

THE BIBLE OF
ADVERTISEMENT

文案圣经

如何写出有销售力的文案

[美] 克劳德·霍普金斯 (Claude C. Hopkins) ◎著
姚静◎译



THE BIBLE OF
ADVERTISEMENT

文案圣经

如何写出有销售力的文案

[美] 克劳德·霍普金斯 (Claude C. Hopkins) ◎著
姚静◎译



中国友谊出版公司

图书在版编目（CIP）数据

文案圣经/（美）克劳德·霍普金斯著；姚静译. --北京：中国友谊出版公司，2017.5

书名原文：My Life in Advertising and Scientific Advertising

ISBN 978-7-5057-4009-9

I. ①文… II. ①克… ②姚… III. ①广告文案 IV. ①F713.812

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第068186号

书名 文案圣经

著者 [美]克劳德·霍普金斯

译者 姚静

出版 中国友谊出版公司

发行 中国友谊出版公司

经销 北京时代华语国际传媒股份有限公司 010-83670231

印刷 北京中科印刷有限公司

规格 690×980毫米 16开

16.5 印张 200千字

版次 2017年5月第1版

印次 2017年5月第1次印刷

书号 ISBN 978-7-5057-4009-9

定价 48.00元

地址 北京市朝阳区西坝河南里17-1号楼

邮编 100028

电话 （010）64668676

前言

撰写本书的目的不是书写个人历史，而是记录我从商的经历。我尽力避免写作陷于琐碎，努力将笔墨集中于具有教益的事情之上。叙述每一个事件的主要目的都是对我的后来者提供有益的建议，使他们不用遭受我所经历的暗夜中的摸索之苦。

一天晚上，我在洛杉矶将这个故事讲给作家、出版商以及广告人本·汉普顿听。他一连听了好几个小时，一次都没有将我打断，因为他意识到我的职业经历对于初涉广告者的价值。他一个劲地劝说我，直到我同意将这个故事写下来出版面世。

他的意见是对的。一个人经过一生极其勤奋的工作而比其他人在某一方面学到了更多的知识，就有义务将其经验和知识传承给后来者。研究的结果也应该记录下来。所有拓荒者都应该披荆斩棘，开拓道路供后人前行。这就是我写作此书的初衷所在。

在宣布这本自传将要在报刊上连载后，我收到了许多抗议信件。有些信件来自于我曾经服务过的大公司的负责人，字里行间的意思是有人担心我会利用写作此书来争功夺劳，从而给其他人的自尊心带来伤害。为此，我重写了一些章节，删除了所有可能引发这种担心的内容。

其实不然。我唯一可以引以为豪的是我在广告行业工作的时间可能是其他广告从业者工作时间的两倍。我在广告行业的涡流之中奋战了多年，自然比那些历练尚浅者学到了更多的经验。只要有可能，我希望这些经验能够帮助其他人找到攀登职业高峰的捷径。我写下这些心得的唯一目的就是帮助其他人从我所达到的高度起步。除上述因帮助他人而获得的成就感，我别无所求。在我事业起步时，如果有人写下了像我写下的这些经验，我会感激不尽。那样的话，有了他人的经验可供借鉴，加之上述我所做出的努力，我应该会在广告领域取得高于现在所有人的成就。我希望有生之年能够亲眼看到有人取得那样的成绩。

克劳德·C. 霍普金斯

- [第一部分 科学的广告 \(Scientific Advertising\)](#)
 - [第一章 广告原理是如何确立的](#)
 - [第二章 广告唯一目的，就是促进销售](#)
 - [第三章 好的广告，看起来似乎完全是为消费者着想](#)
 - [第四章 邮购广告：每浪费一美元，就增加了广告的成本](#)
 - [第五章 广告标题的目的，就是挑选出对产品感兴趣的人](#)
 - [第六章 消费者心理：人的本性是永恒不变的](#)
 - [第七章 越具体越好，笼统的话语没有任何分量](#)
 - [第八章 讲述完整的故事](#)
 - [第九章 图片：仅在比铅字更有说服力时才使用](#)
 - [第十章 改变人们的习惯代价高昂](#)
 - [第十一章 尽最大可能搜集与广告产品相关的信息](#)
 - [第十二章 有效的战略：如何命名、定价、应对替代品](#)
 - [第十三章 样品的使用：产品自身就是最佳的推销员](#)
 - [第十四章 如何建立销售渠道](#)
 - [第十五章 试点推广：消费者才是产品的终审法官](#)
 - [第十六章 只卖出产品却未获得消费者认同的推销，没有什么意义](#)
 - [第十七章 个性化广告：与众不同才能脱颖而出](#)
 - [第十八章 负面广告：告诉人们应该做什么，而不是避免什么](#)
 - [第十九章 如何撰写商业信函：标题要促使人们快速行动](#)
 - [第二十章 商品名称：故事性强的商品名称具有得天独厚的优势](#)
 - [第二十一章 追踪广告效果](#)
- [第二部分 我的广告生涯 \(My Life in Advertising\)](#)
 - [第一章 早年的影响](#)
 - [第二章 广告与营销的经验](#)
 - [第三章 职业生涯的开端](#)
 - [第四章 广告生涯的开端](#)
 - [第五章 闯出新天地](#)
 - [第六章 人员推销术](#)
 - [第七章 医药广告](#)
 - [第八章 我的“立可舒”经验](#)
 - [第九章 在广告代理公司职业生涯的开端](#)
 - [第十章 汽车广告](#)
 - [第十一章 轮胎营销](#)
 - [第十二章 “棕榄”早期的历史](#)
 - [第十三章 膨化谷物和桂格燕麦](#)
 - [第十四章 “白速得”牙膏](#)
 - [第十五章 邮购广告的经验](#)
 - [第十六章 成功的经验](#)
 - [第十七章 科学的广告](#)
 - [第十八章 我的最大失误](#)
 - [第十九章 私人生活](#)

第一部分 科学的广告 (Scientific Advertising)

第一章 广告原理是如何确立的

当前，一些广告人已经把广告做到了炉火纯青的地步，广告成为一门科学的时代已经到来。广告的制作也需要遵循固定的原则，而且对整个制作过程的掌控可以做到相当精准。对广告的收益可以执果寻因进行分析，直到理解吃透。广告的正确方法和步骤也可以通过试验证明，从而得到确立。我们清楚哪种广告方式最为有效，并按照基本规律操作。

现如今，在正确方法的指导下，广告业，这个曾经带有赌博色彩的投机行业，已经成为风险最小的行业之一。毋庸置疑，其他任何行业，如果拥有可以跟广告业相媲美的发展可能性，涉及的风险都要比广告业大得多。

因此，本书讨论的既不是空洞理论也不是一己之见，而是经过验证的原理和事实。这既是写给学生的一本教科书，也是供广告人阅读的从业指南。书中的所有言论都经过了深思熟虑和权衡斟酌，涉及的内容仅限于那些已经确立的基本原理。如若涉及某个不确定的领域，我们会谨慎地加以说明。

广告业之所以有今天的成就，需要归功于方方面面的原因。很多全国性的广告长期以来都是由那些被称为广告代理的大机构运作的。有些大型代理机构，开展过的广告推广活动有成百上千次之多，对成千上万个不同的广告方案和创意进行过测试和对比，并观察和记录下测试和对比的结果，也吸取了所有的经验和教训。

这些大型代理机构聘用的都是极具天赋的高级人才。只有最能干和最有经验的广告英才能够达到策划全国性广告的要求。通过在工作中开展合作，互相学习，或从每项新业务中学习，这些广告英才中的一部分逐渐成长为大师级的广告人才。

任何代理机构都存在员工的流动，但是员工个人的去留并不妨碍他们将自己的工作经验和工作理念留在公司。这些都成了这些机构的资源和财富，也为所有后来者提供了指南。因此，几十年来，这些代理机构逐渐成了广告经验、广告原理和广告方法的储藏室。

大型广告代理机构还有机会密切接触到各行各业的行家里手。他们服务的客户也常常是各个行业的领军企业。所以，他们见证了无数不同方法与政策带来的不同结果。他们成了所有跟广告营销有关的信息的资源库。他们的经验足以精确回答几乎所有的营销问题。

经过这样的长期发展，广告营销成为一门精准科学。每种营销方式都如同标注清晰的航道，准确的知识经验也像指南针一样，为广告人指出了抵达终点最快捷、最安全、最经济的路径。

我们能了解到这些原理准则，并且可以通过反复的实验不断对它们进行验证，主要是通过对广告进行编码，从而追踪到广告的收益，特别是通过使用优惠券这样做来实现的。我们把一种方式跟其他许多方式进行前前后后的对比，并且记录下得到的结果。当某种方式经验证总是能取得最好的效果，这种方式就成为一条固定的准则。

邮购广告追踪到的收益可以精确到每分每毫。每个回复的平均成本和每一美元销售额的平均成本都在追踪到的收益中精确地显示出来。

我们对不同广告进行比较，对不同广告方法也进行比较。我们把广告的标题、背景、字号、观点及配图都逐一进行比较。对某些邮购广告而言，在保证收益不变的情况下，即使把成本降低1%都意味着很大的改变。因此，邮购广告没有给任何猜测留下一点余地，广告人必须清楚什么是最佳的广告方式。这样，邮购广告首先为我们确立起来很多广告的基本规律。

对于某些产品，当直接收益无法计算时，我们就在不同城市之间进行比较。这种方式通过衡量销售成本，有时可能会涉及几十种方法的比较。

但是，最常用的方式是使用优惠券，凭券可以领取一件样品、一本书、一件免费赠品，或者其他吸引消费者回复的东西。这样我们就可以得知每个广告诱发了多少消费行为。

这些数据也不能最终说明问题，因为也许一个广告带来了许多没有价值的回复，而另一个广告带来的回复都很有价值。因此，只有根据赢取每位顾客的平均成本或者每一美元销售额对应的成本，我们才能得出最终的结论。

我将在本书“试点推广”这一章节对这些使用优惠券的不同方案进行具体探讨。我们在这儿提到优惠券，只是为了说明在发现这些广告准则的过程中，它们起到的作用。

大型广告代理机构密切关注并仔细记录下几百条不同产品线的优惠券收益。对同一条产品线而言，记录下的有时是几千个不同广告的优惠券收益。我们就这样对跟广告有关的一切进行测试。根据大量追踪到的收益，我们几乎可以对所有问题做出回答。

通过这种方式得出的有些结论只对特定的产品线适用。但即使是这样的结论，对类似产品的广告而言，也提供了基本的准则。

另外一些结论对所有产品线都适用，它们就成为普遍适用的广告基本原理，被广泛运用于各条产品线。精明的广告主永远不会偏离这些恒久不变的法则。

我们将在本书中探讨的就是这些基本法则，这些普遍适用的准则。本书讲授的只是一些成熟的技法。跟从事艺术、科学和技术等职业一样，做广告也有技法可言。而且，掌握行业技法也是各行各业必备的基础。

以前，广告业的主要困扰就是缺乏这些基本法则。每个从业者都只能依赖自己的知识和经验。所有前期的知识积淀和行业内的最新进展对他来说都是一本无法翻开的书。这就像一个人想要建造一架现代火车机车，但却不去了解前人已经做出的成果。这就好像哥伦布动身启航去寻找未发现的大陆。

人们常常会产生一些奇思怪想，就像吹来一阵无法捉摸、飘忽不定的轻风。按照这些想法的指引，他们很少能够抵达港口，即使碰巧抵达，也必然是绕来绕去，费尽周折。

以前，每个在这片海域航行的海员，都只能根据自己的经验规划航线，没有指引航行的航海图，没有指示港口的灯塔，也没有显示礁石的浮标。沉船位置没有记录，无数航行都在同一块礁石或浅滩处以悲剧收场。

那时，广告如同一场赌博，是最鲁莽轻率的商业投机。不同的人对正确路径有不一样的猜测，但是谁也无法知道哪种猜测更加准确。那时也没有可靠的领航员，因为鲜有在同一航道航行过两次的人。

后来，这种状况得到了改善。现在，唯一不确定的因素只跟消费者和产品有关，跟广告方法无关。萝卜青菜各有所爱，我们很难估量人们的癖好、偏好和偏见。我们无法预见哪种商品会受到欢迎，但我们能够快速获得这个结果，我们也知道怎样用最有效的方式来销售这件商品。

广告投资仍然有可能失败，但这时的失败并不意味着一败涂地的灾难。如果确实发生亏损，损失也不会太大。而且，导致损失的是同广告毫不相干的因素。

在这大好的新形势下，广告业获得了长足的发展，广告业务量不断翻番，广告的声望不停攀升，广告得到越来越多消费者的拥护。与此同时，广告的风险也不复存在，广告的效益成倍增长。正因为曾经如同赌博一样冒险的广告业成了一门科学，广告这项曾经的投机业务也成了相当保险的生意。

这些事实应该得到所有人的认可。广告不是一个滋生诡辩、空谈理论的行业，也不能容忍任何不确定的因素。瞎子给瞎子领路着实荒唐可笑，在广告这片充满机遇的广阔领域，这样做只会让人扼腕。除非指引我们的是如同万有引力一样亘古不变的法则，否则，成功就会极其罕见，而大规模的成功更是不可能实现的目标。

因此，本书的主要目的就是要确立这些法则，并且告诉读者如何自己来验证这些法则。接下来，读者就可以举一反三，以此类推。完全相同的产品线从来不会进行两次广告推广活动，因此，个性特色是做广告的关键，简单的模仿受人诟病。然而，限于篇幅，作为一本广告的教科书，本书无法展开讨论这些有赖于独创性的可变因素。本书只涉及广告的基础内容。

我们希望通过增进对广告的理解，促进广告业的繁荣发展。我们希望将广告业置于商业的领域来考量，同时让人们意识到广告业是风险最小、确定性最大，并且回报丰厚的行业之一。

成千上万个出色的成功案例显示出广告业的巨大发展机遇。成功的多样性也指出了广告业的无限发展空间。然而，需要这些科学方法的人成千上万——没有这些方法，他们永远尝不到广告的甜头，但他们仍然认为广告的成功都有几分偶然。

以前确实如此，但是现在完全是另一番景象了。我们希望这本书能让人们对广告有一些新的认识。

第二章 广告唯一目的，就是促进销售

要想对广告有一个正确的认识，或者想要了解广告的基本原理，我们首先必须对广告有一个正确的概念。广告即推销。广告的原则即推销的原则。两者的成功或失败都是由于同样的原因。因此，每一个有关广告的问题都应该按照推销员的标准来回答。

让我们对这一点做出强调。广告的唯一目的就是促进销售，广告是否盈利需要根据实际销售额来确定。

做广告不是为了获得整体效果，不是为了让广告人成名成家，也不主要是为了协助其他推销员。

请把广告当作推销员一样看待。让广告为它自身的盈亏负责。把广告跟推销员做比较。计算广告的成本和收益。优秀推销员不用的借口，广告也不要使用。如果你能做到这几点，你的广告就不会太离谱。

两者的差异仅仅在于程度的不同。广告是放大了很多倍的推销，广告的受众成千上万，而推销员的听众只有他面对的一位顾客。广告的成本也相应扩大了很多倍。有些普通广告每一个词语的成本达到了10美元。因此，每一个广告都应该成为一位超级推销员。

推销员失误的代价也许并不高。广告失误的代价可能是前者的一千多倍。因此，做广告行事要更为谨慎，更为细致。

一位业务能力一般的推销员可能只影响到你整体业务的一小部分。平庸的广告则影响到你的全部业务。

很多人认为做广告就是撰写文案。文字功底跟广告的关系就如同演讲术跟推销术的关系一样。

跟对推销员的要求一样，广告人在表述自己的观点时，必须做到简明、清晰、令人信服。但是，辞藻华丽却是一个明显的不利条件。独特的文体风格也同样是一个不利条件。它们分散了读者对广告主题的关注，暴露出销售的意图。任何刻意的销售企图，一旦暴露无遗，都会导致消费者产生相应的抵触情绪。

无论是人员推销还是广告推销都是同样的道理。雄辩的演说家极少能成为优秀的推销员。顾客担心被他们左右，怀疑他们推销的产品没有自身优势。

成功的推销员也极少能言善辩。他们不像演说家那样拿腔作势，而是作风朴实，为人诚恳，一方面对他们的顾客相当了解，另一方面对他们的产品也相当熟悉。撰写广告文案也是同样的道理。

很多业绩突出的广告人都是资历很深的推销员。我们了解到的最优秀的广告人曾经都是挨家挨户兜揽生意的推销员。他们也许不懂语法，更不用提修辞格了，但是他们知道如何把话说得让人信服。

对于很多广告问题的回答，有一个简单正确的方法，那就是问你自己：“这样做有助于推销员推销产品吗？”“如果顾客就站在我面前，这样做有助于我推销产品吗？”

如果你能对这两个问题做出诚实的回答，就可以避免不计其数的广告失误。但是，当你想自我炫耀，或者做一些取悦自我的事情时，你就无法触动消费者的心弦，无法吸引他们购买你的产品。

有人赞同使用广告标语，有人喜欢别出心裁的比喻。面对顾客推销时，你会这么做吗？你认为顾客会对这样的语言印象深刻吗？如果你的答案是否定的，就不要在广告中采用这样的方式来推销。

有人说：“必须简短，人们可不愿读长篇大论。”你会这么对一个推销员说吗？当一个潜在顾客站在他面前，你会让他用寥寥数语就说服顾客吗？这种对篇幅的限制简直无法想象。

做广告也是同样的道理。我们赢得的读者只会是那些对我们话题感兴趣的人。无论广告篇幅长短，那些人看广告都不是为了消遣。就把他们当作站在你面前希望你从你那里获得信息的潜在顾客，为他们提供足够的信息，让他们付诸行动。

一些人提倡用大号字和大标题。然而，他们却并不欣赏大嗓门的推销员。人们想读的话，8磅的字体读起来也没问题。杂志和报纸都是用这种字号印刷的，大家已经很习惯了。过大的字号就像大声的交谈，无法获得你期望得到的关注。虽然这样做不一定惹人生厌，但做的不仅是无用功，而且很浪费。你的广告费用会因此翻番；对很多人来讲，这样做还有招摇之嫌。

还有一些人喜欢标新立异，他们希望广告无论从风格到图片都与众不同。你会喜欢这样的推销员？难道不是举止和着装稀松平常的人更容易给人留下好印象吗？

有些人坚持广告必须制作精良。不过分考究的话，这样也无可厚非，但这并不重要。有些制作不够精良的广告就像穿着寒酸的人一样，照样可以成为出色的推销员。广告或着装，过度修饰都是个误区。

还有很多类似的问题都是同样的道理。要用推销员的标准而不是用娱乐的标准来衡量广告。广告不是为了供人消遣娱乐。即使它们达到这样的效果，供人消遣娱乐的广告吸引来的人群也不可能成为你诉求的目标人群。

这是广告业最大的误区。广告文案撰稿人放弃了自己的职责，忘记了自己推销员的身份，把自己当成了演员，他们寻求的不是增加销量，而是掌声与喝彩。

你在策划和筹备广告的时候，心里要始终想着某个极具代表性的顾客，你的主题或标题要引起他的注意。心里要想着跟顾客面对面交流时该怎么做，用这来指导你的广告。如果你是个平常人，又是个好推销员，你一定会全力以赴。

心里不要考虑一大群人，那样你的视野一片模糊，只考虑一个具体的典型个体，那个可能想买你东西的人，男女皆可。不要跟他逗乐，花钱是件严肃的事情。不要吹嘘，所有人都讨厌吹嘘。不要炫耀。只做那些优秀推销员在面对一个热心顾客时应该做的事。

有些广告人在广告策划和撰文阶段走出去亲自面对顾客做推销。曾经有位很有能力的广告人，他在一件产品上就花了好几周时间，挨家挨户地推销。通过这种方法，他们掌握了顾客对不同形式的诉求点或诉求角度的反馈，了解到潜在客户想要什么，哪些因素缺乏吸引力。其实，走访上百位潜在消费者是筹备广告时常用的做法。

还有人为了研究消费者心理而进行问卷调查。所有人都必须使用某种方式学会如何拨响消费者的心弦。仅靠猜测的代价是极其昂贵的。

广告产品的制造厂家了解产品生产制造方面的细节，也许还对产品经销商有所了解。但这种知识却往往使他们偏离了消费者的诉求，因为厂家的利益所在往往并不构成对消费者的有效诉求。

广告人研究消费者，他努力将自己放在购买者的立场上。他的成功很大程度上取决于他以此立场为出发点。

在论述推销技巧这个问题上，这一章是本书各章中最为重要的一章。大多数广告从业者的失败都是因为试图向人们推销他们无意购买的产品。紧随其后的原因就是缺乏真正的推销技巧。

如今，广告的策划与撰写接受的是错误概念的指导。广告人为了取悦产品卖家，而忘记了买家的利益。无论是人员推销还是广告推销，只要存在这种态度，就永远无法把产品推销出去。

第三章 好的广告，看起来似乎完全是为消费者着想

需要牢记的是你诉求的受众跟我们大家一样都是自私的人。他们对你的利益或是否盈利毫不关心。他们只为自己谋求福利。忽略这个事实的错误在广告业不仅常见而且代价惨重。在广告中表示：“买我的品牌。把你给其他家的生意让给我来做。让我赚钱。”这种诉求不受欢迎。

好广告不请求消费者购买。那样做不起作用。好广告常常并不提到产品的售价，也不提及产品已由代理商销售的事实。

好广告全部都是以提供服务为基调的，或是提供消费者感兴趣的信息，或是告诉用户产品的优势所在。也许，它们还提供一件样品，或是替消费者购买一件产品供他们试用，或是将包退包换的产品试销给顾客。这样，消费者就可以放心去验证广告对产品做出的各种许诺，不用担心任何损失和风险。

好广告中有一些看起来似乎完全是为消费者着想。但这些广告其实是以对人性的洞察为基础的，撰稿人很清楚怎样引导人们购买。

这就是销售艺术。优秀推销员不只是大声叫喊一个品牌。他不说：“来买我的产品。”他把自己放在顾客的角度来看待广告提供的服务，从而确保消费者看到广告就自愿购买产品。

一个生产木刷的厂家聘用了两千名上门推销员，让他们挨家挨户推销木刷。这条产品线貌似销路不广，但木刷厂却非常红火。若是推销员只是请家庭主妇们购买的话，一定打不开木刷的销路。

但他们并没有那样做。他们来到顾客门前，对顾客说：“厂家让我来送你一把木刷。我有很多不同的样品，你可以挑选一把自己喜欢的木刷。”

那位主妇听得满面笑容，全神贯注。在挑选木刷的时候，她看见好几把自己喜欢的木刷。另外，她也急于对获赠的礼物付出回报。于是，推销员拿到了一张订单。

还有一家销售咖啡等商品的商行，推销员在大约五百个城市驾着马车推销商行的商品。来到顾客家的时候，推销员会带上半磅咖啡，他说：“请收下这袋咖啡，请您试喝。过几天我会回来听听您对咖啡的看法。”

甚至当他再次来到顾客家的时候，他也不直接劝说顾客购买咖啡。他解释说，他想送女主人一件精美的厨具，虽然不是免费赠送，但如果主妇喜欢他的咖啡的话，每购买一磅咖啡，他就给主妇五美分的贷款，直到付清那件厨具的价格。他总是会提供某项服务。

有一个生产缝纫机电机的厂家，难以打开产品的销路。后来，厂家听从了一个合理的建议，不再恳请顾客购买，而是表示将通过代理商把电机送到顾客家里，供他们试用一周时间。同时，厂家还会派人前往顾客家里，手把手教顾客电机的操作方法。广告上写着：“让我们免费为您提供一周服务，而您没有任何购买义务。”这样的优惠条件让人无法抗拒，试用家庭十有八九都购买了电机。

很多产品就是这样打开销路的。雪茄厂家把一盒又一盒雪茄寄给顾客，对他们说：“请您抽上十支，喜欢的话就留下抽，不喜欢的话就请寄回来，如您所愿吧。”

书籍、打字机、洗衣机、橱柜、吸尘器等产品的厂家都在没有收取任何预付款的情况下把产品送给顾客试用。厂家对顾客说道：“请试用一周时间，然后再作决定。”几乎所有通过邮购方式售出的商品都可以退货。

这些都是销售方法中普遍运用到的原则。最无知的卖货郎也知道运用这些原则。然而，推销员用文字做广告时却经常忘记运用这些原则。他在广告中谈论自己的利益，宣扬自己的品牌，好像那些很重要似的。他常用的语句就是“把顾客拉到商店里面”，而且在所有的话语中他都持有这样的态度。你可以诱导消费者，却无法把他们生拉硬拽到商店里。他们不管做什么都是为了取悦自己。如果这些事实不被遗忘的话，广告中的失误会减少很多。

第四章 邮购广告：每浪费一美元，就增加了广告的成本

对广告人最严峻的考验就是通过邮购的方式销售商品。但那就像是一所学校，广告人要想获得成功，必须从这所学校毕业。广告的成本和收益立刻就见分晓。错误的推测就像阳光照耀的雪花，立刻就融化不见了。广告是否盈利，只要从收益上看就一目了然。数据不会撒谎，立即就让人识别出广告的优劣。

这非常考验广告人的胆识。所有的猜测都不复存在，每一个失误都显而易见。当广告人认识到自己的判断频繁出错——十次有九次都出错——的时候，他很快就失去自命不凡的感觉了。

广告人从而认识到，要提高广告成功的概率，做广告必须遵循科学的原理。他还认识到每浪费一美元，就增加了相应广告收益的成本。

邮购广告就像是一个不好糊弄的主人，广告人从他那里学会了提高效率和精简节约。这时，而且只有到这个时候，他才可以驾轻就熟地在所有广告中运用相同的原则和规律。

有个人在推销一件5美元的商品。每收到顾客一个回复的广告成本是85美分。一个广告人提交了一则在他看来更好的广告，而每收到一个回复的广告成本却涨到了14.2美元。另一个广告人提交了另一则广告，两年时间内，平均回复成本都保持在41美分。

每年收到回复有25万之多，请大家思考一下那两则广告之间的天壤之别；想想那位把成本降到了二分之一的广告人的价值；再思考一下，如果对广告收益一无所知的话，继续使用成本为14.2美元的那则广告，结果又会怎么样。

然而，有成千上万的广告主就是这么做的。他们仅仅依赖某种猜测就投入巨资，他们正在做的就是上文提到的那位广告主所做的：他们需要支付的成本并不高，却花费了他们仅需支付成本的2倍到35倍。

研究邮购广告，你会发现其中有许多值得学习的东西。这是我们要研究的主要课题。首先，只要某个广告连续见报，你就知道这个广告是盈利的，因此，对该广告推广的产品线而言，这样做广告非常奏效。

这则广告极有可能是在对很多广告的成本和收益做出比较后得出的结果，因此，是广告人找到的最适合那条产品线的广告方案。

请带着敬意来研究这些广告。这些都是经实践证明有效的广告，不是纸上谈兵的空洞理论。邮购广告不会误导你。聪明的广告人把从邮购广告中学到的原则运用到各种广告之中。

邮购广告总是用较小的字体印制，通常比普通的印刷字体还要小一号。版面的使用精简节约，这在邮购广告中非常普遍，从而证明大号的字体并不会带来更多的收益。

当你把字体放大两倍，从而版面也扩大两倍的时候，请你记住这一点。广告或许仍然是盈利的，但是可以跟踪到的收益已经证明你的销售成本翻了一番。

邮购广告从不浪费版面。每一行空间都被充分利用起来，并且极少使用边框。要是你动了念头，想在昂贵的版面上留出一些空白，你要记住这一点。

邮购广告不说废话；除非是提到超值服务，否则绝不夸口炫耀；不说无用的闲话，也没有娱乐读者的意图，更没有逗乐的成分。

邮购广告中通常附带一张优惠券。附上优惠券的目的是促使已经动了心的读者采取进一步的行动。从广告上剪下来的优惠券随时提醒读者看到广告时所做的决定。

读者都有忘性，邮购广告主对此十分清楚。读者在读一本感兴趣的杂志时，可能会全神贯注地读一个故事。很大比例的一部分读者，在读到广告时做出了行动的决定，但不到五分钟，他们就忘记刚刚做出的决定。邮购广告主进行广告试点时了解到这些损失，他不愿就此罢休，放弃这些唾手可得的销量。因此，他在广告中插入了一张需要剪下来的优惠券，读者把它留在手头，随时可用。

邮购广告中的图片往往都直奔主题。图片自身就是推销员。它们虽然占用了很多版面，但物有所值。图片的大小是由它们的重要性决定的。一件待售连衣裙的图片可能会占用相当大的版面。不如裙子重要的图片占用的版面会小一些。

普通广告中图片的使用往往并不遵循什么原理，可能就是一时兴起的决定。但是，邮购广告中的图片有可能构成销售成本的一半，你可以确信，使用图片的决定经过了深思熟虑，对很多广告试点活动也进行过方方面面的对比。

在使用对于销售毫无用处的图片之前，如果使用图片只是为了装饰效果或者为了吸引读者的注意，请

浏览一下邮购广告的图片，记住从它们那里得出的结论。

有个人曾经做过孵化器的邮购广告。配上合适标题的铅字广告为他带来了可观的收益。但他产生了一个念头，想使用令人耳目一新的图片获得更多的收益。于是，他将版面扩大了50%，添加了一排小鸡的剪影。

广告看上去的确令人耳目一新，但获得顾客回复的人均广告成本也正好增加了50%。新广告因为添加了图片成本增加了一半，但销售额却并没有因此有丝毫的增长。

那个广告商从而认识到孵化器买主都是讲求实际的人，吸引他们的是实惠的商品，而不是漂亮的图片。

想一想那些没有追踪收益的无数广告活动吧，就那样一时念起，广告费用便多出一半，而收益却没有丝毫增长。而且，同样的广告还年复一年地一直继续做下去。

如果目的是吸引顾客立刻购买广告商品的话，邮购广告讲述的是完整的故事。你会发现，对广告文案并没有字数限制。

这儿有一句箴言：“说得越多，卖得越好。”据我们所知，所有广告试点活动都证明这句话说得极其正确。

广告主有时采用篇幅小的广告，有时采用篇幅大的广告。只要长度合理，篇幅小并不是问题。然而，一则篇幅扩大了两倍的广告带来的是两倍的收益，扩大了四倍的广告带来的收益往往四倍都不止。

当然，收益翻倍只有当所有空间都被充分利用起来才能实现。把半页篇幅的文案用一整页版面来排版，回复成本就翻了一番。多次广告试点已经证明了这一点。

你们可以看一下米德自行车公司的广告，那是一则典型的邮购广告，已经流通了多年，而且多年都没有变化。米德先生曾对撰稿人说过，哪怕给他一万美元他都不会改动广告中的一个词。

多年以来，米德先生在不同广告之间进行比较。你们今天看到的广告是对比了这些实验性广告的最终成果。请注意他使用的图片、广告的标题、广告对空间的有效利用、广告采用的字号。从预期目的看，这些广告几近完美。

任何一则长期连续见报的邮购广告都是如此，其中的每一个特点、每一个词及每一幅画都给我们提供了广告的最佳范例。你们或许不喜欢这样的广告，感觉它们不够引人入胜、过于局促、不容易阅读，你们能列举出很多类似的理由。但是，对收益的测试已经证明这些广告是它们所推销商品的最佳推销员。而且，它们确实会带来回报。

邮购广告就像一个终审法官。如果你愿意，也可以用追踪收益的方法研究其他形式的广告，或许也能得出同样的结论。但是，邮购广告提供了优秀的范例。通过邮购的方式把商品推销出去并且盈利是一件相当困难的事情。获取邮购订单比吸引顾客到商店购买的难度大得多。推销看不见的商品更是难上加难。做到这点的广告一定是广告的杰出范例。

我们经常不能遵循邮购广告的所有原则，虽然我们很清楚应该这么做。有时迫于广告主的压力，我们不得不做出妥协。有时，广告或许表露出些许傲慢，从而带来一些干扰。然而，对邮购广告原则的每一次偏离都增加了我们的营销成本。因此，归根结底，这就是一个我们愿意为自己的轻狂草率支付多少成本的问题。

至少，我们能够知道成本是多少。我们可以追踪两则不同广告的收益，并对它们进行对比。只要这么做，我们总是毫无例外地发现，越接近邮购广告的文案，同样的成本总是带来更多的顾客。

本章是另一个重要章节。请仔细思考一下。通过寄信吸引顾客订购和吸引顾客去经销商处订购有什么真正的区别吗？为什么两者的推销方式应该不同呢？

当然不应该存在差异。如果存在差异，下列原因二者必居其一。一个原因是这位广告主不具备邮购广告主的洞见和经验，他做广告带有一定的盲目性；另一个原因是，为了满足某种愿望，他有意牺牲掉一部分收益。

这种做法情有可原，就像在豪华的办公室和写字楼办公也是情理之中一样。我们很多人有财力为我们的自尊心和个人见解牺牲一些利益。但是，我们对自己所做的事要做到心知肚明，要知道为自尊心牺牲了多少收益。那么，如果我们的广告没有带来预期的回报，就让我们再次回归到我们的范例——一则成功的邮购广告，从而消除一些浪费。

第五章 广告标题的目的，就是挑选出对产品感兴趣的人

广告推广和人员推销的区别主要在于人际交流。推销员在场的话总能设法引起人们的关注，顾客很难忽略他的存在；而广告却容易被人忽略。

但是，推销员有大把的时间都浪费在永远不可能对产品感兴趣的预期客户身上。他无法将这样的人群区分开来。与此相对，只有对产品产生了兴趣的人才会去阅读广告，自觉自愿地研究广告内容。

广告标题的目的就是挑选出对产品感兴趣的人。打个比方，当你想跟一大群人中的某一个人说话时，为了引起那个人的注意，你脱口而出的是：“嘿，比尔·琼斯。”

广告也是如此。出于某些特定的原因，你推广的产品只会引起某一部分人的兴趣，而这部分人就是你要关注的人群。然后，你就要拟定一个标题，只把这部分人召唤过来。

也许，故弄玄虚的标题或者新颖独到的比喻能够吸引来数倍的关注，但大多关注可能都来自对广告产品并不感兴趣的人群，而你要寻找的人群或许永远都意识不到广告推广的是他们可能想要的东西。

广告标题的作用跟新闻标题的作用一样。没有人会把一整张报纸读完：有人对金融资讯感兴趣，有人关注政治新闻，有人关心社会新闻，有人喜欢烹饪，有人爱好体育等。看报纸时，总有整页的内容我们从不翻阅，而另外一些人则可能直接翻到那一页开始阅读。

通过浏览标题，我们挑选出想读的内容。我们并不希望被标题误导。标题的拟定是新闻写作最重要的技巧之一，因为标题不是将写作的兴趣点隐藏就是将其揭示出来。

假设一篇新闻报道讲的是某位女性是那座城市里最漂亮的女人。那位女士和她的朋友对这篇报道一定非常感兴趣。但如果新闻报道的标题是“埃及心理学”，那位女士也好，她的朋友也好，都不会去阅读这篇报道。

广告也是如此。有种普遍的说法是人们不看广告。当然，那纯属无稽之谈。作为广告人，我们在广告上投入了数百万美元的资金，并密切关注广告的收益。对广告获得的读者人数之众多，我们常常感到惊叹。我们反复注意到占报纸读者总数20%的读者剪下了报纸广告里的某张优惠券。

但是人们翻阅广告并不是为了消遣，如果一眼扫去貌似没有他们感兴趣的产品，他们是不会去阅读广告的。一则推广女性连衣裙的广告，即使是双页开版，也不会有一位男性读者关注。同样的道理，一则剃须水广告也不会吸引一位女性读者。

永远要把下列事实牢记在心。人们生活匆忙，时间宝贵，值得培养的顾客手头总有读不完的东西，即使是花钱买来的书报杂志，其中四分之三的内容，他们都是一带而过。除非人们觉得你的广告值得他们花时间阅读，并且广告标题也直接明了，否则没有人会去阅读你招揽生意的广告。

人们阅读全凭兴趣。当宴席上有宾客在自我吹嘘，或是在讲述名人逸事，或是在描述经历见闻时，人们或许会耐心地倾听以示礼貌。但是，阅读时，人们自主选择喜欢的内容和话题，或希望得到消遣或想从中获益。他们希望了解经济实惠的商品、美发护肤产品、省时省力的家电、好吃的食物和穿着漂亮的衣服。广告里的产品也许比杂志里的任何内容都要吸引他们，但除非广告标题或配图透露出这些信息，否则他们便无从而知。

本书的作者花费在广告标题上的时间比正文写作的时间还要多。他经常在一个标题上要耗费好几个小时，而且往往是在摒弃了几十个标题之后才选出一个合适的标题。因为广告的全部收益都依赖广告吸引到的目标读者。不拥有理想的读者，广告人无论怎样才华横溢，也毫无用武之地。

本书提倡追踪广告收益，而广告标题带来的巨大差别就由追踪到的广告收益体现出来。一模一样的广告配上不同的标题带来的收益有显著差距。标题的更改带来广告收益五到十倍成倍翻番的现象也并不少见。

所以，我们会比较不同广告标题带来的收益，从而找到带来最大收益的诉求途径。当然，产品不同的话，最佳的诉求途径也不一样。

本书作者面前有某一样产品使用近两千条不同广告标题的收益记录。广告的内容千篇一律，广告的收益却因为使用了不同的标题而千差万别。因此，在我们的记录中，每一项追踪到的收益都对应着我们使用的那条标题。

从而，我们了解到哪种类型的标题诉求面最为广泛。这个产品有多种用途，可用于美容养颜，也可以用来预防疾病，还有助于保持美观清洁。我们可以确切了解到寻求产品哪种功能的读者为数最为众多。

这也并不意味着我们会忽略其他读者。一种诉求带来的收益可能只是另一种诉求的一半，但只要盈利，那也是很重要的诉求。我们不会忽略任何可以带来回报的领域。然而，为吸引特定消费阶层，我们也知道应该按照哪一个确定的比例来设定广告内容及标题。

因为同样的理由，我们使用不同类型的广告。如果我们在二十份不同杂志上刊登广告，我们可能会使用二十个各不相同的广告。这是因为不同杂志的发行存在重合的部分，也是因为相当一部分读者会被不同形式的广告吸引。我们希望触及所有目标读者。

例如，香皂广告采用标题“保持清洁”也许只能吸引很小一部分读者，因为这个标题太普通了。“没有动物脂肪”这样的标题吸引力也不大，因为人们并不太关心这一点。“漂浮的香皂”也许会让读者感到好奇。但是如果标题提到香皂具有美容护肤的功效，吸引来的读者数量可能会翻上几番。

一则汽车广告可以在标题中提到万向接头质量好。这样的广告不会奏效，因为万向接头不是购车者考虑的因素。同样的广告，只要将标题更改为“运动车型佼佼者”，就可能会吸引来五十倍的读者。

广告标题的重要性由此可见一斑。只要追踪广告收益，就会对不同广告标题带来的差别感到惊叹。实践证明，我们自认为最有效的诉求极少是最受读者欢迎的诉求，因为我们认识的人数量极其有限，不足以统计出大多数消费者的需求。因此，对每一条产品线，我们都要通过销售实验去了解人们的需求。

这一切都建立在固定的原则之上。你将广告呈现在数以百万计的读者面前，他们中间有一部分人，比例或大或小，是你希望吸引的人群。锁定这个人群，努力触动他们的心弦。如果你推销的是束身内衣，男性和儿童不是你感兴趣的人群。如果你推销的是雪茄烟，不吸烟的人对你来讲毫无意义。剃须刀不会吸引女性，腮红也不会让男性心动。

不要认为那几百万读者会仔细阅读你的广告，然后再决定他们是否对广告产品感兴趣。他们其实只是扫一眼广告标题或广告配图就立刻做出了判断。广告必须针对目标读者，必须只针对他们做出诉求。

第六章 消费者心理：人的本性是永恒不变的

广告人要胜任工作必须懂心理学，懂得越多越好。他必须知道什么样的效果能引起什么样的反应，并运用这些知识，增强广告效果，避免广告失误。

人的本性是永恒不变的。今天的人性在很多方面都跟恺撒时代的一模一样，因此心理学的原则不仅是固定的也是恒久的，你学到的心理学原则永远也不会过时。

例如，我们知道好奇心是促使人行动的最强动机，只要有可能我们都尽量把它运用到广告创意之中。膨化谷物广告的成功在很大程度上都要归功于对消费者好奇心的激发。“谷物膨胀到原来体积的8倍”，“枪膛里射出的食物”，“每颗谷物内部发生了1.25亿次蒸汽爆炸”等广告词成功地激发了人们的好奇心。在好奇心因素被运用之前，膨化谷物的广告从未获得成功。

我们知道价格便宜这个诉求的吸引力并不大。美国人喜欢铺张炫耀。他们讲求实惠却不喜欢廉价商品。他们希望感觉自己吃得起、用得起、穿得起最好的商品。价格低廉的诉求似乎意味着他们消费不起更好的商品，他们讨厌广告的这种态度。

我们知道人们大多根据价格对物品做出评价，他们并不是懂行的专家。英国国家美术馆里有一幅画，馆藏目录声称这幅画价值75万美元。大部分参观者第一次从这幅画前走过时，不过匆匆看一眼而已。后来，当他们从馆藏目录里了解到这幅画的价值，他们又折返回去驻足围观。

有一年复活节期间，一家百货公司推出了一项售价为1000美元的帽子，整整一层商场人满为患，挤满了前来一睹为快的女顾客。

我们经常在广告中运用到这个心理因素。例如，我们在推广一个价值不菲的配方。仅仅在广告中提到价值不菲并不能让人印象深刻，因此我们实事求是地公开了那个配方花费了10万美元的事实。这样的声明一经刊出，人们立刻对这个配方刮目相看。

很多商品在销售时提供质量担保，这种营销方式如此普遍，提供质保已经不是一个吸引人的营销手段了。但是，有一家商行提供经销商亲自签名的质保书，因此赚了一大笔钱。顾客在购买商品时，经销商向付款的顾客做出书面承诺，只要顾客对商品不满意就全额退款。商品质量由邻里乡亲来做出担保，而不是由千里之外素未谋面的陌生人来做，这种营销方法吸引了很多顾客前来一试，一直都是很奏效的手段。

很多厂家在做广告时承诺：“如果使用一周后，您对产品不满意，我们将全额退款。”后来有人想出来一个点子，不收取预付款就把产品送给顾客试用，广告声明：“如果您对产品感到满意，请于一周后付款。”实践证明，这远比承诺退款有效。

有一位著名的广告人这样解释两者的差别：“两个人找到我，向我推荐各自养的马。两人对他们的马做出了同样的承诺。两匹马都是好马，对人友好，脾气温和，连小孩都可以骑。一个人说：‘把我的马骑回去试一个星期吧，如果我说的不是实话，你可以来找我要回你的钱。’另一个人也说：‘把我的马骑回去试一个星期吧，’但是他接着说，‘到时候再来找我付钱吧。’我自然买了第二个人的马。”

如今，雪茄、打字机、洗衣机、书籍等数不清的商品都是做出了可退可换的承诺试销给顾客使用的。我们发现人们是诚实可信的，退换带来的损失很小。

有个广告主要把一套丛书推销给一些商务人士。丛书的广告没带来什么收益，因此他找到另一位专家咨询。丛书广告看上去无懈可击，提供的优惠也很吸引人。专家说道：“我知道一个奏效的办法，只需要在广告里添加一项服务：我们会把购书者的姓名用烫金字印在每本书上。”丛书广告主听从了专家的建议，除此之外，没有对广告的其他内容做出任何改动，成千上万套丛书就一卖而空。因为人类心理某些奇怪的念头，这套丛书印上了烫金的姓名就增值不少。

很多广告主向顾客和潜在顾客派送记事本这一类的小礼物，但这种营销方法并没有带来显著的收益。有一位广告主给顾客们寄去了一封信，内容大致是这样的：他为收到信件的顾客准备了一本记事本，记事本的真皮封面上印有顾客的姓名，只要顾客申请就可以收到礼物。随信还寄去了申请表，表里还需要顾客填写其他一些信息。所填信息其实预示着那位顾客的潜在购买意向。

结果表明，几乎所有收到信件的人都填写了那张申请表，并提供了相关信息。当人们知道一样东西属于自己的时候，这样东西有自己名字在上面的时候，即使东西微不足道，他们也会努力获取这个东西。

同样的道理，将优惠条件只提供给特定人群的营销方式往往比将优惠条件不加区分地提供给所有消费者的营销方式更为有效。例如，优惠只限退伍老兵享有，或者只限某个团体或派别的会员享有，或者只限高级行政长官享有。有资格享受优惠条件的那些人想方设法都不会放弃提供给他们的优惠。

有一个广告主，他推广的产品的销量受到了替代品的冲击。他在广告里提醒顾客：“请注意仿冒产品。”“请认清您购买的品牌。”等。但是，这样说于事无补，因为这些都是自私的诉求。

后来，他对顾客说：“也请您尝试其他品牌。”并把这句话用作广告的标题。他请顾客在不同品牌之间做出比较，并且表明不怕把自己的产品跟其他品牌做比较。这样，情况得到了改善。消费者购买时会不同品牌之间仔细做出选择，确保购入该品牌的产品，因为厂家敢于接受跟其他品牌的对比，质量一定明显优于其他品牌。

有两个厂家在推销几乎一模一样的食品，两个品牌都提供一袋正品包装供顾客试吃。一家把试吃产品作为免费赠品提供给顾客；另一家则为顾客购买第一袋产品：顾客可以持优惠券去任何一家商店兑换一袋试吃产品，厂家按零售价格替顾客付款。

第一个厂家的推广活动以失败告终，而第二个厂家大获全胜。第一个厂家甚至还失去了一大块曾经拥有的市场份额。免费派送15美分包装的产品让人感觉产品掉价，而且，原本免费就得到的东西现在却要付钱来买，消费者极不情愿。这就好比是习惯了拿免费通行证坐火车，突然有一天却要买票乘车一样。

另一个厂家按零售价格替消费者付款购买试吃产品，产品从而身价大涨。厂家都要花钱购买的商品，消费者当然要花钱购买。替顾客支付15美分让他试用产品的方式和简单提供赠品的方式，两者效果存在天壤之别。

提供样品也是同样的道理。把一件家庭主妇并不想要的产品分发给她的产品，她对产品就会不以为然，也没有心思去研究产品的优势。但是，要是在看了广告后，她自己来索要一件样品，情况就截然不同了。她了解到了广告产品的优势，对产品产生了兴趣，否则她就不会采取行动。而且，她期待体验到广告中承诺的产品性能。

主观印象不可小觑。拿出五件一模一样的商品，五个人的选择可能各不相同，可能会各选出其中的一件。然而，要是向他们指出某一件商品具有某些值得注意的优势，每个人都会因此注意到这些优势，五个人就都会选择那一件商品。

如果仅凭主观印象的作用，人们就会感觉到身体不适或健康，人们就同样能对某一个品牌产生偏爱。对于某些产品线来讲，这是赢得顾客的唯一方法。

有两家毗邻的商行，都按分期付款的方式赊销女性服装。诉求对象当然是那些希望穿着体面一些的贫穷女孩。一家商行就把她们视为贫穷女孩来对待，直截了当地向她们推销女装。

另一家商行选出一位充满母性的、雍容的、干练的女士，让她来主导广告。商行以这位女士的名义来推广业务，还把她的照片刊登了出来。这位女士在所有的广告和信件上签名，并用朋友的口吻给这些女孩写信。她深知不能穿出最亮丽的自我对女孩意味着什么。长期以来，她一直都在寻找机会，为女性提供漂亮的衣服，而且让她们有整个季节的时间来付清服装的费用。现在，有了身后男性的支持，她终于能够实现梦想了。

这两种诉求的效果简直不可同日而语。不久，这位女士隔壁那家经营已久的竞争对手就关门歇业了。

这家商行的出资者经营的是家装材料的赊销业务。对顾客不加区分就寄去产品目录并不能带来收益。提供长期的信用常常看起来还像是对顾客的一种责难。

但是，当一个已婚妇女从某某女士那儿购买了衣服，并且按约定付了款，家装材料的商行就给她写这样一封信：“我们认识某某女士，她告诉我们您是她看重的顾客。她跟您做过业务，说您言而有信。因此，我们在账簿上为您开立了一个赊购账户，长期有效。您想购买任何装修和装饰材料时，尽管找我们订购。您连预付款都不用支付。我们无须对您的信用进行调查，也很高兴将货物寄给您这样一位获得高度评价的顾客。”

这让人受宠若惊。自然而然，当这些人需要购买家装材料的时候，就会从这家商行订购。

心理学的方方面面都有学不完的原理。一些人天生就明白这些道理，还有很多人是经验所得。但是大多数的原理，我们都是从别人那儿学到的。当我们发现一种成功的方法时，我们就将它记下来，待日后有机会时将它运用起来。

这些原理非常重要。用不同的方式提供同样的优惠条件可能会带来数倍的收益。我们必须在商业经验的丰富矿藏中寻找到最佳的推广方式。

第七章 越具体越好，笼统的话语没有任何分量

陈词滥调或者泛泛的笼统之谈只能浮光掠影般从人的脑海里一纵即逝，不能给人留下任何印象。声称“世界第一”或“史上最低价”等，最多不过是人们意料当中的广告许诺。其实，在广告中运用这种最高级形式往往有害无益，因为这种表述含糊其辞，有夸大其词的倾向，经不起仔细推敲。读者会因此对你做出的所有声明都将信将疑。

