

让你的公司和产品一触即发

The Secrets of Unshakable Customer Loyalty

非凡营销

(美) 里克·巴雷拉 (Rick Barrera) 著
罗立彬 译

超级承诺, 超级履约

Overpromise
and
Overdeliver



机械工业出版社
China Machine Press

非凡营销

(美) 里克·巴雷拉 (Rick Barrera) 著
罗立彬 译

超级承诺, 超级履约

Overpromise
and
Overdeliver

The Secrets of Unshakable Customer Loyalty



机械工业出版社
China Machine Press

Rick Barrera. Overpromise and Overdeliver: The Secrets of Unshakable Customer Loyalty.

Copyright © 2005 by Rick Barrera.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2006 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

本书中文简体字版由Portfolio授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2005-4313

图书在版编目(CIP)数据

非凡营销:超级承诺,超级履约/(美)巴雷拉(Barrera, R.)著;罗立彬译.-北京:机械工业出版社,2006.3

书名原文:Overpromise and Overdeliver: The Secrets of Unshakable Customer Loyalty

ISBN 7-111-18442-4

I. 非… II. ①巴… ②罗… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第007336号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:李玲 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2006年3月第1版第1次印刷

718mm×1020mm1/16·12.5印张

定价:32.00元

凡购本书:如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007



作者简介

里克·巴雷拉(Rick Barrera)
Overpromise公司的总裁和创始人，该公司是一家设计与执行非凡营销战略的咨询公司。作者是一位富有影响力的企业演讲者，还是《协作销售》和《非操纵性销售》的合著者。

延伸阅读



ISBN 7-111-17404-6/F · 2717
定价：49.80元



ISBN 7-111-17897-1/F · 2817
定价：39.80元



目 录

第一部分 超级承诺	1
第1章 秘诀何在	3
第2章 何为品牌承诺	19
第3章 理解你的品牌承诺	38
第4章 独一无二的品牌承诺	59
第二部分 超级履约	83
第5章 优化你的产品接触点	85
第6章 优化你的系统接触点	109
第7章 优化你的人员接触点	133
第8章 接触点案例：华盛顿惠利银行	163
第9章 接触点案例：凌志	176
结论	193
译者后记	194

第一部分

超级承诺

了解接触点品牌战略，这是成为胜利者的方法，它开始于一个引人注目的品牌承诺。这一部分教你怎样在彻底了解市场的基础上构建你自己独特的承诺。



秘诀何在

任何人都可以超级承诺，也可以超级履约

时势造英雄。虽然我们每天都在谈论产品和服务的供给过剩、行业整合、进口商品威胁、价格停滞、利润下降，但还是有为数不多的成功企业使越来越多的顾客无法抗拒其品牌的魅力。它们成功的秘密何在？更重要的是，如何能够将这些成功企业的经验为我所用，使我们自己的品牌无法为顾客所抗拒呢？

对这些企业的成功稍加分析，我发现它们都具备一个共同的优势：它们都采用了一种崭新的品牌策略来击败竞争对手，这种崭新的品牌策略比任何传统品牌策略都反应迅速得多，成本也低廉得多。在读过这本书后，你会发现这种品牌策略并不难理解。

在接下来的论述当中，我选择了一些大品牌和大公司，因为它们的案例更有助于我们加深对一些概念的理解，其中“超级承诺与超级履约”的原则完全可以应用于小公司、批发、零售以及公司对公司和企业对消费者的各种情况之下。超级承诺与超级履约的原则还可以应用于公司内部。分公司、公司部门、项目小组、销售团队、客户服务团队甚至个人都可以，

也应该树立一种非同一般的品牌承诺，然后通过它们的产品、系统以及人员来超级履行其承诺。如果你的目标定位于坚不可摧的忠诚度，那么你就应当采用超级承诺与超级履约的方法。

我给这种方法起了个名字，叫做“触点品牌策略”（TouchPoint Branding），关于名字的由来，在之后的论述中会渐渐清晰。在阅读下列案例时，你可以试着找出这些案例的共同点。

何以在缺少全国性广告的情况下，仍可 销售数达千万的洋娃娃

对于美国囡囡公司（American Girl）来说，这真是一次非凡的突破。时间退回到1986年，当时美国囡囡不过是一家坐落在威斯康星州米德尔顿市的小型直邮公司，而现如今美国囡囡的洋娃娃销售量仅次于芭比娃娃。美国囡囡的第一家零售店坐落在芝加哥的美里大道，现在其零售额远远超越了包括拉尔夫劳伦服装店和CompUSA等大型零售商之内的所有邻居。现在大约有5000万人收到公司的邮购目录，更有数以百万计的人登录公司的网站，2003年公司的销售额达到3.44亿美元。对于7~12岁的女孩子及其家人来说，美国囡囡公司已经成为独一无二的娱乐与教育渠道，其品牌也已经在全国范围内得到了广泛的认可。

