

可口可乐 前首席营销官

20 世纪广告与营销的三大杰出人物之一

首席营销官 的 忠告

The End of Advertising
As We Know It

塞尔希奥·齐曼 (Sergio Zyman)
(美)

阿明·布洛特 (Armin Brott)

著

乔远生

译



机械工业出版社
China Machine Press

首席营销官 的 忠告

The End of Advertising
As We Know It

(美) 塞尔希奥·齐曼(Sergio Zyman) 著
阿明·布洛特(Armin Brott) 译
乔远生



机械工业出版社
China Machine Press

Sergio Zyman, Armin Brott. The End of Advertising as We Know It.

Copyright © 2002 by Sergio Zyman.

Published by arrangement with the original publisher, John Wiley & Sons, Inc.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission in writing from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。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:01-2003-3583

图书在版编目(CIP)数据

首席营销官的忠告 / (美) 齐曼 (Zyman, S.), (美) 布洛特 (Brott, A.) 著; 乔远生译. -北京: 机械工业出版社, 2003.8

书名原文: The End of Advertising as We Know It

ISBN 7-111-12362-X

I. 首… II. ① 齐… ② 布… ③ 乔… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第046353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:李文静 版式设计:刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2003年8月第1版第1次印刷

787 mm × 1092mm 1/16 · 15.5印张

定价:26.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

引言

The End of Advertising as We Know It

如果你是想获得如何拍摄30秒立竿见影的电视广告片培训课程，而去翻这本书的话，不如把它放下，考虑去买一本如何拍电视广告的入门书更好。本书所要讲的远远不止这些。

在这里，我所要说的并非指你不要掌握如何制作30秒电视广告方面的知识，当然需要掌握这方面的知识，然而，30秒的广告仅仅是本书的一小部分，更为重要的是，电视广告只是今天整个广告中的一小部分而已。遗憾的是，现在真正认识到广告包含了各种传播的人还不多，这也是为何广告已走向没落的全部原因所在。

广告无效，会造成金钱的巨大浪费，如果你对此一无所知，结果就会以葬送公司或客户的公司和品牌而告终。无论你是CEO、营销经理、任何一家广告公司的创意总监，还是品牌经理，了解这一点至关重要——广告远远不止是30秒的电视片所能包括的。如果你想让广告起死回生，你惟一可做的就是忘记你所知道的一切，或者至少是你认为习以为常的东西，通过学习下述这些定义来重新开始：

- 广告不仅仅意味着电视宣传片，它还包括更多的内容——品牌策略、包装策略、名人品牌形象代言人、赞助活动、公共关系、客户服务、企业对待员工的方式，甚至你的秘书接听电话的方式。
- 广告并非一种艺术形式，它的全部内容在于为了赚取更多的金钱，更频繁地将更多的东西出售给更多的人。科学而规范的策划结果可以换来成功，每一项广告费用的支出都必须带来回报是天经地义的。
- 如果你不厌其烦地给出理由让顾客从你这里买东西，结果会适得其反；知名度要能够带来销售额，否则，绝对是一文不值。
- 最后一点，也是最为重要的，每一样东西均起着传播的作用——你所说的和做到的，或者没有做过的也没有说过的。

和上述这些定义一样重要，每一位投身于广告行业的人也都要认识到，随着广告的发展，其自身的角色和职责也在发生变化，否则，广告

决不可能起死回生。传统的做法是，公司将他们营销部门应承担的职责下放给了广告代理公司，让广告代理公司提出策略并实施。在刚刚建立的新公司或者推出一个新品牌的情况下，这种方法颇为有效。公司想做自己最擅长的事，即提供产品或服务，这样，把市场营销和广告宣传留给其他人做是很自然而然的事。

然而过了一段时间，广告公司的目的（制作电视广告片和提高品牌曝光率）和企业的初衷（销售产品或服务，为了赚钱）产生了偏离。当这种情况发生时，也就到了对广告运作模式进行调整的时候了，广告主必须重新将市场营销和广告策略制定的权利收回来。对企业内部大多数人而言，这将意味着一个重大调整，营销部门和品牌经理将必须把他们的工作范围扩展至促销以外，着手开始制定包括广告宣传在内的策略。

