

## 第五章 台灣媒體服務代理產業發展分析

本章依據 SCP 架構，將台灣媒體服務代理產業發展分析分成五大部分，第一節探討政府的政策以及國際廣告集團的全球擴張是如何影響媒體服務代理商在台灣的發展，第二節從結構層面探討媒體服務代理業，第三節從行為層面，討論結構層面是如何影響行為的改變，第四節從績效層面出發，探討媒體服務代理業的經營績效是否受到結構與行為的影響，最後第五節分析媒體服務代理業興起後，與廣告主、廣告代理商、媒體間權力的再分配。

### 第一節 政府政策及國際廣告集團的全球擴張之影響

政府政策與跨國廣告代理商對於台灣廣告產業的影響，可以從整體台灣廣告業本土廣告公司主導，到跨國廣告公司進入台灣轉成主導市場力量看出，從先前的文獻探討可知這兩項因素確實對 1980 年代以來台灣廣告業的發展動向有著極大的影響，雖然本節探討的是媒體服務代理產業，然而政府政策與跨國廣告代理商的發展亦間接的促成媒體服務代理業的形成，因此本節將根據這兩個因素造成媒體代理業影響重大的因素作論述。

#### 一、 政府政策

政府政策對於廣告產業最大的影響呈現在兩個階段，第一階段廣告產業開放外資，第二階段為媒體的開放，以下先從 1984 年政府開放外資投資台灣廣告市場開始談起。

## （一）廣告產業開放外資

國內學者胡光夏（2000）指出，政府當初考量開放外資有幾個主要因素：有利於平衡對美貿易逆差、可促使台灣服務業水準提升、有機會改變台灣產業結構比重（以服務業為較高的比重）、以及未來可移植相關服務業經驗到其他第三世界國家。1980 年代初期，國際間新興工業國家如歐洲、日本等積極向外發展經貿，美國傳統製造業大亨優勢雖已不再，但在國際間其服務業（如速食、金融業、保險業、廣告業等）的地位仍是數一數二。而當美國在面臨國內經濟不景氣的大環境競爭下，開始希冀能以新貿易保護主義來向貿易順差國提出平等貿易的要求，台灣政府就是在這樣的外交壓力下進行了開放市場的協商。

政府開放外資之際，國內第一批服務業去管制名單為廣告業、租賃業、速食業及百貨日用品業等，這些民生消費及工商服務相關行業開放的時程，正好可以改善 80 年代初期對外高額貿易順差的問題，從而減緩貿易失衡的壓力（李高朝、朱麗慧，1998）。在經濟目標發展的期許之下，去除外資投資管制、降低關稅以及開放商品進口等政策皆是 1980 年代朝向自由化、國際化的動作，在市場開放的操作之下，一方面可以平衡中美貿易失衡的結構性問題，另一方面可加速貿易活動交流。

從實際的廣告代理業發展承攬額來看（見表 2-1-5），在 1985 年第一家國際合資的廣告公司成立的時候，廣告代理業的國際與本土承攬額比例仍在 1：9，然而到了 1989 年國際廣告代理商的承攬額已經超越了本土廣告代理商的量，跨國廣告資本在本土快速擴張的情勢不言而喻。

另一方面，從持股所有權的層面來看，前述文獻的探討可以很明顯的觀察到跨國廣告代理商在 1980-90 年間透過三種策略積極的佈局市場。到了 1990 年，台灣前 32 大廣告代理商中，有七成都是純外資、中外合資或中外技術合作的廣

告公司（薛榮英，1995）。而在 1992 年台灣本土廣告業的歷史最優久兩間廣告公司，台灣廣告以及國華廣告，分別出售 52% 以及 30% 的股權予日本電通購買（鄒光華，1993）。並且根據《動腦》雜誌 2003 年台灣地區綜合廣告代理商調查，發現前 42 家廣告代理商中，有 22 家的跨國廣告公司持股超過 50%，總毛收入比例為 71.68%，然而本土的 20 家廣告公司毛收入比例卻只有 28.32%，其中前十大廣告代理商皆具有外資的色彩（參閱表 2-1-4），總毛收入達 57.40% 佔了市場的一半（《動腦》，2004b），由此可知，跨國廣告公司在台灣發展將近 20 年的時間，早已成為台灣廣告公司的主流。

## （二）媒體開放

在前兩章台灣廣告媒體作業的發展中，已經將台灣早期媒體與廣告代理商的相對發展作一完整的論述，這一部分主要針對 1990 年代媒體環境開始蓬勃發展以後，是怎樣的背景因素影響，造成了媒體服務代理業出現的背景。

就廣告與媒體的組織互動而言，廣告業是伴隨大眾媒體的發展而興起的，沒有廣告媒體也不會有廣告代理業（侯東成，2000）。從台灣光復早期媒體環境簡單的時代，到 1987 解嚴後 1988 報禁開放、1993 年有線電視系統經營合法化，1995 年中、小功率電波釋出，並且在 1997 年全民民間電視台（民視）與 1998 年公共電視台核准開播等，隨著媒體環境逐漸成熟，與媒體有相當合作關係的媒體作業，也經歷了單純的媒體購買、增加媒體企劃，利用電腦計算、研究調查、收視率等更科技的方法支援媒體作業。根據整體廣告作業的發展，本研究依據時代的演變以及媒體環境的改變，與廣告作業的發展歷程用表 5-1-1 來呈現。

表 5-1-1：媒體、廣告代理業及媒體作業時程表

| 年代        | 媒體環境    | 廣告代理業   | 媒體作業形式    |
|-----------|---------|---------|-----------|
| 1958 以前   | 媒體單純    | 捐客時期    | 媒體購買      |
| 1960-1994 | 媒體開始發展  | 綜合廣告代理商 | 媒體購買+ 企劃  |
| 1995~以後   | 媒體蓬勃而複雜 | 專業分工化時代 | 媒體相關服務專業化 |

資料來源：本研究整理

1990 年代開始，媒體快速的成長亦使得廣告媒體通路大量的增加，有線電視的快速普及是媒體生態產生巨大變化的引子，在 1994-1997 年連續三年的有線電視裝機率達 65%的穩定水準，最高裝機率也維持在 70%到 75%左右（見表 5-1-2），而普及率則從 1992 年底的 27%增加到 1999 年底的 80%（陳志釗，2000），可以說在 1996 年以後，台灣已經完全進入了電視媒體的傳播時代（汪志龍，1997），而有線電視的廣告量在 2000 年甚至超過了無線四台（詳見表 5-1-3）。

表 5-1-2：1991-1997 年台灣地區衛星有線電視最高裝機率

| 年度   | 最高裝機率 |
|------|-------|
| 1991 | 15.8% |
| 1992 | 33.5% |
| 1993 | 53.3% |
| 1994 | 62.0% |
| 1995 | 72.3% |
| 1996 | 73.3% |
| 1997 | 75.2% |

資料來源：汪志龍（1997：83）

表 5-1-3：1996-2003 年台灣地區五大媒體有效廣告量（單位：新台幣仟元）

| 媒體別       | 1996              | 1997              | 1998              | 1999              | 2000              | 2001              | 2002              | 2003              |
|-----------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 無線電視      | 18,275,439        | 18,871,895        | 22,135,096        | 17,676,064        | 13,001,710        | 11,559,542        | 9,816,078         | 8,785,627,        |
| 有線電視      | 6,031,425         | 6,813,350         | 12,697,043        | 14,558,776        | 17,668,074        | 16,143,669        | 22,358,848        | 24,627,825        |
| 報紙        | 12,799,833        | 18,063,130        | 21,157,218        | 18,858,303        | 18,745,551        | 16,414,195        | 12,190,938        | 15,120,362        |
| 雜誌        | 3,987,375         | 4,837,189         | 5,886,786         | 6,099,264         | 7,200,213         | 6,509,510         | 6,613,026         | 7,557,114         |
| 電台        | -                 | -                 | -                 | 2,146,309         | 2,310,490         | 2,219,508         | 2,521,834         | 2,692,176         |
| <b>總計</b> | <b>41,094,073</b> | <b>48,585,565</b> | <b>61,876,144</b> | <b>59,338,716</b> | <b>58,926,039</b> | <b>52,846,424</b> | <b>53,500,724</b> | <b>58,783,104</b> |

資料來源：《動腦》雜誌社提供

政策性的媒體環境改變促成台灣媒體市場蓬勃發展，眾多的媒體通路稀釋了原有的傳播效益，導致媒體專業服務的需求興起。除此之外，消費者在媒體的使用上趨於分眾，加上整合行銷傳播時代的來臨，單一廣告無法真正觸達到分眾化行銷的需求，因此媒體企劃人員勢必面對更多的挑戰，與過去的媒體計畫已大相逕庭。在環境條件驅使的動力下，廣告產業開始思索下一階段的服務利基，而因應媒體企劃的專業需求，廣告代理業服務範疇底下的媒體部門開始獨立，成立專業的媒體服務代理公司，其最主要的功能是運用集中的廣告量來提昇購買效益，除此之外也強調媒體分析、媒體企劃以及媒體調查等服務。

## 二、 國際廣告集團的全球擴張

台灣受到國際廣告代理商的影響有兩個時程，第一階段是 1960 年代日本的影響，另一階段是 1980 年代西方的影響（賴東明，1994）。在第一階段日本的影響主要反應在台灣建立現代化廣告代理制度，而影響的面向遍及廣告客戶、廣告商品、電視媒體（台視），以及廣告公司創辦人等（胡光夏，2000）。

第二階段的影響主要是因為跨國廣告代理商自從 1984 年台灣開放外資投資

廣告事業以來，由於缺乏開放時程的規劃，因此導致台灣整體廣告產業的快速國際化，對於本土廣告產業產生了巨大的衝擊，尤其是在客戶全球代理「跨國轉移的」的效應之下，本土廣告代理商極欲謀求生存的利基。

在開放外資投資市場之後，台灣廣告產業面對的是全球「集團化」擴張的跨國廣告代理商，並且集團多來自於美、日、歐等經濟資本雄厚的高度開發國家，挾帶人才、資本、設備和經驗進駐台灣，在廣告生產與輸出上佔盡絕對的優勢。由於本土廣告產業在外資進入後，面臨股權釋出造成的市場佔有率下降以及客戶流至跨國廣告代理商，或者是跨國廣告主對跨國廣告代理商這樣門當戶對的現象，讓台灣廣告代理業的經營上都面臨困境，不敵跨國集團的優勢，也因此在此在 1980 年代出現了「去國際化」的在地民族主義論調（李宇軒，1999）。

然而 1985 年台灣發生劍橋廣告捲款弊案，對於台灣整體廣告代理制度的財務調度有重大變革，也讓原本媒體與廣告代理商間金錢來往的形式產生改變，從原本約 65 天的期票變成現金，使得廣告代理商面臨了財務調度的壓力，而這樣的改變也使得廣告代理商必須正視規模經濟、控制成本、財務考量、資本調度等企業經營管理層面的問題，也導致台灣廣告產業在國際化發展上更加依賴跨國資本的支持（賴東明，1994；侯東成，2000）。

除了在經營資本上的依賴之外，跨國廣告集團挾其鉅資進入台灣廣告產業以來，不僅改變了廣告作業程序、廣告公司內部組織，到廣告市場遊戲規則，甚且形成廣告主與廣告代理商主導的買方市場形成一個相當大的關鍵（陳宇卿，1999）。其中最大的影響莫過於廣告作業的專業分工，從原本綜合廣告代理商提供包含創意、媒體、公關、活動、研究調查等服務，經過政治環境、媒體變遷等中介變相因素的影響，導致廣告組織專業分工的趨勢，台灣的媒體服務代理業就是在這樣的背景興起的。

在跨國代理商 1980 年代開始資本交換時期，一項重大的作業改變就是帶領台灣廣告業從以往的利用人際關係來爭取最佳購買條件的做法，進入策略性規劃的時代（李宇軒，1999），以媒體企劃為例，希冀透過媒體購買公司的成立，能將過去媒體市場人治的時代，導入專業化、透明化的媒體服務代理業，並且透過量的集中，發揮「以量制價」的優勢談得較佳的合作條件。

跨國廣告代理商對於台灣媒體服務代理業發展影響很大，跨國廣告集團挾龐大資金進駐台灣媒體服務代理業，很多本土廣告公司因為在媒體這塊沒有辦法整合，因此在比稿時失去了量的優勢，也使得本土廣告公司開始思索下一階段的服務性質，也造就了黃明威等人成立「薄荷策略聯盟」這樣的作業形式（喜思黃明威，2004，深度訪談）。而目前的本土廣告公司也因為媒體廣告量相對劣勢，與有跨國資本奧援的跨國廣告代理商在競爭的基礎上就少了一大半，使得本土廣告公司紛紛裁撤媒體部門，例如：意識形態、博陽廣告、清華廣告等，或將其媒體發稿量集中到某家媒體服務代理商中，如：博上廣告以及大峽行銷將發稿整合到博峽媒體。

從上面的論述我們可以整理出媒體服務代理業的出現可歸因於三個：媒體環境發展蓬勃、跨國廣告集團全球發展策略、傳播活動專業化，分工越細。在了解了媒體服務代理業在台灣興起的背景之後，本研究整理了台灣自 1995 年成立第一家媒體服務代理商以來，台灣媒體服務代理業的進入策略以及發展歷程。

### （一）媒體服務代理商進入市場策略

當談到近幾年媒體服務代理業的發展，可以發現一個產業趨勢，即跨國廣告集團除了以合資或獨資的方式投資台灣的媒體服務代理商之外，更採用收購的方式，使市場資源更為集中。跨國廣告代理商在進入海外市場時，通常採用的進入策略有三，當地成立新公司、併購當地廣告公司、以及與當地廣告公司簽定技術

協定或組成同盟。李國川(1999)認為台灣媒體服務代理商的所有權有四種形式：集團主導、母公司下設子公司、媒體集中購買結盟、獨立公司。而就台灣媒體服務代理商產業成立的策略則可分為四種：合資、獨資、併購、策略聯盟。

本研究根據歷年成立公司是否為兩個集團以上投資成立的資本的結構，來劃分台灣市場成立媒體服務代理商的策略，共有四種方式：

### 1. 獨資

以這種形式成立的媒體服務代理商共有 14 家，佔所有成立公司的大半，在新成立的公司中可以分成兩大類：一類是本土資本自行成立，共有 6 家，另一類是跨國廣告公司資助有 8 家。跨國廣告公司成立新公司的基礎在於集團在台灣有廣告分公司，可以支援旗下媒體服務代理商的客戶來源，而本土成立的公司多半是靠著過去個人與媒體良好的關係，以及對於熟悉媒體市場操作的專業人士所集資而成的公司，例如凱普洛克邱榮光原為傳立董事長，Group M 余湘原為聯廣媒體行銷中心總經理，喜思媒體黃子容、黃明威原為薄荷策略等。

### 2. 合資

從傳立媒體公司進入媒體服務市場開始，就是以合資的策略開展業務，當時的背景因多品牌廣告主開始從事「媒體集中購買」，因此媒體作業開始萌生獨立出廣告代理商的作業形式。以合資的形式進入市場最主要是結合兩個或兩個以上的廣告代理商廣告量，來達到規模經濟的效益。從表 5-1-4 可以看到合資成立的公司多半是跨國廣告集團下台灣廣告代理商，結合其媒體部操作所成立，例如：傳立、浩騰、實力、凱絡、貝立德、經緯、極致傳媒，其中本土廣告公司合資成立的僅有博峽媒體與宏將廣告。



### 3. 併購

媒體服務代理商從開始在市場運作迄今，總共進行有 4 次<sup>40</sup>的併購操作，全部是由 WPP 集團所主導，可以看出媒體服務產業規模經濟的操作模式。WPP 集團在 2000 年 7 月併購澄豐媒體，成為 WPP 集團旗下的一份子，並且在 2002 年與 WPP 集團投資部分股份的經緯媒體合併<sup>41</sup>；原屬電通揚雅的尚揚媒體，在股東易手後也成為 WPP 的一員，並且在 2003 年 3 月與霞飛媒體合併成為霞飛媒體(Mediaedge: cia)；最後在 2004 年 10 月，WPP 集團併購了本土代表媒體庫，更將媒體庫與霞飛合併，成為 WPP 集團媒體服務體系下的第三支。WPP 集團將原本提供財務、硬體資源、行政、財務等支援性服務的公司「群邑」統合成為 Group M，下轄傳立、邁勢、媒體庫三個媒體服務體系。

