

可口可乐前任全球营销副总裁首次披露

可口可乐商业帝国的
品牌营销手册

情感驱动

人们愿意为情感支付额外的费用

非虚构

哈维尔·桑切斯·拉米拉斯
[西班牙]
(Javier Sanchez Lamas)

著

刘昶 译

中信出版集团

情感驱动

人们愿意为情感支付额外的费用

MARKETING

[西班牙]

哈维尔·桑切斯·拉米拉斯

(Javier Sanchez Lamelas)

著

刘琨 译

图书在版编目 (CIP) 数据

情感驱动 / (西) 哈维尔·桑切斯·拉米拉斯著;

刘琨译. -- 北京: 中信出版社, 2018.10

书名原文: Marketing: the Heart and the Brain

of Branding

ISBN 978-7-5086-9134-3

I. ①情… II. ①哈… ②刘… III. ①可口可乐公司
- 营销管理 - 经验 IV. ①F471.268

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第138131号

Marketing By Javier Sanchez Lamelas

Copyright © Javier Sanchez Lamelas 2016

Copyright licensed by LID Publishing

arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

情感驱动

著 者: [西] 哈维尔·桑切斯·拉米拉斯

译 者: 刘 琨

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

版 次: 2018年10月第1版

京权图字: 01-2018-3574

书 号: ISBN 78-7-5086-9134-3

定 价: 58.00元

印 张: 9.25 字 数: 200千字

印 次: 2018年10月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

序 言

在本书的前言部分，我会自我介绍一下，还要讲几件我先后在宝洁公司和可口可乐公司经历的事件——我的营销思维就是在这些事件的影响下成型的。事实上，哪怕你跳过前言部分，也一样能看懂整本书。

在本书其他章节，我会分享自己在营销生涯中学到的东西，也就是我在这期间形成的信念和原则——正是凭借着这些信念和原则，我才得以推动全球最高效的营销机构之一不断前进。这种放之四海皆准的营销精神可以跨越文化的界限，不论我们身处的环境如何快速更迭。除此以外，我还会分享自己在领导团队的过程中学到的经验教训——必须说一句，那是一支由才华出众的个人和广告代理公司组成的团队，他们总是能迅速地拿出更优质、更有效的营销策划方案。

我和你们中的许多人一样，也读过不计其数的营销类著作和文章。

除此以外，与我共事的还都是全球顶级广告代理公司的营销专家。我先后受雇于营销界的两大巨头，曾在许多不同的国家和文化背景下开展营销工作。我负责世界上最大品牌之一的全球营销事务，掌管价值数亿美元的营销预算。我改变了这个品牌的成长战略，开展了激励数十亿人的营销活动，为我的公司创造了巨大的价值。

然而……

不得不承认，我的营销生涯仍然是一个反复试错的过程。而且更为糟糕的是，对营销如何发挥效用的误解始终存在于各种专业手册和组织内部。眼睁睁看着大量资金被白白浪费在错误的营销决策上——其根源就是对营销理解不足——实在让人痛惜。我亲眼见过一些金点子被扔进废纸篓，也目睹过一些馊主意得到许多资源的倾力支持。我见过本是出于好意的管理者把出色的创意策划毁在了落地执行上。我敢肯定，你们中有许多人在读到这几行字的时候会频频点头，尤其是在营销组织机构或广告代理公司身居高位的人。

有些营销专家有不同说法，他们其实并没有讲真话。

我的运气还算不错，成功的次数比失败的次数多。我有强烈的好奇心，总喜欢思考各种事物“为何”以及“如何”发挥效用。我的幸运还在于我的顶头上司愿意帮助我从错误中吸取教训，也能够承担培养的成本，给我时间去实现目标。他们大概也知道，营销到目前为止还不算是一门精密科学。

坦言之，这不是一本书。

这是一本能够缩短你在营销领域的学习曲线的专业手册。

它会帮你厘清各种概念和理念；为你提供一种有望实现成功最

大化、失误最小化的思维方式；帮你理解营销“为何”以及“如何”发挥效用；为你提供一套行为准则，让你的组织更果断、更自信，结构更优化；帮你在当今商海中乘风破浪，革新变旧；让你的营销策划效果更好，效率更高。

