



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

F713.8/383

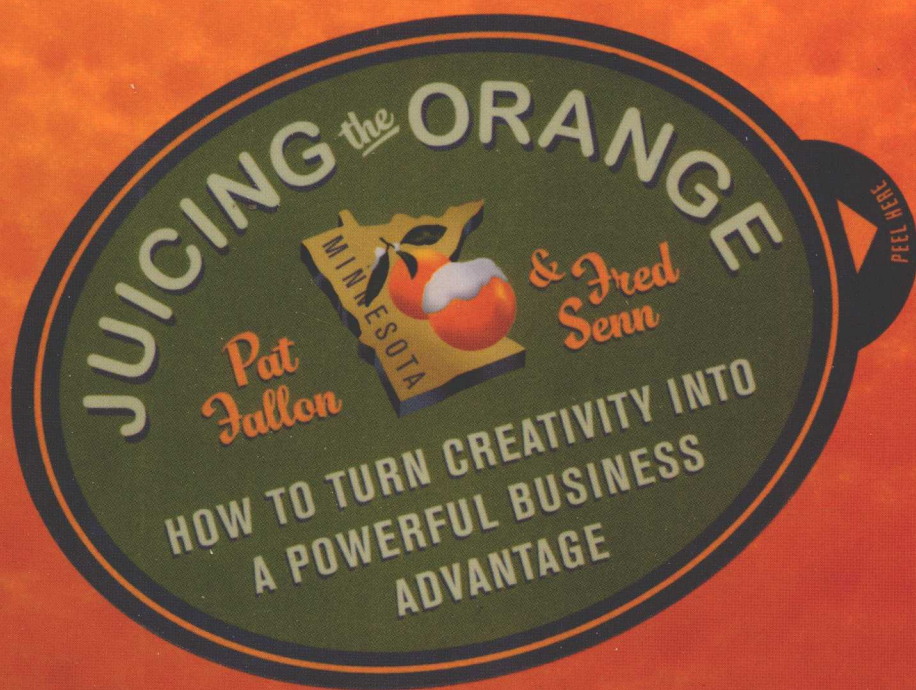
《商业周刊》、《纽约时报》、《芝加哥太阳报》推荐

鲜榨橙汁

出奇制胜的广告创意

[美] 帕特·法伦 弗瑞德·森 著

宋亦平 高明明 译



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

JUICING THE ORANGE

鲜榨橙汁

——出奇制胜的广告创意

〔美〕 帕特·法伦 弗瑞德·森 著

宋亦平 高明明 译

商 务 印 书 馆

2009 年 · 北京

Pat Fallon & Fred Senn

JUICING THE ORANGE

How to Turn Creativity into a Powerful Business Advantage

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

鲜榨橙汁——出奇制胜的广告创意/[美]法伦,森著;宋亦平,高明明
译. —北京:商务印书馆,2009

ISBN 978-7-100-05939-8

I. 鲜… II. ①法…②森…③宋…④高… III. 广告学 IV. F713.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 121412 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

鲜 榨 橙 汁

——出奇制胜的广告创意

[美] 帕特·法伦 弗瑞德·森 著

宋亦平 高明明 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05939-8

2009年7月第1版

开本 700×1000 1/16

2009年7月北京第1次印刷

印张 12¼ 插页 4

定价: 25.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

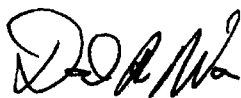
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'David A. Foray'.

万季美



译者序

今

天日趋白热化的市场竞争正在让许多传统的营销方式逐渐失效。消费者开始倦怠于充斥在他们日复一日的生活中的广告宣传信息,他们质疑这些信息所要传递的内容,甚至直接忽略这些信息的存在。同时,竞争对手的营销宣传方式也日益趋同。如何高效地在市场上脱颖而出,这正成为越来越多的企业求索的出路。

法伦,这家有着 20 多年历史的广告公司显然已找到了一条在越来越拥挤的市场上站稳脚跟的生存之道。这些年来,法伦的一个又一个案例获得了多个广告界的重要奖项,多个案例成为业界经典,甚至成为全球商学院的经典教学案例,而这本书中就不乏我曾经在课堂上反复使用,并深受学生喜爱的一些案例。

