

# 奥美 创意 解密

余震芳



# 奥美

余宜芳 著

# 创意解密



中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目(CIP)数据

奥美创意解密 / 余宜芳著. —北京: 中信出版社, 2009. 9

ISBN 978-7-5086-1673-5

I. 奥… II. 余… III. 广告公司—企业管理—经验—美国 IV. F713.8

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第153452号

奥美创意解密

余宜芳 著

中文简体字版由台湾天下远见出版股份有限公司授权出版

奥美创意解密

AOMEI CHUANGYI JIEMI

---

著 者: 余宜芳

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press) 龙之媒

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区35号楼发大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者:

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 13.75 字 数: 110千字

版 次: 2009年9月第1版 印 次: 2009年9月第1次印刷

京权图字: 01-2009-4640

书 号: ISBN 978-7-5086-1673-5/F · 1731

定 价: 35.00元

---

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: [sales@citicpub.com](mailto:sales@citicpub.com)

[author@citicpub.com](mailto:author@citicpub.com)

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033

- V 人生的惊喜
- VII 推荐 徐莉玲
- VIII 序 高山之上还有白云 庄淑芬
- X 生产创意的流程 叶明桂

## 追踪思索的左脑

- 003 走上创意舞台之前
- 011 瞄准红心——问题在哪里？
- 019 专业的偷心贼——了解消费者
- 028 找对洞察，削尖策略
- 035 正反之间——几条思考路径
  
- 045 你的杂音，他的天籁
- 053 好点子总是最后才报到？
- 059 当创意枯竭
- 067 数字时代，数字创意
- 074 如何让客户变成创意伙伴
  
- 082 销售当然也要有创意
- 089 限制，可以不是限制
- 094 该冒多少险？
- 100 后记 从奥格威开始——台湾奥美的三位领导人与文化传承

## 人生的惊喜 ——写在简体版出版前

人生的道路，只要一直走、一直走，总有遇见惊喜的可能。1995年，两岸开放未久，台湾媒体到大陆采访必须层层审批，我首度以《远见》杂志记者的角色踏进大陆，采访主题正是“大陆的出版渠道”。

走在上海街头，我用力呼吸张爱玲呼吸过的空气、贪看霞飞路上法国梧桐的挺直绿荫，沉醉在和平饭店老爵士乐手的萨克斯风里。坐在广州酒店咖啡室，我一边狂看一沓沓精彩得出乎意料的《南方周末》，一边思索如何去“中国最危险的地方”广州火车站一游。参观了成都的全国书展后，创造力旺盛的作家带着我去吃地道的成都火锅，“保证你全中国都吃不到！”他们的话一点儿也没夸大。

紧张、不安，又兴奋莫名，那是当年采访一位又一位大陆作家、出版社编辑与街头书报摊小贩的心情。“每个城市都像一个大地，每个人都充满想象力”则是最具体的印象。“下回你再来，气象又不一样喽！”人人都这么告诉我。

万万没想到，这篇报道竟成为我记者生涯的关山之作。交稿后，因家庭因素，我不得已离开挚爱的采访工作，转换角色为自由撰稿人。十几年来，虽然密切关心大陆的发展开放，很遗憾，始终没有机会与对岸的人与事重新联结。

《奥美创意解密》简体版的发行，让遗憾成为惊喜。好的创意，会超越

地域与文化的藩篱；好的创意文化，亦然。希望你们喜欢这本书，喜欢奥美广告的“台湾经验”。

从一个模糊的概念发端，到付梓成书，首要感谢台湾奥美集团董事长白崇亮先生，他给予一个作者最大的写作自由。其次，特别感谢本书项目负责人台湾奥美集团策略长叶明桂先生，他为本书付出的心力绝对不下于作者。本书若有任何成绩，百分之百归功于这两位资深奥美人的支持与鼓励。

---

## 推荐

奥美办公室里坐着一屋子我的老朋友

从年轻时就与TB、Shenan、崇亮、明桂、祯忠等朋友结缘。奥美的前身“国泰建业广告”是我们第一个广告公司，可以说Shenan的文案是我学习营销的启蒙。

奥美给我的印象，借用书里王懿行的一句话：“筵席早就散了，美好的味道还留着。”真的，你们记忆里的那个“作文老师投胎的客户”还怀念着与你们磨蹭的滋味。

学学文创志业董事长 徐莉玲

---



序

## 高山之上还有白云

庄淑芬

身为资深的广告人之一，当我知道台湾奥美要出版一本有关创意解密的书时，说实在，我当时的反应是十分汗颜。创意如果可以一一解密，可能就不是行家们所相信的大创意。何况一马当先大咧咧地跳出来解密，颇具与至尊对决玉石俱焚的“不知死活”。

所以依我的浅见，这本书应该与《奥美的观点》等量齐观，只是呈现奥美人行走江湖多年累积的创意思维。一切所言并非千锤百炼不可磨灭的真理，更不是自我设限冥顽不灵的原则。

虽说如此，我仍然必须登高一呼，感谢作者余宜芳小姐锲而不舍打破砂锅问到底的探索精神，她真的非常用心也无比用功，不仅阅读了诸多早期的《观点》文章，而且访问不同时代的奥美人，其中有我当年合作无间的革命伙伴（不乏已晋升好友的校友们），更多的是如今执掌创意大旗的新生代奥美人。

在他们身上，奥美的信念一一烙印；  
在他们手中，奥美的创意闪闪发亮；  
在他们心里，奥美的文化生生不息。  
他们，让我看到希望。

多年前，我们常用一句广告界的老话，又打击又鼓励地提醒奥美人：

---

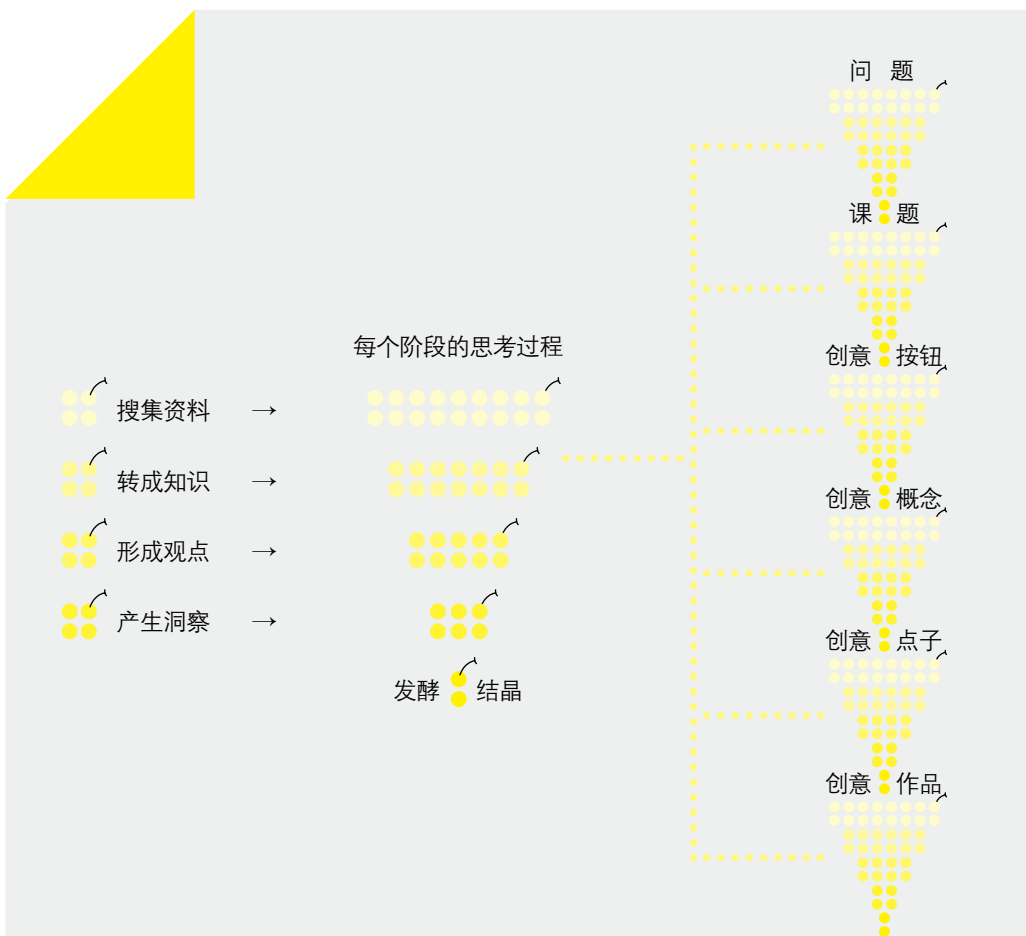
“You are only as good as your last campaign!” 有一位资深的创意人将之意译为“高山之上还有白云”，天外有天，人外有人。创意无止境，热情永不灭。

奥美人加油！

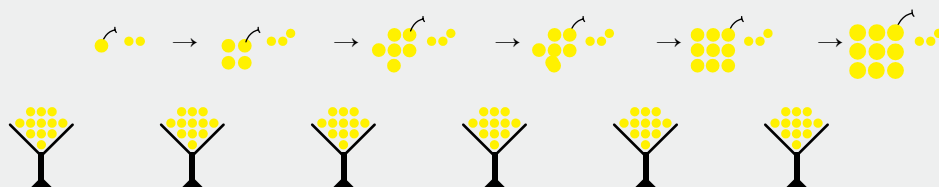
（本文作者为奥美中国整合行销传播集团首席执行官）



## 生产创意的流程



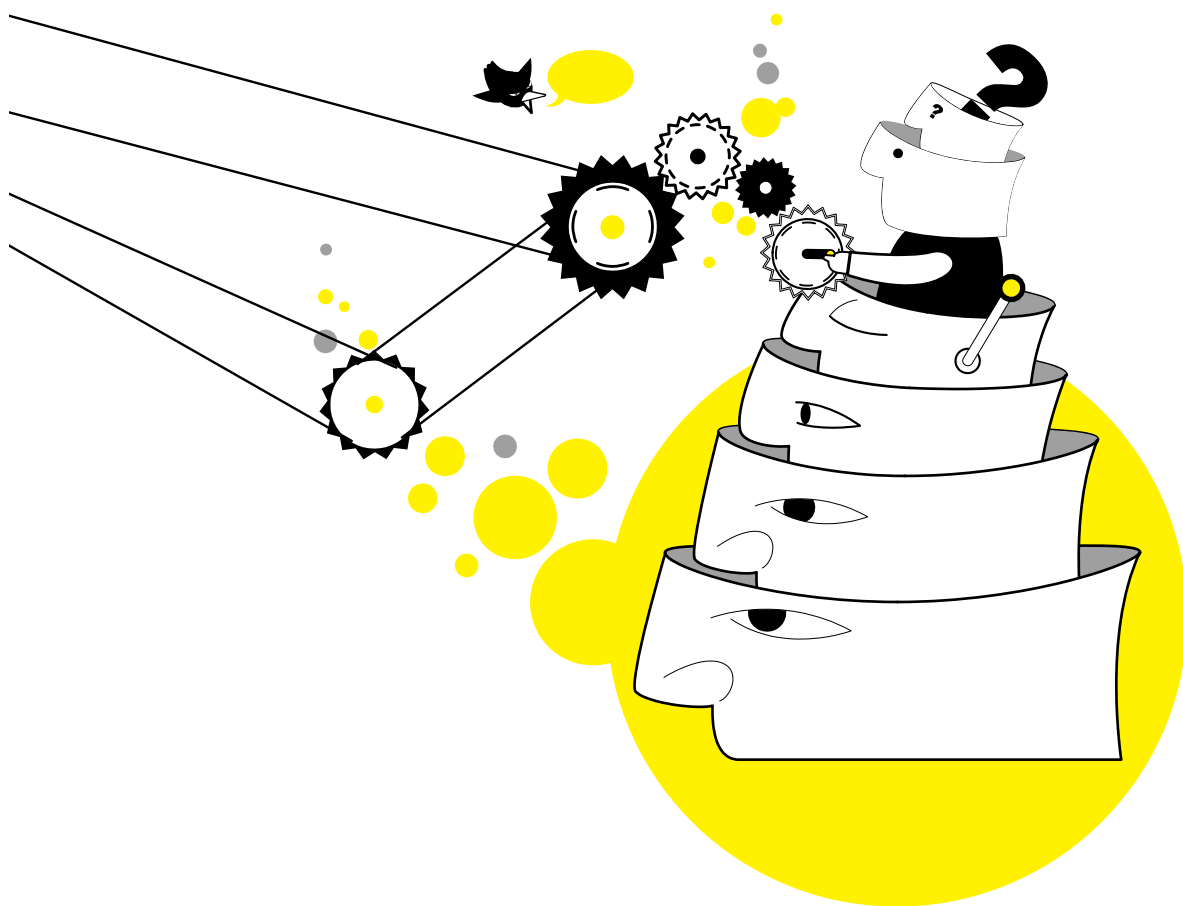
就像一粒樱桃，沾过不同美酒后，变得好吃极了！



相同的商业问题经过不同人的接棒思考，最终被创意作品所解决。

图表提供：台湾奥美广告副董事长 叶明桂

# 追踪思索的左脑





## 01 走上创意舞台之前

广告来自好点子，但我最好的作品都不是凭空创造出来的。

——美国广告界创意大师乔治·路易斯（George Lois）

“哇！这个idea好棒，怎么来的？”

“就……想出来的。”对方答。

“怎么想出来的？”我继续追问。

“就……一群人开会讨论出来的。”

什么嘛？！是受访者想“藏私”，不想分享创意的秘密，还是他太忙了懒得回答？我慢慢明白，问这个问题，等于找人麻烦。一句绝妙的文案、一个精彩的意念，可能是在吃一碗面时迸出来的，或是在睡意蒙眬中闪出来的。但这个点子就这样会凭空出现吗？

很多好点在变成可行的好创意之前，其实经过了漫长的旅程，一段乱石崩云、陷阱处处的旅程，如何要求他们在短时间内说清楚、讲明白？

问不出来，就学习做个好侦探，一点一滴找线索吧！



## 如何发想好点子

走进耐克办公室，奥美业务总监曾致玮坐下来针对几款新推出的慢跑鞋提案，第一句话就说：“我们这次不做广告！”耐克品牌营销经理蔡婉婷耳朵一竖，直觉反应：“不做广告要做什么？”

曾致玮和创意伙伴轮番上阵，分析台湾慢跑者和美国、欧洲不一样的特性：在国外跑步很时髦，跑步者很高调，台湾跑步者却安静又低调，不会到处张扬自己每天跑几公里。他们有点像秘密组织的成员，在路上行走，会观察陌生人的走路姿势，彼此很快就能分辨是否为同好。

曾致玮分析，跑步者和爱打篮球的人特性不同，告诉篮球人“你是斗士”、“你灌篮很猛”，他们会很受感动、很受激励，“但你赞扬跑步者‘你们很强’、‘意志很坚定’，他们不吃这一套。”

很新鲜的洞察对不对？由此萌发出新鲜的点子：奥美建议招募50个资深跑步者，每人送两双慢跑鞋，请他们在博客写测试报告、拍他们实际穿耐克跑步的影片，再上传到博客。换言之，不拍广告做大众媒体营销，而是找台湾跑步者比较信任的方式——通过使用者亲身体验，做口碑营销。

这个点子怎么来的？为了做这个案子，奥美团队实际观察跑步者、采访跑步者、认真拜访多家体育用品店访问店员，透彻研究台湾跑步者的跑步习惯、心情、影响购鞋因素……

换个场景。这次不卖慢跑鞋，而是“多芬自信基金会”2008年的平面广



告，想对青少年以及母亲说说话，鼓励小女孩“做自己就是美”。

电话一端是个梳着马尾辫的13岁少女，电话另一端，一群奥美人挤在小房间里，提出一个个问题：“你从几岁开始爱漂亮呢？”“你觉得自己哪里最漂亮？”“妈妈称赞过你漂亮吗？”“会 and 谁讨论漂亮这件事呢？”

这是一天内访问的第六对母女了。之前，副业务总监王士佩为充分了解青春期小女孩的烦恼，在网络上利用不同关键词，如：肥胖、鼻子、青春痘，搜寻出不少有意思的博客日志，最棒的是找到某小学的暑期作业——《少女的烦恼》一书读后心得，共有六百多篇。她一一读完后，统计小女生烦恼排行榜，学业是第一，长相和身材果然高居第二名。

点点滴滴的努力，都是为了让创意人员迅速掌握少女的心情、少女的语言。王士佩说：“一定要让她们有感觉。”最后，创意团队交出“没有美不美，只有不同的美”系列广告，真诚而动人。

“每个女孩都美，却不是每个女孩都能看见自己的美。太多的信息要她们相信美只有一种样子；太少的声音，告诉她们做自己就是一种美。”文案林玉琢这么写。

在关键的一句话、一个画面、一个点子冲出脑海迷宫，堂皇登上创意舞台之前，不同角色的奥美人（不管他的职衔是研究或策略规划人员，业务或创意人员），都要经历实地观察、搜集资料、阅读分析，以及模拟想象的漫长旅程。

“在关键的一句话、一个画面、一个点子冲出脑海迷宫，堂皇登上创意舞台之前，都要经历实地观察、搜集资料、阅读分析，以及模拟想象的漫长旅程。”



即使手上同时做几个风马牛不相及的产品，一天之内要在汽车、运动鞋和化妆品之间转换，这段路还是不能省。“我们忙就忙在这里，要做很多很多功课，研究很多资料，努力消化，最后转化出idea来。”有人说。



## 创意人就像专业演员

创意人谢陈欣从个人经验中发现，有些案子比较顺，一听业务人员简报后，点子就噼里啪啦跑出来，有些案子则较难进入状态。

他分析，点子源源不绝的案子通常与自己的生命经验或生活形态相呼应。热爱运动的他做运动产品，自然能把感觉投射到产品上。“碰到不懂的、比较深的东西，就要找数据、找人问，一定要弄懂。”

光是理性了解还不够，很多广告动人之处不在于诉之以理，而在于打动消费者的心。因此，另一个大挑战是“想象”，运用想象力进入一个网络游戏爱好者的内心，了解他无聊时的心态；运用想象力进入一个新手妈妈的焦虑，了解她真的好担心孩子的屁屁是否干爽。

不止一个人用“戏剧”比喻他们的专业角色。专业创意人要像专业演员，面对不同舞台（产品）、不同观众（消费者），就要讲不同台词，呈现不同表演风格，让观众毫无压力地“吃”进去。

他们上舞台前的准备工作，让我想到著名戏剧大师斯坦尼斯拉夫斯基（Stanislavski）提倡的“方法演技”训练：这套方法训练演员在演出前，通过实地观察、体验角色的生活形态，进入角色的思想与内心。

服膺“方法演技”的演员，想尽办法在演出前先“融入”角色，让自己在生活上的思想、感情和动作，与目标人物一致，然后再表演出来。经由“外→内→外”的洗礼，往往能够唤醒演员内在相似的情感经验，深化表演的真实度。

“专业创意人要像专业演员，面对不同舞台（产品）、不同观众（消费者），就要讲不同台词，呈现不同表演风格，让观众毫无压力地“吃”进去。”



## 挖掘人性深处共通的情感

奥美的“专业演员”们今天演唯美偶像剧，明天现身洒狗血八点档，一定很痛苦、很艰难喽？并不见得。

一方面，广告人的性格特质本来就偏爱多变化，例如奥美广告副总经理唐心慧，屡有客户招手要她跳槽，她不为所动：“我了解自己的个性，如果要我每天只做一个产品，我会疯掉。”另一方面，虽然角色不同，但“人性的本质是一样的，我们要做的是挖出人性深处共通的情感。”这是所有创意人的共识。

是啊！人的感情是一致的，不分种族与国界，母亲一样爱儿女；不论富翁或穷人，同样热恋会傻笑、失恋会痛苦。一个身材纤瘦的创意人和想瘦身的丰腴贵妇，表面上没有任何交集，但推到最本质，每个女人，谁不希望自己在情人面前好看一点、有吸引力一点？一个开二手车的年轻创意人，也许一辈子不会是奔驰车主，但推到内心深处，谁不希望成功？谁不希望人生富足圆满，到达“夫复何求”？



## 不满足只扮演一种角色

进一步观察，表现出色的奥美人，都有“不满足只扮演一种角色”的企图心，不只表现在案子的虚拟舞台，更表现在真实的职场角色。一个业务主管甚至说：“在奥美，如果一个Account（客户服务）没有一天到晚很想当创意人员、很想当策略规划人员的话，那到别家当Account就好了。”

他的意思是，在奥美，业务人员把客户的问题清楚带回来，扮演好沟通桥梁，只是达成基本要求，“奥美期望业务人员具备研究问题的头脑，加上启发创意人员的热情。”

研究总监吴雅媚则表示：“我们家的研究人员都具备策略规划的特质。”“我是大卫”执行创意总监王彦铠更说：“我们家的创意人员，每个都很有business sense（商业敏锐度），拿到案子会先问很多营销问题，确定做广告是否是最好的选择。”

台上台下天天跨界演出，奥美人视为理所当然，因为企业文化早已建立一套相互冲撞又尊重彼此专业的游戏规则。但换作重视部门职责分际，或者信任感不够的企业，可能早已天下大乱。

你有艺术家的表演天分、人类学家的田野好奇心和企业家的冒险精神吗？如果三者俱全，嗯，奥美的创意舞台等着你大展拳脚。



## 创意便利贴 创意需要“全才人”

勇于跨界的人在奥美如鱼得水。

你是“全才人”（Renaissance Man,文艺复兴人）吗？这个名词形容兴趣广泛、学习欲望强烈、左右脑一样发达者，兼具艺术家与科学家双重身份的达·芬奇是代表人物。很多研究发现，心胸开阔、兴趣广泛、博学多才型的人较擅长创新思考，因为这类“通才”框架较少，容易在不同领域间跨越、联想、组合与触发。

国际知名工业设计公司IDEO招募新人时，明确要求应聘者至少具备一样专精能力，同时广泛涉猎其他领域。例如，同时拥有历史与物理学位，或是艺术与工程学位；或者嗜好古怪奇特而深入的应征者，比较容易获得青睐。IDEO的员工自认是一群“左脑与右脑并用，热情与好奇兼具”的“专业手艺人”。

---

## 02 瞄准红心——问题在哪里？

为什么全联的案子会成功，是因为我们真的很勇敢地、负责地去面对客户生意上的问题。

——奥美广告创意总监 龚大中

帮客户解决问题是职业创意人的天职，但在思考解决方案之前，你，“找对问题”了吗？台北奥美会议室里，一位纽约资深创意人说了一个他亲自参与的故事。



## 不只找答案，还要找对问题

纽约时代广场，Hershey's（好时巧克力）和M&M两大巧克力品牌旗舰店面对面厮杀。开幕不久的M&M是一个三层楼的巨大万花筒，用大字写着“彩色的巧克力更好吃”；但纯黑巧克力迷一定会走到正对街，拜访小巧童趣且有历史感的Hershey's，因为，那里有许多“故事”。

当初，Hershey's找上纽约奥美，希望提出三个点子，在时代广场设计一个Kiss型（Hershey's招牌巧克力）户外广告牌。奥美团队实地勘查后发现，时代广场人来人往不分日夜，数不清的大型霓虹广告牌争奇斗艳，一个Hershey's户外广告牌的品牌效益会有多大呢？这位资深创意人怀疑。

突然，他脑中闪出一个“疯狂”点子：建议Hershey's在此开设一家巧克力店，不光推销品牌与产品，而是会说故事的店！

于是，一家“巧克力工厂”概念店诞生了！店里有台机器让顾客亲眼看到巧克力棒哗啦啦从天而降，每个人都可以亲手调配奶油、可可和香料，制造专属的巧克力，创造甜蜜的回忆。

没有这个点子，Hershey's只是一块闪烁的霓虹广告牌，不会成为时代广场的地标之一。

“我们应该是比客户更会找问题，而不只是找答案的人！”这位资深创意人有感而发。

这句话敲中了现场许多人的心。



客户找奥美，一定是碰到问题来找救兵，例如销售、知名度、新品牌上市宣传等。但客户的“问题”是否等于真正的“课题”？这是第一个要厘清的“问题”。

一位资深奥美人把传播活动比喻成一场战争，要打胜仗，“要先问战场‘对不对’，才能谈打得‘好不好’。不能目标是越南，却打成柬埔寨。”

“ 客户的“问题”是否等于真正的“课题”？这是第一个要厘清的“问题”。有时候，必须像剥洋葱一样，层层剥开才能找到销售问题中真正的传播课题。 ”



## 厘清传播课题

因此，碰到案子，业务人员和策略规划人员第一个标准动作是先确定客户端的传播课题。

策略规划人员刘静铃举例，当她拿到好奇宝宝新推出的“裤型”纸尿裤时，先与客户厘清：这次的课题是要吸引原本使用其他品牌纸尿裤的妈妈，转换忠诚度？还是吸引原来使用好奇纸尿片的妈妈，改用单价较高、质量较好的裤型产品？课题不同，策略发展的方向完全不一样。

有时候，必须像剥洋葱一样，层层剥开才能找到销售问题中真正的传播课题。例如，客户交付的任务看似单纯：今年有三种口味的产品，广告该主打哪一种？这是客户心中的问题，但要回答它，却要先找出正确的课题。

这时，回到最源头帮助客户思考：今年的营销目标是什么？目标不等于课题，却常是课题的起点。

如果目标是销售额成长20%，这20%的生意来源是什么？首先考虑产品的使用者，如果使用者规模很小，必须扩大使用者规模，课题便是：哪一种口味最能吸引新的消费者？课题确定无误后，才能继续思考传播策略：这个口味的产品能够吸引目标消费者的手段是什么？



## 思考传播策略

如果使用者规模已饱和，要达成营业额增长20%的目标，思考方向可能要变成如何增加消费者使用频率，或者另外开拓单价比较高的产品，课题完全不同了。“必须先把问题清理干净后，才能思考后续的传播策略。”刘静铃说。

当然，不是所有客户交付的任务都要大费周章、层层检验。策略规划人员施淑芳表示：“有些客户的课题很清楚，交棒给奥美后，我们可以很快思考如何让产品与目标消费者之间联结起来；有些客户则需要比较多的时间来厘清。”

她曾做过灿坤的比稿案，灿坤希望奥美把营销重点放在他们引以为傲的专业维修服务“电气医生”上。但奥美拆解他们的课题、了解消费者对品牌的看法后发现，客户真正的问题是品牌形象不佳。

因此，传播课题应该是：提升灿坤的品牌好感度，而且建立与对手不同的好感度。“我们仍然可以强调它的电气医生，但那只是一个支持的点，真正要处理的是形象问题。”

要厘清课题，并且说服客户面对真实的课题，靠的是扎实的研究与严谨的逻辑。

“课题确定后，才能思考传播策略。要厘清课题，并且说服客户面对真实的课题，靠的是扎实的研究与严谨的逻辑。”



首先，施淑芳找到量化的消费者调查，数字显示灿坤是消费者最常去的卖场渠道，领先第二品牌近20%，但在“印象最佳”的项目上却落后了对手约12%。

为什么出现这种落差？这个落差是否才是客户真正的挑战？她进一步从“质化”管道了解消费者如何使用、看待这个品牌。

通过消费者深度访谈，网络上收集消费者评价，发现灿坤的品牌性格被形容成霸道、不亲切，换言之“没有人味儿”。但优点是卖场宽敞、价格便宜，以及产品齐全等。施淑芳是研究人员出身：“我很习惯先去了解消费者怎么想，了解他们对品牌的真实感受是否与品牌传递出来的信息出现落差。”

课题厘清，才能思考策略。最后，奥美比稿时决定用灿坤引以为傲的“电气医生”里专业人员的特质，为客户建立“专业又有人味儿”的品牌形象。



## 做好应变的策略转换

不同客户，课题当然不同，即使同一客户的课题也可能瞬息万变。随着竞争对手出现、产品生命周期不同、销售遇到瓶颈……客户碰到不同挑战时，策略人员必须拿出足够的应变敏感度，提出应变的新策略。

2006年全联福利中心第一次做广告，找上奥美合作，一击命中红心。但当业绩成长到某一个阶段，就停滞不动了，新的客人进不来，坊间开始出现一些奇怪的流言：全联的东西虽然便宜，但有问题，例如洗发精比较稀、米果比较不脆、卫生纸的张数比较少等等。

奥美做的品牌检验调查发现，新增和潜在的消费者大都质疑全联商品的质量。于是，课题不同，传播策略就要改变了，2007年初的课题是：如何改变潜在消费者对于全联商品质量不好的错误认知。

负责创意发想的龚大中坦白说：“一开始很排斥这个新策略，一方面觉得去年的策略是对的，也成功了，为什么不继续？一方面我脑袋里已经有了一些不错的创意角度在酝酿，不想另起炉灶。”

于是，龚大中向业务质疑：如果采用新的策略做广告，会不会“此地无银三百两”，有些人原本不觉得全联质量比较差的，反而被提醒了，会不会让事情更糟糕？但业务人员通过数据，以及与客户沟通，确认业绩的成长停滞，关键的确出在客人怀疑质量，“所以最后我们还是接受这样的策略转换。”



结果，第二波广告再次叫好叫座，客户生意突破瓶颈继续成长，广告片再得大奖。这波广告用趣味性的手法传达“实验证明，便宜一样有好货。”

片中，“全联先生”一本正经地主持实验：全联卖的洗发精和其他家洗发精比赛流速，结果全联较慢抵达终点，证明浓度不比别人低。两位老先生测试米果脆度，全联卖的米果“出乎意料同灯同分”……

广告幽默传达出一种坦荡的态度：我们老老实实做生意，真金不怕火炼；我们卖的东西和别人一样好，只不过便宜很多罢了。

龚大中感性地说：“为什么这个案子会成功，是因为我们真的很勇敢地、负责地去面对客户生意上的问题。”

其实，面对问题、找出客户真正的课题，只是第一步的瞄准红心。下一步，就要彻底了解消费者，才能知道根据这个课题，该对消费者说什么话了。

### 创意便利贴 我有问题要问

不管从事哪一行，好奇心都是创意思考的原点。

达·芬奇的座右铭是：“我有问题要问。”从发现问题、累积问题、筛选问题、厘清问题、研究问题，到解决问题，这段“有问题”走到“没问题”的旅程，就是发挥创造力。

竹科一位获得“台湾十大发明家”奖的半导体专家拥有接近两百项专利。年轻同事最爱问他：“这么多新点子怎么来的？”他总回答：“找出对的问题是第一步。”

他随身携带一本“问题笔记本”，一听到某研发技术出现瓶颈、工厂某条生产线有良率问题、产能问题，随时记下来，然后放进脑袋里发酵、酝酿，思考创新的解决方法，每隔一段时间他会拿出笔记本，将尚未解决的问题重新扫描一遍。



## 03 专业的偷心贼——了解消费者

消费者像你的妻子，不要低估他们的智慧。

——大卫·奥格威

在奥美long stay 三个月后，有一天突然恍然大悟：周围这些看似颓废、看似无害、看似友善的奥美人呐，其实一个个都是“专业的偷心贼”，和他们相处千万要小心。

以前，觉得自己是聪明又理智的消费者，广告对我没什么影响力，却忽然发现，走进超市，拿矿泉水时选择“多喝水”；拿茶饮时下意识地挑“茶里王”；选零食时不由自主想试试“张君雅小妹妹”；甚至稿子写不出来、脑袋打结时，脑海里居然闪过，是不是早上该喝一瓶白兰氏鸡精，才能“思绪清晰一整天”……