併購的基礎除了是單純的收購之外，也可看出跨國廣告公司在收購媒體服務代理商的同時，也重新組合了專業媒體服務公司的版圖，朝向規模經濟邁進。

### 4. 策略聯盟

薄荷策略聯盟(MINT Strategic Alliance)原本是由黃禾廣告、博上廣告、大崧廣告（成立第二年才加入）合作的事業體，但在黃禾廣告預計將出售給 Omnicom 集團的 BBDO 之前，已經在 2002 年 7 月成立了--薄荷媒體(MINT)。而博上廣告、大崧廣告則於 2002 年 11 月合作成立博崧媒體(Bright media)（喜思黃明威，2004，深度訪談）。

---

<sup>40</sup> 其中 2000 年 7 月，澄豐與捷盟合組，結盟僅提供媒體企劃之功能，因此本研究未選為研究對象之中。

<sup>41</sup> 澄豐與經緯的合併案仍在進行合併的途中，卻因故使得全體經緯人員出走，連帶客戶也流失，導致整體合作案失敗，經緯人員轉至凱絡媒體，經緯媒體亦退出市場。

一開始薄荷策略聯盟成立的利基在於整合廣告代理商的廣告量，達到量的規模，提供廣告代理商雙方更優惠的媒體條件，這樣的合作模式僅可算是一種過渡期的發展，其功能僅專注在「媒體集中購買」，與媒體作業朝向專業化的服務已經不敷時代需求，因此在 BBDO 併購黃禾廣告之後，BBDO 黃禾透過成立新公司的方式成立「薄荷媒體」，而博上廣告與大峽行銷則透過合資的方式重組了「博峽媒體」，提供的服務則包含了基本的企劃與購買功能。

表 5-1-4：媒體服務代理商成立策略分析

| 進入模式 | 公司名稱  | 出資公司    | 合作廣告代理商        | 成立年份    | 所屬媒體服務集團         | 目前營運狀況          |
|------|-------|---------|----------------|---------|------------------|-----------------|
| 獨資   | 聚濤    | -       | 李奧貝納+達美高(後期)   | 1997.4  | 本土               | 結束              |
|      | 澄豐    | -       | 智德溝通+達一廣告(短期)  | 1997.5  | 本土               | 被 WPP 併購        |
|      | 尚揚    | 台灣電通揚雅  | 電通揚雅           | 1999.6  | 電通揚雅             | 被 WPP 併購        |
|      | 媒體庫   | -       | -              | 1999.7  | 本土               | 2004.7 被 WPP 併購 |
|      | 權威國際  | 華威葛瑞    | 華威葛瑞           | 2000.7  | Grey*            | 尚存              |
|      | 霞飛    | CIA     | -              | 2001.4  | Group M          | 被 WPP 併購        |
|      | 薄荷媒體  | BBDO 黃禾 | BBDO 黃禾        | 2002.7  | BBDO             | 尚存              |
|      | 星傳媒體  | 李奧貝納    | 李奧貝納+達美高       | 1999.7  | Starcom          | 尚存              |
|      | 優勢麥肯  | 麥肯      | 麥肯             | 1999.12 | Universal MaCann | 尚存              |
|      | 玳瑁廣告  | -       | -              | 2000.11 | 本土               | 尚存              |
|      | 博報堂媒體 | 博報堂     | 博報廣告           |         | 博報堂              | 尚存              |
|      | 凱普洛克  | -       | -              | 2004.1  | 本土               | 尚存              |
|      | 喜思    | -       | -              | 2004.7  | 本土               | 尚存              |
|      | 維捷    | Carat   | -              | 2004.10 | Aegis            | 尚存              |
|      | 傳立*   | 奧美+智威湯遜 | 奧美+智威湯遜+運籌+達彼思 | 1995.3  | Group M          | 尚存              |

接下頁

|        |        |                 |                |                |                       |          |
|--------|--------|-----------------|----------------|----------------|-----------------------|----------|
| 資      | 浩騰     | BBDO+伊登         | BBDO+伊登        | 1999.1         | OMD                   | 尚存       |
|        | 實力     | 上奇+達彼思          | 上奇             | 1999.6         | Zenith--<br>Optimedia | 尚存       |
|        | 凱絡     | Carat+聯廣        | 聯廣             | 1999.8         | Ageis                 | 尚存       |
|        | 貝立德    | 日本電通+台灣電通+康信+國華 | 台灣電通+康信+國華     | 1999.10        | Dentsu                | 尚存       |
|        | 經緯     | WPP+日本旭通+聯旭     | 聯旭             | 2000.1         | -                     | 被 WPP 併購 |
|        | 博峽     | 博上廣告+大峽行銷       | 博上廣告+大峽行銷      | 2002.6         | -                     | 尚存       |
|        | 極致傳媒   | 靈獅+博達華商         | 靈獅+博達華商        | 2002.7         | Initiative            | 尚存       |
|        | 宏將廣告   | 英泰+智德溝通         | 英泰+智德溝通        | 2000.7         | 本土                    | 尚存       |
|        | 併購     | 霞飛              | 霞飛+尙揚          | 奧美+智威湯遜+運籌+達彼思 | 2003.3                | Group M  |
| 澄豐     |        | 澄豐+捷盟           | 奧美+智威湯遜+運籌+達彼思 | 2000.7         | Group M               | 改組       |
| 邁勢(澄豐) |        | 澄豐+經緯(失敗)       | 奧美+智威湯遜+運籌+達彼思 | 2003           | Group M               | 尚存       |
| 媒體庫    |        | 媒體庫+霞飛          | 奧美+智威湯遜+運籌+達彼思 | 2004.10        | Group M               | 尚存       |
| 策略聯盟   | 薄荷策略聯盟 | -               | 黃禾廣告+博上廣告+大峽廣告 | 1999.1         | -                     | 結束       |

資料來源：本研究整理

- 註：1.傳立與靈智廣告在 1999 年初合作成立靈立，僅服務靈智的客戶。  
2.Grey 集團在 2004 年 10 月被 WPP 集團併購，但台灣目前尚未被併購。

## (二) 發展歷程

本研究根據 1995 年開始的媒體服務代理元年，將發展的過程利用編年的方法，紀錄期發展過程，共可分成三個時期：萌芽期：1995-1998 年、發稿快速擴張期：1999-2001 年、穩定成長期：2002~迄今。

## 1. 萌芽期：1995-1998 年

雖然台灣在 1991 年媒體集中購買的形式已開始出現，然而獨立的媒體公司直到 1995 由 WPP 集團在台灣催生才算真正進入市場。95 年到 98 年間僅成立了 3 間媒體服務公司，在媒體服務代理市場尚未成熟之際，此時期的廣告代理商仍在觀望，然而面臨媒體環境越趨複雜，為廣告主提供專業的媒體服務成為趨勢，因此，不管是國際性廣告公司或是台灣本土廣告公司，對媒體有經驗的個人，已開始籌化成立媒體服務公司，這樣的三分天下（傳立、聚濤、澄豐）態勢直到 1999 年多家媒體服務代理商進入市場而重新劃分。

在 1995 年傳立成立的時候，功能主要以「媒體集中購買」為主，直到 1997 年底才開始收編奧美以及智威湯遜的媒體企劃人員進入傳立，才脫離了「媒體集中購買公司」這樣的作業形式（傳立陳韋仲，2004，深度訪談）。

成立初期的廣告量幾乎 100% 是由合資的廣告公司所直接交付，甚少有向外比稿爭取客戶的形式（陳韋仲、凱絡、黃明威、極致傳媒，2004，深度訪談）。

## 2. 發稿快速擴張期：1999-2001 年

1999 年台灣有 10 家媒體公司成立，而 1999-2001 成立的家數（17 家）早已超越累計總家數（27 家）的一半。在此時期進入市場的媒體服務代理商，功能上即以包含了基本的「媒體企劃」、「媒體購買」，除了 1999 成立的薄荷策略聯盟，是黃禾廣告與博上廣告在「媒體購買」功能上所組成的策略聯盟形式之外，其他的媒體服務代理公司基本上已經邁向專業化的服務提供（如媒體分析、媒體企劃及媒體調查等前置作業），而非僅只有媒體集中購買。

2001 年媒體服務代理業整體承攬額已達 210.31 億，比起 1997（40.92 億）第一年成長了 396%，可見媒體服務代理產業已逐漸成爲廣告產業發展專業分工的趨勢。除此之外，根據《動腦》的統計，在 2000 年廣告主透過媒體服務公司發稿的比例在台灣已接近 50%（《動腦》，2000a）。

台灣的媒體通路暴增，但在景氣不佳的經濟環境作用下，廣告主刪減了媒體預算，也更加重視媒體效益的呈現，而整體廣告業面臨整合行銷傳播時代的衝擊，單一的廣告活動已不能滿足分眾時代的行銷課題，也使得媒體服務代理商的專業性更受到重視。

另一方面，由於客戶預算的刪減，使得總體廣告量僅呈現微幅的成長，媒體服務代理商面臨新進入市場公司的競爭壓力下，紛紛開始開發直接客戶。

### 3. 穩定成長期：2002~迄今

2002~2004 年媒體服務代理商發稿量呈現穩定的狀況，三年間僅成立 6 家本土投資的媒體服務代理商，分別爲薄荷媒體、博峽媒體、凱普洛克、喜思、盛世、維捷，從這樣的發展態勢可看出跨國廣告集團背景的媒體服務在台佈局大致底定，跨國廣告代理集團在台灣設有分公司的，並且擁有媒體服務代理公司的比例佔百分之百（見表 5-1-5）。

表 5-1-5：跨國廣告集團所屬媒體服務代理商在台分布

| 廣告集團     | 跨國廣告台灣分公司      | 跨國媒體服務                                     | 台灣媒體服務代理商            |
|----------|----------------|--|----------------------|
| WPP      | 奧美、智威湯遜、運籌、達彼思 | Group M                                    | 傳立、邁勢、媒體庫            |
| Grey     | 華威葛瑞           | MediaCom                                   | 權威國際(台灣公司尚未被 WPP 併購) |
| Omnicom  | BBDO、DDB、TBWA  | OMD+PHD                                    | 浩騰媒體                 |
| Publicis | 上奇、李奧貝納、陽獅     | Starcom Media Vest SMG+<br>ZenithOptimedia | 星傳媒體、實力媒體            |
| IPG      | 麥肯、靈獅、博達華商     | Universal McCann +<br>Initiative           | 優勢麥肯、極致傳媒            |
| Dentsu   | 電通康信、台灣電通、國華   | 貝立德  | 貝立德                  |
| Aegis    | -              | Aegis                                      | 凱絡、維捷                |

資料來源：本研究整理

然而從 2002 的恩龍(enron)事件之後，美國制定了沙班—歐克斯利法案<sup>42</sup>(Sarbanes—Oxley Act)，此後美國總公司以及海外公司不再對外公佈任何財務數字（《廣告雜誌》，2004a），而受到此法案影響，台灣媒體服務代理商如權威國際、霞飛媒體、澄豐媒體、傳立、浩騰媒體、星傳媒體等六家在 2004 年因為集團政策，導致媒體服務公司無法提供數據，也間接影響整體產業統計。

## 第二節 媒體服務代理業的結構分析

上文已提及政府政策以及國際廣告集團的全球擴張對台灣媒體服務代理產業的興起有影響。本節將先從結構面來深入探討這樣的產業背景因素，對於媒體

<sup>42</sup> 2002 恩龍事件之後，美國國會議員 Sarbanes 及 Oxley，為了強化會計制度的嚴密，並保障大眾投資人的投資安全，因此推動制定了沙班—歐克斯利法案(Sarbanes—Oxley Act)，嚴格要求上市公司不得對社會大眾發布或是透漏任何財務數字，即使是海外分公司也必須遵守此法案（《廣告雜誌》，2004a）。

服務產業上的影響。市場結構係指在市場內大小廠商的分布情況，在產業經濟學上通常以市場集中度(market concentration ratio)作為測定市場結構的指標（蕭峰雄、黃金樹，1997）。

在結構部份的探討將分別討論集中度、所有權分配、市場佔有率、產品差異性、進出入障礙以及市場結構等因素，來了解目前媒體服務代理產業的結構現況，作為下節行為以及績效的基礎。

## 一、集中度

有關於集中度的研究，自 1950 年以來，最常被使用來測量市場集中度的指標有二，一是集中率(Concentration Ratio, CR)，另一為賀希曼 賀芬得爾指數(Hirschman- Herfindahl Index, HHI)（陳炳宏，2000）。Albarran & Dommick(1996)認為 HHI 對於產業集中的預測比起 CR 要來的精確，原因在於 HHI 必須蒐集所有公司的佔有率，在困難度上也較高（轉引自陳炳宏，2000）。

關於本研究的資料蒐集方面，雖然在 2004 年之前，跨國廣告集團並未禁止其相關子公司公佈營業數據資料，然而在台灣尚未有公正的稽核組織來統整廣告產業資料<sup>43</sup>，因此本研究將援引在觀察台灣廣告產業已逾 27 年的《動腦》雜誌數據作為計算的依據。表 5-2-1 是國內目前媒體服務代理產業的發稿統計表，包含各公司歷年的發稿量，以下將根據 CR 及 HHI 作市場集中率的分析：

---

<sup>43</sup> 在 1996 年以前，台灣廣告量的統計是由台北市廣告同業公會所主持，到了 1996 年以後則由潤利公司進行統計，而統計的基準則有所不同。

表 5-2-1：媒體服務代理商發稿量統計（單位：新台幣仟萬元）

| 編號 | 公司名稱   | 1997<br>發稿量 | 1998<br>發稿量 | 1999<br>發稿量 | 2000<br>發稿量 | 2001<br>發稿量 | 2002<br>發稿量 | 2003<br>發稿量 |
|----|--------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1  | 傳立     | 33.92       | 36.13       | 44.23       | 43.86       | 40.09       | 37.77       | 42.49       |
| 2  | 凱絡媒體   | -           | -           | -           | 26.90       | 21.08       | 37.00       | 48.30       |
| 3  | 貝立德    | -           | -           | -           | 34.00       | 30.50       | 32.10       | 37.10       |
| 4  | 實力媒體   | -           | -           | -           | 20.29       | 18.92       | 26.35       | 30.50       |
| 5  | 優勢麥肯   | -           | -           | -           | -           | 23.15       | 24.50       | 24.00       |
| 6  | 權威國際   | -           | -           | -           | -           | 17.99       | 18.17       | 13.50       |
| 7  | 媒體庫    | -           | -           | -           | 9.50        | 10.20       | 16.50       | 22.16       |
| 8  | 浩騰媒體   | -           | -           | 9.04        | 11.90       | 13.40       | 14.40       | 14.60       |
| 9  | 星傳媒體   | -           | -           | -           | -           | 5.14        | 9.50        | 18.00       |
| 10 | 澄豐國際   | 1.00        | 7.23        | 7.91        | 8.69        | 6.80        | 5.69        | 6.97        |
| 11 | 霞飛媒體   | -           | -           | -           | -           | 2.50        | 4.00        | 9.20        |
| 12 | 薄荷策略聯盟 | -           | -           | 7.20*       | 8.20*       | 5.20        | -           | -           |
| 13 | 尚揚媒體   | -           | -           | 9.92        | 8.04        | 8.04        | 3.14        | -           |
| 14 | 聚濤     | 6.00        | 10.50       | 20.60       | 13.34       | -           | -           | -           |
| 15 | 經緯     | -           | -           | -           | 7.90        | 7.40        | -           | -           |
| 16 | 博崧     | -           | -           | -           | -           | -           | 1.50        | 8.80        |
| 17 | 薄荷媒體   | -           | -           | -           | -           | -           | 3.88        | 6.80        |
| 18 | 極致傳媒   | -           | -           | -           | -           | -           | 12.00       | 25.00       |
| 19 | 珩瑛廣告   | -           | -           | -           | -           | -           | 5.40        | -           |
| 20 | 宏將廣告   | -           | -           | -           | -           | -           | -           | 12.00       |
| 21 | 博報堂媒體  | -           | -           | -           | -           | -           | -           | 6.10        |
|    | 總計     | 40.92       | 53.86       | 91.7        | 184.42      | 210.41      | 251.90      | 325.52      |

資料來源：《動腦》雜誌 1999-2004 每年 3 月發稿量統計。

註：\*表示《動腦》雜誌未統計薄荷策略聯盟在 1999 及 2000 年的發稿量，此為《廣告雜誌》統計數據，未納入總計當中，僅供參考。

#### （一）集中率(Concentration Ratio, CR)

從媒體服務代理公司的承攬額成長資料可以看出，迄 2003 年 12 月為止，目前前四大媒體服務代理業者分別為凱絡（48 億 3 千萬元）、傳立（42 億 4 千 9



