

國立臺灣師範大學管理學院

高階經理人企業管理碩士在職專班

碩士論文

Executive Master of Business Administration College of Management

National Taiwan Normal University Master's Thesis

綜合廣告代理商價值創新：從數位轉型觀點

The Integrated Advertising Agency Value Innovation:

From a Digital Transformation Perspective



廖國華

Liao, Jack Kuo-Hua

指導教授：吳彥濬 博士

Advisor: Wu, Jim Yen-Chun, Ph.D.

中華民國 113 年 5 月

May 2024

## 致謝

感謝人生這段難得的機緣，在我完成論文的這段旅程中，我想向所有支持和鼓勵我的人致以最誠摯的謝意。

首先，我要感謝這兩年教導我的所有教授們，您們不僅在學術上指導我，還給予我無限的鼓勵和啟發。您們的專業知識和豐富的經驗讓我收穫良多，是我在學術道路上的引路者和榜樣。特別是我的指導教授吳彥濬博士，您的專業和悉心指導，使我在碩士論文的撰寫過程中受益匪淺。同時，我也要感謝不辭辛勞，參與口試的委員：謝昺君教授和蔡坤穆教授，給予國華的論文許多寶貴的意見與指導修正。

其次，感謝這一路相伴的學長姐們，與您們一起學習和交流是一段寶貴的經歷。我們彼此間的合作和互相支持，讓我們共同成長，成為更好的自己。特別感謝我的家人，是你們一直以來的支持和理解，讓我能夠專注於學業，勇敢地追求自己的夢想。你們的愛和鼓勵是我前進的動力和泉源。

最後，我要感謝接受本研究訪談邀請的 WPP 集團 VML 執行長：鄧博文先生、電通集團安索帕台灣執行長：紀緻謙先生、雪梵集團學而數位行銷公司總經理：蔡淑盈女士、好事行銷公司總經理：劉宇堯先生、台灣博報堂集團執行長：牟田誠先生、陽獅集團台灣李奧貝納執行長：楊榮柏先生、聯廣傳播集團執行長：程懷昌先生，以及不斷從中協助推薦的繪本作家：許智偉先生等人。你們的幫助和支持讓我度過這段充滿挑戰和收穫的時光。

這段特殊的學習歷程將成為我人生中難以忘懷的一頁。兩年學程終將告一段落，我將帶著師長與學長姐們的勉勵與教誨，繼續為社會和我的家人做出更大的貢獻。僅向各位致以最誠摯的謝意和祝福！

廖國華 謹識

于國立臺灣師範大學管理學院

中華民國一百一十三年五月

## 中文摘要

隨著數位世界的飛速發展，數位平台興起與個人行動裝置普及，智能科技被廣泛應用於各種領域，數位化社會改變了人們的生活行為，各式各樣的商業模式藉由跨界創新崛起，數位平台正從深層次的在改變廣告行業，無論是社會型態的轉變、商業規則的創新、企業主體的轉型需求，更直接帶動了廣告行業的數位轉型之路。

本論文研究基於設計思考理論模型，結合以大數據為依歸，以價值創新為出發點，以連結受眾為目的之數位思維，研究發展出一套全新且適合綜合廣告代理商應用之「數位轉型思維流程」方法論。本研究通過這套全新的理論模型，採取質性研究以半結構式的訪談法，為綜合廣告代理商產業進行數位轉型的檢驗、調查，以及真實資料的收集與分析後發現：綜合廣告代理商缺乏具數位思維的方法論以協助他們，通過價值創新對其進行核心競爭力的轉型與商業模式的創新，從而扭轉被市場邊緣化的局面。

研究者通過文獻回顧與訪談的資料分析，總結綜合廣告代理商如何連結受眾？如何價值創新？如何妥善運用技術改善作業流程與效率，以及商業模式創新？等三個問題的研究結論：首先，綜合廣告代理商需以「技術+數據+創意」為核心競爭力，解決生活者未被滿足的需求問題，進行在線的服務化轉型，實現連結受眾的目的。其次，重新思考和設計「服務」的核心價值，通過創新打破競爭規則，開創新的市場機會，以價值創新作為數位轉型的出發點。再者，綜合廣告代理商必須考慮技術替代的可能性和工作流程的變化，需不斷追隨技術和環境的變化，有意識的應用各種技術進行企業流程轉型、組織和文化轉型、商業模式創新。總而言之，必須做到以下重點：數位生活空間的服務化轉型、創意能力轉型與人才更新換代、技術的更新替代與應用、行銷創意與商業模式創新。

在這個快速變遷極具挑戰性的數位化市場中，綜合廣告代理商想要轉型成功不是專心滿足「客戶需求」，而是專注於「解決問題」，創造被渴望的服務。然而這一切都必須先從掌握解決問題的「方法論」開始。

關鍵詞：價值創新、設計思考、數位轉型、廣告變革、方法論。

## Abstract

With the rapid development of the digital world, the rise of digital platforms and the popularization of personal mobile devices, smart technology is widely used in various fields. The digital society has changed people's life behaviors. Various business models have emerged through cross-border innovation. Digital platforms are changing the advertising industry from a deep level, whether it is changes in social patterns, innovations in business rules, or enterprises. The transformation needs of entities have directly driven the digital transformation of the advertising industry.

This thesis research is based on the design thinking theoretical model, combined with big data as the foundation, starts from value innovation, and aims to connect audiences with digital thinking, developing a new and suitable “digital transformation thinking process” methodology for integrated advertising agencies. Through this new theoretical model, the research adopts qualitative research using semi-structured interviews to examine, investigate, and analyze the digital transformation of the integrated advertising agency industry. The findings reveal that integrated advertising agencies lack a methodology with digital thinking to help them transform their core competitiveness and innovate business models through value innovation, thereby reversing their marginalized position in the market.

Through literature review and interview data analysis, the researcher summarizes how integrated advertising agencies connect with audiences? How to value innovation? How to properly use technology to improve operational processes and efficiency, and innovate business models? Research conclusions on three issues: First, integrated advertising agencies need to use “technology + data + creativity” as their core competitiveness to solve the problem of unmet needs of audience, carry out online service-oriented, and achieve the purpose of connecting with the audience. Secondly, rethink and design the core value of “service”, break competition rules through innovation, open up new market opportunities, and use value innovation as the starting point of digital transformation. Thirdly, integrated advertising agencies must consider the possibility of technological substitution and changes in work processes, constantly follow changes in technology and the environment, and consciously apply various technologies to transform corporate processes, organizational and cultural transformation, and business model innovation. All in all, the following key points must be achieved: service-oriented transformation of digital living space, transformation of creative capabilities and replacement of talents, replacement and application of technology, marketing creativity and business model innovation.

In this rapidly changing and extremely challenging digital market, integrated advertising agencies that want to transform successfully do not focus on meeting “customer needs”, but focus on “solving problems” and creating services that are desired. However, all this must start with mastering the “methodology” to solve the problem.

Keywords: Value innovation, Design thinking, Digital transformation, Advertising revolution, Methodology.



# 目次

致謝 .....	i
摘要 .....	ii
Abstract.....	iii
目次 .....	v
表次 .....	vii
圖次 .....	viii
第一章 緒論 .....	1
第一節 研究背景 .....	1
第二節 研究動機 .....	2
第三節 研究目的與問題 .....	3
第四節 研究流程 .....	4
第二章 文獻探討 .....	5
第一節 廣告產業分析 .....	6
第二節 設計思考 .....	12
第三節 數位轉型 .....	17
第四節 數位平台 .....	21
第五節 商業模式創新與開放式創新 .....	26
第六節 文獻探討總結 .....	33
第三章 研究設計 .....	36
第一節 研究架構與方法 .....	36
第二節 訪談設計 .....	38
第四章 研究結果 .....	40
第一節 訪談內容 .....	40
第二節 訪談發現 .....	69
第三節 數位轉型象限調查 .....	72

第四節 綜合討論 .....	73
第五章 結論與建議 .....	77
第一節 研究結論 .....	77
第二節 研究限制與未來研究建議 .....	83
文獻參考 .....	84
附錄 .....	93



## 表次

表 1 商業模式九大構成元素.....	26
表 2 商業模式四大構面.....	27
表 3 商業模式創新的部分定義.....	28
表 4 訪談內容的數位轉型象限分類.....	69



## 圖次

圖 1 本研究的流程示意圖.....	4
圖 2 設計思考的評估架構三大準則示意圖.....	13
圖 3 設計思考執行流程五步驟示意圖.....	15
圖 4 數位轉型三階段示意圖.....	17
圖 5 數位轉型三大面向示意圖.....	19
圖 6 三種平台模式的示意圖.....	22
圖 7 商業模式創新的四個維度示意圖.....	31
圖 8 數位轉型思維流程示意圖.....	35
圖 9 本研究架構的示意圖.....	37
圖 10 數位轉型矩陣示意圖.....	72
圖 11 綜合廣告代理商在傳統媒體環境中穩定服務與商業模式示意圖.....	73
圖 12 數位媒體平台對綜合廣告代理商構成去中介化威脅示意圖.....	74
圖 13 綜合廣告代理商平台化商業模式扭轉被市場邊緣化局面示意圖.....	82

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

2018年11月底，還有一個月就要跨入2019之際，WPP集團對外發布，其全球的偉門廣告和智威湯遜廣告兩家廣告公司決定合而為一，組成一家新公司 Wunderman Thompson。全球第一家4A綜合廣告代理商從此消失在歷史長河中(張涵妮, 2018)。12月11日，才半個月時間，WPP集團再次放出消息，截至2021，將在全球裁員3500人，關閉大約80家辦公室，合併100家運營不善的辦公室(顏嘉南, 2018)。

隨著數位媒體技術的不斷進步，廣告的執行和創作變得更加多樣化(Chiang et al., 2012)。社群網路和科技的快速發展使數位媒體廣告在整個廣告行業中的比重逐年增加(Takemura, 2012)。這種趨勢對廣告產業提出了新的要求和挑戰，同時也讓傳統廣告逐漸失去了商業價值，面對這樣的變化，各種形式的廣告公司和綜合廣告代理商被迫進行轉型，以求生存。在當前的廣告產業中，繼續生存下去的首要任務就是實施有效的轉型策略(Rossiter & Percy, 2013)。