## 创意，来自精密的研究和策略规划

这些从前以为自然而然的选择，在看到奥美人对于了解消费者所花的努力后，忽然产生了意义：是的，不管愿不愿意，我们的购买行为是被精心影响操纵的。每一个有趣动人的广告创意，根本是一连串缜密的消费者研究、策略规划下的结晶。

了解消费者的重要性毋庸置疑。在奥美集团子公司“我是大卫”的操刀下，位居领导品牌，营收近两年来无法突破的白兰氏鸡精，通过了解客户成功培养年轻族群，抢回市场优势。

长期以来，想到白兰氏鸡精，你会想到什么？“探病啊！”是很多人的直觉反应，但人不会每天都探病，也不会每天都生病。随着竞争对手以非鸡精健康饮品抢占市场，白兰氏警觉到必须增加年轻消费者。但该如何找出25~35岁年轻上班族群的需求呢？

“想办法了解客户，挖出他们脑子里想的是什么”是唯一的办法。白兰氏每一季至少做三次调查，分析消费者的使用行为和需求，不只是量化调查，也持续不断地与消费者进行质化深入访谈。研究发现，脑力的相关诉求对于年轻上班族比较有吸引力，例如专注力、理解力与记忆力。最后经过测试，奥美选出“思绪清晰”当主轴。

“早上一瓶，真的有用。你一定要喝！”“我是大卫”执行创意总监王彦铠认真地说。他不但身体力行、自己喝鸡精体验消费者的感觉，更随时不忘促销自家产品。

---



精密研究后的广告创意，决定邀请不同行业的白领中层主管当代言人，例如让科技公司主管对观众说，早上喝一瓶鸡精，“让头脑开机”。

现在，消费者脑中的白兰氏，从“病人补品”转化为“思绪清晰”，180度变身，25~35岁的消费者明显增加。



## 找出目标消费族群未被满足的需求

奥美广告策略长叶明桂指出，消费者心中对产品的既定印象是A点，在消费者心中企图形成新的印象，即B点。将某个品牌从现在的A点移动到未来的B点，这个刺激物就是策略，也就是广告应该说什么。

广告如何发挥作用呢？他比喻：“有效的广告就像在消费者脑海中放一枚不定时炸弹。人们通常不会在看到广告后马上去买，而是隔几天在买东西时，炸弹忽然爆开来。”

喔！原来消费者的心就这样被“偷走”了，不知不觉被放了不定时炸弹。

在内部训练课程中，叶明桂信手拈来过去的成功个案作说明。三菱汽车Mirage在台湾上市失败，因为比起竞争对手丰田汽车Corona，Mirage不但外形普通、内装简单、避震差、空间小，还贵出10万元以上。

经过细心研究，奥美重组原有产品特质，找出新的消费者利益点。原来，Mirage的底盘类似“莲花”跑车，装载缩小版的“月馈”跑车引擎，采用跑车必备、路感灵敏的避震器，配备跑车专用的黑白仪表板及方向盘——Mirage其实是放错外壳的跑车！而跑车的起价就是百万元。

于是，通过重新定位，Mirage从原来的消费者A点：“一部比别人贵又不值钱的房车”移到了B点：“一部比别人便宜很多的高性能跑车”。而且还是一部伪装的跑车，最适合那些想开跑车又怕被人说闲话的官员，或者害怕被绑



架的富翁之子。

要当成功的偷心贼，当然要比消费者更了解消费者：找出目标消费族群特殊的、未被满足的需求，甚至是他们自己没有察觉到、隐藏在潜意识层的感受，再让产品独特的利益点对消费者产生意义。在奥美，这是研究人员的重要任务。

研究总监吴雅媚很有信心地表示：“比起其他市场研究公司，奥美的优势是研究员必须具备策略思考的能力。在规划一个消费者研究案时，已经知道后端要给什么东西，我们产出的研究报告必须有能力被转换成策略的一环，甚至是创意的素材。”

“

要当成功的偷心贼，当然要“比消费者更了解消费者”。

”



## 将消费研究转换为创意素材

还记得2003年让eBay网拍业务一举成名的广告《唐先生打破蟠龙花瓶》吗？

吴雅媚回忆，接到案子时，大家都很头痛，毕竟当时网民不够多，网拍玩家更是少数（很多人害怕网络交易平台不安全）。连消费者在哪里都不知道，如何找出网拍好玩的地方做广告呢？

通过各种渠道，奥美找到一群不同使用度的网友聚在会议室里，每个人面前摆一台计算机，观察他们进入网拍程序的每一个动作，并将网拍行为切割成三个阶段：1.搜寻；2.出价（与买家对谈）；3.考虑。

结果发现：网友最喜欢搜寻东西，他们会打下一些奇怪的关键词，搜寻千奇百怪的玩意儿。

和大家原先预期不同的是，“下标”这个动作反而让消费者觉得困扰有压力，很多人搜寻完以后，就不再继续玩了。

通过研究了解消费者行为，奥美决定在广告策略上操作“搜寻”的乐趣，转化出“每个搜寻动作背后都有一个故事”这句话，创意人员接棒想出惧内的“唐先生打破蟠龙花瓶”的点子。

学术界多年来在“消费者研究”上发展出各种定性、定量的研究法，奥美集团也建立各种独特的路径，但吴雅媚指出关键：“做消费者研究，就像用科学化的方法去研究一个很不科学的东西（人），难度很高。”



毕竟，方法是死的，研究人员的观察能力、分析能力、策略敏感度决定了研究的价值与深度，决定了研究结果能否贡献在创意发展上。

2008年“多喝水”推出“水超人”360度传播活动，就是她心中一个研究结果与创意方向紧密结合的好例子。“多喝水”是奥美呵护十年的品牌，奥美与客户端都认为改变的时候到了。奥美使用一套品牌检验工具，检验消费者对于“多喝水”的感受，“结果发现，就是‘无厘头’、‘好笑’，没有很扎实的内涵。”

“ 奥美集团建立了各种独特的路径，研究人员的观察能力、分析能力、策略敏感度，决定了研究结果能否贡献在创意发展上。 ”



## 利用研究结果，为品牌注入新元素

课题来了：该如何为这个品牌注入新元素？应该要说什么才能将消费者心中无厘头的A点，移动到传达一种正面价值的B点？

还是从了解目标消费族群——青少年下手。奥美研究人员从明星高中一直找到高职，找到24个属性不同的高中生，请他们在没有长辈、社会期待或学校各种压力下自由写出三个愿望。

吴雅媚表示：“这些小孩很有趣，本来以为他们的愿望是变有钱、出国旅行啦。”统计结果，他们的三个愿望中，必定有两个在传达对社会现状不满，想拥有改变世界、改变台湾社会的能力。换言之，青少年根本不是成人以为的不负责任、抗压性低的“草莓族”。

从客户、业务、策略规划到创意总监龚大中，对研究发现都很兴奋，最后产出了“水超人”的创意：平常是宅男，必要时变身为水超人四处做好事。整个传播活动不只是电视广告，还包含博客、实体活动，例如让水超人实际到海滩捡垃圾、扶老人家过马路……

虽然传播调性还是轻松无厘头，内涵却更深刻了。奥美广告董事总经理李景宏说：“我们真的希望通过这个传播活动，让年轻人的正面价值可以发挥，不要随便给年轻人贴标签。而这种价值、态度可以和‘多喝水’的品牌结合在一起，建立更扎实的品牌资产。”他始终相信，广告人可以发挥很大的正面力量，去影响甚至改造社会，“我们不应该把自己看小了！”



这些专业的偷心贼，脑子的运作复杂又神秘。在深度了解消费者各个面向之后，他们左右脑同时开弓：一端用理性作分析判断，决定广告应该说什么。另一端则用感性发挥想象力与创意，决定洞察，来启发广告应该如何说。这就是下一章要探讨的课题了。

### 创意便利贴 广告策略和企业策略

杰出的广告策略和企业策略有着异曲同工之妙。企业策略大师波特（Michael E. Porter）表示：策略的主要原则包括创造独特的价值定位；在竞争中作出取舍、清楚选择不做哪些事情；持续性是策略成功的关键，如果不能持续的，就不是策略；而策略的基础是企业内各项活动“互相配套”。

波特提醒经理人，别把策略定义弄错了，“这个词已被应用于太多场合、被赋予太多含义，以至于最终没什么意义了。”当一家公司宣称策略是“成为技术领导者”，说的是企业抱负，而不是策略，“策略与让你独特的东西有关。”他强调。

——参考数据：《EMBA杂志》245期《波特谈为什么会有坏策略》



## 04 找对洞察，削尖策略

insight（洞察）：敏锐的观察及推理能力；通过表面看本质；识别；认知，反省。看到事物内在本质。

——《牛津英汉辞典》

2006年全联福利中心两支形象广告《找不到篇》和《豪华旗舰篇》推出后，引发正反两极的评价。在所谓《豪华旗舰篇》里，貌似忠厚的主持人告诉观众这是全联福利中心旗舰店，一开口却是“没有附设停车场”、“没有宽敞的走道”、“没有抛光石英砖”、“没有漂亮制服”、“没有刷卡服务”……简言之，什么都没有。

一个广告人在博客中用力批评广告没创意、手法拙劣，并对奥美多所抨击，口水流弹高空四射，引发激烈战火。

结果证明一切。这两支老老实实、自曝其短的广告，不但创意得到时报广告金奖及4A奖，同时也获得国际最佳营销奖的肯定，更重要的是让全联福利中心知名度暴增、业绩一飞冲天，摆脱前身是“军公教福利中心”的老旧品牌形象。当初看衰的人，眼镜跌破好几副。

为什么一支广告可以化“腐朽”为神奇，让“缺点”全部变优点？关键是奥美团队大胆地直觉假设，小心地科学验证，终于找到正确的洞察：“免费的停车场、宽敞舒适的卖场空间、搭配节令的卖场布置……这些看似免费的享受，其实羊毛出在羊身上，天下没有免费的午餐，都是消费者的钱换来的。”



## 找对洞察是启动创意的第一步

这个洞察引导出关键的“一句话”：“我们不会让你付钱买那些带不回去的东西。”这句话被奥美人称为“按钮”，也就是启动创意人员想点子的关键。当按下按钮的一刻，就会爆发创意的火花！

在奥美，洞察是形成策略的灵魂，找到不同角度的洞察，筛选出正确的洞察，才能结晶出精准的按钮。

这么伟大的洞察究竟是什么？也许我资质驽钝，即使天天听奥美人挂在嘴边，自己思考时脑袋里仍然一团迷雾，迟迟无法出现洞察，只好细细追问。

奥美广告副总经理吕丰余笑说：“到底什么是insight？什么不是insight？insight需要哪些要件？我们内部也吵过老半天。”他们还认真地吵出了定义，要有三个R：reality（真实性）、relevance（相关性），以及resonance（共鸣性）。看起来很科学，“但最后就是要让消费者看到的时候，‘哇！’‘喔！’”地下结论。

谈到后来，一个策略规划人员的说法获得大家认同：洞察就是一一直存在那里、大家都同意的事情，只是过去隐而未见，没有人把它讲出来。“就像地心引力一直都存在，但在牛顿以前没有人发现，或被视为理所当然。”

哇！喔！原来洞察是“众里寻她千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处。”那么，好不容易找到洞察，应该如何形成策略，决定要在消费者脑袋里放进什么芯片？

“在奥美，洞察是形成策略的灵魂，找到不同角度的洞察，筛选出正确的洞察，才能结晶出精准的按钮。”



## 广告策略成功三要素

吕丰余表示，成功的广告策略不外乎掌握三个要素：说什么、对谁说与如何说。传播对象不同，沟通的诉求和洞察就不同，但策略思考的步骤是一样的。通过研究：

- 1.了解竞争对手的优势与弱势；
- 2.了解自家产品的强项在哪里；
- 3.了解消费者的需求有哪一块尚未被满足。

当这三方面产生交集，让产品的利益点对消费者产生意义，就能选择“说什么”最适当。

他曾做过一个汽车产品，独特之处是第一台配备动力方向盘的轿卡车（自家强项）。当时，竞争对手的卡车方向盘都很硬（对手弱势），他们假设开卡车的蓝领阶层不在乎，方向盘再硬也无所谓（可能是消费者潜在没被满足的需求）。

经过研究，奥美的洞察却发现：这些男子汉消费者事实上有此需求，而且很在乎自己是否被尊重。因此，奥美的广告告诉消费者：“人的感觉”应该是车子的首要配备，这部首创动力方向盘的卡车重视“他们的感觉”。

吕丰余指出，奥美很重视“说什么”才是对的，卖一部卡车，“可以诉求马力很强、价格很便宜，但最后为什么选择‘人的感觉’来贩卖商用车的各种功能，就是源自三方的交集。”



另一次深刻的洞察经验是龙岩的“生前契约”。当时，龙岩与其他广告代理商合作的广告片主打“产品”，强调龙岩服务很专业，内容是：人在美国的女儿接到父亲过世的噩耗，回到台湾六神无主，幸好有龙岩接手打理一切，丧礼办得很圆满，她对龙岩也很感谢。

吕丰余指出，其实他操作的也是一个洞察：人遇到生离死别时，碰到繁文缛节就会很慌乱，需要专业协助。但吕丰余发现，这个广告无效的原因是，“人们根本不想讨论死亡这件事！这才是真正的insight。再好的服务、再美的灵堂都没用，大家根本不想看。”

因此，他们的龙岩广告鼓励大家针对死亡展开对话：白发爷爷与中年儿子坐在温煦阳光下，看着活泼的孙子与孙女打棒球。一次滑垒触杀后，孙女天真地说：“翔翔，你死了，还跑！”大家笑了，爷爷忽然若有所思地问儿子：“对啊，我死了，你们要怎么送我？”父子俩用很真诚自然的态度来谈死亡。广告推出后，感动很多人。

一个产品的优点可能不只一样，目标消费者的洞察也有很多角度，应该操作哪一个洞察最能启动按钮？“下判断”是策略规划人员最大的挑战。在很多可能性中，不断筛选、淘汰，精炼出一个方向，将广告应说什么、该如何说，揉成一句“单一广告主张”，借此把策略削尖，创意增强。

“ 在很多可能性中，精练出一个方向，将广告应说什么、该如何说，揉成一句“单一广告主张”（即按钮），借此把策略削尖，创意增强。 ”



## 归纳出关键“按钮”

奥美的游戏规则是：创意必须跟着策略走（on strategy），先谈策略对不对，再看创意好不好。因此，奥美提供各种训练课程，并且由资深人员在一次次实务操作中，通过示范与带领，训练年轻一代策略思考的能力。

然而，知道方法就一定可以找对洞察、形成策略吗？答案是不一定。对很多人来说，这仍然是一段艰辛的旅程。

深夜12点多了，策略规划人员刘静铃呆坐在办公室，手里拿着一条好奇纸尿裤一直看一直看，看到旁边还没下班的伙伴以为她傻掉了。

她在苦思，寻找洞察。她的工作习惯是，接到新任务，先花几天时间观察、搜集数据、使用各种工具，彻底了解产品特性以及目标消费者的想法、心情。然后，再思考这两者如何产生交集，“这是最具挑战性的过程。”

例如，普拿疼舒经热饮的产品特质是用喝的，比较不像吃药，却一样可以解决痛经问题。目标消费者是年轻女孩，“但年轻女孩的insight有很多啊！”于是，她回想自己第一次痛经的经验、探寻身边朋友痛经的经验，最后还举行了一场年轻女生的焦点团体访谈，终于找到的洞察是“很多女生在经期时喜欢被宠爱的感觉”，于是选择用被帅哥宠爱的手法来传达广告的销售信息。

总之，她先让自己被“塞”得满满的，然后安静下来，拿出一张纸把所有和产品相关的思考做成一张地图，“这个动作很痛苦，会出现很多方向，一



删再删，找出精华。有时第一个出现的东西是最好的，有时会出现二、三个，甚至三、四个，必须认清哪一个自己最喜欢、哪一个最好。”

通常，找到几个可能的洞察后，刘静铃会找团队成员或资深人员进行深度讨论，决定最适当的选择，然后思考归纳出关键的一句话（按钮），交棒给创意人员发想。

我很好奇，全联福利中心第一波形象广告的策略是如何形成的？

业务助理陈婉瑜回忆，全联是个低调朴实节俭到极点的企业，到他们总部开会时发现，办公室设备非常朴素，人力也极为精简，在聊天当中，全联人常说：“把这些费用省下来，东西才可以便宜啊！”

于是，通过一点一滴观察、一言一语流露出的信息，奥美团队的脑海中慢慢形成一幅图像：哦，全联的东西可以这么便宜，是企业价值观的影响。什么进口灯、原木货架……一切费用都灌水到消费者身上，“根本没有免费的服务，都是消费者的钱买来的。”内部叫好的洞察出现了！这个洞察与全联的品牌精神完全一致。

有些广告主张特别难产，因为彼此的看法天差地远，很难出现共识，吵到后来必须由老板拍板定案，决定操作哪一个。但只要真正的洞察被提出来，大家就会不约而同地“哇”出来，“这就对了”的信心就会随之而来，客户满意、创意人员灵感泉涌。

神秘的洞察、不可捉摸的洞察、美丽的洞察……“insight像灵魂一样，有人轻易看得到，有人一辈子也无缘得见。”一个奥美人调皮地形容。



## 创意便利贴 直觉的洞察力量

不是只有广告人追求渺茫不可预知的洞察，这是所有创意工作者的终生追寻。

爱因斯坦曾说：“聪明才智无法引领我们走向‘发明’这个目的地。总在某个时刻，思路忽然往前跃进，这可能就是所谓的直观或直觉吧！而后，你寻找的答案就这么出现在眼前，你却不知道究竟是怎么出现的，以及为什么会出现。”

这位天才说的是“灵光乍现”的一刻，也有人称之为“灵感”，经常在你已筋疲力尽、打算弃械投降的当下翩然乍现。

但“没灵感”可以是工作停滞的理由吗？别忘了，创意的最佳伙伴是耐力。爱因斯坦另一句名言是：“我思考、再思考，年复一年。往往九十九次都是错的，第一百次才正确。”



## 05 正反之间——几条思考路径

没有大创意，广告就像夜晚航行的船只，无人知晓。

——大卫·奥格威

哇！到了创意人员大显身手的时候了。当策略落定，如何说得有趣、说得动人，说得让消费者目不转睛，就看创意人员的本事了。

“创意人都在哪里想点子？”看着常常空荡荡的办公室，我好奇地询问。答案包括咖啡馆、阳明山、街上、公交车上……不过，最常见的还是在可以抽烟的三楼。

奥美台湾办公室的三楼设计独特，被分隔成一间间的会议室，分别以音乐家约翰·凯奇（John Cage）、舞蹈家邓肯（Isadora Duncan）、雕塑家罗丹（Auguste Rodin）、诗人李白等艺术家命名。

其中，奥美人称为“约翰鸟笼”的会议室的沙发最舒服。谈着谈着，常有人一躺，说：“我水平思考一下。”便悠然进入梦乡。因此，外面走廊一排类似lounge bar的开放式雅座成为小组讨论的最爱。

鼓起勇气，我恳请坐在雅座地板上抽烟、绰号“PP”的创意总监黄丰乔让我加入动脑会议。

今天要解决的题目是网络游戏“唯舞独尊”第二波广告创意发想，诉求“节奏感”。



## 如何从一个概念想出不同点子

讨论气氛很轻松，和节奏有关的思考方向纷纷被提出来：生活上可能出现哪些节奏？哪些是我们不喜欢的节奏？哪些“坏事”是有节奏的？

顺着这些问题，不同的点子出现了：欢迎新校长的鼓掌是有节奏的、卖冰激淋的叫卖声有节奏、砍树有节奏……

我忍不住“贡献”一下：“小和尚敲木鱼也有节奏”、“嘉年华会跳桑巴最有节奏”，分别得到“太直接了，不好笑”以及“以前有人演过了”的评语。“被人说抄袭是最可耻的事！”黄丰乔突然正色强调。

三小时悠悠过去，终于有两个点子被视为可以往下发展故事：抢匪试着打开银行保险箱，撬开的动作很有节奏；刚出生的婴儿，医生很有节奏地拍打，终于哇哇大哭。

这两个点子，第二天却被客户推翻，全部重新再来一遍。

午夜十二点，我不支告退时，小组仍继续努力，因为手上还有其他案子待讨论。原来搞创意，不只比脑力，还要比体力。

奥美广告创意部卧虎藏龙，外表从阳光男孩、忧郁书生、愤怒大叔，到运动青年、木讷宅男、个性美女不一而足，性格与创作风格更是缤纷多样。不过有一点非常一致：对创意质量吹毛求疵，自我要求甚高。

既入宝山，当然要请这些高手传授几招创意思考的入手秘籍，看看是否有逻辑可循。



## 创意思考入门——正面想和反面想

“拿到任务后，会很快从正面角度和负面角度思考idea。”是一些高手的直觉答案。

什么是正面切入？例如操作产品“优点”、拥有产品的立即“好处”、人生因此黑暗变彩色等等。

什么是负面切入？突显“没有”的“坏处”，例如暗示对手缺点、没有产品的悲惨、只有产品能解除生活痛苦等等。

广告文案刘佳纶拿出一张2005年的杂志平面稿，主题是奔驰代理商想做二手车市场，为我示范什么是正面切入，什么是负面切入。

同样卖二手车，正面切强调到奔驰代理商买二手车比到其他二手车商更好。

接到任务后，她先想象自己是一个想买二手奔驰的消费者，追问业务人员：“到代理商处买车有什么好处？”“因为有详细的纪录，很透明。”

“多透明？”她再问，“连祖宗八代的事都会告诉你。车子是特别挑选过的，来源、背景都一清二楚。”换言之，奔驰代理商卖二手车会很诚实，而且质量有保证。“向业务人员挖出越多产品数据，可以思考的角度越多。”

“ 什么是正面切入？例如操作产品优点、拥有产品的立即好处；什么是负面切入？例如暗示对手缺点、没有产品的悲惨、只有产品能解除生活痛苦等等。 ”



于是，刘佳纶发展出一个正面切入的创意：漂亮的奔驰车头上，停着一只被撞碎的飞蛾。“你会如何下标题？”她考我。“连撞死一只飞蛾，我们都会诚实告诉你。”没写过文案的我只能胡掰。

“你抓住‘诚实’的定位了。但你讲的只是基本的事实。我们最后下的文案是：这是发生在Mercedes-Benz Select原厂二手车上，最严重的事故。”她说，这样的文字转换让画面活起来、更鲜活有趣了。

不过这个创意，客户没买单，而是选择了负面切入的角度：概念是攻击很多二手车商不会诚实告知车子完整的历史。他们在平面稿做了一个仿二手车卖车告示，写着：“2003 大车祸一次，3.2 泡水一次，无数次蹭撞，110 万。”

文案是：“与其期待二手车商诚实，不如到Mercedes-Benz买原厂的新古车。”

刘佳纶指出：“外面二手车商当然不会如此诚实标示，只会简单标出年份和价钱。所以我们形成反差，目的是突显别人的不老实，手法却是用自己很老实来传达。”



## 如何决定正面想或反面想？

该如何决定正面切还是负面切？负面切入的戏剧性通常更强，故事比较好推演；正面切则常能传达动人的力量。决定标准完全视个案而定，有时看创意好坏，有时看客户口味，有时看客户的品牌精神。

以全联福利中心第一波形象广告为例，针对“羊毛出在羊身上”的核心理念，奥美共提出正反两个方向、四个故事给客户。

一个负面切的故事是：镜头拍到别人家很漂亮的超市，漂亮的地毯、美丽的货架，突然一个工作人员冒出来对着地毯“刷”一下卡、对盆栽“刷”一下卡、对货架“刷”一下卡，表示“这些看不见的东西都要算钱”，隐含攻击力道。

正面脚本则是后来播出的、从自家“缺点”出发的“找不到篇”和“豪华旗舰篇”，虽然客户对这两个方向都很喜欢，“最后我们建议走诉诸己身的路线，因为客户的本质是很纯朴的。”创意总监龚大中说。



## 找出不同的发想点

如何让一个概念引出源源不绝的点子？副创意总监陈智辉提出另一种入门的思考法：“我自己觉得要像演员、要入戏，要变成那个角色。除了正面想、反面想，还可以上面想、换个角色想……如果我是阿桂（策略长）会怎么想？如果我是周杰伦会怎么想？如果我是上帝会怎么想？一直想下去，不要卡住、不要停下来，就会想到一些以前没想过的东西。”

换言之，尽量找一些不同的发想点，就会换不同的角度。

“能不能找个案子示范用周杰伦的角度怎么想？”于是，他现场示范如何“乱想”：2007年，他做了某出版公司的案子，要讲阅读的美好。

书和周杰伦怎么连在一起呢？周杰伦一定要耍酷，他有一首歌叫《我的地盘》，如果用这个概念来想会怎样？“书的地盘”？书会统治世界还是人类？还是书会统治你的脑袋、我们的脑袋？

陈智辉强调：“重点是，这样想你不会卡住，也许一开始的idea不是很好，但会带你到一个新的境界，或是以前想不到的点，慢慢让idea丰富起来。先发散去想，再从中找到一些可以用的，或有机会继续往下发酵的idea。”



如何让一个概念引出源源不绝的点子？除了正面想、反面想，还可以上面想、换个角色想……尽量找一些不同的发想点，就会换不同的角度。





## 运用夸张与戏剧化，将点子发展成故事

出现idea后，夸张与戏剧化则是将idea发展成故事的常见手法。

黄丰乔举例，他曾做过统一西瓜牛奶的广告：一个学生到保健室看病，说不出话来，护士硬要检查，他拿出西瓜牛奶。原来包装品的饮料也能好喝到像现榨的一样，让他惊讶到连下巴都脱臼了。

配上演技与音乐，片子推出不久，产品就卖到脱销。他说：“我通常会去放大、夸张，戏剧化一件事情，让它不是那么正常，要让人觉得有趣。当然还是要跟产品有关系，不是让这件事情很怪。”



## 先想点子，再架构素材

曾在奥美五年的卢建彰提出一个先想点子，再架构素材的入门逻辑。

他举例，决定策略要主打产品的“香味”后，点子可以天马行空，极尽夸张，例如香到卖老婆也在所不惜地想吃、香到外星人要征服地球、香到在最臭的地方也完全不受干扰……

最后如果要用“香到在最臭的地方也完全不受干扰”突显反差，架构素材时就变成：什么地方大家觉得最臭？厕所、垃圾场，甚至是停尸间？

故事很有逻辑性地出来了，“这是很容易上手的思考方法，但能不能发展出很棒的创意，还是要看个人才情。”卢建彰诚实说。

前几年，奥美广告曾由澳大利亚籍的Mark Birman担任执行创意总监，他每天晚上都到公司楼下服务生个个是高美丽兼职模特的知名夜店用餐。

那段时间，要和他讨论的创意人员常常满怀挫折，因为洋老板太不专心，眼睛和心神都被美女吸走了。



## 能够引人入胜才算好点子

“我在跟你讲idea、story，为什么你都不听！”有一晚，卢建彰终于爆发了。

“喔，你的idea最好够好，否则很难赢过她们！”洋老板轻松回应。

那一刻，他顿悟了：广告的本质就是随时面对激烈竞争！韩剧、零食、时事新闻节目……“够吸引人是先决要件。不论是追求很动人、很好笑，或是很有深度，一定先要吸引人的注意力。”

“创意是天生的？还是可以靠后天训练？”迟疑许久，我终于问了创意高手这个问题。

有人迅速回答：“创意能力绝对可以靠努力学习而进步。”有人迟疑一下，露出为难的笑容。有人认真从童年时代回想，发现自己从小就是不听话、很有主见的孩子，下了“鼓励创意的环境很重要”的结论。

其实，这些头角峥嵘的创意高手，每一个都是从基层做起，入门后跟在师父身边，一步步将创意的刀越磨越利。创意当然要看天分，但脑袋也一定是越磨越灵光，创意的潜力一定可以被激发。

创意不是天才的专利，虽然天才会做得更好。



## 创意便利贴 创意思考秘诀1

思考创意的第一步，就是找对人做对的事。

其实，每个人天生的创造力不同，有人左脑比较发达，有人右脑比较灵光。一个有杰出创造能力的人，就像一块钻石原石，经过精致琢磨切割后，变成价值连城的钻石。但有些人的本质是颗石头，就算经过再好的工匠切磨，最多只能成为“钻石形状”的石头。因此，遍寻各处，若能找到一个创意天才，雇用他来为你效劳，是最实际不过的做法了。

不过，一般人都有创造的能力与潜质。创意思考最容易的方法，就是强迫自己无止境地多想很多很多想法，然后千中选一，淘汰999个不良品，终究会出现一个很好的创意。此时最重要的是你要有勇气与毅力去落实这个创意。一个被落实的好创意，比100个未实现的杰出创意更加伟大。



## 06 你的杂音,他的天籁

我最爱的音乐是我没听过的。我听的不是我写的音乐。我写的是我没听过的音乐。

——20世纪作曲家约翰·凯奇（John Cage）

资深奥美人叶明桂有一年出国参加集团研讨会。早餐会议上，他碰到一位头绑黑色头巾的印度“老人”，“老人”以严重颤抖的双手与叶明桂交换名片，“这是我拿过最棒的名片了。他的头衔是董事长，上面却印着一张六岁小男孩的照片。”



## 开除大人，保持孩童般好奇心

他问对方照片的由来，对方回答：“这是我六岁时的照片。提醒我们要永远保持六岁的好奇心。拒绝成长、开除大人！”他每一个工作伙伴的名片都印着六岁时的天真模样。结果，这位“老者”是会议中最具创意、最有前瞻性的演讲人。

和一些奥美人聊天后我觉得他们内心也藏着一个小男孩。

他们用眼睛、耳朵，在书本里、餐厅里、公交车上，在没有人注意的角落里观察、记录与想象。你的杂音是他们的天籁。

一则则无意义的对话、一幕幕无意义的画面被他们“咔嚓”拍了下来，存进脑海中，变成创意的养分。忽然在某一天，某个神秘的时刻，这些杂音蹦出脑海，转化成别人从来没有看过、从来没听过的天籁。

创意总监卓圣能说不知道自己是否没有安全感，从小一直注意别人、注意环境，而且会看到很细微的东西。不管是在餐厅吃饭或者坐车，“我老是在观察，听别人说什么、看别人做什么。”

为什么别人做这个打扮？为什么他会在这个时刻出现？陌生人的人生故事在卓圣能的脑中无限延展……



一则则无意义的对话、一幕幕无意义的画面，被他们存进脑海中，变成创意的养分。忽然在某一天蹦出脑海，转化成别人从来没有看过、从来没听过的天籁。





## 让想象力帮助阅读

对“他方”的想象也延伸到阅读。喜欢买书、藏书三万册的卓圣能特别喜欢买自己看不懂的书。例如，他不懂日文、德文，当然也不懂印度尼西亚文，但每次出国旅行总将大部分时间耗在书店。书店是他了解异国文化的窗口，然后，扛着一堆看不懂的书漂洋过海回台湾。

