

<<知变>>

图书基本信息

书名：<<知变>>

13位ISBN编号：9787111166207

10位ISBN编号：7111166205

出版时间：2005-6

出版时间：机械工业出版社

作者：杨宇时

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<知变>>

内容概要

知变：广告公司管理新思路，ISBN：9787111166207，作者：杨宇时著

作者简介

杨宇时,美籍华人, 资深广告传媒管理专家, 现任上海广告湾管理咨询有限公司总经理。

曾任盛世长城广告公司中国区CFO, 实力传播中国区CFO, 智威汤逊广告公司中国区财务总监。在进入广告业以前, 曾担任华纳音乐(台湾)飞碟唱片财务长, 永道会计师事务所经理及美国金融业财务分析师等职务。

《现代广告》专栏作家, 在过去三年中发表过20多篇有关如何管理广告传媒的文章。

书籍目录

致谢前言第1部分 广告公司赢利管理模式/1第1章 广告分段式服务方案/3第2章 广告生意的本质/9第3章 以人为本的管理模式/15第4章 广告公司的竞争力/22第5章 广告公司的赢利条件/31第6章 广告公司如何更好地成长/42第2部分 客户与定价管理/53第7章 广告代理制/55第8章 广告公司的定价策略/67第9章 广告公司的客户利润表/84第10章 广告服务合约的基本要素/91第3部分 科学化管理/101第11章 目标管理与预算控制/103第12章 广告公司的成本控制/112第13章 广告公司的现金流量管理/126第14章 广告公司的资金利用/134第15章 运营指标分析/140第16章 广告公司的内部控制/147第4部分 广告公司的增值/155第17章 广告决策模型/157第18章 广告公司的内部成长策略/164第19章 广告公司的外部扩展策略/171第20章 迈向世界的广告组织/178第21章 广告公司的价值管理/190

