

用户体验经典译丛

创新策略 与 商业设计

Creative Strategy and
the Business of Design

[美] 道格拉斯·戴维斯 (Douglas Davis) / 著
辛欣 / 译

作者简介

道格拉斯·戴维斯 (Douglas Davis) 戴维斯集团有限责任公司 (The Davis Group LLC) 的创始人, 负责人, 布鲁克林的纽约技术学院传播设计系副教授, 纽约大学综合市场营销硕士课程的兼职教授, 城市学院品牌与综合通信 (BIC) 课程的现任兼职副教授, 曼哈顿大学广告学院 (MECA) 的教育顾问。研究领域: 创意策略, 营销计划, 数字战略, 平面设计, 通讯设计等。

译者简介

辛欣, 北京工业大学建筑与城市规划学院工业设计系学士, 建筑设计及理论硕士, 意大利佩鲁贾大学“生活方式”高级硕士, 美国PMP项目管理知识体系认证项目经理。12年工业设计、用户体验、服务设计教学及研究经验, 现任北京师范大学心理学部应用心理专业硕士用户体验 (UX) 硕士方向课程主管、汽车交互设计实验室主管、服务设计主管。

内容简介

设计师需要了解的不仅仅是设计, 还要了解所有关于品牌或组织、目标受众、营销策略, 目标以及企业本身的知识。本书将这些因素结合起来, 详细介绍了如何以最能发挥创意团队作用的方式进行沟通的方法和技能, 促成设计师职业目标的顺利实现。本书是设计者的案头指南, 为创意人士、设计师、艺术总监、作家以及想努力成为创意专家的人提供创造性解决问题的方法。

设计师需要了解的不仅仅是设计, 还要了解品牌或组织、目标受众、营销策略、目标和业务本身的所有知识。本书针对设计从业人员的这一需要, 全面地介绍了在学习用户研究与设计的全流程中需要具备的商业设计知识。将数据和见解转化为创意业务, 做出富有创造性解决方案应该回答的11个问题, 有创造力的人的7个生存技巧。书中内容弥补了设计人才缺乏创意实现策略与商业设计手段的短板, 为培养全面发展、适应与推动社会创新发展的人才实施创造性的战略框架提供了具体的解决办法。



北师出版集团



天猫旗舰店





谢您 2016 年在亚特兰大的演讲), 让我有机会与大画报编辑布伦丹·奥尼尔 (Brendan O'Neill) 合作, 与劳拉·戴利 (Laura Daly) 愉快的讨论 (感谢您对材料的关心, 也感谢您愿意了解我的意愿, 将 CSBD 品牌转换为书籍形式)。感谢阿曼达·阿斯曼 (Amanda Aszman) 使我有机会成为 2016 年推广和营销设计奖的评委之一。感谢杰西·扎法里斯 (Jess Zafarris), 在怎漾设计网 (HOWdesign.com) 给了我一个展示机会。所有这些都是为了对出版人加里·林奇 (Gary Lynch) 说, 如果不是上帝通过这些 人赐予我认识这些人的机会, 这一切就都不会发生。谢谢! 致设计社区, HOW 社区, 你们抽出时间回答我有关专业的问题。埃米莉·佩雷斯 (Emely Perez)、安东尼·克拉克 (Anthony Clarke)、诺拉·埃尔巴兹 (Nora Elbaz)、肯德尔·伯顿 (Kendell Burton)、约书亚·南达尔 (Joshua Namdar)、特拉维斯·博尼拉 (Travis Bonilla)、里克·雷茨纳克 (Rick Redznak)、伊坦·特伦加纳 (Intan Trenggana)、迪米特里·亚历山大 (Dimitri Alexander)、卡西·查尔斯 (Kacy Charles)、法比奥拉·维罗妮卡 (Fabiola Veronica)、哈吉·吉田 (Hajime Yoshida)、梅尔维·哈菲兹 (Mervet Hafez)、杭泽 (Hang Z.)、谢恩·亚历山大 (Shayne Alexander)、丹尼·肖 (Danny Shaw)、安东尼·克里斯蒂安 (Antoine Christian)、彼得·什莱克 (Peter Shleykher)、大卫·昆蒂亚尼 (David Quintiliani)、珍妮丝·阿罗约 (Janice Arroyo)、卡罗尔·朱 (Carol Chu)、克莱尔·吉丁斯 (Claire Giddings)、埃里克·奥图尔 (Eric O'Toole)、伯托德·沃罗思 (Botond Vörös)、可可·切雷拉 (Coco Cerrella)、玛利亚姆·盖苏斯 (Mariam Guessous)、迈克尔·米拉弗洛 (Michael J. Miraflor)、安迪·珑 (Andy Long)、切门·菲利普斯 (Chemene Phillips)、史蒂文·布罗德 (Steven Brodeur)、拉希·普里 (Rashi Puri)、吉纳维夫·希金斯先生 (M. Genevieve Hitchings)、路易·莎麦凯 (Louisa McCabe)、嘉莉·汉密尔顿 (Carrie Hamilton)、艾伦·巴雷舍夫 (Ellen Baryshev)、尼亚蒂·梅塔 (Niyati Mehta)、纳基塔·蒲柏 (Nakita M. Pope)、肖恩·达拉斯基德 (Sean DallasKidd)、尼克·马塔雷斯 (Nick Matarese)、罗西·蒙罗 (Roxie Munro)、达米安·戈登 (Damien Golden)、汤姆·布什 (Tom N. Tumbusch)、米歇尔·穆罕默德 (Michelle Muhammad)、埃德·罗伯茨 (Ed Roberts)、丽迪娅·瓦雷斯科·拉科马 (Lidia Varesco Racoma)、布莱恩·特洛奇 (Bryan Troche)、南希·鲁佐夫 (Nancy Ruzow)、香奈尔·惠勒 (Shannel Wheeler)、布莱克·温弗里 (Blake Winfree)、朱利叶斯·邓恩 (Julius Dunn)、尼斯特·库瓦 (Nigte Cuevas)、雅各布·卡斯和盖尔·安德森 (Jacob Cass and Gail Anderson)。虽然我不能把所有有贡献的人都写在这本书上, 但是我要感谢所有人的付出。

致我以前在整合营销硕士课程中的教授们, 感谢你们传授给我知识。我参加了

卡尔特博士的课程，我认为这门课就是我的工作面试。2010年毕业那天，我受邀加入你们的教员队伍，这是我职业生涯中最有意义的一天。你们是我在纽约大学期间的榜样。致我在纽约大学的同龄人，铁磨铁会更锋利，我们之间也是如此。维纳拉·米什、加布里埃拉·乌尔维纳、莱尼·维亚特、阿迪蒂·卡帕迪亚、罗伯特·麦卡琴、潘萍和胡斯比·艾哈迈德(Veena Ramesh, Gabriela Urvina, Lenny Vyater, Aditi Kapadia, Robert McCutcheon, Ping Pan, and Husbi Ahmed)，感谢你们让我变得更好，特别感谢萨利夏·皮罗和凯拉·马龙(Sally Shapiro and Kyla Malone)在紧要关头出现，让一切恢复正常。感谢弗莱·尼克尔斯(Fred Nickols)允许我使用你的战略执行矩阵，感谢市场营销专家汤姆·菲什伯恩(Tom Fishburne)，感谢我多年来从八种创意评论家那里获得的笑声。感谢我可靠的、才华横溢的、忠诚的自由职业者队伍，里克·瑞德尼克、丹妮·肖、特拉维斯·博尼拉、安东尼·克拉克、肇·吉田，以及麦克斯韦·贺拉斯(Rick Redznak, Danny Shaw, Travis Bonilla, Anthony Clarke, Hajime Yoshida, and Horace Maxwell)，没有你们，就没有戴维斯集团。谢谢！

致纽约技术学院传播设计系，感谢设计系为我所做的一切。我惊讶地看到我们用这么少的东西做出这么多成果。我的灵感来自设计系为具有高门槛的行业提供公共途径的承诺。感谢玛丽亚恩·比尔(MaryAnn Biehl)的领导和付出。特别感谢乔尔·梅森(Joel Mason)和鲍勃·霍尔登(Bob Holden)教授为我这个二十五岁的孩子提供机会，让我在普拉特艺术学院工作了两年，在该领域工作了三年。十四年后，我很感激在布鲁克林大学和你们一起为学生服务。感谢纽约城市学院品牌与综合传播(BIC)专业研究硕士学位点，给了我攻读研究生的机会。致南希·塔基(Nancy Tag)，他的远见卓识和献身精神造就了独一无二的课程体系，体现了杰出教师的独特之处，谢谢您的信任。感谢古瑟姆作家工作坊的达娜·米勒(Dana Miller)帮我找到自由撰稿人克利福德·汤普森(Clifford Thompson)，我将其提交给怎样设计大学之前，他帮我修改了手稿。非常感谢瑞安·布里特(Ryan Britt)在古瑟姆的文章和观点课程，那些带有特色课程的价值是我付费的两倍(请不要把价格翻一番)。致我在汉普顿大学表演艺术系的206位亲朋好友，以及我在布鲁克林的兄弟姐妹，普拉特学院的尼基尔(Nikhil)、珍妮丝(Janice)、佩林(Pelin)、查德(Chad)、桑德斯(Sanders)和塔姆(Tam)，你们一直支持我。感谢卢克·沙利文(Luke Sullivan)和皮特·巴里(Pete Barry)，感谢您写下那些有助于我教导学生的话。我希望这本书对其他人的作用就像你们的书对于在教室里的我一样。

致我的学生，你们是我的动力，是我的财富。我是你们最忠实的粉丝，我会一直陪在你们身边，至死不渝。让我感到骄傲的，不是因为你们的成功或胜利，而是

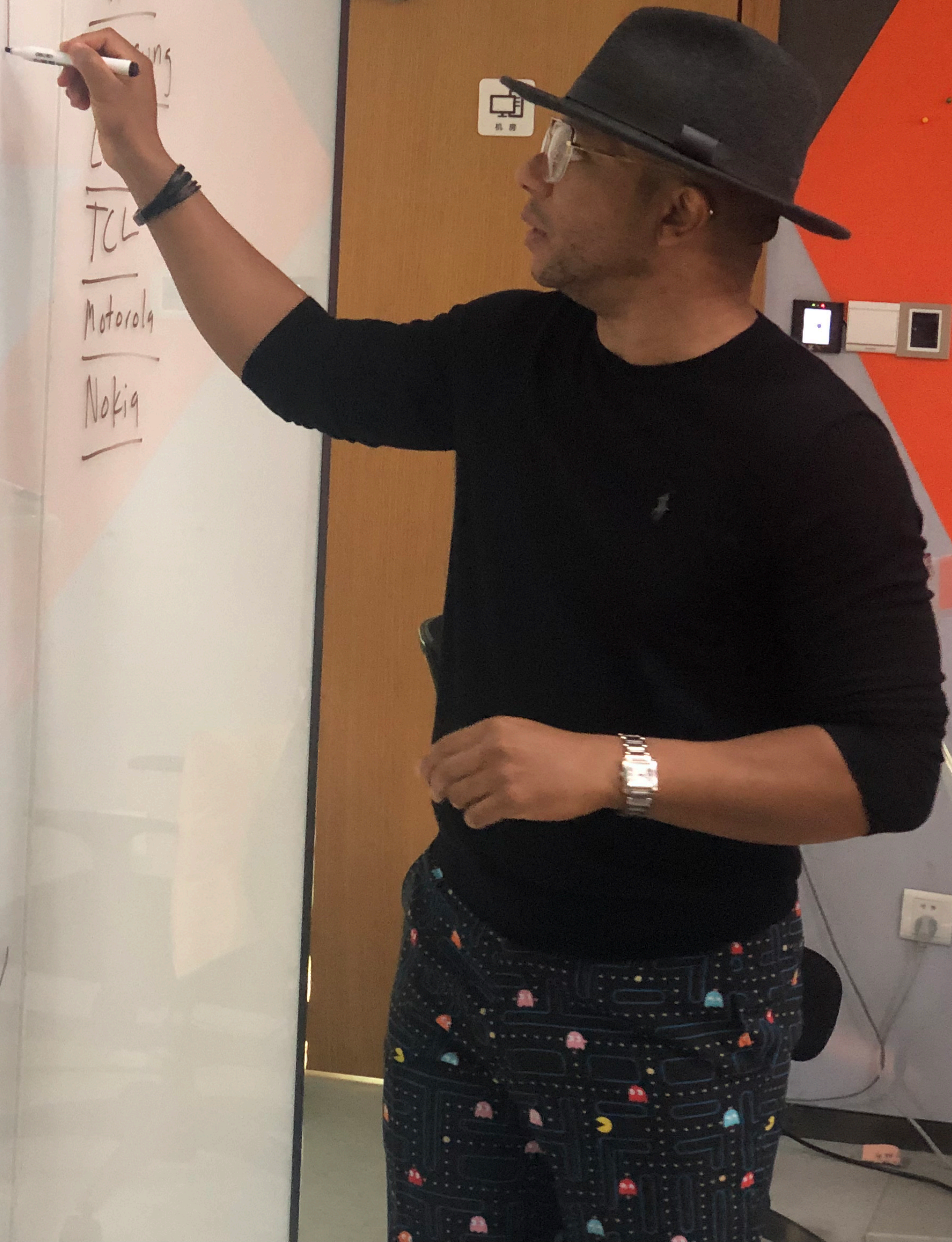


Target	The Facts	Feature/Benefit	Message or Objective
<p>Define targets in demographics, psychographics & or behavioral attributes.</p>	<p>Decide whether the scope is the brand, a particular product or service.</p>	<p>A Feature is a tangible attribute that the target can see, touch, hear, taste or smell.</p> <p>A Benefit is the result of the feature.</p>	<p>M: What should the target take away from your communications.</p> <p>O: A verb. Convert, Drive, Engage, Build, Grow, Increase, Decrease etc, by % among target.</p>





<u>HTC</u>	<u>Huawei</u>	<u>Apple</u>
<u>Xiaomi</u>	<u>Lenovo</u>	<u>Samsung</u>
<u>OPPO</u>	<u>Vivo</u>	<u>ZTE</u>
<u>Coolpad</u>	<u>Oneplus</u>	<u>TCL</u>
<u>Meizu</u>	<u>Gionee</u>	<u>Motorola</u>
<u>360</u>	<u>Lephone</u>	<u>Nokia</u>
<u>Nubia</u>	<u>Meitu</u>	
<u>Hisense</u>	<u>AMOI</u>	
<u>Xiaxin</u>	<u>BIRD</u>	
<u>Dakele</u>	<u>Tianyu</u>	
<u>hang</u>	<u>Gree</u>	





- 115 第 12 章 无痕迹销售
为展示而准备

第四部分 | 保持活力 打造成功的职业生涯

- 128 第 13 章 如何应对打击？
创意人士的 7 个生存技巧
- 135 第 14 章 屠龙！
成功克服恐惧
- 145 第 15 章 投资组合好比盒装牛奶
相关从业人员的用词问题

作者简介 154

“有人说一图道千言。而对于一个成功的设计师来说，则是一语胜千图。”

——托尼·狄·斯佩尼亚
印刷商和著名教授

第一部分 惊慌失措的设计师： 创意商业解决方案

1 欢迎来到 大脑的另一边

创意者应该理解的商业概念

在纽约大学第一学期的第一周，我的第一堂统计学课只上了60分钟——但我已经感到了痛苦。之前为什么我会觉得这是一个好主意呢？我已经获得了普拉特艺术学院(Pratt Institute)的硕士学位，并且作为一名自由职业艺术总监，事业蒸蒸日上，甚至还兼职教过两个本科班。过去一小时内发生的事我一点也不熟悉，我刚才到底做了什么？每一堂课都在计算、公式和步骤上越来越落后。我内心的一切都在尖叫，这是大脑思维错乱的表现！我觉得自己像查理·布朗——我在课堂听到的一切都像是“汪一汪，汪一汪一汪一汪”。我向教授求助，请同学们帮忙，期中考试还是不及格。我一周请两次家教，但在家教课开始之前，我就已经想放弃了。虽然其他人都在争夺最高分，但是我只是决心确保这门课不会使我忘记我的初衷。在最后一天，我慢慢地翻开试卷，睁开眼睛看自己的得分，瞧，我特别兴奋地看到，经过最大的努力，我以等级C的成绩通过了考试，这种感觉真好。

简而言之，我可以告诉你：这本书中的内容有时会让你觉得自己在数学课上是一个有创造力的人——这需要一些时间和精力。而后，即使你想要掌握它，还需要更多的时间，直到它成为你的第二天性，所以要对自己有耐心。相信我——这是值得的。让自己沉浸在“他们的思维方式”(又称为商业世界)中，我慢慢地明白了为什么我会在创意之战中失败。学习的营销课程越多，我就越明白，一个基于纯粹美学的论点，除非它能与实现商业目标挂钩，不然它注定要失败。对大脑另一边的探索帮助我详细地理解了个人表达的艺术与具有商业目的的艺术(设计与广告)之间的区别。

战略与执行

搞不清楚什么是战略，什么是执行？没关系，你可以这样想：当坐下来下棋时，你的目标是夺取老将赢得胜利。仔细思考计划，详细说明你将用来做这件事的各个步骤和过程，即制定你的战略。战略实施的方式，实际行动本身或策略，就是执行。商业或营销方面的专家称之为“战术”或“战略”。

设计学院与商学院的碰撞

经过一年的摸爬滚打，我开始理解他们的思维方式。令人惊喜的是，它提高了我创造性工作的相关性或有效性。在弗雷德·尼克尔斯(Fred Nickols)的论文《战略即执行：所做即所得》“Strategy IS Execution: What You Do Is What You Get”中，他指出，“战略预期和战略实现往往是两个截然不同的问题。战略实现是按照预期努力执行战略的结果”。有意义的是，如果有创造力的人从一开始就参与其中考虑战略，就越有可能在执行时实现战略。当我将这种思维应用于我们的创意行业时，它凸显了我的信念，即在商业讨论的最初注入创造力能够促使结果成功。更重要的是，从长远来看，这种方法会使你与客户的关系价值变得更加珍贵。在越来越重视美学和设计过程的世界里，把创造力放到执行或解决问题的最后环节，那真是太失策了。与过去相比，我们的创造性工作对商业来说更为重要，因为商业正在兼并设计，正如以前的整合营销。这个概念并不新鲜：小托马斯·沃森(Thomas Watson Jr.)在1973年的评论中指出：“好设计就是好生意。”然而，在设计对商业的影响力[正如史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)这种有远见的人所证明的]体现在麦肯锡和康帕米(McKnsay & Company)这样的顶级商业咨询公司中，他们在《建立设计驱动的文化》(*Building a Design-driven Culture*)中建议，“仅仅销售产品或提供服务是不够的——公司必须真正与客户接触”。最重要的是，右脑的创造力就像一剂良药，使商业或营销目标(左脑的组成部分)适合公众。

我观察到，客户对创意人员的期望是，他们希望每个参与其品牌的人都具有战略眼光。这包括负责建立客户关系的人，他们需要同客户进行全方位的沟通——例如，创意人员，也就是我们。设计学院不注重战略(如果有的话)，或者商学院没有教授如何激励创造性人才，这都不重要。以理性和创造性为核心的创造性商业解决方案，才是让你和你的工作与众不同的关键。尼克尔斯的战略——执行矩阵强调了大脑两个部分协调工作的必要性，甚至有机会创造出伟大的产品。随着世界交流的进一步加深，我认为任何一种方法，如果不将右脑创造性解决问题的能力 and 左脑战略性思维能力并重，那么将难以通过内部流程，更不用说进入市场了。

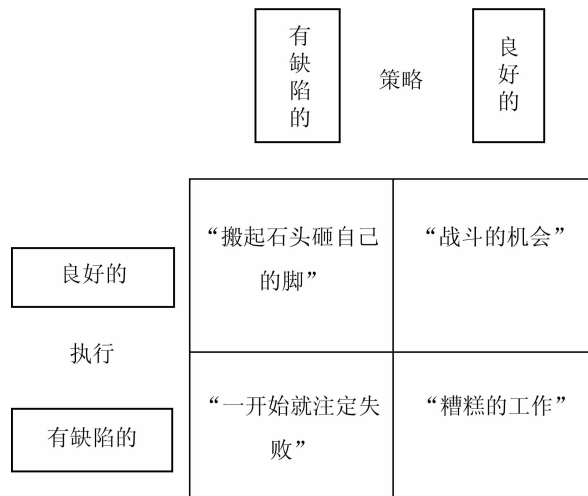


图 1-1 执行和策略矩阵①

良好的执行 + 有缺陷的策略 = 搬起石头砸自己的脚

良好的执行 + 良好的策略 = 战斗的机会

有缺陷的执行 + 有缺陷的策略 = 一开始就注定失败

有缺陷的执行 + 良好的策略 = 糟糕的工作

你不必记住这些

这些内容一直都在，如有需要，请随时查阅本节，其中一些术语难以理解，所以不必认为你需要一次性全部掌握。

商业语言

假如你参加过一次会议，而客户、客户经理或战略规划师所说的每句话听起来都像是外语，我能理解。商业是同大脑的另一边交谈。把它想象成学习用非惯用手画画——这需要时间来适应。

学会说商业语言只是第一步。为了尽我们所能，我们必须会说并理解我们工作中的话语。但是，正如你所知，事物在转换过程中会有所流失。本章我们将从几个

① 图由弗雷德·尼克尔斯提供。

关键概念的介绍和转换开始，解释如何表达商业的合理语言，同时将其转换为设计的情感语言，来帮助你与客户建立联系，并为你们的关系增添价值。

如果我必须选出与设计师、作家和艺术总监最相关的概念，那就是本章后文中的关键术语。我将首先给出这些概念的要点，然后结合情境，再帮助你将这些概念融入解决问题的方法中。

你需要知道的关键术语

以下部分的术语虽然不是很全，但都是非常常见的一些用语。如果你想在一次晚餐约会中给对方留下深刻印象，讲述你多年来一直在做的工作。从日常工作中最可能遇到的概念，到变得更有经验时可能面临的较高层次的概念，我按这一顺序来组织本节内容。列表的结尾是一个框架，该框架的组织方式有助于你进行创意设计。

关键点：这些术语总是相对的，使用的术语可能因公司或情况而异——这取决于使用的人、代理机构的文化，等等。使用术语所在的语境有助于指导你了解所引用的内容。在必要的情况下，应要求详细的解释！

了解这些关键的商业概念能够使你：

- 在扎实的战略理解基础之上，构建创意理念。
- 当信息模糊或不完整时，询问相关问题帮助理解。
- 赢得新的并发展现有的业务关系。

当你真正能够正确使用这些术语时，你将会惊奇不已。

洞察

它是什么？

洞察在这里指的是我们从公司数据、目标市场研究或品牌历史中挖掘出来的一种财富，以激发我们的创意理念。洞察是一套根植于真理的结论，你可以把它看作是灵感的升华。当我们面对销售或行为数据时，下面的这些问题可以指向洞察：

- 我们所观察的人及他们所做的决定向我们传达了什么？
- 数据是否指向了我们所观察的人的价值观的潜在真实情况？
- 数据是否与我们假设的事实相矛盾，或者证实了一些甚至是我们不知道的事情？如果是这样，我们如何在更大范围内量化和表达这些信息？

洞察将有助于我们从一个新的角度展示广为人知的东西，或以有趣的方式帮助构建新信息。当提出新的想法时，洞察常常是从观察出发，使我们能够从所收集的信息中阐明其含义。

下面是一个有关观察和洞察的例子，从研究中可以得到启发。假设你在一个写作课程中学习。

观察：马尔科姆·格拉德威尔(Malcolm Gladwell)在《异类》(*Outliers*)一书中断言，掌握某件事情至少需要 10000 小时的练习。

洞察：如果你从一个刚入行的作家的角度来看，刚起步的人将需要克服他自身产生的不确定感，还需要完成堆积如山的工作，以及直面各种诱他放弃的因素。

得到洞察是一个困难的过程，它包含两部分，首先需要观察现有的事实，然后才能得出结论或推导出其他结论。在此基础上，观察和由此产生的洞察可以激发多种创意。信息收集+数据说明=激发执行创意的洞察。

为什么重要？

数据或研发得到的有力的洞察，能产出明确的概念，激发形成了创造性工作，这种创造性的工作既赢得了客户，又形成了新业务。因此，这就是概念以及由此产生的执行，它可以从格拉德威尔观察到的洞察中得到启发：

概念：任何经典的演讲、书籍或剧本都会经过大量的修订，尽管人们可以熟悉演讲《我有一个梦想》(*I Have a Dream*)、小说《杀死一只知更鸟》(*To Kill a Mockingbird*)或剧本《黑暗骑士》(*The Dark Knight*)的最终版本，但他们却并不太熟悉完成一部经典作品所需的过程。

执行：我们通过展示经典台词，得出一致认同的结论，从而达成共识。行动号召(Calls to Action, CTAs)可以让人们在某一事件上形成一致的认识。

与此相关的职位/角色是什么？

创意策略师、作家、创意总监、艺术总监和设计师：无论谁负责创意团队的组建和激励，都应该善于针对团队特征挖掘有见地的洞察。如果你正在进行一种创意，你的工作就是寻找能够激发创意理念的洞察。也许团队中的资深人士或策略师能够得出有见解的洞察，然而团队中的每一个人都应该参与其中。

关于此主题的更多信息

请阅读由卢克·沙利文(Luke Sullivan)和萨姆·贝内特(Sam Bennett)合著的《文案发烧》(原作名 *Hey, Whipple, Squeeze This: The Classic Guide to Creating Great Ads*)。

是什么？

马斯洛需求层次理论是一种试图解释好奇心和人类心理发展的理论。这是亚伯拉罕·马斯洛(Abraham Maslow)在1943年发表于《心理学评论》(*Psychological Review*)上的论文《人类激励理论》(“A Theory of Human Motivation”)中提出的。你可能会想,“我们为什么要谈论这个”——别着急,当深入研究消费者行为时,市场营销和商业计划都提到了马斯洛的需求层次理论。亚伯拉罕·马斯洛将自己的发现划分成人类需求的五个阶段。如图1-2所示,最基本的层次或者说底层,是维持生命本身的需求。这些需求包括呼吸、食物和水等,并标记为生理需求。一旦满足了这些需求,人们通常可以自由地寻求安全感。在此之后是归属和爱的关系需求。地位或尊重需求也会随之而来,最高层次则是抽象的自我实现需求。

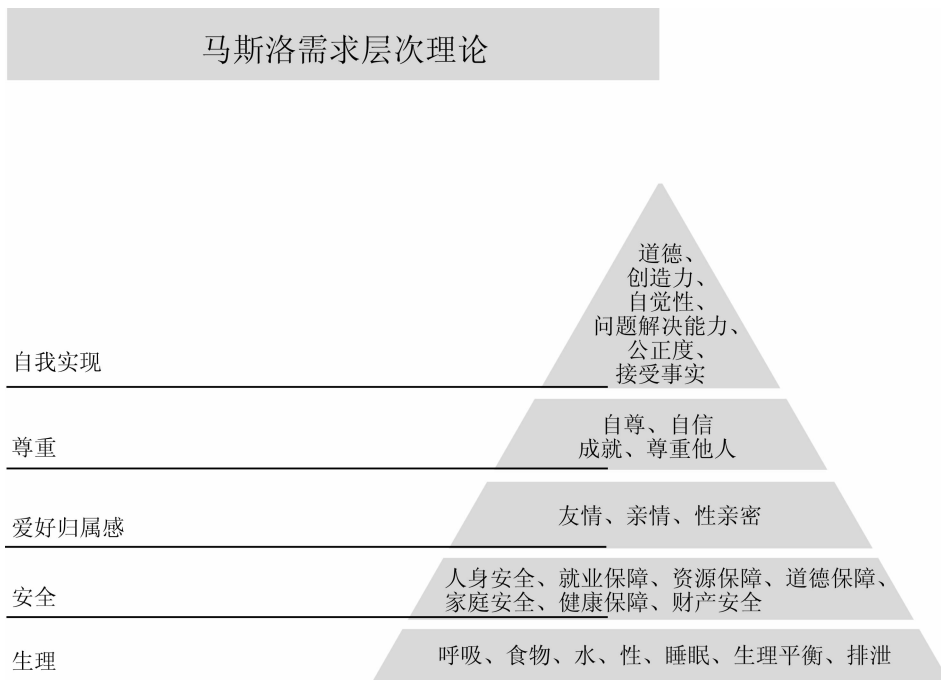


图 1-2 马斯洛需求层次理论

这些需求如何转化为消费者行为?你是否想过,购买美白牙膏的人可能真的是想要消除某种自我意识?或者说购买生发产品的人可能真的想重拾信心?更自信的笑容或更浓密的头发,可能是产品表面上的承诺,但这些东西在消费者心目中所代表的更深层次的潜在意义才是成功的创意信息所应该传达的。

为什么重要？

了解购买背后的潜在需求将有助于我们确定如何将其纳入概念创新。任何使用层次结构的人都可以将各种潜在的见解纳入创意概述、创意理念或推销过程中，塑造更具吸引力的概述、理念或故事。例如，假如你正在为牙齿美白剂设计活动，你可以利用马斯洛需求层次理论帮助你从研究对象想要更白的牙齿的原因中得出结论。将产品的功能方面看作达到表象之下目的的一种手段(爱/归属或自尊)。例如，你的创意可以利用文字和图片来表明使用牙膏会带来自信，或者展示没有使用美白牙膏的生活。

与此相关的职位/角色是什么？

作家、创意总监、艺术总监和设计师可以利用这种层次理论来揭示产品对购买者的真正意义。在创意概述中增加对需求的分析将在创意层面上激发设计师的灵感。

关于此主题的更多信息

请阅读：安德里亚·科维尔(Andrea Coville)的《相关力：改变思想和行为并保持领先的力量》(*The Power to Change Minds and Behavior and Stay Ahead of the Competition*)。

市场划分

是什么？

“市场划分”可以根据以下特征将你的目标用户分成几个群组：

- 人口统计特征
- 目标用户的生命阶段
- 心理统计特征(研究目标用户的兴趣、态度和观点)
- 目标用户的行为特征

根据这些人群分类你将能够更好地形成营销信息的概念、宣传、文案和设计并与个体进行详细交谈。例如，你不会以同样的方式与只会法语的7岁女孩、38岁的商人、72岁的老人交谈。因此，在广告、设计或文案中，你也不应该以同样的方式和他们“交谈”。他们的共同点是，都喜欢经典可乐——然而，由于不同的生命阶段，媒体消费和语言需求的不同，你需要选择适合他们的信息以有效地进行信息传达。

为什么重要？

市场划分很重要，因为它可以让你深入挖掘与目标用户群相关的信息——让你的信息适合每个目标。

与此相关的职位/角色是什么？

创意总监、高级设计师和作家需要关注市场划分。推销团队或寻找新业务的人员也需要了解市场划分及其与创意执行的战略相关性。

关于此主题的更多信息

请阅读戴维·阿克(David A. Aaker)的《品牌大师：塑造成功品牌的 20 条法则》(*Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success*)。

差异化

是什么？

差异化是指事物区别于同一类别中的其他事物。假设你走在杂货店的糖果区，货架上有国内知名品牌和商店自有品牌的糖果，如果你相信所有的糖都是一样的，那么在消费者的心中就没有区别，只是一种商品，消费者将依据最低价格进行选择。

为什么重要？

差异化很重要，因为它是将一种产品(或设计师)与另一种产品区分开来的重要元素。这种差异可以通过独特的包装设计或强大的视觉形象来实现，从而引起人们对不同产品的关注。例如，可以通过一个强大的品牌传承或有影响力的故事来实现这一目标，提醒消费者这曾经是母亲对糖的选择。或者可以根据糖的生产种植方式来实现这一目标，展现其更环保或更健康的一面。当消费者看到的产品不只是“普通的”糖时，理论上，他们愿意花更多的钱，并保持对品牌的忠诚。

与此相关的职位/角色是什么？

设计师、艺术总监、文案撰稿人和创意总监都可以通过生动有趣的品牌故事，使产品与众不同，使客户不仅知道差别，而且愿意为此付出更多(如，消费者更喜欢选择有机红糖)。

关于此主题的更多信息

请阅读 W. 钱·金(W. Chan Kim)、勒妮·莫博涅(Renée Mauborgne)合著的《蓝海战略——超越产业竞争，开创全新市场(扩展版)》(*Blue Ocean Strategy, Ex-*

panded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant)。

功能和利益

是什么？

简单地说，品牌、产品或服务的功能是有形的，正如一个人的身体特征。例如：

- 配有英特尔处理器的谷歌笔记本速度有多快。
- 高端戴森真空吸尘器上独特的球形设计。
- 美国 RH(Restoration Hardware)公司提供的白手套家具配送服务。

这些是构成产品的有形特征事物，将以某种方式在创意执行或文案中展现出来。

这种个性化功能的利益对于消费者而言是无形的：

- 笔记本对于消费者的好处是，通过多任务处理(处理速度可以提高生产力)提高工作效率。
- 根据你的观点，戴森对于消费者的好处是人们无法再为避免大型家庭聚会找借口了，因为吸尘器的可操作性提高了，所以易于清理(球形设计使清理变得容易)。
- 美国 RH 公司白手套服务对于消费者的好处是，送货到家后如果你不喜欢，退换货极其容易，并且无须额外费用(白手套家具配送)。

为什么重要？

有了这些功能和利益，我们便能够撰写标题、文案，并确保产品定义的效用，为消费者展示产品的用途，从而使我们的设计活动具有针对性。在标题或正文的描述中，可以通过产品的外观部分或文字营造促进购买的气氛。

与此相关的职位/角色是什么？

当开发要执行的创意时，作家、设计师、艺术总监和创意总监就会发现这很有用。例如标题可以是功能陈述或者利益陈述。视觉创意可以围绕特定场景的演示而展开，强调在该场景下，如果你不买这项产品就享受不到好处。

关于此主题的更多信息

请阅读理查德·巴彦(Richard Bayan)的《畅销词汇：帮助你推广产品、服务和

想法的 6000 多个条目》(Words that Sell: More than 6,000 Entries to Help You Promote Your Products, Services, and Ideas)。

