

〔美〕大卫·奥格尔维 著

一个广告商的自述

中国环境科学出版社

ymk/12

一个广告商的 自述

[美] 大卫·奥格尔维 著

黄建源 张瑞升 译

钱自强 校

中国环境科学出版社

1989

David Ogilvy
CONFESSIONS OF
AN ADVERTISING MAN
Atheneum New York
1985

F 77.3
A 76
294366
169 P
*
一个广告商的自述

[美] 大卫·奥格尔维 著

黄建源 张瑞升 译

钱自强 校

责任编辑 高连进

*
中国环境科学出版社出版

北京崇文区东兴隆街 69 号

冶金工业出版社印刷厂印刷

新华书店总店科技发行所发行 各地新华书店经售

1989 年 8 月第 一 版 开本 787×1092 1/36

1989 年 8 月第一次印刷 印张 416/18

印数 1-3,000 字数 104 千字

ISBN 7-80010-483-4/Z·038

定价: 2.40 元

写作背景

我的童年是在英国吉尔福德·路易斯·卡罗尔家族中度过的。我十分崇敬我的父亲，他是一位讲盖尔语的苏格兰高地人，一位典型的学者和固执的不可知论者。有一天他发现我已开始秘密地去教堂。

“亲爱的孩子，你怎么能轻信那种迷信的偶像呢？去教堂是仆人的事，受过教育的人大可不必。你不必成为教徒也能具有绅士风度，也能有绅士那样的言谈举止！”

我的母亲是个漂亮的爱尔兰妇女，但行为怪癖。她剥夺了我继承遗产的权利，其理由是，无须她助我一臂之力，我就有可能获得比我所需还要多的钱。我无法争辩。

9岁时我被送到伊斯特本，寄宿在一个叫多瑟博伊斯的贵族学校里。校长给我的评语是：“他的见解与众不同，喜欢与老师争论。他试图使人们相信他是正确的，而书上说的是错误的，但这也许更进一步证实他具有独创性。”当我提出，既然拿破伦的哥哥是荷兰国王，那么拿破伦可能是荷兰人后，睡觉前校长夫人没让我吃晚饭。有一次她给我穿上演出服装，让我扮演喜剧“过失”中女修道院院长这一角色，我就用她不喜欢的加重语气来背诵开场白，

于是她一巴掌把我打倒在地。

我 13 岁那年来到菲蒂斯的一所苏格兰学校，该校斯巴达式的纪律是我叔祖父——高等法院大法官英格利斯制定的。他历来是大苏格兰鼓吹者。我在这所著名学校中的朋友有伊思·麦克劳德、尼尔·麦克弗森、诺克斯·康宁涵和几个后来成为国会议员的人。教师中给我印象最深的有鼓励我练习低音提琴的亨利·哈弗格尔和历史老师沃尔特·寒拉斯，那时他写了一本叫《1066 年及其历史》的书。

在牛津大学我干得挺糟糕。在基督学院，历史学家基思·弗林给过我一次奖学金。我从帕特里克·戈登-沃克、罗伊·哈罗德、A·S·拉塞尔以及其他教师那里获益非浅。但是，由于我另有所好，无心学习而被开除。

上述情况发生在 1931 年，当时正是经济萧条的最不景气时期。在这以后的 17 年中，当我的朋友们正在成为医生、律师、公务员和政治家开创他们事业的时候，而我却主意未定，盲目地在世界各地冒险。我在巴黎当过厨师，曾挨门串户地推销货物，在爱丁堡贫民区从事过社会工作，曾与盖洛普博士一起从事影片制造业的研究工作，当过英国安全协调委员会威廉·斯蒂芬森的助手，还在宾夕法尼亚当过农场主。

我童年时代心目中的英雄是劳埃德·乔治，我曾期望长大后当上首相。而事实上，我最终却成了纽约麦迪逊大街的一个广告商。现在，我从 19 个

顾客所得到的总收入比女王陛下的总收入还要多。

马克斯·比尔博姆曾对S·N·贝尔曼说：“我要是有钱的话，我就要在所有主要的报纸上发起一次大规模的广告战。广告要用特号印刷体印刷，内容是我曾听到一个丈夫对他妻子讲的一句话：‘亲爱的，这个世界上什么东西都不值得买。’”