面對當前商業環境和傳播媒體的巨大變革，以及消費者生活方式的轉變。我們需要反思廣告代理商的服務內容是否仍然切合實際需求(Gretzel et al., 2000)。媒體投放的思維是否局限了廣告創意的發展範圍，並且是否影響了廣告公司的商業價值(Gunarathne & Medis, 2019)? 隨著數位媒體成為主流行銷平台，多數廣告公司仍然主要依賴代理媒體投放服務來獲取收益，儘管越來越多人認為廣告的創意變革更為重要，應該更加注重互動效果(Hsu & Hsu, 2021)。然而，廣告主目前已經開始減少對廣告公司提供行銷工具的依賴，他們正從內部組織中建立一支能夠替代廣告公司的團隊(Sinclair, 2020)。儘管廣告公司仍然具有為廣告主提供價值的功能，但在這個迅速發展的數位時代，廣告公司對於廣告主的服務需求已變得越來越容易被替代(Lee, 2014)。

當數位媒體平台已成為人們的新生活空間(Xue et al., 2020)，廣告公司是否仍應堅持過去100多年來未變的經營管理思維和商業模式，這是個值得深思的問題，廣告從業者和經營者有必要重新審視這種情況(Ahn, 2020)。綜合廣告代理商迫切需要尋找新的轉變，以應對數位轉型趨勢和人工智慧技術的迅速發展，這將涉及經營管理和商業模式的創新(Sayoh, 2023)。

## 第二節 研究動機

研究者從事廣告業已有 28 年，有豐富的品牌整合行銷傳播和商品廣告創意創作與執行管理經驗。有鑑於近年來許多廣告代理商或集團，紛紛結束營業、被併購和重組的消息頻傳，深深體會到廣告產業的艱難處境與危機。

面對數位媒體、社群平台和智能科技所引發的作業革命(Coffin, 2022)，以及疫情對產業的影響，不論是傳播集團還是單體廣告公司，都不斷進行組織的改革和重組(Takemura, 2012)。然而，這似乎僅僅是人事的更迭，而相同的問題持續浮現(Rust & Oliver, 1994)。廣告代理商的營業額和人數不斷的下降，廣告產業面臨著環境劇變和經濟波動(Childers et al., 2018)，這促使我思考如何以創新創業的視角，研究廣告產業的數位轉型與變革之道。

在過去的幾十年中，廣告產業經歷了巨大的變革，特別是數位科技的普及對消費者行為、媒體和消費模式帶來了深刻的變化(Kaufmann-Argueta & Perez-Latre, 2018)。面對這樣的變革，傳統的綜合廣告代理商必須重新思考他們的業務模式，以應對這個新的數位時代(Childers et al., 2018)。此外，生成式 AI 技術的出現也為廣告創意和內容的生成帶來了全新的可能性(Ford et al., 2023)，同時，平台化模式的崛起使得廣告代理商需要更好地適應多元的媒體環境(Balayan & Tomin, 2020)。

一場廣告產業的變革風暴與倒閉事件歷歷在目，讓我意識到數位轉型的迫切性。研究者在 2022 年進入臺師大 EMBA，帶著探索解答的心態，從課堂中老師們和學長姐們的身上学習到很多商業管理知識與經驗。研究者希望藉由這兩年的所學以及多年的產業歷練，可以通過論文研究的方式，為廣告產業在數位時代中研究出合適的數位轉型之道，為廣告產業開啟一個全新的起點。

### 第三節 研究目的與問題

基於前述廣告產業的環境變化與數位科技及生成式人工智慧技術的飛速發展所面臨的挑戰，綜合廣告代理商面臨前所未有的數位轉型壓力。隨著生成式人工智慧技術的成熟和平台化商業模式的普及，轉型過程變得更加複雜而充滿挑戰。本論文將以「4A 綜合廣告代理商」為研究對象，探討其在數位轉型、組織變革、平台化、商業模式創新等方面所面臨的挑戰和機遇。研究者透過深入研究設計思考方法論、數位轉型、數位平台、商業模式創新以及開放式創新等相關知識，為綜合廣告代理商提供與時俱進的「數位轉型之道」，幫助其在數位時代取得長期競爭力，並實現業務增長，並為相關研究領域的學術發展做出貢獻。

在當今以大數據為主宰的市場環境中，僅僅進行廣告創意的創新已然不足夠。對於「創意」的要求，需要重新定義其對客戶的價值與意義。品牌主會對數位平台上的用戶流量和行銷科技效果青睞有加，關鍵在於「受眾」的連結。儘管有些品牌主表面上很看重創新形式的廣告創意傳播效果，實際上更關心的是平台上用戶流量的影響力和各種行銷工具的實際表現成效。面對越來越被市場邊緣化的困境，綜合廣告代理商必須積極進行數位轉型。其中，最迫切的議題之一是建立與「受眾」的緊密聯繫，而核心問題則在於如何實現「價值創新」。這不僅需要對企業流程、組織文化以及商業模式進行全方位的轉型，更需要制定明確的決策和執行計畫。在這個全新的轉型過程中，成功與否取決於對創新價值的深刻理解，以及對企業未來發展方向的明確規劃。

本論文的研究旨在透過文獻探討和質性研究的半結構式訪談法分析，為綜合廣告代理商（或傳播集團）的數位轉型尋找新的發展可能性。在廣告代理業務利潤逐漸減少的環境中，綜合廣告代理商必須懂得靈活變通業務範圍和與時俱進的商業模式轉型，以確立其營運模式與市場獨特價值。

總而言之，本論文之研究問題有三：

1. 廣告代理商如何做到連結受眾？
2. 廣告代理商如何價值創新？
3. 廣告代理商如何妥善運用技術改善作業流程與效率，以及商業模式創新？

#### 第四節 研究流程

本論文主要研究綜合廣告代理商，面對數位轉型的挑戰與機遇進行推論。將先蒐集相關資料文獻，包含廣告產業處境及發展趨勢的文獻資料、數位轉型文獻資料、數位平台文獻資料和商業模式創新等相關文獻資料。並規劃進行廣告公司的深度訪談，依據「設計思考」的理論架構進行分析研究，最後根據研究發現提出結論與未來研究建議。本研究的流程如圖 1 所示。



圖 1 本研究的流程示意圖。

## 第二章 文獻探討

本研究旨在透過回顧相關文獻來建構理論基礎，為建立研究框架做好準備，並在以下主題進行探討與解析。

全球商業環境和企業成長的邏輯正在經歷巨大的轉變，這主要受到美中對抗、數位化和生成式 AI 技術的影響(Zhang et al., 2021)。企業若無法即時調整其商業模式和經營理念，很可能會在這場時代變革中遭遇困境，甚至面臨消失的風險(Pascucci et al., 2023)。

首先，全球化的新概念打亂了我們過去熟悉且高度依賴的市場格局。產業生態鏈的重新整合使全球經濟進入新常態，直接影響企業的經營策略(Vlados et al., 2018)，尤其是在大陸市場發展的企業，開始積極擴展海外市場，以減少對大陸市場的依賴。

其次，人口結構和產業結構的變化直接重新塑造了主流消費市場(Aksoy et al., 2019)。在 Z 世代逐漸成為主要消費群體的時代，企業或品牌必須緊抓住 Z 世代的消費需求，實現產品（服務）的個性化，並與 Z 世代的價值觀高度契合，才能實現品牌的成功(Thangavel et al., 2022)。

再者，消費升級推動了商業模式的調整，線上和行動商務成為重要的消費趨勢，生成式 AI 技術的發展更加速了企業轉型的迫切性(Hoffman et al., 2021)。傳統企業如果無法實現數位化和智能化轉型，將難以繼續增長(Kraus et al., 2021)。社群自媒體平台、行銷科技和媒體投放政策的支持，進一步強調企業迅速擴張業務的重要性(Cai, 2021)。科技和市場的變化直接影響著企業的經營策略(Kajale & Joshi, 2021)。

總體而言，數位經濟的崛起主導了這場商業變革，伴隨而來的生成式 AI 浪潮也正在興起，不論是線上平台、大數據還是生成式 AI 的應用，企業都需要進行數位轉型(Gurcan et al., 2023)。在這個變革中，企業家的判斷力和執行力變得至關重要。企業家應對形勢做出準確的判斷，並動員全公司的力量推進變革(Pascucci et al., 2023)。企業必須積極主動，而非被動等待，唯有組織機制的變革與商業模式的創新同步進行，企業才能在新環境下維持競爭力(Kraus et al., 2019)。

## 第一節 廣告產業分析

英國生物學家查爾斯·達爾文說：所有生存至今的物種，都並非是最強的，也不見得是最聰明的，而是對於環境變遷最為敏感的物種。

數位環境的嬗變已經重新塑造了我們接收訊息的方式，在這個碎片化媒體環境的新格局下，廣告代理商已經從單純的「買媒體」轉變成了更為複雜的「買受眾」(Lee & Cho, 2020)。隨著生成式人工智能技術的崛起，深度偽造技術席捲而來，引發了全球的震撼，現實與虛擬的界線已讓人難以辨識(Westerlund, 2019)。全球範圍內，數位化和智能化的浪潮也在深刻影響著廣告產業，迫使其不得不跟上客戶的步伐，進行調整和轉型(Bugge, 2009)。整個產業正面臨著如何在這個動盪不安的時代中存活和繁榮的挑戰(Su, 2021)。

廣告是媒體的命脈(Sinclair, 2020)。隨著消費者媒體使用習慣的轉變，過去主流媒體繁榮的時代已成過去，取而代之的是以行動通訊為主要載具的媒體霸權(Dwivedi et al., 2021)。在消費購物的決策過程中，消費者的觸動點變得更加多元豐富，反映了媒體環境的多樣性(Hoffman et al., 2021)。新興科技如人工智慧、大數據、物聯網和高科技影片已經開始在媒體和廣告領域發揮作用(Ahn, 2020)。當前，廣告領域面臨著來自多個行業的競爭對手，包括行銷顧問、品牌管理、以及崛起的網紅經濟等。這使得廣告領域的專業界線變得越來越模糊，甚至吸引了許多新興的創意熱店進入市場，爭相分享這塊巨大的市場。隨著產業數位轉型的浪潮影響，連廣告製作內容也發生了深刻變革，許多成功的廣告已經不再顯示出典型的廣告特徵(Sinclair, 2020)。

儘管廣告代理商透過數據資料能夠更準確地洞察消費者的輪廓，然而，在網路的複雜性和碎片化的情境下，廣告業者也面臨著更多的挑戰。越來越多品牌業者逐漸將「打造卓越品牌體驗」視為終極目標，期望消費者不僅僅是粉絲或忠實支持者，更能夠成為傳遞口碑的品牌大使(Dwivedi et al., 2021)。整個傳播模式已經由過去的「傳播」轉變為「互動」，再演變至當前的「體驗」，這種轉變不僅改變了整體的傳播結構體，也使品牌經營者和企業主更加關注每一位消費者的「消費旅程」(Hoffman et al., 2021)。

