

招商广告到底如何做？

2004-8-27 19:18:00 谢付亮/KMCenter

如今，招商广告对于大部分企业来说已经不陌生了。新产品上市，很多企业都会选择做招商广告。一方面可以尽快拓展市场，提高销量；另一方面也是为了转移新产品的风险早日收回初期投资。甚至可以说，招商广告已经成了许多企业新产品上市工作必不可少的组成部分。但是，广告界的有句名言：“企业所投放的广告费总有一半是浪费掉的，但是却没有办法知道被浪费的是哪一部分。”加之确实有不少招商广告打了水漂，这便让很多企业在做招商广告之前顾虑重重——怎样做才会减少浪费？怎样做才会更有效？究竟在哪些媒体上做？下面笔者将结合自己的多年经验，来谈一谈究竟如何做有效的招商广告。

有的放矢：弄清为何要做招商广告

我们不能为了做招商广告而做招商广告，必须明确做招商广告的目的：展示产品特性，吸引潜在客户“咨询电话”，为企业招商服务，提高企业的经营业绩。换句话说，就是在用具有特色的好产品来帮助客户轻松赚钱的同时，不断促进自己的发展壮大。相反，笔者曾经见到一则招商广告，通篇在说如何如何赚钱，却只字未提是什么产品。这样做尽管有一定的“神秘感”，但却让人感觉有“诈骗”之嫌，达不到预期效果。附带提一下，做招商广告之前我们最好能认真审视产品名称或品牌名称，因为产品名称或品牌名称十分重要，好的产品名称或品牌名称在给人留下深刻印象的同时，更能快速、准确的表达出产品特性或品牌特性，如“氧立得”，不仅易读易记，而且及其准确的传达了产品特性。如果名称不合适，最好能够更名以减少广告传播中的浪费。上述的“氧立得”便是更改名称之后的结果。

箭无虚发：明确招商广告做给谁看

招商广告做给谁看？这是个非常关键的问题。企业必须明白自己的目标客户具有什么特征，怎样才能快速准确地将信息传达到目标客户心中。这实际上牵涉到企业定位的问题。也就是说，在做招商广告之前，企业必须首先有一个明确的定位，然后根据企业定位进行产品定位和品牌定位，提炼广告主题，随后才能开展诸如“做招商广告”之类的工作。否则，招商广告必然是盲目的，不利于产品形象的维护也不利于企业整体品牌的塑造，最终给企业造成巨大的浪费。

“七”项注意：成功表达广告主题

在明确需要表达的广告主题之后，企业需要找到一系列有效的方式来表达广告主题。有句话叫“怎么说比说什么更重要”。现在的招商广告可以说是满天飞，因此，不管“怎么说”，企业都必须首先准确把握一点：要让目标受众相信自己的广告内容，不能让目标受众一看见广告就马上觉得是在骗人。

其次，招商广告要经过战略高度的精心策划，并且所有的广告内容都要来自于一个有机的体系，而不是明天要刊登招商广告了，今天夜里才忙着提炼主题、锤炼创意，然后慌里慌张的写文案、做设计。“临时抱佛脚”也许能够出一篇令人拍案叫绝的广告稿，但肯定很难照顾到广告的系统性，不能充分的为将来的招商广告做铺垫，从而降低了招商广告的整体效果。

再次，招商广告文案的标题必须简单明了，准确传达招商广告的“立基点”。如：桂林聚顺药业的蚁陈固涩口服液，其招商广告文案标题“尿里淘金，两个月赚钱”，不仅吸引眼球，而且极其直观的传达了招商广告的“立基点”：用具有特色的好产品来帮助客户轻松赚钱。离开这个“立基点”，招商广告成功的可能性就少很多。如西安创新生物工程有限公司糖尿病新药“苦乐宁”胶囊的招商广告，其标题是“糖尿病市场 2004 年大黑马苦乐宁——四大特别优势，真正与众不同”，基本上都是套话，毫不客气的说，这是一则是比较失败的

招商广告，因为：①“黑马”、“×大特别优势”、“真正与众不同”等词语已经被广告人“用烂了”，没有丝毫新意，吸引不了读者注意；②没有准确表达出招商广告的“立基点”，说了等于没说。类似的失败招商广告文案标题还有山西仁源堂“福明益视颗粒”的招商广告，其广告文案的标题是：“全国招商，国家新药……”，广告的最底端的标题文案是：“尽快抓住难得商机，早日获得市场空间”，同样缺乏创意，无法吸引读者深入了解产品信息，以达到成功招商的目的。不过，这则招商广告有一点非常可取，就是广告设计非常简洁清爽，在一堆招商广告中还是有可能吸引读者目光做短暂停留的。下面简要列举两个比较成功的文案标题以供大家参考：吉林亚泰的“肝脏太累了，快洗洗‘肝’吧”，某公司的“能减肥的牛仔裤，市场绝对炫”等等。

第四，切忌文字密密麻麻，东也想说，西也想说，结果是什么都说不清楚。更值得注意的是，由于现代人的生活节奏日益加快，大多数人对密密麻麻的文字都很反感，加之招商广告遍地都是，可以说，见到这种广告，很少有人愿意认认真真的阅读，以了结究竟。例如，笔者曾经见到北京蓝衣天使生物科技有限公司的一则招商广告，不仅文字多，密密麻麻，而且招商文案的标题很是罗嗦，不知所云。但是，从职业的角度来看，笔者能够理解其做法，即：想利用仅有的半版广告来表达公司所有的有用信息，事实上这是不可能的也是不明智的。招商广告不可能把企业想要表达的内容全部包含在内，否则企业就不需要与客户进行面谈了。招商广告的最大作用，同时也是最实际的作用是准确传达产品可靠的卖点与客户能够轻松、安全赚钱的理由和保证，然后吸引客户打来一个电话，剩下的就是电话沟通或面对面沟通来解决的了。所以，从中我们可以得出一点，那就是做招商广告不能“贪”，要明确最关键的一点：经常有客户打来电话咨询就表明招商广告本身已经成功了。

第五，招商广告的设计要图文并茂，有助于展示企业实力。近几年有一种说法——现在已经是“读图时代”，尽管不完全赞成这个说法，因为笔者坚信文字的魅力是图形永远无法真正替代的，但是笔者依然赞同这种提法对“图”的高度重视。而且，必须强调，“图文并茂”的“图”首先必须有助于吸引读者眼球和展示企业实力，同时还要与广告文案紧密相关，不能偏离广告文案的表达主题，也不能偏离产品的主题。例如，某企业招商广告称自己是国际著名品牌，图片质量、设计水平却“毫不客气”地煽了自己一个耳光。

第六，招商广告内容勿学“浮夸风”。翻看招商广告，不难发现广告内容的“浮夸风”越来越甚，仿佛我们每个人都可以一夜之间成为千万富翁。平心而论，不经修饰或夸张的广告基本是没有的，但必须控制在一定范围以内，绝不能违法律、背道德和良心。另外，客户都在渐渐变得理智，识别“浮夸风”广告的能力越来越强，从长远来看，“浮夸风”式广告必然会被客户鄙视、唾弃，难以起到招商效果。或者，退一步来讲，即使有客户不幸受“骗”，“招商”在某种程度上获得成功，但一段时间过后，承诺不能兑现，自然就会“露马脚”，企业也就难逃被市场抛弃的厄运。

第七，要注意招商广告的细节。例如，某公司招商广告的电话居然没有“区号”；某公司的招商广告文案中错别字出现8个；某公司的招商广告文案标题承诺一年赚“88万元”正文中却只提到“75万元”等等，举不胜举。这些错误虽然不算“大”，但却足以降低目标受众对企业的信心，因为，一个对细节如此忽略的公司，他人没有理由相信其会有什么真正的好产品。

