

孫子兵法

孫子
兵法

北方妇女儿童出版社



孙子兵法

第三卷

北方妇女儿童出版社

A0276000

第八篇 九变篇

恃吾有而待之

用兵的法则是，不要寄希望于敌人不来，而要依靠自己做好了充分的准备；不要寄希望于敌人不进攻，而要依靠自己拥有使敌人无法进攻的力量。居安思危，永不满足于现状，不断进取，才能做到有备无患，这是一个管理者所必须具备的素质。同时，管理者还应当具有“兵来将挡，水来土淹”的勇气。面对困难，迎难而上，绝不退缩。

经典案例一：激流永进 永不言败

1891年，法国各大报刊连篇累牍地报道一起案件，舆论的焦点集中在前农业部长巴布身上。巴布当时任法国炸药总公司的总经理，由于他在任期间卷入一件关系到法国国家利益的事件，新闻界予以揭露之后，全国为之震惊。法国炸药总公司恰恰是瑞典炸药大王诺贝尔的台柱企业，是诺贝尔“工业王国”里最重要的一个环节。

随着情况不断恶化，诺贝尔面临创业以来最严峻的考验。首先，由于巴布的曝光，公司里一大批高级职员都因卷入事件而受到法国政府的审查，有很多职员还将受到法律方面的惩罚；其次，通过这件事发现公司的帐目混乱

不堪，公司除了需要支付一大笔罚金外，还要承受公司内部成员带来的经济亏损。尤为严重的是，巴布在任期间，出于投机目的，购进了一大批甘油，事发之后巴布猝死，人们担心其公司的甘油可能随时抛出，因而纷纷抢先将自己库存的甘油抛出，使甘油价格大幅度下降，这样一来，积压在库房的大量甘油成了诺贝尔的一个巨大负担。

随着案件调查的不断深入，法国总公司逐渐陷入停滞状态。法国炸药总公司是诺贝尔经过20年苦心经营发展起来的一个规模巨大的工业集团中最重要的一个环节，一旦破产，随之而来的必将是诺贝尔整个工业集团陷于崩溃。

让自己20余年的心血毁于一旦，诺贝尔当然不会甘心。但是，诺贝尔此时已年近60岁了，身体一直虚弱，不久前母亲和哥哥相继去世，更使他的身心遭受重创，而他面对的又是如此艰巨的一次挑战，人们在怀疑他是否能经受得住这次打击，似乎没人指望他能在此关头力挽狂澜了。

人们的这种怀疑是有其道理的。以诺贝尔当时的财力和声望，即使他的公司破产，他还能安安稳稳地渡过晚年，甚至已经有些公司向他发出邀请，请他去做一个收入尚可的工程师。而如果诺贝尔试图挽回败局，他将投入巨大的资金，一旦失败则意味着他倾家荡产，何况他此时的身体和精神状况都很糟，又何必放弃富裕而平静的晚年，去冒那样大的风险呢？

经过一段深思和精密周到的调查，诺贝尔作出了令众人大吃一惊的决定。他决心在此困境中不低头服输，他要在这生死存亡的时刻作最后一搏，不到最后关头决不轻言失败。

冒着断送毕生事业和财产的危险，诺贝尔以坚强的精神战胜身体的不适，开始了他一生中最重要的也是最艰难的拼搏。

首先，他改组了公司的组织管理机构，几乎将所有的重要职员全部解雇，在一片空白的基础上，选拔了一批忠诚、能干的人，使公司呈现出一派全新气象。

接着，由于那些犹豫不决的股东们对公司的整顿不予重视，尚处于观望徘徊状态，诺贝尔就四处奔波，筹集了一笔巨额基金，冒着极大风险买下大部分的股份，然后将那些行动不力的股东一一清洗掉。

在诺贝尔对公司内部进行整顿的同时，法院又来对他进行纠缠，要公司交纳一笔巨额罚金。为了改组董事会，诺贝尔已筹集巨款购买了大部分的股份，这笔资金成了诺贝尔一个巨大的包袱，法院此时进行讹诈，无异于雪上

加霜。

那些被清洗掉的股东也同以前的对手们勾结在一起，对诺贝尔反戈一击，双方成了势不两立的敌人。

内忧外患一时全部压在诺贝尔身上，他以令人吃惊的勇气和毅力承受着这些。无需法院和对手施加压力，那笔筹集来的近千万法郎的资金早已令诺贝尔步履维艰，一步步都如踏薄冰。诺贝尔咬牙顶住这些，在管理公司、挽回声誉的同时，坚持与法院斗争，绝不让步。他始终相信，只要坚持下去，稳住自己的阵营，转变的时机早晚会到来，时机一到，他的公司就可以东山再起了。

