

品牌的故事

B R A N D N E W

How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust from Wedgwood to Dell



雅诗·兰黛、戴尔等六位企业家是怎样赢得消费者信任的

(美) 南希·F·凯恩 (Nancy F. Koehn) 著



机械工业出版社
China Machine Press

品牌的故事

B R A N D N E W

How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust from Wedgwood to Dell

雅诗·兰黛、戴尔等六位企业家是怎样赢得消费者信任的

(美) 南希·F·凯恩(Nancy F. Koehn) 著

杨翼译



机械工业出版社
China Machine Press

Nancy F. Koehn. Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust, from Wedgwood to Dell.

Copyright © 2000 by President and Fellows of Harvard College
Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback
Copyright © 2001 by China Machine Press/Huazhang Graphics, Inc.
Published by arrangement with Harvard Business School Press
Through Arts & Licensing International, Inc., USA
All rights reserved

本书中文简体字版由President and Fellows of Harvard College通过Arts & Licensing International, Inc.授权机械工业出版社在全球独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2001-5121

图书在版编目(CIP)数据

品牌的故事/(美)凯恩(Koehn, N. F.)著; 杨翼译. -北京: 机械工业出版社, 2003.1

书名原文: Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust, from Wedgwood to Dell.

ISBN 7-111-11049-8

I. 品… II. ①凯… ②杨… III. 企业管理: 质量管理-经验-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第080464号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 程天祥 版式设计: 赵俊斌

山东高唐印刷有限责任公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003年1月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·19.25印张

定价: 33.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

《品牌的故事》讲述了：

◆约西亚·威基伍德

高档的瓷器，贵族的象征，威基伍德瓷器的
创始人

◆亨利·海茵茨

将无数的家庭妇女从日夜劳作的家庭工作中
解救出来，亨氏食品的创始人

◆马歇尔·菲尔德

美国公认的销售行业中当之无愧的领袖，
百年老店马歇尔·菲尔德百货公司的创始人

◆雅诗·兰黛

化妆品行业中独占鳌头的至尊品牌，优雅高
贵的化身，雅诗兰黛的创始人

◆霍华德·舒尔茨

优良的品质、井井有条的服务体系，有口皆
碑的品牌形象，星巴克咖啡的创始人

◆迈克尔·戴尔

使每人拥有一台个人电脑的美梦成真，戴尔
电脑的创始人

六位商业天才带给我们的启迪

在本书的作者，哈佛商学院商业历史学家南希·F·凯恩的眼中，这些开创历史新纪元的企业家至少在一个方面是心有灵犀的：他们都能够敏锐地洞察出社会经济环境的变化对广大消费者购买需求所产生的影响，把握并利用市场经济中的供求因素，创造出优良的产品、知名的品牌和同消费者之间密切的联系。他们创造出的流芳百世的品牌决非简单的标志，而是创建强大的企业功能并紧密联系消费者的重要工具。他们所创造的品牌已经深深地融入了今日社会之中，成为芸芸众生无法割舍的重要组成部分：人们在享用亨氏的美味食品的同时，欣赏着精美的威基伍德瓷器，在扑鼻的醇香中感受星巴克那与众不同的咖啡文化。

对本书的赞誉



《品牌的故事》巧妙地把传记文学、商业历史和理性的分析融为一体，向我们展现了品牌这个术语丰富的、令人惊奇的历史。凯恩运用生动活泼的笔触和历史学家的眼光刻画出六位企业家创业的详情。从威基伍德到海茵茨，从雅诗兰黛到戴尔，他们都因地、因时制宜地创建了持久的品牌。在高度赞美这六位企业家的同时，凯恩阐明了他们的远见卓识和历史进程的相互影响，栩栩如生、触手可及。

