

◎ 盖洛普顶级咨询顾问全新力作 ◎

60年研究消费者关系心理因素集大成者

说到底，品牌是消费者对于某个产品、服务或其供应商的情感依附。这种依附不是凭空而生，也不是广告忽悠而来，而是消费者的理性和情感需求在使用产品和服务时持续得到满足的结果。情感依附到了一定程度，消费者甚至会对品牌产生一种非理性的激情或狂热。如此，品牌会给厂商带来真金白银的收益，且往往远超过产品的实物价值。

与品牌联姻

[美] 威廉·麦克尤恩 著

William McEwen

方晓光 译

MARRIED TO THE BRAND

中国社会科学出版社

◎盖洛普顶级咨询顾问全新力作◎

60年研究消费者关系心理因素集大成者

与品牌联姻

[美] 威廉·麦克尤恩 著

William McEwen

方晓光 译

MARRIED TO THE BRAND

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

与品牌联姻 / (美) 麦克尤恩 (McEwen W. J.) 著; 方晓光译. —北京: 中国社会科学出版社, 2010. 8

ISBN 978 - 7 - 5004 - 8690 - 9

I. ①与… II. ①麦…②方… III. ①企业管理: 品牌管理
IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 072354 号

Married to the Brand

Original English Language Publication © 2005 by Gallup Press, New York, NY, USA.

Simplified Chinese translation Copyright © 2010 by China Social Sciences Press.

All rights reserved.

中国社会科学出版社享有本书中国大陆地区简体中文版专有权, 该权利受法律保护。
版权贸易合同登记号 图字: 01 - 2007 - 1336

策 划 路卫军
责任编辑 路卫军
责任校对 王兰馨
封面设计 李尘工作室
责任印制 戴 宽

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010 - 84029450 (邮购)

传 真 010 - 84017153

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印刷装订 三河市君旺印装厂

版 次 2010 年 8 月第 1 版

印 次 2010 年 8 月第 1 次印刷

开 本 710 × 1000 1/16

印 张 10.5

字 数 113 千字

定 价 38.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与发行部联系调换
版权所有 侵权必究

中文版序

2005年5月，北京举行《财富》全球论坛，我应邀代表中国盖洛普公司参加。会上，我见到不少如雷贯耳的国际企业领袖，听他们高谈阔论。其中印象最深的是5月17日上午举行的“亚洲的汽车产业”主题大会。除《财富》杂志的主持人外，坐在台上的是美国通用汽车公司董事长兼总裁瓦格纳（Richard Wagoner），上海汽车工业总公司总裁胡茂元和德国宝马汽车公司董事长庞克（Helmut Panke）。我记得，三人讨论的话题之一是自主品牌。作为上汽的掌门人，胡茂元声称，上汽2002年提出三大目标：第一，2007年达到100万的产量；第二，通过做大进入“世界500强”；第三，自主品牌生产实现5万辆。胡宣布，前两个目标已经提前达到，唯有第三个目标“比较艰巨”。对此，作为上汽的合作方，“政治上正确”的瓦格纳立刻表示理解和支持。轮到庞克，这个一头白发的瘦高德国人却不紧不慢地泼了一瓢凉水。“建立品牌可不是容易的事，”他操着略含德国口音的英语说，“没有几十年工夫根本不可能。就说丰田的雷克萨斯（Lexus），先从美国做起，现在做回日本，算是有点名气了，可是在欧洲根本数不上。”

连雷克萨斯都数不上？口气之大，近乎狂妄；可言者代表

大名鼎鼎的宝马，本人又是品牌营销界的传奇，就这么牛。

中国改革开放至今，人们对品牌的认识逐渐深化。如今，对于“中国制造”的尴尬，国人皆有切肤之痛。记得当年朱镕基在美国麻省理工学院演讲，有人问到中国对美贸易顺差，总理反问，“你知道我们的工人做一双耐克鞋挣多少钱？”接着自己回答，“7美分！可卖到商店里，哪双不要几百块。”虽然总理没说，但据称乔丹一年为耐克的代言费高达2000多万美元，这得中国工人做多少鞋！耐克是没有自己的工厂的，生产全部外包，就是因为有品牌，把中国工人欺负成这样。