百萬元)、貝立德(37 億 1 千萬元)、實力(30 億 5 千萬元), 共計 158 億 3 千 9 百萬新台幣, 佔 2003 年總承攬額 325 億 5 千 2 百萬元的 48.66%, 此「最大四家廠商集中率」( $CR_4$ )為 0.48, 相當接近高度集中的 0.5 比值, 而若以「最大八家廠商集中率」( $CR_8$ )則可達 0.76, 已經超過 0.75 的標準。另一方面, 從歷年集中率的消長來看(詳見表 5-2-2), 雖然 1999 年開始多家媒體服務代理商進入市場, 然而其營運表現則到 2000 年才看的出來,  $CR_4$  集中率從 1999 年的 0.89 到 2000 年的 0.68 下降了許多, 顯示市場的版圖尚在重組, 而到了 2001 與 2002 其最大四家集中率分別為 0.55、0.53 已趨近於 0.5 的標準值, 認為應是跨國廣告集團在媒體服務產業的布局已經底定, 在 2003(0.49)已降到 0.5 以下, 認為是因其他本土服務代理商瓜分市場之因素; 而  $CR_8$  的數據雖然在 2003 的數值(0.76)仍然高於 0.75 的標準值, 但已非常接近。根據這樣的計算結果, 本研究認為媒體服務代理產業已達高度集中的情況, 尤其是台灣在媒體服務產業中仍有許多為登記的公司, 或是個人以捐客的形式在運作, 因此推論本產業實際已趨向高度集中化。

## (二) 賀希曼 賀芬得爾指數(Hirschman-Herfindahl Index, HHI)

以賀氏指標來計算台灣地區媒體服務代理商集中度的市場變化, 可以看出從 1997 年三家媒體服務代理商佔據市場的集中程度相當高, 從承攬額來看傳立更是佔總承攬額的 83%, 當年的賀氏指數也高達 7118。從表 5-2-2 可以看出, 整體來說, 媒體服務代理產業的集中度隨著新廠商加入市場, 不僅市場承攬額增加, 也瓜分了市場的大餅, 賀氏指標也顯示出歷年的集中度是遞減的, 到了 2002(972)已經降到 1000 以下, 顯示競爭情況良好。

由於  $CR_n$  的測定法無法了解最大 n 家以外廠商市場佔有率分布情形, 因此輔以 HHI 指數作為分析依據, 希冀能擴大廠商規模分不均度, 提升集中度指標的敏感程度。從兩著指標的數據結果來看, 其實在 2001 年整體產業發展已經趨向

集中程度不強的狀況，在 $CR_4$ 集中度的檢視發現，媒體服務產業發展初期由於政府沒有具體政策管制，加上跨國廣告代理商在台灣的佈局已經底定，因此順勢成立媒體服務代理商，挾著跨國資本的支援，大量襲奪廣告承攬量，在初期導致集中度偏高，而隨著新廠商進入市場、市場總產值大增之後，則產業集中程度越來越消減，呈現穩定成長的態勢。

表 5-2-2：國內媒體服務代理業市場集中度統計表

| 統計     | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|--------|------|------|------|------|------|------|------|
| $CR_4$ |      |      | 0.89 | 0.68 | 0.55 | 0.53 | 0.49 |
| $CR_8$ |      |      |      | 0.91 | 0.83 | 0.82 | 0.76 |
| HHI    | 7118 | 5058 | 3090 | 1404 | 1080 | 972  | 872  |

資料來源：本研究根據《動腦》雜誌提供之數據計算而成

- 註：1. 由於《動腦》歷年資料有所更改，本研究依據當年所提供之數據為主。  
 2. 集中度之計算取到小數點後兩位，第三位四捨五入。  
 3. 若當年度市場未達公式計算標準，則未予計算。

## 二、所有權形式

從媒體服務代理商目前市場上廠商的總表來看，在 20 家中有 11 家是外資 100% 資本（傳立、邁勢、浩騰、實力、媒體庫、星傳媒體、優勢麥肯、極致傳媒、薄荷媒體、博報堂媒體、維捷）（詳如表 5-2-3），佔了整體市場的 55%，而本土獨資的部分共有 6 家，僅佔 30%，而中外合資的部分也有 15%，若將市場上所有有外資股份的公司界定為外資公司，則外資佔國內媒體服務代理市場有 70%。

表 5-2-3：台灣現存媒體服務代理商資本資料

| 編號 | 公司名稱  | 英文名稱                    | 成立時間    | 國外合資             | 外資比例 | 員工人數 | 資本額萬元  | 負責人          |
|----|-------|-------------------------|---------|------------------|------|------|--------|--------------|
| 1  | 傳立    | MindShare               | 1995/3  | Group M          | 100  | 96   | 1,000  | 董事長陳韋仲       |
| 2  | 邁勢媒體  | Maxus                   | 1997/5  | Group M          | 100  | 18   | 250    | 總經理莊瑋琳       |
| 3  | 浩騰媒體  | OMD                     | 1999/1  | OMD              | 100  | 34   | 300    | 總經理張景星       |
| 4  | 實力媒體  | ZenithOptimedia         | 1999/6  | ZenithOptimedia  | 100  | 48   | 100    | 總經理王秀珍       |
| 5  | 媒體庫   | Mediaedge:cia           | 1999/7  | Group M          | 100  | 25   | 2,000  | 總經理程懷昌       |
| 6  | 星傳媒體  | Starcom Worldwide       | 1999/7  | Starcom          | 100  | 22   | 500    | 董事總經理<br>蕭靜萍 |
| 7  | 優勢麥肯  | Universal McCann        | 1999/12 | McCann/ IPG      | 100  | 32   | 4,500  | 總經理許富美       |
| 8  | 凱絡媒體  | Carat United            | 1999/8  | Carat            | 50   | 62   | 10,000 | 執行長李桂芬       |
| 9  | 貝立德   | Media Palette           | 1999/10 | Dentsu           | 70   | 70   | 12,000 | 副總陳振忠        |
| 10 | 權威國際  | MediaCom                | 2000/7  | Grey Worldwide   | 25   | 28   | 3,000  | 副總賴聖琪        |
| 11 | 宏將廣告  | Media Drive             | 2000/7  | -                | 0    | 35   | 2,000  | 營運長翟仲勤       |
| 12 | 瑋瑛廣告  | EVERBRIGHT MEDIA        | 2000/11 | -                | 0    | 12   | 500    | -            |
| 13 | 極致傳媒  | Initiative Media        | 2002/7  | Initiative Media | 100  | 31   | 400    | 董事長劉篤行       |
| 14 | 薄荷媒體  | MINT Intergration Media | 2002/7  | BBDO             | 100  | 14   | 1,000  | 副總蔡如君        |
| 15 | 博峽媒體  | Bright Media            | 2002/6  | -                | 0    | 20   | 1,000  | 總經理郭大為       |
| 16 | 博報堂媒體 | Taiwan Hakuhodo Media   |         | 日本博報堂            | 100  | 19   | 9,200  | 董事長小玉仁己      |
| 17 | 凱普洛克  | Caplock                 | 2004/3  | -                | 0    | NA   | NA     | 董事長邱榮光       |
| 18 | 喜思媒體  | CS Innovations          | 2004/10 | -                | 0    | 12   | 1,000  | 總經理黃子容       |
| 19 | 盛世    | SENSE                   | 2004/6  | -                | 0    | NA   | NA     | 總經理程心煒       |
| 20 | 維捷    | Vizeum                  | 2004/8  | Carat            | 100  | NA   | NA     | 總經理陳秋香       |

資料來源：《動腦》雜誌（2004d），本研究整理。

從所有權結構來看，外資的媒體服務代理商皆具有跨國廣告集團的奧援，其中包含美商(WPP、Omnicom、IPG、Publicis)、法商(Aegis)以及日商(Dentsu)已完

成在台灣佈局（見表 5-1-5），也佔據了台灣媒體服務代理產業市場的 85%，由此可見，整體外資在台灣擴展影響了產業的結構。

文獻探討中已提及，國際廣告公司在進入新市場後通常會有四種所有權形式，即百分之百擁有，多數股權、少數股權和半數股權等(Weinstein, 1974)。從所有權的比例來看，外資所成立的台灣媒體服務代理商都是採用 100% 股權的經營方式，除此之外，凱絡媒體 50% 來自法國傳播集團 Aegis，另外 50% 則是與台灣廣告公司聯廣合資，貝立德主要股份的 70% 是來自於日本電通集團，權威國際由於 Grey 集團在台灣廣告公司華威葛瑞僅佔 25% 股份，華威佔 75%，因此權威國際亦沿用這樣的股份比例，雖然 WPP 集團在 2004 年 10 月已經買下 Grey 集團，但在台灣的華威葛瑞以及權威國際仍有本土資本，因此尚未合併至 WPP 集團之下。從上述的探討也可發現，跨國廣告集團進入台灣媒體服務代理產業的分佈為，55% 為百分之百股權，5% 為多數股權、5% 少數股權和 5% 半數股權，明顯看出百分之百股權為市場的大宗。

### 三、市場佔有率

此處所指佔有率為媒體服務代理商經手的廣告發稿量，佔全國總廣告量的百分比。從表 5-2-4 可看出媒體服務代理商在整體廣告量的佔有率是逐年成長的，從 1999 年的 7.88% 佔有率，成長到 2003 年的 42.09% 佔有率。其中歷年的承攬額也不斷的成長，尤其是在 2000 年整體經濟景氣的狀況下，媒體服務代理商發稿量竟成長了 109.66%，雖然在 2001 年經歷九二一大地震，整體廣告量下滑，然而透過媒體服務代理商的發稿量仍是正成長的，也顯示此產業的發展趨勢一片欣欣向榮。

表 5-2-4：1997-2003 年台灣總廣告量、媒體服務代理商發稿（單位：新台幣億元）

| 年代   | 總廣告量    | 成長率     | 發稿量    | 成長率     | 佔有率    |
|------|---------|---------|--------|---------|--------|
| 1997 | NA      | NA      | 40.92  | NA      | NA     |
| 1998 | NA      | NA      | 53.86  | 31.62%  | NA     |
| 1999 | 1163.70 | NA      | 91.70  | 70.25%  | 7.88%  |
| 2000 | 1051.83 | -9.61%  | 184.42 | 101.11% | 17.53% |
| 2001 | 888.87  | -15.49% | 210.41 | 9.44%   | 23.67% |
| 2002 | 762.59  | -14.21% | 251.90 | 19.71%  | 33.03% |
| 2003 | 773.33  | 1.41%   | 325.52 | 29.23%  | 42.09% |

資料來源：1999 廣告量（《動腦》，2000b）、2000 廣告量（《動腦》，2001）、2002 廣告量（《動腦》，2003a）、2003 廣告量（《動腦》，2004f）。

註：成長率由本研究統計計算。

從整體台灣廣告量來看，雖然自從 1998 以來都呈現負成長，直到 2003 年才止跌回升小幅成長 1.41%，然而透過媒體服務代理業整合發稿量的方式，在整體台灣廣告量的佔有率則是不斷的提升，至 2003 年的整體佔有率已經達到 43.09%，可以發現媒體服務代理業市場持續的成長。

#### 四、 產品差異性

當媒體服務代理商獨立成為公司以後，必須要提供更多服務以提升競爭力，而當 1995 年傳立進入市場一開始僅有媒體購買功能，到現在各公司發展出許多不同的附加價值，對於整體產業來說是更加成熟的因素。本研究統整目前在產業界實際執業的廠商，統整各家公司所提供的服務，來檢視其差異性，期望能透過統整了解整體產業現階段的發展。（見表 5-2-5）

表 5-2-5：本研究研究對象所提供的服務

| 公司名稱  | 合作代理商          | 媒體關業公司之組織功能 |        |           |          |        |        |              |            |
|-------|----------------|-------------|--------|-----------|----------|--------|--------|--------------|------------|
|       |                | 基本          |        | 先進功能      |          |        |        |              |            |
|       |                | 企<br>劃      | 採<br>購 | 談判/<br>規劃 | 調查<br>研究 | 監<br>控 | 評<br>估 | 媒體作業<br>系統研發 | 相關行<br>銷資源 |
| 傅立    | 奧美、智威湯遜、運籌、達彼思 | ○           | ○      | ○         | ○        | ○      | ○      | ○            | ○          |
| 澄豐媒體  | 奧美、智威湯遜、運籌、達彼思 | ○           | ○      | ○         | ○        | ○      | ○      | ○            | ○          |
| 浩騰媒體  | 上通、伊登          | ○           | ○      | ○         | ○        | ○      | ○      | ○            | ○          |
| 實力媒體  | 上奇             | ○           | ○      | ○         | ○        | ○      | ○      | ○            | ○          |
| 媒體庫   | 奧美、智威湯遜、運籌、達彼思 | ○           | ○      | ○         | ○        | ○      | ○      | ○            | ○          |
| 星傳媒體  | 李奧貝納           | ○           | ○      | ○         | ○        | ○      | ○      | ○            | ○          |
| 凱絡媒體  | 聯廣             | ○           | ○      | ○         | ○        | ○      | ○      | ○            | ○          |
| 貝立德   | 台灣電通、康信、國華     | ○           | ○      | ○         | ○        | ○      | ○      | ○            | ○          |
| 優勢麥肯  | 麥肯             | ○           | ○      | ○         | ○        | ○      | ○      | ○            | ○          |
| 權威國際  | 華威葛瑞           | ○           | ○      | ○         | ○        | ○      | ○      | ○            | ○          |
| 極致傳媒  | 靈獅+博達華裔        | ○           | ○      | ○         | ○        | ○      | ○      | ○            | ○          |
| 薄荷媒體  | BBDO 黃禾        | ○           | ○      | ○         | ○        | ○      | ○      |              | ○          |
| 珩英廣告  | -              | ○           | ○      | ○         | ○        | ○      | ○      |              | ○          |
| 宏將廣告  | 英泰、智德溝通        | ○           | ○      | ○         | ○        | ○      | ○      |              | ○          |
| 博峽媒體  | 博上廣告、大峽行銷      | ○           | ○      | ○         | ○        | ○      | ○      |              | ○          |
| 博報堂媒體 | 博報堂            | ○           | ○      | ○         | ○        | ○      | ○      | ○            | ○          |
| 凱普洛克  | -              | ○           | ○      | ○         | ○        | ○      | ○      |              | ○          |
| 喜思    | -              | ○           | ○      | ○         | ○        | ○      | ○      |              | ○          |
| 維捷    | -              | ○           | ○      | ○         | ○        | ○      | ○      | ○            | ○          |
| 盛世    | -              | ○           | ○      | ○         | ○        | ○      | ○      |              | ○          |

資料來源：薛榮英（1999），本研究整理。

從提供服務的項目來看，作為一個媒體服務代理商的基本工具包括媒體企劃、媒體購買以及媒體研究，這三個功能是原本還依附在廣告代理商時就已經提供的服務。然而以本土及跨國的比較來看，跨國廣告代理商的資源在服務提供的項目上，最基本的差異就在媒體系統作業研發上，因為其跨國資源的輔助下，可以全球發展同一套軟體以節省成本。

跨國廣告代理商在整個服務提供上，除了在全球性資源包括在研究軟體開發、各個市場成功經驗和全球市場資料的分享，以及透過全球人力的調度，訓練各個市場的人員專業，運用整合優勢將服務的差異性極大化（陳韋仲、薛榮英，2004，深度訪談）。

反觀沒有跨國資源的本土代理商，其搶佔市場最大的條件在於服務，並且改善目前跨國媒體服務代理商所呈現在組織編制的問題（陳盈真，2004）。

他（媒體服務代理商、廣告代理商）畢竟已經是兩家公司了，我的這個重點是說，我們發現，現在的媒體公司在提供服務上的時效性太差，機動性不夠，再加上因為作業的關係，很多事情常常變成責任制，你要把該做的事情做完再給我，你再告訴我要做什麼（喜思黃明威，2004，深度訪談）。

## 五、 進入與退出市場障礙

以整個廣告產業來說，廣告的資源可以分成資金、人力以及技術層面（陳宇卿，2001），就資金層面來說，廣告代理業的進入障礙門檻較低（胡光夏，2004），雖然台灣廣告代理業較不缺乏資金，然而廣告代理的利潤不高，且資金週轉的限制多，在廣告生態當中競爭力是較廣告主以及媒體來的低（陳宇卿，1999；胡光夏，2004）。

