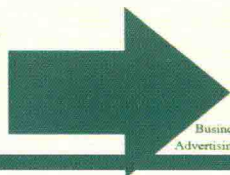


广告公司 商务模式和绩效



Business Models and Performance of
Advertising Companies

◆ 刘 萍 / 著

Business Models and Performance of
Advertising Companies

Business Models and Performance of Advertising Companies

Business Models and Performance of

Advertising Companies



经济科学出版社
Economic Science Press

广告公司商务模式和绩效

刘 萍 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

广告公司商务模式和绩效/刘萍著. —北京: 经济科学出版社, 2015. 12

ISBN 978 - 7 - 5141 - 6455 - 8

I. ①广… II. ①刘… III. ①广告公司 - 企业管理 IV. ①F713. 8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 321179 号

责任编辑: 袁 激

责任校对: 王苗苗

版式设计: 齐 杰

责任印制: 邱 天

广告公司商务模式和绩效

刘 萍 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

固安华明印业有限公司印装

880 × 1230 32 开 7 印张 200000 字

2015 年 12 月第 1 版 2015 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 6455 - 8 定价: 28.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010 - 88191586)

电子邮箱: [dbts@ esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn))

序

我认识本书作者刘萍博士多年，称得上是忘年之交的朋友。她勤奋好学，刻苦实干、学风严谨。她深耕广告行业十几年，有着丰富的广告实战和管理经验，曾荣获福建省广告行业“优秀企业家”称号，是福建省广告界学历最高的企业家。与此同时，她长期致力于广告行业的研究，与福建省广告协会有长期合作和交流，并担任《福建广告史》的主编之一，对广告行业有较深厚的理论和实践基础，是跨广告理论界和实务界的优秀人才。她结合实践工作经验，对广告公司商务模式、广告史等专题进行了深入研究，取得了较丰硕的成果，先后在国家核心期刊和其他学术期刊上发表了涉及该领域的相关理论文章数十篇，其学术文章和策划作品多次获得了省级奖励。即将出版的本专著是她前期学术积累的阶段性成果。

商务模式研究是理论界和企业界的热点问题，因其研究的复杂性，很多研究停留在理论层面。本书作者创新性地广告行业的商务模式研究中采用了扎根理论的质性研究方法，从社会现象中提炼萃取商务模式、企业能力和绩效的构成，拓展了研究视角。本书基于企业资源和专有技术两个维度把广告公司划分为整合型、媒介/专项型、创意/工艺型和加工制作型等不同类型广告公司，并指出了其各自的特点以及商务模式构建中需关注的重点问题。其研究较好反映了国内广告公司现状，观点新、概括性好，对广告公司的发展指出了方向性的见解。

本书在分析我国广告行业发展历程的基础上，对商务模式和绩效展开实证研究，明晰了广告公司商务模式结构的四个维度，创新性地提出商务模式需与企业自身能力相匹配，才能创造更好的企业绩效，同时把环境动态性因素纳入广告公司商务模式研究范围，使研究模型更完整、更具有现实性。最后选取了不同商业模式类型的典型广告公司案例进行研究，对广告公司合理构建商务模式提出了对策建议。整个研究过程采用了文献研究、扎根研究、实证研究和案例研究等多种研究方法，文字流畅，论述有理有据，可读性强。

不管是从理论研究还是从业实践中，作者都深刻意识到广告行业内政策环境具有不稳定、变动大的特点，企业绩效深受环境动态性影响，所以在书中呼吁广告行业的政府监管应从“行政导向”切实转为“市场导向”，加强政策环境的保障作用，为广告公司营造健康有序的良性竞争环境，促进广告行业的持续稳定发展，释放广告业对经济发展的动力和能量。同时广告公司也应发挥主观能动性，优化其商业模式结构，建立环境动态适应机制，以规避风险，抓住机遇，实现可持续发展。