几十年来，中国的企业和企业家们为建立自己的品牌作出了巨大的努力，不无成果，然而，一如庞克的逆耳之言，我们依然任重而道远。其中的主要原因是火候未到。毕竟品牌是文化，名牌是神话，我们进入市场经济区区几十年，如何比得上人家的百年老店！我们的许多产品即便是自主设计，也至多有个牌子，而算不上有品牌。不信，看看本书引用的《商务周刊》名牌榜，哪有中国产品的影子。不过，我觉得，除了时间短，我们诸多企业家的品牌观有误也是一条重要原因。例如，很多人认定，名牌就是名气大，知道的人越多越值钱；于是，大把的银子不是用来改进产品和服务，而是铺天盖地打广告，以至于催生了几代“标王”。至于屡禁不止的假广告，更是连良心都不要了，还谈什么品牌建设！

品牌究竟是什么？专家的著述堆积成山。我觉得，说到底，品牌是消费者对于某个产品、服务或其供应商的情感依附。这种依附不是凭空而生，也不是广告忽悠而来，而是消费者的理性和情感需求在使用产品和服务时持续得到满足的结

果。情感依附到了一定程度，消费者甚至会对品牌产生一种非理性的激情或狂热。如此，品牌会给厂商带来真金白银的收益，且往往远超过产品的实物价值。美国盖洛普公司曾做过一次汽车测试：研究人员邀请被访者先试驾一辆无牌原型车，然后回答品牌和价格的问题；结果发现，如果这车是一辆尼桑，消费者愿意付2万美元，而如果是宝马，他们就愿意付4万美元。明明是同一台车，仅仅为了BMW三个字母，人们竟然愿意多花一倍的钱，这理性吗？

诚然，宝马属于尖端案例，令大部分商家望尘莫及。然而，如本书所示，做好了，即使初看起来不那么煽情的产品和服务也能产生品牌效应，也能与众多消费者实现“联姻”。

长达60多年，美国盖洛普公司一直在研究品牌建设与管理。不过，与大部分专家不同，盖洛普是从消费者而不是商家的角度开展研究的。简言之，盖洛普试图回答的问题，不是某个品牌应当如何包装和推广，而是消费者对产品和服务有什么理性与情感需求，以及这些需求的满足程度与品牌效能的关系。

我在中国盖洛普公司工作十几年，深知盖洛普的“一招鲜”是测量，特别是软数据的测量与管理。所谓“软”，就是人的意见、态度和行为，这里的人有两类，一是员工，二是消费者。而“数据”就是对这些意见、态度和行为进行量化分析。如今，测量的重要性已为企业和学术界普遍认可，然而，落到实践，仍有诸多迷茫，其中的关键就是“量什么？”打个比方，如果你要做衣服，那就量三围，千万别量手指头。然而，在管理实践中，我们不是老在“量手指头”吗？

通过多年的观察和研究，盖洛普发现了消费者对品牌情感

依附的“三国”，称为 CE11。C 即顾客（customer）；E 代表英文单词“engagement”。这个字很难翻译，其含义不是一般意义的“忠诚”（loyalty），更远远超过“满意”（satisfaction）。思考再三，我决定把它译为“钟情”。CE11 就是盖洛普专有的“顾客钟情度指标”。

CE11 由两层共 11 个指标组成。第一层叫做“L3”，即 3 个忠诚度（loyalty）指标，分别测量消费者对某个产品或服务的满意、再购买和推荐的程度和可能性。如书中所言，这 3 个指标在传统的顾客忠诚度评测中使用多年，得到业界的公认。

第二层指标是盖洛普独创，称为“A8”，即 8 个情感依附度（attachment）指标。这 8 个指标分别归于 4 个阶梯，形成一个“金字塔”，由下而上分别是：信心（confidence），诚信（integrity），自豪（pride）和激情（passion）。

