



# 奥美的观点 VIEWPOINT

BY, FOR AND ABOUT  
OGILVY & MATHER

# 7

奥美集团 / 编著



中信出版社·CHINA CITIC PRESS



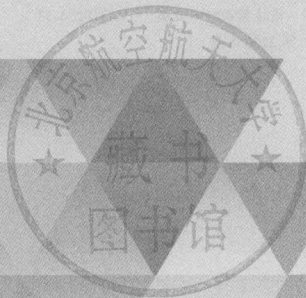
014005116

F279.2  
146  
V7

# 奥美的观点 VIEWPOINT 7

BY, FOR AND ABOUT  
OGILVY & MATHER

7 奥美集团 / 编著



F279.2  
146  
V7

中信出版社 · CHINACITICPRESS · 北京 ·

014002118



### 图书在版编目 (CIP) 数据

奥美的观点 7 / 奥美集团编著. —北京: 中信出版社, 2013.9

ISBN 978-7-5086-4216-1

I. ①奥… II. ①奥… III. ①企业管理-市场营销学-文集 IV. ①F274-53

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 215058 号

### 奥美的观点 7

编 著: 奥美集团

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 21.75 字 数: 233 千字

版 次: 2013 年 10 月第 1 版

印 次: 2013 年 10 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-4216-1 / F · 3004

定 价: 50.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com



### III 消费者洞察

- 100 深入中国：变革与延续
- 106 “面子”新解
- 110 与绿色同行：跨越可持续性鸿沟
- 115 从一次晚宴透视中国的慈善界和奢侈品
- 121 在中国，家庭耐用品牌也可成为家庭装饰品牌

### IV 顾客关系管理

- 126 “顾客关系管理”没你想的那么简单！
- 133 米其林案例：关于忠诚度的洞察
- 139 在数字环境下，如虎添翼的CRM2.0

### V 广告

- 148 声音的威力
- 151 文字已死？
- 155 如何做饮料广告
- 162 广告之赢在中国之一：情感的力量
- 172 广告之赢在中国之二：3个S打造成功品牌
- 179 中国的名人效应——普罗大众与无名英雄

VI 公关

- 192 公关与中国的全球扩张
- 196 拒绝飞沫化
- 205 中国红皮书：解读企业增长的中国政治图景
- 210 刷新内容为王的时代！
- 215 公关有理想，品牌才有大理想
- 220 人人都是发言人：学习社交媒体新语言
- 226 企业社会责任如何实现？
- 231 从台湾媒体发展现象，谈企业危机管理的启示
- 235 让公关发挥 360 度数字化影响力！
- 241 直通乡镇

VII 数字化营销与社会化营销

- 250 未知的力量
- 265 移动营销——通过移动渠道吸引消费者
- 271 你够“毒”吗？
- 275 营销人非知不可的移动广告
- 279 如何企划数字化策略的心得报告
- 285 奢侈品数字化营销在中国
- 289 病毒视频漫谈
- 295 关于脸谱的 50 个随想
- 299 在新常态下管理企业声誉

306	口碑营销	关公	191
312	Twitter (推特) 遇微博		
315	行走“微江湖”	关公	192
319	防“微”法则	关公	198
VIII 文化与团队建设			
324	一封信	关公	199
329	三种好人	关公	202
336	如何让他不离开?	关公	205
		关公	206
		关公	207
		关公	208
		关公	209
		关公	210
		关公	211
		关公	212
		关公	213
		关公	214
		关公	215
		关公	216
		关公	217
		关公	218
		关公	219
		关公	220
		关公	221
		关公	222
		关公	223
		关公	224
		关公	225
		关公	226
		关公	227
		关公	228
		关公	229
		关公	230
		关公	231
		关公	232
		关公	233
		关公	234
		关公	235
		关公	236
		关公	237
		关公	238
		关公	239
		关公	240
		关公	241
		关公	242
		关公	243
		关公	244
		关公	245
		关公	246
		关公	247
		关公	248
		关公	249
		关公	250
		关公	251
		关公	252
		关公	253
		关公	254
		关公	255
		关公	256
		关公	257
		关公	258
		关公	259
		关公	260
		关公	261
		关公	262
		关公	263
		关公	264
		关公	265
		关公	266
		关公	267
		关公	268
		关公	269
		关公	270
		关公	271
		关公	272
		关公	273
		关公	274
		关公	275
		关公	276
		关公	277
		关公	278
		关公	279
		关公	280
		关公	281
		关公	282
		关公	283
		关公	284
		关公	285
		关公	286
		关公	287
		关公	288
		关公	289
		关公	290
		关公	291
		关公	292
		关公	293
		关公	294
		关公	295
		关公	296
		关公	297
		关公	298
		关公	299
		关公	300





