

重新认识上帝

——读《广告客户管理》的启示

敖昊天, 吴雍容^①

(湖南声屏文化产业发展有限公司, 湖南 株洲 412000)

摘要: 陈艳彩的《广告客户管理》一书阐述了对广告客户开发、培育、管理以及观念、制度、操作流程等诸多方面的见解, 提出了应对客户危机、建立长期合作关系的战略与战术的思考与实施方案。特别是在如何与客户“上帝”相处的问题上, 创建了一种全新的公关理念, 给人以耳目一新的感觉。

关键词: 广告客户; 客户管理; 客户关系

中图分类号: G 206 文献标识码: A 文章编号: 1674-117X(2010)01-0148-03

Re-realization of God

—— Impression of Reading Advertisement Client Management

AO Hao tian, WU Yongrong

(Hunan Shengping Cultural Industry Development Co., Ltd. Zhuzhou Hunan 412000, China)

Abstract The book *Advertisement Client Management* by Chen Yancai tells how to develop, train and manage clients, explains the idea, rules and processing procedures, suggests ways of handling client crisis and puts forward strategic and tactical ideas together with practical plans on how to establish long-term cooperation with clients. In dealing with clients, who are commonly considered as "God" in particular, the book creates a brand-new experience by establishing a completely new public relation concept.

Key Words advertisement client, client management, client relations

客户是上帝, 如何以对待上帝的心态与“上帝”相处? 如何集成行之有效的客户管理功力? 凡此种种, 成为长期以来困扰广告界, 尤其是中国广告界的一大问题。许多公司、许多广告人都面临过这样的困境, 都说客户是上帝, 这客户就真像上帝那样忽高忽低, 忽远忽近, 老够不着。好不容易逮着一个, 比稿、公关、较劲, 甚至非常规手段, 功力耗尽, 智商枯竭, 客户却说走就走了, 随之流走的还有广告人的心智、利润……于是, 客户管理往往成为广告公司的隐痛, 时不时逼我们琢磨一个问题: 客户是上帝, 那

们该如何积极作为?

最近读了一本书, 心中又有了许多触动。陈艳彩教授的新著《广告客户管理》^[1]在广告客户管理的探寻和建树上, 让人耳目一新的同时, 给我们留下了许多思考和启发。该书追溯了广告客户管理的起源与发展, 详细论述了操作流程和管理制度的完善在广告客户基础管理中的作用和意义, 对广告客户信息的作用、收集方法以及具体的管理实施进行了探讨, 并结合广告客户生命周期的经典五阶段理论, 从实战角度提出了广告客户价值识别方法, 创造性

① 收稿日期: 2009-11-13

基金项目: 湖南省社科基金成果项目“广告客户管理”(09CGB06); 湖南省教育厅科学研究项目“新媒体时代品牌区域传播创新研究”(09C345)

作者简介: 敖昊天(1962-), 男, 江西新干人, 湖南声屏文化产业发展有限公司总经理, 高级品牌管理师, 主要从事广告经营管理、品牌规划与传播研究; 吴雍容(1982-), 女, 湖南醴陵人, 湖南声屏品牌工作室经理, 主要从事企业形象策划和广告策划研究。

地提出了在客户调查的基础上广告客户的多维细分方法, 并将客户的开发与维系纳入企业整体的发展计划之中, 提出了具体的操作要点和相关策略。立足于我国广告行业的实际, 书中还着力于探讨广告经营企业如何将重点广告客户作为核心战略资源, 有计划、有步骤地开发和培育重点广告客户及 CRM 在广告客户管理中的具体运用。从战略角度剖析了广告业主与广告经营企业之间, 因潜在的合作危机因素或主客观因素发生变化所导致的合作关系的紧张或危机的状态, 提出了相应的化解策略和危机管理措施。此外, 该书对广告客户管理人才的分类、培训和管理的相关论述, 为广告经营和广告教育的人才培育和管理挖掘新的途径; 最后站在全局的高度提出广告经营企业应该在广告客户服务和管理中, 将自身的品牌形象建设视作巩固“上帝”持续盈利的重要手段, 并且结合经典实例做了别开生面的探讨。该著作在理论层面梳理了大量学术研究最新成果。更难能可贵的是在实践层面分析, 论证了大量实战案例, 指出了一些更贴近市场的学术见解, 并解决了一些困扰大家多年的问题, 如, 谁是我们的客户? 如何寻找最适合自己企业的广告客户? 对客户如何实现细分并实施科学管理? 如何管理重点广告客户? 客户危机的应对处理……并由此引发我们的进一步思考: 客户真是永恒的“上帝”吗?