我的观点恰恰相反，凡是广告上登载过的东西，我几乎都想买。我父亲习惯于这样评价某个产品：“广告上说它非常好”。我的一生正是在广告上为产品叫好，我希望人们购物时象我给它们作广告一样得到乐趣。

我没有按照如今美国流行的方式，而是采用旧体的单数第一人称形式来写这本书。我以为，当我承认自己的过失，叙述自己的冒险活动时，还用“我们”来写是不自然的。

大卫·奥格尔维

于马萨诸塞州，伊普斯威奇

目 录

第一章	广告事务所的经营之道	(1)
第二章	怎样招徕顾客	(21)
第三章	怎样保持顾客	(57)
第四章	怎样做个好客户	(75)
第五章	怎样开展大型广告 宣传活动	(91)
第六章	怎样撰写效果极佳的广告稿	(107)
第七章	怎样用插图装饰广告和招贴	(119)
第八章	怎样制作好的商业电视广告	(133)
第九章	怎样为食品、旅游胜地及成药进行 有效的广告宣传	(138)
第十章	怎样攀登广告事务所的高峰 (对从事广告业年轻人的建议)	(145)
第十一章	广告业会被取消吗?	(153)

第一章 广告事务所的经营之道

经营广告事务所就象经营研究实验室、杂志社、建筑事务所或高级餐厅等从事创造性劳动的机构一样。

30年前，我在巴黎的皇宫大旅馆当厨师。巴维隆饭店的亨利·索美对我说，皇宫大旅馆的烹饪水平大概是迄今为止最好的了。

我们这个班共有 37 名厨师。那时没有工会，我们在厨房工作就象教堂里苦修的教士一样，每周要干 63 个小时的活。烹饪间里，从早到晚喊叫声、咒骂声响成一片，炒菜的热气、身上的热汗交织在一起，使屋内热气腾腾。虽然如此，我们每个伙计心中都有一个念头：自己做的菜要比以往任何厨师所做的菜都好。我们这种集体精神，即使是在法国海军部也会带来信誉。

我一直认为，如果我能弄明白主厨皮塔德先生是怎样把大家的士气鼓舞起来的，那我就能运用这种领导艺术来管理我的广告事务所。

首先，他是整个班公认的手艺最好的厨师。尽管他大部分时间都得坐在办公桌前制订菜谱，检查票据，或忙于订购货物，但他坚持每周一次走出在厨房中间用玻璃围成的办公室，亲手去做几道菜。每当此时，我们大家就都围拢过来，细心观看他那

令人着迷的精湛技艺。给一个超级厨师干活，能给人以启迪。

（我以主厨皮塔德先生为榜样，也不时地亲手写几篇广告，以此来提醒我的撰稿人们：我的手尚不失为一双灵巧熟练的手。）

皮塔德先生的管制是异常严厉的，我们都很怕他。他就坐在他的玻璃笼子里，这是大人物最高权力的象征。只要我在工作中出点毛病，我就不由得抬起头来，看看他那锐利的目光是否注意到了。

厨师与撰稿人一样，在巨大的压力下工作很容易发生争吵。我认为，即使领班比较随和，也未必就能使这种对立情绪不演变成暴力行为。布吉尼翁先生是主管调味的厨头。他曾对我说，一个厨师干到了40岁，不死也得疯。我明白他的意思，因为那天晚上我为一位大主顾的卷毛犬寻找骨头时，曾多次在做汤厨头的原汁汤汤锅上打主意。他忍无可忍，从厨房的那头朝我脑袋砍过来47个生鸡蛋，其中有9个打中了我。

糕点师傅的脾气也同样古怪。他每晚离开厨房时，都在帽子里藏上只鸡带回去。每当他要去度假，就让我在他长长的内裤裤腿里塞上几十个桃子。可是，在凡尔赛设国宴招待英王和王后时，挑遍了法国所有的糕点师傅，最后却偏偏选中了他这位好恶作剧的天才厨师。让他用糖、小蛋糕、花式糕点、冰、冰淇淋装饰成花篮以献技艺。