“看图片啊，就是因为看不懂文字，我会用想象力看图编故事，‘欸！现在这个可能讲什么呢？’”他自问自答，前前后后翻阅，猜想揣度中“看”完一本书。“艺术、摄影、文化……我什么书都看，虽然什么都不精。买书成痴后也没那么多时间读完，看书都靠想象力。”

身材高瘦、一派阳光男孩气质的创意总监龚大中，则有自己独特的吸收养分之道。他自认是“很不喜欢看书的文案，但我是很认真在生活的人”。

龚大中认为，创意就是将不同的元素组合在一起，端看脑海有多少材料可以运用。阅读是一种方式，却绝对不是唯一或是最好的方式，“你可以去看很多很多电影，或是很多很多舞台剧；或者每天在家看电视也可以，就做广告来说，这些都是知识也是养分。”



## 用心生活，丰富脑袋记忆库

对龚大中而言，故事就在每一个角落，等着他用心去体验、去撷取，“我遇到的每一个人、每一件事，都是故事，都是材料。如果你很用心地去过、去感受，就会记住它，就会把它放进一个数据库。”

龚大中随身携带笔记本，随时记录当下触动他的事情，以及突发的想法。

他记录的东西常常都是别人眼中鸡毛蒜皮的小事。一次，他在下午坐612路公交车，附近坐着两个一看就像姐妹花的五六十岁欧巴桑。他习惯性地竖起耳朵，偷听她们的对话。

姐姐突然抛出问题，问坐在后面的妹妹：“在美国一个餐厅里头，有很多男人在吃饭，其中一个是犯人，有个警察一跑进餐厅马上把犯人抓走，请问为什么？”“哦！你这是脑筋急转弯喔！”

妹妹开始很认真地想：“我知道，犯人脸上了写了一个‘犯’。”“他看起来很坏。”

妹妹一连认真想了三四个答案，姐姐频频摇头说不对，最后公布答案：“因为餐厅里只有一个黑人，嫌犯是黑人。”

妹妹大怒：“你又没跟我讲有黑人白人。”于是翻脸生气不说话。

看着快六十岁的老姐妹孩子气得冷战起来，龚大中忍笑忍得好辛苦。



冷战三分钟后，换妹妹发球了：“好，那我问你，世界上最小的岛是什么岛？”姐姐还没反应过来，妹妹就说：“你不要回答，是安全岛。你看我都直接告诉你答案。”听到这里，龚大中到站下车。

“这个世界很大，这个世界的故事与知识很多，不必舍近求远，刻意去做什么，用心生活，很多事情朝你撞击而来。”他说，很多人坐公交车时想心事，或者什么都不想就过去了，但那个下午，龚大中看到一对儿六十岁老姐妹的情谊、看到斗嘴后面很深的情感联系、看到老人家童真的乐趣与活力。对他而言，这就是值得记住的、珍贵的故事。

这个故事进了他的记忆库里，让时光酝酿发酵，也许就在某一天，时机成熟，这段记忆开封时已化成扑鼻美酒，成为创作素材。

“ 所谓创意应该在生活的各层面锻炼，亲手做一个杯子是创意，讲一个笑话让朋友捧腹大笑是创意，构思一个特别的方式为女朋友庆生也需要创意。 ”



## 在生活里锻炼创意

在奥美两进两出的广告人卢建彰，一直对生活怀抱着极大的热情。他去年苦练滑板、今年精进游泳，前一阵子还去学做手工肥皂与手工纸。

卢建彰认为，所谓创意应该在生活的各层面锻炼，亲手做一个杯子是创意，讲一个笑话让朋友捧腹大笑是创意，构思一个特别方式为女朋友庆生也需要创意。

“这个世界真好玩。”卢建彰急切地描述前一晚逛夜市的新发现：以前夜市捞金鱼都是提供纸网，常常一捞就破，连一条小鱼也捞不到。现在老板提供两种选择，纸网捞到多少都是你的，但也可以选用塑料网，一次捞五分钟，技术好的人可能捞到一百条，但最多只能带走五条。

看了半天小朋友捞金鱼，他有了结论，塑料网比较容易让小朋友享受到“赢”的快乐，某种程度是因为现代小孩的抗压性、挫折耐受度比较差。

只戴着一只耳环、短发黝黑的卢建彰用力宣告：“对这个世界，我们总要有自己的想法，想法好坏无所谓，至少我们有在思考。因为这样，让世界分每秒都不同。”



## 挖掘出最寻常事物里的宝藏

奥美三楼的“约翰鸟笼”会议室，以美国现代作曲家约翰·凯奇命名（Cage的另一个意项是鸟笼）。

终其一生，约翰·凯奇都是一个顽皮又叛逆的艺术创作者，永远在探索新领域、永远听见别人听不见的旋律，难怪他会说：“我最爱的音乐是我没听过的。我听的不是我写的音乐。我写的是我没听过的音乐。”

凯奇最著名的作品《四分三十三秒》1952年于纽约首演时，形式上是三部分钢琴奏鸣曲：一开始，钢琴家放下琴盖三十秒，呆坐不动。然后打开琴盖，继续静坐两分三十秒。最后，再放下琴盖，最后的一分三十三秒仍然保持沉默。

据说，音乐厅当场骚动，听众纷纷咒骂作曲家的恶作剧。但是对凯奇来说，这可是严肃构思过的作品，他要重新定义“寂静（silence）”。

他曾刻意将自己关在录音室里，努力倾听寂静的“声音”：一片静寂中，他感受到自己身体发出的声音，“寂静”瞬间从听觉的意义转换成心灵的力量。

我们内心，都曾住过一个小男孩，听得见别人听不见的声音，看得见别人看不到的风景，在最寻常的事物中挖出最有趣的宝藏。小男孩自由自在，无所畏惧，不怕和别人不一样，乐意和别人分享自己的珍藏。

你愿意释放那个小男孩吗？



## 创意便利贴 创意思考秘诀2

思考创意的基本原理，就是要追求不相关的相关性。经常用“what if”来启动思考，或是将事情反面来思考，或是找两个不相干的人、事、时、地、物，放在一起，努力找到二者之间的共同点及相异点，借此从潜意识中跳出突破性的idea。

为了培养这种利用潜意识酝酿新想法的实力，必须大量吸收不同的知识，了解世界与人类的许多道理。如果无法亲身经历，借由大量阅读增广见闻，或者欣赏不同的电影，在短短的100分钟，带你一游许多自己永远不可能遭遇的故事，都是不错的途径。

活在当下，用心体会人性，这些是帮助创造力绝对必要的功课。没有快捷方式。



## 07 好点子总是最后才报到？

很多好东西都是到最后一刻才出来的，除了坚持到底没其他办法。只是你不知道，那个‘最后’要到哪个‘最后’。

——奥美广告创意总监 卓圣能

周末凌晨12点了，我拖着疲惫的脚步离开奥美大楼，奥美广告创意部却还人声鼎沸，这里有个小组边吃消夜边讨论，那儿人人在计算机前专注工作，其他楼层的部门一样灯火通明。为了下周的大型比稿，大家忙得人仰马翻。等出租车的当下，我瞥见奥美楼下的知名夜店门口，一群打扮入时的时尚男女正排队等着进场呢！

为什么许多从事创意工作的人“愈夜愈美丽”？难道灵感的缪斯女神和夜店一样，只能在漆黑中施展化腐朽为神奇的魔力？

面对这个问题，以大乐透广告“晓玲，嫁给我吧！”知名的创意总监卓圣能想了一下回答：“很多好东西都是到最后一刻才出来的，除了坚持到底没其他办法。只是你不知道，那个‘最后’要到哪个‘最后’。”

他曾经做过一个诉求辣味的阿Q桶面广告，第二天要提案了，前一晚还没着落，为了刺激灵感，干脆出去吃晚饭，特别点了一些如麻婆豆腐之类的呛辣菜色，最后果真想出叫好又叫座的脚本。

他也曾早上八点要提案了，凌晨两点尚未出现好东西，痛苦地在地上滚

“

想东西这件事情很神秘，不是坐下来，用什么方法就能想出来。每一次都是好多特别的经验混合在一起，东西忽然跑出来，成为特别的一刻。

”



来滚去，抒发压力。“想东西这件事情很神秘，不是坐下来，用什么方法就能想出来。我每一次都是好多特别的经验mix（混合）在一起，东西忽然跑出来，成为特别的一刻。”



## 坚持到最后的最后

就把惊险神秘的“特别一刻”比喻成半夜时分那碗香鲜热烫、人人抢着吃的泡面吧！这碗面不可能凭空出现，一定有逻辑可循。也许从卓圣能另一支脍炙人口的广告作品“喜欢吗？爸爸买给你！”的产出过程可一窥端倪。

广告里，一对父子一起坐火车，小朋友看到车窗外的鸡，天真地说：“鸡！”穿着有些寒酸的爸爸，正陶醉地看着彩票大做发财梦，头也不抬地问儿子：“喜欢吗？”“喜欢！”“爸爸买给你。”接下来儿子看到预拌水泥车，说“车车！”老爸还是回答：“喜欢吗？爸爸买给你！”最后儿子看到山洞，沉醉美梦中的老爸照样豪气干云地许诺：“喜欢吗？爸爸买给你！”

同样是凌晨，负责画脚本（将广告公司的创意转化成一格格画面）的外包人员打电话问卓圣能：“好了没？”虽然他还是没灵感，却怕对方无聊跑去睡觉，盘算着随便丢点东西给他画，于是随手乱翻书本杂志，忽然看到一张小孩子注视窗外的照片，心里一动，交代对方：“那就先画一个小孩看着窗外好了。”

放下电话，他和伙伴开始顺着照片编故事。突然福至心灵，脑海中浮现一次坐火车从台北到台南的经验：一对小兄弟因旅程无聊，不管哥哥说什么，弟弟就重复一遍。哥哥似乎特别喜欢平交道，看到平交道一定说：“平交道。”“平交道。”弟弟也马上重复。几个小时的车程，两个小朋友重复了几百遍“平交道”。

嗯！好像有点着落了！继续加油。他接着想到策略规划人员提出的消费



者洞察：台湾的乐透彩迷，如果中奖的话，最快乐的事不是自己挥霍，而是帮助家人做一些事情。这个命题让他联想到如果一个父亲中大奖，应该愿意为孩子买任何东西。照片里的孩子、火车里重复学舌的小朋友，加上愿意付出的父亲，Bingo！“喜欢吗？爸爸买给你！”

“我相信这不完全是运气，这是有前提的，如果平常没有细心观察，没有把有趣的事情放进脑海里，没有坚持撑到半夜两点，就不会看到那张照片，那一刻就无法把全部mix在一起，炒出菜来。”卓圣能如此拆解。

天蝎座的他原本细腻，办公桌上总是有些“风景”。有一天，他桌上出现一堆花生壳，旁边站着一只玩具小猴子，看起来像是装饰品，后来花生壳的面积越来越大，显然是他自己爱吃花生却赖给小猴子，美感与幽默尽在不言中。



## 永远追求更好的可能

当然，这个“最后一刻”不仅只于深夜出现。太多自我要求高的创意人，不到“最后关头”不肯放手，而最后关头可能是客户通过了，广告片即将开拍，还在不断修改。

中国阳狮广告首席执行官郑以萍多年前在奥美广告做过十年的创意工作。她曾为“靠得住”推出绵质翅膀的卫生棉做了一支“跳舞篇”的广告，让兰阳舞团的舞者在教室里翩然起舞后，对着镜头说出使用者体验。她们说的话当然是郑以萍的杰作：“我每天跳舞，腿部都会摩擦五六千次，如果用塑料翅膀会非常不舒服。”“自己试试最靠得住！”

十几年过去了，她仍一口气背得出来，因为光是这几句台词，她就足足反复写了三四十遍。当时，每一次和负责掌镜的导演开会，对方总是说：“我觉得你的文字还可以更有力一点。”郑以萍也总是虚心接受：“如果我不能说服他，如何说服所有的人？”她的执著没有白费，广告片一推出，“靠得住”的销售一飞冲天。

她说自己以前有个外号叫“当场不决定”，因为永远追求更好的可能。她通常会想办法让客户先通过提案，后面再争取更多时间把案子想得更完美。例如，“靠得住”第一次就通过了，中间却不断向客户说：“我觉得这样修改会更好。”

“太多自我要求高的创意人，不到“最后关头”不肯放手，是因为撑到最后一秒钟，都觉得还有进步的空间。”



原来，不是缪斯女神爱在黑夜垂青，好创意总是最后才报到，是因为不肯放手的执著，是因为撑到最后一秒钟，都觉得还有进步的空间。

### 创意便利贴 创意思考秘诀3

思考创意的必要条件，就是专心。唯有专心在一件事、一个问题、一个题目，才能有效发挥创造力。遇到复杂的宇宙难题，无法纯化成一个可被思考的课题时，就必须拆解成许多不同的单一课题，一一解决。

当我们有了明确而且可被思考的课题后，有两个创造的过程：一开始是不断借着自问自答：“为什么不……why not……”来不断重新定义课题。借着一连串戏剧化、转化过的结果，将引导我们来到一个看似不相关，其实又有点相关的创意解答。

接着是：将这个半成品放进人类的潜意识发酵，未经足够时间发酵的酒绝对不是美酒，经过足够时间的发酵之后，全新的创意就会借用“灵感”的管道，向你报到。

---

## 08 当创意枯竭

状态不好时，不是放弃飞行，而是放慢一点。不要飞最高，在低空飞，用空气带你的力量去滑行。

——奥美广告执行创意总监 胡湘云

我们对杰出创意人难免有些“想象”，想象他们的脑袋和正常人不一样：眼珠一转、脑筋一动，绝妙点子就出来了。想象他们意气风发、妙语如珠，随时随地幽默大放送。经常在电视上出现的广告名人不都是如此吗？



## 窥看创意人的脑袋

近距离与奥美创意人接触，“欣慰”地发现，虽然他们的外表百百款，气质各不相同，内在却和我们凡夫俗子没两样：一样在工作中痛苦焦虑，一样害怕被客户拒绝，担心作品观众不喜欢。

很多人在自信表层下，隐藏着深沉的恐惧：会不会一觉睡醒，创意枯竭了？过去的成功只是偶然，不可捉摸的天分随时落跑。有人怀疑自己其实是个“骗子”，虽然成功“骗倒”这个世界许多次，手上这个案子却会让他打回原形，世人即将知道他黔驴技穷的真实面貌。

以创意为职业的他们，脑袋承受比一般人更沉重的负担。早上销售汽车给有钱人、下午卖尿片给妈妈，明天还得推销炸鸡给青少年……

深沉的焦虑中，有人烟抽得很凶，没有烟就不能思考；有人似乎罹患轻微的躁郁症，伸出红肿的指关节说：“一烦起来，我就忍不住打墙壁。就是要痛，才会有感觉。”当然，也有很多人不堪压力负荷，早早离开职业创意生涯。



## 随时随地补充创意维生素

曾有人问执行创意总监胡湘云：“你会不会怕江郎才尽？”她说：“当然会！而且常常觉得江郎才尽就是发生在这一次。”可是很奇怪，当她觉得“就是这一次”时，往往柳暗花明又一村，最后跑出不错的东西来，甚至比以前更好。

“江郎才尽的那一天到底会不会来，永远是个谜。可是你会觉得，为什么这种状态总在发生？”胡湘云最不喜欢重复自己，对她最严重的挑战是：为什么最近想的東西都类似？为什么最近思考的东西都是这个角度？

任何人在任何行业，都会经历高低潮。再怎么才华盖世、绝顶聪明，总有筋疲力尽、无能为力的时刻。奥美的创意人用什么方法来面对这样的不可避免，如何在创意枯竭时补充流失的养分？

不少人在日常的工作与生活中，有意识地、不间断地锻炼自己，让创意思考变成直觉反射动作，不必用力，就在训练脑袋。换言之，随时随地都在补充创意维生素。

副创意总监谢陈欣认为，补充养分对他来说，不是刻意花多少时间去吸收，而是在日常活动中“有没有吸收到养分？吸收力有没有比别人快？”

谢陈欣举例，看电影时，他已经无法从正常的消费者角度去享受，而是有了职业病，一定会分析电影的美术表现、运镜角度、说故事的架构，这种分析变成直觉化的反射动作，有时简直走火入魔。



好比看《投名状》时，别人沉醉在兄弟义气的剧情中，他看到一半却开始想，“咦，这个idea传达承诺与义气，还不错，如果拿来卖某某商品应该蛮有趣的。”



## 有意识地让大脑保持灵动

胡湘云则是有意识地让脑袋保持灵动。她喜欢玩一些动脑游戏，例如数独、魔术，每个礼拜固定访问曼萨协会（Mensa）网站玩智力（IQ）测验。

胡湘云刻意接触这些以前生活中不存在的东西，让新刺激不断涌入脑袋。“我是有意识地做这些事情。我想训练头脑的肌肉，所以让自己去享受这些游戏。”

胡湘云觉得这类刺激很重要，所以刻意将玩智力游戏变成一种习惯、一种生活的规律。

当然，很多人利用休假和运动暂停大脑运转。广告人贩卖的是他们对生活的独特态度与观点，讽刺的是，自己却常常忙得没空和真实世界接触。有人感慨说：“当你吃喝拉撒睡都在公司，半夜回家时家人都睡着了，醒了大家都上班，还有什么家庭生活可言？”

因此，休假变得很重要，走走看看，或者什么也不做，懒散过一天，利用休假“回到”正常的家庭生活，感受正常人的节奏，重新和真实世界接轨。

很多创意人的睡眠质量不好，想点子消耗脑力，脑袋在高速运转后不容易暂停，即使睡觉似乎都在动脑。不少人养成运动习惯，慢跑、冲浪、跳舞、瑜伽、单车、游泳……任何运动都行，通过运动消耗体力、抒发压力，获得良好睡眠。

“ 有意识地让脑袋保持灵动，例如玩一些动脑游戏，刻意接触以前生活中不存在的东西，让新刺激不断涌入脑袋。 ”



## 从根本上建立对创意工作的“态度”

然而，创意这条路要走得久，不让自己在低潮时被永远冲刷出去，除了有意识地采取一些方法自助，更重要的是从根本上建立一种对创意工作的“态度”。一些资深广告人对此体会颇深。

奥美校友郑以萍对这件事的思考颇有哲学意味。她认为，如果一直把焦点放在想要突破自我的创意表现上，创意很容易枯竭；但如果碰到难题时，“认真去想，这个题目的背景和问题是什么？有什么是有趣的、你想表现的东西，比较不容易枯竭。因为，你想的不是‘自我超越’，而是如何把事情看到透、看到底。”

郑以萍打比方，思考时一心往前追求突破，反而很难抓住东西；但如果你想象自己正在打开一扇门，去看看门后有什么，更容易找到着力点，“创意人员思考时，若只想成就自己，是比较容易有瓶颈的。”

“

杰出创意人的内心，常常住着一个贪心“魔鬼”。这个魔鬼永远吃不饱，永远驱策他们向上追求，这次击出安打，下次就要全垒打，标准越设越高。

”



## 以“低空飞行”度过瓶颈期

对自我一直要求严格的胡湘云则以“低空飞行”的态度，渡过瓶颈期。

很多人处在低潮状态下会想暂停，彻底休息，胡湘云也曾如此动念。有一次，她人在新西兰拍片，慎重考虑是否应该离开广告圈，出去一、两年，接受新的撞击。

合作的导演告诉她，离开并不是重新获得力量的唯一方法，“他觉得这个东西有点像是在跑步机上跑步，如果累了，有时不是从跑步机上下来，而是调整速度，跑慢一点，不要给自己太大的压力，调慢一点，轻轻松松去跑。重新调整后，慢慢可以越来越快，等抓到节奏后再重新启程。”他的话胡湘云听进去了，后来这成为她处理低潮的态度。

每一个创意人员多少都会经历类似考验，只是考验大小不同，“任何行业的人都会碰到低潮，重要的是要把那个节奏、那个手感找回来。”胡湘云说。

她建议，状态不好时，不是放弃飞行，而是放慢一点。不要飞最高，在低空飞，用空气带动你的力量去滑行。当然，维持低空飞行时，“你可能要更humble（谦虚），更silent（低调）一点，不要节外生枝。觉得差不多时再启程。”



## 学习与低潮共舞

回到创意人焦虑不安的源头。很多时刻，除了外在客户的要求、时间预算的压力，更大的痛苦根源来自创意人达不到自己标准的折磨。

杰出创意人的内心，常常住着一个贪心“魔鬼”。这个魔鬼永远吃不饱，永远驱策他们向上追求，这次击出安打，下次就要全垒打，标准越设越高。

哇！天上那颗星越来越近、越来越闪耀了，仿佛只剩一臂之遥，再努力一点、跃高一点，你就抓住它了，魔鬼这么说。但，每一次就差这么一点点。你挫折、沮丧，想要休息了。魔鬼却鞭策你：你可以做到的，下次再来。

或许，我们都要学会如何和它共舞，在进退回旋间，找回主控权。

### 创意便利贴 随时补充流失的创意养分

要让创意生命这条路走得长远走得久，而不是如烟火般短暂绚烂，创意人要建立自己的态度与方法。例如：

随时随地补充创意维生素：在日常的工作与生活中，有意识地、不间断地锻炼自己，训练脑袋，让创意思考变成直觉反射动作。

利用休假和运动，与真实世界接轨，让新刺激进入脑海。

碰到难题时，想的不是“超越”，而是如何把事情想得更清楚，并且看到透、看到底。

学习与低潮共舞。状态不好时，慢一点，不要急，也不要轻易放弃。



## 09 数字时代,数字创意

一个好的数字创意，绝对不是一个天纵英才的广告人可以独立做到的。它一定来自集体创作，数字媒体策划、数字营销创意，加上数字营销AE，合在一起brainstorming（集体脑力激荡）。

——OgilvyOne董事总经理 张志浩

“什么？蔡依林打电话给你？你在做白日梦吧？”别怀疑，数字时代、数字创意，没什么不可能，2007年有数万人一起见证这个传奇：当你在键盘上输入自己的手机号码，计算机屏幕上的蔡依林会“亲手”在她的手机上拨你的号码call out；接着你的手机响了，蔡依林交代你一个任务：要你下载她的新歌当来电铃声。

偶像命令岂可不听？这个点子让台湾大哥大的网络瞬间塞爆，十几万名网友在活动期间call进网络。

留着抢眼“鲍伯头”，OgilvyOne创意总监蔡智翔很有信心地说：“2008年是数字广告的一个转折点，台湾广告界的大公司都醒过来了，纷纷成立数字部门。但奥美走得比较快，我们已经努力好几年了。”

表面上看，“虚实不同”是传统广告和数字广告最大的差异。数字广告通过网络、手机，打造虚拟数字平台，传统广告则通过电视广告、平面广告、户外广告、通路广告等实体平台。手段不同，目的却一样：传递品牌形象、创造销售，达成整合营销。

但若深一层从创意角度着眼，两者在内涵与运作上出现极大的差异。

“ 传统广告和数字广告两者在内涵与运作上出现极大的差异：1.技术层次对创意面的影响；2.平台间的整合对创意面的影响。 ”



## 发展数字创意的关键，在于掌握技术

第一个差异是技术层次对创意面的影响。蔡智翔指出，在数字这一块，如果不懂技术，不但无法执行一个好点子，甚至连创意的发想也会受到限制，“一个创意概念能否成立，要先了解‘技术’能做到哪里！”

刚开始时，大家以为把平面稿做成数字版本放在网络上，加上诱因鼓励网友点击就是所谓数字化了，“但这根本不是在做网络，只是转换平台而已，根本无法发挥各个平台的特性，达成最大的效果。”

以台湾大哥大广告来说，如果不知道国外广告已经用过手机call in网络的实时互动，如果不知道台湾也做得到网络 and 手机技术结合，这个被视为很炫很酷的点子也不会被提出来了。

OgilvyOne董事总经理张志浩再举一个有趣的例子：现在的技术已经可以做到消费者在屏幕前对着麦克风吹气，网络里美女的裙子就会随之飞扬。这种互动的体验靠的是技术，他强调：“创意人员必须有人告诉他们：你可以玩到什么程度、可以怎么玩？要知道技术，才能发展数字idea。”

OgilvyOne有一个数字创意小组，专门负责搜集最新数字技术与应用，看看国外做到哪里、了解国内目前的技术进度，消化吸收学会应用之后再提供给创意人员。



## 整合数字平台，有利于传播

第二个差异是平台间的整合对创意面的影响。数字平台变化的速度惊人，网络本身瞬息万变、风起云涌，今天博客当道、明天YouTube引领风潮……每天都在变化。

何况，不只有网络这一块，手机也是沟通媒介，也许明天又会出现新玩意儿。平台多了，追求各自技术的突破外，彼此之间有太多的组合和可能：例如实体加上虚拟平台，或是虚拟加上虚拟平台……“不管是A+B、B+C或A+B+C，只要平台有新的变化，我们就有新的创意玩法。”蔡智翔说。

张志浩认为，数字创意发展之初，大家有点像“盲人摸象”，分别从各自的角度思考如何使用网络为营销加分，网络只是各自布局里的一环。例如，传统广告将平面广告变成网络版放在雅虎、直效营销运用电子DM，公关运用博客或是BBS操作媒体议题，“但这些都只是盲人摸象的一部分。”

他强调，数字时代的传播活动，数字平台应该像一个大的盘子一样，扮演整合者的角色，从数字出发，整体思考整个传播活动应该如何进行平台整合：例如，传统电视广告片可以剪成两、三分钟的版本放在YouTube上，户外电子广告牌可以和手机合作，网络广告可以和电视广告一起办活动……“每一个平台上的人都要有数字思考的能力，去做数字创意，让创意更有趣更好玩。”

换言之，不只要在单一媒体上有成功的创意表现，还要利用平台整合的创意，将传播效果发挥到极致。“目前已经有整合成功的例子吗？”“我们还在努力，这一两年是关键。”张志浩说。



## 产出模式大不同

不过，由于技术与平台整合的缘故，数字创意的产出模式与传统广告创意大相径庭。

在美国读信息传播、做过两年记者的黄韵芝目前是媒体总监，她的工作包括媒体企划、媒体购买以及数字媒体分析三大块。她指出，传统的广告创意模式大致是分工接棒：业务人员从客户那里了解问题、带回需求；研究人员和策略规划人员接棒，找出消费者洞察、形成策略，最后交给创意人员发想点子。

但数字创意分为两块：一块是“说什么”和“怎么说”，另一块则是数字媒体平台的创意。她将创意比喻成演员，数字媒体的多样性就像同时有百老汇舞台、野台歌仔戏、国家剧院、小剧场……“要把创意整合在这些媒体上充分发挥，接棒分工的模式不可能做得到。”

因此，数字创意的运作是从策略发展阶段就采团体合作模式，除了业务人员从头跟到尾，媒体企划人员更要早早进去，解释不同舞台（数字媒体平台）的新发展，创意人员则要跟得上技术的发展。

当然，技术与数字创意的结合模式，必须想办法让客户了解，客户的脚步通常比较慢，要靠成功的例子证明数字创意的重要性以及可行性。“我们正面临从旧典范过渡到新典范的过程，有很多挑战，但这也是最有趣的地方。”黄韵芝说。



## 数字创意更强调互动性

暂时抛开技术与平台的差异性，从创意表现来说，和传统广告创意相较，数字创意不那么重视故事性与逻辑性，却非常强调“互动性”。

很多人认为，这是因应Web 2.0时代数字参与者吸收信息的“主动性”导致的必然结果。数字消费者群不同于坐在电视机前拿着遥控器转台的阅听人，他们习惯参与、喜欢掌有主动权和发声权，接收信息的节奏与深度由自己掌控。

看到感兴趣的信息，轻轻点一下鼠标、按一下手机键，他们可以深入了解；不感兴趣的主题，即使在网站上拼命抛媚眼勾引他们点阅也无动于衷。碰到真正在乎的主题，他们会上天入海拼命搜寻；任何正面或负面的感受，有的是博客、BBS、网志串联贴纸可以发表意见。

因此，数字创意表现一定要够有趣、够好玩，才能吸引他们，这对创意人来说，挑战不小。蔡智翔的经验是，数字创意在抓广告概念时不能从抽象的概念思考，而必须抓住“动词”，创造让消费者参与的空间。

例如，他在做奔驰汽车“不安定的灵魂”C-Class系列时，就将创意的重点放在“不安定”，而不是去讲“灵魂”。他问自己：什么东西不安定？他想到没有固定形状的水银，于是做出一个球状的水银倒影，只要移动鼠标，拉开水银影像就可以看到车子的每一个部分，之后又会回复成平静无波的球状，“尽力让消费者感受到‘不安定’的元素。”

“数字消费者群习惯参与、喜欢掌有主动权和发声权，接收信息的节奏与深度由自己掌控。因此，数字创意表现一定要够有趣、够好玩，才能吸引他们。”



## 技术创意不能取代策略创意

然而，抛开差异，回归传播的本质，数字创意一样必须从了解产品优劣势、掌握消费者行为模式出发，进行策略思考，毕竟，技术创意并不能取代策略创意。而在创意手法上，蔡智翔认为，虽然在数字创意更强调互动性，“但创意的概念、点子与素材，思考的核心是一样的。”

一直追求进步的他直言，数字创意不能始终停留在技术层面吸引消费者。例如“拉啊”、“动啊”、“点进来就送好东西的”，这些手法用久了，不但消费者会麻木，他自己也觉得好肤浅，很想进一步追求在数字创意里找到洞察。

蔡智翔曾看过一个有趣的数字广告，产品是木材润滑油，主角是一个小木偶，每次裤子穿上去就往下掉，没讲一句话却很幽默，“数字创意可以不追求故事性，但应该要让人脑筋多转一下弯，小木偶为什么裤子老是掉下来，当然是使用了润滑油！这就是insight。”



## 数字创意 = 科技 + 网络环境 + 策略结合

OgilvyOne总经理张玫向来具有批判力，她快言快语指出，“OgilvyOne这两年做出一些不错的东西，是技术加分。但创意人员在想东西时，idea容易被技术层面局限，第一个想到的常常是技术的表现。我们在创意的强度上需要更跳、更突破。”

或许就是这种反省与冒险的精神，让这两年OgilvyOne的表现十分亮眼，不仅在国内各数字广告奖独占鳌头；在集团内扮演数字创意的火车头，努力建立集团对数字创意的共识，更以成绩逐渐赢得客户肯定。“这是趋势！创意必须与科技、网络环境，以及策略结合，才会有好的数字创意。以后很难有创意明星了。”张志浩为数字创意的未来下脚注。

### 创意便利贴 如何发展数字创意

小自做网络开店的soho族，大至上市上柜公司，如何运用数字平台进行营销活动，是不可避免的挑战。你准备好了吗？

- 创意概念是否能成立，要先了解技术能做到哪里。
- 数字时代的传播活动，不只要在单一媒体上有成功的创意表现，还要利用各种实体与虚拟平台整合的创意，将传播效果发挥到极致。
- 数字创意的产出模式与传统广告创意大不同，传统模式大致采分工接棒，数字创意的运作是从策略发展阶段，就采团体合作模式。
- 和传统广告创意相较，数字创意不那么重视故事性与逻辑性，却非常强调“互动性”。



