

◆ 最新修订本，1999年至今已用6种文字在全球
发行超过200万册
◆ 被《哈佛商业评论》推荐给全球经理人阅读的
企业实操手册

品牌

如何打造
品牌的学问

〔英〕斯图尔特·克莱纳德·迪尔洛夫著 项东译 陕西师范大学出版社

当我洒上设计师精心调制的香水时，我说我是不可抗拒的；
当我走出宝马车的时候，我说我是一位商业银行家；
当我痛饮下一杯强力啤酒之后，我说我是一位纯真少年；
当我穿上李维斯牛仔裤的时候，我说我是英俊潇洒的。

——英国首席经济学家 约翰·凯 (John Kay)

◆ 最新修订本，1999年至今已用16种文字在全球
发行超过200万册
◆ 被《哈佛商业评论》推荐给全球经理人阅读的
企业实操手册

品牌

如何打造
品牌的学问

【英】斯图尔特·克莱纳德·迪尔洛夫 / 著 项东 / 译 陕西师范大学出版社

当我洒上设计师精心调制的香水时，我说我是不可抗拒的；
当我走出宝马车的时候，我说我是一位商业银行家；
当我痛饮下一杯强力啤酒之后，我说我是一位纯真少年；
当我穿上李维斯牛仔裤的时候，我说我是英俊潇洒的。

——英国首席经济学家 约翰·凯 (John Kay)

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌：如何打造品牌的学问/(英) 克莱纳，(英) 迪尔洛夫著；项东译.—西安：陕西师范大学出版社，2003.9

(终极管理思想文库)

ISBN 7-5613-2749-8

I.品… II.①克…②迪…③项… III.企业管理：质量管理—研究—世界 IV.F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第077348号

著作权合同登记号：陕版出图字25-2003-096号

图书代号：SK3N0616

The Ultimate Book of Business Brands: Insights from the World's 50 Greatest Brands

Copyright © Stuart Crainer and Des Dearlove, 2003

This edition published under licence from Capstone Publishing Ltd via The Susie Adams Rights Agency, UK.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic, chemical or mechanical, including photocopying, any information storage or retrieval system without a licence or other permission in writing from the copyright owners.

本书经由英国THE SUSIE ADAMS版权代理公司代理、由CAPSTONE独家授权出版。未经许可，不得以任何方式再版或转载。

品牌：如何打造品牌的学问

作 者：(英) 斯图尔特·克莱纳 德·迪尔洛夫

译 者：项 东

责任编辑：周 宏

特约编辑：张 勤 李 昭

封面设计：耀午书装

出版发行：陕西师范大学出版社

(西安市陕西师大120信箱 邮编：710062)