隨著品牌主對廣告代理商的期望不斷攀升，面對不斷涌現的新媒體，傳統的專業分工和

分層負責，已經不足以應對快速變化的狀況。目前，廣告產業正積極迎接「全方位解決方案」的趨勢(Horsky, 2006)。大型企業集團致力於整合旗下的所有資源，旨在串聯技術、數據和創意這三大要素(Kaufmann-Argueta & Perez-Latre, 2018)。這種整合不僅讓各部門充分發揮所長，相互協同合作，創造出綜合效益，同時也旨在提供品牌主更優質的服務體驗(Childers et al., 2018)。整體而言，這種全面性的整合有望更好地滿足品牌主對廣告行業的多元需求(Childers et al., 2018)。

### 一、廣告產業的變化與發展趨勢

在當今世界，Facebook、Apple、Google 和 Amazon 這四大商業龍頭已經在多個層面上改變了遊戲規則，逐漸取代了傳統的媒體和廣告代理商的地位。數位廣告的崛起不僅為品牌提供了更多曝光的機會，同時也對廣告代理商構成了去中介化的威脅(Balayan & Tomin, 2020)。然而，全球經濟的不景氣使企業更傾向內部發展廣告團隊，這是對傳統廣告代理商的一大威脅。內部團隊能夠更深入地了解公司的內部狀況，並在溝通協調上更加便捷，同時也能夠節省成本。隨著科技的進步，內部團隊現在能夠借助簡便而高效的軟體來製作影片、內容等，進一步減少對廣告代理商的依賴(Sinclair, 2020)。

隨著時間推移，廣告代理商的計酬方式也隨之改變。在美國五零年代，廣告代理商通常以 17.65% 的收費基準計算報酬，這帶來了可觀的收入，但這種高昂的價格很快被大企業視為不可持續的成本。到了八零年代，大企業崛起，同時也變得更加精明，開始轉向採用固定費用的計酬方式，以更有效地掌握廣告支出並節省成本(Zhao, 2005)。進入數位時代，廣告變得更加細碎，競爭更加多元，市場飽和的情況下，廣告代理商面臨的挑戰更為嚴峻(Kaufmann-Argueta & Perez-Latre, 2018)。數位時代的廣告案件數量有限，這使得傳統廣告代理商在競爭激烈的環境中生存變得更加困難。因此，他們必須面對新的計酬方式，以滿足客戶對更靈活且實際的價值需求，同時維持競爭力(Laurie et al., 2019)。

廣告代理商另一項變化是缺乏附加價值的現象。長時間以來，廣告代理商一直排除涉及分析的工作，並以對創意、獎項和美感的優越感鞏固其在行業中的地位(Raghubansie & Samaradivakara, 2021)。這種態度使得廣告代理商主管長期以來盲目地認為客戶只需要創意和服務，而忽略了實際上客戶渴望的是服務所帶來的實際價值(Horsky, 2006)。這種現象也引發了九零年代的一波顧問風潮，這些顧問帶來的效果直接與廣告代理商進行正面競爭。客戶

逐漸認識到僅有創意是不夠的，他們需要更多基於數據和分析的解決方案，以提升廣告效果和實現更具體的業務目標。這使得顧問公司在提供更全面、有價值的服務方面擁有優勢，同時也為廣告代理商造成了更高的競爭挑戰(Sinclair, 2020)。

人才流動逐漸成為一項重要變化。隨著全球化的興起，企業規模差異巨大。在早期，任何具有才華的文字撰稿者和最具創意的設計人才，他們唯一的歸宿就是廣告公司。然而，現在的人才有更多的選擇權，不再受限於傳統廣告代理商。平台企業和其他新興科技中心為優秀的專業人才提供了更吸引人的機會和條件。這種趨勢使得廣告代理商在爭取和保留高質量人才方面變得更加具有挑戰性，因為人才傾向於尋找更具競爭力和多元化的職業機會(Habib & Patwardhan, 2019)。

在數位時代的浪潮下，廣告代理商被迫進行全面轉型，這意味著不僅需要更加強調創意能力與執行力的革新，同時還需要引入數位廣告技術，以為品牌提供更全面的數位廣告相關服務(Dwivedi et al., 2021)。為了跟上數位時代的步伐，廣告代理商不得不投入大量資金來培訓人才，尤其是針對新興技術和趨勢的培訓(Ahn, 2020)。同時，引入 AI 視覺生成技術成為一個重要的策略，以提高廣告的創意水平並滿足客戶需求(Chen et al., 2019)。此外，改變廣告代理商之商業服務的價值觀，或者開展新的業務領域，也變得至關重要(Mahajan, 2020)。這可能包括尋找新的廣告形式、應用新興科技、或提供全方位的品牌建議和戰略。這樣的轉型條件不僅是適應數位時代的必要舉措，更是確保廣告代理商在激烈競爭的市場中，持續具備優勢與競爭力的重要手段(Bugge, 2009)。

新興媒體形態，如社交媒體平台、串流服務和虛擬實境，已經崛起成為廣告領域的主戰場，對傳統廣告渠道發起了挑戰(Lee, 2014)。在人工智慧和大數據技術不斷推陳出新的情況之下，廣告代理商需具備更準確的理解和預測消費者行為的能力，使得實現個人化廣告投放成為他們的基本技能之一(Coffin, 2022)。自從行銷 4.0 時代開始，品牌主的行銷策略已經轉向更加強調與消費者的互動。現今的焦點是如何讓消費者更深度參與品牌行銷活動，以贏得他們的喜愛並保持持續的關注(Jara et al., 2012)。在這樣的環境下，廣告代理商面臨著一項巨大的挑戰，即如何協助客戶洞察並滿足連結消費者需求點的行銷目標，同時實現高效的投資報酬率(Laurie et al., 2019)。

新冠疫情爆發後，行銷 5.0 的興起進一步加速。行銷學之父菲利普·科特勒表示，行銷人已經不再僅僅是「適應」數位行銷，而是被迫不得不「使用」數位行銷(Kotler et al., 2021)。疫情後的時代迫使我們運用科技來模擬人類行為，以量身打造更為智慧和適應性的行銷策略(Pascucci et al., 2023)。行銷 5.0 聚焦於科技和數據的應用，同時代表著新一代的行銷技術，這包括了人工智能、自然語言處理、混合實境、感應科技、機器人、物聯網和區塊鏈(Kotler et al., 2021)。這些技術都與模擬人類行為密切相關。舉例來說，Netflix 運用大數據分析和人工智能技術，主動向使用者推薦他們可能感興趣的內容；簡而言之，就是根據不同的客群，量身打造行銷策略(Burroughs, 2019)。然而，行銷 5.0 的重點並不僅僅是科技本身，而是如何找到科技與人的協同共生，如何利用科技做出明智的決策，而非被淘汰。這強調了在科技時代中，人類如何能夠與先進技術共同發展，以更好地滿足市場需求，並取得競爭優勢(Wongmonta, 2021)。

隨著品牌主需求的轉變和消費者將注意力轉向行動終端，綜合廣告代理商面臨著必須重新思考和探索行銷技術、資源以及服務整合的新途徑(Mahajan, 2020)。為了提升和改善行銷效果，廣告代理商需要透過創新的業務模式來強化自身在行業中的競爭優勢。這種轉變旨在因應數位時代的變革，使綜合廣告代理商能夠更靈活地滿足品牌主和消費者不斷變化的需求(Dwivedi et al., 2021)。

## 二、廣告產業的市場挑戰與競爭

在市場環境轉變的過程中，廣告代理商面臨著一系列挑戰。隨著廣告進入數位平台，廣告主必須應對日益激烈的競爭，以提升廣告效益(Gunarathne & Medis, 2019)。其次，數據隱私問題也是一大挑戰，因為要在個人化廣告和保護消費者隱私之間找到平衡點，變得越來越複雜。這使得綜合廣告代理商需要在不斷變化的數位環境中適應，以滿足廣告主和消費者的多元需求，同時保持符合法規和道德標準的行為(Yu, 2022)。另一方面，廣告被封堵和忽略的問題，使得廣告主需要尋找更具創意和引人入勝的方式來吸引目標受眾，以及廣告過度曝光及廣告阻擋軟體的普及，更加劇了觸及率的挑戰(Zinkhan & Watson, 1996)。此外，技術變革的速度對綜合廣告代理商提出了學習和適應的需求，這包括更新一代的技術運用方式等，這些都加速綜合廣告代理商進行數位轉型的急迫性(Yoo et al., 2021)。

近年來，人工智能產業快速發展，企業紛紛制定相應策略。廣告產業也受到 AI 浪潮的

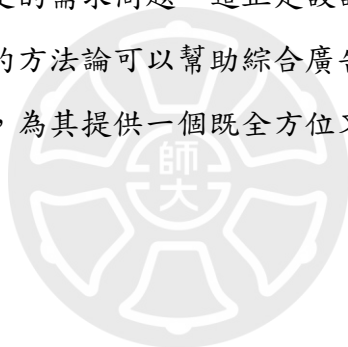
驅動，不再固守傳統撒網方式，而是致力讓品牌能夠觸達更多有潛力的消費者(Ford et al., 2023)。然而，消費行為的快速變化使得傳統廣告邏輯難以應對市場的變動。品牌和企業面臨廣告成本上升和效果停滯的雙重壓力(Gunarathne & Medis, 2019)。如何運用 AI 科技迎接數位行銷的挑戰，甚至將挑戰轉化為競爭優勢，成為廣告代理商當前的重點課題(Coffin, 2022)。很多綜合廣告代理商和傳統媒體在網路上的失敗主要源自對網路的理解不足，以及急功近利的心態(Rust & Oliver, 1994)。他們缺乏戰略眼光和佈局，且不願引入經過反覆驗證的成功網路商業模式，也無法果斷地做出改變(Hess et al., 2016)。綜合廣告代理商（包含傳統媒體）的痛點主要體現在大眾化的傳播、精準度不高，整個產業過於強調媒體投放地點與區域，難以符合個人化需求，缺乏差異化，可替代性太高(Takemura, 2012)。為應對這些挑戰，平台化轉型成為縮短產業價值鏈、符合去中心化趨勢和去邊界化的關鍵(Nambisan et al., 2018)。

數位轉型對於已有一百多年歷史的廣告產業而言並不容易，轉型變革往往受自身侷限和行業問題影響(Kaufmann-Argueta & Perez-Latre, 2018)。大型國際廣告集團不擔心沒有資金，但技術是一大問題。建立自主程序化廣告平台所需的技術、研發實力，以及評估流量品質、投放經驗和改善手段等方面的能力，都加大了自主研發程序化廣告平台的風險(Coffin, 2022)。另外，人才結構的不匹配和資源的弱化是一大阻礙。廣告代理商的人才以及服務團隊大多以創意發想、傳播策劃、媒體規劃和購買的代理為主，缺乏數位與技術基因，加上運營團隊的人才結構單一，無法符合數位行銷的需求(Takemura, 2012)。面對廣告主跨屏、跨媒體的投放要求，以及自己沒有數據源和必須依附平台媒體的大數據及技術。流量造假、投放不透明、流程與中間環節多等問題一直是廣告主聲討的問題。廣告代理商對程序化廣告鑑別能力低，這也加大了轉型難度(Roca-Sales, 2014)。唯一能想到的轉型方向，就是集團整併各公司一起合作，或併購其他不同服務類型的公司，繼續在紅海市場中競爭(Horsky, 2006)。