——杰克·贝蒂，大西洋月刊高级编辑，著有《公司是怎样改变美国的》。

想要在商界出人头地，《品牌的故事》不可不读。一些别具一格的新颖技术的商业化之所以失败，就是因为他们没能很好地吸取以往商业和品牌的教训。在伟大的经济变革的每时每刻，技术因素都举足轻重，但理解消费者、满足消费者需求更为重要。南希·F·凯恩旁征博引地利用一系列古老的和现代的公司，在《品牌的故事》中展示了一系列关键的经验，任何有志于商业的有为之士都不能置若罔闻。

——乔纳森·布什，Athenahealth的董事长、首席执行官，创立者。

凯恩开辟了商业史的新天地——她把精力集中于需求领域，而不是传统的供给领域。她才华横溢地描述了六位企业家的创业生涯，刻画了他们如何定义消费者需求以及如何成长为行业领袖的历程。她把过去和现在有机地融合在一起，运用历史学家、案例作家和教师的天赋提出了创建品牌的新的视点。

——艾尔弗雷德·D·钱德勒·Jr·，商业史教授，哈佛商学院荣誉教授。

在全世界创建公司的热潮中，《品牌的故事》揭示了公司长盛不衰的秘诀——这也是创造价值的所在。历史表明：只有通过向消费者、供应商、资本来源和雇员赋予价值的途径，才能启动经济引擎，创立品牌。正是由于书中的六位企业家的不断创新，他们才创建了不朽的、第一流的商业。他们的创业史令人激动地汇聚在一起，这就是《品牌的故事》。

——霍华德·史蒂文森，哈佛商学院商业经营史教授。

目 录

对本书的赞誉

第1章 企业家与消费者1

如果某位企业家希望自己的产品登堂入室并组建一家成功的企业，他显然要在节约成本的前提下生产出尽可能好的产品，然而精心策划的生产流程本身并不足以保证公司持续的发展和繁荣，那么，他要怎么做？

第一部分 过 去

第2章 约西亚·威基伍德（1730~1795）.....9

他清楚，新产品在贵族中的受宠必将引发英国中产阶级的群起效仿。对大多数家庭来说，购买一件沾有贵族气息的瓷器至少是对自己社会地位的一种承认。他的高档瓷器吸引了英国贵族的目光，所以他赢得了欧洲的市场。

第3章 亨利·海茵茨（1844~1919）33

在消费者对亨氏食品的口味和安全充分信任之前，他们是不会贸然购买的。海茵茨于是开放了生产车间，任凭消费者参观；大力宣传亨氏食品的纯正，允许免费品尝。他成功了：他改变了美国人的食谱，开辟了食品加工业的新纪元。

第4章 马歇尔·菲尔德（1834~1906）71

在芝加哥和众多新兴的中西部城市，消费者对时尚商品表现出了异乎寻常的渴望，以此来炫耀自身的品味和社会地位。菲尔德因

势利导，创办了举世闻名的马歇尔商场。“他的商场是令人目眩的，是富豪、美女和时尚的结合”。

第二部分 现 在

第5章 雅诗兰黛121

她白手起家，坚忍不拔，见证了世界化妆品制造业的荣辱兴衰。她努力使自己的化妆品同优雅、自信联系起来，迎合了美国妇女个性独立、自我表现的需要。所以，她的公司占据了美国市场的半壁河山。

第6章 霍华德·舒尔茨和星巴克咖啡公司173

他认为，人们享用星巴克咖啡已不单纯是对高档商品的物质追求，而是一种自我释放，一种对自身品味、见识和渴望的展示。考虑到人们对社交空间的需求，他刻意营造出温馨、浪漫、高雅的意大利氛围。这就是他所标榜的“咖啡体验”。

第7章 迈克尔·戴尔221

戴尔认为，市场营销的重要程度绝不亚于产品制造。他开创了直销模式的先河，致力于完全库存管理，从而跻身于世界三大个人电脑制造商之列。

第8章 历史的推动力和企业机构的演进281

工业革命、交通通信革命和信息革命改变了人类社会。在人们物质需求和心理需求发生巨变的同时，无数的商机蕴藏其中。充分把握机遇、创建品牌、开拓市场、组建机构，时刻以消费者需求为核心，他就足以改变自己的命运。



