

Passion Brands

[美] 凯特·纽林 (Kate Newlin) 著 徐梦蔚 译

激情品牌



为什么红牛有双飞得更高的翅膀？

为什么东尼·索波诺一开凯迪拉克，车子销量便扶摇直上？
iPod 红透半边天，为什么 Zune 却乏人问津？



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

014039986

F273.2
648

Passion Brands

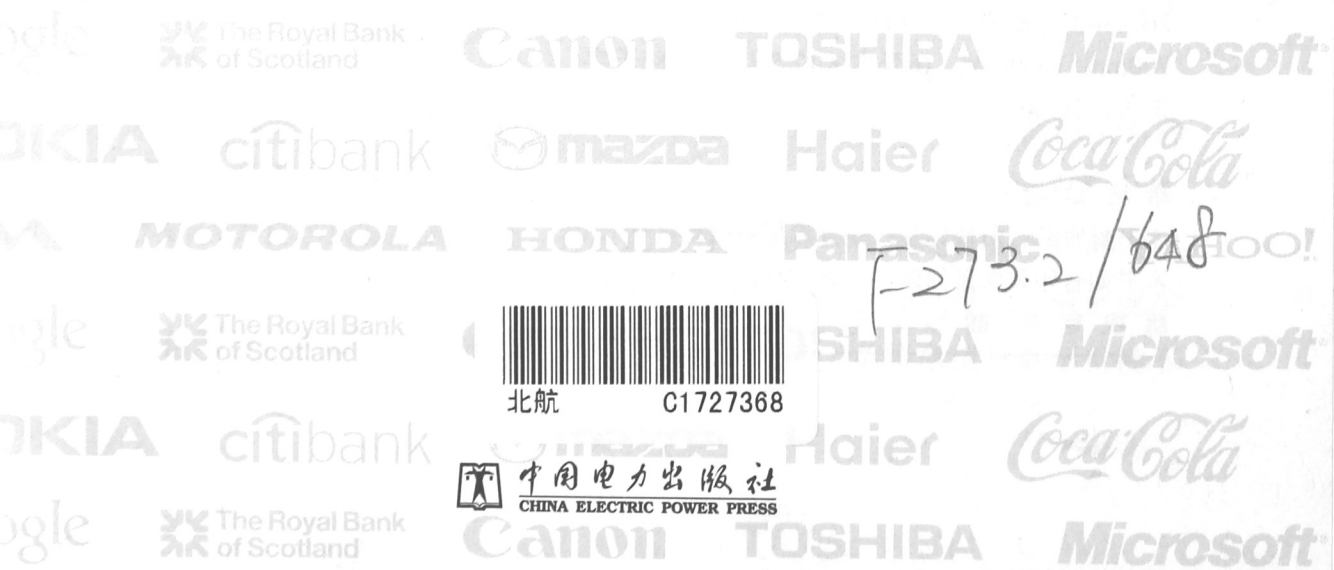
[美]

凯特·纽林 (Kate Newlin) 著

徐梦蔚 译

激情品牌

6679823426



北航

C1727368



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

F-273.2/648

图书在版编目(CIP)数据

激情品牌/(美)纽林(Newlin, K.)著;徐梦蔚译.

北京:中国电力出版社,2014.3

书名原文:Passion brands: why some brands are just gotta have, drive all night for, and tell all your friends about

ISBN 978-7-5123-5567-5

I. ①激… II. ①纽… ②徐… III. ①品牌—企业管理 IV. ①F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第032173号

北京市版权局著作权合同登记号:01-2013-0698

Passion Brands: Why some brands are just gotta have, drive all night for, and tell all your friends about by Kate Newlin

Copyright © 2009 by Kate Newlin

This edition arranged with Taryn Fagerness Agency through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright:2014 CHINA ELECTRIC POWER PRESS

All rights reserved.