广告代理公司自身也必须做出相应的巨大调整，即把战略作为公司惟一的主导，广告代理公司的作用也不得不从提出创意策略和制定方向向实施策略和朝既定方向努力转化；开始转型的公司将生存下来，而其他不能顺应发展的则难以维持。

提醒读者，我在本书将一再重申上述这些观点，并贯穿始终。正如企业必须不断重复提醒顾客为何应该从他们这里买东西一样，无数的实践经验告诉我，假如我不从各个角度反复强调这些观点，你就会把它们忘在脑后。这并非对你不尊重，长期以来，我对来咨询的客户也是一向如此。

在以后的章节中，你所读到的有些内容似乎看上去不合常理、违反直觉，或者甚至平淡而愚蠢，但是，我所提出的每一个观点都是基于实际经验得来的。我有哈佛大学MBA的学位，我可以整天喋喋不休地给你侃大道理，但坦白地说，我并不把这些理论当回事，我真正看重的是实实在在的结果，以及你要接触到的那些经得起实战考验、百战百胜的策略。世界上一些最顶尖的品牌我都曾经参与创建和监管过，还协助过许多公司来开发它们的品牌，其中大部分通过广告策略的运用来塑造其品牌。因为亲身经历过，所以，我知道什么行之有效，什么不起作用，而讲这种话的资格又不是很多人都可以具备的。

在可口可乐公司期间，我有机会与世界上一些最杰出的市场营销专家一起工作。1998年离开公司之后，我决定将从良师益友（他们曾经是我的同事和下属，而且常常比我更优秀）和我个人经验中得来的那些最深刻的教训写成书。

但愿我可以这样讲，正是由于我和可口可乐公司走在了一起，才使得我有机会去实现所有的创意。可是，我并没有完全做到。事实上，我第一次离开公司（1988年又回来）的主要原因之一，是因为公司断然拒绝所需要采取的变革行动（几年之后我重返公司，但那是另外一码事）。

1990年，我接到来自乔·莱思（Joe Roth）和斯特劳斯（Strauss Zelnick）两人的电话，两位当时掌管着20世纪福克斯公司，都是了不起的人物。他们给了我一份市场营销总裁的差事，并要我去见福克斯的首席执行官巴里·迪勒（Barry Diller）。我和巴里很谈得来，他决定致电可口可乐公司总裁唐·科欧（Don Keogh）来证实一下我的情况。是后来巴里告诉我的，他说当科欧一个劲儿地介绍我如何如何能干时，巴里打断问道：“既然他这么优秀，可他怎么再也不为你打工了呢？”唐直截了当地说：“对于我们来说，他太强硬了。他要让业务飞速增长，而且要做很多的事。可我们是一个温和的组织，做事依赖团队，做起事来慢慢腾腾。”我猜想，唐绝对不知道他的这些想法是多么的不可思议。

我最终决定不去20世纪福克斯任职，而是当可口可乐公司首席执行官郭思达(Roberto Goizueta)答应我可以随心所欲地去做我认为有必要去做的事，如扩展业务一类的事时，我又回到了可口可乐公司。很遗憾，郭思达去世了，之后上台的那个家伙就和郭思达以前的那些人一样做事保守，其态度像个穴居人似的。于是我又离开了这个公司。这一次我决定将我思考过的东西写下来，结果就有了我的第一本书《可口可乐营销革命》（The End of Marketing as We Know It），该书于2000年正式出版。

那本书讲的内容其实很简单：市场营销不是无关紧要的小事和毫无价值的工作，而是销售；它不是艺术，而是科学。如果花了很多钱在营销方面，结果没有获得利润回报，那你可就麻烦大了。

甚至在《可口可乐营销革命》一书还没有完全面世（一些杂志的摘录早些时候就出来了）之前，我就陆陆续续接到一些人的电话，基本上，他们问我的是同一个问题：“我从来不知道市场营销原来应该如此，那我该如何照那样去做呢？”