本研究根據媒體服務代理產業進入障礙分成五個面向來探討，包括保證金制度、營運資金、人力、技術、經濟規模等五個面向。

### （一）保證金制度

從拆帳分配、合作模式、客戶關係等面向來看，可以理出媒體服務代理產業與廣告代理產業的關聯性極高的脈絡，甚至過去廣告代理商在媒體發稿上的相關

規定亦全部轉稼到媒體服務代理產業，其中關乎進出入障礙最大的莫過於媒體保證金制度。先前提過的 1985 年劍橋廣告捲款弊案，導致媒體服務代理商與媒體間的交易需要大量資本作為交易基礎，也提升了媒體服務代理產業的進入障礙。

由於整體媒體服務的蓬勃發展，媒體的發稿量大增，也使得過去保證金的制度更加重媒體服務代理商的負擔，以台灣業界目前的情況而言，現在無線四台仍然保持具有實質擔保的簽約條件，擔保的額度則視過去媒體服務代理商的發稿量來衡量，一般來說擔保的項目以法定直押為主，包括不動產房屋土地，以及動產定存單等，這個部分跟過去當媒體部還在廣告代理商裡的條件沒有改變，目前仍然保有抵押制度的媒體以無線四台以及中時、聯合、自由三家報社為主。

另一方面，有線電視崛起之後，在保證金制度上的門檻較為降低，最主要以商業本票形式作為保證金，通常是以 100 萬作為一個單位，然而這與無線四台保證金制度最大的差異在於它不需要實質的金錢抵押，僅在當媒體服務代理商發稿後捲款潛逃時，媒體根據本票追溯法律責任，而這部分的法律責任與廣告主沒有直接的關係，完全是媒體服務代理商以及媒體間的問題。而有線電視的門檻會較無線電視的保證金制度較低的原因在於，過去有線電視媒體在發展初期較為弱勢，因此簽約的條件也較為寬鬆，另一方面也因為有線頻道太多，若是每家保證金制度障礙提高，會無形影響到媒體服務代理商的發稿能力（喜思媒體黃明威，2004，深度訪談）。

## （二）營運資金

另一個要考量的部分是在營運金的部分，由於各個公司營運模式以及客戶的不同，因此在這個部分的意見不一致，一種現象是認為目前廣告主大部分採用現金購買的交易形式，在銀行低利率時代的來臨，廣告主通常傾向直接以現金交



易，還可以拿到媒體的現金回饋價以及獎金，因此對於媒體服務產業來說資金的障礙已經相對的減低（凱絡朱詣璋，2004，深度訪談）。而貝立德副總經理陳振忠（2004，深度訪談）卻持相反的意見，他認為現在還是有很多廣告主是開票，票期可能長達 30-45 天，媒體服務代理商還是必須有較大的資本額才能營運，也就是跨國在產業顯現的優勢。

本土媒體服務代理商喜思副總經理黃明威（2004，深度訪談）針對週轉金的議題就表示，其實個人若與銀行保持良好的關係，那麼這個問題其實是可以解決的，雖然進入障礙的確存在這個產業，但並非不可解決的問題。

### （三）人力

除了資金層面，人力資源一直是廣告業最重要的資產，雖然本土從業人員在專業程度上有所不足（陳宇卿，1999），但是熟知本土市場則是本土從業人員最大的利基。以媒體服務代理產業來說，兩種最重要的人是媒體購買與媒體企劃人員，過去在綜合廣告代理商時期，媒體購買人員通常是捐客轉型，從傳統的幾大媒體購買到現在 CPRP、談判、執行能力等專業性的需求，媒體購買人員的專業程度趕不上環境的快速變化，而媒體企劃人員更是需要從這麼多的媒體當中挑出適合產品的時段以及企劃的創意，更是考驗著企劃人員的專業度。

### （四）技術

如同人力一樣，技術的支援最主要還是來自於跨國的資助，一方面可以減低成本運用，一方面也可以透過全球網絡的支援以及開發達到效益（陳韋仲、陳振忠、張景星、程懷昌，2004，深度訪談），如此，本土資本在資金以及技術資源的劣勢下，通常也朝向與外資合作，以彌補劣勢。

## （五）經濟規模

從規模經濟的觀點來看，傳立董事長陳韋仲（2004，深度訪談）認為現存的媒體服務代理商有 20 家，若是進入障礙高就不會有這麼多家，並且認為此產業的成功關鍵因素第一個是規模，必須有那個量才有辦法達到經濟規模，談到比較好的折扣。凱洛總經理朱詣璋（2004，深度訪談）也認為整體產業的適當家數應該在十家以內。

再從資本額亦可以看出進入障礙程度低的情況，資本額在 1 億元以上有 2 家（凱絡、貝立德），介於 9999 萬元以下到 1000 萬以上者有 8 家，而在 1 千萬以下的尚有 6 家，且其中不乏跨國集團的媒體服務代理公司，從這個面向看來，整體媒體服務產業進入的障礙似乎是不高的。

Great China 的 office 在香港，台北作為香港分公司，branch office 沒有資本額問題，只有登記營運資金的問題。...成立時登記營運資金是 400 萬（都登記很少，因為獲利申報等業務麻煩），但是實際上我們運用的資金是超過 2000 萬美金（極致傳媒劉篤行，2004，深度訪談）。

整體來說，媒體服務代理業的進入障礙比起過去廣告代理商時代為高，雖然在資金、技術上是跨國集團佔有絕對的優勢，但本土仍然可以透過合作的關係與國際市場接軌，進而進入市場。

## 六、 媒體服務市場結構

市場結構係指市場內大小廠商的分部情況，在產業經濟學上，通常以市場集中度作為測定市場結構的指標，並且一般認為集中度超過 40% 則是為寡占市場（周添城，1988；蕭峰雄、黃金樹，1997）。

另一方面，根據產業經濟學針對產業結構的劃分，將市場結構分為完全競爭(perfect competition)、壟斷競爭(monopolistic competition)、寡佔(oligopoly)與獨佔(monopoly)四類市場，其評斷標準包含四項：(一) 市場中有許多買方與賣方，買賣雙方可自由進出(free entry and exit)，(二) 不同賣方所提供之產品品質具有同質性(homogeneity)，(三) 買賣雙方皆有充分之市場訊息(perfect information)，(四) 該產品屬於私人財(private goods)等四個條件(彭芸、王國樑，1997)。若符合以上四的條件，則屬於完全競爭市場，若某一市場不符合第二個條件，則屬於壟斷性競爭市場，若是不符合條件一，則可認定為同質性寡佔市場，若不符合一、二條件，則可視為異質性寡佔市場。

然而自從 1995 年 3 月正式成立台灣第一家媒體購買公司--傳立媒體至今，已經邁向第 10 年的發展，在這 10 年間從 1995 年的 1 家，到 2003 為止的 16 家(《動腦》，2004d)(見表 5-2-1)，在 2004 年又在新增了 4 間媒體服務代理商(見表 5-2-6)，整體產業可謂進入了春秋戰國時代。

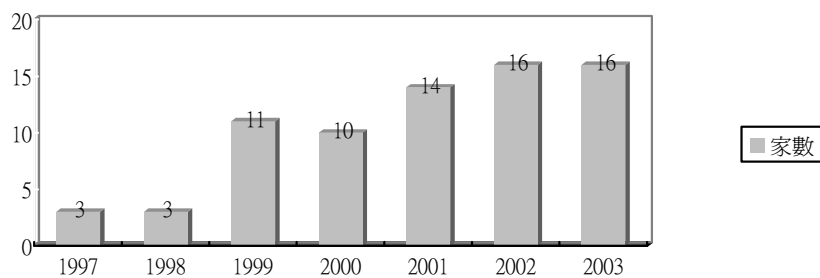


圖 5-2-1：台灣媒體服務代理商家數

資料來源：《動腦》雜誌(2004e)

表 5-2-6：1995-2004 年台灣地區媒體服務代理商成立表

| 年份   | 成立家數 | 總家數 | 累計家數 | 歷年進入市場公司名稱                             |
|------|------|-----|------|--|
| 1995 | 1    | 1   | 1    | 傳立                                     |
| 1996 | 0    | 1   | 1    | —                                      |
| 1997 | 2    | 3   | 3    | 聚濤、澄豐                                  |
| 1998 | 0    | 3   | 3    | —                                      |
| 1999 | 10   | 13  | 13   | 浩騰、薄荷策略聯盟、尙揚、實力、媒體庫、星傳媒、凱絡、貝立德、優勢麥肯、捷盟 |
| 2000 | 5    | 12  | 18   | 權威國際、優勢麥肯、經緯、宏將、珩英                     |
| 2001 | 2    | 14  | 20   | 霞飛、星傳                                  |
| 2002 | 3    | 16  | 23   | 薄荷媒體、博峽、極致傳媒                           |
| 2003 | 0    | 16  | 23   | —                                      |
| 2004 | 4    | 20  | 27   | 凱普洛克、喜思、維捷、盛世                          |

資料來源：本研究整理

從上述的集中度、市場佔有率、廠商家數以及進出入障礙的分析，本研究認為在政府對於媒體服務產業生態沒有法律保護行為下，其進入障礙較過去廣告代理商時代為高，且各家公司提供的服務或多或少有差異，再加上 2004 年媒體服務產業家數在業界有統計登記者有 20 家，因此本研究認為媒體服務代理產業目前的市場結構界於異質性寡占與壟斷性競爭的市場結構之間。

### 第三節 媒體服務代理業的行為分析

廠商行為意指在上述的市場結構下，廠商為了提升自身的競爭力，而採取的經營策略或是行為模式（周添城譯，1990），簡單來說，就是企業針對其產品市場與對手的市場行為所採取的相關市場策略或反應。Ferguson & Ferguson(1994)認為，廠商行為指的是企業在市場中的行為相關價格、產品、廣告策略、研發以及創新(轉引自 Wirth & Bloch, 1995)。

本研究將依照文獻分析採用適合用在媒體服務代理產業分析行爲的項目，針對媒體研究與創新、策略談判、併購等三個層面來分析結構如何影響廠商行爲。

## 一、 媒體研究與創新

一般來說，媒體研究著重在有效率地安排廣告播放檔期、節目收視率、消費者媒體使用方式，以及地方媒體市場研究等（陳宇卿，1999）。過去在媒體還未如此發達的時候，媒體企劃通常只是安排幾個重要的電視節目、報紙上廣告就可以了，根本還談不上運用什麼數據以及資料分析。然而在目前高度擁擠的媒體環境中，如何運用有效的媒體研究來找到最佳化的媒體組合，是目前專業化的媒體服務代理公司所必須擁有的能力（極致傳媒劉篤行，2004，深度訪談）。

台灣目前唯一擁有自行研發媒體軟體的是貝立德，公司在一成立的時候已經擁有 IT(Information Technology, IT)部門，2000 從日本電通引進包括「最適化的作業軟體工具(DiaLog)」以及「電視節目質化分析(PM-FREE)」等作業系統，在 2002 台灣自行研發出包括「電視檔次自動監播及 CPRP 控管系統」、「電視收視質量追蹤系統」、「競爭品牌電視檔次追蹤」，以及 2004 年的「廣告效果與知名度及購買率分析」（貝立德李振忠，2004，深度訪談）。

除了貝立德作為 Dentsu 第一個試驗市場的品牌有自行研發軟體之外，其他外商公司多半採用全球統一開發的軟體研究，例如傳立的「Mind Ware」是一套屬於媒體計畫及模擬工具，可以幫助媒體計畫人員分析資料、分配預算及進行媒體選擇；以及「Mind Flow」是一項「媒體通告軟體」可以使客戶全盤掌握媒體排期及購買的資料狀況，可幫助迅速了解預算分配以及使用狀況；第三個是「3D」，是 2003 年傳立一項最新的市場調查工具（《廣告雜誌》，2004b）。除此之外，如凱洛也有其全球性的研發軟體，例如 combat、pathfinder、carisma、

plan espace、buy probe 等（凱洛朱詣璋，2004，深度訪談）。

雖然國際資源在開發研究軟體上相當具有資源共享的效益，然而並非所有軟體都適合在台灣使用，凱絡總經理朱詣璋（2004，深度訪談）曾提到，他們曾引進一套歐洲調查研究軟體，但是操作了一陣子之後發現不適合在台灣，因此還是得捨棄，畢竟不是每個國家的媒體環境都是相同的，必須找到適合的才可以。

除了軟體的開發之外，整體市場調查的應用也是媒體研究軟體的探討範疇，整體來說，在媒體研究軟體以及大區域性的調查研究基本上在跨國體系底下都會有相關的研究，這也是跨國資源一個相當重要的延伸，畢竟媒體服務的專業化仍然需要靠精確的數據來支撐。而就以這部分的發展來說，台灣的本土公司其實相當缺乏這一塊的發展，通常本土公司僅採用 AC Nielsen 以及潤利的研究報告調查，以及組織內的調查部門來從事這方面的研究。

事實上我們在亞太地區的整合研究單位在新加坡，我們每年會做一個大的研究，整個亞太地區幾個國家都會參與，他有一個大的思考，每個國家可以有自己 local 的問題，他會是一個 focus group，然後有 quantitative 電話 survey 等量化的研究。我們對年輕族群、女性族群都做過（浩騰張景星，2004，深度訪談）。

## 二、談判策略

媒體服務代理公司一個相當重要的功能就是整合廣告主的廣告量去跟媒體談到一個好的條件，而這個談判的機制就很重要的，一般來說談判都是由公司裡資深的總經理或是副總經理負責（陳振忠、張景星、黃明威、朱詣璋，2004，深度訪談）。

而貝立德副總陳振忠（2004，深度訪談）也提到關於談判的一些情形，談判

要有些數據跟結果，像譬如說我的條件買下來，不是那麼好，你（媒體）來找我談判，我當然也不願意讓你，我也有數據給你看，雖然條件之前下來是這樣，但是成本還是很高阿，那麼高你怎麼來調我的價，通常還是要有準備。」

### （一）談判的時機

一般來說，通常是年或季為單位，在年初的時候跟媒體談年度的預算，除非就像貝立德陳振忠（2004，深度訪談）提到通常是在旺季時，媒體廣告超秒的時候也會來找媒體服務代理商談判，然而由於目前媒體收入越來越飽和，因此與媒體談判一定會把談判條件弄得更不好，因此媒體服務代理商盡量排斥與媒體的談判。

### （二）談判的形式

一般來說，目前媒體服務代理商購買媒體時依據各個客戶的需求，通常採用 CRPR 以及檔購兩種方式，目前業界通常採用 CPRP 的購買方式，而僅有貝立德較多以檔購(spot buy)的形式操作，陳振忠（2004，深度訪談）也解釋了檔購談判時的狀況，通常檔構要承諾媒體一個月保證秒數，一般是用 A+B+C 的組合模式去談，而通常這樣的談判適用在收視率特別高的節目。

其實媒體要的是媒體服務代理商能在量和配合度上，媒體希望旺季可以調漲，在淡季也希望媒體服務代理商能夠發廣告量，雖然目前因為廣告量大約飽和，整個媒體環境開始朝向媒體傾斜，變成季節性的賣方市場，然而媒體服務代理商還是可以透過淡季的配合等措施來與媒體的談判。

### 三、 併購

在考量併購的幾個要素中，傳立董事長陳韋仲（2004，深度訪談）認為併購最主要是在資源上能有互補功能，其次是降低成本以及增加市場佔有率，購買本土公司最主要是在他們的開發能力上。

以本土公司來說，由於本身沒有跨國性的資源，因此較著眼在本地市場的開發能力，因此會透過更好的服務去維繫客戶，講求彈性、服務、速度和熱誠（陳韋仲、黃明威，2004，深度訪談），而對於外商公司來說，則會比較著重在策略性規劃，以及週邊資源的開發（傳立陳韋仲，2004，深度訪談）。

在本研究的研究對象中，目前在台灣操作的整合併購案皆是由 WPP 集團的 Group M 所主導，尤其是在集團領導人本身財務背景的支持下，在台灣的四次併購操盤使得 WPP 集團在台灣媒體服務趨向極大化。目前 Group M 在台灣的主要媒體服務代理商為傳立(42 億 4 千 9 百萬新台幣)、媒體庫和霞飛(22 億 1 千 6 百萬元+9 億 2 千萬元)、邁勢(6 億 9 千 7 百萬元)，總承攬額到了 80 億 8 千 2 百萬元，佔了 2003 年總承攬額的 24.82%，雖然尚未達到壟斷的競爭態勢，但已是台灣第一大媒體服務集團，如同媒體庫董事總經理程懷昌（2004，深度訪談）表示，未來全台灣大概五分之一的媒體市場都會在 GroupM 手上。