章节摘录

书摘质的生意的核心竞争力是持续不断的创新，同时要能维持作品 / 服务经常性的高水准。然而，这两个目的有时是相反的。

“创新”就是要鼓励员工作出古今中外其他人没有做过的东西；思想上就不能墨守成规，换句话说，员工的思想要开放，要“不守规矩”。

就管理来说，对一群天马行空、不受羁束的人，如何让他们齐心协力为公司谋福利，需要一定的管理艺术。

我在1999年去纽约JWT总公司考察学习时，看到有个员工剃了半边头发；广告大师苏秋平先生留个“马尾巴”；许多男性广告人穿耳洞，戴耳环。

这些多是思想开放的具体表现。

要经常性地维持高水平，就代表一定的检查、讨论、核对、批准，又回到“程序”和“方法”上面来了。

通常来说，机构越大、金字塔越高，经常性的在高水准的品质越需要严谨的架构来维持。

但是，创新非常可能被扼杀。

“机构越大，原创能力越小”的原因，经常是因为“质”的生意的瓶颈。

还有一个问题，什么是“质”的生意，有时很难界定。

比如说，客户花300万元拍一个电视广告，肯定是“质”的生意。

但是，一些简单的包装、海报、平面广告设计等，可能只有几千元(甚至几百元)的预算，就难以界定了(事实上应是质与量并重)。

据了解，几乎所有的大型广告公司，管理这样一个300万元的TVC与一堆千百元的小工作，作业程序与管理步骤是一样的。

这可以从这些公司的工作单管理系统中，打一张所有工作单的列表，从而得到印证。

这样做不但没有效率，更危险的是，高水平的创意总监们将忙于检查、讨论、核对、批准一大堆工作单，对于真正重要的客户策略性工作，反而没有关注。

解决这个问题要从客户端开始，合约中应明确指出金额小而量多的工作可以用“菜单式”定价，并简化简报、批准、开单、请款的流程。

工作简报与工作单报价单的适用范围应留给单价高、重要性高的工作。

P11 对财务的考虑同样很关键。

广告公司在不同的时期，对经营的风险有不同的容忍度。

一般国际性的广告传媒集团，把旗下的广告公司当做不同的产品品牌来经营。

它们视这些广告公司的价值为可计算的一连串现金流量的折现值。

并购一家公司，就是并购其未来的预期现金流量，有历史经营资料，是可以科学计算的。

对于内部成长策略，由于未来成长风险的量化并无轨迹可寻，一般来说，公司在财务上的假设都相当保守。

同时，如果前期投资要求过大，不论未来回报如何，总公司可能都不予采纳。

如果项目申请与批准程序过于冗长，也可能延误商机，更进一步降低项目成功的可能性。

项目批准后，要在公司生根发芽，就必须有好的组织与业绩考核办法，不可严重损害既有利益。

有的大型广告公司机构庞大，管理部门与行政人员较多。

新成立的专业业务单位往往得到总公司较多的“关注”，按使用比例，可能负担过重的管理费用分摊。

同时，由于其生意量还在成长期，对于不可控制费用(通常与产生收入不直接有关)的承受能力低，是公司管理层在进行可行性研究与业绩考核时要注意的。

与此相关的一个问题是新业务单位经理的个人业绩考核。

由于新业务单位可能经历好几年才进入稳定获利期，在对负责经理业绩的评定以及奖金发放方面，应考虑不要对新业务单位的士气有负面影响。

最后，则是业务执行上的风险，其中最主要的是雇用适当的管理人员。

<<知变>>

一些较新的专业领域，如CRM、赠品行销等，在中国发展时间较短，在这些领域的专业人才较少，而雇用外籍员工，对中国的市场与社会习惯又需要一定时间的学习适应。

新领域中的政府管理法规可能并不完善，客户与市场可能不太规范，下游供应商可能不够稳定，也都会造成经营上的一定风险。

P166

媒体关注与评论

书评这是一本结合实务与专业理论的工具书，杨宇时把公司营运管理的原则组织起来，条理分明地为读者作深入浅出的介绍，值得各位仔细阅读，深入研究。

BBDO亚太区董事长 苏雄 这本书来的正是时候，在加入WTO后外资广告公司全面开放的大环境下，给国内广告业立下一盏与国际接轨的指路灯。

实力传播中国区首席执行官李志恒 广告公司成功的核心，是用最小的投入创造最大的价值，这本书将为你“步步为赢”带来全面的启迪。

克顿顾问董事长兼首席执行官 吴涛 本书对于本土广告公司而言颇具实用性，尤其是将预算系统与公司策略结合非常必要。

金鹁国际广告有限公司总经理 徐建国 我与杨宇时先生相识近十年，他的实践经验与创新管理思维，为我公司的可持续性和谐发展，指出一条可行的道路。

卓越形象品牌传播事业机构首席执行官 贾丽军 自改革开放以来，中国广告业快速发展并逐渐走向成熟和规范，中国广告市场的竞争也日趋白热化。

广告企业也因此更需要借助科学的运作方法来规范经营和强化竞争。

杨宇时先生的这本书恰逢此时孕育而生，满足了广告业的急需。

这是一本应用价值很高的书，不仅给我们提供了大量的可操作方法，也为我们介绍了新的思维方式和广告经营的新理念。

北京工商大学传播与艺术学院 张翔 我听过杨宇时先生有关“广告公司的长期价值管理”的讲座，受益非浅，作为一个财务管理的外行能听得如此津津有味，我相信这本有实用价值的工具书，必定能得到广大读者的厚爱。

杨宇时的这本书给我的最大启示是：人的一生要不断地学习，仅仅上一所大学，读一个硕士、博士，这样的学习是远远不够的，这本书给我们的将不仅是许多实战经验，更让我们明白这个道理。

我很高兴为读者推荐这本书。

世界广告主协会中国代表 罗小华

编辑推荐

广告行业是一个充满竞争和变数的行业，广告公司要在竞争中取胜就要知己知彼，而知己知彼的要义在于变，管理者要熟知内处环境的变动趋势，才能顺势而行，随机应变，才能使企业立于不败之地。本书向你介绍广告公司管理的一系列新思路，包括服务方案、管理模式、客户管理等，让你的公司在激烈的广告行业竞争中百战不殆！

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>