

Agency Mania

代理也疯狂

企业与代理商的共赢之道

(美) 布鲁诺·格拉尔珀斯 著
刘艳霞 刘希敏 黎涓 译



Agency Mania

Harnessing the Madness of Client/Agency Relationships for High-impact Results

广告公司
公关公司
社交媒体公司
客户关系管理公司
赞助和事件营销公司
.....

企业如何充分利用这些代理商的资源和能力？



电子工业出版社

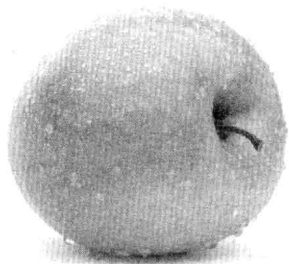
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

Agency Mania

代理也疯狂

企业与代理商的共赢之道

(美) 布鲁诺·格拉尔珀斯 著
刘艳霞 刘希敏 黎涓 译



Agency Mania

Harnessing the Madness of Client/
Agency Relationships for High-impact Results

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Bruno Gralpois: Agency Mania: Harnessing the Madness of Client/Agency Relationships for High-impact Results

Copyright © 2010 by Bruno Gralpois.

Original English language edition published by Select Books.

Simplified Chinese-Characters edition copyright © 2012 by Publishing House of Electronics Industry.

Copyright licensed by Waterside Productions, Inc., arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited. All rights reserved.

本书中文简体字版由 Waterside Productions, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2011-3377

图书在版编目（CIP）数据

代理也疯狂：企业与代理商的共赢之道 /（美）格拉尔珀斯（Gralpois,B.）著；刘艳霞，刘希敏，黎涓译. —北京：电子工业出版社，2012.1

书名原文：Agency Mania:Harnessing the Madness of Client/Agency Relationships for High-impact Results

ISBN 978-7-121-15083-8

I. ①代… II. ①格… ②刘… ③刘… ④黎… III. ①企业管理—市场营销学 ②代理商—商业经营 IV. ①F274②F718

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 235404 号

责任编辑：马晓云

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：20.5 字数：325 千字

印 次：2012 年 1 月第 1 次印刷

定 价：42.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

序



讲述“代理商管理”的书不多。本书精彩绝伦的见解一定会指引着营销行业建立起全新的客户-代理关系。本书作者为这一精彩而又重要的领域奉献了自己的毕生经验，我们为此应该深怀感激。

对于市场营销人员而言，与代理商打交道是他们工作中最大的快乐，同时也是最大的挑战。我很喜欢探讨、辩论这个话题，因为我觉得代理商很伟大、很有价值。它们提供策略性方案和创意，帮助市场营销人员持续不断地追求卓有成效的品牌发展。

可惜在过去的十年里，对代理商的管理日益困难，甚至发展到破坏性的地步。代理商管理变成了一件耗时又耗力的苦差事，市场营销人员不禁开始疑惑：当初为什么要雇用这些公司？在市场营销人员迎接挑战、为品牌建立丰功伟绩之前，他们必须先解决如下问题：

- 什么是合理的代理费用？
- 如何评价代理商？
- 代理商的哪些能力可以推动品牌发展？
- 采购的作用是什么？
- 谁来协调多家代理商的工作，从而保证策略和信息能够完全整合，并且对品牌定位起到支持作用呢？

管理代理商不应该是一件难事！代理人员应该是品牌或公司管理团队中不可分割的一分子，为团队奉献自己的策略、创造力、利用媒体的能力，以及过去的关系中所积累的经验。最重要的是，客户-代理关系应该简单化，只有这样，代理商才能无拘无束地贡献自己的宝贵技能，而这些技能是市场

