国际企业精英智慧风暴

中科院研究生院管理学院鼎力推荐



卓越广告大师

新时代广告人探索成功的第一本教科书

[美] ASPATORE BOOKS(公司)编

谢礼珠 译

LEADING ADVERTISERS

需要全本请访问 www.ertongbook.com

国际企业精英智慧风暴

卓越广告大师

[美] ASPATORE BOOKS（公司）编

谢礼妹 译

中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

Original edition copyright © ASPATORE BOOKS All rights reserved. Chinese edition copyright © 2004 by China WaterPower Press. All rights reserved.

北京市版权局著作权合同登记号：图字 01-2002-6349 **号**

图书在版编目（CIP）**数据**

卓越广告大师／**美国** ASPATORE BOOKS **公司编；谢礼妹译**．—**北京：中国水利水电出版社**，2004

（**国际企业精英智慧风暴**）

书名原文：Leading Advertisers

ISBN 7-5084-2039-X

Ⅰ.**卓**... Ⅱ.①**美**...②**谢**... Ⅲ.**广告公司—企业—管理**

Ⅳ.F713.8

中国版本图书馆 CIP **数据核字**（2004）**第** 019958 **号**

书　　名	**卓越广告大师**
编　　者	[**美**]　ASPATORE BOOKS（**公司**）**编**
译　　者	**谢礼妹　译**
出版　发行	**中国水利水电出版社**（**北京市三里河路** 6 **号**　100044） **网址**：www.waterpub.com.cn E-mail：mchannel@public3.bta.net.cn（**万水**） sale@waterpub.com.cn **电话**：（010）63202266（**总机**）、68331835（**营销中心**） 82562819（**万水**）
经　　售	**全国各地新华书店和相关出版物销售网点**
排　　版	**北京万水电子信息有限公司**
印　　刷	**北京蓝空印刷厂**
规　　格	610×960mm　16 **开本**　**印张**　**千字**
版　　次	2004 **年** 1 **月第** 1 **版**　2004 **年** 1 **月北京第** 1 **次印刷**
印　　数	0001—000 **册**
定　　价	.00 **元**

凡购买我社图书，如有缺页、倒页、脱页的，本社营销中心负责调换

版权所有・侵权必究

策划委员会

中科院研究生院管理学院

主任：霍国庆

委员（按姓氏笔画排序）：

王冬梅　孙　飞　吕本富

李志红　张　焱　张失的

张玲玲　杨海珍　赵　红

龚其国　彭　赓　熊　波

霍国庆

目　录

改变，还是被改变 1

玛丽·特里萨·雷尼（Mary Teresa Rainey）
扬雅广告公司执行总裁

客户更需要的是这样的一群精英——他们有着更深刻的洞察力，更多的创造力，能将品牌的内涵和潜质真正挖掘出来。而这也正是现在广告公司所寻求的——任何想法、创意都不应只停留在单纯的广告设计方案上。

重整旗鼓..... 15

埃里克·罗森克兰茨（Eric Rosenkranz）
Grey Global Group **公司总裁兼亚太区首席执行官**

真正创造品牌的人是用户。品牌被创立的实际过程是这样的：首先，客户在其产品中蕴涵了某种品牌思想；然后，广告公司再用一种广告语言和广告形象进行创意和表述；最后，用户将自己的价值观和看法融入进去。

广告业的未来：巧妙出击 乐观其成..... 36

鲍勃·布伦南（Bob Brennan）
Leo Burnett Worldwide **公司总裁**

你必须懂得你的用户，理解他们的行为举止；你必须能找到联系他们的佳径，更好地与其进行相互间的交流。之后，你要开动脑筋来进行创意，这种创意必须是市

需要全本请访问 www.ertongbook.com

场上从未有过的，是绝无仅有的。只有这样，它才会从众多的品牌中脱颖而出，在品牌竞争中大获全胜。

让你的队伍走向辉煌 49

戴维·贝尔（David Bell）

Interpublic Group 公司副主席

要想成为这个行业的领导者，你必须要热爱创新的整个过程。情感和激情也是必不可少的。最后，你的公司要想成功还需要一个关键因素——有效的组织能力。

如太阳般思考：让你的品牌成为爱的标志 59

提姆·洛夫（Tim Love）

盛世长城公司管理合伙人

用户对任何品牌最基本的要求还是要达到性能方面的硬性指标。在对品牌尝试着进行感情加工之前，要保证产品的性能合用户之意，是他们正在寻找的，正在期盼的。

博闻强记 76

保罗·西蒙斯（Paul Simons）

Ogilvy & Mather UK 主席兼首席执行官

成为领导者需要多种综合素质，果断是其中之一。重要的是你要真正爱上这一行。另一个比较重要的是投入。这并不是一种朝九晚五的常规行业，你必须要对周围的事物非常敏锐。最后，你要坚持你所确信的，这一点最终可以判断你是否成熟了。

