



龙媒广告选书

大专院校广告教材系列

第二版

广告公司的 经营 与管理

对广告经营者的全面指引

何海明 著



中国物价出版社



龙媒广告选书

广告公司的经营与管理 第二版

对广告经营者的全面指引

何海明 著

中国物价出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

广告公司的经营与管理/何海明著. —2 版.

—北京: 中国物价出版社, 2002. 8

ISBN 7-80155-451-5

I. 广… II. 何… III. 广告—公司—企业管理
IV. F713.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 058936 号

书 名: 广告公司的经营与管理——对广告经营者的全面指引

作 者: 何海明

责任编辑: 胡超平

标准书号: ISBN 7-80155-451-5/F·325

出版发行: 中国物价出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼

邮 编: 100837

电 话: 读者服务部 010-68022950 发行部 010-68033577

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市朝阳区印刷厂

规 格: 850mm×1168mm 大 32 开 11.875 印张 223 千字

版 本: 2002 年 9 月第 2 版 版次: 2002 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 1-5 000 册

定 价: 26.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

让理想慢慢长大

——代《龙媒广告选书》总序

我们从不曾将它视为一套书。

我们把它当成一件事。一件应该而且值得投入全部精力去做的事。

一个品牌。一个需要不断锤炼内在的力量以增加对消费者的价值的品牌。

1996年，为它命名的时候，我们写了一篇《龙媒的缘起》，印在第一辑的每一本书上。多年过去，虽然早该再写点新东西，却依旧不愿换掉。因为，它伴着《龙媒广告选书》的每一个读者和龙媒人自己，走过了一段宝贵的成长岁月。经常见到读者朋友，知道我是他们喜欢的“龙之媒”和“龙媒书。”的某某人时，第一句话说：“我买过每一本龙媒书。”第二句话说：“那篇《龙媒的缘起》让我很感动。”说这些不是自得，是感激。感激读者的热诚，感激自己的幸运。

犹记得十几年前刚上大学时，有个“一格子书”的典故。

具体情节已经记不太清了。或者是系里的老先生认真而且向往地鼓励我们这些小毛头：“好好读书，好好用书，将来让你们自己写的书在图书馆的书架上占满一个格子，这辈子就算没白过。”或者是一群不知天高地厚的丫头小子乍见那么大的图书馆、那么多的书，震惊之下口出狂言：“要是我以后能写这么一格子书就好了。”

总之，“一格子书”这个伟大、遥远而且动人的想法让我大大动心。后来私心里的结论是：“不知道会不会有这样的能力和幸运，如果有，不要那么多，一本就好。”

不想，日后真的有了这么一格子的《龙媒广告选书》，甚至还会有更多。虽不是自己写的，却像是自己的孩子，个个都让人觉得幸福、满足而且心怀感激。

这么说也许太感情用事。却真的是实话。每一本书的诞生，在我们都是理性与情感交织的过程。得到一部好稿子，一个好选题，仿佛就是得了珍宝，兴奋得恨不得第二天就呈献给读者。但洽谈版权、寻找译者、翻译、编辑、设计和排版的过程又是漫长而繁冗的，总想着在每一步都尽最大的努力做到最好，让每一本好书的精彩都能够最大限度地发挥出来，为自己也为读者。编辑《龙媒广告选书》的每一天都因期待、兴奋和在每一细节上下足功夫而无比充实。过程中出了纰漏，又加进许多焦急、懊恼，以及不惜代价改正错误的壮士断腕般的决心。不知道做书是不是就该如此，至少我们是这样，觉得想为读者做好书就该这样做。

每每从读者和广告业界前辈那里收获赞赏，总有些受宠若惊：真的是那样吗？我们做得有那么好吗？真正的鞭策力量，我想不是来自批评，而是来自那些你觉得还不够好时得到的真心实意的夸奖。

今天动手写这篇文章的时候，蓦然发现，龙之媒在成长，《龙媒广告选书》在成长，而我们抱以无限热诚的广告行业也在成长。虽历经多年，回想起来却恍如一瞬。难以厘清的感觉，突然融合成一句话，就是——“踏踏实实地做事，让理想慢慢长大。”

