

无个性，不能活

奥美专家解密个性营销的制胜关键
创建你的360度影响力

专文推荐

奥美公关全球首席执行官

玛莎·斯夫曼

零点研究咨询集团董事长

袁岳

清华大学经济管理学院副教授

宋学宝

Personality Not Included

why companies lose their authenticity
how great brands get it back

若名的香蕉为什么那么不热销

[美] 罗希特·巴尔加瓦 (Rohit Bhargava) 著

贺颖彦 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

Personality Not Included

why companies lose their authenticity and how great brands get it back

匿名的香蕉 为什么 不热销

[美] 罗希特·巴尔加瓦 (Rohit Bhargava) 著

贺颖彦 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

匿名的香蕉为什么不热销/ (美) 巴尔加瓦著; 贺颖彦译.

北京: 中国人民大学出版社, 2008

ISBN 978-7-300-09904-0

I. 匿…

II. ①巴…②贺…

III. 市场营销学

IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 168959 号

匿名的香蕉为什么不热销

[美] 罗希特·巴尔加瓦 著

贺颖彦 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司

规 格 160 mm × 230 mm 16 开本

版 次 2008 年 12 月第 1 版

印 张 14 插页 2

印 次 2008 年 12 月第 1 次印刷

字 数 186 000

定 价 36.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

个性是一种姿态

最终决定产品的市场地位的是品牌本身的个性，而不是产品间微不足道的差异。

——奥格威

十年前，你很难想象——画着双尾美人鱼的咖啡店会在城市角落遍地开花；你的口袋里会装着比火柴盒还小的音乐播放器；你能在超市采购到地球另一边的农场种植的香蕉。十年后，你对这一切习以为常。

经济在发展？没错。但它只能带给你成堆的、清一色的咖啡店、MP3 和香蕉。营销在进步？也没错。但它使产品差异化之后又无能为力地让其走向同质。最终，到底是什么让我们毫不犹豫地迈进星巴克点一杯拿铁、手指习惯绕着 iPod 的触摸键不断转圈、在超市里惯性采购都乐香蕉——有名字的香蕉？“个性”才是这一切的“始作俑者”。

“个性”不是功能多（这是经济与科技进步的结果），也不是差别大（这是营销与公关的功劳）。“个性”是一种姿态，你时时刻刻需要持有的姿态。不论是一个公司、一种产品或者一个品牌，当你具有这样的姿态时，你只需要说：“嗨，这就是我！”个性就被自然而然地勾勒出来了。

有点玄？不怕。本书就是为你解答这个玄秘的钥匙。奥美高级副总裁以其丰富的工作及个人经验为平台，为你分析个性营销之路上的蜿蜒曲折；当然，更重要的是，教会你抓住“个性”精髓，塑造“个性”成功。

一切为了您的阅读价值



常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008版的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？
- 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
- 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。时间才是读者付出的最大阅读成本：

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

2

目前市场上的图书来源可以分为两大类，五小类：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。



2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

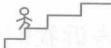


b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

★ 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，应用于自己的工作和生活，获得品质的改善和提升，由此，油然而生一种无限的满足感。

业绩的增长 

职位的晋升 

工资的晋级 

更好的生活条件 



一张电影票 

一顿麦当劳 

一次打车费 

两公斤肉 



推荐序一 营销与公关领域的新路标

玛莎·斯夫曼 (Marcia Silverman)

奥美公关全球首席执行官

现今的营销和公关人员所面对的问题与二十年前、十年前，甚至五年前相比都有着很多不同之处。过去我们很自然地认为传统媒体和网络社交型媒体是两种截然不同的传播形式，而这样的区分长久以来一直以“传播渠道”的名义存在着，并且日趋明显。我们之间很多人在整个职业生涯中专攻其一，成了专家。只是这种模式在今天早已经不适用了。

跨媒体的沟通能力已成为必须。这种需求未必产生于网络社交型媒体的出现。也许我们需要追溯到媒体的社会化。例如：美国有线电视新闻网 (CNN) 已经能够通过 iReport. com 浏览并采用来自全世界各地的用户实时上传的新闻影像资料。《华盛顿邮报》也为读者提供了发表评论的平台。传媒界的种种迹象都显示出融合的趋势；随之产生的是引进对话机制的必要性。通常被称为“信息广播”的单向传播正在逐渐向双向对话转型，这使一切变得真实了许多。

这样的转变彰显了“真实”的重要。要与客户、媒体、合伙人、雇员及所有相关人员进行沟通，仅仅凭借正面的信息和出色的发言人是不足的。品牌需要学会表达真实的自我——而本书会告诉我们如何达到这个目的。

