

CLAUDE HOPKINS

TAJNIKI WARSZTATU LEGENDARNEGO COPYWRITERA



JAK NAUCZYŁEM SIĘ TWORZYĆ
NAJSKUTECZNIEJSZE NA ŚWIECIE REKLAMY?



Spis treści

Przedmowa	5
Rozdział 1. Wczesne wpływy	7
Rozdział 2. Lekcje reklamy i sprzedaży	23
Rozdział 3. Mój start w biznesie	35
Rozdział 4. Jak zacząłem pracę w reklamie	45
Rozdział 5. Szersze wody	59
Rozdział 6. Sprzedaż osobista	73
Rozdział 7. Reklamy medyczne	83
Rozdział 8. Moje doświadczenia z Liquozone	97
Rozdział 9. Początek moich siedemnastu lat w agencji reklamowej	107
Rozdział 10. Reklamy samochodów	119
Rozdział 11. Reklamy opon	133
Rozdział 12. Wczesna historia Palmolive	141
Rozdział 13. Płatki śniadaniowe i owsianka Quakera	153
Rozdział 14. Pepsodent	163

Rozdział 15. Trochę doświadczeń ze sprzedażą wysyłkową.....	169
Rozdział 16. Przyczyny sukcesu	179
Rozdział 17. Reklamy naukowe.....	187
Rozdział 18. Mój wielki błąd.....	203
Rozdział 19. Parę spraw osobistych	213



Przedmowa

Książka ta nie jest napisana jako historia mojej osoby, lecz jako historia biznesu. Próbowałem unikać trywialności i ograniczać się do spraw konstruktywnych i interesujących. Głównym celem przedstawienia każdego z epizodów mojego życia jest przekazanie pomocnych sugestii osobom, które zechcą pójść w moje ślady, a także zaoszczędzenie im nieco tego błędzenia po omacku, które było moim udziałem.

Pewnej nocy w Los Angeles opowiedziałem tę historię B. Hamptonowi — pisarzowi, wydawcy, człowiekowi od reklamy. Słuchał godzinami, nie przerywając mi, ponieważ dostrzegł w mojej historii ogromną wartość dla ludzi początkujących w tym biznesie. I nie spoczął, dopóki nie wymógł na mnie obietnicy przygotowania tej historii do druku.

Miał rację. Każdy, kto poprzez życie spędzone na nadmiernym stosowaniu czegoś, dowie się na ten temat więcej, niż wiedzą inni, winien jest zdać im z tego sprawę. Trzeba zareje-

strować wyniki badań. Każdy pionier powinien wypalić swój ślad. To właśnie próbowałem zrobić.

Kiedy ogłoszono wydanie mojej autobiografii jako serii, przyszło do mnie wiele listów protestu. Niektóre z nich od szefów wielkich biznesów, dla których pracowałem. Podłożem tych listów był strach, że przypiszę sobie nadmierne zasługi i zranię tym dumę niektórych osób. Dlatego przeredagowałem niektóre rozdziały, by wyeliminować wszelkie możliwe przyczyny takich obaw.

Nie; jedyną zasługą, jaką sobie przypisuję, jest to, że prawdopodobnie pracowałem na tym polu dwa razy dłużej niż ktokolwiek inny. Przez wiele lat żyłem w wirze reklam. Oczywiście dzięki moim doświadczeniom nauczyłem się więcej niż ci, którzy mieli mniejsze szanse. Teraz chciałbym, żeby w miarę możliwości moje doświadczenia pomogły innym uniknąć tej samej trudnej wspinaczki. Zapisuję tu swoje odkrycia jedynie po to, aby pomóc innym wspiąć się na te szczyty, które sam osiągnąłem. Nie ma tu dla mnie żadnego zysku, oprócz satysfakcji, że mogę komuś pomóc. Gdyby w czasach, kiedy zaczynałem, ktoś opublikował podobne sprawozdanie, błogosławiłbym go za to. Wtedy, mając taką pomoc, wraz z wysiłkami, które tu opisuję, mógłbym osiągnąć takie szczyty w reklamie, jakich nikt z nas teraz nie zna. Może dożyję czasów, kiedy zobaczę, jak inni to osiągają.



Rozdział 12.

Wczesna historia Palmolive

Zorganizowaliśmy w naszej agencji „kolegium doradców”, któremu przewodniczyłem. Ogłosiliśmy, że każdy może tam przedstawić swoje problemy z reklamą, osobiście lub listownie, po czym bez zobowiązań otrzymać poradę od najlepszych ludzi w naszej agencji. Około szesnastu zdolnych „reklamiarzy” zasiadało przy jednym stole. Oferowali istniejącym lub przyszłym reklamodawcom zachęcającą okazję. Zgłosiły się do nas setki ludzi z wątpliwymi szansami, a my doradzaliśmy dziewiętnastu na dwudziestu, żeby nie pchali się w te projekty. Ci, którzy się wahali, to byli wielcy reklamodawcy, którzy mieli najwięcej do stracenia. Tak generalnie jest w tej dziedzinie.

Naszym celem na tych spotkaniach było promowanie dobrej reklamy, ostrzeganie ludzi przed błędami oraz próba dostrzeżenia w całej tej masie sugestii jakichś klejnotów okazji reklamowych. W tym samym celu opublikowaliśmy liczne książki dostarczające porad opartych na naszych licznych doświadczeniach. Czuliśmy, że interesy wszystkich zależą od pomysłów

nego rozwoju reklamy jako całości. Błędy i katastrofy szkoda wszystkim zajmującym się tą dziedziną. Jeden widoczny sukces może zachęcić wielu do podjęcia podobnych przedsięwzięć. Niewątpliwie nasza pomocna i niesamolubna polityka była poważnym czynnikiem rozwijającym reklamę w ciągu ostatnich 20 lat.

Pewnego ranka na naszym spotkaniu zjawił się pan B.J. Johnson z Kompanii Mydła B.J. Johnsona z Milwaukee. Przyjechał z nim pan Charles Pearce, nowo mianowany kierownik sprzedaży, który szukał sposobu, żeby się wykazać. Przyjechali, żeby przedyskutować *Mydło Galwaniczne* — mydło do prania. Po rozważeniu sprawy poradziliśmy im, żeby nie wchodzili na to pole reklamy. Jest ono zbyt trudne, zbyt ciężko trzeba tam walczyć, aby zachęciło to nowych reklamodawców. Po zapoznaniu się z podanymi przez nas faktami, szybko zgodzili się z nami.

Potem spytaliśmy, czy mają jeszcze coś. Powiedzieli, że mają mydło toaletowe o nazwie *Palmolive*, zrobione z oleju palmowego i z oliwy. Miało niewielki zbyty; nie uważali tego za szansę reklamową.