诚然, 从广告公司与广告客户的依存关系解读, 客户是“上帝”不容置疑。但“上帝”的行为应如何考量? 我们又该如何定位? 而且, 仅以双方的依存关系为据, 这个定位也应该存在一定条件下的转换关系。所以, 我们认为, 我们既是“上帝”的侍者, 又是“上帝”的幕僚, 同时, 有时还要兼行师者和使者之使命。一方面, 是帮助客户一家独大, 一方面又要使客户明白他的“大”离不开你。作者曾做过广告公司, 深谙其中真谛, 她在第一章《广告客户管理概述》中对此也有很好的诠释: “广告经营企业不同于一般的生产型企业和商业流通型企业, 它本身并不直接生产物质产品, 而是通过集中人才智慧的劳动, 帮助广告客户开拓和扩展市场, 企业的“产品”就是广告创意作品和营销方案, 而这种服务型行业特性决定了广告公司严重依附于广告客户。”

而我们在广告客户管理实践中, 就经常遇到这样的问题, 明明是好好的合作关系, 明明是基于对方先赢的双赢模式, 却经常因为人事更迭, 资源变性等莫名其妙的原因痛失客户, 其中有客户的原因, 也有我们自己的原因, 究其根源, 就是没有摆好和“上

帝”的位置, 以为对他的依存多, 遗忘了他对我们的依存的挖掘和巩固, 变故一来, 束手无策。

如是观之, 广告客户管理, 一是心态, 二是方法。客户是“上帝”, 但我们又是利益共同体。端正心态, 且不时地调适心态。认识论的问题解决了, 下面就是方法论的问题。正如中国广告教育研究会会长, 武汉大学博士生导师张金海教授在该书序中指出的: “(该书)力图将其纳入科学规范的专业化管理范畴, 并同此建构起一个合理的客户管理框架, 完备的客户管理体系, 以及可供操作的客户管理程序。”该书阐述广告客户的开发与维系, 从广告客户调查、细分、选择到与客户构建荣辱与共的伙伴关系及广告客户危机管理应对、流程处理等, 就是试图为广告公司和广告人提供方法论的启迪和工具, 对广告客户管理从概念务虚走向精耕细作做出了巨大贡献, 对我们的启迪也是多方面的。

这不由得让我想起了我们在实际操作中碰到的一个典型客户。该客户是著名的品牌客户, 实力雄厚, 从广告客户细分的角度来说属于高价值的大客户。大客户对新进入的广告经营企业或者对规模较小的广告经营企业往往缺乏基本的信任感, 而且对广告业务委托代理项目要求很高, 甚至苛刻。因此, 一开始的项目接触, 我们就陷入一种被动的追随地位, 完全按照客户的要求东奔西跑, 忙于应对, 诚惶诚恐, 生怕丢了这个客户。结果可想而知, 我们很累, 客户不满意。情急之下我们采取了一些出乎客户意料的冒险的方法, 那就是在客户要求的项目营销方案中悄悄加入一些看似“另类”, 实则可以悄然融合的创意和理念, 这之前我们并没有告知客户, 实施过程中才进行了渗透式沟通, 项目执行完毕后客户方知我们修改了方案, 也逐渐从疑惑到认同, 而且项目效果很好, 一下子就拉近了双方的距离, 客户对我们的信任感逐渐增加了。几年下来, 现在我们与这个客户的合作非常融洽, 每项重要的品牌传播活动都是我们提前介入, 先拟订初步方案, 再双方讨论沟通, 他们不再把我们看成是一个项目方案的执行者, 而是共同参与者, 有时还是方案原创者, 我们在这个过程中与“上帝”相互融合, 共同成长。这一案例也印证了作者在第五章《广告客户开发与维系》中提到的: “尽管利润是广告营销企业生存的基础, 但广告经营企业应为客户考虑, 为所服务的品牌负责。客户往往对营销缺乏专业判断能力, 迫切需要广告经营企业的专业引导和帮助, 广告经营企业不能为了短期盈利就为客户实施短视的营销活动, 而

应该坚持站在专业角度,为客户制订长远的发展战略。”明智的广告经营企业不会把与客户的广告合作看作“一锤子买卖”,构建荣辱与共的长期伙伴关系才是广告经营企业与客户相处的最佳状态。

