

认同感：用故事包装事实的艺术

Jobrest

Published
with GitBook

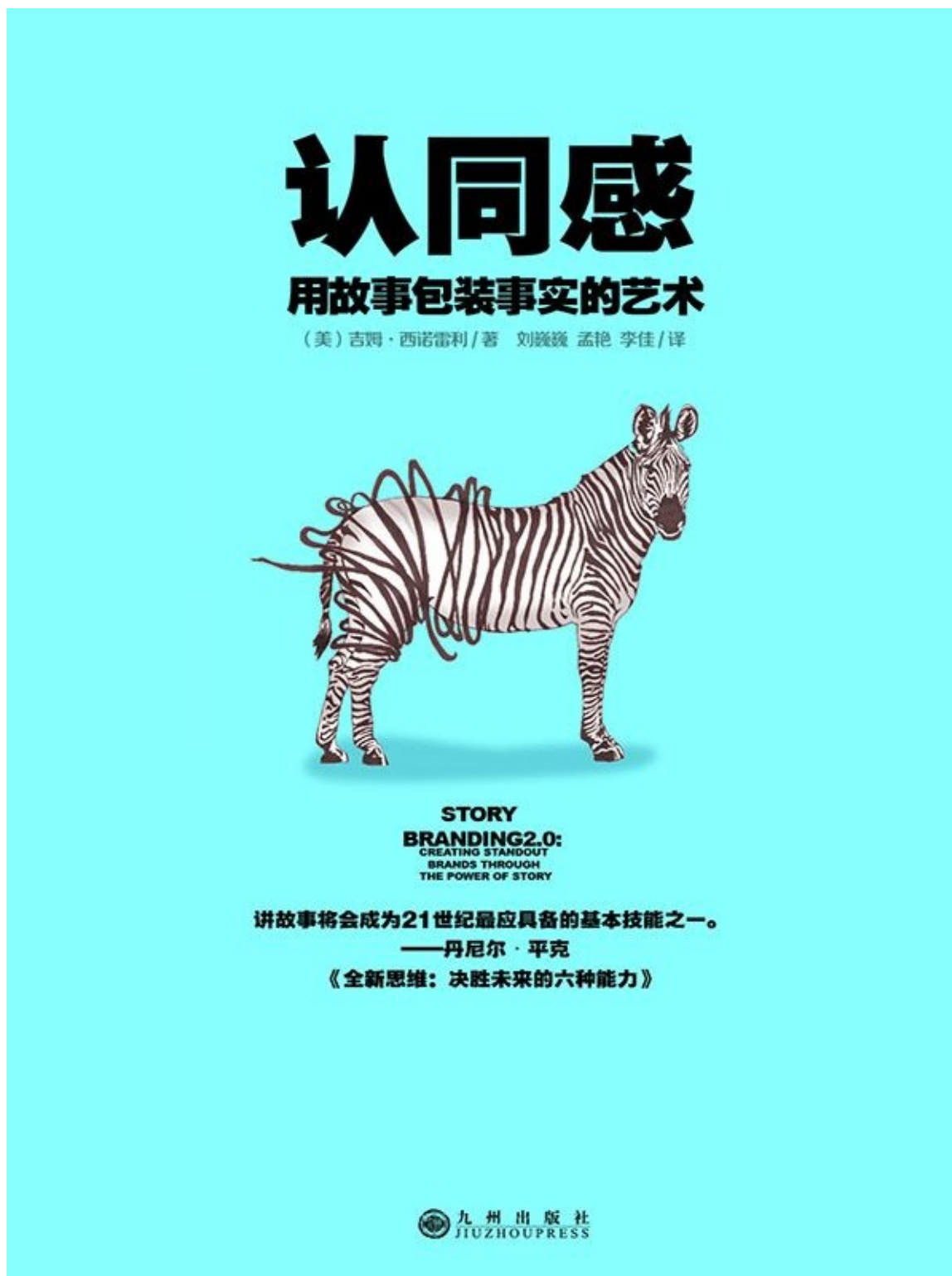


目錄

1. [认同感：用故事包装事实的艺术](#) 0
2. [第1章 用故事包装事实](#) 1
3. [第2章 故事：影响与说服的最佳工具](#) 2
4. [第3章 认同感：故事惊人力量背后的科学](#) 3
5. [第4章 结盟：故事的最高境界](#) 4
6. [第5章 品牌故事的塑造](#) 5
7. [第6章 收集背景故事](#) 6
8. [第7章 品牌个性化](#) 7
9. [第8章 原型分析](#) 8
10. [第9章 潜在需求的层次](#) 9
11. [第10章 合理化定位](#) 10
12. [第11章 直面障碍](#) 11
13. [第12章 故事摘要](#) 12
14. [第13章 独特的价值主张](#) 13
15. [第14章 测试](#) 14
16. [第15章 真相](#) 15
17. [第16章 灵感](#) 16
18. [第17章 意义](#) 17
19. [附录 推荐书目](#) 18
20. [后记 我的故事](#) 19

认同感：用故事包装事实的艺术

认同感：用故事包装事实的艺术



认同感：用故事包装事实的艺术

（美）西诺雷利 著

九州出版社

图书在版编目（CIP）数据

认同感：用故事包装事实的艺术/（美）西诺雷利著；刘巍巍，孟艳，李佳译.—北京：九州出版社，2015.11

ISBN 978-7-5108-4097-5

I.①认...Ⅱ.①西...②刘...③孟...④李...Ⅲ.①广告学—研究Ⅳ.①F713.80

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第297138号

书 名：认同感：用故事包装事实的艺术

作 者 （美）西诺雷利

翻 译 刘巍巍 孟 艳 李 佳

出版人 黄宪华

地 址 北京市西城区阜外大街甲35号（100037）

发行电话 （010）68992190/3/5/6

网 址 www.jiuzhoupress.com

电子信箱 jiuzhou@jiuzhoupress.com

印 刷 三河市华成印刷有限公司

开 本 710×940 1/16

印 张 16

字 数 200千字

版 次 2016年3月第1版 2016年3月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5108-4097-5

定 价 36.00元

最好的故事从不教给人新的东西。相反，最好的故事认同读者的想法，使每个读者感到他们的想法是聪明、可信的，还会提醒读者他们是最正确的。

——赛斯·戈丁（Seth Godin）

第1章 用故事包装事实

第1章 用故事包装事实

用故事包装事实是一种强大的力量，

能够为人们打开心灵之门，

传递真相。

若疑之，莫为之。

——本杰明·富兰克林

故事和事实有什么不同吗？为什么要用故事包装事实呢？让我们从一个故事开始这本书吧！

“事实”赤裸着走进一个小村庄，村子里的居民一看见他就开始不停地咒骂。他们叫骂着把“事实”赶出村子，“事实”沿路来到了一个小镇。但是那里的人仍然朝他吐口水，辱骂他，给他起难听的绰号，再一次把他赶了出来。

“事实”继续向前走，孤独而又悲伤，沿着空无一人的道路走向下一个城镇。他仍然希望能遇到一个人，看到他会觉得非常开心，会愿意张开双臂拥抱毫无遮掩的他。

午夜时分，他来到了第三个小镇。他希望在清晨的第一缕阳光出现的时候，小镇的居民会高兴地看见他的到来。可是小镇里的人一看到他，就撒腿跑回家，还把家里的垃圾抛向他。

“事实”哭泣着逃离了这座小镇，跑进一片大森林。清理干净身上的垃圾之后，循着阵阵欢声笑语，他又走回森林旁。他看见镇上的居民鼓掌欢迎“故事”的到来。人们拿出了新鲜的肉、汤、馅饼和糕点给“故事”——故事微笑着沉浸在人们的喜爱和赞赏之中。

黄昏来临了，“事实”感到懊恼，躲在路旁抽泣。镇上的居民们对他不屑一顾，只有“故事”来看望哭泣的“事实”。

“事实”告诉“故事”一路走来，居民们怎么欺负他，他多么悲伤和孤单，他多么想被接纳、被欣赏啊！

“故事”听了之后说：“你当然会被拒绝了！”“故事”望着事实，平静地说：“没人愿意看见赤裸裸的事实，即便你袒露了真实的自己。”

“故事”非常同情“事实”的遭遇，便把五颜六色的衣服给了他，让他穿上漂亮的衣服。“事实”穿上了“故事”漂亮的长袍，和他一起来到了附近的小镇。镇里的人们热情地招待了他们，并且非常喜爱他们。对于“事实”来说，包裹在“故事”的长袍之下能让他变得美好。“事实”和“故事”一样，学会了让倾听者自己做出判断。

从那天起，“事实”和“故事”成了最好的伴侣。“事实”发现，当他穿起“故事”的长袍时，比起曾经那个赤裸的“事实”，这样的他更容易让人接受。

故事之美

正如你马上要看到的或者偶然看到的那样，在讲故事的过程中，我们发现了故事的力量。这使我们意识到，那些曾经历过的，以及正在经历着的故事，是最有力的交流武器。为什么？当然，原因有很多，但其中最重要的在于讲故事的目的。正如前面的故事所揭示的，故事能够无限接近事实，但又不会去揭露事实。故事能够激励人并引起共鸣，使听故事的人参与到价值观和信念的交流中，而不是直白地揭露或简单地告诉人们价值观和信念是什么。

当然，所有的故事都在试图告诉我们一些事情。无论故事讲述的是爱情、勇气还是自由的重要性，它向我们传达的一直都是人类基本的价值观。但故事之美在于它不会敲着我们的头指指点点，而是将事实娓娓道来。

如果把每个人和每件东西比作品牌，那其实我们都有自己的目的。然而这个目的有时往往过于直白、露骨，而且常常受利益驱使。如果我们不急功近利，把眼光放长远，就能着眼于更有感染力的东西，而不是只在乎那些可以使产品变得更好、更强、更持久、更便宜的数据。我们开始着眼于信念、哲学思想或者可以彻底改变品牌形象的因素，不是去告诉人们思考什么，而是给他们提供一些值得思考的东西。正如我们希望尽可能与故事中的人物建立情感联系一样，我们也同样可以与品牌建立起这种关系。这样，品牌自身的重要性就会超过其功能性上的优势。

当我们购买了一个品牌的产品，从某种意义上说，也就参与到这个品牌中来。反过来说，我们也可以把品牌和它所代表的一切带入我们的生活里，并通过品牌向别人讲述我们的故事。品牌和故事一样能够帮助我们强化自我形象。但必须承认的是，这个概念会很难理解——如果我们已经形成思维定式，认为自我形象与产品形象的提升必须要创造性地表现产品的优势和好处。当然，这非常重要，但我们首先是人，其次才是消费者。虽然我们希望产品可以为我们做得更多、更好、更快，或者更省钱，但最重要的是，我们一直在不断探寻品牌的内在意义。把品牌看作故事，我们便有机会更好地发掘品牌的意义，而不是单纯地将其看作待售的产品。然而，如果要真正地讲述一个品牌的故事，必须要先了解这个品牌。我们必须去观察、去聆听、去真正地感受它，因为它就在那里，而不是因为人们告诉我们他们希望它在那里。

故事的逻辑

这是一个经过精心筹划的过程，借此可以了解品牌，而讲故事的方式又有助于了解自己。同时它也有助于了解品牌的前景，建立长久的、不受任何竞争宣传影响的客户关系。

讲故事没有什么诀窍。你不需要学习4个音节的复杂词汇或是理解那些象牙塔里的理论。它非常直观而且容易理解。它以引起听众强烈共鸣的方式，解决实际运作中遇到的问题。顾名思义，讲故事的方式植根于故事的逻辑，就像心理学家揭示的那样，是我们思维的一部分。一旦意识到它的存在，我们就能更有效地运用它。

我们学到的这种方法，从人类语言诞生之初直到今天一直都在使用，故事讲述者们用它来揭示普遍真理。而且进一步我们发现，自己正不知不觉地从那些以此法则获得成功的品牌中借鉴方法和技巧。

也许有些人会认为接下来的内容会有些不敬，因为它亵渎了市场营销学创立以来我们就一直信奉的神话。我们并不想探索广告学的“普遍真理”。我们所做的，仅仅是找到一个被证明了的、行之有效的方法。

传统提案的弊病

在很多人的固有思维里，负责创意的人有时并无创意，是愚蠢的、左脑发达的马屁精，他们的工作只是为了满足客户的需求，只关心如何取悦客户，而不在意如何去保护产品创意的完整性。

创意人员的任务是要撰写创意提案，经上司同意之后再提交给客户审阅。有时，我发现时间都花费在和客户讨论一些微不足道的细节上面：“但是”听起来有否定含义，应该替换成“并且”；是用“从”还是“到”；以及关于如何定义目标和策略等老生常谈。

最终的创意提案和一张白纸比起来也许不会更有创意，但这一点不重要。只要它可以优先提交给那位极其重要的客户，客户开了“绿灯”，便可以开始创意流程。一旦创意提案得到了客户的赞同，即使有人反对，创意人员也会用这样的托词来打发团队的抱怨——“这是客户想要的”，并补充道，“对不起，我们要按客户的要求来做”，或者是“我要全力以赴地保留客户的意见，我知道客户都很固执，但是……”，如此这样反复下去，令人生厌。

如果我告诉你我现在厌倦了打字，需要来点儿刺激。这里的“厌倦”可以有多种含义，包括想要睡觉、无聊、紧张、疲惫、乏力、无精打采，或者就是单纯地意味着我不如我想的那么积极。除非我进一步向你描述我现在感觉厌倦的状态，否则你不可能和我达成更深层次的共识。因此，传统的创意提案只提供信息，你很难找到信息背后所隐藏细密情感。

米达兹危机

米达兹（MIDAZ，本书中虚构的一种音量控制器品牌）代表了音乐领域革命性的变革。与之前的变革不同的是，这个全新的软件平台使得那些音乐创作者不再需要电脑键盘。所有的指令都能够直接通过设计好的钢琴键独立完成。除了受到的热烈好评之外，销售额也一路疯涨。

之后就像有人按了一个开关一样，这种像阅兵一样的强大气势被一个新出现的竞争者打乱了。声音控制器（一种仪器，用来控制声音，文中暗指另一个虚拟的声音控制器的品牌），引进了带有相似功能的软件，但它是通过声音发出指令的。MIDAZ很快做出反应，打出广告向消费者解释他们的软件是多么容易安装和学习。公司积极地宣扬这样的事实——用了MIDAZ，你就不需要麦克风，语音指令有时候不那么可靠，键盘触摸功能弥补了这一缺陷并提供了更准确的服务。在他们的广告中，MIDAZ甚至还通过一系列第三方测试向大家展示它在速度、舒适度，以及准确性方面都优于声音控制器。尽管做了这么多，MIDAZ的月销售额还是不断下降，利润也不断缩水，因此MIDAZ被迫用降价策略来保证产品的竞争力。

MIDAZ的总经理向品牌顾问寻求建议。对情况进行分析之后，品牌顾问向总经理提到了有关爱因斯坦的神经错乱理论，这个理论说的是一个人在得到相同结果的情况下还在不断地重复做一件事。

“但是我们已经改变方法了，”总经理抱怨道，“你没看见我们的广告吗？我们都用了第三方测试了。”

“从销售情况看，很显然消费者根本不关心测试的结果。”

品牌顾问继续解释，MIDAZ再也不是一个新产品了，它也不再与众不同了，在某种程度上还多亏了有这样的一个竞争者向人们提供了一种可以接受的替代品。

“在最开始的时候，你们必须推销产品优势背后的逻辑理论，”顾问解释道，“但是现在，光这些已经远远不够了。先不管产品是不是优于其他的竞争者，游戏的规则已经改变了。除非你不受这场‘我的产品比你的产品好’的战争的影响，你依旧是领军人物。一般来说领军人物是不会追逐他们的追随者的。”

“好吧，那么我应该做什么呢？”总经理问道。

“请容许我一周后做出解释。”

一周之后，顾问回来了。

“我要给你一个建议，这个建议会带领你的品牌走上一条新的道路。”这个顾问说道，“但是给你看我写的东西之前，我需要提醒你几件你已经知道的事情，比如我需要提醒你，你是从一个音乐家的角度开始着手这件事的，并且你已经认识到了解别人的需求跟充分利用别人的才能是同等重要的，并且构思出了一种容易操作的软件平台。我需要提醒你的是，你代表的不仅仅是你的产品，而且是你的理念。并且我还要提醒你，这种理念促使你不断地找到更好的方法去帮助音乐家完全实现他们的梦想。”

“好吧，假设我意识到了。”MIDAZ总经理说。

“基于这些，你需要认识到的是与这个理念相关的东西使你的产品变得独一无二的，无论今天还是明天，甚至是明年你给自己的产品加入新的特性，无论你的竞争者如何应对这些特性，甚至复制它们，都不会影响你的产品销售。”

之后这个顾问拿出一张纸。上面写着：

从什么时候开始连娱乐都变成工作了？

“所以这就是大家所说的独特的销售主张（USP）了？”总经理问。

“不是的，”顾问回答道，“你独特的销售主张，是你一直在宣扬的。它包含你努力想要卖出的所有东西。但是很显然，这些东西还不足以让你重新获得失去的市场占有率。”

“这是一个新的标题吗？”

“不是的。”顾问回答道。

“一个新的流行语？”

“也不完全是。”顾问回答道。

在总经理盯着那页纸看的时候，顾问询问其他人谁不同意这个观点。

“没人会不同意的。”他答道。

“正是这样。”顾问说。

“你看，你不需要一个新的销售主张，相比于一个独特的销售主张来说，你更需要一个独特的价值主张。有些东西能够代表你的产品所代表的价值和理念，这就是我给你的建议。一个独特的销售主张会帮助你让人进入教堂，但是拥有一个独特的价值主张，并且把它展示给别人，会帮助你宣扬你的理念。”

“什么意思？”总经理问道。

“很显然，你需要购买者。但是你真正需要的是追随者——那些与你的理念相关联的人，因为这也是他们的理念。并且追随者们能比那些购买者更快地散布消息。他们向人们展示这一主张，你每做一件事，他们都会关注，我向你保证，事态会越变越好。”

总经理采纳了顾问的建议。他没有只关注自夸式的宣传，或是明天重复今天式的关于产品优越性的主张，他开始寻找方法把独特的价值主张融入生活。很快，消费者开始把MIDAZ当作一种理想，而不是创作音乐的软件品牌。MIDAZ总经理帮助音乐家们更轻松地创作音乐。他开始在那些使用者当中举办比赛，选出最好的音乐创作技巧。他为音乐家建立起论坛和维基百科（Wikis），让大家彼此交流一些想法。广告中新的驱动力帮助潜在需求者与MIDAZ这一品牌联系起来，因为品牌理解他们，他们能够与之产生关联。MIDAZ销售额又一次高升，重新获得了丢失的市场份额。

随着品牌日趋成熟，竞争者会开始通过替代品窃取市场份额。这时把你的品牌与一种理

想或者是价值观结合起来，会使消费者对你的品牌产生共鸣。

当然了，增强产品的独特性依旧很重要。但是需要独特的价值主张来使你显得出众。你的品牌背后的驱动力是其独特的价值理念。

在一切为时不晚之前，定义你自己的品牌理念。

嘿！我很了不起

如果你已经知道这篇文章的标题（很多人还不知道），你一定会感到很好奇。人们怎么会通过这样的方式来卖东西？告诉别人你很了不起，呃……这是粗鲁的、令人讨厌的、野蛮的，但绝对不是有效的。对不对？

出于好奇心，我设计了一个实验：当有人面对面地对其他人说“嘿！我很了不起”，其他人会有什么样的反应？命运掌握在自己的手中，所以，我亲自站在街边进行实验，看看路人对我会有什么样的反应。

在一阵凝视或者奇怪地说出“嘿！”之后，我收到过礼貌的答复——“不，谢谢”，也收到过类似亵渎的回应，告诉我应该怎样对待别人或者应该怎样做自己。因此，在早期阶段我就放弃了这个实验，也没有得出任何正式的结论。而且，我开始相信几乎不会有人回答我“好吧，无论你卖什么样的好东西，我买了”。

那么，我为什么要这样做？要搞清楚什么？没有人用这种方式说话。为什么要在乎呢？

在回答这个问题之前，今晚先去看一会儿电视，并且特别注意一下广告，看一下品牌是如何自我赞美的，例如：我们是可靠的，我们是有爱心的、美味的、聪明的、冷静的、光滑的、性感的等等。看看周围的广告牌、明信片、数字横幅、餐厅的餐垫，只要有广告商赞助的贴纸、视频或者音频，你都会看到或者听到他们告诉你他们的品牌有多么了不起。

大部分广告并不令人反感，不像有陌生人靠近你并且宣称自己的优秀那样令人反感。而且，不够谦虚的语言可能在一对一的交流中让人眉头紧蹙，但对于广告来说是完全可以接受的。事实上，你离我真的有那么远吗？

我最近找了医生为我做例行身体检查，并讨论一下我偶尔抽烟的情况。当我打电话预约时，接线员听起来很心烦，因为好像我破坏了她手里的好牌。在查找我的信息时，她把电话放在一边。等待的过程中，我听到电话里在播送近期的三个商业广告，这些我不认识（或者我不相信）的人正在告诉我在一个特别的医院“卓越就在你的身边”。

我想：“那能怎么样？”这二十几年来，我一直都在这个地方，我从来都没有想到卓越就在我的身边。我一直认为去这个保健中心只是为了活着。想到这个，我浑身起鸡皮疙瘩。

到了医院以后，我看到海报和小册子上都写着“卓越就在你的身边”。随后，当我收到医生的电子邮件，上面写着“你很健康”时，我发现在他的签名下有着同样的广告语。我喜欢我的医生（除了他的雪茄讲座），我喜欢他工作的医院。我不想改变这个想法。但是这与医生或者医院宣称的“卓越就在你的身边”毫无关系。我能够自己决定什么是优秀的，什么是冷酷的，什么是了不起的——这些不需要广告商替我决定。实际上这是一种侮辱。如果每次接触到这样的广告时，我感觉是在受侮辱，那么我就需要去约另一位医生治疗抑郁症了。

可能有人会问，为什么我们通过这样的方式做广告？难道他们一直是这样做的么？对于广告商来说吹嘘他们是谁，他们做什么，这在文化方面是可以接受的么？无论如何我们忽略了大部分的广告内容，谁会去关心这些呢？

现在的社交媒体会让人们一起去分享事实，摆脱自我推销带来的偏见。最近我问了一些精明的营销人员，他们也认为应该更多地依靠事实，而不是发表观点或者妄自尊大地宣称优越性。他们说“让事实说话”。好吧，我同意这个说法。但是，即使是生硬的、可证明的事实也

有自己的弱点。

去年夏天，我们进行了一项广告客户推广研究，将一些已经被J.D.Powers¹认可的产品与其他竞争产品进行比较，调查“客户满意度”。出人意料的是，很少或几乎没有得到正面回应。受访者告诉我们：

“J.D.Powers又不是我。他们怎么知道我在找什么？”“广告商会给奖品吗？”“没为我做任何事情。”“是的，他们没告诉我任何东西。”

这并不是说，一个品牌有幸得到第三方的认可就能够成功地欺瞒消费者。孤立的事实并不一定就能胜过自吹自擂的广告词。

所以，我们总结一下：我们不能吹牛。但是事实也并不像人们想象中那样可靠。我的目标是彻底摧毁人们（包括我的生活）依赖的广告制度？我是疯了吗？绝对没有，我是在回答上面的第二个问题。

一些品牌确实已经找到了解决方法。除了耳熟能详的品牌，例如耐克、苹果、哈雷戴维森（Harley-Davidson）²，乐斯菲斯（North Face）³通过“探索永不止步”活动为我们提供了一个很好的例子。此外，还有科罗娜啤酒的“寻找属于你的海滩”，墨西哥风味快餐的“培养一个更好的世界”。如果仔细观察，在这些品牌里你找不到任何一个“我们”的字样——没有吹嘘，没有自夸——仅仅清楚地表达了重要的价值观和信念。这些品牌并没有用自己的方式讲述它们的故事，而是通过信念建立联系。不用多余的解释，这些品牌就已经通过信念清楚地表达了它们是谁。

这些就是我所说的“故事品牌扩散”。我之所以这样称呼它，是因为它与故事的运作方式一致。故事不能对我们产生影响，但是能吸引我们。它是创造而不是强制规定自己的识别度。在某种程度上它让人们产生了共鸣，这些共鸣就是我们共同分享的、拥护的潜在信念。

提到说服，最重要的是要获得信任。当你试图赢得信任时，除了你怎样看待自己和得到可靠第三方的认可这两个因素之外，还会受到很多其他因素的影响。将你的品牌看作是一个故事中的主要人物，他的存在与利润无关，这样做可以为广告商提供一个新的、更有创意的选择，去代替那些老套的“自吹自擂”的说服方式。医院不应该吹嘘“卓越就在你的身边”，或许与追求生存和健康联系起来，会更有吸引力。品牌也不需要去引用一些顾客满意度的数据，或许与他人分享的价值观联系起来，会赢得更多的信任。因此，当消费者产生怀疑或者不信任时，故事的逻辑性就提供了一个重要的补救措施。

成为消费者之前，我们首先都是正常的人。作为一个正常人，我们自然会被故事的思想、经验和教训所吸引。

说到教训，我只有两点：将你的品牌想成是一个故事，而不是吹牛；不要在家里做我的实验。

想要一份工作？讲一个故事吧

杰克和戴维是同一职位的入围者。两个人都有相关的经验并且都有令人印象深刻的简历。在最终面试结束后，公司把面试过他俩的高管召集起来对这两个人分别评估。

这些面试官对杰克有着高度的评价，他很聪明，多才多艺并且平易近人。当他们讨论戴维时，其中一个面试官从座位上站起来走到前面，看着大家说：“好的，大家把笔放一放。现在我要对大家讲讲我给戴维面试时的情景。”

房间顿时安静下来，大家期待他能说些什么。

“和平常的面试不同，这次，我决定问一些不一样的问题。我要求戴维说服我，让我相信他是一个强大的激励者。起初，他看起来有些吃惊。”

“他问我‘这是什么意思？’”

“‘开始吧’，我说，‘销售经理应该是一个很好的推销员，所以我相信你能很好地推荐自己’”。

面试官继续往下说：“之后，戴维低头停顿了几秒，思考了一会儿。当我认为他要放弃时，戴维突然开口说话了。”

“戴维说：‘我知道您需要提高团队的销售力量。您看来需要一个强大的激励者。我能给您讲一个小故事吗？’”

“我说：‘你可以做任何你想做的事情。只要让我知道你如何把人的积极性调动起来就可以了。’”

“接着，他告诉我有一次他遇到了一个缺乏表现力的职员。他说当他看到这个职员的销售业绩比正常水平下降时，他感到很惊讶。他又对我说，他告诉那位职员自己非常关注他。”

“戴维说：‘我告诉他我很关心公司，但我也有点担心他。我们聊了一会儿直到他向我敞开心扉。’”

“戴维接着告诉我，他的员工分心是因为一些家庭问题。我没有让戴维继续详细解释，而是让他说一下解决办法。”

“戴维说：‘我只是倾听并没有给出任何意见。我们结束谈话的时候，我告诉他我会尽全力帮助他。’然后，对于他在公司的价值，我表达了自己的想法。起初，他的业绩并没有很大的起色，但是没过多久他的表现超过了所有人的预期，甚至他自己的预期。”

“我停顿了一段时间，并没有被这件事情打动。”面试官说道。

“我说：‘如果你是想告诉我需要通过一点理解去激励别人的话，那么，你说的这些东西，任何申请这份工作的人都可以做到。’”

“但，先生，恕我直言，我不是这个意思。”

“‘好吧’，我对他说，‘那一定是我漏掉了某一点。’”

“他抬头看看我，动了一下他的座位，然后说了一句让我震惊的话。”

“他说：‘第一是要通过了解员工来激励他们；第二是让他们知道自己值得理解。’”

“我坐回椅子上心想：‘哇，很不错。’通常情况下，当我要求候选人说出理由说服我时，他们会跟我吹牛或者建议我去跟他之前的老板和员工去求证。但是这个人没有这么做，他没有自夸。我没有得到之前预期的冗长的自我评估。相反，他向我展示了我期望得到的相关经验。如果这就是他说服人们接受他的观点的方式，我把票投给戴维。”

其他的高管人员也同意。所以戴维得到了这份工作。

故事的力量如此强大的原因之一是它超越了现实的报告结果。它揭示了对结果比较负责的信念和价值观。通过故事的力量，戴维让听众参与到自己的经历中，进而更好地展示了他的思考方式。

故事都是相关联的，能帮助面试官找到想要的职员。

包装的艺术01：试着去相信微不足道的事

在我的垃圾邮件文件夹中总能发现一些笑料。

不久前的一天，在一堆增大性器官及提高性能力的广告里，我看到一则关于信任牌喷雾剂的广告。广告词是这样的：只需要在重大约会之前将此喷在对方身上，那么一切将会搞定。对此我想说的是，把任何东西喷在对方身上，首要问题是你得获取对方的信任。那么实际上人们会买这个东西吗？

然而，这则广告由于某些原因引起了我的好奇。我只想知道为什么有人会以如此可笑的方式卖东西。所以我点击进入了信任牌喷雾剂的官方网站。

进去之后，一个诱人的女性头像在欢迎我，并且声称现在我的所有梦想都将成真。

她说道：“使用这款喷雾剂，所有人都会信任你。信任就是力量。”

我继续读下去发现构成这种神奇东西的物质是脑垂体分泌的一种激素，当人们有信任经历的时候会产生这种激素。

我仍然很好奇，就点开了ABC、NBC和其他比较可靠的网站。当我进入到一个叫作“初识”的版块时，找到了一份精神学杂志的7月刊。可能是因为去年夏天太忙了，我没有留意到这个事情。

我虽然不相信在公文包里放上一瓶喷雾剂这种事情（除非口袋的尺寸比较特殊），但是在看完这篇文章之后，我不得不承认确实有这种激素存在。

研究者认为这种激素会在按摩或者观看比较感人的电影的过程中受到触动释放出来。有一项研究表明，在人类和狗的身体里，血液中激素的水平会在接受爱抚之后的5~24分钟内上升。当读到这里的时候，我在想，如果我要爱抚一名志愿者，我需要的应该不是信任而是一名好律师。然而，我相信这种激素在增进人或狗之间的感情过程中可能会起到作用。

营销人员总是试图将可能性发展为信任，对于他们来说，上述内容就引出了其他值得研究的重要问题。如果激素的作用是事实的话，这对广告效用会产生什么影响？有人可能会猜测那些冰冷的事实或者孤立的观点不足以成为产品和消费者联系的纽带。当广告在夸自身的商品时比如“最好、最快、最省钱”，消费者可能几乎不会释放激素。相反，这也容易推测出当商品与消费者有共同的价值观和信念时，消费者就会成为商品的忠实用户。如果科学家能够测出当受到爱抚时所释放的激素的量，那么就应该有人能够测出在用故事而不是评论的形式做广告时，血液中激素的量。有一件事情是确定无疑的，采用故事的形式做广告，广告的效果会更加有保证。

第2章 故事：影响与说服的最佳工具

第2章 故事：影响与说服的最佳工具

故事并没有颐指气使地告诉我们

应该如何思考和感受。

相反，它邀请我们去思考，

去感受自己的内心。

讲故事将会成为21世纪最应具备的基本技能之一。

——丹尼尔·皮克

几年前，我应邀同客户的营销团队一起探讨怎样为一家知名公司的新品牌做推广。出于对当事人（和对我自己）的保护，我们暂且称它为“最后的国家银行”。我聚精会神地听了8个小时关于图表、图解、调研报告以及各种范例的讲解。我的任务是筛选所有的信息，给出独特的销售主张，简称USP，并将其在创意提案中呈现出来。会议结束时，客户询问是否可以在第二天上午看到创意提案的草稿。我知道客户就是想看看我们是否一直在听。由于这一整天下来，我已经在脑海里形成了创意提案，只需要在纸上写出来，因此毫不犹豫地给出了肯定的回答。

第二天一早，我坐在宾馆的房间里，一边喝着咖啡，一边担心一会儿还要再经历8个小时痛不欲生的文稿演示，一边开始撰写创意提案。我边写，边不停地问自己：“在这句话里，他们会更喜欢这个用词吗？”或者“万一他们理解不了我阐述这个图表的方式该怎么办？”等等。正当我在为最后该用哪个词纠结的时候，电话响了。是我同事打来的，他问我还需要多久客户才能看到广告提案。就是在这刻，我忽然有了一个全新的想法。

我说：“我一会儿打给你。”

我突然间意识到，我正在做的事情和我为什么要做这件事情是有偏差的。这是“别人”的提案，我正在为“别人”写提案，这和我之前做的一样，一心想要获得“别人”的认可：让客户放心，并且让他们知道“我们懂了”。在撰写提案的过程中，我从来没有问过自己我的语言是否能够激发创造性、引发新思考，是否能够真正帮助创意团队理解目标人群。具体来说，提案需要提供有关目标人群的真实状况：统计特征、消费心理以及产品特征重要性排名——以数字形式列出。如果我们说到任何与目标人群的情感状态有关的话题，那么这个关于情感的描述必须要能够解释，怎样才能够感知这个前景（例如：“目标人群心理上会感到痛苦、沮丧，由于缺乏掌控力而感到某种程度的焦虑。”）。如果不这样做，任何人都很难了解这个前景“是”什么，也很难帮助任何人与他人的观点产生共鸣。

我给同事回电话，告诉他：“给我一个小时。”

很快我便按要求完成了创意提案。但随后我又尝试了新的做法，想看看会有怎样的效果。

我把自己当作未来的目标人群，摒弃描述性的语言，以第一人称写了一封短信。在信中，我介绍了我是谁以及我需要解决的问题。当我写这封信的时候，我觉得自己就是小说家，正在写一篇迷你故事，帮助读者与故事的未来发展产生共鸣。最后，我把创意提案移植到某些包含情感内核的故事情节中去——使读者能够感同身受地体会到前景目标人群的感受。

受。

一小时之后，我带着这份创意提案和这封短信去见客户。

右脑决胜未来

为“最后的国家银行”提供创意的经历点燃了我的好奇心。凭直觉，我知道我的提议行得通，但是我需要更清楚、更明确地知道其中的原因。于是，我开始深入研究故事的主题，想知道它们是如何发挥作用的，以及怎样充分利用故事强大的力量。

自从语言形成之初，故事便伴随着人类。史前石器时代的穴居人曾经运用故事来解释巨大的猛犸象是如何逃跑的。每一天每一秒，在世界上的某个地方，一定有某个人正在讲述着故事。那么现在为什么越来越多的人又开始重视故事了呢？这就好像把注意力重新放在走路、说话，以及其他我们早已习惯的行为上。

作家丹尼尔·皮克创作了一系列关于如何改变世界的书籍，其中包括《全新思维：右脑决胜未来》，书中针对这种现象给出了一种可能的解释。他断言“‘左脑’的统治以及它所孕育出的信息时代终将让位给一个崭新的未来。到那时，‘右脑’的特质——创新、共情、意义——将主宰全世界。”皮克指出，如今我们可以通过机器来完成左脑发出的指令。由于这个原因，在工作中，右脑的技能将会得到越来越多的重视，其中有一项技能便是讲故事。皮克进一步提出，讲故事将会成为21世纪最应具备的基本技能之一。

30年前，约翰·奈斯比特在《大趋势》中预测了类似的现象。写这本书时，奈斯比特就预见到人类将会愈发地依赖科技。正因如此，他预测“高科技”需要“高感受力”来与之平衡。如今，每天有无数的事例证实奈斯比特的预言是多么正确。事实上，“人性化”这个词语已经成为我们的日常用语，而且通常与科技相关。

