

國立臺灣師範大學管理學院
國際時尚高階管理碩士在職專班
碩士論文

Executive Master of Business Administration Program in Global Fashion
College of Management
National Taiwan Normal University
Master's Thesis

用創意創造客戶
廣告團隊創業歷程
Managing Clients Through Creative Services
The Entrepreneurial Evolution of an Advertising Team

劉豐君
Liu, Feng Jiun

指導教授：康敏平 博士
Advisor: Kang, Min-Ping, Ph.D.

中華民國114年5月
May 2025

致謝辭

「不做總統就做廣告人」激勵我追夢，更描繪了廣告人的浪漫與熱情。1993年踏入廣告業，歷經傳統廣告、數位廣告到AI廣告的蛻變，見證了業界的巔峰與轉型。在充滿創意與挑戰的路上，我愈加堅定了「用創意創造客戶」的理念。回首過往，能將熱情融入事業並持續前行，實屬幸運。如今我滿懷感恩，向所有在創業與求學路上支持並陪伴我的人致以最真摯的謝意。

首先，我要誠摯感謝指導教授女神康敏平老師。在論文撰寫過程中，康老師細心閱讀並引導我梳理創業歷程，協助釐清研究方向與論文架構。康老師嚴謹的治學態度與耐心勉勵，使我一步步明確目標並完成學術探索。很幸運能在學術路上有老師的指引，讓我在研究中收穫良多並找到當初來讀書的初心。

我也要感謝與我一起學習的兩位同學周怡真與黃皓雲。她們與我修課交流，在學習上彼此砥礪，在生活中相互扶持，使求學過程充滿溫暖。皓雲的細心與熱情時常給予我支持與靈感；怡真的樂觀與堅韌讓我在面對挑戰時不忘前行。我深感幸運在新階段的求學旅程中遇到她們成為珍貴的學伴好麻吉。

感謝家人的支持與包容。先生張德武專業的威士忌知識讓我在舉辦品酒社活動時更加自信，也使活動更加成功難忘。他對我工作的理解與鼓勵，是我前進的動力源泉。遠在紐約攻讀碩士的女兒張兆瑄，常在我疲憊低潮時幫我打氣加油，她溫馨的叮嚀是我最大的依靠。感謝家人在我築夢旅途中，時刻給予我愛與力量。

更要感謝台灣師範大學GFEMBA所有師長，兩年來無私的教導給予我寶貴的啟發。感謝每位教授精闢的講解與分享，讓我的學習更加充實，對未來事業的轉型更有方向與信心。並且感謝GFEMBA 112級的同學們，有了大家的努力與歡笑，這段學習時光才格外美好。珍惜與大家共同走過的日子，這些回憶將伴隨我繼續前行。

最後，感謝在我創業與人生道路上給予支持的好夥伴石惠、魏導與重要貴人KF。正是有了你們的加持，才讓這段用創意創造客戶的創業歷程更具意義與溫度。謹以此致謝詞表達我最深的感激之情，感謝所有曾幫助並啟發我的人，讓我在實踐夢想的道路上不孤單。

學生 劉豐君 謹識

摘要

本研究探討臺灣創意型廣告產業中，一家本土廣告創意團隊如何於二十四年間因應外部環境變遷與內部資源重組，逐步完成從接案型設計團隊轉型為品牌整合型廣告創意團隊的歷程。研究關注其在數位媒體崛起、顧客行為改變、品牌價值觀升級等挑戰下，如何以創意為驅動、策略為路徑、深耕品牌，建立差異化的市場地位。

本研究回溯其四個階段發展歷程：第一階段（2000–2006）為創業奠基期，著重創意人才培育與多元接案實作，累積初始口碑與生存資源；第二階段（2007–2013）聚焦於高端品牌深耕與組織扁平化重組，轉向策略導向之創意服務模式；第三階段（2014–2018）推動整合內容與影像自製能力，並拓展至區域市場與國際品牌協作；第四階段（2019–迄今）則積極導入數位技術、雲端工作與沉浸式體驗，邁向創意與數位科技融合之新典範。

本研究採用雙層次架構：以「商業模式九宮格」確立正確的策略方向，即選擇有潛力的市場和有吸引力的價值主張，並以「策略形態六大構面」有效地執行這些策略，透過內部資源的整合與協調，以及與外部環境的動態適應，確保廣告團隊能夠持續創造和維持競爭優勢：初期以廣度探索累積多元經驗，中期以深度營運強化品牌黏著度，後期則透過技術與創意雙核心能力，形塑「策略顧問式服務」之獨特性。

創意服務不僅是品牌溝通工具，更成為客戶信任的長期資產，本研究指出：此臺灣本土廣告創意團隊「用創意創造客戶」不僅是一項經營信念，更是貫穿其24年發展軌跡的核心驅動力。

關鍵詞：創意服務、商業模式九宮格、策略形態分析、廣告產業轉型

Abstract

This study explores the transformation process of a local advertising creative team in Taiwan's creative advertising industry over twenty-four years, adapting to external environmental changes and internal resource restructuring, gradually completing the transition from a project-based design team to a brand integration-oriented advertising creative team. The study focuses on how, under challenges such as the rise of digital media, changes in customer behavior, and the upgrading of brand values, the team used creativity as the driving force, strategy as the path, and deep brand cultivation to establish a differentiated market position.

This study reviews its four-stage development process: The first stage (2000–2006) was the entrepreneurial foundation period, focusing on cultivating creative talent and engaging in diverse project execution, accumulating initial reputation and survival resources; The second stage (2007–2013) focused on deep cultivation of high-end brands and flattened organizational restructuring, shifting towards a strategy-oriented creative service model; The third stage (2014–2018) promoted integrated content and in-house video production capabilities, and expanded into regional markets and international brand collaboration; The fourth stage (2019–present) actively introduced digital technology, cloud work, and immersive experiences, moving towards a new paradigm of integrating creativity and digital technology.

This study adopts a two-layered framework: using the "Business Model Canvas" to establish the correct strategic direction, i.e., selecting potential markets and attractive value propositions, and using the "Six Dimensions of Strategy Archetypes" to demonstrate how to effectively execute these strategies through the integration and coordination of internal resources, and dynamic adaptation to the external environment, ensuring the advertising team can continuously create and maintain competitive advantages: In the initial stage, breadth exploration accumulated diverse experience; in the middle stage, deep operation strengthened brand stickiness; and in the later stage, through the dual core capabilities of technology and creativity, the uniqueness of "Strategy Consultancy Service" was shaped.

Creative service is not just a brand communication tool, but also a long-term asset trusted by clients. This study points out that this local Taiwanese advertising creative team's motto "Use Creativity to Create Clients" is not only a business belief but also the core driving force throughout its 24-year development trajectory.

Keywords: Creative service, Business Model Canvas, Strategic Posture Analysis, Advertising industry transformation

目錄

致謝辭	i
摘要	ii
ABSTRACT	iii
目錄	iv
表目錄	ivi
圖目錄	vii
第一章 緒論	1
第一節、研究背景與動機	1
第二節、研究問題與目的	1
第三節、研究流程	2
第二章 文獻探討	4
第一節、台灣廣告公司產業介紹	4
第二節、商業模式理論	11
第三節、策略形態分析法	13
第四節、「商業模式九宮格」與「策略形態六大構面」之比較分析	15
第三章 研究方法	20
第一節、個案研究法之定義與運用	20
第二節、資料來源與分析方法	21
第四章 研究發現	25
第一節、個案創業演進介紹	25
第二節、第一階段（2000-2006）奠基創意服務階段	25
第三節、第二階段（2007-2013）實現創意服務專業化階段	29
第四節、第三階段（2014-2018）提供整合型創意服務階段	36
第五節、第四階段（2019-迄今）深化數位創意服務能力階段	41

第六節、個案廣告團隊發展關鍵要素與理論構面之對應.....	45
第五章 結論與建議.....	48
第一節、結論.....	48
第二節、研究建議.....	48
參考文獻.....	52
附錄一 個案廣告團隊關鍵人物之訪談.....	54
附錄二 Creative Brief Form	66



表目錄

表2-1 商業模式九宮格與策略形態六大構面與價值單元之對照關聯性.....	17
表4-1 第一階段 商業模式九宮格.....	27
表4-2 第一階段 策略形態六大構面.....	28
表4-3 第二階段 商業模式九宮格.....	31
表4-4 第二階段 策略形態六大構面.....	33
表4-5 第三階段 商業模式九宮格.....	38
表4-6 第三階段 策略形態六大構面.....	39
表4-7 第四階段 商業模式九宮格.....	42
表4-8 第四階段 策略形態六大構面.....	44
表4-9 C廣告團隊發展關鍵要素與理論構面對應表格.....	46



圖目錄

圖 1-1 研究流程	3
圖 2-1 廣告公司縱軸組織架構流程圖	10
圖 4-1 內部組織縱向扁平+橫向與各團隊協作	29



第一章 緒論

第一節、研究動機

廣告與創意產業近年來劇烈變動，從傳統代理制度邁向數位內容與品牌顧問導向的新型態。創意產業強調以創意與知識產權創造價值，廣告業作為其中一環，長期以媒體採購與創意輸出維持其角色。然而，隨著數位科技興起與企業內部化趨勢加劇，傳統代理商面臨利潤下滑與客戶結構鬆動的壓力。廣告公司逐漸失去長期代理地位，專案式合作與比稿成為常態，也讓產業經營模式出現斷裂。

在此結構變遷下，「創意人單飛創業」成為普遍現象，然而這類新創團隊多陷於接案導向的經營困境，難以穩定獲得長期合作資源。如何從個案式執行者轉型為能提供策略價值的品牌顧問，已成為創意團隊永續發展的關鍵。部分創意創業團隊透過調整商業定位、建立核心能力與整合外部資源，成功由接案型升級為策略型合作夥伴，為產業帶來嶄新模式。

本研究聚焦於一個從傳統廣告創意團隊出發，歷經策略重構與組織調整，逐步轉型為整合型創意顧問公司的創業案例。該創意團隊不僅重新定義自身價值主張與服務邊界，也透過創意服務與策略雙軌整合，建立長期客戶關係與穩定商業模式。透過本研究，可觀察一個廣告創意團隊如何在產業巨變下，持續以創意作為核心資源，實踐創新經營之路。

第二節 研究問題與目的

本研究運用「商業模式九宮格」與「策略形態六構面」作為分析工具，深入探討該創意團隊從傳統廣告接案者轉型為廣告創意整合團隊的歷程，具體研究目的如下：

一、分析商業模式演進

運用 Osterwalder (2011) 之商業模式九宮格，解析該創意團隊在各階段的商業模式如何隨市場需求、服務對象與價值主張調整，建構穩定且具擴張性的運作機制。

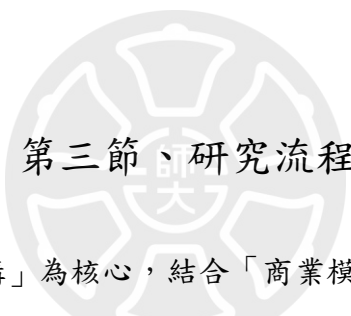
二、剖析內部策略配置

以司徒達賢老師（2016）提出的策略形態六構面為架構，檢視個案如何透過產品線、客群、整合、規模、地域與優勢等面向重新組織資源與能力，回應外部挑戰。

三、建構創意導向品牌策略模式

綜合商業模式與策略構面分析，提煉該團隊如何將創意能力轉化為品牌策略資產，並成為其與客戶建立長期夥伴關係的核心價值。

透過上述三項目的分析與實證，本研究期待揭示創意產業中小型團隊如何以創意為核心，發展具可持續性的策略性經營模式，並實踐「用創意創造客戶」的創業理念。



第三節、研究流程

本研究以「雙層次分析架構」為核心，結合「商業模式九宮格」與「策略形態六構面」兩項策略工具，系統性剖析個案廣告創意團隊在創業歷程中的經營模式與策略轉型。

「商業模式九宮格」協助企業確立正確的策略方向，特別在於選擇具有潛力的市場、界定適切的顧客群，並提出具吸引力的價值主張。透過九大構面的全面描繪，能釐清企業如何創造、傳遞並捕捉價值，構建整體營運邏輯。

相對地，「策略形態六構面」則著重於策略的落實與執行。此分析架構強調企業如何在不同發展階段調整產品線設計、客群選擇、組織整合、資源規模與競爭優勢的建構方式，並藉由資源的協調配置與對環境的動態回應，持續強化企業的策略韌性。

兩者結合使用，能夠幫助創意團隊從策略設計到執行邏輯進行雙層次的結構化反思，更全面也更深入地理解自身的經營模式與策略演化歷程，進而提升整體經營績效與長期發展潛力。此「雙軌分析方法」亦為創意產業的經營研究提供具體可行的操作框架與理論應用參考。



圖1-1 研究流程 資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

第一節、台灣廣告公司產業介紹

一、產業發展歷史與沿革

台灣廣告產業自1950年代以來經歷了數個重要階段與政策變遷：

（一）1950年代－60年代：早期萌芽期

戰後初期尚未有現代意義的專業廣告公司，大多依賴報紙、廣播等媒體的業務員拉廣告，抽取佣金維生，市場行銷觀念仍待建立。1958年台北市廣告商業同業公會成立，標誌著台灣廣告代理業正式起步，本土出現首批廣告公司（如東方廣告社等）（台灣廣告50年, 2009）。

（二）1960年代－70年代：代理制度的確立與專業化的開端

1960年代是台灣廣告業從個人業務員模式轉向專業代理公司運作的關鍵十年。代理制度的建立、主要廣告公司的出現與競爭、相關產業的滋長，以及透過國際會議和協會加入帶來的觀念更新與學術教育的起步，共同為台灣廣告業未來的發展奠定了重要的基礎（台灣廣告50年, 2009）。

（三）1970年代－80年代：媒體興起與高速成長

1972年起隨著台視、中視、華視三家電視台陸續開播，電視成為繼報紙之後的新廣告重鎮，帶動廣告量迅猛增長；1971–1983年間台灣廣告總投放額成長近8倍。廣告主開始重視市場調查和數據依據，例如1975年出現首家電視收視率調查公司，加強了廣告投放的科學性（台灣廣告50年, 2009）。

（四）1980年代－90年代：外資進入與市場開放

政府自1984年起開放外資投資服務業，加速了廣告業的國際化進程。1985年奧美(Ogilvy & Mather)成為首家經核准的外商廣告代理公司，隨後李奧貝納(Leo Burnett)、智威湯遜(JWT)、麥肯(McCann-Erickson)等國際代理相繼登台，通過合資或合作方式與本土業者聯手經營。大量外商湧入令本土公司面臨巨大競爭壓力，不少選擇與外資合併或策略結盟。1987年解嚴、1988年報禁解除後，媒體數量暴增，廣告市場由賣方轉為買方市場，廣告表現手法日趨多元。1987年，廣告業者組成廣告代理商聯誼會，共商業界發展；同時期兩岸交流開啟，廣告人才開

始在兩岸流動（台灣廣告50年, 2009）。

（五）1990年代－2000年代：多重衝擊下的產業變革

此時期是台灣廣告業在解嚴開放與外資進入的背景下，經歷媒體多元化、媒體代理專業分化、以及數位化開端的時期。然而，進入2000年代後，全球經濟低迷、中國市場的磁吸效應導致人才資金外流、市場萎縮與外資集團的寡頭壟斷，使得台灣廣告業面臨顯著的衰退與結構性挑戰（台灣廣告50年, 2009）。

（六）2000年代－至今：數位轉型、外資整併與新型態行銷工具的全面興起

2000年代至今，台灣廣告產業快速數位化，從早期搜尋引擎廣告，到社群媒體成為主流市場，2023年數位廣告投放規模已達610.46億元，社群平台成為品牌行銷主要戰場（TenMax, 2024）。外資廣告集團積極併購本土企業，如博報堂集團於2020年收購聯廣傳播集團、電通安吉斯收購WIS，帶動本土公司轉型（Chris, 2020；電通安吉斯集團, 2024），聯廣則積極整合公關、媒體採購與數位行銷，朝多元整合行銷發展；而2025年美國行銷科技公司Stagwell宣布收購日本ADK集團的全球子公司ADK global（含ADK Taiwan）（許詠淇, 2025），顯示國際集團欲結合數據與技術優勢進軍亞太市場，AI正深刻改變廣告產業未來，成為品牌與消費者連結的新典範。

此外，KOL與內容行銷崛起，2023年內容行銷支出近百億元，品牌高度重視網紅與直播帶貨等新型態工具，以有效觸及消費者並提升行銷效能（MarTech知識, 2022）。整體而言，內容行銷工具的興起，反映了廣告業對於社群口碑與原生內容模式的重視。

二、廣告公司運營模式與組織架構

台灣廣告代理商的營運模式隨著時代演進持續調整，以適應市場與客戶需求的轉變，可歸納為以下四個階段：

（一）傳統全盤代理模式

早期廣告公司多採取全方位代理商模式，提供從企劃、製作到媒體下訂的一條龍服務。收入來源主要依賴媒體佣金制（通常為刊登/播出費用的17.65%），在媒體選擇有限且代理商掌握廣告主資源的年代，此模式曾運作良好。然而，隨著媒體多元化和客戶日益精明，單純佣金制逐漸難以維繫利益平衡，代理商開