企业家与消费者

我是出于对企业家同消费者之间一系列关系的兴趣而萌发写此书的愿望的。作为哈佛商学院的一位历史学家，我亲身经历了20世纪90年代的信息革命，我被这个社会新鲜事物的涌现速度所深深地震撼：高科技的移动电话、国际互联网、特制咖啡馆、热牛奶咖啡等等名目繁多不一而足。20世纪80年代大多数人们甚至对电子邮件和caffe lattes闻所未闻，然而在短短的10年间，数以百万计的社会大众不仅熟悉了这些新鲜事物，而且非常自然地将其融入了自己的日常生活，成为了每天学习工作不可分割的组成部分。

究竟是什么样的神奇力量使得人们趋之若鹜地成为了这些新产品新服务的追逐者，而在众星捧月般地追求社会时尚的同时，他们对这些新事物的具体功效却知之甚少。而我所研究的消费者大多数却是小心翼翼的，他们对新生事物最初一般是持以怀疑的态度。金钱在这些消费者手中如同选票，他们显然希望最大限度地获取商品的使用价值。为什么某些商品一经上市就能引发社会的轰动，而另一些却始终茕茕孑立无人问津呢？

越考虑这些问题，我就越被企业家和消费者之间微妙的关系吸引得难以自拔。那些企业家和制造商究竟是依靠何等奇妙的力量将部分消费者的好奇心转化为全社会的一致认可？

如果某位企业家希望自己的产品登堂入室并组建一家成功的企业，他显然需要在节约成本的前提下生产出尽可能好的优质产品，然而精心策划的生产流程本身并不足以确保公司持续的发展和繁荣，如何通过有效的手段将自己产品所蕴含的优良品质传播开来也是获取成功的关键因素。年轻的企业更需要虚心诚恳地听取来自于消费者的声音，并始终以这些意见和建议作为指引企业前进方向，调整企业路线方针的重要力量，否则，短暂的繁荣迟早将成为过眼云烟。个人企业家，尤其是那些身处巨大的社会技术变革时期的人们，究竟应该如何把握这样关键的

动力？他们究竟是通过建立怎样的企业组织来实现同消费者的有效交流并获取对方的信任？

这本书从历史的角度回答了以上的问题，它以六个不同的工业领域为背景，准确地刻画出了六位有血有肉、形象丰满的企业家创业经历，他们都以自己的努力和智慧开创了崭新的制造行业和相应的市场领域。从某个角度看，他们都是“超凡脱俗”的企业家，而并非庸庸碌碌之辈。普通的企业家大多没有获取成功，尤其是在第一次创业的阶段，很多人甚至穷其一生却一无所获。

这本书是以18世纪末期的英国作为起始点的，约西亚·威基伍德在这片土地上引发了高档瓷器的社会需求。100年之后的美国，亨利·海茵茨与马歇尔·菲尔德则分别促进了食品加工业和商品销售业的繁荣发展。接下来，本书将重点转向了三位20世纪的企业家：雅诗兰黛同她的高档化妆品，霍华德·舒尔茨与星巴克特制咖啡，迈克尔·戴尔与个人电脑。从所有的六位企业家身上，读者都不难寻觅出促使他们事业有成扬名立万的企业策划和把握住的历史机遇。

商品供应，市场需求以及不断变化着的历史环境

经济学家和商人通常将市场划分为两个有机的组成部分：商品供应和市场需求。前者是商品、服务、企业和有形资本的发源地，后者则形成了顾客的购买决定和商品的市场命运。很明显，经济条件和社会环境的变动对于双方都将产生显著的影响，它们不但改变了制造商的生产方向和服务手段，同时也影响到了消费者对商品的认知程度和购买需求。

本书所介绍的六名企业家在很多方面具有相同之处，其中最重要的一点就是他们对快速的经济社会变革在消费者身上起到的作用有着敏锐并深刻的认识理解。他们把握并利用了市场经济中的供求因素，创造出了优良的产品、知名的品牌 and 同消费者之间密切的联系，并且始终满足和预测消费者不断变化的市场需求。

