一个群体的对错，这也跟中国的互联网群体浮躁有直接性关系。当大家都知道实践和落地性难做的时候，所有的人都在去拼下载量、注册量。因为下载量和注册量更容易造假，而如果一个“个体户”站在你面前请问你的产品怎么帮他实实在在赚到钱时，大家都哑口无言。因为我们很清楚并非我们的产品烂到如此地步，而是我们从本质上已经不会实践和落地。

但数据本身无错，数据也将在未来扮演着“上帝”的角色，而媒体则会成为最佳“代言人”。这是属于媒体属性的公司不可被其他两种属性的公司替换取代的天然和最强属性。

媒体属性的公司并非天堂般美妙，同样也存在着不可避免的短板和缺陷：

1. 入职过于困难，大部分的媒体基本都包含以下流程：

首先你要通过笔试，测试否具备足够的专业能力和对我们自己的产品和竞品的产品是否足够了解。通过首轮测试可以大概了解到应聘者的专业知识基本储备情况，基本上有勇气来面试的这关差不多都能过。如果在行业里混

了3-5年后主流产品的框架都无法梳理出来的话这就真的需要认真检讨一下自己的工作态度和工作习惯了。

一轮面试，第一个肯定你的简历并愿意给你发面试邀请的人出现了。他（她）会大概了解一下你的近况和目前的心态和状态，基本目的是为了确保你在简历里呈现出来的感觉和真实的感觉的一致性，如果相差太大就无法通过。这个感觉有点像相亲之前媒人拿着彼此修图过度的照片约上的第一次见面会。如果一轮面试官确保了“你就是照片上的那个人”后，他（她）将成为你的“担保人”。有关“担保人”的解释我在后续章节中介绍。

二轮面试，综合能力体现。“三五成群”的面试官坐在一个会议室里根据你准备的10-20分钟的PPT讲演评头论足。从着装、形体、普通话标准程度、应变速度、专业知识完成性、实操经验、成功案例可复制性一直到是不是有头皮屑、牙齿是不是整洁干净（我真的因为一个面试者过于严重的牙菌斑给出非常负面的评价）。这些信息都会汇总到部门领导那里进行评估，到这个环节后还会加入背景调查，如果你之前的公司稍有名气的话基本无法摆脱。你上一份工作周遭同事和上级对你的看法也会被汇总在部门领导这里进行评估。

三轮面试，如果部门领导拿到以上信息觉得都过关就会约你进行第三轮面试。部门领导会和你一对一进行交谈和沟通，此时已经不再是考察你的专业能力和职场素养了。大部分情况下首先他（她）要确认自己收集到的信息是否真实，也就是再次确实你和照片上是同一个人（没有整形、没有修图）。其次就是看你是否能够尽快融入团队，是否符合团队树立的价值观和公司的价值观等相关高度类的问题。因为部门领导需要肯定你进入这个团队后是可以起到正面积极的作用，并且可以帮助团队树立的价值观。

四轮面试，如果部门领导确认你就是团队里需要的人，则会出现最后一轮面试。人力资源的同事（HR）会介入进行第四轮面试。他们则会根据你的表现给出你的稳定性预估，就是你是否会在短时间内再次离职造成公司损失以及可能会出现的心态上面的问题。最后会再次确认你的价值观是否符合团队和公司树立的价值观。这些信息会再次反馈给部门领导，部门领导会根据收集到的所有信息最终给出判断。如果都符合条件，部门领导会反馈回人力资源同事，确认薪酬、入职日期等相当细节的内容后发出offer（聘用书）。

此致所有的社会招聘流程结束，你需要经历1次笔试和4次面试。这基

本上是大部分寡头媒体属性的公司使用的流程，大致都这副德行。这个残酷的筛选过程比考公务员还要困难，当然每年媒体提供的 SEM 岗位确实要远远少于公务员的职位。随着 985、211 的研究生越来越多，这种问题也只能持续恶化。手里握着“流量入口”、“数据中心”、“品牌”、“高 offer”等几张王牌，确实也有资本对着中国高端人才群体叫嚣。

2. 店大欺客，既然媒体拥有如此天堂般美妙的环境（媒体属性的公司办公环境也是这三家属性的公司中相对而言最好的，有钱嘛）难免“作茧自缚”。这也是为什么媒体属性的公司离职率并不低的原因。首当其冲的就是薪酬问题，媒体属性的公司虽然可以给出很高的 offer，但后续的提升空间并不大。即用较高的薪酬提升面试人才素质并从中获取人才，而后的工作年限中只给出极少部分人群合理的薪酬增幅，90% 甚至 95% 的人群均无法获得合理的薪酬增幅。而刚来了 1 年 -2 年的人碍于寡头媒体的“镀金”作用，也只能忍着。而媒体得益于自己具有“镀金”的效果则更没必要悔改。说明一下这里的“镀金”指如果在一家寡头大企业里待过一段时间后，未来再跳槽找工作会为自己的简历增加很大的分量，找工作会相对变得比较轻松。当然这些具有“镀金”效果的公司不仅仅存在于媒体属性的公司，甲方和代理也存在具有“镀金”作用的公司，同样的他们也都存在“店大欺客”的毛病。

3. 阶级森严，所有的互联网公司都标榜自己的管理足够“扁平化”用来吸引人才，但其实只是公司高层既得利益者一厢情愿的想法罢了。先解释一下“扁平化”是什么意思，简单粗暴的理解就是最底层的执行员工到最高层的 CEO（或者其他 O）之间所需要汇报的层级和人数总量越少，那么这家公司的架构就越扁平，反之亦然。而一旦出现 3 层以上的阶级那么该公司的信息传导将会出现严重的信息同步失效和严重信息滞后。假设一个最底层执行者发现了 100 个问题，传递到他的领导耳朵里至少还能保存 90 个，再传递一层最多不超过 10 个，再传递一层不会超过 1 个。每一个阶层的领导者都会过滤和筛检问题是否值得被传递，而越是高层的领导者相对而言眼界越是宽阔，越是觉得这些问题都过于鸡毛蒜皮，不够有高度和远见，所以他们就拒绝传递问题。即便是他们觉得这个问题有足够的严重性，他们也会站在一个既得利益者的角度考虑问题。这就是所谓的“大公司病”，这种“大公司病”在传统企业中更加肆虐。而标榜自己是互联网公司的企业家则站出来宣称自己

的公司足够“扁平化”以吸引人才，但其实并没有。这和公司属性无关，和人数有关。

传统企业自己并不想得“大公司病”，而是随着公司人数的变多必须要增加管理阶层，而管理阶层增多势必导致“大公司病”。而一线的士兵永远是第一个知道敌方炮火是否猛烈的人，当战线拉得过长导致他无法准确传递信息时，我们将最有可能成为战败方。

而因为媒体属性的公司人口相比甲方和代理要多得多，所以阶级最为森严。而对于新手来说阶级森严最大的麻烦是想法落地的难度过大。假设你在执行工作当中发现了一个问题并觉得找到了一个解决办法，如果在一个人数较少的甲方公司，你可能上午想好思路和领导沟通完毕之后，下午就能验证自己的想法是否正确。而人口众多的媒体公司可能需要你先跟 100 个人解释你的初衷和解决方案，其中 98 个人觉得你方案欠妥。通过 1 个月的时间你修改了方案并成功说服了这 98 个讨厌鬼之后，你需要代表你的部门去向下一个部门寻求资源或人力支持。因为会消耗大量的资源，下一个部门需要开会让你解释你的方案并评估是否支持，结果又出现了 98 个人觉得你的方案在浪费公司资源予以驳回，然后你又再次修改你的方案并成功说服了这 98 个讨厌鬼……这时候你突然发现又要为自己的女（男）朋友选一份生日礼物了，因为这个方案是去年为她（他）挑选生日礼物时突然想到的。当最终方案终于被执行时，你已不再关心这份方案是否真的正确，而是开始体验这个过程中被人折磨而又越挫越勇的受虐性的快感。从想要知道事件真相的初衷，变成了去享受赢得每一场无聊会议的过程。

而这还是最好的结果，如果你在第一关那 98 个讨厌鬼出现之后你就雪藏了你的方案，过段时间后那 98 个讨厌鬼又出来阻挠了你的另一份方案。几次之后，你就开始麻木的不再提交新的方案。用不了多久，一根新的“职场老油条”就热气腾腾的出炉了。“老油条们”特别清楚所有的问题，但是他们谢绝一切努力尝试的可能，并在他们能辐射到的人群里灌输此类思想以求与之共鸣。

这些问题并非只有 SEM 行业里媒体属性的公司才会有，这是大公司的通病。只是在上述的三种属性的公司当中，寡头媒体因为人数最多，管理体系最为负责则最具有“发病特征”。而对新手而言，如果自己新鲜的想法可以第

一时间实践落地，无论正确与否都会大大增加自信心、归属感和荣誉感。而媒体属性的公司则天然不觉得这个条件，这也是为什么媒体校招生融入团队的速度和职业认同感要远远低于甲方和代理，即便媒体的校招生的文化素质要优于甲方和代理。

以上有关甲方、代理、媒体属性的公司提供的工作利弊内容足够新手了解自己想要应聘的公司和自己的工作属性。各有利弊，但并不存在什么完美的工作和完美的公司或最适合自己的工作应该是什么什么。我个人的建议就是“先做了再说”，哪怕是个最烂的结果，哪怕身败名裂、万念俱灰，都算是一个结果，而只要有结果就远远大于一切空想。

5.4 面试

在大部分的面试者当中都会出现一个错误，就是尽可能地在固定的时间内告诉面试官最多的信息，并希望展示出来的某一些特质可以打动面试官从而获得这份工作。很有一种号称暴力美学导演昆丁塔伦蒂诺早期电影里的风格：预算不足台词凑。

但这种做法其实很不妥，从你被面试官看见的第一眼开始到最后他（她）目送你下电梯这段时间里，所有给予面试官的信息都应该是被精心筛选过并且有逻辑和节奏地展现给面试官，而不是简单的拼命罗列自身的标签。

在拿到面试机会后首先要做的就是给这家公司给你的工作岗位进行一个基本的定性，当然也有很多甲方公司本身兼备了一些代理公司的职能。同样有一些代理公司也有一些自己需要售卖的产品。但这并不影响我们的面试准备，在这份工作中总有一个则重点，比如你面试了一下甲方公司但具备一些代理职能。但你的工作性质往往只占其中一种，比如招聘信息里写的就是需要你来优化账户，那么你就需要按照一个甲方公司的需求进行面试准备。如此，在接到面试机会后第一步肯定要做的就是给份工作做个定性，不然后面的内容很难准备。

除了面试时要注意衣冠整洁、普通话标准、语言和逻辑表达清晰等，针对不同属性的公司举出一些注意事项：

甲方：甲方注重的是优化能力，即不同的媒体后台操作经验以及优化成

本的能力。这部分内容需要你用 80% 的面试时间来重点讲，优化过的账户类型、获得了什么经验、这些经验的复制性如何等等。剩下时间只需要表现出自己对该公司价值观的认可度就可以了。

代理：代理公司是最追求全面性的，更看重你的综合素质表现。这部分主要的内容需要你用 80% 的时间来重点讲，如何对待账户、如何维护客户关系、如何处理媒体关系等等，而不能只片面的说某一方面或两个方面你是如何做的，要尽可能的体现全面性。

媒体：媒体同样也追求全面性，相对于代理不是那么刻意，但也绝对不能有过于明显的缺点，比如普通话表达困难、PPT 写的过于糟糕等。媒体更多是希望看到你身上某一个方面的闪光点，而不用标榜自己什么都会，比如 SEM 和 DSP 都比较了解，但最拿手的还是 XXX。另外这个闪光点需要具有足够的原创性和可复制性。这部分内容需要你用 80% 的时间来重点讲。

另外要补充一个经常会被问但是大部分人还是会被扣分的问题：

面试官：你未来的五年职业规划是什么？

面试者：“我想当大官、发大财、买豪宅、开豪车、不用自己亲自工作也能训下属”——如果你的回答是类似“希望 5 年后进入管理层”，基本就和前半句的意思差不多。这是面试官最不想听见的答案，每个人来到一家公司都是希望得到公司的赏识从而获取更多的报酬和公司地位。这种大家都心知肚明而面试官也无法帮你实现的回答在整个面试过程中都不可以出现。（你跟面试官说 5 年内要当领导，说不定这位面试官在公司待了 6 年了就一直没上去，直接一句“再联系”你们这辈子就再也没联系了。）

建议：这道题确实有陷阱，职业规划中肯定包含两个维度——高度和厚度。上面的错误答案中说出了面试者心目中的高度，就是你希望通过这个职业获取什么的职业高度（如金钱、地位）。而在面试官面前我们要回答的是职业规划中的另外一个维度——厚度。

比如我希望五年内成为综合产品的专家、成为展示广告的专家、成为快消行业的 SEM 专家、成为金融行业的品牌整合营销专家。在成为“金融行业的品牌整合营销专家”的这 5 年规划中，我的计划是帮助 5-10 家客户完成品牌的塑造和规划、产出 10 份以上参赛级别“案例”、进行 50 次重要场合客户提案宣讲等。通过以上的规划，我预计 5 年内可以达到我的职场目标，成为

某某领域的专家。

这个回答是不是比第一种靠谱多了。

5.5 简历

简历一般分两个部分：

1. 个人基本情况介绍：如出生地址、年龄、政治面貌、受教育时间、是否在职、兴趣爱好等。

2. 工作经历，如果是应届毕业生这个部分需要填写在校的项目经历。

这些罗列大家都应该会写，智联招聘等招聘类网站上面的模版就足够细致了。但 95% 以上的简历都长得一样，有时候大量筛简历的时会让我产生一种在验收信用卡申请单的错觉，我像中学教师一样在批改都长得差不多的学生作业……

