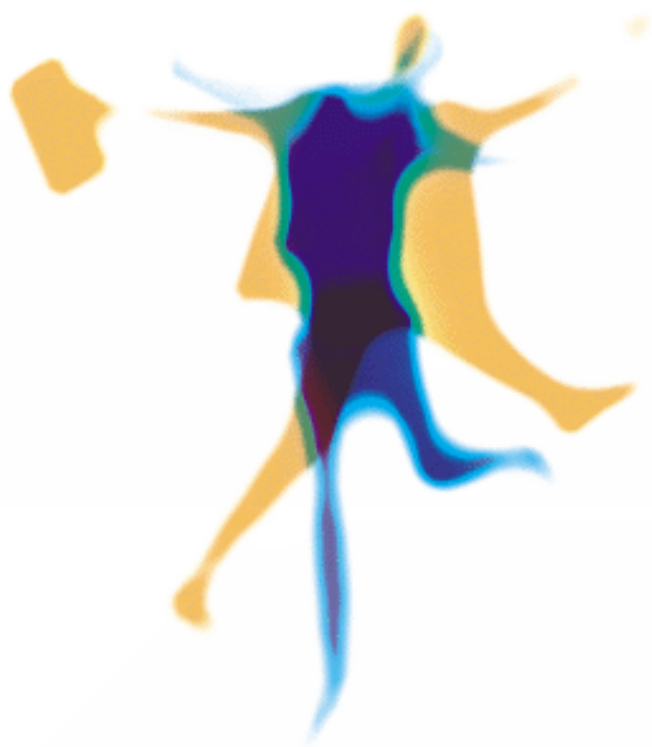


经典创意广告书架

价值 过亿

人性策划的故事

张惠辛 著



支持单位：《中国广告》杂志社

华夏出版社

把握人性即把握了市场

1992年,我为《上海大学学报(人文版)》主持“广告研究专辑”,那是中国第一次在正规的学术刊物上集中发表广告研究文章。那些文章几乎是境外广告理论术语的解释与“举例说明”。几乎是同时,我就带着这些一知半解的术语,开始了漫长的广告策划生涯,在六七年的时间内,主持与执笔了数十个大型策划案例。在这段时期,我也在不断地进行广告理论的写作。当理论与实践在更高的层面上相遇时,一种话语表达的冲动开始产生。因为概念已经越来越清晰:面对独特的中国市场,一定有更有效的策划方法论,更解决问题的理论体系!这种感受一定不仅属于我。那些还在线拼杀的广告公司老总与总监们,已经在实践中悟到了更多。然而,这个时代的特点之一,就是“有感觉的人没时间,有时间的人没感觉”。相对于他们,我的时间稍多一些,我的独特位置又使我有宽广一点的视野。那么,由我来完成这种话语表达就成为一种责任。而我的核心话语是“人性”,因为,十年策划与广告理论生涯留给我最大的感悟,就是对于人性与市场的关系的认识:谁把握了这个市场中的人性,谁也就把握了市场!



张喜平

2004年3月16日

把自己放进策划

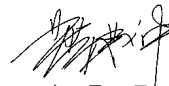
惠辛在中国营销广告类杂志主编当中是最具有学者精神的，这可能与他还是大学的教授有关。看他主编的《中国广告》或与他聊天，你都能明显地感到他身上的人文情怀。所以他提出“人性策划”的主张，我是一点儿不感到意外。

惠辛是个好人！这不仅是指他为人热情仗义，而是说他在做学问当中也透着一股侠义之气。就像他提出“人性策划”这个观点。一个不关注人性的人是提不出“人性策划”的概念的。惠辛这样阐述他的“人性策划”观点：策划的高效益来自于主体资源与客体资源的融合，指策划主体“对于以人心资源为主的客体资源的合理、集约与创造性的整合”。他对每个案例的剖析也是围绕人性展开，不仅角度新颖，而且大开大阖，一针见血。