在我刚从维也纳回到上海的时候,商务印书馆找到我翻译这本书。浏览之后,我欣然答应。因为本书不仅叙述了那些经典广告案例背后的精彩故事,更对这些案例的成功经验作了分析、总结,更让我喜爱的是作者风趣幽默的写作笔调。透过书中的文字,我们可以看到的不仅仅是智慧而理性的思考,还能感受到法伦充满创意和激情的工作氛围,这让我更能理解那一系列成功案例之所以成功的原因。

接下这本书的翻译工作不久,我和高明明就先后来到了意大利。带

着书稿来来回回穿梭于上海、罗马和米兰之间,无论在哪个城市,夜深人静的夜晚,翻译抑或校对,书中的故事和文字总会让我感到轻快的欢喜:即使竞争再激烈,也总会有一条漂亮的出路;即使项目再不容易,也总会有一份激昂的斗志。

一个多月前米兰的凌晨,我在睡梦中接到王艺博先生的催稿电话,在这又一个米兰的凌晨,终于,书稿的翻译完成。感谢商务印书馆选择了这本书,并让我参与这本书的翻译。感谢商务印书馆王艺博先生,感谢他为本书翻译的顺利进行所做的一切!

宋亦平

2008年11月21日



致 谢

本

书大部分原始资料来源于艾菲奖 (EFFIE) 的参赛作品。艾菲奖是纽约美国营销协会赞助的实效广告奖年度大赛。我们非常感谢纽约的美国营销协会 AMA 扶助这个奖项的工作。是艾菲奖将我们带进广告激战之中,使得我们的行业在压力中跃上了更高的水准。这是多么好的庆贺创意成功的方式啊。

这些艾菲奖的案例,是由我们位于第一线的人创造出来的。这些同事从事研究、提炼战略、设计作品,并保证它们和市场接轨。这些人的工作超越了他们的责任范畴,他们热衷书写市场营销的历史。本书揭示的就是他们的出色之处,讲他们的故事是因为它们值得聆听。这些人是我们的英雄,而我们也深深地为他们骄傲。

感谢我们的客户。我们这份事业的乐趣就在于将一些东西带入市场,带给我们精明而果敢的客户,然后看着奇效产生。而我们也从客户那里学到东西,这是一种隐含的效益之一。客户是我们最好的老师,常常也成为我们工作之外亲密的朋友。雀巢普瑞纳 (Nestlé Purina) 宠物食品的总裁帕特·麦吉尼斯 (Pat McGuiness) 已经是我们的 16 年的老客户了。他教会我们怎样引领包装领域的品牌创意走向真实的效果。很少有人能给予我们生意上第二次合作的机会,保时捷和宝马公司的吉

姆·麦克道尔 (Jim McDowell), 美瑞泰克集团公司 (Ameritech) 和 EDS 电子资讯系统的迪克·布朗 (Dick Brown); 先谋职于美国联合航空后又转到汽车租赁商 Vanguard Car Rental (National 和 Alamo 租车公司) 的杰里·道 (Jerry Dow); 在斯柯达 (Skoda) 和亚洲大众汽车公司工作过的克里斯·霍肯 (Chris Hawken), 在儿童防卫基金以及 The Trust 少儿教育基金任职的艾米·威尔金斯 (Amy Wilkins), 这些合作伙伴形成了我们的企业。