## 10 如何让客户变成创意伙伴

客户关系最核心的字眼是trust（信赖），trust不可能从天上掉下来，一定要证明，一定要有成功的作品。

——奥美广告副总经理 吕丰余

搞不清楚是第25次，还是第30次提案了，每次创意人员花了十几、二十几个小时做出来的稿子，客户看了十秒钟就说NO。

走出客户办公室，奥美创意团队沮丧极了，负责与客户沟通的AE说：“这个客户似乎没有办法把真正的想法叙述清楚，每一次都提不同意见，永远在挑剔不同地方。”

越到这种时刻，她告诉自己越不能被打倒。等车时，她打起精神安慰情绪跌到谷底的伙伴，下定破釜沉舟的决心，“让我们再拼一次，客户讲不出来，我们自己去挖故事！”

不能否认，客户经常是创意的无情杀手。再大的热情、再好的专业、再新的创意，面对一再找茬的客户，总有无能为力、满怀怒气的时刻。

一位资深奥美人说，人都需要发泄情绪，但他相信冷静下来后，“良知会告诉我们：说服客户是谁的责任？我们是所谓的沟通专家，如果客户不接受我们的看法，是因为我们的说服力不够、影响力不够，应该检讨的是我们，而不是怪罪客户。”



## 举办workshop，建立双方沟通语言

该如何让客户成为创意伙伴而非创意杀手？奥美有许多做法，常用的工具之一是举办“workshop（专题讨论会）”，借此突破瓶颈、建立双边的沟通语言。

策略规划人员施淑芳指出，有时接到新客户，双方的了解与默契不足，需要增加彼此熟悉度；或者与旧客户合作出现瓶颈，一直达不成课题的共识，这时举办workshop是很有效的方法。通常workshop会邀请双方团队成员参加，打散编组，再以讨论、游戏等轻松方式，在有经验的主持人的引导下展开深度沟通。

她解释，标准的workshop通常包括几个步骤：先做“消费者调查结果分享”，然后从六个方向进行“品牌扫描”，包括产品表现（product）、识别系统（visual）、形象好坏（image）、卖场的活动力（channel）、品牌影响力（influence），以及消费者忠诚度（customer）等。然后是动脑会议，讨论大家共同拥有的议题，最后小组一一报告结论，大家投票达成共识后，拟定行动计划。

她认为，workshop有一个很大的好处是：让双方离开原来固定的沟通模式，抽离原本可能剑拔弩张、彼此抱怨的情境，“在比较轻松没防备的心情下，大家可以更客观讨论意见，甚至培养感情。”

“workshop的标准步骤：先做“消费者调查结果分享”；从六个方向进行“品牌扫描”；动脑会议，讨论共同议题；最后投票达成共识，拟定行动计划。”



## 与客户建立信赖关系

虽然workshop是很好的工具，但需要时间与预算支持，如果没有这份“奢侈”，只能通过一次次提案贩卖的过程与客户磨合、建立共识，“就是慢慢对客户洗脑啦。”有人开玩笑。但碰到一直打回票的客户，再怎么努力都无法攻下的滩头堡，该怎么办呢？别轻易放弃！

奥美广告副总经理吕丰余曾有一张稿子被客户退件四十多次的惨痛经历，“这通常是信任出了问题！”他点出关键。

其实，那是一张很简单的手机平面广告，却让所有创意人员，包括外发的资源全部拒绝再玩。

最后吕丰余只好求助亚太区一位资深创意人员，由于他地位崇高，深获亚太区客户信任，他提了一个idea方向给客户参考，对方马上就接受了。

这次经验让吕丰余体会到必须追究挫折背后的真正原因，“有可能是对你的公司或你的团队极度不信任了。这时，换一个客户比较信任的人来做，往往能起死回生。”

多年服务客户经验下来，吕丰余深深觉得，“对的伙伴关系里，核心的字眼是trust，客户愿意信赖你一定会做好分内的工作。”当然，信赖不会从天上掉下来，而是靠证明，一定要拿出成功的作品让客户有信心。

吕丰余作了一个有趣的比喻，业务人员的英文是“account executive”；account的另一个意思是“账户”。如果常常存钱、定期存钱在



账户里（成功的案子），就会在客户心中建立credit（信心和信用），比较有犯错的空间，偶尔失手可以被原谅。但如果账户只出不进（案子一直失败），“有一天存款被提光了，就会被客户fire了。”



## 选对角色，掌握对的节奏

前一阵子，吕丰余与合作许久的客户碰到沟通瓶颈，他灵机一动，改变贩卖策略，邀请深受客户信任的策略长叶明桂担任讲师，免费“替客户上课”。

只见客户心悦诚服，点头如捣蒜，还会做笔记，上完课后重燃对奥美团队的热情和信任。吕丰余假装不服气地说：“没错！他是有观点，但也只是重新包装，用另一种方式表达。我们也能讲出同样的东西，只是我们天天和客户见面，被当成‘黄脸婆’了，不受信任。”

叶明桂笑说，这个故事背后的意义是“选角”，在和客户互动的过程中，“选角”的敏感度和能力很重要：判断哪些业务人员、创意人员适合哪一个客户，贩卖过程中该找谁来扮演什么角色。“这是人的行业，靠人和人的沟通做事，人对了什么都对了！‘选角’真的很重要。有些客户我们知道派谁去做一定就对了！”

叶明桂指出，除了选角外，另一个很重要的关键是“节奏”，何时该退一步，何时该进两步，什么时候改绕一圈，都要能很巧妙地配合客户的节奏感，才容易卖出作品。



## 培养对人的理解力与敏感度

对人的敏感度是能否将客户变成创意伙伴的重要关键。重视培训的奥美开设特别的训练课程，教导同仁如何“知己知彼”，了解客户罩门。课程里将客户细分为几种类型、分析每种类型的心态，以及应该采取何种对应策略。

负责开讲的吕丰余表示，客人千百种，有理性型、动之以情型、怀疑论者，还有控制狂，针对不同类型的人，要采取不同的沟通策略。

有些人很理性，要“喂”很多数据、市场数据，一定要用很逻辑、很理性的方式与之对话。例如，不能说“这张稿子很有杀气”，而要说“这张稿子呈现产品很强劲的性能”。

有人比较感性，要给他很多故事、体验，例如用影片和音乐去感动他，而不是逼迫他相信。

也有人是怀疑论者，对很多事情没有安全感，这时要找出他们相信什么，可能是一本书的理论，或者他特别相信某个创意人员或导演，尽量提出可以让对方安心的元素。

“还有一种是控制狂，习惯他说了算。通常只有两招，一招是尽可能把能做的分析全都准备好、该给的给他，由他作决定。另一招是尽量想办法不要让他参与决策过程。”吕丰余说。

“ 客人千百种，有理性型、动之以情型、怀疑论者，还有控制狂，针对不同类型的人，要采取不同的沟通策略。 ”



最有趣的是，上培训课程时，讲师会把各种客户心态列出来，让年轻伙伴练习。例如，将公司高层董事长白崇亮、执行长黄复华、奥美广告董事总经理李景宏，再加上马英九、陈水扁，要年轻伙伴分析“你觉得他们会是哪一种态度？”通过这个练习，培养他们的理解力和敏感度。



## 从工作中学习

另一种练习则是列举出主要客户，一起讨论他们的类型以及沟通方法。吕丰余表示，“这些都是训练，重要的还是on job，从工作中学习。有些人天生有慧根，对人很敏感，应对进退很得体。”

在《一个广告人的自白中》，奥格威回忆，曾有知名创意人员对他说：“所有客户都是蠢材，一开始你可能不这样认为，但最后你会改变想法的。”向来诚实坦率的奥格威却说：“这不是我的感受。我碰到过一小撮蠢材，我开除了他们。但除少数例外，我是很喜欢我的客户的。”

不喜欢客户，甚至痛恨客户的话，如何将他们变成创意伙伴呢？

### 创意便利贴 使客户成为创意伙伴的做法

赢得一个新客户很困难，失去一个旧客户却远比想象中容易。客户关系是有机体，随时在变化中。要让客户成为创意伙伴，绝对是一门需要不断琢磨的艺术。

举办workshop，借此突破瓶颈、建立双边的沟通语言。

通过一次次的创意提案，与客户磨合，建立共识。

与客户建立信赖关系。

与客户互动时，掌握“选角”的敏感度与能力，以及何时该进、何时该退的“节奏感”。

培养对人的敏感度，开设培训课程，教导如何知己知彼，了解客户罩门。



## 11 销售当然也要有创意

不管我们的方案多完美，不管策略规划人员对市场做过多么彻底的评估，不管文案人员做的工作多么出色，在提案会议上，可怕的事情还是会发生。

——大卫·奥格威

2006年某日中午，联合利华旗下产品“多芬”的品牌经理Kate小姐走入奥美时，以为自己应邀吃午餐而来，浑然不觉正踏入奥美精心安排的“美丽陷阱”。



## 精心安排“美丽陷阱”

业务协理陈婉瑜招呼她先在三楼坐一下，告诉她：“我们公司今天办活动，请来一个街头画家，可以请他帮你画一张Q版的画像。”

接着，陈婉瑜说明：“今天的游戏规则比较不一样，画家不是看着你画，而是照着你的描述画，像警局证人口述给画家画嫌疑犯一样。你说你有大眼睛，他就帮你画大眼睛，你说卷头发，他就帮你画卷头发。看看最后像不像。”

Kate觉得有趣极了：“好！我等你的时候请他画一张。”

另一间会议室里，陈婉瑜早已请来Kate的团队成员，让她们描述Kate的特点，让同一个画家完成画像。等Kate完成“自说画”，步入大会议室时，惊讶地看到同事都来了，更惊讶的是看到两张完全不同的“Kate”小姐画像。

她自己的版本超丑：大饼脸、鸟仔脚、小眼睛，身材没曲线。别人口中的她却笑容甜美、好身材。完全不像同一个女人。



## 打破刻板印象，看见女人自己的美丽

原来，女人看不到自己的美。“我们对自己的美丽标准很严苛，别人眼中的女人，比女人自己眼中的更美。这就是我们那天要在提案会议上说的策略洞察。”这场戏的“导演”陈婉瑜指出。

三年多前，多芬通过全球奥美做全面性品牌检验，在二十几个国家调查女性对美丽的看法，得出“全球美丽白皮书”，发现75%的女性对自己的身材毫无自信，80%的女性认为媒体传播的女人形象降低了她们的自信。

于是，多芬推出“real beauty”（真正美丽）全球品牌形象营销活动，强调女人不应被刻板印象的美丽典型制约，看不到自己真正的美丽。这个营销活动的目的希望消费者将多芬的产品形象与美丽的信念与承诺相连。

奥美希望台湾也能加入，当时的品牌经理Kate却有所迟疑。“她担心台湾消费者的脑海中，不见得存在同样的美丽概念。”陈婉瑜说。

但在奥美邀请她的工作团队（全部都是女性）玩过这个游戏，发现大家一样看不见自己的美丽后，Kate接受奥美提案，拨出营销预算加入全球的“真正美丽”活动。



## 精密布局，让客户买单

不管是策略还是点子，卖不出去，永远没机会证明是个好创意。奥美不只擅长生产创意，在“销售”创意上同样讲究技巧。

“贩卖动作做得好，让客户高兴buy in，创意才能完全发挥。”奥美广告副总经理吕丰余指出。

业务人员固然挖空心思让客户买单，创意人员在提案时的巧妙布局也不遑多让。

创意总监黄丰乔表示，每次出门向客户提案前，都要先思考“客户会问什么问题？他们担心什么？可以准备一些素材支持我们的论点，例如国外的广告片。”

他最常被客户质疑“夸张”这件事，因此他必须说服客户，夸张只是帮助传播的手段，“放大效果让观众记住，夸张绝对不是我的目的。”

黄丰乔印象深刻的一次说服经验是，海霸王要推出“2 500元怀念料理”桌菜，希望吸引年轻人尝试过去的办桌味，因此他准备了三支以年轻人为诉求对象的广告脚本。

海霸王是新客户，彼此尚未建立信任与默契，他事先研究海霸王董事长的品味与背景，发现对方是老一辈生意人，大概很难了解现代年轻人的想法逻



不管是策略还是点子，卖不出去，永远没机会证明是个好创意。





辑。

正式提脚本前，黄丰乔特地准备了一些认识年轻人的素材，例如“现在年轻人讨厌什么（不喜欢说教）……”“现在年轻人喜欢什么（无厘头的幽默）……”。他很有“心机”地将脚本中可能被老先生看不顺眼的地方，列为优点，也就是放在“现在年轻人喜欢什么……”之下。

等打完底子后，黄丰乔才开始叙述脚本故事。介绍完脚本，他拿出一份检查表（checklist），“心胸开放”地说：“现在让我们来检查这些脚本是否包含年轻人喜欢的元素。”第一项打钩，第二项打钩……“根本是量身订做好的检查表啦！”他笑着承认。

经此阵仗，董事长听完简报后十分爽快：“我没意见，年轻人的事你们问我的儿子！”黄丰乔为这套缜密布局打比方：“要灌客户酒之前，如果没先喂他一点食物，等一下可能会吐。”

当然，不是每个客户都要如此精密计划。素以创意大胆、游走尺度边缘而著名的黄丰乔表示，其实客户是要长期经营的，一开始不能提出比较“激烈”的创意，一旦案子成功，慢慢建立互信基础，说服他们接受创意就越来越容易了，他甚至有个美好经历是“客户嫌我不够大胆，还可以再开放一点！”

其实，很多奥美人都发展出了自己独特的提案技巧，有人以幽默见长，有人擅长营造气势，有人走循循善诱路线。但大家内心都了解，“真诚”才是最动人的关键，技巧只是辅助。真诚相信自己卖给客户的东西是最好的、是最为他着想的解决方案，客户最后一定感受得到这份诚意。



## 技巧再好也比不过真诚动人

以大乐透《晓玲，嫁给我吧！》来说，一个憨厚平凡的大男孩以户外大广告牌、全版广告向女友求婚，先以悬疑手法引起大众媒体瞩目，猜想谁有如此财力做此浪漫之举，最后才打出“中了大乐透，你也可以这样浪漫”。

这个营销活动空前成功，媒体报道不断，一炮打响大乐透外，更在消费者心中种下了深刻的记忆。创意总监卓圣能记得很清楚，这个点子从一开始提案到最后客户同意，“花了四个月的时间，总共提了八次。”

这个创意第一轮就提出来了，但得到的反应是“太怪了，和大乐透有什么关系？”“和一般广告太不一样。”奥美始终不肯放弃，趁着每一次提新点子的机会“夹带”这个创意，再努力说服一次。

直到产品即将上市，最后一次对富邦银行董事长蔡明忠提案，他总算在两个选择中决定“晓玲，嫁给我吧！”理由是：“人家都已经坚持到这样了，都提那么多次了！而且这个idea也不错。”

至今回想，卓圣能觉得很幸运，还好最后一次提案的对象是蔡明忠，否则这个创意恐怕会胎死腹中了。

“这是销售的时代。不论你是科技业研发人员、讲台上的老师、服务业的前线……我们无时无刻不在销售点子、陈述观点、贩卖产品。”



## 动脑筋让销售过程变得有趣

人人都曾搞砸过提案，祖师爷奥格威也不例外。他的一次惨剧是将提案会议安排在午餐后，客户睡着了，睡醒后心情大坏，什么都听不进去，白白浪费了好几个月的心血。

“不管我们的方案多完美，不管策略规划人员对市场作过多么彻底的评估，不管文案人员做的工作多么出色，在提案会议上，可怕的事情还是会发生。”他在《一个广告人的自白》中谆谆告诫。

这是销售的时代。不论你是科技业研发人员、讲台上的老师、服务业的前线……我们无时无刻不在销售点子、陈述观点、贩卖产品。

既然如此，何不动脑筋让销售过程变得有趣一些？“就算贩卖不成功，我们也玩到了、笑过了。只要乐在其中，就没有输。”一位奥美人说。

### 创意便利贴 如何贩卖好创意

一个好创意要具备什么元素？新鲜、有趣、制造惊喜……简言之，要让人一见钟情、不能自拔。贩卖创意的过程亦然，越能攻心为上、攻其不备，成功几率越高。

- 提案前，挖空心思、巧妙布局，研究客户背景，做好缜密规划。
- 每次向客户提案前，都先思考“客户会问什么问题？他们担心什么？”
- 准备充分素材，支持自己所提的论点。
- 长期经营客户，建立互信基础，以真诚打动对方。
- 对好提案要坚持到最后一刻。



## 12 限制,可以不是限制

有些限制的确是限制，会影响到作业质量。但有时候，限制会让你更聚焦，帮你把不要的都拿掉，让事情更单纯。

——奥美广告副创意总监 陈智辉

广告一开始真单调：一个有DHL标志（DHL三个红色大英文字，两侧各三条横杠）的瓦楞纸箱缓缓出现，逐渐占满视觉空间，正当观众觉得“搞什么鬼”时，两侧三条横杠像变魔术般，由下往上逐一变成红色、绿色、橙色。喔！原来是7-ELEVEN招牌的三条线。“叮当！”7-ELEVEN的开门声响起，最后画面出现一行文字：“DHL现在7-ELEVEN可以收件”。

“哇！太棒了！”我发出衷心赞叹。简单、独特、信息传达清楚。

但杰出创意的背后是大折磨！资深广告人、前奥美广告创意总监梁志成回忆：“这个广告对我是很大的挑战，客户的预算低于50万，又一定要做电视广告，时间又赶。”

50万之内做一支电视广告，难度直逼“不可能的任务”。

接到工作后，他想了好几天，束手无策，有些点子不错，预算内却不可能执行。他的座位旁边摆着一个DHL纸箱，已经好几天，翻来覆去不晓得看了多少遍，好点子一直出不来。突然间，他看到DHL两侧的那三条线，于是这三条线与7-ELEVEN的三条线就通上了电！



## 限制让点子更单纯聚焦

如果不是工作非常忙乱，梁志成觉得：“限制不见得是个坏事，有时会让你的idea更纯粹和单纯。”

从某个角度看，广告人可能是最能发挥创意，却也是最被限制创意的行业，因为施展创意的机会与条件，主权握在客户手中。特别是近年经济不景气，许多客户削减营销预算，整体环境越来越艰困。

奥美制片经理黄丽娟指出，十年前一支普通的广告片预算两三百万属正常，如今通常控制在两百万以下；以前一支片子从创意发想到执行拍摄，可以有半年时间，“现在客户给的时间和预算越来越少，执行难度增加很多。”

有人从艰困中看到机会。OgilvyOne董事总经理张志浩认为，进入Web 2.0时代后，大多数消费者已是不同程度的数字平台参与者，不走主流大众媒体的营销活动，同样能够发挥传播效能，“最棒的是，数字创意的成本低得多，一支电视广告片就可以做好几个网络广告了。”

最近，OgilvyOne拿下跨国投资机构ING的比稿，相较竞争对手以电视广告为主的提案，他大胆建议完全不做电视广告，将预算花在专业杂志、专业投资网站等更精准的媒体平台。

回到创意源头，平台不同，创作的本质仍然相同。除了时间、预算的有形压力，让创意人更痛苦的无形压力其实来自客户端，特别是国际企业的作业准则（Guideline）。



## 突破层层框架，制造惊喜

一位国际知名奢侈品牌的营销负责人用双手比出20厘米高，坦白承认：“我们对于营销活动的Guideline有这么多，我可以拿出来给你看。”往往越知名的品牌，Guideline越多越严格，借此维持全球一贯的品牌精神与营销活动质量。

这些Guideline大至名人代言的条件，小至广告画面的必备元素，巨细靡遗。他“语带同情”地说：“又要符合企业形象、又要创造新的东西，在层层规范下做创意，比毫无限制做创意难度更高。”

2006年雀巢雪梨茶广告却成功突破了框架，制造惊喜。广告很短：真人扮演的拟人化人偶“雀巢先生”悠闲地泡在自家泳池里，栅栏外他的仰慕者“柠檬小姐”拼命尖叫：“雀巢！雀巢！”他耍帅脱帽回应，此时，泳池底冒出绿色的雪梨小姐，充满占有欲地抚摸雀巢先生。旁白配上：“雀巢和雪梨在一起了！”

由于雀巢柠檬红茶闻名市场多年，广告幽默塑造出雀巢先生夹在旧爱（柠檬）和新欢（雪梨）之间洋洋自得的形象，在年轻人心中留下了深刻印象，网络上出现许多讨论。

2007年推出的雀巢香桃茶一样走争风吃醋概念，换成心机深沉的“蜜桃小姐”用巧计独占雀巢先生。

两支广告都出现阳光、水景，前者在泳池、后者在海边；同样引起年轻



族群讨论，有网友批评“蜜桃小姐真贱，居然打电话假装雀巢先生，要雪梨小姐别过来了！”有网友入戏回应：“爱情本来就不择手段，支持蜜桃小姐。”

这些“雷同”当然不是巧合。广告操刀人是有着郝柏村式浓眉的创意总监黄丰乔。他指出，雀巢对于自家广告要“长什么样子”有很清楚的规则，“一定要有阳光、水景，表现出清凉的感觉。主力消费群是年轻人，所以创意也要是年轻人可以接受的娱乐效果。”说实话，他偶尔也会痛苦，想点子时感觉被层层束缚，难以挥洒。

幸好，杰出创意人的DNA中，固然讨厌束缚，一定还有“跟他拼了”的气魄。从层层规则中破茧而出的好创意，往往越精彩，成就感越高。“雀巢雪梨茶”就为黄丰乔赢得了奖项与掌声。

奥美校友卢建彰提出妙喻：“创意就像玩小木偶。小木偶身上一定有好几条线，这些线就是限制。每个人手中的线是一样的，考验你如何做出不一样的动作、姿态，这就是我们的工作。”每次接到新工作时，都要了解客户要什么、策略是什么、时间和预算等条件，“这些都是线，是限制，剩下的就是我的事了，不要管我。”

“

杰出创意人的DNA中，固然讨厌束缚，一定还有“跟他拼了”的气魄。

”



## 给自己限制，激发不同想法

甚至，他会刻意给自己画限制，出题目为难自己。例如，做泡面广告，不管创意怎么玩，通常都会出现大口吃面的画面，传达“泡面很好吃”的信息。

如果他接到这样的任务，可能会自我要求：做一个从头到尾没人吃面的泡面广告。为什么？“就会和别人不一样啊！”卢建彰理所当然地说，虽然这样很像拿石头砸脚，结果脚肿得像面包，但这只脚就和别人不一样！也可能石头砸下来的那一刻，“你一闪，结果跑得比别人快，跑出一番新天地。不去做永远不知道。”

虽然回到现实，也许头皮抓了三天，始终孵不出好创意，最后还是出现大口吞面的画面，“最起码我试过了、努力过了，历经自己逼迫自己的过程，出来的东西一定和别人不一样！”他从经验中发现。

限制，可以不是限制。出入限制，得大自由。

### 创意便利贴 突破限制的框架

除了艺术家，绝大多数创意工作者都要在限制下工作。预算、时间、素材、人力……各种限制层层包裹，但限制存在的意义不就是让人跨越的吗？推开它、打倒它、绕过它……所谓“专业”，表现在你对限制的态度。

限制不见得是坏事，有时反而会让idea更纯粹和单纯。

在层层规范下破茧而出的创意，往往更精彩，成就感越高。

给自己限制，历经逼迫的过程，会有不同的体会和新意。

在限制的框架下，深入探究其他各种可能性。



## 13 该冒多少险？

不冒险，其实是冒更大的风险；把风险一直降到最低，“没被看见的风险”就跑出来了。

——奥美广告副董事长 叶明桂

猜猜这个新产品上市的精美DM在卖什么？“Sexy，看一眼，就让你脸红心跳……”“试过她的滋味吗？是你亲身体验还是只在一旁欣赏而已？有些事没有亲自动手的话，光听别人说是不可能快感的！”“尝一口，保证你血脉贲张……”“对于狂野的欲望，你选择承认还是漠视？如果你够大胆，答案应该很清楚。”

好啦，停止想入非非。答案是：“我们说的正是新的Mercedes-Benz！”什么，这是形象向来稳重奢华的奔驰汽车广告？



## 挑战客户的舒适区

看到C-Class上市第一波的火辣DM提案，台湾奔驰总裁抛出倒抽一口冷气的表情。煽情的文案，配上金属感极强，甚至出现刺青的美术设计，他迟疑地询问营销与业务营运长孙仲维：“我们真的可以这么做吗？”

“为什么不尝试看看呢？”孙仲维回答。他对老板解释这个大胆创意的逻辑：C-Class的目标对象是比较年轻的族群，不是原本奔驰的潜在客户，“因此第一波DM要先打破目标族群对奔驰的刻板印象，让他们有意愿听我们说话。同时也借着这款新车型的上市发布会，做一个奔驰品牌改造的宣示。”

奥美的勇于冒险经常是客户家中抛下震撼炸弹。即使孙仲维深信，广告代理商的价值就在提出不同看法、挑战客户思维，激荡出好创意，“仍然有好几次我们都问自己，这真的是我们能接受的吗？”

他幽默地说：“奥美大部分提案都不是落在我们的舒适区中，但我们希望不要一下子离开太远，大约五厘米就好。这一次五厘米，让我们赶上，下一次再拉高五厘米……”但如果马上就落在舒适区中呢？他皱眉摇头：“这就不是我们期望的奥美了。”



## 冒险是创意人的天职

有企图心的创意人，绝对不害怕冒险。

许多创意人相信，冒险是创意人的天职，唯有冒险，才能打败人类喜新厌旧的天性，让广告脱颖而出。人人都接受的东西往往代表平庸，比起冒险，平庸是更不可饶恕的罪恶。如果作品的冒险性引起争议、讨论，正代表广告受到注目，传播效果加倍。

奥美广告执行创意总监胡湘云，从来不怕挑战自己、挑战客户的极限。她的作品呈现多样性和实验性：“拉面道”一派优雅和风文化，耐克“Just do it”的动感张力，或者“媚登峰”大胆呈现女性对身体情欲的深沉渴望。

不论从广告手法、意识形态、表达尺度，她每一次都想突破，都想做出不一样的东西。很多人热爱她作品的创新性，却也有人批评她实验性太强。

谈到作品可能引发争议，“我喜欢被批评、我喜欢被人讨厌。”胡湘云强悍地说。她的意思是，一个广告就算别人不喜欢，胜过别人没感觉。那天，她穿着“一半”西装外套，一边是正常剪裁的长袖，一边是无袖，直接露出内搭T恤。



人人都接受的东西往往代表平庸，比起冒险，平庸是更不可饶恕的罪恶。





## 说服客户接受风险

越冒险的创意越可能引起注目，但趋吉避凶是人的天性，碰到抉择关头，如何说服客户是很大的挑战。OgilvyOne董事总经理张志浩对此体验特别深刻。由于数字创意的表现涉及技术运用，“很多人一听到技术就害怕，就会出现信息科技恐慌症，尽可能逃避、不去接触。”经过几年磨炼，他认为说服之道在于让客户Take no risk，觉得没有风险。

他分析，客户感受到的风险有两层：1. 我花了钱去购买一个我不了解的东西；2. 我花了钱去买一个可能的风险，效果却不好。

因此，要让客户觉得没有风险的诀窍在于：1. 让客户不用花钱，2. 保证回馈是值得的。

怎么可能不花钱做营销活动？这等好事未来不见得成立，此时此刻却大有可能。张志浩指出，目前很多技术公司开发了网络、手机等数字平台新技术，希望推展到市场上，初期愿意免费提供新技术给大客户，让他们通过新技术传播营销信息，待抢占市场后再赚后面的钱。一些勇于尝试的客户，正开始体验数字创意的营销魔力。

“

要让客户觉得没有风险的诀窍在于：1. 让客户不用花钱，2. 保证回馈是值得的。

”



## 与客户成为命运共同体

至于如何让客户相信一定有好的结果？重点在于和客户成为命运共同体。他举“青山镇”第一期营销案为例，当时市面上豪宅市场的广告，普遍强调建材豪华、配备高科技，彰显进驻者尊荣成就的路线。但研究产品特色后，他们决定青山镇的广告概念应该是对重视家庭、喜欢青山绿水的富裕人士说话。

张志浩坦承，当初他们并不确定这个方向是否保证成功，案主也有疑虑，最后双方达成共识：初期只收取成本费用，之后采用分红制，“说服客户接受风险时，也要让他们感受到彼此一体的诚意。”

奥美广告副董事长叶明桂指出，奥美深信，客户找奥美是为了帮助销售，一个策略正确的好创意绝对可以帮助销售，“我们和客户没有利害冲突，只有看法不同。”

身为广告代理商，叶明桂绝对理解客户必须进行风险控管，因为广告预算动辄上千万（90%用于购买媒体），当然要谨慎。但在管理风险的过程中，也许会不小心扼杀很棒的创意。

多年专业经验告诉他，一些经过测试，看似安全、成功几率很高的创意点子，推出后反应平淡；反而讨论过程中，大家犹豫不决、忐忑不安的点子，冒险后会一炮而红。

因此，叶明桂常常告诉客户：“不冒险，其实是冒更大的风险；把风险



一直降到最低，广告‘没被看见的风险’就跑出来了。”叶明桂认为，奥美以传播专业自许，“说服客户、鼓励客户接受风险，我们责无旁贷。”

美国20世纪诗人弗罗斯特（Robert Frost）在其著名诗作《无人走过之路》（The Road Not Taken）中说：“两条路岔开在树林里，而我选择人迹较少的那条走过，竟让眼前的一切有如此差异。”（陈黎译）只挑简单的事做，人会变懒；只选熟悉的路走，人会变迟钝；最独特的风景，只保留给勇敢做不同选择的人。

### 创意便利贴 冒险让创意滋生

这个世界需要冒险家的勇气、视野和雄心。没有冒险家开天辟地、乘风破浪，挑战世界第一高峰，徒步横越南北极，我们如何得知人类的极限、世界的美丽？“冒险”是杰出创意人的DNA，压抑他们的冒险天性，只会产出平庸作品。

唯有冒险，才能打败人类喜新厌旧的天性。

如果作品的冒险性引起争议、讨论，代表作品受到注目，传播效果加倍。

挑战自己、也挑战客户的极限。

看似安全、成功概率很高的创意点子，往往推出后反应平淡；反而是讨论过程中，让人犹豫不决、忐忑不安的点子，推出后一炮而红。



## 后 记

# 从奥格威开始——台湾奥美的三位领导人与 文化传承

公司应该由备受敬重的人领导，而不是伪君子、一无是处的小人，或拙劣之徒。

——大卫·奥格威

原本以为，奥格威很寂寞。走进台北奥美一楼大厅，他的巨幅照片被转印在左侧落地玻璃上，是当年讲课的帅气模样；他的绝妙名言以中英文两种版本做成巨大屏风，放在显眼必经之处。

虽然如此，停留奥美期间，几乎没见过有人驻足看他一眼，或者仔细阅读这些佳言妙句。“一个寂寞的，被当成神主牌供奉的老家伙。”我心想。

一点一滴，我却慢慢发现，在奥美人满满的工作时程、喘不过气的压力下，这位老先生始终有个特殊位置。



## 奥美人的精神导师——奥格威

采访集团董事长白崇亮时，他叮咛：“这本书别忘了介绍大卫·奥格威啊！”2007年，他特别委托台湾天下文化出版公司重印《广告大师奥格威：未公诸于世的营销创意选集》送给集团每一位同仁。

采访中高层主管时，我突击式询问：“奥格威的哪一句话让你印象最深刻？”每个人都能侃侃而谈。奥美广告董事总经理李景宏语带怀念：“我们‘小时候’，碰到不同意见激烈辩论时，彼此都会背出奥格威的名言来作攻防。”

校友孙大伟的办公室至今挂着奥格威的照片，他说，动物行为学家发现动物有一种“铭印效果”：出生时看到谁就会把对方看成父母亲，学习他们的行为。年轻时他的广告生涯在奥美启蒙，“我们的‘铭印效果’就是‘看到’奥格威，他影响了我们对广告的态度和价值观。”

年轻一代对老先生的看法呢？我发出E-mail，恳请奥美人写出印象最深刻的奥格威名言，20多封回信，集中在下述几句话：

“We sell or else.”