反应如此热烈（每周都收到无数的电子邮件），于是我就开始做咨询工作。最终我自己开了一家公司——齐曼（Zyman）营销集团。公司在美国现有三处办公地点，员工45人，他们都是市场营销、广告和金融行业方面的佼佼者。我们的客户几乎覆盖了所有的行业，有银行业、铝业制造、滑雪、影像租赁、通信、高尔夫，甚至还有政党。有趣的是，

我们大众消费品的客户却并不多。我发现这类公司拒绝创新变革。我认为，这么多年来卖可乐的经历教会了我如何看待商品的核心，我们要出售的是产品的利益，而不是产品本身。刚好在2001年，《时代周刊》一致赞同提名我和大卫·奥格威，还有莱斯特·王德曼（Lester Wunderman，直接营销之父。——译者注）为20世纪广告与营销最杰出人物。所有这些都是那本书带来的结果，那本书充其量不过是将一个人早些时候通过亲自实践所得到的原理和规律描述出来而已。

大量的公司从书中吸取了我所介绍的方法和思想，但也有很多并非如此。尽管我在过去获得众多的反响（而且会继续获得），但其中大多数的公司还满足于循规蹈矩。我偶然撞见了一位朋友，他担任CEO的公司名列《财富》杂志500强之中。我问他最近生意如何？“我们公司的知名度提高了70%。”他回答道。当我说：“太棒了，那营业额怎么样呢？”他突然想起来开会要迟到了，于是一溜烟跑开了。

在一家我担任董事会成员的公司会议上，我告诉大家市场营销出了大问题。我得到的第一个反应是“噢，不会的，塞尔希奥，一切都很正常，我们正处于转型期。”我问道：“转型？转什么型？如果什么运作都正常，那为何营业额去年下降30%？”然后，就是相互推诿、支支吾吾或找借口，说什么经济大环境了，气候影响了等等，真是岂有此理。

我在世界各地进行演讲。无论我是在伦敦面对营销经理，或是在华沙的工商管理学院面对教授和学生，我得到的都是相同的反应。有些人会走过来告诉我，我的理论对他们产生了多么大的影响，但多数人会对我说：“啊，齐曼先生，您讲的听上去很有意思，可是，在我们这儿根本不是那么回事儿。”

喂，好好考虑一下，你们并非与众不同。不管你是在爱尔兰卖民用燃油，在澳大利亚人烟稀少的地方兜售纪念品，还是在125个国家出售喷气式战斗机，如果你还想在市场上有一席之地，你们的目标是一致的：最大限度地使资产增值，销售更多的东西。但是，如果你没有自己的价值定位，没有和竞争对手保持差异的手段，消费者，甚至你现有的（绝大多数的忠诚）顾客也将会另寻它路。

关键问题是，大多数人没有真正弄懂营销并非广告；营销的真谛在于将产品与服务的利益和特点用某种方式传播给客户，让他们感到因为这种传播方式，而使他们的生活变得方便而简单。广告恰好是传播这些产品利益的有效方式，但是，如何评价你在营销方面付出的代价

呢？怎么对营销结果进行量化？持续不断营销什么？采用低价策略销售什么？

显然，我需要进一步挖掘大多数公司在营销方面仍犯的错误到底在哪里，而不是再走过去的老路。我决定将问题的焦点集中在市场营销的一个细分部分，在此，犯错误最多且花钱最多（浪费最大的），一茬接一茬的“罪魁祸首”当属广告。

本书的前提在很多方面与《可口可乐营销革命》相同：今天企业做事的方式不仅不再奏效，实际上还会促使市场形势恶化。在广告的推波助澜下，情况变得更为恶劣。在这本书中，我将会告诉你，广告如何趋向衰落，哪些因素在促使广告经受毁灭性的打击，我们该做些什么来拯救它。我还要告诉你如何分析评价你所做的工作，怎样把你的努力结果表现出来，如何与你的消费者建立联系，从而使你公司的业务比现在更好。