印 刷：北京天竺颖华印刷厂

开 本：787×1092 1/16

印 张：16.25

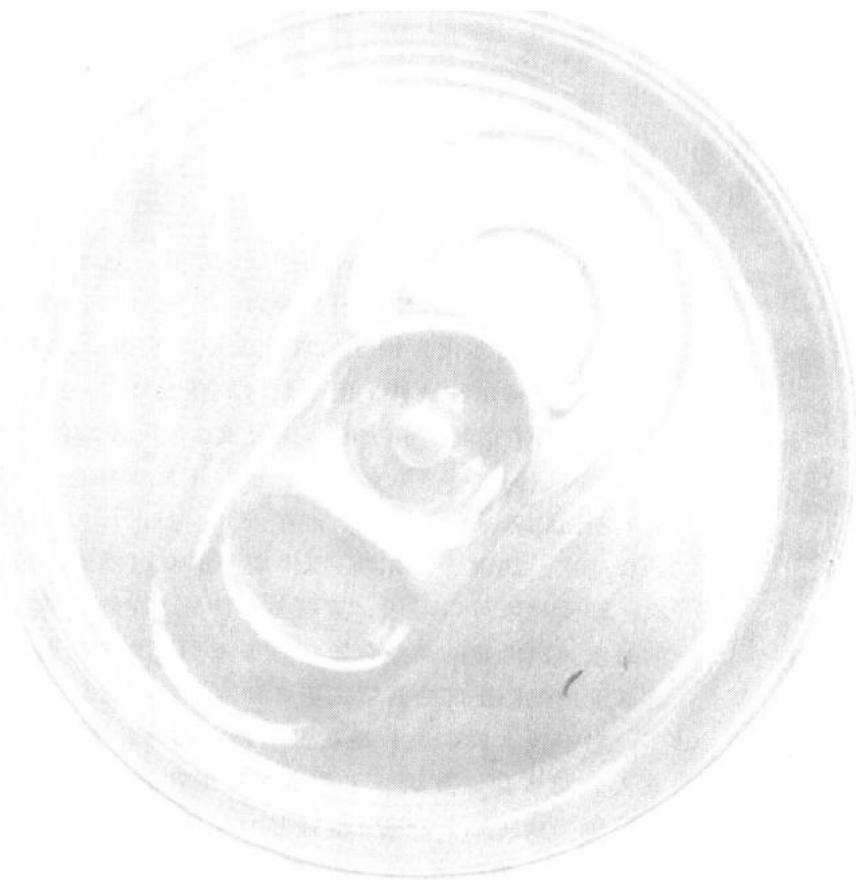
字 数：250千

版 次：2003年9月第1版

印 次：2003年9月第1次印刷

ISBN 7-5613-2749-8/F·71

定 价：32.00元



译者序

《品牌——如何打造品牌的学问》是作家斯图尔特·克莱纳有关商业的“Ultimate Book”系列图书中的重要一集。与近期由中国青年出版社出版，已在国内发行的《竞争的资本》（Ultimate Business Library）一书风格不同的是，本书更侧重于从实践方面论述世界最伟大品牌的兴衰成败，并穿插着一些有关品牌的最为重要的理论概念。该书没有枯燥的说教，只是用最简洁的语言给我们揭示了隐藏在世界最伟大品牌背后的秘密。该书既可以作为商业学校学生的教材资料，也适合做商业工作者业余学习的读物，当然，该书所包含的一个个充满神奇色彩、惊心动魄的故事也适合做一般人茶余饭后的休闲读物。

通过了解这些世界最著名品牌的过去、今天和明天，对于如今总是出现在我们身边的诸如可口可乐、乐高、亨氏、宜家、维珍等品牌，我们不会再感到是一个简单的标识或符号，我们将会对它们赋予更多的情感色彩。更为重要的是“它山之石，可以攻玉”，该书可以使我们对世界知名品牌有一个更全面和更深刻的了解，借鉴其经验，吸取其教训。

目 录

译者序	1
简介	1
American Express 美国运通	22
Apple 苹果电脑	28
Barbie 芭比	33
Benetton 贝纳通	37
Budweiser 百威啤酒	41
Coca-Cola 可口可乐	46
Disney 迪斯尼	54
Federal Express 联邦快递	60
The Gap 盖普	65
General Electric 通用电气	69
Gillette 吉列	75
Goodyear 固特异	80
Guinness 健力士	84
Haagen-Dazs 哈根达斯	90
Harley-Davidson 哈雷-戴维逊	95
Harvard Business School 哈佛商学院	99
Heineken 喜力	103
Heinz 亨氏	107
Hertz Car-Hire 赫兹汽车租赁	112
Hewlett-Packard 惠普	116
Holiday Inn 假日旅店	120

Hoover 胡佛	123
IBM	128
Ikea 宜家	134
Intel 英特尔	138
Kellogg's 凯洛格	143
Kodak 柯达	147
Lego 乐高	153
Levi-Strauss 李维斯图尔斯	158
Marlboro 万宝路	164
Mars 玛斯	168
McDonald's 麦当劳	172
McKinsey & Co 麦肯锡	176
Mercedes-Benz 梅塞德斯-奔驰	180
Microsoft 微软	184
Nescafe 雀巢咖啡	192
Nike 耐克	196
Red Cross 红十字会	201
Reuters 路透社	204
Rolls-Royce 罗尔斯-罗伊斯	208
Sears, Roebuck 西尔斯-罗巴克	212
Sony 索尼	216
Starbucks 星巴克	220
Swatch 斯沃琪	223
Toyota 丰田	227
Virgin 维珍	230
Wal-Mart 沃尔玛	238
Wrigley's 箭牌口香糖	241
Xerox 施乐	245
Yamaha 雅马哈	249

