

關於《讓顧客掏腰包的策略行銷》 透露的訊息



讓顧客掏腰包的策略行銷
黃文博作 / 時報文化 / 9212
280元 / ISBN 9571340332
平裝

國內曾經有支仿自美國電影「阿甘正傳」的電視廣告，一名男子外出不停地跑，甚至長出了絡腮鬍，對於不斷響起的手機鈴聲，終於接聽手機並回應：「麥擱卡啦……」，他是奉了妻命購買小瓶醬油卻遍尋不著。該名男演員成為話題，「麥擱卡啦……」也流行一時，「廣告」本身紅了，但是，廣告所推銷的手機（也有人以為賣的是醬油）品牌卻未讓消費者留下什麼印象，正所謂「豬嘸肥，肥到狗」。從《讓顧客掏腰包的策略行銷》一書中，「不簡單的簡單主張」之「結果經常出人意料」（頁197）裡的分析，可以得知問題就出在沒拿捏好廣告策略的訣竅，

臺北市政府財政局主任 ◎ 李錦榮

使廣告效果偏離目的。至於這支廣告具有「傳播殘餘效應」，有興趣的讀者可參閱本書作者黃文博的另一著作《去它的廣告行銷》（我識，2004）。

無論是職場上或是居家生活上，常常面臨一些有待解決或決擇的問題（通常是新的問題），如果能有個「點子」可以參考，就比較能安心或比較有信心去下決定。這個「點子」可說是策略的縮影，簡言之，策略是一套有效解決問題的可行方案，它的適用範圍可大可小，然而，對多數人甚至是專職、專業的企劃人員而言，擬訂策略（尤其是好的策略）仍是個嚴肅且令人傷腦筋的工作。

《讓顧客掏腰包的策略行銷》的作者就長期觀察發現，行銷、傳播及廣告企劃人員的企劃成果千篇一律，缺乏新鮮感，肇因於依賴經驗與套用既有形式發展策略，較少動腦思考。他察覺到「思辨能力」是企劃者最弱的單門，而廣告案在第一步的企劃階段就能勝人一籌的關鍵即在於：思辨能力的高低。作者從教人如何「想策略」為出發點，聚焦於「思辨能力」的關鍵點，審慎提出有助策略發想的訣竅「六大心法」，也就是「想策略」的六個方法：一、「架構、數據靠邊站」；二、「辨識問題與機會」；三、



「點燃創意爆發力」；四、「切入點非要不可」；五、「不簡單的簡單主張」；六、「常識比知識重要」，並且分別置入實際的策略案例，詳加剖析。作者事先表明他的主觀論述，可能會激起讀者正反兩極看法，但重要在於能經由辨證來刺激思考活絡，深究出磨銳思考力的方法。

作者爲了凸顯思辨的重要，刻意採取思辨性的筆法，營造出思辨的氛圍，期使讀者體驗領會，喚醒思辨能力。在本書策略實例中，作者塑造了兩位虛擬人物：「策略精靈」和「策略判官」，分別扮演辯論的正方與反方，針對實例的剖析作一策略的攻防戰，期能藉此訓練多角度的思辨能力。當然，就讀者而言，這種須抱持深究的態度，集中心神、動腦思考且耐心閱讀的方式，或許真是一種挑戰。

作者是位資深廣告人，以豐富的廣告業界實務經驗，彙整出以應用爲主的實用結晶，並予以公開分享，從看「策略」的角度、思維的路徑、提出的主張以及筆法表現等等，在在展現特殊之處，充分符合廣告人創意的特質，與一般常見的教人如何「寫策略」或是就特定主題及問題進行個案策略分析的參考書籍之間，表達方式差異甚大。另外，相對於作者另一本《去它的廣告行銷》呈現輕鬆活潑的風格，卻介紹不少理論，有些並做進一步的分析，而《讓顧客掏腰包的策略行銷》很少探討「理論」，卻顯得較爲嚴肅地提出主張及討論問題。「六大心法」雖然依序分章討論而成爲各章的主要課題，但是全書中出現甚多內容反覆迴繞，重申補述，比較差異及相對評價之處，乍讀之似乎覺得有些凌亂，但是幾度閱讀之後，發覺本

書揭櫫的觀點明確，主張堅持，「六大心法」之間的關係，亦分亦合，但始終環繞著「思辨能力」舖陳展開，前後呼應，融通補合，呈現出「六歸一」的一貫性。

上述迥異風格，似乎可以從作者給人的印象裡得到答案。《去它的廣告行銷》推薦序中，他的老東家智威湯遜廣告公司董事長林文河對他的印象是「有點痞，卻痞的讓人有好印象」，但認爲「他的說話方式和一般人不同，是鍛鍊過的說話藝術」「用最通俗的言語表達出最深沉的想法和觀點」。作者的重要客戶之一，救世廣播協會會長洪善群認爲他「才華橫溢，充滿理想與過人的堅持」。同書作者簡介「好爲人師是他的缺點中最可愛的一個，其他缺點包括急性子、固執和嘴賤」。

有關上述「六歸一」的特性，列舉數例如下：

- 一、很少人懷疑上級設定好的命題，因此認爲發展策略的「目的」是整份策略中最不需花腦筋的地方。但是，作者指出這才是問題關鍵，許多廣告策略之所以平庸，錯不在推行過程失敗或失誤，而是在開始確立廣告傳播目的時，思考太過粗糙，甚至沒有思考。（頁60）此即提醒企劃人在辨識問題與機會時，應運用與發揮思辨能力。
- 二、數據架構案例中，提及「整合傳播架構」中的「核心概念」和「切入點」比較，二者都具有發想的聚焦特性，切入點較著重於形容發想的起始點，而核心概念則是發想結果的陳述。（頁42）另外，在「不簡單的簡單主張」一章中，論及「切入點」與「主張」的關係。作者期