在广告行业中多年，亲眼见证着我们这个行业，更在许多同行比我们更多的付出和更执著的信念的推动下，正在变成一个理性的、专业的、相信默默耕耘而不求一夕成名的行业。它无疑已经具备了更让人尊敬的优秀气质。一代广告人的理想，正在慢慢实现，也在慢慢长大。广告人已经看到更多，想到更多，也可以做到更多。

想到龙之媒自己，当年还叫北京广告人书店时的窄小逼仄和当年自己身上那种冲动急切的气息，回想起来仍无比清晰。而今，经验、眼光、看自己和看广告企业的角度都在发展变化，“龙之媒”为广告人服务的事业，终于从两个人的理想，成为一个团结、坦诚而勤奋的团队的目标。一切都在平静中以强劲的动力向前。龙之媒在长大，在走向成熟。龙之媒的理想也在慢慢成长。我们有了更大的力量，也自信有能力做更多有益行业的工作。

当年做《龙媒广告选书》第一辑时对于广告行业状况诸多愤激偏颇的不甘心，已经沉凝了为一种“只要去做，未来一定会更好”的信心。《龙媒广告选书》也从一个不成熟的想法，慢慢具备了自己更明确的品牌个性，成为值得广告人信任的名字。《龙媒广告选书》的理想也在慢慢长大，慢慢成熟，它已经不仅仅归属我们自己，而属于所有信任它、关心它、并且对它寄予厚望的读者、作者和译者。我们只是承大家的信任，去深耕这一片广阔田野。

读者的需要、广告乃至整个营销传播业的发展和未来的无限潜力，让我们不能为《龙媒广告选书》设定一个僵死的框架，惟有永远关注这个品牌的精髓：

它将为中国广告人提供真正有价值的知识、观念和方法，并与时俱进。

徐智明 高志宏

为龙之媒团队代言

2001年9月25日于京郊龙泽苑

目 录

让理想慢慢长大——代《龙媒广告选书》总序	(1)
第一章 广告公司概况	(1)
第一节 广告公司的发展历史	(1)
第二节 广告公司的经营模式	(5)
第二章 广告公司的外部环境	(11)
第一节 广告主	(11)
第二节 广告媒介	(18)
第三节 政府和法规	(23)
第四节 行业协会和辅助机构	(29)
第三章 广告公司的定位	(35)
第一节 广告公司的定位和定位中的问题	(35)
第二节 广告公司定位的方法	(40)
第三节 广告公司的宗旨	(42)
附 录 我们所信的及我们所做的——大卫·奥格威创立 的奥美公司企业文化	(45)
盛世长城的经营之道	(48)
第四章 广告公司的业务计划	(57)

第一节	计划的性质和要素	(57)
第二节	广告公司计划的步骤	(60)
第三节	广告公司计划制定中的问题	(68)
附录	公司的目标和策略个案	(71)
第五章	广告公司的组织	(75)
第一节	广告公司组织的原则	(75)
第二节	广告公司的组织结构	(81)
第三节	专业广告公司各部门的职能	(95)
第四节	广告公司组织中的几个问题	(98)
第六章	广告公司的人员配备和管理	(103)
第一节	人员的聘用	(103)
第二节	人员的培训	(112)
第三节	人员评估	(114)
第四节	报酬和奖励	(118)
第五节	解聘	(121)
第六节	对专业人员的管理	(123)
第七节	成功的创意总监和广告人	(125)
附录	国际化广告公司与市场调查公司的人才观	(130)
	北京奥美人员评估系统	(135)
第七章	广告公司的运作流程(一)	(145)
第一节	广告公司的运作流程介绍	(145)
第二节	广告调查	(151)

第三节	广告策略和广告创意	(158)
第四节	创意过程的管理	(167)
第八章	广告公司的运作流程 (二)	(173)
第一节	智威汤逊(J. W. T.)广告公司的运作流程	(173)
第二节	李奥贝纳广告公司的创意策略	(183)
第三节	BBDO 的经营规范	(186)
附 录	Saatchi & Saatchi 的作业流程单	(190)
第九章	广告公司的发展	(199)
第一节	广告公司获得发展的因素	(199)
第二节	新业务的发展	(204)
第三节	选择和争取潜在客户	(209)
附 录	合资调查公司的差别化经营	(226)
第十章	广告公司与客户的关系	(231)
第一节	客户关系中存在的问题	(231)
第二节	广告公司如何处理与客户的关系	(237)
第三节	管理客户	(241)
附 录	广告客户对广告公司评估表	(248)
第十一章	广告公司的财务管理	(253)
第一节	广告公司的收入和支出	(253)
第二节	广告公司的利润和财务控制	(260)