我们是在哈佛商学院出版公司的鼓励之下展开这个项目的。尽管一家广告公司并不是他们天然的素材库, 他们还一如既往地支持我们, 面对我们, 他们呈现出一种我们不熟悉的所谓右脑创意思维著称的小资模式。执行总编柯尔斯滕·桑德伯格 (Kirsten Sandberg) 总在说: “孩子们, 我们需要清晰的思维而不是夸夸其谈。” 柯尔斯滕是个举着鞭子的拉拉队长。我们需要她这种严酷的爱来完成本书的写作出版。高级制作主任马西·巴恩斯-亨利 (Marcy Barnes-Henrie) 以及编辑贝齐·哈丁格 (Betsy Hardinger) 迫使我们用一种令母亲自豪而不是我们平时说话的语言来写作。感谢拉尔夫·福勒 (Ralph Fowler) 让我们的室内装饰焕然一新。同时, 也谢谢媒体团队的其他人在包装和宣传这本书上所作的努力。他们是迪诺·马尔冯 (Dino Malvone)、朱莉娅·埃利 (Julia Ely)、马克·布卢姆菲尔德 (Mark Bloomfield)、埃琳·布朗 (Erin Brown)、托德·伯曼 (Todd Berman)、迈克·芬德 (Mike Fender)、季纳·波提亚·何莉丝·辛波 (Zeenat Potia Hollis Heimbouch) 和戴维·戈林 (David Goehring)。

写作本书的任务是如此的繁重, 若是没有我们在图书行业的朋友、我们的经纪人约翰·拉森 (John Larson) 的帮忙真的难以完成。没有他的指点, 我们恐怕现在还在谈论某一天写一本书的计划。

在美国明尼苏达州, 勇敢之奖应该归属于金·埃斯科罗 (Kim Esk-



ro)——我们从业 10 多年的行政助手。她做的是全天候的工作,帮助我们整理无数的版本,追踪广告,图表,提醒截稿日期,甚至关注我们两位初次合作的作者的情绪波动。苏珊·弗林 (Susan Flynn) 是我们图书馆的主任,她在弹指之间就让我们浏览了 20 多年行业信息,这本事让我们惊叹不已,而在我们丢失了她第一次的笔记后她又不厌其烦地重来一遍。

在这个 25 周年纪念日之际,我们的书大功告成,终于可以喘口气了。在这个行业中,每天都与这么棒的人们一起工作,我们觉得自己非常幸运。这就是乐趣之所在。对这些人们,我们要说声:“谢谢!”



目 录

CONTENTS

致谢	i
第一章 重新界定创意	1
第二章 让品牌不再平常	19
第三章 为品牌话语权抗争	33
第四章 建立并提升品类优势	49
第五章 跨越品牌危机	63
第六章 让老品牌焕发青春	77
第七章 为老品牌注入活力	93
第八章 选择最佳的信息渠道	107
第九章 在同一个品牌下建立业务网络	127
第十章 反思客户的参与	141
第十一章 学到的经验	159
注 释	173
作者简介	181



第一章 重新界定创意

1980

年,当我们开始考虑创建自己的广告公司时,广告界正盛传“媒体实力”(Media leverage)的概念。营销人员并不是从战略的角度有选择地购买广告播放时段和杂志广告版面,而是尽可能多地将这两者都买断,以此来打造媒体实力,或者称之为媒体力量(Media Clout),试图借此在竞争中胜出。尽管研究表明,人们对同一广告的反复出现会形成一种心理抗拒,但麦迪逊大道上的广告公司仍在对消费者进行狂轰滥炸,并将这称之为一种成功。

在我们看来,广告行业如此挥霍无度,已经使得广告效果越来越差,也因此我们看到了一个机会。1981年,我和汤姆·麦克利戈特(Tom McElligott)、艾夫·菲什(Irv Fish)以及南希·赖斯(Nancy Rice)一起创办了法伦-麦克利戈特-赖斯公司[Fallon McElligott Rice,现已更名为法伦环球公司(Fallon Worldwide)]。我们设想了一种全新的广告公司形式,它将以全新的、智能的,并且全心投入的方式与消费者进行沟通,这样,我们的客户就可以不必为了使消费者注意到他们的产品一次而喋喋不休地大喊10次。