始探索新的營收模式。

（二）整合行銷模式

1980年代後期，媒體多樣化與受眾分散的現象促使整合行銷興起。傳統單一媒體廣告已無法有效觸及目標受眾，促使廣告公司轉型為提供全方位行銷解決方案的夥伴。隨著整合行銷的興起，許多大型廣告公司開始整合市場研究、直效行銷、公關活動等專職單位，提供以客戶為中心的全方位服務，提升附加價值。

（三）媒體部門獨立與專業分工模式

1990年代中期，因媒體版圖劇變與精細化運作需求，傳統代理商開始將媒體策劃與採購職能從公司內部分離，成立獨立的媒體代理公司。台灣第一家媒體集中採購公司於1997年由WPP集團旗下奧美（Ogilvy）與智威湯遜（J. Walter Thompson）兩家廣告公司的媒體部門獨立並聯合成立傳立媒體，成為台灣第一家專業媒體代理商。

媒體代理的興起使得廣告公司組織大幅重組：原本廣告代理商不再掌握媒體預算，大型代理集團轉為「創意代理商＋媒體代理商」雙軌經營。這種分工提高了媒體購買效率，卻也壓縮了傳統廣告公司的佣金收入和利潤空間。自此，Net制（代收取媒體費及廣告服務費用）逐漸取代單純佣金制成為主要的合作模式，廣告公司的商業模式更趨彈性多元。

（四）數位化與敏捷組織模式

進入數位時代後，廣告公司的營運方式面臨顛覆性的改變。數位媒體與科技使得任何人都可能成為內容製作者和傳播渠道，傳統代理商被迫改變文化、流程和架構，以擁抱開放式的創新系統。許多代理商成立數位行銷部門或子公司，提供社群媒體行銷、KOL合作、內容行銷、資料分析等新服務，以滿足廣告主在網路時代的需求。同時，開放式創意、群眾外包等新模式開始衝擊代理業，廣告代理商需整合外部創意資源，或與科技公司、顧問公司競相合作。績效導向的計價模式也日趨普遍，例如依點擊率、轉換率等效果收費，而不僅僅是收取固定服務費。整體而言，台灣廣告公司的組織正朝向敏捷化、跨領域協作的方向發展，強調培養數據分析、人機協作等新能力，以在數位轉型浪潮中維持競爭力。

三、廣告公司組織架構

台灣廣告公司的組織架構會依據公司規模與服務類型而有所差異，可大致分為下列幾種典型結構：

（一）傳統型廣告公司常見架構

以下為中大型綜合型廣告公司的典型組織結構：

1. 業務部（Account Service / Client Service）：負責與客戶溝通、專案簡報提案及協調內部資源，成員包括 客戶總監、客戶經理、業務助理。
2. 創意部（Creative Department）：負責廣告與品牌內容創意、設計、執行，成員包括 創意總監、美術指導、文案企劃、視覺設計師。
3. 策略企劃部（Strategic Planning / Account Planning）：負責市場研究、消費者洞察分析，制定品牌行銷策略，成員包括 品牌策略師、消費者研究員。
4. 媒體部（Media Department）：負責媒體分析、規劃與採購，成員包括 媒體總監、媒體企劃、媒體採購專員。
5. 數位部（Digital / Interactive Team）：負責數位行銷、社群經營、內容規劃與成效分析，成員包括 數位策略師、社群經理、數據分析師。
6. 製片部（Production Department）：負責廣告影片、平面或數位內容製作，成員包括 製片經理、製片，通常導演與攝影師、動畫與後期製作人員則外包製片公司合作。
7. 製管部（Traffic Department）：負責掌控廣告公司各專案的成本、定價與獲利預估，具備人脈資源與議價能力，跨部門溝通協調、控制創意部門工作安排及進度追蹤，為公司營收及利潤管理的核心，成員包括 製管經理、製管專員。
8. 行政與支援部門（Administration / HR / Finance）：包含人資、會計、法務等功能。確保公司營運順暢。

（二）小型或創意導向廣告工作室架構

組織較為扁平、專案導向，彈性組成專案團隊。

核心人員：創意總監 + 藝術總監 + 文案總監 + 客戶服務人員

外部協作：依據個別專案需求，與外部導演、設計師、製片、公關活動公司等彈性組合合作，媒體購買通常委託客戶或外部專業公司負責。

組織靈活，追求高度創意與效率，常以「內容製作公司」、「整合行銷顧問」角色存在。

（三）數位原生廣告公司

數位原生廣告公司組織架構更接近科技公司，著重技術與數據驅動，典型架構包含：

數位策略部：整合SEO/SEM與內容行銷規劃，推動數位策略落地。

數據分析部：以Google Analytics、CRM工具導入成效追蹤，強調行銷成效評估與即時反饋。

創意內容部：包含影音、短影片製作與社群媒體內容經營。

KOL／網紅行銷部門：整合演算法分析，精準規劃網紅與直播帶貨策略，提升市場效益。

綜上所述，台灣廣告公司組織架構概要：傳統綜合型廣告公司分工完整，強調全方位服務與流程整合。創意導向工作室或小型廣告公司，強調靈活與創意深度。數位原生廣告公司以數位策略、數據分析與內容行銷為核心，著重成效追蹤與即時回應。

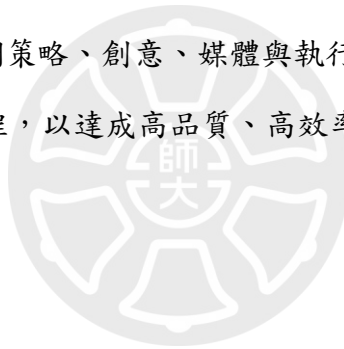
四、台灣廣告公司的縱軸組織架構與流程分工

在台灣典型廣告公司的專案執行流程中，各部門依據專業分工、縱向銜接，形成一條完整而緊密協作的工作鏈。其要點如下：

- （一）業務部門為整體專案的統籌核心，擔任內部協作與外部溝通的主要窗口。從客戶接案、需求確認、內部Brief溝通，到提案簡報、進度管理與成品交付，業務貫穿整個流程，確保各部門協調一致，專案順利推進。
- （二）製管部門負責專案開立、製作報價、成本控管與內部時程協調。專案正式啟動後，由製管安排進度、控管資源、議價外包廠商，並於交付前進行最終品質檢查，確保產出符合客戶與公司雙方的利潤與品質要求。
- （三）策略企劃部門（依專案需求啟動）擔任市場分析與行銷方向規劃的角色，協助業務建立明確有效的Creative Brief，並為創意部門提供消費者洞察與品牌溝通策略，使創意更具策略性與精準性。

- (四) 創意部門根據Brief進行創意概念發想，負責產出提案所需之視覺與文案內容，並依照客戶回饋進行修改與精修。在創意確定後，也與製作部門密切配合，確保創意意圖在執行過程中忠實呈現。
- (五) 媒體部門與創意部門同時在Brief後展開作業，負責媒體策略規劃、媒體版位分析與媒體預算配置。提案階段，媒體計畫與創意概念整合提報，形成整體溝通方案。客戶確認後，媒體部門負責媒體採購與時程排定，並與素材製作同步執行，確保廣告準時曝光。交付後也持續追蹤媒體成效，並協助業務進行專案結案與成效回報。
- (六) 製片部門依據確認之創意方案進行實體製作，包括影片拍攝、平面設計與數位素材產出等，並確保品質與時程達標。製作過程中與創意部與製管部密切協作，確保創意實現與資源有效配置。

整體而言，此縱軸流程強調策略、創意、媒體與執行各環節之整合協作，由業務與製管部門串聯所有資源與流程，以達成高品質、高效率的廣告產出與品牌溝通成效。



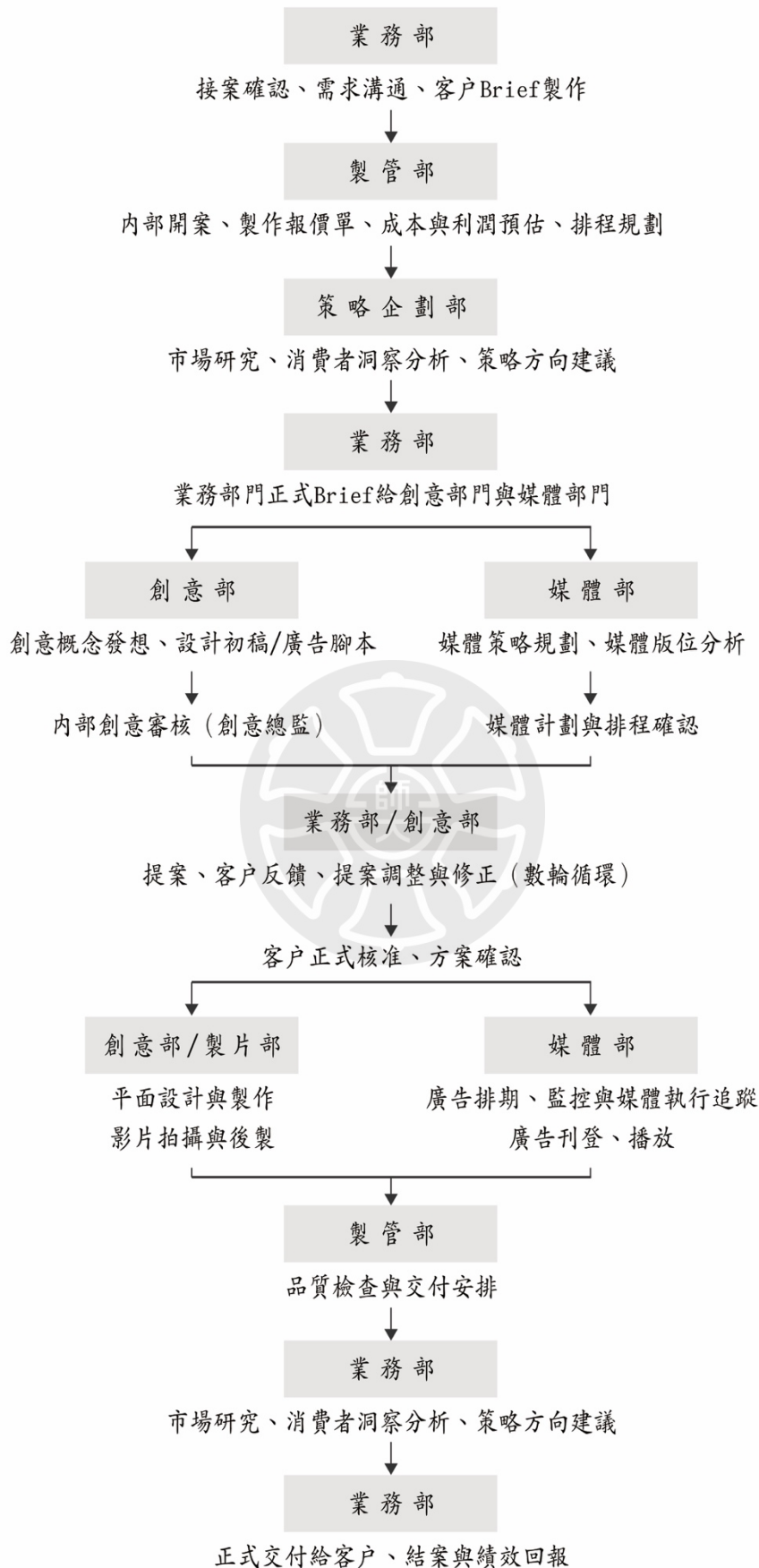


圖2-1 廣告公司縱軸組織架構流程圖 資料來源：本研究整理

第二節 商業模式理論

一、定義與起源

「商業模式理論」(Business Model Theory) 由Alexander Osterwalder和Yves Pigneur於2010年在其著作《商業模式新生代》(Business Model Generation) 中提出。該理論提供了一種系統化的方法，用於描述、分析、設計和創新商業模式。是企業創造價值、傳遞價值和獲取價值的方式與企業運營的核心邏輯。Osterwalder 和 Pigneur 並發展「商業模式畫布」(Business Model Canvas) 作為核心分析工具。此理論突破傳統策略分析之框架，強調以視覺化、模組化之方式解構企業價值創造邏輯，成為當代商業管理領域之重要典範。本節旨在探討其理論架構、實務應用並評析其對企業創新與策略制定之影響。

二、理論架構與核心要素

商業模式理論的核心是「商業模式畫布」，它由以下九個企業運營的關鍵要素組成，透過畫布形式整合為動態互動之系統。以下分述各模組之內涵：

- (一) 目標客群 (Customer Segments) 企業所服務之目標群體，需依據需求、行為或屬性進行市場細分，例如大眾市場、利基市場或多邊平台用戶。
- (二) 價值主張 (Value Propositions) 企業透過產品或服務的特性和效益，解決客戶問題或滿足需求之核心價值，可區分為創新性、性能提升、客製化等類型。
- (三) 通路 (Channels) 價值主張傳遞至客戶之溝通、管道與銷售路徑，涵蓋實體通路、數位平台或混合型態，使顧客能到其購買商品或服務。
- (四) 顧客關係 (Customer Relationships) 企業與特定客戶區隔間建立之互動和維護關係的方式，如專屬服務、自助式系統或社群經營。
- (五) 收益流 (Revenue Streams) 企業從客戶獲取之現金流，包括銷售收入、服務收入、訂閱費、授權費等定價機制。
- (六) 關鍵資源 (Key Resources) 商業模式運作所需之核心資產，可分為實體、知識、技術、人力與財務資源等。
- (七) 關鍵活動 (Key Activities) 企業為維持競爭優勢必須執行之重要營運流程，如

研發、生產、銷售、交付等。企業若想實現價值主張的創造與傳遞、成功進入目標市場、維持與客戶的長期關係，並最終獲取利潤，就必須依賴一系列關鍵活動。

(八) 關鍵合作夥伴 (Key Partnerships) 商業模式運營的外部網絡關係，包含策略聯盟、上下游供應商、合資企業或戰略合作夥伴等。

(九) 成本結構 (Cost Structure) 商業模式運作所產生之成本型態，可分為成本導向（如自動化、外包）與價值導向（如客製化服務、價值創造）。企業運營的主要成本，如固定成本、變動成本等。

此九大要素相互關聯，形成動態平衡之商業生態系統，企業可透過畫布工具檢視各模組間之協調性與潛在矛盾。

二、應用場景

商業模式畫布廣泛應用於企業戰略規劃、創業企劃、市場分析等領域。它提供了一種視覺化的工具，使企業能夠清晰地理解自身的商業邏輯，並在市場中找到競爭優勢。此外，該工具還可用於評估和改進現有商業模式，或設計全新的商業模式。

三、創新與影響

Osterwalder 和 Pigneur 的商業模式理論，改變了傳統企業對商業模式的理解和應用方式。它不僅提供了一種標準化的語言來描述商業模式，還引入了協作式的工作方法，鼓勵多元背景的團隊成員，共同參與商業模式的設計與創新。這種方法已被全球數以千計的企業採用，成為商業模式創新工作坊、創業課程和戰略規劃會議中的標準工具。

「商業模式理論」為企業提供了一種系統化的框架，用於理解和創新商業模式。其核心工具 - 商業模式畫布，簡化商業模式的溝通與理解，無論是初創企業還是成熟企業，都能夠利用這一工具更有效地探索、設計、測試和不斷重複反饋商業模式。

第三節 策略形態分析法

本節旨在系統性探討司徒達賢教授於策略管理領域所建構之「策略形態分析法」(Strategic Posture Analysis)的理論基礎與方法論淵源。本研究梳理其整合西方策略學派之學術脈絡，並解析其以「策略矩陣六構面」為核心之動態分析框架。研究發現，此方法論透過結構化思維模式，有效連結企業資源配置與環境適應性，體現臺灣管理學界對西方理論的本土化詮釋與創新發展。

一、理論基礎

- (一) 策略管理的基本概念：策略形態分析法建立在對策略管理基本概念的深入理解之上。策略管理涉及企業在複雜的環境中，如何制定和實施策略以實現長期目標的過程。司徒達賢老師認為，策略管理不僅僅是對企業內部資源和能力的管理，還包括對外部環境的適應和利用。
- (二) 策略思考：該方法強調策略思考的重要性，即企業在制定策略時需要進行系統的、全面的思考，包括對企業的使命、願景、目標以及實現這些目標的路徑的深入探討。策略思考要求企業管理者具備前瞻性和創新性思維，能夠在不確定的環境中做出明智的決策。
- (三) 策略的「形」與「勢」：這是策略形態分析法的核心概念之一。"形"指的是企業的策略構成要素及其相互關係，如產品線、市場定位、競爭優勢等；"勢"則強調企業在特定環境中的動態發展趨勢和競爭態勢。通過對"形"和"勢"的分析，企業可以更好地理解自身的策略地位，並制定相應的策略調整方案。

