

价值定价有价值吗？

胜三管理咨询公司总裁 吴淑芬

在过去6年中，我们见证了广告公司付费方式的巨大变迁。当投放量作为一种衡量基准时，我们用佣金的方式来付费。而如今，多数跨国广告公司已欣然接受工作量付费模式，尤其在处理全球性合作时，就更为普及。

但是人们总是愿意不断地挑战旧观念——根据我们的美国合作伙伴与美国广告主协会共同发起的新一轮调查显示，关于费用模式的争论业已开始，逐渐发展至铺天盖地，同时越来越多的人开始谈论“价值定价”这一新型概念。

“价值定价”概念是由美国作家兼咨询师Ron Baker所提出的“未来企业的服务价格将按照提供的外在价值而不是内部的努力程度来定位。”这是一种逻辑辩论：“我为你创造了一种能够带来商业价值的想法——我应该获得合理的报酬。”全世界独立的代理公司都在思忖这样的想法，但是究竟如何执行还是一个问号。另外，我们所接触的集团公司首脑们则明显有些紧张，因为如果这样发展下去，将直接导致一个极危险的想法——风险。在价值定价方式下，代理公司的创意思维质量与费用形成直接关联——一个失败的创意就可能让一家代理公司赔本。如果这样的事经常发生，这些大型控股公司就会瞬间丧失季度盈利，可能造成的损失更不必赘述。

我们虔诚地相信客户和代理公司应该多花些时间来争取更合理的付费方式，同时我们认为在当前按工作量付费的模式当中仍然存在部分值得斟酌和改进的“荒唐做法”。首先，认为费用的设定应完全基于努力程度以及投入多少而非结果，这是不合适的。当然，如果完全没有采取任何有效的激励机制，这还有发生的道理，否则就很荒唐，而对于激励机制，我们是非常倡导和鼓励的。另外，费用模式容易引发形如“生产线生产”的服务方式，而背离创意和想法为王的正途。在我们看来，会让广告公司喘不上气的决不是付费的方式，而是费用

的多少。世界顶尖公司如可口可乐及强生，明白它们需要代理公司提供的是战略咨询服务，而不只是充当项目管家的角色而已。

价值定价在行业中并不是新生概念，演员、摄影师等等“天才”早已尝过这种定价方式的甜头。比如邀请成龙拍摄一支广告片，在中国地区放映时要支付给成龙一笔钱，如果该片延伸至日本播出，成龙又会得到另一笔钱。这种模式已经成型，而广告主也对此欣然接受。

客户和代理公司需要共同商议如何界定代理公司提供的营销传播服务的“价值”，这是将此方法延伸至代理公司付费模式上来的障碍之一。有几家客户公司曾对价值的定义达成内部一致？又有谁曾获得首席执行官的认可和支撑？在此之后，客户和代理商是否能够议定代理公司将要扮演的角色和提供的价值？最终，价值是否能够得到评估？如果全军覆没，代理公司能否接受“竹篮打水一场空”？等等都值得思忖。并且目前客户这一边还存在着难题——他们会愿意支付奖金吗？前天财务总监说：“客户每天都承受着巨大的财务风险。如果他们的产品或者服务供应失败，他们需要自己承担财务重担。而这些拥有工时及其他付费方式的代理公司至少能够保证不赔钱。到目前为止，我没看到什么有说服性的理由激励他们改变现状。”

在亚洲地区，有趣的是，很多本土代理公司已经在用项目费用的方式来逐步向价值定价模式过渡。在中国，一次大型广告战役的基本费用可能是300万人民币，而另有100万作为“成功”的奖励。代理公司是否有点动心呢？

对于商业艺术进行精准定价确实是古往今来的难题。我们真诚希望更多的客户和代理公司愿意承担一些风险，成为此领域当中的先行者。□