口耳相传赢天下
口碑营销显威力

口碑营销

Buzzmarketing

get people to talk about your stuff

[美] 马克·休斯（Mark Hughes）著　李芳龄　译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

口碑营销

Buzzmarketing

get people to talk about your stuff

中国人民大学出版社
China Renmin University Press

口碑营销

Buzzmarketing

get people to talk about your stuff

Buzzmarketing

get people to talk about your stuff

[美] 马克·休斯（Mark Hughes）著　李芳龄 译

口碑营销



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

前言　体验口碑营销的威力

请系好安全带，你马上将经历一些气流，因为当你离开已经习惯的坚实地面时，就得准备将发生这种情况。

你即将进入口碑营销的世界。

关于口碑营销，众说纷纭。你所听到或读到有关这个主题的东西，其中很多都没搞清楚状况。有人批评口碑是随机的、无规则的、意外出现的东西，无法掌握。其实，这些批评者，多半从未亲历其境、感受切肤之痛。他们不是企业家，不是可能遭受损失的人。我曾经亲身经历担惊受怕的精神折磨，知道我的营销工作如果不成功，将会导致 40 人丢掉饭碗。所以，这本书不是出自从未身历其境的局外人的观点。我曾经运用口碑营销的力量获得成功，而且是在那些抱持传统之见的人警告我“那样行不通”之下，依然坚持这么做而奏效的。

在我一年花 4 000 万美元广告经费的那段时间里，我的营销方法和大多数营销人所采行的是一样的：使用知名的广告公司，银子大把大把地花。广告是赢得了一些全国性竞赛的奖，但就是没有达到口碑营销的成效。后来，我参与新创事业的运作，这才创造了口碑。只有当你可能失去一切时，才会真正了解必须有不同的思维。

在尝试过两种方法后（有大笔预算的大品牌和预算捉襟见肘的新创事业），我在历经艰辛中发现了口碑营销的价值。口碑营销需要的不是财力取胜（outspend），而是智力取胜（outthink）。

在这本书中，你会看到一些令人兴奋、但不是很熟悉的品牌，同时也会看到一些耳熟能详的品牌，例如苹果电脑、百事可乐、小甜甜布兰妮等，他们是如何使用口碑营销创造快速成长和进一步扩张的，而且，只花传统营销 1/10 的成本。

我也将和你分享口碑营销的六个秘诀，运用这个六个秘诀，你也一样能更精明地创造快速成长和进一步扩张。

读下去，你将看到一位口碑营销的成功实践者根据亲身经历，谈谈为什么要善用口碑和该怎么做。

请系好安全带，你即将……陶醉晕眩！

目　录

第 1 章　避开相互推挤之群 …… 1

第 2 章　使一个城镇改名 …… 9

第 3 章　【第一个秘诀】启动六个口碑按键 …… 26

第 4 章　美乐淡啤酒出奇制胜 …… 42

第 5 章　从无到有的格林菲尔德诊所 …… 52

第 6 章　火红的“美国偶像” …… 64

第 7 章　【第二个秘诀】吸引媒体报道 …… 80

第 8 章　苹果麦金托什电脑的出征 …… 101

第 9 章　靠诉讼与争议出线的净播科技 …… 109

第 10 章 【第三个秘诀】广告必须能吸引注意 …… 121
第 11 章 布兰妮怎么红 …… 142
第 12 章 【第四个秘诀】攀登口碑珠峰 …… 155
第 13 章 “可乐之战”的幕后故事 …… 166
第 14 章 【第五个秘诀】发掘创意 …… 175
第 15 章 “野马”的大轰动 …… 193
第 16 章 【第六个秘诀】监督产品 …… 206
跋 口碑营销，以智取胜 …… 221



第1章 避开相互推挤之群

在为企业界的大品牌工作时，我在寻常、普通的广告活动上花了大把钞票，你猜我获得了什么？我得到的只是寻常、普通的成果。

身为拥有大笔预算可自由挥霍的营销人，我并未在营销活动中纳入太多口碑营销，我也没能促成突出的成长。没错，我是赢得了一些全国性的广告竞赛，但是，手握大笔预算的营销人多半不认为自己需要创造口碑，因而错失了能使公司董事会和股东露出满意微笑的成长机会。

一直到后来，在如脱缰野马般令人目不暇接的创业热潮中，我才重新找到了动力。在握有大笔营销预算时，我用自己的创意直觉，想到什么就做什么。新创事业把我推上舞台，摆在聚光灯下，我大脑中的创意全都动了起来，那是很棒的感觉。想必在创业热潮还未泡沫化之前那段期间投入的家伙一定也有同感。

在有大笔营销预算的公司里，压力完全不同。当然啦，大公司里的营销家伙也会担心，不过，他们担心的是不一样的事。嘿，不管怎样，明年仍然会有一大笔营销预算。但是，在新创事业中，人人都担心还有没有明年！在新创事业中，这样的忧虑是根植在公司 DNA 里的。我曾连续好几个月睡前提心吊胆，醒来也提心吊胆。我们没有大把钞票可花，需要以智取胜，绞尽脑汁想出不一样的法子。我们别无选择，惟一的成长方法是靠口碑营销。

怎么说呢？很简单，因为口碑是这世上最具效力的营销方法。一些广告商，如灵智广告公司（Euro RSCG）就曾经研究过口碑的影响力，发现口碑的成效是电视或平面媒体广告的 10 倍。10 倍的效力呀！但是，该如何启动口碑，许多人一点概念也

没有！

刚开始，我也一无所知，直到亲身经历了两种天壤之别的营销预算后（有大笔预算的大品牌和预算捉襟见肘的新创事业），我才真正了解到口碑的价值，明白了口碑营销是如何放大每一分钱的营销效果。我亲眼见到数百万美元如何在传统的营销过程中被浪费，也亲身见证不同于一般营销思考的口碑营销如何使营销支出的效益成倍扩大。

一流的顾问公司可能会向你收取 50 万美元的费用，让你一窥口碑营销的秘诀，但其实你大可不必花大笔冤枉钱请人帮你的产品或服务创造口碑，你可以自己来。请接着往下读。

什么是口碑营销

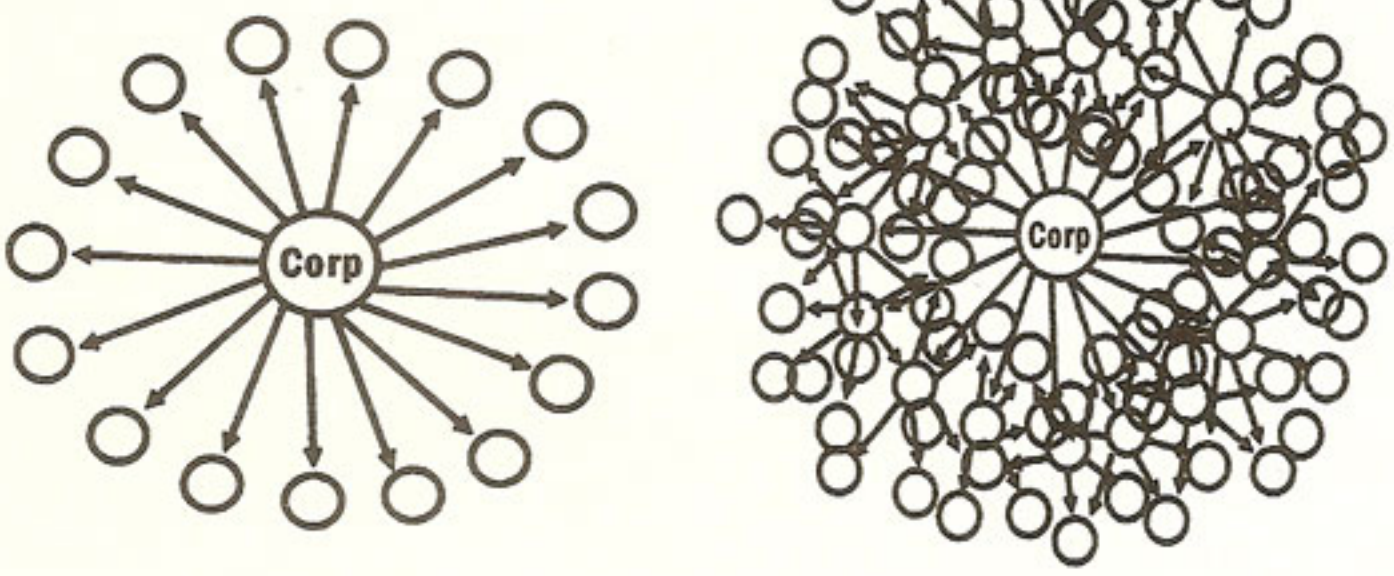
GO

口碑营销，就是要吸引消费者和媒体的强烈注意，强烈到谈论你的品牌或你的公司已经变成甚具乐趣、引人入胜、有媒体报道价值的程度。

简单地说，口碑就是启动交谈。

在传统的营销模式中，营销人是主角，负责花钱向目标顾客传达信息。营销团队则是创造信息、购买媒体的广告空间，并且看着信息通过这些空间向顾客（不论是一般顾客还是企业客户）传送，这样就完事了。

口碑营销的起点也一样——向顾客传达信息，不过它还有下文。在口碑营销模式中，一位顾客告诉两位朋友，这两位朋友再分别告诉他们的两位朋友，朋友的朋友再告诉他们的朋友……如此这般创造叽叽喳喳的连环流传。



传统营销模式　　口碑营销模式

人们之所以会谈论，是因为你提供了一些他们可以谈论的东西。这是关键所在。你若不提供某个巧妙、有趣、动人、非凡……的东西给他们，你若不提供令他们乐于与人分享、听起来时髦或聪明而乐于谈论的东西，那就别想创造口碑。

人们喜欢接近谈论有趣事物的人、引人入胜的事、有媒体报道价值的东西。让人们有谈资，是启动口碑营销的惟一途径。

千万别误解了，这需要创意，但依循本书所提供的原则，你便能精通此道。口碑营销能推动你的整个事业，并为它提供持久力。

不当个口碑营销人，你输得起吗

想吸引人们的眼球吗？机会非常渺茫哦。

在美国，每年有超过2.3万种新产品问世，这些产品的营销人和品牌经理竞相争夺消费者的注意力和钱包。他们全都想成长，全都想创造突出的销售量。

不要忘了，这些还只是新产品而已！

我们还没有说到那些品牌产品，那些已经存在的公司呢。你

瞧瞧：摩托罗拉（Motorola）、微软（Microsoft）、麦当劳（McDonald's）、曼妥斯（Mentos）、万事达卡（MasterCard）、马自达（Mazda）、美能达相机（Minolta）、M&M's 巧克力、奔驰（Mercedes）、美林证券（Merrill Lynch）、麦格啤酒（Michelob）、美宝莲（Maybelline）、三菱（Mitsubishi）、万宝路（Marlboro）、麦斯威尔（Maxwell House）、美孚石油（Mobil）、默克制药厂（Merck）、MCI、MTV、美津浓（Mizuno）、摩根士丹利（Morgan Stanley）、万豪酒店（Marriott）、美泰尔（Mattel）、银河（Milky Way）[①]、美心（Maxim）[②]、美莉果（Minute Maid）、美泰（Maytag）[③]。这些品牌有什么共通之处？

它们都在争夺注意力。这还只是一小部分以“M”开头的品牌呢！

在消费性包装产品行业，每年问世的产品中有70%惨遭滑铁卢。在美国的新创事业中，有80%在5年内垮台。从统计数字来看，能在市场上引起注意的机会真的很渺茫。不过，你可能成为例外，因为你正在阅读这本书，你准备倾听、学习并创造口碑。

揭开迷思

“口碑”（buzz）这个词儿已经变成流行用语了，不过，就像大多数流行用语一样，对它有许多误解。让我们来看看其中的一些误解。

- **口碑营销是一种工具**

口碑营销与电视、邮件或广播电台不同，这些才是工具、媒

① 美国乳制品公司。——译者注
② 美国知名综合休闲杂志。——译者注
③ 美国家电巨头。——译者注

介，口碑营销是目的。记得我们在前面提到口碑营销模式的要义——你仍然得向顾客传达信息，只是这些信息可以通过各种方法传送，并没有少了什么。

可以完全只靠口碑营销，也可以佐以电视、电台，或是结合多种传统与非传统的媒体。但是，口碑营销的目的，则是要使营销支出的每一分钱都能更进一步地创造出更多的口碑，它真正的意义乃是要在传达的明显信息之外，启动交谈——使人们谈论你的品牌，使媒体报道你的品牌。这是你必须全力以赴达成的目的。

- **口碑营销是“游击营销”**

游击营销（guerrilla marketing）可能是一连串的花招噱头（例如，张贴广告海报、派人在大城市穿上引人注目的广告装束等），这是你可以用来传达信息的方法之一。

口碑营销不同于游击营销，它的目的是要使人们谈论你的品牌，使媒体报道你的品牌。记住，口碑营销是目的，不是工具。

有时候，会在口碑营销中纳入游击营销，但游击营销只是一种工具，你并不一定要靠游击营销才能创造口碑。小甜甜布兰妮就创造了口碑，但她并没有使用游击营销。不要把这两者给混淆了。

- **只有像宝洁这样的大公司才懂得营销之道**

屹立已久、拥有庞大市场占有率，这种大公司的营销逻辑并不一定正确。当然啦，要论证这点并不容易，别急，且听我道来，我一定能说服你。

我可以告诉你，在我的营销生涯中，不断有人告诉我：“你不能这样做，这样做行不通。”但每一次我都证明他们的看法是错的，口碑营销使许多所谓“不可能的事”变成可能。在Half. com，大通银行（Chase Bank）投资集团中一位很有钱的分

析师坚信，我不可能达成第一年的目标——在第一年内使Half. com的注册用户成长到81.3万名。他的看法没错，我在第一年就使这个网站的注册用户超过100万，3年内成长到超过800万！

当时，还有人要我去学习最基本的营销原理——重修初级营销学！现在，我对这已经习以为常了。不过，有趣的是，最优秀的营销人懂得其中学问。有家公司的营销总监大力拥护口碑营销，并鼓励我写下这本书。这家公司是美国著名的汽水制造商，曾经写下世界最知名品牌之一的营销传奇。

他告诉我，30多年前，当他在宝洁公司任职时，有幸经常和资深营销主管共事。有一天，其中一位资深营销主管说了他两个成功的关键："第一，你有90%的时间会浪费在一些无关紧要的事情上，因此，你每年得做两三件惊人的事，而且要做得非常好；第二，你要是能弄清楚口碑营销的秘诀，那就搞定了。"

尽管有许多人对口碑营销的效益不以为然，但也有许多信奉者；而且并不出人意料，这些口碑营销的信奉者比那些不认同的人更成功。

传统的营销专家告诉你，你需要大笔广告预算才能促成突出的销售增长；越多的广告预算等于越高的销售增长。这听起来很有道理，是吧？错。成功的钥匙不是比别人花更多的钱，而是大脑动得比别人勤快！

- **口碑营销是随机发生的**

我从来就不觉得口碑营销太随机，因为口碑营销的诀窍在于有条不紊、讲究方法地使人们谈论你的品牌，使媒体报道你的品牌。

口碑营销并不是像赶时髦的减肥热潮，而是好比生活方式的

彻底改变。

关于本书

我将以两步跃进的方式来跟你谈口碑。

首先，我将跟你分享佼佼者的例子（我也谦虚地加进自己的经验），让你对口碑营销的威力大开眼界。同时，我也会检视一些本质上和竞争者没什么差别的产品，指出它们是如何靠口碑而创造突出成长的。

接着，我将分析如何运用与掌握这些营销佼佼者以及我本人所使用的口碑营销技巧，让你学到创造惊人口碑的六个秘诀。这六个秘诀是：

- **口碑营销的基础**
  - 第一个秘诀：启动六个口碑按键
  - 第二个秘诀：吸引媒体报道
  - 第三个秘诀：广告必须能吸引注意
- **口碑营销的领导**
  - 第四个秘诀：攀登口碑珠峰
  - 第五个秘诀：发掘创意
  - 第六个秘诀：监督产品

这就是本书的内容：看看营销佼佼者如何创造口碑，我如何创造口碑，以及你该如何创造口碑。

靠口碑建立品牌

一些品牌原本完全可以预料会被竞争者击败，或者，充其量也只能勉强混下去而已，但却出其不意地窜出，领先群雄。这些品牌是如何做到的？我又是如何做到的？敬请关注。

口碑营销

BUZZMARKETING

第2章 使一个城镇改名

你大概会想知道，我是怎么成为口碑营销的权威的？现在，是时候该跟大家分享我和其他人如何使一家新创公司跃上晚间新闻及全美各地报纸的故事了。我如何使新创公司 Half. com 在初创、充满不确定与未知的短短 3 年内，从无到有地使网站的注册用户成长到 800 万人？或许有人会说，Half. com 只不过是在网络泡沫热潮中成功的故事之一罢了。但是，我的成功故事对当今市场有着重要启示，因为它研习的是条节约的成长之路，不是愚昧地花钱或靠广告的传统途径，而且，这个成就是在激烈的竞争中达成的。

时间回到 1999 年。当时，我是这家名为“Half. com”新创公司的营销副总，和一小群同仁屏息等待第二回合的融资结果，当时有将近 20 个类似商业模式的竞争者环伺四周。当时正值网络公司的梦幻期，人人都想在这个“尚未清楚确立的类别”中取得领先地位。这个类别就像 eBay 那样，是个买卖书籍、音像制品、电玩游戏等的虚拟市场，但又兼具亚马逊网上书店（Amazon. com）那种零售的面貌与感觉。

我到这家尚未正式问世的公司任职的第二天，创始人暨总裁乔希·柯普曼（Josh Kopelman）请我到他那间 15 平米大的办公室，这里原本是李氏轮胎（Lee Tire）的工厂。此时离 Half. com 正式问世只剩下 8 周。

柯普曼说：“我聘请你的主要理由之一是你的资历。”接着，他急促地念了我的一些履历，然后告诉我：“你可以把这些全都丢出窗外了。”

我坐在那里丈二和尚摸不着头绪。

他表示，风险投资经常喜怒无常、心意不定。此时是网络公

司热潮的初期，风险投资人曾经目睹营销与广告史上最大笔金额的浪费，那可是他们的钱哪！原本以冒险为志的风险投资家如今已经渐渐变成最不喜欢冒险的人，这意味着一个时代的结束。

柯普曼干脆直言，我们的资金中有80%将交给我花在营销活动上，可是，在这个乱哄哄的产业，传统的营销方法不可能有效，我们得想出不同凡响的营销妙计，而且要在7天内提出。

在我走出办公室时，他又加了一句："不要有压力！"

我觉得那是我生平第一次有灵魂出窍的感觉。

我到底把自己送进了什么？地狱？没错，我是个有创意的家伙。没错，我是个聪明的家伙。也不可否认，就大多数标准来看，我已经有一番成就了。我知道该如何利用4 000万美元的预算改善营销效果，但我从未想出任何能左右公司成败的构想或妙计。于是，我开始从企业惯常思维上跳开，我得想办法引起骚动、创造口碑，用大脑而不是用钱。

我任职百事可乐时，营销决策与建议只会影响到财务报表上的数字，不会影响到人们的生计，但如今，员工的饭碗全系于我们的成败。

柯普曼聘用的创意人是那种你将会在第五个秘诀（发掘创意）中看到的人才。他懂得99%的总裁不懂的道理：消费者面对乱哄哄的广告环境，嘈杂到大多数人干脆不去注意广告。（总裁们，注意到这句话了吗?）

他知道传统的营销只会产生普通的成效，无法把我们带往必须到达的境地。他要求的是全新的创意，他要求的是最佳的创意。

奥秘在于，要求最佳创意将迫使你在不同的水平上思考。你必须发挥够高的创意，以提出相比强大竞争对手的营销预算而言很小比例的全新营销方法。

想出不同凡响的点子

克林特·施米特（Clint Schmidt）是我在 Half. com 的营销团队中最卖力、最不服输的人之一，他拼命搜寻能够帮公司想出绝妙点子的营销公司。我们挑选了一家最合适、本身就是最佳口碑范例的公司，那些 20 来岁、一身黑色装扮的年轻人简直酷毙了。

可是，我感到不安，直觉这家公司并不了解施米特、我以及其他同事对于我们公司问世所承受的压力。他们不像我们这样，把每一分的创意与精力投注在这档事上。

这家公司提出四个“不同凡响的点子”供我们挑选，其中一个是曼哈顿广告圈的二手货，另外三个……坦白说，我甚至记不得了。我和总裁四目相觑，都知道如果就是这些不同凡响的点子，我们就死定了！

已经没时间了。我当场开始脑力激荡，点子一个接一个掠过脑际：

拉什莫尔山[①]？我们能否在华盛顿总统雕像上绑一颗巨大的卡通造型氦气球，上面写着：“想进行如岩石般可靠的买卖吗？试试 Half。”

胡佛水坝[②]？我们能否拉一条横越水坝上方的缆绳，上头悬挂一幅巨大的标语：“去他的高价格，到 Half. com 去。”我开始在脑袋里的虚拟地图上搜寻全国各地的名胜古迹。

突然，灵光一闪。在全美这么多城镇中，一定有城镇的名称

---

① 世界上最大的人面雕刻，是有华盛顿、杰斐逊、老罗斯福和林肯四位总统巨大头像的雕像山。——译者注

② 世界闻名的水利工程，位于亚利桑纳州和内华达州交界处，是一座宏伟的拱门式混凝土水坝。——译者注

中含有“Half”这个字。想使品牌跃上美国地图，还有什么比干脆让这个品牌实际放进美国地图中更棒的方法呢？对，就这么办，让我们找个名称里有“Half”这个字的城镇，说服它改名为“Half. com”！

我望向坐在会议桌对面、帮不上忙的营销公司的家伙。他们对我提出的点子抱以轻蔑的冷笑，当场提出了另一个构想：在纽约街头的资源回收桶上张贴我们的品牌广告。哼，是哦，那铁定会引起媒体报道。

不消说，会后没多久，我们就把那家营销公司给开掉了。

我和同事们知道我们已经有了妙计，但问题是，该如何使某个城镇改名为“Half. com”呢？

前往 Halfway 的途中

结果，全美各地名称中含有“Half”这个字的城镇很多：

Half Acre，亚拉巴马州
Half Acre，新泽西州
Half Acre，田纳西州
Half Bank Crossing，俄克拉何马州
Half Chance，亚拉巴马州
Half Day，伊利诺伊州
Half Falls，宾夕法尼亚州
Half Hell，北卡罗来纳州
Half Hollow，纽约州
Half Moon，阿肯色州
Half Moon，佛罗里达州
Halfway，肯塔基州
HalfMoon，密西西比州
HalfMoon，北卡罗来纳州
HalfMoon Bay，加利福尼亚州
HalfMoon Landing，佐治亚州
Half Moon Shores，田纳西州
Half Mound，堪萨斯州
Halfa，艾奥瓦州
Halford，堪萨斯州
Half Rock，密苏里州
Halfville，宾夕法尼亚州
Halfway，阿肯色州
Halfway，弗吉尼亚州

Halfway，路易斯安那州
Halfway，马里兰州
Halfway，密苏里州
Halfway，新墨西哥州
Halfway，纽约州
Halfway，俄勒冈州
Halfway，田纳西州
Halfway，得克萨斯州
Halfway，西弗吉尼亚州
Halfway，怀俄明州
Halfway Creek，南卡罗来纳州
Halfway House，加利福尼亚州
Halfway House，马萨诸塞州
Halfway House，宾夕法尼亚州
Halfway Pond，马萨诸塞州

我们喜欢俄勒冈州的“Halfway”镇，因为它是最小的一个，人口只有350人，而且这个小镇靠近俄勒冈小径，这是当年拓荒者向西北地区迁移的主要通道。我们也喜欢艾奥瓦州的“Halfa”镇，“Halfa，lowa”念起来很接近“half of lowa”（一半的艾奥瓦州）。你听听这有多棒：“Halfa lowa（一半的艾奥瓦州）喜欢我们，喜欢到甚至把一个镇改以我们的品牌命名！”

现在，离网站正式问世只剩下43天。因此，我们立即着手。我打电话给俄勒冈州Halfway镇的官员，希望能跟镇长伊凡·理查德·克罗（Ivan Richard Crowe）通话。

接电话的是该镇的秘书黛安娜，她马上就知道我不是镇上的人，因为没有人称呼镇长为“伊凡”，大家都叫他“迪克”（Dick），她说：“镇长现在不在，我可以替你留话。”

我留言说我想和他讨论一个营销机会，等候他回音。过了24小时，我又再打电话过去，秘书说已经把我的留言转达给镇长了，但他好像不是很感兴趣。

“我明天要前往加州，想顺道拜访他，你知道他明天会在吗?”我问。

“会，明天晚上有场镇议会，他会出席。”

“我从旧金山前往当地，该怎么走呢?”

“唔，你最好是飞到爱达荷州的博伊西市[①]。如果要租车，应该租辆四轮驱动的，这个时节的山隘路况相当不好，路上要留心鹿哦。过了最后一个山隘，就会看到松木谷，保证你这辈子从未见过这么美的景色，路面积雪约 60 公分。从博伊西过来大约是 4 小时车程，祝你好运啦!”

在驱车前往 Halfway 镇的路上，我打电话给我父亲，大致告诉他我打算让这个小镇改名。我父亲是曾经赢得普利策奖的老记者，他很了解小城镇，因为在当了很长时间的全美与国际记者后，他转往鳕鱼岬经营一家小镇报社。他听了我的话，咯咯地笑了起来，一面祝我好运，一面警告我这可能是场艰难的奋斗。我们两人都知道，许多小镇的政治分歧严重，改变不见得受欢迎。不过，父亲的笑声给了我一些鼓舞，因为他显然认为这是个很疯狂的点子，但他知道，要是我真能办到的话，一定会引起媒体大肆报道。

翻山越岭后，我渐渐下坡进入松木谷，果不其然，景色真是美极了（尤其在 60 公分皑皑白雪覆盖下）。我停车拍下 Halfway 镇的镇名标志牌，以供同事留做纪念。

开进镇中心，我注意到布赖恩体育用品商店里正在销售枪支和伯肯鞋，这可真是有趣的组合。还有一家棉被店和一家银行看起来像是 90 年来不曾改变过，中途汽车旅馆（Halfway Motel）被用来充当商会。镇中心有一家小型的松木谷超市，超市前面是录影带出租店，对街是家小型的农产品连锁店。镇中心还有邮局和名为“粗犷比尔”的酒吧，50 公尺外有一家脊椎按摩治疗诊所、一间理发店和《海尔思峡谷日报》社（*Hells Canyon Journal*），在

---

① 爱达荷州首府。——译者注

相隔大约九号高尔夫球杆推出的距离外，有一家松木谷旅社（Pine ValleyLodge）和老教堂餐馆（Olde Church Restaurant）。镇中心没有任何交通信号灯。

当我开车经过这个全然没有大城市生活迹象的美丽小镇时，5 分镍币大小的雪花正悄然飘下，我心想："我铁定无法使这个小镇改名。"

我找到了市政厅，询问端坐在办公桌前的女士："嗨，我是来自费城的马克·休斯，你是黛安娜吧？"

"你真的来了？我这就打电话通知镇长。"她按了一个电话按键，说道："迪克，费城那位先生现在在这里。"5 分钟后，我见到了镇长。站在我眼前的他身长 195 公分，腰围可观、吨位十足，额头冒着汗，头上戴了一顶明显使用多年的棒球帽。和他握手时，我注意到他的手掌有我的两倍大，力道足以把北欧海盗给比下去。

我们坐下来开始交谈。我一边听他述说一边思量，最终发现，他们对这个小镇的期望和我们的目的并不会相差太远。他们希望有就业机会、有钱、有机会改善当地发展（以他们想要的稳定方式）；我们的目的是把我们的品牌放到地图上，有机会改善我们的成长（以快速方式）。

现在，困难的部分来了。一个陌生人上门要求一个小镇更改镇名，这可不是天天都会发生的事。况且我还有个难题，而且是极大的难题，我不能告诉这位镇长 Half. com 是做什么的。我们目前采取秘密的方式运作，因为好的商业模式很容易被盗用，我们只能秘密进行。所以，我不仅得要求他们把镇名改成我们的品牌名称，而且还不能告诉他们这个品牌名称到底代表什么。

最后，我硬着头皮提出问题："你愿不愿意考虑……呃，把

你们的镇名 Halfway 改成 Half. com？也许……呃，只改一年？”我觉得自己像个小学六年级的男生在电话上邀约暗恋的女生，紧张得呼吸都快停止了；既害怕被拒绝、被取笑，又祈祷这段关系能有一线希望。

如我预料地陷入一段沉默后，镇长问道：“这对我们有什么好处？”

我喘了一口气，脑海里想出一串清单：现金、替小镇架设网站、让当地的事业能上线、有机会可雇佣远方的客户支持人员来为这个小镇提供就业服务。

镇长瞪大眼睛，大概 100 万年也料想不到会有人这么提议。我知道当晚稍后有一场镇议会，因此要求他让我向镇议会推销这个构想。

镇长同意我这么做。而且，令我感到相当惊讶且高兴的是，在镇议会上，并没人笑我或把我赶出小镇，反而踊跃地提出合理、明智的问题。尽管我一点也不能透露 Half. com 的业务，但我开始觉得这个提议可能有希望。我请求镇议会考虑这个构想，并特别提到我们也在考虑其他城镇，例如艾奥瓦州的 Halfa 镇，它们也许会和这个小镇竞争这个机会。由于我们即将在 1 月推出网站，因此希望能在 12 月 15 日之前知道他们对这个构想有多大兴趣。

镇长环顾在场的议会代表，似乎在询问有无反对者，然后，他看着我说：“我想我们可以在那天之前给你答复。”

我兴高采烈地打道回府，心中油然生起一股奇特的命运感。

天下大乱

大约一周后，柯普曼打电话给我：“我刚刚接到《费城问询报》（*Inquirer*）的电话，问我们为何去要求俄勒冈州的一个小镇

改名。”柯普曼听起来不太高兴地说：“休斯，我们希望媒体在我们的网站问世时才获知此事，不是现在！怎么会发生这种情形呢?”

“我不知道，你怎么回答?”

“我告诉他们，如果他们能保守秘密直到30天后我们的网站问世，就给他们独家新闻。那位记者说她10分钟后再打来，这是2分钟前的事。现在，我们只有两个选择：不予置评，或是实情以报，发布新闻稿，公开整件事。”

滴滴嗒嗒，只剩下8分钟了。

“我知道他们昨晚开了一场镇议会，让我打电话去问问怎么回事。”

我获知，根据会议记录，该镇已经投票表决要更改镇名。我震惊得说不出话来，忍不住再问一次以确定自己没有听错。5分钟后，我们决定对《费城问询报》做出答复，并自行拟妥新闻稿，以确保Half. com这一边的故事也获得报道，并通过一般的公关路线发布。但是，新闻稿在星期六抵达媒体编辑室，这是一周中最不容易引起媒体注意的一天。

星期一早上，总裁打电话进来，我神经紧绷地做好准备，不知道他要说什么。结果，一切顺利，我们上了全国性的新闻报道：“一个小镇改名为公司名称!”我们上了“早安美国”节目（*Good Morning America*），登上了“今日美国”网站首页（USA-Today. com），全美及世界各地的电台、电视台和媒体记者纷纷打电话进来。当天，我们接受了超过40家媒体采访，之后仍然有络绎不绝的媒体上门。口碑营销让我们的品牌众所皆知!

而且，我们半毛营销费用都没花呢！我们甚至还没有和那个小镇签约！真的一毛钱也没用到!

问题，问题

命运之神总是喜欢捉弄人。镇议会的会议信息出了个小差错，小镇行政人员传达的信息是镇议会已经同意改名，但事实上，他们只是同意进一步和我们协商，媒体报道中遗漏了这个细节，镇民对此非常不高兴。

镇长和镇议会向镇民保证，这件事还没有拍板敲定，但如今镇民已经产生了很大的敌意，我感到胜利就像煮熟的鸭子即将飞了一般。我赶赴小镇，希望能在镇民的困惑与愤怒中挽救这桩交易；我们的提议开启了这个小镇政治的潘朵拉盒子，里头的东西不怎么好看。

不过，在争议中，媒体那边倒是非常成功，我们已成为媒体最爱报道的五种新闻之一（参见第7章）。

我对政治的东西一窍不通，但我援用在商学院时读到的一篇哈佛案例分析："把构想化为行动：熟稔变革的艺术"（*Moving Idea into Action*：*Mastering the Art of Change*），其中一个重要启示是要影响那些有影响力的人。我找了镇长充当向导，逐一为我介绍镇上的重要人物，包括银行经理朱莉、房地产业的重量级人物约翰、制造量身定制鱼绳的商人艾拉、伯肯鞋店店主、松木谷最大的农场主人（过去是个医生）、印第安人内兹佩尔斯族的第八代（目前是粗犷比尔酒吧的调酒员）等人。

我和一大堆人握手，也喝了一肚子咖啡，大多数人要不抱持怀疑，要不就是不喜欢这个构想。我继续和更多人会面，继续聆听，继续喝更多咖啡，试着以个人身份和他们互动，就像任何小镇镇民一样。我只是拜访他们，跟他们坐一会儿；我惟一的工具，是亲切地握手寒暄及认真耐心地倾听。当然，我也希望能获

得一点好运。

一连串的会议接着展开，火花四溅、闪电交加。所幸，我会见过的意见影响人士开始支持小镇改名。在和这些意见影响人士的会面中，他们了解了事实真相，看到我们公司有一个“活生生的人类”出面，改变了他们对于小镇改名的看法。

他们开始冷静地为这个构想辩护，然后，在面对反对意见时，他们转而激烈支持这个构想。现在，这已经不再只是我的营销妙计了，这已经变成他们的营销妙计了。

这就是口碑营销的关键。典型的口碑营销！还记得在第 1 章中所展示的传统营销模式与口碑营销模式的比较吗？传统营销模式的目的是要向人们传达信息，在完成传达并计算产业的总收视率（gross rating points）后，工作就完成了，目的达成后营销人员便大功告成。反观口碑营销模式的惟一目的，是使你的品牌变成大家的品牌。口碑营销的要诀，是使你传达的信息太具说服力、太有趣、太引人入胜……以至于大家想告诉更多人。由于小镇改名的构想是个极引人入胜、极有趣且极具媒体报道价值的事件，因此，它具有特殊的口碑性质。

一旦意见影响人士了解了整件事的来龙去脉，这个构想就变成了他们的事，变成了他们用来散播的**口碑货币**（buzz currency），而不再是我和 Half. com 的口碑货币。惟有对他人提供口碑货币，你的口碑营销才行得通。不管是美国最小的城镇或最大的城市，像这样的改名事件是非常显著而令人难忘的事。口碑营销并不自私，口碑营销的关键在于它不抢夺口碑货币，而是提供口碑货币。

电视台、美联社和路透社的记者，以及许多报纸开始报道这个小镇的听证会。有关这个小镇的辩论报道如滚雪球般越滚

越大。

人们开始分成两派，该是进攻的时候了。

我在费城和俄勒冈州之间来回穿梭，我的同事马克·哈林顿（Mark Harrington）、马特·杰森（Matt Jesson）和施米特也一起出动，和我去会见更多的人，握更多的手。我们在早上9点和镇议会代表关起门来开会，在他们签订保密条款之后，便让“袋子里的猫咪”露面——向他们公开并解释 Half. com 的商业模式。

镇上的人都知道有15个人已经获知秘密，但这15个人必须守口如瓶。可想而知，这种遮遮掩掩的神秘气氛更具诱惑力（关于秘密的力量，参见第3章的详细说明），这对我们来说是一项关键要素，口碑的效力又更上一层楼。

当我们走在小镇街上时，几乎每个人都停下来和我们交谈。他们想更接近秘密，他们知道我们每一刻的行踪。诚如著名木工艺术家冯·瓦尔卡索（Von Valcarcel）的生动形容：“我们打个嗝，3小时内就会传遍整个小镇！”

15岁的布兰迪·威尔逊（Brandi Wilson）要求我们到她就读的当地中学公民课堂上做说明，她说学生和老师对小镇改名一事有诸多困惑。

我们在下午1点进入公民课教室。里头挤满好几个班级的学生，有电视台的人全程摄影，我的说明大致如下：

没错，改名的确引起相当的争议，我们之所以对 Halfway 这个小镇感兴趣，是因为它的镇名。若把斯普林菲尔德市（Springfield）改名为 Half. com，就没什么意思；但是，如果把 Halfway 改名为 Half. com，既新奇又有报道价值。

没错，我们这么做绝对是为了赢得知名度……是为

了把我们的品牌放到地图上，是种厚脸皮的自我推销。

这笔交易的财务部分尚未敲定。不过，改名只为期一年，交易细节将由双方人员组成的委员会负责协商，但大致上应该包括经济发展基金、提供小学新的电脑、为小镇设立一个网站等，总值超过10万美元。

在场学生频频发问。不过，最重要的是，学生亲眼看见我们不是虚拟的东西，而是活生生的人，而且，我们也诚实说明了意图。

一个小时的说明结束时，我们分发了200件Half. com的T恤。我们事前把这些T恤送到镇上，当时并不知道将何时、如何以及为何能派上用场。那天，几乎所有中学生都穿着Half. com的T恤回家，这可是镇上其他人没有的T恤。

我们让这些学生尽情发问。我和他们交谈的时间比镇上绝大多数人还要多，他们有机会以各种方式拷问我。当天，他们带着口碑货币和独特的T恤回家，大多数小孩告诉父母："那些家伙很酷。"结果，这些学生变成我们最重要、最大批的意见影响人士，他们拥有的资讯比父母多，他们是亲眼见到我们的人。

我们坦诚公开地用平实的语言和他们交谈，截然不同于当今绝大多数伪装完美、掩饰缺点、使用"新颖改良"等官腔的营销与广告。现代的营销大多隐晦、不诚实。告诉你，消费者可不笨，他们知道你在胡扯、说大话。

情况进展得颇顺利，但是，另一场风暴即将来袭。

一切看起来好极了，《纽约时报》（*New York Times*）的记者萨姆·豪·维霍维克（Sam Howe Verhovek）对改名提议撰写了一篇很长的报道。这篇报道原本要刊登在头版，但突然爆出美国在线与时代华纳的合并案消息，所以这篇报道被挤到全国新闻版。

报道中包含我引用《圣经》中大卫杀死菲力士巨人歌利亚的故事[①]，指出 Half. com 将是自亚马逊或 eBay 之后最令人兴奋的网站。

《华尔街日报》（*Wall Street Journal*）、美联社、甚至连《南华早报》（*South China Morning Post*）都报道了我们的新闻。美国国家广播公司（NBC）的“今日”节目（*Today*）想要取得独家报道，协商后我们同意在网站问世当天接受他们的采访。能上“今日”节目的独家报道是意外的成功，但这只使得赢得 Halfway 镇合约一事的压力更加升高。

接着，逆势突然出现，一个反对团体形成，开始有组织地阻挠改名一事。

我的信心尽失。但很快地，小镇的意见影响人士开始动员众人对抗反对势力。我惊讶得目瞪口呆，这就好像我们置身于拓荒时代的美国西部，坏家伙来了，大队人马将于正午在市政厅碰头交战。

他们动员了志愿者，20 人分成两队，挨家挨户地在镇上分发传单，传单也邀请所有人参加听证会。5 个小时后，传单全部发完。现在，我们只能等待。

听证会于第二天晚上 8 点开始，这是小镇有史以来最大的一场听证会，总计举行了 3 个小时。与会者慷慨陈词，火花四溅，副警长带着警枪坐镇现场，以应对可能发生的肢体冲突。反对者要求举行公民投票，但遭到拒绝。最后决定交由镇议会投票表决。镇议会因而举行不具约束力的投票，75% 的议会代表赞成改

---

① 巨人歌利亚常常欺负村里的孩子。17 岁的牧童大卫询问他的兄弟们，“你们为什么不站起来打倒巨人呢?”他的兄弟们害怕地说：“他那么大，我们怎么可能打倒他呢?”大卫说：“他那么大，不可能避开我们的攻击。”后来大卫用投石器杀死了巨人。——译者注

名，25%的反对，最后，镇议会通过把镇名改为“Half. com”。

第二天早上7点45分，凯蒂·库里克（Katie Couric）[①] 和我们公司的总裁及小镇镇长进行5分钟的访谈。就在访谈进行的几小时前，我们的网站正式问世（时间有点太接近而令人紧张不安），我们的品牌跃上了实际地图。

结语

通常，口碑营销并不吸引人，是大多数公司总裁、经理人和营销人不向往、不曾涉足的领域。你如果告诉上司，你接下来的6个星期将试图使一个小镇改名……你很可能会被炒鱿鱼，但是，你也极可能因此致富。口碑营销可能需要投入大量心力，但相对的，你的事业可以获得的回报也很大。

我们还没在传统营销上花半毛钱之前，就已经获得了媒体和网络界的大量关注。《时代周刊》（*Time*）称此为“有史以来最杰出的宣传妙计之一”。我们创造了口碑，开创了全新的领域。

Half. com网站正式问世20天后就接到eBay的电话，6个月后，我们以3亿美元的价格把公司卖给了eBay。

我们本着口碑营销的理念继续向前迈进，不到一年就快速跃进至因特网上流量前十大的零售网站。我们的营销预算支出只有其他竞争对手的1/10左右。我以不到3年的时间，使Half. com从无到有地吸引了800万名注册用户。

所以，想想看：你想向众人传达信息，这样就了事了吗？你花了许多钱，成效可能非常有限。比较好的方法是创造口碑，把全付心力集中于促使人们谈论你的品牌，使媒体报道你的

---

① NBC“今日”节目主持人。——译者注

品牌。

Half. com 的故事包含了口碑营销的六个秘诀，接下来，让我们更详细地探究这些秘诀，好让你能立即上手。

口碑营销

BUZZMARKETING

第3章 【第一个秘诀】启动六个口碑按键

什么是杰出的营销呢？啊，对了——我们得认出什么是圣杯。

许多公司总裁及小企业主经常问这个问题："该怎么为公司引进杰出的营销方法，好让我们的品牌突出呢？"营销人员通常会如此回答："看一些最优秀的营销人是怎么做的，然后仿效他们的方法。"

如果依循这个建议，接下来呢，你阅读文章、拜访教授、搜寻受推崇的品牌，于是，你很可能会找出宝洁公司作为参考典范。

你发现，宝洁严谨地以意见调查焦点小组座谈（focus group）来测试电视广告的效果。在推出最后版本的电视广告之前，它们会先测试最初的版本，称为"动画广告草稿"，看看说服力够不够。它们也会测试这些广告的媒体密度。

你也许和其他人一样，以为已经发现了杰出营销的秘诀，有人还据此撰写营销书籍，不是吗？所以，你想，我们就拷贝宝洁的做法，对吧？

抱歉，这样行不通。你恐怕不像宝洁那样拥有数十亿美元的广告经费。而且，宝洁已经很久没有创造口碑了，近年来比较着重修正，而不是创新。

秘诀是什么

口碑的秘诀之一是**面对面地述说**，使你获得无数营销人梦寐以求的东西：注意力。任何媒体都无法跟面对面所吸引的注意力相匹敌，面对面的注意力抓住了专心一意的**心灵占有率**（mind share）。

口碑的另一个秘诀是**可信度**。当你的朋友、邻居、同事或家人跟你提到一部很棒的电影、一个很好的产品或服务时，你会相信他们。并没有人付钱请他们向你推销，因此你会完全相信他们。这也是何以产品本身的品质很重要，如果你的产品或服务能引起顾客的赞叹，他们便会告诉亲朋好友与左邻右舍。

除了面对面的注意力，听觉的刺激停留在脑海里的时间会比较久，使人们更容易想起。一项针对两个群体的研究发现，49%的人凭借视觉线索回想起广告，70%的人凭借30秒钟的音乐线索回想起广告。换言之，在适当的注意力背景下，听觉刺激比视觉刺激更有效。

何以口碑营销的重要性更胜以往

你为何要重视口碑营销？不仅是因为口碑的成效10倍于平面或电视广告，也因为在当今的环境下，口碑的重要性胜于以往，理由有四：

第一，在美国，广告的噪音已经升高到令人无法忍受的地步（参见第10章的噪音曲线图，美国的广告噪音指数高达283）。

第二，传统形式的媒体成本升高，使得广告噪音的问题更加复杂、恶化。

第三，大众被广告欺骗的次数太多了，如今似乎只有你我这种一介凡夫传达的信息才值得信赖。

第四，技术的精进使得口碑的散播速度加快。

由于技术的演进，如今，口碑的散播比以往迅速。短信、电子邮件、聊天室、留言板、网站、博客等，都是快速散播口碑的管道。你看了一部很棒的电影，砰！你在顷刻间发送一封电子邮件给63位朋友；你有想让别人知道的东西，这东西就是你散播

口碑时所使用的口碑货币。如果这部电影糟透了，砰！你在顷刻间发送一封电子邮件给 63 位朋友，警告他们别花冤枉钱，你变成替他们省下电影票和爆米花钱的英雄。有了 BlackBerry、Treo、Packet PC、WiFi、WiMax 等移动通讯的玩意儿，我们不必再受电脑的拘束，这些移动通讯设备让人们能随时随地收发信息。

最重要的是，在过去，口碑的散播是在交谈场合中进行的，交谈结束后，你就不会再听到相同的谈话；但如今有了网络，口碑会留下永久记录。不管是好口碑或坏口碑，因特网已经把口碑从原来的单引擎战斗机转变为更快速、更具威力的 F-16 战斗机，你若不能驾驭它，将非常危险。在当今的营销界，口碑可以成为你最有力的资产，但是如果不能妥善掌控，也可能会变成你最大的梦魇。

不过，说得简单——“开始口碑营销活动”，做起来可就不那么轻松了。要驾驭这部强而有力的机器，需要知识、耐心、深思熟虑。别急，看下去。

基本训练

口碑营销的整个关键，在于必须让大家有个能谈论的好故事。

怎么说呢？因为大多数人都喜欢成为被关注的焦点。我们喜欢谈论有趣、好玩或新鲜的东西，话题得让人觉得有兴味、想聆听……觉得我们所谈论的事物为他们的生活增添色彩，因而记得我们。还记得前面针对口碑所下的定义吧：“口碑营销，就是要吸引消费者和媒体的强烈注意，强烈到谈论你的品牌或你的公司已经变成甚具乐趣、引人入胜、有媒体报道价值的程度。”

你必须能启动交谈，提供他们可谈论的东西，因为大多数的产品与服务令人觉得枯燥无聊。律师事务所？无聊！杀虫剂？无聊！绿豆？无聊！办公用品？无聊！电脑？无聊！无聊，无聊，无聊！

如果想让大家谈论你的产品，就得让他们有谈论的理由。你得提供大家一个故事，但不是随随便便的故事。

口碑营销人的梦想是启动大众以“你一定不会相信……”、“嘿，你听说了没……”等话作为起头的交谈，但他们的品牌正是这些交谈内容的核心。换言之，这些品牌是口碑的提供者。

口碑营销背后的动力，是人们喜欢说故事。自从叙事诗《奥德赛》（*Odyssey*）问世后，甚至早在它问世之前，远溯至人类历史上最早的部落故事述说者，人类就有了口述的文化，并总是崇敬那些能够吸引一群听众的年长说故事者，因为他们叙述的故事令大家出神入迷。

还记得邦妮·瑞特（Bonnie Raitt）唱的那句“给他们一些可谈论的东西”吗?[①] 你也得这么做——让人们有谈论你品牌的理由，提供大家在茶余饭后闲谈的现成故事。

在 Half. com，我们就是这么做的。Half. com 并不是什么特别令人兴奋的产品，一个销售二手书、库存书、CD、DVD 的网站并不是什么令人感兴趣的话题，市场上已经有类似的其他竞争者，没多少人会谈论这个网站。

我们得让人们有谈论这个品牌的理由。我们得提供他们一个现成的故事，让 Halfway 这个小镇改名为 Half. com 提供了一个可谈论的好故事，使我们在短短 6 个月内从默默无闻的网站变成排

① “Something to Talk About”这首歌中的歌词。——译者注

名前十大的零售网站。故事越棒，口碑的传播速度越快。

我们会谈论的事物是吸引我们注意、令我们发笑、纳闷、惊奇、震惊、激动的事物。理由何在?

