



國立臺灣大學管理學院碩士在職專班國際企業管理組

碩士論文

Executive MBA Program in International Business

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

台灣廣告代理商產業之競合結構及商業模式之研究

A Study on the Co-opetition and Business Models of  
the Advertising Agency Industry in Taiwan

吳思穎

Vincent Szu-Yin Wu

指導教授：李吉仁 博士

Advisor: Ji-Ren Lee, Ph.D.

中華民國 102 年 7 月

July, 2013

國立臺灣大學碩士學位論文  
口試委員會審定書

台灣廣告代理商產業之競合結構  
及商業模式之研究

A Study on the Co-opetition and the Business Model  
of The Advertising Agency Industry in Taiwan

本論文係吳思穎君（學號 P99746036）在國立臺灣大學管理學院碩士在職專班國際企業管理組完成之碩士學位論文，於民國一百零二年七月十二日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

李吉仁

（指導教授）

陳俊忠

林舒柔

謝明慧

系主任、所長

## 誌 謝



終於完成台大 EMBA 學業的 last mile — 「論文口試」，這幾個月來數不清的深夜和周末，如同跟天使搏鬥般的論文撰寫工程終於告一段落了。不過，這段時間裡最大的收穫是來自於指導教授李吉仁老師的指引和啟發，讓我從不同的觀點和架構去探討、思考和發展我的研究內容。在過程中，深深體會到「有幸站在巨人肩上，可以看得更遠」這句話的真義。非常感謝李老師的親切地指導及對論文詳細的修改提點，讓我可以順利完成論文進行口試。也要感謝兩位口試委員：台大國際企業管理研究所的陳俊忠教授及台師大全球經營與策略研究所的林舒柔教授，兩位老師在口試時，對我的論文內容提出了很精闢的建議和指導，使我可以將論文完成得更理想。

能完成 EMBA 的論文要感謝很多人，謝謝很多業界的前輩和同業做為我請教和諮詢的對象，包括了朱詣璋先生、張立培小姐、劉素雲小姐，讓我的論文能更加完整。謝謝 99C 的陳淑敏和邱創隆兩位同學，因為都是找李老師指導，我們三人從去年夏天就組成小組，說好要一起拼論文，一起互相鞭策，一起畢業。雖然進度永遠處於落後很多的狀況，但在最後這兩個月，三人的相互鼓勵打氣，也是論文能夠及時完成的重要助力。

謝謝我的前主管，也是台大 EMBA92 級的田寒光先生，因為他的鼓勵，我才有信心報考台大 EMBA，他在我唸 EMBA 的過程中也給了很多幫助和建議。最後，我要特別謝謝我的太太香君對我的照顧，讓我在這三年的時間裡，沒有後顧之憂地全心完成台大 EMBA 的學業和論文，非常感謝她。

我想把這篇論文獻給我的父母—吳青夏先生和郭鈞珠女士，感謝他們辛苦的養育之恩。他們也都是台灣大學畢業的優秀校友，很榮幸我也能和他們從同一所大學畢業，非常開心。

英文裡「畢業」一字常用「Commencement」，但 Commencement 也有「開始、著手」之義。我想，畢業不僅是一個階段的結束，更是一個新階段的開始。我何其有幸可以進入台大 EMBA 學習，更有幸地從許多師長和同學身上得到許多智慧和學問，這三年的台大 EMBA 時光，是我人生中一段美好的 Magic Journey。

現在想想，覺得我真是一個非常幸運的傢伙啊～

吳思穎 謹識

于台大管理學院

民國一〇二年七月

## 中文摘要



廣告是經濟發展和商品服務銷售成功的重要推手，廣告代理商是企劃和執行廣告活動的專業服務提供商。近年來廣告代理商隨廣告主的需求而不斷地成長和提供多元化服務，成為現代社會不可或缺的重要商業服務業。台灣的綜合廣告代理商自民國六十年代開始快速發展，近十年來，因為外資廣告集團的進入市場和「媒體集中購買」概念的出現，使得廣告代理商的組織和服務發生了結構性變化，這個變革使得原本的綜合廣告代理商從工作模式、商業模式到獲利結構都有了巨大的改變。本研究的目的是為了探求這些變革的成因和廣告代理商的應對策略。

本研究以實際產業數據為基礎，從產業發展史、產業環境、產業結構、廠商數量、組織與經營規模、商業模式及獲利模式等構面做分析。再運用「競合理論」和「商業模式」等理論，進行詳細的產業與競合結構分析，思考在這產業環境中的，未來廣告代理商有競爭力的新組織架構、策略和商業模式。

本研究認為從競合理論中的「取捨交易」的運用，在廣告代理商內重新建置「媒體企劃」的部門，將廣告代理商轉型為「整合服務廣告商」，透過重建媒體企劃的服務項目，一來使得廣告代理商在「策略企劃」、「創意企劃」和「媒體企劃」的核心服務能夠完整，提供廣告主更好的廣告整合效益。二來協助廣告主客觀評估媒體公司購買效益，協助導入新媒體（如行動媒體和網路媒體）的創意運用，和對整合其他行銷傳播活動上做出更大的貢獻，提高廣告代理商對客戶的附加價值。

本研究提出的新「整合廣告服務商」的商業模式，可以和現有媒體購買公司做更好搭配。「整合廣告服務商」以「企劃／創意／整合」做為提供客戶的核心價值主張，而媒體服務公司則專注於媒體採購，以媒體成本管控及精準執行做為客戶價值主張。

**關鍵字：廣告代理商、價值網、競合理論、商業模式**

**THESIS ABSTRACT**  
**GRADUATE INSTITUTE OF INTERNATIONAL BUSINESS**  
**COLLEGE OF MANAGEMENT**  
**NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY**



**NAME : Vincent Szu-Yin Wu**

**MONTH/YEAR : July, 2013**

**ADVISER : Ji-Ren Lee, Ph.D.**

**TITLE : A Study on the Co-opetition and Business Models of the  
Advertising Agency Industry in Taiwan**

Advertising agencies are the professional service providers to plan and to implement advertising campaigns. By fulfilling clients' requirements, advertising has been an important driver to the business growth of product/service and therefore the development of the economy. And, advertising agencies have become one of major commercial service providers in the modern society.

The advertising agency industry in Taiwan started developing since 1970s. In the recent decade, as global advertising communication groups entered into the market and the concept of "media central buying" emerged, the industry structure of the advertising agency has been transformed significantly. Such transformation changed the working model, business model, and revenue structure of advertising agencies. The purpose of this study is to explore the reasons underlying these changes and to discuss potential evolution of new business models of an advertising agency. Based on industry statistics, archival data, and theories of co-opetition and business model, we perform a series of comprehensive industrial and co-opetitional analyses, from which processes we then propose a new perspective of business model formation for the advertising agencies of the future.

Overall speaking, this study suggests that advertising agencies resume setting up the division of media planning, and transform themselves to be an "Integrated Advertising Service Provider (IASP)". With such model change, on the one hand, the advertising agency is able to provide integrated service of the "strategic planning", "creative planning" and "media planning", which enables the synergy among three core advertising services. On the other hand, the IASP can help clients to better utilize new media and to coordinate clients' marketing communication activities, which raises the additional value of the advertising agency to the clients. The ISAP can also cooperate with media buying agencies better by integrating value propositions of planning, creativity, service integration with excellent media expenditure control and the precise media execution.

**Key words: Adverting Agency, Value Net, Co-opetion, Business Model**

# 目 錄



口試委員審定書 .....	i
誌謝 .....	ii
中文摘要 .....	iv
英文摘要 .....	v
目錄 .....	vi
圖目錄 .....	viii
表目錄 .....	x
第一章 緒論 .....	1
第一節 研究背景 .....	1
第二節 研究動機 .....	2
第三節 研究問題與目的 .....	2
第四節 研究方法 .....	3
第五節 論文結構 .....	5
第二章 文獻探討 .....	8
第一節 廣告作業流程分析 .....	8
第二節 競合策略 .....	19
第三節 白地策略 .....	24
第三章 台灣廣告代理商產業介紹及發展分析 .....	28
第一節 廣告代理商的定義與特性 .....	28
第二節 廣告代理商產業介紹 .....	30
第三節 台灣廣告代理商產業分析 .....	36
第四節 廣告代理商的訂價及收費機制 .....	50
第五節 媒體閱聽行為調查及保證 CPRP 購買制 .....	57
第六節 外資廣告代理商的管理模式探討 .....	64
第七節 台灣綜合廣告代理商的組織和作業流程演變 .....	71

第八節	台灣綜合廣告代理商的經營挑戰.....	83
第四章	台灣綜合廣告代理商轉型成長的機會與策略.....	98
第一節	運用競合架構思考轉型成長策略.....	98
第二節	運用「商業模式」架構發展「整合廣告服務商」概念.....	107
第三節	「整合廣告服務商」的定位及經營策略 .....	111
第五章	結論與建議 .....	115
第一節	結論 .....	115
第二節	後續研究建議.....	120
參考文獻	.....	121



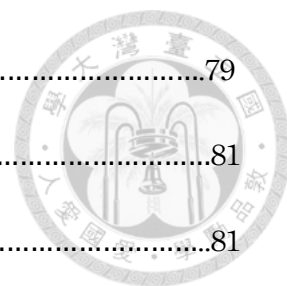


## 圖目錄



圖 1.1	研究流程 .....	5
圖 2.1	綜合廣告代理商之價值鏈分析 .....	8
圖 2.2	廣告的三項核心價值創造活動要素 .....	18
圖 2.3	價值網 .....	20
圖 2.4	商業模式架構 .....	27
圖 3.1	行銷管理流程 .....	32
圖 3.2	行銷 4P .....	33
圖 3.3	2013 台灣媒體接觸率 .....	36
圖 3.4	2011-2012 台灣五大媒體廣告量 .....	37
圖 3.5	2009-2013 台灣網路廣告成長分析 .....	39
圖 3.6	綜合廣告代理商的主要作業部門及作業主軸 .....	42
圖 3.7	廣告代理商逐漸剝離媒體作業部門 .....	45
圖 3.8	國際廣告傳播集團之雙線控管 .....	69
圖 3.9	綜合廣告代理商組織表 .....	71
圖 3.10	綜合廣告代理商管理客戶預算之流向和管控流程 .....	72
圖 3.11	媒體服務公司成立前綜合廣告代理商的「價值網」分析 .....	73
圖 3.12	媒體服務公司成立前綜合廣告代理商之「商業模式」分析 .....	74
圖 3.13	貝立德媒體公司組織圖 .....	76
圖 3.14	媒體代理商出現前後對廣告代理商的服務費之影響 .....	78

圖 3.15	媒體代理商出現後服務費收取之模式之影響.....	79
圖 3.16	媒體服務公司之價值鏈分析.....	81
圖 3.17	媒體服務公司之價值網分析.....	81
圖 3.18	媒體服務公司之商業模式分析.....	82
圖 3.19	媒體服務從廣告服務中被剝離出去.....	88
圖 3.20	媒體服務公司興起前，綜合廣告代理商的獲利模式.....	89
圖 3.21	媒體服務公司興起後，綜合廣告代理商的獲利模式.....	90
圖 3.22	媒體公司興起後創意服務商的服務之價值鏈分析.....	90
圖 3.23	媒體公司興起後創意服務商之價值網分析.....	91
圖 3.24	媒體公司興起後創意服務商之商業模式分析.....	92
圖 3.25	媒體服務公司成立後廣告主的廣告預算流向.....	93
圖 3.26	Media Trinity.....	96
圖 4.1	新型態整合廣告代理商的服務內容.....	101
圖 4.2	新型態綜合廣告代理商與媒體服務公司分工說明及報酬制.....	102
圖 4.3	新型態整合廣告服務商商業模式.....	109
圖 4-4	媒體服務公司出現前的綜合廣告代理商角色圖.....	112
圖 4-5	媒體服務公司出現後客戶與各代理商關係圖.....	112
圖 4-6	未來整合廣告服務商經營佈局圖.....	113
圖 5-1	未來整合廣告服務商經營佈局圖.....	119





## 表目錄

表 2.1	互補者與競爭者的定義.....	20
表 2.2	「市場白地」的定義.....	25
表 3.1	台灣地區 2011 及 2012 年總廣告量.....	39
表 3.2	全球前 25 大綜合廣告代理商毛收入、成長率及所屬傳播集團.....	43
表 3.3	台灣媒體服務公司母公司及成立時間.....	46
表 3.4	2012 年台灣綜合廣告代理商排行榜.....	47
表 3.5	2012 年台灣媒體代理商排行榜.....	49
表 3.6	員工成本計算表.....	51
表 3.7	年度單一直接人力標準成本.....	52
表 3.8	年度單一直接人力標準成本.....	58
表 3.9	尼爾森六項媒體研究服務.....	58
表 3.10	尼爾森電視收視調查服務價目表.....	60
表 3.11	尼爾媒體大調查服務價目表.....	61
表 3.12	國際廣告傳播集團—A 集團對其廣告公司之三項管控指標.....	67
表 3.13	國際廣告傳播集團—B 集團對其廣告公司之七項管控指標.....	67
表 4.1	四種不同代理商之商業模式分析比較表.....	110

# 第一章 緒 論



## 第一節、研究背景

John Wanamaker (1838-1922)，是美國二十世紀初知名的創業家，1877 年他在費城開設「Wanamaker's」，是全世界第一家百貨公司，因此他也被認為是「現代百貨公司之父」。除此之外，Wanamaker 在當時更開風氣之先，編列大量預算做廣告，為 Wanamaker's 百貨在美洲大陸打響她的品牌。Wanamaker 可以說是近代全球「第一位」廣告主。不過身為廣告主，Wanamaker 在百年前就體會到在他之後所有的廣告主面臨到的共同疑惑。他曾說過一句名言：「我花的廣告費有一半是浪費掉的，但頭痛的是，我不知道是那一半？」(Half the money I spend on advertising is wasted; the trouble is I don't know which half.)

基本上我們可以說廣告是一種將廣告主所要傳達的訊息經由創意的方式，透過媒體傳播給閱聽眾，進行強化或改變他們的想法和行為的一種溝通行為。但因為廣告的製作及媒體的費用相當高，也成為企業經營上成本管理的一個重要項目，因此不管古今中外的廣告主都希望能以最少的成本達到最好的廣告效果。好的商業機會總是來自於客戶的頭痛問題。「廣告代理商」這個行業百餘年來能夠蓬勃發展，其商機就是來自於許多和 Wanamaker 先生有著相同頭痛問題的廣告主們。現代廣告行銷費用佔企業經營的成本愈來愈高，廣告主愈來愈需要專業的廣告代理商協助，以便於在有限的預算下，企劃執行出有效精準不浪費的廣告活動，建立強有力的品牌資產，達成銷售目標。此外大環境的改變，如全球化的浪潮、戰後嬰兒潮、大量生產、產品同質化、分眾社會、影音世代、網際網路、社群網站、行動數位浪潮…等衝擊，不但改變了產業的競爭規則，也使得廣告代理商的經營者不斷地要思考，要如何經營戮力經營，發展自身的能耐，讓廣告代理商可以發展更完整進步的服務，提供給客戶有效的廣告解決方案。

## 第二節、研究動機



個人因喜愛廣告這個充滿創意和樂趣的行業，在大學時選讀廣告系，退伍後旋即進入廣告業中的綜合廣告代理商（Advertising Agency）服務，從最基層的 AE（Account Executive 業務執行）開始做起，在廣告業服務至今近二十年。這段時間裡，曾在本土的廣告公司及英商、法商、美商等外資廣告公司均服務過，經歷了不同風格的管理文化和思維模式。也因緣際會見證了這二十年來台灣廣告業種種巨大的變化，例如整合行銷傳播的興起、媒體服務公司帶來的產業重組、外商帶來的經營模式、數位科技帶來的作業革命...等。再加上近年來開始擔任公司的高階主管，面對這些巨大的變革和經濟景氣榮枯給產業和個人帶來的困惑和挑戰，開始思索如何從經營管理的層面去面對和解決這些問題，讓公司和個人都能突破困境再創高峰。

2010 年時很幸運地進入了台大 EMBA,在這段時間除了從老師和學長姊身上學習許多商業和經營管理有關的學問，也經常思索我所學習的理論是否可以協助我解開心中的困惑？是否可以協助我克服這些挑戰？希望能有一個機會去利用我在 EMBA 中所學的一切去整理我所面對的問題，並從中探索出幾個解答。因此當課堂的課程告一段落，要選擇論文的題目，我馬上想到的就是希望能運用寫論文的机会，重新整理我對綜合廣告代理商產業的瞭解，並將我從 EMBA 中學習到的理論和知識，找到一個有意義的商業機會及模式，這就是我進行這篇論文的研究動機。

## 第三節、研究問題與目的

1985 年政府開放外資進入廣告業，帶來了第一波的變革。1995 年綜合廣告代理商裡的媒體部門紛紛被獨立出來合併為媒體服務公司，並和廣告代理商產生明顯的競合關係，在不到十年的時間裡，廣告代理商和媒體公司的產業重組，使得廣告

業產生了第二波劇烈的產業變革。這兩波變革使得原本的綜合廣告代理商從工作模式、商業模式到獲利結構都有了巨大的改變。為了更進一步探求這些變革的成因和對應策略，本研究擬針對以下問題進行深度研究：



- 一、綜合廣告代理商的價值創造邏輯與關鍵營運活動為何？本國廠商與外資廣告公司的營運模式有何不同？對產業結構有何影響？
- 二、綜合廣告代理商與媒體服務公司間的競合關係為何？對產業結構與成功關鍵因素有何影響？
- 三、基於前述的分析和探索，綜合廣告代理商如何建立創新商業模式與組織定位？

經由以上問題的討論，本研究希望能夠達成以下的目的：

#### 一、理論目的：

- 1.藉由分析與探討廣告代理商在整體廣告產業中的角色，可增進對此產業之全盤瞭解。並對廣告代理商產業結構與生態有重大影響的產業趨勢及產業實務有更多認識。
- 2.經由分析和探討廣告代理商產業內之相關競合結構，除了印證理論之外，同時也以商業模式創新的理論架構去思考新的商業模式。

#### 二、實務目的：

- 1.經由研究的分析探討及理論架構的啟發，思考在廣告代理產業的經營上如何改變賽局結構，提出具有商業機會的經營策略和商業模式。
- 2.因研究者本身也是廣告代理商的經營人，因此也希望能夠運用在研究中提出之策略和商業模式在自己經營的公司。

## 第四節、研究方法

### 一、研究範圍：

本研究主要是探討台灣廣告代理商產業的產業結構及廣告代理商及其競爭者間的競爭和合作關係。分析上涵蓋了台灣廣告產業的發展歷史，產業結構、產業現況、產業特性、影響產業演進遞移的關鍵因素及預測產業未來的發展方向。同時針對當前廣告代理商產業面臨的機會和挑戰，提出廣告代理商產業發展的戰略建議和商業模式。

## 二、資料收集：

本研究以產業分析為基礎，資料來源主要以次級資料收集為主。

### A. 文獻收集：

主要是蒐集產業分析、競合策略、賽局相關文獻。廣告產業發展趨勢的相關報告或是報導也是收集的目標。文獻來源包括專業書籍、報章雜誌、國內外行銷及廣告相關顧問或調查公司的研究資料、台北市廣告公會出版之文件刊物、廣告業的產業雜誌及學術學位論文...等

### B. 網路資訊收集：

利用網際網路（Internet）搜尋相關之資訊，工具包括 Google 搜尋引擎、Yahoo 搜尋引擎、個案公司的官方網站或是年報財報、公開說明書....等

### C. 實地訪談

取得具代表性的廣告及媒體產業的資深主管同意後，進行深度訪談，以瞭解專業人仕對本研究欲探討的核心問題的看法

## 三、研究流程：

本研究之研究流程如圖 1.1 所示，首先選取本研究欲探討之產業—「綜合廣告代理商」產業，接著透過廣泛的產業資料收集、次級資料整理及個人產業經驗，進一步確定並建立研究主題。再由相關文獻理論研討中，建立理論基礎及觀念架構，並發展出本研究的研究架構，最後再經由競合分析、商業模式分析及機會分

析，歸納整理分析出本研究的結論及商業建議。

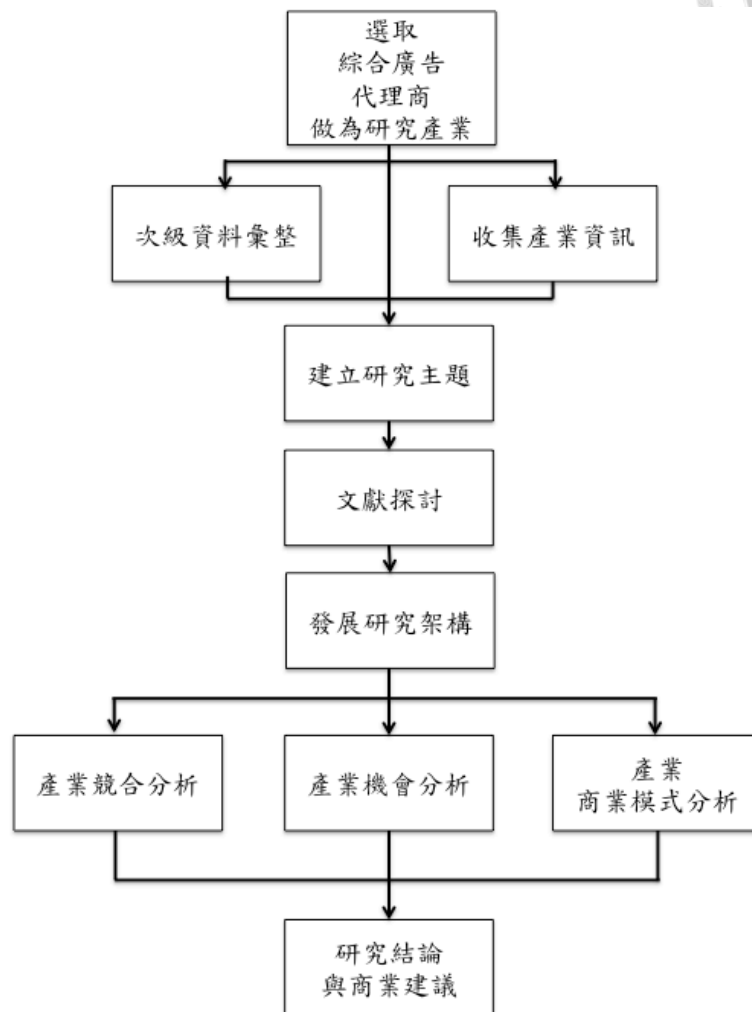


圖 1-1：研究流程

資料來源：本研究整理

## 第五節、論文結構

本研究之論文章節架構共分為六章，各章節重點如下：

第一章，說明研究背景、研究動機、研究問題與目的、研究方法、重要性、流程與架構





第二章，針對本研究主題「廣告」、「廣告代理商」及「廣告作業流程」做定義及說明，並針對本研究所運用的「競合策略」中的「價值網」分析、「PARTS」架構及白地策略中的「商業模式」等理論進行介紹及文獻整理摘要。

第三章、探索廣告代理產業的歷史演進及進行產業分析。廣告代理商產業演進介紹、台灣廣告代理商的產業發展分析、廣告代理商的訂價及收費方式、媒體閱聽研究及媒體購買方式、廣告代理商管理模式探討、廣告代理商組織和作業演變及廣告代理商面臨的挑戰。

第四章、以本研究所使用的理論架構進行分析，運用「價值網」及「PARTS」架構，分析歸納綜合廣告代理商的用於改變賽局的競合策略。再以「商業模式」推演出理想的廣告代理商商業模式。


第五章、結論與商業建議，將以上各章節的分析歸納做總結，提出對業界和學界的管理意涵及建議，同時提出未來其他研究的可行方向。

### 三、研究限制：

本研究是以定性質化方式進行研究，從相關資料的收集、彙整、分析、歸納和引用，都盡可能採用最新的資料，用以精確貼近廣告代理商產業的產業結構和競合關係。本研究雖然在研究過程中力求客觀，但在人力、資料來源及時間有限的情況下，仍不免有以下幾項限制：

- A. 本研究採用實證資料與學術性的研究方式，配合作者個人在廣告代理商產業中的工作經驗和觀察，但在推論過程中，仍不免有個人主偏認知或是偏好。可能對研究的結論有所影響。不過在研究的過程中，也就推論和結論請教業界資深人員，請他們提出建議和批評，做為不同角度的思考方向，期使得本

研究的結論能夠儘可能客觀及完整。

- 
- B. 由於人力及時間有限，本研究涉及的資料，除公開資訊或是官方資料外，大多是引用其他研究單位的報告，有時未能全部取得第一手資料，其可信度和符合實際狀況的相關標準需再做評價。但本研究著重策略分析，對於量化資料著重在其趨勢走向及比重，故上述資料尚可符合策略分析的需求
- C. 廣告代理商產業在台灣的相關研究並不太多。同時因商業機密或是法規規定，部份的產業相關資料取得並不是很容易。甚或是產業專業媒體或是機構所做的資料統計和調查的精確性也有待進一步確認，無法追溯及比較其資料之絕對正確性。但研究者在廣告界從業二十年，對於數據可依研究者在各公司工作時的真實數據做交叉比對和印證，儘可能使引用之數據接近真實現況。同時本研究著重策略分析，對於量化資料著重在其趨勢走向及比重，故上述資料尚可符合策略分析的需求。
- D. 本研究在進行過程中有對業界資深主管人員進行訪談以瞭解業界實務狀況，此部份易受訪談個人及公司立場的顧慮，及其主觀意識或是對訪問題目的解釋與推測，可能造成訪談結果的偏差。但本研究訪談多位業界大型公司的資深主管，儘可能採集多元觀點，避免造成偏差。
- E. 廣告產業十分廣泛，牽涉到不同的產業和特定範疇，本研究只有針對廣告業中的綜合廣告代理商進行分析，有些特定型態的廣告代理商（如房地產代銷的廣告代理商）則不涵蓋在本研究分析中。

## 第二章 文獻探討



依據前一章所界定的研究問題，本研究包括了產業分析與競爭策略分析兩個層面。本研究為針對「廣告代理商」產業的經營策略層次，過去在台灣伴隨著廣告代理產業演進的發展過程中，廣告代理商為了適應整體行銷服務業產業環境之變化所採行的經營策略，呈現出目前現有的產業結構內容。並希望能從客戶需求的觀察中，找出未來可能的方向。因此，本章乃整理有關環境、產業分析、競合策略、商業模式等理論及相關論著，找出支持本研究討論的基本構面，做為研究觀點的詮釋。

### 第一節 廣告作業流程分析

為了能進一步探討廣告代理商的價值創造流程，以下試將綜合廣告代理商作業流程以價值鏈流程來做分析。廣告代理商的各項價值活動的說明如圖 2-1 所示：

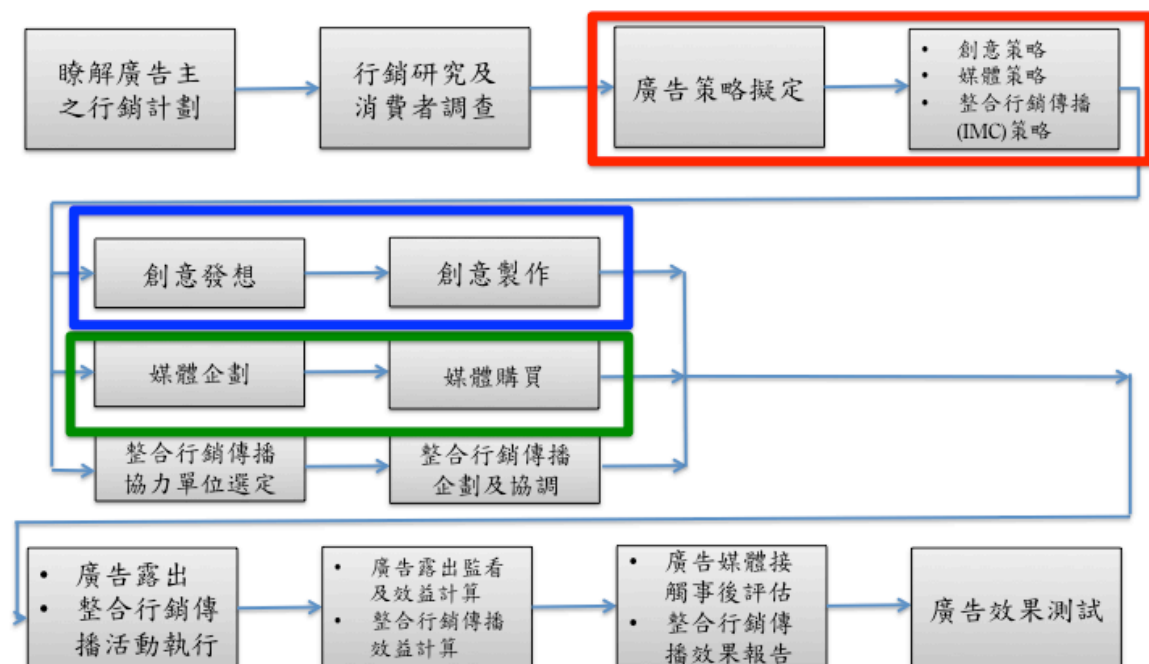


圖 2-1：綜合廣告代理商之價值鏈分析

資料來源：本研究整理



以下為廣告整體作業之各項價值活動的目的及重點內容：

一、 聽取廣告主的行銷計劃：

瞭解廣告主在商品或服務（以下簡稱商品）、價格、通路和推廣上的策略方向。

二、 行銷研究及消費者調查：

針對商品和競品的優劣勢比較、通路的結構、價格的競爭力、消費者對商品的觀點進行適當的行銷研究和消費者調查。

三、 廣告策略擬定：


依客戶的行銷計及行銷研究的結果，進行廣告策略的擬定。在廣告策略中最重要的是要決定廣告中的 What to Say。也就是找出商品最能夠打動或是影響顧客產生購買行動的賣點或是獨特銷售主張(USP, Unique Selling Point)。一般而言，廣告策略的制定通常包括了以下九個部份：

(一.) 廣告在行銷傳播中的任務：

廣告任務是從行銷的角度，界定廣告在行銷推廣策略中的角色扮演。在一個行銷活動中，廣告主通常會使用不只一種行銷工具，除了廣告之外，如促銷、通路活動或是公關報導也都是客戶常使用的工具。因此為了分工清楚，使得客戶的行銷預算做最有效的運用，不致於產生疊床架屋的問題，在此部份我們要界定行銷人員分配給廣告代理商的任務，以區隔廣告和其他行銷工具的差異。

(二.) 廣告目的及廣告目標：

廣告目的是從溝通的角度，界定廣告在與目標對象溝通後，期望達成的具體方向。Dutka (1997) 出，廣告這一類型的「商業溝通」會帶領目標對象經歷以下四個階段，這四個階段也是廣告主投資廣告所要達成的目的。

- 
1. 知曉：可能的顧客必須先知道這個品牌和公司的存在
  2. 理解：他們必須知道這個產品是什麼及對他們有什麼用
  3. 確信：他們必須在心態上傾向偏好（感性）或是確信（理性）要買這個商品
  4. 行動：最後他們必須挑起自己的購買行動

在廣告策略中必須界定這個廣告活動主要是要達成那一個目的，例如新品牌或是新商品上市，廣告主要的目的可能就是偏重在讓消費者「知曉」或是「理解」這個新商品。例如促銷活動的廣告，廣告目的可能就是要讓目標對象產生立即購買的「行動」。此外某些廣告主會定期進行消費者的認知調查或是廣告活動的事前及事後測試，因為有消費者對品牌知名度或是產品理解度的相關數據，因此有些廣告主會要求在廣告策略中加入量化的「廣告目標」，例如「進行廣告活動後，商品未提示品牌知名度由30%提昇到50%，提示品牌知名度由65%提昇到80%」的量化的「廣告目標」。

### （三.） 目標對象界定及分析：

廣告的目的是要說服某人做某事，在策略上要明確地指出誰是「某人」。不只是人口統計資料，而且必須包括商品如何在生活中和目標對象產生關係。因此在策略中對目標對象群的描述要很生動寫實，就好像是在描述一個真實的個人一般。因為好的廣告就如同高度的個人傳播，而精準的目標對象描述可啟發廣告創作團隊發展出更有力的廣告創意策略及媒體接觸策略。

### （四.） 目前認知：

進行廣告策略的規劃時要先瞭解目標對象對商品的目前認知。消費者的目前認知反映了商品在他們心中的地位，也因為消費者的目前認知透過了購買行為造成了商品在目前市場上的地位和形象。在進行目標對象的目前認知描述時，不管資料是來自調查或是企劃者生活中的觀

察，要忠實反映現況，不要過度美化或是貶抑，才能真正呈現商品目前面臨到需要解決的問題。



#### (五.) 策略性思考：

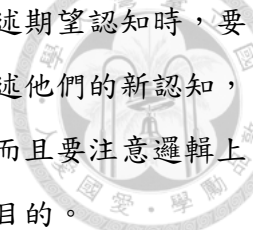
廣告要如何達成廣告任務或是達成需建立之商品定位的策略性思考。一個好的策略性思考來自於對廣告要解決的課題的精準發掘和對消費者的內在獨到的洞察力。策略性思考可以簡化為四個步驟：

1. 背景說明：商品面臨的行銷背景摘要說明
2. 任務：我們面臨的最重要挑戰是？我們面臨的劣勢和威脅。
3. 策略性的思考：成功的關鍵在於？如何用商品的優勢及市場或消費需求的機會反向操作
4. 策略：我們的因應之道是？說服的具體觀點及執行的想法。

策略性思考的起點經常來自於對廣告任務陳述的名詞或是動詞的拆解，並從中找出最重要的阻礙、威脅或是課題，再從中思考我們商品的優勢和機會為何？如何透過廣告傳播，讓目標對象接受我們的優勢或機會，並產生我們期望他們做的行為。例如：如果廣告任務是「要為某一新商品創造市場需求」。我們的策略性思考就會去想以下問題：「目前目標對象對這個商品的需求是如何滿足？」，「現在這個滿足方式是不是有什麼缺點？如太貴、不方便買到」，「引起需求的動機有那些？那一種最有促購力而且我們的商品在這方面的表現最好？」「要用什麼說法讓目標對象買單？」。並從這些思考中確定我們的廣告主張（What to Say）及期望認知。

#### (六.) 期望認知：

期望認知是去界定我們期望目標對象在看完廣告後產生的新的想法，這個想法是我們在策略性思考中所產生，希望目標對象能夠產生的認知。這樣的認知也會達成我們希望我們的品牌在目標對象心中的「品牌選擇階梯」中的地位。品牌如果達成了這個地位，透過外在的購買



行動，就會改善我們的商品在市場中的地位。在陳述期望認知時，要以目標對象第一人稱及他們會使用的真實語言來陳述他們的新認知，這個新認知是來自我們廣告中傳達的訊息和形象。而且要注意邏輯上這樣的認知會引導他們達成預期的行為，達成廣告目的。

(七.) 廣告主張：

廣告主張是讓目標對象改變對商品及品牌認知的關鍵，也是商品對目標對象所做的具體承諾。這個承諾會告訴目標對象，「如果他們使用本商品，將來會有什麼利益」。它是由目標對象現在的認知出發，針對他們的「重要利益」提出一個來自商品的獨特解決方案。廣告主張是中所承諾的可以有形的商品利益、或是目標對象可以感受到的心理利益，是可以解決他們的難題，滿足他們的需要，廣告主張是廣告活動中重要的 What to Say。廣告主張的承諾，它不一定會用同一段文字出現在廣告上，它在廣告表現發想時會被以創意的方式去做演譯，並透過整體廣告活動中的各種表現去讓目標對象感知。

(八.) 支持點：

是任何廣告中能增加廣告主張信用度的證據或是論點，經常被使用的有商品的功能示範或是使用者的推薦。廣告主張是品牌承諾要提供的利益，支持點則是傳達承諾的方式，兩者互為表裡，密不可分。