这里要声明一点，我所谓的 95% 长得一样并非指内容和长度上一样。哪怕你把简历写成论文，但通过阅读这份简历，在脑子里勾画出来的人物画像没什么特点和区别，这就算是一份不成功的简历。下文中我会举出两个例子以供大家参考，如果简历表达出了这种态度，会为简历增分。

工作经历：

2005-2008 年，就职某公司，职位：SEM 专员，工作内容：

1. 负责 A、B、C 三家媒体投放，评估媒体质量，制定投放规划。
2. 负责数据整理、数据分析、数据收集。
3. 检测账户核心关键词时段投放实况，配合公司产品就行拓量与缩量投放。

上述工作经历部分基本上大家都会写进简历，但其实并没有。一份体现态度的工作经历应该按照这个方向努力：

2005-2008 年，就职某公司，职位：SEM 专员，工作内容：（例）

1. 负责媒体投放执行工作，通过在职工作时间中总结出 A 媒体 XX 规律，帮助公司优化 A 媒体流量质量，屏蔽无效点击次数 XXX 次。该 XX 规律可以运用复制在严格考核成本期间投放使用。

2. 负责数据收集整理工作，通过 3-6 个月的团队沟通配合，进行 Excel 报表优化。帮助团队成员提升提交数据速率，降低每日数据收集所需时间、降

低团队成员工作强度和密度。

3. 通过投放数据的收集与沉淀，总结公司自身产品特性与特征。在年、月、日等日期节点中挖掘节日爆点流量，挖掘产品优势，制造流量高峰。同时反馈产品劣势、竞品反馈、规避劣势方法以及后续改进建议。

以上案例可以让面试官感受到你在工作中的心态和扎实的工作内容，清晰直接。

兴趣爱好：旅行、音乐、电影、美食、阅读

如果你的简历中兴趣爱好栏里只包含以上内容标签建议你马上删掉。与其写上这个标签不如写：我的兴趣只有努力工作，我热爱工作比热爱氧气还多，我的一生只想努力工作。

兴趣爱好：（例）热爱旅行，在XXXX年XX月期间，曾拜访美丽的XXXXX。在XXXXX期间，我结交了2、3个本地的朋友。我们一起分享来自彼此的小秘密，分享美食。他们不同的文化与修养让我感受到世界的厚重与磅礴，不同的文化与习俗形成的原因与代代相传的坚持让我感触颇深。这段旅行旅行让我收获了友谊、美食与另一种看待世界的视角。从此旅行变成了我生命中不可或缺的生活方式。

如果要写喜欢旅游，上面的例子能说明我是出过远门的。但仅仅以曾经去过的地方数量来衡量是否喜欢旅行毫无意义，类似去旅游景点拿刀往千年古迹上刻“到此一游”的人差不多。区别只是他们用手刻，我们用“自己的记忆”刻。

以上案例适用于其他兴趣爱好，如果你喜欢音乐，稍微说几句因为音乐给你带来的一段感同身受或者刻骨铭心的时刻行吗？大家初恋分手时总得有几句流行歌曲的歌词跟各位产生了长时间的共鸣吧？如果你喜欢电影，稍微聊几句电影的镜头和台词给你带来的深刻印象也很容易和面试官产生共鸣。

如果要写兴趣爱好，那么就要认真写，如果真没有就不如不写。我曾经因为一个在各方面都不是那么值得考虑的求职者一次面试机会，只是因为他在爱好栏里写道：“喜欢马拉松运动，曾经参加北京马拉松比赛在闭门时间内跑完全程。”因为我当时正在练习长跑，我觉得我可以跟他有很多话题可聊。

5.6 着装

着装方面 SEM 其实没有特别的要求，除非是在面试公司特别要求著名穿着正装，大部分的公司都穿着舒服简单就没大问题。但简单舒服也不是让你穿人字拖、夸张做破的牛仔裤和带有明显政治色彩的 T 恤衫。

上身衣服以纯色比较合适，男士以黑、深蓝、深灰等深色调为主，可以有轻微装饰色。但装饰色的占比面积不能超过 10%。局部地区突然出现一个突兀的图案也不行，有些面试者的 T 恤衫底部经常突然被画出一条龙一条凤的，这些平时出门装古惑仔体现男子气概时穿一穿没问题，面试就别穿了。至于衣服样式，T 恤衫、Polo 衫、短袖衬衫和长袖衬衫都行，能穿个带领子个最好，显得精神一些。

男士下装穿牛仔裤、休闲裤都可以，但切记不能穿短裤，多热的天都不能穿，您这一腿的腿毛跟穿着毛裤似的既视感，如果碰见一位女士，第一印象分先扣 10 分。另外休闲裤肯定不能有任何花纹装饰，以纯色调为最佳，如黑色、深蓝、咖啡色等。牛仔裤的话切记不能穿过于花哨的裤子，夸张的做破和不合逻辑的做旧都不行。牛仔裤是一件非常棒的搭配品，显得时尚运动、大方又不刻板，如果穿牛仔裤的话建议以“原色牛仔裤”为范本。

男士的装饰品除了手表和婚戒建议不要佩戴其他饰品，比如你盘了很多年的核桃、泡澡可能会浮起来的金链子、你以为很爷们但其实一点也不爷们的手镯、耳坠和耳钉等。另外要说一点是男士的背包，黑色双肩包（不能有竞品标志）或皮质公文包都可以。但千万不要用单肩斜挎包（信使包除外）和运动性腰包，我们是去面试不是去收停车费。

男士鞋子的话要求更少，只要不是过于花哨、颜色朴素一些的款式都行。潮牌一些撞色拼接的就算了，如果是皮鞋的话，沙漠靴类型的休闲皮鞋也没问题。

女士的话更为简单，素色衣物加一些淡妆就很好。整体需要给面试官留下干净利落的感觉。

以下列举出一些黑名单情况，如果你对穿着没什么头脑可以参考看看：

1. 不喷香水，有人喜欢香水味，有人不喜欢，但是没人会因为你身上没有味道而讨厌你。

2. 牙齿干净，牙齿上不能有明显的黄斑。洗牙服务可以解决这些问题，而且只是洗牙的话费用也很便宜。

3. 发型得体，不要出现染发、漂染等。男士尤其注意不要带着昨天晚上你睡出来的“发型”直接出门，如果你连最基本检查自己的责任心都没有公司很难相信你会对你的工作有责任心。

4. 男士留胡子无所谓，但是要表现出胡子是刻意修剪过的。

5. 身上所有的颜色不要超过 3 种，男女同理。

每个人的审美不同，但在上述几点内都不会出原则性错误。当然如果你的才华已经满溢到壶口，可以完全忽视这整个章节的建议，只需要做自己就好。伟大的公司总是会容忍有才华的人所有的棱角，然后纯粹的、唯美的去欣赏。

（下图是我 2013 年加入现公司时的着装，从照片的感觉来看，我当时应该非常有才华）



6 新手实习期工作指南

进入一个新行业的实习期大家都很困惑，无一例外。我第一天做 SEM 的画面历历在目，好像一整天就在不停地看数和计数，没有做任何的操作也没有看任何的产品资料等实质性的工作，十分紧张和害怕出错。所以你并不是唯一一个刚进入陌生领域就困惑的人，大家都一样。反而越是对这个行业和这份工作充满期待的人，才会让人越发的兴奋、紧张和无所适从。犹如你可以在亲朋好友面前谈笑风生、唱念做打。可在你的“梦中情人”面前要么不敢说话，要么就用力过猛把人家给吓跑了。

在这个章节里我依然会用一贯严肃的写作风格并根据上述中这三种不同属性的公司给出一些实习期建议你保持的工作项或者说是工作习惯。这些工作项或工作习惯可以帮助你尽快胜任自己的工作、更快地融入自己的团队、更平稳地度过这段将来回忆起来略带困苦和浓浓尴尬的“初恋时代”。

一个新人来到一个新环境，大家难免都会对你有些隔阂，毕竟不知道这位新来的小子到底是何方神圣，先防着点总不会有错。而表现积极的态度则是最重要的，同时还可以给你的担保人（第一位面试官）吃下一颗定心丸——证明他（她）的眼光没错。而表现积极态度最简单的办法就是保证长时间的考勤，虽然有点形式主义但却最有意义。刚进公司时新手的工作效率是很低的，因为还没有熟悉表格填写的规律、系统后台还找不到按钮、老板要求的数据找不到在哪下等等。所以新人的 8 小时工作时长要比其他成熟的团队成员含金量低不少。此时延长自己的工作时间是最好的方法，既能尽快地帮助自己熟悉环境增加效率，同时也可以向团队证明自己的工作态度增加自身在团队中的信任度。建议在实习期的前三个月保持加班状态即可，不用长

年累月的持续保持。不然一来太稠密的工作时长自己身体早晚受不了（颈椎病、腰椎病、压力性肥胖症都会接踵而来），二来也会显得自己工作效率低下。

6.1 甲方工作实习期建议

甲方属性的公司每天最主要的工作就是调账户、降成本、多花钱！新手又在实习期间千万别“大动干戈”，因为你还不具备预判目前所从事的行业在这个媒体的流量情况，很可能出现钱花出去了但没转化的局面，所以小心行事别出大差错为上策。建议从开工第一天就开始写《操作日记》，可以是电子版的也可以找个笔记本顺便练练钢笔字。《操作日记》参考内容如下：

2017.9.20, 360PC 搜索账户, 搜索推广账户 080, 操作过程记录					
操作时间	操作位置	操作理由	操作方式	数据预估	备注
15 : 30	计划 - 核心品牌词 - 单元 - 精准匹配组	核心品牌词平均排名偏低	提升 AAA、BBB、CCC 三个关键词排名至第一位	预计提高该计划平均 CPC10%	提升这三个关键词平均排名有助于帮助账户整理拉取转化总量，测试性质调整。
16 : 10	计划 - 大通用词 - 单元 - 效果类通用词组	通用词消费占比过高，但有消费通用词数量过少	修改 DDD、EEE、FFF 三个关键词为短语模式	预计提高该计划点击量 20%	有消费通用词数量过少，增加非核心类通用词拉取更多点击量，测试性调整。
总结	今日总计调整关键词 6 个，预计当日该账户总消费提升 20%，期望预期转化增加 10%。测试性调整，预计此次调整测试周期为 20、21、22 三天。				

建议在三个月或者六个月的实习期内均保持写《操作日记》的习惯。甲方的 SEM 更像是外科医生在临床测试，每一次调整和实验都是一笔宝贵的财富，他不仅可以帮你梳理和反省某个周期内你对账户做的这些调整是否正

确，还可以避免反复在同一纬度反复出错，导致成本陡增。

这种记录方式虽然麻烦和笨拙但却是最科学的。在所有的科研领域，科学家都在用这种方式记录着自己的实验记录并告诫后来者。所以哪怕袁隆平没有发明杂交水稻、瓦特没有发明和改造蒸汽机、特斯拉没有发明和改造交流电，他们的成果都会存在于这样的小本子上供后人参考。因此人类才能持续发展和进步。即便是我们已知的伟人没有因为这些发明而变的伟大，他们也会把承载着宝贵的实验记录传递给后人，促使后者变的伟大。

那么写这个《操作日记》有什么好处呢？

1. 很科学和有条理地记录了自己的工作内容，这对以后写总结、做项目都是最珍贵的材料，这也是未来总结方法论和优秀案例的基础文献。

2. 降低工作交接带来的信息流失，这份《操作日记》可以把经验最大程度地传递给后来者。假设你操作该账户半年后由于工作调整现在需要去操作其他媒体的后台账户。此时你就需要跟后来者进行账户交接，但无论多么缜密的交接都会导致一部分有价值的内容流失（主要流失的是你这半年来的操作经验）。这时《操作日记》的出现就可以减少相当一部分因为操作人员的更换而带来的团队经验流失，从而降低影响团队乃至公司整体目标的风险。

3. 提升团队和团队领导对你的信任度，无论你是在公司当着领导的面写这份《操作日记》，还是回家茶余饭饱之后再写。用不了多久团队里的人就会知道这份记录的存在，而这件事无论对提升自己在团队中的专业度还是责任感都只有好处而无害。

6.2 代理工作实习期建议

对于新手而言，代理属性的公司与甲方和媒体最大的不同其实是在开会。甲方属性的公司开内部会议的宗旨无非就是怎么降成本、怎么提升获客总量云云。而对外会议（比如和代理公司或者和媒体公司开会）也是在围绕着如何寻找新的媒体产品帮助甲方公司降低平均成本、提升获客总量等。相对于媒体也是如此，内部会议基本都围绕在如何推广某产品的整体账户物料覆盖率和提升整体消耗。对外会议也是围绕在推荐甲方或代理公司尝试使用新产品或提升旧产品消耗。

但对于代理属性的公司而言会议的属性就变得极其复杂和多样化，一不小心就会出现大破绽。对于新手而言，代理属性的公司除了最基础的操作账户外，学会如何开会要更加重要。而这不仅仅是只驻扎代理属性公司的新丁的问题，大半的代理公司老鸟也有很多仍在云里雾里。

首先代理公司的定位非常的尴尬，他介于甲方和媒体公司之间左右两难。好比被一个口齿犀利的娘养大，又取了一个胡搅蛮缠的媳妇。而这三方坐在一起进行工作性质的交流基本都存在于会议室当中，那么根据这次三方会议沟通的主题从而选择怎么准备会议内容就非常的重要。准备不当则非常容易在状况外，导致怎么做都错，做什么都错。