表面看来，我们之所以会谈论这些事物，是因为它们令人关注，触动我们的情绪。但若更深入地探究人类的心理，就会发现，人们之所以谈论这些事物，乃是因为自身想成为别人关注、感兴趣的焦点。想像你参加一个鸡尾酒派对，如果你述说了一则令人感兴趣的新闻（比如，你是第一个发现某家餐厅里有不为人知的珍品的人），必定会成为众人关注的对象。述说有趣、迷人的新闻，会使你变得有趣、迷人。毕竟，谁不想成为一个有趣、迷人的人呢?

你得让大家有可以谈论的东西，因为这些引人入胜的东西使得诉说它们的人变得有趣、引人注意，这些引人入胜的东西为他们提供了通行的货币。

所以，你需要一些基本训练。在 F-16 战斗机上有许多按键，其中有六个神奇的按键可以产生通行货币、启动交谈。这些神奇按键经过测试，证明行得通，我把它们称为“六个口碑按键”。

启动交谈的六个口碑按键

创造口碑听起来似乎很困难，但实际上，如果你知道该启动哪些按键，创造口碑就变得容易多了。

有六种东西能启动人们交谈，屡试不爽：

- 六个口碑按键
  - 禁忌（性、谎言、卫浴间里的幽默）
  - 不寻常的事物

- 大胆新奇的事物
- 逗趣的事物
- 引人注目的事物
- 秘密（保守秘密或揭发秘密）

按下这六个按键中的任何一个，你就能提供人们启动交谈的货币。

箴言1：按下“禁忌”按键，启动交谈

多年前，宝洁公司误打误撞地启动了“禁忌”的按键。在Charmin牌卫生纸的广告中，惠普尔先生（Mr. Whipple）警告：“不要在商店里挤压Charmin卫生纸!”惠普尔先生在广告中一面用双手挤压Charmin卫生纸，展现纸张的柔软度；一面警告大家，不能在商店里这么做。这支广告是品牌史上最成功的广告，宝洁的广告公司不知有多少次想“杀掉”惠普尔先生，以新的广告取代，但最后还是回头用惠普尔先生，因为用惠普尔先生打广告，Charmin卫生纸就是卖得比较好！惠普尔先生之所以能够把卫生纸卖得这么成功，是因为他轻叩我们的禁忌。当大家到了超市的卫生纸陈列区，会做什么呢？当然是去挤压Charmin卫生纸了！为什么？因为大家都知道不可以这么做。

为什么我们在男厕尿池塑胶过滤网上的杰作能为Half. com创造口碑？（参见第10章）第一，因为它的文字内容很有创意：“别‘撒掉’一半的钱，去Half. com吧!”第二，这是一种卫浴间里的幽默。

卫浴间里的幽默是种禁忌，我们爱谈禁忌。不知你有没有注意到，当你出席晚宴时，如果有家中有婴幼儿的父母在场，不出30分钟就会有人开始谈论小孩的便便和尿布。当然，晚宴上不应该谈论这种事——这是禁忌。你的父母或祖父母可能在任何场合

谈论闺房“表现”，就是不会在闺房独处时谈这件事！

你的产品平淡无趣如洗发精吗？不妨运用禁忌来制造口碑。草本精华洗发精就这么做，把广告场景设定为沐浴中的女性使用草本精华洗发精洗头发，在极度愉悦中发出如同达到性高潮般的表情、声音。

伊卡璐则是用生动鲜明的电视广告，玩弄“有机的”（organic）和“高潮的”（orgasmic）这两个近似的字眼，把平凡单调的“有机”草本精华，变成洗发精产品中的明星。每当看到伊卡璐的广告，你看到的是女性享受着洗发精……就像享受她们的性高潮一般；这是开玩笑，但也是禁忌。

想想看，假如通用汽车的“悍马”（Hummer）请到著名影星休·格兰特（Hugh Grant）来拍电视广告，会创造多大的口碑！人们很容易下意识地联想起他被警察抓到……呃……在车内享受一位女性的服务而发出哼哼嗯嗯（hummer）的声音。谈禁忌？这将引起全世界的谈论！

箴言2：按下“不寻常”按键，启动交谈

让我们来看一个非常另类的例子。5年前，有位名叫伊恩·克莱因（Ian Klein）的男士决定创办约会网站。问题是，要和市场上既有的红娘网站（Match. com）竞争，可不是一件容易的事。他有个姊姊是占美国总人口64%的超重者之一，同时也是美国8 000万名单身者中的一个。这引发他的灵感，因而启动了“不寻常”按键——创办针对小众市场的“超重者约会网站”（OverweightDate. com）。在减肥班的聚会、酒吧等场合，超重的单身者开始口耳相传这个网站。

最棒的是，这个创意奏效了！很多人每月花40美元在Match. com上，却因为体重问题而无法获得约会机会；现在，有

了 OverweightDate. com，他们的约会机会可多啦！如今，克莱因路过网站基地所在的购物中心（位于波士顿）时，经常有人拦住他，跟他谈论这个网站；要是他穿上一件印有“OverweightDate. com”的 T 恤，半路拦住他的人更多。

克莱因有没有想过在加州地区的“进进出出”汉堡连锁店（In-N-Out Burger）向用餐的人发宣传单？当然有啦！他们在那里向每一个人发送，包括超重者、运动员、苗条者，大家看了宣传单后都笑出声来。最重要的是，大家开始谈论这个网站，它变成一个奇特、不寻常的交谈话题。

通过口碑营销、在“进进出出”汉堡连锁店发宣传单、在网络上付费设定一些关键字、再加上印有“OverweightDate. com”的 T 恤，这个网站的注册用户激增至数百万，这一切都是因为启动了“不寻常”按键。

箴言 3：按下“大胆新奇”按键，启动交谈

要求一个小镇改名，这是再大胆新奇、肆无忌惮不过的事了，但 Halfway 小镇仍然接受了。

不过，在你按下这个按键时，我得提出一个忠告：纯粹为了追求大胆新奇而采用大胆新奇的手法，不会引起多大回响。如果你想学 Beyond. com[①] 那样用大炮轰出沙鼠以引起注意，当然够新奇大胆；但是，如果你纯粹只是为了新奇大胆、异想天开而按下这个按键，或许能够提供大家谈论的话题，但重点是，这和你的品牌或产品能产生什么关联？

新奇大胆的构想必须得和你的品牌或产品产生关联。我们提议小镇改名，人人都可以看出“half”这个字的关联性，而且，

---

① 一个专门帮助企业专业人士、公司、机构与社区建设网站、寻找工作、招募与训练人才，以及生涯管理的网站。——译者注

许多人觉得这是个新奇大胆的点子。如果你提出的创意构想太新奇大胆，人们也许会记得你的广告，但不一定会记得推出这支广告的客户，除非广告客户的产品或品牌和这个新奇大胆的创意具有关联性（尽管人们记得并谈论沙鼠的广告，但这支广告大概对 Beyond. com 产生不了什么效益）。

这里的差别就在于：假设通用汽车的“悍马”找一位专拍色情片的明星来拍广告，这够不够新奇大胆？够。但是，两者之间有没有关联性？没有。因此，这是个糟糕的决策。

现在，如果改请休·格兰特来替“悍马”拍电视广告，这够不够新奇大胆呢？够（而且还按下了“禁忌”按键）。两者之间有没有关联性？有。所以，这是否是个好决策就值得讨论了。

新奇大胆的按键几乎都能奏效，只不过要是这个创意和你的产品之间存在关联，效果会好上 10 倍。

箴言 4：按下“逗趣”按键，启动交谈

“逗趣”按键也管用，不过，这可能是个更难以启动的按键。要创造真正有趣的东西可不是件容易的事。做对了，可以产生效益；做错了，反而有害。

生产及销售食品、家庭与个人日常用品的利洁时公司（Reckitt Benckiser）[①] 曾找我们协助应付一个相当困难的挑战。令它们伤脑筋的是“法国薯条”（French's Potato Sticks），这曾是个典型的只想获利、没支出多少营销经费的品牌。利洁时公司想考验我们，问我们打算怎么做。它们提供的预算并不充裕，我们甚至还不确定要不要承接。我拨出一个晚上的时间，去超市逛了 3 个钟头，才做出决定。

---

① 全球最大的家用清洁用品公司之一。总部设在英国伦敦，业务机构遍及全球 60 多个国家。——译者注

情况基本上很不妙。“法国薯条”过去是罐装，但最近开始改用直立袋装，使得产品的可见度降低。改用直立袋装节省的成本实在太诱人，因此，公司决意这么做。

产品在超市的陈列位置也很糟糕。“法国薯条”陈列在靠近品客薯片的位置，但却是货架的底层，让人很难看到、也不容易找到；而且，竞争品牌立体脆[①]又正不断推出相关产品。一切看起来糟透了。

但这个品牌毕竟是只小金牛。我埋伏在超市的走道上，询问每一个经过的人是否知道“法国薯条”（当然啦，我表明自己是营销公关人员，不是什么神经病），几乎所有人都会停下来、眯起眼睛、像是在大脑里搜寻，然后说：“哦，知道，我小时候吃过。”行啦！情况看起来并不是那么糟，只需要给个提示……促使人们交谈……他们就会想起来了。

第二天，我们打电话给利洁时公司，表示决定承接这个案子。我只知道，如果能激起一些口碑交谈，就很容易使人们想起这个孩提时熟知的品牌。稍后，我们提出为期两周的密集广告活动，以怀旧之情和喜剧为主轴。

我们打算用喜剧演员来使“法国薯条”复苏。我们雇佣业余喜剧演员，用长镜头拍摄后，让他们登上脱口秀节目“艾伦爱说笑”（*The Ellen DeGeneres Show*）或“今夜脱口秀”（*The Tonight Show*）。三位喜剧演员每天以“法国薯条”的装扮现身，他们的装扮就像你家的 8 岁小孩，穿着上头喷漆、用纸箱做成的衣服。路过的人看到这些喜剧演员的装扮，往往忍不住停下脚步、走上前，笑着询问：“这些家伙到底在干嘛……?”

---

① 百事公司生产的膨化食品。——译者注

我们刻意把这些喜剧演员的装扮弄成像是粗糙自制，而非专业设计，这样的装扮才会引起大家好奇询问，成为交谈启动器。这些喜剧演员成功地引起人们发笑，不论是上班族、计程车司机、青少年、观光客、辣妹、老太太、警察、西装笔挺的专业人士等，全都停下脚步，聆听、发笑。我们当街除了分发试吃的样品，还附加一句标语："法国薯条……回来了！"

这些喜剧演员在两周内密集出现在波士顿地区的大街小巷，网站上也同时举办有奖征答，让大家猜猜他们接下来会出现的地点。两周内总共分发出去12 000包"法国薯条"。

由于这样的营销活动是项大胆尝试，利洁时公司想测试品牌认知度和销售效果，因此发出15 000份品牌认知度问卷。坦白说，我们虽有信心这个营销活动能奏效，但还是不免担心调查的结果。调查结果发现，营销活动推出之前，"法国薯条"的品牌认知度只有10%左右。在三位喜剧演员和12 000包"法国薯条"的卖力演出后，这个产品在波士顿地区的品牌认知度从10%提高到21%。

如果你对品牌认知度的数据有些了解，就会知道这玩意儿像冰山一般，得花上几万年才能使它们动一动。我们下的工夫是启动交谈，建立关联性，用的方法是按下"逗趣"按键。幽默不容易做到，但一旦奏效，成效往往很好。我们并非只是让产品的曝光率增加、使人们留下印象而已，我们使众人发笑，让大家对着这些喜剧演员拍照，喜剧演员也对他们拍照。我们的目的并不是卖东西，而是提供逗大家发笑的东西，让人们有现成的东西可以谈论。

箴言5：按下"引人注目"按键，启动交谈

对于汽车零件这种平淡无奇、通常没人谈论的东西，该如何

引起注目？我在沛普男孩汽车配件连锁店（Pep Boys）负责营销与广告业务时，曾经检视所有的主要产品类别，并从中选出几种业绩领先的产品推出营销方案。我选出的其中一种是刹车零件。不论你喜欢自己动手、或是习惯找技工修理刹车系统，都会需要可靠的刹车零件。

那么，要如何制作出能启动大家谈论刹车零件的广告呢？首先，我们的广告公司 DDB 制作了一支杰出的电视广告。内容如下：两个穿着格子衬衫的家伙到山区度完周末后开车回家。他们在婉蜒的山路上开着福特“探险家”（Ford Explorer），收音机里播放着乡村音乐。他们经过一个“有麋鹿通过”的警告标示牌；接着又经过一个警告标示牌，写着“真的是很大只的麋鹿”；他们困惑地对看一眼，继续往前开。不一会儿，又出现另一个警告有麋鹿通过的标示牌，上头写着“不是开玩笑的”。这下，他们又困惑地对看一眼，然后紧急刹车。就在离他们车前方 30 公分处，站着一只巨大的麋鹿，麋鹿冷静地望着这两个男人……开口问道：“喂，你们的刹车零件是在沛普男孩买的吗？”

镜头切到那两个家伙身上，他们被开口说话的麋鹿吓到了，开车的那人困惑地、结结巴巴地回答：“呃……是啊。”毫发未伤的麋鹿回答：“谢谢。”广告结尾是沛普男孩汽车配件店以优惠价格促销刹车零件。

这支电视广告本身很出色，是能引起人们谈论的营销策略，不过还需要再加把劲。为了促进口碑、使大家谈论它，我们在各地的沛普男孩汽车配件店播放这支麋鹿电视广告，员工们也都非常喜欢这支广告。

我们让员工佩戴有麋鹿相片的圆形徽章，徽章上写着：“请向我询问‘Raybestos’牌刹车零件。”结果，来到店里的顾客看

到店员佩戴的徽章，便询问店员："那只麋鹿现在怎样了?"就此启动了顾客和店员之间的交谈。

不仅如此，员工之间也开始交谈。他们谈论那支电视广告，也谈论徽章上那款正在促销的"Raybestos"牌刹车零件。因此，当顾客询问这款新的刹车零件时，员工们早已熟知产品的特色与优点，推销起来得心应手。

结果，这款新刹车零件的销售量比前一年的预测销售量增加了两位数。电视广告本身很出色，但促使它发挥更大效益的，是在店里的营销活动促使员工和顾客谈论那只古怪的麋鹿。我们的营销活动按下了"引人注目"按键，启动人们交谈。

箴言6：按下"秘密"按键，启动交谈

想想看，有人告诉你："照理，我是不能告诉你这件事的，不过……"这种情形是不是经常在日常生活中上演呢?

"秘密"是通行的货币，揭发秘密绝对是启动交谈的利器。人们爱谈秘密，谈论秘密让人变成"知情人士"，变成排他性圈子的一员，排他性正是秘密的表亲。

有时候，保留与限制胜过大量和到处充斥。你限量供应，反而使人人都感兴趣。限制对一个秘密"知情者"的数量，能使"知情"变成珍贵的通行货币，人人都想成为这个小圈子的一员。当你保留与限制一个秘密时，就按下了启动大家谈论的按键。

谷歌的Gmail电子邮箱就是在无意中按下了这个按键，创造出秘密与排他性。在过去，一般人必须缴交200美元，才能取得一个eBay账户（我承认我自己就曾付过这200美元），可是到了后来，到处都能获得电子邮箱。

尽管现今科技界的标准实务是只有测试版才需要限制使用者

的数量，谷歌选择让已经不是测试版的 Gmail 仍然维持秘密与排他性。它限制加入申请 Gmail 账户的人数，而不是随随便便就能拥有一个“Joe@ gmail. com”电子邮箱。限量供应、创造排他性，只让有限的人知道秘密，就会有更多人也想知道秘密，加入圈子。人们对众人都在谈论、但自己还未拥有的东西可感兴趣了，所以，嘘……按下“秘密”按键吧。

结语

电视广告能否比口碑营销触及更多人呢？如果你指的是“留下印象”的话，的确有可能。但是，如果你指的是和消费者建立关联、使人们确实注意到你的品牌，电视广告的成效绝对无法和口碑营销的成效相提并论。

口碑营销可不是只关乎你的公司和你的品牌，还关乎他们——那些为你启动交谈的人。你得当个口碑提供者，创造一个现成的故事，使谈论这个故事的人成为众人感兴趣的焦点。

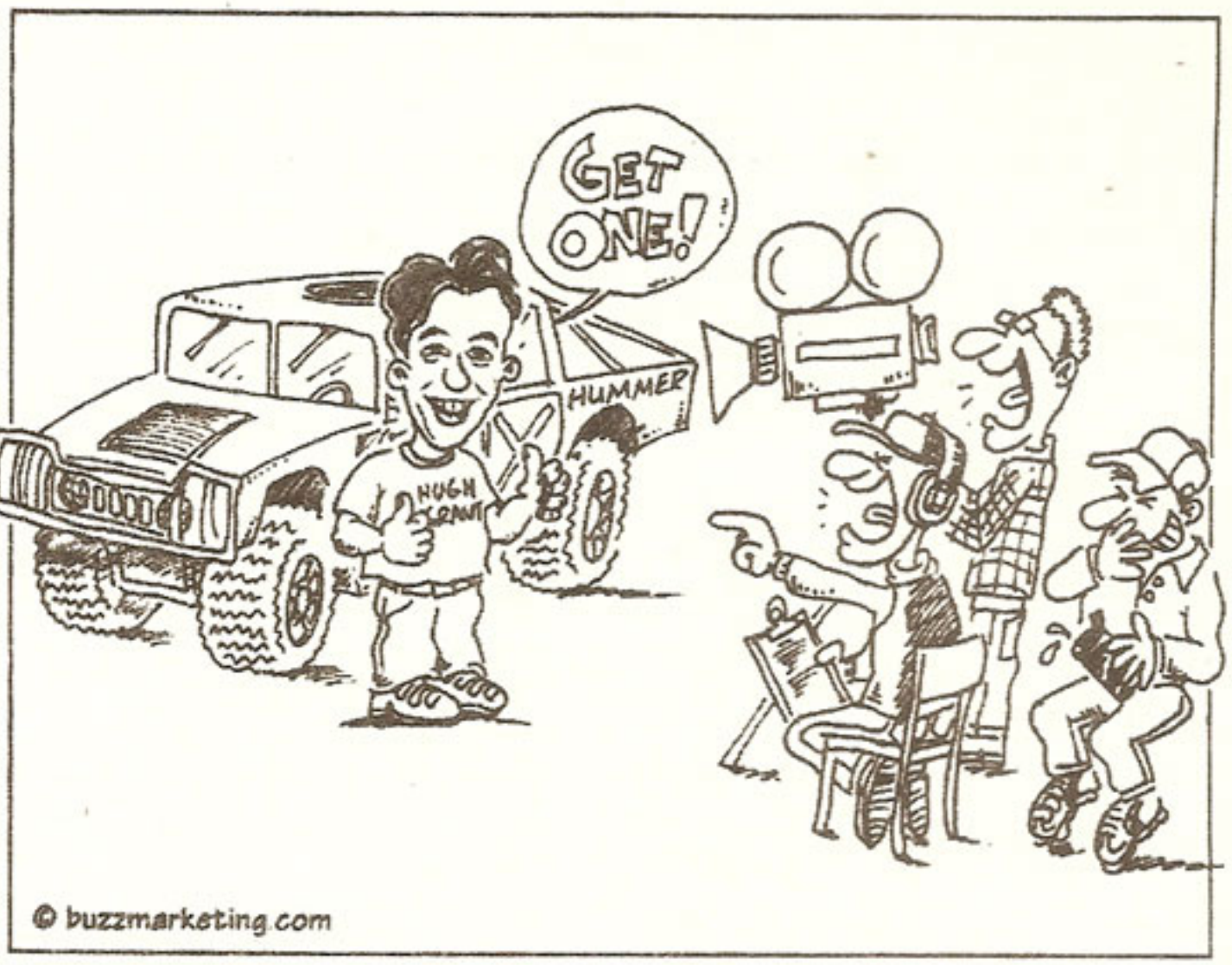
按下六个口碑按键，这些是经过试验、证实有效的方法：

- 禁忌（性、谎言、卫浴间里的幽默）
- 不寻常的事物
- 大胆新奇的事物
- 逗趣的事物
- 引人注目的事物
- 秘密（保守秘密或揭发秘密）

大众真有那么容易理解吗？人类不是复杂、难以理解的动物吗？这话没错，人类会阅读书籍、谈论哲学、寻求更深层的意义；但在此同时，人类也想被娱乐和娱乐他人，这已经不是什么新闻了。古希腊喜剧作家了解有趣的事物能吸引大家注意，莎士

比亚也了解这点。口碑营销的成效并不算什么新发现。

为人们提供通行货币、为大家找些乐子，你将会发现你的品牌开始爆红。



口碑营销

BUZZMARKETING

第4章 美乐淡啤酒出奇制胜

如果你是个大品牌，打算推出一种类别还没有明确界定的产品，该怎么做？大品牌该如何引发众人谈论？美乐淡啤酒（Miller Lite）就是这样的例子。它是个市场时机尚未成熟的品牌，表面看来，根本没有成功的机会。

20 世纪 70 年代，低卡路里啤酒品牌只掳获整个啤酒市场 0.3% 的市场占有率，大量饮用啤酒者（声明一下，这是指喝很多啤酒的人，不一定是有啤酒肚的人）占整个啤酒消费群的 85%。这些人不想喝低卡路里啤酒，是因为低卡路里的淡啤酒被视为是娘娘腔的玩意儿。

几个低卡路里啤酒品牌试图攻占市场，纷纷铩羽而归。皮尔斯制酒公司（Piels）在 1964 年推出的“Trommer's Red Letter”啤酒，由于销量奇惨无比，短短几个星期就下架了；兰格制酒公司（Rheingold）在 1967 年推出的“Gablinger's”啤酒，同样无功而返。淡啤酒在市场上似乎尚无立足之地。

尽管如此，位于密尔沃基市的美乐啤酒公司仍然在 1973 年决定试探这个市场。看看其他品牌的记录，美乐淡啤酒十有八九也逃不了阵亡的命运。但是，10 年之后，美乐淡啤酒居然在美国市场上冲到销售亚军的位置，仅次于百威啤酒。

这是怎么回事呢？固然，美乐做了扎实的基本功——出色的产品、对消费者的敏锐洞察、勇敢的决策，但它同样也采取了创造口碑的广告方法。借由让人们谈论推出的电视广告，来为美乐淡啤酒创造长达 19 年的口碑！

但是，在推出美乐淡啤酒之前，美乐啤酒公司并非是现今众所皆知的啤酒市场巨人，它的规模只有百威啤酒的 1/3，在美国的啤酒制造商中仅排名第六。当时，美乐啤酒公司的第一品牌“High

Life”标榜为“瓶装啤酒中的香槟”，尽管它八成的消费者是蓝领阶层。1969 年，菲利普·莫里斯公司（Philip Morris）买下了美乐啤酒公司。这个新东家想把“High Life”重新定位为针对大量饮用啤酒的消费者，并推出新品牌，以提高市场占有率。

对消费者的正确洞察

菲利普·莫里斯公司买下美乐啤酒公司之后，美乐内部立即掀起人事大地震，大多数资深管理层被迫下台，“High Life”被重新定位为蓝领阶层啤酒，而非啤酒中的香槟，强打高饮用量的购买者。广告公司提出一个出色的营销活动方案，新的管理团队够聪明，立刻核准推出。

很快的，美国开始流行把一天工作结束的下班之际称为：“美乐时间到了!”这句话变成根深蒂固的美国词汇，这是杰出的口碑营销活动的标志之一。口碑为美乐淡啤酒的未来市场接受度奠定了基础。

但是，“High Life”只不过是打了半场战役而已，美乐啤酒公司还必须推出更多的啤酒品牌，才能提高市场占有率及销售量。于是美乐啤酒公司很快便陆续推出美乐麦芽啤酒“Miller Ale”和“Miller Malt”，以及一般价位的“Milwaukee Extra”。

美乐啤酒公司以大量的营销预算在多个测试市场上推出这些新品牌，足以使 65% 的目标顾客每周至少看到三次美乐啤酒的电视广告。

尽管投入了庞大的营销预算，但上述三个新品牌全都未能达到预期的效果，白白浪费了大笔的广告费用。不过，后来的美乐淡啤酒开始让人改观——尽管先前的低卡路里啤酒品牌纷纷在市场上失利。

菲利普·莫里斯公司继续收购更多啤酒公司，以提高市场占有率。美乐的啤酒酿制专家克莱姆·迈恩（Clem Myne）对收购进来的迈斯特布劳啤酒公司（Meister Brau）旗下的“Lite”品牌很感兴趣，他改良“Lite”啤酒的口味。令人惊异的是，在试尝时，就连运输啤酒的卡车司机也无法分辨一般口味的库尔斯啤酒（Coors）和新配方的“Lite”啤酒。

在迈恩调制出新的“Lite”啤酒配方后，美乐委托麦肯光明广告公司（McCann-Erickson）调查是否有可能使“Lite”啤酒在全美市场上奏捷。它们首先到新泽西州的纽华克市，访谈75位目前饮用“Gablinger's”淡啤酒的消费者。结果，获得了一项在今天看来不足为奇、但在当时却犹如晴天霹雳的发现：大量饮用啤酒者并不关心卡路里，他们之所以饮用“Gablinger's”，并不是因为卡路里含量低，而是因为它不会使人喝到胀肚。在酒吧里能喝两三瓶普通啤酒的家伙，若改喝“Gablinger's”，就能灌个四五瓶，这也代表能在酒吧里待更长的时间，而不会发生啤酒胀肚的情形。

有了这个发现，美乐啤酒公司就知道什么淡啤酒广告能够奏效了：保证“Lite”淡啤酒不会使人感觉那么撑肚，但仍然保持可口。它们深思熟虑地提出了一个概念测试，以衡量三种不同广告信息的吸引力。但是，压力却很大。营销测试得花9~12个月的时间，耗时太长；可是，如果没有充分严谨的市场研究报告，就无法说服公司提供足堪比拟当年花在“Miller Malt”、“Miller Ale”和其他新产品上的广告预算。在纽华克对75位酒吧迷进行的非正式调查研究，根本不足以构成具有说服力的市场研究报告，它们需要的是时间或是奇迹。

果真出现了一个小奇迹。菲利普·莫里斯的总裁乔治·韦斯

曼（George Weissman）同迈斯特布劳啤酒公司的渠道商共进晚餐后回到公司，传唤美乐啤酒公司的一位高级主管，斥令："去搞清楚印第安纳州安德森市那边发生了什么状况！迈斯特布劳的一个渠道商说，他在当地销售的舒立滋淡啤酒（Schlitz Light），居然是啤酒销量的季军。"

就是这趟行程造就了美乐淡啤酒的成功。麦肯光明广告公司立即派遣史蒂夫·诺西诺（Steve Norcino）和史蒂夫·塔特（Steve Tart）前往。不是好莱坞，也不是拉斯维加斯，而是没什么名气的印第安纳州安德森市。这两位业务主管在当地待了好几天，天天在酒吧里请人喝一罐又一罐的舒立滋淡啤酒，跟他们聊天，了解他们喝舒立滋淡啤酒的理由。到底是什么理由让这个品牌的淡啤酒在当地市场卖到第三名。

他们一再听到相同的说词："这啤酒不会令我胀肚"；他们一再听到人们说："喝这啤酒可以让我在酒吧里待更久"，这和他们在纽华克市调查"Gablinger's"淡啤酒时发现的情节如出一辙。不同的是，在安德森市，这些理由强烈到足以使舒立滋淡啤酒在当地冲到销售季军。有了舒立滋淡啤酒的业绩作为具有说服力的佐证，再加上掌握了美乐淡啤酒的广告关键点是"不会令饮用者胀肚"，麦肯光明绕过概念测试这一关，获得菲利普·莫里斯公司的首肯，直接把大量广告预算砸进四个测试市场。现在，它们只需要制作能够使美乐淡啤酒大卖的出色广告，让它成为全国畅销啤酒品牌就行了。

正确的口碑环境

其实，舒立滋淡啤酒在安德森市大受欢迎，并非强力广告所致，因为它并未使用大量广告。舒立滋之所以能在安德森市达到

第三名的销售量，是因为它选择在正确的口碑环境中推出的。在安德森市，餐厅和酒吧占了啤酒消费量的75%；在美国其他市场，情形恰好相反，餐厅和酒吧只占啤酒消费量的25%。

酒吧本身是个社交场合。当你在酒吧点了淡啤酒，其他人听到你点了这种啤酒，便会询问，交谈于是开启。在酒吧，酒客们经常坐在一起喝好几个小时的酒，他们有很多时间可以谈天说地。反观当你进入酒类专卖店或在超市购买半打装啤酒时，不太可能和其他顾客聊天。一般人进到商店里，总是买了酒就离开。

基本上，淡啤酒诞生于大量饮用啤酒者的社交场合，这种环境本身有助于人们交谈，是创造口碑的关键要素之一。

正确的广告口碑

美乐淡啤酒最初制作的几支广告并不理想。后来，广告公司想出另一种概念：仿效地方酒吧的口碑环境，让广告场景类似印第安纳州安德森市当地的酒吧。

这支广告的内容，是一些有名气的、男人味十足的、运动员出身的家伙在酒吧里喝美乐淡啤酒。这些阳刚味十足的知名人士饮用美乐淡啤酒的画面，冲淡了“娘娘腔啤酒”的感觉。一开始，没有人跳出来喊道：“对了，就是该用这支广告!”但是，情况迫在眉睫，必须赶快推出广告，因此不得不使用这支广告主题，这只是还没有制作出更有把握的广告之前的权宜之计。

最初的营销口号是：“汇集啤酒优秀品质，仍然不胀肚”，这句口号还真是贴切地形容了美乐推出这支广告的情形。

美乐淡啤酒最初的电视广告主角，是当时以硬汉私家侦探迈克·哈默（Mike Hammer）为主人公的系列冷酷小说而闻名的作

家米奇·斯皮兰（Mickey Spillane）。广告一开始是半开玩笑的一段老掉牙的开场白："这是个夜黑风高的夜晚……"接着出现的画面，是斯皮兰坐在酒吧里谈论美乐淡啤酒。他下结论："男人在寂寞的漫漫长夜里到底还能企求什么?"在他说这句话的同时，观众会看到画面中的他，目光飘向当时的性感女星李·梅雷迪思（Lee Meredith）身上。在寂寞的漫漫长夜里，男人想要的东西……当然是美乐淡啤酒啦!

当这支美乐淡啤酒电视广告在各个测试市场的酒吧中播出时，美乐啤酒公司的主管发现了不寻常的事：当美乐淡啤酒的电视广告出现时，酒吧就突然安静下来，大家都在观看广告，等到广告结束后，便开始谈论这支广告。

这支广告游走在适合阖家观赏的尺度边缘，但并没有逾越界限。它按下了"逗趣"按键，提供快要穿帮的笑剧——那些众人熟悉的运动员在广告中卖力演出，却表演得很拙劣，他们禁不住对自己糟糕的演出笑了出来。当然，观众看了也跟着笑起来。这支广告使得陌生人开始攀谈，人们纷纷告诉同事这支好笑的广告，以及广告内容的暗示、大胆及双关语意。

名人口碑：真人秀电视节目的先驱

从那时开始，几乎所有的美乐淡啤酒电视广告都是找昔日的名人和运动员来拍摄。广告中，他们只是在酒吧里喝啤酒的一般人，跟电视机前观看广告的观众没什么两样。而且，美乐淡啤酒的电视广告特意显现这些知名运动员的小缺点及本性。比如说，你会看到冷酷的迪克·巴特库斯（Dick Butkus）[①] 在广告中是个

① 曾经被誉为有史以来脾气最不好、最难缠、最凶猛的橄榄球后卫。——译者注

有趣的家伙，试图说服大家相信他其实是个很有感情的人。

美乐啤酒公司的广告以崭新手法运用名人，克服消费者对广告的排斥，不再像以往这类广告隐含的意味："喂，看看我，我很出名，我使用这个产品，所以，你也应该使用此产品。"而是把名人定位成真实的本人，和一般人一样优缺点兼具。美乐淡啤酒的电视广告稀奇有趣，因为大家很少看到名人的真实生活；这是"真人秀电视节目"（reality TV）这个名词发明出来之前的另类电视真人秀，而且，它令人有种诚实的感觉。

其中有一支电视广告引起特别显著的口碑。波士顿凯尔特人队（Boston Celtics）的教练汤米·海因索恩（Tommy Heinsohn）一向以爱跟裁判争论出名。在美乐淡啤酒的电视广告中，他和裁判门迪·鲁道夫（Mendy Rudolph）搭档演出。就跟他们在真实生活中的篮球场上争得面红耳赤一样，在广告片中，海因索恩对鲁道夫吼道："美乐淡啤酒比较不会胀肚！"鲁道夫向海因索恩吼回去："美乐淡啤酒味道很棒！"于是，"既好喝又较不胀肚"的概念深入大众脑海，变成家喻户晓的台词。

在运动场、毕业典礼等场合中，一群人会同时高呼："好喝！"其他人则接着高喊："较不胀肚！"美国人不仅谈论美乐淡啤酒的广告，而且还大声呼喊呢！

在美乐淡啤酒展开营销活动的头10年，总计推出了81支电视广告，使用了74位名人，平均每隔6周就推出一支新广告，几乎每支广告都找新的运动员或名人来拍摄。美乐淡啤酒的营销活动绝少失去新鲜感，因为人们知道不久又会有一支新广告出现，并且期盼它播出。

成果丰硕

从一开始，美乐淡啤酒在四个测试市场的起飞速度远非其他

品牌所能比拟，它创造显著的广告口碑、正确的定位，并在正确的口碑环境（酒吧的交谈环境）中重塑形象。

美乐啤酒公司的克利夫·威尔莫特（Cliff Wilmot）和麦肯光明广告公司的史蒂夫·塔特亲自前往普罗维登斯市测试市场，视察销售情况。他们正好看到当地的美乐淡啤酒渠道商把电话听筒拿离耳边，当时他正在和普罗维登斯市的最大客户通电话，这位客户的销售量占了当地渠道商总销售量的20%。渠道商看到他们两人走进来，暂停了电话交谈。

“你等一下，美乐啤酒公司的人刚进门，你自己跟他们说，”渠道商对电话那头的客户说道。

美乐啤酒公司的主管要麦肯光明广告公司的代表接听电话。

“你们搞的是哪门子的市场测试啊?”电话那头的客户喊道。

塔特回答：“我不懂你的意思。”

“我的仓库里已经没有美乐淡啤酒了，我的货架上也没货了，你们的渠道商也没货可供应，到底什么时候才有货啊?”

这真是可喜可贺，美乐淡啤酒全卖光了，普罗维登斯市的货架空了，电视广告发挥了惊人的效果。所有其他测试市场也一样，广告带动的口碑奏效了。

结语

美乐啤酒公司的其他三种产品（Miller Malt、Miller Ale、Milwaukee Extra）全都失败，这三种产品拥有庞大的广告预算优势，美乐淡啤酒却靠着对消费者的正确洞察和运用正确的口碑环境，打下了成功的根基。

因此，寻找正确的消费者洞察是品牌成功的基础。如果把美乐淡啤酒定位为低卡路里啤酒，将会遭到大量饮用啤酒者的排

斥。美乐淡啤酒的营销团队注意到了这一点，并且想发掘第一手的事实。他们走访默默无闻的乡镇，例如新泽西州的纽沃克市和印第安纳州的安德森市，和广告公司或大企业通常不会接触的人一起喝酒、聊天，因而听到了宝贵的事实（喝淡啤酒不会让人打嗝，可以让人在酒吧里待得更久而不用早早回家，喝淡啤酒不会令人胀肚）。淡啤酒的早期爱好者并不在意腰围，他们干的粗活比一般人多。你如果标榜低卡路里，并不能迎合他们，但“比较不会胀肚”就是个受欢迎的优点。

再看看印第安纳州的安德森市。淡啤酒在这个市场上并未打很多广告，基本上，蓝领阶层本身就替淡啤酒创造了“较不会胀肚”的定位，而促使淡啤酒的销售量增长。它不是靠广告，而是因为在这个市场上，75%的啤酒消费量是在酒吧与餐厅，这和其他美国市场恰好相反。

这点为何重要？因为一个品牌的成长主要得靠口碑。如果你的营销种子播在能促进口碑的环境中（在这个例子中指的是酒吧），你就已经先赢了一半。你如果希望人们谈论你的品牌，就应该尽可能接近经常交谈的人群，或是交谈频繁的场合。

最终，10年后，美乐淡啤酒在美国市场上冲到销售亚军，这得归功于产品的好口味和团队合作——渠道商盖更大的仓库、购买更多的卡车，美乐啤酒公司建造更多酿酒厂并改进销售制度等。

但是，如果没有需求，这一切根本不可能实现。创造需求得靠创造口碑。



第5章 从无到有的格林菲尔德诊所

在以菲利普·莫里斯公司为后盾的情况下，已经颇富名气的美乐啤酒公司决定采用口碑营销来推动一种产品。但是，对于一些小规模的新创公司，比如个人创业者、独自经营的专业人士，或者拥有一小群执业者如医生、律师、水电工、平面设计师、网站设计者等比较小规模的事业呢，口碑营销此时就不管用了，对吧？

错。不论公司规模大小，启动按键，促使人们谈论的方法均适用，关键在于要让人们谈论你、使媒体报道你。人们总会面对面交谈，这个原理适用于任何规模的企业。

例如，有个脊椎按摩治疗师从无到有地创造了价值数百万美元事业的故事，就鲜为人知。杰夫·格林菲尔德（Jeff Greenfield）在佛罗里达州市郊小镇长大。他把自己对魔术的爱好变成摇钱树，从5岁开始表演，10岁时就已经常在各种派对及活动中登台，赚的钱比当护士的母亲还多。

他的专长是近距离魔术[①]。当尤里·盖勒（Uri Geller）在20世纪70年代以弯曲汤匙的戏法闻名时，杰夫也开始表演相同的戏法，当时的他还只是个青少年，知名的魔术刊物《魔术艺术杂志》（*Magical Arts Journal*）还报道过他。不过杰夫并未走入魔术这一行，而是在洛杉矶的一所学院里研习成为脊椎按摩治疗师，同时在好莱坞的高级俱乐部魔术城堡（Magic Castle）里担任最年轻的魔术师，赚取学费及生活费。

出色的魔术师往往也是出色的营销人。原因何在？有人可能会猜测是因为魔术师娴熟于花招、操纵、误导等技巧，就像现今

---

① 所谓近距离魔术，是指魔术师并不是在舞台上表演，而是非常贴近观众，通常使用日常生活用品或现场取材的东西作为道具，例如硬币、纸牌等。——译者注

的许多营销手法一样。嗯，这个联想不错，但并不是正确答案。出色的魔术师有两项敏锐能力：他们了解观众的行为，知道该如何影响他们，使他们注意某个方向；他们也知道该如何和观众进行一对一沟通、耍出把戏，并解释即将发生什么。

在商场上，了解消费者行为和善于进行一对一沟通是两项非常有用的技巧。大部分的营销就是在这些方面出了差错。因为在面对大众市场时，大多数营销人的思考角度是要把信息一次传递给为数众多的人。但传统营销模式却是通过单向媒介向大众传达信息。自 20 世纪 40 年代开始，营销业就一直视单向沟通为理所当然。

但是，魔术师采用的是双向沟通模式。如果魔术师的戏法不能引起惊叹，就如同唱独角戏的喜剧演员无法博取观众发笑一般。魔术师仰赖互动和双向沟通，而且，他们必须了解观众的期望、超越他们的期望，并进行精彩的沟通以赢得喝彩。当观众对某位魔术师抱以喝彩时，便会再度光临，并津津乐道地向朋友谈起这位最棒的魔术师。

出发

从脊椎按摩治疗学院毕业后，杰夫从洛杉矶搬到新婚妻子的家乡波士顿近郊。他没有自行开业的经验，没有顾客，也没有办公室。

和大多数企业家一样，杰夫在自己的家中创立事业。一块小招牌加上一部电话，“杰夫·格林菲尔德家庭脊椎按摩治疗诊所”就这样诞生了。接下来是要有顾客上门，而这往往是较困难的部分。

一般而言，牙医、脊椎按摩治疗师和医生等都是相当成功的

行业，很自然地会复制所属行业中现有的成功营销模式，这很合乎常理，对吧？大家都这么做，没有必要标新立异，不是吗？

如果想得到普通的成果，当然可以这么做，只是杰夫并未按牌理出牌。波士顿地区大多数的脊椎按摩治疗师采用两种方式建立事业：刊登黄页广告以及定制把医生姓名及电话号码印在上面的侧弯笔。但是，问题在于波士顿地区几乎每一位医生都使用相同的方法。笔很可爱，很容易订购得到；刊登黄页广告也可以在10分钟内搞定。容易做的事往往会被做得最频繁，做得最频繁的事就会造成乱哄哄的噪音，噪音不会引起注意，如果不能引起注意，你的事业就无法成长。

由于从小擅长魔术，杰夫知道只要能引起注意，自己就能展现超越人们预期的表现，就像他表演魔术时令观众感到迷惑惊奇一般。因此，他不走寻常路，而是选择独辟蹊径。

一开始，他设法吸引没人想要的顾客。其他相互竞争的脊椎按摩治疗师都会拒绝没有健康保险或保险范围只能给付部分费用的顾客，而杰夫的原则则是治疗优先。他从不拒绝任何需要治疗的顾客，有些病人无法支付任何费用，至于其他病人，他们能付多少他就收多少。

例如，他有一位女病人是个游民，以车为家、身无分文，承受极严重的脊椎疼痛。杰夫不拒绝病人，却赚到了口碑，这就是他以不付费病人建立事业的模式：病人支付的是他们付得起的东西——口碑。

大多数囊中羞涩的病人其病情都相当严重，一般的脊椎按摩治疗师可能视他们为烫手山芋，但对杰夫而言这些人却是梦寐以求的对象。他想要的是没人能治疗或没人愿意治疗的病人，因为如果能治好他们，他就会被视为奇迹的创造者。这些病人会告诉

朋友、上司、亲属、同事，而且，所有和他们熟识的人都会注意到他们的病情明显改善。这些病人将到处称赞这位神奇的杰夫医生，这就是创造口碑。

病人不以贫富论

除了口碑，杰夫还有另一项要求，那就是和常规不同的治疗时间表。基本上，保险业会规定病人每周的治疗时间，例如每周二或周四去看某医生一次，为什么？因为这就是保险公司愿意支付的模式。

但是，杰夫不理会保险业的那一套，他关心的是病人。一般病人一周只能治疗一次，但杰夫根据病人的情况重新制定治疗时间表，设法让病人尽快痊愈，这当然也是每位病人的期望。

杰夫有不少病人在两个月或三个月内每周接受6天的治疗，杰夫持续密集地治疗他们因为多年前的创伤而累积已久的慢性疼痛。

结果呢？正如杰夫所预期的，病人痊愈得很快，而且是出奇地好、出奇地快，出乎病人的意料之外。对他们来说，这简直就是奇迹，多年来，他们首次可以正常行走，不再举步维艰、每走一步都得忍受疼痛。

两个条件

病人必须接受反传统的治疗时间表，这是帮助杰夫创造口碑的第一项要素：提供他们可以谈论或夸奖的东西。（还记得这是我们提到的第一个秘诀：按下六个口碑按键。）

因此，杰夫不拒绝任何病人，会正视病人，告诉病人他会医治他们，使他们最后感觉身心达到一辈子中的最佳状态，但前提

是他们必须接受他的两个条件：第一，坚守治疗时间表，如果不准时接受治疗，疼痛就无法改善；第二，他们必须把治疗效果转告给所有亲朋好友和同事，而且，不能只是告诉他们："嘿，我正在接受一位很棒的脊椎按摩治疗师的治疗，你们应该去试试看。"他要他们非常热切地向每个人赞誉："就是那家伙改变了我的一生。"这就是口碑承诺。