其实惠辛所提出的主张就是关注人性，洞察人性，运用人性：把自己放进策划过程，爱人心，说人话，做人事。策划其实是基于人的一种沟通，而且是基于对方的一种沟通。其次是策划者的真诚与善意；再其次才是沟通的方法和技巧。爱人心，即是怀着善意关注人性，洞察人性；说人话，即是真诚的对话，不装腔作势，不虚与委蛇；做人事，即是己所不欲，勿施于人。

说白了，做策划就好像火柴点蜡烛，火柴要点燃蜡烛，就得先点燃自己。每天都有各种各样的策划诞生，还有各种各样的沟通工具诞生，但是有多少策划是深入到人性当中的呢？又有多少沟通能够直击人心赢得人心呢？换位思考是很好的一种自我检测策划的方法：假如我是那个被沟通对象，我会被感动吗？我会被震撼吗？我可以付出信任吗？我会为之折服吗？如果你已经做到了“爱人心、说人话、做人事”，答案一定是Yes，所以，惠辛的这本书仿佛在问：你把自己放进策划了吗？




2004年3月28日

策略的价值

“ 策划 ” 实际上就是 “ 对策 ”，也就是相对合适的策略。

“ 策略 ” 就是 “ 反对、针对、相对和绝对 ” 的系统策略。面对一切动态性的变化，惟一不变的变化就是无穷的对策。

“ 反对 ” 是指对原来方针、方法的相反的想法、策略；

“ 针对 ” 是指聚焦的目标对象，也就是定位策略；

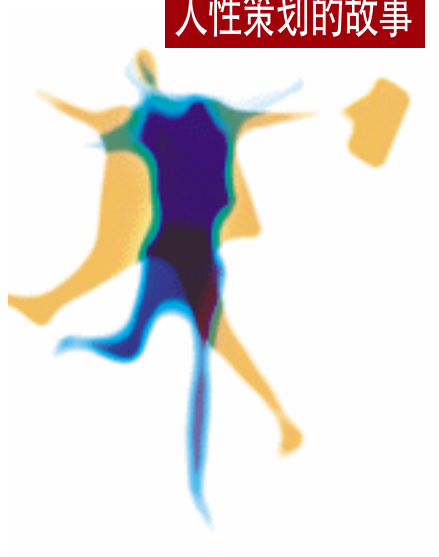
“ 相对 ” 是指针对不同的情况相对合适的策略；

“ 绝对 ” 是指准确有把握的策略。

《价值过亿》内的案例采用了适人、适时、适地的策略，也就是系统的思考方法和态度达到了策划的目的，每一个案子都有价值，只有差异，没有优劣，优势就是价值，值得我们研究和学习。

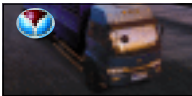
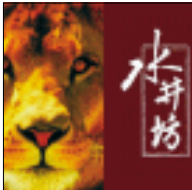


邵隆高
2004年3月28日





目录

前言	1	策划是什么？
	1	“七匹狼”：以“事件”为核心的差异化策略 “七匹狼”→齐秦→精力充沛的壮年男人精品→皇马+贝克汉姆……精确的市场定位以天造地配的事件传播，终于成为服装市场上一匹真正的狼！
	13	春兰：“新一代”的“精确打击” 花钱做广告不是图“洋气”，“老土”广告让春兰“新一代”不显山露水地赚了大钱……
	25	平安保险：民族文化的心理占位 当“中国平安，平安中国”已为大众耳熟能详，中华民族吉祥文化的心理诉求不知不觉成就了平安保险的品牌……
	37	波导：“战斗机”就是战斗机 与投资方光荣历史超链接，手机与“幻影”牵手，实在是怪诞的联想；而“航空通讯”技术平移到民用手机，“波导”岂有不“垂直起飞”之理？什么叫“借力”？波导就是。
	53	21金维他：对手的错误就是机会 市场领袖也经常会犯错误。但他们的错误往往会因他们的成功而被忽略。高人一筹的策划者就是善于发现成功者的错误并将它转化为机会……
	77	“兰美抒”：一个传播符号的胜利 兰美抒之所以在众多的OTC药品市场上脱颖而出，“胜利之足”的“V”字形符号确实帮了大忙。有时候整个策划的胜出并不来自于全盘的精心筹划，有一两个关键点出彩就够了。
	85	“水井坊”：借“势”的杰作 好容易攀上高枝的“水井坊”借题发挥到了极致。把事件效应以及事件所揭示的中国古代酒文化的崇高境界转化为具体的、可操作、可延伸的品牌与产品系列，建立这个品牌与博大精深的古代中国酒文化之间的恒定关系，恰恰是其他“名门出身”的名酒忽略了的。