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:赵云红

责任校对:常燕昆 责任印制:邹树群

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2014年3月第1版·2014年3月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·12.5印张·186千字

定价:36.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

如果你想让别人做某件事，你就得调动他们对这件事的激情。

之所以这么说，不仅是因为过去 20 年的事业让我在这方面有了成功的经历，还因为这种说法具有科学依据。行为经济学是一门相对年轻的学科，旨在研究经济决策的过程。围绕这一学科，已经涌现出不少令人着迷的科学研究，以及数本优秀的图书，如史蒂芬·列维特和史蒂芬·都伯纳合著的《魔鬼经济学》(*Freakonomics*)，丹·艾瑞里的《怪诞行为学》(*Predictably Irrational*)。

艾瑞里的结论之一是，当人们的激情被激发出来后，不但他们的行为方式发生了改变，而且他们简直像变了一个人。一旦我们在激情的作用下变了个人，我们的行为就会变得难以预测。但有一点是可以确定的：无论我们的激情是如何被调动起来的，这股激情都会成为我们行为背后的动力，使我们做出比被理智束缚时更大胆的举动。

可以想象一下，如果一个品牌能真正激发顾客心中的激情，那么它的优势该有多大啊。这一品牌简直是踏入了一个不同的市场，其他竞争对手必须遵循的规则对该品牌来说宛如浮云。人们在买电脑的时候，也许觉得自己该对型号、价格有客观理智的选择，但是一看到苹果的 Mac 笔记本，他们一下子就被迷住了。

为什么更多的企业没有把自己的品牌打造成激情品牌呢？为什么他们不重点考虑这一策略呢？或许，这些专业的商业人士正努力避免被带入情感深渊。或许他们认为自己应该保持理性，并由此认为每个人在决策时都是理智的。或许他们觉得，激情是一种非常强烈的情感，需要他们大大增加投入。或许现在还有人信奉他们在学校里学到的“理性人”经济模型，觉得激情是看不见摸不着的，无法对实实在在的经济产生影响。

如果他们的确存在上述顾虑，那么凯特·纽林能够彻底打消他们的担忧，他们也会因此取得更大的成功。我坚信，凯特已经找到了打造激情品牌的秘诀，通过使用这些方法、遵循这些建议，并在过程中挑战自我、激发激情，我们就可以创造出可观的市场价值。

在工作中，我亲眼见到激情品牌给企业带来的巨大商业优势，并帮助企业实现飞跃发展。我看到一些创业型公司，由于它们富有激情，它们能像大卫斩杀巨人歌利亚^①一样灵活地以弱制强。它们获得了更高的利润，建立起了更长远、更有益的联系，渗透到了更广泛的市场，得以成功拓展产品线，品牌声誉更强韧，市值更高、更稳定，甚至能在重大商业决策失误后如凤凰般浴火重生。

我的确看到有人，如顾客、员工等，因自己的激情所在，自愿地甚至急切地做出牺牲、承担后果。

激情是一种强烈的体验，充满了热烈的情感，既有正面的也有负面的。大众所理解的激情和这一情绪本身所存在的差别就好比色情与真爱之间的差别：两者表面上有些相似，但除此之外再无共通之处。

激情品牌恰恰是对“色情”概念的最有力驳斥。在做出选择时，我们找到了契合。在感受快乐时，我们体会到了爱。而在获得身份认同时，我们迸发了激情。对我们来说，商品已不仅仅是产品，更是我们自身的写照。所以，如果发现我们喜欢的人对我们深爱的品牌没有感觉，我们就会觉得很受伤。

在过去 20 多年的职业生涯中，我的大部分工作都与激情品牌有关。这些品牌与众不同，背后的经营者也各有特色。

十分幸运，我曾在不同的时期分别为苹果（Apple）和捷威（Gateway）工作过。1998 年，捷威与戴尔并驾齐驱，两者的销售额均为 80 亿美元，苹果则在低谷中挣扎，当年的销售额跌破 20 亿美元。但是，苹果和捷威的命运发生了巨大的逆转，他们之间的差别，不仅在于创始人的激情，还在于用户的激情。

特德·韦特是捷威的创始人，正是这位梦想家想到了在产品的外箱上印上奶牛花纹，他打造了个人电脑行业最接近于激情品牌的企业品牌。捷威用充满

① 大卫与歌利亚的故事源自《圣经》。

想象力的方式展示自己，用牧场上的奶牛代表品牌形象，并建立了直接面向消费者（Direct-to-Customer）的经营模式，从而消除了与消费者之间的距离感。数十家效仿捷威采用直接面向消费者这一经营模式的公司都被捷威打败，捷威的步伐一直紧跟戴尔这一更为主流的品牌。