(九.) 廣告的語調、語氣和風格：

是從英文中的 Tone & Manner 翻譯而來，Tone & Manner 之所以成為策略中重要的部份是因為它跟品牌個性與廣告主張是不可分的，同時適當的 Tone & Manner 會增強廣告主張的說服力。當我們在思考 Tone and Manner 時，其實我們是在思考我們像是怎樣的一個人（品牌及它代表的個性），用什麼風格、態度、在什麼氣氛下（Tone & Manner），告訴目標對象我們的 What to say（廣告主張及它所代表的承諾或利益）

#### 四、創意策略 / 媒體策略 / 整合行銷傳播策略

在完成廣告策略之後，廣告代理商還需要擬定三項子策略，分別是創意策略、媒體策略及整合行銷傳播策略。分別說明如下：



##### (一.) 創意策略：

根據廣告策略，思考如何運用創意的手法將廣告主張轉化為適當的創意概念及創意手法陳述，也就是思考廣告的 How to say。創意策略的重點在於指引如何用創意和表現手法，將廣告主張運用有「衝擊性」「相關性」及「獨創性」的表現方式，強化廣告主張的傳播力和說服力。創意策略的功能在於提供創意人員所有廣告表現發想的啟發和基礎，同時可用來檢證未來發想出來的廣告表現是否合於廣告策略的方向。

##### (二.) 媒體策略：

由於不同的目標對象有不同的生活型態及媒體接觸習慣，不同的品牌也需依該品牌的品牌形象及定位選擇不同的和消費者接觸點。媒體策略就是我們根據廣告策略，思考如何用最有精準和有效率的方式將廣告訊息接觸到目標對象，也就是思考廣告的 where to say。所以媒體策略就是我們去思考以下四個我們對品牌和目標對象接觸點精確看法，讓我們的廣告訊息打破目標對象的不關心和冷漠，使廣告的衝擊力達到最大：

1. 在什麼時間或時機和目標對象溝通最有效？
2. 在什麼地點或是什麼媒體和目標對象溝通最有效？
3. 在什麼環境和氣氛下才能和廣告策略中設定的調性完美結合？
4. 用什麼媒體才能和創意策略完美結合？

##### (三.) 整合行銷傳播策略：

廣告是達成行銷任務的重要工具，但不是唯一的工具，自從美國西北大學的舒茲教授（Don E. Schultz）在 1990 年代提出整合行銷傳播

（Integrated Marketing Communications）的概念（Schultz, 1990），在廣告策略中同時思考整合行銷傳播（IMC）就成為廣告公司重要的企



劃工作。廣告必須整合其他的行銷傳播工具，如網路數位行銷、公關、活動、促銷…等其他行銷傳播手段，才能達到更大的傳播效果，創造更好的廣告效益。因此在整合行銷傳播策略的部份，我們會根據廣告策略、創意策略、媒體策略，思考使用那一些整合行銷傳播工具去接觸目標對象，同時因為不同的行銷傳播工具有不同的表現特色，所以在表現的形式上也要跟據該工具的特色去調整創意表現的方式。因此在思考整合行銷傳播策略時，我們是根據廣告策略中的廣告主張，去思考：

1. 如何選用不同的行銷傳播工具去接觸目標對象
2. 如何運用這些不同的行銷傳播工具去傳達廣告主張
3. 如何將這些不同的傳播工具的使用時機整合及預算最佳化

#### 五、創意發想：

創意人員根據廣告策略及創意策略進行創意表現的發想，去思考 How to say。通常會透過腦力激盪等方式產生廣告創意的想法。接著用色稿或是腳本的方式呈現創意表現提案給客戶。在一般廣告公司的創意部門中的主要人員可分為以下五類：

- (一.) 創意總監 (Creative Director)：負責創意方向指引及創意品質的監督。
- (二.) 美術指導 (Art Director) / 設計 (Designer)：負責把廣告的概念或是想法具體為視覺部份的創意呈現。
- (三.) 文案 (Copywriter)：負責把廣告的概念或是想法轉化成廣告文字部份的創意呈現。
- (四.) 製片 (TVC producer)：負責廣告影片的發包製作和品質及成本監督
- (五.) 製作管理 (Traffic)：負責創意部的流程及時程管理，同時兼管廣告平面製作的發包和品質及成本監督

#### 六、創意製作：

當客戶核可創意表現後，就會進行創意製作，一般來說除了完稿為廣告公司內部製作外，大多數的製作工作都會與協力廠商共同完成，以目前一般廣告創意製作較常會配合的協力單位有：



- (一.) 廣告影片製作公司
- (二.) 商業攝影公司
- (三.) 電腦修圖(片)公司
- (四.) 印刷廠
- (五.) 數位網路製作公司
- (六.) 租片公司
- (七.) 其他創意製作協力廠商

#### 七、媒體企劃：

媒體計劃可以說是將目標對象和廣告訊息相連接的橋樑，它的目的在思考 Where to say，於將廣告表現精準地投射到目標對象會接觸的媒體上，讓廣告與目標對象產生對話，使得目標對象注意到廣告訊息並產生行動。此外媒體費用經常是廣告預算中佔比最大的費用，客戶和廣告代理商對這個部份的規劃也會非常重視。一般來說媒體企劃會包括以下的部份：

- (一.) 媒體任務及媒體目標
- (二.) 主要目標對象界定(人口統計變項及心理變項)
- (三.) 主要目標對象媒體接觸行為分析
- (四.) 市場、競爭者及商品過去廣告媒體量及媒體運用策略分析
- (五.) 媒體預算建議及各媒體廣告預算佔比分配
- (六.) 各媒體廣告露出的時間
- (七.) 各媒體之媒體目標 KPI 界定及運用策略
- (八.) 其他媒體運用計劃(如產品置入、媒體公關或是冠名贊助…等)

#### 八、媒體購買：

依客戶同意的媒體計劃方向及媒體收視率/閱讀率/收聽率/接觸率…等調查的結果，向各媒體進行媒體採購傳播效益高的廣告時段/版面，並編製媒

體廣告露出時程表（cue 表）供客戶確認。並將廣告素材送至媒體的廣告部門進行準備上刊。待客戶簽核 cue 表後，媒體部門向各媒體下委播或是委刊單確認播出。



#### 九、整合行銷傳播協力單位選定：

整合行銷傳播（IMC）需使用到廣告以外的傳播工具，如 PR（公共關係）、Event（活動行銷）、Digital（網路行銷）…等，這些傳播工具的使用，在執行時需要仰賴和外部的協力廠商一同合作。因此廣告代理商會依客戶的預算和計劃的需求選擇合適的夥伴如公關公司、活動公司或是數位行銷公司…等，做為 IMC 活動的企劃執行單位。在選定這些協力單位後，會對 IMC 合作夥伴說明客戶的商品及相關策略及計劃，供 IMC 合作夥伴進行相關的公關、活動或是數位行銷計劃的規劃依據。

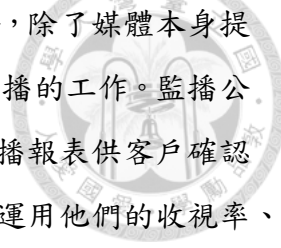
#### 十、整合行銷傳播的企劃及協調：

IMC 協力單位根據廣告策略提出各自領域的傳播執行計劃，例如：公關計劃、活動計劃、網路活動計劃…等。廣告代理商會依據客戶所核可的廣告策略和創意概念去檢核或調整這些計劃，使它們符合策略方向。同時因為 IMC 活動經常會有多個不同的協力單位同時進行工作，所以廣告代理商會負責計劃內容、活動時程、預算等相關要點的協調和管制。使得各 IMC 協力單位的行銷作為能和商品的行銷和廣告計劃無縫接軌，達成整合行銷傳播的任務。

#### 十一、廣告露出 / 整合行銷傳播活動執行：

- (一.) 廣告露出：在截稿日前將廣告素材送到預定刊播的各媒體，並依 cue 表上制定的時間露出廣告內容。
- (二.) 整合行銷傳播活動執行：依 IMC 計劃依序執行各整合行銷活動。

#### 十二、廣告露出監看及效益計算 / 整合行銷傳播效益計算：

- 
- (一.) 廣告露出監看及效益計算：廣告露出的同時，除了媒體本身提供的露出報表外，會委由第三方公司進行監播的工作。監播公司(如尼爾森公司)會在廣告露出後提供監播報表供客戶確認廣告有依計劃露出。監播公司也同時會即時運用他們的收視率、閱讀率、接觸率調查系統進行收視率等相關的調查。
- (二.) 整合行銷傳播效益計算：
1. 公關活動：依公關報導露出的次數、篇幅計算公關活動所創造的露出次數和約略的媒體價值。
  2. 活動行銷：除了計算活動的接觸人次或是收集到的潛在客戶數外，對於有邀請新聞媒體採訪的活動，依報導露出的次數、篇幅計算活動所創造的露出次數和約略的媒體價值。
  3. 網路行銷：依網路活動的瀏覽數、點閱數、分享數、轉寄或轉貼數、參加活動的網友數及留下資料的網友數等數值計劃傳播效益。

### 十三、 廣告媒體接觸事後評估 / 整合行銷傳播效果報告：

(一.) 廣告媒體接觸事後評估：

在廣告依媒體計劃執行完成後，廣告公司運用這個監播監看的調查的資料確認廣告的露出是否有達成其先前制定的媒體目標的 KPI，同時計算出本次廣告露出接觸成效的量化報告。例如電視廣告的事後評估的報告包括以下的要項：

1. GRP (Gross Rating Point)：廣告接觸的收視率點總和
2. CPRP (Cost Per Rating Point)：每達成一個收視率點的平均接觸成本
3. Reach：目標對象的整體廣告接觸率
4. Frequency：目標對象接觸到廣告的平均次數

(二.) 整合行銷傳播效果報告：

針對整合行銷活動所創造的效益進行質化和量化的報告。質化報告包括活動的影音紀錄和媒體報導內容的彙集。量化報告包括活動所創造出來的媒體報導數量、換算媒體曝光值及活動接觸人數等數字資訊彙整。



#### 十四、 廣告效果測試：

通常在廣告露出結束後一週內會針對廣告的內容進行量化調查（電話訪問／網路調查／定點調查）或是質化調查（焦點座談會／電話訪問／網路調查／定點調查）。廣告效果測試可以補足單純以「收視率／閱讀率／收聽率／接觸率等量化調查為基礎的廣告接觸報告」的深度和廣度不足的問題外，同時可做為廣告主和廣告公司檢討廣告效果，制定下一階段廣告任務和目標的具體參考之用。

經由以上的價值鍊分析，本研究將廣告代理商作業的價值鍊整理出三項重要的核心價值創造活動要素：「說什麼」（定位策略）、「怎麼說」（創意表現）及「在那說」（媒體接觸），其結構如圖 2-2



圖 2-2：廣告的三項核心價值創造活動要素

資料來源：本研究整理

## 第二節 競合策略



第二節說明本研究採用由布蘭登柏格（Adam M. Brandenburger）教授和奈勒波夫教授（Barry J. Nalebuff）教授在「競合策略」(Co-opetition)一書中的「競合理論」，來進行產業分析及廣告公司價值網內的參與者的關係來做完整性分析。接著在第三節說明以馬克強生（Mark Johnson）在「白地策略」(Seizing the White Space)書中所提出的「商業模式架構」(The Four-box Business Model Framework)來探討廣告代理商發展新的商業模式的可能方案。

### 一、競合理論與價值網

布蘭登柏格(Adam M. Brandenburger)教授和奈勒波夫教授(Barry J. Nalebuff)教授在「競合策略」(1996)一書中所提出「競合理論」(Co-opetition)。他們從「賽局理論」中得到啟發，尋找結合競爭和合作的方法。他們認為商場可以競爭，但不必置對手於死地，同樣地、商場可以合作，但不要忘了爭取自己應該得到的好處。為了使得企業能在如賽局的商場中思考出自身的最佳策略，他們提出「價值網」(Value Net)架構、競合策略(Co-opetition)及用以改變賽局的五個基本要素(PARTS)。

#### A. 價值網

布蘭登博格和奈勒波夫將賽局中所有的參與者以他們的角色做定義，如圖2-2所示，將所有參與者區分為以下五個不同的角色，並以價值網的架構來呈現他們的交互影響關係。

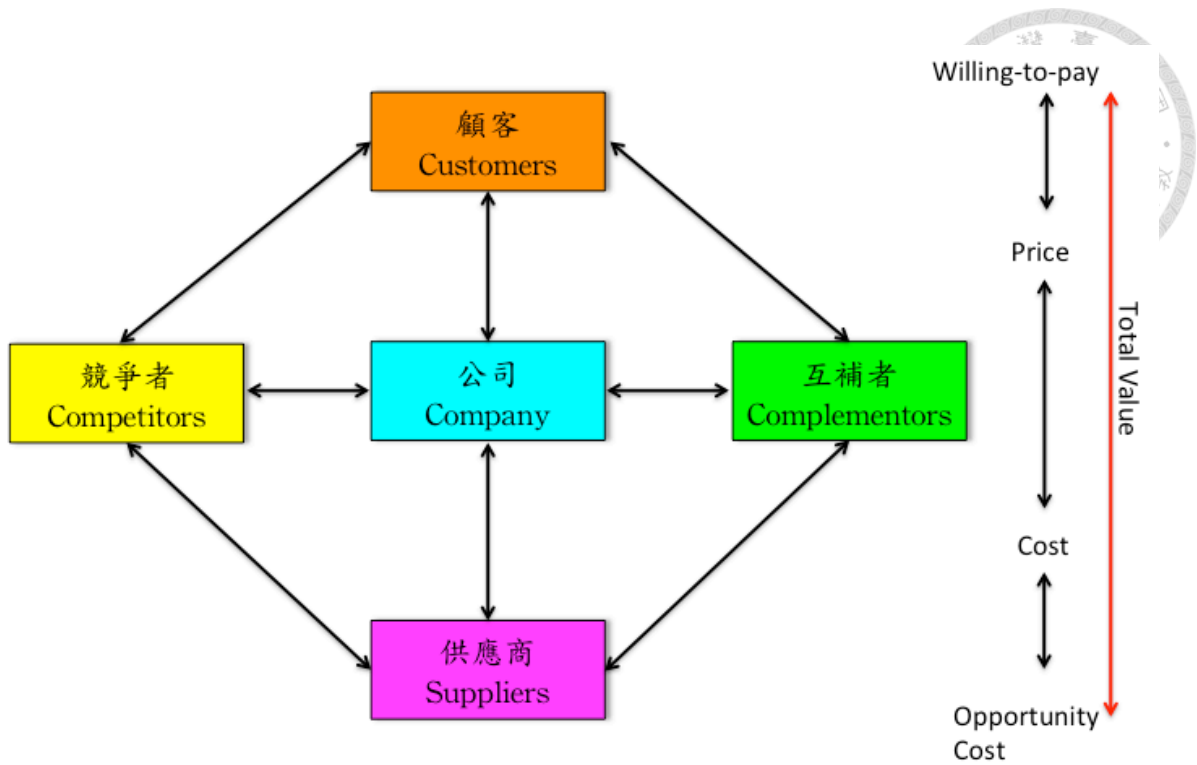


圖 2-3：價值網

資料來源：Brandenburger and Nalebuff (1996)

沿著價值網的縱切面是公司（Company）和顧客（Customers），原料、設備和人力等資源從供應商提供給公司，公司再將產品和服務提供給顧客。而金流的方向則是相反，從顧客流到公司，再從公司流到供應商。

沿著價值網的橫切面是公司的競爭者和互補者，互補者這個概念是由布蘭登柏格和奈勒波夫首先提出，他們對互補者和競爭者的定義可以從「顧客」和「供應商」來做定義，可歸納為如表 2-1 來做說明：

表 2-1：互補者與競爭者的定義

	互補者定義	競爭者定義
從顧客的觀點	顧客因擁有其他參賽者的產品，而提高對你產品的評價。	顧客因擁有其他參賽者的產品，而降低對你的產品的評價。

從供應商的觀點	供應商因提供其他參賽者資源，而提高對你提供資源的吸引力。	供應商因提供其他參賽者資源，而降低對你提供資源的吸引力。
---------	------------------------------	------------------------------

資料來源：Brandenburger and Nalebuff (1996)

價值網展現出商業競爭賽局中的兩個基本對稱性，第一個對稱性是在垂直切面上，顧客和供應商扮演「對稱」的（Symmetry）角色，在創造價值同樣重要。因此「供應商關係」其實和「顧客關係」對公司來說是相同重要，這一點常常被很多人忽略。另一個對稱性是在水平切面上，在概念上「互補者」只是「競爭者」的「鏡像」（Mirror-image），唯一的差別是定義互補者時說「加分」，而定義競爭者是說「減分」。因此當我們思考供應商關係時，也應花更多時間去思考和互補者的關係，並試著從中得到好處。

#### B. 競合策略（Co-opetition）

Brandenburger and Nalebuff (1996)指出賽局中的參賽者時常扮演不只一種角色，他們認為在價值網中參賽者們扮演多重角色是基本準則。參賽者在價值網的位置只是定義某人扮演的角色，及同一個參賽者能扮演不同的角色，在運用價值網分析時需要更加去思考每個參賽者在其中是不是同時扮演了不同的角色，例如有時是競爭者，有時是互補者，要同時注意互補的機會和競爭的威脅。Brandenburger and Nalebuff (1996)認為經理人要有一種新思維，就是公司和顧客、供應商、互補者和競爭者之間都同時具備合作與競爭的關係，企業應該以此前提發展出既和平且戰爭的策略，這就是「競合策略」。

布蘭登柏格和奈勒波夫認為每個價值網中的賽局都包括五個基本要素：參賽者（Players）、附加價值（Added Values）、戰術（Tactics）和範圍（Scope），把它們組合在一起，簡稱PARTS。他們認為最大的機會或利潤來自於改變賽局，而PARTS這五個項目都是改變賽局的槓桿，如果我們想要改變賽局，就需要改



變 PARTS 中的一個或多個要素。PARTS 架構的功用在於讓我們不會遺落任何一個要素，只要仔細思考 PARTS 的每一個方法，就可以確信檢視了所有的可能性，幫助我們找到新的建議和有系統地產生新策略。



### 1. 參賽者 (Players):

所有出現在價值網的角色都是參賽者，包括了公司、供應商、顧客、競爭者和互補者。要改變參賽者的要素有以下三種方式：

- (1.) 成為參賽者：改變賽局的方式就是加入賽局。
- (2.) 帶進其他參賽者：包括帶進顧客、供應商、競爭者或互補者。
- (3.) 改變參賽者：創造參賽者進入或是退出的誘因，改變參賽者間的附加價值的高低。

### 2. 創造更多附加價值 (Added Values)

附加價值是指衡量每一位參賽者能為賽局帶來什麼，用簡單的方式來說，就是先看你和所有的人加入賽局時餅有多大，然後再減去沒有你的時候的餅有多大，其差額就是你的附加價值。通常在賽局中參賽者可以獲得的價值很難超過他的附加價值。人在評估附加價值時通常要小心兩個謬誤，第一是忽視其他人退出賽局時他所要承受的損失，而低估了自己的附加價值。第二是誤以為相同地位就有相同的附加價值，卻忽視自己可能比其他人有更高的附加價值。要改變附加價值的策略有以下四種方式：

- (1.) 創造獨占的附加價值
- (2.) 以「取捨交易」或是「加成交易」創造在競爭世界中的附加價值
- (3.) 以「建立忠誠度關係」來提高附加價值。
- (4.) 創造產業內「健康的模仿」創造雙贏或是提昇難度以減緩對手的模仿速度。

### 3. 改變規則 (rules):

要改變賽局，改變規則通常是最先被想到的方式，但一般的規則很多都是大家約定俗成的法律和習俗，違反這些規則有時會有風險。但是有些

賽局規則的改變是合理的，特別像是合約。合約是我們和另一方簽訂的，決定未來的交易方式，任一款的條款都能改變權利的平衡，決定交易是否有利。因此正確磋商和擬定合約是重要的，通常可以磋商的規則有一共同點，那就是「細節」。改變一點生意的規則，就能產生不同的結果，換句話說，商業所牽涉的規則，細節決定一切。有四種改變規則的方式：

- (1.) 與顧客簽約：運用「最惠顧客條款」(Most-favored-customers Clause, MFC) 及「符合競爭條款」(Meet-the-competition Clause, MCC) 來改變權力的平衡並提昇自身的利益。
- (2.) 與供應商簽約：要求對方提供「最惠供應商條款」(Most-favored-supplier Clause, MFS)
- (3.) 零售市場的規則：在賣方有權力單方面設定規則的零售市場，運用簽訂「最惠顧客條款」或實施「忠誠客戶計劃」來對待自己的忠誠顧客。
- (4.) 留意政府的規則：政府是管理交易活動重要的第三方，在思考改變規則時要諮詢律師以便瞭便適法性的問題。

#### 4. 運用戰術 (Tactics)

只要改變參賽者的認知，賽局就會改變，形成認知的改變是屬於戰術的範疇。換句話說，戰術就是執行某些行動，影響其他參賽者，讓他們產生新的認知，去做出我們期望他們做的行動。通常改變參賽者認知有三種方式：

- i. 提供清楚的資訊或是讓自己的價值通度可信度測試，建立無可質疑的可信度
- ii. 隱藏部份資訊、創造模糊空間或是透過第三人調解者，異中求同，達成雙贏的交易。
- iii. 創造複雜使得參賽者無法全部理解細節而同意你的交易。

#### 5. 改變範圍 (Scope)

每一個賽局都有它的範圍，但都不是固定的邊界和限制。每一個賽局也

都會因為參賽者的關係，和不同的賽局連結。彼此又會產生影響，這裡的賽局會影響到那裡的賽局，今日的賽局會影響到明日的賽局，有時甚至對明天賽局的預估就是影響到今天的賽局，因此瞭解、參與和改變賽局之間的連結也是一種重要的策略槓桿。我們可以用參賽者、附加價值、規則及戰術這四個面向的連結來思考賽局的範圍。

### 第三節 白地策略

馬克·強生（Mark Johnson）在白地策略（Seizing the White Space）一書中提出「市場白地」（White Space）的概念。馬克·強生研究了許多的企業後發現，企業傾向愈來愈擅長擴展核心事業，以便從核心活動擷取最大價值，公司會發展出一套明確或隱而不顯的商業模式；這個商業模式為企業界定了一群顧客，提供以商品或服務的價值換取利潤的模式，形成一般企業各自的競爭優勢。但馬克·強生發現，當公司的核心以外，如果有一個以全新方式、服務新客戶或是現有客戶的商機出現；或者有新市場或使現有市場大幅轉型的機會出現時；或是有具有獨特創意的新商品創造出來時，企業有時反而會忽略或是裹足不前錯失商機或是轉型成長的機會。他想要研究如何解決這種現象，同時提供一個架構讓企業做為進入新市場前的策略規劃，領導企業通往創新、轉型成長及革新等各種新商機的導覽圖。

#### 一、市場白地的定義：

如表 2-2 所示，「市場白地」是指與目前組織不適應，需以全新的方式服務新的客戶或現有客戶，不屬於公司現行商業模式界定或處理的潛在活動範圍。企業想進入這個市場白地提供新價值，就必需要運用新的商業模式—運用不同的方式操作、不同的利潤公司、一套新的資源流程、不同的專業技術、或者再加上協調和控制活動的新方法。掌握市場白地所帶來的可能性，充滿著吸引人的機會，如果成功了，就會給公司帶來豐碩的轉型成長。但爭取市場白地也有風險，如果企業目前很成功，看來似乎也沒有立即性的需要投資資源進入市場



白地。而且面對市場白地，公司原有的核心能力可能也派不上用場，因此很多吃過苦頭的企業的高階主管，不願意再冒險一次。

表 2-2：「市場白地」的定義

機會本質	與目前組織 不適應	市場白地
	與目前組織 適應	關連性市場
		顧客本質
		以傳統方式 服務現有客戶
		以全新方式 服務新的客戶或現有客戶

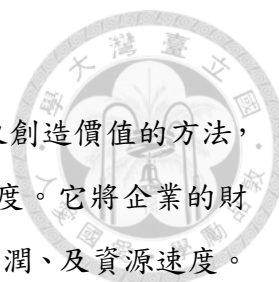
資料來源：Johnson and Wunker (2010)

## 二、商業模式架構

商業模式是呈現一家企業為顧客和公司創造價值的方法，為了能夠明確地表達它，馬克·強生發展出「商業模式架構」，除了清楚呈現商業模式的構成要素和互動關係，同時也做為企業思考商業模式時的思考架構，做為通往創新、轉型成長與革新的導覽圖。

商業模式中有四個要素，如圖 2-3 所示，分別說明如下：

- A. 「顧客價值主張」(Customer Value Proposition, CVP)，馬克·強生認為每一個成功企業都會有一個強而有力的「顧客價值主張」來推動企業運作。「顧客價值主張」說明了企業如何為一組特定客戶以特定價格，更有效、可靠、便利或經濟實惠的方式解決重要問題(或滿足待完成的工作)。



B. 「利潤公式」(Profits Formula)，它界定了公司為本身和股東創造價值的方法，具體說明資產和固定成本結構，以及隨之需要的利潤和速度。它將企業的財務計算簡化為四個變數：營收模式、成本結構、目標單位利潤、及資源速度。

1. 營收模式(Revenue Model)：等於定價 x 銷量。可以從市場占有率、購買頻率、補充銷售等構面思考。
2. 成本結構(Cost Structure)：包括直接成本及經常費用，並考量規模經濟效應。
3. 目標單位利潤(Target Unit Margin)：指能負擔經常費用，在目標銷量下達到預期獲利水準，所需要的每單位營業利潤。
4. 資源速度(Resource Velocity)：界定將資源用來支援目標銷量所需時間；不僅指出企業提供產品或服務之容量，也指出企業用以研發、製造、儲存、運送、服務及銷售之特定期間內，為特定的投資所支付整體價值鏈費用，包括存貨週轉率及資產利用率等。

C. 「關鍵資源」(Key Resources)是指對客戶提供價值主張所需要的獨特人員、技術、產品、設施、設備、資金和品牌。

D. 「關鍵流程」是指公司以持久、可重複使用、可調整和可管理的方式實現顧客價值主張所運用的方式。

如果適當整合顧客價值主張和利潤公式，關鍵資源和流程將會是公司競爭優勢的精髓。每一家卓越的公司都是以有效、整合良好的商業模式履行顧客實際待完成的工作，獲取良好的報酬。

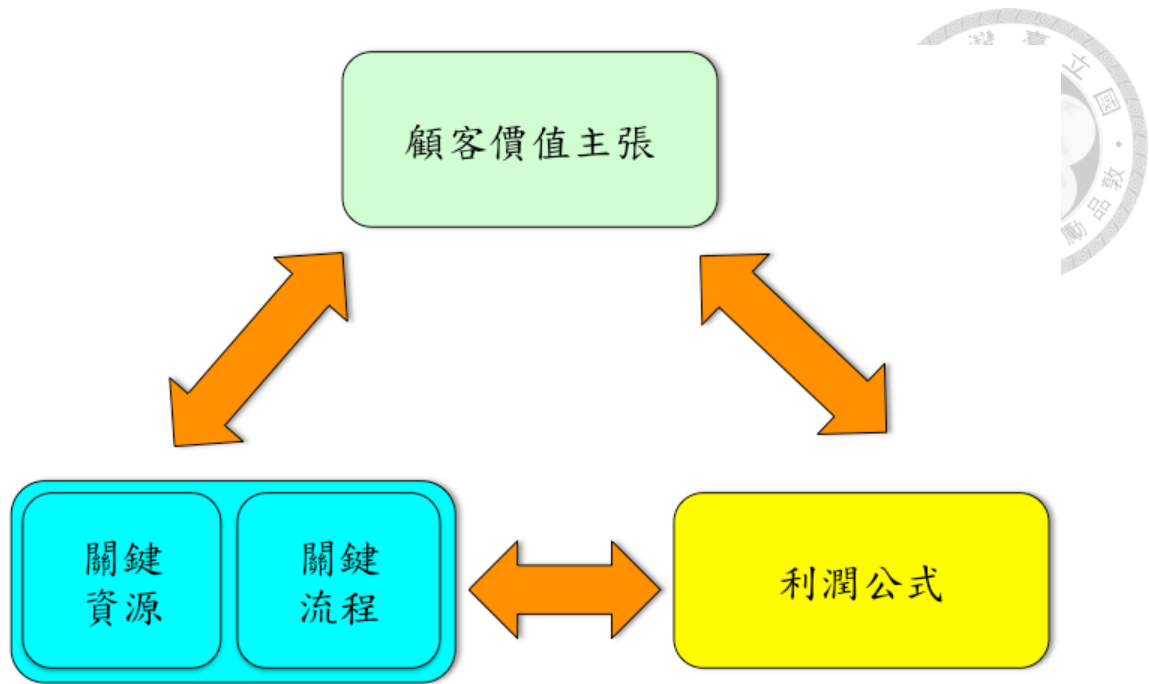


圖 2-4：商業模式架構

資料來源：Johnson and Wunker (2010)

## 第三章 台灣廣告代理商產業介紹及發展分析



本章針對廣告代理業的本質、定義和特性、台灣廣告代理商的產業發展史、當前的廣告產業現況分析及近年來影響廣告代理業的重大議題做說明和分析。其目的在於將本研究主題範圍內的產業結構的各個面向做完整的分析，並透過此一份分析，提出研究者所觀察到的廣告代理商產業面臨的問題與挑戰，做為下一章以理論依據提出策略及商業模式之前提。

### 第一節 廣告代理商的定義與特性

#### 一、廣告的定義：

Berkman and Gilson (1987)根據美國行銷協會(American Marketing Association, AMA)所做的定義指出，廣告是「任何一種由可被辨識的廣告主付費所做的理念、商品或服務的非人際的簡報。」。Bovee and Aren (1986)指出「廣告是指一種非人際的付費資訊傳播，通常是一個可被辨識的廣告主經由不同的媒體為產品、服務或理念的本質做說服」。基本上我們可以說廣告是一種將廣告主所要傳達的訊息透過媒體傳播給閱聽眾，進行強化或改變他們的想法和行為的一種溝通行為。

#### 二、廣告代理商的定義

Berkman and Gilson(1987)定義廣告代理商是一個為它的客戶提供企劃、創意、製作、和投放平面印刷廣告和電波廣告影片以獲取營收的服務公司。根據由台北市廣告業經營人協會所出版的「綜合廣告公司標準作業手冊」(1995)中的「廣告公司可以提供那些服務」所定義，廣告公司可以提供的服務為：



A. 核心服務：

“提供客戶有效的廣告計劃及作品”。所有的服務項目，皆以此為核心延展而出。

B. 前置作業：

廣告是屬於客戶整體行銷計劃中的一個環結，擬定行銷計劃之工作應屬客戶本身之行銷部門，但廣告公司應以事業夥伴的身份參與擬定過程。在此一階段，基本上，廣告公司扮演的角色是協助或顧問，以便在發展廣告計劃時，能夠更緊密地與整體行銷計劃結合。所以廣告公司在此一階段可以提供之服務包括：

1. 行銷計劃擬定之協助
2. 市場特定問題之建議
3. 市場調查—量及質之各式調查
4. 產品概念之擬定
5. 包裝設計
6. CIS 建立
7. 新產品開發協助，商品化相關項目之建議…等，舉凡尚未進入廣告計劃之前的協助工作。

C. 廣告作業

1. 根據客戶決定的行銷計劃，發展年度廣告活動計劃，包括廣告策略創意發展、促銷活動、預算建議、媒體計劃…等相關計劃。
2. 製作、監督或採購所有有關平面製作物、含設計、完稿、文案撰寫、攝影、噴修…。
3. 製作、監督廣告影片及廣播稿、含選擇最適當之製作公司。
4. 分析、選擇適當之媒體種類及時間或版面，並代為談判與購買媒體，含一切大眾、小眾媒體。例如電視、廣播、報紙、雜誌、戶外廣告、電影院…。





#### D. 後續作業

1. 媒體執行結果分析
2. 廣告效果檢討

基本上廣告代理商的任務就是用最精準和有效益的方式，為廣告主進行廣告相關活動，包括了對消費者的行銷研究、廣告及傳播策略的擬定、創意表現的發想及製作、媒體的安排及採購、廣告執行後的效果追綜等作業，以達成廣告主所設定的廣告任務。

## 第二節 廣告代理商產業介紹

### 一、現代廣告代理商的起源

廣告代理產業是隨著商業社會和媒體產業的發展而形成，廣告代理業的起源來自於十九世紀起的兩股商業需求，第一是歐美從民主思想發展而來的言論自由，使得獨立的商業平面新聞媒體出現，媒體為了增加營業收入，將部份的版面提供給個人或企業刊登廣告，以賺取廣告收入支付媒體營運成本。第二是資本主義商業社會形成後，企業主也希望能利用媒體龐大的發行人量，將商品訊息傳達給顧客，增加商品的銷售量。在 1841 年時，美國第一家媒體廣告版面代理商 Volney Palmer 成立於費城，Volney Palmer 以折扣價格（Net Price）向報社購買了許多廣告版面，再將這些版面以訂價（Gross Price）轉賣給廣告主刊登廣告，賺取其中的差價。因為廣告主是以訂價支付媒體版面的費用，然後廣告代理商再支付折扣後價格給媒體，賺取其中的差價，廣告主表面上並沒有額外支付廣告代理商另外的服務費。因此在概念上，當時的廣告代理商的獲利像是來自於平面媒體所提供的折扣價差報社收費，而不是向廣告主收取服務費，這種模式也是廣告代理業佣金制（Commission Based）的開始。不過當時 Volney Palmer 只為廣告主購買廣告版面，而廣告內容的設計、文案及完稿仍需由廣告主自行製作。直到 1892 年美國費城的 N.W. Ayer & Son 廣告公司，除了為廣告主購買廣告版面，另設立了創意部門（Creative Department），招

聘具視覺設計專長的藝術指導 (Art Director) 及善於撰寫廣告文字的文案人員 (Copy Writer)，來為廣告主進行廣告內容的企劃和設計排版完稿等工作。N.W. Ayer & Son 不只被視為是歷史上第一家綜合廣告代理商 (Full-Service Agency)，它的組織架構和服務內容也成為二十世紀廣告代理商業模式的濫觴。



## 二、廣告在行銷裡扮演的角色

廣告在近代被納入行銷管理 (Marketing Management) 中重要的一環，行銷在現代商業環境中扮演了重要的角色。管理大師彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 曾說過：「行銷的目的在使銷售成為多餘，亦即行銷本身是在於真正了解消費者。且所提供的產品和服務，能完全符合其需要，產品本身就可以達成銷售的功能」。彼得·杜拉克認為「企業的目標在創造顧客」，而行銷的責任在於界定公司的使命、產品和市場，並引導公司其他功能部門如研發、生產、財務及人事等部門，共同達成服務客戶的目的。

有鑑於此，一個企業的行銷活動的績效，常常決定了企業成長發展的成績，很多公司也把行銷當做監控及調適市場變化的主要系統。行銷是使公司能與其最佳機會配合之完整過程。為了能更有效地管理行銷活動，公司需要有一套行銷管理的流程 (Marketing Management Process)。行銷學者菲利普·柯特勒 (Philip Kotler) 及葛瑞·阿姆斯壯 (Gary Armstrong) 根據學理及實務的運作，如圖 3-1 所示，提出了一套行銷管理流程 (Kotler & Armstrong, 1990)。