Ludzie siedzący wtedy przy stole nie zdawali sobie sprawy z mocy apelowania do piękności. Było nam dane rozwinąć później dla tego produktu jedno z największych sukcesów reklamowych. Nie ma silniejszego argumentu dla kobiet. Ktoś zasugerował, że Kleopatra używała oleju palmowego i oliwy. Ktoś inny przypomniał nam, że rzymskie piękności też tak robiły. Stopniowo rozpoznaliśmy załączek sposobności reklamowej i poprosiliśmy producentów tego mydła, żeby pozwo-

lili nam przeprowadzić eksperyment. Zaproponowaliśmy, że spróbujemy w Grand Rapids, Michigan, i oceniliśmy, że da się to zrobić za jakieś 1000 dolarów. Ale to była zbyt wielka suma, żeby ryzykować ją na tak niepewne przedsięwzięcie, więc zmuszeni byliśmy pójść na kompromis i wybrać Benton Harbor, Michigan, gdzie koszt wyniósłby 700 dolarów. W tym małym miasteczku pojawiły się pierwsze reklamy mydła *Palmolive*.

Rozwinęliśmy plan wprowadzenia go na rynek, którego użyłem w wielu moich najlepszych kampaniach. O ile mi wiadomo, to ja wymyśliłem ten plan i był on jednym z głównych powodów mojego sukcesu. Wypuściliśmy dwie czy trzy reklamy opowiadające historię mydła *Palmolive*, akcentując apel do piękności. W ramce nad reklamą ogłaszaliśmy, że za kilka dni kupimy kostkę *Palmolive* dla każdej kobiety, która się zgłosi. Ta oferta zwiększyła liczbę czytelników naszej reklamy. Kiedy obiecujesz, że kupisz coś kobiecie, ona chce się dowiedzieć, co to takiego. W ten sposób zainteresowaliśmy większość kobiet — czytelniczek naszym przyjaznym dla cery mydłem. Kiedy poczuliśmy, że stworzyliśmy wystarczające pragnienie, wypuściliśmy reklamę na całą stronę z kuponem do zrealizowania w każdym sklepie, za który dostawało się dziesięciocentowej wartości kostkę mydła. Kupon nakazywał sprzedawcy wydać okazicielowi jedną kostkę i obciążyć nas należnością, czyli dziesięcioma centami.

Taki plan ma wiele korzyści przewyższających „darmową” ofertę. Po pierwsze, robi większe wrażenie. Jest znaczna różnica w efekcie psychologicznym, kiedy ofiarujesz się kupić

kobiecie jakiś towar na spróbowanie i zapłacisz sprzedawcy tyle, ile za to żąda, w porównaniu do rozdawania wszystkim jakiegos towaru. Oferta „za darmo” sprawia, że towar wydaje się lichy. Pojawia się pewien opór, kiedy później prosimy ludzi, żeby płacili za produkt, który wcześniej dostawali w prezencie. A kiedy sami kupimy dany produkt, tak jak kupuje konsument, okazujemy, że pokładamy największą ufność w tym, że ten produkt sprawi przyjemność. „My kupimy” jest o wiele lepszym nagłówkiem niż „Dziesięciocentowa kostka za darmo”.

Dalej, metoda z kupowaniem zmusza właścicieli sklepów do posiadania zapasu produktu, który oferujemy. Nie potrzeba tu żadnych akwizytorów. Wystarczy po prostu wysłać pocztą do sklepów oświadczenie, że uznajemy kupony z tej reklamy. Podkreślcie fakt, że praktycznie każde gospodarstwo domowe otrzyma taki kupon. Oraz że ten kupon jest wart tyle co dziesięciocentówka. Kobiety go nie wyrzuca. Jeśli jeden sklep go nie przyjmie, inny tak. W ten sposób zyskujemy powszechną dystrybucję natychmiast i za umiarkowaną cenę. To jest oczywiście pierwsza i podstawowa zasada w reklamie.

Jeśli w jakiegokolwiek społeczności wypuścisz kilka reklam ogłaszających ofertę darmowego zakupu, to możesz być pewien, że Twoją propozycję przeczytają niemal wszyscy. Potem, kiedy pojawi się strona z reklamą i kuponem, wszyscy zainteresowani Twoim produktem zaopatrzą się w niego. Tak w ciągu dwóch tygodni zdobywamy ogólną znajomość naszego produktu plus tysiące użytkowników.

Nigdy nie mówiłem, że oplaca się dawać próbkę albo całą paczkę ludziom, którzy o nią nie prosili. Musimy wzbudzić zainteresowanie naszym produktem, zanim będzie on miał jakąkolwiek wartość dla kogoś. Bezładne zasypywanie próbkami uważam za naprawdę złą strategię. Produkty rozdawane bez pytania albo rzucane ludziom na schody tracą szacunek. Inaczej jest, jeśli zmusi się ludzi do zrobienia wysiłku lub jeśli kupimy dla nich produkt po cenie detalicznej na życzenie.

Taki właśnie plan wykorzystaliśmy w Benton Harbor na początku reklam Palmolive. Kosztował nas, razem z wykupieniem kuponów, chyba 700 dolarów. W rezultacie kilka tysięcy kobiet zaczęło używać tego mydła z pełną wiedzą o jego cechach i przeznaczeniu. Potem czekaliśmy, żeby zobaczyć efekty. Co zrobią użytkownicy, kiedy wypróbują to mydło? Odpowiedź na to pytanie jest najbardziej istotnym czynnikiem w reklamie.

Teraz dochodzę do liczb, które mogą nie być dokładne. Kampania ta zaczęła się w 1911 roku. Moja pamięć może mnie trochę, w niedużym stopniu, zawodzić. Powtórna sprzedaż w Benton Harbor dała zyski, które zapłaciły za reklamę, zanim upłynął termin spłaty rachunków. Wtedy wiedzieliśmy, że jesteśmy na dobrej drodze. Wiedzieliśmy, że mamy zwyciężę.

Wypróbowaliśmy te same próbne reklamy w wielu innych miastach, zawsze z podobnym rezultatem. Wydaliliśmy chyba 50 000 dolarów na reklamy lokalne, żeby sprawdzić, że nasze reklamy działają. W miarę jak szliśmy dalej, zawsze reklama płaciła za siebie. Potem przeszliśmy do czasopism i zdoby-

liśmy krajową dystrybucję i sprzedaż w sposób, jaki zaraz opiszę.