营销人员所不具备的，因此它们对于建立品牌和公司发展非常重要。

但是，在过去的十年里，为市场营销人员提供全套资源的代理商管理系统却复杂得让人崩溃。看看某些品牌团队里各种名目的代理商吧：

- 总代理。
- 数字代理。
- 多元文化代理。
- 媒体代理。
- 赞助和事件营销代理。
- 社交媒体代理。
- 客户关系管理代理。
- 公共关系代理。

就算每种代理都有其特殊的贡献，但是要将这一大批人才组织起来，并且让每个人的看法都相同也未免太累了吧？另外，到底何为“相同的看法”？再次证明这是个难题。我们在美国广告协会（Association of National Advertisers, ANA）制作了一个“蓝图”，为实现长期的营销效能罗列了市场营销人员的“10个必须”，我们称这个文件为《市场营销人员章程》。以下是10个条款里的前7条，它们为有效指导客户-代理关系提供了完善的构架：

1. 市场营销必须定向、定标、针对个人。
2. 市场营销必须建立真正的、有形的、持久的品牌价值。
3. 市场营销必须越来越有效——更富创意、更具深度、更有责任感。
4. 市场营销必须日趋一体化，更加娴熟地扩展媒体平台。
5. 市场营销供应链必须日趋高效和多产。
6. 市场营销生态系统（包括代理商、媒体和供应商）必须越来越完善。
7. 市场营销专业人士必须成为更好的、拥有高超技术的多元化领导者。

代理商和市场营销人员能够坚守这些原则到最后吗？本书可以帮助你实现这一目标！这是一本富有洞察力的书，它帮助市场营销人员和代理商成功地迎接他们今日所面临的巨大挑战和机遇。它对目前的市场状态进行了深入分析，并为商业系统提供方案，以促使其发生转变，从而适应未来的动态市

场营销生态系统。

格拉尔珀斯先生有自己的优势。他在代理和客户方面都富有经验，他的个人经历为他提供了足够的空间进行探索，并且设计出避免损害客户-代理关系的商业实践方案。

我们日益复杂、发达的世界也具有诸多优势和机会。但是，它无法为我们提供走向未来的模板。而格拉尔珀斯先生为我们展示了如何走向未来。他帮助我们自信、有效地领导团队。

我为这本书喝彩，向整个市场营销界推荐它。它帮助你理解怎么做是有效的，而哪些是你的团队无法企及的。你会带着自己的方法、策略、创意和伙伴做得更好。我很高兴格拉尔珀斯先生给我这个机会分享我的观点，让我得以表达自己对这部佳作的喜爱之情。

鲍勃·利奥狄斯

美国广告协会总裁兼首席执行官

前言



客户-代理关系产生更多价值

当今世界到处充斥着面向各类人群的广告，它们使用多种多样的媒体无时无刻吸引着人们的眼球，全世界的公司投入数以亿计的资金应对它们面对的终极挑战：扩大内需、建立品牌忠诚度、增长市场份额和利润。

为了迎接挑战，首席执行官们转向他们繁忙的营销部，在媒体混战中突围，帮助消费者应对目不暇接的超量信息。首席执行官指望首席营销官和市场营销领导者开动脑筋，想办法打动、教育、娱乐消费者，同时创造出既有明确分类又经得起时间考验的品牌价值。市场营销人员反过来又指望着能力出众的广告和营销传播机构的专业知识，以及它们的创造力、媒体、分析和专业传播技能，将品牌和消费者联结在一起。

据估计，由这些机构经手的资金约有 1 万亿美元，这些钱在很大程度上又进一步刺激了全球经济。各行各业的大小公司都极其渴望与专业人士合作，因为这些人员不仅了解它们的行业，而且懂得创造品牌奇迹的艺术。专业人士会设计出各类方案，产生意想不到的效果。如果客户和代理商之间的关系处理得当，品牌价值和公司的利润就会迅速增长；它们的伙伴关系会让价值成倍增长。相反，关系处理得不好，就会造成极大的浪费，并且严重影响公司有效竞争的能力。

代理商的管理

每个人在自己的职业生涯中都会有这样的一个关键时刻，它可能会让你做一些不寻常的举动：换个新工作、开展新事业，或者写一本书描述一下自

已深深迷恋的事物。在我的职业生涯中，无论是作为客户还是代理商，都遇到过这样的时刻。在客户和代理业务方面，我变成了一名如饥似渴的求学者，我贪婪地从自己和同辈的经验中吸取知识，我有成功地让两家公司一拍即合并创造出奇迹的经验，也有惨痛的失败教训。