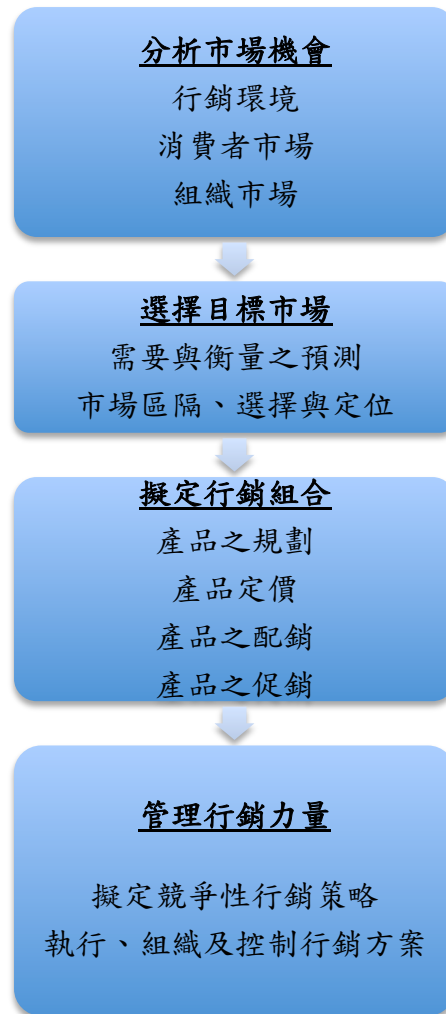


圖 3-1：行銷管理流程

資料來源：Kotler & Armstrong (991)

廣告在行銷管理的系統是位於第三階段「擬定行銷組合」(Marketing Mix)，「行銷組合」是現代行銷的主要觀念，它是指一組公司可以控制的行銷變數，公司混合運用這些變數以實現其行銷目標。學者 E. Jerome McCarthy 在他所著的 Basic Marketing: A Managerial Approach (1960) 一書中首先提出「4P」的概念，他將行銷組合的變數如圖 3-2 分成四類主要的變數，稱為「4P's」：

- A. 產品 (Product)
- B. 價格 (Price)
- C. 配銷通路 (Place)
- D. 促銷 (Promotion)



每一 P 之下各種行銷變數列示於圖，一般廣告主的行銷人員會根據這四個 P 的變數項目去擬定不同的策略和方案，並加以執行，也就是一般說的「行銷組合管理」。



圖 3-2：行銷 4P

資料來源：McCarthy (1960)

在行銷 4P 的推廣策略中，通常「廣告」是費用最多的項目，除了廣告的製作成本外，為了讓品牌及商品訊息有效地觸及到消費者，必須要採購媒體的廣告版面，來傳達商業訊息，因此就會有高額的媒體採購成本產生。所以「廣告管理」向來就是各企業在經營時重要的策略考量。過去除了廣告主的「行銷部門」會是廣告管理主要的決策單位外，因為廣告費用的節節升高，成為企業管理時重要的支出，很多企業將「採購部門」(Procurement Department)也納入廣告管理的參與單位。因為採

購部門的涉入，使得廣告主在廣告代理商和媒體上的成本開始被納入監控和管理，這也間接觸成了之後國際廣告傳播集團以「媒體集中購買」來降低媒體採購成本的現象產生。



### 三、廣告代理商的分類

根據 Bovee and Arens (1986) 的觀點，廣告代理商可以用兩種標準來做分類，一種是以他們所處理的客戶的顧客屬性來區分，一種是以該代理商提供的服務內容來區分。

第一種以顧客屬性來區分可分為：

#### A. 消費性商品代理商 (General Consumer Agencies)：

主要是服務將商品或服務銷售給一般消費者的廣告主，如食品、汽車、或是信用卡，也就是我們俗稱的 B to C，通常會使用一般消費者會使用的電視、報紙、雜誌、廣播等大眾媒體，通常這些媒體都是廣告公司可以收取佣金做為主要的服務費收入來源。

B. 產業性商品代理商 (Industrial Agencies)：主要是服務將商品或是服務銷售給其他的商品或是服務的廠商的廣告主，例如電腦的主機板、工具機或是法律會計服務，也就是我們俗稱的 B to B。這些廣告都是常是刊登在專業媒體或是產業雜誌上，雖然廣告代理商還是可以從媒體得到佣金，但這些媒體的廣告價格通常不高，因此佣金通常不夠支付廣告代理商的成本，因此廣告代理商通常還是會另外跟客戶收取專案費用 (Project Fee) 或是月費 (Retainer Fee)。

第二種代理商的區分法是以該代理商提供的服務來做區分：

#### A. 綜合廣告代理商 (Full-Service Agencies)

現代化的綜合廣告代理商是以配備所有相關的傳播及推廣功能以服務它們的客戶。這些功能可以依本質上被區分為兩種範疇，第一種是廣告相關的服務如：企劃、創意發想、廣告製作、調查、媒體購買...等。第二種是非

廣告相關的其他傳播服務如：促銷物製作、公關報導、企業年報製作、活動行銷、商展或是業務銷售人員的教材製作...等



#### B. 媒體購買服務公司 (Media-buying Service)

近年來產業專業分工成為傳播產業的趨勢，「媒體購買」的專業分工也在其中，這些媒體購買公司的專業人員非常善於包裝和銷售媒體廣告版面或是時段，特別是電視和廣播的媒體。因為電視和廣播的時段是無法庫存的，在節目播出前如果這些時段沒有辦法銷售出去，媒體就會少賺了很多的錢，變成他們的損失。因此媒體的經營者為了要減少這種風險，會在很早之前就儘可能開始預售 (Presell) 他們的廣告時段，同時針對願意大量購量時段的客戶給予很大幅度的折扣。因此這些媒體購買服務公司就可以向媒體以低價大量採購未來的媒體時段，再轉售給廣告主或是其他的廣告代理商，賺取其中的差價。

在他們的服務範疇中還包括運用收視率或閱讀率等資料，為客戶做事前詳細的數據分析，以求得最佳的購買組合，接著會為客戶進行媒體廣告露出的監播，確認廣告有依時播出，最後並協助廣告主進行媒體付款的作業。除了先前的媒體預售價和銷售價的價差利潤外，有的公司會以專案費或是他們為客戶省下來的媒體費的一定比例做為服務費收取。

#### C. 創意代理商 (Creative Boutique)

有許多有創業精神的優秀廣告創意人員，如創意總監、藝術指導或是文案，他們也對自己的創意才能深具信心，出來成立自己的創意代理商，也就是業界俗稱的「創意精品店」(Creative Boutique)。這些創意代理商的成立宗旨是要為客戶創造出令人興奮的創意概念和想出創新、有差異性的廣告表現。

因為在廣告這個行業中，廣告的有效性大多仰賴在創意概念、設計和文案中的「原創性」(Originality)，因此有經驗的廣告主對於能創作出好創意的創意代理商會有比較高的評價。但是要注意的是，相較於綜合廣告代理商，創意代理商在行銷和銷售策略方向上的建議可能會比較不完整，這樣的情

況也使得創意代理商通常都只能就創意部份提出建議和想法。



### 第三節 台灣廣告代理商產業分析

#### 一、台灣廣告市場總廣告量

台灣地區並沒有單一個單位針對所有的媒體廣告量進行統計，目前主要的統計來源有二，分別是「尼爾森媒體研究五大媒體廣告量監測服務」及「台北市數位行銷經營協會網路媒體廣告量報告」。尼爾森的廣告量只有調查「電視、報紙、雜誌、廣播及戶外媒體」，而不包括媒體接觸率第二高的「網路媒體」的廣告量（如圖 3-3 所示）。而目前有針對網路媒體的廣告量進行統計的只有「台北市數位行銷經營協會」（DMA, Digital Marketing Association）。因此如果要瞭解台灣整體的廣告量，必須要把尼爾森的調查數字和台北市數位行銷經營協會的調查數字加在一起，才能瞭解大致上得到整體的整體廣告量的全貌。

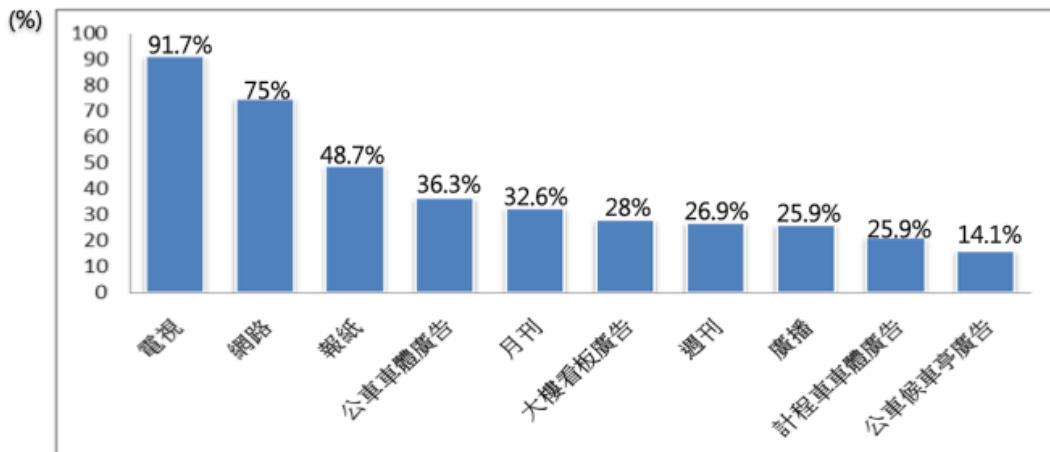


圖 3-3：2013 台灣媒體接觸率

資料來源：尼爾森公司（2013）

#### A. 尼爾森媒體研究廣告量監測服務：

尼爾森每年都針對台灣地區五大媒體（無線／有線電視、報紙、雜誌、廣



播、戶外媒體) 進行廣告量調查。媒體監測範圍如下：

1. 電視：無線電視頻道 5 台、有線電視頻道 59 台
2. 報紙：12 份 (含中時 / 聯合 / 自由 / 蘋果 / 經濟 / 工商等報之地方分區或商業廣告分版，共 72 份)
3. 雜誌：106 本雜誌
4. 廣播：15 個廣播電台
5. 戶外媒體：由 14 家戶外媒體公司提供的資料 (合和、奧多、新據點、博菲遜、漢可威、亞加通路媒體、漁歌、繪影、九井、分眾、強力、新極現、艾優歐格、家樂登)

如圖 3-4 所示，根據尼爾森的廣告量調查，2012 年五大媒體的總廣告量是 460.66 億，相較於 2011 年的 502.46 億下滑 8.3%。受台灣經濟狀況影響，五大媒體廣告量皆有下滑，其中以廣播廣告量下滑 14.1% 為最多、其次為報紙下滑 10.8%、雜誌廣告量下滑 5.9%、家外媒體廣告量下滑 2.5%。(動腦雜誌 433 期 2013 Mar.)

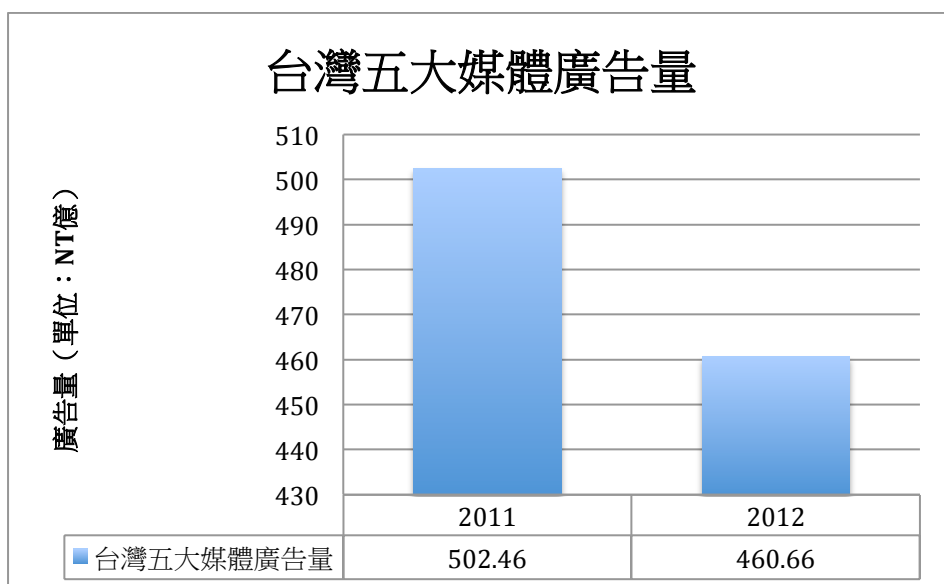


圖 3-4：2011-2012 台灣五大媒體廣告量

資料來源：動腦雜誌 (444 期，2013/4)



B. 臺北市數位行銷經營協會 (DMA)：

自 2006 年起，DMA 開始進行台灣網路廣告量統計調查，並於連續七年正式對外發表台灣網路廣告量統計及隔年的預估報告。該調查之所統計方法，乃由 DMA 向所有會員調查該年廣告營收數字後進行統計，部分資料則以市場相關消息數字推估。目前 DMA 有 84 家團體會員及 10 名個人會員，團體會員包含台灣主要入口網站、內容網站、社群網站、網路行銷、綜合廣告代理商或媒體購買公司之網路行銷部門及行動行銷、製作等公司。因此該調查足以做為台灣地區網路廣告廣告量估計之參考依據。目前 DMA 的網路廣告量調查項目分為五大類如下：

1. 網站廣告(Website ads)：指所有在網站媒體上以曝光 CPM 計價或點擊 CPC 計價之各種形式包含圖像廣告(Banner ads) 、文字鏈結(Text-link) 廣告、電郵廣告(E-Mail/ eDM)，或是專區贊助等頻道廣告均包括在內。
2. 關鍵字廣告(Search ads)：包含付費搜尋行銷廣告(Paid Search)及內容相關廣告(Content Match)等以點擊(Click)次數為計費基礎的廣告形式。
3. 社群口碑行銷(Social/Buzz Marketing)：包含官方部落格經營、部落格行銷、論壇行銷、社群網站行銷及 Facebook 粉絲頁經營之各種模式。
4. 行動廣告(Mobile ads)：包含行動網頁廣告(Mobile web ads)以及應用程式內廣告(In app ads)及行動搜尋廣告(Mobile Search)。
5. 影音/多媒體廣告( Video ads/ Rich Media)：凡以影音形式或是在影音內的廣告皆歸類於影音/ 多媒體廣告

如圖 3-5 所示，根據 DMA 的報告顯示，2012 年台灣整體數位網路廣告營收市場規模達到 116.01 億新台幣，較 2011 年成長 13.6%，其中網站廣告量為 59.34 億，影音多媒體廣告量為 5.73 億，若兩者合併計算，網站廣告量成長幅度為 3.3%，佔整體數位網路廣告市場總額的 56.1%。關鍵字廣告量成長 15.2%，達到新台幣 35.43 億，佔整體數位廣告總額的 30.5%。而社群口碑行銷投資，持續穩定成長 13.2%，金額為 9.46 億，佔整體總額的 8.1%。而今年新增的行動媒體廣告量統計達 6.05 億，已佔整體數位媒體廣告量之

5.2%。

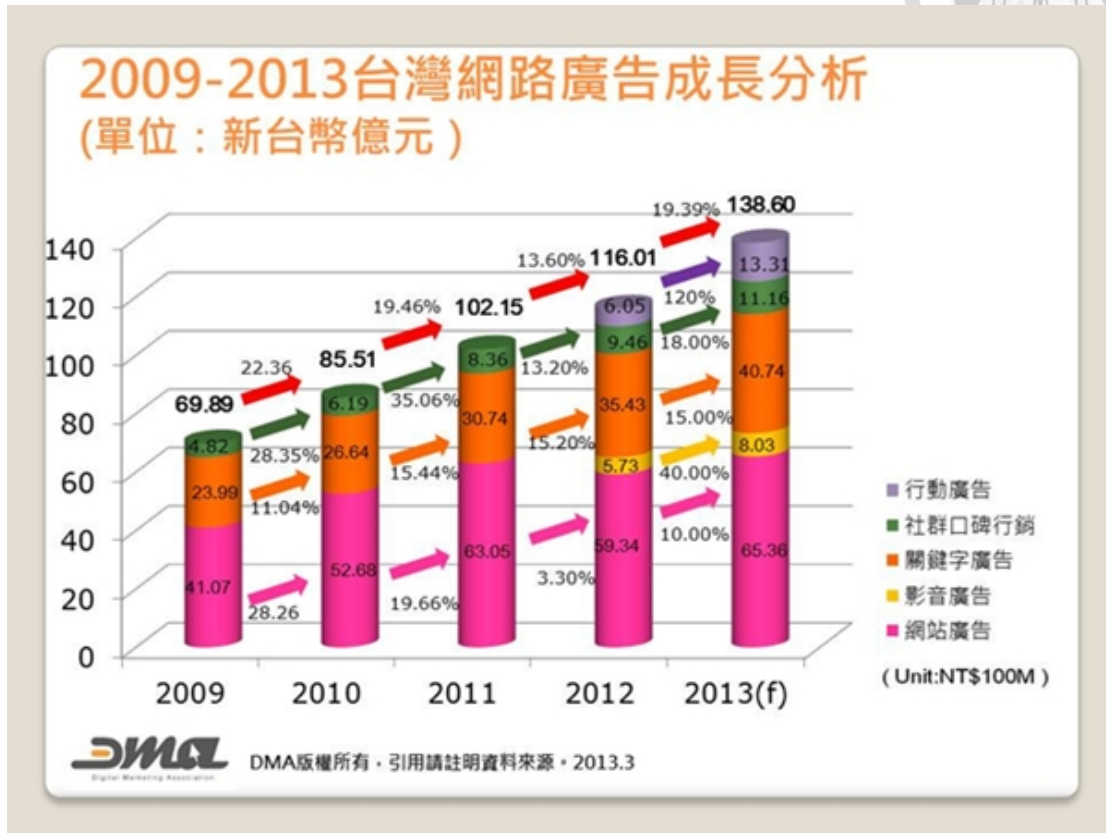


圖 3-5：2009-2013 台灣網路廣告成長分析

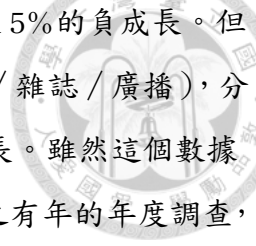
資料來源：台北市數位行銷經營協會（DMA）

若我們將 2011 年及 2012 年尼爾森和台北市數位行銷經營協會的兩項統計的廣告量相加，如表 3-1 所示，可以得出目前台灣整體廣告量大約是 577 億元。

表 3-1：台灣地區 2011 及 2012 年總廣告量

	五大媒體	數位媒體	合計	成長率
2011	502.46	102.15	604.61	
2012	460.66	116.01	576.67	-4.62%

資料來源：本研究整理



從這裡可以看出，2011 到 2012 年整體的廣告市場雖然呈現近 5% 的負成長。但更進一步觀察，可以看出衰退主要來自於傳統媒體（電視 / 報紙 / 雜誌 / 廣播），分別呈現 2-14% 的負成長，反而是數位媒體的廣告量有 13.6% 的成長。雖然這個數據是由兩個不同的調查單位所整合而成的。但因這兩個調查都是行之有年的年度調查，也受到業界及媒體的認同。我們可以把它們當做相互對照的參考，看出傳統媒體如電視報紙獨霸的情況已經改變，數位媒體挾使用者愈來愈普及的趨向，使得廣告主和廣告公司不得不強化在這個媒體上的廣告量投資。

## 二、台灣廣告代理商產業發展介紹

台灣現代化的綜合廣告代理業的萌芽於 1958 年由溫春雄先生設立的「東方廣告社」，除了為廣告主企劃設計廣告稿件外，也為客戶訂購廣告版面。廣告公司幫客戶刊登廣告後，報社會因不同的報紙、不同的客戶、或因不同的人而支付廣告代理商 20%、25% 或 30% 的三種不同等級的佣金。但因戒嚴時期「報禁」的緣故，報紙的家數受到限制，報紙廣告是賣方市場。即使是非由報社業務員去爭取，而是廣告公司主動代客戶向報社購買的廣告版面，除仍需要經過報社業務員的發稿，並還需支付報社該業務員的佣金，才能被刊登出來。所以最後廣告公司得到媒體支付的佣金仍要先被扣除刊登金額的 2.5%-4% 做為付給報社業務員的佣金。

當時的廣告公司為客戶設計製作平面廣告稿不另外向客戶收設計費、文案費和製作費，而是靠這些媒體的佣金做為公司營收。只有為客戶企劃製作廣告影片時，才會另外向客戶收取企劃費和拍片製作費。

隨著台灣廣告代理業的成長茁壯及電視台（1962）的開播，廣告公司開始與各平面及電視媒體直接簽訂代理合約，可以直接對媒體發稿，不需再透過媒體業務員做型式上的發稿。媒體的業務員從銷售版面或時段，轉變為處理廣告刊播事務的窗口及對廣告主/廣告公司服務的角色，廣告代理商便省下原本要支付給業務員的佣金。在 1984 年政府全面開放外商廣告公司進入臺灣之前，

媒體佣金是當時廣告公司最主要的營業收入。不過當時很多廣告公司，並沒有專門的媒體企劃部門，很多廣告代理商都是由業務部的業務人員兼做媒體企劃和媒體購買的工作，但當時台灣的媒體環境很單純，是以三家無線電視台和兩大報為最主要的媒體，如果廣告上了這五家媒體，大多數的閱聽眾都可以接觸得到。再加上當時缺乏像尼爾森這樣以秒為單位的科技化媒體收視率資料，無法做太深入的媒體企劃分析，所以當時的媒體企劃工作並不是很複雜。

1984 年政府開放外商投資廣告服務業，外商可以 100% 持有台灣廣告公司的股權。因此自 1985 年到 1988 年間全球的大型廣告公司如：Leo Burnett 李奧貝納, DDB 恆美, Ball Partnership(Euro RSCG)靈智, BBDO, McCann 麥肯, Grey 葛瑞, Saatchi & Saatchi 上奇..等陸陸續續以設立分公司或是購併合資本地廣告公司進入臺灣市場。台灣在政府廣告市場開放後，國際化速度居各產業之冠，應該可說是台灣專業服務業國際化程度最高的產業。由目前排名前十大的廣告代理商有八家是跨國廣告代理商的情形來看，可知跨國廣告代理商在台灣快速成長的情況。這些來自歐美的外商廣告公司帶來和國際同步的策略企劃、創意企劃製作和媒體企劃購買的廣告代理商組織架構、專業 Know-how 和作業流程。

如圖 3-6 所示，外資的綜合廣告代理商的主要作業部門是以廣告的三項重要要素為作業核心形成：

- A. 業務企劃部：負責客戶服務及策略擬定，決定廣告溝通主訴求（What to say）
- B. 創意部：發展具有衝擊力、獨特性和相關性的廣告創意表現(How to say)
- C. 媒體部：負責精準地選用並透過媒體將廣告投放給目標對象（Where to say）

這三個部門專業密切合作，使得客戶可以得到最佳的廣告效果。



圖 3-6：綜合廣告代理商的主要作業部門及作業主軸

資料來源：本研究整理

### 三、媒體服務公司的出現

在過去的綜合廣告代理商中，這「策略」、「創意」、「媒體」三個功能是由同一個公司內的團隊所企劃和執行，所以廣告代理商能提供客戶完整的行銷傳播廣告服務並獲得良好的獲利。自 1970 年代後在歐美許多廣告公司經由上市和併購，組成了大型的廣告傳播集團。在 80-90 年代，全美排行前十名的廣告代理商有四分之三都有合併或併購的情況發生，經由廣告代理商的不斷合併，全球廣告市場出現了幾個大的傳播集團，他們也掌控了許多國際廣告主的廣告預算。同時他們也開始多角化，除了經營廣告公司之外，也開始進入像是公關、活動、直效行銷、醫藥行銷、網路行銷、市場調查、媒體服務等各種不同的領域進行多角化經營。也透過併購或是合併的方式，增加集團內的廣告代理商品牌，除了追求營業額的提昇和組織的成長，也透過同一集團不同領域子公司去滿足客戶在傳播服務上的需求，將客戶各方面的行銷傳播廣告預算都掌握在同一集團公司的手中。如表 3-2 所示，目前這些知名的上市傳播集團有日商 Dentsu, 英商 WPP, 美商 Omnicom, 美商 Interpublic(IPG), 法商 Publicis, 法商 Havas...等，國際傳播集團的形成和集團內各種服務功能的多角化和分工化，也使得傳統綜合廣告代理商一次購足（one-stop shopping）的服務模式受到衝擊和挑戰。



表 3-2：全球前 25 大綜合廣告代理商毛收入、成長率及所屬傳播集團

(單位：百萬美元)

April 30, 2012 | Advertising Age

AGENCY REPORT 2012

THE AGENCY ISSUE

NETWORKS

By 2011 estimated worldwide revenue. Dollars in millions. Shown with parent and selected units.



Subscribe to Ad Age DataCenter to access premium content including fact files and figures on 900-plus agencies. [AdAge.com/agencyreport2012](http://AdAge.com/agencyreport2012)

WORLD'S 25 LARGEST CONSOLIDATED AGENCY NETWORKS

	WORLDWIDE REVENUE	
	2011	% CHANGE
<b>1. Dentsu (Japan), Dentsu Inc.</b>	<b>\$3,409</b>	<b>+11.6%</b>
<small>Dentsu Inc.'s network of agencies in Japan.</small>		
<b>2. Young &amp; Rubicam Group, WPP</b>	<b>\$3,280</b>	<b>+10.4%</b>
<small>Y&amp;R \$1,355 +13.0%</small>		
<small>Wunderman \$1,013 +11.2%</small>		
<small>Burson-Marsteller \$467 +3.9%</small>		
<small>Cohn &amp; Wolfe \$150 +8.9%</small>		
<small>Sudler &amp; Hennessey \$148 +5.7%</small>		
<small>Landor Associates \$147 +9.5%</small>		
<small>Included in Y&amp;R: Bravo Group, Kama &amp; Lee Advertising, SciolariMartin, Taxi and VML. Included in Wunderman: Blast Radius, DesignKitchen and RTG. Included in Burson-Marsteller: a public-relations network; Proof Integrated Communications, an advertising and marketing services agency.</small>		
<b>3. McCann Worldgroup, Interpublic</b>	<b>\$2,920</b>	<b>+4.1%</b>
<small>McCann Erickson Worldwide \$1,423 0.0%</small>		
<small>Weber Shandwick \$505 +12.2%</small>		
<small>MRM Worldwide \$299 +7.5%</small>		
<small>Momentum Worldwide \$205 +8.0%</small>		
<small>McCann Healthcare Worldwide \$145 +1.3%</small>		
<small>Martin Agency \$139 +4.5%</small>		
<small>FutureBrand \$64 +22.8%</small>		
<small>Other units include Avrett Free Ginsberg, Campbell Mithun, Casanova Pendlill, Fitzgerald &amp; Co., Gotham and TM Advertising, Weber Shandwick, a public-relations agency network, and FutureBrand, a branding consultancy, are aligned with McCann Worldgroup.</small>		
<b>4. DDB Worldwide Comms. Group, Omnicom</b>	<b>\$2,598</b>	<b>+10.9%</b>
<small>DDB Worldwide \$1,332 +15.9%</small>		
<small>Rapp \$707 +9.7%</small>		
<small>Interbrand \$232 +12.4%</small>		
<small>Tribal DDB \$183 -8.6%</small>		
<small>TracyLocke \$100 0.0%</small>		
<small>Other units include Alma DDB, Roberts &amp; Langer DDB and Rodgers Townsend. Omnicom owns 49% of Spike DDB. Included in Rapp: Kern Organization.</small>		
<b>5. Ogilvy &amp; Mather, WPP</b>	<b>\$2,343</b>	<b>+10.9%</b>
<small>Ogilvy &amp; Mather Advertising \$885 +16.3%</small>		
<small>OgilvyOne Worldwide \$553 +5.9%</small>		
<small>Ogilvy Public Relations Worldwide \$303 +18.6%</small>		
<small>Ogilvy CommonHealth Worldwide \$221 +0.5%</small>		
<small>OgilvyAction \$206 +5.9%</small>		
<small>Neo@Ogilvy \$105 +9.4%</small>		
<small>Memac Ogilvy &amp; Mather \$58 +12.4%</small>		
<small>Other units include Bates Asia.</small>		
<b>6. BBDO Worldwide, Omnicom</b>	<b>\$2,323</b>	<b>+15.8%</b>
<small>BBDO Worldwide \$1,407 +16.3%</small>		
<small>Proximity Worldwide \$504 +20.0%</small>		
<small>Clemenger Group \$289 +16.8%</small>		
<small>Organic \$123 -4.7%</small>		
<small>Omnicom in February 2011 took majority ownership of Clemenger, an Australian/New Zealand agency group, by increasing its stake to 73.7%.</small>		
<b>7. TBWA Worldwide, Omnicom</b>	<b>\$1,700</b>	<b>+8.9%</b>
<small>TBWA Worldwide \$1,191 +10.7%</small>		
<small>Integer Group \$150 +9.0%</small>		
<small>E-Graphics Worldwide \$144 +0.0%</small>		
<small>Zimmerman Advertising \$109 +3.8%</small>		
<small>Other units include Beng and Fame.</small>		
<b>8. Publicis Worldwide, Publicis</b>	<b>\$1,400</b>	<b>+10.8%</b>
<small>Publicis \$1,057 +1.5%</small>		
<small>Publicis Modern \$343 +54.2%</small>		
<small>Included in Publicis: Publicis &amp; Hill Riney.</small>		
<b>8. DraftFCB, Interpublic</b>	<b>\$1,400</b>	<b>+5.6%</b>
<small>DraftFCB \$955 0.0%</small>		
<small>R/GA \$242 +27.4%</small>		
<small>DraftFCB Healthcare \$147 +10.2%</small>		
<small>Other units include Hacker Group and River. R/GA in network but operates autonomously.</small>		
<b>10. Euro RSCG Worldwide, Havas</b>	<b>\$1,328</b>	<b>+12.0%</b>
<small>Euro RSCG Worldwide \$964 +11.8%</small>		
<small>Havas Health \$220 +20.9%</small>		
<small>Euro RSCG Worldwide PR \$144 +1.4%</small>		
<small>Euro RSCG Worldwide will rebrand as Havas Worldwide in September 2012.</small>		


	WORLDWIDE REVENUE	
	2011	% CHANGE
<b>11. Leo Burnett Worldwide, Publicis</b>	<b>\$1,292</b>	<b>+3.0%</b>
<small>Leo Burnett Worldwide/Arc \$1,274 +2.9%</small>		
<small>Other units include Amazon Advertising (59% stake) and Logic USA.</small>		
<b>12. JWT, WPP</b>	<b>\$1,290</b>	<b>+4.4%</b>
<small>JWT \$1,198 +4.3%</small>		
<small>Other units include Digitalia, HealthWallace, JWT Action and JWT Inside.</small>		
<b>13. Hakuhodo, Hakuhodo DY Holdings</b>	<b>\$1,185</b>	<b>+14.3%</b>
<small>Hakuhodo in March 2012 closed its Los Angeles agency, MZ Advertising (formerly Mendelsohn Zien Advertising).</small>		
<b>14. Grey Group, WPP</b>	<b>\$1,016</b>	<b>+9.2%</b>
<small>Grey \$623 +8.2%</small>		
<small>G2 \$301 +12.7%</small>		
<small>GHG \$69 0.0%</small>		
<small>Other units include Baley and Wing.</small>		
<b>15. Epsilon, Alliance Data Systems</b>	<b>\$963</b>	<b>+8.9%</b>
<small>Estimated pro forma revenue for Alliance Data Systems' Epsilon including Aspen Marketing Services, acquired in May 2011.</small>		
<b>16. Saatchi &amp; Saatchi, Publicis</b>	<b>\$857</b>	<b>+6.8%</b>
<small>Saatchi &amp; Saatchi \$726 +6.4%</small>		
<small>Team One \$58 +6.6%</small>		
<small>Saatchi &amp; Saatchi X \$50 +8.0%</small>		
<small>Other units include Conill.</small>		
<b>17. Acxiom Corp., Acxiom Corp.</b>	<b>\$819</b>	<b>+4.3%</b>
<small>Ranking based on Acxiom's work in marketing services and related areas, including a digital agency and a direct-marketing agency, both of which go to market under Acxiom.</small>		
<b>18. SapientNitro, Sapient Corp.</b>	<b>\$709</b>	<b>+30.7%</b>
<small>Estimated pro forma revenue for Sapient Corp.'s SapientNitro business unit, including acquisitions.</small>		
<b>19. Lowe &amp; Partners Worldwide, Interpublic</b>	<b>\$661</b>	<b>+10.6%</b>
<small>Lowe &amp; Partners \$305 +5.9%</small>		
<small>Deutsch \$193 +5.3%</small>		
<small>ICC Lowe \$83 +2.2%</small>		
<small>Huge \$81 +76.8%</small>		
<small>Deutsch is North American arm of Lowe &amp; Partners network. Huge in network but operates autonomously.</small>		
<b>20. Publicis Healthcare Communications Group, Publicis</b>	<b>\$640</b>	<b>+6.5%</b>
<small>Publicis Life Brands Medicus \$120 +8.1%</small>		
<small>Digitas Health \$120 -15.5%</small>		
<small>Other units include Publicis Healthcare International, Razorfish Health, Saatchi &amp; Saatchi Health Communications NY, Saatchi &amp; Saatchi Science, Saatchi &amp; Saatchi Wellness, Williams Labadie and other medical communication and marketing agencies.</small>		
<b>21. Edelman, Daniel J. Edelman</b>	<b>\$615</b>	<b>+15.7%</b>
<small>Public-relations agency network. Included in Edelman: Ruth, an advertising/marketing services agency.</small>		
<b>22. Asatsu-DK, Asatsu-DK</b>	<b>\$580</b>	<b>+19.9%</b>
<small>Asatsu-DK \$575 +20.1%</small>		
<small>Other units include ADK America.</small>		
<b>23. Digitas, Publicis</b>	<b>\$554</b>	<b>+14.0%</b>
<small>Estimated pro forma revenue excluding Digitas Health, which in October 2011 moved to Publicis Healthcare Communications Group network.</small>		
<b>24. Fleishman-Hillard, Omnicom</b>	<b>\$525</b>	<b>+5.0%</b>
<small>Fleishman-Hillard \$484 +5.4%</small>		
<small>GMMB \$41 0.0%</small>		
<small>Public-relations agency network.</small>		
<b>25. Dentsu Network, Dentsu Inc.</b>	<b>\$493</b>	<b>+21.8%</b>
<small>McGarryBowen \$170 +45.3%</small>		
<small>360i \$105 +40.0%</small>		
<small>Estimated pro forma revenue including acquisitions. Other units include Attk, Dentsu America, Firstborn and Steak. Dentsu Network is Dentsu Inc.'s network of agencies outside Japan. Dentsu Network launched in April 2012, absorbing Dentsu Network West (Dentsu Inc.'s network for the Americas, Europe and Australia).</small>		
<b>Total: 25 largest networks</b>	<b>\$34,900</b>	<b>+10.1%</b>

Estimated network 2011 revenue and growth rate are pro forma, including acquisitions or network realignments completed as of April 2012. Media agencies not included in ranking. See media agency ranking on p. 34. Source: Ad Age DataCenter.

This document (published April 30, 2012), and information contained therein, is the copyrighted property of Crain Communications Inc. and The Ad Age Group (© Copyright 2012) and is for your personal, non-commercial use only. You may not reproduce, display on a website, distribute, sell or republish this document, or the information contained therein, without the prior written consent of The Ad Age Group.