綜合廣告代理商（包括傳統媒體）若要轉型，必須擁抱新媒體觀念，而非固守舊有的思維。必須善於整合各種成功的網路應用，方能建立穩固的基礎(Sinclair, 2020)。關鍵在於制定平台策略，分析價值鏈上的問題，找出需要改革的環節，並且識別出該保留的元素(Balayan & Tomin, 2020)。同時，須消除價值鏈中的資訊封閉者、價值壟斷者，以及成本過高者。然後，進行組織調整、人才配置更新，並領會平台化轉型的未來趨勢(Ahn, 2020)。如果廣告代理商存在的劣勢和行業痛點不能得到有效解決，那麼整個數位轉型過程只會更加的如履薄冰(Kaufmann-Argueta & Perez-Latre, 2018)，綜合廣告代理商只有向平台化模式靠攏，

創建具有用戶價值的平台或借助現有平台，鏈接整合多通路資源，快速聚集大體量的用戶流量，才有可能擺脫傳統作業流程和過時的包袱(Zinkhan & Watson, 1996)。在全球範圍內，傳統媒體的訂閱率普遍下滑，與此同時，新興的網路媒體平台不斷湧現，它們追求新聞的實時性及使用者的黏性與覆蓋率(Hackley & Hackley, 2019)。在這樣的背景下，一切都注重速度與新鮮度，機器人不僅取代了體力勞動的工作，連美聯社也早已啟用機器人軟體來撰寫新聞報導。

在數位化時代的挑戰下，廣告代理商需更懂得關注「人」的因素，廣告產業的從業者們必須靈活且具備柔軟的身段，跟上科技的步伐，更要能夠理解因為科技而變化的「人的習慣行為」(Kadry, 2022)。科技工具的發展並非取代我們的工作，而是協助我們運用更精準的數據來分析人心、策劃更受社群和市場青睞的新內容、新服務，甚至是新商業模式(Hoffman et al., 2021)。在這個快速變遷極具挑戰性的數位化市場中，綜合廣告代理商需要具備靈活性和創新的做法，以解決受眾未被滿足的需求問題。這正是設計思考方法論在廣告產業中，能夠發揮作用的契機所在。設計思考的方法論可以幫助綜合廣告代理商，透過小規模的實驗快速獲取反饋，從而迅速調整和改進，為其提供一個既全方位又具創新性的數位轉型解決方案。



## 第二節 設計思考

設計思考的起源可追溯至 IDEO，這是一家全球領先的設計顧問公司，提倡一種以人為核心的問題解決方法。IDEO 的執行長提姆·布朗表示，設計思考是一種以人為中心的創新方式，結合了設計師的工具與人的需求、技術可能性和商業成功的要求(Verganti et al., 2021)。

布朗在其著作中解釋，設計思考基本上包含三個主要探索過程，即發想、構思和執行。他強調設計思考要以人為中心，要多個層面來論述創新，從科技、人文和組織等。同時，他提醒我們，雖然「科技」是不可或缺的設計基礎，但「人性」才是設計的起源。科技必須以人性為出發點，才能創造和諧的人造世界。此外他強調設計思考的核心原則是「文化」，並致力於透過「文化創意」來建立一個人性化的組織和生活環境(提姆 et al., 2010 年 09 月 01 日)。

總的來說，設計思考的核心理念是將生活視為發想的本質，將構思的過程專業化，並使執行的成果普遍化。這個方法強調了創新過程中的人性關懷，並強調科技、人性和文化之間的緊密聯繫。

此外，在設計思考的過程中需具備洞見、觀察和同理心等，至關重要的三個要素。這三個元素在設計思考過程中擔任極為關鍵的角色，突顯了一位優秀的設計思考者必須同時擁有「科技的詮釋者（洞見）」、「人性的引領者（觀察）」以及「感性的創造者與品味的營造者（同理心）」的角色。透過這種「人性設計」的方法，可以打造一個更加人性化組織和環境。這表明，除了技術和設計的層面外，對人性的深刻理解和情感共鳴是設計思考不可或缺的組成部分(Razzouk & Shute, 2012)。

在設計的領域裡，最優秀的成果通常源自於面對最嚴格的限制。這是設計思考的基礎所在，透過確定重要的制約並建立評估框架，成功的構思必須遵循三項關鍵標準。這三個疊加的準則分別是：可行性（Feasibility，即技術和功能在實際應用中的可行性）、需求性（Desirability，即對使用者有價值，能夠牽動消費者情感的特性）、存續性（Viability，即產品或服務有望成為永續商業模式的一部分）(提姆 et al., 2010 年 09 月 01 日)。為達到設計思

考的成功，必須經歷這三大標準嚴格考驗確保它們之間達到協調平衡的狀態。如圖 2 所示。

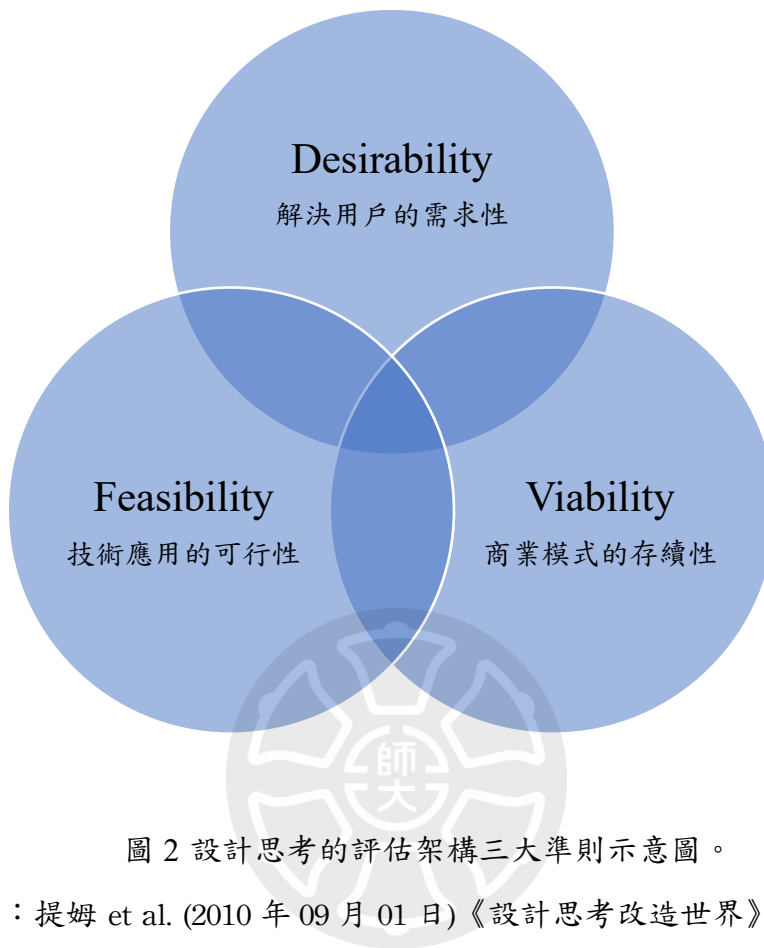


圖 2 設計思考的評估架構三大準則示意圖。

資料來源：提姆 et al. (2010 年 09 月 01 日)《設計思考改造世界》，本研究整理。

通過設計思考的方法可以改造廣告代理商。研究者相信，提姆·布朗強所調設計思考是創新有條理的一種方法，強調人與物之間互動的社會性；同時，它是結合了物理和心理功能的合理設計，既考慮人因工程也重視人機系統。最終，將設計納入經濟活動，塑造生活方式，形成生活文化，以實現人性化的生活環境(Prud'homme van Reine, 2017)。其目的在於透過設計思考來進行創新的組合，透過組織改革實現對企業的全面改造。

一個致力於實現以人為中心的設計思考信念者，本質上就是在實踐一種開明的利己主義。它越了解客戶，就越能滿足客戶的需求，而這正是長期獲利和持續成長的最可靠資源 (Alsharif et al., 2023)。當然，在商業的世界裡，所有想法，都必須禁得起盈虧的測試(Elsbach & Stigliani, 2018)。

為了滿足客戶或消費者節節升高的期待，廣告代理商必須把某些主控權讓出來給市場，必須和廣告主，甚至是廣大的消費者們進入雙向對話的關係。套用提姆·布朗在書中所提到的，這種轉變會發生在三個層次：第一、當廣告主或消費者的期待從實現功能轉變成更廣泛的滿足體驗時，廣告和服務之間的界線也開始變動。第二、當廣告代理商正以全新的規模運用設計思考，將原先廣告歸廣告、媒體歸媒體、服務歸服務的做法，轉變成廣告加媒體加服務的複合體系。第三、廣告主、消費者和所有相關人士都開始意識到，工業時代那種大量生產和愚蠢消費的循環再也無法延續(Geissdoerfer et al., 2016)。

潮流的融匯不可忽視，廣告代理商務必透過設計思考重新構思參與式社會契約。傳統的商業觀點如「買方市場」或「賣方市場」已不再適用，因為廣告代理商、廣告主和消費者均處於同一條船上，形成緊密的共生關係(Bugge, 2009)。

當前，許多企業將投資於未來新技術視為其經營策略的一部分，這種趨勢主要體現在對創新的投資，以保持長期發展(Carlgren et al., 2014)。然而，令人意外的是，服務業相對於生產製造業，其創新步伐較緩慢，並且鮮少建立強而有力的研發文化。在廣告業中，很難見到以投資未來創新為核心的企業文化。即便有這樣的企業，通常也僅專注於廣告創意的呈現和執行，而忽視了企業自身競爭力和服務方面的創新(Sinclair, 2020)。

文獻中指出，設計思考源於一種謙卑的態度，其發展難以用單一的公式將設計思考家歸類。儘管我們習慣將人們劃分為思考型或行動型、分析型或歸納型，事實上，每個人都是一個完整的個體，只需處於適當的環境，適當的特質就會展現出來(Johansson-Sköldberg et al., 2013)。由於設計思考本質是整合性的，所以必須在使用者、科技和商業之間達成平衡。然而，設計思考的出發點是為了服務目標使用者，是以人為中心的創新取向(Prud'homme van Reine, 2017)。這種以人為中心的方法可以促使廣告代理商的新服務與廣告主以及現有用戶/消費者的行為形成聯繫，提高廣告主對廣告代理商的滿意度(Mahajan, 2020)。

