

第 员章摇确定自己的需要 ——要不要广告代理公司

摇摇“我知道，我们至少有一半的广告预算是浪费了。但问题是，我不知道是哪一半。”

——威廉·勾厘佛

有一家集团公司，不仅设有市场部、广告部、企划部，旗下还有一家颇具规模的广告公司，和一家主营业务为广告代理的关联公司。按理说公司的广告业务完全可以自行操作了，但老板仍然常常为公司外聘广告代理的事而苦恼。

公司在发展的第五年面临产品滞销的窘境，面对各地经销商呆、坏账增多的问题，老板提出了第二次创业的口号。按照他的规划，不仅产品需要创新，而且整个营销通路——经销商、产品定位、产品形象，甚至整个企业形象都需要重新整合。在这个整合过程中，公司面临许多问题，其中一个问题就是广告代理问题。传统上，肥水不流外人田，以前公司的广告都是由自己的广告部门及相关的广告公司代理的，但是老板认为，企业重新整合之后，自己的广告公司做出的方案根本不敷应用。

老板采取了两种方式整合自己的相关广告部门：一是广告部换血，从深圳重新网罗了一批人才；二是外聘一家来自台

湾的广告代理公司做自己的主要广告代理商，并由自己的广告公司辅助其开展工作。照理说，这样的安排并不算失策，但结果是除了让台湾公司赚走了一大笔钱之外，公司本身并没有得到什么好处。

将这家集团公司作为前车之鉴，可以总结几点：

不要迷信人才。外来的和尚不一定会念经。深圳或许别的地方、别的公司发展得很好，并不代表那里个个都是能人，也可能是鱼龙混杂。即使从外地找到了真正的人才，是不是真的符合自己的需要？会不会水土不服？也是不确定的事。

不要将自己的前途托付给广告代理公司。从来就没有全能的广告代理公司。换句话说，每个广告代理公司都有自己的强项，他们会在某一方面有效地帮助你的公司开拓事业。但要注意，他们只是帮助你而已，事业最主要的推动力仍然来自内部。

举个例子，前些年，有一家代理公司代理了一家房地产公司的楼盘销售业务。老实说，这个代理公司的能力很强，而这个楼盘也不坏，这应该是一笔互利互惠的交易。按照双方签订的协议，代理公司全权代理楼盘销售，最低限度是卖完总楼盘的苑。代理公司用大发广告、减价促销等手段，不到半年就以低价卖掉了楼盘最好的部分。按照协议，广告公司已经完成了任务，剩下犹豫的尾盘交由房产公司自行处理。房产公司最后一结算，发现整个买卖中最大的赢家是代理公司，自己的利润基本上就是剩下的那些难以卖出的尾盘。这就是只依赖代理的不良后果。

要加强沟通。广告过程中出现的问题并非都是因代理公司而起，很多时候公司内部管理的缺陷也会造成种种阻碍。只有双方加强沟通，诚信为本，结果才可能会对双方都有所助益。

好了，以上说的都是你耳熟能详的事。接下来我们要开始一些技术性问题的讨论。

本章主要讨论：

■ 你需要什么样的帮助？

■ 广告代理公司做些什么事？

■ 广告代理权的认可与代理责任。

□ 你需要什么样的帮助

摇摇在正式入题前，需要花点时间讨论一个重要的问题：为什么要做广告？

做广告的目的有两个。一是为了正常的目的而做广告。广告是“销售的艺术”，广告的最终目的是为了推销产品和服务，凡以此为目的的广告就是为正常目的而做的广告。二是为了不正常的目的而做的广告，换句话说，就是为了做广告而做广告。正如台湾《动脑》杂志所指出的，近年来，越来越多的内地广告公司忙于为获奖而“兴奋”地做广告，这种广告的目的不是为了销售，而是为了“欣赏”。严格说来，这种广告只是一种艺术品，不是真正的广告。

本书是写给为了正常目的而做广告的广告主看的，所有内容都为这个主要目的服务。当然，笔者也不是对另一类的广告主有偏见，正如一首诗写的：“落山的太阳神奇的月轮，饼烙好看大雪，你要抒情你就抒情，肚子饿了，我要吃大饼”。

