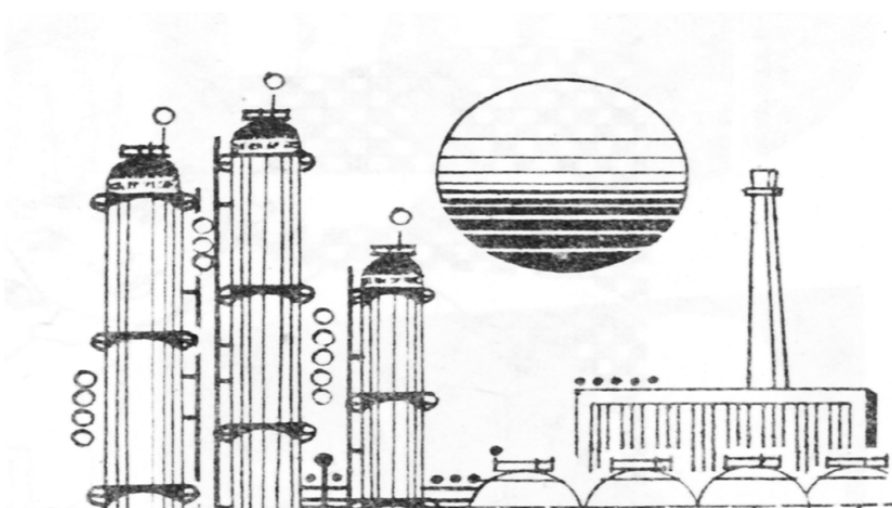


现代经理手册（二十）

马敏 主编



目 录

第七章 现代经理广告	1
一、广告企划	1
二、成功企业广告企划典范	66
现代经理诊断病例	97
一、经营人员无能症诊断书	97
二、管理制度失调症诊断书	98
三、资金脉搏失调症诊断书	99
四、慢性组织胶合症诊断书	100
五、收益机能低落症诊断书	101
六、收益构造脆弱症诊断书	102
七、机能慢性麻痹症诊断书	103
八、业务改善窒息症诊断书	104
九、综合得分 640 分以上才是健康的企业	105
现代经理治疗方案	106
一、经营人员无能症治疗——经营安全率	106
二、管理制度失调症治疗——业务与职务关系	121
三、资金脉搏失调症治疗——资金运用计划	127
四、慢性组织胶合症治疗——朝气蓬勃的组织系统 ..	140
五、收益机能低落症治疗——开发新产品	151
六、收益构造脆弱症治疗——增加内部保留基金	158
七、机能慢性麻痹症治疗——损益衡量计算	160
八、业务改善窒息症治疗——企业活动	164

