

互联网商规11条

互联网品牌圣经

The 11 Immutable Laws
of Internet Branding

修 订 版

[美] 艾·里斯 劳拉·里斯 / 著

Al Ries Laura Ries

寿 雯 / 译

山西出版传媒集团
山西人民出版社

[美] 艾·里斯 劳拉·里斯 / 著

Al Ries Laura Ries

寿 雯 / 译

互联网商规11条

互联网品牌圣经

The 11 Immutable Laws
of Internet Branding

山西出版传媒集团
山西人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网商规 11 条 / (美) 里斯 (Ries, A.), (美) 里斯 (Ries, L.) 著; 寿雯译. —太原: 山西人民出版社, 2012.5
ISBN 978-7-203-07743-5

I. ①互… II. ①里… ②里… ③寿… III. 电子商务—研究
IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 097934 号

版权合同登记号 图字:04-2012-010

互联网商规 11 条

著 者: (美) 艾·里斯 (美) 劳拉·里斯

译 者: 寿 雯

责任编辑: 隋兆芸

装帧设计: 思想工社

出 版 者: 山西出版集团·山西人民出版社

地 址: 太原市建设南路 21 号

邮 编: 030012

发行营销: 0351-4922220 4955996 4956039

0351-4922127 (传真) 4956038 (邮购)

E-mail: sxskcb@163.com 发行部

sxskcb@126.com 总编室

网 址: www.sxskcb.com

经 销 者: 山西出版集团·山西新华书店集团有限公司

承 印 者: 北京通州兴龙印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 11

字 数: 128 千字

印 数: 1-10000 册

版 次: 2012 年 7 月 第 1 版

印 次: 2012 年 7 月 第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-203-07743-5

定 价: 32.00 元

如有印装质量问题请与本社联系调换

这本书第一次印刷出版至今已经有 12 年了。12 年间，它一直印刷在售，这对商业类图书，特别是这样一本讨论飞速发展的互联网的图书来说，确实是非常长的时间。

在《互联网商规 11 条》第一次出版时，谷歌出现还不到 2 年，4 年之后才有了 Facebook（脸谱），6 年之后 Twitter（推特）才问世。

由于互联网的飞速发展，我们当时的一些预测确实存在一些小的偏差（稍后会讨论），但这无关大局，因为绝大部分预测都成为了现实。尤其对于影响互联网世界和现实世界的三个最主要的营销问题，我们是对的。

1、品牌延伸的陷阱

在第一章“二者其一定律”中，我们指出，互联网可以作为业务，也可以作为信息媒介，但无法两者兼具。

“如果互联网是一项业务，那么你必须从起跑线开始。你必须发展出一个全新的战略，一种全新

的业务模式，以及（最重要的是）一个全新的名称”。

事实上呢？世界上几乎每个大企业都忽视这个建议，用既有的名字作为品牌启动互联网网站，销售产品和服务。几乎没有取得成功的案例。

举个例子，在美国每个主要的百货商场都用现成的名字建立网站来销售产品。Belk、迪拉（Dillards）、杰西潘尼（JCPenney）、凯马特（Kmart）、科尔士（Kohl's）、梅西（Macy's）、诺德斯特姆（Nordstrom）、萨克斯第五大道（Saks Fifth Avenue）。

然而，现在亚马逊网站（Amazon.com）的市值超过 Belk.com、Dillardsc.com、JCPenney.com、Kmart.com、Kohls.com、Macys.com、Nordstrom.com、Saksfifthavenue.com 和 Sears.com 网站的总和，甚至超过这九家公司的这些零售商店和不动产的总值。

几乎没有通过品牌名延伸而成功的网站。大多数成功的网站都有一个全新的名字。

2、聚焦的力量

如果你读过我们的其他几本书，你会发现我们十分强调这个概念。每个品牌都需要聚焦。

- 戴尔通过聚焦于“商务机直销”而成为全球最畅销的个人计算机品牌。

- 星巴克通过聚焦于“咖啡”成为全球最大的

餐饮连锁店（17000 个单店）。

- 宝马通过聚焦于“驾驶性能”成为全球领先的豪华汽车品牌。

- 雅虎通过聚焦于“搜索”成为全球最有价值的互联网品牌。

雅虎接下来做了什么？在第九章中，我们引述了当时雅虎 CEO 的话：“在线商务和购买中，你将看到我们不断拓展所有与顾客交易有关的服务。”

他们正是这样做的。结果，雅虎将自己在搜索领域的领先地位拱手让给了谷歌。今天，雅虎市值 182 亿美元，而谷歌市值 1862 亿美元，比雅虎的 10 倍还多。

当戴尔公司将业务扩张到消费者用户电脑和零售业中时，同样的事情发生了。戴尔曾经拥有全球个人计算机市场 17% 的份额，如今只有 11%。戴尔的股票曾经价值 60 美元每股，今天每股价值只有 12 美元。

