

wea

LEAN 营销 / 1

如何利用代理

杰弗里·史密斯 著

詰儒 译

上海远东出版社

3.1

ean



LEAN

营销 / 3

营销 架设企业和市场的桥梁

如何利用代理

[英] 杰弗里·史密斯 著 喆 儒 译

上海远东出版社

Marketing in Action Series: Getting the Best from
Agencies and other Outside Services.

Copyright © by Geoffrey Smith

All rights reserved. No part of this book may be
reproduced in any form or by any means without
permission in writing from the publishers.

本书中文简体字版由英国 Kogan Page 公司授权

上海远东出版社独家出版。

未经出版者书面许可,本书的任何部分不得以任何
方式复制或抄袭。

版权所有 翻印必究



LEAN
营销/3

如何利用代理

英 杰弗里·史密斯 著 薛瑞 译

出版 上海远东出版社
(上海冠生园路 393 号 邮编 200233)

发行 上海远东出版社

经销 全国新华书店

排版 上海希望电脑排印中心

印刷 上海长阳印刷厂

开本 787×1092 1/32

印张 5

千字 112

版次 1998 年 8 月第 1 版

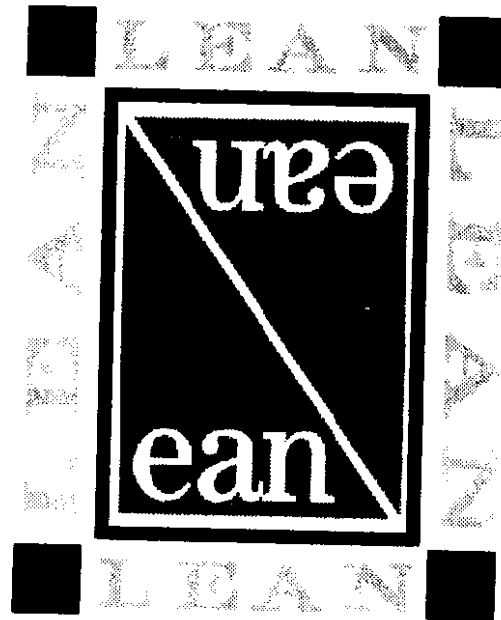
印次 1999 年 1 月第 2 次

印数 5101 - 10200

ISBN7 - 80613 - 749 - 1 / F·276

图字: 09 - 1998 - 082

定价: 7.00 元



Enjoy reading, enjoy LEAN.

最有限的时间 读最有价值的书

Not easy to make it, now easy FOR YOU to take it.

LEAN 崇尚进取 LEAN 力行简约
LEAN 提倡高效 LEAN 传递精华

LEAN 书系现已出版：

LEAN 发现系列 发现,存于生命的点滴之间。

发现/1 美国人成功日记 365 发现/2 管理误区 101
发现/3 公平竞争不是梦 发现/4 再造宏碁

LEAN 营销系列 营销,架设企业和市场的桥梁。

营销/1 成功的产品管理 营销/2 有效利用赞助
营销/3 如何利用代理 营销/4 关系营销
营销/5 巧用传媒 营销/6 直接营销
营销/7 战略营销计划和评估 营销/8 品牌营销

LEAN 创业系列 创业之行,始于足下。

创业/1 走马上任 100 天

LEAN 书系将不断推出新品种,敬请继续关注。

Enjoy reading, enjoy LEAN.

请到全国各大新华书店购买。如有建议或意见,请与上海远东出版社图书七部(上海冠生园路 393 号 200233)联系。



第一章	绪论及一般原则	1
	内部抑或外部	2
	共同利益	3
	合同和协议	4
	目标	5
	评估	6
第二章	与广告代理商合作	8
	背景资料	10
	选择代理商	11
	列出候选人名单	11
	审查初始候选人名单	15
	选择短名单	16
	费用	16
	新闻通告	17
	精简短名单	17
	代理小组	18
	作出抉择	19
	选择评估判别表	21
	任命代理商	23
	协议	24

支付代理服务费	28
激励代理商及其他	33
向代理商介绍情况	37
评估代理业绩	40
代理审查	41
内部要求	43
结束合作关系	43
遵守法规	45
查询地址	46
致谢	49
第三章 与公关顾问合作	50
目的	51
公关界的结构	51
选择初始候选人名单	52
你的最终选择	55
任命顾问	56
合同或协议	57
为公关服务付款	59
激励公关顾问	61
评估和检验	64
评估顾问公司	69
内部需求	70
查询地址	72
第四章 如何开展促销.....	74
促销领域的结构	75
选出初始候选人名单	77

最终选择	79
合同和协议	81
报酬与付款条件	83
向代理商作简介	85
促销目的	87
如何与促销代理商更好地合作	88
评估和记录	94
法律约束与自律法规	97
内部专家	98
查询地址	99
致谢	102
第五章 利用市场调研服务	103
选择你的市场调研代理商	105
获得市场调研最佳效果	107
充分做好市场调研预算	111
其他调研形式	113
内部技能	114
查询地址	115
致谢	116
第六章 直接邮购与直接营销服务	118
服务行业的结构	119
选择指导	121
选择你所需要的服务	123
合同与协议	125
付款	125
内部专业技能	126