提出正確的問題往往能夠決定新服務的成功。這些問題包括：是否滿足目標對象的需求？是否在創造價值的同時也帶有深層的意義？是否能引發與服務或產品永續相關的新行為？是否存在具有引爆潛力的元素？這些反問的目的在於確保所有的創新努力都能盡可能貼近目標顧客的需求(Parida et al., 2019)。在當今社會變遷迅速的環境中，我們需要更多新的思

維和變革。這個時代的人們已從被動的消費者轉變為積極的參與者，而設計思考正是以人為中心來設計體驗的，它善用人們的同理心和理解力，創造更多主動參與的機會(Razzouk & Shute, 2012)。

享譽盛名的史丹佛 d-school 將設計思考歸納為五個步驟，分別是同理心 (empathy)、定義問題 (define)、創意發想 (ideate)、製造原型 (prototype) 和測試驗證 (test) (提姆 et al., 2010 年 09 月 01 日)。從設計思考的角度來看，在數位時代裡只有超一流的新型態企業會生存下來，會消失的，是還未意識到轉型重要性的傳統企業(Parida et al., 2019)。設計思考的五個步驟，如圖 3 所示。

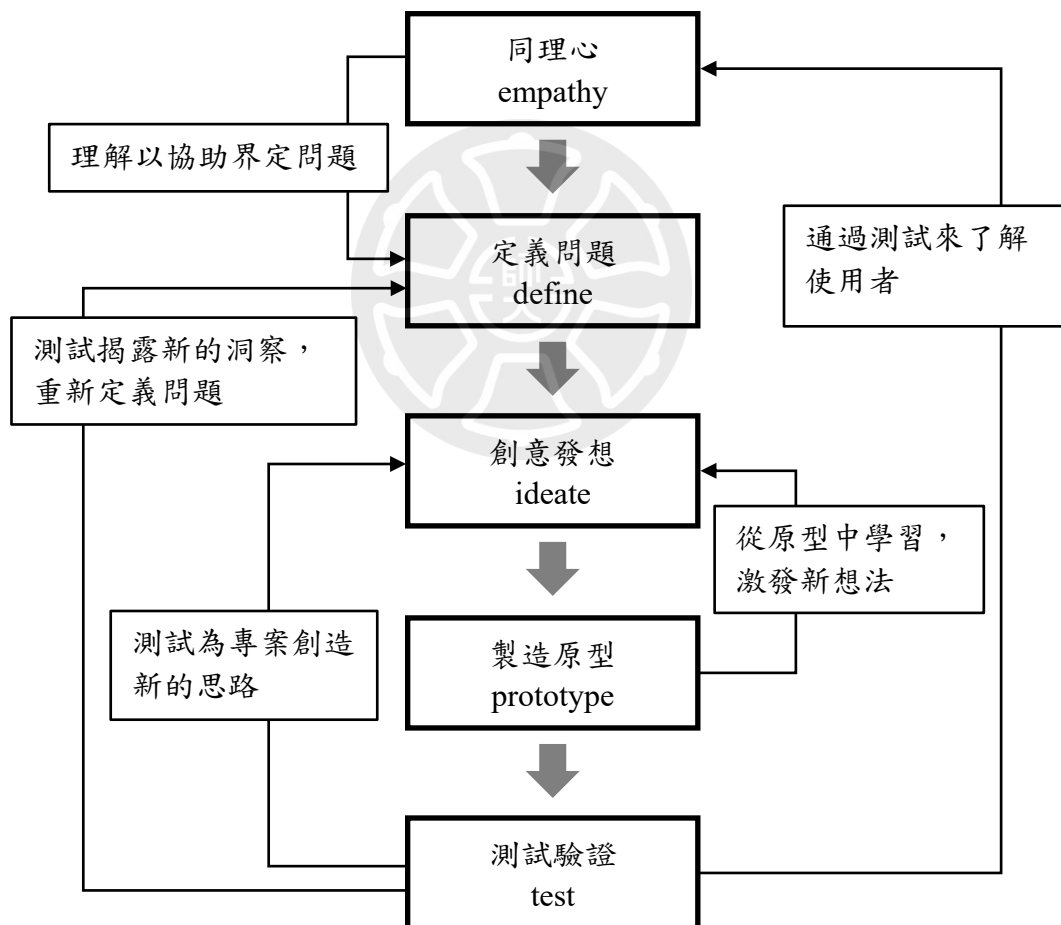


圖 3 設計思考執行流程五步驟示意圖。

資料來源：Thoring and Müller (2011)，本研究整理。

論及設計思考方法論，研究者要強調不能被僵化的思考流程所限制，而是應重視建立在同理心基礎上對人性的深刻洞察，以及對問題的理解和定義(Verganti et al., 2021)。企業在運用設計思考時，務必打造一個積極的組織文化，以支持設計思考的順利實施(Prud'homme van Reine, 2017)。研究者想強調，設計思考的目的不在於優化，而是在於「創新」。它並非用來提高流程效率或穩定組織運作的工具，而是一種利用個人和組織的創意，以打造創新解決方案的方法。因此，設計思考的價值在於重新定義對企業的期望，提供具有顛覆性創新的機會(Waidelich et al., 2018)。

在這個數位轉型的變革中，整個廣告產業被迫重新檢視其業務流程、文化和價值觀。這正是設計思考方法論能夠深入挖掘分析協助其數位轉型的有力工具。設計思考方法論通過不同專業背景的團隊成員引入創新過程，促使共同參與解決數位轉型過程中的複雜問題，這種跨職能的協作也是綜合廣告代理商數位轉型所需的敏捷性和應變能力。這種方法論不僅使企業在數位轉型中具有優勢，更激發創新的活力，使綜合廣告代理商通過數位轉型而邁進更蓬勃發展的未來。



### 第三節 數位轉型

在當今商業環境中，企業數位轉型已成為一個至關重要的議題，這種轉型不僅僅是技術應用的升級，更是一場全面性的變革(Rêgo et al., 2021)。簡單來說，數位轉型是指組織將數位技術融入業務的各個層面，這一過程完全改變了組織向客戶提供價值的方式(Udovita, 2020)。企業透過導入創新的數位技術來改變文化和營運方式，以更好地滿足不斷變化的客戶需求(Rêgo et al., 2021)。換言之，數位轉型是透過數位科技改變企業經營模式的基本思維，其中最基本的環節包括將文件和紙本資料轉換為電子形式，並將其納入線上管理系統中。企業在數位轉型的歷程中，通常會經歷數位化、數位優化和數位轉型這三個階段，逐步實現變革(Verhoef et al., 2021)。如圖 4 所示。



圖 4 數位轉型三階段示意圖。

資料來源：Chin et al. (2023)，本研究整理。

#### 一、數位化 (Digitization)

數位轉型的首要階段為數位化，即透過導入數位系統，將紙本資料轉換為數位形式，以替代傳統的紙本文書資料，有助於企業更安全、方便地管理、累積和分析數據。這種數位工具的導入有助於降低營運成本，透過科技來減少人力和資源的耗用，例如透過實際應用客戶關係管理系統來增強顧客體驗，提高客戶滿意度。目前，多數企業都處於這個數位轉型的起步階段。

#### 二、數位優化 (Digital Optimization)

在當前廣告產業中，數位優化已成為幾乎所有代理商的發展階段。其主要目標在於使已管理和儲存的數據得以有效應用，並透過更深入的了解和運用科技工具，以優化工作流程，

提高效率，並同時提升效率與服務的品質，以配合現有的營運模式。

### 三、數位轉型 (Digital Transformation)

數位轉型是將「數位化系統」與「商業模式」的變革相結合，以解決企業面臨的種種問題。為了跟上時代的發展，企業需要以客戶/消費者/用戶為核心，從經營觀點出發，全面改善策略手段。這不僅僅是導入新科技，更是通過「改造企業商業邏輯」和「改變組織文化」來實現變革和轉型。

數位轉型以客戶/消費者/用戶作為出發點，透過深入了解他們的需求，重新定義客戶體驗、商業模式和營運流程。這種轉型的目的在於用全新的方法提供價值、創造營收，同時提高效率。最終，數位轉型的商業目標主要包括三點：實現虛實整合全通路行銷、改善消費者體驗，以及創造全新的商業模式(Berman, 2012)。

#### 企業數位轉型的三大面向

當前廣告代理商正處於競爭激烈且客戶需求不斷演進的時刻(Habib & Patwardhan, 2019)。數位轉型的目標是協助支援領導者和團隊，使營運更加精簡和具有競爭力(Khoshroo & Talari, 2023)。在企業完成資訊和技術數位化後，任何數位轉型計畫都應該關注企業流程轉型、商業模式轉型以及組織和文化轉型等三大領域(Chin et al., 2023)。

##### (1) 企業流程轉型：

企業流程轉型是實現效率、靈活性和客戶滿意度的核心要素。透過整合先進的數位技術，例如自動化、大數據分析、雲端運算以及生成式 AI 等，企業能夠重新設計並最佳化內部流程，實現更迅速、更靈活的運作。這種轉型不僅提升生產力，同時也為客戶提供更個性化的服務體驗(Hess et al., 2016)。

##### (2) 商業模式轉型：

商業模式轉型牽涉到對市場需求的深刻洞察和創新思維。企業在這方面的使命是引領整個產業重新思考其價值主張、產品和服務，並尋找數位技術如何能夠創造嶄新的商業價值。這或許包括採用基於訂閱的模式、運用平台經濟，以及與生態系統共同合作，使產業能夠靈活應對不斷變化的市場(Bresciani et al., 2021)。

(3) 組織和文化轉型：

組織和文化轉型是取得成功的關鍵要素，因為數位轉型不僅僅是技術的升級，更是人們思維方式和工作文化的深刻變革(He et al., 2023)。廣告代理商應該致力於建立一個促進創新、敏捷和跨部門合作的企業文化。這需要灌輸數位思維，培養員工具備新的數位技能，同時建立支持數位轉型的領導模式(Raghubansie & Samaradivakara, 2021)。

總的來說，企業數位轉型是一場涵蓋多面向的綜合轉變，實現成功需要全方位的努力。同時，企業應該要關注流程、模式和文化這三大方面，以確保在快速變化的數位時代中保持競爭力(Vendraminelli et al., 2023)。如圖 5 所示。