价值
过亿
目录

	97	TCL 无绳电话：抓住扩散中的需求趋势 “步步高”在“方便”的市场主诉求上强力占位后没有继续在消费者扩散需求上寻找新的诉求来开发第二代新产品，结果让 TCL 钻了空子……
	111	麦当劳：“咯有咯精彩” 密切洞察瞬息市场的变化，随时调整广告策略，快餐麦当劳“咯有咯精彩”，几乎是对“爱鸡”者的一次完美促销……
	119	“倚老卖老”青春宝 在一个追新逐奇、闻老色变的时代，敢于为自己找到“老”字的定位点，因为青春宝找准了消费者心智中的“类区域”……
	129	帕萨特：边缘价值成就明天 用边缘价值来塑造个性，成就主体价值的明天，是帕萨特的点睛之着……
	145	生力啤酒：赢在目标消费者的生活形态上 做足目标消费者生活形态的文章来提升产品的亲和力，这种人性策划在酒业中还是首次，但绣球一抛便中的……
	153	鹰牌洋参：学会放弃，才能起飞 在厮杀纷争的同质化市场中，谁能率先切出一块酵母就能先蒸出一块新蛋糕。市场的细分，是可以由产品来主导的……
	161	统一润滑油：“和平诉求”的赢家 这是一则典型的人性策划的案例。一句通过人们对和平的诉求来传达对油的诉求的双关广告语，赢了人心也得了商机，绝！
	171	雅客：正确策略 + 生动执行 = 品牌 人们的心理特征就是营销与广告的机会。



策划是什么？

现在，也许到了回答“策划是什么”这样的问题的时候了。

我们已经很熟悉“什么是策划”这样的概念。例如我们知道阿迪达斯的体育营销是策划，某媒体时段的招标运作是策划，某产品的上市宣传是策划，甚至某名人的“点子”也是策划，然而，“什么是策划”与“策划是什么”是两个完全不同的问题。前者停留在较低的“用”的层面，我们曾经在相当长的时期内接受了这样的关于策划的教育与熏陶；而后者则已上升到“体”的层面，必须首先解答的是策划的本质属性以及本体价值等根本性的问题。

对于策划的定义已有不少，但是，在我看来绝大多数都纠缠于市场分析、战略制定、执行控制、媒体运作等要素，这些要素不能说不重要，却只是形式的、个别的因素，而应该找到的是决定性的实质因素。我认为，决定策划之所以为策划的，是策划者对于各种客体资源的把握能力。计划与策划的最大区别，在于计划是对自身资源的合理优化组合，例如有效地安排好领导一周的工作与生活日程，等等；而策划必须将自身的资源与外界的客体资源相融合，从而有效地发现、利用并整合社会资源与人们的心理资源等客体资源。因为策划的目的必须做到事半功倍，1+1大于2，仅仅依靠自身的资源不可能做到。这就决定了策划型的思维方式的基本特征：一种连接主体资源与客体资源的开放型立体思维。所谓策划，就是合理、巧妙地借助并整合各种客体资源尤其是人的心理资源解决问题的智慧。健特公司“送礼只送脑白金”的定位及其各种广告，被不少学者斥为“恶俗”，然而不能不承认这是一个好策划，因为它较早发现并借用了中国人千百年来年形成的逢年过节送礼的习俗，从而成功地占据了这样一笔巨大的中国人特有的文化心理资源。因此，骂随骂，人家可是真金白银几个亿早赚进兜里了。