缩略词解释	127
查询地址	129
第七章 成功的展销	132
参展方	133
展销会组织者	135
设计和布置展位	137
场地	141
从展销中获取最大利益	142
查询地址	144
致谢	147

绪论及一般原则

您本人是否曾因不知在何处求助于专家来帮助制订一项重要的促销方案而感到茫然？抑或想知道如何着手进行市场调研以了解顾客是怎样看待本公司的？如何确信你在一位公关顾问身上所花的钱会得到回报？

在营销机构工作的人们常常面临这些问题，就是那些在非商业组织，诸如中央和地方政府、慈善团体、卫生机构及许多其他机构工作的人们也与之密切相关。这些组织虽构成各有差异，但却有着一个共同的目标，即与许多不同类型、不同地区和不同规模的受众进行有效交流，并使自己的投入获得最大的效益。

本书旨在为这些读者提供一些指导。你可能在一个或大或小的商业或非商业机构工作，你可能经验丰富或是刚刚入门并且初次处理这个问题。由于工作环境的不断变化，所以希望我的建议对每个人都能有所裨益。

内部抑或外部

如果你在一家非常小的机构工作,回答这个问题的选择余地可能非常小。然而,你应期望从内部资源获取多少成果以及应向外部寻求多少专业协助,这个问题对于很多人来说都值得深思。

几十年前的答案与今天可能稍有出入,特别是近年来的压力使得一些组织在两个方面都有所变化。一方面减员压力迫使组织转而增加对公司外部的专业服务的需求;另一方面,技术使得组织本身更易于承担许多事情——例如:随着台式打印机的发展,或通过迅捷的电信手段,内部公关经理可使重要事件几乎同时出现在世界各地的屏幕上。

没有放之四海而皆准的建议,成功的选择取决于机构的资源和规模,目标受众的特点及其行动目的。在随后的几章中我将对这些问题有选择地加以详细讨论,并依次探讨广告、公关、促销以及其他传播手段和广阔的市场营销调研领域。

有值得一试的普遍原则吗?或许有,可以肯定的是内部经理在某一专门领域的造诣越深,他(她)的经验就越丰富,外部服务公司的工作可能就会越好。为什么?这意味着他(她)在选择公司时更内行,情况介绍更有效,更能够对材料作出评估并使之有效地为公司所用。

在一家提供多种产品的公司里,一位经验丰富的市场调研经理能够带领营销部门做出大量成绩,以使市场调研可以引导决策层高效、低成本地运作,如,征求和精简专业代理,并在调研项目完成时,用营销活动来说明结果。

同样,富有经验的内部员工可以协调外部专家的行动从

而增加彼此的交流与沟通活动,这远比采用提供全方位服务的代理花费的成本更低。

在延聘外部专家进行“游说”活动或在财务分析人员中树立良好形象的同时,他可能会认识到雇佣内部公关机构来不断探求如何扩大传播目标并加强雇员沟通的价值所在。

随着电子技术的发展,配备一套内部台式印刷设备相对来说已经不那么昂贵了。一套合适的软件、硬件以及打印机组组合在一起可以为内部或外部传播印刷大量材料,如果公司果真有此需求,台式打印机倒是值得考虑的,但是不要忘记生动的软件包与键盘输入技术并不能使销售策划更富有想象力。内行和富有创造力的策划工作室能产生巨大的效益,而一位擅长排版的具有创造性的操作方式的人则可以令你送呈的销售方案锦上添花。

也许正相反,你花费了一定的代价雇请了有这类技能的人。你真的需要不断地印刷此类材料,并因此投资购买设备和聘请员工吗?工作室的特殊设计风格——“手写体”仍能继续满足你的展示需要吗?或者你会去寻求外部服务以获取一些新东西吗?这些我在本书中未能回答的问题都是你在需要内部或外部服务时必须考虑的。

如果我们考察与外部服务提供者的关系,或许会得到一些普遍适用原则。由于它们一般应用于我们谋求从外部获取的营销服务领域,所以值得在第一章中给予重视。

共同利益

你可能会认为这与本节毫不相关,可我曾见过许多由于一方总是试图把对方榨干,而导致有潜力的供需关系被扼杀

的实例。客户坚信代理是在牟取暴利,而代理却认为客户仅凭少得可怜的一点付出却想得到一切。

我们在对外寻找专业服务时必须认识到,作为客户我们有权期望我们的支出要有可观的回报,而我们的服务提供者不仅需要负担作为我方代表举办活动所花费用,同时更要从这一代理关系中得到实实在在的利润。服务提供者同我们作为客户要求获利的权利是平等的。没有利润这些服务机构就无法生存。我们也一样。如果我们身处一个无法赢利的非商业性机构,我们同样要求在有限的资源条件下做到物有所值,而我们的服务提供者出于商业目的,需要获得利润才能生存。