## 国际传播公司的本土化道路

陶雷 奥美广告中国区总裁

作为最早进入中国大陆市场的传播集团，奥美已历经了 20 年。从早期的仅仅服务于国际客户，到今天服务的国内客户已经占相当比例。以北京奥美广告为例，其收入有超过一半来自国内客户。

### 本土化是核心战略

所谓本土化，首先它必须被所在公司真正看作战略指导方针，而非只是表面文章。奥美在进入中国之时就提出，大力拓展和经营中国国内客户是奥美在中国持续发展的核心战略之一。

在实施本土化战略的过程中，尤其是早期阶段，我们的确遇到了很多的困难。比如我们服务国际客户的惯用方法甚至语言，在国内客户那里都碰到了“对牛弹琴”的问题。在 2000 年初，还有人大肆宣传过“奥美失败案例”。尽管遇到诸多障碍，这个战略从未改变。

今天，在奥美的国内客户名单上有很多响当当的名字，如中国移动的“动感地带”和“全球通”、伊利、联想、青岛啤酒、美的、红牛、361 度。我们也可以自信地说，在为这些客户建立品牌和助力销售上，我们做出了应有的贡献。

展望未来，我们不仅希望协助更多的中国企业在国内建立成功的品牌，

还将运用我们的国际视野和网络优势帮助中国品牌国际化。

## 大力培养本地人才

对于专业服务公司，人才是成败的关键。这个关键同样影响着本土化战略的成败。大力培养本地化人才是奥美一贯的做法。

奥美有“广告大学”的美誉，是因为我们把培训员工视为公司的命脉之一，坚持不懈。很多应聘奥美的人都视奥美的培训为他们选择的重要理由。通过培训，我们将本地员工从初学者一步步培养成专业高手、管理人才甚至业界领袖。奥美培养出来的本地人才除了在公司内部担纲重任外，很多人在各个国内外广告传播公司以及客户端也扮演着重要角色。

本土化并不意味着把所有员工都变成本地人。国际公司的优势在于能够吸纳国内国际和多元化的人才，并将他们有机地融合在相关的团队和部门中，在服务客户时能够各取所长，为客户贡献最大的价值。

## 选择对的客户

怎样选择对的客户也许并不是一个有关本土化的课题。不管本地公司还是国际公司，没有哪个公司是适合服务所有类型的客户的。

在服务中国客户的过程中，我们也学习到了同样的道理。相对于跨国企业，国内客户处于迅速发展和变化的过程中。和我们联系的客户有世界 500 强的大国企，有进入快行线的民企，有由 OEM（代工生产）转型做品牌的工厂，也有刚刚拿到风险投资的创业者。正确评估企业需求和判断我们现阶段是否能为企业创造价值，是能否成功服务客户的先决条件。

## “本土化”与“国际化”——一个硬币的两面

本土化这个词总是带有几分“歧视”色彩。在奥美，我们一直警惕的是不要在国内客户那里降低专业的作业标准。做到这一点并不容易。

虽然过去的十几年来，众多国内企业无论在整体经营还是在营销领域都取得了前所未有的进步。在国际公司本土化的同时，国内企业也用力在营销作业模式上“国际化”，包括从国际公司“空降”人才，依照国际标准改造

流程、引入市场调研系统等等。但总体而言，在品牌观念和营销组织架构上，国内企业普遍距离先进的国际公司仍然有距离。在这种环境下，广告公司的作业很容易“变形”，以致影响产出的品质。比如，没有适当的营销数据分析或消费者调研，没有国际通用的作业流程保证，也没有相对应的人员组成，等等。

水土不服，总是拿服务国际公司的那一套直接用在本土客户身上，这是国际广告公司一直被诟病的主要问题。这其实是个悖论。因为国内客户起初找国际 4A 广告传播公司服务，无非是看上了他们成功服务国际品牌的经验。但一旦开始合作便会遇到各种不适应，觉得 4A 不灵活、反应慢、不够贴近客户生意、服务意识不够、不够了解三四线市场、不听话、费用高等等。这些感受相信都是相对于和国内广告公司合作的感受而产生的。

