

世界品牌

William O'Barr

1. 介绍

世界品牌的出现——那些在全球许多重要地方都存在的品牌——使得广告全球化成为可能。全球化广告在更严格的市场中都有共同之处，但它们也有一些独特的特点和解决之道。

本章涉及对麦肯世界集团副主席兼前全球会计部总裁 Marcio Moreira 和奥美广告公司的主席和首席执行官 Shelly Lazarus 的采访。

这两个人都有丰富的全球广告工作经验。没人比他们更熟悉全球化广告的情况和运行方式。

2. 对 Marcio Moreira 关于全球广告的访谈

WMO：20年前我们发表了“The Airbrushing of Culture 文化的冲撞”。那次访谈关注了当时的全球化广告。您当时说“全球化思考但要本地化操作”，并解释了事情表面上尽管有不同，但实现了相同的内核思想。我记得您说过的在南非的雪碧广告，不同于通常的沙滩广告，雪碧使用了轮滑场景的广告。您解释说这是因为对于许多南非黑人来说，他们不喜欢游泳，因此沙滩对他们来说更多意味着危险而非乐趣。广告使用轮滑场景同样表现了年轻，社交，乐趣这些核心价值，但表面上和沙滩场景的广告很不相同。这对当时的许多读者是新奇的。今天全球化广告仍然是那样运作的吗？

MM:我们使用“品牌平台”的概念。因为一个品牌最强烈的印象来自于设计一个平台并以当地文化认可的方式运行。那时我们使用一种本质上全球化的理念，并在许多有着很多细小差别的市场中使用。如今我们广泛跨国使用它，广告经常用于不同国家但是基于同一个品牌平台。

WMO:不同于 80 年代那些用于人们的长相相同的国家，例如澳大利亚，新西兰，和欧洲，等地区的广告，我们已经超越了那种方式了吗？

MM:方式上已经超越了——除非你处理那些特别有产品驱动力的事物和依赖于产品形象而非用户形象的事物。一个例子就是吉列。吉列引入了一种新剃须系统。大部分注释是关于新剃须系统是什么样子的，如何使用的，技术上进步是什么，有什么创新。广告的大部分内容是剃须刀是如何在一个人脸上工作的。这张脸可能是任何人的脸。它来自哪个国家并不重要，因为你关注的是人脸上的胡须而不是哪种人。除非它是针对跨国的消费群体的，那么你面对的世界就是一个品牌平台集中形成然而大部分操作确是本地化的。

WMO:品牌平台意味着什么？

MM:最容易的回答是给你一个例子。“尽管做事”是使得耐克区别于其他品牌的品牌平台。它是自身的理念。“尽管做事”就是耐克。它在消费者的观念中获得了自身的力量。它不仅是一个主题词。它是一个策略性品牌概念，体现了它想要被表现出来并能通过广告通讯，数字化或其他通讯渠道而被转移到主题上。它是一个大的品牌平台。它是关于一个人超越自身的能力。

事实是如果你拿一双耐克鞋和一双锐步鞋给一个火星人看,他可能说不出有什么差别。它们仅仅是两双鞋——但是你和我都知道人们对这些品牌的认知差别很大。一些人绝不会购买锐步而会购买耐克。而另一些人会购买锐步因为他们想穿锐步。有什么差别呢?它们仅是两个没有明显技术差别的运动鞋。可能一个专家会说“这双鞋是这样的而那双鞋是那样的”,但对大众来说他们非常相似。答案是:他们的品牌使得他们给人们以不同印象。耐克发展了一种独有的策略性平台,它是人们想要超越自身的愿望的延伸。“尽管做事”意味着将你自己推到极限,超越自身的期望。这就是品牌概念。

WMO: 您说到了在不同国家用不同方法实现同一个品牌平台,这是怎样实现的?如果我们看广告本身,他们在世界范围内都一样吗?

MM:我仍然使用耐克的例子。大部分耐克的广告涉及跑鞋,在日本耐克所有的广告都是足球鞋。原因是足球是日本人眼中最重要的运动,因此如果你想要在日本开始建立它的品牌影响力,足球鞋是最有利于此的。足球鞋迅速获得了比跑鞋和布鞋更广泛的关注。如果你看这个广告,它仍然是关于如何超越一个人的自身能力,进取和拓展,但是它是表现在足球世界中而不是跑步运动中。

WMO: 麦肯集团在纽约仍然有这种部门吗?例如你们在 80 年代曾经拥有的国际广告组,来制造使用在多个国家中的广告或作为本地产品的典型广告。

MM: 我们当然已经一个都没有了。

WMO:怎么了?