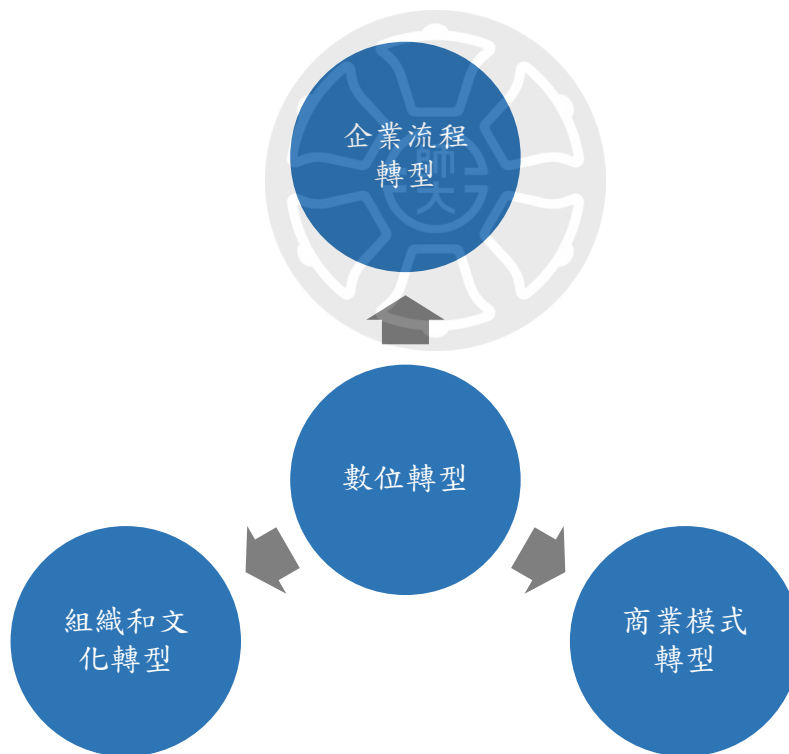


圖 5 數位轉型三大面向示意圖。

資料來源：Vendraminelli et al. (2023)，本研究整理。

數位轉型的效益和重要性主要體現在以下幾個方面：1. 縮短流程時間，例如以前簽署合約需要印刷、郵寄，而現在則可利用電子簽名，節省時間且減少紙張使用，使流程更迅速，同時透過網路追蹤進度。2. 提升品質管理的穩定性，數位轉型將原本需要人力處理的事務透過技術工具改進，使工作流程形成一套標準作業程序（SOP），可有條不紊地執行，確保品質穩定。3. 適應市場需求，由於傳統產業面臨的挑戰日益嚴峻，數位轉型使企業能夠靈活調整經營策略，以順應市場變化和滿足不斷演進的消費者需求，避免被新興競爭對手替代。4. 探索客戶樣貌，透過數位轉型，企業能夠更深入地了解客戶的需求和行為模式，進一步精準定位客戶樣貌，以更有效地滿足客戶期望(Rêgo et al., 2021)。

「數位轉型」中最為重要的一環即為「大數據」。透過科技的每一個動作都可能留下痕跡，因此企業可以通過收集這些數據、整理資訊並進行深入分析，以了解顧客的特徵，迅速進入潛在市場，提高客戶滿意度，從而實現事業的長足發展(Udovita, 2020)。

全球生活受到疫情的影響發生了變革，這加速了企業數位轉型的進程。由於消費行為趨向更加數位化，且數位科技的廣泛應用，越來越多企業開始高度重視數位轉型的必要性(Li, 2020)。在這樣的背景下，廣告產業也迫切需要積極推進數位轉型，以免因未跟上時代步伐而被淘汰(Warner & Wäger, 2019)。

隨著企業紛紛迎接數位轉型的浪潮，數位平台成為實現這一轉型的核心元素之一。數位轉型注重整合新興科技和數據應用，而數位平台則成為實現這種整合的關鍵基石。數位平台在數位轉型中的關鍵作用在於提供一個統一的數據和技術基礎架構，使企業能夠更有效地應對市場變化。這不僅包括內部流程的優化，還包括外部合作夥伴和客戶更為無縫的互動。透過數位平台，企業能夠實現數據的整合和共享，促進跨部門協同作業，實現更高效的業務運作。數位平台的融入會使企業能夠更靈活、敏捷地應對數位時代的挑戰，為未來的競爭奠定堅實基礎。

## 第四節 數位平台

「平台」是一種能夠將個人和組織連結起來的工具，使得創新和互動成為可能，這是傳統企業的方式難以實現的。因此，在效用和價值等方面平台具有非線性成長的潛力(Fu et al., 2017)。

平台商業模式的興起塑造了眾多商業巨擘，包括 Facebook、Airbnb、微軟、Apple、Google、Amazon、阿里巴巴、騰訊、Uber 等。這些企業共同成功的關鍵在於運用平台思維，開發出價值創造的新潛力(Cusumano et al., 2020)。平台商業模式的核心概念是「連結」，企業透過與外部資源的聯繫，克服競爭和實現成長(Drewel et al., 2021)。傳統產業或企業若能採納平台思維進行數位轉型，就有望擴大經營決策的空間，避免陷入市場邊緣化的危機(Jin, 2021)。

### 平台思維

平台思維是一種創新的經營思維。傳統企業主要採用如何在產品或服務上做得更優越，追求差異化或低成本的競爭邏輯(Cutolo et al., 2021)。

#### 1. 連結多邊市場

平台是將兩個或兩個以上的市場參與者或不同的「邊」(例如買方和賣方，或連結使用者、開發者和硬體製造商的作業系統)結合在一起，提供產品或服務的結構。如果沒有平台的連結，不同的市場參與者之間就無法進行互動，也無法產生彼此之間的連結(Tura et al., 2018)。

#### 2. 促進網路效應

當使用者與多方市場參與者之間建立連結時，就會產生網路效應。這種效應的獨特之處在於，隨著參和組織使用的相同產品或服務越來越多，以及新的互補創新產品或服務的出現，每位使用者所體驗到的價值也會增加。當網路效應強大時，平台的價值會呈現非線性的成長，因為更多的使用者將吸引更多的參與者，包括廣告商或應用軟體開發業者的參與。這也是規模經濟和網路效應密切相關的原因(Fu et al., 2017)。

### 3. 解決雞生蛋或蛋生雞這個問題

要啟動網路效應且實現多方市場參與者的連結，各種產業平台都必定會面臨「雞生蛋或蛋生雞」這個問題。這意味著市場的某一方必須先參與並提供吸引另一方的內容或價值。這種網路效應會因平台類型和具體業務的差異而有所不同，有時需要各方同時參與，以一種鋸齒型式的共同互動成長(Cusumano et al., 2020)。

平台的主要功能是促進個人或組織之間的互動，這種互動包括資訊交換、交易、整合和協同(Jovanovic et al., 2022)。根據《平台革命》中的觀點，發展平台的首要步驟是思考「核心互動」，而核心互動包含三個基本元素：使用者（形成多邊市場）、價值單元和篩選機制。只有擁有核心互動，企業才能進一步實施吸引、促進和匹配等策略(Parker et al., 2016)。具有平台思維的企業通常能夠將價值創造和價值獲取的挑戰轉化為推動力(Cutolo et al., 2021)。

#### 平台模式

平台具有整合兩個或兩個以上的市場參與者的能力，將供應商、需求方、廣告媒體、軟體開發者等聚合在一起，以提供服務或產品。透過平台，各種市場參與者可以輕鬆地進行互動和連結。根據《平台策略》的內容，平台的角色主要可分為創新平台、交易平台和混合平台三種模式(Cusumano et al., 2020)。如圖 6 所示。

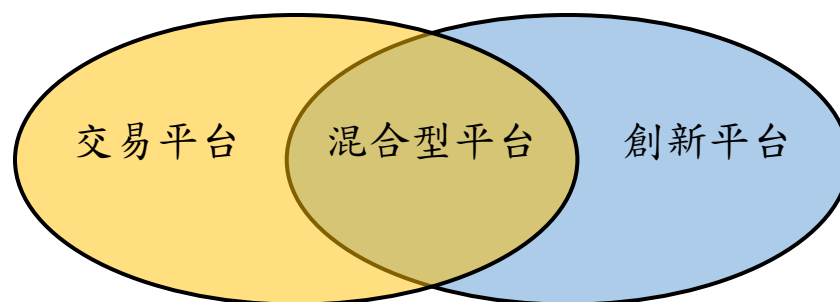


圖 6 三種平台模式的示意圖。

資料來源：Cusumano et al. (2020)，本研究整理。

## 1. 創新平台

創新平台是由至少一方構成，其中一方是提供互補產品的業者，而另一方則是最終用戶。這種平台的主要目標是為其他公司提供互補創新技術基礎。舉例來說，蘋果的 iOS、安卓、以及微信等皆屬於這類型的創新平台。

## 2. 交易平台

交易平台的功能在於媒合用戶和供應方，讓他們能夠直接進行各種服務或商品的交易和交換。例如，阿里巴巴這樣的電商平台。在這樣的平台上，交易的形式並不限於單一方提供服務給另一方，也可能包括雙邊市場的服務。舉例來說，約會網站就是一種雙邊市場，協助用戶尋找不同性別的對象。

## 3. 混合平台

混合平台結合了產品和平台事業，兼顧了商品銷售和應用系統的開發。舉例而言，蘋果企業即是一個混合式平台的代表，他們不僅提供各種商品，還同時發展多樣化的應用系統。這樣的模式使得企業不僅依賴於單一領域的營收，同時在多個方向上實現了事業的多元化發展。

### 平台建立的四個步驟

#### 一、選擇構成平台的市場和參與者

選擇連結哪些市場邊和服務，需要具備創意能力。一些過於雄心勃勃的企業，會希望在初期就連結多方的市場邊，這反而可能讓平台變得過於複雜，難以擴展規模。最容易發生的錯誤包括難以確定會吸引其他邊是哪個市場邊、對更具吸引力的市場邊做出錯誤的價格定位，以及選擇進入市場的時機不對。這些都可能限制平台成功發展(Cusumano et al., 2019)。

#### 二、啟動平台並解決「雞生蛋或蛋生雞」問題

對於決策者而言，最具挑戰性的任務並不是選擇平台策略，而是如何啟動平台並解決「雞生蛋或蛋生雞」這個難題。當 A 邊的成功取決於 B 邊的數量，而 B 邊的成功又取決於 A 邊的數量時，如何啟動平台的運作成為一個重要的問題。解決這個問題的策略主要分為三類：A. 先為其中一邊創造獨立的價值。B. 提供補貼以促使其中一邊或兩邊參與。C. 有時候可以同時吸引兩邊參與。以上策略的選擇將影響平台的成功啟動(Cusumano et al., 2019)。