最近，苹果公司的新任 CEO 蒂姆·库克（Tim Cook）被问到从史蒂夫·乔布斯那里学到了什么。他回答说：“我学到了‘聚焦’是关键，不仅是在公司运作上，甚至在你的个人生活中也是。”

然而，一再违背这条基本原则的不仅仅是 1995 年成立的雅虎，大多数公司为了扩张业务都这么做。

当年晚些时候，一个叫做 AltaVista 的搜索网站面世。但也跟随着领先品牌雅虎的步伐，增加

了电子邮件、目录、话题板 and 对比购物等功能，AltaVista 变成了一个门户网站。

1998 年，另一个叫做 GoTo.com 的搜索网站推出，它当时非常成功，就决定将其搜索服务共享到其他网站。当时该业务取得成功，GoTo.com 为了专注于共享服务而关闭了它的搜索网站。

1998 年后期，第四个搜索网站谷歌面世。但不像雅虎、AltaVista 和 GoTo.com，谷歌聚焦于搜索，只提供这一项服务。

如今，谷歌是全球最有价值的互联网公司。

3、独特名称的优势

在第三章里，我们做了这样的预测：“通用名是互联网品牌的死亡之吻。”结果确实如此。下面是几个美国市场的例子。

- Facebook(脸谱，社交网站)，而不是 social-media (社交媒体) .com.

- Groupon (高朋，团购网站)，而不是 daily-deals (每日购物) .com.

- eBay (易贝，拍卖网站)，而不是 auctions (拍卖) .com.

- Zappos (捷步，购鞋网站)，而不是 shoes

(鞋子) .com.

- Twitter (推特, 微博客网站), 而不是 short-messages (短信息) .com.

- LinkedIn (某面向商业客户的社交网站), 而不是 professionalnetworking (职业人际关系) .com.

- Zillow (某房地产估价网站), 而不是 realestate (房地产) .com

- Yelp (某点评网站), 而不是 reviews (点评) .com.

- Tumblr (某博客网站), 而不是 blogs (博客) .com.

- Pinterest (图钉, 图片视觉社交网站), 而不是 scrapbook (剪贴簿) .com.

- Instagram (某照片分享网站), 而不是 photosharing (照片分享) .com.

所有这些只做互联网业务的品牌都取得了非凡成就。例如, 在 Instagram 公司成立 18 个月之后, 就被 Facebook 以 10 亿美元收购。

修正之处

在第十一章, 我们指出“网络搜索工具将越来越不重要”。

这种情况显然没有发生。我们当时关注“电

子商务”类网站，但忽视了人们对信息日益激增的需求。我们在书中讨论的前提是随着时间推移，消费者将不再需要通过搜索工具去进行网上购物。互联网公司会建立像亚马逊（购书网站）、捷步（购鞋网站）、快门网（照相洗印服务网站）这样的品牌。

今天来看，事情之所以并没有发展到我们预想的程度，是因为存在两种搜索工具：（1）搜索热点信息，（2）搜索某种特定产品或服务。

我们认为，在今天的环境中，要建立一个互联网品牌，最好的机会就是聚焦于某一类特定的产品。就像捷步网卖鞋子。（2009年，亚马逊以12亿美元收购了捷步。）

仍然有很多机会可以建立像捷步这样的互联网品牌。但若沿用一個既有的零售连锁店品牌，是无法做到的。你需要一个互联网专属的品牌名。

未来仍不明朗的一个问题是互联网上的广告业务。在第六章中，我们指出“线下的广告将比线上的广告更多”。

在今天看来，仍是如此。但很多营销人认为大多数广告将转移到互联网上。

我们不这么认为，但静观其变吧。未来总是很难预测的。

2012年6月

《互联网商规 11 条》是两位定位大师首部阐述在互联网行业如何建立品牌的著作，其诞生的重要背景是：1994 年，艾·里斯的女儿、定位理论的卓越继承人劳拉·里斯成为了他的新合作人。由于劳拉女士对高科技、新经济、时尚领域的关注，定位理论的发展注入了新的血液和动力。作为新经济的产物，互联网自诞生以来就被看做是颠覆传统的核心力量，媒体和行业的精英们的疑问是：诞生于传统领域的定位理论是否也适用于互联网？

本书完稿之时，正值互联网经济的热潮首次席卷全球之际。2000 年 3 月，以技术股为主的 NASDAQ（纳斯达克综合指数）攀升到 5048 点，比一年前翻了一番还多。因此，尽管媒体指出艾·里斯和劳拉·里斯是全美最有资格来回答“如何建立互联网品牌”这一命题的人，但书中的观点最初显然未被互联网行业所重视。尤其对两位大师在本书结尾处对“互联网泡沫必将破灭”的预测视而不见。