新手初期很难判断这场会议到底代理公司应该扮演什么样的角色，从而能起到正向作用。除非你的领导非常明确的告知，否则无法判断。这里我列出常见的会议属性以供参考，如果你无法从你的领导口中得知明确的会议目的（有时候并不是他们不愿意说，而是他们也判断不出来），参考以下表格内容则不会出现原则性错误：

代理属性公司会议属性					
会议发起方	会议议题方向	发起方目的	参会人员职业	定性	备注
甲方	产品效果类	成本与效果问题	优化人员主导	针对媒体产品优化等问题进行会议准备，如近期产品BUG、新产品使用说明、行业数据波动解释等	以甲方为重点，帮助甲方完成甲方会议诉求，在会议上提出有关产品在使用前和使用后出现的各种问题，寻求解决方案，并帮助甲方施压媒体
甲方	商业财政类	消耗类问题（如返点、框架、赔款等）	销售人员主导	辅助作用，提供账户消耗等财政类数据支持	以陈述数据为基准，辅助销售人员调节甲方与媒体双方利益，以达成共识为最大出发点

代理属性公司会议属性					
媒体方	产品效果类	新产品推荐	优化人员主导	针对新产品其他主流竞品的案例介绍，突出媒体新产品优势和操作方案等	以媒体新产品为重点，帮助媒体建议客户尝试新产品投放为目的，帮助媒体方争取新产品测试费用以及测试周期
媒体方	商业财政类	提升年度框架、返点等商务类问题	销售人员主导	辅助销售，提升媒体权重	以媒体为重点，提升客户消费，并以达成共识为最大出发点

以上表中建议的方向准备相应的会议内容会大大降低出错机率。而这些会议的重要性不言而喻，一家代理属性的公司可能只有这么2家-3家大客户。一旦出现什么不可逆的错误，很可能直接引发公司的存亡问题，所以必须严肃对待。

某个风和日丽早上，我接到销售来电说有新客户已经完成了一个月的测试周期，觉得还不错。想约上代理一起开个三方会议聊一下后续消费、返点、开户、框架、售后服务等商务问题，会议时间定在第二天早上10点在甲方公司。这原本是一个绝美的好差事，可最后因为代理SEM的失职差点变成“空难”。

首先这种会议类型属于上述表格中第二种，以甲方提议销售主导的商务谈判。而不管是媒体的SEM还是代理的SEM在中起到的只是辅助作用，只需要提供相应利好数据予以支持即可。而且通过销售的描述此次会议还属于商务谈判的前期会议，大家都还在互相建立信任、摸索彼此的处事风格，还没到敲定协议决定框架和投放产品的最终步骤。而此时的客户对信任类问题及其敏感，作为SEM的我们既然不是商务谈判专家，贸然说话又很容易踩雷。一边刷刷手机，一边看销售表演最为轻松惬意。

其次，这是一个10点的会议，不出意外我们怎么也得跟这些成功的高端商务人士吃顿好的。

最后，大部分情况下商务会餐结束后，SEM还会回到甲方公司帮助账户

后台操作人员进行答疑解惑，具体到某条产品线的应用以及分享一些能省时省力的实操小窍门。而答疑工作至多 1 个 -2 个小时也差不多就结束了，如果今天或本周没有其他重点的工作项（比如周五之前要上交改了 28 回的 PPT），还能偷摸地提前一个或半个小时下班回家。

第二天早上 9 点 50 分我们如约聚集在甲方公司的会议室内，桌子上摆放着新鲜的水果拼盘和星巴克咖啡。三方公司职员“列队入场”，10 点整正式由媒体方销售首先开场致辞讲话并介绍了三方“参赛代表”的职位和职责。大家相互点头示意，双手递赠名片以示谦虚礼貌。落座之后甲方“参赛选手”首先开讲，其中主要提出如果未来达成合作关系，希望执行的工作项以及需要媒体配合支持的内容等，并表示仍对媒体存在的顾虑。我方“参赛选手”一一回答，并承诺满足甲方客户的一切合理需求，保证服务质量、服务态度、服务效率。双方在热络的气氛中顺利开展，进展有序且顺利。

此时代理“参赛选手”不甘寂寞勇于发声。

首次发言：提出了一个有关媒体产品在使用过程中数据延迟显示的疑似产品 BUG 类问题。

我方 SEM 回应：类似数据延迟类问题多久时间内属于正常值，如超过一定时间仍无法获取数据则需要反馈媒体 SEM 进行排查，流程是如此如此这般这般。

而后“代理选手”再次发言：提出了我司产品在使用过程中用户后台操作体验类问题，该体验影响了 SEM 人员优化速率。

我方 SEM 回应：针对该问题我们已经多次向公司反馈，公司相关人士已经意识到该问题的严重性并决定在本季度内给出解决方案。如在当前阶段该问题给代理 SEM 优化人员带来较为严重的效率滞后问题，可将该工作项交与媒体 SEM。由媒体 SEM 承担相应工作内容，申请流程是如此如此这般这般。

而后“代理选手”又多次的介入销售的商业会晤中提出这样或那样的产品相关问题，当已经问到第 7、第 8 个问题，我看着一脸顾虑眉头紧锁的“甲方代表”，脸上一副“这家媒体产品问题这么多啊？真的要签合作合同么？”的表情。在一旁刷手机的我实在是忍不下去了……

“请问你现在描述的这个产品问题是操作这家客户的账户时遇到的状况么？”我当即打断她的第 7 还是第 8 个问题，同时我也清楚知道这家客户并

没有测试她刚所描述的问题中使用的产品。

“不是操作这家客户的账户遇见的问题”

“既然不是这家客户的问题，有关其他产品的答疑问题我们会议结束后私下沟通吧”，而后我用一脸严肃且带有愤怒的眼神恶狠狠地看着坐在她旁边一言不发的老板，心里顿时彪出一篇不低于高考作文字数的脏话。好在销售拼命圆场，会议效果算是得到了保证。如果只是因为一个人的“没头脑”导致了客户放弃合作，致使前期媒体销售和代理销售的努力功亏一篑。这个结果足以让这位“没头脑”收拾细软拎包走人。好在后续的沟通中双方达成了年框架合作协议，虚惊一场。即便如此，哪怕因为这些瑕疵导致了框架缩水，这个责任 SEM 都无力承担。

但这件事最应该“问责”的人不应该是她而应该是她的领导。首先，她一定是认真听从领导的意见并认真准备了此次会议。如若不是精心准备她也不可能存好了一大堆的问题等着在会上“大显身手”。而且提出的问题并非“信手拈来”，都是近期确实比较棘手的产品类问题。这就只能说明要么她的领导是个水货，根本没搞明白为什么要开这次会议以及开会的目的，所以他无法正确传递给下属此次会议的目标和意义。要么就是她的老板觉得她是个水货，要用这种方式送她“回家”。

在这里我无意为属于自己利益方的公司产品辩解，任何公司的产品都存在大大小小的问题。而且这些问题也必须由 SEM 反馈才能起到最佳效果，产品问题的收集与反馈属于 SEM 工作中最为重要的职能之一。可这些问题是否应该在严肃的商务谈判会议上提及这就值得商榷。对于刚入职的代理新丁来讲，一定要认真对待。

6.3 媒体工作实习期建议

能第一份工作就进入媒体的新手大部分都在“象牙塔”里身怀绝技，而这些身怀绝技的尖子生则最容易出现问題。如果有一天公司临时下达任务要求我组建一个团队，目的是在半年内完成一项非常具有挑战性的项目。由于时间紧迫不能给予现有的人手支持，所以只能从没有 SEM 经验的人当中挑选团队成员。但如果选择 985、211 的研究生，公司允许团队人数为 8 人，如

果选择初中或高中毕业生，公司允许团队人数为4人，我会毫不犹豫的选择后者。

越是在学习环境中获取知识多的人自我思考能力就越强。假设我安排一件执行工作给一个高中生，高中生会严格服从并对我的权威性认可度较高，所以执行结果势必要优于高材生。因为高材生已经有一套自己的思考体系，任何外来信息都需要进入到他的思考体系内进行加工后才能产出结果。而这个结果因为带着浓烈的个人思考，又加上高材生刚入社会自己的那套思考体系还不成熟和健全，所以会导致最后的执行结果要差于高中生。这并非说高材生的思考就一无是处，相反的，企业就是想要这些“个人思考”才会花大价钱请高材生来。但这些高材生带来的“个人思考”需要长时间地磨练和试错才能变得有价值，短时间内反而是累赘。而且相应的，越是“高材”，需要花的时间就越长。在这个自我意识转变的过程中，高材生总会遇到各种各样的问题，有些人蜕变成了社会精英，有些人则只是继承和使用“名校光环”并一直坚持要跟所有人格格不入。但尽量避免以下三个问题，会在转变过程中不会出现大的颠簸，相对比较平稳。

问题一：以为离校校园找份工作就已经离开了“象牙塔”

并非离开校园就代表你离开了“象牙塔”，从哲学角度上讲，你只是身体离开了校园，但灵魂还住在里面。身体上适应某个环境容易得多，但心理上就困难很多。

主要的原因是思考问题的高度，这里并非讨论宏观的思考高度，比如努力成为合格的社会主义接班人。而是以微观的角度、以个人为主体探讨思考问题时的高度，在一个班级里，如果你想拉高全班的平均分你需要努力学习提高自己的考试成绩就可以做到。因为不存在经济关系，哪怕全班同学都考试不及格，只要你能考试及格就可以顺利毕业。所以在学校里的互帮互助无需有担当和责任感，这也导致了校园里的互帮互助更加纯洁。我对你课业方面的帮助纯粹是我的兴趣和友谊，不掺杂利益。这种环境导致了在校思考问题的高度有严重的局限性，这并非是参加或组织过多少次活动可以提前在校内获得的经验。因为无论如何，最终的出发点都是以个人为主，以自己获得最大价值为核心进行的行动。你做的这些事情并非是为了清华、北大的基业长青，也并非是为了清华和北大在未来几年里可以培养出比你更优秀的

人才所以才去参加一大堆的社会活动。

而对于公司来讲，这种微观的纯粹的个人主义非常要不得。在一个公司的团队中，每一个人肯定都是以自己的利益价值最大化为首要考虑目标，这点无须争辩。但一个成熟的职场员工他们很清楚如果希望自己的利益最大化就必须先以团队目标为目标。只有在保证了团队的目标的前提下，个人利益最大化的目标才能实现，并且可以持续的把自己的时间变成钱（如果你持续的提升自己的个人价值观并高于绝大多数公司内的其他员工，就有了所谓的“主人翁精神”）。这就必须使微观的个人价值观变得有高度才行。因为我们很清楚即便是再完美的“象牙塔”，大多数人也终将离开。这就是在校园里永远不可能学到的社会责任感，这是校园环境带来的一种天然属性。

所以，当你离开校园肯定会被迫的提升自己的个人工作价值观高度，因为这个高度决定了未来几年里你的薪酬的高低。当你刚入职场后熬夜写了一份你十分满意的方案被领导改得面目全非，当你准备的演讲稿被批毫无新意时。并非你的才华出了问题，只是因为思维方式还停留在个人英雄主义时期，即：全班哪怕只有我自己考试及格，我也能毕业。

团队领导要把控所有的电影镜头都剪接的恰到好处，而你上交的这两个唯美的长镜头并不代表适合放在这部“周星驰”的电影里。

问题二：务实丧失

这里说的务实丧失并非对物质追求的丧失，新手过了几个月的新鲜劲儿后总要为自己的房租和餐费思考。这里所谓的“务实丧失”主要讲的是专业层面的，我举例说明：

李慧是名牌大学统计学研究生毕业，毕业成绩年级前 5%，假设她在数据处理能力的得分是 100 分。我非数据相关专业，数据处理能力是 30 分。这时候出现了一个任务，我把这项任务交给李慧处理。原因是这项任务建议数据处理能力是 40 分，如果由我来完成比较吃紧，但由 100 分的李慧来执行则游刃有余。当李慧拿到这项能力值需求 50 分的任务时，麻烦出现了。

她并没有控制自己的能力值，而是把这项 50 分的任务往 100 分上靠拢了，并且毫无察觉。这并非李慧的工作能力有限，而是因为常年的“象牙塔”教育让她产生了强烈的“求知欲”。为了寻求真相，她只能把这份简单任务越做越复杂。这就是问题一里所阐述的“个人思考”开始对执行项进行加工。

而这种加工过程除了会降低效率之外，最可怕的是会增加沟通成本。经过自己加工的工作项再去和团队的其他人沟通时，除了自己之外大家都需要时间消化和理解你的加工过程（基本上大家很少愿意花时间去消化和理解新人的加工过程）。而沟通成本则是职场中最重要的技能，没有之一。

李慧上研究生并不是为了让自己维持在 80 分的水平，而是为了达到 100 分。如果让她继续读博士，她也并不是为了维持自己 100 分的水平，而是为了达到 120 分。学校这些年教给她的能力就是要把问题分析透彻，去了解世界的真相。但是，不仅在 SEM 行业里，市面上的公司提供的 99% 的工作岗位难度都不需要 120 分或者 100 分，可能只需要 50 分就足够了。这就是“象牙塔”和需要利润的公司之间的矛盾，而李慧要做的并不是把这个 50 分的工作项目加工到 100 分的难度。而是要在 50 分这个水准中深挖利润和利益，凭着自己 100 分的能力游刃有余的解决 50 分的难题。并从 50 分的难题中思考出更好、更有效率的解决 50 分难题的方法。