简介

品牌在我们的生活中无处不在——无论是我们穿戴的衣物还是品尝的食物；孩子玩耍的玩具还是我们日常饮用的饮料；我们日常使用的手机还是吸食的香烟。我们在那些小心翼翼维护自身品牌形象的报纸上阅读着有关品牌的信息。我们忠实于品牌，几乎每一件事物都能被打上品牌的印记——小到鸡蛋，大到国家。未来品牌宣传的潜力看起来是巨大的。付出这种努力有时是值得的——“这就像是百事可乐！”前苏联政治家谢瓦尔德纳泽（Eduard Shevardnadze）在格鲁吉亚第比利斯（Georgia Tblisi）一家可口可乐灌装工厂开幕仪式上如是说。

任何例外都不存在。《金融时报》（Financial Times）将品牌称作“现代社会的闪亮标志”。品牌世界不仅能够扩展到它能够制造、提供和呼吸的每一件事情上，而且还能够重新改造传统关系。小的、地区性的产品转变为国家和国际性享有盛誉的赚钱机器。联合丽华（Unilever）的产品每天销售量达到令人惊奇的 1.5 亿件；每天有超过 10 亿人使用吉列（Gillette）的产品；每天有 3 800 万人在麦当劳（McDonald's）就餐。

品牌是一种强有力的武器。它能够改变整个行业的前景。其中一些甚至能够深深根植于整个民族的心智。Vegemite（一种涂抹面包的果酱，译者注）成为澳大利亚文化的一种标记，澳大利亚人用它喂养幼儿就像用母亲的乳汁一样。意大利人对于 Nutella（一种巧克力酱，译者注）的喜爱，也是一种与此十分相近的奇怪现象——表面上看起来，这是一个能让心理学家们研究多年的课题。在有关意大利青年性幻想的调查中，人们多次提及巧克力味道之所以传播如此之广应归功于阿贝托·艾柯（Umberto Eco）（意大利著名作家，译者注）的文化影响。Nutella 的生产厂家费雷罗公司（Ferrero）曾高深莫测地将自己的产品描述为“巧克力的升华物”。

无论是巧克力棒、卷烟、汽车、商店还是服装，品牌是 20 世纪最伟大的标志性事物之一。实际上大多数标志性品牌为美国所有。另一个事实是，美国的商人能够比欧洲竞争对手更快地发展一个品牌。这可以部分归结于地理环境：美国公司拥有巨大的、单一的国内市场；而欧洲却没有。当美国企业能够在美国和其他英语国家进行大规模广告和市场营销战的时候，欧洲公司必须首先学会适应各个国家之间的文化差异。

具有重要意义的是，品牌的历史与美国的历史紧密相连。那些曾经周游美国乡村的漂流者携带着当时所能知道的每一种治疗方法、兴奋剂、药方。这种医药方面的大集合可能并没有改写医疗纪录，但它们对于成功品牌的贡献是不容忽视的。19 世纪末，它们在国内品牌宣传的发展过程中扮演了微小但显著的角色。特许医药和烟草确定了这种趋势。尽管还仅仅是在某一些地区内，但是它们已经发展成一种为人们所认知的品牌名字和识别符号。

地区性品牌增加为更大规模的进一步发展提供了基础。替代那些劣质、地区性产品的约束，品牌向高质量大规模市场迈进了一大步。这种条件是非常有利的。有效的泛美国的运输开始出现，于是芝加哥生产的成功产品能够在圣路易斯以有利的价格卖掉。

但这种进步并不只限于运输——生产流程和包装也获得了改进，而广告宣传也为人们所接受。商业交易法案也有了某些变化，而工业化和城市化进程进一步加强。随着品牌扩展，对它们的管理也坚定地按新的方式进行下去。公司的拥有者和管理者们各负其责。他们所运用的各种工具组合——从奖金到为大规模广告宣传而准备的免费样本——都获得了快速发展。

