

领兵篇：上下同欲者胜

谋攻篇：不战而屈人之兵，善战也

Chinese advertisement

广告兵法

中国本土最大广告公司用兵之道

25个营销企划重案、广告创意的台前幕后

7.2亿广告额背后的最高机密

分享中国本土广告扛旗者的知识与经验

探索国际广告管理理念与本土市场文化的融合

奇正篇：凡战者，以正合，以奇胜

虚实篇：兵之胜，避实而击虚

迂直篇：军争之难者，以迂为直，以患为利

知胜篇：知胜有五

形圆篇：浑浑沌沌，形圆而不可败

李世丁 沙宗义 编著

南方日报出版社

因粮篇：取用于国，因粮于敌，故军食可足也

李世丁 沙宗义◎编著

Chinese advertisement

广告兵法

中国本土最大广告公司用兵之道

25个营销企划重案、广告创意的台前幕后

7.2亿广告额背后的最高机密

分享中国本土广告扛旗者的知识与经验

探索国际广告管理理念与本土市场文化的融合

南方日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

广告兵法 / 李世丁, 沙宗义编著. —广州: 南方日报出版社, 2003
ISBN 7-80652-256-5

I. 广… II. ①李… ②沙… III. 广告—公司—企业管理—经验—广东省
IV. F713.8

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第072480号

广告兵法

李世丁 沙宗义 编著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中289号

电 话 (020) 87373998-8502

经 销: 广东新华发行集团股份有限公司

印 刷: 广东邮电南方彩色印务有限公司

开 本: 787 mm×1092 mm 1/16

印 张: 20.5

字 数: 310千字

印 数: 5000册

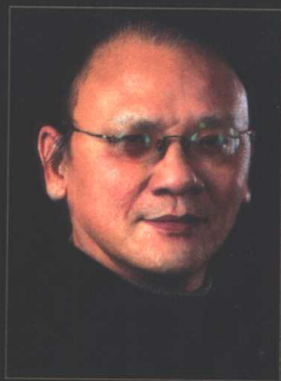
版 次: 2003年9月第1版第1次印刷

定 价: 38.00元

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。



李世丁

中国广告协会学术委员会委员，赣南师范学院工商管理系教授，出版《广告创意100》、《整合致胜》、《沟通秘境》、《贩卖奥运》等广告、营销著作10部，发文200篇。为广东省广告有限公司等十余4A成员做过专项研究，为美的集团、广东迎宾馆等二十余家企业提供过咨询服务。



沙宗义

中国广告协会学术委员会委员、广东省广告有限公司副总经理、国际广告杂志社广州编辑部主编、广州4A执委，出版《今年二十》一书，发文100余篇。

序一：实战高于一切

黄升民

（北京广播学院广告学院院长、博士生导师）

广告公司的核心竞争力是什么？100个人回答就有100个说法。说创意表现有之，说资本运作有之，说科学实证也有之。广东省广告有限公司多年缄默，忽然向业界亮出了《广告兵法》，耐人寻味。

“商场如战场”是企业界流行的口头禅，广告界也如此。不过，据我观察，说归说，做归做。很多人都喜欢把“商场如战场”挂在嘴边，其实是为了给自己劳碌卑微蝇营狗苟的无聊人生抹上一层光艳而又悲壮的色彩而已。还有另外的一类人，在商海也拼搏过几回，有成功也有失败，自称好汉且喜欢数说当年之勇猛，然而，细细研读他们的业绩，多少感到有点遗憾，赫赫战功仅是三两个游击战而已，且概念大于实际，所谓战例也是一些传奇故事，商场的搏杀不过是一种英雄的独舞。与其说“商场如战场”，莫如说“商场如剧场”，追求的其实是一种轰动的表演效果。这是时下广告公司和广告人的一个通病。