我们经常一起开会到深夜,一起探讨、规划,并且写下我们的信念。这些理想——包括“把公司当成家”、“拥有快乐非常必要”,以及“将风险

看做是朋友”等,今天仍然指导着我们公司的日常经营,而居于首位的原则是“全心投入,并且坚信创意的力量”。

公开宣传我们对于创意的投入将我们推入了一个危险的境地。在营销传播领域,“创新”通常意味着“自我放纵”,那些艺术至上的广告即使得了奖也不能改变客户的业绩。而在更广义的商务领域,创新可能更像个贬义词。革新是值得称道的,但是创意让人想到的是临时组建一个小组来进行一些团队建设活动,或者是探讨“跳出条条框框来思考问题”的空谈。

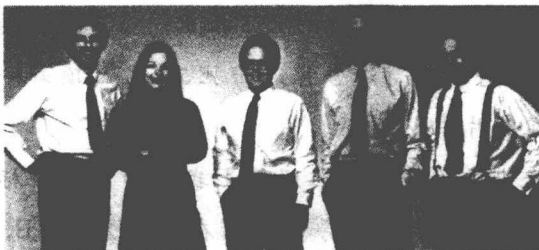
我们眼中的创意就像 20 世纪 60 年代广告业黄金时代的那些伟大的创意之作,奥美 (Ogilvy & Mather) 广告公司的戴维·奥格威 (David Ogilvy) 和 DDB (Doyle Dane Bernbach) 广告公司的比尔·伯恩巴克 (Bill Bernbach) 等广告奇才证明,创意可以为客户带来他们所期望的结果,从而使得营销传播发生变革。我们曾相信,而且现在仍然相信,企业应该具备这种更高水准的创新能力。想象力是这种激烈竞争格局下可以带来不对称优势的最后的合法手段。

我们的目标是帮助我们的客户变得比竞争对手更明智,而不是更挥金如土;更会用脑子,而不是更会花预算;更擅长挖掘市场潜力,而不是更能榨干客户的钱包。我们将这个稚嫩的想法称作创新能力,其日常创意实践可操作,导致消费者行为发生改变。

创新能力结合了左脑的理性和右脑的艺术。这意味着放弃传统、承担风险、探索人性本质,并且一丝不苟地研究,大胆地实施。创新能力可以出现在营销活动从开发到执行的任何阶段,也可以出现在任何工作上,而不仅仅关系到那些一直以来都与创意紧密关联的职位,如艺术总监和广告撰稿人等。



A NEW ADVERTISING AGENCY FOR COMPANIES THAT WOULD RATHER OUTSMART THE COMPETITION THAN OUTSPEND THEM.



Left to right: Paul Rice, Account Services Manager; John W. McElgott, President; Paul Rice, President; John W. McElgott, President; Paul Rice, President.

"I know that only about half of my advertising works. The trouble is, I don't know which half."

John W. McElgott

If you're spending money on advertising, you're probably wondering: Is anybody out there listening?

The answer to that question may come as a shock.

Consider the following facts:

American business will spend over \$54 billion on advertising this year.

According to one estimate cited in *The Journal of Advertising Research*,

that money will buy over 200 thousand messages per person, or

approximately 560 messages every day for every man, woman and child

in America.

Of those 560 messages, the average person will notice only 76.

Of those 76, only 12 will be remembered.

And of those 12, 3 will be remembered negatively.

From 560 to 76 to 12 to 9—an

attrition rate of more than 98%!

Soboring, isn't it?

But the news gets worse before it gets better.

THE CLUTTER TRAP

In an effort to counteract the dwindling effectiveness of their messages, more and more companies increase their media frequency.

This leads to clutter.

Advertisers like Wilek and Sanka, once content to run their shrill, tedious commercials several times

a week, now may run them several times an hour, trying to bore their way into the consumer's consciousness.

Ironically, while the number of messages (and media costs) have doubled in the past several years, consumers now pay less attention than ever before.

In fact, a growing body of evidence suggests that increased frequency may actually be self-defeating.

In 1976, *The Harvard Business Review* warned:

"Heavy media spending can even work against you... repeated exposure to an advertisement may give rise to what psychologists label 'perceptual defense, to irritation, or even to outright rejection.'"

RAISING AWARENESS, NOT BUDGETS

It's clear that if you want your message to be one of the precious few that are remembered—the less than 2%—you've got your work cut out for you.

