

第一部分

情感营销为什么起作用

第1章

情感营销的商业案例

假如你能够在你的营销战略中增添一个成分，你相信它能够让你的品牌从竞争中脱颖而出，使你的顾客更为忠诚，并最终为你带来利润的增长，这个成分是什么呢？

假如这个关键的成分能够改善你的生意的方方面面——从你接电话的方式到与最重要的客户交流，这个成分是什么呢？

并且，假如它是如此简单——如此基本——它一直都在那儿，但是，你就是无法利用它的力量，它到底是什么？

这个成分就是情感。不是它的日常的意义——不可捉摸、不理智、多愁善感——而是作为一种能够激励顾客行动的力量，激励顾客购买，

激励他们‘粘着’你。

豪马贺卡公司依靠情感建立了一个持久的生意。90 年来，人们一直信任豪马，把它作为自己最为重要的关系——深深植根于情感联系的关系。

商业关系并没有很大的不同。研究表明，尽管对产品和服务非常满意是忠诚的前提条件，但是，它并不能保证顾客忠诚。还需要其他的東西——连结满意和忠诚的桥梁。

“情感营销”就是企业追求一种持久的联系，这种联系使顾客感觉自己是如此有价值，感觉自己得到如此的关心，以致于他们将全力以赴地忠诚于企业。

情感营销把情感提升到了战略的高度，认识到了它在建立和加强相关品牌特性和管理顾客体验方面的重要性。

情感营销包含了顾客生命周期的每一个阶段——从获得到激活、保持到再激活。豪马忠诚营销小组的客户把情感营销的原则运用到工作中，取得了非凡的成就。

“通过理解和影响 QVC 公司和它的顾客之间的专门的情感联系，豪马帮助我们达到了真正增长的生意结果，”QVC 公司的市场营销副总裁道格·罗斯 (Doug Rose) 说，“对于情感的力量，我们有无可争辩的、以事实为根据的证据。”

其他成功客户包括：

- 一家大型保险公司采用情感营销计划后，取得了 325% 的回报。
- 一家全国性的信用卡发行公司的激活和使用计划获得了 19% 的回应率。
- 一家全国性的汽车服务公司投资于租来的农场，鼓励重复购买的投资取得了 1759% 的回报。

- 另一家大型信用卡发行商也取得了巨大的成功，重新收回了 5.4 亿美元本来要注销的资金。

情感营销采用了一系列计划，而最重要的是，基于情感营销原则的策略是专门针对单独的公司的。它们几乎不可能被复制，这给企业带来了极大的竞争优势。

乔伊斯·霍尔 (Joyce C. Hall) 领导者和幻想家

在《情感营销》一书中多处引用了《如果你真的很在意的话》(When You Care Enough) 一书的内容。该书是豪马公司的创始人乔伊斯·克莱德·霍尔 (Joyce Clyde Hall) 的非正式的回忆录。乔伊斯·克莱德·霍尔克服了贫穷和没有受过正式教育的不足，建立了豪马贺卡公司。他是美国梦想的生动体现。

从 1910 年到 1982 年去世 J·C·霍尔一直不知疲倦地辛勤工作，使他自己的公司成为了“品质”的代名词。顾客对他的努力的反应，是使这家贺卡公司的宣言——“如果你真的很在意，请送去最好的”(“When You Care Enough to Send the Very Best”)——成为世界上最著名的、最值得信赖的广告语。

另外一些人警告“J·C·先生”——和他一起工作的人们就是这样亲切地称呼他的——贺卡绝对不可能像其他产品一样做广告。但是，霍尔先生成为了第一位在全国性的杂志上做广告的贺卡发行商，后来，他又率先在全国性的广播节目中为贺卡做广告。50 年代，他开始播出“著名的豪马霍尔”(“Hallmark Hall of Fame”)，这是美国连续播出时间最长的、最受尊敬的戏剧性电视系列片。它的质量运动的名声反映了

霍尔的信念：“公众比有些人在电视上意识到的更关心质量。”