第七章 现代经理广告

一、广告企划

广告目标

广告是一种重要的促销手段。广告是指广告者支付一定的费用，采取非人员沟通形式，通过种种媒介把商品信息传递到广大目标沟通对象，广而告之，促进商品销售。

联邦市场营销协会给广告下的定义是：“广告的发起者以公开支付费用的做法，以非人员的任何形式，对产品、劳务或某项行动的意见和想法等的介绍。”这个定义包含如下内涵：

(1)任何形式。这是指广告可以用任何形式进行介绍。杂志、广播、电视、海报招贴、牌坊、符号、卡片、汽球、车船、火柴盒、瓶罐、日历等都可用作广告。

(2)非人员。这就排除了广告与人员推销相混淆的可能。面对面地个人对个人、小组对小组进行游说促销，不属于广告的范畴。

(3)介绍产品、劳务或某项行动的意见和想法。人们在给广告下定义时，往往只提到介绍产品或劳务，而忽略了对某种意见和想法的推广，其实这是很重要的。

(4)由明确的发起者以公开支付费用的做法。这就是说，做广告的人必须明确，并承认曾为使用广告媒介而付出费用。

按照广告用途来分类，主要有以下五种类型：

(1)机构广告。指用来宣传介绍某一组织或企业，建立这个组织或企业的良好形象或永久信誉的广告。

(2)品牌广告。指用来长期宣传介绍某种品牌，指出其利益，使广大目标顾客知道某公司的产品的牌号并逐渐对它有好评的广告。

(3)分类广告。指用来传递一次大贱卖、某种劳务或某种比赛项目的信息的广告。

(4)贱卖广告。指用来预告一次大贱卖的广告。

(5)主张广告。指用来宣传或提倡某种理想的广告。

在制定广告方案时，营销经理首先必须确定目标市场和购买者动机。然后，他们才能接着作出制定广告方案所需的5项主要决策：

(1)广告的目标是什么？

(2)有多少钱可供花费？即广告预算。

(3)应传送什么信息？即广告信息。

(4)应使用什么媒体？即广告媒体。

(5)应如何评估效果？即广告效果评估。

这些内容，我们将在以下部分分别论述。

广告目标确定广告在总体上应该实现什么样的目的。广告战略则将广告目标具体化为一系列实践方法。

1. 广告目标的作用

在充分了解企业的整体营销计划之后，广告规划工作需要对市场、产品、消费者等进行分析，在此基础上确立一次广告运动的目标。确立广告目标，可以发挥下述三项作用：

(1)协调宗旨的作用。广泛活动是一项需要靠协调来维持的工作。在广告主企业内部，广告部门是最主要的

广告工作机构，广告部门必须在企业计划部门、财务部门、销售部门、公共关系部门等的协助下，才能够开展广告工作。同时，广告主企业还必须同各类广告促进机构，如广告公司、广告制作单位、广告媒介单位、广告研究机构等，相互配合以保证广告活动的顺利进行。除此之外，广告主还必须协调其同政府有关部门、竞争对手企业、公众利益组织等的关系。所以，在广告活动的整个运作过程中，从始至终都需要做协调工作。

协调工作的目的，是确保所有涉及广告活动的单位或个人，都能够相互配合地工作，所以这一协调必须有一个明确的宗旨。当不同单位或某些人之间在进行工作时有了分歧，应当以这个宗旨为基础，通过调整各自的工作，以符合这一宗旨的要求。广告目标的确立，就为广告活动中的协调工作提供了这样一个宗旨。凡是有助于广告目标实现的计划、行动，就应该坚决执行；凡是同广告目标要求有偏差的，就应该进行适当的调整。以广告目标为宗旨进行协调，才有可能保证涉及广告工作的所有单位和个人可以有条不紊地协同工作。

(2)决策准则的作用。如果我们把广告工作看成一系列决策和行动的话，确保一系列决策之间不相互矛盾冲突，一系列行动能符合决策的要求，就成为广告工作的主体了。

决策过程必须以一定的准则来限制，用此准则来判断决策的做出是否恰当。广告目标的确立正为广告决策提供了这一准则。广告目标是整个广告活动中的核心目标，整个广告的策划工作，将以广告目标为中心制定出一套目标体系来，确定文本创作的目标、文本测试的目标、媒介选择的目标、媒介组合的目标、广告效果评价

的目标、广告的经济效益目标、广告的社会效益目标等等。每确定一个具体的目标，就是对一个具体的工作步骤进行一次决策。这一具体工作步骤的开展，将都以此决策为准则。而每一项决策又都以总体的广告目标为准则，由此确保整个广告活动的顺利进行，最终实现广告目标的要求。

(3)评价依据的作用。对广告活动的效果进行评价，是一项十分重要的工作，也是广告管理工作从低水平向高水平转变的标志。而进行效果评价必须有一定的依据，广告目标的确立可以起到这一作用。

对广告活动效果如何判断，必须以其是否完成了广告目标的要求为依据。如果没有一个明确的广告目标，广告工作可以热热闹闹地大干一场，干完之后了事，无法评价其达到了什么效果。因此，广告目标不但要明确、可以测定，而且还要能够化成一系列的具体目标，以指导每一具体的广告工作步骤。只有这样，在广告活动结束后，才能够将广告活动的结果同广告目标相比较，对广告活动的效果做出一个准确的评价。

2. 广告目标的分类

可供企业选择的广告目标很多，大致可分为三类：

(1)提供信息。即企业通过广告活动向目标沟通对象提供种种信息。诸如告诉目标市场将有一种新产品上市行销，介绍某种产品的新用途或新用法，通知社会公众某种产品将要变价，介绍各种可得到的劳务，纠正假象，说明产品如何使用，减少消费者的顾虑，建立企业信誉等。以向目标沟通对象提供信息为目标的广告，叫做提供信息的广告，又叫做开拓性广告。这种广告的目的不在于建立基本需求即使市场需要某类产品，而不在于宣传