MM:人们被分散到麦肯集团系统中。他们中的一些人仍在附近工作。还有一些人开办了其他公司并在其他地方做着开创性的工作。它被解散的原因是被称为典型广告的需求不存在了。一旦你要处理一个每人都同意的品牌平台，执行可以留给每个特殊市场，特殊部门，特殊国家。你不再需要 80 年代的国际团队所表现的集中生产能力了。因此我们解散了它，人们获得了妥善安置。

WMO: 因此集中执行已经不再是广告的运作模式了？

MM: 当然不是了。我不会在今天这个时代使用一个集中部门，来为一个品牌设计具体的完成性的广告。我会通过一个集中部门来策略地设计一个品牌平台。

WMO: 似乎 80 年代末和现在的主要区别就是关于品牌的。那么品牌管理是这两个时代的全球化广告之间区别的驱动理念吗？

MM: 我曾经犹豫是否要再用“广告”这个词，因为现在已经有如此多的渠道。现在我们使用“品牌通讯”的概念，因为事实是重要的信息已经放在了互联网上并且吸引了很多人，这些信息并非被设计为广告。它们被设计为小娱乐，或信息，或吸引人的通讯，公众已经把它转化为一种消息。公众选择发送这个消息给其他人，这样就把它转化为品牌的一种性质。广告现在仅仅是品牌的方面之一。

一个重要的全球品牌如今必须涉及与消费者交流的各个方面：广告，数字，在线，下线，公共关系，事件，促销，宣言等。我们谈论宣言和通讯作为广告的对立面，因为广告的概念已经变得很狭隘。当我们现在谈论品牌时，很重要的一点是现在就品牌是什么已经达成了共识，并且我们根据品牌平台来评价品牌。每个人必须

坐下来确定自己的品牌代表了什么 ,从而这个品牌通过那么多信息渠道表达的任何一个宣言 , 都要反映出这些内容。

WMO: 类似于麦肯集团的组织在表现这些品牌平台时是扮演什么样的角色? 他们需要有固有的品牌平台呢还是他们已经具备了?

MM: 一些来找你咨询的顾客一般知道他们的品牌代表什么。他们寻找的是如何最好的表述它, 拓展它, 管理他, 穿越国界和赞助者, 并通过新媒体渠道继续下去。他们肯定确定自己的品牌代表着什么, 但是我们可以帮助他们重塑它并用不同方式表述它。

在另外一些案例中顾客说, “这是我的品牌。这是它以前如何表现的。这些是我们认为它具有的力量。这是根据我们的研究消费者对它的反响。我们希望它能够把它做得更好。我们希望你建立一个品牌平台, 使得它更好的面对未来。”这需要更基本的品牌平台发展模式。万事达信用卡就是一个很好的例子。“无价”广告被设计来满足客户的上述需求。换句话说, 顾客走进来说, “如今我们相信万事达信用卡已经被认作是“钱的未来”而且我们相信需要发展出一个更鲜明, 更独特, 更强大的品牌平台。这就是我们的需要。”因此我们获得委任也是一种挑战, 来帮助他们来发展自己的品牌。

通过客户和代理的很多工作, 制作了我们熟知的“无价”广告。它的制作基础是生活中总有事情比其他事情重要, 这就是无价的; 并且它是为生活中的每件事制作的卡片。万事达信用卡通过全球调查发现那些对人们来说最重要的事情, 这样可

以用于万事达广告中。我们接受了这些事物并说，“那些事情是无价的。万事达信用卡可以服务于其他任何事物。”

WMO:那些无价的事情在不同的文化和传统中是不同的吗？

MM:许多是相同的。家庭总是重要的。家庭关系永远是和信用卡有联系的，因为你知道家庭是重要的，但它也可能是一种动物性的爱或私人乐趣。它可以是一个发现。很多事情都可能是无价的。窍门是展示那些能够引发观众反映的事情。换句话说，观众会对一些事情有所反映，并认可“是的，这是无价的”——不论它是某地的日落，还是和父亲的谈话，或者是另外一种人们认可的情况。这是能够快速在消费者和品牌之间建立联系的方式。消费者想，“看，他们理解什么是无价的，那就是为我服务的卡，因为其他任何东西我都可以用这个卡来买”。“无价”的东西确实使得信用卡的存在成为可能。它是为有信念的人服务的。它是为有懂得什么是最重要的人服务的。

现在有个广播广告，是关于一个人安装了一个全新音响系统在他的车上，因为车对他很重要而且音响使得车完全改观了。因此，这是的它是无价的。当他开始告诉你这件事时，你会一下被他吸引。它描述说他的祖父因为安装的音响的震动而迷恋它。你能够看到描述这件事的人的热情。为什么？因为音乐对他来说是重要的，车也是重要的，等等。

你不能将这个广告用于万事达信用卡。你需要使用更基础的事情。你需要找到对人们来说更基础的需求。这就是为什么到处都需要研究人们关注的事情——因为你需要确认什么对他们来说是真正重要的。

