

LEAP

不可不读的年度商业经典

从A跳到C，我们没想过B

灵智整合行销传播集团 (Euro RSCG Worldwide)

全球董事长兼首席执行官

鲍勃·施密特 (Bob Schmetterer) 著

冯晓东 程瑶 译

创意商机

灵智整合行销传播集团在中国的10年发展当中，所秉持的使命就是——为客户的品牌做出响亮的广告，同时致力于为客户寻求创新的市场解决方案！

在本书中，灵智全球集团董事长及总裁Bob Schmetterer所提出的创意商机，不仅是理念，也是灵智奉行不悖的宗旨。在与长期合作伙伴的应用上，如英特尔、戴尔电脑、飞利浦家电、康师傅、中国移动（广州）、宝洁等知名企业及品牌，我们有效地协助他们在中国赢得了巨大成功。

林名正——灵智整合行销传播集团大中国区总裁

www.eurorscg.com

LEAP

创意商机

跳

1 2 3

IDEAP

灵智整合行销传播集团 (Euro RSCG Worldwide)

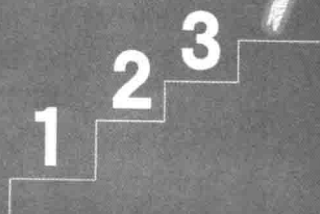
全球董事长兼首席执行官

鲍勃·施密特 (Bob Schmetterer) 著

冯晓东 程瑶 译

创意商机

姚



知識出版社

总编辑:徐惟诚

社长:田胜立

北京市版权局著作权登记号:图字:01—2003—7521

图书在版编目(CIP)数据

创意商机/(美)施密特著;冯晓东,程瑶译.一北京:知识出版社,
2003.12

ISBN 7-5015-3971-5

I.创... II.①施...②冯...③程... III.企业管理 IV.F270
中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第110406号

LEAP: A Revolution in Creative Business Strategy

by Bob Schmetterer

Copyright © 2003 by Bob Schmetterer. All rights reserved.

Originally published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Published simultaneously in Canada.

Simplified Chinese translation copyright © 2003

by Knowledge Publishing House.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English
language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

责任编辑:张高里

责任印制:张新民

知识出版社出版发行

(北京阜成门北大街17号 邮政编码:100037 电话:010-68318302)

<http://www.ecph.com.cn>

总策划:北京普罗文化发展有限公司

印刷:固安保利达印务有限公司

新华书店经销

开本:787×1092毫米 1/16 印张:15 字数:140千字

2003年12月第1版 2003年12月第1次印刷

印数:1-20,000册

ISBN 7-5015-3971-5/F·149

定价:24.00元

本书如有印刷质量问题,可与出版社联系调换

推 荐 序

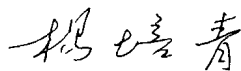
广告人只有发挥大脑的联想功能,才能在创意中做到触类旁通、厚积薄发。现代广告人要与时俱进,不断有突破性成就,既需要有广博的知识,也需要有丰富的实践,即所谓读万卷书,行万里路。只有如此,才能在知与行高度统一的层次上,使卓越的广告行为产生优良的经济效果和社会影响。

《创意商机》一书的作者,以其丰富的实践和睿智的观察,论述了商机创意的思维方法。虽然是从广告人的知与行入手,却在实际上触及到一切经营者都应当具备的思维能力。

至于鲍勃·施密特(Bob Schmetterer)先生从实践的角度提出的智力与思维的问题,涉及到关于“开发大脑”的科学前沿。尽管这与广告创意和经营管理分属不同领域,但其所构建的思维方法论,对于实践中的创新行为和创造力的发挥,堪为一种有实用价值的指导。

我乐于看到这本富有启发力的书译成中文。相信正在成长中的中国广告同仁和经济界的朋友,会从中获益。

中国广告协会会长



2003.8.18

简介 为什么思维要跳跃

这是一本关于商业创意的书。

商业创意这个词并不是我一时的口误。有些人可能认为用“创意”和“商业”组成一个词看起来非常不协调。我能理解他们的想法。通常来说,数字、研究、分析和逻辑才是商业思维的基础,是一个商业头脑产生预见力和规避风险的主要来源。创造力是为艺术家、幻想家、诗人和广告人准备的。通过创造性的广告来支持一个商业决策当然很好,但却不能把创造力当做商业思维和商业策略的核心。