经典案例二：科学的管理出效益

座落在克利夫兰市的林肯电器公司，已有 93 年的历史，主要生产电焊机和马达。这家公司一度陷入困境，初看似乎生存下去都有困难，更不用说取得发展了。它的最大的客户诸如石油、钢铁、建筑都是周期性的客户。它们经常遇到不景气时期，连带着林肯公司的业务也要受到很大影响。但林肯公司仍然能够坚持下来，并得到不断的发展。林肯公司现在拥有 3.7 亿美元资产，没有任何债务，公司在同行业的市场上居于领先地位。这些成就都归功于公司的管理和奖励办法。

林肯公司的管理和奖励制度形成于 1934 年。其基本点非常简单，即公司对每个人一律实行按劳付酬的办法。林肯公司的 1800 名生产工人，几乎每一个人都没有基本工资，而是按照每人生产的产量和由公司利润中提出的奖金来计算每一个人的收入。公司把这种管理方法称之为“激励管理”。这种管理方法的核心精神就是：不光是管理雇员，而且要以奖励刺激雇员主动找活干。为了不使工人担心工作做多了反而会失业，该公司奉行不解雇工人的原则。执行这种把产量、奖金和工作保障结合起来的 management 方法有 50 多年的历史了，它使林肯公司员工的工作效率平均为竞争者的 2—3 倍。这个管理方法的具体内容是：

(1) 尽量减少各种与产品产量无关的各种支出，如没有牙齿保险、节日没有工资、病假也没有工资。

(2) 工人工资均为计件工资。它要求尽量能够测量每一生产环节。为此,对每一环节都制定了有关标准,其基础是劳动技术熟练程度和责任心大小。无论雇员在哪一部门工作,其激励条件均十分明确。为维护信誉,主管部门并不因为雇员每做一次优异的成绩就修改一种标准,只有在技术上有实际的改进之后才调整计件标准。即使在这种情况下,雇员也有权对标准提出不同的看法。另一方面,林肯公司为了防止发生乱发奖的事情发生,要求主管部门对公司的每个人,每半年要在以下4个方面评估一次:产量、质量、可靠性及动脑筋与协作。主管部门根据评估结果对雇员打分,平均为100分,最好的可高达140分,差的只有60分。虽然钱可以起到巨大推动力量,但林肯公司认为如果不是长期稳定雇员就业,雇员是不能尽心尽力地工作的。所以,只要在林肯公司工作两年以上,就可以保证他不会因高效工作、也不会因公司业务下降而被解雇。当然,并非绝对不解雇员工,而是有极严格的限制条件。公司制度还规定,解雇工人必须在半年前通知本人。其实,这家公司最后解雇的一名工人已是30年前的事了。给予工作保障可能是一种具有危险性的做法。但林肯公司坚持这样做,即使在企业非常不景气的时期也顶下来了。例如,在1982年,公司收入下降了50%,从4.5亿美元下降到2.2亿美元,公司也没有解雇工人。他们利用此机会培训工人,让一些人去从事推销,让另一些人去搞维修。实在说,林肯公司的工作环境没有什么值得称道的,厂房还是50年代的样子,绿色的墙壁,没有空调,到了旺季,大家还得加班加点地干,甚至整天不停地干。但大家还是以崇拜的目光看待这家公司,它的管理方法引起了商界的广泛注意。

经典案例三：善用激将法

1974年资本主义世界在石油危机的冲击下,普遍处于经济萧条的状况。日立公司和其他公司一样,在经济上都遭到很大的损失。在这种情况下,日立公司采用了“激将法”。

首先,他们施用“精神刺激法”,让工人们“暂时回家待命”。这种回家待命区别于一般的失业。按规定:工人离厂回家待命,保证发给绝大部分工资,这样不会影响工人的生活水平,对公司来说,这样也不会有多大的节