信心是品牌效能的基础，其两个指标是：“（品牌）是我始终信任的名字”；“（品牌）始终信守承诺”。其所测量的是消费者对某个产品或服务的信任度，其中含义多多，例如，它的质量可靠吗？它的承诺可信吗？我能放心用它吗？不言而喻，“放心”是任何产品或服务的底线，书中称为“台面筹码”（table stakes），或曰“惩罚因子”（dissatisfier），即：做好了，你出场，做不好，你就出局。可悲的是，作为中国消费者，我们都能举出无数的例子，特别是食品，连这一关都过不了。

诚信比信心高一层，但也属于“惩罚因子”：“（品牌）始终公平待我”；“如果发生问题，（品牌）始终能够妥善解决”。这里测的是消费者眼中商家对顾客的基本态度和责任心。顾客真是上帝吗？还是说说而已？“店大欺客”，“势利眼”，“翻脸

不认人”，想必我们都有过各种不快的经历。另一方面，如果商家信守契约，特别是发生问题时妥善解决，我们油然产生感激之情。我自己就有过这样的经历。几年前，我买了一台国产名牌洗衣机，定时器刚用就坏了。一个电话，来自原厂的修理工即刻登门，手到病除。不仅如此，事后竟然连接三个售后电话，又是道歉，又是承诺。如此，我不仅不抱怨，还向不少人推荐，成了义务宣传员。

“惩罚因子”做好了，至多出场，而要出彩，必须做好“奖励因子”（satisfier）。CE11 的奖励因子处在金字塔的上两层。其一是“自豪”：“我为成为（品牌）的一名（顾客/购买者/使用者/拥有者）而感到自豪”；“（品牌）始终尊重我”。自豪属于情感领域，要使消费者感到自豪，晓之以理是不够的，必须动之以情。例如，都说银行没有品牌之分，然而，我对办公楼下的某家银行分理处却情有独钟，不是因为硬件或服务项目有什么特别，只是因为不少职员认识我，每次都把我当成贵宾接待。同理，沃尔玛对所有一线员工都有一条要求：要像在家中客厅接待贵宾一样对待每一名顾客。

顾客钟情的最高境界是“激情”，位于金字塔顶端：“（品牌）对于我这样的人是完美的（公司/产品/品牌/商店）”；“我无法想象世界上没有（品牌）”。这话听来有点极端，世上选择那么多，哪有什么“完美无瑕”和“不可或缺”？然而，人性本来就是情感超过理智，而优秀品牌都是煽情的，一直煽到顾客有口皆碑，爱你没商量。此举固然不易，但做到了，你的品牌就固若金汤，傲视天下。一如上述，不少宝马车主就有类似的狂热，所以庞克的“牛”不是空穴来风。

CE11 是盖洛普发明的测量工具，用来评测某个产品/服务或商家的品牌效能。可是，为了攀登顾客钟情的金字塔，商家应当如何行动呢？对此，《与品牌联姻》做了深入探讨，并引用了诸多成功案例。简言之，要做好品牌，商家必须做好三件事：其一，说明你的品牌承诺，必须可信（credible）、有冲击力（compelling）、并与顾客的愿望衔接（connect）；其二，识别你的目标客户及其需求；其三，确保在每个顾客触点上实现品牌承诺。

透过上述，我们领悟到一种先进的品牌观：品牌的根基不是单纯的知名度，而是与消费者建立和维持积极、健康和互惠的关系，所以来不得半点的虚假和投机。如此看来，中国企业的软肋不仅在于缺少优秀品牌，更在于普遍缺乏对品牌的正确领悟。我们太性急、太浮躁、太浅薄：只会造势，而不愿修炼；只显十年锐气，而不争百年辉煌。所以，中国企业要追赶国际先进，当务之急是树立正确的品牌观，并在其指引下，静下心来，踏踏实实地从产品、渠道、促销、价格、人员这 5 个 P 做起，一步一个脚印地向顾客钟情金字塔的顶端攀登。假以时日，我们期待更多的中国制造变为中国发明和中国品牌，继而使更多的中国企业摆脱耐克鞋厂的窘境，获得应有的回报。愿《与品牌联姻》和 CE11 助大家一臂之力。