資料來源：Adverting Age 雜誌 (2012)



在廣告業界裡中大型的廣告主因為廣告量大或是產品線較多，因此會使用多家廣告公司來旗下不同的產品線進行廣告作業。各廣告公司會針對自己代理的商品，為客戶發展廣告活動，同時分別各自為客戶採買媒體，做為刊播廣告之用。客戶同時採用多家代理商—「複式代理」的作法，這導致了國際傳播集團要併購多家廣告代理商到集團裡的動機。因為客戶已經接受由不同的廣告代理商負責不同的產品線的方式，因此這些國際傳播集團就希望透過擁有很多不同的廣告代理商品牌，即使客戶採用多家廣告代理商，讓客戶在同一個傳播集團裡不同的代理商中做選擇，而這些廣告代理商都還是屬於同一個傳播集團，使得客戶的整體預算不致流失。例如美商 Omnicom 集團中的客戶 VISA,在比稿時就邀請 Omnicom 旗下的 BBDO、TBWA 及 DDB 三家公司進行比稿，不管到最後是那一家爭取到 VISA 的廣告代理，都是 Omnicom 的子品牌，業績也都歸 Omnicom 所有。

隨著商業競爭愈來愈競爭及時有所見的經濟景氣榮枯，佔廣告預算 80-85% 的媒體費成本的降低，就成為廣告主在不景氣或是競爭激烈時思考經營時的重要課題。約自 1980 年代起，開始有廣告主將原本分散在旗下不同廣告公司的媒體發稿權集中於一家廣告公司處理，以發揮集中議價的優勢及資源整合的效益。至 1990 年代，媒體集中購買有些形式上的轉變，在「量大購買」優勢的採購思維操作邏輯下，廣告業界開始有人倡儀或許可以成立以「媒體集中購買」(Media Central Buying) 為目的專業媒體購買公司，透過集中多家廣告公司的廣告主的廣告量，以年度採購金額總量做為談判優勢，向媒體爭取更低的媒體採買價格和更好的退佣 (Rebate) 條件，以降低廣告主的廣告採購成本和增加代理商的獲利。這種趨勢使得媒體業務的定位與重要性被重新檢視，同時也使得國際的傳播集團開始進行將其擁有之不同的廣告代理商品牌裡的媒體部，如圖 3-7 所示，將之獨立分切出來後合併成一家媒體集中購買公司 (或媒體服務公司)。這個產業分工對廣告代理商的經營也產生了結構性的衝擊。

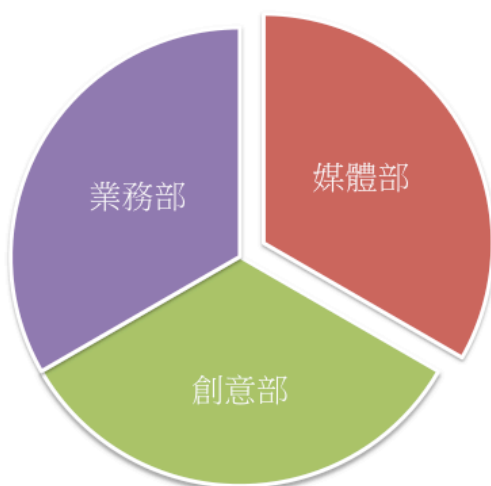


圖 3-7：廣告代理商逐漸剝離媒體作業部門

資料來源：本研究整理

外商傳播集團在全球將媒體服務從廣告代理商中切割出來的風潮也在 90 年代中期傳到台灣，1995 年 WPP 傳播集團將旗下的奧美廣告、智威湯遜廣告、運籌廣告（現更名為「我是大衛廣告」）的媒體部獨立出來，並合併成為一家獨立的媒體購買公司「傳立媒體」（Mindshare）。圖 3-8 為目前 WPP 旗下之媒體服務公司架構。



圖 3-8：WPP 集團的廣告代理商與媒體服務公司

資料來源：廣告雜誌（218 期，2009/7）



如表 3-3 所示，從 1995 年到 2000 年許多國際傳播集團在台灣的分公司紛紛走上這個方向，將同一集團內廣告公司的媒體部分割出來再合併組成一個獨立的媒體服務公司，目前台灣地區由大型國際傳播集團整合旗下廣告公司媒體部所成立的媒體服務公司如下：

表 3-3：台灣媒體服務公司母公司及成立時間

媒體服務公司	原屬於之廣告代理商	母公司 / 傳播集團	成立時間
傳立媒體	奧美 / 智威湯遜 / 運籌	WPP	1995/12/13
貝立德媒體	電通 / 電通國華 / 電通康信	日本電通	1999/10/1
宏盟媒體	BBDO/DDB	Omnicom	1999/5/22
星傳媒	李奧貝納 / 陽獅 / 達美高	Publicis	2001/6/20
實力媒體	上奇 / 達彼思	Publicis	Jun-99
艾比傑	麥肯 / 靈獅 / FCB	IPG	2006

資料來源：本研究整理

媒體服務公司在剛形成時，除主要服務自己同一集團的客戶之外，也會和一些其他沒有媒體部門的廣告代理商簽訂合約做策略聯盟，除了服務這些廣告代理商現有的客戶外，也共同參加比稿一起爭取新客戶。此外，有的客戶會希望和其競爭的品牌不要在同一家媒體服務公司，所有即使是這個客戶的廣告代理商的有同一集團的媒體服務公司，假如這個媒體服務公司有競爭品牌在服務，這個廣告代理商就有可能會尋找其他媒體服務公司合作，以避免客戶衝突的問題產生。不過這個媒體服務公司和廣告代理商井水不犯河水的蜜月期並沒有存在很久，隨著媒體服務公司積極需要更大的承攬額，以增強自身對媒體的議價談判能力的動機趨動下，直接爭取原本交由廣告代理商發稿的廣告主預算，使之轉為媒體服務公司自己的「直接客戶」（直客）的做法看來是對媒體服務公司最有利的做法。同時有一些客戶也發現直接交給媒體服務公司「似乎」可以節省服務費的誘惑下（但客戶忽略了減少的綜效及要自行整合管理不同代理商的溝通和時間成本），開始接受直接採用媒體服務公司和廣告代理商雙線的方式作業。從此以後廣告代理商就產生了和媒體服務公司既合作，

又競爭的獨特競合關係。



#### 四、台灣綜合廣告代理商產業現況：

根據動腦雜誌所做的 2012 年台灣綜合廣告代理商排行榜，台灣前三十八大的廣告代理商合計的 2012 年度毛收入為六十億二仟六百三十萬元，較 2011 年的年度毛收入五十三億九千九百七十九萬元，年度成長率為 11.6%。三十八家代理商的總員工人數為 2167 人，平均員工年度毛收入為二百七十八萬一千元。廣告代理商排行、毛收入、成長率、員工數及員工平均毛收入如下表 3-4：

表 3-4：2012 年台灣綜合廣告代理商排行榜

公司名稱	2012 毛收入 (萬)	2011 毛收入 (萬)	成長率	員工數	每人毛 收入 (萬)
李奧貝納*	50,500	44,200	14.25%	180	280.56
奧美*	42,350	38,500	10.00%	151	280.46
聯廣	37,728	36,000	4.80%	131	288.00
台灣電通*	35,776	35,732	0.12%	158	226.43
智威湯遜*	29,952	28,600	4.73%	104	288.00
聯旭*	28,000	26,865	4.22%	100	280.00
麥肯*	26,950	24,500	10.00%	96	280.73
BBDO*	23,520	20,452	15.00%	84	280.00
第一企劃*	22,000	11,000	100.00%	110	200.00
雪梵	20,000	15,000	33.33%	95	210.53
電通國華*	19,200	17,000	12.94%	100	192.00
恆美*	17,920	16,000	12.00%	60	298.67
太笈策略	17,901	13,985	28.00%	35	511.46
電通揚雅*	17,000	NA	NA	100	170.00
博報廣告*	16,991	15,540	9.34%	65	261.40
達一	16,171	17,577	-8.00%	6	2695.17
博上	15,848	12,800	23.81%	46	344.52
靈智*	14,969	13,860	8.00%	50	299.38
展望	14,600	15,800	-7.59%	21	695.24
上奇*	12,563	16,750	-25.00%	40	314.08

華得	12,462	11,227	11.00%	33	377.64
東方	12,200	11,758	3.76%	36	338.89
創異	11,800	11,200	5.36%	48	245.83
主動	11,700	9,700	20.62%	28	417.86
木馬	11,612	11,670	-0.50%	11	1055.64
博達華商*	10,250	10,100	1.49%	30	341.67
我是大衛*	9,400	9,895	-5.00%	35	268.57
達彼思*	8,700	8,285	5.01%	34	255.88
創略	6,500	6,800	-4.41%	21	309.52
凱博時代	5,400	3,300	63.64%	18	300.00
晶晶晶	4,900	3,900	25.64%	16	306.25
偉太	4,447	4,685	-5.08%	34	130.79
普陽	4,300	4,328	-0.65%	24	179.17
偉氏	3,500	8,000	-56.25%	12	291.67
陽獅*	2,020	2,000	1.00%	25	80.80
觸動國際	2,000	2,100	-4.76%	11	181.82
澄禧	900	350	157.14%	9	100.00
允想	604	520	16.15%	10	60.40
合計	602,634	539,979	11.60%	2167	
平均	15,859	14,594			278.10

(打\*者為外資廣告代理商)

資料來源：動腦雜誌（444期，2013/4）

從這個排行榜中可以看出，前十大的廣告代理商有八家是外資廣告代理商。從此可以看到自1985年政府開放外商經營廣告代理商後，外資廣告公司憑藉其全球客戶資源、廣告專業技術、積極的購併本土公司及追求獲利的管理思維，在台灣快速成長茁壯，不但吸引了許多傑出的人才加入，也吸引了很多的本土客戶選擇外資廣告代理商做為他們的夥伴。這使得外資廣告公司成為目前台灣廣告代理商產業的主要影響力量。

近年來也有許多在外資廣告公司工作多年的資深廣告人，稟持著追求更好的經營理念和充滿熱情的創業精神，離開大型廣告代理商後創設了自己的公司，例如吳是、木馬、異言堂、就是、匚合、達一、晶晶晶、觸動、創略、創異、澄禧...等公司。這些新公司雖然目前的規模大多屬於中小型廣告代理商，但是這些新創公司的

經營者，除了擁有和外資廣告代理商相同的專業廣告企劃能耐之外，更以靈活的經營手法和資深人員第一線作業等優勢，獲得許多廣告主的信賴和接受，成為市場上快速成長的明日之星。



## 六、台灣媒體服務公司產業現況

表 3-5 為根據動腦雜誌所做的 2012 年台灣媒體代理商排行榜，台灣前十八大的媒體服務公司的合計 2012 年年度承攬額為四百六十三億零五百萬元，較 2011 年年度承攬額四百四十億兩千萬元，年度成長率為 5.19%。十八家媒體服務公司的總員工數為一千零二十三人。

表 3-5：2012 年台灣媒體代理商排行榜

公司名稱	2012承攬額 (單位：億)	2011承攬額 (單位：億)	成長率	員工數	人平均承攬額 (單位：億)
凱絡*	69.76	66.00	5.70%	166	0.4202
媒體庫*	63.00	57.50	9.57%	95	0.6632
貝立德*	60.90	58.00	5.00%	115	0.5296
宏盟*	33.94	28.00	21.21%	81	0.4190
星傳*	33.04	28.00	18.00%	70	0.4720
傳立*	33.00	40.00	-17.50%	75	0.4400
宏將	31.80	33.00	-3.64%	71	0.4479
實力*	24.00	27.00	-11.11%	85	0.2824
彥星	22.00	17.65	24.65%	49	0.4490
偉視捷*	19.00	18.00	5.56%	36	0.5278
博崧	18.10	17.21	5.17%	27	0.6704
二零零八	14.20	12.50	13.60%	23	0.6174
德立	9.61	8.50	13.06%	23	0.4178
競立*	9.27	9.00	3.00%	17	0.5453
艾比傑*	6.10	5.00	22.00%	29	0.2103
康瑞	5.25	5.53	-5.06%	20	0.2625
喜思	5.21	5.16	0.97%	25	0.2084
博報堂*	4.87	4.15	17.35%	16	0.3044
合計	463.05	440.20		1023	
平均	25.73	24.46	5.19%	57	0.4526

(打\*者為外資媒體服務公司)

資料來源：動腦雜誌（445期，2013/5）



動腦雜誌的 2012 年台灣媒體代理商排行榜，採用的調查方式是以承攬額來做為統計的依據，不過媒體公司的承攬額為公司的營業收入，包含了代收代付代客戶採購媒體的費用。相較於動腦雜誌調查廣告代理商排行榜時是採用毛收入（扣除為客戶採買媒體及製作的成本，營業毛利）做為統計，兩者數字差異極大。因此若是要比較廣告代理商與媒體服務公司的經營績效，無法直接以這兩個調查結果直接比較，必須再求得媒體公司之營業毛利數字。但因動腦雜誌並沒有調查這個數字，目前無法進行比較。

#### 第四節 廣告代理商的訂價及收費機制

廣告業在性質上是屬於服務業，人力費用佔成本結構的比重很大，因此如何訂定合理的價格和收費方式，以提供從業人員及業主合理的報酬，就成為了經營上重要的策略性決策，以下針對國際廣告代理商的訂價計算方式及收費方式分別來做探討：

##### 一. 廣告代理商的訂價計算法：

一般外資廣告公司習慣用成本訂價法的方式計算訂定應向客戶收取的費用。它是先計算和客戶有關的營運成本、經常費用後再加上預期利潤而求得到應向客戶收取的價格，其訂價計算方式如下：

表 3-6：員工成本計算表

職級	(1) 總人數	(2) 平均月薪	(3) 平均勞健保	(4) 平均月人力成本	(5) 間接人力人數	(6) 間接人力成本	(7) 直接人力成本	(8) 總經常費用 110%	(9) 公司年度總成本	(10) 年度單一直接員工人力標準成本	(11) 年度單一直接員工標準總成本
董事總經理 / 執行創意總監 / 副總經理 (50%管理費用)	3	250,000	14,000	264,000	1	3,168,000	6,336,000	6,969,600	13,305,600	3,168,000	6,652,800
總監	6	120,000	12,000	132,000	1	1,584,000	7,920,000	8,712,000	16,632,000	1,584,000	3,326,400
副總監	12	70,000	10,000	80,000	3	2,880,000	8,640,000	9,504,000	18,144,000	960,000	2,016,000
經理	14	50,000	8,000	58,000	5	3,480,000	6,264,000	6,890,400	13,154,400	696,000	1,461,600
一般職員	20	30,000	5,000	35,000	8	3,360,000	5,040,000	5,544,000	10,584,000	420,000	882,000

(4)=(2)\*(3)      (6)=12\*(5)\*(4)      (7)=12\*(1)-(5)\*(4)      (9)=(7)+(8)      (10)=(7)/(1)-(5)      (11)=(9)/(1)-(5)

資料來源：本研究整理

A. 計算直接人力成本和間接人力成本：

「直接人力成本」是指為直接服務客戶所需人員（例如業務、創意、企劃、製管、媒體等人員...等）的年度累計工時總成本。「間接人力成本」是指協助直接服務人員完成客戶工作的公司其他員工（財務、會計、人事、行政、IT 等人員...等）的年度累計工時總成本。同時計算出直接人力成本和間接人力成本占兩者相加的「總人力成本」的比例，楊宇時（2005）指出，廣告業的「間接人力成本」佔「總人力成本」應該控制在 12-18%之間比較合理。

B. 計算相對應於直接人力成本的「經常費用分配率」(Overhead Allocation)：

「經常費用」就是前述的「間接人力成本」加上為服務此一客戶公司花的「其他所有費用」，此「其他所有費用」包括了兩大項目，一是其他直接成本（如差旅費、調查費、招待費...等），二是其他營業費用（如辦公室租金、設備費用、水電攤提、審計費...等）。計算「經常費用」的目的是要算出「經常費用分配率」，用以做為一個常數。「經常費用分配率」的計算方式為：  
 經常費用分配率 = (間接人力成本 + 所有其他費用) / 直接人力成本。  
 根據外商廣告諮詢顧問公司的專業研究分析，一般外資廣告公司的經常費用分配率大概在 100%-120%之間即算是合理的經常費用分配率。表 3-6 為人力成本及經常費用計算之例子。

C. 計算每一職級的員工的標準總成本：算出「經常費用分配率」後，只要將服務客戶的「直接人力成本」乘以「經常費用分配率」，再將所得結果「經

常費用」和「直接人力成本」相加，就是代理商服務此一客戶的總成本。如果再除以每一職級的直接員工人數，就可以算出每一級的員工的標準總成本，(如表 3-7) 此時間接人力成本和辦公室相關成本都已被攤提到每一級的員工標準總成本中了。

表 3-7：年度單一直接人力標準成本

職級	(10) 年度單一 直接員工 人力標準成 本
董事總經理 / 執行創意總 監/ 副總經理 (50%管理 費用)	3,168,000
總監	1,584,000
副總監	960,000
經理	696,000
一般職員	420,000

(10)=7/(1)-(5)

資料來源：本研究整理

- D. 換算工時成本：經常在 Fee based 固定月費的收費制度中，廣告公司向客戶收取人力成本費用時，是按小時來計算，因此在這種狀況下，通常一年是以 1600-1800 個小時來做計算（視各公司有不同的標準）。將先前的每一職級的標準總成本（以年度計算出來的）除以 1600 就可以得出每一職級員工的工時成本。
- E. 計算總成本：廣告代理商依照客戶所給的工作項目（SOW, Scope of Work）裡的項目需求，依過去的經驗計算每一職階執行這些項目所需的人數及工時數，製成如表 3-8 的直接人力統計表。再依人力數乘上各職級標準總成本，然後將所有職級的標準總成本加總後，求得為服務此一客戶所需花費的標準人力總成本。

例：直接人力成本

$$=(3 \times 1,584,000) + (2 \times 960,000) + (9 \times 696,000) + (6 \times 420,000)$$

$$=4,752,000+1,920,000+6,264,000+2,520,000$$

$$=15,456,000$$

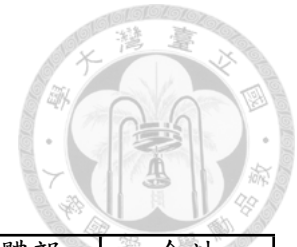


表 3-8：直接人力統計表

	業務部	企劃部	創意部	媒體部	合計
總監	1		1	1	3
副總監	1		1		2
經理	2	1	4	2	9
一般職員	2		2	2	6
總計					20

資料來源：本研究整理

以上的計算只有包括直接人力成本，還需加上經常費用，在 B 項裡我們得到經常費用分配率為 110%，所以服務此一客戶的經常費用為：

$$15,456,000 \times 110\% = 17,001,600$$

直接人力成本加上經常費用為服務此一客戶之年度總成本：

$$15,456,000 + 17,001,600 = 32,457,600$$

- F. 通貨膨脹率和期望利潤率：需考量年度的平均通貨膨脹會使得成本隨通貨膨脹率增加，所以人力總成本需加上年度通貨膨脹率所影響的成本，再加上代理商合理的利潤（暫定 20%）。期望利潤計算方式如下：[(人力總成本 + 通貨膨脹影響之成本) / (1-20%)] x 20% = 期望利潤。

例：假設通貨膨脹率為 2%

$$\text{期望利潤} = [32,457,600 + (32,457,600 \times 2\%) / 80\%] \times 20\% = 8,276,688$$

- G. 最終定價：將經過通貨膨脹率調整過的「標準人力總成本」+「期望利潤」即為廣告代理商服務此一客戶新增業務所需收取的費用（訂價）。

例：需收取費用 = 「標準人力總成本」+「期望利潤」

$$= 32,457,600 + 8,276,688 = 40,734,280$$

## 二. 廣告代理商的收費機制





當廣告公司的計算出應收取的價格，接下來就是考慮到要用什麼方式向客戶至少收足此一費用，常用的收費機制有以下幾種機制：

#### A. Commission 佣金制

佣金制是客戶在合約期間以佣金的來支付廣告代理商的經營成本和利潤。佣金制由來已久，廣告代理業在歐美經過進百年的發展後，從最早的媒體廣告版面的銷售者，轉而成為客戶的商品或服務建立品牌形象及提昇銷售的行銷夥伴。因為服務內容的改變，在收費形式上也產生改變。早期的「Gross 制」，廣告公司賺取的是訂價和版面的折扣價之間的價差，概念上等同於成功幫報社銷售出去版面，而可以抽取一定比率的銷售佣金。但到了後來，服務費計算的方式有了改變，一來是 Gross 制的計算方式，媒體到底退了多少比例的佣金給廣告公司，做為廣告主無法掌握。二來這種方式是向第三方（媒體）收費，而非向廣告公司的真正客戶「廣告主」收費，也不符合公司應向客戶取得報酬的商業習慣。為了改變這個情況，後來形成一種新的計算廣告公司服務費的方式「Net 制」，它的方式是廣告公司讓廣告主瞭解他最終要支付給媒體的淨廣告費，然後客戶再依據這個費用乘上一一定的比例（例如 17.65%）做為服務費計算依據。也就是說，當廣告公司在完成一個廣告案後向客戶請款時，它會收到的金額裡包括兩個項目，一個是媒體費，這個部份是代收代付，由廣告公司代為支付給媒體。第二個項目是服務費，它是依淨媒體費乘上一一定比例的%後，支付給廣告公司做為提供服務的收益。這樣「Net 制」的方式除了廣告代理商的報酬來自客戶外，同時作業上也比較透明，強化客戶對代理商的信任。

一直到幾年前，佣金制還是廣告代理商收費的主流，過去一般的 4A 廣告公司的做法是先合約中大致與客戶議定年度廣告總投放量金額，然後在廣告執行時收取淨媒體投放廣告金額的 17.65%（也就等於客戶總廣告媒體費的 15%）。需和客戶議定年度總廣告量的目的在於確保以此廣告量

乘以 17.65% 後之全年可以收取的廣告佣金；也就是服務費，能足夠支付廣告公司的成本和利潤。此外，如果客戶是大型廣告客戶時，廣告代理商有時會降低服務費比例（低於 17.65%）或是採用階梯式的收費方式，如果客戶的年度投放廣告量超過一定的指標值，就會逐階降低服務費比例，用於回饋客戶。

佣金制的前提是廣告公司在廣告服務上的付出，和客戶的媒體投放金額是呈正相關。不過這個前提有時也會遇到客戶的挑戰，例如有一些以電視廣告做為主要廣告素材的客戶會覺得，廣告代理商在拍完電視廣告之後，工作量變少，但是如果電視廣告要繼續放，還要支付廣告代理商相同比例的佣金，客戶有時會覺得付太多費用給廣告代理商。其次有的客戶會覺得在佣金制下，媒體投放會是廣告公司的主要獲利來源，因此客戶會懷疑廣告代理商有可能為了自利，會建議客戶多多投放媒體廣告量，而非恰到好處的投放量，使得客戶多花了寶貴的行銷資源。不過從廣告代理商的角度來看佣金制，也是有不理想的地方。例如有的客戶對於廣告服務工作的需求，不一定和媒體淨投放成正比，例如有一些新產品上市前的前置作業可能長達一年以上，廣告代理商在第一年時會投入許多的人力和資源協助客戶商品企劃和籌備工作，這個時期因為商品還未上市，所以廣告代理商還不會有佣金收入，但要付出高額人力成本，但收入無法反映在當年財報上，這個會造成廣告代理商在經營上的困難。

#### B. 費用制 (Fee) / 固定月費制 (Monthly Retainer Fee)：

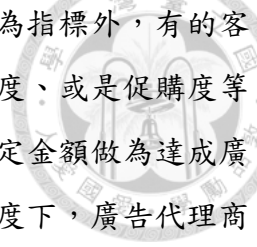
費用制是歐美很流行的收費方式，剛開始引進台灣時，當時台灣還是以佣金制為主，所以起先是外商客戶因為全球合約的規定，必須採用這個制度。但後來台灣在媒體服務公司陸續成立後，因為廣告代理商不再為客戶發稿，如果只收取佣金而沒有退佣 (Rebate) 或是發稿獎金的收益，很難維持獲利。因此這也導致了很多代理商開始說服客戶由佣金制轉為固定月費制。它是廣告代理商依客戶年度所需要做的年度工作內容項目 (SOW,

Scope of Work) 來計算所需要服務這個客戶所需的成本費用和廣告代理商應得的利潤。然後請客戶一次支付這個費用或是將之除以合約期的月份數(例如年約就是除以 12), 做為每月向客戶收取的固定月費金額。

固定月費制對代理商的好處是能夠有穩定的現金流量, 使用代理商能夠預期每月的營收, 妥善安排人力資源給客戶。這個制度適合對於行銷計劃較有系統(代理商可以依行銷計劃精準估算人力成本), 同時全年都會有廣告作業在執行的客戶(客戶才不會覺得沒有工作的月份還要付月費)。不過月費制通常都是一年一約, 有時也會比較沒有彈性, 如果遇到客戶臨時要增加新的商品或是專案時, 現有的固定人力編組不一定來得及支應, 如果要從公司內外部增調其他人手來協助, 客戶也不一定會支付這個增加的人力費用。因此, 固定月費制目前雖然受到許多外商客戶的使用, 不過在實務上固定月費制因採取全年平均月費的 55—58% 做為直接人力成本總月薪的上限。除了前述臨時狀況之外, 有的客戶也會因有明顯工作量淡旺季(如冷氣機或是飲料), 會造成旺季時需大量加班以符合客戶的銷售旺季, 但淡季時又工作量大減, 客戶又覺得付了大筆月費, 但是代理商好像沒有在做他的業務的錯覺。楊宇時(2005)指出, 因為固定月費制是以固定編組的人力來服務客戶, 面對瞬息萬變、要求快速反應的行銷環境, 月費制有時很難同時滿足客戶在「彈性」、「時間」和「高品質」上的需求。除非客戶的商品行銷是屬於常規性的廣告服務, 否則他不建議廣告代理商採用固定月費式的收費方式。

### C. 獎勵制 (Incentive-based Compensation)

獎勵制為近年來開始興起的廣告主對廣告代理商的報酬計算方式, 基本上大多是與前述的固定月費制 / 費用制 (Fee Based) 的制度相結合。簡而言之, 廣告代理商平時還是向客戶收取固定月費(主要收入), 但是在年度結束後, 客戶計算出其前一年度的銷售業績, 如果廣告代理商負責的商品有銷售正成長超出先前在合約中設定的指標, 客戶則提撥一定金額給廣



告代理商做為額外獎勵。在實務上除了以銷售業績來做為指標外，有的客戶是以年度品牌調查的結果，如果商品在認知度、偏好度、或是促購度等指標上有超過合約中設定的指標時，就會付給代理商一定金額做為達成廣告在傳播上的目標的獎勵金。所以我們可以說在這種制度下，廣告代理商的收費模式是以月費為主，獎勵金為輔。月費用以維持廣告代理商提供服務所需的成本和基本利潤，而獎勵金促使了廣告公司的經營者願意在這個客戶作業上積極投入較多資源，從而提昇廣告效果，促進更多銷售，創造廣告主和代理商雙贏的局面。

## 第五節 媒體閱聽行為調查及保證 CPRP 購買制

### 一、AGB 尼爾森媒體調查

為測量廣告投放的媒體接觸量化效果，需要有專業的第三方媒體研究調查公司來提供經過科學和專業程序所得到的收視率和閱聽率的資料。目前台灣廣告代理商、媒體服務公司、媒體所使用的媒體閱聽調查主要的調查公司是由 AGB 尼爾森公司(以下簡稱尼爾森)提供。依據該公司網站上所做的說明，尼爾森提供的服務如下：

「AGB 尼爾森媒體研究自 1994 年開始在台灣提供電視收視調查服務，收視資料居產業的領導地位。目前樣本戶達 1800 戶。AGB 尼爾森採用最先進的個人收視紀錄器進行收視調查，每天提供客戶包括無線及有線頻道之每分鐘收視率。AGB 尼爾森媒體研究所提供之電視收視資料，能協助廣告主及媒體代理商有效地規劃電視媒體企劃及進行電視廣告活動評估。AGB 尼爾森媒體研究同時也協助媒體主運用電視收視資料規劃廣告行銷策略、瞭解其節目收視族群，及建立廣告價目表。」

在媒體研究服務的部份，尼爾森提供六項調查服務，細節請見表 3-9。

- A. 電視收視調查 (TAM)
- B. 媒體大調查 (Media Index)

- C. 廣播大調查 (Radio Survey)
- D. Netwatch
- E. 消費行為暨生活型態大調查 (Consuming & Life Index)
- F. 媒體廣告監測服務 (Adex Information Service)



表 3-9：尼爾森六項媒體研究服務

產品名稱	A.電視收視調查	B.媒體大調查
	<b>TAM</b>	<b>Media Index</b>
調查方式	個人收視記錄器 (Peoplemeter)	家戶面對面訪問與線上調查 (2009年以前為全部家戶面訪)
調查對象	四歲以上	12-65歲全體
調查地區	全台灣地區(不含離島)	全台灣地區(不含離島)
抽樣方式	以最新村里表、 多段分層隨機抽樣	採多階段分層隨機抽樣法
樣本配置	採比例樣本配置法	採比例樣本配置法
執行期間	每日執行	每年一月到十二月 每天執行
樣本數	家戶樣本：1800戶 個人樣本：6500人	10,000份/年，平均每月完成833份
啟始年度	1994年~迄今	1988年~迄今
發展目的	1.因應台灣地區電視媒體的蓬勃發展及複雜多變性，針對閱聽眾收看行為之量化調查研究。 2.提供電視業者觀察市場競爭態勢的依據，並進而協助電視台/節目供應商製作節目及行銷策略的研擬。 3.協助廣告代理商進行媒體策略的擬定，並提供電視台/廣告代理商/廣告主購買節目之依據。	1.針對台灣地區民眾媒體使用及產品消費行為之趨勢調查研究，藉以掌握大眾與分眾人口特性以及各類媒體市場競爭與消長情形。 2.提供平面媒體業者觀察市場競爭態勢的依據，並進而協助媒體主在內容編輯及行銷策略的研擬。 3.協助廣告代理商進行媒體策略的擬定，並提供媒體主/廣告代理商/廣告主媒體購買之依據。

產品名稱	C.廣播大調查
	<b>Radio Survey</b>
調查方式	電腦輔助電話訪問法 (CATI)
調查對象	2011年起12至69歲昨日廣播聽眾 (2010年為12-65歲昨日廣播聽眾，2009年前為12-65歲所有民眾)

調查地區	全台灣地區 (不含離島)
抽樣方式	分層隨機抽樣
樣本配置	採不等比例樣本配置法
執行期間	每年一月到十二月/ 每天執行
樣本數/年	昨日廣播收聽者10,000 /年
啟始年度	2000年~迄今
發展目的	1.因應台灣地區廣播電台區域化與類型化的發展模式，針對閱聽眾收聽行為的長期調查研究。 2.提供廣播業者觀察市場競爭態勢的依據，並進而協助電台製作節目及行銷策略的研擬。 3.協助廣告代理商進行媒體策略的擬定，並提供電台/廣告代理商/廣告主購買節目之依據。

產品名稱	D.NetWatch	E.消費行為暨生活型態大調查
		Consuming & Life Index
調查方式	家戶面對面訪問與線上調查 (2009年以前為全部家戶面訪)	家戶面對面訪問與線上調查 (2009年以前為全部家戶面訪)
調查對象	12-65歲全體	12-65歲全體
調查地區	全台灣地區(不含離島)	全台灣地區(不含離島)
抽樣方式	採多階段分層隨機抽樣法	採多階段分層隨機抽樣法
樣本配置	採比例樣本配置法	採比例樣本配置法
執行期間	每年一月到十二月 每天執行	每年一月到十二月 每天執行
樣本數/年	10,000份/年，平均每月833份 與媒體大調查採「單一資料來源研究」設計	10,000份/年，平均每月833份 與媒體大調查採「單一資料來源研究」設計
啟始年度	1997年~迄今	2002年~迄今
發展目的	1.針對台灣地區民眾網際網路使用之調查研究，做為網站經營、網路行銷及網路廣告、電子商務的規劃依據。 2.提供網際網路業者觀察市場競爭態勢，並進而協助經營者主在內容及行銷策略的研擬。 3.協助廣告代理商進行媒體策略的擬定，並提供媒體主/廣告代理商/廣告主媒體購買之依據。	1.以生活型態模式的觀察角度切入，探究消費者的質性認知模式與媒體使用，以及消費行為間的關連性。 2.藉此瞭解分眾的心理及態度層面，亦可瞭解不同生活型態的民眾之媒體接觸情形及產品消費習慣。

產品名稱	F.媒體廣告監測服務
	Adex Information Service (AIS)

監測範圍	2011年監測範圍： 電視64台、廣播15家電台、 報紙72份、雜誌106本、 戶外14家戶外媒體代理公司
執行期間	電視、廣播：每日 報紙、雜誌、戶外：每月
啟始年度	電視、廣播：2003.4~迄今 報紙、雜誌：2002.7~迄今 戶外：2003.1~迄今
發展目的	統計台灣五大主要媒體的廣告投資資訊，每月提供約 137 萬筆商業廣告記錄，以利使用者能全面性地掌握台灣廣告 投資狀況。
備註:	14家戶外媒體代理公司： 奧多、新據點、博菲遜、漢可威、亞加通路媒體、漁歌、 繪影、九井、分眾、強力、新極現、合和、艾優歐格、家 樂登

資料來源：2012年MMA台灣媒體白皮書

此六個媒體服務中，廣告代理商和媒體公司最需要使用的是「電視收視調查 TAM」和「媒體大調查 Media Index」因為這兩個調查提供媒體企劃人員所需的「電視收視率」和「平面媒體閱讀率」，也是廣告代理商或媒體服務公司在經營時必須購買使用的分析資料。依照尼爾森對媒體服務公司所提出的價格表，若是廣告代理商或是媒體公司，如果要購買尼爾森的這兩項服務，需要支付的費用如下：

#### A. 尼爾森電視收視調查服務

1. 電視廣告承攬額定義：電視承攬額是依據每年2月15日前，向尼爾森提報其前一年『經會計師稽核簽證的發稿量淨額』。
2. 電視廣告承攬額包含有線及無線頻道

收費標準如下表 3-10：

表 3-10：尼爾森電視收視調查服務價目表

年度電視廣告承攬額= X (新台幣)	訂購年費 (新台幣/未稅價格)
44億 ≤ X < 46億	2,896,400
42億 ≤ X < 44億	2,785,900
40億 ≤ X < 42億	2,675,400

38億 ≤ X < 40億	2,564,900
36億 ≤ X < 38億	2,454,400
34億 ≤ X < 36億	2,343,900
32億 ≤ X < 34億	2,233,400
30億 ≤ X < 32億	2,122,900
28億 ≤ X < 30億	2,012,400
26億 ≤ X < 28億	1,901,900
24億 ≤ X < 26億	1,782,300
22億 ≤ X < 24億	1,661,400
20億 ≤ X < 22億	1,541,800
18億 ≤ X < 20億	1,422,200
16億 ≤ X < 18億	1,306,500
14億 ≤ X < 16億	1,192,100
12億 ≤ X < 14億	1,081,600
10億 ≤ X < 12億	972,400
8億 ≤ X < 10億	877,500
6億 ≤ X < 8億	798,200
4億 ≤ X < 6億	751,400
2億 ≤ X < 4億	716,300

資料來源：尼爾森公司對媒體中心銷售資料

B. 媒體大調查費用

收費標準如下表 3-11

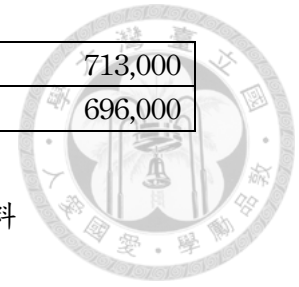
表 3-11：尼爾媒體大調查服務價目表

公司總營業額 (承攬)	調整後定價	MAA 優惠費用
60 億以上	1,397,004	1,285,000
55.0-59.9億	1,270,004	1,168,000
50.0-54.9 億	1,154,549	1,085,000
45.0-49.9億	1,073,999	1,010,000
40.0-44.9 億	999,069	939,000
35.0 -39.9 億	929,367	892,000
30.0 -34.9 億	885,111	850,000
25.0 -29.9 億	842,963	809,000
20.0 -24.9 億	802,822	771,000
15.0-19.9 億	764,592	749,000
10.0-14.9 億	745,944	731,000



5.0-9.9 億	727,750	713,000
0.0-4.9億	710,000	696,000

資料來源：尼爾森公司對媒體中心銷售資料




## 二、保證 CPRP 購買制：

「保證 CPRP 購買制」是影響台灣十多年來電視廣告媒體企劃及預算分配行為的一個購買方式。CPRP 就是英文的 Cost Per Rating Point (每一收視點平均購買成本) 通常以 10 秒的每一收視率點 (Rating Point) 的平均購買成本做為電視媒體投放成本效益的比較。保證 CPRP 制的起源是 1993 年有線電視合法化後，當時新興起的有線電視的節目「收視率」還沒有辦法像當時的三家無線電視台那樣高，為了爭取客戶的將廣告預算投放到有線電視廣告上使用，當時的智威湯遜廣告媒體總監梁富廣先生和當時超視電視台的董事長岑建勳先生向廣告主提出了「保證 GRP」