约。但日立公司认为：在生产任务不足的情况下，让全体工人在工厂里拖拖拉拉地只干 70~80% 的活，还不如让大部分工人回家待命，这样更有利于保持工人饱满的劳动热情。同时，离厂回家待命能使职工有一定的危机感，有利于刺激职工产生紧迫感。其次，按“救灾式管理法”调整管理干部的工资。1975 年 1 月，日立公司对 4000 名管理干部实行了削减工资的措施，其中董事长、总经理、副总经理减薪 15%；高级干部、理事减薪 10%；参赞、参事、参事助理减薪 7%，副参事减薪 5%。这是该公司创立以来所采取的最严厉的一次措施，从而加深了管理干部的危机感。

1975 年 4 月，日立公司又将新录用的工人上班日期推迟了 20 天，促使新职工从一开始就产生紧迫感，并让其它老职工产生危机感。

由于采取了这些措施，有力地促使了职工奋发努力，使该公司的“恢复情况比其他公司快”。日立公司在 1975 年 3 月决算时的经常利润从 1974 年 9 月决算时的 281 亿日元，一下减少到了 1/3，即 89 亿日元，东芝公司从 120 亿元，减少到 54 亿元，拿减少的幅度来说，数日立公司大。到 1975 年 9 月中期决算时，日立公司的经常利润翻了一番，达到了 175 亿日元，但是东芝公司却反而减少了 49%，即减到了 28 亿日元。在 1975 年下半年，日立公司的经常利润达到 240 亿日元，迅速地恢复到 1973 年下半年水平的 73%，而东芝公司虽然也有所恢复，但也只是恢复到 1973 年下半年的 40%。

在日本，许多经营管理者非常重视尊重员工。有人总结日立公司从 60 年代名列世界 100 家大公司的第 46 位，到 1974 年上升到第 16 位的重要原因之一，就在于他们举行会议的桌子。日立的会议桌是圆形的，这样参加会议的人员无论座在哪儿都可以，没有职位高低之分。如果桌子是四角形的，那么列席会议的人员就会有职位的意识，会介意自己的职位。地位低的人自然会有被压抑的感觉，不能随心所欲地发表意见。四角形的桌子产生的差别，使参加会议的人员不能融融洽洽，同心协力成一体为公司出力。经营管理者注意从小小的桌子着手，礼贤下士，平等以待，这种做法收到了很好的效果。

在“盛情”对待职工，使职工深受感化，从而更愿意为本单位尽力工作方面，日本丰田汽车公司的经验也别具一格。

丰田汽车公司经营管理人员最大限度地发挥职工的创造力，他们特别重视对职工思想和心理影响。他们努力让职工“爱丰田”，“忠于丰田”，树立为做一个“努力、诚实、谦虚”的丰田人而感到光荣和自豪的意识。为了达

到此目的，他们从物质上鼓励职工。在丰田市，丰田有一座“全天候”的体育运动中心，内设有田径场、体育馆、足球场、游泳池等各种体育运动设施和娱乐场所。公司在工作之余把成千上万的职工聚集在这里娱乐、消遣、运动，给职工造成一种愉快的生活环境，使职工安心工作，与丰田“同舟共济”。对职工买东西、住房给予特殊照顾，把八成新和半新的小车廉价卖给职工，并且还发给无息购车的专用贷款等。

此外，丰田还建立了富有盛名的“提案制”，即广泛发动职工提合理化建议的制度，它成了发动职工对丰田设计提供良策的有效措施。丰田职工每年提出的建议多达40万余条，平均每个职工有11条之多，而且9%以上的被采纳。为表彰职工的积极性，被采纳建议多者，可得奖金10万日元。丰田汽车公司的这一系列“盛情”，使职工潜在能力充分发挥，大量合理化建议不断涌现。丰田公司大为受益。

在商品经济比较发达、科学技术比较先进的日本，有一些企业也十分重视发挥每个普通人的才能。日本发明学会的丰泽丰雄主持了一次会议，就酒井的玩具狗组织讨论会，题目是这种玩具狗与其它什么组合，能制成大众喜爱的新产品。会上提出了许多方案：“今年是狗年，可以做一个狗衔着日历的玩具”。“做个小狗放在人造卫星模型里”。“做一个哈巴狗大小的狗”。“做两只小狗放在塑料提篮里”……最后从中挑选了两个方案。同样是玩具狗，却比原来的销售额提高了3倍。不仅是受人欢迎的优秀产品，而且成了奄奄一息的酒井玩具店的救世主。