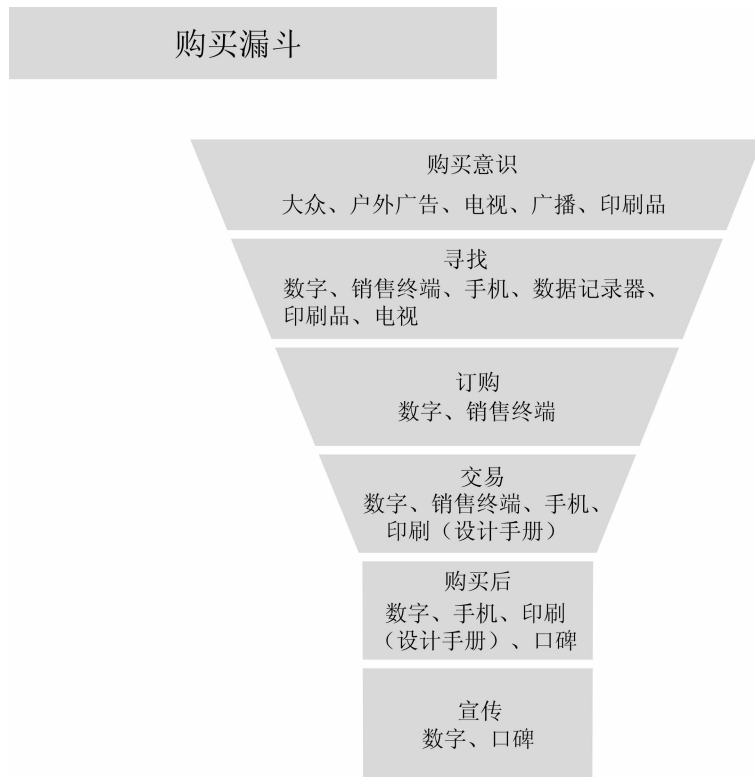


图 1-3 购买漏斗

是什么？

购买漏斗是了解客户在购买过程中的经历，以及了解客户对品牌忠诚度的模型。这个概念实际上是一种解释购买过程的商业方式，首先是让你意识到品牌或产品的存在。随后你可能想要了解它，以及其他类似的品牌或产品，根据其特性判断哪一个适合自己。你也可以浏览网上评论，询问已购买的人是否喜欢，或者亲自去商店试一试。收集了足够的信息并做出选择后，你就会付款，从潜在客户转变为产品所有者。

回想当你买第一部苹果产品时的决策过程，也许你确定你拥有它，是因为它的颜色和储存容量。再回想你第一次买苹果笔记本的时候，因为我们是创意人员，出于对性能的追求，所以选择视网膜屏幕和固态驱动器及最大的储存容量。很简单，对吧？

想想那些不跟风购买苹果产品的人，他们在做出这些决定时更为困难，因为他们还会考虑许多其他能满足需求的品牌，如三星、诺基亚、谷歌或惠普、微软、联想。他们肯定会研究这些品牌并相互比较，以确定哪些功能最能满足他们的需求。如果他们对购买的产品表示满意，他们就可能会成为“倡导者”——推荐朋友和家人选择该产品。

为什么重要？

了解消费者购买过程的这些决定性因素，有助于我们根据消费者在每个阶段所做出的决策，为他们推荐宣传渠道和模式。比如联想(2005年收购IBM的个人电脑事业部)研发了一台新的笔记本电脑。为了进入公众视野，他们首先需要品牌宣传活动，让公众了解新产品的名称。这将有助于消费者通过访问网站了解该产品的所有功能和优点。因为公众可能会在移动设备上进行比较，所以这个网站的设计就需要适配多用户端的设备。当消费者想要选择购买时，网站还需要提供电子商务功能。

购买之后，该品牌可以通过社交媒体或网站等，以各种方式与客户交流。这将给新客户一种信赖感觉，即该产品有品牌支撑，人们可以放心购买，就会在社交媒体上发布好评信息(若体验或产品未能达到广告效果，情况则正好相反)。有些人认为这个概念过时了。是的，漏斗概念是在社交媒体、数字原声代或智能手机之前兴起的。但是良好的客户购买过程的追踪能力(如果设计合理)会提供更具体的消费行为，根据行为确认切入点，无论你或你的机构使用什么工具，了解各个阶段的行为细节都至关重要，这将制定信息服务，实现各个阶段的目标。

与此相关的职位/角色是什么？

制定策略建议的创意总监、自由设计师和作家都有可能使用购买漏斗这一概念。该工具可用于确定创造性工作中所产出的有形设计成果、书面提议或行动计划。

关于此主题的更多信息

请阅读迈克·史密斯(Mike Smith)的《目标：科技如何革新广告和公司战争如何获得消费者》(*Targeted: How Technology Is Revolutionizing Advertising and the Way Companies Reach Consumers*)。

营销让步

是什么？

营销让步是指一个品牌决定在其新客户身上花费的金钱。有没有想过为什么那些度假酒店/别墅会提供所有免费的东西来换取你的时间？这是因为他们计算出，如果你在虚线处签名，高档餐厅的免费海鲜、牛排、双人喷气滑雪券和玻璃观光船之旅都在他们的预期收益之内。事实上，营销人员已经从产品终身价值的利润总额中或者从你身上赚取的钱中扣除了此类花费。换句话说，免费托运、免费手提袋、免费牛排和龙虾——你猜对了——并不是免费的。商品的价格越高，预算中允许的营销费用就越高，免费提供的商品也就越贵，从而引起你的注意。

为什么重要？

虽然我不想通过谈论数据来向你说明这种烦人的情况，但是了解它们是什么，在某些情况下，会让你了解你需要花多少钱购买产品才能增加利诱成本。总之，营销让步是更广泛收购计划的一部分，目的是将潜在客户转化为新客户。如果你从事促销工作，通常需要围绕溢价打造设计理念来获取目标客户的关注。当家园频道(HGTV)推销房子时，可以在旁边的篮子里放入宣传手册，内附古董钥匙，以示欢迎到此参观。在本例中，篮子、水果、钥匙和宣传册印刷都需要在允许的范围内。报价必须令人信服，以吸引最多的回应，并且购买之后所获得的利润应该超过其生产成本。随着新平台的出现和数字行为的发展，获取新客户的成本也会发生变化。

与此相关的职位/角色是什么？

营销让步对于自由职业者、艺术总监、从事各种媒体行业推广活动的设计师，或者嵌入营销部门的设计师来说是最相关的。在数据驱动的营销环境中推广宣传设计概念时，营销让步必不可少。

关于此主题的更多信息

请阅读安德斯·索尔曼·尼尔森(Anders Sorman-Nilsson)的《数字化：如何赢得未来客户的数字思维和模拟心思》(*Digilogue: How to Win the Digital Minds and Analogue Hearts of Tomorrow's Customer*)。

衡量标准

是什么？

《商业周刊》(*BusinessWeek*)的作者、教授和管理顾问彼得·德鲁克(Peter

Drucker)被称为“发明管理的人”，用他的话说：“若不能衡量，就不能改进。”衡量标准是企业或品牌用来确定他们在“数字”方面做得如何的信息点，例如降低成本、提高对广告的反应率，或设定销售基准。企业的成功取决于以下指标：

- 网站停留时间
- 回应率
- 点击率(CTR)
- 千人成本(CPM，千次“印象”广告经费)
- 转化率
- 打开率
- 取消订阅、喜欢转发和推荐的数量
- 近期购买
- 购买频率
- 货币价值(前三是近期、频次、货币)
- 客户平均订单值(AOV)

通过这些措施，你可以更好地管理常见的关键目标，增加网站停留时间、减少退订量，以及通过创意活动增加订单。

为什么重要？

当你了解一个企业或品牌想要实现的目标时，你可以提出解决方案，用创意来解决商业问题。由于各个组织不尽相同，创意人员可能有机会获得这些衡量标准的程度不同，但聪明的创意总监或见多识广的设计师可以利用这些衡量标准做出假设，以便顺利推进工作。例如：

- 如果你的任务是设计一场数字广告活动，你可以假设目标是在某处尽可能多的增加流量。
- 如果你正在设计一种产品的包装，那么需要通过销售量来衡量。
- 如果你正在为某一活动设计标牌或展览材料，那么记录参展人员的数量非常重要。

了解衡量的内容，就像做侦探工作，多多了解活动举行的地点、广告点击的位置、你的包装将与哪些产品的包装对比，等等。有了这些信息，你便可以寻找与竞争对手的差异，从而有所突破。

与此相关的职位/角色是什么？

创意总监和参与开发创意商业解决方案的每个人都将用到衡量标准。

关于此主题的更多信息

请阅读大卫·米尔曼·斯科特(David Meerman Scott)的《营销与公关的新规则：如何使用社交媒体，在线视频、移动应用程序、博客、新闻稿和病毒营销直接接触买家》(*The New Rules of Marketing & PR: How to Use Social Media, Online Video, Mobile Applications, Blogs, News Releases, and Viral Marketing to Reach Buyers Directly*)。

品牌阶梯

是什么？

这种方法起源于 20 世纪 60 年代的宝洁公司(Procter & Gamble)，并一直应用于 WPP 集团旗下的 Y&R 等机构用以打造品牌。正如房屋的地基一样，品牌阶梯也是从最基层开始创建的：

首先，你要从表示品牌的特征(或品牌属性)开始。

接下来，基于这些特性，为目标消费者提供相应的服务。

除了这些服务，你还要识别并明确产品的价值，目标消费者就是以此来判断你的品牌形象的。

最后，你要使用这三部分中的每一个来创建一个“定位”，最终形成品牌阶梯。

为什么重要？

这是一种有助于连接品牌和目标的工具。使用品牌阶梯，设计师可以确保在品牌设计中创造与目标客户紧密联系。借助品牌阶梯连接品牌和目标，创意人员便可以规避设计失败的风险。

与此相关的职位/角色是什么？

创意总监、高级设计师和作家、推销团队或寻找新业务的人都需要了解品牌阶梯，这是品牌战略的体现。

关于此主题的更多信息

请阅读托马斯·雷诺兹(Thomas J. Reynolds)和杰瑞·奥尔森(Jerry C. Olson)《了解消费者决策：目的的营销方式和广告策略》(*Understanding Consumer Decision Making: The Means-End Approach to Marketing and Advertising Strategy*)。

定位陈述

是什么？

该工具简洁地阐述了目标、品牌、业务类别、区分点(更多信息请参见第 9 章)以及提供产品或服务的必要性，可以用以下框架来构建定位陈述：“对于(目标)、(品牌或产品)而言，提供(好处/不同点)的是(类别)，因为只有(品牌名称)才是(定位产品属性或特征的令人信服的理由)。”

不论从头开发品牌还是重新定位品牌，你都必须非常清楚地了解你的目标客户，因为你的目的是在客户心中“定位”品牌。要做到这一点，重要的是要使产品满足消费者需求，反之亦然。作为设计师、艺术总监、文案撰稿人或创意总监，一旦你从客户会议，战略规划师的阐述或自己的研究中了解用户的需求，会帮助你确定品牌定位陈述。

为什么重要？

这一陈述将通过精确定义品牌与目标之间的相互作用来明确方向。清晰的表达意味着在创意概念化和执行阶段会耗费更少的时间，还能够通过战略线索帮助激发和证明所提议的创意执行。请注意，如果不从品牌阶梯的基层开始，你就无法创建一个良好的定位陈述。

与此相关的职位/角色是什么？

创意总监、高级设计师和作家都将依赖定位陈述。推销团队或试图开展新业务的人都需要了解这些因素，因为它们与创意执行具有战略相关性。

关于此主题的更多信息

请阅读艾·里斯(Al Ries)和杰克·特劳特(Jack Trout)的《定位：心智之战》(*Positioning: The Battle for Your Mind*)。

品牌激活

是什么？

品牌激活是消费者通过与该品牌的交流而获得的切实体验。品牌向消费者传达其价值观，创意人员有责任通过开发品牌下的产品及服务兑现这些承诺。随即，我们通过应用程序、活动、网站、特性、套餐、购物陈列、商店展陈或广告活动来

“激活”和构建品牌体验。

宝马高端技能驾驶学校，他们教你像专业人士一样操作高性能机器。或者称之为“君子之争”的美国角斗士风格的活动，参赛者穿着哈格尔(Haggar)休闲服，这个品牌自称拥有不易破损的纽扣和严密的接缝。

为什么重要？

创意人员是品牌传播的重要推动者，能使品牌焕发生机。了解品牌预期目标的基本情况有助于发展品牌战略。当顾客体验了产品，就会开始判定宣传内容是否与实际体验相符，这是关键时刻。当顾客购买的产品未达到广告宣传效果时，顾客就会感到失望或受骗了。如果产品本身不合格，那么再经典的设计或广告也无济于事（就像近期的大众汽车柴油排放丑闻一样）。相反，当产品超出预期并且其性能远远超出广告宣传时，我们都很高兴（就像那部有裂痕的苹果手机，虽然你把它摔坏了，但是它仍能正常使用）。有些情况下，虽然产品是普通的，但是创意、设计或包装却令人难忘。很明显，当广告与体验相匹配时，创意团队才算完成了他们的工作。

与此相关的职位/角色是什么？

创意总监和所有参与创意商业解决方案开发的人都应该关注品牌激活策略。

关于此主题的更多信息

请阅读伊莉莎·威廉姆斯(Eliza Williams)的《30支经典广告：从创意到实现》(*How 30 Great Ads Were Made: From Idea to Campaign*)。

情境分析

是什么？

情境分析是一种预测和思考我们向客户推荐的各个产品或服务在不同情境下的不同效果的影响力的方法。它能够使设计师基于产品的特征为客户展示不同情境下的风险和潜在回报。

例如，作为设计师，在确定三个方案呈现给客户之前，我们经常会画数百个草图。如果我们是自由职业者，那么通常只需要一份工作，但我们面对的选择很多。如可以是界面设计，也可以是品牌标识设计。换句话说，就是用完全不同的方法来解决同样的问题，如：

- 利用产品或服务的独特功能吸引用户。
- 利用多种配色方案满足不同用户的需求。
- 利用产品独特的外观吸引眼球。

为什么重要？

情境分析很重要，因为如果你的客户在产品功能上引领市场，同时销售情况也表明消费者十分重视美学，你可以就风险和回报给出建议，即在保证品质的情况下，更加注重美学。在我的职业生涯中，我发现虽然每个人都有自己的观点，但是客户会为你的分析买单。同样重要的是，你能够有权威地说明，你推荐这些选项是因为客户需要它们，而非试图向他们推销某些东西。作为专家，你可以提出建议，但情境分析才能帮助客户做出明智的决策。

与此相关的职位/角色是什么？

情境分析可以帮助自由设计师、创意总监在推销或介绍过程中展示和证明方案产生的直接效果。

关于此主题的更多信息

请阅读大卫·艾科(David A. Aaker)的《发展商业策略》(*Developing Business Strategies*)。

创意战略框架

是什么？

根据我的经验，创意人员通常要么得到的信息不完整，要么受到过多的信息轰炸。我发现在这两种情况下难以进行创造性工作。因此，我创建了这个简单的工具来组织和调动洞察力，称之为“创意战略框架”。

该框架专注于观察创造力和策略之间的关系，可以从以下四个方面考虑。

1. 目标客户
2. 事实(关于品牌、产品或服务)
3. 功能/利益
4. 信息或目标(取决于优先次序)

我们将在第 6 章、第 7 章学习更多关于此框架的知识。

为什么重要？

通常创意人员在研究中扮演侦探角色，使用创意战略框架有助于推进品牌，战略和信息的相关解决方案。你还可以根据框架核查是否遗漏了信息。

与此相关的职位/角色是什么？

在创作过程中，创意策略师、作家、创意总监、艺术总监和设计师都可以从这

个框架中发现自身的价值。任何负责收集信息的人、创意团队或通过撰写创意战略框架来激励团队的人都应该培养自己的洞察力。这个工具会有所帮助。

关于此主题的更多信息

请访问 <http://www.douglasdavis.com/blog> 获取更详尽的教程。

将文字转化为灵感

既然你已经了解了图片背后的文字或执行背后的策略，那么就该考虑如何将这些理念应用到日常创意工作中来。当阅读本书时，如果你希望立即以某种方式重新应用这些概念，那么你将获得最佳的效果。为了做到这点，你需要考虑本书的概述中哪些概念、定义或工具与你当前的工作、项目或客户工作最为相关。当这样做时，请记住：

- 这些术语在某些公司的命名可能会略有不同。
- 你可以根据需要随时查阅本章。
- 练习使用这些术语，以便你对此更熟悉。

2 破茧而出

战略方法的好处

有一天，我在曼哈顿的公寓里，接到了一个电话。我在纽约大学的时候，曾有一位长期从事市场营销的人给我颁发过奖学金，电话另一端的人正是那个人的助理。她说：“我现在是一家人力资源公司的市场经理，公司规模不大但发展迅速，我们需要新的定位并迭代我们的产品。希望你能给我们推荐一些设计公司，以便我们发送招标公告。”

“没问题！”我说道，当我滔滔不绝地说出总部位于纽约的世界顶级设计和品牌公司：卡蓬·斯莫兰(Carbone Smolan)、五角星公司(Pentagram)、沃尔夫奥林斯(Wolff Olins)、朗涛(Landor)、国际品牌集团(Interbrand)、未来品牌(Futurebrand)、耶夫·盖斯马(Chermayeff&Geismar)时。我完全有信心，其中任何一个公司都能超出她的预期。而且我很肯定，如果有足够的钱，我的老朋友一定会为业内最好的设计买单。列举完，就在挂断电话之前，电话那头说：“请你大胆地加入竞争吧，我知道你也在做这样的工作。”

那一刻，我突然想到多年前的那个奖项，让我既成了纽约的联系人，又成了一位可靠的业内专业人士。挂断电话后，我所在的第一家广告公司的老板立刻出现在我的脑海里。多年来我们一直保持联系。虽然我已经辞职很久了，但是我从未忘记在他的指导下所做的工作，并且一直钦佩他通过设计走进广告业的方式。我意识到这将是一个很好的时机，可以再次与他及他团队中的优秀设计师合作。我们可以一起工作，一起享受自由，一起承担风险。所以我给他打了电话，而且，我俩都具备加入竞争所需的创意技能。

我们组建了团队，做了相关的案例研究，发挥了彼此的能力。如果我们赢得了竞争，我将正式开始这个新项目。我们在切尔西租了一间小办公室，经过一轮又一轮的讨论和争论，最终我们赢得了这项工作。团队中有以前的同事，还有曾为众多全球知名客户服务的人才。我完全相信我们能够创造出客户所要求的完美新方案……如果我们能够就战略部分达成一致的话。

意见不一：战术与战略

我想，当许多创意团队试图就战略达成一致的时候，都会产生分歧。在这种情况下，关于到底什么是战略，我们产生了不同的意见。客户要求我们的方案有明确的“定位”，团队中的一些人认为写一个标语就足以满足这一请求。然而，定位指的

是一种战略活动，并不是面向客户的术语，而应该是“图片背后的文字”或“执行背后的战略”的一部分。

从战略到定位的分歧与讨论是非常常见的，最终我们决定除了该设计标语之外，再举办一场主题活动，将品牌概念传达给客户。

工作中的前辈们通过将定位概念化并设计众所周知的活动来建立知名品牌，这种经验是我想到与他们合作的首要原因。通过与他们合作，观看他们的现场演示，我学到了很多。我非常尊重他们从创造性的角度来对待工作的方式，采取以执行为导向的方法，包括创建品牌标语并围绕它举办一场活动。

制定战略的好处

前辈的方法十分有效，但客户对我们的要求越来越多。为了创建基于战略的活动，我们需要深入了解营销中的数据及市场竞争关系。这样我们才能找到机会或差异点来建立我们的定位。

这一过程使品牌管理更加清晰，帮助客户明确工作内容品牌表现会更有规划性，可以帮助客户有更坚实的战略基础，了解什么有利于强化品牌，什么不利于强化品牌。

缺乏战略的创意的弊端

简单地写一个口号或标语有助于聚焦或总结品牌活动的内容，由此制定出色的活动概念。在这种情况下，战术创意与品牌表面上是一致的，都是通过图片背后的文字所表现出来的。虽然创意团队认为他们的想法具有创造性和战略性。但是，这种创意并未建立在品牌战略的基础上，我发现这样存在两大问题。

一方面，这让创意人员不得不与推销团队里的其他人竞争，使自己脱颖而出。同时，也是创意团队同内部团队中其他人的竞争。

另一方面，这是一种建立在为了信任而信任的基础之上的非常主观的态度。比如，“相信我！”这句话并没有基于事实的依据，而仅仅是在施加压力。这是自我意识，捍卫的是个人的想法，而不是以客观和战略的方式满足客户的要求。在最糟糕的情况下，强烈的主观看法会产生内部派系，人们开始摆架子，装腔作势。我喜欢蓝色标志！我喜欢红色！在这种环境中，我们最终将客户需求掩埋在了个人的偏好之下。

此外，由于创建以执行为导向的解决方案缺乏良好的战略基础，因此实际上采

用这种方案的团队为客户提供两种选择：

一是现在留下，以后再走。要求战术要素（如标语，关于战术和战略的区别之后会有详细解释）的客户正试图实现战略目标，然而他们并不知道战略目标是什么。而当这一战术要素未能实现客户所预期的结果时，客户就会认为你做了无用功。

二是现在就离开，寻找更具战略意义的合作伙伴。客户之所以放弃上一家公司奔向你的公司就是因为上一家公司缺乏战略，所以战略是你失去业务的主要原因。

如果客户选择“现在留下”，而且在短期内没有改变主意，那么这通常是由于创意的作用，而不是合理的规则来推动他们的品牌持续向前，这种方法产生的整体品牌的凝聚力较低，因为它的前提是基于创意团队内部某人的意见，而不是基于战略目标的完成。如果那个人辞职，被解雇，或因个人的喜好做出不同的决定，那又会怎样呢？你是否曾想过为什么一个品牌的新沟通方法、语气上听起来不舒服，或者它在某种程度上看起来好像属于该品牌，但却并没有体现出品牌特征？这可能是因为缺乏良好的战略基础。

这种选择也会使公司去附和客户的奇思妙想和主观判断，而这些本应该是创意团队的工作。最终，客户对创意团队主观意见的信任只能持续一段时间，因为没有达到客户的目标和指标，他们就会责怪你。

表面的“战略”包括为什么选择特定的词汇、字体或颜色——尽管这些有形因素对于品牌而言很重要，但是它们并不是战略的基础。

破茧而出

学习了商业语言之后，我对如何在研究的基础上确定定位有了一个更为全面的认识。这种全新的观点使我无法为那些不植根于战略的创意方案辩护。其结果是，我发现适应一个单纯执行的角色是很困难的，因为我的方法现在需要从研究中获得灵感，而当研究不足或尚未进行研究时，我就会攻克它。

在开篇故事中，虽然客户对我们的设计和应用很满意，但由于创作的战术冲动，我们只解决了一半的问题。因此，我们提供的是短期战术决策，而非实现长期品牌管理的坚实战略基础。最终我们的团队并没有理解制定战略时创建解决方案的重要性。因而我认为我们没有给客户提供一个长期定位，帮助他们将来可以管理品牌。在你的团队中，你可能也会体验到这种冲突。它以各种方式存在，例如不能相

互听取对方的意见或不愿意考虑解决问题的其他方法。当然，在任何团队中，你都可能遇到固执的人，如果没有基于研究的客观的战略，你将无法把有信服力的观点传递到战略的实施过程中去。人们可能仍然执着于自己喜欢的事情，但是你通过事实去说服别人。如果你背后没有事实和战略的支撑，那么最终你会明白，你只是在争论创意，而非创造性商业解决方案。

战略方法的长期优势

正如你正在学习的，从战略角度来处理一项创造性的工作会更加有效。虽然前期研究需要花费很长的时间，但有了研究会产生更好的结果——无论是对当前的活动还是对未来的计划。考虑以下情况，并注意战术(基于执行)方法与战略方法之间的区别：

战术方法：跳入海中学习游泳。

战略方法：参加游泳课程。

战术方法：好吃，所以要吃掉所有的玛氏朱古力豆(M & M 豆)。

战略方法：吃有益于牙齿的东西。

战术方法：让最后期限来决定解决问题的方法。

战略方法：仔细规划时间，正确探索问题的全部背景，以便找出问题的根源，并将其纳入解决方案之中。

战术方法：服用止咳药数周。

战略方法：检测肺炎。

显然，战略方法才能获得长远成功。

将文字转化为灵感

作为创意人士，我认为当在建立品牌与目标客户之间的关系时，我们应当引导客户。

想想你目前正在进行的项目，然后尝试以下的练习：

1. 试着找出战略实施方面存在混淆或缺乏明确性的地方。
2. 不要责备，试着找出最重要的两三个原因，确定在实施过程中产生这些问

题的原因，是因为进程、沟通还是战略导致的。

3. 阐明原因后，制定相应的解决方案，每个解决方案不超过两三句话。

4. 最后，将该解决方案的预计影响或好处明确到创作过程、产品或沟通上。你可能需要制定一两个草案，并尽可能用最为客观的语言来表达观点。

现在，你已经准备好找出最有可能接受你想法的人，以及展示这些想法的最佳时机了。你可能会被解雇，但也有可能带头实施这些解决方案——谁知道呢？

3 所说与所听

转换客户需求

2015年1月，我收到了一份非常友好的邀请，让我在俄罗斯圣彼得堡举行的艺术与品牌会议上发表主题演讲。我是受邀与俄罗斯顶级品牌专家同台演讲的四位国际演讲者之一（也是唯一一位美国人）。我的第一反应是，“是的，没错，在俄罗斯，谁认识我呢？这一定是假的”。但事实证明，这确实是一个著名机构的真实邀请。

我在台上，讨论以俄语开始，所以我什么都听不懂。翻译人员正在疯狂地记笔记，时不时地在我耳边低声总结一下正在讨论的内容。我回答了几个问题，（在我看来）我的回答合情合理、见地深刻。但说实话，我不能确定我回答了什么，因为我说的话是经过翻译的。事情是这样的：当我说了很多的时候，我会停下来，让翻译人员来翻译。之后翻译人员会回应：“继续”，然后我继续发言。但是，有时候我只说了几句话，却翻译了很长时间。就这样，我们站在彼此旁边，来来回回地说着。

演讲结束后，我不知道我演讲的内容是否通过翻译传达给了听众。肯定会有遗漏。在场的其他发言者也是由同一名译者进行翻译的，采访也是。在一整天长达八小时的演讲之后，会议结束了。所以我们在酒会上都很放松，我和其他三位发言者都十分感谢那位译者。我们都意识到这个小伙子比我们每个人都努力，因为他翻译了整整一天——四场演讲及四场小组讨论。

当我和团队一起向译者致谢时，他转向我说：“实际上，我以前从未翻译过此类的内容，你们说的大部分内容我也不知道如何表达。”在经历了死寂的沉默，短暂的停顿和深深地凝视，确定他不是开玩笑之后，我回答说：“就这件事来说，这是值得的。”

这里的结论是，你、你的公司和客户只能在会议桌上坐这么久，即使你们完全不理解彼此在说什么也要适时点头表示理解。理解彼此之间的鸿沟可以像大峡谷一样宽，也可以像语义一样简单，例如，商学院教授凯文·凯勒(Kevin Keller)的“等值点和代替差值点”的概念就等同于设计学院“比较和对比”的概念。无论哪种方式，它都会分散我们对品牌与目标群体之间沟通障碍的关注。它还在同一团队的成员之间造成了沟通障碍。本质就是：如果你不熟悉人们所说的语言，你就无法进行交流。

同一本书，不同的译本

某些时候，你会发现自己试图与观众或团队沟通，他们完全知道你在说什么，却不知道你要表达什么含义。想象一下：在英国，婴儿车用“pram”表示，而在美国

用“stroller”表示。两个人可能在谈论同样的产品或项目，但却不知道事实是这样的。从语义上说，在我们这一领域，广告公司的艺术总监与设计公司的艺术总监有着截然不同的工作。在广告公司，艺术总监与文案撰稿人一起构思设计作品。在设计公司，同样的职位头衔可能会让设计师向他或她汇报工作，更像是监督的角色。从语境上说，如果你从来没有在这两家公司工作过，那么当你参加新工作并试图弄清楚职位的等级时，你会感到非常困惑。

沟通混乱无论是由于术语行话问题产生的，还是由于团队成员没有全部接触到特定的概念，问题都来自缺乏理解。解决该问题的第一步是确定它的根源。你们的团队是否应该定义一些术语？团队中的角色或工作的多样性是否应该更加清晰？由此，你可以制定战略，使每个人都了解客户的目标。

“成功”观

信不信由你，在定义成功时，一个团队的观点甚至都可能不一致。作为设计师、艺术总监、作家或创意人员，我们对什么可行、什么不可行的看法似乎与“西装革履者”——客户管理人员、新业务团队、营销人员或客户——的想法完全相反。这是因为：

- 创意人员关注的是创造力以及作品的观赏性或独特性。
- 客户管理人员关注的是如何取悦客户。
- 新业务团队关注的是如何赢得新客户。
- 营销人员关注的则是以一种他们可以用指标来证明的方式来实现目标。

我们都有自己独特的观点，但这不是问题的根源。以上提到的所有目标都很重要，真正的问题是我们难以理解这些目标，无论你用大脑的哪一边思考，我们都在努力达到同样的结果，这就是我所说的创造性商业解决方案。

注意到这些不同的目标很容易，但真正了解彼此的观点并不容易。理解需要精力、需要有效的倾听技巧、需要翻译、还需要新的词汇。当你真正理解其他人的想法时，你就可以了解如何将你的工作融入整体运作中去。我是从职业生涯中不断犯的错误中认识到这一点的，这些错误强调理解整体并不容易这一事实。我想从我的角度来争论，“他们”不理解这些，“他们”对此是愚蠢的。“他们”怎么可能没有看到这才是我们应该使用的字体？我很清楚，这些颜色可以使构图变得好看。“他们”一定是瞎了。为什么“他们”看不到最明显的东西？“他们”就是不明白，这让我很生气。

如果我们花一些时间从他们的角度看问题就会发现。对于营销人员来说，这种字体似乎偏离了品牌或目标，因此也偏离了战略。对于客户经理来说，这种字体似

乎与客户保守的品牌指导方针不一致。对于新业务团队来说，这种字体不够大，无法为我们赢得业务带来足够的影响力。因此，这取决于我们站在谁的立场看问题，我们就是“他们”。

那么我们该怎么做呢？通过了解客户需求背后的目标来理解其观点，并进行创意设计，扩充个人偏好，将品牌与目标联系起来，从而使创意更加明确，有的放矢。

如果你必须向你的母亲解释

人们经常引用平面设计领域的“坏孩子”蒂博尔·卡尔曼(Tibor Kalman)的话说：“我们是来为商业注入艺术的。”一段时间后我才意识到这一点，正相反，广告和设计的存在是为了实现商业或营销目标。我们所做的一切都源于我们每个人必须实现的商业或营销目标，而如何在设计上做到这一点是我们实现目标的方式。如果你的职业生涯(就像我一样)一开始就是做纯创意工作的，那么在讨论完商业和营销目标之后，我们的工作就是要帮助企业通过创意设计去体现商业战略。我前面提到的大部分或全部内容对创意人员来说都很熟悉，因为你将设计其中的部分或全部内容，然而，你(无可非议)可能对设计内容要求背后的目标没有很好地理解。我承认我也没有。

当我工作时，我将视觉、语言和概念思维集中在实现商业和营销目标的设计选项上，做到有效地实现宣传目标，吸引新客户，如增加网站流量或建立公司电子邮件列表。商业目标先行的思考方式将有助于你专注于可行且有创意的设计，并增加实现战略方针的可能性。

一般情况下，商业和营销目标会在创意团队尚未参与的情况下提前制定出来。当客户真正需要实现特定目标(例如数字销售的增长)的战略解决方案时，就需要创意人员通过有形载体(如网站)去表达和实现商业目标。

建立或改变认知

假设你正在开发新产品(苹果手表)，更新旧产品/服务(改进后的新汽车旅馆6)，或重新定位曾失去客户信任的产品或服务，例如大众汽车(Volkswagen)、乔巴尼(Chobani)或超纯果汁(Naked Juice)。

建立或改变客户认知的营销目标最应该包括：

1. 让目标客户了解这一新产品
2. 以目标客户可接受的语言和风格介绍产品或服务的好处

3. 在目标客户的心中建立该产品优于其竞争产品的定位
4. 在客户的潜在选择中建立品牌偏好
5. 重建积极的品牌属性和品牌价值
6. 建立忠诚度以增加购买率
7. 提高品牌、产品或服务的社交媒体参与度

配套购买

许多产品和服务都很复杂，比如汽车，除了最初的购买之外，还需要额外的零部件或产品维护。如果企业希望将服务计划、支持网站、呼叫中心或服务地点告知客户，企业就需要通过一系列沟通让新客户了解新服务所提供的所有内容。

对于以产品开发为核心的企业，配套购买业务目标可能包括：

1. 通过网络或邮件向客户提供保险、安装或维护计划
2. 通过在线(网站或社交媒体)引导客户自行解决问题，来降低实时电话客户服务的成本
3. 推动客户在线安排预约或提货
4. 通过电子邮件与网站的深层链接，保持高水平的客户/品牌参与度
5. 基于购买行为交叉销售相关产品或追加销售额外服务

教育

随着新产品(智能手机、平板电脑、可穿戴设备等)的开发和技术的进步，企业可以利用新的通信平台(脸书、快拍、微博、拼趣等进行产品宣传与使用说明)，以确保人们了解这些产品如何使他们受益(例如通过网络视频介绍日常生活中如何利用智能手表为出行提供便利)。教育目标消费者对于帮助消费者在比较购物时，了解类似产品的差异中是至关重要的。

教育消费者的营销目标应该包括：

1. 明确产品的最低兼容性性能
2. 展示产品的功能和易用性
3. 推动潜在客户到网站了解更多信息或为实时通信收集邮箱地址
4. 提高新产品使用频率，扩展用户活动
5. 提高应用程序下载量
6. 突出产品相对于竞争对手的优势或差异

促进品牌宣传

你买了一个新的戴森吸尘器，之后又看到了它的商业广告或广告牌，你会觉得自己就是戴森用户群的一员。这不仅会让你觉得买这个产品是正确的，而且会让你

更容易记住这个品牌并继续购买戴森的其他产品。

促进品牌宣传的营销目标最应该包括：

1. 激励客户与朋友产品使用心得分享
2. 增加网站上产品的好评率
3. 增加零售商的口碑推荐访问量

推动销售

任何计划的总体目标都是增加销售量，但在这里，我将重点关注那些能够在短时间内见效的事情。这些包括促销、优惠券、在实体销售点展示的抽奖活动、柜台展示、宣传海报、专题式广告等。例如，超高清 4K LED 电视大降价，尺寸增大了，麦当劳的季节性烤猪排三明治，以及返校季或年终汽车促销。

推动销售的业务或营销目标应该包括：

1. 根据现有最佳客户构建潜在客户列表
2. 提高总购买量
3. 清仓处理某种产品，为新产品上线打开销售空间

像营销商对待你们那样对待他人

创意人员清楚地理解目标，就更容易达成相关的战略沟通。

你可以查看你的电子邮箱，在那些以你为目标群体的产品广告中，看看能不能找出他们的业务和营销目标。如果你能被这些邮件深深吸引，并继续点击，说明商业策略和用户之间的桥梁被打通了。你可以这样去逆向分析：

第 1 步：查找所有渠道中的广告或促销信息。杂志、邮箱的促销标签，或视频/电视广告。任何营销信息都可以。

第 2 步：确定营销材料的目标。分析这篇促销材料是否有明确的营销目标。

第 3 步：确定营销材料传达的信息。分析他们希望目标消费群体，读者或观众从材料中获取什么？观察他们所使用的语言和视觉元素，简要总结他们试图就品牌、产品或服务所进行沟通的内容。

第 4 步：确定行动号召。既然目标消费者已经阅读并接收到了信息，那么他或她可以采取哪些措施来获得收益呢？

理解了这些目标之后，我开始意识到作为实现业务目标的手段，重要的不是我喜欢什么样的字体，更多的是对于目标消费群体来说最有说服力的内容。在工作的各个因素方面都注重品牌、战略和信息是使其可行的关键。

