

# 通用电气的朱迪·胡（Judy Hu）：“我们正在重塑一个品牌和一个企业”

2007年12月19日



GE董事长兼首席执行官杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt）正在努力将这家全球知名企业重新打造成为环保创新者，朱迪·胡（Judy Hu）负责将他的愿景向全世界沟通。

在过去五年里，GE的股票一直在交易热络的市场中步履缓滞。如果伊梅尔特的任务是让GE再次成为市场热点，那么胡的工作就是将此愿景显得更酷。胡是这家总部设在康涅狄格州的巨型企业的广告与品牌部全球行政总监，并负责“工作中的想象”和“绿色创想”广告活动。“根据杰夫的决定，收购活动将不再成为公司发展的动力，”胡在最近的2007年沃顿市场营销大会上表示，“我们必须重点开展研发活动，创造新的产品和服务。我们将创建一个新GE。”

伊梅尔特是在2001年的“911”事件前不久出任GE总裁的，自此，他一直致力于将GE打造成为创新者和环保领袖。为此，伊梅尔特选择了与GE前任总裁杰克·韦尔奇不同的发展道路，但在某些方面，亦保持了公司原有的本色。19世纪末，电灯和留声机的发明者托马斯·爱迪生创立了GE公司。近年来，在勇往直前、充满争议的领导者韦尔奇的带领下，GE公司以其卓越的经营和不懈的奋斗享誉全球。

GE将成为业务领域内的数一数二者，并且将开拓新的业务领域，这就是韦尔奇著名的宣言。数年来，他一直在与州和联邦政府规管机构进行周旋，他们要求GE将工厂倾入纽约哈得逊河的致癌废弃物清理干净。伊梅尔特上任后，公司制订了一份协议，根据协议，公司将负责疏浚这条仍在遭受污染的河流。杰夫表示，“我们将会解决这个问题后继续前进。”胡女士说道。

胡于2002年进入GE。她曾在通用汽车公司担任企业广告部的行政总监。此前，她还在D'Arcy、Masius、Benton & Bowles（知名广告公司，2002年被Publicis收购）等公司为通用汽车提供广告策划与执行工作。胡出生于底特律，持有哈佛大学的学士学位，并在耶鲁大

学获得MBA。

胡加入GE后不久就开展了一项研究，研究课题是公司在大众当中的形象。多数受调查者把GE同“电灯和医疗器械，或者‘妈妈的厨房’”联系在一起。在她看来，鉴于GE的历史，公司在大众中的如此形象是不足为奇的。如今，GE的业务领域从娱乐界（公司拥有美国全国广播公司（NBC）和环球影业公司（Universal Studios））到核反应堆、喷气式发动机及医疗影像设备等不一而足。公司的全球员工人数为300,000人，每年创利208亿美元，销售额达1634亿美元。

在胡开始实施其广告战略前，GE沿用的是著名品牌口号“带来美好生活”（We bring good things to light）。《商业周刊》和Interbrand将GE评为全球第四大品牌，仅次于可口可乐、微软和IBM；而对这条标志性口号进行修改是一项难度很大的工作。20世纪80年代，可口可乐公司在引入“新可乐”时弄巧成拙，GE公司并不想使自己的品牌创新活动重蹈可口可乐公司的覆辙。但是，时代在改变，公司的业务也发生了改变，因此公司的形象也必须得到更新。胡认为GE的口号不再适合公司精神。她表示，“它在过去具有很强的号召力，但在今天已经不适合公司的高科技和全球形象。”

相反，“工作中的想象”（Imagination at Work）可以让人联想到质量，一种“好奇心和永无止境的动力”。通过一系列内部访谈工作，胡与新的同事达成了工作默契。“我们是GE的‘黑莓’一代成员，”她说道，胡在此用“黑莓”无线通讯设备的昵称来表示其对工作狂们的无比吸引力。“GE颇有一些男子气概的元素”，她补充道，“甚至连女性员工也会受此激励，它意味着在竞争中获胜、勇夺第一。”

为了让这条新的广告语在混乱的广告局面中脱颖而出，胡率先在2003年大张旗鼓地启动了电视、印刷和网络广告运动。这些充满幽默和奇思妙想的广告的目标人群是公司高管，也就是那些可能会决定购买GE的反应堆的人士，但同时也旨在吸引普通消费人群。胡指出，“高管在面对创意广告语时作出的反应同普通人并无二异。”