本书具有一定的理论意义和应用价值，对从事广告行业研究、商务模式理论研究的高校师生以及广告行业和政府监管部门等，均具有一定的参考和借鉴意义。它的出版必将受到广告行业界、广告学术界、广告教育界、广告管理界的重视和欢迎。

是为序。



(陈扬明，厦门大学新闻传播学院教授，
厦门大学新闻传播系创始人之一，
中国第一个广告学专业倡议创建者)

2015年11月8日于厦门大学

前 言

我国现代广告业经历 30 余年的快速发展,2013 年在经济总量上已突破 5 000 亿元,对国民经济、社会文化发展起到了重要的推动作用。广告公司作为广告业的主体经营单位,承担广告行业兴衰的重任。当前广告公司在发展上机遇和挑战并存。中国经济的持续快速发展、网络和电子科技进步带动的媒介容量扩大、客户对品牌推广的需求不断增长等为广告公司未来发展提供新契机,然而国家相关政策监管加强,行业内竞争加剧、自身规模小、竞争力弱等又是广告公司面临的严峻挑战。本书在文献回顾和质性研究基础上,论证商务模式结构的优化将是广告公司提高生存能力、提升绩效和竞争力的有效路径。

本书以全国范围的广告公司为研究对象,在商务模式理论、企业能力理论、价值链理论文献梳理基础上,通过对福建广告行业龙头企业高管和行业协会领导的质性研究,构建企业商务模式结构、企业能力和企业绩效的理论模型,论证了商务模式结构、企业能力和企业绩效的作用机理以及环境动态性的调节作用。本书对广告行业及广告公司 30 多年发展和商务模式结构的变迁做了进一步的分析,并根据实证结果和案例分析对广告公司如何构建商务模式提出了建议。

本书主要通过文献研究、扎根理论研究、问卷调查和统计分析等方法展开研究,得出的主要结论有:

第一,广告公司商务模式结构优化可以有效促进企业绩效。本书通过探索性因子分析,发现广告公司商务模式结构维度为:战略选择、运作流程、价值获取和价值保持,同时也发现除运作流程维

度对社会绩效的正向影响假设未通过外，良好的商务模式结构各维度对企业绩效影响均为正向而显著。

第二，广告公司良好的商务模式结构正向影响企业能力。研究结果显示企业商务模式结构中的战略选择维度有助于企业专业能力和变革创新能力提升；运作流程维度正向影响企业专业能力和变革创新能力；价值获取维度对专业能力和综合能力有正向影响，但对变革创新能力有负向影响；价值保持维度对企业的专业能力、综合能力和变革创新能力都有促进作用。说明企业良好的商务模式结构可以有力地促进企业能力的提升。

第三，广告公司可以通过提升企业能力来改善企业绩效。本书通过研究发现企业能力的三个维度对企业经济绩效和社会绩效都有正向而显著的影响，说明广告公司从提升企业能力入手来提升企业绩效是行之有效的措施。

第四，环境动态性的调节作用和企业能力的中介作用。在上述研究基础上，本书验证了环境动态性在企业商务模式结构和企业绩效关系中的调节作用，还验证了企业能力在企业商务模式结构和企业绩效关系的中介作用。在商务模式结构的具体维度上，企业能力在运作流程和经济绩效中起到了中介作用；企业能力在价值保持和经济绩效关系起到了中介作用，在价值保持和社会绩效关系也起到了中介作用；而企业能力在价值获取和经济绩效关系起到了部分中介作用，在价值获取和社会绩效关系中起到了部分中介作用。

第五，广告公司商务模式类型和特点。本书以企业资源和专有技术两个维度把广告公司分为整合型、媒介/专项型、创意/工艺型和加工制作型等四种类型，并结合四种类型的典型案例分析各种类型商务模式的特点和绩效。