只有在充分理解“共同利益”原则的基础上,才能同外部服务提供方建立起良好的、长期的合作关系。最理想的境界就是使所有的财务往来透明化——这样我们对费用支出的理解就会一致,并且坦率地接受其中包含的利润成分。

定期对各个方面的代理关系加以评估,可以使各种财务问题公开化,必要时还可进行调整。当确定了一个双方都乐意接受的共同利益时,代理或顾问就会全力以赴去完成我们的传播目标——或者是开发一个品牌并形成品牌资产,或者是为我们的慈善事业从潜在支持者那里募集更多的资金。

合同和协议

在与选定的外部营销服务提供者达成合同或协议书时会涉及许多问题。在后面的章节中我将详细介绍此类文件应包括哪些内容,并随服务种类的不同而有所变化。

在此,有一点非常重要,即协议达成的时候才意味着合作关系的开始,而到了关系开始破裂时再来订约已为时太晚。

最常见的问题是协议准备工作一拖再拖,渐渐的,书面协议就显得不那么重要了。这在关系已经发展成熟时可能没有问题,但如果由于种种原因,合作关系已经破裂或有迹象表明行将破裂,这就会成为一种难堪或是糟糕的局面。那时你根本无暇考虑是否对自己的促销计划拥有版权,或者无从得知是否有必要按当时规定的义务把即将撤换代理的意图提前六个月通知对方。

这种情形往往通过对簿公堂及投入巨额的诉讼费用来宣告结束。而这一切完全可以在确立合作关系之初通过一份书面协议来加以避免,执有这样一份文件就可以使双方关系在相当长和相当富于成果的一段时期内得以健康顺利地发展。

这些合同并不一定是复杂的法律文书。正如我们在后面章节中所看到的,它们只是以简洁清晰的文字制定出合作关系所涉及的各种条件。你可以将对你较为重要的内容订入合同,首先是委托服务提供方的期限和他们提供服务的范围,允许有哪些费用支出以及支付条件、版权事项、终止条款及其他种种规定。

如果此协议的拟订先于关系的确立,你还可以确信你希望从合作中获得的是否正是你的提供方所能接受的,如果他们无法接受,那么你就必须问问自己是否选对了代理或咨询顾问。你打算在某些问题上让步吗?如无意于此,就应该重新进行选择。面对困难而不放弃你的第一次选择必将招致失败。

目 标

另一个至关重要的基本原则就是在选择和利用外部服务

的每一个步骤中都要有一个十分清晰明了的目标。

你在决定需要什么类型的提供者和在大批值得考虑的对象中进行选择时都应持有明确的目标,这将有助于你确定选择标准。一定要有一个明确且可度量的目标简介,并提供给选定的服务提供者。

请记住,除非你已为传播目标下了一个广泛的定义,否则你根本无法确认寻求的是哪种类型的服务公司。毕竟你不能因提供了广告建议案而去责备一家广告代理公司。也许为了说服一个单一的小规模顾客群,你可能会求助于信函广告。直邮业务或许成本低廉而效果较好。弄清楚了你必须完成什么,在寻求专业协助的路上,你就会跨出一大步。

评 估

如果打算公正地评估我们选定的服务公司的成果,目标是至关重要的。我们必须对自己,对我们的代理及顾问同仁给予公正客观的评估。

有时,我们对专家就我们的任务简介作出的颇具想象力的反应加以主观判断,会损害我们彼此的关系,这种情形几乎是很少出现的。若想慎重选择代理就必须重视在解决问题时所表现出的专业技能。它可能与我们自己所做的工作如出一辙,但我们所期待的是自己不具备的大量技能和经验。例如,我们未必能代表所有目标市场的观点。在评定如何使信息更好地传播方面,一个训练有素、经验丰富的传播工作者往往比我们更为内行。

正是这一点,使得确立明晰的目标显得至关重要。为我们的服务公司提供一份资料翔实的任务简介将会明确他们的

创意工作。我们应帮助他们去理解所提出的要求,例如使用标识的方式,有关企业文化的规定措辞等。然后让我们尽可能客观地凭此简介去评判结果。如果本机构的最高决策层还没有加入评估,至少应确保他赞同简介的内容,这样他也会客观地对材料作出评价。

与广告代理商合作

本章旨在探讨对广告代理商服务的选择、委任、激励、评估及付费。在正式确立合作关系之前,重要的是我们必须全面考虑到我们供职的机构性质以及寻求广告代理商服务的目的。所涉及的研究范围包括:

- 己方机构规模。
- 己方的定位。
- 传播预算的范围。
- 机构管理方式。
- 机构中哪一部门对传播事宜拥有最终决定权。
- 我们及周围同事的能力。
- 完成工作所需耗费的时间。
- 哪些工作需要请代理商参与,哪些需回避。

公司规模及传播预算的范围将有助于我们决定是寻找一个较大的还是较小的代理商,大的代理商将会设立一个相对略低的有效完成工作的目标水平。而作为一个客户,同其他客户相比支付了高额广告费用而只要求相对较低的目标也会