但随后，韦特却任由激情从他的公司中蒸发。他转变了公司的管理模式，采用了冷冰冰的、一板一眼的商业模式，于是不得不眼睁睁地看着自己对公司的激情消失殆尽。在以后的10年中，公司的价值一路下跌，当捷威被宏基（Acer）收购时，价格远低于10亿美元。在灰烬之下的某个地方，我相信这一激情品牌的余火仍未熄灭。而我心中强烈的伤感情绪让我悲观地认为，短期之内难有人让捷威重燃激情。但乔布斯却成功地让苹果重新焕发了生机。

“你是想卖一辈子糖水，还是想改变这个世界？”乔布斯向百事的总裁约翰·斯卡利抛出了这样一个问题，想把他挖来硅谷工作。但不久以后，满怀激情的乔布斯被踢出局，曾以卖汽水为生的斯卡利成了苹果的主管。苹果也慢慢地落在了时代后头。但是，创意人员、开始崭露头角的美术设计人员、设计师、越来越精通电脑的娱乐和创意通信领域的专业人士身上都闪耀着激情，他们没有让火花熄灭，待到乔布斯回归时，这股积压的热情在迎接他，并支持他重振苹果的计划。

人们觉得乔布斯不是一般人，他是独一无二的。这当然没错。但激情品牌的原理和优势的适用范围比大家所想象的更为广泛。无论是消费品、服务，还是企业对企业的营销（Business to Business），朝着激情品牌的方向迈进都是有百利而无一害的。伸手摘星，即使徒劳无功，也不至于一手淤泥。

就让激情品牌这个概念成为你的指路明星，让许多当代杰出营销人员的导师凯特·纽林成为你的向导。

PASSION BRANDS

目录

序

第一部分 打造富有激情的品牌 /1

- 第一章 那些我们钟爱的品牌 /2
- 第二章 重要的是世界观，而不是年龄、种族或性别 /27
- 第三章 在设计上别出心裁 /41
- 第四章 招募热情人士 /51
- 第五章 消费者知道营销人员需要他们 /76
- 第六章 将品牌民主化 /90
- 第七章 揭秘品牌神话 /118
- 第八章 制造声势 /141
- 第九章 打造激情品牌的诀窍 /161