本书中的四名企业家是通过产品制造来实现一飞冲天的目标：威基伍德的陶瓷产品、海茵茨的瓶装腌菜、雅诗兰黛的高档化妆品，以及戴尔的个人电脑，这些产品当然属于有形的范围。其他两位企业家更多的则是营造烘托一种独特的经营环境：菲尔德的大型商场与舒尔茨的特制咖啡馆。除此之外，威基伍德的产品陈列室、戴尔的产品订购系统以及雅诗兰黛的产品试用策略也为各自的成功增添了重要的砝码。

大多数学者在社会经济变革的研究中将主要的精力集中在了产品供应的单一

方面，诸如科学技术、财政体系、管理创新等旨在提高产品质量和服务水平的因素之上。这些著作大多阐述了某位企业带头人通过采纳某种特定的技术创新和管理系统所实现的生产飞跃。与这种风气有所不同的是，我的这本书将主要的内容放在刻画企业家对市场需求等动态所作出的反应上。这六位企业家深谙经济发展和社会变革对消费者心态和需求所产生的影响，并以此为依据把握企业的前行方向。他们都在孜孜以求地寻觅着发展的商机，并没有因为创业初期的势力弱小和资源紧缺而沮丧畏缩（这种精神也是对“企业家”这个称谓最好的诠释）。有效地开发资源取决于对消费者需求的正确把握，这需要企业家悉心地向消费者促膝交流，了解他们的心声，把握他们的心态，制造出能够最大程度满足他们的产品，有的放矢地提供最优良上乘的服务。还有一点相当关键，那就是建立一个将这些功效完美地结合在一起的企业组织。

1759年，约西亚·威基伍德创办了自己的陶瓷制造公司，他拥有远大的理想和抱负、丰富的行业经验以及充分的想像力和创造力，但却缺乏资金和市场。然而威基伍德意识到，18世纪不断繁荣的英国社会经济必然带动起消费者对类似于瓷器的这种非生活必需品的购买热情。他同时还注意到，一种追求社会地位的仿效风气逐渐在英国流行开来，人们竞相模仿上流社会的消费习惯和鉴赏品味。威基伍德于是充分利用了自己的敏锐观察，不仅制造出了品质优良的瓷器，同时还刻意营造烘托出了自己的独特品牌，并努力将其传递给广大消费者。随着陶瓷市场的逐渐扩大，威基伍德也不断丰富和完善自己的企业结构，终于获得了事业的成功。同威基伍德一样，本书中的其他五位企业家也都使用某种特定的手段，敏锐地把握不断涌现出来的商机，这些手段包括严格的质量控制体系、完善的雇员培训计划，富有创意的商品销售渠道以及强大的品牌效应。所有的努力都是为了一个共同的目的：为自己的产品和服务打开市场。

当然，这六名企业家都限定在某一特定的历史范围内，这是任何人都无法逃脱的必然规律。19世纪末，亨利·海茵茨和马歇尔·菲尔德充分利用了便利的交通工具和大型的商品市场，这些都是100多年前的威基伍德想也不敢做的事情。而100年之后，迈克尔·戴尔所利用的电话和网络等销售工具也为当时的商业领域做出了表率，这些手段想必也一定会令海茵茨和菲尔德振聋发聩。

这六名企业家的创业所得，尤其是在起步阶段，大多都是依靠一些即兴的手段来模仿行业内已经确立的标准。创业初期，他们缺乏资金和劳力，企业管理制度也很不完善。其中两位是以厨房作为自己的创业基地，一位在大学宿舍畅想着未来的前景，还有一位则在咖啡馆后面的房间里策划着发展的路线。但这六名企业家却都无一例外地拥有远大的理想和坚定的信念，初期的弱小并不妨碍他们一飞冲天的雄心壮志。从某种角度来看，他们的成功都要依托社会变革所萌发的巨