“辛勤工作绝对不会置人于死地。”

“雇用比你弱的人，我们就会变成侏儒公司；雇用比你强大的人，我们必定成为巨人公司。”

“活着的时候愉快些，因为你将会死很久。”



幽默犀利、坦率诚实，出生在家道中落的苏格兰家庭的奥格威，从小就不是个乖乖牌。在晚年亲笔撰写的《奥格威自传》里，他回忆，小学老师向他的父亲说：“他的想法非常独特，有跟老师争辩的倾向，他总是强辩他的想法才是对的，书本上的都是错的。”



## 全才型的广告天才

牛津大学念了两年后，奥格威惨遭退学，“也许是因为我对学业的耐心有限，而想要赚钱的决心又无限；也许是因为我的才识不是普通人所能理解的，也不是我所清楚的。不管是什么原因，反正就是只要有考试，我就一定不及格。”

退学后，他到巴黎皇家饭店当厨师学徒，再被雅家厨具（Aga）挖墙脚回苏格兰卖炉具，开展他惊人出色的业务员生涯。由于销售成绩太好了，公司委托他撰写一份启发其他业务员的《销售理论与实务》手册，后来被《财星》杂志誉为“有史以来写得最好的营销手册”，也因这本手册，他得到伦敦广告公司的工作。

三年后，奥格威放下伦敦起步的事业，远渡重洋到美国。他说自己爱冒险，而且相信同样的努力，“在美国可能获得三倍的报酬”。他的“美国梦”是喜剧，1948年创立奥美广告后，迅速在竞争激烈的美国广告界脱颖而出。

奥格威是少见的全才型广告天才，既是杰出的创意人员，又能以独特魅力吸引客户青睐，他更重视广告的理论知识基础，强调了解消费者的重要。60年来，奥美从两名员工、零个客户，发展为全球第六大传播集团。

虽然奥格威过世多年了，生前爱热闹的他并不寂寞。他对中国台湾，甚至大中华圈广告界的影响力，通过一代一代奥美人、奥美校友不断扩散。奥美公关总经理王馥蓓记得，她曾为了培训课程的作业“企业文化”采访奥美集团中国区首席执行官庄淑芬，“Shenan告诉我，一直到现在，她和TB碰到经营管理上的难题，还是会翻阅奥格威的著作寻找答案。”



## 为奥美织梦的人——宋秩铭

两岸广告界传奇人物宋秩铭绝对是奥格威精神的“嫡传弟子”。1985年奥美收购国泰建业广告公司，成为台湾奥美后，他与庄淑芬联手打造台湾奥美的辉煌年代。他的胸襟之宽、视野之远，同辈无人能出其右。他的管理风格看似无为而治，底层却有非常清楚的策略和理论基础。

“TB是这个领域的开创者和领导者，Shenan是管理者。”与宋秩铭和庄淑芬情感深厚的孙大伟下脚注。他形容，宋秩铭有一种独特的识人之明，一个人即使有一百个缺点，他却可以看出他的一个优点，“你会觉得他是你的伯乐，你身上不为人知的一些长处，他看到了，而且不是一般人看得到的。你愿意粉身碎骨，为这样的知遇献身。”

他笑说，当年一批跟着宋秩铭打天下的奥美校友，某种程度而言，都是他的工具、他开疆辟土的“一把刀”，“TB激起我们的梦想、热情和潜能，让我们心甘情愿地被使用。”

奥美集团中国区人才资源总监裘淑慧曾经担任宋秩铭15年的助理，她眼中的宋秩铭，领导手法已臻化境，高手出招一切化为无形，谈笑定江山。看似无为而治，“必要时他会拉一下，不会真让我们走偏了。”

她最佩服宋秩铭的前瞻性，以及激励伙伴向上学习的能力。她回忆，早在20世纪90年代初期，宋秩铭在一场内部会议上大谈“Vision 2000”的愿景，是要让奥美进入中国大陆，“我们都在台下嘲笑他画大饼。到了2000年，大家才恍然大悟他真的有远见与前瞻性。”



宋秩铭本身不断阅读吸收新知，也会推动伙伴往前进。就在老板身教言教的推力下，裘淑慧从秘书转往人才资源领域，获得极大的成就感，“他鼓励我们不断往上，我在奥美26年了，仍然觉得自己空间很大，因为不断在想如何突破、如何做得更好。”

庄淑芬是宋秩铭最好的搭档，一起为台湾奥美奠基。有人观察，宋秩铭擅长收纳五湖四海、各方豪杰英雄，但聚合这么多精彩人物的团体，绝对是很艰难的管理考验，“每次情况快要失控，就需要Shenan出马稳住大局了。”



## 赢得尊敬、把梦落实——庄淑芬

也有人开玩笑：“TB是所有人都可以骂他，Shenan是所有人看到她都会立正站好。”庄淑芬以专业和意志力闻名，待己待人纪律严谨、细节一丝不苟。台湾奥美的知识体系、业务作业准则、文化内涵，皆由她发动建构。也许一些不熟悉她的人觉得她“望之俨然”，作她的伙伴却会有“跟着她做事不会出错”的安全感。

在台北的秋日暖阳下，坐在户外咖啡座的庄淑芬，轻松笑谈宋秩铭是个“织梦者”，她则是负责把梦落实的人。两人一起推动事情时，她会担心每一个细节、步骤是否都能精准执行，担心“大饼”勾勒得那么大，能否做得出来，“好像都是我在担心！他的命比较好，或许他的担心我没看到。”

这是庄淑芬踏实的一面，她形容自己懂得如何动员人才完成任务，虽然过程中“我会念、会讲、会急、会骂，但在眺望结果时，和TB一样乐观，我仍然会看到光明，是乐观的悲观主义。”

问她：“创意人各式各样，许多人有脾气有真性情，不会是管理上的困扰吗？”她爽快回答：“创意人可爱的地方就在这里，我完全不会困扰。”她认为，这个行业本来就该吸纳不同个性的人才，要多元化。也许有些人可以相处得很好，有些人不那么亲近，但通过文化把大家连在一起，互相尊重，以专业需求为先。

庄淑芬直率表示，有人认为领导者必须取悦别人，但她从来没有这种心理障碍：“我的价值观是赢得尊敬，不是赢得喜欢。”



她表示，自己在作很多决策时，不会从私欲的角度出发，因此无欲则刚，觉得对公司上下有益的事情就应该放手去做，“所以我不会回头，不会在乎沿途的杂草与荆棘。”

与宋秩铭和庄淑芬共事二十几年的叶明桂观察，他们两人的领导带着英雄主义色彩，有英明君主“开明专制”的气魄，吸引各路豪杰义气追随，两肋插刀一起打天下。但当大势已定，接棒的白崇亮则采用“民主路线”的领导模式，充分下放权力，让集团各子公司良性竞争，创造各自的表现。



## 相信创意与散播创意——白崇亮

白崇亮是企管博士，学者气质浓厚，原任奥美公关董事长，2002年底接任庄淑芬成为台湾奥美集团董事长。他不讳言，他的出线连自己都意外，认为在创意人才济济的台湾奥美，很多人可能觉得他并不适合担任这个职位。

白崇亮回忆，当年与宋秩铭面谈时，自己坦率问他：“为什么选择我？”宋秩铭叼着烟斗回答：“不会啊！知识很重要。未来是知识的时代。”

很多人注意到，担任董事长这几年来，白崇亮逐渐走出严谨圆融又带几分谨慎的公关人性格，变得更开放、更勇于表达真实情感，“我或许不是集团里最有创意的人，但我逐渐学习放开自己，不要被知识捆绑。”白崇亮真诚地说。他的声音很温暖，专注聆听时，眼神总透出理解与尊重的光芒。

在2007年出版的自传《勇于真实》中，他以自省而动人的笔触，娓娓道来如何从一个“白色恐怖”受难者的家属，克服层层叠叠的心理与现实面的幽暗考验，成为一个“真诚有光”的企业领导人。

OgilvyOne董事总经理张志浩观察，白崇亮是虔诚的基督徒，管理风格有些像布道家：“他虔诚地相信奥美的文化，并且充满热忱的阐述，让人很感动。”而白崇亮展现出的领导人宽度，并不逊于宋秩铭。

有一年集团办理尾牙，各集团使出浑身解数表演，奥美互动关系营销的歌舞剧获得一致好评，公认应该夺冠。但结果揭晓时，白崇亮却将第一名给了同样有卓越表现，已知即将并入“我是大卫”广告的“百帝”广告团队。



当下，张志浩向前对他说：“你伤了我团队的士气。”

不久，白崇亮利用OgilvyOne开公司大会的时间，诚恳解释他作决定的原因，终于获得大家的理解。“这是小事，却充分看出他的气度与柔软。”张志浩说。

白崇亮接任董事长后，台湾奥美历经艰难的考验与挑战，2003年，曾是各大广告奖常胜军的奥美广告几乎全军覆没，他沮丧到无以复加，写E-mail向宋秩铭与庄淑芬表达无力感。“Shenan的回信是极有见地的鼓励与安慰，TB则是很简单的一句‘Just accept it.’却也给了我继续奋斗的士气。”

在他的带领下，这几年台湾奥美逐步走出谷底，除了奥美广告与我是大卫广告在2006、2007年以叫好叫座的作品，联手横扫各大广告奖项，其他各家子公司在创意上也有出色表现。

白崇亮信仰创意的力量。他指出，奥美多年来一直协助企业挖掘出真实、可贵的一面，将之转化成可以打动人心的传播内涵，“我们代表好东西的最后一里路。好的东西一定要让人感受到，才有它的意义和价值。”

而从更宽广的角度看，他认为台湾社会当前非常需要通过好的沟通，把人心联结在一起，创造一种社会认同。“如果奥美可以带给社会什么，就是‘相信创意’与‘散播创意’。我们深信：这个世界会因充满创意而变得更加美好。”他坚定表示。

## 相关书目



### 一个广告人的自白

ISBN: 978-7-5086-1242-3

著者: [美]大卫·奥格威

出版日期: 2008年9月

定价: 36.00元



### 奥美有情 II

——奥美CEO庄淑芬职场78悟

ISBN 978-7-5086-1287-4

著者: 庄淑芬

出版日期: 2008年11月

定价: 35.00元



### 小强广告100招

——教你如何从新人到创意总监

ISBN 978-7-5086-1393-2

著者: 林永强

出版日期: 2009年3月

定价: 48.00元



### 丑小鸭

——奥美的创意观点

ISBN 978-7-5086-1579-0/F · 1656

著者: [新加坡] 谭启明 奥美公司

出版日期: 2009年7月

定价: 39.00元)



现在购买此书即有机会参加奥美创意讲谈会

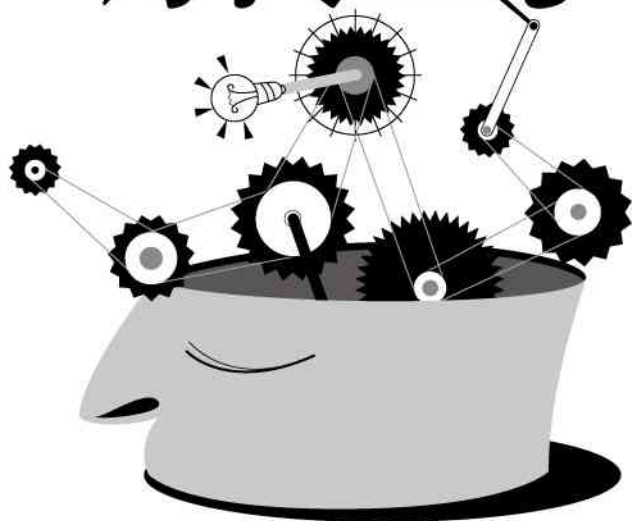
详情请留意龙之媒读书网 <http://www.longzhimei.com/>

及龙之媒博客 <http://longzhimei.longmei.com.cn/>

# 奥美

余宜芳 著

# 创意解密



中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

## 图书在版编目 (CIP) 数据

奥美创意解密 / 余宜芳著. —北京: 中信出版社, 2009. 9

ISBN 978-7-5086-1673-5

I. 奥… II. 余… III. 广告公司—企业管理—经验—美国 IV. F713.8

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第153452号

奥美创意解密

余宜芳 著

中文简体字版由台湾天下远见出版股份有限公司授权出版

## 奥美创意解密

AOMEI CHUANGYI JIEMI

---

著 者: 余宜芳

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press) 龙之媒

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区35号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者:

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 13.75 字 数: 110千字

版 次: 2009年9月第1版 印 次: 2009年9月第1次印刷

京权图字: 01-2009-4640

书 号: ISBN 978-7-5086-1673-5/F · 1731

定 价: 35.00元

---

## 版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: [sales@citicpub.com](mailto:sales@citicpub.com)

[author@citicpub.com](mailto:author@citicpub.com)

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033



## | 目录

- V 推荐 孙大伟
- VI 序 为奥美解密 白崇亮
- VII 前言 到奥美 Long Stay ——探索奥美的创意秘密

### 拜访感知的右脑

- 003 创意，从自信做自己开始
- 010 谁是奥美人？
- 018 不听话的新观点
- 024 为什么奥美是奥美？
- 031 给我热情，其余免谈
- 038 创意人才的天堂？
- 043 是商人还是艺术家？
- 049 越年轻越有创意？
- 056 相信知识，相信学习
- 063 训练，是奥美的心脏与灵魂
- 069 就是要红——内部营销也要Fun
- 075 追寻梦想的天空之城——伙伴关系

---

## 推荐

夜深忽梦少年事……

每一个老奥美人忆起奥美往事，就会撩起这种不胜欷歔的老式情怀。

尽管进奥美时我已年过三十二，但，仍然气血方刚地和她交换了祸福同享、生死与共的投名状。

九年零九个月后我俩分手，并没有谁负谁，只是彼此发现日渐成长，梦境开始不同，脚步却也无法打住。

寻梦者的遭遇往往是，每当午夜梦回，常常不知身在何处。但是每每思及奥美时光，就能依稀辨别来时路。

奥美是我辈梦想的起源处。

伟太广告董事长 孙大伟

---



序

为奥美解密

白崇亮

对许多人来说，奥美似乎是有几分神秘的地方。这些年来，在各种场合中，我都曾一再被问道：

“奥美人的脑子有什么奇特之处？为什么你们得奖像喝水一样平常？”

“你们那些绝妙的点子，到底是一个高手自己想的，还是运作一个团队给弄出来的？”

“我可以怎样提升创意思考的层次？奥美是不是有一套训练创意思考的独门秘籍？”

事实上，奥美今日的成就，是一代又一代精采绝伦的奥美人，秉持信念，一步一脚印，持续累积出来的。从全球奥美到台湾奥美，我们的确有自己独特的创意文化。

在奥美我已走过了十六个年头。我总是发现：一个人如果经常处在热情洋溢、知识丰富、创意不绝的开放环境里，若再尝到人与人之间那种有话直说、情义相挺、患难与共的伙伴关系，他(她)的气质自会有所转变。这个人，极有机会成为一个勇于真实、大胆释放自己所有才华的人。这样的人，工作再辛苦，也会有一种“幸福感”。

但我的经验不必然代表问题的答案，正如在奥美职位高不一定被认为学问就大。



为发掘奥美的创意文化究竟有何不同，天下文化出版社请来资深作者余宜芳小姐，到奥美台北办公室来Long Stay，前后长驻几达半年，亲身体验奥美人的一切煎熬与喜悦。不但如此，她也发挥了新闻人的特长，亲自访问数十位一路参与建造奥美的关键人物。她以热情、执着和过人的洞察力，耗时年余，用极优美的文笔，写下了这本《奥美创意解密》。

这本书的精彩在于她采用了一个普通读者的角度，带领人们一步步走进奥美这带有几分神秘的地方——这似乎真像一个解密的过程。当美女的面纱揭开以后，人们究竟是更为惊艳而倾倒，还是因不如预期而失望？我在这里只扮演teaser(前导式)广告的角色，要请读者自行循线前进，在观赏正片的时候细加体会了。

一本好书正如一部好的广告影片，看完之后，定会在人们心中留有余味。《奥美创意解密》为台湾奥美又创造了一个里程碑，特别具有世代传承的意义。

在此特别谢谢每一位参与本书出版的同事、校友、客户以及天下文化和大陆中信出版社的伙伴们。你们参与了奥美的历史。

（本文作者为台湾奥美整合传播集团董事长）

---



## 前言 | 到奥美Long Stay——探索奥美的创意秘密

知名导演大卫·林奇在《大卫·林奇谈创意》一书中形容：

创意跟鱼是一样的。

如果你想捉小鱼，留在浅水即可。但若想捉大鱼，就得跃入深渊。

深渊里的鱼更有力，也更纯净。硕大而抽象，且非常美丽。

奥美集团在台湾24年了，对台湾的重要性与影响力早已跨越广告界与企业界的范畴。从早期的麦斯威尔咖啡、左岸咖啡馆、茶里王，到近年的全联社、多喝水、奔驰汽车，奥美繁育壮大了太多品牌，引爆了无数热门话题。更以各种或浪漫动人或幽默嘲弄或无厘头的故事，塑造了大众的潜意识心智与社会价值。

奥美曾是很多广告人心中一生必须朝拜一次的圣地，至今仍与台积电、统一、鸿海等企业并列新生代就业的优先选择。这么多年来，奥美培育出无数的创意人才，在中国大陆、香港、台湾的各行各业大放异彩。



## “跳”进广告人的圣地，挖掘创意

作为专职写作人，面对写书邀约，怎舍得错过深入了解奥美的机会？然而，奥美创造力的秘密，就像深海中那一条最硕大、最纯净的鱼，想要见到它、抚触它，甚至捕捉它的美丽，除了“跳”下去，似乎没有其他选择。

于是，我在奥美展开了长达半年的“企业旅行”。以一个long stay的旅人角色，开始在奥美“上班”，去观察、记录，甚至参与（结果是个小灾难）奥美人的创意产出过程，挖掘其中的奥秘。

初次拜访奥美，第一印象是“这个企业真有趣”，因为空气中处处流泻出“我们就是不一样”的微妙宣示。

最先吸引我目光的是一系列奥美集团财务长黄丽雪龇牙咧嘴、状似泼妇骂街的海报。为了提醒同仁节约能源、爱惜资源，她完全摆脱形象包袱，任凭创意人员摆布。

我脑海中立刻浮现出“对照版”——某科技公司贴在洗手间内的标语，意为：“本公司去年在擦手纸上总共支出四百五十六万七千五百六十一元，敬请大家节约。”



同样是内部“政令倡导”，奥美风格与众不同。

之后，奥美集团董事长白崇亮博士一片热情，希望在高层云集的十二楼挪出一个专属空间，作为我long stay的小窝。但他指派的项目负责人、奥美广告副董事长叶明桂却另有看法，他排除万难，坚持要把我这个不速之客摆在奥美广告的创意部，近距离感受创意人的工作脉动。

“哇！原来老板的话可以不必听。”我心想。

而当叶明桂“交代”秘书事务经理凯西，为我准备奥美近年的得奖作品以及预订一间看片室时，他的“不听话”马上得到报应！只见短发利落的凯西睁着不解的眼光，回问：“为什么不干脆刻一张光盘给她，让她回家慢慢看？”卡西毫不犹豫地提出她认为更有效率的做法。

原来，在奥美，尊重个人是传统，官僚文化被鄙视。你可以是你原来的样子，说你应该说的话，做你应该做的事。在奥美，听话不是美德，有观点才会被肯定。



## 处处充满解谜的惊喜

点滴滴的观察让我意识到，这趟奥美之旅一定和之前的采访经验不一样。我可能要绑好安全带，迎接各种“惊喜”。

虽然，热爱旅行的我曾经是个最讨厌“意外”的旅人。因为害怕在异国露宿街头、迷失荒野，出发前我总是做足功课：该走哪一条路线、停留哪些景点、住哪家旅馆，甚至到哪家餐厅吃饭……非要将旅游指南《寂寞星球》（Lonely Planet）翻到滚瓜烂熟才敢动身。

直到某个冬夜，在美国亚利桑那州，傍晚六时开出大峡谷，目的地是三小时车程之外的另一个城镇。那是一条穿越沙漠的高速公路，车子很少，路很暗，只有相差七八公里的前后车灯散发出微弱昏暗的光线。天空却亮极了，密密麻麻的满天星光，压得夜空仿佛是承受不了水晶重量的黑丝绒一般，巍巍颤颤，随时就要下坠的样子。

我将车子开出岔路，走进沙漠，在接近零度的气温中抬头凝视银河穹苍，不忍离去。

我终于懂得，只会追着地图按图索骥的旅人，不一定收获最丰富。坚持按行程赶路的旅人，一定看不到最美丽的风景。

由于缺乏广告背景与专业，我的奥美long stay像是充满意外的拼图之旅，最有趣和最具有挑战性的地方也在这里。



喔！原来是大峡谷，只要耐心把小碎片兜拢好，该天空的给天空，该峭壁的给峭壁，该溪谷的给溪谷就好了。就在自以为拼得八九不离十时，却猛然发现：弄错了！我以为的天空云彩其实是谷底溪流，它们的蓝色乍看如此相似，我却忽略了照射在酒红峭壁上的阳光折射到溪流时，令溪水的天蓝多了好多粉红的闪烁。

一方面害怕与心虚，一方面又充满解密的乐趣与成就感。

当然，我带着一些问号“住进”了奥美。我的问号包括对奥美这个企业集团：

奥美在空间环境、组织气氛、管理文化上，为创意人提供了怎样的舞台与养分？

奥美多年来能够维持一定的创意质量，关键何在？

奥美的独特性是什么？

“奥美经验”对其他产业可以带来哪些不同角度的刺激？

更多的问号当然是关于创意这件事以及创意人：

拥有艺术家灵魂的创意人，如何在商业环境中创造让客户满意、消费者惊艳的作品？

创意来自天马行空的灵感还是精准策略下的操作？

创意是天生的，还是有方法可以学习、激发的？

杰出的创意人如何锻炼创意？如何面对创意枯竭的恐惧？



如何说服别人（工作伙伴与客户）相信你的创意？

面对各种时间压力与预算限制，创意人如何突破重围？

这不是一本谈广告的专业书籍，只是一个充满好奇心的写作人，为了和我有同样好奇的读者而写的。

我带着一些想象、少许假设和很多问题来到奥美，这本书是一路追求答案的观察笔记。

由于long stay，我得以和奥美人呼吸同样的空气，感受他们的节奏、他们的焦虑、他们备战状态的紧绷与肾上腺素的快速分泌。

我看到他们一再自我否定、自我推翻，只为找出最独特的观点、最新的创意。我看到他们提案失败的愤恨难平，比稿成功的气势昂然。我看到他们燃烧热情，为了坚持永远有更好的可能性。



## 人人都有创意的潜能

因此，这趟旅程让我相信，我们每个平凡人都有创意的潜能。通过观察、通过思考、通过多多锻炼脑袋，我们可以体验到创意的奥妙与美丽。我们或许永远不能靠创意吃饭，却绝对可以因为多了一点创意，而更懂得品尝人生的千滋百味。

在这趟奥美旅程的终点，我重新拿起相机、翻阅诗集、在脑海中虚构各种想象的人生，试着用更温柔、更天真的眼光感受这个世界的呼吸。是的，一直以为创意细胞早在多年采访生涯与现实人生历练下消磨殆尽的我，被触动了创作的热情。

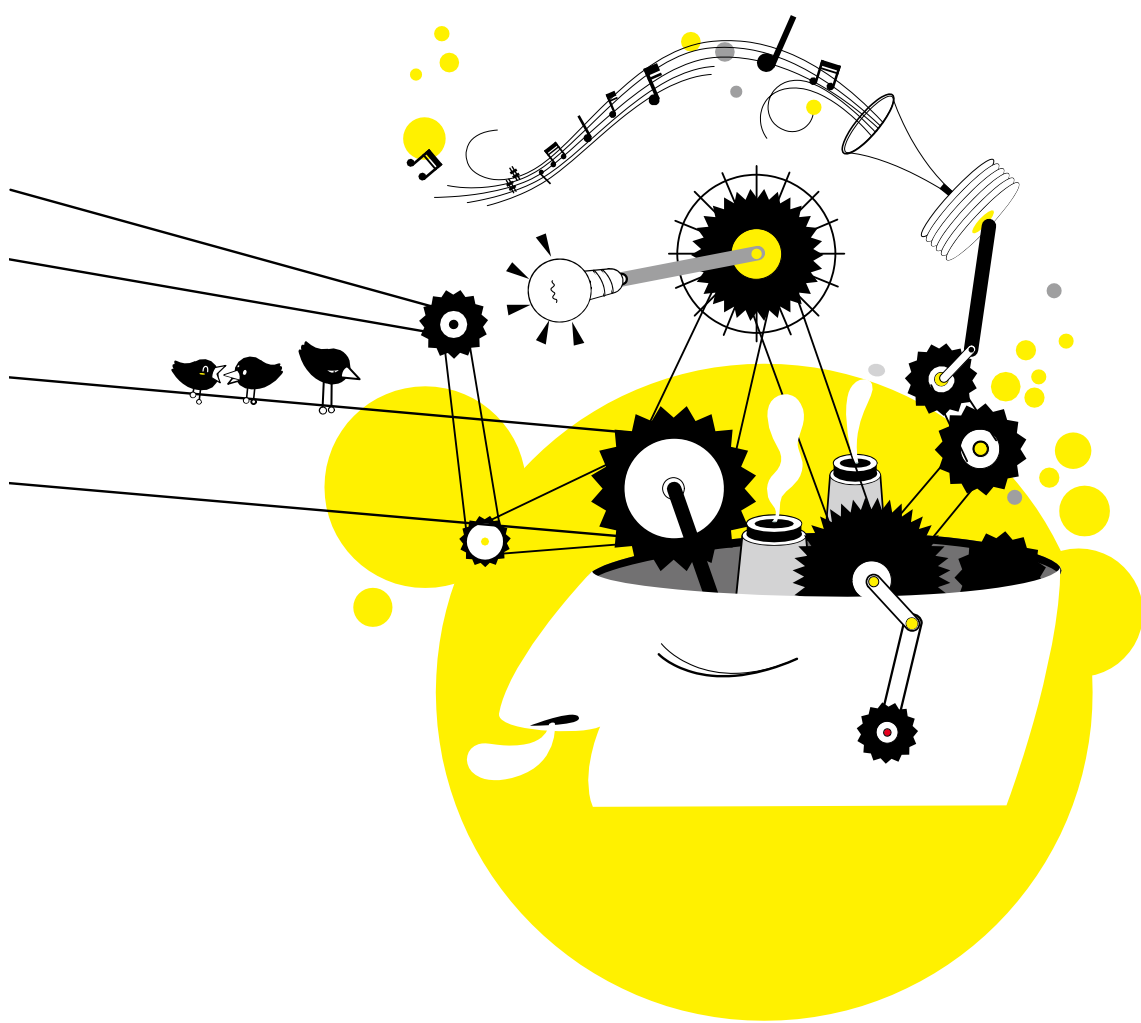
我喜欢这种慢慢苏醒的感觉。希望这本书带给你们同样的触动。

奥美创造力的秘密，就像深海中那一条最硕大、最纯净的鱼，想要见到它、抚触它，甚至捕捉它的美丽，除了“跳”下去，似乎没有其他选择。

在奥美，“尊重个人”是传统，官僚文化被鄙视；听话不是美德，有观点才会被肯定。

每个平凡人都有创意的潜能。通过观察、通过思考、通过多多锻炼脑袋，我们可以体验到创意的奥妙与美丽。

# 拜访感知的右脑





## 01 创意,从自信做自己开始

奥美身处一个以创意为本的产业，鼓励大家从不同的角度做自己，底层的结构就是信任与尊重。

——台湾奥美整合传播集团董事长 白崇亮

11月底的台北，温暖如春，微风轻拂，行道树满眼绿意，百分百散步的好天气。我在台北信义威秀影城的步行区内，来回走了十几趟，却越走越怒气蒸腾。一面走一面抬头仰望松仁路90号大楼顶上醒目的红色奥美大logo，一遍遍自问：“该不该放弃这个写作计划？”

挫折感快要把我逼疯了，在奥美广告long stay两个月来，超过20个采访被取消或改期。有人前几天请秘书通知，有人一天前打电话抱歉，有人20分钟前表示万分遗憾，有人则两小时后翩然出现。当然，还有人永远约不到时间。

理智上，我充分了解奥美是服务业，客户需求永远列为第一优先，碰到冲突时，采访当然只能往后递延。但情感上，我觉得自己的专业不受尊重。

更坦白说吧，我清楚感受到许多奥美人对接受采访的热情不高，甚至多多质疑。差别只在有人逃避与拖延，有人接受访问时直截了当地问：“你写这本书的出发点是什么？”甚至开门见山：“谈到创意，就写奥美，这件事本身未免太没创意了吧！”另一位知名“奥美校友”一入座先挑战：“这是政治正确的书吗？以前我们最排斥这种公关操作了。”最让我瞠目结舌的是，一位前创意总监瞪着大大的眼睛，认真地“警告”我：“我希望你不要当骗子。”

我，不过想写一本书挖掘奥美创造力的秘密，对读者有小小帮助而已。骗子？！



## 你必须证明自己值得别人尊敬

“散步”一小时后，我决定回到这栋红色大楼fight，没错，奋战、放手一搏、死缠滥打……怎么说都行。

“很多新人刚到奥美会觉得辛苦，因为没有人会因为你的经历或头衔尊敬你，You have to earn the respect，你必须证明自己值得别人尊敬。”关键时刻，一位奥美人的话浮现心头。

是的，奥美人不会因为公司决定出版这本书，就无条件接受，满心欢喜配合。毕竟，连客户都曾这么形容奥美：“这是一匹千里马，但你必须练好你的骑术再来。”作为采访者，既然不愿入宝山而空手返，只能更努力赢得他们的信任与合作。



