

THE ADVERTISING AGENCY BUSINESS
THE COMPLETE MANUAL FOR
MANAGEMENT & OPERATION

龙媒广告选书·第四辑·广告公司运作实务系列

广告代理公司 经营实务

尤基尼·汉默夫 著

龙媒
广告
选书



企业管理出版社

龙媒广告选书·广告公司运作实务系列

广告代理公司经营实务

——广告公司管理与运作完全手册

(美)尤基尼·汉默夫 著

邱凯生 陈若鸿
何 蓉 何 艳 译
陈 永

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

广告代理公司经营实务/(美)汉默夫著,陈若鸿译.-北京:
企业管理出版社,1999.9

ISBN 7-80147-259-4

I.广… II.①汉…②陈… III.广告-代理(经济)-公司
-企业管理 IV.F713.8

中国版本图书馆(CIP)数据核字(1999)第 60341 号

版权所有 翻印必究

北京版权合同登记号图字:01-1999-2296 号

Copyright© 1998 by NTC/Contemporary Publishing Company

广告代理公司经营实务

[美]尤基尼·汉默夫 著

陈若鸿 邱凯生 等译

*

企业管理出版社出版发行

各地新华书店经销

香河县第二印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 10.5 印张 218 千字

1999 年 10 月第一版 1999 年 10 月第一次印刷

印数:1-6000 册

ISBN 7-80147-259-4/F·257

定价:26.00 元

11-0168

作者简介

1955年,尤基尼·汉默夫在俄亥俄州的哥伦比亚城创建自己的广告代理公司——汉默夫合作者协会,当时没有银行帐户,仅有250美元的流动资金。

35年后,汉默夫先生将他的代理机构发展为俄亥俄州最大规模的广告代理公司,同时,《广告时代》已将其列为“全美第三大广告代理机构”。这家机构不断扩大,已成为汉默夫/梅兰索尔/斯潘思公司,最近又更名H/M/S合伙公司,目前它在全美已设有6个子公司,总收入超过1.8亿美元。

如今,汉默夫的名字与广告这个词已成了同义语。他对广告非常精通,但是从来都不吝啬与他人分享自己的经验和体会。这些年来,他在俄亥俄州立大学和弗兰克林大学讲授广告和营销课程,为一些公司举办营销和广告方面的讲座,还与别人共同编写了《如何取得职业成功》。与他的合作伙伴皮特·拉斯廷共同创立了《代理机构管理杂志》,并合写了营销方面的著作,比如《代理技巧》和《66条技巧——如何削减广告费用并增加收入》,如今他还在美国各地举办讲座和现场咨询。

对全国各地的学生和广告从业者来讲,他始终是一位良师益友。

最近,汉默夫卖掉了他在广告代理公司的股份,并在佛罗里达的北棕榈滩组建了EJH咨询公司。如今,他将全部精力投入到他最喜爱的工作当中,帮助小规模的代理机构走向成长和繁荣。事实上,他的建议和真知灼见已经帮助不少小公司做到了这点。

谢 辞

首先,我亲爱的读者,我感谢您在开创您自己的广告代理公司方面表现出来的兴趣。为了自己而开拓业务是一种很美妙的感觉,而您将在努力达成自己的目标中得到充分的满足。我很高兴地看到,这种企业家精神充满活力,发展良好。

广告代理商务提供了一种令人兴奋又充满刺激的挑战,而且可以在精神和金钱上得到很好的回报。当然,在这条路上也会有很多困难,而我把这本书献给您的目的就是要为您勾画出这个舞台,帮助您建立一个欣欣向荣的、成功的、为客户提供良好服务的广告公司,并且从中得到良好收益。

当然,我也要感谢赫伯特·戈德纳,他写作了这本书的最初版本。戈德纳先生是广告代理公司商务经营方面的财务导师——他为无数的广告公司的建立提供了财务方面的指导。我们对写于很多年以前的素材进行了更新和修改,以便和目前正在发生的广告经营和市场活动领域的大变革、大发展相适应。