作为重新塑造品牌的工作之一，胡还打算采取一项变革，而伊梅尔特认为该项变革有点过于激进了。胡建议重新设计公司标志－圆形的蓝色背景中相互缠绕的草体字母G和E。“我们对标志做了大量研究，”她回忆道，“我们发现，美国之外的多数人不认得标志中的G和E。但杰夫认为改变这个字母组合可能为时过早。”因此，他们增加了14种新的背景颜色，以根据不同场合加以应用。

“环保就是环保”

由胡推行的品牌重塑工作的第二阶段始于两年前，当时她推出了“绿色创想”活动。胡希望通过此次活动，让人们了解伊梅尔特的决心，即把GE发展成为一个更加清洁、更加环保、以及更加盈利的公司。“杰夫是企业界的领袖人物，”胡指出，“在戈尔（Al Gore）的《难以忽视的真相》（*An Inconvenient Truth*）影片之前、早在其它公司决定走环保路线之前，杰夫就在谈论这些问题了。他喜欢说，‘环保就是环保’。我们并非在大搞慈善事业，我们是通过环保来增加公司的收益。”

胡的同事及GE的广告公司认为，与环境有关的主题的广告内容“太过消极，都是关于减少能耗、实现长久的可持续发展与环保，充斥着阴暗面和毁灭等等。”她指出，“这些论调与我们在GE所持的截然相反。”她认为创新者必须是乐观主义者，他们相信未来将会更加美好，因为我们可以将未来变得更加美好。

要摆脱这种常见的环境悲观主义论调，就必须设计一些趣味方法来传达同样的环保信息。于是胡和她的团队打造了一款名为GeoTerra的网络游戏。网友们可以在游戏中籍助GE技术，比如节能灯和风轮机，将GeoTerra小岛建设得更加环保。“全球130多个国家都有网友在玩这个游戏，”胡介绍道，“令人惊奇的是，梵蒂冈城还将其应用到了环保建设当中。”

虽然GE是全球首屈一指的公司，但它在向各个国家传递公司广告语的时候，特别注意采取因地制宜的策略。尤其是当公司推广的专门技术能够解决当地民众关心的问题之时，公司还设法使用能让当地民众产生共鸣的语句和图象。

例如在德国的汉堡，这是一座四面环水的城市。GE强调的是公司在水净化方面的专业技术。她说道，“我们在阿尔巴河中央设置了一根巨大的吸管，然后邀请大约200位客户坐船前去参观。”在中国，公司在印刷品广告上设计了一条在海洋中游泳的金鱼。“我们对我们所有的广告进行了测试，”她指出，“在多数地区，这则广告的效果很差，因为人们说，‘那太傻了，金鱼可不会在海里游泳，它们是淡水鱼。’但是在中国，金鱼是吉祥的象征，所以人们很喜欢这则广告。”

胡利用各种各样的方法来度量GE的广告效果。她的同事也进行了大量的重点调查，试图确定人们对品牌“形象和个性”的认知。同时，她对广告是否能获得业界奖项也颇为关心，尽管这些奖项未必会对客户产生什么影响。她认为，“获奖能激励我们的广告公司。”她偶尔还会使用由Google搜索提供的快捷但质量不高的指标。“如果你在Google上搜索‘Ecomagination（绿色创想）’，你能得到470,000条搜索结果。我们创造的这个词条已经成为流行词典中的一部分了。”

胡指出她用来为GE品牌重新定位的方法同一家年轻的公司创立品牌的方法并无二异。如今，拜互联网所赐，品牌推广的速度会更快。尽管媒体的形式已经增加不少，但是基本步骤依然未有改变。

首先，公司必须创立独特的品牌内涵，必须突出公司个性、使之有别与其他竞争对手。随后，公司必须为各种传播形式创建指引框架；可以在不同媒体强调广告词的不同部分，但是不得与基本主题相冲突。这种行销手段与爵士乐的即兴创作有着异曲同工之妙：广告可以即兴重复多个主题，但是必须保留主流旋律。最后，公司必须连贯且一致地传达广告词。

“连贯性是关键，”胡补充道，“杰夫常说，‘我们的品牌是一个承诺。我们所做的就是工作中的想象’。”