杰夫为他们提供做出这项承诺的工具。他每周发给病人四张名片，那是非常反传统的名片，一面写着："凭此名片可至'杰夫·格林菲尔德家庭脊椎按摩治疗诊所'免费检查一次"，另一面则印上鼓舞的话语。

杰夫事先印制6个月用量的名片，上头印有数百种发人省思的话语。

杰出营销的秘诀之一，是不仅要使人们谈论你，还要使你的营销工具极具价值，以至于人们会收集并欣赏它们。例如，绝对伏特加（Absolut）[①] 就很擅长使用这种策略，多年来，它的平面广告是人们热中的收集品。在波士顿市郊的一家银行，杰夫发现，有个银行职员在墙上钉了这张杰夫印制、具有启发意味的名片。当你看到你的营销工具出现于意料之外的场所、当你的顾客在为你做营销工作时，你就知道你的口碑营销奏效了。

为何目标营销不见得有效

有人可能会说，服务穷人并不是经营事业的好方法。但是，杰夫的口碑经常远播至付得起高额医疗保险费的人群，一开始是一位，接着是另一位，逐渐增加。杰夫的口碑散播开来，来小诊

① 全球第二大伏特加品牌。——译者注

所求诊的，从贫困潦倒的人开始扩展至经济能力较佳的人，他的诊所收入开始快速增加。

谨慎的营销人大概会认为最好还是先瞄准有保险的病人。为何传统的营销机构会如此偏重目标营销（targeting marketing）呢？我认为这和理念有关。

传统的营销机构之所以如此偏重目标营销，是出自营销效率的观念，认为应该只把钱花在向目标顾客传达信息上。没错，你绝对会想攻占你的目标顾客，但是，在大多数情况下，这个原则变成十足的废话。营销效率听起来新颖、重要，它强调善用营销经费达成最大效益。嗯哼，我也会做出这样的建议啊！

但事实上，惟有当你找不到什么可以创造口碑的东西时，才需要营销效率与目标营销。也就是说，如果你的营销信息太平庸，以至于没有人会传达给亲朋好友时，你就陷入了大麻烦。此时，你最好盯紧你的牛群，直到它们回家。

可是，当穷人在两三个月之内，每周热切地向四个人传达信息时，他们会接触到各行各业的人。他们本身不是有钱人，但他们可能有家人为律师、企业家或商店老板工作，他们当中有些人甚至可能在邓肯甜甜圈（Dunkin'Donuts）店内喝咖啡时，旁边正好坐着一位百万富翁。

好口碑（我将在稍后谈到口碑好坏的区别）会跨越阶级、性别、所得与教育等藩篱。口碑营销模式的基础理念之一，就是目标营销并不一定必要，因为口碑会散播得更远、更广。口碑营销的成功，关键是触及的范围，而不是频率。如果故事够精彩，只要一次就能产生效益，传统的广告策略才需要穷追猛打。

生意激增，对杰夫来说可说是喜忧参半。他一直在家执业，因此和波士顿市郊99%的脊椎按摩治疗师不同，他的执业场所既

没有候诊室也没有检查室，他的财力也负担不起一间像样的诊所。

不过，无论有没有候诊室和检查室，几乎每一家诊所都有相同的问题：等候。病人必须有极大的耐心等候，按照预约时间抵达后，往往还得等上 30 或 45 分钟。

因此，杰夫在他的家庭诊所订出制度，把所有治疗台并排，彼此之间没有隔墙，每张治疗台相隔 3 米，排列得像座工厂，病人躺好等候杰夫医生，但等候时间不会超过 5 分钟。杰夫也知道有不少病人白天必须工作，因此晚上 9 点才打烊。

在一般的脊椎按摩治疗诊所，平均每位脊椎按摩治疗师每天治疗 30 位病人，但杰夫平均每天要治疗 125 ~ 150 位病人。当你一年 52 周、一周 6 天、天天治疗 125 ~ 150 位病人，而且所有的病人都像杰夫的病人那样为你散播口碑时，你的事业就会呈现指数成长。

当地其他脊椎按摩治疗师的顾客听说了杰夫，便开始转到他那里就诊。突破传统、大胆挑战现状，杰夫靠着这些创造了口碑。

保持现状者开始感受到威胁。当地的脊椎按摩治疗师当然不愿意把生意拱手让给杰夫·格林菲尔德家庭脊椎按摩治疗诊所。事实上，有些脊椎按摩治疗师对此深感痛恨，痛恨到杰夫甚至接到死亡威胁，致使他不得不雇佣保安，24 小时守卫住宅暨诊所。

更上一层楼

现在该是设立一间像样诊所的时候了。杰夫的就诊模式仍然保持不变：反传统的治疗时间表、频繁密集的治疗、病人为他散播口碑；只不过，他现在找了一间更宽敞、远大于目前需求规模

的诊所，为的是有空间容纳未来的业务成长。

这是一般企业的第二阶段。如果运气够好能撑过事业的初创阶段，你几乎难以抗拒地想承担更高的固定成本：雇佣更多人手，设立更多据点，以更高租金承租更大、更豪华的办公空间等。

成功的企业家总是想扩大规模，但有时并不成功。这是由于提高了间接成本，事业就必须更加成功。有时候为了追求成长，你需要一个新计划，但大多数企业在实行新计划时自认必须比照那些较大的、已确立的竞争对手，于是开始依循传统，变得更加谨慎。

杰夫并没有选择这条路。为了支付更高的间接成本，他必须实行新计划，但并不想采用和大规模的竞争对手相似的计划。杰夫的起家模式是：他本质上仍然是个魔术师，也还记得自己曾经是魔术城堡里最出色的年轻魔术师之一。如果你擅长某样东西，就应该善加利用，杰夫就是这么做。

他决定为人们表演，就像当年在洛杉矶时所做的那样，只不过，现在他表演的是另一种魔术。他决定在当地餐厅接受预约、免费宴请晚餐，借此机会告诉大家自己精通的技术。为何要宴请晚餐呢？因为他很熟悉这种场合，但最重要的是，杰夫很懂得吸引注意力的技巧。他知道要引起注意，必须趁大家放松、容易接受、感觉获得奖赏的时候。他必须先付出，才能求得回报。

在高级餐厅免费宴请晚餐，并让人自由选择喜欢的酒或饮料，能使宾客放松、容易接受、感觉获得奖赏；然后，杰夫以有趣的演讲主题掳获人们100%的注意力，他们完全不会分心，也没有其他竞争媒体，完全不会被分散注意力。

每周一和周二晚上各有 40 人赴宴，聆听杰夫谈压力、身心的疼痛源头、习惯性疲劳，以及各种解决方法，包括他的脊椎按摩疗法、全身健康与生理方面的知识。

杰夫在每周一和周二晚上进行“表演”。魔术师出身的他对人相当了解，他了解人们的假设，他触及这些假设、去除伴随这些假设而来的许多迷思，以事实取代某些想像与不实。他把这些称为“触及、去除、取代”（access，erase，replace）方法。他向参加晚宴的人谈到他的新诊所设施，并邀请他们免费前往参观；95% 的晚宴出席者预约前往参观，其中有 70% 的参观者最后变成杰夫的病人。

这些病人中有 70% 的人会对家人、朋友、邻居或同事散播口碑，使他们也成为杰夫的顾客。就这样，杰夫每周宴请 80 位潜在顾客吃晚餐，最终总计获得 93 位新顾客，这在营销界几乎是前所未闻之举。以下是数学计算：

从 950 位登记者中邀请 80 位潜在顾客参加晚宴

80 位潜在顾客 ×95% 预约免费参观 =76 人

76 位预约参观者 ×70% 变成顾客 =53 人

53 位顾客中平均有 70% 的人介绍一位新顾客 =40 人

53 +40 =93 人

93 位新顾客 ÷950 位登记者 =10% 的反应率

10% 的反应率！问题是，他一开始如何引起人们的兴趣而出席呢？方法如下。

小事业本质上都是当地事业，杰夫亲自挑选当地的商业场所及餐厅，他制作了一份表格，并在这些场所放置一个透明合成树脂材质的盒子，里头放了这些表格，广告词是：“免费晚餐及聆听有关压力、身心的疼痛源头、习惯性疲劳的演讲”。斗大的标

题非常引人注意："我们要谈的健康课题可能会改变你的一生"。引人注目的标题（参见第 14 章有关于标题的重要性）和便利的回应机制吸引不少人报名参加。

走出自己的路

窍门在于反传统的思维和下功夫。没错，恳求当地 400 家商业场所在结账柜台放置透明合成树脂材质的盒子，实在是件惹人怨的差事，最终只有 100 个店家同意这么做。没错，每周要去收集并处理这些表格，并不是件轻松的差事。要确保你的电话销售员联络选中的宾客、打电话给他们、每周两晚填满晚餐席位并协调晚餐事宜，一年 50 周，每周做这些相同的事，都是苦差事。这可不像订购侧弯笔或刊登黄页广告那般简单轻松。

如果让现今的广告公司评估这个营销计划（但不告诉他们这个方案的惊人效果），它们大多数会改用其他方法——比较常见、成效比较可靠的方法。但是，如果想创造口碑，就要突破混乱嘈杂，走较少人走的路：引起注意，使人们谈论你的事业。没有人会说这是条简单轻松的途径，若是简单轻松，大概就不会引起注意了；若是简单轻松，大概只能达成普通的成效。

杰夫没有这么做，因此才能获致惊人的成果，在创业旅程的第二阶段成功地扩大规模，把事业推进至下一阶段。新创事业要撑过第一阶段，已经够艰辛，想在第二阶段成功，困难度更高。

杰夫·格林菲尔德家庭脊椎按摩治疗诊所靠着一次引起一位顾客的注意，建立起大获成功的事业，而不是一次撒几百万美元的广告经费。杰夫发现了快速（而且是极其快速）引起人们谈论的聪明途径。毕竟，顾客是一次一人地上门，你不能从概括人口结构群的角度来和人们交谈，而要以个人的角度来和每个人交

谈。靠着这么做，杰夫从无到有，把杰夫·格林菲尔德家庭脊椎按摩治疗诊所打造成一个雇佣 75 位员工的事业，并显著改变了人们的健康与生活。

口碑营销
BUZZMARKETING

第6章 火红的『美国偶像』

从探究大品牌及小企业的口碑营销成功故事中，我们学到了不少；从娱乐圈的胜出品牌如“美国偶像”节目（*American Idol*）的故事中，同样也可以学到极宝贵的启示。“美国偶像”节目最引人入胜的曲折故事，是这个节目差一点无法登上美国电视网！

西蒙·富勒（Simon Fuller）、西蒙·考埃尔（Simon Cowell）和“美国偶像”节目的制作公司弗里曼特尔媒体公司（Fremantle Media），以“流行偶像”节目（*Pop Idol*）走红英国、南非和波兰。但是，好莱坞的人却没兴趣签下这个节目，让它在美国的电视网播出。

一家大型的电视广播公司甚至连听弗里曼特尔媒体公司推销这个节目的兴趣都没有，因为它认为搜寻人才的节目在美国根本不可能有什么收视率（这家电视广播公司的名字在此就不提了）。

弗里曼特尔媒体公司试图推销这个节目时所历经的挫折沮丧，一如现今节目中参赛者的经历。

华纳兄弟频道曾经推出过一个类似的节目“流行明星”（*Pop Stars*），仅仅播出了一季，在2002年的高峰期曾有超过300万人的收视率，算是保住了颜面，但称不上轰动。这个节目收视率的乏善可陈提供了前车之鉴，使得各大广播公司对这类节目退避三舍。此外，它们也认为，音乐产业的分支太多，从贾斯廷·廷伯莱克（Justin Timberlake）到“电台司令”乐队（Radiohead）[①]，从“流浪者”乐队（Outkast）[②] 到诺拉·琼斯（Norah Jones），

① 一支英国的摇滚乐队。——译者注
② 美国南方说唱二人组。——译者注

在如此分歧的品味之下，根本难以找到共通点，能抓住美国庞大观众群的注意力。

不过，好莱坞里还是有人注意到了。此人不是经验老到的福克斯娱乐集团前董事会主席桑迪·葛鲁萧（Sandy Grushow），也不是任何一位沙场老将（包括那些连听听弗里曼特尔媒体公司推销都不感兴趣的人），而是一位年轻许多的初生牛犊：福克斯娱乐集团的真人秀节目总监迈克·达内尔（Mike Darnell）。达内尔相貌平平，跟各地街角星巴克咖啡店里的工作人员没什么两样，但实际上，他是福克斯娱乐集团的摇钱树，而且这棵摇钱树还不小。

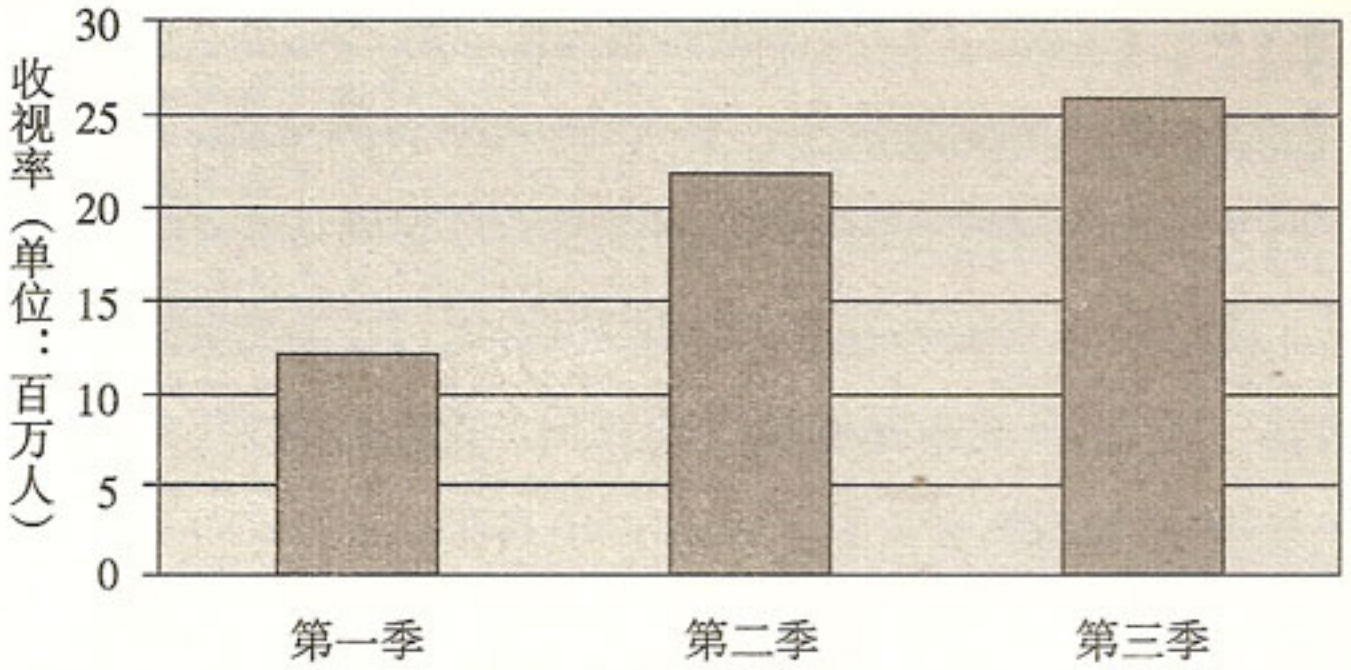
在被问到如何挑选真人秀节目时，达内尔说他想要的节目是："能引起注意与谈论的节目，能令我感到兴奋的东西……也就是能创造口碑的东西。"

引起口碑，就能创造收视率。达内尔说得简单，但实际上，要从夸大胡扯中分辨出口碑并不容易。达内尔懂得这一点，如果不是他和鲁珀特·默多克（Rupert Murdoch）[①]，"美国偶像"节目可能永远也不会登陆美国。

但是，数字就是证明。"美国偶像"节目头三季每周二晚间的收视率如下图所示，第一季的平均收视率高达 1 200 万人，初次登台就跃居尼尔森收视率前 20 大排行榜。真是一鸣惊人，就连"欢乐单身派对"节目（*Seinfeld*）都没能在推出的第一年就展现出这等能耐。在第三季，平均每周有超过 2 500 万人收看"美国偶像"，使得这个节目稳坐尼尔森收视率排行榜前 5 名。美国人收看这节目就像爱吃苹果派一般！

---

① 出身于澳洲的跨国媒体钜子，福克斯娱乐集团也在他的媒体王国旗下。——译者注



“美国偶像”节目头三季每周二晚的平均收视率

资料来源：福克斯电视网/尼尔森公司

其实，“美国偶像”这个节目在尚未推出之前，就已经培养了基本观众群，靠的不是针对大众市场的广告，而是通过1万名试唱参赛者，进行一对一的沟通，并在较少新节目推出的夏季首播，避开了激烈的收视率竞争。

这个节目为大家提供了茶余饭后的闲谈题材，启动了经过试验而证明有效的激起话题的按键——和西蒙·考埃尔争辩。（还记得口碑营销的第一个秘诀吧？启动那些按键！）但最重要的是，它提供了一个诚实且具有娱乐性的产品。

任何企业、经销权或品牌，有一半的挑战来自设法引起消费者的注意。不论是有意或无意，“美国偶像”节目的制作单位弗里曼特尔媒体公司，早在节目尚未播出之前，就已经掳获了众人的注意力。它们在美国的6大城市举办试唱，这1万名试唱参赛者焦急地等待节目正式播出，就已经成为了基本观众群。

在营销界与广告界，1万人算不上什么触及率；但是，这1万名试唱参赛者排队等候了几小时，有些人甚至日夜排队等候了几天。他们并不知道除了亲朋好友外，这个节目能不能吸引其他观众收看，但他们愿意排队几小时或几天，期望能一圆

梦想。

在1万名试唱参赛者中，只有30人能雀屏中选，登上节目，剩下的9 970人尽管注定失望，但铁定会收看这个节目的首播。而且，他们一定会告诉所有的亲朋好友："我差一点就上了'美国偶像'节目！"这就是我所谓的"面对面的注意力"，这是亲身的、最道地的口碑。

弗里曼特尔媒体公司不仅掳获那些怀抱梦想者的注意力，而且还为他们提供口碑货币，让他们告诉所有的亲朋好友，他们正在一探星路。当节目首播时，就已经有了现成的观众，再加上这1万名试唱参赛者通告亲朋好友创造的口碑效果，更加扩大了观众群，大家全都引颈期待观看节目。

罗伯特·汤普森教授（Robert Thompson）曾在接受访问时做出评论："'美国偶像'节目相较于'寻找明星'"节目（*Star Search*），就如同现代量子物理学相较于牛顿地心引力公式一般，在吸引观众方面，'美国偶像'节目更高超、更精明。"

你还怀疑那1万人的免费推销能造成如此显著的差别吗？

来看看这个例子。17岁、住在西雅图的吉尔（A. J. Gil）是众多参赛者之一。另一方面，有不少电台驻守在试唱竞赛会场外，寻找可报道的奇特参赛者题材。由于吉尔是西雅图地区惟一脱颖而出、前往好莱坞的参赛者，因此获得媒体的报道。其实，早在吉尔启程前往好莱坞之前，就已经因为当地媒体的报道而大大出名了。他一天之内签发了200多张签名照，失去联系多年的小学同学再度和他联络，不论到什么地方，总有人认出他、拦住他。嘿，这一切还全都发生在他搭机前往好莱坞之前呢！

他还没上电视，就已经出现这些情形了？你大概会说："不可能！"

不骗你，千真万确！这就是面对面注意力的威力。你不妨去问问杰伊·莱诺（Jay Leno）[①]，每个想与他握手、要签名的人，他几乎来者不拒，为什么？因为他深知面对面注意力的威力。他遵奉美国前总统林登·约翰逊（Lyndon Johnson）的座右铭：“握一次手相当于250张选票。”莱诺的脱口秀节目收视率比下一个最接近的晚间节目竞争者高出44%。为保持此佳绩，他在营销方面下了不少工夫，尽可能吸引面对面的注意力，每年在“莱诺今夜脱口秀”节目之外还亲自参加100多场活动。如果你曾经和他握过手，大概会告诉所有的亲朋好友，你可以想像，这些亲朋好友又告诉他们的亲朋好友。就是这样，林登总统所谓的“250张选票”快速地扩增出来了！

面对面注意力的起始点也许很小，但掳获的注意力却远非其他方法所能匹敌。

从统计学定律来看注意力

你大概听过“秋季阵容”这个名词：大多数电视节目会选在秋季推出。为什么？因为在夏天，大家会花较多时间从事户外活动、旅行或度假，电视收视率因而下降；到了秋天，气候转凉，天色暗得快，一般人观看电视的时间增加，收视率开始提高。因此，明智之举是在秋季推出新节目，也许部分是出自逻辑分析，部分是沿袭传统。可是，在电视收视率下降的夏天推出新节目，固然不是新现象，但也不是常态。

掳获注意力的关键因素在于竞争者。如果在秋季推出新的电视节目，将和其他15个新节目竞争，以统计学原理而言，胜出

---

① 著名的“莱诺今夜脱口秀”节目（*Tonight Show with Jay Leno*）主持人。——译者注

的几率是1/15。如果能和较少的竞争者及较少的噪音竞争，掳获消费者注意力的机会则大为提高。

媒体界有些人对于“美国偶像”节目选择在夏季推出感到不解。不过，选择这个时机其实有好处：第一，和比较少的新节目竞争；第二，节目的主要观众群在这个时节有较多的闲暇时间——21岁以下、喜欢成群结伴的年轻人正在放暑假，有不少时间可以看电视和从事娱乐项目。

注意力原理基础课程：为掳获注意力，设法和较少的竞争者相争。

争议性能引起注意

在美国，每个人从小就被教育成要有礼貌，父母经常告诫：“要是说不出好听的话，就干脆什么都别说!”除了政治评论家、运动专栏作家和电影评论者（有时候），大多数人都会在实话外裹覆糖衣。

“美国偶像”节目的制作人考埃尔可不一样。当摄影机开动时，他非常直率，有时甚至无礼、完全不加修饰。在镜头前做出批判时，纵使知道说出的话会伤害参赛者，他仍直言不讳。

不过，弗里曼特尔媒体公司的员工和“美国偶像”节目的决赛参赛者指出，考埃尔是个聪明的商人，并坚持他担任主要角色。其实，镜头下的考埃尔和镜头前的他截然不同。下了镜头的考埃尔，不论对地位卑下的实习生或权贵要人都极有礼貌，总是把“请”和“谢谢”挂在嘴边。

在镜头前，考埃尔知道争议能激起更多口碑、创造更高的收视率。他扮演的黑脸启动了引发议论的按键。观众就是喜欢，对以下这类的激烈评论永远看不腻：

- “我的建议是，如果你想进入音乐这一行，省省吧！”
- “你真的以为你能成为美国偶像吗？哼，那你可真是个聋子！”
- “组个蹩脚的男孩乐队，还可以；想成为美国偶像，不可能！”
- “你们当中有一位长得不错，另一位则是其貌不扬，长得比较丑的那位比长相好的那位嗓音好得多……”
- “这些假惺惺的拥抱根本就是……这些人骨子里根本相互憎恨，怎么可能会有人希望其他参赛者表现得好呢？”
- “兰迪还算可以，葆拉真是令人受不了，她根本就是惹人厌的家伙！”

考埃尔在节目中以肆无忌惮的评论制造争议。他为美国文化带来震撼，可是，大家每周都期待他的下一个辛辣批判，并且禁不住在第二天谈论它，并且阅读相关报道。他不断制造争议来娱乐大众。他靠着惹恼大家掳获注意力，大家都被他紧紧地吸引住了。

诚实的产品才能维持口碑

所以，大家守在电视机前观看、聆听，引颈期待听到考埃尔说出自己心里想说的话（只是，一般人都太注重礼貌，不好意思对满怀热诚的参赛者说出这些诚实的批评）。不过，最终，就算是这位穿着紧身T恤、不断抛出羞辱评语的英国人创造的新鲜感也会逐渐消退，口碑渐渐平息、暗淡下来；或者更糟的是，它惹火了你。

当你掳获注意力之后，最终还是得提供本身能创造口碑的优异产品。如果你提供的产品不够优异，就会引起坏口碑，坏口碑的散播速度更快。好口碑反而会变成坏口碑（我们稍后会谈到这点，这是口碑营销的第六个秘诀）。如果你提供的只是不足为奇的产品，并不能使人们感到振奋或不能激起谈论，那你就省省力气，别再费心去掳获注意力这种宝贵至极的东西了。

“美国偶像”节目有许多的东西可供美国企业界学习。首先，这个节目掳获众人的注意力，启动了按键，提供大家第二天茶余饭后闲谈的话题。但是，它知道光凭这一点还不足以保持大家对节目的兴趣，它知道自己真正切中的是另一项要素，使这个节目和其他众多真人秀节目有所不同、并脱颖而出的要素，那就是**诚实**。

不妨拿“美国偶像”和其他节目相比较，例如“单身汉”节目（*The Bachelor*）。也许在“单身汉”节目的最初几集，大家会将质疑暂放一边，愿意相信真有可能在电视上找到真爱。但是，一季又一季，大家在小报的头版标题栏里看到了余波：“单身汉的恋爱关系结束了！”所有迹象指向一个结论：“单身汉”节目就像一场骗局。于是，这个节目的收视率快速下降，就连哈利温斯顿珠宝名表公司（Harry Winston）[①] 也不再提供节目订婚戒指。

严格地说，大家可能并未受到欺骗。但是，一般人已经恨透了必须详细阅读细小字体的附注，这是玩弄营销的手法，尤其是阅读这些附注得花费不少时间。

但是“美国偶像”节目不一样，它没有任何误导，没有细小字体的附注，你“所见即所得”，考埃尔对自己比划出的中指并不感到良心不安（尽管他否认他的中指代表一般人所认为的含

① 在“钻石之王”美誉的世界著名珠宝商。——译者注

意），或许，他比一般的美国人还要来得诚实。

至于那些参赛者呢？他们本身也蛮“诚实”的，他们不像好莱坞向来标榜的那般纤瘦或美丽，他们有点古怪，有些人略嫌矮胖，而且往往不是学校里最出名的小孩。对观众而言，他们和“我等俗辈”没什么两样。他们展现出来的是通俗的成功故事：家乡的男孩或女孩有了不错的表现而有了出名的机会。

显然，“美国偶像”节目并非只靠口碑或天花乱坠的宣传，也非光靠包装。基本上，它是个诚实的节目，甚至邀请观众一起参与打造诚实的过程，由普通大众投票表决要把100万美元的录音合约交到哪一位凡人手中，而不是交由管理层来决定。在这个大众感觉权力被侵夺的时代，“美国偶像”节目每周带给大家一个虔信的时刻——相信自己握有掌控权。

启动“秘密”按键

每周二晚间“美国偶像”节目播放完毕后的当晚凌晨2点左右，只有四个人知道谁是获胜者，分别是电视投票操作的监督员桑迪·金（Sandy King）[①]、弗里曼特尔媒体公司的塞西尔·弗罗库萨（Cecile Frot-Coutaz）[②]、福克斯电视网总裁以及福克斯娱乐集团的“标准与程序”部门（Standard & Practices，这是该公司审查部门委婉名称）的一位代表。这四人对投票结果守口如瓶，其严密程度可媲美诺克斯堡（Fort Knox）[③]。不论福克斯的高层主管如何恳求获知结果，知道这个秘密的名单仍然不变，就连电话

---

① Telescope公司的总经理，这家公司负责“美国偶像”节目的计票与监督工作。——译者注

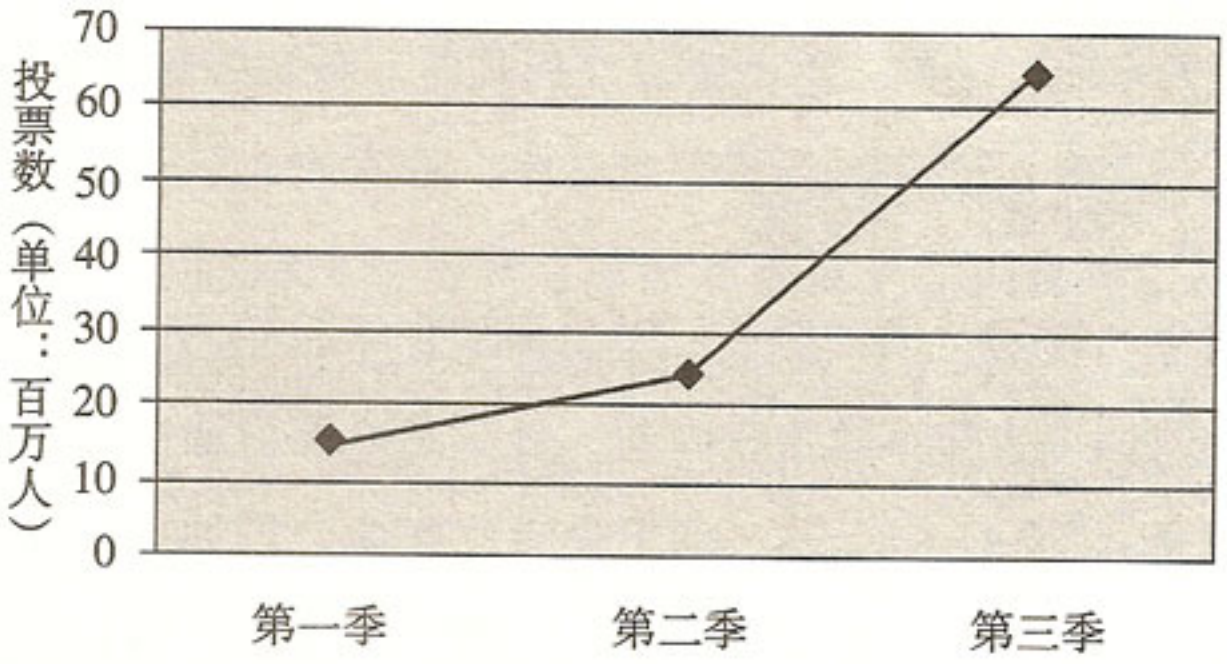
② 弗里曼特尔北美分公司总裁暨“美国偶像”节目的执行制作人。——译者注

③ 位于肯塔基州北部的军事重地，也是美国联邦政府储存黄金的所在地。——译者注

公司也不知道每位参赛者获得多少票。四个人，就只有这四个人知道秘密。

秘密衍生猜测，猜测衍生出……你答对了，口碑！“美国偶像”节目制作单位之所以对此三缄其口，或许有其他更好的理由，但保守秘密的做法有助于引发媒体狂热。事实上，除了考埃尔的直率评论和节目本身的诚实性质之外，它保守秘密的做法也引发了观众的高度兴趣，以至于全美各地的投注站推出了“美国偶像”获胜者赌局。所有娱乐版的记者更在三更半夜振笔疾书，以抢在娱乐版截稿之前完成报道。

秘密引发猜测，竞赛结果引发抗议，口碑引来更多口碑。第三季决赛那一集的6 500万人投票，说明了这一切。



“美国偶像”节目头三季决赛的投票数

资料来源：福克斯电视网

移动通信公司抢搭顺风车

因为“美国偶像”节目大轰动而受惠的，并非只有弗里曼特尔媒体公司和福克斯娱乐集团而已，移动通信产业也搭上了顺风车，且听我道来。

想像你正在为一家大型的无线电话公司推出一项新产品，你

雇佣了一家大型广告公司，它们提出了一项很犀利、全然不同、异乎寻常的营销方案，你砸进去了1.2亿美元的广告经费，结果却是惨兮兮。

其实，你不用想像，这故事就发生在AT&T无线电话公司推出的“mLife”产品身上。你如果正在思考如何替公司浪费1.2亿美元，这大概是最好的范例了。“mLife”这个产品名称实在太令人混淆，许多人以为这是大都会人寿保险公司（MetLife）推出的产品。事实上，大都会人寿保险的确提出侵犯商标权的控诉。哎哟，你根本什么都没做，也没捞着什么好处，却遭到控诉，又是一件惨事！

AT&T学到了教训，再度尝试。不过，这次它们却好高骛远，试图说服大家使用短信服务。在欧洲及亚洲收发短信蔚为风潮，但要在美国推广这项业务，无异是想改变消费者的行为。它们认为，向美国人推销这个新概念的绝佳广告舞台，应该是广告界的选美盛会：2003年的橄榄球超级碗杯（Super Boul）。

这个构想实在太诱人，以至于AT&T和它的竞争对手史普林特（Sprint）旗下的无线通讯事业Sprint PCS公司都在那一届超级碗购买了广告时段。幸好这两家公司并未真正参加超级碗赛事，因为在它们本身的战场上，两队皆输。AT&T又吃了一次败仗，再次砸下大笔广告经费，仍然无功而返。

当短信遇到“美国偶像”

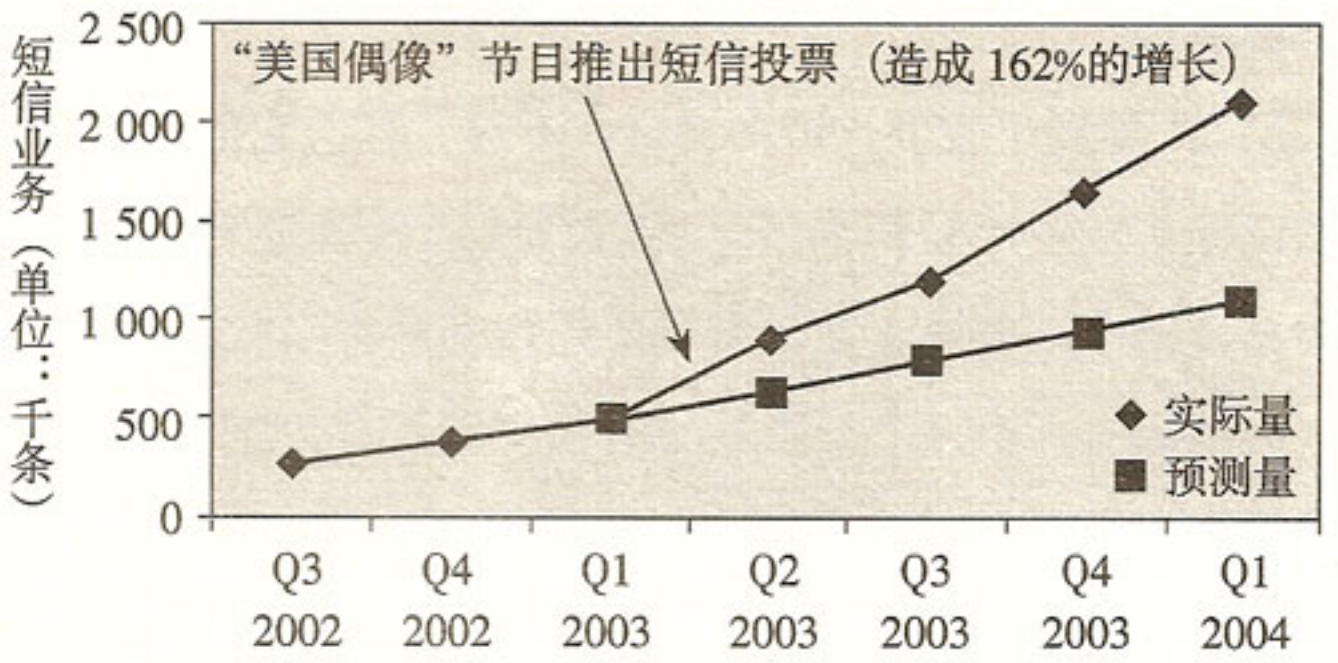
2003年1月，“美国偶像”节目在第二季首度开放观众使用短信投票。结果，“美国偶像”节目为移动通信业者的短信业务，做到了最大、最好的广告公司都难以企及的营销业绩。

“美国偶像”节目对于教会美国人如何使用短信服务真是居

功厥伟！在2003年，总计有750万条短信投票发送至这个节目，其中有33%的人在此之前从未发送过短信。2004年，总计有1 350万条短信投票发送到“美国偶像”节目。

在那两季，有超过700万人因为“美国偶像”节目学会发送短信，木星市场调研公司（Jupiter Research）的分析师阿维·格林加德（Avi Greengart）表示：“短信业务的推广功臣首推‘美国偶像’节目。”

“美国偶像”节目独力促成了美国短信业务市场的爆炸性成长，教会了美国人如何使用短信服务。



威瑞森通讯公司各季的短信业务（实际量 vs 预测量）

赋予大众权力

“美国偶像”节目促使美国的短信业务量激增，许多美国人因而发送出一生中的第一条短信。但问题是该如何向观众介绍这个他们完全不熟悉的技术，并促使大家开始使用呢？答案是：“赋予对方权利的互动”（empowered interactivity）。

你以前大概听过“互动”这个名词——让观众、读者或消费者参与并和你的产品做些活动，使他们不再只是被动的观察者。“赋予对方权利的互动”则更进一步，为用户提供一个投资你的

品牌或产品的理由：通过授予他们权力，使他们和你的品牌或产品产生连接。以“美国偶像”为例，这个节目让观众投票决定谁赢谁输。那么，节目因此获得什么回报？众人的谈论、大家自动散播信息。大家或许无法登上舞台唱出心声，但仍然可以是“美国偶像”节目的一分子。

还需要更多证明“赋予对方权利的互动”成效的例子吗？只要想像一下，如果“美国偶像”节目征求投票选出这一周最喜欢的参赛者，但是你的票并不会左右竞赛结果，你有什么反应？在这种情况下，参与投票者将明显减少。这当中微妙、但非常重要的差别在于：你的投票具有影响力。在第二天，当其中一位参赛者胜出而晋级时，你等于实实在在地看到自己的投票结果。

赋予对方权利的互动是“美国偶像”节目的一部分，也是这个节目口碑与收视率的关键驱动力之一。事实上，观众投票本身（以及投票结果）已经变成每集节目的合演主角之一。如果没有观众参与投票，“美国偶像”不可能如此火。

我的邻居曾告诉我一则故事。有个地方政治团体找上他，在他们开讲之前，他直截了当地切入主题，问道：“你们是要我的钱，还是我的时间？如果要钱，我可以给；如果要我的时间，恕难提供。”在我们所处的现代经济中，最宝贵的商品大概非时间莫属，构想与金钱都不如时间来得珍贵。

因此，当人们花时间观看节目及投票时，投入本身就是非常宝贵的一部分（而且也是别的节目、品牌或别人梦寐以求的一部分），更重要的是，这些获得“赋权”的人，也变成了你的最佳顾客。

让顾客为你推销

在 Half. com，我们发现，会给卖家留下反馈意见的买家，其

消费金额明显高于其他消费者。Half. com 的商业模式与 eBay 的成功模式非常近似，Half. com 制定了一种赋予对方权利的互动机制，让参与其中、投资时间与精力的顾客，不仅变成替我们散播口碑的品牌“粉丝”，而且他们在 Half. com 的消费额也明显较高。

赋予对方权利的互动或许不是营销界的主流，但对那些音乐产业中的成功者而言，并不是全然陌生的东西。音乐产业的专家经常把刚出道或甚至已经成名的歌手引荐给重要音乐市场（如洛杉矶）的 DJ。他们敦请这些 DJ 针对某首歌曲提出改善建议。也许有位 DJ 会建议，结尾不要使用高而短的音符，改用较低、较长的音符。当这张唱片问世时，曾经提出建议并获采纳的 DJ 就比较可能会经常播放这首歌。道理很简单，他们觉得自己本身也对这首曲子有所贡献。这只是简单的赋权互动技巧，却能收到很高的效益。

对于弗里曼特尔媒体公司和“美国偶像”节目而言，这到底是弗里曼特尔媒体公司的节目、还是影迷的节目？界限已经模糊。

互动的奏效关键在于使它变成赋予对方权利的互动。乍看之下，这两者的差别似乎很小，但其实大有不同。如果只是为了趣味性而让人投票，并且投票的结果实际上又没什么影响力，你就会发现，大家的参与度明显较低，创造的口碑也不显著。反观赋予对方权利的互动机制让人清楚看到自己的影响力，你的品牌就会变成参与投票者的品牌、15 分钟名气和成果。这些人由于对品牌的成功做出贡献而握有口碑货币，便会自动帮你推销。赋予对方权利的互动效力惊人，而且是种几近免费的营销工具。

结语

“美国偶像”节目的故事最奇特之处，在于来自英国的弗里曼特尔媒体公司知道这个节目会成功，却花了许多时间、费尽心力，才争取到一家电视网签约播出。

弗里曼特尔媒体公司引进美国的不只是个节目，更重要的是引进了一个成功模式。它们从许多途径吸引注意力。若非达内尔认识到这个节目的口碑因素，并愿意冒险签下这个节目，“美国偶像”可能永远不会在美国登陆。要是没有考埃尔的哗众取宠，这个节目可能不会激起口碑。如果没有一个坚实、诚实的产品，大家可能会观看节目，但很快就失去兴趣。“美国偶像”不仅造成大轰动，而且声势日渐壮大，如今已经在30多个国家播出，远至挪威、中国。

大家经常能看到品牌或产品在一开始引起注意，但随后就后继乏力；却很少能留意到，一些没赚钱的产品实际上可能比竞争者更优异，却苦于未能破解口碑密码。

是什么因素使得“美国偶像”节目如此轰动？它在每一个层面上都成功：它掳获了注意力、启动了口碑按键，并使大家谈论它；它诚实地呈现了优缺点、提供了优异的产品，并且制定了赋予对方权利的互动机制，让观众和这个节目一同领衔演出。

抄袭模仿者来来去去，只有这个节目维持高收视率，并赢得媒体的报道。

你该如何引起媒体注意并报道你的品牌或产品呢？你可能不知道其中的真正秘诀，这正是下一章要讨论的内容。



第7章 【第二个秘诀】吸引媒体报道

人们购买报刊杂志，并不是为了阅读里面的广告，而是为了阅读里面的报道。对营销人而言，新闻媒体最棒的一点是什么？是它本身已经拥有消费者的注意力了。

媒体一向被称为“第四权”（fourth estate），用以监督政治人物和企业。记者没有编造不实报道的动机，因此，报道的影响力也大于广告。当媒体报道某种产品时，人们往往会肯定这篇报道的可靠性。

因此，媒体具有口碑营销的两个要素：注意力与公信力。媒体报道比广告更能引起注意，媒体报道具有公信力。

你猜怎么着？因为既能引起人们注意，又具有可信度，因此媒体可充当你产品的扩音器。

媒体这个扩音器的威力有多大呢？已故广告大师大卫·奥格威（David Ogilvy）[①] 发现，平均而言，阅读新闻报道的人是阅读广告的6倍。奥格威这个6倍之说迄今为止仍为事实，我个人就曾亲身见证，使用非传统的广告方法，通过媒体的扩音，提高了6.2倍的反应率。

媒体报道如何引发人们阅读广告

让我们来看看这是怎么一回事。我使用一些创新、另类的方法来为一种产品打广告，媒体对此感兴趣而加以报道，尽管并未多增加广告支出，但由于媒体的报道，得到的广告反应率显著提高。

为何媒体的报道会对广告效力产生如此大的影响呢？

---

① 奥美广告公司的创始人之一。——译者注

当媒体报道你的品牌或产品时，人们会想知道报道里谈到的东西。当福特汽车公司推出“野马”（Mustang）这款车时，它的平面广告阅读率竟高达 95%。为什么？因为媒体报道了这款新车，人们想多了解一下产品的信息，于是人们的注意力雷达扫描到了有关“野马”这款车的一切报道，包括它的广告（详情参见第 15 章）。

同样的广告、同样的成本，但是当媒体把你所花的广告经费成效扩大时，你广告的影响力就大大提高。能吸引媒体的注意很重要，营销若加上媒体口碑，更是无价之宝。

所以，现在你对于吸引媒体注意以扩大你的营销效力感兴趣了吗？你不会介意使你的广告支出成效扩大 6 倍吧？你终于开窍了。但是，怎样才能像捕蝇纸那样吸引媒体的注意呢？

朋友，让我告诉你：在美国，媒体是最可以预测的产业。我生长于一个经营报社的家庭。基本上，报纸就是要能提供令人感兴趣的高质量报道，以提高销售量。从小，我每个星期都看到父亲仔细琢磨哪些报道和标题能登上我们的鳕鱼岬地方报头版，什么样的报道能吸引人们购买我们的报纸而舍弃其他竞争者的报纸。从营销人的角度而言，知道媒体对什么感兴趣，就是成功吸引媒体注意的关键，这是相当简单的道理。

在美国，媒体最常报道以下五种新闻，如果能提供其中任何一种现成的新闻，你就十拿九稳地会吸引媒体的注意。

媒体最常报道的五种新闻

前面提到，你必须提供人们可以谈论的话题，同理，你也必须提供媒体可以报道的东西。不过，媒体觉得有新闻价值的东西，和普通大众的胃口有些微差异。

年复一年，我们看到媒体最常报道以下五种新闻题材：

- 大卫与歌利亚的故事
- 不寻常或大胆新奇的故事
- 具有争议性的故事
- 名人的故事
- 已经是热门新闻的故事

如果你能创造出一个包含上述任何一种题材的故事，就能吸引媒体的注意；如果你的故事能包含上述两种以上的题材，那你就能击出一个全垒打啦！

箴言1：创造大卫与歌利亚的故事以吸引媒体注意

数千年来，人们一代又一代地述说着大卫与巨人歌利亚的故事，这是个象征美国本身的故事。远溯至邦克山战役（Bunker Hill）[①]，美国处于弱势，但却击败了强大的英军，赢得了独立战争的首捷。美国人喜欢处于弱势者，美国的媒体喜欢报道弱势者的故事，百写不腻、百看不厌。