这就是所谓的“务实丧失”，总渴望着用尽自己的所有才华来解决一道公司或行业遗留下来的千古难题。比如所有的刚入行的新手都想制造一个“精准分词工具”，他们如同秦始皇寻求不老丹，科学家寻求超越光速的办法一样痴迷着这道 1000 分的难题，却忘了自己 50 分的题还没算明白。

我在撰写我的第二个有关创意的方法论（相关《创意方法论》的资料可以在艾奇视频中查阅）时，我请李慧做了如下工作项：

首先，将媒体账户中所有的创意细分行业进行下载归总，并删除极小值和极大值。

然后就可以得出如下结论：

1. 创意中标题和描述写多长时，数据表现最好看。
2. 通配符加在前半部分还是加在后半部分时，数据表现好看。
3. 创意中有哪个词组时，数据表现好看。
4. 整体创意字数维持在哪个范围时，数据表现好看。
5. 排名第一和排名第二的创意一样时，对数据是正面影响还是负面影响。

当我们回答了这些问题时，《创意方法论》就制作完成了，这个方法论也在同年获了奖。但这些数据处理过程中使用的技巧非常低端，我们只是找到了一个行业中所有的创意，并且用一些简单到无趣的方式进行了分析。比如

通过同一属性、平均排名接近的计划单元中创意的点击率和质量度来看下什么长度的创意在这段时间数据表现得好。这甚至不需要用到统计软件，简单的 EXCEL 就能解决（当然如果你只是用这种方法检查自己的一个或两个账户的话）。而处理这些数据并得出结论对李慧来说可能只用了 10 分钟，但下载和整理这些数据反而用了她接近一个月的时间。你瞧，这个工作项估计比她研究生期间考试卷里的第一道送分题还要简单 100 倍，但是却制造出了一个好东西。客户无一例外的对《创意方法论》感到新奇。

当我们一起合作开始写第二个方法论《红玫瑰与白玫瑰模型》时，我只用说出一个想要的大方向性的结论，她就能自己寻找数据来源，整理并尽可能地接近我想要的结果。而这次估计也没达到李慧 50 分的难度，所以处理起来游刃有余。但这件事换做我们团队中的其他成员，时效至少拉长一倍，而且结果跟预期差距会非常遥远。

抛开俗不可耐的“功名利禄”，这些方法论还帮助李慧作为一个新人最重要的东西——自信。自信帮她勇敢回答难点问题、向团队前辈勇敢发问从而产生责任心和荣誉感。

所以，请势必务实一点。哪怕只用一个数据的维度也能给部门或整个行业无数的启发。并非用到极极端的技巧才能体现自己的才华，公司更看重的是你技巧的落地能力，而非校园里的高分才能。

问题三：你的骄傲毫无意义

名牌大学是一个双刃剑，如果你做好了一件事。大家会说：真不愧是名校毕业，厉害。如果你做烂了一件事，大家会说：这还是名校毕业的呢？

所以一旦踏入职场，因为成绩优秀家里帮你建立起来的骄傲反而变成了沉重的负担。我儿子资历这么好怎么能当助理给领导跑腿买咖啡呢？不干了！

殊不知给老板当助理是最好的了解整个公司现状的途径，这是公司对你的重视和培养。

大学毕业后我长时间以自己的阅读量自豪，书读的多了，人难免自负。当我刚入职 SEM 行业时，行业刚刚起步，薪酬低得可怜。但我一心想做 SEM，并坚信 SEM 未来一定是所有公司从互联网产生的流量中获利的核心职业，并且可以控制中国品牌崛起时的营销脉搏。我不屑和那些拿了高薪的同

学来往，并嘲笑他们一身铜臭。后来在一次难得饭局上，酒足饭饱剔牙买单之际有人对我说了这段话：

“你看过的书比这张桌子上的所有人加在一起还多，这点我们都是认同的。但有什么意义呢？这个世界的一切都是以经济驱动的，这个观点你也是赞同和认可的。那么往微观上说，我们这桌子同学谁赚取了最多的社会财富，谁就最成功。而就目前来看，你看过的这些书并没有帮助你获取更多的社会财富。所以你看过的书或者说你储藏的知识含金量最低，因为兑换的社会财富最低。一个因为没有文化知识储备导致他无法获取社会财富的人并不可悲，一个有着饱满认知的人也无法获得社会财富才让人觉得可悲。”

当时酒过大半，以我的辩论才能肯定不会在台面上“认怂”。最终估计多半以我可歌可泣的爱国主义情怀战胜了众“俗人”。但他所说的那段话每个字都印在了我的心里，也许至死方休。

所以入行 10 年之后，我决定下次聚会时开上我的黑色豪华轿车、带上含有贵金属的瑞士表、穿上手工缝制的意大利皮鞋。对了，还得挨着那哥们儿坐，不然这些名牌商标这么小，他不一定看得见。

7 个人能力提升建议

7.1 提升重点

新手首当其冲要提升的就是提升自己的沟通成本和沟通效率，这是展开一切工作的前提条件，在一次再平常不过的物料质量的沟通上，团队里成员打了这么一通电话：

“哈喽，刚你邮件给我的物料里创意的标题字数超过 18 个字了，需要删掉几个字”

“删掉干嘛？我把字体号改小一点不就行了”

“……”

这虽然是一个很平常且无聊的小笑话，但却说明了沟通成本在新人身上额外明显。建议新人在沟通方面只要做到一点就不会出大的差错，那就是完全主观地站在沟通者的立场上思考问题，俗称“顺着说”。在沟通结束后，客观的思考这件事情的起因、经过和结果并最终给出最终答复。在没练习熟练的了解对方回答内容的意思之前，这种略带“狗腿感”的方式很值得一试。

其次是学会如何开会和记录会议内容，哪怕你们团队中写会议纪要的另有他人。除了上述文章中讲述的分析会议目的以外，还要观察团队和对方团队的话术中的客观目的。因为会议的本质就是一场思想层级的辩论会，会议的目的就是说服别人或者被别人说服。这里要说明的是并非你要讲到对方哑口无言才罢休。开会不是拳击比赛，必须有人倒地才能结束。而是在自己的 100 个目标上把那些可以妥协的让给对方，把己方最重要的目标完成即可。

另外有一点需要单独说明一下的是开会的形式不仅仅是说几个或者十几

个男男女女坐在一间有电视或者投影仪的会议室里，有一个人连上电视或投影仪，其他人都拿着笔记本或笔记本电脑的形式叫开会。在 QQ 群、微信群的工作沟通中，其实都在开会，只是条件不一样罢了。

最后一点就是总结能力，每次与他人的沟通或会议后都要进行总结。这种总结形式有点像“每日自省”，就是在每次沟通和会议后要总结自己的表现。哪里不妥之后要及时改正，也不用居于形式非得找个本子记录下来。需要注意千万不要等着团队的其他同事或领导帮你指出。首先要过自己这关，等认真思考无解之后才能寻求其他同事或领导的帮助。

有了足够的总结能力，在写 PPT、演讲等场合需要输出自己的思考时会非常得心应手，不会出现不知道讲什么的尴尬情况，就好像我在上学写作文时总担心格子不够而不是内容不够。

说一个题外话，在一份工作或者部门、团队里，你需要找到三个人（他们脚底可能没有三颗痣），分别是：给你提供担保的人、为你提供信任证明的人和把你加入快速名单的人。

给你提供担保的人一般会是你的第一面试官，你成功获得职位后他就成了你的担保人，因为是他推荐你进入公司的。你的所作所为都会影响到这位担保人，所以不要让第一个信任你的人失望。这点尤为重要，同时他（她）也会因为你在公司创造的成就而感到荣幸。因为你证明了当初他（她）的眼光是对的。同时要时时刻刻记住，没有他（她）你将不可能得到这份工作。

给你提供信任证明的人其实就是罗伯特·B. 西奥迪尼（Robert B. Cialdini）的著作《影响力》中所说的承诺与一致性，即我在一些公开场合表示过对你某一方面的认可。那么我就会潜意识的在任何一个场合都要为自己说的过话负责并捍卫自己的观点。假设有一次你在某个会议上公开表达了自己对某一件事情的看法，部门领导认可了你的观点并给予公开的正面评价。那么在其他任何公开场合他都会自然而然的持续他的观点和看法，因为他对其他参会者做出了承诺——承认你某个方面的能力，那么在未来的日子里他就只能保持一致性，并持续给你提供信任证明。而他的信任就等于代表全部门或者全公司的信任。

任何一个部门或一个公司里总有一个人手里有一张快速名单，就是最佳替补名单。一旦出现机会或者棘手的问题，在他（她）的脑海中第一个想到

的是你的某些能力可以帮助部门或公司解决问题。这个名单的持有者并非一定是你的领导或公司高层，但确实有这么一个人会掌握着这份名单。想办法把自己的特长或优点挤进这张名单里，这点非常重要，因为这是你特点的最客观体现。

如果你找到了这三个人，那么恭喜你也不再是稚嫩的新丁。至于寻找这三个人的速度并非越快越好，速度固然重要但准确度更重要。

7.2 个人能力财富变现

与其说是个人能力的提升，其实叫个人社会获取财富变现能力的提升更为恰当。在介绍自己所理解的提升认知并获取社会财富变现的能力之前我先解释一下我个人的认知哲学。

我认为世间万物除了眼睛看到的是立体的景象以外，所有的一切都分内在和外在外，内在又分内在高度和内在厚度，外在也分外在高度和外在厚度。比如 IPHONE，它的内在厚度是世界上最无可匹及的流畅系统，内在高度是磅礴的软件体系和提供统一性的软硬件设备供苹果程序员开发出新奇的软件。外在厚度是美轮美奂的设计，虽然大家都说 IPHONE 创新已死，毫无新意。可全世界的手机厂商都无疑或多或少借鉴了 IPHONE 软硬件设计，这点毋庸置疑。外在高度则是 IPHONE 手机带来的社会财富体现价值，比如在同学里都买不起 IPHONE 时，你买得起。这种“内外高厚”认知并非只存在于物质，比如手机、手表。同时也存在和适用于任何的词汇，例如：自信。

自信的内在厚度则是自己真实实力的积累，毕竟你肯定不会以粗糙的皮肤作为自信的参照物。内在高度则是通过厚度获取的自信，即相信自己的真实实力高于你所需要展露的受众群体的平均值。比如你是一个化妆品推销员，推销祛痘产品之前内在高度肯定是要优于可能会购买产品的手中群体。假设你满脸痘痘，你的祛痘产品可信度就太低了。

外在厚度可以是五官、形体、逻辑性、普通话标准程度等，这些存在可以保证在别人感受到的地方依然让你有骄傲的资本。外在的高度则是一些体面的西装、漂亮的高跟鞋和优美皮质的公文包等。而“内外高厚”提升，个人在社会的财富则成正比提升。而客观上“内外高厚”只有平衡发展，社会

财富变现的能力才能得到最大程度的发挥。举个例子：你读了 500 本书，并通过这 500 本书使你在某一领域产生了独立思考的能力和意见，这就提升了内在厚度。并将这些独立思考和意见写成文章或做成演讲题材进行传播，这就提升了内在高度。为了让这些内容更扎实更具有使用或讨论意义，你发现一门研究生课程可以帮助你整理自己的思维和见解，所以你选择读某 985、211 名校的在职研究生课程。2 年之后你拿到了名校的硕士学位，一个由名校硕士毕业的人说出之前总结的观点和结论则可以说服更多的人，这就提升了外在厚度。当经历了这些后，你已经是具有行业独立认知、思维的行业精英。收入足够帮助你购买一些装潢自己的装备，这就提高了外在高度。当你的行头和生活方式变得也像一个社会精英时，你的朋友圈也就变成了精英圈子。你会发现花一万买个包不足为奇，因为周围的朋友都这么买，一年一次的欧美旅行也很正常，因为假期中微信朋友圈里大家都不约而同地打开了“位置”功能——至此我们成功地被资本家变成了“消费主义”。之后当你发现朋友圈里你是鞋子最少的那个，或者书看的最少的那个，或者聚会话题观点最不尖锐的那个，或者文凭最低的那个等等。“内外高厚”会再次出现循环，至死方休。

所以白手起家的“北上广”年轻人第一次的“内外高厚”最佳循环路径应该是：内在厚度 > 内在高度 > 外在厚度 > 外在高度。假设你通过内在高度获取了社会财富后并没有思考如何将这些财富变成外在厚度，而是选择直接进入“买买买”的外在高度环节，那么再想提升外在厚度（比如文凭，职业证书等）则会付出多倍以上的时间，因为你提前收获了果实，就不愿意再花时间辛勤栽培土地。

大部分的人选择跳过了第一步直接提升自己的内在高度，通过今日头条、微信公共号等碎片的内容总结出自己的结论和观点，并通过这些结论和观点换取社会财富，通过社会财富换取名车名表等外在高度。行业里都充斥着大量的这类人，我们给这类人起名叫：“老油条”、“浮躁”、“混圈子的”等。

小部分人无论如何完成了第一个“内外高厚”的循环，几乎没有人可以按照“内在厚度 > 内在高度 > 外在厚度 > 外在高度”这个最佳路径完成第一轮的比赛。总会走错路或不知方向，当满身是伤的我们完成第一圈的比赛时年龄很难低于 35 岁。天赋异禀的聪明人可能比我们少走了几个弯道，但也

很难在 30 岁之前完成第一个“内外高厚”的循环。而且很可悲的是如果在 35 岁之前没有完成第一个“内外高厚”循环的人，将在有生之年也无法“完赛”。比如大量长辈的政治、教育类观点都还固封在他们 20 几岁时得到的信息加工而成，从未更新。