所说与所需

虽然客户无论是国内的还是国外的，来找我们的原因、项目、预算和工作范围各不相同，但是他们基本上都是以不同的形式表达了完全相同的请求：“解决我的问题。”他们就像其他任何需要专家的人一样，到你这儿来，是想要你对他们的计划提供一些专业意见，他们想要你的引导。知道了这一点，我们就可以从字里行间确定他们真正需要的东西，抑制自己简单地给出解决方案的冲动。我们需要确定业务和营销目标，以指导前进的方向。

“解决我的问题”并不是客户表达要求的方式。该要求通常听起来像是“我需要一个网站”，“我们需要一个新的标志”或“是时候更新我们的产品包装了”。但这些要求都没有真正触及客户业务或营销目标的核心。而这就是你作为“翻译”的职责所在。

他们说的是：我需要一个网站。

我们听到的是：他们需要一个炫酷的网站！（一个解决方案的要求）

设计学院教导我们多数人要专注于战略决策的设计部分：成品、细节、外观、颜色、字体、布局。过度关注细节往往会导致忽略了战略，从而错过了解决方案应该达到的战略目标。然而，正是为了这个战略的目标，我们才聚集在这里，寻找最有效的设计来执行的战略思想。为了汇集更多的观点和想法，我建议我们挖掘得更深一点，学习以不同的方式倾听客户的要求。

我们来看看现实：如果你从客户那里得到一个模糊的要求（“我需要一个网站”），那是因为他们不知道如何准确地表达他们的目标，他们把你当作专家。接下来我们就需要明确。

关键的业务目标。例如，该公司需要这个网站来完成什么工作，这是他们认为那个能够达到商业目标的途径。并且他们需要在网站中达成特定的目标，以便在成功的道路上继续前进。如果我们在制定方案时，能够将创意团队的注意力集中在企业的商业目标上去进行网站设计，我可以保证，提出的解决方案一定会得到他们的关注。现在，你要专注于通过设计来解决他们的战略性需求。

他们说：我需要一个网站。

我们可以解读为：（包含炫酷网站）的营销目标

了解了他们想要通过网站实现什么愿望之后，我们要将他们的愿望转化为可实现的设计目标。他们可能想：

- 提高网站流量
- 提高回访问量并提高新用户量
- 增加页面浏览量，延长网站停留时间
- 提高平均订单价值
- 提高传阅价值
- 促进品牌宣传

例如，电子商务的负责人需要增加销售数字，因此她要求的网站需要反应迅速，应优化搜索引擎营销(SEM)和搜索引擎优化(SEO)，并需要一个组件，通过社交媒体的轻松共享，来增加网站流量，扩展覆盖范围。

当你深入挖掘时，你会发现她的实际需求比最初的要求复杂得多。

他们说：我们需要一个新的标志

我们可以解读为：商业目标

标志要求的背后通常暗含很多的商业目标。例如，品牌经理负责产品投资组合战略。因此，他所要求的标志需要成为更大的标志或包装的一部分，以促进品牌忠诚度，并且要足够独特，使其成为消费者考虑购买该类别产品时的首要选择。

解读客户要求，赢得业务

解读客户要求可以帮助你了解一次性交易和与客户保持长期关系之间的差异，找到他们需求的根本原因。一旦你的战略方法引起了他们的关注，他们就更愿意和你一起承担创造性的风险。试着了解困扰客户的业务目标，看看会发生什么。你可能会有和我类似的经历：有一次，获得一笔可观的收入后，我问我的新客户，“你为什么会选择我的团队？”客户回答说，“因为你满足了我们的要求。”我解决了关键的业务目标，并且了解了负责业务的人员需要完成的工作。重点是找出客户需求背后的原因。

将文字转化为灵感

也许你会想，找到客户想要实现的最终目标应该很容易，但事实通常不是这样的。因而，在进一步深入流程之前，每个人都需要认同并了解这个项目的目标。这

就是拓宽创造性视野以更好地掌握业务目标如此重要的原因。

- 团队中的每个人——从创意人员到营销人员，对成功都有不同的衡量标准。将这些目标与特定的业务和营销目标结合起来，有助于整个团队达成一致。

- 有时候，客户或者营销人员不会告诉你他们到底需要什么。你要从字里行间找出其战术要求背后实际的业务目标，这才是他们真正需要的。

- 创造性解决方案的战略方法要以事实为基础。

第二部分 有序寻找灵感： 收集和梳理信息

4 你在和我说话？

利用品牌达成目标

有一天，当我在黑人娱乐频道看音乐视频时，汉堡王的广告令我非常不舒服。视觉上，这则商业广告只不过是用“衰败城市”字体写了“BK4U”这几个字母，就好像砖墙上的涂鸦一样。屏幕上，一个听起来像非裔美国男性的声音，在令人垂涎的烤皇堡过程中反复喊着“B-K-4-U”。我相信，有几个形容词是可以描述为什么汉堡王皇堡是“我的菜”。但这样的言辞和口气令我非常不舒服，我清楚地记得22岁的时候问自己，“他们为什么选择用这种方式跟我说话？我才不会这样说话”。

这则广告通过正确的渠道吸引了年轻的非裔美国男性，他们既对嘻哈音乐感兴趣，又是汉堡王的常客。这则广告的效果显而易见，因为我至今仍能（出于错误的原因）回想起它。然而，断断续续的“B-K-4-U”面向的是相同的目标群体，甚至产生了刻板印象。我对说唱风格的画外音和“城市”风格的图很熟悉，但最后我感觉自己受到了轻视。当时，我对广告、营销、人口统计或心理统计特征一无所知。我只知道，在其他的电视频道上，我“看到”的是一个概念，“听到”的却是汉堡王讲出的简单句子。

说行术语

你的设计、包装或创意理念应该根据目标用户来进行设计。那些在计划生育网站留言的女性不应该知道该网站是否由男性设计；玛莎拉蒂的高端用户不应该知道设计师并不富有——为任何人群、团体所构思的创意都要有恰当的基调，以免妨碍沟通。

汉堡王的广告提醒我，要尽力了解不同的用户群体。这不仅仅指种族方面，也包括不同文化背景下人们心理上的细微差别（或者说某一特定群体或某一产品周围的子群体的态度和信仰）。因此我们要在广告和设计中具有代表性的声音——而不仅仅是那些代表性不足的声音。正确获取客户的详细信息，使用合适的语气不仅有利于和每一位潜在客户沟通，而且实际上也增加了被倾听的可能性。首先创意工作者要明白自己不是目标用户群，需要让自己完全沉浸在了解目标用户是谁的过程中。

最重要的是，在概念设计、营销计划或数字战略的前前后后都需要倾听所有人的声音。这定义了广告或设计从业者的角色，并在不断变化的情境下进行工作。成功的学生或专业人员擅长围绕产品和服务创建持续性的方案。品牌设计和管理需要由受过培训的专业人士将品牌思想整合到各种渠道中。

现在你已经熟悉了：

- 图片背后的文字——你需要了解的关键商业术语

- 与创建信息的团队保持一致
- 功能、利益、价值以及创意战略框架

了解了以上内容，我们就可以更好地了解品牌与目标群体之间的联系。本章，我们将深入了解目标群体的想法和需求，以便在战略中恰当地调整各个因素，从而推动创意工作的展开。

脱颖而出

我们每天都被成千上万的营销信息或广告狂轰滥炸。为了让你的信息在杂乱中脱颖而出，它不仅要看起来漂亮，而且必须具备和品牌的高度相关性。但是仅仅“漂亮和有相关性”是不够的，你的信息还必须在目标群体最可能接触的渠道中传播。你有没有想过，当你在听项目概述时，为什么我们再次将它设计成报纸广告呢？我们的目标群体还在读这些报纸吗？或者我们设计的这个很酷的应用程序，对老年人来说，字体会不会太小了？也许你心里在想，你为之开发网站的青少年是否更有可能通过手机上网，还是只使用社交软件。

有时事情就是不合常理的。作为设计师的直觉可能会提醒你，某样东西不对劲，或者方法、渠道、设计不符合品牌个性。客户最关心的是在何处，以及如何建立品牌与目标群体关系——对此，他们可能会向你寻求建议。

许多营销团队和品牌经理都关心：

- 吸引目标客户来增加重复销售
- 创建与品牌一致的沟通方式，使其产品或服务与众不同
- 跨多个触点或渠道统一整合品牌

慢慢地，我明白了相关性就等于回应。无论你的任务是为品牌的发布设计标识，还是作为团队的一员负责定义或重新定义其核心价值，对品牌和目标客户的深刻理解都是至关重要的。

我们代表谁说话？从品牌/产品/服务中寻找灵感

当你很了解这个品牌时，达到目标就会容易得多。什么是“品牌”？美国营销协会(AMA)将品牌定义为“一个名称、术语、设计、象征、任何其他特征，用以辨认出售者之商品或劳务，使之与其他竞争者相区别”。品牌传奇和美国平面设计协会(AIGA)的获得者沃尔特·兰多(Walter Landor)在美国平面设计协会的网站这样

说道：“产品是在工厂里制造的，但品牌是在头脑中创造的。”

在《哈佛商业评论》(*Harvard Business Review*)的《案例研究：品牌与品牌塑造》中，作者道格拉斯·霍尔特(Douglas B. Holt)从个人角度将品牌定义为“客户在日常生活中经常使用并对客户有价值的产品”。

无论你怎么理解品牌，这些引证都有助于你明确需要达到的营销和商业目标。你可能听说过品牌差异化、品牌偏好和品牌忠诚度等术语，这些都是最受欢迎的商业目标。了解品牌传承将有助于你和你的团队用品牌的有形信息来讲述故事。(你可以在视频网站上搜索“尊尼获加：走遍世界”，这是一个在故事叙述中使用品牌传统的绝佳例子。)

挖掘品牌价值

我喜欢出版商兼作家威廉·费瑟(William Feather)的这句话：“广告背后的哲学是基于长期观察的，即每个人实际上都是两个人——一个是他自己，另一个是他想成为的人。”当你仔细观察时，你会发现，公司确实在迎合这两类消费者。公司在商店里张贴他们的宣言，“走绿色之路”，并不遗余力地告诉公众他们的价值观是什么。当你思考创造性解决方案时，请务必将客户的价值观考虑在内。

你可以将品牌分成几个部分：

- 品牌的身份标识体现在标志、字体、颜色搭配、包装和零售环境上。
- 品牌的整体基调表现在对文案、隐喻或排版上。
- 品牌的价值体现在品牌信息沟通的渠道，它所属的机构和其他品牌的合作关系，以及品牌开展业务的流程上(如可以考虑回收的环境价值，或品牌为慈善机构进行捐赠的社会或文化价值)。

对目标了如指掌

目标客户是需要我们来引导的。我经常问我的创意团队，“牛仔裤为什么有两条腿？”他们能感觉到这可能是一个圈套，但不确定我为什么要问一些显而易见的答案的问题，当然他们回复的内容也在意料之中。现代建筑和工业设计需要“功能决定形式”。同样设计印刷排版是因为你的目标客户有阅读纸质期刊的功能要求。

创建应用程序也是因目标客户在使用智能手机作为终端。

这一切都始于你对目标客户的深入了解。他们的社交行为，或者他们获取信息的方式，决定了你采取什么渠道与他们交流。理解了这些之后，研究你要与之交流的人就非常重要了。这似乎是显而易见的，但我常常惊讶于理想客户对产品或服务没有清晰地描述。如果没有给出人口统计和心理统计特征、行为和态度特征的具体细节，那么你基本上就是在瞎猜。明确目标用户将为你和创意团队节省大量的执行时间。事实上，这就是一步到位和多次迭代的区别。

购买背后的原因

当你通过研究目标客户的行为了解他们，你就可以试着去理解他们这样做背后的原因。

大多数营销和商业项目在深入研究消费者行为时都会提到马斯洛需求层次理论。简单心理学网站(SimplyPsychology.org)的发起人索尔·麦克劳德(Saul McLeod)解释道：“马斯洛想要弄清楚是什么在激励人们。他认为人们拥有一套与奖励机制或潜意识欲望无关的动机系统。马斯洛(1943)指出，人们有动力去实现特定的需求。当一个需求得到满足时，他就会寻求下一个需求，依此类推。”

我对马斯洛的认同

如果马斯洛的这种方法能帮助你获得洞察，那么在你的推销、劝说或战略中提及它不会有什么坏处。当听到你的创造性解决方案源于心理学原理时，他们会对你产生信任。例如，当我们根据目标群体选择的生活方式和购买历史来谈论他们对自尊或地位的潜在需求时，我们会据此定义设计元素，并依据战略与用户两方的需求找平衡。我们的工作了解并利用目标群体的潜在动机来建立其与品牌之间的联系。

看一下这个马斯洛需求层次理论图(如图 4-1)，你就会发现最基本的层次是维持生命本身的需要，或者说满足生理需求。最高层次则是满足自我实现的抽象需求。当集体研讨创造性方法或开发潜在的解决方案时，试着了解目标消费群体对产品的潜在动机。这种方法会激发一些有趣的思考。例如，想想比利时啤酒品牌时代啤酒(Stella Artois)1982年至2007年在英国使用的“只愿每滴珍贵”的标语。虽然这是一个创造性的商业解决方案，可以将负面因素(由于进口关税而导致的价格上涨)转变为积极因素，但它表明，还有更深层次的因素推动这种对外行为。

马斯洛需求层次理论

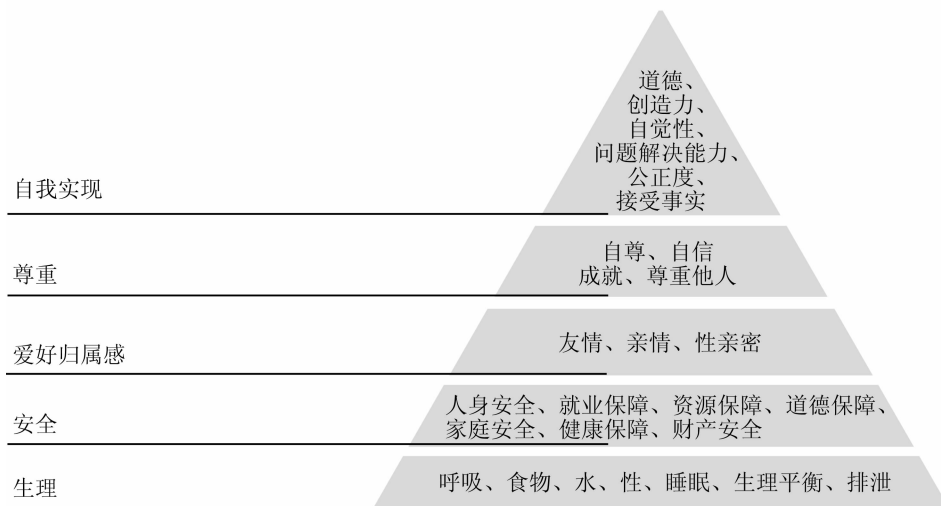


图 4-1 马斯洛需求层次图

品牌偏好

我们大多数人已经厌倦了营销信息，因此我们都尽量避开它们，甚至忽略它们。但是，有些品牌可能会吸引你的全部注意力。那么，这两种类型的品牌有什么区别呢？为了弄清楚为什么某些特定品牌会吸引你，你可以尝试在一两个类别中标出你喜欢的品牌——你喜欢的冰淇淋、滑雪场或汽车公司。问问自己这些问题：

- 广告、宣传册、视频、包装或网站中使用了什么形式的语言吸引了你？为什么？
- 他们使用哪些词语来引起你的注意，这些词语对你来说意味着什么？
- 他们话语中暗含的马斯洛需求是什么？

当你自己能够清楚地回答这些问题时，你就能更好地为目标客户选择合适的词语。

将文字转化成灵感

一旦你学会了这些行业术语，并且可以确定客户的潜在需求，你就可以使用视觉语言，以潜在客户喜欢的方式说话。请记住这些要点：

- 你的目标客户不应该看到作品背后的设计师或团队，而应该只看到他们面前的品牌。你的语言和视觉应保持一致，从而将品牌和目标群体联系起来。
- 为了更深入地了解你的目标群体，让他们通过自己的行为来告诉你他们是谁。对目标群体越熟悉，你就越能有效地与他们进行交谈。
- 马斯洛需求层次理论可以帮助你找出促进购买产品或服务的根本原因。将注意力集中在真正需要解决的问题上，这样你的解决方案就能直接解决问题。
- 找出你对最喜欢的品牌保持忠诚的原因。个性化的体验可以让你更清楚该如何来理解目标客户的选择。

5 掐线族之争

了解功能、利益和价值

最近，我在百思买购买了两台索尼超高清电视，在我研究了一段时间之后，发现现在的品牌宣传需要更多地考虑流媒体解决方案。多年来，我发现尽管大屏幕电视机整体画面的质量有所提高，但是价格变得越来越便宜。作为掐线族(网络电视观看者)，我们主要收看网飞公司(Netflix)的《纸牌屋》(*House of Cards*)和葫芦网(Hulu)的《与星共舞》(*Dancing with the stars*)，在 Vudu 上订购《星球大战》(*Star Wars*)等电影。如你所知，不订阅有线电视的好处是，你可以随心所欲地观看任何你想看的东西，想看多少就看多少，不需要昂贵的套餐，也不需要节目播出时强迫自己在沙发上看电视。那些不看有线电视的人都知道，当你升级电视平台时，连接新系统所有网点都需要同时升级。

因此，我在市场上寻找新的流媒体解决方案，解决新计划中的那个大漏洞。在浏览了大量关于苹果、亚马逊、美国电视录制技术公司(Tivo)和罗库公司(Roku)的评论以及苹果高清电视机顶盒，亚马逊 Fire TV 电视棒等产品评论之后，我决定去百思买看一看。

当我走进电子产品区时，我主要看了三个产品：罗库流媒体棒、亚马逊 Fire TV 电视棒和苹果高清电视机顶盒。我在看每个产品包装上的说明时，有两位五十多岁的女性(一个还戴着苹果手表)走过来，她们也在考虑同样的事情：线上评论，个人偏好和需求、功能、价格、可用性、兼容性、用户界面的易用性等都会影响她们的选择。在仔细考虑了每个功能以及能够满足我需求的利益之后，我最终的结论是，如果网速再快一点就更好了。

产品对消费者的价值表现为功能和利益

在第 3 章中，我们介绍了商业和营销目标，我在百思买的经历也强调了对消费者明确阐述品牌功能和利益的重要性。这些内容可以使消费者理解并权衡相似点与差异点，以便他们做出正确的决策。我在百思买电子产品区的两位懂行的老奶奶和我看的是同一款产品，尽管我们根据功能和利益得出了不同的结论，但是我们都需要在做出决定之前去了解产品的相关信息。我们的价值观基本相似：我们再也不想像被捆绑在数百个并不会观看的频道上浪费那么多钱。

本章，我们将深入探讨品牌的功能、利益和价值。

作为创意人员，你要关注的是消费者应该从你的设计、广告、网站或活动中获取哪些内容——简而言之，这是产品或服务对于消费者的价值。品牌战略家和作家大卫·艾克(David Aaker)在他的《战略市场管理》(*Strategic Market Management*)

一书中阐述了这一概念：“产品的终极目标是要吸引新老客户，因此需要有一个与客户相关且有意义的价值主张，这个主张要反映在产品或服务的定位中。为了支撑成功的战略，该主张应该是可持续的，并使产品与竞争对手区分开来。”

对于创意人员来说，客户、财务、营销和业务部门等都是相关部门，创意人员需要寻找视觉和语言信息来表达这个价值主张，使本产品与竞争对手的产品区分开来。显而易见，客户会货比三家，寻找性价比最高的一个。因此，你的设计必须呈现功能(品牌、产品或服务的物理属性)和利益(它可以给目标消费者带来什么)。如果这些都做得很好，潜在客户就可以更容易确定这款数码相机比另一款更适合拍摄风景，或者根据自身对于平衡和支撑的需求，确定哪款跑鞋更适合自己。

如果没有向目标用户提供有关功能和利益的最有说服力的信息，就不可能实现战略定位或差异化。作为创意人员，当我们为了实现差异化而去寻找品牌与目标用户之间的共同价值时，就与客户建立了一种利益关系。这是我在纽约大学期间学到的最重要的一课。我是从尼尔·范斯坦(Neil Feinstein)教授那里学到的，他是建立品牌及客户关系方面的专家。我第一次见到尼尔是在他担任长期创意战略师的机构，我在此机构找到了一份自由职业的工作。然后我参加了他的一个课程，在课堂上，他教会了我激发创意的基本原则。之后，我们成了几个品牌的自由创意合作伙伴，最终，在我任纽约大学教师期间，我们成了同事。我从尼尔身上学到了很多。尼尔是我首选的合作伙伴，我很高兴可以向大家介绍他。尼尔·范斯坦现在在圣约翰大学任教，是大众传播学的副教授。

功能和利益——尼尔·范斯坦

我在金融领域经验丰富，曾为美国运通(American Express)，美国大通银行(Chase)，保诚集团(Prudential)和美林证券(Merrill Lynch)等蓝筹股公司制订了多项战略和计划。金融是一个受到高度监管的行业，公司律师特别注意要确保广告文案不会做出不负责任的主张或承诺。我无法告诉你我的文案修改了多少次，但是我需要证明利益是可被用户触及的，例如低信用卡利息可以使你获得一直想要的大屏幕电视。

律师的工作是保护银行不被起诉。我的工作是为产品看起来尽可能让消费者想要购买它。虽然这两者不是对抗性的，但总要涉及谈判。在金融这类受到高度监管的领域，律师和创意人员总会合作，一同探寻使产品更受欢迎而又不使公司面临风险的方法。

冲突通常以利益为中心，承诺使消费者对产品产生购买欲望。从律师的角度来看，谨慎措辞是明智的。但从营销人员的角度来看，这却是错误的。这个冲突来自功能和利益在推动销售中所扮演的角色不同。下面我们来讲如何分辨他们的区别。

功能的定义

功能(也称为属性)是产品或服务的主要特征：汽车的安全气囊、飞机座位上的额外腿部空间、菜单上的炸玉米饼。多年来，我发现识别功能的最佳方法是回答这个问题：该产品提供了什么？

利益的定义

作为营销人员，我们致力于带来新客户，这就是为什么我们应该从客户的角度看待销售。因此，我们总是将产品功能升级为利益，因为利益集中了消费者的需求或愿望。而这就是促成销售的原因。

利益是消费者从产品中获得的好处。换句话说，利益回答了这个问题：

它对我来说有什么好处？

为什么重点强调利益而非功能？

每一个广告的核心信息都是与消费者相关的产品或服务。功能无法满足这一点，利益却可以。因此，创意人员的主要工作是将功能转化为有意义的利益，从而推动销售并建立客户关系。

该过程始于对消费者的深入了解。她/他关心的是什么？产品如何融入他/她的生活？这些问题的答案将引导你明确产品的利益，而利益是所有创造性决策的基础：书面文字、所选的图片、代言人、甚至制作的动画。

这里有一种方法可以证明你理解了其中的差异。以下是一些知名产品的功能，将每个功能转化为对目标用户来说重要的利益。例如，提供额外腿部空间的功能转变成更舒适的乘坐体验，气囊功能转化为安全保证。

表 5-1

产品	目标用户	功能(这个产品提供了什么?)	利益(它对我有什么好处?)
星球健身	想要保持身材而不觉得自己是个失败者的人	保持身材，不要“大块头”入内	锻炼时你不会害怕
迪士尼奖励维萨卡(VISA)	妈妈们	0 度假融资	在旅行中为你省钱
耐克跑鞋	周末运动人员	内置额外减震装置	跑步时不会伤害膝盖

菲利普·科特勒(Philip Kotler)和何麻温·卡塔加雅(Hermawan Kartajaya)在《未来营销模式 3.0》(Future Model for Marketing 3.0)中指出：“在营销 3.0 中，营销人员应该同时关注消费者的思想和精神，触动他们的心灵。产品定位会触发消费者的大脑里的购买意向……产品差异将确认这种意向……引导消费者做出购买决定。”基于科特勒和卡塔加雅的理论，购买的主要驱动力是内心和情感。但是，利益往往也是影响因素之一：0 的融资意味着你可以节省开销。但是这足以促使消费者花钱吗？可能不会。那么创意如何激发购买欲望呢？答案是通过价值观的推动。

价值观的定义

价值观的核心是情感，而情感可以带动行为。

价值观本身是有价值的，它远远超出了有用性而具有情感意义。价值观因人而异，所以它是关乎个人的。价值观回答了这个问题：

我为什么要在意？

当你为了产品而与消费者创建一种情境并融入价值观时，就能说服消费者，为什么你的产品在他或她的生活中至关重要。

让我们来练习一下，将价值观加入上一个表格中。

表 5-2

产品	目标用户	功能(这个产品提供了什么?)	利益(它对我有什么好处?)	价值观(我为什么要在意?)
星球健身	想要保持身材而不觉得自己是个失败者的人	保持身材，不要“大块头”入内	锻炼时你不会害怕	当你变得更健康时，就会感到自信
迪士尼奖励维萨卡	妈妈们	0 度假融资	在旅行中为你省钱	以实惠的价格享受奇幻的家庭之旅
耐克跑鞋	周末运动人员	内置额外减震装置	跑步时不会伤害膝盖	看起来很好。感觉更棒

品牌功能、利益和价值的经典案例

让我们考虑一下激浪的功能、利益和价值。这种碳酸饮料含有大量的咖啡因(功能)，目标用户是对生活充满热情的年轻人，利益是它能给你带来能量。但是简单地“带给你能量”还不足以创造价值，因为它对每个人的意义不同：唐恩都乐

(Dunkin Donuts)的品牌建立在能量的基础上，使你在忙碌的生活中保持活力。

激浪是如何将能量效益转化为对年轻、精力充沛的男性观众有意义的价值的？他们把能量转化为极度的兴奋，这正是年轻人所关注的。如果你看一下他们的广告，就会发现广告里的年轻人伴随着重金属音乐正在进行极限运动，他们象征愉悦，让激浪成为使生活更有激情的饮料，这才是终极价值。

通过将咖啡因转化为兴奋，激浪与观众建立了联系，并为他们选择激浪而非其他任何碳酸饮料提供了一个令人信服的理由。经多次证明，这种战略有助于建立品牌偏好并推动购买行为。

这就是为什么功能令人心动，但利益更胜一筹，而价值观将起到决定性的作用。

尼尔·范斯坦的 11 个文案技巧

当考虑到你正在做的任何事情的功能、利益和价值时，请试着在创建定位文案时使用以下技巧。

1. 大声朗读你写的东西
2. 注意节奏，变换句子长度
3. 讲述新东西，而不是重复他们已知的内容
4. 紧扣“我为什么要在意？”
5. 关注利益
6. 暗示紧迫感
7. 触动读者的心灵和思想
8. 告诉他们你想要他们做什么
9. 不要告诉用户应该如何去感受，要让他们自然地感受
10. 不要以专业的口吻去写
11. 修改、修改、修改

如果你的提议无关紧要，那就毫无意义

在理解了尼尔的 11 个文案技巧后，我希望大家对功能和利益有了更深入的了解。你需要找到真正根植于目标与品牌共同价值观的创造性解决方案。大卫·艾克

在本章开头引用的“相关”和“有意义”的话让我想起了我当初打电话取消有线电视的时候，我和有线电视公司工作人员的对话。

我：你好，我想取消有线电视和电话服务，我只想要上网服务。

客服人员：如果取消有线电视和电话服务，你将失去所有服务的折扣——而且上网服务本身的成本更高。

我：我们根本没有家庭电话，所以每个月支付一些我们根本用不上的服务是没有意义的，并且我们只看发现频道和历史频道。我们都是在网飞、葫芦和亚马逊上阅读新闻和浏览其他东西。

客服人员：如果我们把费用降低 30 美元，你会保留上网服务、有线电视和电话套餐吗？

我：我们根本没有家庭电话，并且只看两个频道。

客服人员：我可以将 Showtime、Starz 和 Encore 等优质电影频道捆绑一年，这样你就可以继续使用发现和历史频道。你可以像我一样，我在 Starz 上看《竞选风云》，你可以在娱乐体育节目电视网(ESPN)上看足球和篮球，在秀时间(Showtime)上看拳击。

我：我不想花钱买家庭电话，我也不看《竞选风云》、足球或篮球，我们只看两个频道，不值得花钱买有线电视。

客服人员：我明白你的意思了。

正如这次谈话所表明的，价值主张中的功能与利益不再与我相关，即使是免费的。从根本上说，我只愿意为我所使用的东西付费，这样才不会浪费钱。只有双频道——发现频道和历史频道才能留住我，但是他们没有。

这段对话进一步提醒我作为创意人员，我要确保：

- 选择相关的功能。
- 找到与目标客户的态度、行为和价值观相一致的利益。

在你的建议中选择功能和利益时，记得问问自己：“目标客户是否在意这些？”

将文字转化为灵感

在将品牌、产品或服务分解为功能/利益/价值时，请记住以下几点提示。

功能 = 品牌或产品能提供什么？

利益=它对目标客户有什么作用？

价值观=目标客户为什么要在意？

产品或服务的功能与人的身体特征相似。想想你的手机：触摸屏、前置摄像头、存储容量和网络都是它的功能。这些功能可以带来一些具体的利益，比如易于操作、语言控制和自由设置、储存记忆，以及随意改变主题曲。目标群体的价值观取决于对该群体来说什么是重要的。人们通常根据价值观来做决定，这正是与品牌的共同之处。

- 通常，最好列出一个具有相应利益的功能列表，这样你就可以准确地指出哪些功能带来了哪些利益。

- 如果你碰巧同作家一起工作，或者你负责工作汇报，那么你就需要磨练你的写作技巧。让其他人帮忙检查你的工作，不要担心会给别人造成负担。你应该评估工作汇报的各个方面，甚至并非你负责的部分。任何人都能发现错误，或者提出建议，这可能会使最终产品更好。

- 重要的是要详细列出产品或服务的功能，并确定这些功能为用户提供的相应利益。由此，你的团队将发现该产品或服务与竞争对手的不同之处。创造性的探索可以强调或专注于呈现这些不同的功能和利益。

当你从功能和利益列表中提取要素并将它们转化为创造性产品时，判断你的目标用户是更易于接受功能陈述还是创造性方法中的利益陈述。考虑产品、服务或品牌的传统、竞争对手、业务类别和信息传递的渠道，也要考虑用户旅程或决策过程。

- 使用你列出的功能和利益，来编写基于共同价值观的各种概念。

- 使用体现功能和利益的标题来实现目标或清晰地表达信息。

- 将这些功能和利益与相关的商业目标进行组织和匹配，从而在第6章的创意战略框架下实现客户的目标。

6 想其所想,做己所需

实施创意战略框架

你可能听说过“整体大于部分之和”这句话，但格式塔心理学家科特·考夫卡(Kurt Koffka)的原话却不是这样的。在罗斯·杜威博士的教科书《心理学导论》(Psychology: An Introduction)中，这句话从德语翻译成英语时，“greater”一词取代了他原来的“other”一词。

“考夫卡不喜欢那样的翻译。他坚定地纠正了那些用‘greater’代替‘other’的学生(海德，1977)。他说，‘这不是加法原理’。”这句话的原意是指整体在知觉系统中是独立存在的。

“整体不是各部分之和。”

在我看来，考夫卡的观察清晰地解释了在创造性过程中当所有独立元素被正确利用时所产生的魔力，可是又出现了其他的情况。你可能会说蝴蝶比毛毛虫大，但在我看来，这种说法忽略了毛毛虫变成蝴蝶的魔力。我们创造的作品，无论是视觉的还是口头的，都是由其各个部分的总和所激发出来的魔法。

在混乱中寻找秩序：语境

设计师在不同程度的秩序和混乱中工作。这种混乱大部分来自内部，它似乎伴随创造力天赋共生。创意项目可以从任何地方启动，可以是非常有组织的正式启动，也可以是附带在电子邮件中的杂乱无章、含糊的 Word 文档。我经常在启动会议上留下冗余的信息，但从来没有留下过全部信息，所有的信息也必须精简为有用的信息。然而，客户对我们所有人的期望基本上是一样的：在最后期限前把它做好。

最妙的是，即使创意人员从相同的信息开始，每个人的创意过程也会有所不同。例如，我纠结于这样一个事实：我不喜欢结构，但当我试图领会我收集的所有信息，从而创造性地处理业务时，我感到不知所措。我觉得自己毫无逻辑、效率低下，这让我恐慌紧张，因为我离最后期限越来越近。我需要有一个框架来帮助我组织和激发创意灵感——允许我随意使用相关信息大胆创作。

有一天，我在纽约大学上竞争策略课，2012年名人堂营销总监玛乔丽·卡尔特博士向我们发出了一个挑战，让我们中的任何一个人走上台去，提出一个战略建议。环顾四周，我站了起来，介绍了我的创意战略框架。

表 6-1 保险单战略框架 1

创意战略框架			
目标客户	事实	功能/利益	信息或目标

从那时起，我一直使用这个框架：

- 为新业务确定目标客户建议
- 探索基于战略的概念性想法
- 使用概念性想法作为开发战略性文件(如创意概述)的基础
- 整理启动会议笔记
- 将战略框架作为团队战略会议或启发灵感的工具

这就是它的工作原理。通常你需要从不同地方获取的信息组成，包括客户、内部会议、营销人员和你自己的研究。在启动会议上合理使用这个框架的组织过程有助于后期的工作。你花时间研究品牌、产品或服务之后，使用以下三个步骤填充框架。

步骤一：数量

把你的研究整理成相应的专题文件。列出所有可能的目标群体；梳理关于品牌、产品或服务的事实；梳理产品的功能和相应的利益；起草相关的沟通文章或客户目标。在这一点上不要太纠结于细节，只要把你所有的研究放在适当的类别即可。尽量在 45~60 分钟内填充完每一栏的信息。

步骤二：质量

在这个阶段，你要考虑每一列中的各个因素。你要通过一系列的维度来筛除不相关的条目，或者迭代组织你的内容使其更加具体。我们是否已经在人口学、心理或行为特征方面充分定义了目标群体？我们可以根据列出的关于品牌、产品或服务的各个事实来开展活动吗？这项功能真的会给消费者带来利益吗？这个信息是否传达了我们希望目标客户记住的内容？除了客户给我们的目标之外，我们是否还发现了其他的机会？

步骤三：寻找战略线索

纵向填充此框架后，横向寻找联系，我称这些为“线索”，一开始可能并不明显。这里的价值是跨类别出现的意想不到的联系，帮助你有序寻找灵感。最终，你应该发现了许多可行的联系，你可以通过这些联系进行讨论、生成概念并进行讨论：

根据目标客户的需要或行为，目标>提出客户感兴趣的话题>在标题和文案中体现此话题/利用利益来吸引他们的注意力>传递信息并完成目标(信息或目标是你根据需要做出的选择)。

有了这一战略思路，现在你就可以编写创意计划，创建相关的设计概念，撰写引人注目的文案，就如何按照这条思路引导客户提出建议。

出发点

重要的是要说明创意战略框架不是模板、公式或配方——而是一个组织了所有相关信息，并将其用作创建基础的框架。有了秩序，我的思路就变得清晰，同时也带来了更多的灵感和风险，因为我更专注于品牌、战略和信息。