然而，在本书出版短短几个月之后，全球的

*作者为里斯伙伴（中国）营销战略咨询公司总经理 www.ries.com.cn

互联网泡沫开始破灭，到了 2001 年，大多数网络公司在把风投资金烧光后停止了交易，许多公司甚至从来没有盈利过。此时，本书的价值逐渐被人们重视。从今天来看，关于定位理论是否适用于互联网的担心纯属多余，在某种程度上，互联网的竞争更为充分，消费者的认知和心智更为关键。事实上，在过去的十几年里，这些定律不断得到验证，预测也一一成为现实。中国市场的情形同样如此：

在互联网的冲击之下，以报纸为代表的传统媒体纷纷开始进入互联网领域，一个普遍的误区是，它们采用了原来的品牌名。例如北京青年报的网站叫做“北青网”，CCTV 在网站上也使用了原来的名字，这种做法，明显违背了“独特名定律”，从实际的情况看，强势的新闻门户网站，没有一个来自传统媒体。

在“唯一定律”中，作者指出，在传统行业，由于多种原因，从长期来看，各个品类中都有存在第二品牌的机会，会形成两匹马的竞争。而在互联网领域，从长期来看，将变成赢家通吃的局面。事实上，百度在中文搜索品类、腾讯在即时通讯品类、淘宝在平台型 B2C 品类的情形都证明了这一点。

在分化定律中，作者指出分化诞生机会，而互联网本身的机会也来自分化，2008 年，艾·里斯先生接受《中国企业家》杂志采访时指出，互联网的

下一个机会来自移动互联，作为从互联网领域分化出的新品类，移动互联品类将诞生新的、与 PC 互联网不同的品牌，包括根据移动互联特点而形成的新的搜索引擎品牌，他一再强调，这是一个价值万亿的机会。今天，移动互联已经成为互联网领域最具前景的分支。它们将诞生新的新闻门户网站品牌、新的中文搜索引擎品牌，按照本书所指出的规律，这些机会将属于新进入的创业者，而非新浪或者百度。

从本书 2000 年首次在美国出版至今，正好 12 年，巧合的是，包括中国在内的全球互联网行业正好也经历了一个轮回：由上一次泡沫破灭的严冬，逐渐复苏、迎来了又一个发展高峰。在过去的几年里，数以千亿计的资金和越来越多的企业进入了电商领域，今天，甚至顺丰快递等企业也加入了进来。在我看来，这正是新一轮泡沫破灭的先兆。从这个意义上讲，本书的再版，可谓恰逢其时。

前 言

不久前，25 岁的纳瓦·拉唯坎特（Naval Ravikant）萌发了一个想法：建立一个致力于“评价”或评论消费者可能购买的任何东西的网站。

他提出，迄今为止，网站上有大量的在线购物向导可以显示定量数据、价格对比以及产品特征等，但很少有能够让顾客相信的、来自购买者的建议。

纳瓦·拉唯坎特把他的想法告诉了 27 岁的尼拉·托利亚（Nirav Tolia）——雅虎公司的一位营销经理。这两位未来的企业家决定开办一家新的互联网公司，名字就叫电子评价网（Epinion.com）。

这是一个突发的决定。拉唯坎特放弃在创业阶段的 At Home 互联网公司的工作和 400 万美金的股票期权。托利亚放弃了雅虎公司的 1000 万美元的股票期权。

据《纽约时报》（*New York Times*）报道，这两位互联网先锋在 12 周内招募了 4 位其他合伙人，并筹集了 800 万美元的风险投资资金。最近，电子评价网站又筹集到了由高盛投资公司（Goldman Sachs）牵头的第二笔资金，达 2500 万美元。

电子评价网站将会取得巨大的成功吗？谁知道呢。但是，

对于任何成功的互联网品牌来说，其启动需要具备 4 个重要特性。

互动性（定律 2）

普通消费者在“电子评价网站”上注册后可以提交大量的产品和服务评价意见。“不要生气，把意见写在电子评价网上。”在互联网上最成功的品牌不会是既有品牌的拷贝，它们将是聚焦于“互动性”的全新品牌。

另一方面，一个成功的互联网品牌并非必须基于某个原创的概念。许多年来，消费者评论已经成为亚马逊网站的一个重要部分。电子评价网站的创办者所做的只是聚焦于亚马逊网站的某个方面，并围绕它建立起一个完整的网站。