剧场和战场，的确是两个完全不同的概念。前者是遭遇激情，现实与浪漫相交替，后者则是刀光剑影，生命与死亡相搏杀。一个广告公司的企业理念、组织结构和作业方式建构在前者或是后者，公司风格也完全不同。就我多年接触国内各种广告公司的经验来看，无论是本土还是4A，总体的感觉是虚多实少，包装强于内容。早几年前市场需求旺盛，这些毛病被遮盖着，只要你的包装华丽，投放达到一定规模，企业就有市场收获。但是，时至今日，市场疲软，老方法行不通了，大家都感到困惑。这个时候，省广用自己多年运作的团队经验、个案事例，归纳汇总为一部广告作业的“兵法”。从表面上说，为业内同行提供了一个可资借鉴、对照的操作模式，而进一步说，直面广告经营者的深层反省，回应了什么是广告公司核心竞争力的重大命题。

中国市场空间之浩大，结构之复杂，简单的凭经验拍脑袋和生吞活剥的洋模式必然在经营实践中四面碰壁。广告公司要克服困境，生存下去，出路无他，只能从实战中来到实战中去，反省失败，总结成功，从中摸索体味出符合客观规律的战术法则。然而，光这点还不够，还要锻造出一支纪律严明、善于群体作战的团队。在团队的顶尖，还要塑造出一个意志坚定、无私无畏的领军方阵。省广这些年来的成长壮大恰好证明了这一点，兵法、铁军和领导构成了省广不可动摇的力量的铁三角。而这个力量铁三角的惟一检验标准就是实战。

“今天的市场营销的本质并非为顾客服务，而是在同竞争对手的对垒过程中，以智取胜、以巧取胜、以强取胜。简言之，市场营销就是战争……”。上个世纪即将闭幕的时候，“定位”理论的大师抛出了惊世骇俗的“营销战”理论，一针见血指出了营销的实质其实就是战争。读大师的《营销战》，再读省广的《广告兵法》，我从中感受到两股汇合的潜流。实战出人才，实战出思想，实战出成果。

实战高于一切，就是广东省广告有限公司核心竞争力的源泉。

序二：犀利兵法，创意华章

谢世东

（合生创展集团总裁）

应该有七年时间了，合生创展和省广的合作一直延续至今，我想这个数字很能说明一些问题。七年时间，很多东西在发生变化，可是有些东西却是不变的，譬如与省广在工作中结下的深切默契，譬如说在市场上比肩叱咤风云的豪情，譬如说共同分享销售屡创高峰的喜悦……

平心而论，作为本土最大的广告商，省广不仅是一个商业上好的合作伙伴，更多的时候，他更像一个知心的老朋友，一直陪着合生创展发展壮大。七年时间，合生创展和省广一起经历了很多重要的里程——从最初的鸿景园、暨南花园开始到现在的珠江帝景、骏景南苑、华南新城、愉景雅苑、华景新城、逸景翠园——每一个项目品牌的丰满和成长以及企业品牌的进一步发展壮大，省广已然成为工作团队不可或缺的一分子，他们专业、敬业的精神感动着我们，也催动着我们共建良好合作平台。

今天很高兴看到省广的《广告兵法》出版，书中凝结了省广多年实战的经验，其中也有与合生创展共同开拓销售管理的个案，令我倍感亲切。《广告兵法》内容丰富而厚重，是犀利的兵法，创意的华章，予人诸多启迪。省广通过这本书，与业界分享自己的知识与经验，体现出“本土广告业扛旗者”的风范与气度，我们也因为有省广这样的合作伙伴而感到与有荣焉。

古人说：“奇文共欣赏，疑义相与析。”因此，我祈望业界同仁“共欣赏”、“相与析”，共同成就中国的“广告兵法”。

序一：实战高于一切	黄升民 1
序二：犀利兵法，创意华章	谢世东 3

领兵篇

孙子曰：合之以文，齐之以武。上下同欲者胜。

1.1 只有强大才能得到尊重	3
1.2 策划队伍建设要略	8
1.3 5A广告新理念	11
1.4 创新十大提倡	14
1.5 领跑者（十则）	14
温卫平其人	15
丁邦清：一个常点倒烟头的学者	18
戴书华：融入广告业	19
陈钿隆：咬定青山不放松	21
郝建平：不解之缘	23
李崇宇：分享人生	25
曹 雪：只有逗号	26
康安卓：魅力女上司	28
历届广告先生、广告小姐	28
相关链接：国际广告领袖的三种类型	30
1.6 学习：广告人的生活方式（四则）	30
进步，就是永不停步	31
钢铁是这样炼成的	34
外派生活四季拾趣	38
经历风雨见彩虹	41
1.7 仪典：广告公司的行为文化	43