第一次世界大战后的一段时期巩固了品牌所占据的地位。广告宣传变

得日益流行，而获得品牌被认为是一种成功和进步。消费者希望得到福特（Ford）牌小轿车，而不是其他品牌；他们从西尔斯（Sears）购买商品，而不是其他商店。

成功带来了复杂性。公司开始拥有一定数量的品牌并能够利用它们进行生产、分发和销售。随着数量众多的工人重复操作同样的生产线以及管理职能部门的出现，复杂性也鼓励人力职能部门的出现。管理被划分为诸如市场营销、销售、研发和生产等不同职能。这种划分被无情地强迫执行。亨利·福特（Henry Ford）曾经提出：“一个部门中的人员没有必要知道其他部门在干些什么，这是那些确保所有部门都能正常运转的计划制定者应该知道的事情。”福特本人坚信管理者应该彼此隔绝、不受同僚所遇问题的影响，而将自己的注意力单纯地放在规定所干的事情上。

这种管理科学思想的没落已为人们熟知和接受了。查理·卓别林（Charlie Chaplin）在电影《摩登时代》（Modern Times）中无情地给予了讽刺。这种管理科学带来的副作用是工人之间的疏远，各个部门间缺乏合作，并且完全缺乏灵活性。任何单个人的职责都被这种系统所吞噬，任何想像都无法获得扩展，聪明才智也没有机会获得发展。

当管理科学使管理进入一条漫长的死胡同时，品牌发展进入了一个新方向。几乎占据主导地位的职能化大生产的伟大拥护者亨利·福特从神坛上掉了下来。感谢通用汽车（GM）对进一步管理创新所做的探索。

福特公司是采用流水线生产技术的先驱。早在1920年，福特公司的生产速度就已达到每分钟1辆车；它的著名黑色T型轿车占据了市场60%的份额。而当时，通用汽车公司精打细算、惨淡经营，只苦苦挣得12%左右的市场份额。福特公司垄断着汽车市场，对于竞争对手来说惟一可行的明智之举似乎就只有人主微不足道的豪华车市场。而阿尔弗莱德·斯隆（Alfred P. Sloan）却不这么想，他出人意料地将通用汽车的注意力放在当时尚未成型的中间市场。他的目标就是生产一种能适合“每一个人的钱包和不同用途”的汽车。

在当时，通用汽车公司是一个极难控制的多公司组成的联合体。它共有八种车型，但实际上各车型不仅与福特竞争，而且相互间也激烈竞争。斯隆将八种车型压缩到五种，并且每种车型都明确定位于某一独特的市场细分，避免自相残杀。这五种车型分别是雪佛兰（Chevrolet）、奥兹莫比尔（Oldsmobile）、庞蒂克（Pontiac）、别克（Buick）和凯迪拉克（Cadillac）。它们都定期更新和改良，并且有多种颜色可供选择。在福特公司继续提供

实用的、值得信赖的汽车的时候，通用公司却向顾客提供了另一种选择。到1925年，通用汽车全新的组织架构和每年推出新款的不懈努力发挥了巨大功效，通用汽车首次超过了还继续死抱T型车不放的福特公司。《商业周刊》（Business Week）曾经评论道：“从这以后，如果你提到庞蒂克，任何消费者都能够告诉你什么样的人驾驶这种车。”^D

当通用汽车的斯隆证明了品牌是多么重要的时候，1931年宝洁公司（Procter & Gamble）使职能性组织向前迈进了一大步，它创立了新的职能——品牌管理。像对Ivory和Camay浴皂一样，宝洁公司相信对品牌进行管理的最好方法就是将职责授予单个的人——品牌经理。（你不可能对宝洁的发展产生异议。它现在的年收入达到了400亿美元。）

品牌点滴

“良好管理的品牌将继续生存下去，只有那些管理不善的品牌才会死掉。”

——乔治·布尔（George Bull）

这种系统并不是一夜间就传遍整个世界，但逐渐的，品牌管理成为人们所接受的职能活动，附属于销售和市场营销——并且通常被称为是它们的较低级附属。由于受到20世纪50年代经济振兴，大量新产品和新品牌不断涌现的刺激，品牌管理变得流行起来。购物中心的发展和电视广告的出现为这种发展提供了更多的机会。我们获得的从来都没有如此之好，从来也没有如此之多。品牌管理提供了一些在繁荣所带来的混乱中建立秩序的希望。