那么，什么是优秀的策划呢？答案也就很清晰了，那就是能够合理、有效、巧妙地借助并整合各种现实或潜在的社会资源尤其是人们的心理资源，从而事半功倍地解决问题的策划。你能借到并成功整合的资源的多少，决定了你的策划的成功度。本书收入的15个新世纪的中国广告策划案例，都鲜明地体现出这种属性。虽然表现的角度不尽一致，但由于对各种客体资源的敏感、发现与把握，这些策划都取得了公认的价值上亿的确凿效果，特别体现在明显的销量与品牌的同步提升上。当然，“不传播不存在”，这些策划案例也是具有较大社会影响的，有不少甚至是家喻户晓的。





那么,这些策划是如何发现合适的资源,又如何进行有效的整合呢?这正是本书想要探索的一个重要课题:解开价值过亿的策划的根本性奥秘。价值过亿一定有理由!然而,每个案例具体情况不同,各有各的理由。一份广告策划书虽然动辄万字,实际上真正有价值的也就一两个“决胜点”。笔者要做的工作就是把它们找出来,告诉读者一两个清晰的理由。当然,如果从另外一个角度入手的话,也可以把理由概括成以下几个方面:

价值过亿的策划,策划者都有敏锐的发现能力。他能在纷繁的现象面前梳理出决定性的机会,并坚决地把事情做到底。统一润滑油如果没有抓住伊拉克战争这样一特殊的新闻背景并在传播内容上予以有效整合的话,再长的策划报告又有什么用呢?!

价值过亿的策划,策划者都把握了作为人的消费者的真正人性。他们不唯书不唯理,没有把消费者当成填充调查表格的符号,而是始终坚持实事求是地根据事实说话!21金维他的策划没有跟着大品牌亦步亦趋,而是根据中国受众的实际心态制定广告诉求与投放节奏,结果也就可想而知,因为他们整合的是最具决定性的资源。

价值过亿的策划,都得到了有力而生动的执行。策划只是一种有价值的思想。只有把它与具有感染力的传播界面结合在一起才会产生真正的力量。很难想象,如果帕萨特的策划离开了《画廊篇》的电视广告,雅克V9的策划缺少了周迅的《跑步篇》电视广告,还能维持现在的效果。有时候,广告没有了表现,也就没有了策略。

总之,本书表层上的主要内容是策划案例,真正想要探索的则是超越案例的策划的本质性的问题。关于这一点,当你读完这本书的时候,答案应该在心里了。





以“事件”为核心的差异化策略
Yi shi jian wei he xin de cha yi hua ce lue



“七匹狼”→齐秦→精力充沛的壮年男人精品→皇马+贝克汉姆……精确的市场定位以天造地配的事件传播,终于成为服装市场上一匹真正的狼!

近年来,服装行业策划面临的最大问题是企业众多、品牌鱼龙混杂,产品同质化非常严重。要在这样的环境中成为强势品牌,必须实行高度差异化的传播策略。

说实话,“七匹狼”品牌策划的长处并不在于策划技巧有多么的娴熟,而在于在解决“差异化”这一决定命运的关键点上思路清晰,行动坚决。在公司诞生之际,七匹狼抓住品牌意识还未进入大众消费行为当中,服装行业市场的细分还未真正形成的特定情境,主动采取市场高端细分策略,以专业化的姿态,进入男装领域。并且把目光瞄准上海这一“窗口”型的国际功能城市,将“七匹狼”男装与进口男装精品并列在橱窗里出售。同时,七匹狼以“狼性”的内涵定义品牌个性。其定位代表了以追求成就、勇往直前、勇于挑战,年龄区间为20~55岁,其中以30~40岁的男性为主要消费群体的男士精品形象。正是源于企业对男性精神的准确把握,男性的主要性格特征全部融入到七匹狼各行业的产品之中。品牌个性的较早确立,加之个性的鲜明性与可接受性,使其在一大片平庸的服装品牌中脱颖而出。

