



女人的一天

早起闹钟 → 手机
 上班地铁 → 手机
 开会会议 → 看手机
 午饭小餐厅 → 看手机
 下午茶电脑 → 电脑
 晚饭回家 → 手机
 有什么活动 → 手机
 回家地铁 → 手机
 睡觉 手机

疲惫
 压力
 无味
 无暇
 爱自己
 ...



如何
 替女人找回时间
 有什么问?

还有什么问
 被想到

状态

女性

口味

洗发水

去屑

不痒



4A公司、创新型广告公司、客户，

谁更懂消费者？

如果代理公司不能与广告主达成有价值的合作关系，消亡只是一个时间问题。

文 | CBN记者 李会娜 赵蓉 王清 沈从乐 实习记者 林若茹
插画 | 于瑒

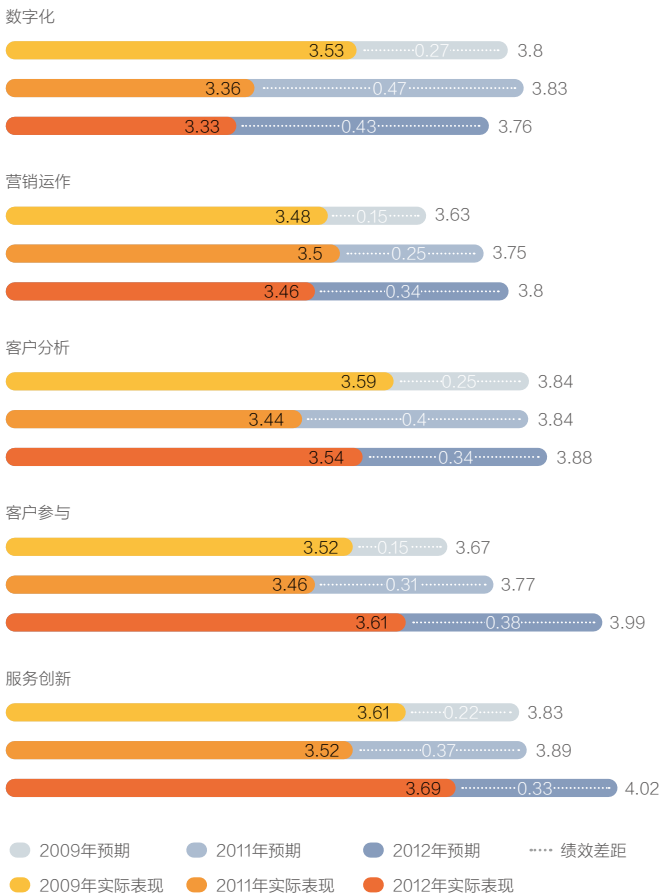
3个月前，管理咨询公司R3的全球CEO Greg Paull接到一个酒类客户的委托：寻找美国最热门的创意公司以重塑品牌并促进销售增长。为客户寻找广告代理商是R3的常规服务之一，但这次Greg Paull在14天内走访了20多家广告公司，最后他为客户列出来一长串你可能并不熟悉的名字：R/GA、Anomaly、Eleven、VB&P、215McCann和Droga5……

这些公司大多诞生在2000年左右，和常规的广告代理公司相比，它们做的事情有些不一样：除了提供广告创意，还把服务延伸到了营销链条的前端，比如参与产品创意乃至实际的设计过程。Eleven在官网上宣称：“我们负责一切和消费者相关的。”这家公司列出了11条“了解须知”，其中一条是，“我们也开发产品。是的，甚至是产品。”而Anomaly在官网上列出了在2005年为维珍航空美国新航线设计的A320机舱、服务人员制服、娱乐系统以及毛毯等零售产品，你还会看到它们在2006年为宝洁设计了一个手机购物平台Shop Text——这一切像一个设计公司陈列出来的信息。

