

第一章

广告代理公司成功的起点

1

成功的哲学

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

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，一个必需的要素是一种商业哲学。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

个人的经营过程中和其他努力想引导的事情上。最后，真正的“能力”将使广告公司的管理者获得一个正确的“看法”。

那么这种正确的“看法”是什么呢？为了有一个更准确的描述，让我们叫它专业精神。

就象一个医生全部的目的就是治疗病人，或者更确切的说，在第一时间里用适当的预防性措施防止疾病的发生，一个广告代理公司的目标应该是提升客户的地位，通过增加销售、降低成本，或是两种方法的组合，来帮助客户增加利润。

一个广告公司必须把自己定位在给予客户好的商业建议上，而要做到这一点，它必须比客户更懂广告。除此之外，广告公司还必须全心全意地相信它自身的知识和专业性，并且在向客户提交建议时运用真情来表现这种自信。这种表现需要得体的言行、外交手腕和对人性的了解。如果你盲目地把自己卷进去，坚持要客户按照你的方式去办，理由仅仅是因为你自己这么想，你很快就会把生意丢掉。永远要记住，你是在和充满未知数的领域打交道，结果产生自多种原因，求证是很不容易的。但是，如果你的观点可以说明你根本的目的就是为了让客户的生意变得更好，那么至少可以证明，你是在按他或她自己的道理讲话。仅此一个因素就会使你处在一个有利位置上，你所提出的促销建议会得到认真考虑。

与此相反，很多新的广告公司认为，他们的主要目标是取悦客户。他们制订计划、撰写文案是为了得到客户的赞同。这些广告公司无意中把他们的工作建立在这样一种假设上：客户比他们更了解广告。这种假设完全扫除了广告公司存在的理由，除了一些机械性的职能。

当然，我们都知道，这么多广告公司采取这种非专业的而又低三下四的姿态，主要的原因是广告在今天的地位已经大

大偏离了它被创造出来时的初衷，而且还受到其他因素的干扰。于是，一个十分关心销售中的实际问题、同时在促销方面又相当有经验的客户，很容易觉得他或她对于广告的了解和广告公司一样多，甚至更多。有时候他或她或许是对的。新的广告公司因而很自然地让自己退让到这种境地，放弃了他的天赋权利，只要客户高兴，就给他们想要的东西。

不过，选择最容易的做法对于广告公司来说会是一场灾难。早晚会有另外一家广告公司准备好一套更专业的看法和相应的措施来向客户提供前一家广告公司所没能提供的服务和指导。可以预见，这个客户会换人的。

关于“看法”还有更重要的一点。广告公司必须认识清楚他们是谁——是有能力利用合理的专业建议来帮助客户提高收益的专家并且他们的服务是有巨大价值的，这种价值使他们有理由获得酬报。值得你为他服务的客户会更关注对你的价值的需求，除非你是真有价值，否则你就会遇到麻烦。

总而言之：一个广告公司要成长并发展壮大，必须要懂得商业哲学。这种哲学包含了“看法”和“能力”两个方面，具备这两者，表明它能够做到向客户提供合理的商业建议，同时愿意依靠它自身的专业精神来工作，并且有自信向客户收取与它的建议等值的报酬。

要成长，首先必须要生存

尽管在一个成本不断上升的领域中做生意困难重重，新的小广告公司仍不断诞生，持续经营，并逐渐地发展到可以为员工提供不错的生计的阶段。

这些成功的企业看上去有一种普遍的模式。对外，在广告

公司与外部的关系中，这种模式组合了销售自己、制订计划和实施计划三个部分；对内，在广告公司自身的管理中，理想模式是良好的收支管理和和谐的人事关系的组合。让我们依次看看这五个方面。

销 售

聪明的小广告公司会找到需要他们的广告主。他们通过信函、电话、Internet，以及随后的见面会谈和这些潜在客户联系。他们通常可以获得适当比例的主顾，因为他们拥有广告主所需要的东西，而且通过以前做过的每个案例，他们也发展出提供这些东西的方法。

计划

一旦拿到生意（经常比这还要早一些，也就是在拉生意的过程中），这些优秀的小广告公司就开始确切地表述他们精心准备的针对提升客户的销售、利润和公司形象而做的策划方案，将它视觉化并向客户做提案。广告公司一部分的计划必须关注它自身的一些安排，包括通过它的工作获得的报酬、他的办事员与客户的销售部门的办事员之间的分工合作，以及为提升客户的生意，双方应该在哪一点上共同努力。在没有通过工作获得足够资金的情况下，没有任何一家广告公司能够为客户提供良好的服务。好的计划包括完整的明细说明，包括什么人做什么事，做这项工作应该按什么样的标准付费。坏的计划可能导致以后广告公司和客户双方的误解和不满。