第二部分 催生激情品牌的文化因素 /169

第十章 老龄化的美国 /170

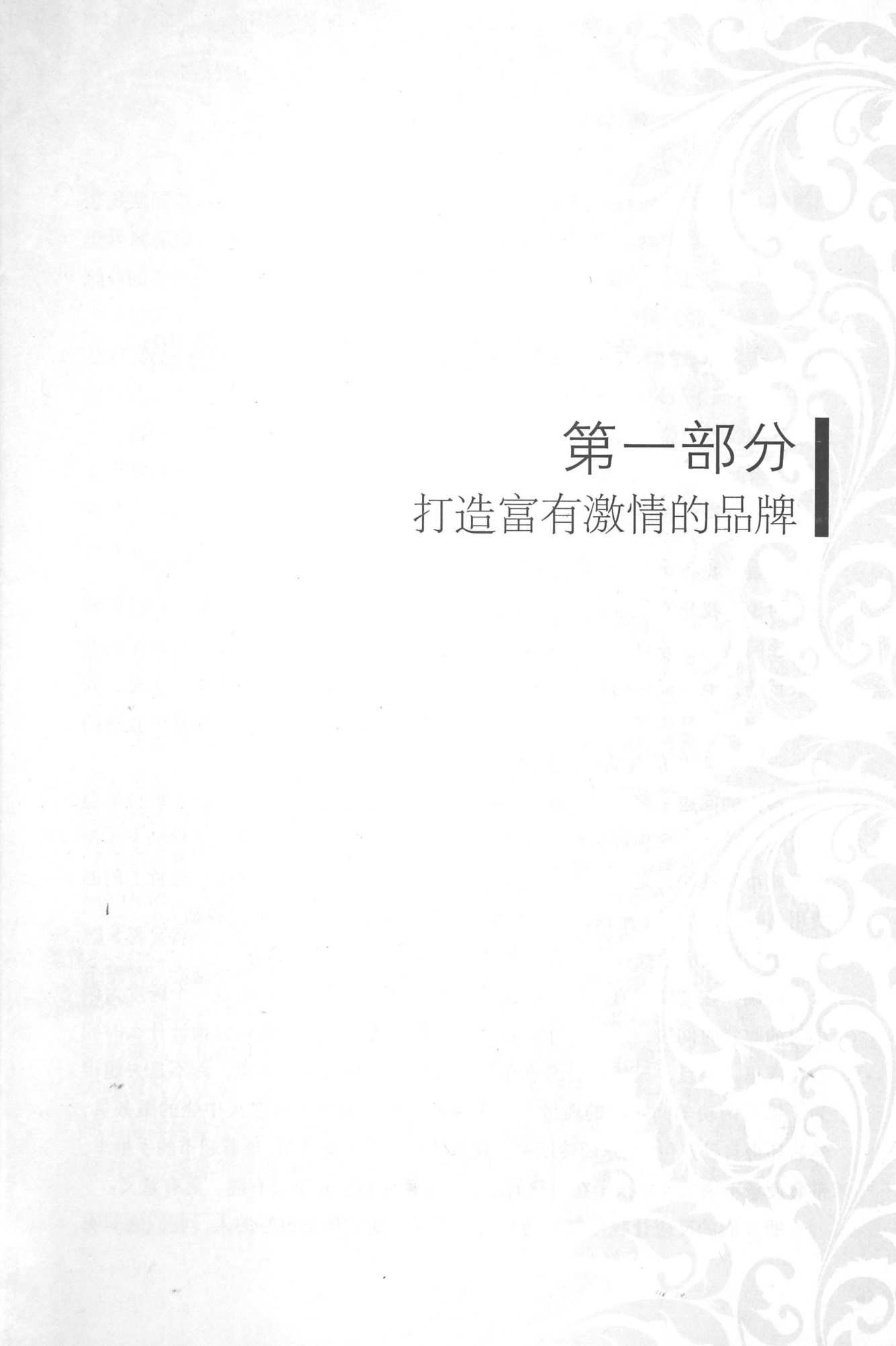
第十一章 新孤立主义 /174

第十二章 现实的自动化 /180

第十三章 新形式的身份认同——“买这本书的人还喜欢……” /185

第十四章 无处不在的营销基因 /188

致谢 /192



第一部分

打造富有激情的品牌

第一章 那些我们钟爱的品牌

场景：我和女儿马蒂待在家里，我在为即将到来的几位朋友张罗晚餐。

讨论：我开始大加赞赏“新鲜直送”（*Fresh Direct*）这家网络超市的良好服务。该网站的服务只针对纽约市，其他地区可能也有相似的网站。该网站的基本宗旨是，他们提供的食物绝对是新鲜的，并直接递送到客户手中。于是，我再也不用去食品店了，也不会出现某种关键食材短缺的情况。正如新鲜直送的广告所说：“我们的食品新鲜无比，顾客都被我们宠坏了。”

客人的回应：客人们不理解为何我对这家公司如此热衷。商品的售价不会太贵吗？送来的食物都装在包装盒里，那些盒子该怎么处理呢？送货的卡车每天满城市到处跑，是不是太不环保了？步行去超市购物更环保吧？送货上门的费用高吗？每次买了东西以后，都得待在家里等着签收，是不是很烦人？

他们的反应让我目瞪口呆，我觉得他们根本是在吹毛求疵。

的确，在“新鲜直送”购买食品，你需要在线下单，并指定一个跨度为两小时的收货时间段，这期间你需要在家等待收货。不过，你可以预计什么时间会在家里。而且，显然我更愿意在家看新闻或是和孩子玩扑克，而不是去超市为了搞清两块羊肉之间的质量差别去求助已经不耐烦甚至怒火中烧的服务员，然后还得自己打包，把东西拎回家。我想他们也不可能认为，推着超市的手推车，带着疲惫不堪的4岁孩子在坚硬的过道上来回穿梭比在家更有趣、更有意义。

朋友们的反应让我生气，为什么会这样？他们都是很好的人，我们之间有

许多共同点，我们的孩子们也相互喜爱。我们都去同一座教堂做礼拜。我们的世界观相似。我们一起度过了许多愉快的夜晚。但有些东西正急转直下，我发现自己看他们的眼光不同了，好像他们触犯了什么令人无法原谅的社交大忌。

事实上，从后现代营销（postmodern marketing）的角度来说，他们的确犯了忌。他们没有像我一样钟爱“我的品牌”。这是怎么一回事？我和这些善良的、值得信任的朋友之间的友情，居然不及我和某个品牌之间的关系来得坚固？