具有讽刺意味的是，高科技正在尽力实现这种平衡。互联网正在为我们搭建一系列可以用于讲述富有高感受力故事的平台。事实上，像YouTube、Facebook、Twitter等社交网站都为我们打开了讲述故事的大门。“你在想什么？”，“有什么新鲜事？”这类问题都是在邀请用户来讲述他们生活中的故事。通过这些媒介，我们可以和全世界分享我们的故事。Flickr和Picasa还允许我们通过图片来讲述故事。此外，短信以及电子邮件也都为分享彼此的故事创造机会。科技无疑将会继续为我们提供越来越多的工具，让我们能以故事的形式进行交流。

从故事到故事思维

好吧，我知道了。相比那些枯燥无聊的、硬被塞给顾客的信息来说，通过故事推销一件产品效果会更好。故事不会急于企盼一时的成效，相反，故事能促进好的结果产生。人们越来越依赖于故事。

事实上以故事为基础的消息传递在很早之前就已经存在了吗？“有还是没有？”没什么新鲜的，只是卖个关子。还是一针见血吧。

讲故事和故事思维是不同的两件事，意识到两者之间的不同是极为重要的。

首先最重要的是，讲故事是一种策略。它是一种工具，能够促使人们接受一种主张，并且邀请消费者参与进来，给人留下美好的记忆。如果能够被应用，它会是一种非常好的工具（很难在一个广告牌上或者是横幅广告上讲一个故事）。但是讲一个故事去卖一些产品和真正成为一个故事之间是有区别的。二者之间的区别在于，仅仅使用例子或者是暗喻去阐述一个观点，还是把这些观点演变成一种值得人们推崇的价值观。

讲故事是通过一些情节线索阐明一个销售观点，这些情节线索会把消费者放在一个虚拟的或是十分真实的角色当中。相比之下，故事思维是在品牌自身担当起一个领导角色的情况下发生的，这个领导角色所代表的信念与消费者所推崇的信念是一致的。所以，讲故事和故

事思维都利用了故事的感召力和原则。但是故事思维是一个计划的过程，这个过程帮助那些品牌营销人员更好地表达并且定义了一个品牌功能方面的信念，这种信念是一个品牌的根基，同时也正是这样的价值观维系了一个品牌的经久不衰。

我们把这件事分开来，换个角度讲。作为一个故事品牌扩散者（我们正从事于这样的秘密协议），你要像一个要跟全世界分享一些重要事件的作者那样思考。但是你不用构思一个带有重要主题或者是信息的情节，你在筹划一种方法，在文章当中用一种重要的世界观解决问题。你的品牌通过它旗下的任意一个产品或者服务去证实你公开声称的世界观。故事思维是一种全局性的战略，而不是为达到某一目的的某一个战术，它会使情节和主题之间相互支持。而另一方面，讲故事通常仅仅是介绍情节。

从相反的角度考虑也会有一定的帮助。你会看到很多故事思维都是从反面考虑的。通过仔细观察那些迟早会上的小玩意儿，你发现最终不得不放弃一些东西像橡皮泥领带保护剂、鞋的内增高、那种能让你在飞机上小憩的时候用到的理想物品诸如小啤酒桶大小的大腿枕。（有人会真正用到这些东西吗？）

如果一个广告宣称“伟大的上帝，这有一个更好的陷阱”。这很可能就不是一个故事思维。这些广告是专门针对产品功能的，而不考虑品牌，或者仅仅是以故事的形式出现，都是只有情节没有主题。故事思维除了给出问题的唯一解决办法之外，它也鼓励人们去相信产品之外更多的东西。“非同凡想”“尽管去做”“探索永不止步”，这些是经典的故事思维的主题。品牌的创造者除了交流他们强烈赞同的理念或者价值观之外，还解释了为什么在利益驱使之下这个品牌依然能够存在。他们信心满满地提供了一种产品代表的品牌，跟其他产品支撑的品牌一样，这实际上只是一个更好的陷阱。

除了能够提出主张之外，故事思维也催生动机，一个品牌有容易区分的和有报道价值的主张是一件好事。需要铭记在心的是，一种没有动机的主张就像一辆没有引擎的车。人们想知道为什么他们应该从你这买东西，正如他们想知道他们买的是什么样迫切。

讲故事是一种非常有效的方法，它能让你了解到你解决的问题，故事思维也能做到这一点，但是它能深入到核心解释为什么你的品牌能够存在。

把品牌看作故事

在关于故事的力量力的书籍中，你会发现安妮特·西蒙斯写的《说故事的力量：激励、影响与说服的最佳工具》⁴。这本书补充说明了最新探索出的讲故事的重要性，此外，还贡献了一句名言，让我可以悬挂在书桌上方。这句话就是：“用故事包装事实是一种强大的力量，能够为人们打开心灵之门，传递真相。”

这则引言阐明了故事最重要的一个目的：包装事实，使你要讲述的事实更加真实。故事并没有颐指气使地告诉我们应该如何思考和感受。相反，它邀请我们去思考，去感受自己的内心。这就解释了为什么我在处理“最后国家银行”的案例时会如此顺利。当时，我被要求向管理层陈述银行未来储户的想法和感受，并且依此去构思一个传统的创意提案。但我并没有用一两句话事实来描述他们的潜在客户，而是再现了这个目标，并邀请银行的管理者们来看他们未来的客户将会是谁。

许多成功的品牌都借鉴了安妮特·西蒙斯所提到的“包装事实”原则。一些优秀的品牌，像哈雷戴维森、迪士尼、乐斯菲斯等，不仅仅依靠事实来让人了解产品，还极其重视“包装产品”。尤其是，他们会把产品宣言包装成自己所支持的重大事业来推广，让人们能够认同这种人生目标。哈雷崇尚自由的生活，迪士尼崇尚魔法的乐趣，而对于乐斯菲斯来说，探索永无止境。因此，当我们在某种程度上认同了这些品牌的目标时，相对地，会更愿意接受广告商的自吹自擂。

讲故事的作用之一就是创造出了一种适用于所有品牌的扩散方法。当我们选择开某个品牌的轿车，喝某个品牌的啤酒，或是用某个品牌的牙膏时，也是在某种程度上认可这些品牌

所承诺的功效。但是，最终能够赢得顾客忠诚度和喜爱的品牌一定是经过包装后得到顾客认同的品牌。

所有的品牌都有潜力做得更好，而不是单纯地解决功能性的问题。如果我们能把品牌看作故事，我们便不只是在寻找买家，而是在寻找相信这些故事的人。他们会通过T恤衫、保险杠上的贴纸以及像文身一样永久性的事物来为他们所喜爱的品牌布道。当然，我不会在棒球帽上写上字来宣传我与“魅力”牌卫生纸的联系，但即便是非常私人化的卫生纸品牌的选择，也能彰显出我的个性。

故事的构成方式

在我写这本书的时候，就已经有许多关于讲故事或者如何把广告转化为故事的方法了。我需要强调的是，故事结构或者故事组织的方式可以增强品牌吸引力。这更像是作家通过写小说来传递重要的信息，而不是销售人员在完成销售配额。

虽然，讲故事的技巧充满创意就会有力地传达出好的情节，但是考虑到某些媒介的限制，这些技巧并不能总是奏效。即使有可能的话，也很难将一个精彩故事的开端、发展和结局完整地呈现在一个7个字的广告牌上或是一个15秒的广告里。与此不同的是，借助故事思维人们把品牌看作故事，并运用和作家相似的写作技巧来构建故事的开头部分。具体来说，就是要在讲述之前，确立品牌故事的定义。因此，本书并不会给你建议，告诉你是应该使用第一人称还是应该第三人称，也不会探讨倒叙的用法，或是如何制造悬念，构成讽刺。即使你不会这些技巧，当你用上我们所说的这个方法，无论是需要讲述故事、提供演示、运用视觉隐喻还是任何其他传播手段，它都会助你一臂之力，提供一个恰当的、最具创意的方法。

这种方法借助故事的构成方式，并将其应用到品牌思维当中。就像前面讲过的，这是一个有计划的筹划过程，鼓励你把品牌看作是由鲜明丰满的人物、情节和主题构成的故事。借此，你将会掌握一种行之有效的方式来组织并简化你的想法。它将帮助你依照真正想要实现的目标，规划出一个更美好的前景，而不是异想天开，并且帮助你更有效地与人交流，你的想法会更好地被理解。同时更大程度上地理解和你的品牌相关的每一个人，这些都能更好地提高品牌效应。

把品牌看作故事，首先你要清楚地知道什么是故事。我发现，这并不像听起来那么简单。我们每天都在观察、聆听、讲述故事。我们都知道什么是故事，对吗？但是你会发现，在不同的定义之间选择出什么才是真正的事情，既是困难也是挑战。

讲故事需要的是直觉

不久之前，我决定学打高尔夫球。小时候我经常打棒球，而且平时也非常热衷于打网球。所以我想，“好啊，这有什么难的？”高尔夫球还更小，击中一个不动的小球能有多难呢？

几个回合之后，我意识到，我花钱就是来这输球交场地费的。有一天，在玩18洞的第六个小时，我击的球从树上反弹回来，落到身后25码的位置，打中了一个朋友，他几乎带着哭腔，喊道：“吉姆！在你杀人之前，能不能先去学学怎么打高尔夫球？”实际上，他的话严重了，我不是故意的。

我的第一节高尔夫球课的全部内容就是由一位教练拍摄记录我的挥杆。教练用一些复杂的电脑程序，向我展示我的站姿不直、膝盖过分弯曲、握力不足、没有对准、球位不当、后摆过快、重心没有转换、挥杆由内向外、手腕无力缺少平衡而且没有随球运动。我觉得好像只需要把球打得远一点儿就可以了，但他却告诉我，我需要更多的指导。于是，我决定听听其他人的意见。

第二个教练也进行了类似的拍摄训练，但是他并没有一一指出那些令人不快细节，而是把问题归结为三类：站姿、挥杆以及随球动作。（当然，这也差不多涵盖了所有问题，但

是他使这一切听起来并不那么可怕！）接下来，他分别指导每一个步骤。在课上，他解决了第一个教练指出的所有问题，但是由于把问题集中在了三个方面，他并没有给我带来太大的打击。

上了一段时间的高尔夫球课之后，我还是不断地失球，但是我已经不再是从前的“球场杀手”了。

与高尔夫球不同，讲故事需要的是直觉。没有人告诉穴居人该如何讲故事。我敢肯定莎士比亚也没上过什么讲故事课。然而，构建一个故事，尤其是一个精彩的故事则需要更深刻地理解故事结构。为了分享这个品牌规划过程中最重要的概念，我决定效仿第二位高尔夫球教练。不是一下子把所有的事情都抛给你们，而是从简单地引入构造故事模式的技巧开始，随后再展示该如何在实践中运用这些技巧。

构造故事模式的技巧

品牌思维的目标是创建一种关系或与潜在需求者保持联系。为了实现这一点，需要做到两点：首先，品牌必须应对每一个困难并且成功地战胜困难所带来的挑战；其次，在这期间，品牌必须着手深化与潜在需求者的关系，并让这种关系随着战胜一个又一个的困难而得以强化。

品牌的主体包括品牌的外部层面或者叫品牌行为的组成部分。对于品牌来说，外部层面包括价格、包装、产品特征以及功效，所有的这些都可以通过五官感觉辨识。对于未来人们来说，外部层面主要指身体对产品的需要或者产品生产出来可以解决的问题，也就相当于，寻找一部符合预算的车或购买缓解头痛的非处方药等。

每一个主体的核心都位于其内部层面。它由品牌内在的信念和价值观构成，是品牌和目标需求者的最终动力。除产品包装和功能之外，它还包括附加于品牌之上的精神力量和情感价值。对于潜在需求者来说，产品的内层解释了为什么一个品牌会比其他类似的品种更受青睐。虽然内部层面与外部层面的联系有些复杂，但接下来当你读到关于每个主体的概述时，这一切都会变得一目了然。此外，本书的第二部分也会更详尽地解释每个主体的构成，并且展示这一模式是如何在不知不觉中带来启迪的。

人物主体

任何品牌都有两个主要人物：主角——品牌自身；它的受益者——潜在需求者。品牌不仅为潜在需求者提供独一无二的产品和服务，还寻求与其培养起一种联系，建立对品牌的忠诚并将潜在需求者变成品牌的倡导者。为了实现这一点，品牌必须应对一些困难。

困难

传播领域所讨论的困难通常都与需求有关。从故事的角度来看，接受就是我们所面临的困难，这些困难阻碍了需求者和销售者与品牌建立联系。每战胜一个困难，品牌和潜在需求者的联系就会更紧密一些。直到所有的困难都被有效地解决，潜在需求者才能经得起其他竞争品牌的宣传诱惑。

人物主体层

品牌主体和潜在需求者这两个主体又各自拥有两个层面。外层由身体特征和行为特性构成。内层由更深层的、常常由隐藏起来的信念和价值观构成。这些与人物行为有关的信念和价值观，支配着人物的行为。

1a.品牌主体的外层

品牌主体的外层由产品的外观设计和潜在需求者外层所需的功能构成。如果品牌代表的

是一种服务，那么这种可提供的服务，即服务的作用，便是品牌主体的外层。事实上，品牌的外层既是感受也是现实。它既代表了人们对品牌的需要，也呈现出品牌在现实中应该如何去做。

2a.潜在需求者主体的外层

潜在需求者的外层首先包括可量化的特征。通常是指传统的人口统计学特征：年龄、性别、收入以及教育程度，也包括对人物身份的推断（例如：父母、学生、采购员，等等），还有可能包括年龄段信息（例如：带小孩的已婚夫妇、上了年纪的人、退休者，等等）。如果你熟悉克拉瑞塔斯（Claritas）公司的PRIZM⁵市场细分法，你可能会想到他们对地理人口群体的描述，这构成了潜在需求者的外层。

潜在需求者的外层主要包括对需要解决问题的描述，有可能是潜在需求者想要实现的功能（例如：能够在寒冷气候下工作的汽车电瓶，或者更短的停机时间）；也有可能是先前的功能出了问题，需要另外一个或者更好的解决办法。

1b.品牌主体的内层

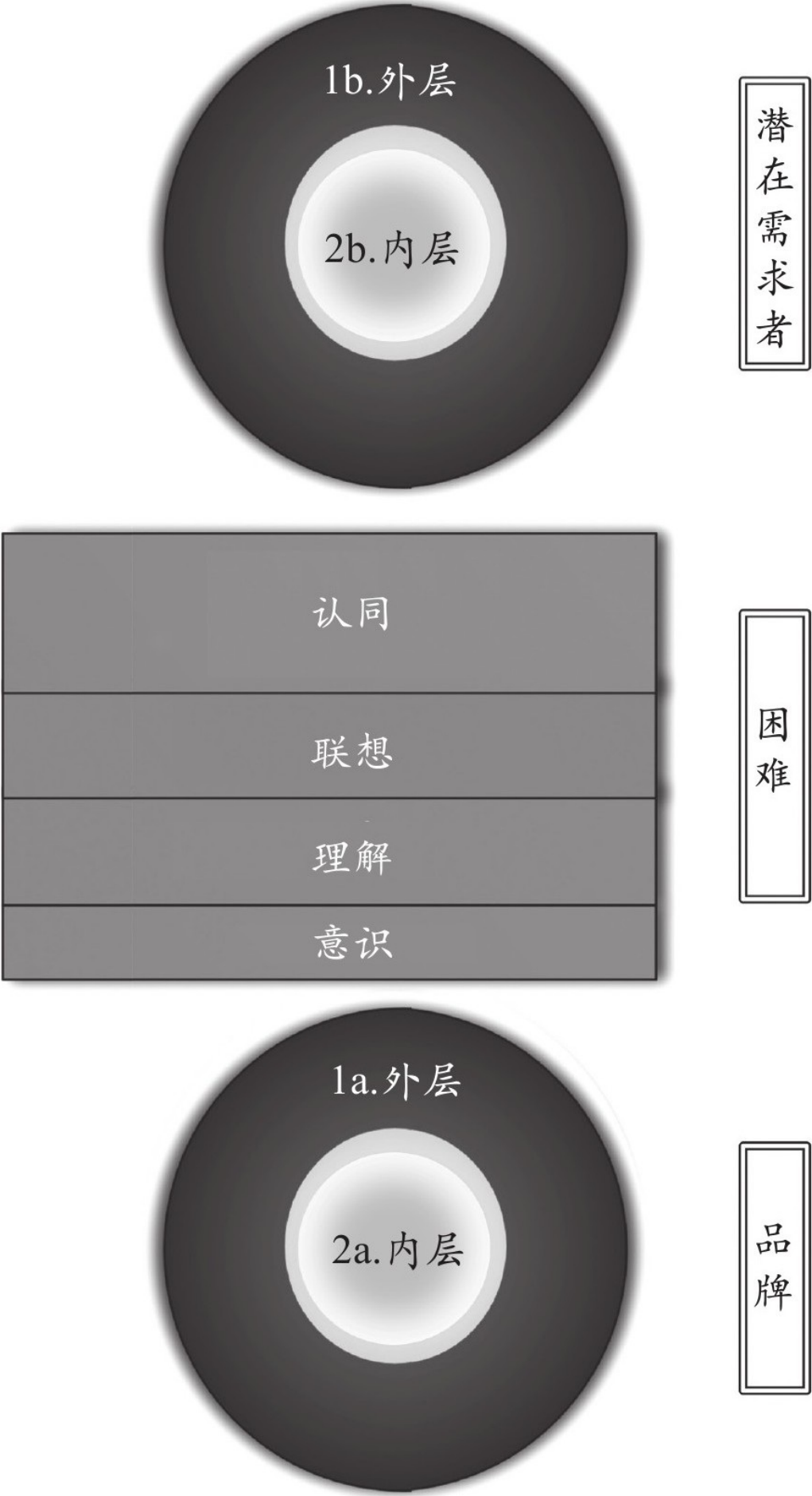
在某些情况下，品牌的内层指品牌的本质或者遗传基因（DNA），由品牌传递出的价值观和信念构成。如果品牌的外层是教堂，那么内层就是教堂中的宗教信仰。一旦品牌的内层和潜在需求者的内层相连，便能够建立起更为亲密的关系，这就好比人与人之间对重要价值观的认同。

2b.潜在需求者主体的内层

这一层构建起了潜在需求者自身或者他们梦寐以求的身份，被视为与品牌建立内在联系的关键。它与品牌相关，由潜在需求者的价值观和信念组成，被视为未来品牌与潜在需求者关系的潜在基础。

如你所见，在对这种模式的描述中，建立品牌与潜在需求者的关系一直是贯穿始终的首要目标。你将会在下一章中找到这样做的原因。

故事品牌扩散模式



包装的艺术02：离开故事的品牌不会走得太远

20世纪60年代，施乐（Xerox）⁶已经成为全球知名商标。办公室里安装一台施乐牌的复印机已经成为一种趋势。由于拥有良好的知名度，施乐决定进军其他领域。它们想进入电脑和数据处理技术行业，但是在耗费了多年时间和数百万的资金后，最终功亏一篑。

一个品牌凭借某种产品出名之后，就很难改变人们对它的看法，即使有可能，也是非常困难的，这一点不足为奇。在市场营销的历史长河中不乏这样的例子，有的公司想借助自己成熟的品牌推出新产品。

金吉达公司⁷曾尝试告诉我们，除了香蕉之外，它们还可以销售其他产品，但最终不得不以宣告失败告终；乡村时光柠檬饮料⁸也被迫停止销售苹果酒；旁氏刚刚开始生产牙膏就放弃了；成千上万类似的故事都以失败告终。

当然，也有例外。比如苹果公司，它从一个电脑品牌转变成一个可以生产电话、平板、电视机的品牌，并且谁也不知道它下一步会生产什么。耐克也是一个例外，它从一个运动鞋品牌成为一个知名的田径设备及装备供应品牌。还有，布兰森（Branson）利用旗下品牌维珍不停地成功推出新产品。这到底是怎么回事呢？

这是因为苹果从来不是一家只卖电脑的公司，耐克也不单单是卖运动鞋，维珍几乎可以销售任何东西。为什么呢？因为它们销售的不是品牌，而是故事。

品牌是单层的，而品牌故事则是双层的。它们有一个共同的外层，是通过使用某一产品获得的结果或者功能性收益。但是，品牌故事又多了一个内层，这个内层给了品牌距离感和历史感。这就好比是高尔夫球，与网球相比，同样击打一下，实心的高尔夫球可以在空中飞的距离更远一些。这个内层由实际价值观和信念构成。

当选购一个品牌时，我们通常根据功能差异进行取舍。而当购买的品牌背后有故事时，我们所购买的就是一种不一样的重要意义。

如果你的品牌仅仅只有外层的话，无疑它的成长是有限的。但值得庆幸的是，你可以随时去发现并宣传它的内在意义，也许施乐公司想要去卖电脑之前还应先去考虑一些事情。也就是说，在这个过程中，可能会遇到一些挑战。

首先，品牌的内层必须是真实的。对于品牌的内层而言，一个要素是它必须有令人称赞的服务。当一个客户要等待20分钟才能得到售后服务时，这个品牌的价值就会迅速降低。对于品牌的内层而言，另一个要素是它的便捷性。如果客户在购买产品时受到诸多限制，那么你的信念和做法就有不可逃避的责任。请记住，故事背后的真相是要不断地接受社会媒体检验的。因此，你必须通过方方面面去展示和加强故事的真相。不一致是真实性的克星。

第二，客户并不关心你自己是怎么看待你的品牌内层的。他们关心的是自己是怎么认为的。与外层不同，内层更多的是客户自己看到的功能，而不是你告诉他们的。当我们购买某一品牌时，实际上是我们在雇佣它。你会对一个候选者宣称的诸如“我信赖团队合作”“我喜欢努力工作”这些内容相信多少呢？仅仅告诉别人自己的想法是远远不够的，必须要将这些想法展示或演示出来。

我们会经常看到一些这样的广告流行语“卓越就在你的身边”或者“愿意为您服务”。但是，最好的广告不是自我吹捧。它们会用这样的一些口号来表明自身的内层，像“非同凡想”“尽管去做”或者“探索永不止步”，这些理念会与客户心中的想法产生共鸣。它们并不仅仅是一些流行语。它们与自己的品牌故事一样真实。

你的品牌必须能够解决问题并且可以提供机会。但是，如果你做的所有事情仅是告诉客

户你的产品是用来干什么的或者它和同类产品相比如何好，那就好比在给他们讲一个只有情节没有主题的故事。如果想要脱颖而出，你必须通过你的品牌一直坚持的信念来完善你的故事。每一个产品都会成为一个新的篇章，一个更伟大的故事。去想想故事，而不是品牌或者产品，那么你将会持续得更久，走得更远。

第3章 认同感：故事惊人力量背后的科学

第3章 认同感：故事惊人力量背后的科学

故事能在多大程度上

感动我们，取决于我们对它的认同。

或许，故事就是灵魂的语言。

——布琳·布朗

这则引言抓住了故事的本质。它解释了与事实和观点相比，为什么故事的力量是如此强大。对于品牌来说，显然也是如此。品牌也有灵魂，或者说，为了能够从众多竞争对手中脱颖而出，品牌也至少应该拥有灵魂。然而，我们所面临的最大挑战是如何真实地再现品牌的灵魂，而不是将它仅仅作为一个生产出来的产品来介绍。那么，我们应该去哪里寻找品牌的灵魂？一旦找到了，又该如何去诠释它？走进故事里，进一步研究故事的构成，这些问题会迎刃而解。

在开启这次的发现之旅前，我们需要一张地图。说得专业一点儿，我们需要为故事下一个易于执行的定义，来解释与其他的交流方式相比，故事的结构是怎样显得与众不同，以及怎样把故事看作是一种模式。在它的启发下，学会把品牌也想成一则故事。

什么是故事

肯德尔·海文在《故事：惊人力量背后的科学》一书中，给故事下了一个巧妙简洁却非常实用的定义：

故事是关于主人公战胜困难，实现伟大目标的描述。

只要有一个人，不管他是现实存在的还是虚构的，解决了问题并朝着目标迈进，这就是故事。

海文认为故事是主人公“战胜”了困难，但并不是每个故事都有一个完美的结局。事实上，正是因为困难没有被战胜才成就了某些精彩的故事。与喜剧形成反差，莎士比亚称这类故事为悲剧。所以，我稍稍改动了海文的定义，多加了一个字，用来定义本书中的故事：

故事是关于主人公战胜困难，去实现伟大目标的描述。

只需要一个小小的改动，我们便可以更好地前进。

什么是“好”故事

什么才是“好”故事？作为一名科学家，海文非常客观地描述了什么是故事，但没有解释什么是“好”故事。为此，必须求助于艺术家。幸好说到讲故事，我们人人都称得上是艺术家。不过，你认为好的故事，我不一定也觉得好。然而，仍然有一些普遍的原则可以用来区分好故事和坏故事。你很快就会看到，这些原则对于故事思维来说也同样重要。想象一下，有人在给你讲一个故事：

乔开车去听音乐会，这时他听到前轮发出了砰砰砰的声音，好像要爆胎。

“哦，我的上帝！”他想，“车胎要爆胎了！”

他把车开到路边停下，修好了轮胎。全能的上帝，哈利路亚，他及时赶上了音乐会。

虽然这则故事符合我们下的定义，但是如果我说它不可能人人爱看，大家一定不会反对。这是一个讲起来平淡无奇的故事。如果有人向你讲述这样的故事，你很可能会礼貌地点头微笑，情不自禁地想“谁在乎这些？”因此，即便一个故事满足了故事的定义，也不能保证它就一定会有趣。我们需要进一步发掘是什么使得故事变得更好、更吸引人。

情节和主题

解构故事中的要素可以回答什么样的故事是好故事。解构故事中的要素还会让我们发现精彩的故事和人见人爱的品牌之间存在着巨大的相似之处。其中最重要的相同之处就是二者都有情节和主题。这两个关键要素是故事构建的基础。

首先，让我们来定义一些关键词。

情节，就是组成故事的事件。

故事的主题，是信息、道理或者寓意，它们从故事的情节中产生并赋予故事以内涵。

换句话说，情节描述事件；主题解释内涵。

让我们仔细研究这两个要素，并探讨其在品牌扩散中的应用。从故事的情节开始讨论吧。

情节作为故事的组成部分，是有逻辑的、合理的、连续的。情节最重要的功能之一就是帮助读者理解构成故事的事件。故事的情节是通过一定的模式来展现的。

例如，推理故事的模式是这样的：在一起案件中，B或者C被认为是凶手。我们的大侦探X推断凶手既不是B也不是C，而D才是真正的罪犯。不可思议的是，D是警察局局长。故事结束。

爱情故事的模式可能是这样的：A与B结婚了，他们有了孩子。A是个快乐的母亲，但却是个寂寞的妻子。后来，她遇见了C，陷入了疯狂的恋爱。经过了一段长时间的内心挣扎，她决定向B坦白她有情夫。B杀死了所有人，包括他自己。故事结束。（我更青睐于完美的结局。）

重点是情节必须有逻辑。不管故事中发生了什么事情，最后，问题都要得到解决，要么是故事最终给出了答案，要么是我们自己找到了答案。不管怎样，我们最终都要得到一个合情合理的解释，否则，是不会满意的。

另一方面，主题用来解释“为什么”，或者说作者除了卖书或电影剧本之外讲故事的目的。有时，主题也指道理、信息或者寓意，总之，主题是作者对人性的真实写照。

在孩童时代，寓言或者童话让我们了解简单的主题，比如，“不要贪心”，还有“先学习，后玩耍”。有时，主题会在故事的结尾清楚地显现出来，有时会留给我们自己讨论。但是，不管怎样，只有自己才能决定主题是否与我们有关。

对于情节的反应，来源于我们想要减少不确定因素并发现事情是如何解决的。情节是由我们大脑的逻辑思维来处理的。相比之下，我们对于主题的反应通常是出于本能的，因为它是受意识阈限之下更为深层的情感所支配的。在任何情况下，主题都是主观的。是否认同故事的主题取决于它是否与我们内在的信念相一致。而且，故事的主题是否符合我们的信念，决定了是否能和它建立起情感联系。我曾经看过一部电影，影片对虐待儿童的行为和虐童现象存在的普遍原因进行了强烈的抨击。许多天之后，电影带给我的影响仍然挥之不去。

也许通过上述对情节和主题的讨论，你已经可以轻而易举地找到故事和品牌的相似之处。如果还没有，你可以把情节想成某个品牌生产出的产品，而主题更像是这个品牌本身。

让我们看看它们是如何联系在一起的。

情节和产品

情节好比产品，必须提供有真正价值的体验来证明读者所花费的时间和金钱是值得的。情节和产品都依赖于创造者所提供的事实（在小说中，则是虚构的事实）。然而，不管情节或者产品多么有趣，都无法传达出超越功能性用途以外的内涵。

以詹姆斯·邦德系列电影为例。虽然我们非常喜欢看，但这类电影的全部意义仅仅在于悬念、特效以及一个能够吸引世界级美女的男人。詹姆斯·邦德电影的典型作用在于它提供了一种脱离现实的幻想。的确是这样，有时候，我们需要一点儿不切实际的幻想。但詹姆斯·邦德的电影几乎从没有获得过奥斯卡最佳影片提名。获得最佳影片提名的反倒是那些在情节和拍摄价值之外更有意义的电影，除了能够让观众有一次不错的观影体验或是哈哈大笑之外，还提供了附加价值。这类电影传递了一种价值观，给予我们启迪，赋予我们力量并且教会我们了解自己，或者向我们强有力地传达出影片创作者需要我们了解和重视的信息。

产品设计出来是为了解决问题，或者提供某些解决问题的可能性，这类似于通过主人公或者其他人物展现问题如何得以解决的过程。但是人们为什么愿意花更多的钱来买名牌商品而不是那些普通的产品？为什么人们愿意买一只价值150美元的钢笔而不是仅需29美分的比克笔？理解了品牌的主题，便会找到答案。

主题和品牌

品牌能够提供情节和产品所需的情感联系来吸引未来的消费者。注意，我在这里使用了“能够”这个词。这是因为，如同我之前提到的詹姆斯·邦德的例子，有时候品牌几乎不能提供情感联系。情感联系过弱，品牌名称便不能使产品从竞争环境中凸显出来。在这种情况下，品牌形象也显得毫无特色。

一个拥有丰富内涵的品牌能够使产品变得意义非凡并且令人难忘，这是因为，除了一些功能性的用途之外，品牌自身重要的价值观和信念也可以帮助那些认同它的用户坚定地喜爱上这个品牌并乐于与其他人分享品牌文化。这就如同爱情故事可以让人浮想联翩，电脑也可以被赋予价值观和人类的信念一样。

对于品牌来说，挑战就在于如何像故事的主题一样发挥作用，以及如何效仿故事传达主题的方式。本书的主要目的，就是展示在讲故事的过程中应该如何应对这一挑战。这方面的例子举不胜举。但是请允许我通过一个示例来讨论我所认为的最重要的方法，它可以使品牌从类似故事主题的推广中获益。而且你会发现，对于品牌来说，即便拥有了所谓的“主题句”，也并不意味着它就拥有了真正意义上的主题，并且能像故事主题那样发挥作用。事实上，许多所谓的“主题句”提供的只不过是情节的概述。

主题认同

“故事揭示内涵，但从不会指明内涵。”这则引言出自德国哲学家汉娜·阿伦特，我经常用它来解释品牌如何从我所说的“主题认同”中获益。

故事能在多大程度上感动我们，取决于我们对它的认同。故事用说明性的介绍和逻辑论证直白地告诉我们作者打算传达的意思，那是社论而不是故事。读完故事，我们自己会判断它是否有意义。说服我们应该用某种方式思考和感受，就如同喜剧演员直接说出他的笑话为什么可笑。当我们认为主题有意义并赞同这些含义的时候，就实现了“主题认同”。在这一方面，故事为品牌提供了无数的经验。

我们曾经与一家赌场合作，他们希望人们认为赌场是时尚炫酷人群的聚集地。为了宣传“时尚炫酷”的理念，他们打出这样的广告：“我们都在这，就差你了”。另一则广告的标题是“感受时尚的氛围”。我们的首要任务是使客户相信，时尚炫酷的人通常不会告诉别人自己很酷。事实上，客户的广告犯了主题认同的大忌——主题“告知”。

不需要宣传这家赌场有多酷，只要能让观众把“酷”的特质和赌场联想在一起，就会比直接告诉他们这家赌场很酷好得多。事实上，我们的广告不需要任何画外音。广告只是通过养眼的特技效果和令人浮想联翩的画面，来展现梦寐以求的生活侧面。实际上，广告只是在试图展示赌场的“氛围”，没有吹嘘自夸，让观众自己去判断喜不喜欢这家赌场，这家赌场是好事还是坏事。结果观众表示很喜欢。这则广告为这家赌场赢得了超高的人气和不菲的收入。

如同故事的主题，作为品牌最好留给别人去诠释，而非自己来解释。解释得越多，品牌的影响就越容易被忽视，甚至更糟糕，引起反感。通常情况下，很少有人喜欢被别人告知应该如何去思考。在通过价值观影响人们和将这种价值观强加给人们之间，应该画出一条明显的界限。一旦界线被打破，品牌前进的道路也就走到了尽头。

理解了故事主题发挥作用的方式，便更能体会到将销售者赋予品牌的价值观外化成陈述是毫无意义的。然而我们却在不断地对品牌价值进行解释，轰炸消费者的视听，典型的开场白都是从代词“我们”来开始，例如，“我们关心、帮助、了解、认为、相信”等等。我们怎样想不重要，重要的是，人们怎样想以及如何看待我们的品牌。

著名的大品牌都是用讲故事的方式，通过暗示而非明示，来传达品牌的核心价值。他们推广品牌时会用这样的句子，耐克会说“想做就做”，苹果公司会说“不同凡响”，而美国陆军会在宣传片里说“助你实现所有愿望”，这些真正意义上的主题句在暗示而不是去解释品牌的真正内涵。

补充一点，重要的是要知道，只有当主题和品牌与我们所认同的价值观和信念紧密相连时，才会取得最好的效果。赛斯·戈丁⁹说：

最好的故事从不教给人新的东西。相反，最好的故事认同读者的想法，使每个读者感到他们的想法是聪明、可信的，还会提醒读者他们是最正确的。

然而当我们塑造品牌内涵时，我们却步入歧途，甚至自毁前程。对于成熟的大品牌来说这一点尤其需要注意。一些品牌，它们的内涵已经在人们心中根深蒂固，可是常常为了推陈出新，试图改变现有的价值观念，进而走向极端。奥兹莫比尔牌汽车¹⁰就试图这样说服我们“它已经不再是我们父辈的汽车了”。最近，肯德基也在引进烤鸡试图让我们“忘掉肯德基”，然而却丢掉了生意，因为它忽略了一大批忠实的炸鸡消费者。还有杰西潘尼¹¹最近也像许多品牌一样，不遗余力地走上与自己品牌个性背道而驰的方向。

在各种有关如何运用故事的讨论中，你会了解到主题和品牌之间更多的相似性。但是，首先，让我们把注意力转向故事模式建立的基础。

讲一个属于自己的故事

我经常被问到这本书当中所讨论的那些故事品牌扩散的原则是否能够被用于个人品牌的营销或者销售当中，答案显然是“可以”。

就像之前所指出的那样，只要你是有出生证明的人，你就可以形成自己的私人品牌。随着品牌名气的扩大，你的名字被越来越多的人知晓。并且作为一个品牌，你既拥有内层也拥有外层。

你的外层是由你告诉人们你做了什么，以及你怎么做成的。它包括你的成就、经历和你的职业规划等。不幸的是，大部分私人品牌在这里起步，也止步于此。自己好好想一想不是这样。就拿领英（LinkedIn）来说，大多数人在这个网站上提供他们真实的自我介绍和想

法，并带有一些第三方的证明书或者是推荐，以获得用人公司的青睐。

对你来说这是个机会。就在这一刻，你能够丰富你的简介或者关于私人品牌的任何描述。通过与传统的自我介绍相反的方式发现、创造和展示私人品牌的内层，让自己脱颖而出。这里有些想法会告诉你应该怎样去做。