各人所需不同而已。

在什么情况下，你需要广告代理

先讲一个段子。

小罗特别喜欢鹦鹉。一天他去逛鸟市，发现一只鹦鹉卖猿

万元。他很好奇，问买主：“您的鹦鹉怎么这么贵呀？”

买主说：“我这只鹦鹉聪明！什么都会说。”

小罗一听，这么聪明的鹦鹉！一狠心就买下来了。

小罗：“我会走。”

鹦鹉：“我会走。”

小罗：“我会跑。”

鹦鹉：“我会跑。”

小罗：“我会飞。”

鹦鹉：“你吹牛。”

我们从这个段子引入正题：公司什么时候需要请广告代理呢？

简单地说，就是为了实现公司有能力实现的事。如果你抱着太不切实际的想法，广告代理商除了暗地里说“你吹牛”之外，也帮不上什么忙。

通常基于以下原因，你需要广告代理公司的帮助：

■公司所需的大部分广告制作都是一次性生产，比如拍摄广告用图片或制作宣传品的插图等等。如果为此特地长期聘请专才，不仅佣金昂贵，而且没有多大意义。只需根据需要适时委托广告代理商的专才，就可以达到目的。

■许多优秀的广告精英喜欢在广告公司工作。对于他们而言，广告公司的业务环境可以为他们提供更多发展空间和专业经验。而由这些广告代理公司中的优秀人士提供的专业意见，尤其是在处理广告上的意见，往往比广告主内部员工更有经验。因此在本公司内部的广告部门并不擅长的领域，雇请广告代理公司帮助，效果可能会更好。

■根据产品的周期确定广告代理计划。特别是食品、家电等产品，常常有自己的销售旺季，在节假日期间广告需求量会

增大许多倍。在销售的高峰期内，公司内部的广告专业人士根本应付不过来。在这样的时候，许多公司会雇请代理公司帮助。

有时外来的和尚的确好念经。外来者会带来新的思路。公司广告部的员工虽然熟悉本公司的产品，了解本公司运作的利弊，但也许因实际上的利害关系，反而缩手缩脚，对进一步做好工作不利。而外来人员不会墨守成规，可能会给解决市场问题带来新的思路。

有时候出于特殊的考虑，比如因企业转型，需要一个代理公司来帮助重新定位产品等，也需要外援。在这样的非常时期，你就需要一个比较全面的广告代理公司。

实际上，随着广告代理制在中国的深入发展，广告公司的运作越来越规范。许多企业都比较喜欢用广告代理公司，因为他们相信，雇请广告代理公司会比其他方式提供更有效的广告。

具体地讲，在以下情况中，你会发现自己需要广告代理商：

你需要在报纸、杂志、广播、电视或其他媒体上大做广告。

你是一家实业公司，需要进一步开展销售工作，不仅需要战略指导，还需要贯彻销售宣传的思路。

你的销售对象是几个不同的相关企业，或是一个消费面很广的市场。

你主动地、不间断地做广告和促销，并准备投入较大的费用。

你的公司没有内部广告人员，或这方面的力量很弱，需要一家广告代理公司来为你管理并协调广告活动。

检查自己的营销计划、需求、公司实际境况——再确认一下，真的需要广告代理吗

摇摇雇请广告代理商，并非一个绝对完美的选择。专家建议，在以下的情况下，可能并不需要广告代理商：

● 很少做或从不做广告。比如，路边烧烤摊的老板，当然不必请广告代理了。

● 在销售方面，你需要做的绝大部分工作只是制作产品简介、信息资料、价格目录或其他附属资料。如果你是生产安全套的厂家，在目前国家还对这项产品的广告进行管制的情况下，当然不需要雇请广告代理。

● 你的市场管理方式并非以市场销售为引导。也就是说，你并不认为销售是一项需要作战略计划的活动。你喜欢用直接的方式，而不是用销售宣传的方法。比如说需要行政命令介入的产品。一个典型的例子是中小学教材的销售，其抉择权已经下放到县一级教委，这时候，广告代理商帮不了你的忙。

● 你仅在一两个狭小、直线、容易到达的市场进行销售工作，或者你的销售推广主要通过一种单向的出版物或某组织、协会进行。比如，铁路机车的销售，目前主要是铁道部系统内自产自销，当然不必雇人做广告了。