每一个开始和国际广告公司合作的客户和每一个学习与国内客户合作的 4A 公司，都同样会经历上述的磨合阶段。那个阶段可能很痛苦、很漫长，在这个过程中很多合作会夭折。这从一个方面解释了为什么国际 4A 与本土客户合作的周期都不是很长的原因。奥美持续服务最长的是中国移动的“动感地带”品牌，从 2003 年开始至今（2012）已经进入了第 9 个年头。这说明只要坚持本土化的战略，用专业的态度解决客户的问题，是有机会与国内客户合作长远的。当然，这也同时有赖于客户自身对品牌建设、对如何与广告公司合作的观念的进步。其实，国际公司的“本土化”，与本土公司的“国际化”在同时发生。当一个“结合点”出现时，好的合作成果就有可能发生。

## 坚持什么，放弃什么

在寻求“结合点”的过程中，代理商和客户恐怕都必须要“放弃”一些东西。比如，从代理商角度看，我们可能需要“穿越”固有的作业流程以适应客户紧迫的时间要求。这时候要求我们的资深人员在与客户充分沟通后，能够快速做出方向性的判断，而不是按部就班从调研开始花数月时间得出一个结论。我认为事实上，这个现象已经不只是国内客户独有的了。在这个时代，传播公司必须具备长短线同时作业的能力，既满足客户短线要求，又能为品牌描绘发展蓝图。

在放弃一些流程和形式，学习更加贴近客户和市场需求的同时，我们必须坚持一些东西——那些吸引国内客户来寻求合作的东西。奥美赖以赢得竞争的法宝：策略和创意，加上整合的能力。在这几个关键要素上，我们不能为了迎合客户的一时需求而放弃应有的品质要求。

在另一个更深的层次上，我们要坚持道德原则。首先，要坚持“智力诚实”。我们不可以为了得到客户生意或蒙混过关而忽悠对方，必须诚实回答自己“究竟我们能不能帮到这个客户”。另外，我们也必须抗拒一些所谓本土化的“潜规则”。我们不信用给回扣养成的客户关系可以提供专业和长期共同成长的基础。

在摸索本土化的过程中要特别注意，“邯郸学步，莫失故步”。

## 地域化

中国市场实在太大了。与规模类似的美国或欧洲市场相比，它的地域差异又非常明显。经过几十年的发展，中国逐渐形成了几个大的区域市场，由不同类型的产业和企业组成。拿北京、上海、广州来说，差异性非常明显，北京的客户集中在高科技领域，如IT、通信、互联网、B2B以及汽车和医药等行业；上海则是快速消费品尤其是跨国消费品公司的大本营，而且集中程度越来越明显；而广州地区以纯粹的私营企业为主，同时有大批的由OEM加工开始转向品牌化经营的企业。

因这样的地域差异，国际广告公司想要成为全国性的服务机构，就要在不同地区采取差异化的经营手法。比如奥美在上海以满足国际大型消费品客户为主，形成了相应的国际化团队及作业体系，目标是成为全球的品牌服务中心之一。北京则以数个大型IT和通信类客户为基础，形成了广告、公关和互动齐头并进的格局。同时，本地客户业务的比例也明显高于上海，而广州则完全服务于本地客户。

所以，本土化在中国市场同时也意味着区域化。

## 本土化文化

在中国，无论服务本土客户还是国际客户，对于当地消费文化和流行文

化的理解和掌握都是广告传播成败的关键。这也是任何欧美代理商及其从业人员在中国的必修课。只有本地大众接受的文化元素才可能在传播中发挥效力。比如说，当年一炮而红的“动感地带”广告传播活动，完全是基于对当时“80后”大学生心态的洞察。近年极有影响力的凡客品牌传播，放到任何其他国家肯定不会有任何反响。所以，国际公司成功本土化不可或缺的是对本土文化的深刻理解和应用。随着中国市场在全球地位的愈加突出，了解中国成了赢得全球业务的法宝。这在我们近年来赢得的全球客户，例如UPS（联合包裹速递服务公司）、SC Johnson（庄臣公司）和PHILIPS（飞利浦）的过程中都有决定性的作用。