这本书将向你展示的将是另外一个世界。我相信,用不着读完这本书,你不但会对商业创意所带来的兴奋与潜力感到惊讶,你还会决定借鉴书中提到的某些商业创意,并把它们应用在你自己的公司中。

这听起来像是一个广告人在说话,但它不是,因为我不是一个广告人。

我应该是一个20世纪60年代的理想主义者,偶然的机会选择了广告这个职业。许多圈外的人士认为,在这个行业,理想并不重要。他们简直错的不能再错了。在过去的数十年中,我发现我周围都是跟我想法很像的人,他们热心于发掘一种产品和一个行业深藏的本质,并通过最有创意的方式向公众展示出来。我们遭受挫折,并非是对我们的工作价值失去了信心,而是因为我们的知识不够用。我们像天才的医师,只不过我们提供的不是急救技能,而是制作有趣、煽情的广告。我们需要成为客户最重要的合作伙伴。我们需要以最创新的方式潜入商业策略中。只有当

我们确信已经明白了我们的客户——不仅仅是客户的消费者——我们才能真正开始创意。

这就像新闻记者的走访调查,你需要了解每一件事情;它也像医生治病,病人愿意全面合作;它还像侦探工作,没有人能够阻止你的工作。

总而言之,它是我知道的如何打发时间的最激动、最多产和最可敬的方式。它是智慧和魔力,以及在这两者之间的跳跃。它把我的左脑、右脑和我的生活经验结合起来。它要求我把所有已知的答案撇到一边,寻找新的解决方法,它需要一个开放的头脑,需要对知识的贪婪的追求。

并且,它经常会带给你发现的惊喜。它是把研究、本能和创意结合到一起,从A跳到B再跨过千山万水,跳到M。

如果你寻求的是这种挑战、这种成就,你来对了地方。在这本书中,我介绍了一些实践经验和工具,在变革整个行业,变革广告公司与客户之间关系时,我们会用得到它们。

1980年《财富》评选出的世界五百强企业,现在有53%已经消失了。

对于余下的公司来说,商业创意可能挽救了他们中绝大多数的生命。商业创意的关键是产生打破常规的念头,不只是帮助销售产品,创造品牌,更重要的是,它会彻底改变一个公司或者一个行业。它是一个离谱的要求。它不是你每天都能看到的,至少现在还不是。但仔细寻找,你会发现我们周围的世界中还是存在着许多现实的商业创意的。例如:

- * 在阿根廷,一个房地产开发商需要一个广告活动来帮助推销一个新的项目。可广告公司的创意人员却认为地产商应该建一座桥。不是一个比喻,而是一座现实中的桥。你能想像客户的反应吗?

- * 沃尔沃将它的汽车业务建立在一个概念上:汽车的安全性。如何向全世界宣布,沃尔沃品牌已经增加了新的价值呢?没有广告,是一场重塑沃尔沃的革命。

- * 在弗兰克·柏杜出现之前,鸡肉是一种普通商品,但现在

鸡肉已经有了品牌——“柏杜鸡”。

- * 一个南美的糖果商发现公司的销售不断下滑。它采取了一个措施,给孩子们机会,让他们设计自己的糖果。一个甜蜜的成功。
- * 一个瑞典的涂料协会想要增加销售。它没有通过广告来宣传,而是制作了一个电视节目。
- * 诺基亚想要增强它对欧洲用户的吸引力。采用的方法不是一个广告,而是全欧洲第一个互动多媒体游戏。

尽管上面这些商业创意的一部分是我们公司——灵智整合行销传播集团(Euro RSCG Worldwide)的工作,我们不是惟一个提供创造性思维的公司。其他一些伟大的公司也在做同样的事。

让灵智公司与众不同的是商业创意现在已经成为我们为客户提供服务的核心。

有些人可能会说,写一本介绍我的商业哲学本质的书很傻。因为,如果商业创意是我们公司成功的“秘诀”,为什么我要把它披露出来,让大家都知道呢?