大商机，但从本质上说，机遇只青睐那些有所准备的奋斗者。

企业和品牌

本书中的六名企业家都创造出了各自的企业组织，其中有五家公司是以创业者的名字作为品牌名称的，而这些品牌正是他们开创市场最为有效的工具。

如今，品牌通常是一家企业的名称、商标或是符号，用以将自己的产品同竞争对手区分开来。著名的企业品牌包括可口可乐、美国万国宝通、麦当劳、IBM、劳斯莱斯、香奈尔和索尼，它们在全世界的消费者群体中都享有极高的声誉。强大而有信誉的企业品牌往往能够为企业带来源源不断的利润，更重要的是，它们将为自身的企业形象做出最好的诠释和推广。知名的品牌还有助于企业扩大自己的生产范围，可口可乐公司的减肥可乐、无咖啡因可乐、雪碧、Fresca就是最好的例子。

本书中所讨论的六个品牌都是在市场需求变化的阶段蓬勃发展起来的，这种现象在任何历史时期内都曾出现过。而这六名企业家都处在社会经济发生巨变的时期内。一方面，他们的品牌及时地把握住了消费者的需求变化；另一方面也加大了企业自身的生产组织能力。

双向交流

书中介绍的六名企业家并非始终通盘考虑品牌发展和企业建设，以构建社会经济供求双方间的桥梁，至少在创业初期是这样的。他们考虑最多的是如何最大限度地吸引消费者的关注，他们有足够的理由相信自己的产品是适应社会经济不断变化的需求的。随着信心的不断加强，他们致力于本行业发展的信念也开始膨胀，在它的驱使之下，企业家同消费者之间的双向交流也逐渐密切起来。

18世纪的工业革命给生产领域带来了巨大的发展商机，雄心勃勃的企业家已经不再满足于狭小的地区性市场，而广大的消费者也渴望获取工业革命所促进的人类文明，当然，有很多新产品新事物来源于非常遥远的地理位置。制造商同消费者之间传统的面对面的直接交流方式对于此类产品的传播推广几乎无能为力，随着社会经济发展的加速，消费者再通过个人接触同地区性的制造商进行商品交易已经变得越来越落伍，最终被社会完全摒弃。商品品牌、销售商、新形势的销

售模式以及广告宣传成为传统途径的替代品。与此同时，商业领域内还逐渐形成了消费者向制造商反馈意见建议的畅通渠道促进了“市场调研学”的兴起。

然而这条双向交流的渠道究竟是如何形成的，又是怎样随着时代的发展逐渐变革的？18世纪，威基伍德是通过个人联系、产品传单以及报纸广告等途径培育起同消费者的密切联系的。而如今，以电视和国际互联网为代表的现代化媒体使得雅诗兰黛、星巴克、戴尔等公司有能力同时发展数以百万计的消费群体，这是先前的企业家所无法企及的。国际互联网的出现极大地缩短了人们之间的距离，也使得人类实现了资源共享的目的，对于企业家来说，他们的潜在用户数量随着科技的进步而不断激增，持续不断的顾客反馈已经成为了现代企业发展的关键因素。

站在巨人的肩膀上

在写这本书的过程中，我参考了众多伟大学者与作家的著作，由于他们的数量过于庞大我无法在这里一一列举。正像我前面所阐述的那样，大多数经济历史学家在社会经济变革的研究中将主要的精力集中在了产品供应的方面，他们深邃地研究了某些18、19世纪企业的技术以及管理、企业组织的创新活动，19世纪中后期大型企业的发展演变过程更是能够激发这些学者的研究兴趣。一小部分但同样颇有建树的历史学家则将主攻方向瞄准了19世纪末20世纪初涌现出的大型市场以及全国性的广告宣传活动。

与此同时，活跃在商学院的一部分非常有见解的市场学者对当今的商业活动进行了深刻的研究，他们在品牌创造、广告宣传以及销售策略的目标、创新性和效果方面花费了大量的心血。除了这些市场学者之外，包括历史学家、人类学家和经济学家在内的众多专家同样开展了不懈的研究工作，尤其是20世纪80年代初期之后，他们潜心进行了现代市场文化起源发展的课题研究。一部分学者重点考察了现代商业的管理、财政以及科技研发活动，分析了企业家和他们的组织是通过怎样的手段聚集资源把握商机的。

