



龙媒广告选书·第一辑⑥

# 广告公司的经营与管理

对广告经营者的全面指导

何海明 著



中国物价出版社

Jm122/07

龙媒广告选书·第一辑⑥

# 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·第一辑⑥  
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

\*

中国物价出版社出版发行  
新华书店 经销  
北京科技印刷厂印刷

850×1168毫米 大32开 14.25印张 353千字

1997年1月第1版 1997年1月第1次印刷

印数:1—3000册

ISBN7-80070-668-0/F·483

定价:26.80元

## 作者介绍

何海明 国内首届广告学硕士，毕业于北京广播学院，现在中央电视台广告经济信息中心工作，是国际广告研究所研究员，北京大学兼职教师。

## 序

《龙媒广告选书·第一辑》的出版，是广告界的一件大事，它标志着我国广告理论工作正在步入成熟，我们高兴地看到，我国广告理论研究已经不再是分散在企业经营管理、市场调研、商业心理、媒介传播，以及文学、艺术等多学科内部的边缘理论研究，而是从多学科出发，汇集成一股有中国特色的广告专业学术主流。通过《龙媒广告选书·第一辑》的编辑框架，我们看到了中国现代广告理论体系框架的雏型。

理论源于实践。从本世纪 80 年代初以来，改革开放政策给中国经济增添了无限的生机与活力，同时也创造出一个初具规模的中国广告业，300 多亿元的营业额，50 万人左右的从业队伍，5 万家左右的广告经营单位，不仅向世界显示出中国现代广告业的存在，而且越来越表现出其在国家经济、文化生活中的重要作用。中国广告市场的外部环境，就国内而言，首先是改革开放政策，特别是市场经济体制的确立，为中国广告市场的发展提供了最基本的保证。中国民族工业及其传统品牌的市场意识和广告意识有了很大增强，广告投入在逐年增加。其次，国家广告管理体制和广告法制体系的不断健全和完善，为维护市场秩序，促进广告业健康发展提供了有力的支撑。《中华人民共和国广告法》的施行，和《关于加快广告业发展的规划纲要》的贯彻，表现出中国政府在规范广告市场和繁荣发展民族广告业这两方面的决心和基本指导思想。就国际环境而言，中国大陆市场的巨大潜力和广阔远景，吸引着许多著名国际品牌大幅度提高广告投入，甚而进行“广告大战”。与此同时，一些国际广告企业集团纷纷向中国大陆投资，建立中外合资、中外合作广告企业，带进了先进管理经验和广告设

## · 2 · 广告公司的经营与管理

计、制作技术。综上所述，都是中国广告业在短短十几年的时间里，几乎由零起步，迅速崛起的重要条件，而广告业发展本身，为有中国特色的广告理论研究，提供了大量宝贵的案例和资料。我国广告理论研究工作，已经有了比较深厚的实践土壤。

事实上，中国现代广告业是作为一个不引人注目的小行业、在不知不觉中发展起来的。自发和无序，是中国广告市场初始阶段的显著特征。即使是在今天，国家对广告业的宏观指导，仍然主要是“摸着石头过河”。作为一个“知识密集、人才密集、技术密集”的新兴产业，广告业现在比以前任何时候都更加需要理论上的总结和指导。一些对中国广告业发展有重大影响的理论问题，需要我们予以深入研究和探索。譬如：中国现代广告业的基本特征；国家政治、法律、经济制度对广告市场的影响和作用；中国民族广告业的地位、作用和发展方向；中外广告管理制度、广告经营机制的比较；中外传统文化在广告中的表现及比较等等。这些都是广告理论研究工作面临的重要课题。

《龙媒广告选书·第一辑》的作者，有各传统学科的理论界前辈，有致力于广告学研究的中青年专家，还有一些勇于探索、在广告事业中有所心得的学术新人。作为政府广告监督管理职能部门的工作人员，我仅在此对他们为广告学研究所做出的重要贡献表示感谢。我国的广告学研究，还处于起步阶段，研究问题的广度和深度，都有待于进一步开拓。我希望，社会各界的有识之士，都来关心我国广告事业的发展，支持中国广告学的研究工作，希望有更多的广告学专著问世。