绝小一部分人会选择第二轮“内外高厚”循环。当第一轮结束后，我们这些大城市来的外地人终于买上了小轿车，住上了两室一厅的房子。虽然贷款压力不小，但也算自得其乐。安逸的生活让 99% 的人放弃了继续第二轮的“内外高厚”循环，而这 1% 的人则开始尝试第二轮。让人欣慰的是，一旦 35 岁左右开始第二轮“内外高厚”的循环时，这 1% 的人则成为终身的学习和思考者一直到暮年。当然，最终这 1% 的人也坐上了奔驰 S，住进了乡间别墅。

“内外高厚”无处不在，当“内外高厚”达到一定体量时，任何存在形式都可以被称作艺术。比如古玩字画、阿美咔叽（美式复古着装文化）、手工皮包、电子产品等，都可以被称为是艺术品，只要它的“内外高厚”累计足够的体量。而大众聚集人数最多的群体艺术被称为大众艺术，目前世界公认的八大艺术分别是：文学、音乐、舞蹈、雕塑、绘画、建筑、戏剧和电影。几乎所有的人类都无法排除这些艺术喜好。如果你自身的“内外高厚”达到了艺术级别，无论你是从事哪种工作，你都可以被称之为艺术家：

一次 5 万人民币的洗车费用对大多数人来说都太贵了吧？但是却又一堆富豪要排队给他洗车，在英国萨里郡的 Cranleigh，一位叫 Paul Dalton 的男子，专门经手各种数百万到数千万的超级名车的洗车作业，而他的工作只靠他一人完成。整个洗车流程，需要等 3 天到 2 个礼拜才能完成，工时超过 64 个小时。洗车前准备工作所花的时间足够普通洗车店洗几十辆车。洗车用的泡沫则是由美国进口的专业中性洗剂，这样的洗剂每公升大约 720 元人民币。而每一条擦车布都是利用最新科技所制成，确保不会在抹擦车身时刮伤烤漆，也不会留下任何毛絮。一般洗车店大多数在露天作业，但他的洗车店是一间全封闭的实验室。定制的 7000 瓦照明阵列，足以让任何一个瑕疵纤毫毕现。虽然价格不菲，但收费贵绝对不是坑。被他洗过的车，相当于获得一次重生。

第一步：为了防止水渍进入车的内部，将所有缝隙全部拿特制的防水胶粘上。

第二步：接下来他会利用高压水柱来清洗车辆，而且会随着车款的不同来调整水的压力。车身表面和缝隙的污垢则要动用高压水柱。车款不同，水压力也不同，没有绝对，全靠几十年的洗车经验。

第三步：当大部分人都觉得差不多要结束的时候，这其实才是他刚要开始的步骤。接下来，他利用一种“磁土”将整个车身都清洗一遍，这样的磁土可以吸附掉肉眼看不见的铁屑。

第四步：他会利用专业的工具来上蜡，不是一层，而是足足六层的蜡。而他所使用的蜡也绝非一般的蜡，而是顶级的 Zymol 天然棕榈蜡。上完蜡以后，他会用手再上多一次蜡。根据他的说法，手的温度跟触感才可以让蜡平均地贴在车身上。

当这些步骤做完后，他会利用显微镜，一点一滴的检查车身上的每一个位置，确保车身上没有任何损伤，或是蜡上得不平均。不仅仅是外观，从内饰到发动机引擎上的每一个细节都会被 Paul Dalton 照顾到，当他洗完一辆车时，如同你在开一辆新车。

Paul Dalton 在 30 年的工作中，拆卸了无数的世界名贵汽车和古董车。他认真学习汽车撰写原理、漆面工艺等任何洗车所需要用到的技术和知识，无休止的完成一轮又一轮“内外高厚”。Paul Dalton 的工作不属于八大艺术中的任何一种，但他确实是艺术家。并不是我们把洗车当成了艺术，而是他自己把洗车当成了艺术。所有人为他呈现出来的“内外高厚”表示尊重和支持，他的“内外高厚”积攒到了一定量级后，洗车就变成了一种艺术表现形式。

羽田机场在过去 4 年里是全日本吞吐量最高的机场，连续 3 年问鼎“世界最干净机场”。荣誉背后，离不开 700 余位手握扫帚、拿着抹布、隐藏在各个角落的清洁工。其中就有一位就来自中国。今年 47 岁的新津春子这位小时候生长在中国东北、后来移居日本的“大妈”，因一部纪录片爆红，成为日本家庭主妇们心中的“明星”。因技能过硬，这名中日混血儿还被封为日本“国宝级匠人”。一身红色工装，一双白得发亮的运动鞋，淡妆红唇，手中提着袋子，里面有毛刷、竹签、毛巾等近 20 样清洁工具。水池的排水口清理困难，她自己发明了好用的小刷子；她经常蹲在地上，借着亮光观察地板是否有灰尘；她能熟记 80 多种清洁剂的用法，看一眼污渍，就能快速分析污渍产生的原因和组成成分，知道哪种用清洁剂可以处理干净。

在入行的前 10 年，为了多挣钱和考取专业证书，她曾每天工作十多个小时，而且全年无休。1997 年，她在日本全国“清扫技能锦标赛”中获得第一名，成为最年轻的冠军。她对打扫卫生异常“苛刻”。如电视机后盖的角落、烘干机的缝隙，就算是看不见的马桶圈内侧，她也会戴上眼镜，利用镜子的反射，一圈又一圈仔细检查。

“我就是一名清洁工，如果有一个污迹清除不掉，我就后悔得要命，必须想方设法除掉它。”2015 年，新津春子变成了环境督导。但还是每天早上 5 点起床，锻炼 1 小时，8 点到单位，上班前会在机场里巡逻一番，然后制定出一天的打扫方案。晚上下班后，她会拿着药水做些实验，“如果今年还是照着去年的水平打扫，肯定是不行的。做清洁也要进步，也要创新。”

NHK 专门为新津春子拍摄的纪录片中介绍，新津春子原名“郭艳春”。作为羽田机场的清洁工，她一干就是 21 年，是羽田机场荣获“最干净机场”四连冠的功臣之一。NHK 形容她的双眼如鹰眼，能发现常人不会注意的污渍。她不仅对 88 种清洁剂了如指掌，醋也成为她打扫清洁的法宝。经她打扫过的瓷砖一点污渍都看不到，比新的还要闪亮。

打扫也不属于八大艺术，但她依然是艺术家。“内外高厚”的量级积累到一定程度，任何事情都可以变成社会需求的精英，我们则在“内外高厚”中获取自信、成就、满足、财富、尊重。

而艺术具有非常强烈的互通性，比如一个世界闻名的小说家，他（她）在其他艺术领域理解和欣赏能力就不会太差。他（她）听到音乐时就更容易和音乐家产生共鸣，他（她）看到绘画时就更能理解画家通过画布的表达。

通过“内外高厚”的量级积累也并非大家都不“偏科”，而是大家基本都“偏科”，而“偏科”就会阻碍财富变现能力。比如我钟爱的品牌 SONY，在我小时候，SONY 就是质量、科技和昂贵的化身。每次拿到 SONY 的产品就感觉这件物品应该来自未来。如今 SONY 的电子产品的工业设计依然世界首屈一指，至今我也保留着只要别溢价 50% 以上就选 SONY 的蠢做法。假设一台电视机售价是 2000 人民币，在大小一样、零件参数差距不大的情况下，如果同类的 SONY 产品售价在 3000 人民币左右。我就会选择 SONY，这也就是所谓的品牌忠诚度带来的溢价效应。就我这么一个 SONY 的“脑残粉”我也有很多年不买 SONY 的手机了。

首先，SONY 的工业设计让 XPERIA 系列手机美到无话可说，绝对可以称之为艺术品。完成了外在厚度。

其次，SONY 的品牌价值不输 APPLE，电子产品中 SONY 无疑是一块金字招牌，加上甚至比 iPhone 还贵的价格，用 SONY 手机绝对不用考虑面子类问题，所以外在高度也能满足。

然后，SONY 使用的 Google 的 Android 系统也有足够的高度，软件开发者和软件数量只比 iPhone 多不比 iPhone 少。足够满足内在高度的条件。

最后，SONY 通过 Google 的 Android 系统定制的自身系统简直一无是处，因为 Android 系统的开放性相对于 APPLE 的 IOS 就要迟钝一些。再加上 SONY 那些“天才”软件优化人员，成功地把一件尽善尽美的 XPERIA 彻底摧毁，SONY 的手机业务年度财报也从来没有好看过。没办法，损失了内在厚度。

窦唯绝对是中国摇滚黄金时代的代表人物，一心只做音乐的他拼命地增加自己的内在厚度，完全不屑于外在的高度和厚度。窦唯主观的屏蔽外在高度和外在厚度一心理头苦做自己内心的音乐，无休止的增加自己的内在厚度则会导致艺术呈现形式变得艺术形式超前和不入主流。这种刻意的屏蔽外在高度和厚度则让他社会财富变现能力非常糟糕，他当然更不屑这些市面上的电视音乐节目。不过窦唯并非不会或者不能让自己产生外在高度和外在厚度，只是他主观的将这些外在因素屏蔽了，以保持自己的专注度。在这里不评价这种做法好坏，只是在说明白“内外高厚”的前提下，窦唯的做法客观上确实影响了他本身的社会财富变现。但他是不想赚钱，不是赚不到钱。如果有一天窦唯登上某台的音乐电视节目，他肯定也说不出：“你的梦想是什么”、“你为什么站在这里”、“你的音乐打动了我”等等这些让人催吐的话术。

而随着“内外高厚”的持续提升到达艺术层级，再持续提升则变成哲学。而哲学和艺术一样，都具有互通性，客观上也不存在单一性提升。其实哲学离我们并没有多遥远，我们经常使用的词语比如：宏观、微观、主观、客观、价值观、人生观、世界观等等词汇都是在利用哲学思维方式进行思考，只是每个人的思考深度不同罢了。而随着“内外高厚”的持续提升，我们运用哲学认知来解决生活中的一切问题也更加深入，自然而然的就便成了一个“脱离了低级趣味的人”，也不再为明星八卦投入更多的时间。

7.3 “内外高厚”提升建议

我在下面的章节中总结出一些我自己提升“内外高厚”的方法供大家参考，老实讲我做得还远远不够，走了不少弯路。而每个人都有自己的“内外高厚”的提升方式，找到适合自己的提升方式更为重要。而重点并非提升方法，而是想提升的心态。

7.3.1 内在厚度

阅读是目前最直接最有含金量的提升内在厚度的方式，一个人的内在厚度只和自己的阅读量有最直接的关联（就犹如关键词的质量度的核心指标其实是出价）。而大众认为一个上了名校的人就有文化的判断其实是错误的。一份沉甸甸的毕业证书只能代表自身受教育的时间长短以及父母的血汗钱，并不能代表自身的文化水平。而阅读总量可以，当然不能都是网络仙侠、言情类（阅读质量也会随着阅读总量的提升而持续增长）至此我都以自己的阅读总量超过 3000 本为傲，并可以保证每年至少 100 本的增速。有这些书籍的帮助让我在任何人面前都额外的自信。

但内在厚度的提升并非只有阅读这一条路可走，我曾经长时间的认为“阅读是唯一的朝圣之路”。但其实不然，一段时间里我在部门里强迫同事跟我一起“书不离手”。组织读书会、制作借阅书柜。但收效甚微，在一个没有阅读习惯的人面前强迫他养成某种自律性质的习惯非常的困难，而且效率极低。但我看到即便是他们年阅读量少于 3 本书，他们依然在进步。很显然除了阅读，也有很多种方式可以帮助我们积累知识，比如：看演讲、开会、看纪录片、看线上公开课等等。有些人通过别人优秀的演讲从中学到幽默的话术、控制气氛的能力和肢体语言。有些人通过和不同的人开会学会降低自身沟通成本的方法，有些人通过纪录片来观察社会人文现象。这些方式都可以帮助我们进步，确实如此。

但我依然最推荐用读书来提升自己，这种自我提升方式最核心优势在于更靠近“过滤性”的顶端：

假设我写了一本书名叫《10 个观点》，15 万字。阅读爱好者文文看到之后觉得符合自己的阅读兴趣，下单购买后阅读完毕。通过自己的认知的加工

和判断后，觉得其中有 6 个观点自己是认同。其他 4 个观点和自己的价值观违背，弃之。因为他是一个杂志社的编辑，他把认同的这 6 个观点结合自己的看法写了一篇 5000 字的文章登录在杂志上，文章名字叫《6 个观点，6 种手段》。

喜欢看杂志的罗罗刚好看到这本杂志封面里有这篇文章的索引觉得很有兴趣，掏出手机扫一扫报停小哥贴在窗户上泛黄的二维码付款。拿回家丢进厕所杂物架上以备不时之需，在一次不痛快之际罗罗拿出杂志看完这篇叫《6 个观点，6 种手段》的文章后觉得深受启发，认为里面其中一个观点可以细化发散一下写篇文章发到自己的微信公共号上。说干就干，提起裤子简单的洗个手赶紧坐在家里饭桌上洋洋洒洒写下一篇 800 字的文章——《1 个观点解决所有问题》，点击发送后点上一根黄金叶牌香烟后摊在沙发上。

点点正好关注了文文的微信公共号，并觉得他的文章总是写得很有道理。于是认真读完这篇《1 个观点解决所有问题》后觉得吸收到了不少有料的营养，在未来的工作和生活中或多或少地影响了点点的行为。此时，从一本书到一篇推送文章，15 万字只剩下 800 字。

点点看到的这 800 个字表达出来的内容已经不足作者想表达的 1%，而且内容已经被至少两个人修饰和加工过了。中间经过的这两个人即便是世界顶级天才，他们也无法避免传递带来的内容失真和丢失。这就是为什么哪怕点点每天看 10 个小时的今日头条和微信公共号，就算连续看上 10 年，他依然无法获得学识。