● 你能用于销售宣传的费用很少。

● 你拥有人员配置良好的广告部门或内部代理商，既有专业人士又有优秀的管理及办公人员，他们有能力制定计划、处理日常工作、管理企业的广告项目。

最后再确认，突破自己的心理关——真的需要广告代理吗

聘请广告代理最大的障碍是自己的心理关，特别是时下的

中国中小企业，觉得做广告是白白给广告公司赚去一笔钱，实在心痛。

曾经有一个房地产开发商说：“我们的楼盘属于大众化产品。其实所有楼盘的材料呀、质量呀，甚至施工队伍的水平呀，都差不多。只要我们的地段好，就一定会有人来买。根本不用浪费时间寻找什么‘卖点’，甚至不用花钱去打广告。房地产销售的第一是地段，第二是地段，第三还是地段，都不是广告。”

不错，房地产的地段是很重要，但地段绝对不是旺销的保证，因为在同一地段可能会有很多楼盘等着出售。如果不做广告，不找出你的卖点，想卖个好价、卖得快，并不是那么容易的事。毕竟做房地产生意的关键之一是盘活资金。卖得快，卖得好，资金成本随之下降，你自然就多赚了钱。

所以，需要相信一点，通常情况下，广告代理商的工作是物有所值的。

不少人认为，广告公司做广告是很容易的事，不过是请些普通的文案、设计人员，很容易就做出来了。金山公司是国内非常著名的中文软件开发商，他们开发的一些中文软件曾经在很长一段时间是中国电脑的主流软件，这个公司也曾是中国最主要的软件公司。当互联网经济开始兴起的时候，广州有个邮箱系统开发小组找他们投资，500万元人民币就可把这个系统卖给他们。这个公司的上层把这件事交给手下的技术人员去跟进，技术人员去看了看回来说，~~其实很简单~~其实很简单，我们自己也能开发出来，没必要搞合资。

结果，在后来的互联网浪潮中，广州那个开发小组的 ~~本组~~ 成员卖了 ~~四百万~~ 400 万，而金山至今也没有开发出那个“简单”的 ~~软件~~ 软件。

做广告也是这样，很多人认为广告是一件很简单的事，内部就能处理好，没必要肥水流到外人田。但是广告行业有一句话：没有任何两家广告代理商是完全相同的，也没有任何两家广告公司能提供给客户完全一样的服务。同样道理，也许内部人员也能提供一定的广告支持手段，在费用的支出上可能会比较小，可是你有没有比较过，做出来的效果是不是会比广告公司好呢？广告投资与其他投资一样，重要的是性价比，而不仅仅是费用的支出。

当然，也不是说交给内部的广告公司做一定就不如外人做得好。

广告做的是细节。看上去差不多的广告活动，实际效果可能大相径庭。在通常情况下，由于广告代理公司比较专业，在细节上会做得比较到位。因此，要相信一点，把一项广告活动交给合适的广告代理，费用可能会比自己做要高，而且通常越优秀的公司收费越高，但这都是有道理的。

需要提醒的是，尽管广告代理会有效地提高你的广告投资性价比，但如果择人不当，也可能帮倒忙，所以，参考一下我们的意见，可能会给你一些帮助。

案摇例 宝洁公司的品牌策略

1974年，理查德·杜普利出任宝洁公司总裁。宝洁公司自1964年推出了新的香皂品牌“佳美”后，其业务发展情况一直不尽如人意。市场部的人员认为：这主要是由于佳美的广告及市场营销“太过于‘象牙皂’化的思维”。

象牙皂是宝洁公司的重要产品之一。自1929年诞生以来，象牙皂通过印刷广告等形式，已成为消费者心目中的名牌产品，销售业绩一直很好。

宝洁市场部的人员感觉到：佳美皂之所以不能畅销，是佳

美的广告受到象牙皂广告的影响，广告意念被削弱，在某种程度上成了象牙皂的翻版。

确实，佳美和象牙香皂都是针对同一市场的产品，由于当时宝洁公司还不允许佳美皂和象牙皂进行自由竞争，这一新产品已明显成为避免利益冲突的牺牲品。

有鉴于此，宝洁当时的副总裁罗根提议公司专为佳美请一家新的广告公司。在那以前，负责佳美和象牙品牌的广告公司同为纽约的布莱克曼广告公司，即宝洁自 1904 年起至当时惟一指定的广告公司。根据罗根的建议，宝洁选择了纽约的派得勒 驭瑞恩广告公司。