表 6-2 创意战略框架 2

创意战略框架：逐栏列出			
目标客户	事实	功能/利益	信息或目标
<ul style="list-style-type: none">结合人口统计学、心理学和行为学术语定义目标客户。在这里寻找创建市场划分的逻辑方法。你可以寻找生活阶段的差异，或者为什么目标群体会寻求品牌、产品或服务	<ul style="list-style-type: none">决定该工作是否应专注于品牌或品牌内的特定产品或服务。看看品牌网站以外的评价，如博客的评论，在这里列出官方宣传和客户体验之间的差距	<ul style="list-style-type: none">功能是定义产品的物理或有形属性。有形的功能通常有无形的利益，它们之间被写成一定的比例关系。这个功能可以带来相应的利益	<ul style="list-style-type: none">信息是目标客户应该从你的品牌沟通中获取的内容。客户目标通常以动词开头：在 X 个目标之间转换、参与、构建、增长、增加、减少等 X%。把信息和目标都放在这里，这样你就可以更灵活地来决定在你的推销中哪个更重要，或者制定解决方案时同时关注这两个问题

使用创意战略框架

本章将继续描述如何使用该框架，如果你想将自己的工作与该框架迅速结合起来，可以跳到下一章。请记住，该框架没有对错之分。你越快找方法将所学的概念应用到项目中，其价值就越大。

让工具发挥作用

如果你想要更清楚地了解如何使用该工具，这一节就是为你准备的。正如我所提到的，我发现这个框架非常通用——任何人在各种环境中都可以使用它。这里将

简要介绍这个框架在各种情境中是如何发挥作用的。

如果你是**创意总监/艺术总监**，这个框架在头脑风暴或战略会议上效果最好，尤其是你希望你的团队变得更加自立的时候。当你和团队在会议室里面对白板毫无头绪时，让你的整个团队来填充每一列内容，当你站在他们背后稍作停留时，你会发现每个人都变成了领导者，不时地提出建议。你的作用主要是引导团队继续讨论主题。随着时间的推移，你的团队将能够提出关于品牌、战略和信息的概念。这种方法让初级创意人员变得更具战略性和独立性。

在**新业务扩展团队或提案团队**混合的机构环境中，最好由来自上层的领导(如董事会)来引领大家，这样进行得更快，因为他更熟悉企业战略。

如果你是一名**专业人士**，在会议上使用这个框架，并根据这个框架整理你的笔记有助于找出你在会议中的遗漏和要问的具体问题。

最佳实践

你可以找到最适合你和你的团队的方法，而下面是我在实施该框架多年来积累的一些最佳实践。

- **无序即有序。**在用信息填充图表的过程中，不必按任何顺序填充专栏。如前所述，你最终需要筛选出有用的信息，并且你必须寻找问题的答案来填充缺失的部分。例如，在新品发布会上，你会获得关于品牌或服务的大量信息，但对于客户重要的新目标却没有任何相关信息。在该场景中，你将获得关于第二栏和第三栏——事实和功能/利益的大量信息，但没有多少特定产品的历史可供借鉴。当进行头脑风暴为现有客户开展新的活动计划时，信息、目标客户或营销目标可能是预先明确的，你可能需要找到关于目标价值的新见解，并专注于相关的功能/利益或令人信服的事实来推动工作。关键是，无论从哪里开始，都应该根据当时掌握的信息填充图表。同样，这也是通过找到不同类别之间的联系来寻找解决方案的过程。

- **它不是一成不变的。**由于我们需要汇编所有信息，再把所有信息精简为有用信息，因此这个图表应该是一份工作文档。

- **注意会阻碍顾客购买的因素。**在启动会议上，你很可能从客户那里得到一些客户目标和关于品牌的正面信息，但是客户可能并没有提供任何消费者对其品牌体验的负面信息。广告的内容要么如广告所示真实可靠，要么不真实，每当新消费者使用产品时，都是见证真相的时刻。一方面，如果客户体验很好，你可能得到了一个拥护者，他/她便会基于自身体验发表好评。如你所知，这是潜在客户在研究

你的品牌过程中最需要的信息。另一方面，在社交媒体上，坏消息传播很快，负面的推文或商务点评(Yelp)可以像病毒一样传播。因此，在制定建议时，必须找出公司自身评价与公众对品牌体验评价之间的差距。在根据目标现有行为浏览评论时要机智，懂得利用任何差异或混合标志作为构建解决方案的线索。

框架的好坏只取决于其中的信息。常言道，输入的是垃圾，那么输出的也一定是垃圾。如果你和你的团队提前花时间用经过充分研究的信息填充这个框架，那么工作就会变得更有效率。即使许多不同的团队根据同一个框架工作，每个团队也会产生不同的思路，或者根据多个思路写出可供探索的领域。无论哪种方式，框架中的内容都能保证不会有任何团队偏离主题。

将文字转化为灵感

创意战略框架确保你拥有所需的所有信息，将其组织起来，并确保创造性解决方案是基于产品、品牌或服务的事实、功能和目标。

首先，列出所有潜在目标、产品属性、品牌信息、功能和相应的利益。

其次，梳理目标和目标客户相关信息。

再次，通过讨论精简信息质量。考虑每一个因素，然后确认，“我们能在此基础上开展一项活动吗？”

最后，寻找关系，用它们来确定适合的创意。

其他资源如“网络研讨会创意战略框架：让你的创意团队专注于品牌、战略和信息”，可通过网站 <http://www.douglasdavis.com/blog> 查询。

7 深入研究

高级战略会议

深入研究创意战略框架

如果你已经使用过几次创意战略框架，并期望从中获得更多，或者你的工作需要更高层次的战略思考和分析，那么我将在本章为你提供更多的信息。我们将更深入地考虑每个类别，并概述决策，以提高图表信息的质量。信息质量是每个步骤的关键，这些信息要通过实践才能洞察到，并填进表格。所以在这一节，我将集中讨论信息量充足之后的步骤。在每节的最后，我将把内容放入具体情境中，并举例说明。本章将从亚马逊 Fire TV 电视棒项目为例进行阐述。

筛选质量

既然你已经填写了战略框架，就让我们深入研究质量，浏览内容并删除任何与之无关的信息，即便是恰当或真实的。对于什么该留下什么该删除，没有一个正确的答案。这些讨论只是视角问题，而这正是洞察力的用武之地。有的创意人士能看到有价值的信息，而有的什么也看不到。“我们能在此基础上开展一场活动吗？”这一问题的答案必须有据可依，以确定是否应该保留这一活动。如果这个活动与品牌传承有关，如苹果公司成立于车库这样的事实有助于宣传苹果平易近人的企业文化，但如果是一个关于近期产品的活动，它们并非起源于车库，因此也就无关紧要了。所以这样的信息在现阶段可以删除。

删除的标准总是与你正在进行的项目以及客户的目标相关，利用这个机会来调整你所使用的词语，或者进一步匹配或明确功能和利益。在这一点上，把注意力集中在词语选择上，仔细思考每一个词语的内涵，来确定是否正确传达了你的意见。

研究目标

那么谁需要这种产品或服务呢，你可以从哪里寻找数据来证明这一点？

例如，科技博客有助于(定性的)分析掐线族的心态和行为。然后，我试图将这些特征映射到尼尔森(Nielsen)等咨询公司开发的市场划分中进行验证。这些公司进行了大量的定量分析，从人口普查、调查和信用报告数据中形成了这些市场划分。

人口统计学和心理学的联合调研

在谷歌上搜索“Nielsen, Claritas My Best Segments”，使用英敏特(Mintel)等数据库，或从电子营销公司(eMarketer)获得数据，这是非常重要的数字营销分析研究资源，可以帮助你获得目标用户的数量和特征。我们可以分离出单个或多个目标，并提出许多概念来实现这一目标。没有标准的答案，只要你的答案合理，有数据支撑，并且论据充足，能够说明它是正确的就行。

亚马逊 Fire TV 电视棒示例：目标用户

- “技术银发族”，或者是正在从现有电视体验中掐掉有线电视的老年用户
- 电视轻游戏成瘾的掐线族
- 拥有高清电视的亚马逊 Prime 会员

在考虑目标用户时，你需要确定目标用户的人口统计学、心理或行为特征的哪些方面是最相关的。在这种情况下，电视成瘾和不为有线电视付费的决定意味着互联网的高消费，这种行为可能意味目标用户更倾向于使用各种屏幕设备，包括智能电视、智能手机、智能手表和平板电脑。这些用户有男有女，有年轻的也有年长的，因此，如果企业还不清楚他们的目标用户是谁，就需要界定市场划分或生成用户画像。

还记得第 5 章中戴着苹果手表的奶奶们吗？她们掐掉了有线电视。由此，我们能看出我们的目标群体中，有些人可能退休了，有固定的收入，但还想办法减少他们的总开销。他们可能很久以前就已经是空巢老人了，或者是有成年子女的离婚妇女，所以他们只看自己喜欢的电视节目。他们拥有平板显示器(可能是来自家庭成员/子女的礼物)，因为他们正在市场上购买一种带有 HDMI 连接的设备。正如苹果手表所证明的那样，他们非常精通技术。而对于价格的再三考虑，往往不是出于需求，是由于一种传承的惯例。他们在纽约市乘坐地铁、上下楼梯、是健康又活跃的市民。

以上叙述表明目标客户的确定和定位多么重要。没有明确的目标群体，我们就没有人口统计数据(例如国籍、收入、家庭规模、人生阶段定位等)。同时我认为在这个例子中，心理属性和行为属性(比如价值观、心态、态度，关于花钱或使用技术的信念)比人口统计数据更重要。

深入研究

让我们更详细地看看我们的每个目标用户群。“电视轻游戏成瘾的掐线族”表

明，这个目标用户更年轻化，但可能在 35~40 岁，因为他们一开始就要掐掉有线电视。轻游戏意味着他们将使用那些从单一游戏机升级而来的更为便捷的东西，或者他们现在购买这类东西可能是因为有孩子了，这部分人很可能是失落的一代，更倾向于男性，同雅达利 (Atari)、任天堂 (Nintendo)、世嘉 (Sega) 和音乐电视 (MTV) 一起成长。当他们还是孩子的时候，他们家里有有线电视，并在有线电视的陪伴下长大，成年后随着生活方式和环境的变化，他们想掐掉有线电视。

再如，“拥有高清电视的亚马逊 Prime 会员”在没有给出这类人群的心理特征或行为特征时，我们必须根据具体情况才能做出决定。我们知道他们有新款电视，也在网上订购相关产品。我们可以想象 Prime 会员都有电脑并接通了互联网，但我们无法证明他们订购了多少，或者他们如何使用电视。但我们能够通过高清电视收集上来的数据更好地了解 Prime 会员。你可以进行自己的研究，其中可能包括公司赞助商的信息、行业数据，或者我们将其结合起来形成结论。这是一个明确新目标的机会，比如高清电视拥有者通常是在近半年内新加入的 Prime 会员。这些人可能是新房主 (也可能是最近搬来的)，他们有钱买新东西，只是还没有安顿下来。为了激发我们的创意理念，或者为这群人传递信息，我们可以去调研他们的生活状况——作为新房主，或者作为新邻居，在一个新的地方和新老朋友一起有一个新的开始，他们的生活中需要什么信息，他们对网络电视的需求是怎样的。

更多资源

如果你想了解一家上市公司，可以在美国证券交易委员会 (Securities and Exchange Commission, 简称 sec) 的网站上找到它的年度报表“10-k”或“10-k 报表”。

“10-K”是一份每季度都需要更新的文件，其中包括公司对商业风险的看法。当你写概述或制定战略时，这份文件尤其有用，因为这份报表会告诉你他们关心什么。

事实

这一栏需要列出你能找到或想到的所有与品牌、产品或服务相关的内容。确定你将在本专栏中探索的范围。如果我们着眼于品牌，那么我们将需要探索产品或

服务的传承，以开展我们的工作。在这个阶段，你也可以邀请客户进行参与式讨论，也可以结合具体情境给出战略建议(参见第9章)。在这里多花些时间会使整个过程更容易，因为你将全面了解品牌——它的优缺点、历史，以及目前在整个市场的地位。

深入挖掘品牌

事实栏将促使你认真研究品牌、产品或服务，使品牌特征更为突出，如宝洁的厨房纸巾品牌邦庭、洗涤剂品牌碧浪和当妮、面纸品牌帮宝适、速易洁、乐芙适、纺必适等，这些大品牌下的无数个子品牌都各具特征。如家乐氏的玉米片、果脆圈、冻麦片、迷你全麦片、提子麦维、米脆饼、香脆麦米片等，这些产品从名字上就能够看出产品特征。了解这家公司的产品品类结构将使你深入了解他们管理该品牌的方法，并帮助你制定方案——有些方案与他们所做的是一致的，有些则不一致。

如果你正在为一个拥有多种产品的品牌进行设计，那么你需要在事实专栏中列出它们的所有产品。如果你仅为品牌组合中的一种产品进行创意设计，那么你需要在事实专栏中列出通用的品牌信息。当讨论功能和利益以及为执行创建文案时，这些因素都非常重要。

这个过程是在寻找关于这个品牌的所有信息。以下是一些值得研究的角度：

- 关于品牌的历史信息
- 品牌在市场中的认知度
- 关于品牌的正面信息
- 关于品牌的负面信息
- 来自该品牌网站的信息
- 来自独立(和有信誉的)博客的品牌信息
- 客户服务评级
- 任何恶搞视频
- 关于品牌生产线的信息
- 母公司的信息
- 品牌合作伙伴或联盟
- 赞助信息
- 品牌赞助活动

分解工作

如果你在一个团队中工作，试着将本专栏分解成几个任务，让不同的人来研究；有的看品牌的网站和新闻发布会，有的看行业博客和出版物，你的目标是尽可能多地收集信息，包括任何有趣的花边信息，信息量的充足在这个阶段至关重要。牢记两件事：

1. 这应该是详尽的，利用你的好奇心去挖掘尽量多的信息。
2. 虽然你不知道要具体寻找什么，但是当你发现了一些有趣的东西时，你就会逐渐找到方向。

公司历史

在这里，你可以挖掘并列出现所有你能找到的关于品牌、产品或服务传统的事实。你可能会发现一些故事，或者只是一些信息，比如公司成立的时间。该品牌是否在其品牌传统中有一个像布迪·李(Buddy Lee)为 Lee 牛仔裤设计的玩偶？把它写下来，找出原因。成功的产品像 WD-40(防锈润滑剂，第 40 次实验)一样，是经过 39 次失败才研发出来的。

如果你服务的客户具有悠久的历史，如常春藤联盟大学想利用其资源构建在线慕课(MOOC)平台，你必须深入研究这些资源，找到你可以开始与之对话或发起活动的所有潜在元素。

如何研究品牌

要研究这个品牌，你可以从公司网站以外的地方如博客、论坛等找到人们对这个品牌的看法，与这个品牌的自我评价进行比较。你会想要了解近期任何负面或正面的新闻，以便知道哪些领域、方法或视觉主题是需要避免的。在亚马逊 Fire TV 电视棒的例子中，我向销售人员询问了他们推荐什么产品以及为什么你要推荐该产品去获得信息。理解人们用产品来做什么至关重要，因为它可以帮助你避免在其他品牌威胁的情况下制定解决方案。

当你可以利用客户未提供的信息讲述品牌或产品的故事时，就会吸引董事会的注意。因此填充事实栏所花费的时间和精力是值得的。

亚马逊 Fire TV 电视棒示例：事实

在这个示例中，我们关注的是来自亚马逊品牌的产品亚马逊 Fire TV 电视棒，而不是亚马逊 Prime 服务本身。当使用战略框架工具时，可能没有太多的历史记录，但是无论如何，请列出你发现的任何内容。快速搜索亚马逊网站、亚马逊 Fire

TV 电视棒的技术评论和用户评论以填充本专栏。由于本节的重点是信息的质量，为了突出这一点，我建议将事实精简为能够在亚马逊平台上实现的功能，例如：

亚马逊上提供的大量内容，包括视频/娱乐/音乐/游戏

整合访问现有的 Prime 视频库和大屏幕上的多个流媒体服务

亚马逊 Fire TV 电视棒技术的任何细节都可以在不缓冲的情况下实现更快的内容流。

功能/利益专栏

我们在第 5 章中讨论了许多有关功能和利益的信息，现在该使用这些技能了。记住，要把它们看作一对一的命题——一个有形的功能对应一个无形的利益。同样，数量是重要目标，所以列出所有的功能和相应的利益，然后再分离出最重要的功能/利益组合。请记住，同样的功能可以带来多种利益。写出你想到的每一个功能，然后确定哪些是最重要的，哪些应该在质量筛选中删除或加强。

在本栏中，你将以功能和利益为导向撰写标题或正文吸引客户，以便与目标客户产生共鸣。这取决于目标客户是谁(认知度、参与度、教育程度等)以及你识别目标客户与品牌之间联系的能力。这些组合将是促使目标客户购买的因素。

亚马逊 Fire TV 电视棒示例：功能和利益

以下是亚马逊 Fire TV 电视棒的一些功能和利益。根据目标客户的行为偏好，这些功能包括从信息到命令等内容(这些功能来自亚马逊网站)：

表 7-1

功能	利益
亚马逊 Prime 视频库	无限制流媒体“25 万集电视剧和电影”(附加价值：黄金会员免费)
亚马逊 Prime 视频库	访问亚马逊独家原创内容(已启用绑定)
加速技术	不间断娱乐体验(无缓冲)
应用程序	网飞、亚马逊视频、葫芦网，以及游戏、音乐等
高清晰度多媒体接口	随时随地享用服务

目标或信息栏

本栏将介绍业务目标和消费者信息。在每一点之前标注什么是目标和什么是信息，这样做会更容易。这就是工具的灵活性所在。如果你在推销新的业务，你可以

向客户明确目标，并围绕这些目标建立创造性的解决方案。或者，如果你正致力于产品发布或品牌重塑，你可以创建和强调信息传递。让我们更详细地讨论目标和信息。

主要和次要目标

试着确定你对品牌、产品或服务的主要目标和次要目标的建议，以及为什么要这样做。你需要一个合理的理由，来证明你所推荐的总体战略、战术和行动计划是合理的，并进入推进阶段。年度“10-K”报告，连同市场分析和竞争，将有助于你形成自己的建议。

下一级目标创建

填充图表可以包括一般目标(如“增加销售额”)，但是在细化目标时，则需要尽可能具体，如增加 15% 销售额。请记住，当提出两位数的增长时，你需要详细说明所采用的度量标准。

如果营销团队接到了一个确切的目标(如“增加下载量”)，创意策略框架将有助于你确定最可行的目标群体。团队需要找出该应用程序目前的下载百分比，然后以此为基准来更具体地确定目标(“我们的目标是将下载量提高 8%~10%”)，并且最好能在研究的基础上进行定量研究作进一步证明。

亚马逊 Fire TV 电视棒示例：目标

为了建立更具体的目标，我们甚至需要对这些“意识”数字和使用亚马逊 Fire TV 电视棒的 Prime 会员的数量进行统计分析。例如，我们可以从年度报告“10-K”声明或其他来源找到 Prime 会员的数量，并将其和亚马逊 Fire TV 电视棒的销量结合起来，交叉分析这些成员中有多少人也有亚马逊 Fire TV 电视棒。由于现有的 Prime 订阅使他们能够访问 Prime 视频流媒体，这也将增加他们从亚马逊购买媒体的可能性。这个场景中，亚马逊 Fire TV 电视棒就像是剃刀，媒体购买则是刀片。经过进一步研究，这些数据要么得到证实，要么在研究的基础上得到发展。如果你在客户会议上听到一些以获取、驱动、构建、减少、增加、参与、保留或赢回等词开头的短语，把它们记在信息或目标栏里，这正是我们需要完成的。

回到我们的例子中，亚马逊 Fire TV 电视棒活动的第一个目标是提高现有高清电视亚马逊 Prime 会员的认知度和销量。

一方面，让我们讨论一下认知度，也就是吸引尽可能多的眼球。在亚马逊 Prime 服务网络中，我们还有哪些机会可以交叉销售这一部分的新产品，以便他们能够使用高清电视享受自己的流媒体体验？我们可以假设，在潜在客户参与的促销空间内展示实物模型是可行的，我们的推销包括亚马逊 Prime 配送盒模型，以及亚

亚马逊 Prime 网站广告空间内的促销广告，或者是高清电视上的亚马逊流媒体应用程序界面。

另一方面，现在谈论销售。我们了解到那些从亚马逊订购产品的用户足以订阅 Prime。因此，我们知道他们可以访问互联网、进行网上购物。深入思考和研究亚马逊 Prime 订购数据后，我们可以根据消费者行为进一步深入了解目标群体，针对那些已经购买了一定数量或品牌电子产品的消费者，确定他们的购买时间、购买频率及购买金额。在此基础上，能够根据数据和增加目标群体购买的习惯来制订执行计划。根据消费者购买的原因，通过有针对性的创意概念或信息推送推动销售，例如，让那些通常一个月看一次电影的人一个月看两次，或者让通常每个月花一定金额的人下个月花更多。由于我们现在深入具体目标消费者的行为和他們关注的渠道提出创造性的建议，我们便增加了客户复购的可能性。

亚马逊 Fire TV 电视棒活动的第二个目标是成为那些电视轻游戏成瘾玩家的首选流媒体设备。我们可以通过教育和研究来做到这一点，假设这部分人也可以快速上网，通过网飞、葫芦网等服务尽情观看节目。我们需要在活动中开发多个渠道，解决目标客户在购物流程各个阶段所遇到的问题，然后利用目标行为和购买历史记录，选择适当的渠道来展现客户感兴趣的功能和利益，最终促使购买完成。

当我们成功时，便能够增加客户在推特上发布关于他或她再次购买的意向，并通过成为粉丝来表达客户偏好。如果我们的调查明确了客户发现研究产品的过程很烦琐，我们的创造性建议就可以是某种帮助客户简化决策过程的概念。如果客户确实因为新的便于分享的创意概念而把品牌、产品或服务告诉了他的朋友，这帮助我们已将已经感兴趣但还在犹豫的潜在客户转化为客户。

信息

那么我们要对目标客户说什么呢？这时候就要考虑信息了。信息就是在目标群体观看了视频、网络剧集、阅读海报、参加活动、看到广告或使用应用后，你希望他们了解到的关于你以及你的产品、品牌或服务的内容。

请记住，目标客户只能从作品的视觉和口头信息中得到表面信息。但它的背后是我们基于战略的创意。我们需要清楚地表达信息，然后通过重写或让文案负责人来改进你的表达方式。

亚马逊 Fire TV 电视棒示例：信息

我们从亚马逊网站上很容易获取以下信息：

- 亚马逊上有大量电影资源
- 亚马逊开发的独家原创内容

- 高速(无缓冲)流媒体或处理技术

那么，品牌、产品或服务会给我什么回报呢？公司给我们提供免费的服务或物品，以交换我们的个人信息，当我们向朋友推荐这项服务时，公司会给予折扣，并奖励积分。在推特或视频评论中，我们获得的关注和认可都是各种形式的货币。在亚马逊 Fire TV 电视棒示例中，有免费的促销剧集、亚马逊原创内容以及跨平台访问亚马逊的权限。目标信息应该基于整体的价值需求，这可以通过多种方式定义，包括“大量优质 Prime 视频娱乐、音乐、应用程序和游戏的门户”，无论你是否构建信息，都应该集中在最吸引目标客户的地方(视觉上和语言上)。

这对于新服务或新技术而言尤其重要，因为如果人们认为它太复杂，这就变成了一个弱点。如手机运营商必须向用户解释每个细节或功能及其相应的好处，而苹果的一体机、触摸屏和一键设备的概念打破了这一切，使技术更易于被客户使用(哦，什么是应用程序，听起来很酷)。

产品或服务一旦成熟，仿制品就开始进入市场，当大众开始逐渐接受这种产品和服务后，市场就开始进入竞争模式。例如，亚马逊 Fire TV 电视棒示例有三个主要的竞争者：苹果高清电视机顶盒、罗库流媒体电视棒，与其他产品如 DVD 播放器、游戏机等连带的康卡斯特(Chromecast)和具有应用程序与流媒体功能的智能电视。

产品和类别逐渐成熟，这意味存储空间会增加、流媒体速度会更快、应用程序和游戏的数量也会发生变化或增加。因此，该活动的第二阶段可能是增加忠诚用户的数量，保持产品新版本的不断推出。

在框架中寻找“线索”

正如我们在上一章中所讨论的，框架的一大优势在于它能使你直观地连接目标客户、事实、功能和利益、目标或消息，以激发创造性的商业解决方案。可以使用这个基本框架寻找“线索”，但请记住，这只是一个指导原则，有时也可以打破它，灵活运用该工具。

表 7-2

目标客户	事实	功能/利益	目标或信息
根据人口统计、心理和行为数据的信息定义目标客户 1	关于品牌的历史信息	一种功能对应一种利益	信息：目标客户 X 应该从沟通中得到什么？

续表

目标客户	事实	功能/利益	目标或信息
根据人口统计、心理和行为数据的信息定义目标客户 2	来自品牌博客的信息	一种功能对应一种利益	信息：目标客户 X 应该从沟通中得到什么？
根据人口统计、心理和行为数据的信息中定义目标客户 3	来自品牌网站的信息	一种功能对应一种利益	目标：增加 X% 的流量
根据人口统计、心理和行为数据的信息定义目标客户 4	品牌认知的信息	一种功能对应一种利益	目标：转换 X% 的目标 3

该目标 > 将对以此事实为中心的对话感兴趣 > 使用标题中的功能/用利益来引起他们的注意 > 以传达此信息或实现目标。

不必总是在这个特定的模板中编辑文案，只要将此作为指导方针和方法来确保你已经获取了所有相关的信息，就能够建立良好的战略基础，亲力亲为可以帮助你更好地理解企业的战略思想。在亚马逊 Fire TV 电视棒示例中，这种文案可能是：亚马逊 Prime 会员到会整合 Prime 视频库和大屏幕上的多个流媒体服务为中心的对话感兴趣到使用一个以应用程序或体验为中心的标题来传达信息，重点在于体验你花钱换来的娱乐，目的在于增加亚马逊 Fire TV 电视棒在现有 Prime 会员中的销量。

下一步

请记住，战略框架图中元素间的联系并不是创意本身；它是构建概念的起点。这个工具能够确保所有有趣的想法都使用了相关的信息和目标。

- 如果你是从这个阶段开始编写的，那么你可以写一个有针对性的方案说明，内容要与目标、信息和你所追求的目标客户相关。
- 如果你是从这个阶段开始设计的，请查看每一栏中的文字，以启发视觉思维。

在功能/利益专栏，你可以划分产品，并将其与消费者眼中的利益联系起来。关键是产品和用户之间的这种联系，如果你理解两者之间的共同价值，就有可能创建强大的联系。“价值主张”（或品牌为目标客户提供了什么服务以换取她的金钱、

动产、详细资料或关注)将在本专栏的标题和正文中体现出来。这就是为什么在这里获取具体细节如此重要。

将文字转化为灵感

当查看每个类别时，需要确定应该修改或删除哪些内容。

目标用户

- 确保你没有表达得太过具体，以至于研究过深，漏掉了太多人。“在一栋无电梯的三层居民楼中，住在一楼、穿着红色毛衣、有一个孙子的技术通老奶奶们”就太具体了。同样，“拥有高清电视的图书管理员”也漏掉了许多人。

- 确保目标用户实际上是一类人，而不是一种职业。想想那些技术娴熟的中年书虫和图书管理员。当明确目标时，要列出有行为表现的人，而不是列出职位名称。

- 别忘了考虑企业对消费者(B2C)或企业间电子商务(B2B)选项

- 请记住，你在创意工作中使用小丑、老奶奶或鹿作为目标用户，并不意味着你的产品和服务是只针对小丑、老奶奶或鹿的。

事实：产品/品牌/服务

- 确保本栏中的内容是你构建的一场真实活动。仔细考虑这场活动的目标，确定如何满足这些具体需求。

- 关于如何最好地实现客户目标，会有并且应该有讨论和观点。试着通过问“为什么”或“为什么不”来解决这些问题，然后进行下一步。

功能/利益

- 不要在这里编写过多的小片段，否则就没必要编写文案了，只需要用最简单的术语说明它的利益。

- 请确保你列出的每个功能都是该品牌、产品或服务的实际功能。

- 一种功能对应一种利益。

- 请记住，功能在大多数情况下是一种物理特征，而利益往往是该物理特征的无形结果。

目标或信息

- 一定要把目标写成动词，并和目标客户联系起来。

- 如果可能，深入研究你想如何推动这一进程。这是一场品牌活动、一场促销活动，还是一场需要你推荐理念的宣传广告。

- 让你想要完成的事情来决定你的提案，但你提出的选项要有战略性。如果你至少有三个选项，根据与客户业务最相关的内容进行排序，并且尽可能的具体。

- 当编写信息时，请写下你希望目标客户在沟通中了解的内容，而不是写标题、标语或正文文案，语言无须多么精致，让文案撰稿人来润色文字。这应该是沟通内容的本质，而不是确切的沟通方式。正如卢克·沙利文在他的创意人士必备之书《嘿，惠普尔，用力握紧它》(*Hey, whipple, Squeeze This*)中所说，“先直说，再美化”。

- 没有哪条规则规定你不能多次筛选——如果有很多争论，那就把它放在一边，然后用另一种方式再审查一遍。

8 寻找出路

将数据和洞察转化为创意商业解决方案

我并不擅于玩魔方，但我记得那一年圣诞节，我和哥哥、堂兄弟姐妹们都得到了一个魔方。魔方有6个面，6种颜色，每一种颜色有9个独立的方格，可以上下左右旋转。我对这个概念很着迷，但它对我来说太复杂了。我喜欢看我的表弟艾伦玩魔方。他懂得如何通过一系列的翻转将一个方格从一个地方翻转到另一个地方。慢慢地，他学会了让6个面中的一面变成相同的颜色，然后是两个面，以此类推，直到他将魔方复原，真是太棒了。很快我也学会了玩魔方，只是用的是不同的策略。我的方法很简单：抠出这些方块并将它们重新组装、完成。只是没有那么有趣，也没有那么酷。我仍然尊重那些能够有意翻转魔方的人，是他们使这些变量变得有序。

翻转策略

在商业、营销和创造性地解决问题方面，客户选择我们的公司和代理是因为我们成功的策略。时间长了，我意识到在一个充满想象力的行业中寻找唯一的“正确答案”是不对的。这里没有正确答案，为什么只有你认为它是对的。根据可用的资源、要实现的目标，以及衡量其是否有效的度量标准，只有可行和不可行之说。因此，根据玩魔方的人的不同战略思维，可以产生无数的解决方案。

这一切让我想到了我的朋友朱迪·亚伯(Judy Abel)，她是 Method Savvy 的战略副总裁，也是北纬 32°(32 Degrees North)的所有者/负责人。有一天，我为我纽约大学的研究生班寻找演讲嘉宾，我在领英(LinkedIn)上看到了朱迪的思维过程，她正是我在寻找的那个了解如何在创意过程中最大化利用策略的人。在浏览完她的网站后，我发了一条推特，我一直很钦佩朱迪，因为她能够将战略见解转化为可执行的沟通计划。最终我很荣幸地请到她，用她自己的方式讲述她的战略思考方法。

将战略见解转化为可执行的沟通计划——朱迪·亚伯

在我的职业生涯中，我发现三个战略问题的出现频率很高，并直接影响创意产出：

1. 我们的目标用户真正的潜在动机或行为是什么？我们如何将这些动机和行为联系起来？
2. 接触目标用户的最佳方式是什么？
3. 如何使战略变得具体且落地？

在某些案例中，这些问题可能会重复，而在另一些案例中，它们会出现在不同位置。解决了这些问题有助于创作出有说服力的创意作品，以满足客户真实的业务需求。

案例研究 1 寻找合理的见解

2011年，雀巢普瑞纳(Nestle Purina)决定在拉丁美洲重新推出冠能(Pro Plan)狗粮品牌。普瑞纳已经在拉美市场进行了小规模尝试，但这将需要协调多方资源，以在该地区的高档狗粮市场获得突出地位。然而，它面临一些严峻的竞争。在拉丁美洲，很少有人购买高档狗粮。狗粮一般都是听从兽医的推荐，而且他们会将其作为首选，并且在狗狗的一生中都不会改变。

不幸的是，普瑞纳冠能的竞争对手之一皇家狗粮已经与拉丁美洲的兽医达成了协议。如果拉丁美洲的兽医推荐皇家狗粮，这些兽医将获得一定比例的销售利润。这就意味着普瑞纳无法深入了解这个市场的主要消费者——在这个市场中，人们不仅看重专家的意见和建议而且坚持采纳。同时，这又引出了另一个问题：如果人们问起冠能，兽医会继续向他们推荐皇家狗粮吗？或者他们会阐明冠能的好处吗？

幸运的是，对该地区的研究证明了后者。我们现在知道，如果我们能让人们向他们的兽医询问冠能，就给冠能一个竞争的机会。然而，为了引起消费者询问冠能的话题，我们必须更深入地挖掘、了解我们的目标客户对他们的狗的看法和态度。为了给我的假设指明方向，我写下了一些常见问题：

- 人们与狗相处的独特方式是什么？
- 如果这些狗是人，狗会在主人的生活中扮演什么角色(例如，最好的朋友、古怪的表弟、孩子)？
- 什么样的人愿意多花钱购买像冠能这样的高端狗粮，而不是给狗喂食剩饭或在当地商店购买普通狗粮？

为了得到这些问题的答案，我开始根据我的经验或对狗主人的了解写下我最初的想法。但我并没有就此止步，开始对普瑞纳的研究。

当我梳理普瑞纳焦点小组的视频时，我注意到了一些有趣的事情，在拉丁美洲的所有国家，我们的目标用户都把狗狗当作自己的孩子。虽然这些人已经有了自己的孩子，但也将他们的狗的地位提升到相似水平。这与我的假设相符，最终也符合我们的关键消费者的观点——人们购买高端狗粮的主要原因之一，是他们像看待孩子一样看待自己的狗，并想要给它最好的东西。

现在我知道了，我们要想利用消费者的观念，就需要弄清楚如何将冠能与之联系起来。我们的研究表明，在拉丁美洲购买高端狗粮的人在他们的狗还是幼犬时就

开始购买这种食品，并且在狗的余生都坚持使用这种狗粮。这意味着在狗狗的生命早期，与这些狗狗的主人建立联系是非常重要的。

因为这些养狗的人基本上都是初次养狗，所以我们可以学习成熟品牌的做法，以迎合初次养狗的人，比如嘉宝(Gerber)和帮宝适(Pampers)。新“狗狗父母”需要医生、保姆得到其他“狗狗父母”的支持。他们正在寻求专家建议，他们希望得到过来人的指导，他们想要见到其他“狗狗父母”，他们希望自己的孩子能得到祝福。为了给这些“新父母”提供所需的支持，冠能需要将触点应用到社交媒体上。我们的创意执行定位于为新“狗狗父母”的多方面“支持网络”，并让普瑞纳开始在一个难以打入的市场中留下印记。