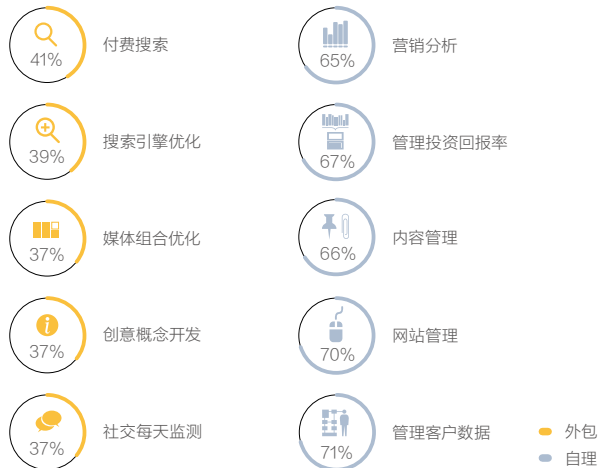
它们之所以需要在官网上为自己的“特殊服务”加以说明，是因为大多数情况下人们对一家广告公司可以做什么事情有着根深蒂固的观念。而Eleven等公司的做法对“创意”的界定不再拘泥于广告，而且突破到了实体产品、App以及体验的范畴，它们成为捕获广告主和消费者注意力的新对象。Greg Paull评价这些公司时说：“现在是一个混合竞争（Hypercompetition）的时代”。

埃森哲不久前发布的“2012年首席营销官洞见”报告证明了这一点，它们调查了10个国家的405名CMO，报告显 >>

数字化是CMO认为自己品牌最薄弱的环节



CMO认为可以外包和必须自己管理的营销环节



绝大多数人准备迎接彻底变革



CMO大幅提升了数字营销预算



示：渠道的扩张，让CMO选择与众多外部机构和合作伙伴开展合作，由此形成了一个高度分散化的营销环境。45%到75%的营销活动由数字机构（例如R/GA、Digitas）、专业机构（例如Exact Target、iCrossing）和营销服务提供商（SapientNitro、埃森哲互动数字营销服务）进行管理。其它的参与方包括奥美、Y&R这样的传统广告公司、麦肯锡管理顾问公司以及公关公司。

2001年3月，IPG收购了R/GA所在的True North Communication集团，但R/GA依然被归在了数字机构之列。在所有的分类里，数字机构是唯一一个用技术种类划分出来的类别，它更像是一种统称。随着越来越多新技术和新媒介的出现，传统的4A广告公司的财务管理方式也发生了变化。目前全球第一大广告代理集团WPP约230亿美元的营业额中，传统意义上的广告业务仅占40亿，来自于媒介的部分有40

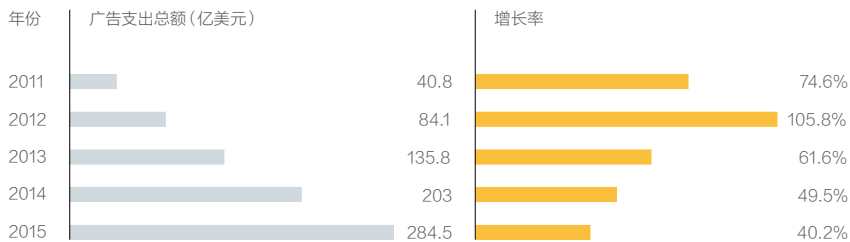
亿，45亿来自于大数据，还有50亿来自于数字。

用一种急促语气报出这组数字的人是WPP全球CEO苏铭天（Sir Martin Sorrell），当我们跟他质疑如今广告代理公司价值的时候，他说：“你总是在说广告公司，但现在已经没有你在说的那种广告公司了。这个市场越来越复杂，你说的只是那40亿美元的广告业务。”

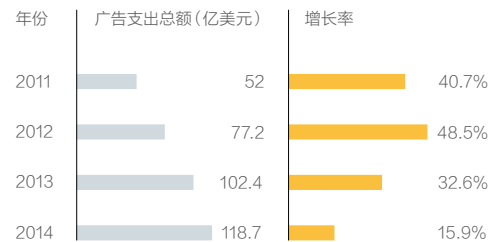
4A公司的业务如此分化，是因为广告主的需求发生了前所未有的分化。当谷歌和Facebook刚刚以一种颠覆者的姿态出现的时候，很多人以为广告代理行业的好日子行将终结。然而事情朝着不同但却未必是相反的方向发展：广告主和更多代理公司建立了业务关系，而不仅仅是使用原来的一两家。