顿悟：那一刹那我幡然醒悟。激情品牌的含义就是，你会向你的朋友们全心全意地甚至如传教士般地推荐这个品牌，你是如此投入，以至于如果朋友没有像你一样热烈地接纳这个品牌，你就会觉得他们头顶上有一片乌云，挡住了这一品牌的光芒。当然这只是暂时的，乌云会消散，友谊也会长存。但我还是要问，为什么会这样？

有些品牌会令我们反感。有些品牌我们能够忍受，拿来将就一下，但彼此之间并无契合感。有一些品牌是我们喜爱的，甚至钟爱的。有些品牌伴随我们成长，我们甚至把它们视为人生经历的一部分。

还有一些品牌，属于完全不同的一类：他们是我们所热爱的品牌。我们会到处去找这个品牌在哪里销售，绝不接受任何替代品。无论这一品牌的产品在马路对面就有，还是得穿过整个城市、开很久的车才能买到，我们都心甘情愿。这样的品牌能帮助我们建立友谊：“和我一样喜爱一遍遍看《法律与秩序》（Law and Order）重播的人一定跟我是一类人。”再想想女人们与 HBO 电视台的电视剧《欲望都市》之间的那一场“恋爱”：她们聚在一起看直播，早晨在茶水间讨论剧情，在剧终时开告别派对，去剧中出现的商店购物，喝剧中出现的鸡尾酒，购买珍藏版 DVD 套装，有线电台对该剧的重播似乎永无止境，而电影版一推出，她们就马上相约观看首映。所有这些，都是激情的体现。而对《欲望都市》并不感冒的人认为，这不过是部没完没了的滥俗爱情片。两种极端情况中，存在对于品牌的黏合心态或逆反心态。你也许喜欢凯莉^①，也许不喜欢，但无论如何，你对这一现象的反应体现出你是个怎样的人，你的价值观如何，品味如何，幽

^① 《欲望都市》女主角之一。

默感如何。这一电视剧的品牌仿佛一块磁铁，人们与它相吸或相斥。

这类品牌所具有的力量可能会给友情带去一点动荡。例如有位朋友在提及自己的一位友人时这样说道：“她给我推荐了一部电影，说非常非常棒。听她这么说，我就去看了。看完后，我简直想不通她为什么要推荐这么一部电影给我，难道在她眼里我就是喜欢这种电影的人？这件事以后，我看她的眼光和以前不一样了，不得不承认，我对她的印象没以前那么好了。”

这类品牌能改变人们长久以来养成的习惯，如采购食品的习惯。由于激情品牌的影响，我在考虑搬到一个更便捷的新社区之前，脑海里首先蹦出来的问题是，这个社区在新鲜直送的送货范围内吗？