第十二章	广告公司的事务管理	(271)
第一节	会议管理	(271)
第二节	信息管理	(277)
第三节	办公环境	(281)
第十三章	公司的其他管理问题	(291)
第十四章	如何成为一个好的公司经理	(299)
第一节	公司经理的工作	(299)
第二节	公司经理的时间管理	(300)
第三节	公司经理所应具备的素质	(303)
总附录		
附录一	美国广告协会公司(4A公司)简介	(309)
附录二	广告公司管理中的人本精神	(319)
参考书目	(358)

第一章 广告公司概况

本章简单梳理了广告公司的发展历史，即版面销售时期、版面经济人时期、技术服务时期和全面服务的代理广告公司四个阶段。这四个阶段并不完全是由后一个阶段取代上一个阶段。

分析广告公司的经营模式，广告公司从代理对象可划分为客户代理公司和媒体代理公司；从服务功能和经营范围，可划分为全面服务型广告公司和部分服务型广告公司。广告公司的竞争优势取决于拥有传播和营销的知识，拥有广告服务的核心技术和具有创造力的专门人才。

第一节 广告公司的发展历史

一、国外广告公司的发展历史

广告公司是广告业的核心组织，美国《现代经济词典》界定的广告公司是“以替委托人设计和制作广告方案为主要职能的服务性行业。”我国《广告法》中所说的广告经营者，多指广告公司，是指受委托提供广告设计、制作、代理的经济组织。作为市场营销的参与者，广告公司在现代商业社会中起着越来越重要的作用，当然，从1800年世界上最早的一家公司出现到今天，广告公司的作用、职能发生了很大的变化。

1. 版面销售时期

广告公司的前身是报社的广告部门，主要业务是由业务员为

本媒体拉广告，出售报纸的广告版面。世界上最早的一家广告公司，是1800年英国伦敦一位名叫 James White 的人所创立的 White & Sun 公司。White 在伦敦完成学业后，留在学校担任会计工作，当时他有位同学任职于地方报社，委托 White 于工作之余，招揽伦敦地区的广告，结果这种业余工作所得，反比本职薪俸还高，于是 White 辞掉正业，专营销售版面业务，此即所谓 Space Seller。

1841年，美国费城成立了第一家广告公司，这家号称 Volney B. Palmen 的广告公司主要是为《镜报》招揽广告。

早期的广告公司以媒体公司代理者的身份出现，广告公司属于某个报社，公司将报社的报纸版面推销给广告主，然后收取报社所给的佣金。所以，早期的广告公司业务上不独立，而是从属于媒介。

2. 版面经纪人时期

随着经济的发展，广告业逐渐繁荣，广告主需要在更多的媒介上发布广告，而原先专为一家报纸代理业务的广告公司为了谋取更大的发展，也开始推销其他报社的版面，进而脱离媒介，各自独立，变成版面经纪人 (Space Broker)。这时，这些公司已不再是某个媒介的业务代表，而是介于媒介和广告主之间的中介。这些公司以批发价大量购买媒介版面，再将其分割，高价售给广告主，赚其差价。这些公司拥有一些客户后，就有和媒介讨价还价的资本，他们以推销版面为条件，要求更多的佣金或更低的批发价。

广告公司独立，充当媒介的经纪人是社会分工的需要，公司可不断地开发新客户，而报社也不需为招揽广告费心。但这时的广告公司在职能上仍然是媒介的代表，和现代的全面服务的广告公司有很大的不同。