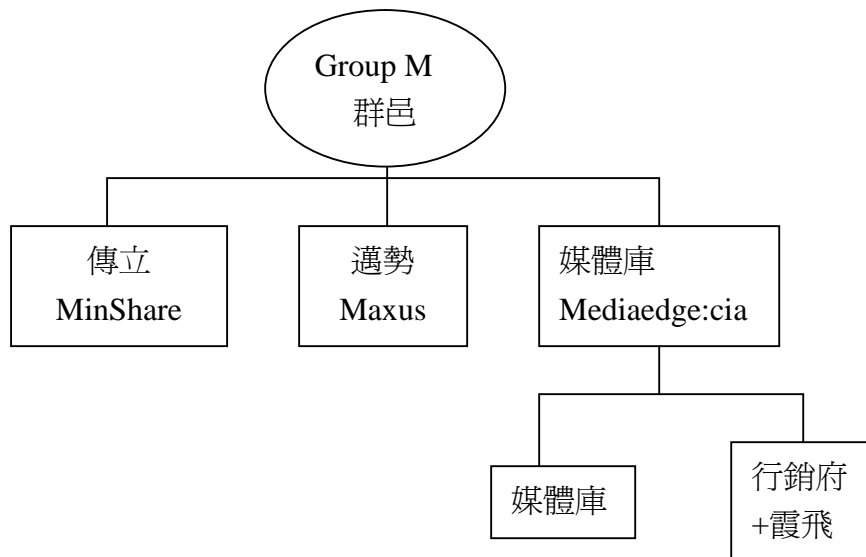


圖 5-3-1：Group M 台灣星系圖

資料來源：本研究整理

現任凱絡總經理的朱詣璋，曾經是經緯媒體的總經理，在經歷經緯與澄豐併購的過程中，他認為尤其是廣告產業的併購案來說，因為廣告產業提供的是服務，而不是所謂的實質產品，因此併購是否能同時實質降低成本，並且購買到人的心以及服務的客戶信任，這都是在服務產業執行併購時必須考量的因素（王彩雲，2003；凱絡朱詣璋，2004，深度訪談）。

#### 第四節 媒體服務代理業的績效分析

廠商的經營績效檢驗指標包含經濟效率、經濟公平、技術進步、就業及廠商利潤等項目（蕭峰雄、黃金樹，1997）。由於目前尚未有研究指出廣告業的經營績效指標，因此本研究採用文獻資料的統整，分析企業內人均產值的情形，並根據國際間具有公信力之月刊、週刊、研究調查機構所頒發的獎項，來衡量媒體代理商績效的表現。

## 一、得獎

台灣的媒體服務代理商在績效的評估部分，僅有《動腦》雜誌從 2003 年開始的年度風雲媒體服務代理商評比<sup>44</sup>（見表 5-4-1），評比的標準是由廣告主、公關公司、各類媒體以及廣告代理商投票選出的，評估的項目包含媒體企劃、媒體購買、媒體創意、成本效益、媒體研究以及策略思考等六大面向（《動腦》，2003b）。

根據《動腦》雜誌所做的評估表，可以發現，媒體服務代理業除了媒體購買、媒體企劃功能以外，有提供多元服務的必要性，從各單位所獲得的分數更可以發現，整體產業的發展現況除了在媒體購買與企劃基本功能的分數較為高之外，其他附加價值如創意、策略、媒體研究平均分數都較低，顯示產業未來經營模式除了深耕基本購買與企劃之外，更必須朝向優質附加價值，才能成為更具專業的媒體服務代理商。

表 5-4-1：台灣年度風雲媒體服務代理商

| 排名 | 2002 | 2003 |
|----|------|------|
| 1  | 傳立   | 傳立   |
| 2  | 貝立德  | 凱絡   |
| 3  | 薄荷   | 貝立德  |
| 4  | 凱絡   | 浩騰   |
| 5  | 實力   | 宏將   |
| 6  | 極致傳媒 | 實力   |
| 7  | —    | 媒體庫  |
| 8  | —    | 星傳   |
| 9  | —    | 群邑   |
| 10 | —    | 薄荷   |
| 11 | —    | 優勢麥肯 |

資料來源：《動腦》雜誌（2003b、2004g）

<sup>44</sup> 2003 年的票選資格是由前 50 大廣告主和 20 家媒體所參與，總投票數為 21 份。

在 2002 年與 2003 年的評比中，傳立連續兩年奪得台灣風雲媒體代理商，雖然其 2004 年總體承攬額並非第一名，然而根據《動腦》所做的評分標準來看，其 2002 年在媒體企劃、媒體購買媒體研究以及策略思考上都以滿分上榜，而其中成本效益與媒體創意也都是第一名，而 2003 年也都是各項最高分，除了因為傳立進入台灣市場較早以外，整體跨國廣告集團優勢在媒體購買、媒體研究也在績效部分表現出來。

表 5-4-2：2002~2003 台灣媒體服務代理商排名比附表

|      | 年份   | 排名 | 媒體企劃 | 媒體購買 | 媒體創意 | 成本效益 | 媒體研究 | 策略思考 | 總平均  |
|------|------|----|------|------|------|------|------|------|------|
| 傳立   | 2002 | 1  | 5    | 5    | 4.6  | 4.8  | 5    | 5    | 4.90 |
|      | 2003 | 1  | 4.29 | 4.33 | 3.96 | 4.00 | 4.17 | 3.79 | 4.07 |
| 凱絡   | 2002 | 4  | 3.5  | 4.5  | 3.5  | 4    | 5    | 4    | 4.08 |
|      | 2003 | 2  | 4.05 | 4.00 | 3.55 | 3.79 | 3.74 | 3.37 | 3.75 |
| 貝立德  | 2002 | 2  | 4.2  | 4.6  | 4.4  | 4    | 4.2  | 4.2  | 4.27 |
|      | 2003 | 3  | 4.15 | 4.38 | 3.69 | 4.23 | 4.00 | 3.62 | 4.07 |
| 浩騰   | 2002 | -  | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    |
|      | 2003 | 4  | 3.86 | 3.57 | 3.29 | 4.14 | 3.43 | 3.29 | 3.53 |
| 宏將   | 2002 | -  | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    |
|      | 2003 | 5  | 4.17 | 4.50 | 4.00 | 4.50 | 3.80 | 3.60 | 4.00 |
| 實力   | 2002 | 5  | 4    | 4.5  | 3.5  | 4    | 4    | 3.5  | 3.92 |
|      | 2003 | 6  | 4.40 | 3.90 | 4.00 | 4.10 | 3.42 | 3.33 | 4.08 |
| 媒體庫  | 2002 | -  | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    |
|      | 2003 | 7  | 4.75 | 4.25 | 4.00 | 4.25 | 4.25 | 4.50 | 4.56 |
| 星傳   | 2002 | -  | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    |
|      | 2003 | 8  | 4.00 | 3.25 | 3.50 | 4.00 | 3.75 | 3.50 | 3.67 |
| 群邑   | 2002 | -  | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    |
|      | 2003 | 9  | 4.33 | 4.67 | 4.33 | 5.00 | 4.67 | 4.33 | 4.56 |
| 薄荷   | 2002 | 3  | 4.7  | 4.3  | 4.3  | 4    | 4.3  | 4.7  | 4.38 |
|      | 2003 | 10 | 4.67 | 4.00 | 4.33 | 3.67 | 4.00 | 3.70 | 4.11 |
| 優勢麥肯 | 2002 | -  | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    |
|      | 2003 | 11 | 3.33 | 3.00 | 3.67 | 3.33 | 3.67 | 3.67 | 3.44 |
| 極致傳媒 | 2002 | 6  | 4    | 4    | 3    | 4    | 4.5  | 3.5  | 3.83 |
|      | 2003 | -  | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    |
| 總平均  | 2002 |    | 4.23 | 4.48 | 3.88 | 4.25 | 4.45 | 4.08 | 4.23 |
|      | 2003 |    | 4.74 | 4.09 | 3.81 | 4.22 | 3.91 | 3.70 | 4.03 |

資料來源：《動腦》雜誌（2003b、2004g）

## 二、人均產值

人均產值的部分採用歷年媒體承攬額以及員工人數加以統計（見表 5-4-3）（見表 5-4-4）。從整體人均營運產值來說，在 2003 年超過總產值平均的媒體服務代理商共有五家外商公司（凱絡、實力、優勢麥肯、星傳、極致傳媒），以及一家本土公司（媒體庫），再看 2002 年的數據，發現今年少了一家星傳媒、極致傳媒，多了權威國際，其他三家外商公司以及媒體庫仍維持在平均之上。從這樣的數據上來看，可以發現在整體人均產值上的表現是外商優於本土媒體服務代理公司的。然而若仔細的分析這些公司的背景可以看出，優勢麥肯由於仍然依附於母廣告公司作業，並沒有實際獨立出來，因此員工數目較少，人均產值則相對提升。另外媒體庫在 2003 年尚未被併購，因此人均產值的指標來看，其在本土的經營相當成功，其人均產值僅次於優勢麥肯。

媒體服務代理業剛開始發展的時候，在 1998 年以前市場規模較小，只有三家媒體服務代理商，因此在整體人均產值上表現最差，到了 1999 年，增加了三家媒體服務代理商進入市場，由媒體服務代理商進行採購的形式開始增多，因此人均產值達到 0.56，是歷年最高。然而到了 2000 年可以看出連續三年的產值都大致平穩，雖然整體承攬額成長率高達 101.11%，但在人均產能上並沒有提高，推估其原因應可歸類為三種，導致整體在人均產值上並未有大幅度變動的原因有三：

### （一）廣告代理商與媒體代理商間的權責劃分的調適

台灣目前由跨國廣告公司整合媒體部成立的媒體服務代理商，大部分都會經歷人員以及職權的調適期，因此在這個過渡期間會以公司內部營運模式的謀合為主。貝立德副總經理陳振忠（2004，深度訪談）表示貝立德剛合併的時候員工只有 40 人，在那時很多工作是被廣告代理商的 AE 分擔掉，也就是因為當初在廣

告代理商以及媒體服務代理商權則的劃分不清楚時，使得人力的運用上較為輕鬆，而在職權劃分較為清楚且本身服務範疇擴大之後，原本員工的人數則不足以承擔新興的業務，因此爲了消耗更多的服務提供則必須增加員工，然而在總承攬額上卻並沒有增加。

## **(二) 媒體服務代理商開始發展，產業間競爭激烈**

媒體服務代理產業歷年的承攬額快速成長，在 2000 甚至達到 101.11%，加上新媒體服務代理商不斷進入市場，因此客戶的競爭相當激烈，不僅是原有的客戶必須想辦法留住，另一方面更須積極開展新客戶，陳振忠（2004，深度訪談）也表示當承攬的量作大了，就有條件去爭取直接客戶，而基於競爭的角度，服務的範疇也就更加的擴大。

## **(三) 專業能力以及附加價值尚待提升**

當媒體服務代理商開始成形之後，專業度的提升不僅影響到營業額的承攬，也對於本身客戶存留造成相當大的影響，因此在產業日趨成熟的同時，專業度以及各廠商自己利基的要素都必須考量進來。爲了留住客戶，公司又必須再增加服務範疇，則在員工方面也必須增加，但是增加員工是基於提供客戶更好的服務，不代表業務量也會增加（陳振忠，2004，深度訪談）。

表 5-4-3：台灣地區媒體服務代理商歷年承攬額與員工統計表

| 公司名稱       | 1997  | 員  | 1998  | 員   | 1999  | 員   | 2000   | 員   | 2001   | 員   | 2002   | 員   | 2003   | 員   |
|------------|-------|----|-------|-----|-------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|
| 傳立         | 33.92 | -  | 36.13 | 81  | 44.23 | 86  | 43.86  | 102 | 40.09  | 105 | 37.77  | 96  | 42.49  | 96  |
| 凱絡媒體       | -     | -  | -     | -   | -     | -   | 26.90  | 60  | 21.08  | 48  | 37.00  | 62  | 48.30  | 92  |
| 貝立德        | -     | -  | -     | -   | -     | -   | 34.00  | 54  | 30.50  | 53  | 32.10  | 70  | 37.10  | 80  |
| 實力媒體       | -     | -  | -     | -   | -     | -   | 20.29  | 43  | 18.92  | 43  | 26.35  | 48  | 30.50  | 53  |
| 優勢麥肯       | -     | -  | -     | -   | -     | -   | -      | -   | 23.15  | 26  | 24.50  | 32  | 24.00  | 32  |
| 權威國際       | -     | -  | -     | -   | -     | -   | -      | -   | 17.99  | 30  | 18.17  | 28  | 13.50  | NA  |
| 媒體庫        | -     | -  | -     | -   | -     | -   | 9.50   | 20  | 10.20  | 23  | 16.50  | 25  | 22.16  | 33  |
| 浩騰媒體       | -     | -  | -     | -   | 9.04  | 21  | 11.90  | 30  | 13.40  | 34  | 14.40  | 34  | 14.60  | 34  |
| 星傳媒        | -     | -  | -     | -   | -     | -   | -      | -   | 5.14   | 22  | 9.50   | 22  | 18.00  | 30  |
| 澄豐國際       | 1.00  | -  | 7.23  | 13  | 7.91  | 13  | 8.69   | 15  | 6.80   | 18  | 5.69   | 18  | 6.97   | 18  |
| 霞飛媒體       | -     | -  | -     | -   | -     | -   | -      | -   | 2.50   | 9   | 4.00   | 15  | 9.20   | 20  |
| 薄荷策略<br>聯盟 | -     | -  | -     | -   | -     | -   | -      | -   | 5.20   | 17  | -      | -   | -      | -   |
| 尚揚媒體       | -     | -  | -     | -   | 9.92  | 9   | 8.04   | 9   | 8.04   | 9   | 3.14   | 8   | -      | -   |
| 聚濤         | 6.00  | -  | 10.50 | 35  | 20.60 | 35  | 13.34  | 35  | -      | -   | -      | -   | -      | -   |
| 經緯         | -     | -  | -     | -   | -     | -   | 7.90   | 20  | 7.40   | 22  | -      | -   | -      | -   |
| 博峽         | -     | -  | -     | -   | -     | -   | -      | -   | -      | -   | 1.50   | 20  | 8.80   | 20  |
| 薄荷媒體       | -     | -  | -     | -   | -     | -   | -      | -   | -      | -   | 3.88   | 11  | 6.80   | 14  |
| 極致傳媒       | -     | -  | -     | -   | -     | -   | -      | -   | -      | -   | 12.00  | 31  | 25.00  | 40  |
| 玢瑛廣告       | -     | -  | -     | -   | -     | -   | -      | -   | -      | -   | 5.40   | 12  | -      | -   |
| 宏將廣告       | -     | -  | -     | -   | -     | -   | -      | -   | -      | -   | -      | -   | 12.00  | 35  |
| 博報堂媒<br>體  | -     | -  | -     | -   | -     | -   | -      | -   | -      | -   | -      | -   | 6.10   | 19  |
| 總計         | 40.92 | 43 | 53.86 | 129 | 91.7  | 164 | 184.42 | 388 | 210.41 | 459 | 251.90 | 532 | 325.52 | 616 |

資料來源：《動腦》雜誌 1998-2004 年每年 3 月所做的廣告量統計。

表 5-4-4：人均產值統計表

| 公司名稱   | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|--------|------|------|------|------|------|------|
| 傳立     | 0.45 | 0.51 | 0.43 | 0.38 | 0.39 | 0.44 |
| 凱絡媒體   |      |      | 0.45 | 0.44 | 0.60 | 0.53 |
| 貝立德    |      |      | 0.63 | 0.57 | 0.46 | 0.46 |
| 實力媒體   |      |      | 0.47 | 0.44 | 0.55 | 0.57 |
| 優勢麥肯   |      |      |      | 0.89 | 0.77 | 0.75 |
| 權威國際   |      |      |      | 0.60 | 0.65 | ?    |
| 媒體庫    |      |      | 0.48 | 0.44 | 0.66 | 0.67 |
| 浩騰媒體   |      | 0.43 | 0.40 | 0.39 | 0.42 | 0.43 |
| 星傳媒    |      |      |      | 0.23 | 0.43 | 0.60 |
| 澄豐國際   | 0.56 | 0.61 | 0.58 | 0.38 | 0.32 | 0.39 |
| 霞飛媒體   |      |      |      | 0.28 | 0.27 | 0.46 |
| 薄荷策略聯盟 |      |      |      | 0.31 |      |      |
| 尚揚媒體   |      | 1.10 | 0.89 | 0.89 | 0.39 |      |
| 聚濤     | 0.30 | 0.59 | 0.38 |      |      |      |
| 經緯     |      |      | 0.40 | 0.34 |      |      |
| 博峽     |      |      |      |      | 0.08 | 0.44 |
| 薄荷媒體   |      |      |      |      | 0.35 | 0.49 |
| 極致傳媒   |      |      |      |      | 0.38 | 0.63 |
| 珩瑛廣告   |      |      |      |      | 0.45 |      |
| 宏將廣告   |      |      |      |      |      | 0.34 |
| 博報堂媒體  |      |      |      |      |      | 0.32 |
| 總計     | 0.42 | 0.56 | 0.48 | 0.46 | 0.47 | 0.53 |