案例研究 2 使用正确的渠道

2013年，无毒品儿童联盟(Drugfree.org)的合作伙伴(前身是“美国无毒品伙伴关系”，后改名为“无毒品儿童联盟”)决定发起一场综合运动，劝阻那些滥用含有右美沙芬(DXM)的非处方咳嗽药的青少年控制用药。在美国，每年大约有5%的青少年对滥用右美沙芬来获得快感持观望态度。我们的研究显示了一个有趣的趋势，尽管许多青少年对滥用毒品持观望态度，但是他们一旦了解到毒品的使用带来的生理和最终的社会后果，就很容易被劝阻。我们意识到，青少年想要的是“试驾”右美沙芬的新鲜感，而不一定是直接参与。

我们的客户喜欢创造新鲜的体验来“试驾”右美沙芬。当时在渠道的选择上，我们一致认为，整合的数字体验是传达信息的最佳和最有效的方式。然而，我们当时并不知道这意味着什么。我们要创建一个以社交媒体为中心的活动吗？我们要制作视频吗？我们要创建一种青少年乐于参与的体验活动，还是只是属于我们的想法？我们想让青少年通过社交渠道分享内容吗？团队中的每个人都有不同的观点和答案。最后，我们达成了一致。我们将创建一个名为右美沙芬的游戏。在这个游戏中，青少年将使用机器人来体验右美沙芬的效果，并将其社会和生理上的影响直观地在游戏中展现。但是游戏会发展到什么地步呢？它是桌面体验、社交媒体体验还是移动体验？同样，团队中的每个人都有不同的观点。

我决定我们需要通过研究青少年在这些渠道中的行为来回答这个问题。因为我们没有专门针对青少年行为的研究渠道，而且对青少年的研究一般都很昂贵，所以我在很大程度上依赖文献及桌面调研。在花了一些时间阅读各种资料之后，我通过这三点得出了答案：

首先，青少年有离开脸书的趋势。这并不意味着他们一定要删除自己的账户，但他们变得不那么活跃了，尤其是当他们的父母、叔叔阿姨、祖父母变得越来越活

跃的时候。这意味着基于脸书的社交媒体宣传活动不是合适的渠道，而其他渠道也没有足够的规模来确保成功。

其次，大多数青少年与家人共享台式电脑或笔记本电脑。因此，该设备上的任何网站或游戏都不可能满足青少年对隐私的需求。

最后，我发现手机是青少年的“私人庇护所”——青少年最有可能在这里搜索他们“不应该”搜索的东西。青少年使用移动设备下载免费的应用程序，这些应用程序可以使他们以娱乐的方式探索并与同龄人沟通。手机游戏，如“愚蠢的死亡方式”“774 死亡”和“笨蛋测试”已经成为青少年消遣时间的主要途径。

通过这项研究，基于对右美沙芬滥用的负面认知，以及青少年害怕社会反对的恐惧，我们决定开发一款手机游戏，从而使右美沙芬变得更加不受欢迎。这款游戏可以以应用程序的形式呈现，因此不需要网络连接。此外，那些好奇但不想下载这款应用程序的青少年可以通过 iTunes 商店在他们的桌面上看到游戏预告片。由于青少年对数字空间隐私的担忧，我们决定不要求青少年通过社交媒体渠道推荐游戏的任何内容。如果他们想分享游戏中的图片，那么可以通过手机下载，并通过手机操作系统分享。

因为我们真正关注的是青少年如何使用各种媒体渠道和设备，所以这款游戏获得了巨大成功。它在前三个月的下载量超过了 6.7 万次，比我们最初的预期目标高出了 557%，完成了 130 万次实验，每局游戏平均时长超过 7 分钟。

案例研究 3 应用策略

2011 年，万丽酒店集团在酒店定位上面临着激烈的竞争。W 酒店这样的竞争对手已经在生活方式和奢侈品方面有了显著提升，万丽酒店正在奋勇直追。很明显，我们需要制定一个能够提升品牌知名度和吸引力的策略。我们的最终目标是让万丽酒店在人们的生活中变得越来越重要，同时建立起品牌承诺：“无论你在哪里旅行，为什么旅行，总能发现一些奇妙的新东西。”我们有两个明确的目标，一个是真正的发现者，另一个是空想的发现者。

一方面，真正的发现者指的是那些比美食评论家更早发现最新美食地点的人，那些最先在微博上发布最新见闻的人，那些不断寻找的人。他们非常在乎成为第一“知情人”。

另一方面，空想的发现者，指的是那些喜欢通过阅读电子邮件了解最新的有趣事件的人，他们喜欢在推特上迅速发布他们知道的信息，他们渴望成为真正的发现者。

为了使我们的战略可行，我们需要寻找这两个目标的交叉点：发现并分享它

们。为此，我深入了解了品牌口号。我意识到，我们有机会将我们的创意和经验集中在品牌口号中的四个关键主题上——目的地（“在哪里”）、原因（“为什么”）、差异化（“某物”）和发现与探索（“待发现”）。从房卡到礼宾服务，到社交媒体活动，再到我们的网站，每一个潜在消费者的接触点都将体现这些主题。我们的目标是通过营造一种神秘感，让参与万丽品牌的人感到兴奋并认可这个品牌。

专注于直接从品牌口号中获取的四个关键主题，我们就能够将品牌口号变为现实，并创建一个帮助酒店从竞争中脱颖而出的项目。这个项目通过推荐新的和有趣的地方和活动，提供了一种满足客人强烈的好奇心的途径。最终万丽成了我们的用户想要分享的秘密。

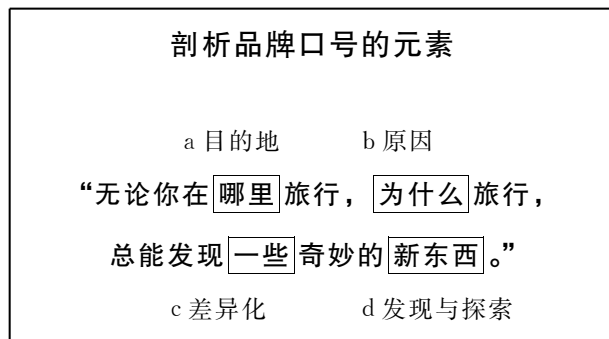


图 8-1 剖析品牌口号的元素

表 8-1 理解内容策略的支柱

A 目的地	B 原因	C 差异化	D 发现
每个酒店和城市的独特之处	为什么旅行(婚礼、会议、活动等)	隐藏的惊喜 那是什么“东西”？我们的经历有什么特别之处？ 挖掘目标用户对新兴的、最近的和最好的“已知事物”的兴趣	鼓励线下和线上探索。 我们想与那些热爱探索不知道的事情的人联系起来。 挖掘目标用户朋友和家人分享最新发现的喜好
信息 & 实用驱使	← 交互类型 →		参与 & 分享

运用洞察驱动创造性解决方案的关键方法

正如你从朱迪的思维过程中看到的那样，我们需要探究驱动用户行为的因素，就她将渠道与目标保持一致的过程而言，花时间制定基于洞察的正确概念只是解决

了一半的问题。通过目标行为得知通过什么途径进行宣传是很有必要的。基于有力洞察并根据目标行为量身定制的方案会有明显的效果，因为相关性=响应。

在使战略可行的过程中，了解有多少目标划分市场，以及它们之间的区别有利于找到机会点。朱迪将目标的共同价值观转化为品牌可以利用的触点，从而建立关系。

当我看到这些解决方案并研究朱迪是如何得出它们的时候，我更加坚信只有基于用户洞察的方案才是有效的。她总是通过找到正确的洞察方向，选择正确的渠道和应用正确的策略来做出决定。

将文字转化为灵感

在你能够像朱迪在本章中所介绍的那样自信地得出有效的解决方案之前，你需要经历无数次的尝试和失败——我坚信，只有实践才能让你的方案精彩。因此，如果你一直在寻找正确的答案，或者期望它必须是完美的，那么就让自己摆脱困境，开始失败吧。想想你现在正在做的项目，即将开始的项目，或者刚刚完成的项目。写下以下问题，这些问题将帮助你更深入地理解朱迪在这一章中提出的三个战略问题：

1. 我们的目标用户真正的潜在动机或行为是什么？我们如何将这些动机和行为联系起来？
2. 接触目标用户的最佳方式是什么？
3. 如何使战略更具体且落地？

回答完这些问题后，你可以开始构思、设计和开发创造性的解决方案，使品牌与目标客户联系起来。这需要练习，你必须对自己有耐心，最初的解决方案可能会很糟糕，但这都是让你的解决方案看起来像样必须经历的过程。

第三部分 执行背后的战略 深入和表达

9 超越“美化”

定位、推介和引领客户

大卫·布鲁克斯(David Brooks)在《纽约时报》上发表了一篇题为《实践性大学》的文章(2013年4月4日)。文章的中心论点是区分“技术知识”和“实践知识”。他认为,实体大学不得不对慕课的兴起。慕课是一种远程免费传授技术知识的课程,而在这里,学生只有亲身经历才能学到东西。布鲁克斯说:“实用知识不在于你做什么,而在于你如何去做。优秀厨师拥有的智慧,在食谱中是找不到的。实践知识不是那种可以教授和记忆的知识;它只能被传授和吸收。它不能简化为规则;它只存在于实践中。”这在我们的专业领域并不是一个新概念,尽管他说的是大学环境,但是我认为这适用于任何专业人士的日常成长。

向大师学习手艺可以追溯到印刷和美术的学徒时代,那时的艺术家以当上米开朗琪罗等大师的助手为荣。作为国内第一所高中广告课程的创始人,我参与了从专业培训到高中阶段的实践学习环境的开发。我写这本书的目的也是如此:以分享经验、工具和过程的形式,提供实用的专业工具。这些都有助于开发你的洞察力,而不仅仅是“美化”方案。

这个领域令人兴奋,但由于它的发展速度,需要不断更新知识。新的设备、接入互联网的方式,以及与潜在客户沟通的方法,每天都在更新。重要的是我们能做什么,而不是我们要去哪儿学习。多年来,在我的职业生涯中,我一直在寻求通过新的挑战来检验自己的能力。我在专业环境中学习,解决客户的实际问题并为他们提供可行的解决方案是我职业发展的重点。在本章中,我会介绍一些新的工具,希望它们能够帮助到你。

品牌阶梯

为创意策略框架收集的所有数据都为你构建品牌定位提供了丰富的资源。在动笔之前,最好先将你的产品或服务(见第1章)进行阶梯化布局。这个过程将有助于你获得灵感,激发创意。

例如,假设你要为尼康建立一个品牌阶梯。你要考虑当你选择相机时需要用它做什么(与社交媒体交流,拍摄色彩准确的照片,等等)。

现在你已经知道,首先要考虑这些属性:品牌或产品的有形特征。例如,在本例中,属性可以是专有的颜色技术或相机中支持无线网络的组件。

其次,接下来,你要确定利益:品牌或产品为消费者提供了什么。这些利益通常是无形的,但它们可以追溯到使利益成为可能的有形产品属性,例如专有的控制系统或能够接外设的组件。要想明确这些利益,就需要企业从消费者的角度看问题。

最后，你要确定价值——这是品牌或产品对目标客户的意义，也是在寻找品牌和目标客户之间的共同价值，如果你能在品牌产品和目标客户的喜好之间找到共同点，这些洞察力就是机会。

从品牌的角度来看，人们愿意分享相机的使用经验就是对产品的认可。这就是相机制造商研究和开发新技术的最终目的，使用户有更好的使用体验，逐渐形成品牌口碑。

从目标客户的角度来看，你还需要做些更深入的研究。例如，你可以就目标客户的使用体验展开研究，听听客户们自己的想法，分析他们真正想要的、最看重的“价值”是什么。还是以相机为例，对目标客户来说，相机的“价值”是能用这款产品捕捉精彩的瞬间，或是在把相片分享给友人时更加便利。要想把这些事情搞清楚，你不妨去摄影爱好者们常去的网站上逛逛，在那里寻找答案。

当你确定好以上三点要素时——即属性、利益与价值，就可以以这些要素为基础建立起产品的品牌定位。

使用品牌定位陈述来聚焦创意概念

作为设计师、艺术总监、文案撰写人或创意总监，一旦你从研究中对项目有了更深的理解，尝试一下简洁的表述可能会有所帮助。在第6章和第7章中创意策略框架的基础上，分解产品或品牌的功能(属性)，将它们与相应的利益联系起来，就可以构建定位声明了。

专业以外的知识

之前所提出的部分建议(如研究和数据收集等)可能涉及了你专业以外的知识。不过没关系，为了完善创意概念，你可能需要与其他写手或设计者合作——就像创意总监雇用摄影师或插画师一样，你可能还需要联系其他专业人士来完善你的创意设计。但是实际上我想强调的是，最重要的不是这样的合作，而是要勇于打破“设计者—客户”这种一对一的传统框架或观念。无论是设计什么作品，最重要的是要有洞察力，即能准确地确定作品设计中需要什么，并能正确安排、应用——不管你做的是什​​么，这一点总是最重要的。

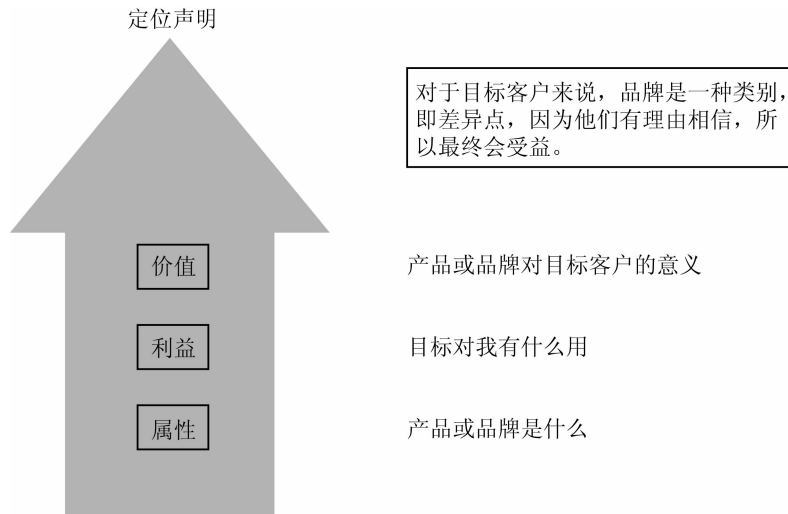


图 9-1 品牌阶梯

撰写恰当的定位声明有助于你专注创意并增加品牌、战略和信息方面的可行性选择。

定位声明是一个广泛使用和经过时间检验的框架。

对于(目标用户)来说，品牌(一种产品类别)，即差异点。因为他们(基于差异点有理由相信)，所以可以最终受益。

目标用户：根据人口统计学、心理和行为特征定义目标用户。

品牌名称：正在研究的品牌或产品(亚马逊等)。

参考框架或业务类别：宝马(BMW)可能是一家汽车公司……或者是终极驾驶机器的创造者。你越能创造性地用这个方法描述定位声明，效果就越好。iPad 是一种定位不同的平板电脑，因此它从未被称为平板电脑。

差异点：你的品牌或产品能展示出其他品牌无法展示的东西吗？定性和定量研究会说明这一点。在评估并比较你的客户品牌与其他人的品牌的过程中，是否能够用独特的词汇来描述这个差异？

最终利益：你可以在此处说产品对目标客户的作用。

令人信服的理由：这不是意见声明；它必须植根于这一特定产品或品牌的事实及其不同差异点。在定性和定量研究的帮助下，深入研究有形品牌或产品功能/属性的细节，从而找到令人信服的理由。

语句要尽量简洁，让每一个字都有意义，但一定要涵盖你需要捕捉的一切信息。

如果你的品牌已经有了定位声明，那么当你为品牌做其他宣传活动时，一定要好好利用。如果企业并不存在这个声明（无论是为客户还是对你的公司），那么最好能够创建一条定位声明。该工具的性能取决于填充的信息，因此要确保在“令人信服的理由”专栏中填入特定的功能，并在“差异点”专栏中填入相应的利益。

示例

在相机示例中，定位声明听起来可能像：

对于（专注于捕捉瞬间场景和分享美的创意专业人士），（尼康）是（傻瓜数码相机）提供（他们通往世界的窗口），因此他们可以（通过共享照片体验社交平台展示自己对生活的感悟），因为（尼康在技术研发上的推陈出新，能够使你以最自然的形式捕捉和分享，如同身临其境）。

再说一遍，我也不是作家——但如果我能构建这个框架，那么你能。先写出来，再修改，你可能需要一段时间来适应以这种方式阐述策略的过程，但这就是先完成再完美的过程。

纵观全局

定位是一个需要深入研究才能阐明的过程。它不是一个口号——因此，消费者不会看到它。它应该在品牌层面上占据主导地位，而不是短期使用或依附单一活动。这就是基于灵感的创意与基于战略的方法不一致的地方，因为它需要的不仅仅是写一句诙谐的标语。如果你是一名初级设计师，或者你的工作范围仅仅局限于你的项目，但你也需要把这个全局性的概念融入你的团队合作中。向客户团队、内部营销人员或品牌策略师请教公司的全局战略是必须要做的事情。你的工作因为没有策略而变得寸步难行。

一份可靠的定位声明需要多次修改才能写好，但是一旦你写好了，就要把它放在显眼的位置，在你与团队的沟通中（在得到关键人物的认可之后）需要时刻围绕它进行。在执行之前，可能需要一段时间才能适应这种方式，但在战略中发挥创造力可以得出更有效的业务解决方案。

为创意解决方案选择合适的渠道

花时间和精力来制定一个清晰的、有战略意义的、关于品牌、战略和信息的定位声明之后，你就要选择目标关注的渠道。一旦你选择了合适的渠道，就可以开始在战略上定位或区分品牌产品了。本节将教你如何确定渠道以及如何制定定位声明以专注于创意开发。

我所说的“选择相关的渠道”，是针对创意团队中有决策权的创意总监，以便在

会议中引导正确决策的产生、质疑没有意义的决策，或者向客户提出建议。在某些组织中，设计或创意团队没有受邀参加战略会议。因此，你的组织文化可能会将你的角色定义为执行者(或者他们可能不理解在最初的战略定位中注入创造力的好处)。

即使是这样，你仍然可以通过业务人员和营销人员在做这些决策时使用的方法分析出上层的策略。

沟通或宣传渠道

以下是一个主题列表：

- 广播(电视)
- 网络(视频)
- 印刷品(期刊)
- 手机
- 社交媒体
- 可穿戴设备(智能手表和健身定位器)
- 户外(广告牌、电话亭、火车站台、公交候车亭)
- 户外数字媒体(如时代广场)
- 销售点(柜台、货架促销标签、密封盖)
- 口碑(包括亲自推荐和转发链接)
- 植入式广告

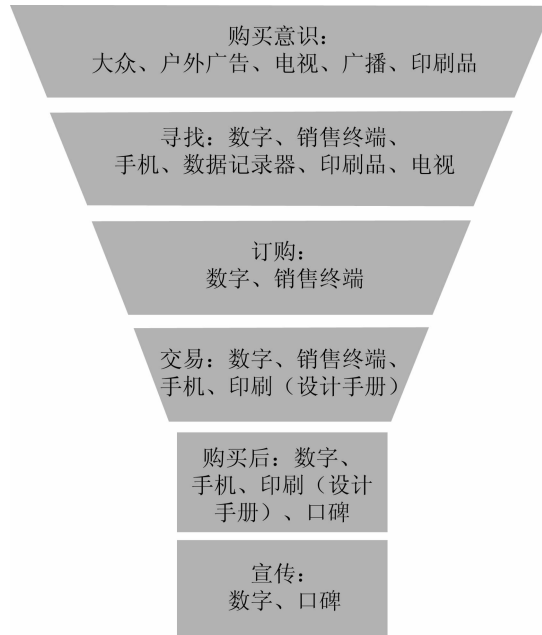


图 9-2 购买漏斗

- 散播广告

仅仅知道哪些渠道是可用的并不等于一个合理的战略传播渠道，（这涉及第 3 章关于业务目标的要点——在单一渠道是没有意义的。你需要根据你对目标媒体消费和业务目标的了解来选择最佳的渠道组合。

以下内容可以帮助你提出正确的方案以协调品牌、目标和渠道。

考虑营销目标

根据企业提出的营销目标选择渠道。它们可能符合购买漏斗中的某个类别：购买意识、寻找、订购、交易(购买)、购买后和宣传。例如：

- 如果你的客户或营销部门想要“订购”，他们会希望你提出的具体的营销概念创意和执行方法，并发推文、评论和转发。

- 如果你的目的是让客户产生“购买意识”，那么你可能需要提出产品和大众媒体之间的触点，如户外、广播、印刷、收音机等，并针对这些触点设计创意概念。

通常情况下，你的信息必须对消费者产生多种印象或不同形式的联系才能成为客户的首选，并从消费者那里得到某种回应。客户旅程中会产生很多触点，这就是漏斗的目标——让尽可能多的人经历购买漏斗的各个阶段，从潜在客户变成客户再成为倡导者。当你知道用户的想法时，你就能做你最擅长的事——用合适的媒介创造吸引人的体验。

例如，亚马逊客户的购买行为主要发生在网上，因此装运箱将是向客户（以及沿途所有人）传递信息的好途径。新电影上映时，戴着大眼镜的小黄人出现在印有亚马逊 Prime 标志的运输箱外，可以起到促销作用。由于客户期待收到他或她订购的东西，所以与普通邮件相比，随订单而来的销售推送材料会获得更多的关注。进一步说，如果亚马逊想要增加 Prime 会员数量，亚马逊老客户将是提升销售的最好途径。寄送给老客户的明信片或小册子可以让他周围的人了解亚马逊服务。促销活动中的特别优惠，也可以提高网站流量并促进交易。

延伸阅读

在《品牌组合战略》(*Brand Portfolio Strategy*)中，大卫·艾克(David A. Aaker)阐述了大量关于创建品牌相关性、差异化、活力、影响力和清晰度的深入分析，有助于根据品牌的战略确定需要采取的创意方法。

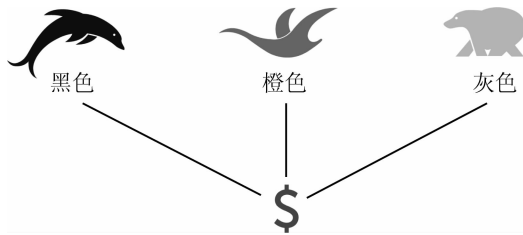


图 9-3 战术选择

如何构建情境分析

完成创建品牌阶梯的研究后，编写定位声明的时候需要考虑哪些渠道适合你的目标用户，然后你就可以开始利用情境分析来思考了。这是一种利用某个特定选项来挖掘潜在风险和回报的方法。正如我们在第 2 章中讨论的那样，仅仅为战略策略提供战术解决方案并不能真正解决问题。即使它确实解决了当前的问题，它也缺乏对产品或服务所处情境的分析。

做我们一直做的事

假设客户要求新的标志，你需要给客户以选择，如图 9-3，客户可以在黑色、橙色和灰色选项之间进行选择。在这种情况下，客户可以选择他最喜欢哪个。某些人会争辩说，无论客户选择什么，他们都是正确的，因为是他们来买单……但对客户来说，我认为如果它没有包含品牌策略，对目标消费者来说就只是盲目选择。

在这种情况下，一个价格有三种标志选项，如果这些选项背后没有策略，它们就只是好看而已。

在情境分析中使用战略方法

可以通过阐述细化的方案元素进行说明：

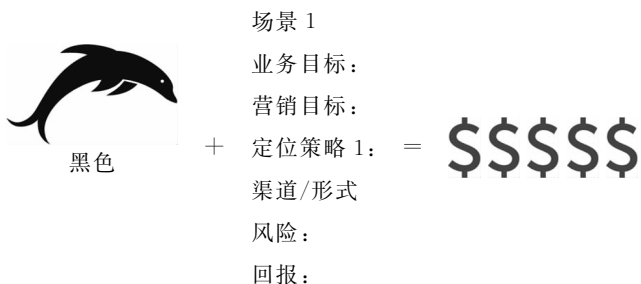




图 9-4 战略选择

这本质上是针对一个价格模型创建的设计选项说明，这是我常用的分析方法，你在使用中可以对它加以调整和改良。以场景形式提供战略不仅能使你的产品与众不同，而且还可以通过解决实际的业务或营销问题来引导客户。

我们在这里展示的三个不同选项，都是基于对业务和营销目标的不同战略回答。每个选项需要不同的定位策略、不同的渠道、不同的工作范围，因此有不同的价位。这种方法通过清晰地连接目标、产品/服务优势和业务目标，帮助你引导客户做出明智的业务决策。

情境分析可以包含所有的方案信息，包括你花在了解目标、了解品牌历史、梳理利益、学习具体营销目标等方面收集的信息的时间。这样的分析也向客户证明了，你不仅仅是在删除多余的选项，也是在为品牌或服务制订战略计划。

这种方法会使你的行动计划(详细信息列表、资源衡量标准和建议他们实施的阶段)很全面。因为你进行了分析，所以无论客户选择什么，客户都可以看到每个方案的价值。

将文字转化为灵感

将所有的研究和见解转化为可行的想法是战略性思考的关键部分之一。撰写定位陈述和情境分析，捕捉解决方案背后的战略，将有助于你在未来引领客户走向

成功。

- 根据目标客户的行为和喜好，结合营销目标选择相关渠道。
- 品牌的身份、基调和价值有助于使其具有可辨识度。
- 考虑购买渠道或客户旅程的各个阶段以及如何最好地满足客户的需求。
- 在定位陈述中，要确保差异点、最终利益和令人信服的理由是基于研究的产出，而不是个人观点。

10 地图在哪？

创意概述应该包含的十一个问题

当看到手里这份团队成员设计的创意概述时，我感到不可思议，不由得愣在那里。我大声问道：“这是认真的吗？这是一种治疗类风湿性关节炎的药物，我本来是想在线上营销部分动大手笔，但眼前这份概述上竟然都没有标明药物是为哪类群体准备的！”行吧！要是弄这个创意概述没什么用的话，干吗还要浪费这个时间呢？……毕竟我才刚刚参加这个项目，在这个活动中仅仅担任副艺术总监。而我这位团队成员已经在这个机构为该品牌工作几年了。于是，我只能坐在那里，没有任何战略人员的指导，我也不知道这些广告要投放到什么媒介上（甚至那些疼痛万分的关节炎患者会不会上网我都不知道），突然，我想起了我的祖母。从我记事起，她腿部就患有严重的关节炎，虽然饱受病痛折磨，但她从不抱怨。她只会在阴雨天气的时候讲笑话似的提上几句，“老亚瑟又开始表演了”。我们可以看出她在揉搓膝盖时的那种疼痛感，但每逢阴雨天，疼痛尤其厉害。她曾经这样形容过：“我的膝盖好像在被开水煮一样，火辣辣地疼。”

由此，我明白了，这些关节炎患者们各自的境况不尽相同。他们每天的生活都伴随实实在在的痛苦，只有他们自己感受得到那种顽固、难忍的疼痛，并且不得不试着和病痛共同生存着。我又看了看那份创意概述，一组对患病部位（如手、膝盖）的精致特写。随后，我仅仅撰写了几句引语（尽管我并不是个作家）来形容那些饱受病痛折磨的患者们所度过的每一天，以此作为我的创意概述。这是我全部的希望，也是我征服创意总监的筹码——期望她看到这组设计的时候，一定也会想起她的祖母曾为这种疼痛经受的折磨。最终，我们向委托方呈递了两份设计稿：我的竞争对手精心设计的那份，以及我撰写得简简单单的那份。经过委托方几天的审议之后，我们终于得到了回信——两份提议都被拒绝了。

我们为什么需要创意概述呢？

你或许能回想起许多诸如此类的经历。你掌握信息很少，便很难设计出一份成功的作品。你可能经常读完创意概述后不知所措，因为这些概述要么充斥无用的信息，要么表达含糊不清、让人一头雾水。至少就我来说，我经常碰到这样的情况。本章我将引用《真相、谎言与广告》(*Truth, Lies & Advertising*)的作者、策划人乔恩·斯蒂尔(Jon Steel)的结论。他对创意概述的看法是我职业生涯中所见过的最清晰的观点。在那本书的第172页，他指出，“设计创意概述或加入概述创意团队的目的只有一个：为了让他们的广告比没有创意概述的时候设计得更好（设计起来也更容易）。它只为达到一个目的而存在：设计独具特色，而且紧贴产品主题的广告

活动”。

在本章，我们将集中探讨经典创意概述。如有需要，你将会接触到很多帮助你设计概述的工具(结合客户提供的信息)。

在《真相、谎言与广告》的第五章中，斯德尔阐述了优秀创意概述所应具有的三个特征。

“首先，创意概述应该让创意团队充分了解这个广告需要达到什么效果。其次，清晰地表明广告的目标用户。最后，明确指出目标用户可能感兴趣的信息”。

即便你不在广告业工作，这段话也具有重大意义。任何设计是有目的性的，是为特定的目标客户群体设计的，需要通过视觉、语言传达出来。本章将讨论你可以提出哪些问题使概述更臻完美。

不同类型的创意概述

不同领域的创意概述各自不同。每个项目涉及的领域、要达成的目标也不尽相同，都应分别考虑，以便为相应情境中的沟通定制创意概述。所以：

- 与那些有底蕴积淀的品牌相比，一个白手起家的品牌所需要的创意概述更为全面、详尽。
- 与那种户外投放的实体广告相比，电子概述可以以多种语言呈现出来。
- 设计概述应该与推广活动概述不同。

你已经了解并经历了这么多，所以我将为你介绍那些创意概述中可灵活变动的部分，并且提出解决问题的方法。

1. 你要如何介绍你的产品？

阿德曼·皮特·尼沃尔·扎伦加(Adman Peter Nivio Zarlenga)说，“在工厂里，我们制造的是口红；在广告上，我们推销的是希望。”这一节将从字面意义和象征意义上回答“我们卖的是什么？”这一问题。从表面上来看，这款产品是为男士准备的生发洗发液，但是实际上，这款产品关乎人的自信。你可以用马斯洛需求层次理论(详见第1章)找出潜在的动机。

2. 你的任务是什么？

任务可以是实战演练、战略方法，或直接是企业从金融策划那里领到的任务。

客户的目标必须清晰明了并确定好你的任务是哪一种。同时，还要分清主要目标和次要目标。

当执行任务时，要在合同的工作范围及时间控制内进行，以确保范围对项目进程没有影响。如果发现提案中有可能超出职责范围的内容，最好及时交流澄清。同时，应该为客户详细说明项目计划中的时间安排和项目内容的增减，记录时应注意语言精练、具体，切忌含糊不清。若你能在这一部分做得很好，那么在阅读第 11 章时你会更加得心应手。

花点时间来避免障碍

我的经验是，如果你发现当自己在阐述方案时，主题含糊不清，或者在某些视觉呈现时无法表达，是因为没有对接下来所将要介绍的第三部分进行充分的讨论。

3. 项目的背景是什么？

读完这一节后，你就会知道，应该提前对产品或品牌的经历有一定的了解。如果你正在为一家食品公司做设计或宣传，而这家公司刚刚因为发生了食品安全问题而召回了产品，你就需要对事件进行了解。这将影响你在发挥创意时采用的思维模式。

要了解客户在以前的项目中如何定义成功。要弄明白为什么这个产品要重新发布，总结出过去失败经历的前车之鉴。总之，要避免麻烦，不遗余力地钻研产品或品牌的商业历史。

同时，你也应该就产品的三大主要竞争者写一份书面分析，这将有助于在竞争环境中构建产品或服务。总结该产品在行业中的竞争力并进行横向比较。例如，你的产品质量更好，但是他们的售后服务更佳，你就应该把这一点记录下来。同时，也应附上他们当下所采用的创意解决方案，以供参考。

4. 我们的目标客户是谁？

花时间了解一下你的目标客户是非常重要的。关于活动渠道的选择、利益关

系，以及其他相关信息都需要与目标客户紧密联系起来。在你的创意概述中，如果没有明确、完整的定义目标客户，你在进行后续工作时就会处处碰壁。

在第7章，我们讨论了目标客户划分的定义，有了这些概念，现在就让我们来思考一下这个划分：请记住，划分是根据人口统计学特征、目标生活阶段、心理学特征(研究目标的兴趣、态度和观点)以及目标客户所采取的行为和行动，将目标客户划分为若干组。通过目标客户行为的量化数据，绘制出数据所代表的客户群体的蓝图。你可以选择一档电视节目、一部电影，或者你家里最符合目标客户特征的人物来代表目标客户所在的群体(这大概就是看电视花的时间起到的全部作用了)。例如当推销汽车时，你可以让《摩登家庭》里面的菲尔代表那些中年、已婚、有房、有三个孩子的客户群体；当创建概念、视觉执行和宣传渠道方法时，结合他性格古怪、住在郊区等这些要素会使你更容易向他推销汽车。或者，当销售傻瓜相机时，如果《摩登原始人》里面的威尔玛·弗林特斯通(Wilma Flintstone)最能代表喜欢珠宝，有房有车，喜欢和邻居一起逛街的已婚妇女客户群体；你知道她有一个孩子，每天都要捕捉、记录和分享来自家庭和社会的大大小小的事务。

从电影、电视节目或动画片里选出你最喜爱的三个角色，考虑一下，你应该把高端戴森吸尘器、双人自行车和笔记本电脑分别推荐给谁呢？为什么？

5. 这件产品带来的主要收益是什么？

这一部分，你应该特别阐明你对该产品或服务的销售主张。设身处地为消费者着想，并确定产品或服务到底包含哪些内容。对创意人士来说，这一部分值得注意的地方是，你的客户、你公司的财政部门 and 市场营销部门等都想知道，与市面上的同类产品相比，你所负责的这个项目有什么不同之处？显然消费者会货比三家，来让手里的钱花得最值；那么这时候你就需要利用“功能”和“利益”这两个概念来指导你的产品推广活动。“功能”就是指该品牌或产品到底是什么。“利益”则是指产品或服务能为目标消费者带来什么。更多关于“功能”和“利益”的内容请详见第5章。

以你自己的手机为例，它的触摸屏、前置摄像头、存储容量和网络功能都是产品的“功能”。这些“功能”就可以为你带来特定的“利益”，如流畅运行的系统、便捷的操作方式、实现语音视频通话、听音乐的同时也可以自由地拍照、随时随地拍摄短视频并上传等。重要的是要尽量挖掘这些“功能”，并确定这些“功能”可以为消费者带来的“利益”。这样一来，你的团队就可以了解到该产品或服务与其竞争对手相比有何优劣之处。确定哪种“利益”对消费者来说是最重要的，或者是消费者最关心

的。如果你能清晰地把这些“利益”呈现给消费者，那么他们就能轻易地分辨出你推广的产品的优异之处。

6. 为什么相信？

在这一节，你应该弄清楚你的产品的卖点在哪里。你也应该明确消费者为何会关注到你产品的广告——是被产品精良的做工所吸引，还是被优质的服务所吸引？正是由于像你我这样的创意工作者的存在，我们每天都要被成千上万的营销信息轰炸。如果你设计的广告或概念吸引到了目标消费者的注意，那么这时产品的质量和服 务一定要和你的宣传匹配。形式决定了你和消费者之间沟通的效果，也决定了你能否把产品为消费者带来的最主要的“利益”呈现出来（想想 30 秒的广告、宣传册和网站之间的对比）。