国家工商行政管理局  
广告监督管理司司长  
郑和平

1996年11月于北京

## “龙媒”的缘起（前言）

如果你愿意在正式开始阅读这套很专业的书之前，读一点与它有关的闲话，我们就为你说一说它的缘起。

几年前，我们糊里糊涂地跌进了广告圈，靠着一两本广告启蒙读物和年轻人的一点点悟性，开始笨手笨脚地学做广告人。

做广告很辛苦，做广告也很快乐。虽然那一句“不当总统就做广告人”说得轻松，广告人生涯的况味却是甘苦自知了。但是就在懵懵懂懂之中，竟生出对广告难以割舍的爱意来。于是也就有了许多的不甘心。

不甘心广告人在世人的眼中永远是沿门托钵的乞儿。

不甘心中国的广告业总像是跟在大人后面蹒跚学步的孩子。

不甘心年轻的广告人总是沿着前人已经走过的曲折成长。

老一辈的广告人已经为中国广告业重新起步奉献了心力。人到中年的广告精英们正在致力于广告业今天的发展。而年轻的广告人凭借自己菲薄的能力，能为中国广告的发展做的实在不多。

当时，我们正在为缺乏广告专业书籍而苦恼，推己及人，才发现苦恼的并不只是我们自己。与其坐而论道，不如做点力所能及的小事。于是有了在1995年初开业的北京广告人书店。

眼看着相识不相识的朋友们买到急需的广告专业书是一件很快乐的事。但是看到许多朋友的需求还没有满足，心中又不免歉然。嘴上说着“现在的广告专业书只出了这么多”，心里却在自责“既然是广告人自己的书店就该为广告专业书的出版多做点什么”。

很多朋友建议我们及早策划一些新书，但是我们不愿也不敢。虽然卖书也是商人行径，但书生从商却不敢忘了道义。胡乱拼凑

几本书赚广告人的钱我们会感到不安。

于是我们等了很久。一直等到我们确定自己了解广告人需要什么书，也能够拿出不会令朋友们失望的广告专业书的时候，才有了这套《龙媒广告选书·第一辑》。

在作者的聘请上，我们颇费了一番斟酌，最后决定要请就请真正高水平的广告人。从我国大陆屈指可数的广告专业研究生导师，到在广告实务界浸淫了近 20 年的著名资深广告人，从奥美公司中国区的媒介总监，到中国大陆第一批广告学硕士，他们虽然在理论和实践方面都有很高的造诣，但是却惜墨如金，很少仓促出版专著，但是对我们的邀请却无不慨然应允。在广告专业图书短暂的出版史上，如此众多的著名专家共同执笔同一套丛书是从来没有过的事，虽然在写作的同时又各自奔忙，未及深谈，但是我们相信，大家的目的只有一个——就是为广告人出一点真正的好书。

尽管作者的水平毋庸置疑，我们还是坚决地提出了更为苛刻的要求：理论和实践充分结合，立足广告发展的最新水平、使用近年的最新资料、保证理论的指导性和实际的可操作性。所幸的是师友们都能够体谅我们充分满足读者实际需求的这番深心，交回的书稿无不扎实、严谨而且富于创见。使我们能够毫无愧色地面对许多盼望好书的广告人。

开始策划这套丛书的时候，还是 1996 年早春，而等到它们付梓的时候，却已经是天寒地冻的岁尾了。其中的辛苦，自不待言，我们只希望它们能够不负“龙媒”这个名字。

“龙”与“媒”都是很普通的俗字，但是“龙媒”并称却有一段美妙的神话。

相传，上古时代，天马从西天极地而来，极为神俊，人们都称它能招引难得一见的神龙，所以《汉书》中说：“天马徕，从西极，……天马徕，龙之媒。”



为了给这套丛书一个恰如其分的名字，我们想了很久，但是第一眼看到“龙媒”的时候，我们就相信，我们要找的就是它。广告人的职能和天马的作用何其相似，而我们这套丛书为广告人尽的也正是“龙媒”的一份职责。