广告为人所爱的秘诀：创意 90

艾伦·卡尔特（Alan Kalter）

Doner 公司主席兼首席执行官

如果你是第一个吃螃蟹的人，那么你可以制造出头条新闻，引起大家的谈兴。但对客户来说，这头条新闻的荣誉不会给他们带来实际的价值。也许不断地进行测试，并从中发现适合你的才是上策。

用户就是上帝 101

艾伦·舒尔茨（Alan Schultz）

瓦拉西斯公司主席、总裁兼首席执行官

你可以去追求你的最佳创意；你可以去哗众取宠，让人们注意到你的产品；你可以让人们来明晰你的承诺，了解你品牌所要代表的形象。但如果所有的这些都没能使你的产品多卖出一些，那一切都是徒劳。

洞察客户心理 114

布伦丹·赖安（Brendan Ryan）

FCB Worldwide 公司首席执行官

你需要了解客户的业务，做到和他们一样熟悉。你需要让客户明白，他们的业绩与你休戚相关。在取得一定的信任之后，你还要再接再厉，要能够为他们销出商品。

网络时代的景观 124

戴维·肯尼（David Kenny）

Digitas 公司主席兼首席执行官

营销的“阴面”与技术的“阳面”，必须要合二为一。两个方面的长足发展都很必要，不可偏废其一。很多人对这不同性质的两面能够共存于多数公司内，表示怀疑。但只要看看发展至今的有名望的公司，你就会发现，这些公司无论在营销方面还是在技术方面，都为人称道。

改变，还是被改变

玛丽·特里萨·雷尼（Mary Teresa Rainey）

扬雅广告公司执行总裁

广告业的乐趣所在

我个人认为，广告业是一个颇激动人心的行业，因为与我们打交道的公司和企业五花八门。也许很长一段时间我都会在同一个地方工作，但每一天我要思考的问题却千差万别，涉及不同的行业、部门，从电信业到牙膏零售业无所不及。与处在不同成长阶段的各种企业和公司打交道，确实能给人无穷的趣味。信不信由你，无论在这行呆多久，都不会遇到两个完全一样的问题。因此，这里总是充满着新奇与挑战。

另外，让人欢欣鼓舞的是：一些产品因你而焕然一新且销售收入倍增。你对市场很有洞察力，于是你为你的品牌赋予了新的理念；你对品牌有独到的见解，于是你以一种新的方式来设计你的品牌。这些都让人很有成就感。正是这种能力，或者称之为力量，影响着公司的发展方向，并将其带向成功，它所带来的回报是丰硕的。

广告业中的一些变化

20 世纪 90 年代，在最后一次经济衰退期，广告业中懒散和自满的不良风气被一扫而光。进入新世纪以后，很多中小型企

业的内部发生了很大变化。它们更注重核心产品的生产，并且能对产品进行更有成效的包装，然后将其推向市场。在此之前广告活动被封装在一个黑匣子里，并受到尖锐的批判。人们认为它只是对一种完全过时部门的再利用。现在广告活动已完全公开化了，并且呈现出了崭新的面貌，一切活动都是在一种平等的、公开的环境下开展。我认为这是一种进步，因为这意味着广告公司的业务已不再只局限于具体的商品，其价值和贡献可以更多地从经济角度来衡量了。

我认为广告活动已变得不再神圣化了。以前在客户的营销计划中，它具有绝对性、首要性、教条性。尽管现在仍常发生此类现象，但它在营销中所表现出来的离心力已比过去有所下降。目前，客户可以通过多种途径来与用户进行交流。随着用户能力的增强，客户注意到他们与用户之间所交流的问题已涉及到方方面面，而不仅仅是价格。品牌是客户通过各种活动创立的，而不仅仅是在广告活动中形成，因此，广告是完整图像的一部分，而不是居于交流金字塔的顶部，也不是对一个无名气品牌的粉饰。越来越多的客户正在寻找一种适合自己品牌的理念，而不仅仅是一种适合其品牌的广告。