为广告公司进行招聘的时候，我总是问一些这样的问题：“你为什么决定进入广告业？”通常来说，我会得到一些反复排练过的答案，比如“广告业既需要左脑的思维也需要右脑的思维，而我两者都擅长”“我认为我最大的长处就是有创造性”，或者是“我想开始从事多样的事务”。

实际上这个问题为你讲述一则属于你的故事提供了一个巨大的契机，同时也会反映出你是一个什么样的人。能让你脱颖而出的最好方法就是讲述一个能够突显出你事业决定的个性故事。不要逃避那些能够反映你个性的方法。简历不一定非得要滴水不漏或者完全属实。幽默一点、健谈一些，甚至可以用自我调侃的方式展示那些证书背后的你，是一个富有生气的、有血有肉的人。

尽量避免把你的信念和价值观直接告诉给听众。用暗示的方法来代替。比如尽量去放大一个你最喜欢的引证，并且解释你为什么喜欢它。当我引用我最喜欢的引证的时候会说：“有人曾经告诉过我这个故事，但是他们还没来得及用自己的方式讲述给我的时候，我就被说服了。”寻找那些能够跟你产生共鸣的引证，并且用一种能暗示出你所代表的东西的方式引用它们。你可以在简历中、在面试的时候或者任何需要做自我介绍的场合这么做。

谦虚一些。当然了，你的那些证书在很大程度上能够说明你的成就。与其让别人听你说你取得了多大的成就，不如解释如何获得了这些经历对你更有帮助，更令人愉快。你可以这样说：“我非常幸运，刚刚走出校园，就有幸成为两名受雇于惠普训练计划的大学毕业生之一。在惠普知道了的重要性。”通过谈论你从某些或者是所有的经历当中学到的经验来反映出你的信仰和价值观。比如：“在我为宝洁工作期间，我懂得了的重要性。”

聊一些你的私人生活，为工作之余的你增添异彩。“我是一个皮礼士糖果盒¹²的狂热收藏者。”“休息的时候，我会积极地参加青年商业社¹³的活动指导高中生。我把这看作一次宝贵的机会，帮助那些有天赋的孩子长大后成为有创造力的人。”

如果可以的话让你的行为更富感召力。比如你已经写好了一篇文章，做了一个演讲，设计了一个用来讲述你生活中发生的故事的照片展板……把你的观众吸引过来，让他们更好地了解你是谁，你看重的是什么。

总而言之，就像是任何一个品牌一样，介绍你的内层要依靠“展示”而不是直接“告诉”别人。演示、阐述并且让听你故事的人了解你的想法，走进你心里，帮助他们亲身感受你是谁。

邀请潜在客户讲述他们的故事

告诉他们你想再多了解他们一点儿，让他们告诉你是什么原因引起了他们的兴趣。“我只是好奇，我知道你就是X品牌背后帮助它重整旗鼓的人，是哪一点触发了这次成功的转型？”或者是“你为什么决定从经营领域转移到市场领域呢？”要保证给你的潜在客户提一个开放式的问题，或者让他有机会畅所欲言。在你的潜在客户回答问题的时候，注意听他们的信仰和价值观。通过你的问题去了解客户，把他看作一个有思维有感情的人，而不仅仅是消费者。

了解你的品牌故事。着眼于超越现状，会使你的品牌和其他品牌在二选一的抉择中胜出。了解你的品牌信念以及它代表着什么，并且将它们展现出来。告诉你的潜在客户你能够保证产品的质量是一回事；而让他们了解你的公司坚信自己产品的性能，可以提供五年的质保会让他们觉得你们的产品几乎不存在质量问题，则是另外一回事。

想想那些障碍。记住最终的目标是进入到第四个阶段，建立一段牢固的关系使其成为销售的推动力。记住这种关系必须建立在拥有共同的信念和价值观的基础之上。你一定要了解在你、你的品牌、你的潜在需求者以及你客户的品牌之间，共同的信念和价值观是什么。

用“我”的视角去叙述能帮助你更好地了解你的潜在需求者。写下你对潜在需求者内层和外层的描述，保证描述的真实性。清楚地描述出你认为他可能遇到的障碍，以及你和你的品牌如何帮助他们去克服这些困难，用这种方法让自己融入潜在需求者的世界中去。戏剧化地夸大障碍并且向他展示你的品牌是如何帮助一位特殊的客户找出了解决方案。

用有趣的语言。暗喻、明喻、类比能够让人在脑海中形成画面，这是光靠讲述事实达不到的效果。一位销售人员曾经为不得不推迟我们的第一次约会向我道歉。他本可以说，“我很抱歉耽误了您这么长时间，但是最近真的是事情太多了。”然而他却和我说，他“比一只被关在摆满摇椅的房间里的长尾猫还要忙。”我的第一感觉就是，“这个人肯定非常有趣。”

最后，不要把你自己局限于只读实用性的书籍，就像我们这本书。为了充分地理解故事的说服力，要去读故事。锻炼你的鉴赏力，去感悟这些故事是如何影响你，以及为什么会这样。努力去辨识故事中主要角色内在的价值观，找出推动他前进的那些信仰和价值观。看一看小说家们如何推销他们的观点。这样，你就会理解为什么故事的塑造会胜过所有平铺直叙的解释。

呈现真实故事的五种方法

寻找真实故事并不是一件奢侈的事情。由于超负荷的交流渠道以及缺乏信任（和令人厌倦）的广告信息，我们必须通过真实故事来表达品牌真实的情感核心。

但是，首先必须清楚你在寻找什么。不要指望你的电梯式演讲或者独特的销售主张。你的真实故事不是这些。当你告诉客户你的产品有一些独一无二的功能时，电梯式演讲可能会让你前进一层。但是能让你不停向上攀升的关键点存在于你的真实故事、信念、事业或者你想与之关联的人们价值观念里。如果你的表达方式能够和客户的世界观产生情感共鸣，并且走他们走的路，那么短期买家将会成为品牌忠实的长期拥护者。

没有夸张的销售主张、自负的广告词，一个真正引人注目的品牌故事可能坐等着就可以把客户变成参与者。就算是躺着睡觉，品牌故事也想着为你提供一整套框架思路从错的中辨别出对的，从坏的中辨别出好的，从无关联中识别出有关联的。

为了找出、宣传以及明确阐述真实的品牌故事，必须首先看到品牌的内在品质。它不能被仿造。发现了品牌的内在品质，机遇也能在那些毫无意义的信息的压迫下发出声音。但是，如果你还是听不到机遇的声音，也可以再试试下面五种方法，让其发出更强烈的声音：

1. 阶梯式展开

从你的产品或者服务中最重要的功能开始：省时、省钱、便捷或者是更安全，然后去想一下和这些功能相关的一些潜在的价值，例如，自在的、简单的或者更安全的。获取这些信息的方式是问一下自己为什么你的品牌提供的这些功能是重要的。然后再问一次。要持续不停地问，直到你获得可以支撑你的品牌的人的价值（创造性、爱、内心的平静、放松等等）。一旦你发现了这些，就要考虑如何去拥有它们。

2. 你的故事不是那样

另外一个获取故事的方式是要清楚它的对立面是什么。如果你采取了错误的方式来做这件事情，它会是什么样子？你的最低价值是什么？你的品牌中最不想要的东西是什么？

3. 描述你的敌人

想象一下你想要超越的敌人，例如，浪费时间、压力、反应迟钝等等，然后最大限度去描述这些敌人的特点，并最小化描述自己的特点。有时以不可思议的事情铺就而成的路会带你到想要去的地方。

4. 找一个榜样人物

把你的品牌想象成一个故事人物。有很多书籍所描述的角色原型都可能和你的品牌有关（照顾他人的人、特立独行的人、智者等等）。如果你找不到，那么努力去找一个和你的品牌最像的英雄故事主角，来解释一下为什么英雄人物所具备的品质是重要的，但是要清楚地区分他们做什么和为什么做。例如，超人的目的并不是单纯地从高大建筑物上跳下来，而是为了保护美国。

5. 从客户或员工那里得到反馈

问一下客户或者员工，他们认为你最大的价值是什么。通常，他们会基于对你的品牌和竞争对手的品牌的实际使用经历来说明，这样你就会清楚或者更明白为什么需要把故事讲得更好。

我并不会说这是件简单的事情，而且它也不是让人不经意间发现的东西。你要一直陪着它，直到看到、听到并且感觉到你的品牌中真实的故事。你为发掘它而付出的努力终将得到回报。

故事大师告诉我们的五件事情

在我们的交流过程中，讲故事是强有力的工具之一。从牙牙学语开始，人们就不停地通过讲故事来教导我们、激励我们，这是其他交流方式无法做到的。我还没有见到过哪一个人会去电影院看一个随机的、与事实无关的介绍。

通过学习故事大师们的技艺，我们找到了故事的运行模式。他们的做法和营销人员为了打造具有吸引力的品牌标志所做的努力有很多相似之处。以下是我最喜欢的五个相似之处：

1. 讲故事的人赋予事实更深的含义

所有的故事都是有含义或者原因的。看看这个故事：

一名年轻的田径运动员每天训练做100个蹲起，并且在1000名运动员中第一个做完。

事实上，这是一个讲述蹲起对运动员有益的故事。

现在，看看修正后的版本：

一名年轻的田径运动员每天训练做100个蹲起，并且在1000名运动员中第一个做完。他的一条腿是假的。

第一则故事的含义（Meaning）我将其称作是小m，它所传达的信息可能对运动员目标群体是有用的。但是，第二则故事更有意义，它是鼓舞人心的。相比较而言，第二则故事拥有大M的含义。增加了一个简单的句子，但使同一名运动员的形象变得更加伟大。

人们应该扪心自问如何让自己的品牌变得更加鼓舞人心或者更加有追求。独一无二的特征或者是效用并不能让你做到这些。想要拥有大M的含义，你的品牌需要很容易让人联想到更多的个人价值，例如探索、锲而不舍、拼搏、创新。除此之外，还要通过一种吸引人的方式将大M的含义表达出来。

2. 为了吸引听众，讲故事的人会留下悬念

《玩具总动员》和《机器人总动员》的导演安德鲁·斯坦顿提出的“2+2等于几理论”，可以作为我们想要得出的结论。我们不想被告知2+2的答案是4。我们想自己来弄明白。这就是故事能够吸引我们的原因之一。电影、小说、诗歌或者歌曲不会向我们解释它们背后的含义。这些含义会留给观众去诠释。

这与品牌广告不同。广告会直接告诉我们这些品牌的含义，而我们则常常抗拒或者抵触它。消费者不需要或者不想要你来告诉他们——你的品牌是考虑最周到的、最努力的、创意最好的。

我们从讲故事的人那里学到的是：更吸引人、更值得信赖的结论是消费者自己得出的而不是广告词中所讲的。请注意，在上面的第二则故事中，并没有提及一些主观判断或感觉。如果你从那个独腿运动员身上想到或者感触到什么，那是你自己对故事的解读，和我们没有关系。讲故事的人会引导你去看，但是不会去干涉你的思维方式。这样做就像讲笑话或者滑稽剧的喜剧演员一样，同样的事情，他不需要重复做两次。

3. 讲故事的人在开讲之前就先确定主题

在开始讲故事之前，讲故事的人会不自觉地向观众说明故事缘由或者提出相关观点。他们一开始不会直接讲故事情节，也不会期待以这种方式给大家呈现一个有意义的故事。除了提供故事的清晰脉络之外，讲故事的人首先给出一个主题，然后再自由地去发挥，或者创造一些次要情节吸引观众去紧跟故事大纲。

通常情况下，品牌会在提出主题之前就展开情节。对于品牌而言，要点或者说是主题通常是一些事后的想法或者是一些非常浅显的内容。品牌的含义往往是由公认的产品特性和独特的功能优势构成的。这就出现了一个问题，相当于在表达重要主题之前你就先要把情节写下来。因为品牌的发展方向是和当前的产品密切关联的，为了持续和生存，品牌的特性可能需要发生改变。汉堡王曾经围绕独一无二的焰火烧烤来构建自己的品牌。现在，当炭火烧烤市场不再那么有活力时，汉堡王的生存压力也越来越大了。麦德斯消音器将自己定位成消音器替代专家。但是原始设备制造商发现不锈钢材质持续的时间更长，这使得麦德斯不得不重新思考“接下来该往哪里走？”在胶卷领域，柯达是稳居第一的。沉溺于这一成绩，柯达并没有看得足够长远，也很难想到在未来数码产品会对自己造成致命的冲击。现在把这些品牌和诸如耐克、哈雷、美国西南航空公司、苹果、迪士尼、谷歌等品牌进行比较。后者可以更多地去思考如何长远发展，而不仅仅是如何生存下来，因为从特性上来看，它们并没有将自己局限于某一种产品或者功能。风险遍布它们所构建的品牌含义中，一个风险可能会分摊在许多新的产品或服务中。

4. 讲故事的人不会采用分组讨论的形式来决定他们的观点是什么

讲故事的人不会基于他们想卖给大家什么而去构建故事的寓意。反而，他们会依据自己真实的核心信念开始他们的故事。

消费者之所以会对现在的广告感到愤怒，原因之一是广告的不真实。现在的消费者都很明智，他们不会相信一些为了赢得大家喜爱而设计的虚伪之词。消费者想要并且也需要品牌能够保持自己的真实面目，而不是尝试告诉他们产品应该是怎样。对消费者而言，品牌的真实面目往往是通过实际使用情况来证明的而不是品牌自己宣称的那样。值得信赖的人从来不会告诉你他是值得信赖的。

如果品牌需要做测试，它们应该测试如何更好地表达自己的立场，而不是测试它们应该站在什么立场上。

5. 一个优秀的讲故事的人总能给我们以希望

如果你去看任何一份畅销书排行榜，你会发现这些书的作者我们都已经很熟悉了。很大原因是我们希望在他们的新书里可以看到他们用独特的视角和方式来讲故事。我们不仅仅读

到了作者想让我们看到的，而且也读到了他们一贯坚持的写作方式。

苹果新产品销售前夜，有些人在苹果商店门口连夜排队购买，原因很简单：这是苹果的商品。我敢大胆地猜测这些人中即使不是大部分也是有为数不少的人对苹果的新产品知之甚少。他们相信，只要是苹果的产品，就是好的产品。

每一件新的苹果产品在设计和功能方面与上一件产品都是有关联的。这件新的商品在功能上可能有所改进，但是更重要的是，它是苹果文化的一种表现。毫无疑问，苹果在推出每一件新产品之前都得煞费苦心确保它能够在苹果家族中具有一席之地，就像是讲故事的人一个接一个不停地讲故事一样。无论莎士比亚的剧作多么畅销，海明威也不会去模仿莎士比亚的方式写作。

包装的艺术03：乔治·奥威尔的一堂品牌营销课

今天，当我走进办公室的时候，我在桌子上发现了一本乔治·奥威尔的《1984》。我看到一个箭头指向第136页，并且写着“读一下这页”。这句话没有署名，但是从笔迹上我能够看出是我的助手写的。

像很多书一样，这本书应该是在高中时期读的，关于乔治·奥威尔的《1984》这本书我能够记住的是在CliffsNotes网站上看到的内容。记得最清楚的是对独裁者、老大哥和思想警察的警告。我猜“这难道是我的助手想告诉我什么吗？”

我怯生生地开始读这一页，当我读完后，真想为我的助手鼓掌。

箭头指的这一段，写的是一个主要角色在读了一本重要书籍后的感受。

奥威尔写道：

“这本书使他着迷，或者更确切地说是让他安心。从某种意义上来说，这本书并没有什么新的东西，但这正是它吸引人的地方。如果将他散乱的思绪有序地集中在一起，这就是他想要说的东西。这本书是一个和他想法一致的作品，但是更加强大，更加系统，少了些担忧和害怕。他指出，最好的书是将你已经知道的东西讲给你听。”

得知至少有一个人的观点是相同的，让我感到很欣慰。而且这一段话引自一本书籍，我的助手认为这应该更能强化我的信念——告诉别人他们已经知道的——这是品牌营销者应该从故事力量中学到的重要一课。

品牌和故事一样，如果你还没有准备好，就不能随便尝试改变它的信念。市场营销的历史长河中充满了这样的例子。奥兹莫比尔汽车很艰辛地学到了这一课，该公司曾经试图说服消费者相信“奥兹莫比尔不仅仅是属于你们父辈的品牌”。尽管他们很明智地想去改进他们的品牌，但是奥兹莫比尔汽车是老年人用车这一理念太过根深蒂固了。西尔斯¹⁴曾努力去表现其温柔的一面，但是对我们而言不太可能放弃它那固有的阳刚形象，这就像工艺人、铁杆和肯莫尔这些品牌一样。当无线电演播室¹⁵试图从书呆子变时髦时，他们说：“你可以叫我们‘火腿工作室。’”我们都笑了。新可口可乐的错误告诉我们，在一个品牌形象完好无缺的情况下就想改变它，往往需要付出昂贵的代价。

最好的品牌就像是最好的故事，可以强化并且阐明品牌的含义，而不是去改变它们。就其核心内容来看，好时派（Old Spice，宝洁旗下的男性护理品牌）是一个容易让我们联想到阳刚之气的品牌。格兰德（Granted），它是我们的父辈在剃须后用的。但是“闻起来像个男人”这句广告词并没有改变好时派的内涵。相反，它仅仅是和我们现在对“阳刚之气”的理解同步了。大众甲壳虫汽车通过在新款汽车中加入可供选择摇滚音乐的做法一改其绅士作风，并且它还进一步在汽车仪表盘附加一个花瓶。斯佩里平底鞋，是一个令人烦的老牌子，大部分只卖男性物品，也开始出售女人及儿童用品，使得销售额急剧增加。

最好的品牌就像最好的书一样，告诉我们那些已经知道的。它们可能会用一种新的、更具关联性的方式来告诉我们，但是不会也不能改变这些东西的本质。

谢谢你，乔治·奥威尔。谢谢你，希瑟。

第4章 结盟：故事的最高境界

第4章 结盟：故事的最高境界

与品牌结盟是品牌故事传播的最高境界。

在这一阶段，

一个品牌开始展示能够为消费者所认同

甚至热衷的价值观和信仰。

人们已经忘记了怎样去讲故事，忘记了故事没有情节也没有结局。故事往往只有一个开端，然

——史蒂文·斯皮尔伯格

1898年，一位名叫易·圣·埃尔莫·路易斯的保险推销员创造出了如今为大家所熟知的销售模式。他的某些销售理念仍然是当今市场营销矢志不渝的追求。该销售模式的英文首字母缩写是AIDA（读作Aid-uh）：A代表意识，I代表兴趣，D代表欲望，另一个A则代表着行动，合在一起说明营销者必须要对消费者的心理活动造成影响。实际上它相当于以英文字母P开头的单词“买（Purchase）”，只是AIDP（读作Aid-Pee）听起来不那么顺耳。

商业化故事思维的最终目的，毋庸置疑就是行动或者购买。爱上这个目标很容易，因为它真的很重要。它会使股东欢喜，使员工被高薪聘用，而且也能避免首席营销官因员工的个人简历过早地否定他们。

然而这个目标也会导致许多问题，并且错过很多机会。比如AIDA模式忽略了一个事实，就是在购买行为发生后，潜在的需求者可能会收到重复的推销或者推荐。一个品牌最忠实的需求者往往也是最出色的扩散者。AIDA理论也许适用于那些专注于一时效益没有长远打算的品牌，但是这样的品牌是少数。

正如故事塑造者所坚信的那样，品牌的早期目标是与潜在的需求者之间形成紧密的联系。不仅如此，我们最终的目的是希望这种关系足够稳固，并能够通过良好的口碑不断地获取重复消费。一旦这种关系建立起来，随之而来的就是销售额的自动增长。另外这种关系越稳固，需求的人就会越多，这样无论是追求长期效益还是短期效益都会有更好的成果。除此之外，品牌会通过这种方式为自己打广告，省去了很多广告费。

与易·圣·埃尔莫·路易斯的模式不同的是，我们推崇的模式坚信：一个品牌必须在潜在需求者中形成一种精神状态上的时代层次感，这种感觉从品牌与潜在需求者的关系形成的那一刻起贯穿始终，并随着这一关系的变化而变化。由于这是一种联系纽带，以至于任何竞争者都无法涉足其中。即使在前进的道路上遇到了障碍，这种关系也能随着时间的推移在潜移默化中获得战胜困难的力量。

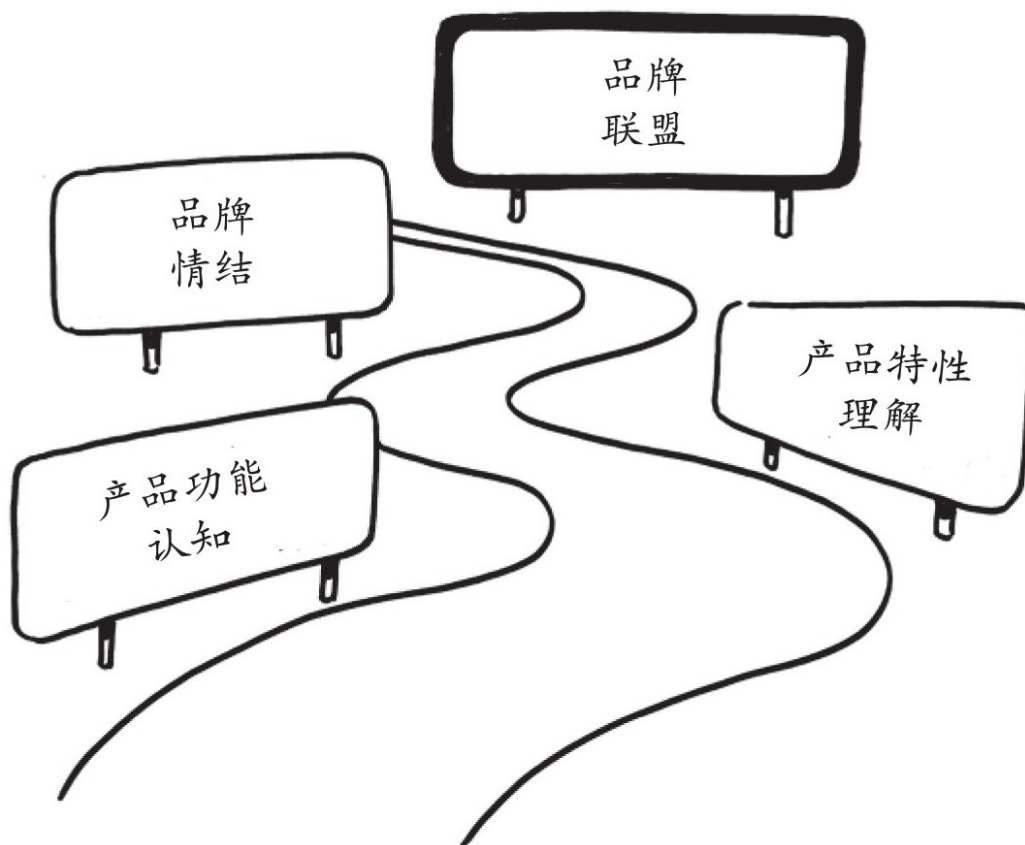
品牌故事扩散的四个阶段

当潜在需求者第一次看到某个品牌时，二者之间的联系就开始形成了。起初这种联系很脆弱，但随着品牌的成熟，两者的关系开始变得愈发紧密。

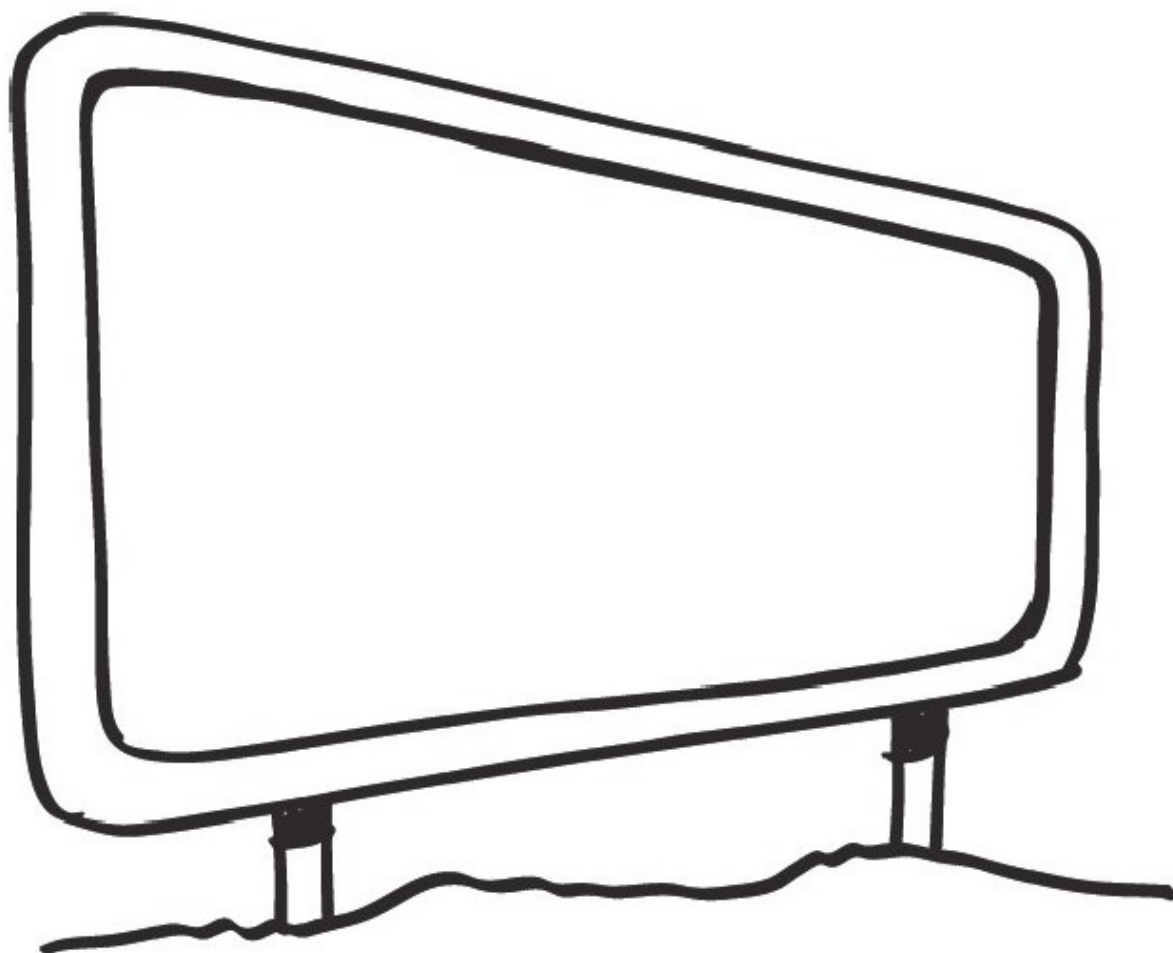
正如从品牌的成长蓝图中所看到的，在开始打造一个品牌的时候，我就已经沿品牌发展之路标记出了不同的节点。这些节点就像路标一样一直延伸到最终的目的地——阶段四。在

向阶段四迈进的途中，在这些路标的指引下品牌实现了里程碑式的成就，与此同时品牌与潜在需求者之间的关系也越发紧密。根据它们在品牌与潜在需求者关系中所起到的作用（轻重不同），这四个结点被贴上了不同的标签。在每个不同的阶段它们分别被称为产品功能的认知、产品特性的理解、品牌情结和品牌联盟。在每一个阶段，品牌与潜在需求者之间的联系都在不知不觉中变得更加紧密。

我想用钱包作道具来诠释品牌形成的漫长旅途。之所以用钱包是因为它是一个十分寻常的物件。而且不像车子、鞋子或是啤酒，当我们思考如何在品牌与潜在需求者之间建立紧密联系时，某个品牌的钱包往往不会被纳入考虑的范围。一个人的钱包就只是个钱包。难道不是吗？用一个最不可能被想到的例子来印证：对于所有品牌，即使是最普通的品牌来说，这些联结点也依然存在。



阶段一：产品功能认知



产品功能认知

设想一下如果一个人看到了一个叫“钱包”的电视广告，他以前从未看到过这样的东西，直到这一刻他一直都在用橡皮筋来捆钱、信用卡和身份证件。

“太神奇了！接下来他们还会想到别的吗？”他琢磨着，决定买一个。

在这个阶段，潜在需求者与品牌之间的联系是微弱的。事实上他并不在乎这个钱包是什么牌子的。他可能根本就不记得这个品牌的名字。他的兴奋点主要在于产品使用功能带来的便利。

阶段二：产品特性理解

这位潜在的需求者使用这个钱包已经有一段时间了。钱包开始有点变旧。他在逛商场的时候注意到，随着时代的发展，钱包开始流行起来，现在有许多钱包可供选择。比如他注意到，现在他可以拥有一个十二个卡槽的钱包，而不是过去的四个卡槽。这款钱包与之前随身携带的钱包的牌子不一样。但是管他呢？这款十二个卡槽的钱包用着更顺手，而且ACME¹⁶这个牌子是唯一提供这种特性的钱包。现在他就与ACME这个品牌有了联系，尽管联系不大。这种联系不牢固是因为它仅仅代表着一种独一无二的产品功能。



阶段三：品牌情结

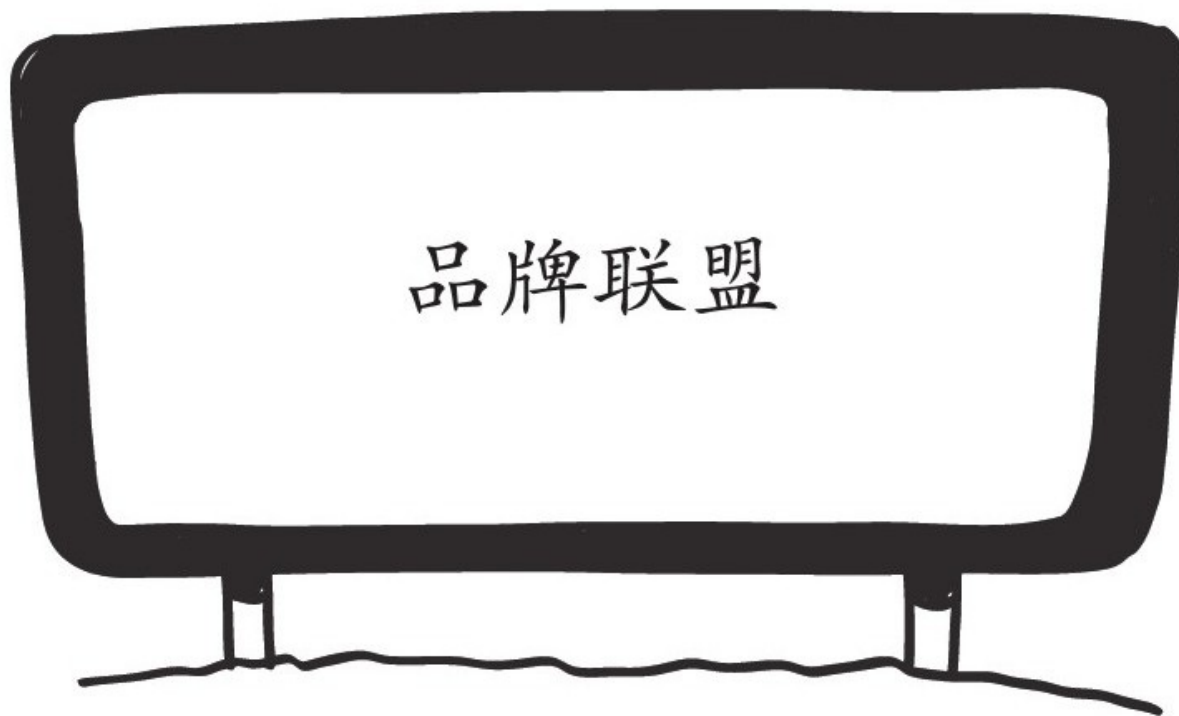
两年过去了，这位潜在需求者的钱包又一次变得破旧了。现在钱包早已风行起来。事实上它们现在占据了商场中一大片区域。产品间的不同之处不再那么使人印象深刻。某些品牌的钱包可能有十二甚至十三个卡槽。



在琳琅满目的商品中，我们的消费者看到了很多他所熟知的品牌。任何一个产品都是可以接受的，但是ACME品牌带给消费者的亲身体验，使它在消费者选择钱包时占有很大的优势。这是因为，ACME对他来说除了是一个钱包品牌外还有别的意义。更确切地说，他把ACME与“高品质”和“持久性”联系在了一起。别的品牌也会引发类似搭配组合的联想，但是对ACME这一品牌的熟悉固化了他的联想——促使他不愿意换另一个品牌。

阶段四：品牌联盟

就是在这一阶段，消费者与品牌的稳固联系建立了起来。这时，潜在需求者的品牌情结至关重要，并且这种情结的产生与人的价值观和信仰有着极大的关系。一次偶然的机会，客户看到了电视上ACME钱包的广告。广告呈现了这样的一幅画面：一个英俊的男人拿出钱包付酒店账单，在他身边站着一个美艳的女人，用仰慕的眼神望着他，用带有挑逗的语气问他：“请问，这是ACME钱包吗？”



“是的。”他说着，转身朝她微笑。她的手轻轻抚摸着细致的皮革，一段邂逅发生了。“噢，噢，这个男人就是我！”消费者遐想着，“沉着又自信，一个真正的多情种。”

现在，一有机会消费者就会炫耀他的ACME钱包。比如，出席商务会议的时候，他会把钱包拿出来并且放在桌子上，这样大家就能看得到。他想要所有人都知道他就是ACME广告中的那个男人，并且很多年他一直青睐于ACME这个品牌，尽管价格飞涨，市场上别的品牌的钱包也一样好。

除了消费者在看到这则广告之前建立起来的情结，对他来说ACME现在成为了一个能够向世界宣扬的浪漫故事，拥有它代表着对爱情的渴望。

逐步迈向阶段四

在过渡到品牌和消费者联盟这一阶段之前，在钱包这个例子中，我显然夸大了每一个衔接阶段可能发生的事。然而随着各种品牌产品类别的不断丰富与日趋成熟，在不同的发展阶段，这些产品提供给特定消费者的选择机会是相似的。我用钱包这个例子是想指出一些问题。

从阶段一开始相识，到阶段四变成了亲密朋友，各个阶段的过渡代表了品牌与消费者之间关系在逐步升级。与很多人所认为的不同的是，在这一情形中，直到阶段三，品牌自身都没有真正形成一种可以增加产品价值的稳固关系。直到本阶段，品牌的关注力真正集中到产品熟悉化这个层面上来。的确，某一个产品的优势可能在于这个品牌比另一个要好。这些优势事实上可能会促使一个人购买这一商品。但需要铭记在心的是，如果一个潜在的需求者仅仅因为一件商品的优势而购买它，那这个产品的名字仅仅是一个标志而已。正如我们之前讨论的那样，营销人员经常认为他们的品牌与产品是等同的。但是品牌和产品所追求的目标是完全不同的。一个产品最重要的是功能，一个品牌注重的则是所承载的理念。

阶段四代表着故事思维的最终目的。在这一阶段，一个品牌开始展示能够为消费者所认同或者热衷的价值观和信仰。

当消费者在阶段一或阶段二与一个品牌建立起联系的时候，这个品牌的故事是预先构建好了的。这时强调的是产品的功能而不是这一品牌所承载的内涵。自阶段三起，品牌开始关

注内涵，但是故事的主题直到阶段四才能在人们心中形成广泛的共鸣和号召力。就是在相互联系的这一阶段，一个品牌在拥有相似价值观的目标群体中被视为“精彩”的故事。产品的优势是很重要的，但是随着品牌与消费者的联盟变得越来越紧密，优势就变得不那么重要了。