在一家味精公司里，管理者对全体工作人员下达了“为了增加味精销售，广征各种意见，且每人必须提一个以上建议”的命令。女工爱子苦于拿不出建议来。有天晚饭时，爱子往菜上撒调味粉，由于受潮而撒不出来，她将筷子伸入瓶中搅动，当瓶口窟窿开大，才撒了下来。爱子的母亲提醒女儿，向公司递交一个提案：将味精瓶口扩大一倍。审核结果，爱子的建议竟进入15件得奖提案之列，获奖金2万日元。提案实施后，销售额倍增，爱子又领得了特别奖，受宠若惊的爱子想：“出主意，原以为很难，没料到这样的提案竟然也得奖”。此后，爱子成为“窍门迷”，又提了数条建议。

在企业干部与部下关系的调整中学会善于激励部下，集中大家的智慧，企业就有活力。在企业中我们每天见到的都是普普通通的人，然而，使普通人做出不平凡的业绩，这是许多优秀管理者的一个成功诀窍。“尺有所短，寸有所长”，每个人都有某些长处和优点，都有一定智慧和能力，也都有自

尊自爱的需要，承认他们的长处，启发他们的智慧，并加以奖励，给予赞美，就会使大家不遗余力地积极努力、奋发向上，为企业多贡献。

经典案例四：舍小利 开大局

顾客与商家是一种供需关系，而商家总是想把这种关系上升为鱼水关系。

争夺客户永远是商家的主攻目标，但用于什么来赢得客户的青睐呢？市场上是“八仙过海，各显神通”。

有一生产饮料的厂商利用普施小惠就达到了这种效果。这家饮料厂开发了一种新型饮料，这种饮料很适合儿童的特点和口味。在新产品的新闻发布会上，这家工厂赶印了介绍该饮料的特点的宣传品上万份广为散发。在该宣传品的末尾，厂家允诺，从6月11日~15日这五天内，凡持有该宣传品的消费者均可在该饮料经销商处免费取得新产品饮料两瓶。因为是免费，所以五天之内该厂共发出新产品饮料两万瓶，而许多儿童喝了以后，就不再喝别的品牌饮料，从而使这种品牌的新型饮料一炮打响，成为儿童饮料市场的拳头产品，并成为儿童经常饮用的不可缺少的消费品。

小惠，有时候并不需要要有形的物品。

一群年轻的医学院学生在一间大医院实习儿童看护，其中有一个学生特别受儿童欢迎，当他来时，儿童们都似乎特别兴奋。其他师生不懂他何以能够如此，最后他们决定派一个人跟着他。

直到晚上才找到答案，当这位年轻医生巡视完最后一个病人后，总会再向每一个儿童吻别、道晚安。

的确，如果货色质量相差无几，服务态度又平分秋色，价格也在伯仲之间，顾客以什么作为选择的标准呢？这时如果其中的一个商家令顾客感到亲近，就会成为首选对象。

所以，展开公关攻势，进行感情投资，成为一些商家新的竞争手段。虽然，这种投资的回报可能并不明显与迅速，但无疑其影响是久远的。

比如台湾的狮球唛花生油厂花巨资赞助中国希望工程书展，印制了大量儿童益智图书捐赠给希望工程，使得他们集团的形象很快在大陆家喻户晓。

举办慈善活动，帮助公益事业，不仅可以提高产品的知名度，还可增加用户的信心。试想一下，接受过希望工程赞助的家庭或关注这一事业的家庭与人士，肯定会在食油的挑选中投狮球唛一票。

经典案例五：管理注意人情味

在任何单位，无论是公司或企业还是政府机构，都有一些能力较差、工作情绪低落的职员。

每当碰到这样的下级，领导者往往会感到很为难。一般的情况是：领导者都认为这种下级是“朽木不可雕也”，把他们视为包袱和绊脚石。如此一来，就可能导致他们更加自暴自弃，甚至破罐子破摔，不思进取，自甘落后和卑微。

因此，领导者的上述做法是不利于能力较差的下级的成长与进步的。不仅如此，这样做还会影响领导者自身的形象，使下级感到此人缺乏关心和帮助他人的无私作风和人情味。

反过来，如果领导者能够给能力较差的员工以关心和鼓励，帮助他们消除自卑感，培养进取心和卓越的才干，则不仅使他们本人感动，而且也会使其他下级因此受到感染，产生敬佩之心。

正确的做法是，遇到这类员工，领导者应该花一番气力，从根本上去探讨他们的能力无法施展和工作缺乏劲头的根源。要知道，问题的症结往往隐藏在那些员工思想的深处和过去的经历中。