实施

广告公司销售和计划阶段做很多承诺，好的广告公司的实

施表现超过了它们的承诺。可是，无论如何，难道它们不应该这么做吗？以前，一个广告公司是站在局外观望的人，面对广告主的时候，它往往因为缺乏对真正的困难的了解而受窘。现在，它置身其中了

它是客户的大家庭中的一员。在一种精心建立的关系下，没有任何重要的东西是对广告公司有所隐瞒的。一个好的代理商团队引入广泛的经验和商业判断来解决问题，这些问题可能困扰了广告主很长时间了。新的大脑 + 新的热情 + 新的手段 = 新的结果。

这种对客户利益和广告公司利益的自觉关注和认同，是与一个小广告公司的成功密切相关的问题。

好的收支管理

这种家庭化的用词很好地描述了成功的内部管理，而这种管理是一个好的广告公司的标志。它的财务方面的安排是适宜的。从时间的角度说，它获得了它所应得的报酬。它的支出少于它的收入。它以三种方式使用最后的利润：补充资本金、股东的分红，以及员工们的利润分享。

和谐的人事关系

这涉及到对内和对外两个方面。好的广告公司对客户和供应商都采取适宜的态度。它在生意中诚实而得体，让人信任，重承诺，在实施过程中大刀阔斧。另一方面，好的广告公司也是好的雇主。它对员工有精心的照顾，也许它为了保证它的财务的低风险而在工资待遇上相当保守，但一旦有了利润，它会精心地加以分配。没有人会觉得老板拿走了所有的利益，或是把所有的策划功劳都占为己有。这个广告公司的所有人都会感

觉在这里工作比为自己打工要快乐得多。

如何度过不景气的时期

广告公司经营的利润是很薄的。只需要稍稍减少一些收入，或是增加一些支出，盈利就会变成亏损。同时，由于广告预算太引人注目了，当客户开始觉得有点财政紧张的时候，它经常是第一个要被削减的项目。所以，生存模式的另外一个重要内容就是建立一个掩体政策，以在公司受到挫折的时候提供保护。在景气暂时逆转时，后面提到的三个基本因素对广告公司提供了帮助。正象你所看到的那样，会考虑资金、人员和新的业务。他们都很好地证明了明智的商业判断的作用，这种判断不仅在处理普通小事故的时候起作用，而且在应付广告代理业务中特有的极为重大的灾难时也同样奏效。

现金

能够坚强面对恶劣处境的广告公司在常年的发展中逐渐积蓄了他们的经营资本金，而不是大手大脚，或是投资于不必要的更新改造，或是慷慨地把利润分配出去。一个很好的做法是保留足够数量的利润用于经营。如果经营资本金相对于需要来说比较少，很多广告公司会把更多的收益重新投入进来，比它们在顺利时期一般的利润再投资比例还要高，目的是最终的经营资本金的数量不仅足够用于满足普通的需求，例如获得现金上的折扣及建立良好的信誉，而且也为任何其他的经营提供所需的更多安全保障。一个首要法则是建立你的经营资本金，使它达到相当于你每年的人员费用的四分之一的数量。它会给你提供一个缓冲装置，这样当你在某项业务上失败的时候，不至

于削减工资和人员：从而让你最重要的财产——你的员工和他们的忠诚感——付之东流。

共同拥有所有权

最有力量的广告公司是那些有价值的人才被允许拥有公司的一部分所有权的企业。利润分享确实不错，但真正的所有权更好。太多的广告公司是靠它们的创建者一手建立起来的，它们努力想保持“圣君贤相”式的独裁管理。

要提醒一句，在选择新人来参与拥有所有权时，首先要确定他对于公司的真正价值。进展要慢一些，更稳健一些。同时，一旦你所考虑的这个人达不到预先的期望值，你要给自己一个回旋余地。一种由两个个人组成的好的伙伴关系，从产出效率的角度说，确实可以达到“一加一大于二”的效果。

广辟客源

在寻找新的生意机会时，广告公司必须警惕，一个大的客户可能会占据公司所有的资源和行动能力。将来一旦失去这样的业务，公司可能会遭受到很大损失，甚至是毁灭性的打击。没有人会傻到建议你在可能获得一个大客户的时候放弃机会，但是同时，一定要注意与之相关的把所有的收入都寄希望于一个单独的来源的危险。

在广告代理行业，这种事情一直都在发生着。一个客户会成为工作的轴心，支撑这个广告公司，主导它的收入，同时也带来了担心和隐忧：“要是这个客户出了什么事，我们就有了大麻烦了。”

