

颠覆广告

麦迪逊大街美国广告业发家的历程
Disrupt Advertising

(美) 威 雅 / 著
夏慧言 马洪 张健青 / 译
内蒙古人民出版社

目 录

前言

1. 广告人:所处环境、功能及历史 3

许多商家之所以要为他们产品带上品牌,主要是想使他们自己摆脱对批发商和零售商的依赖,以使自己在广大客户中确立一种“销售其商品的特权”。

广告人的圣殿麦迪逊大街	5
免费的午餐:吃了不白吃	7
看表在广告业是一种罪恶	8
表现可靠比表现聪明好	10
佣金制怎样产生	12
非理性的广告动机	19
古老的抢座位游戏	22
隐藏的说客	25

2. 我们如何知道这样做是对的 29

“高露洁牙膏有什么与众不同的新东西?”

——达彼思广告公司广告语

霍普金斯:科学的广告	30
赛克海姆:有史以来最成功的广告词	32
凯普利斯:销售达 19 倍的广告创意法	33

邮购广告找销路,一般广告找顾客	35
独特的销售主张	39
品牌形象论	44
诺曼:“移情”广告法	49
伯恩巴克:劝说的艺术	53
扬·鲁比肯、智威汤逊、格雷、李奥贝纳、FCB、 BBDO 等公司的广告法则	58
3. 如何经营大的广告公司	63
当你知道智威汤森公司其实就是雷索夫妇起居室的延伸 时,才会开始理解这家公司。	
原始资本积累:著名广告公司智威汤逊、奥美、达彼 思、扬·鲁比肯、FCB、BBDO 等的发家史	63
著名广告公司经营与管理的成功模式	68
智威汤森等公司的额外开销	74
提供全球范围的广告服务	78
收集用户认可产品的意见	80
用人政策与提升模式	82
市场营销、兼并与烦恼	85
4. 如何做广告	97
“写 10 首能打动人的、好得可以骗过不太挑剔的评论家的 十四行诗,比起写一篇能打动人的、足以蒙骗许多根本不加批 评的普通消费者的广告不知要容易多少倍。”	
广告策划与实施典范:艾德塞尔轿车	98
广告宣传活动:构想和实现——每一天	110
■ 广告创意:FCB、达彼思、奥美、智威汤逊、 BBDO 等的模式	

- 广告文案写作:达彼思、FCB、扬·鲁比肯、
智威汤逊、BBDO、奥美、格雷等的模式
- 平面广告设计与制作规则
- 影视广告策划与实施规则

5. 牡蛎与珍珠:媒体选择 127

“当今,媒体购买是广告行业的一个新领域。”

如何选择广告媒体 127

如何推销媒体版面和时段 133

如何进行媒体购买:扬·鲁比肯、FCB、智威汤逊、
达彼思等的模式 136

6. 在人们生活的地方打动他们 145

“假设你在家中听到有人说战争爆发了,你会用什么方法
来证实这个消息是否准确?”

报纸 145

电视台 153

广播电台 159

7. 遍及全国:杂志 167

新的广告客户在为新产品作广告时,通常都是从小圈子里
开始的,然后再逐步扩展,如果成功的话,就能一直扩展到大众
媒体。

推销广告版面时小的专业杂志有自己经营的市场 168

如何有效地推销杂志广告版面 170

广告在最好的媒体上是不会说假话的 176

图片杂志比纯文字杂志拥有更多的二手读者 178

8. 遍及全国:电视 191

比尔·伯恩巴克说,“仅仅从你一直在作广告这个事实,就会使人们对你产生信任感。从心理上来看,你是一个可以依靠的人。”

电视观众收视率测算与评价方法 191

节目所要做的是为观众创造一种适合消费广告

产品的心境 200

怎样提高电视广告的影响力 204

9. 从农妇到微积分 211

对购买者来说,使用价值和产品的性能是第二位的;他购物的真正原因是内心深处的冲动满足感,这种冲动是潜意识中的,自己也说不清的。

市场调查,从霍普金斯谈起 211

怎样调查评估:通过划分社会阶层而创造提高销售量的机会 214

10. 探明市场 225

A·C·尼尔森公司,世界最大的营销研究机构。大卫·奥格威认为,尼尔森之于美国广告业如同伽利略之于天文学。

尼尔森公司市场研究模式 225

顾客在买什么:美国市场调研公司的运作模式 229

11. 帽子,兔子和魔术师 237

以可口可乐为例,每个人都认为是因为这种饮料味道好,人们才购买它。改变它的味道,将会砸了这一品牌。然而,还有和可口可乐味道相匹敌的饮料。那人们喝可口可乐还是不

喝可口可乐的真正原因又是什么呢?

