



龙媒广告选书 0061

HZ BOOKS  
华章经管

关于策略

我有看法

《鸡蛋里挑骨头》作者

黄文博◎著

GUANYUCELUWOWOYOUKANFA



机械工业出版社  
China Machine Press

关于策略

# 我有看法

《鸡蛋里挑骨头》作者 黄文博◎著



机械工业出版社  
China Machine Press

SCP 99/04

这是一本教人怎样“想”策划的书。作者用思辨性的笔法详细剖析了6项有助于策略写作的诀窍,同时把6个实际策略案例分别置入6项诀窍,透过实例解析尝试理出撰写者发想策略时的思辨轨迹,最后作者还塑造了两个虚拟人物:策略精灵和策略判官,由他们扮演辩论的正方与反方,针对策略实例故做攻防,把思维方法越辩越明。

本书由机械工业出版社出版发行。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。

#### 图书在版编目(CIP)数据

关于策略我有看法/黄文博著. - 北京:机械工业出版社,2004.5  
ISBN 7-111-14199-7

I. 关… II. 黄… III. 企业管理-经营决策 IV. F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第041030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:罗云 版式设计:刘永青

北京朝阳印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004年5月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·13.625印张

定 价:29.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010)68326294

投稿热线:(010)88379007

## 叶茂中序

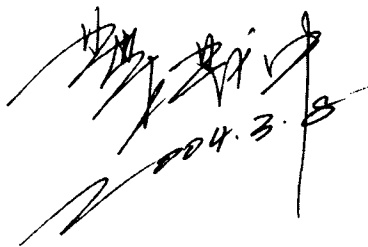
在上海曾听过龙之媒主办的黄文博先生的演讲，我坐得远看不清他的脸，但他一直在跑动，肢体动作幅度很大，让人觉得演讲也是一个体力活。他的思想和语言更加活跃，煽动力极强，引得台下阵阵的掌声。当时就觉得他是一个十项全能的广告运动员，策略与创意均有过人之功力。

20 多年的广告运动生涯，从运动员到教练员，从《鸡蛋里挑骨头》到《关于创意我有意见》，让人感觉黄先生是个求真的人，永远跑在前面，目光敏锐，每当在拐角处看到光亮的时候就会振臂疾呼，提醒那些正在黑暗中摸索的人。

回归原点，策略之于创意的重要性原是最根本的道理，在操作中却往往最容易被创意所忽略。强调策略又每每落入窠臼，老生常谈令人生厌。但黄先生的书是个例外，绝没有不着边际的空谈，一切从实际出发，一切从消费者心中走来，不仅实用，而且有趣，讲清一个道理必伴随着一个生动的事例，深入浅出，让人印象深刻。

读着黄先生的书，像是面对不断升级的 IT 业，对于广告老兵来说可以与时俱进，对于初入道的朋友而言则可以少走很多弯路。

这些集结着广告前辈 20 多年心血的文字，想必是练功之人梦寐以求的。有位大师突然将 20 年的功力传授给你，你除了接受就是心存感激。



黄文博  
2004.3.8



## 他，就是作者

广告从 24 岁做到 45 岁，由本土的联广做到外商的奥美、智威汤逊，一开始纯粹从事创意，几年后便发现策略很重要，开始积极自修。一路走来，始终觉得策略是装在创意身上的两只翅膀，可以帮助在广告之路上走累的人飞上天享受轻快的感受。

除了督促自己学习，还不断提醒自己多做些有益公众的事，所以替花莲门诺医院和台东基督教医院做公益广告；所以曾在中原大学商设系、文化大学广告系任教，现任辅仁大学广告系讲师；所以陆续写过四本书：《广告游戏》、《鸡蛋里挑骨头》、《越活越灵光》、《关于创意，我有意见》。

连开公司也要开得跟别人不一样，和几位有共同理想的伙伴相约不比稿、不服务恶客、不让二军混充一军……于 1999 年 5 月成立“就是广告有限公司”，以广告老兵的身份继续扮演唐吉珂德的角色。