今天，J·C·霍尔建立的公司已经发展成为了美国最重要的私有企业之一，在豪马的当代成功中，仍然可以看到 J·C·霍尔所强调的质量、勤奋工作和忠诚的个人价值。

营销中的情感

在营销中运用情感并不是一个新思想。

广告机构一直了解，介入观众的情感——爱、害怕、骄傲、嫉妒、高兴——会起作用。想想万事达信用卡（Master Card）比较旅行和棒球赛等的价格与他们帮助建立的“无价”的回忆和时刻的运动；美国运通（American Express）关于不听他们“不带信用卡别出门”的警告的倒霉的旅行者的故事；耐克公司（Nike）的广告以癌症幸存者兰斯·阿姆斯特朗（Lance Armstrong）为主人公；米其林公司（Michelin）“你的轮胎承受了如此之多”的提醒；更不用提豪马的广告节目——一些观众参与的小故事以及获奖的《著名的豪马霍尔》。

1999年，福特汽车公司（Ford Motor Co.）花了大约1千万美元，在同一天在全球播放了一个2分钟的广告，展示它的7种牌子的汽车。广告节目表现的是一位战争退伍军人在回家的队伍中开着福特的野马（Mustang）敞篷车，一对意大利夫妇在一辆沃尔沃（Volvo）前面热情拥抱，在一辆马自达（Mazada）旁边，一位日本小女孩在樱花丛中玩耍。

福特公司的全球营销副总裁解释说：“我们努力以富有情感的方式理解人们和他们的生活并对他们的需求非常认真，这样我们能够设计出他们愿意选购的汽车、产品和服务。”

他希望观众“得出这样的结论：福特公司具有心灵和灵魂，并且拥有人们渴望更加了解的人和产品”。

普通的营销能够改变一个人对公司的感受，情感营销促使人们由于这样的感情而行动——给他们提供一个从单独的一次购买到长期忠诚的理由。

创造富有情感的广告节目

孩子们在他们自己动手给父母做好的贺卡的背面写上“豪马”当朋友们拥抱或眼眶湿润的时候都是“豪马时刻”并且，人们确实经常翻看贺卡以查看是否有豪马的皇冠标志。

豪马获得的压倒一切的公认以及它在流行文化中的地位，绝不仅仅是小部分归功于它的广告节目——备受欢迎的微型故事，大胆地试图拨动观众的心弦。其实，即使最多愁善感的广告也并不意味着操纵，豪马必定是诚实和尊敬地与它的顾客交流。

《著名的豪马霍尔》每次都播放若干比通常更长的广告，设计的目的是通过唤起式的讲故事来传递情感。不论是在假日期间播放一幅感伤的家人团聚的照片，还是对情人节（Valentine's Day）的更加现代的爱情的描绘，不变的中心主题是建立关系。

两个重要的观念帮助豪马和它的广告商制作感人的、难忘的并且行之有效的广告节目：

理解顾客并且直接跟他们的需求交谈。豪马运用价值星（Value Star）——一种评估顾客优先考虑的事情的专有工具——来改善提供给顾客的产品和服务以及顾客获得的信息（这一点从第2章开始将详细讨论。）

- 使营销沟通达到与产品和服务同样高的标准。豪马的创造性的产品领导首创精神是以“激发兴趣的产品的 12 个属性”为基础的，它们包括情感动机、创新性、正直、热情、故事性、记忆、相关性、及时性 / 永恒性以及技术。广告也是根据同样的标准制作的。

广告的效果是以质和量两方面来衡量的：广告播出期间销售额是否增加了？促销是否吸引了人们前往零售点？也可能调查顾客在去促销地点之前和之后行为的变化。

就像所有的广告面临的挑战一样，即把创造性的工作 with 结果联结起来。慈详的老祖母必须吸引家人走进商店，甜美的小孩必须鼓励他们的父母在他们的午餐盒中塞进贺卡，而泪流满面的道别必须说服家人像拿起电话机一样发出贺卡。

假如没有达到目的 那么 即使最感人的、最受人欢迎的广告也没有任何意义。

忠诚 = 利润

顾客忠诚对于成功很关键，这是由于一个非常重要的原因：它直接关系到利润。

关于顾客忠诚已经有许许多多的研究和书籍。在《忠诚效应》一书中，弗雷德里克·里奇赫尔德指出，增加忠诚会为银行业、出版业、人寿保险业和工业销售带来激动人心的利润。仅仅多保持 5% 的顾客，就能够让利润增加 95% 之多。

哈佛商学院的专家研究了包括美国运通、西南航空公司、里茨 - 卡尔顿饭店在内的大公司，结果表明，成功和增长依赖于价值、

利润和顾客忠诚的联系（见图 1）。他们的研究结果发表在《服务利润链》一书中。

获取新顾客的成本很高昂，而且还在不断增长。保持顾客不仅花费更少，而且现有的忠诚顾客购买得更多，他们对交叉销售更为开放。他们传播积极的东西，向别人推荐公司的产品和服务。并且，他们因为购买其他品牌的便宜货而离去的可能性更少。