Pozwólcie, że zatrzymam się, żeby zrobić parę uwag. W opowieściach, które przytaczam w tej historii, nie ma pragnienia położenia specjalnego nacisku na którąkolwiek z ról odegranych tam przeze mnie. Nasza agencja była organizacją doświadczonych ludzi pracujących razem. Szef agencji często powtarzał, że nigdy nie odnieśliśmy sukcesu dla kogoś, kto nie mógłby odnieść sukcesu bez nas. Nie zgadzam się z nim. W większości naszych sukcesów to my spostrzeżliśmy i rozwinięliśmy szanse reklamy produktu. Naturalnie, taką przecież mamy specjalność. Plan, teoria i strategia reklamy — wszystko to tworzyliśmy sami.

Jedną z koniecznych rzeczy był akceptowalny produkt i to zależało od producenta. Kolejną konieczną rzeczą było dobre zarządzanie biznesem. Uważam, że szczególnie to było powodem sukcesu *Palmolive*, po tym jak produktem zainteresowano już konsumenta. Wiodącym czynnikiem był sam Charles Pearce, który przyjechał do nas tamtego pamiętnego ranka w 1911 roku.

Celem tej biografii nie jest zdobycie uznania dla siebie. Jest nim wyszczególnienie pewnych zasad, które odkryłem dzięki ciężkiej pracy, dla tych, którzy pójdą w moje ślady. Nie mam zamiaru minimalizować niczyjego wkładu ani ranić niczyjej dumy. Żadnego biznesu nie zbuduje jeden człowiek.

Po lokalnych testach *Palmolive* w gazetach zdecydowano się szybko zdobyć sobie krajową dystrybucję. Postąpiliśmy według tych samych zasad, co przy naszych wysiłkach lokalnych. Za-

mówiliśmy reklamę na całą stronę w „Saturday Evening Post” i w „Domowym Poradniku dla Pań”. Dodaliśmy kupony na dziesięciocentową kostkę *Palmolive* do zrealizowania w każdym sklepie chemicznym w kraju. Wysłaliśmy wcześniej potwierdzenia tej reklamy do wszystkich właścicieli sklepów chemicznych, podając, ile takich reklam ukaże się w prasie lokalnej i informując, że taki kupon wart jest dziesięć centów dla kobiety i dla właściciela sklepu. W rezultacie otrzymaliśmy zamówienia ze wszystkich stron na mydło, którego pośrednicy nigdy nie widzieli. O ile pamiętam, wartość tych zamówień przekroczyła 100 000 dolarów.

Hurtownie były dobrze zaopatrzone — sędzę, że na zasadzie konsygnacji¹⁹ — więc sprzedawcy mogli szybko zdobyć nowy zapas. Kiedy wyszły reklamy, wymiana kuponów na mydło była ogromna. Po kilku dniach dziesiątki tysięcy kobiet używały mydła *Palmolive*, badając w nim te cechy, które opisywaliśmy w naszych reklamach, a sklepy chemiczne w kraju, niemal co do jednego, sprzedawały nasze mydło. Wyniki sprzedaży powtórnej były nawet lepsze niż w naszych lokalnych testach.

Takim oto sposobem wykreowana została marka mydła *Palmolive*. Obecnie jego sprzedaż wynosi wiele milionów kostek rocznie. *Palmolive* jest najpopularniejszym mydłem toaletowym na świecie. Roczne wydatki na reklamę też są niesamowicie wysokie. Twórcy, agenci reklamowi i wydawcy — wszyscy zarobili fortuny, a wszystko zaczęło się od tamtego pierwszego testu za 700 dolarów.

¹⁹ Konsygnacja — zasada przekazania towarów, na mocy której do momentu sprzedania klientowi są one własnością producenta; właściciel sklepu/magazynu nie ponosi więc kosztów zakupu ani transportu (przyp. tłum.).

Chciałbym podsumować niektóre nauki z tego płynące. Natura ludzi w całym naszym kraju jest mniej więcej taka sama. Sposób reklamowania który sprawdził się w Benton Harbor, sprawdził się wszędzie.

Nie ma potrzeby sprzedawania produktu dwa razy. Rzadko stać nas na to, żebyśmy sprzedawali i sklepom, i konsumentom. Jeśli sprzedaje się konsumentowi, sklep zaspokoi popyt. To jest ważniejsze dzisiaj, niż było w dawnych czasach, ponieważ zarówno sprzedaż osobista, jak i reklamy są bardziej kosztowne, niż były wówczas.

Szybkie przejście na dużą ilość jest bardziej dochodowe niż powolne zwiększanie produkcji. Kiedy się udowodni, że jakiś plan jest dobry i bezpieczny, głównym celem staje się jego szybkie wdrożenie. Osiągnij maksimum jak najprędzej możesz.

Apele, które odnoszą sukces u mas, to rzeczy proste, łatwo zrozumiałe, które dotyczą jakiejś czulej struny. Często dla ludzi inteligentnych brzmią one jak wierszyki dla dzieci: „Czyścić goni brud”, „Białe Mydło pływa”, „Złote Szmatki pracują za ciebie”, „Dzieci płaczą bez *Castoril*²⁰”, „Zachowaj cerę dziewczynki” — takie rzeczy zdobywają dziewięć na dziesięć osób.

Znałem kiedyś człowieka który reklamował książki biznesowe. Były one pouczające, oparte na wyjątkowym doświadczeniu, książki które powinien przeczytać każdy biznesmen. Wydawca jednak nie mógł ich sprzedać z zyskiem. Poprosił o pomoc eksperta od reklamy w naszym biurze. Ekspert doradził właściwie jedno: żeby ogłosić „Twoje nazwisko zostanie

²⁰ *Fletcher's Castoria* — ziołowy środek przeczyszczający (przyp. tłum.)

wydrukowane złotymi literami na każdej książce”. Moglibyśmy naturalnie powiedzieć, że taki zabieg nie będzie ważny dla biznesmena. A jednak sprawił on, że ten zbiór książek okazał się wielkim sukcesem. Nadał książkom jakieś wyróżnienie, jakąś osobowość, która zwyciężyła wszystkie logiczne argumenty.

Pewna firma oferująca ubezpieczenia na życie zapewnia sobie klientów, wysyłając pocztą zapytania do osób uważanych za rozsądne. Ich zwykłe argumenty nie zachęciłyby wielu do działania. Firma ta twierdzi, że mają u siebie książkę przychodów i rozchodów w skórzanej oprawie i z nazwiskiem tej osoby wypisanym złotymi literami, czekającą tylko na akceptację przyszłego właściciela. Proszą, żeby im podać, gdzie mają ją przesłać. Zarazem proszą o podanie daty urodzenia itd. — faktów potrzebnych do przedstawienia propozycji ubezpieczeniowej.