穷追猛“打”：确定媒体组合及排期

有了精心准备的系列招商广告，我们还要考虑在哪儿来投放这些广告。这就要求厂商必须找到合适的媒体，确定正确合理的媒介组合并做好广告排期。具体如下所述。

首先，企业必须认真调查了解目标受众的生活习惯，选择目标受众经常阅读或经常接触的媒体。例如，要做某种“减肥”器械的招商广告，就必须调查分析哪些群体最关心“减肥”器械的招商广告，以及他们经常接触的媒体。

其次，要确定正确合理的媒介组合。目标受众经常接触的媒体往往不止一种，这就需要我们进行必要的组合。厂商选择较多的媒体有《销售与市场》、《现代营销》、《中国商机快递》、《大众投资》、《商界》等等，这些媒体读者范围广，各有各的特征，实际选择过程中，最好有针对性的选择以提高广告效果。

最后，根据实际需要和目标受众的认知原理做好广告排期。为了强化招商效果，一般情况下，招商广告都不只刊登一次，而是选择一个特定的时段，或在全年进行有规律的投放。这就需要根据实际需要，制定合理的广告排期。关键时期多投，如在招商会之前，关注招商广告的人多，为了充分在目标群体展示企业实力，迅速提高知名度和美誉度，企业就得加大广告投放密度，其他时期，可以间隔性的进行投放。至于间隔时间如何确定，这就需要结合目标受众的认知原理和企业实际财力来确定。限于篇幅，这里就不再赘述了。

综上所述，笔者简单谈了谈做有效招商广告四个要点，即：弄清为何要做招商广告，明确招商广告做给谁看，成功表达广告主题，确定媒体组合及排期，但仍有两点需要做简单的补充说明。一、招商广告投放之后，企业应该认真监控招商广告的投放效果，如果效果不佳，则需要寻找原因，及时调整广告策略以减少损失；二、鉴于广告效果整体在走“下坡路”，所以笔者建议企业应该努力通过有效的公关事件进行招商，以取得更好的效果。

谢付亮，国际注册商务策划师，人性品牌策划专家，现任某公司企划部经理。

二、怎样争取客户

怎样争取客户？15年前，我是宾夕法尼亚一个默默无闻的种烟农民。今天，我主持着美国最佳广告公司之一，年营业额达到了5500万美元，年付职工工资500万美元，在纽约、芝加哥、洛杉矶、旧金山和多伦多都有办事机构或分公司。

这个成就是怎样得来的？正像我的门诺教派的朋友曾经说过的那样，“真不可思议。”1948年我挂牌开业那天，我发表了这个办事公告：本公司新近成立，力求生存。一段时间内，我们大家须超时工作，工资则低于一般水平。本公司重点招聘活力充沛的年轻人。我不用阿谀奉承、惯于谄媚的人。我寻求有头脑、有教养的人。一家公司的规模的大小，取决于下功夫的大小。目前公司初建，资金并不雄厚，但1960年前，我们要把它发展为一家大公司。

第二天，我开了一个单子，列上了我最想争取到的5家客户：通用食品公司(General Foods)、布里斯托尔-迈尔公司(Bristol-Myers)、甘浦罐头汤公司(Campbell Soup Company)、利弗兄弟公司(Lever Brothers)和壳牌石油公司(Shell)挑选这样的热门目标是疯狂的设想，但是这5家公司现在都是奥美公司的客户了。

这样的庞大广告主使用较小规模的广告公司以前并不是没有先例。有一家大广告公司在争取骆驼牌香烟做客户的时候，曾答应派30位撰稿人来为这家客户服务。可是精明的雷诺兹(R.J.Reynolds)却反问：“只要一个出色的怎么样？”之后，他把他的广告交给一个叫做比尔·埃斯蒂(Bill Esty)的青年负责。以后，那家公司持续代理了骆驼牌香烟的广告28年。

1937年，沃尔特·克莱斯勒(Walter Chrysler)任用了当时才32岁的斯特林·格彻尔(Sterling Getchel)负责普利茅斯牌 Plymouth) 汽车的广告。1940年，埃德·利特尔(Ed Little)把高露洁(Colgate)的大部分广告业务交给了特德·贝茨(Ted Bates)这匹广告界的黑马。通用食品公司聘用扬罗必凯公司(Young & Rubicam)的时候，这家公司刚组建一年。扬罗必凯公司的创办人之一约翰·奥尔·扬(John Orr Young)退休后写下了这样的话，给寻找广告公司的广告主们参考：如果你运气好，找到以特殊精力和胆识去开创自己事业的年轻人，就聘用这样的良才为你服务，你定会获利无穷。你可能被某家广告公司的规模和设施所迷惑，但广告公司的真正原动力还是创作潜力。若干个了不起的成功广告，都是广告主仰仗新成立的广告公司在建立信誉和财富过程中以无比的雄心和精力创造出来的。

这些大广告主都能利用新创广告公司朝气蓬勃的精神，得到他们优良的服务。我走上舞台的时候，大广告主在选择广告公司时，已经非常谨慎了。上帝已经倒向广告巨头。1916年起就当了智威汤逊公司(J. Walter Thompson)总经理的斯坦利·里索(Stanley Resor)曾告诫我：“工业企业兼并成为大公司的现象正反映到广告业中来。大客户现在需要大广告公司向它们提供广泛服务。你为什么不抛掉你的白日梦来加入我们智威汤逊公司呢？”

对上路追求第一批客户的新广告公司，我谨赠以在我草创时期产生过魔力的一套精巧方案。我常请可能成为我的客户的广告主推想一家典型广告公司的生命周期，想想那种从充满活力到枯竭的不可避免的起落模式：每隔几年就会诞生一家新的大公司。这样的公司有雄心、能苦干、充满活力。它从那些衰老的公司手上夺取客户，它工作得很出色。

岁月流逝，创业者富了起来，也累了。他们的创造之火熄灭了，成了死火山。这些公司还会继续兴旺。最初的那股动力还没有耗尽。它还有强大的关系网。但是它已经过于硕大，创作出来的东西黯然无色，按以往取胜的老格调来策划广告活动。它根枯枝颓。经营重点转向搞从属性的服务，以掩饰公司创作力衰竭的事实。在这个阶段里，它开始把客户丧失给有生命力的、勤奋工作、把全部精力投入它们创作的广告的上升的新公司。我们大家都能说出垂死的著名公司。早在真实情况暴露给它们的客户之前，在它们的走廊里，就可以听到士气低沉的私下议论了。说到这里，我总是可以看到可能成为我们未来客户的广告主力图掩饰我击中了要害的事实。是不是我描述的正是他聘用的垂死的公司？

14年后的今天，我为这种邪恶的发展历程所震惊。我的学者舅舅汉弗莱·罗尔斯顿爵士常说医生是“首先创业，之后成名，最后才诚实起来”。我现在正向诚实的阶段靠近，老老实实。可是，我银行账户上空空如也的那些日子，情形就完全不一样了。就像吉尔伯特在《海盗王》里说的那样：

在我出发去掠夺的时候，
我的行径就像一个国王；
一点也不错，我击沉的船的数目，
比深得教养的君主干的还要多；
然而，任何一个强国的国王，
若是想永远保住头上的王冠，
他就得比我干的——
更齷齪、更肮脏。