大公司里的营销者同时也是消费者，他们和普通消费者一样，为日益分化的新媒体平台，以及不断出现的技术形式

全球移动广告支出及其增长率



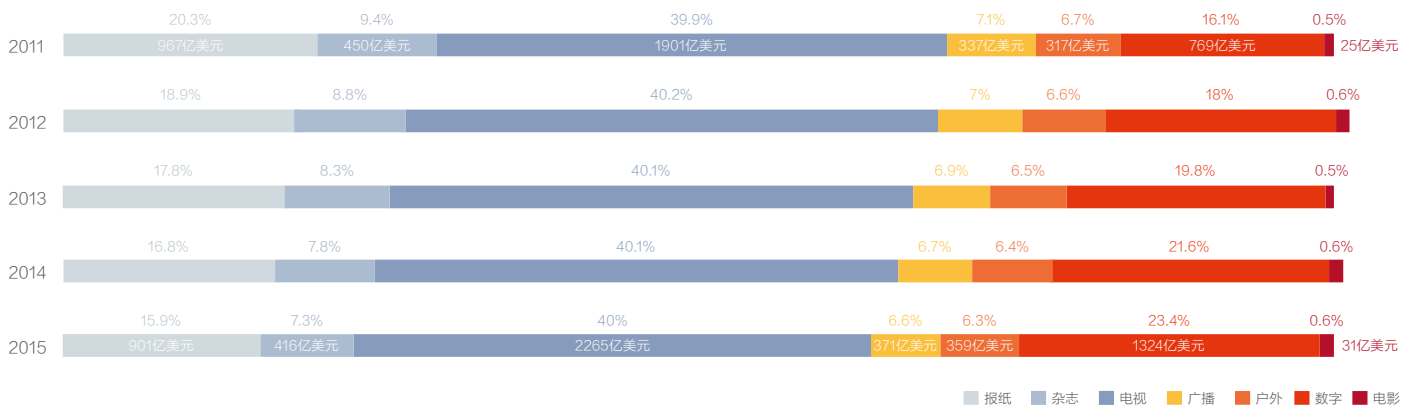
社会化媒体广告支出总额和增长率



2013年全球数字媒体广告份额



全球各类媒体广告份额



感到眼花缭乱。在消费者的自主性日益增强的时候，越来越多的营销者也试图加强对信息的控制，不管是清醒还是顺势而为，他们从新媒体最初制造的噪音中解脱出来，寻求更准确的数据解读以及更具突破性的创意。

技术从根本上改变了品牌与消费者的关系，同样也改变了广告主与代理公司之间的关系。现在放在代理公司面前的问题是：如果竞争对手是曾经聘用自己的广告主，它们应该如何应对这个局面呢？

同样基于埃森哲的那份报告，企业的CMO正在积极增加对数字营销的预算分配，66%的受访者表示2013年会将1/4的预算分配给数字渠道，其中最大手笔的投资是在客户体验、数据和分析法领域。这些投资和企业获得并保留客户以及促进销售这样的优先事项保持一致。

百威2013年发起了一项营销活动“为音乐而创”，它基于

目标消费者对于各种音乐和明星的喜好，在聘用第三方调查公司的同时，8个人的消费者洞察团队扮演了重要作用。百威市场部一共有32名员工，而这8个人负责“保证在整个调查过程中，百威可以从消费者处得到正确的答案，来推动活动的进行”。言下之意，尽管有代理公司的参与，但百威还是倾向于自己把关。百威英博亚太区全球品牌总监林博锐（Alexander Lambrecht）把这家公司获得数据的途径分为两类：第一是直接来自各种社交媒体里获得的追踪和反馈，第二就是来自独立调查公司的数据。而整个策略的制定，是基于两者相结合之后营销团队的洞察。