介绍某种品牌。

(2)诱导购买。即企业通过广告活动建立本企业的品牌偏好，改变顾客对本企业产品的态度，鼓励顾客放弃竞争者品牌转而购买本企业品牌，劝说顾客接受推销访问，诱导顾客立即购买。以上述这种劝说、诱导、说服为目标的广告，叫做诱导性(或说服性)广告。这种广告的目的是在于建立选择性需求，即使目标沟通对象从需要竞争对手的品牌转向需要本企业的品牌。近几年来，在西方国家，有些诱导性广告或竞争性广告发展为比较广告，即广告主在广告中拿自己的品牌与若干其他品牌相比较，以己之长，攻人之短，以宣传自己品牌的优越性。

(3)提醒使用。即企业通过广告活动提醒消费者在不远的将来(或近期内)将用得着某产品(如秋季提醒人们不久将要穿御寒衣服)，并提醒他们可到何处购买该产品。以提醒、提示为目标的广告，叫做提示广告。这种广告的目的是在于使消费者在某种产品生命周期的成熟阶段仍能想起这种产品。例如，可口可乐公司在淡季耗费巨资在杂志上做彩色广告，其目的就是要提醒广大消费者，使他们时时刻刻不要忘记可口可乐。还有一种与此有关联的广告形式叫做加强性广告，其目的在于使现有用户确信他们所做出的选择是正确的。例如，美国汽车制造商常常用广告描述其顾客对于他们已购买的汽车很满意，以加强其购买选择。

3. 确立广告目标的要求

对确立广告目标的要求一共有六项：

(1)符合企业整体营销的要求。广告不是一项独立的的活动，而是企业整体营销活动中的一项具体工作。所以，广告目标必须在企业的整体营销计划指导下做出。广告

目标特别要反映出整体营销计划中的考虑重点，如广告发挥影响的范围、时限、程度等，以便使广告运动配合整体营销活动。

(2) 清楚明确、可以被测量。因为广告目标将会成为广告主同广告公司之间相互协调的宗旨、一系列广告决策的准则以及最后对广告效果进行测定的依据，所以广告目标不能够含含糊糊、模棱两可，使得人们可以对其肆意加以解释。对广告目标的确立要求清楚明确，可能还是一个容易实现的要求。要求广告目标可以被测量，就有一定的困难了。广告目标无法被测量，最大的缺点就是无法准确地评价广告的效果。因此，广告主应尽可能在广告运动规划之前，将广告运动的目标具体化，使得人们可以以一套公认的标准对其进行测量。当然可测量不一定是严格地要求广告目标定量化，可测量是要求广告目标具有可以明确进行比较的性质。前文中我们介绍的广告目标，只是一系列广告目标的趋向，广告主在将其定为真正的广告目标时，一定还要对其加以限定和具体化，使得其可以被测量。

(3) 切实可行、符合实际。广告目标虽然主要由广告主来确定，但是因广告活动是集团与个人相互协调的产物，所以这就要求广告目标必须切实可行、符合实际。也只有切实可行、符合实际的广告目标，才能保证广告运动的顺利进行。

(4) 能够被其它营销部门接受。广告活动只是整体营销中的一个组成部分，为了配合整体的营销活动，广告目标就一定要让其它营销部门能够接受，这样才可以让广告运动同其它营销活动相互协调起来。

(5) 要有一定的弹性。广告目标必须明确，只有这样

才能够起到指导整个广告运动的作用。但是，正因为广告目标要指导整个广告运动，所以必须考虑环境的种种变化对广告运动的影响。广告运动为了更好地配合整体营销的进行，可能会做出适当的调整。而这样的调整，又应该是广告目标所能够允许的。因此，广告目标还应该具有一定的弹性。

(6)能够被化为一系列具体广告活动的目标。因为广告运动是由一系列具体的广告活动组成的，而每一项具体的广告活动又都需要一个具体的目标来指导，所以广告目标若要发挥其指导整个广告运动的作用，就要能够分解成为一系列广告活动的具体目标。而这些具体的广告目标的一一实现，将能够逐步使得总的广告目标实现。