展望未来，中国的广告创意要在世界舞台上绽放，一定要找到中国文化和世界的连接点。故步自封或一味模仿“洋口味”都是不可取的。

## 声誉

奥美在中国广告传播业界能够取得领导地位也得益于对自身品牌的打造和宣传。我们有专门的对外公关小组，定期或不定期发布市场和消费者研究成果，定期出版内部刊物《观点》并结集成册对社会发行，积极参与各种行业和社会活动等。我们相信一个善于打造自己品牌的广告公司会有机会帮助客户建立成功的品牌。事实说明我们的做法是行之有效的。

## 总结

本土化是一个需要长期坚持的战略思想和行动，包括人才、客户选择、作业标准和模式。

本土化与国际化是一个并行的概念。

本土化也意味着区域化。

本土化意味着清楚什么需要调整、什么需要坚守。

本土化文化洞察与国际流行文化的交汇将是中国创意走向世界的契机。

本文整理自作者于2012年3月在第八届“中国广告论坛”上的演讲

## 在中国，为专业咨询代理商打造新模式

凯文·李 (Kevin Lee) | China Youthology 青年志首席运营官

所有的业务与行业都会经历不断重塑的过程。广告公司、媒体代理、市场调研公司和管理咨询企业目前正经历这种戏剧化的重塑。这些专业服务机构帮助企业与终端个体进行互动。让这些专业服务机构生存并得以发展的，就是我所称的“洞察力经济”。可对于此类公司而言，未来并不是非常清晰。在行业及组织机构内部的试点活动随处可见。一个成功的新型专业服务机构，必须精确理解新行业环境的特性与需求。

### 行业之痛

数字化冲击使得媒体与个体的互动变得格外复杂与微妙。新渠道泛滥不仅使触及一个细分群体变得更加困难，也使传统群体划分显得过时，因为个性化数字体验为人们创造出多面、多层且独特的个性识别点。

数字化降低了许多行业的进入门槛，导致各个领域的专业竞争加剧。科技公司正变成媒体代理商，管理咨询公司正变成数字代理商，而数字代理商正在逐渐转变成一个传统或创意代理商。

竞争不仅在专业中加剧，也同时体现在其价值上，即影响力。数字化使每个相互链接的个体有潜力成为各自领域乃至其影响力所涉及的多领域的领

导者。开放的意识流如今意味着专业服务机构所提供的工作成果和影响力更有可能陷入一种被轻视、甚至被归入细枝末节的危机。

不断演变的数字化进程意味着每个人（也包括传统意义上的“专家”）已经永久地落在后面。

因此，客户已对专业服务机构提供适当并可靠的投资回报的能力失去了信心。如果专业服务机构对终端个体的影响力减小，甚至不知道怎么去影响终端个体，或根本没能力去影响，那么客户为什么要付钱呢？

更糟的是，大多专业服务机构依然庞大、动作迟缓、适应力差，从服务高价中获利，这种形式也使他们折旧得很快。

换句话说，一切都混乱，我们已没有退路，而又不知道该怎么办。

那么，在洞察力经济中，对于专业服务机构而言，什么是最具前景和多元的业务模式呢？

## 模式和尺度

### 1. 在精益化、战术化、模块化中成长

我们借鉴一下地缘政治战略手册。传统军事部队在与跨国恐怖组织交战时不起作用，但现在创建了为特定场所、特定环境、处理特定需求和目标而专门装备的战术军事小组。专业服务机构需要以同样方式进行改革。我们不再能单纯运作大型且全面的分支机构。我们需要生活在小型的作战单元中，每个小型单元都是某个特定场所、特定环境中某个特定用途的专家，只有这样才能灵活集中在学习曲线的顶端，不断适应演变的形势。这同样也具有成本效益。运营较小规模的团队意味着单位能够在工作任务变得更加碎片化、需要高强度工作时仍能生存下来。

精进与专注并不意味着孤军作战。与恐怖分子或精英武装部队一样，专业服务机构需要生活在一个流动的整合网络之中，这种整合网络强调协力工作，通过合作实现同一个目标。相同专业的不同单位应该分地而建，从而更好掌握不同地域的细微差别。专业服务机构应该随形势不同而机动灵活，与不同伙伴合作，解决不同的问题。