它会对有关营销的一些常见误解提出质疑，并说明它们错在哪里以及为何错了；为你提供一套严密的理论依据，帮你对营销活动和营销计划进行筛选，让由错误惯例衍生而来的问题无可遁形。

假如你是总经理，那么它会加深你对营销原理的认识，厘清你的决策流程，并最终帮你提高企业的营销投资回报率。

假如你从事的是广告代理业务，那么它会为你提供一个全新的视野，让你从客户的角度看待“应该”如何发挥效用；还会在你为自己的优秀理念据理力争的时候，以充分的论证助你一臂之力，并最终通过更优质的营销策划为你的客户带来增值。我要提醒一句：面对烂客户毁掉好理念这种事情，本书无能为力……但你至少可以把书中支持你论点的内容全都标记出来，然后送给他们。

在生活中，出身寒微者比比皆是，这些“营销信念”也不例外。它们的雏形其实只是一份讲稿幻灯片，而缘起则是我想帮助组织里的管理者将失误概率降到最低，并从我的经历中吸取经验教训。除此之外，我还想通过这种途径，让所有的合作伙伴以一个团队的身份创造更大的运营效益。我希望他们不但知其然（发生什么），还知其所以然（为何发生）。我一直都有个想法，那就是只要把我每一段经历背后的故事分享给大家，那么你们不但不会轻易遗忘所学，而且更为重要的是，还会举一反三，活学活用。

后来，由于我的听众形形色色，所遭遇的问题和境况也千差万别，我不得不为他们量身定制演讲内容，幻灯片的内容也就越来越多。演讲期间面对的问题及其答案又丰富了我的思维，促使我更加深入地探索各种营销现象的成因。要我分享“营销信念”的演讲邀约也越来越多。

于是……

有一天，在乘坐国际航班的时候，我开始草拟一份Word文档，希望以后再有人需要的时候，可以轻松转发给他们。它或许不像幻灯片那样有各种漂亮的图片装饰，也不像当众演讲那么引人入胜，但是在我看来，它一样能助我达到目的，还能让我省一些排版时间，少一些旅途劳顿……

这样飞了几次之后，原计划中一份简短的文档变得越来越长，超出了100页。于是我干脆加了一篇简明扼要的序言，把内容编辑成图书版式，又拿到了版权。成书后，我先是分发了几百本给自己认识的人，他们大多把它当作职业参考书。再后来，需求量居然越来越大，就连其他团队和广告代理公司的人也来索取。我只好又加印了一些，并不断更新书里的内容。

所以说，你将要读到的这本书是一份专业手册的扩编版和升级版，其创作初衷是领导我那支才华出众的营销团队——他们总是能为全球最知名的一个品牌拿出顶级营销方案。书中讲到了我一路走来学到的东西，犯过的错误，以及取得的成功。

书中还讲到了营销的秘方，即综合利用创意和数字来创造增量价值并最终建设标志性品牌的力量，概括起来就是创意营销

(mARTketing) 和数字营销 (MATHketing)。换句话说, 是以创造力和代数为核心要素, 用一种可持续的方式, 更经常性地, 将更多的东西, 卖给更多的人, 来赚取更多的钱。

这本书里的每一章都是相对独立的, 所以阅读的时候不必拘泥于顺序 (若是你想要更好地掌握这些概念, 我建议还是按照先后顺序来读)。另外, 我还加入了一些个人经历和相关文章来证明书中的理论, 尽管跳过这些内容也一样能读懂整本书, 但它们存在的意义是要让你理解并且记住这种理论在实践中如何发挥效用。

英语并非我的母语, 我平常怎么说话, 就怎么写书。我也知道这本书并不完美。但好在还算条理清晰, 逻辑分明, 各种概念和理念也不难理解。希望你会喜欢。

前 言

我们了解自己，却不了解自己的未来。

——威廉·莎士比亚（1564—1616）

先让我做个自我介绍……还是从小时候讲起吧。

想当年，我唯一的愿望就是拥有一条李维斯 501 系列红标排扣式牛仔裤。我用了整整一年的时间存下了 4500 比塞塔^①，恰逢 1978 年那会儿西班牙货币大幅贬值，我只兑换到了 40 美元。对一个 15 岁的西班牙男孩来说，这绝对算得上是一笔小小的财富了。我把好不容易攒下来的钱交给