要想找到客观、真实的信息，你不应该去查阅那些公司网站和新闻稿，而是应该深入地研究人们在博客、评论和社交媒体上的评论和回复。这些都是寻找用户真实想法的好地方。真相往往得见于品牌想要表达的内容与人们对其的评价之间的脱节；而让品牌忠实、完整地表达其蕴含的内容就是我们创意人士的职责所在。

7. 我们需要克服哪些购买障碍？

无论从实际上还是感知上来说，障碍指的是那些阻碍人们选择你的产品或服务的因素。如丰田汽车公司的产品发生了一系列自动加速事故，并导致公司进行了多次产品召回。显然，这对丰田汽车公司多年来建立的品牌传统和信任是一个打击，对技术可靠性的怀疑成了购买的重要障碍。这种情况下，障碍来自产品公司内部，但障碍也可能来自所处的经济环境。丰田汽车公司已经做了很多工作来重建这种信任，同样屡屡出现排放问题的大众汽车公司也需要重建信任。简短精确地列出这些障碍，仔细思考消除这种障碍的解决方案。

8. 客户们应该“带走”什么？

当消费者浏览品牌信息，或使用该品牌的产品时，产品就会“原形毕露”，是否名副其实，就一目了然了。当消费者看到你的广告、设计时，当他们到店选购时，消费者应该“带走”什么呢？以汽车销售为例，客户“带走”的是通过创新的价值观，

以及丰田汽车公司闻名于世的产品质量所传达出的品牌信任。我很好奇在这一方面大众汽车能传达出什么。简单、凝练的信息可以通过精良的设计传达而出，使人印象深刻。

9. 品牌定位是什么？

品牌定位应该简洁地将品牌、目标客户、业务范围、产品的与众不同之处以及顾客应该选择该品牌的原因结合在一起。如果你负责的品牌有现成的品牌定位的话，要确保其明确、触手可及；没有的话，那你就需要自己撰写一份。关于如何陈述品牌定位，参见第9章。

创意概述中的这一部分应当附以现有的范例作为参考；当确定产品基调时，应注意参考品牌产生的理念、品牌个性及图形标准，以避免偏离产品主题。

10. 你应该期待客户怎样回应？

如果你不能在推广过程中向消费者清楚地解释如何享受你提供的服务，消费者就很有可能会离开。所有的企业都虎视眈眈地想瓜分消费者的钱包。一个企业要想维系当前消费者，把潜在消费者转化为实际消费者，就应该让消费者的反馈流程更简洁。你应该为产品的潜在消费者提供哪些反馈途径？是电话热线，还是网络链接，抑或是亲自访问？还是说三者全都需要？这在很大程度上取决于产品的销售渠道、广告形式和产品本身。呼吁消费者行动的措辞要明确，并确保潜在消费者能够通过多种渠道做出回应。无论怎样，都应该确保反馈渠道便捷快速、一目了然。

11. 时间规划是什么？

请明确你需要花多少时间才能完成工作安排中各种事项。一一列出所有阶段，你应该全心全意地投入项目中，精打细算地利用你的时间。

做有意义的事

请记住，撰写创意概述和创意战略文件的方式并不总是一成不变的。你不必总是应用以上章节所提到的所有内容。当按上述流程对创意概述进行分析修改时，不

妨问问自己：“如果跳过其中某步，或者不按照给出的顺序思考，那么这份创意概述是否仍具有战略意义？”如果有，那么想想为什么，然后不妨继续做下去。你要追求的应该是清晰而非格式化的表达。以上关于创意概述的框架是由我之前的合作伙伴圣约翰大学教授尼尔·范斯坦提出的，我也从中受益匪浅；但这并不是一个适用于所有情况的模板。如果条件允许，不妨每次都按照实际的创意策略和执行方式对这个框架进行修改，根据你负责的项目的具体情况确定出具体的方案。

随着我们的领域不断发展，优秀的创意人士也有了和商业、营销从业者们合作的机会。当我们作为创意人士参与团队讨论的项目时，我们会在创意策略的设计方面和策略的执行方面收获很多新知识。参与这样的项目并不意味着要我们和那些商业、营销人士来回周旋，也不意味着让我们从设计者降格为活动的执行者。毕竟，创意概述包含着创意策略活动所有组成部分，也包括执行部分。

将文字转化为灵感

回想一下那些你参与过的、已经失败了的项目——尤其是那些因为没有优秀创意概述而失败的项目。我们都曾有过类似的经历，它们让人痛苦，由于我们曾经是那么投入地工作的；然而，如果我们能从这些失败的经历中找到问题出在哪里，这些失败就会变成经验，助我们前行。

- 列出至少三次失败的尝试，并找出其各自缺失的元素。是因为缺乏对目标客户群体的了解而失败，还是因为推广活动的媒介与该划分市场下客户群体习惯使用的媒体不一致？对“利益”的介绍是否不够清晰或者缺失部分内容？还是有一些没有考虑到的购买障碍？如果能对类似的情况进行有效的分析，那么在日后的工作中，你就能及时地发现概述中缺少的内容，并且及时请求客户提供这些细节。

- 如果你当前正在做创意概述，分析一下这份概述的内容是否与之前提到 11 小节的内容相匹配？它有什么优点？这些优点能带来哪些好处？

- 每一份概述，每一个客户提出的要求，每一种文化背景都有所区别。所以，重要的是要比较和对比哪些方法不起作用，并且确定该如何收集信息。如果你能训练出从创意概述中预见问题的能力，你就可以提前为你的团队预警，以尽可能避免失败，就算避免不了，至少也能让大家做好准备。

11 匹配

调整目标、渠道和信息

距离阿拉斯加州海岸 15 英里^①的库克海湾中间，渔夫约翰正在谈着钓鱼的经验：“朋友们，在钓大比目鱼的时候，你需要等到确定它们上钩了之后，立即稳稳当当地收线。当女人们钓鱼的时候，总是第一时间就能明白这一点，而我们这样的老爷们儿却总是不知道我在说什么。所以请记住，就算你看到竿略微弯曲，也要耐心等待，直到它们上钩了再钓起。等一会钓鲑鱼的时候，就稍微简单点了，你的鱼饵一被咬住，你就得赶紧收竿，要不然鱼就跑了。”

果然，不久之后，我们就发现渔夫约翰关于钓鱼的建议非常有效。我们钓上来了一大堆大比目鱼和银鲑鱼。约翰把这件事说得很简单，但是我仔细思索后发现，其中还暗藏着更多的道理。

钓大比目鱼用的钓竿，渔线和钓具与钓银鲑鱼用的完全不同。大比目鱼生活在水底，所以需要四磅重的铅坠，鱼饵才能直接沉到海底，必须要用大号的线轴，最结实的渔线，以及巨大的环形鱼钩才能钓上来这种可重达 400 多磅^②的大比目鱼。我们费了半天劲才把半条鲱鱼（一种大概有一只手长度的小饵鱼）套到大鱼钩上当饵，随后就开始了大比目鱼狩猎。

另一方面，钓银鲑鱼用的钓竿，线轴和钓具和刚才的完全不一样。对初学者来说，不需要加配重，因为银鲑鱼就生活在 30 到 50 英尺^③深的水域，游得飞快。线轴更轻，钓竿更长，渔线更纤细。钓这种鱼的关键工具是一个安装在渔线上的 10 英寸^④长的太阳光反光片器。我们要确保线没有放得太深，因为反光片需要太阳光反射出的光线，使它看起来像受了伤的鱼，好引诱银鲑鱼上钩。

结合所有的要点

经过一整天漫长的垂钓，我清楚地意识到，为了钓上又多又大的鱼，我们需要根据鱼的特征选择合适的诱饵和渔具。在创意设计领域同样如此，当我们代表某一个品牌、去吸引潜在消费者时，也是同样的道理。我们的工作是将品牌战略、宣传规划和推广活动的执行与目标客户的偏好、特征结合起来。只有这样，才能建立起长期的合作关系。这就像钓鱼一样，品牌与目标之间的联系也不是偶然的結果。深入调研，辛勤地工作、调查，周全地考虑才能促成这种联系。

① 1 英里合 1.6 千米。

② 1 磅合 0.4536 千克。

③ 1 英尺合 0.3048 米。

④ 1 英寸合 25.4 毫米。

调整目标、渠道和信息

本章我们将讨论如何传递信息、弥合品牌与目标之间裂隙的宣传渠道。但是即便在这方面做好了，我们也常常会遇到整天咬饵却不上钩的消费者。我们可以从这些失败的案例中发现横亘在我们和消费者之间的障碍。消费者信任方面的障碍源于对消费期望管理的缺乏，交流方面的障碍源于对满足那些消费期望的错误交流方式，购买欲方面的障碍源于销售者的产品未能满足消费期望。正如我需要渔夫约翰为我在陌生的海域领航一样，邀请了一些经验丰富的专业人士来指导我们有效地调整这些因素。

首先，演讲家和品牌战略专家巴瑞·西尔弗曼(Barry Silverman)将会讨论关于协调创意团队和战略团队关系的四点基本要素。我和巴瑞初次见面是在他所开设的纽约大学品牌战略课上。不久之后，我们合作策划了一家典当公司的企业标志。从那时起，我和巴瑞一同在纽约大学授课，经常在对方的课堂上做客座演讲。很荣幸能将他的贡献保留在本章。

其次，是高级副总裁、集团客户总监和客户沟通策划人安德拉·怀特·斯珀洛克(Andrea Waite Spurlock)。她将讨论如何消除宣传渠道和创意执行之间存在的障碍——宣传渠道本应将品牌与目标消费者联系起来。安德拉和我曾以宣传策划人和广告设计师的身份参与过纽约大学的整合营销课程。我们的团队中，仅有我和安德拉两人被邀请以教师身份参加那次整合营销课程的毕业典礼。我们现在教授的课程侧重于协调宣传规划和创意活动的开发，涉及每周的热点话题，并与客户企业开展联合项目。我也很高兴能以这种形式继续合作。

协调创意团队和战略团队——巴瑞·西尔弗曼

麦克斯(Max)和其他几位业内创意人围坐在桌旁。同往常一样，这是他们的周四例会，讨论着一系列的课题。麦克斯开始了惯常的咆哮，抱怨着他的顾客和没完没了的工作。但今天他也对一位“越界了”的策划人感到恼火，几位好奇的朋友请他继续说下去。他说这个蠢货不仅做了份概述，而且提供了几个强制性的执行思路。当时麦克斯根本来不及阅读这份概述，而这位策划团队中的“专家”正在滔滔不绝地解释他对这个品牌的理解有多么深刻，以及客户的真正需求是什么，好为自己的创意战略辩护。他还试图解释这件事一定要早作决断，并感觉自己在为麦克斯排忧解难。

难。麦克斯的朋友们纷纷点头或露出讽刺的微笑，他们明白他的苦恼，因为他们每个人都讲述过类似的故事。为什么战略团队和客户团队不能老实地做自己的本职工作？

麦克斯的问题并不罕见，但不幸的是，并没有一种普遍适用的解决方案。在我从事这项事业的这些年里，项目与项目总是不同的，但作为一名品牌战略专家，我注意到我合作过的每一位创意总监都有一个共识：文字说明的质量是最关键的，因为热情是会传染的。让我们从“文字说明的质量”开始。其中很重要的一点是团队要意识到这是“质量”，而不是“数量”。创意人员都不想读那些与品牌细节相关的无穷无尽的废话，他们想要从整体上理解品牌。一份优秀的创意概述要能够清楚地表达四件事：

1. 沟通目标
2. 品牌精髓
3. 消费者
4. 消费者与品牌之间的关系

它们之所以如此重要，在于它们通常是帮助创意团队和战略团队保持一致的基础要素。使战略团队和创意团队协调一致是创意活动过程中常常被忽视的重要一步；然而，这种协调一致正是通往成功的金钥匙。为了实现这种协调，战略团队必须对这些要素有深刻的理解，并能够清楚地表达出来。

用共鸣来理解品牌

创意团队必须能够与消费者产生共鸣，然后将这种共鸣融入与目标消费者沟通的创意设计中。“共鸣”是这个过程中的关键词，因为创意团队应该感受到客户的需求和问题，以及他们的想法——是什么在驱使着他们。他们应该了解品牌在消费者生活中的作用，以及消费者与品牌的关系。曾有一位创意总监这样对我说：

“不要给我读创意概述，我自己会看，给我讲个故事。”

他体会消费者感受的方式是倾听消费者的故事。你所讲的故事就可以成为“高质量的文字说明”。故事可以将消费者具象化，借此来分析品牌在消费者心目中扮演的角色，以寻找商机。

但是我们并不总能轻易地做到这一点——一个品牌可能是一个具有多变因素的复杂有机体。它们是动态的而不是静止的。各部门围绕其开发品牌的流程早已建立了复杂的框架；为了便于讨论，我将把讨论集中在三个核心方面：

1. 承诺
2. 情感收益

3. 个性

（我在此不提“定位”，因为这通常看起来有些学术；根据我的经验，要和消费者产生共鸣，你需要专注于品牌的核心驱动因素，不仅要有足够的深度和个性，而且要让消费者明白他们如何受益于与品牌的关系。）

承诺对于理解一个品牌来说非常重要，因为所有的品牌实际上都是一种承诺。也就是消费者应期待什么，以及品牌能交付什么。这种承诺是神圣的。它也为品牌的核心本质，以及消费者希望拥有的体验下了定义。情感收益是消费者与品牌共鸣的结果，我们可以将其视为“消费者为什么购买这个品牌”，而承诺则是“消费者买的是是什么”。例如，塔吉特(Target)的品牌承诺就是民主化的设计，或者使设计师的产品大众化。

消费者从塔吉特购物获得的情感收益是成就感、满意感和感受到的自身的重要性——他们购物后体会到了良好的购物体验并且有机会购买那些在过去看似昂贵的品牌。承诺和情感利益紧紧围绕品牌定位，把消费者牢牢地吸引住。

当你为品牌产品添加**个性**元素后，创意团队就可以意识到应该让消费者看到什么样的色调和风格，应该让商家以哪种风格和消费者沟通。在塔吉特的案例中，我们可以说塔吉特的个性就是有趣的、激动人心的、充满活力的。塔吉特的视觉设计、色彩选择、外形设计和广告设计都为这种个性提供支持。

使用共鸣和讲故事来了解消费者

这里，我需要帮助创意团队了解消费者。这可以通过多种方式完成，但我发现有一种方法能够直接概括出客户的关键特征来激发他们的同理心。那就是用以下元素创建一个人物角色：

- **描述**：该人物的人口统计学和心理学详细特征。
- **动机和需求**：是什么在驱使她，对她来说重要的是什么？品牌在她的生活中扮演什么角色？
- **痛点/挫折**：在这个品牌的背景下，消费者存在哪些需要解决的问题？通过与这个品牌的互动，她的生活怎样变得更好？

在详细了解这些信息之后，下一步就是描述消费者与品牌的关系。可以通过多种方式完成这件事，但我发现保持简单是最好的选择。理想情况下，战略专家应该考虑消费者的需求以及品牌如何解决消费者需求中的关键问题。这可以从对消费者的“敌人”的思考来实现。所谓“敌人”就是那些正在让消费者苦恼的东西，借此我们就可以知道品牌如何才能扮演一个英雄的角色。我发现想象一个经典小说的场景会很有帮助：消费者就是与各种反派做斗争的主角。而品牌则是在关键时刻从天而降

的英雄。在一部小说中，该品牌将成为主角开始依赖的好东西，让其生活更美好。在这方面，品牌与消费者之间的关系是依赖和满足。

案例研究

达美乐

最近我一直在为快餐类品牌工作，并且学到了很多关于快速餐饮(QSRs)的知识。例如，达美乐是一家在过去几年中蓬勃发展的公司，它正在尝试改进自己的品牌。创意团队需要致力于品牌的转型，还要非常清楚地了解消费者与品牌的关系，以及他们的竞争对手的成功之处。但品牌的敌人往往是它自己。达美乐多年来一直致力于外卖业务；消费者也逐渐开始注意到产品上的缺陷。主要是比萨的味道不好，而那些精明、爱挑刺的消费者非常在意这一点。此时的达美乐所需要面对的敌人则是把钱浪费在一个糟糕的产品上。后来，达美乐通过改进产品，并对消费者公开餐饮品的加工过程，成功地将其品牌从消费者的敌人转变为消费者的英雄。他们承诺要提供更好的比萨。这种策略得到了很好的回报，如他们所见，过去五年里他们的股价涨幅超过100%。他们同样也是华尔街的宠儿，由于这个战略的实施，销售额已经出现了巨大的增长。

四个要点

协调战略和创意团队的关键是认识到团队必须做的基本事项：

1. 了解品牌
2. 了解消费者
3. 理解二者之间的关系
4. 帮助创意团队培养对消费者的同理心

一旦每个人都吸收了这些规则，那么：

首先，战略团队和创意团队的角色将具有明确的定义。

其次，两个团队之间将开始发挥协同作用，因为他们在朝着目标的方向共同努力。如果能做到这一点，像麦克斯这样的人就可以在周四晚上的聚会上讲述不同的故事：谈话将转向他们对自己的创意工作感到如何自豪。然后他们会四处宣扬每个伟大的创意活动背后都有一个伟大的战略团队。

两个团队之间的桥梁是创意概述和策划者讲述故事的能力。创意概述可以包含任意数量的元素，但只要涵盖沟通目标、品牌精髓、消费者、消费者与品牌之间的关系这四部分内容，该创意概述就成为分享伟大创意的媒介，从而产生极好的创造

性解决方案。

用策略避免“我们与他们对比”

就像巴瑞所说的那样，如果直接告诉创意人员要做什么，而不是让他们从业务解决方案中获得启发，就会让他们感觉受到了限制。在这种情况下，每个人都希望其他人管好自己的事就行了。如战略与创意团队之间缺乏协调，就会形成“我们对他们”的形式。如果没有人让团队重新注意到应该去杀死巨龙而不是彼此，最终会导致项目失败。

这让我想到媒体中心(MediaVest)集团的客户总监与高级副总裁安德拉·怀特·斯珀罗克。安德拉和我在读研时相识，作为专业人员一起参加特许学校项目，并作为纽约大学整合营销课程的教员与我们继续合作。下面我们来看安德拉关于如何通过宣传连接品牌和目标用户的经验之谈。

协调宣传和创意信息——安德拉·怀特·斯珀罗克

除了品牌/产品本身，目标用户是迄今为止营销组合中最重要元素之一，但它往往是最模糊的。一天时间内，你可以听到多种变化，所有这些变化都来自目标用户：目标市场、活动目标、战略目标、产品目标、购买目标、设计目标、行为目标以及宣传目标。

你的整体用户是谁？

我们倾向于认为目标用户是在产品开发过程中确定的，而且我们应该将工作重心放在那些最核心、最可靠的目标用户身上。但在开发中确定目标用户往往难以帮助我们将产品差异化。例如：美白牙膏——想要更洁白的牙齿的人；抗衰老眼霜——想要改善细纹和抗皱的女性。去头皮屑洗发水品牌很容易说他们的目标是每个有头皮屑的人，但是当你看到广告时，很明显并非如此，有头皮屑的人也分很多种，还需要继续进行用户细分，以便对产品进行差异化设置。

所有创意人员要做的第一件事就是通过创意概述明确目标用户：

- 客户是否与目标用户保持一致？令人震惊的是，答案通常是否定的。
- 关于这个目标用户群我还有其他需要知道的迭代吗？也许经过迭代后，你会发现目标用户是另一个更广泛的用户群体。把它们置于某个特定的故事中会非常有启发性。

- 谁是宣传目标？是的，他们通常不是目标用户！
- 你能分享一下关于目标用户身份的更多信息吗？

深入挖掘

你越了解一个人，就越能挖掘出吸引人的创意，并激励他们采取行动。他们是谁，做什么工作，他们的关注点和行为动机是什么。很多企业拥有专门针对消费者洞察的内部资源，他们开展定量和定性研究来确定最合适的目标用户。没有专门用户研究部门的企业也可以借助外部资源进行深度挖掘。随着对用户研究得不断深入，我们的目标用户将变得更加成熟和可靠。

无论目标用户(用户画像)是来自客户还是代理商，最终都将指导创意方案和宣传选择。

当我在一家大型企业间电子商务(B2B)技术公司工作时，我们的团队——包括客户和代理合作伙伴——对该品牌的目标市场产生了质疑。与大多数 B2B 一样，目标用户被简单地定义为业务决策者，即首席执行官、首席财务官、技术决策者、首席技术官。但我们的团队决定重新审视我们的用户，并利用杰弗里·摩尔(Geoffrey A. Moore)在《跨越鸿沟：向主流客户营销和销售高科技产品》(Crossing the chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers)一书中阐述的原则，利用目标用户的技术背景进行用户细分，因此，我们构建了人性化的个人资料(用户画像)，而后我们做出了出色的、与众不同的创意和宣传计划，使宣传与信息更加协调。根据新的用户细分结果，我们做了深入的用户研究，并提炼出他们都有对衣着时尚、个性的需求，因而，我们在《时尚先生》(Esquire)和《纽约客》(The New Yorker)等从未列入计划的杂志封面和网站上刊登了广告。

新定义的鼓舞人心的目标用户使创意团队变得大胆，宣传团队让创意人员相信用户的需求会得到满足，并拓展了新的、更有针对性的广告投放渠道。

事实上，直到我们进入市场，我们都应该沿着这条线索来考虑目标用户。其中，某些细微的差别可以带来改变。它要求我们少一些死板，多一些灵活，同时也要运用已有的常识和直觉。

当我在研究一个消费者包装好品牌(CPG)时，我和创意人员就一个简单的标志进行了一次有趣的辩论。家喻户晓的 CPG 品牌拥有 95% 的知名度。因为它的悠久历史和受欢迎程度，有人会认为它是一个受追捧的品牌。随着新媒体的兴起，传统品牌也需要不断拓展新的传播渠道。所以创意团队、宣传部门和代理商——正在努力推出该品牌的社交媒体页面。(现在看起来很寻常，但当时我们都花了很多时间!)最终也在脸书上投放了付费广告以吸引粉丝。

当他们分享创意广告栏时，我惊讶地发现他们使用了我们讨论时做出的小视频。他们认为这个轻松的视频适合当前情境，并且还认为我们可以同时吸引用户的关注。但对于这个视频来说，核心目标是吸引追随者，而不单单是视频浏览量，所以广告栏内一直保持显示品牌标志。通过这个广告，我们获得了一大批粉丝。并且这次广告的目标是提高品牌忠诚度。用户看到这个标志，就会点击进网页并被页面内容所吸引。因此，这则广告可以简单一些，其中包含商标可引导用户访问即可。数字化的好处是你可以投放大量的广告并根据效果决定哪一个最好。瞧，“商标”广告明显优于所有其他广告。对于第二波广告，我们需要更用心。我们已经得到了最容易争取的一波消费者，接下来要留住他们，让人们相信他们应该持续关注这样一个品牌。

展望未来

随着我们远离“一劳永逸”的时代，目标用户变得越来越活跃，营销人员每隔几年就会需要重新考虑市场划分，并进行营销计划的迭代升级。与我们行业的大多数变化一样，推动市场变化的是技术。我们正在从“表象的”数据源转向“真实的”数据源。简单地说，表象的数据指的是一个人告诉别人做了什么。想象一个人正在填写一份问卷调查或坐在一群人里回答问题。真实的数据是我们通过技术、网页和个人身份信息所了解到的人们的信息。所得结果是更准确的，是基于行为的数据。对于创意人员而言，由于购买渠道颗粒度会更加精细，这将需要更灵活的创意方案和执行手段。购买渠道能够在个人级别上快速识别不同的用户，并了解他们正处于购买旅程的哪一个阶段。现在，我们可以根据许多动态的因素/规则提供创造性解决方案。

克服品牌障碍

目标群体对“你为什么不购买这种产品”这一问题的答案是什么？他们所说的都是你的品牌障碍。品牌障碍对于创意人员来讲，是个宝藏，因为有了品牌障碍，就有了解决方案的切入点。对于某些品牌来说它可能会很多——接下来要做的就是排优先级。除非你有大量预算，否则通常无法解决超过两三个障碍。

创意概述一般不会列出障碍。它们可以隐藏在目标中，列为“挑战”，甚至可以在“洞察”部分找到。最好的办法就是把他们全部列出来，如一些“障碍”的例子：

- 意识——不购买产品，是因为他们不知道该产品。
- 不了解(教育阶段)：不购买产品是因为他们不清楚产品的好处，不了解使用方法，或者从未听说过产品的功能。你可能会经常在药物类产品上遇到这个问题。

- 不相信该产品/品牌(可信度): 不购买产品是因为他们不相信产品的介绍。
- 认为该品牌不适合他们(相关性不足)。

这并不是一个非常详尽的清单,但你应该已经大致明白,如果第一个障碍发生在意识阶段,那么每个人,从创意人员到宣传人员,都有责任进行一次提高品牌知名度的活动。这将影响到我们选择的推广渠道和相关信息。大部分时候,创意人员一次应该只解决一个障碍,以保证内容简洁不跑题。

了解目标用户的品牌障碍至关重要,因为不同的目标用户面临的障碍不同。你可能会发现某些客户群体的品牌障碍是知名度,而某些客户群体的品牌障碍更多地来自产品功能不清晰。

当我在中国工作时,一个全球医药品牌面临一系列挑战。它是在中国地区进行产品推广的西药企业,但我们了解到在中国地区中医会更受欢迎。为了更好地了解我们要面临的问题,我们进行了初步调研。正如我们所猜想的那样,从意识到购买,他们在整个购买过程中都遇到了障碍:

- 该品牌进入中国市场只有几年时间,宣传预算有限,所以知名度低。
- 消费者对该品牌的理解度也很低。这是因为产品形式是凝胶,与市场其他产品(贴片)截然不同。
- 人们不相信该产品比中医疗法更好。

客户认为最大的障碍是消费者不知道他们的产品,因此这是我们要解决的首要问题。我们的推广计划倾向于提高产品知名度,如在电视、户外实体广告(中国特有的宣传渠道)和在线网络推广。这个创意采用戏剧化的表现手法展示了如何使用凝胶,并对该品牌优于其他品牌的原因进行了强有力的说明。此外,我们的宣传团队还鼓励品牌团队积极解决次级障碍。鉴于他们在中国面临的特有障碍,我们认为只是电视之类的广告还不够,还需要连续出击。于是我们制订了一项致力于打破教育阶段和信任度方面障碍的计划,包括讨论产品优势、全面的支付方式,以及联合搜索引擎的线上广告。

如今,我们比以往任何时候都更需要不断地思考,如果没有切实可行的策略,客户很难接受你提出的任何建议。此外,一旦我们开始谈论策略,我们就可以同时开始考虑我们的战略执行方式。

将文字转化为灵感

巴瑞和安德拉提供给我们的是如何促进团队之间的合作,从而使品牌与目标用

户之间的联系更加紧密。

- 我们也从他们两位身上学到很多——作为创意人员，我们可能需要在创意概述之外，向战略团队提出进一步的用户研究任务来帮助我们真正理解目标。

- 了解我们正在设计的产品的目标用户群体的关注点和他们的消费动机。这对于理解如何与消费者建立联系、产生共鸣至关重要。

- 如果可以很好地协调各个团队，那么就可以实现宣传、创意和技术之间的交叉，从而创建出更优秀的广告设计。例如，全球电弧(Arc Worldwide)为潘婷(Pantene)洗发水设计的广告“无论什么天气，保持秀发亮丽”或者环球几何(Geometry Global)公司为旧金山动物保护协会设计的宣传口号“宠物安全套，释放动物本能”。

- 安德拉提醒我们要确保我们是执行者，在推广的最后我们可以进行各种方案的测试。让测试结果说明哪些方案该被保留，哪些方案该被否决。

巴瑞和安德拉向我们展示了创意人士与合作伙伴之间高效、和谐合作的样子。继续我的开篇故事：我和巴瑞合作进行创意设计之后，这个项目最终非常成功，也为我发展出一个稳定的客户。我和安德拉为一所特许学校设计了一个辅助入学学生进行注册的网站，并为其节省了大约 10 万美元。当团队高效、和谐地协同工作时，就更有可能产生出具有创新性的业务解决方案。

12 无痕迹销售

为展示而准备

有一句古老的非洲谚语说：“无须教育孩子不要玩火，火会教他。”显然，这位睿智的老人给了我们一个关于推销创意的比喻。当回顾自己的职业生涯时，直面问题就是最好的老师。在普拉特艺术学院读研究生的时候，每个学期，学院都要求我们厘清工作项目中所做的每项决定。这个过程被称为“审查”。在五分钟内要对每个项目的细节进行仔细审查，从类型选择、设计选择，再到技术和展示。一个由世界级设计教授组成的小组在全体学生面前点评每一个细节。这种期末汇报至关重要，必须尽善尽美。

有些同学付出了惨痛的代价，有些同学看到他们的作品打印出来时则直冒冷汗。因为很明显他们在屏幕上选择的橙色与打印出来的橙色不一样。前几个学期，尽管我和我的导师有一些分歧，但我的调研工作进行得很顺利，我对自己在工作中所做的决定充满信心。我曾撰写、设计并拍摄过一本宣传杂志，并把它作为我的论文。刊头设计是一个定制的斯宾塞字体，由著名的排版学教授托尼·狄·斯佩尼亚(Tony Di Spigna)指导(我花了两个月的时间修改报头草图上四个字母的排版，而他大约只用了两分钟)。尽管为了册子的最终设计，我投入了大量的时间和精力，可是我的五分钟演示还是糟糕透了。当演讲时我看了一眼观众，我意识到我是在给普拉特艺术学院的观众做销售演示，而他们并不买账。如果你曾经在普拉特艺术学院的学生面前展示你的设计作品，相信我，几分钟就足以让你恨不得钻进地缝里。

展示的艺术

在这样一个——无论任何概念、排版和想法都要经过无数次的汇报、讨论和修改的——专业中，你可能会认为老师们同样有方法来教授展示的艺术。其实在大多数时候，展示的艺术是在工作中通过“试一试”的方法学习的。有时候，向客户进行演示的工作是由其他人员完成的，他们不可能完美地展示你的想法。我们对工作的热情是创意设计的一部分，我们是有情感的人，我们能够用文字和图片将我们的情感转化为有形的概念，满足客户向用户传达信息的需求。然而，我们大多数人演讲技巧的训练。我们走进一个满是陌生人的房间，要展示一些我们倾注了无数的热爱、创意和汗水的东西。从非正式的内部演示到正式的新业务宣传，每个设计师都知道，这个过程并不容易。

提前知道演讲的时间并不会让展示变得更容易。我们大多数人都在应付繁重的任务和截止日期带来的压力。在某些瞬间，当我们为作品的创意感到激动时，可能一时间难以找到合适的词语来形容我们的作品。所以当有人说“我不喜欢它”时，我

们会感到非常尴尬。我们都需要培训和实战经验来增强我们承受批评和否定的能力。最重要的是，如果演讲不好，我们的想法就会被扼杀。

在《完美推销》(*Perfect Pitch*)中，乔恩·斯蒂尔表明，“‘展示’不只是一个单独的事件，而是一个从发出邀请到展示，再到做出决定的过程”。这个过程可能持续数月甚至数年。这种观点是一种更全面、更综合的服务方式，需要我们具有非常敏锐的洞察力和判断力。

所以既然你已经完成了你的研究、定义了目标用户、找到了你负责的产品与众不同的卖点、查看了所有相关的功能和利益、了解了你的活动目标、制定了正确的定位声明、撰写了鼓舞人心的创意概述并与你的创意团队分享了概述，那么请问问自己：

- 你是如何选择出正确的创意执行方案？你以什么顺序提出这些想法？你如何构建你的演讲框架？

这种洞察力将是本章所要讨论的内容。你将了解组织和展示创意思想的过程，以及身为一个创意人员每天要面临的挑战。

在我的职业生涯中，我做过许多方案展示。有些很棒，有些则不然。我在糟糕的推销中学到的知识主要来源于教训。既然你已经确定好了字体、图像和颜色，那么关键是如何以增加销售概率的方式呈现它们。掌握这项技能将有助于你在职业生涯中取得进步，获得或留住更多的客户，并增加了让你的工作获得关注的可能性。毕竟，这就是设计师通宵达旦工作的原因。现在，开始展示吧。

确定你的立场

普拉特艺术学院的教授们都是世界闻名的设计之神，他们要么为五角大楼(Pentagram)工作，要么为兰多(Landor)工作，要么曾与赫伯·鲁巴林(Herb Lubalin)合作。我们都知道他们是谁，他们的意见很重要。在商务会议中，你需要快速倾听建议，然后解释你的想法。大多数商业人士或营销人员不了解、不理解也不关心创意过程的细节——毕竟这是我们的工作。他们想从你的展示中得到最重要的信息：是为什么你的方法是相关的且具有战略性的——这在他们的世界里是很重要的。

在他们提问之前，你先回答他们的前两个问题：“你是谁？我为什么要听你的？”比如，他们从哈佛辍学创业，在斯坦福大学(Stanford)完成工商管理硕士学业，或者继承了家族企业，才走到了今天。像这样，你需要通过简短的解释或几句事先

准备好的话来吸引他们的注意力，说明为什么你或你的公司处于独特的地位，能够为他们的业务问题提供正确的解决方案。

我举个例子：“九年前，我偶然参加了一个战略会议，意识到成为‘懂业务的创意人士’会使我与众不同。这有助于让我将创造力注入解决业务问题上，而不是将其限制在执行过程中。“设计+业务执行”的经验让我有能力提供完整的战略和战术解决方案，我很高兴能与你们分享一些我的独到见解。”找到正确的方法来介绍你的能力需要一些技巧。一旦你能清楚地表达自己的价值，他们就会考虑你的观点。

知道谁在房间里

如果你已经抓住了他们的注意力，你最好有一个能吸引对方的观点来分享。然而“相关”是相对的，所以要知道房间里的人是谁才是最重要的。这将需要提前做一些功课——千万不要盲目进入房间里。只需在领英(LinkedIn)或谷歌(Google)中搜索一下，你就可以获得所需的信息，来了解该人员是否是该项目领域的影响者或者决策者。

有什么区别呢？影响者可以控制项目，推荐特定的供应商，并且通常可以直接向决策者进行汇报。作为一名管理人员，他需要满足老板的期望，并管理下属。而决策者是控制资金的人，你的方案能否影响决策人的想法，决定了方案是否能够推行下去。

当你展示创意时，你可以识别、提取并将决策者所需的见解融入你的展示中。当需要证明和维护自己工作时，从业务的角度考虑，深入了解构建想法的相关背景是至关重要的。在商学院的竞争战略课程中，营销人员一般会被教导要从决策者的角度阅读案例并进行研究。在此过程中，他们会接受培训，利用雇主掌握的信息为业务问题制定解决方案。这种分析策略教会我，要站在一个商人的角度，用我的洞察力来筛选成堆的信息，确定哪些因素不重要后，得出可行的解决方案。

便携式信息

无论是谁参与会议，你的展示都应该是“便携”的，这样在你向大家展示完毕之后，他还可以拷走幻灯片，再去向那些可能对这个项目感兴趣的人推荐。每张幻灯片上的图片都需要相关说明，这样即使你不在场，作品的基本骨架也能八九不离十。永远不要指望听众能记住你在推销的时候是怎么说的。