〔范例一〕 基维航空

20世纪90年代初，航空业处于凄风苦雨中。美国经济开始衰退，各大航空公司纷纷裁员，有些大型航空公司甚至关门大吉，例如东方航空公司（Eastern Airlines）就是如此。但是，在新泽西州巴约纳镇的一间小屋，一些被裁员的飞行员共同创办了他们的航空公司。

创办航空公司当然需要一个名字。当时，他们研拟出三个选择：新美国人（New American）、凤凰（Phoenix）、基维（Kiwi）[②]。

---

① 1775年6月17日，美国独立战争中，美军和英军在此首度正面交战，史称“邦克山战役”。——译者注

② 一种新西兰产的没有翅膀、不会飞的鸟。——译者注

他们比较偏好的是凤凰，象征“浴火重生”——这些上了年纪、被抛弃的老飞行员卷土重来。不过，最后，他们选择了基维，这是那些不能飞的飞行员的绰号，就像基维一样，是没有翅膀、不会飞的鸟。尽管有些人批评这个名字和原产于外国的奇异果同名，或是讽刺地象征不会飞的鸟，但是这个带有讽刺意味的名字反而引起了媒体的注意，注定引发媒体报道在航空业最不景气的时期，一家原本无法起飞的航空公司反倒是起飞了。

基维航空公司逆势而行，引起注目。正当各航空公司大举裁员之际，基维航空公司却忙于招募被裁员的同行；当大多数航空公司调涨票价以弥补获利之际，基维航空却以东海岸最低票价招揽顾客。这象征着在航空业大屠杀世界里逆向操作，“基维”这个名字本身象征着这家航空公司就是即将迎战歌利亚的大卫。

基维起而挑战的比喻故事，使得这家航空公司的首航引起媒体注意，一跃成为媒体的新宠儿。当一位记者拿基维航空公司一事询问大陆航空公司（Continental Airlines）的总裁鲍勃·克兰德尔（Bob Crandall）时，克兰德尔以贬抑的口吻回应，他的一番话在无意中引发了大卫与歌利亚的故事。媒体上钩了，这个故事孕育出了本身的生命。

在克兰德尔对基维航空公司做出评论的几周后，大陆航空公司对该公司与基维航空公司相互竞争的航线大减价，甚至在向来不提供优惠的感恩节假期大减价。一般而言，最繁忙的感恩节假期载客率将近100%，因此，没有航空公司会在此期间减价；显然，大陆航空公司不惜一切代价地想摧毁基维航空公司。

基维航空公司可没闲着，它看出这是个更加强化大卫与歌利亚故事的大好机会，决定借此大做文章。

几天内，基维航空发布了一篇新闻稿，指责大陆航空公司违

反联邦政府的掠夺性定价法规。尽管美国运输部向来对掠夺性订价战争采取不干预的态度，基维航空公司开始向运输部提出法律控诉。在当时，克林顿政府刚刚走马上任，运输部并不清楚新政府希望它采取怎样的态度。

这真是一个再精彩不过的大卫与歌利亚的故事了。

一开始是基维航空公司对上了大陆航空公司，如今则是基维航空公司对上了大政府。各大媒体纷纷报道这则新闻，基维航空公司这样一来可真的起飞了（基维航空公司后来结束营业，并不是因为业绩成长有问题，而是营运模式不当）。

〔范例二〕 本杰里冰激凌

本杰里冰激凌公司（Ben & Jerry）同样靠着创造一个大卫与歌利亚的故事起飞。我恰好有机会一窥这家公司前总裁奇可·拉格（Chico Lager）的心术，洞见这个当时羽翼未丰的公司如何快速抓住全国焦点，而让销售量激增一倍。

20世纪80年代初，本杰里冰激凌公司销售的盒装冰激凌据称是全美最可口的冰激凌，主要是在佛蒙特州地区销售。大约就在当时，这家公司获得外来资金的注入，打算进军新市场。它们选择开辟的第一个新市场是波士顿。

渗透市场的关键要素之一，是争取到大渠道商销售其产品。渠道商不仅有卡车和基础设施，而且和商店的关系密切。本杰里冰激凌公司和保罗渠道公司（Paul's Distributors）签约，希望借由它的协助，进军波士顿市场。

尽管本杰里冰激凌公司只是刚开始进军波士顿市场，哈根达斯（Häagen-Dazs）却对这个新情势感到不悦。哈根达斯是龙头老大，在每个超市里有100%的渗透率，是所有冰激凌渠道商的重要客户。它对保罗渠道公司下达最后通牒："停止配销本杰里冰

激凌，否则哈根达斯的业务往来即将终止。”

在哈根达斯的庞大市场占有率下，保罗渠道公司如果不理会这道最后通牒，势必将蒙受极大的财务损失。保罗渠道公司慌张地致电本杰里冰激凌公司的共同创始人本·科恩（Ben Cohen），请他立即前往波士顿，并且焦虑地向科恩解释自己面临的困境。

科恩并未因此退缩，反而感觉受到恭维：创办本杰里冰激凌公司的两个小角色竟然令身价40亿美元的贝氏堡集团（Pillsbury）旗下的哈根达斯吓得发抖！科恩一点也不担心即将面临一条衰退的销售曲线，事实上，他反而在这当中看到了一个大好机会。

科恩掌握的机会，是创造了一个大卫与歌利亚的故事。如果要在法庭上相见并打赢官司，得花上大把钞票。然而，贝氏堡集团财力雄厚，规模是本杰里冰激凌公司的2 000倍，于是，拉格和科恩决定在消费者心中和媒体上开辟战场。这根本就是个量身打造、再理想不过的大卫与歌利亚的故事。

他们立即针对营销与媒体展开行动。本杰里冰激凌公司向媒体发布新闻，控诉贝氏堡集团的不公平竞争手法，并要求联邦政府下达禁止令。新闻稿中还特别指出两家公司的规模不成比例，并声称：“本杰里冰激凌公司的总销售额只比贝氏堡集团付给其总裁和董事会主席的酬金稍多一些。”

在大声叫战中，拉格打出了标语：“面团宝宝怕什么？”① 已经半退休的共同创始人杰里·格林菲尔德（Jerry Greenfield）也挺身而出，在贝氏堡集团总部前孤军奋战、展开抗议行动。整整一个星期，他向过往的人群散发传单，抗议贝氏堡集团阻挠本杰里冰激凌公司的创业梦想。杰里散发的传单要求民众向本杰里冰

① 面团宝宝是贝氏堡集团最出名的品牌之一。——译者注

激凌公司索取“面团宝宝怕什么?”的小包裹，包裹里包括一张汽车保险杆贴纸，以及立即可用的抗议信函——写给贝氏堡集团董事会主席和联邦交易委员会（Federal Trade Commission）主席。

在杰里进行了一个星期的单人抗议行动后，美联社报道了这则新闻，连同一张杰里穿着“面团宝宝怕什么?”的T恤（极便宜、但非常有效的视觉标志）、在贝氏堡集团总部前抗议的相片，通过它的新闻传播网，发送给各大媒体。媒体报道自此开始如滚雪球般扩散。

本杰里冰激凌公司在自家的冰激凌容器侧边印上索取“面团宝宝怕什么?”小包裹的免付费热线电话，结果，打电话进来索取者多到让本杰里的员工每天下班前必须从制作冰激凌的工作变为包装并邮寄面团宝宝小包裹。本杰里冰激凌公司在波士顿的218号公路边租下广告牌，还在波士顿公车上打广告，燃烧这场“面团宝宝怕什么?”的战火。它们在《滚石》杂志（*Rolling Stone*）上刊登广告，并租用飞机拖着相同的标语飞越福克斯堡球场上空。本杰里冰激凌公司的经费并不多，但它们知道，把营销和媒体报道结合起来就是无价之宝。

这则故事实在太有新闻报道价值了。例如，当时就连贝氏堡集团董事会成员乔治·皮尔斯伯里（George Pillsbury）的儿子查理·皮尔斯伯里（Charlie Pillsbury）也加入了行动，寄信给联邦交易委员会和贝氏堡集团董事会主席。

最终，贝氏堡集团屈服，媒体也轰轰烈烈地玩了一场，包括《纽约时报》、《华尔街日报》、《波士顿环球报》（*Boston Globe*）、《旧金山纪事报》（*San Francisco Chronicle*）等，全都报道了本杰里冰激凌公司的故事。美联社透过其新闻传播网，把这个故事的相关新闻发送给全美各地的报纸和广播电台。1985年7月号的

《纽约客》（*The New Yorker*）里，专栏作家卡尔文·特里林（Calvin Trillin）撰写了一篇特别报道，概述了整个故事。这篇文章引述一位业内专家的话："本杰里冰激凌公司在两年内达成了使用传统方法必须花18年才能做到的事。"

美国的媒体热爱大卫与歌利亚的故事。美国人曾经克服万难，从踏上普利茅斯岩石（Plymouth Rock）[①] 到踏上埃利斯岛（Ellis Isand）[②]。不论是基维航空公司或是本杰里冰激凌公司，创造出一个大卫与歌利亚的故事，就能保证成为赢家。

箴言2：创造不寻常或大胆新奇的故事以吸引媒体注意

无法找到想摧毁你的巨人歌利亚吗？

没关系，你还有其他选择。创造一个不寻常或大胆新奇的故事，同样是百试不爽的有效方法。如果媒体报道你的创新营销，不仅能把你的品牌定位为创新品牌，还可以运用媒体的力量及公信力，扩展你品牌的知名度。

让俄勒冈州的Halfway小镇改名，就是一个好例子，但是，改名后的下一步该怎么做？为了持续赢得媒体的注意，Half. com还得继续创造源源不绝的不寻常故事。

为了吸引媒体的注意，在我们推出的不寻常故事中，有一个称为"Halfdot彗星"，就是真的以彗星来推广品牌。我们准备好的媒体宣传语是："不断有人告诉我们，我们的交易商品和价格太好了，简直就是只有其他星球上才可能存在的事，对，那就是我们要前往的境界！"以及"在把一个小镇改名后，我们已经无处可去，只能向上飞了！"

---

① 1620年，搭乘"五月花号"远渡重洋的清教徒初次登陆美国时所踏上的岩石。——译者注

② 欧洲早期移民进入美国的海关检查站。——译者注

构想是一回事，实践又是另一回事，该如何把构想化为事实呢？

你可以在网站上“购买”一颗彗星或星星，并获得保证书，但这些并不具有任何实质意义，也许只有对你这位购买者才有某种意义。国际天文联合会（International Astronomical Union，IAU）对此肩负责任，它们制定了非常有系统的彗星命名规则。

首先，一颗彗星可能是以其发现者的姓氏命名，例如哈雷彗星、海尔·波普彗星。其次，一颗彗星可能以首先发现它的天文台或观测站命名，事实上，90% 的彗星采用这种命名方式。因此，最好的做法就是赞助一个天文台，使它改名为“Halfdot 天文台”，并明文约定，天文台发现的下一颗彗星将以此天文台命名，也就是“Halfdot 彗星”。

大多数的彗星系是由五六个观测站所发现的，这些观测站以高倍数的强力望远镜以数字方式扫描星空，使得个别天文学家发现彗星的几率变得非常低。

不过，南半球并没有任何观测站扫描外太空，这代表如果你从澳洲扫描外太空，发现彗星的机会会很高。最终决定彗星名字的是国际天文联合会，如果我们赞助一个天文台或观测站而发现一颗彗星，它们会不会遵循它们的命名规则呢？这会不会冒犯科学界呢？也许。这会不会立即登上媒体呢？绝对会。

为了探询这个构想，我和海尔·波普彗星的共同发现者艾伦·海尔（Alan Hale）见面，谈到说服一个天文台改名为“Halfdot 天文台”，并承诺把这个天文台发现的下一颗彗星命名为“Halfdot 彗星”，交换条件是由我们赞助它的天文夏令营。

不过，最终因时机关系，我们并未真的落实这个构想。这仍然是一个大胆新奇、值得一试的构想，保证能把你的品牌推向天

体运行轨道中！如果你想大胆地前往迄今尚无任何品牌涉足的世界，可以造访艾伦·海尔的网站：www. swisr. org。

箴言3：创造具有争议性的故事以吸引媒体注意

激起争议，马上能引起媒体注意。无论是安然公司（Enron）、打孔但未穿透的废票[①]或是美国职业橄榄球联盟（NFL）某支球队四分卫引发的争议，只要是具有争议性的话题，媒体就会报道。

年轻的约翰·麦肯罗（John McEnroe）第一次打温布尔顿杯时，就发现了透过争议性吸引媒体注意的威力。那一年，麦肯罗虽被列为种子选手，但在网球界名气尚不响亮。在那年温布尔顿杯的一场比赛中，因为对自己的表现失望，麦肯罗愤怒地把球拍甩向场地一边。此举立刻引发观众的嘘声和惊讶。

麦肯罗非常意外地发现，原来，他可以操弄观众于股掌！在好奇心驱使下，他想再试试，看看能否激起相同的反应。

于是，他再试了一次。想当然耳，观众的反应更加激烈，更多的嘘声、更多的震惊表情。那晚，他搭机飞往美国，在飞机上，他并不知道英国媒体已经在新闻标题中把他封为网坛的“坏小子”。当他下飞机时，这名先前没什么名气的青少年惊讶地发现，自己已经旋风式地引起媒体注意，也得知了媒体为他冠上的封号。

只不过是无心之下引发的争议性举动，甩个球拍，就为麦肯罗创造了一个新形象并引发媒体风暴！往后，他索性投媒体所好，把“坏小子”的角色发挥得淋漓尽致。

看看皮特·桑普拉斯（Pete Sampras）和麦肯罗这两位球员的差别。两人都是杰出的网球选手，只不过，麦肯罗掳获了媒体

---

① 特指2000年美国总统大选时，具有争议性的佛罗里达州计票问题。——译者注

的注意力，他创造的口碑与议论远超过桑普拉斯。

所以，激发一些争议，媒体自然会随之起舞。刻意地制造争议，你就能造成麦肯罗式的风潮。

箴言4：创造名人的故事

一辆已经开了9万英里的二手“雷克萨斯”（Lexus）轿车能卖多少钱？依照行情指南《蓝皮书》（*Kelly's Blue Book*），大约是9 000美元。所以，这辆二手车的价格大约是9 000美元，对吧？

那可不一定。如果这辆车的原车主是比尔·盖茨（Bill Gates），售价可是38 000美元，相当于市面行情的4倍！

美国人对名人真是着迷得很。名人开什么车、参加奥斯卡金像奖颁奖典礼时穿什么衣服，在报纸上总是占有不少篇幅。音乐电视频道的“名人巢”（*MTV Cribs*）节目，就是“有钱人和名人的生活”节目（*Lifestyles of the Rich & Famous*）[①] 的现代版。更别提《人物》杂志（*People*）、电视节目“前进好莱坞”（*Access Hollywood*）以及其他完全奉献给名人的媒体舞台了。名人总是立刻引起媒体的注意。

名人口碑的影响如何？如果使用得法，效果自是不同凡响。

〔范例一〕速可康

酷系统公司（CoolSystems）开发出一种产品名叫“速可康”（Game Ready），可以使运动伤害的复原时间明显缩短。例如，一位橄榄球后卫球员受了伤，两周之内不能上场比赛，若是使用这种产品，就能把时间缩短一半。

脚踝扭伤、腕关节挫伤、肩膀受伤或膝盖扭伤，“速可康”随侍在侧。这种产品中的氯丁橡胶包覆带，使用的是美国国家航

① 20世纪80年代BBC电视台著名的节目。——译者注

天航空局（NCAA）的宇航服技术，让冰冷的水流经此包覆带（这样可以避免因为冰敷造成的冻伤或冰水造成湿泞），压缩几分钟后再松弛几分钟，如此反复交替，直到消肿，使伤处容易痊愈。“速可康”这项专利产品没有竞争者，但售价可不便宜，零售价就超过2 000美元。

“速可康”1998 年问世，到了 2005 年，年收入已经超过了 400 万美元，员工人数只有 8 名。今天，23 支 NFL 球队中有超过 125 名球员使用这种产品，16 支 NBA 球队中有超过 42 名球员使用该产品，海豹特种部队（Navy Seals）、几位奥林匹克运动选手，以及超过 68 支 NCAA 大学运动队也使用这种产品。但是，和任何新创事业一样，成功必须花时间，有合适的产品、合适的计划以及口碑。

“速可康”是如何创造口碑的呢？

首先且最重要的一点是，它知道自己必须提供实际有效的产品。一开始，就像大多数产品的测试版一样，“速可康”走对了路，但还不够好。它一方面寻找有能力的工程师继续改良产品，另一方面和位于科罗拉多州的美国奥林匹克训练中心（U. S. Olympic Training Center）密切合作，把此处当成产品的测试基地。在投入许多努力之下，“速可康”终于改良至实际有效的境界。

这种产品的设计与制造或许需要应用到部分火箭技术，但并不需要雇佣太空科学家来找出主要的市场。NFL 总共只有 28 支球队，却有数千个大学体育课程及训练计划，因此，“速可康”最终得靠大学市场赚钱。但是，这家公司很聪明，它使运动界名人成为“速可康”产品的要素之一，借以创造口碑，并吸引媒体注意。它深知名人的影响力——如果这种产品好到连纽约扬基队

都会使用，对圣母大学[①]也必然是足够好的产品（实际上，这两者现在都有运动员在使用“速可康”）。

传统的营销知识大概会建议“和最出名的运动界名人签约，请他们拍广告”，这样一切就搞定了，对吧？不尽然。根本的原因是，今天的消费者比过去更聪明了，他们知道代言人根本不是为最好的产品代言，而是为价码出得最高的厂商代言。网球好手玛蒂娜·辛吉斯（Martina Hingis）以560万美元的价码替网球鞋赛德奇尼（Sergio Tacchini）[②]代言，但她后来控告该公司的球鞋对她的脚造成伤害。

在营销总监加布里埃尔·格里戈（Gabriel Griego）领导下，“速可康”的营销团队非常了解这一点。格里戈出身基层，没有显赫的文凭，却创造了显著的口碑：他曾经为“能量棒”（PowerBar）[③]做过营销，是该产品畅销的幕后功臣。格里戈把从“能量棒”学到的营销秘诀，应用到推销“速可康”上。

你如何从无到有地把一个品牌变成出名、受推崇、赚钱的品牌呢？概括而言，就是把营销模式上下颠倒。大多数营销模式都是先以传统的营销方法为起点，而后再创造口碑（若真创造得出口碑的话）。“能量棒”却是反其道而行之，先创造口碑，建立口碑之后，才开始佐以传统的营销方法（例如平面广告等）。“能量棒”的董事会要求格里戈提出各式分析报告，试图从中精准地找出这种产品的成功营销要素，却发现并没有单一的成功法宝。格里戈以口碑为成功的衡量指标，认为如果在一般的活动场合或庭

---

① 位于印第安纳州，体育系及各式球队都非常优异，孕育出许多杰出的运动员。——译者注

② 意大利著名运动品牌。——译者注

③ 专业运动食品，补充体能。——译者注

院烤肉聚会中，有人走过来跟他谈论起“能量棒”，就代表产品的营销奏效了。如果一个营销活动并未引发人们谈论，他就停止这个活动。

在运动界，人们谈论最多的话题之一就是职业运动员。因此，格里戈知道，“速可康”如果要创造口碑，关键就在职业运动员。要和一位职业运动员搭上线并在电话上攀谈，并不容易做到；但是，要想和职业运动队的体能训练教练或物理治疗师通电话，就容易得多了。在运动界，体能训练教练和物理治疗师握有的影响力不小，他们设法防止运动员受伤，也帮助他们从受伤中复原——受伤是运动员无法获得收入与合约的惟一因素。

因此，生产“速可康”的公司拟订了战术计划：

战术1：征询体能训练教练和物理治疗师的建议与反馈意见，以改良产品。冀望他们能在所属的运动队中使用这种产品。

战术2：绝对不免费提供产品，任何人都必须付费。数不清的职业运动员致电“速可康”的总裁，要求获得一份免费的“速可康”，但是公司坚持每位运动员都得付费购买。今天的消费者嗅觉灵敏得很，一英里之外就能闻到广告的气味，他们相当通晓营销手法。让身价百万、千万的职业运动员一律得掏钱购买产品，能建立这种产品的可靠性。当名人自掏腰包地选择使用某种产品、而非免费取得时，其销售量便具有诚实性与可靠性。

战术3：建立职业运动员的信心，并避免过度打扰。跟名人沟通是件微妙棘手的事，人人都想从名人身上获得一些东西——一张签名照、一点好处、或只是一瞥。大多数公司找上名人时，多半会要求使用他们的照片或请他们代言，但“速可康”决意避免这么做。

战术4：一旦知名运动员主动使用“速可康”，就等同于自

动为产品代言。于是，“速可康”便会利用这些“代言”作为依据，向其他职业运动员推销。当“速可康”向纽约扬基队一位队员的私人训练师推销产品时，这位训练师犹豫不决；不过，当他第二天看到使用该产品的职业运动员名单时，一切就搞定了——马上就有了第一位使用“速可康”的纽约扬基队球员。诚如巴纳姆（P. T. Barnum）① 所言：“最能吸引观众的就是观众。”但是，当你有一群名人顾客时，你不仅能吸引更多顾客，还能吸引媒体注意。

战术5：利用媒体。当“速可康”拥有一群知名运动员使用产品后，就开始向媒体讲述这个产品的故事。它们提供实证资料（此产品可以使复原时间有效缩短一半），加上使用产品的知名运动员名单，成功地把“速可康”塑造成一个在运动界提供“不公平优势”的产品。它并没有诉诸《人物》杂志，而是坚守“以影响力人士（体能训练教练、私人训练师、物理治疗师）产生影响作用”的计划，只向这个小众市场的专业刊物、专业体育记者和专栏作家讲述这个故事。

当记者问到有哪些职业球队及运动员使用时，“速可康”只是向媒体提到这些球队或运动员的名字。有稳固的关系和产品本身的可靠性为基础，有“速可康”使用经验的知名运动员多半会跟媒体谈到这个产品；尔后，“速可康”便引述这些知名运动员在专业刊物、电视报道中所说的话，作为营销宣传。

著名的体育经纪人利·斯坦伯格（Leigh Steinberg）如今是这家公司的董事会成员，使得名人效益继续发酵。接下来还有哪些运动界名人加入使用“速可康”的行列呢？答案可真是令人惊

---

① 19世纪一位出名的马戏团班主，非常善用各种营销与宣传伎俩。——译者注

讶，包括你想像不到的“运动员”都加入了行列：“敏捷琼斯”(Smarty Jones)[①] 和参加美国三冠大赛（Triple Crown）的所有优秀赛马。在赛马运动中，当马匹的膝盖受伤时，往往需要冰敷，但是冰水会滴在马蹄上造成问题。嘿，没问题，使用专门为马儿设计的“速可康”，一只售价4 000美元，成了马儿的酷炫配件。当口碑新闻在马匹市场上散播开来时，“速可康”还没有开始批量生产这种产品，就已经接获订单了。

敬请期待，注意电视上即将出现更多马儿、足球运动员、棒球运动员配挂一只“速可康”！

〔范例二〕 沃尔福特造型丝袜和……你

通过名人以吸引媒体注意，使得沃尔福特美国分公司（Wolford America)[②] 的销售量呈现10倍数成长。沃尔福特网眼袜被装在2000年奥斯卡金像奖颁奖典礼出席嘉宾的礼物袋里，著名女星卡梅隆·迪亚兹（Cameron Diaz）也穿着它出席电影《霹雳娇娃》（*Charlie's Angels*）的首映礼。结果，沃尔福特网眼袜的销售量激增，比奥斯卡金像奖颁奖典礼举行之前的销售量高出10倍！

由于这类报道，使得许多厂商都想挤入赠送名人的豪华礼物袋里。于是，这些礼物袋不再是轻便的购物袋规格，变成了笨重的行李袋，但是，宣传效果并不理想。那么，你该如何掳获名人创造的口碑呢？

你可以把名人新闻和任何其他最常被报道的新闻结合起来——那些不寻常、具有争议性、具有新闻价值者，当你结合两种以上媒体最常报道的新闻题材时，就能掳获媒体的注意力。

---

① 世界排名最高的赛马比赛。——译者注

② 该公司为奥地利籍公司，是世界顶级内衣奢侈品牌。——译者注

再谈使用名人创造口碑

如果身为“声音拼字教学法”（Hooked-on-Phonics）的营销人，我会如何创造名人口碑呢？当然是找丹·奎尔（Dan Quayle）[①] 担任代言人。如果是营销“忍术刀”（Ginsu Knives），我会找约翰·韦恩·博比特（John Wayne Bobbitt）[②] 担任产品代言人。重点是你也许不需要实际找他们担任产品代言人（当然，若价格合理，值得一试），而只是大胆地提出并推销这个构想，就足以掳获媒体的注意力！（“厨房刀具制造公司打算找约翰·韦恩·博比特担任代言人”——这样的新闻标题还不够耸动到登上各大报纸吗？）

不过，要是你的公司真的非常、非常、非常小呢？你可以创造名人口碑吗？

视情况而定。通常，你必须结合两种以上媒体最常报道的新闻题材。我的客户大多是中等或大型的公司，但我偶尔也会接下规模较小的客户。个人训练师网站（PersonalsTrainer. com）的总裁杰西·凯勒（Jesse Keller）以 3 000 万美元的高价，把这家公司卖给光辉国际公司（Korn /Ferry）。其实，这个网站在创立并营运了9个月之后，几乎还没有任何知名度。凯勒当时来寻求我们的协助，大约一星期后，我们就让《华尔街日报》采访他，并让这个网站登上大家挤破头都想登上的《华尔街日报》头版。随后，媒体与网络便开始把这家公司炒热了起来。

---

① 美国前副总统，经常讲出不得体的话而出糗。有次访问一所小学，把马铃薯（potato）拼成“potatoe”。——译者注

② 因被其遭受家庭暴力的妻子以刮胡刀切断部分阴茎，而一夕之间成为家喻户晓的人物。——译者注

凯勒有两种最常被媒体报道的题材等着被发掘：第一，不寻常的商业模式。有无数人使用网上约会服务，例如红娘网站（Match. com），但由于竞争者和参加者众，使得许多这类网站的顾客从未获得受邀约会的机会。因此，PersonalsTrainer. com 旨在帮助你修改个人的约会档案，使其变得更具吸引力。它替你改写个人资料说明，对你的相片提供建议，也提供一般的咨询建议，所有服务的收费不超过 250 美元。

不过，使凯勒的网站成功的真正秘诀，是我们所谓的“虚拟名人观点”（pseudo-celebrity angle）。这个网站让人感兴趣的地方，在于替你修改个人资料说明并给出建议的人，是 HBO 频道《欲望都市》（*Sex and the city*）的编剧和探索频道“终极约会”节目（*Extreme Dating*）的编剧！你的公司不是负担不起聘请金·凯特罗尔（Kim Cattrall）或莎拉·杰西卡·帕克（Sarah Jessica Parker）[①] 担任代言人吗？你可以聘请将她们撰写塑造成名人角色的编剧！有时候，“虚拟名人”并不输给名人本身带来的成效。

我们靠着把这两种媒体最常报道的题材结合起来，就在全美最具影响力的商业报纸之一的头版捞获了注意力。

箴言 5：创造已经是热门新闻的故事

你有没有听过“媒体狂热”（media frenzy）这个词儿？许多记者是从其他新闻报道中获得资讯的，因此，媒体一窝蜂地炒作是很常见的事。如果一个话题在媒体上变得热门，往往会被越炒越热。编辑和记者都想抢在竞争者之前对热门新闻提出新报道，于是乎，热上加热、蔚为狂热。

搭热门新闻顺风车的最佳例子之一，就是比尔·克林顿

① 两人皆为《欲望都市》中的女主角。——译者注

（Bill Clinton）在竞选第一届总统时，由竞选谋士詹姆斯·卡维尔（James Carville）构思的政见。当时，海湾战争刚结束，美国及世界各地都有许多重要事件发生，但是，媒体当时似乎只对美国经济不景气一事感兴趣。卡维尔注意到这是媒体的热门话题，因此，他制造了一个后来非常出名的标题："问题在经济，笨蛋!"（It's the economy，stupid!）

所以呢，如果你打算营销的产品很稀松平常，要如何搭热门新闻的顺风车呢？布什总统吃椒盐饼被噎到？如果你的公司是品客薯片，可以考虑在全国电台频道上谈谈万一吃品客薯片被噎着时的正确救生法（模仿布什的声音）。地产大王唐纳德·特朗普（Donald Trump）的"学徒"节目（*The Apprentice*）红得不得了？如果你的公司是 Monster. com，可以推出短期活动："你被录用了!"不论如何，要是能利用时下的热门新闻题材，就好好掌握，你将能掳获媒体的注意力，创造口碑。

结语

你是个营销人，所以大概会说："那些都是公关部的事，与我这个营销无关。"抱歉，这和你大有关系。

你的组织若把营销（吸引消费者的注意）和公关（吸引媒体的注意）区分开来，那可真是最严重的错误！怎么说呢？

因为，媒体本身已经拥有消费者的注意力了。不要忘了，人们（包括你的消费者）购买报刊杂志，并不是为了阅读里面的广告，而是为了阅读里面的报道。媒体可以为你创造口碑，使你现有的营销预算成效提高 6 倍。如果你能吸引媒体的注意，那很好；但是，你若能把营销和吸引媒体的注意结合在一起，那就是无价之宝了。所以，把这两者结合起来！利用媒体为你做营销！

你也许会想："哎，我实在不确定耶，我想，我们还是遵循常轨，发布新闻稿吧。反正，我们下个月就要推出我们全新的3.2版本了。"

国王陛下、国王陛下，请您找面镜子照照，穿上衣服吧！

有时候，你认为的新闻，其实根本不是新闻。你不妨咨询在业内已有经验与建树的记者或公关专家（而且不是想招揽你生意的人），诚实的专业人员会告诉你什么才是真正的新闻！

记住媒体最常报道的五种新闻题材，这是屡试不爽的铁律。可用以下问题简单测试：

- 能不能创造大卫与歌利亚的故事？（请诚实回答）
- 能不能创造不寻常或大胆新奇的故事？（请诚实回答）
- 能不能创造具有争议性的故事？（请诚实回答）
- 能不能创造名人的故事或名人的观点？（请诚实回答）
- 能不能创造已经是热门新闻的故事？（请诚实回答）

坚守这五种媒体最常报道的新闻题材，从中找到营销良方，就能使你的营销预算成效提高6倍。

口碑营销
BUZZMARKETING

第8章 苹果麦金托什电脑的出征

1982 年，最畅销的台式电脑既不是 IBM 生产的，也不是苹果电脑生产的，而是一款名为“Commodore 64”的电脑[①]。不过，没过多久，苹果电脑公司就以一款新产品和一支令人永志难忘的电视广告，改变了这个局面。这是许多人耳熟能详的故事，但是，并没有多少人知道幕后的口碑故事。

当时，苹果电脑的销售量跟“Commodore 64”很接近，但也只是僵持不下，并无法超越。直到历史性的 1984 年，苹果电脑公司才创造出了突破性的销售量。也许你还记得使苹果电脑公司一飞冲天的事件：1984 年 1 月 22 日播出的那支电视广告，宣布苹果电脑公司即将推出最新颖、最创新的电脑麦金托什（Macintosh）。

这支电视广告不仅改变了苹果电脑公司的历史，也改变了整个广告业的历史。

苹果电脑公司在 1984 年开始的营销成功史，其实有个有趣而曲折的前奏：该公司在麦金托什之前曾推出另一款电脑“Lisa”，但遭遇惨败而含泪退场。两款电脑问世时推出的电视广告，都是由电影界的重量级导演雷德利·斯科特（Ridley Scott）指导拍摄的，这位导演的轰动作品包括《角斗士》（*Gladiator*）、《银翼杀手》（*Blade Runner*）与《异形》（*Alien*）。

在 1983 年末推出的“Lisa”电脑，电视广告毫无建树，没人报道、也没人谈论，只能用“惨败”两字形容。

其实，“Lisa”和麦金托什的广告风格、艺术手法类似，导演也是同一人。何以一个如此惨败、一个却如此成功呢？这个幕后故事为口碑营销提供了宝贵的启示。

---

① 由 Atari 公司出产。——译者注

其中的重要差别

大约是在1983年中，苹果电脑公司和广告公司Chiat/Day的人马围坐在会议室桌前，研议麦金托什电脑的问世计划。

麦金托什的问世日期原本订在1983年6月，但因技术问题而延后至1984年初。也许有人不免会联想到这和乔治·奥韦尔（George Orwell）那本令人难忘的“老大哥”名著《1984》（*Nineteen Eighty-Four*）有关。不论如何，他们做出了决定：这支电视广告要以仿效讽刺“老大哥”为出发点。

它们原本打算于1984年1月1日在所有电视转播的大学杯（College Bowl）赛事中播出这个广告；然而，大学杯要求的广告费太高，它们决定改在当时广告费比较便宜的超级碗杯播出（很难想像吧，当年的超级碗广告舞台可不如今天位居这般的“超级”地位。事实上，就是因为苹果电脑这支广告创造的口碑，才使得超级碗摇身一变，成为美国的广告圣殿）。

1983年12月，这个后来被称为“1984广告”的最终版完成，并播放给苹果电脑公司的董事会观看。董事会讨厌这支广告，因为它使这些董事联想起“Lisa”的电视广告，而“Lisa”的惨败是他们记忆犹新的痛！就连苹果电脑公司的总裁约翰·斯卡利（John Sculley）也不喜欢，因为它不是他偏好的那种传统生活型的广告类型。

这支广告的仅有支持者是史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）和弗洛伊德·克瓦姆（Floyd Kvamme）[①]。几个星期前，这两人在夏威

---

① 当时担任苹果电脑公司的销售与营销执行副总，1984年3月起成为克连纳联合风险投资公司（Kleiner Perkins Caufield & Byers，KPCB）的合伙人，是美国最著名的风险投资家之一。——译者注

夷向苹果电脑公司整个销售团队播放这支广告，销售团队兴奋得快冲昏了头，乔布斯和克瓦姆知道他们胜券在握。

但是，董事会被过去的经验吓怕了，命令克瓦姆放弃这支广告，并把已经买下的超级碗广告时段全部卖掉；也就是说，这支广告被宣判死刑，美国大众将永远看不到它。

克瓦姆忠实地遵循董事会的指示，下令把超级碗的广告时段卖掉。属下尽职地卖掉了所有广告时段，只剩下最后一段 60 秒钟的时段尚未售出。

关键的抗命行径

一个周五下午，克瓦姆和得力助手比尔·坎贝尔（Bill Campbell）接到一通电话，有人出价 70 万美元购买那最后 60 秒钟的广告时段——苹果电脑公司当初的购买价格是 90 万美元。这是个永远改变苹果电脑公司命运的关键时刻，这位销售与营销执行副总看着助手，说道："我们从来没有接到这通电话。"就这样，最后 60 秒钟的广告时段被保留下来，这支广告得以在 1984 年 1 月 22 日播出。

"我们从来没有接到这通电话"这句话几乎可说是克瓦姆从来不曾出现的抗命行径，然而这个决定可能就此改变苹果电脑公司的命运。

但是，难就难在这点，要创造口碑，就免不了得冒一定的风险。董事会很少愿意冒险，创造成功口碑的过程总是令人坐立难安，往往是反传统与惯例的。口碑这东西：事前展望，从不明朗；事后看来，理所当然。

电视广告粉墨登场

由于超级碗要到 1 月下旬才开打，克瓦姆和广告公司的人如

坐针毡，非常担心有人抢在之前也制作并播出了“奥韦尔”主题的广告。他们知道并非只有他们有好创意，“1984 年”和奥韦尔那本名著的关联性实在太明显、太容易被联想到了。

1 月 1 日，克瓦姆、坎贝尔和 Chiat/Day 团队一整天都盯着大学杯电视转播，留意有没有“奥韦尔”主题的广告，等到确定没有时，才松了一口气。

22 天的等待真是漫长，终于等到了超级碗上场。

赛事一边倒，但球迷不会转台，而是指望落败的一方能重振旗鼓。半场休息时间结束，3/4 场时的一个达阵提供了暂停的广告时间，此时，全美各地的电视屏幕突然淡出为黑色，接着，苹果电脑的广告淡入。

广告一开始，一位穿着红色运动短裤、白色苹果 T 恤的金发女郎被一群如纳粹党般的凶神恶煞追赶。她冲进一间礼堂，礼堂里正在举行希特勒时代般的活动：一群剃成光头、了无生趣的人面无表情地排排坐着，聆听前方大屏幕上一位“老大哥”以独裁者的嘴脸及口吻发出的咒骂。女郎跑向大屏幕，举起手中大锤，砸向屏幕里的“老大哥”。屏幕被砸毁。接着，广告旁白响起：“1 月 24 日，苹果电脑将推出麦金托什，届时你将明白，为何 1984 年不会出现像《1984》小说中描述的境况。”

很快地，全美各地的电视台不断有电话涌进，到处都听到有人询问：“那是什么?”并要求电视台重播那支广告。苹果电脑公司的电话响起，哥伦比亚广播公司（CBS）总部的电话响起，全美每家全国电视网和数百家地方电视台开始重播这支广告。媒体关切的不是超级碗橄榄球赛“38: 9”一边倒的比赛结果，媒体的焦点新闻是苹果电脑这支广告席卷全美。

使口碑燃烧得更旺的是，苹果电脑公司竟然宣布这支花了将

近100万美元制作的60秒钟广告将永远不会再播出。苹果电脑公司就这样把花了100万美元制作的珍贵广告给报废了！

事实是，苹果电脑公司的预算里根本没有钱再播出这支广告了，但乔布斯和同僚很聪明地不揭露这个真正的理由。这看似惊世骇俗的决定——扔掉100万美元制作的广告，创造了一种排他性，更加激发大众与媒体的兴趣与好奇。由于苹果电脑公司不会再播出这支广告，全国电视网和地方电视台便一而再、再而三地不断重播。这些都是价值数百万、千万的广告时间，但苹果电脑公司半毛钱也不必付，真是令人难以置信！

剖析口碑

“Lisa”的广告无人问津，没有创造口碑。“1984广告”有四项口碑成功要素是“Lisa”电视广告所欠缺的：

- 媒体的热门话题
- 争议性
- 大卫与歌利亚的对抗
- 不寻常

引发第一项口碑成功要素的是奥韦尔的小说。这本撰写于20世纪40年代末、第二次世界大战结束后不久的名著提出了令人不安的预测：在1984年，大众将失去对自己生活与心灵的掌控，一位极权独裁的“老大哥”将控制每个生活层面。苹果电脑公司的广告搭上了这个已经在媒体及流行文化中发烧的热门话题。

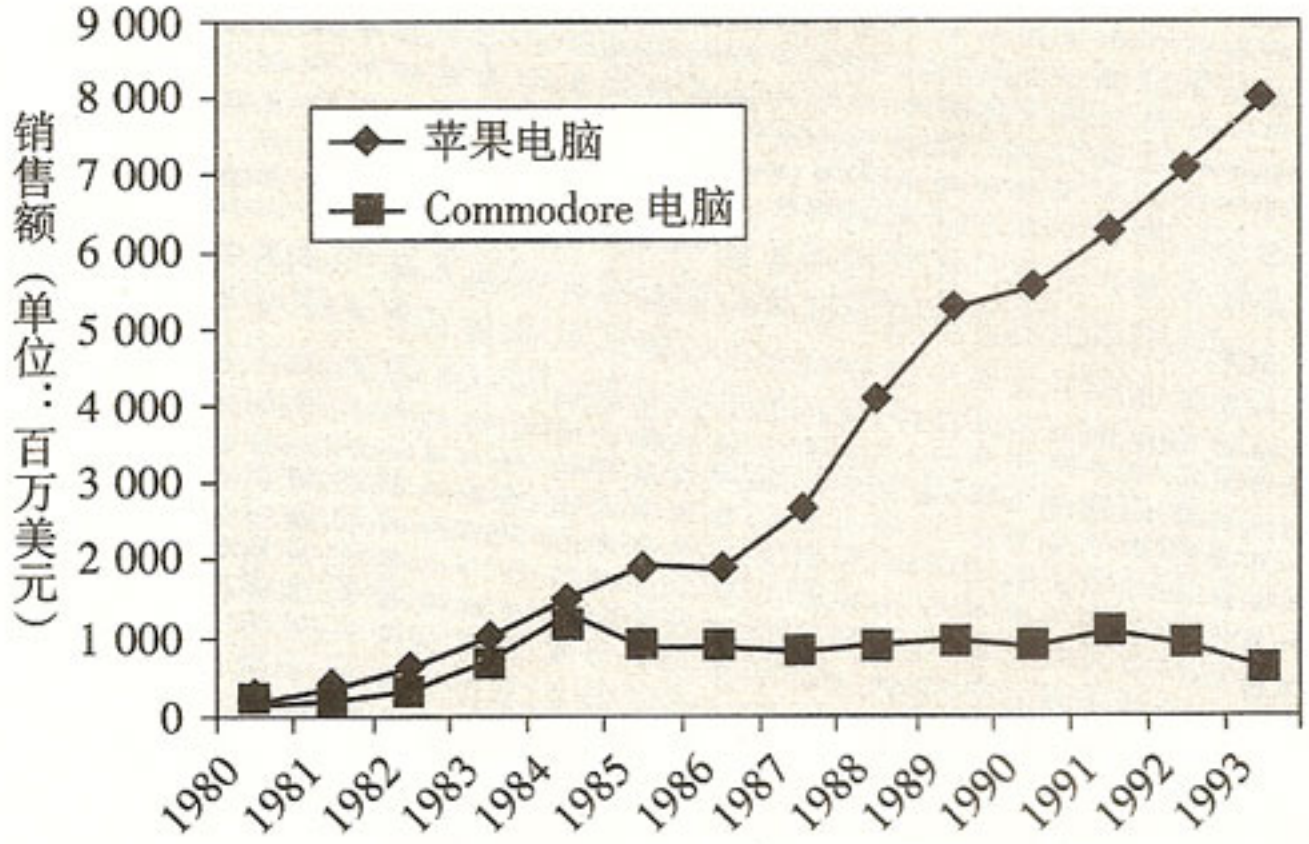
第二项口碑成功要素是争议性。媒体靠争议话题维生，“1984广告”提供了诸多争议题材。1983年10月号的《商业周刊》（*Business Week*）宣告：“市场霸权争夺战轧然结束，胜利者是IBM……产业观察家预测IBM将囊括全球一半的市场。”但事实并非如此。

其实，这支广告中并未指名道姓地说 IBM 是控制人们的“老大哥”。但是，苹果电脑公司巧妙地把有“蓝色巨人”（Big Blue）封号的 IBM，塑造成“老大哥”（Big Brother）。这支广告巧妙地把“个人电脑与主机型电脑”之战，比拟为捍卫个人自由的苹果电脑公司对抗操控大权的蓝色巨人。

第三项口碑成功要素是大卫与歌利亚的故事。“老大哥”和蓝色巨人皆代表歌利亚，挥舞大锤的独力出征者就是那位扮演大卫角色的女郎。

苹果电脑公司“1984 广告”成功创造口碑的第四项要素，是这支广告的不寻常性质。一支 60 秒钟的电视广告本身就不寻常了，高达 100 万美元的制作成本也不寻常，但更不寻常的是，苹果电脑公司竟然宣布这支昂贵的 60 秒钟广告永远不再播出。这个扔掉 100 万美元广告的决定创造了排他性，更加激起大众与媒体的兴趣，强化了口碑。

那么，这支电视广告为销售业绩带来怎样的成效？苹果电脑自 1980 年起就一直和“Commodore 64”电脑死缠烂打、难分轩轾。



苹果电脑与“Commodore 64”电脑的销售比较

但是，在这个巧妙的广告问世后，接下来 10 年发生的，可以看出强力口碑的强大效力。

超级碗获得的好处

1984 年以前，超级碗并不是新广告亮相竞秀的舞台；但是，由于苹果电脑公司的这支广告表现得太精彩了（尤其是再加上绝对不再重播这则新闻），以至于在超级碗结束后，人们还热烈谈论这支广告。它创造出的口碑效应令所有广告客户钦羡极了。

1985 年，一大群广告客户抢进超级碗广告，试图掳获相同的口碑奇迹，超级碗遂变成美国的头号广告盛会。如今，超级碗已经变成广告业的选美盛会，广告公司总是使出浑身解数，推出最佳作品。如今，没有任何竞赛中的广告吸引的注意力能和超级碗中的广告相抗衡，这一切都得归功于苹果电脑公司的“1984 广告”创造的口碑。

口碑营销

BUZZMARKETING

第9章 靠诉讼与争议出线的净播科技

不是只有创造口碑的广告才能够掳获媒体的注意力，事实上，完全不靠广告也能成功做到口碑营销。

一家公司的总裁想致力于口碑营销，背后的投资人却不认同，这位总裁该怎么办？如果你是一家新创立的公司净播科技（ClearPlay）的总裁比尔·阿霍（Bill Aho），你就得乖乖听话。

投资人认为，一个有本事、有眼光的企业要做的是“真正的营销”。他们相信传统、相信复制大品牌营销计划的做法，也相信花大把钞票在营销上的效果。他们自认知道正确的做法，不外乎在《华尔街日报》上刊登整版广告、大声宣布产品问世。他们刊登了广告，然后等着公司股价上扬。

他们等了又等……

类似的故事，我听过的不计其数。曾有客户兴奋地向我透露即将在比《华尔街日报》更重要的媒体上亮相，满心期待能就此招徕大笔商机。我惟惟诺诺、委婉地告诉这些人，这不会有效，只不过是把大把钞票撒到海里。但是，这些客户仍然执迷不悟。

在霍华德·斯特恩（Howard Stern）[①] 的广播节目中播出广告？在 NBA 决赛中购买昂贵的广告时段？我相信你也听过相同的故事，只是产品或品牌名称不同而已。结果都一样，没什么成效，只是浪费了大把钞票。我有许多聪明的朋友犯过这种错，我承认自己也犯过这种错。