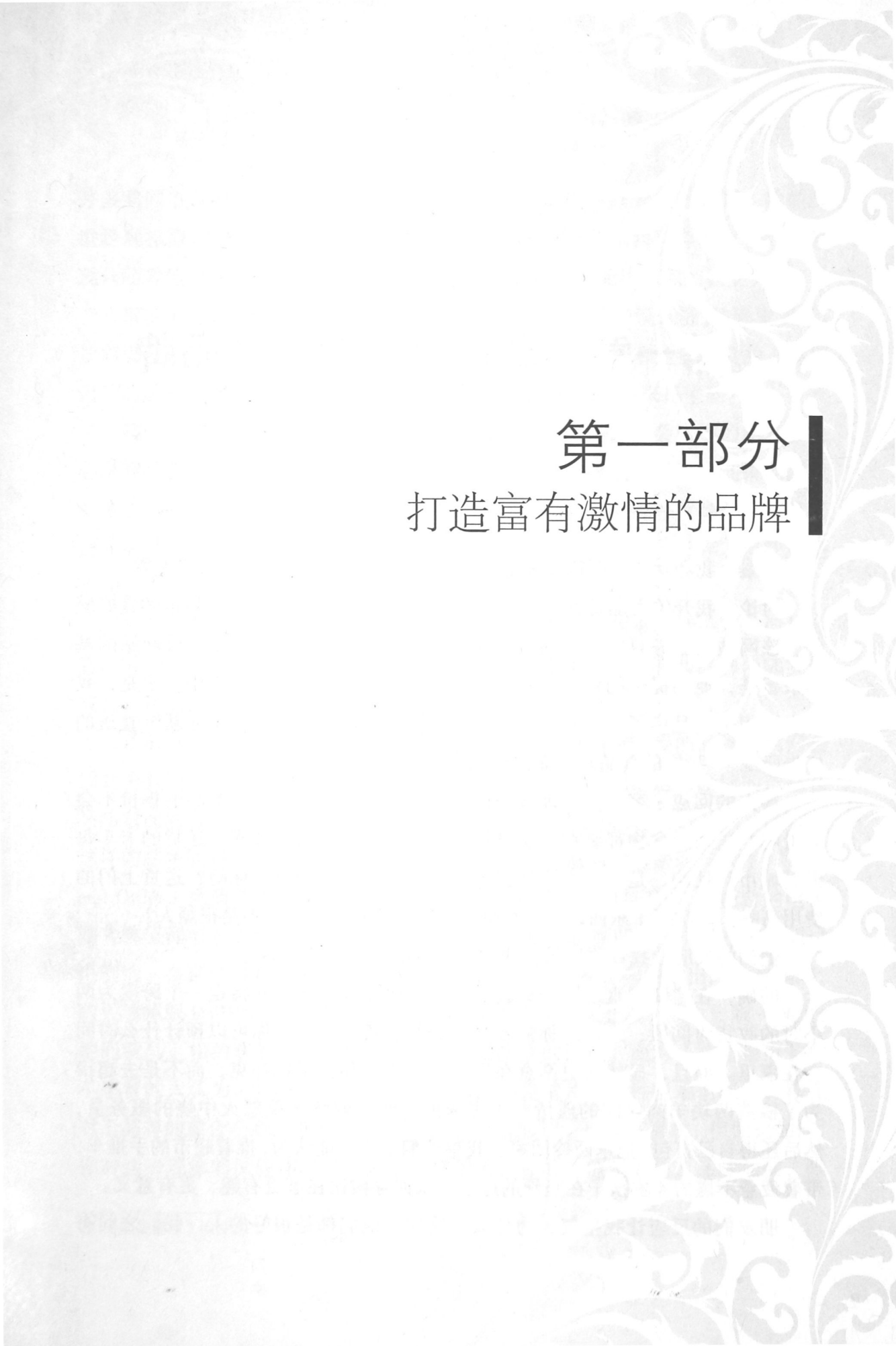
来给品牌做个“pH值”测试：你选择高露洁还是佳洁士？诗人朱莉·希恩曾告诉我，她不知怎么有了一支高露洁牙膏，于是完全不知道该拿这支牙膏怎么办。把牙膏给扔了？好像有点夸张。但真的要拿高露洁来刷牙吗？我告诉她，在部队里我们用牙膏打磨黄铜制品，对于一个佳洁士的忠实拥护者来说，这应该是个好的解决方法。

换句话说，所谓激情品牌，就是能让你产生依恋的品牌。这一品牌从某个角度无可替代地代表了你的个人身份，哪怕无人关注，你也忠实于它。激情品牌让你重新审视你的习惯、你的行为、你对公寓地段的衡量标准，以及你与他人的关系——朋友、同事、家人。

如果韦氏字典里有激情品牌这个词条的话，解释也许是这样的：

激情品牌，名词。①令人无比喜爱的品牌，它的拥护者会不由自主地谈起它，向朋友、家人、同事极力推荐它，希望他人也能如此热爱这个品牌。②能在消费者心中引发强烈个人情感的品牌，消费者会在谈话中提及它，在着装中体现它，并且长期反复地购买它，希望把品牌变成一种个人符号。③依靠着消费者对它的爱和为它进行的快乐宣传而逐步建立起来的品牌。

激情品牌的诞生可以追溯到《圣经》记载的伊甸园时代：当蛇向夏娃诉说苹果所代表的欢乐时，激情品牌其实已经出现了。激情品牌与我们之间的联系之强，甚至超过了我们与许多实实在在的人之间的联系。没错，我们与一件物品、一个品牌、一种符号之间的联系，甚至比我们与生命中某些人之间的联系更为密切。



第一部分

打造富有激情的品牌

望选择性地服务某一类客户群。而当谷歌开通 Gmail 电子邮件服务时，想要使用谷歌邮箱，你必须事先获得好友的推荐。虽然现在几乎人人都能开通一个谷歌邮箱，当时的“排外策略”依然是一个极端准入战略的优秀案例。这些品牌往往会成为一时的风尚，或者刻意维持在一个较小的规模，为了保证独特性而压制自身的增长。

