

龙媒广告选书

电通如何成为第

全球最大广告公司的智慧、经验、方法与技巧

何辉 著

中国市场出版社



龙媒
广告
选书

电通如何成为第一

——全球最大广告公司的智慧、经验、方法与技巧

何辉 著

中国
市场
出版
社

图书在版编目(CIP)数据

电通如何成为第一:全球最大广告公司的智慧、经验、方法与技巧/何辉著. —北京:中国市场出版社, 2005.5

ISBN 7-80155-786-7

I.电… II.何… III.广告-公司-企业管理-经验-日本

IV.F713.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 009345 号

书 名:电通如何成为第一:

全球最大广告公司的智慧、经验、方法与技巧

作 者:何 辉

责任编辑:胡超平

出版发行:中国市场出版社

地 址:北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼(100837)

电 话:编辑部(010)68012468 读者服务部(010)68022950

发行部(010)68021338 68020340

68024335 68033577

经 销:新华书店

印 刷:闻泰印刷包装有限公司

规 格:787×1092 毫米 1/16 开 19 印张 375 千字

版 本:2005 年 5 月第 1 版

印 次:2005 年 5 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-80155-786-7/F·578

定 价:39.80 元

1901年，光永星郎等人在东京银座一幢破旧二层小楼中创立了今日电通广告的前身——电报通信社和日本广告株式会社。20世纪40年代中期后，已经脱胎成为广告公司的电通开始在广告业迅猛发展。1973年，在权威广告杂志——美国Advertising Age公布的世界单体广告公司营业额中，电通首次排名第一，至今一直保持单体广告公司的世界第一位，电通集团也名列世界十大广告集团的第五位。

是什么使电通获得了今日的成就？本书希望通过对电通公司全面而深入的研究，向读者揭示电通成为第一的秘密。

总策划/高志宏 徐智明

作者简介

何 辉

男，籍贯浙江。中国传媒大学广告学院副教授，硕士生导师。主要教学研究领域：广告、公关、国际传播以及商业文明。曾于多家广告公司担任顾问，经常为《国际广告》等报刊杂志的专栏撰稿，已出版著作、发表论文百余万字。主要代表作品：《创意的秘密》（第二版）（2005）；《当代广告学教程》（2004）等。

作者作为日中市场营销交流项目中国研修团的一员，于2003年在日本电通公司进行了为期半年的研修。这一机会使作者可以深入电通公司的内部，了解这个世界上最大广告公司从经营管理到运作执行的方方面面。

写本书的目的，是希望通过介绍电通公司的经验，帮助中国广告界寻找有自己特色的发展道路。

责任编辑/胡超平

执 行/龙之媒 www.longmei.com.cn

封面设计/空与间文化机构

谨以此书献给中国广告界和为中日友好交流作出贡献的人们

序 言

写本书的目的，是希望通过介绍广告界“巨人”——电通公司^①的经验，帮助中国广告界寻找有自己特色的发展道路。

我作为日中市场营销交流项目中国研修团的一员，于2003年在日本电通公司进行了为期半年的研修。这一机会，使我可以深入电通公司的内部，了解这个世界上最大广告公司从经营管理到运作执行的方方面面。

广告界的权威杂志——美国 *Advertising Age* 公布的世界单体广告公司营业额中，电通于1973年广告营业额首次排名第一。经过近30年的发展，电通公司至今一直保持单体广告公司的世界第一位。截至2002年9月30日，电通总部的职员数目为5 712人（集团人数近15 000人）。2002年，总部在东京的电通公司核心广告收入（Revenue）为144 260万美元，位居单体广告公司收入的世界第一位。如果以集团为单位进行比较，电通集团在世界大型广告集团中仍然是名列前茅。2001年度（2001.4～2002.3），电通集团整体结算，营业额为1兆7 894亿日元，单体结算为1兆4 333亿日元，约占2001年日本广告费6兆580亿日元的四分之一^②。2002年，世界十个最大的广告集团（Organizations）依次是：Omnicom Group, Interpublic Group of Cos., WPP Group, Publicis Group, Dentsu, Havas, Grey Global Group, Hakuhodo, Cordiant Communications Group, Asatsu - DK3^③），电通集团排名第五。