面对这些改变，我认为广告公司有其自己的法宝，那就是它们还拥有一批精兵强将。如它们有着杰出的会计人员，可有效地进行账目管理；还有着一些创造力强的人员，他们不仅精通文案的撰写，还能对品牌和市场的观念创新进行艺术指导。拥有这些人才为它们进行“媒体中立”思考奠定了基础。事实上，客户更需要的是这样的一群精英——他们有着更深刻的洞察力，更多的创造力，能将品牌的内涵和潜质真正挖掘出来。而这也正是现在广告公司所寻求的——任何想法、创意都不应只停留在单纯的广告设计方案上。

新媒体对广告业的影响

因特网、宽带传输以及数字化媒体冲击了我们周围的一切事物。人们可以通过各种各样的途径来进行交流。另外，品牌的提供者（或者说是卖方）与信息的接受者（或称之为用户）之间那种内在的、心理上的、约定俗成的东西也相应地有所改变。有趣的是，交流的渠道越是多样，品牌的特色及其脱颖而出就显得越有价值。用户从网上获取有关公司或某一品牌的准确信息越方便，保证你的品牌信息能很容易被检索到就显得越重要。

我们必须铭记，品牌设计的最初理念是要简捷地传达一种含义。在消费市场刚刚兴起的时期，这是非常必要的，它方便了人们的选择。如今，在这个信息爆炸的时代，互联网上品牌作为丰富的信息源的内涵显得更加重要。我深信真正的品牌需要得到公众的认可，而不仅仅是在内部自我欣赏。而且，品牌一旦确立后，还要不断地对其进行完善，不断地塑造更好的品牌形象。

创意的重要性

目前，在任何行业，智力资产比任何其他资产都更受重视，技术的发展意味着没有哪一家公司可以长期地保持自己的特色。如果企业仅靠提供一种有别于其他公司的服务或产品来生存，那么在六个月内，你的竞争对手就能提供与你一样的服务或产品。

品牌、产品以及服务当中的有形部分，将越来越多地被商品化，但其背后的无形部分则更有价值，更为人们所看重。在未来的市场中优良的产品和服务是为人们所需的，但其销路却不一定令人满意。产品可以伪造，但一种创意一旦被某种品牌

所蕴涵或与某品牌融合在一起，它就不能轻而易举地被盗用了。无形资产，如倍受人们青睐的名牌，将变得空前重要。

智力资产渐渐重要起来的另一个原因是媒体的激增和分化。几乎任何东西都可成为媒体的一种，与用户进行交流的方式也就多种多样了。如果你要使用某一种媒介来进行原始方式的交流，肯定是不切实际的，也是低效的。媒体越是分化，就越需要集中化和可识别的创意。

保持品牌的鲜活

对待品牌的一种极不明智的做法是只关注其自身的发展历史。很多品牌的持有者，由于只看到自己品牌的形象以及它的发展过程，所以只从自身过去的样子来猜测其今后的发展态势。实际情况是所有的品牌都处在一种动态的、开放的市场中，处于竞争状态下。因此，如果你不主动地对其进行改变，那么，处于四周不断变化环境中的你也必将被改变。此时与竞争对手或新加入者的“激进的革新”相比，你的“持续增长”的战略就显得脆弱多了。很多商业巨头，由于观察的角度不正确或自满于自己当前所取得的成就，看不到将来的发展趋势，所以它们写出来的品牌历史也就毫无意义。你的品牌所处的市场地位可能瞬息万变，也可能受周围其他事物的影响。

人们都倾向于懒散或四平八稳，而不是富有创意或敢于冒险，Marks&Spencer 就是这方面的教训。与其在英国零售业中辉煌的过去相比，最近几年该公司的业绩有所下降。它们曾经获得过巨大的成功，但之后它们忽略了身边正在发生着变化，忽视了市场上其他品牌的存在。正是由于没有及时觉察到压力的到来，漠视了用户在改变着自己的品牌选择，或用户可选的

需要全本请访问 www.ertongbook.com

范围在扩大，这种变化正是其他零售商的功劳。也许很有影响力的品牌通常都能够做到力挽狂澜，但那要花上几年的时间，并且还要付出几百万美元的代价。

我认为客户实际上常低估了那些有所创意却并不很显眼的品牌，可正是这些品牌在改变着市场需求，影响着市场发展方向。Take First Direct 在银行业中就扮演着一个小角色，但正是这个榜上无名的公司却重新定义了用户可享受到的银行的服务内容。这使得所有声名显赫的同行们不得不花巨资去提供那些新增加的服务。如出一辙的还有 Virgin Atlantic 航空公司，它现在已崭露头角。起初它只是一家小型公司，但后来它以令人意想不到的方式改变了人们潜在的需求，使得大公司不得不做出些相应的调整。

