

多芬 —— 建立一個全球品牌

在 2003 年，多芬 (Dove) 並不是一個美容品牌，它只是一個定位在不同市場的香皂品牌。聯合利華公司 (Unilever) 是一家相當知名，而且能夠將消費產品進行定位，銷售到國外市場的公司。聯合利華被視為具有國際視野之消費產品多國籍企業，並且在開發中國家有非常快速成長之主導地位。例如，印度女士們在沐浴之前習慣先用油塗抹頭髮，然後再用洗髮精洗淨，因此，西方國家在洗髮精中添加潤髮乳的產品不受歡迎。聯合利華在改變其洗髮精配方後，及受到消費者的歡迎，並且達到市場領導之地位。然而，有些時候聯合利華會做得太過火，例如，在中國及香港市場，明明消費者使用洗髮精之習慣均相同，聯合利華卻設計不同的配方，來切入相類似的市場。聯合利華也常常針對極為相似的產品並且高度商品化的產品，使用不同的包裝及行銷訊息。這一家公司似乎誇大產品之複雜度為樂，這樣的結果導致從 2003 年開始，其財務逐漸吃緊。

5 年之後，聯合利華之財務績效已經大幅改善。主要的原因在於它開始轉換經營的重點為全球行銷，並且以多芬為領導產品。多芬成功的故事從 2003 年開始，在其全球品牌總監 Sylvia Lagnado 將多芬從紐約一個以香皂產品為主的品牌，重新定位以美容產品為主之全球品牌。其主要訊息為：此品牌必須代表所有女人真正美麗的本質 (real beauty)。多芬的任務是擴大傳統上對美的定義，並喚起女士們關心自己，而使她們每天感覺到更美麗。

然而，這樣的任務要如何去執行？透過針對全球品牌經理及廣告合夥人之工作坊，來找出如何能夠將美麗的完整定義與消費者溝通，一位加拿大的品牌經理要求一位 67 歲的女性攝影師，提供作品來表達她心中真正的美麗。而這些照片是單純的肖像，並不是模特兒，而是各行各業具有不同身材、形狀及年齡的女士照片。這些照片裝訂成冊之後，開始巡迴展示，稱之為多芬照片之旅 (The Dove Photo Tour)。多芬照片之旅，在加拿大引起相當多正面的迴響，Lagnado 開始相信，加拿大人已經捕捉到一些真正美麗的藝術。在此同時，聯合利華在德國辦公室的廣告代理商 Ogilvy and Mather

Worldwide，提出真正美麗的溝通概念——應該是要顯是一般女性，而不是穿著內衣、有白皙皮膚的模特兒。此原始廣告，很快的傳到了英國，英國報紙評論此廣告為政治宣傳，而不是商業廣告。Lagnado 對此並不意外，她的研究顯示世界上只有 2% 的女人認為她們是美麗，有 50% 的女人認為她們體重過重。

在 2004 年多芬真正美麗的廣告，首次在全球播放，此一行動促使聯合利華及多芬的品牌，快速的從地區性的香皂品牌轉移到全球性的美容品牌，而後續的工作則留給當地品牌經理來負責。真正美麗的廣告，已經針對地區性的敏感度做了一些調整。例如美國，女士們之間互相碰觸對方，被認為是不宜的，然而在拉丁美洲則是適當的。

在加拿大，其廣告首先邀請女士們穿著內衣上電視，然後再邀請民眾打免費電話來選擇適當的形容詞給每一位女士，例如肥胖 / 很棒的。民眾打電話進來後，依據統計勾選記分在看板上。這樣會產生一個巨大的迴響，而此一廣告技術很快就引用到其他的市場，例如美國。當廣告引起好評，接著就會引起媒體的注意 [例如在美國，多芬女士被邀請出現在歐普拉電視秀 (Opera Winfrey's TV show)]

聯合利華擴張其產品性，包括護膚霜、洗髮精及沐浴乳。在 2005 年真正美麗的廣告，由多芬自尊基金會 (self-esteem fund) 來取代。聯合利華利用 YouTube 網路影響，以 **Onslaught** 為題，促使媽媽能夠比美容工業更早一步告訴女兒如何美容。另一部影片 **Evolution** 透過電腦技術修改一個女孩的臉，而製造出一個人工的美麗臉龐，並在影片的最後寫到「不要訝異我們對美的認知是偏頗的」。這些影片都是利用很少的錢，透過 YouTube 達到很高的效果，促使聯合利華能夠成為領導品牌之一。有關真正美麗的廣告故事，已成為如何扭轉品牌及建立新的全球品牌的典範。