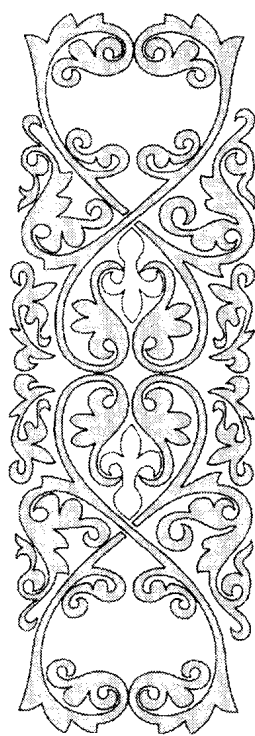
在这本书中，我对这些研究课题之间的联系进行了仔细的阐述。我渴望了解企业家在开发新市场、影响人类消费习惯的这个历史进程中究竟起到了怎样的作用，这个话题目前并未引起广泛的关注。

这本书当然不是对市场发展过程中涌现出的所有新产品进行简单的罗列，也并非对自工业革命以来的企业组织进行彻底的重新剖析。我将自己的主要精力集

6 品牌的故事

中在了对六名企业家近距离的调查研究，以及他们发展同消费者双向交流渠道的创新活动之上。这本书在特定的历史环境下对六家企业的起步发展进行了深层次的剖析，为当代的读者提供了丰富的参考价值。它以18世纪中期英国的约西亚·威基伍德研制产品、创建品牌、开发市场、组建企业的创新活动作为开端，向读者展开了一幅企业发展的历史画卷。

第一部分 过去



第2章

约西亚·威基伍德（1730~1795）

序言：凯瑟琳女王的宴会

1774年6月，居住在伦敦的各界社会名流不约而同地穿越熙熙攘攘的伦敦西区，汇聚在一座富丽堂皇的名为波特兰的大厦。这是一座乔治王朝风格的建筑物，大楼中的五间陈列室中，乔治三世之妻夏洛特皇后以及公爵、伯爵们往来其间，在他们周围簇拥着许多富甲一方的商人。这些社会名流到这里来的目的是为了亲眼目睹全英国最富盛名的瓷器珍品。

这次由俄罗斯凯瑟琳女王做东的50人晚宴耗资3 000英镑（折合当今280 000美元），共展出了952件瓷器珍品，每一款都印有手工绘制的英国风光，其精美程度可以称得上是巧夺天工。夏洛特皇后的一位侍从在大饱眼福后称，精致的瓷器在“楼下的三间和楼上二间的展室”处处陈列，它们在桌子上一字排开，“随时等待着参加晚宴”。这些瓷器通体洁白光亮，图案呈紫色，四周绘制有各色花环，“尤其是它们的中部更加引人注目，英国的秀美山河尽收眼底”。这些图案的制作素材都直接来源于当时的版画和素描，绝大多数真实地再现了英国著名的建筑物和秀美的庭院。参加展会的名流们怀着好奇的心情在这些精美的瓷器中寻觅探究，看到底谁家的私产有幸融入画中。

少数展品描绘了运河水闸、煤矿、造纸厂、造船厂等景象，这些餐碟、茶壶、茶杯等瓷器为人们呈现出了英国蒸蒸日上的势头，一个富有创造力的工业国家，一个传统与现代交织并存的社会。1774年的这场精品瓷器展出正是英国经济昂首前行的产物和标志。工业革命引起的生产革新和管理完善显著缩短了商品生产的周期，然而此番展示的每一件作品都是能工巧匠们运用传统技艺，经过15个月精益求精的加工才宣告完成，因而可以将此次展览形容为传统技艺与现代工业的完美结合。

这项活动是在约西亚·威基伍德与他的合作伙伴托马斯·本特利的携手组织