皮塔德先生极少赞扬人。一旦受到他的表扬，可就把我们美上天啦。法国总统在皇宫大旅馆出席

宴会时，厨房里的气氛特别紧张。这是几次值得记忆的时刻中的一次。当时，我正在用白色的肉冻调味汁把田鸡小腿裹起来，再用荷兰芹菜叶装饰田鸡大腿。我突然感到皮塔德先生正站在我身边看着我呢！我害怕得两腿发抖，两手哆嗦。他从笔挺的小圆帽上拿出铅笔，在空中挥动了几下。这是他要全班集合的信号。然后，他指着我做的田鸡腿不动声色、慢条斯理地说了一句：“就得这么干！”听了他的表扬，就是让我一辈子当他的奴仆，我也心甘情愿。

（今天，我也很少表扬我的职员，就象当年皮塔德先生很少表扬他的厨师那样。但愿他们明白，这种做法比起表扬不离口要好。）

皮塔德先生还利用可能的机会启发我们对工作的使命感。一天晚上，当我做完罗斯柴尔德蛋白牛奶酥后，他把我领到楼上餐厅门口，让我看保尔·杜梅尔总统吃这种点心。三个星期以后，1932年5月7日，杜梅尔去世了。*

（我发觉我们广告事务所的工作人员，面对国家大事，也会激发出同样的责任感。遇到紧急关头要求他们连夜工作时，事后一连几个星期，他们的士气都是高昂的。）

对于不胜任的人，皮塔德先生毫不留情。他认为，让专业人员和力不从心的非专业人员一道工作

* 杜梅尔（1857～1932年）1931～1932年任法国总统。他不是死于我做的蛋白牛奶酥，而是死于一颗疯狂的子弹。

会使士气低落。我看过他一个月内解雇了3名糕饼师傅，其原因都是一个：他们做的奶油蛋卷，边卷得不匀称。英国前首相格莱斯顿对这样的冷酷无情也是赞赏的。他认为：“首相的首要素质就是要敢动真的。”

皮塔德先生教给我极其严格的服务本领。例如，有一次他听到我对服务员说当天的时菜已卖完（为此他几乎要把我辞掉）时对我说：“大餐厅菜单上有的就必须拿得出来。”我说：“做那道菜要用很长时间，谁也不会为此而等候。”我依稀记得这道时菜也许是我的拿手的红烧鲑鱼。这是一种制法复杂的鱼、米和蛋制成的食品。原料有鲑鱼，脊骨骨髓、粗面粉、鲑鱼细块、蘑菇、葱头和大米。在奶油蛋卷的面糊上滚一下，再烧50分钟。这道时菜也许是更具异国风味的卡罗里小馅饼。馅是把香槟酒煮过的山鹑内脏泥浇上棕色的野味肉汁，再在上面盖上野味肉的肉冻。时间隔得太久了，到底是哪道菜我记不清了。但我清楚地记得，皮塔德对我说：“下次再看到我们当天的时菜不够时，请来告诉我。我会给别的旅馆或饭店打电话，问一问哪家的菜单上有这道菜，再派你乘出租车把它取来。下次，再也不准对侍者讲我们什么什么菜卖完了。”

（如今，在奥格尔维-本森-马瑟广告事务所，如果有谁对客户说，我们不能按照答允的时间完成某个广告或商业电视广告，我就气得不得了。在最佳企业里，无论多大的代价，哪怕是极度的劳苦、加班加点，也要信守诺言。）

我加入皮塔德的班子不久，就遇到了一个道德问题。无论是我父亲还是学校校长，都没对我进行过这方面的训练。食品柜的厨头派我把一些未加工的胰脏给管调料的厨头送去。这些东西已经有臭味了。可是我知道，如果哪位客人吃了，可能就会有生命危险。诚然，酱汁会把异味遮盖住，这样客人就会吃了。

为此，我向食品柜的厨头提出异议，但他仍叫我执行他的命令。他知道，要是皮塔德先生知道了新鲜胰脏已经用完了，他的处境可就不妙了。我怎么办呢？我从小就懂得，告密可不光彩。但我还是告发了。我把那些变了质的胰脏拿给皮塔德先生，请他闻一闻。他一句话都没对我讲就去找食品柜的厨头，把他开除了。那个倒霉的家伙不得不当场走人。