跟诗意的语言一样，人们在推销词里也识别出一定程度的语言自由。某个广告主或许声称“质量最优”，虽然人们不认为他在说假话，但是大家都知道其他品牌的质量也一样可靠。人们都知道推销员为了吸引注意使出了浑身解数，能够理解他们热衷推销而虚张声势。但是也恰恰因为这个原因，笼统的语言没什么分量。喜欢使用最高级词汇的人必须知道他的每一句话都会被谨慎对待。

用具体事例说话的人不是说实话就是讲假话。人们不认为广告主会撒谎，他们知道广告主不会在知名媒体上讲假话。现在，广告日益受到重视，主要就是因为人们越来越认为广告做到了实话实说。

因此，对一个具体的声明人们通常会照单全收，对实际的数字人们通常也不会打折扣；当广告陈述的是具体事实时，其分量和效果都不言而喻。

无论是从事书面推销还是进行人员推销，考虑到这一点尤为重要。一个观点一旦被具体化，说服力往往会成倍增加。要是你说钨丝灯比碳丝灯更亮，人们对你的话往往存有疑虑；然而，要是你说钨丝灯比碳丝灯亮3.3倍，人们会认为这是你通过测试和对比得出的结论。

当某个经销商说：“我们已经降低了售价。”消费者根本不会留意这样的声明。但是，当他说：“我们已经把售价降低了25%。”消费者对他的价格公告就会深信不疑。

一名邮购广告主面向低收入人群销售女装。多年以来，他使用的都是“全国最低价格”这个口号。竞争对手也都跟他学，使用同样的口号。后来，他向顾客保证价格比其他经销商更低，竞争对手也如法炮制。很快，所有销售这种女装的邮购广告主都普遍做出了同样的承诺。原本吸引顾客的说法都成了老生常谈。

后来，这位邮购广告主接受了合理的建议，做出了“我们的净利润只有3%”的声明。这条声明非常具体，也证明非常奏效。显而易见，根据他们的业务量，他们的售价一定是最低的了。没有人做生意的利润能低于3%了。第二年，他们的业务量急剧上升。

有一段时间，人们对汽车行业的普遍印象是暴利行业。有一个汽车厂家接受了合理的建议，在广告中做出了“我公司的利润为9%”的声明。接着，这个厂家将汽车内部不易看见的零部件的实际成本列举了出来，汽车售价为1500美元，内部零部件成本总额达到了735美元，这还不包括外部容易看见的零部件成本。一时之间，该厂家的推广活动大获成功。

剃须香皂长期以来的卖点都是“泡沫丰富”“起泡后不易变干”“起效快”等。采用这些卖点的话，不同广告主推出的广告都大同小异。

后来，有一个新厂家进入了剃须皂行业。这个领域竞争极其激烈，因为赢得每一位顾客都要靠从其他厂家争取。新厂家在广告中罗列了具体的数据：“起泡后体积增长250倍”“1分钟软化胡须”“泡沫细腻丰富，在脸上停留长达10分钟”“经测试及比较130种不同配方后的最终成果”。广告迅速奏效，大获成功。在竞争同样激烈的行业，广告史上也许从来没有哪个广告能与这个广告相提并论。

安全剃须刀厂家长期以来都以剃须速度快为广告卖点。有一个厂家推出78秒完成剃须的广告。广告给出了具体的时间，表明经过了实际测试。这个厂家的销量立刻迅猛增长。

曾经，所有的啤酒广告都强调“纯净”的概念。这种说法并没有给消费者留下深刻印象。其实，广告的印刷字体越大越愚蠢。几百万美元的广告费都白白浪费在宣扬这句陈旧的广告词上。后来，有一家啤酒厂在广告中配上了几张图片，一张图片是一间平板玻璃房，里面的空气经过了过滤，啤酒就在那里冷却；还有一张白木浆过滤装置的图片，每一滴啤酒都经过了这个过滤装置的过滤。广告描述了啤酒瓶如何用机器清洗了四遍；如何从地下4000英尺深处获取纯净水来酿造啤酒；如何经过了1018次试验才制得一味酵母，从而赋予啤酒举世无双的风味，所有酿酒的酵母从此都来自那味酵母之母。

任何一家啤酒厂都可以使用这些广告词，因为这些只不过是普通酿酒过程中的几个关键环节。但是，当其他厂家都在叫喊“纯净啤酒”的时候，这家啤酒厂首次将这些酿造环节公布于众，成为啤酒广告有史以来最为成功的案例。

“全世界都在使用”是一句很含糊的广告词。后来，有一位广告主开始使用“52个国家的人民都在使

用”这句广告词，很多广告主都纷纷效仿。

不同的广告语可能占据同样的篇幅，具体的那句效果要好出数倍。不同的广告语带来的差别是巨大的。一旦找到了值得推广的广告卖点，就要用最吸引人的方式把它呈现出来。

必须仔细研究这些效果。书面推销成本高昂，广告中平均每个词的成本高达10美元。推销员推销商品时夸夸其谈问题并不大。但是，当你花费了巨额的成本面对几百万人说话时，语言的说服力至关重要。

笼统的话语没有任何分量，这就像是问“你怎么样？”时，你并不想了解对方的健康状况。但是，报刊广告里每一句言之凿凿的广告语，消费者都会按字面意思来认真对待。

第八章 讲述完整的故事

不管采用什么样的广告词获得关注，广告的内容都应该尽量完整。 如果你们密切关注广告收益，你们就会发现某些广告词比其他广告词的吸引力更大。但是，就常见商品而言，有几种广告词可以吸引很大一部分消费者，那我们就要在每一则广告中把这几种广告词都呈现出来，起到吸引那一部分消费者的作用。

有些广告主，为了简单明了，一次只采用一种广告词。或者，他们制作出一个系列广告，在报刊的另一期里继续刊登。没有比这更愚蠢的做法了，因为读者极少把这些系列广告联系起来。

你们一旦赢得了一个顾客的关注，就要把你们希望达成的目标一次全部实现，要摆出你们所有令人信服的观点，还要兼顾主题的方方面面。一个事实吸引一部分消费者，另一个事实吸引另一部分消费者。漏掉一个事实，某一部分消费者就没看到原本可以说服他们的事实。

不管是推广哪一种产品，人们都不倾向于阅读连载的广告，正如你们不会把一则新闻或一个故事读两遍一样。一则广告读完一遍以后，不管是接受还是拒绝广告的主张，人们已经拿定了主意，当然也就不会再读第二遍了。因此，广告一旦赢得了读者，就要一次把每一个重要的卖点都呈现出来。

最成功的广告主就是这么做的。他们通过广告测试——通过将不同广告标题和相关广告收益做比较，了解到哪些是最具吸引力的诉求。天长日久，他们搜集了很多有必要采用的广告词，在其后的每一则广告中，这些广告词总是全体亮相。

对每一则广告都要阅读的人来说，广告读起来单调乏味。一次读完一个面面俱到的广告，感觉也总是这样。但是，我们要考虑的是，一般而言普通读者只把一个广告看一遍。在那一则广告里，你们没有推广的卖点，他或许永远都不会了解。

有些广告主甚至从来不对广告做出任何改动。同一则邮购广告常常年复一年地持续刊登，而收益却并不减少。一些普通的广告也是这样。这些都是已经完善了广告，它们用最佳的方式呈现出商品各个方面的内容。广告主不指望读者会再次阅读同一个商品的广告。广告持续的收益来自不断赢得新的读者。

每一则广告要考虑的只是如何赢得新顾客。已经在使用广告产品的消费者不会再看你的广告了。他们已经看过了，已经做过决定了。哪怕你之后每个月登广告告诉用户他们使用的产品有毒，他们永远也不会知道。因此，除非是广告标题，否则一行字的空间也不要浪费在现存顾客身上。时刻谨记：广告的受众是尚未使用广告商品的潜在顾客。

只要读者看了你们的广告，就一定是对产品产生了兴趣，否则，他根本不会去阅读广告。这时，你面对的是一个愿意听你推销产品的潜在顾客。你要竭尽全力赢得这位顾客，如果这时候不能把他争取过来，他可能永远都不会再成为你们广告的读者。

这就像是一个推销员走进了一位事务繁忙客户的办公室。他可能努力了很多次才得到了进入办公室的机会，或许下次就再也没有机会了。这是他说服客户行动的唯一一次机会，必须把握机会，全力以赴。

这就再次提出了广告是否必须短小精悍这个问题。有关做广告，我们最常听到的评论是人们不喜欢看长篇大论。然而，大量收益极佳的广告都向我们表明人们其实并不讨厌阅读篇幅较长的广告。有时，他们还写信索取产品介绍手册，希望获取更多的信息。

有关广告篇幅的话题没有必须要遵循的固定原则。口香糖这样的商品广告，一句话可能就概括了所有的内容。麦乳这一类的商品也一样。其实，不管篇幅是长是短，广告的内容都应当尽量完整。

有个人想买一辆私家汽车。价格对他来讲并不重要，但车要足以体现车主身份，否则他觉得自己是不愿意开的。当然，作为一个优秀的商人，他同时也希望物有所值。

他比较倾向于购买一辆劳斯莱斯，同时也在考虑皮尔斯-箭头和自动机车（Locomobile）等品牌的汽车。然而，这些名牌汽车都没有提供他想了解的产品信息，这些汽车的广告篇幅都很短。显然，制造商认为在广告中为自己汽车的相对优势争辩有失体面。

与此相反，马蒙公司的广告提供了非常全面的信息。这位顾客阅读了汽车介绍专栏以及汽车介绍手册，最后买了一辆马蒙汽车，而且，对于这个决定，他也从未感到后悔。但是，他后来了解到另一个品牌汽车的信息，那个品牌的售价为马蒙汽车的近三倍，要是他在购车之前了解到相关信息的话，他应该会决定购买那一辆车。

为这样的产品做广告，只是突出自己的品牌，然后再罗列几条简短的笼统概述，这是多么愚蠢的做法呀！购买汽车可能是一个人一辈子只做出一次的投资，是一笔重要的开支。一个人要是真心想购买一辆汽车的话，介绍这辆汽车的书哪怕是厚厚的一大本，只要能够吸引他，他也会把书读完。

所有广告都是这样。你们或许只想说服一名家庭主妇更换早餐食品的品牌，或是换一款牙膏，或是换一款香皂。她跟所用的产品已经密不可分，因为那些可能都是她使用了多年的产品。

这个任务很难完成。你们要是不相信，可以去当面说服她更换所用产品的品牌。你们的目的不仅仅是让她购买一次产品，那或许纯粹是为了取悦你们，而是让她认可你们的品牌。只要你们在主妇的家门前做过推销，就不会支持简短的广告。你永远不会再说“一句话就够了”或者一个品牌名称、一句承诺或一个可炫耀的卖点就够了。

追踪广告收益的人也不会支持简短的广告。请你们注意，简短的广告从来都不追踪收益。也请你们注意，即使需要好几栏的版面，每一则追踪收益的广告内容都比较全面。

永远不要用不追踪收益的广告作为你们的指南。某个经验不足的广告主认为正确的事情，你们永远也不要做。永远不要被无知的人领上未知的道路。运用你们自己了解的普通广告常识。对广告收益一无所知的人，你们不要听从他的意见或者相信他的判断。

第九章 图片：仅在比铅字更有说服力时才使用

广告中使用图片成本高昂。这不仅仅是创作艺术作品的成本，还有占据广告版面的成本。约三分之一至二分之一的广告推广费用都押在了图片的影响力上。

任何高成本的手段必须成效显著，否则，那就是白白浪费。因此，研究广告中的美术至关重要。

使用图片的原因不应该仅仅是为了增加广告的趣味性，或是为了吸引读者的关注，或是为了装饰广告。在本书的其他部分，我们已经探讨过这些要点了。广告撰稿的目的既不是为了逗趣，也不是为了取悦读者或娱乐大众。你们撰稿不是为了取悦劳苦大众，而是在为一个严肃的主题创作，这个主题就是花钱。你们的受众只是极其有限的一小部分人群。

使用图片就是为了吸引那些能够让你们获利的人。仅在比占据等量版面的铅字说服力更强时使用图片。

如前所述，邮购广告主对配图的运用已经达到了科学的水准。有些广告配大图，有些配小图，还有一些完全不配图片。值得注意的是他们都没有使用成本高的艺术作品。要确保采用的都是经广告收益验证正确的做法。

其他广告主也应该运用同样的原则。如果找不到适用他所推广的产品的原则，他就应该进行广告测试，自己找到适用的原则。将大笔的钱用于没有把握的广告冒险是不明智的。

对很多产品的推广来讲，图片都是一个主要因素，更不用说那些需要直接使用产品自身图片的产品线了。对有些产品线来讲，例如，箭牌衣领广告和其他服装广告，图片经证明是最有说服力的广告手段。这些广告图片展现的不仅仅是衣领和服装，更是那些身处高雅环境令人羡慕的成功男人。图片含蓄地暗示了这些衣物有助于男人飞黄腾达，拥有自己所期望的社会地位。

函授学校的广告也是这样。他们的广告也是追踪收益的广告，图片展现了高高在上或是平步青云的男士，非常有说服力。

美容产品的广告也是如此，广告配图都是一些漂亮女人，受人仰慕，魅力十足，构成了吸引力极强的诱惑。画面再出现一位为她着迷的男士，图片的优势就更为凸显。女性对美貌的追求主要是为了吸引男性。那么，为了使广告效果最大化，就用图片展示出女性如何利用自己的美貌，正如在现实生活中女性确实是这么做的一样。

广告配图不应该使用搞怪的图片。不要对你的广告主题掉以轻心。不要因为一个轻浮之举而让广告和产品自降身份。人们不会成为小丑的主顾。有两件事人们从不轻易拿它们开玩笑，一个是生意，一个是家庭。

一幅搞怪的配图可能会严重危害你的广告。戴上一顶小丑的帽子，你会吸引很多关注，但你的销售前景也会因此丧失殆尽。

而且，一幅搞怪或独特的图片还会分散读者对广告主题的注意力。这样的失误，你可承担不起。你主要的诉求都体现在广告的标题里，让配图喧宾夺主的话，你就扼杀了广告标题。不要为了获取对你而言毫无用处的泛泛关注而牺牲掉你期望获得的关注。

不要像一个穿着张扬炫目的推销员。他吸引的那一小部分消费者通常并不是优质顾客。绝大多数消费者理智而勤俭，打心眼儿里瞧不起穿着哗众取宠的人。当你寻求的是顾客对你的信任与服从，你所做的一切都要合乎常理。

探讨广告中的美术问题时，笼统概括性的原则不太适用，大多数原则似乎都存在例外的情况。因此，每一条产品线都要分开来探讨。

但是，图片必须有助于商品的营销，而且应该比运用相同篇幅的其他表现手法作用更为显著，否则，不如采用其他表现手法。

很多图片传递信息的效果胜过了铅字。在膨化谷物的推广活动中，使用谷物的图片是最为有效的广告手段。图片激发了消费者的好奇心。在这个案例中，直接使用谷物图片的效果比使用图表来表现的手法有着不可比拟的优势。

另外一些图片完全都是损失，我们已经列举了很多这一类的例子。跟回答其他问题的答案一样，辨别盈亏的唯一方法，就是对比广告的收益。

关于在广告中运用美术作品，还有一些颇有争议的问题，我们在这儿不发表意见，只是将这些问题列举出来。根据所推广产品线不同，这些问题的答案见仁见智。

使用高雅艺术作品还是普通美术作品的广告收益更高？有些广告主为一幅画作就支付了高达2000美元的费用。他们这样想：跟成本高昂的版面使用费相比，美术作品的成本不算昂贵。因此，他们认为只有采用最好的艺术作品才配得上昂贵的版面。

还有一些广告主认为，接受过艺术教育的人为数不多，对艺术有鉴赏力的消费者是少到可以忽略的一小部分人。普通美术作品的成本只有高雅艺术作品成本的一个零头，但却足以向消费者传达广告的理念。邮购广告主大多属于这一类型。

这个问题只是一时之争。当然，优秀画作跟平庸画作一样能够带来收益。广告的制作成本跟版面使用成本相比也确实很少。

每刊登一次广告都应该使用不同的图片，还是可以重复使用同样的图片？两种观点都有很多支持者。重复使用极有可能是更为经济的选择。我们总是在争取新顾客，他们不太可能记住我们曾经使用过的图片。即使他们确实对图片有种似曾相识的感觉，重复使用也没有多少害处。

彩色图片是否比黑白图片带来的收益更多？根据我们搜集至今的证据，这个问题的答案是：通常并非如此。但这并不排除例外情况。对一些特定的食品广告来讲，彩色图片的效果好得多。对橙子、甜点等产品线的广告测试表明，彩色图片带来的广告收益高，因为彩色图片的效果跟展示实际产品近似。

然而，如果使用彩色图片是为了提供消遣或是为了吸引注意，那就跟其他提供消遣或吸引注意的手法没有任何区别。这样做或许会多吸引来数倍的消费者，但是却不能够确保广告目标受众耐心看完广告。

那条总的原则仍然适用：不要采用纯粹为了逗趣、为了提供娱乐或为了吸引注意的广告手法。这不是你们的工作。你们唯一要做的就是用成本尽可能低的方式赢得你们想争取的人群。

但这些都是次要的问题，探讨的只是广告成本可否更为经济，不会对推广活动的效果产生重大影响。

有些做法可能导致广告收益成倍降低，另外一些做法却可以让广告收益翻番。跟广告的基本原则相比，一些次要的成本无足轻重。在简陋的棚屋里做生意和在金碧辉煌的宫殿里做生意，两者的差别不是实质性的。实质性的问题是广告人获取最大收益的能力。

第十章 改变人们的习惯代价高昂

有很多种做广告的方式都因为成本过高而不值得尝试。这也是为什么每个广告项目和每种广告方式都应该通过成本与收益这杆秤来掂量再做出决定的原因。

改变人们的习惯代价高昂。涉及改变习惯的项目必须经过认真思考。要是想向俄罗斯农民推销剃须皂，首先需要改变他们蓄胡须的习惯。改变这个习惯的成本极其高昂，然而，数不清的广告主都在尝试跟这件事一样几乎不可能完成的事情，就因为他们对相关问题没有做出审慎的考虑，没有追踪并且也不了解广告的收益。

例如，一款洁牙用品的广告主可能动用了大量的版面和经费来教导大家刷牙。我们通过试销了解到的数据表明，每改变一个消费者习惯的成本在20美元到25美元之间。除了难度大这个原因之外，造成成本如此高昂的另一个原因是，很大一部分广告费用其实是花在已经养成了刷牙习惯的人群身上。

这么高的成本简直难以想象，每位顾客一辈子产生的销售额都抵不上这个成本。通过广告试点了解到这些事实的制造商没有努力去培养人们使用牙刷的习惯。不能大规模盈利的方式在小范围内也不能够实现盈利。因此，广告里没有一句话是为这个目的服务的。这位制造商追踪每则广告的收益，并且以此为一切广告的指导原则，获得了极大的成功。

另一位洁牙用品制造商动用了大笔资金劝说消费者使用牙刷。他的目标值得赞赏，但却是从他人角度出发，为他人谋利益的。不同竞争对手分享了他创造出来的全新业务，而他还在犯嘀咕：为什么销量的增长跟他的支出毫不相称呢？

有一个广告主曾经支付了大笔广告费，用于培养人们食用燕麦粥的习惯。广告的收益小到难以统计。大家都对燕麦粥有所了解，作为儿童食品的名声已经非常悠久。医生也建议一代又一代人食用。因此，想让不喝燕麦粥的人做出改变非常困难。他们抵制燕麦粥的原因很可能根本无法克服。总之，经证明，推广成本超过了可能带来的回报。

很多广告主对这些事实都有所了解，也懂得知难而退。他们不会考虑为实现这样的目标展开一场推广活动，然而，他们却拿出一定比例的版面空间为此目标服务。这样做是同样的愚蠢，只不过规模稍小而已，不是做生意的好办法。

种橙子或葡萄的果农不会单枪匹马做出努力来提高这些水果的消费量。这样做的成本可能是他所获得的那一份回报的上千倍。但是，成千上万名果农曾经联合起来共同推广这些水果和其他一些农产品，带来广告发展的一个伟大机遇，几十种食物的总消费量增长了，果农的推广活动也因此盈利。当然，实现这个目标必须通过展开广泛的合作。

对人们展开教育活动，让他们了解维生素或杀菌剂的功效，没有哪个广告主能够负担得了这项任务。这样的工作都是由有关当局开展的，他们在报刊上陆续登出无数相关报道，而那些版面空间是不用付费的。这时，面向已经受过教育的消费者，满足他们刚刚产生的需求，广告主就会获得巨大的成功。

密切关注流行趋势的发展，寻求全新消费需求诞生的时机，需要敏锐的洞察力。然后，找准时机，提供满足这些需求的产品。例如，酵母和许多抗菌剂的营销采取的就是这样的策略。每年，某种流行时尚或广泛传播的影响都创造出很多时髦的新生事物，把握这样的时机，就能获得成功。然而，开创一种时尚、倡导一种品位或是传播一种影响，让所有同领域的广告主受益，则是一件截然不同的事情。

我们知道有些商品全国半数以上家庭都有可能购买，例如达金溶液杀菌剂，但消费量却不大，一小瓶可以使用好几年。赢得顾客的平均成本大概是每位1.5美元，而平均每个人头10年累计起来的销售额都不足以抵消赢得每位顾客的成本。

单一商品的邮购广告，无论商品如何受欢迎，平均成本很少低于2.5美元。我们可以由此推断，营销同类商品的经销商也花费了大约相同的成本。营销只做一次销售的商品时，必须考虑到这些跟广告成本相关的事实。一名用户也可能会介绍来其他用户，但是，只要像邮购广告那样追踪广告收益，现行的很多广告活动都应该停止。

出现代价高昂的错误都是因为盲目听从了某些计划不周的方案。例如，一件商品可能有多种功用，其中一种是预防疾病。虽然大家都应该重视对疾病的预防，预防疾病却不是一个受欢迎的话题。虽然为了治愈一种症状，人们往往会竭尽全力，但总的来说，他们很少考虑对疾病的预防。很多不成功的广告案例都证实了这一点。

一位广告主或许花费了大笔的经费来宣扬产品预防疾病的功效，而等量的经费用于宣传产品的其他功

效本来可以让销量翻倍。在广告标题里宣扬一种功效带来的收益可能是宣扬另一种功效的十倍。除非及时发现错误，否则就会误入歧途。

一款牙膏可以起到预防龋齿的作用，也可以起到美白牙齿的作用。广告试点很可能表明后者要比前者的诉求效果强许多倍。一位成功的牙膏广告主从不在广告标题里提及牙病，广告试点已经证明这样做不受欢迎。其他同类商品的广告主却以牙病为广告的核心，那常常因为他们不知道广告的收益，也没有对收益进行过比较。

一款药皂有治疗湿疹的功效，同时还可以改善肤色。治疗湿疹的诉求也许只能吸引百分之一的消费者，而美容的诉求却几乎对所有人都具有吸引力。提到湿疹甚至会扼杀美容诉求的效果。

有个人发现了一种缓解哮喘的药，这种药对缓解他的症状非常有效，他认为值得推广，是一个可遇不可求的广告机会。关于哮喘这个问题，我们没有任何统计数据。我们不知道受哮喘症状困扰的人的比例是多少。调查也许会表明哮喘患者的比例大约是人口的百分之一。确实如此的话，广告吸引的每100名读者中只有一位是它的目标受众。跟目标受众比例为五分之一的另一种商品相比，他获得收益的成本要高出20倍。高昂的成本很可能意味着广告将赔得血本无归。正因为如此，每一位新广告主都应该寻求明智的建议。只要是把广告效益牢记于心的广告人，就不会建议广告主进行前景不明的广告风险投资。

有些诉求虽然不太受欢迎，不能作为主要诉求，但仍然值得考虑。这些诉求也影响一定数量的人群，比如说影响到潜在顾客人数的四分之一。一个这样的诉求可以按一定比例在几个广告标题中突出显示出来，也很可能应该在每一则广告中提及。但这些都不能凭猜测去做，应该根据了解到的实际情况——通常通过追踪广告收益——来做出决定。

本章跟本书其他各章一样，也对为什么要了解你的广告收益这个问题给出了一个至关重要的原因。不了解收益，做广告就谈不上科学，就要冒一定风险，也无法实现收益最大化。

第十一章 尽最大可能搜集与广告产品相关的信息

广告撰稿人要想获得成功必须掌握丰富的跟广告题材相关的信息。广告代理机构的图书馆里应该藏有跟有待研究的每一条产品线相关的书籍。为了解决某个工作中出现的问题，一名勤奋的广告人经常要花费几周时间查阅资料。

也许他翻阅了大量资料，却没有找到几条有用的信息。但是，一旦找到某条特定的信息，他就为广告的成功奠定了基础。

有位撰稿人刚刚围绕咖啡这个题材进行了大量的阅读，既阅读了医学方面的书籍，也查阅了其他方面的一些资料。他要推广的是一款不含咖啡因的咖啡。在他翻阅的大量资料中有一篇科技论文为后来的广告推广活动定下了基调。他在文章中发现咖啡因对大脑的刺激效果发生在人们饮用咖啡后两个小时。因此，人们从咖啡里寻求的即时提神效果并不是来自咖啡因，去除咖啡因并不会消除咖啡对神经的刺激作用。而且，因为咖啡因是一种无味无臭的物质，去除咖啡因也不会改变咖啡带来的味觉享受。

广告推广不含咖啡因的咖啡已经进行好几年了。人们认为那是一种近似啤酒的饮品。花了好几周时间查阅了大量资料之后，我们才找到了另外一种推广的角度。

曾经为了推广一款牙膏，这位撰稿人也翻阅了许多本大部头的科学专著，这些书读起来都是干巴巴的，味同嚼蜡。然而，在一本大部头里面，他发现了一个点子，从而帮牙膏制造商赚了好几百万美金。那次广告推广活动也成为广告史上轰动一时的案例。

天才是一门不辞辛苦的艺术。广告人如果不挑灯夜读，他的职业前景将是暗淡的。

有一种食品在展开推广活动之前，广告主短期聘用了130名员工，让他们去走访各个阶层的消费者。

在另外一种商品展开推广活动之前，广告主写了封信，寄给了1.2万名医生。为了了解消费者的观点，广告主常常将调查问卷邮寄给成千上万的男女消费者。

一名年薪2.5万美元的广告人，在推广一种乙炔气装备之前，花了好几周的时间挨个考察了几个不同的农场。还有一个广告人开着拖拉机走访了不同的农场。

在推广一款剃须水之前，广告主征求了1000名男士的意见，让他们说出对剃须水最迫切的要求。

一名广告人被邀请来推广一种猪肉炖菜豆的罐装食品，他征求了几千户家庭的意见。在此之前，所有猪肉炖菜豆广告的主题都是“购买我家的品牌”。征求意见的调查结果表明，只有4%的家庭使用罐装的猪肉炖菜豆，96%的家庭都在自己家的烤箱里烹饪这道菜。

推广猪肉炖菜豆的核心问题并不是要推销一个特定的品牌，这样做面对的只是4%的消费人群。正确的诉求是说服消费者不再在家里制作这道菜。这项推广活动获得了圆满成功。要不是征求了人们的意见，这项推广活动一定不会成功。

调查不仅征求了很多家庭的意见，还征求了经销商的意见，对品牌之间的竞争做出了评估。

其他广告主推广同类产品的所有广告文献和诉求，我们都一一备案。这样，我们就搜集来竞争对手所做广告的所有确切信息，以此作为我们文案工作的基础。

我们给剪报社提供了一些赞助，因此我们的文案撰稿人可以收到跟我们广告题材相关的所有报刊资料。

消费者或经销商的每一句评论也摆在了这名撰稿人的办公桌上。

对于有些产品线，我们常常有必要掌握开支总额。我们必须了解每位顾客的年均开支，否则我们就不知道这些顾客是否值得我们花费人力财力去争取。

我们必须掌握消费总额，否则，我们可能会超支。

我们必须了解产品吸引的读者占读者总人数的比例。我们必须经常按不同消费阶层搜集这些数据。这个比例可能还会出现城乡差异，因为广告的成本在很大程度要看对无货供应地区的广告宣传的比例。

因此，一项广告推广活动之前通常都需要搜集大量的数据，哪怕只是进行试点性质的推广，因为试点推广要想奏效，也极其费时耗力。

对于一些可疑的诉求，我们还经常聘请药剂师来验证，确保它们真实可靠。有一位广告主诚心诚意地做出了一个不同凡响的声明。如果声明名副其实，那将构成广告成功的一个主要因素。如果声明有名无

实，那就是自酿苦酒，广告反受其害。知名媒体将不再刊登我们的广告。多年的厂家声明竟然名不副实，这样的事情也屡见不鲜，值得引以为戒。

不同凡响的诉求如果言之有物，内容具体，就愈发引人注目。很多推广活动在策划期间进行相关测试就是为了获取确切的数字。例如，某种饮料据说有很高的营养价值。只是这样做出声明的话，广告的说服力并不强。于是，我们把饮料送到了实验室测试，结果表明饮料的营养价值为每品脱425卡路里，产生的热量相当于6个鸡蛋的营养价值。这样的广告诉求令人瞩目。

在为涉及具体科学知识的产品线做推广时，总要任命一位审查员。广告撰稿人，无论多么见多识广，都有可能从科学事实中得出错误的推论，每一则广告都要经过权威人士过目。

每一则广告背后都涉及大量的工作，有时一干起来就是好几个星期，外行人一旦了解到广告行业的艰辛，常常惊讶得目瞪口呆。广告看似简单，也必须做到简单明了，因为广告诉求的受众是朴实的人民大众。然而，在广告的背后却是堆积成山的数据、大量的信息资料和持续数月的调查研究。

因此，广告不是养懒汉的行业。

第十二章 有效的战略：如何命名、定价、应对替代品

做广告很像打仗，只是比打仗少了一些敌意。如果愿意的话，我们或者也可以说，做广告更像是下象棋。我们通常都武装整齐，随时准备去抢占别人的堡垒或者抢走别人的生意。

我们必须具备知识和技能，接受过培训，经验丰富，装备齐全。我们还必须拥有配套的弹药，补给充足。对敌人，我们不敢掉以轻心，低估他们。如前所述，情报部门发挥着举足轻重的作用。我们还需要跟经销商结盟，本书另外一章对此也有论述。我们也要制定出最有效的战略，充分发挥我们武力的价值。

有时，在展开新推广活动时，会出现新产品该如何命名的问题。这是一个至关重要的问题。往往，一个响亮的名称本身就构成一则商品广告，或许名称本身就传达出较为完整的商品信息。例如，“麦丝卷”“麦乳”“爆米花”“绿薄荷口香糖”“棕榄皂”等商品名称。

商品拥有一个好名称占有很大优势。商品名通常都以醒目的方式呈现出来；事实表明，很多产品获得成功的最主要因素就是拥有一个响亮的名称。相反，事实也表明，另外一些商品名称却让产品处于明显的劣势，“烤玉米片”就是一例。很多其他厂家都分享了该厂家建立起来的市场需求。

很多生造出来不知所云的商品名称获得了成功。“柯达”“卡罗”“马自达”就是这样的名称。这些商品名称独一无二，赋予名称意义的厂家不用担心其他厂家来分享他的优势。但是，有助于宣扬产品的主要卖点、意味深长的商品名称，当然更具优势。能够生动、完整地传达出产品信息的商品名称更是价值连城。因此，在商品名称选定之前，往往需要进行大量的调查研究。

有时，我们还需要确定商品的价格。定价过高会导致消费者对商品产生抵触，限制了营销范围，获取附加利润的成本或许会超过商品的利润。

众所周知，薄利多销能带来最多利润。坎贝尔汤、棕榄皂、卡罗糖浆和福特汽车都是大家熟知的例子。比方讲，只能对10%的消费人群构成吸引的价格其实会导致营销成本成倍增加。

但是，对其他一些产品线来讲，售价高无关紧要，高利润却至关重要。这一类产品可能人均销量并不大。顾客不太在乎花多少钱购买除鸡眼药物，因为他需要的用量很小。然而，正是因为消费量不大，厂家必须留有一个较大的利润空间。

还有一些产品线，高价位甚至是一种诱惑。消费者主要通过价格高低来评判这些商品。一件商品比同类普通商品的售价高，消费者就认为该商品不同寻常。因此，商品的定价问题一直是制定广告战略需要考虑的一个重要因素。

市场竞争也是必须考虑的一个因素。哪些力量对你构成了威胁？他们在产品价格、品质或卖点方面有哪些优势威胁到了你的广告诉求？你具备哪些优势能抢走他们的生意？一旦赢得生意，你具备哪些有利条件来抓住顾客，不让他们再次流失？

你的竞争对手的势力有多么稳固强大？在某些产品的营销市场，他们的地位不可撼动。通常，这些产品曾经带来了习惯或风尚的改变，在消费者眼中，他们就象征着新的习惯或新的风尚。他们主宰着那个市场，没人有希望在那里占领一席之地。他们有足够的销量和利润去打一场硬仗。

然而，这些市场却经常遭到侵略，或是通过某个令人信服的产品优势，或是通过卓越的报刊广告。

其他产品线只是难度相对稍小。例如，推广一款新剃须皂。几乎所有的潜在顾客都在使用竞争厂家的剃须皂。

大多数人对正在使用的剃须皂是满意的，很多人跟他们的剃须皂都密不可分。要想把这些顾客从他们长期钟情的产品身边争取过来，你的广告诉求必须拥有足够的说服力。

杂乱无章地做出努力是无法实现这样的目标的。不要把消费者作为一个整体来考虑，对他们喜爱的产品做出盲目的攻击。我们必须考虑每个个体，每个使用竞争对手品牌的典型顾客。例如，普尔曼卧铺车厢里，有位男士正在使用他钟爱的香皂。那么，你会当面对他说些什么，让他改用你的产品呢？只有学会如何赢得一位顾客，才能去做千千万万消费者的工作。

制造厂家也许会说他的产品没有什么过人之处，他生产的是优质产品，但跟其他厂家并没什么区别。他理应占有一定的市场份额，但他的产品并不能提供独一无二的优势。但不管怎样，任何产品都几乎总是存在别人没有提到过的优势。我们必须发现这个优势。我们必须让产品看上去拥有一个优势，否则，人们不会无缘无故就改变自己的习惯。

还有一个替代产品的问题，以及如何防止替代产品的出现。替代产品常常神不知鬼不觉地窃取了他人

的生意。所以，你的最初方案里就必须考虑到这个问题，你必须有远见，能预见到所有可能的结果；你还必须有智慧，未雨绸缪，事先建立起防御措施。

往往是每条产品线上的先导厂家率先打开了市场，创建起大量的市场需求。后来，因为在广告初始阶段的某个失误，丧失了所获广告成果的很大份额。例如，他们的产品本该独一无二，却仅仅成了众多品牌中的一个。

凡士林就是一个例子。这个产品率先创建起崭新的市场需求，紧接着几乎垄断了创建起来的市场需求，因为广告从一开始就独具慧眼。如果称凡士林为某某品牌石油膏，广告收益可能会出现几百万美元的差别吧。

吉露果冻、波斯塔姆热饮、维克多唱机、柯达胶卷等将这些生造的商品名称确立了起来，并代表着各类产品。有些名称甚至被词典作为词条收录。虽然这些商品名称是生造出来并且独一无二的，现在都已经成为了日常词汇。

另一方面，皇家泡打粉和烤玉米片虽然先驱直入，率先打开了市场，但是它们却为层出不穷的替代产品留出了一条路。霍利克麦乳精也是同样的案例。

经销商的态度也是必须考虑的一个因素。经销商希望减少经销商品的种类、避免代理相同的商品、减少库存商品，这些倾向越来越明显。如果你的产品遭遇到此类情况，你如何说服经销商接受你的产品？如果遭到反对，你如何绕过障碍？

建起销售网络的问题十分重要，也相当庞杂。推广一种没有经销商销售的产品纯属浪费弹药。我将另立一章，专门探讨这些问题。

这些都是从广告人必须解决的问题里选取的一些样例。这也解释了广告人见多识广、经验丰富的必要性。广告人一时疏忽，最终就可能给客户带来几百万美元的损失。一条错误的战略就阻止了成功的到来。一种广告方式跟另一种广告方式相比或许还会达到事半功倍的效果。

做广告前不做这些筹备工作就像没有利用起来的瀑布之水，全都付诸东流。水中蕴藏的能量还在，却没有被有效利用。我们必须形成合力，一起往务实的方向使劲。

第十三章 样品的使用：产品自身就是最佳的推销员

产品自身应该成为自己的最佳推销员。这指的不是孤零零的产品，而是产品及其给人的主观印象，以及你为产品创造出的氛围。正因为如此，使用样品至关重要。无论样品成本多么高昂，使用样品常常是成本最低的营销方式。推销员不妨像广告主一样，试一试不携带样品如何进行推销。

试用并不只适用于食品或专利药品这样的小商品，任何商品都可以提供某种形式的试用。我们曾经提供过衣物的样品给顾客试穿，现在我们还提供留声机唱片的样张给顾客试听。

使用样品可以实现很多有用的目的。只要提供样品，广告中就可以出现“免费”的字样，读者人数因此成倍增加。而且，大多数人都希望对赠品有所了解。广告测试常常向我们显示，样品的价值在于创造出了数倍于自身成本的回报，无须增加广告版面成本就让广告读者人数成倍增加。

样品促使消费者行动。广告的诉求或许不足以说服读者做出购买产品的决定，但是看到广告，读者一般希望对你的产品有进一步的了解。所以，他从广告上剪下优惠券，放在手边，之后或是邮寄出去或是拿去兑换。没有优惠券的话，他很快就把这事儿给忘了。

这样，你就获得了对产品感兴趣的潜在顾客的姓名和地址。你可以让他开始使用你的产品；你也可以向他提供更详细的产品信息；你还可以对他进行跟进走访。

很可能在接下来的六个月内，那位读者都没有再次读到你的产品广告，他对产品的印象也渐渐淡化了。但是，只要他写信给你，你就有机会对他进行跟进，对他展开所有的营销手段。样品帮我们挽留住了原本会流失的读者，这就已经物超所值了。

有时，只试用一份产品小样，顾客对产品的体验还不够深入。这时，我们就让经销商为顾客提供一份正品包装。或者，持有优惠券的顾客到店时可以兑换一份正品包装。这样，我们就拉长了顾客对产品的体验时间。

你会说这样做成本太高。赢得潜在顾客对广告产品的兴趣，本来就是耗费成本的事情。你可能每花费50美分的广告成本才能吸引到一位写信索取样品的读者。不要为了15美分的额外成本而止步不前，把到手的机​​会白白浪费。

样品带来回报的另一种方式是成为追踪广告收益的线索。他们记录下来广告激发起来的对产品的兴趣。这样，你就可以对不同广告进行比较，比较它们的标题、排版和方式。

不管是推广哪种产品，这样做都会节省一笔巨大的开支。一位广告人，无论多么有远见卓识，无论经验如何丰富，都无法知晓哪个文案对读者的吸引力最大。若得不到线索的指引，无法追踪广告的收益，你获得收益的成本很可能是你需要支付的成本的两倍。我们也知道相同产品的广告，有一些的成本是另一些的10倍。样品为你提供了准确的核算，帮你节省的开支超出了样品自身成本的好几倍。

另外，因为样品，你能够引导顾客找到产品的经销商店。在产品打开广泛的销路之前，这一点至关重要。

很多广告主因为计较蝇头小利而损失严重。他们或是担心上当受骗被利用，或就是想尽量省一点儿。这就解释了为什么他们提供样品需要加收10美分或者一两张邮票的邮资。每收取一个10美分或许会让他们损失40美分到1美元，也就是说，广告的回复成本会因此增加。但是，宁愿支付额外的成本也不愿提供免费样品的广告主大有人在，值得我们引以为戒。

样品也要价的话，是否写信索要样品，读者将表现出犹豫不决，收到读者回复的时间将严重延迟。另外，你也无法在广告中使用“免费”的字样。我们已经讲过，“免费”这个词，带来的回报一般都超过了样品的成本。

出于相同的考虑，有些广告主采用“买一赠一”的方式，或者，他们的优惠券只能抵扣价格的一部分。追踪到的广告收益清楚地证明，这些做法都不能带来回报。在潜在顾客认同并接受你的产品之前，将产品以半价向他们推销和以全价向他们推销，两者难度大致相当。

需要牢记在心的是，你是卖家，是你想引起读者对产品的兴趣，那么，当读者愿意展示出对产品的兴趣时，不要让他们为难，不要为他们设置障碍。不要让潜在顾客为你的营销努力买单。四分之三甚至可能是十分之九的读者会拒绝为你买单。

产品线不同，吸引读者索要样品的成本也有差别，这是因为广告诉求对象的范围有宽有窄。有些产品对所有消费者都构成吸引，有些产品只吸引很小比例的人群。有一次在大纽约地区，刊登在同一期报刊上

的广告吸引来146万份索要一听淡奶的请求。有一种巧克力饮品，收回了印出优惠券的五分之一。还有一种用途不广的产品，收到的回复可能比上面两种产品都少得多。

但是，吸引顾客索要样品的成本通常并不低，足以引起我们的重视，所以不要将其忽略。对已经对产品产生浓厚兴趣的潜在顾客，要乘胜追击，不要停止你的营销努力。索要样品就意味着潜在顾客已经阅读了广告并对产品产生了兴趣。他或她希望试用你的产品，更多地了解你的产品。如果那位潜在顾客就站在你的面前，想象一下你该怎么做，那就是你要做的。

吸引顾客索要样品的成本的高低主要由索取的方式来决定。让消费者邮寄优惠券吸引的回复最少。而持券去商店兑换样品的方式吸引的回复往往是前者的四倍。

举例来说，笔者正在推广的一条产品线，通过邮寄索要样品的成本大约是人均70美分。当顾客可以凭优惠券在当地的商店兑换样品时，同样的广告，索要样品的成本在18美分到22美分之间。

大部分人很少写信，因为写作是一件费力的事情。也许，家里没有邮票了。很多人愿意花车费去领取样品，却不愿意付两美分的邮资。因此，只要有可能，最佳的方式总是把样品分送到各地的商店。

有一条产品线提供了三种索取样品的方式。女顾客可以写信索取，也可以打电话索取，还可以到店领取。70%的顾客选择了打电话索取的方式。打电话比寄信更为普及，也更为便捷。

我们有时不太可能向所有经销商供应样品。这时，我们就介绍顾客到几个总店去领取样品。大批的顾客来到商店，店主都非常高兴。只要其他经销商的销量也因此有所增加，一般他们对此也没有意见。

重要的是让这些经销商把优惠券及时返回给你。这样，你就可以趁顾客对产品的兴趣尚未减退的时候，对他们进行跟进。

据说试用过样品的顾客还会再次索要样品。某种程度说来，这种情况确实会发生。但是，重复索要样品的顾客只是极少的一部分，可以计入你的成本。

只要对女性顾客说：“一家只能领一份样品。”重复索要样品的女性顾客就不多了。极少数骗取样品的人一般也不会购买你的产品，因此，购买产品的顾客并没有流失，你损失的不过是一些样品罢了。

长期以来，众多产品在推广时都免费提供正品包装的产品供顾客试用，每件正品包装的售价在10美分到50美分之间。有一段时间，对某些特定产品，我们核查出了重复索要样品的顾客，却发现样品的损失比核查的成本低得多。

有些产品的样品会被小孩们浪费，因为他们很容易就领到样品。那么，在优惠券上你可以标注“仅限成人”。这样，儿童就不能持券兑换样品了，而且他们也极少邮寄优惠券索取样品。

发行到店兑换正品的优惠券时必须谨慎行事。有些顾客，甚至包括经销商，会大量购进刊登优惠券的报纸。因此，发行这类优惠券时，我们不要公布日期，而且要把它们刊登在不容易买空的周日报纸上。

但是我们并不提倡把样品随意地派发出去。分发到每家每户的样品，就像坐在门槛上的流浪儿一样，也许永远都不会带来回报。很多派发出去的样品都从来没有到达家庭主妇的手里。即使收到了样品，主妇们也不会对它们产生特别的偏爱。这样做只会让产品掉价，因为这种介绍产品的方式不讨人喜欢。

在商店里展示产品也是同样的道理，总能找到一种成本低收益高的办法。

很多广告主不明白这个道理。他们把大量样品供应给经销商，由经销商来随意派发。要是想办法追踪获得收益的成本，广告主们一定会大惊失色。

样品只能提供给感兴趣的顾客，只能提供给那些做出了一定努力、展示出对产品的兴趣的顾客，只能提供给阅读了产品的广告、对产品有所了解的顾客。首先，要制造出一种氛围，让消费者感到你的产品身价不菲、人人都希望并期待拥有。处于这种心态时，广告所宣扬的产品优势，消费者都能从样品中体验到。

这再次显示出计算人均营销成本的好处。那是评估广告效果的唯一手段。样品有时看起来让广告成本翻番，自身成本还经常高于广告成本，但是，一旦运用正确，毫无例外，样品几乎总是赢得顾客成本最低的方式，而这正是你期待的效果。

反对使用样品的观点通常都带有偏见。这或许是广告代理机构的看法，他们希望把所有的广告经费都花在刊登报刊广告上。回应这种观点，我们可以采取广告试点测试的方法：在几所试点城镇使用样品，在另外几所试点城镇不使用样品。只要有效运用样品，几乎所有产品线的人均营销成本都有所降低。

第十四章 如何建立销售渠道

大多数广告主都面临着建立销售网络的问题。没有销售网络的话，简直无法想象如何开展全国性的广告推广活动。如果争取到的顾客十有八九都找不到销售产品的商店，企业也无法盈利。

通过引导顾客多次去经销商的店里购买产品，从而迫使经销商进货，这样做成本高昂。一支销售队伍通常也不可能顾及全国。仅仅做出推广产品的承诺就让经销商销售不熟悉的产品并不容易，因为他们都目睹过太多的失败和太多没有兑现的承诺。

我们在此无法穷尽建立销售网络的各种方案。因企业的不同，建立销售网络的方式有几十种之多。一些企业在产品推广的初始阶段采用直销的方式，通过邮购销售，等到创建起一定量的市场需求，经销商就不得不开始供货。

另一些企业通过提供样品或者其他优惠条件跟潜在顾客建立联系，然后把他们介绍给一些指定的产品经销商。

一些知名厂家做出产品销量的担保，这样众多经销商就愿意提前进货。一些厂家先把产品寄售给批发商，方便经销商随时订货。一些厂家在广告中列出指定的产品经销商，于是，其他经销商也纷纷进货。

建立销售网络方面的问题不计其数，获得成功的方法也很多。但是大部分方法只适用于为数不多的几条产品线，不值得在本书中探讨。

我们在此要探讨的方法跟食品或专卖药品等诉求对象广泛、顾客需要反复购买的产品相关。

即使对产品来讲，最合适的方式是在杂志上刊登广告，在产品推广初期，我们通常还是采用在当地做广告的方式。我们逐步在各个不同城市建立起经销点，待时机成熟，再展开全国范围的广告推广活动。

有时，我们在广告中列出产品经销商的名称，待其他经销商进货后，再把他们的名称也添加进去。在推广计划筹备期间，可以把几处指定经销商的名称列入广告，一般经销商也都想获此殊荣。在最初的几则广告见报时，我们向经销商提供这项优惠条件，只要销售我们的产品，我们就把他们的商户名称列入广告。这样做，常常有可能争取到大多数的经销商。

无论广告列出的经销商是多还是少，只要广告获得成功，其他经销商都会立即进货。这样，所有经销商就开始供应你的货物。

如前一章节所述，使用样品的方案也有助于快速建立起销售网络。样品只要发挥出这个作用，常常就物超所值。

如果样品只在某地当地派发，优惠券上就会有指定商店。去指定商店领取过样品的潜在顾客，如果在附近的经销商处购买不到产品，就知道指定商店一定有售。这样，顾客不会出现流失。

广告主收到顾客索取样品的信件时，就介绍顾客去一开始指定的经销商处领取。需求全部集中到了几处指定的经销商那里，为了满足顾客需求，他们不得不订购我们的产品。

有时，我们向大多数商店供应样品，但同时要求商店订购一定数量的产品。比方讲，每订购一打正品，就获赠一打样品。这时，我们把所有供货的商店都介绍给索取样品的顾客，从而迅速建立起广泛的销售网络。经销商不愿看到他们的顾客去竞争对手的商店，哪怕他们就是去领取一件样品。

要是使用优惠券的方法，顾客可以持券在任意一家商店兑换一件正品包装的产品，建立销售网络的问题就迎刃而解。把印有优惠券的广告校样寄给经销商，让他们知道很多商店的老主顾都会拿着优惠券前来领取赠品。每张优惠券都意味着一笔现金买卖，而且能获得全额的利润。没有哪个经销商愿意把这些顾客放走。

这种提供免费赠品的方式往往也是物超所值，是建立起广泛销售网络成本最低的一种方式。

有一些广告主成绩斐然，在全国范围内开展过同样的推广活动。他们在杂志中插登印有优惠券的广告（每张优惠券都可以在商店兑换一份正品包装的产品），并提前把广告的校样、刊登广告的杂志名单以及每种杂志的发行量寄给经销商。