### 三、設計平台的商業模式

即使我們能夠清晰地找到市場的邊界，直接和間接的網路效應仍然讓平台難以確定一個具有利潤的商業模式(Drewel et al., 2021)。所有的平台企業都必須尋找方法，至少能夠從市場的其中一邊中獲取顯著的價值。這需要平台思維者發揮創意，找到平衡各方利益的商業模式(Parker et al., 2016)。

### 四、建立生態系統的規則與管理

創新平台必須明確界定誰有權在平台上連結和進行創新，以確保互補產品或服務體驗的品質。一個良好的生態系統管理體系能夠促進眾多創新，使互補的業者和用戶能夠以可持續的方式（透過有效的競爭）獲得利益。這需要平台運營者建立清晰的規則和機制，以促進生態系統的健康發展(Xue et al., 2020)。

交易平台和創新平台有相似之處，都必須明確界定各方市場參與者誰有資格，透過平台進行連結以及可以在平台上執行的活動。此外，大多數交易平台會設定規則，以最大程度地減少交易品質不良的可能性，同時為參與交易的一方提供更進一步的保障。這些規則和機制的設計有助於提高平台的運作效能和交易的信任度(Cusumano et al., 2020)。

### 平台化轉型

為了不被市場淘汰，企業必須放棄固守原有商業模式的思維。平台企業的興起打破了傳統商業模式，強調企業不僅僅應該專注於產品或服務的發展，還需要考慮提供多元供應商選擇，以滿足消費者對更廣泛選擇的需求。在這樣的競爭環境中，企業需要迅速調整並採用更靈活的經營模式，以應對變化並保持競爭力(Rietveld & Schilling, 2020)。

#### 1. 加入現有的平台，利用其平台優勢銷售。

受到購物網站的啟發，亞馬遜和 eBay 成功地改變了產品銷售的方式，使賣家能夠直接與消費者接觸。這不僅讓零售商成為數位平台的賣家，還充分發揮了成功的平台連結大量客戶的優勢。這種經驗在零售行業中掀起了一場轉變，使得更多企業開始思考如何透過建立有效的數位平台，更直接地與客戶互動，以提升業務效能(Cutolo et al., 2021)。

## 2. 併購他人的平台，整併現成的技術和人才。

企業規模足夠龐大，有能力獨立經營平台，但對於是否具備技術和資源來運營平台存在疑慮時，可以考慮透過購併的方式來解決這個問題(Cusumano et al., 2019)。

## 3. 新領域或技術還未成熟的參與者，先建立自己的平台。

憑藉充足的財力和資源，企業立志在特定領域取得主導地位，並且出於不願依賴他人或競爭對手的考量，決定採用自建平台的策略(Rietveld & Schilling, 2020)。

不論企業採用何種方式進行轉型，將傳統企業轉型成數位平台都是一項充滿挑戰的艱鉅任務，需耗費龐大時間和資金。儘管如此，這種數位平台的轉型仍然是優於被市場淘汰或逐漸失去競爭優勢的最佳選擇(Cusumano et al., 2019)。隨著數位平台在企業轉型中的關鍵作用不斷凸顯，商業模式創新成為實現真正競爭優勢的重要一環。數位平台不僅提供了強大的技術和數據基礎，更為企業打開了商業模式創新的大門。

總體而言，數位平台與商業模式創新的聯結呈現出一種相輔相成的關係。數位平台提供了寶貴的工具和資源，使企業能夠具靈活性地實現商業模式創新。反之，商業模式的創新也驅使企業更主動地發掘和應用數位平台的潛力，數位平台與商業模式創新這兩者之間的相互連結，為企業在數位時代營建更具競爭力的未來提供了靈感。

## 第五節 商業模式創新與開放式創新

現代管理學之父彼得·杜拉克曾說過：當今企業之間的競爭，不是產品之間的競爭，而是商業模式之間的競爭(Ghazinoory et al., 2018)。

何謂商業模式？

商業模式是企業營運的總體藍圖，包括產品或服務的規劃與生產、行銷和銷售、成本架構、經營策略和利潤模式等多方面要素。商業模式通常描述了企業如何向顧客提供價值，如何轉化成本為收入，以及企業如何在市場競爭中脫穎而出(Ovans, 2015)。

在《獲利世代》一書中，Osterwalder and Pigneur (2010)指出，商業模式是企業或組織創造、傳遞和獲取價值的手段和方法。商業模式的運作核心是圍繞著「價值」展開，其轉型與變化就是透過三個途徑實現創造價值、傳遞價值和獲取價值。為了更清晰地呈現商業模式，Osterwalder and Pigneur (2010)將其拆解為九個相互關聯的元素，包括目標客群、價值主張、通路、顧客關係、收益流、關鍵資源、關鍵活動、關鍵合作夥伴和成本結構等。這九個元素共同構成了一個完整而有機的商業運作體系(Osterwalder & Pigneur, 2010)。如表 1 所示。

目標客群	一個企業或組織所要服務的一個或多個顧客群。
價值主張	以種種價值主張，解決顧客問題，滿足顧客的需要。
通路	價值主張透過溝通、配送及銷售通路，傳遞給顧客。
顧客關係	跟每個目標客戶層都要建立並維繫不同的顧客關係。
收益流	成功地將價值主張提供給客戶後，就會取得收益流。
關鍵資源	提供及傳遞各項元素，所需的資產就是關鍵資源。
關鍵活動	運用關鍵資源所要執行的一些活動，就是關鍵活動。
關鍵合作夥伴	有些活動借重外部資源，而有些資源由組織外取得。
成本結構	各個商業模式的元素，會形塑出成本結構。

表 1 商業模式九大構成元素。

資料來源：Osterwalder and Pigneur (2010)《獲利世代》，本研究整理。

然而，這九大關鍵要素被 Osterwalder and Pigneur (2010)進一步歸納為四個構面，分別為：需求導向、供給導向、價值導向以及財務導向，如表 2 所示。

需求導向	目標客群、顧客關係、通路
供給導向	關鍵合作夥伴、關鍵活動、關鍵資源
價值導向	價值主張
財務導向	成本結構、收益流

表 2 商業模式四大構面。

資料來源：Osterwalder and Pigneur (2010) 《獲利世代》，本研究整理。

### 開放式創新

首次提出「開放式創新」概念的管理大師亨利·伽斯柏 Chesbrough (2011)認為，創新不再僅僅是在閉門造車的技術研發，而是著重於整合各種資源，建立開放的合作平台。他指出，過去的創新主要注重工程方面的研究和發明，以實現商業化；然而，現今的創新必須能夠融入市場，真正解決問題，這才算是一個完整的創新過程，而實現這一目標需要整合內外部的科技資源(Chesbrough, 2011)。

開放式創新包括充分運用外部和內部資源來產生創意，同時透過外部和內部途徑擴展市場。在這個開放的理念下，創新的定義與以往有所不同。在任何產業中，「開放」都變成了一個關鍵，而實現這種開放的概念的關鍵在於運用「開放式服務創新」的四個概念：1.將事業定位為服務業，差異化商品，讓企業更具競爭力。2.積極邀請顧客參與創新，以共同努力打造更優質的顧客體驗，促進互動和參與感。3.強調服務的品質，提升專業水平，並擴展產品選項，以滿足不同顧客需求。4.轉變商業模式，整合內外部活動，建立開放的合作平台，促進更廣泛的合作和資源共享(Chesbrough & Appleyard, 2007)。

亨利·伽斯柏 Chesbrough et al. (2018)呼籲企業應以嶄新的觀點看待研發，並從非傳統來源探索科技創新。他提醒企業，並非所有聰明的人都在內部工作，因此應主動尋找外部的智慧，與具有專業知識的人進行合作(Chesbrough et al., 2018)。特別對於處於數位轉型中的綜合廣告代理商，研究者認為更應秉持「開放」的理念，進行商業模式的創新，整合內

外部資源，並建立開放平台。在數位轉型的浪潮中，與外部合作伙伴攜手前進，將有助於迅速適應變化，並在競爭激烈的環境中脫穎而出。

Chesbrough (2011)在開放式服務創新的著作中指出，服務創新可以聚焦於商業模式定義的各個層面，尤其著重於改變事業的價值主張。以下是四種改變商業模式途徑的方法：1.轉變資產結構：將固定資產轉換成隨著業務量增減的較小金額變動費用，以提高靈活性和效率。2.重新定位目標客群：透過重新設計商業模式，調整服務的目標客群，以擴大市場影響力和提升服務價值。3.重塑價值鏈：重新設計價值鏈，以更有效的方式創造並提供服務，增強價值鏈的效能和效率。4.拓展商業價值網絡或生態系統：連結更大的商業價值網絡或生態系統，創建一個具有吸引力的平台，吸引其他業者參與和加入你的商業網絡。這有助於擴大影響力並建立更為持久的競爭優勢(Chesbrough et al., 2018)。

#### 商業模式創新

商業模式創新作為一種嶄新的創新形式，其重要性不亞於技術創新等其他形式。近年來，商業模式轉型已經成為商業界中的熱門話題。那麼，何謂商業模式創新呢？本研究引用 N. J. Foss 和 T. Saebi 的研究資料，整理出商業模式創新的一部分定義。如表 3 所示。

作者	定義
Mitchell and Bruckner Coles (2004)	商業模式創新是指商業模式的替代，為客戶和最終用戶提供以前無法提供的產品或服務。我們也將開發這些新穎替代品的過程稱為商業模式創新。
Markides (2006)	商業模式創新是在現有業務中發現根本不同的商業模式。
Santos et al. (2009)	商業模式創新是對公司現有商業模式的活動進行重新配置，使其對公司競爭的產品服務市場來說是新的。
Aspara et al. (2010)	透過挑戰某些地理市場區域中現有的特定產業的商業模式、角色和關係來創造新價值的措施。
Gambardella and McGahan (2010)	當一家公司採用新的方法將其基礎資產商業化時，商業模式創新就會發生。
Yunus et al. (2010)	商業模式創新是透過尋找新穎的價值主張或價值群組合來產生新的利潤來源。
Sorescu et al. (2011)	作為零售商業模式的一個或多個要素（即零售業態、活動和治理）及其相互依賴的當前

	實踐的改變，從而改變零售商價值創造和分配的組織邏輯。
Amit and Zott (2012)	透過重新定義內容（新增活動）、結構（以不同方式連結活動）和治理（改變開展活動的各方）來創新業務模式。
Bucherer et al. (2012)	我們將商業模式創新定義為故意改變公司核心要素及其商業邏輯的過程。
Abdelkafi et al. (2013)	當公司修改或改進至少一個價值維度時，商業模式創新就會發生。
Aspara et al. (2013)	企業商業模式轉型被定義為「從一個時間點到另一個時間點，當涉及到公司業務組合之間的價值創造連結時，公司如何創造價值的感知邏輯的變化。」
Berglund and Sandström (2013)	商業模式創新可以被視為引入旨在創造商業價值的新商業模式。
Casadesus-Masanell and Zhu (2013)	從根本上來說，商業模式創新是指尋找公司的新邏輯以及為利害關係人創造和獲取價值的新方法；它主要側重於尋找新的創造獲利方式並為客戶、供應商和合作夥伴定義價值主張。
Khanagha et al. (2014)	商業模式創新活動的範圍可以從商業模式各個組成部分的增量變化、現有商業模式的擴展、並行商業模式的引入，一直到商業模式的顛覆，這可能需要用完全不同的模型取代現有模型。