在对新媒体一向友好的轻奢品牌COACH身上，市场部会亲自监测微博、微信等社交媒体上的数据，而在线销售平台的客服也由其自己的全职员工担任。这样做的好处是可以保证最准确地传达品牌信息，COACH在2013年宣布自 >>



01



02



03

已转变定位,要成为一个生活方式品牌,信息发布需要处于既稳定又适时调整的状态。

在这个过程中,广告主最大的需求与其说在寻找一个优秀的代理公司以作委托,不如说是希望与足以胜任的合作者合作。

维珍航空所在的航空业是个大数据集中的案例,相对于日用消费品,这个行业的特点是自建立以来就由数据驱动。每个人购买机票的时候都会留下个人信息(包括人们购买机票的方式、目的地、飞行时间、消费金额和购买中介等等),而整个航空业会分享信息——它们不仅知道自己公司的数据,也会轻易得到竞争对手的数据。在这种情况下,航空公司需要代理公司带来的不是行业数据,而是对这些数据的解读。在另一些情况下,他们需要和别的行业的数据联合起来做判断。

“你不需要等到其他人已经改变了人们的购买习惯之后再行动,这也是我们需要市场营销公司的地方。”维珍航空中国总经理David Rose对《第一财经周刊》说,“我们希望广告公司做的是将我们在航空业看到的趋势反映在市场中,对维珍的广告给出建议,航空公司的大数据通常是关于它们自己的顾客,而我需要广告公司做的是来自整个市场的想法和趋势等数据,不只是关于我们的顾客。”

百威同样提到了解读数据的重要性。“我们一直很希望找到代理公司,帮助我们很好、很准确地判断未来发展的方向、大的趋势。”林博锐说。这种解读可能最终以创意的形式呈现出来,不仅仅是广告创意,而是整个营销创意。至于数据本身,很大一部分由广告主自己直接或者间接获得,至少,一些传统意义上需要代理公司来做的事情已经被广告主自己解决掉了——和大多数人强调的数据分析

01 Anomaly会做一些看起来和营销完全无关的事情,比如制作美食电视节目。

02 Party公司开发的3D肖像工作室,让人们可以自己制作玩偶。这个创意最后变成了无印良品的营销方案。

03 耐克的Nike Fuelband改变了这家公司和消费者的关系,现在,Nike+成了一个社交平台。

同等重要的，还有数据积累。仅仅掌握一定总量的信息是不够的，还得对同一领域有足够的积累才会有所洞察，而这一点，越来越多的广告主希望自己不落人后。

David Rose在强调了维珍在获取消费者洞察上比代理公司更有优势后，紧接着的回答是，“航空公司的数据通常是关于自己的顾客，我需要广告公司做的是来自整个市场的想法和趋势。我会问我的广告公司你们知道奢侈品市场正在经历什么有趣的事情吗，我认为奢侈品市场和航空市场非常相像，也许你要考虑奢侈品如何影响机票购买，这个例子要说明其它领域的趋势如何转化为我们的趋势。”

广告主正在对代理公司提出越来越高的要求，而不能满足这些要求的公司则意味着被淘汰。在林博锐这样的大公司营销官看来，不管是公司内部的团队还是某家合作的代理公司，都只是拼图里的一小块，成功营销的秘密在于合作，至于合作对象来自传统的4A公司还是新型的独立公司，都没有太大的区别。百威英博是全球营销支出最多的公司之一，2012年，达到52.58亿美元。

真正的区别，必须由代理公司自己来向广告主展示。越来越多的广告主希望从产品或者服务上进行更为根本的创新，这对于所有人来说都是机会，但并不是每个渴望机会的人都能抓住它。