这样做，有时在一个星期之内，厂家就在全中国范围内建立起较为广泛的销售网络。当印有优惠券的广告见报时，一切就水到渠成了。这再一次说明使用免费赠品的方式比其他强行配货销售的策略成本要低多了。而且，这样做，成千上万名顾客立即就成了产品用户，棕榄皂和膨化谷物等产品就是通过这种方式建立起销售网络的。

占到报纸发行量一半的报纸读者住在其他城市。要是样品需要去当地的商店领取的话，这一半的报纸广告就白白浪费了。你可以在优惠券中说明，外地读者可以写信给厂家索取样品。要是收到他们的来信，不要把样品寄给他们，而是把样品发送到他们所在城市的经销商店，让他们去那个商店领取。直接把样品寄给顾客的话，顾客试用过后希望购买时，有可能找不到供货商店。而提供样品的商店通常都会因为顾客的需求而配货供应。

通过上述这些方式，很多广告主没有动用一個推销员就在全國范围内建立起销售网络，效果立竿见影，而且成本远远低于其他方式。

有一些广告主开始为产品寻求经销商的时候，给每位经销商都送去几份产品作为礼物。这样做也许比流失顾客要好，但是，花费成本却非常高。这些免费赠品的成本必须通过广告增加销售赚回来，如果按售价把赠品计入营销成本的话，你就会发现赢得经销商的平均成本很高。对于这些小批量货物而言，聘请推销员销售的成本或许还要低一些。另外一些营销方式的成本也许更加低廉。

通过寄售的方式把货物发送给零售商是普遍不受欢迎的手段。许多经销商都讨厌这么做，因为收款很麻烦。这种不合商业常规的做法得不到经销商的拥护。

这里倡导的方案对适用产品线而言都是已知的最佳方案。其他产品线需要采用不同的方案。限于本书篇幅，在此就不对那些方案一一展开探讨了。

但是，在销售网络初步成型之前，不要展开广告推广活动。不要采用成本过高的方式赢取经销商。也不要采用缓慢、陈旧的方式，因为损失的时间会给销售带来巨大损失，也可能让长驱直入的竞争对手抢占先机。

还是去找那些身经百战、经验丰富的广告人请教一下吧，让他们告诉你适用于你的产品的最佳营销方案。

第十五章 试点推广：消费者才是产品的终审法官

几乎所有有关产品营销的问题都能在试点推广活动中经济、迅速地找到最终答案。这也是找到答案的正确方式，而不是靠唇枪舌剑、纸上谈兵。产品的购买者才是你们的终审法官。

每一个新产品项目都会遇到如何营销才能盈利的问题。你和朋友们或许很喜欢这个产品，但是多数消费者或许并不喜欢。一些竞争产品或许更受欢迎，或售价更低。或许，他们在市场上处于强大的稳固地位，跟他们抢用户需要耗费大量成本，对你而言，这样做也许得不偿失。

消费者也许只购买一次就不再重复购买了，因为产品也许可以使用很长时间。产品也可能只吸引一小部分消费人群，因而大部分广告都是徒劳无益。

做广告也会遇到很多意想不到的事情。你嗤之以鼻的广告项目也许会大获成功。你十拿九稳的广告项目也许会一败涂地。这都是因为消费者的品位大相径庭，对他们的欲求，我们都没有足够的了解，谁也无法准确预测出通行的观点。

从前，广告主根据自己的想法揣度市场，猜对的人寥寥无几，猜错的人比比皆是。在那个年代，广告遭受到种种重创。即使是侥幸成功的广告主常常也徘徊在市场潮流转向的边缘。他们既不了解顾客的人均成本，也不知道顾客的人均销售额。营销成本或许要经过很长时间才能收回，往往根本收不回来。

现在，我们通过考察几千人的偏好来决定几百万人的选择。我们先小范围试试水，观察成本和收益的变化。当了解到1000名顾客的成本是多少时，我们就确切知道了100万名顾客的成本。当了解到1000人的购买态度时，我们就知道了100万人的购买态度。

我们确定出试点推广范围内的各项平均值，这些平均值通常总是保持一致。我们既知道成本、销售、利润及亏损的数额，也知道成本回笼的时间。在推广活动铺开之前，我们已经通过试点证明我们的举措将万无一失。因此，今天，由对这一切了如指掌、驾轻就熟的广告人来领航的广告项目，都不会触礁翻船。

我们也许会在四到五个城镇进行试点推广项目。我们可以通过提供样品或者免费赠品的方式迅速打开市场，开发用户。这样，我们就可以了解到每开发一名顾客的成本。然后，我们在一边观望顾客对样品的态度。如果顾客喜爱样品，他们是否还会继续购买？会买多少？需要多久销售利润才能保住营销成本？

一次这样的试点推广，成本在3000美元到5000美元之间。即使测试的产品不受欢迎，也不会血本无归。推广活动总会带来一些销量，其实，几乎每次试点最终都收回了全部成本。

有时，我们发现在账单到期之前，广告成本就已经回笼。这意味着产品不需要专门投资就可以进行广告推广活动，除了直接盈余，没有任何成本，很多聪明的广告主就是这样逐渐壮大起来的。这是一个理想的情形。

对另外一种产品而言，可能需要三个月时间才能收回成本，开始盈利。但广告主对产品在三个月后即将盈利的市场前景深信不疑。一旦推广活动全面铺开，他必须拿到相应的投资。

请想一想这对广告主意味着什么。有这么一个人，他认为自己拥有一款值得推广的产品，但是在全国范围做广告似乎涉及的面太广，成本太高，他有点儿犯怵，迟迟不敢动手。

现在，他在几个普通城镇推出了自己的产品，推广产品的成本可以接受，也几乎没有什么风险。看到几千名顾客对产品的反应，他就知道了未来几百万顾客对产品将产生什么样的反应。接下来，他就可以照此行动。如果以后进行大规模的推广活动，他就确切地知道收益究竟怎么样。

这样对产品进行测试十拿九稳，风险极小。如果产品获得成功，他可以赚上一大笔钱；如果他对产品做出了错误的估计，损失的也不过是一点小钱。

我们希望强调和推广的就是这样一些事实。我们公司的所有大客户现在都是这样从不起眼的小企业一步步发展起来的。当经商者意识到可以这样来推广产品的时候，其他成百上千的人也会紧随其后，因为无数财富创造者现在还在沉睡之中。

当今世界最大的广告主所经营的业务就是专门启动这样的项目。通过一个个测试，他们接二连三地找到了很多成功的产品。现在，他们拥有26项产品，每年的利润都达到几千万美元。

进行这样的试点推广活动还有其他一些目的。营销业务里出现的无数问题都可以在试点推广活动中找到答案。

一家大型食品公司广告主感觉产品换一换样式的话会更受欢迎。他及公司全体顾问都对此确信无疑。

在没有征求消费者意见的情况下，他们也愿意按照这个设想行事，但后来还是听从了更加稳妥的建议。

他们挑选了几个城镇，在那儿的报纸上登出了一份印有优惠券的广告，持券可以去商店领取一份新款产品。然后，他们写信向顾客征求意见，顾客对新款产品几乎异口同声地反对。

后来，有人对同款产品做出了另一种改变样式的建议。从前一次改变的结论来看，对产品做出改变的前景似乎不容乐观。那位食品公司广告主甚至认为试点推广也不值得一试。然而，他还是通过相同的方式把问题交给了几千名女性顾客来回答，结果，91%的顾客投票赞同产品样式的改变。现在，他就拥有了一款独一无二的产品，产品销量有望大幅度增长。

这些试点推广的成本每次在1000美元左右。第一次测试让这位食品公司广告主避免了一个代价高昂的错误，第二次测试极有可能为他带来巨额利润。

我们还可以通过试点推广的方式为成功的推广方案测试新方法。这样，在继续现行推广方案的同时，我们可以不断寻求更好的方法。

五年期间，我们为同一位食品公司广告主测试了50个不同方案，每隔一段时间，我们都会找到一种改进方法，广告的收益也不断增长。在第五年年底的时候，我们找到了一个最佳方案，营销成本因此减少了75%。这也就是说，跟曾经的最佳方案相比，新最佳方案的收益有了四倍的提升。

这就是邮购广告主的做法——对广告方案进行一次又一次的测试，不停做出改进，不断降低成本。其他普通广告主也应该像他们一样遵循商业规律，谨慎行事。

试点推广还有另外一项作用。

有位广告客户的广告一直反响平平。一名经验丰富的广告代理人觉得自己有办法让广告创造出更大效益。客户却心有疑虑，他的销量还可以，也不希望结束跟原来广告代理公司的合作关系，所以宁愿维持现状。

现在就可以让广告测试的结论来回答这个问题。在不打断整体广告推广活动的情况下，新广告代理人可以找几个城镇来做测试。然后，把他的广告收益跟整体广告收益做对比，从而证明他的方案更为有效。

对这条产品线而言，很容易得出似是而非的观点。来找广告主的广告人络绎不绝，每个人都声称懂得更多，能力更强，往往很难做出决定，也很容易做出错误的决定。

现在，不用花费很多成本就可以获得确切的数据，给问题一个明确的答复。广告主也不用做出任何承诺，这就像是对推销员说：“先去推销一个星期试试看。”如果运用了这样的方法，很大一部分广告都要转手给其他广告代理来做。

我们再次回到科学做广告的主题。假设一个药剂师随意地说了一句，这种化合物最有效，或者说，那种更好。你不会尊重他的看法。但是，他做了很多试验，有时做了成百上千次试验来证明哪种化合物最为有效。而且，在得出试验数据之前，他也从不妄下结论。广告主们何时才能在广告中采用这种准确的科学方法呢？

第十六章 只卖出产品却未获得消费者认同的推销，没有什么意义

对很多产品线而言，都不能指望批发商和经销商来主动协助我们。他们事务繁杂，手头有很多产品线要考虑。处于推广阶段的产品线利润一般也不高，而且推广的产品还常常以折扣价格销售。

普通经销商所做的就是我们会做的事情。若要全力以赴的话，也仅仅是针对自己的品牌，不会其他人的品牌。

但是，经销商往往想让你相信他们会为你们的产品竭尽全力，会以此为由要求一些补贴和价格上的让步。广告主们往往就给出了额外的折扣。或者，广告主们提出进货的优惠条件，比如，每订购十箱就免费获赠一箱，他们认为备足了货物经销商就会加倍卖力销售。

这样做可能只对极少数产品线起作用，对大多数产品线而言都不起作用。如果经销商确实做出了努力，通常也不会增加产品销售总量，因为他们所做到的只是把生意从一家商店抢到了另一家商店。

对大多数产品而言，完成一次销售却并没有获得消费者对品牌的认同，对销售来讲意义不大。通过广告让产品深入人心，才有可能带来源源不断的忠实顾客。因为他人漫不经心的推荐而购买产品的顾客往往不会坚持使用同样的品牌，因为下次购买的时候，另一个人又会推荐其他品牌。

原本属于广告主的销售收入却常常被拱手送给了他人，并且得不到相应的回报。要是把这些折扣和赠品用于赢得新顾客，回报会明显增加。

免费赠品的成本通常必须靠你们自己的营销努力才能赚回来。每订购十箱就获赠一箱的优惠意味着相同成本的广告必须多产生10%的销量才能带来同样的回报。如果你们不提供优惠，而让经销商适量订购的话，很有可能他本来也会订购同样的数量。

大笔的经费经常就这样一点一点消耗在经销商承诺的各种促销手段上。比如，在橱窗或店铺展示产品。橱窗展示起到了提醒顾客的作用，或许可以把销量的大头都带到这位经销商的店铺，却并不能带来产品销售总量的增加。

这些促销手段也需要通过试点来验证它们的效果。在一所试点城市采用促销手段，在另一所试点城市不采用促销手段，然后对两所城市的销售总额进行对比。对很多产品线的测试都会表明展示产品成本昂贵，毫不值得，越来越多有过经验的广告主也不再花钱展示产品了。

这都是通用的宣传方法，很久以前曾是通行的做法。这就好像做了善事，相信一定有回报一样。二十年前，大多数广告采用的都是这样的方式。

现在，我们可以对广告进行测试。对各种形式的支出，我们都可以对成本和收益做出对比。这很容易做到。通过这种现代的手段，可以节省很多不该花的冤枉钱。

科学的广告已经改变了很多以前的老方法和旧观念，已经证明了很多由来已久的方式其实是愚蠢的。对于其他形式的营销手段，我们有一套评价的标准，为什么不把这套标准运用到这里呢？抑或是运用到评价产品的制造成本上呢？

你做广告的全部目的就是用可以带来利润的成本价收买新顾客。对于是否将生意集中在某一家特定的商店，你毫不关心。你要了解收买新顾客的成本和他们的消费需求。如果收买新顾客的人均成本是一美元，那么，每浪费一美元就意味着你损失了一位潜在顾客。

你的业务就是这样逐渐发展起来的，而不是依赖经销商的协助。产品的营销必须由你自己来进行，成功靠的是自己的努力。经销商只要按时按量订购你的产品就足够了。不要花冤枉钱，把钱全部花在刀刃上。

第十七章 个性化广告：与众不同才能脱颖而出

要想给人留下深刻印象必须有与众不同之处，可以从人群中脱颖而出，而且这种不同之处必须是令人愉悦的。举止古怪、畸形反常不是人们渴望得到的独特之处。但是，用别具一格的方式做令人羡慕的事情却是一个很大的优势。

无论是人员推销还是书面广告，要想给人留下深刻印象，也是同样的道理。有一种独特之处，贬低他人，惹人讨厌；还有一种令人耳目一新的独特之处，抬高他人，受到我们的欢迎，也被我们牢记于心。拥有后者的推销员是极其幸运的。

我们努力为每一位广告主打造一种与之相得益彰的风格。我们让他看起来独一无二，也许并不是外表上的不同，而是举止与语调上的不同。我们赋予他一种最契合产品受众的个性。

有一种产品看重的是踏实肯干的精神，广告主就显得粗犷而老实。如果对产品的选择主要看个人的喜好，广告主看上去会是一个老好人。还有一些产品的广告主则展现出专家风范，给人留下了深刻印象。

我们曾经举过一个例子，讲的是一位女士面向年轻女孩推销服装大获成功的故事，那完全是通过创造出一个人物而胜出的。

那也就是为什么我们有时会在广告上使用签名的原因：为了给广告增添一些个人的影响力。广告中是一个人在说话，一个对自己的成就感到自豪的人，而不是“没有灵魂的公司”在说话。但凡有可能，我们都会广告中介绍一个人物，因为我们一旦把人捧红了，他的产品也会随之走红。在推广产品的某项改进时，把改进者的姓名提出来，收到的效果更好。

接下来，我们需要精心维护广告中受到喜爱的人物形象，不让他发生任何改变。撰稿人在为产品撰写新文案之前，需要进入为广告主预设的人物形象，像演员演戏一样扮演这个角色。

在广告成功推广期间，我们总是费尽心思保持广告人物语气的统一。赢得如此众多顾客的广告形象一定是可以赢得更多顾客的最佳形象。随着人们对我们了解的日益增多，我们也不断增进他们对熟识的广告形象的了解，而不是再向他们介绍一位穿着陌生外衣的陌生人。这样，人们不仅知道广告人物的姓名，而且熟悉他的音容笑貌和举止行为。要是每一次见到顾客的时候都呈现出一个不同的形象，我们就难以赢得顾客的信任。

但是，我们也不想让顾客认为销售策略都是精心打造出来的，不想让顾客认为我们的广告诉求都是编造的，都经过了深思熟虑，都是虚伪的。我们必须让广告看起来发自内心，而且是来自同一颗心，除非哪一步走错，我们不得不将广告全盘推翻。

有些广告人物招人喜欢，就像生活在现实中的人一样。有些人说话，我们喜欢聆听；有些人说话则让我们感到无聊乏味。有些人让人耳目一新，有些人总是老生常谈。有些人让人油然而生信任，有些人则让人保持警觉。

创造出正确的人物形象是广告中至高无上的成就。广告主在行业内日渐增长的名声会带来不断增长的声望。不要对所扮演的角色感到厌倦，要记住的是，要是我们的性格特点出现任何改变，连我们最好的朋友也不得不对我们重新认识。

第十八章 负面广告：告诉人们应该做什么，而不是避免什么

攻击竞争对手的广告不是好广告。不要指出别人的缺陷。知名媒体也不同意这么做。这从来就不是一个好策略。这样做让自私自利的目的暴露无遗，不仅有失公允，也没有遵守游戏规则。如果你也讨厌吹毛求疵的人，那么就展示出你宽宏大量的形象吧。

广告要展示出事物光明的一面，也就是事物快乐、吸引人的一面；不要展示出事物黑暗的、不讨人喜欢的一面。广告要展示出美丽的容颜，不要展示平凡的相貌；要展示身强体健的状态，不要展示疾病缠身的状态；不要展示你计划去除的那些皱纹，而是展示一张皱纹荡然无存的面庞，你的顾客们对皱纹可都不陌生。

在推广洁牙产品的时候，展现出整齐漂亮的牙齿，而不是难看的牙齿。广告要讲的是改善过后的状况，不要谈论现存的问题。做服装广告时，图片展示的模特应该穿着体面，而不要穿着寒酸。推广商务课程的时候，要展示成功人士，不要展示事业上不如意的人。广告要呈现的是人们希望自己成为的样子，而不是人们现在的样子。

人们希望拥有的是阳光、美貌、快乐、健康和成功。那么，就为他们指出通往这些人生理想的道路，而不是向他们指出如何从相反的方向走出来。

图片展示出的应该是被人羡慕的人，而不是羡慕别人的人。

告诉人们应该做什么，而不是应该避免什么。

让你的每一则广告都洋溢着乐观的情绪，因为对挥之不去的阴郁，我们总是避之不及。

要假设人们愿意完成你让他们做的事情，应该对他们说：“现在就写信来索取样品吧。”不要对他们说：“对这样的优惠条件，你们为什么置之不理呢？”这样似乎暗示着人们对你的广告漠不关心。你应该邀请他们跟随大众的潮流。

让我们来对比一下两则广告的效益，一则是负面广告，另一则是正面广告。一则广告呈现的是黑暗的一面，另一则广告呈现的是光明的一面。一则广告发出的是警告，另一则广告发出的是邀请。结果会让你大吃一惊。要是你像我们一样经验丰富，你就会发现正面广告吸引的顾客数量是负面广告的四倍。

那些对比“使用前和使用后”的广告是从前愚蠢的做法。除非是面对那些深受其害的人群，否则这种做法毫无存在的必要。千万不要让那些人的痛苦回忆指引你在广告中表现出事物的阴暗面。

第十九章 如何撰写商业信函：标题要促使人们快速行动

撰写信件也是做广告的一个方面，是我们所有人都需要加以考虑的一个方面。几乎在所有的推广活动中我们都需要或者应该撰写信件。每一位经商人士都收到大量供他们传阅的通知信件，其中大部分信件被径直扔进了废纸篓，有些信件需要他做出回复，还有一些需要存档备案。

让我们来分析一下这些信件。有一些信件，你之所以准备回复或者决定备案，是因为它们列出了让你感兴趣的标题。只要扫一眼信件的标题，就能够发现其中有你想要的东西，或者有你希望了解的信息。

不管做什么样的广告，都请将这一点牢记于心。

有一个买家，每年的购物支出为5万美元。凡是到达他的办公桌上的每一封信和每一份通函都会得到相应的关注。他希望获取他所购买的那几种产品的信息。

我们曾经经常观察他。短短一分钟时间，他可能就把十几封信扔进了废纸篓。有一封信被他放在了一边，那一封需要立即对待。另外一封信被他存档，归入了“清漆”一档。后来，他购买清漆的时候，就把那封信拿了出来。

这个买家因为购买到了很多抢手货物而获得了好几个奖项。他做出购买那些物品的决定是因为获得了相关的商品信息。然而，对于绝大部分到达他手头的信件，他不过就是匆匆扫了一眼。

同样的原则对所有的广告都适用。跟广告主一样，信件撰稿人也常常忽视这些原则。因为他们没有提供买家希望了解的信息，他们撰写的信件没有得到应该得到的有效关注。

有一本杂志每年都要寄出几百万封信件，其中有一些是杂志订阅广告，还有一些是图书广告。杂志出版商在寄出五百万封信件之前，先寄出了几千封实验性质的信件。他可以先尝试二十五封不同的信件，每封信寄给一千名潜在读者。出版商了解到获得相应收益所需的成本之后，也许会因为利润不抵成本而放弃这个方案；如果实验结果证明方案可以盈利，他就会选用那封带来最多回报的信件。

这就跟现在广告人遵循科学的原理做广告是一样的道理。

邮购广告主使用的也是同样的方法。他们用测试广告的方法对信件进行测试。在对多封不同信件做出测试，得到收益的确切结果之后，那封带来最多收益的信件就被选用为通用信件。

撰写信件跟做广告有很多共通之处。无论是回复给咨询产品信息的顾客的信件，还是跟进顾客的信件，只要有可能，我们都应该先做测试。要是条件不允许进行测试，那么撰写信件就要以其他测试获得的经验为根据。

不同信件之间的差异跟不同广告之间的差异不谋而合。有些信件能够促使读者行动，有些信件读完后读者却无动于衷；有些信件实现了销售的目的，有些信件却让读者失去了曾经对产品产生的好印象。这些信件，通常是寄给即将被感化的顾客，至关重要。

经验表明，成本为两美分的信件一般并不比成本为一美分的信件获得的关注更多。精致的信封信纸也不比劣质的信封信纸收获更多的关注。读者关注的是信件的内容。

有人发现，优质的信封信纸和宣传册起到的其实是跟预期相反的效果。这种没有推广产品优点的推销方式让人感觉是刻意的营销。信件的这种效果也跟广告一样。

寄给咨询产品信息的顾客的回复信件就像来到潜在顾客面前的推销员。你既然知道顾客为什么对产品产生了兴趣，接下来你就要据此跟进，趁热打铁，而不要另辟蹊径。进一步深化顾客对产品已有的印象，不要盲目猜测，让顾客对产品产生另外一种不同的印象。

跟做广告一样，撰写信件的重要目的就是获得立即的行动。人们天生喜欢拖拉，总是不断往后拖延，而一个行动拖延到最后的的结果就是被遗忘。

如有可能，动用一些手段，让人们立即行动。可以向他们提供一些充满诱惑的优惠条件，或者，告诉他们过时不候，机不可失不再来。你们可以注意一下，大量成功的营销信件都为优惠条件设置了一个时限，到了某个特定的日期就过期作废了。这样做都是为了让人们快速做出决定，克服拖延的习惯。

有一位邮购广告主向顾客免费提供商品目录。每位索取商品目录的顾客可能会找好几家商行索取三四本类似商品的目录。想要做成这笔买卖的话，广告主必须在竞争中胜出。

于是，他在寄出商品目录的同时，还寄去一封信，随信附上了他的私人名片。他在信中写道：“您是

我们的新顾客，我们希望对您的光顾表示欢迎。您在订购商品时，请附上那张名片。写信人希望确保您在收到商品的同时收到一份礼物，一份您可留作纪念的礼物。”

如果索取商品目录的是老主顾，广告主就给出其他一些赠送礼品的理由。这种促销方式激发了顾客的好奇心，让顾客选择购买他的商品。除非有迫不得已的理由，不得不在其他商行订购，否则顾客就一定会把订单寄给这位广告主。礼品也物超所值，因为每本目录平均销售额的增长幅度都是礼品成本的好几倍。

获得行动的手段多种多样。适用每种产品的手段不尽相同，但基本原则是一致的。要趁热打铁，让人们立刻做出决定。接下来，只要有可能，就让他们立即付诸行动。

同顾客拖延带来的损失相比，你为获得及时行动花费的成本更加合算。曾经有一位广告主承诺，凡购买六件产品并寄回产品包装上的商标，即可获赠一份优厚的礼品，优惠仅在一周内有效，一举吸引了几十万名女性顾客。

第二十章 商品名称：故事性强的商品名称具有得天独厚的优势

故事性强的商品名称具有得天独厚的优势。商品名称通常都通过醒目的方式显示出来。既然有充分理由占据醒目位置，商品名称应该对广告起到推波助澜的作用。有些故事性强的商品名称本身就几乎构成了完整的广告。“五月气息”就是一个这样的名称。“麦乳”也是这样的名称。单是一个商品名称就价值连城。这样的商品名称还有“荷兰清洁剂”“科蒂库瑞”“染亮皮革油”“速食木薯淀粉”“三合一油”“穿不破袜业”“外用酒精”等。

这样的商品名称可能受到了保护，然而，这些名称本身也是对商品的描述，占据醒目位置也是物有所值。

还有一些商品名称是生造出来的词语，没有实际的含义。这样的例子有“柯达”“卡罗”“马自达”“萨珀利奥”“凡士林”“高洁丝”“力士”“波斯塔姆”等。这些名称能够受到保护，而且经过长期的广告推广，它们也会被赋予一定的意义。一旦实现了这些目标，这些商品名称也会变得价值不菲。但是，绝大多数这样的名称都实现不了这些目标。

这样的名称对广告起不到积极作用，对于它们是否有充分理由占据醒目位置，我们也表示怀疑。广告的重点是产品提供的服务，而不是商品名称。大量的版面空间都被用于显示不传递产品信息的商品名称或图片，这样做纯属浪费。现代广告的趋势就是消除这种浪费。

还有一些生造的名称表明的一些大家都可以使用的产品成分。例如，“无花果糖浆”“椰子油香波”“焦油皂”“棕榄皂”等。

若是价格合理，这样的产品也许能控制某个市场，但是，它们不但必须面临一定程度的市场竞争，还会招致替代品的出现。

消费者自然就把它们跟其他具有相同成分的产品归为一类，因此售价也必须跟同类产品保持一致。

“烤玉米片”和“麦乳精”是两个很不走运的商品名称。在这两个案例中，两位广告主都创造出了全新的市场需求，但是他们创造出来的市场需求却被其他的广告主坐享其成，因为其他广告主也可以使用同样的商品名称。结果，产品原创者赖以存在的优势就只剩下了一个品牌。一个生造的商品名称原本可以多带来多少利润，我们来揣测一下，或许也颇有兴味。

对专利产品而言，必须记住的是，商品名称的使用权跟产品专利同时到期。“卡斯托里阿”“阿司匹林”和“麦丝卷饼干”等专有商品名称都已经成为通用名称。

这一点值得我们认真考虑。否则，我们常常会觉得专利对商品提供的保护并不理想。

生造名称的另外一个严重缺点是流于轻浮。为了追求名称的独特性，广告主最终却采用了不庄重的名称。对一项严肃的产品而言，这样的名称是致命的缺陷，几乎无法让顾客对产品产生信任。

如果一件产品只能使用一个普通的名称，最佳的补充名称就是人名。这比生造的名称要强很多，因为，这样的名称表明了产品背后有一个为自己的创造感到自豪的人。

因此，在新业务奠定基础的时候，商品名称这个问题非常重要。有些名称是商品获得成功的主要因素。有些名称则给商品的原创者造成了很大的损失，有时损失相当于当初拓展起来的全部业务的五分之四。

第二十一章 追踪广告效果

笔者孩提时代的住处旁边，有一条湍急的溪流。溪水推动水车的木轮转动，为小溪旁的磨坊提供动力。这种原始的方法，只利用了溪流很小一部分的水能，溪水蕴藏的大部分能量其实都浪费了。

后来，有人运用科学的方法对溪水的能源加以利用，添置了涡轮机和发电机。小溪还是那条小溪，蕴藏的也还是那么多水能，但现在这条小溪发的电，已经足够维持一家大型制造厂的日常运转。

每当我们看到广告资源被白白浪费，我们就想起了那条小溪。这样的例子处处可见，俯拾即是。在发行量超过几百万的报刊上刊登毫无效果的广告，就好比把小溪蕴藏的巨大能量用来转动一个木轮水车。而同样的资源在其他人手却为他们带来了数倍的回报。

我们看到无数广告都是年复一年地连续刊登，我们知道这些广告并不盈利。明明1美元就可以办到的事，有的人却花了5美元；明明应该收回成本的150%，有人只收回了成本的30%。而且，我们轻而易举就可以把这些事实证明给大家看。

在这些广告中，我们看到的是浪费掉的版面空间、不庄重的商品名称、自以为聪明的比喻和娱乐大众的内容。虽然使用版面的成本不菲，这些广告却充斥着很多无用的废话，要是让某个推销员说出这样的话，他会怀疑自己是否头脑清醒。但是，从来没有谁追踪过这些广告的收益。大笔的广告费就这样盲目地花掉了，满足的仅仅是某些人的突发奇想。

这么做的还不仅仅是初出茅庐的广告主。许多资历很老的广告主对他们广告的收益也不太了解，甚至一无所知。公司业务的增长受到方方面面因素的综合影响，广告只是其中的一个因素。

一位资历很深的广告主，每年的广告支出高达70万美元，他告诉笔者，对于自己的广告是否产生任何效益，他一无所知。有时，他甚至认为，不做广告，公司的业务也能拓展到同样的规模。

笔者回答道：“你不知道，但是我知道，你的广告完全不起作用。你要是给我一周时间，我可以证明给你看。要是你在每个广告的结尾处承诺，无论哪位读者，只要写信说他把广告从头到尾读了一遍，就会获得5美元的奖励，到时候，你就会大吃一惊，回信的人数一定少得可怜。”

你们想想看，这是多么令人唏嘘的坦白，在对结果一无所知的情况下，几百万美元就这样花掉了。无论在公司业务的哪个方面，一旦采用这样的政策，公司马上就会毁于一旦。

还有另外一些广告，你看了也不一定喜欢。它们看起来或是拥挤局促或是冗长烦琐，一点也不吸引你，因为你希望看到的是赏心悦目的东西，是可供娱乐消遣的东西。但是，你会注意到，这些广告都有追踪编码，广告主对它们带来的收益了如指掌。极有可能，你看到的这则广告是在追踪了几十则广告的收益后找到的带来最多收益的广告。

其他很多现在没有追踪编码广告，开始的时候都追踪过收益。这些广告也是以已知的结果为基础的。他们先在小范围内试点成功，然后才大规模推广应用。这些广告主把他们的资源发挥到了极致。

做广告表明出资投放广告的厂家认为广告是奏效的。既然广告为其他厂家创造了显著效益，也一定会为他带来效益。于是，这个厂家如获至宝，如法炮制。如果公司业务繁荣兴旺，厂家就会归功于广告这个秘密法宝。相反，则把失败归因于时运不济。

听起来，这似乎令人难以置信。商店老板即使插入一则成本为20美元的广告，也知道回报是多是少。如果是一家大商店的广告，每一行空间的成本都要从相应柜台的账面上扣除，每一寸广告空间的成本在第二天就必须证明它物有所值。

然而，很多全国性的广告都从未证明过它们存在的价值。人们只是一厢情愿地认为它们会带来回报。一个小小的测试或许就能指出让广告收益翻番的方法。这些方式，虽然现在仍然占据主导地位，距离它们的末日已经不遥远了；仍然采用这些方式的广告人已经看到了大难临头的不祥之兆。很快，广告主们就能够知道他们的投资在广告上的回报。盈利的能力和高效低耗的概念都会被运用于广告的评估，广告人和广告方式都会用已知的广告收益来衡量，不合格的广告人将被加速淘汰。

就在一个小时之前，一名上了年纪的广告人对笔者说道：“我们这种人的日子不长久了。骗人的假话已经被识破，花言巧语正在被确切的事实所取代。面对这种趋势，我浑身颤抖，战栗不已。”

浑身颤抖的大有人在。如今，大量的广告都是按照科学的方式在运作，广告的成功已经成为一种共识。按照其他方式运作的广告，广告主很快就会表示不满了。

能经受住这种考验的广告人却对现状的改变表示欢迎。看到广告运作安全可靠，广告厂家的数目也会

成倍增加。原来靠猜测只愿意做出小额投资的广告主也会为确定的回报投入大额资金。当冒险的因素被消除之后，我们的广告业务会更加完善，更加明晰。当对我们广告人的评价根据的是我们自身的能力时，我们也会倍感自豪。

第二部分 我的广告生涯（My Life in Advertising）

第一章 早年的影响

对我职业生涯影响最大的一件事发生在我出生的前一年。父亲为我选了一位苏格兰母亲。她高度概括了那个民族的特有品质：勤俭谨慎，头脑聪明，志向远大，精力充沛。都说男孩的性格大多随母亲，显然，我就是从母亲那里继承了这些显而易见的保守品质。很多广告商和生意人都因为缺乏这种品质而栽了跟头翻了船。

这个观点我将在这本书中反复强调。我在这儿强调此观点是要向我稳重性格的本源致敬。“安全第一”一直指引着我前进。拥有一位苏格兰母亲是希望在广告行业闯出一番天地男孩的最大财富。精打细算和小心谨慎的作风与生俱来。这些都是基本的品质。要想成功，若非走运，这些品质必不可少。但这些品质的缺乏也可以通过学习培养来部分纠正。

在我看来，做生意翻了船，大多因为急于求成。或是因为鲁莽投机，而商机却捉摸不定；或是因为贸然行事，反而嘲笑他人循规蹈矩；或是因为害怕竞争对手跑得更远、飞得更高而在没有路的地方横冲直撞。

商业上可以有特例，但在广告行业却毫无例外：所有广告行业的灾难都是鲁莽行事导致的，既毫无必要，也不可原谅。我并不是指广告推广时的失误。我们所有广告业者都在尝试可望而不可即的任务，因为我们是在跟人打交道，其欲望、偏见和癖好，我们都无法预估。甚至在大多数案例上，我们都没有足够的经验给我们提供正确的指导。每一项广告风险投资的结果都不可预知。

一般的失误算不了什么，都是意料之中的事情。每项广告风险投资在初期不过就是去感知公众的脉搏。如果广告受众没什么反应，失误或者是在产品本身，或者是因为那些不可控的外部条件。业务开展正确的话，即使有损失，也不会太大。想法与创意要是没有开花结果，那是纯属偶然。

我要说的是灾难性的惨败，是疯狂投机之后的一败涂地。我说的是广告人为庞大昂贵的轮船领航，却导致其触礁翻船。这些人很少还能卷土重来。鲁莽的领航员永远无法让人安心。我见过许多业界很有前途的人，就因为他们扬起风帆朝着未知海域冒险远航，最终连人带船沉入大海。就我记住的，没有一个人能重振旗鼓。三十五年来，多亏体内的苏格兰血统，我一直远离这类灾难。

由于我母亲的影响，我把一毛钱看得跟一块钱一样重要，不仅是对自己的钱，对别人的钱也是如此。不管是自己的钱，还是委托我管的钱，我花钱时都小心谨慎。不管是为自己还是为他人，我从来不用大笔的钱去冒险。所以，虽然我失败的次数并不少，给我带来的打击却并不严重。醒目的灾难常常导致不信任感，我却侥幸逃脱了这种危机。失败时，我损失的金钱不多，客户对我的信任却毫发无损；成功时，我常为客户赢得大笔的利润，为自己赢得了声望。这一切都要归功于我的母亲。

我从母亲那里获益良多。从她身上，我学到了勤奋。我记忆中，母亲日日夜夜、时时刻刻都在忙碌。她大学毕业，聪慧能干。有段时间，父亲去世后，她去小学校上课，教书养家；课前课后还要操持家务。晚上她还为小学生写一些幼儿读物。放假时，她徒步从一个学校奔波到另一个学校，推销她写的书。她一个人干了三四个人的活，从事了三四种职业。

从很小的时候，在她的指导和鼓励下，我也是这样做的。我从9岁起就自己养活自己。其他孩子上学时，只要完成学校的功课；对我，那根本不叫事儿。每天上学前，我都要进两间校舍，把火生起来，再把座位上的灰擦干净。放学后，我还要清扫校舍，然后在晚饭前把《底特律晚报》送到65户人家。

星期六，我要把两间校舍刷洗一遍，还要分发广告传单。星期天，我到教堂去看门，从早晨一直干到晚上10点。放长假时，我就去农场干活，每天都要干16个小时。

当医生说我生病不能去上学时，我就到雪松沼泽林去干活。在那里每天早上4点半就开始劳动。早饭前，我们要挤奶喂牛。6点半，我们就带上午饭去沼泽林，在那儿砍伐木材制作枕木，一干就是一整天。晚饭后还要再挤一次奶，然后把牛圈起来过夜。9点，我们顺梯子爬上阁楼，躺下睡觉。但我却从未感觉到辛苦。

在以后的岁月里，我刻苦努力，工作起来没日没夜。要是哪天能在半夜前休息，对我而言，那天就是节日。我常常凌晨两点才离开办公室。星期天是我最喜欢的工作日，因为没人在那天打断我的工作。入行后十六年间，我的夜晚和周末大多是在工作中度过的。

我并不建议大家仿效我，也不想让儿子以我为榜样。生活中有许多比成功更重要的事情，适度的工作或许会带来更多快乐。但话说回来，工作时间翻倍的人，特别在广告这一行，工作成果一定会翻番。

我们不得不承认这一点。当然，人的智商有差异，但更为重要的差别却在于付出了多少努力。一个工作时间是他人两到三倍的人学到的东西也是他人的两三倍；他犯的错误更多，成功的次数也更多，而成功失败都是学习的机会。若说我在广告这行比别人飞得更高或成就更大，原因不是我能力突出，而是我工作的时间长。也就是说，为了在某一个行业出类拔萃，一个人牺牲了生活中的其他乐趣。这也许意味着他不值得羡慕，反而值得怜悯。

我有一次演讲时说过，我估计我在广告业已经干了70年，其实日历上的时间只有35年，但要是用普通人的工作时间和完成的工作量来衡量，我一年时间就完成了两年的工作。节俭谨慎使我远离职业灾难，勤奋努力则教会了我如何做广告，成就了我的今天。

从父亲那里我继承了贫穷，那也是我的福分。父亲是牧师的儿子，祖上好几辈也都是牧师，都是生于贫穷，长于贫穷，因此对贫穷他早已习以为常。

我要感谢贫穷，因为贫穷，我植根于普通人之中，而上帝造人造出的大多是普通人。我对他们知根知底，既了解他们的希望和梦想，也清楚他们的勤奋和算计，还欣赏他们的简单和淳朴。我未来的客户正是这些我最熟悉的普通人。我跟他们交谈时，不管是通过书面形式还是面对面的交流，他们明白我跟他们是一类人。

我肯定打动不了富有的人，这一点我很清楚，因为我不了解他们。我从未尝试推销富人想买的东西。如果我去为劳斯莱斯、蒂芙尼或斯坦威钢琴做营销，我一定不会成功。我不了解有钱人的想法，但我十分了解普通人。我喜欢跟干体力活的人聊天，爱研究数着钱过日子的家庭主妇，还能赢得贫苦孩子们的信赖，了解他们的梦想。只要是推销他们想要的东西，我一定能触动他们的心弦。我撰写的广告用词简单，句子简短。学富才高的人会笑话我的风格，富有傲慢的人会嘲笑我眼中产品的卖点。但成千上万普通家庭里的普通百姓会阅读我的广告并购买我的产品。他们觉得广告制作者了解他们，而我们产品顾客的95%由他们构成。

贫穷的经历教会了我很多推销方法。若不是因为贫穷，我永远不会挨家挨户地去兜揽生意。这种经历让我清楚地看到人们花钱时显现出来的本性。挨家挨户地兜售是最好的学习经历。诞生于我们这个国度的一位最优秀的销售员，他总是在广告营销前先面对面将产品推销给顾客。我了解到他会用好几周时间从一个农场赶到另一个农场去探听农民的观点。我还知道他摁响了千家万户的门铃去获取主妇的视角。

因为贫穷，我从未上过大学。我把这四年时间用于获取实践经验，而非在学校里空谈理论。广告从业者上大学不但学不到任何对他有价值的东西，他还必须忘掉许多学校教的东西才能开始脚踏实地的工作。在我看来，高等教育对一辈子的工作就是引起普通百姓共鸣的人来说反而是一种障碍。

当然，我上学的时候还没有广告课程，也没有销售和新闻写作课程。我觉得最好现在也不开设这一类课程。我读过这些课程的几本课本，那简直就是误人子弟，完全不切实际，让我忍无可忍。一次，有个人把他在一所著名技校的广告课程拿给我看，让我提些改进意见。看完我说：“把书烧了。你们无权让年轻人用一生中最重要的时间、最珍贵的年华，去学习这些垃圾。要是他用四年时间来学习这些理论，就得再花十几年时间去忘掉这些理论。到那时，在职场竞争中他就远远地落在后面，永远别指望赶上了。”

我说过了，我当时忍无可忍，已经极其怒了。我一定给他留下了坏印象。但请你们告诉我，一个大学教授，一辈子都待在高校的象牙塔里，适合教授广告这样的实践课程吗？这些东西只有在商业实务中学习，无法从别处习得。我跟数以百计的人讨论过这个话题。我见过有人因为自己学上得少，就莫名在那些受过良好教育的人头上套了圈光环。我去过大学，进过课堂，听过课。去时，我心怀敬重，因为我来自一个学术氛围浓厚的家庭。我在大学校园出生，父母都是大学生，祖父还是一所大学的创建者之一。我的姊妹和女儿也都受过高等教育。

我在斟酌文字，尽量写得中肯一些。我见过无数在公司工作的大学生。在我负责的广告代理公司，我们也聘用大学毕业生，甚至有的就在办公室打杂。我的很多客户都采用了同样的招聘政策，只聘用大学毕业生。他们的想法是聘用拥有专业技能的人员，因为自己就是缺乏大学里的专业训练。然而，我记忆中没有哪个大学生后来在公司里有良好发展。那些把大学四年用于在商业实务中摸爬滚打的人反而拥有压倒性的优势。就广告业而言，花一周时间跟农场老百姓闲聊比在任何课堂学习一年的收获都要大。

我还要感谢威尔·卡尔顿，因为他的影响，我并没有走上牧师的神职岗位。我本来注定要成为一名牧师：我的祖祖辈辈都是牧师，我的名字就是从牧师的《名人录》中选出来的。家人对我走向神职岗位的人生从未有过丝毫的怀疑。

但他们对我的培养有些过火了。我的祖父是原教浸信会教徒，母亲是苏格兰长老会会员。他们联手对我灌输，让我觉得宗教让人难以忍受。星期天我要参加五场宗教聚会。到星期天晚上，听着枯燥乏味的布

道，我就昏昏欲睡，他们则不停掐我，让我保持清醒。星期天是个灰暗的日子，我不能到处走动，只能阅读《圣经》和《圣经用语索引》。我整天就在那儿数《圣经》中的字母和单词，确认索引是否正确。我还要看《天路历程》，那显然也没为小孩子指出一条他愿意走的道路。

生活中的任何乐趣似乎都成为一种罪恶。他们教导我，人只要跳了舞、打了牌或看了戏，就跟魔鬼站在了一边。阅读的书籍如果不是主日学校发的，将来你就要下地狱。

威尔·卡尔顿是父亲的大学同学。他写了《翻山越岭来到济贫院》等好几首著名的歌谣。为了对他表示敬意，密歇根州最近决定，每年在他的生日10月23日那天在学校里举办一些纪念活动。他是我青少年时代的偶像。

我九岁还是十岁的时候，威尔·卡尔顿在各地巡回演讲。他来到我们城市的时候，到我家里逗留过，感觉我家极端的宗教氛围不适合孩子的成长。一次从我家离开后，他把那次经历写成了歌谣，发表在他的《城市歌谣集》里，题目是《他的心灵无处安放》。歌谣复述了一个年轻罪犯在入狱途中讲给警长听的故事。故事发生在一个遵循宗教狂热主义的苏格兰长老会家庭。那个年轻人因为过于压抑而走上犯罪道路。威尔·卡尔顿歌谣中这出宗教悲剧的牺牲品就是以我为原型创作的，他还送了一本书给我。

比起整个家庭对我的教育，那首歌谣对我职业的影响更加深远。我崇拜威尔·卡尔顿。我想长大了像他一样成名成家。他对我家生活方式的看法显然跟我一致。当这样一位名人的看法跟我一致时，我的看法就有了分量。从那以后，威尔·卡尔顿就成了我人生的指路明灯。他对宗教狂热主义的批判第一次让我认识到原来生活还有另外一面。

我继续为成为合格的神职人员学习。17岁时，我成了一名传教士。18岁时我在芝加哥传教。但因为威尔·卡尔顿当初对我的启发，我最终还是觉得不能在教会任职。

还有一件事情也对我的人生产生了深远的影响。有一次，我和姐姐都生病了，母亲一直照料我们。我们康复期间，她把《汤姆叔叔的小屋》这本书读给我们听。后来，我听说这部戏要来镇上演出，我就设法接了一些派发广告的活儿，赚钱买了戏票。跟母亲磨了很久，她才同意让我们去看戏。

距开演的日子还有一周的时候，我就觉得时间的脚步极其缓慢，几乎停滞不前。演出那天，凌晨四点我就起床了，那天时间过得格外缓慢，似乎没有尽头。到了晚上七点，我和姐姐实在等不及了，就缠着母亲跟我们一起出发去市政厅了。

我们半路上碰到了一个长老会牧师。他是个将青春韶华遗忘在脑后的老光棍，孩子们都不由自主地从他身边躲开。所以，看到他走来，我有一种不妙的预感。

他走到我们跟前说：“姊妹，你好。你们一家是出来散步的吧。看到母亲和孩子和和美美的样子，我由衷地感到高兴。”

母亲回答道：“是啊，弟兄，我们是出来散散步。但我们不只是散步，我必须得向你坦白一件事。这俩孩子前段时间生了一场病，养病期间，我把《汤姆叔叔的小屋》读给他们听，他们对故事很感兴趣。今天晚上，这部戏来镇上演出，儿子自己赚钱买了票，我同意带他们去看这出戏。这本书确实对他们挺好的，这部戏也应该不会差到哪儿去。”

老光棍牧师回答说：“姊妹，我明白你的意思，也理解你的想法。这本书对孩子们确实非常好，但你要记住，孩子们总有一天要离开你的怀抱。他们会看到魔鬼剧院里的灯光，招引着他们进去。面对这些诱惑，他们会怎么想呢？他们会不会想，妈妈都带他们去看过戏了，还有什么好犹豫的呢？”

母亲回答说：“你说得对，我不能树立这个坏榜样。”她掉头就带着我们回家了。顿时，母亲的形象在我眼中黯然失色，从此，我丧失了对母亲的敬重。

还有一个人对我的成长影响巨大。他是一个铁路区间段的工头，一天挣1.6美元，手下有几个一天挣1.25美元的工人。

直到我六七岁的时候，我周围都是些寻欢作乐的大学生。虽然我对大学生活严肃的一面一无所知，却目睹了大学里所有的恶作剧。因此，我有一个根深蒂固的看法，觉得人生就是一场游戏。

这个铁路段工头彻底改变了我对人生的看法。他和手下工人们对待工作的态度截然不同，给我留下了深刻印象。那些工人干活都是出于生存的需要，活儿是干得越少越好，干活时还盯着时间盼着赶快收工。一到星期六晚上，他们就去城里把一周挣到的钱花得干干净净。

工头工作起来却热情洋溢。他说：“伙计们，今天我们把这些枕木都铺好吧！让我们把这一段铁轨修好吧！”工人们强打起精神干起活来，似乎劳动很让人厌烦。但工头干起活儿来却像做游戏一样。

一天在铁路上工作十小时后，晚上到家，他也屋前屋后地忙着。他在屋子周围培育出一片花园。后来，他跟那个地方最漂亮的姑娘结了婚，过上了美满幸福的生活。最后，他被调到了更高的职位。从他身

上，我那时就学到了很多道理。

“你看那些孩子打球，”他说，“那就是我所说的奋斗。给屋顶铺瓦的时候，我就跟时间赛跑。为了显示我的本领，我要看看赶在太阳下山前尽我最大努力能铺好多少面积。我认为这就是乐趣。

“你再看那些削木头的工人，他们一边聊铁路，一边谈政治。关于铁路，他们就知道如何钉道钉。他们一辈子只会干这种活儿。你瞧我，就在他们无所事事消磨掉一晚上时间的时候，我在屋前建起了一道门廊。很快，我就要舒舒服服地坐在那儿，跟我漂亮的老婆谈情说爱。而他们将永远围着杂货铺的炉子，坐在那些肥皂箱子上。你说什么是工作，什么是游戏？

“如果一件事有用，我们就称之为工作；如果没有用，我们就称之为游戏。其实，干好哪一件事都不容易，两者都像一场比赛，都存在竞争。要想出人头地都要埋头苦干。我认为，两者的区别就在于人们对待它们的态度。”

我永远都记得跟他的这一番谈话。他对我的影响就像詹姆士·卢西对卡尔文·库利奇的影响一样。现在，我就可以对他借用库利奇曾经说过的一句话：“没有你就没有我的今天。”

后来，在我担任美国志愿军的负责人期间，我研究过那些遭生活遗弃的人。我研究过施粥站的流浪者，也研究过在押或假释的犯人。他们最大的问题并不是懒惰，而是过于钟情游戏，或者不如说是对于游戏的错误观念。他们大多在年少时也曾经分秒必争地奋斗，但是，一些人从事的是投球，另一些人从事的是种粮食。一些人口袋里装的是球，另一些人装的是订单。一些人的本垒打被粉笔记录下来，另一些人的名字则被永久地镌刻在了石碑上。人与人之间的差别就在于他们对生活乐趣的看法不同。