孟子在《尽心章句下》中说：“尽信书，则不如无书”。说的是如果你看了一本书，里面的内容你都认可并且认为都是对的，那宁可不要看这本书。孟子教导我们要独立思考，自行判断。而我们每个人确实都会通过自己的理解或多或少地进行独立思考，并删除认为不符合自己观点的内容。但这些独立思考者删除的内容你也认为不正确吗？最后一层的阅读者不得而知。

那么为了获得更多的优质内容，直接看作者写的书则最靠近上游。既然在河的上游，上游的污染自然就更少，我们获得的内容也就更加贴近作者的内心。我初中特别喜欢韩寒，因为他做了我不敢做的事——退学。我读他的书时总在想他书里的幽默哪来的？每个作者的写作风格一定是受到了无数人的影响才形成了自己的风格，后来在一些资料中得知韩寒特别喜欢钱钟书。

我就把钱钟书的文字拿出来认真地看了一遍，恍然大悟。原来韩寒之所以这么写，是因为钱钟书那么做了。至此我就从韩寒这条河的“上游”，游进了钱钟书的“河”里。

而读书是提升内在厚度最有效率的办法，毕竟越靠近上游污染总会少一些。

7.3.2 内在高度

在入职现任公司之前，我已经整理出了相对方便传播和宣讲的内容体系。在入职之后，为了传播我对 SEM 的观点。我参与了所有我能看到的可以对别人宣讲的机会，部门内部、部门外部、小组内部、小组外部、公司内部、公司外部。几乎所有的公司给出的演讲机会我都主动申请，如果获得了机会我就积极准备，如果没拿到也不气馁。不停地讲不停地修正内容和观点，2 年不到的时间里我就被部门称之为“长尾高手”和“大师”。之后的时间里我从不间断地寻找和制造传播自己观点的渠道和平台，比如微信公众号或者媒体采访等。让更多的人知道和认可我的营销观点才会得到更多反馈，我变有了更改和矫正的资源 and 动力。而这种类似的事情我可能会永远的持续下去，但孤芳自赏的态度却无法自我修正的要求和进步的速度。

内在高度的提升带来了显而易见的好处，首先通过对外部门的宣讲获得了不错的口碑，部门内的领导得知后反而对我产生了更多的兴趣。在部门内部获取到的资源一下子多了起来，一些对外的公开课演讲的机会也越来越多，我“人来疯”的性格越挫越勇，讲的越多经验越老道，最后出来的效果也就越好，形成了我职业生涯中进步最快的黄金生长期。

内在高度的提升也可以粗糙的理解为通过内在厚度总结出来的观点和态度被多少人支持或批判过。越多的人理解了这些观点和态度不管是反对还是支持都是内在高度的提升。而内在高度的提升可以说具有全面性，在工作中的任何方面都会变得顺风顺水。相反即便是你积累了足够的内在厚度，没有内在高度的帮忙也是徒劳。犹如上例中提到的窦唯，如果他不屑解释和宣传自己音乐的观点和态度，我们也就无法理解，只能把他往“神仙”上靠拢。

而内在高度一定是建立在内在厚度的基础之上的，一旦出现内在厚度无法支撑内在高度的情况就会出现非常可怕的现象。我们都在饭桌上见过一些

口若悬河的人吧？他们随口就能表达自己政治、经济、教育等一系列观点，可这些观点明明就是上次跟我们一起吃饭的时候听张某某说的，而且还学得不像。他并非恶意，也无意冒犯任何人。只是潜意识里希望提升自己的内在高度，可因为自身内在厚度的不足，即便他们憋红腮帮用力地往高了吹，确也没高到哪儿去……

7.3.3 外在厚度

在我工作的第6年年头时，我认真思考过一个问题——我应该如何提升自己的实力。当时并没有想到“外在厚度”这么具象的词语，当时我只是一门心思地想着如何提高自己的收入待遇。如果有机会跳槽的话我要把什么“硬货”放在简历里可以让我“身价陡增”，最后我虽然没找到可以让我“身价陡增”的杀手锏，但也算收获很多。

在毕业的第5年年头里我得出了两个“身价陡增”的方法：一个是读MBA，一个是写本书。这两个东西如果插在我的简历里的话可以为我的简历增分不少。之后我调研了一些有关MBA的情况，高额的学费直接把我吓到。心里默默地想，算了还是写书吧，不仅免费说不定还能骗点稿费。而且非要论证起来，我内里自然觉得一个作家要比MBA毕业牛气不少。说干就干，3年后有关长尾的书终于完稿，我倍感欣慰。后来我将这个略显小家子气的心理斗争过程告诉一位长者，长者说：读MBA和写书并单选题，而是多选题。正确答案是选项C：以上答案皆对。

长者继续说：就按照你现在的目标努力，50岁之前写够10本书。如果你如期地完成了这个目标，不可否认你是成功和满足的。但这10本书以你现在的职位和学历只能被称为《工作经验总结》《工作日记》《工作随笔》，远远达不到观点、理论、体系类别。即便是你确实写出了观点、理论、体系的调调。简单地说，如果两个不同的人写了一本一模一样的书，一个是初中辍学，而另一个是名校博士。大众自然而然的觉得名校博士的书含金量更高，哪怕里面的每一个标点符号都一样。如果涉嫌抄袭等问题，在不做客观分析的前提下，我们自然而然的也会觉得初中辍学的是个抄袭者。假设以你现在的学历硬件，这10本书可以影响中国1万个人。如果你是名校博士的话，影响的人数起码要扩大10倍。

坦诚讲至今我也不觉得他说的话有道理，但他说的确实是对的。这就是外在厚度的力量，通过外在厚度的标签为自己背书，才能使自己的内在有机会被人了解。

7.3.4 外在高度

外在高度主要指穿着或者说是行头，即你开什么样的车、带什么表、抽什么牌子的香烟、穿什么牌子西装等等别人可以直观看到的财富指标。

要说明的是，我本身在奢侈品（昂贵的、不是必需的、令人愉悦的商品）方面可以算是半个专家。并非我家境“富得流油”可以支撑我从小买买买，而是在我大学学习营销时看了大量的有关奢侈品类书籍，当时主要是学习这些奢侈品品牌如何讲故事。因为我本人是“阿美咔叽”文化（美式复古）的发烧友，所以并未把那些英伦绅士调调的男士爱聊得牛津鞋和德比鞋当回事。但随着内在厚度带领着内在高度的提升，内在高度反馈给了外在厚度，此时我开始发现完全按照自己的喜好穿衣服变得不那么可行。（下图为 2015 年参加 GOMX 大会时我下身穿着 2 年的 LEVI' S005010000 牛仔裤，当时看到照片时觉得这条牛仔裤额外帅气还专程把照片发在了 33OZ 一个专门讨论美式复古文化的论坛中寻求赞美）



首先，自己的穿衣品味其实是自己生活的态度的一种体现方式，这并无对错。但如果把自己对生活的态度摆在了工作和职场中则成了天大的错误。当你在使用公司为你提供的珍贵资源时，这个舞台不是用来给你表现自己生

活态度和穿衣品味的地方。这个舞台只能用来体现公司的专业性。而一身得体的西装给人带来的安全感和专业感要远远高于一条牛仔裤。我们总是拿乔布斯的牛仔裤和扎克伯格的灰 T 恤当例子说：有真本事的人不需要西装和领带。但事实是乔布斯在卖 APPLE II 型电脑时、扎克伯格在寻找第一轮天使融资时穿的并没有那么随便。这就如同我们看一些成功人士写自己的成功经验一样的无聊。他们并非在成功之前就总结出了成功经验，而是在成功之后才领悟到哪些特质让他们走向了成功。

有点像模特在走秀，你长得再漂亮也不是重点，重点是你身上的衣服。每次的对外会议我们都代表着公司的形象，一身职业装扮变得非常有必要——在你成为乔布斯或者扎克伯格之前都非常有必要。

媒体服务的不少客户的幕后老板大多数都是不懂或者不关心细节型技术类问题，在过去的几年里我以“大师”、SEM 专家的身份出席过不少饭局和会议。明显感觉到一个特点就是你越是“名气大的专家”，这些幕后老板反而越是跟你格格不入。一来他们不懂或者不关心这些细节型技术类问题，二来觉得你从里到外都感觉是后端维护工种，确实也没必要多说。我遇到了不少次这样的场合：一个圆桌上只有我穿着一件洗旧的白 T 恤衫。这让我非常不适，因为我很清楚有些投放优化类的问题必须由我来说给大老板听才能起到作用。而穿的正式一点起码看起来跟财大气粗的老板们是一伙的。

随着社会财富变现能力的提升，穿得好一点，车开得贵一点无可厚非。消费主义社会的必然因素嘛！有句很久之前的心灵鸡汤叫做：“在没有成为成功人士之前，首先要打扮得像个成功人士。”这句话不无道理，其实就是在讲：“队长别开枪，都是以自己人！”。可如果只提高了外在高度没有提升外在厚度那就麻烦了：

总监 + 博士 + Zegna 西装 + 奔驰 S = 社会精英、成功人士

Zegna 西装 + 奔驰 S = 拆迁户、暴发户

7.3.5 自己的“内外高厚”

在我这 10 年的职场生涯中，走了不少弯路也经历了很多挫折。自我的提升也并没有按照“内在厚度 > 内在高度 > 外在厚度 > 外在高度”这个顺序进

行，可好在及时调整也算值得鼓励。如果读者和我一样在顺序或者方向上犯了不少错误也千万不要觉得懊悔，因为我还从来没见过有人可以严格按照这个顺序每次都恰到好处的转弯和转型。重点是我们是否在“内外高厚”这条修炼的路上，方向和顺序则显得并不那么重要了。



8 艾奇 Q&A 集锦

Q：艾奇菌好！我们目前在百度开了大量的户去跑同一业务，同样的物料，同样的推广方式，有的账户跑得好，有的账户跑得差，而且差距很大，请问有什么办法解决吗？我们曾经试过用不同户跑不同词，但是跑不起来，量太少，我们每天投入的量很大，账户这块正常有二三十个账户跑同一业务。目前遇到的最大难题就是账户之间的转化效果差距太大……

A：1. 增加副账户平均 CPC 高于主账户 30%（持续 1 个月）

2. 投放 URL 保持高度一致性

3. 适当减少副账户资源分流其他媒体（同样相同的副账户数量不宜超过 5 个，超过 5 个就分流或者更换推广项目）

原因：主账户时间久账户质量度累计高（都是 10 分差距也是很大），转化的潜移默化，转化并非一蹴而就，需要有驱赶过程，副账户缺乏驱赶过程（品牌效应）。媒体位唯一性，假设某广告位 123，效果最好的是广告 1，广告 1 每天点击总量只有 1000 次，主账户占 800 次，副账户优化到极致也只有 200 次。假设副账户抢夺 500 次，那主账户效果降低至 500 次。因为总量不变。

再补充一下，关于克隆账户的一些观点。克隆账户就是一模一样的几个账户同时投放，是一种捡漏的好手法，我一般都是 1 个主账户，2 个 -3 个克隆账户，如果再有预算就分流，把预算花在其他广告媒体上，例如信息流、展示广告等。

Q：什么行业适合多账户推广？多账户推广怎么分配流量？一个流量户，一个正常户，一个抢排名户，每个户各投放什么词，什么匹配，什么出价，

成本会比单账户推广高吗？

A：姑且把你的问题拆成三个部分：

1. 什么样的行业适合多账户推广？

对搜索引擎有足够依赖的行业都建议使用多账户推广，所谓的依赖是指你需要推广的产品已经有固定和足够庞大的市场认知和市场需求，并且用户对如何处理自己认知和需求有明确和清晰的落地路径。比如老百姓想自己做小买卖，这是想赚钱的需求，这个不需要培养。通过搜索引擎寻求帮助变成了一种下意识的举动，那与此相关的行业都应该对搜索引擎进行多账户推广。

2. 多账户推广应该如何进行账户分工？各账户应该如何设置预算、关键词、匹配、出价？

需要因地制宜，根据行业属性来衡量，但起码要符合这几个数据标准。核心账户起码要占到总消费的 70%-80%，核心账户关键词的匹配宽度是所有账户中最大的。并且每日收成（CPA、转化量、订单、销售线索等）中，核心账户要占到 50% 以上。

非核心账户的使用方法有很多种，例如节假日型、补刀型（边边角角的排名）、高压型（拼命的和自己的第一、第二名抢夺质量度和排位，目的是拉开和其他竞争对手的质量度储备）、备胎型（万一出现不可抗力，备胎立马顶上，防止出现真空期）

3. 多账户推广的策略，有什么样的利与弊呢？

好处：增加广告位、增加战术策略执行能力、增加单一渠道流量获取比例。

坏处：几何状增加消耗、质量度积累聚焦分散（假设你一天花 1000 块钱给一个关键词积累了 1000 点质量度积分，你开三个账户意味着三个账户里的关键词分别获得 400、300、300 点）、内部出现恶性竞争（同事之间会因为一个能带量的关键词恶意加价争抢排名导致预算浪费）。

Q：艾奇君，像 k12 这种年级，科目和时间段比较多的账户，搭建时候怎么梳理能更有利于后期的管理和优化，是不是越细越好？

A：当然是越细越好，但是这也要看你们团队的规模，在现有团队规模的前提下，划分得越细越好。具体的账户搭建方法，不是几句话能说清的。之前我在连载中有提到五种账户搭建方法，有兴趣的话可以仔细读一读。