就这点而论，一个品牌的内涵给产品加了砝码，这种优势甚至能让潜在需求者花更多的钱去购买它，即便市面上有很多相似产品甚至更好的商品。

另外，一个品牌的内涵能够保护它免受竞争者的侵犯。并且一旦消费者与某一品牌结盟，就会通过口口相传的形式宣传它，迅速扩大其知名度。所以赋予一个品牌故事的过程是在经营这个品牌，让它不断成长、自我完善并且与消费者建立起稳固的联系，这样说你是不是就不会觉得惊讶了？

前进路上的障碍

对于一个品牌来说，在最终到达阶段四的旅途中，充满坎坷，然而有时候必须在前进的路途中时不时地回头看看。有竞争力的对手会向其他品牌旗下的主打产品或者向消费者对品牌的信心发起攻击。这些攻击势必无休无止。有一些品牌保卫者反对这种观点，他们相信一旦一个品牌能与消费者建立起阶段四的联系——一个品牌生命当中最重要的联系，这种威胁就不会存在。但是一个品牌没有遇到任何阻碍，就能迅速到达阶段四的情况很少见。知道了这一点，聪明的品牌从诞生之日起就认识到阶段四是值得探索的。这样的话，他们就会为了迎接第四阶段的到来提前评估品牌的价值。这就是为什么当一个品牌到达了阶段四的时候，不需要再走回头路或是重新定位它代表着什么。它仅仅需要强化一直遵循的品牌理念。

到达了第四阶段的品牌包括耐克、乐斯菲斯（The North Face）、维多利亚的秘密（Victoria's Secret）、迪士尼、西南航空公司¹⁷等。它们当中没有任何一个品牌是在转入第四阶段时，一夜之间变得吸引人。而是随着逐步走过前三个阶段进入第四阶段，品牌预先承载的内涵才得以逐渐展现。尽管产品在前三个阶段受到万众瞩目，但在第四阶段他们仍然渴望自己的产品可以脱颖而出。现在这些品牌在到达第四个阶段后，开始全心全意地专注于品牌理念，作为回报，这份专注给他们带来了丰厚的利润和一个忠实、愉快的顾客传播基础。

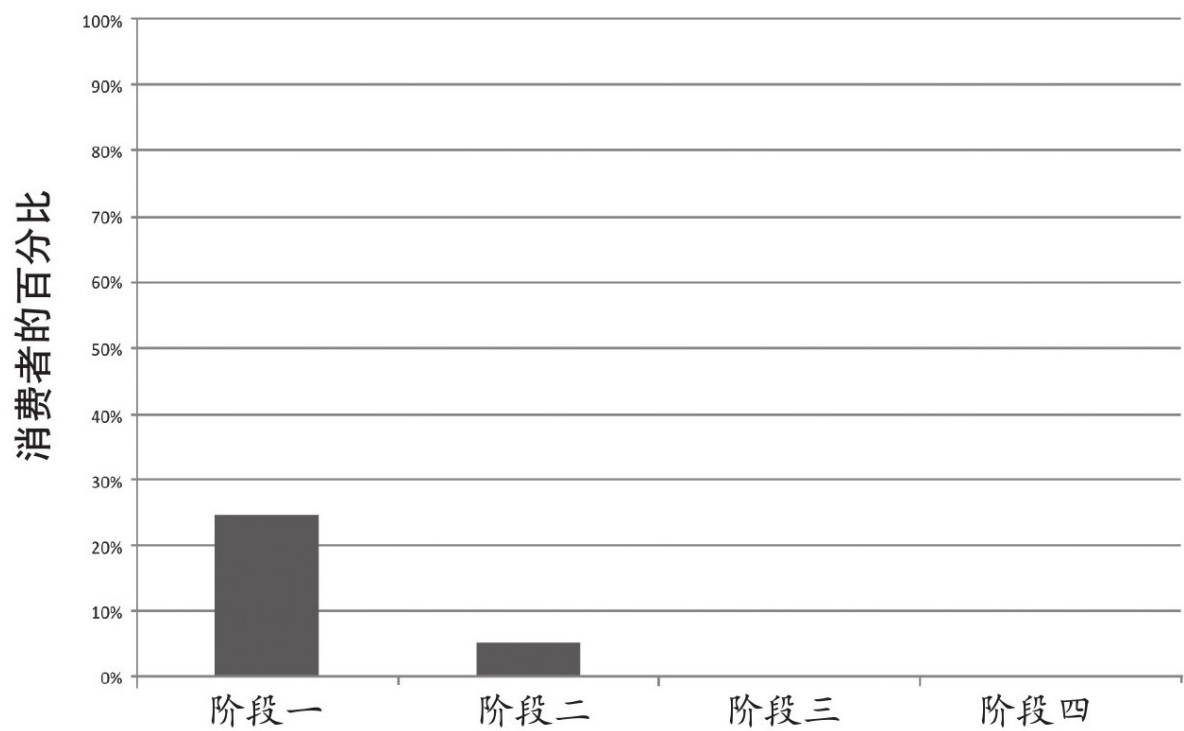
鉴于这些联系是依次发生的，在品牌的生命周期中每一个关联层会受到不同层次的重视。每一个衔接层都像一个螺旋面，在下一面被旋转起来之前，前一面也必须要旋转，而且所有的螺旋面都必须时刻保持旋转，即使是对成功进入到第四阶段的品牌来说也是如此。

如何把握定位

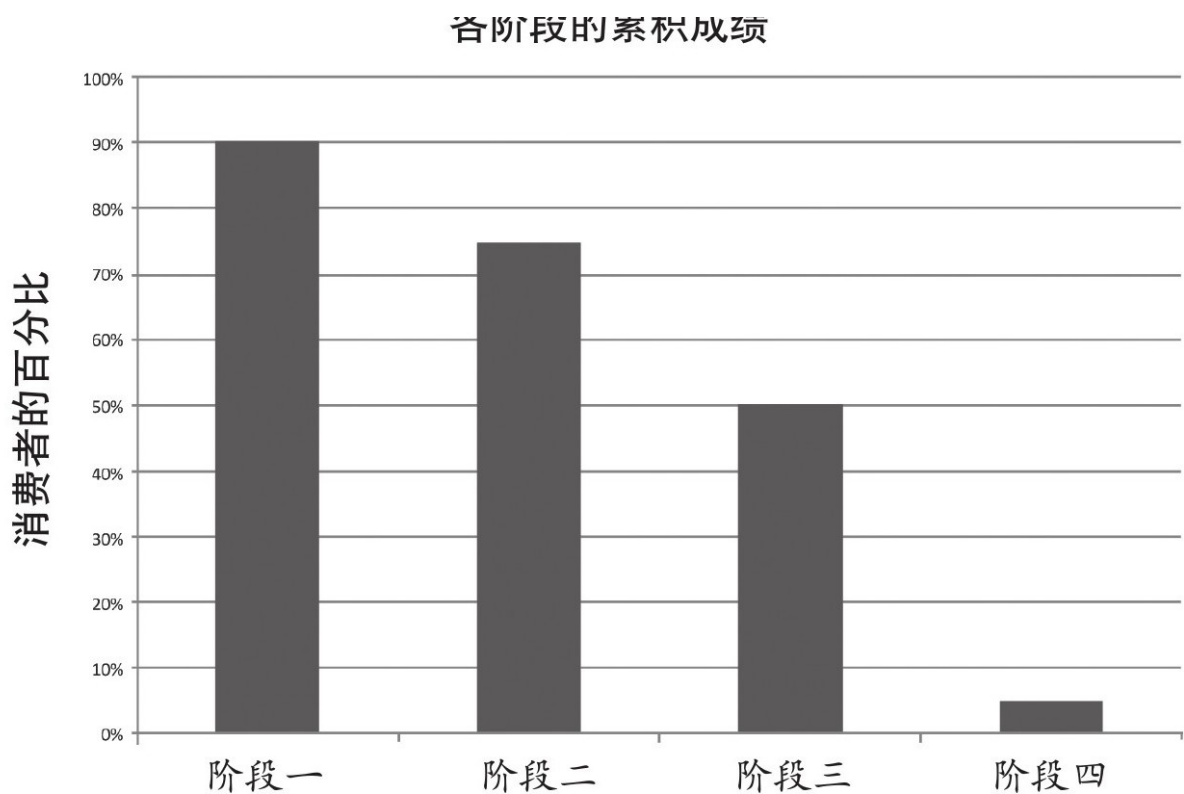
刚开始的时候，品牌可能需要找到自己在这幅蓝图上的位置。这一点可以很容易地通过每一阶段已经发展到什么程度定位出来。在下表中依次列举了产品功能的认知、产品特性的理解、品牌情结以及品牌和消费者联盟这四个阶段的定位方法。

通过将低层次与高层次的四个关联阶段的变量进行数值对比，可以看出这个品牌最近已经进入了大众的视野。第一幅图显示，在四个变量中阶段一和阶段二获得的成就比较大，阶段一在所有的消费者中有25%的人了解这一品牌，而且只有5%的人同时到达了阶段一和阶段二。显然产品功能认知和产品特性理解应该放在前两个阶段。

各阶段的累积成绩



各阶段的累积成绩



另一方面，第二幅图展示了消费者中有许多人到达了一、二、三阶段，然而只有5%的人完成了全部四个阶段。

很显然，更多的关注应该放在建立品牌自信和品牌消费者联盟上。

我们经常能看到的品牌都属于第一幅图表中的情况。它们被困在阶段一和阶段二。当一个品牌突破不了产品认知和产品特性理解这两个阶段的时候，这种情况就会发生。这通常是因为品牌自身成为了发展的阻碍。你知道你的品牌已经成为这一问题的牺牲品，这时只能用

反复无常和自相矛盾来形容了。品牌理念变得支离破碎。你的品牌代表着一切，同时也可能是毫无意义。

一个品牌陷入这样的困境，往往与它没有尽力打造重要的品牌信念与价值观有直接的关系，或者它只是给那些一时兴起的顾客留下了很深的印象。当一个品牌尽力去做一些消费者觉得难以置信的事的时候，也会发生这种情况。比如阿贝的“好心情快餐”¹⁸“Good Mood Food”的广告宣传。就这点而论，品牌名称对产品的价值几乎没有多大意义。

如果继续在广告中谈论产品的特性及优势，而不考虑与之相关的独一无二的产品内涵，你很可能也会陷入这种困境。长此下去，你的品牌基础将会变得非常脆弱。记住，对于竞争者来说，对产品特性和优势进行复制是很容易的。然而想要在阶段三中，复制一个独一无二的内涵是非常困难的。阶段三和阶段四的区别在于品牌内涵的重要程度。在考虑阶段四之前必须先处理阶段三，因为如果品牌情结都不存在的话就谈不上是否重要了。

阶段二的困境总是出现在向某个人推销品牌的环节。这个人可以是个求职者、演讲家、博主、律师、医生或者税务顾问等等。记住，只要你是个品牌，就会有血统证明。任何一个被吸引的消费者必须与品牌的气质相关联，不局限于简历上所写的或是你告诉别人你所能做的。很多人有相似的背景，甚至更强大的背景。如果你有任何疑问的话，在工作的范围内看看你的头衔，比较一下自己的自我评价和其他人对自己的评价。如果两者相似的话，是时候把你所代表的经历变成独一无二的价值观或者信仰了，并且用行动全力推动它。在从阶段二过渡到阶段三的过程中，你需要克服重重障碍。

第5章 品牌故事的塑造

第5章 品牌故事的塑造

品牌故事的塑造

既是自我解析也是自我创造。

讲一个与传统故事结构不同的故事，看看是不是更有意思。

——亚当·萨克斯顿

接下来的这些描述概括了品牌塑造的“六C步骤”，它表明了从规划的第一步到最后一步的工作流程，也就是故事摘要的创作过程。完成这些流程后，它会带领你来到品牌交流计划拟定阶段，这将成为一个蓝图，既适用于品牌内部的交流，也适用于各个品牌之间的交流。完整的故事摘要可以为任何手段、任何形式的交流建立起平台，逐步清理横亘在其中的障碍，与此同时在品牌与消费者之间构建最高层次的联系（结盟）。

“六C步骤”的每个C都是一个英文单词的首写字母，每个C都在本书中自成一个章节。接下来，我们将对塑造品牌故事的“六C步骤”做一个简要的介绍。

第一步：搜集背景故事（**collection the back story**）

让我们先从挖掘背景故事开始。在传统的扩散模式中，它通常指情境分析，为解决品牌扩散中遇到的问题提供必要的背景信息。每一个背景故事都是不同的，但或多或少都要与被编撰的故事有关。背景故事能指出一些问题或是发现一些机遇，这些问题和机遇都需要在品牌故事展现给大家之前考虑到。

第二步：品牌定位（**characterizing the brand**）

这种方法把一个品牌视为故事的主角，它恰好迎合了消费者的心态，并且以独一无二的方式满足人们长久以来一直渴望被满足的需求。这一过程中的最大挑战是怎么去刻画这个主角。

作为品牌计划的第一步，人们有时会专注于潜在需求者的需要，以及这些需要在多大程度上能被满足。整个过程以定位需求者的需要为起点，这也许就是开启新的探险之旅的好方法，同时也是对创新发明潜在利益的评估。但是对于现如今的品牌来说，品牌故事塑造的过程需要专注于品牌的每一个细节。这个过程像其他过程一样，是以通过与品牌所有者，或是品牌管理者的沟通，查找出品牌的优缺点为起点。从那一刻起，品牌故事塑造的过程便变得与众不同了。

一旦完成了这张优缺点统计报告卡片，我们很快就会和品牌所有者和管理者讨论一系列的技术问题。通过对这些问题的探讨，在某种程度上，能够逐步挖掘出那些很难表达出来的价值观和信念。我们还搜集了关于这个品牌在将来能够代表什么的愿望清单。从这一刻开始，我们根据需要者对品牌的需要及渴望给管理部门布置相应的任务。为了达到这个目的，针对需求者的需求开展了一系列花费并不昂贵的调查。这可以帮助我们事先评估管理者的预期有多少实际意义，避免了时间和金钱的大量浪费。

第三步：潜在需求者定位（**characterizing the prospect**）

一旦一个品牌完成了定位，我们就开始着手刻画最具潜力的需求者。本质上，这一步将会帮我们更好地了解谁最需要我们正在销售的东西，以及他们为什么需要。

首先我们需要了解潜在需求者努力想要解决的功能问题。为了满足或是更好地满足需求者，产品应该怎么做？从中我们能够辨别出潜在需求者在产品功能方面的需要。但是为了利用这一需求群体制造出最多的商机，要做的远多于满足需求者对产品功能的需要，尤其是在一个品牌逐步建立起来之后。更确切地说，需要理解藏在潜在需求者功能性需求背后的价值观和信念。

比如，看到一个人需要换汽车轮胎。尤其是，我们知道他正在寻找一种能够在湿滑的路面上使用的轮胎，我们的轮胎能很好地满足这一功能，但是市面上其他品牌的轮胎也能做到这一点。基于这种情况，必须寻找除了功能需求之外的潜在信念或价值观体系。我们发现，潜在需求者真正的购买动机是非常看重家人和孩子的安全问题。此外我们会发现与安全的重要性直接相关的问题是，这类潜在需求者相信好家长总是会优先考虑安全问题。

对于那些独一无二的、让人有购买欲望的，并且与众不同的新产品来说，功能上的优势足够使其在市场上风靡一段时间，但是需求者迟早会去购买有竞争力的替代品。在这之前，我们必须了解促使这种功能性需求产生的信念和价值观。当开始着手与品牌相关的重要理念时，你会发现，这有助于评估出现的问题和机会，也能帮助品牌在充满竞争力的大环境之下得以生存。

第四步：结合两个定位（**connecting the characters**）

在这一阶段，我们开始扮演中间人。既然已经对故事里的两个角色——产品和潜在需求者——有了深刻的理解，接下来需要找到二者的契合点。目前来看，了解一个品牌如何通过它的特性和优势满足消费者的功能需求，我们很感兴趣。然而除此之外，我们需要了解某些具有共性的重要价值观和信念体系，这能够为建立一段长期的关系增添色彩。如果品牌所代表的信念和价值观与引导潜在需求者的信念和价值观不一致的话，追随着潜在需求者的脚步可能就迈错了方向。然而，当一个潜在的关系没有被完全挖掘出来之前，就需要预判出横亘在品牌成长路上的阻碍。

第五步：直面阻碍（**confronting the obstacles**）

之前我们讨论的是，品牌在与潜在需求者建立联系的过程中会遇到许多阻碍，而这个过程被称为品牌故事。在这一过程中，优先处理那些阻碍品牌发挥潜能的因素。我们的目标是实现接下来需要了解的“第四个阶段”——一个顾客会变成狂热粉丝的阶段。

第六步：故事摘要（**completing the story brief**）

在这一阶段，需要回顾一下之前的几个步骤，看它们是否在逻辑上保持一致，并且在故事摘要中进行总结。不像传统的那样强调创造性的摘要，故事摘要用来勾勒出整个故事的轮廓。为了使潜在需求者和品牌之间都产生共鸣，我们为双方建立起了所谓的第一人称叙述模式。第二章中写到的“最后的国家银行”的潜在需求者就是一个很好的例子。然而除了从潜在需求者的立场写故事之外，我们也以“我”的观点写故事，把品牌当成一个真正的人。以第一人称“我”的观点进行陈述，迫使潜在需求者和品牌双方都产生共鸣，避免像传统的故事叙述一样，经常会错失一些细节的问题。

另外，我们认识到，一个品牌为了建立与潜在需求者的联系，必须克服阻碍，并且区分这些阻碍的优先次序。最终，我们定义了一个品牌价值的唯一性，简洁明了地总结了与一个品牌相关联的价值和信仰。

总结

一旦这个过程完成了，我们就会发现所有新定义的品牌故事元素都具有很明显的一致

性。此外，我们不但能够勾勒出品牌故事情节的轮廓，还能展现品牌故事的主题。

在用“六C步骤”作为计划工具之前，应该知道品牌故事的塑造既是自我解析也是自我创造。故事结构和一个个连续的步骤指导着你翻山越岭。如果需要的话，不要彷徨，你完全可以在各步骤之间来回往复，只要在大方向上保持前进就没有问题。最重要的是，很多事很大程度上取决于在辨别潜在需求者和品牌时，你有多大的创造力。比如会有大量的素材帮你完成以第一人称“我”来叙述的部分，但是在这些信息被创造的过程中，你怎么样来描述他们，并使他们深深地影响他人的理解程度。在第11章中我提供了很多指导方针和例子。在第14章当中，我会讨论一些你能够用来自我检测的方法。

六C步骤

1.搜集背景故事

让我们从挖掘故事背景开始。在传统的故事模式中，这通常指情境分析。它为品牌要解决的问题提供了必要的背景信息，每个背景故事都是不同的，但是通常都或多或少地为即将创作的故事提供一些相关信息，这包括在市场上对品牌文化、问题和机遇的评估。

2.品牌定位

传统的企划案首先关注潜在的需求者，品牌故事的塑造过程则以对品牌的调查开始。确切地说，它以对一个品牌价值观和信仰体系完整的理解，以及他们如何被支撑起来开始的。品牌意味着被证明吗？另外，我们想要努力确认是什么在品牌理念的背后给其切实可靠的支持。最重要的是，对于品牌想要与潜在需求者建立的某些联系，它是抵制还是支持呢？

3.潜在需求者定位

一旦完成对一个品牌的全面剖析，我们接下来就会开始关注潜在需求者的感受力。进一步讲，我们全力关注还有多少功能性的和情感方面的需求是没有被满足的，然后我们开始探索这些需求被满足到了什么程度，以及品牌所面临的机遇。

4.结合两个定位

在这一阶段我们开始担任中间人的角色。现在我们了解了故事中的两位主角——潜在的需求者和品牌，开始为双方寻找契合点。短期内，我们对品牌如何通过产品的特点和优势了解需求者的功能性需求产生了兴趣。然而，我们需要知道的是，建立在共同的价值观和信仰之上的品牌理念能够为一段长久的关系的形成增添光彩。

5.直面障碍

故事模式需要我们为横亘在品牌与潜在需求者联系之间的交流障碍下个定义。通常情况下，他们分为四类：意识、理解、联合和青睐，故事情节根据这些障碍被克服的程度来设置。除了找出前进途中的这些大石头，为了实现最终建立联系的目标，我们还需要区分它们的优先次序，决定哪个障碍应该最先被清除掉。

6.完成故事摘要

在这个阶段，我们按照逻辑的一致性回顾了之前的几个步骤，并把它们总结成一个故事摘要。跟重视创意性的传统摘要不同，这个故事摘要构建了整个品牌故事的框架，指出了内外两层角色——品牌与潜在的需求者。一旦完成这一过程，我们就会在这个新定义的品牌故事中发现各要素之间的一致性。另外，我们还会对故事情节进行总结，并展现品牌故事的情节和主题。

第6章 收集背景故事

第6章 收集背景故事

分析一个品牌是如何发展时，

背景故事就相当于品牌境况的快照。

如果把故事中的人物和情节换一个场景，每一个故事都可以是另外一个故事，一切都会神不知

——尤多拉·威尔蒂，美国短篇故事和小说作家

一个品牌的背景故事描述了什么时候、在哪儿以及为什么发生了这件事情。它同样指出了这个故事最初被塑造的原因，同时，故事还描述了主要角色遇到的问题以及机遇，即品牌自身和它的受益者——潜在的需求者。正如市场状况分析的那样，背景故事通常涉及营销领域。在任何情况下，这种描述都应该是恰当的。在分析一个品牌如何发展的时候，背景故事就相当于品牌境况的快照。

到目前为止，我们把背景故事当作品牌故事。在用一块一块的背景拼图搭建起品牌故事的过程中，我们会问：“这个品牌的现状是什么样的？它是怎样一步步走到今天的？”

我们把背景故事分为三个部分：“最初阶段”“之后是怎么发展的？”以及“现状如何呢？”

最初阶段：我们不可避免地会问，这个品牌故事是怎么开始的？是谁创造了它？出于什么原因创造了它？最原始的设想是什么？如今那些原始的设想还在吗？如果不在，为什么呢？

之后是怎么发展的？如果这个品牌有发展历史的话，从一开始就有非常了不起的成就吗？如果不是的话，是什么阻碍了它发展？这个品牌是如何改变、改进，或者堕落到今天的状况的？

现状如何呢？背景故事中现状如何这一部分也许是最重要的，因为在这里我们接过了接力棒。基于我们已经了解这个品牌的过去，现在如果有什么该做的话，那就是要把这个品牌向前推进。

通常来说，标准的SWOT（Strengths,Weaknesses,Opportunities,Threats的首字母缩写）分析会揭开很多重要的事件，也可以选择使用品牌的四P因素分析法。

与此相反，我想做的是赋予品牌故事扩散一个目标，去创造一种坚固而又持久的、与潜在需求者之间的联系，像一个作者塑造小说人物那样关注品牌与潜在需求者。

首先，在描述背景故事时，尤其当你在为一个公司做宣传的时候，需要在观察上下大力气。更确切地说，我们更感兴趣的是孕育了这个品牌的公司文化。所以，我们要像人类学家那样去评估一个公司的价值观、习惯和传统。当然了，很多令我们感兴趣的信息都是通过采访这个公司管理部门得来的，但是更多的来自于我们看到的而不是我们听到的。

例如，我们更乐于观察办公室是什么样的？员工是怎样着装的？当他们互动的时候我们怎么给他们定性？这个公司依赖于正式的还是非正式的渠道进行交流呢？这个公司的作风是严肃的还是更悠闲一些呢？在公司的墙上你能看到什么样的图片或者企业信息？

另外，这个公司有什么样的仪式和惯例？如果有的话，员工们对此有什么看法？员工有

坚信的口号或信条吗？管理部门对员工的评估是什么样的？员工对管理部门的评估是什么样的？这些都有助于分析在这个品牌被生产出来和推向市场的过程中，那些重要的信念和价值观是如何发挥作用的。

除了查看公司员工手册之外，有时我们也会随机在各个部门，选择一些员工做一对一的采访。在采访过程中，我们要求他们带来一些从杂志或者是谷歌搜索引擎上得到的描述公司的照片，并且询问为什么会选这些图片，这样就能提取出很多隐藏的信息，诸如对公司和这些员工来说什么是最重要的问题。

我们对员工在公司内部如何晋升，以及离职率如何很感兴趣。什么样的人能够得到雇用？什么样的人能够得到快速晋升？公司的权力核心在哪里？营销人员在与相关运营机构与财务人员中处于权势等级的什么位置？首席执行官是什么背景？

有时候我们会让被采访人用一些比喻去描述他们的公司；比如公司像什么样的动物、车子，或是名人？我们也会尝试定义什么样的人是公司里的榜样，或者找出员工眼中的公司英雄。语言也是一个公司文化的标志，公司里有频繁使用首字母缩略词、暗喻或是行话吗？公司用语是正式的还是不正式的？公司内部的禁忌是什么？有什么值得赞赏的地方？

除了观察，调查评估也同样很有用。有大量的员工评估标准可以用来界定一个公司的文化。有一家丹尼森咨询公司，创造了一种叫作丹尼森文化调查（Denison Organizational Cultural Survey）的评估，这项评估回归到对投资、销售增长、质量、革新以及员工满意度的测评上来，可以用来评估组织文化与基层员工表现之间的关系。

再次重申，这一章并不是在试图提供一张答案清单，来回答所有涉及为品牌或者潜在需求者构建背景故事的问题。而且如果你需要的话，很多营销教科书和互联网上都有你想要的信息。本章的目的仅仅是执行针对企业环境行为的评估，从而印证关于公司的历史、过去和现在的确切信息。这一评估的挑战往往在于，实施期间可能无法获得足够的信息，甚至往往比从相关材料中筛选出的信息还要少。

第7章 品牌个性化

第7章 品牌个性化

在规划阶段，

不要把注意力放在客户需求上，

而是由内而外地研究品牌本身。

成功意味着永远不要让竞争来定义你。相反，你必须从一个自己深切关注的角度来定义你自己。

——汤姆·查普尔，“Tom's of Marine”品牌联合创始人

在大学上市场营销入门课程时，有一天教授在全班面前问我该如何定义“营销概念”。在没有完全准备好的情况下（好吧，也可以说是说在完全没有准备的情况下），我站起来，怯怯地回答道：“是低价买入，高价卖出么？”

另一位同学从座椅上蹦了起来，狂妄地说道：“任何人都会回答这个问题。”教授给了他高度的赞扬后，我先前的尴尬顿时变成了一种羞辱。我永远也不会忘记营销的概念，即便是30多年后，我仍能逐字地背诵：企业在确定如何比他们的竞争对手更好地满足客户需求之前，应该先分析客户的需求。之前真是低估了这种羞辱感对记忆的帮助。

市场营销中曾提到了营销的两个步骤，“先分析客户需求，再确定如何满足客户需求”。在过去，这相当于一种宗教信仰，遵循它注定会前往营销的天堂；以生产为导向的营销人员或者颠倒顺序的那些人将被放逐到营销的地狱。然而，30多年后，我已经成为了营销概念的“马丁·路德”。

对于新品牌或者没有明确自身特色的品牌，把宝都押在一个新发明之前进行客户需求调研，这确实很重要。然而，对于大多数在相对较新和仅仅能维持生存之间的品牌来说，我强烈建议避开营销的概念。

市场营销的概念来自于一个片面的观点——“顾客是上帝”。所以先找到上帝需要些什么吧，然后满足上帝。市场营销学认为，如果不这么做，那将是对上帝的一种亵渎。但是，让我们稍微违背一会儿信仰。至少，事后还可以忏悔。

首先，让我们来看看“新可口可乐”（New Coke）的营销案例吧。在可口可乐开展的全球口味测试中，上帝说：“哇，这种新口味的可口可乐比老款的更好喝，赶紧推出上市吧！”但是，当可口可乐公司将这种新产品推向市场时，上帝却感到十分沮丧。“可口可乐公司怎么能抛弃自己丰富的传承呢？”上帝却这样说道。

就像中高档的凯迪拉克一样，奥兹莫比尔牌汽车（Oldsmobile）过去也一度被认为很有发展前景。这时，上帝说：“你的车是为老年人准备的，让它更加年轻一些吧。”所以奥兹莫比尔喊出“不再是你父亲的奥兹莫比尔”的口号来重新打入市场。这真是个“好点子”，直接让奥兹莫比尔入土为安了。

GAP（美国最大的服装品牌）曾经试图换商标，以更加贴合顾客们所说的“从古典到性感的转变”。然而更换商标后，顾客们却在网上对其进行冷嘲热讽。GAP的发言人悲伤地说道：“终于明白我们的品牌是有多么大的能量了。经过谨慎的思考，我们决定换回原来的蓝色方盒子形商标。”

肯德基曾发现顾客们变得越来越有健康意识，而且顾客们建议肯德基也要跟上这种潮流：“你们卖的是炸鸡。这不是健康食品。”于是，肯德基开始投放广告：“嗨，我的上帝，改头换面的肯德基现在主打新式烤鸡”。上帝说“太棒了”，但却不再那么频繁地光顾肯德基了。

每当列出这些营销失败的案例时，我总会听到一两个“但是”。“但是”这些公司认为是顾客的错误，或是他们向顾客提出了错误的问题。这时，我也会回敬一句：“但是”这不是问题所在。在这些例子中，品牌都忽视了一样非常重要的东西：不管客户说他们想要什么，不论是哪一个品牌，它可以做的改变毕竟都是有限的。市场营销的理念告诉我们，先研究客户；而故事思维告诉我们，需要先研究品牌。

先研究客户，还是先研究品牌

作家，至少对于那些最优秀的作家来说，并不会在一开始就采用聚焦的方式来决定故事主题。一项读者调查表明，变换写作风格可以让作家的书更加畅销，但桃莉丝·基恩斯·古德温¹⁹不会因此停止写她的历史小说，而菲利普·罗斯²⁰也不会因此开始写滑稽小说。史蒂芬·金（Stephen King）曾被要求评论一篇他读过的故事。“不，”他叹息着说道，“这不是一篇好故事，作者忙于听从周遭的声音，然而他更应该倾听自己内心的声音。”

通过故事思维扩散品牌的过程就是按照市场营销的概念逆向行动。在规划阶段，不要把注意力放在需求者的需求上，而是自内而外地研究品牌本身，以发现品牌到底能代表些什么。

从定义上来看，成功的品牌，能同时在内外两方面良好地体现品牌的理念。就让我们先从理解品牌的内涵开始吧。首先，我们要从品牌自己的“文化历史专家”（其管理层和雇员）身上挖掘它自身的含义。通常，需要借助一些工具来发掘一个清晰的品牌内涵，但有时这个内涵很难通过几个词来概括。至于这些工具是什么，我们接下来会加以介绍。

当然了，这并不是说，在这个过程中不可以进行客户调研。要知道，任何调研都有助于明确品牌与消费者之间的距离是近还是远。调研能够提供一个反馈，但也仅此而已。

在固有的价值范围内改变

从上述案例可以看出，随着时间的推移，需求者对品牌的认同与品牌的个性密不可分。一旦人们认同了这个品牌，就不会轻易离开。然而，一旦确定了销售业绩的下滑是由于品牌形象老化过时造成的，又该怎么办呢？

试想一下，如果在一个10分的等级里，1代表“增量性的改变”，10代表“重大性的改变”。一个品牌的个性有多么深入人心取决于可以接受的变化和值得相信的变化，而它们恰巧分布于这两个极端之间。

特别是对于成熟的品牌而言，即便有可能，也非常难以对品牌个性做出重大的调整。你可能会去尝试，但估计还是“覆水难收”。此外，品牌现有个性深入人心的程度，将在很大程度上影响可以进行多少改变。

轻率地改变品牌形象之前，需要事先评估改变可能会带来的风险，包括潜在的积极因素和不利损失。Chicken Little（《鸡仔总动员》）的制作方管理层预见到“我们必须改变我们的形象，否则我们将会灭亡”，而这种说法应该是经过小心谨慎的思考而得出的。很多时候，唯一需要改变的是，完善那些需要改变的信仰和价值观。面临的挑战是如何帮助管理层找到品牌的内在价值，这将是持续推动品牌向前的动力。而且，必须在尝试与潜在客户建立起联系之前，明确品牌的内在价值。这时通常需要做出一个准确的判断，然而，如果对做出的判断有所怀疑的话，调研公司可以提供帮助。

然而，无论遇到什么情况，总可以做出一些改变的，不论这些改变多么微乎其微。理想

状态下，你总是希望用最小的改变实现最大的转变。所以，当一个增量性变化奏效时，就没有必要进行重大的改变了。

也许你会发现，需要做的仅仅是强调其现有形象的不同方面，或者是更贴近当下的时代。“好时派”最近的一项宣传活动就证明这一点，好时派的广告宣传才是奥兹莫比尔转型的正确样板。

我清楚地记得，当我每天早晨躺在床上等待使用洗手间时，听着我父亲刮完胡子、啪啪地用双手向脸颊拍打“好时派”须后水的时候，我可以预算出准确的时间。如果我走向他，他也会给我涂一些，那么一整天，我都会在想，我是不是已经像他一样了。对我而言，好时派就是男子汉气概的一部分，我早晚会拥有这种气概。好时派充分展示了成年人的价值观。和奥兹莫比尔试图把外观变得现代化不一样，好时派仅仅使品牌外在表现变得更富现代气息，同化其内在的价值观，而不是向它所代表的形象致歉。在21世纪这个大背景下，用一句人们常说的口头禅“闻起来像男人一样”，把品牌与当下男性的核心价值观联系起来。

还有一个关于“阿贝克隆比&费奇”（Abercrombie J Fitch）的案例。位于纽约第五大道的旗舰店将公司所传承的户外运动理念和现代年轻人经常购买牛仔裤、T恤的去处融为一体。在那里，你可以看到收银台上方安置的鹿头，在昏暗灯光下的木制独木舟，还有打烊后在商店里进行舞蹈表演的音乐俱乐部。

一般而言，品牌在固有的价值范围内找到一种改变的方式，总要好过采取一种全新的定位。用这种方法，一个品牌可以在保留其众所周知的传统的同时，变得与时俱进。

标出自己的坐标

品牌个性的过程，就好似在大型购物中心的引导图上找到标有“您在这里”的X，没有人会比管理层更加清楚这个品牌的X应该打在哪里。如果品牌的管理者对在哪里标出X有不同看法的话，必须首先努力做好内部协调工作。

但是，如果你认为品牌的功能性特点和优势就意味着这个X，那就还需要进一步去寻找。你现在所看到的只是品牌的外层而已。如果不继续寻找，你会在接下来的路上遇到危险。一旦一个品牌的定义仅仅由它的外部因素来决定，那么需求者很难从其他角度来看待这个品牌。

那么，请看看美国施乐公司吧，它曾经将自己与复印机联系起来。不过这都是过去时了。当施乐试图推出电脑产品时，大家都产生了抗拒。复印机制造商的身份不允许再用任何其他的方式来看它。汉堡王曾将自己打造成能够按照顾客所想的方式品尝汉堡的地方。那段时间里，这使它与其他快餐店相比，具有功能性的差异。另一方面，麦当劳从早期就将自己的品牌与饮食、流行文化和生活乐趣的价值联系在一起。这么看来汉堡王一直没能赶上麦当劳，还有什么奇怪的吗？一旦品牌的功能性卖点变成过去时时，汉堡王就失去了它的优势。

同样，多米诺比萨²¹以其“30分钟内比萨必达”而声名鹊起。自从30分钟交货成为常态，多米诺比萨就一直纠结于自己的品牌定位。

以上是关于前面讲过的第一、二阶段的案例。

和这些案例形成对比的是耐克，一个在众多消费者中实现第四级联系的品牌。耐克不仅是一家跑鞋制造商，从初期开始，耐克将自己与“运动场上的表现来自于意志力与奉献精神”的信念联系在一起，并将这一想法轻松地就扩展到了所有印着耐克商标的运动装备上。苹果公司也是一样，它不仅仅是一台电脑，随着时间的推移，它已与独立性和创造性联系在一起，这体现在它定期推出的每一款产品上。另外一个成功的品牌是谷歌。谷歌不再是一个搜索引擎，它通过高度关联的产品，逐渐成长为一支信息产业的领军力量。