在品牌的成长过程中,七匹狼又牢牢抓住了一系列影响深远的时代性流行文化要素,使其独特的品牌个性更趋充实与丰满。他们在2002年世界杯之前与著名台湾歌星齐秦签约,不仅看中他与那首知名的《来自北方的狼》之间的关系。齐秦进入歌坛奋斗的经历,他稳重自信并带有几分孤独的形象特质,用来诠释今天的“七匹狼”企业和品牌的文化内涵和形象个性特别吻合与自然。而2003年出资赞助西班牙皇马足球俱乐部中国行,更是利用了中国“非典”过后最大的一个注意力中心,使“七匹狼”以有力的姿态强行进入这批最活跃最具消费力的年轻人心中。这次国际性赛事的影响是显而易见的:不仅因为它是中国“非典”过后最重要的一场赛事,同时也是世界级的巨星贝克汉姆转会到皇马后的第一场处女秀,其引起全球的关注度是无可比拟的。这一活动将“七匹狼”推向了更高的国际性品牌的台阶。更重要的是,如同“七匹狼”主办或赞助的其他各种体育赛事一样,这些活动都同品牌的那种不畏艰险勇于争胜的性格紧密相关。因此,这些活动的一次次成功举办都在不断充实品牌,拉大“七匹狼”与其他服装品牌的距离。

我把“事件策划”喻为企业品牌塑造的捷径，虽然路不一定好走，如能做到符合品牌个性，又能有效借势，往往会出奇制胜，加速到达品牌目标。

案例 a n l i

“七匹狼”的事件营销

七匹狼创业12年，拥有服装品牌“七匹狼”、“与狼共舞”、“马克·华菲”等多种子品牌，但真正在市场上获得消费者认可的品牌，目前还只有“七匹狼”。七匹狼拥有日本、香港和上海三地优秀服装设计师，世界先进的电脑自动化生产设备，国际标准化、封闭式的工业园，产品款式新颖、用料精美、工艺精湛。能够准确把握国际流行服饰趋势，每年有数百种新款服装问世。不断创新的国际化设计理念，确保了七匹狼在男士衣饰市场的时尚潮流引导者地位。

但是，这种实力如何转化为品牌优势呢？



2002：“七匹狼”以“世界杯”带动终端

距离“世界杯”还有三个月，七匹狼总经理周少雄在北京召开新闻发布会，宣布七匹狼的新代言人将由齐秦先生担当。会上透露：七匹狼将在终端服务、店铺形象、物流管理等方加大力度；继续大力改造终端形象，强力提升产品的商品力和品牌的含金量，建立快速通畅的物流渠道；以七匹狼管理学院为核心的人才战略在也将进一步贯彻实施。

2002年是“七匹狼”终端形象整合与内部机制改造的一年，企业的股份制改造正在积极进行，正在积极筹备上市，一切都形势大好。2001年，中华全国商业信息及国家内贸部统计局根据全国大型零售企业商品销售统计，福建七匹狼集团公司生产的七匹狼茄克衫（休闲装）获“2000年度市场综合占有率在同类产品中名列第一名”。并被评为“中国驰名商标”，产品作为国家礼品馈赠美国总统布什。