3. 技术服务时期

企业的广告活动愈益频繁，充当媒介经纪人的广告公司不断

增加，这时部分报社、杂志社为了稳定业务，在自己组织内，纷纷设置了版面推广部。另外，企业在广告宣传活动中，迫切希望有具备媒体知识、专门为广告主设计、制作广告的专业广告公司出现，这样的广告公司站在客户的立场而不是媒介的立场上为客户提供服务。于是部分推销媒介版面的公司转而成为广告主的业务代表，其主要业务是广告设计和制作。

以广告设计、制作为业务的广告公司随着企业广告活动的发展，不仅为客户提供广告制作技术的服务，也在选择媒体、广告创意方面提供建议，其服务范围日益扩大。到 19 世纪末期，这些广告代理公司逐渐能够为广告主提供一些简单的市场资料，供广告主在商业决策时做为依据。

4. 全面服务的代理广告公司

到 20 世纪初，企业在经营中从销售导向转向了市场营销导向，掌握消费者需求、防止生产过剩成为企业市场营销的重点。企业需要广告公司能够提供市场调查、产品策划、广告创作、广告效果研究等方面的服务，涉及市场营销所有的领域。广告公司的服务经验日渐丰富，技术手段更趋完善，全面服务的广告公司开始出现。到 20 世纪 80 年代，世界经济更加国际化，出现了一批大型的跨国广告公司和集团，服务范围扩大到促销、公共关系、直接反应等领域。

全面服务的广告公司其职能是给广告主提供优良的专业服务，它并不排斥媒介代理公司和制作公司，而和它们一道组成广告代理的合作体，充当媒介和广告主的中介。

二、我国广告公司的发展简史

我国早期报纸中发行量和影响较大的是英国商人创办的《申报》和国人创办的《新闻报》，前者创办于 1872 年，后者创办于

1893年。我国近代广告最早出现在这些大众媒介上，广告的经营活动也发源于这些媒介。

20世纪30年代，在旧中国最繁荣的上海，大大小小的广告公司有近20家。其中以联合广告公司的规模最大。另外，外国人也在我国开办广告公司。1933年形成的“上海市广告业同业会”，1946年改为“上海市广告商业同业会”，有会员90家，这些公司有一定的专业水平和专业人才，我国解放后最早的一批广告公司就是在这个基础上发展起来的。

中华人民共和国建国初，我国政府对广告公司进行了改造、调整。原有的零散的私营企业，经过“公私合营”，成为几个比较大的专营广告公司，如上海合并组成了中国广告公司上海分公司，把上海市100户左右的广告商按经营范围改组、归并为五个公私合营广告公司和一个公私合营广告美术社。天津市在1951年把全市广告公司调整、合并为广告总店。1956年广州也成立美术广告公司，负责全市广告业务。北京市对旧广告社进行了“合作化”，成立了北京市美术公司。20世纪50年代中期后，这些原来由商业部门管理的广告公司划归文化部门管理。20世纪50年代后期到60年代中期，广告公司的业务局限在产品信息、包装、告知的范围内。到60年代后，个人消费品的广告急剧减少。1964年以后，广告公司的业务基本上是生产资料广告和书籍、电影、展览会等文化类广告。

文化大革命期间（1966~1976年），国内的广告公司基本上不做商业广告，主要业务是承办政治宣传牌和画稿设计。上海市广告公司还改名为上海市美术广告公司。20世纪70年代初的中国几乎成了一个没有广告的社会，因此广告公司的发展更无从谈起。

1979年1月28日，上海电视台播放了我国的第一条电视广告——参桂补酒。这标志着我国广告业的复苏。《人民日报》于同

年4月17日恢复发布广告业务，北京和其他大城市开始出现霓虹灯和路牌广告。

从这以后，中国的广告公司如雨后春笋般地出现。1979年8月，北京广告公司成立，1980年2月，湖南创办了长沙广告公司，1981年中国广告联合总公司成立。1983年成立了中国广告协会，1990年协会会员单位达到7680家。1999年，全国有专业广告公司25726家。

我国广告业恢复以后，广告公司在短短的20年内，经营内容和范围发生了很大的变化。广告公司从最初的美术创作公司过渡到能给企业提供创意、策略的公司，在代理来华的外商广告后，一些大型的广告公司学习并采纳了国外广告公司的服务方式，逐渐能给客户提供市场调查、营销策略、广告策略、广告创意、媒介发布、广告效果研究等一整套的服务。20世纪90年代跨国广告公司的涌入，使广告公司之间的竞争更加剧烈，但在某种程度上促进了国内广告公司从经营观念到经营方式上的国际化。经营好的广告公司逐步壮大，不能适应市场需要的广告公司被淘汰。广告公司正处于剧烈的变革之中，机遇和挑战并存。