(Gross Rating Point 總收視率) 的做法。在過去台灣電視廣告是採用「購次購買」(檔購) 的做法，也就是媒體企劃人員根據過去的時段收視率調查資料，以其專業的媒體知識，為客戶規劃挑選未來要購買上廣告的節目和時段。不過這種作法是以過去的資料推斷未來的節目和廣告收視率，等到執行結束後，有時可以買到預期的總收視率 (GRP)，但有時如果節目收視率不理想，就會使得廣告公司買不到原本預定 GRP 值，使得廣告主投資的廣告預算達不到原先的效益。

「保證 GRP」的做法是有線電見媒體向廣告公司和廣告主保證，當廣告公司投放預算購買該電視台的廣告，電視台會事先承諾此預算一定可以達成的 GRP 值，如果執行時透過每日的收視率調查資料發現因節目收視率不佳而沒有達到先前承諾的 GRP 數字時，電視台會主動增加電視廣告露出的檔次，直到這些檔次所創造出來的 GRP 值達成先前承諾客戶的數字為止，才會跟廣告公司收取媒體費。這個做法使得「保證 GRP」的概念在台灣廣告界形成，後來即使是無線電視廣告時段的銷售也採取了這種模式。不過因為廣告主的廣告素材可能有從 10 秒短秒數到 60 秒長秒數不等的長度，為了便於廣告主計算和比較廣告投資效益，所以在實務上會將廣告的



GRP 以 10 秒為單位來計算，稱之為 10 秒 CPRP，也就是不管廣告長度是 10 秒、20 秒或是 30 秒，都統一換算以 10 秒的規格來計算每得到一個收視點 (rating point) 的平均成本，業界稱之為「10 秒 CPRP」。因此廣告代理商在向媒體下預算時，媒體會先依廣告所設定的目標對象、淡旺季考慮、廣告檔次露出在黃金時段 (18:00-24:00) 及在每一破口 (破口是指電視節目中的廣告段落) 的第一支、第二支、和最後一支的比例之後，對廣告代理商提出保證可以執行到的 GRP 數及換算出的 10 秒 CPRP 值。

保證 CPRP 制是以尼爾森公司的電視收視率調查做為計算依據，由媒體來保證廣告預算能買到的最低總收視率，使得廣告主投入的預算不會發生低於市場平均值的購買結果。但缺點是以保證 CPRP 去購買，是由電視台依收視率幫廣告代理商選擇露出的節目，其目的在於快速達成媒體所承諾的總收視率，這使得廣告代理商無法要求或全部指定要露出的主要檔次或時段。保證 CPRP 制盛行之後，使得很多廣告主或媒體企劃人員對節目選擇純就收視率來做考量，而忽略媒體企劃也需顧及質的角度來挑選節目。

另外一個保證 CPRP 制為人所詬病的問題就是它是收視率調查來做計算依據，部份業界人任有質疑目前台灣只有一家電視收視率調查公司的獨家生意的狀況下，收視率的樣本是不是足夠、樣本家庭對收視紀錄的規範有沒有遵守、樣本內容有沒有定期更換、樣本數的選擇有沒有偏差 (例如：目前是以在家中電視上裝置個人收視紀錄器的做法，某些中高水準的閱聽眾個人隱私意識較高，有可能不太願意在家中設置這個裝置，使得樣本採樣偏中下階層，導致一些針對該階層的節目收視率有被放大)。以上這些問題在只有一家電視收視率調查公司的狀況下，都沒有辦法得到第二來源收視率調查資料的比對和查核。因此如果把 CPRP 變成購買媒體時段時唯一的測量依據，不僅忽略了前述可能的抽樣誤差的存在，同時也形成了以數字做絕對思考的工具，而失去媒體企劃人員應有的角色和功能。

## 第六節 外資廣告公司的管理模式探討



4A 是「美國廣告代理商協會」的簡稱(全稱為 American Association of Advertising Agencies)，4A 組織成立於 1917 年，全球營業額前 25 位的廣告公司中，公司總部設在美國的占 15 家。它們都是美國 4A 廣告公司。協會成員承擔著全美 70%—80% 的廣告業務量。該協會是上世紀初由美國各大著名廣告公司所協商成立的組織，成員包括：Ogilvy&Mather(奧美)，J.WalterThompson(智威湯遜，JWT)，McCann(麥肯)，Leo Burnett(李奧貝納)，BBDO 等等大型廣告公司。該組織的最早的主要協議就是關於收取客戶廣告服務費用的約定(收取淨媒體廣告金額的 17.65%)，以避免以在服務費率上的惡性競爭，此後各 4A 廣告公司都將精力集中在產出精彩的創意和優質的客戶服務中，從而創造出一個接一個美妙的廣告創意。從而 4A 也成為眾多廣告公司爭相希望加入的組織。

這些屬於 4A 會員的國際性廣告公司是在美國二戰後經濟快速成長時期逐漸發展出來的，在歐美成熟的商業環境下，形成了一套進步的廣告代理商管理系統。楊宇時(2005)指出這些國際廣告公司的管理制度上有以下的四個特點：

### 一、預算制 & 上市的控股公司

國際性廣告代理商有很多都是上市的集團公司，股票市場的投資人或是華爾街的專家對於上市公司的盈利目標都有一定的要求，最好是業績穩定成長，沒有什麼大的變化，所以這使得外資廣告公司會要求分公司在每一定時間(通常是季)回報這段時間內的財務報告和業務報告，並且用預算來做為控制財務回報的手段。

### 二、財務獨立 & 程序化的作業

現在的國際性廣告公司在全球少則有數十家，多則有上百家分公司，總公司在管理時會把各分公司的收入、利潤、成本等列表，每一家分公司獨立審核，

如果績效表現不佳，就會責成該辦公室的總經理立即加以改進，有時還會發出更嚴格的指令，例如各辦公室的人事成不得超過毛收入的 55%，這種是齊頭式平等的管理方式

外資廣告公司有一套發展已久的品牌管理程序和方法，在日常作業中，嚴格執行數十年累積下來的種種程序和方法，所有的程序都要有人簽字確認，這的確是保證廣告產品品質的一種作法，但有時也會因為過於死板和耗時，使得作業時間和創意被犧牲。

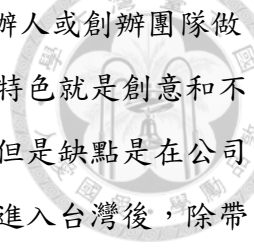
### 三、區域管理（如亞太區、歐洲區...等）

早期因為交通和溝通訊息不便利，外資廣告公司採用區域管理來加強總部和各地分公司之間的聯繫，同時做為服務國際客戶的區域總部的對口單位。但在通訊便利的 21 世紀的今天，區域總部是不是存在價值，就值得討論。再加上一般來說區域總部是成本中心而不是利潤中心，他們的費用必須要各地分公司來負擔，以一般經驗來看，區域總部的平均成本大概佔分公司毛收入的 5-10%，其實對各分公司來說，也是一筆不小的負擔。

### 四、樹狀的組織結構

外資廣告公司內會有樹狀和矩陣兩種作業組織，通常在客戶服務上會是矩陣式管理，廣告公司員工除了對本地分公司的總經理報告外，也會對該客戶的全球服務總監（位於全球或區域總部）報告。在一些大型的廣告公司兩百人以上，從總經理到 AE 可能就有六七個層級，在管理上大多採用樹狀組織，原本的目的是為了能做到緊密控制，讓即使公司規模大，人數多，也能確保作業品質。不過也會造成疊床架屋，層級過多的問題。

當 1985 年政府開放外資進入廣告業後，這些跨國的 4A 國際廣告代理商紛至沓來進入台灣。當時台灣的廣告業尚未完全發展，4A 廣告公司憑藉著多年經營國際客戶品牌的聲譽及專業廣告 know-how 建立了在台灣廣告界的名聲，4A 公司便成為代理國際品牌廣告代理商的代名詞，也給台灣廣告代理商的管理帶來了不同的思維。



早期台灣的廣告公司大多是私人所設立，在管理上以公司創辦人或創辦團隊做主導，大多數廣告公司的創辦人也都是資深的廣告人，廣告人的特色就是創意和不受侷束，因此資深廣告人在管理公司上就較有彈性及個人風格，但是缺點是在公司治理上相較於其他產業，可能會比較沒有章法。歐美廣告代理商進入台灣後，除帶來廣告上的新 Know-how，同時也帶進了新的公司管理模式。這些管理模式形成的原因來自於歐美的廣告代理商多屬於幾個大型的上市公司集團所擁有（如 WPP、Omnicom、IPG、Publicis...等）。為了達成對股東的獲利承諾及管理全球為數眾多的分公司，這些國際傳播集團發展出了一套嚴謹的管理模式來管理其盈利能力和成本。以下就是就研究者個人經驗觀察幾項比較有特色的三項管理模式來做說明：

#### 一、總人力成本佔毛收入的比例的上限

廣告業有一句名言就是：「人是廣告業最大的資產」。廣告業的特性就是提供想法和創意給客戶，好的想法來自於好的人才，人力成本通常是廣告代理商的經營成本中比重最大的一塊。但人不是機器，不像機器在旺季時或許可以一天 24 時連續開機應付訂單的要求，因此為了因應客戶的需求及維持良好的廣告品質，廣告代理商需要有充足的人力，但是多少的人力才算是足夠就成為管理者的重要決策。人力過少，會使得廣告產出品質不佳，同時過重的工作量會導致人員的流動率提高。人力過多，會導致經營成本增加，甚至有虧損的風險，同時也會增加管理的複雜度。因此如何決定適當的人力數量和成本一直是各廣告公司經營者的重要課題。

外商廣告公司在全球廣設分公司，聘用當地或是外籍的專業經理人管理公司，為了能有效地管控各地分公司的經營，大型廣告傳播集團會採用「總人力成本比例制」(Staff Cost Ratio) 來管控各地分公司的經營。它的做法就是要求各分公司的年度總人力成本佔年度毛收入必須低於一個比例，這個比例各傳播集團略有不同，但通常是 55-58%之間。如果公司今年度預期的毛收入會降低，就必須刪減人力成本(裁員或是減薪)，使得這個比例維持在 55-58%之間的設定值。這樣的限制有三個用處，第一是避免各分公司的經營者雇用過多人力，造成虧損。第二是管理方式簡單明瞭，區域總部的經理人只要按季檢視各分公司的人力成本和預期年度收入的比例，就可

以知道各分公司經營狀況是否健康。第三是賦予各分公司經營人管理空間，通常只要不超過總部所設定的總人力成本比例，在一般的狀況下，各地分公司的經理人可以依自己的管理想法雇用不同的人才組合，只要總人力成本不超過這個比例即可。

「總人力成本佔毛收入比例上限」之外，有一些管理比較嚴謹的集團也會設定其他的比例指標，要求各分公司的各項成本總額不得超出佔毛收入的特定比例。有的集團以「總人力成本佔比」、「經常費用佔比」、「淨利佔比」三大項。以下為兩個表表 3-12 及表 3-13 為不同的國際傳播集團對其廣告代理商在費用佔比上的管控指標值：

表 3-12：國際廣告傳播集團—A 集團對其廣告公司之三項管控指標

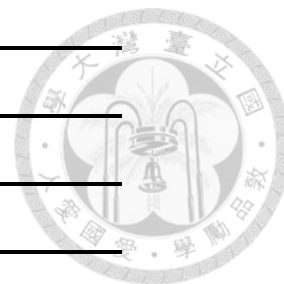
項目	比例
Total Compensation & Service Cost 總人力成本佔毛收入比	55%
Total Office & General Expense 辦公室和一般費用佔毛收入比	25%
Earning Before Interest & Tax 稅前淨利佔毛收入比	20%

資料來源：本研究整理

表 3-13：國際廣告傳播集團—B 集團對其廣告公司之七項管控指標

項目	比例
Compensation 總人力成本	58%
Establishment 辦公室租金 / 水電等費用	9%
Personal 訓練 / 福利 / 差旅等費用	3%

<b>Commercial 業務開發等費用</b>	2%
<b>Office &amp; IT 辦公室用品 / 電腦等費用</b>	8%
<b>Admin.行政管理等費用</b>	2%
<b>Operating profit 稅前淨利</b>	18%

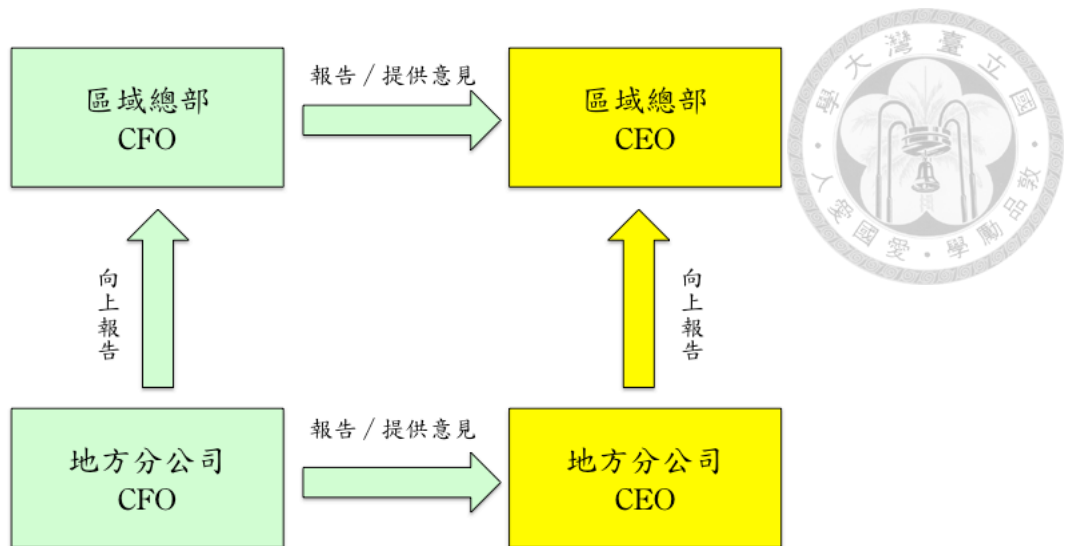


資料來源：本研究整理

## 二、總經理和財務長的雙線管控：

外資廣告公司的分公司遍佈全球，大多需要聘用當地的專業經理人管理分公司，授權專業經理人管理公司日常業務。不過為了避免分公司總經理權力過大導致弊端產生，外資廣告代理商通常採用雙線管控的制度。如圖 3-8 所示，除了總經理外，另外賦予財務長相當的控制權和報告權，以降低經營的風險，這就是總經理和財務長的雙向管控機制。地方分公司的財務長在一些日常的經營狀況和公司的損益數字會向分公司的總經理報告，但同時財務長也要定期向區域總部的財務長報告。除此之外對於分公司的業務、財務、法務、稅務和內控事項，分公司的財務長也要定期或不定期向區域總部財務長報告。跨國的廣告代理商就是用這個雙線管控制度確保對每一個分公司的控制權。

圖 3-8：國際廣告傳播集團之雙線管控



資料來源：本研究整理

分公司的總經理和財務長像是合夥人的關係，總經理負責公司業務的成長、新事業的開發，同時負責監督管理各部門。財務長則負責編制月、季、年的財務報表、年度預算表、各季 / 年業績預估表供總經理及區域總部審核。同時對總經理在財務、稅務和法務上提供專業的建議以供總經理進行決策之用。以目前在台灣的外資廣告代理商，財務長的角色經常超出一般所認知的內部支援單位主管的角色。例如在和新客戶簽約時，業務主管在對客戶提出收費機制和收費標準之前會先和財務長達成共識。有的廣告主在和廣告代理商談判廣告合約時，除了行銷人員會參與之外，採購及財務人員也會加入，如果遇到這個狀況，有的財務長也會隨業務主管到第一線，運用其財務的專業，協助業務主管和客戶的採購主管和財務主管進行合約談判。

在某些特別的狀況下，當發生總經理和財務長有不同意見時，一般來說還是會以總經理的決定為主，財務長還是扮演幕僚提供專業建議的角色。但是如果總經理的作為違反公司治理或是內控的原則，而有損害公司之可能時，財務長就需要將具體的情況，透過他的報告系統對區域總部的財務長報告，以便採取預防或是補救行動，由此觀之，財務長的報告系統代表著外資廣告代理商維持公司紀律和利益的防線。





### 三、嚴守財務紀律的作業流程:

早期台灣廣告公司為了能夠爭取客戶的廣告生意，會採取比較積極的方式推動生意，有時候為了爭取商品上廣告的時效，即使是客戶高層還沒有完成最後的價格費用的簽核或是簽訂合約，廣告代理商也會主動先做製作或執行的工作，讓廣告可以如期完成。不過這樣有時也會有風險，就是如果客戶後來改變心意，否定了原本的提案。或者是廣告主的行銷人員雖然簽可的報價單，但後來廣告主的高階否定了費用，這會使得行銷人員以個人名義簽可的報價單失去廣告主公司的認同。這樣會造成廣告代理商所投入的製作費用，常常會落得血本無歸。甚或是如果是媒體費用，常常動輒數百萬或是上千萬，如果沒有得到客戶簽認的合約或是委播（刊）cue表，如果到時候客戶不認帳，因為沒有客戶簽核的文件，就無法透過法律途徑爭取回這個費用，因媒體金額通常很大，如果發生壞帳，有時會使得廣告代理商面臨破產倒閉的風險。

外資廣告公司在全球設立辦公室，對風險管理格外謹慎。在作業上會要求各分公司嚴守財務紀律，務必嚴格遵守代理商和國際客戶所簽訂之合約規定的作業流程進行工作。一般來說外商的廣告主也都有一個嚴謹的廣告費用的內控機制，這個機制會被放入廣告合約中要求廣告代理商遵守。大致的流程如下：

- 1、廣告主對廣告代理商進行製作工作項目說明
- 2、廣告代理商針對工作項目提出製作或媒體採購報價單
- 3、廣告主的行銷人員核可價格後，將報價單送交採購（Procurement）或財務部門，預留此製作費的預算並取得 P.O.文件（訂購單 Purchase Order）。P.O.代表著廣告主以「公司」的正式文書確認工作要進行，並認可工作所需的成本。
- 4、廣告主的行銷人員簽回報價單並提供 P.O 號碼給代理商
- 5、廣告代理商取得 P.O 後才可開始執行製作工作或是媒體採購
- 6、待工作完成後，將 P.O.單、客戶簽可的報價單和製作成品或媒體結案

報表，送交客戶請款。



對外資的廣告公司來說，為了降低無法回收款項的風險，會嚴格要求工作執行前要取得客戶的 P.O.。因此很多公司在對新進業務人員的訓練時，就會三令五申地要求「No P.O., No Job」就是這個道理。

## 第七節 台灣綜合廣告代理商的組織和作業流程的演變

### 一. 綜合廣告代理商（Full Service Agency）時期

在二十一世紀前，台灣大多數中大型廣告公司都是所謂的「綜合廣告代理商」。綜合廣告代理商的經營方式就是在公司內提供完整的廣告服務給客戶。一般綜合廣告代理商的組織如下圖 3-9：

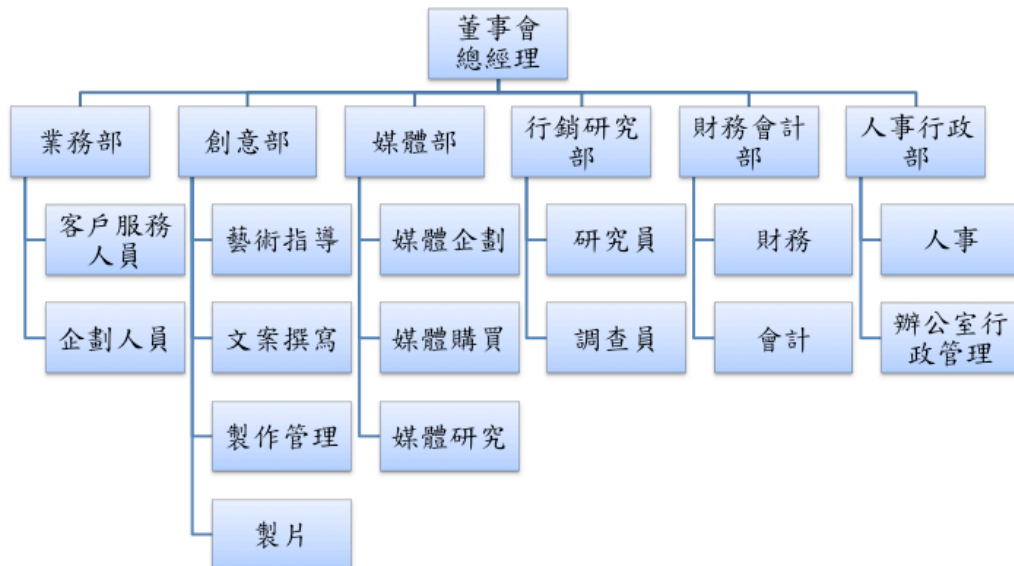


圖 3-9：綜合廣告代理商組織表

資料來源：本研究整理

廣告代理商在台灣發展的很早，戰後透過與日本大型廣告公司的技術合作取得許多領先於客戶的行銷和廣告的 know-how，加上政府在 1984 年開放外資投資服務

業，歐美日等外商可以在台設立 100%獨資的分公司，這使得台灣的廣告公司從海外母公司或合作公司吸取了許多行銷傳播和廣告的豐富專業知識，在日益競爭的台灣商業環境中，廣告代理商成為廣告主在做行銷和廣告企劃時不可或缺的夥伴，再加上當時的媒體購買環境受政府的管制仍多，一般客戶很難全部自行發稿或是找尋相關的廣告委刊單位。一般的客戶都把廣告預算直接交給廣告代理商，而廣告代理商也是客戶最重要的行銷夥伴，廣告代理商不但協助客戶做廣告傳播規劃，經常還會跨到更前端，協助客戶進行商品企劃（如包裝設計）或是行銷企劃的工作。因此客戶對廣告代理商的依賴度高，對於廣告預算的使用，許多客戶都是直接將行銷或廣告預算告知廣告代理商，由廣告代理商的業務企劃人員（AE, Account Executive 或 Account Service）進行策略規劃、預算分配、媒體採購、公關或活動企劃發包的角色。因廣告公司提供客戶類似一站購足的服務，所以廣告公司也間接掌握到廣告客戶整體預算的使用和分配。從 1960 年到 2000 年之間，台灣廣告代理商的角色和權力關係大致上是如上述方式在運作，我們可以把廣告主的廣告預算的流向和管控的流程繪製成如下圖 3-10：(綠色的色 Bar 為廣告代理商對廣告主預算的掌控範圍)

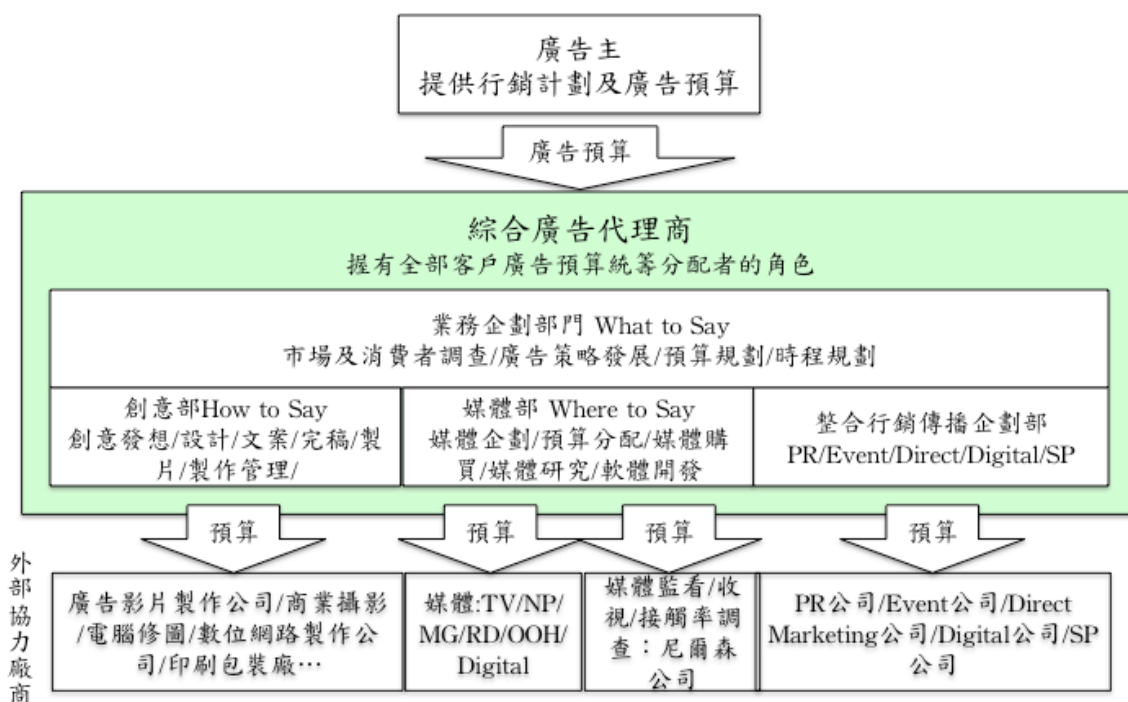


圖 3-10：綜合廣告代理商管理客戶預算之流向和管控流程

資料來源：本研究整理



從以上的圖我們可以看出先前綜合廣告代理商掌握了廣告主的預算中的大部份，廣告代理商做為一個企劃、整合和資源分配的重要角色。為了便於進行分析，我們將媒體服務公司成立前綜合廣告代理商的商業模式，以「競合策略」中的價值網及「白地策略」中的「商業模式」進行分析如下圖 3-11 及 3-12：

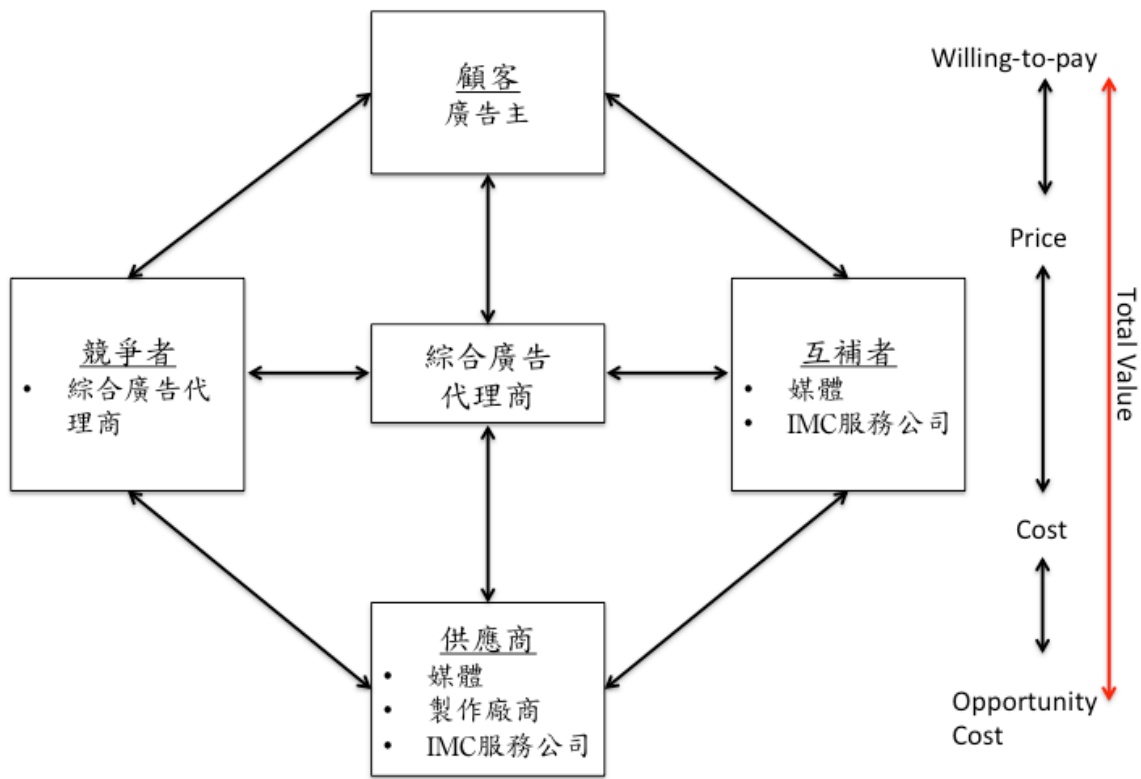


圖 3-11：媒體服務公司成立前綜合廣告代理商的「價值網」分析

資料來源：本研究整理

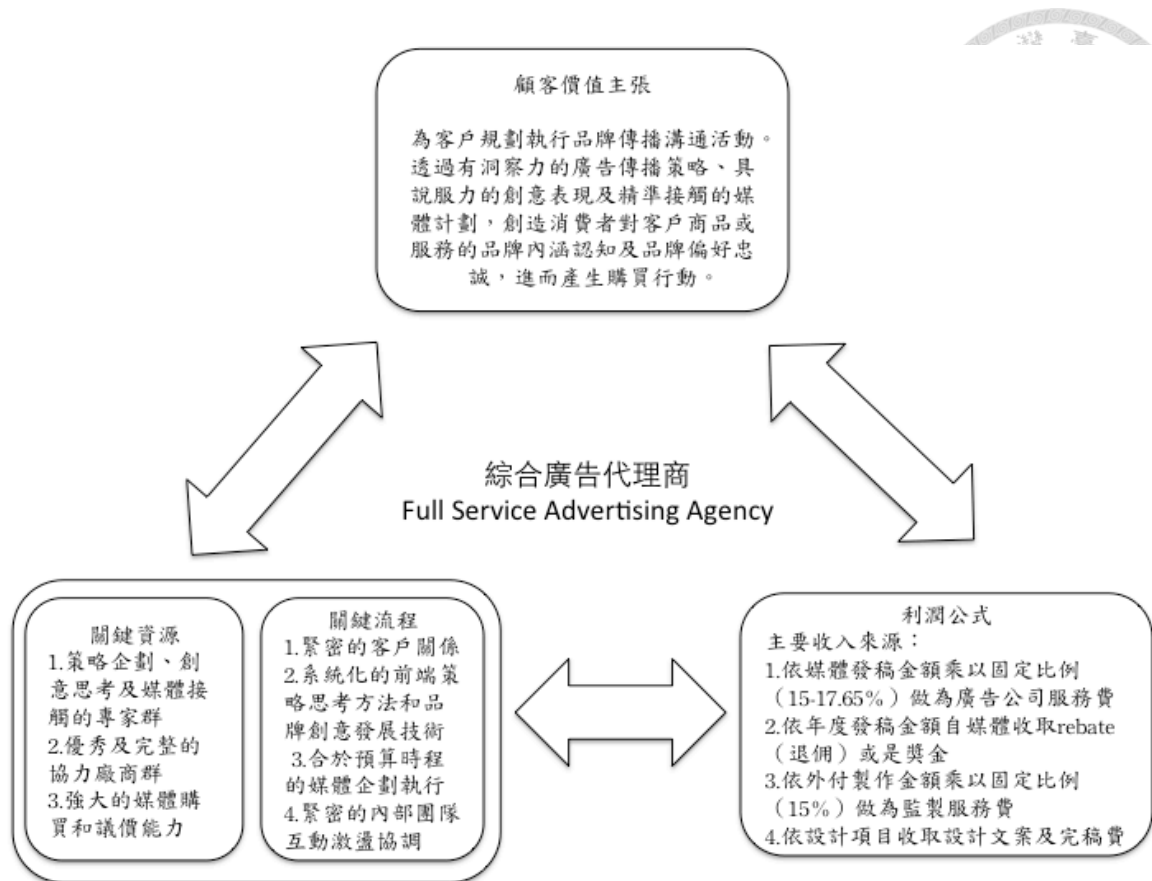


圖 3-12：媒體服務公司成立前綜合廣告代理商之「商業模式」分析

資料來源：本研究整理

## 二、媒體服務公司出現對廣告代理商的衝擊

2000 年後媒體公司陸續成立，對廣告代理商影響最大的是收費結構的變化。過去廣告主的廣告策略、創意發想和媒體企劃購買是委託同一家廣告代理商進行。但現在可將創意和媒體服務分開選擇，也就是取得創意業務的廣告代理商不一定能取得媒體購買的服務費和媒體佣金，廣告公司中原本 15-17.65% 的服務費，因廣告公司不再提供媒體企劃和購買的服務，所以如果是維持佣金制的廣告公司，向客戶收取的服務費率下降到 12-14%。少收的 2-3% 廣告主轉而支付媒體公司，做為媒體服務的服務費。對廣告代理商來說，在停止提供媒體的服務後，因為不再需要有媒體部的人力成本和購買相關 IT 及收視率資料的成本，這少收的 2-3%，相較於減少的人力、IT 設備及收視率等媒體調查購買成

本，看似互相抵消。但其實這對廣告代理商是短多長空，原因是當媒體服務切出去後，過去廣告公司一項重要的利潤來源「媒體退佣」的收取單位，也跟著被轉移到媒體公司。



過去綜合廣告代理商的主要利潤來源有六項：

- 1、 客戶支付的服務費
- 2、 客戶支付的企劃、設計、完稿及製作監製等相關服務費
- 3、 與媒體價格談判後的訂價與買價的差價
- 4、 以現金或即期票支付媒體廣告費有 1.8-2%折扣
- 5、 媒體對於廣告公司集中購買的量折扣(退佣)，退佣率範圍參考值(各媒體給的退佣比率會因發稿量大小而有不同，以下所列為參考值)：
  - i. 無線電視：約在 7-12%
  - ii. 有線電視：約在 15-21%。
  - iii. 平面媒體：約 6%
  - iv. 網路媒體：約 7-12%
- 6、 單一代理商在某一媒體年度達成一定購買量以上的獎金

一般所稱「媒體退佣」是指最後兩項，原本在綜合廣告代理商包括媒體服務的階段，這些是屬於廣告代理商的重要毛利之一。但在媒體服務公司成立後，卻逐漸轉移到媒體公司，而且媒體的主要往來對象也由廣告代理商的媒體部轉變為媒體服務公司。

相對於歐美國家的廣告公司大多是以專業服務費 (Fee) 的方式來向客戶收費，對於廣告的媒體費是類似代收代付的做法。過去大多數的台灣的廣告代理商都是以佣金制 (Commission) 做為主要利潤公式的經營模式，會受到媒購公司成立相當大的影響。因為服務費和媒體退佣和獎金對台灣廣告代理商的重要性高，；當媒購公司獨立於廣告代理商外，收取了 1-2% 的媒體服務費，同時也掌握了媒體退佣，這使得廣告代理商的收入減少。

這股媒體公司獨立的風潮剛開始時，大多數的外商的做法都是由國外的集團母公司或是媒體公司區域總公司總部直接投資成為媒體服務公司的股東，而非由原本切出媒體部的廣告公司擔任股東，所以大多數的廣告公司也無法從投資收益裡補回損失的媒體退佃。因此不管是外商或是本地的廣告代理商，從2000年後就開始面臨了非常大的經營壓力。

媒體公司經過十年的發展，市場上目前有數家較大型的媒體服務公司如：凱絡媒體、媒體庫、傳立媒體、貝立德媒體、宏盟媒體、星傳媒...等，一般中大型媒體公司的組織型態很接近，以下圖 3-13 以某媒體服務公司組織圖為例，來說明媒體服務公司各部門職掌：