和国际团队最接近的事情是信用卡中心团队。他们是战略家小组，会计人员和有创造力的人们。除了他们为美国市场设计的广告，他们不设计和制造为世界其他地方准备的广告。他们是前提和平台的监管人。他们日常工作是为美国市场策划和制作广告和通讯，但是他们另一个职能是监督为其他市场制作的广告。为全球市场制作的广告送到在纽约的这个小组中。他们来决定这个广告是否反映了品牌平台，如果是则进行下一步的操作。

WMO: 那么在当地部门发生的事情，例如圣保罗和孟买等城市，在 80 年代是不可能的吗？

MM: 最大的区别是如今每个麦肯集团的人，在处理万事达信用卡帐户的每个办公室都成为了全球广告的合作者。

WMO: 他们是如何合作的？他们从其他地方来到纽约工作吗？

MM: 不。他们对品牌平台和需求策略有着基本理解。他们和当地顾客交谈以了解其需求。他们调查什么对人们是最重要的。根据调查来设计广告并把他们的设计想法发送到在纽约的中心小组，以确认这些想法依然真实反映了中心品牌平台。

WMO: 你描述的是比 80 年代更成功的设计全球广告的方式，也是一种更加分散的过程。

MM: 是的，非常分散。这种广告来自于市场，而且用于确认。

WMO: 这似乎是全球话的谜团。你能说一下为什么分散化比集中化更有效吗？

MM: 集中化对于特定品牌依然是适用的，而对其他品牌分散化是适用的。

WMO:这就意味着我们所说的全球化广告在实践上不是统一的。

MM:这是很重要的一点。对吉列来说集中化是正确的因为他们想要宣传一种新产品。他们比任何人都更了解剃须，了解男性。这就是他们的营生。这是他们的焦点。他们有一个吉列品牌平台，表达“男性们能得到的最好的”，以及男性气质和修饰。当一个新剃须系统开发出来，当然研发部门的人是中心人员。他们能够让世界尽快知道他们有一个新的剃须系统。

WMO: 您曾说脸上有剃须刀的场景里是什么人在里面并不重要。头发和种族并非在每个地方都一样。这种身体上的不同是需要关注的吗？

MM: 如果需要，他们会重新拍摄场景。这不重要。你不是在讲述人类的故事并担心如何讲述它。在这个案例里，它仅仅是一个技术问题。如果你需要在印度换成一个印度面孔，是很容易替换的。你可以重新拍摄这个场景，但是这个广告并非是关于脸的，而是关于剃须系统的。

WMO: 20年前，你描述了可口可乐模式，即从不让人们在镜头前说话。这样就可以很方便的在不同地方替换声音。现在这种管理语言差异的方式改变了吗？

MM:完全改变了。首先，我们依然为可口可乐做工作但是大部分已经本地化了。实际上已经没有集中工作了。来自全球不同地方的职员服务于可口可乐。我不能代表可口可乐公司说话，但是他们似乎现在有比以往任何时候都多的代理为他们工作。第二，他们现在的系统比以往更分散。他们已经尝试过区域途径，本地途

径，如今他们在特殊的代理那里有特殊的品牌，这是基于市场互通理论。有时在一个地区如果有证明它的事件，例如世界杯，他们寻找一种能在一个地区例如拉美通用的理念。他们已经极大分散了系统，并显著减少了对于标准广告和全球广告的需求，这样就没有了口型同步的问题。以前我们需要重唱歌曲或者重做音律。那时最好的解决办法是避免镜头上的口型同步问题，而拍摄为全球使用设计的广告。

WMO: 这些都过去了吗？

MM: 如今没有一个存在了。网际效应是本地可口可乐广告包括对话，音乐，动画，各种技巧，并且几乎没有可口可乐广告用于一个市场而反映另一个市场的广告。

WMO: 但是可口可乐 1987 年的广告口号是“一个买卖，一个外表，一个声音”。

MM: 我认为已经结束了。

WMO: 为什么会放弃那个理念呢？

MM: 时代的改变；消费者也在变。但是我要指出可口可乐现在拥有一个品牌平台：“生活的可口可乐方面”

WMO: 你能解释一下吗？

MM: 我已经不为可口可乐工作了，但是我知道的可口可乐是它总是代表乐观，乐趣，难忘。它是在你生活中的乐趣。它是建设性的。“生活的可口可乐方面”就是

生活的乐观方面。这就是我的需要。我看到的行动都解释了这一点：乐观，乐趣，和对生活的积极态度。

WMO: 你已经在广告业工作了一段时间了。你如何评价广告的国际历史？它的情节是怎样的？它是如何发展到现在的形式的？

MM: 在大的国际品牌的发展中有几个重要的阶段。阶段一是在海外市场的广告或多或少的和在国内市场的广告类似。在原始市场上运作的好的方面在新兴市场也会运作的好。例如，Esso 虎是为美国国内市场创作的。它很成功因此自然也要在其他地方复制这种成功。当你拿着像 Esso 虎一样强大的标志，并把这个品牌的能量和个性移植到另一个文化中，显然有不少优点。它成功了。他们不期望操作仍然是完全一样的，而是扩大它翻译复制品或重做音律的可能性。广告没有设计一种标准广告——也就是说他不是为了跨国使用的。他们为美国市场设计并被简单移植到别的地方。我称之为国际化品牌历史的第一阶段。