谋攻篇

孙子曰：百战百胜，非善之善者也，不战而屈人之兵，善之善者也。
上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。
知波知己，百战不殆。

2.1 核心竞争力在哪里	
——市场中心优势与职能分析	49

2.2 市场心法为何物	
——“开着门做广告”	53
2.3 战略制高点在何处	
——行业市场研究	56
2.4 策略竞争力从哪来	
——品牌定位分析	61
2.5 广告公司了解广告主吗?	
——广告主在进步,广告公司要提速	70
2.6 不成怨偶成佳偶	
——客户与广告公司之佳偶守则	74
2.7 皇上与纪晓岚	
——客户与广告人之君臣关系	79

奇正篇

孙子曰:兵者,诡道也。

凡战者,以正合,以奇胜。

奇正相生,如循环之无端,孰能穷之?

3.1 双胞胎创意路径	85
3.2 策略进行式	86
3.3 策划:创意、策略与执行的激荡	88
3.4 创意怀疑论	92
3.5 被宠坏的广告主与被曲解的广告	
——四年的广告心情	94
3.6 好创意自己会说话	
——与第九届中国广告节金奖得主张团新一席谈	97
案例1: IMPOSSIBLE MISSION与地产广告策划	102
案例2: 星河湾开盘攻略	107
案例3: 广州奥林匹克花园流水账	112
案例4: 地产广告四人谈	114
周旻: 修炼“奢华”	114
肖丁: 三分创意,七分表现	116
李翠: 与广告恋爱,要有一颗善变的心	118
陈国宏: 把“阳痿”亮出来给他看	120

案例5: 漂亮妈妈不怕“美人痔”

——“化痔栓”成功启动女性市场 121

虚实篇

孙子曰：兵之胜，避实而击虚。

故兵无成势，无恒形。能因敌变化而取胜者，谓之神。

4.1 酒文化还是文化酒

——白酒企业品牌如何定位？ 129

案例6: 市场变革带动品牌推广

——水井坊市场切入案例 133

案例7: 颠覆白酒市场游戏规则

——水井坊整合营销全攻略 139

案例8: 鲁花：发掘与生俱来的戏剧性

——鲁花品牌四级跳 147

案例9: 好“色”的新飞

——从白色家电到绿色营销的品牌之道 152

案例10: 行动在“风口浪尖”

——海天味业危机公关之实案演义 161

迂直篇

孙子曰：军争之难者，以迂为直，以患为利。故迂其途而诱以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。

5.1 客户、媒体、广告公司三赢共进

——媒介资源整合之道 171

5.2 “经典视线”后发先至

——户外广告经营案例 173

5.3 “第五季生活杂志”刮起媒体飓风

——媒体专案传播之道 179

5.4 软文撰写的策略与技巧

——服务科龙有感 181

案例11: 不冲击，休想搞大！

——“炎黄在线”开通、上市营销策划 183

案例12: 130：减租减负青春剧

——中国联通GSM130广东市场的侧翼攻击策略 188

案例13: 007: 借势入市, 一举成事	
——中国联通007移动电话储值卡上市前后	195
案例14: 快译通PDA: 感性颠覆理性	
——快译通市场重整方案	199
案例15: 信合万事兴	
——农村信用合作社形象重整方案	205

知胜篇

孙子曰：知胜有五：知可以战与不可以战者胜，识众寡之用者胜，上下同欲者胜，以虞待不虞者胜，将能而君不御者胜。此五者，知胜之道也。

案例16: 劲量级的征战	
——广州本田“雅阁”轿车广告竞标前后	215
案例17: 为广州本田布局	
——服务广州本田纪实	223
案例18: 广旭广告: 本土洞察力的少数派	
——国际理念与本土市场的融合样本	229
案例19: 造就中档轿车中的高级车	
——东南菱帅推广策划纪实	233
案例20: 创意让蓝鸟一飞冲天	
——国产汽车电视广告首获美国QUESTAR大奖	239
案例21: 上帝创造四季, 我们创造第五季	
——健力宝新品牌策划揭秘	242