迪希特的广告动机研究法	237
维卡里:怎样调研确定理想的品牌名	245
波立兹市场调研方法	250
利特尔公司:营销形式的“数字模型”	257

12. 我们是这样知道自己是正确的 261

达彼思施行广告的前提是先给消费者提供购买广告产品的理由,广告才起作用。如果这一前提正确的话,广告宣传的效力可以通过对两个实际的问题的答案来判定。(1)记住了一个品牌广告内容的人数的百分比时多少?(2)假定有两组人:甲组记住了广告,乙组没记住广告——甲组中有多少人更有可能使用这一品牌?

广告目标与效果测定:斯塔克法则	261
广告目标与效果测定:盖洛普模式	266
广告目标与效果测定:施瓦瑞模式	271
确切的把握是从家访中开始的	278
FCB 的广告测试方法	282
麦肯·埃瑞克森公司广告测试法	284
达彼思公司广告测试法	288

13. 达彼思教父:总统竞选全案策划 295

“我敢肯定,如果杜威了解并理解这些事情,他就能成为总统。”

——罗瑟·瑞夫斯

14. 一种理论根据和一些谨慎建议 313

“你知道吗?经济理论假设每个人的行为都是有理性的,

那样,人们就会在一开始就把广告排除在外。”

广告通过建立“品牌形象”增加消费者使用该产品的满足感 313

广告常将现实生活中的痛苦扩大化,以此推销一种据说能够减轻这种痛苦的产品 320

广告是一种建立在员工创造性智慧基础上的职业 324

1.

广告人：所处环境、功能及历史

1. | 广告人：所处环境、 功能及历史

下

面的一些话出自这样三位不愿透露姓名的广告人。

第一位现在是一家广告公司的高级副总裁，曾任客户主管：

“我最初工作在促销部，每天从早7：30工作到下午4：00，当时我17岁。一天，老板把我叫去，说：‘你的问题是你没有销售经验。如果你想在广告行业有所作为，你最好先去站柜台，卖东西。’”

“我于是出去找了一份站柜台的工作，从下午6：00到午夜12：00，先是在麦卡尔平·利格特商店。周六、周日不休息，周五晚上休息。周五晚上，我在纽约大学听课。我很快发现我并不比别人聪明多少，但我愿意付出更多一点辛苦。”

“在我现在的位置，一部分工作就是与勤务员及生产部的员工打交道，他们都想跻身于客户服务工作，想做客户主管。他们进来对我说：‘我是个推销员，我想做推销工作。’我问他们，‘你妻子常去哪儿买东西，哪家超市？’他们不知道。我问他们，‘你在加油站周围转过吗？知道司机开车进来的时候需要什么吗？’他们向看疯子一样地看着我。”

“即使现在，每到周六，在我的乡间住处，我都要穿上旧衣服——你知道，当然不是破烂的衣服，而是说不是那种我坐办公室穿的衣服——到当地的副食店去。他们现在都认识我了。我会向他们要求站会儿柜台，我不要工资。如果他们不想让我站柜台

卖东西，我会请求他们同意我在商店站着看一会儿。譬如，我会站在甜点柜台旁。当一名妇女挑中一包 JELL-O 甜点放在手推车上时，我会走上前去说：‘对不起，夫人，我不是这家店的店员，当然也不是 JELL-O 公司的推销员，但我想知道您为什么要选中 JELL-O 的甜点而不选其他牌子的甜点呢？’”

第二位，是一家广告公司执行副总裁，曾任广告撰稿员：

“我出身于自由职业者家庭；3岁时，我曾想当医生。再大些后，我曾想当律师，后来又想当作家。14岁时，我离家出走，跑到海边。他们把我找回家，我上了大学，但没能毕业。在我家里，没上完大学，简直像得了性病一样羞于见人。”

“我二十几岁的时候，曾一度情绪消沉。后来，我曾当过一段时间船行职员，但是纽约最差的船行职员。24岁的时候，不知为什么，我突发奇想，我要进入广告业，广告业会使用我的长处，容忍我的恶习。”