Ta oferta, o ile pamiętam, wysyłana jest tylko do ludzi biznesu. Osób, które są prawdopodobnie zajęte wielkimi problemami swoich firm. Ale zyskuje odpowiedź od całkiem sporego procentu tych ludzi. Nie lubią oni bowiem myśleć, że jakaś mała książeczka, która do nich należy — niechby nawet książeczka o wartości 10 centów — zostanie gdzieś zaniedbana. Taka jest ludzka natura.

A wracając do firmy Palmolive. Sukces mydła *Palmolive* doprowadził tych dobrych ludzi do podjęcia wielu przedsięwzięć reklamowych. Większość z nich była fiaskiem, jak to bywa z dużą ilością takich przedsięwzięć. Ani oni, ani my nie jesteśmy czarodziejami, żeby dokonywać rzeczy niemożliwych.

Jednym z reklamowanych produktów był szampon *Palmolive*. Nie mieli nic wyjątkowego do powiedzenia o nim. Był to po

prostu dobry szampon. Reklama sprowadzała się do: „Kup moją markę zamiast marki kogoś innego”, a takie apele nigdy daleko nie prowadzą.

Na wyspie niedaleko Japonii produkuje się olej, który jest sławny z tego, że pomaga włosom rosnąć. Mam fotografie japońskich kobiet, które stoją na krześle, a włosy spływają na podłogę. Całą produkcję tego oleju przez lata kontraktowali producenci francuskiego toniku do włosów. Kontrakt ich właśnie wygasł. Nakłaniałem ludzi z *Palmolive*, żeby zakupili ten olej, zyskując dzięki temu świetny argument dla siebie, ale koszt był bardzo wysoki.

Nie wiem, jakie metody sprzedaży stosowano dalej dla szamponu *Palmolive*, lecz mam wiele doświadczeń z innymi szamponami, i wiem, że aby wygrać na polu zażartej konkurencji, trzeba mieć jakiś wyjątkowy argument.

A z drugiej strony pozwólcie, że zacytuję doświadczenia z kremem do golenia *Palmolive*. Była to logiczna adaptacja sławy mydła *Palmolive*. Trzeba było jednak rozważyć pewne fakty. Wszyscy praktycznie użytkownicy kremu do golenia mieli swoje wybrane marki. Być może używali ich od lat i polubili je. Naszym problemem było odebrać użytkowników jednej marce i przysporzyć ich drugiej.

Nie bardzo można twierdzić, że krem do golenia ma jakieś wyjątkowe właściwości. Nie ma w tym logiki. Najwięksi producenci mydła w kraju latami studiowali różne rodzaje mydła do golenia, lecz nigdy nie poparli swoich dokonań konkretnymi liczbami.

Rozesłałem swoich ludzi od badania rynku, żeby przepytali parę setek mężczyzn. Zapytałem, czego życzą sobie najbar-

dziej od kremu do golenia. Potem zabrałem te wyniki do Milwaukee, które wtedy było siedzibą Palmolive, i przedstawiłem je naczelnemu chemikowi, panu V.C. Cassidy. Powiedziałem: „Oto są cechy, których pragną mężczyźni. Mogą je dostać w innych kremach do golenia, ale nikt im o tym jeszcze nie powiedział. Podaj mi dokładne dane na temat tych cech w kremie do golenia *Palmolive*”.

Mężczyznom zależało na obfitej pianie. V.C. Cassidy udowodnił, że krem do golenia *Palmolive* pomnażał swoją objętość w pianie 250 razy. Mężczyźni chcieli szybkiego działania. Chemicy z Palmolive udowodnili w testach, że w ciągu jednej minuty zarost pochłania 15% wody, co czyni włosy bardziej podatnymi na ścinanie. Mężczyźni chcieli trwałej piany. Chemicy udowodnili, że krem do golenia *Palmolive* zachowywał swoją kremową objętość przez dziesięć minut od położenia na twarzy.

Olejek palmowy i oliwa były przyjmowane za mleczko kosmetyczne. Ale zapytałem pana V.C. Cassidy, czy było coś jeszcze na temat kremu do golenia, o czym przeciętny człowiek nie wiedział. Powiedział, że najważniejszy czynnik pozostaje nieznany. Powód, dla którego do golenia nie można używać zwykłego mydła. Dzieje się tak dlatego, że bańki mydlane nie są silne ani wytrzymałe. Muszą one wcisnąć się między włoski i utrzymać je prosto, tak jak zboże do koszenia. A więc słusznie podaliśmy, że krem do golenia *Palmolive* właśnie tak robi: wytwarza bańki, które spełniają wymagania.

Najprawdopodobniej inne kremy do golenia też spełniłyby te same wymogi. Nie słyszałem, żeby jedna firma była wybitnie lepsza od innych na tym polu. Ale my pierwsi przeprowadzi-

liśmy testy i podaliśmy wyniki. A jedna, konkretna liczba liczy się bardziej niż niezliczone, puste frazesy.

Podobno w ciągu osiemnastu miesięcy krem do golenia *Palmolive* zdominował swoją dziedzinę. Jeżeli tak się stało, to dlatego, że zastąpiliśmy urokliwe twierdzenia konkretnymi liczbami.

Każdy, kto to czyta i jest zainteresowany prawdziwą reklamą, powinien zapamiętać sens tego, co tu podaje. Nie można zdobyć sobie miejsca na dobrze obsadzonym polu, stwierdzając tylko: „Kupcie moją markę”. To jest egoistyczne twierdzenie, odpychające dla wszystkich. Żeby nakłonić ludzi do zmiany ich ulubionej marki na Waszą, trzeba im zaoferować wyjątkową usługę. Przeciętny reklamodawca nie oferuje takiej usługi. Nie można tego oczekiwać. Lecz podanie dokładnych danych dotyczących tej usługi, czego inni nie czynią, może dać wielką przewagę.

Weźcie na przykład lampy *Mažda*²¹, albo ogólnie żarówki elektryczne. Stwierdzenie, że dają one więcej światła niż lampy węglowe, nie czyni zbytniego wrażenia. Kiedy natomiast stwierdzicie, że żarówki elektryczne są ponadtrzykrotnie bardziej wydajne, to jest coś, nad czym wszyscy się zastanowią.

U podłoża wszystkiego leży sprzedaż osobista. Wszelkie reklamy powinny być na niej oparte. Spotkanie z gospodynią przy drzwiach jej domu jest bardzo podobne do spotkania z nią wieczorem przy stole nad gazetką reklamową. Stosują się te same zasady kupieckie. A reklama to sprzedaż przy pomocy druku.

²¹ *Mažda* — marka lamp żarowych (przyp. tłum.).