盖洛普咨询有限公司（中国）前副董事长
北京 FG（赛惟）咨询有限公司董事长、总裁

方晓光

2009 年 4 月，北京

前 言

对马蒂来说，有两条最重要的关系，一是住在同一街区的哥哥，另一个是星巴克。

从周一到周五，马蒂每天下午都要走过四个半街区，来到他办公室附近的星巴克。虽然马蒂能在办公室内喝到公司免费提供的咖啡，但他宁愿走出大楼，走过另外两家咖啡店，到那家星巴克分店，高高兴兴地付上 1.60 美元，买一杯他不花钱就能在办公桌旁唾手可得的咖啡，而且风雨无阻。

那咖啡一定与众不同。

然而说真的，马蒂很可能喝不出他喜欢的咖啡与 Diedrich 或 Peet's 或 Seattle's Best 这些店家正在出售的产品有什么不同。

但是，马蒂每次进入星巴克，杰森已经给他倒好一杯他喜欢的苏门答腊咖啡（Grande Sumatra），一边喊着马蒂的名字，笑脸相迎。他总是在马蒂的杯子里留出一点空间，因为他知道马蒂喜欢喝到一半时再加满。马蒂付了 1.60 美元，习惯地往装小费的罐子里扔一枚 25 美分的硬币，然后在靠窗的高凳子上坐定。

其实，马蒂买的不仅仅是咖啡，而更是一种体验。他买的是脱离办公桌的半小时休息——远离响个不停的电话和没完没

了的 E-mail。对于日理万机的马蒂来说，这段插曲至关重要，而他花的钱还不到两美元。

与其说星巴克的咖啡“值”，不如说马蒂觉得在星巴克的体验值——或许更重要的是，他自己值。星巴克之行是他一天忙里偷闲的私密时刻，是不能轻易更改的老规矩。

在此，我们有必要指出，马蒂喜欢的并不是一家公司，尽管星巴克的使命是成为“全球顶级咖啡的顶级供应商”。毋宁说，他喜欢的是其中的一家分店——全球 7000 多家分店中的一家。

马蒂之所以从周一到周五每天都到星巴克来消费，是因为那家他偏爱的分店给了他某种回报。凡是持久而深刻的关系都是互补的。

但是，与他偏爱的分店相比，马蒂的投资回报并不总是让他满意。两个月前，他来到一座离家 3000 英里的城市。他约好上午 10:00 与人见面，由于到得早，便来到位于对街一家酒店大堂里的星巴克小憩。这里的苏门答腊咖啡，以及店徽、餐纸和绿色的背景与其他分店完全一样，然而，马蒂觉得，它与自己喜爱的星巴克分店不是一回事。他与其他顾客一起排队，把订单交给服务员，后者为他倒好咖啡，放在他面前，一边例行公事、面无表情地朝他点点头。马蒂坐在一张小桌子边，用餐纸擦去桌上残留的糖末。不知何故，他感觉有点不对劲儿。

你可能感到不解。马蒂到的是一家星巴克分店，与其他分店毫无二致。但是一家星巴克分店与一次星巴克体验之间有着本质的不同。对于马蒂和千千万万与他一样的顾客而言，星巴克体验不仅仅是围裙、杯子、咖啡豆和店内装饰。尽管星巴克大力推行标准化，但每家分店给予顾客的体验都各不相同。这

一点很重要，因为如果所有的星巴克分店都与这家大城市的酒店大堂分店一样，马蒂每天下午的习惯就会完全不同。

一次星巴克体验的实质在于马蒂来店内消费时所获得的感受。咖啡的味道以及杯子可能完全一样，但感受会不同，因为体验不同。马蒂的感受是他与星巴克关系的核心——而成千上万像马蒂这样的顾客的感受将决定星巴克的命运。

消费者的故事

关于星巴克如何销售产品、如何全球扩张、如何多元化以及如何开拓分销渠道，人们曾经大书特书。然而，他们写的都是星巴克公司的故事。

本书不讲星巴克或其他公司的故事；不描述独具慧眼的企业家、营销总监或广告代理，相反，我们讲的是马蒂这样的消费者的故事，因为任何一家销售品牌产品和服务的企业能否成功，全由他们来决定。本书的主题是马蒂和千千万万像他那样的消费者如何与品牌建立关系，以及他们为什么这样做。