总之，增加顾客忠诚是长期盈利的惟一的、最重要的驱动力。

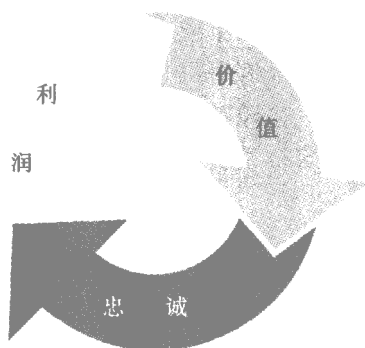


图 1

1996 年，豪马公司与亨特商业集团（Hunter Business Group）一起，进行了一项全国范围的忠诚评估。他们把产业划分为 6 个部分——金融、医疗、保险、零售、交通运输以及“总体”部分。对于每一个部分，挑选了全国范围内最大的 200 家公司，把调查问卷发放给这些公司的关键的营销主管人员。调查问卷的设计反映了哈佛大学提出的忠诚因素。

调查的“利润和成长”比例衡量了参与调查的公司顾客忠诚努力影响的底线。下面就是企业给自己的打分（320 名回答者的平均分数，最高分为 100%）：

- 77% 在与最好的客户培育关系方面，我们的组织积极赞成。
- 69% 我们的组织尽一切努力来理解顾客离去的原因。
- 68% 我们知道获得和保持一名顾客的成本。
- 65% 对于培育积极的顾客来说，投资与预期的回报紧密相关。
- 64% 为了让我们最好的顾客推荐别人，应当有专门的计划和措施。
- 61% 我们知道当一名顾客背叛时我们组织的总成本，并且采取恰当的计划来减少背叛。
- 60% 对于每一位顾客，根据他是新的还是现有的、积极的还是不积极的来跟踪，并采取相应的营销措施。
- 54% 休眠的顾客被很快发现，并且有现成的计划来重新激活他们。

上述结果表明，即使是以顾客为中心的公司也感到有相当大的改善余地——当谈到忠诚的时候，他们还不到平均水平。在美国，忠诚的水平正逐年下降，因而确实需要有所改变。

顾客忠诚的状态

那么，顾客为什么不更加忠诚呢？1998年，哈特－汉克斯公司指导了一次全国性的顾客忠诚研究，发现了问题的答案：“大部分美国人愿意给予忠诚。但是，公司并没有去努力获取忠诚。”

顾客很需要给予忠诚——作为人类，我们从内心深处需要感到与别人有所关联，需要归属感。超过70%的美国人问给予公司忠诚是否有价值。这清楚地表明，公司提供给顾客的东西较之他

们承诺顾客的东西来说，一定缺少了什么。并且，顾客每年正在以前所未有的 10% 到 30% 的比率背叛，证明许多公司没有领会如何赢取顾客的忠诚。

假如你出售小机械，到年底的时候，你发现 10% 的存货丢失了，你会怎么办？发现这一点后，你会仔细查找丢掉的存货。但是，许多公司根本注意不到以前的忠诚的顾客离去了，更不用提它的影响了。

许多公司没有深入研究赢取顾客忠诚的问题，它们最多只不过衡量顾客的满意度。但是，对于顾客来说，满意只是一个必要条件——仅仅是满意的顾客不会成为忠诚的顾客，他们不会终生购买你的产品。当他们比以前得到更多的信息以便作出决定，或者有更多的选择可以满足他们的要求的时候，他们就可能不再购买你的产品了。

因此，即使是顾客总体满意也不能保证忠诚——但是两者之间存在联系。前文所述的哈特 - 汉克斯公司进行的全国顾客忠诚研究，目的是从顾客的角度评估忠诚的每一方面。它在全国范围内调查了 18 个产业部门的有代表性的 2,000 多名可以信赖的顾客。下面就是该研究的主要发现之一：

“总体上满意基本上是获取顾客忠诚的先决条件；如果没有总体满意的话，仅有很小一部分美国人感到某种程度的忠诚。但是，这一结论的反面并不正确。顾客满意决不能保证顾客忠诚。”