如果说近年有什么来自广告主的令人警醒的消息，一是2013年5月初，宝洁宣布将其所有广告代理公司的支付周期从原来的45天延长到了75天，另一个则是耐克把社会化媒体代理权收归自己所有。后者从将近4年之前起就表现了对数字化的前瞻规划——当时，耐克希望在伦敦奥运会上发布一款可以穿戴的电子腕表，它能和耐克此前广受欢迎的Nike+结合起来使用。为此，耐克组织了一个转向团队，成员包括设计公司Astro Studio的三位设计师、一个位于美国圣何塞的工程师团队、一个机械工程师、一个电子工程师，以及，在纽约的广告公司R/GA。这个团队的成果是后来改变体育运动营销方式的Fuelband，而R/GA承担了用户体验设计的角色。2006年，同样也是这家公司帮助设计了Nike+平台。

Nike Fuelband的高明之处，在于此前从未有一种通用的运动计量方式，而耐克发明了一个度量单位(Fuel)，这让运动的过程变得可以量化。值得一提的是，当耐克找到R/GA的时候，它们就有了这样一个主意，但后者更为熟悉用户可能需要怎样的使用方式。这款产品推出之后，耐克销售的便不仅仅是体育用品，它与消费者之间的关系也永远改变了。

在这种情况下，广告公司不再是一个恰当的称呼。“更准确地说，我们(这些公司)应该叫营销公司或者创意Agency，

66

一个航空公司可能希望广告公司提供奢侈品行业的市场变化报告，这些趋势更有启发。

99

因为我们帮助客户解决的问题不仅仅是广告沟通。”Anomaly上海公司合伙人李巍对《第一财经周刊》说，他刚刚辞去智威汤逊上海董事总经理的职务。

这样的例子不胜枚举。Eleven在6周的时间内为联邦银行设计了一个在线银行账户程序Banking By Design，用户可以根据自己的需求个性化设置在线账户功能页面，也可以请银行工作人员帮忙一起设计。该程序今年1月份上线，目前开放了部分功能，每月收费3美元。他们还紧接着为此发起了一个广告活动，由用户来制作Banking By Design的广告片，得票最高的将会在电视等媒体上投放。

成立于2011年的日本Party公司自称为创意实验室(Creative Lab)，它们也有一些独立开发的项目。它举办的OMOTE 3D SHASHIN KAN展览，不仅展出3D人偶，而且有“3D肖像工作室”，可以将3D扫描仪和3D打印机结合起来，人们在机器前站定15分钟，扫描然后打印，最终制作成3D人像。这个展览后来引起了无印良品的兴趣，他们在这个基础上发起了最新的全球广告运动“地球的背上”(mini to go)。

新广告公司的价值在于对变化中的媒介和消费者的理解。更重要的是，这种应对要快。灵活成为一个被反复强调的关键词。

David Rose在和广告公司的合作中，总会感到他们并不是很灵活，“有时候新的东西突然就冒出来了，为了探索更多成功的可能性，我们就会决定找另外的独立广告公司来做。”实际上，维珍航空之前一直倾向于和本地广告公司合作，4年前他们开始寻求全球扩张，为了保证品牌信息的一致性，才找到了4A公司，从2009年开始，Y&R开始成为维珍的全球创意Agency。而在一些项目上，他们会和像Anomaly这样的公司合作。“我们并不指望一家代理公司可以解决所有的问题，我们需要的是每个领域的专家。”

如果你要胜出，你可能还需要表现得足够大胆。Anomaly 2003年在纽约成立的时候对自己的定位是帮客户解决营销上的问题。“但老实说，我们自己都不确定有什么东西可做。”李巍说。有些尝试看起来让人有点摸不着头脑。比如Anomaly制作了一个美食烹饪节目Avec Eric，由米其林三星餐厅Le Bernardin的厨师Eric Ripert担任主持，拍摄地点就在Anomaly纽约办公室。这个节目从2009年9月开始在美国 >>

PBS频道播放, 2010年和2011年两次获得艾美奖。

Party在这方面的体现尤为明显, 它做过的很多案例都Geek感十足。它曾在2011年11月20日为丰田FT-86设计了一个叫做Fast Painted Website (快速画成网站)的上市推广活动, 在8小时6分钟内, 一边是画家在实体墙上绘画, 另一边是工程师们根据画家速度同步搭建虚拟网站。