資料來源：本研究自行統計



## 第五節 廣告產業內的權力變動

自從第一家媒體服務代理商成立正式進入廣告產業後，對廣告業過去 30 年來的廣告主、廣告代理商以及媒體三者互動模式產生了衝擊，這不僅改變廣告產業內權力的分配，也牽動了廣告產業價值鏈的改變。本節依據侯東成（2000）所提出廣告主、廣告業與媒體互動的關係圖（見圖 5-5-1），將探討左半邊三角形的生態改變，論述的邏輯將分成兩個部分，首先將先針對其互動模式來了解目前四者互動的現況，接著針對廣告主、廣告代理業以及媒體內加入了媒體服務代理業之後，權力分配的模式來探討。

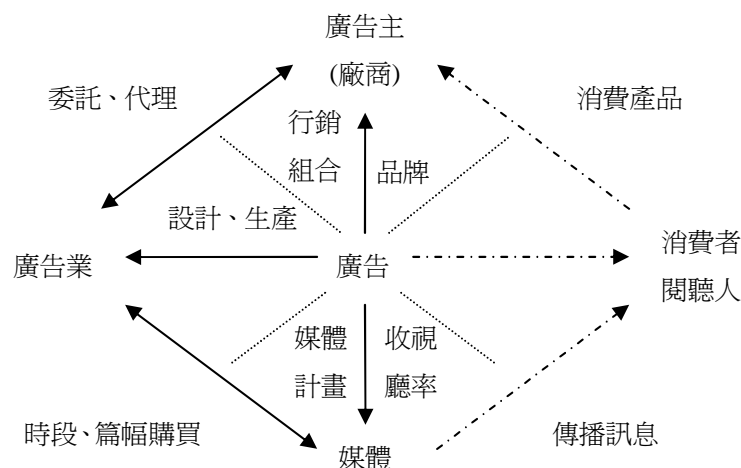


圖 5-5-1：廣告主、廣告業與媒體互動關係

資料來源：侯東成（2000：55）

### 一、 媒體服務代理商進入廣告市場後的互動模式

1995 年 3 月台灣成立第一家媒體服務代理商後，台灣的廣告媒體作業首次從綜合廣告代理商的功能中獨立出來運作。在廣告結構以及組織上的改變，使得

廣告產業的價值鏈產生變化，尤其是互動模式的改變。傳統的廣告作業模式（見圖 5-5-2）是由廣告主主導前端的產品規劃，接著由廣告代理商主導傳播策略規劃，最後一階段則是包括媒體上檔的實際執行（見圖 5-5-3）。

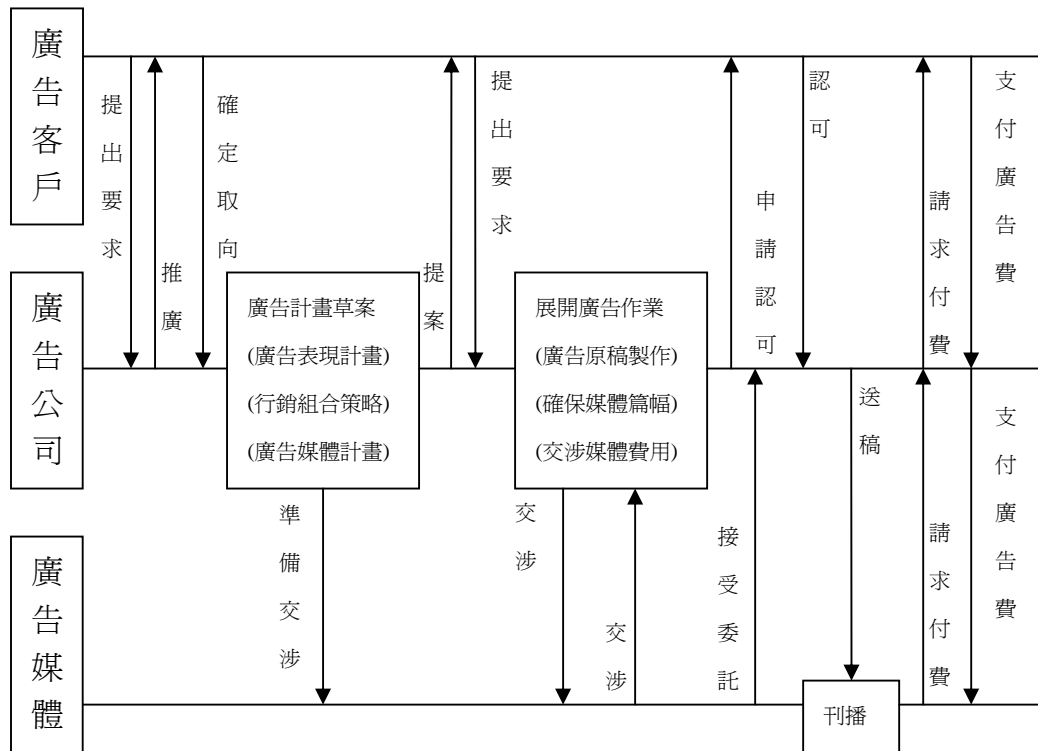


圖 5-5-2：廣告客戶、廣告公司與廣告媒體之互動關係

資料來源：鄭自隆、黃深勳、郭良文、陳尙永編著等（2001：45）

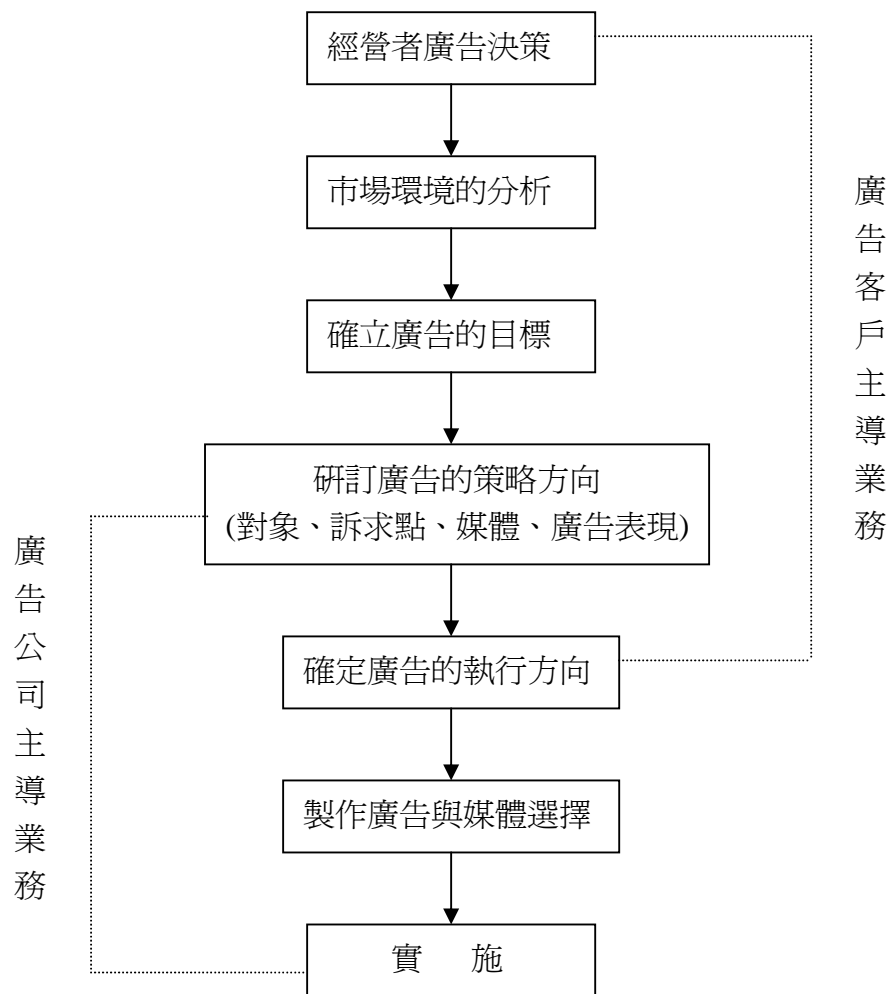


圖 5-5-3：廣告主與廣告公司業務銜接圖

資料來源：鄭自隆、黃深勳、郭良文、陳尙永編著（2001：46）

而當媒體服務代理產業興起後，對於過去三者間的互動關係產生影響，觀察廣告產業長達 27 年的《動腦》雜誌社長王彩雲（2004，深度訪談）也表示，現在廣告產業所在的位置是空前的競爭，而只要是空前競爭，就有各種合作的可能性產生，也就是新的營運模式產生。因此，本研究針對業界目前運作的模式，整理出廣告代理商與媒體服務代理商間的三種權力互動模式為：廣告代理商主導傳播策略（見圖 5-5-4）、廣告代理商與媒體服務代理商的平行互動模式（見圖 5-5-5）、媒體服務代理商主導傳播策略模式（見圖 5-5-6）。本研究針對每個模式的分析將依照其業務模式、客戶代理、合約規範以及財務分配這四的面向來加以

檢視。

## （一）廣告代理商主導傳播策略

當媒體服務代理商還沒有進入廣告市場時，一般來說都是由廣告代理商來主導整體的傳播策略規劃，再將媒體排期發給媒體做執行，之後雖然媒體服務代理商出現了之後，廣告代理商仍處於主導的位置，而有些廣告主仍然認為媒體服務代理商是一個附屬於廣告代理商的單位。《動腦》雜誌社長王彩雲（2004，深度訪談）即指出過去業界的互動模式，其中對廣告主來講，它需要的是一個完整的服務，包括創意加上媒體，誰能提供廣告主更好的服務，或是更便宜的價錢，廣告主根本不管它合作的對象是誰。

### 1. 業務模式

由廣告代理商所主導的傳播策略模式與過去的廣告作業模式大同小異，由廣告主提出合作的需求，透過比稿找到合適的廣告代理商承接業務，並且將媒體作業透過廣告代理商交付媒體服務代理商執行，其中唯一的差別僅在廣告代理商將媒體作業交給獨立的媒體服務代理商執行，整體廣告作業的模式並沒有太大的改變（見圖 5-3-3）。

它（廣告主）可以 call 這個比稿，比稿之後再來決定，是不是包括前端創意 communication 這塊，加上媒體全包式的包給這家廣告公司，至於媒體這塊要包給誰它不管，就是由這家廣告公司統一代表談這個 project 的 agency commission 或用 fee base（商業週刊薛榮英，2004，深度訪談）。

### 2. 客戶代理

媒體服務代理業成立初期，客戶的來源多為母集團所合作的廣告公司 100%直接授予，在傳立是這個情形、貝立德、浩騰也都是（陳韋仲、陳振忠、張景星，2004，深度訪談），凱絡早期也有 90%客戶是從合作的廣告公

司取得（李桂芬，2004）。傳立董事長陳韋仲（2004，深度訪談）也提到其實他們跟廣告代理商的關係是母公司的關係，以及在作業上，都是一家人。

雖然集團授予客戶的形式存在，然而並非每個個案都是依照這個遊戲規則走，有規則就會有例外，廣告代理商負責的廣告客戶並不一定會直接交給集團底下媒體服務代理體系作業。

這樣就變的很敏感，因為他（廣告代理商）是獨立公司，我（媒體服務代理商）也是獨立公司他當然可以選擇不要發給我啊，但是集團會生氣啊，但他可以編出理由說客戶要發給別人，所以 WPP 也有發生這種情況，IPG 也有這種情況（浩騰張景星，2004，深度訪談）。

然而這樣的母集團以及客戶授予的關係，使得廣告代理商以及媒體服務代理商的合作模式也開始萌生改變的契機，如同貝立德副總經理李振忠（2004，深度訪談）提到，過去廣告代理商會覺得這個客戶是他的，認為媒體服務代理商只是他的協力廠商而以，但是現在整個環境已經改變成有時候媒體服務代理商也必須要直接面對廠商。

### 3. 合約規範

以廣告業務合作合約的模式來看，當廣告主提出比稿需求時，如同過去的合作形式，合約包含創意加媒體的比稿，也就是由廣告公司主導整個比稿，最後才將媒體作業發給媒體服務代理商執行，媒體服務代理商在這個合作模式中屬於下游包商的角色。

### 4. 財務分配

過去綜合廣告代理商的時代，廣告公司的收入一般是以媒體發稿金額的 17.65% 作為服務費。當廣告公司仍為業務主導的角色時，合約是創意與媒體合併，所以媒體服務代理商的獲利也是從這個比例中獲取，而端看廣

告代理商如何拆帳。

當過去媒體部門尚未獨立時，廣告與媒體事實上是同一家公司，因此也不會產生拆帳的問題，而現在媒體服務代理商是以獨立公司的角色，在兩家財務分開的狀況下，拆帳模式變的重要。極致傳媒大中國區董事長劉篤行（2004，深度訪談）認為，如果創意代理商拿到全部（創意加媒體）的代理權，則他們頂多給媒體服務代理商 2-3%。

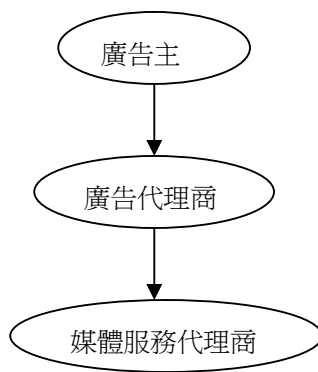


圖 5-5-4：廣告代理商整合媒體服務代理商模式

資料來源：李桂芬（2004）

## （二）廣告代理商與媒體服務代理商的平行互動模式

在媒體服務代理商成立一段時間之後，公司會開始向外發展業務，在這樣的情形下，遇到不同集團廣告代理商的情形就多了，因此各媒體服務代理商與直接比稿獲得的廣告客戶合作，常常就會遇上非本身集團的廣告代理商。

現在狀況不一定是這樣，它（媒體服務代理商）直接去比稿了，不透過你（廣告代理商）了，你有客戶有可能交過來，有可能客戶不要你交給它，我要給 XXX，各種可能性都有。...廣告主有自己的決定權，不一定任你安排說請你（客戶）給我的媒體代理商做（動腦雜誌王彩雲，2004，深度訪談）。

另外，商業週刊薛榮英（2004，深度訪談）也針對創意與媒體分割的廣告業

務的形式做了解釋，過去一條龍式的作業模式現在都可以拆出來，比稿分成創意和媒體，使得現在所謂的廣告業務比過去更有彈性，但同時也是更加複雜。

## 1. 業務模式

這樣平行的互動模式重點在於媒體服務代理商與廣告代理商之間是屬於合作的關係。就執行層面而言，客戶發出比稿需求，而廣告代理商與媒體代理商可以共同組成比稿團隊，或者是個別分開比稿，由客戶決定合作的廣告代理商以及媒體服務代理商，例如媒體庫聯合董事總經理程懷昌（2004，深度訪談）提到其與廣告代理商合作的例子，當時與達美高共同負責肯德基的案子，達美高負責創意，媒體庫負責媒體，當時是分開比稿的情形，而經過合作之後雙方很有默契覺得對方素質很好，下次有比稿，或有新東西時就會有合作的機會，甚至很多合作關係都是這樣過來的。

這樣的合作模式則打破了以往集團指派的規則，廣告代理商可以選擇適合的媒體服務代理商一同比稿，甚至可以與不同集團的媒體服務代理商攜手合作，目前業界開始朝向這樣的方向去做。

未來媒體公司也可能會朝向這一塊，不一定真正是承接自己母公司的，如果是的話當然最好，也可以去承接別的集團公司，因為各個廣告公司、媒體公司財務都已經獨立了，它們各自都有自己的業績壓力，那它喜歡跟誰配合那可能都是不同的排列組合（媒體庫程懷昌，2004，深度訪談）。

然而這樣新興的合作方式，事實上帶出了另一個作業模式的重要概念，也就是如果透過不同代理商間的合作，媒體服務代理商以及廣告代理商間的合作作業型態就必須清楚的規範出來，例如該誰負責什麼部分都必須清清楚楚的，否則很容易產生職權劃分的問題，這也是廣告代理商與媒體服務代理商必須相互調適的部分。