Outspending the competition is increasingly expensive and, as we've seen, may even work against you.

Instead of trying to outspend the competition, why not try to out-think them? With messages so interesting that even the most indifferent consumer will stop and look.

According to researcher Daniel Starch, one advertisement can outperform another advertisement for the same product in the same media at the same time by 500%.

Obviously, the preferred way to improve effectiveness is not to increase the spending level of your advertising, but to increase the interest level of your advertising.

Obviously, the preferred way to improve effectiveness is not to increase the spending level of your advertising, but to increase the interest level of your advertising.

Obviously, the preferred way to improve effectiveness is not to increase the spending level of your advertising, but to increase the interest level of your advertising.

Obviously, the preferred way to improve effectiveness is not to increase the spending level of your advertising, but to increase the interest level of your advertising.

Obviously, the preferred way to improve effectiveness is not to increase the spending level of your advertising, but to increase the interest level of your advertising.

Obviously, the preferred way to improve effectiveness is not to increase the spending level of your advertising, but to increase the interest level of your advertising.

Obviously, the preferred way to improve effectiveness is not to increase the spending level of your advertising, but to increase the interest level of your advertising.

Obviously, the preferred way to improve effectiveness is not to increase the spending level of your advertising, but to increase the interest level of your advertising.

Obviously, the preferred way to improve effectiveness is not to increase the spending level of your advertising, but to increase the interest level of your advertising.

Obviously, the preferred way to improve effectiveness is not to increase the spending level of your advertising, but to increase the interest level of your advertising.

Obviously, the preferred way to improve effectiveness is not to increase the spending level of your advertising, but to increase the interest level of your advertising.

Obviously, the preferred way to improve effectiveness is not to increase the spending level of your advertising, but to increase the interest level of your advertising.

Obviously, the preferred way to improve effectiveness is not to increase the spending level of your advertising, but to increase the interest level of your advertising.

Obviously, the preferred way to improve effectiveness is not to increase the spending level of your advertising, but to increase the interest level of your advertising.

Obviously, the preferred way to improve effectiveness is not to increase the spending level of your advertising, but to increase the interest level of your advertising.

Obviously, the preferred way to improve effectiveness is not to increase the spending level of your advertising, but to increase the interest level of your advertising.

Obviously, the preferred way to improve effectiveness is not to increase the spending level of your advertising, but to increase the interest level of your advertising.

As The Harvard Business Review once observed:

"...creativity is like peace.

Everybody wants it, everyone

seems to have some ideas

about it, but nobody seems

able to produce it."

Once every several years, however, an advertising agency with the ability to produce truly exciting, original and compelling advertising appears.

Fallon McElgott Rice is such an agency.

Although we've just opened our doors, the campaigns we've created at past agencies are famous. They've won market share for our clients, and a lion's share of awards for us.

They've been studied in journalism schools, and copied by competitors.

In every case, these campaigns seemed like they had more money behind them than they did.

The ideas were big, the budgets small.

WHAT WE BELIEVE

At Fallon McElgott Rice we believe in advertising the way Ray Rubicon, Leo Burnett, David Ogilvy and Bill Bernbach once practiced it.

We believe that imagination is one of the last remaining legal means

you have to gain an unfair advantage over your competition.

We believe you shouldn't have to repeat yourself ten times to be heard once.

We believe there is no such thing as a "me-too" product, only "me-too" advertising.

And we believe that great advertising, has been, and always will be created in full partnership with great clients.

If you're beginning to have some questions about whether anybody out there is listening to your advertising, perhaps you should talk to us. Soon.

We have a lot of ideas, a lot of energy, and a lot to prove.