Rozdział 13.

Płatki śniadaniowe i owsianka Quakera

Jeden z moich największych sukcesów nadszedł dzięki reklamowaniu *Dmuchanej Pszenicy* i *Dmuchanego Ryżu*. A było to w ten sposób:

Pan H.P. Crowell, prezes Fabryki Owsianki Quakera, był przyjacielem mojego starego kolegi z pracy. Ten kolega naklonił pana Crowella, żeby dowiedział się ode mnie, jak mógłbym pomóc. Pewnego dnia pan H.P. Crowell wezwał mnie więc do swojego biura i powiedział mniej więcej tak: „Od dawna mamy naszych agentów reklamowych i jesteśmy z nich zadowoleni. Lecz mamy też wiele produktów, które nie są reklamowane. Jeśli znajdziesz jeden dający jakieś szanse, zaryzykujemy eksperyment z tobą. Gotowi jesteśmy wydać 50 000 dolarów albo więcej, żeby wypróbować twoje pomysły”.

Przyjrzałem się produktom i znalazłem dwa nadające się. Jeden to był *Dmuchany Ryż*, drugi nazywany był *Pszeniczne Jagódki*. Ryż sprzedawał się wtedy za 10 centów, a reklama pszenicy mówiła, że produkt kosztuje 7 centów. Sprzedaż

spadała. Producenci byli przekonani, że te produkty nie mogą odnieść sukcesu.

Wybrałem te produkty z powodu ich unikatowych cech. Powiedziałem, żeby zmienili nazwę *Pszenicznych Jagódek* na *Dmuchaną Pszenicę*, żebyśmy mogli reklamować te dwa dmuchane zboża razem. Poprosiłem, żeby zmienili cenę, tak aby *Dmuchany Ryż* sprzedawany był za 13 centów, a *Dmuchana Pszenica* za 10 centów. To dodało do ceny faktury średnio 1,25 dolara na skrzyni. Takie podniesienie ceny dało nam fundusze na reklamę. Mając na względzie nasze przyszłe wysiłki reklamowe, byłem pewny, że wyższa cena nie zmniejszy sprzedaży. Za to dała nam źródło finansowania do zdobycia nowych użytkowników.

Pojechałem do fabryk, gdzie produkowano te dmuchane zboża. Towarzyszył mi profesor A.P. Anderson, wynalazca dmuchanego zboża. Spędzając nocę w pociągu, a dni w fabrykach, studiowaliśmy nasze możliwości.

Dowiedziałem się, dlaczego ziarno jest nadmuchiwane. Powiększa to każdą komórkę. Ziarno dmuchane powiększa swoją objętość do ośmiu razy w porównaniu do normalnej wielkości. Każdy atom ziarna stawał się lepiej dostępny jako pożywienie. Obserwowałem proces, w którym ziarno jest wystrzeliwane z armat i wymyśliłem slogan: „Jedzenie, które strzela z armaty”.

Ten pomysł wydał się kpina. Jeden z największych twórców reklam w kraju napisał o tym artykuł. Mówił tam, że ze wszystkich wariactw, które widział w reklamach żywności, to z pewnością było największe. Pomysł, żeby zachęcić kobiety do kupowania „jedzenia, które strzela z armaty”, to był po-

mysł imbecyla. Ale nasz pomysł okazał się atrakcyjny. Wzbudził ciekawość. A to jest jedna z najlepszych motywacji, jakie znamy, jeśli chodzi o naturę ludzką.

Historia powstania tej kampanii dmuchanego zboża warta jest głębszego zastanowienia. Okazała się ona kampanią, która odniosła największy sukces, jeśli chodzi o kiedykolwiek przeprowadzone plany reklamowe płatków śniadaniowych.

Po pierwsze, ustanowiłem osobowość — profesora A.P. Andersona. Zawsze tak robiłem, gdziekolwiek było to możliwe. Osobowości przemawiają do ludzi, natomiast bezduszne korporacje nie. Jeśli uczynisz sławnym jakiegoś człowieka, uczynisz także sławnymi powody, które go wykreowały. Wszyscy lubimy słuchać o ludziach i ich dokonaniach.

Następnie w każdej reklamie odmalowałem te ziarna jako osiem razy większe niż normalnie. Sprawilem, że ludzie chcieli je widzieć. Podaleam powody nadmuchiwania: w każdym ziarenku powodowaliśmy 115 000 000 eksplozji pary wodnej — jedną w każdej komórce ziarna. W ten sposób każda z tych komórek nadawała się do spożycia. Połączyłem każdą znaną mi zachętę, każdy apel z tymi produktami żywnościowymi, które oferowałem.

Dmuchane ziarna reklamowano już od wielu lat, niestety z rosnącym rozczarowaniem. Reklamowano je jako jeden z licznych rodzajów posiłków śniadaniowych. Nie dodawano nic, żeby uczynić je szczególnie interesującymi czy szczególnie wyróżniającymi się. Nasza nowa metoda uczyniła z nich unikat. Pobudziły ciekawość. Nikt nie mógł przeczytać reklamy dmu-

chanych ziarenek i nie chcieć potem ich zobaczyć. A spróbowanie zdobyło nam stałych klientów.

Ale popełniliśmy i poprawiliśmy liczne błędy: wydaliśmy ogromne sumy na reklamę w gazetach, która nie może być opłacalna w tym asortymencie. Gazety docierają do wszystkich ludzi. Nasza dość droga żywność dostępna była tylko dla klas wyższych. Dziewięć z dziesięciu osób, do których dotarliśmy poprzez gazety, nie mogło sobie pozwolić na kupno dmuchanych zbóż. Na koniec więc dowiedliśmy, że naszą jedyną możliwością była reklama w tygodnikach i miesięcznikach.

Potem rozesłaliśmy bezładnie miliony próbek. Te próbki jako takie nie zjednały nam wielu użytkowników. Musieliśmy najpierw zdobyć zainteresowanie, szacunek. A więc przestaliśmy rozdawać próbki osobom niezainteresowanym.

Na końcu dopiero opublikowaliśmy reklamy w dziesiątkach milionów czasopism, a każdą z kuponem do zrealizowania w którymkolwiek ze sklepów spożywczych, wymienialnym na paczkę *Dmuchanego Ryżu* albo *Dmuchanej Pszenicy*. Ludzie przeczytali najpierw naszą historię. Jeśli wycięli kupon, to dlatego że nasza historia wydała im się interesująca. Ci ludzie chcieli otrzymać paczkę naszego produktu. I znaleźli w nim to, czego szukali.