二、方法論源起

司徒教授對傳統策略制定程序進行了反思，發現其存在過於依賴歷史數據、忽視環境動態變化等局限性，因此提出了策略形態分析法。同時，該方法也是基於司徒教授多年教學和實務經驗的總結，以及對其他經典分析方法如SWOT分析、波特五力模型等的借鑒與創新。

三、策略形態分析法的主要特點

策略形態分析法具有系統性、動態性和實用性三大特點。系統性體現在從企業整體出發，全面考慮內部資源、能力及外部環境，將策略構成要素有機整合；動態性則在於注重企業不同發展階段和環境下的策略調整，強調策略的適應性和靈活性；實用性方面，該方法為企業提供清晰思路和具體操作方法，幫助企業在策略制定過程中把握重點和難點，提高策略的有效性和可執行性。

四、策略形態分析法的應用

策略形態分析法可進行策略描述，通過分析企業現有策略的「形」與「勢」，清晰描述企業的策略現狀；進行前提驗證，確保策略制定的假設前提與企業實際情況和環境變化相符合；進行方案選擇，在分析策略現狀和環境的基礎上，提出多種策略方案並評估比較，選擇最適合企業的方案；以及展開行動計畫，將所選策略方案轉化為具體行動計畫，明確實施步驟、責任分工和時間進度。

五、「策略矩陣」

策略形態分析法中的「策略矩陣」是一個重要的分析工具，其結構兩大構面：縱向為策略形貌、橫向為產業價值。矩陣中的每個方格皆為一個策略點，而策略的各種作法可由策略點或策略點之間的連結來表示，稱為策略要素。矩陣的設計旨在將策略觀念模組化，以便更清晰地分析企業的策略形貌。

（一）縱向構面 包括六大構面：

1. 「產品線的廣度與特色」涉及企業產品線的多寡及獨特性，例如產品是否便宜、創新或服務優異等。
2. 「目標市場區隔與選擇」關注企業產品市場需求有多大，如何區隔目標市場，客戶的市場結構等，例如根據地區、消費者所得等因素進行選擇。
3. 「垂直整合程度之取決」考察企業在產業價值鏈中的參與程度，例如是否涵蓋研發、原料或銷售等環節。
4. 「相對規模與規模經濟」分析企業相對於同業的規模大小及規模經濟發揮情況。

5. 「地理涵蓋範圍」研究企業的地理涵蓋範圍及價值活動的地理分布，例如是否為地方性或全球性公司。

6. 「競爭優勢」探討企業相對於競爭者的競爭優勢，例如品牌、技術、成本等優勢。

（二）橫向構面 則是產業價值面

主要涉及企業的營運流程和價值鏈。研究者依據創辦人及受訪者描述的營運流程，將各價值單元以矩陣橫軸，由左端「投入面」到右端「產出面」，逐步呈現產業價值鏈。

（三）投入面與產出面

投入面：位於矩陣的左端，代表在經營流程中除了市場之外的每一項，如採購、研發、零組件、品牌等，可以創造價值之項目，稱為「價值單元」。

產出面：位於矩陣的右端，代表企業生產和營運活動的結果，如產品、服務等。

策略矩陣的分析框架，得以使研究者深入剖析企業競爭優勢的根源，同時評估企業策略創意的具體成效與價值。

「策略矩陣分析法」的優勢與貢獻在於，能以精確的方式、程序，將其構想或行動「模組化」地展現在策略矩陣圖上。策略的制定需要系統性的思考，而透過策略矩陣分析法，更能協助我們進行極為深入且細緻的策略思維；循一定之規則進行的這些思考方法，使每次分析皆能對思維產生學習與累積的效果。

第四節 「商業模式九宮格」與「策略形態六大構面」

之比較分析

企業在制定策略時，需要同時關注外部的價值創造邏輯與內部的資源能力配置。

「商業模式九宮格」著重於企業外部的價值創造與獲利模式，可視為從較為宏觀的角度描繪企業如何為顧客創造、傳遞並獲取價值。它涵蓋了目標客群、價值主張、通路管道、客戶關係、收益來源、關鍵活動、關鍵資源、關係夥伴以及成本結構等九個要

素。這些要素共同構成了一個企業的整體運營藍圖，強調企業在市場中的定位以及如何實現盈利。

相較之下，「策略形態六大構面」則更著重於企業內部的策略定位與資源配適，可視為從較為微觀的角度剖析企業的經營形貌及其構成要素。它以產品線廣度與特色、目標市場區隔與選擇、垂直整合程度之取決、相對規模與規模經濟、地理涵蓋範圍以及競爭優勢等六大構面，來描述企業在特定時間點的經營狀態。此外，「策略形態分析法」更強調這些構面之間、以及與外部環境、內部條件和功能政策、組織方式之間的相互配合與一致性。

儘管兩者重點不同，但「商業模式九宮格」與「策略形態六大構面」在策略分析與制定上相輔相成，具有高度的互補性。

一、商業模式強調企業「做對的事」（找對市場和價值主張）

（一）「商業模式九宮格」的首要步驟是明確目標客群，了解他們的需求和痛點。

這有助於企業確定其服務對象以及需要提供的價值。

（二）「價值主張」則是商業模式的核心，它說明了企業如何為目標客群解決問題或滿足需求。這與「策略形態」中的「產品線廣度與特色」、「競爭優勢」以及「價值單元」的部分相關，因為企業提供的產品或服務及其獨特性，直接體現了其價值主張。

（三）透過分析通路管道和客戶關係，「商業模式」也幫助企業思考如何有效地接觸和服務目標市場。這與「策略形態」中的「目標市場區隔與選擇」以及「地理涵蓋範圍」有所關聯。

二、策略形態分析法則確保企業「把事做好」（內部能力和策略步調跟上）

（一）「策略形態」的六大構面詳細描述了企業的內部運營和策略選擇，例如垂直整合的程度、規模大小以及如何建立競爭優勢。這有助於企業深入了解自身的資源和能力。

（二）「策略形態分析法」強調策略構面之間的一致性，以及策略與「環條目」（環境、條件、目標組合）、功能政策和組織方式的相互配適。這種內部的協調與

配合是「把事做好」的關鍵。例如，明確的策略方向需要相應的組織設計和功
能政策來支持。

(三)「策略形態分析法」也重視策略的動態調整，隨著環境的變化，企業需要審視
現有策略的適用性，並構思新的策略選項。這體現了企業需要不斷調整策略步
調以適應外部環境的要求。

三、「價值單元」與商業模式九宮格之異同

在策略形態分析法中，「價值單元」指的是可以創造價值的「活動」或「資
產」。根據司徒達賢教授的觀點，產品或服務是廠商欲滿足顧客的「價值載具」，所
有投入面的價值活動與資產，皆是為了實現某些特定的產出面價值。價值單元可以具
體描述個別廠商的各項經營活動，並檢視其價值活動與資源布局之流程。常見的價值單
元包括研發、採購、製造、行銷、品牌、通路、服務、專利、土地等。

商業模式九宮格中並沒有直接對應於「價值單元」的概念，然而，九宮格中的多
個要素都與價值單元密切相關：

表2-1 商業模式九宮格與策略形態六大構面與價值單元之對照關聯性

商業模式九宮格 要素	「策略形態六大構面」 之關聯性	「價值單元」之關聯性
1. 目標客群 (Customer Segments)	直接對應於「目標市場的 區隔方式與選擇」構面。 不同的目標客群可能需要 不同的策略形態組合。	企業為不同目標客群提供的 價值以及與之互動的方式， 會影響企業需要投入的價值 活動（如客製化服務）與擁 有的價值資產（如客戶數 據）。
2. 價值主張 (Value Propositions)	「產品線廣度與特色」構 面直接關聯於企業提供的 價值。價值主張的獨特性 也構成「競爭優勢」的一 部分。	價值主張的實現依賴於特定 的價值活動（如研發、生 產）和價值資產（如技術、 品牌）。價值主張本身即是 企業希望傳遞給客戶的價

		值，是價值單元創造的最終體現。
3. 通路 (Channels)	通路的選擇與「垂直整合程度的取決」以及「地理涵蓋範圍」有關。企業可以選擇自建通路或與合作夥伴共同建立通路。	「通路」本身可以視為一種價值活動（價值傳遞），企業也可能擁有與通路相關的價值資產（如實體店面、物流系統）。選擇不同的通路策略會影響相關價值活動的投入和管理。
4. 顧客關係 (Customer Relationships)	顧客關係的建立與維護策略會受到企業的整體策略形態影響，例如，若強調「差異化」，可能需要更個性化的顧客關係。	維護顧客關係需要投入相應的價值活動（如客戶服務、行銷溝通）和資源（如CRM系統）。不同的顧客關係策略會影響企業在客戶互動和忠誠度建立方面的價值創造。
5. 收益流 (Revenue Streams)	收益流的模式會受到產品、市場、規模等策略形態構面的影響。例如，不同的產品線和目標市場可能適用不同的定價策略和收益模式。	收益的產生是企業所有價值創造活動的最終目標。不同的價值主張、通路和顧客關係策略將直接影響企業的收益來源和規模。
6. 關鍵資源 (Key Resources)	關鍵資源是支撐策略形態實現的基礎。如，高科技企業的關鍵資源是其研發能力（與「產品線廣度與特色」和「競爭優勢」相關）。規模經濟的實現也	關鍵資源直接對應於「價值資產」，包括實體、知識、技術、人力與財務資源等。企業如何獲取、配置和利用這些關鍵資源，是價值創造的關鍵環節。

	依賴於關鍵資源的有效運用（與「相對規模與規模經濟」相關）。	
--	-------------------------------	--

資料來源：本研究整理

主要差異在於層次與焦點：「價值單元」是更微觀的概念，聚焦於企業內部創造價值的具體活動和資源。而商業模式九宮格的各個要素則是更廣泛的構建模塊，涵蓋了企業與外部環境的互動、價值傳遞機制以及盈利模式。雖然商業模式九宮格沒有直接的「價值單元」項目，但其「關鍵資源」和「關鍵活動」要素與「價值單元」的概念最為接近，可以視為是價值單元在商業模式框架下的具體體現。

四、總結

「商業模式九宮格」幫助企業確立正確的策略方向，即選擇有潛力的市場和有吸引力的價值主張。而「策略形態分析法」則著重於如何有效地執行這些策略，透過內部資源的整合與協調，以及與外部環境的動態適應，確保企業能夠持續創造和維持競爭優勢。兩者結合使用，能夠幫助企業更全面、更深入地理解自身的策略，從而提高經營績效並實現長期發展。

第三章 研究方法

本研究採用個案研究法作為主要的研究策略，針對「C廣告創意團隊」之創業歷程進行深入探討。由於本研究聚焦於瞭解該團隊在實際情境中「如何」建構商業模式與形成策略形態等問題，個案研究法可提供對此當代現象的深度理解。以下將依序說明本研究採用個案研究法的理由與定義、研究對象與資料來源、資料分析方法，以及研究設計與信效度之確保方式。

第一節 個案研究之定義與運用

個案研究法屬於質性研究的重要策略，強調在真實情境中對單一個案進行深入剖析。（Yin, 1984）指出，當研究問題聚焦於「如何」或「為何」發生某現象，且研究者無法操控行為時，個案研究是最適切的方法。此法強調從整體脈絡理解現象，關注過程勝於結果，並常結合觀察、訪談、文件分析等多元方式，掌握個案全貌（邱憶惠, 1999）。本研究採單一個案設計，適合探索創意團隊如何以創意策略開創客源、建構商業模式與轉型歷程等「How / Why」問題。分析方法採質性取向，融合（Yin, 1994）個案邏輯與內容分析法，透過資料的反覆比對與編碼，讓理論從整理資料中自然浮現。

本研究選擇「C廣告創意團隊」為單一個案進行剖析。該團隊由創辦人創立於2000年，陸續與文案創意R總監、製片公司統籌總監W導演組成創意服務團隊夥伴，專注於為高端客戶提供整合式創意解決方案。初期以創意設計服務吸引首批穩定客戶，其中創辦人前廣告公司老闆「K董事長」（貴人）更成為引薦重要客戶之關鍵。C廣告團隊雖資源有限，卻能以創意驅動業務成長，展現具代表性的創業轉型歷程，故本研究選其作為分析對象，以期對廣告與創意產業的商業模式建構與策略實踐提供實務與理論啟發。

第二節 資料來源與分析方法

為了厚實本研究的分析基礎，研究資料來源涵蓋半結構式訪談與文件分析，並採質性編碼方式進行分析。

一、 資料來源與訪談對象

本研究蒐集四位關鍵角色的深度訪談資料，分別來自：

（一）C團隊創辦人-K創辦人

C廣告創意團隊的創立者與領導者，掌握團隊創立動機、願景以及整體經營策略。

性別：女性

年資：30年廣告創意/品牌策略資歷

經歷/產業背景：廣告藝術指導及資深廣告創意總監

K創辦人為藝術背景的資深廣告創意總監，曾任職華威葛瑞、聯旭、智威湯遜、電通揚雅等國際著名廣告公司，並獲時報、4A創意、時報世界華文廣告獎。

於2000年創立C廣告創意團隊迄今24年。

（二）資深創意總監-R總監

C廣告創意團隊核心夥伴，深度參與提案流程與品牌策略建構。

性別：女性

年資：32年廣告文案創意資歷

經歷/產業背景：資深廣告創意總監及編劇

R總監為文案背景的資深廣告創意總監，曾任職智威湯遜、麥肯、恆美等國際著名廣告公司，並獲時報、龍璽廣告獎。同時也是資深編劇，其編劇作品散見兩岸影視圈，含括武俠、愛情、懸疑等主流類型，擅長描繪情感、刻劃人物。代表作品包括：兩個爸爸、劍臨天下、少年張三豐、新烏龍院等。

訪談重點圍繞在R總監與個案廣告團隊的合作歷程、創意策略、客戶關係、工作模式等核心主題，從個案的關鍵夥伴訪談中，得到更多細節與洞見，讓本研究更具深度與說服力。

訪談綱要：

- 一、合作歷程與默契建立
- 二、創意合作模式
- 三、客戶互動與關係經營
- 四、品牌策略與市場影響

（三）製片公司統籌總監-W導演

C廣告創意團隊核心夥伴，負責廣告片製作與後期執行，對影像製片協作運作瞭若指掌。

性別：男性

年資：35年廣告影片/紀錄片拍攝資歷

經歷/產業背景：資深廣告導演及製片統籌

W導演曾為電影副導與多年台灣奧美、麥肯廣告影片創意製作部總監，並且是紀錄片自由業導演與方舟傳播公司總經理/導演/統籌總監。其作品跨兩岸廣告圈，紀錄片更是擴及海外。

訪談分為兩個重點方向，深入探討W導演的觀點、W導領導的製片團隊與個案C廣告團隊的互動關係，以輔助論文的質化資料。

訪談綱要：

- 一、W導與C廣告團隊的價值觀契合
- 二、W導的製片統御歷練與廣告關係

（四）媒體集團總裁-K董事長

創辦人前廣告公司老闆（亦為K創辦人的貴人），同時也是團隊的支持者，能從外部視角評價團隊的服務價值與市場表現。

性別：女性

年資：40年廣告暨媒體公司運營資歷

經歷/產業背景：

前安吉斯媒體集團大中華區執行長&前電通安吉斯集團中國區董事長

K董事長為前安吉斯媒體國際集團（Aegis Media）大中華區執行長，旗下公司包括：凱絡媒體、安索帕數位、和安布思沛效果行銷等14家媒體與數位行銷公司，為2000～2012年間大中華區發展最快速的國際傳播集團，獲頒安吉斯媒體集團《2010年度全球最佳經營者獎》，並獲2007年度「傑出媒體代理經營人」。K董事長擁有雙碩士學位：美國聖母大學化學碩士及美國伊利諾大學廣告碩士。