这家新广告公司得到了宝洁公司的承诺：绝不 为竞争设定任何限制。从此，佳美和象牙品牌在市场中毫无顾忌地竞争，与同当时别家公司的品牌如力士、棕榄等品牌竞争一样。佳美皂有了自己的广告公司以后，销售业绩迅速增长。

□ 广告代理公司做些什么事

广告代理，你会为我做什么

广告代理公司做些什么事？说白了，无非四点，这四点就是广告代理公司的基本功能：

■ 帮助广告主分析市场。广告代理公司为了制作出较为理想的广告，必须先了解广告主的产品目标市场与潜在顾客的特点，以及与经销商的竞争状况，从而推出有针对性的广告。

■ 制定较为完善的广告计划。功能完善的广告代理公司有 能力制作高水平的广告作品，并有效地组合媒体广告。

■ 帮助广告主选择合适的广告媒体。广告代理商可以帮助广告主与报刊、杂志联系版面，与广播电台、电视台联系播映

广告时间，与路牌广告、公车广告公司联系适当的地段和路线。

能够以较低的成本为广告主进行广告活动。一方面广告代理商熟知各种广告材料的成本、价格相对低廉的媒体版面或时段；另一方面广告代理商一般为多家广告主代理产品，能以较多的广告投放量为条件，向媒体要求较低的价格。

因此，对于广告主来说，代理制有以下几个方面的好处：

减少企业成本开支，精简人员、机构。

借助广告公司的专业经验和技能，提高广告促销效果。

在广告宣传中更好地寻找卖点，避免主观随意性，保证客观公正地树立其品牌形象。

广告代理制的基本运作机制

广告代理具有双重性质，既接受广告主的委托，代理其广告业务，又接受媒体的委托，向广告主争取广告。凡属广告主与媒体之间有关广告的种种问题，均以委托广告代理居中洽商解决为宜。若非必要，媒体与广告主之间不必直接接洽。当然，分类广告不包括在这个范围内。

在广告经营中，承揽与发布是分开的。广告公司承揽广告业务，将设计、制作好的广告作品投放到相应的媒体上。而媒介单位的主要职责是发布广告，及提高广告信息的发布质量。

广告代理公司可充当业务委托人。广告代理公司在代表客户与媒体交易时，在法律地位上即为客户的委托代理人，负责支付因为客户发布广告而发生的债务。如果客户破产或者违约，广告代理公司必须负连带责任，先行垫付广告发布费而后再自行与客户协商解决。

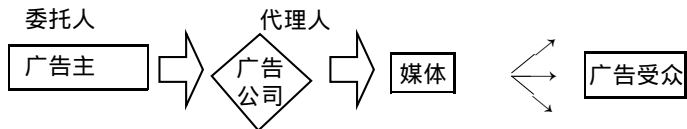


图 1 广告代理基本运作机制

摇摇在图 1 员所描述的运作机制中，广告经营的三个主体是合作博弈关系，如图 2 所示。

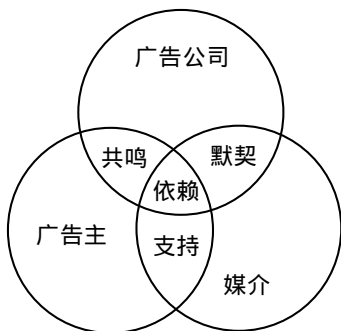


图 2 广告经营主体的关系

摇摇在广告代理制下，只有三方形成共鸣、支持、默契的信赖关系，紧密合作，才能达成互利互惠的多赢局面。

整合营销传播是目前世界各地营销传播界探讨的主要课题。简而言之，整合营销传播就是综合传统的各自独立的传播技能，有效地规划广告、公关、促销、直效行销和事件行销等传播活动，创造出最有效的沟通组合，以持续一致的口径为消费者和企业带来最佳利益。