## 精通策略的一个关键和六大心法

很早就想写一本关于策略的书，却始终在琢磨该从什么角度着手。翻翻书店中策略类书，几乎都在教人“写”策略，提供读者一些技术工具，强调策略企划案的形式和架构，好像只要把书翻完，看书的人就会“写”策略了。

但有人教您怎么“想”策略吗？如何构思策略的内容可比如何写出策略的架构难得多！可是一份策略的价值有 99% 来自内容，只学会写却没学会想，又有何用？

就算我总算决定要从“教人想策略”的角度写这本书，另一个难题又来了。这可以是件集百万言尚不足以竟其功的浩大工程，真写成数册巨著，固然功德无量，却可能必须等退休后才有这等勇气。为了尽快协助陷于策略迷阵中的朋友找到出路，我得聚焦在某个重要的关键之上，绕着此关键提出几个“想”策略的方法。

至于那重要的关键是什么？倒没有伤太多脑筋。长期以来，我一直认为思辨能力是企划者最弱的罩门，包括行销、传播及广告企划人员，习惯于依赖经验与套用形式去发展策略，较少动用思考辩证的脑内功夫，因此企划成果看来千篇一律，缺乏新鲜感。

其实，谁说惟有广告创意才需要令人有兴奋感！如果你能把通常显得既枯燥又制式化的策略玩到让人兴奋，那么整个案子在第一步的企划阶段便已胜人一筹，而思辨能力的高低正是其中关键。

为特意凸显思辨的重要，我刻意用思辨性的笔法写这本书，为的是营

造思辨的氛围，让你像坐在飞机驾驶舱的副驾驶，由正驾驶带飞，亲身体验，心领神会。这种刻意以思辨风格写成的文字读来或许并不轻松，一闪神就会迷失在它较一般文章蜿蜒周折的思路里，也会不习惯它像开了好多视窗般一层层堆置勾连的复杂逻辑。容我再次坦承，这是我有意识安排的一场展示思辨的做秀，所以你要聚精会神地读下去，强迫自己跟上我的思路，慢慢唤醒脑中沉睡的思辨能力。

虽说有着如此多的刻意，但本书绝不仅示范思辨而已。除了这一个重要的关键之外，我审慎地挑出六项有助于策略发想的诀窍，分别是(1)架构、数据靠边站；(2)辨识问题与机会；(3)点燃创意爆发力；(4)切入点非要不可；(5)不简单的简单主张；(6)常识比知识重要。详加剖析，尽量引领你彻底熟悉其运作要领，希望它们能成为你驾驭策略的六大心法。

然后，我把六个实际策略案例分别置入上述六项诀窍中，透过实例解析尝试理出撰写者发想策略时的思辨轨迹，有点类似医学上的病理切片实验，从每一段纵剖面中解读造成优质策略的基因。

最后，我塑造了两个虚拟人物：策略精灵和策略判官，由他们扮演辩论的正方与反方，针对策略实例故做攻防，把“思”维方法越“辩”越明。这种由自己一人饰两角的技法，如同棋手研究棋谱时一人持黑白子对弈，非常益于训练多角度的思辨。

老实讲，这本书不是仅仅供你阅读而已，你应该试着用深究的心情揣摩字里行间的思辨精神。换言之，你可能会读得蛮辛苦的，但辛苦一定有回报。此外，请不要拘泥于对书中某个论点的同意与否，那不是我想跟你沟通的重点，反正广告、传播、营销领域本就没有标准答案，观点、看法相左刚好可以刺激思考的活络。重要的是循着我形成论点的辩证轨迹，深究出磨锐思考力的方法。

能完成本书，要感谢一些人：感谢我父亲无怨无悔地全天候照料卧病多年的母亲，使我有时间动笔；感谢妻子魏朝瑞总是在我遇到瓶颈时适时地点拨提示，打通了我不少思路；感谢公司同事王郁瓔小姐愿意义务当我的打字机，耐着性子将我的手稿敲成书稿；感谢公司同事胡发祥先生替策略精灵和策略判官造形造像，赋予他们可爱的形体。