我逐渐培养起对工作的热爱就像其他人渐渐爱上打高尔夫球一样。我现在仍然热爱工作。为了留在办公室加个晚班，我常常婉言谢绝打桥牌、吃饭、跳舞的邀请。家里在乡间别墅举办周末聚会的时候，我也偷偷开溜，宁愿到打字机前享受几小时的工作时光。

就像对游戏的热爱一样，对工作的热爱是可以培养的。工作和游戏这两个词可以互换使用。别人称为工作的，我称之为游戏，反之亦然。我们做得最好的事情是做我们最喜欢的事情。如果一个人最喜欢的是追逐马球，他很可能马球打得比其他人高出一筹；如果一个人最喜欢将别人的军，或是最喜欢打个本垒，他们都会在各自己领域出类拔萃。因此，何时能把自己的终身事业视为最引人入胜的游戏，这个问题对年轻人来讲非常重要。我们也应该这样想。对体育赛事中胜者的喝彩顷刻就消失殆尽，而对成功的喝彩将终身跟随。

第二章 广告与营销的经验

父亲在一座繁荣的伐木城市经营一家报纸。那儿的市民消费力强，广告主们蜂拥而至。想起那时候的广告我们现在会觉得好笑，但我们不也觉得蓬蓬裙好笑吗？

大部分广告费都是用实物来支付的。我们家就变成了一个塞满广告商品的仓库。我记得有一段时间我家摆了六架钢琴，还有六台缝纫机。

父亲刊登过一种叫苦味醋的药品广告。后来，我听说了它的由来。醋厂在酿造过程的哪个环节出了差错把一批醋酿坏了，于是就生产出一种气味刺鼻的奇怪东西。那时人们都认为药物必须难吃才有效果。曾经有几种“人兽通用”的药膏，会让人 and 动物都发狂。我们还用过“蛇油”和“臭鼬油”，可能就是因为它们名称难听吧。药物一定要比疾病听起来更可怕，人们才会相信它们的疗效。

所以，我家有各种各样的苦味剂。苦味醋最难喝，却也因此最受欢迎。父亲收下了几十瓶这种难喝的东西，都是用来支付广告费用的。人们来我家买钢琴、风琴，还有缝纫机，但没有人来买药。我家的苦味醋就越积越多。

母亲是个苏格兰人，不能容忍浪费。她必须要把那些药用掉。我是家里生病最频繁的，自然就成了牺牲品，每天早、中、晚要喝三次苦味醋。要是生产苦味醋的厂家还存在的话，我可以做证，从那以后，我一直非常健康。

父亲的报社除了印报纸，还印制广告宣传单。我曾经仔细研究过广告传单，有时我还自己排版印制。然后，我跑去找广告商，把派发传单的活儿揽过来。城里有1000来户家庭，我每派发一张收两美元。这就意味着要跑35英里路。其他孩子发一张只收1.5美元，但他们会一户发好几张传单，而且不去路远的人家。我要求广告主比较一下结果，很快，这个活儿就由我一人垄断了。

那是我第一次追踪效果。这次经历让我确信广告营销一要对目标收益做到胸有成竹，二要对收益进行分析比较。从那时起，我就一直倡导这两点。只有这样，真正的服务才能体现出优势，盲目行事都是愚蠢的。

我10岁时，父亲去世，母亲成为遗孀。从那时起，我就必须养活自己，同时还要补贴家用。我打过很多份工，但真正重要的是对我未来职业有影响的一些工作。

母亲配制了一种银器擦亮剂。我把它做成蛋糕的形状，包在漂亮的纸里。然后，我就挨家挨户去卖。我发现要是只站在门外推销的话，每10个主妇中只有一个会买。要是能到餐具间演示一下的话，几乎所有的主妇都买了。

我从没有忘记这件事教给我的一些基本经验。好产品就是自己最好的推销员，而不提供样品的销售，无论通过纸质广告还是当面交谈，都举步维艰。

我职业生涯最难打的仗就是教育广告商要使用样品，或者要以某种方式提供产品的试用。他们无法想象推销员不带样品就去向顾客推销，然而他们一掷千金做广告，却恳求消费者在没见到样品没有试用过的情况下购买。有些人说样品成本太高，有些人认为消费者会反复索要样品。其实，只靠嘴皮子推销的成本更加昂贵。

我希望不相信样品作用的广告商去尝试一下我卖银器擦亮剂的方法。我从中获得的经验已成功帮助广告商们节省了大把大把的钞票。只要试一下我的方法，他们马上就会明白不提供样品推销的难度要比提供样品大好几倍。

这我也是跟街头巷尾卖假货的小商小贩学来的。他们借着手电的光亮在那儿招揽生意，我站在旁边一听就是几个小时。我现在意识到他们的手段和原理对我产生了潜移默化的影响。他们卖东西都会先演示几遍给人看。他们通过某种神奇的方式展示出所售商品的功能。令人惊讶的是，跟这些人比起来，很多广告商的销售技巧逊色太多。

这一点后面我还会提到。这个话题是我发自肺腑想说的。这儿我稍微涉及是因为想要告诉大家我就是这样学到了优惠券营销的基本原理。之后，我通过杂志和报纸派发了上亿张优惠券，有些提供产品的试用装小样，有些可以拿到商店免费领取一份正品包装。我的名字就成了这种营销方式的代名词。每种产品我都可以提供试用，这让我在广告界声名远扬。这种方式简单而自然。推销员怎么做，走街串巷的卖货郎怎么做，街头巷尾卖假货的小商贩怎么做，我们就怎么做。除非把广告营销看作是一个充满魔力的梦想王国，否则，凡是想把货物卖出去，就要提供样品。

卖书是我发现的另一种挣钱方法。卖书的利润可以达到百分之百，行业前景显得十分诱人。一天，我

看到大侦探艾伦·平克顿出自传了。不必说，艾伦·平克顿是那个年代所有男孩眼中的英雄。我说服了母亲拿出我们那一点资金进行投资，购进了艾伦·平克顿的书。

我还记得书到货时的情景。我把书摊在地板上，确信所有人都期待读到这本书。我急不可耐地想跑出去把书卖给他们。

母亲说：“先把书卖给重要的人，他们会带来其他顾客。”于是那天上午我就在莱西格市长离开家之前去找了他，他亲切地接待了我。因为母亲是个遗孀，我赚钱的努力得到了所有热心人的亲切扶持。从那时起，我就知道大家都愿意扶持年轻人。成功人士希望看到别人成功；勤奋的人希望看到别人勤奋。我就是这样。现在，前来拜访我的年轻人不计其数，受欢迎的不论男女总是那些发愤图强的青年。花着父亲的钱，过着饭来张口衣来伸手日子的男孩，总是令我讨厌。其实某种程度上，女孩也应该勤奋努力。两性之间要求平等的话，他们付出的努力也应该平等。无论性别，男女都必须证明其存在的意义。有些人因为境遇不济，或许不能完全自力更生，但他们也应该竭尽全力。我讨厌不劳而获的人。我也深信因为我的影响，很多男女青年都踏上了更加幸福的征程。

我现在明白了为什么莱西格先生那天上午那么礼貌地接待了我：因为我是一个奋发图强的城里孩子。如今，我自己不管多么繁忙都不会拒绝接待这样的男孩或女孩。我在他们身上花了许多宝贵时间，我接济过他们，给他们提过建议。我最欣赏的品质就是靠自己打拼的精神。

然而，那天上午我却碰了壁。莱西格先生是个虔诚的教徒，有一些极端苛刻的思想。他有个看法就是一个同罪犯打交道的侦探在文雅社会是没有一席之地的。他已经过了崇拜英雄的年龄。

开始，他耐心倾听着我说话，但我一拿出书，他扫了一眼，就把书扔到我怀里，说道：“我欢迎你来我家，但不欢迎这本书。或者你离开，或者书离开。你想在这儿待多长时间就待多长时间，但你的书必须留在外面。我认为艾伦·平克顿的书与我的信仰背道而驰。”

这给了我一个启示。从那以后，我发现同样的事例比比皆是，屡见不鲜。上百人跟我讨论过他们心仪的项目。董事会成员常常一本正经地认为他们自己的想法就代表了整个世界的想法。我劝他们去做调查，去了解公众的需求。我告诉他们永远不要按照自己的想法推测他人。有些人听从了我的意见，发了大财；也有些人对我的意见不屑一顾。有时，那些非要以己度人的人确实成功了，但十有八九，他们还是失败了。让头发花白的几个董事会成员来确定家庭主妇的需求是最滑稽的事情。

我上文提到的那件事情还有后话，机遇最终还是眷顾了我。我离开市长的家，沮丧地回到家。我从未想到有人对我所钟爱的侦探小说还存在那样的看法。

母亲鼓励我说：“去找做生意的人，去‘大商店’试试。看看他们怎么说。”我就去了。经理买了一本，然后又领着我去他们的办公室转了一圈，帮我卖掉了六本。最后，我把艾伦·平克顿的书全部卖出去了。

这是我学到的另一个经验：永远不要根据自己的喜好判断他人。我们想得到的或者喜欢的东西可能只会得到一小部分人的认同。在广告业界，根据个人喜好贸然行动而导致的损失足以偿还我们的国债了。我们生活在一个民主的国家，关于每条法令都有不同意见存在，关于每一种偏好或者每一种需求也都是如此。只有头脑僵硬、顽固不化的人才会一意孤行，贸然行事。在做广告时，就像做其他事情一样，必须得到公众舆论的肯定。

你会发现，这就是本书的中心思想。我要是有一条远洋游艇，你认为我会不带上航海图或是指南针就冒险出海吗？我若不具备这些条件，我就全程使用回声测深仪。

我们都受周围环境的影响，就像有前途的人跟有前途的人交往一样，物以类聚，人以群分，有相同喜好的人聚在一起。我们地位升得越高，就离普通百姓越远。这在广告业内行不通。

我目睹了上百次无用的尝试和上千个失败的项目，就是因为几个固执己见的人用少数几个人的想法来判断大多数人的想法。我也参与过其中的一些项目，但都是出于一些业务上的必要安排。我们很难说服别人。每个人的眼界有限，不论是否正确，我们的判断都具有其影响。我尽到了自己的责任，或是给他们指出了正确的航道，或是给他们指明了礁石的位置，而且尽量减少他们要付出的代价。

请允许我在此说句题外话，成功之路是在普通百姓之间穿过的，他们才是消费的主要人群。唯有了解普通百姓并且植根其中才能获得成功的垂青。

我所认识的广告业界一些最优秀的成功人士都是没有多少学问的人。其中两个已经做到广告代理公司的老板了。一个是靠做广告赚了大笔的钱，但他却连自己的名字都不会签。然而，他清楚普通百姓的想法，普通百姓也愿意买他的账。

另一个撰写的文案会引诱农户把谷仓都抵押出去贷款去求购。然而，他写的每一个句子都有语法错

误。

如今，成百上千的大学毕业生来我们这行求职，他们常说：“我们受过良好的教育，我们写作很有文采。”我告诉他们，这两点恰好是他们的障碍。广大男女群众欣赏不了他们的文采。要是能欣赏的话，他们反而会担心，担心花钱是因为受到了他人的影响。特别的风格引人怀疑；显而易见的营销手段会导致相应的抵制心理；所有貌似发自上层社会的呼吁会引起人们的憎恶；发号施令则会让我们所有人感到厌恶。

广告业一直在寻找的人才是能够感知到大多数人心声的人。我们从不问他们的教育背景和他们的文学资质。这两方面的不足很容易弥补。他只要能向我们证明他对人性相当了解，我们就张开双臂向他表示欢迎。

让我再举两三个例子。一天，我收到一封来信，寄信人显然只是不经意地把信寄到了我这里。他在信中写道：“市场对现成的肉馅饼有很大需求，我就是制作馅饼的。我给馅饼取名为‘布朗大妈肉馅饼’，因为大家都喜欢家里的口味。市场对我的馅饼已有很大需求，我认为还有一个更大的潜在市场亟待开发。我需要一些资金来拓展业务。”

我在那个人身上看到了一种天然的本能。吸引我的不是他的肉馅饼，而是他对人性罕见的洞察力。我就派了个人去做些调查，发现写信的是一家简陋饭馆的夜班厨师，一个星期才挣8美元。我把他请到我的办公室，向他提供一周25美元的资助用以学习广告。他接受了我的建议，如今成为这个国家广告业界的佼佼者。

还有一个从威斯康星州的马尼托瓦克镇来到芝加哥的人。他在一家叫“汤普森”的饭店吃早餐时，一道烤苹果的菜品勾起了他的思乡之情。他心里想：“像我这样从农村来到芝加哥的人成千上万，构成了城里人口的三分之二。我应该让他们知道这家饭店的烤苹果。”

他起草了一张烤苹果的广告，将它交给了饭店老板约翰·R. 汤普森先生。汤普森先生同意将广告刊登出来，饭店的顾客立刻多了起来。一场广告营销活动就此拉开了帷幕，来“汤普森”就餐的人络绎不绝，饭店老板一时间富甲一方。

很多年轻人和初学者认为老一辈的人不重视他们。我的体会是：生意场上看重的是能力。大家都在抱怨能干的人不好找。我们懂得越多就越清楚需要做的工作量之大。不管在哪一行，真正有能力的人数量并不大。大家都在找人分担和帮忙。所有看到这种现实的人都迫切希望找到同道之人。

“汤普森”的第一个广告是在星期天上午发布的。那时，我是一家大型广告代理公司撰稿部的负责人，当时正在寻找新人。当天上午我就找到了那则广告的撰稿人，把他请到了我住的饭店。我给他开出7500美元的年薪，请他来我们公司工作。他在威斯康星州的一个小镇上上班，我开的价比他当时挣的五倍还要多，因为我发现他是为数不多能够像我一样懂得人性的人。

他拒绝了我的邀请，因为他从自己撰写的第一则广告就看到了独立成功的机遇。他沿用这个思路，乘胜追击，获得了成功。他向从乡村来的孩子展示了他们熟悉的家里的食物：炸面包圈、馅饼、正宗土鸡蛋和自制黄油等。这样，他就为今后广告职业生涯的成功打下了良好的基础。

菲利普·伦男也是这样。他来自锡拉丘兹，来公司前在“皇家制衣”有过一些经验。“皇家制衣”面向小镇年轻人销售定制的衣服。伦男的想法是：芝加哥有大批乡村人口，他记得几年前在自己的老家，人们愿意去“特型服装店”买衣服，因为这个名称意味着量体裁衣，可以买到适合自己的尺码。于是，他成功地把芝加哥顾客吸引到自己的服装店，前来光顾的人成千上万。我给了他一个比他当时薪水高两倍的职位，因为他知道什么才是人们真正想要的。

查尔斯·米尔斯也一样，他之前是为温顿汽车做广告的，是我遇到的一个最了解人性的人。我给他开出了25000美元的年薪请他来我们公司做广告代理。我说：“你是一个罕见的天生就适合做广告的人，能让大家产生自然而然的共鸣。我们需要你这样的人才，我们苦苦追寻的就是人的真实本性。”

我尽力想说明的是好广告是多么平凡，多么通俗；普通百姓对其是多么重要。大多数业内新人赖以生存的本领是语言技巧和表达能力，另外还有人靠新奇古怪吸引注意。他们都是在抬高自我，常常招人厌恶。我认识的广告行业真正的人才是谦虚谨慎的。他们出身卑微，懂得普通百姓的需求。

普通百姓做事小心谨慎、勤俭节约、不偏听偏信。日常购物，他们不易上当受骗。受过良好教育的人，那些在另一种环境中成长的人，理解不了他们。

今天，我们看到大型企业的老板们都是一步一个脚印从最底层干上来的。他们对其领导及管理的不同岗位的同事都了如指掌。相对其他行业，这种经历在广告业领域最为重要。我上面举例提到的在底层干过的经历不论是从事广告业，还是经商从政，都需要具备。

第三章 职业生涯的开端

直到高中毕业，我的理想都是成为一名神职人员。研读起《圣经》来，我刻苦努力。那时，我们一家人最常玩的游戏就是背诵《圣经》里的诗句。我们围坐成一圈，就像进行拼词比赛那样，一轮一轮挨个背诵，直到最后剩下一个人没被淘汰。我总是剩下的那个人。我比所有我遇到的人会背的诗句都多。

牧师常到我家串门，但背诵起《圣经》诗文，他也不是我的对手，我会背的诗句是他的好几倍。7岁时，我就开始写布道词，然后在父亲的印刷室里把稿子排印出来。大家聚在一起祷告时，我会做一个简短的布道，所以大家都认为我会成为圣坛上的演说家。我还是学校致毕业辞的班级学生代表。毕业论文我写的是对“野心勃勃”的看法。我仍然记得自己在文中驳斥了对功成名就的追逐，而倡导一种清贫和奉献的人生。

那年夏天，每个星期天，我都在我执教的那个乡村学校传道。学校离家有12英里，我是提着行李走去的。整个校理事会没有一个人会读会写。理事长同时也是社区的领导，赢得爱戴靠的是起居室角落里的一大桶威士忌酒。这桶酒是密歇根湖里一次翻船事故后漂上岸来的。理事长对这桶酒很慷慨，因此他家成了社区的大本营。

房间里的家具只有一个木头炉子和三个肥皂箱子。坐在肥皂箱子上，我使出浑身解数向这个不识字的人表明我是个合格的教师，最后终于靠读了个年鉴里的笑话赢得了他的信任。这本年鉴就是他的全部藏书，而且在我读给他听后才对他有所启发。我在那里获得了另一种经验。我并不是经常跟文盲打交道，但我打交道的人大多是很单纯的人，我热爱他们，我热爱并了解他们的天性和自然的反应。

接下来就是报酬问题。他们计划办两个月的暑期班。于是，我们一起去找掌管财务的人，把辖区的资源清点了一遍，共有79.5美元，他们就把这笔钱付给我作课酬。

我找到一户农民，他家里有一架新风琴和两个想学弹琴的女孩。我提出给她们上音乐课，另外一周再付一美元作为我住在那里的房费。那年夏天，我每个月攒下了35美元。后来，正式工作以后很久我才攒下这么多钱。

星期一到星期六我在那个社区教书，星期天我在那儿布道。在那儿，每天我对人都有新的认识。你会渐渐意识到，那才是我学到的最重要的东西。

夏天结束的时候，我去了趟芝加哥。母亲那时在布莱顿公园探访米尔斯医生一家，我去跟她会合。我抵达的第二天是一个星期天，下午牧师来串门。他那天身体有些不适，而且第二天还要启程去度个长假。他跟我们说晚上真不想去布道，母亲于是提议让我晚上替他讲一次，因为我也学神学的。

我认识到这是我人生中的一个危机时刻。我早已渐渐偏离了母亲对于宗教的刻板看法。我知道她要是知道我是怎么想的话，她是不会认可我的。我的母亲是个原教旨主义者，相信每个人都受到魔鬼的诱惑，相信地狱里的火刑，也相信所有的奇迹。对她来说，《圣经》是一本历史书，是受到神的启示写出来的，要按字面意思来理解。世界是在六天内创造出来的，夏娃是亚当的肋骨做的。威廉姆·詹宁斯·布莱恩肯定可以成为母亲的偶像。

我已经渐渐偏离了母亲的正统思想，但我一直没敢告诉她，害怕打破她最美好的幻想。实际上，我在暑期根据自己对宗教的看法准备了一份布道稿，对生活中那些我无缘享受却是有益无害的快乐表示赞同；对地狱之火和生来有罪等我了解的清规戒律表示谴责；我甚至质疑了“创世记”和“约拿和大鱼”这两个圣经故事。

我打定主意晚上就这么讲，勇敢面对一切后果。那年，我18岁，从那以后，我再也不敢直面那样一种人生危机。除非我当上了神职人员，我再也不用听别人的话了。我来到芝加哥就是要对我的人生道路做出选择，考验我的时刻到了。

直到现在，那天晚上站在讲坛上的情景我仍历历在目。观众席中有八百多人，平均年龄是我的两倍。但我对他们的存在似乎浑然不知，头脑里只有母亲一个听众。我知道坐在我身后的牧师是母亲的朋友，他的正统思想跟母亲毫无二致。因此，我感到自己是一个罪不可赦的异端。就我所知，从那以后，我从未遭遇过如此一致的反对。那次布道，是我一生做过的最勇敢的事。

听着我在讲坛上的布道，坐在我身后的牧师渐渐显得坐立不安，母亲的表情我却捉摸不透。听众似乎都惊呆了。布道结束后，牧师做上帝赐福时，声音都颤抖了。听众默默地一个接一个走了出去，男男女女没有一个人走上前来跟我打招呼。我曾希望可以成为这些教徒的领路人，但我明白现在我已经被他们驱逐出去了。

母亲默不作声地走回了家，当晚一句话都没跟我说，我知道我们已经到了分道扬镳的时候了。第二天，她叫我跟她到城里共进午餐。在迪尔伯恩大街边的一张餐桌上，她提起了这个话题，表明我已不再是她的儿子。我不等她说完就站起身走到了大街上，就这样永远地跟我的牧师生涯道别了。

母亲从此与我形同陌路，她无法原谅我的过错。从那以后，我们极少见面。她虽然目睹了我在其他行业的成功，但从没跟我聊起过。我摧毁了她的梦想。如果广告业也像宗教一样令人压抑的话，我也一定会放弃的。我也确实因为类似的原因放弃过很多大客户。我认为每个人都应该这么做。不管哪个行当，如果得不到你的认同，你觉得干得不愉快，你就不可能获得成功。我把生意当作游戏，像做游戏一样做生意。这就是我为什么一直并且仍然如此投入工作的原因。

就在决定我命运的那天，站在迪尔伯恩大街上，我摸了摸口袋，只找到了3美元。我的其他存款都留在密歇根。我想到了斯普林莱克，我的叔叔在那儿有片果园。正是水果成熟的季节，我决定去那儿摘水果。

我来到港口，找到几艘从马斯基根方向来的运木料的船，有艘船的船长同意让我在厨房打下手来抵付船费。然后我从马斯基根走到斯普林莱克，跟叔叔和其他果农谈好一天付我1.25美元工钱帮他们摘水果。这些收入和我暑期教书的存款加起来超过了100美元，但我需要200美元才能去商业学校学习一门课程。

我的祖父住在叔叔家里，他很欣赏我干活的劲头，称我为“坚持不懈先生”。农场里只有我们两个男孩，是年龄相仿的堂兄弟。我每天都干16个小时的农活，而我的堂兄弟总是想尽量少干。所以，祖父决定支持我。他的全部财产就是100美元存款，是留给自己办葬礼用的。他把钱给了我，条件是到时我得拿钱给他办葬礼。当然，后来他的葬礼就是我给筹办的。

那是我职业生涯中的另外一个危机时刻。我们是年龄相仿的孙辈，至少在大家看来，我们能力也没有什么差别。而我是个背叛了信仰的人，不得不面对很多非难。但我有100美元存款，干活努力。另一个孩子却是两手空空，还不爱劳动。因此，我获得了改变我人生道路的帮助。而那个孩子后来成了一名火车机车消防员。在人生的很多紧急关头，我都目睹了同样事情的发生。俭省和勤劳的人才能得到机遇的眷顾，而往往那一次眷顾就成为生命中最重要的机遇。

怀揣着200美元，我回到了大急流域，进入斯温斯伯勒商业学院学习。这是所荒唐的学校。斯温斯伯勒“教授”写得一手花体好字，并且就因为这一项资质，他当上了商务教师。但他什么也没教给我们；在我们看来，他对商务的理解就是字写得好不好。我们还不如花六个月时间去大学学习几门已经消亡了的语言。我们毕业后本该成为财务出纳，但我们学到的记账方法就是书写花体字。

真正的教师是一个叫韦尔顿的人，我们叫他韦尔顿“教授”。他到去世时还是个看门的。他对教学的理解就是对我们冷嘲热讽，让我们觉得自己无足轻重。他的话总是带着挖苦，而他最钟情的折磨学生的方式就是让我们拼写谁都拼不出来的时髦词，以此表明我们是多么朽木难雕。我还记得有一堂课，他让我们拼的词里面有一个是charavari，没有人能拼得出来。他就让我们回去查字典，第二天来回答。可是正如他预料的，没有人能查得到这个词。我们连开头的三个字母都拼不对，他就逮住机会说我们是笨蛋。

斯温斯伯勒“教授”上午上课，他的目的就是让我们觉得自惭形秽。对一个将在高脚凳上终老的会计员来说，谦卑也许是一种优秀的品质。我也有心这么认为。他的谦卑课程还包括让我们相信结课时，会有一周挣4.5美元的会计工作等着我们。他对学生既没有一句启发的话语，也没有一句鼓励的话语，有的只是他高高在上极尽所能地对我们学生的挖苦和嘲讽。然而，他对我们的评价也是正确的，雇用斯温斯伯勒的毕业生，工资超过4.5美元一周的话，也的确是给多了。

课程就要结束了，我也快弹尽粮绝了。我开始考虑是否要重回农场。一天上午，斯温斯伯勒“教授”上课时带来了一张明信片，拿它作为上课的主题。他说道：“我常常跟你们讲，一周挣4.5美元的工作正虚位以待。今天我把证据给你们带来了。我收到一张明信片，不是一封信，这样就把邮费省下了。这是大急流域的一个做生意的写给我的，告诉我他可以为你们提供一个每周挣4.5美元的会计职位，让我给他派个人去。现在先别着急申请，你们中间有谁想得到这个职位的话就课后到我办公室来，我把姓名和地址给他。”

其他人都大笑起来，认为又是一个嘲笑我们一钱不值的笑话。但是，我却蹭到门口，“教授”讲完课下楼时，我赶紧跟了上去。

他给我一封写给E. G. 斯塔德利的信，我就去跟那个人见面了。他想在大急流域的毛毡靴公司投资。原来做会计的小伙儿晋升为主管了，公司想找个人接替他。要是那个主管觉得我能胜任，我就能得到这个职位。

我去找到那个主管，得到了这份工作。我主要负责扫地擦窗户，再干点儿跑跑腿的活儿，记账倒无关紧要。这份工作对我的首要要求就是不能穿外套。因为主管是个很亲民的人，不希望身边的人穿得花里胡哨，所以不管是在办公室还是去城里办事，我总是只穿一件衬衫。我能胜任这个工作是因为我恰好有两件衬衫。

接下来我的问题就是，4.5美元一周的日子该怎么过呢？我找到一间小屋，住在一个寡妇家里，因为她希望家里住一个男的；房租是一周1美元。在杂货店楼上的小饭店有个脏兮兮的厨子卖脏兮兮的食物，伙食费是一周2.5美元。这就超出了我的承受能力，因为我还要留一点钱付洗衣费。所以我就跟那个厨子商量一周少吃两顿饭，这样我只要一周交2.25美元的伙食费。

我是个小伙子，活动量大，总是处于饥饿状态。一直最使我困扰的问题就是把哪一顿饭省掉不吃。我试过不吃早饭，但我一上午都饥肠辘辘。我尝试不吃午饭，下午也变得难挨。唯一的办法就是在晚上快速跑过那个饭店，直接上床睡觉。这么做其实很难，除非我提前过了马路。食物香味的诱惑常常让我忘了身上那件对于我的工作举足轻重的衬衫。

这一切听起来相当悲惨，其实并非如此。比起我在雪松沼泽的经历，这时的生活条件已经好出了一大截。我可以独自睡在一张床上，而不用跟铁路段的工人挤在干草堆上。由俭入奢易，由奢入俭难。只要生活朝好的方向发展，没什么能难倒我们。但是当生活每况愈下时，即使是从大理石的豪宅搬到廉价一些的宫殿，也让人感到困难。

毛毡靴公司里有一些大急流城生意场上的头面人物。由于公司只在冬季开售，夏天我们就四处筹款，为冬季的开售做好准备。董事们需要签署我们的借款单，而我的一项工作职责就是四处奔波，索取签名和续签协议。我就是这样遇到了M. R. 毕塞尔先生。他是必胜地毯清扫机公司的总裁。

他为人和蔼，从他身上我看到了涨薪的可能。一天，我在他去吃午餐的路上拦住了他，向他描述了一个年轻人一周挣4.5美元的生活。我毫无必要去极力渲染生活的艰辛。就在他去吃午餐的路上，我告诉他我每周不得不少吃两顿饭，还特别描述了自己对吃顿馅饼的期盼。我知道有个餐馆晚餐时供应馅饼，但那儿的伙食费是一周3.5美元。我那时最大的出息就是能吃到那里的馅饼。

从他身上我对人性有了新的认识。奋斗和贫困的经历不能打动他。他有过同样的经历，并且觉得这些经历对人的成长有益无害。但是他喜欢馅饼，想吃的时候总有的吃。于是，他邀请我到他家吃馅饼。后来，他设法把我的工资涨到了一周6美元，这样我就可以天天吃馅饼了。

第四章 广告生涯的开端

跟毕塞尔先生有了接触后，我们又见过多次。很快，寒冷的季节到了，我的工作任务也加重了。

“我听人说你现在工作很努力。”毕塞尔先生有一天对我这么说。

我回答说：“我现在是得努力工作，因为我已经轻松好几个月了。”

他非要我讲讲细节。于是我就告诉他，我每天凌晨2点离开办公室，8点就又回到了办公室。像我认识的所有大人物一样，毕塞尔先生也是个工作起来废寝忘食的人。他一个人的工作量总是相当于三个普通人的工作量。所以，得知我工作起来夜以继日，他便对我产生了兴趣，迫切希望我加入他的公司。

在我们职业生涯的早期，我们没有工作业绩供人评判。浅薄的人根据个人喜好来评判我们，但他们不是我们要结交的对象。真正的成功人士根据我们对工作的热爱来评判我们，因为那也是他们成功的基础。他们聘用我们来工作，最看重的是我们的工作能力。

2月份开始，我就来到必胜地毯清扫机公司做助理会计，一个月工资40美元。到了11月份，我的工资就涨到了75美元，升到了主办会计的位置，但这个职位提供不了更大的晋升空间了。

我的思路是这样的：会计是公司的一笔开销，每个公司都会尽量减少开销；我也不可能比任何能胜任这项工作的人更有价值。高额薪水都付给销售人员了，支付给了那些能为公司获得订单的人，或是支付给了能为工厂降低生产成本的人。他们为公司创造了利润，当然可以要求这些利润中的合理份额。我认识到了企业在“利润”和“开销”两方面的差别，便打定主意要从“开销”的那一边离开。

就在这时，我们经理查尔斯·B. 贾德先生把一本约翰·E. 帕瓦斯写的宣传手册带到了会计室。帕瓦斯那时是广告界的元老，或者更确切地说是广告业的乳母，因为那时广告业还处于婴儿期。他之前一直在费城为约翰·沃纳梅克公司做广告文案，在那儿开创了做广告的一种全新理念。他用事实说话，用一种刺耳却又迷人的方式讲述事实。沃纳梅克公司给他12000美元的年薪，在当时是相当惊人的高薪。他成为所有希望在广告界拥有一席之地的人的榜样和梦想。即使今天看来，在某些方面，他也还是这样。约翰·帕瓦斯倡导的那些准则仍然是广告业的基本原则。

帕瓦斯后来离开了沃纳梅克，自己开公司单干。必胜公司的美东区经理托马斯·W. 威廉姆斯是他的热心崇拜者。我从他那儿听到了很多有关帕瓦斯的故事以及他颇具戏剧性的广告事迹。

我还记得一件在匹兹堡发生的事情。一家服装企业濒临破产，他们找到了帕瓦斯。他很快摸清了情况，说：“只有一个解决方法。公布事实，告诉大家你们破产了，唯一的解救方案就是马上进行大规模甩卖。”

服装代理商们都说一旦发出宣告破产的公告，债权人就会立刻找上门来。但帕瓦斯说：“那不要紧。必须说出真相，否则我就不干了。”

第二天他们刊登的广告大致是这样写的：“我们破产了。我们负债125000美元，无力偿还。本公告一发出，债权人会立即找上门来。但是，如果明天您来购买我们衣服的话，我们就有钱还给他们了。要不然，我们就被逼入绝境了。面临这样的形势，我们的服装定价如下……”

公布真相在那时的广告界相当少见。这则公告引起了轰动。人们蜂拥而至，前来购买，拯救了濒临倒闭的商店。

还有一次，有个公司请他做广告，推销一批卖不出去的雨衣。

“雨衣有什么问题呢？”帕瓦斯问道。

批发商回答说：“这事咱俩保密，雨衣的问题就是质量太差。当然，广告里可不能这么写，但这是实话。”

第二天，广告登出来了，上面写着：“我们有1200件质量极差的雨衣。它们虽不值多少钱，但至少值我们的售价。您可以过来看看，要是觉得值那个价，就把它买回家吧。”

批发商冲到帕瓦斯跟前，准备跟他大吵一架。“你到底什么意思，在广告里说我们的雨衣质量极差？”他大叫道，“我们还怎么把它们卖出去呀？”

“你就是那么跟我说的呀，”帕瓦斯说，“我不过跟大家讲了实话。”批发商的怒气还没消下去，所有的雨衣就都卖完了。

就在那时，在他声名鹊起的时候，应威廉姆斯的要求，帕瓦斯向必胜地毯清扫机公司提交了一份宣传

手册。手册是用牛皮厚纸制作的。帕瓦斯的一个理念就是形式不应该蒙蔽实质。我清楚地记得上面的第一句话：“地毯清扫机，要是买对了的话，您再也不会选择其他的了。”

然而，他对地毯清扫机毫不了解。他没有研究过我们这一行的行情。他对我们要解决的问题一无所知。他也没有花点时间研究家庭主妇对地毯清扫机的潜在需求。

我对贾德先生说：“这样是卖不动地毯清扫机的。宣传手册中没有一句话能吸引女性来购买。让我来试试吧。三天后，我会根据我对情况的了解，交给你们一个方案，跟他的方案一比高下。”

贾德先生笑了，但他还是同意了。接下来连续两天晚上我通宵未眠，第三天，我提交了一份宣传手册。看了我的方案，所有人都决定不采用帕瓦斯的方案了。帕瓦斯起诉了我们公司，要求我们支付撰稿费用。但公司用我的宣传手册打赢了官司。

地毯清扫机行业正处于发展初期，用户很少，销量也不大。靠写了那本宣传手册的优势，我请求公司批准我想办法增加市场对清扫机的需求。正是圣诞节来临的时候，晚上在大街上散步时我想出了一个办法：把清扫机包装成圣诞礼物。从来没有人通过这种营销方式推销清扫机。我设计了一个用于展示清扫机的陈列架。我还画了几张卡片，上面写着“最佳圣诞礼物”。然后我找到经理，请他批准我通过写信的方式招揽一些客户。

他大笑起来。跟所有的公司负责人一样，他也是销售员出身。他说：“你走出去推销清扫机试试。不管你走到哪儿，都会看到落满了尘土的清扫机，代理商随时准备把它们送人处理掉。卖新货的唯一办法就是用枪把人逼到角落里，强迫他签订单。你说写封信就能把东西卖出去，我只能笑话你了。”

但是，我写的宣传手册赢得过他的敬重，他同意先寄几千封信试试。于是，我就给代理商写信，向他们介绍了陈列架和卡片。我将这两样东西免费提供给他们，在圣诞期间使用，不是作为礼物，而是作为一种回报。不仅当时，而且后来在我的职业生涯里，我都从未请求过客户购买我的产品。请求是无济于事的，我只提供服务。我要求代理商签订协议，表示会在陈列架上展示清洗机和我提供的卡片。果然代理商就主动来找我联系生意了。

我寄出了5000封信，收到了1000份订单，这可以算是公司的第一批邮购订单业务。一个全新的构想由此诞生，我就顺理成章地从公司的“开销”账目转到了挣钱的部门。

即使在那时，我还是没有勇气，没有十足的把握，我还是不敢贸然进入招揽业务的领域。这又是跟我母亲的影响有关。所以我决定把白天用来开展新业务，晚上还用来做账。这样持续了很长一段时间，我极少在半夜前离开办公室，常常都熬到凌晨两点才回家。

我小时候学过一些林业方面的知识。我把住处附近的所有木头样本搜集起来，拿去跟其他孩子交换他们搜集的木头样本。我就这样收集了许多有趣的木头。我这个小小的爱好启发了接下来的一个营销策略。

我的想法就是用一些有意思的木材来制造必胜地毯清扫机。如果说我的圣诞方案引发了嘲笑，这一次的方​​案则引起了怜悯。我让公司用12种不同的木材来生产必胜地毯清扫机，每组12台清扫机，使用的木材各不相同。我希望公司使用从雀眼枫白到胡桃木黑由浅至深12种颜色的木材。

这引起了强烈的反对。我前面提到过，公司的所有领导都是销售员出身，其中还有一个人是某些新装置的发明者，很有权威，很受尊重。他说：“为什么不提清洁功能、专利倾卸装置、喷嘴轴承那些我发明的技术呢？”

“我是要向家庭主妇推销，”我回答说，“她们不懂机械原理。我想用她们听得懂、能理解的方式向她们介绍清扫机。”

最终，作为特许，他们答应让我试试。毕竟我做到了让他们觉得不可思议的事情——通过邮寄的方式推销清扫机，他们很难这一次拒绝给我提供一个合理的发挥空间。他们同意为我生产25万台清扫机，每组12台，使用12种不同木材。

就在公司生产制造木制清扫机的同时，我开始筹备我的计划。我给代理商们写信，大致内容如下：必胜地毯清扫机现在每12台机器有12种木材的选择，我们使用的是世界上最优质的12种木材。我们免费提供陈列架用来展示清扫机，还提供跟随信寄去的小册子一样的介绍这12种木材的宣传册。限量销售，机不可失，失不再来。订购条件是先签订随信寄去的协议，承诺在清扫机售出之前把机器和我们提供的卡片放在陈列架上展示，并且保证连续三周在售出每件商品的包装中附上我们的宣传册。我提供给代理商们的是一项特殊待遇，而不是引导他们订购。我看上去是在为他们谋福利，而不是在向他们推销商品。代理商们纷纷响应，短短三周时间我们库存的25000台清扫机就销售一空。

写到这里，让我们先打住一会儿。这就是我广告生涯的开端，是我第一次获得成功。跟我做其他所有事情一样，万变不离其宗的是取悦他人。不仅是向代理商推销，向客户推销都得这么做。地毯清扫

机的用户数量翻了几番。事实上，必胜赢得了清扫机市场的垄断，其垄断地位一直维持到了今天。

有人仍然会说：“我没有遇到这种机缘，我要推销的不是地毯清扫机。”我们要推销的产品当然不会是一样的，但是极有可能你的产品拥有数不清的优势。没有哪种产品比那时候卖地毯清扫机更难了。不管是哪种产品，单靠常规的广告是行不通的。每台地毯清扫机的使用寿命是10年，利润大约只有1美元。没有人能通过常规的方式为这一类产品打广告盈利。

现在年轻人不管从事哪个行业，都不会比我那个时候碰到的机遇更少了。无论是在银行还是在木材公司工作，无论是做轮胎生意还是开杂货铺，任何人的机会都比我那时多得多。唯一的差别在于人的观念。我觉得会计的职位是公司的一项开销，开销总是要一再缩减的，因此我努力往带来利润的部门转岗，这样我的发展空间就不受限制了。

12种木材的成功让我名声大振。我就开始寻求其他独树一帜的点子。我去芝加哥的时候看见一节普尔曼卧铺车，车厢外层用的是朱砂木。那是一种漂亮的红色木头。我就去了趟普尔曼工厂，咨询有关朱砂木的情况。他们告诉我这种木材来自印度，那里所有的森林都由英国政府控制，木材都是由囚犯来砍伐的，然后由大象把砍伐下来的木材运到恒河边。这种朱砂木比水的密度大，为了让木材沿着恒河顺流而下，在每根朱砂木的两边都各捆了一根普通木头。

我的脑海里浮现出一幅有趣的画面。政府管控的森林、囚犯、大象、恒河。在回家的途中，我不停想象着这个画面。

但是第二天上午回到大急流城，我就回到了现实。我的老板们对政府森林、印度王侯、大象什么的没有任何概念。他们倒是改进了一款新的倾卸装置。

所以我据理力争，力排众议。当我请公司去订购一批朱砂木时，大家都笑话我，再次向我申明清扫机用户买的不是木材，他们想要的是清扫力度、有效的倾卸装置、纯鬃毛刷这些东西。瞧这是多么愚蠢啊！这简直就是在跟爱斯基摩人讨论爱因斯坦的相对论。

然而，前几次的成功带给了我一些声望，最终我说服了公司的人，让他们为我订购了一批我想要的木材。等待这批木材到货期间，我开始筹备我的推广计划。我把信纸的信头印成朱红色，信封也印成朱红色，上面的地址用白色印刷。我印了两百万份宣传册，封面是朱红色，上面还印着印度王侯的头像。宣传册讲述了一个引人入胜的故事，为的是激起人们的好奇心，吸引主妇们来看看这种木材。好奇心是促使人们行动的最有效因素。宣传册里的图片展示了森林、囚犯、大象、恒河以及普尔曼卧铺车。我印了十万封信向代理商们推介这种木材。

过了几周，木材到货了，是粗制木材。几个小时后，工厂生产总管约翰逊先生眼泪汪汪地来找我。“我们本来打算把木头锯开，结果锯子碎得稀巴烂。这木头像铁一样硬，根本没办法锯开。整批货都要浪费了。”

我说：“约翰逊先生，打起精神来。我们每个人都有自己的问题要处理。他们都说我通过写信销售清扫机是不可能办成的事儿，但我办到了。你现在是个生产专家，可不能被这个问题难倒啊。”

后来，他想了个办法用横割锯把圆木锯开了。但接着问题又来了，角钉无法穿过织物钉进木头里。用这种木材制造清扫机，他简直束手无策，无计可施。

我对他说：“约翰逊，你真让我恼火。来，你坐到我的位子上，你来卖卖清扫机试试，我去你那儿生产机器。把钉角钉的地方先钻上孔不就行了吗？”

然而，山雨欲来风满楼。公司生产几乎停滞，制造成本不停攀升。我不得不做出让步，每12台清扫机中只能有3台使用朱砂木，其他的全使用普通木材。

很快，一切就绪，可以寄信了。信的内容并不是恳请代理商订购清扫机，而是提供给他们一个订购的特殊权利。即刻订货的话，供货时每12台清扫机中会提供3台朱砂木清扫机，这3台清扫机代理商可以自主定价销售。但必胜朱砂木清扫机仅此一批，欲购从速。订购的唯一条件是代理商必须签订随信寄去的协议。他必须在清扫机售出之前在店里展示机器，同时展示我们寄去的卡片；而且，在三周时间内，店里售出的每一件商品，包装里都要附上朱砂木清扫机的宣传册。又一次，我把代理商置于主动位置，让他们来联系我们。

活动的反响始料未及的热烈。必胜地毯清扫机公司随后六周赚的钱高出了之前任何一年全年的利润。销售地毯清扫机的代理商数量激增，妇女们也对这种使用并不广泛的装置产生了浓厚的兴趣。

从那以后，我就放弃了记账的工作，全身心地投入销售工作。我靠成本只有一美分一封的信件售出的地毯清扫机比14个旅行销售员卖出的总数还要多。同时，因为清扫机有了可供推介的新卖点，销售员完成的销量也增加了。必胜地毯清扫机登上了至今仍然拥有的行业地位，控制了该行业95%的市场份额。广告通

过代理商发了出去，市场需求不断增加，我认为，必胜公司当时成了大急流域最有钱的企业。

我的工作是每年策划三个营销方案，不同方案都涉及清扫机的表面处理和所用木材。比如，我找到一个人，他有一种给装饰面板上色的方法。液体颜料是放在面板内层的，每当刷尾转到上面，颜色就透过面板显现出来，产生一种不可思议的美妙效果。我就给贴上了这种装饰面板的木材取一个名字，并把样本附在我的信件里。

还有一次，我向代理商供货时，每12台清扫机提供3台镀金清扫机，跟我们在芝加哥世博会上展示的那款一模一样。这样，我就把世博会的展台设在了全国各地成千上万的橱窗里。

然而，两三年后，我就发现自己有点束手无策了。在地毯清扫机的表面处理上可做的文章越来越有限，越来越难想出新花样。我觉得自己是江郎才尽，于是决定开始寻求更广阔的发展天地。

恰巧，芝加哥的洛德暨托马斯广告公司第一次提出有一个职位给我。他们公司有个名叫卡尔·格雷格的策划人正准备离职去《洋际报》做报刊发行。洛德暨托马斯公司关注到我策划的清扫机促销方案，把他空出的职位提供给我，开出的薪水比我在大急流域的高出了一大截，所以我就跟必胜的人说我想接受这个职位。公司召集了董事会，董事会所有成员以前都曾极力反对过我的方案，所有人都曾使出浑身解数反对我提议的每个方案，也从未停止嘲笑我的那个推销清扫地毯的机器时大谈特谈各种木材的点子。然而，他们全票通过将我的待遇提升到洛德暨托马斯公司职位的水平，所以我就留下来了。

我其实那时就知道这不过是个暂时的决定。我已经感受到来自更加广阔领域的召唤，芝加哥的职位激发了我的斗志。不久，我收到另一个更好的职位邀请，就辞职了。

第五章 闯出新天地

这时我走入了人生中的一段悲惨时期。我觉得大急流域束缚了我的手脚。洛德暨托马斯公司提供给我的职位提升了我的知名度。或许是因为身体内来自母亲的苏格兰血统，我野心澎湃，斗志昂扬，迫切地希望远走高飞。

当时我已经在大急流域把新家安置了下来。所有熟悉的朋友都生活在我的周围。在当地我享有自己的声誉。我很清楚去新天地打拼就要放弃我所热爱的一切。

我想，按照普遍的看法，那时我雄心勃勃也是理所当然。大家都为雄心壮志呐喊助威。但我却常常回到大急流域，对我当年的那些老同事羡慕有加。他们生活安静而有保障；他们不需要应对高标准高要求，成功和金钱的到来都恰到好处。但是，在我动荡的人生中，现在回顾起来，我享受到的乐趣他们都同样能享受到。虽然名声在外，我却处之淡然；虽然不愁金钱，我却从未享受过花钱的快乐。我真正的性格一直都是偏爱恬静之所的，这本书就是在大急流域附近的花园里写成的，回归故里的本能把我带到这里。当我和老朋友们聚到一起时，当初谁的选择更加明智，真的难以定论。

芝加哥有一家叫斯威夫特的肉类食品加工公司，他们刊登了一则广告，想招聘一名广告经理。我搜了一下这家公司的资料，了解到他们那时的资产是1500万美元。我还听说他们将每年投入30万美元用于广告宣传。就当时来说，这笔投入足以让他们跻身全美最大的广告客户之列。跟他们能提供的机遇比起来，必胜公司简直不值一提。我决心拿下芝加哥的这个职位。我对自己的能力没有丝毫怀疑。在密歇根当地，我占山为王，从未想到还有其他重要人物把我当成奴隶使唤。

我去了芝加哥，找到了他们公司的牲畜围场，被引见给里奇先生。他是人造黄油部门的负责人，就是他极力主张公司展开广告宣传。

我跟他说：“里奇先生，我是来应聘的。”

他和善地对我笑笑，问了我姓名和住址。然后，他把我的名字写在一张纸上，跟在一大串名字的后边。

我问道：“这些人都是干什么的？”

“怎么了？他们也是来求职的！”里奇先生说，“已经有105个人了，你排在第106位。”

我目瞪口呆。106个人都认为自己能胜任这个高管职位，简直不知天高地厚啊！

我转身对里奇先生说：“我来这儿主要是想了解一下自己在广告行业的潜能。我并不真想得到这个职位。我的心还留在大急流域，我感觉自己的幸福属于那里。但这个职位对我是一种挑战。我会证明自己是最合适的人选。”

里奇先生笑道：“那你就来吧，祝你好运。我们期待被你说服。”又简短地聊了几句，他就让我走了。

我熟悉芝加哥所有大型广告代理公司。他们都找我联系过业务。于是，当天下午，我就挨家挨户地找到每家公司，对他们说：“请帮我个忙，今天就帮我写封信给芝加哥联邦围场斯威夫特公司的里奇先生，谈谈你们对克劳德·霍普金斯的想法。”所有公司都答应照办。我知道有几家公司对我一定不乏溢美之词。

当天晚上，我回到了大急流域。碰巧的是，我当时受聘于当地的贸易理事会，刚刚为他们编写了大急流域的历史。理事们都很喜欢我写的历史。编写那本历史书期间，我有机会接触到当地的所有商界精英。转天上午我就去拜访了他们。我先约了银行家，然后约了家具制造商、批发商，再然后约了其他商界人士。我花了好几天时间去做这件事。我对他们每个人都讲：“请帮我个忙，给芝加哥联邦围场斯威夫特公司的里奇先生写封信，谈谈你们对克劳德·霍普金斯的想法，说说他写作和做广告的水平。”就这样，信件像雪片般飞向里奇。

然而我又去找了大急流域的《先驱报》，对他们说：“我想为报纸写一个每日两栏的专栏，谈谈如何做广告。你们不需要支付任何费用，这些文章可以教那些广告主如何做广告。我唯一的条件就是你们允许我在文章上署名并在文章见报时刊登出我的照片。”