因此，在创立品牌的过程中，很重要的一点是要时刻提醒自己：你的品牌是处在一个动态的系统中，并且周围充斥着其他的同类产品，大家相互影响着。所以，要么主动求变，要么你将被别人改变。另外，还需要铭记的一点是：你要常能注意到那些处于竞争边缘的领先者，关注它们的活动及对我们品牌的影响，而不仅仅是只看到身边的和显贵的竞争对手。

创新引导变革

对一些公司来说，遗产和传统是其运作及宣传必不可少的财富，然而，重要的是公司要找到这样一种途径，它既可以把那些传统的价值观念很好地传承下来，又可让其具有现代的气息，并与人的生活息息相关。价值观念可以是传统的，但宣传方式必须紧随时代的脉搏。如果一家公司的宣传手段看起来是老掉牙了，而且还拒绝革新，那么它的品牌形象会大打折扣。广告公司要高度重视这一问题：运用现代化的宣传技术来使你

所推出的品牌顺应时代的潮流，既与现代文化相容，同时又能很好地反映它的传统特色。

打一场胜仗

我越来越清醒地认识到：如果你的广告不能引起公众的兴趣，那就是你的努力还不够。如今，广告业已成为大家文化生活的一个组成部分，人们已熟知广告业的“内幕”及其作用。撰写广告的人也常使用一种类似于编写电影和电视剧本的手法来进行广告设计。这场战役已经打响，在俱乐部、在报纸上、在访谈节目中或在聊天室，你都可以看到这一点，人们都在闲聊广告的话题。这是一种比较好的现象，说明公众已参与到广告业中来了。所以，如果你的广告活动没有在某一地方、某一时段被大家谈论过，那么或许是因为你的广告太没有新意，与其他广告有太多的相似性。人们对新奇的东西总是充满兴趣，对它的爱好也常超乎我们的想像。这是有一定科学性的，社会舆论的作用不可低估。

过去，所有的广告公司（这里自然是指在美国）可大体分为两类：一类看重的是广告活动的“销售性”，另一类看重的是广告活动的“创意性”。看着这二十多年来广告活动的历史，我深信，我们都会领会到这一点：“创意性”不是可有可无，对于广告来说，它是必不可少的。实际上，它决定了我们的活动是否会产生效果，是否会成功。现在，很多广告公司都会声称，当前的广告文化氛围非常有助于广告业发展。

广告的全球化

当然，全球化战略是可以实现的。但我认为，要使不同地区的每一块市场都同样活跃，实际上是不可能的。也有一

些广告人持这样的看法：全球化战略可以使全球的人都可享受到相同的品牌，整个世界都会变得一致起来，因而全球化很值得一试。

另一些人认为：在各个不同的地区打出自己的品牌，与当地的竞争对手比拼才是最重要的，最终它会使品牌和企业在质上有所飞跃。

从八十年代后期到整个九十年代，由于受全球化浪潮的影响，很多品牌都要求国际化。然而，在新世纪的今天，我们却看到了一种声势浩大的返潮流现象。一些非常有知名度的跨国公司，都开始采用一种回收战略，将精力投放在重点的几个市场内。甚至那些在每一区域市场都搞得有声有色的公司（如麦当劳，可口可乐）也采用了类似的作法。

新技术对广播媒体的影响

尽管商业网站的发展经历了风风雨雨，也曾给一些公司带来了惨痛的经历，但现在所有的公司仍然热衷于有效利用因特网，想使它们的业务蒸蒸日上。热衷归热衷，几乎没有哪一家公司愿意把因特网作为一种主流的宣传媒体，并为其品牌的创立提供主导服务。不可否认，因特网是一个全新的渠道，它既给商品零售带来了便利，也方便了我们与用户交流、为用户服务。但供应商和广告人如果放弃了“广播”（broadcast）的思想而只专注于“窄播”（narrowcast），那确实是在冒风险。品牌仍然需要大众市场，小众市场虽是营销策略中的亮点，具有很强的针对性，可大众市场是强有力的，是不容忽视的。因特网是一种新型的媒体，功能强大得令人难以置信，但它只能是其他传播媒体的一种补充。

广告的经费预算

无论客户的预算经费数额有多大，它总是不够的。分配给广告活动的经费就更不能使你称心如意了，这就使得你要善于精打细算，对什么该投入，什么不该投入做出一定的选择。什么都想去尝试是不明智的。广告活动不能包罗万象，它不是万能的。它只能做好某些事，发挥一定的作用，但是有些事也只有借助于广告的宣传才可以完成。所以，让广告公司和客户共同来对广告所要发挥的作用做出规定，达成一致极其重要。让广告去实现什么，其他的工作又去完成什么，这些你必须做到心中有数，让它们各司其职。（尽管这些工作在开展过程中服务的都是同一个品牌理念。）