如上所述，一个较符合要求的广告目标应该是这样的：

在广告运动进行以后的7个月里，在广告运动所覆盖的主要市场之中，本企业产品的知名度将比广告运动以前提高10%以上，本企业产品的销售额将比广告运动以前提高7%以上。

或者在本次广告运动进行后的一年内，本市内消费者抽样调查的结果应显示出，对本企业声誉评价的明显好转(如超过20%的人转变其反对态度)。

4. 制定广告目标的科利法

美国广告学家科利曾提出了“制定广告目标以测定广告效果”的方法。科利认为广告工作纯粹是对限定的视听众传播信息并刺激其行动广告的成败与否，应视它是否能有效地把想要传达的信息与态度在正确的时候、花费正确的成本、传达给正确的人。

科利法包含下面六条原则：

(1)广告目标是记载营销工作中有关传播方面的简明陈述。这表明了只有广告才具有这种能力完成特定工作，而不包括与其它营销组合因素共同发挥作用。

(2)广告目标是用简洁、可测定的词句写成的。如果在一切有关广告人员中已经对期望广告所完成事项达成协议时，将广告的目标书写出来并不是件困难而讨厌的工作。如果对广告目的尚未达成协议，那么在制作广告之前就要把广告目标找出来，而非在事后再找。

(3)广告的各种目标要得到创作与核准各部门的一致同意。制定计划与执行计划要分开。在花费时间和金钱执行计划前，需要在“说什么，对谁去说”上面取得协议。

(4)广告目标的制定，应当以对市场及各种购买动机方面精湛的知识为基础。

它们是以缜密小心地衡量市场各种机会为根据而表示出非常实际的期望。它们并不表示毫无事实根据的希望与欲望。

(5)基准点的决定是依据其所完成的事项能够测量而制定。

心理状态——认识、态度与购买习性——要在广告刊播之前与后加以鉴定，或者以广告达到者与未达到者之视听众比较。

(6)用来在日后测定广告成果的方法，在建立广告目标时即应制定。

科利法最重要主题为有效的广告目的是既明确又能测定的。他的见解是测定广告效果的关键，首先要能界定要达成的广告目标。此一决策为本工作最难部分之一。

科利建议一种“6M”方法，概述如下：

商品(Merchandise) :我们所要卖的商品与服务其最重要的那些利益是什么？

市场(Markets) :我们所要影响的人们是谁？

动机(Motives) :他们为什么要买或者不要买？

讯息(Messages) :我们所要传达的主要想法、资讯与态度是什么？(为了推动潜在顾客更接近我们最后销售之目的。)

媒体(Media) :怎样才能达到这些潜在顾客？

测定(Measurements) :我们提出什么样的准则来测定所要传达给特定视听众的成果？

要能测定广告讯息效果，广告运动计划者一定要能查出消费者在知觉、态度或行动上的改变。科利提议下述在传播过程中的层次阶段，旨在达成广告最后说服消费者去行动的目标。

科利所提议“商业传播”的四个阶段是：

(1)知名(Awareness) :潜在顾客首先一定要对某品牌或公司的存在“知名”。

(2)了解(Comprehension) :潜在顾客一定要“了解”这个产品是什么，以及这个产品能为他作什么。

(3)信服(Conviction) :潜在顾客一定要达到一心理倾向或“信服”想去买这种产品。

(4)行动(Action) :最后潜在顾客一定要采取行动。

科利的方法之主要长处，是在许多情况下可用现有调查研究工具及方法来测定传播的反应。其所提广告对消费者可能发生的影响事例如表 12.10.1。他用两种不同产品比较广告传播前后之效果。

5. 广告战略决策

广告战略是若干项选择，根据市场分析、产品分析、

消费者分析得到的资料，在广告目标的指导下，对广告运动的开展方法、劝说侧重方式、媒介选择总体原则等做出决策。有了广告战略，广告目标就可以进一步化解为一系列具体广告活动的目标了，整个广告运动就可以运作起来了。