与“上帝”相处的理念和心态对了,如何做也需要良好的技巧。作者在书中提到一些具有极强操作性的方法,很是精彩。总体来看,我们认为有两点:一是与“上帝”的日常相处,二是与“上帝”的特殊相处。

在日常的相处中,广告经营企业首先应给自己一个准确的定位,在准确评估自身经营资源后,找出自己的竞争优势,明确自己能够为“上帝”提供的服务类型和品质,定位越明确,优势越明显,这也是吸引与留住“上帝”的前提。许多著名的广告经营企业的定位都十分明确,如“奥美”定位为“品牌管家”,“李奥贝纳”擅长“产品定位”等;其次,广告是一个智型服务行业,知识更新很快,我们广告人一定要比客户学得更快,做到专业领先,切实为客户解决营销问题,同时应以高素质的人才储备构筑起企业的核心竞争力,优化人力资源配置,用更快、更好的服务使“上帝”持续对你关注和满意;第三,不能为“上帝”只提供单一服务,而是要学会整合创意设计、媒体、渠道、公关、调查等资源,强强联合,提供航空母舰式的服务,全方位强化作业能力,增加客户心目中的服务价值;最后一点也是我们成长中的广告经营企业最容易忽略的,那就是定期评估自己为客户提供的服务。有人说只要和客户搞好关系,收回尾款才是现实问题,评估只是形式,是多余的。作者在书中论证了这一点,广告经营企业定期评估自己为客户提供的服务是非常有必要的,在评估过程中,了解自身创意、调查、媒介、客户服务的业务和总体水平,提高服务能力。评估获得反馈意见后,广告经营企业和客户双方才可以就合作中出现的分歧和摩擦进行全面沟通和换位思考,督使双方反思和调整自身的行为,把问题消灭在萌芽状态,为合作创造更大的空间。因此,定期评估应该成为我们与“上帝”相处的日常工作之一。

广告经营企业都会竭力与客户保持持久稳定的合作关系,然而危机是不可避免的,而且表现形式多样,信任危机、策略危机、沟通危机、理念冲突危机、突发性危机……这些危机导致“上帝”与我们的合作关系陷入紧急或危机状态,也就到了与客户“特

殊”相处的时刻。而出现客户危机并不等同于广告经营企业失败,危机之中往往孕育着转机,关键是看我们怎么去应对,应变。前不久,我们就切身经受了一回广告客户危机的历练。这是随着一个品牌设计项目拿下而诞生的新客户,而且这个客户类型与我们以往的合作客户有点不同,但又与大部分客户的本质相同。随着项目执行的深入,我们遇到了令我们也是广告经营企业最头疼的情况:那就是客户在这个项目中的参与程度很高,导致角色有些错位。一开始,我们以为他只是热情高涨,没有在意,同时也非常尊重他在项目中提的建议和看法,我们的提案一直是按照他头脑中的一片风景或者说固有想法进行修改,而项目执行效果客户很不满意,我们自己也是心力交瘁。我们很难通过沟通和互动达成共识,危机不可避免地出现了。在这种情况下,我们暂缓执行,本着主动性和诚意性的原则开诚布公地与客户召开了一次项目分析会,一起寻找合理的解决方案,化解客户不满的同时,充分检讨自己与改善方法,努力恢复客户的信赖。通过一系列的快速反应的补救措施,转“危”为“机”,客户最近又将一些附加项目交给我们做了。这是一次教训,也再次体会到作者在书中提到的建立广告客户危机预警机制的重要性及长效沟通机制的必要性,“危机管理是艺术,广告经营企业在客户危机管理上的成败能够展示其整体素质和综合实力”。^{[1]165}防范、处理广告客户危机,也是我们与“上帝”长期友好相处的必修课程。

客户是上帝,客户更像是广告企业实现价值共赢的另一只手。客户是上帝,全力满足客户要求,实现广告目标固然是真理,同时我们应该通过科学的广告客户管理实践,不断总结,调适和创新,努力与客户结成利益共同体,开创一种同成长、共进退的相互依托、价值共赢的发展格局。做到互为依存,互为“客户”,互为“上帝”,才是我们广告人的终极理想。

参考文献:

- [1] 陈艳彩.广告客户管理[M].厦门:厦门大学出版社,2009.9

责任编辑:卫华