“龙媒”，是一个名字，也是一个理想，为了这个理想，我们的《龙媒广告选书》会一辑一辑地做下去，也许它永远无法像传说中的“龙媒”那么完美，但是我们却不愿放弃在开办北京广告人书店的那一天起就承担起来的那份责任。

虽然摆在你面前的这套丛书是由我们几个策划的，但是其中实在是凝聚了许多长者、师友的心血，所以我们发自内心地感谢他们：

感谢国家工商局广告司郑和平司长拨冗担任总顾问并且撰写《总序》；

感谢国家工商局广告司综合处董京生、刘宝恒两位处长应邀担任编委并且抽出宝贵的时间参与编务；

感谢我国大陆广告界的泰斗徐百益老先生抱病写来长信，为我们提出了很多富有建设性的意见；

感谢唐忠朴、姜弘、程春等前辈给我们的鼓励和支持；

感谢香港地区著名广告创意人、《龙吟榜——华文广告精萃》发行人林俊明先生给我们许多有益的启发。

感谢所有支持我们北京广告人书店的相识和不相识的朋友。

是为《龙媒广告选书·第一辑》的前言。也是我们最想说的话。

总策划：高志宏 徐子毅 徐智明

## 目 录

序 .....	郑和平 (1)
“龙媒”的源起 (前言) .....	(1)
<b>第一章 广告公司概况</b> .....	(1)
第一节 广告公司的发展历史 .....	(1)
第二节 国内广告公司的现状 .....	(6)
第三节 广告代理制和广告公司的未来 .....	(21)
跨国广告公司闯中华 .....	(26)
本土广告公司竞中华 .....	(34)
<b>第二章 广告公司的外部环境</b> .....	(40)
第一节 广告主 .....	(40)
第二节 媒介 .....	(46)
第三节 政府和法规 .....	(53)
第四节 行业协会和辅助机构 .....	(59)
1996 年卫星频道给广告代理的机会 .....	(63)
1997 年中央电视台黄金段位广告招标规则 .....	(68)
<b>第三章 广告公司的定位</b> .....	(71)
第一节 广告公司的定位和定位中的问题 .....	(71)
第二节 广告公司定位的方法 .....	(76)
第三节 广告公司的宗旨 .....	(78)
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 .....	(80)

盛世长城的经营之道 .....	(83)
<b>第四章 广告公司的业务计划 .....</b>	<b>(91)</b>
第一节 计划的性质和要素 .....	(91)
第二节 广告公司计划的步骤 .....	(94)
第三节 广告公司计划制定中的问题 .....	(101)
公司的目标和策略个案 .....	(103)
<b>第五章 广告公司的组织 .....</b>	<b>(106)</b>
第一节 广告公司组织的原则 .....	(106)
第二节 广告公司的组织结构 .....	(111)
第三节 专业广告公司各部门的职能 .....	(124)
第四节 广告公司组织中的几个问题 .....	(127)
<b>第六章 广告公司的人员配备和管理 .....</b>	<b>(132)</b>
第一节 人员的聘用 .....	(132)
第二节 人员的培训 .....	(141)
第三节 人员评估 .....	(143)
第四节 奖励 .....	(147)
第五节 解聘 .....	(149)
第六节 对专业人员的管理 .....	(151)
第七节 成功的创意总监和广告人 .....	(153)
国际化广告公司与市场调查公司的人才观 .....	(157)
北京奥美人员评估系统 .....	(161)
<b>第七章 广告公司的运作流程 (一) .....</b>	<b>(171)</b>
第一节 广告公司的运作流程介绍 .....	(171)
第二节 广告调查 .....	(176)
第三节 广告策略和广告创意 .....	(183)