实际上，有许多成功的人士，在最初的时候都不是特别出类拔萃的人才；与周围的人相比，他们可能显得很平庸，甚至很落后。然而，这并不妨碍他们在未来的人生岁月里取得成功。

领导者应当认识到这一点，也应当帮助能力稍差的人认识到这一点，帮助他们消除自卑感，树立自信心，一步步地锻炼和提高自己的能力。

一般而言，在单位里被视作能力差、情绪低落的人，大部分是小时候形成某种自卑感所致，他们最需要的是别人的关心和照顾，最感激的是领导的注意和鼓励。

活学活用：

此后不久，由于法院对公司调查不断深入，一些政府要员逐渐被揭露出

来，诺贝尔的法国总公司被证明确实没有蓄意卷入案件，除了有关人员受处分外，公司的名誉得以恢复。生产和销售开始扩大，诺贝尔筹集来的那笔救命钱也得以逐步收回，他的工业集团依然蓬勃地生存。对管理者来说，要永不言败，坚持就是胜利。

如何激励企业职工更努力、更有效地投入工作，是当今企业领导人所特别关心的问题。各种职工激励理论广泛在社会上流传和实验。如马斯洛的“需要理论”、赫茨伯格的“双因素论”、弗鲁姆的“期望机率模式”、斯金纳的“强化理论”等等。这种种理论，可以说是各有千秋，都有它们特定的功效和作用。其实，还有一些卓有成效的激励办法被人抛在一边。究其原因，大多是与时尚不合，即不符合潮流。这里所介绍的林肯公司的管理方法便属此类。激励的目标对于企业来说只有一个，那就是不断增加收益。然而就激励的方法而言，却可以是多种多样的。把产量、奖励和工作保障三者结合起来的作法，在别人看来，简直是天方夜谭，它却收到意想不到的好效果。所以说，管好企业，最重要的是如何根据企业自身的情况，实施切实可行的办法，把员工的积极性、主动精神调动起来，关键是效果，不为成见所束缚，这才是成功经营者所应具备的素质。

在经营管理中能使各个方面人才充分展现才能为本企业效力，是经营管理者的重要职责，也是能使企业迅速发展的重要保证。现代国外的许多经营管理者非常重视尊重和关心职工，因为他们充分认识到，人才潜在智力的开发对企业发展的作用。人的潜在能量十分丰富，往往受外在条件的束缚只能部分释放。而在正常条件下能得到正常释放，受到适当激励时则能超常释放。经营者应根据职工的不同需要，采取相应的激励措施，使职工潜在能量最大限度地释放出来。

金钱本是无情物，商场上更是认钱不认人的。然而，现在的许多商家却反其道而行之，他们注重感情投资，首先从感情上接近顾客，取得顾客的认同。同时也赢得了尊严和成功。

一般说来，没有不可雕的朽木，只有雕塑家手艺上的差别，领导对所谓的“朽木”如果已经先入为主地认死了他，那他就可能真的成为朽木了。只有细心地去发现、去帮助他，朽木也可化神奇。与人与己都利的，管理者何乐而不为呢？

覆军杀将，必以五危

将帅有五种重大的险情：只知道死拼蛮干，就可能被诱杀；只顾贪生命，就可能被俘虏；急躁易怒，就可能中敌人轻侮的奸计；一味廉洁好名，就可能入敌人污辱的圈套；不分情况“爱民”，就可能导致烦劳而不得安宁。以上五点，是将帅的过错，也是用兵的灾难。使军队遭到覆灭，将帅被敌擒杀，都一定是由这五种危险引起的，这不可不予以充分的重视。今天管理者来学习这些，同样应该注意这五条规则。

经典案例一：感性路线长赚钱

纪文凤以一支“点只汽水不简单”电视广告，为维他奶洗去了岁月的尘埃，使这只“有益健康”的老产品注入了“青春”、“活泼”的内涵，顿时销量大增，成就了华人广告史上的一段佳话。

进入90年代，维他奶的广告代理转为香港灵智（BallPartnership）广告公司。1994年，灵智公司推出一支引起很大反响的维他奶新广告片——“背影篇”。该广告在1995年1月获香港十大优秀电视广告奖。

“背影篇”再没有重复以往的主题，而从“饮维他奶，更高、更强、更健美”、“点只汽水不简单”、“惟味惟美，惟一感受”，转为“始终的维他奶”。这个转变，标志着维他奶的广告策略，更偏向感性路线。