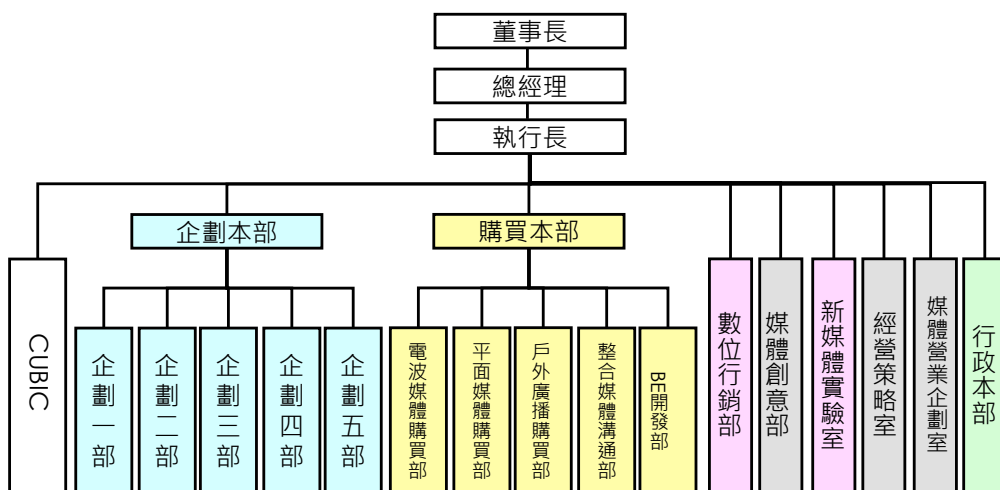


圖 3-13：貝立德媒體公司組織圖

資料來源：貝立德官方網站

媒體公司的主要部門及職掌如下：

A. 媒體企劃部：

1. 年度媒體計畫
2. 各波段媒體計畫
3. 媒體刊播作業之策略擬定與執行監督
4. 各項相關客戶服務



B. 媒體購買部

1. 各項媒體廣告空間購買
2. 媒體購買執行進度掌握
3. 媒體購買執行效益分析
4. 媒體情報的收集與分析
5. 媒體關係維護

C. 媒體研究部

1. 定期市場資訊提供
2. 相關產業資訊提供
3. 市場調查服務

D. 整合媒體溝通部

1. 記者會電子媒體邀約
2. 記者邀約/現場導引/事後側錄
3. 記者會/活動整體規劃與執行
4. 電視節目專訪規劃執行
5. 負面新聞危機處理

E. 創意媒體部及新媒體研發部

1. 創新媒體的開發與執行
2. 行動媒體之運用策略
3. 各國媒體創意表現的整理與分析

F. 影視娛樂合作及置入行銷部

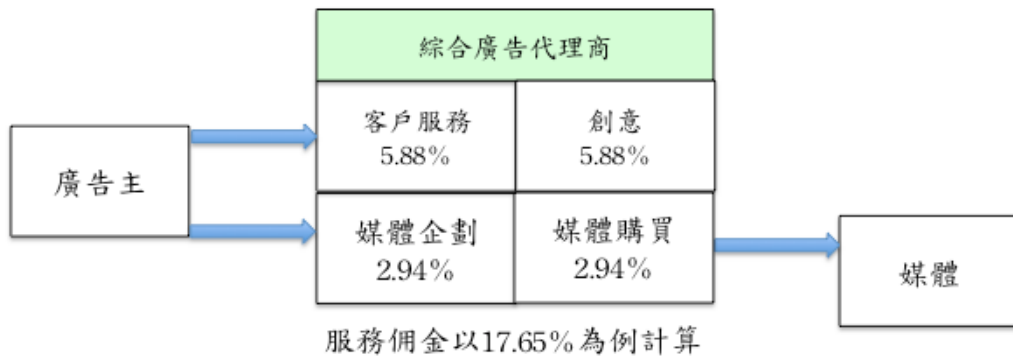
1. 產品置入於各相關節目中
  - i. 戲劇節目
  - ii. 綜藝節目
  - iii. 談話型節目





- iv. 新聞節目
- 2. 廣告代言人建議與條件協調
- 3. 代言人行銷相關的周邊行銷服務
  - i. 活動
  - ii. 商業演出
- 4. 國內外重要運動賽事之行銷權銷售
- 5. 量身定做運動賽事
- 6. 整合媒體資源於運動賽事之宣傳
- 7. 國內外重要體育賽事之轉播權銷售

戰克孝先生曾在台灣剛形成媒體公司之際，在動腦雜誌（1998）為文指出媒體代理商出現前後對廣告產業服務費率架構的改變，他在文中指出媒體服務公司出現前的廣告代理商服務費分配如下圖 3-14：



接著他指出當媒體服務公司出現後，廣告代理商和媒體公司的服務費分配：

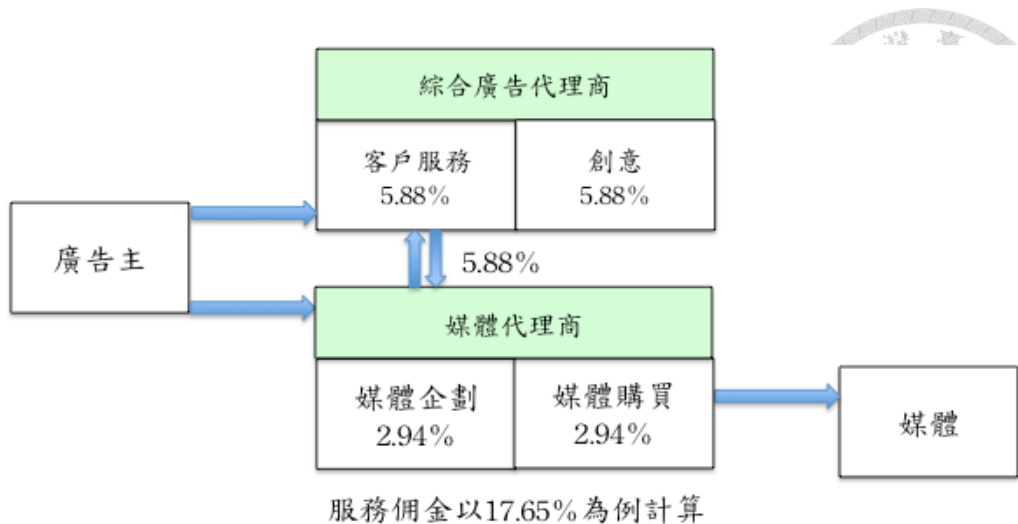


圖 3-14：媒體代理商出現前後對廣告代理商的服務費之影響

資料來源：戰克孝(1998)

從這個圖可以看到廣告代理商因媒體部切割出去後服務費變化的狀況，但是以研究者自身的實務經驗和徵詢業界資深人仕的看法，戰先生在文中所提到的 5.88% 的媒體公司服務費，應該是「理論上」的服務費率切分邏輯推論。但在實務上，以研究者的瞭解，當媒體公司一開始成立後至今，向客戶收取的服務費率，應該是沒有辦法收到 5.88%，大多在 3% 以下，同時廣告代理商的服務費也因不提供媒體服務，從 15-17.65%，下降 2-3%。之後隨著市場更加競爭，目前一般媒體公司服務費率大概在 1-2% 之間，而廣告代理商的服務費平均大約在 10-13% 之間，圖 3-15 為目前實務上一般的廣告代理商和媒體服務公司的服務費範圍。

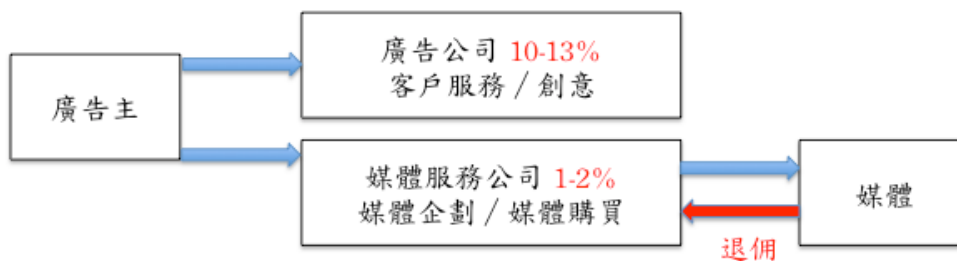


圖 3-15：媒體代理商出現後服務費收取之模式之影響

資料來源：本研究整理

在媒體服務公司的角度來看，雖然發稿有退佣的收入，但是還是要向客戶收取 1-2% 的服務費率背後思維來自以下的論述：

「1-2% 為媒體服務公司提供專業的媒體企劃和購買工作所應得的專業服務費，不過 1-2% 是無法支應公司的營運成本，因此媒體公司還需要媒體購買時從媒體得到的退佣來做為支付成本和創造獲利的收入。」

也曾有聽聞大型客戶進行媒體服務公司的比稿時，部份的媒體公司以「免收服務費」做為爭取客戶的方式，這樣的方式其實就是呈現「媒體服務公司主要的獲利是來自於發稿的退佣，在比稿競爭的狀況下，所有的企劃服務的費用都由退稅的費用中吸收，不再向客戶收取。」不過天下沒有白吃的午餐，如果媒體服務公司以「免收服務費」做為競爭手段時，其實是全部以高額的媒體的退佣做為支付服務此一客戶的成本和利潤的唯一來源。「零服務費」就是暗示著說：媒體服務公司提供從企劃、購買、監播到事後評估報告的所有媒體服務，其實是以購買時得到退佣金額做為收入，來支付媒體服務公司的成本和利潤。

根據以上媒體服務公司的人力組織及作業方式，以下為將目前媒體服務公司的價值活動進行價值鏈分析如下圖 3-16：

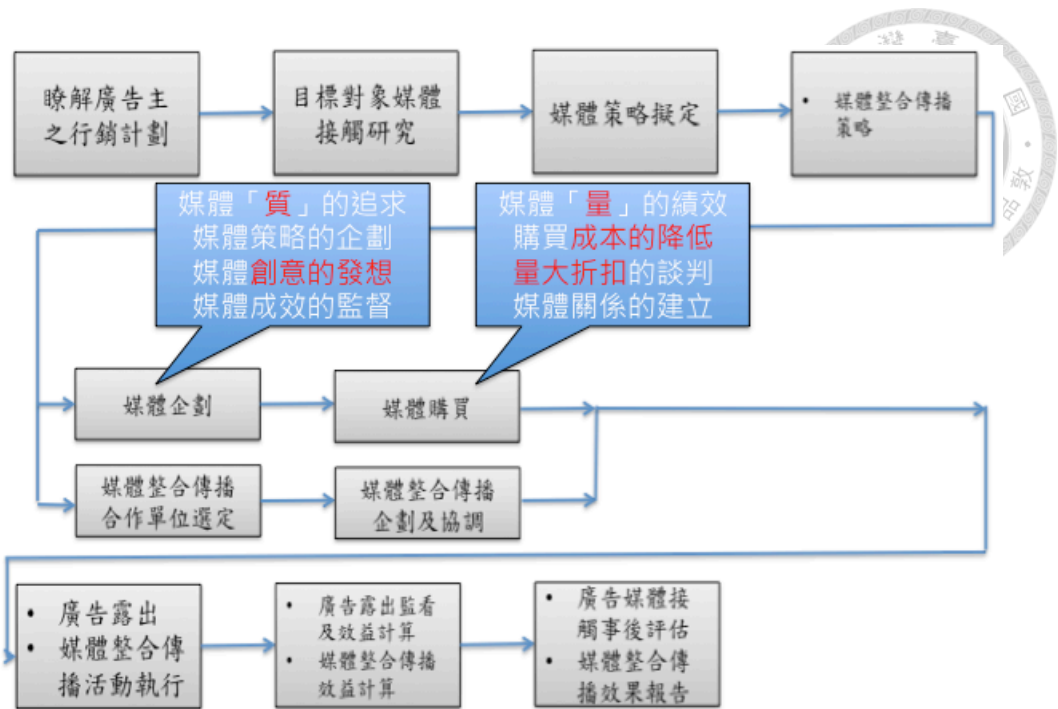


圖 3-16：媒體服務公司之價值鏈分析

資料來源：本研究整理

針對目前媒體公司的服務內容，以「競合策略」的「價值網」及「白地策略」的「商業模式」對媒體公司商業模式進行分析如下圖 3-17 及圖 3-18：

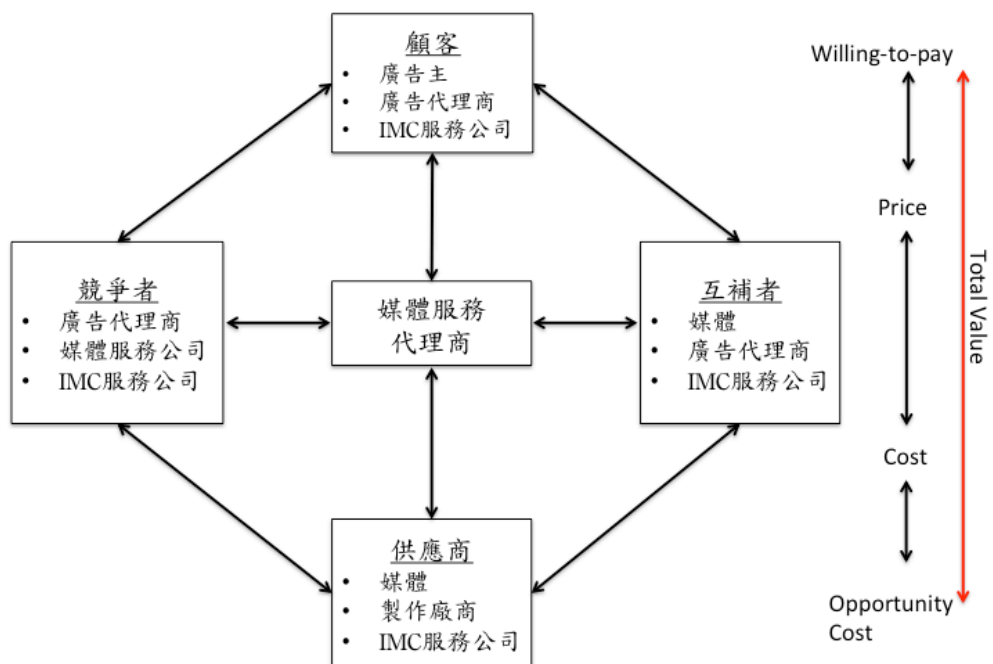


圖 3-17：媒體服務公司之價值網分析

資料來源：本研究整理

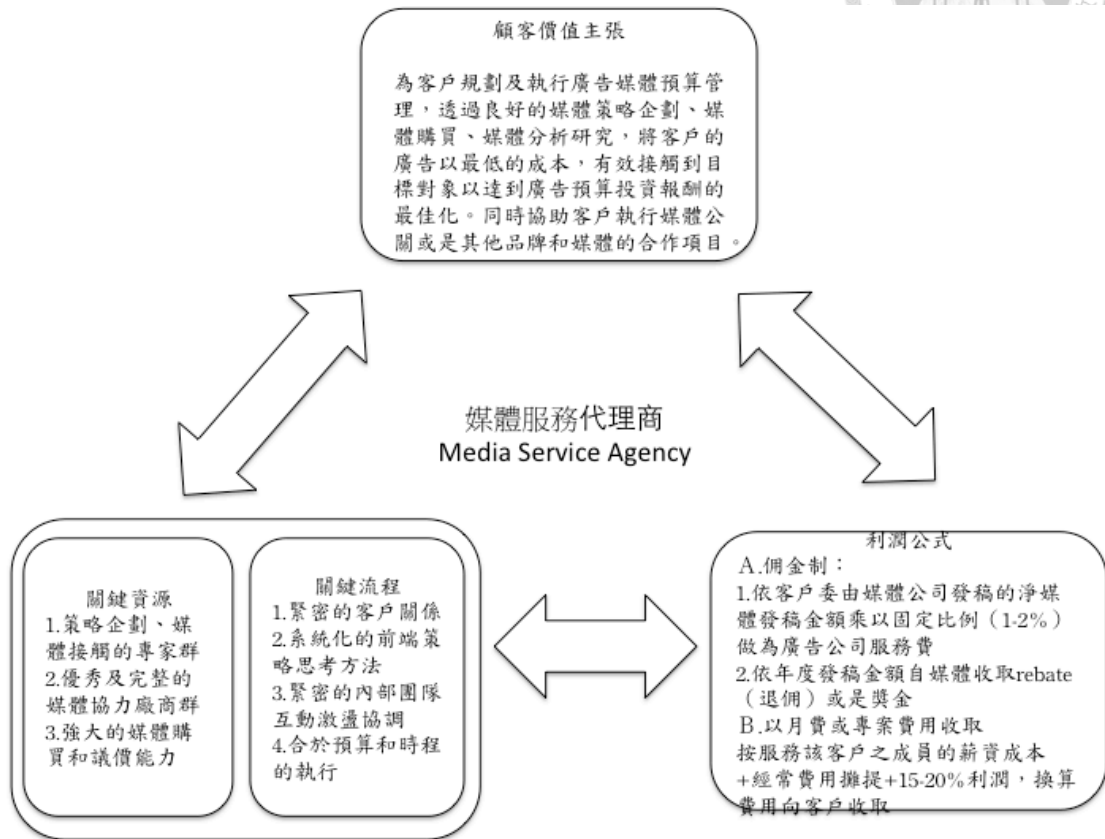


圖 3-18：媒體服務公司之商業模式分析

資料來源：本研究整理

此外，媒體服務公司提供媒體企劃和媒體購買的角色，或有可能會有「球員兼裁判」的疑慮產生。媒體服務公司同時提供媒體計劃及媒體購買的服務，因此在服務的流程中，前半段依媒體調查研究的結果為客戶提供媒體計劃中各項 KPI 的指標（如 GRP 或 CPRP 的購買目標值）。在後半段依自己公司所提出的媒體計劃，運用客戶的預算購買媒體時段或是版面，以達成或超越在前半段企劃階段所提出的媒體購買的 KPI。這個模式雖然行之有年，好處是媒體企劃人員和購買人員在同一個公司互動密切，企劃人員在做媒體計劃時能夠規劃出合理可行的媒體計劃，避免媒體計劃發生執行購買困難的窘境。但是在保證 CPRP 制盛行的台灣，這個模式也可能容易形成道德風險。因媒體公司制定媒體計劃的 KPI，而自身又是此一

KPI 的執行者，或有可能傾向考量到執行時的難易度及媒體公司需付出的成本，使得媒體計劃裡的 KPI 設定時傾向對媒體服務公司有利的 KPI 值，或是在驗收執行成果時採用較為寬鬆的標準。



不過，媒體服務公司主管對此疑慮的看法是：在於媒體購買的價格和條件經常隨淡旺季變動，因此如果企劃和購買不在同一公司進行，有可能負責企劃的公司會提出窒礙難行或標準過高的企劃，使得負責購買的公司無法依計劃執行產生許多爭議，影響客戶的權益。因此從媒體服務公司的角度，企劃和購買在同一公司進行，才能企劃出具體可行的媒體作業。

目前客戶面對這個方式有兩種作法：


1. 同時運用兩家以上的媒體服務公司，透過不同媒體公司的資訊來源，求得市場媒體購買的公允價格。
2. 使用兩家媒體服務公司，A 公司負責擬定媒體計劃，B 公司依 A 公司的媒體計劃的 KPI 進行媒體購買，當媒體執行完成後，A 公司再來評估 B 公司的媒體執行是不是有達到媒體計劃的 KPI。

如上所述中大型廣告主會採用一家以上媒體公司，以同時使用兩家服務媒體服務公司，資訊不致被矇蔽或是互相做監督的方式來進行。不過這還是缺少了一個第三方（非媒體公司）的角色來協助廣告主評估媒體購買的效益，而這個公正第三方或許是廣告代理商可以積極扮演的角色，以提供給客戶更好的附加價值。

## 第八節 台灣綜合廣告代理商產業的經營挑戰

### 一、毛利率下降對經營體質的影響

綜合廣告代理商這幾年在媒體服務公司、網路行銷公司、公關公司及活動公司等相互競逐廣告主的廣告預算的競爭中，有時為了爭取預算，不得不在服



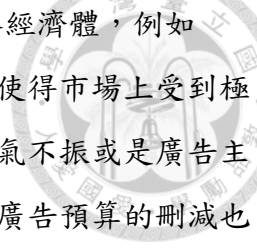
務費上做讓步，這使得廣告公司的毛利降低。除了來自相關行銷服務業的競爭外，在廣告的產業中，市場上大概有三十到四十家的中大型廣告公司在互相競爭台灣的主要廣告客戶預算。由於廣告主如果遇到業績不佳或是景氣不好時，經常會第一想到降低廣告成本。或是有少數的廣告主的行銷經理人為了向公司證明他們降低成本的貢獻度或績效，經常直接殺價或是比價、甚至直接就要求廣告公司降低服務費%數，若不從就更換廣告代理商。廣告代理商的經理人有時為了公司的營運目標或是不想因失去客戶而進行裁員，只好妥協，寧願毛利低，也勝於沒有業績。不過毛利低的後遺症就是比須以原有的員工數承接更多的案子，才能維持公司原訂的營業目標和股東報酬率。所以經常性的「超時工作」、「假日加班」或是以「責任制」為藉口減少加班費開支，就成為部份廣告公司經營者用來面對這個問題的下策。

## 二、外資廣告公司所帶來的經營風格

另外一個台灣廣告業的現況是外資的廣告公司佔有率高，以 2012 年廣告代理商排行榜來統計，前二十大的廣告公司，就有十三家是外資廣告公司。外資廣告公司大多委託台灣本地的廣告人做為專業經理人，外資公司的母集團大多都是總部設在海外的股票上市公司。外資公司管理全球分公司的方式就是以高薪及良好的聘用本地優秀的人才做為經理人，只有在部份區域性或策略性的關鍵職務才由總公司派出主管擔任。因此對於外資廣告公司的經理人來說，只要業績能夠達成，不但能有良好的薪酬和豐厚的獎金，再加上台灣是一個成熟的廣告市場，對於外資總部來說，不需要花太多的心力，就能夠年年有穩定良好的盈餘回報給總公司。因此對於在台灣的外資公司經理來說，就像是「天高皇帝遠」，只要總公司每年一到兩次的例行性訪台業績視察時的營運數字能夠達標，通常就可以繼續受到總公司的聘請繼續經營公司。雖說如此，不過外資代理商經理人還是會遇到以下經營挑戰。

## 三、外資廣告代理商的經營挑戰

(一.) 經濟景氣不佳：



近年來系統性經濟和金融危機經常不定期侵襲全球各經濟體，例如 2008-2009 金融風暴或是 2011-2012 年的歐債危機，都使得市場上受到極大的影響。在不景氣或是經濟風暴時，因消費緊縮買氣不振或是廣告主要減少開支，通常第一個被刪減的就是廣告預算。而廣告預算的刪減也會大大影響廣告公司的營收，雖然所有的經理人都知道經濟景氣是波動循環，風暴總是會過去，只是不知道要多久。如果是在本土的私人企業，因為企業所有人就在當地市場，同時企業所有人對使用過去的資本公積或是盈餘有動用權，如果企業所有人或是經理人願意，便可以調動公司的資源來保有公司的人才。不過在外資的體系中，因為大多為上市公司，對於財報數字的承諾和股東的權益就必須要優先考量。為了使得各地分公司的人力成本佔毛利的比例能符合總部財務紀律的要求（通常是 55—58% 之間）。因此在面臨這樣的狀況時，各地的專業經人必須以裁員做為手段，使得分公司的人力成本佔毛利的比率能符合總部的規範。對於以人做為創意生產源頭的廣告公司來說，裁員常常會造成公司體質的弱化。但一般外資廣告公司的專業經理人在面臨這樣的壓力時，通常都是必須要遵守來自總公司財務紀律的規定。

(二.) 突然失去國際大客戶：

歐美的外資公司會來到海外設立辦公室，除了擴展營業規模，另外一個原因是為了要滿足它的客戶中的國際品牌在世界各地品牌管理和廣告服務的需要。因此外資廣告代理商的國際化其實是根隨著廣告主的品牌國際化的腳步進入到世界各國的市場。像 P&G 或 Unilever 這此國際性的廣告大客戶，通常都會和某幾個外資廣告公司簽訂國際廣告代理合約，也就是說這些廣告公司除了在這些國際品牌的英美母國提供它們品牌管理和廣告服務之外，如果這些品牌進到其他新興市場，這家外資的廣告公司也必須在這些新興市場設立辦公室或是找到當地合作的廣告公司，以便使得這些國際品牌在全球各地有一致的品牌形象和使用相同的品牌管理流程。因此大多數的外資公司，當他們剛開始在海外市場設辦公室時，通常外商客戶和本地客戶的營收比重常是 8:2 或是更高的比





例的外商客戶。

當有了穩定的外商客戶後，接著外資廣告公司會運用服務這些全球客戶的機會和收益，招募好的本地廣告人才，做出好的廣告，並獲得較好的收益，但是在服務外商全球性客戶時，有時即使在台灣和客戶有非常良好的作業關係，不過這不代表雙方可以天長地久。經常會遇到一個情況是國際客戶的母國總部（例如紐約或是倫敦）因為對於目前服務他們的全球代理商的服務品質或是創意能力不滿意，決定要更換代理商。即使台灣的客戶非常喜歡他們原來的代理商夥伴，他們也必須遵照總公司的命令，和其他的總部選定的廣告公司合作。對於台灣本地的外資廣告公司的經營者來說，這代表了兩個的不確定性和經營風險。第一是即使是服務和創意都做得很好，也不一定能長久保有這個客戶，因為雙方的關係是建立在本地廣告公司無法影響改變的全球廣告代理合約，而這個合約的延續與否通常是整個廣告代理商網絡的表現，而非單一市場的表現。第二個是有些國際客戶是大型廣告主，它們所需的廣告服務多且複雜，廣告公司在服務這些中大型客戶時要建置相對應的業務、創意及企劃團隊。雖然這些客戶能為廣告公司帶來很大的營業額，同時使得廣告公司的人數規模增加，更具有競爭力可以以此為基礎，開發更多的其他客戶。但是如果發生前述所提及的，國際合約改變而造成客戶流失。因為在合約中通常不會有客戶要對廣告代理權轉移後的後續人力處理有任何責任或是義務，因此如果有大型客戶流失時，本地廣告公司的經理人只有兩個選擇，一是透過比稿或是向現有其他客戶爭取新的業務額來補足國際客戶離開後所留下的預算不足之處。要不然就只好透過裁員或是減薪，來達成總部要求的財務紀律指標。基於以上的兩個理由，我們可以說大型國際合約客戶是廣告公司經營者又愛又恨的課題之一。

為了避免國際大客戶的變動影響公司經營穩定性，通常分公司經理人會努力拉近本地和國際客戶的佔營收比重。一般來說希望外商和本土客戶的比重最好是能 5：5。如果可以的話，本地客戶的營收比重超過 50%

會更好。本地客戶和廣告代理商的關係通常操之在本地經理人的經營能力上，因此如果經營得當比較不會有突然的客戶異動去影響公司經營穩定度。



(三.) 出現了新的商業機會：

當市場出現了新的商業機會是客戶所需要的，但是公司本身並沒有辦法提供。這時可能就必須要啟動購併策略：尋找市場上一些良好的標的公司，同時它的經營者也願意接受雙方合併的邀請，以透過購併增加現有的公司能耐，滿足客戶的需求獲取更好的報酬。

例如這幾年網路成為台灣消費者平均第二高接觸的媒體，因此網路行銷的需求愈來愈重要。如果只採取和其他網路公司做合作一起作業，因為不是同一個公司，利潤要分配，所以在盈益率及 knowhow 的累積都不易達成好的效果。對於某些大型代理商來說，應該要有一個網路行銷部門，提供客戶更有創意和執行力的網路行銷活動。最好的方式是透過併購的方式，從市場上併購一家網路行銷公司，使得它們的人才、客戶和 knowhow 都成為公司的一部份。但是外資公司如果要在本地市場併購一家公司，通常都必須得到區域總部的核可和金援。區域總部需先檢核這個併購是不是有符合集團在服務提供和區域性經營策略的大方向，同時位進行實地查核或查帳的工作，以確保買進標的的財務品質。通常業界會用被併公司 EBITA 的六到八倍做為被併公司的價格。但一般外資公司賺的錢，支付員工薪又和經常費用後，其餘的都要上繳給總部以支付總部的管理團隊的薪酬和福利。所以如果要台灣分公司的經理人從公司的現金或盈餘中拿出被併公司的六到八倍的現金，其實是很難的，因為所有的錢都已上交給區域總部，如果要請總部拿出資金進行併購，除非經理人所在的市場是一個快速成長的國家，同時這樣的併購可以證明是有極大綜效或是正好總部高階也想強化這方面的實力。不然一般來說很難說服區域總部，願意拿出年盈收的 7 倍的資金給台灣的經理人來進行併購。因為大多數外資公司的總部都覺得台灣是成熟市場，成

長速率有限，所以保守以對，不願意花太多錢，只把台灣分公司每年的盈餘當做固定收益的折現。如果是一個有企圖心要積極成長的外資廣告經理人，就會有一種大好商機失去的可惜感。



#### 四、廣告代理商不再負責媒體企劃影響廣告效益

目前廣告代理商與媒體公司一分為二的模式，固然有其歷史因素和產業分工的結果，但如果經過先前分析，發現有以下問題產生

##### (一) 創意和媒體的斷鍊，減損了廣告的效益：

廣告是由廣告策略、創意表現、媒體接觸三個要素所構成，目前的作業方式起因於當時跨國廣告傳播集團想將旗下各廣告公司的媒體購買量集中，做為媒體採購時量大折扣的力量。但是當時的切割方式是將媒體企劃、媒體購買和媒體研究一起自集團旗下的各廣告公司中剝離出去，然後合併為一個大型的媒體服務公司。但這樣的剝離方式使得職司媒體運用的媒體企劃人員從綜合廣告代理商中移出去，使得廣告公司失去了可供思考媒體接觸創意和運用的專家(如圖 3-19 所示)，也使得過去在廣告公司腦力激盪階段的業務企劃、創意發想、和媒體企劃在同一個團隊中，為了達成更好的廣告效果的協同創意思考的模式被打破。同時也因為廣告創意和媒體企劃由不同的公司負責，造成廣告主的廣告活動多頭馬車或是各自為政的缺失。

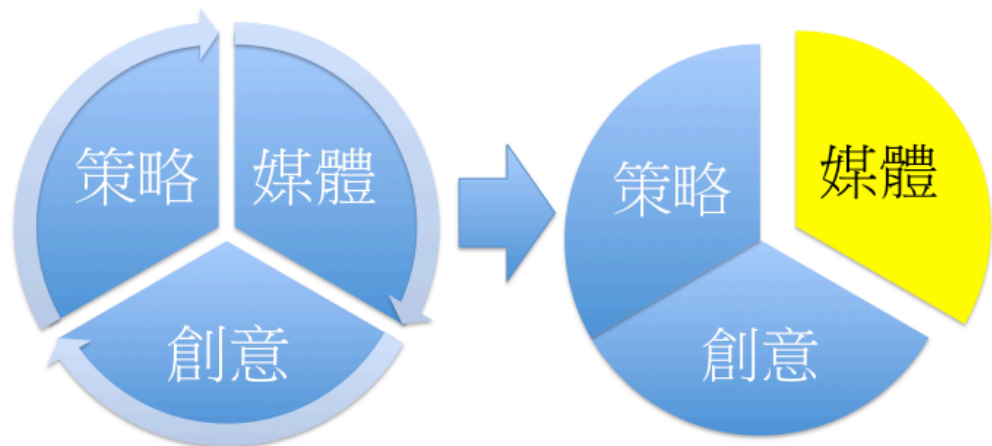


圖 3-19：媒體服務從廣告服務中被剝離出去

資料來源：本研究整理



(二) 綜合廣告代理商體質的弱化：

台灣的廣告代理商目前大概一半以上的客戶仍採用「佣金制」，從前述的分析可以得知，如果採用「佣金制」的收費方式在目前綜合廣告代理商不再負責為客戶購買媒體和發稿的情況下，不但廣告代理商沒有辦法得到因集中客戶的廣告量發稿得到的折扣退佣(如圖 3-20 所示)。同時在對客戶收取的服務費上，也因不再提供媒體務導致服務費率下降(如圖 3-21 所示)，所以這十年來廣告代理商的毛利率受到很大的影響。再加上市場以外資廣告代理商佔大多數，先前分析的外商公司經營模式，人事費用不得超過毛收入的 55-58%，如果在毛收入下降的狀況下，如果沒有辦法在不增加人力的狀況下增加毛收入，那只有從降低總人力成本才能符合總公司的獲利要求。這使得一些廣告公司的經營者採取減少服務項目或是精簡人力的做法來符合外資廣告公司的管理規範。

過去大多數的台灣的廣告代理商都是以佣金制 ( Commission ) 做為主要利潤的經營模式

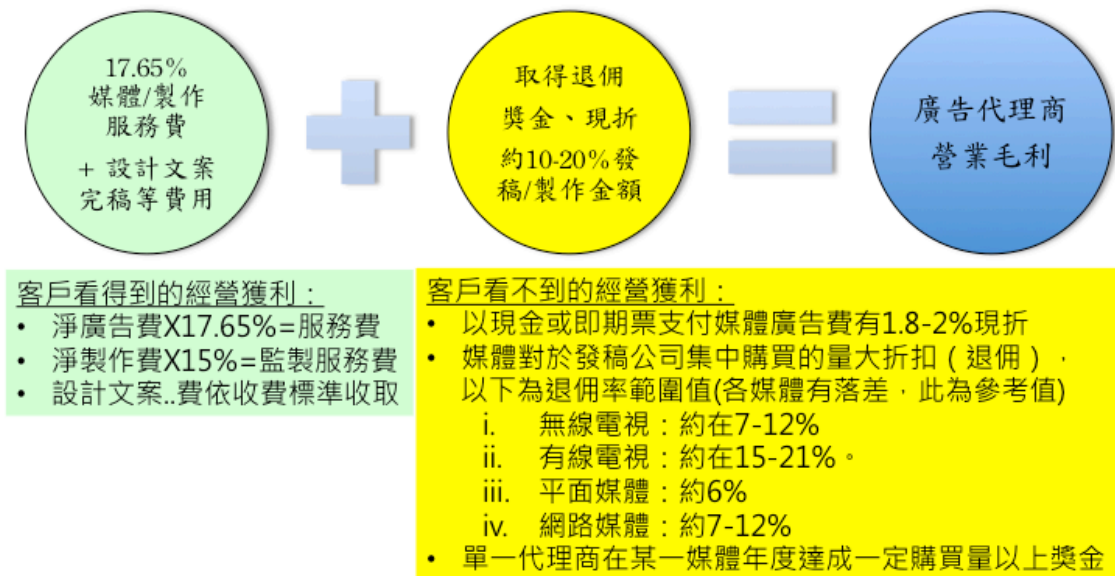
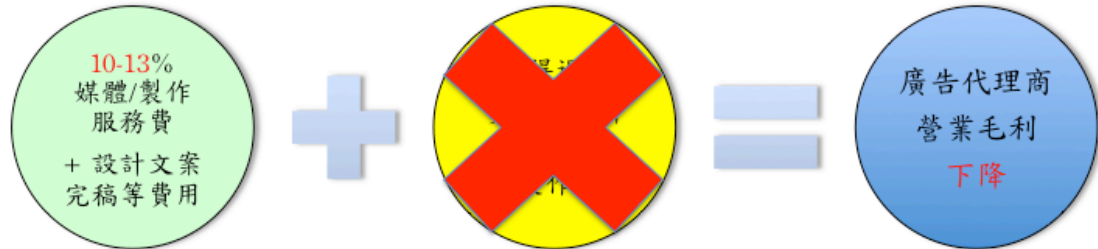