FALLON MCELGOTT RICE

89 South 9th Minneapolis, Minnesota 55402 Telephone 612-332-2445

我们的开业广告,1981年7月20日。这个声明的复制品多得几乎有些荒唐,但是我们认为它从根本上明确表达了我们的理念。25年后,统计表明情况变得更糟,全球化和技术发展改变了营销环境,但问题的解决方案没有改变,那就是应用创造力。



创新能力的第一次试水

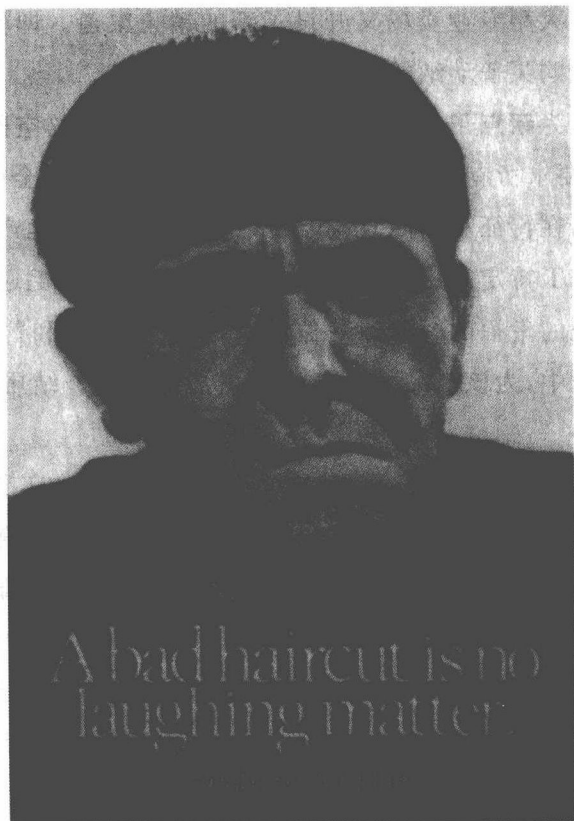
我们的第一个客户是当地一个名字有些奇怪的理发店——头发的南八分之七（7 South 8th for Hair）。这家店只负担得起一些在市中心的商店中小规模投放的广告和在附近一些公共汽车停靠站少量张贴的海报。店主没有一分钱可用于生产。我们必须在没有模特、没有发型设计师，甚至没有摄影师这些传统道具的情况下推出一个广告宣传活动。

于是，我们和那些漂亮的时尚广告背道而驰，让名人顶着一头剪得乱七八糟的头发出现在照片中。

在那幅著名的不修边幅的爱因斯坦照片上我们加了一个标题：“任何人都会因为一个糟糕的发型而显得愚钝。”在印有苏珊·B. 安东尼（Susan B. Anthony）头像的美元图案上我们写道：“一个糟糕的发型会让你被禁止流通。”我们还把这些怪诞的照片用在了理查德·尼克松、贝蒂娃娃，以及其他一些大家都知道他们的发型很糟糕的人身上。这家理发店的目标顾客非常喜欢这样的广告宣传，以至于车站的广告总是被人偷走。

第一轮广告只是为了让南八分之七赢得注意力，但其中包含了实实在在的创造力。理发店的所有者之一米克·弗雷德（Mick Freund）是一个爱冒险的人，有着玩世不恭的幽默感，因此这些广告很符合他的个性，这更增加了这个理发店的与众不同，人们因此将店址牢记在心。

不仅如此，广告中的这些玩笑是基于人们的真实心情：每个人都可能因为一个剪坏了的发型而天天都羞于见人。更重要的是，这次的广告宣传活动达到了预期的效果。第一个月的利润就比前一个月增加了62%，比上年同期增长了68%。宣传活动结束后的14个月中理发店一直保持着两位数的增长——所有这一切都归功于创意，而不是大量投入。



饭碗发型。这个广告宣传没有严谨的战略意图包含在真正的创造能力中,但是让莫·霍华德出任理发店的代言人绝对是一个很棒的主意。

让我们来看看一直循规蹈矩的包装食品行业。雀巢普瑞纳是我们的一个客户。它一度陷于一个许多公司都面对的问题中:产品的商业化和它的主打品牌普瑞纳狗粮(Purina Dog Chow)的市场吸引力正在消退。1994年,公司销售额出现滑坡。因为出现了一系列优质高价的新品牌,消费者有了更多品牌可选择。除了超市和普瑞纳的传统销售点,