目前為獨立行銷顧問，協助企業建立可持續的品牌戰略與幫助新創公司建立快速成長的商業模式。

訪談重點以客戶選擇原因、接單決策、廣告與媒體搭配三個重點方向，深入探討K董事長的觀點，以了解貴人、人脈對廣告創意公司創業的影響，豐富論文的質化資料。

訪談綱要：

- 一、客戶選擇C廣告團隊之原因與專業信任
- 二、接單決策與創業挑戰
- 三、廣告與媒體搭配的合作模式
- 四、人脈資源與行業洞察

訪談方式為半結構深度訪談，依預先擬定的訪談大綱（涵蓋創業背景、組織演變、客戶互動、策略調整等）進行錄音紀錄，後續轉寫為逐字稿，並經受訪者確認修訂。

二、文件與輔助資料

另輔以團隊簡報、提案文件、客戶訪談紀錄、媒體報導、社群經營內容等，提供時間脈絡與外部觀點的交叉佐證，使得C廣告團隊的發展歷程更具立體性。

三、資料分析方法

本研究採質性研究方法，分析以內容分析法為架構，整合主題編碼與選擇編碼技術。具體分析步驟如下：

- (一) 資料準備與整理：逐字稿與相關文件先進行初步筆記與主題歸類，建立初始觀點標籤。
- (二) 初步主題編碼：以開放性編碼閱讀逐字稿，標記如「創業動機-使命感」、「獲取客源-人脈介紹」、「策略轉折-組織調整」、「創意模式-雙核心合作」等標籤。
- (三) 軸心分析分類：比對不同資料之間異同，彙整主題為中層概念，如：
 1. 客戶價值網絡（包含客戶互動、信任機制、推薦關係）
 2. 內部營運機制（包含提案流程、分工合作、組織模式）
 3. 創意策略與品牌形成（包含方法論、提案影響力、品牌DNA提煉）
- (四) 選擇編碼與雙層次分析：本研究關注兩大核心層面：
 1. 為商業模式發展，對照Business Model Canvas構面重組C廣告團隊模式藍圖。
 2. 為策略形態演進，結合策略六構面（產、市、垂、規、地、競）分類團隊於各階段的策略行動邏輯。
- (五) 綜合詮釋：透過雙層次分析比對與整合，交叉驗證商業模式與策略形貌之間的互動關係，提出本研究主要發現與命題。為提升研究信度，過程中不斷返回原始資料校對，確保理論建構源於資料而非預設。

本研究最終期望透過實證個案的分析，不僅回應「用創意創造客戶」的實務命題，也建構一套理解創意產業商業模式與策略行動的分析框架。

第四章 研究發現

第一節 個案創業演進介紹

本研究聚焦於C廣告團隊（創立於2000年10月31日至今），透過對創辦人與團隊關鍵人物的深度訪談，歷時性分析探討其如何在台灣廣告產業的三次重大結構性變革中，逐步實現策略轉型。這些變革分別是2000年的數位化革命、2010年的社群媒體浪潮，以及2020年的元宇宙轉型。研究發現，C廣告團隊迄今歷經四個階段發展：一、奠基創意服務階段（2000-2006）二、實現創意服務專業化（2007-2013）三、提供整合型創意服務（2014-2018）四、深化數位創意服務能力（2019-至今）。在關鍵時刻積極應變，成功構建跨媒體整合能力，並在國際競爭壓力下確立了本土品牌顧問的獨特定位。此外，C廣告團隊如何以創意服務解決客戶需求、創造品牌價值並長期深耕品牌，將在後續章節中以「商業模式九宮格」與「策略形態六大構面」進行交叉分析。

C廣告團隊以「創意服務」的方式或內容不同而改變轉型，在各個發展階段中，不僅適應市場變化，還積極創新，與客戶建立深厚的合作夥伴關係，展現了中小型廣告團隊在動盪產業中的應變求生與價值重構策略邏輯。其通過「創意服務」，不僅滿足了客戶的即時需求，更在品牌價值創造和長期品牌建設方面發揮了關鍵作用。C廣告團隊的成功經驗，為廣告產業提供了一個生動的案例，證明了在快速變化的市場環境中，創意與策略的結合是企業持續發展的核心動力。

第二節 第一階段（2000-2006）奠基創意服務階段

此階段為C廣告創業草創期，採小型工作室模式運作，積極培育創新人才與拓展多元業務、廣撒案源、累積口碑與合作經驗。團隊以創意為核心，依賴人脈與提案機會取得案源，奠定後續發展之基本服務框架與創意能量。

一、「商業模式」九宮格分析

（一）目標客層

以中小型本土企業為主，包括銀行、消費品、傳統產業等，客戶多為短期、低預算且多變需求的群體。以機會導向承接案子，服務對象廣泛，尚未明確市場區隔。

（二）價值主張

強調快速、靈活、富創意的廣告與視覺設計，提供範圍廣泛但深度不足的創意輸出，以「一次性製作」的專案型態為主，尚未形成整合型或策略性服務。

（三）通路

主要仰賴創辦人及團隊人脈、同業轉介與4A代理商合作，以及透過比稿獲取案源；尚無系統性推廣管道，屬於關係導向的接案模式。

（四）顧客關係

採一對一密切互動，由創辦人親自與客戶洽談和服務，強調人際信任與即時應變。

（五）收益來源

以單案專案報價為主，無年度長約，並採取低價策略快速交付；缺乏年度合作與顧問型長約，收益來源單一且波動大。

（六）關鍵資源

初期創意總監、設計師與文案等核心人力資源；基本設備（設計軟體、電腦）與小型工作空間。作品集為主要展示工具，人力為主要資本。

（七）關鍵活動

以視覺設計、文案撰寫、提案準備與客戶協調等創意生產活動為主；運作重點為快速製作與多案承接。

（八）關鍵合作夥伴

與印刷廠、攝影師及4A廣告公司建立合作關係，亦與媒體代理或展覽公司短期合作進行製作外包；外部資源主要做補充支援。

（九）收成本結構

以人事成本與製作外包成本為主，因專案小而繁，邊際成本偏高、毛利偏低，缺乏長期合作預測性導致營運成本壓力持續存在。

表4-1 第一階段 商業模式九宮格

關鍵合作夥伴：	關鍵活動：	價值主張：	顧客關係：	目標客群：
印刷廠、攝影師、4A代理商（外包支援）。	視覺設計、文案撰寫、提案、客戶協調。	快速、靈活、創意輸出，以「一次性製作」專案為主。	一對一密切互動，創辦人親自服務，人際信任導向。	中小型本土企業，機會導向，客戶需求多變、低預算。
	關鍵資源：		通路：	
	核心人力（創意、設計、文案），基本設備。		人脈、同業轉介、比稿。	
成本結構：		收入來源：		
人事、製作外包為主，邊際成本高，利潤偏低。		單案報價，低價策略，收益單一且波動大。		

資料來源：本研究整理

二、「策略形態」六大構面分析

（一）產品線廣度與特色

提供範圍涵蓋企業形象設計、平面廣告、包裝、宣傳物等，產品線極廣但深度不足。專案型態多為「一次性製作」，屬於典型接案型創意輸出。

（二）目標市場區隔與選擇

市場區隔尚未明確，以「機會導向」承接案子為主。服務對象遍及各產業，採廣撒網策略累積業績與經驗。缺乏聚焦或選擇型市場策略。

（三）垂直整合程度之取決

團隊內部完成創意構想、設計與製作執行，其餘如打樣、印刷製作平面攝影師等環節則仰賴外部合作夥伴。

（四）相對規模與規模經濟

組織規模小，人力為主要資本，缺乏長期合作預測性，難以形成規模經濟。

（五）地理涵蓋範圍

服務區域以台北為核心，專案來源集中在台灣本地市場。部分與4A廣告合作案

件可能進入全國性媒體範疇，但公司營運尚未具跨區或國際佈局能力。

（六）競爭優勢

依靠創辦人專業背景和人脈信任，快速以創意獲取案源；小團隊靈活高效，具備「快速」、「巧妙」、「彈性」等接案優勢。雖缺乏系統化商業模式，但憑藉「創意解決問題」能力贏得早期客戶信賴。

三、「價值單元」內容分析

（一）初期以視覺設計發想與製作、文案撰寫等核心創意產出為主。

（二）客戶服務以簡易提案服務與專案執行為主。

（三）與外部夥伴協調執行打樣、印刷製作等周邊環節。

表4-2 第一階段 策略形態六構面

產品線的廣度與特色	極廣但深度不足，專案型態為「一次性製作」。
目標市場區隔與選擇	機會導向，廣撒網。
垂直整合程度之取決	低度整合，仰賴外部夥伴。
相對規模與規模經濟	組織小，人力依賴，難形成規模經濟。
地理涵蓋範圍	台北為核心，台灣本地市場。
競爭優勢	創辦人人脈/專業，小團隊靈活高效（快速、巧妙、彈性）。 依靠「創意解決問題」贏得信任。

資料來源：本研究整理

在2000–2006年的奠基階段，C廣告團隊的商業模式與策略形態呈現機會導向、資源依賴人力、專案型接案的特徵。其商業模式的各構面尚未成熟，價值主張較為基礎，收益來源不穩定，成本壓力持續存在。策略形態上，產品線廣但深度不足，目標市場未聚焦，垂直整合程度低，規模小且缺乏規模經濟，競爭優勢依賴初期團隊的核心能力。價值單元主要集中在創意發想與製作的投入面，產出多為一次性專案。總體而言，第一階段的經驗累積與基礎建構為後續聚焦策略與整合型轉型奠定了實戰經驗和產業理解，是公司從創業生存邁向專業升級的關鍵起點。

第三節 第二階段（2007-2013）實現創意服務專業化階段

轉機始於過往職涯積累的口碑與信任資本，曾合作之兩大國際時尚客戶，因認可創業者作品質感，主動透過前廣告公司K董事長牽線委託，開啟C廣告團隊對客戶品牌深度服務的新篇章。此階段C廣告團隊進入創意服務聚焦與品牌深化期，組織結構轉為扁平化並重視橫向創意團隊協作，專注深耕高端品牌與策略導向的創意輸出。公司由接案導向轉為主動篩選具發展潛力與品牌建設價值的客戶群。在全球金融危機及廣告市場轉型的背景下，重新定位自身於專業化、策略導向的創意服務角色，為未來的整合型服務發展奠下關鍵基礎。

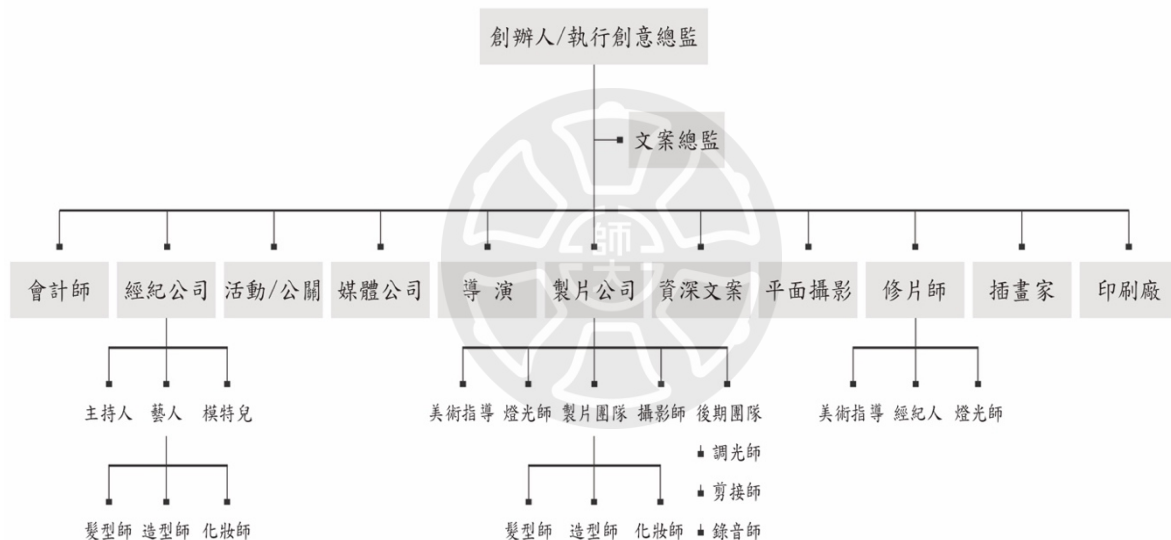


圖4-1內部組織縱向扁平+橫向與各團隊協作 資料來源：本研究整理

一、「商業模式」九宮格分析

（一）目標客層

聚焦高端品牌與具有市場潛力的優質客戶（如奢侈品、時尚品牌等），減少短期促銷型客戶，轉向重視品牌經營與長期合作的對象。

（二）價值主張

C廣告團隊於此階段的價值主張，由「快速製作創意內容」轉型為「策略導向的整合創意服務」，以協助高端品牌客戶進行品牌建構與差異化定位，並特別強

調結合大眾媒體策略與高質感主視覺設計。面對市場競爭日益激烈及消費者品味快速提升，團隊提供的創意服務不再局限於單一事件或短期需求，而是轉而提供系統性、策略性的創意規劃，以深度挖掘品牌核心價值，並建立持續性的品牌競爭力與差異化優勢。

這種策略導向的整合創意服務與傳統單點製作模式具有本質上的差異。過去以專案導向為主的作業模式，多侷限於短期效益與創意執行的速度，缺乏整體品牌策略視野，難以滿足高端品牌客戶對長期品牌價值經營的需求。因此，C廣告團隊在此階段實施的轉型具有相當大的難度與跨度，不僅是技術與工具的升級，更是內部思維、流程再造、組織文化與專業能力的全面變革。

相較於中小型廣告公司仍多停留在專案導向或簡易資源整合模式的作法，C廣告團隊透過自行開發的專業方法論「Brain & Heart X FILES」與「Total Branding」，深入客戶品牌核心進行分析與洞察，系統性建構完整的品牌戰略架構。此外，團隊更積極引導客戶精準選擇符合品牌價值的代言人、策略性拒絕低效能的比稿需求，並嚴格篩選有品牌深耕意願與潛力的客戶，建立以品牌長期成長為導向的深度合作關係。

C廣告團隊的整合創意服務真正特色在於將創意從短期效果導向的工具，提升至品牌策略的核心資產層次，長期協助客戶提升品牌聲量與品牌競爭優勢。

（三）通路

主要依賴客戶間口碑引薦與長期合作累積而來，與大型品牌之品牌總經理、行銷總監建立長期合作關係，穩固合作管道。

（四）顧客關係

建立「品牌夥伴」式深度信任關係，常態性為客戶提供策略建議與創意預案，強調「共同成長」而非單純承接專案。

（五）收益來源

主要來自高端客戶的年度專案預算及持續性整合行銷合作（如平面廣告、電視影片廣告、整合行銷企劃等），並可能開始引入年度顧問制收費模式；高單價低頻次的專案模式使毛利率明顯提高

（六）關鍵資源

包括資深創意人才、策略規劃師和製片協作網絡；累積的得獎案例作品集與行

銷洞察資料庫；以及可橫向整合的導演、攝影、動畫、音效等專業人才。

（七）關鍵活動

以高階創意策略發想、品牌調研、跨媒體整合提案、影像敘事創作及製片管理流程優化為主，並重視創意流程標準化與提案策略邏輯建構。

（八）關鍵合作夥伴

與製片公司、導演、攝影師、動畫特效和音樂設計等橫向創意團隊組成專案聯盟，亦與媒體代理商和公關公司協作，完成高階整合行銷任務。

（九）成本結構

提案與創意開發成本上升（策略簡報、視覺腳本和製片溝通投入加大），但可透過擴大專案規模提高總利潤；組織扁平化降低行政成本。

表4-3 第二階段 商業模式九宮格

關鍵合作夥伴：	關鍵活動：	價值主張：	顧客關係：	目標客群：
製片公司、導演、攝影師、橫向創意團隊聯盟，媒體/公關公司。	高階創意策略、品牌調研、跨媒體整合提案、影像製片優化。	由「製作」轉向「策略導向整合創意服務」，協助品牌建構與定位。	「品牌夥伴」式深度信任，常態提供策略建議。	聚焦高端品牌（奢侈品、時尚），重視品牌經營與長期合作對象。
	關鍵資源：		通路：	
	資深創意人才、策略規劃師、製片協作網絡、案例作品集。		口碑引薦、長期合作關係（品牌經理、行銷總監）。	
成本結構：			收入來源：	
提案/創意開發成本上升，但總利潤隨專案規模提高；行政成本因扁平化降低。			高端客戶年度專案，整合行銷合作，可能引入年度顧問制；毛利率提高。	

資料來源：本研究整理

二、「策略形態」六大構面分析

（一）產品線廣度與特色

產品線由多樣化製作物縮減為品牌策略導向的整合服務，強調品牌價值創造與

高質感創意敘事。將重點放在品牌形象廣告、整合行銷案（TV、雜誌、戶外）等高階服務上，減少製作物件的比例。價值單元：「Brain & Heart J FILES」、「Total Branding」、「收費機制之多維創新」。

（二）目標市場區隔與選擇

進入選擇型策略導向，以高端品牌為目標市場，嚴格挑選合作對象。公司以品牌價值觀為選案標準，累積具價值的客戶組合，並透過深度服務提升客戶黏著度與回購率。價值單元：「精準選代言人與制約」、「拒絕比稿」、「選客戶深耕品牌」。

（三）垂直整合程度之取決

公司仍維持外部製片與視覺團隊合作機制，但針對高端客戶專案，逐步建立固定合作夥伴群，形成「半內建」式整合。對關鍵影像控制（如拍攝腳本、分鏡概念）則強化內部主導，提升產出一致性與品質。價值單元：「橫向團隊合作」。

（四）相對規模與規模經濟

團隊規模因應創意服務需求大小，透過流程標準化與專業模組化提升效率。專案規模提升使得單案收益顯著成長，形成初步規模經濟與價值密度優化。價值

（五）地理涵蓋範圍

仍以台灣為主要市場，但與國際品牌台灣分公司、代理商合作，使服務模式逐漸國際接軌。價值單元：「國際品牌落地一致性」。

（六）競爭優勢

創意策略整合能力＋品牌溝通深度為關鍵競爭力。透過內部人才升級、橫向團隊網絡整合、專案管理制度優化，展現出比傳統製作型代理更具「價值創造」的能力，逐步建立「創意顧問角色」品牌形象。價值單元：「創意雙核心」、「雙軌並行工作法」、「風險分攤式提案」、「人脈關係與資源」。