中国当代广告自20世纪70年代末恢复以来，一直处于高速成长状态。1981年，全国广告经营额只有1亿元左右，1988年达到了15亿元左右，1992年达到了67亿元，1993年突破100亿元大关达到134亿元，2002年达到903亿元。这一组数据所显示的发展势头足以令中国广告人感到自豪。

然而，放眼世界进行横向比较，我们在差距面前又怎敢有半点沾沾自喜

① 确切言之，电通公司已不仅仅是广告界的巨人。因为正如公司名所示，“广告”二字已经被从原来的公司名中删去了。

② 资料来源：电通公司。

③ 参见 *Advertising Age*, April 21, 2003, pS-4.

之情呢？与美日广告业比较：2000年，美国广告费为22 681 100万美元，占全世界广告费的55.1%；日本的广告费为4 255 080万美元，占全世界广告费的10.3%。中国2000年广告费是多少呢——832 840万美元，只占全世界广告费的2.1%。再来看广告经营单位数量和从业人员人数：日本目前广告经营单位大约4 800多家，2003年中国广告经营单位有89 552家；日本广告从业人员约97 500人，2003年中国广告从业人员756 414人。很显然，日本的广告公司集中度较高，广告从业人员人均产值也明显高于中国的广告从业人员。

我们再把日本电通公司单独拿出来分析。在此请允许我以新千年的第一年作为比较的起点（让我们把这一年作为中国广告新千年的里程碑，也许50年后——在又一个里程碑上我们再做一次比较会非常有意思）：2001年，电通广告公司的总营业额为14 738亿日元^①（约相当于1 032亿元人民币，136亿美元^②），公司总收益达207 810万美元。2001年中国全国广告经营额是795亿元人民币。在数字面前，我们不得不惊叹电通公司的规模和实力。

一个广告公司发展到此巨大的规模，不得不让人感到吃惊。如今，上市后的电通已经把自己原来公司名字中的“广告”两字去掉，成了“电通公司”。很显然，电通的志向并不仅仅是局限于广告领域，如今的电通正在以传统的广告领域为核心，向咨询、影视文化等多领域扩展。

当然，电通也有自身的缺点和弱点，本书在这方面也有一定的论述。但是，作为世界上最大的单体广告公司，电通成为广告界的巨人自有其充分的理由。因此，本书以研究它的成功之处为主要目的，内容也以此为主。

是什么使电通获得了今日的成就呢？这是我在进入电通大楼开展研究的第一天就萦绕在脑中的问题。而这一问题最终促使我在研修回国后将自己的所学与所思写就此书，以献给祖国的广告界和广告同仁。在本书中，笔者将论及电通的公司文化和各种观念，经营管理的智慧和技巧，业务运作的方法和经验以及电通在一些热点领域、新领域的运作战略和策略。笔者希望通过对电通公司全面而深入的研究，为读者展现一个广告“巨人”成功的秘密。

需要特别指出的是，本书中所用的“电通认为”等说法更为准确的表示应该是“经过笔者研究总结认为，电通在这个问题上的观点是……”或者是，“以笔者的观点看，电通在这个问题上……”。因此，凡遇类似的情况，一般不代表电通公司的观点。正文中使用“电通认为……”只是为了避免烦琐，

① 数据来源：电通公司。

② 该处是按照7:100的人民币与日元汇率和1:108的美元与日元汇率进行大致的换算。

使行文简洁,更便于阅读。

由于本人水平有限,因此本书免不了有疏漏不当甚至是错误之处,希望读者谅解,也希望专家不吝指教。希望本书能够帮助中国广告人寻找自身的发展道路并对中国的广告业的成长有一定的帮助。

中国拥有世界上最有潜力的市场,也拥有勤奋努力的广告人。相信中国在不久的将来一定会有自己的广告巨人。

致谢:

感谢中国传媒大学(原北京广播学院)和日本电通公司给予我这次难得的研修机会。感谢中国传媒大学校长刘继南教授、日本电通公司会长成田丰先生、日本电通公司社长俣木盾夫先生、中国传媒大学副校长兼新闻传播学院院长丁俊杰先生、中国传媒大学广告学院院长黄升民先生、日本电通公司专务取缔役松本宏先生、常务执行役員产形靖彦先生、常务执行役員荻谷东一先生对中日广告交流项目的大力支持。我还要感谢以下诸位先生,他们的介绍与讲解为本书的写作提供了重要的材料:

感谢电通公司的延原和良(Kazuyoshi Nobuhara)、大桥皓介(Kosuke Ohashi)、坂本直规(Sakamoto Naoki)、吉津弘一(Kitsu)、红野伸彦(Nobuhiko Kohno)、渡边明夫(Akio Watanabe)、石桥智(Satoru Ishibashi)、铃木章(Akira Suzuki)、川上正隆(Masataka Kawakami)、若林源基(Genki Wakabayashi)、马渊道男(Michio Mabuchi)、池永忠裕(Tadahiro Ikenaga)、河野(Ririto Kono)、中谷俊介(Shunsuke Nakatani)、袖川芳之(Yoshiyuki Sodekawa)、薄井、南田直美(Naomi Minamida)、二宫宗(So Ninomiya)、铃木亨(Toru Suzuki)、高松聪(Satoshi Takamatsu)、与喜一郎(Kiichiro Atae)、田中泉(Izumi Tanaka)、津田智子、吉良俊彦(Toshihiko Kira)、铃木拓(Taku Suzuki)、安达健二(Kenji Adachi)、远山宏树、田所实(Minoru Tadokoro)、井贯文则(Fuminori Inuki)、山田和彦(Kazuhiko)、中野雅之(Masayuki Nakano)、春田英明(Hideaki Haruta)、增原香绘(Kae Masuhara)、山下石(Minru Yamashita)、池田京子(Kyoko Ikeda)、沼泽忍(Shinobu Numasawa)、隅野正广(Masahiro Sumino)、樱井肇(Hajime Sakurai)、河合文良(Yoshifumi Kawai)、海老塚修(Osamu Ebizuka)、家政觉(Satoru Kasei)、新沢淳(Jun Shinzawa)、富田英裕(Hidehiro Tomita)、田山、西口、马场荣一(Eiichi Baba)、关口宪义(Noriyoshi Sekiguchi)、中山幸雄、切明钶孝门(Takato Kiriakehata)、平方彰(Akira Hirakata)、逸见晃治(Koji Hemmi)、津岛广治(Koji Tsushima)、宫坂帮昭(Kuniaki Miyasaka)、上岛、山田徹(Toru Yamada)、阿部弘子(Hiroko Abe)、松本太(Futoshi Matsu-

moto)、松本样、丁政、汪洋、松村宪一(Ken Matsumura)、田上浩次郎(Kojiro Tanoue)、西口敏正(Toshimasa Nishiguchi)等诸位先生。

感谢电通吉田秀雄广告博物馆的坂口由之,电通对比寮寮长藤原敏信,丰田汽车公司企业 PR 部的课长大岛直树,电通调研公司的武井信男(Nobuo Takei)、新井紫穗(Shiho Arai),电通 TEC 公司的山口庆子(Keiko Yamaguchi)、近野慎一(Shinichi konno)、桥场敏见(Toshimi Hashiba)、善方隆(Takashi Zempo)、石毛正义(Masayoshi Ishige)、竹原和代(kazuyo Takehara)、森英策(Eisaku Mori)、宫内裕一(Yuichi Miyauchi)、米沢弘典(Hironori Yonezawa)、连田、刘晓明、川越秀信(Hidenobu Kawagoshi)、步桦、余港昌,中影电通太科广告有限公司的田中敦(Atsushi Tanaka),日本 VIDEO RESEARCH 公司的浅原建、田中香织、岩部英教、王静秋等诸位先生。

感谢 NHK 的古池史奈,日本民间放送联盟的青木隆典、吉川彰,日本广告主协会专务理事小林昭、专务局长喜连直武、专务部主任金井诚,日本广告业协会的专务理事大岛邦彦、专务局长河西梧以及越前古益惠、木村敏文、石桥义一,日本新闻协会的经营业务部长铃木孝雄,日本杂志广告协会专务理事松岡直昭、事务局长吉田正,日本 ABC 协会的总务部次长铃木隆宏,日本广告审查机构专务理事六户旦、事务局长市川孝,日本公共广告机构常务理事事务局长中岛邦信、事务局次长何英二等诸位先生。