他们同意了。于是每天晚上下班后，我就为那个两栏的版面写一篇文章。然后我骑自行车去报社，赶在半夜报纸排版付印前交稿。每篇文章其实都是针对斯威夫特公司、写给里奇先生看的。我想通过文章表明我对广告的理解。文章一见报，我就给里奇先生寄过去。

这样经过了三个星期“邮件轰炸”，我收到斯威夫特公司的电报，要我去一趟芝加哥。我就去了，但并没有带着接受职位的想法。我比任何时候都真切地意识到一旦离开大急流域，我将无比孤独。但我必须实现征服他们的誓言，我就去了。

我们没有聊到薪资问题，那还有点为时过早。因此，我脱钩的方法就是开出一个他们不愿支付的高薪。我就这么提了。L. F. 斯威夫特先生（时任总裁G. F. 斯威夫特的儿子，现任公司总裁）一口回绝了我的要求。他没有读过那些信件和文章，我也没给他留下什么印象。他脑子里考虑的只有我的薪资要求。

里奇先生建议当天下午再谈一次。中午，他请我出去吃了个午饭。饭桌上，他像父亲一样语重心长。他指出当时供我发展的天地非常狭窄，只要我还留在那儿，就无法拓宽。斯威夫特公司给我提供了一个业内最好的职位，他们有多线产品需要推广，我的前途不可限量。他绘声绘色地让我明白拒绝这样的机会该是多么愚蠢，我被他说动了。午饭后，我回去接受了他们开出的薪水，承诺三个星期后到位。

第二天上午，我回到大急流域的家，看到一家人在门廊那儿活动，门前绿树成荫，屋后繁花似锦。这跟牲畜围场形成了强烈对比，那儿放眼望去，遍地都是脏兮兮的猪圈牛棚，塞满了家畜牲口；去办公室的路上还要穿过半英里的泥泞。我对自己的行为感到后悔，我付出的代价似乎太大了。要不是已经做出了承诺，那天上午我肯定会回去继续过我恬淡平常的生活。现如今，回顾这30年的人生，今天上午我仍然认为当初应该回家。

三个星期后，我出发去了芝加哥。我在四十三街找好了住处，因为那儿有车开往围场。我的房间很小，又黑又脏。上床睡觉时还必须从箱子上跨过去。在衣橱上我放了张大急流域家里的照片，但只有把它翻过去朝墙摆放我才能睡着。

第二天上午我去围场报到上班。里奇先生不在，我被引见给L. F. 斯威夫特先生（公司的现任总裁就是他），他一点儿也不记得我了。

我说：“三个星期前你聘了我做广告经理。”

“是吗？”他回答道，“我忘得干干净净。要是你真的被录用了，出去找豪斯谈吧。”

你们想想，我孤身前来，却受到这样的接待，我感到多么沮丧。对我这个骄傲自大的人来讲，对我这个从小城市来的，在那儿无人不知无人不晓的人来讲，受到这种待遇是一种怎样的感觉。

然而，我比想象的还要不招人待见。我被录用时，当时的公司总裁G. F. 斯威夫特先生人在欧洲。他是第一次旅行度假，却无法忍受无所事事，所以就匆匆赶了回来。他没等我说话就问我在他办公室干什么，当听说我来是要把他的钱花掉，立即对我望而生厌，而且对我的厌恶从此一直没有改变。

他立刻着手安排，我的职位岌岌可危。他领导创立的业务完全不靠刊登广告。他既不讨好人，也不求人光顾，成功全凭实力。他对广告商的蔑视就像将军对待诗人的态度一样。

他的态度让我的工作很难开展。我以前的工作环境很有人情味，在那里，办公室的同事都是朋友。现在我仿佛踏入了战场，办公室里里外外，不管什么想法，只要跟业务相关，都意味着斗争。现在已经没有哪个行业比30年前的肉类加工业更加残酷了。

G. F. 斯威夫特先生是个非常虔诚的教徒。我敢肯定他只做他认为正确的事情。但在那个视商场为战场的年代，他专制独裁。那时做生意，没有人手下留情，也没有人低头求饶。就是这种态度后来给生意场带来了坏名声。

斯威夫特先生是一名斗士，我是他瞄准的靶子。我在他眼中就是一笔愚蠢的支出，在他外出时被塞进公司，还要浪费他来之不易的血汗钱。因此我需要承担所有后果。要是说很多人一听他说话就吓得发抖，那我简直可以说是闻风丧胆。

斯威夫特先生对广告的概念就是画在冷藏车厢上的招牌，车跑到哪儿广告就做到哪儿。在车厢上做广告就是要字体醒目，而我做的广告字体永远不够醒目。

接下来就是制作广告年历。他对年历有非常固执的看法，并且跟我的想法从不一致。但即使迎合他的想法，我也无法博得他的欢心。

一天，他让我从侧面拍一张半扇牛肉的照片挂到牛肉厂里。我意识到这对我是一次重要的考验。我请来六七位摄影师，取来仓库里最好的半扇牛肉进行拍摄。第二天上午，我把拍出的几十张照片拿去供他挑选。

没过多久，我就看见斯威夫特先生像头疯牛似的从办公室里冲了出来，手里抱着那些照片。他冲向我的办公桌，在离我20英尺开外的地方停了下来，把照片一股脑儿扔给了我。

然后他走到我跟前说：“你觉得照片上的那些东西看上去像牛肉吗？颜色都到哪儿去了？你觉得有人

会买黑乎乎的牛肉吗？”

我跟他解释说照片拍不出彩色。他说：“我认识一个姑娘，她会画彩色的牛肉。我让她来做吧。”此后，在我们办公室，那个姑娘的地位一直比我高。

那时斯威夫特公司最主要的广告项目是推广“科特苏特油”。当时，费尔班克公司在为“科特林油”打广告，而且发展势头迅猛。我那时面临的主要难题就是跟这家公司竞争。

“科特苏特油”和“科特林油”都是人工合成动物油的品牌。他们都是棉籽油和牛板油的混合油，可以替代猪油或者黄油用于烹饪，但价格却远低于猪油和黄油。

“科特林油”是最早的品牌，一开始就势头强劲，优势非常明显。但大家都指望我这个做广告的去迅速赶超这个品牌，打败那家公司。这就好比现在随便拿块白色肥皂去跟“象牙香皂”竞争一样。

我们在波士顿设立了一个销售处，开始在新英格兰地区打广告。有一天，那时业务还没完全展开，L. F. 斯威夫特先生来到我的办公桌前。他对我说：“做广告花了那么多钱，我的父亲忧心忡忡，他觉得那纯粹就是浪费。到目前为止，广告效果都不理想。你来这儿都快六个星期了，‘科特苏特油’的销量毫无起色。”

我没有必要跟他解释什么。他也知道广告宣传还没有全面铺开。但我清楚，我得找个立竿见影的方法，帮他摆脱困境。

当天吃过晚饭，我就顺着几条大街踱过来踱过去，绞尽脑汁分析自己的处境。我在大急流城获得了很大成功，但在这儿我的努力却都成为泡影。原因何在？我有哪些经验教训可以照搬过来帮我解决斯威夫特公司的难题呢？

半夜，在印第安纳大道，我想出了一个办法。在大急流城，我制造出轰动效应，提出了让人跃跃欲试的点子。我并没有对大家说：“来买我家的产品，别买别人家的。”我提供的只是一些诱人的条件，大家就自愿来买我的东西。

为什么不把这些原则用到“科特苏特油”的推广上呢？那时，罗斯柴尔德公司有一家新商场即将完工，将在两周后举办开业典礼。我认识他们的广告部经理查尔斯·琼斯先生，我决定找他，为他的开业典礼制造点儿轰动。

第二天我就去了。他的杂货柜台在五楼，那儿有一面巨大的临街橱窗。我请求他把橱窗给我，让我在那儿做点儿与众不同的展示。我对他说：“我要在那儿烤一个世界上最大的蛋糕。我要在报纸上大做特做地登出广告。”我承诺他说，“我会让这个橱窗成为新店开业的最大噱头。”

我的想法就是用“科特苏特油”代替黄油来烤一个蛋糕，然后就可以宣称，比黄油还好的产品当然也要比猪油好。

琼斯先生接受了我的建议。我就跑到隔壁的科尔萨特烘焙公司，找他们来烤蛋糕。我让他们制作所需的特殊烤盘，把蛋糕装饰得绚烂多彩，还要把蛋糕做得跟屋顶一样高。他们照我说的做了。

开业典礼那天，我在报纸上登出半版广告，宣称烤出了世界上最大的蛋糕。那天是星期六，晚上商场就要开业了。晚饭后，我出发去亲眼看看这块蛋糕。但车到了国家大街，在距离商店很远的地方就停了下来。我下了车，眼前人潮涌动，人山人海，挤了好长时间我才挤到了商场门口。但商场入口处的每扇门前都站着一个警察，执法人员已经把所有店门都关上了，因为里面实在无法容纳这么多人。

接下来的一个星期里，为了看一眼那块蛋糕，十万五千多人爬楼梯上了五楼，电梯根本无法装载这么多人。我让展示人员请逛商场的顾客试吃蛋糕。我们还给猜蛋糕重量猜得最准的人发奖品，但参与竞猜的人必须先购买一桶“科特苏特油”。

那一个星期的成果就是“科特苏特油”在芝加哥开始盈利。我们赢得了数以万计的顾客。

接着我组织了一个团队把我们的方案沿东部各州次第展开。团队包括一个烘焙兼蛋糕装点师，三个展示人员和我自己。我们来到波士顿，在科布-贝茨-耶克萨商场设了展台，但第一天还没到中午，我们就被撵出了门。因为人实在太多了，商店的生意都没法做了。

我们又来到纽约州中部的城市，在每个城市我们都学到了新方法，不断扩大我们的战果。我们总是去找当地最优秀的烘焙师，给他看我们在其他地方做蛋糕的新闻报道剪报。要是他购买一车皮的“科特苏特油”，我们就让他来烤这个蛋糕，同时我们还帮他做宣传，指出他是蛋糕的烘焙师。有时我们甚至要求他订购两车皮。我们去找最知名的百货店，告诉他我们蛋糕秀的效果，要是他订购一车皮听装“科特苏特油”的话，我们就把展示开设在他的店里。

我们所经之处，“科特苏特油”的销量能够确保我们事先就开始盈利。我们还雇了报童在大街上叫

卖：“晚报晚报，大蛋糕的最新消息。”结果，蛋糕在哪个商店展示，哪个商店就被围得水泄不通。在每座城市，我们都发展了成千上万的固定客户。

最后我们来到克利夫兰市，当地有一个公共集市。我们就找不到杂货商来购买一车皮的货了。但我们让集市把乐队和报纸版面安排我们用一周。结果就是，为了维持秩序，克利夫兰市半数的警察都出动了，市场都用绳子分隔出通道。我不知道其他货摊那一周是否生意兴隆，但我们确实卖出了不少“科特苏特油”。

当我回到芝加哥时，L. F. 斯威夫特先生说：“这是我见到的广告业最精彩的表现。这次你让父亲和我心满意足了。”

就这样，我在斯威夫特公司站稳了脚跟。

对很多人来讲，这根本不是做广告。对他们来讲，做广告就是把优雅的文字登在报纸上。但寻常的优雅可卖不出多少东西。要想把东西卖出去的话，就要研究推销员、上门兜售的卖货郎、街头卖假货的小商小贩，观察他们是怎么把东西卖出去的。世上任何言辞都比不上一场生动精彩的演示。

对那些认为靠语言优美就能把东西卖出去赚钱的人，我不敢苟同。我曾经花好几个小时听他们论述自己的观点。他们也许可以把一件礼服长裙说成是最好的潜水服。但是，走文艺路线，消费者是不买账的。推销商品的方法就是把它们卖出去。方法就是提供样品和做出演示。演示越精彩，推销的效果就越出色。广告行业的成功人士不是有良好教养的人，不是那些为人处世谦虚低调而又彬彬有礼的人，而是那些懂得如何激起平民百姓热情的人。这种差别是查理·卓别林和罗伯特·曼特尔之间的差别，或是《舞会之后》和《月光奏鸣曲》之间的差别。想把东西卖出去的话，我们必须迎合千千万万消费者的需求。

第六章 人员推销术

虽然我获得了很大的成功，但当我的广告诉求失去说服力的时候，我和斯威夫特公司的关系又出现了波折。“科特林油”开始降价促销。我们最大的客户来自糕点烘焙行业。烘焙师们都清楚“科特苏特油”和“科特林油”的配方完全一样，所以拒绝购买价格高的“科特苏特油”。

斯威夫特公司的业务是在激烈的竞争中创建和发展起来的。只要客户开个价，他们就尽量接受，因此无法想象自己的产品以高于市场的价格出售。

每磅“科特苏特油”的价格比“科特林油”高出半美分，我这么定价是为了确保盈利。一般顾客并不在乎半美分的差别，但是糕点烘焙业也是我们销量的主要来源。我们在波士顿设了一个分销处，每月运营成本是两千美元。奥德里奇先生是负责人，手下有六名销售员。因为零售渠道的市场需求是我们创造出来的，所以零售渠道的销售额并不计入他们的业绩。但因为“科特苏特油”售价偏高，在烘焙业的销售额几乎为零。

一天，斯威夫特先生把我叫到他的办公室，对我说：“波士顿写来一封信。我完全同意他们的观点。按你对公司产品的定价，他们什么都没卖出去，也什么都卖不出去。”

我回答说：“他们说错了。真正的销售技巧与价格没有关系。我能按高于市场的价格把‘科特苏特油’推销给消费者，为什么他们不能把‘科特苏特油’卖给糕点烘焙师呢？”

斯威夫特先生说：“你能吗？”

我回答说可以。我能按我提出的销售原则把“科特苏特油”卖给普通消费者，也能同样卖给烘焙师。

他问我：“那你什么时候能动身去趟波士顿？”

我回答道：“我两个星期后就可以出发，因为手头还有很多工作要处理。”

“你今天下午能走得掉吗？”他问我，“这事儿迫在眉睫。我们在波士顿亏损严重。在事态进一步发展之前，我想知道到底哪儿出了差错。”

我说：“那我下午就动身。”我来到自己的办公桌前，上面堆满了重要的工作。我把它交给助理处理。我拿起桌上一张刚刚提交给我的街车广告牌校样——一张画着馅饼的图片，把它夹在胳膊下就出发了。

抵达波士顿后，我见到了奥德里奇先生。他垂头丧气，怨气冲天。他把跟斯威夫特先生说的话又跟我说了一通，说我做生意，只会空谈理论。没有人能按高于“科特林油”的价格把“科特苏特油”卖出去，也没有哪个销售员能做到。

我对他说：“告诉我哪家企业不买我们的‘科特苏特油’。”

奥德里奇先生回答说：“所有企业都不买。没有哪一家买我们的‘科特苏特油’。”

我说：“告诉我一家企业的名称。”

他回答说：“那好，比如说切尔西的福克斯馅饼公司吧。他们是我们周边最大的一家公司。”

我说：“马上带我去见他们。”

奥德里奇先生就带我去。我们到达时，福克斯先生正在烘焙间忙着，连外套都没穿。我们等了他一会儿。

等他出来接待我们时，我发现他情绪不佳。他有很多事儿要做，也知道我们没什么是他想要的。我感觉他想尽快打发我们出门。

我像个老熟人一样跟他打了个招呼，对他说：“我是斯威夫特公司的广告经理，我从芝加哥赶来是希望跟您请教一件事儿，想听听您对这张广告牌有何建议。”

我把广告牌放到50英尺以外，然后我让他过来请他仔细端详。

我说：“这张广告牌是要呈现一张完美的馅饼。我们花了一大笔钱制作这张广告牌。单是画家就收了我們250美元作画费。然后图案还要雕刻到石头上。你看到的色彩是12种不同颜色的石版套印出来的。”我尽我所知把这个过程解释了一遍，因为这跟烘焙过程不同，他显得饶有兴趣。

我告诉他，在这些广告牌付印之前我希望得到他的首肯，他同意了。对于馅饼，他很在行。我想听听

他对图片上那个馅饼的看法。

他立即从烘焙师变成了评论家。我们开始讨论馅饼广告牌，我每找到一处瑕疵，他就开始为其辩护。可以肯定的是，他从未被人捧成顾问的角色，而他也和我们大家一样，感觉这样非常受用。

最后，他坚持认为馅饼广告牌呈现出了最完美的一张馅饼，不需要任何改进了。要是他能做出那样的馅饼，整个波士顿都要来买他的馅饼了。

于是我就让他收下广告牌。我问他：“卖福克斯馅饼的商店在波士顿一共有多少家？”

他说：“大概有1000多家吧。”

我对他说：“您供货的每家商店我都给您配送一张这样的广告牌。您对我不错，作为回报，我也要为您效劳。我必须在广告牌上宣传‘科特苏特’品牌。在每张广告牌上我会说福克斯馅饼只用‘科特苏特’牌起酥油。您现在每订购一车皮‘科特苏特’，我就送您250张广告牌。”

他接受了我的条件，订了4车皮货，得到了1000张卡片。

接着我去了普罗维登斯市，跟奥特曼烘焙公司做出了同样的交易。然后在纽黑文、哈特福特、斯普林菲尔德以及新英格兰地区的所有主要城市，我都如法炮制，居然一次都没有失手，每家大型烘焙公司都大批量地购进“科特苏特”产品。他们虽然支付了比“科特林”高的价格，但获得的实惠也不少。

我带回波士顿的“科特苏特”订单比6个销售员6个星期内拿到的都多。奥德里奇先生却不以为然。

他对我说：“你卖的根本就不是‘科特苏特’，你卖的不过是一张馅饼广告牌。我看要是不能再使用这张广告牌，你还能怎么办。我们的大客户之一是马萨诸塞州斯普林菲尔德市的曼斯菲尔德饼业公司，你已经把广告牌专有权授予那边的另一家公司，我看你用普通的销售手段该怎么办。”

我立即前往斯普林菲尔德，在星期六傍晚前抵达那里。我来到曼斯菲尔德的烘焙间，看见泰迪·曼斯菲尔德身着衬衫在那儿忙着。我等他忙完，对他说：“泰迪，我被邀请出席今晚商业俱乐部的晚宴，我不想孤身前往。我可以带一位客人同去，希望你能跟我一起去。”

泰迪不愿去，说他从未参加过晚宴，也没有合适的衣服。我告诉他我就穿身上这套衣服去，他终于同意去了。

泰迪·曼斯菲尔德度过了一个愉快的夜晚。他第一次见到了城里的头面人物。他玩得很尽兴，我们分手时，他显得很友好。

当晚在酒店门口，我说：“星期一上午我去拜访您，给您带一件您感兴趣的東西。”

“请不要来了。”他说，“您今晚对我太客气了，我无法拒绝您的任何要求。但是我那儿‘科特苏特’存货太多，地窖里存放了40大桶。您也知道，我根本用不起‘科特苏特’。我很高兴跟您见面，但请不要再让我购买‘科特苏特’了。”

星期一上午，我看到泰迪·曼斯菲尔德像往常一样只穿了件衬衫。我说：“泰迪，我不想跟你聊‘科特苏特’了，但是我有一个提议。我是斯威夫特公司的广告经理。有些别人做不到的事情我可以做到。你的馅饼在斯普林菲尔德很受欢迎，但在其他地方却没有知名度。我有一个办法，帮你把曼斯菲尔德馅饼从这儿一直推广到芝加哥。”

然后我就公开了我的方案。如果他订购两车皮“科特苏特”，我就在车厢两面张贴招牌，上面宣布车皮里的“科特苏特”都是用来制作马萨诸塞州斯普林菲尔德的曼斯菲尔德馅饼的。我对他说：“不是在车厢一边，而是在两边都贴上。900英里铁路沿线两边的人都会知道你的馅饼。”

这个想法很吸引泰迪，类似的想法也曾经并且此后都吸引过无数的广告客户。有人说这很愚蠢，但这并不比“让你在入前扬名”的想法愚蠢。泰迪是那个年代普通广告客户的典型代表。他就是希望扬名四海。他接受了我的提议。一个星期后，两车皮货到了。我跟他一起迎接送货的列车。看到张贴着曼斯菲尔德馅饼的列车从900英里之外的芝加哥开来，泰迪·曼斯菲尔德感到极其满意。我很少见到有人像他那一刻那么心满意足。

我一个星期的销量比六名销售员六个星期的销量都大，而且没有一个买家对价格有所微词。斯威夫特先生发电报让我把波士顿分销处的销售人员全部解雇，但我请他等我回去把我的方法告诉他后再做决定。

见到斯威夫特先生时，我对他说：“我没有推销‘科特苏特’，我也不聊‘科特苏特’。我卖的是馅饼广告牌和各种方案，然后顺带把‘科特苏特’推销出去。”

“那我希望你把公司其他人都教会。”

“那是教不会的。”我回答说。我至今仍然这么认为。我们的差别在于对营销的基本概念理解不同。

普通销售员公开寻求别人帮忙，是为自己谋利益。他恳求顾客：“买我的东西，别买别人的东西。”他向自私的人提出了自私的要求，当然会遭到抵制。

我出售的是服务。我谈话的全部出发点都是帮助糕点烘焙师招揽更多生意。取悦对方的努力掩饰了我获得的好处。

我做广告一直秉承这样的营销原则。我从不号召大家购买我的产品，甚至很少提到我的产品有代理商销售；我也很少提到售价。所有我策划的广告都是提供服务，或提供一件免费小样，或提供一份免费正品。因为听上去都是让顾客得实惠，所以大家才会去阅读，然后按自己的意愿购买产品。自私的诉求是无法赢得消费者的。

如今，同样的原则在挨家挨户上门推销时获得了广泛的运用。卖刷子的上门叫卖时给家庭主妇们一把刷子当礼物；卖铝制品的给一个盘子；卖咖啡的第一次上门时提供半磅装的咖啡免费试喝。这样的推销员总是很受欢迎。家庭主妇们脸上堆着笑，认真听他们推销产品。接下来，自然而然，她们就把购买产品作为对推销员好意的一种回报。

吸尘器厂家提供免费家庭清扫试用一周的服务；电动机厂家提供产品在缝纫机或风扇上试用一周的服务；雪茄烟厂家向每位感兴趣的顾客提供一盒雪茄烟，对他们说：“请抽10根雪茄，不喜欢抽的话，就把剩下的退回去。试抽完全免费。”只要顾客愿意，所有商品都可以试用，而且几乎所有售出的商品都可以退货。所有有效的营销方法，不论是书面广告还是当面推销，都是以提供吸引人的服务为基础的。

优秀的销售员研究怎样使诉求更具吸引力。一个说：“款到发货，不满意包退。”另一个则说：“无须付款，免费寄你试用。满意你就汇款，不满意你就退货。”

我邮购了很多书籍。有些杂志几乎每一期的新书推介里都有我想读的书。广告并不说“现在汇款”那样的话，我可能不会买那么多书。我的支票簿留在办公室里，等到第二天，我极有可能就把那本书忘记了。广告却提议先把书寄给我翻阅，我只要把兑换券寄过去就行了。我立即撕下兑换券，装到口袋里，第二天早晨就顺道把它寄出去了。

我刚踏入广告行业的那几年，这些销售技巧还很新颖。我认为自己是首批运用这些技巧的人；毫无疑问，很多对这些技巧的运用都是我开创的。我从来不直接推销产品，哪怕是做零售行业的营销。我总是给顾客提供一些实惠。现在，我只谈给顾客提供的服务、好处、享受、礼品，不掺杂任何个人的意图。

挨家挨户兜售时必须运用这些原则，否则销量极为有限。邮购商品的广告主也必须这么做，因为邮购广告的效果立竿见影。然而，广告效果难以评估的广告主常常忽略这些原则。光大声吆喝品牌的广告主比比皆是。他们喊道：“购买我的品牌，确保货真价实。”所有明显的意图都是为自己谋利。这样的营销方式或许有时在一定范围内奏效，但是跟看起来毫无私心的诉求起到的效果相比，则不可同日而语。

然而，斯威夫特公司拒绝提供赠品，也从未允许我提供试用品。我们做过羊毛皂、洗衣粉、早餐肉肠、火腿、熏肉还有人造黄油等产品的广告，也算得上成功。但我逐渐认识到公司有这些限制的话，真正的成功无法实现。这些年来的经历也证明了我观点的正确。食品加工业的很多产品线都可以通过做广告增加利润。但除了卡德希荷兰清洁剂公司之外，我没听说过哪家食品加工公司推出的广告大获全胜。这也有一些特殊原因。所有的营销机遇都因为过多考虑自身而丧失了。这些公司都是在商场即战场的年代发展起来的，相信推销方式要强硬，击败竞争对手只能靠压价。虽说这些看法现在有了实质性的改变，但是还不足以促使食品加工行业产生成功的广告主。也就是说，相对于食品加工业拥有的营销机遇，在我看来，其广告推广方面获得的成功远不够充分。

在牲畜围场的时候，我关于广告营销的所有理念都是禁忌。我知道必须冲破这些限制才可以实现我的抱负。我就开始在别处寻找机遇。

第七章 医药广告

我下面要谈的是一类我不再赞同的广告。30年前，医药广告为文案撰稿人提供了最佳的机遇，同时也构成对其能力的终极考验。药物在对其需求产生之前是毫无价值的商品，即使一瓶只卖一美分，药店的货架上也没有它的一席之地。销量的大小完全取决于广告的好坏。

医药广告就如同今天的邮购广告一样，对撰稿人的考验非常严酷。广告效果的好坏由销售的盈亏状况迅速显现出来。他推销的药不是赚钱就是亏本。销售员、代理商或其他职员都帮不上忙。销售面粉、燕麦或肥皂等生活必需品时，可以通过降低批发价格或者进行促销优惠等手段来提高销量。生活必需品的销售受到很多因素影响，有时很难评估广告起到的作用。药品销售则完全不同，全靠广告打开销路。

正因为如此，在我那个时代，最出色的广告从业人员都去医药领域学习。尽管都顺利毕业，但所有人都意识到医药广告是对他们能力的最大考验。不合格者被无情淘汰，幸存者名利双收。对人构成如此严峻考验的广告业务，只有某些邮购广告业务才能与之相提并论。

那个年代，医药广告统治着广告行业，就连一线杂志也刊登医药广告，几乎无人质疑其合法性。就像我在肉制品加工厂的时候，无人质疑火车折扣票或者员工票一样。现在重新审视医药广告，我们不要忘记经验和教育改变着我们的理念和社会准则。

历史上的任何社会罪恶都有其存在的合理解释。制药商有很多是品质高尚的人。他们认为用合理的价格提供治病良药是为全人类造福。他们帮助了请不起医生的人。他们的观点里有很多合理的成分。每家制药厂都收到成千上万患者的推荐信。我也仍然认为那些制药厂家做出的贡献远远大于他们带来的危害，虽说那些贡献大多都是主观印象。

但是医药科学不断进步，连医生都不再相信猛药快治。我们渐渐认识到患者应该先得到诊断，应该找出真正的病因，而不仅仅是消除症状。对比例很大的一部分病例来讲，自己用药是不明智的。

多年前我就得出了这样的结论。除了用于头疼脑热的小毛病，17年间，我没有为药品做过广告。不管什么条件，我也不去做医药广告。就在我写这本书的时候，我拒绝了一笔90万美元的医药广告费。如今，和大家一样，我立场坚定，反对为损害公共利益的任何产品做广告。

请不要忘记，我讲述的事情发生在多年以前，遵守的是那个年代的社会准则和做法。我不知道还有谁比那时从事医药事业的人还要高风亮节。我讨论的是放之四海而皆准的广告方法。至于什么样的广告可以为大众谋福祉不是我在这里要探讨的。

在斯威夫特公司的时候，我写过一篇关于专利药物营销的文章，引起了威斯康星州拉辛市舒普医生的注意。他当时通过代理销售药物，不掌握药店的销售渠道。代理销售渐渐衰落，他正在寻求途径，将药品摆上药店的柜台出售。他写了封信请我去见他。

肉制品加工厂对旗下食品广告凡此种种的限制，让我感到灰心丧气。我很清楚医药广告提供给广告业者的机遇。我就去了趟拉辛市，跟舒普医生谈了，接受了他提供的工作机会。

我找到一些只通过代理销售的药品，药店一概不予出售。普通代理业务越来越难以维系，这块业务正逐渐消亡。我的职责就是制造需求，让药店自愿销售这些药品。如果不具备跟我一样丰富的零售营销经验，任何人也完成不了这个任务。

我和舒普医生夜以继日地讨论当前的情形。我告诉了他我做过的所有广告，聊到了一些跟产品毫无联系的想法。后来我们琢磨出一个让药剂师签担保书的方法。人们购买的不是药品而是最终的疗效。很多千里之外的医药广告主也承诺疗效，但他们找的担保人是大家都不熟悉的陌生人。我出的主意是找一个当地社区的药剂师，人们就从他那儿购买药品，让他来签疗效担保书。

我先在一款止咳药上试用了这套方案，取得了巨大的成功。这是一款购买起来没有任何风险的止咳药。如果疗效像我们承诺的一样理想，这款止咳药必定物超所值；如果疗效不理想，顾客将获得全额退款。当时市面上还没有哪种止咳药能跟我们竞争。

后来，我又拿其他药物——舒普医生的滋补药和风湿药——试用了这套营销方案，每次都非常灵验，可谓屡试不爽。其他广告只是做出了口头承诺，而我们提供的是书面担保。就这样，我们赢得了大笔的生意。

我们签订疗效担保书的前提是顾客一次花五美元买六瓶药。很少有人一次买这么大的量。但因为我们担保疗效，即使只买一瓶，顾客也毫不担心。当时同行业内没有谁能跟我们抗衡。

那个时候，我们非常谨慎，没有贸然在报纸上刊登广告。我们在人口超过1500人的城市挨家挨户发放小册子。在规模更小的村镇则获取每家每户的邮寄地址。那时还没有农村免费邮递服务。我掌握了美国和加拿大境内约86000个邮电局所有家庭的邮寄地址。

我们当时的方法今天看来已经派不上用场了，时代变了。我们知道报纸可以用最低的成本发放我们提供的优惠条件。但那时，一连好几年我们每天都邮寄和发放40万本小册子。

后来我们就进军报纸广告。同样的效果，成本只有原先的三分之一。每年我们用于在报纸上刊登广告的花费达到了40万美元。我就这样成了专利药物广告领域的领军人物。

这里我想强调的是：我提出的方案总是让顾客获得实惠。我总是为顾客提供服务。谁都不妨一试，万无一失。或者药到病除，或者无效退款。那时业内还没有什么能与之匹敌。

从事商品的推广和营销，时刻需要考虑的事情是必须通过某种方式占上风，或是质量上乘，或是服务优良，或是条件优厚；或者你就要通过罗列一些别人未曾罗列的事实，制造出一种似是而非的优势。光靠叫卖自己的品牌远远不够。劝顾客买你的货不买别人的货违背了原则。你必须了解竞争对手，知道别人的优惠条件，清楚消费者的需求。只有胜券在握，方可应战。不要指望糊弄精打细算的顾客。除非你明确知道如何留住顾客，否则不要花钱争取他们。数着钱过日子的老百姓，头脑灵活、消息灵通，可不要低估了他们。

我在拉辛市一住就是六年半。工作每天早上7点就开始。因为我们从事的领域是广告业内有史以来竞争最激烈的，我们很清楚只有多一分耕耘才会多一分收获。

每天回到家，我还有工作要做。我还在家里放置了一台打字机。尽管医药广告极其考验营销能力，我也只把它看作一类商品，办公室以外的时间我就用来开拓新的领域。

J. L. 斯塔克广告代理公司代理舒普医生的广告。我跟他们谈好由我来撰写他们公司所有的文案。拉辛市是个制造业中心，下班后，我就开始着手发展新的企业客户。我从每个客户那里都获益匪浅。

斯塔克公司有一个客户是蒙哥马利-沃德公司，我策划并指导他们的广告推广活动，开发了很多全新的营销方案。我一贯的主张就是反对把顾客不加区别地作为一个群体来处理。比方讲，曾经有一个女顾客写信来咨询缝纫机的事，她不想买其他东西，只想买缝纫机。平常的方案就是跟对待其他所有的咨询一样，给她寄去一份笼统的产品目录。我强调要把每位咨询者当成来到店里的潜在顾客来对待。我们就编写了一本缝纫机的专门目录，展示不同型号的机器及价格。我们还向咨询者提供她住处附近所有购买了我们的缝纫机的顾客名单。我们请她去那些顾客家里看看他们购买的缝纫机，听听他们的意见。

我从那里面学到了另一条做广告的有力原则。在大规模的推广活动中，我们很容易把广告受众不加区别地当成一个整体来看待。我们到处广泛播种，心想总有几粒种子会落地生根。这种方式不仅过于浪费人力物力，盈利的可能也微乎其微。我们做广告必须针对每个顾客个体，必须像他们就站在我们面前一样对待广告的受众。我们要密切关注他们的需求，设想站在我们面前的人都是有特定需求的。不管你生意做得有多大，都要从每一位顾客做起，正是每个个体才使生意越做越大。

“喜力滋”啤酒是我为斯塔克公司策划的另一项广告推广活动。“喜力滋”那时销量排名第五。所有啤酒厂家那时候都鼓吹“纯净”的概念。他们把“纯净”字样放大，大到要用两整版广告页面。一味鼓吹“纯净”留给顾客的印象或是如浮光掠影，或是如水过无痕。

我去酿造学校学习酿造啤酒的学问，但是毫无收获。我又实地参观了啤酒厂。我看到平板玻璃房里啤酒从管子上滴下来，我问这是什么原因，他们告诉我这些玻璃房里都充满了过滤过的空气，因此啤酒才能在纯净的环境中冷却。我看到装满白木浆的巨大的过滤装置，他们给我解释啤酒是如何用它过滤的。他们向我演示每天怎样把水泵和管道清洗两次，避免污染；每个酒瓶也都要用机器反反复复洗上四遍。他们领我去参观酒厂的自流水井，虽然酒厂就在密歇根湖旁，但他们还是选用地下4000英尺深处更加纯净的井水。他们还向我展示了存酒用的酒桶，在灌装销售前，啤酒要在桶里存放六个月的时间。

他们还领着我参观了实验室，向我展示了他们开发出的原始酵母，那是经过了1200次试验才得到的，能酿造出最佳的口味。所有“喜力滋”啤酒的酵母都是从那份原始酵母发酵来的。

我对啤酒的酿造工艺感到着迷，回到办公室，我说：“为什么不把这些事情告诉大家呢？为什么要跟别人比，看谁把‘纯净’鼓吹得更凶呢？为什么不把生产出纯净品质的工艺告诉大家呢？”

“为什么要告诉大家呢？”他们说，“我们的酿造工艺跟其他厂家一模一样。这些工艺是生产优质啤酒的保证。”

我回答说：“但是并没有人把这些工艺讲出来。凡是去啤酒厂参观的人都会对酿造工艺着迷，刊登出来的话大家一定会感到惊叹。”

于是我就把这些平板玻璃房和其他生产纯净品质的工艺在广告中描绘了一番。我讲述了一个所有啤酒商再熟悉不过的故事，但却是一个从来没有讲过的故事。我赋予了“纯净”全新的意义。短短几个月时间，“喜力滋”啤酒就从排名第五一跃居上，和第一名并驾齐驱了。这次广告宣传是我职业生涯最大的成就之一，也为我以后开展其他广告推广活动打下了基础。我反复讲述的都是这样一些简单的事实，所有业内人士都耳熟能详，不值一提。但最先利用这些简单事实创作出来的文案却会获得与众不同、经久不衰的声誉。

这种情况在许多产品的推广过程中都出现过。厂家对自己的产品过于熟悉，对自己的生产方式习以为常。他意识不到外界或许会对这些方式叹为观止，在他看来貌似稀松平常的事实或许会让他令人瞩目。

很多营销难题都遇到过类似情况。产品没什么特别之处，也不具备什么优势可言。也许无数厂家可以制造出类似的产品。但是把你为了出类拔萃所做出的努力告诉大家，讲讲那些其他厂家觉得普通到不值一提的要素和特色，你的产品就成了这些出色之处的代表。如果其他厂家也跟着推出类似的广告，那只会起到帮你做宣传的作用。很少有哪种广告产品是不能仿制的；在某个行业占据主导地位的厂家并非拥有独一无二的优势。只是这些令人信服的事实是由这些厂家第一次提出来的。

柯蒂斯出版公司的赛勒斯·W. 柯蒂斯先生告诉了我一件跟推广“喜力滋”有关的趣事。他从不喝啤酒，从未允许“啤酒”或“葡萄酒”字样出现在《妇女家庭杂志》的栏目中。但有一次，他在火车上就餐时拿了一份刊登了“喜力滋”广告的《生活》。他被广告深深吸引，于是就点了一瓶啤酒，想尝一尝如此追求纯净的产品是什么味道。

在拉辛市我有个当地的朋友叫吉姆·罗翰。他是个工薪阶层的小职员，那时在跟一个小学教师谈恋爱，但因为薪水微薄却结不起婚。他有一个生产孵化器的想法，认为推广这个想法可以帮他赚钱结婚。

我让他把推广孵化器的事情交给我来办，于是就接手办起来。我翻阅了75本孵化器的产品目录和广告宣传册，每一本都大同小异。为了让顾客选购自己的产品，所有厂家都极尽讨好之能事。我分析了这种状况，希望找到一种打开销路的特殊方式。

我找了一个勤干务实的养鸡户，请他允许我以他的名义写一本书。他是个自力更生的人，对别人的言论不屑一顾。我就把他作为我写作的对象。我以他的名义，采用他提供的事例进行创作，但我并没有请求顾客购买“拉辛孵化器”。我只是讲述了他的经历。他用过各种孵化器，清楚那些吹嘘都华而不实。他决定实实在在赚点儿钱，书里写的就是他的养鸡方法。他会帮助并鼓励以他为榜样的人，也坚决反对那些想入非非、不切实际的人。

文案写得言之确凿，言辞恳切，大受欢迎。大多数考虑购置孵化器的人一般写信都会索要五六本产品目录，除了我的那本，其他读起来千篇一律。我写的是一个粗犷务实的农民，跟做买卖赚钱比起来，他心里想得更多的是为大家服务。想实实在在赚钱的人自然会向他学习。

然而，“拉辛孵化器”价格偏高，很多转而来买的人对比了价格之后都退缩了。因此，我让罗翰另开一家公司，起名“贝尔城孵化器公司”，向顾客提供其他优惠条件，并以较低价格出售。

我们用10天跟进调查了拉辛系列产品的潜在客户，一旦发现客户对该产品产生抵触，就推销贝尔城系列产品。这样我们就为赢得孵化器顾客上了份双重保险。否则，即使使出浑身解数，也难保盈利。尽管如此，我们还是把生意做起来了，如今规模已经很大了。据我所知，我们那时的竞争对手如今无一幸存。

我们在拉辛市策划推广了很多不同类型的产品，有拉辛浴柜、拉辛电冰箱等。每一次推广活动都是出色的广告案例，因为每个广告不仅是在有确信把握的情况下制作的，而且富有创意，不重复他人。

拉辛鞋业公司的皮鞋质量上乘。公司位于芝加哥和密尔沃基两地之间皮革地区的中心。那时公司的皮鞋批发均价为2.15美元一双。我策划了一个所谓的“拉辛俱乐部”，面向俱乐部会员以优惠价格出售拉辛皮鞋。会员价3美元一双，负责送货上门，共有六种款式供选。我购入每双皮鞋的平均成本是2.15美元，平均每双快递费是35美分。所以，我的平均净利润是每双50美分。俱乐部会费是25美分，只有成为会员才有资格购买。广告成本由会员缴纳的会费支付。每卖出一双鞋，我都随包裹寄去12份会员资格证和皮鞋目录等。只要把12份会员资格证卖掉的话，他的皮鞋就相当于25美分一双。有会员身份的人有资格按3美元的价格买一双鞋，同时获得12张价值25美分的会员资格证。

商店售价为3.5美元至5美元的皮鞋，我只卖3美元。但我只卖给特定的客户群。只有俱乐部会员才有资格购买。每位顾客，只要他愿意，可以把会员资格证每张25美分卖出去。全卖出去的话，他买鞋就只花了25美分。广告帮我拉来了第一批顾客，接着他们就成为我的推销员。因此，我只做了一点点广告，生意就源源不断，很快就超出了拉辛鞋业公司的生产能力，订单往往延迟很久才交货。

美中不足的是鞋子常常不合脚，而我向客户做出了不合脚可以退货的承诺。退货抵消了我大部分利润。但我学到了一个营销的新视角：不管是直销还是其他形式的销售，顾客是如何影响日后的收益的。

那段时间，我继续在全国做零售产品的营销。每种产品我都先在当地试点。一旦找到收益显著的方案，我就告诉其他代理商。这全都是我没日没夜努力的成果。我一旦工作起来就睡意全无。我最大的愿望就是寻找到引导顾客购买的方法。我也确实找到了很多方法。那时找到的这些方法成为我后来所有成功的基础。

第八章 我的“立可舒”经验

在拉辛市的几年时间，我积累了推广专利医药的独特经验，声名远扬。我做广告的方式很新颖。在这个行业大家千篇一律地使用其他患者的证言和推荐的时候，我却从来没有使用过；不负责任的吹嘘也很普遍，而我的广告却这样说：“试试这种止咳药，看看它疗效怎么样。该药不含鸦片成分，对人体没有任何危害。如果疗效好，药到病除。如果没有效果，我们全额退款。你自己的药剂师为你签名担保。”

这种诉求方式具有让人无法抗拒的吸引力，势不可当。此后，我就主要研究怎样制造出这种诉求。当我们提供的优惠条件让人们没有理由拒绝时，就极有可能被人们接受。不管条件多么优厚，多么容易被人利用，经验证明当你是诚心实意提供优惠的时候，没什么人会跟你玩花样。而当你处处设防时，别人就本能地将你规避。当你们放下所有的顾虑，说：“我们信任你。”其他人就本能地要对得起这种信任。我的职业经验表明：人从总体上说还是诚实的。

芝加哥有这样一个人，他靠推销“奥利弗”打字机小赚了一笔。但打字机不是他热衷推销的产品。他天生就是做广告的料，一直在寻找一款合适的产品来营销。

他在蒙特利尔建工厂的时候，好几个人跟他提到多伦多生产的一种杀菌剂，名叫“保利牌液氧”。加拿大很多机构都承认并使用这种杀菌剂。而且，虽然没有做过任何广告，听说过并使用过的人不计其数，都表示这种杀菌剂疗效显著。

最终，这个人心动了，就去多伦多考察了这个产品。他找到一种气体制成的杀菌剂，内服也没有任何危害。他走访了几百个用过的人，其中包括医院和天主教机构。他感到机会来了。

他用10万美元买下了这个产品的专卖权，将其改名为“立可舒”。接着，他开始做广告找销路。他找来一名能干的广告人，跟他签了一年合同。第二年，他又重选了一个人。四年间，他试用了四名能力曾让他信服的广告人，结果却令人大失所望。投入的资金全都打水漂了。公司负债累累，资产负债表上是净值约为45000美元的亏损。这表明在营销专利产品的领域，大家的经验和能力都相当匮乏。

这名广告主仍然意志坚定，不屈不挠。他对自己的产品相当有信心，并且感觉总能找到那个助他成功的人。他说：“我们再用一年时间试一次，这一次我们一定能找准人。”

第四个年头的最后一天，他拜访了芝加哥所有知名的广告代理公司，请每个公司推荐为那一类产品做营销的最佳人选。由于我那时是营销那一类产品的知名人物，我相信所有公司都指名道姓提到了我。

他最后拜访的是斯塔克公司，他向斯塔克咨询了相同的问题。恰巧，斯塔克先生收到我发给他的电报，接受他共进年夜饭的邀请。斯塔克先生把电报给他看，说：“这就是你要的人。其他公司必然跟你提到了他。但他的老板是我的客户。我不能危害他的利益。霍普金斯是我的朋友，我决不建议他考虑你毫无前景的生意。”

那个广告主回答说：“如果霍普金斯是你们说的那样的人，他应该有自己的判断。请让我今晚跟您一起用餐，跟他认识一下吧。”

那是我第一次接触“立可舒”，那位推广者极富魅力，有雄辩的口才，说服力让人无法抵抗。于是，我虽然极不情愿，还是被他劝说留下来过夜，以便第二天再跟他面谈。

第二天是新年第一天，我特别想在家过年。在“立可舒”办公的地方，我跟他会了面。那儿昏暗脏乱，地板和办公桌都是粗糙的松木做的，一个锈迹斑斑的圆形木头炉子烧着暖气，整个工作环境让人无精打采，灰心丧气。公司已经破产了。因为这样一件事被困在芝加哥不能回家过年，我心里十分不快。因此，我们的面谈既不愉快也不振奋。

但那个人能在失败了四年后还面带微笑，要重新来过，是不会因为我的态度就打退堂鼓的。几天后他来到拉辛市找我，邀请我跟他同去多伦多旅行三天。我接受了他的邀请，一来和他相处很愉快，二来我正好想去休个假。

到了多伦多，他将一辆车和一位导游交给我使用。三天期间，我拜访了很多见证了“立可舒”疗效的人和机构。他们讲给我听的是我闻所未闻的故事。第三天晚上，我说：“我在这里找到一个不跟你合作的更重要理由：把这种产品向世人介绍，我资历太浅，完全不够格。请你不要再考虑我了。”

但那人是不会轻易接受拒绝的。几天后，他又来到拉辛市，我们聊项目聊了整整一夜。直到凌晨4点，他还是情词迫切，我听得筋疲力尽，终于被他委以重任的观点触动，接受了他微不足道的提议。

因为公司没有钱付工资，我拿不到工资，抵付我工资的是这个濒临破产公司四分之一的分红。我要离

开漂亮的办公室，去坎齐大街简陋的松木桌前上班；我要离开亲朋好友，去跟陌生人交往；我要搬出密歇根湖畔的酒店公寓，去芝加哥一间月租45美元的昏暗公寓生活，妻子还要去工作补贴家用；为了节省街车费，不至于动用存款，我要步行去上班；我原来拥有的蒸汽汽车是拉辛市的第一辆汽车，也是我业余生活的主要乐趣，我也不得不将其放弃。

朋友们为我举办了多场告别聚会。聚会时，大家谈论的都是我愚蠢的决定，还选出一群代表，跟我一起去芝加哥，要在路上劝我改变主意。我最好的一个朋友跟我断绝了所有关系，他说成为朋友的首要前提是具备良好的判断力。

我敢肯定，陷入这种众叛亲离的境遇还有创业之举的人屈指可数。但我想说的却是：我人生中的每个瞩目成就都是在一片反对声中实现的。每当我朝人生高处迈进一步，或是向更多的幸福和满足前进时，朋友们都出面阻挠。他们这么做或许是出于自己的私心，希望我不要离开他们。

我也遭遇过金钱和生意之外更重大的危急状况。每次我都要一个人单独应对。我必须自己一个人做出决定，而且总要排开万般阻挠。我人生的每次重大决定都遭到朋友的嘲笑和反对。我的每一次重大收获，无论是收获幸福，还是收获金钱或满足，都是在一片嘲笑中完成的。

但是我的逻辑是这样的：普通人都不成功。能实现人生目标的人或者真正感到幸福满足的人寥寥无几。那么，我们为什么要让大多数人的意见左右我们人生的决定呢？

我的人生可以说相当成功，家庭非常幸福，生活也十分美满。要是当初我听从了朋友们的意见，这些福分我都无缘享受。

因此，我从来不给别人提供意见。我们都过着自己的生活，开创着自己的事业。我们无法衡量一个人有多大野心或有多少能耐。有些人意志薄弱，关键时刻一两句的丧气话就可能改变他们的整个人生。而说那些话的人就得承担起这个责任。我可不想自找麻烦。广告让我们明白人的判断力，即使是在自己熟知的领域，也是不可靠的。我们提意见时，根本无法做出正确的判断。

我就是在上述的这种情况下在“立可舒”走马上任。我进行的是一场毫无希望的比赛。四年间四个广告人都输得遍体鳞伤。虽然前景渺茫，我却把全部赌注都押在上面。

我夜夜在林肯公园徘徊，苦思冥想，寻求出路。我仍然坚持原有的观念：只要服务比其他人完善，条件比其他人优厚，就一定能获得成功。

一天我来到办公室，说道：“我有一个可行的办法。第一瓶药的50美分我们来支付。然后，我们向所有接受赠品的顾客承诺，他们一次买6瓶售价1美元的药我们就提供疗效担保。第一瓶我们来买。如果小范围尝试行得通，我们就可以推广开来。”

我的生意伙伴大惊失色，他说：“我们都破产了，你的方案不亚于雪上加霜。”

但我还是获得了批准，在10来个伊利诺伊小城市试行我的方案。我们提供50美分一瓶的免费试用品。我们给前来咨询的每位顾客一张当地某药店的订单，告诉他：“这瓶药我们来买。”

然后，我们给每位来咨询的顾客一张疗效担保书，另外还有5美元买6瓶1美元包装的优惠。药剂师在疗效担保书上签字。如果6瓶疗效还不理想，我们就全额退款。

你们想想，这样的条件让人多么无法抗拒。50美分一瓶免费送。花5美元就确保疗效。“只要对药剂师说你不满意，我们就二话不说，全额退款。”