“仅仅几年前，我才意识到我所做的一切其实就是去作我自认为无足轻重的小事。简单地说，广告业对我意味着我现在没有成为一名医生。因为我对这个职业没有敬畏，所以我才能全身心地投入这项工作，充分发挥我的能力……”

第三位，是一位市场调研机构的主管：

“我的教父、教母送我上了密歇根大学。我本想成为一名生物学家或动物馆的馆长。但他们不喜欢这两种想法，他们说那种生活不够好。于是我学了细菌学，打算毕业后上医学院，当一名医生。在学细菌学的时候，我发现自己是色盲。我的教父、教母于是不打算送我上完大学或医学院了。我知道，我本可以自食其力完成学业，但我当时并不愿意这样。”

“那时候，我有很多的业余爱好，于是我在校园里寻找我能学的最容易的课程，那就是社会学。社会学课有一项作业就是检查一项民意测验。我发现他们以前的分析都是错的，我必须重新

做一遍，我对研究民意测验深深着迷了。我建立了一个专门在密歇根进行民意测验的学生处。我把数据收集起来，用一整晚的时间把它们输入到统计实验室中的 IBM 计算机上去。”

“我整天考虑怎样安排提问的顺序，人们会如何回答问题。如果你问人们对金属贸易法案怎么看。他们都有自己的看法，而其实并没有这样一个法案。终于，我意识到我所发现的人们的态度和意见并不是什么新东西，都有前人留下的轨迹可寻。”

“我们正在与一个深入的机制打交道。这个机制是在我们起步之前就设计好了的，找出这个机制的一切——看它是如何把新的东西与现有观点相结合的——这才是这项工作的魅力所在。”

广告人的圣殿麦迪逊大街

沿曼哈顿东街向北走约六英里，就会看到纽约麦迪逊大街，这是纽约唯一的一条以美国总统的名字命名的街道。麦迪逊大街的每一个门牌号都有其丰富的内涵。小数字的门牌号里差不多都是保险公司，大数字的门牌号全住着西班牙哈莱姆贫民区的穷人。这条街的中间一段，两旁都是一片豪华大厦和华丽的饭店，再往前是该市最好的两个住宅区。该街最著名的是从麦迪逊大街 200 号到 650 号的一段，占这条街全长的 $\frac{1}{5}$ 。在这段一英里多一点的街道上是一排排平行的大楼，形成了老百姓们俗称的广告巷或溃烂的金谷，知识界人士称它为传播带。

麦迪逊大街及其两边的两三个街区有两个美国最大的广播电视网及 50 家电台推销代表处，他们向地方电视台出售广告时间，还有几乎所有主要杂志的广告销售中央办事处和《时代》、《生活》、《时尚》、《观察》、《麦卡尔》、《红书》、《绅士》、《小王冠》、《纽约人》、《小姐》等等许许多多期刊的编辑部；以及 60 家全国推销代表的主要办公室，他们为近千份报纸出售广告版

面。这其中还分布着广告代理公司，为客户制作、刊登和向客户收取费用，一年收益近 30 亿美元。美国工业企业的广告一半要由麦迪逊大街上的广告代理公司承办，而另一半广告也差不多都是由纽约控制的各分公司承办。

甚至在二战前，麦迪逊大街就已经是广告业的大本营了，但今日的麦迪逊大街已是一派新气象了。从总体上说，二战以来，纽约的大厦数量以惊人的速度增长；在过去的十几年中，纽约新建的办公大楼数量比世界上任何其他城市的新、老办公楼的总和还多。这种建设工程的效果在麦迪逊大街地区表现得最为明显，这里急剧膨胀的行业需要给广告公司、传播公司和依靠广告为生、需要在中心地带为其总部人员提供办公室的生产企业提供办公处所。二战以来，仅仅在麦迪逊大街上二十层以上的新高层办公楼已建了十几座；与之一街之隔，第六十街后面的花园大街上原来的老式棕色公寓及旅馆已被一排排绿的、棕的、蓝的玻璃墙和铬黄钢的摩天大楼所取代。包括第五街、莱辛顿街和洛克菲勒中心的新建筑，不少于 40 座、总面积不低于 2000 万平方英尺的大写字楼已经加建在了半平方英里的麦迪逊大街。