遵照亨利·福特对他的代销行的劝告——“亲自登门访问以招揽顾客”，我开始争取那些不聘用广告公司的广告主。我考虑，我缺少与有实力的广告公司抢生意的资本。我定的第一个目标是韦奇伍德瓷器公司(Wedgwood China)，这家公司每年的广告费是4万美元。韦奇伍德先生和他管广告宣传的女经理十分有礼貌地接待了我。

“我们不喜欢广告公司”，她说，“广告公司尽是瞎胡闹，所以我们的广告我们自己处理。您觉得有什么地方不合适吗？”

“恰好相反”，我说，“我很欣赏这种做法。不过，如果您让我替你们去买版面，杂志就会付我佣金。这无需您多花分文，我也保证再来打搅您。”

亨斯莱·韦奇伍德是位仁慈的人，第二天早晨他写了一封指定我为广告代理的正式信，我用电报答复了他：“不胜感激，当尽力效劳。”可是我的资本只有6000美元，在得到第一笔佣金之前，这点钱是很难维持下去的。

我的运气很不错，我的哥哥弗朗西斯当时是伦敦很有声望的美瑟暨克劳瑟广告公司(Mather & Crowther Ltd.)的总经理。他说服了他的合伙人同意替我扩充资本，还让我借用他们公司的名字，这就救援了我。另一家英国公司，本森公司(S.H.Benson Ltd.)的博比·比万是我的老朋友，也照样做了。弗朗西斯·梅内尔爵士则设法让斯塔福德·克利普斯核准了横跨大西洋的投资。博比和弗朗西斯都坚持要我寻找一位美国人领导公司。他们不相信他们的同胞有本事说服美国厂商让他承做广告。指望一个英国人，特别是苏格兰人在美国广告业取得成功，实在是一件荒唐事。英国式的天才里不包括广告。的确，英国人鄙视广告。1948年《笨拙》(Punch)杂志就这么说过：“我们并不介意全民皆商，可是却没有必要让我们变成一个广告国。”在世的5500位公卿显贵中只有一位爵士身在广告业。

〔相形之下，美国对广告和广告从业人员的偏见就不那么厉害。尼尔·麦克尔罗伊(Neil McElroy)，宝洁公司(P & G)的一位前广告部经理，当上了艾森豪威尔政府的国防部长。切斯特·鲍尔斯(Chester Bowles)在麦迪逊大道干了一段时间后，当上了康涅狄格州州长、驻印度大使和副国务卿。但是，即使在美国，广告人被任命在政府里担任要职的事也是少见的。这很令人感到遗憾，因为有些广告人比起受宠的律师、教授、银行家、记者来更具才华。资深的广告人更能判定问题的优劣；更好地厘定短期的和长远的目标，权衡效果；更好地领导大量的行政人员；更好地向委员会介绍情况；更好地在预算内精打细算。据我的观察，我确信我们同业中不少比我年长的、比我高明的人比许多法律、教育、银行和新闻业的人更客观、更有条理、更有活力、更勤奋。〕

对聘请有资格的美国人担任广告公司领导，我茫无头绪。然而，经过几个月的私下考察，我请安德森·休伊特(Anderson Hewitt)放弃他智威汤逊芝加哥办事处的职务来当我的老板。他精力充沛，傲视富贾权贵，还有良好的社会关系，不少令我钦慕的人，都是他的至交。

未出一年，安德森·休伊特替公司争取到了两家重要的客户。在我们首席撰稿人约翰·拉法治(John La Farge)的协助下，他争取到了桑诺科公司(Sunoco)的广告代理权。3个月之后，经他的岳父阿瑟·佩奇的推荐，大通银行(The Chase Bank)聘用了我们。在我们资金十分紧缺的时候，安德森·休伊特说服了摩根财务公司(J.P.Morgan & Company)贷给我们10万美元，除了他的当时任摩根董事长的叔叔莱芬韦尔本人的信用外，银行没有要

我们任何抵押。唉，我和安德森的合伙关系不是愉快的。我们尽量不把我们的分歧暴露给我们的下属。可是，父母有隔阂，孩子们总是知道的。业务突飞猛进的发展，催化着我们之间的不合，经过了4年，公司分裂成两派。在有关的所有人都经历了巨大的痛苦之后，安德森辞了职，我当上了公司的头头。

令我慰藉的是，他继续在别的一些公司担当大任，并未因有过一个令人不可忍耐的伙伴而受到影响。我们公司刚刚建立的时候，我们要和3000家公司竞争。我们的第一件大事是把牌子创出来，这样，可能成为我们客户的广告主就可能把我们列在他们考虑雇佣的单子上。我们在这方面的成功，来得比我希望的快得多。

叙述一下我们怎么达到这一点，对其他有志创业的人，也许不无补益。首先，我邀请了10位广告专业刊物的记者共进午餐。我向他们讲述了我要白手起家建立大公司的狂热雄心。从此，他们为我出了许多好主意帮我搞好这个新公司，我发送给他们的每条消息，他们都刊出来了，不管这些消息多么琐屑。上帝保佑他们。罗瑟·里夫斯(Rosser Reeves)忿忿不平地说，连我们公司的人去洗手间的事，广告业的报刊都要刊登出来。

其次，我遵照爱德华·伯奈斯的劝告，一年里演说不超过两次。每次演说，我都准备在麦迪逊大道挑引起尽可能大的骚动。第一次是对美术指导俱乐部(Art Directors Club)做的演说，我把我所知道的广告平面设计知识倾囊倒出。离开之前，我给听我演讲的每位美术指导一份制作高质量设计草图的39条规则的油印稿。这些颇有历史味道的规则今天还在麦迪逊大道流传着。在之后的一次演说里，我抨击了大学院校里开设广告课程之无用，表示愿意提供1万美元成立一所有权给学生颁发广告从业许可证的广告学院。这个愚蠢的建议上了头版。不久，广告行业的报刊就总要我对当时出现的各种问题发表评论。我总是坦率地说出我的看法，这些话也总是被摘引刊载。

第三，我由于职业的关系而和许多主要的广告主有联系的人(调研人员、公共关系咨询人员、管理工程师、版面营销人员)交朋友。他们看到我对他们将来的业务可能有用，他们也为弘扬我们公司的名声做了宣传。

第四，我经常把我们公司的进展报告分送给各行业的600人。大部分重要的广告主都读到这种接连不断的直邮信件。例如，我揽西格拉姆酿酒厂(Seagram)一部分广告业务的时候，萨姆·布朗夫曼(Sam Bronfman)寄回来了我在那以前不久寄给他的一篇16页演讲稿的最后两段，他聘用了我们。

高贵的读者，要是我的这些自我标榜的自白震惊了你，我只好这样说：如果我以正规的方法，按部就班地办我的公司，可能要20年的时间，我才能达到目前的地位。我没时间也没钱等待。我穷、无名无声，而且急于求成。

同时，我每天从黎明到深夜，一个星期6天，为聘用我们这个新生的公司的客户创作优良的广告。其中有些已经成为广告界经典之作了。

起初，能争取到什么客户我们就接什么客户——玩具乌龟厂、专利发刷厂、英国摩托车厂等等。但是，我总是把眼睛盯着我列为争取目标的5个有分量的客户，还把微不足道利润用来建设我们的公司，希望最终能引起他们的注意。

我总是让可能成为我们客户的广告主看到，那些从老牌广告公司转来奥美公司的客户的戏剧性的发展——“我们每个事例都呈现异彩，每个事例都是销售上升。”不过在我说这种话的时候，我总不是很理直气壮。那个时候，如果一家公司的销售额在头 21 年里没有增长至少 6 倍的话，它的增长率只能算是低于平均增长率。

