

福布斯国际广告商务译丛



如何选择 广告代理商

Choosing & Working With Your Advertising Agency

威廉·威尔巴克 著
Willam Weilbacher

梁开明 译



如何选择广告代理商

作者：威廉·威尔巴克

译者：梁开明

内蒙古人民出版社

如何选择代理商,确实不是件简单的事。

不简单在这个行业不是用银货两讫的交易法则进行交易。而客户以内部人员所熟悉的采购习惯及观念在银货两讫法则下取得采购权的。采购这样的服务不是以量衡量,而是用质来衡量的,最后便会趋向一个复杂的决策过程。客户没有信仰及毅力支持,绝不轻易找代理商或更换代理商。

虽然如是说,但是大部分本地客户选择代理商,还是会依据他们最熟悉或最信赖的方式去做。

这本书正可以帮助大多数客户,无论是本地或外

来,皆可依循原著者所提供的丰富经验,清楚所描述的状况,并可使自己的疑问一一得到解答。

翻译过程中有个别语意是我们现实工作中不常见的,读起来会绕口,一方面译者才疏学浅,另一方面又怕不能忠于原著,只好暂时保持其字意。还请诸位读者见谅并恳请指教。

梁开明

目 录

译者序

梁开明

第一部 何时需要找代理商

1. 你真的需要广告代理商吗? 3

为什么大多数的企业不自给自足,而要靠外界专业的协助,如:律师、会计师、广告商等?何时是企业外聘顾问的最佳时机?企业选择广告代理商的标准有哪些?

广告代理商做些什么事? 4

广告代理商的角色 5

广告的行销任务

广告制作过程

广告代理商的附加服务

其他来源的广告服务 12

有限定服务项目的广告代理商

非广告代理商

企业内部广告部门

代理商不希望接到的广告客户 15

没有利润的客户

论件计酬制

2. 你应该撤换你的广告代理商吗? 19

广告主完全满意代理商服务的唯一方式是广告主界定清楚他想要什么,然后与代理商的管理人员讨论,当代理商及广告主一起对问题作出结论时才可能有最好的代理商服务。

广告主要撤换代理商的不满原因 20

基本行销策略无法达成协议

广告主成长

代理商成长

竞争冲突

广告主与代理商关系疲乏

可解决的代理商问题 25

酬劳给付未达成协议

代理商人员安排不当

不当的广告意念

不当的代理商服务

管理阶层的漠视

因销售停滞而换代理商

代理商拒绝客户	
更换代理商时的注意事项	39

第二部 广告代理商的搜寻

3. 开始找寻广告代理商 45

广告主在找广告代理商时必须清楚地制定公司的冲突政策,假使代理商有一个客户是广告主的劲敌,广告主便不希望再用这个广告代理商。

确认甄选小组成员 56

广告商品的服务需求简介 58

广告代理商角逐的最低标准 62

公司的规模

专 长

冲突性广告商品

直接冲突的商品

间接冲突的商品

制定冲突政策

地 点

广告商品需求条件表 73

4. 广告代理商的初选名单 75

广告代理商是一群人的组合,人员的优点就是代理商的优点,代理商作品的强弱必定和员工的强弱有关。在一个代理商中若资深人员超乎异常的流动,这可能是代理商持续的专业诉求上出了问题。

拟定选择代理商的正面条件 75

声 誉

创意品质

不同性质问题的解决

代理商最近的营业状况

人员流动

辨识出有潜力的角逐者 81

代理商的推销信

一般知识

参 考

友 谊

顾 问

广告代理商的标准指南

决定初选名单 86

5. 与有潜力的广告代理商接触：

代理商问卷 91

大卫奥威格说：“我深深痛恨用问卷来选择代理商，我已经把一打的问卷丢到垃圾桶。”他也说：“但我还是整晚熬夜将蚬壳(SHELL)石油公司的问卷完成。”

使用问卷 92

特定资讯的需求 93

实际状况

运 作

广告哲学

中肯的广告经验

代理商目前的客户

准备问卷 102

送出问卷 103

6. 拟定代理商复选名单 111

增进双方了解的会议 111

确定会议目的 113

会议大纲 115

品 质
多种服务项目
型 态
广告哲学
可靠性
其他观点

列出复选名单	120
代理商不能进入复选名单的原因	123

7. 代理商正式提案 127

代理商正式提案的内容包含：公司沿革、客户名单、旧客户的新工作、代理商如何为客户工作陈述、最近创意作品案例以及解释作品如何自作业系统演变出来；成功的活动案例和对营业的正式要求。提案是对代理商推销术的评估。

安排代理商提案 137

广告主的与会代表
简报小册子
提案的地点
提案内容
广告主对模拟性的工作付费
向代理商作简报

接收代理商提案

141

代理商提案评估

参加提案人员的讨论会

8. 选择广告代理商

145

代理商的挑选是根据许多与代理商相关的基本问题的答案,包括代理商的态度、能力、组织状况、经验及表现等。如哪一个代理商的提案作的最好?每一个入围决选的代理商有些什么缺点?