（英国小说家和散文家乔治·奥威尔在他所著的《巴黎和伦敦的畸型发展》一书中说，法国的餐厅不干净。但是，他却从未在皇宫大旅馆工作过。皮塔德先生是个严格履行纪律的人，他要求我们保持厨房的清洁。我每天必须用锐利的刨子把放肉的木案板刮两次、拖两次地板，并洒上锯末。一周一次用捕虫器在厨房里搜捕蟑螂。每天早上都发给我们干净的工作服。

（如今，我也严格要求我的职工，办公室一定要干净整洁，井井有条。混乱的办公室会造成邋遢的气氛，也容易丢失密件。）

我们当厨师的报酬少得可怜。而皮塔德先生却

从货主那里拿到很多佣金，因此他能住进一所大别墅。他对我们毫不隐讳他的富有：他乘出租车上班、手持金头手杖、下班时衣着考究，犹如一位国际银行家。这种特权的炫耀激励起我们要步其后尘的雄心。

不朽的奥古斯特·艾斯克菲尔持有同样的作法。第一次世界大战前，他还在伦敦卡尔顿任厨头时，就常常身穿灰礼服大衣，头戴大礼帽，赶着四驾马车去德比。艾斯克菲尔的烹饪技术指南，在我们皇宫大旅馆厨师中间仍有绝对权威。当我们在烹饪技术方面发生争吵时，它就是裁决的最高法典。他去世前不久，突然从隐居地来到我们餐厅进餐。这件事犹如德国作曲家及钢琴家布拉姆斯同交响乐团的乐师们一起共进午餐一样哄动。

午餐和晚餐上菜时，我们把各种菜盘端到柜台前交给侍者，再由侍者送到顾客餐桌上。皮塔德先生就在柜台前站着，每道菜拿出厨房前，他都要检查一下。如果不合意，他就把菜退给厨师再加工。他还经常提醒我们，菜盘里的菜不要盛得太多。他想让皇宫大旅馆赚钱。

（如今，每篇广告脱稿后，交给客户之前，我都要检查。有很多次我都把稿件退回去再加工。我和皮塔德先生一样有赚钱的欲望。）

皮塔德先生领导艺术给我印象最深的可能要算他的勤奋了。我每周在火热的炉前弯腰干 63 个小时，到周末已经精疲力尽了。每到休息日，不得不躺在草地上眼望蓝天歇上一天，才能休息过来。然

而，皮塔德先生每周要工作 77 个小时，两周才有一个休息日。

（这和我今天的时间安排差不多。我以为，如果我的工作时间比我的职工们还长，那要他们延长工作时间也就不会太勉强了。前不久，一位经理人员离开了我们广告事务所，他在告别信中写到：“在加班加点工作上，你树立了榜样。星期六晚上，我和朋友们在你住所旁的花园里狂饮欢宴 4 个小时，而你却在窗前的写字台上，伏案写作纹丝不动。这使我们自愧不如，深感不安。这样的佳话传千里。”）

我在皇宫大旅馆还听到一些别的传闻：如果你能使自己成为哪位顾客不可缺少的人，那就永远不会被解雇了。有一位美国妇人，是我们旅馆的重要客人，她租了 7 间一套的客房进行食物疗法。这种疗法的主要内容是每餐有一个烤苹果。有一天，她威胁说，如果烤苹果不能暴开，她就要迁到里茨饭店去住。我研究出一种烤两个苹果的技术。用细筛去掉果核，然后把两个苹果的果肉放在一起，装在一个苹果皮内。我们的客人从来没看到过烤得这么诱人的苹果，比她原来想象的热量还大。后来，就有话传到厨房，说烤这些苹果的厨师必须终生雇用。

我最亲密的朋友是一位年长的财务部长。他的相貌酷似已故的查尔斯·C·伯林厄姆。他最美好的记忆就是爱德华七世在马克西姆饭店和朋友们喝了两大瓶酒之后，庄严地穿过人行道，来到他的四