七匹狼靠特许经营模式起家，产品在网络建设品质方面都已达到一个较稳定的平台，知名度有了，但产品的品牌形象并没有深入人心。在这种情况下，此举意义深远。

在此之前,七匹狼也有过代言人,但那只是一个产品销售意义上的一个符号,还不是一个具有品牌形象内涵的代言人。面对要建立强势品牌的“七匹狼”,深感重新整合品牌个性,树立品牌文化的重要性。从创业到如今,这是一个关键时机。现在“七匹狼”产品质量与销售通路已经建立,市场已占到一定的份额,企业已有一定的知名度,但企业的品牌形象单薄,既没有记忆点也没有内涵。市场对七匹狼的品牌认知还是在一个模糊状态之中。这次有中国队参加的“世界杯”的到来,给“七匹狼”带来了塑造品牌的机会。七匹狼表示,我们请的不是形象代言人而是谨慎称之为品牌文化代言人,别看只是一个小小的文字变动,却透露出七匹狼的良苦用心。

消费品牌的营销离不开明星的参与,这在现代营销中已成为一个成功的模式。七匹狼请明星更不是什么新闻,但请明星的策略却是每一家都有不同,想法也是千差万别。七匹狼选明星是很慎重的,有一个原则就是一定要匹配。总经理周少雄说,“七匹狼”与齐秦之间是匹配的,首先,“七匹狼”的品牌特征与齐秦的个性之间有极强的共性,七匹狼倡导的“狼文化”与齐秦的精神气质相符合。其二,齐秦的外形与联想记忆度非常好,长发、牛仔裤、俊朗的面孔、冷峻的眼神,不羁的街边仔形象所透露出的野性美都和“七匹狼”的品牌个性相符。其三,齐秦的事业与恋爱经历以及“七匹狼”的“奋斗中的男人形象”的诉求定位非常接近。齐秦虽有音乐天才但成名之路非常坎坷,做过多种工作,甚至做过流浪歌手,成名作《狼》更是这种经历的精华演绎,这些都成为“七匹狼”的品牌个性的联想。狼的孤独沧桑、狼的荣辱胜败、狼的勇往直前、狼的百折不挠、狼的精诚团结,这些都是“成功人士”的心路历程,也是七匹狼的文化精神内核所在,这些非常容易引起奋斗中男人的共鸣。同时,齐秦身上恰巧也具备这样的因素,齐秦与企业的匹配找到了共鸣点,企星联动,目的是终端发力,同时带动品牌深入人心。

一个产品的成功具有多种因素:产品质量、包装与形象、销售渠道、广告促销、同等性价比、服务、品牌;七匹狼非常清楚企星合作的作用在哪里。所以,先找契合点,再找时机推出(如“世界杯”前),新闻效益与广告效益同时共振。在灌溉品牌内涵的基础上,拉动销售终端的增长。当然,齐秦已人到中年,已不是活跃的明星,这和一般的品牌代言选择有一定的距离,但齐秦现在所有的状态与“七匹狼”还没有冲撞的地方,是奋斗中的成熟男人代表,是30~45岁之间,最具休闲气质的明星,与此

相类的费翔、濮存昕所代言的品牌相比就更有特点。其实这只是一个选明星与产品的联动的一个方面，还有一个重要的方面，七匹狼要强打品牌形象，借力“世界杯”猛攻终端。

异业联盟，强强联手赢在销售

有了空中的强势广告轰炸，在地面上没有纵横交错的网络配合也还是达不到目的。

“七匹狼”以休闲服老大的姿态与家电大佬海尔合作，实现了强强联手的梦幻组合。这在服装与家电市场上还不多见，异业联盟，无疑是一次强势互动，是终端上的有力武器。面临“世界杯”这个巨大的商机，可口可乐、雕牌、百事可乐、非常可乐，悉数出击抢占广告锋线。健力宝以3000万元夺得央视“特约播出”，豪赌“世界杯”；三星、美的、康师傅、春兰、丝宝、罗蒙纷纷切下央视“金榜题名”、“中场评球背景赞助”、“赛事套播”等指定位置招标项目巨型“蛋糕”。“世界杯”还未开战，赛事之外的广告硝烟已经弥漫。