有人会告诉你，这是频率问题，你必须花更多钱，才能见到成效。千万别相信这些胡扯！

在看到整版的《华尔街日报》广告成效令人失望后，净播科

① 美国广播界名嘴，以低俗、色情味浓厚的夜间成人广播节目闻名。——译者注

技的投资人只能接受残酷的事实：广告没什么成效，只是浪费了大把钞票。其实，净播科技的总裁心里很清楚，这根本不会有什么用，投资人却深信这种方法有效，因此，他们花自己的钱去刊登广告。这些钱当然可以花在其他更有用的地方。可是，当花钱的是别人时，你不会想要多说什么。当然，净播科技不会再花钱去做什么“真正的营销”了。

那么，到底“净播”是什么？这家公司又是如何创造口碑的呢？

含有过滤功能的产品

今天，娱乐节目中充斥着过去一般场所不能播放、只能在小型聚会和酒吧里播出的影像及语言。尽管有许多人认为这是一大进步，但还有不少人并不这么想。当然，这么做不必然是为了保护未成年人，而是有人觉得，太多的脏话、性、暴力，令他们觉得是种侵犯，宁愿选择生活在更纯净的世界里。

不过，这对许多人来说是一种两难：如果因为不想接触脏话、性、暴力而完全不看那些节目或影片的话，就无法观看许多受到高度推崇、人人都在谈论的节目或影片，这实在不太公平。

净播科技提供了解决方法：一台具有“净播”功能的 DVD 机，让使用者自行设定，让全家人可以用全新的方式一起观看影片。“净播”功能提供各种选择，让使用者能过滤暴力、全裸、半裸、粗俗语言、吸毒、种族歧视与诋毁等任何组合的画面，总计有 14 种过滤类别可供选择。

未被察觉的竞争者

俗话说“太阳底下没有新鲜事”，这句话在今天似乎不太正

确，新发明其实随处可见。不幸的是，这种安装在 DVD 机上、能够过滤掉垃圾的玩意儿，并不是完全新鲜的发明；或者该这么说，这个构想的确相当新，但净播科技并不是惟一拥有这个构想的公司。市场上已经有不少提供类似功能的竞争者，例如 Clean-Flicks、MovieMask、Movie Shield Box、Clean Films。

但是，这些公司全都默默无闻，没有一个在社会大众之中建立“心灵占有率”——没人知道、没人谈论，也没人报道。这个空间开放给能够突破重围的竞争者，而净播科技正好一马当先。

靠着人们谈论加上媒体报道，著名的电影导演如史蒂文·斯皮尔伯格（Steven Spielberg）、马丁·斯科塞斯（Martin Scorese-se）感觉到威胁，众议员及参议员为它举办听证会，沃尔玛的大部分店面如今都在销售具有“净播”功能的 DVD 机。

对这类产品的需求

不知你有没有注意到，有许多发明其实是因人们在生活中遭遇的烦恼或挫折而产生的？“净播”就是这种挫折之下、由马特·贾曼（Matt Jarman）发明出来的，几个很清楚的事实支持了这个概念的产生。

市场研究顾问公司保罗·卡根事务所（Paul Kagen Associates）调查过去 10 年的电影产业时发现，整个电影产业的 50% 获利是由 3% 的剧情片囊括，这些电影都是“普通级”影片！“限制级”影片只占整个电影产业获利的 12%——尽管好莱坞近年来拍摄的剧情片大多是“限制级”，以 2003 年而言，这样的影片占了 81%。

道理似乎很明显，家庭娱乐市场带来庞大获利，然而供给却不多。需求庞大，供给稀少，这就代表了大好机会。

身为一个 11 岁小孩、两个仍在学步的幼童的父亲，我很清

楚自己的情况。就我个人而言，能不能接受在电视上看到珍妮·杰克逊露奶？没问题。但是，我能不能接受我的小孩在电视上看到她露奶呢？不行。我绝对不是什么老古板，但是，有些东西我并不想让孩子在年纪不够大的时候看到。

如果你跟我一样，有不同年龄的小孩，你一定明白问题其实更棘手。当我女儿19岁时，儿子才9岁；要是有产品可以帮我过滤掉9岁儿子不能看的东西，让我们可以合家观看一部影片，那可真是深得我心。“净播”功能就能做到这点。

这种产品的处理效果非常平顺。使用1秒钟可以处理30个画面的DVD数码技术，《冒牌天神》（*Bruce Almighty*）里金·凯瑞（Jim Carrey）伸出中指的画面平滑地被消除、加州州长阿诺·施瓦辛格（Arnold Schwarzenegger）在《魔鬼终结者3》（*Terminator 3*）里光屁股的画面就此跳过、梅格·瑞恩（Meg Ryan）在《当哈利碰到莎莉》（*When Harry Met Sally*）里模仿性高潮的那一幕也可以被剔除。

岔路

净播科技于1997年创立后，即展开实现构想的漫长旅程，几经波折终于有所突破，和三洋电器（Sanyo）达成协议。三洋电器同意在未来制造的DVD机中包含“净播”功能，使其成为标准配置。

在此同时，净播科技的管理层也试图争取投资人和沃尔玛的配合。净播科技从甚受推崇的卫斯林顾问公司（Wirthlin Group，曾经协助麦当劳重新定位品牌，也帮助罗纳德·里根当选总统）进行的一些研究结果得知，63%的美国人对于能够过滤影片内容的产品“感兴趣”或“非常感兴趣”。更令人振奋的是，这些表

示有兴趣的人并不限于特定宗教或社区。宗教人口特别多的地区（南方、盐湖城）的受访者跟其他地区如纽约、波士顿、洛杉矶的受访者相比，看法并没有多少出入。真是可怜天下父母心。

沃尔玛喜欢这个概念，三洋电器也喜欢这个概念，于是，净播科技设计了“净播”DVD 过滤器，也打造出了可行的原型。距离三洋电器第一批正式生产只剩下 4 天。

2002 年 9 月 20 日，事情复杂了。

斯皮尔伯格、斯科塞斯以及其他 12 位大导演，这些娱乐圈的电影导演精英们由好莱坞的美国导演协会（Director's Guild of America，DGA）代表，打算控告影片内容过滤产业的所有厂商侵犯他们的著作权。基本上，他们的主张是：“以任何方式改变我们制作的电影，就是篡改艺术的完整性，我们将对这种行为采取报复。”这就是他们将采取的行动。

净播科技的竞争者之一 CleanFlicks 发现，好莱坞的导演打算采取法律行动，于是反过来主动控告美国导演协会，申请法院做出“确认判决”①。好莱坞的导演精英们于是开始争取支援，说服八大制片公司加入他们的反诉行动，以扩大进攻范围，把更多影片内容过滤器的制造商纳入诉讼对象。

结果是，净播科技还不够大，不足以被美国导演协会列为首要被告。美国导演协会的反诉行动以该产业的大鱼为主要目标，当时净播科技只是条小鱼。情况看来乐观，不过，只是暂时如此。

好莱坞列出反诉名单，生产影片内容过滤器的每个厂商都被

---

① 确认判决（declaratory judgment）是一种由原告请求法院确认其与被告之间是否存在某种法律关系的诉讼，是一种主动防御的诉讼行为。此处指的是 CleanFlicks 公司申请法院判决确认，到底这类过滤影片内容的产品是否侵害原电影的著作权。——译者注

点名了，包括净播科技在内。当县治安官来到净播科技总裁阿霍的办公室，递送美国最赚钱的几家制片公司的诉讼文件时，阿霍知道，才上任3个月，棘手问题就已在眼前。

问题还不只如此。获知好莱坞控告净播科技及整个产业的消息后，三洋电器的律师开始紧张，担心三洋电器可能也会成为被告。三洋电器不想和八大制片公司及14位导演对抗，因而决定打退堂鼓，不制造包含“净播”功能在内的DVD机。

这下子，净播科技陷入了极大困境，而且是迫在眉睫的困境：再过几星期，第一批产品即将问世，如果没有DVD机制造商的合作，“净播”DVD过滤器将会一个也卖不出去。当然，这也意味在沃尔玛的大好商机也将泡汤。这么一来，净播科技又得重头开始寻找合作制造商的漫长艰辛之路。

决定时刻

阿霍知道自己碰到了一个大好机会。一想到被八大制片公司和富有的导演如斯皮尔伯格控告，绝大多数的总裁都会皱眉畏缩。人家斯皮尔伯格大导演三个月赚的钱比阿霍一辈子赚的钱还要多咧！不过，阿霍懂得口碑这门学问的基本原则。

争议是新闻报道的好题材。每个记者都爱现成的大卫与歌利亚大对抗（参见第7章）。阿霍知道自己有制造口碑的元素，也了解在推出品牌的策略中，口碑的效果远胜过广告。

如今出现了岔路，阿霍面临抉择：避免争议、低调以对，使诉讼成本降至最低；或是让公司一肩担下整个产业的诉讼费用，从默默无闻的产业竞争者变成产业领导者，成为好莱坞报复行为的避雷针。

阿霍选择了第二条路。没错，这是个昂贵的选择，他们必须

禁得起好莱坞律师团的诉讼攻击；但是，这也是个引发人们谈论及媒体报道“净播”品牌的大好机会。就像 1984 年的苹果电脑公司一样，这是该冒险的时刻，冒财务上的风险、冒个人的风险。阿霍看到了这个机会，因而做出担任领导角色、对抗整个娱乐产业的决定。

想像一个营销预算方案，把全部经费都用来打官司，这就是净播科技所做的事——营销预算没有砸在广告上，而是付给律师买雪茄和鱼子酱！既反传统、又冒险，没错，换做是其他公司，主事者大概位子不保！

但是，口碑这东西有趣的地方，就是事前看来荒唐可笑，事后检视可能却是英明高超。

魅力四射

当其他 13 个生产影片内容过滤器的竞争者战战兢兢（有些甚至落荒而逃）之际，默默无闻的净播科技挺身而出、面对挑战。它从被告名单中站出来，展开自己的诉讼之战。

净播科技大动作且很有信心地把控告书射向好莱坞的大牌导演，媒体报道了这则新闻，重点放在小虾米反抗大鲸鱼，这真是掳获媒体注意力的完美情节（一个兼具争议性题材和大卫对抗歌利亚题材的例子）。净播科技的资源不多，勇气和机智倒是有很多。

媒体狂热在 2003 年初开始燃烧，这则新闻变成智慧财产权法领域最热门的话题。净播科技的律师是安德鲁·布里奇斯（Andrew Bridges），他向法院申请简易判决[①]。好莱坞做出的回应是，对方

① 简易判决（summary judgment）：或译“即席判决”，美国联邦民事诉讼法规定，若初审法院在法律上可以得出合理结论、没有事实争议，便可迳行判决。——译者注

必须修改立场：只要能让制片公司对这些影片内容过滤器的定义与设置有完全的控制权，而非由净播科技及其他类似产品的制造商掌握控制权，就愿意接受这类产品。此举引发更多争议。诉讼已经演变成定义色情、粗俗语言、种族诋毁程度的棘手话题。就连美国联邦最高法院也在色情的定义上遭到困难——几乎所有人都同意，色情难以定义，但当你看到时就会知道那是色情。

这件诉讼案太受瞩目，连英特尔公司的律师团也撰写“法庭之友意见书”①，支持净播科技的法律论据。英特尔的律师团是全美最受推崇的律师团队之一，他们主动在法律立场上支持这家小型新创公司的举动，让净播科技大感振奋。

利用争议，按下按键

净播科技玩的是利用争议性这副牌。净播科技仔细琢磨所发出的信息，启动人们的交谈按键，并充分利用媒体的报道。

传遍全美的话题后来演变成关乎人民的宪法权利，亦即：“谁掌控你家里的遥控器？是你，还是好莱坞的制片？”记者依据宪法撰写报道指出，选择看脏话、暴力与裸露画面原封不动的好莱坞电影，抑或选择看 14 种不同的净化版本，应该完全由手握遥控器的公民做主。

净播科技推出了意图引发争议的营销行动，模式大致如下：

> 你可以按个按键，自行决定在家里观看什么样的电影内容。如果你把这个权利交给少数几位好莱坞的电影导演，就是让他们掌控了你家的遥控器。

这个方法显然特别迎合媒体，因为它在“挑逗”审查制度。

---

① 法庭之友意见书（amicus brief）：和此诉讼案无直接关联的人或团体自行提供的意见协助。——译者注

审查制度往往被视为扮演监视者的“老大哥”，总是阻止大家看某些书和某些电影。

净播科技开始指责那些开着名贵轿车的家伙试图剥夺老百姓的宪法权。发出类似这样的说词，媒体就会开始报道！净播科技雇佣公关公司传播这个信息，引起了媒体注意。净播科技不断散播这则信息，《华尔街日报》、《福布斯》（*Forbes*）、《今日美国》（*USA Today*）、《时代周刊》等报刊杂志都刊登报道，也上了400多则电视新闻。大卫与歌利亚的故事永远不会过时！

启动更多按键

每当有人说谎（特别是在公众注意的聚光灯下说谎时），大家会特别留意，克林顿就是个好例子。你只需要提供事实给媒体，它们就会津津乐道地报道，有时候，甚至会亲自出动，挖掘后续报道。所以，净播科技启动的第二个按键，就是有关好莱坞导演背后真正动机的故事。净播科技的诠释大致如下：

> 为什么这些好莱坞大导演这么关切“净播”呢？他们说，这是因为决不容许有人篡改他们作品的“艺术完整性”。可是，人人都知道，如果一部电影卖座，两年后就会在电视上看到播出。在电视版的电影中，“S”口头的字[1]被“sugar”或“shoot”取代，裸露画面被剪掉。斯皮尔伯格这些导演明明知道电视台把他们的“艺术完整性”给过滤编辑过了，为何他们还会说，不希望作品被那些过滤产品过滤掉影片里的脏话呢？这是因为，电视台播放影片，他们可以收取版税，但“净播”

① 指 shit，一种脏话。——译者注

之类的产品并未让他们有钱可赚。所以，“艺术完整性”只是表面说词，真正的问题是钱！

净播科技并未明白指称这些导演说谎，只是向媒体陈述事实，就成了很有看头的新闻。有钱人只是想变得更有钱而已，干嘛这么害怕只有 11 名员工的净播科技呢？看到好莱坞最有钱的权贵因为一家朝气蓬勃的小型新创公司而紧张兮兮，总是件趣事。

现在与未来

时间推进到“净播”产品的问世时刻：2004 年 5 月。阿霍到国会举办的听证会做证，引起媒体更多报道。这其实并非纯粹出于偶然，而是因为净播科技雇佣华府知名的游说组织杜克多集团（Dutko Group），制造更多口碑与争议，使得参议员和众议员讨论宪法权利。2004 年 6 月，美国众议院提出第 4586 号法案，让净播科技的家庭观看影片过滤技术，可豁免于被控侵害著作权法。美国版权局声明“净播”并未违反著作权法，消费者电子协会（Consumer Electronics Association）也发布新闻稿支持这项法案。截至本书撰写之际，此项法案正在国会审理中①。

净播科技的竞争者完全没有在媒体上曝光。反观净播科技在运用公关公司、游说公司及口碑策略后，已经变成了整个影片内容过滤产业的同义词。如今，时代华纳、康卡斯特（Comcast）、有线影像（Cablevision）、直播电视（DirecTV）等公司已把净播科技视为产业龙头，并且和净播科技开始讨论一些交易。

---

① 此法案已在 2005 年初获得美国国会参众两院通过，并于 2005 年 4 月 27 日经布什总统签署核准。——译者注

当英特尔的律师团提出“法庭之友意见书”时，其实是为净播科技铺下了可靠声誉的康庄大道。这回，净播科技找上 RCA 作为制造商伙伴。沃尔玛于 2004 年开始销售第一台附加“净播”功能的 DVD 机（距离三洋电器畏缩抽腿已经是好几年后的事了），并持续销售这个产品线。产业专家预估，到了 2008 年，“净播”将成为 50% 家用 DVD 机的标准配置。

结语

那些信誓旦旦地认为“真正的营销”才管用的投资人呢？他们大多跟随净播科技的那群竞争者，起步时如此，最终仍然默默无闻、不见踪影。

净播科技提出一个营销预算提案，全部经费都用在诉讼、公关和游说上头，经费 100% 投入于掳获媒体注意力，但完全没打广告、没有使用任何传统熟悉的营销方法。你大概会对这样的营销方案嗤之以鼻吧！然而，净播科技的成就可以证明，口碑营销是个好方法，做得好，就能一飞冲天。

口碑营销
BUZZMARKETING

第10章

【第三个秘诀】广告必须能吸引注意

从前，只有3个小小的电视网，没有电视遥控器，挨家挨户拜访的销售员会被以礼相待。从营销人的立场而言，这样的境况很好，人们注意你，没有太多广告和你竞争消费者的注意力。

现在的情形

那是从前，到了今天呢？你也很清楚，电视遥控器已是必备，观众跳过63%的电视广告，有线电视的收视户平均有超过100个频道可以选择，25%的电视播放时间和广告有关，大多数电视节目的收视率只有30年前的1/10。厂商这边呢？它们络绎不绝地推出新产品和延伸产品线。举个例子，一年内共有16.6万种新书问市。人们的睡眠时间越来越少，工作时间越来越长，对于天天有超过1 000个广告信息的轰炸，大家都受不了啦！

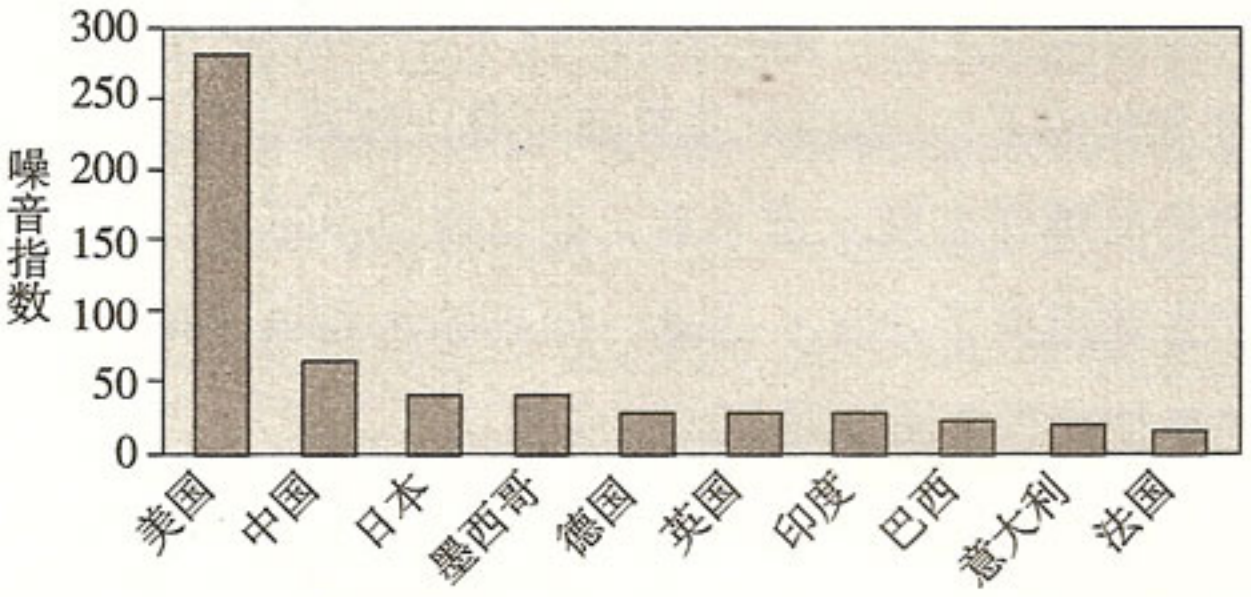
喂，诸位营销人，你们有在认真听吗？事实是，你的广告并没有发挥什么作用！

需要证明吗？根据美国广告学会的研究，进入广告时间时，92%的观众会换台、把电视转成静音状态、不理睬广告、或把注意力转移到别的事情上。

噪音越多，成效越低。对美国的厂商而言，这真是坏消息。因为，美国是全世界最拥挤的广告市场，广告市场的噪音量最高，美国的广告支出比墨西哥的国内生产总值还要高，美国一年的广告支出超过2 300亿美元。

如何衡量广告市场的噪音程度？整体噪音程度的衡量很容易，下图是我所谓的“广告市场噪音曲线”，衡量指数是：“总广

告支出”除以“电视机总数量”。图中显示，美国广告市场的噪音指数高达283，中国排名第二，日本排第三，墨西哥排第四。一个国家的广告市场噪音指数越低，广告客户的信息越容易突围而被消费者注意到。



广告市场噪音曲线（指数越低代表噪音程度越低）

资料来源：WARC 2003 Ad Spend；McCann-Erickson U. S. Ad Spend；（ITU－TV sets per 1000 people；Ad Spend in millions）

媒体专家肯·萨可瑞（Ken Sacharin）说得好：“我们的广告法则根源于另一个时代——离现今不太久远的时代；在那个时代，我们比较能有把握地假设可以引起人们的注意。因此，我们所要做的只是告知、说服、教育及销售。”

现在的大众已经变聪明了。要是还假设能够轻易吸引人们的注意，那你就错得离谱啦。请谨记首要原则：要出奇制胜地争取注意力，不要随群从众，因为这样将无法使人们注意到你。

还记得一棵树在森林中倒下而无人听见的问题吗？如果推出一支广告，却没人注意到，等于没有达到任何宣传效果。

那么，该怎么做呢？你不妨这么开始。

箴言1：均衡地运用各种广告媒体，以吸引最大的注意

均衡使用打广告的媒体种类，能够产生更大的效益。换言之，就是使用各式各样的广告媒体。投资人会保持投资组合多样

化，广告客户也应该这么做。

知名的市场研究机构米尔沃德·布朗集团（Millward Brown）曾比较将极高比例（80%~90%）的广告预算用于电视广告的品牌和只把50%以下的广告预算用于电视广告的品牌，它们发现，较为均衡地使用不同广告媒体的品牌（亦即电视广告支出占总广告预算50%以下），创造的品牌知名度比较高。事实上，若以达成相同的品牌知名度水准来看，更均衡使用不同广告媒体的品牌，广告费用少了76%。因此，如果能均衡地运用各种广告媒体，将能使广告支出提高76%的成效。

把广告经费分配到更多种类的媒体上，你支出的每一分钱才能引起更大的回响。把广告经费从电视广告中移出部分，你的广告支出将获致较佳的投资回报。

电视广告时间

在广告客户使用的媒体组合中，电视扮演极重要的分量。但是，就连广告公司的主管都承认："30秒钟的电视广告越来越不管用了。"电视大概是最浪费的广告渠道，其中的理由不少。电视广告要想成功，就必须非常出色，但要制作出非常出色的电视广告，并非易事。

请不要误会我的意思。电视可以是个成效卓著的媒体，它能抓住观众的眼睛与耳朵，它能使人发笑、信以为真、甚至哭泣。如果能聪明地制作出有创意、与众不同的电视广告，成效可能很可观。我甚至建议一些推出新产品的客户使用电视广告。

但是，广告客户每年付出的电视广告费用不断提高，在此同时，大众却越来越不注意电视广告。我并不是要耸人听闻，但我把电视广告比拟为可卡因，当你第一次吸食（使用）时，会让你

很兴奋；可是，你用得越多，带来的效果就越不显著。在电视上打广告就是个昂贵的吸食可卡因习惯。

关于电视广告，还有另一个较阴暗的层面。《华尔街日报》的广告专栏作家布赖恩·斯坦伯格一语道破："电视广告是广告公司的高利润产品之一，因此，广告公司不愿意停止销售它……电视广告已经不再只是一项广告活动，已经快速变成牵涉利益纠葛的一部分了……"

奉劝你改用比较均衡的方法，把广告经费更均衡地分配到多种广告媒体上头，多样化的益处早已毋庸置疑。

箴言2：使用无噪音媒体来吸引注意力

无疑地，传统媒体（电视、平面媒体、电台）大概在你的营销工具组合中扮演及其重要的角色，但是，你应该诉求所谓的"无噪音"媒体（clutter-free media）：不和其他广告竞争、能够吸引100%心灵占有率的媒体。无噪音媒体的效益高得多，不会在众多、混乱的噪音中消失。

你大概心想，在现今嘈杂的世界里，不可能找到无噪音媒体。嘿，谁不想成为媒体上独一无二的广告客户呢？大家都巴不得有这样一个媒体，但是，在现实世界里，根本不存在这样的机会嘛！

朋友，不是这样的，无噪音媒体真的存在。

〔范例一〕 柏玛刮胡膏

1925年，柏玛刮胡膏公司（Burma Shave）是个和其他公司一样、正奋力追求成长的小企业。业主奥德尔（Odell）家族尝试通过电台和平面媒体推销品牌，但这些传统媒体并未发挥成效。他们被迫要想出其他方法。年轻的儿子艾伦·奥德尔（Allen Odell）决定创造一个全新的无噪音媒体。他试图说服老爸在中西

部的高速公路旁竖立广告牌。老爸起先不答应，但艾伦很坚持，最后，老爸同意出资200美元。

在当时，并不存在现在看来很稀松平常的路边广告牌。艾伦和弟弟沿着高速公路竖起了一系列的广告牌，每个广告牌上列出的是同一广告的一部分。结果，奥德尔兄弟发现，运用一点幽默感与韵脚，便可吸引路过者的注意——这在当年比较容易，因为当时的汽车设计和路况使得行车速度比现在慢得多。不过，最重要的是，当时并没有其他的路边广告牌，也就是说，没有其他广告与之竞争吸引路过者的注意力。奥德尔兄弟掌握了100%心灵占有率的优势。

柏玛刮胡膏的每支广告由一组广告牌组成，每个广告牌上只写着极少的几个字。车子行驶而过时，车上的人很容易阅读。例如，其中一支广告有6个广告牌，上头分别写的是：

朱丽叶

对罗密欧说

你要是

不刮胡子

那就回家吧

——柏玛刮胡膏

后来，这些路边广告牌上的句子传遍全美，成为美国广告史上的里程碑，引起媒体的轰动报道。电台和报纸的记者极爱报道有关柏玛刮胡膏的广告词和故事。例如，其中一组广告词提到，如果收集900个柏玛刮胡膏空罐寄回公司，就免费赠送一趟火星之旅。结果，有个超市经理打电话过去，瞎掰说自己收集到了900个柏玛刮胡膏空罐……结果，他真的获得一趟免费的“火星”之旅——呃，是德国的默尔斯（Moers），不是真正的火星

(Mars) 啦，默尔斯马火星发音相同！

每个企业都该像柏玛刮胡膏这样，评估广告成效。如果传统的媒体行不通（这种几率颇高哦），就别管传统、另寻途径吧。寻找一条无噪音、可以掳获100%心灵占有率的途径。

〔范例二〕有点古怪……但柏玛刮胡膏不也是这样

在 Half. com 的第二年，我面临了另一个挑战。第一年，让 Halfway 小镇改名的事件招徕了轰动的媒体报道，接着，公司卖给 eBay，使得 Half. com 继续是新闻焦点。但是，跟所有企业一样，维持成长是个恒常的挑战，接下来，该如何维持这个品牌的新鲜度？要如何使人们继续谈论这个品牌呢？

花在营销上的每一分钱都必须有好的投资回报。我从第一年的经验了解到，电视、印刷品这类传统媒体，并不能带来好成效，Half. com 的营销经费无法和亚马逊网上书店或 eBay 相比。因此，我们无法以财取胜，必须以智取胜。

跟柏玛刮胡膏一样，Half. com 需要创造全新的无噪音媒体，而不是在拥挤的传统媒体中竞争。就算能找到只需和其他两三个广告相争的杂志或广播节目，那两三个广告也会使我们所能掳获的注意力明显降低。我们要的是100%专注的注意力，也就是说，在我们的广告环境中，没有其他广告和我们竞争。

和柏玛刮胡膏一样，我们使用了无噪音媒体。

Half. com 的第一个无噪音媒体其实出于意外。和大多数营销副总一样，我经常接到征求广告赞助商及传统媒体的推销电话。有一天，有人打电话来向我推销纽约市街小贩使用的花生纸袋上的广告空间。我喜欢这个点子，这是个无噪音“媒体”，而且与众不同。

我们像柏玛刮胡膏那样，在花生袋上印出幽默的双关语广

告："能够花小钱（peanuts），何必当冤大头?"并陆续使用不同的标语，例如："你会因为我们的价格疯狂（go nuts)!"也许有人觉得这些有点陈词滥调，可是，我们运用了自贬的幽默感，使得人们谈论 Half. com；而且，这是个无噪音媒体，不需要和其他40个花生袋广告竞争，我们拥有100%的心灵占有率!

我们从两方面来评估成效。第一，根据口碑本身。会不会经常有人告诉你："嘿，我那天在一本杂志上看到你的广告耶"？很少，甚至从来没有过。但是，就算我住的地方距离纽约市有2小时车程，仍然有许多人向我提到 Half. com 的花生袋广告。第二，以我所谓的"MIRP"（Media Impression Beyond Rating Points，非收视率的媒体印象）来评估广告成效，你可以到"www. buzzmarketing. com/mirp. html"网址去看看有关于"MIRP"的完整白皮书。基本上，它是一个公式，用以计算你的广告相当于创造了多少新闻媒体价值，再把这个数值除以你花费的实际成本。

Half. com 是个诉求另类营销手法的品牌，这个特殊的无噪音媒体意外地投入我们的怀抱。有时候，这只是走运，但你应该不停地使用你的雷达，搜寻无噪音媒体。

〔范例三〕讲粗话

我们创造的下一个激起热烈谈论的无噪音媒体，是 Half. com 最成功、花费最低的创意之一。其实，我至今仍然难以相信它竟然创造了如此持久的口碑。

令人难以置信的是，这个创意的平均单位成本是1.34美元，总成本仅仅500美元，却获得《华尔街日报》、《财富》（*Fortune*）等报刊杂志的纷纷报道，上了"60分钟"节目，还在全美广告界赢得了一座"偶像奖"（Icon Award)。某些报道对这个创意有所争议，但人人都记得它。

以下是这个创意的产生与问市经过。

在 Half. com 最早的办公大楼走廊尽头，有间令人难以忍受的洗手间，使人忍不住想在里头的墙上涂鸦，而且偶尔真的有人这么做。有一天，我注意到有人在男厕尿池上贴了一张 Half. com 的贴纸，令我忍不住发笑。看来，不只是我这个挂了营销头衔的家伙在为推销品牌绞尽脑汁，公司的其他人也在想办法抓住任何能引起注意的机会。

令我有点气馁的是，这张贴纸在尿池上维持了几天后就消失了，大概是被打扫厕所的保洁员移除了。而令我欣慰的是，尿池上的贴纸使得四楼的每位男士都看到了这则广告信息——至少在厕所里，我们拥有完全不分心的注意力。但如今，贴纸被移除了。不过，这倒引发我开始思考，该如何以这种方式打广告，而广告信息又不会被移除、仍然能继续掳获观众 100% 的心灵占有率呢？

我决定试试能不能在尿池的塑胶过滤网上印上我们的广告信息，这种塑胶过滤网是用来防止口香糖、菸蒂之类的东西阻塞排水管。塑胶过滤网上当然可以印东西，问题是，该印什么东西呢？若只是印上简单的标志，就会变成只是不动脑筋地放上品牌标志，和品牌或背景没有什么生动的关联（参见第 7 章）。我想或许可以使用柏玛刮胡膏那样的幽默，来引发人们会心一笑。此外，我也知道，我们得挑战极限，才能激起口碑。

最终，我们在尿池的塑胶过滤网上印了这句话："别'撒掉'一半的钱，去 Half. com 吧！"[①]。这句话是有点粗口，具有一点争议性。我们并不是不知道它的潜在风险，事实上，我们询问过男

① 这是句双关语，撒掉（piss away）中的 piss 原为"撒尿"的意思。——译者注

性和女性对此的意见（我们当然不是认为女性会看到男厕尿池过滤网上的这句文字，但在口耳相传下，女性一定也会听到）。我们知道，它最终一定会引发媒体报道，因此，得确保善用了幽默感、并且明智地激起热烈讨论。多方询问意见后，确定可行，于是在曼哈顿地区的男厕推出这个营销方案。

我们神经紧绷地等待市场反应。一位客服人员走进我的办公室说："嘿，我们收到一封电子邮件询问尿池过滤网，"我心想"噢，来了，开始了"，这位客服人员接着说："他们想知道我们是否能寄一个这种过滤网给他们。"

这实在出乎我的意料。我想了一下，回答："当然可以啦!"随着时间过去，越来越多的亲朋好友打电话给我，在电话那头大笑："你绝对猜不到我刚刚看到什么!"不断有人打电话、写电子邮件给我们。大多数人感到惊奇，并向我们道贺，说我们"大胆地前往从来没有一个品牌到过的'地方'!"

口碑还不只于此呢！不管你喜不喜欢，厕所里的幽默是人们爱谈论的话题之一。有棒球队写电子邮件来索取尿池过滤网，想装在他们的球场厕所里；也有大学教授写电子邮件来索取，想拿尿池过滤网作为示范教材。我们偶尔也接到抱怨，但是，对立会创造争议，争议将激起更多口碑。不过，大多数人都喜欢逗趣的事物，如今，我们的尿池过滤网已经变成亲朋好友及顾客的一项奇特收集品。

同时，我们的确引发了媒体报道!《华尔街日报》、《财富》杂志、"60 分钟"节目都在列。我们引发人们的谈论及媒体的报道，这正是口碑营销的定义。

我忍不住把尿池过滤网营销的成功，拿来同我当年在大公司里花了 500 万美元在赛车会中赞助广告的情形相比。当年在花了

500万美元后检视结果，发现它对销售量根本没有产生任何效益。零蛋，什么都没有。我们只不过是又一家试图通过广告赞助，摇旗呐喊地想吸引注意力的公司；我们试图在拥挤的池中引起人们注意，却一点口碑也没创造出来。

可是，这一次，我靠着一个创意引起了轰动的口碑，而且只花了500美元，与花在赞助赛车会的500万美元相比，简直是小巫见大巫。借由创造自己的无噪音媒体，我们掳获了100%的注意力，也创造了口碑。媒体报道我们创新、大胆的营销，更加扩大了口碑。要以财取胜抑或以智取胜，你自己决定啰。

〔范例四〕 你将会长寿，且没有噪音

小型新创公司发布了无新意的新闻稿，媒体根本不会注意。媒体才不关心你推出2.0版或对你而言很重要的战略联盟，在它们眼中，这些东西比一块熏肠三明治还要无聊。媒体喜爱的是有点疯狂、但够聪明的无噪音媒体营销创新，这才会引起媒体及所有人的注意。当越来越多的媒体报道我们的口碑营销时，我们就越来越不采取一般的营销手法，而开始依赖真正有效的东西：口碑营销和许多无噪音媒体。

可是，要如何创造更多的口碑营销和无噪音营销呢？我们要的是扩大触及范围，就像《时代周刊》那样。寻找无噪音媒体并非总像花生和尿池那般容易，但我总是持续不断地寻找，我的新无噪音媒体构想不断涌出，但大部分都遭到妻子否定。事实上，她被我搞得越来越烦，直到有一天……

我曾在百事可乐任职。我一直在思考软饮料的广大触及范围，以及使用它（例如瓶盖）作为无噪音媒体的可能性。不过，感觉仍然不太对，瓶盖能帮助我们引起注意吗？人们购买汽水时，正是口渴的当儿，通常会快速打开瓶盖、畅饮冰凉的饮料。

在此过程中瓶盖大约有半秒钟的曝光时间，要在那半秒钟之内掳获人们的注意力，机会实在很小。无噪音媒体的要素，是注意的时间长度与不分心的专注。于是，我改变焦点，提出一个使妻子不再恼怒的创意：幸运饼（fortune cookies）。

在中国餐厅，有多少人不会读一读幸运饼里头的幸运签呢？不多，绝大多数人都会读那张小字条——一项调查显示，高达96%！所以，何不在幸运签的背面印上公司的广告呢？或许这就是现代版的柏玛刮胡膏广告牌——世界上最小的广告牌，却能掳获100%的心灵占有率。

经过多方研究，再加上一点运气，我和全美最大的幸运饼制造商搭上线。我们谈妥交易，每星期在大约700万个幸运签的背面印上我们的广告。凭这个数量，我们触及的人数便能超过《时代周刊》。

幸运签广告推出后没多久，美联社把这个新闻发送出去，全美各地的报纸都加以报道。有一天，我正在和营销权威乔·休格曼（Joe Sugarman）商量事情，他当时人在夏威夷的毛伊岛。他告诉我，CNN刚刚报道了这个新闻，ABC频道的“观点”节目（*The View*），以及其他许多媒体也有报道。大多数是赞赏这个构想很创新，但也有一些人批评这个广告手法。

有研究说，96%的人会读一读幸运签；也有研究告诉我们，有67%的人会读一读我们的广告。我创造了一个无噪音媒体，突破了吸引消费者注意力的障碍，也创造了媒体最爱报道的新闻。

不久前，我把这个创意转化成一项业务，客户可独家使用世界上“最小的广告牌”，每个月可触及3 200万人。你甚至可以从这3 200万个广告牌中的一个，看到这本书的推销广告。

结果是，幸运签广告不仅能有效创造口碑，也是个很有效的

广告媒体；关键就在于不用和其他广告相争之下，吸引专注的注意力。一项对沃顿商学院学生进行的某知名伏特加品牌问卷调查显示，使用幸运签打广告掳获的心灵占有率高出39%①。你必须先掳获心灵占有率，才能掳获市场占有率。

〔范例五〕比赞助营销抢到更多注意力

一般的营销工具组合中，赞助是常见的一项；如果懂得善用，赞助营销可以创造显著成效。但是，和其他的营销策略一样，这得看你如何规划，你的目标与目的是什么，以及你如何展望它的成效。在成为赞助商之前，你必须仔细思考这些重要问题，了解你的市场、顾客、成本，有创意地思考，并了解你打算如何利用赞助营销。

但是，我完全承认，在加入Half. com时，由于我先前浪费在赞助赛车会的500万美元，使得我对赞助营销这项工具失去了信心。在Half. com，不时有人建议营销构想，有些很出色，有些不太理想。某天，有人向我提议赞助一场巡回演唱会，由于我们的网站上也买卖CD，至少有一项业务有关联性。

我心想，这真是浪费钱！不过，每当我要拒绝一个构想时，总会试着提出合理解释。我再次重述那个500万美元的故事，还回想起在汽车业服务时的另一个经验。沛普男孩汽车配件连锁店的重要顾客群之一，是短距离直线加速赛的热中者。这些16～25岁左右的年轻人会把本田、阿库拉、大众等汽车减重并改装，涌向任何人都可以参加的区域性短距离直线加速赛。

---

① 此为针对在费城市郊一家中国餐厅用餐的584人的调查，要求消费者说出至多6种伏特加品牌。此项调查参考基准期是2003年1月，当时，幸运签背面未印上伏特加品牌广告；测试期是2003年2月，幸运签背面已经印上伏特加品牌广告。——译者注

赞助一场短距离直线加速赛的费用大约是10万美元，视规模而定。但是，有那么多赞助商挤在会场，人们真的会记得上头有你品牌商标的广告牌吗？他们会谈论“嘿，你有没有看到会场上那个赞助广告牌”吗？不太可能。

所以，我们不想浪费钱去赞助赛车，那么，要改做什么呢？我们印制了幻紫色的椭圆形汽车保险杆贴纸，这是沛普男孩商标的怀旧版，然后把这些贴纸夹放在赛车会场外停车场中停放的4 000辆车子的挡风玻璃雨刷下。这是个无噪音媒体，瞄准特定顾客群，而且，这些贴纸设计得很棒，可能会被贴在某个永久保留的地方，这将更增曝光率。无可否认，这或许不会产生极为显著的口碑，但它的成本低得多，也比赞助赛车来得更具营销成效。

我对那位热心建议赞助巡回演唱会的营销人详述这些经验与感想，并告诉他：“我情愿在一些和人们直接接触的东西上打广告，例如代表音乐会入场许可的腕带，也不愿意赞助巡回演唱会，而只能在会场内悬挂一幅广告标语。”接着，我们两人陷入短暂沈默，彼此看着对方。

稍后，我们和美国最大的活动腕带制造商达成一桩交易。每一只腕带都是一个无噪音媒体，每个参加活动的人都会戴上这只腕带几小时，而且多半会戴着腕带回家。再次强调，无噪音媒体的要素，是注意的时间长度与不分心的专注，这些才能带来心灵占有率。

大多数营销专家都会告诉你，使用传统的广告渠道来建立品牌，必须有耐心地花上几年的时间，也许是花60个月、砸下6 000万美元。但是，绝大多数新创事业和新品牌根本没有那样的时间和经费！

想要掳获注意力，就得突破传统。你也许不需要把营销经费全部投资于无噪音媒体，但至少要像保持投资组合多样化那样，使用多元的媒体工具组合，把10%的经费用在风险较高的机会上。如果你的潜在可能损失并不大，这个比例可以提高到25%以上。想想看，如果你的广告没人注意，你将浪费多少钱？

箴言3：去除粉饰的完美

你能想像7美元的营销预算吗？伙伴金花鼠（BuddyGopher）的营销经费只有7美元。

首先，伙伴金花鼠是什么？它是尼克·格雷（Nick Gray）创立的品牌。他在北卡罗莱纳州的维克森林大学（Wake Forest University）就读四年级时，发展了一个小小的古怪服务，这个品牌就是这样衍生出来的。尼克和精通软件程序设计的怪杰端安·法利（Ryan Farley）一起设计出一套软件，让人们可以在美国在线即时通上自行设计“离线信息”①。

这项服务让人们（主要的市场是高中生和大学生）能张贴信息，通知朋友目前的个人状态，例如“正在睡觉”、“正在进餐”等，或是连接到奇怪或有趣的头像。如果你有15个好朋友，这项服务可让你同时观看这些伙伴的离线信息，你的总按键次数可以从45次减少为3次。就某种程度而言，这些离线信息就像一个很小的日志消息。

7美元的营销经费为尼克带来什么？这可多了。短短4个月后，他的服务器容量已经满档，迫使他不得不暂停接受新用户。7美元和4个月的时间，伙伴金花鼠的用户增加到1.3万人，有15万个注册名称，每月张贴的离线信息高达900万条，而且还在

---

① 告知线上朋友自己暂时离开座位、不在电脑前的原因，例如去上课、开会、入厕、吃饭等。——译者注

不断增加中。假设他把每条离线信息转化为网络广告的露面机会（他们当时还没有这么做），一年就是25万美元的收入；对两个大学生和一些服务器而言，这算是相当不错的生意了。

话说回来，他们如何使用这7美元的营销经费呢？

尼克在大四时因学校课程的要求，开发出伙伴金花鼠。和任何新创事业一样，开发出一种产品是一回事，推销它又是另一回事。尼克的第一项行动计划是避开拥挤混乱的噪音。一般人可能会把广告宣传单放到学生的信箱里，但尼克从现实生活经验中看出，那根本不管用。他看到垃圾桶里塞满了这些广告宣传单，根本就是传统营销方法下制造出来的垃圾。

他首先以新生为目标，直接找上他们的宿舍。但更重要的是第二点，他要把他的营销弄得与众不同。印在醒目的橘色纸上？使用一只金花鼠作为标志？花俏精美？哎哟，通通不是，恰恰相反，尼克刻意把海报搞成十足的蹩脚货！他使用Photo-Shop软件，设计出难看到极点的彩色海报，然后花7美元影印出20张（请到网址www. buzzmarketing. com/buddy. pdf去瞧瞧这张海报）。

为什么？因为每位大学生都能看出这张海报绝对不是出自一个想强迫灌输营销信息的大广告客户。尼克把这些海报张贴在新生宿舍里人来人往的地方。

两天之后，一半的新生（500人）注册加入伙伴金花鼠。接着，它散播至康乃尔大学、维拉诺瓦大学、维吉尼亚理工学院、加州大学洛杉矶分校，以及日本、意大利和德国。在惊人的成长中，伙伴金花鼠一直保持特色，没有标志，也没有使用任何专业的品牌营销方法。

伙伴金花鼠的营销策略，是刻意但谨慎地展现其运营的缺

点。没错，一开始，它简略地结合了一些电脑、旧服务器和出色的程序。但真正高明的地方是它的诚实、透明与个性。伙伴金花鼠拥有的东西是大多数品牌所没有的——很多的个性（没错，很多），傻傻的、有缺点、粗糙而不光滑的边缘、不完美。大多数品牌连写出“很多”缺点与弱点都不敢，可是，看看早期的本杰里冰激凌，同样也可以找到这样的 DNA。

这种方法有何吸引人之处？看到太完美的公司，人们总是会立刻起疑心；去除粉饰的光鲜亮丽，显露缺点，消费者反而更信任你。尼克的年纪甚至还不够资格租车呢，但是，连他都懂得这个道理，你也应该懂才对。

是的，很多、很多、很多的个性。不要害怕，展现你的个性吧！

箴言 4：用非传统的方法使用传统媒体

好吧，假设你服务于一家保险公司或某个很传统、要求你“依循我们惯常做法”的公司，公司目前的环境不支持使用刻意显露缺点或弱点、创意运用幸运签、尿池过滤网或花生袋的媒体计划，你该如何掳获注意力并创造口碑呢？

你可以用非传统的方法来使用现有的传统媒体。换言之，把媒体变成口碑，你使用这些媒体的惟一目的是创造口碑，掳获注意力。

用不同的方法来使用电视媒体

40% 的电视广告制作得比以前更进步。倘若你的公司已经购买了电视广告时段，要求你一定要使用电视这个媒体，你该怎么做？

回答这个问题之前，我先打个岔。不久前，市场研究机构 In-

sight Express 公司调查发现，大多数使用“TiVo”① 或类似设备的消费者，其实仍然还是会看电视广告，但他们只看新的、没看过的广告。如果是以前看过的广告，他们便会立刻快速换台，你花的钱顿时付诸流水！