在今天以顾客为中心的环境中，以产品为中心的公司常常吃惊地得知，即使表明他们满意的顾客也可能只是在等待背叛的理由。在一次企业对企业的调查中，有 65% 的顾客说，他们对其以前的供应商满意或非常满意。仅仅是满意，不是忠诚，他们都换了供应商。

20% 的美国顾客说他们经常或一直对产品和服务的质量恼怒不已；只有 4% 的顾客说他们很高兴。在一次关于“为什么顾客停止购买”的倾向调查中，68% 的背叛是由于公司对待顾客的冷淡态度。

在全国顾客忠诚研究中，最常见的抱怨之一，是新顾客得到了最好的优惠——例如用信用卡付款时前 6 个月得到 2.9% 的折扣；或者是路途远的顾客得到 100 美元的运费。

在每一个案例中，顾客行为的关键都在于他们的情感。

为什么在意很重要？

最近，《华尔街日报》引用了一项调查的结论：“数目惊人的顾客说他们在收银台的行动取决于他们对公司的感情。”当《今日美国》报道说，由于航班取消而导致顾客沮丧现在看起来是航空业的现状时，一位退伍军人商务旅行者是这样评论的：“我认为他们不再在乎人了。”

情感营销的涵义包括让顾客感觉自己“被在意”。在这方面有无可辩驳的商业案例——结果是，对于忠诚来说，在意是必不可少的。

全国顾客忠诚研究发现，“在意与忠诚的所有量化指标都很有关系。不论什么产业，当个人认为公司在意他们，并且满足了他们的要求的时候，总体满意程度、对公司的强烈的偏好、忠诚、向别人推荐公司的意愿以及为此多花精力的愿望都相当高。”

该研究还发现，在所有行业中，顾客被在意的程度同他们未来行为的倾向之间存在着一贯的和密切的联系：“真正想要提高顾客忠诚度的公司，应该考虑通过满足顾客的需求来向顾客表明公司在意他们的重要性。”

豪马公司与哈特－汉克斯公司一起，进行了全国顾客忠诚研究的后续研究 调查 4 个变量——在意、信任、惠顾的时间和总体满意——如何帮助预测顾客的忠诚。他们发现，对于预测顾客的忠诚来说，在意比其他三个变量中的任何一个都要重要一倍。

公司越表现他们在意顾客，顾客就显得越忠诚。就像友谊一样，一贯地表现在意能建立信任、带来舒适感，并且排除了抵抗的需要，使关系得以建立。真正的关心使得顾客降低了情感警惕性，它产生了深厚的肥沃的土壤，使得关系得以扎根。

在意就是连结满意和忠诚的桥梁，而情感营销是让顾客知道你真正在意他们的行之有效的方法。

给予顾客所需要的

在一次对财务总监的调查中，当问到他们对 2000 年的愿望的时候，“理解顾客的需求”排在最前面。在 1999 年对首席执行官的调查中 40% 的首席执行官把顾客忠诚作为他们下一年度最关心的事情。

“‘以顾客为中心’是全球企业的口号 但是 它究竟意味着什么呢？”美国管理协会的会长和首席执行官乔治·威瑟斯比认为，“成功的公司知道，以顾客为中心意味着改变他们从销售者和购买者角度来看问题的立场，把从产品特征出发变成从顾客的价值出发，以及把他们的市场接触战略从大众接触变成一对一的接触。”

在《模糊不清》（一本关于经济的变化速度的书）一书中 作者斯坦·戴维斯和克里斯托夫·梅耶写道：“在我们的整个经济史中，人类需求几乎没有什么变化，并且现在也很可能不会改变。但是，工业时代满足需求的传统方式把我们中的大多数人训练成从产品和服务、买方和卖方的角度来思考，这决不是考虑的方式。”

《模糊不清》把速度、相互关联和无形的东西作为未来变化的3个驱动力。速度意味着企业的经营和变化是即时的；无形的东西是指经济的价值，以创新、品牌、信任和关系的形式体现出来。

根据戴维斯和梅耶的看法，“卖方和买方的差异变得模糊不清，二者都位于经济、信息和情感交换的网络中。”

在21世纪的市场营销中，产品和价格在竞争优势中几乎不起作用；在交换的价值中，情感所占的比例越来越大。

情感营销 豪马方式

情感营销——这种为顾客关系增添价值的综合性的方法——从一开始就一直是豪马方式的一部分。

1910年乔伊斯·克莱德·霍尔到达了密苏里州堪萨斯城，用一个装满明信片的鞋盒子，单枪匹马地开创了美国社交表达的产业。当时，对于远在他乡的家人和朋友来说，书面的文字是彼此保持联系的最主要的方式。“J·C·先生”凭自己的直觉，认识到表达情感对于建立关系极有价值——对于企业和个人来说都是如此。