Tak jest w każdej sytuacji rozdawania próbek. Nigdy nie opłaca się zostawiać próbek na progach domów. Są jak porzucone dzieci. Dawać próbki należy tylko osobom, które podejmą jakieś działanie, żeby je otrzymać, z powodu wytworzonego

zainteresowania produktem. Nadajcie produktowi atmosferę, inaczej nigdy nie zrobi trwałego wrażenia.

Kolejną rzeczą, jakiej się nauczyliśmy, było to:

Opublikowaliśmy dziesiątki milionów reklam, które proponowały *Dmuchaną Pszenicę* za darmo każdemu, kto kupił *Dmuchany Ryż*. Oferta ta nie była skuteczna, tak jak nie są skuteczne żadne podobne oferty. Oznacza ona jedynie zmniejszenie ceny. Równie ciężko jest sprzedać za pół ceny, jak za pełną cenę ludziom, którzy nie są przekonani do produktu. Nasze miliony reklam tego rodzaju zdobyły nam zaledwie kilku nowych użytkowników.

Tak się zawsze dzieje w reklamach: kupon obniżający cenę do połowy jest niewielką zachętą. Kupon, który wymaga zapłacenia dziesięciu centów za próbkę towaru, przekonuje niewielki procent ludzi. Pamiętaj, że to Ty jesteś sprzedawcą. To Ty próbujesz zdobyć klientów. A więc spraw, żeby spróbowanie było łatwe dla tych, których zainteresujesz. Ale nie każ im płacić za Twoje wysiłki, żeby im sprzedać.

Oszczędność w tym punkcie pomnaża koszty sprzedaży. Zgłaszający się po darmowe próbki mogą nas kosztować po 15 centów każdy. Jeśli zażyczymy sobie 10 centów za każdą próbkę, wtedy zgłaszający się po próbki będą kosztować 1,25 dolara albo i więcej. Czyli żeby zyskać dziesięć centów, tracimy jednego dolara. I może zyskamy za wydane pieniądze około jedną piątą użytkowników, których moglibyśmy mieć, stosując pierwszą metodę. To jest jedna z największych głupot w reklamie.

Mój sukces w dziedzinie dmuchanego ziarna sprawił, że Fabryka Owsianki Quakera poprosiła mnie o przejrzenie innych ich produktów. Główną propozycją była *Owsianka Quakera*. Tutaj popełniłem jeden z największych błędów mojego życia. Wyliczyłem sobie, że Fabryka Owsianki Quakera kontroluje duży procent rynku owsianki. Jeśli potrafilibyśmy zwiększyć spożycie owsianki, zagarnęlibyśmy większość zysków. A więc zaplanowałem moją pierwszą kampanię według tych wniosków.

Nie będę tu opisywał moich metod. Były one dalekosiężne i skuteczne, do punktu, gdzie mogły dotrzeć. Zatrudniłem setki ludzi, żeby zbierali dla mnie dane, ale byłem w błędzie. Od wieków uważano, że jedzenie płatków owsianych jest ważne. Wszyscy znają wartość płatków owsianych. Ci, którzy ich nie jedzą, mają powody trudne do przezwyciężenia. Przeprowadziłem kampanię edukacyjną na temat nowego, atrakcyjnego rodzaju płatków. Ale nie wypaliła. Okazało się, że przekonywanie nowych konsumentów jest procesem bardzo drogim. Każdy nowy konsument, nawet kupując naszą owsiankę przez całe życie, nie zdołałby wyrównać kosztów, jakie ponieśliśmy na przekonanie go.

Tak jest w wielu innych dziedzinach. Weźmy na przykład przekonywane ludzi do nowej szczoteczki do zębów, żeby zdobyć nowych konsumentów pasty do zębów. Nowi konsumenci, jak wyliczyłem, kosztowaliby co najmniej 25 dolarów każdy. Żaden producent pasty do zębów nie odzyskałby takich pieniędzy przez dziesięciolecia.

Nowe nawyki tworzą się poprzez edukację ogólną. Tworzone są w dużym stopniu dzięki pisarzom zajmującym wolne kolumny w czasopiśmie. Nie słyszałem nigdy o produkcie, którego pojedyncza reklama zdołała zmienić zwyczaje ludzi i przynieść zyski.

Jeśli czegoś nie da się zrobić na wielką skalę, z pewnością także nie da się tego wykonać na małą skalę. Każda linijka, każde słowo napisane w tym celu to marnotrawstwo. Nikt nie może z zyskiem zmienić obyczajów, mając na to płatne miejsce reklamowe w gazecie. Copywriter wkracza wtedy, kiedy zwyczaj już się zmienił. I mówi: „Oto dobry sposób.”

Wiele milionów dolarów zmarnowało się na reklamy, które nie uznawały tego faktu. Skierowane były do ludzi jeszcze nienauczonych używania produktów, które reklamowały. Taka idea jest piękna i altruistyczna, ale nigdy nie da się na niej zarobić.

Wszystkie moje późniejsze reklamy owsianki skierowane były do jej konsumentów. Nigdy więcej nie próbowałem zdobyć nowych klientów. Informowałem tylko obecnych klientów o korzyściach, jakie oferujemy. I w ten sposób osiągaliliśmy niezłe rezultaty.

Nasze najlepsze wyniki uzyskaliśmy w czasie wojny, kiedy studiowanie kalorii stało się manią i kiedy całe Stany Zjednoczone nakłaniano do zastępowania mięsa innym pożywieniem. Wtedy okazało się, że zawartość kalorii w *Owsiance Quakera* jest naprawdę spora. Cena za 1000 kalorii w naszym produkcie była około jedną dziesiątą ceny tych samych kalorii w mię-

sie. Dzięki temu porównaniu podwoiliśmy sprzedaż *Owsianki Quakera*.

Ciągle jednak pamiętaliśmy, iż przygotowanie owsianki wymagało czasu, ponieważ trzeba ją było długo gotować. Zjawił się konkurent z owsianką, która gotowała się szybko, i poczynił spore spustoszenia w naszej sprzedaży. I właśnie wtedy zgłosił się do nas wynalazca, który miał pomysł na owsiankę ugotowaną, gotową do spożycia. Trzeba ją było tylko podgrzać. Myśleliśmy, że to wspaniałe rozwiązanie naszego problemu z owsianką. Większość z nas chciała ją przyjąć bez sprawdzania. Lecz ja nalegałem na przetestowanie produktu.

Spróbowaliśmy więc sprzedawać *Dwuminutową Owsiankę* w kilku miastach. Oferowaliśmy jedną paczkę za darmo. Potem napisaliśmy do konsumentów z zapytaniem o ich opinię. Werdykt był negatywny. Smak był inny niż tej owsianki, którą znali. Nowi konsumenci może uznaliby to za lepszy smak. Pewnie tak. Lecz stali konsumenci owsianki nie zgadzali się na zmianę, a nowych konsumentów było zbyt niewiele, żeby ich brać pod uwagę. *Dwuminutowa Owsianka* okazała się więc niewypałem.