## 自由与包容的环境，孕生出更多创意

关于奥美，我有许多谜团待解。第一个要解开的疑惑就是：为什么奥美人头抬得特别高、背挺得特别直？他们的自信是怎么养成的？这份自信如何化成创意的勇气？

一位新人向我秀出她收到的内部迎新邮件，如此介绍环境：“奥美是个自由及人性化的公司，公司内同事的互相称呼可能是英文名，可能是绰号，可能是昵称。如果你听到‘董事长’、‘总经理’、‘总监’、‘经理’等称呼，要不然就是故意夸张，要不然就是被称呼的人碰到‘天将降大任’一类的事了。”

我逐渐发现，就像孩子需要在充满安全感的环境中长大，才会敢尝试、敢冒险、敢碰触不可知的世界。奥美人的自信与创意，与企业文化刻意降低官僚气息、耕耘让创造力茁壮的沃土有关。

前奥美广告执行创意总监、现任阳狮广告中国区执行创意总监王懿行谈到奥美，充满感情地形容：“海明威说，年轻的时候到巴黎居住，巴黎就像一场流动的飨宴，永远跟着你。奥美永远跟着我，筵席早就散了，美好的味道还留着。”

到底奥美的“什么”已经成为她血液的一部分？王懿行毫不迟疑地回答：“太多了！奥美最宝贵的是对人的自由包容与放任尊重，它让我在一个自由的环境中长大，免于忧虑与恐惧。让我觉得我是平等的，没有分夫人派或太子派，只要做事，做得好就不用结党结派。”



## 随时随地挑战权威

因为包容与尊重，“挑战权威”随时随地都在发生。奥美互动关系营销（OgilvyOne）总经理张玫早在1991年便进入奥美。她说十几年来碰到过好几位老板，每个人都很包容：“我曾当众对第一个老板大吼‘你是猪啊！’”

日常工作中，张玫更常常“顶撞”老板，例如开会时直接提醒执行长：“老板，说话快一点好不好，没那么多美国时间了！”短发利落的她这样描述自己：“从小喜欢顶撞父母，到了公司顶撞老板。就算在电梯里碰到TB（宋秩铭，奥美大中华区董事长）和Shenan（庄淑芬，奥美中国区首席执行官），也不必鞠躬哈腰。他们更不期待你这么做。”

这些新一代接班人以前没大没小惯了，如今成长为高层，“报应”来了：换他们必须展现心胸，应付年轻伙伴的挑战。

因为有安全感，奥美人有勇气迎接创意的考验，敢提出各种成熟或不成熟的看法。在奥美，“官大学问大”通常并不成立，你的点子或观点能得到多少注意力，系乎质量、无关头衔。

集团执行长黄复华曾亲自参与一个大案子的跨国比稿，开会时认真贡献想法。“我的想法五分钟后就烟消云散，没有被接受。另一个资浅的planner（策略规划人员）讲的话被大家讨论了半小时，因为大家对她的观点‘比较有

“

在奥美，“官大学问大”通常并不成立，你的点子或观点能得到多少注意力，系乎质量、无关头衔。”

”



感觉’。”他笑说，奥美的文化就是减少阶层、鼓励对话、尊重不同的观点，“而且这些观点不是只能来自资深人员。”

在这样的企业文化下，集团董事长白崇亮坦承：“做老板比较辛苦！不是你说一句话别人就会照做，你的看法是会被挑战的。高阶主管不能用权威、威吓式的管理，而要用能力、付出与贡献来赢得尊敬，这是奥美一开始就有的信念。”但他也认为，长期下来，老板反而可以放心，因为这种文化之下，人人自我要求，“你知道他们自己会思考怎么做最好，事情交代下去可以放心。”



## 坦然自在做自己

环境的自由与安全感让奥美人不必收敛或压抑自我，直接做自己。例如，总经理怡然自得地穿着牛仔装主持演讲，创意人员穿着夹脚拖鞋上台领取时报广告金像奖，或是一身牛仔褲球鞋去对客户简报。

再如，刻板印象中的男女性别角色完全不存在。外表秀丽、穿着打扮女性味十足的女主管，一开口铿锵有力，从流畅的三字经，到“拼了”、“冲了”的口头禅，杀气十足。外形粗犷、烟不离口、善讲颜色笑话的男性，却比谁都敏感细腻。

许多年前有人形容，“奥美的男人是女人，女人是男人”，但在性别与性向原本就越来越无界线的21世纪，不管你是男性化的女性、女性化的男性，或是被上帝错装的身体，在奥美都能坦然自在做自己。

奥美公关总经理王馥蓓观察，越资深的奥美人性格特质越鲜明、越不怕表现自己的个性。“工作压力很大，每天都有忙不完的事情要处理，还要压抑实在很可怕，大家就展现真实的一面吧！”是啊！人只有在做自己的时候最轻松最自在，脑袋里的创意才可能如活水般涌出。

说话有安全感，做事有安全感，挑战权威被鼓励，好创意赢得衷心喝彩。奥美，吸引了一群聪明自负、头上长角的人聚在一起，每天努力说服别人相信他们的判断、喜欢他们的点子，被他们想象的故事感动，难怪空气中充满激荡碰撞的火花。



“听听我的观点吧！”隔着会议室的玻璃门向内望，我仿佛可以听见奥美人这么说。

### 创意便利贴 耕耘创造力的沃土

就像小孩需要在充满安全感的环境中长大，才会勇于尝试、勇于冒险、勇于碰触不可知的世界。所有管理创意的领导们，几乎都知道提供给员工安全感，才能让新鲜的想法在组织内自由流动、无所不在，才能借此获得组织的最大利益。

但，只有最有安全感的人，才能给别人绝对的安全。因此，只有少数最杰出的创意管理者才有能力提供最肥沃的创意田地。



## 02 谁是奥美人？

大卫·奥格威以前常说，奥美很多地方有长足的进步，只有在找人上没有进步。他这段话现在仍然成立，我的失败率至少50%。

——奥美大中华区董事长 宋秩铭

奥美人爱说故事，会说故事，特别是自家人的故事。有的故事简直像励志传奇：多年前，奥美有一个负责外务送件的年轻小伙子，兢兢业业、使命必达，刮风下雨也不怕。做着做着，他对拍广告片产生了兴趣，在伙伴鼓励下朝梦想前进。他就是知名导演黄茂森，拍过奔驰汽车广告以及五月天的MV。

“奥美出去的人，有一百多个董事长、总经理了。很多当初是小秘书、小A E（Account Executive，客户服务）磨出来的。”说起昔日伙伴，奥美广告副董事长叶明桂满是骄傲。他的脑子像哆啦A梦的随意门，一开启就是一连串跳跃时空的传奇。

不管是现任奥美人或离开的奥美校友，随口都能说出几个精彩人物。“你可以从奥美人开始写起啊！”好几个人建议。

其中，爱骂人、却真心疼惜年轻人的“葛伯伯”，荣膺“最难忘人物榜”榜首。



## 葛伯伯的红苹果和硬月饼

“葛伯伯”大名葛振德，山东籍的退伍老兵。1949年，他新婚未久，妻子刚生女儿，莫名其妙被国民党抓夫来台。他在1986年（奥美广告成立第二年）进入奥美，住在公司走廊边的小房间里。

看到年轻人每晚熬夜，他会心疼叨念，“赶”他们回家休息，“哎哟！他们不睡觉的。”成为葛伯伯的口头禅。每天，他拿着纸箱巡回一个个座位做纸类回收，每次卖个几十块钱存起来。钱存够了，他就去买又大又红的苹果，送给每个“孩子”一个。到了中秋节，苹果换成了他的山东老乡亲手做的硬月饼。

谈起葛伯伯，在奥美18年的凯西眼睛红了，她说那时公司小，人与人之间真心付出，诚挚关怀，革命情感浓得化不开。

两岸融冰后，葛伯伯回老家，与睽违数十载的妻女重聚。他的故事牵动了许多奥美人的心，也给了孙大伟灵感，拍出描写两岸情怀的“超群喜饼”广告。

1995年，葛伯伯决定退休返回老家定居。凯西回忆：“大家热心募款，成立一笔基金，帮葛伯伯安度晚年。”奥美校友卡伦在她的博客里写着：“葛伯伯在奥美的那个年代，是人心很温柔的年代。”“那时，真的有所谓的伙伴。那时代，远了。”

怀念葛伯伯的奥美人，眷恋不舍的何尝不是自己的青春时光？我们都曾拥有终会失落的青春，天真勇猛、永不言倦，只往前冲不回头张望的时光。



## 人才辈出，良性竞争

不同时期的奥美会出现不同的精彩人物，创造独属自己的奥美记忆。在奥美九年零九个月的孙大伟有个梦想：找出一百个离开的“奥美退辅会”成员，每人写一千字，共同出一本书纪念当时的“奥美王朝”。他在奥美长大，人生最快乐的时光也在奥美度过。“没有奥美，没有我；但换个角度，没有我们，也没有奥美。”

另一位奥美校友王懿行说，以前很讨厌孙大伟、吴力强那些奥美伙伴，就像讨厌霸占厕所、跟你抢东西吃的哥哥一样，离开后回头看却爱死他们了，而且离开得越远越久就越爱。

她记得，当时的奥美，人人恃才傲物，都相信自己是最棒的，却是良性竞争，看见别组做了不错的东西，“自己马上回去做一个让你们瞧一瞧。”

她认为，奥美以前找的人，是来自四面八方、完全不一样的人，但有一点是一样的：“都是人格很高尚的人，有了这个人品与人格，奥美可以为所欲为、可以不设限制、可以放任。奥美没有花太多时间管理人，它的管理哲学就是不管。其实当初选人找人的时候就做了管理。”



奥美没有花太多时间在管理人，它的管理哲学就是不管。当初选人找人的时候就做了管理。





## 千方百计留住人才

这些特别的奥美人怎么来的？当然要问台湾奥美的两位奠基者宋秩铭和庄淑芬。

宋秩铭“谦虚”地表示，“大卫·奥格威以前常说，奥美很多地方有长足的进步，只有在找人上没有进步。他这段话现在仍然成立，我的失败率至少50%。”

庄淑芬笑说：“我的成功几率比TB高一点。”她表示宋秩铭用人的实验性很强，没上限也没底限，所以会用很多不一样的人，“我用人没有他宽，相对之下，失败率没有他高。我喜欢观察人，对人的直觉和直观很强。”

两人的共同点是爱才、惜才，不怕因人设事，千方百计留住好人才。

集团子公司“我是大卫”广告总经理刘泳吟回忆，年轻时，她每隔几年就很“臭屁”地觉得自己做得很好很熟练，开始不安于室。幸好奥美够大、老板够宽，让她从研究人员、策略规划人员，一路跳到业务人员，舞台也从台湾、香港的奥美广告换到“我是大卫”。

最有趣的一次倦勤经验是，她想辞职到非营利组织去做环保工作，庄淑芬认为她还没准备好，刘泳吟坚持要走。后来庄淑芬爽快地告诉她：“你去吧！停薪留职，给你三个月等你。”

谈起这段过往，庄淑芬颇得意自己有先见之明：“结果她一个月就回来了。”



## 寻找与自己不一样的人

现在也要找人、带人的刘泳吟指出：“我们一直在寻找和自己不一样的人。”如果寻找新人时，对方似乎什么“都对！都对！”应该让人很安心，她反而觉得“少了点什么”。因此，碰到各种专业条件相当的人选竞争一个职位时，“我们判断的标准会是‘公司现在有没有这种人？’”

奥美广告执行创意总监胡湘云在寻找创意人才时，喜欢“存在感”很重，性格清楚鲜明的人，“我自己很希望，我们有很多个强烈的‘他’，有十个、八个不同的‘他’。我希望奥美的作品是千变万化的，这个很棒、那个也很棒。广告作品很难隐藏一个创意人员的偏好、他的价值观，很多东西都是他自己的反射。”



## 奥美人的特质

那么，到底什么是“奥美人”呢？我得到各式各样的答案：“对创意有绝对热情的人” “追求卓越的人” “一群气味相投的人为了梦想在一起” “干！在奥美工作就是奥美人啊！”……

事事都要有观点的奥美人，当然要自己下定义，他们还认真开会讨论过这个议题。

台湾奥美二十周年时，一本纪念小册子的封面这么写：

奥美人

一群让世界不同的人

我们的身体流动着特别的血液，

我们的心脏跳动着特别的节奏……

庄淑芬对奥美人的普遍特质说得很具体：对人有兴趣、有热情、用功、对知识有渴求有好奇，提到创意这件事眼神要有光芒。“奥美没什么坏人，因为爱耍诈爱玩政治的人在这里待不久。奥美也没有太笨的人，太笨的人也活不下去。奥美很多人聪明反应快，本质却是厚道善良的。”

“ 年轻时建立的强烈认同，往往成为一生跟随信奉的价值。

”



## 捍卫自己深信的价值

接触了这么多奥美人、听了满肚子故事，“谁最让你感动？”我问自己。答案不是故事中的传奇人物，不是当红当权的“天王”，而是始终记得这些故事、努力叙述这些故事的奥美人。他们如此努力建立认同、维系传统，捍卫自己深信的价值。

他们让我想到日本电影《铁道员》里高仓健饰演的站长乙松，为了传承同是铁道员的父亲的遗志：“铁道是日本战后复兴的力量”，终生守在北海道运煤小支线幌舞站，把工作职责看得比家庭、比生命还重要。

这些待了十年、二十年的奥美人，他们的生命和奥美联结得如此深远，情感如此真挚。即使奥美的人事流动率并不低，年轻人来来去去，但却永远不放弃传播信念。

任何事情都有正反利弊。一位奥美校友观察，奥美文化有很强的内聚力，奥美像是建好的教堂，传统维系得很好，但除非比过去的领导者优秀，否则很难有一个自己的定位。当同一个阶层优秀人才辈出时，很多人最后选择离开，另外建造一个自己的小教堂。

为什么我们会对一个人或一个地方产生认同？因为那个人、那个地方与我们内在追求的价值契合，满足了对美好的想象，我们因此想成为更好的人，被对方接纳、替对方付出，渴望成为对方生命中不可或缺的一环。年轻时建立的强烈认同，往往成为一生跟随信奉的价值。



一辈子只真心爱一个人是幸福的，有强烈归属感是幸福的，没有怀疑过自己的认同是幸福的。我在奥美见到一些真正幸福的奥美人。

#### 创意便利贴 创意人经常长这样……

1. 对人性有兴趣、有感觉。
2. 性格清楚鲜明，知道自己要什么、不要什么。
3. 对知识有渴求有好奇。
4. 对创造不一样的东西有绝对的热情，敢于挑战权威。`
5. 即使对自己深信的价值，也会经常自我挑战。



## 03 不听话的新观点

我们是一家太阳底下，永远要找出新观点的公司。

——奥美广告副董事长暨策略长 叶明桂

奥美2008年“热血青年战斗营”（企业内部培训课程）要开课了，奥美广告副董事长暨策略长叶明桂负责开讲第一堂《如何在工作中快乐成功》。

他为此焦虑了好几天，整个周末翻箱倒柜找数据、修编演示文档，上课前两小时都还在苦思如何打动听讲者的心。

这似乎有点奇怪。叶明桂是加入奥美24年的广告老将，得奖无数，素以精准的策略专业著名。“麦斯威尔咖啡”、“茶里王”和“左岸咖啡馆”都是他参与催生的知名品牌。虽然他平常老是懒洋洋、慢吞吞、烟不离手的颓废模样，一上台却挥洒自如、火力全开。到客户端提案、做简报，对他堪称家常便饭，奔走两岸做培训更是工作重心之一，甚至写过文章探讨这个主题。如此资深的奥美人，为什么对“小小”一堂课这么紧张？

忽然，叶明桂仿佛传教士般，不同场合一说再说的两句口头禅“我们是一个以创意为本质的行业”，“我们是一家太阳底下，永远要找出新观点的公司”从抽象的叙述产生出具体的联结意义。



## 只贩卖好的创意

这是信念。他坚信创意是这个行业的本质，“贩卖好的创意”是奥美的核心竞争力，在传播对象越来越难取悦、越来越有学习能力、越来越喜新厌旧，越来越有自主意愿的今天，不管面对电视观众、平面读者，或Web 2.0时代的数字参与者，如果奥美不能持续提出感动人、触及人性深处的新看法、新主张，传播信息根本没人要看！如果拒绝冒险创新，只愿在安全的舒适区里耍弄旧把戏，就等着被淘汰吧！

这也是态度。一支广告片要耳目一新，一场公关活动要不落俗套，一堂内部演讲更要有新素材、新角度，因为如果连自家人都不能触动，如何触动传播对象？

不过，落到现实的操作层面，“太阳底下，永远要找出新观点”却等同于“自找麻烦”。

“面对客户提出自认迫切需要解决的课题，奥美习惯重新界定，每一个环节都不断挑战、质疑客户的想法。”



## 勇于“自找麻烦”

奥美广告董事总经理李景宏自嘲：“我们从古早以来就‘不听话’了，可是我们的不听话不是为反对而反对，而是因为我们本身有观点，虽然这个观点可能与客户的看法相左。”

照一般商业逻辑，客户端需要什么服务，供应端努力端出什么菜，既简单又有效率。但以“360度品牌管家”自居的奥美，面对客户提出自认迫切需要解决的课题，习惯重新界定：这是客户目前“真正”必须处理的课题吗？有没有其他的可能性？即使课题确定，之后的策略规划、创意提案、媒体规划……每一个环节，奥美人都不断地挑战、质疑客户的想法。

甚至在争取新客户的比稿阶段，奥美就勇于提出“不听话的新观点”。

PChome在线购物之前邀请三家公司共襄盛举比稿，要求的方向很明确：主打“24小时送货到府”的诉求。这是PChome花很大力气才达成的服务目标，必须克服很多渠道、宅配的困难点，而且是其他竞争对手不敢许下的承诺，当然值得广为传播。

但比稿时，别人都按照客户要求主打“24小时送达”，奥美却采取完全不同的策略。

“ 有时客户“身在此山中”太久了，会出现盲点，奥美的责任就是站在消费者角度，诚实说出不同观点。”



## 找出客户真正的问题点

李景宏指出，奥美内部研究时发现，“24小时送达”并不是客户现在面临的问题，“我们觉得比较大的问题是，人们根本还没有把‘在网上购买日常用品’变成生活习惯的一部分，而且可能根本不知道PChome是什么，消费者心中对PChome的理解比较可能是卖3C产品的网站，而不会想到卫生纸、酱油这些日常用品。‘24小时送达’的诉求与他们现在面对的问题并不对应。”

参与比稿的创意总监卓圣能进一步说明，接到工作时，他们马上到PChome实际体验在线购物，也深度访谈了许多使用者，发现只有第一次购物时才会感受到24小时送达的神奇，接下来就觉得理所当然，“就像订比萨，第二次还会觉得30分钟送达很了不起吗？”

换言之，有时客户“身在此山中”太久了，会出现盲点，奥美的责任就是站在消费者角度，诚实说出不同观点。

“有时这需要一点勇气。顺着客户的意思太容易了，我们又不是白痴，我们也会察言观色，知道客户心里想要什么，可是这样就没意思了。”卓圣能说。



## “不乖” 的代价

但“不乖”是要付代价的。

李景宏坦承，“有些客户因此不选择奥美，而且还不少。但如果客户找奥美，只是花钱买我们的时间与脑袋去执行他们要做的东西，那我会觉得有点浪费了。因为不能彰显我们的价值，我们就不是客户的partner，只是变成客户的手和脚而已。”

更重要的背后思考是，如果沉默地跟随一个错误的方向，生意也不会长久，毕竟策略错误的传播活动无法带给客户商业利益，客户若无利可图，“我们也没有商业利益可言。”李景宏说。

幸运的是，对某些客户而言，“不听话”正是奥美的价值。



## 有观点，才敢不听话

奥美和台湾奔驰合作时，面对奔驰要求的任务，奥美人常直接挑战：“这真的是你们要做的目的吗？”“你们为什么要这么做？”有时奔驰斩钉截铁回答：“对！这就是我们要的。”但大部分时候，奔驰的营销团队会换一个角度思考，甚至作出调整。

台湾奔驰副总裁暨营销与业务营运长孙仲维直言：“为什么企业需要广告代理商？就是需要不同的想法注入。”他表示，奥美的中心思想是将品牌摆在最前面，奔驰也是。但企业毕竟有每一月、每一年预定达成的销售目标，有时必须在短期目标与中长期目标间作出取舍，“但奥美从不会忘记从品牌价值的角度提醒我们。我常告诉奥美，希望看到他们持续的挑战。”

大环境不景气，妥协远比坚持简单。如同烈日当空、艳阳高照，“太阳底下，永远要找出新观点。”实在知易行难，真要奉行不渝，轻则汗流浹背，重则脱水灼伤。

难怪将之视为一种信念、一种价值观的叶明桂能絮絮叨叨，说它千遍也不厌倦了。

### 创意便利贴 就是要找新观点

商业上面对的课题背后，往往是不同的问题、不同的时间环境、不同的人与事组合成的全新课题。过去的成功方程式往往是解决新课题的二流方案，唯有全新制订的方案才能真正解决问题。



## 04 为什么奥美是奥美？

要形成创意文化，并不如大家想象的那么难。经营管理者要言行一致，如果你真的相信创意文化，关键时刻会有很多挑战跑出来。

——奥美整合营销传播集团中国区首席执行官 庄淑芬

“奥美的独特性是什么？少了什么元素，奥美就不再是奥美？”虽然没什么创意，这却是我试图了解奥美的口袋问题，每次采访必问，而且一定有收获。

谢陈欣到奥美一年多，没进奥美前，他觉得“奥美好像满天神佛，是应该去朝圣的殿堂。”进来后发现，“有些关于奥美的‘传说’是真的。有些公司所谓的‘坚持’只是喊一喊口号，但在这里是会去做的。业务人员如何与创意人员合作，怎样保护创意人员，都有标准与共识。”

他坦率表示，景气好时大家还有余力顾及这一块，景气不好时大家都只谈生意经，“我喜欢奥美还有力量去支持或认同创意这件事。”

谢陈欣的搭档陈智辉也从新鲜人的角度观察：“奥美就是有自己的文化、自己的know-how、自己的信仰，最重要的是有落实，光这点就很独特。”



## 坚持以创意为本

他欣赏每个部门，不管是业务、策略或是创意，都相信要把好创意发散出去，相信好创意才能带来好生意，“这是大家共同的信仰。”在广告圈十年，他认为奥美最可贵的是坚持的诚意，“奥美的文化底蕴一直是够的。可能是一些老奥美人都在吧！他们等于是奥美的支柱，精神才能贯彻下来。”

到底什么才是对客户好的创意？台北奥美第一任创意总监赖彦安（Chris Lapsly）曾说：“创意没有一成不变的真理，你现在真心相信的，就是真理。”

因此，明明照客户意见做、照客户意见修改，最简单、最容易赚钱，奥美却拼命说服客户相信好创意，“奥美的坚持真的都是坚持到最后一刻。”个性爽朗、大声说话大声笑的制片经理黄丽娟说。

她形容，奥美人把每一个客户都当成“爱情”客户而不是“面包”客户，“我们会一直爱，一直爱，真心真意拿出最好的东西，爱到最后，真的不行了才撤退。如果把对创意的坚持拿掉了，奥美就不是奥美了。”

“ 创意没有一成不变的真理，你现在真心相信的，就是真理。

”



## 尽力维系对美好价值的信念

品牌发展总监篮雅宁第一份工作就在奥美，19年来坚守岗位，堪称“百分百”奥美人。她记得曾有人问创办人奥格威，为什么奥美和其他公司不一样？老先生回答：“因为我们有很坚强的文化。”

对她而言，台湾奥美这些年来最可贵的地方，就在于尽力维系创办人的精神。

虽然奥美在20世纪90年代被国际传播集团WPP收购，财务纪律比过去“桃花源”时代严谨许多，再碰上近年经济不景气，数字与美好价值信念之间的冲突，同样考验奥美。

“像很多企业一样，我们努力追求金钱与理想的平衡。但我们在很多信念上的坚持，不管是对创意的热诚、对人的尊重，还是我们对客户的生意观点，这三件事是不应该被改变的，不应该被当成状态不好前提下牺牲的目标。”篮雅宁说。

“奥美的独特性是什么？”这些新旧奥美人，表面上各自诠释，剥开来看，说的却是同一件事：奥美之所以是奥美，在于以创意为本质，发展出一套价值信念与作业体系，并且，尽力落实。



## 从上往下传递

“如果不是以创意为本质，所有的东西都会不一样，本质决定了所有相关的价值观。”资深奥美人叶明桂下脚注。他认为，奥美的文化说穿了不过就是创意的文化。

庄淑芬指出，创意文化其实并不如大家想象的那么难，前提是找到对的人。人一对，成分、组合和气氛都对了，做起事来事半功倍。

她强调，创意文化基本上是top-down——由上往下传递的，经营管理者必须言行一致。“如果你真的相信创意文化，在关键时刻会有很多挑战跑出来，例如财务压力、经济不景气、公司的人事变动、客户流失等等。你会面临很多人性考验，很多双眼睛睁得大大的看着你怎么做。”

十几年前，庄淑芬就曾面临“伯朗咖啡”和“左岸咖啡馆”之间的艰难取舍。

庄淑芬一手带出的子弟兵叶明桂回忆，当时金车企业的“伯朗咖啡”是奥美的重要客户，从专业伦理来说，奥美不应该做另一家咖啡品牌。但一开始“左岸咖啡馆”定位在乳制品，一半咖啡一半牛奶的咖啡欧蕾，伯朗勉强接受，毕竟伯朗气势正强，而且新产品的失败几率甚高。

但在左岸进入研发阶段后，发现咖啡味道不够，尝起来像调味乳，决定加强咖啡比例，“左岸咖啡馆”也从乳制品变成咖啡品牌。

“创意文化其实并不如大家想象的那么难，前提是找到对的人，人一对，成分、组合和气氛都对了，做起事来事半功倍。”



## 关键时刻的抉择

“这是春天的最后一天，我在左岸咖啡馆。”许多六七年级生，特别是女性，听到这句话不免会勾起怀旧的思绪吧？谁能忘记“左岸咖啡馆”最早的广告片呢？黑白色调，诗意巴黎，独自旅行的年轻女子，在一杯咖啡中静静啜饮属于她自己的、青春的心事。

这支广告让“左岸咖啡馆”迅速蹿红。金车向奥美抱怨了：“你们不是做乳制品吗？怎么做成咖啡了？”要求庄淑芬作出选择。

一端是年营业收入上亿的生意（伯朗咖啡加上波尔茶），但好几年合作下来，创意团队和业务团队兵疲马困，十分痛苦；一端是只有两千万营业收入的新生意，一批年轻好手在里面被滋养，整军待发、兴致勃勃。

庄淑芬最后选择“新欢”，“她看到左岸后面有很好的创意空间。”叶明桂观察。



## 留住创意人才的气味

管理阶层对创意文化是口惠，还是真心支持，考验随时发生。

创意总监黄丰乔为屈臣氏做过一支“我最便宜”广告。擅长黑色幽默的他，让广告主角说：“骗你，我头给你！”那颗头颅果真滚到地上。

广告夸张但不血腥，电视台却担心受主管机关惩罚拒绝播放。这时，董事总经理李景宏出面力挺自家人，承诺电视台：“没关系，如果被罚，我们愿意付一半的钱！”

客户被奥美的胆气感动，全力支持，无奈电视台坚持不放行，最后只能在屈臣氏店头播出。

曾待过不少广告公司，黄丰乔表示：“相对而言，奥美对创意人是个好地方，提供很好的环境。”

正是关键时刻的“相挺”，决定了一家公司的气味，决定了一家公司能否留住创意人才，决定了奥美是奥美。



## 创意便利贴 真北与磁北

贝恩是世界顶尖顾问公司之一，与麦肯锡、波士顿顾问集团齐名，在全球设有21个办公室。初创时期，贝恩最革命性的做法是慎选客户、实际参与执行建议的项目，最后以结果论成败。

但在20世纪80年代中期，由于创办人迷失方向，贝恩面临破产。临危接任董事长的加迪西（Orit Gadiesh）提出“真北”与“磁北”的观念激励人心。所谓“真北”是地球北极的方向，“绝对性”的北方；“磁北”则是指南针和罗盘等工具指出来的北方，会因时间、地点造成些微偏差。

加迪西认为，每个企业都应有它的“真北”，即不随外在环境偏移、内化成核心价值的信念。她坚持，贝恩必须对准真正的北方——回归本质正确的理念原则；矫正偏差的磁北——为了赚钱才接的客户。从此，贝恩人常互相提醒：“请瞄准真正的北方。”

——参考资料：《EMBA杂志》246期《真正的北方就在你眼前》



## 05 给我热情,其余免谈

有热情的人是砍不死、压不死的，他们会在缝隙开出一朵大花给你看。热情很难由老板给你，老板可以给你专业训练，但无法给你热情。

——奥美广告执行创意总监 胡湘云

为了拍“Sara Sara”染发剂广告片，胡湘云连续十四天没睡了，回家时总在黑夜与黎明的交界点。那天，她下了出租车，经过庭院，突然感受到一股神秘力量充盈全身，她仰头对着已透出些微曙光的天空说：“我无所不能。”那个状态很棒，她说，冥冥中仿佛有神助，“只要有一股气在，上天都会帮你。”

胡湘云才气横溢、得奖无数，但2003年的作品“Sara Sara”却独具意义，因为“戏剧性的坏，戏剧性的好”。

这款染发剂是耐斯企业当年推出的新产品，耐斯作为老牌企业，广告向来有既定风格，但胡湘云得到当时耐斯营销主管的全力支持，企图借由“Sara Sara”打破框架。

广告的主题是“魔法、爱情、冒险”，叙述一个男孩贴海报寻找在酒吧偶遇、有一头闪亮粉红色头发，名叫Sara的女孩，结果跳出许多女孩自称Sara。胡湘云的团队做了许多功课，大家期望很高，有信心拍出电影质感的广告。



## 热情，是不过期的激情

就在开拍前几天，勘好景，演员约好档期，耐斯嘉义总公司突然下令喊卡停拍，因为担心广告走向太前卫。那一刻，向来冲劲十足的胡湘云，下意识的反应是“我不玩了！”大家努力成这样，说停就停！不只她，整个团队士气跌到谷底。

第一次合作的日籍导演Masami打电话约她聊聊，当时两人不熟，没说什么。分手时，Masami关心询问：“有什么是我可以帮忙的？”这句话让她重燃斗志。“我的team那么支持我，我怎么可以第一个说不玩了！”她下决心要拼斗下去。

凭着一股气，胡湘云拜托耐斯营销主管，约好平常不见人的总裁，给她一次机会当面陈述。

当天下午，她动手做好几个隔天早上要用的提案裱板（board板），“那时我的脑袋无比清晰冷静，那个说服逻辑绝对是我毕生最精彩的逻辑。”胡湘云铿锵有力地说。

第二天清晨四点，她与业务包了一辆出租车直奔嘉义。见到耐斯总裁，她拿出提案裱板一一解释，为什么这个比较时尚的产品不应该走以前传统的耐斯老路、为什么需要这样的广告……一讲完，素未谋面的总裁居然说：“那就赶快拍吧！免得家族长辈有意见。”

那一刹那，胡湘云觉得魔法降临，真诚告诉对方：“不论你相不相信，



这个案子是被祝福的。这个team的每一个人都很努力，全心全意要把事情做好，等待一个奇迹的发生。”