我们公司客户中，曾经有一家，它有个航空公司客户，为那家广告公司提供了 60% 的收入。后来客户轻易地离开了，就把公司置于非常糟糕的处境中。最后事情总算是解决了，但在广告公司恢复元气之前，它花了很多力气周旋于供应商和媒介之间来解决问题。

当然，最明显的答案是，保持你寻求新的生意的努力，同时各个不同的项目间保持好平衡，这样你不至于被一个客户压倒。完全被一个“大老板”所控制会耗尽你的人力，同时会造成对你其他的客户、以及对开发新的业务的忽视。以下是一些你应该尽可能地遵循的指导方针：不要让一个项目占到你总收入的百分之二十。寻求一些规模较小的客户，你可以收取正常水平的服务费，这也会增加你的收入。不要在任何一个项目上赔钱。也许，小客户并不那么激动人心，但是，它们会高度评价你的关注，而这是其他广告公司所忽视的，它们会成为安全、稳定的财源。广辟客源的政策帮助很多广告公司在艰难时期生存下来。

那么，生存下来了，如何才能发展？

到现在为止，新生意的最好来源就是你现有客户的名单。为什么这么说呢？首先，因为你了解他们，而且他们也了解你；他们对你有信心（或者他们是你以前的客户）；而你也在帮助他们发展起来。在他们不断发展的过程中，你也得到了发展。但是，你不能只是稳坐钓鱼台，想当然地看待这种关系。

作者的公司为一家咨询公司，主要为广告公司提供管理咨询。。——译者注

② 供应商指为广告公司提供印刷、制作等服务的下游公司。——译者注

你必须反复不断地提醒客户，你对于他是多么的宝贵。以下是你必须做到的一些特别的事情。

首先，进行特别优秀的、有创造性的工作。我是指用出色的文案、精细而有效的媒介投放以及与销售部门保持长期稳定的合作等，表现出新的和先进的市场营销理念。

第二，要引导客户认同这种好的工作表现，要得体，并且有说服力。如果你不对他说，而且不可能证明给他看，这个广告到底有多好，多有效，他可能认识不到这一点。他并不了解广告。除非你能不断地告诉他和销售部门，否则，你怎么能指望他高度地评价这个广告？

第三，要让客户看到他的投资得到了多么大的回报。在这里，会谈报告会有一些帮助，但是，例如像节省了资金、以更好的方式购买了版位或时间段、通过精心安排的重复播出广告使广告的制作成本被分摊，还有，从媒体那里得到了更优惠的价格——所有这些，广告公司都应该有更积极的手段来引起客户的注意。只要你还保有这个客户，仅仅为他的项目做力所能及的工作是不够的，你必须不断地把关于你的价值的信息传递给他。

第四，要记住，我们的公司是一个为人服务的企业。如果你能够更多地在个性和友情的基础上保持和所有客户的接触，你和他之间就会有更多的认同，你可以得到更多。小广告公司的主管可以在每个客户身上花更多的时间。他们有时间来考虑，哪一个客户是重要的。这种情况适用于许多广告公司和客户间的关系，比如那种维持了很长时间的，还有那些仅仅因为是广告公司或是广告主一方的人事变化，就导致合作终止的情况。

第五，尽管你可能无力提供额外的部门和服务，但你必须

向广告主保证，并且使他们永远明白，能从大一些的广告公司得到的任何东西，他们也能够从你那里得到。也许，你有必要从公司外购买这种服务，但是客户应该被告知，他们总是可以得到这种服务。记住，别的广告公司总是在不断地告诉你的客户，他失去了多少多少东西。

永远要记住，不管你做了什么事情来让你的公司变得更大更好，客户总是有一个通常的“死亡率”，尽管这并不是由于你的失误造成的。这种客户消耗必须通过不断寻求新客户做事先防范，这样做部分是为了弥补可能发生的损失，部分是为了新的持续增长。

没有一个广告代理公司是静止不动的。它要么赢，要么输，就象一棵植物或一朵鲜花，要么成长，要么死亡。如果一家广告公司平平淡淡地经营下来，每年的收入都差不多，它实际上是处在赔本的境地中。因为时间正在这种平淡中流逝。你越是在一个客户身上花很长的时间，年复一年地做着几乎是相同的事情，广告主越会疑惑，到底你还能不能在其他方面做得更好。非常令人遗憾的是，我们的脆弱性是随着服务的时间长度而增加的。就全国的平均水平来说，广告公司保持一个客户的时间是四年半。