如果你的经费预算有限，那么办好广告活动，使其家喻户晓就更显得义不容辞。那些毫不起眼的广告人和广告公司就更有必要借此而翻身，他（它）们别无出路。世界上很多平凡的广告人和很有创意的广告公司就是因此而一举成名的。他（它）们刚开始都身份低微，但广告活动的出色和成功使得他（它）们名声得以远扬。从某种程度上来说，经费预算越少，就越能激发创意的出现。因为那些没名气的品牌深知，它们必须要通过自身的努力来提高自己的声誉，它们必须要更有创意来弥补资金的不足。相反，一些有身份的广告人却常常忘记“辛劳”这个词，因为他们有的是资金，可以“买”到自己想要的。但对客户来说，无论是身份卑微，还是声名显赫，创意始终都是最有竞争优势的。

广告公司的报酬问题

作为广告公司的经理，再加上长久以来一直浸淫在这个领域内，我发现，传统的付酬方式并不能促进客户和广告公司的

相互信任，不利于提高效益，广告公司获得报酬的多少并不能反映其工作效率的高低及质量的好坏。

我深信旧的佣金制对客户和广告公司来说都很不合理。整体来说，这种制度低估了广告公司在品牌上所做出的难能可贵的贡献。但若广告公司在媒体上稍有投资，就能获利丰厚。而前面的贡献往往会增加品牌实力，后面的投资却一点也表现不出它们的工作质量与工作量的大小。做某一品牌策划的广告公司，在某一特定的时期，凭借其想法的奇妙以及广告活动的出色开展，会大大提高公司的影响力。可这种佣金制的弊端使它们在这方面的努力获利甚少。恰恰相反，对媒体的投资却能不成比例地获益，并且，无论在精力方面还是在时间方面，这种投资都不会让你付出太多。

目前，广告业正在致力于一种更公平合理的收费制度的建立。我们公司在这方面做得比较特别的一点是，我们收取的费用包括基本的资源成本费、传播费以及对品牌创意的继续使用费。我们的利润主要来自于创意费，因此在传输中有很大的不确定性。这种收费方式使我们与客户之间建立起了一种很好的合作关系。

理想的客户

我欣赏那些既聪明又幽默的人。但确切地说，我认为广告公司更喜欢与那些思想开放的客户共事。广告可以为品牌创造出很多的财富，但也可能使你得不偿失。客户要深刻领会到相互交流的重要意义，并且不要带着已规划好的蓝图来进行讨论。只有做到这一点，广告公司才能全心全意为你做得最好。广告公司只有有了充分的自由空间，它才能把自己拥有的智慧融进品牌之中。

广告行业的规则

我认为外行人或许都会认为广告公司内部的运作没有多少规则可言，因为从表面看起来，它除了要有创意这一点很明确外，其他都是混沌一片。殊不知，其他方面也是有规则可循的。首先，作为集体中的一员，你需要有很强的个人能力和与他人协作沟通的能力。不论是在与内部成员的探讨上，还是在与外部客户的交流上，这种协作沟通的能力都很有必要。其次，很显然，工作中也免不了要有持续的监督和测评机制。再次，在工作过程中要参考、利用大量的调查结果。最后，要在规定的时间内成功地开展一项广告活动，那么恰当的统筹管理就显得非常有必要。

在广告活动中，每个人都不是想当然地在做决定。的确，在预先不可知的情况下，“魔法”和灵感这些因素确实会存在。大家都不清楚这些东西会在什么时候显身，以及如何露面。但一个伟大的设想通常都是以前努力的必然结果，而不会凭空出现。

营造一种利于创新的氛围

公司所有的物理环境与地理环境很大程度上决定了公司的文化氛围。我与 Chiat Day 合作了十年，对其比较熟悉。当公司成员认识到他们必须要团结一致、共同奋斗后，他们就变成了真正的革新者。他们创造了一种给人启发，催人奋发的工作环境。这种环境有利于团队合作，有利于创新，有效地避免了部门间的冲突。现在，我深刻地感受到氛围的重要性：它有助于公司业务的良性运转，有利于“魔法”的出现。

氛围的营造还与你所固有的文化有关，这种文化是广告公司与客户之间在建立关系时发展起来。如果二者之间的合作是

需要全本请访问 www.ertongbook.com