公司常常思考一个问题：怎样才能建立起良好的客户-代理关系？怎样才能让代理公司的工作做得更好？怎样才能从这种关系中获取更多价值？在过去的这些年里，我意识到，无论你的动机多么美好，公司知识和技能的缺口（这个缺口还在不断扩大）都会导致它们无法将广告和营销传播机构变成强有力的资产。自 20 世纪 90 年代起，世界就开始发生深刻的变化，市场营销规律和客户-代理关系也不例外。如今，变化仍是流行趋势，市场营销规律在媒体的狂轰滥炸下仍然经历着翻天覆地的变化。

随着数字技术、社交媒体、用户创建内容和消费者导向群体的出现，消费者的爱好发生了重大变化，它们使得统一品牌体验和品牌对话成为可能，继而重新定义代理商、媒体和客户之间的关系。过去的商业模式已经成为历史。科技彻底转变了企业、媒体、消费者的习惯，自然也会改变企业向消费者出售商品的方式。品牌和消费者之间的关系被重新定义。内容创建和发送联袂上演有钱消费者的好戏，吸引来更多客户。在这个过程中，市场营销变得越来越重要，责任也越发重大。市场营销人员越来越圆滑、苛刻，他们希望事半功倍，他们还需要代理商吗？什么样的代理商能帮助他们增加营业额呢？

既然与代理商之间的合作越来越复杂，那么这种伙伴关系对于公司的成败就显得越发重要，所以客户和代理商之间的关系必须加以更新。了解它们的需求或它们对彼此的期望，以及两者之间如何合作，其实并没有想象的那么难。但即使是最先进的公司，也没能最大限度地从这种伙伴关系中得到好处。这种状况还在继续恶化。世界上没有现成的蓝图、路线或指南供客户和代理商参考。公司到底怎样才能掌控这种混乱的局面，取得良好的效果呢？

如今，中小型跨国公司面临着同样的挑战。它们想在这个错综复杂的数字时代最大限度地利用代理商。广告和营销传播的变化速度史无前例。这种行业趋势让一切变得更加复杂。客户们开始适应这种变化，并且试着利用其

中的机遇。客户比以往任何时候都更需要与代理商合作，它们需要代理商帮助它们认清现状，把有限的资源投入更为重要和有效的活动当中，解决品牌关系问题，扫清障碍，并想办法加强其与消费者之间的关系，带领它们走向成功。

你怎么知道公司的营销预算和你一样发挥了最大效能呢？甚至比你发挥的作用还大呢？每家公司主管和预算人员，无论是营销部、财务部，还是采购部，都必须正视这个问题。

任何规模的公司都将很大一部分运营预算投入到广告和市场营销中。这些钱最终落入代理商手中。希望代理商能点石成金。现今，全世界的公司都忽略了客户与代理商之间的关系，或者说两者的关系处理得极为糟糕。过去几十年的经历一再证明，成功的品牌广告客户一定拥有成功的代理合作关系。

聪明的公司擅长建立与代理商之间的关系，它们知道怎样充分利用代理商的技术和资源，从而实现自己的理想。经验丰富的市场营销人员通过充分利用这样的宝贵财富，取得更高的投资回报率，在市场上创造出理想的业务影响。而技不如人的那些公司自然就没那么成功了。

在过去的这些年里，我发现，客户-代理关系的成败主要取决于它们是否采纳了一套通用原则或适用于任何规模公司的最佳实践方法。这就是本书所要探讨的内容。重视、培养和管理客户与代理商之间的关系是公司最为宝贵的财富。我无比强烈地支持这个观点。“mania”这个词的意思是“热烈的，兴奋的”。在希腊神话中，“mania”是精神病的象征（本书原著的英文名为 *Agency Mania*。——译者注）。

这么说来，看着客户们无法处理好与代理商的关系，导致它们不能提高市场营销效能、增加利润，从而一次又一次陷入痛苦之中，确实让人抓狂。眼睁睁地看着这么多机会白白溜走，真是让人心痛。看见代理商们无法实现对客户的承诺（在去代理化和采购干预的压力逐渐加大的情况下，代理商为客户创建差异化的价值）也让我感到非常悲伤。