我想把最后的感谢献给我的合作伙伴皮特·拉斯廷。他在计算机、Internet 和新的商务科技方面提供了充足的材料。他的帮助和意见是无价之宝。

现在您正在进入了一个新的世界。坚持立足于良好的管理,努力工作来满足您的客户,您就会成功,达到远大的梦想。梦想会实现的。

简 介

欢迎来到广告代理公司商务冒险新世界

1988年《广告代理公司经营实务》进行修订的时候,最新的统计数字表明,美国广告的支出为951亿美元。

但从上次修订这本书以来,情况已经发生了极大变化。

麦肯公司(McCann Erickson)估计,到1995年,这一数字已经增长到1615亿美元。据劳动部劳务统计办公室的统计,1995年广告代理公司从业人员已达到166300人。最大的广告公司雇佣了多达五千人;而最小的只是一人公司——即那些刚刚起步的或有意个人单干的公司。报告表明,整个广告业有243000个从业人员。

事实上,“广告代理公司”这个词经常被人很宽泛地使用(在本书中“广告代理公司”与“广告公司”通用),这更让人头晕眼花。例如,一家著名的名址经纪企业“美国商业市场”提供的数字表明,在美国有24632家广告代理公司。可是,根据我们自己向名址经纪人购买名址名单的经验,图片工作室、图案设计室、自由撰稿人、公共关系企业、个体艺术家、市场促销公司、出版商和其他许多企业都被列名为广告代理公司。

不仅仅是广告支出爆炸性地增加了一——而且如何使用这些广告费用的方式也有了更多的选择。新的媒体在涌现,而10年前的一些次要媒体今天成了主要媒体。它们当中包括有线电视

广告,新形式的市场直销,当然还有网络。

Internet 来了

对于广告代理公司的经营者来说,Internet 是表明发展和变化带来的新挑战的一个重要例证。这种媒体提供了一种广告公司大加利用的机遇。但是,它也要求着新的市场传播策略、聘用图文专家和计算机专家、重新培训媒体计划人员、购买人员等等。

自 1988 年起,媒体方面也有其他显著的变化:美国的三大电视网被新的网络补充着;有线频道迅猛发展,到今天已经有超过 500 种有线服务供挑选;专业性的杂志已经成为出版商的生命线,而现在广告主们有几百种选择。

影响广告代理公司运作的各种变化无论如何都并不局限于媒体领域。使用传真机改变了广告公司的工作程序,CD-ROM 技术打开了新的沟通之门,手机和电子邮件提升了广告公司经营者的活动范围和机动性。

这些传播技术的发展扩大了地方性广告代理公司的到达范围,使他们成为全国性的甚至是全球性的企业。没有地方分支机构的广告公司为远在数百里甚至数千里外的客户服务,这已经是很常见的事了。

独立广告代理公司所组成的全国和全世界的网络已经成长起来。这些自愿结合的网络使各成员广告公司可以和跨国广告公司相竞争。

知名企业的兼并浪潮

放眼看看过去 10 年中广告圈中发生了什么,我们看到寡头

们把以前相互竞争的广告公司招集在一起,组成了传播巨头。这些寡头同时也把电话公司和有线电视公司组织在一起,把制片公司和广播网络紧紧结合在一起。

以下是到写作这本书为止在广告界发生的一些变化以及兼并:

Ross Roy 公司并入 Omnicom 公司成为 DAS 部门(多种代理服务部)的一部分。

Chiat/Day 公司并入 Omnicom 公司所属的 TBWA 公司组成 TBWA/Chiat Day 公司。

Kobs&Draft 从 Cordiant(Saatchi)公司分离出来,通过杠杆收购组建为 DraftDirect 公司。

Campbell Mithun Esty 以杠杆收购方式脱离 Cordiant 公司,IPG 集团获得其 50% 股权。

Omnicom 公司为加强它的 DDB Needham 分公司而收购了 Griffin Bacal 公司。

EvansGroup 集团收购了 Floathe Johnson 公司。

Omnicom 公司在 1995 年收购了 Ketchum Communication 公司。

True North 公司收购了 Bayer Bess Vanderwarker 公司。

Hill Holliday Connors Cosmopolos 公司收购了 Altschiller 有限公司。

IPG 集团收购了 Anderson&Lembke 公司。

IPG 集团收购了 Addison Whitney 公司。

Ammirati&Puris 公司在 1993 年末被 IPG 集团收购以充实它的 Lindas 子公司;这个子公司现在被称做 Ammirati Puris Lintas 公司。