每个生意都有好的方面和坏的方面。我们做的是一种赚钱的、令人激动的、有益的生意。同时，由于受到个人的心血来潮和异想天开的影响，它也是非常不稳定的，而这是那些付钱给我们的人所难以理解的。

你必须要加快脚步，随时洞察难以预期的新的发展机会，在问题还离你很远的时候就能加以注意，并且应在客户对你产生看法之前了解他的想法。

是的，要在经济情况尚可的时候变大、变好。但是，更主

要的是要变得更聪明。要学会在客户之前想到下两个跨越。不要跟随，也不要冒进。你应该比客户更懂得如何促进销售，并向他表明这一点。

我们可能会抱怨我们在生意上的失败是因为其他的广告公司规模更大，或是他们能够提供一些我们所不能或是不应该提供的东西。但是，这些是别人拿到生意的真实原因吗？广告公司并不是因为和竞争对手表现得一样好才保住客户的。我们拥有客户只是因为我们更好，并且能不断地向客户证明这一点。基本上说，广告主并不愿意更换广告代理公司，尽管他们总是本能地感到焦躁不安。他们知道需要花多少时间才能教会新的广告公司如何为他们工作。他们希望能够保留我们，只要我们能向他们证明保留我们的广告公司符合他们的最大利益。

2

研究一下财务状况

温斯·伦巴迪（Vince Lombardi）是绿湾步行者橄榄球队富有传奇色彩的教练，他一向在开始第一次训练之前，向他的球员展示一个橄榄球。他的开场白是：“这是个橄榄球。”接着他就谈玩橄榄球的基础技巧，还有如何成为一个成功的球队。

很多广告代理公司和制作公司是很有创造性的，知道推销自己，懂得很专业地控制客户和追求新的商业机会。那么，为什么 4/5 的这类企业在开业 5 年后就会成为历史？很大程度上是因为他们不善理财，从 5 家中突围并兴旺起来的那一家知道如何管理他们的钱。在这个行业中交易惯例一直是媒体为广告公司帮助销售广告版面或时间而付给广告公司 15% 的佣金，广告公司向客户请付 100% 的款，然后支付媒介 85%。

那么，让我们从头开始

让我们假设你的广告公司有一笔 100 万美元的毛营业额

（也就是你收入的所有钱。当你付清直接支出，即订购媒体费用、摄制费用、印刷费用等等，你留下的是毛收入，或者说是毛利润）

这是基础课：这是你用来经营你的生意的唯一的钱。

如果你拿太多的钱付工资，或是房租，或是其他的固定费用，你就会赔钱。它就是这么简单，就是这么明显，而且就是这么难。如果你能控制你的成本，你就一定能够赚取利润。

一些要避免的陷阱

有哪些陷阱是众多广告界人士，特别是那些正仔细考虑想要开创自己的广告公司的人士需要避免的呢？是什么导致广告公司失败的呢？

当考虑哪些事情是你必须密切关注的时候——有些灾难会让即使是最精打细算的广告公司也蒙受打击——你必须牢记在心的是，经营一个广告公司所必须的最低利润率。根据美国广告代理公司协会（译者注：也就是通常所说的 4A）的资料，也就是不断地发表在《广告时代》上的数据，广告公司每向客户请款的一美元，就马上要付给媒体和供应商略高于 79 美分的钱，而给自己留下大约 20 美分来应付所有开支，还要赚到利润。只有不到毛营业额 1% 的钱能剩下来成为纯利润。如下是这些数据：

	向客户请款	广告公司比例
对客户的营业额	100 美元	
付给媒体和供应商	79.56	
广告公司留利	20.44	100.00%
广告公司成本	19.34	94.60
税前利润	1.10	5.40
所得税	0.27	1.34
纯利润	0.83	4.06

失控的支出

首要的问题是你无法像鹰一样监视着你的支出。这些数字表明，花 11 块钱请客户吃一顿午餐应该能带来 1000 块钱的营业额，否则就不会有利润。很可怕，是不是？

员工的态度

另一个非常相关的麻烦是无法说服你所有的员工，特别是客户服务人员，让他们明白，他们为客户工作的时候，他们实际上是在为广告公司服务。不要让他们忘记他们的工资是来自于广告公司，而不是客户。

广告代理公司和它所有的员工当然应该要为客户提供最好的服务，但是他们在工作的时候必须要有很好的商业判断。这一点总是被误解为应该把客户可能想要的所有东西都给他，比如每个草图都要做四五个版本，或是不断接受需要加班的急件工作。当然，这些都要及时地完成，但是广告公司的人都要考虑广告公司（同时也是他们自己的）的利益，正如要考虑客户的愿望一样，他们应该向客户申请额外的部分工作的报酬。他