我记得 IBM 层设计了一些特别的印刷广告，并将其用于其他市场。他们希望这些复制品与在原始市场中发行的广告保持一致——在美国市场中的。我称之为“对美国而言是好的那么对世界而言就是好的”的时期，但是事实是世界品牌在其他国家也存在了很多年。瑞士的雀巢已经在其他国家销售了很久。包装公司希望更灵活的根据特定市场制作广告。他们从不要求到处使用同一个想法。他们可能会要求同样的产品定位。雀巢巧克力酱总被定位为一种口感很好，营养很好的牛奶调味剂。无论雀巢巧克力酱走到哪，它的产品定位总是这样的，但是具体操作并非总要一样。

第二阶段发生在公司们认为他们的品牌足够强大和重要 ,以至于他们需要控制和管理品牌的形象。这阶段的广告设计和控制从中心发出 ,就像 80 年代麦肯集团为我们的一些客户所作的那样。这时期可称为“一种形象 ,一种声音 ,一种买卖”。许多品牌认为这是正确的办法。一些公司创造 ,制作和发送广告到不同市场。一些公司比零一些公司更成功 ,尤其是那些和要求品牌行为无所不在的合作文化相关联的公司。

其他一些品牌把制作广告的权利授予许多当地公司。他们不再坚持在世界范围运行同样的广告。例如 ,古德伊尔轮胎公司试图到处使用相同的广告 ,但是领导古德伊尔公司欧洲部门的人有一个针对欧洲市场的计划和目标。所以他被授予自由来设计和运行他自己的广告 ,而不同于在美国的广告。

第三阶段是品牌们开始设计品牌主题和平台 ,并设计广告用于制作本地市场的广告 ,允许他们制作 ,设计 ,制造他们自己的广告。这是第三阶段 ,万事达信用卡就是一个很好的例子。

总之 ,第一阶段的理念是从概念到操作集中控制广告。模型和主题都是和原始国一样。在第二阶段 ,在中心创作广告但允许不同文化发展自己的版本 :全球化思考 ,本地化操作。在第三阶段的理念是 ,每个文化都应该是它自己广告的作者 ,但所有的工作都要遵守集中的品牌平台。目前这三种阶段的品牌操作模式都存在着 ,也就意味着每个公司选择最有利于商业目标的策略。

我已经看到第四阶段的发展了 ,就是消费者指导品牌行为。我们生活在一个互动世界里。公司不再单独拥有他们的品牌了。消费者拥有品牌并决定你的广告是正

确的还是错误的。所以以前的电视广告模式，例如告诉你产品是什么，让你买它，并在最后拍摄一下包装的时代过去了。现在已经没有这样的广告了。消费者拒绝这样做。这样做已经无法卖出产品了。消费者会非常不屑你，不观看你，你会死掉。互动的世界要求你将消费者纳入广告的制作中。

WMO: 你能给出一些特例吗？

MM: 比如 Clay Shirky 的关于社会网络的书。给出了一些说明。

WMO: “在一个又一个故事中，Clay Shirky 描述了商业，社会，和我们的生活如何持续的被一个社会网络工具所改变的。他的典型匹配的能力是合二为一。”另一个说法是，“Clay Shirky 一直是我最喜欢的互联网思想家——不仅是他聪明而且思维清晰而且他能够明确那些半形成的理念为闪光的伟大思想……”

MM: 读第一个故事，是《连线》杂志中描述的。

WMO: “趋势是如何出现的？观点是如何形成的？答案经常是模糊的，但现在它是高度可量化的科学了，没人比 Clay Shirky 更理解这一点。在这个令人愉快的书中，每一页都有能够改变你对于新社会媒体的思考的观点。非常推荐。”这本书的名字是《大家都来：没有组织机构的组织能力》。

MM: 我刚看完它。它是关于如今社会网络通讯的能力的。你熟悉 Nike Plus 吗？它是一个在线通信系统，你可以设计自己的鞋并由耐克送到你家。

WMO: 真了不起。

MM: 现实就是如此。广告的现状就是如此。人们在家中设计制作广告并将它们发送给广告商。消费者已经介入通信过程中。

WMO: 这就是我们观看超级橄榄球赛时看到的顾客涉及的广告吗？

MM: 是的，这是最开始的形式。

WMO: 这是未来的趋势吗？

MM: 这是现在的趋势。目前正在发生。如果他们乐意，消费者能够杀死一个品牌。如今如果一个广告商除了传统通信外没有数字广告，就会显得有所劣势。这也可以包括一个放在网上的病毒传播一样的想法，可以在一夜间变得很强大因为人们互相发送它。它依赖于消费者的传播力。它没有像在建筑物外表的喷涂一样的外在宣示。它是在中央公园的闲逛或者其他一些激发消费者反映的东西，被放在互联网上，并被消费者而不是广告商送给其他人。如果一个广告商如今没有一系列完全脱离传统媒体之外的广告，在如今就会显得不合时宜。