假如你是广告行业的从业人员，可以将本书视为一杯清醒剂，一项忠告：要么改变你的工作方式，要么去另谋生路。做广告不是为了赢得艾菲思（Effies）或金狮奖，而是要为你的客户赚钱。在你的客户中，有些人会读到这本书，他们内心会十分苦涩地看着你捧着金奖站在广告大赛领奖台上，而他们企业的营业额却直线下降。改变现状可能不易，但有一点可以肯定，你将会面临大量同行的竞争。事实上，我听说一个新的组织形式正在产生，即“广告实施匿名制”，它采用一种摒弃陈旧思维的方式，通过12个步骤方案为客户提供服务，费用相当低廉。

本书讲了些什么

首先，我告诉你广告哪里出现了问题，其原因何在，同时指明为避免重蹈覆辙你需要去做什么。在第1章，我将阐释为何广告的内容远远不止是电视广告片，同时，还会道出广告为何无效的原委。另外，我还要谈论一下广告行业喜欢沾沾自喜的本性，告诉你广告行业所自封的大量赞誉和奖项与广告实际上的效果绝对是风马牛不相及的。

在第2章，我将表明为什么把你的品牌视为理所当然的存在是一种危险。我一定要把在企业里流传得最久，也是最愚蠢而荒诞不经的说法——如果人们知道你是谁，他们就会买你的产品，送上断头台。我会列举出大量这样的例子，凡是对这种说法深信不疑的公司都会被淘汰出局。

此外，我还要介绍如何重新思考和更好地利用传统的广告方式。在第3章重点强调的是，保留住你现有的客户比你想方设法吸引新客户获得的利润更多。为了和你的顾客以及目标市场更有效地沟通，我会告诉你确定最佳的媒体组合需要做些什么，何时、采用何种方式来确定或不确定媒体购买，以及在雇佣一家广告代理公司之前开展这些工作的重要性。由于大多数代理公司关注自己的生意发展要比关心客户的营业额增加花的力气更多，所以，我还就如何选择一家代理公司展开讨论；与此同时，我还要和你探讨如何界定代理公司角色的问题。

据我所知，几乎所有的企业都无一例外地幻想拥有一位能够帮助企业在获得成功中起到与众不同作用的代言人。在第4章，我要探讨的是，建立偶像或利用名人做品牌背书是否是提高销售额的最佳途径。通过研讨众多以名人推广为导向的企业，分析了研究导致它们成功或失败的因素之后，我会告诉你如何寻找合适的人物作为产品或服务的形象代表。

最后，我会介绍一些过去在传统广告中从未考虑过的，而且如果你要在21世纪一切皆可传播的环境中求得生存必须掌握和应用的新要素和新策略。产品在货架上的外在形象如何，这是抵御竞争对手的最后一道防线。然而，大多数公司仅仅是在打算要推出一件产品时才考虑到包装问题，之后就把它忘在九霄云外了，有时遗忘数年之久。第5章的内容，是我用一些现实中成功和失败的例子，以图说明从包装形状到商品标签的颜色，每一个因素都在和潜在的购买者发生着沟通信息的作用。另外，我也会鼓励你开拓对包装定义的视野，包装不仅仅局限于盛放产品的瓶瓶罐罐、盒子或袋子之类的东西。在其他物品中，包装还意味着你用来运送产品货车的大小和颜色、如何用塑料袋把东西装在一起、办公室所在的建筑，甚至偶尔来自于码头的平板纸周转箱都可以包括在内。

常常令我吃惊的是，有如此众多的公司没有意识到，他们用于赞助的钞票应该得到一个回报。另外一个总是让我感到愕然的现象是，许多公司参与赞助活动就是为了他们可以拿到免费赠票，或可以和大牌运动员套近乎。看了第6章，你就会懂得为何要去赞助、怎样有效地去实施，以及如何衡量其效果。你将会发现你不再困惑不解，利用赞助设法赚钱的机会就是勿将企业名称贴在根本无人注意的地方。