表4-4 第二階段 策略形態六構面

產品線的廣度與特色	縮減製作物，聚焦品牌策略導向服務，強調高質感創意敘事。
目標市場區隔與選擇	選擇型策略，以高端品牌為目標，嚴格挑選合作對象。
垂直整合程度之取決	建立固定合作夥伴群，形成「半內建」式整合，強化內部主導。
相對規模與規模經濟	團隊規模因應需求彈性調整，流程標準化，專案規模提升帶來初步規模經濟。
地理涵蓋範圍	仍以台灣為主，但與國際品牌台灣分公司合作。
競爭優勢	創意策略整合能力 + 品牌溝通深度；逐步建立「創意顧問角色」品牌形象。

資料來源：本研究整理

三、價值單元內容分析

- (一) 「Brain & Heart X FILES」策略：C廣告團隊自行研發的核心資產之一，由理性驅動（Brain）運用市場數據、競爭分析與策略框架，精準定位品牌核心價值；情感共鳴（Heart）以同理心洞察消費者隱性需求，強調情感體驗互補，深化品牌忠誠度。反覆進行聚斂性思考（精準聚焦）與發散性思考（創新探索），融合理性策略與情感同理共鳴，強化品牌與消費者的關係，幫助品牌找出消費者痛點的溝通方向，釐清品牌核心價值、傳遞更精準，建立高辨識度與高共感度的重要資產。
- (二) 「Total Branding」：是指全方位的品牌管理策略，涵蓋品牌識別、行銷傳播、消費者體驗、數位互動及企業文化等層面，其核心在於幫助品牌在所有接觸點上保持一致性，並建立深厚的品牌價值。品牌意念通過生動的描述，全方位地向消費者傳遞品牌形象、品牌所代表的意義及其獨特之處，從而建立消費者與品牌之間的強烈聯繫。針對營銷目標和具體創意選擇最適合的媒體，實現分析性媒體選擇與媒介、創意的相互結合，確保品牌訊息在每個接觸點上都能準確、一致地傳達給消費者，特別是在「品牌體驗」和「文化塑造」方面
- (三) 「收費機制多維創新」：C廣告根據客戶需求與專案特性，靈活採用三種收費模式：

1.月/年費制（Retainer Fee）：客戶定期支付固定費用，獲得全方位穩定服務，適合需求長期且大量之企業，確保品牌一致性與合作效率。

2.按件計酬合約制（Per-Piece Pricing）：依實際執行案件計費，具彈性與精準性，適應客戶市場需求變動，維持品牌服務品質。

3.佣金制（Agency Commission）：從媒體採購費中抽取佣金，整合多媒體資源並確保品牌傳播一致性，佣金透明但需管理利益衝突風險。收費機制也將隨著市場變化和競爭環境調整。

（四）「精準選代言人與制約」：C廣告精準掌握市場定位與客戶洞察，選擇符合品牌形象與目標市場需求的代言人，強化與受眾的情感連結，提升品牌識別度。透過合約制約代言人行為，控管拍片工作時間超時、避免品牌形象偏差風險、保障品牌核心價值。

（五）「拒絕比稿」：C廣告團隊基於對創意專業價值的堅持，策略性拒絕參與比稿，以避免資源浪費與創意價值被低估。團隊改以策略諮詢或深入的創意提案作為替代方案，並透過具體且成功的品牌案例，清楚說明持續深耕合作所能帶來的實質效益，進而建立起與客戶間更深厚的信任與永續合作關係。此外，客戶願意接受團隊「拒絕比稿」的另一關鍵因素，在於C廣告團隊能精準補足客戶內部在創意策略能力、人力資源或預算編列上的不足，使客戶無須透過耗時且低效率的比稿模式尋找合作對象。同時，團隊對客戶的品牌運作流程有高度熟悉與深刻掌握，客戶亦充分認可團隊的專業能力與價值，在實際合作經驗中，已清楚看見C團隊在執行過程中所展現的流程價值與效率優勢，進而減少了溝通成本與決策時間，讓客戶從實務角度認知到省去比稿所帶來的明顯效益。因此，C廣告團隊得以成功實踐「拒絕比稿」的策略方針，創造更有效率且更具價值的合作模式。

（六）「選客戶深耕品牌」：隨著兩大時尚品牌成為固定客戶，C廣告團隊開始轉型，以「主動選擇客戶、深耕品牌」為核心決策，注重與價值觀契合的客戶合作，確保品牌理念與目標的一致性，強化市場定位，提升合作效率與成效。

（七）「縱向扁平化」：聚焦核心創意價值，去除傳統層級制度，此結構符合「敏捷組織」（Agile Organization）原則，透過快速決策與成員賦權，提升溝通效率與執行速度，使創意團隊能夠快速回應市場需求與客戶反饋（Rigby et al.,

2016)，同時降低固定成本。扁平化結構強化團隊成員的自主性與責任感，激發更多的創意靈感與創新能力。

（八）「橫向團隊合作」：生態系資源整合，公司掌握客戶核心價值、資源與外部專業團隊（如平面團隊、影片團隊、印刷製作、媒體購買、活動公關等）建立聯盟，彌補內部技能缺口，此模式呼應「開放式創新」（Open Innovation）理論（Chesbrough, 2003），透過跨組織協作擴充服務邊界，使得每個專案都能獲得最優質的資源支持，並依據不同專案的需求靈活調整合作夥伴，最大化資源利用率。基於資源共享、專業互補與價值觀的一致性，強化客戶的信任與長期關係、提升市場競爭力。C廣告團隊與客戶及橫向團隊的深度合作，以合作為核心、創造共贏價值。

（九）「國際品牌落地一致性」：C廣告以對創意服務和品牌規範的遵守，確保國際品牌在台灣市場的執行與全球品牌形象保持一致。這種策略涵蓋了本地化創意、活動策劃、視覺設計、文字轉譯等多個創意服務方面，同時嚴格遵守品牌的識別規範、Tone and Manner、產品展示規範、市場定位和法律道德規範。

（十）「創意雙核心」：聚焦核心創意價值去除傳統層級制度，由創辦人與文案創意總監組成雙核心，使團隊直接聚焦創意產出，此結構透過快速決策與成員賦權，提升溝通效率與執行速度，使創意團隊能夠快速回應市場需求與客戶反饋，同時降低固定成本。扁平化結構強化團隊成員的自主性與責任感，激發更多的創意靈感與創新能力。

（十一）「雙軌並行工作法」：在專案啟動階段，「創意雙核心」兩人共同商榷並擬定策略框架，隨即分別率領團隊在文案與視覺軌道上並行推進；透過即時交流與快速反饋來持續優化創意內容，縮短專案時程並確保創意的一致性與品質，這種並行模式，使文案的精準表達與視覺的強烈衝擊得以同步雕琢，進而大幅縮短專案週期。

（十二）「風險分攤式提案」：C廣告以「風險分擔式提案」推動大膽創新，透過提供創新方案與穩健備案並行的模式，平衡突破創意與風險控制。創新方案強調Big Idea獨特視角吸引市場關注，保守方案則提供可靠的安全選項，搭配市場趨勢及消費者洞察分析，增強客戶信心，實現品牌溝通與市場影響力最大化。

（十三）「人脈關係與口碑」：C廣告創辦人之前廣告公司K董事長的關鍵引薦，兩大

國際時尚品牌前客戶選擇再度合作，凸顯對C廣告專業能力的信任，成為吸引高端客戶的重要背書。C廣告團隊憑藉專業聲譽與長期累積的客戶信任，將人脈資源轉化為事業成長動能，進一步拓展市場機會，奠定長期發展基礎。

在2007-2013年的專業化階段，C廣告團隊的商業模式與策略形態呈現策略導向、價值鏈深化、客戶篩選精緻化的特徵。其商業模式九宮格各構面逐漸成熟，價值主張由製作型轉向品牌經營與策略型，收益來源集中於高端品牌與年度性專案，成本結構因人才升級與提案投入而提高。策略形態上，產品線聚焦於高質感品牌策略與整合行銷，目標市場鎖定高價值客戶群，垂直整合程度提升，規模初具擴張性，並逐步累積規模經濟效益，競爭優勢轉向創意策略整合與專案深度服務。價值單元主要集中於Brain & Heart X FILES、Total Branding等方法論建構，從單純創意輸出進階至品牌價值體系的塑造與深化。總體而言，第二階段標誌著C廣告團隊由多元製作供應者蛻變為策略型創意夥伴，為後續整合型內容平台的形成奠定了系統性基礎。

第四節 第三階段（2014-2018）提供整合型創意服務階段

此階段面對傳統媒體式微與數位浪潮來襲，藉由進駐台北松菸文創，C廣告團隊由過往「創意策略夥伴」再進化為具備內容製作能力與跨媒體整合能力的一站式創意服務平台。團隊不僅強化內部整合，亦積極向外拓展海外市場與內容領域，以「創意＋影像＋行銷」為核心推進品牌策略升級。

一、「商業模式」九宮格分析

（一）目標客層

在持續服務原有高端品牌客戶的基礎上，拓展兩大新類型客群：一是跨境發展的華人品牌（中國大陸、東南亞等）；二是需影音創意和數位行銷整合的新創公司或轉型企業。新客戶的需求集中於「整合行銷內容」、「品牌影片」和「區域市場對接」等複合型需求。

（二）價值主張

建立「一站式整合創意解決方案」定位，涵蓋品牌策略、內容企劃、影像製

作、社群操作與媒體延伸，實現整合行銷價值鏈。特別強調創意、影像與技術的整合，協助客戶進行品牌故事的視覺化敘述，創造一致性、沉浸式品牌體驗。

（三）通路

除原有長期合作網絡外，利用松山文創園區基地優勢與各類文化設計展和創意交流活動提升品牌能見度，吸引新客源；同時深入兩岸三地的創意圈與文創平台生態，形成「基地式＋網絡式」雙軌推廣機制。

（四）顧客關係

建立「策略＋內容＋執行」的深度協作關係，逐案設立跨領域專案小組，與客戶共同規劃全年或階段性品牌推廣行動。某些客戶進一步形成年度顧問契約或內容長約，深化合作黏著度。

（五）收益來源

收入來源由單純創意與策略費擴展至內容製作、影音拍攝、數位投放與平台管理等整合項目。逐步形成「專案＋製作＋顧問」多元收費模式，部分專案還嘗試利潤拆分或內容分潤合作。

（六）關鍵資源

自建影像製作空間並添置專業剪輯與攝影設備；培養導演、攝影師、編導、動畫師、社群及投放專員等多元專業人才；建立內容資料庫與成功案例集，作為創意策略參考資產。

（七）關鍵活動

發展品牌形象影片、微電影與互動式數位內容等影音創意服務；整合策略、設計與影像製作流程；跨團隊協作管理導演與後期製作資源；同時經營區域市場和文化創意基地品牌形象。

（八）關鍵合作夥伴

與國內外製作公司、導演及技術團隊聯合，共同組成跨國製片聯盟；與區域市場當地文化和法規顧問合作；與主要平台（如Facebook、Instagram、YouTube）和文創基地夥伴（如展覽和設計品牌）建立策略聯盟，共同推進跨域項目。

（九）成本結構

成本支出重點移至「影像內容製作」、「跨境市場拓展」和「團隊建置」三大領域；內部資本支出顯著提高（如設備投資），而專案製作外包比例保持穩定；整體固定支出大幅增加，但大型專案和長期客戶合約帶來的收益可平衡風險。

表4-5 第三階段 商業模式九宮格

關鍵合作夥伴：	關鍵活動：	價值主張：	顧客關係：	目標客群：
國內外製作團隊/導演/技術團隊聯盟，區域顧問，平台夥伴，文創基地夥伴。	整合策略-設計-影像流程,跨團隊協作,經營區域市場/文創基地	「一站式整合創意解決方案」(策略、內容、影像、社群、媒體延伸)。強調創意、影像、技術整合。	「策略+內容+執行」深度協作,跨領域/年度顧問/內容長約	原有高端品牌,拓展跨境華人品牌、需影音數位整合的新創/轉型企業。
	關鍵資源： 自建影像製作空間/設備,多元專業人才內容資料庫。		通路： 長期合作網絡,松菸文創基地能見度,兩岸三地創意圈網絡。	
成本結構：		收入來源：		
成本重點移至影像製作、跨境拓展、團隊建置；內部資本支出提高。		創意/策略費,擴展至內容製作、影音拍攝、數位投放等整合項目,多元收費模式。		

資料來源：本研究整理

二、「策略形態」六大構面分析

（一）產品線廣度與特色

產品線進一步拓展至「影音敘事」與「數位內容」領域。包含品牌形象影片、微電影、社群影音素材、互動式影片等，並整合視覺設計、品牌策略與數位行銷技術，呈現內容導向的多元整合特色。同時仍維持創意策略服務作為核心。

（二）目標市場區隔與選擇

除台灣高端品牌客戶外，積極開發中國大陸、越南等地區潛力市場，以「兩岸三地華人品牌」為切入主軸，擴大區域市場份額。優先鎖定對創意與影像品質有高標準的品牌主，或正在拓展市場需要整合行銷支持的企業。

（三）垂直整合程度之取決

垂直整合程度顯著提升。透過自建影像製作基地、導演與攝影團隊內化，公司對「從策略到拍攝」的掌握度顯著提高。部分後期仍與外部技術供應商合作（如3D動畫、調光），但整體控制力與協作效率皆優於前兩階段。價值單元：「跨國製片團隊協作」

（四）相對規模與規模經濟

組織規模擴大，進入中型創意製作公司規模。影像製作設備與內容團隊形成內部資源平台，實現內容再利用與多案共享，提高內容產能與效益，形成初步規模與範疇經濟。

（五）地理涵蓋範圍

明確拓展至海外市場，特別是大陸一線城市與新興文化區域（如北京、深圳、上海）。同時在地合作深耕，解決語言與文化隔閡，建立「在地思維＋台灣創意」之協同模式，為下一階段國際化與數位深化奠定運營經驗。

（六）競爭優勢

公司由傳統創意代理躍升為整合創意內容公司。在品牌策略基礎上建立影像產製、跨境協作與創意整合的能力，形成「三合一」優勢（策略＋內容＋通路）。同時，團隊營運靈活，能跨界整合設計、導演、動畫、行銷等資源，在創意行銷圈形成獨特競爭定位。

表4-6 第三階段 策略形態六構面

產品線的廣度與特色	拓展至「影音敘事」與「數位內容」，呈現內容導向多元整合特色。
目標市場區隔與選擇	開發中國大陸、東南亞潛力市場，以「兩岸三地華人品牌」為主軸。
垂直整合程度之取決	顯著提升，自建影像製作基地/團隊，掌握度提高。
相對規模與規模經濟	組織擴大至中型，內部資源平台形成，內容再利用提高效益，形成初步規模與範疇經濟。
地理涵蓋範圍	明確拓展至海外市場，特別是大陸一線城市； 建立「在地思維＋台灣創意」協同模式。
競爭優勢	由創意代理躍升為整合創意內容公司，形成「三合一」優勢（策略＋內容＋通路），跨界整合能力強。

資料來源：本研究整理

三、價值單元內容分析

- (一)「與跨國製片團隊協作」：融合國際視野與在地資源，高效落地創意執行方案，強化跨市場品牌競爭力，確保專業品質與執行效率。
- (二)「一站式內容輸出」：此階段進駐松菸文創園區後，團隊運作模式變得更加靈活高效，核心成員間透過密切協作與切磋學習，深化了跨領域整合能力，「一站式內容輸出」成功將公司品牌形象升級為整合型創意平台。
- (三)「跨界品牌共創聯盟」：將客戶品牌與其他非競品品牌共同策劃內容或活動，創造跨界話題與資源共享。挑選品牌氣質相符、受眾互補的合作夥伴，設計聯名企劃、合辦體驗、聯合內容推廣，以最小的資源投入，打開客戶新客群接觸渠道，並提升品牌新鮮感與跨領域影響力。
- (四)「社群引導的品牌共創」：鼓勵消費者參與客戶品牌的創意發想、內容生產和傳播過程，發起社群媒體挑戰賽、使用者生成內容（UGC）活動、粉絲共創設計等互動專案，建立有效的激勵機制和回饋系統，鼓勵消費者分享他們與品牌的故事和體驗，提升消費者的品牌歸屬感和參與度，產生更真實、更具感染力的品牌內容，擴大品牌的社群影響力，降低內容生產成本，建立更緊密的品牌社群關係。
- (五)「跨界創意合作網絡」：C廣告團隊積極與不同領域的創意人才、藝術家、技術團隊和文化機構建立合作夥伴關係，透過專案合作、資源共享等方式，與外部夥伴共同參與創意發想和執行過程。整合多元的創意資源和專業能力，為客戶提供更具創新性和獨特性的解決方案。