IPG 集团收购了 Anderson&Lembke 公司。

巴黎 Publicis S. A. 公司收购了 BloomFCA 公司的控股公司巴黎 Bloom 公司, BloomFCA 公司成为 Publicis/Bloom 公司。

DuganFarley 公司从 1995 年破产的 Ally&Gargano 公司那里购买了 BJK&E 公司。

电脑化也改变了创意的能力。创意部门以前是以故事画版和手绘图案为特色,现在人们可以看到,创意人员都是在利用计算机软件来进行他们所有的创作。以前需要花好几天时间去做的工作,现在只需要一个小时就可以完成。

所有这些发展和变化都极大地影响了广告代理行业的竞争特色。过去只是投放报纸广告或是购买一些广播时段,然后就等着看发生了什么样的后果。那个时代已经结束了,现在的商业策略可以被形容为街头巷战——市场传播就是武器。战斗包括联合促销、压制性的电子商务促销,以及衍生的优惠券促销。这样的环境使掌握客户的业务竞争加剧了,也变得更为复杂。

尽管这本书是从商务的角度谈运营一家广告代理公司,但一个广告公司的管理者如何运用多种广告工具和先进的技术也将会极大地影响到广告公司的获利水平和发展情况。

在一个迅猛变化的世界里,广告业总是处在变化的潮头。因此,那些选择加入广告业的人,在他们的心理上,以及他们对最新发展的资源和手段的利用上,必须永远都能跟上时代的脚步。

关于这本书

这本书的前一个版本由赫伯·戈德纳(Herb Gardner)写于 1988 年,反映了当时的广告代理公司的经营情况。赫伯在广告

公司的管理方面有过与众不同的、耀眼的从业经历。他曾经做过一家大广告公司的咨询顾问和财务主管,以及两家代理公司联合体的执行董事。

针对 90 年代发生的很多显著的变化,包括高速的信息交流、争取新的客户方面全新的无先例可循的技巧,以及所有这些如何影响广告代理公司的管理和利润水平,作者有幸对以上材料进行了更新修改。就象精彩的百老汇戏剧《屋顶的小提琴手》中困惑的主人公泰威(Tevey)对他的妻子高蒂说的那样:“外面是个新世界……所有的东西都变了,”在 90 年代且就要迈向 21 世纪的时候,经营一家广告代理公司也是如此。

在保留了以往的风格和戈德纳详加描述过的广告经营哲学的同时,这本书将一步一步地向您展现,在这个全新的快速变化的世界里,如何经营一家利润丰厚的广告代理公司。

现在让我们开始工作吧。让我们看看经营一家成功的广告公司需要做什么!

关于作者

尤基尼·汉默夫 (Eugene J. Hameroff) 是位于佛罗里达州北棕榈海滩的EJI咨询公司总裁。该公司向全国范围的中小型广告代理公司提供咨询服务。他也是H/M/S伙伴有限公司的名誉总裁。这是他建立的一家广告公司,在全美拥有6家办事处。最近它被“广告时代”评为“美国第三大热门广告代理公司”。

小赫伯特·戈德纳 (Herbert S. Gardner, Jr.) 是前两个版本的《广告代理公司经营实务》的作者。他毕生在从事广告代理工作。起初在纽约戈德纳公司工作了28年,后来在圣路易斯,他加入一家为广告代理公司提供企业管理咨询的鲁贝尔/里奇/汉伯利管理咨询事务所。后来他成为巴斯福德有限公司的首席投资主管,转向广告代理公司经营网络的管理。开始他是广告代理公司合作组织的理事长,后来是第一广告代理公司合作网的执行副总裁。在他的整个广告生涯中,他一直被看作是广告和市场传播公司管理方面的最出名的权威。

译者: 邱凯生 陈若鸿 何蓉 何艳

《龙媒广告选书》总策划: 徐智明 高志宏 刘贵

目 录

谢 辞

简 介

第一章 广告代理公司成功的起点..... (1)