下面就是在广告战略决策过程中必须进行的若干选择：

1. 面向总体市场的战略或面向细分市场的战略

对上面这两种战略的选择，基本上确定了广告运动的针对对象以及广告运动应如何选用媒介的趋向。

面对总体市场的战略，是为了配合所谓无差别营销(undifferentiated marketing)这类营销战略的。无差别营销战略将总体市场看成同质性的，向市场中的所有消费者推销产品。这时要推销的产品，必须是大众化的用品，其大众化体现在用途、质量、性能、价格、销售地点等方面，使得大多数人有可能成为这种产品的消费者或用户。

采用面向总体市场的战略，广告运动就必须充分考虑如何迎合普通大众的需求和口味。首先，广告的文词、形象等必须是大众化的，要用大众熟习的语言讲话，用大众可以接受的形象来推销产品；其次，广告必须在大众可以接收的媒介上传播，如电视节目、报纸上、大众化杂志上、新闻节目前后的无线电广播节目中等等，使得一般大众可以接收到广告信息；最后，广告还必须能够具体配合这种无差别营销的推销活动，如保持长期稳定的广告形象、广告口号、劝说重点等。使得广告宣传可以给人留下连续性、统一性的印象，让人们长期接受这一产品。

表 12.7.1 广告对消费者反应的效果

产品：滤嘴香烟

广告前(%)广告后(%)

知道本品牌名称：

用未帮助记忆法.....2040

用帮助记忆法.....4080

了解讯息：

讯息 A612

讯息 B1020

讯息 C816

有乐于购买的倾向.....48

表示过行动.....24

形象：工业化学品部门

知道公司名称.....8588

知道本公司为一著名工业

化学产品供应者.....1530

了解主要讯息：

讯息 A612

讯息 B48

讯息 C510

有乐于购买之倾向.....510

导致采购行动.....36

面对分隔市场的战略，则同面对总体市场的战略十分不同。面对分隔市场的战略是为了配合差别营销(differentiated marketing)战略的。这种营销战略把市场进行细分，找出本企业产品可以进行推销的若干分隔市场，以及向不同分隔市场可以推销的不同产品。在这样的营销战略指导下，企业的生产和销售都必须是多元

化的，以迎合不同分隔市场中不同消费者的多样需求。产品的生产应该是小批量、多品种、式样变化快、总产量高的，而产品的销售则应以多种推销方式、多种售价、多种产品(甚至商标)形象来进行。

为了配合差别营销战略，广告战略决策也需要适应这种生产和销售的多元化要求。所以，面对分隔市场的广告战略要求，广告运动是多样化的，以便于迎合各种类型的消费者，以多种劝说方式推销多元化的产品。面对分隔市场的广告战略对广告运动提出若干宏观要求。广告运动不能再是大型的统一行动，而应该采用企业整体广告同具体产品广告相结合的方式。有一定数量和规模的宣传企业自身、企业商标、企业营销标记、企业形象等的广告，连续不断在大众化的媒介上推出；同时，又有一系列具体宣传各种产品的广告，以不同的劝说方式在各种针对性强的媒介上推出。这两类广告的总体效果，是既不断强化企业的整体形象，又向不同类型的消费者推销不同品种的产品。

比较一下面对总体市场的广告战略和面对分隔市场的广告战略，我们应该了解到：

(1)两者的目标是不同的，是为了配合不同的营销战略而做出的决策。所以，两者绝无随意调换的可能；

(2)面对总体市场的广告战略形式略为简单些，可以不过多考虑广告的针对性，只需要保持基本形象的稳固，同时顺应社会发展对形象略加调整即可。但是，这种广告战略需要的广告经费庞大，而且很可能不能及时适应消费者需求的变化；

(3)面对分隔市场的广告战略形式较为复杂，需要对不同类的消费者、以不同的劝说方式、推销不同的产品，

如果广告的针对性没有把握好，广告运动就会失败。但是，这种广告战略是为了适应市场变化而发展起来的，只要其针对性好，广告的推销效果会更加明显；

(4)随着消费水平的提高，消费者需求中个性化趋向将越来越明显，这就会对企业生产的产品提出多样化的要求。所以，面对分隔市场的广告战略可能会越来越受到重视，被越来越多的企业所采用。