什么是广告主所要的

145

谁来选择?

146

待决议的问题

态 度

能 力

工作气氛

组 织

经 验

提 案

产 品

缺 点

总 览

是否无法决定?

151

第三部 广告代理商酬劳

9. 代理商酬劳 155

广告作的愈好,广告主愈有可能花更多的钱支持;因此广告愈好,媒体预算愈高,代理商的费用也愈高。

支付代理商酬劳的方法 157

媒体佣金

以工时计费制

修改佣金制

代理商酬劳给付方法之使用趋势 161

使用 15% 的佣金制度大量减少

使用修正后的佣金制有普遍增加的趋势

使用以工时计费制普遍减少

广告制作费另加

酬劳支付方式的变动

10. 酬劳给付方式的赞成与反对:

传统及修正后的佣金制 165

真正好的广告创意会持续很长一段时间:代理商终其一生管理广告的创意,要比不断创造新的广告创意的

花费低廉。

传统的 15% 佣金制 165

优 点

缺 点

15% 媒体佣金制实际使用情形

什么时候使用 15% 佣金制

修正后的佣金制——低于 15% 169

修正后的佣金制——固定比率实际使用状况

什么时候使用固定比率佣金制

修正后的佣金制——变动比率制 172

修正后的佣金制——变动制实际使用状况

什么时候使用变动比率制

11. 酬劳给付方式的赞成与反对：

工时计费制 179

BBDO 拟定了一项“效率奖励酬劳计划”，它的目的是控制代理商成本、提供代理商一项利润基准及分享惊人的利润。这项计划是保证代理商利润的计划。

工时计费方式的优点 179

工时计费制的缺点 180

工时计费制的技巧 182

什么是直接的工时成本？
什么是一年的总工作时数？
假使员工每年工作时间超过 1650 小时怎么办？
代理商的经常费用应包括哪些项目？
什么是公平的代理商利润？

工時計費方式的合約協商 188

薪資“相關費用”
一年有多少工作時數？
經常費包括什麼？
什麼是代理商利潤的公平標準？

工時計酬的實際給付情況 190

BBDO 計劃
以佣金為基礎的利潤費用

何時適用工時計勞系統 193

與營業額相關的高勞力密集商品
不靠廣告的生意

12. 以激勵為基礎的酬佣支付制度 195

假使廣告主的某一類或某幾類產品的廣告意念已過時了，他比較開心的可能是找到傑出的新廣告創意而不是產生創意的成本。

酬佣制的修正前提 196

代理商创作的广告是期货商品或是与众不同的产品？

广告对广告主生意的成功有多重要？

要在广告主产品的种类中制作出杰出广告意念有多难？

广告商品所要求的工作中有多少是没有代理商利润的活动？

激励的酬劳制 199

是否佣金制也提供代理商奖励呢？ 201

如何评估广告的正向效果？ 202

非传统的广告效果评估方式 204

第四部 开始与新代理商之关系

13. 代理商合约 211

在广告主与代理商之间有份正式合约是明智的，最糟的莫过于合约延迟的讨论，及指派那些对合约观点及内容了解都不多的员工或外聘顾问来参加讨论。

广告主及代理商的主要争议 212

商品管理

代理商的责任

客户义务
代理商酬劳
广告所有权
关系期间
关系终止

14. 新代理关系的第一步 221

广告主及代理商必须考虑彼此要如何沟通。不论客户及代理商的会面有多频繁或以什么方式,达成协议以取得正式记录是很重要的。一份清楚及按顺序排列的会议记录是广告主及代理商之间有效且持续关系所不可缺少的部分。

告知的对象	222
开始行动	224
如何避免不满	227

第五部 实际有效的广告主与代理商间的工作关系

15. 广告主与代理商的有效关系 I 231

管理顾问公司 BOOZ, ALLEN & HAMILTON 认为

看出：大多数成功的广告主与代理商关系显然从行销目的管理、代理商策略及产品定位管理可以看出——即公司及代理商人员在行销计划及广告执行的前置作业。

确认双方的角色关系 233

广告主应该清楚地陈述会影响代理商工作的行销和广告政策

广告主应清楚地表达代理商与广告主之间的分工政策

代理商应该确认他在关系中的角色

何时是确定代理商及广告主角色的最佳时间

弄清如何评断代理商的创作 239

代理商工作的认可标准

代理商参与广告主行销讨论

广告发展的流程管理 242

广告主用才识丰富的人完成工作

代理商运用有适当才能的人完成工作

代理商及广告主双方的人事问题

16. 广告主与代理商的有效关系 II 251

除非广告主与代理商的组织能有效沟通，否则双方关系无法良好运作。不论双方关系有多亲密，有某些与广告有关的资讯，是一定不能给的，例如可口可乐公司