我的主张没人有理由拒绝，因为大多数人都是明白人，我清楚有需求的顾客都会接受我们的条件。我的条件所向披靡，战无不胜。

在推广方案试行城市，赠品的成本是18美分一瓶。30天后，我们看到平均每一瓶赠品带来的销售额是90美分。销售带来的利润在广告账单到期前就足够支付广告的费用。根据疗效担保书发生的退款不到销售额的2%。

我从跟广告合作的药剂师那里获取这些数据的报表。然后，我们从每座城市选出一位知名药剂师，把报表寄给他们。我还把其他专利药品的相关销售数据也提供给了他们。随信我还寄去一份合同，详细描述了即将开展的广告推广活动，并承诺介绍每位索要了免费赠品的人前往指定的药剂师处购买药物。条件就是药剂师得找我们要下一张订单，订购的总额须足够支付广告费用。虽说订购的产品绝对是一种他们从未见过的药物，但是我们拿到了这些知名药剂师的订单，全都是邮寄过来的，总额超过了10万美元。然后，我们带着订单去找广告代理商，对他说：“我们没有钱，无法支付你的16000美元广告费。但我们手里有各大药剂师寄来的总额为10万美元的订单。我们把相当于广告费的部分订单转给你吧。这是把该付的广告费偿还给你的唯一也是最保险的方法。”

代理商别无选择，只得接受了我们的提议。他们对我们行之有效的广告毫无概念，认识不到我们的定

位。他们展开了广告推广活动，正如在试点城市的情况一样，好消息从四面八方传来。第二年，索取免费赠品的人超过了150万。每瓶赠品的平均成本跟试点城市一样是18美分，每瓶赠品带来的销售额是91美分，略高于试点城市。

我2月份加入“立可舒”时，公司只剩下支付房租的钱了。在我们的第一个财年，从7月1日开始，我们净利润是180万美元。第二年，我们进军欧洲市场。我们设立了伦敦办事处，在那儿聘用了306名员工。我们在法国建起了一座工厂，在巴黎装修布置了一间极其高雅的办事处。短短两年时间，我们的广告营销就使用到17种语言，把“立可舒”销往世界各国。

杀菌剂市场变化莫测，总有新配方来抢占旧配方的市场。我们认识到这一点，所以一直努力赶超。三年时间我们就送出了500万瓶50美分的赠品。我们就这样趁热打铁，乘胜追击。“立可舒”至今还有市场，仍然有钱可赚。

我们成功的秘诀是什么？首先是放弃安稳追求未知的胆量。其次是为每位寄回优惠券的顾客买50美分的赠品。然后是承诺疗效。我们对产品有信心，对顾客有信心。一路走来，凡是被问到的人都说我们行事鲁莽。商务主管和商务顾问都对我们的做法嗤之以鼻。

我知道还有其他广告和营销手段，但那些手段不仅耗时长而且难把握。叫别人为你担当风险，你就要使出浑身解数；而你来为别人担当风险，做起来就易如反掌。

我总是为他人担当风险。我先分析自己的销售主张，确保对方在交易中获得最大利益。这样人们就注定要关注我们。

我也被讹诈过很多钱，但是被骗的成本不到执行万无一失的销售主张的十分之一。如今，大多知名商家也得出了同样的结论。在著名商店购进的任何商品都享受退货服务。邮购商品也可以退货。将商品提供给陌生顾客试用的广告商不计其数。他们说“你试用10天”或者“看看这几本书”或者“这些雪茄送给你抽10天”。在这股潮流中不愿承担任何风险的商家将寸步难行，即使做到最好，他的销售成本也不会翻上两三番。

第九章 在广告代理公司职业生涯的开端

我在“立可舒”工作了五年，那是极其艰苦的五个年头。我在国内国外的办事处间穿梭旅行。每到一个国家就有新的难题等着我来解决。

一天晚上在巴黎，我请来一位著名的医生给我看病。他说我的问题是精神太紧张了。他说：“拯救你的唯一办法就是回家休息。”

“我无家可回。”我说，“我常住酒店。我住的酒店跟现在这家酒店一样。我不如就待在这儿。”

但是他坚持让我换个环境。我就想起了密歇根州斯普林莱克的一片果园，小时候我常常在那儿劳作。我想起了一个叫罗伯特·菲利斯的人。我曾听说他修建了一家酒店，于是我给他发了份电报，想在他的酒店住上一段时间。

到了纽约，我收到了他的答复。那家酒店已经拆掉了，但是他有几间装修得很舒适的农舍，“你可以拎包入住”。

我寄给他一张支票预订了一间农舍，然后拎着包就去了。一连三个月时间，我晒晒太阳，睡睡懒觉，玩玩乐乐，喝喝牛奶。然后，我去了芝加哥，打定主意放弃那些毁了我健康的职场打拼，准备开始过一种平静的生活。我邀请了一些朋友参加我告别商界的午宴。席间，我兴高采烈。我打算继续工作，但我未来的创作是为了获取名声，不是为了获取金钱。

第二道菜上桌的时候，一个年轻人来到我们的桌前。他说：“洛德暨托马斯公司的A. D. 拉斯科先生请您今天下午去见他。”

我明白那意味着什么。在我看来，那意味着我将再次成为事业的奴隶。我精神紧张，注意力分散，身体感到不适。那意味着我将日日夜夜为他人作嫁衣裳，帮别人找到赚钱的方法。

我转向在座的朋友，说道：“拉斯科先生不应该这么做。我已经完成了我的使命。因为我对他心怀敬意，我会去见他，但是他再也不能把我卷进广告业的旋涡之中了。”

我遵守了约定去拜访了拉斯科先生。他递给我一份来自万·凯普包装食品公司价值400万美元的合同。合同的签订条件是提交一份让万·凯普先生满意的广告文案。

拉斯科先生对我说：“我在全国各地寻找广告文案。这是我在纽约找到的，这是在费城找到的。为了找到尽可能完美的文案，我已经花了几千美元了。你看，这就是结果。无论是你还是我，都不会将这样的文案提交上去。现在我请你协助我。只要你给我策划出三个广告，将这个推广活动一炮打响，你的夫人就可以去密歇根大道选择大街上任意一款汽车，把购车款记到我账上就行。”

据我所知，没有哪个普通人能够抵抗得了阿尔伯特·拉斯科。在这个世界上，他掌控着能够掌控的一切。总统们都愿意跟他称兄道弟。只要是他想得到的东西，他就一定要得到。

所以，就像其他人一样，我被他的雄辩的口才说服了。那天晚上，我就动身去了印第安纳波利斯市。第二天，我派出了调查员去了解有关猪肉炖菜豆这道菜的情况。我发现94%的家庭主妇自己在家做猪肉炖菜豆这道菜。只有6%的主妇能接受罐装的猪肉炖菜豆。然而，所有猪肉炖菜豆的广告商都只是在叫卖：“买我的品牌。”

我展开了一项反对家庭烘烤猪肉炖菜豆的推广活动。当然，我提供了工厂烘烤出来的样品。我提到了在家里通过烘烤炖熟豆子需要花费16个小时，解释了家里烤出的炖豆子不容易消化的原因，描述了家庭烤出来的豆子的模样：上面一层豆子烤干了发脆，下面的豆子水分太多都烤成了糊状。我告诉消费者我们的豆子是如何精挑细选出来的，烹饪使用的是软化水，在蒸箱里用245度的设定温度烘烤数小时。然后，我提供免费样品供他们比较。推广活动大获成功。

过了一段时间，其他厂家也效仿我们，市场上出现了别的厂家的替代产品。我们的竞争对手采取坚持宣传自己品牌的方式来应对这种情况。他们表达的大致是这样的意思：“用购买其他厂家产品的钱来买我的产品吧。”对这一类诉求，消费者充耳不闻。

我策划的广告标题是“也请品尝其他厂家的同类产品”。我鼓励消费者购买我们建议的一些其他品牌，请他们把其他品牌的产品跟万·凯普牌做比较。这样的诉求比其他厂家的诉求高出一筹。如果我们对自已产品的优势如此确定，不怕跟其他品牌进行比较，消费者就会放心购买我们的产品。

那是我们要考虑的另一个要点。这就好比王婆卖瓜，自卖自夸，一味夸耀自己的产品，消费者就会产生强烈的抵触情绪。然而，如果表现得毫无私心，完全是为你的顾客着想，消费者自然就蜂拥而至。

做广告最严重的两个误区一是自夸自大，二是自私自利。人一旦成功就容易沾沾自喜，喜欢炫耀自己的成就。他可以在餐桌上跟某个朋友吹嘘自己的成就，因为对方碍于情面不便离席。但是他不可在印制出来的广告上标榜自己的成就。不付出很大代价，消费者也不会接受他们一切以自我为中心的主张。如果你告诉消费者一切都是为他们谋福利，消费者就会洗耳恭听。如果消费者感觉你总是在宣扬自我的话，他们永远对你不理不睬。这一点至关重要。我认为90%用于营销推广的费用都因为给消费者留下了唯利是图的印象而付诸东流了。

即使在今天，大多数广告还是以“请购买我的品牌”为基调。这样的恳求没有吸引来任何人，也永远不会吸引人。杂货商不会说：“到我家来买东西，别去旁边那家。”他头脑再简单，也绝不会说出那样的话，但他会提供一些优惠条件。然而，无数广告商今天仍然斥巨资在印制这样的广告。

“我家的货最正宗。”“一定要买真货。”这些都是这种恳求的简单翻版，都意味着“把给别人的钱拿到我这儿来”。这样说不产生任何效果。我们大家都有太多自己的事情要考虑，根本无暇顾及他人。如果不愿从有利他人的角度出发来争取人们的光顾，这个人在广告和营销领域不会有多大出息。你我都不会牺牲自己的利益把好处拱手让给他人，就别指望其他人能够多么乐善好施。

请允许我用万·凯普公司的例子来说明这些常见的误区。几位年富力强的广告人策划出几则令人钦佩的广告文案。但是他们都不知道问题出在哪里。要是他们挨家挨户做过推销，了解过家庭主妇的想法，他们或许会得出不同的结论。但那样做实在太麻烦了。他们服务的广告主也不比他们更了解情况。他们光想着用有趣的广告文案让广告主对他们刮目相看。然而，他们根本通不过A. D. 拉斯科的法眼。拉斯科先生讲求实际，他知道除非把产品成功销售出去，否则一时被广告主青睐解决不了任何问题。所以他尽了自己最大的努力找到了那个能把产品推销出去的人。

请让我在此强调这样一个事实：赢得广告主的青睐并不重要。取悦了那个对消费者市场的了解还不如你的人，你也许一时获得了机会。但是你牺牲了所有实际的东西。在上面的分析中，我们看到，经商的人都希望赚钱，做生意并不是为了推广他们的理念。一旦利润没有显现出来，他们的理念随即不复存在。

我从来不跟客户交朋友。一生中，我也从来没有得到哪个广告主的首肯。即使这样，我也仍然尊重他们的立场，因为他们渴望宣扬自己的成就，我也有这样的渴望。但他们只代表销售者的观点，而我必须代表消费者的观点。他们两者的观点常常大相径庭。

万·凯普猪肉炖菜豆的广告别出心裁，独具一格。我们的产品跟其他品牌的猪肉炖菜豆其实没什么区别。我们曾在工厂里品尝了六七个品牌的猪肉炖菜豆，所有在场的人都判断不出哪一份是万·凯普公司的。

但是我们宣传的事实从来没有人宣传过。我们提到万·凯普使用的菜豆是在特殊的土壤里培育出来的；其实优质菜豆只能在那些地方生长。我们提到万·凯普使用的西红柿是在藤蔓上自然成熟的，品种是利文斯顿石头西红柿；我们所有的竞争对手用的也都是这种西红柿。我们提到万·凯普公司如何对每批菜豆的品质进行分析；其实所有罐装食品厂都必须这么做。

我们提到了蒸汽炉，菜豆要在里面用245度烘烤好几个小时；这也是罐装食品的常规做法。我们提到了菜豆是用软水煮的，这样可以去除氧化钙，菜豆的皮就不会太硬。我们的竞争对手也是这么做的。我们配上了豆子的图片，颗粒完整，没有烤焦，口感很面。我们还把用蒸汽炉炖熟的菜豆跟家庭烘烤的做对比，家里烤出来的菜豆表面一层烤焦了，下面一层还水乎乎的。我们解释了为什么家庭烤箱烤出来的豆子不易消化：因为在家庭烤箱里加热时，豆子发酵了；而我们在密封的容器里烘烤，保留了菜品的原汁原味。

我们描述的过程，任何一个竞争对手都同样可以描述。但其他厂家都认为这个过程司空见惯，不值一提。

后来我又注意到在城里上班的男人在外吃午餐时常常点猪肉炖菜豆这道菜。这都是工厂烤出来的。显然，这些人像我一样不喜欢吃家里烤的，喜欢吃工厂里烤出来的。

因此，我们派人把万·凯普牌的猪肉炖菜豆供应到饭店和便餐馆。很快，成千上万就餐场所在午餐时供应我们的猪肉炖菜豆。我们把这件事也宣传了开来，提到了就餐场所的数量，估算出每天食用万·凯普猪肉炖菜豆的人次。于是，家庭主妇们就开始琢磨了。

不用再在家里烘烤菜豆，家庭主妇们倒是很乐意。做这道菜既耗费时间又耗费精力。我们就针对这些主妇，她们就是那94%的人群，告诉她们怎样轻松告别烘烤菜豆的日子。我们提到并用图片显示出家庭烘烤和工厂烹饪的不同效果，还让她们知道有多少像她们家一样在城里工作的男人在外午餐时点这道菜。

在这一点上，我们是占优势的。这道菜品，我们做得比主妇在家里做得好吃。但是，我们做出的菜豆并不比我们的竞争对手做出的好吃。因此，我们的攻势集中在家庭烘烤菜豆的劣势上，让人觉得万·凯普是一条不二出路。我们开辟出了极大的市场需求——我们不仅仅开辟出了极大的市场需求，万·凯普的价

格还比竞争对手的高出了一大截。

万·凯普公司又开始生产脱水牛奶，开始在一个工厂生产，后来又在七八处工厂生产。万·凯普想做广告推广脱水牛奶，但我们建议他先别着急。脱水牛奶是一种标准产品，生产需要达到一定政府要求的标准。对于自然的或标准的产品，任何厂家都无法具备或声称具备某种优势，倒不如说：“买我的鸡蛋，因为我的鸡蛋产于‘山坡农场’。”这可以是黄油，也可以是猪油。为了让消费者忠实于某一个品牌的生活必需品，比如让消费者忠于某个品牌的面粉或燕麦片，或者其他诸如此类的生活必需品，数以百万计的美元都白白浪费了。推销这些产品，厂家只能说：“买我的品牌。把你给别人的钱拿到我这儿来。一定要让我得到你的钱。”这些诉求不受欢迎。

我分析了脱水牛奶的营销状况，发现有些品牌，无论是否做过广告，都主宰并控制着某些市场。在有些市场那些品牌已经主宰了很多年，谁也无法替代他们。唯一的解释似乎就是他们是消费者最为熟悉的品牌。家庭主妇自然而然地持续购买她们熟悉的品牌。

因此，我策划了一个方案，目的是让万·凯普牛奶成为人们熟悉的品牌。我在整版广告里插入一张优惠券，持券人可以在任何一家商店凭券兑换一听10美分的万·凯普牛奶。然后我们按零售价为杂货店老板兑现。连续三周时间，我们宣布这则广告即将见报，同时，我们讲述了万·凯普脱水牛奶背后的故事。

我们把这些广告的复印件寄给所有杂货店老板，告诉他们光顾杂货店的每位顾客都将收到一张这样的优惠券。显然，他们必须保证万·凯普牛奶的货源充足。每张优惠券都意味着10美分的销售额，如果他们坐失良机，就把机会拱手让给了竞争对手。

结果我们的牛奶以迅雷不及掩耳之势赢得了广泛的销路。

我们在几个中等大小的城市证实了该方案切实可行。接着，我们选择了纽约市。那儿的市场由一个竞争品牌控制着，万·凯普的销量很小。三周时间内，通过给杂货商写信，我们就赢得了97%的市场份额。每位杂货商都清楚优惠券将带来的市场需求，都认识到充分备货的必要性。

同时，我们在报纸上宣布即将见报的优惠券。我们让家庭主妇了解这种牛奶的优势，并且努力劝说她们从原来使用瓶装牛奶转为使用脱水牛奶。

然后，在星期天的整版广告里，我们插进了优惠券。这还仅仅是在大纽约地区。我们随广告送出了146万张优惠券，支付了杂货商14.6万美元用以兑现那些优惠券。但是短短一天时间，146万家庭就在读完我们的广告后开始试用我们的牛奶。

包括广告在内，整个推广活动的成本是17.5万美元，其中一大部分是用来兑现优惠券的。九个月时间不到，广告成本实现了资金回笼，厂家开始盈利。我们占领了纽约市场。从那以后，万·凯普每年都以巨额的销量主宰着纽约市场。

请把这种方式跟挨家挨户派发样品的方式比较一下。派发样品时，你提供的样品既不是消费者开口找你要的也不是他们希望得到的。这样做不能为产品树立起声望。把样品随意派发出去还会让产品显得廉价。杂货店也不会进货。杂货商还会因为你免费发放他们售卖的商品而心生不悦。

按照我们的方案，杂货商必须备足货源。要获赠样品，家庭主妇必须做出一定的努力。她只有通过广告对这种牛奶有所了解才知道可以获赠样品。如果她出示了优惠券，那是因为广告激发了她对产品的渴望。杂货商售出了商品赚了钱，他也很高兴。主妇在用完了样品那一罐牛奶后发现很容易买到万·凯普的牛奶。因此，我们占领了一个又一个市场，并从此长期控制了这些市场。随意派发样品的厂家很难在市场上留下印象。这就是走个过场和实打实有所斩获之间的差别。

很少有脱水牛奶厂家做到把产品销往全国各地，因为牛奶产量很难达到供应全国的水平。因此解决问题往往就靠开发当地市场来消化增加的产量。

后来，我们的竞争对手也亦步亦趋地使用我们的样品方案，我们就不得不寻找其他方法。数以百万计的家庭在那个时候已经转而使用脱水牛奶，其销量已经达到每年2400万箱。那时的问题就是如何树立起一个消费者熟悉的品牌。

接着，在我们希望占领的新城市，我们的优惠条件是提供一份神秘的礼品。我们提出要是家庭主妇把六张万·凯普牛奶罐的标签寄给我们，我们就寄给她一份礼品。或者，我们在杂货店的橱窗里把包装好的礼物堆放起来，并且不透露里面的内容。凡是购买六罐万·凯普牛奶的主妇就可以获赠一件礼物。

好奇心是人性中一个强有力的因素，尤其对女性更是如此。要是说出礼品具体是什么，有些人决定要，而更多的人会选择不要。但是每个人都想得到一件神秘的礼物。

提供这种优惠条件有好几件事情需要考虑。礼品一定不能令人失望，而应该略高于主妇们对它的期望值。另外，提供这种优惠要做得出神入化，悄然无声。

提供这种优惠的目的是吸引广大女性购买六罐万·凯普牛奶。她们虽然是按常规市场价格购买，但获赠了一份礼品，所以优惠条件还是相当吸引人的。礼品的成本比销售利润要高，但是牛奶是日常消耗品，为了赢得新顾客，成本再大都是值得的。六罐牛奶让万·凯普成了消费者熟悉的品牌。顾客了解了所有有关万·凯普的产品信息，对万·凯普的品质颇有期待。因此每当需要购买牛奶时，她就会选择万·凯普。就这样，我们抢占并控制了很多大规模的市场。

读者或许会说这不过是通过样品吸引顾客，或是通过商品的独特陈列方式吸引顾客，有略施诡计之嫌，而不是光明磊落地做广告。我并不认同所谓正大光明、名正言顺的广告。我们做生意是为了获得收益。世上最优雅大方的辞令，如果不能带来回报，都是一纸空谈。每一年，上亿美元就这样付诸东流。

我希望推销掉我所推销的产品，并且要带来销售利润。我要的是成本和效益的具体数据。广告人可以在短时间内冒充艺术家或者天才，但很快他们就会被企业家认清。据我所知，那些做此打算的人无一例外都被淘汰了。然而，一切以获得效益为导向、务实的广告人却魅力永存。

我们有时遇到一些这样的人，他们的想法关注的只是一些非本质的东西。他们想炫耀自己的成就，而且在某些方面他们往往取得了非凡的成就。如果我们愿意牺牲，所有脚踏实地的想法就可以轻易取悦他们，因为广告对他们而言是一座迷宫。然而，一旦那么做，我们就必然一败涂地。经商的最终目的就是盈利。迎合盈利之外的其他任何目的，你很快就会声名扫地。

我就这样失去了很多客户，因为我拒绝在广告中为某个机构扬名，也拒绝在广告中宣扬某个个人的成就。但我发现追求利润的人总是占了绝大多数。人们都在谋求生财之道，发现这些赚钱的方式，找到推广它们的办法，你就完成了别人一辈子能完成的十倍的工作。那既不是创作文学作品，也不是创作让女性朋友惊叹“那简直太妙了”的作品，而是脚踏实地的营销。除非是业余艺术爱好者，否则大家都欣赏脚踏实地的营销。

第十章 汽车广告

我第一次为汽车创作广告是在1899年，那是一辆在密尔沃基制造的蒸汽汽车，广告宣传册的标题是《王者的运动》。我拥有的那款汽车是当时拉辛市的第一辆机动车，第一天上路就花了我300美元，因为车不但让出租马车的马受到了惊吓，也遭受到了其他种种损坏。

我既是司机又是修理工。把这辆车发动起来就需要30分钟，我们必须保证在此时间内把车发动起来，否则就赶不上火车了。这还不是全部。跟让车持续行驶比起来，把车发动起来不过是小事一桩。要是开出10英里车都不出故障，我们就为创造了又一个纪录而感到自豪。要是我们终于把车开到了25英里开外的密尔沃基，我们就要直接去车厂修车了，一般都来不及当天返回。

每行驶10英里，我们就要停下来加一次水。然后，我们就要不时地观察锅炉水位表。汽车行驶时不停地抽水，但是那个时候在路上，汽车的行驶速度非常缓慢，供给锅炉的水常常不足。我们的座位就在锅炉的上面。我还记得晚上在泥泞的道路上开车，看着水位表水位下降。我们清楚，锅炉随时都会爆炸，但我们还是继续开车，尽量缩短步行回家的距离。在一片黑暗的晚上坐在锅炉顶上，一边担心锅炉什么时候爆炸，一边考虑怎样沿着眼前泥泞的漫漫长路走回家，这可不是什么令人愉悦的经历。

然而，这样的经历却让我成为一名汽车爱好者。从那个时候开始，我已经为大约二十款汽车创作出成功的汽车广告。

在我刚到洛德暨托马斯公司工作时，休·查尔默斯买下了托马斯-底特律汽车的产权，他找到我协商相关事宜。查尔默斯是个风云人物，据说他在国家收银机公司效劳期间曾是美国薪酬最高的销售经理。我从他那里学到了很多销售的艺术。我们后来共事多年，从未出现过意见相左的情况，对此，我心存感激。

那个时候，策划汽车广告遇到的问题跟现在的问题很不一样。多年来，情况不停地发生变化，有时像万花筒一样瞬息万变。广告人必须博学广闻，与时俱进，才有可能触动消费者的心弦。

我把霍华德·E. 柯芬作为推广活动的专题人物，他当时在查尔默斯公司担任总工程师。你们会注意到，凡是有可能，我总会在广告推广活动中推出一个人物。实践证明，这从来都是一个令人赞赏的好主意。人们往往会对那些做出了突出成就的人物津津乐道。与其去了解一个毫无灵魂的企业，他们更愿意去了解做出了成就的人物。在广告推广活动中推出一位有名有姓的专家表明这是一位拥有特殊才能的杰出人物。他或许并不广为人知，往往一切才刚刚开始。但是，当制造厂家把他作为专题人物推出，人们就对他充满敬意。很快他就声名远扬，他的姓名也就成为拥有很高价值的特别卖点。我第一次推出霍华德·柯芬的时候，他默默无闻，并不出名。广告把他抬到了瞩目的位置，世界大战期间，他还被任命为航空器委员会的主席。

因为一些类似的原因，个人的名字通常比生造一个名字印在产品上好，也远比使用商标高明。这种做法把广告主人定位为一个对自己的创造感到骄傲的人。另外，让人出名也远比让机构成名简单。你们可以想一想，名人效应在剧场演出、电影拍摄或书籍出版等领域的作用。商品营销也是如此。

那时在汽车行业发展早期，凯迪拉克和查尔默斯两个品牌的汽车售价大约一致，都是1500美元左右。凯迪拉克名声更为悠久，制造的汽车也更加气派。然而，因为树立起了霍华德·E. 柯芬的形象，查尔默斯汽车异军突起，大获成功。

推广期间，状况层出不穷，每次我们都果断应对。我们发现人们对汽车是暴利行业的印象越来越普遍。对此，我们的应对方案是用广告标题来宣称“我们的利润是9%”。接着，我们把很多隐藏部件的实际成本公布了出来，总额超过了700美元，那还不包括车体、内饰等明显的部件。

这就提出了做广告的另一要点——广告词越具体越有说服力。老生常谈的套话和笼统概括的语言给人留下的印象如蜻蜓点水般稍纵即逝。“全世界最好”“长期来看价格最优”“最经济实惠”等广告词不具有说服力，消费者对这些说法早有心理预期。审查最严格的杂志都认为那只是推销员用来吸引眼球的撒手锏。虽然没有弄虚作假之嫌，却并没有人拿他们当真，权当他们在虚张声势罢了。这样的广告词可能弊大于利，因为他们显得含糊其辞，不管你说什么，人们都会对你说的话打个折扣。

相反，当我们给出具体确切的说法时，当我们公布确切的数字或事实时，这都表明我们所说的话经过了深思熟虑，经得起仔细推敲，很注意把握分寸。我们不是说实话，就是讲假话。人们认为大公司不可能撒谎。他们清楚我们也不能在最有名的报纸杂志上讲假话。因此，人们对我们的广告确信无疑，照单全收。我还会在其他一些场合再次谈到确切具体说法的优势。

哈德逊公司是查尔默斯公司的一个子公司。查尔默斯先生在其中也有股份。成立哈德逊公司是因为查

尔默斯公司的销售端有些人浮于事。霍华德·E. 柯芬去了哈德逊公司，我就把他作为哈德逊公司的人物来推广。这一次，我们做出了更多的尝试。我们把由48名工程师组成的理事会的照片和工程师的姓名刊登了出来。我们把哈德逊公司作为一个卓越的工程技术公司来推广，顺应了当时的潮流。那个年代，机动车的制造技术还不完善，汽车故障司空见惯。普通买家考虑得最多的因素就是制造工艺。通过这种引人注目的方式，我们让哈德逊成为汽车制造技术的代名词。

事实表明，那一则广告为哈德逊后来的发展打下了坚实的基础。哈德逊汽车一直以来都很成功，今天也还是这样。原因大部分在于我们在公司发展初期为其打下的基础。我为哈德逊汽车做了七年的广告推广工作，然后将工作交给了我一个徒弟来打理，他在工作中沿用了类似的政策。

“陆上”汽车的故事读起来像部小说。约翰·威利斯先生在纽约州的埃尔迈拉市经营着一家名为“埃尔迈拉武器公司”的商店，主要销售的是自行车。后来，汽车出现了，他取得了“陆上”汽车的代理权，那时“陆上”汽车还是在印第安纳波利斯市生产制造的。

那个时候，“陆上”汽车是为数不多几款获得好评的汽车中的一款，一传十十传百地卖出一辆又一辆，直到埃尔迈拉销售区出现了市场需求远大于供给的现象。威利斯先生接订单时收取了定金，并把定金寄到了印第安纳波利斯。但是汽车却迟迟不到货。于是，他动身前去了解缘由，在一个星期天的上午抵达印第安纳波利斯市。他在酒店跟“陆上”汽车的负责人进行了面谈，得知陆上公司破产了。就在威利斯先生抵达的前一天晚上，公司就发不出工资了。另外，公司还有4.5万美元债务无力偿还。威利斯先生不能够把定金退回去，就希望找到一种拿到汽车的办法。

他说：“你们要是破产了的话，生意就做不下去了。”

他们回答说：“是的，我们不做了。”

威利斯先生说：“那么，假设我能继续做下去，你们愿意将工厂及债务等一起转让给我吗？”

他们表示愿意。拖欠的工资是450美元。威利斯先生立即着手筹款。他找酒店职员借了一些钱，再加上自己的一点钱。第二天早晨，他把工人们召集到一起，把拖欠的工资发给了他们。接着，他对工人们说：“快组装出一部车来。找到各个部件，抓紧干。我们还需要筹集更多资金。”

他们确实组装出一部汽车。威利斯先生把这辆车运给了宾夕法尼亚州阿伦敦市的一个朋友。他还写了一封信寄去，信的内容大致如下：“亲爱的阿尔伯特，我运了一辆‘陆上’汽车给您，并且附上了即期汇票和提货单。你有必要买下这辆车，因为我已经把汇票兑现了，钱已经花掉了。”

“亲爱的阿尔伯特”的确买下了那辆车。接着，他们制造出更多汽车，并用同样的方法把车运走了。大约每五辆车中有四辆就这么卖了出去。随着市场对汽车的需求越来越大，公司融资的问题越发尖锐。

威利斯先生带着他无与伦比的著名微笑跑去找债权人。他说：“您要是把工厂关闭起来的话，您就什么也得不到，因为我们现在一无所有。但是，只要您给我一次机会，我会竭尽全力渡过难关，然后把欠您的钱一分不少地还给您。”债权人接受了这个建议，因为他们别无选择。

威利斯先生又筹到了一笔钱——一笔很少的钱，于是继续生产。很快，预售出的车辆超出了工厂的生产能力。他没有时间修建更多厂房，于是就搭建起帐篷。就在这些帐篷里，我相信，他那一季就赚了36.5万美元。

对这些数字是否准确无误，我不敢打包票。因为我是根据自己的记忆在讲述这个故事。但是，那些重要的数字都是正确的，也是能说明问题的。

接着，威利斯先生决定回到埃尔迈拉建设一家工厂。那里是他的老家。一天晚上，他正在刮胡子，准备坐火车出远门，托莱多市的代理商打来电话。托莱多市有一家叫波普-托莱多的工厂破产倒闭了。代理说：“你快来看看吧，这家工厂设施完备。光是工厂里的钢材和零部件的成本就高出了他们的要价。”

于是，威利斯先生中途就在托莱多下了车。第二天，他绕工厂查看了一圈，接着继续坐车去了纽约，在那儿把工厂买了下来。收购工厂后的第二天，他坐船出发去了欧洲。从欧洲回来，他发现公司卖掉钢材的收入就远远高出了收购工厂的成本。

我在上文已经提到，这个故事讲得可能不是很准确，但是它很能说明我提出的观点。故事的主要部分都讲出来了。

第二个销售季，我接手打理“陆上”汽车的广告推广工作，那是他们第一次做广告。我对现状进行了分析，试图找到最吸引人的卖点。但是，我搜集到的所有数据都不如我听到的故事引人入胜。因此，我为第一则广告添加的标题就是“‘陆上’汽车的精彩故事”。我在广告中提到了用户的需求如何引导约翰·E. 威利斯承诺向他们供货，需求如何一而再再而三地不停增长，以至于必须支起帐篷来生产。

这也让我们注意到做广告的另一项原则。消费者就好比羊群。他们无法做出自己的价值判断；包括

你我在内，大家都无法做出这样的判断。我们对事物的评判大多是根据其他人的印象，或是根据大多数人的偏好。我们都喜欢随大流。因此，我发现做广告最有效的方式就是找到社会潮流的总体走向。

这种偏好不容小觑。人们追随潮流与风尚。我们很少真正做出自己的决定，因为我们对很多事情并不了解。但是，一旦看见一大群人选择了一个方向，我们会不由自主地想追随他们。

我在广告中表现出人们如何争先恐后前来购买“陆上”汽车。我提到了市场需求如何让一家倒闭了的企业重新恢复了生产并具备了清偿债务的能力，接着又如何创造了一座帐篷之城。看到广告展示的这幅图景，人们不由得开始琢磨，结果就是选择追随这个潮流。“陆上”汽车当时就成了世界上最畅销的汽车之一，直到今天也是如此。

有段时间，利奥汽车的销售业绩不佳。那一季生产的汽车都没有卖出去，销售工作实际上已处于停滞状态。下一个销售季的前景也不明朗。我随即被召去打开这个僵局。受命于危难之际一直是我在广告这一行的主要任务。万里晴空，风平浪静的时候，没有人来找过我。而且，一旦走上正轨，几乎每位客户都不再用我。

那当然也有我的责任，因为我就喜欢危急状况。跟当船长比起来，我更愿意当一名领航员。一旦广告之船驶入了安全的航道，我就对她失去了兴趣，工作变得单调乏味，我也随时准备离开她去为另一艘船领航。

连续沿用一种方式做广告，也让广告主感到索然无味。他觉得广大消费者也跟他一样把他的故事读了很多遍。所以，到一定时间，他也渴望一些改变。

对这个观点，我永远不会表示赞同。一旦找到了一条看似正确的途径，我总是希望能继续保持下去。通往成功或许也有其他途径，甚至那会通向更大的成功，但是找到这条途径的概率极小。为任何一种产品做广告，通往成功的途径屈指可数。要是一种方式经过验证可以获得利润，除非找到——并通过在地方试点验证——一种更佳方式，我都不愿弃之不用。把一种产品推销给这几千人的最佳方式很可能也是把它推销给另外几千人的最佳方式。

在我看来，每一则广告都应该讲述一个完整的故事，应该把所有有价值的事实和论据都涵盖在里面。我估计大多数人每个故事只会阅读一遍，就像他们读新闻报道一样。我也没有理由认为他们应该再读一遍，所以我希望他们一遍就能读到所有令人信服的事实。

对一个翻阅所有广告的人来讲，任何完整的故事重复讲述多遍都会变得单调乏味。文案的撰稿人也会感到无聊。创作和阅读这双方都渴望一些改变。

我去研究了利奥汽车所处的状况，回来后便开始思考应对的方法。利奥汽车的制造者是R. E. 奥兹先生，他是首批机动车制造者之一。我考虑了这个事实，还有现在的种种不幸遭遇，以及所有影响到利奥汽车的行业竞争。艰难处境召唤着有效的破局方法。

几天后，我回去告诉奥兹先生，答应我三个条件，我就接手为他的车做广告。第一个条件是他将新款汽车命名为“利奥五世”。这首先是为了启用一个响亮的名称，其次是为了强调公司推出了一款新车这个事实。

第二个条件是奥兹先生在广告上签名。这是为了更好地利用他的崇高声誉。我对他说，我将创作出的广告是一则他在上面签名会感到骄傲的广告。于是他答应在上面签名。

然后，我跟他约定，他必须称这辆车为“我的告别款”。那是为了预示出一种结局感和他对这款车的成就感。他回答说：“但是，我并没有退休的意思。”我说那完全没有必要。莎拉·贝恩哈特做过七次告别巡演，他也可以告别两到三次。

因此我们最终的广告标题为“我的告别款”，署名为“R. E. 奥兹，设计师”。文案的创作突出了一个人物典型，一个饱经风霜、经历丰富却不忘初心的人。他世事洞察，但凡做事就尽可能做到极致，无论代价。他是一个把声望看得高于利润的人。

推广活动从一开始就非常成功，引起了极大的轰动。“利奥五世”迅速成为当年最抢眼的一款车。利奥公司进入了一个崭新的时代，并一直持续发展成为世界上最殷实最成功的企业之一。

因为其他一些原因，我做过的最成功的汽车广告却以惨败告终。那一次我是为米切尔公司的汽车做广告推广。我被召去应对一个紧急状况。跟往常一样，我对汽车行业的状况、流行的思潮和风尚等都做了广泛深入的研究。我的结论是：广告的最佳基调就是能效。能效那时是各行各业的一个时髦话题。

米切尔公司当时有一位干练的能效专家，还有一座高能效的厂房。于是我创作了一则广告，题为“约翰·W. 贝特，能效专家”，讲述了他的故事和方法。

推广活动也引起了轰动。我从未听说过哪一个汽车广告能吸引如此众多的顾客前来咨询购车。销量开

始以惊人的速度增长。我已经拨动了广大消费者的心弦。机动车买主最看重的是高能效带来的经济实惠。很快，米切尔公司就踏上了通往成功的坦途，进行了大规模的资产重组。然而，他们汽车的品质如昙花一现般地迅速回落。他们的工程师们投机取巧，偷工减料，在所有细节上都没做到位。成百上千辆汽车被退了回来，每售出一辆车都让米切尔的名誉受损。销量越大，毁灭越彻底。正是广告的成功，推出了那样一款汽车，才最终导致了毁灭。我们为推销的产品定的调子过高，导致公司臭名远扬，从此一蹶不振，再也无法东山再起。这也成为做广告的一个反面教材。

1924年，我被召去为斯蒂贝克汽车做广告。我已经好几年没有为汽车行业做广告了，不得不临时学习汽车行业的现状。这一直都很关键。只有了解了大众舆论的导向，才能够拨响人们的心弦。

我花了几周时间研究行业现状。斯蒂贝克曾经有过空前的辉煌，不断翻番的销量和不停增长的资产及利润曾经引起了股票市场的轰动。我的结论是：那些事实，那些总是激励着关注市场风向的人的事实，曾经是斯蒂贝克成功的主要因素。于是我决定以这些主要因素为广告素材。

结果就是那场广为人知的推广活动。我们引用了那些不断翻番的销售额，公布了这些数据所体现和代表的公司资产和设施。我们用实际数字表明量化的生产如何降低了成本。我们把某些功能配置的成本跟其他厂家汽车的相关成本做了对比。我们拿出了实际数字，用它们表明正因为一年出产15万辆汽车，我们的汽车才能拥有那些奢侈的配置。这为汽车广告奠定了一种崭新的基调，现在已成为汽车广告的首要基调。

凡是提到销售技巧就必须提到这些经验教训。广告人必须了解消费者的想法和他们的潜在需求。要想领导潮流必须了解潮流。

做广告对很多人来讲就是创作文案，他们认为语言和文风相当重要。那些其实并不重要。若硬要说文采斐然的文案奏效的话，效果其实是负面的，因为文案的语言暗示着为推销产品而做出的努力。这种营销的努力总是让消费者产生相应的抵触心理。

文字推销跟人员推销完全相同。风格反而是一种障碍。任何迫使注意力从主题转移开来的形式都淡化了人们对广告的印象。你可以说：“那则广告很好看，图片精美，形式独到。”然而，正是这种看法让人免受广告的影响。因为风格化的语言不仅让人感觉不够真诚，还暴露了营销的意图。而当我们意识到有人明显是想赚我们钱的时候，我们总是很警惕。

成功营销的唯一途径是通过某种方式提供超值服务。提供服务的方式有时显得很直白。大部分广告获得成功的方式并不高雅，它们用贴近人心的方式拨动了人的心弦，好像提供的是人们期盼的服务。这就是为什么那么多所谓的“精美广告”却带不来效益的原因：人们对精美广告总是保持警惕。这也就是为什么这么多成功的广告案例看起来似乎有些直白的原因，这些广告都是那些忘掉了自我的销售超人制作出来的。

第十一章 轮胎营销

我也是命中注定要成为轮胎营销的倡导者。自从自行车问世以来，轮胎就有过这样或那样的广告，但大多不过就是推广一个品牌。固特异公司是我们广告公司多年的老客户了。我认为他们的广告支出从未超过40000美元一年。那时，没有人认为轮胎也值得推广。

有一天，我们突然认识到公司可以通过增加账簿上客户的进账来增加我们的广告业务。此后，这就成为我们的主要原则。就这样，我们成长为世界上最大的广告代理公司之一。

广告代理的佣金由出版商支付。从一个代理转到另一个代理佣金不发生变化，但是加大广告力度佣金则会增加。我们的报酬都是辛苦挣来的，一种方式是寻求和开发广告新客户，另一种方式是设法让现有客户增加广告支出。

我极少从其他广告代理公司抢走客户。除非他们使用错误的广告方式浪费了不可多得的广告机会，我从来没有挖过其他公司的墙脚。几乎所有的广告大客户都是我自己一手发展来的。有时，客户一开始的广告支出很少，然后随着广告带来的利润，渐渐增加对广告的投入。从事广告工作真正的成就感就来自于这样的发展。

固特异公司的人经过我们的轮番劝说，终于同意增加他们的广告支出。第一季他们给了我们20万美元，在他们看来支付这一大笔广告款实在有些轻举妄动。

他们当时正在推广他们称之为直边轮胎的新款轮胎。我曾听说过这款轮胎，但是不知道到底新在哪儿。关于这款轮胎的广告常被放到我的办公桌上，虽然我对轮胎和广告都很感兴趣，但广告并没有让我心动到去了解“直边”到底是什么意思。

我就这款轮胎的事宜咨询了他们，他们指给我看直边轮胎和紧钳轮胎的区别。我询问区别原因何在，他们告诉我说直边不会导致轮胎钢圈断裂，而且相同尺寸的情况下，这种构造的轮胎可以多充10%的气。

我问他们：“那为什么你们不强调这些功能呢？这些是人们都想知道的功能。他们并不关心你们是怎样生产出来的。”

这对他们来说是一个全新的想法。他们是制造厂家，主要对各种类型的构造感兴趣。因为他们对生产制造的细节感兴趣，他们自然就这样对公众做宣传。

这就是为什么制造厂家不愿意为自己的产品做广告的主要原因。现在很少有厂家这么做了。广告主太了解自己的工厂了，他被自己的兴趣蒙住了视线，看不到顾客的兴趣所在，不能从顾客的角度来看待自己的产品。

厂家讲的是他感到自豪的事情，他的生产方式和工艺流程，厂房的大小，产品的历史，等等。广告人必须研究消费者，告诉消费者想知道的事情。

我为那款轮胎起名为“钢圈无断裂轮胎”。所有的广告都采用“钢圈无断裂轮胎，体积增大10%”作为标题。广告效果显著，立竿见影。销售量迅猛增长。固特异公司迅速跃居轮胎王国的领先地位。

另外一个成果就是让所有竞争对手不得不转而生产这种轮胎。两三年时间后，固特异公司在这一点上就没有优势可言了。因此，我们渐渐减少使用钢圈无断裂轮胎的名称，而突出固特异的品种。

然而，在那之前，我们还有另外一个更加令人羡慕的卖点，那就是市场对固特异轮胎的需求增长迅猛。我们用图片和文字将其突出显示，直到人们感觉整个机动车世界都在使用固特异轮胎。

在很多产品的营销上，这都是个管用的视角。人们喜欢随大流，在很多事情上很难去分析原因论证价值，所以他们就附和大多数人的论断。

我们还通过为产品起一个好名称达成了另一项成果。我们为防滑胎面起了一个名字叫“全天候”轮胎。我们考虑到最有效的广告主张，然后用一个名称来暗含这种主张，一个名称就把我们想要传递的信息都传递出去了。名称自身就构成了广告。我们的主要目的就是吸引机动车驾驶员在任何天气状况下都使用这种轮胎。后来，这种做法成为一种惯例，主要就是来自那则广告的影响。

用一个名称来传递所有广告信息有一个极大的优势。名称通常是突出显示出来的，所以起对名称就基本完成了一个完整的广告，让行色匆匆的人都可以看到。取一个响亮的名称，往往是好广告的主要步骤。毫无疑问，取一个这样的名字往往起到事半功倍的效果。你们可以想象一下下列名称的价值：“五月气息”“染亮皮革油”“三合一油”“棕榄皂”等。

另一个我们要解决的问题是让代理商增加库存。那个时候很少有代理商这么做，都是一边销售一边从固特异下属分公司进货。我们筹备了一场大规模的推广活动，在每期报纸广告上刊登所有固特异代理商的名称，条件是至少需要库存250美元的货。短短几个月时间，我们吸引了3万家代理商按我们的条件囤货，而且这次推广活动也在很大程度上促成了轮胎行业整体面貌的改变。

在当地报纸上刊登代理商名称的做法几乎让代理商们无法抗拒，进而吸引他们立即进货。没有什么方案比这更有效了。没有哪家代理愿意在大型推广活动中看到竞争对手名列其中而自己却榜上无名。加入方案的代理商越多就越容易吸引其他代理商加入。我常用这种方式为新产品打开广泛的销路。

固特异的广告推广活动是我最成功的案例之一。固特异的轮胎登上了行业领先地位。我从未见过更有成效的转变了。广告费用从每年4万美元涨到了每年近200万美元。

但我还是败下阵来。一种对机构信誉广告的向往由此滋生，对此我永远不会赞同。这其实也很自然。成功给大多数人带来自夸的欲望，但是自我吹嘘是人们最不愿听到的。人们喜欢描述他们的厂房，讲述成长的历史，传授他们的方法和政策。那样很容易获得满足，但那不是销售方法。在广告业界，其他领域或许也是如此，没有人可以违背自己的原则。一旦因为金钱的原因而妥协，他就失败了。这并不是说他的案例不成功，而是说他作为一位艺术家，作为一个对自己的职业或行业做出了贡献并将其推上了更高层次的人来说，他并不成功。

广告业界的很多矛盾就是这样产生的。外行付钱买单，自然就认为自己有权颐指气使。开始阶段他还不至于动辄就动用这种权力，方案对他来说是全新的经历。但是到了一定阶段，他便觉得自己也是广告行业的行家里手。奇怪的是，大家都期望在自己擅长领域之外的行业里出类拔萃。

很多人都是这样迷失了方向。人们在一个行业赚了钱，然后在其他很多行业赔了本。他们似乎认为某一行业的成功就说明他们是超级企业家。

这些人不会动辄对外科医生指手画脚，也不会对律师如何打赢官司说三道四，或是对画家如何作画指指点点。他们意识到这些职业中蕴含的技术含量，但做广告不在此列。在他们看来，做广告似乎很简单，因为广告的受众都是简单的老百姓。他们意识不到在广告界摸爬滚打一辈子也只能学个皮毛。

后来，我给米勒轮胎做广告营销。这时的情况跟以前完全不一样了。买家普遍认为优质轮胎大同小异，没什么质的差别。因此有必要把这种印象打破，用某种方式赢得买家对一种品牌的偏爱。

米勒轮胎主要用在太平洋沿岸线路的长途汽车上。我获取了相关数据和记录。用米勒轮胎的长途汽车给出的数据让人叹为观止，里程记录令人惊喜。米勒轮胎在商务领域的应用趋势很能说明问题。

我把这些事实作为推广活动的基调。普通轮胎买家对生产厂家不加以区分。他很少记录轮胎跑过的里程。即使他关注到这一点，也不是通过科学的方法。但他知道轮胎产品的大用户不是随随便便选择某个品牌的。我就运用了这一点。我用精确的数字给出对比的结果，描述了米勒轮胎在商务领域应用的趋势，那些人清楚地知道自己所做的选择。

我还提到米勒工厂里进行的测试，大型机械模拟出实际路况条件下各种轮胎的不同磨损。对不同轮胎的研究表明：米勒轮胎具有无可比拟的优势。我制造出一种印象，也是一种正确印象，米勒公司正在尽最大努力确保轮胎的最大行驶里程。那是一次时间不长但却非常成功的推广活动。

跟很多行业一样，我们的区别在于代理商和消费者之间视角的不同。我的想法是我们没有财力进行两次营销。我们不能先花费不菲将产品推销给代理商，然后再砸钱帮代理商做营销。这样，消费者负担过重，我们必须做出选择。

如果产品可以由感兴趣的代理商来营销的话，就让代理商来营销。如果我们要来为代理商做营销的话，我们就只能给他分销商那部分的利润。

广告业的巨大灾难就是因为营销费用翻倍造成的。广告主为了赢得消费者而产生的费用就已经很可观了。然后，为了吸引批发商和代理商，他把自己的利润分给了他们。他提供免费产品和其他价格不菲的优惠条件，结果却一无所获。代理商和批发商不过是供应了已产生的市场需求，而事实上他们却成了接订单的中间人。

在商品推广方面有一个重要问题，就是一种产品没有做广告，消费者也没有产生对它的需求，这时必须依靠分销商。分销商开价很高，但无论你给出多高的价格，总有人比你开价更高。利润空间很快就被挤到可以忽略。

如果你是一个广告主，正在制造消费者需求，你必须在一定程度上忽略这些中间因素。对他们公平对待，但不要付费让他们做他们办不到的事情。如果你允许，批发商会把他参与竞争的支出转嫁到你头上。代理商会把你分给他的利润和他代理的其他产品的利润作比较。他们没想到，第一种情况，你自己做营

销；后一种情况，他们自己做营销。

我做广告的大部分产品从来没有聘用过销售员。整个理念就是先赢得消费者，再让他们去向代理商和批发商推广。那些先向消费者推销，再向代理商和批发商推销的广告主费用惊人，必须做出选择。营销的利润空间不足以同时支付两者。

第十二章 “棕榄”早期的历史

我们在公司组成了一个“顾问理事会”，我担任理事长。我们宣布任何人都可以把他们在做广告时遇到的问题拿来咨询，不管是亲自来也好还是写信给我们也好。我们会给他提供公司资历最深广告人的专业意见，不添加任何附加义务。围坐一桌的是16位能干的广告人。他们为现有的和潜在的广告主们提供了一个不可多得的机会。几百人带着不确定的前景前来，十有八九，我们建议他们暂缓行动。有所迟疑的商家都是大广告主，风险太大。这一行总体来说都是这样。