也就是说，不能远离品牌外部因素的重要性，它可以提供消费者在哪儿的宝贵线索。但

还是回头花点时间研究下产品的功能吧，这样也许可以更好地理解品牌自身潜在的生命力。

我最近的一项工作是和一个已经在业内树立起折扣形象的品牌合作。

由于产品成本日益增加，为了获得成长，该品牌需要增加利润。我们和公司管理层一起，从折扣店的外部入手，研究并找出它潜在的人文价值，这也正是这个品牌采取折扣策略的根源。我们认为，该品牌应当把公平和诚信视为高于一切的准则，才能得到有效的管理并获得最大的认同和支持。随着广告的播出，该品牌以公平支撑起了内部因素，而不是每个价项的折扣，吸引到了那些对公平有同样价值观的消费者。反过来，在更多的情感诉求被满足的同时能够实现顾客的预期，让他们看到自己的产品总是比竞争对手的价格低，这个以折扣为个性的品牌也可以增值。

科学而艺术地构建品牌

艺术家发表意见之前，许多规划步骤都是从科学开始的；科研人员发表意见之前，构建品牌故事都是从艺术开始的。传统方法首先要看消费者想要什么、需要什么，这无疑会让品牌走向歧途。故事思维基于一个前提：力求真实可信。并且把这种真实性强烈地贯穿于品牌的价值观和信念之中，不会因为有了新的机遇出现就胡乱编造，或者轻易改变品牌的价值观和信念。

虽然有时定位一个品牌会被认为激进，但在现实中，品牌的扩散有着更加保守的基础。前提是，不对翻新品牌识别度掉以轻心。我们应当去拥抱它、接受它并找出方法去改进它，而不是放弃它原来的身份。

品牌的内在价值

事实上，很多人都认为品牌故事的主角应该是客户。现在希望你能知道，如果把品牌故事的主导地位让给消费者将会发生什么。我们相信顾客的满意是我们不懈追求的目标。然而，当一个品牌将消费者和潜在需求者作为指引品牌发展的方向标，结果可能是灾难性的。

我们正在寻找品牌的内在价值，既不是一款产品，也不是服务优势，更不是经济利益。我们寻找的是某种非常重要的信念，它能解释为什么在它背后隐藏着产品特性和巨大的利润。事实上，我们正在寻找的是品牌的起源。有时我会问自己，品牌的内在价值会不会只是品牌的营销方式。请注意：这个营销方式“不是”我现在正在讲的故事思维。如果说关于品牌的内在价值问题，那有一点必须要记住：营销是品牌的理性目标，而品牌特有的价值观驱动着这个理性目标。

我不是在贬低营销的重要性。显然，每个公司或品牌应该都有一种营销方式。但营销是极其模糊的概念，通常不会起到情感推动的作用，也没有什么创造性。举一个大品牌的例子：“（我们）一直在不懈地努力，希望提供一款独一无二的、低廉的、优质的服务和精心的搭配的综合产品包来满足顾客的需求。”相比他们的营销手段，我更感兴趣的反而是这款综合产品包究竟是什么。

书籍、网站、许多咨询服务者都可以就如何进行营销描述给出建议。对于到底什么是营销？营销应该是什么样的？大家众说纷纭。我的目的并不是卷入争辩当中，而要说明正如之后讨论的那样（第13章），营销并不等于品牌独特的价值主张。众所周知，当我们把某些原则写入“品牌独特的价值主张”营销策略的时候，这些原则就会被看作一种信念，比如“我们相信少数敢于展示他们个性的人”或“发明的目的是重要的，但是目的明确的发明才是关键。”有时候“独特的价值主张”会变成一句口头禅或是督促行动的口号——“迎难而上才是解决困难的最好办法”。有时候这种主张听起来或者看起来像一条广告语，比如“想做就做”或“不走寻常路”。事实上，“品牌独特的价值主张”策略的确成就了一些伟大的广告。但请记住，“品牌独特的价值主张”策略从来不会去提要求。因为要求往往会带来争吵。故事正是因为从不去争吵也从不去辩论才赢得了顾客的青睐。相反，故事会许下承诺并给出结论。

在接下来的章节中，将分别举例子来讨论如何对品牌进行独特的价值描述并展现故事主线。现在，我们只需了解品牌的价值主张并能确切陈述其与品牌相关的独特信念即可。此外，必须保证对于品牌价值主张由外至内的任何描述，都是真实的。

内在价值与外在价值

品牌的内在价值和外在表现类似故事中的主题和情节。正如我们讨论过的，故事的主题就像品牌的内层，往往由一个更深层次的目标组成。情节就好比品牌的外层，解释故事是怎样发生的。

我们经常看到商家把品牌的内层（主题）和外层（情节）混淆在一起。确实，这相当普遍。当我们第一次采访新客户或潜在客户时，我们问的第一个问题总是：“是什么东西赋予你的品牌以意义？”这个问题想要挖掘的东西类似于“电梯演讲”[22](#)的目标。我们得到的回答往往都只涉及了品牌的外在表现层，比如，“我们餐馆能够做出口味独特的菜肴，还能提供别具一格的搭配”，或者“我们是全美国最大的网络健康俱乐部”，再如“在我们的赌场最容易赢钱”。

营销人员认为品牌的特殊性存在于具体的、理性的表述之中。罗瑟·瑞夫斯（Rosser Reeves），被人们视为现代广告之父，营销人员从他那里学会了描述品牌的不同功能并且理所当然地把瑞夫斯的理论当作品牌独特的销售主张[23](#)或者独特的卖点。不幸的是，这样一来品牌所做的事情通常会与它的核心价值背道而驰。

在要求客户向我们陈述独特的销售主张或在一分钟內把自己品牌的独特卖点向我们表述清楚时，我开始意识到他们的表述绝大部分都很糟糕。不过，我也意识到我的问题同样糟糕。如果一个品牌一直在寻找一种方法对内在价值做出描述，那么它什么也找不到。因为品牌的内在价值可塑性很大，难以对其做出清晰具体的描述。我发明了一种可以跟“电梯演讲”相媲美的方式，可以用在鸡尾酒会、网络社交活动或者其他能派上用场的地方。对品牌内在价值的描述应该说成：“我们相信有说服力的故事。”这样一来，我们就会更容易理清思路。所以，我也可以跟大家一样，借助于品牌的外层来讨论：“我们是一家提供全方位服务的市场营销机构，我们的机构能够做到‘什么什么和什么什么’，并能为顾客提供诸如‘怎样怎样以及怎样’的服务。”虽然我知道这样说，和其他的机构没什么两样。而且，也不足以帮助我们与潜在的客户建立起第四阶段的联系。

因此，当我问到是什么让品牌变得与众不同时，我已经能够接受任何回答了。但我坚持认为，核心价值就是核心价值，情节就是情节，在情节中无法找到核心价值，我们只能通过核心价值本身来认识什么是品牌的核心价值。

请看下面这个故事：

一个男孩去商店买牛奶。走进商店时，他看见一个小偷劫持了收银员。他马上跑出了商店。

这个故事有什么意义？和下面这个故事做一下比较：

一个年轻人去商店购物。走进商店时，他看见一个小偷劫持了收银员。他很惊慌，马上跑出了商店。第二天，他在当地一家报纸的头条上看到：“小偷射杀商店收纳员”，他想应该报警并且告诉警察他所知道的事情。多年以后，当他回首人生时，他仍然无法释怀为什么当时没有那么做。

这两个故事都向我们提供了情节或者说一连串发生的事件，但是第二个故事说出了重要的一点——讲这个故事的原因。无论它是不是一个主题鲜明的故事，我们都能简单地理解这个故事，因为它与我们潜在的情感相通。

第一个故事类似于我们日复一日看到的那种广告：它们全方位地强调产品的特点和优势，大部分都是以“最”字结尾，在观众面前大肆强调“最好”“最快”或者“最大”，然后用一个无

关的主题结束广告。但是，这些所谓的主题，充其量不过是一些情节主线，讲了一下这个品牌做过什么，而不是去展示品牌所倡导的价值观。

作为电视广告的观众，我们已经走过了漫长的道路。但广告从来没有被完全信任过。随着时间的推移，消费者越来越不相信广告。

我看到我的两个小孙子看麦当劳的电视广告，三岁的那个对五岁的说：“为什么他们说他们想让你笑？他们不让我笑。”

五岁的孩子说：“笨蛋，因为那是广告。”

从很早以前开始，人们就对广告产生了不信任，渐渐地扩大为怀疑。近年来盖洛普民意测验²⁴的结果显示，在高水平的推销人员中，二手车销售员的排名略胜一筹。从我对小孙子的观察判断，到他们这一代这种趋势也不会发生什么变化。回头看电视刚刚出现的时候，那时信息来源的可靠性更容易得到保证。只要把品牌做大做强，就能在电视上播广告，就能获得消费者的信任。但现在情况已经大不一样了。不仅如此，技术的发展已经成为广告的克星，它让人们对广告的作用产生了免疫。随处可见的聊天室、论坛和社交网络平台都在告诉我们，广告里说的那些不是真的或者事实并非如此。

不久之前，沃尔玛被发现“暗箱操作”，还发布虚假博客鼓动消费者购买。这篇博客表面上看是由一对儿美国夫妇撰写的，他们开着自己的房车横穿美国并且经常在沃尔玛的停车场里过夜。那么究竟是谁写了这篇博客？你肯定猜到了，是沃尔玛。结果，“好人”沃尔玛的诚信受到了质疑。

品牌内层和外层的矛盾总是格外醒目。有时，它甚至能成为整部书的主题。迈克尔是《可口可乐内幕》的作者，迈克尔·布兰丁以全美国人都喜欢的饮料为例子来指责美国南部地区反工会的成员，结果导致了很多工会积极分子丧命。政治家、运动员和著名人士提供了很多例子，说明内在价值如何被侵蚀。其中最著名的例子就是“老虎伍兹性丑闻案”，这一丑闻让聘请老虎伍兹代言的商家付出了沉重的代价，纷纷终止和他合作。显然，伍兹并不符合消费者心目中“真正的王者”形象。

弄虚作假足以毁掉一个品牌，品牌必须不惜一切代价避免自己与这一形象产生任何关联。不仅如此，品牌的内在价值必须（而不仅仅是应该）通过品牌所有可感知的接触点将这种真实性原则具体化。广告宣传的确是最明显的接触点之一。但最终的接触点，正如《真心话大冒险》²⁵节目中的问答测试一样，存在于消费者和品牌形象的互动之间。对于一个品牌诚实性的终极测试要看它如何对待自己的顾客。但通常情况下，在涉及服务时，品牌营销人员和运营人员会遵循不同的工作路线，顾客看到和经历过的每一件事情都必须能和谐地证明这个品牌的知行合一。

界定品牌内层和外层的典型案例是Zappos²⁶，它是一家在线销售鞋和服装的零售商，其销量要远高于普通的网络零售商。Zappos拥有其他美国商家少有的一种品牌意识。我曾参观过Zappos在内华达州亨德森市的总部，亲身体验了它们的品牌文化。我所体验到的公司生存与发展的理念是：必须毫无保留地把幸福传递给顾客和员工。在接受《彭博商业周刊》²⁷采访时，Zappos的首席执行官谢家华（Tony Hsieh）说：“无论我们的顾客在买到新鞋或者合适的衣服感到幸福时，还是在接到一个友好的客户代表打去的电话时感到幸福，或者员工感觉展示他们的个性是公司文化的一部分，这些都是我们给人们的生活带去幸福的方式。”这种信念体现为365天无理由退换货政策，对于大部分客户来说免费的夜间快递服务以及长期电话咨询服务。在与一位Zappos的客户代表交谈时，很可能你才下单不久，就已经拿到了一封手写的感谢信。

公司的每一位员工都可以像“保护者原型”一样传递幸福的承诺。为了留住那些真正想融入Zappos服务文化的员工，公司一直以来保有一项特别服务，这项服务为每一个离开公司的员工提供2000美元，无论离职的原因是什么。而且，Zappos每年都会出版一本《公司文化》，这本书包括每一位员工在Zappos工作的点滴。他们的《公司文化》也还包括图片和对员工快

乐工作环境的连续报道。

另一家积极促进品牌外层和内层保持一致的公司是克西餐厅（Cosi Restaurants）。克西是一家地区性、休闲快餐连锁餐厅，连锁店横跨美国中西部和东海岸地区。当一个新员工被雇佣后，会被称为合作伙伴，并使他感觉自己是这家餐厅的“合作伙伴”。这家餐厅对员工的培训遵循以顾客为中心，了解顾客独特的个性，并且高度重视服务规范。他们知道员工是品牌主题“让生活有滋味”的延伸。此外，克西在雇佣员工方面非常谨慎，他们只雇佣那些有热情传递其独特服务理念的员工。无论他的工作是真诚地和客人打招呼说“嘿，今天怎么样”，还是烤面包，或者是回答单调的问题，员工们都会获得公司管理层，直至公司最高领导的支持。人们经常能看见克西的CEO在餐厅里走来走去和顾客们交谈，而且他能记住每位员工的名字。除此之外，不断更新的菜单可以满足克西餐厅众口难调的顾客，公司的服务理念包括餐厅所做的每一件事都应该遵循的信念，这个信念就是“除了美食，克西餐厅还会带你开启一段美食发现之旅”。随着我们对事物的了解变得越来越精深，我们接收外界信息的触角也会变得越来越灵敏。如今，没有任何真相可以隐藏在产品的外衣之下，无论它是好是坏。

从“故事主人公”到“品牌主人公”

对品牌的喜爱程度与品牌价值观所起到的作用有很大的关系。这就解释了为什么有人愿意花买一辈子都用不完的比克笔（BIC）的价钱去买一只万宝龙笔（Mont Blanc），即使这两个品牌的实用功能完全相同。这也解释了为什么超市会花大价钱买进品牌食盐而不进普通食盐，虽然盐和盐没什么太大区别。

刚有MP3播放器的时候，我买了一个没有多少名气的RIO²⁸牌MP3。我不像关心产品功能或者便携能力（一级连接）那样关心这个品牌的内涵。但随着越来越多的MP3涌入市场，我希望能拥有苹果播放器，最终，我换掉了RIO。尽管它和苹果的音乐播放器功能差不多。然而对我来说，苹果的价值远远超过将功能考虑在内的其他所有品牌。事实上，我花了比RIO、微软、Creative²⁹还有其他品牌的播放器更多的钱买了苹果的iPod。iPod的白色耳机让见到我的人都知道了我的故事。我与苹果之间建立起的第四阶段联系，促使我愿意花钱购买这个品牌旗下任何一款产品。

尤其是B2B模式的营销人员，他们很少考虑品牌的价值。他们卡在第二或者第三阶段就停滞不前了。我在专门做B2B贸易的广告公司工作时，目睹了他们无视客户想要深入挖掘品牌内涵的意愿，完全从理性和逻辑分析的角度出发，只看到实际利益，比如减少休假、提高质量、增加投资回报率等。B2B模式的营销人员通常认为客户高度理智，因此会花费大量时间和金钱制作表格、图表、数字和回报率来和竞争对手进行比对。

但这与B2B案例中常出现的情况不同，即使购买风险升高，也不能证明需要降低品牌内涵的重要性以凸显产品性能。直到电脑能够计算出合理的购买决定之前，人一直都是靠感情来决定买什么，然后再给自己的购买行为找出一个合理的理由。归根到底，信任、信心、社会地位、安全性和创新性这些价值观会带来更强大的购买力，它们可以无视任何客观事实，支撑起产品的上层建筑。

价值观比产品功能更重要的原因是，功能上的差别是有期限的。产品性能的差异终有一天会消失。我们生活在一个2.0版本的世界里。今天，我们可以对所售产品的特性夸夸其谈（比如，更快捷、更廉价或者更持久）；明天，这些优势可能就荡然无存。从另一方面来看，一个品牌“独一无二的价值”营销策略就是定义这个品牌独特的价值观，或者说定义这个品牌所维护的、放之四海而皆准的真理是什么。一旦一个品牌树立起这个终极真理，引起消费者的情感共鸣，得到消费者的认同，竞争者就不能再照本宣科了。此外，一旦一个品牌建立起了自己独一无二的价值观，那么它就不再需要依靠那些今天有明天无的性能优势了。一个值得信赖的品牌，或者一个与消费者建立起了强烈的情感联系的品牌，可以无视对产品性能的竞争宣传。这种情感的联系越强烈，品牌对竞争攻势的防御能力就越强。

无论我们谈论的是B2B还是B2C模式的品牌，它们都面临着同样的挑战。这两种模式下的

管理团队无论在上班时间还是在下班后都一直在面对着各种数据和逻辑分析。这样就可以理解他们为什么没有时间向品牌的内层拓展，去发掘品牌更具感情色彩的、更温柔的、非线性的核心价值。

品牌，像故事中的主人公，有复杂的性格，也会受到各种各样价值观的影响。在品牌内部找到这个最“真实的”、唯一的价值观——可以把顾客和公司员工的情感连接在一起——是所有品牌的制造商和供应商都面临的挑战之一。理性的管理意味着，需要一种正确的方式去反映品牌唯一的、最重要的价值观，以区别于竞争对手。有一系列的方法可以区分出这种价值观。但我们已经找到了一种方法，并且一次又一次地证明了这种方法的有效性。这就是我们接下来要介绍的原型分析法。

第8章 原型分析

第8章 原型分析

我们可以采用原型理论来分析品牌的

内在价值观，

把品牌想成一个人，

分析他在利益目的以外，

受什么力量驱使才会如此行事。

品牌和隐喻故事一样，与某些神秘的东西——人类对神话传说与生俱来的向往——有着深厚的联系——斯科特·贝德伯里，耐克、星巴克营销主管

具有传奇色彩的心理学家卡尔·荣格，首先提出了“原型”这一术语，用来描述任何文化和历史时期内，所有故事的普遍行为模式。他通过故事对人物的描绘，发现其中存在着许多重复的行为，并试图证明这些行为或多或少代表着人类行为的普遍性。

理解这些原型是什么，以及它们如何影响我们的行为，有助于理解价值观推动我们行动的原因。同样，我们可以采用原型理论来分析品牌的内在价值观，把品牌想成一个人，分析他在利益目的以外，受什么力量驱使才会如此行事。

原型分析有点神秘又不可思议。我第一次对客户提出原型分析法时，他瞪大了眼睛问我是不是在焚香驱鬼。但通过对故事的研究，我发现原型分析是文学分析中最常见的一种形式。别担心，我们不会探讨得很高深。原型主题的涉及面十分广泛，远远超出了这一章所涵盖的内容。而接下来要讲到的内容，只涉及这一理论中实际和有用的部分。

维基百科将“原型”描述为“一个可以被拷贝、模仿或效仿的人物、典范或雏形；一种公认的符号”。换句话说，“原型”就是一类集合的通用版本。从这个意义上来看，“母亲形象”就是一种原型，可以在不同人物身上以不同性格彰显出来。

我们每个人身上都在不同程度上存在着原型特征。每个人在一种或几种主要原型的基础上长大。如果你对找出你属于哪种原型很感兴趣，我建议你上PMAI[30](#)主页（可登录马赫人物原型指示器进行自我测试，网址为www.capt.org/。我做了这个测试，而且发现它对自我了解和与他人沟通有很大帮助，然而这又是一个关于“故事是指什么”的故事）。

与传统的品牌理解方式相比，使用原型分析是一种离经叛道的做法。但话说回来，品牌故事也是一个激进而且背离传统的品牌规划方法。

原型的普遍特征

为满足市场需求应使用多少原型的意见不同，一种说法列出50多个原型。另一个，则有100多个。卡罗尔·S·皮尔森[31](#)和玛格丽特·马克[32](#)在他们的著作《品牌的原型》（The Hero and the Outlaw）[33](#)中列出了12种原型，这本书被许多人奉为品牌原型理论的奠基之作。通过对大量资料的总结，我们沿着皮尔森和马克的思路重新分列出12种不同的原型。你将会看到，每种原型都代表着一种人物形象，他们拥有不同的价值观。接下来，会讲每种原型如何应用

于品牌为增强可读性，我赋予了他们阳刚的属性，全部用“他”“对他”或者“他的”进行表述，但实际上所有原型都是中性的。

原型理论的应用

用原型理论分析品牌故事的性格特征是一个非常好用的方法，可以明确动机、看法、喜好和一大堆心理特征来解释品牌的营销行为。我们以这种方式沉浸在故事中，把品牌看作一个人，看成我们故事的主人公。

我们塑造原型的过程与马克和皮尔森的原型模式不同。我们不依靠那么严格的辨识方法，认为只能选择一种并且是唯一一种原型来代表品牌。我们的指导方针也与他们不同，并不限定每种品牌只能严格对照唯一一种原型。然而，马克和皮尔森认为塑造一个简单、易于理解并令人难忘的品牌是十分重要的，这一点我们完全赞同。我们清楚地意识到，现有的研究已经证明，混杂、模糊的原型反而会加剧品牌辨识的混乱局面。无论如何，哪怕调查研究做得再好，严格遵守这种或其他某种原型列表的做法，都让我们无法放弃击败竞争品牌的想法，从而限制了找出品牌的内在价值。

天真汉

简单、善良的天真汉是乐于助人的、道德高尚的模范。他坚信做好人、行善事。

天真汉会说：

- “富有同情心地看待一起事物。”
- “好人有好报。”
- “即使在没人监督的时候，也会坚持做好事。”

最重要的品质

和谐、和平、乐观、简单、纯洁、天真、诚实、幸福、幸福、忠诚

鄙视：

- 欺骗
- 不和谐
- 纠纷
- 战争
- 不合规矩

对立面：

- 消极
- 偏见
- 邪恶

代表人物：

朱莉·安德鲁斯、罗杰斯先生、迈克尔·杰克逊、戴安娜王妃、奥黛丽·赫本

品牌特点

以简约、纯真、健康和简单生活为主

代表品牌：

迪士尼、德芙、水芝澳、希望工程、芝麻街、碧然德净水器、全食超市

探险家

探险家是个个人主义者，追求自由、冒险和新鲜感来满足自己的心灵。无论是去攀登珠穆朗玛峰还是开着牧马人吉普去旅行，探险家找寻的是能够让生活变得充实的品牌。探险家通常是新发明最早的尝试者。

探险家会说：

- “当我死的时候才会睡觉。”
- “旅程比目的地更重要。”
- “因为它就在那儿。”

最重要的品质

探索、自由、冒险、独立、尝试、自力更生、野心、挑战、勇敢、自信

鄙视：

- 界限
- 无聊
- 限制
- 停滞

对立面：

- 自满
- 顺从
- 逃避

代表人物：

艾米莉亚·埃尔哈特、哥伦布、尼尔·阿姆斯特朗、比利·吉恩国王、斯蒂芬·霍金

品牌特点

鼓励探索发现

代表品牌：

Groupon团购网站、乔氏商店、乐斯菲斯、吉普、探索发现频道

小丑

小丑是爱开玩笑的人——有一颗喜欢玩的自由灵魂，他们只活在当下，每时每刻都玩得开心。他们拥有捕捉和锁住观众注意力的独特能力。他们欣赏幽默且充满欢乐的品牌。

小丑会说：

- “笑是最好的良药。”
- “最浪费的日子就是没有笑声的日子。”
- “如果一个人仍可以笑，他就不会贫穷。”

最重要的品质

幽默、自然、魅力、年轻、欢笑、亲和、轻率、幸福、有趣

鄙视：

- 严肃
- 庄重
- 悲观
- 沮丧
- 无聊

对立面：

- 缺乏幽默感
- 斯多葛主义
- 清教主义
- 悲伤

代表人物：

杰瑞·刘易斯、罗宾·威廉姆斯、史蒂夫·马丁、杰瑞·宋飞、金·凯瑞

品牌特点

帮助消费者尽情销售欢乐和幽默

代表品牌：

火箭筒泡泡糖、胡椒博士、Jack in the Box汽车快餐、兔宝宝、多力多滋玉米片、M&M巧克力豆、喜剧中心、士力架、百威啤酒

英雄

英雄拥有高贵的品质和面对困难战胜困难的能力。当困难迎面而来时，无论有多难，他们都坚定不移、不屈不挠、游刃有余，对自己的能力信心满满并且认为他们所拥有的都是他应得的回报。

英雄会说：

- “胜利就是一切。”

- “胜利需要才能，胜利铸就才能。”

最重要的品质

勇气、决心、耐力、坚持、成功、精英主义、实力、地位、荣誉

鄙视：

- 软弱

- 自我怀疑

- 失败

- 脆弱

对立面：

- 恐惧

- 自私

- 怯懦

- 悲观

- 放弃

- 失败

代表人物：

文斯·隆巴迪、兰斯·阿姆斯特朗、迈克尔·乔丹

品牌特点

挑战、激励、拥有攀登巅峰能力

代表品牌：

海军陆战队、耐克、慧优体、佳得乐

巫师

巫师探寻从平凡到非凡的方法。他们代表了宇宙中的神秘、惊险和新奇的事物。他们一直在不断探索，希望把梦想变为现实，孕育科技发展的奇迹，拿到长生不老药抵制岁月的痕迹，或者拥有一本可以在全世界自由穿梭的珍贵护照。

巫师会说：

- “一切皆有可能。”

- “梦想一定成真。”

- “奇迹从未停止发生。”

最重要的品质

魔法、想象力、欢乐、好奇、乐观、有趣、惊喜

鄙视：

- 平凡
- 失败
- 维持现状
- 无能为力

对立面：

- 无聊
- 一成不变
- 悲观
- 乏味
- 消极

代表人物：

史蒂芬·斯皮尔伯格、乔治·卢卡斯、哈利·波特、比利梅、《绿野仙踪》里的巫师、史蒂夫·乔布斯

品牌特点

改变现状，创造奇迹

代表品牌：

皮克斯动画工作室、乐途、伟哥、太阳马戏团、迪士尼乐园、苹果公司

保护者

保护者看重同情心和慷慨，保护者以他人为重，为他人提供细心的照料、支持和安慰。

保护者会说：

- “爱你的邻人。”
- “照顾好自己。”
- “人人都有同情心。”

最重要的品质

怜悯、母亲般的建议、好客、守护、安慰、同情、慷慨、体贴、真诚、共享、温暖、智慧

鄙视：

- 残忍

- 仇恨

- 痛苦

- 严厉

对立面：

- 粗心大意

- 自私自利

代表人物：

佛罗伦斯·亨德森、特蕾莎修女、安迪·格里菲斯、佛罗伦斯·南丁格尔

品牌特点

安心、舒适，可以给顾客以温柔、宁静的体验。

代表品牌：

嘉宝婴儿配方米粉、老乡村连锁餐厅、金宝汤罐头、好事达保险公司、强生公司、卡夫饼干

情人

情人无疑渴望浪漫、亲密和感官上的愉悦，他们大胆放纵，尤其偏爱有强烈性吸引力和鼓吹自己富有魅力、能勾起人欲望的产品。

情人会说：

- “爱能战胜一切。”

- “只需要爱。”

- “一点点浪漫就有莫大的帮助。”

最重要的品质

爱、性感、爱慕、亲密、美丽、激情、欲望、销魂、关系、享受、快乐

鄙视：

- 孤独

- 缺乏吸引力

- 平淡无味

对立面：

- 仇恨

- 蛮力

●纯洁

代表人物：

玛丽莲·梦露、休·赫夫纳、波·德里、斯嘉丽·约翰逊

品牌特点

提供一种浪漫的感觉、联系和感官享受

代表品牌：

维多利亚的秘密、歌帝梵巧克力、戴比尔斯钻石、拿破仑干邑、Axe男士香水、1-800-FLOWERS.COM花店

梦想家

梦想家是艺术家、革新者，喜欢天马行空的想象。他们喜欢用充满艺术气息和想象力的方式表达自己对世界的看法。

梦想家会说：

- “想就有可能。”
- “相信有就会有。”
- “人生不过是一场梦。”

最重要的品质

创造力、激情、别出心裁、想象力、创新、独具匠心、独一无二、艺术性、独立思考

鄙视：

- 教条
- 按部就班
- 无聊乏味
- 千篇一律
- 苦苦等待
- 限制
- 命令

对立面：

- 原教旨主义
- 追随者
- 一板一眼

代表人物：

约翰·列侬、巴勃罗·毕加索、迈克尔·杰克逊、乔治·奥威尔

品牌特点

让客户去创造

代表品牌：

乐高、YouTube、iPad、绘儿乐画笔、尼康、Photoshop软件

皇帝

皇帝代表着老板、主管或者住在城堡里的国王，万王之王。他们浑身散发着权威感，行使领导力，对他人进行统治。他们愿意给品牌一个机会凌驾于众品牌之上，无论是价格、质量、服务还是性能……

皇帝会说：

- “当国王真好。”
- “高人一等。”
- “永得第一是对自己的奖励。”

最重要的品质

领导、力量、决心、影响力、尊重、主导地位、繁荣、自信、控制、财富

鄙视：

- 失败
- 混乱
- 贫穷
- 卑微
- 粗制滥造

对立面：

- 顺从
- 无能为力
- 秩序
- 谄媚
- 跟风
- 懒惰
- 软弱

代表人物：

比尔·盖茨、唐纳德·特朗普、迈克尔·布隆伯格、沃伦·巴菲特、马克·扎克伯格、玛格丽特·撒切尔、希拉里·克林顿

品牌特点

代表着权力并能帮助消费者树立起领导力和优越感

代表品牌：

保时捷、半岛酒店、美国运通公司、卡地亚、香奈儿、尊尼获加蓝牌威士忌、The Robb Report、Rolex奢侈品研究杂志、劳力士、蒂凡尼、四季乐队、凯迪拉克

反抗者

反抗者不满足于现状而且讨厌循规蹈矩，他们的行为可能是破坏性的，甚至令人震惊，让某些人无法容忍。对其他人来说，反抗者就是为了彰显个性不惜做任何事情的人。

反抗者会说：

- “生而自由。”
- “规则就是用来打破的。”
- “走别人没走过的路。”

最重要的品质

自由、不墨守成规、独立、有个性、激进、反抗、勇敢、鲁莽、挑战

鄙视：

- 无能为力
- 丧失自我

对立面：

- 羊群思维
- 依赖
- 被动
- 整齐划一
- 胆怯
- 懦弱

代表人物：

霍华德·斯特恩、丹尼斯·罗德曼、昆汀·塔伦蒂诺、Lady Gage、詹姆斯·迪恩

品牌特点

反抗成规，把握机会，为自己感到骄傲

代表品牌：

哈雷摩托、红牛、GoDaddy域名注册、匡威、X Games、世界娱乐摔跤公司（WWE）

知情人

知情人被视为无所不知、无所不晓的消息来源。他如饥似渴地搜集各种知识和专家点评。他有超乎寻常的好奇心。别人常常需要他的意见和建议。

知情人会说：

- “我们需要自己来找出真相。”
- “知识就是力量。”

最重要的品质

真实、知识、专业、智慧、严密、客观、重承诺、深奥、教养、条理、明晰

鄙视：

- 不可靠
- 欺骗
- 谎言

对立面：

- 鲁莽
- 非理性
- 天真
- 无知
- 背叛
- 偏见
- 不诚实

代表人物：

奥普拉·温弗瑞、菲尔博士、爱因斯坦

品牌特点

能够提供可信的建议、知识或专业意见

代表品牌：

哈佛大学、彭博咨询、麦肯锡公司、弗雷斯特研究公司、华尔街日报

直射手

直射手憎恶托词，喜欢直截了当。他实事求是，做自己认为对的事情。他认为他所做的一切以及他与周围人的关系都是真实的。他友好并且不拘礼节。他不会只结交门当户对的朋友，他会按自己的节奏生活。

直投手会说：

- “我就是我。”
- “做真实的自己。”
- “实事求是。”

最重要的品质

现实、真实、真实、谦虚、坦诚

鄙视：

- 虚伪
- 自欺欺人
- 诡计

对立面：

- 做作
- 肤浅
- 傲慢

代表人物：

安德烈·阿加西、西蒙·考威尔、乌比·戈德堡、查尔斯·巴克利

品牌特点

普遍而且日常—they他们实事求是并且更注重提高产品功能而不是外形和风格。

代表品牌：

李维斯、米勒啤酒、西南航空、威格牛仔褲、Jim Beam

我们把以上12种原型分成两组：第一组包含“我们是谁”或者“能够成为什么”：第二组由照常理来看来不可能的原型构成。在品牌故事发展的这一阶段，借助原型来描述品牌的时机还不成熟。等到第三个C即潜在需求者定位的阶段再使用原型分析赋予潜在需求者以不同的个性是更明智的选择。

然而，对于原型分析，我必须做出一个重要提醒。使用原型的主要目的是，当涉及品牌的价值观和信念的时候，有一个可供参考的框架。我们的目的不是，再强调一遍“不是”，在已归纳出的12种原型的基础上，严格地按照原型来进行品牌描述。原型应该只用来协助我们做出判断。

我们需要把想法尽可能变得简单。这样一来，一味地根据我们对原型的定义判断某一种原型的特质，就可能犯下巨大的错误。允许原型有灵活的变化，理解每一种原型都有不同的变体并存在着微妙的差异，这一点非常重要。此外，还应该看到，各个原型间可以互相交

融，他们之间的界限也不是固定不变、不能打破的。最好把品牌想成故事的主人公，或者想成一位魔术师，而不是直接下结论说这个品牌与某种特殊的原型之间契合无间，或者根本不合适。创造出一种不包括在以上12种原型中的新原型进行品牌描述也是相当不错的（很多情况下，我们也正是这么做的）。再强调一次，请不要把这12种原型看作可以进行品牌描述的、现成的捷径。相反，如果可以的话，在进行提升品牌内在价值的讨论时，把它们视为可以提高品牌生产能力和加强内涵建设的风向标。原型分析是达到目的的一种手段，并不是最终的目的。

关于品牌内在价值的最终看法

在使用故事思维塑造品牌的过程中，最重要的是必须认识到，虽然品牌的外在看起来限制了对其优势和特点的描述，但与此相比，品牌内在价值带来的限制实际上更为复杂。我经常在想，品牌的内在价值是不是就相当于品牌的“人格”或者“精华”，但是这两个词对不同的人来说意味着不同的东西，所以很难比较或者对比。无论能不能比较，品牌的内在价值都在朴素地陈述着，剥掉外壳以后，这个品牌所代表的、与其相关的价值观和信念的主体。为了与潜在需求者建立起第四阶段的联系，必须与消费者共享品牌的未来，并与拥有同样价值观的消费人群分享最亲密的关系。

原型分析是一种可以帮助我们做出判断的诊断工具。它并没有打算成为一门精确的科学。它的主要目的是，在品牌被人格化后，提供一种共同的语言，帮助我们与他人沟通。通过这种方式对品牌进行研究、比较和对照，更容易识别出一个品牌的价值体系。

如果你有兴趣阅读更多有关原型的内容或者关于原型是如何应用于品牌的，可以读威廉·k·费雷尔写的《现代神话中的文学和电影》。

下一步

如果你已经可以用很多不同的原型来描述品牌，现在就需要将之具体化。考虑一下品牌的特征和优势，它们现在或者未来能够证明什么才是品牌所代表的真实性。如果这些特征和优势不明显，那么现阶段你很可能想要放弃一些品牌原型。我强烈建议你在进入第三步（潜在需求者定位）之前，不要削减任何品牌原型。在第三步中，我们将就品牌与潜在需求者内外层的匹配展开讨论。