Później był pomysł na owsiankę, którą trzeba było gotować od trzech do pięciu minut. Smak nie był wyjątkowy. Większość naszych dyrektorów była przeciwna, ponieważ *Dwuminutowa Owsianka* padła. Ale ja nakłaniałem ich, żeby zrobić próbę. Dowiedzieć się, co sądzą gospodynie domowe. Nazwaliśmy to: *Szybka Owsianka Quakera*.

Zrobiliśmy próby w kilku miastach. Proponowaliśmy darmową pierwszą paczkę na spróbowanie. Mówiliśmy wszystkim

konsumentom, że nie obchodzi nas, czy wolą *Owsiankę Quakera* czy *Szybka Owsiankę*. Chcieliśmy tylko wiedzieć, co im lepiej pasuje. Jakies 90% tych konsumentów zagłosowało na *Szybka Owsiankę*. Tak więc *Szybka Owsianka* miała zdecydowaną przewagę nad *Owsianką Quakera*.

A wszystko to uczy nas niesamowicie ważnej rzeczy: nasz sukces zależy od dogadzania ludziom. Poprzez niedrogie testy możemy się dowiedzieć, czy są z nas zadowoleni, czy nie. I możemy odpowiednio sterować naszymi poczynaniami.

Dwuminutowa Owsianka nie przyjęła się, ponieważ jej inny smak nie spodobał się większości ludzi. Za to *Szybka Owsianka* dała Fabryce Owsianki Quakera nową przewagę wśród producentów owsianki. O tej różnicy zadecydowało zasięgnięcie opinii kilku tysięcy gospodyń domowych, za niewielki koszt. To zawsze można zrobić. Zawsze można dowiedzieć się, co jest niechciane, a co jest mile widziane, bez żadnego większego ryzyka.

To jest właściwie jedyny sposób na osiągnięcie sukcesu w reklamie. Być może raz na pięćdziesiąt uda nam się dobrze zgadnąć. Ale pięćdziesiąt razy na pięćdziesiąt przeprowadzenie testów powie Ci dokładnie, co robić, a czego unikać.



Rozdział 14. Pepsodent

Największy jak dotąd sukces w mojej karierze odniosłem, reklamując pastę do zębów *Pepsodent*. Jej promotor związany jest ze mną od dwudziestu dwóch lat. Zarobiliśmy razem miliony na przedsięwzięciach reklamowych. Kiedy zacząłem pracować w firmie Lord & Thomas, był bardzo przygnębiony. Zaproponował mi sporą pensję tylko za to, żebym nic nie robił i poczekał, aż on znajdzie jakąś pracę dla nas obu.

Zaangażował się w projekty irygacyjne w Tucson, w stanie Arizona. Tam noce są długie, a samotność wszechmocna. Postarał się więc o względy ludzi przyjeżdżających tam podreperować zdrowie i jeden z takich pomysłów dotyczył pasty do zębów.

Kiedy przyszedł z tym do mnie, próbowałem go zniechęcić. To była techniczna propozycja, nie widziałem sposobu, żeby wyszkolić ogół laików na temat naukowych teorii o paście do zębów. W dodatku cena miała wynosić pięćdziesiąt centów, chociaż normalnie pasta kosztowała dwadzieścia pięć centów.

Ale on nalegał, więc w końcu zgodziłem się podjąć tej kampanii, jeśli dalby mi na sześć miesięcy opcję na bloku akcji giełdowych. Zgodził się.

Czytałem jedna za drugą książki autorstwa autorytetów dentystycznych dotyczące teorii, na której oparto *Pepsodent*. Było to suche i nieciekawe. Ale w środku jednej książki znalazłem wzmiankę o kamieniu nazębnym, który potem nazwałem warstwą. To dało mi chwytliwy pomysł. Zdecydowałem się reklamować tę pastę do zębów jako kreatora piękna, który usuwa tę ciemną warstwę.

Naturalny pomysł w odniesieniu do pasty do zębów jest taki, żeby zakwalifikować ją jako środek zapobiegawczy. Moje długie doświadczenie nauczyło mnie jednak, że środki zapobiegawcze nie są popularne. Ludzie zrobią wszystko, żeby pozbyć się kłopotu, ale bardzo niewiele, żeby temu zapobiec. Niezliczone pomysły reklamowe nie wypaliły dlatego, że autorzy nie rozumieli tej cechy ludzkiej natury. W ogóle zapobieganie niezbyt się ludzkości podoba.

Następnie namawiano mnie, abym pokazał rezultaty zanie dbań, negatywną stronę tematu, lecz nauczyłem się już, że odpychające idee rzadko zdobywają czytelników czy zwolenników. Ludzie nie lubią czytać o karach. Chcą, żeby mówić im o nagrodach. „Śmieję się, a świat będzie się śmiał z tobą; płacz, a będziesz płakał sam”. Ludzie pragną, aby im opowiedzieć o sposobach osiągnięcia szczęścia i radości.

Ta kwestia jest ważna. Każda kampania reklamowa opiera się na psychologii. O sukcesie albo klęsce decyduje dobre albo złe hasło. Setki copywriterów próbowało nastraszyć ludzi, żeby za-

częli używać tej czy tamtej pasty do zębów. O ile wiem, żadnemu z nich się nie powiodło, oprócz sytuacji, gdzie napotykali już istniejące kłopoty z zębami. Ludzie nie poświęcają wiele czasu zapobieganiu katastrofom. Ich główną ambicją jest osiągnąć większy sukces, większe szczęście, większą urodę, większą radość.

Znałem tę zasadę. Nigdy nie opowiadałem o katastrofach. Nigdy nie pokazywałem osób dotkniętych jakąś przypadłością. Każda ilustracja, jakiej kiedykolwiek użyłem, pokazywała przystojnych ludzi i piękne zęby.

Lecz było jeszcze wiele innych spraw do rozważenia. O niektórych nauczyłem się z moich poprzednich doświadczeń, niektórych musiałem się nauczyć przy tym produkcie. Oznaczaliśmy każdą reklamę na kuponie. Wypróbowaliśmy setki reklam. Tydzień za tygodniem przynoszono mi wyniki, a z każdym raportem dostawałem nagłówek, jakiego użyliśmy. W ten sposób stopniowo uczyłem się, które nagłówki przynoszą odźwięk, a które odbijają się pustym echem.