作者

2015年11月

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
第二节 问题的提出	6
第三节 研究目标与方法	6
第二章 文献综述	12
第一节 商务模式理论	12
第二节 企业能力理论	27
第三节 价值链理论	36
第四节 扎根理论	38
第五节 本章小结	42
第三章 广告公司商务模式结构、企业能力和绩效的扎根理论编码	43
第一节 本书对象及资料收集	43
第二节 访谈资料的整理和分析	46
第三节 扎根理论的编码	47
第四节 本章小结	68

第四章 我国广告公司发展和商务模式研究	70
第一节 广告行业基本状况分析	70
第二节 我国广告公司的发展历程和商务模式变迁	78
第五章 广告公司商务模式结构、企业能力和绩效的实证研究	88
第一节 研究假设	89
第二节 量表设计	98
第三节 正式问卷与假设检验	103
第四节 本章小节	131
第六章 广告公司商务模式分类及典型案例分析	135
第一节 广告公司商务模式分类方法	135
第二节 广告公司商务模式典型案例分析	138
第七章 研究结论和展望	171
第一节 研究结论	171
第二节 广告公司构建商务模式的对策建议	173
第三节 研究贡献	178
第四节 研究局限性	180
第五节 未来研究展望	181
附录	183
参考文献	201
后记	212

第一章

绪 论

1979 年改革开放以来，我国广告业经过 30 多年的快速发展，在推动国家经济、社会发展和促进国际交流过程中发挥了日益重要的作用。近些年来，在经济全球化和一体化、数字技术、信息技术发展催生的巨大商机下，广告业从原来的高速发展、粗放式经营转向了专业化、重品质的精细化管理阶段，广告行业五大支柱之一的广告公司已从原来的行业配角转为行业主力军，然而学术界还是把研究焦点放在报纸、电视等四大传统媒体以及新兴媒体的研究上，对广告公司的研究还停留在初级阶段，对其商务模式的研究更是凤毛麟角。营销大师德鲁克预言“未来的竞争将不再是产品的竞争，而是商务模式的竞争”，本书认为对广告公司商务模式的研究有助于提升广告公司核心竞争力，是推动广告行业发展的有效方式，因此以此为主题展开深入研究。

第一节 研究背景

广告行业是知识密集、人才密集、技术密集型的文化创意产业，在第三产业发展规划中占据重要位置，它的发展是一个国家和

地区市场经济发育程度、综合经济实力、科技进步和社会文化质量的综合反映。我国真正意义上的商业广告是以 1979 年为起点, 主要形式有报纸广告、广播广告、电视广告、杂志广告、户外广告、直邮广告以及新兴的多媒体广告等。广义的广告行业除了包括报纸、电视、广播、杂志四大传统媒体, 还包括广告公司、兼营广告企业和新兴的网络媒体公司, 其中广告公司是广告行业主体单位, 2013 年广告公司总经营户数已占全国广告经营户总量的 46.61%。

改革开放后我国广告业的发展主要呈现了以下特点:

一、我国广告业呈快速发展态势

自 1979 年以来, 我国广告业发展迅猛, 平均增幅在两位数。1984 ~ 2013 年的 30 年间, 广告经营额从 1.8 亿元增加到 5 019.75 亿元, 年均增长 30.86%。我国已发展成为世界第二大广告市场, 2013 年广告行业总产值占国内生产总值 (GDP) 比值为 0.88%, 占第三产业比值已超过 2%, 但与国际平均 GDP 占比水平 1.5% 和欧美发达地区的 2% ~ 3% 存在较大差距, 因此尚存巨大的发展空间。

二、以信息技术和网络技术为核心的新媒体产业发展迅速

随着全球化和信息化进程的不断推进, 以互联网为龙头的信息技术正在全球范围内给大众传播带来一场革命, 媒介的形式和内容也在不断变革, 以手机、互动电视和网络为主的新媒体产业展现了巨大的市场潜力。据中国广告协会互动网络分会数据显示, 2013 年中国网络广告市场规模达到 638.8 亿元, 相比 2012 年同比增长 45.85%。2013 年经营广告业务的网站总数超过四大传统媒体户数总和。2014 年互联网与移动增值市场的份额不但一举超过传统媒体