形圆篇

孙子曰：纷纷纭纭，斗乱而不可乱也；浑浑沌沌，形圆而不可败也。

7.1 整合营销传播的基础与内容	259
7.2 克隆时代的DNA思想	263
7.3 品牌导航概念图说	265
案例22: 广东电信的品牌管理大纲	267

案例23：广东电信降好雨
——广东电信资费调整系列广告诞生记 268

案例24：当时，我和她之间的距离只有0.01公分
——中国电信17909《占便宜》系列广告备忘录 273

案例25：双城决战宽带之巅
——中国宽带互联网“实时互动”娱乐行销攻略 277

因粮篇

孙子曰：取用于国，因粮于敌，故军食足也。
故智将务食于敌，食敌一钟，当吾二十钟，
秆一石，当吾二十石。

8.1 日本“孔夫子”坦言WTO 287

8.2 解码台湾华文广告 289

8.3 2001，戛纳之旅 298

8.4 考验，广告节上的嘘声 299

8.5 创意与宠物 302

8.6 卖点戛纳 302

8.7 没有创意，就没有发言权 305

跋：只有强者才是赢家 编著者 309

附：作者索引 311

领兵篇

孙子曰：合之以文，齐之以武。兵无成势，无恒形。上下同欲者胜。

译文：

孙子说：用怀柔宽仁之道，使士兵思想统一，以军纪军法使之整齐一致。用兵作战没有固定刻板的战场态势，没有一成不变的作战方式。全军上下意愿一致的就能够胜利。

温卫平案头有一部线装豪华版《孙子兵法》，价值980元。看来，这是他的心爱之物。当我们翻阅之际，他慷慨地说：“拿去吧。”随后又补上一句，“看完要还给我。”

窃以为，温卫平爱《孙子兵法》爱得很有些道理。清人魏源说，《周易》、《老子》、《孙子兵法》，都是“言兵之书”，“其道旨皆冒万有，其心皆照宇宙，其术皆会天人，综常变者也。”毛泽东也认为“老子”是部兵书，他向“二战”传奇人物蒙哥马利元帅推荐《孙子兵法》，说“里面很有些好东西，一些很好的原则”。

温卫平与他的伙伴们，从中华文化的源头吸取养分，比照现代西方管理理论、方法、技术，琢磨出一套独具个性的管理哲学、管理方法，把公司由弱小带向强大。

其实，世界上诸般学问，无论中西，其极致，或曰“道旨”都是相通的。所不同的是，《孙子兵法》不过六七千字，而各种管理著作动辄洋洋数十万言。《孙子兵法》简练、精要，很合广告之道。

时下使用率最高的词恐怕要数“知识创新”。何谓知识创新？融会中西、古今，在实践中找出行之有效的东西，就称得上创新。

1.1 只有强大 才能得到尊重

21 世纪头两年，全球经济景气低迷，惟独中国大陆“风景这边独好”。作为经济的晴雨表，中国广告业的迅猛发展也反映了这种态势。2002 年第一季度，中国的广告花费达 32 亿美元，同比增长 32%，以绝对优势成为亚洲广告大国及全球广告市场发展速度最快的国家。



这两年，有两点值得注意：全球企业 500 强齐齐向中国行“注目礼”，且以“本土化”作为开拓中国市场的竞争战略；而中国广告界则由向跨国广告公司顶礼膜拜、亦步亦趋，转为注重“本土”优势，且自信心日渐增强。2002 年 11 月在北京召开的“中国本土广告公司发展论坛”，就是这种“本土意识”觉醒的标志之一。寻找、确立、发挥自己的比较优势，凝聚核心竞争力，成为此次论坛的焦点议题。

作为“本土广告业的扛旗者”，广东省广告有限公司董事长兼总经理温卫平先生应邀在“论坛”发表演讲，结合省广的发展历程，阐述了只有强大才有出路，只有强大才能得到尊重，只有强大才有安全的竞争、发展之道，受到与会者及多家媒体的关注。