WMO: 在这种情况下，类似麦肯公司这样的组织的角色是什么呢？

MM: 我们和客户一起设计所有广告。我知道你的想法。你还记得那时我们设计电视广告，得到委托制作，投放广告吧。

WMO:就是这个模式。

MM:那个模式已经不存在了。我们现在按照小时工作 ,就像律师和咨询人员一样。我们设计最有效的通信方式 ,无论是何种渠道。我们在麦肯集团内部有一个完整的公司 MRM 来严格设计数字广告。他们通过网络和消费者交流。

WMO: 未来是怎样的？它会走向何处？

MM: 消费者现在是控制者。消费者以前是目标。我们以前描述他们为目标群体 ,观众等。现在不在如此了。消费者是作者了。他和我一起制作。他正在参加通过社会网络的通讯对话 ,或是 youtube ,或是别的什么。人们可以随意上传东西。

WMO: 都有了。如今有批评认为这使得与消费者之间的关系更接近了 , 因为与户外广告和表达反对不同 ,消费者现在已经融入广告中 ,并为他们制作的东西负起责任。您对这种说法的看法如何？

MM: 我认为只需对我们看到的反应就可以了。我们解决了在完全新的陌生的环境中设计新广告中的问题。在数字时代以往的商业模式对于品牌通信来说已经不够了。

WMO: 但这就是广告业给出的答案。这是广告业对外界力量所作出的反应。

MM:不对。这和力量无关。这是过去十年中互联网对我们的生活影响的直接结果。许多广告仍然挣扎在怎么在网上挣钱。许多仍然试图弄明白怎么通过网络运转事情——并作出决定。突然他们觉醒了并且消费者开始做主了。

WMO:这让我想起了以前对广告的定义是“印刷销售” , 它认为驱动广告可能性的是科技。产业必须面对报纸 , 布告牌 , 杂志 , 广播和电视。广告使用这些事情并

根据情况调整进步。你认为互联网是另一个这些技术进步之一而具有很多分支。

它是一项开始于各地的革命。

MM:你和我在不同维度讨论，原因是文字仍然像广告和通信中的科技中一样使用。我试图说明的是消费者领先于传统广告模式的世界。回到原先我使用的描述：消费者做主。消费者会根据你的广告来反馈并决定着你的生死。如果你的广告是那种很难卖或没想象力或与他的生活无关或者没有触及他的需求，你不会成功的。消费者现在是共同的作者。你的工作可能会被消费者修正并传递给他人。

WMO: 在 60 年代，据说消费者按照口袋书来选商品，这种情形反映了消费者如何对广告作出反应。那时消费者们会写下他们感兴趣或喜欢的东西，但是现在已经不怎么发生了。现在谈论的是一种非常不同的互动方式。

MM: 一些人甚至说“消费者”这个词现在已经错位了。

WMO:那它应该是什么样的？

MM:人们。消费者这个词假设了一个人的动作——消费的动作。它是一个将要消费什么人，一个准备买东西的人。品牌就不存在于其中。他们存在于概念和感觉的世界中。一些人可能不是传统的目标群体但是可能会对你形成一个概念。那些人将他们的概念表达在网上并发送给 200 个朋友，而这些人每个又有 200 个朋友，这样一天内你就会有几百万的点击量，而无法控制。这些人并不在你的最初目标群体中。他就是不喜欢你关于自己的说法。

WMO: 那么公司们如何做以最小化这种影响？

MM:他们试图理解人们并存在于他们相同的广告方式中。公司们希望他们的品牌融入人们的生活。他们提供想法，感觉，娱乐，和其他消费者可以触及之处。强卖已经无效了因为它是单向通信。万事达信用卡的“无价”广告也是互动的。根源上说它是选择性的。广告说“滑雪课，50 美元。”，然后说，“新雪橇，350 美元”，然后说，“山坡上的宾馆房间，”然后停住。观众的第一反应是什么？他会猜房间的价格，对吧？那个停顿就是为了让你的大脑与广告互动起来。

无价时刻会是什么呢？它会是滑雪中或滑雪的地点。我一开始就指出了这次谈话的基调。所以如果我在广告的开始说“和你的家人打雪仗是无价的”然后就结束了。发生了什么？我通过 50 美元的滑雪课吸引你上钩。我一直用三个短语来吸引你猜测价格，然后我用无价时刻吸引你，而这是和家庭相关的。你不会离开我。不会换台，因为我和你在这个广告中有互动。我没有仅仅说“拿上你的信用卡然后外出去学滑雪，买新雪橇，住宾馆并集合你的家人打雪仗。”这不会有效因为其中没有互动。