令人遗憾的是，这些办公大楼外表看上去非常相似，而里面却是各有不同。外观（贬义词称之为门面）如何在广告业举足轻重。特别是装修如何是一种无声的语言。广告代理商试图通过它对空间、颜色及设计手法的使用来体现它的个性。例如在扬·鲁比肯公司，办公空间非常开阔，贴面材料是皮革，颜色是一片绿色——墙壁、地毯、椅子、沙发都是绿色。在第 12 层楼电梯对面的扬·鲁比肯公司门旁写有公司名字的门牌是皮革衬垫绿底白字。来公司办公楼联系业务的来访者会有一种置身某家银行的感觉：一条长长开阔的地毯铺地的大厅，被几块柜台高的隔板隔开，每个秘书各占一个宽大的隔间，各隔间的门几乎通向同一方向，单一的绿色给人一种踏实的感觉。麦肯·艾瑞克森公司更多

地偏重社会学与心理学的研究，它采用了一组淡雅的色彩装饰它的大厅和第14层上的纽约办事处的办公室。到麦肯·艾瑞克森办公处来的人会有一种置身于电影场景中的感觉：像一条城市大街一样宽大的办公中心布排着装饰豪华的秘书办公桌，黑、红、黄颜色的设计简洁精巧的椅子和沙发供等待接见的重要人士稍事休息之用。

当然，格雷广告公司喜欢灰色调。在沙利文·斯托费·考尔韦·贝尔斯公司，接待区的墙壁上装饰着深色细纹核桃木，连电梯按钮及电梯方向指示牌，也是木质贴面。在诺曼·克雷格·库迈尔公司的接待室中，银白色的墙纸上描绘着一幅中国风景画，为人们营造了一种安详的休息环境。其他的代理公司总是极力地避免表现出时尚气息：像广告巨头 BBDO 公司，本顿·鲍尔斯公司，达彼思公司办公室则像是未加修饰的旧鞋子，被高级会计讥笑为不够时髦。最大的一家代理公司智威汤森（JWT）公司，在此地及其他任何地方都可说是独具一格。它奉行的内部规则是公司的一百多间办公室必须各不相同，如果可能的话，还要各具特色，个性化，向来访者展示不同风格，从密斯·范·德·罗厄（他的十足的巴塞罗纳椅子放在一间接待室里），到摄政时期风格（一只华丽的大牌桌上放着装筹码的杯子，是该公司一位副总裁办公室的中心场景），到早期新英格兰风格（仿造殖民时期农舍的主管人员餐厅）。直至欧洲家具制造业各个辉煌时期的风格。

免费的午餐：吃了不白吃

人们在欣赏家具艺术的同时，还可根据个人的口味享受吃、喝、玩等乐趣。在半平方英里的麦迪逊大街上和周围地区建起了一处全美独一无二、欧洲也是绝无仅有的优美的娱乐场所，可以这样说：纽约最优秀的餐馆在这里为广告和传播业的先生们提供

午餐。居于各家餐馆之首的是布鲁塞尔斯和沃伊欣，他们的菜品可与法国本土媲美，这也包括菜品价格同样昂贵、装修同样华丽的凉亭餐馆、钱博德餐馆、“21”俱乐部、劳伦特餐馆、莫德·歇兹·艾勒餐馆。等而下之，价格已降到了可以使人接受的程度的餐馆有钱特克莱尔、瑞士亭、莫库里奥、瑞茵、圣玛利诺和至少另外 12 家餐馆。这里提供了各种各样的就餐气氛：布鲁塞尔斯和沃伊欣是两种高卢式的优雅气氛，前者是深红色的颓废情调的挂毯，后者是早期的白兰装饰，两处都装饰着枝形吊灯。所有的餐馆都很优秀，价格也很昂贵。但公司会支付员工餐费。推销员一直有权报开销帐，广告业被称为是推销术的宏大。报纸、杂志、广播电台的代理人为广告客户付餐费，广告代理公司为它的客户或潜在客户付餐费；研究公司与包装设计师款待代理公司研究部主任和业务主管，这些都是合情合理的。与广告推销员一起吃饭时，他们总要带上一大包原始收据，书本厚的市场计划；为他的老板带上豪华公文包，装着研究摘要和推荐意见。虽不合理，但任何有工作接触或业务关系的、位居高层的业务人员都可以为他所喜欢的任何的人以公司名义款待午餐。在这种情况下，也要带上公文包，外人很难判断出一顿午餐是工作中的一环还是工作以外的活动。然而，令人惊奇的是，业务午餐真的有利于开展业务，几杯酒下肚后，销售业务就多了几分成功的把握。