Q：最近流量还行，就是咨询少、转化少、费用高，一直有转化的词语，突然间没有任何咨询了，我设置的全部是精确，词语出价比前段时间高，我做的 360，求建议。

A：出现这种情况的原因有三点：竞争、排名、产品时段性。

其实市场是一直在变化的，你的账户设置没变，可能你的竞争对手变了，你的受众偏好变了，或者你的产品淡旺季变了。

当发现你的转化情况发生变化时，先去查看一下外部环境是否发生了变化，再根据变化原因来进行调整。

昨天我们有一个关于分匹配模式出价的问题，而热心网友 -6000- 也分享了她的观点：

关于分匹配模式，有些想要分享的。从这个功能一上线我就在用，并且是几个账户的全账户 80% 都在使用。其实这个功能的用法不能走常规单一匹配预估的思路。首先要分析，一个词自带三个匹配，想要达到什么目的什么效果？再去设置系数。反而，我的广泛系数是在 0.4-0.2 之间波动的，很少的情况我才设置 0.1。因为这个模式，你设置广泛系数最低，还不如直接选短语匹配 3 类型还省事一些。如果按常规思路设置系数，就没法很好地降低 acp，甚至很有可能提高。当然，要注意各种出价系数叠加后排名微调等情况。

我账户业务线很多，但是当我否词量超过总量的 70% 的时候，相关度是非常高的，日均否词极少。所以根本没必要担心这个分匹配模式会引流很多不相关。否词怎么做到超 70% 就不用说了吧？放量加勤劳，用不了多少时间的。

Q：账户均价不变的情况下，如何增加有效流量，或者上词的方向是怎样的？

A：我最常用也是最通用的方法，是先找出账户里的核心词（每天 80% 转化量的关键词），每个行业核心词数量都不同，但一般不会超过 30 个词。以这些关键词为词根进行扩展可以最大程度地保证流量的含金量和方向感。

Q：最近想跳槽了，想问问作为一个刚入这行的 SEM，简历应该怎么写才能让主管或经理感兴趣？

A：投简历真的有一部分要随缘……但是我可以几个我自己在招聘的时候在意的点和不在意的点。

首先，我不在意大家都互相抄袭的工作项，不在意参与过的项目，不在意你获得过的奖状和奖励，不在意简历上的 title。我非常在意你完成一项工作项或项目后你对这个工作项和项目的总结，以及这个总结的可复制性。这里要说的不是你的点击率从多少提升到了多少，而是通过这些数据你总结出了什么行业规律，这些行业规律可以带来什么实质性操作或实质性价值。

其次，我会在意每份工作的工作时长，低于 1 年就换工作肯定是不行，每年都换工作也不行，上一份工作 2 年 -3 年的时间我才会继续往下看简历。另外，加入你的兴趣爱好可以加很多分，我曾经因为一个人在简历里面写参加过马拉松比赛而给他面试机会。因为刚好我也在学习长跑觉得我们可以有很多可以聊。但是特别无聊的兴趣不如不写，比如喜欢音乐（有人不喜欢么），喜欢吃（呵呵），喜欢拍照（现在有手机的人都喜欢拍照），喜欢旅行，喜欢看书（真的么？）。

最后，线上简历不宜过长（最好都别超过 1 页）。但是打印简历可以写成一本书，能写多厚写多厚。线上量简历量级很大，大家很难长时间看着屏幕读你的字，但是如果给了你面试机会会让你来面试，在面试过程中听你无聊的自我介绍的时候面试官百无聊赖都会一页一页地看简历。写的越多说不定那段话就让领导高兴了。

因为简历太过主观，我只是说出了我自己的感觉和意见，仅供参考。

Q：你好，我现在在推广一家医院，目前品牌还没做起来，医院主做镇区的，现在存在问题是：镇区词消费不稳定，时高时低。镇区词每天的展现低，但排名都在前三。想问下，针对这种情况我该怎么优化？有拓词，但是没感觉有效果。做非地域的流量词，又是很多都不在镇区附近，预约差。请问目前该怎么调整？谢谢。

A：镇区词消费不稳定的主要原因是量级过小，一天 3 个点击和一天 1 个点击就差了 300%，这个比较麻烦，因为这个区里只有这些人有需求。

如果是我的话，我可能会开始尝试展示广告（不是信息流）。因为不知道你推广的医疗项目是什么，但是我相信你的项目人群里肯定包含这类人群，简单地说就是自己明明有病但不知道自己有病的那群人，可以尝试转化。

这类人群如果你买关键词，比如：肚子老是痛，会导致竞争过于激烈，体内的五脏六腑都来跟你抢，肺说是我的客户，肾说是我的，肝说是我的。

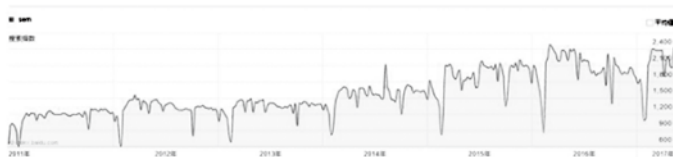
但展示广告就相对可以被动地告诉一个正在看屏幕的人如果有如下症状可能得了假性近视，效果反而不错。

如果还是要专注镇区词的话建议如下思路：街道、地标、地区土话、公交站名、饭店名称（某某饭店附近诊所）等。

另外我想强调一下，如果以吸引的人群不在镇区附近为理由放弃某些关键词我认为是不对的，评判关键词好坏的标准只能是到店成本，我假设你在朝阳区的医院做推广，购买了“朝阳区男科医院”这个词 20 块钱 CPC，500 个点击能换来一个到店。“昌平区男科医院”这个词你也买了，虽然你的店在朝阳区不在昌平，但“昌平区男科医院”这个词 2 块钱 CPC，2000 个点击才能换来一个到店。昌平人民完胜！

Q：鹏飞老师，作为一名做了五个月的竞价专员，从零到有，没有老师带，我是属于自学，野路子，目前也买了咱们竞价的课程学习。现在账户的情况：消费较少，只有百元，老板不太舍得花钱。目前我的策略也是低价广泛，对于我来说，账户调整到哪一地步才算好？做到大量填充关键词、创意之后，以后账户的方向应该怎么发展？细节有哪些？每天电话咨询 3-4 个，商桥 2 个-3 个，一般多为普通咨询，和业务带点相关性的，但是购买意向不强，在着陆页不能变动的情况，我应该怎么调整账户？还有我对自己的发展方向很担心，我不自信，咱们这个竞价的行情到底需求量怎样？问题有点多，感谢老师的回答！

A：首先 SEM 行业真的缺人……招人太困难，原因有几点，首先学校没有对口专业，只能找相近专业再培训，比如会计、统计学、经济学等等。其次这个行业真的很新，我相信在看文字的从业者你从来没有跟自己的父母解释清楚过找你的工作内容，至少我没有。这个行业发展要从 2010 年前后才算是刚有雏形，大家对数字营销才有了基础的认识。这个行业也刚刚走过短短的这些年，培训、人才积累等等都有很大不足。SEM 行业整体浮躁就是因为人才市场严重缺口导致跳槽频繁，一瓶子不满半瓶子晃荡的充斥在行业里。



因为 360 指数里没有 11 年、12 年的数。我这里引用一下我们的“大仇家”百度指数里 SEM 的检索量给大家直观的感受一下。虽然数字营销的发展，整个行业不断扩大，数字营销体系已经有了包括 SEM、SEO、ASO、DSP、RTB 等等分支的工作，只是大家还习惯把干我们这行的统一叫 SEM，习惯问题。

回到你的账户问题，消费量级和数据的参考价值成正比关系，当然也存在瓶颈。你的账户消费量级过低数据参考意义不大。低价因为要配精准，想要广泛的涉足面就请加关键词。我假设你的一个关键词用广泛匹配出来了 100 个关键词，你要做的是把这个关键词匹配出来的词全部加到账户里，然后关闭广泛模式。精准质量度好点击率高，低价策略里的良方啊。

一个账户里可以加上亿的关键词，你可以试试加满他。这算是账户优化方向吧？

Q：点击率不高怎么办？调整了匹配方式，提高了精准关键词的出价提高排名，还能怎么做呢？

A：创意优化方法论，艾奇应该有资源。找不到就在他们公号后台留言让他发给你。

Q：请问老师，搜狗的有效流量总是提不上去怎么办？已经将转化词类的匹配放至广泛，出价也提高了……

A：长尾优化方法论，找艾奇要。

Q：想知道就我的账户这样还是其他账户也是这样，发现现在网民好搜索喜好已经完全变成核心词或通用词了，一些长尾词例如“哪家好”，“多少钱”好像几乎没有人搜索了，请问艾奇君，你的账户也是这种情况吗，那你这边有没有设这类的长尾词呢，转化怎么样？

A：并不是没人搜了，而是搜索引擎把这些搜索词的流量直接导给了核心词或者通用词。因为 CPC 更贵，这个现象在所有的搜索引擎里都存在。就是因为这样我们才更要贯彻长尾思路。不然更痛苦。另外从 360 的搜索数据来看，网民的搜索习惯随着大家搜商越来越高，搜索词其实是在逐年增长的。

Q：怎么了解更多的项目信息，增加自己的项目管理协调能力？

A：这个太宽啦，上到看书原创，下到抄袭山寨。我目前的做法是：我自己的项目各种天马行空，（今年年底我们有个《打破砂锅问到底》模型），团

队配合性质的项目按照成功步骤执行。协调能力其实就是沟通能力，降低沟通成本是每个职场人最需要做的事。这就更多是经验的积累，心急吃不了热豆腐，早晚能熬成职场老手。

Q：岳大师，抱歉打扰了哈，我这边有些职业走向上的问题想和您聊聊。您方便时再回复哈。我先简单说下自己的情况和诉求，我在教育行业（少儿英语）公司做了2年竞价，公司体量还算可以，拿百度举例（年消费体量在百万，属于KA），目前部门配置4位同事，一个主管，一个信息流方向，（百度信息流，今日头条等），一个新媒体方向（腾讯广点通，智慧推，大众点评），再有就是我负责搜索渠道（百度，360，神马，搜狗），现在我的情况是现有平台我自己感觉不能让我再成长了（部门没有培训和交流，就是闷头自己干）加上部门外部（环境）因素，我想换个平台，前一阵子自学了seo，自己简单懂些代码（html.css.），感觉学的东西挺杂的，而且也不精专，最早我是想打算找个seo的活，积攒下，然后再跳槽，面试个网络营销主管。最近也在了解运营，感觉sem和seo都是运营的一个分支，所以想问下岳大师的看法或者能否给些建议。谢谢。（这个东西比较个人化，可能不是很好给答案，咱就当聊天，说说行业的情况，我这冒昧地问您，也是因为认识的行业中的人就感觉您对行业的认识还是特别准确和清晰的，谢谢哈！）

A：去代理，代理能看到的产品目前要比媒体多得多。这也是代理平台在这个行业里中最重要的优势（对我们SEM而言）。首先代理能拉高你目前的眼界和看事情高度，好比我们一直在黄河边玩耍，有一天你看见中国地图上一条完整的黄河。当眼界和高度被拉开支持，再决定自己属于谁，这个比盲目地下决定更重要。

当然有机会在媒体工作更好，接触更多的数据。但媒体门槛过高职位过少，需要等待机会。相对而言代理的工作就比较容易找，但代理的工作很辛苦，建议不管男女都在30岁之前历练一下，如果超过30就要认真考虑一下你能不能吃得消了。

9 后记

在撰写这本书一年多的时间里，我看到和经历了一些有趣的事，让我不禁感到会写字真好。因为不管用多昂贵的镜头也记录不下那些微妙的心灵感受，每次想到自己写的字比昂贵的镜头记录下的景色更加真实时我不免产生了很多“傲娇”感，请各位读者海涵。

在本书我举出的案例中在现实中都是存在并发生过。为了保护隐私我将名字和场景隐去，拿出来供大家“嘲笑”。为了保持真实和诚恳，我尽可能地说出自己想说和应该要说的话。如果文字中讽刺到一些人群，在这里我表示歉意，应该不会悔改。

在本书完稿之际，午夜梦回。我总是在想一个哲学问题，我一行一行的写这些字到底是为了谁？是为了让我的父母以我为荣吗？我觉得不是，自从高中一年级我身高超过 180 厘米后，就已经满足了父母的虚荣心。是为了得到公司的认可吗？我也觉得不是，写书这种非常低效率的方式如果目的是为了扩散在公司的影响力，时效性太差。很有可能书还没写完就因为绩效太烂而被开除。是为了得到行业的认可吗？我觉得也不是，如果我拿写字的时间准备演讲或培训，然后和艾奇学院做一些线上的知识传播，肯定要比写字效果来的快得多，而且轻松得多。

思来想去，我觉得坚持写作的真相只有一个——讨好我自己。每当我写出一段我心里尘封已久的对白，每当我气愤的写出一段看不惯的行业现象时，我都会长叹一口气，说：“爽！”。结果写作就变成了我用来发泄自己坏脾气的地方。我也不知道这种写作初衷是否符合“帮助读者成长”这么伟大的目标，但此时此刻我的内心很清楚，写作的最根本目的就是为了讨好我自己。

如果让我想一个最恰当的书名，我觉得应该叫做《岳鹏飞从事 SEM 行业这些年的工作日记与抱怨，一个 SEM 负能量发泄文字全记录》。不知道这样的书名能不能赢得出版社编辑的芳心？

再次为书中出现的“傲慢”致歉。

9.1 管理与人性

我们在日常工作中人手调整是非常正常的事，可大部分情况下这些调整只是正确，但不正常。因为部门行业负责人调整原因，我需要将部分同事转到其他组。在调整会议结束后，我开始 1 对 1 谈话，其实他们早已经知晓的七七八八。我找到一位女生，说：