美国囡囡公司所销售的不仅仅是身高8英寸[⊖]的漂亮洋娃娃。据公司声明中称，公司向全世界提供下列八种童话般的特点：她们的服装与家具；各种附属物；关于每个娃娃生活及历险故事的系列图书；按照娃娃们的穿着所设计的儿童服装。例如，玛格丽特·基特里奇（Margaret Kittredge）娃娃是一位生长在大萧条时期的俄亥俄州辛辛那提市的九岁女孩。《里特图书》介绍了她和朋友们所经历的苦难，她们如何智勇兼备地解决各式难题；书中还介绍了“美国人如何敞开胸怀”，在相互扶持之下度过了经济萧

⊖ 1英寸=0.0254米。

条的苦难岁月。其他的娃娃还包括18世纪的土著女孩卡亚（Kaya），维多利亚时期的萨曼莎（Samantha）。如果你为你的孩子订购了萨曼莎的一套产品——包括娃娃、图书、家具和服装，你要花995美元，这还不包括保养费用。如果你的小女儿想为她的娃娃梳一个新发型，芝加哥店和新开的纽约店里的价格是20美元。

可见这一诉求价格不菲，尽管如此，自成立以来，美国囡囡公司已经卖出了1000万个娃娃和1亿多册图书，而且公司并没有在其他商店里销售其产品，广告费用也是少之又少——绝大多数都采用本地的店内广告。人们不禁会问，这怎么可能呢？

公司的创始人普兰泽特·罗兰（Pleasant Rowland）坚定地将公司建立于积极健康的女孩式天真气质基础之上，从而把握了一个长期以来虽显而易见、影响广泛却又被忽视了的女孩子与其母亲的主流性情。罗兰曾经是一位教育工作者，她相信今天的女孩子都成熟得太快了，需要一种方法来对抗布兰妮·斯皮尔斯（Britney Spears）式的女孩儿偶像。她希望她所创建的普兰泽特公司（Pleasant Company）和公司推出的洋娃娃产品线能够向女孩儿们传授历史，启发女孩儿们从娃娃们的故事当中学习到勇气和智慧，罗兰称其为“美国囡囡的核心”。（1998年，罗兰将其公司卖给了玛特尔。）

关于娃娃们的图书都是经过仔细研究之后精心写作而成的。例如娃娃安迪（Andy）的故事就是由备受尊敬的小说家康妮·波特（Connie Porter）所著。其时代背景是1864年，讲述了一位非洲裔美国女孩经历奴隶制后获得解放的故事。总体来说，历史学家们对美国囡囡图书中对历史的研究及其历史真实性表示赞赏，但同时也对其对历史的简化及对冲突与暴力的含糊处理表示惋惜。提出抱怨的还有女权主义者，他们对娃娃在图书中扮演的传统形象，以及图书强调娃娃的美貌表示愤怒。然而，这一产品线从一开始就引起了目标受众的广泛共鸣，而其营销努力虽几乎完全通过邮购目录和口碑宣传，却取得了令人瞩目的成功。在成立不到20年的今天，公司

声称95%的7~12岁的美国女孩儿都知道公司所推出的娃娃及图书。

位于芝加哥的本部商店已经成为来自全世界各地的700万女孩儿和她们的母亲的圣殿，而于2003年圣诞节成立的纽约店很有可能超越芝加哥店。两家商店都规模巨大、装饰豪华，被唤以“女孩儿的地盘”，深深吸引着不同年龄类型的女孩子们。两家商店内都设有提供传统茶点和午餐的装饰精致的餐馆、舒适的休息室、平滑有光泽的大理石地面、大红天鹅绒沙发，这些都吸引着母亲带着自己的女儿们来这里读读书，或静静地停留片刻。