整合传播建立在顾客导向的基础上，通过不同渠道，立体

地将各种讯息传递给消费者，以发挥最大效果。

因此，目前整合营销传播已经成为营销以及传播活动的主流趋势，成为一个可执行的概念。

目前整合营销传播在中国内地的发展，大多以广告为主、其他传播技能为辅，同时合作各方绝大部分都不是长期的营销合作关系，甚至在某些情况下，无论是广告代理商和广告主之间还是广告代理之间，都是各做各的，毫无整合意识。因此，整体上整合营销传播还是一个有待发展的问题。

一些研究者认为，在整合营销传播的情境下，广告代理商与广告主的关系将如表员所示。

表 员 瑶 广告代理商与广告主的关系

传统广告代理商与广告主的关系	整合营销传播的情境下广告代理商与广告主的关系
代理商被赋予短期任务	代理商和广告主共同创造长期关系
代理商视广告主如同“客户”	代理商待广告主如同“合伙人”
广告主拥有众多广告代理商	广告主只有少数代理商
代理商执行广告主的策略	代理商与广告主共同作策略规划和执行
代理商之间具有竞争关系	代理商之间进行合作
代理商必须对后果负责	代理商与广告主共同承担结果
代理商与广告主各自独立作业	代理商与广告主结成工作团队，电脑连线作业，代理商参与广告主的业务会议，甚至加入广告主企业的员工教育训练
代理商建议，广告主决议	代理商和广告主共同决议
代理商因害怕失去客户，而玩尔虞我诈的游戏	广告主和代理商共同营造开放和谐与彼此信任的氛围
代理商对某些促销性技术存有偏见	代理商是媒体中立者
代理商以短期计划为着眼点	代理商以广告主长期效益为目的
代理商以自身利益为主	代理商以广告主利益为先

摇摇广告主与代理商的关系究竟如何，或者说是究竟应该如何，并无定论。就像鞋子是否合脚，只有自己知道。作为广告主，到底要与代理商发展到什么地步，要靠双方的共同努力和当时的情境而定，没有标准，也不需要向任何人交待。不要问自己幸不幸福，而要看双方合不合适。

当前就有一个著名的例子，著名大广告商奥美公司与达因公司的合作。

案摇摇例 奥美与达因的合作

摇摇员怨缘年 员月，达因公司总裁阎俊杰起用梅濯非经营御苻蓉，由此拉开了奥美与御苻蓉的离合序幕。

御苻蓉是北京大学一位教授研制的一种滋补品，能改善肾虚和性功能，它的主要原料是有“沙漠人参”之称的肉苻蓉。梅濯非看好这个项目的市场前景，同时倾慕奥美做品牌的理论和方法，就找到广州奥美为之推广。

据说，当时梅濯非到了广州奥美，劈头就说：“我要与你们合作，但我现在没钱。”奥美的负责人闻言一愣，随即答应接触后再说。据奥美内部的人回忆，当时奥美“对于接不接这个业务有点犹豫”，但几经接触，还是开始了合作。

心态决定了合作模式。梅濯非对奥美的这种“倾慕”在达因广州行销中心的人员中具有普遍意义。这决定了在双方最初的合作中，奥美占据了主导地位，达因的行销人员成了学习者，对奥美言听计从。

从市场调查到量化研究，再到制定策略，直至创作广告，一切都照奥美的理论和方法按部就班地进行。最后的结论是：“性保健”的诉求消费者接受起来会有心理障碍，应走当时基本上是空白的“肾保健”的方向；策略是促使消费者改变态度，正视自己的健康问题。奥美由此制作了主题为“把握生

命，开拓积极人生”的广告片和系列平面广告。

从1995年源月开始，达因在广西、广东、重庆三个市场开始了广告运作。半年间，阎俊杰给梅濯非的1000万元启动资金全部用完，而市场并没有如预期的一样快速启动。

据一位不愿透露姓名的达因当年的营销人员透露：1995年底达因的一项市场调查显示，三个市场的消费者“大部分听说过御苾蓉，但不知道是什么”。这位营销人员说：“奥美做的东西倒是没错，不过不应该用在那个时候，应该用在品牌推广的中后期。”