看着这么精明的客户和睿智的代理商一直在走弯路，它们无法有效合作，

最终迷失在这个“疯狂浪费”的年代，让人不禁扼腕叹息。当你发现这些错失的良机是由于客户和代理商之间的不满意和不信任导致的时，真的让人有怒不可遏的感觉。

代理费用是公司最大的单笔营销花费，而且是任由公司支配的最强有力的竞争武器之一，但是竟然没有一本正规的指南或手册指导公司从这种伙伴关系中取得最大利益，这听起来的确匪夷所思。

本书就是这样的指南。在当今世界秩序中，它帮助客户和代理商从两者的伙伴关系中攫取更大的价值。它指导公司建立成功的客户-代理关系，从而加倍提高经营效益和市场营销管理效率。它鼓励客户和代理商双方积极建立这种关系。

当今的商务环境赋予消费者越来越多的权利，对消费者的刺激变得越来越难，因此，客户对代理商的期望也越来越高。它们挑战极限，通过制定新的代理费模式、完善的合同条款和更高的目标将自己的日程安排得既有效率又有效益。它们的要求越来越苛刻，希望能创建出创意和数字传播方式，并且能够有效利用媒体渠道。

反过来，代理商也在挑战现状，学习新的能力并创建新的商业模式。它们利用新的机遇，促使客户创新、解放思想，吸引消费者的注意，创造新的顾客体验。

多年以来，有很多关于代理业务和代理操作的书籍问世。虽然它们分别提出了不同的宝贵意见，但是都没有考虑到客户的独特视角。这些书一般是由知名的代理商总裁撰写的，但都站在代理的角度。本书则为公司提供了一个深入了解代理业的平台，让客户学会最大限度地利用代理商。除此之外，它还让代理商了解到客户的挑战和期待，而这一点在其他书籍中很少触及。

企业主管和营销、采购人员一直对代理关系的问题疑惑不解：怎样才能找到最好的代理商？我们与代理商的合作方式是否能够有效地满足我们的组织需求？怎样才能建立一个双赢的合作关系？我们怎么知道代理商的服务对得起我们支付的代理费呢？怎样才能刺激代理商发挥其最大才能，为我们服务呢？我们某种不情愿的举止是不是损害了和代理商的关系呢？我们应该避

免哪些常见错误或障碍呢？怎样做才能改善我们之间的关系？我们应该在哪些地方投入时间和精力，从而获取最大价值？

这方面的专业技能发展培训比较有限。商学院也几乎没有开设与这个学科相关的课程。面向企业主管人员、采购、财务人员或市场营销人员，指导他们与代理商建立良好关系的参考资料也不多见，而这种关系对公司的成败非常关键。然而，大家都一致认为，没有良好的关系，公司的市场营销投资和长期品牌资产就会濒临危险，或者遭到损害。

过去的这些年，我分别扮演过客户和代理商的角色，无论是良好的关系，还是管理不善的关系，我都亲自见证过它们所带来的挑战和机遇，以及它们对经营业绩所造成的深远影响。后来，我有幸为全球最大的品牌之一、市场领军企业创立了一个代理商管理课程，并担任其领导者。像美国电话电报公司、沃尔玛、美国强生等公司的成功都离不开其代理商的贡献。

当然了，不是只有英特尔、宝洁、可口可乐才能从完善的战略伙伴关系中获益。每个公司，不管其营销部门规模的大小和预算的多少，都可以采纳最佳实践方法与代理商合作，以不同的深度和广度应用于自己的商业活动之中。

但是如果你不知道从何入手，或者不清楚如何与现有的代理商合作，你也不用担心，因为这样的人比比皆是。本书会为你解答一些你不敢提出的问题。它或许会质疑你先前的观点，并提出一些新的观点供你思考。在客户-代理关系方面，它还用大量事实证明改变和创新这种关系的必要性，并且帮助读者采取行动。本书鼓励公司建立强大高效的客户-代理关系，目的是产生显著的收益。这些宝贵的伙伴关系必须建立在理解、信任、积极协作、相互尊重和相互问责的基础之上。读完本书后，我希望你能有所收获，而这些收获可以帮助你提高公司的业绩。这是生死攸关的大事。现在，你已经踏出了第一步。