市场份额总和，领先优势达到 10.3%，并且差距还有继续扩大的趋势（见图 1-1）。新媒体催发的巨大商机令人心动。

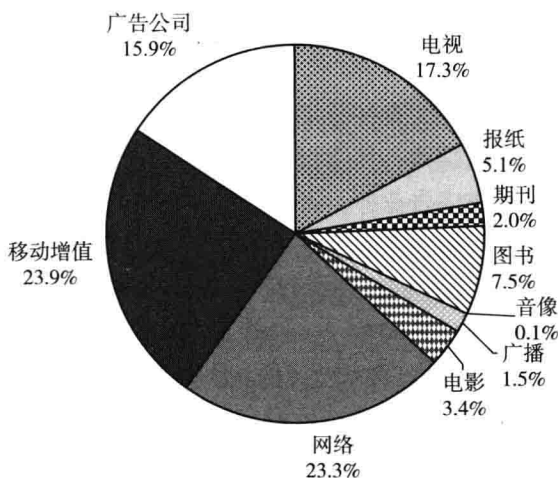


图 1-1 2014 年中国传媒产业细分行业占比

资料来源：2015 中国传媒产业发展大趋势，中国社会科学网，http://www.cssn.cn/xwcbx/xwcbx_gcsy/201506/t20150616_2036291.shtml。

专家把目前的多媒体共存称为“泛媒体”时代，其特点是：

①市场环境复杂多变。媒介是政府高监管的行业，国家相关政策的变动对媒介市场冲击很大，对媒介的生存环境将产生巨大影响。
 ②受众去中心化。媒介的多样化给了受众更多的选择空间，技术的革新也改变了受众接受信息的习惯，越来越多的受众更倾向于定制化、个性化的信息。
 ③媒介分众化、碎片化。以互动电视媒体、网络媒体、手机媒体为主要形式的新媒体发展速度快，其媒介特性与传统媒体有很大区别，一定程度上威胁了传统媒介的垄断地位。泛媒体的出现在某种意义上拓宽了广告公司的生存环境，使其从一定程度上摆脱了四大传统媒体对其业务及利润空间的束缚，但是如何

去更好地适应媒体、市场和消费者的变化将是广告公司紧迫的任务和挑战。

三、强媒体、弱广告的现象长期存在

我国广告业的五大支柱分别为专业广告公司和报纸、电视、广播、杂志四大传统媒体，其中报纸、电视等四大媒体既拥有广告发布手段又自己承揽广告业务，占据着行业垄断地位。2012年我国的电视、广播、报纸和杂志四大传统媒体为8 870经营户，占行业总户数的2.35%，广告公司经营户数为204 757户，占行业总户数的54%；四大媒体广告经营额为1 912.23亿元，占行业总营业额的40.7%，广告公司经营额为2 144.72亿元，占行业总经营额的43.5%。2013年我国的电视、广播、报纸和杂志四大传统媒体为8 186户，占行业总户数的1.84%；广告公司总户数207 575户，占行业总户数的46.61%；四大媒体广告经营额为1 834.2亿元，占行业总营业额的36.54%，广告公司2 997.99亿元，占行业总营业额的59.72%。但广告公司人均年经营额是媒体单位的16.66%，户均营业额是媒体单位的6.44%，这种实力的悬殊反映了我国广告公司普遍存在规模小、营业收入低、产品同质化严重等问题，“强媒体、弱广告”这种中国广告业特有的现象，既不利于专业广告公司中枢作用的发挥，也不利于行业的繁荣发展，更不利于行业与国际接轨。