除了富含历史韵味的娃娃之外，商店还提供一个当代娃娃产品线，其中包括21种不同皮肤、头发和眼睛颜色的组合；另外还有富有流行意味的贝蒂宝贝（Bitty Baby）和安吉莉娜芭蕾娃娃（Angelina Ballerina）及其附属品。每一款历史娃娃都放在一个玻璃盒子当中，盒子中有娃娃自己的小世界，展示着她所生活的年代的典型饰品，使这个小世界活灵活现。任一款娃娃都附有大量附属品。如“今日女孩”（girl of today）就有许多附属品，其中包括工作中的电脑、卡拉OK机、带有各色腰带的功夫装、野餐桌布、徒步旅行设备和滑雪橇——当然还有石膏敷料，以防滑雪过程中出现意外折了腿。同时还有各种服装，使女孩儿们可以按照娃娃的模样打扮自己。每个展台之上，都放有一摞摞免费赠送的、色彩亮丽的、明信片大小的各色娃娃的图片，女孩子们可以将这些图片加以收藏，也可把它交给奶奶以索要礼物。

女孩儿们带着妈妈蜂拥着来到商店，来体验“美国女孩一日游”。这一日游往往开始于黄瓜三明治、肉桂面包卷和巧克力甜点，跟着就是少女模特服装秀，然后她们可以来到楼下的150人戏院，欣赏根据古今娃娃故事所编的音乐剧。演员们通过歌唱和舞蹈来不断强化着美国囡囡的主题：艰难时世下智慧的小女孩英雄们。除此之外，每个女孩和妈妈来可以拿到一盘歌曲CD、一件娃娃T恤，还有价值120美元的购物券，不过为此妈妈要支付250美元。

最近一位威斯康星州的顾客到芝加哥店时，她8岁的小女儿买了两个定价为9美元的娃娃，还为每个娃娃买了几本书，以及相应的附属物，结果花了650美元——是她原计划花费的两倍多。“像是一种勒索，但却是善意的勒索，”她高兴地告诉《福布斯》(Forbes)杂志的记者，“孩子获得了一个强大的历史楷模，故事书也可以教会孩子许多人生道理，虽然花了很多钱，但心情还是很愉快的。”

那么这些策略当中，哪一条是美国囡囡成功背后的真实秘诀呢？

Google可以在三年内成为全球性动词

不，这个词的拼写不是“googol”^①，不是那个意为“1后面跟100个0”的那个词，但也不好说。自1998年9月成立以来，Google已经成为因特网上的超级新星。它成为世界五大最受欢迎的网站之一，承担着全世界范围内一半以上的搜索任务。Google为超过40亿的网站提供了门户，同时也是150 000家广告商的大本营。2004年春天，Google终于发布了令人期待已久的上市声明，立刻使四年前科技股挫败之后一直处于萎靡状态的股票市场再次兴奋起来。Google最终获得了全社会的赞誉，甚至其自身也转变为一个动词：你一定Google过别人，也被别人Google过。

然而，这一切都可能不会发生。当年只有20几岁、正在攻读博士研究生课程的赛吉·布林(Sergey Brin)和拉里·佩奇(Larry Page)开发这一搜索引擎时，曾经试图将它卖给包括Exite和雅虎(Yahoo!)在内的门户网站，却苦于找不到买主。后来终于有一位投资者表示出投资意向，并给了他们一张10万美元的支票，结果这张支票在他们的抽屉里放了好几个星期——由于两位从未想过要开公司，他们没有自己的银行账户。然而，当他们刚刚开始着手处理这些程序问题之时，他们发现自己已经拥有了一家渐现王者风范的公司了。四年后，Google已经占领了全球33%的英文网

① 意为“10的100次方”。——译者注

页搜索任务，并以包括克林贡语（Klingon）、拉丁语、乌尔都语在内的97种语言建立了自己的主页。2003年，在网络公司行业全面亏损的情况下，Google却赚取了1亿美元的利润和10亿美元的收入。一般情况下，创始人往往会对公司的财务状况守口如瓶，但多亏了Google要准备首次公开募股（IPO），我们有幸得知Google自2001年就已经开始盈利了，而到公司公开发行股票之时，其价值有望高达300亿美元。

Google的崛起不失为商业神话，它赢得了全世界数以百万计人的忠诚，并将这种支持转化为巨大的广告收入。看一看Google公司，就似乎又看到了网络公司曾经的辉煌——硅谷的办公室里杂乱喧嚣，到处是玩具，大批的科技怪人深埋其中；大厅里摆着一架奢华的大钢琴。他们称其坐落在加利福尼亚州山景城（Mountain View）的办公场所为Google建筑群。

Google的核心是它的搜索方法，它的运算法则可以平均在0.2秒内搜索140亿个网页（如果按1秒钟1个网页的速度来计算，完成同一任务需要5707年的时间）。当初布林和佩奇首先设计出一种方法，可以根据链接数量多少来评价网页的质量，并按这一指标来对所有网页进行排序，这样就可以保证Google将搜索集中于最重要的网页上，正是这种方法使Google取得了初始优势。虽然现在其他的搜索引擎在技术和速度方面都可以与Google相媲美，但由于Google在长期内具备先发优势，再加上其多年来的业绩记录，它始终处于市场领导者的地位。