如何阅读本书

本书的章节排列简单、直观、连贯，从一开始如何选择代理商，直到最

后完善长期合作关系，都一一为读者进行讲解和引导。在本书的开始，我描述了广告和营销传播机构为客户带来的独特价值。除此之外，我还深入介绍了令人眼花缭乱的代理业。我认为，在当今的企业界，管理代理商是一门专业学科，也是一门亟待掌握的技能。

接下来，我带领读者学习常识性的最佳方案，帮助公司建立合理的代理策略、进行代理调查、创建完善的合同、谈判公平的代理费协议、为代理公司树立合理的期望值，同时，指导它们衡量并提高自己的业绩，从伙伴关系中获取最大价值。

我与读者分享了我的同事、朋友和企业专家的意见和经验，其中有在此行业中闻名世界的领军人物。他们的专业知识和立足于代理商或客户的观点，为读者展现独特的视角，加强了我们对代理商管理学科的理解。每章的结尾都有一个简表，为读者列出最佳实践方案，并提供可以立刻付诸实践的建议。最后一章则大胆预测行业的发展方向及其对客户和代理商的影响。

但是，虽然本书为公司普遍面临的挑战提出了解决方案，但是如同生活中的其他事物一样，仅靠知识是不能解决问题的，行动才最为重要。在你学习本书、遭遇新的挑战并为胜利欢呼的时候，欢迎登录网站 www.agencymania.com 与别人分享你的经历、发表自己的观点、为客户-代理关系的管理做出贡献。在这条路上有很多人与你同行。

我们的企业正处于一个十字路口。由于全球竞争加剧、消费者习惯发生转变、数字选择日趋复杂、经济环境越来越艰难，客户正面临着一系列商业和营销挑战。消费者、广告客户、代理商、媒体联盟错综复杂的关系需要被重新审视，因为权力已经转向媒体渠道和消费者身上。同样，为了满足新需求，并在不断变化的市场环境中得以生存，每天都会出现新的技术能力和操作模式，因此代理业也开始经历迅猛的转变。

客户和代理商的伙伴关系比以往任何时候都更加错综复杂。过去几十年所积累的合作方法已经完全过时。客户必须寻找更加高效的新方法与大量代理商合作。既然老方法不能产生效果，那么客户和代理商必须通过相互信任加强伙伴关系和承担风险来迈上一个新台阶。

做好准备一起开始奔驰吧。本书为你展示 21 世纪的客户-代理关系，帮助你利用自己的广告和营销传播机构从这个战略性的伙伴关系中获取前所未有的价值。这些最佳实践方案不能盲目机械地照搬照抄。

如果本书的书名让你认为，对代理商一定程度的关注有利于将代理商变成强大的战略性市场资产，那就太低估人们过去这些年对客户-代理关系的忽略程度了。本书展现了客户和代理商最常犯的错误，这些错误破坏了本来能产生很多价值的关系，并且阻碍了成功。

如果你不知道怎样与代理商建立强有力的关系，为公司增加利润和创建品牌；如果你面临艰难的市场环境，或者你不知道怎样激励代理商去迎接挑战，那么这本书就是为你而写的。在这个既混乱又繁荣的经济环境中，公司非常需要帮助。本书帮助你区分什么是薄弱的供给关系和充满活力的代理伙伴关系，什么是一成不变的市场营销和富有创新的市场营销，什么是平庸的企业和最佳企业。同时，也为你划清成功和失败的界线。



目 录

- 第 1 章 倍增效应 1**
为什么需要代理商
- 第 2 章 麦迪逊大街的发展 19**
了解美国广告业的神秘世界
- 第 3 章 “责任止于此” 44**
掌握代理商管理的规律
- 第 4 章 成功的代理商管理之道 67**
创建有效的代理战略
- 第 5 章 选型婚配和“汗渍 T 恤衫”理论 96**
实施成功的代理商选择
- 第 6 章 有约必守 131**
签订可靠的代理合同
- 第 7 章 数字是基础 156**
制定代理费协议