第7章，我要揭穿的一个荒谬说法——但凡上媒体亮相都是好事。真相是让公司品牌出现在报纸和电视上并非都是好事，还可能导致身败名

裂。免费媒体不花企业的一分钱，但如果你管理不当，带来负面后果所花费的代价是难以置信的。本章我将阐述当你需要使用免费新闻时，不管它是印刷媒体、广播媒体或者互联网，如何使这些媒体成为企业市场营销组合中的重要组成部分。还有，我要探讨另外一个议题：当危机发生时采用的最佳方法。

一个看起来再简单不过的道理，但是却让我看得晕头转向，即许多企业完全忘记了他们的衣食父母——顾客。在第8章中，我讲给你的是，企业与自己的消费者或顾客相互的交往方式，对购买意向和顾客的转变有着巨大的影响，怎样才能建立起一套综合的顾客服务和保留策略。此外，我会谈到由于员工不清楚自己所承担的工作职责，如何有可能导致行之有效的广告、促销和公关策略付诸东流，怎样才能保证在你身上不发生类似情况。

第9章，我领你来详细彻底地了解两家公司，它们的成败之处成为我在本书中提出的所有观点的最好脚注。凯马特（Kmart是美国最大的日用品连锁零售商之一。——译者注）和塔克贝尔（Taco Bell，美国大型快餐连锁店。——译者注）这两家公司违背了我提到的广告宣传规则，最终，吞下了自己酿成的苦果。

每天，有无数大大小小的公司错过许多的品牌延伸和提高营业额的良好机会。第10章介绍如何采用截然不同的思维方式考虑你的广告策略。按照这种方式实施，切不要忘记一切都可以用来传播的法则，能够使你的广告宣传在向更多的人、更频繁地出售更多东西，以赚取更多的金钱的过程中，发挥更有效的作用。

到读完本书的时候，你将具备创作行之有效的广告所需要的知识、洞察力、手段和方向感，并且能将这些要素转化为企业的成功。所以，翻翻这本书，你会受益良多。

目录

The End of Advertising as We Know It

引言

第1章	另眼看广告	1
第2章	成功可能致命，切莫陷入品牌知名度误区	25
第3章	寻找和保留有价值的顾客	67
第4章	如何善用名人、代言人和卡通形象建立你的品牌	91
第5章	包装：抵御竞争的防线和建立品牌的利器	119
第6章	赞助的策略与误区	141
第7章	免费媒体是把双刃剑	171
第8章	让员工成为信息传播和产品的组成部分	185
第9章	两个著名品牌的教训	215
第10章	切勿错失良机	225

译者后记	233
译者简介	236

第1章

■ 另眼看广告

守 读

虽然秦池、爱多、三株口服液这些例子已经成为老掉牙的反面教材了，但我们很多企业并不知道这些品牌失败的真正原因所在，从而从中吸取教训，只是简单地将这些倒霉企业失败的原因归结为好大喜功、过多地依赖广告，也就是说都是争夺电视广告“标王”害了这些企业。非常遗憾，如果当初这些企业的决策人能够看到齐曼写的这本书的话，可能今天的结局就大不一样了。因为我们许多企业走入广告误区，甚至对广告走火入魔的一个很重要的原因就是广告，特别是电视广告神秘化了，认为通过电视广告可以迅速扩大企业知名度，从而给企业带来销售。

电视广告是万能的吗？知名度重要吗？广告是什么？什么才是好广告？不妨先听听被广告公司业内人士一直称为霍梅尼的齐曼是怎样看待的。

你可能接触过各种类型的广告，究竟广告包括哪些内容，大多数人都会从狭义的角度来理解广告，齐曼扩大了我们对于广告范畴的认识，除了竭力反对将广告定义为30秒钟的电视广告之外，齐曼对广告的定义是“你用来在品牌和顾客以及潜在顾客之间进行沟通的每一项要素和方式，都起着传播的作用。”认识了这一点，你还会把大量的金钱花费在电视广告，而忽视其他传播的要素吗？当你明白了这个道理也就自然知道“为什么广告无济于事？”的内在原因了。