^① 比塞塔是西班牙在 2002 年欧元流通前使用的法定货币。——编者注

了一个要去纽约旅行的朋友，两周后我拿到了这款牛仔裤。我的尺码是 30/32^①，不过我知道这裤子一旦过水，就会缩个两英寸。

虽然当时我心里一直有个声音在说：你这么做真傻。毕竟，那条裤子价格不菲，买起来还大费周折，也谈不上有多大实用性。可我就是想要啊。它那么真，那么正。它是叛逆、炫酷和自由的象征。而且只要穿上它，我就很快乐。

虽然我明知其中是“营销”在作怪，但对于它如何发挥效用，又为何效力如此之大，却是毫无头绪。我只知道那些标志性的美国品牌富有某种魔力，但绝对想不到若干年之后，自己会为其中一个品牌做营销工作。

时光荏苒，几年后，我成了法律专业的一名大学生。从纳瓦拉大学毕业 5 年之后，我在西班牙北部创办了一家律师事务所，提供无偿辩护服务。这样过了大约一年，（在办完两个谋杀案之后）我对从 25 岁开始就一直当法官的父亲说想去巴塞罗那读 MBA（工商管理硕士）。我坦言自己讨厌当律师，可父亲却无法理解，所以他对我的决定大为不悦。我们冷战了好长一段时间，谁也不理谁。

可以说，读 MBA 从许多方面改变了我的人生观。它教会了我如何定义和发现问题，如何评估备选方案。它让我知道如何做出更好的决策，不仅仅是商务决策，还增强了我的自信心和意志力。总而言之，它让我变得更加优秀。

但对营销，我仍然一无所知，尽管我当时并不这么认为。

① 30/32 为美国表示裤子尺码的方式，单位为英寸，一般前一个数字代表腰围，后一个数字代表裤长（裆部到裤脚的长度）。——译者注

在校读MBA期间，适逢宝洁公司来校园招聘。我发了一份干巴巴的简历过去，想申请一个面试的机会，却也没抱太大希望。我心想，公益律师+MBA是什么组合？他们怎么会愿意试用这样一个“复合型”人才呢？按照我的猜测，就算他们愿意，也多半是出于好奇心理，而不是基于专业标准。谁知没过几天，他们就给我打了一个电话，在听我讲了自己如何热爱营销、如何仰慕宝洁公司之后，伊格纳西奥·拉腊科切亚当场拍板，雇用了我。

1988年8月1日，是我进入营销世界的第一天。我的上司接见了我，带我参观了我与另外三个人共用的办公室，还把印好的名片给了我。名片上面写着，“哈维尔·桑切斯·拉米拉斯——碧浪洗手液品牌助理——宝洁公司”。我开心极了。

他还给了一份英文的商业评论让我读读。我解释说，我的法语很流利，但对英语却大字不识一个。他脸色一变，闪身进了他的顶头上司伊格纳西奥的办公室。关门长谈之后，他们意识到自己犯了一个错误：面试全程使用的是西班牙语，所以没怎么留意我简历上关于语言能力的那行描述。最终的解决方案倒是很实际：他们把我调离岗位，送我去接受6个月的私人英语辅导，达到流利的水平。值得称道的是，在学习期间，他们仍正常上调了我的工资。

我就像一块海绵，贪婪地汲取着营销学的各种知识。我学习了消费市场调研、多元回归分析，以及概念生成（包括“洗得更白”这个概念为何如此重要，至少我自认为找到了个中原因）的基本要点，还学习了如何植入广告以及有关理性营销（rational marketing）的所有内容，后面会详谈。实际上我当时学到的知识何其浩瀚，只

不过时隔多年之后我才意识到而已。

在那样一个充斥着洗涤剂和柔顺剂的世界里，我的职位历经几次变化，最后我成了宝洁家用清洗剂旗舰产品 Mr.Proper 的品牌经理。履职之后，我就一心一意地研发高级配方，想要兑现我们的品牌承诺：洗得更干净（cleans better）。一段时间后，我提出了全方位重塑品牌的建议，具体包括新的改良产品、新的包装、新的图案，以及将本次重塑升级昭告天下的新广告。该建议得到了上司的首肯。我兴奋不已，胸有成竹地认为我们一定会赢得不错的市场占有率。