你是个聪明的营销人，你读了这本书，所以，你获知了一个不是很多人知道的秘密：不要制作少数几支电视广告，制作许多不同的广告。这样一来，人们可能会观看你的广告。

想想我们先前提到的例子：美乐淡啤酒（早在现今拥挤的广告尚未出现的年代），平均每 6 周就推出一支新的电视广告，人们还很期待看到呢！想想看：你会愿意上一个网站去看旧东西吗？不会。人们要的是新鲜的内容。

我知道，你现在正在想电视广告的制作成本。一支高质量的电视广告其制作成本平均在 25 万美元以上，这成本实在太高，你不可能像制作杯形小蛋糕那样大量制作。

我曾经制作过 30 万美元一支的电视广告；也曾经花不到 5 000美元，使用连续镜头、绘图、聪明的拷贝技术、强力的行动呼吁和编辑工夫，制作出电视广告。你的广告公司也许会说这将损及你的品牌，但我的看法是：如果观众因为已经看过这支广告而快速换台或忽略它，这对你有什么好处？

制作便宜一点的广告，你将会从拥挤的广告群中突出，你的广告看起来有些粗糙、未经润饰（若做得聪明，反而是好事），但人们比较可能暂停下来，看看你的广告，只要不是他们曾经看过的广告就行了。去除粉饰的光鲜亮丽，你会发现，人们更加注意并相信你。把制作一支传统广告的成本拿来制作 10 支广告，

---

① 一种机顶盒，可以将电视节目下载到电脑中，也可以帮助用户跳过商业广告。——译者注

每支放进一条免付费电话专线或网站，衡量其反应。重复，重复，重复，今天起就开始这么做。

植入式营销

现在的植入式营销（product placement marketing）有点不太一样。你有时可以付钱请人把你的产品放进电影中，这种做法越来越普遍。至于电视，如果你经常购买某个节目的广告时段，它们往往会免费地把你的产品放进节目里秀一秀。

但是，植入式营销的成效关键，在于把产品名称写进剧本里，让它成为节目的一部分。例如，“美国偶像”节目提到 AT&T 移动通信的短信服务、绝对伏特加成为某一集《欲望都市》的整集焦点。不要只是在节目里秀一秀，如果有可能，要在台词里提到产品，这比只是让人们看到你的产品更有效。

为什么？声音的刺激在脑海里停留的时间是视觉影像的 5 倍。为了证明这点，我经常以一个游戏来示范口碑的成效和它更胜一筹的记忆效力，叫做“猜猜这是哪首歌”。我告诉在场身为资深主管的客户，我只要哼个调子，一定有人能说出曲名。大家都面带不相信的微笑，但很期待这个挑战。接着，我哼两句电影《大白鲨》（*Jaws*）主题曲的音乐，现场就有人说出答案，嘿，屡试不爽。我又问那位猜出曲名的主管，最近是否看过这部电影的 DVD 或重播，几乎每回得到的答案都是：“没有。”

然后，我指出令人难以置信的一点：《大白鲨》电影主题曲在他们的脑海里储存了 20 年！20 年后，他们还能从记忆里取出，这就是听觉的威力。所以，如果你使用的是传统的电视媒体，积极地向电视台争取，在节目的台词里编入你的产品或品牌吧！这真的很管用。

开创性

什么是开创性的例子？例如“拿破仑”[①] 被编入歌曲里。或者是类似如下的创意。

几年前，福克斯电视网曾经因为 NFL 橄榄球赛的转播制作成本而惹出大纠纷。事情是这样的，电视台必须花 100 万美元的技术费用，才能在屏幕上显现黄色的“首攻线”[②]。为了节省成本，福克斯电视网拿掉了那条黄线，但是，球迷们已经习惯有黄色首攻线的画面了，于是福克斯电视网此举引发观众强烈抗议及媒体的关注。

对无噪音媒体机会一向感兴趣的我不禁思考，要是有一家公司利用那条黄色首攻线来做品牌营销——亦即把它的品牌标志植入那条黄线里，将会成为该年度的品牌妙计。这个广告客户将为福克斯电视网分担成本，同时获得惊人的曝光率。

除此之外，最重要的是，这种异想天开的营销之举将会激起口碑，并引发媒体骚动。媒体的报道将有两类，第一类的标题是：“出色、大胆的营销行动”；另一类的标题是：“企业以厚颜无耻的营销手法入侵”。第二类的报道内容将会指责企业的营销无法无天地入侵生活，但同时不得不表扬这种骑士精神，使得球迷重新获得那条黄线。这项营销行动将引发两极化的评论，激起更多争议、创造更多口碑。

当然，这种创意与机会并不常见，却是在传统媒体的限制下

---

① 干邑白兰地的知名品牌。——译者注

② 在攻方达成首攻时，现场其实并没有一条黄色的首攻线，电视机前的观众很难辨识首攻线在哪里。后来用特殊技术，于电视屏幕上显现一条黄色的首攻线。——译者注

创造口碑的另一个思考角度。

结语

一般而言，广告客户倾向于使用传统的媒体营销方法，是因为这些方法熟悉、容易；同时，在向董事会或公司总裁提出营销计划时，提供熟悉的东西也比较稳当。

然而，广告客户的广告成本不断提高，在此同时一般人却越来越不注意广告，这个事实令我必须呼吁企业：“醒醒吧，看清营销的事实!”诚如《华尔街日报》所言：“消费者的注意力是最令人梦寐以求的商品。”如果不能掳获消费者的注意力，什么都不会发生。



第11章 布兰妮怎么红

在怀抱星梦者多如过江之鲫的娱乐界，该如何引起注意并建立如小甜甜布兰妮这样的品牌？营销人能从布兰妮的经验中学到什么启示？

有一个人对此知之甚详，他就是在布兰妮 13 岁时首次见到她的拉里·鲁道夫（Larry Rudolph）。布兰妮之所以能成为全世界最知名的艺人之一，除了她个人以外，拉里无疑是为她制造口碑的幕后最大功臣。拉里曾慷慨拨冗和我分享他创造布兰妮品牌的经验与洞见。

布兰妮虽在一夕之间成名，但打造这个轰动品牌其实经过苦心耕耘。口碑可以一夕之间发生，口碑营销则否。口碑营销必须经过深思熟虑地规划，而且必须结合六个秘诀，方能成功。

创造布兰妮这个轰动品牌的有趣曲折处，在于她最出名的口碑元素（蛇、和麦当娜的亲吻、还有……对，这些幕后故事，你稍后都会读到），其实是在她成名之后才发生的事。真正使她造成轰动的口碑要素，主要是两项关键秘诀：了解掳获注意力的窍门，以及提供出色的产品。至于塑造甜心明星形象、挤身主流，都是她后来经营自己的策略。

注意力：创造口碑的关键

1995 年，布兰妮的母亲琳恩和娱乐界律师兼经纪人拉里联系。布兰妮当时年仅 13 岁。那天，他们几乎全家出动，来到拉里的办公室，布兰妮、母亲、父亲、甚至连还在学步的小妹妹洁美琳也同行。

极其害羞的布兰妮不敢正视拉里，非常拘谨有礼，左一句："是的，先生，"右一句："不，先生，"不时加上一句："谢谢

你，先生。”这位后来把她推上世界明星舞台的“先生”，当时并没有接受她，只是要求她的母亲与他保持联系。

如今，布兰妮的众多歌迷都非常了解她的星路历程。布兰妮可不是那种在雨中唱着歌，立即被发掘是块明星材料，并在一夜之间成名的奇迹。她曾经利用暑假到纽约的外百老汇舞蹈中心（off-Broadway Dance Center）和专业表演艺术学校接受训练。11岁时，她在电视上演出，在“米老鼠俱乐部”节目（*Mickey Mouse Club*）中唱歌跳舞，历时两年。

不过，尽管有这些经验，拉里很清楚，在1995年的环境下，一个13岁的流行乐独唱歌手不可能在市场上成名。拉里了解最基本的口碑要素，是必须能掳获注意力、获得不分心的心灵占有率。但是，1995年的流行音乐环境背景并不具备这样的条件。早先的“街头顽童合唱团”（New Kids on The Block）在市场上红了两年，后来，他们那些8~13岁的歌迷多了些岁数，要的是更酷、更时髦的音乐。如今当红的是饶舌和摇滚乐，“Puffy合唱团”最是热门。这样的流行乐循环趋势是可以预期的：8~13岁的小孩喜欢甜美的流行音乐，因为悦耳动听、容易了解，就连父母也喜欢。可是，等到这群孩子年纪更大，就会转而喜欢更时髦的音乐。因此，流行音乐是个自限（self-limiting）的市场，每年都能获得一群新的8岁听众，但同时失去那些年纪增长、喜好改变的听众。

拉里太了解这种形态了。有时候，为了成功必须耐心等待，所以，他静心等待良机。布兰妮的母亲每个月打电话给拉里，亲切地闲聊，再加上她最关心的问题：“时候到了吗?”

每个月相同的电话交谈内容就这样持续了两年，直到1997年6月，他们的电话交谈才不再以“保持联络”结尾。青少年音乐的重量级人物卢·珀尔曼（Lou Pearlman）想签下布兰妮，让

她加入名为“纯真”（Innosense）的少女乐队，布兰妮的母亲想问问拉里：“她该签约吗?”

距离拉里第一次见到布兰妮已过了两年。如今，她已经15岁，拉里想要她最近的照片与演唱录音带。布兰妮在这卷录音带里唱了一首惠特妮·休斯顿伴唱带歌曲，琳恩把这卷录音带和一些布兰妮的照片寄到纽约。

拉里急着想听听这卷录音带。他知道市场正在改变，一如他所预期，流行音乐热潮又卷土重来。汉森（Hansen）当红，“辣妹合唱团”（Spice Girls）当红，“后街男孩”（Backstreet Boys）当红。如果让布兰妮追随这股潮流，和辣妹合唱团以及全美唱片公司正在打造的少女乐队一较高下，对布兰妮的星路发展是不是最佳选择?不，拉里知道，少女乐队这块市场很快就会拥挤不堪，但他看出了另一个机会：流行乐白人女性独唱歌手的宽广市场。

掳获市场注意力的时机再好不过。要想建立口碑的第一个基石“注意力”，统计数字扮演很重要的角色。设法置身于更少对手相互竞争注意力的环境下，掳获注意力的机会就越大。如今，掳获心灵占有率的时机已经成熟，这是创造口碑的关键。

拉里预见到了这一点。虽然，事后看来非常明显，但当初并没有多少专家能看出使布兰妮的星路迈向成功这个关键的第一步。

要向唱片公司推销，布兰妮需要专业的试唱带。作曲家戴隆·威廷顿（Darren Wittington）之前为托妮·布拉克斯顿（Toni Braxton）写了一首歌，但没能放入专辑内。经过电话联系，这首未被使用的曲子成为布兰妮的试唱带歌曲。他们把先前录制的音乐带中托妮·布拉克斯顿的歌声消去，准备录进布兰妮的演唱。布兰妮先聆听原唱，然后排练了约一星期，便进录音室录制。录

音现场没有声乐教练，也没有制作人，只有一位音响师在器材室里执行录音工作。

布兰妮的家境并不宽裕，拉里自掏腰包为布兰妮买了一张前往纽约的机票，为了推销这盘可能是有史以来成本最低的让一个歌手成名的试唱带。布兰妮搭乘最早的班机飞到纽约，拉里陪同她前往四家唱片公司推销，然后搭乘当天晚上最后一班飞机返家。

推销过程很简单：流行乐热潮卷土重来，流行乐白人女性独唱歌手的市场宽广；把布兰妮推入这个市场，将能引起注意，唱片将会卖座。

四家唱片公司中有三家说“不”。并非他们不喜欢布兰妮，而是认为这个营销诉求不对。他们说，8～13 岁的听众想要的就是乐队、乐队、乐队，大家都举“后街男孩”和“辣妹合唱团”为例，认为不可能再塑造出另一个麦当娜、戴比·吉布森（Debbie Gibson）、或蒂芬妮（Tiffany）。不可能，就是不可能。

不过，当时的摇摆乐唱片公司（Jive Records）老板克莱夫·考尔德（Clive Calder）两周后打电话给拉里，要求会面。拉里认识克莱夫多年，两人一直想找个合适的合作机会。当时，克莱夫并未被完全说服。他告诉拉里类似这样的话：“我一直在思考这件事，我想，你说得没错。”他虽赞同流行乐白人女性独唱歌手的市场仍有空间，但仍持保留态度：“我不是很确定布兰妮是填补这个市场空缺、使唱片卖座的适当人选。她长得漂亮，又会跳舞，但她的歌喉听起来太像托妮·布拉克斯顿了。”

拉里立刻向他解释这盘试唱带的来龙去脉，强调布兰妮的可塑性，并表示坚信她可以被塑造成克莱夫心目中的新流行乐偶像。

布兰妮的未来星路就在这个男人手中。克莱夫经过一番思

考，同意冒一点险。他并未卯足全力，只是下了一半赌注：让布兰妮先进录音室一个月。如果克莱夫不满意一个月之后的结果，合约就此终止，布兰妮可以另谋他途——如果还有别处愿意让她一试的话。

克莱夫对拉里的信心投了一票，也为布兰妮这位默默无闻的艺人提供了公平的机会。

推出好产品

舞台架好了，布兰妮和经纪人拉里准备推出产品。

对任何品牌而言，吸引注意力是关键要素。但是，吸引注意力后，却未能提供好产品，那就完蛋了。产品糟糕的话，就不会有人通报亲朋好友，不会有记者报道。光吸引了注意力，却未能创造口碑，这可不够。

拉里坚决要推出好产品。和大多数企业主管一样，他知道推出好产品的关键在于幕后人员。以他的情况来说，推出优秀的布兰妮产品的一些重要幕后人员包括制作人埃里克·福斯特·怀特（Eric Foster White）、作曲家马克斯·马丁（Max Martin）和共同经纪人约翰尼·赖特（Johnny Wright）。当然，最重的担子是落在年轻的布兰妮肩上。

当布兰妮第一次进入摇摆乐唱片公司的录音室录音时，嗓音比她现今众所周知的歌嗓要低得多，听起来很像她早年在埃德·麦克马洪（Ed McMahon）主持的“寻找明星”节目里的表演，比较低沉、普通。制作人怀特彻底改变了这一点。布兰妮的嗓音甚具可塑性，他以一个月的时间调整她的嗓音，使它变成现今大家熟悉的声音：独特，一听便知道是布兰妮！

一个月后，他们把一盘录音带送给克莱夫，克莱夫听了之后

很喜欢，决定全力押宝，布兰妮于是回到录音室录制整张专辑。

整张专辑录制完成，听起来好是好，但还不够好，似乎少了点什么——缺乏强到足以造成轰动的东西。制作这张专辑的过程中，拉里一直央求住在瑞典的王牌作曲家马克斯·马丁为布兰妮的首张专辑写一首歌。但是，马克斯和布兰妮根本是两个不同国度的人，他大名鼎鼎，她默默无闻。你不能就这样打个电话向马克斯“订购”一首歌，就算是送上大把钞票也不行，马克斯只替名歌星写歌。

但稍后，他们抓到一个大机会。

在当时，市场上最红的乐队是 TLC 乐队，克莱夫·戴维斯(Clive Davis)① 邀请马克斯替 TLC 写了一首歌“爱的初告白”(*Baby One More Time*)，结果，这首歌最后并未收录在 TLC 的专辑里。克莱夫·戴维斯打电话向马克斯解释情况，并说要在他旗下的另一个男孩乐队专辑里使用这首歌。

马克斯勃然大怒，就算克莱夫·戴维斯当初真的打算把这首歌收录在 TLC 的专辑里，但如今却被改用于另一个男孩乐队的专辑里，看起来就像是诱骗一位抢手的作曲家成为推销这个男孩乐队的诱饵。不过，后来他们达成协议，这首歌不让男孩乐队使用了，而改让给一位有潜力的新秀布兰妮。马克斯的怒火稍熄，布兰妮搭机前往瑞典录制“爱的初告白”和另外两首由马克斯撰写的歌曲。

“爱的初告白”正是布兰妮首张专辑的幕后人员期盼与寻找的轰动之作。这首歌录制完成后，所有人都知道布兰妮的歌将会被电台狂播。就跟任何事业一样，有好的幕后人员才能推出好产

① 唱片界重量级人物，捧红不计其数的歌星。——译者注

品。无疑地，“爱的初告白”使布兰妮成名，是促使一个优质产品获得电台播放、小孩哼唱、父母购买的关键要素。马克斯也将继续替布兰妮的团队撰写更多流行歌曲，散播至全美及世界各地人们的耳中。

有了独特的嗓音，也有了会造成轰动的歌曲，接下来要寻找的是好的曝光机会……有了，“超级男孩”合唱团！这个非常出名的青少年男孩乐队正在全美各地巡回演唱会，拉里掌握住这个要素，他做的第一件事就是争取让布兰妮为“超级男孩”的巡回演唱会担任开场演唱者。

这个团队成功了，但最重要的是，布兰妮本人成功了。千真万确，错不了。布兰妮有两个：一个是来自路易斯安那州、漂亮、20 出头的普通女孩，一个是艺人布兰妮。当布兰妮登上舞台或面对镜头，举手投足就是个十足的艺人。

布兰妮每当踏上舞台，就以过人的职业本能呈现出优秀的表现。世界著名的摄影师，包括安妮·利伯维兹（Annie Liebovitz）、帕特里克·迪·马奇里尔（Patrick De Marchelier）、马克·利德尔（Mark Lidell），这些曾经和数以百计的模特儿共事过的人，全都做出相同的评论：在他们共事过的对象中，没有人的直觉或职业本能比得上布兰妮。

布兰妮的直觉也可能救了自己，避免了决定她成败的“爱的初告白”MTV 犯下致命的错误。她看到一份文件描述这部 MTV 打算拍摄的内容是让她和一个卡通怪兽打斗，便直截了当地表示：“我的观众不会喜欢这样的 MTV 内容。”

经纪人拉里表示，布兰妮自己构思并描绘出她的观众喜欢看到的东西：布兰妮拿着铅笔轻扣，等待下课铃声响起；然后，舞蹈开始，许多面貌俊秀的年轻舞者上场。非常简单，没什么

花招。

布兰妮和拉里打电话给摇摆乐唱片公司总裁巴里·韦斯（Barry Weiss），把原先设计由她和卡通怪兽打斗的 MTV 内容（得花 80 万美元拍摄），改成她自己在不到 5 分钟内想出的内容（只需花 25 万美元）。就连在 MTV 的拍摄现场，当造型师为她装扮时，她也根据自己的直觉改变打扮——激起迄今仍然流行的露肚脐风潮（有时候，青少年最了解青少年观众要的是什么）。

当摄影机启动，她变成一个能传递热力的艺人——多到足以使“爱的初告白”专辑的全球销量高达 2 200 万张；对首次出唱片的新人来说，这可是不简单的成绩。布兰妮举办巡回演唱会，紧接着推出第二张专辑，同样热卖。

当初断言拉里大错特错的唱片公司现在可乖乖认错了。了解掳获注意力的基本概念、组成一个能提供优秀产品的团队，使得布兰妮在全球创造了超乎想像的口碑。但是，接下来要如何保持这股热度呢?

靠启动按键。

启动按键——持续成功之钥

布兰妮在相隔仅约一年后推出第二张专辑，再次证明她能复制成功；更多的流行歌曲，更多同样出色的布兰妮风格。

但是，她的第三张专辑将彻底不同。当初为布兰妮开创星路的流行风潮，也可能会把布兰妮淘汰出局。那些 8～13 岁的小孩也随着布兰妮年龄增长，喜好将随年龄而改变，他们将转向更时髦、更酷的音乐。

她的第二张专辑通过测试，她和贾斯廷的恋情是大众注目的焦点，媒体的报道火力更加旺盛。但是，为了维持声势，她必须

突破自己的过去，使自己走在更前端。

最重要的是，她需要营销策略。在当时，传统的唱片业正开始走下坡，在14~21岁听众这个市场区间，音乐下载网站Kazaa和Morpheus正在威胁唱片业。

知名度不是问题，全世界几乎人人都知道小甜甜布兰妮。但是，有多少电视广告、平面广告、甚至广告牌能帮助改变她根深蒂固的流行形象呢?

接着发生的，大概称得上是近年来音乐营销史上最创新的营销方案：制作一部电影来营销她的第三张专辑，并把她改造成一个锋芒毕露、更性感的布兰妮品牌。这部电影的惟一目的，就是个营销工具。

其实，邀请布兰妮拍电影的构想已经提出好一阵子了。曾经为摇摆乐唱片公司所属的母公司松巴音乐集团（Zomba）工作的制作人安·卡利（Ann Carli）向拉里提议过，但在当时只不过是一般性的提议：让布兰妮拍部电影吧。但是，随着时间过去，团队人员面临该如何使布兰妮改造形象的挑战。他们对拍电影的构想越来越认真以对，这似乎成了营销她第三张专辑和改造形象的惟一方法。

他们邀请电视剧作家桑德·莱姆斯（Shonda Rhimes）撰写剧本，但在看过剧本内容后，布兰妮认为这个剧情无法奏效。结果，就如同她自己动脑筋修改“爱的初告白”的MTV内容一样，拉里说，布兰妮这回再度在几分钟内构思出电影《布兰妮要怎样》（*Crossroads*）的大纲。

这部电影的制作预算是1 100万美元，以好莱坞的标准来看，这真是太便宜了，但它发挥了预期功效：把布兰妮重新定位成更成熟的形象。他们邀请马克斯为这部电影写了几首歌曲，并且收

录在布兰妮的第三张专辑中，最著名的一首是“少女已过，熟女未满”（*I'm Not A Girl, Not Yet A Woman*）。1 100 万美元的营销投资，为摇摆乐唱片公司赚得了 10 倍的投资回报：全球票房5 700 万美元，加上几千万美元的 DVD 和唱片销售。

从好莱坞的标准来看，许多人认为这是部失败的作品，但大多数影评人却称赞布兰妮在这部电影里的演出。不过，若从这部电影的目的来看，可能是音乐营销史上最不为人知的成功计策之一。

布兰妮也开始启动改造自己的按键。在第三张专辑问市前两个月，她将在“MTV 音乐录影带大奖”颁奖典礼中表演。和导演兼舞蹈指导韦德·罗布森（Wade Robson）商量后，布兰妮和一只活生生的老虎关在笼子里一起出场，同时，舞台上还有一条蛇和她一起表演。大多数人以为，布兰妮和一只活生生的老虎关在笼子里的照片将会是当晚最出风头的相片，抢登世界各地媒体版面；只有布兰妮这个最高超、最精通镜头的表演者知道，当晚最出风头的照片可能是她与蛇共舞的特写——这有点阳物崇拜的味道，因此震惊大众。布兰妮这一番表演令媒体记者和广大观众相信她有恋蛇癖，但事实上，那条蛇可是令她紧张得不得了。但她知道宣传的价值，因此仍然硬着头皮与蛇共舞，勇往直前地启动管用的按键。

时间向前推进到两年之后。就在推出第四张专辑的几个月前，布兰妮又重施故计，肆无忌惮地在“MTV 音乐录影带大奖”颁奖典礼中再次启动按键。没错，就是那个吻！

这个构想并非出自 MTV 电视台，而是麦当娜。她们在排演时，只不过是飞吻、轻吻，根本没有任何大动作。如果询问在场观看排演的人，大家都会说那根本没什么大不了。

但是，当摄影机正式启动，布兰妮这位最高超的表演者知道有千万只眼睛在看着屏幕，全世界的媒体也在观看。媒体的新闻标题会不会是“布兰妮和克莉丝汀娜在‘MTV 音乐录影带大奖’颁奖典礼中与麦当娜舌吻”呢？不，根本没有人记得克莉丝汀娜亲吻过麦当娜。当摄影机启动、秀正上演时，克莉丝汀娜并没有启动口碑按键。她没有跟麦当娜来上一记长长的、像女同性恋者那样的舌吻而轰动全球。启动按键、大剌剌地演出这一段的是布兰妮，那一吻长到足以让剧照摄影师捕捉镜头，那一吻深到足以激起议论（她们的舌头有没有接触?），那一吻禁忌到足以令全世界议论纷纷。

在此之前也许还有人怀疑，这位流行乐明星仍然摆脱不了她那迎合 8~13 岁观众的“小甜甜”形象，和麦当娜的深长一吻绝对连根拔除了这个旧形象。毋庸置疑，她已经长大，更无忌讳……也更有新闻报道价值了。她费心、刻意地做出这一切，布兰妮自己已经成了新的炒作口碑高手。

结语

著名化妆品品牌伊莉莎白·雅顿（Elizabeth Arden）在 2004 年末和布兰妮签约，以伊莉莎白·雅顿的商标推出布兰妮品牌的第一款香水“Curious”。签约之前，伊莉莎白·雅顿曾经对其名流代言人进行广泛深入的市场研究，结果显示，所有族群，包括白人、非裔美国人、亚洲人、西班牙裔、8 岁、80 岁……全都知道布兰妮。这款香水正式问市前 4 个月，预下订单就已经高达 2 200 万美元!

这样的知名度不是偶然出现的。尽管许多人可能会说布兰妮的成功出于侥幸、运气，但我们看到，她的成功其实是精心设计

下的成果。口碑往往看似不知从何处冒出，其实，口碑营销是精心设计下的产物。

在许多时点上，拉里和布兰妮原本可能冲动行事。拉里本有可能在布兰妮 13 岁时就领她入行，但他等待了两年，直到环境与市场时机成熟，可掳获不分心的心灵占有率和注意力时才投入。他们本来也可以诉诸轻松的途径，签约让布兰妮加入“纯真”乐队，寻求快速问市，但最终，“纯真”乐队没有创造口碑，默默无闻。

没有，他们没有冲动行事，他们深思熟虑。布兰妮已经卖出超过 5 500 万张唱片，还被《福布斯》杂志封为“全世界影响力最大的名人。”

切记，口碑营销是精心设计下的产物。

谈完口碑营销的基础，进入口碑营销的领导

现在，你已经了解口碑营销的基本原则：启动六个口碑按键、吸引媒体报道，以及广告必须能吸引注意。现在，我们该进入口碑营销的更高层次。

接下来的三个口碑营销秘诀，将需要你更多的投入、参与，或许还要加上冒更多的风险。这些秘诀谈的是如何以口碑来领导你的品牌及公司。



第12章 【第四个秘诀】攀登口碑珠峰

何谓“口碑珠峰”？为何要攀登口碑珠峰？

攀登口碑珠峰是要写下口碑的历史。口碑珠峰代表到达口碑的顶峰——做别人未曾做过、未能做到的事，借此改造品牌。到达顶峰指的是造成无数新闻报道，使全国各地开始谈论你的品牌。

口碑珠峰是做99%的竞争者连试都没试过的事。征服口碑珠峰是项勇敢者的行动，只有极少数人敢尝试，能征服者则更少。口碑珠峰变化莫测，危险性高；如果不事先周详计划、欠缺勇气、对自己的能力没有信心，或是没有毅力，就很容易失败。

但是，一旦征服口碑珠峰，将带来极大的成就感，并创造最大量的口碑——保证超乎你的梦想。最棒的是，口碑珠峰带来的报酬很可观。

百事可乐推出“百事可乐挑战”（Pepsi Challenge），投入数百万美元进行研究，证明“在喝可乐的人当中，偏好百事可乐的人比较多”，这就是个口碑珠峰。说服一个小镇改名，借此把品牌放到美国地图上，也是个口碑珠峰。但是，口碑珠峰并非只是突破框框限制的创意思考，而是拓展界限、以大多数人想像不到的做法来改造公司或品牌。

在现今的营销环境中，大家都依循相似的途径。传统的途径只会产生寻常的结果，寻常的结果代表和他人相同的成效，以及你满足于普通、平均的水准。

如果你觉得达到普通水准已经够了，就不必再读下去了。若你想要杰出、惊人的成果，这正是接下来要讨论的东西。

攀登口碑珠峰有两个理由。第一，证明你在营销业中比其他人聪明、有创意。光是这一点就能吸引消费者和媒体的注意，但

第二个理由更重要。攀登口碑珠峰的第二个理由是，这样一来顾客便会知道竞争者无法复制你做过的事，而且，消费者会对此做出反应。

在“百事可乐挑战”中，百事可乐公司投入数百万美元进行研究和无数次的亲自测试，以证明“在喝可乐的人当中，偏好百事可乐的人比较多”此言不假。如果可口可乐试图仿效这项研究，等到研究完成时已经太迟。攀登口碑珠峰使你站上竞争者鲜少能到达的独特地位。

口碑珠峰挽救了一个濒临绝境的品牌

立德染料（Rit Dye）的经历，正是借由攀登口碑珠峰而挽救了一个濒临绝境的品牌的故事。

立德染料？

我曾经养过一头伯恩山犬，几乎天天带它在宾州斯沃斯莫尔小镇的校园里散步。有一天，我在那里遇见一位饶富趣味、令人着迷的男士唐·普莱斯（Don Price），他养了一头阿拉斯加雪橇犬，两个遛狗的男人就这样结识、攀谈起来。

那时，我已经在撰写本书。他要我告诉他有关这本书的梗概，我很快地概述了一下，他说：“你知道吗？那正是我在立德染料使用的方法。”

我从来就没听过这个产品。

唐接着告诉我一个故事，这是我这辈子到目前为止，所听过的最引人入胜的故事之一。原来，就是他使得扎染法（tie-dye）有今天的地位与局面，但他并不是通过电视、电台或平面媒体来推销，也没有用多层次传销，事实上，他一毛广告费用都没用到，用我创造的术语来说，他靠的是攀登口碑珠峰。

风光起步

20世纪60年代初，唐前往美食公司（Best Food）工作，这是一家知名的消费性产品公司，旗下拥有不少知名品牌产品，例如贺尔门沙拉酱、恩特曼饼干、阿诺德面包、托马斯英式松饼。

唐幸运地在这家知名公司担任热门品牌贺尔门的品牌经理，在纽约市公司总部有一间令人钦羡的角落办公室，正准备一试身手，使贺尔门沙拉酱更上一层楼。他在美食公司的起步可说是挺风光的。

但是，很快地，他发现这个新的高级职务令他沮丧。上司告诉他，他们喜欢他，但是，贺尔门这个品牌太重要了，绝对不能搞砸，因此，所有重要决策都要交给高层、不由他这个层级决定。“那我要做什么?”唐问道，他们承认，他能做或要做的事并不多。

唐是个机灵大胆的思考者，不久，便向上司提议：“既然贺尔门这个品牌太重要，所以我没有多少决策权，那么，你们有没有什么不重要的品牌可以让我管理？呃，我是说，我可以做主的品牌——就算我搞砸了，你们也不在乎的品牌?”

答复是：“噢，哎，有啊，我们有很多这样的品牌啦!”所以，过没多久，唐便被调去负责一个奇怪的小品牌：立德染料。

没有未来的品牌

在当时，立德染料是粉状产品，主要使用者是年长的妇女，用来染窗帘、覆盖家具的罩单等，销售点包括超市、工艺店以及连锁店。和当时的染料龙头品牌天利（Tintex）相较，立德染料

的市场占有率简直是小巫见大巫。总体而言，这是个垂死的品牌，因为它的主力消费群垂垂老矣，行将就木（dying），不会再染东西（dyeing）了！（抱歉，忍不住想起这两个同音字的关联。）

总而言之，立德染料具备了死路一条的所有元素：衰退的销售趋势，并且面对一个拥有庞大市场占有率、地位巩固的竞争者。这是个没有未来的品牌。

但是，在20世纪60年代，一盒染料售价约49分钱，成本却只要7分钱。显然，立德染料继续生存的惟一理由在于高利润。

唐游说公司提供广告经费，以重振立德染料这个品牌，立刻被公司一口回绝。公司告诉他："你要花多少时间在立德染料上都没关系，但半毛广告经费都没有！"轻松的途径被炸毁了，所以，唐只剩下一个选择：攀登口碑珠峰。

箴言1：寻找并攀登你的口碑珠峰

好吧，没有广告经费，代表不能用传统的营销方法。公司管理高层尊重唐这个人，愿意让他对立德染料为所欲为，只要不涉及广告经费就行了。唐最先造访的地点之一是研发部门。

研发部门的家伙极少看到营销部门的人这么勤快地到研发部门走动，绝大多数营销部门的高层只会在外面花公司的钱。其实，唐的目的是想找出立德染料的新用途。研究人员帮他搜寻染料的所有可能用途，其中一位研究人员发现，在非洲和印度，人们用它来染印布匹，这种方法称为"扎染"（但那些地方的传统扎染法和今天我们在美国看到的扎染法非常不同）。非洲和印度的扎染是非常对称、重复的形式，几乎就像是在印染机上制作出来的。唐决定要把扎染法引进美国，心想若能吸引较年轻的消费群，或许能在年轻人的市场提高染料的销售量。

问题是要怎么做呢？要如何影响美国人使用这种在非洲和印度仍然被广泛使用的古老方法呢？这时是20世纪60年代初，当时媒体广泛报道的新闻之一，是快速兴起的嬉皮运动，迷幻的色彩渐渐流行，搞不好嬉皮士会有兴趣使用幻彩染料，扎染出具有个人特色的装束，而成为一个新的市场格局呢。纽约市的格林威治村是嬉皮运动的意见领袖与影响人士聚集的地方，因此，唐前往格林威治村，了解是否有可能激起嬉皮士对扎染的兴趣。

他找到愿意对扎染法进行试验的艺术创作者。他们很感兴趣，但是，扎染的过程很麻烦，因为得混合多种颜色的染料，容易搞得脏兮兮的。唐回头去找研发人员，说服他们把染料包装成不易弄脏的液体条装染剂，让人们可以把染料直接挤在要染色的织品上。例如，可以把黄色染料挤在一件衣服的中央，再在周围挤上紫色染料，这样就可避免不同颜色混在一起。

使用这种新的立德染料，艺术家们便能轻松且不会弄得脏兮兮地进行喜欢的多色设计。因此，艺术家、意见领袖和影响人士把扎染品当成新的迷幻物，贾尼斯·乔普林（Janis Joplin）① 开始穿着扎染的衣服，甚至有谣传连她穿的内衣裤都是扎染布料——全都使用新包装的立德染料。

虽然，有这类知名人物成为使用者是令人振奋的事，但扎染仍然仅限于小众，销售量并未扩大。为了解如何散播扎染现象，唐邀请流行趋势编辑到格林威治村，希望他们能目睹扎染在这里流行的情形，然后在报道中指出这是下一波的流行趋势。

这些编辑告诉唐，扎染风只存在于格林威治村；这里虽是纽

① 嬉皮时代的蓝调摇滚歌手，27岁喝药暴毙。——译者注

约市的自由前卫风格区，但格林威治村流行的东西对广大的流行趋势并无显著影响。

对唐而言，口碑珠峰变得越来越陡峭了。

从这些知名编辑的谈话中，唐了解到任何趋势要获得传播，必须具备三项要素：

1. 必须和显著、具新闻报道价值的东西有关联；
2. 必须在民间流行起来；
3. 必须是时尚（真正的流行时尚，而非只是一时的流行风潮）。

唐告诉我，大约就在此时，他听说格林威治村的嬉皮士将在纽约市郊的伍斯塔克举办一场音乐会。据他们所知，那将是一场大型盛会，大概会非常令人难忘。但是，并没有人预料到那场音乐会有多盛大、多令人难忘。

格林威治村两位非常知名的艺术家询问唐，是否能够扎染数百件T恤，让他们在伍斯塔克音乐会中发送。他们说，要在这么短的时间内染制这么多件衣服，需要一台烘干机。唐从公司预算中挪出足够的经费，拿去买了一台烘干机和数百件T恤，开始生产。扎染T恤的生产线需要像足球场一般大的空间，以十字交叉方式晾晒。

在大批参与伍斯塔克音乐会的人当中，扎染的T恤非常抢眼，扎染风开始大大流行起来。乔·库克（Joe Cocker）[①] 在伍斯塔克音乐会中穿着扎染衣服，卡斯妈妈（Mama Cass）[②] 穿着扎染衣服，贾尼斯·乔普林也穿着扎染衣服，扎染衣服变成反抗既有

---

① 20世纪60年代出道的知名蓝调歌手。——译者注

② Mamas & Papas乐队里的女歌手，本名为卡斯·埃利奥特（Cass Elliott）。——译者注

社会体制的象征。它是一种视觉宣言：我年轻且独立，而且，最重要的是，没有人有和你一样的T恤。它是个人特色的宣示，在20世纪60年代的美国，个人主义理想是最重大的运动。

在伍斯塔克音乐会后，立德染料的销售量开始增加，改变了先前的趋势，但还没达到一飞冲天的地步。唐策划的扎染风开始流行，但危险之处是立德染料很可能只是搭上了一时流行的“衣尾效应”而快速退潮。唐必须使扎染风迈向时尚领域，想办法使它在民间流行起来。

因此，唐向纽约市的设计师推销扎染时装风格，遭到23位设计师的拒绝，但有一位设计师看出可能的机会，而且，这位设计师是时装界鼎鼎大名的要人：豪斯顿（Halston）。口碑珠峰似乎隐约可见。

豪斯顿本人就是一位口碑大师，曾为许多名人设计帽子，包括杰奎琳·肯尼迪（Jackie Kennedy）。不过，在20世纪60年代初期，帽子已经不流行了，豪斯顿正在寻找下一个时尚宣言。他喜欢扎染的概念与风格，因此决定把握这个机会。他向明星雪儿（Cher）、凯瑟琳·德纳芙（Catherine Deneuve）、艾莉·麦格劳（Ali McGraw）销售他的扎染风格时装。不久，艾莉·麦格劳登上一份知名的全国性杂志封面……穿着扎染风格的衣服。紧接着，豪斯顿在他的许多时装精品店里使用扎染基调，扎染风正式流行，成为货真价实的时尚。

先是在伍斯塔克音乐会上造成轰动，带动话题性的一时流行，接着是找豪斯顿使其变成时尚，唐的下一步是想办法使它在民间流行起来。

有谁比女童子军接触到的民众来得多呢？唐向女童子军推销制作扎染奖章的构想（这不是你常见的营销途径）。果不其然，

几个月后，女童子军有了扎染的奖章，并在一些电视节目如“袋鼠舰长”（*Captain Kangaroo*）中现身，引起美国民众的注意。

攀登口碑珠峰的长途跋涉

基本上，扎染的起步和美国企业界的传统营销（例如贺尔门沙拉酱）形成明显对比。如果让品牌经理选择，是要担任贺尔门沙拉酱的品牌经理还是要担任立德染料的品牌经理，绝大多数都会选择轻松的贺尔门沙拉酱。这是份好差事，既不辛苦，也不需要改变现状。但是，唐选择了再艰难不过的差事：销售不断衰退的产品，面对强大的竞争者，而基本顾客群又在凋零中。

最终，唐必须设法让立德染料攀登口碑珠峰。靠着非传统的营销方法重振立德染料，他的成效高出使用庞大的、传统的广告预算所能达成的数倍。采用传统途径只能产生寻常的结果，唐做了一般品牌经理不会做的事。他舍弃轻松之途，选择一条使他从攀登口碑珠峰中获得振奋体验的途径。他不仅使濒临绝境的品牌转变为成功品牌、创造了现今的扎染风潮，还使自己成为近代营销史上的英雄人物。

箴言2：冒险

不论是哪一种事业，若想获致显著不同的成果，就必须冒大风险，做出攀登口碑珠峰之类的事。在选择营销方向时，你必须务实。传统营销是竞争者可以仿效的东西，传统营销只会产生普通的成效，普通的成效不会建立什么成就，不会提高市场占有率，也不会创造高获利。

攀登口碑珠峰需要足智多谋、贯彻始终的毅力、耐性和信心。通常，当你面临逆境、没有什么可损失时，就会诉求攀登口碑珠峰。

但是，当情况一帆风顺时，公司多半不愿意攀登口碑珠峰。你必须让自己摆脱传统的途径（轻松的途径），但是，背离传统得冒更多风险。然而，若不冒险，就不可能获致突出的成长。

对犯错采取新态度

绝大多数经理人都想不冒险而获致显著成果，但这根本行不通，你必须鼓励冒险而不施以惩罚。人人天生讨厌输，如果没什么可能的负面影响，就愿意冒险一试，特别是当看出其中的庞大潜在利益时。但是，当情况一帆风顺时，就没人愿意冒险了。

在企业界，犯一次错就把人换下的情况很常见，但在 NBA 比赛中，每场比赛每个球员都有 6 次犯规机会。经理人和主管也应该学学这种制度，订立 6 次犯规的规则，并公诸周知。

想想 NBA 的王牌教练对犯规的看法。若詹姆斯[①]或科比[②]整场比赛没犯一次规，就会被认为球打得欠缺攻击力，根本未尽全力。反之，若终场时他们总计犯规 5 次，就会被认为是推至极限了……而且，在这种情况下，他们多半得分较高，拿下更多篮板球，抢断更多次。他们偶尔会犯满离场，而那是比赛的一部分。赢家非常清楚一件事：你不可能赢得每场比赛。

让你的球员（员工）有犯错的机会，这样，创新会更快产生，销售量会增加得更多，你将能从失败中学习。强生公司的小约翰逊（R. W. Johnson Jr.）曾说："失败是我们最重要的产品。"你应该创造允许犯错的环境，让人们能深思熟虑如何攀登口碑珠峰，并勇于启程。

---

① 勒布朗·詹姆斯（LeBron James）：绰号"小皇帝"的克莱夫兰骑士队后卫。——译者注

② 科比·布赖恩特（Kobe Byrant）：洛杉矶湖人队后卫。——译者注

切记，传统途径固然没有风险，但只会产生平庸的成效、市场占有率与获利水准。除非攀登口碑珠峰，否则，你可能永远不知道自己错过了什么。

口碑营销

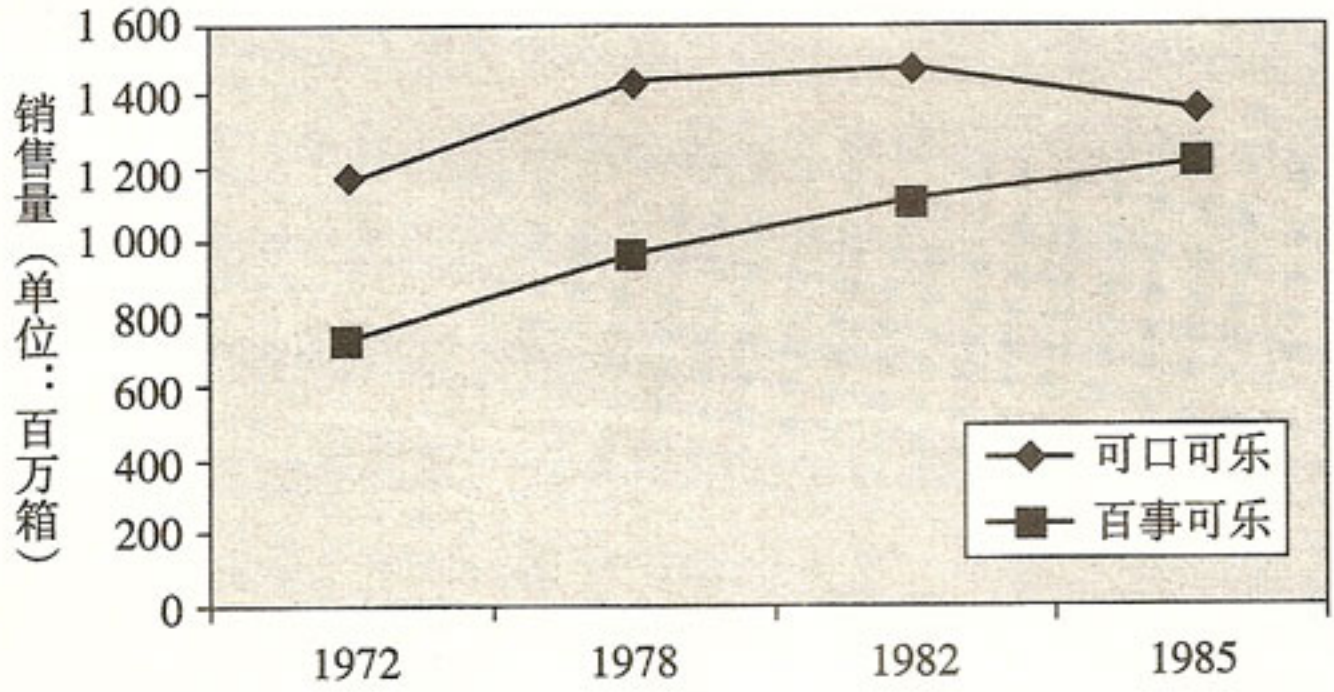
BUZZMARKETING

第13章 『可乐之战』的幕后故事

20世纪70年代，可口可乐的市场占有率曾经比百事可乐的高出37%。百事可乐举步艰难，可口可乐信心满满，认为百事可乐已难起死回生。可口可乐的总裁郭思达（Roberto Goizueta）甚至预言，到了1990年，百事可乐将变成软饮料市场上无足轻重的小角色。

这个预言使百事可乐深受刺激，决定推出“百事可乐挑战”：百事可乐自己的口碑珠峰。自1975—1983年间的“百事可乐挑战”，可说是营销史上最令人永志不忘的故事之一。

它不仅震惊可口可乐，也令全球热切关注这两强的激战细节。短短8年内，“百事可乐挑战”使得百事可乐在超市的销售量超过了可口可乐，并把双方总市场占有率的差距从37%大幅缩小到10%。



百事可乐及可口可乐的销售量

资料来源：《饮料产业年册》（*Beverage Industry Annual Manual*）

“可乐之战”开打

像百事可乐这样一家位居第二、而且明显落后的公司，如何转而令大幅领先的可口可乐备感威胁呢？当然不是靠短短的电视

广告。最早的“百事可乐挑战”广告并未产生显著的价值，看起来也不起眼。事实上，那些广告还被批评为太过温和、枯燥乏味。不过，百事可乐广告欠缺的耀眼炫目，却在它创造的口碑中获得了充分弥补。