我们举行这些会议的目的是一是帮扶优质广告，二是提醒大家不要走弯路，三是在浩如烟海的建议中寻找广告机会的珠玑。在同样方针的指导下，我们还出版了很多书，根据我们从广告实务中总结的经验提供各种意见。我们认为我们自身的利益跟广告业总体的繁荣息息相关。走弯路或者灾难性的失误有损广告业。皆大欢喜的成功鼓励其他广告行动。毫无疑问，我们助人为乐、大公无私的方针政策对过去这二十年广告业的成长发展起到了举足轻重的作用。

一天上午，密尔沃基市约翰逊肥皂公司的B. J. 约翰逊先生出现在我们的咨询会上。跟他同来的还有一位查尔斯·皮尔斯先生，新任命的销售经理，希望一展身手。他们来是想向我们咨询伽伐尼皂——一种洗衣皂的营销可能性。经过慎重考虑，我们不建议他们进入广告领域。这个领域竞争激烈，新广告主常常望而却步。根据我们陈述的事实，产品所有人很快同意了我们的意见。

然后，我们问他们是否还有其他产品。他们说有一种护肤皂叫作棕榄皂，添加了椰棕油和橄榄油制作的。由于棕榄皂销路并不广，他们不认为其有推广的潜力。

那时，围坐在桌旁的顾问们只是隐约感觉到护肤皂暗含的美容的吸引力。冥冥之中，我们注定要在这一类产品上开发出一些广告业界最成功的案例。对女性来说，美容的诉求最为有效。一位顾问提到埃及艳后使用过椰棕油和橄榄油护肤。另一位顾问提醒大家罗马美女们也是这样护肤的。一个绝佳的广告机会渐渐展现在我们眼前，我们请求肥皂厂家同意我们试行一个方案。我们建议在密歇根州的大急流城试点，预估的广告费用约为1000千美元。但是，在效果毫无保证的情况下就支出这么一大笔费用有点冒险，我们只好退而求其次，改为在密歇根州的本顿港试点，费用降到700美元。就在那座小城，棕榄皂的第一份广告面市了。

我们制订出一种产品介绍方案，此后，我在很多成功的推广活动中都用到了这种方案。据我所知，该方案的创意是我首先想出来的，而且也是我事业获得成功的一个主要因素。我们刊登出两次到三次广告，讲述棕榄皂的故事，让读者感受到棕榄皂的美肤效果。在广告上方的方框里，我们宣布几天后，我们将为所有申请试用的女性朋友购买一块棕榄皂。这项优惠条件促使翻阅广告的读者数量翻了几番。只要你提出为某位女性朋友购买点儿什么的时候，她就想弄明白东西到底怎么样。这样我们就激起了女性读者对我们美颜皂的兴趣。当我们觉得对棕榄皂已经创造出了足够多的向往，我们就刊登出一整页篇幅的广告，上面印有优惠券，可以凭券到任何一家商店领取一块价值10美分的棕榄皂。优惠券授权代理商提供一块棕榄皂给持券人，然后找我们兑换10美分。

这种方案比提供免费赠品的方案具备更多的优势。首先，该方案看起来更加高端。一种方案提议为一位女性朋友购买一件产品供她试用，然后按该产品的价格支付代理商。另一种方案是向大家提供免费赠品。这两种方案带来的心理效果截然不同。免费赠品让人觉得产品很廉价。而且，之后让人们付钱购买他们曾经免费就得到的赠品，人们会有一种抵制心理。但是当我们自己来购买产品，就像消费者一样，我们展示出对产品一定令人满意的十足信心。“我们帮你们购买”的标题比“价值10美分的免费赠品”要高明得多。

其次，购买的方式迫使代理商进货。销售员完全没有必要，只要将刊登出优惠券的广告校样寄给代理商，指出基本上每家每户都会收到优惠券的情况，还有优惠券就相当于10美分现金，妇女们就不会把它扔掉。一家代理商兑换不成功的话，还可以找另一家代理商兑换。我们施行了这个方案，成本不高，但立刻赢得了广泛的销路。这当然是做广告首要考虑的问题。

在任何社区刊登几则广告，宣布提供为消费者购买的优惠，消费者就一定会去阅读你的广告主张。然后，当印有优惠券的整页广告见报时，所有对产品感兴趣的消费者就会出示优惠券来兑换产品。就这样，两周时间，不但广大消费者对我们的产品有了了解，我们也赢得了成千上万的用户。

我发现，消费者不主动要求就提供给他们样品或正品的做法不会带来任何回报。我们必须先激发起消费者对产品的兴趣，这样产品才对他们有价值。我认为漫无目的地分发样品实际上是低劣的方案。不询问意愿就任意分发样品，或者把样品丢在门口，产品就跌价。而当你迫使人们做出努力获得赠品，或者根据消费者的意愿按零售价替他们购买产品，效果就截然不同了。

我们一开始在本顿港的棕榄皂广告推广方案就是这样的。我记得，包括优惠券兑换在内的成本是700美元。结果就是，几千名女性在了解了肥皂的品质和功能后开始使用这种美容皂。然后，我们就等着看效果。在试用了这种美容皂之后，用户会怎么做，对这个问题的回答是广告推广最关键的因素。

我这儿提到的数字可能不太精确。这次推广活动是从1911年开始展开的。我的记忆或许有一些不准确的地方，但也不至于有太大出入。本顿港的重复销售的销售额在广告账单到期之前就足以支付广告费用。我们知道广告发生了作用，试验成功了。

我们开始在众多其他城市展开同样的试验，结果都不出所料。我记得他们花费了约5万美元在那些城市做广告，来验证我们的诉求是否有效。我们在进行广告推广中带来的回报就足以支付广告推广的费用。接着，我们就开始在杂志上投广告，在全国范围内打开了销路，下面我就来说说我们采用的方法。

请允许我在这儿插几句评论。在这些发展历史中，我讲述这些故事并不是想过分强调我在其中起到的作用。我们代理公司是由经验丰富的员工组成的，大家通力合作。代理公司的头常说，跟我们合作成功的厂家，跟其他代理公司合作也能够成功。我不同意他这个观点。我们很多成功的案例都是我们慧眼识珠寻找到广告机缘并且策划发展起来的。当然，这也是理所当然，因为我们就是干这一行的。广告的方案、论证及策略都是我们的创意。但是，必要条件是要有一种我们可以接受的产品。那就是厂家的责任了。另一项必要条件就是完善的业务管理。我认为，在路线找到之后，棕榄皂的成功应该特别归功于管理。主导因素就是1911年的那个决定性的上午来找我们的那位查尔斯·皮尔斯。

写这部商业传记的目的不是为了标榜个人的业绩，而是为了向追随我的人指出我通过勤奋努力发现的一些广告原则。我不希望忽略其他人的功劳，也不想伤害其他人的自尊。任何一个人的力量都不足以成就事业。

完成了棕榄皂在地方报纸的试点之后，棕榄公司决定迅速在全国范围内打开销路。我们按照在各地试验成功的方式展开了全国范围的推广活动。我们跟《星期六晚间邮报》和《妇女家庭杂志》签订了整页广告的合同，附上了优惠券，可以在全国任何一家药妆店兑换一块10美分的棕榄皂。我们提前将广告校样寄给了各地的药妆店，提供杂志在各地的发行量，指出优惠券对女性顾客和药妆店主都价值10美分。我们收到来自各地的订单，订购连代理商本人都没有见过的一种美容皂。我记得，这些预订订单总额超过了100万美元。

批发商都充分备好了货——我认为他们是通过寄售的方式备了货，这样代理商可以迅速补货。广告一登出来，对优惠券的需求盛况空前。几天后，成千上万的女性朋友开始使用棕榄皂，看看有无我们广告中提到的功效。全国的药妆店都在销售棕榄皂。广告带来的重复销售额甚至比地方还要高。

就这样，从广告推广的角度看，棕榄皂的形象已经树立了起来。如今，棕榄皂的年销售额达到了好几百万美元，棕榄皂也成了世界上数一数二的护肤皂，年广告支出达到了惊人的数字。生产厂家、广告代理和出版商都从那次700美元的试验开始起家，赚了大钱。

我想总结一下从中得到的经验，那就是：全国不同地方，人的本性极其相似。赢得了本顿港消费者的诉求同样赢得了从东海岸到西海岸的全国消费者。

我们不需要为同一件产品做两次推销。既向代理商推销又向消费者推销的话，我们负担不起。如果只向消费者推销，代理商自然会满足他们的需求。这一点在今天比那个时候还要重要，因为现在人员销售和广告费用都比那个时候更加昂贵。

销量迅速增长比缓慢增长利润空间更大。当一种方案经验证是正确可行的时候，最佳目标就是迅速拓展业务，在最短时间内获得最大利润。

简单事实，容易理解，能引起广大消费者的共鸣，是易于在消费群体中获得成功的诉求。在学富才高的人看来，这些诉求听上去像是《鹅妈妈童谣集》里的选段。“荷兰清洁剂”赶走污渍、“象牙皂”会漂起来、“金粉双胞胎”为你干活、孩子们吵着要喝“卡斯托里阿”、保持少女的容颜，这样的诉求会赢得绝大多数的消费者。

我曾经认识一个推销一套商务书籍的人。那套书很有指导意义，都是非同一般的经验总结，任何商界人士都应该阅读。但是出版商却没赚到钱。他找了我们事务所的一位营销专家咨询，而专家的建议无非是宣称：“你的姓名会用金字烫印在每本书上。”我们可能自然而然地说这种广告对商务人士来讲不会起作用。然而，那套书的营销却是一个成功的案例。因为烫金姓名让那套书显得与众不同，独一无二，从而赢得了消费者，这无法用逻辑推理来解释。

一家人寿保险公司通过邮寄信件给一些睿智人士，希望从中发展业务。常规的论述无法激起他们购买保险的行动，但是该公司声称一本烫印上使用人姓名的真皮封面备忘录等候接收。只要把邮寄地址告诉他们就可以了。同时告诉他们出生日期等信息，那都是制作保险方案需要的个人信息。

我想当时这种条件只面对实干家，那些我们看来专注于解决重大商业问题的人士。但是，很大比例的一部分人回复了信件。这些重要人士不希望属于他们的哪怕是一小本书——也许只是一本10美分的书——被别人忽视。这就是人的本性。

再回来谈谈棕榄公司。棕榄皂的成功引领着这些朴实的人开始了他们的广告冒险之旅。正如大多数这样的做法一样，很多广告都是昙花一现。他们和我们都没有起死回生的魔力。

其中一个棕榄洗发水广告。他们并没有宣扬洗发水具有什么特殊功效。那就是一款优质洗发水。广告诉求就是“买我的品牌，别买其他品牌”，这样的诉求从来都行不通。

在日本附近有一座岛屿，那儿生长的一种植物提取的精油可促进毛发生长。我看到一些日本妇女站在椅子上，头发垂到地面的照片。多年来，这种精油按合同全部供应给法国的毛发生长剂制造厂家。后来合同到期了，我催促棕榄公司购进那种精油，宣传其功效，当然，这么做成本高昂。

我不知道营销手段对棕榄洗发水的推广有何成效，但我有推广其他洗发水的经验。我知道不宣扬某种独特之处，没有谁可以在竞争如此激烈的领域获得成功。

另一方面，我来讲讲棕榄剃须泡沫的案例。那是棕榄皂一炮打响之后的合理转向，但是仍然有一些问题需要考虑。基本上所有剃须泡沫的用户忠实于某一个品牌。大多数人都长期使用某一个品牌的产品，他们喜欢那个品牌。我们要解决的问题是如何将一个品牌的用户吸引来使用另外一个品牌。

我们很难宣扬剃须皂有什么特殊的功效，那不合理。国内一些知名的肥皂制造厂家曾对剃须皂进行了多年的研究，但都不能确切表述出他们的研究成果。

我派出一些研究人员，走访了几百位男性用户。我问他们最看重剃须泡沫的哪一种功效，然后我把回答带到了密尔沃基的棕榄基地，提交给了总药剂师V.C. 卡西迪。我对他说：“这些都是男性想要的功效。他们可能从其他剃须泡沫也能得到这些效果，但是没有人告诉他们这些。请给我棕榄剃须泡沫在这些功效方面的实际数据。”

消费者希望泡沫丰富。卡西迪验证了棕榄剃须水起泡后的体积增长了250倍。消费者希望起效速度更快。棕榄药剂师经试验证明胡须能在1分钟内吸收了15%的水分，便像打了蜡一样容易剃掉。

消费者希望泡沫持久。药剂师证明棕榄剃须水可以持续10分钟保持面部的丰富泡沫感。

棕榈油和橄榄油被认为是一种滋润露。我向卡西迪先生询问剃须水是否还有普通人没有意识到的功效。他回答说消费者尚未认识到剃须水最重要的功效，那就是人们不能用普通护肤皂来剃须的原因。因为普通护肤皂产生的肥皂泡不够坚挺和持久，无法钻进胡须之间把胡须撑直，就好比收割麦子前先要把麦子预先整理好一样。因此，我们就宣扬棕榄剃须水的泡沫满足了剃须的要求，当然这也是事实。

很可能其他剃须水也达到了同样的参数，对于这类产品里是否有一家产品能远远超越其他厂家的产品，我一无所知。但我们是第一家给出了有关剃须水功效的具体数据。一个具体数据的分量比数不清的空洞套话重多了。

我后来获知，只用了18个月时间，棕榄剃须水就控制了它刚刚进入的领域。如果确实是这样的话，那是因为我们用确切的数据替代了语焉不详的套话。

读到这儿，凡是真正对广告感兴趣的读者都应该理解了我介绍的这些要点。在进入一片市场已被占领的领域时，“请购买我的品牌”这样一句简单的诉求是行不通的。这是一个自私的诉求，让人心生厌恶。你必须提供上乘的服务，吸引人们离开他们心仪的品牌转而来使用你的品牌。通常广告主并没有提供上乘的服务。那是预料不到的。然而，通过提供其他厂家没有提供的相关服务的确切数据，可以获取很大的优势。

以马自达灯或是普通钨丝灯为例，宣扬钨丝灯比碳丝灯更亮，无法给消费者留下深刻印象。

一个卖家宣称比其他卖家的产品有优势，每个人对此都早有预期。但是当你宣称钨丝灯比碳丝灯的能效高出三倍多，大家就要好好盘算一下了。在这一切背后都是个人销售技巧的原则。所有广告都应该建立在这些原则之上。在家门口向女性顾客推销产品就像跟她在灯下促膝交谈一样，同样的推销原则一样适用。广告不过是推销技巧在书面形式的体现。

第十三章 膨化谷物和桂格燕麦

我最成功的案例之一是广告推广爆麦粒和爆米粒。下面我就来说说我是怎样获得成功的。

桂格燕麦公司的总裁H. P. 克洛威尔先生是我原来一个合作伙伴的朋友。那位合作伙伴敦促克洛威尔先生来找我，看看我有什么方法助他一臂之力。于是有一天，克洛威尔先生把我叫到了他的办公室，对我大致说了这样一些话：“我们有长期合作的广告公司，合作也很愉快。但我们还有一些没有推广的产品。如果你能发现适合推广的产品，我们愿意试验你的方案。我们可以投入5万美元或者更多资金来验证你的想法。”

我考察了他们的产品线，发现了两种吸引人的产品。一种叫爆米粒，另一种叫麦粒果。爆米粒售价为10美分，麦粒果的推广价为7美分。两者的销量都在不断下跌。厂家认为这两种产品都没有市场前景。

我选择这两种产品是因为它们具有独特的吸引力。我让厂家把麦粒果的名称改为爆麦粒，这样我们就可以把这两种喷爆的谷物放在一起推广。我还让他们修改价格，爆米粒卖15美分，爆麦粒卖10美分。这样平均每箱的结算价格就高出了1.25美元。高出部分就为我们提供了广告经费。我很确定，只要展开广告攻势，提高价格并不会减少销量。并且，我们还会获得发展新客户的启动基金。

我去工厂考察了那些爆开的谷物是如何生产出来的。A. P. 安德森教授是膨化谷物技术的发明者，他一路陪同着我。不论是晚上在火车上还是白天在工厂里，我们都在讨论各种可能的推广方案。

我获悉了谷物膨胀的原因，那是因为每个食物细胞都爆裂了。我证实了谷物体积膨胀到原来尺寸的八倍，每一个原子都可以食用。

我观看了生产过程，谷物都是从枪管中喷射出来的。于是，我生造了一句广告语：“一枪打出的食物”。

这个创意引来了嘲讽。一位全国最知名的食品广告商针对这个创意写了一篇文章。他说在食品广告史上发生的蠢事中，这是最愚蠢的主意了。认为“一枪打出的食物”的创意可以吸引女性是傻瓜的逻辑。

然而实践证明，傻瓜的逻辑具有相当的吸引力。它激发起了人们的好奇心，而好奇心是我们跟人性打交道时所知的最大驱动力之一。

膨化谷物广告推广活动背后的逻辑值得我们深思。这场推广活动是谷物麦片产品广告之中最成功的一例。爆麦粒和爆米粒因此成为早餐谷物产品线上最赚钱的食品。

首先，我树立了A. P. 安德森教授这个人物形象。只要有可能，我总是会树立一个人物形象。相对于毫无灵魂的公司来讲，人物形象具有吸引力。让一个人出名，他的发明和创意也会广为人知。我们所有人都喜欢研究人物和他们的成就。

然后，在每则广告中，我插入图片显示出谷物体积膨胀了八倍。我激发了人们一睹为快的愿望。

我告诉了读者爆开谷物的原因。每一粒谷物都发生了1.25亿次蒸汽爆破——每个食物细胞都爆破了一次。这样，食品所含的全部营养物质都易于消化吸收。我把这些食品中所有吸引人的因素都呈现了出来。

膨化谷物的食品广告多年来一直不断出现，但效果却越来越不尽如人意。广告总是把它们作为数不清谷物食品的一种，并没有提供让人感兴趣的特点或是指出它们的独特之处。新的广告方式突出了它们的独特之处，激发了消费者的好奇心。留意了膨化谷物广告的人都希望亲眼见识一下这种谷物。这次试验赢得了一批固定消费人群。

然而，推广过程中，我们既犯了很多错，也纠正了很多错误。我们花了大笔的钱在报纸上刊登广告，却发现在报纸上刊登这种食品广告没什么回报。报纸的受众是社会各阶层人民，而这种高价位的食品只吸引社会的中上层消费者，报纸的受众十有八九都没有购买膨化谷物的经济能力。我们最终证实杂志广告是我们的唯一途径。

还有，我们随意地分发了几百万份样品，然而样品本身并没有为我们赢得大量消费者。我们必须首先激发消费者对产品的兴趣和钦佩之情。

于是，我们不再向毫无兴趣的消费者派发样品。接着，我们在几百万份杂志上刊登广告，每则广告都附有一张优惠券，持券可以在任何一家杂货店兑换一袋爆麦粒或一袋爆米粒。要是人们看了广告后剪下了优惠券，那就表明他们对产品产生了兴趣。这些消费者希望品尝样品，他们对于食品的预期也从样品中获得满足。

所有提供样品的方案都需要这样去执行。把样品丢在消费者门前不会带来任何回报，消费者对待它们的态度就像人们对待流浪儿的态度一样。只把样品提供给那些做出了一些努力获取样品的消费者，因为他们对产品产生了兴趣。还要为产品制造出一圈光环，否则产品不会给消费者留下持久的印象。

我们还吸取了另外一个教训。我们刊登了几千万份广告，提供买一赠一的优惠，凡是购买一袋爆米粒就可以获赠一袋爆麦粒。跟所有这一类的优惠一样，提供这种优惠收不到什么效果。这种优惠实际上就等同于价格折扣。对尚未接受广告产品的消费者来说，不管是半价还是全价，他们都不会购买。几千万份这样的广告只给我们带来了屈指可数的几位新客户。

广告商们一直以来也注意到了这一点。半价优惠券的吸引力非常有限；还要再付10美分才能获赠样品的优惠券只能吸引一小部分消费者。要牢记的是，你是卖主，正竭尽全力地争取消费者，应该向感兴趣的消费者提供试用产品的方便，不应该让他们为你的营销工作支付费用。

在这一点上精打细算反而让营销成本成倍增加。对免费样品的问询成本或许为每人次25美分。要求消费者支付10美分才得到样品的话，问询成本或许要增加到每人次1.25美元或更多。为了得到10美分，你或许会损失1美元。而且，支出的那笔广告费本来或许为你多赢得五倍的消费者。做广告最愚蠢的一个错误莫过于此。

因为策划膨化谷物的营销活动大获成功，桂格燕麦公司邀请我研究他们的其他广告主张。他们考虑推广的一个主要产品是桂格燕麦。推广桂格燕麦的方案后来成为我职业生涯最大的失误之一。

我原以为桂格燕麦公司控制着燕麦片市场的大部分份额，只要增加燕麦片的消费量就可以坐收渔利。因此，我一开始的推广活动就是沿着这样的思路进行的。

我就不再详细描述推广的方法了。其实，广告所及之处，影响深远而且颇有成效。我聘用了几百位员工为我搜集数据，然而我的思路却是错误的。几百年来，喝燕麦粥都被看作是一种重要的饮食习惯，大家都知道燕麦的营养价值。不这么做的人都是因为存在难以克服的困难。

我曾经为一条吸引人的全新产品线开展了一项教育性的推广活动，却没有收到任何回报。我们发现发展新客户的计划代价高昂。新客户一辈子带来的回报都不足以抵消发展他成为客户的成本。

很多产品的推广都存在同样的问题。例如，让消费者换牙刷以确保他们转而使用新牙膏。我估计发展一名新用户的成本至少是25美元。牙膏厂家几十年时间都收不回这个成本。

新习惯的养成靠的是全民的教育，改变主要是自由撰稿人在免费版面撰文促成的。我从来没听说过广告商单枪匹马就改变了人们的习惯，推广了自己的产品并且赚到了钱。

如果习惯的改变不能在大规模上实现，小范围内显然更不可能实现。任何一句广告语或一个广告词若是以此为目的，结果都是付诸东流。没有人通过付费的版面改变了人们的习惯而赚到了钱。只有当消费者的习惯发生了改变后，广告商才可以来坐享其成，他说：“我来提供你们需要的产品。”

由于很多广告商没有认识到这个事实，上千万美元的广告费就这样白白浪费了。他们广告的目标人群还没有学会使用他们提供的产品。他们推广产品的想法很善良，也是为了消费者的利益，但是不会带来任何回报。

后来，我所有的桂格燕麦广告都以燕麦片的固定消费人群为受众，再也不去发展新消费人群了。我就是告诉固定的消费人群我们产品的优势。按这种思路，推广活动进行得卓有成效，收获颇丰。

我们最大的成果是在战争时期收获的。当时对卡路里的研究风靡一时，我们大家都开始食用肉的替代食品。桂格燕麦的卡路里数据引人注目，每一千卡路里热量的成本大约是肉类食品的十分之一。我们突出宣传了这些卡路里数据，桂格燕麦的销量随即翻了两番。

但我们一直都意识到燕麦的推广受到烹饪时间长的制约。一个竞争对手推出了一种速食的燕麦产品，给我们的销量带来重创。当时正好有个发明出即食燕麦的人来找我们，我们把他的发明称为“两分钟即食燕麦”，只需要稍微加热一下就可以食用。

我们都认为这是解决燕麦粥难题的完美方案。大多数人都认为这用不着试点，可以立即推广，但我还是劝他们先试验一下。

于是我们在几个小镇试点了“两分钟即食燕麦”。我们先提供一袋免费赠品。然后，我们写信询问消费者的意见，结果得出的结论跟我们的想法背道而驰。即食燕麦的口味不是消费者熟悉的燕麦粥的味道。新消费者或许认为即食燕麦的口味更好，他们可能真这么觉得。但燕麦粥的固定消费人群反对口味的改变，而新消费人群的人数又太少，不值得去费力争取。

“两分钟即食燕麦”的试验以失败告终。

后来，又出现了一种需要烹饪三到五分钟的燕麦产品。这一次，产品味道没有发生特别的改变。因为“两分钟即食燕麦”试验失败，大多数公司董事都投票反对推广这个新产品。但我还是劝他们先试验一下，听听家庭主妇的意见。我们给产品起了个名字叫“快熟桂格”。

我们在几座小城镇展开了试点。我们提供的优惠是帮消费者购买一袋燕麦供他们品尝试吃。我们告诉消费者我们不关心他们是否偏爱“桂格燕麦”或是偏爱“快熟桂格”，我们只想知道这两者之间他们偏爱哪一种，结果90%的试吃者选择了“快熟桂格”。如今，桂格燕麦公司享有决定性优势就是因为“快熟桂格”。

这一切教给我们一些极其重要的经验。我们获得成功靠的是取悦消费者。通过代价不高的试验，我们能够知道广告方案是否能取悦消费者。然后，我们再根据试验结果来调整我们的努力方向。

“两分钟即食燕麦”的失败是因为大多数人不喜欢它的特殊味道。然而，“快熟桂格”却为桂格燕麦公司提供了一个在燕麦粥业务领域的新抓手。“快熟桂格”成功的原因无外乎就是将问题交给了几千名家庭主妇来定夺。这种先进行试点的做法费用不高，总是值得尝试一下的。这样，不需要冒很大风险，我们就能够知道什么是消费者想要的，什么是他们不想要的。

这是广告成功的唯一途径。仅靠猜测的话，五十次猜测或许只有一次是正确的，但通过实际试点，无论进行多少次，每一次的结果都会告诉你什么是该做的，什么是该避免的。

第十四章 “白速得”牙膏

我职业生涯至今最成功的案例就是推广“白速得”牙膏。该产品的推广者跟我有22年的交情，我们在广告业务上合作取得了几百万美元的收益。我去洛德暨托马斯公司发展的时候，他十分沮丧，给了我一大笔工资，让我先不要工作，等他找到可以供我们一起发展的机遇。

他参与了位于亚利桑那州图森市的几项灌溉项目。那儿长夜漫漫，到处弥漫着孤独与寂寞的气氛。因此他交往了几个在那儿寻医问药的熟人，其中一个人配制出了这款牙膏。

他跟我提起推广这款牙膏的时候，我试图劝他放弃。推广牙膏的技术性很强，我不知道怎样向外行普及技术性很强的牙膏理论。并且，他还坚持50美分一支的售价，而当时牙膏普遍的价格是一支25美分。

但是他坚持己见，我最终同意承担起推广的工作，前提是他给我某个板块股票六个月的期权，他答应了。

我一本又一本翻阅了大量牙科权威撰写的护齿理论，“白速得”牙膏就是根据那些理论配制出来的。这些大部头读起来枯燥乏味，但在一本书里我突然读到有关牙齿上长牙斑的理论。我后来称之为牙斑膜。突然间我就有了一个好主意。

我决定把这款牙膏作为美的创造者来推广，用它来对付牙齿上那一层暗沉的牙斑膜。

对牙膏习以为常的看法是把它看作一种起到预防作用的牙齿护理产品。但是，长期的经验让我认识到预防性措施并不受人欢迎。人们往往不惜一切代价将疾病治愈，但却很少采取行动来预防疾病。数不清的广告创意就在这上面马失前蹄，错就错在对人性的这一面缺乏理解。预防的诉求对人类总体来讲吸引力很小。

接下来，大家都让我展示出忽视预防的后果，这是同一个主题的消极方面。但是，我十分清楚的是让人恶心的点子很少能够赢得读者和顾客。人们不愿意看见遭受的惩罚，而愿意看见获得的奖赏。所谓的“欢笑时，世界跟你一起欢笑；哭泣时，你只能暗自伤心”说的就是这个道理。人们都想听到获得幸福和欢乐的途径。

这一点至关重要。每一场广告推广活动都是以消费者心理为基础的。广告的成败直接取决于诉求方式的正确与否。有几十条广告都试图通过吓唬消费者让他们使用其推广的牙膏。据我所知，除非针对的是已经出现了的问题，这些广告全军覆没。人们很少去思考如何规避灾难，他们主要的人生目标是事业更成功、婚姻更幸福、容颜更美丽以及生活更快乐。

我认识到这是一条基本原则，所以我从来不曾提及灾难，从不展示人们受疾病折磨的样子。我使用的插图表现的都是拥有一口漂亮的牙齿、充满魅力的形象。

实际上还有很多因素需要考虑。有些我是吸取以前的经验，有些我需要在本次推广活动中学习。我们通过优惠券为每份广告编号。我们试验了几百份广告。一周接一周，我接到结果的报告。每一次报告都跟那次使用的标题有关。因此，我逐渐得知哪些标题吸引了消费者，哪些标题石沉大海。

我获悉主要的吸引力来自对美的诉求。大部分男性和女性都对迷人的外表相当渴望。要是我的论述说服力强的话，他们会倾听我的观点。于是我在广告中突出美这个主题。

但是我还学到了其他的东西。为自己的优势辩护的人，人们常常不理睬，甚至常常嘲笑。在任何有关个人卫生的题材上，这一点尤为重要。

当我劝别人购买“白速得”牙膏时，人们反应冷淡。当我请他们汇10美分获得试用样品时，他们甚至完全忽视了我的存在。因此，我被迫使用利他型的广告策略——样品免费试用。广告的目的就是吸引人们为了自己的健康试用产品。我甚至绝口不提“白速得”已经在市场上销售的事实，我也没有提到价格。我的目的就是让厂家花钱证明“白速得”的效果。

这一类产品还带来了另外一个启示。跟食品一样，对很多产品来说，“免费”是个吸引人的字眼，让阅读广告的消费者数量翻番。提供样品好像是一种自然而然的推销方式。

然而，当我们推销的是跟个人卫生相关的产品时，消费者的心理就发生了变化。我们表示提供的是极其重要的益处。然后，就好像早餐食品一样，我们推出一件赠品，这就将我们宣扬的重要性打了个大大的折扣。我们被看成了推销商品的生意人，而不是为大家谋福祉的科学家。当我们在广告的上方推出免费赠品时，我们的效益缩小了四倍。

这样的事情并不容易发觉。我们推广一味甜品时，推出了免费试吃装，这跟人的本性是吻合的。当我

们提供一种提升个人卫生的产品而让“免费”这样的字眼成为主要诉求时，我们本来用于赢得顾客的那些因素却因此失去了效力。

这是我耗费了很多时间才琢磨出来的，另外还浪费了一些金钱。但是通过编号的优惠券，我总是能够立刻知道每一个诉求的效果。我只要等一周时间就可以知道错误出在何处。我从未因为错误的理论浪费大笔的经费，也能够迅速发现诉求方式的正误。

我们在这儿谈论的是广告史上最成功的案例之一。尽管反对声一片，这款牙膏还是征服了世界。如今这款牙膏在52个国家有售，使用包括汉语在内的17种语言进行推广，而且不论用何种语言，我们的诉求都同样有效。

我们进入的领域竞争激烈。在发展的过程中，我们遇到了无数竞争对手。但是我们战胜了所有竞争对手，短短几年时间，“白速得”牙膏就成了明星洁牙产品。这也并非偶然。

开办“白速得”公司的投资很少，大部分资金都用来装修办公室和添置机械设备了。所有跟公司有关的人员曾经都做过广告主，如果没有把握快速获得回报的话，他们绝对不肯投入很多资金来为产品打开销路。

我们因此确保可以迅速获得回报。在第一个试点城市，广告费用为1000美元，账单还没到期，我们就收回了成本并开始盈利。在其他城市进行试点，我们的方法也同样奏效。因为我们的方案经试点证明是成功的，投资人就预付了大笔经费。短短一年时间，我们的牙膏已经销往全国各地，四年时间就销往世界各地。

请仔细思考一下这项推广活动。我不知道还有哪个推广方案比这次活动还要成功，奏效更快。我曾筹备了一个系列广告，差一点在三个月内就让这项推广活动触礁翻船。但那时我在广告这一行已经干了近30年了，从成百上千次推广活动中积累了丰富的经验。

因为发放了优惠券，我很快就发现了自己的错误，便立刻转变了策略。因为密切关注收益和回报，未到为时已晚的时候，我就找到了通往成功的捷径。

100个牙膏厂家可能就是这样开始，就像100个厂家已经这样开始了一样，然后就这样败落了。因为他们偏信某种理论，而人性却证明那是错误的。因为没有及时查看收益与回报，他们不知道自己错在何处。因此，他们触了礁翻了船，而那些原本都是可以避免的。

我在“白速得”公司赚了100万美元，而开始的时候，我曾拒绝参与这家公司。正因为进行了不计其数的试验，我正确地把握了人们的心理。

从中我们可以吸取哪些教训？判断和经验都不可靠，一旦出错，我们谁都承受不起。我们必须小心翼翼地摸着石头过河。新的问题需要新的经验。我们必须用尽可能准确的方式对我们从事的业务进行试验，找到错误并立即纠正，密切关注每一个诉求的效果。

这次经历之后，我可以列举出100种推广牙膏的错误方式，还可以证明它们各自错在何处。然而，如果不计算收益和回报，100个人或许就一个接一个地触礁翻船。其实，已经有100个人翻船了。所以，“白速得”的案例为“广告要用实际数据来指导”的观点提供了一个最佳论据。

第十五章 邮购广告的经验

我大部分的广告客户都是以如前所述的方式发展起来的。描述太多细节的话，读起来就会单调乏味。但是，策划制作一定比例的邮购广告贯穿了我的整个职业生涯。从广告代理公司的角度看，邮购广告既费力又耗时，而且很少形成规模效益，所以基本无利可图。但是邮购广告可以培养广告人，构成对他们能力的考验，让他们时刻关注广告的成本和效益。同其他形式的广告比起来，文案撰稿人从邮购广告中学到的东西最多。

只要有可能，我在撰写广告文案时都会以成功的邮购广告为样板和指南。邮购广告是经过验证的广告。众所周知，邮购广告只有带来效益才能继续做下去。他们常常是多次追溯了结果的试验成果，代表着营销那种产品最有效的广告形式。

研究邮购广告让人获益匪浅。邮购广告版面使用极其经济，几乎总是使用很小的字体，那是因为成千上万次的试验证明大一号的字体纯属浪费。所有的图片都起到营销的作用，没有一幅以装饰为目的。

把一则盈利的邮购广告用扩大了两倍的版面来排版，使用大一些的字号，多一些装饰或者为广告加上一圈边框，你得到一份看起来更加引人注目的广告，但同时你吸引顾客回复的成本和销售成本都翻了一番。

应该接受这个事实，因为经过对成百上千种商品进行的成千上万次的试验，精简节约实际上已是放之四海而皆准的原则了。这也证明不论以何种形式做广告，浪费版面都是愚蠢的做法。这种做法包括使用过大的字体、边框，或起不到营销作用的图片等。若是面临同样严峻的考验，所有广告都会像成功的邮购广告一样排版。

这既是广告文案撰稿人最难学会的事实，也是广告厂家最难以理解的事实。我们自然而然的本能是把广告制作得引人注目；然而，需要记住的是，广告创作不是为了娱乐大众，而是为了推销产品，并且要尽量将营销成本降到最低。邮购广告以成本和效益的准确数据为基础，指出了做广告的最佳方案。

有位广告主曾经找到我们公司，他通过邮购广告的方式推销一件5美元的商品。每收到一个回复的成本是85美分，每件商品的销售成本是2.5美元。广告越来越带不来效益，他希望找到降低销售成本的方法。我们草拟了一则广告，却被广告主拒绝了，因为那看起来不够吸引读者。另外一个代理公司草拟了一则版面更大、更诱人的广告，那位广告主决定试用。但试用结果是每个回复的成本为14.2美元，而他的商品售价只有5美元。之后，他试用了我们的广告，每个回复的成本降到了42美分，因此，我们的广告获得采用，每个回复的成本多年保持在42美分左右。我们把他的回复成本降到了原先的一半，而他每年收到25万回复，对他来说，这是很大一笔费用。但是无数广告主对广告成本一头雾水，仅仅通过广告的形式来评判广告的好坏。就像这位广告主试用回复成本为14.2美元的广告一样，他们都损失惨重。这就是大笔大笔广告费付诸东流的原因。人们对广告成本一无所知，还不愿意接受行家的建议。因此，我总是通过制作一些邮购广告保持自己脚踏实地的本色。

有一次，我接手了一项邮购分期付款家装材料的广告业务。在经手这项业务期间，这家商行的年销售额增长到了700万美元，我从中也获益良多，营销邮购赊销货物让我对人性有了更为广泛与深刻的理解。

即使开发的新顾客第一次购买了商行的商品，营销工作还远远没有结束。邮购目录制作昂贵，通过这种方式争取来的每一位顾客都成本高昂。一定比例的顾客并没有遵照约定按期付款。只有不断挖掘诚实守信顾客的价值，让他们重复购买，才能确保利润。我们给他们寄去最新的优惠信息；我们关注他们的账户信息，待他们付清余款，再向他们推销其他商品；我们还想办法吸引他们介绍其他顾客。

一天，我去这家商行拜访时，注意到毗邻的一栋大楼。我问这栋楼有什么用途，他们说那是一家邮购销售分期付款女性服装的商行，就像我们销售家装材料一样。我说：“为什么你们让这样一家商行在你们公司旁边发展呢？你们为什么不销售他们那种商品？”

我们于是成立了一家销售同类商品的商行。我说服他们用女性的姓名为商行命名。我们选出一位干练的中年女性，把她的照片放在每则广告上，让她在广告上签名，于是我们的广告成了一名女性面对另一名女性的诉求。

这些广告只字不提分期付款，而是探讨了信用这个话题。广告诉求的对象是年轻女性，她们希望通过着装展现出最佳的自我。广告指出了着装对女性职业发展的重要性。接下来，中年女子提出帮助她们实现心愿，给她们长达六个月的时间来付清购买春装的款项。

我们用恭维的口吻将优惠条件娓娓道来，注意维护她们的自尊。我们还对她们表示出感同身受的理

解，表明我们一心只为她们着想。实际上，我们的条件跟旁边那家商行的条件一模一样，但是我们的态度跟他们截然不同。我们让六个月的信用听起来很体面，就像有钱女性在她们经常光顾的商店获得的30天的信用一样。

结果，我们从一开始就控制了这个业务领域。不久，旁边的那家商行就关门歇业了。冷漠的商业交易跟我们营造的充满关爱的氛围不可同日而语。高高在上的恩惠与一名女性面对另一名女性用平等对待的方式提供优惠，两者的诉求效果也大相径庭。

仅仅在呈现方式上做出改变，我们便创立了一项巨额的新业务，同时也带来了家装材料销售额的激增。

成千上万的女性朋友争先恐后地光顾了商行的新业务。大部分人都遵照约定按期付款，因此积累了一定的信用。于是，家装材料商行的总裁给这些女性顾客写了一封信，信的内容大致是这样的：“今天，我见到了某某女士，她告诉我您是她的顾客，她让您赊账购买她的商品，您也遵照约定按期付款了。她说您是她信赖的顾客，她随时恭候您的光顾。

“我也想给您提供同样的优惠。我们销售家庭装修和装饰材料，我随信为您寄去一份商品目录。请不要理睬商品目录中预付定金的条款。考虑到某某女士对您的信赖，您订购任何一款心仪商品时，不需要支付任何定金，我愿意为您发货。敬请订购您心仪的商品。无须汇款。如果您觉得商品合您的意，您可以在一个月后开始付款，不用着急。”

这样的优惠条件简直让人无法抗拒。这些女性顾客已经赊账订购了服装，对能否收到服装还心存疑惑。对陌生人给予她们的信任，她们感到难以置信。接着，那家大型家装材料商行的总裁写信告诉她们说，鉴于服装商行的推荐，他已经开立了一个赊购账户，她们将享受特别优惠的信用额度，而且无须预付任何定金。任何受到如此恭维的女性都会想方设法来利用这项优惠条件。

服装商也如法炮制，向赊购家装材料的顾客写了一封内容相同的信。她在信中说他们跟她之间有一个开放信用账户。他们可以订购任何心仪的商品，订购时无须汇款，试穿后不合适包退换。这位女士的信写得言辞恳切，数以千计家装材料商行的顾客购买了她的女装。

我们又开展了一项类似的男装业务。然后我们把一条商品线的主顾介绍成为另一条商品线的买家。就这样，常规的广告效益在我们这里翻了几番。只有一条产品线的商行根本不是这种联合商行的对手。

这就是广告的扩散效应。从原则上来说，纸质广告和人员推销这两种营销方式有异曲同工之妙。商店提供一项优惠将顾客吸引到店，目的是向他们出售其他商品。正确的营销方式能够实现这个目的。广告文案撰稿人永远不要忘记自己一介推销员的身份，售出的商品越多，他的广告业务就越发繁荣。

另一次邮购广告的经历将说明另一层原理。我接手了一家商行的广告业务，他们在邮购赊账销售女装和童装的业务领域发展了三十年。多家商行在此业务领域发展，一直获利颇丰。有些从事该业务的商行的年销售额达到了几百万美元。

所有商行都提供价格不菲的商品目录。有些广告提供特别的优惠，也许是几件商品按成本价出售，吸引顾客写信索取商品目录。结果是，写信索要一本目录的女性顾客常常会索要三到四本目录。

接下来就是主要难题，如何吸引女性顾客购买你目录里的商品，而不是购买其他目录里的商品。

比方说，吸引一位女性顾客写信索要目录的成本是25美分。印有彩色图片的商品目录的成本至少是35美分。这样对每一位问询者，你的投资为60美分。投资的效益就看每本目录带来的销售额。

写信给一位广告主的女性顾客通常也给三到四位经营这类产品的广告主写信。当她要做出选择时，面前常有四本目录，都提供吸引人的诉求。她选择从哪一本订购的决定常常不是一时兴起就是纯属偶然。

你必须认识到这一点。比方说，你的商品目录到达顾客面前的成本是60美分。如果这位顾客手头有四本不同广告主提供的类似的商品目录，成本总额就是2.4美元。经验表明，顾客的人均消费额大约为10美元。因此，广告主们合起来的人均广告成本达到了人均销售额的四分之一。

要想确保利润，就要想方设法超过那个人均销售额。这也是那些广告主来找我，希望我帮他们解决的问题。

我策划了下面的方案：当收到女性顾客的来信索要我们的商品目录时，我就去查阅顾客的档案卡，看她是新顾客还是老顾客。如果她是一位新顾客，销售经理就给她写一封信，信的内容大致如下：“非常感谢您对我们商品的兴趣。我们欢迎新主顾加入我们的顾客群。我想用一种实在的方式对您的到来表示欢迎。随信寄给您我的名片。我们的员工见到名片就会把您的订单直接转到我这里。我想在订单发货的同时给您捎去一份微薄的礼物，略表我的诚意。我暂且不告诉您礼物是什么，但我敢肯定您一定会喜欢。”

给老顾客的信是这样写的：“很高兴再次收到您的来信。我们业务的全部利润都是由您这样多年来照

顾我们生意的老顾客成全的。争取新顾客的成本很高，忠于我们的老顾客却不用花费什么成本。为了对您忠于我们的业务表示谢意，我想送您一份谢礼。您寄订单时请附上我的名片，我们的员工就会把您的订单转给我。我会在发货时捎去一份礼品表达我们的谢意。”

结果怎么样？所有索要商品目录的顾客，老顾客也好新顾客也罢，都收到了那张名片。我们没有透露礼物具体是什么，因为对好奇心的诉求会对顾客产生更强的吸引力。每位咨询者的面前都摆着那张名片，如果从其中某一本商品目录上订购，她就能寄出那张名片，从而收到一份礼物。因此她就尽量从那本目录上订购。每本目录的平均销量从而出现了大幅增长。

提供这样的优惠条件时，必须考虑周全。礼品一定不能令人失望，必须是每位女性都想拥有的东西。只要每本目录的平均销量翻了一番，礼品的成本在合理范围内就变得无足轻重了。因为那也意味着广告效益翻了一番。

解决这些问题的责任都转移到了广告人的肩上。他或许创作出了引人注目的广告，获得了大家的喝彩；但是，如果这些广告不能为销售带来利润，他很快就会被淘汰。他或许用很低的成本就吸引来前来咨询的顾客，然后，竞争对手的目录比他的销售业绩好，他也就一样毫无用武之地了。做生意就是为了赚钱，能为赚钱出力的人拥有无限职业发展的可能。但是，最张扬的努力只要以亏损告终就会一败涂地，永远不能东山再起。

上文提及的最后一种产品还有另外一个颇具教育意义的插曲。在这种女装业务领域有六家大型广告主。他们主要的目标就是说服女性顾客相信他们比其他家的价格低。

他们明目张胆地声称最低价格，刊登出最低价格的承诺，只要顾客发现更低的价格，就可以随时退货。

一时间所有商家都声嘶力竭地叫喊着最低价格，就像进行合唱表演一样步调一致。所有叫喊都一样无果而终，就像从来没有叫喊一样。

这就对我提出了一个问题：怎样才能给消费者留下深刻印象？我查看了这些商家的营业数据，发现在过去几年中他们的平均利润一直都低于3%。于是我就把3%利润的这个数据通过广告推广开来。我承诺不会超出这个利润，因为我们对这个利润很满意，我们的售价也是以此为基础制定出来的。

这是营销这条产品线上最早的一家商行，也是最大的一家。他们在3%利润基础上的报价一定已经接近最低价格了，其他商行也不可能把价格降得更低了。因此，虽然其他商行都做出了最低价格的保证，消费者却只把他们的报价当作真正的价格底线。

这个案例也说明了具体数字的重要性。各种许诺都要被打折扣的。要是做出“有史以来最低价格”的许诺，消费者常常对此充耳不闻、视而不见。很多商家都做出了同样的许诺。但是，要是你具体说出你的利润是3%，大多数人都会相信你。他们觉得你不会在具体数字上撒谎。他们也知道在较为出名的出版物上你也不能撒谎。

这些就是我策划的一些用来增加邮购产品销量的方案。这些方案对我的直接影响并不重要。从广告撰稿人的角度看，创作邮购广告事倍功半，不值得付出努力。然而，我却因此时刻提醒自己，所有类型的广告都建立在邮购广告的原则之上。我们销售产品就要赢得利润，要想成功，必须比其他商家卖得好。广告撰稿人不遵守这些原则的话，距离失败就不远了。

第十六章 成功的经验

为了那些推崇我的人起见，现在我来总结一下自己取得成功的经验。我所说的成功指的是我在开发出著名广告企业客户时起到的作用，很多企业至今仍然活跃。广告人就应该做到这样。

做广告，我们要为三个方面的利益服务，他们是紧密联系的一个整体却又各不相同。首先是出版商的利益，我们的佣金就是他们支付的。平均来讲，他们把广告总额的约15%支付给广告代理机构。这是根据我们应该提供的服务支付的报酬。我们能够提供的最优质的服务却在于为他们开发出新的广告机会。他们期待我们通过开发新项目或者想出办法增加现行广告项目的利润帮他们增加总的广告收入。

出版商们对我的服务感到满意。例如，由我撰稿的汽车广告是广告史上第一则汽车广告。在那个领域，我做出了很多开创性的工作，其中包括查尔默斯、哈德逊和陆上等汽车品牌的第一则广告。出版商们把我看作引领汽车广告业务的开拓者。第一个重要的轮胎广告就是我为固特异公司策划的钢圈无断裂轮胎的推广活动。那次成功令人信服，它向所有轮胎厂家证明这条产品线有很大的广告推广空间。

在“白速得”广告出现之前，牙膏广告一直显得无足轻重。“白速得”的迅速爆红是广告史上的一个奇迹，今天，用于推广各种洁牙产品的广告费每年都达到了几千万美元。毫无疑问，“爆麦粒”和“爆米粒”的成功也推动了谷物广告的发展。棕榄皂的异军突起导致肥皂广告如雨后春笋般纷纷涌现。

我帮报纸杂志开发出业务，出版商们也愿意助我一臂之力。他们为我打开了很多机遇的大门，就是因为他们相信由我撰稿的广告会增加他们的营业收入。

我们作为撰稿人服务的另一方利益是广告代理机构。代理机构的很多优质客户都是从开始并不起眼的客户发展而来的。几乎所有我负责的客户都是这种客户。面临这种广告机会，通常风险很大。一步走错，全盘皆输。无可厚非的广告或许会导致原本存在的发展空间消失殆尽。这就是为什么优秀广告撰稿人拿高薪的原因。

拿我来说，我在洛德暨托马斯公司的起薪是一周1000美元。但是很快，我们双方都通过了按佣金提取薪酬的办法。公司就只支付我为他们创造了利润的工作。另一方面，我拿到的酬劳都是自己挣来的。按这种薪酬体制，我一年挣的佣金高达18.5万美元。这都是我在打字机前亲自敲打挣来的。我既没有雇职员也没有聘秘书帮我工作，而且我的很大一部分工作都是在这片树林里完成的。另外，我还收到一些市值很高的股份，其中一些是在我帮助下发展起来的企业的干股。

我的佣金不停增长，后来达到了代理公司佣金总额的三分之一。在我跟随拉斯科先生期间，他总是让我自己起草广告手册，有时甚至连看都不看就签上了名，他相信我是讲求公平的。自然而然的结果就是其他人处理不了的客户才被转交到我手上。我的客户大多数都是通过从一开始进行小范围试点推广发展起来的。

然而，我所做的工作不都是为我自己一个人。我还努力帮助培养公司其他撰稿人。我经常跟他们开会面谈，讨论撰写文案的原则。做这些事我分文不取。我还写了很多书，把公司的这些原则确定了下来。