第9章 潜在需求的层次

第9章 潜在需求的层次

外层用来解决功能性的需求，

而内层用来解释

这种需求为什么很重要。

精彩的故事反映我们的世界观。

——赛斯·戈丁

到目前为止，你对品牌内层与外层的差异性有了一定的了解。同样的概念可以应用于分析潜在需求者的特点上。

内层和外层的不同之处

潜在需求者的外层就是我们通常用来描述消费者的表面定义。如果一个作者想要与他创造出来的人物在情感上产生更多的共鸣，需要对这个人物进行深层次的描写。为此我们需要像作家一样，挖掘品牌的内层。不幸的是，如果对品牌或者创新的信念深入挖掘，通常会以一种过于简化的方式进行，这种方式可能会导致关键的部分被掩盖或者被忽略。按照讲故事的思路，我们花费了大量的时间使品牌的信念和价值观变得鲜活起来，并最终在品牌和潜在需求者（用我们的话来说，还可以称为人物和读者）之间建立起第四阶段的联系。

内层对于潜在消费来说由十分重要的理念和价值观组成。外层用来解决功能性的需要，而内层用来解释这种需要为什么很重要。在期望实现的目标与潜在需求者之间建立起一种强有力的联系，对于了解什么是潜在需求者的内层很重要。无论在故事中还是现实生活中，共同的价值观都是建立强有力联系的基础。共同分享的价值观的数量和程度，能够解释相识与友情的不同之处。在体育、音乐、电影、政治、娱乐或者其他方面，总会有一些熟人和我们有着共同的兴趣。然而，只有那些在生活中有着共同价值观的人才会与我们有真正的联系。在周末，对于高尔夫球场的变化，我更喜欢与朋友讨论世事沧桑。但是在这些谈得来的人中，能够成为真正朋友的人一定是对生活有着相似的期待，看待事情的角度与我相似，并且认为除了打高尔夫球之外还有其他更重要的事情要做。

通过阶梯法研究潜在需求者

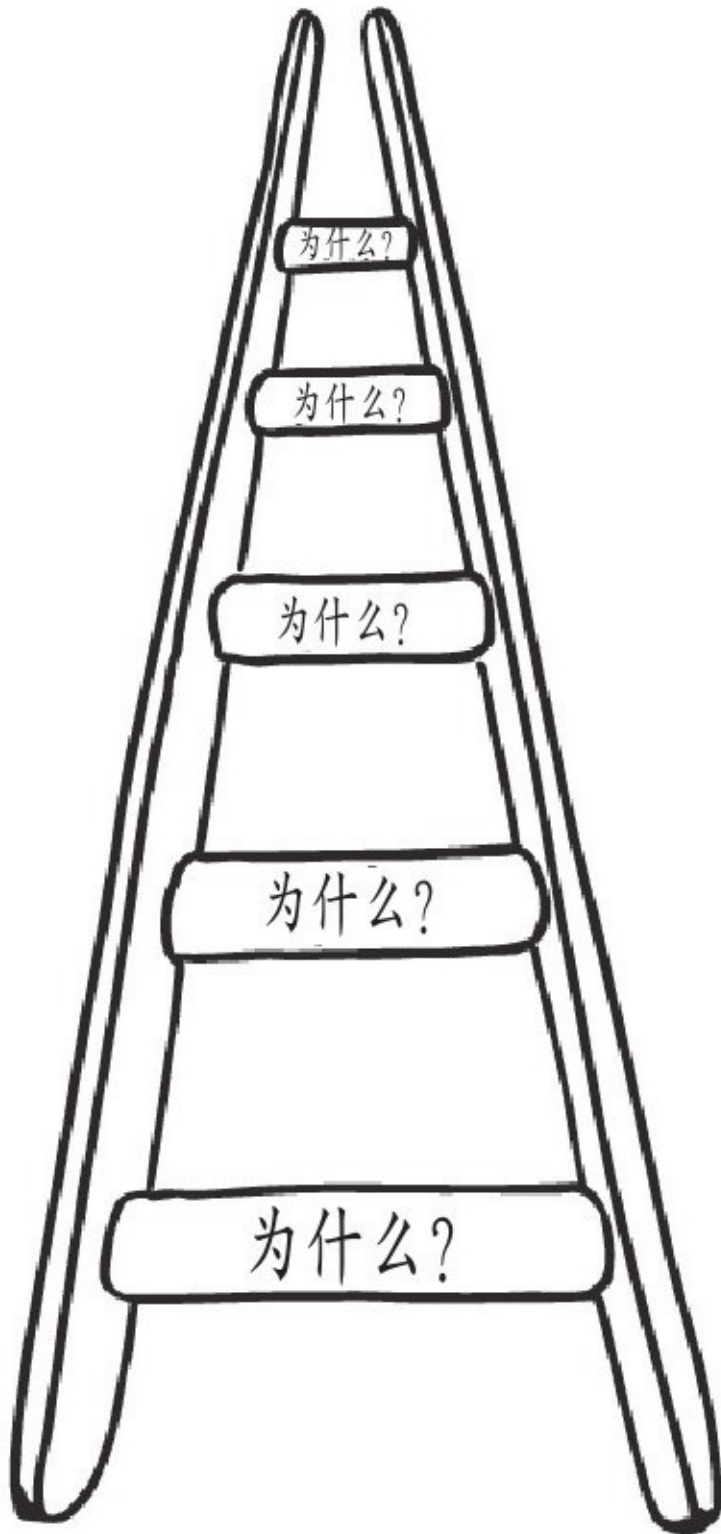
研究潜在需求者时，我们有时会采取从外层开始然后返回到内层的方法。我们运用的这种研究方法叫作“阶梯法”。

有时阶梯法也被称为“方法—目的链分析法”，阶梯法是由托马斯·雷诺兹（Thomas Reynolds）和乔纳森·古特曼（Jonathan Gutman）这两位大学教授发明的。实质上，阶梯法同时用来探索外层原因以及相关的内层信念。通过个人访谈（也称为“面对面”）可以完成“认知梯”不同层次结构的搭建。这种梯式结构反映了我们考虑某一产品或服务的方式。

阶梯采访往往从一个简单的问题开始，然后就上一个问题的答案展开另一个问题。

采访者：“为什么是X？”

回答者：“因为Z。”



采访者：“什么是Z？”

回答者：“因为b。”

采访者：“什么是b？”

.....

为了说得更清楚，我们用“白又灿”³⁴洗衣粉这个品牌做例子。以它为例子最重要的一个原因就是与市场上主导的洗衣粉相比，这款洗衣粉的漂白晶体能增加15%的亮度。下面是就这点特性展开的一个典型的阶梯式采访：

主持人：您曾经说过，当您在挑选洗衣粉时，漂白晶体是很重要的。为什么？

回答者：因为它们确保白衣服都是白色的，事实上与市场上的主导品牌相比，这款洗衣粉能提高15%的亮度。

主持人：为什么亮度重要？

回答者：因为如果白衣服不能保持原色，看起来会很脏。

主持人：为什么保持原色很重要？

回答者：因为我不想让孩子穿着脏衣服。

主持人：为什么不让孩子穿脏衣服很重要？

回答者：我不想让人们认为我给孩子穿脏衣服。

主持人：为什么不让别人认为是您给孩子穿了脏衣服很重要？

回答者：因为我不是那个孩子的母亲。

主持人：为什么让其他人知道你不是那个孩子的母亲很重要？

回答者：因为我认为我应该为孩子真正的母亲赢得尊重。

采访者：为什么对母亲的尊重很重要？

回答者：我想，这是一种共识。

采访者：如果你被称为一个好母亲，你会得到什么？

回答者：这会让我感觉很好。

通常，自尊是每一个梯子的最后一格并且也是探寻停止的地方。

在潜在需求者帮助下构建起的梯子能帮助我们定义潜在需求者的两个层次。对于这个回答来说，白色衣服是很重要的。这就帮我们定义了潜在需求者外层的功能性需求，这种功能性需要和情感性需要的联系让她对母亲的角色感觉良好。对于她来说，孩子穿着干净的白色衣服不会让她感觉内疚并且提高了作为孩子的母亲应该做什么事情的意识。对于另一个人来说，白衣服可能提高自信。她需要白衣服的理由是白色的衣服与白色的概念有关，当她的自我意识较低时，明亮的白色有时会使她感觉自信。在这两种情况中，阶梯分析法都从理智和情感两方面，揭示了一个品牌会遇到的问题与机遇。

通过观察各种梯形结构，研究受访统计，尤其在受访者回答内容一致的情况下，我们基本能够确定谁会是最可能的消费者。另一方面，我们发现在内层和外层之间的确存在着差异。当我们达到第四步，开始在品牌和潜在需求者之间进行匹配时，我们将会更好地界定出这些差异，并在其中为推广品牌和服务客户找到最佳时机。

其他用以定义潜在需求者的方法

还有另外两类方法可以定义潜在需求者的外层和内层。第一类方法主要包括大量投射性技巧，第二类方法涉及的某些内容被视为人种学研究。

投射性技巧

除非有一位经验丰富的采访者，不然你无法让受访者同时从功能和情感两方面，表达他的需要或者想要获得某种利益的原因。这种情况下，我们可以换一种方法，采用投射性技巧。我们从各种各样数量庞大的方法中总结出了这种技巧，鼓励（或刺激）受访者投射出潜在的动机、信仰、态度或者对一种模棱两可状况的感受。

投射技巧的例子包括：

词语联想：受访者会被问及某一个与品牌相关的联想词汇。他们需要说出听到某一个单词后头脑中反映出的第一个词，例如雷克萨斯、奔驰、宝马，来看看他们会用哪些不同的词汇来描述这些品牌。

句子填空：受访者会拿到一些不完整的句子并且被要求把这些句子补充完整。例如，这个句子可能会这样开始：我的洗碗机的最大问题是。或者，最好的洗碗机__。或者，我希望我有一个__的洗碗机。

故事填空：受访者会拿到一个不完整的故事，并且被要求完成这个故事。例如，约翰和玛丽结婚了。约翰感觉这对__来说很重要，因为__。或者，鲍勃的邻居刚买了个新割草机。鲍勃有点嫉妒，因为这台割草机是由__做成的。

卡通测试：受访者会看到处于某一具体场景中的卡通形象，卡通人物间的对话会出现气泡对话框中。在这些气泡中有一个是空的，受访者需要填写这个对话框。例如，一位妇女在Gucci（古驰）商店看钱包。她脑中出现了一个想法。受访者需要写出这位妇女头脑中的想法。

角色扮演：受访者需要扮演成别人。例如，一名受访者被要求扮演成保险推销员。想象一下受访者会如何把自己对保险推销员的期待投射在角色身上。

无论使用哪种方法，都可以清楚地觉察出受访者的功能性需求和情感需求。

人种学研究

人种学研究是目前流行的可以同时潜在需求者的内外层深入挖掘的方法。起初人类学家们用这种方法来观察部族、文化和社群。现在这种直接观察的方法被用来辨别潜在需求者的希望、需求和隐藏的动机。

伊莱克斯公司（Electrolux）就是一家受益于人种学研究的公司。伊莱克斯没有使用市场调查的方式，而是定期观察潜在需求者在家里使用家用电器的方式。在一个案例中，伊莱克斯公司经过调研发现，消费者会定期购买瓶装水而储存瓶装水占用了大量空间。此外，市场上具有过滤水功能的冰箱其过滤功能又占用了冰箱过多的空间。发现了这一点之后，伊莱克斯公司发明了带内置压缩滤水和制冰装置的冰箱，进而满足了消费者想要拧开水龙头把水装进瓶子方便取用的需求。

在另一个案例中，伊莱克斯公司发现，在那些只有一两个人的家庭却在使用低功率、大体积的洗碗机。这些洗碗机一周只能用到一到两次，这就意味着咖啡杯或者其他常用的碗碟不能每天及时清洗。为了满足这种需求，伊莱克斯公司发明了微波炉大小的洗碗机，这样就可以每天都用洗碗机来洗碗了。

伊莱克斯不但通过人类学研究方法找出了顾客需要被满足的功能性需求，而且还把自己品牌的内在价值与能够解决用户日常生活中遇到的问题这种联想结合在一起。伊莱克斯公司通过这些好想法传达了自己的主题思想——“想你所想”。

总结

在本章中，你应该已经对品牌和潜在需求者的内层和外层有了一定的了解。接下来的一章将是至关重要的一章，我们将要共同探索一些方法，这些方法将会在品牌能够提供的东西与品牌应该提供的东西之间实现最佳的匹配，这样就能在品牌与潜在需求者之间建立起一种强大而且持久的联系。

第10章 合理化定位

第10章 合理化定位

对任何品牌来说，

理想的搭配是品牌和潜在

需求者在内层和外层上都保持一致。

人类最伟大的天分就是拥有感同身受的能力。

——梅丽尔·斯特里普

想象一下，假如让你写一个故事，一篇只讲故事的故事——与品牌销售无关。你会自然而然地使用你所熟悉的故事结构，这个故事里通常会有一个排除万难、实现目标的角色。把排除困难的部分稍微放一放，将注意力放在你要描写的“角色/目标”这一对组合上来。这个角色可能是计划去干一桩银行大劫案的劫匪，也可能是一个正在试图搜集政府重要情报的间谍，还有可能是一位富有才华、想要得到公众认可的男音乐家或者女音乐家。你会给笔下的每一个人物，事先安排好角色，在这些人物和他们要实现的目标之间会存在某种恰当的、有内在逻辑的联系。比如说，在银行劫匪的故事里，他的目标就应该是抢钱，而不是去搜集政府的情报，也不是凭借他的音乐才华赢得声誉。

显然，这位银行劫匪的“角色/目标”组合很容易匹配定位，但套用到品牌故事上，想要让品牌和它的市场营销目标相匹配时就会出现偏差。回想一下，《时尚》杂志尝试过出售酸奶来拓展品牌知名度。史密斯威森公司[35](#)——对！就是那家枪支生产商——也曾市场上销售过史密斯威森牌自行车。

毫无疑问，上述是“角色/目标”极其不匹配的例子。但是，也有些例子看起来似乎讲得通却还是失败了，只是失败的原因没那么明显。拿世界头号非巧克力糖果制造商——救生圈糖果公司来说，曾在产品上加注：一款顺利通过口味测试的软饮料。然而，它悲惨地失败了，因为潜在需求者认为他们要喝到的是液体糖果。大量研究显示一个品牌一开始就存在缺陷，是因为品牌预期的角色和目标存在认知差异。

对任何品牌来说，理想的搭配是品牌和潜在需求者在内层和外层上都保持一致。例如，作为品牌外层的解决方案应该与作为潜在需求者外层的功能方面的问题相匹配。此外，品牌内层的价值观和信念也应该匹配起来。如果不匹配，有时就会产生难以克服的问题。

在“六C步骤”的第二步中，我们概括了通过原型来描述品牌现状和/或目标的一些方法。还考虑了几种与品牌外层相关的功能方面的优点。在第三步中，抛开对品牌的分析，我们同时关注功能性需要和购买动机。期待一个既可以满足功能需求又切合顾客情感需要的解决方案。迈入第四步，我们遇到了一种吃沙拉时常出现的困境。面对品牌和潜在需求者之间的各种排列组合，最大的挑战是挑出最好的，就如同避开沙拉中掺杂的豌豆，只要菠萝。这个挑战的简单或复杂程度完全取决于品牌和潜在需求者组合备选项的数量。

为了看起来更加清楚，建议给每一个角色建立外层和内层组合，以便揭示内层和外层的关系。一旦完成组合，开始在角色之间寻找匹配项。运用前面讨论过的“白又灿”例子，你最终可能会得到类似下页插图的东西。

当然，在这种情况下，已经提出的很多假设可能是真实的，也可能不是。首先，它假定洗衣粉的主要购买者是18岁及以上的女性。另外一个假设，当我们考虑潜在需求者的内层以

及下图所示三个圆圈中的内容时，没有借助任何研究，就已经为三个消费群体确定了三种价值观。很可能也可以确定其他的消费群体和价值观。

不过，假如在第二步之后就结束了，我们可能会看到三种截然不同的品牌故事。分别为：（1）以保护者为原型的品牌故事；（2）以统治者为原型的品牌故事；（3）以巫师为原型的品牌故事。为了成为一个好故事，为了排除风险，我们要注意以下两条衡量标准：（1）机遇的数量；（2）机遇的质量。



机遇的数量

机遇的数量是用来衡量潜在市场大小的。这通常是最简单的方式，因为答案是一些非常容易获得的数字。显然，在这种情况下，以巫师为原型的品牌故事比另外两种品牌故事在机遇的数量上更占优势，因为我们的假设条件——全宇宙都是女人，不管她们的角色是母亲还是工人。

机遇的质量

机遇的质量与说服他人的难易程度有关。如何在每一个案例中实现品牌的内/外层组合与潜在需求者的内/外层组合相匹配？在某些情况下，这种匹配可能是显而易见的。但是，在大多数情况下，需要通过研究才能得出，尤其是有大笔资金支持的情况下。该研究可以通过多种方式进行，每种研究方法的优点和缺点相差不大。

以“白又灿”为例，我们再次假设各种广告是围绕上述三个概念来发展故事。

不用深入研究方法论，只需通过以下一组问题，我们将会对这三个领域的调查研究特别感兴趣：（1）受访者如何确认购买意向；（2）受访者如何确认品牌的独特性；（3）受访者如何能够认同品牌。通过回答类似的问题会发现：这个品牌适合我这样的人吗？

通常情况下，购买意向并不是购买行为的预测器，因为我们有意向购买的东西往往最终都没有买。但作为一个相对措施，它可能是非常有帮助的，尤其是当顾客对每一种价值观做出截然不同反应的情况下。在“白又灿”的例子中，以巫师为原型的品牌在顾客购买意向方面的得分要比其他两种原型低很多。进一步调查原因，我们可能会发现以巫师为原型的品牌在独特性方面的得分也会远远低于另外两种原型，因为受访者告诉我们以巫师为原型的品牌广告，他们以前见过或者听过。所以，我们也许应该排除以巫师为原型的想法。

让我们进一步假设，将剩下的两种原型进行比较，我们可以找到“这个品牌适合我这样的人么？”问题的答案。比方说，以统治者为原型的广告效果会遥遥领先。当然，相对于其他两种方案，以统治者为原型的品牌故事针对的消费群体人数最少，但却是受访者最认可的价值观，也正因为如此，以统治者为原型的品牌故事更加吸引人。以统治者为原型的品牌机遇的数量虽然少，但是机遇的质量更大、风险更少。

再次声明，这个例子仅仅是用来解释说明的。但是，它也指出了如何能够与第二步中考虑的角色联系起来进行分析。对机遇的数量和质量同时分析，可能会出现成功和失败两种不同的结果。有时，更多的机会可能会使盲目营销者走向失败。

正如我们所讨论的，品牌不会意识到如果它执著于非现实的东西，自身的局限性会导致巨大的错误。第三步让我们系统地去考虑不同的战略选择会带来不同的风险和回报。

第11章 直面障碍

第11章 直面障碍

当品牌与潜在需求者

建立起积极而有意义的联系时，

就能战胜障碍。

你若找到一条没有任何障碍的道路，它可能不会通往任何地方。

——法兰克·A. 克拉克

英雄之路常常充满危险。圆满的结局只会在故事中出现，在故事中，人们能够击败火龙和人类的恶意，能够战胜自然危险或者技术灾难。但有些时候，障碍也会是精神层面的，而非物质层面的。因此，故事也会展示主人公如何克服恐惧、贪婪、气馁或其他负面性格，走上成功之路。

品牌也一样，在实现预期目标的道路上必须克服物质和精神层面的双重障碍。同时还要克服品牌故事情节方面的障碍。虽然为了构建情节，我们已经讨论过角色的组成，但是现在，我们必须重新审视这些给定的障碍。古典主义营销学者把这些障碍分为两大阵营：首先是外在障碍，或者是那些施加在品牌上的外部力量，如：竞争、文化、经济或者消费观念；其次是内在障碍，包括在发展过程中公司内部发生的事情，通常是与生产、分配有关的问题，以及品牌如何在竞争的环境下进行市场推广。

像大多数市场营销人员一样，故事思维也不可避免地需要考虑这些古典主义障碍。我们曾在第6章描述背景故事时讨论过这个问题。但是为了忠于故事结构，故事思维通过一种独特的方式揭示了各种障碍，这种方式与品牌的首要目标有关——品牌要与潜在需求者建立一个强大而持久的关系。

障碍也是分等级的。

我们在品牌的各个生命周期中策划了各种里程碑。潜在需求者在确认品牌信念体系的过程中，也意识到了产品的功能，从此潜在需求者与品牌之间的联系更加紧密了。为了使这种联系达到理想的程度，我们要找出在每个里程碑阶段阻止或妨碍品牌——潜在需求者关系的障碍。

四种障碍

一级障碍：缺少对产品的功能认识

关于产品功能方面的连接，遇到的第一个障碍是，对一个新类型的新产品缺乏认识。现在，旅行时已经无需再携带钱包，因为人们可以通过网络虚拟账户进行支付。现实生活中也常常看到这种例子。尤其是在我们看到新发明的广告之后，如：Shamwow³⁶、Snuggie³⁷或Ped Egg³⁸。因为以前从未有过这样的产品，所以首先必须完成一个最重要的壮举——创建自己的主要功能认识，让人们去认识和接受它。

二级障碍：缺少对产品优势的理解

关于产品优势方面，遇到的障碍是缺乏理解——为什么这个品牌的产品比竞争者的产品更好？在传统营销学的演讲中，经常会提到让潜在需求者去理解该品牌的独特销售主张（USP）。在产品生命周期的开始和成长阶段，常常会遇到二级障碍。

三级障碍：缺少品牌的关联性

三级障碍是品牌要考虑的首要问题。通常情况下，三级障碍是关于信任的障碍，在品牌和潜在需求者之间缺少一种正面积极的联系。导致缺少正面联系的原因很多，简单的原因如对品牌名称不熟悉，复杂的原因如对品牌的完全不信任。

有时，品牌会同时面对二级障碍和三级障碍。当我们提出有说服力的论据来证明产品的优势，并且不存在阻碍品牌发展的其他先决条件时，就能够战胜二级障碍。三级障碍源于对品牌的直接或者间接使用经验。不去考虑品牌自己鼓吹的优越性，我们有时候不会选择某些品牌，仅仅是因为曾经的一些不愉快的经历，或者是从别人那里听说过的一些负面新闻。

可以通过下列方式确认三级障碍的强弱程度：采访潜在需求者，让他们说出看到这个品牌名称能够联想到哪些词。这是一种衡量品牌含义关联性的方式，同时对确认这些关联性强弱程度也有很重要的作用。例如，你可能会发现你的品牌与“身份”“性感”或者“优秀”有关。进一步去了解它。通过调查潜在需求者对这些关联性有什么看法，测出关联性的强弱程度。“认为它是真的”和“坚信它是真的”之间有很大区别。这个道理同样也适用于对品牌负面关联性的认知。

四级障碍：缺乏对品牌的认同

如果最终未能在品牌和潜在需求者之间建立一个强大而持久的关系，通常是因为市场营销人员忽略了四级障碍——对品牌认同的重要性。很多品牌在战胜三级障碍后就停止了，因为它们认为已经到达了终点线。试想一下“如果我们仅能让潜在需求者看见我们确实很优秀，我们能够赢得市场份额”结果将会怎样。R&D公司³⁹努力去研究和改进新配方，开发更好的方式去服务客户，或通过分销商去扩大其在超市中的摊位。

当然，持续创新是非常重要的。如果在战胜三级障碍之后就懈怠了，那么胜利将是短暂的。今天收获的成功迟早会过时或者被竞争对手复制。应对三级障碍就像是一个游戏——捶鼯鼠：敲下去一个，又出来另一个。

当我们不能跨越三级障碍的时候，经常使用的战术是降低价格。这就相当于举白旗投降，代表着无法克服三级障碍。过分依赖降价不但会减少利润，还会对品牌造成负面影响。最佳的办法是推动品牌进入四级障碍，而不是继续停留在三级障碍。

有一些比较智慧的品牌，能够看到战胜四级障碍的重要性。这些品牌可以很容易摆脱失败，因为它们尝试着将品牌与价值观和信念联系起来，仅仅依靠外层是无法做到这一点的，我们在本章中已经讨论过。其他品牌认为四级障碍是难以捉摸的，因为它们很难战胜四级障碍。品牌要想获得成功，潜在需求者必须能够对品牌表现出认同。不能强求客户与品牌产生共鸣。如果强求，必将遭到抵抗，从而将品牌推回到二级障碍的层面上。麦当劳放弃“我们爱让你微笑”活动是非常明智的，趁它还没有带来太多负面影响。这句话对很多人来说就是废话，它使麦当劳不得不去面对一些经营上的问题。

要想战胜四级障碍，品牌的信念必须与潜在需求者重视的信念紧密联系在一起。品牌的信念必须代表着潜在需求者强烈认同的价值观。此外，品牌的信念必须是值得信赖的，通过品牌的行为或者外层来进行真实的沟通。一旦克服了四级障碍，品牌会与潜在需求者建立起长期的联系，这种联系不可能被竞争者复制。

从成功走向成功

虽然我是按顺序依次介绍的这些障碍，但是我们必须要考虑这些障碍可能会同时出现。最初，当一个品牌开始与潜在需求者建立功能认识连接时，也要留意其他障碍，也许它们正躲藏在某个角落。我并不是建议同时面对所有障碍。如果这么做，会有太多压力。但是，要提前考虑所有可能出现的障碍，否则将无法应对即将到来的风暴。最坏的情况是通过某一产品的特征和收益来定义一个品牌，这样很难区分相同品牌名称下的其他产品。

拍立得（Polaroid）就是如此，它出名完全是因为它能够提供即时成像的照片。当它推出了一款摄像机，就无法跨越信任障碍，因为在摄像机领域，这个品牌名称看起来并没有竞争力。潜在需求者会质疑拍立得是否有能力提供一部好的摄像机，因为他们对拍立得这个品牌的认识仅限于“一部照相机”。美国施乐公司，一个复印机的代名词，当它试图生产电脑时也遇到同样的问题。

另一方面，苹果公司曾一直坚持“非同凡想”的价值观。在最初苹果公司与IBM等公司竞争时，以及在苹果公司推出Mac电脑时，这个价值观非常有效。苹果公司每次推出新产品，这个价值观都会帮助它克服障碍。即便是现在，当苹果推出如iPhone或iPad等产品时，人们会主动跨过障碍。任何苹果品牌的产品都能迅速跨过前三个障碍，直接进入四级障碍。

苹果公司没有碰到美国施乐公司一样的困境，因为苹果公司一开始就着眼于更广阔的空间，而不仅仅是某一件产品。苹果公司的信念覆盖了一切它能提供的产品。苹果公司证实了自己的价值观——提前考虑最终想要去哪里。通过确定自己的信念，苹果公司铺平了自己未来的道路，战胜了四级障碍，与潜在需求者建立起了强大而持久的联系。对于苹果公司的忠实用户来说，就算是苹果公司推出一种可食用的运动鞋，也能立刻得到他们的认可。

第12章 故事摘要

第12章 故事摘要

故事摘要不仅定义了

品牌故事的基本要素，

还定义了品牌必须面对的交流障碍。

写出摘要，整本书就已经完成了95%。

——杰夫里·迪弗，美国作家

现在，你打算写一个故事摘要了。类似于传统的摘要，故事摘要可以提供一个战略性思想总结，并确立品牌的预期目标。作为对所有步骤的总结，故事摘要定义了品牌故事的基本要素——比如，它同时确定了品牌和潜在需求者的内层和外层。此外，它还定义了品牌必须面对的交流障碍，以便在品牌和潜在需求者之间建立一种强大而持久的关系。

有些人认为，典型、传统的摘要的目的是询问潜在需求者们的鉴别结果，他们是什么想法和什么感觉，为了加强、改变或者提高自身的吸引力，品牌需要做些什么。然而，故事摘要与传统摘要也有两点不同。

首先，故事摘要的构造非常不同，因为它确定了一些故事的主体，对这些主体进行分析和定义，最终将其集中起来共同打造品牌故事。

其次，在如何提问和如何回答这两个方面的差异。在下面几页中你会看到关于故事摘要的图表，里面提出了6个不同的问题需要回答。提出这些问题是为了定义品牌独特的价值主张（UVP）或品牌故事背后的核心理念。

阅读图表时，你会发现问题3和6（见179~180页）都要求以第一人称的方式进行陈述，原因很明显，以第一人称的方式陈述会让你感觉更熟悉，更容易引起共鸣。这样一来，对品牌和潜在需求者的理解就远远超过那些以事实说明为主题的传统摘要。

在图表中，独特的价值主张是前面6个问题的结论。独特的价值主张往往是一个简单的句子或者词组，用来定义与品牌相关的价值观或信念。尽管独特的价值主张是一个“简单的”句子，但写出独特的价值主张确实是整个过程中最具有挑战性的任务。（为了使你更好地抓住品牌独特的价值主张，请阅读第13章。除了深入研究独特价值主张以外，我还为你提供了一些具有参考价值的想法。）

接下来是对这6个问题更加详细的描述，并举出了没有以第一人称的方式进行陈述的两个实例。随后，这两个实例又分别使用第一人称重新进行陈述。（如果你想下载故事摘要图表的第1页以方便参考，可以点击我的博客www.storyati.com。）

故事摘要六步骤

1.背景故事：品牌的现状是什么？它是如何发展到今天的程度？今天我们对潜在需求者了解多少？（请回顾第6章相关知识）

2.定义品牌的内层：品牌支持什么样的价值观或重要信念？如果你采用原型分析法，请说明该品牌原型的定义，并提供基本原理。

3.定义品牌的外层：产品（或者“产品们”）的优势和好处是如何支持品牌内层的？解释为什么外层与内层要保持一致？请以第一人称的方式进行陈述。

4.最重要的障碍是什么？鉴于在品牌和潜在需求者之间建立一个强大而持久的关系这一总体目标，在前进的道路上还有哪些障碍？解释你的答案，并给这些障碍分级：1=非常低，5=非常高

a.产品的功能认知：潜在需求者对产品的功能了解到什么程度？

b.产品的优点理解：潜在需求者对产品独特功能的优点了解多少？

c.品牌的关联性：品牌的关联性都有哪些？请说明这些关联性的强弱程度。

d.品牌的认同程度：潜在需求者与品牌之间的关系到什么程度？

e.对品牌的认同是一个长期目标，看一下a到c的答案，品牌在短期内必须克服的最重要障碍是什么？

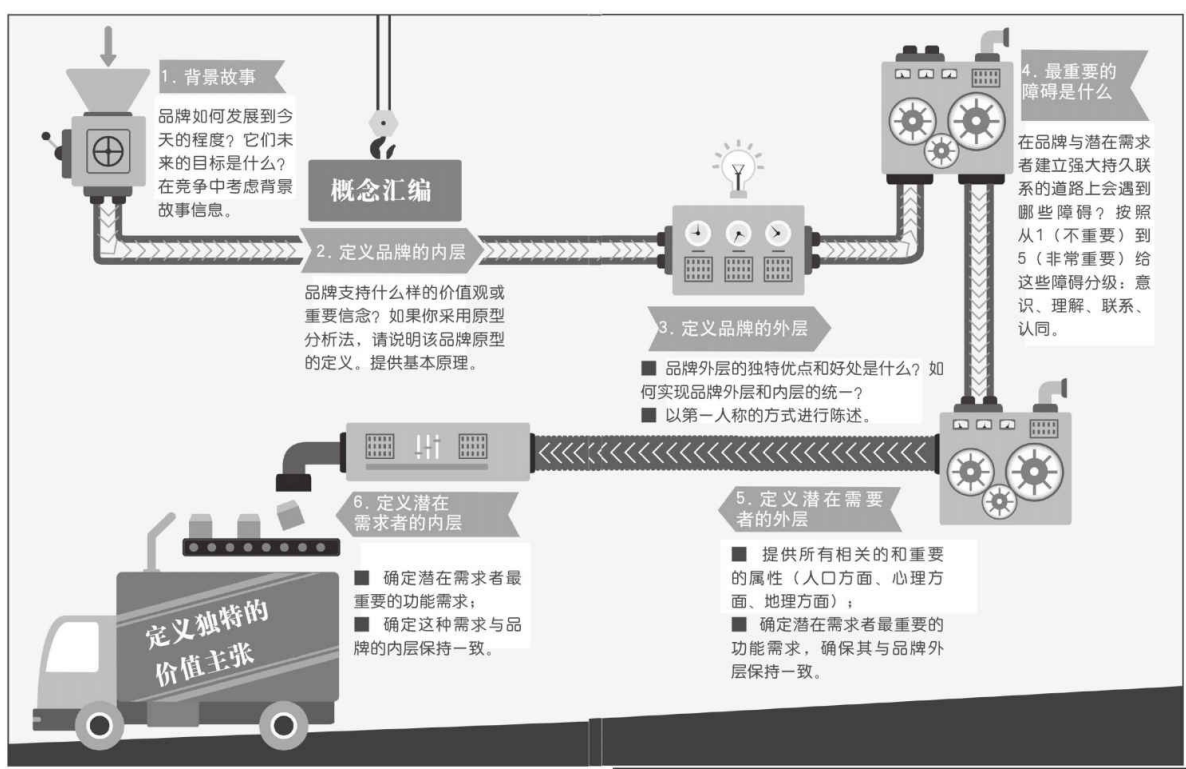
5.定义潜在需求者的外层：

a.提供所有相关的和重要的属性（例如，年龄范围、性别、收入、家庭人口、收入、地域等）。

b.潜在需求者最想从品牌产品（或产品们）那里获得哪些重要功能？要确保其与品牌外层保持一致。

6.定义潜在需求者的内层：潜在需求者认同的最重要的价值观/信念是什么？要确保其与品牌的内层保持一致。请以第一人称的方式进行陈述。

故事摘要



案例一：“白又灿”故事摘要

这是一个关于“白又灿”故事摘要的例子，在前面的章节中我们已经讨论过这个虚拟的洗衣粉品牌：

1.背景故事：品牌的现状是什么？它是如何发展到今天的？今天我们对潜在需求者了解多少？（请回顾第6章相关知识）

“白又灿”是Practical Gamble公司新推出的一个洗衣粉品牌。它将面对很多强劲的竞争对手（例如：Tibe和Bliz），这两个品牌也是由Practical Gamble公司生产的，分别占领了32%和24%的市场份额。

研究表明，作为洗涤产品，人们最关注的是使用之后衣服的色彩亮度，职业女性更注重这点。通过分析研究，我们发现衣服的色彩亮度与自信有关。

目前，很多品牌都鼓吹自己的产品能够让衣服变得更加干净更加明亮（参见竞争者的广告）。虽然可能会对自己现有的品牌造成一定冲击，但是Practical Gamble公司相信“白又灿”，凭借其独特的漂白晶体，可以打败其他产品，赢得市场份额。许多洗涤产品可以把衣服洗干净。但是同时也会使衣服的颜色变得暗淡。“白又灿”中含有的独特漂白晶体已经通过测试，不管是白色还是其他颜色的衣服，在反复洗涤后，颜色会比使用其他产品后的效果更加明亮。经过20次的洗涤测试，“白又灿”洗涤过的衣服比使用其他领先产品洗涤过的衣服颜色明亮15%（通过lumen⁴⁰进行测定）。原因是：与其他的漂白产品相比，“白又灿”独特的漂白晶体对白色和其他颜色衣服的洗涤效果更好。

在进行三次市场测试之后（待定），将推出该品牌的产品。

Practical Gamble公司在研发方面花费了大量的时间和精力，在推出新产品之前，进行了大量的性能检验。管理人员认为在新产品问世之前，必须经过一系列的内部财务、运行和性能方面的测试。