讽刺的是，助燃火焰者并不是百事可乐，而是可口可乐；是可口可乐对“百事可乐挑战”的回应助燃了百事可乐的口碑火焰。媒体只是照单全收（在这个例子中，应该说是照单全“喝”啦），甚至把这场激烈的战争取名为“可乐之战”。重点在于，百事可乐成功地利用它掳获极大效益。

20 世纪 70 年代初，百事可乐在各地区的销售情况互有差别。在某些市场，两家公司势均力敌；在其他市场，可口可乐大幅领先百事可乐，有些市场甚至达到 6:1 的悬殊差距。

百事可乐在某些落败地区的市场占有率小到不成比例，品牌知名度几近于零。因此，百事可乐决心要在严重落败的市场上争取顾客。它们增加零售点的促销活动、降低价格，甚至把广告量提高一倍，它们使用有坚实营销逻辑为基础的传统营销方法。可惜，这些努力并没有收到什么成效，花了大钱却没有用，顾客仍然选择可口可乐。

达拉斯那边的问题

最艰难的市场之一是达拉斯市。当时，有位商界知名人士哈里·赫什（Harry Hersh）不久前把他在当地的瓶装厂卖给百事可乐，本人则继续为百事可乐工作。赫什非常了解当地市场。他使用百事可乐的丰富资源来振兴这个严重落败的市场，淘汰旧卡车、安装新设备；百事可乐还增添了最有干劲的员工，除了营销之外，几乎加入了所有可能的成功要素。人员及设备的升级使百

事可乐对达拉斯市场志在必得，但是，市场占有率依然没有起色。

赫什看到传统的营销方法完全不管用，因此坚信标准方法根本行不通。他把想法告诉广告部主管艾伦·波塔许（Alan Pottasch），只有他肯倾听赫什的悲观预期。

赫什认为，该是提出大胆呼吁的时候了，他大声疾呼：“给达拉斯不一样的东西，给达拉斯大胆冒险的东西！我们的市场占有率这么低，没什么输不起的！”

波塔许赞同这个提议。的确，百事可乐在这个市场上没什么输不起的，因此，他们要求广告公司重提营销方案。但是，广告公司提出的营销方案看来根本不可能为百事可乐争取顾客，所以连第一关都没通过。

百事可乐的广告部主管，也在苦思这个课题，但未能确切指出问题所在。这位广告部主管料想，可能只有达拉斯当地的广告公司才能想出良方，因此打电话给他大学时代的同窗鲍勃·桑德福（Bob Sanford）。桑德福在达拉斯经营一家小型广告公司，百事可乐于是让桑德福广告公司进入战局。

桑德福知道基本问题：百事可乐的销售情况很糟，品牌知名度更糟，除此之外，他对这家公司所知不多。于是，桑德福广告公司举办一系列意见调查焦点小组座谈会，其中包括对不同品牌的可乐进行不具名的产品口味测试（blind taste test）。

它们让焦点小组参加者饮用几种可乐，并选出最喜欢的一种。怪怪，这些入选的竟是百事可乐！不是偶尔哦，而是屡试不爽，有七成的试饮者都选择百事可乐！这实在没道理。人们偏好百事可乐的口味，却购买可口可乐！绝大多数参加者都感到震惊，一些人甚至生气，觉得被耍弄了，根本不相信自己选择的是

百事可乐。试饮者感到震惊，桑德福广告公司也感到震惊。

桑德福广告公司的研究人员打电话告诉百事可乐这回事，百事可乐的营销主管诺姆·西尔维斯特（Norm Sylvester）和皮特·里德（Pete Reader）加入桑德福团队，坐在单向镜后面观看整个测试过程。他们一再看到相同的现象，毫无疑问，大家真的选择百事可乐。

桑德福广告公司的广告文案唐·科伯恩（Don Coburn）灵机一动，喊道："有了，有了，我想到一个方案：接受百事可乐挑战！"（其实，科伯恩的灵感并不太令人意外，他就是以剧本《一缺一》（*The Gin Game*）赢得普利策奖的剧作家。）

一开始，这个最终将永远改变百事可乐（以及可口可乐）命运的营销方案只是营销主管的偷窥娱乐——看着焦点小组的参加者试喝，并说出偏好的品牌。但是，过没多久，全美各地的消费者也开始进行这种口味测试，"百事可乐挑战"于是诞生。

卑微的起头

主办单位在达拉斯一个购物广场租用一间店面，在那里设置等候室和口味测试室；然后开始询问经过的人平时喝不喝可乐，如果答案是肯定的，再询问他们是否愿意参加一项口味测试活动。

主办单位录下500场测试会，把其中10场制作成电视广告。口味测试一再呈现相同结论：偏好百事可乐口味的人较多。这个结论将成为每个电视广告的主轴信息。但是，在电视台允许百事可乐在电视上提出这个声明之前，百事可乐必须提出证明。

为遵从电视台的要求，百事可乐委托了该公司有史以来花费最高的研究计划，采用具全国代表性的样本。百事可乐的员工收

集了所需资料，在达拉斯的费尔蒙特饭店向新闻媒体说明在达拉斯举办的口味测试营销活动。一如预期，记者们抱持怀疑态度，但疑虑很快就被抚平了。百事可乐鼓励记者亲自接受测试，结果证实不假，记者被自己的选择说服了。

百事可乐在达拉斯市场的新电视广告看起来平淡无味，只是一群市民聚在沉闷乏味的店里做测试。但是，这些电视广告中有项极具吸引力的创举：在每场测试结束时，百事可乐立即揭晓每罐可乐的品牌名称，在 1975 年那个时候，这是全然的创新之举。

挑战洛杉矶

由于百事可乐在达拉斯的市场占有率很小（大约是可口可乐的 1/5），达拉斯的挑战广告产生的初步口碑还不足以摇醒沉睡中的可口可乐巨人。百事可乐的洛杉矶市场经理杰克·平格（Jack Pingel）却对此寄以厚望。他认为，在达拉斯奏效的营销活动应该也适用于洛杉矶市场。洛杉矶是全美人口第二多的城市，百事可乐在当地同样遭遇市场占有率的问题。

过程如法炮制。在购物广场租用一间空店面，并把不具名测试会录制下来，制作成电视广告，再向新闻媒体展示电视广告，同样有些记者亲自接受测试。

结果相同，百事可乐再次成为新闻焦点，消费者也注意到了。但是，被百事可乐摇醒的并非只有媒体和消费者。

当百事可乐把它的挑战带到洛杉矶时，也把可口可乐摇醒了，好梦正酣的可口可乐被吵醒，自是老大不高兴。

百事可乐的广告固然平淡无奇，但绝对会引起注意。可口可乐感觉受到威胁，试图要把这些广告全部拉下来，指责百事可乐的声明（偏好百事可乐口味的可乐饮用者较多）造假，并向优良

企业局（Better Business Bureau）专门负责仲裁广告声明争议的国家广告部（National Advertising Division，NAD）提出控诉。可是，百事可乐的声明是经过研究而获得的结果，广告声明的有效性已被证明。可口可乐的广告部主管怒气冲冲，但最终无法停止百事可乐这些广告和声明，因为……很简单，它们是真实的。

歌利亚反应过度

可口可乐本应该让这个事件就此打住才对，可是，它没有。百事可乐电视广告产生的口碑效应其实只是程度轻微的小火花，但是可口可乐做出回应，推出花言巧语的广告嘲弄“百事可乐挑战”。结果，此举形同火上加油，把“百事可乐挑战”的余烬引燃成熊熊大火。

可口可乐推出的第一支反击广告，批评百事可乐在挑战中使用的科学方法。在百事可乐的广告中，两杯可乐分别标示“M”和“Q”，在消费者说出偏好哪一杯的口味后，主办单位立即揭晓M是百事可乐，Q是可口可乐。

可口可乐的反击广告把重点摆在M和Q这两个字母上。广告中一位心理学家在镜头前说道：“你最近也许看到一支对可乐进行不具名产品口味测试的广告，这当然是支存在偏见、不能信赖的广告，因为它使用的字母有问题。各位都知道，M代表美味甘醇（mellow）、温和（mild）之意，Q则代表奇怪可疑（queer），难怪大家会选择M，不选择Q。”

后来，百事可乐在测试会中把字母改成“L”和“S”，并录制成新的电视广告。可口可乐再度以另一支广告回击。还是那位心理学家，这回他说这两个字母有问题，因为：“L代表令人愉快（lovely）、无负担（light）……至于S代表什么，不说你也知

道啦……”（暗示 S 代表‘sh-t’!）

媒体立刻争相报道。心理学家批评 M 与 Q 暗示不同含义是一回事，但可口可乐继续在字母偏见上做文章，已近乎荒谬。后来，百事可乐把杯上的字母拿掉，可口可乐又制作更多的广告嘲笑百事可乐，甚至邀请消费者对百事可乐和“新鲜”① 进行口味测试，但就是没有提到一个事实：喜欢百事可乐口味的人仍然多于喜欢“新鲜”的人。可口可乐在胡乱出招反击下纰漏连连，让媒体过足了瘾，但所有这些广告和宣传全都达成了另一个更重要的目的：助燃“可乐之战”。

现在，当“百事可乐挑战”的电视广告出现时，人们密切注意；当可口可乐的反击广告出现时，人们更加注意。双方的争论已经演变成全国性新闻，大家都想知道双方在吵什么。

在全美各地家庭的厨房和客厅，人们自行尝试“百事可乐挑战”，对各式各样的东西进行不具名口味测试——酒、花生酱、啤酒……任何东西都有，不具名口味测试已经成了一种流行文化。

创造百事可乐文化

感谢可口可乐，在它的推波助澜下，百事可乐创造的话题变成热闹滚滚的喧嚣。在达拉斯，百事可乐的市场占有率从 8% 提高到 20%；在庞大的洛杉矶市场，百事可乐的市场占有率从 11% 攀升至 19%。

从员工到消费者，“百事可乐挑战”活动影响百事可乐公司的所有运营层面。它激励了瓶装商，也使在超市里把百事可乐堆

---

① 新鲜（Fresca）：可口可乐于 1967 年推出的低卡葡萄柚柠檬汽水。——译者注

放上架的工作人员振奋起来。送货的卡车喷上“百事可乐挑战”的标志，销售人员穿上“百事可乐挑战”的制服。百事可乐瓶子上悬挂小标签，鼓励人们在家测试。越来越多的测试站设在运动场、购物广场和火车站里，让普通市民有机会接受测试，就像电视上播放的那样，瓶装商甚至要求百事可乐到它们的所在地市场举办测试会。从1975—1983年，83%的百事可乐瓶装商推出了各种形式的“百事可乐挑战”；在这8年内，总计约有2 500万人接受“百事可乐挑战”。

余波未了

最终，“百事可乐挑战”演变成一个具有讽刺意味的剧情。要是可口可乐做出的回应是……呃，完全不回应的话，百事可乐的这项行动很可能只会产生小涟漪而且。但是，这个龙头老大就是憋不住，觉得遭到攻击，因此想要反击……结果反而伤到自己。这个故事已经成为营销史上最著名的营销案例之一。

“百事可乐挑战”使得百事可乐的年销售量激增4 950亿箱，百事可乐的市场占有率从落后可口可乐37%缩小到只落后10%。

一开始，百事可乐砸钱解决问题，把广告量提高一倍，却不见成效。后来，它发挥非传统的巧智，攀登口碑珠峰。巧智加胆识是口碑营销的基石——以智取胜，不要以财取胜！

口碑营销

BUZZMARKETING

第14章

【第五个秘诀】发掘创意

谁有胆子敢批评说，有85%的广告只不过是令人视若无睹的不显眼作品？只有像乔治·洛伊斯（George Lois）这样的广告创意大师才敢这么说，他就是使MTV和“汤米·希尔费格”（Tommy Hilfiger）① 品牌大大出名的奇才。当有人问他对只看统计数字的广告策略有何看法时，了解他的人都会赶紧闪开，因为他必定会大吼：“广告不是一门只管百分比的科学！广告是门艺术，毋庸置疑！”

对于“85%的广告只是不显眼的作品”这点观察心得，洛伊斯提出了两个论点：第一，在广告的嘈杂混乱和欠缺可信度下，人们已经对广告产生了免疫力；第二，大多数广告乃平庸之作，在广告界，平庸就是死亡之吻。

百事可乐公司前总裁罗杰·恩里科（Roger Enrico）坚信：“广告客户必须自己争取创意。”你若要求最佳创意，就会获得最佳创意；你若要求那种已经听得乏味的电梯音乐加上美丽景致的安全广告，也会如愿以偿。除非要求最好的创意，否则，你的广告就会成为那85%的俱乐部会员。你将会自然而然地隐没，不会引起人们注意。

说到创意，恩里科指出：“每个人都有无限的创意潜力，惟一的差别就在于鼓起勇气运用创意。”恩里科认为，领导者必须帮助人们鼓起勇气，鼓励他们大胆做梦，他说“这是每位企业领导者的责任。”

不论你的广告预算是4 000万或400美元，都应该珍惜并善用广告经费。为了使广告经费发挥最大效用，你必须鼓励并促进

① 运动风格的休闲品牌。——译者注

创意，而这需要鼓起勇气。

在谈口碑营销时，经常有人问我："你那些出色的创意到底是怎么激发出来的?"我总是诚实回答："这并不容易。"我必须想出、并舍弃 70 多个创意后，才能得出一个难能可贵的创意；而那 70 多个创意就被丢弃，永不见天日，因为……坦白说，它们真的很烂!

创意难得，创意的产生过程非常费心，但创意永远必须以诚实为基础。此外，本章提出的 7 个箴言可帮助你发掘口碑营销的创意。

创意的基础：诚实

身为口碑营销的创意总监，你必须坦白、诚实，因为只有在绝对可信之下，口碑与口碑营销才能奏效。你若打算使一个小镇从 Halfway 改名为 Half. com，就必须对你的意图坦白诚实，表明你这么做是想引起注意。若大家发现你刻意隐瞒、误导，或是对他们玩弄花招，就不会想和你合作。

你也许听过某品牌花钱请演员在垒球比赛中大谈自家品牌的优点，或是以某品牌的最新型数码相机暗中拍下观光客的相片，有人称此为"秘密营销"（undercover marketing）。我非常鼓励你以正面方式、大胆地引起人们注意你的品牌，但我要奉劝你，绝对不要以欺骗造假的手法来创造口碑，欺骗造假会使你弄巧成拙、自作自受。你若想创造口碑，从一开始就得诚实（我们将在第 16 章谈到坏口碑的影响）。

发掘口碑创意的七箴言

我说过，出色的口碑创意得来并不容易，不过，有些原则可

以帮助你起步。接下来要谈的，是我发掘口碑创意的七箴言。

箴言1：勇于要求自己有创意

口碑营销就是要引起谈论。不过，在智威汤逊广告公司服务25年后，约翰·菲利普·琼斯（John Philip Jones）说了一句讽刺的话："当一支广告极有可能引起谈论时，广告客户总会拒绝接受这支广告。"换言之，经营企业的传统派人士对于制造话题的构想感到很不自在，除非你提出一个令他们折服的口碑方案。

你必须清楚一个根本事实：70%的销售量是来自30%的重度用户。所以，不必担心惹恼某些人，只要他们不是你产品的重度用户就没有关系。至于其他人，就让他们去议论纷纷吧！大胆创造争议性话题，助燃口碑和新闻媒体的报道。

基本原则在于，要想有出色的口碑营销，就得要有勇气。我承认，在事业生涯中我经常勇于要求自己提出新奇大胆的创意，但在某些情况下，我也会提心吊胆、瞻前顾后。

让我们先来谈谈瞻前顾后的畏缩，以及如何克服这个障碍。你若是处于一个不太冒险的环境，将会遇到许多"看更多"的状况。什么是"看更多"？且听我解释。你正在试图为某个创意构想或实施方案争取共识，却无法获得进展，因为一些畏缩担心者要求看更多资料。结果，你只好减少对创意的要求，以更加迎合厨房里的所有厨师。在这种处境下，你的营销将降格至最平凡的最大公约数，你的营销仍然是属于那85%的不显眼俱乐部会员。

我就曾经遭遇这种处境，曾经数度因为没有勇气而失败。在这种困境下，该如何脱身呢？很艰难，得视你的境况而定。你可以直接付诸执行（或接近最后的执行阶段），制作电台广告、平面广告，或其他什么的。因为，对许多人而言，否决最终成品比

要求看更多资料困难多了。最终成品是生米煮成熟饭，没有想像空间。这种方法多半管用。

另一种对抗“看更多”的方法，是在营销问题的定义阶段就和厨房里的所有厨师达成共识。若在营销问题的定义阶段就建立共识，你的最终成品就不会需要征询许多厨师的认可。

接着，让我们来谈谈当你身处的环境提供较大的自由度时，该如何勇于提出大胆创意。

最重要的原则是，想要出色的创意，就必须做好不自在的心理准备。大胆出奇的创意总是在某些层面上令人不自在。若你觉得自在，那多半是太平凡、太不显眼的创意，真正的创意至少会令你感觉有些不自在。

如果提出的不是最佳创意，你得有足够的勇气打回票，就算截止日期迫在眉睫，也不能折中妥协。面对截止日期的风险、突破噪音、与众不同、惹恼一些人以及忍受非难抨击，都需要勇气。切记：如果试图讨好所有人，你的广告就会貌似其他广告，不显眼，也没人注意。

· 如果你是个口碑营销者，当你启动按键，引发人们谈论，其中一些谈论可能是负面的，你得有勇气接受正反两面的反应，因为在口碑营销中，突破噪音的影响力远大于依循传统。设法引人注目、引发谈论，否则，你就会随群从众。

箴言2：定义问题，甩掉策略

甩掉策略？那可真愚蠢，不是吗？一点也不。

你应该甩掉策略的理由之一是“策略”（strategy）这个词本身，自20世纪80年代开始，策略这个词已经被用得太滥了。就连拳王泰森都知道：“等到你的头挨了一记重拳后，你就知道策略不管用了！”我在百事可乐旗下的必胜客事业部工作时，曾经

听到同事说："当你火烧屁股时，就顾不得什么策略啦！"如今，"策略"这个词已经失去了确切的意义，可以当成形容词、副词、动词、名词，你怎么用都对。当你使用"策略性"这个字眼时，听起来很威严，所以人们就认为错不了。当一个词既没有正确的用法，也没有不正确的用法时，这个词就失去了意义。所以，甩掉策略吧！

杰出的营销家弗兰克·德拉诺（Frank Delano）在其著作《品牌大满贯》（*Brand Slam*）中说得好："策略，策略，更多的策略，够啦！击球手站上击打区，打出一个全垒打，赢得比赛，这根本没什么策略可言……"

那么，你该从何着手？答案在于定义问题。

你要解决的问题是什么？是卖出更多产品？还是把销售量提高15%？不，不，不，这些不是问题，这些是目标。问题通常更深入，例如："eBay在网络上的电脑销售量比任何公司都高，但没人知道这点。"这就是个正确定义的问题。

正确定义问题，能够为你提供方向。一个问题若定义正确，问题就已经先解决了一半，因为你已经发现了正确方向。

就照字面来举个例子吧。若你朝南走，途中发现其实应该朝北走，就浪费了许多精力和时间，因为你走向完全相反的方向。若你朝北走，途中发现其实应该朝东北走，就比较容易调整，至少，你已经大致朝向正确方向。

创意的精髓始于了解营销问题、定义营销问题，并且朝向正确方向。

箴言3：亲自了解顾客

若不亲自（亲身从真实生活中）了解顾客，就不可能产生创意。二手研究固然值得玩味，但可能产生误导。人们对研究人员

说的话，和实际相信或做出的行为，很可能南辕北辙。因此，市场调研极可能会误导你，恩里科说得好："在椅子上坐一整天，你什么也学不到！"

我刚到沛普男孩汽车配件连锁店的营销部门工作时，妻子和我觉得需要购买第三辆车，让跟我们同住的保姆使用。我考虑买一辆二手的丰田"花冠"或是体积较大的奥兹莫尔比"Delta 88"。我知道丰田的车坚固可靠，奥兹莫尔比开起来很威风。一辆已经开了19万公里的奥兹莫尔比故障频率会比较高，可是，我买这辆车的目的之一正是想亲身体验顾客走进沛普男孩汽车配件店里消费的经验。沛普男孩的顾客开的车较老旧，不时会需要修理。如果购买一辆累计里程数可观的二手奥兹莫尔比，我造访沛普男孩的次数会比购买二手丰田车造访沛普男孩的次数来得多，因此，我买了奥兹莫尔比。

果不其然，那辆二手奥兹莫尔比要淘汰的零件可真多：正时链条、拉杆、轮胎、氧气传感器、空气流量计、凸轮传感器、发电机、电瓶、加热器、轮毂承轴等，不胜枚举。一大堆的机械问题，一大堆的电气问题。（容我在此离题一下，实在是忍不住想分享经验谈：当你汽车的机械问题已经让你花了超过400美元的修车费时，情况只会越来越严重，劝你趁早卖了它！）

当我在沛普男孩的营销职务外再加上广告职责时，首先做的事就是把替我们服务的广告公司团队请到沛普男孩店里工作。我们一同穿上沛普男孩店员的制服，感受顾客的焦虑，解决顾客的问题。我们弯腰检查他们的车子，体会他们的想法。

设身处地站在顾客的角度去思考与感受，你将能获得宝贵的创意灵感。你会更了解你的产品，体验新的感觉，激发新的构想。站在顾客的角度去思考与感受，你将能发掘你的创意货币。

箴言4：经常挥棒击球

为了产生杰出创意，你必须经常挥棒。挥棒次数越多，产生杰出创意的机会就越高；不要停下来，要不停地挥棒。

亨利·基辛格（Henry Kissinger）担任美国国务卿时，有一回必须针对某个外交议题发表白皮书。国务卿很少亲自撰写白皮书，多半是由资深撰稿人草拟初稿。这回，这个主题的资深撰稿人依照惯例草拟稿子后，呈给亨利·基辛格过目。亨利·基辛格送还稿子，上头附了一张字条："不够好"。被退稿的撰稿人咕咕哝哝，不怎么高兴，但旋即认识到亨利·基辛格说得对，他并没有尽全力写这篇稿子。于是，他重写，得意地再呈上去，亨利·基辛格又送还稿子，仍然附上一张字条："必须再更好"。再度被退稿，撰稿人愠怒，但稍后仍然赞同亨利·基辛格的看法，稿子是可以再写得更好一些。他再重写、重呈，再一次被打回票，附加另一张字条。就这样，这份稿子总计来回5趟。

第6次，亨利·基辛格说："好，我现在可以审阅了。"然后，他首度审阅了这份白皮书，只要求稍稍修改一些标点符号，就批准了这份稿子。

亨利·基辛格知道，要获得最佳作品，必须经常挥棒。有才华的创意专业人员能够创作出优秀作品，不会轻易气馁。但是，真正令人拍案叫绝的出色创意可不容易产生，可能要舍弃那70次的尝试后，才会得出一个紧紧吸引住消费者的点子、字句、影像。创意需要天赋，也需要经常挥棒。

要得到最好的，就得要求严苛，而这需要勇气。

达拉斯牛仔队前任总教头吉米·约翰逊（Jimmy Johnson）要求纪律与创意兼具，他注重勇气、精神、感情，甚于数字与分数。以4.2秒跑完37米或许令许多人称许，但在约翰逊教练眼

中，这并不重要，他激励球员的法宝是一句话："靠你们，球队才能缔造佳绩!"他总是不厌其烦地重复这句话。

约翰逊教练在5年内两度赢得超级碗。他的球队当然很杰出，但是，许多球队就算拥有杰出、高薪签下的球员，仍然照样输球。约翰逊教练鼓舞他的球员，把他们推向极限，他不只是位教练，还是个出色的领导者。

在营销部门，必须有人担任亨利·基辛格和约翰逊教练的角色。事实上，营销与广告的工作固然刺激、有趣，但创造口碑（不论是传统或非传统）的工作非常辛苦，容易令人泄气。当你有一个大创意时，多半很清楚自己中奖了，但是，在此之前所需历经的漫长煎熬，委实痛苦难耐。

要求出色的创意与表现，就得经常挥棒。

箴言5：启动竞争

在使用传统媒体（如电视）创造口碑方面，百威啤酒可说是当今最负创意的广告客户之一。它们是如何办到的？我认为答案是：竞争。多年前，安海斯布希公司（Anheuser-Busch）的马丁·温伯格（Martin Weinberg）曾经计算过，一家广告公司创作出强势广告的几率大约是1/20。

此外，温伯格也预测，安海斯布希公司的管理层能辨识出强势广告的几率，同样也是1/20左右。（别忘了前面提到的"厨房里的那些厨师"!）

结合这两项估计值，制作出能创造显著口碑的广告，几率是1/400。以每年20支电视广告的速度来看，安海斯布希得等上几十年才可能掳获大众的注意力。

可是，安海斯布希公司想加快产生能创造显著口碑的创意，所以，该怎么办？

它们启动竞争。广告业的传统是广告客户把所有创意工作交由一家广告公司包办，安海斯布希公司则把创意工作指派给两家广告公司：Goodby Silverstein 和 DDB，两家广告公司都隶属于奥姆尼康集团（Omnicom Group）。

无疑地，百威啤酒如今之所以能不断产生创造口碑的创意，主要原因之一是两家杰出的广告公司相互竞争的结果。诚如安海斯布希公司的营销主管所言："技高一筹的竞争心态能激发更佳创意……来点竞争是有益的，能鼓励精锐尽出。"

我预期这样的竞争性安排将会越来越多，因为广告客户都希望广告经费能获致最佳的投资回报。当然，要促成这种竞争，可能会使你的广告预算增加（一份工作得付双倍价钱）；但反过来想，若你的营销不显眼、吸引不了注意力，你的损失更高。

要求创意的另一个观点

我曾请两家广告公司提供它们对于创意的观点，我个人认为，这两家公司是广告业中最大胆创新的，一再创作出脱俗出众的作品。以下是这两家公司对创意的观点。

〔范例一〕CP＋B 广告公司

当 CP＋B 广告公司（Crispin Porter＋Bogusky）接受一个品牌的委托时，会先从以下这个大使命着手：我们该如何使这个品牌出名？

请注意，它们并不以"要推出什么媒体计划"为起点，而是设法使这个品牌出名。因为，人们常谈论的都是知名品牌，知名品牌自然会获得媒体较多关注。知名品牌每推出一个令人印象深刻的广告，就能获得 10 倍的新闻效果。

CP＋B 广告公司的总裁杰夫·希克斯（Jeff Hicks）表示，他

们要求的是能创造口碑的广告，但目的并非只是引起注意。这家公司认为，广告必须以能够和品牌建立逻辑关联的方式来创造口碑，亦即要能和品牌代表的东西有所关联。（还记得我在前面警告过：千万不能只是为了大胆新奇而采用大胆新奇的手法！）

CP+B广告公司曾使得Andl（著名的篮球鞋品牌）名气大增，就是借此为品牌开创一条全新的途径。它们不采用运动鞋大厂会用的手法，避开了从众的陷阱。

当时，耐克和阿迪达斯等大厂全都集中于大型商业运动竞赛。CP+B广告公司虽重视市场研究，研究团队中还聘请了一位博士，但研究工作着重于“亲身人类学”（in-person anthropology）。以Andl品牌为例，它们进行许多深入、一对一的消费者访谈，而非采用一般的意见调查焦点小组座谈会。CP+B广告公司偏好在一对一的环境下进行访谈研究。这种一对一的访谈并非总在会议室里进行。研究人员会前往消费者家中，进到卧室，看看他们在墙上张贴什么相片或海报、从杂志上撕下什么内容钉在床顶层板上。它们想观察并了解篮球鞋的消费者如何生活、呼吸、吃饭、睡觉。

CP+B广告公司的观察心得是，Andl不应该采用NBA的途径。它们发现，消费者厌倦了NBA的高薪，也厌倦了NBA的代言人模式。它们瞄准的消费者对街头篮球的认同及参与胜过NBA。此外，反正NBA篮球市场已经被耐克这种大品牌占据了，因此，Andl决定找出它能拥有、并与之一起成长的品牌根基。

它们发现，街头篮球就是这个立脚点。CP+B广告公司选择在这个运动方位上开辟一条新路，结果，诉求这个方向使得Andl名声大噪，销售量增长超过3倍，达到每年2亿美元之上；Andl篮球鞋的销售额从原先的排名第五窜升至第二，仅次于耐克。

使 CP + B 广告公司独特出众的另一项创意理念，是操作媒体的方法。前提假设是任何东西都可以是媒体，最重要的是先提出创意构想；有了创意构想后，再决定使用什么媒体。它们认为，没有必要局限于 30 秒钟电视广告的框框里。

你也许看过 CP + B 广告公司为 BMW 推出的迷你库珀（Mini Cooper）制作的广告。它使用了一些全新的视觉手法（参见第 15 章），因而创造了显著的口碑，例如把一辆迷你库珀绑在 SUV 车顶，或是在《花花公子》杂志（*Playboy*）内页中央强打折页广告。更显著的是，迷你库珀问市时的广告预算只有大众汽车新甲壳虫的 1/5，但是，CP + B 广告公司运用大口碑、而不是大预算，为迷你库珀创造更大的知名度，使其广告经费发挥更大效益。

想当然耳，CP + B 广告公司的客户快速成长，如今已包括许多知名品牌。汉堡王（Burger King）便是其中一例，CP + B 广告公司为它设计的营销活动 SubservientChicken. com[①]，创造了极大口碑。不过，CP + B 广告公司仍然继续它的创新思维：致力于用较低的成本，打响客户的品牌。

〔范例二〕 德意志广告公司

很少有广告公司的大胆创意能比得上德意志广告公司（Deutsch）。这家公司不断为客户制作出令大家津津乐道的创意作品，这些客户包括三菱汽车、直播电视、思拿多饮料、加州奶酪。它被赞誉为全美最具创意的广告公司之一，还被《广告周刊》（*Adweek*）连续 5 年评选为“年度最佳广告公司”。

在绝大多数广告公司业务因经济不景气而衰退时，德意志广

① SubservientChicken. com 是个互动网站，只要在网站上输入一个英文动词，里头那只真人装扮的鸡便会遵照指令，做出这个动作。其实，这样的网站设计是要凸显汉堡王标榜的服务理念：满足顾客的需求。——译者注

告公司的业务量反而呈现爆炸性增长。这是因为这家公司拥抱了90%的广告公司连提都不愿意提的“那只房间里的大象”①。这次，房间里的那只大象是什么？

销售成效。

德意志广告公司了解，广告的最终目的是要提高客户的销售业绩，而不是为了赢得广告大奖，也不是为了提高广告公司的格调。广告的成功指标是客户的销售业绩。

当然啦，一些广告公司最终仍然会跟你谈到销售量，不过，依我个人的经验，这可不是很快就会谈到的主题，大多数广告公司甚至连提都不提。可是，德意志广告公司不同，它面对这个议题，并且彰显它的重要。德意志广告公司的常务董事埃里克·赫什伯格（Eric Hirshberg）如此阐释：

> 我们同时祈求二神：艺术卓越性之神和成效之神。我们非常强调能和人们建立人性连接的杰出创意，但是，这必须加上推销产品的成效。获奖、却未能卖出产品的广告，将会造成客户和广告公司之间无法化解的价值冲突。

杰出的商业艺术必须兼顾商业与艺术，若不能产生销售成效，就不是杰出的广告。杰出的艺术创作有很多种，包括喜剧、娱乐等，但是，杰出的广告就是要能点石成金。

德意志广告公司点出艺术和商业艺术的区别。艺术令你感觉很棒，广告中的艺术能使你在圣诞派对上赢得恭维；但是，广告同时是种商业艺术，商业艺术有一个明确的目的，如果不能带进钞票，就称不上是杰出的广告。

---

① 比喻藏不住、但又除不掉的恼人问题，或是明显、但没人愿意碰触的问题。——译者注

通过卓越的创意建立人性连接，又要能促使销售增长，这是个困难的平衡。当三菱汽车把重振品牌的重责托付给德意志广告公司时，它要的就是这种平衡。三菱汽车找上德意志广告公司时，销售额正处于严重衰退，业绩已经恶化到市场分析师开始猜测三菱即将退出美国市场。

德意志广告公司首先着手找出三菱产品线的真正灵魂，探究大众对三菱汽车的感觉。三菱汽车的外型标榜时髦和前卫造型，有一点青春期的味道，接近“Hot Wheels”① 的感觉。

可是，三菱汽车并未使人们产生特定的风格印象。某些汽车品牌能引起人们的特定感觉与回应。例如，购买丰田汽车使人感觉精明，却又不炫耀卖弄；本田汽车会吸引想要简明朴实感的消费者。

德意志广告公司知道三菱汽车无法在丰田风格上赢过丰田、或是在本田风格上赢过本田，因此改而诉求可能考虑丰田或本田以外品牌的消费者。德意志广告公司不断地寻找，终于找到一个可能转向三菱汽车的消费者区间：想要时尚摩登感的消费者。

于是，时尚摩登成为三菱汽车广告的主轴与灵魂，广告中就以这些十足的人性感觉诉求可能的目标顾客群。丰田和本田的汽车及广告诉求的是知性，三菱汽车的新广告却诉求于人们的情绪。

德意志广告公司制作的广告触及了它想诉求的情绪需求，使得情况开始改观，截至本书撰写之际，三菱汽车的销售额已经提高了89%，经销商的获利更是激增三倍，而且，数字还在攀升中。

---

① 美国美泰集团（Mattel）旗下的运动及休闲娱乐时装品牌，主要诉求的顾客群是11~19岁的青少年。——译者注

三菱汽车广告引人注意的一点是它的口碑现象。从许多方面来看，三菱汽车的营销就像推销时尚产品，广告和产品都以流行趋势为基调，并以此创造口碑。

许多产品都曾借助口碑营销。这样的做法并非有何不妥，我已经在前面四个秘诀中谈到这些方法。但是，德意志广告公司替三菱汽车推出的仿时尚广告，是种开创性的口碑形式。在三菱汽车的电视广告中，音乐是项非常重要的元素，是促成和目标顾客群建立人性连接的关键。德意志广告公司使用的是从未被发掘的嬉皮音乐，风格非常迎合婴儿潮一代和X世代。

在一般的口碑营销模式中，口碑的引荐者是大众。而德意志广告公司推出的营销却是把三菱汽车品牌塑造成新音乐团体的引荐者。去问问电台DJ，“*Start the Commotion*”① 这首歌是如何流行起来的，他们全都知道它首先出现在那些“出色的三菱汽车广告”里。也不妨问问他们，“赌城老千”乐队（Dirty Vegas）② 是如何成名的，他们全都知道。虽然，音乐人曾经对授权广告使用自己的音乐一事有所犹豫，但德意志广告公司和它制作的三菱汽车广告却被表彰为这些歌曲及乐队的口碑引荐者。过去未被发掘的乐队从中获益，然而三菱汽车才是口碑货币的持有者。如今，许多乐队纷纷把试听带寄给德意志广告公司，期望能现身于下一版发行的三菱口碑货币中。

结果，三菱汽车品牌本身反而变得更引人注目。借着引发的音乐口碑，三菱汽车品牌变成音乐流行走向的焦点。

---

① “*Start the Commotion*”是由英国The Wiseguys乐队于1998年推出的歌曲，在2001年被三菱汽车选为广告曲后，才在美国大红起来。——译者注

② “赌城老千”乐队是支英国的乐队，三菱汽车使用该乐队的“*Days Go By*”这首歌当广告曲后，全美各电视台及电台开始强力播放，从而使得该乐队在美国成名。——译者注

在德意志广告公司的走廊门厅，你不只能听到尚未被发掘的流行文化音乐，还会听到许多有关于承诺与价值观的讨论。像承诺之于为客户销售产品与商业艺术，以及对无边界艺术与有边界、解决问题性质的商业艺术这两者有所区分的价值观。

这就是德意志广告公司能够脱颖而出之处。我见过许多艺术至上的广告公司，以能够天马行空地创作为志。但是，当你的艺术创作太过天马行空时，就很难专注在销售及商业目的上。商业艺术有边界和目的，德意志广告公司不仅了解商业艺术的边界，还拥抱这些边界，并且当成公司价值观的一部分。

当广告客户和广告公司抱持相同的价值观与承诺时，两者就站在同一阵营；当广告客户和广告公司站在同一阵营时，就比较可能制作出突出的广告。

对德意志广告公司而言，承诺与价值观的重要性远胜于广告奖——重要的不是广告奖，而是客户的投资回报。

箴言6：留意名称与用词

这听起来似乎是很明显的原则，不过，有时候明显的东西反而会被忽略。

留意名称和用词，语音学、韵脚、格律、头韵等，这些都很重要。口碑营销就是要使人们谈论你的品牌。如果你的品牌名称有趣、易上口，大家就比较可能谈论你的品牌。

极限电视（Ultimate TV）如今安在？尽管有微软提供庞大的营销经费为后盾，但它并没有创造口碑。反观 TiVo 却创造了热潮，它没有巨额营销预算，但有个有趣又好念的名称，所以人们谈论它，而获得了口碑。

“超重者约会网站”一开始并不是使用这个名称，一改成这个名称后，人们便开始谈论它，因为这个名称有趣又好念，因为

它有韵脚。

语音学很重要。威尔斯诗人狄兰·托马斯（Dylan Thomas）最出名的一首诗是“不愿驯服走入那个良宵”（*Do Not Go Gentle Into That Good Night*），从字里行间可以发现，这首诗的成功因素之一，是里头运用的语音使人在朗诵这首诗时放慢下来。从语音学的角度来分析，“N”和“T”合用时，或是“D”和“N”合用时，念起来非常拗口。因此，运用语音学，使字不容易发音，人们在朗诵时便会慢下来。但是，在营销上，你必须反其道而行：让人们可以琅琅上口，不会咬舌头。

箴言7：创造内容，不是创造广告

当人们向迷你库珀的营销主管克里·马丁（Kerri Martin）提到“广告”这个词时，她会立刻纠正：“不是广告，是创意内容。”迷你库珀和CP+B广告公司不是在制作广告，而是在制作创意内容。这个作品的最终形式或许是人们所谓的“广告”，但是，在广告过度饱和的世界里，大多数人不注意广告，他们注意的是内容。

和电视节目“美国偶像”、电影《布兰妮要怎样》、零食“法国薯条”一样，克里·马丁和营销团队创造的也是情节内容，而不是广告。

人们要的是娱乐以及参与感，不是被推销东西。现在，有越来越多的公司购买2分钟（或更长）的电视广告时段，播放把产品编入情节的短片。为什么？因为人们注意的是内容而不是广告。聪明的品牌认识到这一点，于是，不制作纯粹的广告，改而制作短片，然后把品牌编入情节。

也有不少公司舍弃纯粹的电台广告，改和矩阵媒体公司（MatrixMediaInc.）、UBC广播公司（UBC Radio Network）等合

作，制作完整的电台或电视节目，由这些公司（广告客户）本身支付这些节目的制作与播出费用。烹饪节目、汽车节目、健身健美节目，任何你想像得到的节目类型都有。电台广告已经不时兴了，人们一知道即将进入广告时间，就立即换台，或是利用广告时间打电话。但是，有内容的东西，只要有趣、够吸引人，大家就会留意。

广告让人留下印象，内容则建立连接。

结语

口碑营销的前四个秘诀强调的是了解什么可以创造口碑和如何创造口碑，第五个秘诀谈的是如何发掘最佳创意，寻找能创造口碑的点子。

发掘创意并不容易，是个费心费力的过程。你必须全心投入，寻找能促成突出成长的点子，过程中的每个步骤都需要勇气。

但不论你是大品牌或小型新创公司，创意之上人人平等。你若强力要求出色的创意，出色的创意就会出笼。如果你一心想要得到出色的创意、有冒险的勇气，并且有毅力地经常挥棒，就能挥出创造口碑的全垒打。别怀疑，你做得到！

口碑营销
BUZZMARKETING

第15章 『野马』的大轰动

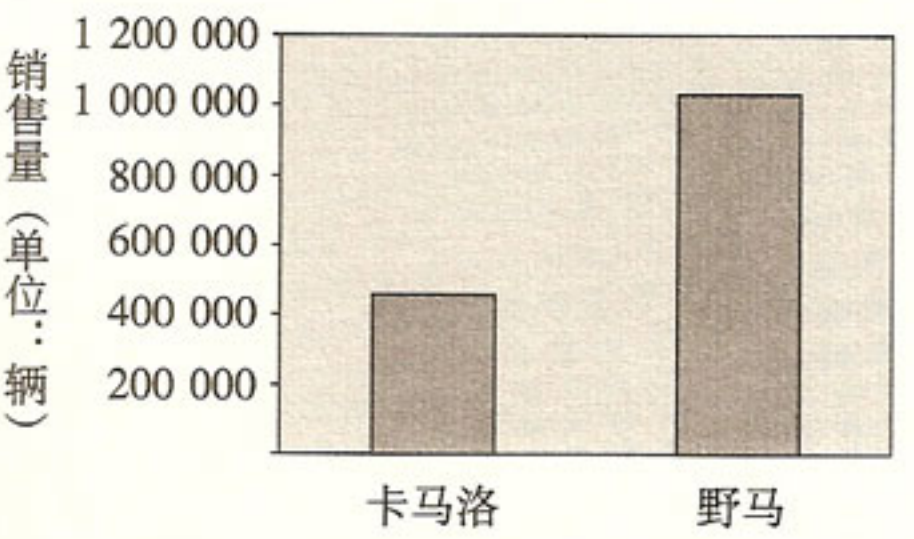
小型新创公司会不会比大品牌更容易发掘创意？毕竟，新创公司没什么输不起的，不是吗？

不是这样的。不论是大品牌或小公司，天天都有竞争者在旁虎视眈眈，没有人握有发掘创意的独占权。我们来看看“野马”汽车如何发掘创意。

1961—1964 年间，在想购买新车的美国人中，有 2/3 的人不会考虑福特汽车公司出产的汽车。福特当时的市场占有率已经大幅落后，尽管仍然拥有一些卖点，但却把力气花在错误的方向上，基本上，它正驶往悬崖。

福特品牌的价值低到连当时的总经理李·艾科卡（Lee Iacocca）都建议不要在公司的 Galaxie 车上放上蓝色椭圆形的“福特”标志。不消说，这个想法当然无法通过亨利·福特二世（Henry Ford II）那一关。他愠怒地问艾科卡：“你知不知道那该死的大楼上镶的是谁的名字?”在消费者眼里，福特汽车乏味、令人生厌。

1964 年 4 月 17 日问市的“野马”汽车彻底改变了这种看法，点燃企业史上最令人称奇的大翻身。就连当时的市场龙头通用汽车公司也动摇不了“野马”的盛况，尽管许多人都说通用汽车推出的竞争车型雪佛兰卡马洛比“野马”好，但“野马”一马当先，销售量硬是比卡马洛高出一倍多。



“野马”问市后两年内，“野马”和卡马洛的销售量比较

名称有什么名堂

“野马”的诞生得追溯至1961年推出的“T-5”计划。会议在福特汽车公司布尔大楼里一间名为“墓室”（The Tomb）的会议室里召开。会议室门禁森严，而且上了锁，只有不到10位福特和广告公司智威汤逊的主管有钥匙；所有废纸一律烧毁，不容有任何消息外漏，连保洁员都不准进入。

这个计划由艾科卡一手促成，他要求打造外型与众不同、样式年轻的跑车。这款跑车于1963年6月诞生，外型就像意大利的跑车，并且也奇特地以意大利的城镇“Torino”命名。

福特甚具信心地向消费者展示Torino的原型，邀请52对夫妇到底特律，对这款新车的原型提供意见。Torino团队满怀期待，但鉴赏者的反应并不好；他们喜欢这款车，但觉得它“太花俏”。他们对这款车的猜测价格比实际价格高了35%~40%，当福特的员工告知实际价格时，他们都难以置信。是太高兴听到这么便宜的价格吗？不，他们反而心生怀疑，觉得这么好的车却这么便宜，其中必有蹊跷。

好消息是，它的设计甚具吸引力；坏消息是，消费者仍有疑惑。这是个严重缺陷，万万犯不得。

为了化解消费者的疑惑，智威汤逊请求福特更改这款车的名称。他们稍早曾提议“野马”这个名称，但被福特的主管否决，这在当时还造成了一些争议。如今，车名问题再度浮现，在最后一刻，他们同意更改，把这款新车取名为“野马”。

而且，名称更改得有点嫌迟了。此时，电视广告和平面广告都已经使用“Torino”这个名称拍摄完成。现在，一切都得重做。改用“野马”重拍广告所费不赀，且时间也所剩不多。

播下口碑的种子

7个月前，当福特把这款新车的营销重任委托给智威汤逊的广告团队时，艾科卡做出了一项非常之举。艾科卡对广告团队充分授权，只提出以下的发挥方向：有创意、与众不同、令人惊艳、周密。

智威汤逊的创意总监沃尔特·米德（Walter Mead）后来回忆，在他的广告生涯中，像“野马”汽车那样容许“全力以赴、放手一搏”的案例可说是太罕见了。如此宽大的创意自由度使得智威汤逊当时的总裁诺曼·斯特劳斯（Norman Strouse）提出一个新方向：倡导在促销、宣传和广告之间形成更紧密的联系。这个理念影响了福特营销“野马”的做法，也形成了“野马”的营销模式：以口碑为基础。

经过多方研究，并充分利用福特全力以赴、放手一搏的充分授权，米德为“野马”的营销提出创意的基石，主轴放在“人人都想成为重要人物”，勾勒出后来被戏称为“沃尔特·米提广告案”① 的构想。

一支平面广告上呈现一辆“野马”汽车、一位衣着过时的男士、一位美丽女郎，底下写着：

两周前，这位男士是中西部小镇上一名害羞的教师。自从添购了野马，他现在交了3位女朋友，是镇上

---

① 这个封号是个巧妙且巧合的双关语，在詹姆斯·瑟伯（James Thurber）的小说《沃尔特·米提的秘密人生》（*The Secret Life of Walter Mitty*）中，沃尔特·米提是个平凡的小人物，但经常幻想自己在各种职业中功成名就。后来，人们便以“沃尔特·米提”形容喜欢做白日梦或有幻想症的人。“野马”汽车的广告情节也有这样的味道，同时，沃尔特·米德和沃尔特·米提这两个名字发音也非常接近，因而被称为“沃尔特·米提广告案”。——译者注

餐馆资深领班以名直呼的亲热好友，是社交场合中的宠儿，这全拜野马所赐……

类似的玩笑杜撰广告也使用在一位图书馆员身上，自从购买“野马”之后，她变成引人注意的性感女郎。

“沃尔特·米提”主题的广告出现于平面媒体及电视上，尽管大家知道这些是玩笑杜撰的情节，但仍然忍不住发笑。来自全美各地不断涌入的信件令福特和智威汤逊惊讶不已，这些寄件人叙述自己购买“野马”之后引起注意的经历，就连80岁高龄的女士也写信给福特，描述如今得到更多男子的注意。“野马”品牌定位为“大众化的优质车”，和当今塔基特百货商店（Target）诉求的“大众化的优质时尚”风格非常近似。

“野马”营销的不只是一辆新车，而是一种新生活型态。

成功打造口碑

“沃尔特·米提”主题的广告播下了口碑的种子，“野马”的营销活动造成全国性的歇斯底里，《新闻周刊》（*Newsweek*）在1964年4月报道：“美国人除非是聋了、哑了、瞎了，才可能不知道‘野马’这个名字。”

“野马”广告的推出本身就是个新闻事件。福特并非以传统方式推出“野马”汽车的广告，而是采取故弄玄虚的手法，在全美最重要的60个市场刊登报纸广告，预告即将推出的电视广告：“今晚最令人兴奋的电视节目是一支广告……让你首度看到今年最令人振奋的一款新车……福特新野马！今晚9:30。”这是在为它的广告打广告，而且是在产品尚未问市之前。

这是有史以来的创举，福特买下电视频道周四晚上9:30～10:00的所有广告时段，以“野马”新车的问市宣告完全渗透美国。当

天晚上这段时间，不论观看哪一个频道，看到的广告都是“野马”。福特和广告商发明了这个现今广为使用的名词：“联播”（roadblock）。

预告广告以当晚即将“揭晓秘密”的新闻捉弄全国人民。如果你在周四晚上 9:30 打开电视，就会是第一个发现这个秘密的人。这种方法激起全国大众的好奇心和庞大期待，当晚，全美有 75% 的收视户观看电视。

创造全国性联播广告的手法是个创举，这项创举本身也成为新闻。在“野马”首度在电视上亮相后没多久，全美各地总计有 1 550 条报道，宣布“秘密”已经揭晓。

福特也推出最创新的电台广告。它向 200 位全美最著名 DJ 的电台节目买下可观的广告时段，但有一个附带条件：这些 DJ 必须在“野马”问市之前前往底特律的福特试车场试开“野马”，并亲自撰写 60 秒钟的广告文案，谈谈自己的试驾感受。

福特也让这些 DJ 从居住地的经销商那儿取得“野马”汽车试开一周。有位 DJ 因为未被列入这份名单而感到无比羞辱，自行制作了广告报复福特，他把这个负面电台广告取名为：“我如何使福特汽车公司下跪”。这位嫉妒 DJ 的故事成为全国新闻，最后，他终于获邀成为第 201 名 DJ，也获得试开一周“野马”汽车的待遇。想当然耳，“野马”登上电台的时间远比福特购买的广告时间还要多。通过创新且大胆的营销活动，“野马”创造了惊人的口碑，成为大街小巷的话题。

人气旺旺

在“野马”正式问市后的第二天，芝加哥一家经销店因为有太多人蜂拥而至，不得不拉下大门。在阿拉巴马州亨茨维尔市举

办的改装车赛车会中有 9 000 人跳过挡墙，只为一睹新“野马”正在改装准备参赛的情形。“野马”新车问市几天之内，福特经销商涌入 22 000 辆订单，工厂需要 3 个月才来得及出货。

在“野马”问市后的头几个月，总计有 400 万人涌入福特经销店。是的，400 万人！

在“野马”问市当周，《时代周刊》和《新闻周刊》都以福特和艾科卡为封面故事。横扫全美的“野马”狂风和庞大的积压订单成了焦点新闻，连报社主笔也加入这股狂热。21 家大报出现了大量有关“野马”汽车的特别报道，估计宣传价值高达 1 000 万美元（这是以 1964 年的币值计算，现值约为 1 亿美元）。

“野马”的平面广告阅读率高达前所未闻的 95%。为什么？因为人们真的阅读这些广告，他们想知道大家都在谈论的这样东西。

如前所述，当口碑和广告结合在一起时，广告的成效便提高为 6~10 倍。福特知道如何利用口碑。事实上，为口碑打广告就是从它开始的。其中一支广告凸显福特的 7 000 家经销商网络，标题是：“如何令 7 000 个大男人哭泣?”描述“野马”的庞大订单使得这些经销商无法招架。另一支广告内容则描述一群人围着“野马”议论纷纷的情形：

其中一个人说：“我一定要有一辆，我一定要有一辆！”

一位女士询问在场的人：“他（指这辆‘野马’的车主）是干哪行的?”（意指他怎么买得起“野马”）

其中一个男人说：“不到 2 500 美元?”