在 1945 年，极普通的广告公司也能幸运地保持住每一个普通的客户。他们只要系紧座位上的安全带，等着被带到直线上升的经济曲线的最高坐标就行了。在人人都生意兴隆的时候，广告公司毋需有特殊的本事便能揽到客户；但是在经济衰退的时候，暮气沉沉的公司就支撑不住，只有朝气蓬勃的新公司才能向前跃进。

广告公司争取第一家客户是最难的，因为这时广告公司还没有业绩，没有成功的实例，没有声望。在这个阶段，不妨为一些有争取希望的客户搞一点产品初步调研，作为自荐之阶。在你把调研结果给广告主看的时候，他们的好奇心很少会不被触动。我第一次试用这个方法是对海伦娜·鲁宾斯坦(Helena Rubinstein)。在那之前的 25 年里，她换了 17 家广告公司。当时代理她的广告业务的是她的小儿子霍勒斯·泰特斯属下的一家广告公司。

我的初步调查表明为她的公司做的广告没有效果。鲁宾斯坦夫人对我们所做的调研没有兴趣，但是在我拿出几张在我们调研基础上创作的广告的时候，她的情绪高了起来。她对一则以我的妻子在鲁宾斯坦美容店接受美容前后的照片作为对比的广告特别感兴趣。“我认为你的太太美容之前更好看些。”夫人说。

使我惊异的是，霍勒斯·泰特斯竟劝他的母亲把她的广告业务从他的广告公司转出来给我们。她照办了。霍勒斯和我交上了朋友，我们的友谊一直维持到 8 年之后他病逝。

1958 年，新泽西标准石油公司(Standard Oil, New Jersey)向我们了解，若是他们聘用我们的话，我们能做什么样的广告。10 天之后，我给他们提交了 14 套广告方案。我们争取到了他们的广告业务。猎取新的业务，除运气外，高效率 and 勤奋就是最佳的武器。

我们花了 3 万美元为布罗莫·塞尔策(Bromo Seltzer)制作了一套方案，与其他广告公司竞争这个客户。这套方案的论证极有说服力，基本论点是，头疼症在绝大多数情况下产生于心理因素。可是布罗莫·塞尔策当时的广告经理勒莫奈·比林斯却更喜欢伦南暨纽厄尔广告公司(Lennen & Newell)的策划。

今天，我们没有时间也没胃口来做竞争性的方案了，而是代之以别的办法。我们让可能成为我们客户的广告主看我们为别的客户做了些什么，给他们解释我们的政策，向他们引荐我们各部门的负责人。我们让他们看我们的真实面目，脸上的斑、痣等等。如果客户喜欢我们的长相，他聘用我们；如果他们不喜欢我们的脸庞，那么，没有他，我们会过得更好一些。

荷兰皇家航空公司(KLM Royal Dutch Airlines)决定换广告公司的时候，他们邀请奥美公司和其他 4 家公司各自准备方案来争取他们的业务。他们头一个视察了我们公司。会谈开始的时候我说：“我们什么也没有准备。相反，我们倒要请你给我们讲讲你们的问题。然后，你们可以去看看你们名单上的其他 4 家公司。他们都为你们准备了方案，如果你们

看中了他们当中的一家，你们的选择就容易了。如果你们都看不上，就请你们回来聘用我们。我们就会开始调查研究。在我们公司，调查研究总是先于准备方案的。”

荷兰人接受了这种冷冰冰的建议，5天之后，他们在看过了其他公司准备的方案以后折回来聘用了我们，使我大为高兴。

但也不能一概而论。有些情况下，主动拿出广告方案去投标是值得的，新泽西标准石油公司和海伦娜·鲁宾斯坦就是这样的例子。有些时候值得当拒绝这样做的广告公司，荷兰皇家航空公司就是这样的例子。最成功的广告公司，是那些高层人士对可能成为他们客户的广告主的心理特征有最敏感的洞察力的公司。死板和推销艺术是搞不到一块的。

有一种战略好像对任何情况都实用，即让可能成为你的客户的广告主滔滔不绝地说。你听得越倾心，他就认为你越聪明。有一天我去拜访一位年事略高的俄国人亚历山大·柯诺夫(Alexander Konoff)，他生产拉链赚了大钱。在领我看了他在奈瓦克的工厂(工厂的每个部门都由6英尺长的垃圾袋拉链彩饰起来)之后，他让我搭乘他那专职司机驾驶的凯迪拉克轿车回纽约。我注意到他拿着一本《新共和》(The New Republic)，这种杂志只有很少的客户阅读。

“您是民主党还是共和党？”我问道。

“我是社会主义者。我曾经积极参加过俄国革命。”

我问他是不是认识克伦斯基。克伦斯基(Kerensky, 1881~1970)，俄国社会革命党人，第四届国家杜马中劳动派领袖，曾在临时政府(1917)中先后任司法部长、陆海军部长、最高总司令，十月革命后组织反苏维埃的叛乱，逃亡国外。

“不是那次革命”，柯诺夫轻蔑地说，“是1904年的革命，在我还是孩子的时候，我要赤着脚在雪地里走5英里去一家卷烟厂干活。我的真名是卡冈诺维奇。联邦调查局以为我是政治局里的那个卡冈诺维奇的兄弟。他们搞错了。”他大笑了起来。“我刚来美国的时候，在匹兹堡当机械工，每小时挣50美分。我的妻子是绣花工人，她每周能绣出14美元的活儿，可是从来没有得到过工钱。”

这位颇为自豪的社会主义者百万富翁接下去告诉我，在列宁和托洛斯基被流放期间，他和他们过往甚密。我静静地听着，结果我们得到了这家客户。

缄默不语是黄金。不久之前安派克斯(Ampex)的广告经理来看我。他是在物色新的广告代理。那是我这一辈子吃得最饱的一回，连说话的本事都没有了。我只好用手势表示请这位可能成为我们客户的广告主坐下，用一种询问的神态望着他。他一谈就是一小时，我一点也没有打岔。看得出来，他对我的沉思很有印象。并不是每个广告代理在这种场合都能如此寡言的。

接着，他向我提了一个问题，把我吓坏了。他问我听过安派克斯电唱机没有？我摇了摇头，实在饱得无法说话。

“嗯，我要在你家里听听我们的唱机。型号款式多种多样。你家里的陈设布置是什么样子？”

我耸耸肩，还是不敢说话。

“很现代化吧？”

我摇摇头，守口如瓶。

“早期美国式的？”

我还是摇摇头，藏而不露。

“18世纪的？”

我沉思地点点头，仍是一言不发。一个星期之后，安派克斯音响设备送上门来了。漂亮极了。但是我的合伙人认为这家客户的预算太小，无利可图。我不得不回绝了这桩业务。

一旦你争取到了客户，对待他们却来不得半点马虎。你花的是人家的钱，他们公司的命运往往是由你掌握着。不过我把猎取新的客户看作是体育运动。如果在比赛中你神经紧张，那你会死于溃疡病；如果你轻松愉快地进行比赛，就算失败了你也不致失眠。参加运动比赛当然是为了取胜，但是要享受比赛的乐趣。

我青年时代在伦敦“理想家庭展览会”上卖厨房灶具。每卖一件，都要按顾客的个性慢慢地费一番口舌，这要花去我40分钟。问题是要从乱哄哄的人群中，找出买得起每台400英镑的灶具的人。我学会了用鼻子把他们闻出来的本事：他们抽土耳其香烟，这是贵族派头的标记，就像爱沙尼亚领带一样。

晚些年，我学会了在一大堆人中嗅出大广告主味道的本事。有一次我去参加苏格兰人协会在纽约举行的午餐会。散会出来的时候，我有一种预感，在那天我头一回遇到的人当中有4个终有一天会成为我的客户。事实果然如此。