看表在广告业是一种罪恶

事实上，广告推销员极少有工作余暇，他们工作于风雨飘摇之中，这一行业中，危机是一种正常现象，广告人总是处于惊慌失措之中。除非天塌地陷，否则，工作永无结束，每一位广告人都处在一种压力之下，要创意、创新、创优。每天晚上，广告人都把成堆的工作带回家，因为广告人是依创意获取报酬，而不是

依时间。企业希望每个广告人不论是坐在办公室里，在吃午饭时，在火车上，或置身家庭的温暖怀抱之中，都不要忘了工作。这就是实际生活中的广告与广告业的公众形象大相径庭的地方：真正优秀的广告人工作十分辛苦，实际上，信息量浩瀚无边，如市场与产品、人与习惯、过去与未来，这一切都应装在广告人的头脑里，以便什么时候有人问道即提取出来。学无止境，有些内容，是非常难以掌握的，广告人学习的东西越多，越不会松劲，越不会自鸣得意。他得改进工作以取得更好的成绩。人们付钱给他是为了让他工作而不是学习。

许多广告业中的重要人物都是从早晨起床工作到天黑就寝为止，尤其是在广告公司里，时间长的无法计量。看表在其他行业中是一种幽默的举动，而在广告业中却是一种罪恶。在广告公司，他违背了广告人应比其他客户公司的员工工作更刻苦，工作时间更长来为客户的利益服务的标准，是一条主要的罪过。罗伯特·W·奥尔广告代理公司，现在已不存在了，它曾经为自己公司做过这样一个广告，在行业中曾传为佳话，他们公司所有的灯彻夜不灭直到凌晨2点。有一家广告公司的老板展示的是尽力让他的员工按时下班，他说：“这是我所见过的最糟糕的广告。如果我是个客户，看到这则广告，我会想我也许会想在9点半找这些人办事，那时他们会头昏眼花，无法正常工作。”李奥·贝纳，他的广告公司1946~1957年间营业额翻了十番，成为广告业中十大公司之一，曾被他的雇员披露“每天工作24小时，每周工作7天，每年工作365天。他圣诞节早上休息。”一位曾为20世纪30年代广告业中光彩夺目的流星J·斯特林·格切尔工作过的人回忆说：“你家里简直都不敢装电话。你半夜1点刚从办公室回到家，正要上床睡觉的时候，电话铃会响起来，那准是格切尔，他想和你核实某件事。”

这样拼命忘我工作的代价是可想而知的。格切尔41岁就去

世了，《广告时代》周刊（美）辟有一个讣告栏，专门登载广告及相关行业各位名人的讣告，每年出版一本有关计算结果的统计数字汇编；1956年，该行业重要人物的平均死亡年龄是57.9岁，比当时美国成年人的平均死亡年龄低10岁。在广告业中患溃疡病是一种普遍现象，毕生从事广告业的人常常由于精神超负荷而患胃肠病或心脏病，而且，那些侥幸还没有患病的人，当他们发现自己再也不能比自己的下级更吃得起苦的时候，广告业对他们晚年来说是一种不能令人满意的行业。“我35岁时就卖掉了在本顿·鲍尔斯公司的股份，”前参议员威廉·本顿说：“在那儿，我每年收入三四十万美元，年轻人能赚大钱的行业年老了就干不了了。”

表现可靠比表现聪明好

广告业的前景处于一种险恶的境地，两面悬崖夹击，艰难险阻挡路。经过艰难跋涉，只有几个人能达到事业和社会关系巅峰，每个人好像都知道某人之所以能攀上另一公司副总裁的位置，是由于他有用模棱两可的答案回答棘手问题的离奇窍门。像其他行业一样，广告行业中，表现得可靠比表现得聪明要好。但广告业中绝大多数的高层人物都是通过自身擅长做大众宣传的天才或对个人经验具有卓越的分析、判断能力而从雇员的位置一步步升迁到高级职务的。

这样的人可能出自任何地方，任何背景。较大的广告代理公司尽量从不同的地域挑选职员，因为产品广告必须适合全国各地的人的喜好。小广告代理公司，很偶然地发现，最可能出现的求职者常常是外乡人。但这只是一种奇怪的现象而非一种模式。正如弗吉尼亚大学是美国总统的发源地一样，耶鲁大学多出广告业务主管，但从统计数字来看，耶鲁到底出了百分之多少业务主管