我的观点是消费者如今习惯了从和品牌的互动中得到反馈——一旦你登上网页，一旦你打了 800 电话，你希望得到一个答复。互动如今深入人心。它不会远去。消费者不希望垄断。他们希望对话。如果这是真的，这就是品牌广告的一个非常大的变化。你不能站错队，不能不给人们提供答案和娱乐概念，以及他们要效仿和反馈的品牌。这很简单。

3. 对 Shelly Lazarus 关于品牌全球化的访谈

WMO:让一个品牌全球化意味着什么？

SL:它意味着找到对于一个品牌来说什么是共性的——那些超越制造，开始和建立它的地方的东西。对于美国邮政来说，品牌的共性是：质量最高的服务，完美的体验，唯我独尊的感觉。就像注册卡邀请所说的，不是每个申请者都可以得到会员资格。这和地理因素无关。品牌和国家无关。你想要的是高品质，完美服务，和一个使用者定义的产品。

德芙是另一个共性的很好的例子。德芙出现于 1955 年并在随后的 50 年间只在美国市场销售。知道 19 年前它才在美国之外销售。现在它是世界上买的最好的日化用品品牌。

德芙代表的品质可以到处适用，因此我们能够在这个基调上为它制作一个全球广告。这是关于真正的美丽的广告。不同于许多化妆品广告的是，它没有虚假宣传，过度包装和夸张的人工制造的美丽。它关于女人的真正美丽——仅仅更好。它会加强那些她与生俱来的美丽，并使得他们更美好。没有什么使得德芙显得具有地域性。这是现世真理。这个真理在不同国家和文化用不同的方式表述着，但是这个品牌的真实是共性而不变的。

这个广告在中东需要调整因为那里大部分女人的头部包裹着。中东的女性带着头饰谈论着对德芙香波的感觉。法国女性谈论着她的感觉和当她梳理头发时的感觉。品牌的共性是一样的。只是有时执行它的方式不同而已。

WMO:你一直在强调不同地方的人们基本上是相同的——他们期待相同的事情，他们有着相同的愿望和需求，并且对他们所用的产品有着类似的感受。

SL: 确实是,但是虽然根本上是相同的但是表面总会不同。当德芙走向全球化时,我们不仅发现了共性而且发现了文化差别。我们在每个国家都使用“真实”女人,但是我们发现在特定国家,一个女人评价自己是否漂亮来自与男人对她的感觉,而在另一些国家则来自于自身。某些人可能说这是一个巨大的不同,但实际上仍然反映了一个核心的共性——即一个女人是怎样认为她自己的美丽的。

WMO 这意味着各个地方可以使用相同的广告吗?

SL:那些对全球品牌有着丰富经验的公司理解自己的核心价值,不需要考虑他们的广告是否能够在各处使用。正确的答案是有些可以而有些不能。

一个品牌的一些表述是通用的,但是也有一些仅仅在特定地域起作用的例子。例如,IBM 认为人们使用科技的方式和服务驱动商业在世界各地都是类似的,至少相似之处多于不同。因此,利用一些小修改,比如人们的外形等,IBM 可以在全球使用他们的广告。相同的广告可以四处使用。

我们为 IBM 制作了一个广告,它基于一个安装在斯德哥尔摩的系统来缓解交通拥挤。传感器监控着交通并且调整交通信号灯来缓解交通。尽管这是一个地域性的例子,但是这是和在世界各地的其他人们的生活中一样相关,有趣和重要。

WMO: 你认为我们正朝着统一的世界发展吗?在这个世界中我们突然发现我们和其他人有很多以前无法想象的相同之处。

SL:我不这么认为。我认为我们的发展方向是个性主义——人们能够按照他们自己的兴趣，他们相信的人和希望得到建议的人来设计自己的广告。最根本的观点是一切都可供所有的人来用。

消费者开始互相讨论了。关于真正美丽的德芙广告不是为美丽设定标准，而是展示一种什么是美丽的说法。这个广告开始了一个互联网上关于德芙的全球对话，来自世界各地的女人们谈论着这个主题。这件事非常出色。

WMO: 那些世界上没能参与的人们呢？

SL:我是乐观派。这种情况引起了对 200 美元电脑的需求。如果你能使得这在农村成为可能——因为不是每人都需要一个自己的电脑——突然你在一分钟内从零到 60 了。你从“我无法和自己村庄 3 英里内的人交流”到了“现在因为我们村有一个电脑所以我可以和整个世界说话了”。我认为这很有趣。现在我们需要做的就是怎么让亚洲的每个村庄都得到一台笔记本电脑。我们正在为他们打开外面的世界。