四、广告行业内竞争和合作共存

以卫星直播技术、数字压缩技术、有线网络技术、激光照排技术、多媒体技术以及互联网技术为代表的新技术广泛而深刻改变了社会生活，提高了广告业的科技含量，丰富了广告刊播资源，拓展了广告盈利空间。新技术的发展一方面对传统媒体具有替代效应，

弱化了传统媒体的强势地位，加剧了媒体之间的竞争；另一方面也通过媒体融合形成促进力，使传媒产业保持整体稳定增长的态势。根据清华大学传媒经济与管理研究中心的统计测算，2014 年全年传媒产业总值达 11 361.8 亿元，首次超过万亿元大关，较上年同比增长 15.8%。

由于客户的广告需求越来越趋于个性化，所需服务越来越复杂，从早期的推销产品功能向产品策划、市场调研、整合营销、效果评估等全方位服务演化，单个的广告公司很难胜任全方位的客户需求，广告公司之间的战略合作势在必行。包括业务上、技术上、股权上、地域上的合作战略联盟等形式。如福建奥华广告公司是福建最大的综合广告代理商之一，外资奥美广告公司看中其客户和团队，而奥华看中奥美实力以及服务体系，两家企业于 2003 年缔结了结盟条约。

近年来，在国家和地方政府的大力支持下，各地的广告园区建设如火如荼地开展，对整合广告资源、促进广告企业合作和推动广告产业的转型升级起到了积极作用。如福建海西国家产业园区（福州园）搭建包括技术支撑平台、综合配套平台、人才集聚平台、市场交易平台、企业孵化平台、公益广告展示平台六个方面在内的多功能广告公共服务体系，为广告企业之间，广告企业与其他企业之间的交流、合作提供机会。

综上所述，近年来我国广告业迅速发展、媒介容量进一步扩大、广告公司行业主体地位已确立、行业竞争和合作共存，在这些复杂动荡的大背景下，福建省早期的很多广告公司已经销声匿迹，一些新兴的广告公司虽然起步晚，但是发展势头强劲，成为行业的新龙头。福建广告业是全国广告业的缩影，企业的兴衰成败是否与企业自身的商务模式设计有关？广告公司的商务模式如何影响其绩效？内在的作用机理又是怎样？对这些问题现有的相关研究还处于真空状态，因此本书决定以此为切入点来进行研究。

第二节 问题的提出

我国广告行业正处在繁荣向上的成长阶段，广告公司已成为行业主体单位，社会环境和行业环境的变化给了广告公司成长和发展的有利时机，在此情形下，商务模式管理在其企业战略中的重要性日渐突显。目前我国广告公司普遍存在着规模小、寿命短的问题，一些广告公司经过创业发展之后遇到了瓶颈，停滞不前；也有一些广告公司经过短短的时间就取得了惊人的业绩，如基亿传媒营业收入从零到上亿只花了3年不到的时间，本书认为商务模式的差异可能就是广告公司成败的重要原因。

现有对广告行业商务模式的研究主要集中在电视媒体、报纸媒体等传统媒体以及手机、网络等新兴媒体研究，较少把广告公司作为研究主体对其商务模式进行系统研究，因此本书将对广告公司的商务模式结构、企业能力和企业绩效的关系进行研究，主要探讨以下问题：广告公司的商务模式结构维度；广告公司企业能力的维度；动态环境与商务模式结构、企业能力和企业绩效的关系；从企业能力的角度来探讨商务模式结构对企业绩效的影响机制。

第三节 研究目标与方法

一、研究目标

本书将在充分考虑各变量逻辑关系基础上，应用企业能力理论、价值链理论等理论，从广告行业入手来分析、验证商务模式对

企业绩效的作用机制。具体要达成的目标如下：

(1) 广告公司商务模式、企业能力和企业绩效的结构维度研究。本书将分析总结广告公司商务模式结构、企业能力和企业绩效的维度，丰富现有研究的视角。

(2) 广告公司商务模式结构、企业能力和企业绩效的作用机制研究。我们将选择有代表性的广告公司为样本，实证检验广告公司商务模式结构、企业能力和企业绩效之间的作用机制，为本书提出的概念模型提供数据支持。