截至1967年，美国84%的消费品大生产厂家设有品牌经理一职。尽管职务名称已经发生变化，但这种系统即使在今天仍然在大范围内盛行。20世纪90年代，这种品牌管理系统开始在诸如企业再造（re-engineering）这样的趋势中受到质疑，这些趋势打破了长期建立起来的职能障碍。

定义品牌

这样做使得我们有关品牌组成的概念发生了转变——通常是缓慢而又

精细的——随时间流逝。在开始时是伴随产品的。品牌是产品上的一个标记——一种署名或符号——表示它的来源和物主身份。有关品牌组成的传统观点是由市场营销大师菲利普·科特勒（Philip Kotler）在他的经典教科书《营销管理》（Marketing Management）中加以总结的。科特勒写道：“（一个品牌就是）一个名字、术语、标记、符号或是图案，或是这些的综合，目的就是识别一个卖方集团所提供的产品和服务，并且将它们与竞争对手所提供的区分开来。”^②

这种陈旧的品牌定义的症结在于仍执迷于物质产品。产品是孤立存在的；而品牌存在于缥缈的企业氛围中。首先是产品，而品牌只是使哪一家公司在什么地方生产了产品变得更清晰一些。约翰·彭伯顿（John Pemberton）的大脑滋补剂是一种产品，但是品牌——可口可乐——却不仅仅是这些。

更现代一些的定义是由理查德·科赫（Richard Koch）在他的著作《金融时报有关管理和金融方面的索引》（The Financial Times Guide to Management and Finance）中做出的，他将品牌定义为：“是给与一个组织所提供的产品和服务的一种视觉图案和/或名字，目的是将它与竞争对手的产品区分开来，并且使得顾客确信产品是拥有高品质和持久质量的。”这个定义反映了我们这个时代强调的中心，科赫强调了不同性——使你的产品和服务不同（或看起来不同）——并且获得持久不变的质量。

更近一些，或许也是更有用一些的是三位美国咨询专家对品牌的定义：“在供应商和买家之间创造一种互动的承认关系，超越孤立的交易和特殊的个体。”这是我们时代一个具有重要意义的标记，品牌现在被认作是一种“关系”，而不仅仅是一种产品。^③

英国开放大学商学院（The Open University Business School）的品牌市场营销学教授莱塞里·塞纳托尼（Leslie de Chernatony）对这种品牌定义回应道：“品牌就是，通过它的员工，在顾客和品牌之间、员工和员工之间、员工和顾客之间或员工和拥有者之间所进行有关各种关系的一种积极的活动……在传递它们的时候，有关公司价值观和个人角色的不充分沟通都会迅速造成品牌所支持的价值观与局内人在与成员交易时感知的价值观之间的不连续。”

或许有关品牌最具实践性和当代性的定义来自于博思管理顾问公司（Booz-Allen & Hamilton）：“品牌就是一种传递关键数据到市场影响抉择的速记方法。在多数以消费者为中心的工业中，品牌是一个取得差异化和

竞争优势的重要手段，当顾客缺乏数据做出见多识广的产品选择和/或在竞争者之间产品差异性很小或没有的时候，它们的影响力最显著。需要额外补充的是，当消费者将决策看得更为重要的时候，品牌更具重要性。”^[1]

品牌点滴

“品牌忠诚非常像一个洋葱，它拥有外层和核心。核心就是那些坚持到底的使用者。”

——埃得文·阿提兹 (Edwin Artzt)

寻找终极品牌

在我们这个新世界中充斥着品牌，当我们在搜寻那些在物质和精神上都升华了的终极品牌的时候，我们发现终极品牌都具有以下一些特征：

1. 终极品牌是具有普遍性的

终极品牌能够在非常平凡的商业活动中以创新方法出售非常世俗的产品。现在品牌世界已经扩展到了所有行业 and 所有商业活动领域。你处于什么样的行业其实并不重要，重要的是什么样的品牌宣传。这个品牌世界一度被快速发展的消费产品左右。现在这个世界满眼都是零售品牌——从贝纳通 (Benetton) 到沃尔玛 (Wal-Mart) ——以及金融服务公司。它们意识到了无论你是出售热狗，还是提供清洁服务，品牌都能够带来竞争优势。