因為我們（廣告代理商與媒體服務代理商）只存在一個作業關係，而不再有所謂一個姻親關係，那種作業關係不只跟母公司有作業關係，跟很多廣告公司都有作業關係，...所以這比較有一個嚴謹的作業制度去 control 每一個流程，雙方互相的智慧，這變成很重要的（傅立陳韋仲，2004，深度訪談）。

## 2. 客戶代理

從業界客戶比例亦可窺知這樣的合作模式的趨勢，凱洛在台灣目前的直客客戶比例從四年前的 10% 增加到 80%（李桂芬，2004）。傅立也表示未來與廣告代理合作的關係會越來越薄，公司從成立初期客戶 100% 廣告代理商直接授權，到目前 70% 的客戶來自於直接客戶（傅立陳韋仲，2004，深度訪談），貝立德自行比稿客戶現在大概也有 40%（貝立德陳振忠，2004，深度訪談），從這些數據說明了此模式為業界合作模式的主流。

而雖然極致傳媒也是集團成立的媒體服務代理商，但是由於其集團廣告代理商那邊的廣告量不是那麼大，因此極致傳媒在 2002 年成立公司時，從廣告代理商取得廣告數量僅為 30%，而目前的比例也降到 10%，並且認為此互動模式確實為市場主流，大約佔了市場合作模式的 70%（極致傳媒劉篤行，2004，深度訪談）。

從上面的數據可以看出目前媒體服務代理商大多向外開發客源，而不再依賴由廣告集團所直接授權的客戶，雖然雖然均隸屬於同一個集團，但畢竟在作業上仍是相互獨立的事業體。

它（媒體服務代理商）獨立出來就表示它除了服務原來母公司的客戶群外，另外也要有獨立開發（客戶）的能力，...若 80%-90% 都是原來母公司的，一但母公司發生狀況的時候，則整個公司就 droup，就沒有所謂的獨立性（商業週刊薛榮英，2004，深度訪談）。

在面對激烈的市場競爭環境下，本土媒體服務代理商在沒有集團資源



的支援下，他們爭取客戶的方法通常就是直接透過比稿的形式，獲得與客戶合作的機會，再藉由服務的提供留住客戶。程懷昌根據過去實際的經驗也提到，當他們與跨國廣告主合作良好的時候，雖然跨國企業集團希望能夠全球媒體代理可以直接交給統一媒體服務代理商去做，但是有時候台灣分公司卻希望在台灣是交給他們去做（媒體庫程懷昌，2004，深度訪談）。

這樣就形成了非常有趣的現象，跨國廣告代理商比稿到的客戶不一定是由集團下的媒體服務代理商負責，因為都是獨立的公司他們之間沒有必然的合作關係，而由於媒體服務公司與廣告公司的合作也開始排列組合，因此使得整個產業的合作模式更為複雜。

### 3. 合約規範

其實現在客戶已經知道要把合約規範切割成媒體與創意兩塊，所以現在客戶的業務會比過去有彈性（商業週刊薛榮英，2004，深度訪談）。而由於創意與媒體作業分開代理的模式，因此廣告主通常需要與雙方分別簽訂合作合約，且本身扮演著串聯的角色。貝立德陳振忠（2004，深度訪談）也提到這樣合約模式的財務模式，兩個公司分別向客戶請款，也使得廣告主必須單獨去面對廣告代理商以及媒體服務代理商。

### 4. 財務分配

由於合約採行的方式為創意及媒體服務各自分開，因此過去的綜合廣告代理商 17.65%的佣金模式已經不再適用此合作模式。通常媒體服務代理商的部分較為單純，大約是媒體預算的 2%-5%，甚至不同的案子有不同的行情，完全是廣告主與媒體服務代理公司的協調。

這當中對客戶來講衍生一些問題，比如說 commission 怎麼拆，你（廣告代理）拿多少我（媒體服務代理）拿多少，如果是分開定約，客戶就是兩邊分別殺價，市場上也形成一個大約的 range 在多少到多少，那兩家分開殺是比殺一家來的容易，一般來講客戶付出的 commission 都比過去低（傅立陳韋仲，2004，深度訪談）。

而其中關於收費的機制，極致傳媒劉篤行（2004，深度訪談）認為目前越來越多的廣告主是採服務費(Fee)制。

外商客戶大概可以給到 4% 左右，那是企劃加購買，可是憑良心來講很少，3% 大概算是合理的，2%、1.5% 這種客戶通常是 local 客戶，要不就是量很大的客戶，媒體公司也有走 Fee 的，因為他工作量大，所以走 Fee 制（浩騰張景星，2004，深度訪談）。

而廣告代理商的獲利機制則是較多爭議的部分，因其失去了媒體代理佣金的獲利，因此各個廣告公司的收費方式仍在摸索中，目前業界較常採用的是代理商佣金(Agency Commission, AC)或是服務費(Fee)制。

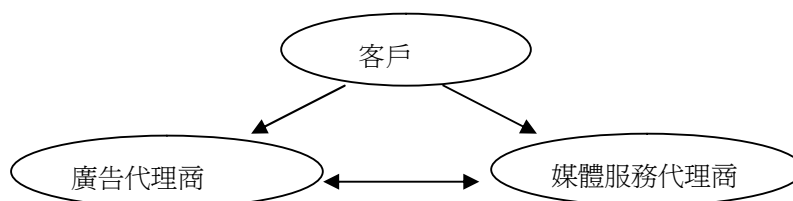


圖 5-5-5：廣告代理商與媒體服務代理商平行模式

資料來源：李桂芬（2004）

### （三）媒體服務代理商主導傳播策略模式

在上文的探討中，王彩雲（2004，深度訪談）女士曾經提到一個觀念，現在廣告業是處於空前競爭的狀況，競爭就容易產生新的營運模式，尤其廣告產業變

遷快速，只要有生意的，就會不斷出現更新的合作關係，因此從前由廣告代理商主導的形式，在現在看來也不是不可改變的局勢。貝立德副總經理陳振忠（2004，深度訪談）也曾表示這已經是媒體服務代理商把廣告代理商地位取代掉，認為除非廣告主對創意這一方面不是很在意，或者是為了節省製作成本，才會有這樣的合作模式出現。

## 1. 業務模式

媒體服務主導傳播策略的互動模式在廣告業界興起了一陣雜音，主要是因為顛覆了過去廣告代理商傳播策略的主導權。在業界的實際案例是在2003年12月，直銷公司安麗提出一個公益活動計畫，參加比稿的團隊為：奧美廣告與傳立媒體、陽獅廣告與星傳媒、極致媒體與異言堂（創意公司），最後是由極致傳媒與異言堂獲得此次的比稿，而與以往不同的是，此次前端策略的整合是由極致傳媒所提出的。

而根據主事者極致傳媒的董事長劉篤行的觀點，他認為這跟廣告主本質有很大的關係，若是廣告主策略為促銷短打戰術，那麼交給媒體服務代理商來執行，搭配創意公司負責CF的拍攝，根本不需要涉及到創意，並且從來也沒有人規定只有廣告代理商才能發展傳播策略，因此何來撈過界的問題（極致傳媒劉篤行，2004，深度訪談）。

## 2. 客戶代理

這種合作形式是出現在直接比稿客戶的型態，只有透過比稿，才能出現特殊的合作方式，並且就如同第一個合作模式的溝通模式，廣告主通常只和一個窗口聯繫，由一個單位來統籌所有業務。

### 3. 合約規範

此種作業方式與廣告代理主導傳播策略模式相當類似，都是由一個單位來負責所有溝通接洽業務，因此在合約的形式也與第一種相同，都是採創意加媒體的合約。

### 4. 財務分配

其實由媒體服務代理商，或是由廣告代理商取得傳播主導權並沒有差，因為這兩種合作模式在合約的部分都是相同的，因此在服務費的計算上，也是採用傳播策略的付費模式，也就是全包式的服務費，至少會有 15%。劉篤行表示在安麗這個案子裡面，與異言堂的拆帳大約是極致佔 2/3，異言堂有 1/3。

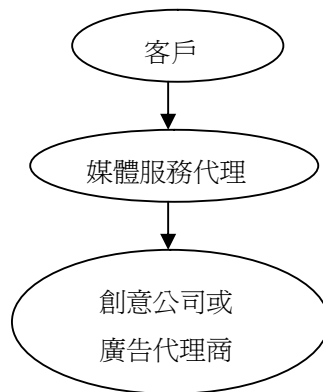


圖 5-5-6：媒體代理商主導傳播策略模式

資料來源：李桂芬（2004）

根據前面的論述，本研究發現目前是以廣告代理商以及媒體服務代理商的合作形式以平行模式為主，李桂芬（2004）、劉篤行（2004，深度訪談）皆認為此者合作模式目前為台灣市場主流，雖然陳振忠（2004，深度訪談）認為目前業界客戶由廣告公司授權，以及直接客戶的部分大概各佔 50%，但是傳立、浩騰也都

認為平行合作關係為目前市場主流（陳韋仲、張景星，2004，深度訪談）。

本研究根據業界的作業趨勢發現，媒體服務代理商的客戶來源，已不再是依賴廣告代理商所授予的客戶，而是傾向自己開發客戶，而分析其形成的背景因素，可以歸納為兩項：營運獨立與在商言商。

### （一）媒體服務代理商成為獨立營運公司

雖然跨國廣告集團對齊下的媒體服務代理商以及廣告代理商具有掌控與規範的力量，然而當各自皆為獨立的公司，均須各自向全球廣告體系或是媒體服務代理體系負責，例如：奧美廣告對全球奧美廣告負責，台灣傳立則對全球MindShare 負責，因此兩者間的關係不再如當初成立時客戶直接授予來的緊密，合作模式也開始轉向開發新客戶，也增加了與其他集團廣告代理商合作的模式。

### （二）廣告市場競爭激烈，在商言商

隨著廣告市場激烈的競爭，要維持兩者 100%的合作關係本屬不易，再加上廣告產業服務業裡“人”的關係相當重要，因此加入人的因素就產生很多合作上的不確定，也因此，跨國廣告代理商與媒體服務代理商的合作，開始不受母集團的規範，各自尋找最適合的合作形式，也造成與集團內合作關係薄弱。

雖然目前業界大致形成這三種互動形式，但是由於產業界變遷快速，未來形成其他的互動模式也不無可能，本研究要強調的是，不管是何種互動模式，這中間其實已經衍生出雙方在互動上的作業模式規範，雖然兩者皆為客戶服務，但從競爭的角度而言，雙方都希望為客戶提供更多的服務，並且增加自我的價值，而中間重疊(overlap)部分的互動模式，也就等著業界雙方的磋商以及協調。

隨著上述三種互動模式的衍生，廣告主、廣告代理商以及媒體在面臨媒體服務代理商這樣一個新興的角色時，其職權的分配、權力的劃分都考驗著廣告產業

的智慧，也隱藏著許多互相制衡的因素，在下一段將針對這四者的權力分配做目前廣告產業生態發展的分析。

## 二、 四者權力分析

廣告主、廣告代理業以及媒體三者間的合作關係已經運作了有 30 年之久，彼此在互動的過程中已經找到了合作的基本模式，然而隨著媒體服務代理業的興起，對於這種行之已久的合作關係產生了衝擊。在前文我們已經探討過廣告代理以及媒體服務代理的三種互動模式，而在了解了目前業界互動形式之後，實有必要再將分析範疇擴展到整體廣告產業，以進一步掌握這樣的互動模式，對於四造間的權力的劃分產生何種影響。以下將論述的重點分成五個部分：(一) 廣告主、廣告代理商與媒體服務代理商、(二) 廣告代理商與媒體代理商、(三) 廣告代理商與媒體、(四) 媒體服務代理商與媒體、(五) 媒體服務代理商本身。

### (一) 廣告主、廣告代理商與媒體服務代理商

過去廣告主只要對一個廣告代理 AE，他就可以處理完所有的業務，然而現在多出了一個媒體服務代理商，廣告主在面對這樣的狀況時，在作業流程上以及在權力分配上出現了何種改變？本研究針對這部分分成廣告主本身、廣告主與廣告代理商以及廣告主與媒體服務代理商三個區塊，分別去詮釋權力的轉變。

#### 1. 廣告主本身

基本上，就整體廣告業生態而言，廣告主不管是在預算的掌控或者是行銷策略最終的決定一直是扮演主導者的角色，傅立陳韋仲也認為，不管是廣告代理商主導或是由媒體服務代理商主導，廣告主永遠站在兩者之上，最大優勢者還是在客戶端（傅立陳韋仲，2004，深度訪談）。而這樣的

優勢並不會因為媒體服務代理商的出現而有任何的變動，畢竟媒體服務代理業以及廣告代理商都是為了服務客戶而存在的。類似的觀念張景星也提到，對於廣告主來說沒什麼影響，廣告跟媒體雖然分屬兩個公司負責，但仍然有公司會處理業務，只是對於媒體服務代理商來說能有更開闊的空間作更專業的事（浩騰張景星，2004，深度訪談）。

除了基本層面沒有改變之外，增加了媒體服務代理商，只是讓廣告主在媒體服務代理商以及廣告代理商兩端平行的互動模式上，必須多出一個整合的動作，如同本研究在分析互動模式時所指出的，媒體服務代理商與廣告代理商都已經是獨立的單位，因此彼此間的合作模式以及權責的區分除了是兩造間合作的機制之外，廣告主在這個部分整合的工作也是不可或缺的，所以廣告主如何讓兩個單位合作無間，這樣獲益的才會在客戶端（朱詣璋，2004，深度訪談）。尤其是當兩端產生衝突時，客戶就變成仲裁的角色，必須做一些規範來約束兩端（傅立陳韋仲，2004，深度訪談）

## 2. 廣告主與廣告代理商

從以往由廣告主主導傳播策略的形式來看，廣告主搭配一個廣告代理商，廣告代理商發工作給媒體，後來雖然增加了一個媒體服務代理商，但是基本上對於廣告代理商來說，服務的形式沒有改變，只是因為媒體服務代理業出現將媒體服務這部分切割出去，權力也隨之削弱。雖然廣告代理商與客戶的關係仍是像以前一樣，但是在心態上來講，廣告代理商仍然會有過去主導者的心態，認為媒體服務代理商只是從我部門裡分出去的，希望只有一個廣告客戶一個廣告公司，並且媒體公司是在廣告公司後面的（媒體庫程懷昌，2004，深度訪談）。

### 3. 廣告主與媒體代理商

原本過去透過廣告代理商執行媒體作業的部分，在媒體尚未蓬勃發展的時候，都是由 AE 來進行溝通協調的部分，而當媒體環境複雜，專業度提升的時候，廣告 AE 本身對於媒體業務熟悉度不足，不一定能完全掌握媒體業務的全貌，以至於面對廣告主以及媒體間的溝通不具時效性，常常需要再回去問媒體人員相關資料，這是媒體服務代理商興起的一個背景因素。因此當媒體服務代理商獨立以後，媒體服務人員就必須在廣告主一通電話過來詢問如今天 CF 的廣告收視率，或者是明天要上中國時報半版廣告的機會，隨時都能即時提供廣告主所需的資訊，符合專業的服務，若不然，則其獨立的理由何在？除此之外，張景星（2004，深度訪談）也提到了目前廣告主的一個思考角度，認為媒體代理商出來就是幫我談判價錢，因為量大，因此必須談到更好的條件。

基本上來說，廣告代理以及媒體服務代理對於客戶來說都是協力公司，目的是為了幫助廣告主將產品行銷出去，因此這兩者的角色理當是合作且具有加乘效果的，然而若是兩造間無法合作並配合，對於廣告主來說則是事倍功半的雙輸效果。在這樣的合作邏輯之下，可以發現，只要兩造間能夠互相合作、各司其職，則就算廣告產業新增了媒體服務產業也只是讓服務更加專業且多元，然而目前業界的情形並非如此，又以廣告代理商以及媒體代理商的合作的問題最為繁雜，以下將針對兩者的關係深入探討。

#### （二）廣告代理商與媒體服務代理商

從廣告代理商的角度而言，原本傳播策略都是由其一手掌握，現在基於專業分工的需要，媒體、公關、活動等部門都分出去了，相形之下能夠掌握的資源變少了，更遑論原本媒體佣金的收入是其重要的收入來源，一下子全部被切掉，導



致廣告公司營運也產生困難。

以下將從三個部分來探討廣告代理業以及媒體服務代理業間的糾葛：第一、專業分工之後，廣告代理業在執行整合的時候備感困擾，尤其是時效性的問題，不像過去媒體不在同一個公司可以隨時拿到想要的資料（貝立德陳振忠，2004，深度訪談）。