完成后的“Sara Sara”系列广告色彩迷离、饱满神秘，有着王家卫电影《花样年华》的味道，制作质量直达国际水平，也引起注目与讨论。

魔法真的存在吗？真有魔法，那个魔法就是热情。我在一些奥美人身上见到的，真正的热情。不笑时冷冽严肃，笑开来却有种小女生的甜美气质。胡湘云为热情下定义：“很多人有一时的激情，但撑不了多久，热情是长久的激情。”



## 创意不是某个人的专利

在奥美，每个作品都是团队合作的结晶。就像创意不是创意人员的专利，每个人都有责任找出洞察、发挥创意；热情也不是创意人员独具，从业务人员、研究人员，到策略规划人员，人人都必须展现热情。奥美广告副总经理唐心慧说：“没有热情，不可能在奥美活得快乐活得久。”

多年前，唐心慧刚升任副业务总监，总经理希望她接下肯德基这个客户。任务很艰难，因为当时肯德基的营销业务由亚太区负责人督导，他以专业知识丰富、要求严苛而著名，奥美几乎每一个业务团队与创意团队都竖白旗投降了。“我想再坏也不能更坏了，就试试看吧！”唐心慧硬着头皮鼓励自己。她被告之，一个月后这位亚太负责人将飞来台湾“面试”她。

回到服务客户的原点思考，她自忖，对客户，第一是专业，第二是热情。该如何在这两块赢得客户的信心？论专业，对方在地区市场二三十年，“市场专业我绝对赢不过他，但他是老外，不住台湾，我们最大的贡献是可以提供对台湾市场以及消费者的了解，加上好的idea。”于是，唐心慧拟定作战计划，在一个月内努力做功课透彻研究台湾快餐业。

“

创意不是创意人员的专利，每个人都有责任找出洞察、发挥创意；热情也不是创意人员独具，人人都必须展现热情。

”



## 以专业和热情，让客户买单

接下来30天，唐心慧带着唯一的助手陈婉瑜，两个纤细秀丽的年轻女生吃遍台北各快餐品牌的炸鸡餐，包括麦当劳、顶刮刮、德州炸鸡、温迪汉堡……不只吃炸鸡，还偷偷拍照、偷海报，假装好奇的学生问店员：“辣味卖得比较好还是原味比较好？”从对方的回答判断业者的销售语言训练做得好不好。

她们也和排队顾客闲聊，比较消费者对各家炸鸡的偏好。“那一个月，我们两个胖了四公斤、脸上长满青春痘。”她回忆。但扎实做了功课，她们清楚了解每一家的优缺点、同与异、各自的定价策略、传播策略，甚至连内部训练与员工素质都能掌握。

“面试”时，唐心慧准备了近一小时的幻灯片，开场白说：“我想您可能只是偶尔来台湾，因此我们的团队准备这样的分享，帮助您更了解台湾市场。彼此了解本地市场后，未来我们的策略、创意，会比较符合需求。”

该位亚太区负责人原本只要求见面谈一谈，并未期待奥美提出如此有深度的简报，唐心慧的积极主动果然收到成效，“我觉得他看到我的热情，看到我对市场、对消费者的了解，当天我就知道他买我的单了。”



## 上了热情的瘾

如何在沉重烦琐的工作负荷下维持热情不灭？奥美广告业务总监曾致玮坦白说，年轻一点的工作伙伴一天到晚问他这个问题，“我的答案只有一个：这件事情像在吸毒一样。”

他解释，资浅时要做很多琐碎无聊的杂事，像复印处理文件、跑腿打杂，但总有一些事情让人“爽”上好一阵子，例如想到一个好点子、参与一件企划案，或者成为某个案子的幕后推手。“这种感觉很high，让你能够撑下去继续做那些不喜欢的事情。随着你越来越资深，生活中‘吸毒’的机会越来越多。”

台湾交大毕业后，他“不务正业”跑来做广告，虽然中间曾跳回科技业，无奈“毒瘾”已深，终究听从内心呼唤，继续做广告人。

有没有热情，骗得了别人，骗不了自己。一位资深奥美人记得，曾有客户端的营销人员因为太喜欢奥美、太希望和有趣的创意人共事而跳槽，一年多后却黯然离职，理由是：她不能继续欺骗自己了。看到大家为了一个很棒的点子兴奋狂喜，虽然她也跟着拍手鼓掌，却清楚知道自己其实没那么“有感觉”，她的热情是装出来的，“你要发自内心，真正喜欢创意，才能热情不灭。”

唯有热情，无所不能。

“想到一个好点子、参与一件企划案，或者成为某个案子的幕后推手，这种感觉很high，让你能够撑下去继续做那些不喜欢的事情。”



## 创意便利贴 不灭的热情，来自真心喜欢

你曾思考过“创意”和“创造力”的差异吗？曾有人下定义：创造力=创意+执行力，而“热情”正是能否将创意点子落实执行的关键。有热情，才会有动力熬过困顿考验，一步一个脚印解决问题、实现梦想。

很多人有一时的激情，但撑不了多久，热情是长久的激情。一定要发自内心喜欢创意，才能热情不灭。

任何人只要对自己所在行业的本质真心喜欢，就会有不灭的热情，而热情也正是确保你在任何行业中成功的关键因素。因此，找到自己真正喜爱的工作，比认为应该追求的工作更重要。



## 06 创意人才的天堂？

我们家的管理不是靠制度，而是靠信念、价值观，以及无形的压力。要在奥美‘混’其实很困难。

——奥美广告董事总经理 李景宏

初到奥美广告，目睹一些看似“冲突”的情境，不免心生疑惑：这家公司到底有管理还是没管理？有纪律还是没纪律？

早上十点，创意部门沉静无声，座位十之八九是空的。十一点过后，才陆陆续续听到椅子拉开声、计算机开机声，电灯一盏盏亮起来，人气缓缓汇集。

下午三点，小会议室里座无虚席，人都挤到门口了，一下传来阵阵欢呼，一下是集体叹息……大家在看什么惊世绝伦的得奖广告片吗？非也，亚洲杯棒球赛的决赛正打得如火如荼。不必像其他行业上班族，只能偷偷上网看比分，奥美的业务人员和创意人员一起开开心心为参赛队加油。

晚上十点，台北县板桥大汉桥下的河滨公园。虽然河畔的冬夜寒风吹得人头皮发麻，创意总监黄丰乔精神抖擞地从屏幕监看广告片的拍摄，不时和制片经理黄丽娟轻声交换意见，这是当天拍的第三部短片了。他的创意团队全员到齐，一群奥美人从早上九点开工到深夜，结束在河滨公园的拍摄后，还要转到土城工业区大厦，继续拍第四部短片。

“明天大家应该会休息一天吧？”“我早上九点还要去客户公司开会。”有人苦笑。



## 自由的背后，一条纪律之绳

奥美，似乎自由又散漫，而且管理阶层对此一派云淡风轻、处之泰然。有一阵子，奥美广告业务部有人实在受不了了，发起自律运动：“他们自己觉得太没纪律，上班时间越来越晚，希望我出面同意制定规则，包括上班时间最晚不要超过几点、穿着应该有什么规范等等……我就很挣扎，到底要不要这样做。”李景宏回忆。最后，他还是没有以“官方名义”支持民间发起的“自律运动”。

认真观察的话，不难发现，自由背后，其实有一根隐形的纪律之绳拉得牢牢的。就算在少数情况下，纪律之绳松脱了，自由飞上了天，一阵混乱后，不用多久还是会找到回家的路。

例如，创意人员即使神龙见首不见尾，既定的交件时间不能打折，不管熬了几天几夜，还是一定要提出想法给客户，这是纪律。业务人员不能让客户抱怨服务不周，也不能让伙伴找不到人，不管人在哪里，都要扮好折冲协调的角色，这也是纪律。

而最高最高的纪律是对质量的严酷要求。一位资深人员表示，在奥美，所有工作伙伴的标准都很高，“如果达不到他们的期待，拖累团队表现，自己会很快乐。这种压力比明文规范更能约束人努力把工作做好。”

李景宏下脚注：“我们家的管理不是靠制度，而是靠信念、价值观，以及无形的压力。要在奥美‘混’其实很困难。”



## 让二流人才变一流人才

在奥美20年，李景宏认为：“管理庸才和talent（人才）的方式是不太一样的。”简单说，他们相信，通过严格审核进入奥美的人，都是企图心与才华兼具的“稀有动物”，应该被当成人才来尊重。“有才能的人，不需要这些管束，我们只要创造一个环境，提供滋养的营养，他们自然就可以飞翔。”他相信，管理者应该把重心放在如何激励同仁追求卓越，而不是规范他们几点上班、能否使用MSN、外表应该如何……

问题是，不可能个个奥美人都才情横溢啊！李景宏表示，奥美愿意让二流人才享受一流人才的待遇，因为既可以留住一流人才的心，也能激发二流人才付出更多努力，追求在奥美成功的机会。

李景宏长期观察后发现，很多二流人才进来奥美后被逼成一流，因为不做到一流，自己会待不下去。“如果你的东西达不到标准，我们或许直接讲、或许委婉沟通，你一定感受得到，你只能不断追求卓越。”

李景宏口中的“人才”当然不限于创意部门的人。事实上，奥美管理阶层一再强调“创意无所不在”。广告界传奇人物宋秩铭接受采访时认真表示：“我要提醒你，不要把创意等同于创意人员，这是不对的。业务人员在写计划书时需要很新鲜的想法，公关人员在拟企划案、媒体计划、办活动时更要团队一起动脑筋。”

因此，所谓“尊重人”，并非只对创意人员特别礼遇，而是对所有人才的尊重。



所谓“尊重人”，并非只对创意人员特别礼遇，而是对所有人才的尊重。





## 专业的势利眼

话虽如此，日常运作中，可以看出奥美人存在一种默契：对创意部门的人硬是多了一份体贴和包容。

对此，执行创意总监胡湘云理直气壮。她提出俏皮的比方：业务人员和策略人员像爸爸，他们确定客户问题后，便来找“妈妈”创意人员一起想办法，因此，创意作品就像爸爸精子与妈妈卵子的结合。

在这个过程中，应该要对“妈妈”好一点，“因为是创意人员经历十月怀胎的辛苦，提供他们的才情与养分让受精卵茁壮成长。每个人都期待孩子漂亮健康又聪明活泼，所有压力都集中在创意人员身上。妈妈怀胎时情绪不会很稳定，这一切都是为了‘创意作品’这个无比刁钻的小孩，请大家多多包容喽！”

宋秩铭也笑着承认：“我们对创意人员在规则上比较放松，一向如此。”他以前做过业务人员，也做过创意人员，相较之下，“能够不做创意人员就不做。”

他分析，创意人员的角色比较残忍，业务人员表现不好，可以归咎于市场环境、客户因素；而创意人员提出的解决方案，好坏立见，“自己绝对知道今天这个idea够不够好。”

因此，宋秩铭常说：“创意人员最好管，只要准时开会，让别人找得到人。准时交件，确保东西是好的。就这样，其他的根本不要管。”“真的这么



简单吗？”“当然，做起来没有这么容易啦！”他缓缓吐出一口烟圈说。

这份“宠爱”与“包容”，让奥美广告创意部多年来“传奇”不断：曾经有人外号“三点不露”，不到下午三点绝不会现身办公室，因为他习惯深夜工作；有人桌上随时一瓶啤酒，微醺是想点子的必备条件；有人嗓门大脾气坏；有人任性出了名……许多其他企业视为匪夷所思的状况，在奥美，只要你的专业够棒够优秀，大家努力包容，这是属于奥美的“专业的势利眼”。

宋秩铭的最佳拍档庄淑芬认为，奥美大多数主管本身框框较少，营造出自由度较高的工作环境，但这是一种“有游戏规则，而非漫无边界的自由”。例如，不能开天窗、客户服务很重要……“我们的创意文化中，自律和自由是在一起的。”

到底有管理还是没管理，有纪律还是没纪律？答案，由你判断。

### 创意便利贴 爱与纪律

高度的自由背后，隐藏着高度的自律。

有才能的人，不需要管束，只需要创造一个环境，提供滋养的养分，他们自然就可以飞翔。

让二流人才享受一流人才的待遇，既可以留住一流人才的心，也能激发二流人才愿意付出更多努力，追求更上一层楼的机会。



## 07 是商人还是艺术家？

要在矛盾中找机会，而不是在矛盾中给自己平凡的借口！创意的本质就是矛盾。

——奥美校友、伟太广告董事长 孙大伟

在一些奥美人身上，我看到艺术家的梦想与灵魂。

奥美大中华区董事长宋秩铭曾梦想退休后成为电影导演。“他什么书都看、什么音乐都听。”认识他的人总这么说。谈起阅读，他说青少年时期被苏联文学启蒙，至今最爱诗与小说。

执行创意总监胡湘云则梦想成为小说家。当她听说《纽约时报》2007年十大文学类好书《*Then We Came to the End*》的作者是一位前广告人后，双眼发亮、声音激动：“这就是我想做的事。我脑袋里有好多好多故事！”

创意副总监谢陈欣曾是半夜出没的“涂鸦艺术家”。前几年仗着年轻体力好，半夜下班后灵感来了，上街用涂鸦表达心中愤懑。小区窃案频传，他在电线杆上画一个盲眼警察大人；看不惯豪华餐厅滥吃保护动物，凌晨一点到餐厅铁门喷漆；讨厌一个人，就想一个点子把他画在海边的堤防上，狠狠嘲弄一顿。



## 住着艺术家灵魂的创意人

我们喜欢艺术家。喜欢他们的勇敢与纯粹，喜欢他们不流俗不妥协，喜欢他们不羁的灵魂。艺术家不怕戳破真实的丑恶，戳破的本身就是一种美。真正的艺术家，创作动力不是来自掌声、不是来自肯定，而是内心热情的驱动。即使经济窘迫、曲高和寡，他们还是不能不写、不能不画、不能不创作。

艺术家怎能不自我、不自恋呢？他们存在的意义就是以自我为中心，创造出独特的小宇宙。喜欢我的作品？谢谢欣赏。讨厌我的作品？我没办法，我是为自己，不是为你而创作。

广告是艺术吗？当然，广告需要好的创意，成功结合美术、音乐、戏剧、文学等各种元素，才可能产出好作品。一流广告作品如同杰出艺术创作，同样感动人、撞击人性深处。很多人之所以进入这个行业，是因为喜爱艺术，梦想能够创作；很多人能够进入奥美，是因为艺术才情出众，在文学、美术领域崭露头角。

但广告也是百分百的商业活动。创办人奥格威说了又说：“We sell or else.”（我们的存在是为了帮助销售，否则什么也不是。）客户出钱找广告公司，在某种程度上像是病人到医院就诊。再怎么说明，面对病人心急如焚，医生总不能一心盘算这个病例的表现空间有多大，能不能写出好报告发表在医学期刊吧？

许多人因此挣扎了。“我们是商人，不是艺术家，我们是拿客户的钱帮助他们销售。”奥美数字营销创意总监蔡智翔斩钉截铁地说。但另一天，他又诚实招认：“创意人员当然都想得奖啊！得奖代表自己的创意厉害，艺术的那一块被肯定。”



## 从“业余打手”进化为“职业打手”

创意总监龚大中在一次内部分享中谈到年轻时的不成熟：“以前接到业务人员的brief（简报），会先想这个案子自己的发挥空间有多大。”但随着历练日深，他发现把真诚面对客户问题、解决客户问题放在最前面，不见得会与创意表现冲突。

资深奥美人叶明桂很能理解这样的过程。“先想到自己的创意空间是人性，能够从‘小我’变成‘大我’则是专业的修炼。”二十多年广告生涯中，他也曾追求自我的成就感，如今越来越觉得这个行业完全是团队合作。他认为，能够从“自己的机会”跳脱出来，考虑到团队，就是从“业余打手”进化为“职业打手”。

的确，谁说解决客户问题不能兼顾创意质量呢？很多广告叫好又叫座，这是专业的追求。问题是，折磨很多创意人艺术家灵魂的，并不在于缩小自我，而是客户无法理解专业判断。

“

先想到自己的创意空间是人性，能够从“小我”变成“大我”则是专业的修炼。

”



## 以享受过程保持创作热情

殚精竭虑苦思出产品的独特策略方向，客户认为无法打动消费者；切入的手法创新有趣，客户坚持看不懂非修改不可。这一行，没有真正的客观，客户的主观判断，很大程度决定了创意空间的大小，决定了最终作品的好坏。

刁诡的是，艺术家性格越强烈、越坚持的人，痛苦，因为一次次修改代表妥协与撤退；没有艺术家灵魂，容易放弃的人同样痛苦，因为得不到客户真正的尊敬，因为客户要买的是“创意”的解决方案。

如此艰难，住着艺术家灵魂的创意人，如何在限制重重的商业世界中保持创作的热情与神采？

“享受过程”是谢陈欣的答案。问他到奥美后“有没有最喜欢的作品呢？”“没有欸，因为自己最喜欢的作品客户都没有买单。”即使如此，每次提案，他仍坚持先提自己心目中最喜欢最精彩的创意。“我不会放弃，即使我知道客户可能不会要，但我还是先用这个方法去做，至少我可以享受过程。”

他不太在意广告的结果会怎样，他相信，过程很用心，结果就会好。如果不好，也不是一个人可以决定的，老板、业务伙伴、客户、客户的老板……太多环节可以左右结果了。“过程对我很重要，如果我觉得这个案子不好玩，做出来一定是普通的广告，所以我要让自己从过程中得到很多快乐的事情。”

更广阔来说，艺术与商业的冲突，代表理想与现实之间的碰撞。不只是奥美人，很多和创作相关行业的人都会碰到相同的挣扎。除了学习享受过程，学习如何妥协、如何在矛盾中寻找交集，也是必修课吧。



## 创意的本质就是矛盾

身为采访写作者，我清楚知道自己不是天马行空的“创作”，而是必须有所本的“报道”。但是，能够挖掘多深多广的面向、该采取什么切入角度、哪些故事该取哪些该舍、这些故事代表的意义与观点……这个过程又何尝不是在创造一个“小宇宙”？

但且慢，这个“小宇宙”是有边际有界线的，当选择了“授权”这条路，与传主或企业合作，书写他们的故事时，作者得到采访的自由，同时，必须接受写作尺度的限制。

于是，在采访知名广告人、奥美校友孙大伟时，忍不住问他，以有限的能力，该如何在作者的企图、企业的考虑以及编辑的立场中找出一条路来？听到我的苦恼，他不假思索地回答：“找交集啊！要在矛盾中找机会，而不是在矛盾中给自己平凡的借口！创意的本质就是矛盾。”

他举例说，做广告的本质是为了满足客户需求，但那个需求要一直放在心里，不是放在眼前，放在眼前反而会阻碍你；就像开车要有方向，但方向要朝远方看，不能把方向黏在方向盘上。“我不认为妥协是错的，如果你始终没忘记过你的目标、梦想与初衷，那个妥协就不是妥协。”他说。

是啊！创意的本质就是矛盾——在商业与艺术之间的矛盾，在客户看法和专业观点之间的矛盾，在时间与质量之间的矛盾，在过程与结果之间的矛盾。

“

如果你始终没忘记过你的目标、梦想与初衷，那个妥协就不是妥协。

”



岂止创意，人生的本质，不就是一连串的矛盾与妥协吗？差别在于，有人在矛盾中灭顶，有人在矛与盾的冲撞中，交集出耀眼的火花。

### 创意便利贴 只有矛盾中才能找到新的出口

艺术与商业的冲突，代表理想与现实之间的碰撞。不只是奥美人，所有和创作相关行业的人都会碰到相同的挣扎。除了学习忍受过程，学习如何不妥协，学习在矛盾中寻找新出口也是必修课。

理解创意的本质就是矛盾，才能在矛盾中找机会，而不是在矛盾中给自己平凡的借口。

事实上，艺术和商业就像人的右脑与左脑，缺一不可；就像世界的白天与晚上，无法避免。理想与现实就像两条绳线，必须交叉缠绕才能成为有用的绳索，越紧密地交缠，越能织成最丰富的人生。



## 08 越年轻越有创意？

做这行可以让人年轻。

——奥美广告研究总监 吴雅媚

创造力和年纪有没有关系？一般观点认为“年轻人比较有创意”。根据统计，奥美集团的员工平均年龄只有31.5岁，“我们的外表18岁，心智年龄只有8岁啦！”有人开玩笑。

年轻的心，像高山初融的雪水，清澈纯净。年轻的眼睛，看到什么都是新鲜的风景。打击受得少，所以敢做梦；看的东西不够多，所以不怕自己不够好。年轻人热情，直觉比理性强；容易哭容易笑，容易感动容易行动。纯净、感受力强、加上行动力，每一样都是创造力的必备条件。

世故的心，像穿越崇山峻岭、大城小镇的溪流，承载太多杂质。世故的眼睛，什么都看过了，也似乎什么都看透了。历经现实磨难，早知梦想艰难；时时衡量厉害算计得失，刻刻瞻前顾后。世故的心被层层伤痕裹成坚硬，不容易相信不容易感动。复杂、麻痹、怯于行动，每一样都是创造力的敌人。

“ 年轻的心，纯净、感受力强、加上行动力，每一样都是创造力的必备条件；世故的心，承载太多杂质，复杂、麻痹、怯于行动，每一样都是创造力的敌人。 ”



## 真是如此吗？创造力真是年轻人的专利吗？

大声说过“出名要趁早”的张爱玲，最好的小说都在30岁以前完成，包括《倾城之恋》、《金锁记》和《红玫瑰与白玫瑰》。美国作家塞林格（Jerome David Salinger）在1951年，30岁时出版经典《麦田捕手》（*The Catcher in the Rye*）后隐匿森林小镇数十年，再也没有更好的作品。

但1999年诺贝尔文学奖得主德国小说家君特·格拉斯（Gunter Grass），今年80岁了，还是活跃于绘画、思考与写作等领域。70岁时他幽默地画出一幅假牙，佐以小诗《愉快的早晨》：

在我从杯子 拿出下面一排 和上面一排牙齿  
装进嘴里 将它们咬合之后  
我对着镜子微笑 一天就开始了

——《给不读诗的人》

当然，绝对不能忘记毕加索。92岁去世当天，他作画到凌晨，终身留下三万多幅画作。显然，不是年纪，而是一个人的智慧与生命态度，决定了创造力的强度。



## 磨炼分辨钻石与玻璃的眼光

个人如此，企业何尝不然？笃信“好创意带来好生意”的奥美，能在日益艰困的大环境中，多年来维持一定的创造力强度与创意质量，“奥秘”之一是：各部门都有资深者担任创意领头羊，加上年轻人的创意活水源源浇灌，相互激荡谱出精彩乐章。

奔驰汽车《不安分的灵魂》系列作品，获得2007年时报广告金像奖海报类金奖，不折不扣，是资深创意人胡湘云从“垃圾桶里”捡回来的点子。这套系列平面作品大胆尝试，不放logo、不放车型，只以色彩狂野的奔放笔触，成功传达奔驰新车种的突破。

负责团队与胡湘云讨论时，提了几个点子。“这个idea本来被丢到垃圾桶，但我看到他们手上的资料，说这个很好啊！为什么你们没有看到钻石呢？”创意人员觉得这个东西不够强，胡湘云判断，“要撑起这个idea，一定要找专业的艺术家来画。”

执行过程困难重重，预算不够，必须想尽办法把钱挤压出来。奥美不断与艺术家来回沟通颜色、线条……但胡湘云一心一意要让自己“看到”的点子有最完美的呈现。

年轻人不缺挖出钻石的能力，缺的是区别钻石与玻璃的眼光。资深工作者的责任就是在沙中沥金，借由一次次的合作与示范，打磨出年轻人的眼光、胆识与坚持。



## 一句玩笑话，创造了品牌奇迹

十年前，当年的执行创意总监王懿行便率领一群年轻人，以极少资源打出一场“多喝水”的好仗。她回忆，当年的矿泉水市场尚未成熟，悦氏、清境均分天下，泰山纯水上市未久。以味精和方便面知名的味丹企业想进攻水市场，但上市预算只有一千万台币，相较奥美当时手上某个一周就能撒上千万广告费的知名咖啡品牌，预算实在窘迫。

王懿行因此要求，味丹若坚持要做，就要听奥美的。这等于把客户逼到极点，让客户给予奥美完全的空间。“这场仗只能出奇制胜，使出非常手段。客户答应只要半年内创造知名度，就不要求其他。既然他们这么棒，我们袖子一撩，两肋插刀就下去了。其实，饮料产品三个月内没创出知名度就会下架了。”她讲起故事，戏剧张力十足。

为了完成这个不可能的任务，她召集所有创意部的“小朋友”针对命名提出想法。起先会议进行不顺，大家畏畏缩缩，提不出好东西，有人干脆开起玩笑，说叫“多喝水”好了，全场哄堂大笑。

“多喝水”是最八股的日常用语，生病了妈妈要你多喝水，感冒了也要多喝水，多喝水有益健康是人人都不陌生的教条。开玩笑的人也许觉得丢脸，王懿行当时却全身起了鸡皮疙瘩。

她回忆，听到这三个字，“我就触电了，觉得就是它！整个案子都通了！我找业务谈，整个策略要打破常规！那时清境和悦氏都主打卖好水，卖给妈妈。我们却决定卖给青少年，而且卖一个最八股的概念‘多喝水’。这是大



胆的决定。这就是创意神奇的爆发力！”

谁能料到小朋友的一句玩笑话，就此创造了“多喝水”的品牌奇迹呢？王懿行强调，“资深的人是要有鉴赏力的，要在芸芸众生中‘咣’一下看见那个好东西。”

也许，这就是这一行有趣迷人的地方，能在最庸俗最平凡最不起眼之处，透视最美丽最珍贵的可能，一旦亲自体验过化腐朽为神奇的力量，很多人再也离不开了。

“要在芸芸众生中“咣”一下看见那好东西；能在最庸俗最平凡最不起眼之处，透视最美丽最珍贵的可能”



## 像孩童般永保天真好奇

在奥美，动脑会议一般由资深人员主持，掌控议题的节奏、挖掘的深度。资深的人竖起耳朵，仔细聆听年轻人的意见、观点，在一句话、一个玩笑中挑出珍珠。“在我们还是小AE的时候，和大老板开会，他们不会因为我们刚来、年纪轻，就不把我们的话当一回事，让我们觉得很被尊重。”副业务总监王士佩说。

深一层看，不讲官僚气息固然是奥美文化，何尝不是奥美最聪明的地方？毕竟这是走在时代前端的产业，少了年轻人天不怕地不怕的气魄，如何永远稳站浪头？

有趣的是，我在一些资深奥美人身上看到和年龄无关的天真气质。内部训练课程，坐在最前面和最勇于举手发问的，经常是资深奥美人。工作上，他们天天接触最时尚、最In的商品，又整天和平均年龄30出头的年轻人混，难怪奥美广告研究总监吴雅媚说：“做这行可以让人年轻。”她的外表比实际年龄至少小10岁。

毕加索曾说：“我花了一辈子的时间，学习和孩子一样。”不管你是30岁、60岁、还是90岁，有孩子的纯真好奇，有孩子的探索勇气，就能永远年轻，永远有创意。



### 创意便利贴 保持好奇，化平凡为美丽

只要永远保有好奇心，那么无论你的年资多久、年龄多大，不但不是问题，反而是好上加好的稀有动物。仔细聆听年轻人的意见、观点，从一句话里、在一个玩笑中挑出珍珠；加上自己的宽广视野及深度经验，就可以化平凡为美丽。



## 09 相信知识，相信学习

奥美特别的地方是一直在进步。如果一个人学了什么新东西，大家就会觉得你很厉害，大家都会想要去学新东西。那感觉是你在这里不会老，不会怕自己没有突破，也不会害怕遇到瓶颈。

——奥美广告策略规划人员 刘静铃

作家彼得·梅尔（Peter Mayle，前纽约广告人）在《山居岁月：普罗旺斯的一年》（*A Year in Provence*）中对如何采松露有生动的叙述。他的邻居泥水匠雷蒙传授秘诀，采松露全靠时机、专业知识和耐心，还要带一只猪或者训练有素的猎犬。“每年11月到次年3月是松露季节……最擅长找松露的是猪，它天生就喜欢那股气味，在这方面，它的嗅觉强过狗。不过有个问题：猪可不会摇着尾巴，指点给你看它找到了什么。它会吃掉，而且是急慌慌地吃掉……在一只发现美食而陷于狂喜的猪面前，你没办法跟它讲道理。”

看到珍贵松露，很多奥美人眼睛发亮、胸口紧张，迫不及待一口吞掉。将奥美人和嗜美食的猪相提并论好似不敬，不过这当然不是我的发明。奥美全球知识平台就叫松露（truffle）。



## 建立全球数字化的知识分享平台

“truffle是我看过最厉害的知识平台，每一个人上去都可以找到任何一个产业的成功案例，是自己公司做出来的，资源非常充足。”策略规划人员刘静铃举例，她对数字营销感兴趣，就上truffle研究OgilvyOne的东西，完全没有界限。此外，策略规划人员在truffle有自己的网络，碰到疑难杂症，想知道别国伙伴的经验，“发一封E-mail出去，当天至少五个人回给你，等于在线开跨国动脑会议。”

这是伙伴之间投桃报李的知识分享。例如，印度伙伴要帮客户推出水果茶，发出求救E-mail，台湾之前做过雀巢水果茶，刘静铃就上网帮忙抓了几支广告，告诉对方有哪几种不同做法。

不懂求助在奥美被视为罪大恶极，“Why think alone?”常被挂在嘴边。台湾负责管理truffle的品牌发展总监蓝雅宁指出，truffle把亚太区及全球所有的知识包含进来，是集团投入极大心力维系、鼓励大家写东西放上去分享的知识管理系统，“里面有很多case在提案或者赢得生意时非常有用。在全球化年代，光看台湾的东西或者只看得奖的案子，其实无法知道背后的故事。”

她认为，奥美能成为台湾高铁的合作伙伴，就是参考truffle赢得的。“我们找到比利时和德国的case，德国伙伴做德国国铁，比利时做高铁。这些case很精彩，帮助我们知道如何建立一个高速铁路的品牌，以及对这个产业的全盘了解。客户会因为这些知识更信赖我们，这凸显了奥美和一般广告代理商的明显差异。”



## “被动式”和“交互式”的知识管理

奥美相信知识的力量，早在搭建数字化知识平台前就有将知识书面化的癖好。这个传统从奥格威开始，被台湾奥美发扬光大。

在庄淑芬的坚持下，早期不仅将国外训练教材“神灯系列”翻译成中文，而且任何出国受训的同仁都肩负着搜罗各国训练教材的任务。最特别的是，在大中国区持续发行《观点》季刊，以中文作知识分享，多年持续未曾脱刊一期。在忙碌的工作下，《观点》负责人必须在大陆、台湾及香港三地约稿写稿、催稿编辑，如果不是对知识有强大的热情，不可能做得到。

奥美广告副董事长叶明桂指出，奥美的知识管理可分为被动式和交互式两大系统。

被动式是指放在固定处所的“数据、知识和教材”，由有心人自行取用吸收。形式上则可分为数字和实体，例如truffle、筑林（大中国区）、土拨鼠（中国台湾）是数字知识平台，《观点》则是实体知识平台。