新猪公司 (New Pig Corporation) 就是一个见证。除了这个名字，对于 40 多个国家中的 17 万顾客来说，他们确实是把新猪公司当回事的。但在另一方面，你可用不着对该公司这么认真。毕竟，它的员工餐厅叫做猪槽，它的价目表被人们称作小猪日志。

新猪可不是一个具有讽刺意味的公共关系公司。它通过直接邮寄销售一系列超过 2 500 种的清洁、脱脂棉和容器产品。新猪的产品——诸如脱脂棉袜子和垫子——既不性感也没有特别的趣味性。对于每一种不能预见

的产品，新猪总是赋予“猪”这个品牌。新猪品牌是广泛深入人心的。产品目录也以呼噜猪产品集合为特色，包括了呼噜猪帽子和呼噜猪衬衫。这家公司可以被人们在 800-hot-hogs 上呼叫，并且它的总部就设在名叫一头猪大街（one pork avenue）的地方。

新猪获得了人们的广泛认同，在新猪品牌背后没有什么聪明或战略性东西。它的目标就是引诱顾客进来，并且使呆板的产品看起来有趣。这种做法显然卓有成效。毫无疑问给过去没有品牌的产品以品牌就能够使公司获得竞争优势。模仿者试图侵入这块市场——这里有蛇（snake）和鳄鱼（gator）——但是都落在了充满朝气的新猪后面。品牌确实是这么回事。

2. 终极品牌具有个性、心理性和物质性

管理大师汤姆·彼得斯（Tom Peters）说：“你穿着袖子上印有与众不同‘C’字母的T恤衫，牛仔裤上显眼地钉着李维斯（Levi's）标牌，手表表面印有‘嗨——我制造了它’的保证标记，你的自来水笔上有制造者的标记……你带着品牌、品牌、品牌。”终极品牌为你弹奏了一曲个性和旋。它们使你感觉更好、更新、更大、更小、更高兴、更舒服、更温馨、更自信。它们达到了其他品牌只能在梦中想做到的事情。”

在新时代，品牌是由顾客驾驭的。这不仅是物质上的，还是心理上的。品牌就是关于核心和思想。未来学者瓦特·威克（Watts Wacker）说：“一个品牌就是一种承诺，并且是最终你必须遵守你的承诺。一种产品就是这种承诺的人造产物。可口可乐承诺了新鲜；Gateway 计算机承诺使你在硅的大草原上驰骋。在你所卖的和所相信的之间没有什么区别。”出售的东西是有信仰的。更加重要的是，人们总是购买他们所信任和信仰的，并且准备为之付出额外价格。最终，品牌之所以发生作用是因为信任销售。

品牌经营就是一种信任。喜立滋（Schlitz，一种美国啤酒）的故事就是一个见证。如今在铺天盖地的百威（Budweiser）、米勒（Miller）、Molson 和其他标识的海洋中我们只能偶尔一见它的标识。但在 1974 年，喜立滋可是美国第二大最受欢迎的啤酒品牌。它占据了美国 16.1% 的市场份额并且看起来能够长久地生存下去。于是酿造商推出了一种新的、具有革命性的方法：“加速发酵法”。这种方法节省了时间和金钱。这看起来满足了大家关心的所有问题。这种啤酒的味道也和原来的一样——那还有什么可

担心的呢？

问题在于顾客并不信任这种新的酿造流程。他们相信这样生产出来的啤酒标准要低于他们过去所期望的。尽管味道相同，但顾客们并不相信这一点。喜立滋的市场份额跌至了不到1%，而且它的品牌价值也从1974年的超过10亿美元跌至了1980年的7500万美元。

不仅如此，品牌宣传的自身特性意味着人们越来越善待自己并把自己当作品牌。对于体育明星和电影明星来说，这早已是他们生活中实际存在的一个状况。然而，现在很少有人使用品牌宣传发展自身事业。汤姆·彼得斯说：“我们是自己公司——我公司的CEO。在今天商业社会里，我们最重要的工作就是使那些搜寻品牌的市场商人追寻你。”我们为了取得进步，就像对品牌一样进行市场营销和销售自己。