WMO: 这些全球化过程都是好的吗？

SL: 我认为我们不应该模糊的评价人们做出的选择。好的方面是有选择。人们拥有选择——对饮食和交谈。他们可以选择获得信息的渠道。我认为应该将这些都变为可能，并让人们自己选择。

当某些人说住在亚洲农村地区的人们喝可口可乐比喝当地的饮料还要频繁时，这是带有自我优越感的说法并且可能是个坏事。可能他们喜欢可口可乐。可能他们

喜欢它的口味。可能它的品质是始终如一的。如果中国人喜欢肯德基——如果对他们来说是新奇和美好的，并且他们喜欢干净明亮的就餐环境——如果我们说他们以前在一个供应本地食物的小餐厅里吃饭就是可耻的话，我们成了什么人了？我不在一个可以评价他们的地位。我只是想如果你把选项放在那，人们会选择他们喜欢的。

WMO: 全球广告是否在一些新中心中运作，例如纽约，伦敦，巴黎和东京？

SL: 在奥格尔维，我们的领导，我们卓越的中心，我们有创造力的投资——到处都有。我们在北京运作摩托罗拉了好几年了。我们现在班加罗尔运作一家中国公司，联想。

人们问：为什么不在中国运作联想？原因是印度是联想购买了 IBM 的笔记本电脑部门后运作的最成功的地方。这项业务的中心在班加罗尔。客户有一天过来说“如果我们在印度运作整件事情如何？我们的这些人非常理解这个品牌。他们工作非常出色。他们来自世界各地。为什么我们不在班加罗尔工作呢？”这就是我们正在做的。

联想称之为“世界资源”。它意味着首先找到最适合的中心地点，然后找出如何在那个地方运作。这就是如今全球广告的运作方式。

我们在泰国运作旁氏。联合利华的一部分已经把那里作为总部很多年了。因为在那里把品牌的市场化做的最好。公司看到这个地方会说，“我们为什么不在那里设计世界通用的中心呢？”。

WMO: 在泰国运作旁氏是什么意思?他们把成型广告送到其他国家那里,让他们来使用或在本地市场中重新制作吗?

SL: 正如你所说。首先,是泰国的部门首先发现了品牌的共性。然后他们制作了一个能够世界通用的广告。虽说如此,旁氏仍然给了任何特定市场选择的自由,“我们能够 100%使用它”或“我们可以在这个基础上做些改动。”也可能有些国家会说“我们同意品牌的共性,但是我们认为整个操作过程在这里行不通,所以我们打算做大的改动。”只有很少的国家会选择到最后一种。

当大家共同工作并发现包含品牌内核的价值观,经验表明 80%的国家会适应全球广告或仅做微小的修改,因为它确实反映了品牌的共性。另外 10%会说,“这对我们不起作用”,并作出完全不同的改变。另外 10%会放弃使用并作出不同的卓越工作并将整个广告提升到一个新的高度。

WMO: 关于在全球做生意的书籍充斥着跨文化冲突的例子。这是巨大成功中的小失误呢,还是值得引起注意的?

SL: 通常他们只是小的失误,但这是我最初听说这些事情时不能理解的地方。我们从来不会在没有经过查看和经过当地人评议的地方运作任何事情。我们需要确认他们如我们的想象中那么强大。

我们经常被客户问道是否真的需要在每个做广告的国家里常驻人员。为什么你不直接从中心发出广告?为什么你还要在每个国家都要有人接收中心发出的广告,并进行稍微的改动?你减少这些小步骤不是更好吗?如果我们不到处派人员我们的成本就会降低。

我的回答是就像我相信品牌具有共性一样 ,就像我相信全球品牌自身和全球广告项目 ,总会有空间把来自总部的广告做的更好。本地市场的人总是比在总部的人更了解当地的文化和地域。他们能够调整和重新解释信息使它从 100%达到 150%的效果。

WMO: 未来如何 ?

SL: 首先 ,对消费者进行广告销售的模式改变了。当我加入这行时 ,每年需要运作两个电视广告和三个印刷广告。如今我们甚至不在讨论传统的在大众市场中的广告了。如今的问题是你运用任何可获得的手段来制作一个广告。它引入了更复杂和更本地化的问题 , 这些问题以前我们没有考虑。

问题是如何增加和客户的互动 ,与他们沟通并加深他们的品牌意识 ,偏好和购买。现在这个就已经很复杂了 ,将来会更复杂。我们总是在对每个品牌进行重新资源组合。这是个有巨大变化的时代。

WMO:除了你说的奥格尔维公司外 , 还有哪些品牌在全球化市场上做的很好 ?