让你的语言适合你的听众

请记住，你的业务或营销用户不会整天沉浸在设计里，所以你要预计何时你的

解释听起来像“呜呜呜啦啦啦”一样不可理解。这对搞技术的人尤其重要。请记住，如果你想要被理解，就需要对术语与相关的技术规范进行解释。届时，请务必使用听众群体可以理解的业务术语和概念。

掌握计划

我记得在我的演讲中经常做以下其中一件事：在展示作品之前说了太多话，或者在揭幕设计之前什么都没说。这两种极端的做法都是对创意的死刑判决。（谢天谢地，这种时候作品本身的质量还可以。）说得太多了就搞得你像个卖电脑的售货员一样。就好比如果你是顾客，你就能清楚地区分柜台里那个人是简简单单地向你“推销”，还是在花时间去理解你来店里的意图——后者接下来所做的就是和你面对面地交流，提出问题来确定你需要什么，最后做出推荐。哪一种销售方式更好，不言而喻。

而另一方面，什么都不说会让在场的其他人陷入一种主观的判断。这时候你就需要与房间里的每个人辩驳，而不是为了达成营销目标而为产品或服务进行积极地辩护。

在演示的过程中，创意人士通常会浪费宝贵的时间来解释或谈论那些客户已经非常了解的信息。你也没必要把一个品牌的历史介绍给老板或者营销团队。对此他们比你清楚得多。问问自己，“他们已经知道哪些信息？哪些是不言而喻的事实？”然后通过提供新的信息继续进行展示。试着把你的展示建立在有意义的事实上（例如，他们的品牌是如何顺应新兴趋势抓住商机的，或者这个关于品牌的传承积淀中有哪些趣闻可以激发与现有客户群的共鸣）。结合目标听众的特征或思维模式和产品的功能或优势，进行准备工作。

何时脱离剧本

商人们都喜欢整理日程表，因为可以帮助他们高效工作。但是，做一些即兴演讲也是非常精彩的。这时，你可能会想，这与刚才说的不一样啊！没错，的确如此。但是，按计划行事并不是万能的，出人意料也是汇报时吸引听众的一种手法。无论哪种方式，都可以通过练习实现。

我在普拉特艺术学院演讲失败的原因有很多，但最主要的原因是我没有准备、练习或思考我要传递哪些信息。创意人员经常被人们认为非常“酷”，但“酷”的背后其实是精心的策划和尊卑。设计项目已从纯粹以创意为中心转变为必须提供创意商

业解决方案。用户增长量、投资回报率的多少会成为衡量创意方案成功与否的标准。

学会强调和避免重复

强调和重复是不同的。在展示时，你需要统揽全局，知道什么时候该说什么。用你的手机计时并练习演示，以便你可在需要的地方进行修改。在演示过程中，当关键词出现时，你需要用字体、底纹等方式强调和显示。这样，你的演示就显得立场清晰、观点明确。这样你就不必一遍又一遍地重复那些完全相同的信息。

阐明背景以预测或消除负面影响

这一步也是为了减少客户的负面评论的环节。重要的是要提前发现那些敏感词汇，避免消极影响。同时需要去除那些已经证明是失败的内容。在你展示作品之前先把你作品的框架整理出来，确定整体基调。再充分说明你作品的背景以及灵感来源，比如“我们的灵感来自瑞士海报设计中使用的对角线，电影海报设计师乔治亚(Georgii)和弗拉迪米尔·斯坦伯格(Vladimir Stehberg)的色调，以及壁画家迭戈·里维拉(Diego Rivera)作品中的人物形象”。

假设你已经有了了一份不错的创意概述，如同我在第 10 章提到的那个，那么你就有了良好的战略基础来展示你的创意。你可以在开始演示之前附上一段强有力的引言，以证明你即将呈现的概念或主题的可行性。在整个展示汇报的过程中，保持整体布局的良好秩序和逻辑是至关重要的。

注重结构

虽然我没有参与苹果公司(Apple)长期开展的“买一台 Mac 电脑”(Get a Mac)活动，但是我一直认为这是一个在组织报销活动上非常成功的案例。

洞察

“使用 Windows 系统的计算机所占市场份额最大，大多数人也最熟悉 PC。但这并不意味着人们真的喜欢，因为 Windows 系统容易感染病毒，缺乏个性，用户

体验差，还会频繁地崩溃。”

因此

“如果更多的人知道 Mac 可以替代 Windows，了解它们有着相同的功能，但 Mac 更酷更易用，还有更愉快的使用体验，他们就可能会关注你的产品。”

对创造性概念或主题的语言表达，只需要几句话就可以解释清楚。如果你做不到，那就说明你的思路太复杂了，你需要简化思路或语言。请记住，概念就是概念，而不是对推广活动的执行方式的描述。

概念

“通过让消费者计算机进行个性化设置，以显示出于 Mac 和 PC 之间的差异。”

推广活动的执行是传达概念的方式。把这个概念本身想象成你的手掌，将执行作为你的手指。执行其实就是依据营销活动的规模，对概念进行扩展。执行活动要通过宣传渠道来完成，这也就是营销活动的主要形式。

宣言

在《嘿，惠普尔，用力握紧它》(Hey, Whipple, Squeeze This)一书的第四版中，卢克·沙利文写道：“品牌宣言就是你品牌的《大宪章》(Magna Carta)、《罗塞塔石碑》(Rosetta Stone)和《独立宣言》(Declaration of Independence)；是球队经理在中场休息时给球员们做的激励人心的讲话；阅读一个伟大的品牌宣言应该会让你迫不及待地想要尝试这款产品。你会感觉到品牌之火在你的身体里燃烧。”

在推出新产品、重新启动品牌或引入新品牌时，你都需要设立品牌宣言。有时，宣言可以在发布广告中使用，将其转换为关于品牌的 YouTube 视频或直接应用于销售过程中。采取多种方式(视觉、听觉)相结合的方式，这样消费者就容易明白你的意思。

标语

“活动主题是通过品牌宣言来解释的。如果把品牌宣言比作文章里的句子，那么标语就是文章的标题。它应该以一种令人难忘且与众不同的方式总结出品牌的核心。这需要技巧和更深入的研究。要了解更多关于如何写标语和如何创造精巧的创意作品的信息，请参考我的朋友皮特·巴瑞(Pete Barry)的《广告概念手册》(Advertising Concept Book)。”

执行

“所有的电视广告、平面广告或者数字广告都要把宣传的重心放在 Mac 和 PC

的不同之处，例如稳定性、数据互通能力等，进而强调选择购买 Mac 的理由。”

通过这样的方式，目标消费者就明白了你的产品有什么特点，选择你的产品可以为他们带来什么样的好处。你产品的特点是具体的、实在的，而这些特点为消费者带来的往往是无形的便利。你应该让消费者明白与其他同类产品相比，你的产品有哪些优势。

利益

“产品为消费者提供的好处因消费者自身的情况而不同，例如易用性、稳定性、数据互通能力等(取决于用 Mac 所做的事情)。”

第 5 章中解释了，广告传达的信息应该是一个简单明了的内容，目标用户应该在看到你的广告之后立刻就明白你想表达的是什么。

信息

“Mac 能做与个人计算机相同的事，只是不会让你头痛，而且更有趣。”

将要达成的目标写进你的概述中。

目标

“提高产品知名度：在考虑购买电脑时，让 Mac 电脑成为首选。支持现有客户购买，并通过说服个人计算机用户改用 Mac 来增加市场份额。”

这个例子囊括了一次优秀的营销活动所需要的一切内容。花点时间写出营销活动的方案，这将使营销过程清晰、顺畅、有组织性。

演示的 101 条建议

如果你在演示时借助了 Keynote 或 PPT，请确保你面向的是观众而不是屏幕。如果你的团队中有人帮助你进行演示，要知道谁在切换幻灯片，以及确保他们知道何时切换。并且不要向观众读幻灯片。在练习过程中，重点突出每一张幻灯片的要点信息。在演示时，你要作为旁白，在观众们阅读幻灯片的内容时读出这些信息。

学会沉默——让作品说话

在你给出明确的创意战略背景之后，那么现在是时候让作品来说明一切了。在展示视觉效果之前，你要先阅读并熟悉所有的标语或品牌宣言。每次只介绍一个部

分(当然,除非你已将品牌宣言融入活动执行的一部分)。要把品牌宣言和标语介绍完毕之后再开始详细展开介绍方案的其他部分。确保你的听众首先看到的是最能体现你想法的概念(例如宣言)。在介绍完一个部分之后,在展示下一个部分之前,要把之前的部分翻页,让观众专注于你接下来的演示。

在杂志内投放平面广告也是一个好主意,这将使广告直接以纸质杂志或者电子杂志为媒介,投放到目标客户群体面前。当然,这只是你为演示你作品过程所做的补充。当演示作品时,只阐述出作品中的内容就足够了;如果你参与了创意开发,那就更不需要再补充其他内容了。不要添加任何不属于你销售给客户的创意内容。我在这个行业里,一直在进行设计工作,许多年之后才总结出这些经验——致力于阐述品牌背景、让作品的内容证明一切。现在轮到你了,让你的作品大放异彩吧。

完成所有这些工作后,你就可以把你设计的方案展示给大家。在这之后,就迎来了演示的最后部分——客户反馈。



图 12-1 解释反馈

现在轮到客户说话了。这时候,你之前对市场、任务目标和活动执行方式的研

究都会成为你进行辩论的素材。你之前所有的准备工作和演示足以将讨论从主观的“喜欢”和“不喜欢”转移到更客观的“行得通”或“行不通”上来。如果你的客户说“喜欢”或“不喜欢”，你在回复时用“这有效果”或“这不起作用”来代替。你需要以这样的对话技巧构建对话框架，这样才能确定营销活动是否能达成目的。

评价项目“行得通”或者“行不通”也为你提供了一种基础，让你能够像剥洋葱一样理解客户反馈的真实含义：如果你的客户“不喜欢”你的某一处设计或概念，你可以询问他们，具体是不喜欢字体、颜色、格式、图像、标题还是内涵，以明确你应该在哪些地方进行修改。

我们经常听到模糊的反馈。因此在受到批评之后，我们就更加困惑了。如果客户、创意总监或者执行官说“我不喜欢它”或“我喜欢它”，就请试着弄清楚他或她为什么会这样说。如果你能让他们指出“它”是什么，你就可以直接去修改那些设计元素，比起你抓耳挠腮地从头开始修改，也就事半功倍了。我见过很多伟大的想法因为不恰当的提出方式而夭折，所以没有任何缓冲余地地掉进了客户主观意见的黑洞里，将永无翻身之日。

好的，我们知道了！我们会再研究的(眨眼)

你在演讲时不清楚自己在听众心中的形象，也不知道人们对你的信任程度。如果一个客户在你做了深入的调研后，仍然发表了比较激进的评论，你就可以考虑说“我们可以再研究一下”，以此来承认问题的存在，然后暂时不谈这个问题。

重回你的研究领域

请记住这一点，到目前为止，你在书中所做的所有工作都让你做好了应对负面反馈的准备。例如，如果客户不喜欢你选择的图像，请向其解释你选择该图像的原因，因为它能与特定的目标用户产生共鸣，并能给产品带来特定的好处。并且要不断地将谈话推进到每个人都能达成共识的目标——特征/好处/价值——这样你就更有可能使谈话富有建设性、更有针对性。如果讨论转向了主观领域，那么把它拉回到你所学的商业或营销目标和术语上，这样你就可以继续完成你的阐述，同时得到反馈。

做好有关法务的准备工作

客户律师的观点是另一个可能会扼杀你的创造性工作的因素。有时你会由于某些(如金融和医学)领域的法律规定受到限制。所以预先询问是否有法律要求或限制是非常关键的。此外,你还需要确保把注意力集中在业务或营销目标上,以便创意决策保持不变,不会因为可能被提起的诉讼而妥协。

尽情享受

最后,尽量保持心情愉快。你可以选择活泼的字体、亮丽的颜色,甚至说——不管这次成功与否,你的生活依旧美好。以乐观的方式展示你的想法,这将增加你进入下一轮竞争、获得业务或达成交易的可能性。

将文字转化为灵感

在做完迄今为止所有工作之后,紧接着就是高潮部分——如何向客户展示你的作品。当你认认真真花时间和精力做好准备工作之后,你才有可能胸有成竹,最后成功地完成这份工作。

- 当阐述已经广为人知的信息时,务必要采取充满趣味的方式,或是从一个与众不同的角度出发。不要把过多的时间花在大家已知的信息上。
- 当你展示创意作品的时候,不需要说太多话。让你的作品本身来说明一切。
- 当和客户对话、收集反馈意见时,请把话题集中在哪些方面好、哪些方面不好上,并尽可能多地收集有效信息。把对话从喜欢、不喜欢的问题引向如何解决、如何改善产品。
- 练习、练习、再练习。在练习时给自己计时,分清楚什么该说,什么不该说。相信自己!

第四部分 保持活力 打造成功的职业生涯

13 如何应对打击？

创意人士的 7 个生存技巧

回想起来，我可以说在普拉特艺术学院的学习并没有为我的工作打下坚实的基础——但至少它让我在没有工作的时候不那么手足无措。我在研究生院找到了我的第一份临时工作，一年之后，我离职了。我进入了互联网行业，虽然那时的互联网行业不景气，但是在那长达一年零九个月的互联网企业寒冬，我想办法地在这个行业生存下去。在普拉特艺术学院学习的日子可以说像是一笔投资，使我成为一名自由设计师/艺术总监。在本章中你将要读到的这些知识储备就是我的信念核心：在职业决策中，要尽可能保持现状，承担那些承担得起的风险。我离职的这件事让我明白，我应该仔细考虑自己所处的行业将要如何发展。这种事不能指望你的老板。回顾过去，那段极其艰辛、充满不确定性的日子是我在这个行业里最珍贵的经历。我在那段时间内学到的技能成为两年后我在智威汤逊广告公司(JWT)旗下的专业传播机构布鲁雅尔(Brouillard 现已解散)就职的基础。

在布鲁雅尔任职期间，越来越多的客户提出了数字化服务的需求。我在大学时受到的教育和以往的工作经验帮助我开拓了布鲁雅尔公司尚未涉足的这个主要领域。我善于分析出客户们想要的是什么，所以我提出提供扩展性的数字化资源，使其成为产品的一部分。当时的客户需求得到了满足，但我们没有提供长期的、集成的基于互联网的战略，也不能在这一领域内确保足够的利润。因此，我寻求了我的技术合作伙伴和好朋友大卫·昆蒂亚尼(David Quintiliani)的帮助。在我们运营这个项目的18个月期间，我们实现了由纸质信息为主到数字化信息为主的转变。

在接下来的八个月，大卫和我为了这个项目尽心尽力，但公司并不知道该如何运营这个项目。我们预计到了这一点，决定联系我们之前的海外合作伙伴。最终，管理层很喜欢这个新项目，看到这是未来趋势下的新业务群，决定自己开展这个项目的运营。

用长远的、战略性的眼光规划职业

总会有人比你赚的薪水更少，专业技能比你更强(例如比你更了解 Photoshop 画图软件)，因此要想在这个行业里站稳脚跟，你必须要有战略性的眼光。一名设计师要想进步，就要千方百计地开发头脑、锻炼双手，还要将其应用在工作当中。工作时，不妨看看其他人在想些什么，取长补短。在这之后，你还要把这些东西转化成视觉或口头的表达，传达出来——正如我们在第12章中讨论的那样。

但后来我想，应该从长远的角度来看待自己的职业生涯。因此，我寻求了一位我认识的前辈的建议。罗恩·伯杰(Ron Berger)，土生土长的布鲁克林人，一开始

在卡尔艾力(Carl Ally)工作，最后成为一名屡获殊荣的创意人士，和别人一起合办了一家备受赞誉的公司后，又与灵智集团(Euro RSCG)合并。在我认识这个人之前，我就已经听说过他的作品了。在担任首席执行官、首席创意官 25 年后，他从灵智集团(现汉威士环球 Havas Worldwide)执行主席的职位上退休。他曾经完成了许多成功的项目，比如美国人常说的一句广告词，“是时候做甜甜圈了!”就是他的设计创意。他在创新方面的成就包括以 4A 前主席的身份创办了广告周，并在布鲁克林创办了美国第一所广告高中。罗恩的功劳数不胜数；要他来为我的职业规划提出建议再合适不过了。

职业生涯规划建议——罗恩·伯杰

2009 年，我与别人共同创办了广告与媒体创新高中(High School for Innovation in Advertising and Media)，这是美国第一所公立专业高中，开设的课程旨在让学生接触广告业。

道格拉斯·戴维斯教授，他是我的智囊团之一。他不知疲倦地工作，制定了一套符合纽约市教育部认证标准、为学生们进入大学奠定基础的课程。

正是在这个项目中，我结识了道格。他是一位才华横溢又敬业的老师，而且与其他优秀的老师一样，他总是求知若渴。

所以当他让我在这一章里为他的书写一些想法时，我欣然同意了。这几十年来，帮助那些有创造力的人成为更出色的营销人员或商业人士，是我一直乐意做的事情。

希望这一章对你有所帮助。

这是我多年来总结的经验，正是这些东西帮助我成为一个更有创造力的人，一个更成功的创意总监，最终成为我自己公司的联合创始人和首席执行官。

一、帮助客户在不适中感到舒适

我参加过很多会议。在有些会议上，有人会提出一些大胆的、明显让客户都感到紧张的创意。

我记得 1992 年在沃尔沃公司的一次会议上，我们展示了一条挑战汽车行业里安全承诺的广告。其中有一条的标题是这样的：“安全气囊是如此强大，整个行业都被它的光芒所掩盖”，然后继续解释沃尔沃的创新性安全防护措施，如三合式安

全带。沃尔沃公司没有为此申请专利，因为他们希望其他汽车公司也能自由地将这种技术应用在他们的车上。

客户喜欢这个广告，但显然又为广告里激进的语气感到不适。我理解客户的感受，但也深知：研究表明，沃尔沃公司的安全领导地位正受到其他汽车公司的冲击。那些公司花了数亿美元试图说服人们，如果一辆汽车有安全气囊，那就足够安全了。

所以，我建议沃尔沃公司从客户那里收集反馈信息，评估他们对广告的反应。结果证明，这条广告奏效了。客户反而对这种不适感到满意，广告放出后，沃尔沃公司也保住了其在安全性上的领导地位。在类似这样的案例中，请记住：要勤于研究，告诉客户你乐于接受反馈，这有助于你的工作，也会使你和客户的关系更加密切。

二、耐心倾听，但不要屈服

我进入这个行业后，我听到的最夸张的故事是如果客户“胆敢”建议在广告设计改变一两句话，那么创意人士就会发脾气。其中一个最严重的例子就是，有一个前辈，当客户连续批评他的创意设计之后，他走到会议室的角落，开始对着绿植撒尿。

客户震惊地问：“你这是在干什么？”机构创始人回答说：“当你停止对我的方案进行攻击的时候，我就不会在你的绿植上撒尿了。”

我的建议：先听从客户的建议，然后想想哪些可能会有帮助，哪些没有意义，哪些可能会毁了这个创意。然后你应该坐下来，理性而冷静地向客户一一解释。通常情况下，客户会欣赏你，倾听并同意你的观点。

三、获奖不是目的，但获奖可以帮助你成功

这可能是创意人士们最困惑的一个问题。他们提出了一个非常出色的创意，甚至已经开始着手做新的柜子用来摆放将要赢得的奖杯。然而，他们忘记了，他们的客户可能只是坐在办公室的小隔间里的员工，艰难地想象着戛纳狮子国际创意节大奖赛庆典会是什么样子的。事实是，客户喜欢获奖的作品，但如果说购买这个创意的原因在于这个创意会赢得一连串的大奖，客户大概会嗤之以鼻。对于客户来讲，找获过奖项的团队会增加他们对创意团队的信任感。

四、要致力于让你的客户成功，而不是你成功

客户给我们的报酬颇丰，但重点是，当他们选择和我们合作时，就意味着他们冒险把他们的工作和职业生涯交给了我们。他们又能从中得到什么回报呢？通常，创意人士把自己的利益看得比客户利益还要重。

这种状态需要转变了！当我意识到客户利益更重要的时候，我开始每天读《华尔街日报》；每天看美国全国广播公司财经频道。我不知道有多少次，我读到或听到了关于客户的业务的文章，这些信息帮助我与客户进行讨论，客户会知道我了解他们的业务方式，而这一点是其他创意总监做不到的。当你提出关于你的客户或其竞争对手的业务的相关见解时，随之而来的就是实实在在的回报。例如，《华尔街日报》上的一篇关于快餐业形势的文章就引起了在地铁站“吃新鲜食物”的风潮。还有几篇文章提到了德国豪华汽车设计风格上的相同之处，于是就促成了捷豹公司“Gorgeous”主题系列设计，惊艳了无数车友。在类似这种案例中，引用来自外界的评论更能让你的客户信服选择你是正确的。

五、最好的创意人士不仅仅是文案人员或艺术总监

他们也是战略专家、导演和设计师。换句话说，优秀的创意人士可以做任何事情。我以前的一个合伙人巴里·维特利(Barry Vetere)是一名艺术总监，但可以说，他也是我们中的战略专家。他执导了他所有的广告，他也为很多他拍的广告配音。或者你在网上搜一下赫尔穆特·克朗(Helmut Krone)，看看他在 DDB 广告公司任职的时候给保时捷设计的广告。那些广告设计得几乎和那些跑车一样优雅。或者，看看为苹果推广 iPod 而精心设计的活动。你就会看到苹果的设计师用“简洁”与“尊享”为产品赋予了生命。

这就是最优秀的创意人所做的事情：他们能捕捉到品牌和产品的本质，用最使人赞叹的方式赋予产品以灵气。

六、客户看重的是你，只是顺便租用你的创意

我经常看到这样的场景：一位创意总监去向客户推销，想着要把自己的创意，或是设计、广告卖出去。而事实上，你应该用你打算卖出去的这些东西来推销自己。你卖给客户的是你对其业务的理解，是你收集到的信息，是与客户交流后你提

出的建议。

当然，你要想卖出优秀的作品，那就应该尽一切努力去做。但这些年来我学到的是，你能卖给客户的最宝贵的东西就是你本人。什么意思呢？比如，当客户购买了你的创意之后，过了几年，因为一些不可抗拒的因素，他们又打算开辟一个新的项目，你当然不希望他们也顺便换一位创意总监。项目是会过时的，而你不会。

希望以上内容对你有所帮助。这是我在过去 40 年的广告业生涯中总结出来的一些东西，也是它们帮助我渡过重重难关。

七、但是，我讲归我讲，你如何理解和应用又是另外一回事

所以不如直接来演练一下。以下内容可以测试你是否已经掌握了我所说的知识：

1. 选择一个你真正喜欢的品牌，为其制定品牌创意战略。看看它是如何营销的，是如何与其竞争对手竞争的。尝试评价这个品牌的广告，写一写你认为哪里好，哪里不好。然后根据你的见解，制定新的品牌创意战略。要注意，目标用户是谁？产品满足了他们的什么需求？

2. 写一条广告语，为这个品牌的产品设计一条引人注目的广告。

3. 完成后，把它拿给你的朋友和同事们看看，征求他们的意见。

4. 根据他们的反馈修改你的设计。

5. 完成后，问自己一个问题：我会买这个产品吗？

祝你好运。

从初学者到创意总监——你需要掌握的技能

以上是罗恩先生的观点。现在，关于如何规划你的职业生涯的，我也要分析一些自己的小小见解。

写作

拼写、语法和标点符号的使用规则是非常重要的。有时候，利用这些规则，能产生出其不意的正面效果（例如，非同凡响与非同凡想）。学习这项技能的唯一方法就是去欣赏那些屡获殊荣的创意设计。读一读《沟通艺术》(Communication Arts)或者《出版设计师协会年刊》(Society of Publication Designers annuals)，看一看获得金铅笔奖(The One Show)的创意设计，欣赏一下美术指导俱乐部(Art Directors Club)推荐的创意作品。不要看那些过于老旧的内容，多看看最近五年的设计作品，

毕竟我们都活在当下。我没有推荐网站，因为网络上有太多低质量的设计和优秀的设计混杂在一起。接下来，你就可以尽情欣赏那些行业内资深人士策划的优秀作品了。

分析

你必须掌握从研究结果中提取出书面形式语言的创意策略的能力。

第 6 章中的创意战略框架教程，第 9 章中的客户指南教程以及第 10 章中的创意概述教程都是培养这种能力的途径。你可能不需要同时把所有途径都用上，但是练习这些策略可以使你明确什么时候采用何种策略。

综合优化

综合优化是对创意策略中的书面概念进行总体优化(包括标题、广告标语、正文、品牌宣言、推特推广文案、博客推广文案等)。第 5 章的特征和价值指南就可以直接应用在综合优化中。我的导师，普拉特艺术学院的杰出教授托尼·狄·斯佩尼亚的话一直被记在我心中：“有人说一图道千言。而对于一个成功的设计师来说，则是一语胜千图。”无论是视觉图像还是文字文本，将其有机地结合在一起才能产生高效率的沟通。

寻求帮助

这些年来，我学到的最好的技能之一，就是要勇于承认自己在某些方面不足，然后尝试去寻求其他业内资深人士的帮助。当你手足无措时，有些人就能告诉你应该做出什么样的决定；应该向哪些人学习。但即便如此，就算你采取了他们的建议，最后做出实际决定的还是你。失败也是这个过程的一部分，不要逃避，即使在现在，我也不免犯错。保持虚心，如果你遇到不懂的地方，那就大胆地向别人请教。

将文字转化为灵感

请记住，创意人士的存在意义会随着消费者所使用的新产品和平台的变化而变化。我们必须努力适应这个过程，勇于挑战自我，当你的业务变化时，你都应该重新确定设计师或艺术总监的角色定位。当然有一点始终不变：我们应该在客户提出问题，合理判断、提出建议。最佳方案或许总是得来不易，但是我们应该从众多处理方案之中确定最优方案。

要勤于练习。如果你需要更多的练习来帮你做出优秀的创意设计，你可以参考道格拉斯·霍尔特(Douglas B. Holt)著的经典书籍《哈佛商业案例总结》中的案例研究：“激浪：新的创意设计案例(多媒体领域)”部分。

或者，翻到书的第 15 章，看看你有没有熟练地掌握这些新知识。

14 屠龙!

成功克服恐惧

以下是一位不打算上大学的创意人士的故事。高中时，我的数学和法语很差，但到了最后一年，我决定报一个暑期数学补习班。我又转而选修了我之前学习过的西班牙语来应付学分。为了满足大学的要求，我还先后三次考了美国学业能力倾向测验(SAT)。看起来我似乎打算申请上大学，但事实并非如此。

我这样做的目的其实就是为了等到上大学的时候，我可以进行选择——这样，我就可以说我不上大学是因为我不想上，而不是我不能上。在高中我没有接受过任何关于大学的指导，对那些大学也不熟悉(除了有几次家庭旅行，我的亲戚带着我去当地的州立大学看了看)。之后，1994年，我从高中毕业。我拿到了文凭，但是并不知道要去哪所大学。在一次偶然间听到的谈话中，我听到了一所我之前从未听说过的黑人大学。那所学校排名靠前，历史悠久，我回家后告诉我妈妈：“我打算去弗吉尼亚。”

我向汉普顿大学递交了入学申请。我当时本来打算主修时装销售，但是当我们开了六个多小时的车，从南卡罗来纳州的列克星敦千里迢迢过来报到的时候，我发现这个专业其实已经被逐步淘汰了，我想那我不如就主修平面设计，尽管我当时对它还不了解。这个故事告诉我们：要勇于尝试，虽然你有可能会失败，但是也许最终还是成功的。就算你对你的未来没有规划，也要努力提升自己，尽可能扩充你的选择面，这一点是非常重要的。

直面恐惧

本章将要介绍那些你在尝试进入创意设计领域以及想要提高自己水平时所需要克服的恐惧。如今你已经初步了解了一些商业行业的术语，掌握了一些工具和技术，可以初步将创意战略融入你的创意方案中。现在是时候来一些实战演练了。屈服于恐惧对你不会有任何好处。每个人都有恐惧的时候。我们之中的一些人会因为没上过设计类院校而感到不安。还有人则害怕讨论工资或工作范围，甚至干脆放弃那些机会。还有些人害怕文字设计(对此我建议你尽快克服这一点)；另一些人则害怕学习新的编程语言或软件。还好，这些类型的恐惧可以通过你的个人努力来克服。

真正可怕的是那些更大的问题：害怕失败，害怕犯错，害怕团队工作，害怕在公共场合发言。这些恐惧无法通过你在前几章当中学到的知识来克服。对于这些东西，虽然没有快速的解决方法，但我了解你的感受，并且可以告诉你，你并不孤单。如果别人可以克服这种恐惧的话，你就可以。

亲爱的同学们：这不仅仅是为了找工作

“你们当中表现最‘糟糕’的人也能找到工作”。普拉特艺术学院的杰出教授、世界著名的文字设计师托尼·狄·斯佩尼亚是设计行业里的大师，但是这会儿，他的话还是让我不禁感到困惑。“什么？我们中最‘糟糕’的人？”当时我 21 岁，费了很大的劲读了研究生，甚至还不知道自己能不能毕业。如今看来，他的话其实能给予当时我需要的安慰，就像那时我经常自言自语“我热爱设计”，但是正相反，他的话使我很生气——这话让我既兴奋又困惑。但是后来，我意识到他是对的。

这个领域，我的第一份工作甚至都不需要我自己去找——在我离开普拉特艺术学院一年后，工作就找上门了。那时候，人人都在用一个名为季风(Monster.com)的招聘网站，那家公司就是在这里找到我的。面试之后，我就被录用了。当时我每周七天中有六天都在纽约市里闲逛，口袋里连一美元都没有。一夜之间，我得到了一份设计数字广告的工作，薪水也比以前任何时候都多。那是 1999 年的一家网络公司。我白天全职工作，晚上攻读研究生学位。

就在我得到这份工作整整一年后，泡沫经济破灭了。我是我的朋友当中第一批被解雇的。我被解雇三天后，我找到了一个为自由职业者服务的网站找工作。找下一份工作花了我一年零九个月，在那期间我做起了自由职业者。找工作很难，但我每次在网站(“Craigslis and Creative Hotlist”，就是刚才说到的那个网站)递交了工作申请之后，都能睡个安稳觉。我是普拉特艺术学院毕业的硕士，但为了维持生计，我不得不在盖璞(Gap)服装店工作。我会在工作时给创意人士打电话，并在子夜一点半的时候留言，这样我的留言会成为他们早上看到的第一条消息。当他们回电话时，我只能听到留言，因为大部分时候，我可能正在店里叠毛衫。休息的时候，我就给他们回电话。虽然那段时间非常艰难，但是在那段时间里我也发展了一些客户。市场好转后，我在这期间获得的经验和资源又派上了用场。

时光飞逝，十八年后，我也成了一名教师。但我不会对我的学生说当时托尼说的那些话。我会说你们当中表现最“糟糕”的人得不到工作。然而，这些年来，我一直在尝试理解托尼所说的话，也认为他的话仍然是对的。随着时间的推移，我在这一领域的经验越来越丰富，我意识到，其实他的意思是我们要在找到工作之后不断提高自己的工作质量，提升自己，而不仅仅是找到工作。

不久前，我在《纽约时报》上看到一篇文章，引起了我的注意：《如何才能让大学应届毕业生就业》。该文章的作者阿丽娜·图吉德引用了《高等教育纪事报》(The

Chronicle of Higher Education)和美国公共媒体《市场》(*Marketplace*)最近的一篇特别报道,该报道称:“考虑到雇主最希望雇员掌握的技能,求职者们最缺乏的能力就是:写作能力、口头沟通技能、适应性和统筹管理多个项目的能力,以及做出决策、解决问题的能力。”有趣的是,这句话和我——一名教师,也是一名创意设计师——产生了共鸣。显然,报道提到的那几项技能正是创意设计者和广告学教育发展应该注意的,而且这些技能也恰恰描述出了创意设计这一行业的大部分特征。

那么,如果雇主说大多数学生都没有这种技能,你会怎么想呢?虽然你们中最糟糕的人找不到工作,但至少也都接受相关技能的培训。进入广告设计行业,并且以此为生是很困难的,但是如果我能做到,你也可以。所以我留给你思考的问题是,“你是否能运用你掌握的技能创造出优秀的作品?”

多尝试几次,多试几个地方!