第二個是當媒體服務代理商在積極擴張服務附加價值的時候，無可避免的會從媒體的角度去發想可行的傳播策略，在這樣的情形之下，會產生何種問題呢？

行銷的規劃基本上是在客戶那邊，那傳播策略事實上是在廣告公司，我們其實是在媒體端，那除非說當我們 involve 到傳播策略，involve 到其他策略，我們其實是一個諫言者的角色，我們絕不能說我們要幫你做這個規劃，我們只能做一些建議，如果我們跨過去，那我們可能就會跟客戶 overlap 或跟廣告公司 overlap，這樣一定會出問題的（傅立陳韋仲，2004，深度訪談）。

然而當遇到這種情形的事後，雙方就必須都能以基於為客戶服務的心態去找出合作的模式，否則當專業分工太過精細時，是很容易重疊到互相的角色的。陳韋仲（2004，深度粉談）更提到，當在一個高度專業分工的情形下，當服務被切割出來的時候，每個公司基於服務競爭的理由，很自然會將服務範圍擴大，因此服務的部分與別人重疊到的機會很大，但是仍必須記住媒體服務代理商的核心價值是在媒體的策略規劃以及媒體傳播上。

當然，有些媒體服務代理商仍依循著由廣告代理商主導的模式，那麼就不會有服務重疊到的機會，因為其中一單位為主導者下游的廠商，過去廣告 AE 是前端，媒體服務代理商是不能跟客戶的直接接觸的，到現在廣告代理商的客戶媒體服務代理商還是必須透過廣告代理商作溝通（貝立德陳振忠，2004，深度訪談）。

第三個部分的衝突最主要是在收費制度上面的問題。由於過去的廣告作業是

由廣告代理商主導，因此通常是以代理商佣金(AC)為主，也就是以廣告主媒體發稿金額的 17.65%作為廣告代理商的收入，而當出現了兩個服務代理商，則付費機制自然不可能比照辦理，在雙方水平式的互動模式下，目前通常是採用合約分開，各自與廣告主談，這部分的討論在前一段的互動模式中已加以闡述，此處要探討的是，當廣告代理商唯一的收費來源（媒體發稿量的 17.65%），已經全部移到媒體服務代理商手上時，那廣告代理商的獲利機制為何呢？這是目前廣告代理業最與媒體服務代理業爭論之處。

### （三）廣告代理商與媒體

過去廣告業的作業模式為廣告代理商的 AE 直接面對客戶以及媒體，AE 的角色屬於溝通的窗口，然而隨著媒體服務代理業的興起，媒體業務整個被切割出廣告代理商的服務範疇，因此 AE 的工作減少了與媒體的溝通業務。

傳立董事長陳韋仲（2004，深度訪談）表示過去廣告公司是媒體的關鍵客戶，然而目前媒體大約有 90%的合作對象已經轉移到與媒體服務代理商接洽了，廣告代理商根本不太認識媒體端的人了。凱絡總經理朱詣璋（2004，深度訪談）也提到，現在的廣告公司跟媒體的接觸變少，廣告代理商較少接觸到媒體方面的資源。

在廣告代理商沒有跟媒體接觸之後，可想而知的是，廣告公司的 AE 在原本就不甚了解媒體的情況下，且又因媒體部門獨立不能得到媒體資源的輔助，則廣告代理商勢必對於媒體資源的應用無法適當的掌握，更不用說能應用在傳播策略規劃理念（極致傳媒劉篤行，2004，深度訪談）。媒體服務代理商以提供媒體專業來服務客戶，但與廣告代理商間是不是能透過溝通以及相互支援合作來達到整合，是整體業界能否提升服務品質的重要關鍵因素之一。

#### （四）媒體服務代理商與媒體

過去廣告主與媒體間的橋樑為廣告代理商，然而出現媒體服務代理商之後，就變成他作為客戶以及與媒體間溝通的橋樑（凱絡朱詣璋，2004，深度訪談）。尤其在媒體集中購買剛出現時，業界認知到的是，媒體集中購買公司就是針對以量制價的部分，來重新組合廣告市場的機制（浩騰張景星，2004，深度訪談）。

但若從供需市場概念來看，早期廣告業剛發展的時候，主要的廣告媒體是三台（台視、中視、華視）與兩大報（中時、聯合），媒體的時段、版面相對來講較少，因而當時的市場是呈現需求大於供給，是由賣方（媒體）所主導市場。台灣在歷經一波媒體改革之後，媒體蓬勃發展一時之間，供給遠大於需求，因此造成了買方主導的市場。然而以現在的情形來說，沒有一定的買方或是賣方市場，應該是說看當時市場供需，當這一陣子廣告量清淡的時候，就變成買方市場，這完全是看市場供需（朱詣璋、陳韋仲、陳振忠、劉篤行，2004，深度訪談）。在這樣的情況下，雙方的合作機制若能發展出合理的遊戲規則，則產業才能正面成長。

當然由於媒體服務代理產業的一個相當重要功能就是整合量，來做最具效益的媒體購買，因此會產生議價的行為，因為當市場上有供需的時候，就會有議價的空間，這就形成一個微妙的互動。

今天來講你（媒體）要漲價，對我們來講我們有選擇性嘛，...，對我來講我一定是把最大的量放再對我來講有效益的地方，所以你要漲價基本上就是一個彼此的互動，如果只有你一個人拉，那別人不拉，那你整個量一定掉的很慘啊（傅立陳韋仲，2004，深度訪談）。

從這樣的互動關係看來，目前媒體以及媒體服務代理商已經發展出了一個互動的模式，誠如凱絡總經理朱詣璋（2004，深度訪談）所提到的，他認為目前媒體與媒體服務代理商已經有一個對應的底線，雙方已經知道對手有的籌碼，因

此這個部分其實還是在市場供需中打轉。

除了媒體服務代理商與媒體的互動之外，本地媒體服務代理商更甚至可以透過集團的力量，從整個亞洲區為背景跟媒體談判，避免當供需不平衡時，媒體拿喬（浩騰張景星，2004，深度訪談）。

## （五）媒體服務代理商本身

從過去媒體部依附在廣告代理商的功能之中，到目前能有獨當一面的面對客戶，這其中的轉換可以分成組織上、競爭本質與未來發展等三個部分來加以探討：

### 1. 組織上

在組織部份，可以分成三大部分來論述，人員專業度、媒體服務人員具備與客戶溝通能力，以及在組織結構上的調適。

#### （1）人員專業度

媒體專業化的概念是媒體服務代理的優勢，過去，在廣告代理商的業務範疇之下，早期只有媒體購買，由於當時媒體數量少，因此那時沒有什麼媒體策略可言，媒體購買人員主要是靠人際關係的作業模式，因此在廣告產業的層次上是屬於較低的（傅立陳韋仲，2004，深度訪談）。而自從媒體企劃開始加進了媒體部門，企劃與購買人員開始被要求要具有對數字分析能力的要求，必須去了解客戶品牌，以及媒體有些什麼資源可以去整合、利用，藉以提升專業程度。

目前來講，雖然媒體購買與媒體企劃大部分還是分開的形式，但現在媒體服務代理業已獨立出來之後，有一些資深媒體服務人開始覺得，若將媒體企劃與媒體購買結合起來，不僅可以提升整體工作效率，甚至工作執

行的時候可以運用更多的資源，如能將此兩項工作結合，則可以減少內好與競爭（陳韋仲、黃明威、程懷昌，2004，深度訪談）。

### （2）媒體人員開始須具備與客戶溝通的能力

由於過去媒體部門是隸屬廣告代理商裡面的一個業務範疇，因此統籌的窗口都是廣告 AE，在這個情況下來講就是說，媒體企劃人員在媒體服務代理商成立後的這近十年來才開始學習與客戶溝通的能力。

planner 現在扮演的應該是 counsellor 的角色，他們常常要直接面對客戶，他們要學習 account 的技巧，因為有 account 的技巧他們會變的比較敏感一點，彈性比較大，彈性是給他們變的活潑一點，所以他們在思考媒體企劃的時候會跳脫電視 radio，他就會認為任何可以接觸消費者的管道都是 media 的（浩騰張景星，2004，深度訪談）。

### （3）組織結構

一般來說，媒體服務代理商是以部門式的方式來區隔，如同圖 5-5-7，通常在媒體購買部會依媒體類別來做劃分，根據本研究蒐集整理，包括傳立、浩騰、凱絡、極致傳媒都是類似以部門來劃分工作，只是其他附加功能每個公司略有不同，基本上就是至少有媒體企劃、媒體購買、媒體研究這三個部門。

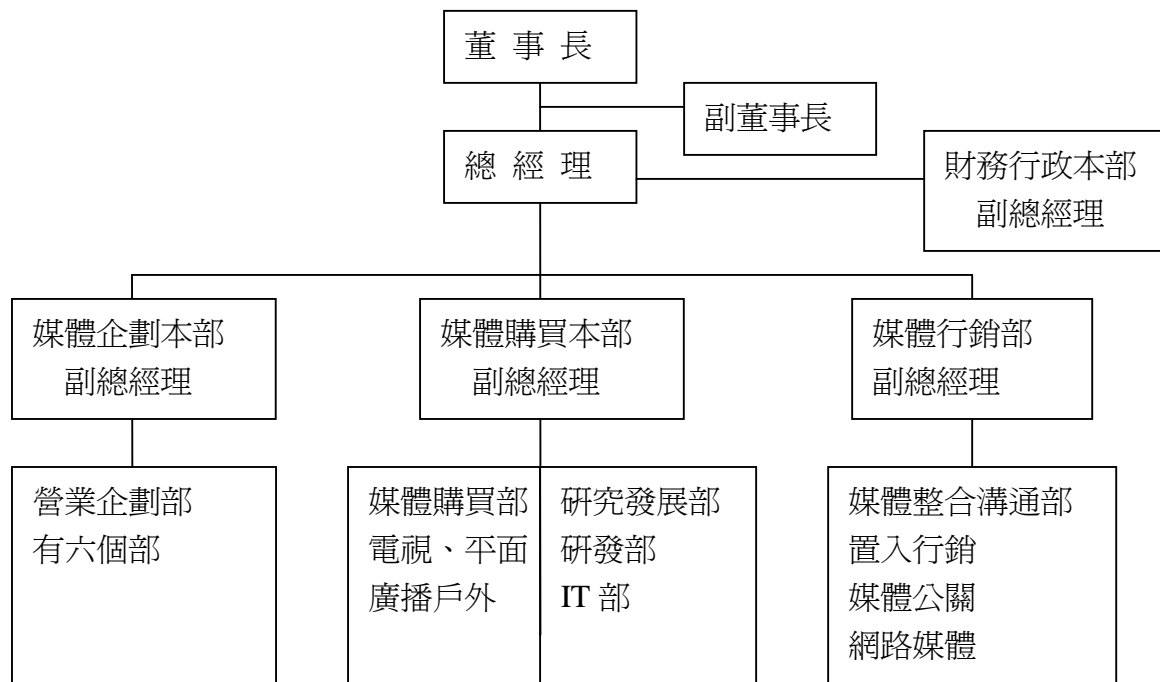


圖 5-5-7：功能式組織圖

資料來源：貝立德提供（2004）

另外一種業界組織的運作形式是結合媒體購買以及媒體企劃的作業型態，也就是公司組織不分成媒體企劃、媒體購買等，直接是以團隊的方式在運作，這類的組織中通常是每個人皆具有媒體購買以及媒體企劃的能力，這類公司例如：媒體庫和喜思媒體。例如媒體庫以動腦團隊(*brand team*)相稱，媒體庫程懷昌（2004，深度訪談）也談到公司裡每個人都是企劃人員，都是購買人員，每個人都做媒體企劃媒體購買，目前公司有 7 個這樣的團隊(與霞飛合併後)。

## 2. 競爭本質

整體廣告產業屬於競爭的商業機制，因此爲了營運業績，台灣目前削價競爭非常嚴重，理論上應該是大家要平衡發展，但是因爲台灣基於競爭的結果，媒體之間彼此不信任，廣告代理商間彼此不信任，媒體代理商彼

此不信任，大家就互相殺價，最後獲利者就是客戶，所以客戶在這幾年其實獲利蠻大的，服務佣金也壓的很低，媒體成本也不斷壓低，那些廣告代理商也開始反彈，聯手去議價，其實這些變化來自供需，看誰對誰的需求，事實上供需決定一切，那是市場的機制（陳韋仲、張景星、劉篤行，2004，深度訪談）。

許多資深媒體從業人員都提出了目前業界削價競爭的窘境，因為彼此的不信任，使得媒體服務代理商的 AC 不斷下探，甚至還出現了零 AC，還退媒體佣金的做法，但是這樣的現象來說，在公司營運收入的擠壓，整體產業利潤微薄，導致好的人才都不進入這個產業，對產業的傷害很大。

到最後大家為了搶客戶就變成削價競爭，這一點我覺得對於所有的代理商都是不好的。最後受益的也不見的是客戶，因為你一削價競爭，你服務也跟著降低，沒有人賠錢還在做生意的，回歸基本面，這時大家都是互蒙其害的，這是最大的問題。我覺得還是回歸到基本面，應該是策略競爭而不是削價競爭（貝立德陳振忠，2004，深度訪談）。

### 3. 未來發展

由於媒體服務代理業與媒體合作的形式，使得他們可以就近掌握整個媒體的資源，因此在傳播環境越顯複雜的時代，媒體服務代理業的專業性仍是被突顯的一個重點。而在傳播策略的發展上雖然媒體服務代理商希望謹守自己的本位之外，仍然朝向以媒體專業角度出發的媒體建議給廣告代理商，希冀能透過整合讓傳播策略更為靈活應用。

而究竟媒體服務代理商能運用媒體資源做到什麼程度的整合，本研究整理出兩點：

## （1）運用媒體資源發展策略

由於媒體服務代理商掌握媒體的資源，因此在傳播通路如此眾多、消費者分散的情況下，媒體能透過專業的數字、可檢驗的數據去支持他所做的每個決定。廣告代理商近幾年很辛苦經營的原因在於媒體這塊已經被切割出去，因此他沒有足夠的媒體專業度去支持廣告主，或者是在發展傳播策略關於媒體的相關問題（極致傳媒劉篤行，2004，深度訪談）。

## （2）媒體服務代理商整合能力

過去一向由廣告代理商所主導的傳播策略規劃，事實上目前在媒體服務代理業界已經有不同的聲音出現，尤其是在過去曾經從事廣告代理商裡客戶服務這個部門的受訪者（張景星、劉篤行、程懷昌），在轉到媒體服務代理產業之後，更是認為媒體服務代理商具有整合傳播策略的能力。其中浩騰總經理張景星（2004，深度訪談）認為目前全世界各個媒體公司多少已經知道他們可以進行整合的動作，大家評估的結果都認為只有媒體代理商才有這個基礎去做整合這件事。

整合行銷 360 度全部是在 marketing 環節，...裡面有廣告、廣告創意、廣告素材，還有媒體公司的加入、PR 公司、EVENT 的加入，其實整個是一個環節，...，媒體公司會有先天的優勢在，大筆預算在手上，我們知道所有媒體傳播的效果，因為最終的目的還是要傳播出去嘛（媒體庫程懷昌，2004，深度訪談）。

媒體服務代理業已經看到了未來可以執行的層面，而針對這樣的遠景，本研究徵詢並統整了未來媒體服務代理商可能發展朝向的領域：

### 1. 更專業化、精緻化

薛榮英（2004，深度訪談）認為，在媒體服務代理產業的專業度上會再提升。畢竟現在已經成為專業分工的社會，因此媒體服務代理產業必須



提出更多的附加價值，提升自己的競爭力（貝立德陳振忠，2004，深度訪談）。

基於服務客戶的角度來看，本土媒體服務代理商擁有的競爭優勢不在於量大與業績，而是透過更客制化、精緻以及機動性的服務角度切入市場，這也是業界到 2004 為止已出現過 6 家本土本土媒體服務代理商，而都沒有退出市場，僅有三家被跨國廣告集團併購，而其中併購的原因並非是經營不善，而是集團希望能透過本土公司開發本土客戶的市場（陳盈真，2004；喜思黃明威，2004，深度訪談）。

## 2. 量大集中再繼續分化

雖然媒體服務代理產業的進入障礙不算太高，但是規模經濟仍然是其存在的價值（極致傳媒劉篤行，2004，深度訪談），傳立董事長陳韋仲（2004，深度訪談）也認為朝著規模不斷的去發展，不斷的併購，可以透過一個規模經濟可以達到一個優勢。就如同薛榮英（2004，深度訪談）認為群邑（現在是 Group M）的角色會再更突顯，它專門在做談判，將 Group M 旗下的所有媒體服務代理商的量再次集中，以達到最大的規模經濟效益。