特别感谢北京日本电通事务所的八木信人(Nobuhito)先生,北京电通公司的苗春霞小姐,电通人才开发局的延原和良(Kazuyoshi Nobuhara)先生、大桥皓介(Kosuke Ohashi)先生、坂本直规(Sakamoto Naoki)先生、吉津弘一(Kitsu)先生、上田礼二(Reiji Ueda)先生、池田京子(Kyoko Ikeda)小姐、胡臻先生、远藤奈奈女士、申胜花小姐、栗田秀美小姐、吉田小姐。感谢他们在日中交流项目中做出了大量烦琐而辛苦的工作和细致周到的服务。

我有幸成为日中市场营销交流项目中国研修团的一员,和其他五位老师一起在日本度过了半年的时光;这几位老师是北京大学的张积老师,中国人民大学的海龙老师,清华大学的原博老师,上海大学的赵晋全老师,复旦大学的章平老师。和他们在一起的研修岁月是愉快的、令人难忘的,我也从他们身上学到了许多宝贵的东西。所以,在此也向他们表示衷心感谢。

我最后还要感谢许多我没有提到名字或不知道名字、但为中日广告友好交流项目作出贡献的人们。

何 辉

2005 年初于北京

目 录

序言	1
第一章 巨人电通	1
历史大河中的电通	1
电通面临的重要课题	3
如何避免恶性竞争	4
电通的竞争力	5
电通组织结构	8
第二章 电通的经营课题	14
公司的力量	15
广告成本	16
电通全方位服务的形成	16
报酬制度	18
电通主要的经营课题	19
电通公司的战略转型	21
电通公司的弱点	21

第三章 电通对员工的管理	23
电通手册	23
新员工管理	24
公司内部网、《电通报》、《电通人》和《ADVERTISING》	25
员工的业绩考评	25
电通的新员工采用	26
员工薪水与待遇	28
电通的员工海外培养计划	29
以镰仓作为自己的研修所	30
电通公司的登富士山活动	31
如何对待毕业生	32
第四章 电通的 DNA——《鬼十则》	33
什么叫电通人的精神	33
吉田秀雄与电通的 DNA	34
电通《鬼十则》	35
第五章 电通新大楼与公司文化	38
新大楼、“搬家”和战略调整	38
新大楼、“四不像”	39
新大楼的结构、电梯与电通竞争优势	40
新大楼的吸引力与聚集优秀的人才	41
艺术、美食与内涵丰富的电通	42
第六章 电通内部的“旧书市”	43
“旧书市”的起源与运营	43
一个传奇	44
第七章 电通的市场观与广告观	46
广告和市场营销活动	46
对广告作品分类	46

市场营销的“4P”与一丝不苟的规范性执行	48
重视消费者研究	49
消费者研究事例	50
对家族消费的研究	52
第八章 电通关注的法规	53
电通关注的法规	53
电通以法规为重的网上营销观	61
应对网上事故的对策	62
第九章 电通人权观和公司内人权教育	64
公司内的人权教育机制	64
关心人权的广告文化	66
第十章 电通的业务机制与组织	68
电通的服务体制	68
电通组织机构的变迁	73
电通业务执行中的优势	75
电通与咨询公司的比较	76
电通单体公司业务构成和欧美广告集团业务构成的区别	77
电通如何获得新客户	78
第十一章 电通蜂窝模式——HONEY COMB MODEL®	80
策划的强势	80
品牌策划的思想	81
模型的秘密与力量	81
第十二章 QUIDS	84
APS 局市场开发部	84
QUIDS	85
第十三章 电通公司的业务流程	89
清晰的流程	89