一部分的原因是,经过在广告业30多年的工作之后,我发现很多非常好的创意都未能付诸实践,或者在内部,或者在外部,他们就被扼杀掉了,因为很多人认为这些创意是商业概念,而不是广告概念。我应该减少这种不幸,这对我们大家都有好处。

另一部分原因是,我遇到的所有客户都说他们需要杰出的创造性思维,如果每一个人都想要,为什么他们得不到呢?你可以在这本书中找到答案。

我相信,从事广告行业的人,那些因为他们的创造力而得到报酬的人,比任何其他人都更适于把创造性思维应用到商业策略中。偏爱吗?没错。不过这也是事实。

我不仅每年旅行25万英里,同公司内部员工热情地讨论商业创意,我还向公众表述过我的意见。我已经说过很多次,要求我们的客户和其他广告人开始一场创造性思维的革命,寻找

出21世纪的灵感，重新定义我们现在这个时代广告公司和客户之间的关系。把创意世界和商业世界联系起来，将创造力的魔力灌输到商业世界的每一个角落，我们能够创造未来，一个令人激动、值得期待的未来。

你将要读到的是由很多成功的案例支持的理论。我保证，书中没有商业学校课本里让人头晕的专业术语。成功的故事？没错儿，它们极具诱惑力和说服力。因为，假如有一件东西是从事商业的每一个人都认可的，那它一定是成功和创造成功的奇迹。

在他的职业生涯中，鲍勃 (Bob) 是一个行业创新者和领导者，同时也是商业环境变化、创新和创造力的积极倡导者。他经常讲到消费市场的快速变化和传播策略、广告和娱乐之间的关系，鼓励并且奖励创新的思考方式，《广告时代》称他为“一个能清楚地看到广告未来的幻想家”，《商业周刊》对他的评论是，他改变了数字时代的市场营销。

鲍勃坚信广告人是最适合发展创造性思维的群体，他把这种信念融合到灵智公司(Euro RSCG Worldwide)商业创意的发展中——即把普通的商业变成对消费者来说独具魅力的、不可抗拒的消费体验。他相信，那些能够把创新的魔力灌输到每一个角落的公司，都将获得巨大的回报。这种创新的思维为灵智公司的许多广告客户带来了杰出的商业创意，他们包括英特尔、法国标志、法国航空、和黄电信、阿贝国家银行(Abbey National)、微波通讯公司、达能、利洁时(Reckitt Benckiser)、雅虎和沃尔沃。

他是第一批认识到互联网对广告业影响的人之一，他鼓励广告客户和同事设计多媒体的，甚至是超越媒体的创意。此外，鲍勃还是 Havas 董事会成员，他还积极参加了其他一些组织，包括瑞士洛桑国际管理学院的成立委员会、美国广告协会纽约分部(The New York Chapter FORAAAA)、@dTech的咨询委员会等。鲍勃在许多大型活动和会议上发表讲话，包括戛纳金狮国际广告节、美国广告协会年会(AAAA-ANA)会议、朱庇特(Jupiter)全球网络广告论坛(Jupiter Global Online Advertising Forum)和雅虎全国销售会议。

在他的职业生涯早期，鲍勃曾经担任过斯卡利·麦长基·史洛斯（三剑客广告公司）的首席营运官，HCM Worldwide的首席官，同时还是梅塞纳·维特勒·伯杰·麦克纳米·施密特灵智公司（Messner Vetere Berger McNamee Schmetterer Euro RSCG）的创始人之一。



目录 Contents

简介	为什么思维要跳跃·····	1
第一章	一个左右脑都发达的思想家·····	1
第二章	商业创意·····	19
第三章	高层的创新·····	39
第四章	创造性的企业文化·····	55
第五章	位于商业策略核心的创造力·····	79
第六章	你知道你在做什么吗·····	101
第七章	广告时代的终结——新时代的开始·····	145
第八章	娱乐因素·····	167
第九章	创造性思维的结构·····	191
第十章	尽情跳跃·····	221

第一章

一个左右脑都发达的思想家



“创意仅仅是开始，一角钱就可以买一打。”成年人总喜欢这样教育早熟的年轻人。

那些已经曾征服过一座或两座大山的所谓有成就的人，当然可以站着说话不腰疼。但对于我这样一个生在布朗克斯(Bronx)，长在新泽西小镇，既不富有，又面临结婚压力的19岁小伙子来说，切实可行的好点子可不是信手拈来的。

我并不缺乏想像力。与其他在20世纪60年代长大的人一样，我总是冥思苦想，想找出什么是好的、是真实的、是值得的。但这一点对我来说尤其困难，因为很早以前，我就发现自己是一个左右脑都发达的“思想家”。我生命的一半会追求创新、惟美的生活方式，喜欢音乐、艺术、时尚、设计和写作；而我生命的另一半则渴求逻辑、秩序和合理的创意。