“如果你真的很在意的话，请送去最好的”是美国商业界最广流传的名言之一。顾客信任豪马，豪马帮助他们赢得情感并且相互分享情感。难怪豪马自然成为了情感营销领域的开路先锋。

通过继续不断地实践、检验和完善情感营销的原则，现在的豪马：

- 拥有皇冠卡计划的1,200万名会员，建立了全球最活跃的顾客忠诚计划。
- 在“Equitrend 世界级品牌榜 (Equitrend's World Class Brands)”中，一直位于前10位之内并且在90年代10大

品牌中排名第 4。

- 是贺卡产业国内市场份额的老大。在美国，人们购买的贺卡中，一半以上是豪马公司的产品。（豪马公司还以 30 多种语言出版本公司的贺卡，产品销售到全球 100 多个国家。）
- 拥有 5,000 家豪马金皇冠商店，拥有全美第二大的专业零售网络。
- 总计净销售值高达 39 亿美元 在《福布斯》杂志的美国最大私有企业中排名第 29 位（1999）。

今天，豪马是一家拥有有线电视、房地产和零售业的国际化公司。豪马的子公司宾尼和史密斯公司（Binney & Smith）生产克雷欧乐（Crayola）彩色铅笔和“傻普蒂”（Silly Putty）等其他品牌的产品。豪马娱乐公司是全球微型电影、电视电影和家庭光盘的制片人和发行商。从 1951 年开始，《著名的豪马霍尔》——以在电视上播出高质量的节目为目标——获得的埃米奖 Emmy awards 比其他任何系列剧都多。

运作情感营销

在众多公司中，是什么促使一名顾客一次又一次地选择了一家公司？是什么把你的顾客变成了你的最优秀的推销员？这正是许多公司一直忽略的：传递更多价值。尽管大多数营销人员同意价值不仅仅是价格，但是，很少有公司试图从顾客的角度理解价值，以及价值如何影响顾客保持忠诚的意愿。

豪马对常常被其他公司忽视的、误解的和未能充分利用的情感成分进行了深入的研究，并加以运用，结果创造了专有的价值

星。价值星将在下面几章中详细讨论。价值星提供了一种结合理智和情感两方面的考虑来为顾客提供更全面的价值诉求的实践方法。

价值星用制定情感营销的战略，帮助企业在恰当的时间、恰当的地点把恰当的情感内容和信息传递给恰当的顾客。无论是大企业还是小企业，是企业对企业营销还是企业对个人的营销，情感营销都被证明是行之有效的。

情感营销并不是诀窍，它也不是时新的玩意儿。情感营销也不能被随便对待，被当作是没有信仰和理解，没有伦理道德，没有真正的关怀。一个组织的最终目标，是在社会中发挥特定的作用，并且，满足特定顾客的需求。利润使得企业能够进一步投资，以实现这一目标。

在豪马公司，我们相信情感营销的原则，并把它运用到我们的实践中。我们感到，我们有责任分享情感营销的观念和方法。因此，在本书中，我们将会提供案例研究、评估工具和创意——所有这些设计来帮助你满足你的顾客的最根本的需求。

而通过这么做，你会满足你的公司的最根本的需求——成长、赢利和成功。

本章小结

- “情感营销”是企业对长久联系的追求，使得顾客感到自己是如此有价值，被如此在意，因而他们会不遗余力地来忠诚于企业。
- 通常的营销技巧（比如广告）可以影响短时期的情感反应——而情感营销激励顾客采取行动，并且激励他们从单一的一次购买发展成长时期的忠诚。

- 哈佛商学院的《服务利润链》表明：成功和成长依赖于价值、利润与顾客忠诚的联系。
- 总体满意并不足以激励忠诚——但是，它是一个开端。对于预测忠诚来说，在意至少比其他变量重要一倍。
- 在未来，产品和价格对品牌的竞争优势几乎不起作用——情感参与在交换的价值中所占的比例越来越大。
- 提供更多价值给顾客不仅仅意味着以公正的价格提供理想的利益——它包含理智和情感成分的全面的价值诉求（value proposition）。
- 情感营销使得公司在恰当的时间、恰当的地点，把恰当的情感内容和信息传递给恰当的顾客。