2004 年，著名营销人罗希特·巴尔加瓦先生加入奥美，为奥美众多最具价值的客户提供资深的战略咨询。时间证明了他具有奥美品牌所欣赏的独特品质，我们以其成就为荣。

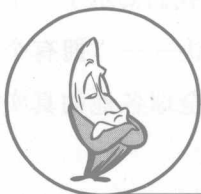
在《匿名的香蕉为什么不热销》一书中，罗希特为我们揭示了一个简单的规则，他认为这是达成真正意义上的沟通的秘诀——“拥有个性”。这看似简单的建议传达着有力的信息。罗希特将全球各地的真实案例整合起来，完整地诠释了他的理念。

我们也因此能够从全球化的视角去观察一个新兴的但却被忽略和轻视的市场营销趋势。在未来，一个人是否拥有自己的博客或者公司，是否对社交型媒体有时间或金钱的投入，将不再是问题的全部或关键。《匿名的香蕉为什么不热销》是为那些愿意看到“景深”的读者而作。

这本书谈到如何发现并且愉悦地去接受那些“意外出现”的代言人；如何创作和讲述引人入胜的品牌背后故事。这些内容具有独创性，并能启迪思维，尤其是对于那些专攻策划传播方案和传播企业理念的人。本书的实用性还体现在它的结构上。它分为两部分：第一部分主要谈关于品牌个性的理论，包括如何去理解一个公司的个性，以及一些切实可行的建议，用以在机构内部诠释它的性格特性。

第二部分更是本书真正的独到之处。讲完了理论，罗希特并没有让读者独自去思考行动策略。他在这个部分加入了实用的工具指南，告诉读者如何将书本知识转变成可行的商业方案。此书的实用性由此可见一斑。这是其他同类书籍难以匹敌的。

总而言之，《匿名的香蕉为什么不热销》是一本关于营销和公关新领域的实用指南，便于阅读。不管你身处这个行业多久，周遭的一切永远都在发展变化着。如果你有心为将来做足准备，这本书便是路标。希望你像会像我一样去享受它。



推荐序二 从差异化到个性化

宋学宝

清华大学经济管理学院副教授

20 世纪 80 年代初，迈克尔·波特的《竞争战略》风靡全球，成为企业的标准战略。波特战略的核心是差异化。无论是成本领先战略、聚焦战略，还是差异化战略，其本质上都是形成差异化的竞争优势。中国企业大约在 20 世纪 90 年代中期开始接受波特的战略，尤其在成本领先上大有建树。在中国成为全球低成本生产中心之后，许多人不断提出批评，认为低成本是低层次的竞争，非长久之路，因此中国企业应该通过质量改进、技术创新和品牌提升走差异化之路。虽然这些批评不无道理，但是他们指出的差异化却绝非通途。事实上，国际上许多企业在差异化的道路上也曾经陷入过困境。最典型的不外乎苹果电脑、朗迅、IBM 等。因为许多时候差异化的代价大得惊人却并不能吸引消费者的注意。因此，差异化之后应该怎么办，就成为一个悬而未决的问题。《匿名的香蕉为什么不热销》这本书为我们提供了一个可选答案。

在 iPod 出现之前，苹果电脑在自己的狭窄的差异化道路上已经走了近二十年的时间，虽然也时不时引起人们的侧目，但是却一直不是市场的主流。直到乔布斯的回归和 iPod 的出现，才彻底改变了苹果的性质——苹果由一个差异化的公司一举变成为一个个性化的公司。

当 iPod 风行全世界的时候，人们往往会问，像 iPod 这样的东西，本来应该由索尼这样的公司来生产，为什么被苹果发明了？索尼究竟在干什么呢？其实索尼也没有闲着，它开发了随身听，还有一系列差异化

的产品，完全钻进了差异化的死胡同。索尼是少数被波特赞许为有战略的日本公司，但这样的公司也最容易被自己的既定战略束缚。而苹果则因为在差异化的道路上受到挤压而一直在寻找新路，因此一旦找到了 iPod，就一发而不可收，并将手机市场上最肥的一块蛋糕切到自己的碗中，以至于手机行业的老大诺基亚的总裁也不得不心存嫉妒，酸酸地说 iPhone 只是一款小众产品，对其市场不会产生什么影响。

差异化本质上仍然是在产品本身做文章——多少有点“更好的捕鼠器”的味道，而不是在顾客本身的内在需求上下工夫。一旦产品的功能和质量出现过剩，差异化战略就陷入窘境。但个性化则是颠覆传统的产品功能，创造出新的需要，有时甚至来个本末倒置。就像 iPod 不是一个随身听一样，iPhone 也不是一款传统意义上的手机。差异化追求的是的产品本身，个性化追求的是人的行为。这一点从 iPod 的广告上就能充分体现——一群疯狂的音乐迷的黑白投影。