“实干兴邦”，省广是做大做强的

邓小平说过：“空谈误国，实干兴邦。”

省广是在实干中做大做强的。十年前，省广主要靠出口广告和来华广告生财，营业额 8000 万元人民币。十年来，省广靠改革求生存、图发展，实行了三次大的转型：

- 经营战略的转型；
- 公司所有制的转型；
- 公司治理结构的转型。

第一次转型，始于 1994 年，成于 1996 年。1994 年，温卫平在广东罗浮山召开中层以上干部会议，提出假如来华广告没有了怎么办？假如出口广告没有了怎么办？假如公司业务出现全面滑坡了怎么办？针对“三个怎么办”，实行了三个转变，即把来华广告转向国内广告，由依靠进出口广告转向国内企业，由单项代理转向全面代理总体策划。这较好地制止住了因进出口业务终止而出现的严重滑坡现象，稳定了公司，稳住了人心。

1996 年公司提出人才取胜，走全面代理的发展道路，先后招聘了丁邦清、王肖麟等高手并利用代理春兰长江以南广告业务的有利时机，从思想上、作风上、组织上把公司内部管理和人员推向了全面代理，总体策划的战车。这使省广成为一个全面代理总体策划并能提供全方位服务的新型广告公司。公司实现了第一次转型。

这次转型，主要表现为经营战略的转型。而支撑这次转型的“内因”则是制度创新。省广 2002 年以前是国有广告公司，这样的公司全国原有 18 家，后来大多数自生自灭，“泥牛入海无消息”。省广所以能生存、发展、壮大，全靠“体制内”的锐利改革。

1996 年，省广代理春兰电器长江以南广告业务，是省广向全面代理、总体策划、全方位服务转型的标志。

1997 年，为适应全面代理，总体策划的发展需要，在公司内部进行了深层次的人事制度和工资制度改革。干部能上能下，工资拉开距离，并实

行年薪制，体现了按劳分配，量才使用的用人用工原则。在这一年里，随着公司发展需要，提出了商品经济、军事管理的原则。并提出了要争做本土广告公司扛旗者的目标。1998年，公司实现了由部门承包过渡到整体服务，使省广的全面代理总体策划日臻完善。到1999年，公司的营业额由1993年8000万元上升到5亿元，实现了全国本土广告公司扛旗者的目标，也为公司成立20周年献上了一个大礼。2000年，公司在以每年平均20%的增长速度发展时，没有骄傲，适时地提出了精耕细作、厉兵秣马，加大力度培养人才和使用人才，较好地与客户建立起对话平台。根据公司发展需要和管理需要，在公司内部推行了三级管理、三级策划、三级服务、三位依托的经营体系。2001年，公司营业额突破了7亿元。根据员工要求，我们及时向广东省外贸集团公司提出了股份制改造的报告，开始了公司的股份制改造工作。

改制：变有限，创无限

第二次转型，是公司所有制的改革，即由国有向民营为主的体制转型。这次转型，是产权制度的根本性改变，是具革命性的制度创新。

2002年10月，广东省广告公司经广东省政府同意，改制为广东省广告有限公司，公司49名自然人占了70%的股份，国家占30%股份。然而，改革也是一场革命。因为体制改革实际上是一场利益再分配，涉及到国家、公司和职工的切身利益，稍微不慎都有翻船乃至前功尽弃的可能。我们公司改制在保证公平、公开、公正的前提下，首先为60位内退的员工买断工龄，为改制轻装上阵创造了条件；然后在改制过程中向职工讲清楚两个问题：公司任何人都可以入股，但必须承担经济责任和经营责任。所谓经济责任，指的是想入股就必须出钱，现金交易，少个子儿都不行；所谓经营责任，指的是不管谁入股，你都必须承担经营责任，要背经济指标，绝对不能出了钱入了股就等着分红，坐享其成是不行的。在具体组织实施过程中认真做好六个方面工作，即自愿报名、部门推荐、局长公开评审、专家推荐、党委复议、职代会通过，较好地完成了改制任务。

改制以后的企业，也不是一改就好，一改就发；也有一改就死，改了就关门的现象。关键是一班人，是不是办实事做大事的。为此，我们在