虽然奥美一再声明“做品牌至少要三年”，但没有销售就没有资金投入的达因还是选择了不再与奥美合作。

用梅濯非的话说，叫做“离婚”。时间是1995年苑月。

1995年苑月至1996年圆月，达因先后用几家本土广告公司，继续在上述三个市场投放广告，但是市场效果始终不明显。

广告虽不成功，但与奥美合作让达因认识到市场调查的重要性，从而形成了坚持做市场调查的习惯。与奥美“离婚”后的1996年圆月，达因自己做了一次市场调查。

根据调查结果，达因停止了电视、报刊广告投放，改用报纸宣传文章、城市小护栏广告、招贴、售点广告等形式，用“小而多”的广告策略加强渗透。同时，加大了终端零售点的建设力度，还“像啃骨头似的在小区做促销活动”。

这样做的成效是显而易见的。1996年夏天成为御苾蓉销售的转折点。

1996年苑月，销售情况好转的达因再次与奥美合作，在全国六个市场展开为期两个月的大规模市场调研活动。根据调研结果，奥美制作了“幸福家庭，健康维系”影视广告及系列平

面设计。

“幸福家庭”采用一个小女孩讲述爸爸的口吻，“从小到大，家里的东西坏了都要爸爸去修理。他爱护家里的一切，除了他自己的身体”。随着小女孩的叙述，画面中的爸爸由年轻人变为中年人。接着点出“中年人种种毛病多由肾虚引起”，然后是“御苾蓉，温补肾虚；幸福家庭，健康维系”。

前期终端建设的基础，加上“幸福家庭”广告的拉动，御苾蓉的销售额从 员997年 苑月每月七八百万元增加到 员998年年初每月三千多万元，每月增幅达 缘豫以上。

据统计，员997年全年御苾蓉销售量达到 圆亿元，广告投入量是 源000万元，投入比是 圆豫；此前，这个比例是 员5豫甚至更多。

这种势头一直持续到 员998年夏天，才开始转变。

当时，达因“为了使自己成为规范的现代企业”，开始进行组织结构调整和分配体制改革，这使相当一部分人的积极性受挫，进而影响到业绩。

更重要的原因是广告策略也发生了巨大变化：由原来培育补肾市场，改为诉求男性壮阳。

此策略的转变，据说主要是达因的意思。达因当时“觉得花了很多资源开发补肾市场，但现在有很多新品牌跟进”。“御苾蓉在前面开发的市场，有相当部分被跟进品牌收割了。”梅濯非说。

而另一个后来才披露的更重要的原因是，达因与北大方面就经营权问题产生了矛盾，北大想把经营权转给另一家公司，达因决定尽快把存货销完，由此要求广告要更加直接有效地拉动销售。

奥美为此目的制作了“水枪篇”广告。以水枪作比喻，用

尿的问题带出补肾的问题。这个广告一出来，销量开始下降，比正常的下降还要快。业内人评论说，“奥美绝妙创意的广告片里，那个中年男人的水枪疲软把消费者吓跑了”。当年达因的人对它的评价是“不伦不类”，“想拉动销售反而阻碍了销售”。虽然这个广告在奥美内部是作为“成功案例”被介绍的，因为它获得过“龙玺奖”。

这个广告片在 1995 年底播了不到两个月的时间就被撤了下来，白白投入了几百万广告费。此后，达因再也没投放任何御苾蓉广告，任渠道中的货在“自然销售”状态下卖完。

达因与奥美的合作再度中断。1996 年 7 月，达因推出新品“柔依羊胎素”，选择了与香港达彼思合作。

点菜下饭：有多少种广告代理类型供你选择

市场发展的多样性，决定了广告代理的多样性。

林林总总的广告公司，主要分为以下几类：

一、综合型广告代理

综合型广告代理公司一般规模比较大，在广告业中虽然数量不多，但经营规模比较大。

（一）综合型广告代理的分类

综合型广告公司按其内部组织结构的不同可以分为两类：职能式组织和群体式组织。

1. 职能式组织。职能式组织又叫做功能式组织，是按照广告代理公司的内部职能不同，而将公司组织划分为若干不同部门的组织形式。在职能式组织形式下，广告代理公司的业务划分为多少职能，该公司就相应地有多少部门。各个职能部门分工协作，共同为所有的客户服务，而不得各部门各自为政，专门为某类特殊客户服务。客户主管是各部门之间的联络员。