如何区别激情品牌、当红品牌与仅仅是营销做得好的品牌

“我们与某些品牌之间构建的联系甚至强于我们与许多人之间的关系”，我开始针对这一观点进行研究，研究的第一步就是衡量各种品牌究竟能激发出多大的激情。我的想法很直接：做一个漏斗，然后把 21 世纪初期美国存在的各大品牌都灌进漏斗里。设置一些标准，不但能过滤掉那些衰退的品牌，还能排除另一类品牌，它们获得了成功，变成了大品牌，可能还长期占据着零售商店的货架，但却没办法俘获消费者的心。我希望能得出一个激情品牌入围名单，然后看看这些品牌之间存在哪些相似之处。

首次筛选后胜出的品牌		
保时捷（Porsche）	亚利桑那冰茶（AriZona Iced Tea）	露得清（Neutrogena）
尼桑（Nissan）	杰克丹尼（Jack Daniel's）	强生（Johnson & Johnson）
凯迪拉克（Cadillac）	星巴克（Starbucks）	丝华芙（Suave）
哈雷（Harley-Davidson）		多芬（Dove）
吉普（Jeep）	苹果（Apple）	雅芳（Avon）
	摩托罗拉（Motorola）	
万宝路（Marlboro）		塔吉特（Target）
纽波特（Newport）	李维斯（Levis）	诺德斯特姆（Nordstrom）
骆驼（Camel）	真实信仰（True Religion）	韦格曼斯（Wegmans）
	洛卡薇尔（Rocawear）	乔氏超市（Trader Joe's）
索尼（Sony）		好市多（Costco）
夏普（Sharp）	汰渍（Tide）	
B&O（Bang & Olufsen）	佳洁士（Crest）	耐克（Nike）
博士视听（Bose）	高乐氏（Clorox）	爱柔仕（Aerosoles）

	碧丽珠（Pledge）	新百伦（New Balance）
Turbo Tax（报税软件）	士力架（Snickers）	全美赛车（NASCAR）
Quicken（财务管理软件）	德芙（Dove）	新英格兰爱国者队（New England Patriots）
	卡夫（Kraft）	
宝洁面纸（Puffs）	好乐门蛋黄酱（Hellmann's Mayonnaise）	绿湾包装工队（Green Bay Packers）
通用电气（General Electric）	好时（Hershey's Kisses）	
惠而浦（Whirlpool）		
熙尔仕楷模（Kenmore）		

如果之前的假定是正确的，也就是说我们与品牌之间建立起的强有力的联系甚至能挑战我们与朋友、家人、同事之间的关系，那这背后就蕴含着许多商业性和社会性的启示。我们不但热衷于把我们喜爱的、乐于谈论的品牌摆上餐桌，放进口袋、钱包，还热衷于把他们收录进我们的投资组合中。

我提出了几个假定，以便针对这些品牌的动力源泉展开研究，即研究他们与用户之间的情感联系。我决定首先找出那些消费者主动承认与他们具有情感联系的品牌，以得出一个入围名单。我找到了一家量化研究机构——国际通信研究公司（International Communications Research），该机构对十分广泛的消费者人群进行了调研。概括来说，我们在调研中提出了一系列开放性的问题，我给出了我对激情品牌的定义，看看他们是否能自动地联想起一些品牌。

这一过程产生了大约 50 个品牌。下一步就是根据品牌的市场份额或声音份额（share of voice）建立索引。市场份额是指某一品牌的销量在同类品牌当中占到什么位置。举例来说，汰渍在洗涤产品市场中可能占有 50% 的市场份额。而汰渍的声音份额就是指它用于宣传的广告投放在所有洗涤产品的广告投放中排名如何。例如，像万宝路这样的品牌，它的销售额大约占到整个香烟市场的 50%，它的广告投放强度之大也是史上少有的。这些大品牌自然能登上不少排行榜的榜首。但我更关注另一类品牌，它们没有进行过长年累月、大张旗鼓的自我推销，却依然能博得一批忠实的、乐于表达的热切追随者。