2.定义品牌的内层：品牌支持什么样的价值观或重要信念？如果采用原型分析法，请说明该品牌原型的定义，并提供基本原理。

“白又灿”与统治者的原型联系在一起。它倡导的价值观是自信和成就。主要信念可以概括为“看起来不错就会感觉很好，感觉很好就会充满活力”。

3.定义品牌的外层：产品（或者“产品们”）的优势和好处是如何支持品牌内层的？解释为什么外层与内层要保持一致？

明亮的衣服能够提升自信。试验表明：“白又灿”洗涤过的衣服比使用其他领先产品洗涤过的衣服颜色明亮15%。

以第一人称的方式进行陈述。

4.最重要的障碍是什么？鉴于在品牌和潜在需求者之间建立一个强大而持久的关系这一总体目标，在前进的道路上还有哪些障碍？解释你的答案，并给这些障碍分级：1=非常低，5=非常高

a.产品的功能认知：潜在需求者对产品的功能了解到什么程度？

等级：5——每个人都知道洗衣粉的用途。

b.产品的优点理解：潜在需求者对产品独特功能的优点了解多少？

等级：1——“白又灿”是一个新产品，消费者对它的优点还没有认识或者理解。特别是对漂白晶体和它的优点理解程度非常低。

c.品牌的关联性：品牌的关联性都有哪些？请说明这些关联性的强弱程度。

目前，潜在需求者将“白又灿”与“干净”“洁白”和“明亮”这些词语联系在一起。但是，这些联系非常薄弱，仅仅是对品牌名称的一些理解，没有任何实际的使用经验。

等级：2——因为没有人知道这个品牌，所以对品牌的信任是不存在的。但是消费者对生产商Practical Gamble公司很有信心，完全可以激发大家对“白又灿”品牌产生信任。

d.品牌的认同度：潜在需求者与品牌之间的关系到什么程度？

等级：1——因为以前不存在这个品牌，因此还谈不上对品牌的认同。

e.对品牌的认同是一个长期目标，看一下a到c的答案，品牌在短期内必须克服的最重要障碍是什么？

理解产品的优点。潜在需求者要认识到“白又灿”独特的漂白晶体有哪些优点和好处。

5.定义潜在需求者的外层：

a.提供所有相关的和重要的属性（例如，年龄范围、性别、收入、家庭人口、收入、地域等）。

以第一人称的方式进行陈述。

女，25~49岁，单身或已婚，有职业，居住在美国的A县和B县。

b.潜在需求者最想从品牌产品（或产品们）那里获得哪些重要功能？要确保其与品牌外层保持一致。

颜色更明亮的衣服。

以第一人称的方式进行陈述。

6.定义潜在需求者的内层：潜在需求者认同的最重要的价值观/信念是什么？要确保其与品牌的内层保持一致。

外在美对一个成功的职业女性很重要。第二个实例与“白又灿”形成了鲜明对比。在第二个实例中，改变了商业—消费者这种品牌模式，采用商业—商业的模式。此外，我们使用一个根深蒂固的品牌与一个新的品牌进行对抗。结果根深蒂固的品牌表现不佳。

案例二：Maverick⁴¹故事摘要

1.背景故事：品牌的现状是什么？它是如何发展到今天的？今天我们对潜在需求者了解多少？

国家卡车公司是一个在载重和拖拉方面都处于领先地位的卡车生产厂家，可以通过对运输公司出售和租赁的营业额来印证这一点。国家卡车公司生产的卡车被视为市场上运营成本最低（LCO）、保修条款最灵活的卡车。

两年前，国家卡车公司决定推出一款新型卡车，主要面对独立的个体经营者。个体经营者是自力更生、个人主义的典型。他们相信给货车运输公司工作没有前途。

在这个时候，国家卡车公司推出了Maverick。但是，个体经营者视国家卡车公司为“18轮香草”，这意味着国家卡车公司的产品不能满足个体经营者对卡车在功能和审美方面的需求。对于个体经营者这个消费群体来说，国家卡车公司的产品“太适合运输公司”。

为了改变这个看法，作为国家卡车公司一匹黑马的Maverick将自己定位为坏小子（参见竞争广告）。与国家卡车公司生产的典型卡车不同，Maverick是黑上加黑。它使用了有创意性的火焰烤瓷外观和镀铬挡泥板。它的真皮座椅可以倾斜成一个带有床垫振动器的大号床，它还配有16个扬声器的音响系统、一个DVD播放器和一个小冰箱。除了床垫振动器的功能之外，个体经营者购买的其他卡车也有许多类似的特点。

但是，Maverick的销量情况却远远低于预期。调查结果显示，与个体经营者经常购买的其他品牌相比，Maverick在价格和属性方面更有优势；但是，由于它是由国家卡车公司生产的，这个事实造成了最大的困扰。

然而，在这个时候，汽油价格飞涨，已经触及个体经营者的利益。事实结果显示，个体经营者的数量减少了15%。为了生存，很多人不得不开始为货车运输公司工作，这曾是他们一直很鄙视的工作方式。但是，Maverick可以证明自己的卡车在运营费用上，每台每年节省10000美元。

2.定义品牌的内层：品牌支持什么样的价值观或重要信念？如果你采用原型分析法，请说明该品牌原型的定义，并提供基本原理。

独立性和舒适度

叛逆者（探险家）—Maverick使卡车司机保持独立性，不再被迫为他人工作，因为他们已经适应了现在舒适的工作环境。

3.定义品牌的外层：产品（或者“产品们”）的优势和好处是如何支持品牌内层的？解释为什么外层与内层要保持一致？

Marverick是一款高性能的卡车，能够满足个体经营者对舒适度和低运营成本方面的要求。

4.最重要的障碍是什么？鉴于在品牌和潜在需求者之间建立一个强大而持久的关系这一总体目标，在前进的道路上还有哪些障碍？解释你的答案，并给这些障碍分级：1=非常低，5=非常高

a.产品的功能认知：潜在需求者对产品的功能了解到什么程度？

等级：5

b.产品的优点理解：潜在需求者对产品独特功能的优点了解多少？

等级：4——与其他品牌的卡车相比，国家卡车公司生产的产品与低运营成本有密切的联系。

c.品牌的关联性：品牌的关联性都有哪些？请说明这些关联性的强弱程度。

等级：5——这是“国家卡车公司”的产品，所以运营成本低。但同时，对个体经营者来说，国家卡车公司的形象也带来一些负面的影响，而且这些影响还很深远。

d.品牌的认同程度：潜在需求者与品牌之间的关系到什么程度？

等级：1——因为Marverick是国家卡车公司的产品，代表了货车运输公司的价值观，很多个体经营者都反对这个价值观。

e.对品牌的认同是一个长期目标，看一下a到c的答案，品牌在短期内必须克服的最重要障碍是什么？

品牌的关联性和认同程度。

5.定义潜在需求者的外层：

a.提供所有相关的和重要的属性。

那些对国家卡车公司持有中立或者良好印象的个体经营者，同时，这些个体经营者比较看重运营成本低这一优点。

b.潜在需求者最想从品牌产品（或产品们）那里获得哪些重要功能？要确保其与品牌外层保持一致。

对于个体经营者来说，他们比较看重卡车运营成本低这一优点。

6.定义潜在需求者的内层：潜在需求者认同的最重要的价值观/信念是什么？要确保其与品牌的内层保持一致。

个体经营者是一个独立自主、自力更生的群体，出于需要，他们已经认识到了省油的重要性。他们坚信好的商业意识不一定能够获得好的价格。

以第一人称进行陈述

如果你读了本书的第1章，你就应该了解到在“最后的国家银行”案例中，从“我”的角度陈述的例子。这为故事思维的推进做了铺垫。除了从潜在需求者的角度出发时用“我”进行陈述外，在描述品牌个性的时候也要从“我”的视角出发。

对一个品牌来说，以“我”的视角进行陈述有助于把品牌联想成一个人。无论这个品牌被描述成什么样子，只要使用第三人称进行描述，这个品牌仍然只是一件东西，只是被描述成了一个人，被赋予了人类的信念和价值观。我很少看到一个传统品牌的宣传创意能够完全展现品牌个性中独一无二的精髓。我看到的往往都是“某某快餐公司的品牌定位：某某快餐品牌提供了消费者渴望的真材实料、有益健康的美味食物”，或者“某个汽车品牌的定位：某某品牌是该领域的领跑者，它是奢华和顶级性能的象征”。

将品牌故事的目标深深植入消费者脑海中，是第四阶段的联系需要实现的目标，正是在这一阶段，品牌和潜在需求者之间形成了长久的联系。在品牌被简单地定义为一个创造性的理念时，是很难看出品牌和消费者之间的联系是怎样产生的。人们并没有和快餐店、汽车或是其他品牌的定位之间形成联系。更准确地说，人们与品牌之间的联系仅仅在于用人类的语言来描述这个品牌对他们来说意味着什么。

如果了解品牌故事扩散的全过程，就应该能概括出从“我”的角度进行陈述的两个主要内容。这些信息包含在形成品牌个性的每一个细胞的内层和外层。以“我”的视角展开陈述的方式，把这些信息组织起来并且把它们翻译成可以塑造品牌个性的语言，描述一个品牌的特性是什么，以及它们为什么会这么做。

无论你怎样用第一人称展开叙述，最重要的是必须记住：对品牌的描述和对品牌潜在需求者的描述，二者之间应该相辅相成。一旦从“我”的角度展开对品牌和潜在需求者的叙述，就必须证明在品牌和消费者之间建立起的联系有充分的理由存在。

为了确保潜在需求者的外层与品牌的外层保持一致，我通常先开始创作双方的最外层，之后再进展到对内层的描写。关于如何组织已经搜集到的数据，你可以参考下面的步骤——

潜在需求者的外层

1.让我们先从人种学统计开始，例如“我的年龄在25~34岁之间，我是女性或者男性，我结婚了并且有两个孩子，我的收入超过了75000美元”。也许你对于通常所说的人物形象很熟悉，但是以“我”这个第一人称展开的陈述还是有区别的。剥开人物形象的层层面具，很可能会发现你用“我”描写的那个人物才是你想要写出来的“那个人”。从“我”的视角展开的叙述能够汇集潜在需求者的所有特点，形成一幅更具概括性的图画，这是一幅关于绝大部分消费者的图画，它代表了你所定义的品牌潜在需求者。根据之前讨论过的种种原因，“从我的角度进行的叙述”也可以称为“第一人称叙述”。

2.对于潜在需求者来说，需要解决一个功能性的问题。你得解释一下这个问题是什么以及为什么需要解决这个问题。更进一步，体验潜在需求者的世界。尽量按照潜在需求者的思维方式进行思考和感受。比如：

我不能接受我的电脑发生故障，当它不工作时，我就没有生意，更让我觉得自己被全世界抛弃了。我最不想听到有人告诉我他们会一周后才能拿到电脑的检测结果。我现在就想要知道是怎么回事！

如果信息量过大。你可以随后进行简化。

3.想要成功地塑造出品牌的个性，应该遵循什么样的目标呢？它会让你有什么感觉呢？把这种感觉用“我希望”的形式表达出来。如果有必要的话，也可稍稍夸大，比如：

在寒冷的日子里，我希望只要在屋子里按一些按钮，就能把我的车发动。

4.如果产品特性在当下随处可见或者是曾经出现过，怎么办？比如：

我发现汉堡连锁店的食物和其他任何别的声称是美食家做出来的汉堡没什么两样。

5.你意识到有其他竞争者存在了吗？如果意识到了的话，你知道如何描述竞争对手的产品吗？比如：

我觉得苹果的电脑比别的个人计算机更容易操作。

6.你对产品特征有错误认识吗？比如：Mini Cooper很小，它肯定不快。

7.有人对你的产品特性或者类似的产品特性有什么特殊的感受吗？比如：

我喜欢我的克里格42咖啡机，因为我不用为了喝一杯咖啡等上很长时间。

品牌的外层

1.让我们先从定义品牌的特性开始，品牌的特性应该始终与潜在需求者的需求保持一致。例如：

我能为有需要的人解决燃眉之急。

2.产品为什么能够解决潜在需求者的问题，给出一个合理的回答。例如：

我是一款简单、易操作键盘，能够帮助那些想要提高电脑操作速度的人。

3.从一个品牌的角度发言，向潜在需求者解释最好的结果会是什么样的。例如：

我就是人们所需要的那些白白的牙齿，能让人们觉得自己更有吸引力。

4.谈论一些你所拥有的、但是其他竞争产品没有的优势。比如：

我能够提供最简单最快的方法为你的车打蜡，并且使它闪闪发亮。

5.如果合适的话，谈论一些目前的消费者与产品有关的经历。比如：

在J.D.Powers公司的顾客满意度测评当中，我们的产品已经连续三年高居榜首了。

6.提供一些信息，打消潜在需求者可能会对产品产生的错觉。比如：

我不是油老虎，1加仑汽油能让我开出25英里呢。

这就是我们以“第一人称”对品牌进行描述的过程中，被称为“自吹自擂”的那一部分。这是我们一直所熟知的，不掺杂质的纯粹的营销方式。先把大话说出去，然后再修正。

我要从这里开始介绍品牌的内层。我发现从品牌入手是最容易的，但接下来的描述会在品牌的内层和潜在需求者的内层之间徘徊，以确保两者的一致性。在两者的内层之间徘徊会使这种描述更能激发人的兴趣。原因在于你再也不会涉猎那些可以触摸到的、有据可查的、合乎情理的领域。当你开始着手描述信念和价值观的时候，事情就变得更抽象了。但是，从本质上来说这就是我们真正想要的。同样，我给你提供了一些关于如何描述内层的参考。

潜在需求者的内层

1.讨论一下与你的价值观一致的、品牌信念当中最重要的东西。解释下为什么这些价值观被看得那么重要。例如：

我在道德上和法律上都非常在意环境问题。

2.确保：你所描写的潜在需求者的外层能够为品牌真正所代表的内涵提供证据。要努力解决的问题，应该在你的内层中反映出来。例如：

我担心我的家庭幸福。

3.最重要的内层因素就是感同身受。也就是，“如果你是这个人你会是什么样子”。从你对外层的定义开始，逐步解释为什么重要。解释清楚你真正想说什么，而不是只说“我相信这看起来、感觉起来都是最好的”。解释清楚为什么以及为什么会如此说，比如：

我知道以貌取人是人的天性。仅仅看封皮人们可能永远不会了解我的书，但是至少我的

书被放在了图书馆的显著位置。

4.用一些暗喻或者比较，把一些无形的真实事件变得更加具体。例如：

我的内在非常有价值。我经常把自己当作天然金刚石。

品牌的内层

回到对品牌原型的描述中去，这些原型解释了你的品牌是什么，你的品牌代表什么，以及你的品牌的信念是什么。重温那些原型，把这些品牌“赖以生存的信条”作为出发点。如果你愿意的话，甚至可以逐字拆开来。

为了给你提供更多的灵感，我挑选了一个词，这个词代表了一种价值观。就拿“成就”这个词来说吧，在网上搜寻相关的解释，关于这个词的观点或是想法，看看“成就”究竟是什么含义。

一定要确保你所写出来的品牌的外层，能够为品牌所代表的价值提供证据。记住，外层能够存在的原因完全得益于内层。毋庸置疑的是，内外层一定是一致的。

发声

“以第一人称进行陈述”的首要观点就是，要让这些想法成为潜在需求者或者这个品牌的观点。尽量从他们的角度来陈述。如果你的角色只是个管道工，也不要变得单调乏味。

情况允许的话，也可以用一些俗语、行话，甚至出现语法错误也没什么大不了。如果需要的话，想象你正在说话而不是在写东西，使用声音、韵律和节拍，来检验写出来的东西。大声读几分钟。让某个人听你读，看看听起来是不是真实可信的。一开始可能看起来有点做过头了，但是，以第一人称朗读与以第一人称陈述一样重要。事实上，听起来的效果也是构成整个陈述重要的一部分。

修正的过程

一旦你已经以第一人称展开了陈述，非常重要的一点就是，你必须意识到，所写下的这些最终都会影响到与这个品牌有关联的人。在你把一份双倍行距12页的文件上交之前，想想那些你从没读过的指导手册吧，想想你当时为什么不愿意去读它们。如果你认为细节非常重要的话，就尽量保持简洁易懂。不要弄得特别冗长。务必要用段落来把你的观点分隔开来。

“我是……”

接下来给大家提供一些由我们员工创作的“我是……”（以第一人称陈述）的营销案例。出于对顾客利益的保护，我们不能提供真实的案例。所以，我们选用之前故事摘要中虚拟的两个品牌（“白又灿”和Maverick）来为大家解释“我是……”的重要性。注意此处的内容是基于假定和设想，仅仅为了提供一些额外的指南而已。

很明显，“我是……”是一种艺术形式。然而，不断练习，你会越来越熟练。假如你跟我有同样的经历，当你熟练后就会明白这个道理。留意一下，“我是……”是如何与各自的故事摘要当中的定义保持高度一致的。同时，它们也为更好地理解 and 感受这些定义增添了色彩。

我是“白又灿”的潜在需求者

生活是繁忙的。平时，在平衡了家庭和工作上的责任之后，我几乎就没剩下什么时间了。处理日常琐事的时候——不管是洗碗、除尘，或者是洗衣服——我都想在尽快搞定。但是就像做其他事情一样，我也必须做好。

产品不能与自己的承诺相悖。这也是为什么我倾向于从信任的公司购买产品。我想尝试新产品，但是必须首先要让我相信我不是在浪费时间或金钱。不管它的价格是最便宜的还是最贵的，我只想选择那个最好的。

从专业角度上来讲，我渴望成功，而且做了很大的努力去实现它。当我做演讲的时候，当一桩生意成交的时候，或者当我做任何保证的时候，我希望顾客相信我一次都不会失误。

顾客是如何看待我，这和我所说出的话是同等重要的。我的穿着反映了我这个人，并且我必须突出自己是一个阳光、自信而且有能力的人。

我站在衣柜前，我需要确保我的衣服跟刚买时一样完美：找不到泪痕、污渍或是褪色的痕迹。我没时间去打理它们，也没时间重新洗衣服，我没有能拿来浪费的时间。

我对一直使用的洗衣粉非常满意。我几乎从来不换其他品牌。现在，我依旧找不到要换它的理由。它拥有能够满足我需要的所有功效。

我是“白又灿”洗衣粉

你从没听说过我，更重要的是你不知道我能为提升你衣服的视觉效果做些什么。市场上任何一款洗衣粉都能把衣服洗干净。但让衣服的颜色变得更明亮就是另一回事了。我特有的漂白晶体已经通过测试，不管是白色还是其他颜色的衣服，在反复洗涤后，颜色会比使用其他产品后的效果更加明亮。经过20次的洗涤测试，用我洗涤过的衣服比用其他领先产品洗涤过的衣服颜色明亮15%。原因是：与其他的漂白产品相比，我特有的漂白晶体对白色和其他颜色衣服的洗涤效果更好。选择我的人跟我是一类人，我相信自信的力量，他们也一样。

对于我的顾客来说，“足够好”从来都不等于“最好”，他们想要的是最好。对于他们来说，这在很大程度上取决于自信心。描述一下自信的人：“这是个有能力的、值得相信的人。”一个人的外表如何本身不会增强一个人的自信，不过外表会慢慢成为我们生活的一部分，人们会越来越接近这种生活方式。穿一身干净明亮的衣服要比暗淡邋遢的衣服更能让人获得自信，这就是我赖以生存的最重要的因素。

我是Maverick的潜在需求者

当我自己成为卡车个体经营者之后，我感觉生活又有了新的动力。再不用行驶在那些不好的线路上，我可以自己选择去哪儿，什么时候出发，拉些什么货物。被卡车运输公司束缚的日子已经不复存在了，并且我希望它永远不会回来。

我也给自己配了一套超炫的装备，就像一个设施齐全的舒适的家。有一些家庭根本不如我的卡车舒适。再也不像给运输公司工作的时候，“哎，我只是一个运输公司的工人”。当我有了自己的卡车之后，我会说，“我不为别人工作，因为我就是那个别人”。但是这种独立性来之不易，我现在需要自己去找生意。除了我的骄傲、自信之外，很大程度上我的生意是我生存的基础。

我听过太多像我一样的个体经营者最终不得不回归卡车运输公司的故事了，因为他们应付不过来。尤其是在当下汽油价格疯涨的情况下。

然而他们会说：“那又怎么样呢！就像每次那样，价格还会下降的。”但是对我来说，不值得为此丢掉独立自由，坚持到最后的人就是这场游戏的赢家。即使我不能成为坚持到最后的那个人，我也得想方设法让自己离他更近。当然了，我想要保留这个舒服的驾驶舱，因为它就像是我的家庭成员一样。聪明的做法就是尽量不去破坏它。我将要独自一人经营我的生意，不论这将付出多大的代价。如果需要卖这些装备才能够使我的生意持续下去，我会这么做的。我只是希望自己不用放弃太多已经习惯而已。

我是Maverick

没什么可隐瞒的，事实上我就是由国家卡车公司制造的。我深受长途运输公司喜爱。原因是，我们的卡车可以让运营费用保持最低。这些日子以来，汽油价格上涨了，更多的个体运营商退出了，当然我是不会为这种事情而道歉的。事实上，我在努力做更多，使卡车司机能够保持独立性，不像路上其他司机那样丢掉自由。跟其他品牌的卡车相比较，你就会发现，使用我们一辆卡车一年就能省去10000美元。而且，我可以让卡车司机在享受自己的同时也衣食丰足，即便不是最好的，也是跟其他品牌一样的。我全黑的驾驶室配有全真皮的座椅，可以倾斜成一个带有床垫振动器的大号床，还配有16个扬声器的音响系统、一个DVD播放器和一个小冰箱。

很多个体运营商最初都给运输公司工作。之后为了赢得自由，他们放弃了。现在，他们中的很多人都在为自己的生意忙碌着，所以何谈自由呢？我知道，那些独立的卡车司机是非常骄傲的一类人。他们所从事的工作不容易，他们配得上这份骄傲。

包装的艺术04：观察并使自己融入角色

梅丽尔·斯特里普应该非常熟悉这种感觉。在整个演艺生涯中她都是这样的，并因此获得比其他演员更多的奥斯卡金像奖和金球奖提名（截止到写稿前，分别为19次和25次），我想说她已经做得非常不错了。

毫无疑问斯特里普有异于常人的天赋，但她也不是一生下来就成为了当今时代伟大的演员。她走过了漫长的道路——学习、训练并把天赋转变成强大的技能。这一路上，她学会很多有助于定位角色、塑造角色的技巧和表演方法。

我并不是表演方面的专家——我只是一个影迷。但是在一生中，我看过不计其数的电影（甚至重复地看），我觉得，塑造一个角色至少有两个重要步骤：观察并使自己融入角色。

为了在影片《雨人》[43](#)中塑造那位有缺陷的奇才，达斯汀·霍夫曼花了好几个月的时间进行观察，并向专家学习。为了准备这个电影，他会见了金·匹克（Kim Peek）——影片主人公的原型，并且研究了大量类似的奇才故事片和纪录片。但是观察必须转化成行动。一切都从深切的体会开始。为了使自己融入角色，霍夫曼做的不只是“看”和“做”这么简单。在整个过程中，他从各个方面进行了准备，比如创造了特定的肢体语言，尝试独特的发型和服饰，用独特的口音说话，推敲这类人做事的动机和情感上的反应，类似于这样的不计其数的尝试才使得他的表演如此让人不可思议。当然了，之后他又花费非常多的时间让这些特征内化为自身的东西，并且反复地练习。最终，通过深切体会角色的感情，成功地与其形成了共鸣，令角色和自己融为一体，人们觉得他就是电影中的那个奇才。

有很多的观察技巧可以供我们使用——小组讨论、问卷调查，还有特殊的调查方法，比如主题理解、人类学方法等。这些方法都有自身的优势，但还远远不够。为了实现更高层次的共鸣，我们需要让自己融入角色。

对于那些营销人员来说，这种融入，常常局限于购买或者使用了自己品牌的还是竞争对手的产品。当然了，这对于了解产品使用者的经历是很有帮助的。但是，我们还是能做更多，以刺激大脑中被科学家们称之为“镜像神经元”的这一部分组织。镜像神经元解释了为什么我们在看惊悚片的时候会不由自主地坐在椅子的边缘，或者为什么影片中的一些场景会让很多人吓得说不出话来。这是因为他们的镜像神经元受到了刺激。当其他人以这样一种方式描述某种经历时，我们就能够感同身受。这就是“以第一人称进行陈述”极具价值的地方。

从你第一次写下“我是……”开始，你很快就会发现这不仅仅是一种写作练习。当你像所描述的角色那样思考和感受的时候，以“我”的角度展开陈述为你提供了一次非常有价值的融入角色的体验。同样，站在消费者的立场上思考，让我们有机会去探究作为个体消费者内心的想法是否与一个品牌故事的特性相契合。而且由于采用了“我”这个人称进行叙述，就迫使我们用这种特殊的视角去辨识一个品牌的个性，而简单的解释是做不到这一点的。

第13章 独特的价值主张

第13章 独特的价值主张

通过独特的价值主张，

顾客能够判断这个品牌

只是口头上说一些事情很重要，

还是真的对那些重要的事情花费心思。

消费者必须认识到你在坚持一些东西。

——霍华德·舒尔茨

市场人员描述品牌时最关键的那句话，就是独特的价值主张（UVP,unique value proposition的缩写）。实际上，UVP是整个品牌故事的核心。它是一种独特的信仰，它让员工和目标群体都与品牌建立起联系。它也是目标明确的信念，不需要过多的解释，在某种程度上，当谈论起它时，任何一个与这个品牌相关的人都能清楚地体会到背后的含义。

UVP还解释了品牌背后的“为什么”这个大问题，一个品牌的UVP可以是“我们相信发明的价值能够引起热烈的反响，但是这不仅仅是因为发明能够带来利益”，或者是“努力去做事，这样的话前方才不会再有绊脚石”。

价值主张与销售主张

有时候，UVP不能跟它的兄弟USP（unique selling proposition，独特的销售主张）相混淆。虽然UVP和USP只差一个字母，但是二者的含义相去甚远。

USP是由罗瑟·瑞夫斯定义的。他是一位广告从业者，就职于泰德贝茨公司（Ted Bates&Co.）——20世纪五六十年代美国一家著名的广告代理商，那时正值电视广告的初期。当时，瑞夫斯定义了一种模式，电视广告步入了成长的未开化期，迫切需要可靠的结构和原则的支撑。瑞夫斯在《广告中的真实》一书中提供了这些结构和原则：

每一则广告都应该向消费者传达一种主张。不仅仅是一些词语，不仅仅是极力吹捧产品，也不仅仅是橱窗秀。每一则广告都应该告诉消费者：“买这个产品，你就能获得某种独特的利益。”

这种主张必须是其他竞争者没有提供也不能提供的。它必须是独特的——要么是一个品牌所特有的，要么就是在广告业这一领域没有任何品牌曾经提出过的。

这种主张必须有足够的号召力，只有这样才能够触动上百万的群众（也就是说，把新的客户吸引到你的产品上来）。

另一方面，与USP不同的是，UVP与描述一个品牌是做什么的毫无关系，跟它的竞争者相比它做得怎么样也没有关系。它所推崇的是一种信仰，而不是一种利益。与其说是品牌的主张，不如说是做这些事的缘由，因为它解释了除利益驱使因素之外，一个品牌为什么做这些事。

从故事思维的角度看，USP更像是一个故事的情节，UVP更像是故事的主题。一个故事的情节往往是这样的，比如一个好人克服万难，最终毫无悬念地把坏人绳之以法了。在这个案例中，主题可能是“坚持不懈就能成功”，或者是“正义最终能够战胜邪恶”。任何一个故事的主题都取决于读者的主观理解，但是它总会让读者认识到，这是有价值的真理。作者的意图是把他所看到的真理分享给大家。但是与以上情节不同的是，主题并没有从故事中显现出来，而是通过整个故事总结出来的。UVP也是如此。USP是由销售者告诉消费者的，而UVP则不同，它是在售卖的过程中让消费者领悟到的，因为一个品牌所做的所有事以及它是如何运转的，展示了UVP是什么。通过这样的演示，顾客能够判断这个品牌只是口头上说一些事很重要，还是真的对那些重要的事情花费心思。

UVP并不依赖于销售者的主张，而是根植于销售者的销售动机。

USP经常是经过周密的调查、充分的论证提出的，并且要遭受我们当中那些愤世嫉俗的人不间断的怀疑。当然了，这并不意味着那些事实不重要，它们确实重要。但是纵观全书，也能看出，仅靠孤立的事实并不能产生很大的影响，还不如去解释为什么会产生这些事实。

试想一下，当一个二手车推销员接近你并且对你说：“相比于其他的二手车，这辆车会让你的每一分钱都花得非常值得。”当然了，你肯定不会对每一辆现货二手车都做一个成本/效益分析。你只能选择相信，再判断事实是否如此。这种信任可能会因为那些与二手车推销员相关的小瑕疵不断降低。然而相比之下，如果医生告诉你，你需要一些非常重要的治疗，你就极有可能相信他了。事实上，数不清的研究表明，大多数的病人除了医生给出的治疗建议之外，不会再自己寻找第二种选择了，他们很乐意接受医生的主张。

二手车推销员和医生之间最大的区别可能在于二者给人带来的可信度不同。这是非常重要、不能忽视的。然而事实就是事实，无论他们多么值得相信，也总是会受到怀疑或者引起争论。人们如何看待销售者的动机，深深地影响着他们的可信度。让人们更加相信销售者的动机是UVP的功能之一。

私欲会对品牌的销售动机（USP）形成冲击。营销人员会尽力地使人们深信他们真的很在乎你，但是我们都知道销售人员在乎我们的程度往往取决于我们自己留意销售人员的程度。跟USP不同，UVP不仅仅是直接或者表面上使人们信服，还要让人相信品牌与你拥有同样的价值观和信念。

最好的故事最终能够获胜

通常情况下，在同一个领域中会有两个或更多的竞争者，这些竞争者都推崇相同的信念。就拿保险这一行业来说，它们的品牌驱动力就是保护别人。在提供保护的方法上可能会有自己独特性，但是价值主张（UVP）本身都是相同的。

当面临这样进退两难的情形时，最好的故事最终能够获胜。你的表达或者证据要么为你的价值主张加分，要么就为它减分。这个品牌的价值主张能否会引起人们的共鸣，是决定品牌定位是否成功的终极考验。与其说这是科学，倒不如说这是一门艺术，因为在整个过程中，主观性发挥了重要的作用。然而一般来说，在拥有相同价值观的情况下，我们更多强调的是品牌引起的共鸣。这一点可以通过受访者对下面问题的回答来进行衡量：受访者是否认同品牌的真实性？比如，“这个品牌是为跟他们一样的人们准备的吗？”或者说“人们在多大程度上认同这个品牌，为什么？”当然，这些问题并没有直接反映出品牌之间的区别，我们是基于价值观在所有因素中居主导位置的假设进行推断的。

主题句和情节句

我经常被人问起，独特的价值主张（UVP）是否就是主题句或标志性语言。是，也不是。有时把UVP作为一个品牌的主题句是合适的，有时候又是不合适的。在“白又灿”案例当中，“看起来自信能够使我们感到更自信”这一价值主张就属于有点蹩脚的创意。毫无疑问，有

更多让人印象深刻的方法能够表达这一相同的看法，比如“看起来自信”“感觉起来自信”或者是简单地“你看起来正如你感觉的那样光彩照人”。你完全可以想出更好的描述方法来，但是我这么说的目的是，让你把这种有创造性的表达放到定义一个品牌独特的价值主张之后。

先把信念放在第一位，之后再考虑如何陈述它。也就是说，当到了讨论“创造性地表达”的时候，再去了解我们所涉及的东西的不同之处，如：主题句或情节句。

主题句（或者是标志性语言）应该暗示出一个品牌的信念，正如一个故事的主题表明这个故事的意义那样。从另一方面来讲，情节句则表达了一个品牌想要人们相信什么。二者之间有很大、很重要的区别。

基于主题句被陈述的方式，它们涉及人们普遍认为重要的、某些特定的人类价值观或者是信念。从故事中提取出来的主题往往是这样的：“爱使这个世界运转”，或者“犯罪是没有好下场的”。尽管这些可能不是最原始的说法，但是我们会把它们视为构成主题的一部分，因为它们暗示了某种认同感。换句话说，作为一种信念主张，它们与那些持有相同信念的人形成了共鸣。言外之意就是，这些都是非常重要的价值观念。

通常来说，我们看到的广告所用的多是情节句。情节句从品牌的角度详细说明了这个品牌是做什么的。显而易见，它们的目的是向人们宣扬优越性。就这点而言，它们非常容易遭到怀疑或者抵制，因为它们表达的往往是销售者的观点。相比于一个品牌独特的销售主张（USP）来说，它们应该与品牌独特的价值主张（UVP）有更紧密的联系。

让我们来看看那些现如今正在使用主题句的例子。比如，当苹果公司用“非同凡想”来代替之前的广告语的时候，让粉丝推崇这种颠覆常规的思考方式变得十分紧迫。这里暗示的就是，这种信念就像是指引之光，苹果会一直跟随着它，并且它也描述了苹果的目标。事实上，在拥有相同信念的人当中寻找认同感的过程中，这个主题句也描述了苹果所代表的东西。

还有其他一些关于主题句的例子，曾经或者是当下正在被用于一些知名的品牌：

- Never Stop Exploring（探索永不止步）：乐斯菲斯
- Be All That You Can Be（竭尽你所能）：美国陆军
- Screw it！Let’s Ride（去他的吧！让我们骑行吧！）：哈雷戴维森
- You deserve a break today（你今天应该休息下）：麦当劳
- Just Do It！（尽管去做）：耐克
- Yes we can！（是的，我们能）：奥巴马
- A mind is a terrible thing to waste（浪费心智是一件可怕的事）：联合黑人学院基金会[44](#)
- Obey your thirst（满足你的渴望）：雪碧
- Image is everything（图像即是一切）：佳能
- Make yourself heard（倾听自我）：埃里克森[45](#)

我们常常把情节句看成是吹嘘句，坦率地说，的确是这样的。像我们在第8章中提到的那样，它们往往表达一个品牌是什么多于为什么。情节句是一个品牌对自身看法的外在表现。就这点而论，它们缺少主题句所拥有的可信度和相关性，并且仅仅靠它们自己的话，很难构建情感上的连接。

细细品味下面的情节句：

- You're in good hands（你找对人了）：好事达保险[46](#)
- Like a rock（稳如泰山）：雪佛兰卡车
- It's the real thing（真材实料）：可口可乐
- Easy as Dell（易戴尔）：戴尔
- Your world delivered（你的世界我来传送）：美国电话电报公司[47](#)
- Where the rubber meets the road（当橡胶与路面相遇）：火石轮胎[48](#)
- Ford has a better idea（福特与众不同）：福特
- We bring good things to life（我们带来美好的生活）：通用电气

品牌故事扩散背后的驱动力之一就是随着品牌与人之间共鸣的增加，人们对品牌的抵触情绪也在降低。主题句能够加强这种共鸣，而情节句能够降低这种抵触感。

要暗示，不要解释

独特的价值主张（UVP）跟小时候父母或者老师讲述给我们的《伊索寓言》以及别的故事当中的道理或道德规范十分相似。如果在表述过程中遇到困难了，就回想一下小时候学的道德规范，这种方法非常有用。读读下面为你搜集的这个清单。看看有没有你最想把品牌与之相关联的信念或者价值观。你可能需要重新组织你的语言，但是这个清单可以作为一个好的开始。当然了你也能在网上找到其他的例子。

- 精致的外观并不能成为匮乏内在的替代品。
- 安静平和、粗茶淡饭的生活优于担惊受怕的奢华生活。
- 一个人因它所经营的公司被人熟知。
- 善举是一项投资。
- 尝试就没有不可能。
- 不思进取比疾病还可怕。
- 警惕暗中使坏的人。
- 稳中求胜。
- 外表美是肤浅的。
- 物以类聚，人以群分。
- 英雄表里如一。
- 痛苦常与快乐同在。
- 努力了不一定成功。
- 人不在衣装。
- 即使在急难之时，也不要以暴制暴。