当然Google也拥有其他的资产，其中之一就是其广告营销方式。对于广告这一主要收入来源，Google采取了特殊的营销方式：它并没有出售其网页版面，而是利用客户所搜索的关键词来进行招标，然后将中标广告商的广告信息嵌在搜索结果当中，这样，广告商就可以选择与其产品相关的字段，以保证搜索者对其所提供的产品有兴趣。另外，只有当广告受到点击之后，广告商才需要向Google支付费用。

Google还在保持搜索者满意方面下了工夫。公司的首要资产，即公司

能保留顾客的关键，就是用户的信任和关注。进行一次搜索不需要花很长时间，用户不应该受到广告的打扰。因此，Google并没有像其他搜索引擎那样，收取费用来向广告者销售优先位置，它的主页面干净简单，没有任何耀眼的图片，文字也很少超过37个单词。Google上的广告也很保守，没有图片、弹出页面，也没有华丽的展示，在一个有10条搜索结果的页面上，至多也只有8条广告，并带有明确的广告标志。如果广告没有得到足够的点击，就会被淘汰——Google认为向人们展示他们不感兴趣的信息，就等于扼杀商业机会。

Google拥有10 000台联网的电脑，每小时可以实现800万次搜索，而且这一工作能力还在不断地得到改进。另外，公司的运营也十分透明。如果你有兴趣，就可以打开Google正在研发的产品来试用一下。例如“Google Smackdown”，利用这一产品，你可以比较任何两个词条在超过40亿个网页上的引用次数：如“战争”（war）一词的被引用次数超过“和平”（peace）；而“金钱”（money）一词的引用次数超过“爱情”（love）——当然差距不太大。公司研发者称这样做可能会为竞争者或黑客们提供机会，使他们了解公司在做什么，甚至对一些有前景的技术进行肆意破坏，但同时也可以赢得全世界对Google研发工作的支持，此种魅力大大超越了风险。

作为“科技怪人”们成立的公司，Google没有战略规划部门，只要有人提出一个被认为是具有前景的点子，创新就随时出现。Google也不进行营销活动，但是员工们总是在不断地观察和聆听，思索每一个与搜索及搜索结果相关的数据，对各网站的相对重要性进行判断，并试图改进各网站与其判断之间的联系，对他们收到的电子邮件加以仔细研究，以发现用户的需要。公司有10名全职人员，专门负责阅读电子邮件，发现用户的投诉并传达给专门人员来解决问题。公司认为用户反馈至关重要，因为它可以指出公司需要注意的问题。

目前Google还只可以覆盖因特网的一半空间，还有30亿网页存在于未

连网的电脑当中，或被阻挡在公司防火墙之外。佩奇、布林和公司CEO埃里克·施密特（Eric Schmidt）的长期目标是进入整个因特网，以及数以10亿计的文件资料性网页，并对它们进行高效率的搜索，以使每位用户都可以精确地找到他们想要的东西——每次都可以。虽然他们知道这一目标是不可能实现的，因为人们总是在为了“精神享受”来进行搜索。尽管如此，它还不失为一个可以追求的目标。

好了，我们了解了Google从一开始就具备深刻的技术洞察力，也了解了使其他网络公司遭受厄运的轻松活泼的硅谷风格并没有使Google受到伤害，但究竟是什么方法，能够以如此快的速度将Google提升到如此高的地位呢？

既不知其功能，却为何趋之若鹜

TiVo能告诉你答案。TiVo发明的魔法匣子使130万美国家庭看电视的方式发生了永久性的改变。或许有人会不以为然地说：“那不算什么，美国一共有1.09亿家庭呢！”没错。但是TiVo的最大成就就在于在大多数美国家庭中至少有一个成员知道TiVo是做什么的，并想真正的尝试使用它；也正因如此，TiVo才可以让一家在2003年收入达14 100万美元，却毫无利润的公司取得巨大成功。

TiVo既是公司的名字，也是一种数字化录像机（DVR）的名字。它和我们家里电视上放着的传统录像机不同，它可以很轻松地将电视节目从头到尾地录制下来，留待我们以后观看。或者，如果在看电视时，你的电话响了，DVR可以让你将节目暂停，待你接完电话之后继续观看，这样你既可以接听电话，又不会错过电视节目的任何片断。它还可以在你没观看之前，先把节目的前15分钟录下来，然后将广告部分快进过去。你可以让画面停止，也可以将画面倒转回去重新观看。你可以选择你喜欢的电视节目，让它把每一期都录下来。它还可以同时录制在同一时间播放的两个电视节