我的观点是：在小品牌中也能找到激情品牌，它们不如大品牌那么众人

皆知，但却和那些进行了大量广告宣传的、历史悠久的大品牌一样经常被提及。这一条件淘汰了约 20 个品牌，它们可能的确名气很大并受人喜爱，但它们已经在市场中存在了许久。剩下来的约 30 个品牌都是各自行业中的佼佼者，而且它们的历史不算悠久，广告投入也较少。

人们喜爱的品牌		
普锐斯（Prius）	汰渍（Tide）	乔氏超市（Trader Joe's）
吉普（Jeep）		韦格曼斯（Wegmans）
凯迪拉克（Cadillac）	《美国偶像》（American Idol）	瓦瓦餐厅（Wawa）
大众（Volkswagen）	《我为喜剧狂》（30 Rock）	新鲜直送（Fresh Direct）
保时捷（Porsche）		
普锐斯（Prius）	绝对伏特加（Absolut）	
迷你库珀（Mini-Cooper）	杰克丹尼（Jack Daniel's）	
	雪树伏特加（Belvedere）	
卡卡圈坊（Krispy Kreme）		
骆驼（Camel）	伊丽莎白雅顿（Elizabeth Arden's）	
索尼（Sony）	好乐门蛋黄酱（Hellmann's	
B&O（Bang & Olufsen）	Mayonnaise）	
爱柔仕（Aerosoles）	安缦集团（Amanresorts）	
	中西航空（Midwest Airlines）	
史蒂夫与巴里（Steve & Barry's）	白苏维浓（Sauvignon Blanc）	
罗德与泰勒百货（Lord & Taylor）	梅勒红葡萄酒（Merlot）	
	Chemistry.com（在线交友	
苹果（Apple）	网站）	

下一步就是针对这张名单进行再一次的确认。我们开展了一次更为客观的调查，询问了约 1000 名市场营销专业人员心目中的激情品牌。有趣的是，我的同事及朋友所推荐的大多数品牌正是名单上已有的品牌，因此之前那 30 个左右

的品牌得到了二次确认。深夜的对话和电子邮件交流可以生动地体现某些品牌为什么能成为激情品牌。

品牌与用户之间强烈的情感联系造就了激情品牌，但除此之外，还有几个因素是我想要关注的。激情并不是一种被动的事物，因此我认为，通过判断品牌与用户之间的关系是否有活力、有生机、有互动，我们可以进一步精简入围品牌的名单。真正的激情品牌是生机勃勃、活力四射的，并且会跟着用户的需求与期望不断演变。比如说，一位时髦的说唱歌手给他耐克球鞋的鞋带绑了什么花样会引起跟风与模仿，影响大家给耐克球鞋系鞋带的方式。一群年轻的男孩子把李维斯牛仔裤当低腰裤来穿，他人看到了也会学样，才不管妈妈、老师会不会反对。

这些品牌具有非凡的活力，而且这股活力还能传染。我们与这些品牌维持着联系，因为它们仿佛有生命，一些会随着我们的使用变得越来越智能（如谷歌），一些品牌能在使用者当中营造出即时的社区归属感（如星巴克）。激情品牌在以各种方式向我们做出实时回应，并且处于飞速的进步之中。它们绝不会停滞不前。

我与两名维克森林大学（Wake Forest University）的优秀商科毕业生一起对品牌的活力进行了研究，希望能得出一张“品牌—顾客”互动索引表。凡妮莎·卡波比安科和克莱尔·麦克劳德对候选品牌的活力进行了评估，她们通过分析第三方平台（如 Facebook 和 MySpace）记录下的谈话，以及谷歌等搜索引擎上的点击情况，来判断品牌与用户之间的互动情况。报刊的报道、影视作品中的植入也被考虑其中，因为这些形式让我们觉得有些品牌似乎自然而然地融入了身边的环境。虽然这往往是品牌营销的结果，它们向公关公司和影视公司支付了一定的费用，但是，有些时候，激情品牌的故事是“真实”的，人们的讨论、媒体的报道都出自一个简单的原因——这个品牌很有趣。

在这一研究过程中，我们筛选出约 20 个激情品牌“决赛选手”，有些原本就在之前的 50 个品牌之中，有些则是挤走老品牌的新入围者。

激情品牌的另一大构成要素就是，用户个人会希望把该品牌推荐给他人，而且是强力推荐：“你一定得试试这个！”一个品牌的活力从多大程度上仰仗于强有力的个人支持呢？诚然，可以通过广告来打造知名度，但激情品牌的动力