策划先行——PLAN	91
行动——DO	95
评估——SEE	95
电通的业务形态与费用制度	97
电通“PLAN - DO - SEE”的案例	98
第十四章 电通的接触点管理	103
电通为何要开发 CPM	103
电通 CPM 的运用实例	107
第十五章 梦想的力量	109
一种饮料	109
一个员工的梦想	110
梦想在宇宙中实现	112
第十六章 电通调研公司	114
日本的调研行业	114
电通调研公司	116
电通调研公司的电话调查	116
企业 CM 的兴趣反应调查	117
电通调研公司的其他调查方式	118
第十七章 电通的电视观	119
电视广告的购买方式	120
电通电视局的组织图和工作机制	120
第十八章 日本的报纸媒体	123
日本报业	123
电通的报纸广告运作技巧	126
信息重整配置——电通的报纸广告部门的运作机制	127
第十九章 电通的杂志观	130
日本的杂志	130

深入洞察创造商机的杂志出版	134
电通人的杂志观	134
一个有趣的观点	136
电通杂志策划的历程	136
第二十章 电通的广播业务	139
广播真是有魅力的媒体吗	139
巧用广播广告	141
接触点的“刺激力”	142
声音创造联想的力量	142
广播广告也可以有故事	142
电通广播局的组织结构和工作的开展	144
第二十一章 户外广告	145
户外媒体	145
户外广告的特点	145
日本的交通广告	147
严格的管制	149
第二十二章 电通的媒体策划观	151
什么叫媒体策划	151
媒体策划的重要性	152
媒体策划的三个理念	152
媒体策划理念在日本的变迁	153
第二十三章 电通的优化媒体组合软件 DIALOG	158
电通的 DIALOG	158
在有限预算内实现优化媒体组合	159
媒体计划的案例	159
第二十四章 电通与一些重要机构	162
电通与日本民间放送联盟	163

世界闻名的 NHK	167
日本新闻协会	168
“广告界货币”的制作者——Video Research 公司	169
日本 ABC 协会	173
日本杂志广告协会	177
日本广告主协会 (JAA)	180
日本广告业协会 (JAAA)	182
日本广告审查机构 (JARO)	184
日本公共广告机构 (AC)	186
第二十五章 电通的 TPCM[®]模型	191
提案与解决课题要有过程	191
问题与课题是有区别的	192
关于战略的看法	192
用 Communication 战略来解决问题	192
战略性思考模型中的一颗钻石	193
关于 TPCM [®] 模型注意点	195
TPCM [®] 模型的价值	195
第二十六章 电通的创意观	197
电通人的创意观	197
实现创意的艺术——制作	199
创意人员和创意文化	202
电通广告赏	203
东西方创意观的差别	203
创意词典的活用法	204
第二十七章 电通的 PR 咨询业务	207
电通的 PR 观	207
企业市民与媒体关系	209
公关文化的异同	209

第二十八章 电通的 IR 业务	212
日渐显山露水的 IR	212
投资者关系传播技术	214
电通的 IR 实施	216
第二十九章 电通危机管理的经验与技巧	219
具有讽刺意味的新领域	219
电通的危机管理	220
管理不可捉摸的危机	222
第三十章 电通的体育营销与其中所涉及的权利业务	227
体育商务产生的原点	227
业余体育与体育商务	228
体育商业价值的增加与本质的再现	228
体育营销与其中所涉及的权利业务 (Rights Business)	229
体育营销的形式与意义	230
体育营销的商务土壤	231
在商务土壤基础上发展体育营销的案例	234
电通的体育营销与其中的权利业务运作	236
未来体育营销和其中权利业务面临的挑战	248
第三十一章 电通的博览会业务	250
日本的博览会	250
万国博览会的国际组织	251
博览会的体系	251
爱知万国博览会	252
第三十二章 电通娱乐事业	254
“宫崎峻”们背后的商业	254
富有吸引力的事业	255
一个内容源, 多个用途	256

第三十三章 电通 TEC	259
电通与电通 TEC 公司的关系与区别	259
电通 TEC 的 CRM	260
电通 TEC 的促销物的制作	263
中影太科	263
博览会与大型业务	263
第三十四章 电通的“品牌创建”观	265
什么是品牌	265
品牌如何发生作用	265
如何建构品牌	268
品牌创建和 BCC	269
第三十五章 电通人	274
职业生涯	274
专业背景	275
发展轨迹	276
电通人“写真”	276
第三十六章 社长的座右铭	286
思无邪	286
创造新价值	287