“因为部门战略的调整……”话音没落，她就开始无声的崩溃式的哭泣。

“你神经病啊，我啥还没说呢。”她捂住嘴，眼泪从黑色胶框眼镜两边涌下。

“调整很正常的，咱部门为了适应挑战，经常调整。说不定过几个月你就又回来了。”我咬着后槽牙，强忍情绪不出现在脸部肌肉上。

“你行了啊，神经病。工位都没变，还是正常见面。”我保持语气平顺，尽量让气氛缓和。

她轻微点头，一个手捂住嘴巴，慢慢走向茶水间抽出面纸。我站在原地几秒，平复情绪。后走回工位继续处理邮件。

在职场，她表现得太不专业，正常的部门内部调整是非常稀松平常之事。她的表现确实会影响公司正确的决策和发展。她进 SEM 这行碰见我是机缘巧合，名校高材生，进公司前的 IQ 测试超出常人 20%。HR 专门找到我，一脸严肃地说他找到一个百年难得一见的旷世奇才。如果有一天有人能打通她的任督二脉，她应该会很有前途。

以她名牌大学统计学研究生的专业能力应付 SEM 的数据工作简直小菜，没多久就体现出无趣感，很合理。这就是所谓的浮躁。

我跟她单聊，告诉她 SEM 行业犹如浩瀚的江海，未来的基石。希望让她更有深度和厚度的观看 SEM 这个行业，体会里面的外表与内在，她认可。

在我和她聊的时候，我说的每句话都发自肺腑，并非刻意画饼和所谓洗

脑。我把我对 SEM 的抱负和未来展望与之分享。我暂时或可能永久的改变了她对 SEM 的看法，在我做这件事的时候宏观角度是为了伟大的 SEM 行业人才库里增加一个人才，微观的是帮助我们团队更具有专业性和竞争力。

当我要与她暂别，她泪如雨下。外眼看以为职场新人不懂得控制情绪，其实可能因为我的原因，她放弃了可能她更适合的工作，因为她接受了我给她的愿景。我也并非自私，我在尽可能的帮助 SEM 行业里挽留一个人才。可这真的对吗？

坦率地讲我不是个优秀的管理者，如果非要锻炼自己的“情商”来提升自己的面部肌肉和感官情绪来表现自己的管理能力。我宁可不要这种能力，这世界上这么多能力，我不缺这个。

管理者使公司和团队更加有效率和竞争力，但我们更应该管理的是人性。我们把人当汽车零件一件肆意倒换以为可以使公司的利益最大化。在我看来这是一种极其缺乏远见的方法。

天下无不散之筵席，这句话也适用于公司甚至国家。一个团队我们用尽了管理指标，也没比过她流下眼泪的一刹那。我咬紧牙关，不漏感情的为公司和团队执行了一个工作项。

看看那些对自己管理能力信心满满的 CEO 的公司有多么无趣，IBM 的郭士纳、GM 的杰克韦尔奇、稻盛和夫等等这些标榜自己管理能力的人。他们的公司不仅无聊而且无趣，没人想在这些公司里投入理想和感情。再看看硅谷的“八叛徒”和乔布斯的海盗团，他们没存在百年，他们也不想让自己的公司百年好合，他们只渴望改变世界或者启动世界，他们追求团队的人性远远大于管理。

那么这些泯灭人性的情商、强调管理的公司到底有何意义？

这次简单的人事调动让我进入了复杂的深思。所以，在各位读者在加入或者创建一个团队之前可以试试思考，你想要制造一个或者想加入一个什么样的团队？这值得你在遨游 SEM 星辰大海之前点上一根黄金叶香烟或者敷上一张韩国补水面膜认真去思考的问题。

“正常，这种调部门的事我都经历多少次了。你不用照顾我的情绪，去看看年轻人”

“我真没事，去吧去吧，忙你的去”

“这很正常，公司调整嘛。我之前经历三四个领导了，你不用想太多”

“我在公司都四五年了这能适应不了么？你也太小看我了”

“行吧、行吧”

“别管了我，去问问其他人吧”

全程她故意闪躲我的目光，2 周后提交了离职申请，结束了她在这家公司 5 年的历程。

9.2 大事化小

中国人爱讲一句老话叫“大事化小，小事化无”。听起来像一句息事宁人的无作为者的处事方式，但“大事化小”的能力恰恰是职场中最重要的进阶修炼。抛弃一切客观差异，比如智慧、反应能力等，“大事化小”是“内外高厚”在职场当中的萃取提来出的精华，如果说“内外高厚”是社会财富变现能力的关键体系的话，那么“大事化小”就是这种能力体现的中心思想。

小李是入行两年的 SEM 从业者，这两年的从业经验让她的处理事件的能力达到了 5 分。在处理 5 分以内的事件时得心应手。她每天要处理 5-10 件 1-3 分难度的事件，经过这两年时间的经验积累小李把自己的事件解决能力的最高值提升到了 5 分。也就是说在 5 分以内的难题她都不需要向他的领导汇报或者沟通，但在小李这个阶层即便是干上 10 年她也只能达到 10 分，因为每个阶层都有自己的发展制约。即便是美国总统也要受到国会和法院的管控。在未来的 3-5 年后小李达到了她在这个阶层的满分 10 分，无论再处理更多的问题也无法再提升分值。这时候小李就来到了我们所谓的工作“发展瓶颈期”，不是说财富变现能力的瓶颈，而是在这间公司、这个职位、这份工作的项目瓶颈——持续重复下去已经不能提升她处理事件的最大值。这时候大部分的人选择无非跳槽和创业，在这里我们谈创业。而跳槽并不是有效地提升自己处理事件分值的办法。提升最好的办法是阶层提升，因为阶层提升可以获取更多的公司信息和资源，自然而然的分值变高。但大部分的跳槽都没有阶层上的提升。阶层提升并不是到了一家规模相对比之前公司小的地方并在新名片上印上一个更高级别的称谓，而是从工作项上就有根本的改变。只有这样的跳槽才会对瓶颈起到作用，但这种情况发生的概率非常低。

首先客观上看，职位数量少之又少。

其次，挖角公司挖一个跳槽者的目的是因为跳槽者目前的工作项可以帮助挖角公司完成棘手的工作，跳槽者大段时间里都在挖角公司中复制和传播自己之前工作项的经验。在这种客观环境下，渴望跳槽而换来新阶层，得到新工作项从而提升自身处理事件分值的可能性很微弱。

最后，一个健康的公司挖一个跳槽者并给以阶层提升的风险非常大，可能性也非常小。就现在互联网行业竞争激烈度，很难给跳槽者时间学习和适应新工作项的时间和精力（这也就是所谓的过了30岁转行难）。所以，几乎没有一个健康的公司需要一个不准备输出自己目前工作项的经验，又想寻找更高阶层工作项的人。他们宁可在本公司内自己提拔和寻找，起码可以大大降低沟通成本。这就是互联网公司少有空降大老板的情况。不过反过来讲，如果真出现这种情况只能说明这部分出现了危机，需要“外援”来灭火。

从这些分析可以得出，跳槽说想换个环境突破自身瓶颈的说法是一个深思熟虑并值得尊重的借口，99.99%的跳槽原因只能是因为财富变现的速度遇到的瓶颈而非自身成长遇到了瓶颈。

那么小李再过3-5年后就要到达10分了，怎么办？公司不可能满足所有的人阶层提升需求。跳槽失败率又高，效率又低。照这份思路分析下去那我们这些有志青年都只能去找“歪脖树”了。但其实聪明人都在修炼一个隐藏属性，就是“大事化小”。

我是小李的领导，因为阶层关系我得到的信息和公司资源要高于小李，假设我和小李的能力相近，我处理事件的能力也是5分，未来3-5年将会达到10分。因为高小李一个阶层，阶层为我的处理事件能力加了10分。这样我处理事件的能力就是15分，高于小李的5分。那么出现了一个6分的事件，高于小李的最大能力值，这时小李就需要请示和听取我的意见。因为即便是她觉得这个问题办下来不会出差错，但是为了分摊责任她也会选择“请示领导”。同理，如果这件事情的难度系数超过15分，我同样也得请示我的领导。

但通过“内外高厚”的循环熏陶，我们获得了一种隐藏属性，就是将看似难度系数超过10分的事件拆解分析成5分甚至1分的简单问题。事实上我们每天处理的工作项当中有90%的情况下我们都“大惊小怪”了。这里并非

声讨那些吹毛求疵者，也并非说严谨与追求细节是坏事。只是要像单反相机一样，能拍远景也能拍微距。

客户 CEO 投诉：因为技术类不可控因素导致客户的广告展示在了一个不应该出现的网站中，客户要求杜绝此类事件再次发生的可能。小李收集客户情况整理客户沟通内容和第一轮沟通结论，并去和该产品的技术人员沟通得出技术结论：该类情况已经屏蔽并进行修正，未来不会出现此类情况。但因为牵扯硬件路由等类似情况，不能给客户 100% 保证该类现象绝对不会再次出现。如果完全不能接受此类事件，只能彻底放弃投放。小李整理所有资料和内容后答复客户，客户不接受也不同意此次沟通结果，继续上诉。因为客户阶层较高，导致小李压力陡增。无解，一并将自己老板和参与产品线的技术和技术老板拉在一起建 QQ 群、建微信群、一起讨论。因为此刻小李已经无法承担更多的责任，她只能将事件升级至更高阶层。后讨论结果为：客户保持继续投放，如再次出现类似情况，我方保证 24 小时内处理解决。

回头看这件事减值都不值得心跳超过 80 下 / 分钟。但小李的处理方式不仅浪费了自己的时间，还浪费了公司人力资源。但小李在上述段落中的所作所为并没有错误，一切合理且符合逻辑。

用“大事化小”来解释的话，小李接到的这个问题是个 8 分问题，已经超过她自身 5 分的最高能力值。她自然需要将这个 8 分的问题上报给更高阶层来解决，但其实有更聪明的办法就是想办法把这件 8 分自己不能解决的问题降低难度，降到 5 分时她也就不需要找老板出面来解决问题了。

客户：出现 BUG，不满意

技术：无法完全解决，只能规避

解决方案：BUG 不能根除但可以提升客户感受。出现问题及时解决，技术给予更多关注和响应速度。

这种降低事件难度的能力就是所谓的“大事化小”，任何一个人无论他（她）在职场的职位高低，所有的人在内心深处都喜欢“大事化小”的人，另有他法的人则另当别论。当我们认真地坐下来、冷静下来开始思考，会发现那道 8 分的难题其实仅仅只有 3 分难度而已，另外 5 分都是因为对方的职位高低，沟通语气过于强硬等非重点因素的“纸老虎”。而“大事化小”能力的强弱跟“内外高厚”的积累程度成正比关系，如果有一天你能把 1000 分的难

题降低到只有1分。那就证明你的“内外高厚”已经达到了旁人无法匹及的程度。

如果有一天日本首相告诉那位国宝级的华裔日籍清洁工，说：

“明天全世界GDP前50名的国家领导人要一起经过你每天打扫的路线来我国开一个决定未来10年经济发展的会议，请认真对待”。

她应该只会说一句：“好的”，然后默默地重复一遍每天都在重复的工作吧，内心恐怕不会产生哪怕一丝涟漪。

当进入无法提升自身分数的瓶颈期时，除了跳槽和创业。我们不妨想想自己“大事化小”的能力如何，因为只有这项能力强大了，下个阶层才能慢慢靠近。

让人庆幸的是“大事化小”的能力没有瓶颈，永无止境。

9.3 定位

在我的认知体系中，定位是长尾的一种经济体现方式或者说是长尾的一个成功案例。在长尾的影响下，定位观点必然会产生。而定位也成了最重要的生活、学习、工作和成长的方式。

在工作中，我专注于有关搜索引擎的一切，这个主动需求产生广告的方式让我痴迷。在这些年的工作里，出现了展示广告、网盟、DSP、DMP、PMP、信息流等等等数字营销广告模式，每种模式出现之后大家争相模仿，一夜之间所有的媒体公司都成了专业的展示广告、网盟、DSP、DMP、PMP、信息流的产品专家。至于真假程度我们不讨论，但有一点可以说明的是媒体之所以对新潮的概念趋之若鹜是因为甲方客户愿意买单，这对媒体公司来讲是追求最大利益的核心方法。而对我个人来讲我追不上，从一个新概念的出現到后期成熟售卖。我需要多长时间的理解决产品逻辑、适用受众、对整体营销影响度、受众对广告的发酵方向等。新概念的出现后可参考和可讨论辩论的人都少之又少，在对新的广告形式没有确切的定位之前我都保持怀疑和批判主义心态。这是对我跟客户说过的话负责、对公司形象负责、对自己价值观负责。

并非我不喜欢其他线上广告形式，只是我更爱搜索。也并非我不会做信

息流，只是我更爱搜索。追求我最爱的东西，可以让我长期保持专注度和好奇心，让我乐不思蜀。所以当公司增加新的产品线以求利益时，我认真对待。但我心里很清楚，夜深人静思绪喷涌时我的脑子里只有搜索。既然连乔布斯都说：“follow your heart”，那就让我 follow 下去吧。

这些年很流行一个用错位的手法定位自己的段子。例如：相声界厨艺最好的、厨艺界歌唱的最好的、歌手界相声说的最好的等等。这其实就是在利用不同领域中给自己寻找成为第一的定位。既然我在其他领域无所建树，那不如聚焦自己，让自己成为 SEM 里最会做 SEM 的。

同样的，信息流里最会做信息流的、展示广告里最会做展示广告的人啊，你们在哪里？