1. 成功的哲学 (3)

2. 研究一下财务状况 (15)

3. 如何建立您自己的广告公司 (28)

4. 您可以帮助建立消费者信任 (37)

第二章 广告代理公司财务运作 (45)

5. 经营指标指南 (47)

6. 营业额,收入和利润 (55)

7. 如何确定收费标准? (68)

8. 如何分配使用毛收入 (85)

9. 向客户收款 (99)

10. 坚持定期财务报告制度 (105)

第三章 广告代理公司融资与所有权..... (117)

11. 如何评估广告公司的价值? (119)

12. 谁将成为股东? (128)

13. 如何转移所有权? (141)

第四章 广告代理公司的组织结构与运作..... (149)

14. 员工培训和福利 (151)

15. 如何成为优秀的客户代表	(166)
16. 销售效果是检验创造性的最佳标准	(181)
17. 广告的制作与流程控制	(194)
18. 公共关系——成功营销计划中的另一要素	(212)
19. 组织广告公司的几乎绝招	(217)
20. 发掘代理商网络的价值	(222)

第五章 新业务——广告代理公司的活力源泉..... (231)

21. 制定发展蓝图	(233)
22. 开展新业务	(240)
23. 正式提案	(256)
24. 三思而后行	(276)
25. 客户想从广告公司那里得到什么?	(282)

第六章 几点思考..... (287)

26. 成功必备的素质	(289)
27. 广告公司与因特网	(295)
28. 如何度过困难期	(299)

第一章

广告代理公司成功的起点

当我走遍全国与小广告公司做交流的时候，那些老板们经常问：“为什么我找不到和我一样，愿意辛苦地工作，为这个公司的成功做贡献的人？”

我的答复通常是，如果一个员工和您有同样的动力、志向和企业家精神，那个员工就会把他或她的名字挂在大门口，成为这个地方的主人。并不是说那些在小广告公司中的员工们就没有志向和奉献精神，但是要从员工变成老板，需要一种特殊的、敢于承担风险的素质来完成这个飞跃过程。

开创并建设一个广告公司，从形成想法到收获时节的瓜熟蒂落需要一种有特殊个性的人做种子——这种人不相信别人说的这件事做不到，他们从每一个难题中发现机遇，他们不会用“不”来做答案。

在明显必备的素质之外——比如感性的创意能力和如何控制金钱和人的基本技能——成功需要的也就是那些经营任何其

4 广告代理公司成功的起点

他生意所必须的东西：一心一意，坚定不移，长时间工作，乐于奉献，专注于成功，有能力跨越阻碍，而且有技巧和耐心来指导和控制一些有很强能力和很情绪化的员工。

这是一个挺了不得的清单。

如果你觉得你靠自己就全能做到，了不起！不过，发展你自己的广告公司会带来巨大的挑战和回报。

要想给一家广告代理公司带来成功，需要做些什么？一个广告代理公司当然要有健全的运行机制，合理规模的收入和足够的财务资源。没有这些，没有任何生意可以成功。

此外，一个必需的元素是一种商业哲学。它包含了促使广告公司发展壮大的两个特性，那就是看法（attitude）和能力（ability）。仅有其中一项是不够的。两个都是必须的，而在两者之中，一种正确的看法更不是寻常可得。

如何获得成功

对一个年轻的广告公司来说，最重要的是要认识到，建立和发展业务不能只靠创作文案的能力、好的创意作品，或是策划促销方案的专长，不管这些方面是如何的优秀，所有这些能力是重要的，但它们并不是基础。如果没有基本的合理的销售方面的判断，其他所有的东西加在一起都算不了什么，不过是一种可以用来让客户高兴并且关注一下的爆竹——而客户们有着一种并不让人舒服的习性，他们总是可以从某种美梦中清醒过来。聪明和心灵手巧在我们的业务常常可以找到，有些人总把它们混同于“能力”。但实际上，“能力”将可以使新兴广告公司的管理者们从正确的角度看待上述优势，把它们看作是一种手段而不是目的。“能力”将给他优秀的商业判断力，用在