过早结婚使我没有太多时间用于思考。不过在我20岁成为一个父亲时，我不得不开始多学一些东西来提高自己的能力。我白天工作，晚上去夜校学习自由艺术和社会学。这是一个艰苦而又漫长的历程，以当时的学习进度计算，我需要9年时间才能拿到学位。

22岁时，我有了第二个孩子。现实生活的压力越来越大。我开始重新衡量我的理想计划。再上14年夜校，我将获得高等学位，并成为一名高级学校导师顾问。每年的收入能达到12,000美元，听起来还行。

得遇贵人。

不管怎么样，生活总是带着一丝神秘和偶然的色彩。

我遇到过一个推销员,当时他推销的是打印机墨盒,他说卖什么东西其实并不重要,他只是喜欢推销这个过程。“做你喜欢做的事情,成功和金钱就会随之而来。”他告诉我。

这听起来可真够简单的。但我喜欢什么过程?什么才是我真正喜欢的东西?在考虑了自己的智商颇高和理财能力较强的因素之后,我的答案是——汽车。

从10岁时,我就学到了几乎所有有关汽车的知识。我翻烂了父亲的汽车杂志。我十分熟悉汽车数据,就像其他孩子熟悉棒球手打击率一样。每当有新车即将上市,我就会跑到汽车销售商那里,只是为了看一眼还蒙在粗帆布下的新车。

另外一件同时发生的事情最终促成了奇迹的发生。就像当你已经在正确的路上迈出了第一步时,你还需要其他因素来支持你的选择并使你更进一步一样。对我来说,那是另一个巧合——一则英国汽车公司(British Motor Corporation)零配件部门的招聘广告。广告说这是一家制造MG和奥斯汀希利(Austin-Healey)两款深受美国车迷喜爱的漂亮的高级跑车的公司。尽管只是与电脑化库存控制系统打交道的配件部门,但没关系,毕竟还是汽车。我去参加了面试并得到了这份工作。

有了!商业创意的雏形

一年之后,我发现一个问题,一个很明显但却没有人想到的问题。对于那些购车者来说,跑车本身并不能满足他们的要求。他们需要其他装饰使得跑车更加个性化。买车的人会订购木制方向盘、赛车镜、铬制行李架等其他更多附件。我们公司并不生产或销售这些附件,只是让客户向一些专业的小公司定货。但当我发现这一点时,我觉得我们可以做得更多。我们可以通过公司的销售商出售这些配件。我们甚至可以设计一款特殊的、装备了全部附件的MG跑车,扩大公司的经营范围。

就这样,一个22岁的小伙子,所受的教育仅为一点点夜校,但有着一个好创意。尽管这个创意不会带来上万亿美元的收入,但它却包含一个很基本的概念,一个我一遍又一遍回顾的概念,

我到底在做什么？具体一点说，我仅仅是在卖零配件给汽车销售商，还是发现车主们想要的东西，并且满足他们的要求，不管那是什么，把它作为一个商业学校的案例研究的话，问题就是：“我是做市场的还是造东西的？”

我的忠告

我很热衷于我的新想法。我有了一个我真正喜欢的创意，我想看看这个创意是否好用。我把我的想法告诉了我的上司，他也很喜欢这个点子，并让我写一份建议书。过了不久，我被叫到了大老板格雷厄姆·怀特黑德(Graham Whitehead)的办公室。他是英国汽车在美洲区的头儿，典型的英国人，蓄小胡子，绅士风度。

大老板的办公室只有古董，没有纸张。见到我们他既不说活，也没有其他表示欢迎的动作。

最后，还是我的上司打破了沉默，“告诉格雷厄姆你的主意。”

我把我的想法一股脑儿地都倒出来。

“很有趣，”格雷厄姆说，“但我不明白我们应该怎么做。”

“困难就在于与附件供应商的协调问题，”我回答，“我认为我们能做到，并且我们现在已经在做一些这样的工作了。”

格雷厄姆的态度缓和了一些，然后以我听过的最为含蓄的方法表示了他的赞同意思，“你要记住，我可是警告过你的哦。”

随之而来便是1966MGB-GT特殊款跑车的巨大成功。我们的跑车尽产尽销。如果说有缺憾的话，就是供货的问题。订单之多以至于那些生产木制方向盘和行李架的小作坊无法满足市场需求，我们不得不跑去遥远的澳大利亚寻找供货商。