广告行业中的绝大多数从业人员（我指的是代理公司而不是其他）把一则广告定义为30秒的电视广告片。虽然印刷品广告和户外广告牌随处可见，但当一家代理公司被认为表现卓越时，几乎总是指它创作的电视广告片。有很多时候，选择拍电视广告片是最佳的广告宣传方式，但对广告客户来说“条条道路通罗马”，不必一说到要做广告就聘请水平二流而身价昂贵的好莱坞导演出场。产品的包装、对待员工的方式以及对待客户的方式、前台接待员如何回应电话、送货人员的穿着打扮，不管你是否愿意承认，所有这些要素都在起着广告宣传的作用。我来解释一下这是什么意思。

大约30年前，在墨西哥我谋到了一份为宝洁工作的差事。当时，宝洁刚刚推出了一种品牌为Ariel的洗衣粉，它面临的挑战是说服持有怀疑态度的墨西哥家庭主妇，一袋Ariel洗衣粉就可以把她们全家的衣服洗得和她们现在用的产品一样干净，因为她们当中大多数人没有洗衣机，要用手来洗。于是，我们就将一些广告要素放在一起，画面显示，当把Ariel牌的洗衣粉倒入老式洗衣桶时，就开始搅动起泡。信息简洁直截了当，而且很巧妙传达了产品诉求：买Ariel牌的洗衣粉，因为它能把你普通的洗衣桶变成一个力大无比的洗衣机。

作为一名初出茅庐的营销新手，当时我对广告威力的崇拜几乎到了敬畏的地步：它可以改变人们的思想，而且更为重要的，实际上还可以吸引人们走出家门去购买东西。Ariel成为（今天依然是）宝洁在世界上最畅销的洗衣粉，其销量甚至超过了汰渍，部分原因就应归功于广告。

广告让我为之而激动和投入，于是离开宝洁我就去了麦肯广告公司，在那里我被指定为可口可乐公司的客户服务人员，并第一次接触到了软饮料形形色色的广告世界。那是在20世纪70年代，百事可乐刚刚以“新一代”的手法推出自己的产品。麦肯的经营哲学（类似于包括可口可乐在内的其他行业的哲学）是“抓住人们的心，他们的荷包就会跟过来”。于是，我们就不断推出赏心悦目、催人泪下、摄人心魄，并且可以让我们获大奖的电视广告。我

们只是制作广告，然后移交给客户，然后收集我们在广告大奖赛中得来的各种奖杯，接着再开始新一轮的广告推广活动，从不反思广告会产生什么效果。我们什么都满不在乎，或许，我们是什么都不知道，不管怎样，广告变成了一场创意的竞赛。

我们以为，因为我们帮助客户创作了广告，所以，可口可乐的业务正在逐步增长。然而，现实表明在墨西哥，百事可乐才是真正的领导品牌，究其原因，只是因为它们大规模地采用了玻璃瓶的包装（这样顾客就可以退回瓶子而不必付押金），所以说相应的消费者促销活动才使我们的业务有所增长。实际上，正是顾客而并非我们促进了可口可乐的蒸蒸日上。我们只是制作了优秀的广告，或者说制作了电视广告，所以我们才得以持续发展。

那时候，可口可乐公司营销部的头是一个很讨人喜欢的家伙，名字叫维塞蒂·福克斯（Vicente Fox，现墨西哥总统）。是的，同样一个人，脚蹬长统靴、面带微笑，现在管理着一个复杂的组织：墨西哥之国。

福克斯花费了大量的时间，去激励可乐灌瓶机厂的人，让他们去做我们需要增加产量的事情，而且，广告是其中的一个激发手段。我们过去常常组织灌瓶机厂的工人开会，将新广告和推广活动介绍给他们。我们根据灌瓶机厂人的掌声热烈程度来评价其广告的有效性如何（当然，我们也曾赢得了那么多的广告奖项），啊！真是好玩极了。