个性化的产品，也需要个性化的营销，而那些非个性化的产品，则更需要个性化的营销沟通，这样才会使那些缺乏个性的产品和企业多一点个性色彩或披上个性的外衣。人们不禁要问：个性化真是如此重要吗，或者说为什么个性化变得如此重要呢？

个性化之所以变得重要，完全是因为大规模生产、技术进步导致的功能过剩，以及持续改进导致的质量过剩。如果一台冰箱十年都用不坏，你会追求什么？如果你知道你的手机 90% 的功能你都没有用过，功能多一点和少一点又有何区别？当差异化走向末路时，个性化自然就会走向舞台的中央。而从消费者的角度来看，当衣食无忧之后，当有些人发现“经济上的成功”并不是那样吸引人之后，生活本身的价值则成为人们追求的对象。因此，个性化的生活本身乃是个性化产品的基础，而人的个性化乃是天生的。这种天生的个性只是长期被大规模生产、大规模营销以及朝九晚五的刻板生活方式所压制。一旦技术本身给人们以新的选择自由，那么个性化的时代就来临了。有了个性化的人，

就有个性化的生活，也就必然要有个性化的产品，个性化的营销沟通，以及个性化的企业——这是一个根本性的转变，这种转变在因特网的大舞台的照耀下显得格外引人注目。

个性化是这个时代的特征，也是人性的回归。相对而言，20 世纪六七十年代甚至八十年代初出生的人，对个性化的要求和追求相对少一些，因为这些人身上打上了计划经济的刻板印记。因此，在这些人看来，80 后和 90 后的所作所为往往令人难以接受，这些人看着李宇春、黄健翔以及所谓的“芙蓉姐姐”这些个性化的符号，一定不会太舒服，但他们是这个个性化时代的象征，这些人，才是我们的希望所在。

个人需要个性，产品需要个性，品牌需要个性，企业需要个性。因为这是一个个性的世纪。在 20 世纪，像维珍航空、哈雷摩托这样充满个性的企业和品牌可能是一些特例；而在新世纪，则只有这样的企业才能得到消费者的垂青。因为个性化是一个时代，一种潮流。《匿名的香蕉为什么不热销》不仅提供了这样的理论基础，更提供了个性化营销的锦囊妙计。



推荐序三 个性化营销的空间

袁 岳

零点研究咨询集团董事长

当购买力有一定自由度、发言权自主化、信息支持丰富、个人趣味多样的条件下，个性化的商业需要就发育起来了。欧美在金融危机前的时期，虚拟经济释放出巨大的财富，从而大大地提升了购买力，也刺激了各类创新信息的流传，在总体上有效地支持了西方世界个性化需求的发展。而在中国目前至少有三个群体支持高度个性化的发展：**新富群体、城市 80 后学生职业群体、整体 90 后学生群体**。这些群体有很强的对于消费购买的支配能力，也有对于个性化产品与服务的主观追求，同时在自己的生活方式中保留了很大的开放度，从而使得新信息依然可以持续地影响他们的需要；在他们累积的消费经验的基础上，组合出水平不一的个性化需求表达。

这种个性化需求也能分出层次来：**一是拟个性化**，这是一种标签化的个性化，是没有实际意义的个性化，大量的时尚品使用这样的标签化语言作为一种符号来进行动员，我就看到过很多的精装修公寓使用个性化装修的口号，实际上并没有差异；**二是类个性化**，这实际上是前卫群体化的消费，是群体差异化，并不真正实现个体间的区别，iPod 和无印良品是这样的典型例子；**三是真个性化**，简单地说就是在需求的产品上有鲜明的自我印记或者很少为其他人接受的样式、风格、元素与组合模式。这样的产品与服务往往因为消费数量个别而使成本极高，它们通常被称为“设计感很强的产品”和“高度柔性设计的产品”。在商业意义

上，第一与第二类需求更具有规模经营的意义，而第三类则适合在艺术
类或者奢侈类产品领域发掘。

作为需求导向的管理模式，当个性化需求产生并形成规模的时候，
个性化营销就有了空间并且日益扩大。个性化营销的突破首先产生在产
品设计领域，与其他营销模式相比，个性化营销第一次使得营销与设计
密切结合，而在设计中，再设计（redesign）理念的兴起直接配合了营
销概念的渗入。个性化营销也对产品的更新周期提出了更高的要求，大
量的个性化不是真正在横向意义上与众不同，而是在纵向意义上快速地
换代。另外，个性化营销也在信息传播终端、服务终端与体验模式的设计
上有所发展——例如汽车的个性化定制，需要更多更快地透过概念展
会发布更多的概念产品信息，从而为消费者塑造心目中的“个性化产
品”提供模板。