与绝大部分商家“单挑”出击或在央视直播段位“挤独木桥”不同的是，海尔与七匹狼却无比冷静。他们悄悄做起了“世界杯策略联盟”，并致力于把所有的广告活动“落地”，即重点耕耘终端，获得销售的最大化，周少雄认为，“终端市场销售的最终目的，就是让零售商乐得卖知道如何卖并乐意去卖；让消费者乐得买，好找、好选、好拿，买得轻松，买得愉快”。此一行动旨在于此。

据七匹狼企划部介绍，七匹狼和海尔后合作包括终端促销的互动和部分广告资源的互动。目的在于顾客资源与广告资源最大化，给消费者以最大的实惠。此次活动的动作其一是，海尔从5月1日起，在其上万个的专卖店赠送由“七匹狼”提供的30万张价值1500万元的“酬宾券”活动。其二动作是，七匹狼5月18开始在1100多家专卖网点推出“买七匹狼T恤，得海尔彩电，品国足精神”的大型刮奖活动，赠送1000台海尔最新款宝德龙彩电及百万份礼品。为了配合此次活动，青岛海尔总部与七匹狼已将各自网点，全面铺开。在专卖店，海尔的销售人员把奖券递到顾客手中，处处体现“真诚到永远”的企业精神；而“七匹狼”的品牌形象也已嫁接到海尔的服务当中去了。七匹狼与海尔这样的大品牌进行合作，既增加了产品的含金量又对产品

销售起到一个联动的作用。这种互融与象征意义使海尔的1000台彩电打上了“七匹狼”的英文标识 SEPIWOLVES，优势互显，共同带动终端市场的启动。据北京七匹狼市场部介绍，这次行动，公司要求各省总代理加大省会城市形象店铺的建设，主要是A类店（专厅/专柜）尤其是特A店的建设，而公司对各省总代理及区域经理的考核也以业绩及形象店建设为依据，逐渐淡化原来的区域划分。

强化内涵 层层阻击品牌老化

从20世纪90年代七匹狼第一代产品——双色高级茄克问世，并选择在中国服装最前沿的上海作为市场拓展突破口，到扩充产品系列并一举获得成功；涉足烟、酒、茶、房地产、鞋、皮具等多领域，延伸产品链，形成跨行业集成型的事业多元化经营格局；然后进行品牌文化的提炼归并，提出“倡导男士族群新文化”文化主题和“统一品牌下的多元化经营”整合品牌战略；并以七匹狼、与狼共舞、马克·华菲为主体的中高端市场，集结成雁阵式品牌家族雏形初具，形成以服装为主导产业，产业多元化、品牌多元化并轨发展的全新思路。

在这种“一品多牌”的思想下，又采用的“同类不同牌”的扩张方式。周少雄的概念是，以一个主品牌主打，用附品牌做延伸，以适应不同类型不同需要的消费市场；如“七匹狼”与“与狼共舞”、“马克·华菲”主打的是休闲品牌，但每一个品牌的受众又有不同，“七匹狼”为中高档、“与狼共舞”为时尚休闲、“马克·华菲”为高档休闲，三者互为夯实，使品牌的整体实力要比单一的品牌来的要大。而且这种“同类不同牌”的方式，已被别人成功实践着，如：班尼路（BALENO）在主品牌之外，还生发出“生活几何”（S·A）“纯真传说”（BAMBINI）“互动地带”（IP ZONE）“班尼路女装”（BALENO ATTUDE）等风格各异、定位不同的产品品牌。“七匹狼”用非常谨慎的方式做着品牌延伸；一方面加强品牌的整体实力，一方面防止品牌老化。但在主品牌没有鲜明记忆点的情况下，附品牌的扩张就显乏力。从“世界杯”期间“七匹狼”的表现看，这是一次加强主品牌形象的重要行动。像“七匹狼”这样的品牌，给消费者没有更深一点的印迹，它虽然拥有多种品牌形成的产品链，但目前还没有一个主打的品牌在消费者心中留下烙印。虽在休闲市场上有“茄克之王”的美誉，而且市场占有率也排到了第一，但对其品牌内涵的界定并没有得到直接的市场回应。现在