另一个男人兴奋地回答：“对！”

一个女人从旁边走过，说道："怪怪！这群大男人对着一辆车的模样，活像是还在念书的毛头小子！"

这样的广告显示福特对市场的敏锐了解，也显示它们愿意自我解嘲。

"野马"果然是个交谈启动器。福特把"野马"创造的口碑当成广告内容，再创造更多口碑。在不到150天内，"野马"卖出10万辆，第一年销售量超过41.8万辆。若非产量极限，销售量还会更高。在面市未满两周年时，"野马"的销售量就已经突破100万辆，光是这一款车就掳获美国汽车市场5%的市场占有率。

国王没穿衣

"野马"外型虽俊，但这款车本身其实并没有那么特别。《纽约周刊》（*New York Journal American*）的一位记者如此写道："我第一次驾驶野马时……我告诉在福特汽车公司工作的朋友，坦白说，我并不觉得它的性能非常值得赞叹。"

如此坦率的记者并不多，毕竟，有哪一家报纸会想降低"野马"的轰动口碑呢？有哪一位记者敢中伤美国的创新之举呢？谁会想把从不显眼的图书馆员摇身一变成为性感女郎的新车再打入冷宫呢？这太近乎批评美国梦了！

不过，就算有更多记者和汽车评论家坦率直言，大概也不会有什么影响。在"野马"问市两年后，通用汽车推出竞争车型"卡马洛"，从大多数层面而言，卡马洛的设计、外型和功能都和"野马"相当，事实上，在许多方面还远优于"野马"。

卡马洛没能动摇"野马"，但并非是通用汽车没有尽力尝试。通用汽车为消费者提供了好产品，投入的广告经费几乎是"野

马”的两倍，但大众就是不上钩。卡马洛的定位比较偏向坚固耐用，它的营销普通乏味，普通乏味就创造不了口碑。

“野马”继续施展马力，甚至直达流行文化。1966 年，威尔逊·皮克特（Wilson Pickett）的一曲“*Mustang Sally*”冲上热门排行榜；1968 年，由史蒂夫·麦奎因（Steve McQueen）主演的电影《警网铁金刚》（*Bullitt*）里有一幕长达 8 分钟的“野马”飞车追逐，迄今仍是美国电影史上最经典的飞车追逐场面。艾科卡有天路过一家面包店，看到这家店推销畅销品的标语上写着：“就像野马般畅销的热卖商品！”

理性地说，卡马洛的销售量至少应该和“野马”不分伯仲才对。卡马洛跑得比较快，就许多方面而言也公认胜过“野马”；但是，“野马”的成功已经超越了理性的解释，它的成功基础是口碑，不是车身底盘。从一开始，到历经 30 年的上市期间，“野马”的销售量都超前卡马洛一大截。

迷你库珀革命

看看当今的汽车，少有能创造“野马”风格的口碑。“土星”汽车（Saturn）以“不二价”的业界创举创造了轰动口碑，接近“野马”，但还差一截。大众汽车新甲壳虫以小巧玲珑的设计掳获注意力，但销售量从一年 8.1 万辆锐减为 5 万辆（如今正靠它的敞篷车款重振销售量）。

不过，若就十足个性、维持 100% 生产能力和整体口碑而言，没有一款车比得上迷你库珀。

是什么因素造成迷你库珀和新甲壳虫或土星的差别？因素很多，若分析到底，迷你库珀的成功得归功于一个要素：十足个性。

在美国市场上推出迷你库珀是个非常艰巨的挑战。这可不是推出一款新车而已，而是要推出一个全新的品牌，它在美国市场上没有既有的经销商，知名度也只有10%（不比在英国，迷你库珀在英国市场上的知名度高达90%）。另一个问题是，以汽车业的标准来看，迷你库珀的营销预算可说是非常少，它第一年的营销预算只有大众汽车新甲壳虫问市时营销预算的1/5，这意味着迷你库珀不可能推出大型的电视广告——事实是，根本没有电视广告。

在极少的预算下，迷你库珀使用的营销手法和“野马”很相近。它和“野马”一样，并非只是在卖车。“野马”那支小镇教师的广告说明了一切：开玩笑、不强迫推销、个性十足。

迷你库珀同样使用聪明的广告手法：在《纽约客》杂志里刊登一系列的迷你库珀漫画；在《花花公子》杂志内页中央强打折页广告；在4座足球场展示迷你库珀……这些都是出色的营销手法，但是，迷你库珀的营销主管克里·马丁说：“这些广告并非只是在卖弄聪明。”

就是要有个性

我希望你能汲取本书介绍的许多概念及原则，但你若想只记得一个概念，请记住“个性”。迷你库珀就是一个范例。

何以“个性”如此重要？因为没有个性，产品也许可能成功，但会欠缺消费者的热情，而这是创造口碑、吸引购买的驱动力。静下心来想想那些人们热烈谈论的品牌，你就会发现，几乎这些品牌都很有个性。这些品牌比较不像企业，反倒更像个人——你喜欢与之共处的人。

企业品牌 vs. 个性品牌：

企业品牌	个性品牌
惠普科技	苹果电脑
微软	谷歌
布瑞尔冰激凌（Breyers）	本杰里冰激凌
庞蒂克（Pontiac）	大众汽车新甲壳虫
uBid	eBay

当然，惠普科技、微软等都是成功企业——如果是从渠道、竞争优势、产品质量、创新、设计和员工素质等标准来定义成功的话。但若把成功的定义扩大涵盖品牌忠诚度、好感度和个性，它们就称不上够成功了。

“野马”除了有口碑，也有个性。大部分是通过广告创造出来的，异想天开、自嘲自贬、易亲近，不像企业，反倒更像人。迷你库珀也是。

迷你库珀散发十足的个性。新甲壳虫也散发出个性，但在经销商和每个经验接触点上并没有展现足够个性。翻阅迷你库珀的驾驶手册就会发现，迷你库珀的个性从它的薄金属板延伸至每一个可能的层面，它是个聪明、不怕开玩笑、不怕自我解嘲的品牌。这本古怪的驾驶手册里写着：“替你的迷你库珀取个吻合它独特个性的名字，这是你的责任。”

据汽车驾驶顾问朱莉·霍夫曼（Julie Hoffman）指出，75%的迷你库珀车主真的会为爱车取名字；60%的车主还替爱车施以个性化装扮，这些个性化“手术”多达200多种，让人几乎难以找到两辆完全相同的迷你库珀。

在迷你库珀的经销店和总部，你会听到“拟人化”这个词。拟人化的定义是：赋予人性。迷你库珀想使一团金属变成你的家人，而且是有个性的家人。你或许不会经常谈到你的车子，但一

辆被你打扮过、取了名字、甚至对它说话的爱车，你就很可能经常谈到它。就像哈雷摩托车的车主，他们都有一点狂热、入迷。

当第一批迷你库珀出厂时，看起来似乎有点不对劲：从美国的标准来看，它的置杯架太小了。这似乎是个可以忽略的小缺陷，毕竟，人们不会因为无法把拿铁咖啡放入置杯架而不买这辆车，但迷你库珀并未对这个小缺陷视若无睹。它们采取的补救措施，是赠送每位车主一个不锈钢置杯架，并附上一张致歉字条，说明它们了解置杯架不够大，恳请车主接受赠礼，原谅第一批迷你库珀的这个疏忽。就成本考虑，没有一家厂商会这么做；以营销标准来看，这项花费太贵了。迷你库珀的做法是善用危机，乘机为车子增添个性。

结语

迷你库珀讲究每个层面。它的品牌工作不是一个品牌标志或广告而已，它了解所有的顾客经验与接触点加总起来的重要。在营销与品牌工作上，重要的不是建立印象，而是连接次数。传统的广告通常不会产生连接，但和人们产生连接，其价值远超过留下数千个广告印象、却未能引起注意。

“野马”以仅及卡马洛一半的营销预算创下显赫的成绩，也是因为和人们建立了连接。“野马”和201位电台DJ所建立的连接，是从未有广告客户做到的事；“野马”让他们拥有创造口碑的货币，使他们能和这个品牌连接起来。媒体和“野马”建立连接，并爱上野马。说到底，广告印象没价值，连接才有价值。

迷你库珀和“野马”的成功，主要是因为它们打造品牌的每一个层面都和人有关，而不是和企业有关。我们和人建立连接，不是和企业建立连接。打造企业导向的品牌过时了，建立人性风

格的品牌形象才有未来。

不过，光靠打造品牌并不够，还有另一个要素也不可忽略，那就是口碑营销的第六个秘诀，也是最重要的秘诀。



第16章

【第六个秘诀】监督产品

监督你的产品对口碑很重要，它是口碑的命脉，你必须提供令人们赞叹、且继续赞叹的产品或服务，符合人们的期望，并以优异的服务为支柱。你必须提供令人们满意到愿意向别人推荐的产品，否则，你就无法创造口碑。

如果你不尽全力监督你的产品，前面 15 章谈到的一切都是枉然。

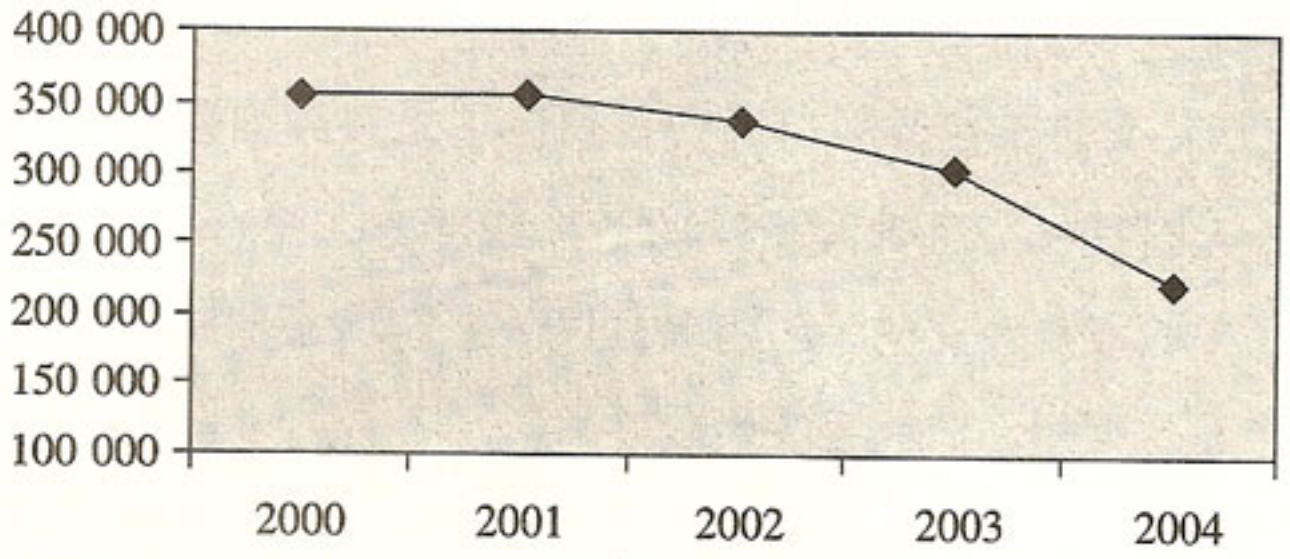
许多人记得维克托·基亚姆（Victor Kiam）这个名字，在过世前，他是雷明顿产品公司（Remington Products）的董事会主席。你也许还记得在电视上看过他推销雷明顿刮胡刀。基亚姆曾说过："营销的第一个原则是有优异的产品，营销的第二个原则是'绝对不要忘记第一个原则'。"

任何人都能使一个产品引起注意。你可以为消费者和媒体创造一个现成的故事，你甚至能启动人们谈论这个产品，这些是通过口碑使产品起飞最基本的工夫。

产品质量恶化将引发坏口碑

看看大众汽车新甲壳虫的例子。你会发现，它创造了显著口碑，但却不持久，原因有二：欠缺排他性，产品质量不佳。

困扰新甲壳虫和大众汽车的质量问题终结了这个产品的口碑，造成销售量急速下滑。奇特的新产品能够在一开始拥有新颖的优势，但到了最终，持久力必须靠产品的效用与质量。大众汽车的质量一败涂地，至 2004 年止，销售量从 2000 年的口碑高峰期下滑了 30%。



大众汽车新甲壳虫销售量的下滑（2000—2004 年）

资料来源：《汽车新闻》（*Automotive News*）

2000 年，新甲壳虫以怀旧、创新和灵巧的广告，使大众汽车成为世界注目的焦点，短短一年内，新甲壳虫创下 35.5 万辆的销售记录。

过了不久，质量问题登场，时间快速向前推进至 2004 年，专业汽车研究机构鲍威尔公司的《新车基本质量调查报告》（*J. D. Power Initial Quality Survey*）出炉，在所有汽车品牌中，大众汽车的新车基本质量是整个汽车业中的倒数第二！

《消费者报告》杂志（*Consumer Reports*）把大众汽车的“捷达”、“高尔夫”和新甲壳虫等车型从推荐名单上除名。为了卖车，大众汽车得提供 3 000 美元的促销金额，比先前的促销折扣高出 6 倍。

有一次，我在等红灯时，看到一辆大众车的车窗上贴着两张标语，上头的字句分别是：“千万不要买大众车，它们是瑕疵品！”以及“大众经销商烂透了，不会修车，还把你看得一文不值！”我看到驾驶座上坐着一位温文儒雅、头发半白的家庭主妇，安静地等红灯。那两张手写的标语花不了多少钱，但是对大众汽车造成的伤害大概远超出它的想像与理解：抵消了在华丽的杂志上花几百万美元打广告产生的销售成效。

坏口碑和电影统计数字

你是不是经常遭遇以下情形?

你在电视上看到一部新电影的广告，电影预告片令你很心动，你迫不及待地想要观看这部电影。在电影上映的第一天，你和许多人一起排队购票。

两小时后，你很失望地走出电影院，你觉得花了 10 美元的票价，但这部电影顶多只值 2 美元。你可以去哪里要求退回 8 美元? 你要向谁提出抱怨?

你不可能退票，但你可以向亲朋好友抱怨。嘿，他们当你是英雄人物，因为你替他们省下 10 美元。今天，感谢有了网络科技，坏口碑的传播速度比 F-16 战斗机的速度还要快!

5 年前，暑假电影上映第二个周末的票房比第一个周末的票房下降约 40%；今天，第二个周末的票房还要更下滑 18%。

米高梅制片公司的 CEO 里克·桑德斯（Rick Sands）认为，拥有优异质量的产品是每个企业的基本要素，他指出：“在以前，有个说法是‘赚进毛营收’（buying your gross）。你可以先在周末赚进毛营收，然后再想办法解决坏口碑，因为消息（坏口碑）得花些时间才会传出去。”

但是，科技精进，坏口碑几乎不花时间就传出去了。不必再去想什么第二个周末票房了，在电影上映的第一个周五晚上，电影一放映完毕，移动电话就立即响起。

好莱坞的营销人精于制作动人的电影预告片，有些预告片比电影本身更精彩。但如今，他们已经无法再用营销赚进毛营收，就像大众汽车公司一样，试图靠聪明的营销手法来掩饰坏产品的时代已经过去。现代人更相信口碑，也更不相信光鲜亮丽的营销

策略了。

你还想要更多资料来佐证监督产品以确保质量的重要吗?

双树旅馆——麻烦不只双倍

一个秋天傍晚，西雅图扎斯资讯顾问公司（ZaaZ）的两位企业人士疲惫不堪地赶往休士顿参加会议。他们知道抵达休士顿时将是深夜，因此事先用信用卡预订旅馆，以享有延迟入住保证。一路上行程遭到不少延误，他们抵达双树旅馆（Doubletree Hotel）时，已经快累瘫了；当时是凌晨 2 点，他们还得参加第二天早上 8 点的会议。

令他们大感意外的是，夜间柜台服务员似乎不了解“延迟入住保证”的确切意思，而在 3 小时前把他们预订的房间卖给其他旅客了。当他们质疑他怎么可以这么做时，这位柜台服务员的回答令他们更感震惊：“我没做错什么，不需要向你们道歉。”

人人都有遭遇差劲服务的经验，但是，除非有个舞台和扩音器，不会有多少人听到这些令人为之气结的客服待遇。不过，现在有了网络，情况可就改观了。你可以称它为“菜鸟大反攻”，总之，这就是双树旅馆接下来的遭遇。

大多数企业人士都会为会议制作 PowerPoint 幻灯片，这两人决定制作 PowerPoint 幻灯片来详述在双树旅馆的遭遇，取名为：“这是一家非常糟糕的旅馆”。其中一张幻灯片绘制出那位夜间柜台服务员的职业生涯曲线：在双树旅馆达到高峰，之后陡然下坠。这两位沮丧的企业人士还制作图表，呈现该公司 2001 年和 2002 年在休士顿地区的旅馆支出，显示双树旅馆每年将失去 18 000美元的生意。还有一张幻灯片比较“在浴室滑倒致死的几率：根据美国国家安全委员会的统计调查，此几率为1/10 455”，

以及“这辈子再光顾双树旅馆的几率：零”。

他们用电子邮件把做好的幻灯片发给 3 个人：旅馆经理、旅馆柜台经理、这两位企业人士其中一人的妻子。他们在最后一张幻灯片上请求收信人把此文件转发给朋友，不过，想必双树旅馆的两位经理不会照做。

那封发给妻子的电子邮件最后在网络上被四处张贴，截至到目前为止，这两人已经收到 4 000 多封电子邮件，询问这是不是真实故事，各大城市的报纸和《今日美国》都报道了这则故事。据估计，已有十几万人看过这 17 张幻灯片。我猜想，这十几万人当中有许多人将不再选择这家连锁旅馆，全是因为这两个倒霉男人的一次惨痛遭遇和他们所创造的坏口碑。

一次糟糕的客服体验造成十几万个敌人，这个惨痛例子是网络时代的一个告诫：口碑力量惊人，坏口碑更可能造成如同飓风般的强大破坏力。

监督产品的原则

好了，已经举了不少例子和数据，现在，让我们来看看监督产品的一套早期警报系统。

箴言 1：别忽视你的直觉

当你直觉自己知道某个状况的正确答案时，千万留意，特别是当你觉得情况开始变坏时，更要提高警觉，因为坏口碑的破坏速度远超过你的想像。

让我们假设你已经创造了口碑，消费者谈论你的东西，媒体报道你的东西，好极了！但是，在快速成长之际，情况开始变坏，几乎所有事业都会发生这种情形。你的产品可能跟以前有所不同，或是不如消费者的期望；或者，你的某些员工离职了，新

员工缺乏大卫对抗歌利亚的精神，于是，你的事业开始走下坡。

你是个习惯乐观思考的人，因此对自己说："没关系，这只是一时的下滑现象，不用担心。"你发现顾客留住率降低，但只是稍稍降低而已；你知道第一线出了一点问题、不是很完美，但你忽视你的直觉。

醒醒吧！

切记，消费者只会替优异的产品传播福音。只有在你拥有优异的产品并加上一个不寻常的故事，或是一个奇特、但有用的产品时，口碑营销才会管用。若你的产品只是普通水准、平庸无奇，就不可能创造显著口碑。

你我都不会替平庸普通的东西传播福音，也不会替令我们失望的产品传播福音。事实上，对于感到强烈失望的产品，我们都会大力地散播坏口碑。

你若不监督你的产品，坏口碑很可能就会毁掉你的品牌。捷威电脑（Gateway Computers）就是一个例子，坏口碑几乎毁了这个品牌。

如今，任何公司的事业都和服务有极大关联，捷威电脑的事业非常仰赖它所提供的服务，不仅是在顾客购买时提供的服务，还有顾客遭遇问题时的售后服务。

大约 10 年前，泰德·维特（Ted Waitt）[①] 的往来银行和董事会建议他引进更专业的管理团队，他采纳了这个建议。新的管理团队的成员来自 AT&T 和其他《财富》500 强企业。他们认为，公司的客服人员缺乏效率；检视公司的损益表之后，他们决定要大幅削减客服人员的薪资支出。

---

① 捷威电脑的创始人。——译者注

接着，他们开始实施“13 分钟效率”规定：客服人员若在一通客户服务电话上讲了超过 13 分钟，就会遭到训斥；若这种情形一再发生，他们的薪资奖金就会遭到扣除。维特其实是个大好人，但他这回接受这些专业管理人员的意见，忽视了自己的直觉。

问题出在捷威电脑是个直销公司，和顾客的惟一接触点是通过客服人员。更重要的一点是，尽管每年投入的广告经费超过 1 亿美元，捷威电脑有 50% 的销售量是来自口碑推荐。对经理人而言，这一点最棒的地方在于新顾客全都不用花半毛营销费用就自己上门了。许多人喜爱捷威的产品和服务，忍不住向朋友推荐捷威，捷威不需要多花广告费用，就完全免费获得了这些新顾客。

但是，这个经历显赫的新管理团队大刀阔斧，把 50% 的口碑推荐销售量降低到 30% 。

这些人到底是专业经理人，还是专业猪脑袋？诸如此类的事总令我火大，泰德也火大了，他开除了这些专业猪脑袋，重新掌控公司，口碑推荐销售比率才再度回升至 50% 。

所以，别忽视你的直觉。

箴言 2：让领导者站到第一线去监督与捍卫产品

你知道你的产品今天情况良好吗？如果不到第一线去监督产品，你如何知道呢？

可是，你会说：“嘿，那还要管理制度做啥？要授权嘛，不是吗？”唔，一线员工不见得跟你一样，对公司的产品有那么大的热忱。你在孩提时代大概玩过“接力传话”的游戏。大家围坐成一个圆圈，你向旁边的人耳语一句话，他再向下一个人耳语，这样接力传下去；最后一个人把听到的话大声讲出来后，大家总会笑成一团，因为这跟最初的那句话南辕北辙。信息一个接一个

地传达，到最后往往被断章取义或严重扭曲；公司的信息传达也一样，可能在传达的过程中出现变化。

所以，组织的领导者应该站到第一线去，确保信息准确传达到一线员工与顾客，同时确保他们所听到的信息正确反应实际状况——这在快速变化的市场上尤其重要。

你可能会说，管理制度的功能不就在此吗？若有问题，管理制度自然会显现出来。不，其实这就是问题所在。

让领导者站到第一线的最重要理由，是领导者有权力绕过规定的管道与程序，快速矫正问题。引起注意是营销的第一要素，同样地，为了使有问题的产品获得矫正，也必须先引起注意。如果你不引起领导者注意产品的问题，那么，有问题的产品与制度就会更加恶化。有时候，即使是最小的改变，也需要通过有权力及有影响力的人才能促成；有时候，最小的改变也能造成极大影响。

亚瑟·马丁内斯（Arthur Martinez）接掌西尔斯百货（Sears）后，最先采取的行动之一就是监督产品。他视察各店，发现了最明显的问题：西尔斯百货的店面太阴暗、缺乏吸引力、狭窄、充满乏味的商品陈列。

这些问题存在已久，管理制度怎么没有发现、解决呢？问题不是很明显吗？有时候，你必须让最强、最能干的领导者站到最前线，但不是任何领导者都行，而是要能够贯彻、能在发现问题后采取行动的领导者。马丁内斯就是会采取行动的领导者，他说："只会到处走动的经理人并没有用。视察商店、倾听有什么需要改变，但却没采取行动、做出改变，那你就是个假先知。"

马丁内斯立即下命增加商店空间，清除杂乱的商品陈列，通过一系列所谓的"镇民大会"来教育员工，并安装能够使管理层取得有用信息的计算机信息系统。他总计花费 40 亿美元，全面

翻修阴暗、令人生厌的店面。马丁内斯切实监督产品，使得西尔斯百货的股价在5年内上升3倍。

有些企业领导者到第一线的次数更频繁，乔布斯就是一个范例。苹果电脑公司推出麦金托什电脑时，他要求第一批货务必做到完美，因为第一印象非常重要。他在1983年12月亲赴位于加州富利蒙（Freemont）的制造厂。第一批产品必须在1月的第三个星期前运抵各地，但出货进度已经落后了。

在尚未出货前，乔布斯到工厂检察电脑。硬盘没有问题、外壳看起来不错，每个都没问题，除了一个。乔布斯因此暂停麦金托什的出货。

苹果电脑负责配送的执行副总裁接到电话……不是乔布斯打来的，而是工厂经理。

“乔布斯暂停了出货，”工厂经理说。

“什么？你在跟我开玩笑吗？我们的进度已经落后了，出了什么问题？”执行副总裁问道。

“颜色有问题，”工厂经理说。

“你是指外壳的颜色？”执行副总裁问，指的是电脑的塑胶外壳。

“不，是箱子的颜色……我是说纸箱！乔布斯觉得太灰暗……不够白。”

“你是说，我们的出货进度已经落后了，乔布斯却因为不喜欢纸箱的颜色而暂停麦金托什的出货？”

“没错。”

这时，乔布斯已经离开工厂了。

稍后，执行副总裁总算弄懂了乔布斯的理由。这些装着麦金托什电脑的箱子将会堆放在全美各地的零售店里，新产品给人的

第一印象非常重要。纸箱颜色太暗，就不会给人鲜明或干净利落的印象。乔布斯暂停出货，要求必须印制新纸箱。

一开始，执行副总裁很困惑，还有点不高兴。经销商已经在拼命催促："货到底在哪里呀?"公司有货，但没有颜色正确的纸箱!

最终，他承认乔布斯说得没错，新产品的第一印象非常重要，暂停出货的决定是对的。

今天，谁有这个胆子为了纸箱的颜色而延迟外界焦急等待中的新产品出货？苹果电脑公司里恐怕没人有这个胆子，就连负责配送的执行副总裁也没有。但是，小细节可能造成大影响。

让领导者站到第一线，能够确保终端顾客得到的产品确实吻合你对产品的设计。此外，当员工发现领导者非常注重产品的细节时，人人都会注意细节。我敢打赌，在乔布斯暂停麦金托什的出货后，他的行动一定在24小时内传遍全公司，所有员工都知道了这件事，这就是内部口碑。谁不想为有这样一位够胆识的领导者的公司工作呢?

箴言3：调查、调查、调查——但只用两个问题

我所见过的顾客满意度调查，几乎没有一个是合格的。肯德基前任总裁说过的一句话，我奉行15年至今。他说："有时候，我们可能非常明确，但并不正确。"这句话可用来描述90%的顾客满意度调查。

不论是正式或非正式的意见调查，都是好事，它显示你的意图，显示你寻求改善、寻求信息，并且采取主动。问题是，大多数公司在向员工、渠道商以及顾客进行正式的意见调查时，总是问了太多问题，而且可能是问了不正确的问题。

我可以帮你节省许多时间和金钱。

丢掉所有问题，只留下两个，其他问题都是没有意义的废物。

第一个问题：“**你最初是如何听到我们的产品的**?”这个问题能帮助你追踪口碑的百分比和营销成效。

第二个问题，也是最重要的问题：“**你会主动向朋友推荐我们的产品吗**?”请注意用字遣词，我并不是说：“你会向朋友推荐我们的产品吗?”而是加了“**主动**”这两个字。这个差别虽然细微、但很重要，可用来衡量顾客口碑传播的意向。

其他问题都没价值，只会浪费你的时间和金钱。“整体经验”？没用的资料；“整体质量”？没用的资料。

“整体质量”不能帮助你发现产品的口碑因素。你若衡量整体质量，这些资料不会告诉你创造口碑的要素：顾客会不会替你传播福音。拥有普通、能执行某项工作的产品是一回事，但如果你有一个引以为傲的产品，并预期顾客会非常满意这个产品，那么，你就有权期望他们为你创造口碑。如果顾客不为你传播福音，你就不会获得口碑，你的产品就不会轰动起飞。

你若是衡量“整体质量”，就会卡在平庸的世界里；若你衡量的是传播福音，你就会走在获得口碑的正途上。切记，意见调查只需要两个最重要的问题。

箴言4：用口碑来激励员工

优秀的员工对销售与获利影响极大。根据作家比尔·弗罗姆（Bill Fromm）和哈佛商学院教授吉姆·贺斯基（Jim Heskitt）的研究，在招募、培训及对待员工等方面表现优异的公司，其成长率比竞争者高出60%~300%；同时，这些公司的资产回报也比竞争者高出150%~300%。

优秀员工能替你节省营销成本，并且使公司加速成长；不满

意的员工不会替你传播福音，平庸的员工不会帮助你击败歌利亚。

除了更高的待遇，员工最想要的是什么？他们要的是沟通！什么是最佳的沟通方法？就是本书所讲的东西：口碑。

你应该以能够引起共鸣、启动交谈与扩散交谈的方法来和员工沟通。信不信由你，你最好不要老是强调公司的业绩与获利，不要老是跟员工谈公司的股价。“胡说！”你大概会这么驳斥，你当然希望员工谈公司的获利和股价，企业不就是这么回事！

不过，关于这点，我有不同的看法。企业制造产品，期望顾客购买并再度光临是一回事；但不要老是用销售和获利目标来轰炸员工（这并非是说你不能用这些指标来考量员工）。你知道吗？销售和获利目标很无聊耶，你真的以为员工会和朋友谈到公司这一季的目标吗？才不，员工谈论的东西跟一般消费者谈论的东西一样：不寻常的事物、大胆新奇的事物、禁忌、逗趣的事物、引人注目的事物，他们尤其爱谈秘密！

在工作场所，话题的另一个同义字是“小道消息”（grape-vine）。在任何公司，最有效力的沟通传播形式是小道消息，你可以善加利用。

员工不会谈论公司这个月生产了多少产品。土星汽车的员工谈的是公司花了3 000美元，派遣一位技术员飞到阿拉斯加，去修理一个价值300美元的零件；员工谈的是总裁每隔两周会到工厂巡视；员工谈的是董事会去年视察了57家店，以及这些董事会成员视察他们的店面或办公室的情形。

员工谈的是诺德斯特龙百货公司（Nordstrom）[①] 的销售副理

① 世界著名的百货商店，主要经营服装和鞋类商品。——译者注

接受一只轮胎退货，虽然，诺德斯特龙百货公司并不卖轮胎。捷威电脑的员工在谈，在一项改善客户服务或降低成本的构想竞赛中，如何赢得总裁维特提供的1万美元奖励。这就是员工谈论的东西：不寻常的事物！

每个企业都免不了碰上业绩下滑。若你总是以财务绩效指标来轰炸员工，每当公司遭遇业绩下滑、股价下挫或停滞不前时，员工便会消极、失去动力，在你最需要员工振作时，你适得其反。

你必须提供令员工振奋、会跟朋友谈论的话题。不寻常的客户服务、大胆新奇的营销、以夏威夷之旅犒赏员工等，这些才是员工会谈论的东西，这些才是你应该为员工制造的话题。这些东西胜过获利宣传，让员工有可以传播福音的题材。当公司遭遇业绩挫折时，以口碑建立的士气才不会随着股价下挫。

切记：小道消息是公司里最具效力的沟通传播形式。当你知道什么东西能产生话题时，你就能在组织内更快速地沟通、引起共鸣。

结语

一家传统风格的公司和一家鼓励创意及创造口碑的公司，你会选择替哪一家公司工作？

今天，为你创造竞争优势的是你的员工，包括了他们的创新，以及实现构想的能力。口碑文化能吸引并留住有创意、有远见的思考者。

若想运用口碑营销的秘诀来促使消费者为你的品牌传播福音，就应该先使员工愿意主动这么做。

其实，促使员工为品牌传播福音更为重要，毕竟，如果连员

工都不会为自家品牌传播福音，你认为消费者会吗？对员工进行问卷调查时（你应该这么做），问问他们是否会主动向朋友推荐公司的产品。若答复不是100%，那就代表你的公司、产品或品牌有问题。

记得前面提到的统计数字：在招募、培训及对待员工等方面表现优异的公司，其成长率比竞争者高出60%~300%；同时，这些公司的资产回报也比竞争者高出150%~300%。把口碑营销的秘诀应用到员工身上，将会为你节省营销费用，并且加速公司的成长。

监督你的产品、提供优异的产品，把口碑营销的秘诀应用到员工身上，这些是口碑的基础，也是创造口碑、并从竞争中脱颖而出的公司所下的基本功。

口碑营销

BUZZMARKETING

跋

口碑营销，以智取胜

在过去，口碑营销被视为是偶然发生的事；但如今已有研究显示，口碑比电视或平面广告的成效高出 10 倍，广告客户已经开始注意口碑营销了。

你可以继续在目前的传统营销途径上寻找解答，但大多数专家都承认，这是一条混乱的途径，许多公司（例如百事可乐）尝试砸大把钞票来解决问题，最后却是靠着突破传统的巧智而成功。

口碑营销得靠了解及实践六个秘诀，促使消费者谈论你的品牌，使媒体报道你的品牌。口碑营销是有条不紊地以智取胜，不是以财取胜。

连麦肯锡这类知名的管理顾问公司也越来越重视口碑营销的研究，它们呼吁企业："把营销透镜重新对焦于消费者对消费者的沟通传播——不论是口头、视觉或数字的沟通传播，因为那才是产生口碑之处。"

口碑营销的六个秘诀

口碑营销不是随机，不是碰巧。如果天天有条不紊地发掘与运用六个秘诀，就能激发突出的成长。若能善用六个秘诀，口碑营销就不是难事。

1. 启动六个口碑按键

没有一本教科书告诉你，口碑营销是最有成效的营销方法。促使人们谈论你的品牌，可使品牌呈现指数成长。口碑营销的关键，在于提供可供人们谈论的现成话题。禁忌、大胆出奇……启动六个按键中的任何一个，就能启动人们谈论你的品牌。

2. 吸引媒体报道

媒体能塑造品牌与产品的形象，让你的品牌或产品成为大热门。就像本杰里冰激凌或是网坛的“坏小子”麦肯罗，秘诀在于了解媒体最常报道的五种题材。

3. 广告必须能吸引注意（别管惯例常规，重要的是引起注意）

教育、告知、说服……没有用的，除非你能吸引注意！广告的传统法则几乎已经玩完了，你得改造媒体或创造媒体。就像1925年奥德尔兄弟为柏玛刮胡膏创造新媒体那样，设法引人注目、引人议论，否则，你就会随群从众。

4. 攀登口碑珠峰

还记得唐如何被迫在没有半毛广告经费的情况下，使走到绝境的立德染料起死回生吗？在此过程中，他开创了美国的扎染风潮。你的口碑珠峰是什么？

5. 发掘创意

不论是美国前国务卿亨利·基辛格，还是达拉斯牛仔队前任总教头约翰逊，你必须要求最好的东西，才会得到最好的东西。对你即将获得的东西做好心理准备……出奇、令人跌破眼镜的创意可能会令你不自在，你有勇气吗？就看你是想以智取胜、或是比竞争者砸更多钱了。

6. 监督产品

坏口碑可能在顷刻间破坏你的所有努力。乔布斯是个用心监督产品的优秀领导者，而且，他有胆识为了纸箱颜色，暂停把出货进度已经落后的麦金托什送出厂。此外，口碑真正从何处开始呢？从产品的源头：公司。如果希望消费者为你的产品传播福音，就要先从员工做起，为他们提供可以谈论的话题。

你准备好了吗

口碑营销其实有章可循。创造口碑最难的部分，在于提出能嵌入架构的创意。提出让一个小镇改名的构想是一回事，实际执行又是完全不同的另一回事，这需要勇气、投入、信念和努力。

口碑不是现成的东西，每个创造口碑的创意都是从无到有地产生的。走一条人迹罕至的途径必有风险，也绝对不容易，但却能开创新局。

你准备好了吗？

Mark Hughes. Buzzmarketing: get people to talk about your stuff
ISBN 1-59184-092-9
Copyright © Mark Hughes, 2005
Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2006 by China Renmin University Press.
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.
Arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.
All rights reserved.

本书中文简体字版由 Portfolio 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权中国人民大学出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。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。

图书在版编目（CIP）数据

口碑营销/[美] 休斯著；李芳龄译.
北京：中国人民大学出版社，2006
ISBN 7-300-07735-8

Ⅰ. 口…
Ⅱ. ①休…②李…
Ⅲ. 市场营销学
Ⅳ. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2006）第 138988 号





口碑营销

Buzzmarketing: get people to talk about your stuff

[美] 马克·休斯（Mark Hughes） 著
李芳龄 译

出版发行 中国人民大学出版社
社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080
电 话 010－62511242（总编室） 010－62511398（质管部）
010－82501766（邮购部） 010－62514148（门市部）
010－62515195（发行公司） 010－62515275（盗版举报）
网 址 http://www.crup.com.cn
http://www.ttrnet.com（人大教研网）
经 销 新华书店
印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司
规 格 160 mm×230 mm 16 开本 版 次 2006 年 12 月第 1 版
印 张 14.75 插页 2 印 次 2006 年 12 月第 1 次印刷
字 数 167 000 定 价 36.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

口碑营销

Buzzmarketing

get people to talk about your stuff

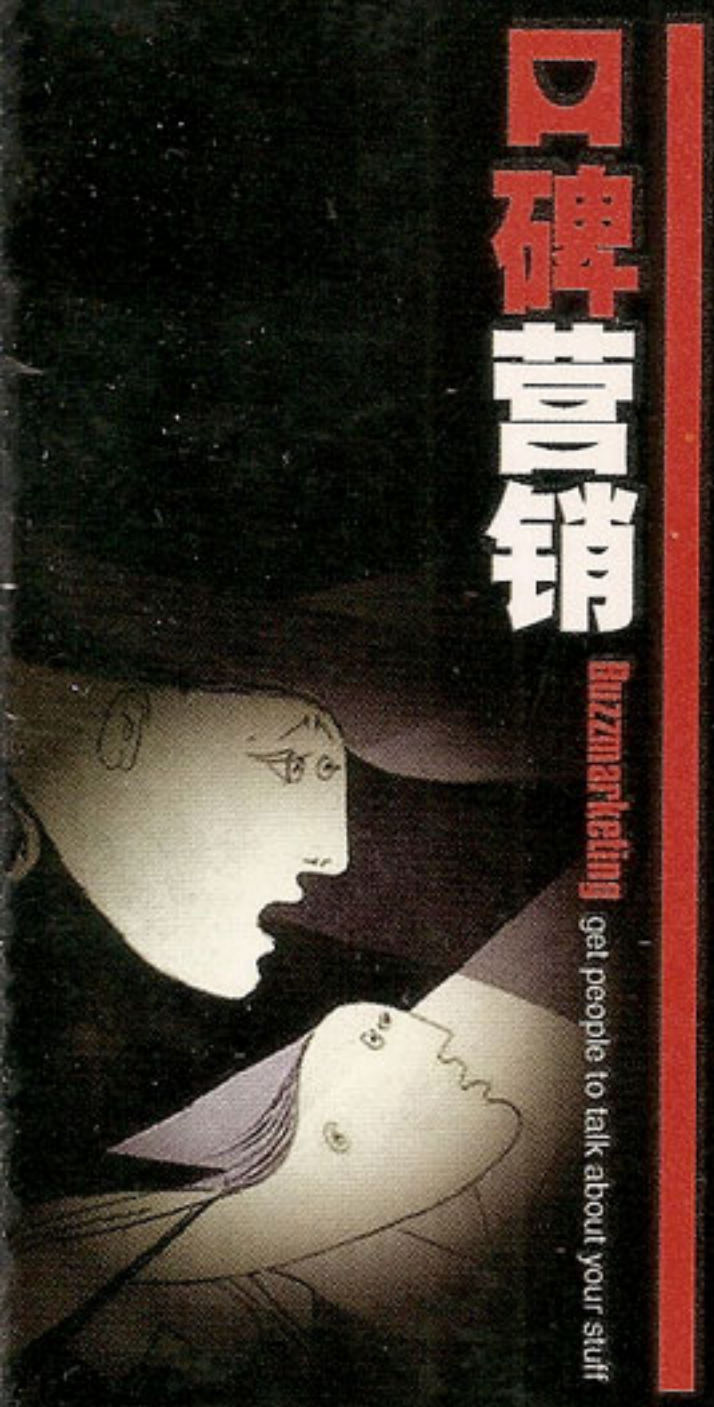
ISBN 7-300-07735-8

9 787300 077352 >

ISBN 7-300-07735-8/F · 2628

定价：36.00元

著作权合同登记号
图字: 01-2006-2574



口碑营销，以智取胜

不管你是小企业还是大公司，有一种营销方法可以让人人都在谈论你的产品或服务，而且所花成本只是传统营销经费的1/10，甚至连半毛钱都不需要就能产生3~6倍的成效。这种方法便是口碑营销。

口碑营销的六个秘诀：

【第一个秘诀】启动六个口碑按键
【第二个秘诀】吸引媒体报道
【第三个秘诀】广告必须能吸引注意
【第四个秘诀】攀登口碑珠峰
【第五个秘诀】发掘创意
【第六个秘诀】监督产品

上架指导：营销/销售

ISBN 7-300-07735-8
9 787300 077352 >

ISBN 7-300-07735-8/F · 2628
定价：36.00元