許有擔當的企劃者應在構思策略階段便勇於表達需要的策略主張。「主張」是用來充實各種傳播工具內涵的重要方法，可依傳播工具而異，但都不能違逆在核心策略中訂定的「切入點」，因為「切入點」是整套策略構想方向的思考原則，一經訂定，在各領域的策略主張便全面展開。（頁199）

三、「點燃創意爆發力」中作者建議企劃人沒必要學習創意人的發想技巧，策略需要的創意是要學習微調角度的技巧：1. 將思考的問題方向，由目前慣用的角度調開；2. 移到不熟悉的角度思考新的可能。「辨識出問題」後，尋找解決之道的角度越大，看到可能方法越多，越能去蕪存菁。「辨識出機會」後，尋找運用之道的角度越大，能找到的方法越多，就比別人更有信心。（頁113）該節討論重點為「角度決定精采度」、「先離開再尋找」，與「辨識問題與機會」在運用上有著密切的關係。而學習辨識問題與機會有賴於平日用功，要補充的不是學問，應該是生活經驗。（頁99-100）此節說明「有學問不一定有實力」，又與「常識比知識重要」相互呼應。

四、在「切入點非要不可」之「內外兼修的必要」一節，作者認為策略以兩種形態存在於日常作業中，一種是有助推動構思的專業能力，呈現方式不拘，只要能夠有效導出切入傳播活動與創意領域的點即可。另一種是用來展示構思過程的文字格式，通常用來與上級或客戶溝通以取得認同。充滿各式科學工具的文字

格式化策略，基本上是廣告公司替客戶買的決策保險。策略企劃案最好能兼顧形式主義和實用主義，當魚與熊掌不可兼得，放棄部分的表現形式，維護實用性的完整應是唯一的選擇。（頁186-188）此節也可做為「架構、數據靠邊站」的補充說明。

五、本書六大心法及其各章所列各小節的重點提示，一如廣告文案的標題與副標題，其用辭用語，可讓人產生強烈的印象，但是，仍宜綜觀全盤，前後對照，細細咀嚼，以尋求真義。例如：談到「架構、數據靠邊站」，並非捨棄不用架構與數據，而是相對上，「架構和數據不如 idea 重要」。談到「常識比知識重要」，也屬相對評價，認為書本上的學理並非無用，有些書籍與理論必讀必備，另外，期望企劃人在專業和經驗之外，也能具備豐富的常識，並鼓勵企劃人要走進市場，貼近消費者，同時也能勇於跨越領域，加強學習，提昇自我。

《讓顧客掏腰包的策略行銷》作者簡介「他連開公司也要開得跟別人不一樣，和幾位有共同理想的夥伴相約不比稿、不服務惡客、不讓二軍混充一軍……，1995年成立廣告公司後，以廣告老兵的身分，繼續扮演廣告唐吉訶德的角色。」，本書另外有些主張或看法，隱約也符合作者的本性特質。例如在策略案例裡的「策略判官」再三提到，缺乏廣告主行業有關的基本常識（或知識），不夠了解該產業，有可能使客戶的好感毀在一個小小的失當建議上。作者也建議廣告企劃人「要有撈過界的能耐」，加強吸收市場行銷相關知識，以提高判斷市場狀況的敏銳



度與信心，至少要會運用身為消費者的正常反應，以掌握辨識問題與機會的竅門，「做一位有行銷知識的廣告企劃人，而不是一個在廣告公司工作的行銷人。」另外，作者也直指廣告企劃人因加強學習其他傳播領域的操作技術，而更具權威性，但往往失之客觀，缺之宏觀，只是配合「整合」形式，拼湊各種行銷傳播工具，缺乏策略連結，也缺乏理性的取捨決策，使整合綜效大打折扣，成了「整合不成變亂整」（頁250）

有關廣告比稿一事，作者痛批一些惡質廣告主假比稿之名行欺騙之實，藉機壓榨廣告人免費的策略與創意，其心可誅。（頁147）這在周紹賢《企業形象VS.廣告戰略》（業強，1995）一書中，也提到廣告主藉比稿可以偷很多IDEA，但是廣告公司會很「賭爛」，甚至背後「亂捅」。今（93）年5月，臺北市廣告代理商業同業公會考慮向客戶收取「比稿費」，期望客戶重視智慧財產權，並降低廣告公司的營運成本。作者堅持的一些理念在業界也有了回響。

作者希望有更多的企劃人能摒除保守心

理，改變看待「寫策略」的態度，加入開創派，大幅強化策略的戰鬥力。除了廣告業之外，作者也建議，服務業、資訊業、製造業、金融業、流通業、娛樂業，乃至政治業，可以透過本書「六大心法」學會策略思辨能力。換言之，透過本書的有關想策略的方法，有助造就創意的企劃人。當然，運用本書「1+6」功法，許多基礎工夫必須紮實，才不致「練拳不練功，到老一場空」。

威廉·伯恩巴克（William Bernbach）於1961年對美國廣告公司協會（A.A.A.A.）年會發表演講「廣告的最偉大工具」中提到：「廣告在基本上是說服……而說服的發生並不是科學而是藝術。」（《怎樣創作廣告》，劉毅志編譯，臺灣新生報社，民69再版），透過這個對廣告的本質的詮釋，讀者如何看待《讓顧客掏腰包的策略行銷》透露的訊息，或許見仁見智，若經思辨，仍存懷疑，將會得到另一個創新的機會；若經思辨，贊同可行，則貴在實踐。總之，「運用之妙，存乎一心」。