独特名称（定律 4）

仅仅因为你已经在美国商务部的商标部门注册了一个单词，并不会让它成为一个真正的品牌名称。

有两种名称：独特的和通用的。一个独特的名称是一个特定的人、地点，或者事物的名称。一个通用的名称是一种包含了许多人、地点或者事物的名称。

将一个通用性的名称大写并标注了®，并不会使这个名称成为顾客心智中的一个独特名称。不论读到或听到一个名称，你都会把那个名称转换成符合心智思维方式的“声音”。声音是不能大写的。

“电子评价”（Epinions）是一个真正的品牌名称，虽然该单

词是两个普通单词“电子”和“评价”(electronic opinions)的一种组合。 (“dotcom”是一个通用词，它表明了电子评价网站是互联网站上的一个品牌名称。)

“评价网站”(Opinions.com)会奏效吗？不会。评价(Opinion)是一个通用词。有许多网站具备评价功能，但是，“电子评价”(Epinions)只有一个。它是一个真正的品牌名称。

单一性 (定律 5)

“电子评价网站”已经演示了打造互联网品牌最重要的一条定律。为了建立一个强大的品牌，你需要率先进入一个新品类。当你是第一个时，你就能率先占领业务，并且阻止竞争。(第二名在网上处境不妙。)

此外，“率先”还能产生大量的公关。“电子评价网站”在《纽约时报》上已经成为一篇4页文章的主题。

如果“电子评价网站”决定以大型广告活动启动网站，那真是讽刺。

的确，世界淹没在广告中，铺天盖地的广告最终反映的是千百万家制造商的意见。另一方面，来自消费者的意见却很少公开发表。(嗨，达美航空公司，什么时候你才会简化你的费用结构?)

媒体处于中间，它们向社会描绘了第三方所证实的观点。与广告相比，媒体的背书对消费者的影响力更大。

在互联网的世界里，你用公关建立品牌，用广告维护品牌。

时间性（定律 8）

“包括黑夜骑士在内，”维克多·雨果（Victor Hugo）写道，“没有什么能够阻止代表一个时代的新创意的到来。”无论这个概念看起来可能有多么革命，把它归结为一个独立个人的主张，就是谬误。如果仔细回顾历史，就会发现许多伟大的革命性进展（汽车、飞机、个人计算机），事实上都是被许多不同的企业家同时发掘的。

最后的赢家并不总是那些具有最佳创意的人。胜利者常常是最先执行的人。要建立一个强大的品牌，你确实需要一个创意，但同时也需要有时间的紧迫感。

互联网是拓荒前的美国西部淘金热，也是俄克拉荷马州的土地抢夺战。如果错过了互联网，你将会错过一次终生难得的机会。

在 1994 年，两位斯坦福大学的学生【杨志远和大卫·费洛（David Filo）】创建了雅虎，一个互联网搜索引擎。仅仅 5 年后，该公司的股市市值就达到 1140 亿美元。

互联网是 10 年难得一遇的、将会改变日常生活许多方面的革命性奇迹，它能把许多相距遥远的人链接到网上。

为了在本书中论述网络的意义，这里给出我们选择的在过去 50 年中最重要的技术发展：

- 20 世纪 50 年代，电视
- 20 世纪 60 年代，大型主机计算机
- 20 世纪 70 年代，电子芯片
- 20 世纪 80 年代，个人计算机

· 20世纪90年代，互联网

最重要的是，这每一次发展都几乎使生活的各方面发生了巨大的飞跃性的变化。

20世纪50年代，电视把美国变成了“在家”社会。电视把收音机从娱乐变成一种音乐和新闻的媒体。电视把政治从事件导向的竞争转变成个性化导向的竞争。电视改变了我们的饮食习惯，改变了我们获取新闻的方法以及我们的运动偏好。（在电视到来前，棒球是美国的第一运动。之后，足球取而代之。为什么呢？同样通过电视，足球比赛的场面更好。）

电视也影响了世界政治。它用画面带领我们近距离接触了诸如波斯尼亚、科索沃和索马里的战争。它向我们展示了美国在越战中的失败和在海湾战争中的胜利。

正如在20世纪50年代电视对家庭所产生的影响一样，在60年代，大型计算机在企业里也做到了。计算机改革了企业的各个方面，不仅在记录的保存方面，而且在制造、分销和营销方面也产生了深刻影响。

大型计算机的最大作用可能是可以适当地处理一些业务。当一个公司变得越来越大时，它内部也变得缺乏效率。仅仅为了了解组织中其他人在做什么，就需要涉及太多管理阶层、动用太多沟通渠道、花费太多时间。

大型计算机提升了企业最合适的规模的限度。它确实使具有超级效率的巨型企业的存在成为可能，并直接引导全球化业务。（通用电气公司在大型计算机业务中可能已经失败，但是大型计算机使得通用电气公司成为如今的全球化企业。）