“背影篇”以浓郁的怀旧情调，从容展开画面：

一位少年暑假回香港的乡村探望从未见过面的祖父，很有些“近乡情更怯”的神色。待他终于见到爸爸不断提及的严肃的祖父时，心境不免忐忑。初到乡村，既新鲜又有些不适，连走路都有些磕磕碰碰的。祖父替孙子在碰青了的膝盖上擦跌打药水，祖、孙一道翻着昔日的家庭生活照……醇厚真挚

的亲情，似流淌的清泉，融化了隔辈人之间的一切隔膜。

快乐的暑假过去了，祖父送孙子上火车。开车前，祖父越过铁轨，爬上对面的月台，在小吃店买回一盒纸包装的维他奶给孙子途中解渴。火车开动了，祖父的音容渐渐远去，而他脸上淡淡的愁容却永远刻进了孙子的心田。此时，画面水到渠成地显现字幕：“始终的维他奶”。

据说，广告播出之后，产生了很强的心灵震撼。许多人看过之后，眼中都有泪光。在广告天地里，恐怖的、怪诞的、搞笑的广告多到数不胜数，而催人泪下的广告如“背影篇”者，则难得一见。

“背影篇”的成功，最根本之处在于它为维他奶糅进了中国式的浓郁的亲情。它就像一支悠深的歌。我们似乎从中听到了绿叶与树根的对话，感受到嫩苗对土地的眷恋。这种情感，西方人不以为然，感到肉麻。以父子、夫妻情感刻画为题材的日本广告在1993年坎城广告大赛上极不讨好，就是明证。这种情感，在香港也是久违了。灵智公司大中国区的副董事长及创意总监林俊明先生说：“香港广告一般欠缺情感、欠缺真挚的人性，也欠缺文化修养。这是长期接受殖民式教育的香港广告创作人的悲哀”。本土意识的失落，是一种“失心失肺”般的痛楚。“背影篇”创作者的过人之处，就在于以深刻的文化洞察力，摆脱了殖民文化的束缚。在“港人治港”的日子逐渐迫近，文化解释的“主权意识”开始苏醒的时刻，“背影篇”受欢迎应是情理之中的事了。

“背景篇”的成功，还得力于广告艺术与散文艺术的嫁接。导演黎萃文酷爱散文大师朱自清的《背影》，他执导的“背影篇”在怀旧中发掘出一缕缕新意，可看成散文《背影》的现代阐释。

朱自清的散文以婉约、清丽的风格名世，而《背影》则是一篇十分质朴的作品。叶绍钧先生十分称许，认为此篇佳作，字用得很少，给人的印象却很深。

朱自清在《背影》中简叙其祖父逝世，他由北京到徐州与父亲一道回家奔丧，事毕一同北上，于南京浦口火车站分手。车站一幕，感人至深。朱自清三次写父亲的背影，一次是父亲穿过铁道去为他买桔子的背影，二次是其父离去时融入人群的背影，三次是作者泪光中再现父亲的背影。尤以买桔子那次最为动人心魄。父亲弯着身躯爬过铁道之后，上月台成了难题。只见父亲双手攀住月台，两脚向上缩，肥胖的身子向左微倾，显得很吃力。寥寥几笔，点染出感人肺腑的人间挚爱之情。

广告片中，祖父匍匐着越过铁轨的背影，简直就是朱自清的父亲艰难地爬上月台的背影的具体化。一位中学教师看过广告后激动不已，认为广告片把朱自清的散文诠释得栩栩如生。他要求学生加倍留意这支广告，并在课堂内讨论。为人师表者，意以一支广告片作为熏陶学子情操的教材，此举既反映了师者的敏锐和广告片的深刻内涵，也反映了人们对人间挚爱的渴求。

“感性”路线的极致，是表达一种基本的人类情感。可口可乐公司的J·W·乔戈斯说：“你不会发现一个成功的全球名牌，它不表达或不包括一种基本的人类感情。”维他奶虽说还够不上全球名牌，但是，自从罗桂祥先生1939年在“大豆，中国的母牛”这一观念的启发下，开发出维他奶这个产品，至今已有近60年历史。罗先生的初衷，是为贫苦大众提供一种比较廉价而又丰富的蛋白质。经过60年惨淡经营，无论在品质、口味还是包装、广告等方面都作过诸多改进。70年代后，产品由香港扩展到东南亚、非洲、美洲等几大洲的20多个国家。可以毫不夸张地说，维他奶已是一只具有世界性影响的品牌。在返朴归真、崇尚自然成为时尚的今天，大豆，不再仅仅是中国的“母牛”。美国《经济展望》杂志曾撰文说：“未来10年，全球最成功最畅销的商品不是汽车、电视机、收录机……而是中国的大豆制品。”维他奶为越来越多的国家所接受，就是《经济展望》观点的一个例证。