(3) 环境动态性的调节作用研究。本书将引入环境动态性作为调节变量，验证其在企业商务模式结构和企业绩效关系中的调节作用。

二、研究方法

本书拟采用文献研究、质性研究、调查问卷、统计分析等方法对商务模式理论和实践进行研究，研究方法如图 1-2 所示。

具体研究方法包括：

1. 文献研究

本书将在大量阅读文献基础上，对商务模式研究的概念、类型、要素、评价等有一个较系统的认识，明确研究的现状以及存在的不足，为下一阶段的深入研究奠定基础。同时结合资源基础理论、价值链理论、扎根理论等理论的研究，扩展商务模式研究视角，从而引入本书研究问题。

2. 质性研究

商务模式是复杂的系统，没有成熟的理论和范式可以参考，本书将运用扎根理论，对广告行业协会领导和广告公司的代表企业高

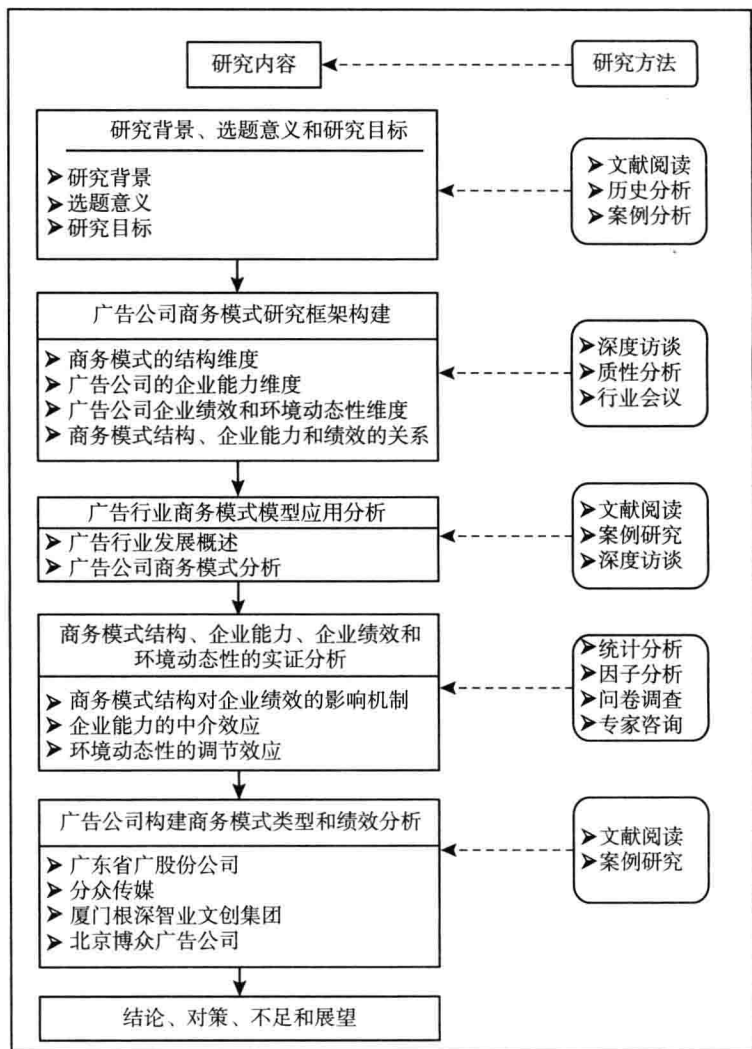


图 1-2 研究方法

管做深入访谈，用这种“自下而上”田野式的质性研究方法来总结归纳广告公司的商务模式结构、企业能力和企业绩效的维度，由此