2. 满足基本需求的战略或满足选择需求的战略

对这两种战略的选择，基本决定了广告运动中应采取的总的劝说方式和重点。

关于基本需求和选择需求的概念，我们已经详细介绍了。在广告战略决策中，必须结合消费者分析和产品分析得出的结论，了解消费者对某一种产品的需求到底是属于哪一个层次的，由此决定应采用什么样的劝说方式，向消费者着重介绍产品的哪些特点。

当消费者对某一种产品的需求是基本需求时，这种产品必然是能够为消费者的基本生活需要提供便利的。消费者对这一产品的要求是供应充足稳定，价格合理且以尽可能低廉为好，性能稳定不易损坏，可以长期使用，维修方便收费低廉等等。为了能更有效地向消费者推销这类产品，满足基本需求的广告战略要求广告的劝说方式如下：

(1)尽量采用大众化的语言、通俗易懂，不要使用不易理解的概念和词汇；

(2)以实例、对比、产品使用者代表、明星及其他权威人士等来加强劝说效果；

(3)突出产品的物美价廉，经久耐用，甚至可以公布参考性价格，以证实产品的价格之低廉；

(4)劝说方式中可以有一定程度的夸张和噱头,以满足消费者的心理期望;

(5)对产品的销售数量、售后服务方式等进行宣传,以增加消费者的购买决心;

(6)塑造产品形象应注意其大众化、实惠的特点。

如果消费者需要一种产品以满足其选择需求时,消费者在评价这种产品时情绪化的因素会起很大作用。消费者已不再把价格低、可以经久耐用当成重点来考虑,转而注意产品的时髦和是否符合自己的风度。这时消费者对产品的要求是,是否漂亮华丽(或者古朴粗犷),是否能符合本人所在的小集体的审美观,是否能使本人具有一些独特性,是否能使本人得到(或者是自认为得到)别人更多的赞美,等等。为了迎合消费者的这些需求,满足选择需求的广告战略要求广告的劝说方式为:

(1)强调产品的独特性是广告劝说的重点。产品要么豪华名贵、要么古朴典雅,要么庄重美丽、要么怪诞离奇,总之这一产品必须是同其它产品有着相当明显的不同,而这些不同点又能为消费者带来自豪感。

(2)在劝说中加重情感成分,培养消费者对产品形象、商标形象的羡慕之情,突出拥有这一产品后消费者将会有的风度。这时可以请明星来进行劝说。

(3)通过广告中的气氛渲染,显示本产品的高档次和高价格,吸引消费者注意。

(4)对产品的销售方式、销售地点做若干限定,加强消费者购买此产品时所能获得的心理满足。如在广告中注明“本产品只能用某某信用卡付账购买”,或者“本产品只在本市最高级的商店出售”等。

(5)广告语言要美好动人,格调优雅。

由上述介绍，我们可以看到满足基本需求的广告战略和满足选择需求的广告战略在劝说方式和重点上是十分不同的。这一不同反映在两方面上，一是产品通用化、大众化或产品独特性、个性化，二是产品物美价廉或产品贵重豪华。

在进行这一组的广告战略决策中，除广告劝说方式之外，还应该考虑广告推出应选择的媒介。满足基本需求的广告战略，要求广告在大众化的媒介上出现。满足选择需求的广告战略，除要求广告在大众化的媒介上出现之外，还要在一些专门性、对接受者要求较严格的媒介上出现。

3. 推出需求战略或拖拉需求战略

对这两种战略的选择，基本决定了广告运动应如何同其它推销活动相配合。

推出需求广告的形式是这样的：产品已经在市场上销售了，消费者可以看到、买到这些产品，广告同时也在宣传这些产品，使得广告和直接销售紧密联系起来。推出需求广告战略是企业一般情况下采用的，所以也是十分普遍的。之所以称其为推出需求，是因为广告的作用是推动需求去接受产品的供给，促进销售。

拖拉需求广告战略的形式同推出需求广告战略正好相反，这种广告战略虽然被企业采用的不多，但也绝不是十分罕见的。在拖拉需求广告战略指导下，企业准备把一种新产品推出之前，或者是企业准备把一种产品在一个新的市场中推出之前，就开始对这种产品做广告宣传，让消费者未见产品先见广告，当这些广告带动（拖拉出）消费者的需求后，再让产品正式上市销售。

由于推出需求广告战略是企业广泛的采用的，所以