第四节	创意过程的管理·····	(192)
<b>第八章</b>	<b>广告公司的运作流程 (二)</b> ·····	(198)
第一节	智威汤逊 (J. W. T) 广告公司的运作流程 ·····	(198)
第二节	李奥·贝纳广告公司的创意策略·····	(208)
第三节	BBDO 的经营规范·····	(211)
	Saatchi & Saatchi 的作业流程单 ·····	(214)
<b>第九章</b>	<b>广告公司的发展</b> ·····	(224)
第一节	广告公司获得发展的因素·····	(224)
第二节	新业务的发展·····	(230)
第三节	选择和争取潜在客户·····	(235)
	广告代理应注意的七大课题·····	(250)
	合资调查公司的差别化经营·····	(251)
<b>第十章</b>	<b>广告公司与客户的关系</b> ·····	(256)
第一节	客户关系中存在的问题·····	(256)
第二节	广告公司如何处理与客户的关系·····	(262)
第三节	管理客户·····	(266)
	广告客户对广告公司评估表·····	(272)
<b>第十一章</b>	<b>广告公司的财务管理</b> ·····	(276)
第一节	广告公司的收入和支出·····	(276)
第二节	广告公司的利润和财务控制·····	(281)
<b>第十二章</b>	<b>广告公司的事务管理</b> ·····	(290)
第一节	会议管理·····	(290)
第二节	信息管理·····	(295)
第三节	办公环境·····	(299)
<b>第十三章</b>	<b>公司的其他管理问题</b> ·····	(307)

<b>第十四章 如何成为一个好的公司经理</b> .....	(314)
<b>第一节 公司经理所应具备的素质</b> .....	(314)
<b>第二节 公司经理的工作</b> .....	(317)
<b>第三节 公司经理的时间管理</b> .....	(318)
<b>经理人员自我发展方案</b> .....	(321)
<b>总附录</b> .....	(327)
<b>附录 1 美国广告协会公司简介 (4A 公司)</b> .....	(327)
<b>附录 2 经营管理广告公司的一些看法</b> .....	(336)
<b>附录 3 广告公司管理中的人本精神</b> .....	(342)
<b>附录 4 中华人民共和国广告法</b> .....	(380)
<b>附录 5 广告管理条例</b> .....	(389)
<b>附录 6 广告管理条例实施细则</b> .....	(392)
<b>附录 7 药品广告管理办法</b> .....	(399)
<b>附录 8 医疗器械广告管理办法</b> .....	(404)
<b>附录 9 广告审查标准</b> .....	(408)
<b>参考书目</b> .....	(428)
<b>后 记</b> .....	(429)
<b>《龙媒广告选书·第一辑》介绍</b> .....	(431)

## 第一章 广告公司概况

### 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，广告公司在现代的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，主要业务是广告部的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 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 的广告公司营业的主要目的是为了替《镜报》招揽广告。

## · 2 · 广告公司的经营与管理

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向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

告主在商业活动时做决策的依据。

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。到本世纪 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,服务范围扩及到促销、公共关系、直接反应等领域。

表 1-1 世界最大的 25 家广告公司排序 (单位:百万美元)

1995 年排名	广告公司名称	1995 年全球营业额
1	Dentsu	1 930.0
2	McCann-Erickson Worldwide	1 153.9
3	J. Walter Thompson Co.	1 007.1
4	Hakuhodo	958.6
5	BBDO Worldwide	857.5
6	Leo Brunett Co.	803.9
7	DDB Needham Worldwide	785.7
8	Grey Advertising	777.3
9	Ogilvy & Mather Worldwide	714.1
10	Foote, Cone & Belding Communications	679.0
11	Saatchi & Saatchi Advertising	676.9
12	Euro RSCG	643.4
13	Publicis Communication	606.3
14	Bates Worldwide	575.2



续表

1995 年排名	广告公司名称	1995 年全球营业额
15	Ammirati Puris Lintas	568.3
16	Young & Rubicam	555.8
17	D'Arcy Masius Benton & Bowies	497.0
18	TBWA International	318.2
19	Lowe Group	310.3
20	Bozell Worldwide	279.9
21	BDDP Group	278.5
22	Asatsu Inc.	254.1
23	Tokyu Agency	238.5
24	Daiko Advertising	211.1
25	Wunderman Cato Johnson	209.5

资料来源：美国《广告时代》。

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。

除了全面服务的广告公司，市场上还有如下形式的广告公司并存。

- 独立的媒介代理公司——这些公司专门进行媒介计划和购买，不负责广告的设计、制作。
- 非大众传播媒介的代理公司——这些公司的业务包括公共关系、市场调研、直接反应、促销等活动。
- 专业性广告代理——这类广告代理公司经营特定领域的广