圖 3-20：媒體服務公司興起前，綜合廣告代理商的獲利模式

資料來源：本研究整理

來自發稿的退佣、獎金、現折收入的消失，  
對大多數以佣金制做為主要利潤的廣告代理商影響很大



客戶看得到的經營獲利：

- 客戶為了要支付1-2%的媒體公司服務費，另以廣告代理商不再提供媒體服務為由，要求媒體服務費%下砍
- 廣告代理商另外僅能再收取監製服務費及設計文案等費用

客戶看不到的經營獲利：

- 原本廣告公司可以得到的退佣、獎金、現折等，因金流向媒體公司，廣告代理商無法獲得此毛利

圖 3-21：媒體服務公司與起後，綜合廣告代理商的獲利模式

資料來源：本研究整理

當綜合廣告代理商不再提供媒體服務的功能時，有的廣告代理商將自己定位為「創意服務商」，只提供客戶「策略企劃」和「創意發想」的服務，這一類型的廣告代理商的價值鍊也產生了改變，如下圖 3-22：

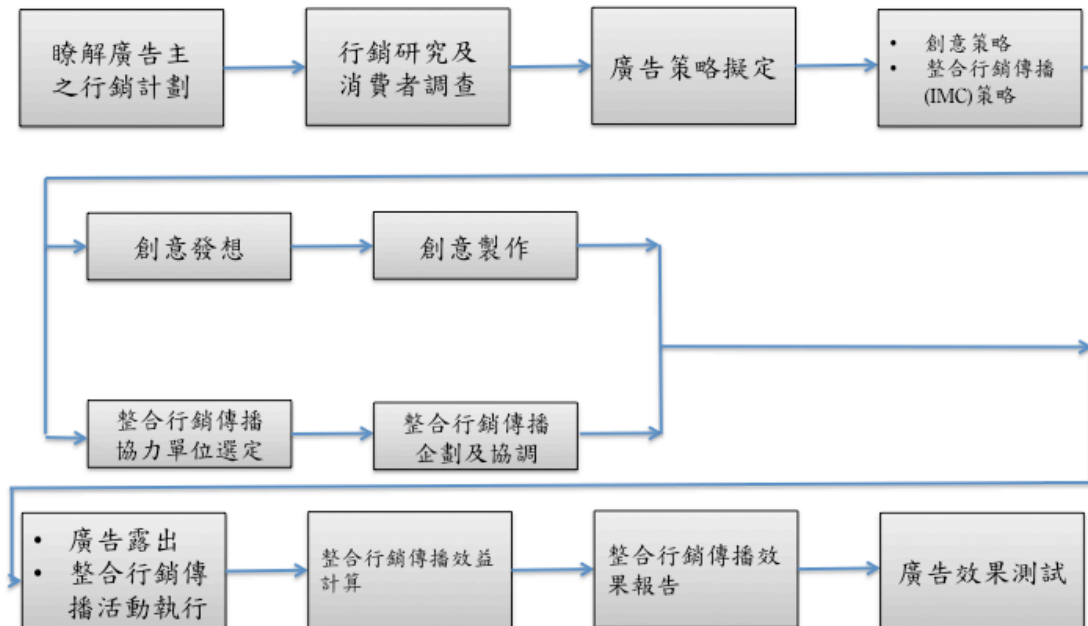


圖 3-22：媒體公司興起後創意服務商的服務之價值鍊分析

資料來源：本研究整理



若以「競合策略」的「價值網」及「白地策略」的「商業模式」對這類型以提供「創意服務」為主要服務項目的廣告代理商（創意服務商）做分析，我們就會發現如果創意服務商商僅只於提供創意服務時，他們將面臨到許多不同種「參賽者」激烈的競爭，同時從它的利潤公式來看，它的獲利模式也不是太理想。從這個分析我們就可以得出為什麼近年來在媒體部門分拆後，綜合廣告代理商普遍面臨了毛利下降和規模縮小的困境。下圖 3-23 及圖 3-24 為以「價值網」和「商業模式」進一步分析創意服務商的競合架構和商業模式之結果。

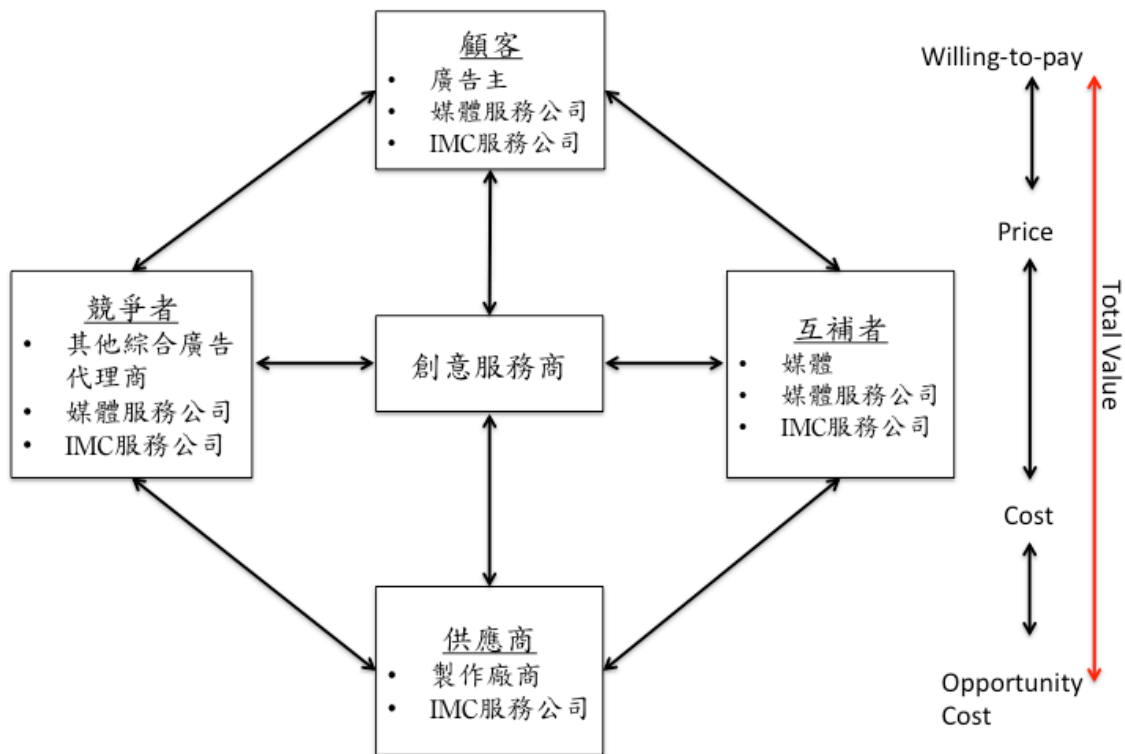


圖 3-23：媒體公司興起後創意服務商之價值網分析

資料來源：本研究整理

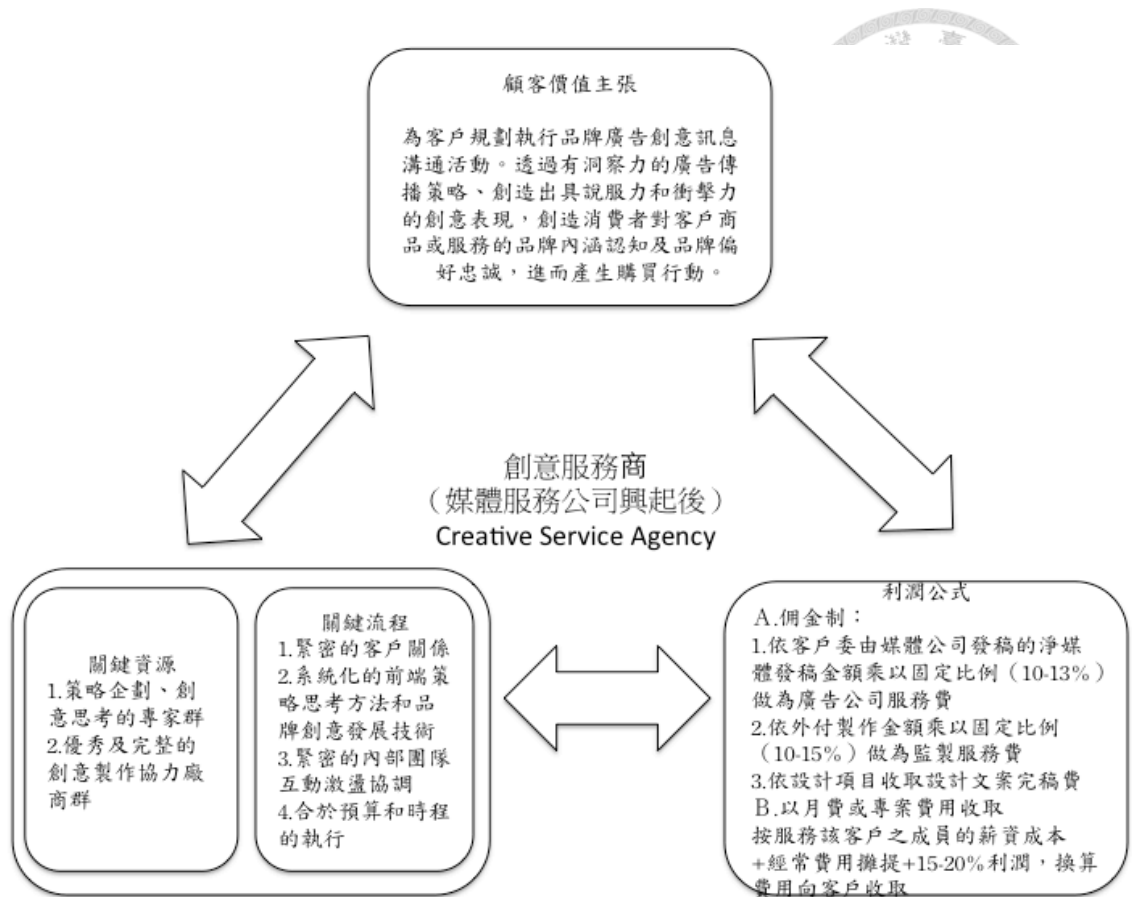


圖 3-24：媒體公司興起後創意服務商之商業模式分析

資料來源：本研究整理

(三) 廣告主需負起廣告作業整合者的工作，增加廣告主的成本和負擔：

在廣告公司和媒體公司分開作業的狀況下，廣告主的行銷人員就必須負起整合協調者的角色，但是廣告主的行銷人員主要的工作應該是商品的行銷企劃，也就是針對商品、價格、通路和推廣做策略性的規劃和管理。但在目前的狀況下，行銷人員很可能要同時管理廣告公司、媒體公司、公關公司、數位行銷公司的提案，雖然由行銷人員自行管理，看似可以用客戶的角色來指揮號令，但是一般客戶不一定有受到足夠行銷傳播的專業訓練，管理的品質不一定良好。更重要的是行銷人員有行銷人員真正的任務和職責，如果管理太多行銷傳播的工作，對於廣告主的企業來說，不見得是一個有效率的管理方式。例如：過去很多廣告公司內部都有建置行銷研究的人員來協助廣告作業時所需的消費者調查和研究工作，這個部份在過

去大多屬於服務的一部份，其成本由廣告代理商向客戶收取的服務費中吸收。但在毛利下降的狀況，很多廣告代理商就是以裁撤行銷研究部門或是將人員精簡的做法來降低人事費用。雖然這樣可以符合外資廣告代理商在數字管理上的需求，但也使得廣告代理商的服務深度受到影響，弱化了廣告代理商在廣告作業上能夠提供給客戶的加值服務。(下圖 3-25 的綠色區塊為廣告代理商所能掌握到的廣告主的預算，相較於先前的比重，減少的程度十分明顯。)

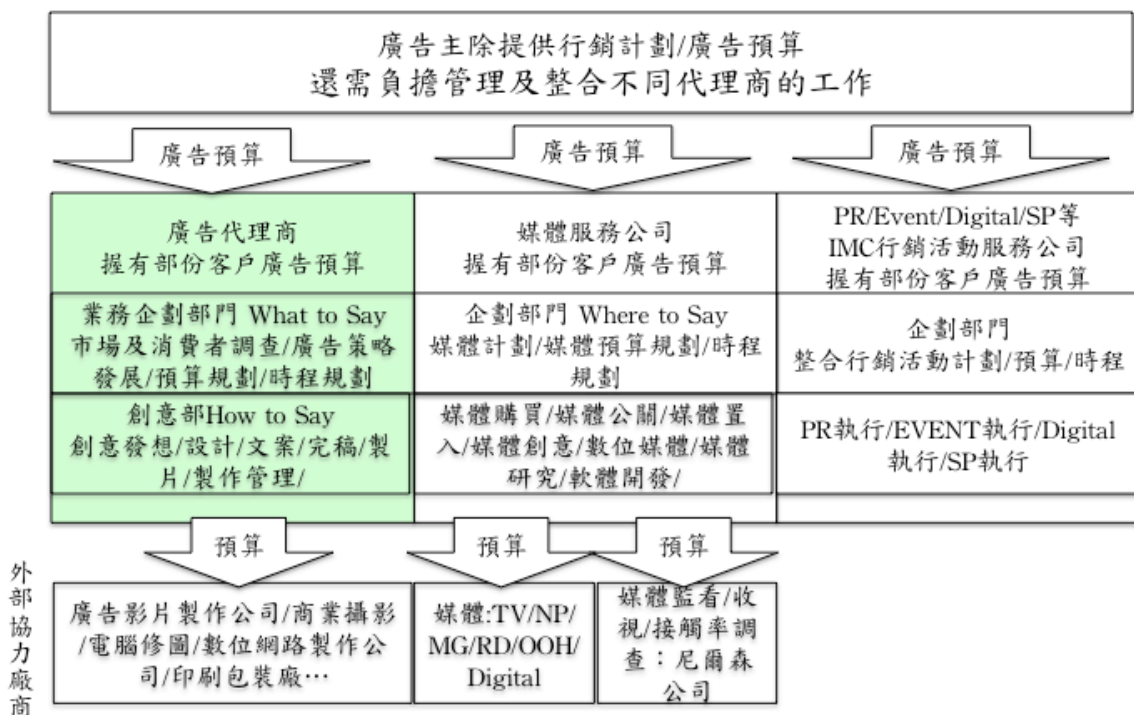


圖 3-25：媒體服務公司成立後廣告主的廣告預算流向

資料來源：本研究整理

(四) 比稿盛行，客戶忠誠度低，經營不穩定度提高：

在過去廣告主和廣告代理商經常維持長期的合作關係，一來廣告代理商熟悉客戶產業，才能發想出好廣告，對於客戶來說，廣告代理商也因此可以深入了解客戶的商品和行銷組合，不需要每次進行一個案子時，就要重新花時間精力教育一次，因此不管是廣告主或是廣告代理商都傾向維持



長期關係。但這個現象在 2000 年以後有了改變，第一是客户的產業競爭愈來愈激烈，行銷部門的主管有時會有「如果多找幾家來提看看，說不定會現有的這家想出更好的方式」，這是從需求面的行為改變。另外從供給面來看，廣告代理商的設立不需要很大的資本投入，也非管制行業，進入障礙低。業界資深人士創業也不困難，因此在性質上類似完全競爭。所以當廣告主進行比稿邀請時，如果沒有做刻意先行依規模過濾篩選，時常會看到一個比稿大、中、小型代理商在一起比稿，而且有的時候還一比比好幾輪，弄得所有參加的代理商精疲力盡。

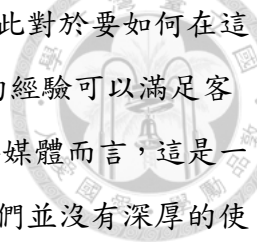
近年來還有一個現象，某些立意不良的廣告主，用比完稿之後再比價，用來砍獲代理商的服務費。也有一些廣告主抱著辦比稿就可以不需付費聽到別的代理商對自己商品的想法。經業界非正式統計，廣告代理商參加一次比稿直接人力時間成本和製作成本常常超過二三十萬，為了導正比稿太過頻繁導致代理商經營成本的增加，台灣的 4A（台北市廣告業經營人協會）曾在 2005 年時推動過「比稿費」制度，要求 4A 的會員受客戶邀請時，要共同向客戶依比稿提案規模，提出收取八萬到十萬不等比稿費的要求。不過，因為 4A 有近四十家會員，各會員公司的規模大小差異很大，比稿競爭時常有各自的考量，使得比稿費的收取一直不是很徹底，再加上後來遇到 2008 年金融風暴，各公司為爭取新生意以渡過風暴，對比稿費制度就沒有切實遵守，到了今天，比稿費早已名存實亡，很多客戶仍採一年一比或一年好幾比的制度，使得代理商和廣告主的長期夥伴關係維繫困難，也導致廣告代理商經營成本升高，經營風險增加。

#### （五）數位媒體的出現帶來新型態的傳播工具：

「網際網路」和「社群網路」的興起改變了消費者的媒體接觸行為和溝通模式，同時也對現有的廣告代理商帶來了新的挑戰和機會，說明如下：

##### 1. 對資深人員的挑戰：

大多數的廣告或是媒體代理商在使用像是電視、平面、廣播或是



戶外這些傳統媒體的媒體特性都有深入的瞭解。因此對於要如何在這些傳統媒體上表現及運用出最好的創意都有豐富的經驗可以滿足客戶對廣告效益上的要求。但是對於網路媒體和社群媒體而言，這是一個較新的媒體，很多廣告公司的資深主管人員對它們並沒有深厚的使用經驗，雖然近年來愈來愈多人開始使用網路、智慧型手機或是平板，但這些使用經驗經常是從年輕族群開始擴散，對於很多廣告公司的資深人員，如果要運用這些新媒體去做廣告，就必須要花更多的心力去改變自己適應這些新科技的媒體工具，再加上這些新的數位媒體，有時生命週期也很短，經常有新的數位媒體或是社群服務淘汰舊的媒體和社群服務。所以對於廣告代理商的從業人員，必須要經常去探求和研究最新的數位科技或是數位媒體的發展，以從中找到可供廣告運用的結合之道。

## 2. 促成新的內部組織的設立：

數位媒體的進步速度很快，而且以目前尼爾森的媒體接觸率調查來看，網路在年輕消費族群已成為僅次於電視的第二大媒體，這樣高的接觸率也吸引了廣告主想在網路上投放廣告。一般的代理商為了要爭取這一塊商機，通常初步的作法是在公司內成立「數位行銷」的部門，從外界招募對數位行銷廣告有專精的人員，這個公司內的數位行銷部門通常有三個任務：

- (1.) 進行數位廣告的企劃並協助創意人員發展數位創意
- (2.) 進行數位廣告的媒體企劃、媒體購買和效益監控
- (3.) 成為公司內部數位行銷廣告的教育訓練中心

## 3. 數位媒體帶來突顯廣告創意價值的新機會：

網路廣告和社群媒體透過網際網路來運作，而網際網路的一個重要特性就是無遠弗界的互聯性，這個互聯性幾乎是即時和沒有成本的。因此我們可以觀察到，在網路上許多受人歡迎的內容，透過部落格、Youtube 或是 Facebook 的轉寄、轉貼和分享的行為，可以

以趨近為零的成本，在很短的時間內讓全球網友接觸到這些內容。許多廣告代理商的經營者發現這個現象，覺得這是一個可以打破過去廣告必須付費購買媒體才能觸及消費者的商業模式。許多廣告代理商試圖利用網際網路的這個特性找到突破的機會。Nokia 的前行銷企劃主管、目前擔任芬蘭一家行銷廣告顧問公司的策略長 Daniel Goodall 提出了一個廣告媒體新思考模式「Media Trinity」如圖 3-26：

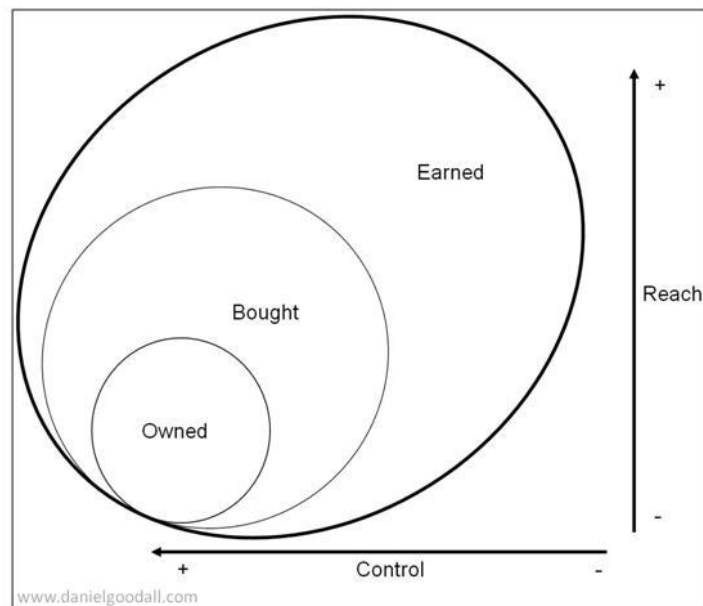


圖 3-26：Media Trinity

資料來源：Daniel Goodwill 個人網站 [www.danielgoodall.com](http://www.danielgoodall.com)

Goodall 把廣告可運用的媒體區分成三大塊，擁有的 (Owned)、付費的 (Bought)、和賺到的 (Earned)，各自定義說明如下：

- (1) 「擁有的」媒體：廠商自己建置擁有的媒體，如店頭的海報、廠商的官網，讓人可以找到更多的相關訊息。
- (2) 「付費的」媒體：廠商花錢購買的媒體時段或是版面，如電視報紙廣告，驅動對產品初期的認知。
- (3) 「賺得的」媒體：偏重於媒體新聞的自發報導及一般網友利用社群媒體 (social media) 自動分享轉貼的感染式 (viral) 效果。這個部份因為廣告主或廣告公司只要能創作出精彩

和有趣的內容，贏得網友的心，就會有很多人幫忙在自己的臉書或是部落格上瘋狂轉貼或是轉寄，而廠商不需要花媒體費，就可以達到商品訊息曝光的效果。所以有人稱之這種為「贏來的」媒體。



因此在廣告媒體費用日益高漲的時代裡，如果廣告主想要用最少的媒體預算創造高的傳播效果，只要會善用廣告公司的創意力，給他們更大的空間和預算資源，讓廣告公司為廣告主的品牌創作出充滿魅力的廣告作品。接著透過適當的媒體投放讓這些廣告活動透過網路接觸消費者，讓喜歡廣告的人主動透過網路及社群網站分享轉貼或是參與活動，同時也吸引新聞傳播媒體的主動報導，讓廣告創意為品牌賺到更多「不用花錢的媒體曝光」，促進商品及服務的銷售。像這種運用「創意魅力」槓桿廣告的媒體效益，應該是目前最有效的廣告行銷手法之一，也是廣告代理商在數位時代中的新機會。



## 第四章、台灣廣告代理商轉型成長的機會與策略

經由第三章的廣告代理商的產業介紹和發展分析，在本章中研究者將以第二章中「競合策略」的 PARTS 架構來探索台灣廣告代理商的轉型成長機會和策略，接著以「白地策略」中的「商業模式」來描繪基於此一策略下所發展出來的新組織結構和商業模式。

### 第一節 運用競合架構思考轉型成長策略

成功來自投入正確的賽局，最大的機會或利潤來自改變賽局，而不是在改變賽局的玩法，也就是說從全面的觀點去思考賽局中的各種要素，改變它或將它做得更好，改變賽局的要素就是經營策略的本質。賽局的每一個要素都是改變賽局的槓桿，要改變賽局，就要改變一個或多個槓桿。Brandenburger & Nalebuff (1996) 在書中提出 PARTS—Players, Added Values, Rules, Tactics, Scope 等五個切入點可以做為思考改變賽局的策略槓桿，本研究將從 PARTS 架構去思考，綜合廣告代理商如何改變賽局，發展出具有商業機會的策略。

#### 一、成為參賽者：

一旦進入賽局，就會變成改變賽局的力量。不過在綜合廣告代理商的參賽者策略上，前一章分析裡有談到台灣的比稿亂象及比稿對廣告代理商的經營成本的影響。因此在綜合廣告代理商的經營上要避免對來邀約比稿的機會「無役不與」的作法，需在拜訪客戶並初步瞭解客戶想法後，建議依以下要點收集情報並思考做出是否參加比稿的決定：

- (一.) 該客戶承諾的整體廣告預算及服務費率
- (二.) 該客戶是否未來有成長潛力

- (三.) 該客戶是否有空間讓廣告代理商做出好作品
- (四.) 該客戶作業方式及行銷主管在業界的風評



同時也可以「比稿費」的方式來確認客戶的合作意願後再進入賽局，也就是說廣告代理商要盡可能用聰明的方式，先取得報酬後再進入賽局。除此之外，還可以依據下列四項方式，透露增加參賽者的方式，增加廣告代理商本身的競爭力和業績。

#### 1、帶進客戶：

在國外有廣告代理商會有計劃地透過類似創投公司接觸新設立的公司，提供這些新創品牌的廣告行銷諮詢服務，當這些新創公司得到資金要開始進行廣告時，他們就會成為廣告代理商的新客戶。又例如廣告代理商可透過目前合作的媒體服務公司或是製作公司的介紹，取得其轉介而來的客戶。

#### 2、帶進供應商：

廣告公司在媒體發稿上其實不一定要透過媒體公司，在某些狀況下，如果手上握有幾個大型客戶的廣告量，將之集中起來，廣告公司也可以直接和媒體談量大折扣的購買條件。以研究者本身的經驗，特別於一些新興媒體（例如行動數位媒體），因為還不是業界常用的主要媒體，為了要爭取更多廣告公司在其媒體上下廣告，通常也會接受廣告公司做為其直接客戶，而給予相對較好的購買條件。

#### 3、帶進互補者：

「媒體購買」自綜合廣告代理商的服務中分離是業界的現況，而且目前有許多客戶採用此一方式作業，單一廣告代理商很難一下子讓整個市場的做法進行改變。因此，在經營上可以善用「帶進參賽者」的概念思考策略：「帶進互補者」。如前一章所分析，廣告的效果來自於「策略 x 創意 x 媒體」的效益，對客戶來說最重要的是廣告所創造出的品牌形象和銷售效果，因此綜合廣告代理商的經營者在策略可依以下標準，尋找一家媒體服



務公司做為長期「優先」合作夥伴，雙方以策略聯盟的方式互相介紹客戶、共同服務客戶和共同參與比稿：

- (1.) 經營人價值觀和服務客戶理念接近
- (2.) 規模接近
- (3.) 利潤分享的方式有共識
- (4.) 有合作經驗和默契

綜合廣告代理商可以透過這個方式，建構出一個虛擬的包括媒體服務的綜合廣告代理商，不但互補彼此的不足，同時也共同爭取客戶的完整預算，避免預算外流。

#### 4、 帶進競爭者：

很多國際性的廣告集團一直要透過購併增加旗下的廣告代理商品牌，就是為了要在客戶要比稿時，讓自己集團能有多家廣告公司參加比稿，增加集團獲得這個客戶生意的機會，因為會讓同屬一個大集團的不同廣告公司競爭同一個客戶，但會在後端統一報價及服務費率條件，避免自相殘殺。透過「兄弟登山，各自努力」的做法，盡可能讓客戶的業務一直留在集團的廣告公司中。

## 二、附加價值：

(一.) 取捨交易：採用提高客戶願意支付超過成本的金額，或減低成本但沒有減損客戶的願付金額。前述的尋找合適的媒體服務公司，充份合作提供客戶結合策略、創意和媒體的完整解決方案，共同提昇對客戶的價值，就是一個良好取捨交易的作法。

經由先前的分析，我們可得知媒體企劃的「企劃」在本質上是「廣告訊息如何和消費者產生最佳接觸關係的策略及創意思考」，如果用簡單的比喻，媒體企劃人員就像是創意人員一樣，只是他們要思考的範疇是如何

用最有創意和最有效的方式選擇媒體和分配預算，達成最好的接觸效果。但因媒體集中購買公司獨立後，媒體企劃部門和媒體購買部門一同被切出去，使得廣告代理商廣告企劃的「策略、創意、媒體」三要素的思考缺一角不完整，影響了廣告的綜效。同時在廣告代理商和媒體公司分開作業的現況下，客戶要自行負起整合廣告代理商和媒體購買的工作，造成客戶工作上的負擔，同時也不一定能創造原本綜合廣告代理商所能創造出來的綜效。

因此，本研究認為從取捨交易的角度來看，這個是一個好的商業機會，作法如圖 4-1 所示，在廣告代理商內重新建置「媒體企劃」的部門，除了目前的策略和創意服務外，重新提供客戶「媒體企劃+媒體研究」，負責以下工作：

1. 一般媒體企劃人員的例行工作：年度媒體計畫 / 各波段媒體計畫 / 媒體刊播作業之策略擬定 / 媒體購買公司執行監督及事後評估。
2. 數位及行動新媒體的運用導入、運用企劃及執行監督及事後評估
3. 影視娛樂異業合作、置入性行銷和媒體整合行銷傳播的企劃和執行



圖 4-1：新型態整合廣告服務商的服務內容

資料來源：本研究整理






圖 4-2：新型態整合廣告服務商與媒體服務公司分工說明及報酬制

資料來源：本研究整理

將媒體企劃建置在綜合廣告代理商內的另一個考量是面對日新月異的數位及行動新媒體，廣告代理商需要媒體企劃人員要能協助業務及創意人員瞭解數位新媒體的特色、成本及最佳的運用方式，讓創意人員能夠對數位新媒體的使用方式有充份的理解和消化，能想出更好的 idea 在這些數位新媒體上發揮，協助客戶達成廣告任務。

此模式增加的主要費用為「媒體企劃」+「媒體研究」的人事成本及尼爾森「電視收視率調查」及「媒體大調查」訂購費用。為了能吸收新增的費用，新型態的廣告代理商將必須要如國外的廣告代理商，放棄佣金制的收費方式，改採取如圖 4-2 所示的「固定月費制」加上「獎勵制」。「固定月費制」+「獎勵制」的優點在於：

1. 可以使得增加的媒體企劃及研究人員的費用，算入服務客戶團隊的直接人力成本中向客戶收取。


- 
2. 經前一章分析增加的尼爾森資料購買費用，以中型廣告代理商（承攬發稿額 10 億以下）來說「電視收視率」+「媒體大調查」的費用大約在一百五十萬元上下，這個費用約相當於一位資深總監級員工的年薪。以實務面的運作來看，這項費用一般綜合廣告代理商應該尚可負擔。在成本的計算上，可將尼爾森的調查費用和媒體研究人員的費用，在計算要向客戶收取的費用或月費時併入公司經常費用中（如同 IT 設備和軟體），依客戶預算大小等比例分攤在各客戶經常費用成本計算中認列。
  3. 固定月費制可以穩定廣告公司的現金流量，不致波動過大。獎勵制增加代理商對商品的銷售或形象建立「成果」的關心度，使得廣告代理商也能因為其良好的廣告成效，和客戶分享獲利，並促使廣告代理商下一年更努力創造更好的業績。

#### （二） 加成交易：

以較低的成本產出更好的商品，讓客戶產生驚喜的感受。如果是本土的新創公司的經營，在策略上可以利落實資深人員重點式參與第一線作業的方式，讓客戶產生用比較少的費用可以得到資深人員的第一手服務，產生對該公司良好的正面回饋。如果是外資廣告公司，可以和區域其他的分公司商議好，共同分擔機票和食宿，邀請全球或區域總部的傑出人仕來台為客戶提供諮詢、和客戶共同腦力激盪或是為客戶教育訓練，這樣會讓客戶覺得他的外資廣告公司夥伴有為他們在全球找到好的專家或是 know-how，讓客戶備感驚喜和信任。

#### （三） 客戶忠誠度：

廣告主選擇廣告代理商時，有時也會考慮到門當互對，也就是中大型的廣告公司常傾向選擇中大型的廣告代理商，一來是認為中大型代理商因規模大，服務範圍比較完整，品質可能也會比較好，能滿足中大型廣告主在廣告服務上的需求。因為廣告產業也是有大、中、小和微型等不同型態



的代理商，代理商的經營者要思考自身的能耐和資源，先設定合適的客戶型態及客戶開發策略，再去進行開發接觸。或是當客戶主動找上門要求合作時，以此客戶開發策略來評估是否接受客戶的邀請，開始建立關係。

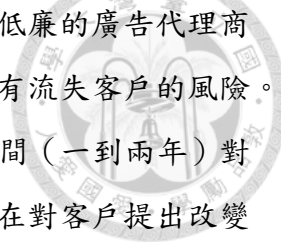
當客戶和廣告代理商建立合作關係後，為了要減少廣告代理商的客戶的流動，首要增加客戶對代理商的忠誠度。綜合廣告代理商的客戶忠誠度管理，可將客戶依毛收入、營業淨利和成長率做加權計算後，將所有客戶分為 A、B、C 三級。接下來針對 A、B 兩級客戶擬定不同等級的顧客忠誠度計劃，針對 C 級的客戶做改善計劃，如果 C 級客戶在毛利率及淨利持續不理想，則要考慮做管理上的行動，或是思考開發其他優質的客戶來做替換以提昇獲利。

### 三、規則：

#### (一.) 與客戶簽約：

我們從產業史上可以瞭解，佣金制的形成是來自於廣告代理商代客戶購買媒體之間的價差，後來才逐漸形成淨媒體費外加 17.65% 的作法。但由於媒體集中購買已經成為一個不可逆的現實狀況，目前台灣綜合廣告代理商的發稿量也的確逐年下降，如果繼續用佣金制做為收費機制但自身不發稿，這對廣告代理商來說不是一件正面的做法，因為不發稿的狀況，以目前的服務費率 10-12%，事實上毛利並不佳，再加上不發稿就沒有辦法得到退佣的收入來支付經營成本，長期以往會對廣告代理商的體質造成不好的影響。因此與客戶重新簽約由佣金制改為固定月費制 (Fee)，應該是改變規則的重要行動。

在廣告代理商由佣金制改為月費 / 費用制的簽約過程中，也需考量到競爭者的舉動，因為在過去佣金制的時代，廣告代理商有一部份收入是從媒體端得來，用來支付代理商的經營成本，先前這個部份客戶並不是那麼清楚。因此在由佣金制轉為費用制時，對於廣告公司所要求的應收費用或是月費，客戶通常會覺得好像高過先前的佣金制時付給廣告公司的費用。



為了控制成本，這個時候客戶可能會想要找其他開價更低廉的廣告代理商來服務，使得廣告代理商在收費方式轉換的過程中可能有流失客戶的風險。因此在做收費方式的轉換之前，要先確保客戶在一段時間（一到兩年）對於目前的服務品質和廣告作品的滿意度是正面的。同時在對客戶提出改變的要求時，除了說明清楚為什麼要改變和新費用制度的計算方式和合理性外。也可以和客戶擬定兩到三年的收費方式轉換期，除了避免馬上轉換的陣痛和風險，避免其他的競爭者趁虛而入，影響客戶和廣告代理商的合作關係。

另外在廣告代理商改變收費方式的簽約過程中，運用同業公協會的力量也是一個好方式，除了以公協會的力量強化改變收費方式的合理性和公信力，同時也透過公協會的力量，以道德的力量對同業做規範，避免以低價做為手段惡性競爭，提昇產業共存共榮的意識。

## （二.） 改變規則：

為了更好的廣告效果，廣告代理商重新建置「媒體企劃」部門，使得目前由媒體服務公司執行的媒體企劃工作重新回到廣告代理商中進行。改變這個「業界規則」能給客戶帶來的價值是：

1. 策略、創意和媒體企劃的整合會使得廣告效果大大提昇
2. 同時我們是公正第三方，可以協助檢核媒體購買公司的效益
3. 客戶只要把原先支付媒體的 1-2% 用以購買媒體企劃服務之用的服務費轉過來廣告代理商，用以支付增加媒體企劃多出來的人力工時的費用。而且未來廣告代理商全面採用 Fee 的固定月費的方式收費，相較於把淨媒體費的 1-2% 當做企劃佣金付給媒體服務公司，我們這樣的算法比較精確。
4. 針對客戶可能會採取的對不同職階的作業人員的工時費用議價或砍價的企圖，可採用提供給客戶「最惠顧客條款」來減低客戶積極談判的誘因，抵抗降價壓力。不過考量到並非所有的客戶的貢獻度都是一致的，在執行最惠顧客條款時，應可以以前面所述客戶分級制度，提