个性化营销的研究实际上还处在起点，传统的定制规模与个性化的
非规模要求之间的悖论还是个性化营销方案里难于解决的一个核心冲
突。但作为研究个性化程度逐渐升高的营销——这一未来趋势性的发
展，本书不失为一个非常有价值的基于案例分析的探索。



中文版序 让顾客爱上你的公司

怎样让顾客爱上你的公司？在这本书面世之后的六个月里，我走遍了世界各地，同营销人员、企业家、公司管理者和公关专家一起，讨论并解答这个问题。最近的全球经济低迷让这个话题更加显得切合时代。每个地方的公司都在竭力留住他们已有的顾客，力求保持赢利。

尽管这些国家之间存在巨大的文化差异，但令我惊奇的是，所有的国家都对个性在公司里的重要性有了普遍的认识。经理们也许不会把个性印在一个表格里。但是，他们大部分都从直觉上感觉到：向顾客们讲述的个性化的故事，以及如何让员工们做到“个性”——成为了公司里最重要的方面。

然而，令大部分营销人员有些胆颤心惊的是，当因特网加速了“个人”观点的传播之后，顾客对你的公司的看法只有一部分在你的掌握之中。更重要的是，这些看法很容易被别的顾客看到。通常，它们传播得如此之快，以至于你甚至很难跟上它们的脚步。在一个公司的形象更多地取决于人们的真实想法，而不是你想要塞给他们的营销信息的世界里，要怎样才能生存下去？

一个已经为大部分公司所认识到的答案就是，你必须给顾客一个信任你的理由，给他们一次值得向别人提起的体验，让他们更方便地把这些经历传播出去。当然，有一家已经在这点上做得很好的公司，就有几千家还在路上。无论你觉得自已已经做得很好，或者正在努力做到这一点，这本书都能帮助你。

在这本书里，你将会看到发生在不同国家的众多案例。从巴塞罗那一家被称为“世界上最好”的餐馆，到悉尼的一家典型的街头大排档；从全球著名的“新航空姐”，到英国本地有名的纯真年代饮料。所有这些案例都是用来证明一个事实，那就是未来商业的发展方向：你的公司再也不能“毫无个性”下去了，个性是很重要的因素。我希望你能够学习本书的课程，并在你的公司里实践这些课程。这也许是让你的公司在这个社会化媒体时代里生存下去的最重要的工具。

目录



引言 定义个性 1

请勿吞食 iPod。

第一部分 “个性”理论篇

第1章 你如何失去个性 16

全球1 000家分店在10年的时间里扩展到了13 000家。星巴克的品牌被注水淡化。

第2章 影响着你的意外声音 32

漫画家迈克里德笔下的蓝色怪兽这样对微软说：“要么改变世界，要么滚回家。”

第3章 定义你的个性 56

每当维珍集团进入一个新行业，理查德·布兰森就会去挑战这个行业长期以来的格局。

第4章 构建你的背后故事 77

都乐香蕉上的农场编码会告诉你，远在千里之外的香蕉农场的故事细节。

第5章 你如何抓住个性 102

杰夫·贾维斯的博客曾因抱怨戴尔的客服而闻名。但现在，他为戴尔大唱颂歌。

第6章 注入个性，激发个性 120

ING银行是一家虚拟网上银行，但却有自己的实体咖啡店——仅仅是因为顾客需要。



第二部分 “个性”指南与工具篇

第7章 快速六点测试 140

快速诊断你的公司有无个性，然后挑选代言人。

第8章 五种意外代言人 145

创始人、相关角色、权威、名人和热心人。选中，然后开始过滤。

第9章 UTA 过滤框架 153

独特、真实、易于传播三个层次，过滤之后构建背后故事。

第10章 五类背后故事 155

狂热的爱好者、受启发的发明者、明智的倾听者、受欢迎的英雄和挑战行业巨人的小矮人。带着你的故事跨越障碍。

第11章 跨越四个障碍 160

跨越成功、不确定性、传统和先例四个障碍，接近个性时刻。

第12章 个性时刻指数 168

购买周期每个阶段的个性风向标，最终助你完成个性构建。

附录一 “个性”锦囊 169

好奇、缘分、参与、反面、知觉、作对、改错、内部、有效、偶然。十大个性营销技巧，总有一个适合你。

附录二 “个性”备忘录 202

译者后记 204