就其动机而言，消费者初次购买或访问与从“第一次约会”发展成持久的关系——与品牌“联姻”是大不相同的。星巴克这样的公司绝不能满足于更多的“第一次约会”；它们的财务成功取决于能否建立更多的“婚姻”。

毕竟，马蒂并不是生下来就成为星巴克的顾客。事实上，15年前他连星巴克的名字都没听说过。他初次接触星巴克纯粹是出于好奇。他并不想与星巴克联姻，甚至并未刻意寻找新的方式来忙里偷闲。碰巧有几个同事谈到一家新开张的咖啡屋，

其中一人对前一天喝到的拿铁咖啡赞不绝口。虽然拿铁咖啡并非马蒂所爱，但他想亲自了解人们的热情从何而来。马蒂与星巴克的初次约会就这样发生了，起因是同事的议论勾起了他的好奇心，并且他觉得自己没准也会喜欢。

但是，马蒂坐下来喝第一杯咖啡时，他与星巴克的关系并没有突然绽放。一如所有意味深长的关系，它是逐步深化的。这一进程长达数月，其间“约会”多次，使马蒂得以——或许是下意识地——判断，星巴克是否适合他，以及在哪些方面适合他。他与星巴克的关系从第一次见面逐步发展为一种真正的品牌联姻：如今，星巴克已经成为马蒂日常生活的一个不可或缺的组成部分。

有必要指出，马蒂并不会与他经常接触的每一个品牌“联姻”。他与常去的 Vons 副食店就没有情感纽带，尽管他在那里买瓶装水、色拉酱和香蕉。他与希尔斯百货店也关系平平，虽然买过那里的蓝毛衣和清扫落叶的风机。但是他与星巴克的关系就不一般。区别何在？星巴克能与马蒂“衔接”，而 Vons 和希尔斯则做不到。

本书深入阐述我们关于两个问题的见解，其一是品牌关系，其二是真正的品牌联姻是如何形成的，以及其所具有的价值。我们将探讨维系健康的婚姻关系需要什么条件，以及什么情况下这一关系会削弱，甚至死亡。

互补的关系

并不是所有的品牌联姻都发生在消费者与他们购物或喝午

后咖啡的商店之间。有的品牌关系包含某种服务的成分，例如杰森与顾客的直接互动。但是大量的关系涉及一种品牌产品与购买或使用该产品的顾客。这类关系十分广泛，从啤酒到火花塞到微波炉。

还有的情况下，商家的销售对象是别的商家，此处的关系存在于工程师与预制件公司、IT 经理与软件供应商或医生与制药公司之间。

在这些情况下，也可能建立和维系品牌联姻。但是牢固的“婚姻”并非必然；购买或使用一种品牌（与它“约会”）不一定通往“婚姻”的殿堂。

“婚姻”不仅仅是一种行为。

独一无二

让我们来看看一种完全不同的购买场景和消费者。埃莉诺来到附近的拉尔夫斯超市，沿着 6 号通道推着购货车，寻找她喜欢的莫顿（Morton）牌食盐。可是，今天它比 26 盎司一袋的商场自有品牌贵 20 美分，价差高达 40%。一如许多老年人，埃莉诺的收入是固定的。难道拉尔夫斯牌的食盐不够好吗？

然而，尽管别的盐更便宜，但埃莉诺情愿为莫顿牌的盐多花宝贵的几毛钱。她这样做不是为了向别人炫耀。她买莫顿牌是因为感觉不一样。一如马蒂，埃莉诺对不同的产品或品牌的感受是不同的。她只关注几个特别的牌子——它们不仅赢得她的思想，而且赢得她的心。本书所关注的就是这样的紧密关系。

埃莉诺为什么对莫顿牌食盐情有独钟？推动她与这个品牌

初次约会的不是简单的好奇心，而是她的儿时记忆——每个周一的晚上，母亲都做她爱吃的利马豆煲。后来，埃莉诺与莫顿的姻缘得以延续，是因为所有的其他品牌在她看来都缺一点点特别之处，难以唤起她那么多关于厨房的美好回忆。这就是为什么她愿意多花 20 美分的原因。