1973年，麦肯公司开始派我到世界各地工作时，情况变得有点复杂起来了。我首站是日本。负责日本公司的头儿是一位富有幻想的人，名叫Gene Kummel，他是一位真正的广告先驱和思维怪异的广告梦想者。他认为，如果我在日本能搞定，那就在任何地方都不成问题。

在日本，他们未能让我这个墨西哥人尽其才，既然Gene已经派我来，于是我就呆在这里。他们给我安排了负责雀巢咖啡客户的工作，还有五十铃（Isuzu）和通用汽车合资新成立的一家的业务。

有关雀巢咖啡客户的工作，主要任务实际上就是想方设法遏止每年夏季开始咖啡销量大幅度滑坡现象的出现，这种情况年年都如此。日本人（年龄非常老的那批人）只有在天冷的时候才喝热的东西。长话短说，我们想出了一个冰咖啡的创意（是啊，早在1973年！）来阻止热咖啡销量的锐减。一个

■ 首席营销官的忠告

在我旁边的人居然这样理解广告——广告宣传的全部在于销售而非为了拍电视片，当时我震惊得说不出话来。

另一方面，五十铃和通用汽车的业务在经营上还是循规蹈矩地在走老路，他们需要将广告创意在全世界范围内标准化。“销售额？”他们说，“哈哈，我们不必被销售额所烦扰，那是中间商要去做的事。”

刚好在去年，我遇到了Jacques Nasser，她仍在打理福特品牌的汽车，手下管着一大群“市场营销人员”（我把市场营销人员这个词打上引号，是因为他们穿着营销人员的服装，实际是广告人）。我立即询问有关福特广告的问题：“福特探险家（Explorer）品牌基因（DNA）是什么？”我问道。

这位营销总监立即进入角色然后回答道，探险家品牌的DNA就是“美国精神。”于是我说：“美国精神？那不是探险家，那是吉普车。”但她仍坚持，我继续问道：“既然讲的都是美国精神，那怎么在你的广告里没有一点美国精神的影子？怎么所有广告画面中，小汽车的座椅上出现的都是足球妈妈和儿童的形象？”她告诉我那是我太不懂广告，福特可能有过一些广告策略的问题，但这些广告还挺管用的。

我的观点是，在大多数人的心目中，更美国化的东西非吉普车莫属，它象征着自由、独立和奔放的户外活动。对福特而言，宣称探险家品牌的车汲取了同样的精神真是胆大妄为，甚至显得很无知。而通用汽车的牌子都比福特更接近这种精神，但我就是和她达不成共识。

我在向传统的经营思想挑战，即福特已经陷于“广告公司做广告，经销商卖汽车”的传统思路。30年前，五十铃和通用汽车就是这样做的，到今天居然没有任何改变！毫无疑问，我绝对没有好果子吃，最后他们实际上把我完全给否定了。

我离开日本一段时间之后，Gene觉得纽约这个地方对我会有一些好处，于是，我就回来继续做让我感到愉悦的广告，即还负责可口可乐的客户服务。之后离开去危地马拉，直到我去到百事可乐工作，在去巴西任营销总监（最后我成为百事可乐巴西公司的总裁）之前，我在危地马拉一直做着同样的工作。

抵达巴西之后，我发现百事巴西的广告哲学和可口可乐同出一辙，而且，

更糟糕的是可口可乐公司在巴西的销量是我们的10倍。情况非常不妙，我深知胜出的可能性甚微，相对可口可乐而言，百事在当地市场缺乏渗透力，我们惟一可以挖掘的潜力就是开展一次广告推广活动，与可口可乐的品牌形成鲜明的对比。于是，我们就提出了“百事挑战”这样一个推广活动主题。

我认为这是一个绝妙的创意，但灌瓶机厂的人却差点把我的主意扼杀在摇篮之中。他们对于我斗胆提出这样的广告策略用来促销极为恼火。“靠边站，离销售远远的。”他们说，“只要给我们一些广告创意让人们感觉不错就可以了。”简直是不可思议。