供給 A 級和 B 級客戶最惠客戶條款，C 級客戶因為體質不佳，有時是因為公司的某些考量才保留，因此針對此級客戶不需提供最惠客戶條款保證。



#### 四、戰術：

##### (一) 排除迷霧


針對綜合廣告代理商提供媒體企劃整合服務的想法，必須要透過媒體和活動的方式影響廣告主和意見領袖，甚或是在剛開始時需要一些成功案例，因此必須先尋找一些好的客戶來試行此一方式，同時也要找到有共識的媒體服務夥伴來一同試行。因此前面所述的 A 級客戶的選定及策略聯盟的媒體服務公司的選定就成為重要的工作，因為廣告代理商必須要和此客戶和供應商共同創造出一些成功案例，廣告代理商再以這些成功案例做為證據來說服更多正前遲疑不確定的客戶及供應商加入這個架構之中。

##### (二) 維持迷霧

用 Fee based 的收費方式，有部份的成本是客戶沒有辦法知道的，比如在經常費用的計算上，它是以一個平均數 100-120% 的經常費用分配率來做為計算的依據。因此如果廣告代理商的經營者有思考到這一點時，他在經營上要留意經常費用的開支，並想辦法降低這個部份的成本。因為到時候在計算經常費用率時，只有代理商的經營者才真正知道數字是多少，如果他有辦法降低公司經常費用的成本，到時報價時他還是可以以市場上一般的經常費用率去跟客戶報價，但事實上他真正的經常費用是比較低的，這樣的收取方式可以幫公司再增加一些利潤。這個就是維持迷霧的好處。

##### (三) 製造迷霧

相較於簡單的佣金制單純以發稿淨媒體費的% 來做為計費的標準，Fee-based 的收費方式是比較複雜的計算，它包括了每一個職級的平均薪



資、或者完成客戶的任務所需要的工時時間，這個部份都是廣告主比較不那麼瞭解的，如果有時候運用這個方式可以把收費的計算方式算得很複雜，讓客戶在議工時費用時，沒有辦法像是在議佣金時直接砍佣金的 % 數。這個做法就像是製造迷霧一樣，有助於保護廣告代理商在由佣金制改為固定費用制時，保留更多獲利空間在這些工時和成本的計算中。

## 五、範圍：

每一個賽局都有它的範圍，但都不是固定的邊界和限制。每一個賽局也都會因為參賽者的關係，和不同的賽局連結。彼此又會產生影響。在廣告代理商所處的行銷傳播產業中，廣告代理商和公關、活動、媒體、數位...等各種不同的代理商其實是可以創造出許多一加一大於二的價值。因為廣告代理商的經營者在服務內容的提供和對員工的教育訓練上不要只侷限在廣告上，應該把範圍也擴大到廣告以外的部份，一來可培養員工更大的能耐，在企劃和執行時創造出更高的附加價值，同時也可以使得廣告代理商提出的企劃案更豐富可行。

同時打破廣告的界限，把眼光伸到其他的行銷工具的範疇裡對廣告公司的發展也是一件好事，其實對客戶來說，他在意的不是一定要選用什麼行銷工具，他在意的是怎樣才能達到最好的行銷成果，因此如果廣告代理商的從業人員，打破狹窄的門戶之見，多去瞭解其他行銷工具可以做到的事，同時研究不同的行銷語言和內涵，懂得每個不同行銷工具的使用邏輯及優缺點。到時候廣告代理商就可以很有效率地扮演領導者的角色，讓廣告主放心地把更多工作交給廣告代理商，讓廣告公司扮演更積極的角色。

## 第二節 運用「商業模式」架構發展「整合廣告服務商」概念

本章節將以 Johnson and Wunker (2010)提出的「顧客待完成的工作」及「商業模式」的架構探索廣告代理業的客戶「待完成」的工作。

從前面的分析發現，當今有部份廣告主的行銷人員在當前操作廣告行銷傳播時遇到的課題：客戶需自行扮演不同行銷傳播服務代理商的「統合協調管理者」的角色。以一般行銷傳播作業來說，當客戶決定自行採購以下不同的行銷服務時，他也要自行負起統合協調管理這些代理商的責任：

- 廣告代理商
- 媒體服務公司
- 公關公司
- 活動公司
- 網路公司
- 其他行銷服務公司

不過行銷人員的職掌應該還是以行銷四 P 中的產品、價格、通路、推廣等策略擬定和執行為主，如果兼管廣告和整合行銷傳播作業，不但非他們主要的工作職掌，無法增加行銷人員的 KPI，同時行銷人員不一定有廣告傳播相關的訓練，如果兼管這個工作，不一定能創造出綜效或是運作良好。因此我們可以看出這個地方有一個白地策略書中所說的「客戶待完成的工作」，是非常適合廣告代理商在此扮演更積極重要的角色，以創造更好的收益和產業地位。

因此研究者認為廣告代理商如果在未來要發展出更有利的商機，要思考如何能為廣告主負擔更多統合協調的角色，除了將「媒體企劃」的服務納入之外，同時也要扮演更積極的角色，將自身定位為「具有強大整合及規劃能力的廣告服務商」，配合客戶的行銷意圖，領導客戶目前使用的數位、媒體、公關、活動或是其他行銷傳播代理商，讓新型態的整合廣告服務商在行銷的戰場上，扮演一個類似籃球場上的「控球後衛」(Point Guard) 的角色。根據維基百科上對「控球後衛」的定義如下：

「控球後衛 (英語：Point guard)，有時也稱組織後衛，是籃球比賽陣容中的一個固定位置。控球後衛往往是全隊進攻的組織者，並通過對球的控制來決定在恰當的時間傳球給適合的球員。控球後衛典型的進攻模式就是在對手得分之後，由控球後衛在底線運球，開始一輪新的進攻。這個位置要求球員具有良好的傳球技術和敏銳的比賽觀察能力。人們往往通過助攻次數而不是得分的高低來衡量一名控球後

衛的成功與否。同時，一流的控球後衛往往也能夠有效地跳投，並能夠通過外線投籃威脅對手。

控球後衛往往在球場上擔任領導者的角色，很多球隊都由控球後衛來決定進攻套路。控球後衛需要很強的控制比賽的能力，需要掌握比賽雙方的進攻時間和比賽時間，控制比賽的節奏，將球輸送給位置最好的得分手上。所以控球後衛又常常被稱為是場上的教練。」

因此根據以上的思考，本研究提出的新型態綜合廣告代理商的定位要如同行銷傳播廣告作業中的「控球後衛」，不但可以自身的能耐，自行出手，為客戶創造精采廣告傳播活動，為商品的銷售量加分。同時可以扮演領導、指揮或是助攻的角色，協助其他的代理商夥伴，共同為客戶的商品和品牌得到更多分數。

依此所發展出來的整合廣告服務商的新商業模式和組織，在此以「商業模式」的方式表述如下圖 4-3：

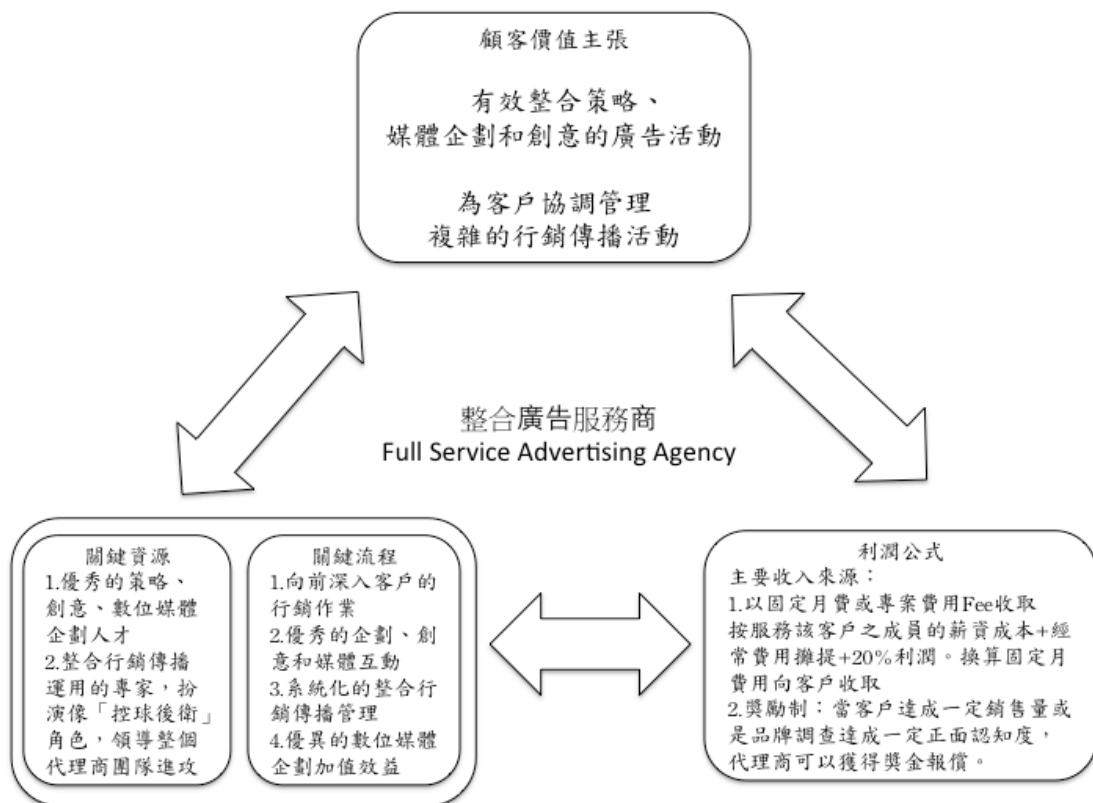


圖 4-3：新型態整合廣告服務商的商業模式

資料來源：本研究整理





為了便於能針對四種不同的代理商的商業模式做分析比較，本研究將傳統「綜合廣告代理商」、「媒體服務公司」、「創意服務商」、及「整合廣告服務商」的四格商業模式「顧客價值主張」、「關鍵資源」、「關鍵流程」、及「利潤公式」製成表 4-1 如下 “

表 4-1 四種不同代理商之商業模式分析比較表

	顧客價值主張	關鍵資源	關鍵流程	利潤公式
綜合廣告代理商	為客戶規劃執行品牌傳播溝通活動。透過有洞察力的廣告傳播策略、具說服力的創意表現及精準接觸的媒體計劃，創造消費者對客戶商品或服務的品牌內涵認知及品牌偏好忠誠，進而產生購買行動。	1.策略企劃、創意思考及媒體接觸的專家群 2.優秀及完整的協力廠商群 3.強大的媒體購買和議價能力	1.緊密的客戶關係 2.系統化的前端策略思考方法和品牌創意發展技術 3.合於預算時程的媒體企劃執行 4.緊密的內部團隊互動激盪協調	主要收入來源： 1.依媒體發稿金額乘以固定比例（15-17.65%）做為廣告公司服務費 2.依年度發稿金額自媒體收取rebate（退佣）或是獎金 3.依外付製作金額乘以固定比例（15%）做為監製服務費 4.依設計項目收取設計文案及完稿費
媒體服務公司	為客戶規劃及執行廣告媒體預算管理，透過良好的媒體策略企劃、媒體購買、媒體分析研究，將客戶的廣告以最低的成本，有效接觸到目標對象以達到廣告預算投資報酬的最佳化。同時協助客戶執行媒體公關或是其他品牌和媒體的合作項目	1.策略企劃、媒體接觸的專家群 2.優秀及完整的媒體協力廠商群 3.強大的媒體購買和議價能力	1.緊密的客戶關係 2.系統化的前端策略思考方法 3.緊密的內部團隊互動激盪協調 4.合於預算和時程的執行	A.佣金制： 1.依客戶委由媒體公司發稿的淨媒體發稿金額乘以固定比例（1-2%）做為廣告公司服務費 2.依年度發稿金額自媒體收取rebate（退佣）或是獎金 B.以月費或專案費用收取按服務該客戶之成員的薪資成本+經常費用攤提+15-20%利潤，換算費用向客戶收取
創意服務商	為客戶規劃執行品牌廣告創意訊息溝通活動。透過有洞察力的廣告傳播策略、創造出具說服力和衝擊力的創意表現，創造消費者對客戶商品或服務的品牌內涵認知及品牌偏好忠誠，進而產生購買行動。	1.策略企劃、創意思考的專家群 2.優秀及完整的創意製作協力廠商群	1.緊密的客戶關係 2.系統化的前端策略思考方法和品牌創意發展技術 3.緊密的內部團隊互動激盪協調 4.合於預算和時程的執行	A.佣金制： 1.依客戶委由媒體公司發稿的淨媒體發稿金額乘以固定比例（10-13%）做為廣告公司服務費 2.依外付製作金額乘以固定比例（10-15%）做為監製服務費 3.依設計項目收取設計文案完稿費 B.以月費或專案費用收取按服務該客戶之成員的薪資成本+經常費用攤提+15-20%利潤，換算費用向客戶收取
整合廣告服務商	有效整合策略、媒體企劃和創意的廣告活動，為客戶協調管理複雜的行銷傳播活動	1.優秀的策略、創意、數位媒體企劃人才 2.整合行銷傳播運用的專家，扮演像「控球後衛」角色，領導整個代理商團隊進攻	1.向前深入客戶的行銷作業 2.優秀的企劃、創意和媒體互動 3.系統化的整合行銷傳播管理 4.優異的數位媒體企劃加值效益	主要收入來源： 1.以固定月費或專案費用Fee收取： 按服務該客戶之成員的薪資成本+經常費用攤提+20%利潤。換算固定月費用向客戶收取 2.獎勵制： 當客戶達成一定銷售量或是品牌調查達成一定正面認知度，代理商可以獲得獎金報償。

資料來源：本研究整理



### 第三節 整合廣告服務商的定位及經營策略

除了在服務範疇內重新建置「媒體企劃」的功能外，我們還可從廣告主的行銷企劃的需求，用宏觀的角度去思考台灣綜合廣告代理商的新定位。台灣廣告市場經過五十年的發展，可以說是非常成熟的產業，但面對第三章分析中所提到當前台灣廣告業的新挑戰和衝擊，身為經營者，更要如同要重新進入這個產業似的「再次創業」的心情，重新思考企業的經營策略。

因為產業分工和毛利降低，近年來廣告代理業的產業競爭力受到影響。客戶目前傾向自行採購不同的行銷傳播服務，這個狀況大概短期內難以改變。但是從先前的分析可以看出，在這個情況下，不論是廣告代理商、媒體服務公司、或是 IMC 服務公司的價值網的模型都愈來愈接近，這對廣告代理商的發展不利。因此如何創造出有策略性的事業佈局，就成為廣告代理商轉型發展的思考重點。

就如同先前分析的，過去的綜合廣告代理商像是提供廣告主一次購足的角色，廣告主、廣告公司及協力廠商的關係可以呈現如下：(綠色的色 bar 為廣告代理商的定位位置)

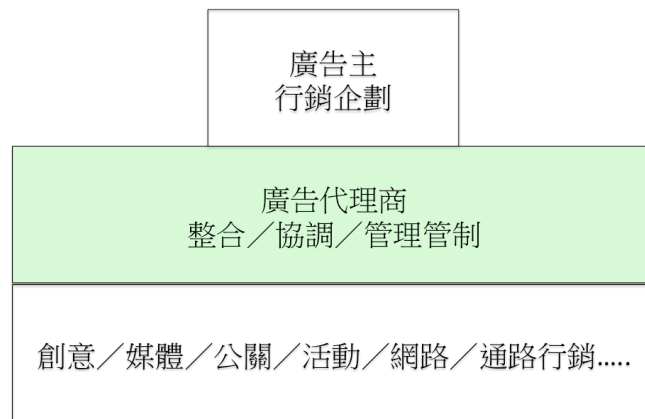


圖 4-4：媒體服務公司出現前的綜合廣告代理商角色圖

資料來源：本研究整理

廣告代理商原本扮演一個企劃和協調者的角色，為客戶做橫向的整合行銷傳播的管理。但在媒體服務公司出現及 IMC 服務公司愈來愈多元化後，廣告主、廣告代理商及其他傳播代理商的關係發生了改變，如下圖：

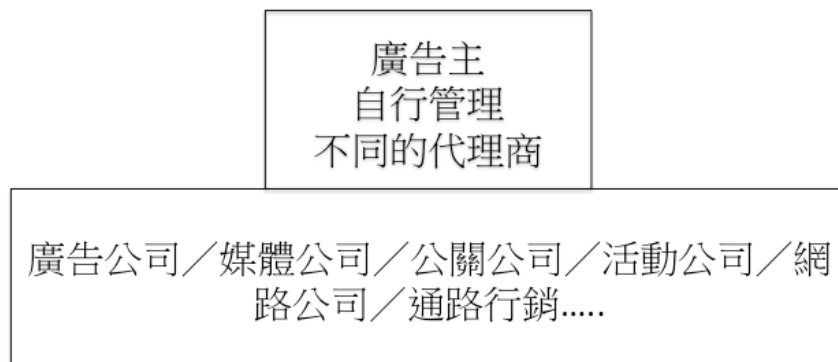


圖 4-5：媒體服務公司出現後客戶與各代理商關係圖

資料來源：本研究整理

在廣告作業流程的價值鏈分析中，我們可以發現廣告代理商有一項其他代理商

所無法提供的優勢，就是任何消費性的品牌商品或是服務在行銷企劃階段都有「品牌形象化」的基本需求，用以在競爭環境中創造品牌或商品在感性層面的差異、偏好度和促購意願。在所有行銷傳播業種的代理商中，廣告代理商的核心能力在處理品牌定位和品牌形象塑造上的能耐是最有競爭力的。因此，廣告代理商在經營定位新佈局上，應該採「向前垂直深入，向後水平展開」。在這樣的想法裡，廣告主、廣告代理商及其他傳播代理商的關係如下圖 4-6：(圖中綠色色 bar 為廣告代理商的定位位置)

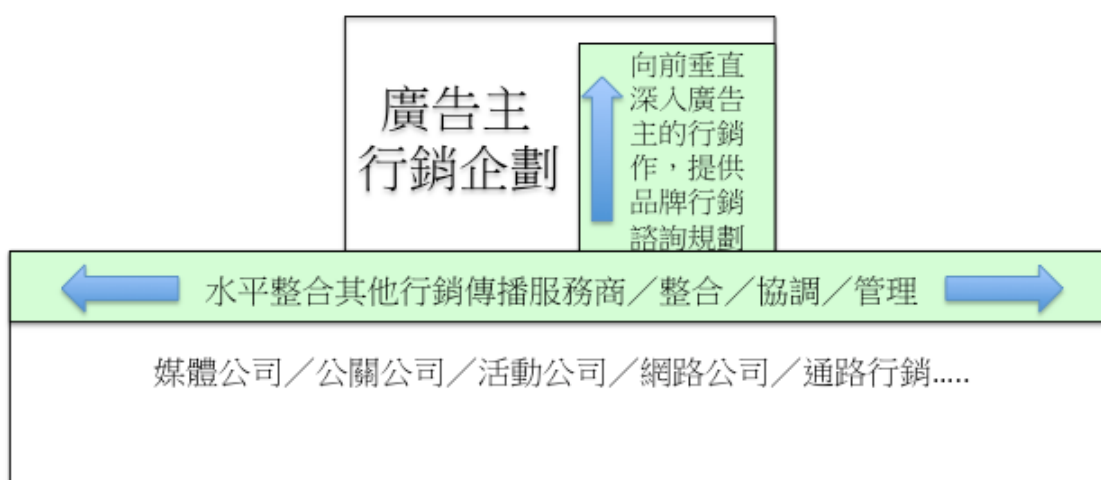


圖 4-6：未來整合廣告服務商經營佈局圖


資料來源：本研究整理

A. 向前垂直深入客戶的行銷企劃作業：

在這個階段整合廣告服務商的企劃及創意人員運用他們對消費者的洞察力和來自創意人員的美感和 idea，協助客戶在行銷企劃的商品策略、通路策略、價格策略和推廣策略中加入更多具有品牌創意特色的規劃和思考。除了可以提昇廣告代理商在廣告主價值鏈中的重要性和價值，更可以深化和客戶的關係，並創造更多附加價值，為代理商取得更佳收益。

B. 向後水平展開整合協調其他代理商：

在傳播活動中，大多數的客戶是以廣告代理商所發展出來的定位策略及創



意表現延展到其他傳播工具上，因此廣告代理商對於客戶行銷意圖和商品傳播主軸的掌握度會比其他的代理商高，非常適合扮演為客戶代位管理各代理商的角色，協助解決客戶待完成的工作，重新建立綜合廣告代理商應有的價值。為了能有效管理其他的行銷傳播夥伴，整合廣告服務商應該培養「專案管理」及對其他行銷傳播代理商作業內容的深入理解，讓廣告主放心把這個部份的整合協調的工作委由給整合廣告服務商進行，增加對客戶更高的附加價值，以創造更好的收益。



## 第五章、結論與建議

本研究針對綜合廣告代理商產業的內容與特色，與過去廣告代理商產業的成長和演進的過程，詳加說明。本研究前半段討論的重點在於廣告代理商產業的過去和現在，廣告代理商產業在行銷傳播產業內的定位和未來積極自我發展的方向，以「價值鍊」、「價值網」及「商業模式」分析來論述有關參與者的互動及價值創造情形，用以說明策略群廠商面對的競爭環境和競合關係。本研究的後半段著重在討論當前綜合廣告代理商所面臨的挑戰及機會，並以廣告的三項基本企劃要素「策略、創意、媒體」及目前客戶待解決的問題「整合管理及價值創造」兩個角度去思考演譯出綜合廣告代理商未來的新組織型態和商業模式的可能方向。

### 第一節、結論

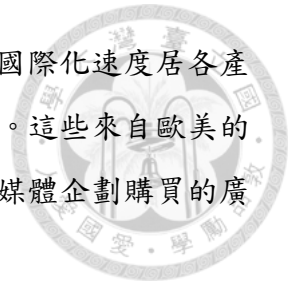
經由各章的論述，針對第一章的緒論，所希望研究的問題有以下四點結論：

- 一、台灣綜合廣告代理商興起及外資國際廣告公司進入台灣市場做深入的研究，以便從產業史的角度瞭解整個廣告代理商產業的活動邏輯，以利後續的討論：

台灣現代化的綜合廣告代理業的萌芽於 1958 年，除了為廣告主企劃設計廣告稿件外，也為客戶訂購廣告版面獲得媒體佣金。隨著台灣廣告代理業的成長茁壯及電視台（1962）的開播，廣告公司開始與各平面及電視媒體直接簽訂代理合約，可以直接對媒體發稿，不需再透過媒體業務員做型式上的發稿。在 1984 年政府全面開放外商廣告公司進入臺灣之前，媒體佣金是當時廣告公司最主要的營業收入。早期業務人員除服務客戶外，同時也常兼做媒體企劃購買的工作，再加上媒體環境單純（三台兩大報）、缺乏完整的媒體研究資料（沒有尼爾森資料），所以媒體企劃的角色並不突顯。

1984 年政府開放外商投資廣告服務業，外商可以 100% 持有台灣廣告公司的股權。因此自 1985 年到 1988 年間外資陸陸續續以設立分公司或是購併合資

本地廣告公司進入臺灣市場。台灣在政府廣告市場開放後，國際化速度居各產業之冠，應該可說是台灣專業服務業國際化程度最高的產業。這些來自歐美的外商廣告公司帶來和國際同步的策略企劃、創意企劃製作和媒體企劃購買的廣告代理商的組織架構、專業 Know-how 和作業流程。



外資的綜合廣告代理商的主要作業部門是以廣告的三項重要要素為作業核心形成：

- A. 業務企劃部：負責客戶服務及策略擬定，決定廣告溝通主訴求(What to say)
- B. 創意部：發展具有衝擊力、獨特性和相關性的廣告創意表現(How to say)
- C. 媒體部：負責精準地選用並透過媒體將廣告投放給目標對象(Where to say)

這三個部門專業密切合作，使得客戶可以得到最佳的廣告效果。

## 二、觀察外資廣告公司的經營手法和媒體服務公司興起後帶來的產業重組

綜合廣告代理商產業在台灣五十多年的發展，有兩個影響產業型態的重要關鍵點：

第一是 1985 年政府開放外資可以 100% 擁有廣告代理商的所有權和經營權，廣告業是台灣服務業裡首批對國際外資全面開放的產業，在沒有設定任何限制條件下，使得外資廣告公司挾其國際客戶資源及進步的廣告作業模式進入台灣，透過直接設立分公司或是購併本土廣告代理商，隨著營業額的提昇成為廣告市場的主流力量。外資的主要經營手法學者的觀察有：

- A. 預算制
- B. 財務獨立
- C. 區域管理
- D. 樹狀的組織結構
- E. 上市的控股公司
- F. 程序化的作業



此外以研究者的觀察和整理，在作業上外商國際廣告公司還有三個特色

- A. 總人力成本佔毛收入比例的上限
- B. 總經理和財務長的雙線控管
- C. 嚴守財務紀律的作業流程

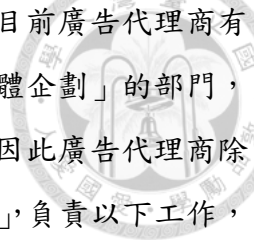
第二是 90 年代起，國際傳播集團希望爭取對媒體採購的「量大折扣」，開始將集團旗下不同品牌的廣告公司裡的媒體部獨立出來並合併為一家大型的媒體服務公司。因此綜合廣告代理商中的「媒體企劃」、「媒體購買」和「媒體研究」三個部門就被從原本的廣告代理商的服務中切除。這個產業變革導致了原本都在綜合廣告代理商內進行的「策略、創意、媒體」三個企劃工作中的「媒體企劃及購買」的業務被轉到媒體服務公司中進行。

### 三、觀察綜合廣告代理商和媒體公司的競合關係，並說明這競合關係所帶來的影響，並試從中找出產業的關鍵成功因素。

媒體部門從廣告代理商切割出來，使得在廣告作業上除了使得原本「策略、創意及企劃」三種合一的綜效無法發揮。也使得廣告主需要自行扮演統整的角色，也使得廣告主的廣告作業變得複雜，以台灣這十年的廣告業發展來看，除了讓客戶增加了殺價的空間外，事實上對整個廣告產業的進步並沒有太大的幫助。此外媒體服務公司的興起後，為了爭取更好的毛利和客戶主導權，媒體服務公司也開始希望增加直接客戶的比重，因此和廣告代理商的關係從原本的「合作關係」轉為競爭和合作都有的「競合關係」。廣告代理商有時需要和媒體公司合作，協助為其客戶發稿，使得利潤可以共享。但有時又需和媒體服務公司競逐客戶或是比稿。不過到最後常常是為了爭取生意，導致雙方的利潤都下降，也使得廣告代理商或媒體服務公司成為一個「微利」的行業。

### 四、基於前述的分析和探索，探討綜合廣告代理商的新商業模式、組織和新定位





經由對廣告本質的分析及對產業演變的觀察，此本研究認為目前廣告代理商有一個創新商業模式的機會。作法是在廣告代理商內重新建置「媒體企劃」的部門，也就是說將「媒體企劃」的角色，再從媒體服務公司中取回來。因此廣告代理商除了目前的策略和創意服務外，重新提供客戶「媒體企劃+媒體研究」，負責以下工作，這樣的新組織和商業模式，本研究稱之為「整合廣告服務商」：

在此新商業模式下，綜合廣告代理商和媒體服務公司的任務分配：

A. 整合廣告服務商：

針對客戶面臨的行銷傳播問題，為客戶提出客制化的「策略、創意、媒體」的企劃方案，方案的重點在於透過對廣告三要素的創意思考及整合綜效做慎密的企劃，創造出最有效益的廣告方案。在收費的機制上從以往的佣金制改為固定月費制，使得媒體企劃人員及購買媒體研究的資料的成本可以由客戶支付，也使得廣告從業人員的專業服務的價值可以如同律師或會計師般被彰顯。

廣告代理商將媒體企劃建置在綜合廣告代理商內的另一個考量是面對日新月益的數位及行動新媒體，廣告代理商需要媒體企劃人員要能協助業務及創意人員瞭解數位新媒體的特色、成本及最佳的運用方式，讓創意人員能夠對數位新媒體的使用方式有充份的理解和消化，能想出更好的 idea 在這些數位新媒體上發揮，協助客戶達成廣告任務。

B. 媒體服務公司：

依廣告代理商和廣告主核可的媒體計劃，以其巨大的媒體購買量做為「量大折扣」的議價力量，為廣告代理商及廣告主爭取到費用最低的媒體成本。在對客戶收費的機制上採佣金制搭配退佣的收取，反映媒體集中購買因為媒體服務公司集中不同的廣告所得到的巨大購買額所創造的代理商價值。

因此廣告代理商在經營定位佈局上，本研究提出廣告代理商在行銷的作業中，

應扮演類似籃球場上的「控球後衛」(Point Guard)的角色，做為廣告主整合行銷傳播的關鍵夥伴。在未來整合廣告服務商應該以「向前垂直深入，向後水平展開」的佈局方式來定位自己的角色。廣告主、廣告代理商及其他傳播代理商的關係如下圖 5-1：(綠色 Bar 為整合廣告服務商的定位位置)

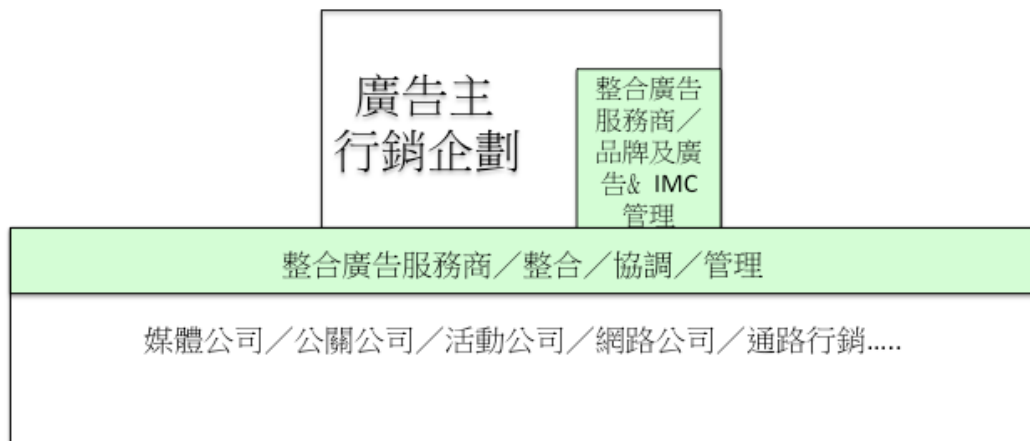


圖 5-1：未來整合廣告服務商經營佈局圖

資料來源：本研究整理

A. 向前垂直深入客戶的行銷企劃作業：

在這個階段整合廣告服務商的企劃及創意人員運用他們對消費者的洞察力和來自創意人員的美感和 idea，協助客戶在行銷企劃的商品策略、通路策略、價格策略和推廣策略中加入更多具有品牌創意特色的規劃和思考。除了提昇整合廣告服務商在廣告主價值鏈中的重要性和價值，更可以深化和客戶的關係，並創造更多附加價值，為代理商取得最佳的收益。

B. 向後水平展開整合協調其他代理商：

在傳播活動中，大多數的客戶是以廣告代理商所發展出來的定位策略及創意表現延展到其他傳播工具上，因此整合廣告服務商對於客戶行銷意圖和商品傳播主軸的掌握度會比其他的代理商高，非常適合扮演為客戶代位管理各代理商的角色，協助解決客戶待完成的工作，重新建立綜合廣告代理商應有的價值。為了能有效管理其他的行銷傳播夥伴，整合廣告服務商應

該培養「專案管理」及對其他行銷傳播代理商的作業內容做深入理解，讓廣告主放心把這個部份的整合協調的工作委由給廣告代理商進行，增加對客戶更高的附加價值，以創造更好的收益。



## 第二節 後續研究建議

本研究為以競合架構及白地策略之「商業模式」針對綜合廣告代理商商業模式和組織做分析和探索，從中演譯出綜合廣告代理商未來可行的商業模式和組織。建議後續發展研究：

- 一、透過實證研究及量化分析，以大中小不同規模之代理商現有客戶和成本結構，從廣告主和經營者的角度，對此商業模式進行更進一步的驗證和分析。
- 二、針對綜合廣告代理商納入「媒體企劃」之功能後，廣告代理商與媒體服務公司的競合關係和合作模式進行討探。
- 三、針對媒體企劃人員如可強化在數位媒體及行動媒體上的運用及管理做進一步的探討。

## 參考文獻



### 中文參考資料

- 許恩得 譯，2004，競合策略，台北：台灣培生。譯自 Adam Brandenburger & Barry Nalebuf. 1996. *Co-opetition. A Revolutionary Mindset That Combines Competition and Cooperation*. New York, NY: Harper Collins Publishers.
- 林麗冠 譯，2010，白地策略，台北：天下遠見。譯自 Mark Johnson. 2010. *Seizing The White Space: Business Model innovation for Growth and Renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 楊宇時，2005，知變：廣告公司管理新思路，北京：機械工業出版社。
- 郭貞，1999，廣告目標與效果測定，台北：滾石文化。譯自 Solomon Dutka, 1995. *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results*, New York, NY: NTC Business Books.
- 陳正男 譯，1992，行銷學原理，台北：東華書局。譯自 Philip Kotler & Gary Armstrong. 1991. *Principles of Marketing*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- 吳怡國、錢大慧、林建宏譯，1994，整合行銷傳播：21 世紀企業決勝關鍵，台北：滾石文化。譯自 Don E. Shultz, Stanley I. Tannenbaum, and Robert F Lauterborn, 1993. *Intergrated Marketing Communications*. New York, NY: McGraw-Hill.
- 黃奇鏘、王彩雲編，2008，台灣廣告 50 年，台北：台北市廣告代理商業同業公會。
- 台北市媒體服務代理商協會，2013，2012 年 MMA 台灣媒體白皮書，台北：台北市媒體服務代理商協會。
- 台北市廣告業經營人協會，1989，綜合廣告公司標準作業手冊，台北：台北市廣告業經營人協會。
- 動腦雜誌，2013，2012 年台灣綜合廣告代理商排行榜，444:92-95，台北：動腦雜誌社。
- 動腦雜誌，2013，2012 年台灣媒體代理商排行榜，445:86-87，台北：動腦雜誌社。
- 動腦雜誌，2013，2012 年台灣總廣告量調查，443，台北：動腦雜誌社。
- 戰克孝，1998，台灣媒體購買現行的操作模式：媒體集中購買不等於媒體專業服務，動腦雜誌，266:43-47，台北：動腦雜誌社。

廣告雜誌，WPP 集團的廣告代理商與媒體服務公司，\_218 期，台北：廣告雜誌。



#### 英文參考資料

Bovee, Courtland L. & William F. Arens, (1986), *Contemporary Advertising*, Homewood, Illinois: Irwin.

Berkman, Harold W. & Christopher Gilsson, (1987), *Advertising: Concept and Strategies*. New York, NY: Random House.

Drucker, Peter F. (1973) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, NY : Harper & Row.

McCarthy, E. Jerome. (1960) *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood, IL : Irwin.

#### 參考網站

Advertising Age, (2012 April 30), *Agency Report 2012*, New York, NY

<http://adage.com/article/datacenter-agencies/ad-agency-report-2012-analysis-rankings-contact-info/233874/>

尼爾森媒體研究簡介，2013，公司簡介，

<http://www.agbnelsen.com/whereweare/dynPage.asp?lang=local&id=369&country=Taiwan>，台北：尼爾森公司

台北市數位行銷經營協會 DMA 官方網站，台灣 2012 年數位媒體廣告市場總量及 2013 年台灣數位媒體規模的成長預估

，<http://www.iama.org.tw/Bulletin/NewsDel/116>

Daniel Goodall, 2011，Media Trinity，<http://danielgoodall.com/?s=media+trinity>

維基百科網站，2013，「控球後衛」條目

<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E6%8E%A7%E7%90%83%E5%BE%8C%E8%A1%9B>