在2014–2018年的整合型服務階段，C廣告團隊的商業模式與策略形態展現出整合升級、跨域擴張與影像內容加值的特徵。其商業模式九宮格進一步擴展，價值主張由策略顧問進化為一站式內容解決方案，收益模式多元化，涵蓋策略、影像製作與數位行銷顧問，成本結構因內容產製與技術投資而上升。策略形態上，產品線橫跨品牌策略、影像敘事與數位推廣，目標市場向區域市場拓展，垂直整合程度因自建影像製作能力而顯著提升，規模效益與範疇經濟同步形成，競爭優勢轉向內容創意與影像製作雙重領域的整合力。價值單元圍繞跨國製片團隊協作與一站式內容輸出，從單點式專案服務進階至系統化內容生態建構。總體而言，第三階段標誌C廣告完成從創意顧問

到整合型內容平臺的轉型，為迎接數位科技浪潮與市場全球化趨勢打下關鍵基礎。

第五節 第四階段（2019-迄今）深化數位創意服務能力階段

此階段為C廣告團隊在面對全球疫情與數位浪潮下，積極重塑自身的創意服務定位，展現高度的彈性與創新應變力。團隊不僅在工作模式上採行雲端化與跨地域彈性協作，在內容與策略上也融合AR/VR技術、數據驅動行銷與社群平台應用，強化線上線下整合行銷策略，以強大的數位整合能力與創意應變力，持續深耕高端客戶。

一、「商業模式」九宮格分析

（一）目標客層

持續深耕奢侈品牌、高端消費品、時尚產業等長期合作客戶，並拓展數位原生品牌（如電商、生活風格新創、科技美妝平台）為新客層。目標客戶特性為高度仰賴社群互動、內容導向與數據行銷決策。

（二）價值主張 建立

「數位導向的創意整合品牌夥伴」形象，提供沉浸式內容（如AR導覽、虛擬時尚秀）、精準數據導引策略與線上線下整合行銷服務。主張創意內容不只吸睛，更要精準、可追蹤、可擴散。

（三）通路

除傳統人脈與口碑管道外，強化自有官網與社群平台作為展示專案成果與接案管道。部分客戶來自國際平台或創業圈交流，也開展合作媒合機會。

（四）顧客關係

強化「數位共創夥伴」關係，與客戶建立即時線上協作與虛實並進的專案管理系統。實施定期績效回顧、數據報告與互動優化建議，從「提案執行者」升級為「長期數位轉型顧問」。

（五）收益來源

除創意策略與內容製作收費外，增設多種數位績效導向收費模式：如社群經營月費、成效導向KPI拆帳、VR/AR應用導入顧問服務、平台內容分潤合作等，收

入模式更具彈性與創新性。

(五) 關鍵資源

雲端協作平台、專業數據分析人員、互動體驗設計師、3D技術與XR內容開發團隊、社群即時應變小組。另有自主研發的內容追蹤與用戶反應資料庫。

(六) 關鍵活動

日常數位內容發想與製作（如短影音）、跨平台推播優化、數據追蹤與分析、創意KPI評估報告撰寫、數位創新概念實驗與提案、遠距團隊雲端管理。

(七) 關鍵合作夥伴

科技平台（Meta、Google）、AR/VR技術公司、新創開發團隊、數據平台分析顧問、電商與數位內容通路商、文化科技教育單位形成跨域創新夥伴生態。

(九) 成本結構

固定支出轉為技術投資（雲端授權費、技術顧問費）與高階人才聘用（數據科學、XR設計）。變動成本主要為特製技術導入（如App、虛擬展場）、社群操作人力、AI測試與內部R&D預算。整體邁向「技術與創意並重」之雙軸支進。

表4-7第四階段 商業模式九宮格

關鍵合作夥伴：	關鍵活動：	價值主張：	顧客關係：	目標客群：
科技平台、AR/VR 技術公司、新創開 發團隊、數據顧問、 電商/數位通路商、 文化科技教育單位。	數位內容發想/製作/ 追蹤分析,跨平台推 播優化,數位創新。	「數位導向的創意 整合品牌夥伴」， 提供沉浸式內容、 數據導引策略、線 上線下整合。	「數位共創夥伴」， 即時線上協作,升級 「長期數位轉型顧問」	深耕高端客戶,拓 展數位原生品牌 (電商、新創等)。 重視社群、內容、 數據行銷。
	關鍵資源：		通路：	
	雲端協作平台、數據 分析師、互動體驗設 計師、3D/XR團隊等		人脈/口碑,自有官 網/社群,國際平台/ 創業圈交流合作。	
成本結構：		收入來源：		
固定支出轉向技術投資與高階人才, R&D研究開發/ 實驗成本增加,但內容重複使用提高效率。		創意/內容製作費,增設數位績效導向收費 (月費、KPI折帳、AR/VR顧問、內容分潤)。		

資料來源：本研究整理

二、「策略形態」六大構面分析

（一）產品線廣度與特色

創意產品線再度擴展，涵蓋AR互動導覽、虛擬時尚展演、社群短影音策劃、電商動態頁設計、數位遊戲化活動設計、NFT品牌敘事應用等。每項服務強調「創意×科技」的跨界價值，形成明確的內容科技辨識度。

（二）目標市場區隔與選擇

聚焦於具數位轉型需求與創新行銷預算的品牌方，尤其是：電商品牌、精品時尚、體驗導向生活風格品牌、文創內容輸出單位等。這些品牌對互動、沉浸、擴散性內容需求強烈，是C廣告的自然延伸客群。

（三）垂直整合程度之取決

公司已發展出雲端協作與XR內製能力，從概念提案、腳本、3D建模、AR演算到互動發布皆能自主執行或指導技術整合。對內容與平台控制力顯著提升，已從傳統代理升級為創意科技公司，屬於高度垂直整合型態。

（四）相對規模與規模經濟

雖非大量人力擴張，但透過模組化設計與工具平台，實現高效率運營。內容可應用於不同平台、客戶之間資源交叉共用、技術模板重複利用（如3D場景切換、互動程式碼再製），形成強大數位範疇經濟。

（五）地理涵蓋範圍

隨遠距與線上接案普及，公司可服務來自台灣、中國、日本、東南亞甚至歐美市場之客戶。以「在地創意×國際平台輸出」為策略，已從區域性代理升級為具全球數位接案能力的內容出口商。

（六）競爭優勢

擁有數位整合創意實力與虛實融合內容研發能力，可因應快速變化的演算法與內容趨勢。同時公司能在內容質感、策略思維與技術整合三者間保持平衡，是市場上極具差異化與前瞻性的創意科技夥伴。價值單元：「雲端工作無地域零時差」

表4-8 第四階段 策略形態六構面

產品線的廣度與特色	跨足XR體驗、沉浸式內容、數位轉型顧問；強調數據導向創意。
目標市場區隔與選擇	鎖定具數位轉型需求之高端品牌。
垂直整合程度之取決	擴展至雲端運營與AR/VR內容開發。
相對規模與規模經濟	數位資產累積與重複利用，形成強大數位範疇經濟。
地理涵蓋範圍	全球數位接案能力，以「在地創意 × 國際平台輸出」為策略。
競爭優勢	數位整合創意實力與虛實融合內容研發能力，平衡質感、策略、技術，具差異化與前瞻性。

資料來源：本研究整理

三、價值單元內容分析

- (一)「雲端工作無地域零時差」：運用雲端技術實現無地域限制的工作模式，提升團隊的靈活性和回應速度，針對國際型客戶快速反饋其需求，縮短提案與修正週期，更加便利與溝通效率。透過彈性工作模式與高效協作機制，進而吸引國際客戶並深化合作黏性。
- (二)「360° & 3D 虛擬渲染式行銷」：利用專業3D建模，細緻打造逼真細節，捕捉360°全景，將客戶產品或空間轉為擬真數位內容，打造沉浸式虛擬體驗與樂趣，提供目標客群全方位預覽互動機會，提升吸引力和品牌創新形象。
- (三)「AR/VR沉浸式體驗解決方案」：運用擴增實境（AR）和虛擬實境（VR）技術，為品牌打造互動性強、沉浸感十足的數位體驗，提升消費者與品牌的互動深度和趣味性。提供AR濾鏡設計、VR虛擬展間搭建、互動式AR導覽開發等服務。結合品牌故事和產品特性，設計引導消費者參與的互動環節，創造新穎的品牌體驗。例如，開發AR試衣功能、打造VR品牌虛擬展場等。提供差異化的數位品牌體驗，吸引年輕族群和科技愛好者，增加消費者停留時間和互動頻率，有效傳達複雜的產品資訊，提升購買意願。
- (四)「AI輔助的創意發想與內容生成」：探索和應用人工智能（AI）技術，輔助創意團隊進行市場趨勢分析、消費者洞察、創意概念生成和部分內容生產，將AI

技術應用於內容個性化推薦和智能營銷，提升創意發想的效率和精準度，降低部分內容生產成本，實現更快速的市場響應，提供更個性化的內容體驗，探索新的創意表達方式和可能性。

- (五)「全通路數位生態」：統合線上線下所有消費者接觸點，打造無縫的品牌生態系統；整合官網、電商、社交平臺和線下活動，建立集中化數據平臺與行銷自動化工具，提供連貫一致的消費者體驗，強化用戶旅程管理，並通過整合數據洞察提高行銷決策的準確性與整體投資回報率。

在2019年至今的數位深化階段，C廣告團隊的商業模式與策略形態呈現科技融合、數據驅動與全球化營運的特徵。其商業模式九宮格全面升級，價值主張強調數位創意整合與互動體驗創新，收益模式結合顧問、內容製作與績效分潤，成本結構向技術研發與高階人力傾斜。策略形態上，產品線跨足XR體驗、沉浸式內容與數位轉型顧問，目標市場鎖定具數位轉型需求之高端品牌，垂直整合能力擴展至雲端運營與AR/VR內容開發，規模與範疇經濟效益進一步強化，競爭優勢轉向數位科技驅動的創意生態系建構。價值單元聚焦於雲端工作無地域零時差、沉浸式內容開發及數據導向創意，從整合內容生產進一步邁向數位體驗策動。總體而言，第四階段象徵C廣告團隊正式由整合型內容公司升級為數位創意科技企業，具備全球遠距協作與數據賦能創意的競爭新格局。

第六節 個案廣告團隊發展關鍵要素與理論構面之對應

C廣告團隊在不同發展階段中，型塑出五個核心關鍵要素與商業模式九宮格及策略形態六大構面之間的對應關係。透過此對照分析，可更清楚看出團隊如何在創意驅動下，持續調整其市場定位、資源配置與合作策略，並在內外部經營層面形成動態且一致的策略架構。

表 4-9 C廣告團隊發展關鍵要素與理論構面對應表格

關鍵要素	商業模式 九宮格	策略形態 六大構面	關係與說明
1. 以「創意服務」為核心驅動力，並持續深化與轉型	價值主張 關鍵活動 收益來源	產品線廣度與特色 競爭優勢	創意服務的內涵與形式是團隊價值主張的核心，隨著市場需求與產業趨勢不斷演進，成為競爭優勢來源，並直接影響產品線特色與收入模式。
2. 建立並維護「客戶關係」的高度重視與轉變	顧客關係 通路 收益來源	目標市場區隔與選擇 競爭優勢	從人脈關係到品牌策略夥伴，再到數位共創夥伴，深化顧客關係提升了長期收益模式，影響目標市場區隔的選擇，同時形成差異化的競爭優勢。
3. 持續「拓展與調整目標客層」以應對市場變化	目標客層 通路 價值主張	目標市場區隔與選擇 地理涵蓋範圍	隨著不同階段的市場需求變化，團隊主動調整目標客群與服務通路，進一步影響整體價值主張與地理市場擴展策略。
4. 「關鍵資源與能力」的動態累積與進化	關鍵資源 關鍵活動 成本結構	垂直整合程度 相對規模與規模經濟 競爭優勢	透過持續累積並升級內部資源（人才、技術、設備），提高垂直整合能力，實現更高效益的規模經濟，同時支持團隊的差異化競爭力。
5. 逐步「強化整合與協作」	關鍵夥伴 關鍵活動	垂直整合程度 地理涵蓋範圍	內外部的資源整合與協作網絡建構，擴大產品線的

的能力	成本結構	產品線廣度與特色 競爭優勢	廣度與服務多樣性，促進跨地域市場擴展，透過專業夥伴聯盟進一步強化競爭優勢並改善成本效率。
-----	------	------------------	--

資料來源：本研究整理

為更深入理解C廣告團隊在不同發展階段中如何因應內外部環境變化，並展現策略上的連貫性與調整能力，本文歸納出「五項貫串四階段」的重要關鍵要素，分別為：創意服務、客戶關係、目標客層、關鍵資源與能力，以及整合與協作能力。這些要素不僅構成團隊商業模式與策略形貌的核心支柱，更在實務運作中彼此交織、相互強化。以下將分別說明各要素如何在商業模式九宮格與策略形貌六大構面中展現其策略意涵與階段演進。

- （一）「創意服務」是團隊最核心的價值主張，它影響了商業模式中關鍵活動與收益來源，並在SPA模型中展現為產品線特色與競爭優勢的主要來源。
- （二）「客戶關係的轉變」清楚地反映在商業模式中的顧客關係、通路與收益結構，並影響團隊在SPA模型中的目標市場選擇與長期競爭優勢的塑造。
- （三）「目標客層的調整」則直接連動了企業的價值主張與市場拓展策略，使得團隊在市場區隔與地理範圍上能有效應對環境變化。
- （四）「關鍵資源與能力」的逐步累積，推動了團隊的資源配置與垂直整合策略，使得內部作業與產出效率提升，形成競爭優勢且提高經營規模經濟效益。
- （五）「整合與協作能力」的強化則反映在內外部資源的協同運作上，擴展產品服務的範疇與地理市場規模，並透過跨領域資源整合強化整體競爭力與成本效益。

透過本章所建立的理論框架對照分析，C廣告團隊的四個發展階段得以被更系統性地梳理與解構。五項關鍵要素「創意服務、客戶關係、目標客層、關鍵資源與整合能力」不僅清晰對應至商業模式九宮格與策略形態六大構面，亦共同構築出團隊在不同時期因應環境變化所展現的策略韌性與調整能力。此一分析不僅呈現出C廣告團隊的成長軌跡，也凸顯其如何透過持續優化價值主張與資源配置，靈活回應產業變局，並鞏固自身在高度競爭市場中的獨特定位與長期發展動能。

第五章 結論與建議

本章旨在總結本研究對臺灣創意型廣告團隊創業歷程的分析成果，並從理論與實務雙重視角出發，提出對創意產業發展與未來研究方向的觀察與建議。透過「商業模式九宮格」與「策略形態六大構面」的雙層次架構，本文系統性地梳理個案企業的四個發展階段，深入探討其如何因應市場環境、科技變革與內部資源調整，以創意為核心驅動力，逐步構築差異化競爭優勢與品牌價值。以下分為兩節說明：

第一節 結論

本研究聚焦於一個廣告創意團隊長達二十四年的發展歷程，從接案型設計工作室逐步轉型為數位整合型創意策略公司。研究以創辦人敘事方式與關鍵人物訪談還原其發展情境，並運用「商業模式九宮格」與「策略形態六大構面」剖析其策略演化與經營調整。第一階段（2000–2006）為創業奠基期，透過小規模接案與創意實作建立初始口碑與生存資源。第二階段（2007–2013）聚焦高端品牌深耕與組織扁平化重組，轉向策略導向的創意服務。第三階段（2014–2018）強化影像製作與數位內容整合能力，擴展至區域與國際市場。第四階段（2019–迄今）積極導入雲端協作、AR/VR與數據分析，朝向創意科技融合發展。本研究發現，個案團隊在不同階段均能展現出高度的動態調適能力與策略彈性。「廣度探索」提供其市場與服務的拓展空間，「深度分析」則強化其價值密度與差異化能力。從創意服務、策略顧問到科技整合的演進，不僅形塑出具前瞻性的競爭力，也展現創意型企業轉型的可行模式。研究最終指出：本個案的整體發展歷程，正是「用創意創造客戶」這一核心信念的最佳實踐。

第二節 研究建議

一、對廣告創意創業與轉型實務的建議

根據本研究的分析結果，C廣告創意團隊在創業歷程中展現出高度的創意驅動力與策略彈性，為廣告創意中小型團隊提供了具體可行的轉型參考。建議創意團隊應堅

守創意價值的核心，並具備策略調整的敏捷性，能隨市場變化靈活配置資源與重新定位。創業初期可採「廣度探索」模式，以累積經驗與建立實績；中後期則建議轉向「深度經營」，強化顧問型服務與品牌策略整合能力，建立長期客戶合作關係，提升品牌溢價與市場韌性。