我争取到的最大的客户是壳牌石油公司。这家石油公司的人非常喜欢我们为劳斯莱斯(Rolls-Royce)汽车公司做的广告，把我们列进了他们考虑聘用公司的名单。他们给名单上的每家公司发了一份很长的追根究底的调查问卷。

当时，我很讨厌客户用调查问卷来选择广告公司，我曾不屑一顾地把几十份这样的东西掷进废纸篓。有一家叫斯塔尔—迈耶(Stahl-Meyer)的公司给我寄来调查问卷。我反问他们，“斯塔尔—迈耶是谁？”可是，这一回我却彻夜未眠，草拟了给壳牌石油公司的回答。

我的回答比习惯的要真诚得多，但是我想，如果我的回答能送给当时壳牌公司的董事长、纽约爱乐乐团负责人之一的马克斯·伯恩斯(Max Burns)的话，这份回答一定会让他产生好印象的。第二天我得知他去了英国，我也就飞往伦敦，在他下榻的旅馆给他留话，说我希望见到他。一连10天我都没有得到回话。就在我差不多放弃希望的时候，电话接线员对我报告说，伯恩斯先生要我在次日和他共进午餐。此前我已经与苏格兰事务大臣约好

次日一起吃中饭，我就给伯恩斯先生送去这样的话：奥格威先生在下议院和苏格兰事务大臣共进午餐，如您能光临，他们将十分高兴。

在去下院的路上——当时下着倾盆大雨，我和他共用一把雨伞——我简要地向他谈了我在调查问卷中写的东西。第二天回到纽约的时候，他把我介绍给即将接替他出任壳牌石油公司董事长的那位先生——了不起的门罗·斯佩特博士(Dr@Monroe Spaght)。3个星期之后，门罗·斯佩特打电话给我，说我们赢得了他们的广告业务。这个冲击力巨大无比的新闻，把我弄得目瞪口呆，再不能泰然自若，突然我说了一声：“上帝保佑！”别的再说不出来。

壳牌石油公司的委任，迫使我们不能再为新泽西标准石油公司服务。我喜欢新泽西的人，我对我们说服他们赞助在电视上播放“每周最佳戏剧”节目方面起的作用很感自豪。戴维·萨斯坎德(David Susskind)在《生活》(Life)杂志上说：“倘若国会颁发商业荣誉奖的话，就应该发给这位赞助人。”但是，并没有多少人知道，为了让新泽西争得那个节目的赞助资格，我不得不把我的15%的佣金全部让给老金(Old Gold)和健牌(Kent)香烟的生产商洛里拉德(Lorillard)。洛里拉德预订了那个要命的时段中的一部分播放别的广告，只是在我答应把我所得的佣金(每周6000美元)给他之后，他才给新泽西让出这段时间。对新泽西不肯补偿我所做的牺牲我很失望。干没有报酬的事，无论哪家广告公司也承担不起，所以我转和壳牌石油公司合作。

我在开发新的客户时，还干过不计后果的傻事。我遇到英国旅游假日协会(British Travel & Holidays Association)的负责人亚历山大·马克斯韦尔爵士(Sir Alexanderr H.Maxwell)的时候，我们急切需要一些新业务。一开始他就奚落我。“我们的广告”，他说，“好得很，的确好得很。我丝毫没有改换广告公司的意思。”

我回答说：“亨利三世病入膏肓的时候，大家都以为要是有人敢把可怕的真实情况告诉他，这个人准会被砍头。可是由于国家的需要，总得有个自告奋勇的人。亨利·丹尼于是挺身而出。亨利三世非常感谢丹尼有勇气这样做，赐给了他一双手套，封他为爵士。亨利·丹尼是我的先人。他的榜样启发我告诉你，你的广告做得非常之糟。”

马克斯韦尔暴跳如雷，从此不再理我。但事过不久，他把英国旅游的广告业务给了我们，条件是不允许我插手，我的合伙人不得不多年隐瞒我在负责的事实。我们的广告非常成功，10年间，美国去英国的游客翻了4番。今天英国从游客身上赚的钱，在所有欧洲国家中仅次于意大利。《经济学人》杂志说：“对一个不大而又潮湿的岛国，这是惊人的成就。”亚历山大·马克斯韦尔适时退休了，我可以从隐匿中现身出来。

今天占着这把交椅的是马贝恩公爵(Lord Mabane)，他是前内阁大臣。我去英国的时候，他派他的车把我接到拉伊镇。他在那儿住在亨利·詹姆斯亨利·詹姆斯(Henry James,1843~1916，英国作家。原为美国人，1876年定居伦敦加入英籍。——译注)的故居。他的汽车司机一次问我的美国太太想不想尝尝他的胶皮糖(gums英国俚语)，朗特里公司生产的一种糖果——原注“gums”原意为“牙床”——吓得我的太太心惊肉跳。

英国客户都雇脾气古怪的佣人。一个炎热夏天的早晨，劳斯莱斯在德比附近的宾客寓所的管家，门也不敲就进了我们的卧室。我的太太睡得很熟。他把他的胖脸凑近我太太的耳朵喊道：“夫人，您吃煮蛋还是煎蛋？”

我们争取阿姆斯特朗软木公司(Armstrong Cork)的广告业务的过程异乎寻常。开始的时候，我被邀和他们公司的广告经理马克斯·邦扎夫在宾夕法尼亚的兰开斯特附近他的高尔夫球俱乐部共进午餐。我们的餐桌正对着第 18 洞。一连两个小时，马克斯不停地对我讲打高尔夫球的故事。他对广告公司的评价好像取决于广告公司的经理打高尔夫球的本事，我是不是也和他一样那么喜欢高尔夫球呢？

我一生未进过高尔夫球场，可是当时这么坦白说就会把争取到这个客户的机会丢掉。于是我就含糊其辞地蒙混他，让他觉得我是没有时间打高尔夫球。马克斯提议我们当时就在那里打一轮，我又托词说我没有带高尔夫球杆。

“把我的借给你！”

我又托词说我的肠胃消化有点什么毛病。

这回马克斯宽厚地接受了。我们分手前，他向我解释，他的董事长亨宁·普伦蒂斯(Henning Prentis)多年来一直是布鲁斯·巴顿布鲁斯·巴顿(Bruce Barton，美国著名广告人——译注)。

最诚挚的朋友。布鲁斯·巴顿的广告公司垄断阿姆斯特朗的广告业务已经 40 年。第二天幸运之神降临了。多尼戈会邀请我去他们在美国的一座最古老的长老会教堂举行的年度聚餐会上发表演说。我要在教堂的小布道坛上讲，普伦蒂斯先生会来参加聚会。

我的演讲定在 6 月 23 日，这天是立夏日，是我们家的大吉日。我祖父、我父亲和我 3 个人都出生在这一天。我父亲有一次说，我在这天得到个孩子的可能性是 100:1。我没有能够做到这一点。我要讲的是我的同胞在建设美国中的作用，我没有直接提到麦迪逊大道的我这个苏格兰人：拉尔夫·沃尔多·埃默森拉尔夫·沃尔多·埃默森(Ralph Waldo Emerson,1803~1882，美国散文作家、诗人、先验主义作家的代表。——译注)和托马斯·卡莱尔托马斯·卡莱尔(Thomas Carlyle,1795~1881，出生于苏格兰家庭，英国作家、历史学家和哲学家。——译注)在苏格兰乡间散步。埃默森看到埃克来芬昌一带的贫脊土地，问卡莱尔：“这样的土地上你们能种些什么？”

卡莱尔回答说：“我们育人。”