Nauczyłem się, że piękno ma największy urok. Większość kobiet i mężczyzn pragnie być atrakcyjna. Kiedy mogłem zaofiarować im jakiś przekonujący sposób na to, słuchali moich argumentów. Zacząłem więc opisywać piękno, lecz nauczyłem się także czegoś innego. Ktoś, kto przytacza argumenty na swoją korzyść, jest zwykle lekceważony, a często potępiany. To jest szczególnie prawdziwe w każdym temacie dotyczącym higieny.

Kiedy nakłaniałem kogokolwiek do kupienia *Pepsodentu*, spotykałem się z apatią. Kiedy poprosiłem, żeby przysłali dziesięć centów w zamian za próbkę, zignorowali mnie niemal zupełnie. Wobec tego zostałem zmuszony do prowadzenia rekla-

my w sposób altruistyczny. Próbkki były darmowe. Jedynym celem tej reklamy było spowodować przeprowadzenie testu dla dobra zainteresowanych stron. Nigdy nie wspominałem, że *Pepsodent* jest na sprzedaż. Nigdy nie podawałem jego ceny. Moim celem było jedynie wykazać, na nasz koszt, co potrafi zdziałać *Pepsodent*.

Ten produkt przyniósł jeszcze jedno odkrycie. W większości produktów, na przykład żywnościowych, słowo „gratis” przyciąga uwagę. Z wielokrotnia czytelników naszych reklam. Podarowanie próbkki wydawało się naturalnym sposobem sprzedaży.

Kiedy jednak dochodzimy do czegoś związanego z higieną, psychologia reklamy jest inna. Twierdziliśmy, że oferujemy ludziom korzyści wielkiej wagi. Gdybyśmy rozdawali prezenty, tak jak przy płatkach śniadaniowych, zmniejszalibyśmy nasze znaczenie. Stawalibyśmy się tylko handlarzami, którzy po prostu chcą sprzedawać, a nie naukowcami, którzy chcą, aby wszyscy odnieśli korzyść. Kiedy do reklam dodawaliśmy darmową ofertę, nasze wyniki były cztery razy niższe.

Nie jest łatwo odkryć takie rzeczy. Kiedy reklamujemy deser i dodajemy jedno gratisowe opakowanie, harmonizuje to z ludzką naturą. Kiedy oferujemy pomoc w utrzymaniu higieny i stawiamy słowo „gratis” na głównym miejscu, dyskredytujemy wszystkie czynniki, które mogą ściągnąć do nas konsumentów.

Wiele czasu zajęło mi to odkrycie. Zmarnowałem trochę pieniędzy. Ale zawsze znałem natychmiast, dzięki moim kuponom reklamowym, skutki każdej mojej reklamy. O moich błędach dowiadywałem się w ciągu tygodnia. Nigdy nie wy-

dawałem dużo pieniędzy na żadną błędną teorię. Szybko odkrywałem, co jest słuszne, a co nie.

Tutaj oto opowiadam o jednym z największych sukcesów reklamowych. O paście do zębów, która mimo całej opozycji zawładnęła światem. Dzisiaj jest sprzedawana w pięćdziesięciu dwóch krajach. Reklamowana jest w siedemnastu językach, także po chińsku, a w każdym z nich nasza linia reklamy okazała się jednakowo skuteczna.

Weszliśmy na pole pełne innych produktów. Przez cały czas naszego pobytu tutaj mieliśmy niezliczoną ilość konkurentów. Wygraliśmy z nimi wszystkimi i w ciągu kilku krótkich lat uczyniliśmy *Pepsodent* gwiazdą wśród produktów higieny zębów. To nie był przypadek.

Pepsodent Company powstała przy udziale niewielkiego kapitału. Większość pieniędzy poszła na maszyny i wyposażenie biura. Wszyscy nasi ludzie byli w reklamie od dawna. Nigdy nie zainwestowaliby wiele w zbudowanie handlu, nie mając pewności szybkiego odzyskania nakładów. My zapewniliśmy ten szybki zwrot. Na pierwszy test wydaliśmy 1000 dolarów, które zwróciły się z procentem, zanim upłynął czas płatności rachunków za reklamę. Spróbowaliśmy w innych miastach, a próby te wyszły pozytywnie, podobnie jak poprzednia. Wtedy nasi inwestorzy dali nam z góry większe sumy pieniędzy na realizację planu, którego pewność udowodniliśmy. W ten sposób w ciągu jednego roku stworzyliśmy zapotrzebowanie w całym kraju, a w ciągu lat czterech — zapotrzebowanie na całym świecie.

Zastanówcie się nad tym przedsięwzięciem. Nie znam innego przykładu w całej historii reklamy, który byłby tak wielkim

i szybkim sukcesem. Jedna z serii reklam, które przygotowałem, rozwalilaby cały projekt w ciągu trzech miesięcy. Ale w tamtym czasie miałem już za sobą prawie trzydzieści lat pracy w reklamie. Nauczyłem się wiele z setek kampanii. Wylapywałem moje błędy na podstawie kuponów — wylapywałem je szybko. I natychmiast odwracałem strategię. Zanim poszliśmy za daleko, znajdowałem sposób na szybki i pewny sukces, po prostu analizując zyski.

Stu producentów pasty może wystartować na rynku, bo pewnie ze stu wystartowało, a potem upaść. Tylko dlatego że byli przywiązani do jakiejś teorii, której natura ludzka nie zechciała poprzeć. Nie dowiedzieli się o swoim błędzie, bo nie sprawdzali wyników od razu. Rozbili się na skalach, których można było uniknąć.

Zarobiłem na *Pepsodencie* milion dolarów — na propozycji, której początkowo nie chciałem przyjąć. A stało się tak dlatego, że dzięki niezliczonym testom nauczyłem się prawdy o ludzkiej psychologii. A jakaż to nauka? Taka, że nikt z nas nie może sobie pozwolić, aby polegać na osądach i doświadczeniu. Musimy macać drogę przed sobą. Nowe problemy wymagają nowych doświadczeń. Musimy przetestować nasze przedsięwzięcia w sposób najbardziej dokładny z możliwych. Dostrzegać nasze błędy i poprawiać je. Obserwować każdy wątek, który znajduje odzew.

Po tym doświadczeniu mogę zacytować ze sto sposobów, jak nie należy reklamować pasty do zębów. I udowodnić, gdzie w nich tkwią błędy. Lecz ze stu innych ludzi może zastosować każdy z tych sposobów i wiernie podążyć za nim na mieliznę, jeśli nie mają miernika rezultatów. Setki osób tak czyniły. *Pepsodent* oferuje najlepszą linię reklamy, jaką znam, ponieważ w wyborze prowadziły mnie aktualne dane.