想拥有策略这项威力惊人的武器，请先面对这本书的挑战！

资深广告人 黄文博

2004年3月1日



# 目 录

叶茂中序	1-1
他，就是作者	1-2
精通策略的一个关键和六大心法	1-3

## 第 1 章 架构、数据靠边站

远离日本，转投美国怀抱	4
翅膀还没硬就想飞	5
隐在光照不到的地方	5
把自己做小了	6
照着范本画葫芦	7
思考有忠诚度的问题	8
为了沟通，必须统一	9
天才没有人才好用	10
有意外才有惊喜	11
好方向需要配好方法	12
摆脱制约的束缚	13
做个称职的领路人	15
不知变通的愚忠者	16
人不该被策略役使	17



数字不一定会说话	17
禅师会如何看待数据	19
不靠数据照卖牛仔裤	20
架构和数据不如 idea 重要	30
舍弃官样文章	31
先击败心中的恐惧	32

## 第 2 章 辨识问题与机会

踏出正确的第一步	38
在命题处理下致胜种子	39
大胆颠覆传统想法	39
从机会找商机	41
要有捞过界的能耐	42
放下专家身段	43
从消费角度将心比心	43
被承办人做掉的企划案	44
立志当鹰不当雀	61
选择开创或保守	61
有学问不一定有实力	63

## 第 3 章 点燃创意爆发力

放任冲突的发生	68
竞技行为的组织化	68
策略创意互不侵犯	69
给上级找麻烦	70
让客户好生为难	71
踩到创意人员痛脚	72
老策略跟不上新时代	72
和创意培养感情	73
你敢革自己的命吗?	74

角度决定精彩度	75
先离开再寻找	76
当不合理对上合理	77
为专业良知而战	78
小心思考硬化症	97
在思考上下软功夫	97
因为胆小，所以矜持	98
放胆突破框架	99
不为了获胜而作战	100

#### 第4章 切入点非要不可

广告的路线之争	103
从何处切入市场	104
切入点无所不在	105
眼光独到的台湾地区商人	106
一部机车，两样卖法	107
动用直觉，偶有佳作	108
思考方位多多益善	109
这一罐要怎么切？	111
内外兼修的必要	125
中看不一定中用	126
用面子掩护里子	126
先有成品，再做包装	127
切勿排外	128

#### 第5章 不简单的简单主张

忘了基本教义	133
洗脑是件简单的事	134
一句话打赢一场仗	135
什么好记就记什么	136

结果经常出人意料	137
主张不同，目的相同	138
有想法更要有方法	139
怎样才能令客户动容？	140
价值就在观点中	140
谋事在人，成事在天	162
消费者说了算	162
别做虚耗心力的事	163
靠战术构想决胜负	163
好身段不如好身手	164

## 第6章 常识比知识重要

掌声后面紧跟着压力	169
金头脑满分才及格	170
职业惯性，积习难改	171
整合不成变乱整	172
最好空手进军火库	172
创造力的迅燃现象	173
小聪明无济于事	174
用创意冲击惯性	175
管大不管小	176
行销是必修功课	176
捕捉社会现象	177
知识为体，常识为用	178
不必辛苦做学问	179
从行销高度看问题	180
死读书不是办法	195
做个职场万事通	196
靠阅报充实知识库	197



架构、数据靠边站



1983年，约莫初秋时节，我进入广告界不足一年，在当时台湾地区排名第一的广告公司担任撰文。那时欧美广告集团对尚未发展成熟的台湾地区市场根本不感兴趣，业界一片“日本风”。虽然已经有人开始注意李奥·贝纳、大卫·奥格威等西方大师，但绝大多数人关注的是电通、博报堂、第一企划等日本公司的动态。创意人员摆在手边的参考工具书几乎全是来自日本的ACC年鉴或电通广告年鉴，连平日挂在嘴边的术语也以“和风英文”或“日式中文”为主。

坦白说，那个时代“广告”的意义等于客户服务加上创意制作，像市场调查、消费者分析、公关操作、事件行销这些基础功夫，时常只是聊备一格的形式而已。甚至创意人员不须负责发想广告影片，由制片公司提出创意脚本被视为理所当然。所谓策略，在广告人心中根本就像人体中的盲肠，有它，看不出好处；没它，瞧不出差别。就算业务人员费心写出的策略，薄薄数页，不过将大家已知道的事重复一遍，表象陈述之外，缺乏深层的思索，真正动到脑筋的工作，必定落在创意人员肩上。