第二节 广告公司的经营模式

一、客户代理与媒介代理

广告公司是指依法办理登记注册，经核准成立的专门的广告服务企业。广告公司业务最明显的特征是代理，即接受委托，提供服务。广告公司按其代理的对象可分为客户代理公司和媒介代理公司。

客户代理，即广告公司接受广告主委托，实施市场调研、广

告策略拟定、广告创作等全部或部分广告业务。由于广告公司在广告服务方面的专业和经验，广告主委托广告公司实施广告计划更为经济和科学。广告公司具有在市场、媒介、创意方面的专业人员，他们在得到客户委托后，利用其专业知识和公司的资源帮助客户达到广告和营销目的。对企业来说，委托广告公司做广告，能使他们集中精力做好生产和营销。广告主委托广告公司实施广告计划，要付给相应的佣金或代理费。

媒介代理，即广告公司接受媒介的委托销售版面或时段。媒介可以是报纸、电视、广播、杂志等大众媒介，也可以是路牌、灯箱、车身、大屏幕显示屏等户外媒介，还可以是体育赛事、文艺演出或其他活动。从事媒介代理的广告公司不仅要熟悉媒介的内容，还要有对媒介特性和受众的专业研究，适时地把媒介的版面、时间或空间推荐给广告主或代理广告公司。广告公司通过对媒介的代理，可以促进媒介内容的改进，如提高电视节目的收视率、提高户外媒介的艺术性等。媒介委托广告公司做代理，一般要付给代理公司佣金，通常以销售额的一定比例或年承包费的形式实现。

客户代理和媒介代理是国内绝大部分广告公司的生存方式，实际操作中一部分以客户代理为主的广告公司也涉足媒介代理，而媒介代理的广告公司也做部分客户服务，但随着广告市场的成熟和发展，这两种类型的专业公司分工会越来越明显。

二、全面服务与部分服务

根据广告公司的服务功能和经营范围，可将广告公司分为全面服务型公司和部分服务型公司。

全面服务是指为广告主提供关于广告运作全过程、全方位的服务：市场调研、广告策略、媒介计划和购买、广告创意和制作

及其他相关活动。有些广告公司的服务内容更为广泛，如公关活动、促销、直接营销等。通常广告公司实行以 AE（客户代表）为首的小组作业方式，广告公司为其代理的客户组成包括客户代表、市场调研、媒介、创作人员在内的服务小组，长期对其产品或品牌的广告策略服务。全面服务的广告公司要有一批专业的人员和完善的服务模式。全面服务的广告公司成本较高，收费比例也较高。通常客户选择全面服务的广告公司时十分慎重，要考虑广告公司的规模、信誉、专业化程度、专业人员的素质、相关领域的服务经验。

美国 4A 协会是全球范围内比较权威的广告团体机构。根据 4A 的章程，广告公司的一般目的是对广告主希求的受众解释产品或服务的益处，因此，按照 4A 的规定，广告公司的业务包括以下几项：

- 调查客户的产品或服务，确定产品本身固有的优点与缺陷，以及客户与竞争对手的关系。
- 分析产品或服务目前面临的市场以及将要进入的潜在市场。
- 了解分销与推销因素及其方法。
- 了解所有可以利用的媒介和手段，以便有效地利用它们向消费者、批发商、中间商、契约商等传达产品或服务的说明。
- 制定明确的计划前向客户演示广告计划。
- 实施广告计划，包括广告创意说明、签订媒介发布合同、监测媒介发布、支付广告费用等。

严格来讲，广告公司的主要任务就是配合广告主的营销计划，制定和实施广告计划，其核心工作落实在广告表现和媒介计划的实施上，其余大部分的工作如市场调研、产品调研、效果评估等都围绕着核心工作展开。

有些广告公司还为客户做一些附加服务，如包装设计、销售