交互式则是现场有伙伴可以实时分享知识。例如策略规划人员的专属网络。集团不定期举办“知识论坛”，让各类好手共聚一堂做经验交流。而包罗万象，目的、对象以及形式皆多样化的培训课程，更是奥美最大的竞争优势，也是将知识转化为实战能力最有效率的管道。

“奥美的知识管理可分为被动式和交互式两大系统：被动式是指放在固定处的数据、知识和教材；交互式则是现场有伙伴可以实时分享知识。”



“我们集团对知识化有偏执狂。” OgilvyOne总经理张玫笑说，算下来，集团已经发展出六、七十样工具，可以应用在不同地方，帮助客户做很多不同的判断与决策。例如，现在广为传播界运用的360度品牌管理就是奥美发展出来的知识。

前几年，集团内部的一项跨国性调查显示，奥美在客户心目中的品牌形象有加强的空间，“于是我们发展出八个模块（八堂课），教奥美人怎样成为好的服务者。”奥美的研发单位甚至将重要训练课程要用的教材、手册以及幻灯片非常系统化地准备好，让担任讲师的资深人员有所依循。

逐渐了解奥美在“知识化”上投入的心力后，我心中不禁浮现一个问号：知识对创造力究竟有多重要？

知识当然是创造力的养分。19世纪中叶，如果没有科学家对光线的研究，没有一群艺术家对光学理论与色调变化巨细靡遗的分析，便不会出现勇敢挣脱几百年写实传统，转而描绘视觉整体印象的印象画派。通过对知识的吸收、思考与转化，我们可以找出技巧、拓展思考面向、借反省带来创新。这种创新往往具备深度的力量，禁得住时光的淬炼。

然而，知识也可能是创造力的敌人。在广告这一行，曾有多少好点子被困在严谨的语言、逻辑与架构组成的知识迷宫里？“科学化”的测试又曾筛掉多少大胆冒险的创意？身为专业创意工作者，该如何强化知识的力量，同时避开知识的障碍？“我们也还在学习的路上。”一位资深人员诚实说。

无论如何，“人”始终是最大关键吧！即使松露就藏在眼前那棵树下，没有寻找的热情，走得再近也嗅不到。知识体系搭建得再好、知识平台再优



越，如果使用者缺乏吸收消化转换的能力，知识不过只是仓库，甚至是限制创意的框架。

难怪“人对了，什么都对了！”是采访期间，一再听到的名言。集团执行长黄复华进一步强调：“人、知识、创造力是奥美所有文化的核心，但这七个字要结合起来，才能把力量发挥到最大。”



## 走在学习的路上

黄复华指出，找对人是最重要的，如果一个人不相信知识与创造力，到奥美就不会快乐。如果一个人喜欢探索、喜欢从不确定中发现新的可能，并且享受创造过程，公司又能提供各种资源，帮助他释放出创造的潜力，对个人和公司都是快乐的过程。叶明桂也强调，这三者缺一不可：“少了人，知识加创造力等于展示会；少了知识，人加创造力等于疯人院；没有创造力，人加知识等于图书馆。”

接触各式各样各种角色的奥美人后，我发现不是每个人都热爱阅读。有人书不离手，家中藏书数万册；也有人诚实告诉我：“太忙了，很少看书，顶多翻翻八卦周刊、上上网，从中感受庶民的生活。”

但是，谁说阅读是唯一的学习方式？有人习惯从语言文字中吸收知识，有人擅长自生活工作的积累中，归纳经验法则，整理出独特的知识系统。可以确定的是，没有学习的好奇心与能力，很难在奥美立足。

针对学习这件事，集团董事长白崇亮在他的著作《勇于真实》中，有动人的体会：

学习，是一种认识生命的过程，一种生活的态度。

学习，是发现自己：自己的特质、自己的潜力，以及自己的限制。

“少了人，知识加创造力等于展示会；少了知识，人加创造力等于疯人院；没有创造力，人加知识等于图书馆。”



学习，是一种经验的扩张，一种能力的增加。

学习，是在未知中寻找途径的一种能力。

学习，是实践了一个梦想，完成了一个完整的经验。

这个世界如果只剩下一样最重要的能力，应该就是“学习如何去学习”的能力了。

#### 创意便利贴 求知欲

大卫·奥格威说：“我要做广告永远的学生。”当他说这句话时，已经功成名就、年近退休。那么，难道你已经不是学生了吗？也许，你是一位教授……



## 10 训练，是奥美的心脏与灵魂

我们的员工学习得越多，对客户越有贡献。

——大卫·奥格威

“训练课程都不给人睡觉的啊？”已经被“关”在训练会议中心好几天了，一个新人忍不住揉揉发疼的眼睛抱怨道。白天，大家认真上课，学习相关的策略、应用工具，晚上则拼命开会讨论。因为训练最后一天是比稿大厮杀，资深人员扮演挑剔的客户，有黑脸有白脸，评选出优胜的团队，规格完全比照正式比稿。

大家都好胜，为了面子，熬夜想策略、想点子、想文案，拼了！“我怀疑星光大道的毒舌评审是向奥美学的。”有人形容资深人员的讲评心狠手辣，毫不留情。招架不住的年轻人当场掉泪或回家大哭的，不在少数。

这是奥美培训课程中最闻名遐迩的“密集训练”。公司全员出动，刻意打散编组，让平常没机会合作的人碰撞出新火花。OgilvyOne总经理张玫说：“每次密集训练大家都玩真的，过程很辛苦，记忆很深刻。感情好因为training，变成仇人也因为training。”好几次同一个团队的业务人员和创意人员越吵越凶，最后真的翻脸。曾有创意人员任性地半夜从训练中心逃跑，让第二天比稿开天窗。



## 不计代价，维持培训传统

即使经济不景气、节约成本是管理阶层必须面对的课题，即使很多同行或其他产业早已缩减员工训练预算，奥美仍然尽最大努力维持培训传统。奥美对培训的看重甚至成为企业文化的图腾之一。

创办人奥格威几十年前讲的话至今被奉为圭臬：“我们的员工学习得越多，对客户越有贡献。”“就像家里再穷，其他钱可以省，孩子教育的钱不能省，父母想尽办法也要让孩子念书一样！”奥美广告副总经理唐心慧打比方说。

一位刚进奥美半年的新人捧着冬至汤圆边吃边说，进奥美前，听说奥美有三多：“工作多、活动多、训练课程多。”亲自体验的结果呢？“果然名不虚传，每样都很多。”

好几位中高层主管直言，面谈时必问新人一个问题：“你为什么想进奥美？”求职者的答案经常出现：“听说奥美的训练很扎实，想多学习。”有主管开玩笑：“我们现在都拿培训来‘骗’好的人才进来。”

“

奥美有三多：工作多、活动多、训练课程多。

”



## 资深人员义务分享训练课程

除了密集训练课程，奥美会议室几乎天天都有大大小小、针对不同对象与专业需求的训练课程。以2008年全集团“热血青年战斗营”课程表为例，共分个人成长、一般管理、数字营销及创意四大类。讲师阵容1/3邀请外部专业人士，2/3为集团资深人员。另外，各子公司会安排符合自家需求的实用课程，资深人员参加国外集团办的训练营学会新知识新工具后，回家当然有义务分享。

“我是大卫”总经理刘泳吟曾经向大中华区董事长宋秩铭抱怨，资深人员的工作负担已经很重了，为什么还要一直讲课？没想到平常温和的宋秩铭非常郑重地说：“如果一个资深人员不回馈，就不是资深人员。”

后来，她深刻体会到，教课对资深人员同样也是收获，“当你要讲课，才会去看自己真正学会了什么，好好讲出来并且让别人学会，其实是很棒的过程。”

花这么大力气与预算做培训，到底值不值得？奥美内部也曾出现质疑声浪。往往密集训练过后，少数人会离职他去，中国区首席执行官庄淑芬大气地表示：“没关系，他们出去到其他广告公司，会让整体业界更好；如果他们是到客户端服务，也会有sense，都很好。”



## 训练，可强化信念和整合经验

为什么奥美对培训如此不计代价地坚持？资深人员对此有极深刻的思考。

《行业的习性及训练的省思》是多年前宋秩铭在内部刊物《观点》上发表的文章。他指出：“训练，对奥美而言，是生命，就如我们对创意的坚持一样。”他认为这是一个信念及知识的行业，作业上必须面对许多价值判断，并通过媒体工具的使用影响到大众。由于工作的多样化，这些价值判断必须仰赖员工的自觉，以及仰赖企业在基础信念上用心寻求共识，再经由资深人员不断地示范，逐渐强化。

宋秩铭从公司经营和员工这两个角度深入分析：以公司来说，必须整合信念，寻求员工认同；也必须有能力整合经验，通过训练，不断传送给员工。而从员工的角度，则必须检讨自己是否认同公司的信念，甚至经由自我的参与，让信念内化。

通过训练，员工可以检讨自己的求知欲是否够强，新的知识和事物是否会让自己愉快，是否乐于与伙伴分享经验。

宋秩铭认为这两个角度是这个行业的根本要素，“而使这两个要素成形，互相关联，最具体有效的方法之一，就是训练。”

---

“以公司来说，通过训练，可以整合信念，寻求员工认同并传递经验；以员工而言，可以检讨自己是否求知欲够强，是否乐于与伙伴分享经验。”



## 训练的目的，在提升专业技能

读过宋秩铭的文章，实际负责建立奥美培训制度的庄淑芬也写了一篇《读“省思”有感而发》回应。她指出，早在进入国泰建业广告（台湾奥美前身）服务之前，就一直思考如何传承广告的经验与知识。奥美集团的国际网络有着极丰富的训练资源，对一心追求知识的她具有强大的吸引力，于是义不容辞，一头栽进“训练”的苦海，兼职做了9年，因为还有“正务”。

早期奥美人常说庄淑芬每次做完训练都会以泪洗面。此话不假，因为她确实每次都感触颇多，回顾一下落泪原因，除了有时因为感动，她整理出几种因素：一，训练课程不尽理想，十分挫折；二，学员不认真听讲，台上台下两种反应；三，学员对训练不以为然，有“看你们如何变把戏的心态”。

庄淑芬感性表示，在这个行业想要坚毅地、持续地做些事，需要有过人的精力与意志力，特别是那些“默默无闻、乏人问津”的工作。在她看来，负责训练即是其中之一。她不断自我反省：“你究竟在坚持什么？你真正想追求什么？你是在满足自我或是裨益别人？训练真为这个团体带来好处吗？说实话，9年中有高潮有低潮，有兴奋有绝望，但似乎没有明确的答案。”

即使如此，在文章结尾，她期许所有奥美人以“重视训练”为荣，“我们千万不能忘记，训练的最终目的是提升所有奥美人的技能，协助我们的客户在竞争激烈的大赛场中一马当先，勇往直前。”



## 以传教般心情，沟通企业信念

离他们写文章的时刻已经过去十六年了。随着经济大环境的起伏，台湾的传播产业变化剧烈，一年比一年更险峻、更艰难，奥美也难以避免高低潮的考验。但关于训练这件事，早年播下的种子，已成为一群中坚奥美人“内化到血液里的信念”。年轻时，他们在一次次训练中茁壮成长，体验到学习带来的自信，体验到冲撞中建立共同语言的伙伴默契，现在，他们认真回馈，享受帮助年轻人成长的快乐。

晚上六点多了，一群年轻奥美人上完课后，排着队，手上拿着奥美专有的“学习护照”，郑重其事地给主讲者签名盖章。年轻人的脸庞不见疲惫，资深人员耐心地和他们一聊上几句。不知何故，看着这样的情景，脑海中浮现京都小巷的百年老店中，老师父埋首工作，年轻学徒敬谨学习的画面。

在最时尚、节奏最快、压力最大的行业里，奥美如此执著于某些信念与传统。难怪奥美广告副总经理吕丰余说，如今像奥美一样有很浓企业文化的同行不多，但不管合不合乎潮流，“我们通过训练在做的就是集体的宗教催眠，传递奥美的价值观，我们几乎像传教般在沟通企业的信念。”

### 创意便利贴 重视训练

想要成为一位亿万富翁，就必须了解致富的不二法则：复制。当你一个微不足道的小小成功，能够被复制成一百万倍，甚至一千万倍时，你自然获得伟大的成功。例如，工厂因复制而降低成本，农场因复制而提高产量。

然而，就创意产业而言，既然产品是创意，复制就将是原罪，唯一能够复制的只有训练。训练能将生产质量及服务水平在很短的时间内提升到新的境界。



## 11 就是要红——内部营销也要Fun

平常我们做的事牵涉到客户几千万的投资，但idea不是在严峻的环境下产生的，‘fun’应该是这个环境很重要的气氛。

——台湾奥美执行长 黄复华

短短一个月内，整个亚太区的奥美人“目睹”25岁的年轻小伙子Alex Etgar，平步青云，从基层员工被提拔成新设事业部负责人。这种比航天飞机还快的升迁速度，真创了奥美的纪录。

第一封E-mail由新加坡总部发出，介绍Alex Etgar加入奥美。

人力资源部门

02/10/07

Subject: Newcomer

嗨！真高兴加入这么棒的奥美。我的兴趣是人、冲浪、各种音乐、涂鸦、做白日梦，以及每件事情最少尝试一次。我热爱创意，热爱置身在这么有创造力的环境。我希望向每个人学习，尽我所能地贡献。

第二封E-mail在十天后发出，宣布Alex Etgar升任新职。

Paul Heath

12/10/07

Subject: Newcomer

很高兴在此宣布，我的年轻伙伴Alex Etgar被擢升为亚太区项目经理。他的新职立刻生效，继续与我共同致力于亚太区业务。请与我一起恭喜Alex。

第三封、第四封、第五封E-mail陆续涌进大家的信箱，说Alex比稿赢了新



生意、提出聪明的点子……最后一封由亚太区董事长杨明皓（现任奥美集团全球CEO）亲自署名，宣布奥美将成立新事业部Red，由最聪明、升迁速度最快的奥美明星之一Alex Etgar领导。董事长请大家一起恭喜并支持Alex，预告Alex将拜访亚太区各办公室。

2007年10月31日星期二下午四点，奥美人纷纷步入最大的会议室“邓肯厅”，空气中弥漫着一股“诡异”的气氛。听说Alex将以视频联机现身，大家都想亲眼看看他到底是何方神圣？会议室一角，摆着一叠几十本红皮书，好奇的人凑过去看，书名是《*Read this and be great by Tuesday*》（中文版《读下去 礼拜二你就登峰造极了》）。

当会议主持人陈婉瑜放出第二张幻灯片，将Alex的姓“etgar”重新组合成“great”，现场有人低声抱怨：“又来了！”谜底揭晓：根本没有Alex Etgar这号人物，他是奥美亚太区训练总部虚构的明星，整个“骗局”是广告人常用的挑逗（tease）手法，为2007年奥美内部训练课程以及教材《*Read this and be great by Tuesday*》的推出作暖身。



## 从好到卓越

近两年，奥美内部不断强调好（good）还不够，必须追求卓越（great）的信念，“great work that works”，这场新书发表会就是一个示范。“这个点子的概念是假设，如果我们之中出现一个人，让大家亲眼见证他从good到great，大家会更受鼓励、更有信心，相信自己有为者亦若是。”负责训练课程的陈婉瑜说。

有人形容这件事“又好笑又好烦！每次都这样，从尾牙、运动会到内部训练，每一件小事都要做大，都要搞创意！”这次活动极机密，全奥美广告只有两个人知情，众多主管都被蒙在鼓里，包括集团执行长黄复华在内。这很公平，他自己上次为了推动办公室成本节约计划，也和大家玩过“听说财务长生气了”的游戏。

“

好（good）还不够，必须追求卓越（great）。

”



## 越fun越能想出好点子

黄复华指出，“玩”是一种态度，平常奥美人做的事情是以创意帮助客户解决问题，“动辄牵涉到客户几千万的投资，但idea不是在严峻的环境下产生的，‘fun’应该是这个环境很重要的气氛。”

因此，当政策决定将成本节约重点锁定在出租车、用电、夜间快递这几项后，他构思出一个内部营销活动“听说财务长生气了”。

台湾奥美集团财务长黄丽雪是二十几年的资深奥美人，素以脾气温和出名，平常大家亲昵地称呼她“黄姐”。黄复华郑重发出一封邮件，告诉大家事情严重了，最温和的黄丽雪发飙了，因为你做了……他的故弄玄虚马上激起众人的关切与好奇，“好几个资深人员写E-mail偷偷问我：‘到底发生什么事啊？’”

另一方面，黄复华请创意团队设计系列海报，让黄丽雪叉腰瞪眼、泼妇骂街地现身，提醒同仁注意节约。彻底牺牲形象的黄丽雪笑说：“反正好玩嘛！我是创意人员的道具。”

效果如何？她表示，根据追踪，出租车、复印费确实有节约。“刚开始效果不错，久了大家还是会皮，可是总要先引起大家注意。省多少钱是其次，重点是环保以及希望大家养成好习惯。”



## 日常工作和生活，都要玩创意

在奥美三年的前人资长许淑华指出：“奥美就是这样，创意必须成为日常工作的习惯。”她原本在高科技行业工作，任何活动与沟通只要平铺直叙、切入重点即可。转换轨道到了奥美，她发现不只办内部人才训练要讲创意，连发个E-mail都大有讲究，“白博士（董事长）和Eric黄（执行长黄复华）的E-mail都写得好生动有趣。在奥美，创意不只是展现在作品，还要体现在日常工作与生活中，否则你就会是一个枯燥无趣的人。坦白说，这会是一个压力。”

看着手头上两本借来的英文版《*Read this and be great by Tuesday*》和中文版《读下去，礼拜二你就登峰造极了》，我也觉得很有压力。“读下去”可真不容易！全书采用特殊装订，页与页之间不裁开，读完一页，必须拿美工刀慢慢割开才能翻页。全书超过三百页，要读完，必须裁一百五十次，两本共得裁三百次。

这个搞怪明显是为了减缓读者阅读速度、增加思考时间设计的，但我忍不住边裁边想：“有多少奥美人真会一页页裁开拜读？”甚至坏心眼儿地想象：找一个夜晚，一张张桌子突击检查、看有多少本书被裁开？

从一个非奥美人的角度观察，实在忍不住盘算：“时间”是这一行最大的成本，如果每一件“小事”都要花这么大的力气与预算，该如何评估这些努力的投资回报率？这些用心到底激发了多少创意？激励了多少向心力？人事

“在奥美，创意不是只展现在作品，还要体现在日常工作与生活中，否则你就会是一个枯燥无趣的人。”



流动率降低了多少？“数字不是最重要的，同仁的感受也很重要。”有个“高层”这么说。

于是，我换个角度思考：这本小红皮书的阅读率是最重要的吗？就算连一本也没人拆开，整个活动就没意义了吗？奥美人在过程中被触动的新鲜感、好奇心、追求卓越的企图心，也许已默默成为他们做案子的养分。

此外，回到沟通对象的本质思考，奥美人是一群“专业的偷心贼”，每天的工作就在与消费者沟通，自身当然是“特别难打动、超级难说服”的目标人群。如果依循一般企业传统的政令倡导模式，例如提出扎实的统计数字，证明漫不经心的复印和夜间快递浪费了多少钱；或者直接下命令，要求同仁节约，沟通成效恐怕等于零。

要影响这群人，唯一的办法只能玩创意、比创意，让空气里弥漫着创意气氛，让他们心甘情愿地改变与投入。

心理学研究早就证明，人是情感的动物，想象与感情对人类思考与行动的影响，远远超过理性的控制力量。我们只相信我们愿意相信的东西，同意我们愿意同意的事情。“人心”可以被感动被收买，却不能被说服。

### 创意便利贴 老板带头疯

当维珍集团（Virgin Group）执行长布兰森（Richard Branson）都敢男扮女装，穿白色婚纱出现在纽约时代广场做促销活动，他的员工还有什么不敢尝试的？

在维珍，公司公布执行长私人电话号码，任何级别的员工都能打电话与布兰森分享新构想。他们特别喜欢雇用有勇气挑战官僚作风与传统观点的新鲜人。维珍塑造出一种不怕失败、允许犯错的工作环境，让员工视创新为乐趣为挑战，以执行新点子让客户永生难忘为荣。



## 12 追寻梦想的天空之城——伙伴关系

伙伴们，一定要带你们去看我们看过的天空之城。

——永远的奥美人 林宗纬

你曾到过真正的“天空之城”吗？

听说，这座城堡坐落在澳大利亚凯恩斯以南，接近全世界最古老的雨林区。西班牙式的建筑早成断垣残壁，不复当年风华。厚厚的青苔布满水泥墙面，茂盛植物从窗棂旁的积泥中长出，濡湿的空气中隐隐透出雨林强悍的生命力。当游客漫步在倾颓的舞厅、餐厅，可见蝴蝶翩然来去，仿佛进入另一个时空。

竟然曾有一座富丽的城堡，遗世独立地存在于蛮荒边缘！因为到过这里，宫崎骏创作出动画片《天空之城》，男孩巴鲁、女孩希达和机器人，以爱和希望，携手追寻传说中失落已久的“天空之城”。

因为爱，因为希望，因为不肯放弃梦想，一群中生代奥美人曾经具体勾勒出他们心中的“天空之城”。包括创意人员龚大中、业务人员苏宇铃、林宗纬，以及一群志同道合的伙伴，写下公开信《2017年，我们心所渴望十年后的台湾奥美》。

他们针对不够完美的现状，温柔而坦率地提出看法：包括工作模式与纪律，各部门的互动与共识，以及对高层团队的具体谏言，信的结尾说：

这是我们想望中，十年后台湾奥美的某一个工作日。奥美依旧迷人可爱、兵强马壮、“国”力强盛。而那里，应该就是所谓的‘天空之城’。

一个人，或许有心无力；但有了伙伴相挺，就有了坚持的力量、做梦的勇气，以及出发的决心。



## 比家人更亲的“伙伴关系”

“伙伴关系”是奥美文化很特殊的一部分。很多幸运的奥美人，在这里得到的不只是同事，更是同甘共苦、价值观相近的好朋友。更幸运的则发展出真挚深刻的情感联系：有人建立师徒情谊，有人像兄弟姐妹，有人甚至成为情侣与夫妻。

“伙伴比家人还要亲近”是很多人真实的感受。不同世代的奥美人分别告诉我：“能在一行留得久，一定要志同道合的朋友才撑得住；能在奥美继续奋斗，是因为别的地方找不到这么意气相投的伙伴。”

一位资深奥美人对年年向他高薪挖角的伯乐直言：“除非你一起挖走我喜欢的20个人，我才考虑离开。”中生代创意总监龚大中，前两年碰到低潮，留下来的关键是铁哥们儿林宗纬的一句话：“今年还没去峇里岛呢！”这是伙伴间的默契，打从他们还是“小朋友”时，公司度假就选择峇里岛行程；到了第三年，还是往峇里岛走，别人侧目，觉得他们是怪咖。

龚大中笑说：“我们觉得这样很酷，相约只要留在奥美一天，度假一定去峇里岛。”林宗纬这一句话，触动了他的感情，比任何理性分析更有效。他们总共同行七次，每年住一样的villa（度假别墅），吃一样的餐厅，逛一样的商店，其他伙伴后来陆续加入行列。重点根本不是峇里岛，甚至不是旅行，而是伙伴一起做一些疯狂的事、一起享受辛勤工作后的甜美放松。

为什么奥美人会形成这种紧密的联系？有如此坚实的伙伴情谊？



幸运的奥美人，在这里得到的不只是同事，更是同甘共苦、价值观相近的好朋友；“伙伴比家人还要亲近”是很多人真实的感受。





## 同甘共苦造就深厚情谊

“和我们这一行特殊的作业模式很有关系。”与林宗纬在奥美相识相恋，成为夫妻的苏宇铃说。广告是很辛苦的行业，压力之大、挫折之多，圈外人很难了解。和学生时代的朋友约会，永远最迟到，常常最后一分钟取消；父母也不懂为什么他们老是加班，周末假日还常打电话处理公事。

外人更难理解：薪水不高、压力大、工作时间长，为什么这群人执迷不悟、乐在其中？苏宇铃感慨：“我们抒发工作压力的方式、快乐和成就感的来源，都和别人不一样，到后来也就懒得对别人解释了，一群人相濡以沫。”

这个行业的成功百分百靠团队合作，要让客户有信心，非得每个环节互为后盾，才可能拿出好作品。就在“今天你挺我”、“明天我挺你”的患难与共下，伙伴关系的情感越扎越深。

业务总监曾致玮和林宗纬在小AE时代曾在同一个团队两年，有段时间，两人一周喝酒四、五次，半夜十二点离开喝，清晨两点离开时也喝，到了月底口袋空空，干脆买啤酒到停车场聊个一阵子再回家。两人聊工作、聊理想，当然少不了一起骂老板、念客户。“我认识林宗纬没几天，他就告诉我：‘有一天我要当奥美的总经理。’”

曾致玮说，这一行没有标准答案，只有喜不喜欢。虽然可以提出各种数据、研究数据加强说服力，但最终你的消费者洞察、你的观点能否说服客户，很大程度取决于贩卖过程能否让客户喜欢、简报现场能否让他们信赖。



他表示，如果团队五、六个人里，任何一个人的眼神有点退却，客户马上会觉得没有安全感；但如果大家很有气势，就能给客户“这么做是对的”的信心。

在他眼中，林宗纬就是那种很快让客户信任的“大哥型”伙伴：“他超会玩各种把戏的，从小AE时代就坚持西装笔挺，理论是年纪越小、职级越低，越要有架势，客户才会认真看待。”

他们的伙伴关系从“小时候”同甘共苦开始，到了中层主管各自带领团队后，相互精神支持、分享愿景，连团队人力都可以彼此借用。“我们是最好的朋友，老婆对我们的了解都没有彼此深！”曾致玮笑说。



## 拥抱同样的梦想和价值观

有时，伙伴关系不见得从工作中累积，而是在机缘巧合下（例如培训课程），发现彼此有同样的梦想与价值观，成为无话不谈的好友。做策略规划的施淑芳和林宗纬与苏宇铃就是“正式合作少之又少，私下互助成长”的伙伴。

“你在烦恼什么？我们一起想！”是他们打招呼的问候语。他们相聚时不但谈自己的case，也会分析别人的case，甚至出一些广告功课找乐子玩耍。

有一天，林宗纬提议把台湾广告的广告歌曲做一次总整理，例如“麦当劳都是为你”、“爱之味麦仔茶”、“B&Q特力屋”都是人人会哼唱的著名广告歌曲。“我们像疯了一样，拼命想，半夜想到互发短信，最后想出一百多个，还分析有哪几种类型。”施淑芳说，如果没有朋友一起分享做广告的乐趣与热情，“面对这么多的压力与挫折是撑不下去的。”

他们相约要在奥美跑道上一起往前跑，成立小团体“流星会”，碰到有人升迁或是值得纪念的里程碑，就送给彼此猩猩造型的小玩意。因为市面上常见猴子而少见猩猩的礼品，施淑芳干脆到雅虎拍卖扫货，买下所有猩猩小礼物。

这一则小小的、真实的伙伴故事，让我很感动。他们做的是驱动人心、感动人心的行业，自己当然也要投入情感。这群人会为了一个好创意手舞足蹈，会为了专业被客户否定而跌入情绪谷底，他们情感燃烧的强度太强、热度太高，如果没有同等强度热度的伙伴关系支撑，不断添火加柴，热情再多恐怕还是会迅速化成灰烬。



## 以信赖为基础，鼓励专业的冲突

不管是伙伴关系还是更深一层的知交、兄弟姐妹、情侣或夫妻，在奥美，专业始终是最前提。“不够专业的人，不会和我们成为伙伴。”苏宇铃直截了当她说。毕竟，伙伴关系的基础是信赖，信赖我在工作有难时你不会袖手，信赖你有能力并肩扛起重担，信赖你会支持我到最后一分钟——这些信赖都要仰靠专业素养。

更进一步观察后，我相信没有伙伴关系打底，奥美引以为傲的“对话文化”与“信任文化”不可能存在。

奥美鼓励专业的冲突，认为从不同角色提出观点实话实说，敞开心胸激烈辩论，是对客户最专业负责的态度，最能激荡出创意火花。奥美文化中，最可贵的是不讲官僚习气，任何对高层人员的不满，鼓励直接沟通。这样的文化如果缺少伙伴关系的信任感，怎可能逃得过本位主义的人性考验呢？如果不是大家信赖彼此都是就事论事，怎可能今晚吵到脸红脖子粗，明早就在客户面前默契十足一搭一唱呢？

还是小朋友时代，龚大中和林宗纬一起做eBay的案子，为了一句“What are you looking for?”的中文翻译，两人相持不下。龚大中坚持“请问你找啥？”比“你要找什么？”更適切符合广告主角的口吻，客户却不同意，沟通卡住了，后续一大堆工作无法进行。

“

奥美鼓励专业的冲突，认为从不同角色提出观点实话实说，敞开心胸激烈辩论，是对客户最专业负责的态度，最能激荡出创意火花。

”



站在业务人员的角度，林宗纬认为不能再拖下去，建议龚大中妥协。激辩两小时后，两人差点打起来。最后达成共识，“请问你找啥？”确实对客户比较好，应该一起想办法说服对方，两人坐下来，一起写了封恳切的信给客户，解释观点、分析利弊。

“虽然最后还是贩卖失败了，但能够达成共识、一起努力到最后一刻的感觉非常好。”龚大中回忆，小从一个case的观点，大到对两岸广告界作业模式的看法，他们都能吵上几小时，不达共识誓不罢休。

龚大中觉得，时间因素是影响奥美伙伴关系的重点。他和林宗纬在奥美共事七年，累积的信任与情感，是再怎么争辩也不会影响友谊的。他认为，由于有伙伴关系，以及发挥的机会与成就感，让奥美吸引一些有相同理念的人留下来，“奥美文化提供很好的平台，让我们这一群中生代有累积时间的机会。”

2008年7月底，许多奥美人心中的最佳伙伴林宗纬猝死于北京，享年34岁。他的台湾伙伴第一时间飞去北京，陪伴苏宇铃，将林宗纬的骨灰护送回台湾，并以他一定会喜欢的风格，举办一场告别式。“奥格威在天堂需要接班人”，大家这么相信。

他挚爱的妻子苏宇铃坚强地说：“Terence是一个对奥美的价值文化，以及对这个行业的规范很有理想的人，他对奥美的热情曾经感染很多人，我希望未来可以延续他的梦想。”

天空之城在哪里？在梦想不灭之处，在伙伴相随的地方。



没有伙伴关系打底，奥美引以为傲的“对话文化”与“信任文化”不可能存在。





## 创意便利贴 特殊的伙伴关系

请问：你会参加哪一个集团？

有两个集团，都是以挣钱为目的的商业组织。其中一个集团拥有一个和钱“一样重要”的价值观，那就是义气。当伙伴遇难，他们会凑钱来搭救；当伙伴因“公”殉职，他们会保留他那份血汗钱交给他的伤心寡妇，抚养他的弱母幼子。然而，另一个集团的敬业态度就是“钱、钱、钱”，同伴遇难正是大好运气，立刻将他那一份钱瓜分殆尽，绝不浪费，非常有效率。

请问：你会加入哪一个集团？