倒不是说日本同业或驻在台湾地区的日本顾问故意藏私，让我们用瞎子摸象的笨方法凭运气做广告。在追求温饱的年代，生产制造是惟一导向，销售的吸引力比行销大得太多，“销售”指的是透过一套易学易懂的技术达到获利的结果，“行销”指的是你必须相信一套抽象的理论，建构出一条可能有助于销售获利的过程。别说商人没有耐性建构这一条充满变数的过程，在那个年代，仅在平面广告制作以及媒体刊播上拥有专业优势的广告人，又如何有勇气去替商人们建构该过程呢？



## 远离日本，转投美国怀抱

所以，当商人普遍惊觉招式用老的销售技巧无法抵挡国际商人的行销法力，策略在台湾地区才真正享受到关爱的气氛，而跟着国际商人抢进，台湾地区的国际广告公司纷纷标举策略思考规范与策略作业架构，从1986~1995年，让广告人和客户足足接受一场长达十年的震撼教育。原本单纯由广告作品认识日本广告的我们，在得不到日式策略模式哺育的状况下，迅速琵琶别抱，手边的工具书换成Clio作品集、Achive作品集，嘴边的术语也一律改用英语了。

当然，台湾地区广告人和商人习惯并熟悉使用策略是1995年以后的事了。如果1995年后入行的人，很难体会那种从胚胎长成独立个体的策略学习过程，掺杂着兴奋与沮丧、坚持或放弃、自信及自卑。至于1986年以前的策略洪荒期，非亲临其境者恐怕更加难以想像。

容我再带您回到1983年初秋。一天，与我同属Ford汽车作业团队的业务前辈，以一种伯乐赏识千里马般的神情跟我说：“我觉得你是块材料。有一份新车上市计划的广告策略工作，就交给你做吧！明天就要完成喔。”这番话现在听来，不必动用太多心机就知道八成是他耽误了工作，想找只菜鸟替他交差。那时的我没想那么多，反正手上工作不多，而撰写新车上市广告策略又是何等光荣的任务，我不假思索地一口答应！

当天下午窝在公司图书室和市调部，一面寻找可供袭用的策略架构范本，一面广泛搜罗充做血肉的相关调查数据。晚上八时抱着一叠资料回家，锁上房门，禁绝家人打扰，把资料摊了一床一地，然后用尽心思编造起我广告生涯的第一个策略。



## ■ 翅膀还没硬就想飞

第二天凌晨四时，直接手写在 A4 纸上厚达四十多页的“策略”诞生了。我不确定八小时的苦战是否使我眼中布满血丝，却在双手捧起那份策略时，100% 确定自己是心血的。抵达公司骄傲地递出作品，等到秘书打字再制成投影片，送入会议室由部门主管向客户提报。资浅的我不够格参加如此重要的会议，于是待在会议室后方专供监控消费者座谈的监看室中，看着心血一张张地展示在投影萤幕上。

提报完毕，一向以逻辑清晰著称的客户产品经理说：“做的很用心。可是里面有许多前后矛盾的推论以及想当然的论述，使我无法相信这会是个有效的策略……”

他这番评语明明是对着会议室中的众人说的，在我耳中，却像是冲着监看室中的我在说。刹那间，一分钟前还在我血管中沸腾的血液忽然凝结成冰冷的胶状。生命中第一次与策略相遇，便遭到迎头痛击，惨烈归惨烈，于我则一如当头棒喝。这时，我才开始用谦逊敬畏的态度看待策略，不敢轻视这个高深莫测的家伙了。

策略的巨大身影铺天盖地般笼罩住整个行销传播界，“策略先行，创意后发”的呼声锐不可挡，讲究逻辑与数据的策略思考似乎比重视直觉与想像的创意发想更占上风，“No Strategy, No Creative”，不仅是创意总监用来阻挡莽撞业务人员的必杀技，也成为客户对创意提案做出最终裁判的依据。

## ■ 隐在光照不到的地方

问题是，既然策略真有这么重要，为什么大师级的广告人不是因创意