汤姆·彼得斯应该明白，因为他是品牌商业思想的先锋。管理大师的行为日益成为一种品牌。哈佛商学院的教授米切尔·波特（Michael Porter）是一位高度成功的管理思想家、作者和咨询专家——他说自己总是明白保护和发 展“米切尔·波特品牌”。他知道如果将自己的精力分割成太多份，试图做过多的事情，那么他的名望——他的卓越的智力和远见——就会离他而去。

品牌点滴

“当我洒上设计师精心调制的香水时，我说我是不可抗拒的；当我走出宝马车的时候，我说我是一位商业银行家；当我痛饮下一杯强力啤酒之后，我说我是一位纯真少年；当我穿上李维斯牛仔裤的时候，我说我是英俊潇洒的。”

——约翰·凯（John Kay）

3. 终极品牌具有彻底改造商业、有些时候是整个工业的能量

绝对伏特加（Absolut vodka）的成功就是一个见证。在我们当今这个时代，这个伏特加品牌无处不在。它在美国市场进口伏特加中排名第一，占据了60%的市场份额。绝对伏特加的成功构建于绝妙的品牌发展。一个聪明的广告战役使它成为一个属于所处时代的品牌。它所作的广告（由

TBWA Chiat/Day 公司制作)是精于讽刺和老于世故的,伴随着变化纷呈的酒瓶,已成为一种经典——有关它的一本广告书竟然销售了令人惊异的15万册。

有关绝对伏特加最令人惊异的是它竟然是由一家瑞典政府所拥有的国营工业企业生产的,或许这是有关国有企业最好的广告宣传。实际上,在当今私有化时期,绝对伏特加日益成为国有控制惟一取得成功的宣传榜样。绝对伏特加也是一个品牌会蕴含多大能量的见证。十年前,这个品牌还不为人知;它的产品也并不时髦;市场是由那些拥有长久历史的品牌所占据的。司木露(Smirnoff,一种伏特加的商标名)成为市场上的当家人,而不是其他品牌。

还有就是见证了国家篮球协会(National Basketball Association, NBA)的兴衰。1996年,NBA从门票收入和出售电视转播权中收入了12亿美元。而十年前,这个数字仅为2.55亿美元。促销、赞助和其他商业活动又为NBA带来了30亿美元的进项(1986年,这个数字只有1.07亿美元)。2002年,NBA签订了一项为期4年的电视转播合同,整个合同价值达到了46亿美元,比上一个合同整整提高了24.6亿美元。

令人感兴趣的是,实际上NBA的产品非常有限。NBA仅仅拥有29支球队,而篮球也并不是一项十分普遍流行的体育活动。谁能说出英国的一支篮球队或运动员的名字呢?然而由于NBA在品牌发展上的特有技巧,它获得了成功。

Ask Jeeves: dot com 的品牌宣传

当你听到“Ask Jeeves(询问Jeeves)”的时候你想到的是什么问题呢?对位于加利福尼亚Emeryville的这个同名公司,最有希望的答案就是一位手端盘子的快乐男管家。

Jeeves,这个使ask.com网站熠熠生辉的自然语言搜索引擎,就是一个网上品牌宣传的最好例子。这个知识渊博的男管家不仅仅出现在公司的网站上——尽管实际上它出现在每一页。它也不仅仅是公司的一个象征符号。比起普通的企业品牌这可是一个概念上的领先,这位极具个性的风度翩翩的Jeeves是公司及其产品的化身。

事实证明市场营销的绝妙行为从来也没有发生过。Jeeves在管家

学校之外几乎不可能获得通过，因为公司中的人怀疑人们会对这个概念产生歧义。对于公司前 CEO 罗伯特·鲁贝尔（Robert Wrubel）来说，他曾担心人们最终会将口号“Ask Jeeves”错误地记成“ask cheese（询问奶酪）”甚至是“ask jesus（询问耶稣）”。

非常幸运的是，鲁贝尔和他的团队相信自己的直觉。这是一次获得灵感的行动。这个友好的男管家可以博得很广泛的欢迎。恭敬但是有用的、个性的、友好的和值得信赖的，这个男管家在帮助顾客提供他们所需要的信息方面是可以信赖的。