如果这是一个商务学校的案例分析，现在就到了寻求其中经验的时候了。我想那大概就是强调要对零配件部门的物流给予足够重视，并从中发现问题之类的经验。但我还看到了另外有所不同的问题，那就是，尽管想到主意的人（就是我啦）热爱产品、了解产品，并且得到其他人的支持，但无论如何还是要尽全力推动使之成为现实才能成功。

思维跳跃之前：

你必须明白激情是所有伟大创意的开始。如果你想通过创造新事物来留下自己的痕迹的话，你必须十分肯定你所从事的领域对你有足够的诱惑力。

同时也要记住，成功并不意味着你一夜之间已经成为点子大王。我在这件事情之后仍然继续从事与电脑化存货控制系统相关的工作，并且仍然坚持上夜校，只不过把专业由社会学改为心理学。

左脑与右脑见面

接着，有趣的事情发生了。

在学校，我需要选修两门副课来完成我的学位。我选择了生活写真，并且开始每周花一个晚上的时间画裸体的人体模特素描。而我另一门选修课程是市场调查。很矛盾吗？我可一点儿也不觉得。在今天看来这倒是一个转折点，我发现创意其实就是把艺术与市场调查结合起来，把心理学和我的工作结合起来。长这么大我第一次感到可以把我的左右脑和谐地组织起来，去做一些有效率、有价值的工作。

这时候，沃尔沃(Volvo Cars)给我提供了一个工作机会。我对沃尔沃了解多少呢？我父亲刚刚买了一辆沃尔沃，因为“它是公路上最安全的车，而且经久耐用”。这种高品味深深地吸引着我，因此我去了沃尔沃，并开始与电脑化库存管理系统打交道。但是我的办公室同事却在做市场调查，这看起来更有趣一些。

“每10辆已经卖出的沃尔沃中，至今仍有9辆还在公路上奔驰，”有一天我的同事嘟嘟囔囔地说，“我如何向我们的广告商证明这一点？”我教给了他应该怎么做。很快，我被一位英明的市场副总裁吉姆·拉玛尔(Jim LaMarre)发现了，他将我提升为市场调查部主管。当时是1968年，我24岁，勇敢无畏，不怕枪林弹雨。

我工作的一部分是向沃尔沃的广告代理商提供有关沃尔沃客户的最新资料，谁买了车，为什么买。其他市场调查部门的主

管喜欢罗列数字，而我则喜欢讲故事。我就是一个消费者调查员，尽力去了解消费者，因为毕竟很多有用的信息都存在于消费者的经验当中。

在60年代末和70年代初，沃尔沃有一个引人注目的客户档案：80%的客户是大学毕业生，并且存在很有趣的政治趋向。如果是一位住在东海岸的沃尔沃客户，他就是一名左翼党人；如果是一位家住西海岸的客户，就是右翼；如果是住在美国中部的人，那沃尔沃将是他可能选择的最后一辆车。

我发现这些客户的信息很有趣，每次都跟广告代理商讲这些有趣的事情，并得出另外一个经验。

思维跳跃之前：

必须意识到分享信息会带来彼此的信任，而信任，就像我们将要看到的一样，是创造性合作和思维的基石之一。

在学习了市场营销课程后，我完成了一件数年前想都不敢想的事，拿到了一个MBA的学位。一个60年代长大的小鬼，一个一开始就因为创造性思维出名，并且有着高等学位的人，通常都是热门人物。

很快我得到了三份工作邀请——一份来自大众（Volkswagen），一份来自一家纽约市研究机构，还有一份来自一家刚成立的小广告公司，现在是沃尔沃的广告代理。马文·史洛斯（Marvin Sloves），这家广告公司的创始人之一，是个很有说服力又很聪明的人，我们在一些沃尔沃的会议上见过几次面。

任何职位都 OK，但是除了业务经理

我问自己：在其他条件都一样的情况下，我在什么地方可以做一些更有意义并符合我那60年代的社会责任感的事情呢？我不断地回想沃尔沃，一个骨子里有着社会责任感的公司。瑞典太小，只有800万人口，跟纽约市规模差不多，并不足以支撑一个汽车公司。但瑞典却有两家知名的汽车厂，沃尔沃和绅宝（Saab），