轮马车旁。我的朋友是位共产主义者。对此，并无人介意。然而，他们对我的国籍却很感兴趣。苏格兰人在法国厨房干活就象苏格兰人在麦迪逊大街一样罕见。我的厨师伙伴们听了有关我的祖先苏格兰高地人的故事后，给我起了个绰号叫野蛮人。

我到麦迪逊大街后，就更加野蛮了。管理一家广告事务所可不是吃喝玩乐。14年后，我得出结论，最高决策人应有一条主要的职责：创造出一种工作气氛，使那些言行与众不同但极有创造能力的人，能干出有意义的工作。威廉·门宁格博士以其不可思议的洞察力，概述了决策人的难处：

要想办好广告事务所，就必须集聚一批有创造能力的工作人员。这也许就意味着在广告事务所里，易于激动、才华横溢、行为古怪不合常规的人员要占相当的比重。

你要象大多数医生一样，一天24小时随叫随到，而且一周7天，无一例外。由于广告事务所总经理经常承受各种压力，在体力上和精神上必然会付出相当大的代价。这些压力是经常性的，其中有总经理对客户部经理和检查人员的压力、客户部经理和检查人员对从事创造性工作的人员的压力，当然最大的要算客户对你和他们的压力了。

广告事务所雇员碰到的一个特殊问题是，每个人都在非常仔细地观察别人，看谁比别人先得到毛毯、谁比别人先配上助手、谁比别人

得了额外报酬等。这倒不是因为他们那么看重毛毯、看重那几个钱、或看重配备助手，而是因为这表示了父亲的宠爱。

总经理不可避免地要充当父亲的角色。要成为一个好“父亲”无论是对他的孩子，还是对他的同事，都需要他能理解人，能体贴人，需要他富有人情味。

广告事务所开创之初，我与雇员们十分亲密，相互交流和感情融洽都很容易做到。但是当我们的队伍越来越大时，我发现要做到这一点就很困难了。我怎么能对那些甚至没见过面的人充当“父亲”的角色呢？现在，我们广告事务所有 497 名男女雇员。我发现他们每人平均有 100 个朋友，总共就是 49700 个朋友。如果我把我们广告事务所正在干的事情、我们的信仰、我们的雄心壮志告诉全体雇员，他们就会把这些情况转告那 49700 位朋友。而这就为奥格尔维-本森-马瑟广告事务所组成一支由 49700 人组成的拉拉队。

因此，我每年一次把全体雇员召集到现代艺术博物馆的礼堂，就我们的工作、收益以及其他所有问题给他们做一个坦率的报告。最后，再向他们介绍我赞赏什么样的人：

(1) 我赞赏工作勤奋、坚韧不拔的人。我不喜欢那些不把精力投入我们事业上的“过路人”。多干比少干更有乐趣。经济效益包含于

努力工作之中。我们越是勤奋工作，所需要的雇员就越少，获利就越大，每个人所得到的钱也就越多。

(2) 我赞赏具有一流头脑的人。没有才思敏捷的人才就无法经营广告事务所。但是，光有头脑还不够，还必须与受理性制约的诚实相结合。

(3) 我有一条不容违反的规定，即不准使用亲戚和配偶。因为这些人会招惹是非。如果我们的两个职员结了婚，其中一人就必须离职。最好是女方回去，这样还可以更好地照看孩子。

(4) 我赞赏对工作满腔热忱的人。假如你对所从事的工作不感兴趣，我劝你最好另谋职业。请记住苏格兰谚语：“活着就得快活，人生能有几何？”

(5) 我鄙视爱向老板献殷勤的马屁精。一般说来，经常欺负下属人员的，就是这种人。

(6) 我喜欢自信心强、能以高超技能尽职的巨匠。他们总是尊重同事们的专业特长，从不侵犯他人的权利。

(7) 我赞赏勇于雇用将来能接替自己工作的优秀下属的领导人。我鄙视掇于朝不保夕而有意雇用弱者的人。

(8) 我赞赏那些懂得锻炼自己下属的人。因为这是使我们从内部得到发展的唯一途径。我讨厌从外部找人填补重要岗位，我盼望有朝