与此同时，我们的竞争对手 Ajax 也在重塑自己的品牌。但出人意料的是，他们居然选择了一条“错误”的路径：弱化配方！他们去掉了一些清洁添加剂，从而降低了生产成本，又增加了“消泡剂”和香精成分。除此以外，他们还犯了一个错误，那就是没有把产品性能作为宣传活动的核心。他们的广告背景音乐出自歌剧《卡门》中的哈巴涅拉舞曲，广告画面则是一群主妇和着舞曲的旋律欢快地唱着“清洁不费力，免漂洗，好惬意”（effortless cleaning, no rinsing and enjoy your time）。他们拿节约下来的生产成本买了更多的媒体播放时间。这一切的一切，若是对照营销教科书，简直是大错特错，因为他们居然把更多的资金投入的一款档次较低的产品和一场与我们了解到的调研结果大相径庭的宣传活动中。

结果，他们撞大运了！

第一波打击来自尼尔森^①的数据。让我沮丧的是，我们的市场

① 尼尔森（Nielsen）是全球著名的市场调研公司，于1923年创立，总部位于美国纽约，主要客户是快速消费品零售商和制造商。——译者注

占有率居然输给了 Ajax 两个百分点。我的第一反应是数据出错了，于是又检查了一遍。结果是，数据没错。我接下来又想，他们一定是在定价上动了手脚。事实上也没有。那没准儿是他们购买了更多的货架空间？还不对。好吧……天知道他们为什么撞了大运——我也只好拼命平复自己的情绪。就这样在痛苦中煎熬了 6 个月后，我们的市场占有率已经输给 Ajax 4 个百分点了。而最糟糕的是，我不知道究竟哪里出了问题。

现在，我知道了。

原来是营销教科书错了。

宝洁不仅是一家严格的公司，也是一家公正的公司。当时宝洁希腊分部的总经理爱德华多·巴埃萨（他在西班牙分部担任总经理的时候就认识我了）需要一名负责去污剂品牌的营销经理。于是，他给时任宝洁西班牙分部营销总监的保罗·波尔曼（现任联合利华首席执行官，也是我认识的最聪明的人之一）打了一个电话，他们两个人都愿意再给我一次机会，我也立即接受了这个位于雅典的职位。那是 1993 年 1 月，几个月前我刚刚迎娶了漂亮的妻子玛姬。

搬家不算麻烦，我们把所有家当都塞进了一辆小货车里。我们在帕里欧弗里欧租下了一间公寓，在那个公寓的阳台上还能看见爱琴海。公寓周边的配套设施十分完善，附近有各种小店，生活舒适便利。

我的工作环境也相当不错，远离位于布鲁塞尔的宝洁欧洲总部，所以享有很多的自主权。我主要负责碧浪这个品牌，它当时在希腊的市场占有率位居第二，仅次于联合利华的乐净球（Skip），因此我

最重要的任务就是力争做到市场占有率第一。这可不容易，毕竟两款产品的性能大同小异，乐净球的产品形象很不错，用户对这个品牌也很满意。降价根本不在我们的考虑范围之内，还要恪守获取利润的承诺。经过几次团队讨论之后，我冒出了一个想法。若是我们给那些愿意试用我们产品的乐净球用户打个折扣，会怎么样？我们的利润率很高，所以给出的折扣率最高可以达到 50%。事实上，这笔收入是净增额，就算我们的降价幅度等同于产品的边际收益，也依然能够保本。现在只有一个问题，那就是我不知道乐净球的用户是谁，也不知道他们住在哪里。希腊有一半人口都在雅典，也就是有 500 万人，200 万个家庭……那为什么不直接上门问他们呢？虽然这想法听起来有点儿疯狂，但我也没有什么更好的办法。我聘请了一个实地调研机构，让他们立即开工。其实我们只需要知道姓名和家庭住址，以及他们使用的是牌子的去污剂。几个月之后，我们就收集到了差不多 100 万个家庭的信息，并把它们全部录入了一个数据库。我们给每一个潜在的家庭用户都配了一个独一无二的条码，这样就能知道逛商店的人里谁使用了优惠券，谁没使用。我们首先给每个家庭都寄了一封措辞友好的私人信件，在信中介绍我们的公司、我们的去污剂品牌，并推荐他们试用碧浪，内附一张九折优惠券。假如谁使用了优惠券，我们就会在接下来的两个月里再寄两张给他们，希望借此培养品牌忠诚度。没有使用优惠券的家庭，我们后续会再寄一封信件，将折扣力度提到八折，甚至是七折或六折（六折是我们边际收益的极限），直到成功吸引他们试用我们的产品。我们的目标是争取到使用竞品的那些家庭，所以这种做法