经典案例二：利用恐惧心理

恐惧，是人们失去安全感时的一种心理状态。安全需求，在马斯洛的人类需求五层次中处于第二层次，是基础性的人类需求。而恐惧，则可看成是安全需求的反面表达。因此，恐惧针对人们普遍存在的害怕、担忧心理，常常被广告人拿来作为基本的诉求主题。

美国广告人常常用恐惧手法来劝说人们注意安全，改变抽烟、酗酒、吸毒、滥交等不良行为。一个劝说人们开车要系安全带的广告中，玩具木轮小车装着两枚鸡蛋从斜坡冲下来，遇障而猛然停下。结果，系了安全带的蛋完好无损，没系的蛋却弹出车外打得稀烂。这支广告片家喻户晓，深受好评。

恐惧诉求作得最具震撼力的，恐怕要数伯恩巴克的“采花姑娘”。这是为约翰逊竞选美国总统时攻击对手戈德华特而作的电视广告之一。广告一开

始，一位天真可爱的小姑娘哼着歌谣在野外采野花。蓝天碧草，令人神往。但是，突兀而入的刺耳音乐把人们平和的心境搅得粉碎。接着出现男子深沉的倒数数的声音，令人想起导弹发射的情景。小姑娘一点没有感觉到这些变化，仍然专心地数着她手中采到的野花，小姑娘的顺数与男子的倒数交相吻合。当倒数到“1”时，一声惊天动地的巨响，整个画面被一团蘑菇云吞没，姑娘、鲜花、蓝天、碧草，顿时灰飞烟灭。

这个广告片震动了全美国。人们第一次对核战争有了非常具体的认识，为核战争摧毁人类的恐怖景象而颤栗。因此，鼓吹核威慑的戈德华特被选民所唾弃。

在恐惧诉求方面，华人也有上乘之作。奥美广告公司（台湾）创意总监孙大伟先生为美商保德信人寿保险公司所作的“智子篇”就是一例。广告的巨大震撼力，为它赢得了台湾“时报”第15届广告金像奖的最佳杂志广告金像。

广告是依据一份空难遗书而设计的。画面很简洁，左边1/3是文案，右边2/3是一片沉重底色上的遇难者的模拟遗书手稿。有很强的视觉冲击力。广告标题是“智子，请好好照顾我们的孩子！”即遇难者谷口先生遗书的全部内容。文案类似新闻报道，平实中透着巨大的震撼力。兹录于下：

“日航123航次波音747班机，在东京羽田机场跑道升空，开往大阪。时间是1985年8月18日下午6点15分。机上载着524位机员、乘客以及他们家人的未来。

45分钟后，这班飞机在群马县的偏远山区坠毁，仅有4人生还。其余520人，成为空难记录里的统计数字……

在空难现场的一个沾有血迹的袋子里，智子女士发现了一张令人心酸的纸条，在别人惊慌失措、呼天抢地的机舱里，为人父、为人夫的谷口先生，写下给妻子的最后叮咛：‘智子，请好好照顾我们的孩子’，就像他要远行一样。

你为谷口先生难过吗？还是你为人生的无常而感叹？免除后顾之忧，坦然地面对人生、享受人生。这就是保德信117年前成立的原因。走在人生的道路上，没有恐惧，永远安心——如果你有保德信与你同行。”

据说，在审稿会上人们听孙大伟念了这篇文案后，都惊呆了。这则广告，浅易中见精深，平实中显崎岖，恐惧中蕴含着脉脉温情，堪称无技巧之技巧——最高境界的技巧。

恐惧诉求，常常引发关于广告伦理乃至广告法规的话题，且不乏诟病之议。“采花姑娘”播出后，美国人既为之震撼又为之不满，认为不该在电视上播放如此惨无人道的景象。台湾舆论界也有人指责“智子篇”不道德，“违反人性”。因此，有些广告主生怕引起观众反感，对恐惧诉求不免有点谨小慎微。