Ask Jeeves 并不是惟一一个使用人物形象来代表品牌的。就像宠物网站（Pets.com）的非常成功的短袜 Taco Bell Chihuahua，boo.com 网站臭名远扬的总是走恶运的 Boo 小姐，并且谁又能忘记麦当劳叔叔（Ronald McDonald）呢？然而 Ask Jeeves 是被小心呵护的，这个男管家形象并没有以不适当的式样招摇惑众。取而代之的是他躲在幕后等待着随时提供服务。甚至他的形象也被设计得并不显得太势利。推测起来大概是防止我们中间社会党人会产生厌恶。

并不是 Jeeves 鹤立鸡群、高人一筹的判断力阻止了它参与许多姿态鲜明的、游击队式的市场营销活动。Academy Awards 将它看作是一群管家使用银盘子往杯中倒水来提供街头服务。Ask Jeeves 开始进行的商业活动，在纽约金融中心掀起了一场所谓“管家风暴”的活动，众多的管家蜂拥而出占据了人行道，向大众分发《华尔街周刊》和《纽约时报》。

为了紧紧跟上众多 dot-com 公司对营销活动日新月异的创新精神，Ask Jeeves 通过多种不同渠道来传递自己的信息。公司在 1 500 万个苹果上贴上标签，标签图案是公司标识旁印有这样一个问题：“为什么纽约被称做大苹果？”这种策略也被扩展到 6 000 万个桔子上，并结出了丰硕成果。在 Ask Jeeves 网站上有关桔子的查询增长了 30%。

Jeeves 诞生后，它激起人们越来越大的兴趣，而且对于这种用处颇大的典范的认知程度越来越深，人们可能会错误地理解它是互联网上最好的搜索工具。而事实并非如此，Google 这个被很多老百姓和信息

搜寻者所热爱的搜索引擎在许多方面都优越于 Ask Jeeves。Yahoo，这个世界上少数几位网络超级巨星之一，排名也比 Jeeves 靠前。Alta Vista 也是一位强有力的竞争对手。但是这些品牌都缺乏个性。其他的搜索引擎都不能产生出 Ask Jeeves 这样的忠诚度。很难想像一位因特网用户与其他搜索引擎建立了关系或是以一个人物引导的公司电子邮箱——Jeeves 的信箱几乎被挤爆了。这就是品牌的价值。

在 2000 年，Ask Jeeves 经历了一场企业重组。CEO 鲁贝尔、总裁和 COO 特德·布里斯科 (Ted Briscoe) 以及市场营销副总裁大卫·西勒尔 (David Hellier) 离开公司去了 Play Streaming Media Group。同时，有多达 150 名员工也离开公司。尽管经历了这场巨大震荡，公司的管理层仍然预言了 30% 的年度增长，并且有 125 家全球性企业成为公司客户。Jeeves 仍然坚韧地阔步前进。

问题是这个品牌是否拥有足够的强势保持它在搜索引擎第一梯队中的领先地位是很难回答的事情。当然你可以经常去询问 Jeeves。

链接：www.ask.com

在格伦·瑞夫金 (Glenn Rifkin) 和萨姆·希尔 (Sam Hill) 所著的《激进市场营销》(Radical Marketing) 一书中，他们提出了 NBA 之所以成功的一些关键要素。第一，就是实施了产品线延伸——比如举办专业女子联盟赛；第二，NBA 建立和培育了数量众多的战略联盟。它能够与零售商和电视网络紧密合作；第三，当其他企业争相支付宣传账单时，NBA 也从中获得实实在在的收益。当迈克尔·乔丹为耐克公司 (Nike) 大做广告的时候，其实他也在为 NBA 做广告；最后，它有使自身名字总在新闻中适当出现的诀窍。

除此之外是其他一些重要因素——一位机敏的领导人；NBA 品牌的整个使用过程维持高标准；具有创造力的员工（无论是赛场上还是幕后）和全球观念。问题在于 NBA 这个品牌成功的妙方是否能够比使它熠熠生辉的伟大人物——迈克尔·乔丹的运动生涯持续得更久。不容辩驳的是当 2001 年乔丹复出回到了华盛顿奇才队 (Washington Wizards)，一举扭转了 NBA 日渐颓势的门票销售、扑灭了队员为薪金喋喋不休的争吵和平息了篮球正在演变为一项微不足道运动的争论。