在那种贫脊的苏格兰土地上，他们培育的人的人品怎么样？这些人来到美国以后又如何？他们干活勤恳。从小到大，我的耳朵里总是响着我父亲最喜爱的一句谚语：“勤奋是不会整死人的。”

帕特里克·亨利帕特里克·亨利(Patrick Henry,1736~1799，苏格兰裔美国人，独立战争时期的自由主义者。在反英斗争中发表过许多著名演说。被普遍传诵的警句“不自由，毋宁死”就出自他的演说。晚年政治上趋于保守。——译注)是苏格兰人，约翰·保尔·琼斯约翰·保尔·琼斯(John Paul Jones,1747~1792，从苏格兰移民的美国人，他是美海军军官。

——译注)是苏格兰园艺工的儿子。阿兰·平克顿阿兰·平克顿(Allan Pinkerton,1819~1884,苏格兰裔美国人,曾任法官,1850年创立“平克顿全国侦探所”,1861年为美国政府创建特工机构。——译注)是苏格兰来的,创立了私人侦探社。发觉1861年2月第一次杀害林肯的阴谋的就是平克顿。

美国最高法院有35位法官是苏格兰人。工业家则数不胜数,其中包括一位对你们兰开斯特县的繁荣和文化做出过很大贡献的工业家——阿姆斯特朗软木公司的亨利·普伦蒂斯先生。从布道坛居高临下的位置,我可以看到普伦蒂斯先生对这个破折号的反应。他并没有表现出不愉快。几个星期之后,他同意把阿姆斯特朗的一部分广告业务转给我们公司。

在我参与角逐的新客户中,要数争取美国旅行社(United States Travel Service)生意的对手最多,参加争夺的不下137家。

我们为英国和波多黎各所做的广告取得的成功,使我们特别有资格来为美国作为一个旅游胜地做广告。我渴望以我对美国的热情来感染我的欧洲同胞。我一生中不知为牙膏、人造黄油做过多少广告,现在转而宣传美国做广告该是多么令人欣慰的事。

参加竞争这个客户的许多公司都有政治力量可以依靠,我却没有。然而,我们终于被列入只有6家公司的名单上,受邀到华盛顿去参加提案会。麦迪逊大道的居民,商业部助理部长威廉·鲁德(William Ruder)对我进行了一连串无情的追问,终于使我的一个弱点暴露了出来:我在外国没有分公司。

参加过100多次角逐新业务的提案会之后,我已能在会议之末判断我是成功还是失败。那天下午我知道我失败了,我绝望地回到纽约。10天过去了,还没有宣布结果。我的同事都安慰我。我们打赌,猜我们的对手中谁能得手。

之后,一个星期六的早晨,西方联合电报公司的电吵醒了我:商业部长聘用奥美公司在英国、法国和德国做“请君莅临美国观光”的广告。这是30年前牛津大学电报通知我获得基督学院奖学金之后,我接到的最光荣的电报。我为美国旅行社所写的每一则广告,都可以说是一个充满感激心情的移民感恩戴德的信。

我们的广告宣传出台之前,我告诫商业部,我们肯定会招来批评:我们第一则广告推出的时候,咬牙切齿的批评会接踵而至。不管广告说了些什么,或者没有说到什么,我们都会成为批评的对象。我从为英国旅游做广告的长期经验中深知此点。

但是,对我们的广告活动是褒是贬,归根到底只能从结果来判定。调查研究的结果告诉我们,欧洲人过分夸大访问美国的花费很多这个观念,这是我们唯一的大障碍。我们决定迎头解决这个问题。我们没有用你可以“花比你预想的要少的钱”游览美国那样文质彬彬、不关痛痒的办法,而是提出了一个具体的数字:每周35英镑。得出这个数字是经过仔细核实的。比如,在决定纽约旅馆一间房间的合理的最低价格之前,我们派一位撰稿员去温斯楼旅馆核查床位,了解到房钱是6美元一夜,她认为是很令人满意的。

可是批评我们的人认定35英镑一周太低了。他们没有认识到问题的实质:

1. 欧洲来的旅客，以前只是花公款的商人和很富有的人家。现在，吸引中等阶层的游客以扩大市场为最重要的。国库的黄金正在外流，非常需要外汇。

2. 美国半数以上家庭的收入超过 5000 美元，而英国只有 3% 的家庭的收入达到这个水平。因此，把我们给他们提供的东西的价格定得尽可能的低，是很重要的。若是他们愿意多花钱，他们总是可以多花的。

3. 我认为，让中等收入的欧洲人平日生活得俭朴一点，省钱来美国观光，总比他们压根不来要好。看看纽约、旧金山和广阔的天地所得到的兴奋劲头，是足以抵偿节约所带来的艰苦的。外国游客带来我们急需的外汇，而调查表明，他们几乎全都怀着有利于美国的心情归去。

我们的广告出现在欧洲报纸上的时候，读我们广告的人打破了纪录，引起的咨询数量多得使美国旅行社在伦敦、巴黎、法兰克福的办事处不得不加班加点工作到深夜。

我们的广告使报纸编辑部纷纷发表宣扬的文章，这在广告史上大约是没有先例的。

《每日邮报》(The Daily Mail)派它最主要的特写撰稿人到美国来。他发回的头一篇稿件中有这样电文：肯尼迪总统邀请我——以及其他千百万欧洲人——来领略美国旅游业的新奇之处，他向 18 亿美国人发出秘密指令，请他们对我们友好。要不然怎么解释他们的好客会达到令人不好意思的程度呢？又怎么解释那源源不断的友善、那随时随地可以遇到的极高的礼遇呢？

《每日快报》(The Daily Express)指示他驻纽约的记者就这个题目写系列报导。

《曼彻斯特卫报》(The Manchester Guardian)说我们的广告“有名”，而当时还只有 3 则广告见报。德国最重要的金融报纸《商报》(Handelsblatt)写道：“这是一场介绍真实情况的宣传活动。美国旅行社锣鼓喧天地把他们的广告介绍到了西德旅游界。”

我们的广告开始生效了。我们的广告宣传开始 8 个月之后，法国来美国旅游的人数上升了 27%，英国上升了 24%，德国上升了 18%。

1956 年，我参与了一次很不寻常的业务活动：与另一家公司联手为一家客户服务。灰狗长途汽车公司(Greyhound Bus)的本·桑南伯格(Ben Sonnenberg)说服了葛瑞广告公司(Grey)的阿瑟·法特(Arthur Fatt)和我联手负责他们公司的广告业务，他特别规定由我负责公司形象广告，葛瑞公司则负责业务性的广告。

法特和我飞到旧金山，灰狗长途汽车公司的人正在那里开大会。我们一进旅馆住下，他就把他准备的介绍给我看，他的调查部门的工作触及了问题的核心。他的撰稿员提出了一个正中要害的广告口号：“坐灰狗汽车，有乘车之乐，却无开车之苦。”我气都没有歇就用旅馆内部电话和灰狗长途汽车公司的广告经理联系，约他到法特的房间里和我会晤。

“阿瑟·法特刚刚把我们的联合建议他的那一部分给我看过了，那是我知道的最好的创意。我建议你把全部广告都交给葛瑞公司。为便于你下决心，我现在就回纽约去。”我离开了房间，葛瑞公司被聘负责灰狗的广告业务。

我从来不想揽那种很大很大的客户，因为一旦失掉这样的客户，后果是我承受不起的。要是揽上了这样的客户，从你给他们做广告的头一天起，你就不得不战战兢兢地过日子。一个广告公司如果被吓得失魂落魄，它就失掉了提出坦率意见的勇气，而一旦你失掉了这种勇气，你也就变成低贱的奴才了。