对宝洁的销售额没有损害。换句话说，我们一直在讲的是边际销量（marginal volume），并没有给宝洁的老用户打折。

等最终成功争取到这些家庭的时候，我们就会再跟进一封信件，以达到培养品牌忠诚度的目的。这次活动的效果相当显著，我们的市场占有率提高了近7个百分点，竞争者只能眼睁睁看着自己的用户流失，却不明白究竟发生了什么。

也就是在那个时候，我终于见识到直销（direct marketing）的力量，见识到它的财务杠杆效应，还有它与用户建立一对一对话的能力。我发觉只要使用得当，它就是一个神奇的工具。

在雅典度过两年美好的时光之后，布鲁塞尔那边有了一个听上去很不错的工作机会：保洁欧洲总部营销部门经理，负责Fairy牌自动洗碗机专用洗涤皂在西欧的市场。

当时玛姬正怀着我们的第一个儿子，已经6个月了，但她的孕期过得并不辛苦，我还有几天才开工，我们决定选择更浪漫的自驾方式赴任。我们先是从雅典开到靠近亚得里亚海岸的佩特雷，在那里连人带车上了一艘渡轮，前往意大利东海岸城市布林迪西。我们在威尼斯待了两天，尽情享受它的魔幻魅力。接着，我们穿越了阿尔卑斯地区，在科莫湖短暂停留之后，去到了日内瓦的莱蒙湖。斯特拉斯堡是我们到达布鲁塞尔前的最后一站。

欧洲总部不但机构庞大，而且官气十足。刚到那儿的几个星期里我一直在研究市场。宝洁有一点颇值得称道，那就是你可以得到自己想要的任何信息，而且常常是所得超过所需。据我观察，当时利洁时（Benckiser）在欧洲自动洗碗机专用洗涤皂市场占据主导

地位。Fairy投放市场虽然已有几年时间，但品牌影响力仍然较小。Fairy的配方更为温和，更为环保，不含盐酸，家居使用更为安全，但清洗性能也就弱了一些。我还发现，自动洗碗机专用洗涤皂的核心用户都是没有时间洗碗的职业女性。高端消费者的家里都有帮佣，不需要自动洗碗机。而低端消费者则根本买不起自动洗碗机。洗碗机大多被安装在水槽旁边，脏盘子和银器要在里面放上好几个小时，整个洗碗机都被放满之后，女主人才会启动机器。这时要想把积垢清理干净，让玻璃器皿重现光泽，对去污力的要求就相当高。此外，物超所值也是她们的诉求。总的来说，欧洲北部市场虽然很大，但整体体量变化不大，而欧洲南部加入劳动力市场的女性人数越来越多，市场规模开始出现爆炸式的增长。对宝洁来说，地中海地区的家庭用户不但更容易争取，而且增长也足够迅速，尤其是这两款产品本身就区别很大，我们没必要打破消费者对领导品牌的偏好。

几个星期之后，我与产品研发人员开了一个会，留意到一件趣事。原来两款产品的标签是有差别的。利洁时的标签上写的是有“腐蚀性”（corrosive），而我们的标签上写的是有“磨蚀性”（abrasive）。我又问了几个问题，然后发现按照法律规定，腐蚀性产品必须使用配备儿童安全瓶盖（这东西成本可不低）的硬包装，而更为安全的“磨蚀性”配方则不受这种规定的限制。当时，宝洁使用的是同利洁时一样的昂贵包装。我意识到我们完全可以推广简易的塑料包装，将其作为昂贵包装的补充装来推广。如此一来，我们就可以节约包装成本，进而将零售价调低15%。这个策略的有趣之处在于，我把利洁时逼到了一个相当被动的境地：它要么坚持使用