因为我对公司的这些贡献，拉斯科先生最终任命我为洛德暨托马斯公司总裁；接着，又因为一些别的原因，我被任命为董事会主席。后来，他去华盛顿为哈丁总统效力，担任航运局主席时，我又担任了两年公司总裁。那两年我经济上损失很大。因为我的其他职务，我获取的佣金直线下降。总裁的职位不但没有工资，我还要把大把的时间花在新客户身上。我每天还要主持公司业务骨干的每日晨会，帮助解决公司所有业务员遇到的难题。在那两年，我没有为自己吸收任何客户。这么说的意思是我没有接收任何收取佣金的客户。我不想别人说我利用职权为自己谋私利。结果，我自己的收入严重下滑。但是，拉斯科先生一直都清楚我总是把他的利益放在我自己的利益之前。他对我的信任溢于言表。有一次，为了表示对我的补偿，他给了我一张一万美元的支票，作为对我写成《科学的广告》一书的报酬。

那是我事业成功的一个重要因素：别人对我油然而生的信任。那要归功于我的苏格兰血统。有一次，拉斯科先生还把我作为他的财产托管人列入了遗嘱。无功不受禄，我一次又一次地拒绝接受他给我的我觉得我不该得到的部分。当按照合同要求需要支付我三分之一的佣金时，我拒绝接受那些我在其中并没有起到主要作用的客户的佣金。我跟拉斯科先生的唯一冲突大概就是他想支付给我过多的报酬。

我认为这种态度是我成功的一个关键因素。分配应该绝对公平。一个人在最得意的时候会一时高估自己的力量，但那并不会维持很长时间。做生意就是要赚钱，任何人要求的份额过大时，生意伙伴就会想方设法将他排除。

广告的第三方利益就是广告主自身。我把他列在第三位是因为从我对广告的理解来看，他似乎应该排

在第三位。虽然不为他服务的话，我们就谈不上为出版商或广告代理机构服务，但是，我们的佣金由出版商支付，广告代理机构也对我们有知遇之恩。处于产品推广初始阶段的新广告主对我们并不抱多大希望。不停更换代理机构的老广告主也并不是很有价值的客户；他们的野心没有实现，而对很大一部分失败的案例来说，其失败的原因都是不可修正的，所以他们通常会再次更换代理机构。

我最看重的广告主并不是那些拿着大笔广告费的企业，我可以列出几十个这样的广告主，实现他们愿望的前景十分渺茫。一个接一个的代理都因为尝试实现那些不可实现的目标而丧失了名誉与声望。

最有价值的客户是那些为我们带来全新广告机遇的广告主。他们为数众多。但是，这样的机遇由一次成本在5000美元以下的试点推广活动构成。广告代理公司策划这样一场推广活动的佣金只有750美元，然而，要是聘用知名广告人的话，策划这样试点推广的成本极少低于20000美元。负责的推广团队往往需要花费数周时间查阅资料并展开调研。

在这些案例中，风险大部分由代理机构承担。不管结果如何，广告主通常能够收回成本，代理机构承担了真正的风险。

失败意味着广告主有少量损失，而代理机构则损失惨重。成功对广告主来说或许意味着数以百万计的丰厚利润，而对代理机构来说，要是他能得到广告主的青睐与首肯，那也只意味着15%的广告佣金。因此，我对同意我做出试点的广告主并没有感激之情，他们不过是在我身上碰碰运气罢了。

这就是我为什么把广告主排在这个序列最后的原因。但是，其他一切都仰仗广告主的成功。我们感激出版商，因为他们支付给我们佣金。我们感激代理机构，因为他们把机会给了我们。对广告主我们并没有多少感激之情，但是一切都依赖这个态度。

广告的成功依赖这三方面的因素。三个方面的利益都要照顾，他们的目标都是谋求利润。让他们三方面都满意的唯一方法就是让你承担的工作为他们带来利润。

我全身心投入到为广告主服务的工作中。只有它成功了，我才可以在其他两方面获得成功。我忘我地工作，因为广告主一旦遭受重大失败就会永远失去对广告的信任。我很清楚，对大部分案例来讲，失败不可避免。因此，在我们确信盈利之前，我从不冒大规模的险。若是方案失败，错或者在产品或者在市场状况，错并不在广告。广告主的损失很小，或者可以忽略不计。如果成功了，广告主或许会获得高达数百万美元的丰厚利润。

在这种情况下，我如何获得了这么多巨大的成功？简单地说，那是因为我犯了很多小错误，并从每一次的错误中都吸取了教训。同样的错误，我从不犯第二次。隔一段时间，我就总结出某项实用的广告原则。事实证明，那些原则都经久不衰。

那时，广告业正处于发展的萌芽期，这种方式耗费了我大量的时间，我比任何人为这项当时尚处于原始状态的业务付出的时间都要多。我付出了太多时间，做出了太大的牺牲，我甚至不愿意儿子做出同样的付出。这就是我写这本自传的目的，这样后来者就可以从我已经到达的地方开始继续前进。

A. D. 拉斯科先生是一位世事练达的智者。他常常把我的成功归功于我在简简单的老百姓当中的生活。他总是希望我在这片树林里工作，我就是在这儿书写着我的故事；我一晃已经这样工作有二十个年头了。在这儿，跟我聊天的是我的园丁和他们的家人，还有住在附近的村民。我知道他们购买了哪些物品以及购买它们的原因。这些原因常常让很多人目瞪口呆，因为他们对事物的印象来自于高尔夫俱乐部的同人。

老百姓购买商品的原因往往跟省钱无关。我们常常听到拿高薪的人吹嘘自己如何精打细算，他们并不以此感到自卑。但是，对不得不俭省持家的人来说，大多反而会抗拒勤俭节约的形象。一件售价为15美元的真丝衬衫却在体力劳动者中流行开来，以至于其他阶层的消费者都去购买棉布衬衫。商店里的女售货员都要买丝质长袜。我推销化妆品的经验也证明，价位偏低的香水等商品并不吸引本该精打细算的女孩。她要买的是“最有钱的人”用的那一种。

我周围有很多人，工资微薄，但他们对成本的考虑比我少得多。来我们家的洗衣女工，不仅开着自己的车来干活，而且对古董有狂热的爱好。她淘到很多有价值的物件，后来她经济困难不得不变卖那些物件时，我们高兴地出手从她那儿买了几件。

我认识的最骄傲的人是打理我乡间居所的工人。以经济合算为理由向他们提出某种建议时，他们心里会对你产生强烈的抗拒感，因为你伤害了他们的自尊。然而，要是面向那些不需要考虑成本的受众发出同样的诉求，他们反而会接受你的建议。

这仅仅是举一个例子说明我们跟老百姓接触可以获得哪些经验。他们构成了消费人群的95%。美国就是这样一个平等的国度。

我策划的每一次推广活动或是我撰稿的每一则广告都是以这个数目巨大的人群中的某一个个体成员为受众的。我并不咨询管理高层和董事会成员的意见，因为他们的观点几乎总是混淆是非曲直。我只听从我周围那些普通老百姓的心声，他们才代表着美国。他们才是我们的顾客。他们的反应才是唯一重要的反馈。

还有另一个由凯迪拉克汽车广告代表的广告领域，也有很多精明能干的广告人活跃其中。工薪阶层被拒之门外。然而，这并不是一个提供了广大发展空间的广告领域。我把自己诉求的受众界定为“普通百姓”，我推销的是他们想要购买的产品。

第十七章 科学的广告

因为我写的一本书，我的名字从此跟“科学的广告”这个概念联系在了一起。“科学的广告”指的是做广告要从固定的原则出发，并且要遵循基本的规律。这些原则是我在36年的职业生涯中对广告进行追踪研究总结出来的，是我推广几百条不同产品线的经验总结，也是我通过对一些产品线追踪到的收益，对成千上万份文案进行对比得出的结论。从我第一次寄出1000封信到每年我撰写的文案都收到500万美元的投资，我一直坚持要见到成本和收益的记录。因此，自然而然，我就验证了很多做广告时应该一以贯之的基本规律。

我对很多广告理论不屑一顾，因为这些理论未经过实践证明，只是有限经验的总结，只有在特殊情况下才成立。有些产品线经过推广获得了成功，但如果追踪广告收益的话，它们的推广方式绝不可能是其成功的原因。它们成功的原因跟广告并没有直接关系，即使不做广告，这些产品线也许同样可以获得成功。很多不做广告的产品线获得了极大的成功，就是因为消费者很快发现产品具备了他们想要的功效，或者因为经销商受到某种优惠的吸引而对产品进行促销，或者因为商品名称本身就是一个引人入胜的广告故事。

“麦乳”就是一个这样的例子。这个商品名称本身就是一个广告故事。“留兰香口香糖”也是这样的例子。所有口香糖的成功都是因为拥有一个故事性强的商品名称而走运。除了商品名称之外，就没有故事可讲了，不同口香糖之间也没有什么值得一提的不同之处。靠某个商品名称发迹的商人，使用其他商品名称时，曾屡次遭遇失败。

从这些有限经验得出的结论肯定会让人误入歧途。他们适用的案例也极其有限。只有那些对广告效益有准确了解的广告人，那些对不同产品线几千份不同文案的效果进行过对比的广告人，才能得出安全稳妥的原则。邮购广告就可以照此操作，因此可以为我们提供一份大致的指南。

运用科学的方式做广告，广告人必须认识到广告就是推销员。必须像对待推销员一样，把广告逐一进行对比，必须让广告对自身的盈亏负责。盲目做广告一无所获，常常导致触礁沉船。

我在本书中描述了一些我们追踪收益的方法，但是我们同时发现，有些方法在一条产品线上奏效，但是对于另一条产品线却并不适用。我们还发现一些盈利方法跟另一些盈利方法相比，效益存在三四倍的差异。因此，尽管做广告可以遵循一些固定的原则，我们还是必须进行广告测试。但是，有些基本规律确立已久，被懂得收益的广告人普遍接受，所有精明的广告人都能够识别出这些原则并对他们加以广泛的运用。本章，我将只围绕这些普遍适用的原则展开探讨。

文采斐然的文字对做广告而言毫无用武之地。独特的文风分散了读者对主题的关注。任何明显的销售企图会让人产生相应的心理抵触，雄辩的论述让人担心会被牵着鼻子走。除了推广产品的优势和提供服务，任何暗示推销的努力都导致广告的失败。

广告人应该保持自然朴实，言语不应该夸张炫耀。让消费者上钩，跟钓鱼是同样的道理，不能把鱼钩暴露出来。永远不要炫耀。你不是在推销自己，而是在推销产品。不要让任何东西遮挡你的目标。尽可能使用最简短的词语，而且每句话听起来都要让人感觉发自内心。

从开始到结束都要提供服务。那才是你要推销的东西，是所有潜在顾客希望得到的东西。每句话都要用这个标准来衡量。不要为任何其他目的浪费版面和经费。我曾见过很多广告被一句话不幸扼杀。通常那些都是一些自私自利的话，透露出别有用心的愿望，令人反感。例如，“坚持使用该品牌”“避免买仿制品”“当心替代品牌”等。这样的诉求透露出消费者并不赞成的动机，起不到正面效果。

你应该完全忘记自我，脑海里浮现出来的应该是一个典型的潜在顾客，他对产品饶有兴趣，希望读到推广产品的广告。设想一下这位潜在顾客站在你面前的情形，你要说的每一句话都是为了加深他对产品的印象。你认为一名优秀的推销员面对着这位潜在顾客会怎样推销他的产品，你就怎样推销。如果你能当面把产品推销给顾客，就能通过广告把产品推销出去。

不要自我吹嘘。不要吹嘘你的厂房或者你的产量。不要吹嘘你感兴趣而顾客不感兴趣的东西。自我吹嘘令人生厌。

你的目标是促使顾客行动。广告的读者是在翻阅一本杂志或一份报纸。如果他的目光在广告上稍作停留，那是因为广告的主题或标题吸引了他。但是，他的目光只在广告上逗留了片刻，便继续饶有兴趣地接着看他的杂志或报纸，通常已经把广告忘到了九霄云外。而我们就要通过某种方式，在读者目光停留的片刻，鼓励他们展开及时的行动。我们常用的方式是发行优惠券。人们会把优惠券剪下来，虽然他们不会把手头的报纸或杂志放到一边，但是他们从报刊上剪下了优惠券，用来提醒自己刚才已经做出的决定。女人把优惠券放在自己的桌上，男人把优惠券随手塞进马甲的口袋里。然后，在某个方便的场合，优惠券

就适时提醒他们做出行动。人们寄出优惠券，或者为了索取一件样品，或者为了索取更详细的产品信息。这时，你就有机会对这位展示出兴趣的顾客进行跟进。

无数广告测试证明，优惠券可以让广告收益成倍增加。我见过很多邮购商行通过提供产品邮购目录进行实验。一些广告有优惠券，另外一些广告没有，两者的收益有天壤之别。

人们做事都喜欢拖拉。他们总是推迟行动，然后就把它忘了。很多广告主就这样损失了许多对产品曾经产生过浓厚兴趣的顾客。我们可承担不起这样的损失。

促使顾客行动也有其他一些方法。“每周一次”的特卖就是出于这样的考虑。零售业适用于某个特定日子或时间的优惠也是这种考虑。每种限时的优惠都是同样的道理。用某种优惠条件引诱顾客立即行动，避免他们拖延，这一直都是一个重要因素。

轻浮在广告中一无是处。同理，幽默也无济于事。花钱通常是一件严肃的事情。当然，这对娱乐业的广告不适用，但却适用于其他所有行业的广告。金钱象征着生活和工作，需要认真对待。对大多数人而言，把钱花在一处，就意味着在另外一处需要俭省。因此，花钱通常都是为了一个严肃的目的。人们希望物有所值，希望所购产品的价值高于把同样的钱花在其他地方的价值。

这样的主题不应该轻率对待。真正了解普通人的撰稿人从来不会轻率行事。金钱来之不易，都是辛勤劳动换来的，从没有人嫌多。对于要把钱花在何处的问题，普通人总是会再三权衡。对金钱的诉求漫不经心，你永远都不会得到人们的响应。“阳光吉姆”证明了这一点，“一尘不染的小镇”也是一例，还有其他很多久已遗忘的案例。然而，没有人能举出一例因为轻浮而获得永久成功的广告。人们不会从小丑那里买东西。

不要追求娱乐效果，这不是广告的目的。人们在提供阅读材料的专栏里得到娱乐。要想盈利，你唯一让读者感兴趣的东西应该是提供人们想要的某种产品。

不要跟小说或新闻栏目竞争，也不要跟插图和卡通画竞争读者。那样做或许可以吸引注意力，但是，吸引来的其实都是没有价值的关注。通过这种方式吸引来的大部分读者对你的主题并不感兴趣。

广告栏和阅读材料栏各有各的目的，不能用鱼目混珠的方式混淆视听。即使能够做到鱼目混珠，也不应该做此尝试。吸引一名对广告的主题毫无兴趣的读者，对广告主而言无利可图。任何值得推广的产品，如果推介方式正确的话，都比故事的吸引力大。因为也许对将来很长一段时间而言，这件产品可以帮你节省开支，为你提供方便或者给你带来快乐。娱乐不过是过眼云烟，稍纵即逝。为了得到片刻朝秦暮楚的关注而牺牲掉更重要的诉求是得不偿失的。

广告意味着面对几百万人进行推销。因为受众面广，所以成本高昂。全国范围的广告，平均成本至少为每个词语10美元。我们必须按这个成本估算，把每个词语都用到极致，让每个词语都发挥出最大效果。删除每一个不值10美元的词语。不要重复。当然，这么做的时候，也要注意行文流畅，不要让文案显得生硬，但是，还必须得这么做。

推销员要是浪费掉一些时间，说了一些没有用的话，或者总是重复同样的话，他们每浪费一小时的成本也许是1美元。要是广告出现了同样的错误，每一个词语浪费掉的成本是10美元。代价如此高的浪费应该引起我们的重视，因为做广告，盈与亏的差别通常不是很大。如果轻而易举就能够获得成功，广告行业一定会出现人满为患的情形。实际上，广告的成功大多来自物尽其用的高利用率，广告的失败大多因为浪费。

不要以任何方式浪费广告空间，版面使用价格不菲。请记住，我们一般阅读的都是8号字体。大多数邮购广告主，推介的产品其实比普通阅读材料更有意思，采用的都是6号字体。尽管这样，无数广告主做广告时都采用更大的字号。我不明白他们为什么要这么做。显然，最容易阅读的字号就是人们习以为常的字号，不同寻常的方式总会给我们造成阅读困难。

广告主们奋力争夺的是顾客们的关注，但他们总是挖空心思要求顾客关注，而不是吸引他们关注。使用醒目的字体就是他们的一种方式。只要追踪广告收益就能迅速证明字号过大并不能带来回报。广告所需的版面扩大两倍，广告的成本就增加两倍。所有邮购广告都证实了这一点，其他追踪到收益的广告形式也全部证实了这一点。如果广告推出了人们感兴趣的产品卖点，只要使用读者习惯的阅读字号，大家也会读得津津有味。如果广告内容不吸引人，不管使用哪个字号，人们也不喜欢看。或者，即使他们确实看了，也不会给你带来任何好处。

出于同样的考虑，很多广告主把广告标语全部用大写字母来印刷。他们认为这样看上去更加醒目。然而，我们阅读的所有材料都是用大小写两种字母来印刷的。我们已经习惯了这种形式的阅读。每当看到全部用大写字母排版的语句，我们必须仔细琢磨一番才看得明白。这也许不是一个严重的缺陷，但也总是有害无利。为什么不采用大家习以为常、顺其自然的方式呢？

接下来就是一些跟广告艺术设计相关的原则。广告主的倾向是多使用图片。这种趋势现在愈演愈烈，很多广告主甚至愿意为一幅广告画作支付1500~4000美元。

据我所知，没有测试证明这种开销能带来利润。我也从未听说过彩色图片比黑白图片带来更大回报的案例。虽然彩色图片的使用越来越频繁，却极少用于追踪收益的广告。

我愿意相信，对于水果和甜品等产品线的广告而言，彩色图片也许能够证明更容易盈利。但是，到目前为止，据我所知，对任何一条产品线而言，追踪到的收益都不能提供充分理由证明添加额外成本使用彩色图片的必要性。我也做过很多对比。曾经有一次，一本知名的广告学刊还征集过有关彩色广告带来利润的文章。但我至今都没有注意到对此有确切的证明。

这是一个有待进一步测试研究的问题。过分精致的艺术作品和彩色的艺术作品至今都没能证明自己物超所值。即使对某些产品线而言，它们确实能带来更大的收益，对于能否有朝一日将这样的结论运用于所有产品线，我还是持怀疑态度。

这种激励因素跟销售术没有联系。人们并不关心推销员的穿着，我们反而认为过分装扮是一种缺点。广告中的销售术也是同样的道理。因为设计精美而带来销量增长的广告案例，我闻所未闻。我也不知道有谁听说过这样的案例。我的看法是高雅的艺术作品，跟文采斐然的文字一样，只会让顾客感到警惕。

另一项需要遵循的原则是广告内容应该完整，这也是对经验的总结。人们不会去阅读系列广告。今天吸引了顾客注意的广告主，或许在好几个月内都没有得到这些顾客的再次关注。因此，只要有人阅读你的广告，你就把所有的观点一次全部摆在他们的面前。开展广告推广活动的时候，我们发现有些诉求吸引关注，我们就加以保留；我们还发现有些诉求不引人注目，我们就不再使用。通过在广告标题中突出这些不同的诉求点，我们就可以知道哪些诉求受欢迎，哪些诉求不受欢迎。我们能够发现一种广告思路引人注目，而另一种思路不引人注目。由此，我们可以对广告的诉求点做出相应的评价。

不同的人购买一件产品的缘由各不相同。所有经实验证明的重要诉求都应该包括在每一则广告中。否则，我们最具说服力的观点就无法被感兴趣的读者读到。

我们不能期望读者一遍又一遍地反复阅读广告。要是我们的主题吸引了他们，他们会给我们片刻的关注。这时，是能够说服他们，还是从此失去他们，就看我们的了。如果我们无法以一种充满诱惑的方式推介一种他们想要的东西，他们就再也不会阅读我们的其他广告了。

我们不能让这个机会流失。我们找到的每一个诉求，只要吸引了一定消费阶层的顾客，都应该囊括在每一则广告里面。

广告内容的表述方式多种多样，有些方式令人信服，有些方式则做不到这一点。言过其实的广告语反而失去效果。声称某样产品是“全世界最好的”不能给人留下任何印象，因为顾客对这样的广告口号早有心理预期。读者也许并没有指责我们夸大其词，但我们却得不到他们的信赖，我们所做的广告在他们眼中的效力都自动缩小。

当我们使用“迄今最好的产品，史无前例”或者“同类产品的至尊首选”这样一类说法时，人们一笑了之，认为我们不过是暴露了虚张声势的弱点，也许他们心里并没有产生什么厌恶的感觉，但不管我们说什么，都会被他们打个折扣。

随着广告概念的普及，人们现在普遍认为广告必须讲实话。他们明白，在较为知名的媒体上，我们不能有意误导消费者。但他们并不认为言过其实的说法会对消费者产生误导，因为这样的说法从来没有误导过消费者。

另一方面，一旦广告提供的是确切数据或具体事实，人们就会照单全收，因为这样具体的声明非真即假，而人们认为拥有良好声望的人士或商行不会撒谎。

广告必须提供确切数据，陈述具体事实。以钨丝灯为例，说钨丝灯比其他灯更亮，只会给消费者留下淡淡的印象。说钨丝灯比碳丝灯亮三又三分之一倍，消费者就会认为你们实实在在做出了比较，对你们的说法，他们确信无疑，照单全收。

凡事皆如此。不确切的说法给人留下的是淡薄的印象，而且说服力不强。确切的说法却是言之凿凿，掷地有声。广告读者会通过自己的判断来决定广告内容的真与假，通常他们都认为广告的内容还是真实可信的。

永远不要通过负面的方式来做广告。总是呈现出事物讨人喜欢的一面，而不是令人讨厌的一面。不要用图片展示也不要再在广告中突出生活中的各种“恶”。你的诉求对象已经受够了那些不幸。展示并突出表现在使用了你的产品或你的方法后，他们获得的快乐。

幸福、平安、美貌和满足是人们一直以来苦苦追寻的理想。那么，就给他们指出实现这些理想的道

路吧。展示生活幸福的人，不要展示遭遇不幸的人；告诉他们正确方式带来的效果，而不是错误方式带来的后果。例如，没有哪个牙膏厂家因为展示出肮脏的牙齿，或者讨论龋齿和牙槽溢脓而让消费者记住了他们的牙膏。只有突出美好的一面，成功才触手可及。

所有的广告经验都证明人们不会为了预防疾病而未雨绸缪。他们总是指望船到桥头自然直。为了治愈疾病，人们会全力以赴，但是正规的广告很难从这个角度切入。人们一直寻求的都是各种好处、各项改进和各种满足欲望的新方式。他们不愿意预见灾难。对大多数产品而言，遭遇过不幸的顾客都只占到很小的比例，做广告时不值得加以考虑。

很多商品做广告的成本高昂，不值得尝试推广。广告人必须避免推广这些商品，否则就会丧失斗志。这些商品有膏药、杀菌剂、哮喘或花粉病的特效药或者风湿病的按摩油等。

这些商品的消费人群比例很小，通过全面发行的媒体推广这些商品成本过于高昂，几十年都收不回来。还有一些商品，赢得顾客的成本需要很多年才能慢慢收回，因为商品重复购买的周期太长。

我知道很多每家每户必备的商品，说服他们购买的理由非常充分，很多家庭了解后都会选择购买。但是，这些商品往往购买一次就可以用上好几个月，有的甚至是好几年，赢得顾客的成本远远超过了首次销售的利润，再次产生销售和利润要等到很久以后。还没等到转亏为盈，广告主和广告人都早已丧失了信心。

世界上到处都是这样的商品：有的商品只迎合了百分之一的少数人的需求，有的商品等到资金枯竭、耐心耗尽都没有发生第二次销售。我目睹了太多能力很强的人因为推广这样的商品而意志消沉。

另外一件需要确切了解的事是哪种类型的广告标题诉求面最广。很多次，我只是对广告标题做出了一点简单的变动，广告的收益就增长了八到十倍。

广告的标题是向你的目标受众打招呼，这就像酒店的门童跟琼斯先生打了个招呼，然后告诉他有人留了口信给他。或者就像新闻报道的标题。我们大家都依靠标题的指引找到想读的内容。

要考虑普通读者的想法。你在自己面前堆放的材料，可能多到永远都没有时间看完。于是，你通过浏览标题选出自己的阅读内容。阅读广告也是同样的道理。

我们必须找到给人印象最深的诉求。通过追踪收益的广告测试和对比广告标题，我们就能够发现这些诉求。例如，我们发现一种标题吸引了25%的潜在顾客，另一种标题吸引了50%的潜在顾客。我们必须根据这些不同的结果使用不同的标题。

通过任何一种其他方式都会牵扯到巨大的浪费，而只要追踪广告收益，我们就可以迅速证实这一点。不管哪种产品，几则好广告之间的差异并不大，因为每则广告的内容都必须是完整的，而内容完整就意味着这几则广告之间有很强的相似性。他们之间的主要差异在于标题的不同。有时，不同标题吸引的读者数目甚至存在十倍的差异。广告人必须获取这样的结果才能希望广告吸引更多读者而盈利。

有人用恭维吹捧的口吻来呈现一个广告主题，有人的口吻却让读者感觉有损自尊。有人从自身利益出发向读者发出诉求，有人的诉求是要为读者提供服务。有人致力于推销产品，有人致力于取悦读者。所有这些不同之处都改变着人们心里对产品的态度，也是促使人们做出决定的因素。

影响消费者心理的因素还有很多，包括对消费者的自尊心和个性的尊重。广告人必须清楚如何动用这些心理因素，引起消费者情感的共鸣。这些东西教是教不会的。能够做到都是出于善良的本能，出于对他人的爱心和包容，出于取悦他人、服务他人的愿望。跟他人格格不入的人是学也学不会这些东西的。

我认为，学习消费者心理最好的方法就是挨家挨户兜售商品。很多优秀的广告撰稿人把一半的时间都花费在这上面。他们通过面对面跟人的实际接触来了解，消费者喜爱和排斥的分别是哪些东西。然后，他们将自己了解到的情况应用于广告诉求的决策。

这些因素必须全部考虑到。它们构成了广告的基石。假设不这样做也行的话，那么书信写得好的人也能够撰写出好广告。假设普通的展示，不用考虑这些因素，也可以推销产品并且盈利的话，那么雄心勃勃的广告人就失去了用武之地。

第十八章 我的最大失误

圣诞节的前一天，也就是我通过信件推销地毯清扫机首获成功的那一年，必胜公司总裁M. R. 毕塞尔先生把我叫到了他的办公室。他对我说：“我对你有几句忠告。你身上具备了很多赢得成功的资质，其中包括你善于营销的本能。你为我工作太屈才了。你应该像我一样自己创业单干。”

他跟我讲述了自己的经历。他是如何屡次拒绝了他人的高薪邀请，拒绝了每一个安全的港湾，而选择了独自奋斗，结果终于踏上了通往财富的坦途。

他最后说：“要是硬把你留在公司的话，就显得我太自私了。要是你愿意留下来的话，明年你的工资会有很大涨幅。但是说老实话，我不建议你留下，也不要让别人攫取你用勤奋与才华换来的劳动成果。”

我的苏格兰式保守主义让我选择留在了公司。这是我人生的一大失误。之后不久，我结了婚，再做出开创一番事业的抉择就越发艰难了。因此，我的整个一生都被用来为他人效劳了。

我看着同事们纷纷离开公司开始单干，很多依赖的都是我教给他们的办法。弗雷德·梅西创办了邮购家具的业务，短短几个月时间，他就聘请了90名员工来处理他发展起来的业务。接着，他成立了至今仍在营业的弗雷德·梅西公司。A. W. 肖开办了办公体系建设的业务，然后又创办了《体系》这本杂志，取得了巨大的成功。我的室友E. H. 斯塔福德离职去生产课桌椅，建立起E. H. 斯塔福德公司。我现在觉得，其实那个时候我也是这么觉得，除了胆识，我跟他们一样具备了各种获得成功的品质。比起他们自己闯出的事业，我被聘请去帮别人实现的目标甚至需要克服更大的困难。然而我一直很羡慕他们的自主独立，我花了35年时间努力争取的就是这样一种状态。

我帮助了很多发家致富，成名成家。他们中很多人，或者说是大部分人，实际上在事业之初都一文不名。广告推广不但必须自力更生，而且是他们事业获得成功的主要因素，常常甚至还是唯一因素。对于通过邮购营销的大部分产品来说，广告的作用显而易见。其实，很多其他产品的营销也是这样。早餐食品、牙膏、药品、肥皂或清洁剂等产品的生产制造并不难。大多数厂家一开始都聘请其他厂家来生产，推销员也帮不上忙，他们通常还没有被聘用，几乎一切都依靠广告。

我已经谈过这些产品在开始的时候是怎样进行小规模试点推广的。广告人完成了90%的工作。商标所有者面临的风险很小，或者不冒任何风险。如果试点失败，广告人的损失最大，因为他付出了时间和心血。如果试点成功，广告推行起来，广告人便按照付出的多少而获取佣金。利润却归他人所有。因为做的都是幕后性质的工作，广告人甚至得不到该得到的对其个人的认可。

业务发展了起来，商标所有者的财富和名声也跟着水涨船高。然而，随着业务的发展，广告人的角色越来越不重要。业务处在上升的势头，这种时候平庸的广告也可以推波助澜，而在其发展之初，这样的广告根本不可能推动业务的发展。

广告人坚守着他确立起来的方法，害怕改变。其实，改变往往是不明智的。赢得新客户的最佳方式通常就是已经赢得了千千万万客户的方式。然而，对一个每则广告都仔细翻阅的人来说，广告容易变得单调乏味。他们总是想换换口味。因此，发展起一家大广告客户的广告人早晚都会失去这个客户。为了保证业务量和收入水平，他必须不停开创新的业务。

我渐渐转入专门从事专利药品和食品等人们反复多次购买的产品的营销工作。这些产品提供了做广告的绝佳机会。一次性买卖的商品不那么吸引广告人，因为利润必须在那一次销售中产生，而且这样的商品吸引的只是少数消费者。广告人大部分的利润来自于对每个家庭都具有吸引力的产品，这些产品永远都有做广告的必要。例如母亲教会孩子选用的食品，那永远都不应该被人遗忘。

但是，这一类的产品必须逐渐开发，开发过程往往非常缓慢。其间，广告人承担了大部分的工作和责任。当广告人为他人效劳时，就像我35年间一直都在做的一样，他得不到产品利润的公平份额。而且，就他的工作性质而言，他的聘用期也不会长久。

我常常琢磨，要是就把我得到的佣金投资去购买我扶持起来的企业的股票，我能赚多少钱。我估计应该能赚到好几百万美元。我没有这么做的真正原因，是我对自己从来没有足够的自信。但是，我总是装作对利润第一的商业主义不屑一顾。我的创造性工作属于更高的层次。因此，许多年来，我眼睁睁地看着别人赚钱，自己得到的充其量是一点不温不火的名声。

我的夫人野心勃勃，不易满足。她把我从那种混混沌沌的状态中惊醒。满足她的欲望，金钱比名声更为重要。她一针见血地向我指出，我的雇主们都是怎样赢得了赚钱的优势。

最终我还是考虑了她的看法。于是，在为他人服务了许多年之后，我开始为自己工作。仅仅靠分享创

办业务带来的利润，我已经比以前拿到的所有佣金都挣得多了。

我第一次试水是投资“白速得”牙膏。我买入了1.3万美元的股份，回报是20万美元的分红，接着，我把股票出手又赚了50万美元。

于是，在大多数人都等着退休的年龄，我却决定去做毕塞尔先生在我21岁时建议我做的事情。我将为自己工作，开办我自己的企业，而且不管企业是亏损还是盈利，我都要将自己命运与企业的发展联系在一起。

我头脑里想法很多。第一个做起来的是化妆品生意。我研究过这条产品线的统计数据，知道女性在化妆品上的支出每年达到了7亿美元，比她们在其他所有广告产品线上支出的总和都要高。我筹备了一条化妆品产品线，但是还缺乏一种营销视角。化妆品领域人满为患，化妆品知名代理商的货架上都堆满了形形色色的产品。每个星期，还有几十个新化妆品厂家来找他们推销产品。没有哪条产品线能够占据市场的主导地位。当一位女性顾客决定选用某款产品而去商店购买时，她面对的却是来自十几个不同厂家的产品展示员向她推销其他产品线的化妆品。

我派人去巴黎和维也纳寻找独特的配方，某种可以让我的产品线独具优势的东西。然而，他们什么也没找到。于是，我决定放弃这条产品线。

恰巧在那个时候，埃德娜·华莱士·霍珀在芝加哥演出。一天上午，曼德尔兄弟百货公司在报纸上宣布霍珀小姐下午将亲自到访位于商店四层的美容柜台。我悄悄派了个人去打探消息，她回来说整层店面被挤得水泄不通，同一层的其他柜台不得不把地方让出来，以容纳前来一睹霍珀小姐芳容的女性顾客。

埃德娜·华莱士·霍珀已经到了做奶奶的年纪了。很多上了年纪的女性见识过她风华正茂时期的容貌，那还是在20世纪90年代早期的时候。在她们眼中，她看起来还像是一个19岁的女孩，头发、身材和肤色都宛若一位初涉尘世的妙龄少女。所有女性当然都迫切希望获得她永葆青春美貌的秘诀。

曼德尔公司的经理建议她来拜访我。他向她建议说：“你应该好好利用你的名声。你应该把你的方法传授给其他女性。”

第二天，埃德娜·华莱士·霍珀拜访了我。她给我带来了很多篇报道她的报刊文章，还有她自己写的有关如何永葆青春的文章。

那天，我终于找到了一个营销化妆品的视角。现在，有这样一个女人，一个在美国人们谈论最多的女人；一个35年前就因为美貌而闻名遐迩女人；一个进入了知天命的年纪却仍然保持青春容颜的女人。一切都因为她寻遍了整个世界找到了美容的秘方。

我跟她签了一份合同。她把配方、姓名和声望等的使用权给我，我要按跟她一模一样的做法为其他女性生产这些产品。为了得到这些配方，她几乎倾其所有。她就是美容产品功效的一个活生生的著名例子。于是，靠着这些产品，我们就创办起一项大规模的化妆品业务。

我们的产品从未聘请过推销员，也从未找过经销商进货。我们的全部努力都只是为了赢得消费者。我们不遗余力，为了赢得女性顾客对霍珀小姐所做研究的敬意，然后让她们去吸引经销商进货。

很多厂家一开始的时候，都要把自己的产品推销两到三遍。他们先向批发商推销，而今天的批发商要求20%的利润。但他除了执行我们争取到的订单，其他一点忙也帮不上。他把做生意的开支报给我们，其实那大部分都是他从竞争对手那儿争取生意的费用。他希望我们承担一定份额的费用，然而顾客从哪家经销商购买我们的产品，与我们毫无干系。他的推销员对我们没有任何用处。

零售商也试图从每一个新企业获得最大利润。只要派推销员去找他，他一定会要求一些优惠。他会要一些免费赠品，或其他类似的额外利润。

任何类似的让步都是一个难以克服的不利条件。你的成功完全依赖消费者。如果消费者被吸引到经销商处购买你的产品，经销商自然就会进货。如果经销商想进货的话，批发商就会向他们供货。

广告的很多失败都是因为把产品重复推销了好几遍。先是推销给批发商，他拿去了大部分利润，然后又推销给零售商，零售商又要求免费赠品和额外的利润。然而，所有的收益其实依赖的都是消费者。所有批发商的需求，所有零售商的需求，都依赖你对消费者的影响。

千万不要忘记这一点。批发商和零售商都有自己的品牌。他们能够影响到的销量永远都不是针对你所掌控的产品。他们并不想让你占上风。如果他们能够影响销量的话，他们销售自有品牌产品的利润是销售其他品牌产品的四倍。

这个事实指出了新企业做广告时最令人遗憾的阶段。广告主斥资吸引来消费者，然后又花钱找来推销员把产品推销给批发商和零售商。他做出让步，提供优惠，其实都是让他们来供应自己创造出来的市场需求。结果留给他的却所剩无几，而他必须承担所有的费用。

这样做，你永远也无法胜出。这就好比一个做生意的人承担了过高的间接费用。他承担了各项支出、承受着各种风险并且做出了各种努力，而他的利润却在此过程中白白耗费掉了。

今天，埃德娜·华莱士·霍珀产品线拥有23种产品。每种产品的配方都是霍珀小姐发现的。不管哪位女士，只要试用了其中一种产品，就希望试用另外的其他产品。转而使用一种霍珀小姐产品的顾客都成了霍珀小姐产品线所有产品的顾客。我们产品线每次销售的平均利润是1.78美元，与之相比，牙膏产品线一般是50美分，剃须水一般是35美分，肥皂是10美分等不一而足。我们的广告收益并不足以支付营销成本。但是，一种产品的销售促进了另一种产品的销售，而我们拥有多条产品线，整体的利润来自很多支线产品。

在这片崭新王国里，我创办了众多事业，这只是其中的一项。有些产品注定会失败，但是，失败的损失应该不会太大。要是我为别人所做的营销也失败了的话，他们承担的也是同样的损失。但是，一旦成功，我就能够赚取几百万的利润。

所以，这就是我的未来。我已经着手为自己开创一番事业，并且看到了盈利的兆头。我不再为了一份拿不长远的佣金，把自己局限于为他人作嫁衣裳。我过去指导过的几十项业务都蒸蒸日上，现在，我开办的业务，即使只有一项获得成功，赚取的利润也比我做撰稿人挣得多。

但我也清楚地知道，对大多数人来讲，这并不是金玉良言。资质平平的人还是应该在别人的指导下工作的。成功取决于很多品质，大多数人只具备其中一二。我现在的事业是在跟他人合作了几十年的基础上才开创出来的。

希望有人能从我的这些经历中得到建议和指导。我竭尽全力指明了广告的成功之路。这些道路通往不同的方向，至于哪一条才是最佳途径，见仁见智，就由你们自己来决定吧。

第十九章 私人生活

鉴于本书是我所从事的事业中一系列成功案例的记录，也是对其他人的激励，在此不妨介绍一些我的私人生活，诸如我的癖好、习惯和愿望，因为这些也都跟我的成功息息相关。

一直以来，我都醉心于工作。我对工作的痴迷跟其他人爱玩一样。工作既是我的职业，也是我的娱乐。在孩提时代，我在课余时间必须挣钱养活自己，根本就没有时间踏足儿童玩耍的操场。成年之后，我还是分秒必争，迫切希望学到所有跟销售有关的知识。对我来说，工作就是一切，它总是让我沉浸其中，心无旁骛。我从来没有打过棒球、高尔夫球和网球。我母亲是苏格兰长老会教徒，她信奉的教义禁止跳舞、打牌和看戏。长大后，我也没有学会享受这些娱乐。汽车投放市场之初，我就买了车，但我自己极少驾驶。

我做的主要慈善工作是培养男孩和男人对工作的热爱。我有很长一段时间一直参与一个协会的工作，这个协会致力于从青少年法庭拯救失足少年，把他们带到农场干农活。通过这种方式，数百名男孩得到了救赎。从乡下的住处回芝加哥时，我总是在早上6点到达芝加哥。其间有很多年，我都是径直走到格兰特公园，那里有几十个睡在报纸上的流浪汉，我花上一个小时或者再多一点儿时间劝说他们去工作。作为“美国志愿军”的一个负责人，我对跟监狱有关的工作特别感兴趣。我曾经陪同莫德·巴灵顿·布斯在乔利埃特监狱做过报告，帮助支持过芝加哥的“希望之家”，那是在我们的帮助下获得假释的犯人的一个临时住所。我对这项工作所做的主要贡献是每周日下午做一场题为“工作的快乐”的报告。

我还给杂志投过稿，主张不管男女都应该参加工作。我一直坚持让我的单身妹妹像我一样继续工作，这是为了她自己的幸福。她现在仍在大急流市的高中教书。我让一个女儿去舞台上当演员。另一个女儿从史密斯学院毕业后不久就结了婚，她做了母亲后仍然出去工作，成了妇女俱乐部的主席，有一段时间，甚至同时身兼两个俱乐部的主席。后来，她还做过一些演讲。我的妻子每天都工作近14个小时。她是我们家的首席园艺师，培育出了密歇根州最美丽的花园，每到夏季，人们都从四面八方成群结队前来观赏。她还操持着我们家的乡间宅第，这里每天都是高朋满座。据我们估计，一个夏季我们在这里就需要提供3500份早餐。她还是一位音乐家，每天都要练习6个小时左右。在芝加哥，她还是一位远近闻名的慈善工作者。

女儿们待字闺中的时候，我们家中总是挤满了许多在此度假的年轻小伙子。我让他们知道，我不赞成他们整天游手好闲、无所事事的样子。很多人听了我的劝说，就在大学放假期间出去工作，培养了一些有利于他们未来职业的习惯。我很欣慰地得知，这样做，我其实帮助很多人走上了成功之路。他们发现，赢得订单远比赢得球赛更为有趣，赢得合同也比赢得奖杯更为实在。

我的生活完全围绕着工作展开，这并不是因为我热衷名利，甚至对于获得成功，我也没有明确的欲望。除了我作为一个苏格兰后裔，天生就反对浪费之外，金钱对我来说并不重要，我甚至不想把钱留给自己的孩子。她们已经拥有了她们应该得到的一切。我希望她们的丈夫也能够拥有我曾拥有的快乐，通过自己的努力取得成功。因此，我不会把钱留给他们，免得他们失去努力奋斗的动力。

我曾经很长时间都生活在极度贫困之中，饥饿常常与我为伴。我刚入行时，曾经不得不一周少吃两顿饭，省下饭钱来付洗衣费。我也享受过奢侈的生活，一年挥霍掉14万美元。贫穷或富足对我而言，区别不大，无论身处哪种境遇，我都一样幸福。虽然我认为如果重新回到当初的贫困生活，人们也许会感到痛苦，但我相信在不同的境遇之中人们都能够感受到同样的幸福。

我认识的最幸福的人是我的一个邻居，他一个月挣的钱从来没有超过125美元。他就靠着这点钱，克勤克俭，建起了六间小房子出租。有了租金收入，他就退休了。夏天，他在我的湖边避暑，顺带收拾他的花园；天冷了，他就到佛罗里达过冬。我经常跑到他的小屋里跟他取经，学习他的“知足常乐”。

在所得税政策出台之前，我从来没有计算过自己的收入。收入金额对我没有任何实际意义，挣多挣少对我没有任何实质影响。我的所有收入都由妻子来掌管，账单也全部由她来支付。我从不签发支票，对乡下家里的开支用度和购置物品的费用也一点都不知情。因为遗传了母亲苏格兰人的性格，我要是知道了这些开销的金额，一定会闷闷不乐。但是，如果我只是大概意识到这些东西花了很多钱，那对我就没有什么影响。

在个人用度方面，我非常节省。我总是穿着寒酸，一直穿的都是服装店里售卖的成品衣。后来，妻子忍无可忍，我才开始找裁缝量身定做衣服。现在我还是尽量避开收费昂贵的裁缝。就在此时，在我写作本书的时候，我已有两年没有做定做正装了。我为鞋子制定的预算上限是6.5美元。我在饭店住时也总是尽量节省。

列举上述事实的原因是为了说明我工作的动力不是为了金钱，也不是为了名誉或地位。现在，我在这

片树林里安了家，与纯朴的村民为邻，荣辱不惊，去留无意。任何让我显得高人一等的事，我都认为是人生和事业的阻碍。在这片土地之上，我们都平等相待。

我工作就是为了享受工作的乐趣，因为工作已成为我的习惯。后来，我全身心地投入广告这个行当，因为我意识到，必须有人承担起大量艰苦的工作，才能使尚处于萌芽期的广告事业脱离襁褓，成长起来，并获得长足发展。

在我25岁，还住在大急流市的时候，洛德暨托马斯公司给了我人生中的第一个广告工作岗位。我跑到芝加哥，跟这家广告代理公司的创始人讨论工作机会。那时，这家公司还没有广告文案撰稿人，很大程度上就是一个中介公司，同其他广告代理公司一起竞争总量固定的广告空间。广告都是由广告客户自己制作，然后将电铸版本发给广告公司。广告公司的利润来自于策划使广告客户掏钱的方案。之所以给我这个工作职位，是因为我在必胜地毯清扫机公司工作期间，是一个精明的策划者。那个时候，为广告客户盈利并不在考虑范围之内。

我那时候既年轻又没有经验，但我的理智告诉我这种广告理念走不了太远。我的经历和职业培训让我认识到追踪广告效果的必要性。因此，尽管洛德暨托马斯公司为我涨了60%的工资，我还是拒绝了公司的挽留，继续自己努力奋斗，通过推销商品来赚钱。直到16年后洛德暨托马斯公司换了老板，这家公司又再度邀请我加盟。

经过这么多年超乎常人的勤奋工作，我获得了什么呢？我得到了其他人通过医学研究、通过将毕生精力奉献在实验室里才获得的东西。我的一生都是在从事广告的研究工作。如今，我有幸具有资格将我的研究结果写下来供后来人参考借鉴。我希望这些记录能够使后来者避免犯下先行者的许多错误，节省我为改正这些错误所付出的多年光阴。我获得了托马斯·爱迪生每天工作20个小时才能够获得的东西：对自己发现了一些永久准则的成就感。

很多人认为广告应该与时俱进，时代不断呼唤新的广告理念。当然，美国人的生活节奏总是在改变，时尚潮流、人们的爱好、欲望如同万花筒般日新月异，广告的某些风格也总是在不停地变化。的确，一直都存在为每个广告赋予不同基调的必要性，跟在别人后面亦步亦趋的模仿者永远不会成功。但人性不会改变，在本书中提到的广告原则就像阿尔卑斯山一样亘古不变。

同以前相比，现在做广告更加困难，因为现在成本更高，行业竞争也更加激烈。但是每一个新的困难都使我们更加意识到做广告需要遵循科学原理的必要性。

在我写作本书的时候，面前一片美丽的湖泊尽收眼底，第一次见到这片水面的时候，我才6岁。湖泊的尽头是一个村庄，以前是一个主营木材加工的小镇，那时候，我的祖父是那里的浸礼会牧师。目力所及之处是一片连绵起伏的丘陵，小时候，我曾经在那里耕作；山坡上覆盖着一片片葡萄园，我也曾在那里摘过葡萄。我的叔叔在这里有一片果园，现在我就把家安在这儿。在我入行之前，每年夏天，还有几个冬天，我都在这里劳作，儿童时代的一些玩伴现在还居住在这里。

再往下走就是一座码头的旧址。在那个码头上，我曾经一天将1800筐的桃子装到货船上。也是从那个码头，有一个晚上，18岁的我，泪流满面，乘船离开，踏上了从商之旅。再次回到儿时的老家，已是多少艰辛岁月流逝。

埋藏在内心深处的牵念召唤我回到故乡。我买下一大片未经开垦的森林，那是我自童年起就喜爱的地方，并将它命名为松树岭。我在林间建造家园，在随后的17年里，我不断扩建，将它建成我的一处世外桃源。长达半英里的花园一直延伸到湖畔，草坪上总是生机盎然，朋友、亲戚和我的子孙们在这里欢度时光。

在这里，我在优美的环境中做我喜爱做的事。在这里，一英里之外的光景就能反衬出我通过努力所取得的成就。在这里，一些人从不敢做出改变，向我展示生活更为精彩的另外一面。这里是我的故土、我的神殿、我的家。

我相信我从生活中获得的真正的快乐和满足比任何人都要多。这些生活给予我的馈赠，都是来自我对简单事物和普通大众的热爱，也促成了我在广告事业上的成功。

在这里，在我家的周末聚会上，我见到许多成功人士，同他们亲密交流，他们没有一个人让我羡慕。最快乐的人都是与自然为邻的人，这也是在广告事业中取得成功的根本之道。因此，我对这个行业的总结就是，立足于对普通大众的热爱和理解，广告事业给我们带来的回报不是金钱能够衡量的。

全新再版：“现代广告之父”克劳德·C. 霍普金斯的两本经典著作合而为一。

试营销、优惠券抽样、文案调研等现代广告业的惯例全都是克劳德·霍普金斯的发明。

本书包括他的两本里程碑式著作。写于1923年的《科学的广告》仍是今天高级广告文案撰稿人的经典入门读物。四年后，他完成了自传《我的广告生涯》。

克劳德·霍普金斯（1866-1932），曾为必胜地毯清扫机公司、斯威夫特公司、舒普医生专利药物公司等广告客户工作。41岁时，接受阿尔伯特·拉斯科的聘请到洛德暨托马斯广告代理公司（现福康贝尔丁广告公司的前身）从事广告文案撰写工作。他在该公司工作了18年。

《科学的广告》和《我的广告生涯》对于当前和未来几代广告专门人才仍具有至关重要的路标作用。

“当代的广告研究要达到克劳德·霍普金斯对广告有效性研究的卓越贡献水平，仍然有很长的路要走。”

——阿尔弗雷德·普利兹