其实，恐惧与幽默或者欢娱一样，都是正常的广告表现手法，只要心正，不妨大胆运用。研究表明：在各种诉诸人们感情的劝服力量中，恐惧最容易促使对象改变其行为而不涉及改变对象观念这些问题。改变一个人的观念是极困难的。恐惧这一劝服力量则恰好可以把一个人的观念与行为分隔开来。一个人可以在观念上坚信自己行为的正确性，而在恐惧的影响下却很容易在实际上接受与自己观念不符的行为。“智子篇”就是例证。一些人原本认为自己身体健壮。行为谨慎，没有必要去买人寿保险。当看过广告之后，害怕如果遇上空难之类主观力量不可抗拒的灾难，将给家人生活造成巨大的困难。于是，就不为自己而为了家人去买人寿保险了。美国的一个劝人戒烟的广告也用了相似的诉求方法。瘾君子顽固地认为吸烟对自己无害或害之甚微。但是，他们虽不在乎自己的健康却关心子女的前途和健康。广告就以吸烟对子女前途和健康的巨大影响来劝戒吸烟者。一些瘾君子看到子女仿效父母吸烟及间接“吸烟”的危害后，果真戒烟了。

就吸烟而言，恐惧诉求好比“风月宝镜”的反面，而“万宝路”之类的“潇洒”、“温馨”则恰好似“风月宝镜”的正面。看来，对执迷不悟者吓一吓，是很有必要的。台湾著名广告学教授颜伯勤亦考证指出，在台湾各种类型形形色色的减肥广告中，最有效的减肥广告莫过于采用恐吓诉求的广告。

当然，恐惧诉求也不能滥用。国内有一种抑制螨虫的护肤霜广告，宣扬90%多的人都有螨虫，而且在显微镜下显现螨虫的可憎样子。够吓人，也够贪心，竟想网罗90%的人用这种产品。有人买来试用，也不见有什么特别之处，反而对其吓人战术失去信任。凡事都不能做过头，运用恐惧诉求也一样。

经典案例三：人性化诉求破坚冰

日本喜美三门车，是喜美汽车集团的第三代车型。这种车的设计突破传

统，且有类似跑车的性能。它获得过“通产大臣奖”（日本优良设计首奖）以及最具国际权威的意大利 Torino - Piemonte 汽车设计奖等多项奖励，在日本深受欢迎。

1986年，本田车的台湾代理商南阳公司打算将喜美三门车推上台湾市场，委托国际工商传播公司（现英泰广告公司）代理广告。广告公司初步分析后，把产品定位为“满足潜意识的自我，是浪漫前卫的新个人主义实现”。诉求对象定在25-35岁，个人年收入在30万元以上的单身或年轻夫妇上。

广告创意脱离传统的性能、实用等诉求方式而走人性化诉求路线。电视广告也拍得很是“前卫”、“浪漫”，广告有很强的震撼力，接触率、品牌认识知名度都很高。

1986年9月20日喜美三门车以“跑车”的形象上市，10天卖出140辆，10月份则卖出313辆。与过去裕隆公司的台湾产三门车月销量只有个位数相比，喜美三门车的销售成绩算是不错了。但是，到这年11月份，销量却急剧下降。

广告效果良好而在消费者的未来行动上却明显下降，问题出在什么地方呢？

诉求广告是一种掌握消费者心灵与行动的艺术，明确的市场定位和太丰富的品牌形象都将因为没有唤醒买者的同情和决心，而宣告广告策略的失败，诉求是一种感觉，把感觉沁入买者的心灵，从而决定了他的消费行为，感觉是真的，广告才现实。日本喜美汽车即是以这种广告诉求方式打开台湾市场的。

原上市广告对产品的定位不当，必须改变广告策略，重新定位，重拍广告片。概念测试表明，“喜美三门车是孩子最安全的乘坐空间”这一概念得到广泛认同。

新广告把原来的“前卫”、“浪漫”、“个性化”的诉求改为“安全性”诉求，并把重点放在改变消费者对三门车后座的看法上。喜美三门车的后座没有门，车窗只能推出一点点而不能下摇。如果作为跑车，这一点就成为缺点。因为没有门，进出后座不方便；而作为有小孩的家庭用车，这一点就成了优点，因为不用担心小孩乘车时打开车窗把头、手伸出去。

重拍的电视广告以“给孩子一个安全的乘车空间”为口号，采用恐惧诉求方式——快速奔驰的汽车后窗被全被打开后，可爱的洋娃娃摔出车窗外，而乘坐喜美三门车的小女孩则只好隔着窗玻璃好奇地观望窗外景物，但却安