显然，并不是所有的消费者都与埃莉诺的感觉相同。有的人对盐不在乎，有什么牌子就买什么。有的不与莫顿而与商店自身的品牌联姻。对于大量的产品种类而言，商店品牌所缔结的姻缘与产品一样多。

无论是哪种产品或服务，并不是所有购买某一品牌的人都与它联姻。消费者与之联姻的品牌也各个不同。而且，他们并不与其所接触的所有品牌联姻。

倾听消费者的呼声

埃莉诺和马蒂是真人。他们虽然只是两个人，却代表了成千上万的消费者，他们各自都与其所购买和使用的某些品牌建立了独特的关系，都有动人的故事可以讲给我们听。本书传递的就是这些消费者的呼声。

营销总监们可能从未听过埃莉诺和马蒂的呼声，这是因为他们大部分人只关注与消费者整体有关的数据。然而，消费者不等于简单的数据，也不仅仅是营销的目标，只会被动地等待精心设计的促销活动来告诉他们该买什么和什么时候买。

长达 60 多年来，盖洛普公司一直在倾听消费者的故事。我们与各式各样的消费者交谈，有的在英国酒馆买啤酒，有的

在北京买手机。我们访谈过超市的顾客和在快餐店前排队的青少年。我们还访谈过房贷经纪人、医生和运输公司经理。我们听他们讲述各自的品牌经历，以及品牌——某些品牌——使它们产生怎样的感受。

我们的研究表明，健康的品牌联姻会给一家公司及其股东带来巨大的财务回报；然而，这一回报取决于这些品牌能否给消费者带来重要价值。

说到底，决定品牌关系的是消费者，而不是可能担任“品牌经理”的那些 MBA 们。消费者决定他们是否忠诚于莫顿或星巴克这样的品牌。即便回答是肯定的，这一忠诚也不是终生不变的。一如当今世上的诸多婚姻，离婚是司空见惯的，而“相亲相爱，白头偕老”只是神话。

永结良缘

优秀品牌，例如迪斯尼、丽嘉酒店、健力士啤酒、Nordstrom^①和新加坡航空，都与它们的顾客建立了牢不可破的联姻。关于这些公司的著述甚多。虽然这些品牌与其顾客建立了持久的关系，但我们必须牢记，这些关系都是人际关系，需要一个一个地去争取顾客。因此，这些公司的顾客到底有什么想法和感觉值得我们深入探讨。

《与品牌联姻》对消费者进行了全新的描述。本书揭示了

^① Nordstrom 总公司位于美国西雅图，1975 年开始进军百货业，现今在美国国内拥有七十七家百货公司。——译者

消费者与各类对象所建立的情感联系的实质，这包括他们购买的、购物的商店、就餐的餐馆和存钱的银行，等等。

我们之所以能够对消费者关系进行全新的研究，是因为我们发现了一种独特的方法，来测量和管理消费者关系，而在此以前，人们认为，这些关系虽然很重要，却无法测量，继而无法管理。

本书引用了 2000—2004 年在全球进行的新的消费者研发的结果。它描述并界定了消费者对品牌的情感依附，而正是这种依附将消费者与某一品牌紧密相连，使其他品牌无法插足。本书还描述了终极的品牌关系：对品牌的激情。我们所指的不仅是对煽情的奢侈品——例如宝马汽车和阿玛尼西服——的激情；而且包括一些不那么煽情的品牌，例如沃尔玛、联邦快件或英特尔，甚至对万事达卡、BP 或 MCI 的激情。

我们研究了一些世界顶级的品牌联姻，并探讨是什么因素促成了消费者与品牌的第一次约会，继而迈出建立关系的第一步。我们深入了解要建立持久的品牌关系，即一家公司与一名顾客联姻，有什么必需的条件。

《与品牌联姻》将我们的发现与大家分享，并探讨经理与员工如何在此基础上努力建立强固的品牌和持久的品牌联姻。我们的发现不仅适用于制定品牌战略的企业高管，而且适用于执行战略的一线员工，而他们每天都与品牌生活在一起，不是加强它，就是削弱它。

作为建立品牌关系的第一步，你必须倾听顾客的呼声。他们的故事不仅能在焦点座谈中听到，而且——只要你问对问题——能在大规模的定量调查中听到。