SL: 星巴克咖啡是一个很好的例子。他们创造性的发展了自己的品牌。我曾记得去年我走在苏黎世的老镇上的情景。哪里有很多可爱的户外咖啡厅 ,但是没人进去。我从主街道走过 ,那里有个星巴克咖啡。那里人很多。人们排队买咖啡。咖啡和点心都是完全相同的——点着柠檬粉的柠檬蛋糕 ,大理石花纹蛋糕 ,等等——就像你在美国的任一家星巴克咖啡里能够找到的一样。咖啡都是一样的。如果你考虑一下 ,星巴克做的是重建欧洲咖啡屋体验。相对传统咖啡屋似乎欧洲人

更喜欢星巴克咖啡。这是一个全球化品牌的很好的例子。他们做好了所有的关键点。

DHL 是另一个全球化品牌的好榜样。但是和星巴克不一样，他们的市场情况和地域差别关联很大，因此广告模式也不同。DHL 的核心思想是通向全球的完美客户服务。在欧洲 DHL 被当作一个动词用，就像联邦快递在美国也被作为一个动词用。在欧洲人们会说，“哦，DHL 它”。在美国，人们从未听说过 DHL，所以我们需要在美国建立对于在欧洲很有名以至于变成动词的品牌的意识。这就需要有一个根据市场情况而区分地域的广告。如果你在欧洲使用和美国相同的广告，人们会笑话你说“我们当然知道 DHL！”所以为了展示品牌的核心价值，我们需要根据地域而对广告进行改变。

WMO: 我们还没有提到奥格尔维广告中的“品牌经验”和“360 度品牌”。

SL: 如果你了解品牌的共性，你就会知道品牌经验是什么。你知道品牌如何在每次接触中起作用。曾经你提出英国石油是“石油之外”——它是一个关注环境的品牌，绿色的品牌，想和石油业中通常所做的事情所不同的努力——这样你知道，例如，它应该在加油站的便利店就给人以不同感觉并且看起来也不同。你知道咖啡应该是好的并且三明治应该是新鲜的。我们设计了咖啡纸杯以传递这样的信息。“石油之外”代表着一种态度。你知道，你让每个人发现了在便利店中得到了什么样的三明治。但是你知道你提供给公众的三明治应该和其他的石油公司提供给他们的不同。

WMO: 为什么过了很久广告业才像现在这样发展

SL: 人们必须明白联系我们的东西比分离我们的东西要强大的多。

4.全球广告的主要发展趋势

Lazarus 和 Moreira 都谈起了他们自己职业生涯中所经历的全球化历史。这有助于将他们的观察和发生过的趋势联系在一起,首先是国际化然后是全球化的美国广告。下面的时间表列出了这个发展过程中的主要时间。

1870s	广告公司出现在纽约和费城的大街上,提供将广告放在商业报纸的服务,紧接着提供了书写广告副本的服务。
1900s	为出口准备的出口广告出现在美国并邮寄给外国报纸和杂志。
1920's	大的美国广告公司开始在许多国家开办办公室以服务于当地的美国公司,并制作更多的文化上和当地相适应的广告。
1930s-1940s	大萧条导致了許多外国办公室的关闭,二战推迟了国际化广告的步伐。
1950s	美国广告业发展海外分支以帮助美国公司将产品卖往国外;这些广告仍然基于美国本土的广告模式。
1960s-1970s	美国广告业的持续扩张导致了跨文化公司的出现;通过使用画外音广告和更适于本地市场的视频的大量使用,广告技术变得更加富有经验。

1980s	美国广告公司的外国分支变成了所在地的全面服务公司。“全球化思考，本地化操作”反映了在美国本土集中计划和导向，但是更本地化的广告生产。
1990s	品牌作为广告的集中概念而出现；互联网改变了通信可能性；广告公司竞相重塑自己来适应在国内外出现的新事物。
2000s	广告公司开始开始作为品牌管理者来为客户提供世界范围内的通信可能，例如网页，跨国界运作；广告变得互动化。

5.结论

Lazarus 和 Moreira 提供的信息说明了以下的关键点：

- 全球化广告不是一个单独或统一的现象，在特定广告中的特定例子由以下因素决定：客户的目标和需求，可使用的媒体，预算，不同市场的文化特征，也包括产品自身的特性。
- 全球广告要求理解品牌的共性。全球广告的本质是将这些共性通过跨文化，语言和国界展示出来。这可能需要在不同的市场使用不同的广告。
- 不是所有的全球广告都是从位于纽约或芝加哥的总部发出的。相反，特定品牌的全球广告倾向于从品牌获得最成功的国家发出。集中控制反映了保证广告没有偏离品牌的本质。

- 当今全球广告在一种比以往更加与客户互动的环境中运作。客户比以往有更多的自由来选择他们观看和阅读的广告，以及进入和品牌环境和决定是否与这个品牌进行互动。
- 全球广告基于相信世界各地的人们有着相似的愿望，欲望和展望。这种假设是全球广告的中心思想。
- 经常见诸报端，口口相传，或者来自于网络文章中的文化冲突其实是不常见的，一般是由于他们在对外公布前并没有经过仔细研究而造成的。