- 第 8 章 《盲人摸象》的故事 199**
确定工作范围并进行表述
- 第 9 章 银行家守则 219**
有效的业绩评价
- 第 10 章 戈特曼的纸塔测试 244**
合作共创双赢
- 第 11 章 勇敢新世界 272**
展望未来的客户—代理关系
- 第 12 章 走进关系资本时代 304**
要么变革，要么消亡
- 后 记 308**

第 1 章 倍增效应

为什么需要代理商

“广告代理公司的作品是温暖的、人性的，它触及人们的需求、欲望、梦想和希望，这样的作品，绝对无法在工厂生产线上完成。”

——卓越广告人，李奥·贝纳

你有没有想过，没有广告的世界会是什么样子的呢？播放“大力神杯”的时候不插播广告，上下班的路上看不见诱人的广告牌，杂志里没有五彩缤纷的广告，市中心没有橱窗展示，网页上不再有横幅广告，Facebook 上再也看不见妙语连珠的广告词，再也没有必要上谷歌和必应搜寻商品……那么，所有广告支持的免费资讯也将不复存在。很不可思议吧？我有时在想，如果史前的洞穴入口处刻着“原始恐龙肉”的标记，那么广告恐怕可以追溯到人类第一次尝试改变观念、影响行为的时候了。

广告是贯穿于人类文化和人类社会中不可或缺的组成部分。广告还是免费的同义词，因为免费，人们可以容忍广告，甚至欣赏广告。正如《Wired》杂志的编辑克里斯·安德森所刻画的那样，“免费经济”让越来越多的消费者拒绝为资讯埋单，那就是播客、报纸和杂志等。他们拒绝花钱娱乐，视频、音乐、游戏、应用软件等各种服务，无论在网络上，还是在现实世界中，只要能找到免费的就行。所有东西全部免费。在当今世界，免费就是资本，广告业的重要性还会进一步凸显。只要当代企业还需要接触、打动消费者，并向他们出售产品，广告和营销传播机构就会持续繁荣。对公司来说，广告和

营销传播是推动内在价值和创新思维的关键动力。

多年以来，出于基本智慧和生存本能，全世界的公司都在任用大型代理网络和独立机构帮助它们迎接营销传播的挑战，想办法让消费者购买产品，抓住市场机遇，促进业务发展，并且提高利润。不这样做就好像不正常。这里有一个简单的、有关生存的问题需要回答：我们为什么需要代理商呢？



根深蒂固的目标感

客户观点

“客户需要的是能够为公司带来最大收益的战略伙伴。在过去的这些年里，我见过很多代理商，它们扮演的只是供应商的角色，而不是战略伙伴。战略伙伴非常熟悉你的业务和公司的内部运营模式，它们还知道如何推销自己的点子。”

——美国电话电报公司商务广告部副总监，迈克尔·菲茨杰拉德

代理商之所以存在，主要是因为它们承诺自己有一支精力充沛的商业专家队伍，它们有共同的价值观和信念，用极富创意和智慧的头脑组成一个代理机构。对客户而言，代理商的存在至关重要，它们在不同领域拥有深厚的专业技能、独特的广告对象知识和专属方案，而它们自己的那套理论则显得与众不同。更重要的是，它们是变革和创新的推动者。它们强烈渴望迎难而上，提出推进品牌发展的方案、展示与消费者产生共鸣的好点子。它们使出浑身解数帮助客户提高业绩。它们会影响客户的市场预算和处理事务的先后顺序。它们是推动变革的生意伙伴。所以，代理行业是市场营销人员创业、学习贸易知识和接触大量客户的很好的环境。

过去几十年以来，广告和营销传播吸引了来自各行各业的人才，他们的个人和专业背景各不相同，而且互为补充。在其他行业，恐怕你很难找到像这样一个融合不同文化和社会背景、汇集各类人才的大杂烩了。有梦想者、企业家、学者、作家、音乐人、科技人员、艺术家、哲学家、创新者、品牌创建人、人文主义者、3D动画师、战略家、电影制作人、心理学家、研究人