这也就是我拒绝受邀去竞争福特汽车公司埃德塞尔型(Edsel)汽车广告业务的原因。我给福特写信说：“您的广告预算是我全部营业额的一半。这样要保持我们咨询的独立性就很难办到。”我们如果参加了对埃德塞尔广告业务的竞争，而且得到了这份业务，那么奥美广告公司已经和埃德塞尔汽车一起翻掉了。

我们煞费苦心地挑选客户。当然我们还没有争取到我们看中的每一个对象客户，但是我们一直坚持去争取。我们每年平均拒绝 59 个我们不太愿意接受的客户。

要找到第一流的广告公司并不是轻而易举的事情，这一点并不是人人都了解。例如，某肥皂制造商把他的 21 家广告公司一个一个地剔掉，符合他们标准的广告公司最后只剩下两家。

我的志向是每两年增加一个新客户。成长的步伐太快会迫使我们来不及进行培训就把新招聘到的人投入工作，还会经常使我们最优秀的人才从为老客户服务转入为新客户策划新广告。我挑选客户的标准有 10 条：

1.来找我们做广告的客户的产品必须是令我们引以为骄傲的。有少数几次，我们为 we 看不上的产品做广告，都失败了。律师可能要为一个他明知有罪的杀人犯辩护，外科医生也可以为他不喜欢的人开刀。但是职业性的超脱在广告行业里是行不通的。一个撰稿员为某种产品创作的广告如果要有推销力，那么这种产品必须对这位撰稿员个人有某种吸引力。

2.除非我们确信我们会比客户的前一家广告公司干得更出色，否则我们不接受他们的聘用。《纽约时报》(The New York Times)要我们为他做广告，我回拒了，因为我不认为我们能比他们正在使用的那家广告公司做得更为出色。

3.我谢绝产品销售长期下降的客户。出现销售不良的情况，几乎总是因为产品存在缺点，或是因为厂家管理不善。这两种缺陷是不论多少好广告也补救不了的。一个新的公司不论他多么渴望得到客户，总应该能够约束自己，拒绝这种客户。有名气的外科医生可以经得起偶然在他的手术台上死去一位病人的打击，但是一个年轻的医生若是碰上了这样的不幸事故，他的前程就可能断送掉了。我常常害怕我们的客户在我们的手术台上死掉。

4.搞清楚可能成为你的客户的广告主是不是希望他的广告公司有利可图是很重要的。我有过蒙受损失的经验。我帮助我的客户发展成千万富翁，可是我自己却在为他们服务的过程中连衬衫都赔进去。广告业的平均纯利现在不到 5%。我们在锋利的刀刃上要平衡：既不能给客户过分的服务而自己破产，也不能轻率服务丧失业务。

5.如果一家客户看来于你无利可得，他能促使你做出出色的广告吗？我们没有能从健力士黑啤酒(Guinness)或者劳斯莱斯那里赚到多少钱，但是他们都给了我们宝贵的机会，使

我们能大显我们高超的创作力。再没有别的办法能比这个办法更快地把一家新广告公司推到前台。唯一的危险是它会给你带来不均衡的名声。

企业界总认为，如果一家小广告公司在创作出色的广告方面表现出才能，它在调查营销方面一定很弱。很少有人会认为，一个人在某方面有高标准，他就会在各方面都有高标准。(我自己很快就被誉为一个好撰稿人，但是人们却认为我在别的方面都很无知。这使我很恼火，因为我的长处根本不是撰稿而是调查研究。我曾为盖洛普博士管理过听众调查所。)

差不多所有广告公司碰到的最大问题都是如何创作出好广告。撰稿员、美术指导、电视制作人员都不难得到，但是能主持一家公司的全部创作——例如一年 100 个新的广告活动的人，却没有几个。这些凤毛麟角的定音号手必须能激励形形色色的撰稿员、美工，他们必须能胸有成竹地对各式各样的产品所需的广告做出判断，他们必须是能够很好地做提案的人；同时还能精力充沛、夜以继日地工作。

广告界后来盛传，说我就是这样一个奇才。好几家大广告公司都觉得该任用我，为了把我弄到手，即使必须把我的整个公司买过去，他们也能豁得出去。在 3 年时间里，智威汤逊、麦肯(McCann-Erickson)、BBDO (BBDO 是巴腾、巴顿、德斯坦暨奥斯本广告公司(Baton, Barton, Durstine & Osborn 的英文简称。对许多名字很长的美国广告公司，在国际上已习惯以适当的字母组合来代替。BBDO 是这家公司 4 位老板的姓的第一个字母组合。——译注)、李奥贝纳(Leo Burnett)和其他 5 家公司都来邀请我。

如果他们有人诱我以金子，那我肯定就屈服了。可是他们却错误地以为我更感兴趣的是迎接不管是什么的“创作的挑战”。这种偏重创作的名声会使每一个广告公司失掉争取到大客户的机会。但是，如果你真想成名的话，这种险你又必须去冒。直到埃斯蒂·斯托厄尔(Esty Stowell)1957 年加入我们公司，我们才建立起公司各部门都过得硬、能做全面服务的声誉。埃斯蒂·斯托厄尔曾经担任过公认是营销领域里最出色的公司的本顿暨鲍尔斯广告公司(Benton & Bowles)的副执行总裁。他是我们需要的象征，弥补了我只不过是一个撰稿人的名声所造成的不足。他也是一个很能干的人。

我松了一口气，把除创作部以外的其余所有部门都交他负责。从此，我们的公司大步地发展起来。

6. 厂商和他的广告公司之间的关系就像病人和医生间的关系一样密切。接受一个客户之前，你需要弄清楚，你是否确实可以和他愉快地相处。可能成为我的客户的广告主第一次来找我的时候，我首先搞清楚他为什么要改换广告公司。如果我有理由认为他没有说实话，我就问我在他以前聘用的那家公司工作的朋友。就在不久以前，在最关键的时刻我了解到一位可能成为我的客户的广告主讲话含糊其辞，他原先聘用的广告公司告诉我，他需要的是心理专科医生，而不是广告公司。

7. 我谢绝把广告看成全部营销活动中的边际因素的客户。他们有一种很令人尴尬的做法：每逢别处要用现钱，他们总是从广告费上打主意。我更喜欢那些视广告为须臾不可缺少的必需之物的客户。就像医生动手术一样，我们为客户的生意开刀的地方是那不可或缺的心脏，而不是随便一个不关紧要的部位。总的说来，最能获利的是那些单位成本低、大

家都使用而且要经常购置的大众化产品。比起高价耐用品来，它们的广告预算更大，广告效果也更可检测。

8.我不接受实验室测试还未完结的新产品，除非这种产品是已经投放全国市场的另一种产品的必不可少的部分。广告公司在试销市场上为新产品开路，比受理已进入市场营销的产品花费更多，何况新产品十中有八是夭折在试销市场中的。在总的利润率只有5‰的情况下，这种风险我们是担不起的。

9.如果你有创作有效广告的抱负，千万不要揽“协会”为客户。

几年以前，我们受邀参加人造丝厂家协会广告业务的竞争。我按时到了他们的总部，被引进一间宽敞的会议室。“奥格威先生”，会长说，“我们正在和几家广告公司面谈。您可以用15分钟的时间谈谈您的方案。到时，我就摇这个铃，让在外面等着的下一个广告公司的代表进来。”我没有立刻谈我们的方案。我先问了3个问题：