C創意團隊的實務經驗亦顯示，將創意由單一內容生產角色升級為策略整合角色，是提升附加價值的關鍵。團隊能透過策略、設計與製作的一體化服務，協助客戶釐清品牌問題、建構溝通主軸，成為高端品牌的整合夥伴。未來可進一步強化顧問型創意輸出與跨平台內容能力，深化策略角色，提升不可替代性。

在營運模式上，建議創意團隊導入多元收益機制（如月/年費制、按件計酬合約制與佣金制），優化資金流與合作穩定性，逐步從短期專案導向走向策略顧問型合作，並可依客戶類型與服務規模動態配置資源，提升營運彈性。

針對適配客戶而言，C廣告團隊特別適合與下列類型的企業合作：

（一）品牌內部資源不足，行銷能力未成型者

C團隊可作為其延伸策略部門，協助整合品牌定位與溝通。

（二）尋求高品質創意表現與穩定顧問關係之高端品牌客戶

能提供一致的品牌風格與策略思維。

（三）重視效率與信任，期望「不比稿合作」模式之客戶

C團隊可藉由信任經營與案例實績建立長期合作。此類客戶通常在人力、策略

整合與溝通執行方面有所不足，而C廣告團隊的專業與系統可成為其最佳補位。

面對AI與自動化設計技術的興起，廣告創意團隊的未來價值將更集中於「無法被機器取代的創意判斷與策略整合能力」。C廣告團隊應深化自身在品牌洞察、人性理解與文化轉譯上的優勢，成為企業品牌價值最具深度的關鍵夥伴。

二、對商業模式與策略工具應用的建議

本研究結合「商業模式九宮格」與「策略形態六大構面」，提供創意型創業團隊一套可視化與結構化的經營反思工具，作為創業與轉型過程中策略評估與模式調整的參考。

「商業模式九宮格」有助於企業確立正確的策略方向，特別是在選擇具有成長潛力的目標市場與建立有吸引力的價值主張上，強調如何以整體視角思考價值創造與交

付機制。而「策略形態分析法」則聚焦於策略的落實，關注企業如何透過內部資源的整合與流程協調，以及與外部市場條件的動態適應，進一步確保所選策略能被有效執行並轉化為競爭優勢。兩者結合使用，不僅能提升創意團隊對自身策略架構的理解深度，更有助於提高經營績效與實現長期發展。

在實務層面，建議創意創業團隊應針對自身「價值主張」、「目標客群」與「收益來源」三構面進行持續檢視與優化，從傳統接案模式進化為策略整合型的創意平台。尤其可考慮導入多元收費機制，如月/年費制、按件計酬合約制與佣金制，以提升財務穩定性與服務彈性，強化與品牌客戶的長期合作黏著度。

此外，策略形態分析能協助創意團隊盤點產品線深度與廣度、客群策略、整合能力、組織規模與資源配置等六個面向。企業初期可採「機會導向」模式進行廣度探索，累積經驗與資源；而在進入成長階段後，則宜逐步轉向「策略聚焦」，深化專業能力與服務整合，建立可複製與可延伸的市場優勢。

透過九宮格與策略形態的雙軌分析，創意團隊得以跳脫專案導向的慣性操作模式，進而在快速變動的市場中掌握自身定位、盤點關鍵能力，建立邏輯清晰、具擴張性與競爭力的永續經營模式。這不僅是經營策略上的強化建議，也提供創意型企業在轉型路徑上更具前瞻性的系統思維。

三、對學術與實務整合的反思

本研究藉由個案深度訪談與策略分析工具的應用，嘗試架構出一套結合學術理論與產業實務的研究模式。透過「商業模式九宮格」與「策略形態六大構面」的雙重視角，不僅能具體描繪廣告創意團隊的商業模式演進與策略轉型軌跡，也呈現出理論工具在廣告創意業實務中的可操作性與診斷功能，進一步證明學術理論可轉化為創意創業者策略規劃的實用工具。

本研究所歸納的兩層面建議：一是廣告創意團隊應在不同發展階段調整策略邏輯，從廣度探索轉向深度經營；二是活用結構化工具釐清價值主張、客群選擇與收益模式，皆有助於補足過去對創意產業「接案型」的片面理解，使廣告創意團隊得以進入更可持續、可複製的營運思維架構。

因此，未來學術研究應更多關注創意工作者的經營實踐，透過個案研究、行動研究或跨領域方法整合，深化對廣告創意團隊組織之商業邏輯、價值輸出與策略演化的理解。同時也應鼓勵實務界參與理論工具的落地應用，將策略工具視為經營思考的日

常工具，強化理論與實務之間的雙向交流。

總結而言，創意創業的價值不僅存在於創意成果本身，更體現在如何以策略方法驅動創意轉化為品牌價值影響市場。當學術與實務能彼此交融、互為支撐，將更有助於廣告創意產業邁向永續成長與策略成熟的新階段。



參考文獻

- 台灣數位媒體應用暨行銷協會DMA (2020)。《2019台灣數位廣告量統計報告》。
<https://www.dma.org.tw/newsPost/681>
- 司徒達賢 (2021)。《策略管理新論 觀念架構與分析方法》(三版, 151-411頁)。台北市：元照出版有限公司。
- 吳思穎 (2013)。《台灣廣告代理商產業之競合結構及商業模式之研究》(碩士論文)。
<https://tdr.lib.ntu.edu.tw/bitstream/123456789/6115/1/ntu-102-1.pdf>
- 邱憶惠 (1999)。個案研究法：質化取向。《教育研究》，卷7 1999.07 (期)，113-127
- 林呈綠、黃振家、錢大慧 (2009)。《台灣廣告50年：23個關鍵時間點》。台北市：滾石文化股份有限公司。
- 范姜哲寶 (2000)。〈日本線上廣告霸主，兩年市值成長七千倍 - 二十七歲的藤田晉，日本新創業偶像〉。《商業周刊 (680期)》。
<https://www.businessweekly.com.tw/archive/Article/Index?StrId=11319>
- 莊淑芬 (2022)。《廣告女王在想啥》(第一版)。台北市：天下雜誌股份有限公司。
- 許詠淇 (2025)。〈Stagwell集團收購ADK GLOBAL強攻亞洲市場，開啟數位行銷新篇章〉。《廣告雜誌》。
<https://adm.com.tw/article/67e63d8dfd897800018cb832>
- 電通安吉斯集團 (2024)。〈電通安吉斯集團收購WIS匯智數位媒體 優化安布思沛台灣數位服務〉。《廣告雜誌》。
<https://adm.com.tw/article/661fb531fd89780001c293e6>
- Chris (2020)。〈日本第二買台灣最大！博報堂收購格威18.53億買七成股份〉。《聯合新聞網》。
<https://www.inside.com.tw/article/19022-japan-hakuhodo-merger-taiwan-ucgroup>
- Henry Chesbrough (2003)。〈創意創新創創業 Open Innovation (開放式創新)〉。《PMTone》。編輯者 (PM大叔)。
<https://www.pmtone.com/open-innovation-definition/>
- MarTech知識 (2022)。〈台灣網紅行銷趨勢報告〉。《MarTech工具與知識網》。

<https://marsgo.amt.org.tw/blog/martech-report/martech25>

Miles Young (2019). 數位時代的奧格威談廣告：聚焦消費洞察，解密品牌行銷
Ogilvy on Advertising in the Digital Age（莊淑芬、高嵐譯）。台北市：天下雜誌股份有限公司（原著出版於2019）

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Oliveira, M. A. Y., & Ferreira, J. J. P. (2011). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers.

Philip Kotler, Iwan Setiawan, Hermawan Kartajaya (2021). 行銷 5.0 *Marketing 5.0: Technology for Humanity*（林步昇譯）。台北市：天下雜誌股份有限公司（原著出版於2021）

TenMax (2024)。〈數位影音廣告市場持續擴大！一覽 DMA 台灣數位廣告報告，從動蕩市場中找尋策略新方向〉。《動腦雜誌》。

<https://www.brain.com.tw/news/articlecontent?ID=52470#F9oNHAZI>

Tim Brown (2023). 設計思考改造世界（十周年增訂新版）*Change by Design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation (10th Anniversary Edition)*（吳莉君、陳依亭譯）。台北市：聯經出版事業股份有限公司（原著出版於2010）

Yin (1984)。Case Study Research and Applications：Design and Methods. (6th). CA: Sage Publications.

附錄一 個案廣告團隊關鍵人物之訪談

受訪者(一)：個案廣告團隊資深創意總監-R總監

受訪者性別：女性

受訪者年資：32年廣告文案創意資歷

受訪者經歷/產業背景：資深廣告創意總監及編劇

R總監為文案背景的資深廣告創意總監，曾任職智威湯遜、麥肯、恆美等國際著名廣告公司，並獲時報、龍璽廣告獎。同時也是資深編劇，其編劇作品散見兩岸影視圈，含括武俠、愛情、懸疑等主流類型，擅長描繪情感、刻劃人物。代表作品包括：兩個爸爸、劍臨天下、少年張三豐、新烏龍院等。

採訪時間：2025年2月18日

採訪地點：台北市 大安區

採訪模式：個人訪談、錄音紀錄

訪談重點圍繞在R總監與個案廣告團隊的合作歷程、創意策略、客戶關係、工作模式等核心主題，從個案的關鍵夥伴訪談中，得到更多細節與洞見，讓本研究更具深度與說服力。

一、合作歷程與默契建立

Q01. 您與希有廣告創辦人，從大型外商廣告公司一路合作到創立希有廣告工作室，談談這段合作歷程，並且您認為幾個關鍵點是什麼？

A01. 我們在智威湯遜廣告公司是同一組的夥伴，當時我們倆的工作效率就超高的。別人都在猛加班，花三、四個小時討論，我們大約半小時就會解決，通常就是她丟一個Idea、我補強，我丟一個Idea、她補強，醬兩案就各自分別執行，並且跟客戶提案一提就過了，我們永遠就是這麼順利。別人都在翻天覆地的加班，而我們就可以回家。當時我們倆都忙、都阿魯接很兇，於是都有共識盡快把事情做好，所以後來她出來創業，我們也同樣維持這樣超高效的工作效率。我們對創意品質的好壞，自己心裡都有一把尺，而我們兩的尺再差不多的高度，我們不會太糾結於自己想要的創意，在工作上，工作模式跟價值觀是一致的，所以這樣的合作關

係就很順暢。

我們從發想、討論到提案一路快、好、準，我只能說我們能捉住客戶要的

「點」，我們是屬於那種很在意市場，不是那種很想做自己得獎作品的創意，所以我們在想Idea時會把市場想在裡面，所以提案時客戶會看到我們是了解他們、在意他們的市場的，並且我們不是客戶導向，而是以消費者需求、怎樣的品牌利益點才會被消費者看到，直接到市場引導客戶，所以就會很容易通過提案。

Q02. 在合作初期，您們是如何建立起這樣的默契與信任？有沒有特別的事件或專案讓您印象深刻？

A02. 特別的事件跟默契無關，因為我們的默契一直都很好，是在歷經兩任公司同事與工作上的革命情感。

Q03. 您認為您們兩人在專業上的互補性如何影響了希有廣告工作室的發展？能否舉一個具體的例子？

A03. 我們的工作本來就一個是文字導向、一個是視覺導向，而視覺思考跟文字思考本來就是不一樣的，有時她會想出一個很有Impact的畫面，但可能無法具體想出與商品的連結；而我想到一個不錯的Sloan，她就是可以給它一個很強的畫面，我們為什麼提案都很順，就是我們不堅持自己的東西而是希望把對方的變得更好。很多創意也是Art跟Copy搭配，但有些就是有私心只想成就自己的Idea，只把自己的想的創意做好，這樣在客戶那裡提案就不是一個滿分的作品。我們在同質性，是我們不是只在意自己，是我們團隊最後拿出去的東西，也是消費著需求的。這一點我們彼此是同質，很有默契的，我們重視與討論更多的是consumer insights。在思維上我就比較邏輯性、她比較天馬行空，所以我會把她的天馬行空想法兜起來。

Q04. 在合作過程中，有沒有遇到過意見分歧的情況？您們是如何解決這些分歧並達成共識的？

A04. 意見分歧真的很少，要是有的也是小小的，算是討論不算分歧。討論的過程中當然會有看法不一樣，我們很快就可以消化對方的想法，而我們的客戶都做很久，很瞭解客戶的市場，我們想出來的創意都不會有太大的落差，所以也就不會有太大的分歧。我記得在前廣告公司做C銀行，我自己還蠻喜歡看理財的資訊，當時前廣告公司的有些Account都還搞不清楚理財商品，可是我們都可以提出正確的創

意方案，提案時也就很順利，客戶就知道我們是很投入、深度了解客戶商品。所以在希有時我們也不需要Account，我們都是兩個人出馬即可。記得T品牌總經理還說過，希有廣告比他公司員工更了解品牌要的東西，有時候他們Brief的亂七八糟，但我們一提出腳本就是他們想要的東西。

二、創意合作模式

Q05. 您們的「創意雙核心」模式(您專注文案與策略，希有廣告創辦人專注視覺與發散創意)，您認為最大的優勢與挑戰是什麼？

A05. 優勢就是我們可以互相補強，挑戰就是...也許我們需要年輕的想法加入，因為我們差不多年紀，跟年輕人可能會有些代溝。我們當然會嘗試去了解年輕人，但說實在，我們的生活模式跟現在20幾歲的人，確實是有很大的落差。多年這樣下來，我們一直在我們的模式裡頭，沒有更新更年輕的想法，這可能是一個需要挑戰的。

Q06. 您們在創意激盪時，經常透過不同視角來回推敲，您覺得這樣的互動如何影響創意的深度與品質？

A06. 我們的合作模式就是會相互提出Idea，也會幫對方的想法做補強、再完整化，甚至在討論過程中也會產生新的創意，通常來回次數不多，因為已經很熟捻，完整度很高，一提案客戶就很喜歡。

Q07. 有沒有某次專案是因為您們彼此的互補性，才成功化解困難，甚至超越客戶期待的？

A07. 超越客戶的期待...我覺得是T品牌的「古裝篇」，因為當時流行武媚娘、甄嬛傳，而這個品項的產業從來沒有拍過這類的廣告片。我擅長寫劇本，她從Art角度審視整支片子的美感，一沒拿捏好就會落於平庸、俗氣，她甚至請來武媚娘這部電影的台灣美術指導，來做這支廣告影片的美術指導，不管是大器的場景還是細節的道具，都讓整支片子非常有質感，這讓我有很強的印象。

三、客戶互動與關係經營

Q08. 在與客戶互動的過程中，您認為您們與其他廣告公司最大的不同是什麼？這種差異如何影響客戶對您們的信任與長期合作？

A08. 我們的組織就是扁平化，跟客戶就是直接，不需要Account去聽Brief再告訴我

們，我們也沒有老大、也沒有員工，案子也都是自己發想、自己做，在組織上就沒有層層傳遞，所以跟客戶的互動就是最直接的，這跟中大型廣告公司有很大的不同。醬的好處就是快速、精準，但這樣的模式不一定能被複製是另一回事，因為必須要有那麼資深，而且我們是屬於有業務能力的創意人、執行力強、我們對市場的敏銳度也很高，所以若只是純創意也沒辦法這樣；又或者是有些人不喜歡跟客戶交流，單純只做創意也是無法的。還有我本身就沒有興趣經營客戶，但她就是能把客戶經營得很好。

我們比大型廣告公司的優點就是，提供給客戶最資深人員做出來的東西，而且是配適的，剛好滿足客戶的需求，不用花太多的時間與金錢在他們不需要的額外服務。

Q09. 您認為您們如何能在短時間內理解客戶的深層需求，並提供即時的解決方案？

A09. 在我們要去見客戶之前，我們通常會先做功課，了解一下市場才去聽Brief，所以常在聽Brief的時候就可以跟客戶做即時的反饋與討論，可以更深入瞭解市場。我覺得前置作業的準備工作是有必要的。

Q10. 在面對客戶預算限制或市場變化時，您們如何靈活調整策略並維持創意的高水準？能否舉一個案例說明？

A10. 硬要想出特別深刻的，是有一次提案過了，但客戶卻說預算被砍，而我們與製片公司真的很為難、無法吸收，只好告知客戶，若沒有這個預算拍不了這支片子，我們只能重新提案，客戶其實喜歡這支腳本，理解後立馬想辦法補上這筆預算。因為我們從未提案過卻主動要求重提，所以我印象很深。

還有一年，有一支春夏播放的影片，秋冬要再拍新片時客戶預算不夠，於是我們與導演、製片們討論後，協商代言人補拍，以後製方式解決客戶的需求，依舊完美呈現新影片。

Q11. 您認為您們與客戶之間的長期合作關係是如何建立的？這種關係對您們的創意工作有何影響？

A11. 我覺得我們真的蠻認真對客戶的，我們提供的建議都是真的覺得最好的。有些廣告公司就會以利益、利潤為首推。我們在日常生活中也會留意客戶品類的市場狀況，甚至比In-house的員工更在意客戶的品牌，說實在，客戶行銷部員工來來去去，不管換過多少人，都沒有影響到品牌，只要有我們的話，品牌的品質都會