这是在这个影响力精细化的环境中得以运营的唯一方法。

## 2. 可大可小的规模控制方式

《快速公司》(Fast Company)杂志曾刊登过一篇很棒的关于广告业的文章。这篇文章描述了一家名为“Co.”的咨询公司,在承接一个5人团队无法操作的项目时,他们会启用由44家在这方面均训练有素的合作网络,以便能够适时扩大或减小团队人员数量,从而精确地适应项目规模。另外,他们也因此获得了适当的人才配备,以适合项目需求。

这种可大可小的规模控制方式,可能无法带来最强的职业安全感,但至少比现状更具可持续性。客户及工作成果要求更加定制化。如果你不能提供准确的解决方案,那就等于把机会让给了竞争对手。这个行业已经不再负担得起并容忍冗余。那些指望广告或媒体工作带来稳定薪水的人该醒醒了。这个行业的未来将更像电影制作业,每个人都靠一个个项目活着。此类频繁的规模变化可能会引起质量控制问题,但这是对新型专业服务机构的挑战。创建可复制的指导方针、程序和方法,确保从第一天起就高度协调地工作,将是一家公司成功的标志。

## 范围

### 3. 高专业化、非整合、能提出问题

《广告时代》刊登了奥美大中华区董事长宋秩铭的一篇讲述中国变化趋势的文章。他在文章中写道:

“市场营销人员通常将10%的预算用于制作一支普通的电视广告,然后将90%的预算用于媒体投放。在未来几年中,预算支出应看起来更像一个电影制片公司:80%用于制作,20%用于推广。内容越强,在宣传方面需要的开支越少。”

实际上,如今的个体只会关注那些涉及细微差别、能引起共鸣、体现当下个人意义和人际关系的事物。在这个混乱的现状中,不仅要创造内容,更重要的是:创造怎样的内容?为谁创造?

宋秩铭提议,将广告公司策划人员从组织架构中分离出来,并构建他们自己的小众业务。我赞同他的观点。要成功回答“创造怎样的内容?为谁创造?”需要一个长期在实践中进行融入式专业化的过程,从而形成恰当的洞



察和信任。随着传统细分开始为社群仪式、社群秘密和微观社会互动让道，重要的问题就变成了企业应该参与哪些社群、仪式、秘密和互动。只有非常专业化的服务机构才有机会回答这个问题。专家需要从目前的整合服务体系中退出来，专注于特定领域，找到最大的相关价值，这才是客户真正准备花钱买的东西。遗憾的是并非所有专家、甚至那些专业服务机构都是生而平等的。策划人员已经被定义在一个拥有更大个人价值的位置上，因为他们帮助客户梳理凌乱的信息，并就商业问题提出合理化的思维框架。以此类推，专业化市场调研人员和管理咨询顾问也具有类似附加值。然而这使创意落入困境。在一个“大创意”越来越难以证明自己的价值并引起共鸣的时代，创意就危险地变成可有可无的东西。前面提及的《快速公司》中的文章表示，对于创意战略人员来说，获得更高价值的方式是把自己从一个单纯讲故事的人发展成一个编故事的人。这意味着他们需要统筹并参与到与终端个体共同创作的完整过程中去，并对无止尽的策划提案贡献想法。这再次将这个职位变得非常专业化，因为故事制造者需要擅长理解特定社群中的细微文化差别，并对与之相关的错综复杂的互动进行创新。

还有一些服务在碎片化后变得无足轻重，这已初现端倪。比如媒体购买、媒体衡量，从某种程度上说创意制作也逐渐变成普通的支持服务，因为它们不回答主要的商业核心价值问题：“创造怎样的内容？为谁创造？”

只有那些能够适应这碎片化、高度专业化，并能给予商业问题合理框架思考的专业服务机构才能提供给客户最高价值，并收获最大回报。

#### 4. 提供免费数据点，通过洞察获得报酬

一篇采访了创始人的著名博客文章揭示了信息价值创造的新属性，任何从事信息业务（如专业信息咨询服务、出版商和媒体）的人都应该关注。PSFK（一家美国的咨询公司）的小团队能够非常快速地处理大量的信息和数据点。一个媒体平台会自由分享并宣传他们从公共媒体上看到的信息。而PSFK则是从概念开发和趋势咨询中获得实在的项目并赢利。他们的附加值不是来自其公开分享的精选信息，而是来自他们通过链接分散数据点、整合模型而获得的洞察。

为什么免费提供你所需的数据？将其保密不是会给你带来更多优势吗？