这些都是新型代理公司向广告主发出的“我不一样”的信号, 但从根本上, 你必须更加理解商业规则和产品的本质, 才能帮助客户从根本上提出更具颠覆性的想法。

此前, Anomaly投资设计了EOS护肤品牌, 2011年初上市半年内取得了2.5%的彩妆市场份额。之后, 它又和前露得清化学家Tammy Ha合作推出了高端护肤品牌Eu。这后来演变为了他们独有的专利服务。

这是它们会把IDEO这样的设计公司作为竞争对手的原因——在Party公司联合创始人兼创意总监Naoki Ito给《第一财经周刊》列出的竞争者名单中, 除了IDEO, 还有麻省理工学院实验室、Rem Koolhaas创办的建筑工作室OMA等。这些设计公司通常都会运用所谓的设计思维来服务客户, 它们不仅仅设计产品, 而是从根本上定义产品。

其实反过来, 设计公司也在从前端向后端渗透, 在设计之外, 提供产品咨询和解决方案。设计创新咨询公司WhatIf设有一个叫做企业创新能力与文化(Capability and Culture)的团队, 主要的工作就是到客户公司进行关于创新能力和文化的培训, 他们最新的一个案例是为一家跨国零售商设计并执行一个针对一线员工的培训项目, 目的是要他们学会如何发现中国不同城市的消费者需求。

WhatIf在15年前就已经设置了这样一个团队, 只是最近几年, 这方面的业务才有了快速的增长, 而且他们发现, 亚洲公司, 尤其是中国和韩国在这方面的需求越来越明显。“不管我们的客户是专注在组织改变, 还是商业结果, 更多的市场创新既需要好的idea, 也需要在内部转变工作方式。”WhatIf企业创新能力与文化项目总监Phil Dorman告诉《第一财经周刊》。

不过新型广告公司对设计领域的涉足, 还不足以让两者形成规模化竞争的地步。他们更多地也都是数字化领域的尝试, 并没有进入到传统领域。尽管新型广告公司想要刻意和广告公司的说法保持一定的距离, 但它的基础以及更主流的业务仍然是广告创意。不过一个可见的趋势是, 广告主需要可以提出具有突破性想法的公司, 这样的公司不仅可以获得广告主开放出来的更多资源, 还会达成前所未有的合作关系。

这就是Greg Paull所说的“混合竞争”。“广告公司必须

要超越只是做广告(的阶段), 你可以看到IDEO、Frog以及WhatIf这类设计公司更多的业务增长是来自于帮助客户驱动创新。”他说, “一直以来麦迪逊大道都是美国广告业的代名词, 但我们在西海岸看到了更大的创新活力, 很多具有创新精神的客户也被他们所吸引。”

Paull说的没错, 他们很多都来自西海岸, 比如VB&P、Eleven, 以及215McCann都位于旧金山, 和硅谷相距不远。它们的很多客户也都来自硅谷。Eleven服务于苹果、Facebook、维珍航空; VB&P的客户包括Google、Intel、eBay; 215McCann的客户有微软、可口可乐等。Paull觉得这些新型广告公司和4A公司的一个最大的不同是——“Digital和Social成为渗入它们骨子里的东西。”

这句话很容易引起一些质疑。如果你去查看这些新型广告公司的背景, 会发现他们的创始人大部分来自传统广告公司, 尤其是那些被认为是很擅长利用新媒体制造营销概念的公司: W+K、AKQA、BBH, 它们曾被称之为“创意热店”。

说到和AKQA的区别, Naoki Ito认为Party处于一种“更数字化”的状态。而且他认为“数字信息将会侵入主体, 下一步是将固定的材料也融入这场变革中。产品、服务和广告的界限将逐渐模糊, 物体(空间和产品)将和数字信息、现有的媒介紧密连接在一起。”他在创办Party之前, 担任的是W+K日本执行创意总监, 他的搭档Masashi Kawamura曾是BBH日本的高级美术指导。