如果你感到你的职业生涯停滞不前,请在当地设计学校(如果你在纽约地区,可选择普拉特艺术学院、纽约视觉艺术学院或纽约大学继续教育学院)继续修学广告、设计课程。当上这些课的时候,在完成作业要求、与同学(通常也是业内人士)交流的同时,好好表现,用你出色的思想和对课程的贡献征服你的老师。这位老师就是顾问,也是一个潜在雇主,因为他教过你,知道你的底细,他更有可能会在你身上投资。

恐惧的根源

以下是我给处于职业生涯不同阶段、有着各种恐惧的人的建议:

对于专业人士:你害怕是因为你对你的工作没有激情。把你不得不做的事和你喜欢做的事联系起来,你就再也不会为没有灵感犯难了。找到那些你真正喜欢的事,把它融入你的工作中,这样你就可以一边做着自己喜欢的事,一边挣钱。

对于学生或将毕业的学生:你害怕是因为你没有利用好你学到的东西。许多学生在毕业一年后给我打电话,担心他们的学位“过时了”,于是我提醒他们,学位不会过时。会过时的是他们的技能、他们的作品,以及他们的信心。如果你没有练习,那么你就会逐渐丧失信心,恐惧就从中产生。因此,不妨找个风景优美的天桥、山景、咖啡厅、绘画班,或是和老同学聊聊天,激发一下灵感,做几个作品试一试。

怎样说“不”？

另一种常见的恐惧是害怕对客户说“不”。虽然这是一个简单的过程，但是在这档事上，进一步，就是避开危险，退一步就是彻底搞砸。意思就是说：要知道何时对客户说“不”。没错，就是大胆地说“不”。

2014年的初夏，一位我非常看好的潜在客户通过领英联系了我。我像往常一样，以感谢的语气答复他。然后我们通过电话详细地谈了谈关于他和他的合伙人（他的一位家庭成员）的商业想法，以及我需要做的工作。从一开始他发给我的电子邮件看来，他似乎非常清楚自己的商业计划，也说明了预算。虽然没有详细罗列各个项目所需预算的细节，但是总预算还说过得去。我也有丰富的产品发布、数字化和相关经验来完成这项工作。经过两周的审查，这位潜在客户已和我见了面。

他和他的合伙人请我吃了一顿很奢侈的晚餐，在我签署了一份保密协议之后，他们才跟我解释了他们的商业构想。

但是这个构想简直太糟糕了。

我问了他们几个简单的问题，当他回答说，这是个非常简单的商业想法，不需要计划时，我开始隐隐地感到不安。事后看来，当时真该直接拒绝他们。

我推断，我可以描绘出来他设想中的那个“完美”的公司，并把那个公司作为衡量标准，解释为什么这个公司是完美的，以及他们的现状中的哪些因素会导致他们的公司和设想之间的差距。所以我写了一份提案，并确保他能够从我的这份提案中确定方案的可行性。我很清楚，我只是提出建议，但最终还是由客户决定是否采纳。于是我们商定了我的薪资，签署了协议；我好好地做了准备，并在另一顿昂贵的晚餐上展示了我的工作成果。

我一共做了96张幻灯片，当演示到第10张的时候，我注意到了他们的肢体语言，种种迹象表明他们要么是不耐烦，要么就是非常困惑。他似乎只想让我简单粗暴地告诉他该做什么，然后尽快结束我的演示。这听起来感觉像是他们信任我，但更像是他们出钱买了我的一份商业计划书。我向他好好解释了进行可行性研究的意义，还有我正在展示的创意策略的意义，然后继续进行我的演示。这时，我感觉有点奇怪但又说不出来。

那次晚餐后，我打算继续下去，为我的客户提供改善这个项目的办法，但是要增加大概四分之一的预算。这样对双方都有益。

过了一段时间，客户再次打电话来，他们准备继续这个项目，并且准备雇用我

来推广他们的品牌。我以为他们花了时间结合我提供的那 96 张幻灯片调整了他们的想法。于是，我起草了一份合同，经过一个月的反复讨论，经过来回 64 封电子邮件（其中包括协议中提到的内容和没提到的内容；介绍我会什么以及不会什么；他们甚至提议还让我管理一个团队，但被我拒绝了）以及一张支票之后，最后我签了这个项目。

我完成了签署协议时间表上的第一步：依照签署协议制作创意概述。后来，在我跟客户通电话到五分钟的时候，发生了一件奇怪的事。客户打断我，说：“道格拉斯，我们真的对目前所看到的内容感到失望，我们本以为我们会走得更远。”

这让我措手不及。我不知道他们想让我怎么做。在接下来的谈话中，我开始了解到，在这一连串的工作——包括审查我、支付给我可行性研究所需的费用、三周之后再次联系我、用将近一个月时间，通过 64 封电子邮件商量后续协议、支付 40% 的定金——之中，这些人并没有阅读合同，也没有明确地指出他们付钱想让我做什么。就这样，虽然我们吃了几顿奢侈的晚宴，做了几次演示和研究，但是我们还是停留在原地。如果当一开始察觉到不太对劲的时候，我就说了“不”，所有这些都避免。

我本应该简简单单地说“不”。

从这个故事中我们可以得到两个教训：

1. 当你犹豫时，不妨就相信你的直觉，因为这是避免失败的最好办法。如果你用了 64 封邮件来说明你的想法，但你的客户还是不明白，那么，就是时候说出“不”了。

2. 说了“不”就是“不”，别犹豫。

说出“不”的几种方式

为什么对于设计师和创意人士来说，说出“不”很难？虽然我不知道为什么，但事实就是这样。认识到这一点之后，重要的就是要分清：

- 什么时候说“不”。
- 什么时候说“不”还不算完。

什么时候“不”是最终答案

正如前面的故事所说明的，大胆说“不”可以使我们避开那些明显应该避免的项

目的影响。没有人能把所有的事情都搞定。雇主也不应该要求创意人士搞定所有事。我曾经在几个疯子似的创意总监手下工作，他总是高声喊话，以至于在告诉他们我不干了的时候，我都不得不提高自己的声音。无论是来自客户的不合理要求，还是那些没有利润的项目，告诉自己别再陷入其中：有时候就干脆说“不”吧！这也是为了你自己着想。

什么时候“不”不是最终答案

知道什么时候“不”不是最终答案是很难的。对于那些仍在设计学校或刚毕业的学生来说，这一点尤为重要。我记得在汉普顿大学完成第一年学业后，我决定去史密森学会(Smithsonian Institution)实习。我在那里找到了一个实习机会，并在三月份的时候递交了申请(申请的最后期限是5月)，之后我耐心地等待着。到了五月份学期结束后，华盛顿(史密森学会所在地)那边没有给我任何消息，我打电话去确认一下我的申请的进展。当我在电话中听到“对不起，你没有被选中参加这个项目”时，我很烦恼，因为我已经决定今年夏天去那里工作。

但是我还是去了华盛顿。

头一个月，我去参观了华盛顿的博物馆，尝试寻找实习机会。最后我在美国的国立博物馆找到了两份工作，这比我原计划的要好。其中有一个是在美国国家历史博物馆做平面设计实习生，在那里我还学习了摄影。

这是我第一次下定决心去做成一件事。在家里舒服地坐在电脑前工作，大多数时候都不会奏效，尤其你通过邮件沟通的还是你那些旧相识。如果你碰壁了，那么你就需要考虑怎样再次尝试，一步步地走向成功。

不要太计较对与错

这虽然很难做到，但却很重要。作为一名创意人士，你必须对症下药。在反复研究、定量分析和深入了解目标之后，你能得出什么是可行的和什么是不可行的。当向客户推销产品或在公司内部出售创意时，记住这一点：没有所谓正确的答案，只有你的正确答案，以及你答案是正确的。此外，一定要把你的结论建立在深入研究的基础上。

三个 C：在错误中吸取教训

成绩与我们所做的工作并没有太大关系。比如，这是我的成绩单。


PRATT INSTITUTE		ACADEMIC RECORD		PAGE 1 OF 2			
BROOKLYN N.Y. 11205 PHONE: 718 636-3600		DATE: December 5, 200					
BASIS OF ADMISSIONS: Hampton University			DATE DEGREE AWARDED: MASTER OF SCIENCE 06/00				
Mr. Douglas Q. Davis, Sr.			PROGRAM: Graduate Level MAJOR: MS Comm Design MINOR: CLASS: SECOND YEAR GRADUATE ID.NO: DATE OF BIRTH: MATRICULATED: 98/FA				
COURSE-ID	T I T L E	CRD TYP GRD	CRD ATT	CRD CPT	CRD CALC	GRD PTS	GPA
Fall 1998							
DES 619 02	TYPOGRAPHY II	I B+	3.0	3.0	3.0	9.90	
DES 620 03	VISUAL COMMUNICATIONS I	I B+	3.0	3.0	3.0	9.90	
DES 622A 04	COMMUNICATIONS TECHNOLOGY I	I A	3.0	3.0	3.0	12.00	
			9.0	9.0	9.0	31.80	3.533
			CUMULATIVE:	9.0	9.0	9.0	31.80 3.533
Spring 1999							
CG 626 03	ELECTRONIC PRE-PRESS I	I A	3.0	3.0	3.0	12.00	
DES 621 04	VISUAL COMMUNICATIONS II	I B	3.0	3.0	3.0	9.00	
DES 625 01	VISUAL PERCEPTIONS	I B+	3.0	3.0	3.0	9.90	
			9.0	9.0	9.0	30.90	3.433
			CUMULATIVE:	18.0	18.0	18.0	62.70 3.483
Summer 1999							
DES 607 A1	PORTFOLIO DEVELOPMENT	I A	1.0	1.0	1.0	4.00	
DES 654 C1	INTERNSHIP	I A	2.0	2.0	2.0	8.00	
DES 660 A1	DIRECTED RESEARCH	I A	2.0	2.0	2.0	8.00	
DES 673 C1	TELECONFERENCING	I A-	3.0	3.0	3.0	11.10	
			8.0	8.0	8.0	31.10	3.888
			CUMULATIVE:	26.0	26.0	26.0	93.80 3.608
Fall 1999							
CG 622 02	INTERACTIVE MEDIA I	I A	3.0	3.0	3.0	12.00	
DES 699A 02	THESIS/PROJECT	I B	6.0	6.0	6.0	18.00	
HD 510 02	HISTORY OF COMMUNICATION DES	I A-	2.0	2.0	2.0	7.40	
			11.0	11.0	11.0	37.40	3.400
			CUMULATIVE:	37.0	37.0	37.0	131.20 3.546
Spring 2000							
DES 635 01	TYPOGRAPHICS	I B	3.0	3.0	3.0	9.00	
DES 640 01	DESIGN MANAGEMENT	I A	3.0	3.0	3.0	12.00	
DES 699B 02	THESIS/PROJECT II	I B	3.0	3.0	3.0	9.00	
HD 506 04	CONCEPTS OF DESIGN	I C	2.0	2.0	2.0	4.00	
			11.0	11.0	11.0	34.00	3.091
			CUMULATIVE:	48.0	48.0	48.0	165.20 3.442
DOUGLAS QUEJUAN DAVIS SR							
DEGREE EARNED 06/00							
MS MASTER OF SCIENCE							
MS Comm Design							
			 PATRICIA L. CIAVARELLI, REGISTRAR				
TOTAL TRANSCRIPT:			48.0	48.0	48.0	165.20	3.442

图 14-1 成绩单 1

Name:		Douglas Q Davis		NEW YORK UNIVERSITY	
Birthdate (MM/DD):		07/28/2015		OFFICE OF THE UNIVERSITY REGISTRAR	
Print Date:		07/28/2015		FICE School Code: 002785	
Student ID:		[REDACTED]		1 of 1	
Institution ID:		[REDACTED]			
Page:		1 of 1			
Send To: Douglas Q Davis		Competitive Strategy		Y50. 1011	3.0 A
		Database Mgmt & Modeling		Y50. 1025	3.0 B+
		AHRS	EHRS	QHRS	QPTS
		6.0	6.0	6.0	21.900
		27.0	24.0	24.0	76.800
		Current		3.650	
		Cumulative		3.200	
Spring 2009					
School of Continuing and Professional Studies					
Master of Science					
Major: Integrated Marketing					
		Y50. 1035			3.0 A-
		Y50. 2115			3.0 A-
		AHRS	EHRS	QHRS	QPTS
		6.0	6.0	6.0	22.200
		33.0	30.0	30.0	99.000
		Current		3.700	
		Cumulative		3.300	
Summer 2009					
School of Continuing and Professional Studies					
Master of Science					
Major: Integrated Marketing					
		Y50. 2100			3.0 A
		AHRS	EHRS	QHRS	QPTS
		3.0	3.0	3.0	12.000
		36.0	33.0	33.0	111.000
		Current		4.000	
		Cumulative		3.364	
Fall 2009					
School of Continuing and Professional Studies					
Master of Science					
Major: Integrated Marketing					
		Y50. 1060			3.0 B+
		Y50. 2200			3.0 A
		AHRS	EHRS	QHRS	QPTS
		6.0	6.0	6.0	21.900
		42.0	39.0	39.0	132.900
		Current		3.650	
		Cumulative		3.400	
Spring 2010					
School of Continuing and Professional Studies					
Master of Science					
Major: Integrated Marketing					
		Y50. 4000			3.0 B+
		AHRS	EHRS	QHRS	QPTS
		3.0	3.0	3.0	9.900
		45.0	42.0	42.0	142.800
		Current		3.300	
		Cumulative		3.400	
End of Graduate Record					
RAISED SEAL NOT REQUIRED					
This official university transcript is printed on secured paper and does not require a raised seal. An official signature is white and is imposed upon the institutional seal.					
Elizabeth Kienle-Granzo University Registrar www.registrar.nyu.edu					

图 14-2 成绩单 2

不，这些其实不是我本科生时候的成绩（我当时吸烟、喝酒、参加派对，我的成绩单上其实是一大串的 C）。不，这些只不过是，一个疯狂的年轻人曾经达到的巅峰。这个领域的任何人都没有要求看我的成绩，一次也没有。你上学不只是为了成绩。你的雇主和客户希望看到的是你受过教育之后所取得的成果：我能做什么、我的思考方式、我的设计成果。我有职业道德，我会认真对待我的工作，会花

时间去研究问题，我经验丰富，充满信心。这就是我的优秀之处，无论成绩单上的字母是什么，都无法把这一点体现出来。这就是雇佣关系所在，这也就是你向雇主出售的东西，也恰恰是雇主想从你这里得到的东西。

所以，就算你只是从一所不知名的设计学校毕业，谁会在乎呢？重要的其实是你的工作能力如何、你的作品跟那些上过设计学校的人的作品放到一起，能否达到一样的水平。在这个行业里，如果他的作品比你的好，那么他就会被雇用。你现在应该关注的是你的创意作品的质量，而不是在哪儿上的学。你上学应该是为了学习，而不是成绩。

将文字转化为灵感

记住，你的客户购买的是你的判断力、洞察力和远见卓识——那些无形的、解决问题的能力。因此，要克服恐惧，请记住：

- 每个人在职业生涯中都面临着恐惧。成功的人会用知识、实践和自信来克服这些恐惧。

- 重要的不是你哪里上学，也不是你取得了什么成绩，而是你学到了什么，以及你是否能将它运用到现实世界中的商业问题上。

- 当你觉得有道理的时候，要学会说不。不要让自己被拖到从一开始就无益的工作中去。

- 另一方面，要知道“不”意味着“更努力”。拒绝发生在每个人身上。除非你放任自流，否则它并不能代表你的全部。把这段经历当作通往其他事物的垫脚石。

15 投资组合好比盒装牛奶

相关从业人员的用词问题

在纽约大学期间，作为一名创意人士，我努力训练表达自己想法的技巧。这样的技巧对于创意团队和学生来说都是宝贵的财富。这也是我对于业内创意人士和我的学生提出的一个要求。我要求他们每天把他们为客户解决的问题总结出来。

当面对本章提出的问题时，你要综合运用你之前在本书中学到的知识，才能高效地解决问题。

我想对来自世界各地的每一位合作者说声谢谢，尽管你们的日程很忙，但是我对你们给予的一切倍感荣幸。很多人阅读这本书之后，都会有所裨益、灵感涌现，开创了新的领域、实现了工作目标，这与你们的努力是分不开的。同时，这对于那些居住在二三线城市的人来说尤为重要。在此我代表所有从中受益的读者，衷心地感谢你！

不断更新你的参考书目

这一章可以证明你的职业生涯是非常有价值的。现在你已经获得了新的信息，那么就会出现一个新问题：如何在你的作品中展示新技能。无论你在哪儿上学，你创意的质量都会使你在竞争环境中取得优势。听起来很简单，但我们中的大多数人都不能放弃目前的工作，只专注于创作更好的作品。另外一个事实是，雇主在聘用你之前，首先希望你是经验丰富的；但是既然你还没有去负责这个职位或项目，你怎么可能获得你所需要的经验？最重要的是，即使你现在有一本好书，随着时间的流逝，它也可能会在六个月内变得不那么实用。作品就像一盒牛奶，它有保质期。这些问题对创意人士来说都太熟悉了，如果我们不拼尽全力的话，这就会让我们不知所措。既然如此，那不妨试试这 14 个练习吧。

这一系列问题旨在帮助你在工作中应用新技能。这些关于创意人士的创意任务真实地反映了客户的最新请求。

埃米莉·佩雷斯(Emely Perez)是纽约智威汤逊广告公司的设计师兼插画师。埃米莉曾经凭借 4A 级多元文化广告实习计划(Multicultural Advertising Intern Program, 简称 MAIP)的品牌设计荣获安迪国际奖的铜奖；她的海报设计、游戏设计与插图也曾获得过金铅笔奖。

任务 找一个已经运营多年但已经逐渐失去消费者关注的品牌。对这个品牌进行分析，找出导致品牌衰落的原因，制订行动计划来改善局势。准备一个内容翔实的演示，让客户充分理解你的分析、你发现的问题和你的解决方案。

居住于萨克拉门托的切梅内·菲利普斯(Chemene Phillips)是一名平面设计师、

品牌战略专家、创意总监，她同时也是某品牌的持有者，还是一位称职的母亲。她拥有商科学位、互联网技术背景，以及设计营销能力，她熟练、自然地将三者结合了起来。她对项目采取独特的方法，找到了长期战略、适用的技术和有效的设计技巧之间的平衡点。

任务 为一家建筑业公司进行重新包装，重塑其公司形象。公司名称：圣人建筑。任务包括一个新的标志、品牌指南、标语、品牌定位、纸质和电子资料(包括PPT演示模板、Excel表格投标表、Word文字模板等)、网站设计和开发、文案、社交媒体页面展示和设计以及业务综述(纸质版和电子版)。

简介 在黑白打印的情况下标志必须具有足够的可辨识度，并且充分考虑到标志在不同尺寸下的辨识度。标志可能应用于纸质印刷品、数字化产品、大型重型建筑设备、安全帽和工作服。标志的设计应该从竞争对手中脱颖而出，令人难忘并有一定的影响力，同时要简洁、专业，并且具有较高的辨识度。标志的设计可以很简单，但文案上必须对企业名称进行充分的诠释。目标用户年龄为25~75岁，包括开发人员、项目经理、物业经理、土地所有者、总承包商和公共工作人员。该公司的定位是一个长期、可靠的建筑企业，可以满足大众的建设需求。

尼克·马塔雷斯(Nick Matarese)是谷仓设计的总裁兼创意总监。谷仓设计是一个根植于体育界的创意品牌推广机构。谷仓设计正在努力创造为“专业运动队特许经营品牌”的产品。他曾经为迪士尼、阿迪达斯、奥多比、美国橄榄球联盟、自由摔跤和几支小联盟运动队等多名客户服务。

任务 创建一个品牌，不仅要展示出企业的特点和个性，而且要紧密贴合其所所在城市的人文地域特征。

一支运动队如果没有球迷基础，就难以生存。要创造一个真正能在体育界经得起时间的考验的品牌，不仅要能代表某一支队伍，而且要让人们觉得这一品牌也可以代表大多数公众。你必须进行研究，以确定该城市或区域的关键元素，然后将这些元素与团队的吉祥物或标志相结合。例如，纳什维尔掠食者队受到当地文化的影响，其战队名字和标志中就包含剑齿虎——一种动物，而且它的化石确实是在球队俱乐部大楼地下的土壤里发现的。他们还有一个队标，队标上既有田纳西州州旗上的星星，又有一个吉他拨片的形状，以表示这座城市和音乐的渊源。这座城市的音乐传统不仅体现在这个队标上，而且球员制服的数字里还有吉他弦的图案，甚至制服领子上都是一排钢琴键的图案。一个优秀的体育品牌可以让一般的粉丝爱上这个标志，而那些了解标志内涵的人们自然也会喜欢这个标志。

雅各布·卡斯(Jacob Cass)是一位平面设计师，设计了大量作品，他负责管理

流行设计博客“这就是创意”。雅各布的客户包括杰瑞·塞恩菲尔德、迪士尼、任天堂和动乐等，他的获奖作品已在全球范围内获得认可；他甚至被《纽约邮报》评为“纽约市顶级平面设计师”。他在社交媒体上有很多关注者，他的网站资源丰富，浏览量超过 35 亿次。

任务 为纽约百老汇戏剧创作一个新的标志和海报宣传活动。百老汇正在上演一出名为《双面》(*Double Sided*)的新剧。这是一对情侣之间的爱情故事，其主旨是任何事物都有两面性。譬如玫瑰，玫瑰很美，但玫瑰刺会伤人，这就是一把双刃剑。你的任务是创建一系列海报来传达这些核心信息。海报上应该有一个《双面》字样的标志、标识，以及一个辨识度高的图像，用于该剧的营销活动。想象一下《狮子王》剧院的海报：它有一个巨大的狮子形象作为标志，与“狮子王”这个词相辅相成。

英特·伦加纳(Intan Trenggana)是一位屡获殊荣的艺术总监，目前在一家跨国医疗广告公司工作。她于 2010 年毕业于纽约城市大学城市科技学院，2016 年获得纽约大学整合营销硕士学位。她出色的设计风格使她完成了许多类型多样的项目，包括印刷品、数字作品及电子游戏。

任务 你在一家制药公司学习，处理了许多罕见病药物，这些产品的覆盖面仅为总人口的百万分之一。这意味着没有多少人知道这些产品，更不用说它们治疗什么了。选择一个社会问题，任何社会问题都可以，不一定是一种疾病。你的任务是围绕它建立一个宣传活动。你可能会考虑到的社会问题或疾病包括：

- 跨性别歧视
- 收入不平等
- 血友病
- 阿尔茨海默病

根据你自己的文化背景：在你所处的社交环境中，是否有你未注意到的禁忌或偏见观念？例如，在埃及，由于害怕受到嘲笑，人们不会透露他们母亲的名字。这种禁忌已经成为他们文化中根深蒂固的一部分。

简短说明 预算有限。社会意识运动通常是由非营利组织支持的，因其特殊性，这些组织不会提供大量的资金。因此，请仔细考虑你的活动呈现方式，并确保有充分的理由支持你决定使用何种媒体。

必须综合考虑。在信息和媒体选择方面都要有创新。考虑一下你的用户——如何接近他们？是否有机会与其他品牌合作，以推进活动？

米歇尔·穆罕默德(Michelle Muhammad)是来自芝加哥的设计师、教育家、制

作者、思想家、作家和评论家。米歇尔致力于利用创造力与企业、非营利组织、教育者和个人合作，帮助他们实现设计目标。

任务 你的客户直接与全国各地公办学校里的那些有着各种问题或烦恼的城市青年们接触。你们一起合作设计课程，教授社交和情感技能，帮助学生解决生活问题，同时提高学习水平。在最近的一次谈话中，他问了你以下问题：“我们应该如何处理学生们每天接受的信息？我们教年轻人‘好好生活’或‘做正确的事’是通向成功的方法，但是他们见到的、听到的与我们的教学内容截然相反。我们是不是应该继续以这种方式教学呢？”如今，人们通过在各种媒体上卖蠢，然后一夜之间就成了明星：最傻的人会取得最大的成功……易受影响的年轻人认为“名人”是通往充实生活的一条捷径。

简要 找一家当地的非营利组织，努力解决你关心的社会问题，并为 13~17 岁的问题青少年观众开展一场广告活动。活动的主题可以是关于儿童肥胖、性别认同或暴力问题，但它必须与目标群体产生共鸣，并促使他们行动起来，并且提供别样的数字化体验活动以供选择。旨在让目标群体与其他年轻人一起交流、分享经验。最好还能在这些年轻人设计出标语或者标志。困难在于你的活动信息必须对该群体具有足够的吸引力，并且必须通过他们关注的渠道传达出来。

法比奥拉·维罗妮卡(Fabiola Veronica)是一位来自圣保罗的创意总监，从事各个领域的设计。她善于为纸质、数字和互动营销活动提供创造性的解决方案。除了专业技术之外，法比奥拉还运用了设计思维和数字化战略，能够为客户提供多种多样的解决方案平台。

任务 为你选择的知名品牌创建一个发布会活动，旨在将一项新的服务引入南美市场。回想一下拉尔夫·劳伦公司和布鲁明戴尔公司是如何进入巴西市场的。你所负责的项目是一个虚拟的个人造型师，它风格独特，对于该地区的许多人来说仍然是非常陌生的。大多数人认为只有“富人和名人”才能请得起造型师。你要如何利用或转变这种观念？不管怎样，你的工作就是创造一个数字化的战略来让这一切成功。你将通过了解并展示其功能和利益来确定你如何把这项服务引入市场。你应该设计哪些服务渠道使此服务长久发展？在这个新市场中，你应该使用什么社交媒体工具或平台与潜在的新用户进行对话？你将如何利用营销活动、促销品和合作伙伴关系来增加这个品牌的曝光率？最后，你要如何评价各种活动的效果——关注量、浏览量和订阅量。

哈基姆·吉田(Hajime Yoshida)是一名自由职业平面设计师，在东京时装和音乐行业工作。2015年4月，他创办了萨桑夸(Sasanqua Design Incorporated)设计公

司，是一家专注于平面设计的公司。萨桑夸专门为大学、高中、医院和医疗贸易公司等教育和医疗机构提供咨询服务、品牌战略、营销和设计。

任务 选择一所大学或学院并重新包装。设计新的标志和广告，以吸引潜在的学生。在许多国家，出生率下降一直是一个社会问题。大学和学院的招生人数下降，同时又面临是向商业化进程看齐以招收更多学生，还是保持高入学门槛的抉择。你应该用一种能够在吸引更多学生和高标准入学要求之间取得平衡的策略来解决问题。记住，你必须遵循大学传统的教育理念，在此基础上进行创新设计。

迈克尔·J. 米拉弗洛(Michael J. Miraflor)一直在一家媒体机构工作，但他认为自己更像是个在此学习技术的学生。他出生于洛杉矶，在一个菲律宾人—美国人的混合家庭长大，他热爱棒球和嘻哈音乐。2004年从加州大学伯克利分校毕业后，他先后在自由互娱(Freestyle Interactive)、深度聚焦(Deep Focus)和实力传媒(Zenith Optimedia)工作。他目前是蓝色449项目(Blue 449)主管，柏林创意领导学院全球高管工商管理硕士研究生。

任务 列出每天常用的三个手机应用。记下这些应用程序何时更新为新版本，并记下所做的改动。这些改动包括各种大小改动，小的改动包括机制调整、体验优化，大的改动包括更换应用的图标、用户界面的大变动。记录你注意到的变化。然后阅读应用程序开发人员对更新的描述，并记录是否有你注意到的未公布的更改，再把这些更改列出来。在用户反馈系统中，列出你认为的应用开发人员更改的功能以及原因。重复此过程至少一个月(最多三个月)，看看应用开发者是否会持续跟踪处理已经存在的问题，或引入新的更新。

当学习结束时，你手头应该有你记录的三个不同应用程序对应的三份表格。问问自己：为什么它们看起来如此不同？为什么一个应用程序会反复调整一个功能，而其他应用程序则没那么专注，他们解决了许多其他的项目？对于每次更新，分析它是主动的(为了改善用户体验而进行的产品迭代)还是被动的(因为用户不高兴而进行的必要更改)。考虑到每个应用程序更新的主动性或被动性，评估你认为每个应用程序的前景。这是品牌走向更好或衰落的原因吗？在完成练习之后，你可能连自己都不知道，你已经大致掌握了每个应用程序背后的产品策略。整理这些信息并策划一次广告活动，挑选三个应用中的一个，来增加它的下载量。仔细分析目标客户群体的特征，选择至少三种渠道进行推广。

谢恩·亚历山大(Shayne Alexander)于圣文森特的小岛上出生长大，为了追求自己的广告梦想，他搬到了纽约。他一开始以摄影谋生，并把目光投向了纽约天联广告公司(BBDO NY)艺术总监的位置。此外，谢恩也是一名获过奖的唱片骑手。

(DJ)。2009年，他在圣文森特获得喜力协同大赛(Heineken's Green Synergy Competition)冠军。之后，他又获得了纽约广告俱乐部的认可，并在2014年的国际创意奖的创意训练营中获奖。

任务 你刚刚接到一项任务：做一份创意概述。

产品：就性价比而言，2017款道奇达特(Dodge Dart)是你在小型轿车市场上可以找到的最佳选择之一，它提供宽敞的空间、丰富的功能，并且有多种风格可供选择。

问题：21~30岁的男性认为道奇达特对他们来说不够“酷”。他们认为这种车应该是他们的父亲开的。目标：让21~30岁的男性喜欢道奇达特，因为这是他们能拥有的最酷的车。比如你可以从这个角度出发：一辆酷车可以吸引女孩，但是当然不要仅限于此，并且要随着时间的推移，调整汽车的设计和配置。

在过去的12年里，**安迪·隆**(Andy Long)一直领导着多家公司的业务发展和战略策划，从初创公司到世界五百强品牌。作为总部位于美国科罗拉多州丹佛市的星际公司(www.gointerstellar.com)的合伙人之一，安迪担任着星际公司高级副总裁的职位。作为一名出色的销售领导者和品牌战略专家，他有着丰富的经验。安迪把重点放在与品牌和软件平台建立一体化伙伴关系上，他是马尔科姆·格拉德威尔(Malcolm Gladwell)教科书上的“链接者”。他能够快速发展合作关系，解决问题，这种能力帮助星际公司巩固了他们作为丹佛地区及其他地区顶级数字化公司的地位。

任务 你的客户是一家品牌制造商，多年来一直通过分销渠道向消费者销售产品。由于竞争日益激烈的市场环境，他们现在决定通过在线零售网站和在线广告活动(数字和传统渠道)来直接向消费者销售他们的产品。创建一个方案，在不疏远现有分销合作伙伴的情况下，吸引有资质的消费者到其新的电商网站消费。这家制造商主要通过塔吉特、沃尔玛、好市多等大型零售商进行销售的电子品牌。

路易莎·麦凯(Louisa McCabe)以前住在布鲁克林，现居法国布列塔尼，为客户做编辑和营销工作，并且正在撰写一本关于文字设计的书。凭借出色的写作和优秀的摄影能力，他可以用多姿多彩的方式去讲述某个出版物、机构或企业的品牌故事。

任务 对于对编辑工作感兴趣的设计师，我推荐以下项目：选择一个现有的杂志，例如：《时尚》(*Vogue*)、《娱乐与体育节目电视网》(*ESPN*)、《快速公司》(*Fast Company*)或《*Complex*》，如果它在你感兴趣的领域，那就更好了。你的任务是为杂志设计一个小的增刊。这一增刊同样是面向相应杂志的用户群体。例如，《娱乐

与体育节目电视网》的增刊可能是关于奥运会的，《时尚》增刊可能是关于在中国崭露头角的设计师的，《Complex》的增刊可能是关于肯德里克·拉玛尔的新专辑和他在嘻哈音乐历史中的地位。这一增刊要向你的目标读者提供扩展性的阅读内容。假设你对杂志的内容、读者和广告商都很熟悉，增刊很少在没有广告赞助商的情况下制作，因此懂得经济关系的设计师也就显得更加宝贵了。当你设计增刊(比如说页数为8页)时，不要简单草率地遵循杂志的风格，而是要创造一种“家族风格”。增刊的风格可以从增刊的封面上辨认出来，但也有它自己的外观、摄影风格和排版。这是一个凸显你排版技术的机会。选择清晰、有创意而不同寻常的字体。增刊的设计应当包括封面、目录、介绍页面和正文等各种各样的页面。增刊的尺寸应该略小于杂志的正刊，要把页面设计得时尚且清晰易懂，还要为平板电脑和智能手机设计额外的电子版增刊，为了适应这些媒介格式应该分别重新设计，这将考验你在不同媒介下重新调整内容的能力。创建PDF格式的增刊以供智能手机和平板电脑浏览。最后，在脸书和杂志网站上创建一些标语来为即将发布的增刊做宣传。制作标语时要注意考虑目标客户群体，活用你已经掌握的文字排版和摄影技术。

大卫·昆蒂亚尼(David Quintiliani)是一位创意总监，他对新兴技术的理解帮助他确定了传统品牌如何在新的数字世界中找到自己的声音(而不失灵魂)。他认为，社交媒体、“后电视时代(电视逐渐落寞的时代)”，以及生产商和出版商的一体化趋势为一种新的广告打开了大门，这种广告不仅受益于真实性，而且依赖真实性。

任务 以出版商的身份，重新定义一个你熟悉的品牌。例如，以销售能量饮料的红牛品牌为例。现在，红牛是一个培育新生代人才的唱片公司，也开设了一个关于极限运动的视频网站，还是一个严格的音乐新闻出版商。任务：选择一个知名品牌，分析他们的核心用户，并制订一个可行的计划进行品牌推广，在不推销产品的情况下，加深用户的忠诚度，进一步进行品牌宣传。

盖尔·安德森(Gail Anderson)是纽约的一名设计师、作家、教育家和安德森牛顿设计公司(Anderson Newton Design)的持股人。2002年到2010年间，盖尔在聚点公司(SpotCo)担任创意总监。聚点公司位于纽约，是一家为百老汇和公立剧院创作艺术作品的广告公司。1987年至2002年初，她在《滚石》(Rolling Stone)杂志工作，担任副艺术总监、代理艺术总监，最后担任该杂志的高级艺术总监。普林斯顿建筑出版社出版了《打破常规》一书，而她正是此书的作者，同时也和史蒂文·海勒合著了十部作品。她为世界各地的书籍、出版物和博客设计做出了杰出贡献。安德森在视觉艺术学院(School of Visual Arts)任教，并在美国邮政局公民邮票咨询委员会(The Citizens' Stamp Advisory Committee)和纽约字体艺术指导俱乐部(Type Di-

rectors Club)董事会任职。她是 2008 年美国书画刻印艺术学会终身成就奖的获得者，她的作品也是库珀·休伊特(Cooper Hewitt)博物馆、国会图书馆和位于纽约视觉艺术学院的米尔顿·格拉泽(Milton Glaser)设计档案馆的永久藏品。

任务 为一个居民区进行品牌推广。

花上一下午的时间，在你的城市或城镇里的那些有趣的居民区里散散步。找到那些正在崛起、即将建成或已经建成但鲜为人知的小社区。要培养人们对这个品牌的热情来吸引当地人参加推广活动，你能做些什么呢？你应当如何制造热点，为当地人创造一个足够“炫酷”的居民区呢？这项任务是关于为一个居民区设计品牌并进行推广的，因此要好好想想选择去哪里散步。不要去威廉斯堡这样特点鲜明的地方——那里已经发展得很成熟并且已经够“酷”了。哪里有很棒的剧院？哪里有什么特别适合孩子玩耍的地方？小镇的哪些地方有特别有趣的建筑？此外，你还要为居民区起一个名字，当你散步时，请记住这一点。你应该交付的成果包括：一个居民区的标志、该居民区的网站或博客的主页，以及四个介绍详情的页面。你还可以为品牌推广制作宣传材料，例如酒吧宣传、系列音乐会或街头集市宣传。你可以选择制作海报，挂在当地的餐馆，或者设计一个能导航带你去附近散步的手机应用？大胆思考，大胆尝试！你最终的目标是让当地居民更加热爱他们所处的环境——吸引游客到这个地区可能不是坏事，但不要把这个项目当成发展旅游业——你最终还是要把推广缩小到一个小范围，也就是你要推广的居民区。我还是要强调，（就你准备设计的吸引人们目光的东西来说）大胆思考，大胆尝试！

作者联系方式

电子邮件：me@douglasdavis.com 网址：www.thinkhowtheythink.com

作者简介



关于作者

道格拉斯·戴维斯(Douglas Davis)，戴维斯集团有限责任公司(The Davis Group LLC)董事，副教授。

道格拉斯·戴维斯，现居住于布鲁克林，活跃于概念设计、营销计划和数字化创意战略领域。他对创意的看法是将人大脑中右脑的创新性思维与左脑的战略思维结合起来。道格拉斯将创意策略、整合营销和艺术指导有机结合起来，带入课堂。道格拉斯最早担任了兼职教师的职务，并由此开始了他的教学生涯。同时，他的职业生涯也没有停止。他在普拉特艺术学院的导师的指导下继续修习。他白天工作，晚上教书。目前，他是布鲁克林的纽约技术学院传播设计系的副教授。

道格拉斯同时担任纽约大学综合市场营销硕士课程的兼职教授、城市学院品牌与综合通信(BIC)课程的兼职副教授。此外，他也是怎样设计在线大学的客座教授，你可以在那里找到他主持的研讨会、会议和课程。他的在线课程《创意战略与设计业务》受到了美国国内外的数字营销人员、艺术总监、广告与设计教育工作者等业内人士的广泛好评。

2011年，道格拉斯创办了戴维斯集团有限责任公司，继续为客户提供品牌战略、数字化推广方案和创意设计解决方案。除了上面提到的，道格拉斯还被聘请为纽约广告与媒体创新高中(iAM)的顾问。他在广告和学术方面有丰富的经验，也借此为美国第一所公立广告设计高中编制了一份四年制培养方案。在纽约广告与媒体创新高中成立之后，道格拉斯还为曼哈顿大学预修高中广告学院(MECA)担任教育顾问。

道格拉斯拥有汉普顿大学平面设计学士学位，普拉特艺术学院传播设计硕士学位和纽约大学综合营销硕士学位。