1979年，我加盟了位于亚特兰大的可口可乐公司，当时正是该公司着重以娱乐和情感诉求的方式吸引顾客的时候。也就是在那个时候，我发现，当时我在麦肯广告公司所做的送给媒体播出2万次的广告和现在所发生的情况几乎一模一样，我深感震惊。广告什么结果都没有带来，那些画面漂亮、打动人心赢得大奖、希望吸引人们购买可乐的广告，带来的效果寥寥无几。

我立即召集我原来麦肯广告公司的同事以及其他与我们合作的广告代理商。这次讲话很简单，可却是他们从未听说过的：“停止用娱乐的方式取悦人们，马上开始销售可口可乐，如果你们做不到，就走人。”除了当时的可口可乐美国公司的总裁布里安·戴森（Brian Dyson）反对外，我虚张声势式的态度得到了公司管理层的大力支持，但也立即招来在场人们的抵制，我毕竟只是一个不起眼的墨西哥人，把请来给可口可乐拍电视广告片的创意天才说得一钱不值，不是无法无天了吗？现在我就是要求他们要卖东西！这下可震动了整个行业。

之后，广告圈内的人就把我当做金童子一类的人，即一个大公司的营销主管同时也是他们志同道合的兼职广告人。可是，只要我要求广告效果采取量化分析，我就被打上叛逆者的标签。直到1980年，广告代理公司业内人士一直称我为霍梅尼（这要追溯到伊朗人质危机期间，当时霍梅尼在伊朗执政，所有美国人对他们恨得咬牙切齿），一个企图以无理要求颠覆广告行业的家伙。近25年之后，他们还是那样称呼我。同样，经过了约25年之后，我仍然主张同样的道理：仅仅为愉悦而愉悦的传统广告起不了作用，不明此理的公司注定要失败。我告诫人们，为提高知名度而策划的广告给你带不来销售额。现在

■ 首席营销官的忠告

我还为那么多人不相信我而感到困惑不解，有时，我能做的就是摇摇头，一笑了之。凯玛特公司和安然的知名度怎么样呢？知名度不产生销售。知名度只是把你置入被考虑选择的状态，最终，你还得销售。

1.1 为什么广告无济于事

包括一大部分广告制作和代理公司，对许多人来说，甚至对广告是干什么的都一无所知。我可不是开玩笑，好好地考虑一下，你是怎么定义广告的？记得我以前曾经给广告下过定义，但广告一进入人们大脑产生的第一个印象就是电视广告，即一部30秒或60秒的片子，这就是问题的所在。是的，有些时候电视广告很重要，可有些时候，它们无异于浪费金钱。如果停下来再好好想一下，有些人就可能会补充说，广告还包括广播、报纸或杂志印刷广告。个别人会把广告牌和公共汽车候车亭、海报算进来，广告的定义就是这些。

上述定义仅构成广告全部内容的一小部分。我所定义的广告无所不包。没错，正是那些电视广告形成了广告行业的最爱，而且，还有那些广播和印刷广告。除此之外，产品的包装方式、选用或不用的形象代言人、你对待员工的方式以及反过来他们对待客户的方式、公司年报、促销用品、请人写的有关企业的文章、公关赞助活动，甚至还包括企业处理危机以及面对意想不到的成功方式都是广告。简而言之，你用来在品牌和顾客以及潜在顾客之间进行沟通的每一项要素和方式，都起着传播的作用。这些因素都影响着人们看待你公司及其产品的方式，同时，也直接关系到是否有人愿意购买你正在出售的东西。

一家航空公司整天在电视里播出的都是制作昂贵的广告：面带笑容的空中小姐拿着蓬松的枕头、端着精美的水晶杯或磁杯，在机舱走廊里走来走去。可是，当你一旦登上飞机要一个枕头时，有些航空公司的服务人员就用一种令人厌恶的口吻说：“公司什么也没配给我们”。你将不会记得那些电视广告内容以及公司致力于服务的承诺；你能记住的，就是打了一个盹醒来之后僵硬的脖子。

想想成千上万家要靠消费者每天购买产品（饮料、快餐、咖啡和其他诸