“您的广告涉及多少人造丝厂的终端用户？”回答：汽车轮胎业、装饰纤维业、工业产品业、男女服装业。

“广告预算是多少？”回答：60万美元。

“多少人参与批准广告？”回答：代表12家厂商的12位委员。

“摇铃吧！”我说完就走了。

差不多所有的协会客户的情况都像他们一样。婆婆太多，目标太多，钱则太少。

10.有时可能成为你的客户的广告主提出和你做生意，但有条件，要你雇一位他认为在管理他的广告方面不能缺少的人。这样做的广告公司的结局是，招来了一帮子政客搅乱公司的行政，导致部门不和。我有时雇一些有才干的人，但有条件，他们不能把他们的关系客户夹带进来。

不管你对那些可能成为你的客户的广告主做多么周密彻底的调查，在你和他们面对面相遇之前，你几乎不可能搞清楚他们是不是真的具备这些条件。于是，你会发现你的处境十分微妙，一方面你在拉他和你的广告公司做生意，另一方面又要套引出他和他的产品的各种情况，以便决定你是否真想揽他为客户。少说多听得益较多。

早期，我有时犯对我要争取的客户热情不足的错误。我过于缩手缩脚。波多黎各经济开发署(Puerto Rico-s Operation Bootstrap)精明的负责人特德·莫斯科索(Ted Moscoso)头一回来访问我的情形就是这样。我给他留下的印象是，好像他聘不聘用我们，对我们来说无足轻重。我花了很长的时间来使他相信我是真心实意地愿为波多黎各效劳的。

我们被指定为波多黎各的广告代理之后不久，我给莫斯科索写信说：我们必须为波多黎各树立一个可爱的形象来冲掉美国人头脑中的那个污秽的形象。这对你们的工业、朗姆酒业、旅游业的发展和你们的政治改革都有极重要的意义。波多黎各是什么？这个岛国有什么样的特点？它要让世人看的是不是？是不是说它只不过是正在致力于发展工业的落后国

家?是不是说这个岛国将永远是马克斯·阿斯科利(Max Ascoli)所称的“新政派人士的沿海岛屿”?是不是说它将发展成为日后的北费城(North Philadelphia)?或是说,在这个经济体上还有着活跃的基因?是不是要让粗俗的游客麇集波多黎各,使它变成二等迈阿密海滩?波多黎各人这么狂热地表现自己美国化的程度,是不是他们已经忘掉了自己的西班牙传统了?完全可以避免产生这些混乱可悲的形象。最保险的办法就是为波多黎各制定一套长远的广告宣传方案,通过宣传在世人中树立一个振奋人心的波多黎各的形象——欣欣向荣的波多黎各。

特德·莫斯科索和穆尼奥斯总督接受了这个建议,我们实施了一套广告宣传方案,直到9年后的今天,这套广告方案还在持续用着。它对波多黎各的富裕产生了深深的影响。我相信它是以一场广告宣传运动改变一个国家形象的唯一例子。

1959年的一天,莫斯科索和我与比尔兹利·鲁姆尔和埃尔莫·罗珀在世纪大饭店共进午餐。饭后在陪我漫步回我们公司的路上,莫斯科索说:“大卫,你为我们波多黎各做广告已经5年了。今天下午,我要给你所有的客户打电话,请他们和我一道向你建议:如果你同意不再招揽新的客户,我们就允诺永远不辞退你。你愿不愿意把你的全部精力奉献给你已经争取到的客户,而不再浪费时间去争取新的?”

我个人是极想接受这个新颖的提议的。争取新的客户很有刺激性,但是每吸引一个新客户都要给我增加做准备工作的负荷,一个星期工作80小时已经很重了。可是,我年轻的伙伴却渴望迎接新的挑战。再说,就连最好的广告公司也会丧失客户的。有的是因为客户把自己的企业卖掉了;有的则是因为换上了盛气凌人的人来主管他们的广告,而我又永远不愿为盛气凌人的人效劳。因此,如果你不再争取新的客户,你就会流血至死。〔当然,这也不是说你就得效法本·达菲(Ben Duffy)。他在BBDO当第一把手的时候,只要有客户提出要聘用他,他一概不拒,最后他的客户竟多达167家,工作的压力差点整死了他。斯坦利·里索则相反,他担任智威汤逊头头的第一年,辞掉了100家客户,都是些无利可图的小买卖。那是他使智威汤逊发展成世界上最大的广告公司的第一步。〕

热情并不总是获得成功的最佳因素。我有五六次回绝了不符合我们条件的客户,结果发现,拒绝反而激起了客户要求聘用我们的愿望。一家有名的瑞士表厂提出把广告业务交给我们,我们回绝了。因为他们的广告不仅要经瑞士厂,而且要经美国进口商方面的批准。哪家广告公司也不可能伺候两个主子。可是,我们并没有直言拒绝,而是对他们说,只要他们肯付25%的佣金,而不是通常的15%,我们可以接受他们的聘请。客户立刻接受了。

厂家在物色新广告公司的时候,有时把备选的广告公司披露在报纸上。只要有人晓得我参与了角逐,我总是退出竞争的;但被公开击败的风险是不明智的。我喜欢在大庭广众之中成功,但却愿意悄悄地失败。只要有4家以上的广告公司卷入了对一家客户的角逐,我就回避。争宠的俗套做法是开许多长会。大多数的客户选择广告公司的时候,都会考虑有名气的。作为这样的公司的领导人,如果来者不拒,就会把自己的时间在没完没了的会议中耗尽,更何况我们还有别的事要干——为我们已有的客户提供高水平的服务。

最理想的是无须与别的公司竞争就能得到客户。可是这种情形是越来越少了。因为广告主现在似乎觉得,若不在几家广告公司之间比较一下各家的长和短就决定聘用一家新广

告公司，未免显得幼稚。在本书“怎样当一个好客户”部分中，我将就如何挑选新的广告公司免费向他们进一言。

大多数的广告公司派庞大的代表团向那些可能成为他们的客户的广告主做提案。公司的领导则限于介绍自己的职员，而让他的部属来说服这些可能成为自己客户的广告主。我比较愿意自己总揽其事。选定广告公司，总是客户公司的老板亲自拍板，董事长就应该由董事长来说服。

我还发现频繁地更换做提案的人会引起与其他参与角逐的广告公司混淆不分的后果。交响乐团看上去个个都是一般模样，可是指挥的风格却迥然不同。我们被邀去角逐西尔斯—罗伯克公司(Sears-Roebuck)广告业务的时候，我亲自上阵去对付他们的董事会。精明的公司是不会被人海战术蒙骗的。在猎取生意中成绩佼佼者，无不是仰仗自己的老板唱独角戏(如果你考虑一下这些独奏演员的咄咄逼人的性格时，你必须承认，在争取客户时，与众不同是很重要的一点。)。

我总是向可能成为我们的客户的广告主介绍我们薄弱的地方。我发现，古董商若是提醒我注意某件古董家具的疵缺，他就会赢得我的信任。

我们的疵缺何在呢?

最重要的是这两桩：我们没有公关部。我的观点是：公共关系事务应该由厂商自己处理或者听从专家的意见。我们从未制作过特别了不起的电视广告。我嫌恶这种奢华的东西，除少数例外，这种玩意花钱太多，与覆盖率很不成比例。

在广告业务里，新客户的加入是很不规则的。我虽力图使它平衡，亦无济于事。有时，一连几个月，我们公司没有新客户问津，这种情形使我开始怀疑我们争取新客户的能力，也令我的部属士气消沉。但是在另外一段时间里，客户又纷至沓来，工作的压力又使我们喘不过气来。解决这种状况的唯一办法就是事先拟定一份目标客户的名单，再按自己的情况去开发。

我希望有这样一天。