目。而且一段时间之后，TiVo就会记住你的喜好，并根据你的喜好推荐其他你可能会喜欢的节目。

或许你对上面我提到的大部分功能都很了解了，因为你在《老友记》(*Friends*)、《雷吉斯与凯莉现场秀》(*Live With Regis and Kelly*)^①、《杰·雷诺晚间秀》(*The Tonight Show with Jay Leno*)^②当中都可以看到它。你可能也看了《欲望都市》(*Sex and the City*)，其中有一集，女律师米兰达称她宁可选择TiVo，也不选择男人，因为TiVo比任何男人都更加了解她。

这些对于TiVo来说都是很有力的宣传，但事实上TiVo公司却从来没有为此支付过一分钱。《欲望都市》的编剧们之所以就此安排了一场戏，只不过是因为他们觉得TiVo太热门了。雷诺提到TiVo虽没有那么偶然，但也差不多——TiVo曾为了获得一些电视界和体育界名人的支持，而免费向他们提供服务，而雷诺是免费获得服务的名人之一。采取同样促销战略的电子产品不止一个，但其他的都没什么效果。为什么只有TiVo成功了呢？因为这种产品太棒了，所有用过的人都会迫不及待地告诉你TiVo是怎样使他们有生以来第一次可以如此自由地控制自己的电视机。

然而TiVo公司却在学习有效传播的道路上付出了巨大的代价。TiVo公司于1997年在加利福尼亚州的阿尔维索市成立，在成立之初的五年当中，公司在销售和营销方面的花费高达17 800万美元，其中包括进行全国性的地毯式电视广告宣传。结果公司因此陷入了财务危机，而订购产品的用户数量也很令人失望。公司之所以运用“名人效应”的战略，是因为在股市大跌之后，公司无法再利用华尔街的资金来负担为扩大市场份额而采用的降价或其他营销费用。

TiVo的一些高端产品价格颇为昂贵，硬盘最多可以存贮140个小时的电视节目，定价399美元，再加上每月的服务费是12.95美元。但是在2004年

① 美国一档著名的脱口秀节目。——译者注

② 美国著名脱口秀节目。——译者注

初，TiVo公司成功地将其一种型号的产品——可存贮44个小时节目的基本型号产品——的价格控制到了199美元，这个价格低得令人惊讶。同时，TiVo的工程师们也努力使他们的机顶盒更加易于使用。公司的首席执行官迈克·拉姆齐（Mike Ramsy）正忙于促成与AT&T、DirecTV、索尼等大公司之间的合作，希望可以将TiVo的软件组合到这些大公司的产品当中去，就像英特尔将芯片组合到电脑中去一样。目前索尼公司已经在其日本市场上的一款录像机中使用TiVo的软件了，而DirecTV和AT&T也在向顾客提供机顶盒，使顾客可以享受到TiVo的服务。

TiVo还通过组织聚会来进行口碑宣传，形式与保鲜盒派对（Tupperware party）^①相似，即顾客可以邀请他们的朋友来一起观看超级杯（Super Bowl）橄榄球比赛^②或奥斯卡颁奖典礼等体育或娱乐活动。这些活动的目标在于“创建一种新的门类和品牌，并利用极小额的资金来大规模地改变人们的行为方式。”TiVo公司的高级副总裁布罗迪·基特在接受*Fast Company*杂志的斯科特·基施纳采访时这样说道。这种聚会给予没有使用过TiVo的人们一个机会，让他们可以与他们信任的朋友一起，在一个舒适的环境当中亲身体验TiVo的功能——但与保鲜盒派对不同的是，在TiVo的聚会中，你永远也见不到硬性销售的广告。虽然这样TiVo也会面临被仿制品模仿的问题，但是这种战略还是起作用了：2003年底，TiVo成功地与其第100万位用户达成了合约，比其自己预计的时间表还要提前完成了任务；同时在2004年第一季度，TiVo的客户数量增加了33%。

当然，TiVo的产品很棒，但和它提供同样绝妙产品的无名公司也数不胜数，那么究竟是什么使得TiVo取得了许多企业家所梦寐以求的巨大成功呢？

① 在美国从事保鲜盒直销的人举办的聚会。——译者注

② 超级杯（Super Bowl）是美国国家橄榄球联盟（National Football League, NFL）一年一度的总决赛，是美国最有影响力的体育赛事。超级杯冠军是美式职业橄榄球的最高荣誉。——译者注