- 无论做什么都要一心一意。
- 善事使人回味再三。
- 回报越大风险越大。
- 别操没用的心。
- 做错事情是要付出代价的。
- 纸是包不住火的。
- 不要急于求成。
- 不要打如意算盘。
- 凡事量力而行。
- 三思而后行。
- 适可而止。
- 团结就是力量。
- 先考验，后信任。

还有一个我经常登录的网站www.brainyquote.com。在这里，你可以按主题或者是按作者检索。再次强调一下，去浏览这些网站吧，看看能否找到关于如何陈述你的独特价值主张的灵感。

另外，让人感到遗憾的是，我们看到的大部分广告都被标上了情节句的标签。使用主题句，或者说用最真实的情感表达主题句，已经非常少见。使用暗示而非解释，这是我们从故事思维中学到的最强有力的一课。

第14章 测试

第14章 测试

任何一种形式的

调查研究，

都不能代替良好的判断力。

交流中最大的问题是产生错觉。

——萧伯纳

这本书其实暗含了一个意思，含义不在文字里，而在人们心中。但是，当你错误地认为人们已经理解了你要表达的含义时，就容易产生错觉。

这就是为什么广告商会花那么多钱来测试广告的效果。然而，30多年的广告生涯中，在参与了无数次的交流测试之后，我却认为过多的测试更容易增加产生错觉的概率。

焦点小组

许多人依赖“焦点小组”（focus groups），或者雇佣一组人围在桌子前讨论给定任务、商业广告或者概念。一名有经验的人主持会议。焦点小组能够快速给予反馈，并且成本也不高。然而，效果却远远不如想象中的好。

焦点小组最初被视为“探索性调研”的一种形式，或者是能够得出某些合理答案的一种调研形式。有人认为很多人一起讨论会形成广阔的视野并且为稍后的测试构建提供假设。而基于这样一种假定，团队中提取的信息要比个人提取的信息更丰富。然而，焦点小组产生的效果在很大方面取决于会议主持人。一个好的主持人会抛出一个有争议的议题来引发争论。通过辩论过程中的意见交换，大家就会明白问题正反两方面的看法。除此之外，通过争论还能看出，从被调查者的角度看，消费者与品牌之间还存在多少情感链接。

作为一种探索性工具，焦点小组可以提供很多种答案，并且提出新的问题。但是有些时候，焦点小组在可信度和有效性方面往往达不到预期的效果。接受调查采访的人太少，影响因素太多，讨论的最终结果可能什么都不能证明。一些人不喜欢争论或者公开表达反对意见。或者，一个人控制整个讨论过程，并强烈影响着其他人。这些固有缺点导致了焦点小组始终是探索性的，无法得出确定性的结论。

如果调查的目的是为了获得一些问题的确定性答案，那么焦点小组所提供的方法就好像用开罐器去拔红酒瓶塞一样无法实现。

问卷调查

另一方面，调查问卷或者说任何一种样本调查的方法均存在缺陷。问题之一就是答案的可靠性。在一大群人中，如果我问，请指出这是一个长句还是一个短句。每一名被调查者只能选择“长”或者“短”这两个答案中的一个。55%的人可能回答“长”，同时，就会有45%的人回答“短”。因为这是一个既定选择问题，这个问题会迫使那些认为既不长也不短的人去选择这两个极端选项中的一个。这种方法可以用来清除中间派或者判断人们的倾向。但是，如果明天再问一次，他们可能会选择相反的答案，因为有很多人并不确定。

另一个问题，通过调查问卷得出的结论可能是无效的。在上面的例子中，我可能会得出这样一个结论：大多数人认为有17个单词的句子是长句。但是，没有考虑调查对象样本人数是否足够多，55%和45%之间是否存在很大的差异，并且也没有另外17个单词组成的句子做对比，因此，上述结论有可能是完全无效的。更进一步说，问卷调查并没有让人理解什么情况下的长才是真正的长。

问卷调查的许多问题都可以通过有经验的专家和合理的问卷设计来解决。然而，即使是最好的专家和最优秀的问卷设计也不敢保证从这些所谓的“量化研究”中得出的结论是最终的结果。

通常情况下，调查研究有助于判断。依据调查研究的类型不同，有的研究可能对形成判断很有帮助，有的却微乎其微。这通常也会影响判断力的强弱。当然，这绝不是对调查研究的一种污蔑。但是，从我的调查研究生涯中所学到的最重要一课可以归纳为一个词：处处小心。

共鸣开发测试

电脑的问世是激动人心的一刻，从那时开始调查研究的形式不断发展，不仅能够提供一种预测成功的方法，并且是决定一个品牌获得消费者认同的最好方式。也就是说，我们发现了一种可以使得我们获得更多的洞察力的技术。尽管如此，我们还得重申一下本章的主旨，任何一种形式的调查研究，都不能代替良好的判断力。

这项技术我们称之为“共鸣开发测试”（Resonance Development Test，简称RDT）。根据预算，这种测试既可以采用探索性研究又可以采用量化研究。它可以通过与被调查者一对一的个人访谈来消除小组讨论常出现的问题，这些问题有时会混淆焦点小组的讨论成果。除此之外，如果预算允许的话，可以实施大规模样本调查。许多网上调查服务都可以做到这一点。

RDT的目的是，在被调查者的帮助下，找到品牌和人们之间的最佳组合。我把它比作小时候常玩的“冷与热”游戏。通过被调查者反馈的信息是“冷”还是“热”，便可以形成更佳判断力，从而判断出哪一个更好。

运用必要的筛选标准，我们分别从目标群体的角度和品牌的角度进行陈述，然后要求被调查者圈出那些特别吸引他们的句子，与此同时删去那些他们不喜欢的，并给出一个理由。剩下来的当作是中立句。如果使用焦点小组的话，在最初的测试后，我们需要统计“喜欢”与“不喜欢”的小组投票结果。然后，我们要讨论答案背后的原因。需要注意的是，焦点小组调查的样本范围很小，所以你得到的并不是最终结果。

我们在人与人之间寻找引人关注的相似点，在一对一的个人访谈或者焦点小组中，我们研究肢体语言，以此来决定所得到的反馈是重要的还是相对来说不重要的。同样，我们还是不能得出最终结果。而仅仅是用我们所了解到的去生成或者否定某些假设。

最后，我们提供一份清单，上面写着各种独特的价值主张，再次询问每个人，这些独特的价值主张是否表达了他们所认同的信念。我们很明确地表示不需要说这些价值主张有多明智和让人难忘，我们对这些都不感兴趣。这样，我们可以避免把焦点小组变成广告撰稿人。

在一个案例中，我们从消费者的角度去描述一家休闲快餐店。这家休闲快餐店，与大多数休闲快餐店一样，比麦当劳与汉堡王这类传统快餐店的价格更高、菜品更丰富。在从消费者的角度进行陈述的过程中，我们声称，“我不再像以前那样频繁地去传统快餐店了”。

当我们收集被调查者对上述陈述的反馈时，我们发现每一个人都在它上面画圈表示喜欢。我们要求被调查者说出为什么他们喜欢这种以消费者的角度进行的陈述。他们告诉我们快餐店的员工服务不到位。当人们开始谈论这些话题时，会变得异常兴奋，诸如：“快餐店的员工不会真正在乎我满不满意”“快餐店里的人通常是粗鲁或者不细心的”或者是“当我走进一家休闲快餐店时（比如，上面例子中的休闲快餐店），里面的人更加友好、更加乐观”。一位被

调查者说：“当我进入这家店时（上面例子中的休闲快餐店），我会觉得更有食欲。”这能引导我们去修改以消费者角度进行的陈述，重点强调潜在需求者希望这家饭店属于快餐和休闲类。

以品牌的角度进行陈述的时候，会包括以下内容：“我很留意对三明治种类多样性的需求。”

大多数被调查者都划掉了这一陈述。当我们探其原因时，他们一致认为“留意”这一词用得不够好，人们需要的是证据。所以，我们需要修改这种陈述，为人们提供他们需要的证据。

我们可以提供三到四个独特的价值主张，供人们选择。通过调查“喜欢”与“不喜欢”，有助于锁定最能引起共鸣的独特价值主张。进一步调查，我们可以找出他们之所以这样选择的原因。根据被调查者的数量，以及测试的价值主张之间的差异，我们可以轻易获得之所以选择这个而不选那个的更加强有力的论据基础。

你的最终选择是经过多次的测试、修正和再测试的。一个好的主持人会帮助发现那些可以引起共鸣的重点句子、单词和短语，除此之外，还有那些需要删掉或修改的从而避免出现消极的反应。

再次说明，共鸣开发测试的目的是“开发”或者“发展”以品牌角度进行的陈述、以潜在需求者角度进行的陈述以及独特的价值主张，从而使我们相信会有成功的机会。

无论如何，共鸣开发测试并不能够解决所有问题，也不能提供最终结果。然而，作为故事品牌扩散过程的附属物，它对故事摘要的完成是有一定作用的。如果你对任何调查研究的实施有什么疑问，我强烈推荐你花钱聘请一位专业的调查研究分析师。这就像买保险一样，他可以帮你弄清楚，使你不会犯任何与沟通有关的常见错误。

第15章 真相

第15章 真相

我们所说的不是事实，

我们深信的才是事实。

真相不是发生的事情。真相是我们认为发生的事情。

——罗伯特·麦基[49](#14590767910704-_49_Luo_Bo_Te_Mai_Ji_Robert_Mckee_

一旦故事摘要从“我”的角度展开叙述，并包含了独特的价值主张（UVP），而且通过了真实性测试，信息传递的过程就开始了，在这一过程中市场营销和传播所需的所有元素将一一被满足。既没有魔法咒语，也没有黑匣子指令能够作用于信息的产生。尽管我们更喜欢用富有创意的方式讲述故事，但我们意识到这些创意并不总是好用，尤其对于新闻媒体而言，他们需要的只是简洁明了的信息。至于讲故事的方法，大家可以各抒己见。

然而，不管我们使用什么样的创意去讲故事，有一个原则我们始终都在坚持。这个原则就是：我们所说的不是事实，我们深信的才是事实。

故事中的事实

正如我们在书中反复强调的那样，故事并不会为我们创造出新的信念。相反，故事的主题像磁铁一样能够找到并将早已存在的信念吸附在自己周围。此外，最精彩的那些故事都饱含情感，并借助情感来增强信仰的力量。告诉某人关于战争的信息会传递出不好的东西，就不如向他们展示战争如何破坏无辜人类的希望和梦想更有震撼力，虽然它们传递了相同的信息。

此外，故事为事实提供了一个简单易懂的来龙去脉。美国散文家洛根·皮尔索尔·史密斯⁵⁰曾经说过：“我喜欢一个作家，并不因为他在说什么，而在于他倾诉了什么。”因为故事不会表面上声称或者直接告诉我们该怎样去思考、感受，它让我们主动接纳故事里的观点。正如我们之前证明过的，当人们和品牌之间的共鸣增强时，对品牌的抵触就会减弱。通常情况下，这个原则对市场营销和媒介传播，尤其是广告业来说意义深远。

广告中的事实

恒美广告公司⁵¹的创始人比尔·伯恩巴克在晚年时曾说过一句经常被引用的名言：“最好的广告告诉人们事实。”对于这位给广告业带来无数灵感并创作出了无数精彩作品的广告人，我一直心怀敬意，然而，我一直没能完全理解这句话的含义。我只能通过他所说的“事实”来猜测。

《疯狂广告人》是一部恶搞广告业的喜剧片。影片中的广告社创作出的广告都直言不讳。反过来，这种直言不讳成就了这样的经典广告语——“沃尔沃，虽然矮胖但安全”⁵²，或者是“不要再和美国电话电报公司厮混了。我们就是你想要的一切”。由于某些原因，我不认为这是比尔·伯恩巴克口中所指的“事实”。那么他到底是什么意思呢？

事实是一个抽象概念，哲学家们在我们开始探究它的含义之前就一直在努力寻找答案了。不管真相的定义是什么或者可能是什么，我们都知道自己认为的事实是什么。这些构成了我们许多行为的动机。考虑到这一点，也许伯恩巴克真正的意思是“最好的广告告诉我们，

顾客自己相信的才是事实”。这样一来好像就讲得通了。与故事加诸我们身上的影响相比，这一点也许更有意义。

小真相与大真相

将“大真相”与“小真相”的概念进行对比并不是我的首创。不同的作者对它的形容也不同。但是我特别倾向于罗伯特·麦基在他的《故事：材质、结构、风格和银幕剧作的原理》——被很多人视为剧本创作的圣经——一书中的描述：

事实上，不管多么细致地观察，都是一个小的真相。大的真相位于表面现象的后面、远处，或者表面现象的里面、深处，把事实聚拢到一起或者把它分开，并不能直接观察到。

小真相是客观的，是可证实的事实，也是可争论的观点。它依赖于我们头脑中理性的一面，通常来自于他人，来自于他们想让我们知道这件事。小真相被明确地表达出来，并且直接用于交流。在故事中，它们是用于描述人物性格和事件的细节。例如，“这个小男孩在和年长自己三旬的人下棋时感到害怕”，或者“这个马戏团让每个人年年翘首以待”。这些都是展开故事描写的事实基础。

在广告中，小真相会被明确地表述出来。小真相在类似“美国销售第一的链齿”或“超亮53让你的牙齿更白皙”的表述中都可以找到。除了可以证明或可以驳倒的事实，广告中的小真相也经常表达有争论的观点——“在阿珂姆警报装置的保护之下，你会感到安心”，或者“我们的节日促销会让你省下一大笔钱”。

小真相构成了品牌的外层。

另一方面，大真相对我们大脑的要求呈现出非理性的一面，它们通常与大脑中的感情区域相连。与其说它从外部向我们逼近，倒不如说它来自于我们的内心。大真相包含了我们对听到内容的理解。我们能从中弄明白真相，但是我们知道大真相来自于个人感知与信念。

在广告制作中明显存在着大量说教性质的类比。如果在你的品牌广告里宣称你的产品更快、更便宜或者更持久，那么你就制造了一种可疑的、可驳倒的真相。当你试图建立第一阶段甚至第二阶段的联系时，这可能是必要的。但是我们应该明白小真相有较多的局限。首先，它们都有时效性，因为竞争对手很快就会去仿造。其次，因为它们的营销动机很明显，因此会遭遇到一些阻力。

大真相有时很难明确表达，而且通常不得不通过我们的感觉去推测。“我觉得害怕”就是一个潜在的大真相，它由一些恐惧的源头引起。它会被一些理性或非理性的念头触发，例如“飞机是不安全的”或者“股票市场不是个好的投资选择”。这就是心理学家总让他们的病人谈论自己感受的原因之一。感受的窗口一直朝大真相敞开。

大真相并不总能通过语言描述出来。大多数交流都不需要语言。广告或商业宣传中的产品价值、演员的动作、象征符号和其他无声元素，传达出的信息要比语言信息更丰富。事实上，我们早就学会了通过无声的语言创作出更高效商业广告——仅在画面中展示品牌标志或主题。这种沟通方式传达出了对观众聪明才智的尊重——这正是今天广告中所缺乏的东西。

我觉得，在创作广告的时候，无论你是打算动笔写还是打算把创意文案敲进电脑，在此之前明确这一个想法，也许是最重要的。广告人更多谈论的是自己而不是观众，我们早已司空见惯。也许他们相信品牌使人们愉快或者让人觉得安全、智慧、时尚，却一直忽略了人们最渴望得到的感觉：被理解的感觉。最震撼的广告是这样的，它可以使人产生“这说的是我或者就是我的问题”的反应。我想这应该是从这本书中学到的最为重要的一课。

第16章 灵感

第16章 灵感

创意灵感一直远远地

走在事实的前面。

如果你的行为激发了其他人更多的想象、让他们学到更多，并且取得更多的进步，那么你就是

——约翰·昆西·亚当斯

我一直从事市场营销和媒介传播方面的工作。在这30多年里，很多事都变了。但是很不幸，有一点一直没变，就是客户和广告代理对于如何使用创意才能的看法一直都是相似的。

一个品牌的成功，很多人都做出了贡献。一个创意团队做品牌推广的时候，很难说他们是负责品牌信息中的哪个部分。当涉及这项工作时，很多问题就会浮上水面。这也许就能解释，为什么有些广告人员有时会在创意细节上受到脾气火爆的客户或者气场强大的客户的影响，一遍又一遍地更新已经敲定的创意大纲。不幸的是，这种情况时有发生，那些负责撰写广告文案的创意人士已经造出了特定的短语用来形容这种行为给他们带来的感觉。

我并不是暗示只有那些与品牌有关的、富有创造力的人才叫创意人才。他们中的大部分人看起来绝非如此。然而，这些人一定每天花大部分的时间在通过广告词和画面的完美结合实现与消费者的沟通联系上。他们中的许多人经验丰富，并且一直在不懈追求更高超的技巧。如果你对此有任何疑问，坐下来看一期有某位作家或者艺术总监参加的电视脱口秀节目。你会发现，他们之中最优秀的创意人才并不是碰到广告就快进的人，相反，是那些边看广告边问自己“如果是我，怎么能做得更好”的人。

创意人才的点子也不总是好用。但是他们有丰富的专业经验，能就本领域的问题做出专业的判断。最好的方式就是利用他们的专业知识来激发灵感，而不是去命令他们。以我的经验看，最有创造力的人都是那些集大成者。他们就像超级海绵，依靠感官吸收大量的信息，然后把这些信息与存储在头脑中的信息整合，瞬间完成转换：看待事物的新角度由此诞生。创意人员想出的好主意，是许多不可控因素的共同作用。但是对于负责塑造品牌故事的人来说，有一个因素是我们能够控制，也是必须加以控制的，那就是：我们一开始向客户提供的信息。

一个贯穿整本书的概念是：创意人员必须被激发出灵感才能完成最好的作品。创意灵感一直远远地走在事实的前面。灵感包括一种非理性的、不言自明的承诺，是隐藏在事实背后的原因。最好的创意包括参与和共同感受——这是再多的数据存储都无法提供的东西。当创意人员感到充满活力，能够看到也能感受到想要看到想要感受到的前景，当某个品牌成了人生体验，他们可以用这种方法体验其他的人生时，就会创作出好的作品。

是的，有一些目标一定可以实现，但是努力去确认是否实现了创意目标，强调它们应该关注什么，不应该关注什么。或者更过分，关注创意应该表达什么，则过犹不及。反而，当我们提供创意时，我们应该更注重激发有创意的灵感而不是控制或限制它。当一定的控制被舍弃之后，某些人会变得不适应。害怕不能把现有的描述转变成有创意的理念，比如说如何处理以下的描述——“信息的基调应该富有幽默感”，或者“对食物的描述应该更能勾起人的食欲”。但是，我们一次又一次看到，最好的创意通常源自自由的思想。以第一人称展开的描述偏爱对创意做出解释，而不是对其加以控制，恰好彰显了这种自由性。他们不会说什么该做什么不该做，而是把它留给创意团队，让创意团队水到渠成地实现最重要的交流，并找到实

现交流的最佳方法。

第17章 意义

第17章 意义

故事的结束反而

意味着新的开始。

故事专注于传递意义，而不会冒险去定义自己。

——汉娜·阿伦特

每个故事的结尾总有两个词昭示着故事的完结。这两个词是作者收笔的信号，也是我们从内心开始发声的信号。由此看来，故事的结束反而意味着新的开始。它邀请听故事的人在自己的世界中重现听过的故事，决定故事的意义，收获自身的感悟。

这就是我的故事的结局。把这些案例呈现给你们，将品牌以故事的形式展现给你们，现在由你们来判断故事思维的价值。对某些人来说，彻底地颠覆了传统市场营销和媒体传播的企划过程。对另一些人来说，这是对信念自然而然的推进。我所希望的是，它至少提供了一种新观点，能够帮助市场营销和媒介人员使用人类已知的、最古老的工具去说服消费者。

我总是在思考为什么我在广告和市场营销领域从业30多年以后，才发现了故事思维的优势。可能是因为我从前过于固执，以致无法正视摆在我面前等待被发现的事实。也可能是因为我被过多的规则蒙蔽了双眼，使我忽视了用故事包装事实的重要性。我不是很确信，而且我也在想，在将来我还会不会坚定地相信现在的这些理由。

但这真是我最真实的想法。把品牌当成故事，为我开拓了通往品牌最终目的地（与用户结盟）的新道路，而用其他方法根本无从发现这些目的地。我所领会的品牌定义，远远超出经典教科书上关于品牌的定义。

附录 推荐书目

附录 推荐书目

斯科特·贝德伯里，斯蒂芬·芬尼契尔.《品牌新世界》.北京：中信出版社，2004.

迈克尔·布兰丁.《可口可乐内幕》.尤云峰译.济南：山东文艺出版社，2013.

斯蒂芬·丹宁.《故事的影响力》.刘莉译.北京：中国人民大学出版社，2010.

帕特里克·汉伦.《品牌密码》，冯学东等译，北京：机械工业出版社.2007.

斯蒂芬·金.《写作这回事：创作生涯回忆录》.张坤译.上海：上海文艺出版社，2014.

罗伯特·麦基.《故事：材质、结构、风格和银幕剧作的原理（第1版）》.周铁东译.天津：天津人民出版社，2014.

约翰·奈斯比特.《大趋势》.孙道章译.北京：新华出版社，1984.

丹尼尔·平克.《全新思维：决胜未来的6大能力》.高芳译.杭州：浙江人民出版社，2013.

安妮特·西蒙斯.《说故事的力量：激励、影响与说服的最佳工具》，吕国燕译.北京：化学工业出版社，2009.

安妮特·西蒙斯.《故事赢家》.北京：东方出版社，2009.

Ferrell,William K.Literature and Film as Modern Mythology.PraegerPaperback, 2000.

Gabriel,Yiannis.Myths,Stories,and Organizations：Premodern Narrativesfor Our Times.New York：Oxford University Press, 2004.

Godin,Seth.All Marketers Are Liars：The Power of Telling Authentic Storiesin a Low-Trust World.New York：Portfolio, 2005.

Godin,Seth.Tribes：We Need You to Lead Us.Brilliance Audio onMP3-CD, 2008.

Haven,Kendall F.Story Proof：The Science Behind the Startling Power ofStory.Westport,CT：Libraries Unlimited, 2007.

Lakhani,Dave.Persuasion：The Art of Getting What You Want.Wiley, 2005.

Lipman,Doug.Improving Your Storytelling：Beyond the Basics for AllWho Tell Stories in Work or Play.Little Rock,AR：August House, 1999.

Margolis,Michael.Believe Me：Why Your Vision,Brand,and LeadershipNeed a Bigger Story.New York：Get Storied Press, 2009.

Mathews,Ryan,and Watts Wacker.What's Your Story?：Storytelling toMove Markets,Audiences,People,and Brands.Upper Saddle River,NJ：FT Press, 2008.

Maxwell,Richard,and Robert Dickman.The Elements of Persuasion：Use Storytelling to Pitch Better,Sell Faster, &Win More Business.1sted.New York：Collins, 2007.

Porter, Michael E. On Competition. Updated and expanded ed. Boston : Harvard Business School Pub., 2008.

Reeves, Rosser. Reality in Advertising [1st Borzoi ed.]. New York : Knopf, 1961.

Smith, Logan Pearsall. Afterthoughts. London : Constable, 1931.

Vincent, Laurence. Legendary Brands : Unleashing the Power of Storytelling to Create a Winning Marketing Strategy. Chicago : Dearborn Trade Pub., 2002.

后记 我的故事

后记 我的故事

后记 我的故事

我一直对广告事业充满激情。小学时我最喜欢的课程就是“表演和讲故事”。作为一个报童，我会通过复印一些测试传单来增加订报的人数。（“如果你从我这买报纸的话，我跟你保证你不会把报纸扔到灌木丛中”这样的话远远好于“你需要新闻；我需要钱”。）

从密歇根州立大学获得了一个广告学学士学位和一个广告学硕士学位之后，在芝加哥附近，我开启了我广告界的事。之后我在纽约、洛杉矶、巴尔的摩工作，在数不清的大客户那里获得了丰富的经历，像花旗银行、卡夫食品、汉堡王、通用电气、东芝电器、阿贝、美国市场营销协会⁵⁴，还有很多其他的地方。

1999年，在美国拥有3000多个广告代理机构的大背景下，我认识到我疯狂地想要干一番大事业。在芝加哥我创立了自己的代理机构，人们今天称其为“股市创造实验室”（eswStoryLab）。最初这个代理机构是由三个热血沸腾的年轻人创立的。随着时间的推移，被人们公认为“杂志股份有限公司”（Inc.Magazine），它成为美国发展最快的独立公司之一。

在经营这家公司的过程中，我们当中的很多人对故事思维的号召力很感兴趣，我们开始了解为什么故事思维是如此的强大，以及广告业如何从这种有说服力的策略当中获益。通过学习，我们找到了目标。认识到我们能做的最重要的事就是帮助品牌找到自己的故事，这就跟我们塑造自己的故事是一样的。把品牌当作一种人们普遍认同的信念或者价值观，会促使一个品牌变得强大，而且使消费者和品牌之间的关系经久不衰，这要比仅仅从一个品牌独一无二的销售主张（USP）的角度来考虑问题要有效得多。

当我没有专注于寻找或是讲述一个品牌故事的时候，我还是一个狂热的高尔夫球手、网球手、鼓手。我的古怪还从其他方面表现出来：我通过收集皮礼士糖盒获过奖。我和我的妻子琼（Joan）一起住在伊利诺伊州的埃文斯顿。她也是我的挚友，也是一个非常有创造力的诗人。

想要了解更多的信息，或者咨询有关公共演讲的问题，请登录www.jimsignorelli.com或者发邮件，邮箱地址Jim.Signorelli@eswstorylab.com

[1]

J.D.Power：美国McGraw Hill Financial（麦格希金融公司）集团旗下品牌，提供客户满意度、绩效改善等方面的洞察和解决方案。J.D.Power每年基于数百万消费者的反馈信息进行产品或服务方面满意度的评测。

[2]

哈雷戴维森（Harley-Davidson）：世界顶级休闲摩托车品牌，是激情、自由、勇敢、个性的象征。

[3]

乐斯菲斯（North Face）：美国上市公司当今全球户外运动领导品牌。

[4]

英文原名为The Story Factor：Inspiration,Influence,and Persuasion Through the Art of Storytelling，中文译者吕国燕，化学工业出版社，2009年5月出版。

[5]

PRIZM市场细分法：是市场营销战略的基础，其目的是帮助营销者找到有效的市场目标。其方法是根据邮编制定的潜在市场等级指数，把美国所有的邮政编码分为66类，并按收入、家庭价值观和职业排序，从最富有的“贵族阶层”到最贫穷的“公共救济”群集。不同群集的居民在产品消费上表现出显著的差异。

[6]

施乐（Xerox）：是复印技术的发明公司，全球最大的数字与信息技术生产厂商。

[7]

金吉达（Chiquita）公司：创立于1899年，总部设于美国辛辛那提市，100多年来致力于将优质新鲜的果蔬美味体验带到世界各地。

[8]

乡村时光柠檬饮料（Country Time Lemonad）：美国一家生产销售柠檬饮料的公司。

[9]

赛斯·戈丁（Seth Godin）：生于1960年，美国创业家、行销专家、作家和公共演讲家。

[10]

奥兹莫比尔（Oldsmobile）：美国汽车业的开创者之一兰索姆·奥兹于1897年创建的品牌，1908年并入通用公司。

[11]

杰西潘尼（JCPenney）：1902年创立于美国，是美国大型百货连锁公司，世界最大的服装销售商之一，美国最大的商店和药品零售商之一，全球500强企业。

[12]

皮礼士糖果盒（PEZ）：原产于奥地利的一种结合玩具和收藏特色的复合式糖果盒，深受美国消费者欢迎。向后按压皮礼士糖果盒上那个色彩缤纷的卡通头像，就会有一颗水果糖蹦出来。

[13]

青年商业社（Junior Achievement）：全世界最大、发展最快的非营利教育组织。成立于1919年，总部设在美国科罗拉多州。

[14]

西尔斯公司（Sears）：曾经是美国也是世界最大的私人零售企业。它的创始人理查德·西尔斯在1884年就开始尝试邮购商品，专门从事邮购业务，出售手表、表链、表针、珠宝等小件商品。

[15]

无线电演播室（RadioShack）：美国信誉最佳的消费电子产品专业零售商，销售的产品种类包括无线通信、电子部件、电池和配件以及其他数码技术产品和服务。

[16]

ACME：美国钱包生产商。

[17]

西南航空公司（Southwest Airlines）：美国一家总部设在得克萨斯州达拉斯的航空公司。

[18]

阿贝的“好心情快餐”（Arby's“Good Mood Food”）：美国十大快餐品牌之一，以出售营养搭配均衡、可口、卫生和高品质的三明治而闻名。

[19]

桃莉丝·基恩斯·古德温（Doris Kearns Goodwin）：美国传记女作家，致力于研究美国总统的历史学家。她撰写的关于肯尼迪、约翰逊和罗斯福的传记书籍都影响巨大，其中关于罗斯福的《非凡时代》一书令她获得了1995年的普利策奖，并从1999年起成为普利策奖评委。

[20]

菲利普·罗斯（Philip Roth）：美国当今文坛地位最高的作家之一，曾多次获诺贝尔文学奖提名。

[21]

多米诺比萨（Domino's）：消费者可在网站上根据喜好定制自己喜欢的比萨，多米诺比萨会在30分钟内把比萨送到消费者手中。

[22]

电梯演讲（elevator pitch）：也叫1分钟演讲，源自美国著名投资机构麦肯锡，“在乘电梯的30秒内清晰准确地向客户解释清楚解决方案”或者你用很短的时间成功推销自己。

[23]

“独特的销售主张”或“独特的卖点”（USP）：是罗瑟·瑞夫斯在20世纪50年代首创的行销理念。

[24]

盖洛普民意测验（Gallup poll）：是一种观点的民意测验，它常常被各大媒体用于代表民意的一种表现方式。这种民意测验是根据它的发明者，美国的统计学家乔治·盖洛普命名的。

[25]

《真心话大冒险》（The Moment of Truth）：属于“真人秀”节目的一种，参赛选手必须在全国（美国）人民及自己的亲友团面前如实回答21个问题，参赛者已经在测谎仪的监视下回答过了50道问题，但是选手不知道测谎仪测谎的结果。假如该选手能够在现场诚实地回答从之前50个问题中随机选择出的21个问题，就能赢得50万美元，问题分几个阶段，回答正确得越多，奖金就越高。

[26]

Zappos：是美国一家卖鞋的B2C网站，自1999年开站以来，如今已成长为最大的网上鞋店。

[27]

《彭博商业周刊》：一本专为中国商业精英量身定制的国际商业周刊，致力于提供全球视角的深度报道及分析，帮助他们在全球范围内更好地发现与把握投资与商业机遇。

[28]

RIO：多媒体播放器的先驱品牌，后被Digital Networks接收。

[29]

Creative：是生产用于个人电脑和网络方面的数字娱乐产品的全球领导厂商。

[30]

PMAI：即英文Pearson-Marr Archetypal Indicator的首字母缩写，意为皮尔森Marr原型指示器。

[31]

罗尔·S·皮尔森（Carol S.Pearson）：全球顶级精神分析学学院帕西非卡研究学院校长，CASA原型研究与应用中心主席，The Inner Edge首席编辑。著有《内在英雄：六种生活的原型》《影响你生命的十二种原型：认识自己与重建生活的新法则》等。

[32]

玛格丽特·马克（Margaret Mark）：曾任扬雅广告公司执行副总裁，目前为MARGARET MARK STRATEGIC INSIGHT行销顾问公司总裁。

[33]

本书英文全名为The Hero and the Outlaw：Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes，中文版名为《很久很久以前：以神话原型打造深植人心的品牌》，译者许晋福，2003年9月，汕头大学出版社出版。香港版译本名为《品牌的原型》，强有力地覆盖了人类文明几乎所有方面的12种原型。

[34]

白又灿（Bleach Bright）：本书中使用的一个虚拟的洗衣粉品牌。

[35]

史密斯威森公司（Smith&Wesson）：1975年成立，创立至今一直以制造手枪闻名于世。该公司所制造的刀具也以军警方面用途为主。

[36]

Shamwow：一款吸水抹布，能够快速吸干水分，不会划伤物体表面，是清理房屋、轮船、汽车、机器设备的好选择。

[37]

Snuggie：中国制造的带袖子宽松毛衣，也称为懒人毛衣，曾风靡美国，在美国全国形成

Snuggie旋风。

[38]

Ped Egg：被称为“快乐磨脚蛋”。最适合那些脚上容易长老茧的人，135个不锈钢凸起，可以很容易除去那些老茧和死皮，还有一定的按摩作用，体积小巧，易携带。

[39]

R&D Systems：总公司于1976年成立于美国。公司一直致力于各种细胞因子及相关分子的生产研发。其生产的各种ELISA试剂盒、重组因子及抗体受到世界各国科研及临床诊断机构的青睐。

[40]

Lumen：中文称“流明”，是光束的能量单位。

[41]

Maverick：本书中虚构的一个卡车品牌，制造商是国家卡车公司。

[42]

克里格（Keurig）：美国一家生产咖啡机的公司，深受大众喜爱同时也是星巴克和麦当劳的全球合作伙伴。

[43]

《雨人》（Rain Man）：一部英文电影，描述一位患有自闭症但记忆力惊人的奇才的故事。达斯汀·霍夫曼是影片中这位奇才的扮演者。

[44]

联合黑人学院基金会（United Negro College Fund）：是美国俄勒冈州的一个慈善机构和社区发展机构，致力于俄勒冈州的低收入社区社会和经济权利。

[45]

埃里克森（Erickson）：美国一家广告公司。

[46]

好事达保险（Allstate Insurance）：创建于1931年的美国好事达保险公司是美国第二大从事个人险种业务的财险和意外险保险公司，并跻身于全美最大的15家人寿保险公司的行列。公司的总部设在芝加哥地区。

[47]

美国电话电报公司（AT&T）：是一家美国电信公司，美国第二大移动运营商，创建于1877年，曾长期垄断美国长途和本地电话市场。目前，AT&T是美国最大的本地和长途电话公司。

[48]

火石轮胎（Firestone）：Firestone的中文名叫火石，也叫凡士通或风驰通，美国轮胎品牌。成立于1900年，不过1988年被普利司通轮胎收购，成为普利司通的子品牌。

[49]

罗伯特·麦基（Robert McKee）：好莱坞最受欢迎的编剧领袖。1981年受美国南加利福尼亚大学之邀开设了“故事”培训班，34年来，麦基先生的“故事”培训班已经成为全球最大的故事与写作机构。从“故事”培训班毕业的学员，至今得过35次奥斯卡奖、170次艾美奖。

[50]

洛根·皮尔索尔·史密斯（Logan Pearsall Smith）：杰出的现代散文家，生于美国费城，1913年加入英国国籍。他创造出一种新的散文，用来反映现代精神及心理状态。这种散文没有固定的节奏和韵律，却具有音乐性，是一种散文诗。

[51]

恒美广告公司（Doyle Dane Bernbach）：1949年成立于美国纽约，是一家具有近70年历史的4A广告公司。DDB这三个字母分别为三位创始人Doyle Dane Bernbach的英文名首字母。在96个国家里，设有206个分公司/办事处。

[52]

从品牌创立至今，“安全”一直是沃尔沃的核心价值观。

[53]

超亮（NEGA BRIGHT）：韦博士旗下品牌，加拿大宝姿（国际）化妆品集团有限公司在中国区独家授权合作企业。

[54]

美国市场营销协会（AMA）：致力于营销实践和教学的人士组成的非营利专业组织，为参与市场营销实践、研究和教学的人士提供了一个信息发布、知识共享的平台。