如今除了W+K, 那些“创意热店”都已经被4A集团收入囊中。苏铭天特意指出了WPP在新技术市场依然优势明显: WPP目前最大的客户是新闻集团, 第二大则是Google。至于那些以数字创意见长的公司, WPP旗下已有4家——Wunderman已经发展成了10亿美元级别的公司, OgilvyOne也已经达到8.59亿美元的年收入, 另两家VML和AKQA也都在2亿美元左右。“最近我们还对Omnicore、Buddy Media、Full Screen、Vice进行了投资, 无论是谁, 我们在当中都看到了很多机会。”

这个名单是大公司应对变化的写照: 在收购具备创新力的小公司的同时, 让内部诸如奥美这样的公司同步整合深化。

“新型广告公司确为我们带来了一些挑战。”奥美上海董事总经理袁勇对《第一财经周刊》说, “这是无可避免的, 在行业发生变化的时候, 往往会给新进者提供机会。”奥美在垂直领域建立了子公司奥美时尚、奥美娱乐和奥美医疗, OgilvyOne为1号店做品牌定位的成功经验也让他们开始有目的地拓展在电商行业的知识。但袁勇也承认, “并

66

从根本上,你必须更加理解商业规则和产品的本质,才能帮助客户从根本上提出更具颠覆性的想法。

99

不是每个客户都会给你开放这样的机会”。

AKQA首席创意官Rei Inamoto在Fast Company的专栏文章中说到,广告公司现在的竞争对手不再仅仅是广告公司,还包括产品、设计和服务公司。他告诉《第一财经周刊》,AKQA已经设立了Business Invention,做的事情就是和一些客户合作,让他们在自己的业务和行业里进行创新,接触新的市场,开发新的营收点。Nike+Kinect Training就出自这个业务部门。它是2012年10月推出的,运用Xbox360体感技术,判断评测你体格的达标和健美程度,为你制定个性化训练方案,你不需要一个健身教练,在家就可以完成。

如果你和苏铭天谈起所谓的“新型广告公司”,他会断然否认这个说法:“这个行业过去几十年的发展轨迹就是一波一波的新公司不断涌现的过程。在我看来,无论是Anomaly还是R/GA都已经不算是新模式了,尽管它们自己都在竭力标榜自己很新。”

他没有提到他认为的“新模式”,但在谈及WPP未来的发展策略时,“新市场”和“新媒体”是核心关键词。前者将从目前的30%在未来5年内达到40%至45%,而后者同样如此。WPP将“在年度策略会议里确保公司每个人都理解它正在做的事情”。这是一个庞大的媒体集团在谋划未来生存机会时给出的答案,但这种笃定又很快被一种矛盾的情绪掩盖掉。

一共有两处矛盾。一个是他在谈及Anomaly的时候,说它“就像以前那种局限在一个或者三四个国家的小公司那样,没有任何不同定位,就是有不错的人在做事。”但他又随即表示了一种警惕:“你总是要担心所有人的。”

另一个,则是他说自己“不觉得广告业的格局有什么好担心的”,但紧接着又打了一个比方:要在飞行期间更换引擎是非常困难的。如果你又要保持原有业务的稳定,又必须要让它适应现在最新的東西,这两者很难同时兼顾。

自信是好品质,如果还能发现问题,还有问题的难度,就更好了。对于苏铭天或者WPP,现在是展现好品质、展现大公司规模优势的时候,但更关键的是,他也要证明:他比创新小公司、比客户更懂消费者。这句话同样适合WPP这样的大公司。☐

联系编辑: yangying@yicai.com



金牌厨柜



完美收纳 智控生活

金牌厨柜2013年新品“魔方”



金牌厨柜 中国高端厨房领军品牌



全国加盟热线: 400-1082-688
 全国服务热线: 400-1868-666
 全国精装修工程热线: 0592-5580367
 全球海外加盟暨外销热线: 0086-592-5580361

配套厨电品牌
MALIC
 高端嵌入式厨电

合作商城
G1999.COM
 厨电品牌

旗下网销品牌
G-home 桔家