維持在那裡。

曾經有某品牌客戶因為換總經理，要求我們跟其他廣告公司「比稿」，但被我們拒絕。我覺得我有信心，我們提供給客戶是最好的東西，沒有人可以比我們更好，所以歡迎客戶去找別人比，比了才會發現我們的好，自動回來找我們。而且如果客戶不珍惜、無法判斷我們的好的話，以後比稿的事件會變成常態性，那這客戶也就沒有經營的必要，因為彼此之間已經信任了。

長期合作關係對創意工作的影響是，因為長期投入與熟悉度，所以我們在創意花的時間就比較少、卻更精準，然後可能比客戶更了解這塊市場。長期合作下來，我們成為客戶的最佳戰友，之間也沒有商業機密，信任度可以加速很多事，不需要來來往往。

四、品牌策略與市場影響

Q12. 您認為您們的「brain & heart X FILES」方法，如何幫助客戶更清楚自己的品牌定位與核心價值？

A12. 我們一開始會從「消費者洞察與產品獨特點」透過「brain & heart X FILES」理性與同理心的思維，聚斂與擴散來回梳理，使品牌獨特點如何打中消費者 insights，這就是品牌的核心價值。這個方法論，其實其他廣告公司多少也有雷同的，但得出來的成果有時跟廣告創意人的Sense有關。還有市場敏銳度是天份，也要經由時間累積，時時的觀察市場，就會比較精準地看到重點。

Q13. 從市場的角度來看，您認為您們的創意方法論（如品牌核心提煉、一致性創作）如何提升品牌影響力？

A13. 在希有廣告的歷程中，我們常常會透過有記憶力的「Slogan」、強而有連結度的代言人，一支看不膩、有質感的廣告影片，我們就可以創造一定程度的影響力。但現在的市場變化太快，我們以前一年一個品牌可能只要創造兩個，現在訊息太多又太快，很難再有一直被消費者記憶的東西，話題性反而變重要了。

我們有一個時尚客戶品牌，一般會針對這樣商品的TA，為產品取美美的產品名，而我們卻是為客戶品牌做強烈的區隔，為產品取以功能性為主、口耳相傳的名稱，Slogan也是簡潔易懂，與商品力完美結合，容易被記憶使得廣告有加倍的效果，品牌在市場上就更有影響力。

Q14. 您認為「創意更聚焦」這點，如何讓您們的作品與其他廣告公司產出的作品區隔

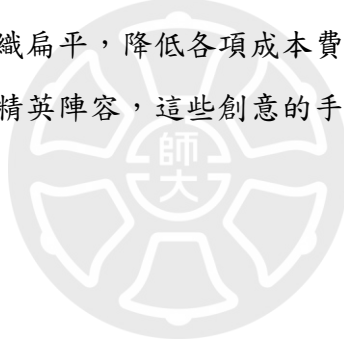
開來？

A14. 我們會精準的抓住消費者需求，淺顯易懂地傳達商品力，而我們兩產出的作品一直都是品質一致，並維持在高峰。其他廣告公司也許會有資深、資淺的創意人員，依照客戶預算高低，所產出的也是參差不齊。而我們希有團隊沒有這個狀況，我們兩都是親力親為，與最好的團隊一起完成。

Q15. 回顧我們的合作，您認為「用創意創造客戶」這句話，最能代表我們哪一個時刻？

A15. 我記得「小妹大」，是希有改革期我們其中客戶的第一支廣告，我們把產品力直接取為產品名稱，產品力一般會以Slogan的方式呈現，這跟這個品項的其他競爭品牌非常不同，而且它奠定了這個品牌它之後多年的走向，也成功在這個品項有不敗之地位。從這個case開始，客戶就對我們有很高的黏著度。所以我們就是用第一個創意去創造出這個20年的客戶。

還有創辦人把希有廣告組織扁平，降低各項成本費用，再與橫向團隊合作模式，選擇價值觀契合而且都是精英陣容，這些創意的手法都是很吸引客戶的。



受訪者(二)：製片公司統籌總監-W導演

受訪者性別：男性

受訪者年資：35年廣告影片/紀錄片拍攝資歷

受訪者經歷/產業背景：資深廣告導演及製片統籌

W導演曾為電影副導與多年台灣奧美、麥肯廣告影片創意製作部總監，並且是紀錄片自由業導演與方舟傳播公司總經理/導演/統籌總監。其作品跨兩岸廣告圈，紀錄片更是擴及海外。

採訪時間：2025年3月5日

採訪地點：台北市 大安區

採訪模式：個人訪談、錄音紀錄

訪談分為兩個重點方向，深入探討W導演的觀點、W導領導的製片團隊與個案廣告團隊的互動關係，以輔助論文的質化資料。

一、W導與希有廣告團隊的價值觀契合

Q01. 您當初是如何與希有廣告團隊建立合作關係的？

A01. 是因為R總監推薦、介紹，我們開始合作第一支廣告影片，合作期間一切都很契合，客戶甚至在拍片當下就稱讚：怎麼會有這麼專業的團隊，即時問題的回饋也很快，服務各方面也很好。客戶從此對製片團隊很喜歡、也很滿意，從此我們就開始一起成為團隊。

製片Team在廣告影片而言是末端服務業，也是一個case的結束，要如何創造生意的延續性，過程其實很重要，很多人忽略也不懂這個，我是奧美廣告出來的，我本身很重視細節。我也是性情中人，感覺不對的客戶我賠錢都要殺出。

Q02. 在最初的合作階段，您如何評估希有廣告的創意風格與工作模式？

A02. 我是感性重於理性的人，感覺對了的合作夥伴，對影片質感、美感各方面的要求是一致的，基本上我就覺得可以繼續。我注重在工作過程的氣氛，氣氛好的話就會有效率，對製片方面而言，效率是可以省很多錢的，而錢要花在刀口上。還有我希望合作的對象是長期的，因為台灣市場太小，相挺把路走得長走得遠。

Q03. 您認為製片統籌在廣告製作中的關鍵作用是什麼？

A03. 我覺得是，跟我們創造其中一家客戶的品牌精神一樣「美麗不將就」，為了達成

這個理念，執行時要有很多手段，在製片團隊裡去統籌每個人的優缺，有稍微弱的我就想辦法補強，我的價值觀是要做到盡善盡美，並不以利益為導向。

Q04. 在廣告製作過程中，製片與創意團隊的合作關係應如何建立，以確保專案順利執行？

A04. 創意的想法要付諸執行面要有很多細節，這就是有關拍攝、執行面的專業，因為我受的訓練比較完整，所以拍攝上每個環節該怎麼解決我都很了解。專業執行就是我跟創意團隊的橋樑，彼此要真實溝通，做不到的不要Overpromise。說真的，希有的創意真的都很精彩，腳本到我這裡都很容易理解，有些人的創意腳本，我真的不知道在說什麼。

Q05. 您如何確保在有限的預算下，仍能維持廣告影片的高品質？

A05. 我覺得比較幸運的是，這麼多年我累積人脈的信賴度，可以來彌補金錢的空缺，而人脈也是一種資產。很多案件我只要答應，就會想辦法一定做到。除了人脈還有就是執行面專業的技術，要精準！有些導演要求搭景或美術的複雜度，其實有時後期就可以完美展現，這時候我就會站出來溝通，讓大家都理解，所以精準到位就是省錢。

Q06. 在與導演、創意團隊和客戶協作時，您如何平衡不同需求，確保最終作品達到最佳效果？

A06. 首先要轉化，要轉化客戶跟廣告公司的意見，經由我的轉化跟不同執行面的人溝通，因為我懂他們的語言。他們給我回饋後，我自己也要整理給創意跟客戶，而我會提供兩、三個選項，因為客戶是出錢的人，最後裁定權在他們，我只有建議權，可是在這幾個解決方案中，我會用專業分析引導他們，基本上他們有感受到被尊重，也會尊重我們團隊的專業。

Q07. 您認為希有廣告的創意模式與其他廣告公司相比，有何不同？

A07. 我覺得廣告就是要幫客戶解決問題，要幫產品賣出去，廣告公司不該為創意而創意，不應該是逆推的，一定要為這個階段產品的問題提出解決方案，才需要廣告嘛。我跟希有合作很放心很安心，因為希有在市場行銷這塊掌握得很精準，不是亂玩創意，這是希有獨特的地方。我拍過幾家知名的廣告公司，有些是逆推、硬套的，為了要很炫，完全沒有策略的，其實真的就是廣告良知啊。

二、W導的製片統御歷練與廣告關係

Q10. 您認為「創意與商業平衡」該如何達成？在執行層面如何確保創意不會被市場現實削弱？

A10. 什麼叫做Big Idea，就是能幫產品解決問題產生很好的銷售，如果無法做到根本不叫創意。單一訴求很重要，廣告創意是有範圍的創意，絕對不能為所欲為，好的創意真的就是要解決產品問題。

Q11. 您認為製片統籌在廣告製作中的關鍵作用是什麼？

A11 製片統籌最終目的就是要得到好的影片品質，所有手段都是為了最終目的進行，中間會碰到很多眉角、問題，就是要用權威、專業、人脈、感性的態度軟化等等本領，幹這個行業的人大多生毛帶角，你不順他的毛，他就拿角桶你，這些人可有個性也很可愛，要怎麼拿捏成好品質拍攝，這就是本事了。

Q12. 在您看來，製片與創意團隊最理想的合作模式是什麼？如何確保雙方有共同的價值觀與目標？

A12. 我覺得感覺對就對了，有同樣的價值觀、有默契，彼此都是對好影片有執著、不將就。我們都是理性對待工作、感性對待夥伴及精神層面的東西。

Q13. 你如何在高壓的廣告製作環境中，維持團隊的合作默契與士氣？

A13. 我算蠻Lucky，我培養的製片團隊都同質性很高，加上我自己是導演出身，我在技術背景是很有底蘊的，我知道誰的優缺點，如何互補；前製做不到的用後期來補，所以我帶的製片團隊大家都有共識與默契，士氣也一直很高。

Q14. 在廣告產業中，您認為價值觀契合對於長期合作的影響有多大？

A14. 就像我之前所說，我的團隊同質性很高，有相同價值觀，製片公司是末端服務業，剩下的價值是什麼？就是被尊重，所有的夥伴都要被信任、被尊重，因為以我們做的案子，品質要求很高，利潤很薄，最主要是追求精神層面的滿足而已。這些我們都有共識，所以大家可以一起做很久。

受訪者(三)：前廣告公司董事長(貴人)-K董事長

性別：女性

年資：40年廣告暨媒體公司運營資歷

經歷/產業背景：

前安吉斯媒體集團大中華區執行長&前電通安吉斯集團中國區董事長

K董事長為前安吉斯媒體國際集團（Aegis Media）大中華區執行長，旗下公司包括：凱絡媒體、安索帕數位、和安布思沛效果行銷等14家媒體與數位行銷公司，為2000～2012年間大中華區發展最快速的國際傳播集團，獲頒安吉斯媒體集團《2010年度全球最佳經營者獎》，並獲2007年度「傑出媒體代理經營人」。

K董事長擁有雙碩士學位：美國聖母大學化學碩士及美國伊利諾大學廣告碩士。目前為獨立行銷顧問，協助企業建立可持續的品牌戰略與幫助新創公司建立快速成長的商業模式。

採訪時間：2025年3月11日

採訪地點：台北市 大安區

採訪模式：個人訪談、錄音紀錄

訪談重點以客戶選擇原因、接單決策、廣告與媒體搭配三個重點方向，深入探討K董事長的觀點，以了解貴人、人脈對廣告創意公司創業的影響，豐富論文的質化資料。

一、客戶選擇C團隊之原因與專業信任

Q01. 您當初為何會推薦知名時尚T牌和奢侈品H牌與希有廣告合作？是什麼讓您認為希有廣告團隊是最適合的選擇？

A01. 是從客戶的反應。客戶對於Kimi(個案廣告公司創辦人)所做的作品還有溝通部份，能夠理解客戶跟消費者，讓客戶的品牌行銷主管都很認同她所提案的東西。最重要的是她對品牌精神的理解與掌握，跟客戶很一致，甚至是超出客戶想像的形象跟品質。不只是創意好、設計好，對客戶品牌定位也很了解。尤其像時尚T牌的銷售有季節性、流行性，客戶需要快速度開發多元商品，這方面就需要對市場敏銳度很高的廣告團隊，才能跟上客戶的腳步。

Q02. 您如何評價我的專業能力與創意成果？這些能力如何滿足高端品牌的需求？

A02. 我覺得希有廣告在品牌的掌握上，已經被客戶認同是品牌團隊的一員了，還有Kimi(個案廣告公司創辦人)在橫向夥伴的選擇跟協調能力，可以整個把關，讓客戶省掉很多工作，客戶一次就可以得到完整的執行團隊，包括像：文案、影片等等，還有可以接受客戶新的挑戰，包含簽約代言人的工作，整合部分做得非常完整。

二、接單決策與創業挑戰

Q03. 當T牌和H品牌提出合作邀約時，您是否曾擔心希有廣告創業初期的團隊規模或資源不足？為什麼？

A03. 應該從來沒擔心過吧！本來廣告代理商的制度裡，也會受到公司組織或是團隊變動的影響。而以Kimi(個案廣告公司創辦人)對客戶的理解，又深獲客戶的信賴，更可以專注於客戶的需求去組團隊，不會受到大公司組織的包袱、成本要求等等。其實Kimi(個案廣告公司創辦人)就是任務必達，從來不擔心客戶提出的要求。

Q04. 您是否觀察到個案廣告公司創辦人在創業後與在前廣告公司時期的工作方式有何不同？這些變化如何影響了接單決策？

A04. 我覺得Kimi(個案廣告公司創辦人)創業後，更能發揮個人的特色跟文化，不需要在一個大廣告公司的帽子下面去做好而已，反而更能夠發揮在設計、創意、品味上，不管是跟客戶的接觸方式或是公司氛圍，Kimi(個案廣告公司創辦人)有自己的特色。

三、廣告與媒體搭配的合作模式

Q05. 是否因為您當時成立媒體公司，而將手上的客戶T牌和H牌介紹給我？

A05. 不是，他們都已有既有的媒體採購公司，不是我媒體公司的客戶。而是他們指定創意部分要與Kimi(個案廣告公司創辦人)合作，至於媒體給誰我就不清楚了。

Q06. 您認為廣告與媒體搭配的合作模式在當時的市場環境中有何優勢？這種模式如何幫助客戶實現更好的行銷效果？

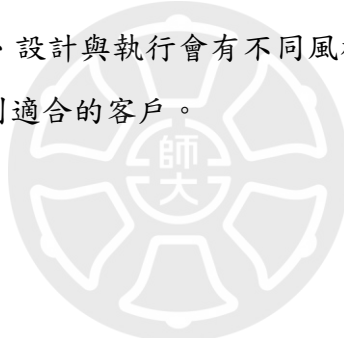
A06. 20年前我離開廣告代理改營運媒體購買，那時媒體的變化比通路更大，媒體法規鬆綁(比如報紙的版面可以有很多變化，不限制內容與張數)，媒體的角色可以走到更前端，所以對客戶而言，如何優化預算、達到最好的效果，更需要與專業、科學化的媒體公司合作，造成創意跟媒體公司，不一定要選擇同一家的主要原因。

可是這樣分開的缺點變成，是創意來引導媒體，還是媒體來引導創意，或者客戶有能力來整合兩邊，變成是一個新工作模式的挑戰。最好的情況就是創意跟媒體同時去接客戶的Brief，在工作的流程裡，媒體也可以貢獻很多創意的接觸點或作法。若媒體與創意公司在前期就有合作的話，效果是最好的。

四、人脈資源與行業洞察

Q07. 您認為人脈資源、口碑、信任在廣告行業中的重要性如何？廣告創意人建立口碑與人脈的關鍵點是什麼？

A07. 人脈資源當然很重要，但更重要的是口碑！客戶要選擇一個好的團隊沒那麼容易，通常是透過比稿。一個人最重要的是口碑，有了口碑就會創造出人脈，大家都是需要別人推薦，彼此合作愉快、作品好的團隊，有時候只看作品也不知道確實是誰的貢獻。不管是做策略、創意的人，他對一個品牌解決案子的Approach，有沒有自己的邏輯或是方法，有沒有比較系統化的論述，在與品牌客戶合作上有沒有說服力。不同品牌對創意、設計與執行會有不同風格的需求，所以創意人員的作品跟口碑就自然而然吸引到適合的客戶。



附錄二 個案C廣告創意團隊 Creative Brief Form



Creative Brief Form

creative exchange office

CLIENT NAME			
BRAND		PRODUCT	
POINT OF CONTACT NAME		PHONE	
EMAIL			

Background	
Competitor update	
Marketing Objectives	
Communication objective	
Target	
Consumer insight	
Tone & manner	
Mandatory	
Job to do	



Creative Brief Form

creative exchange office

Budget	
Time to complete	
Material primary opinion noted point	
Other useful information attachment	

Issued by : Kimi Liu

Date of issued :