表 3 商業模式創新的部分定義。

資料來源：Foss and Saebi (2017)，本研究整理。

#### 商業模式創新的四種方法

1. 改變收入模式，就是改變一個企業的用戶價值定義共相應的利潤方程或收入模式 (Björkdahl & Holmén, 2013)。
2. 改變企業模式，就是改變一個企業在產業鏈的位置和充當角色，也就是說，改變其價值定義中“生產”和“消費”的搭配，一部分由自己創造,其他由合作者提供 (Andreini et al., 2022)。
3. 改變產業模式，這是最顛覆性的一種商業模式創新，它要求一個企業重新定義本產業，進入或創造一個新產業 (Boons & Lüdeke-Freund, 2013)。
4. 改變技術模式，企業可以通過引進革命性技術來主導自身的商業模式創新，從而提供

企業進行商業模式創新的契機(Gao & Ran, 2021)。

當然，無論企業選擇何種途徑，進行商業模式創新都需要對自身經營方式、用戶需求、產業特徵以及技術環境有深刻的理解和洞察力。這不僅是成功進行商業模式创新的前提條件，同時也是最具挑戰性的部分(Spieth & Schneider, 2016)。

#### 商業模式創新的四個維度

在《獲利世代》一書中，Osterwalder and Pigneur (2010)強調在商業模式的價值體系中，企業可以透過調整價值主張、目標客戶、分銷渠道、客戶關係、關鍵活動、關鍵資源、關鍵合作夥伴、收入流和成本結構等要素，引發商業模式的創新。換言之，企業經營的每一環節的創新都可能成為成功的商業模式。Osterwalder and Pigneur (2010)進一步建議將商業模式工具與藍海策略的概念相結合，並強調價值創新的重要性。藍海策略的作者金偉燦和莫伯尼則基於實現價值创新的目標，提供了四個關鍵問題：1. 產業中習以為常的因素，有哪些應該刪除？2. 那些因素應該降低到遠低於產業標準？3. 那些因素應該提高到遠高於產業標準？4. 哪些是產業目前沒有、但應該被創造出來的因素？綜合這四個關鍵問題來作為挑戰一個產業的策略邏輯和既定的商業模式(Osterwalder & Pigneur, 2010)。

根據 Osterwalder and Pigneur (2010)商業模式價值體系的九個要素，一般的商業模式創新主要可以歸納為四個維度，即戰略定位創新、資源配置能力創新、商業生態環境創新，以及這三者相互結合形成的混合商業模式創新。具體而言，這些維度呈現了商業模式创新的多元面向，如圖 7 所示。

##### (一) 戰略定位創新

戰略定位創新主要集中在企業的價值主張、目標客戶以及顧客關係方面的創新。具體而言，它指的是企業在選擇目標客戶、提供產品或服務、建立顧客關係方面的新思維(Boons & Lüdeke-Freund, 2013)。這包括企業選擇哪類顧客進行服務、提供怎樣的產品或服務、期望與顧客建立何種關係，以及它們的產品和服務如何為顧客提供價值等方面的革新。在競爭激烈的市場環境中，沒有一種產品或服務能夠滿足所有消費者的需求，因此戰略定位創新有助於發現有效的市場機會，提升企業的競爭實力(Björkdahl & Holmén, 2013)。

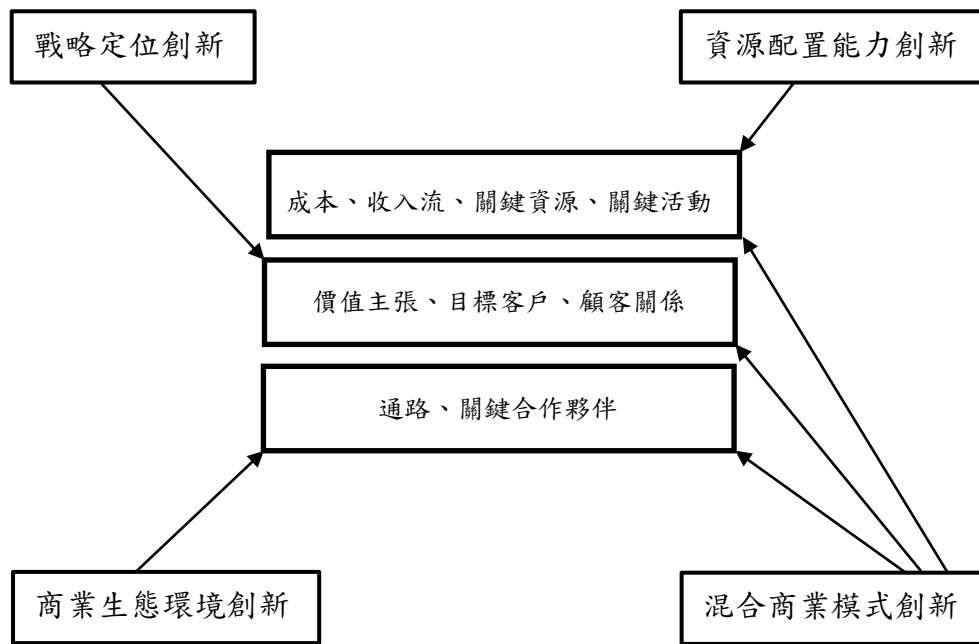


圖 7 商業模式創新的四個維度示意圖。

資料來源：Osterwalder and Pigneur (2010)，本研究整理。

### （二）資源配置能力創新

資源配置能力創新是指企業對所擁有的資源進行整合和運用能力的創新。這主要集中在企業的關鍵活動上，透過開發和配置關鍵資源、創新成本結構以及收入流方面的舉措，以建立運行商業模式所需的能力(Andreini et al., 2022)。在這裡，所謂的關鍵活動指的是那些直接影響核心競爭力的企業行為；而關鍵資源則指能夠讓企業創造並提供價值的資源，主要包括其他企業難以替代的物質資產、無形資產以及人力資本等。通過資源配置能力創新，企業能夠更有效地運用自身資源，提升競爭力並滿足市場需求(Verrue, 2014)。

### （三）商業生態環境創新

商業生態環境創新涉及企業將其周圍的環境視為一體，打造一個可持續發展的共贏商業生態系統。此創新主要集中在企業與其合作夥伴的關係，包括供應商、經銷商以及其他市場中介，甚至在必要時，也可能包括競爭對手(Freiling, 2015)。由於市場變化萬千，顧客需求

不斷演變，單一企業難以獨力應對，因此企業需要透過聯盟和合作來實現共贏。商業生態環境創新的核心理念是在多方合作中實現協同效應，以因應市場的動態變化，確保企業能夠共同繁榮並滿足客戶需求(Björkdahl & Holmén, 2013)。

#### (四) 混合商業模式創新

混合商業模式創新是一種將戰略定位創新、資源配置能力創新和商業生態環境創新緊密結合的創新方式(Boons & Lüdeke-Freund, 2013)。經由文獻的分析可得知，企業的商業模式創新通常呈現混合型態，因為企業的商業模式構成要素，包括價值定位、內部資源以及外部環境，彼此之間相互依賴並產生相互作用。每一部分的創新都可能引起其他部分相應的變革(Chesbrough, 2007)。此外，這種將戰略定位創新、資源配置能力創新和商業生態環境創新相互結合甚至同時進行的創新方式，將對企業經營業績產生顯著的改善。這種綜合性的創新模式有助於企業在變幻莫測的商業環境中更靈活地應對挑戰，同時創造更多機會，提升總體競爭力(Chesbrough, 2011)。

總的來說，商業模式創新可以是三個維度中的任意一個維度創新，也可以是這三個維度中兩者甚至全部相互結合的創新(Di Valentin et al., 2012)。有效的商業模式創新正日益成為企業家重塑企業、追求價值創新的重要工具(Freiling, 2015)。透過在戰略定位、資源配置能力以及商業生態環境等層面的創新，企業能夠更靈活地適應市場變化，同時提升企業的競爭優勢並實現長期價值創建(Chesbrough, 2011)。

## 第六節 文獻探討總結

總結以上所有文獻探討發現，企業的成功秘訣不是專心滿足「客戶需求」，而是專注於「解決問題」，創造渴望！如何洞察到尚未被滿足的需求更是首要工作，然而，這一切都必須先從掌握解決問題的「方法」開始。一直以來綜合廣告代理商都是以「創意」為核心競爭力。然而，在數位化的商業環境中，必須重新理解「創意」對客戶的價值與意義，且必須先自我進行創意能力轉型與商業思維的汰舊換新。綜合廣告代理商在這個數位時代，真正該做的數位轉型第一步就是核心競爭力的轉型，也就是「創意能力」的轉型。在這個多元化的數位世界裡，「創意應該用來解決更大的商業問題，而不是只用來解決品牌傳播的問題」。換言之，創意的維度不能只停留在廣告內容的創作，或是品牌傳播活動策劃的點子上，它必須是一個能解決商業問題的解決方案。因此，必須以「大數據」為依歸，以「價值創新」為出發點，並以「連結受眾」為目的去進行創意發想及構思，進而擴展至商業模式、組織與文化、企業流程等的全面轉型。

從文獻探討中發現缺口：廣告產業目前並無可依循的「數位轉型方法論」以協助各集團及廣告代理商轉型發展。且視客戶的需求為數位轉型的策略方向。因此，不斷整併各類型的公司和擴大對客戶的服務項目，以及擴展事業領域、技術服務等，同時以提升客戶體驗的目的，作為核心競爭力。此做法不但缺乏差異化競爭力，而且被取代性的機率很高。研究者認為，擴大服務項目和提升技術能力固然重要，但綜合廣告代理商真正的核心競爭力仍然是以「創意」為主，綜合廣告代理商應該就「創意能力」的角度再檢視和規劃數位轉型的策略。綜合廣告代理商一直是最懂得如何觸及消費者和連結多方市場的一個整合者，市場正在去中介化但不等於不能平台化。只要具備解決客戶的商業問題和連結受眾、多方市場的創意能力，以及清晰的企業戰略定位，依然可以重拾往日備受市場青睞的商業地位與價值。

綜合廣告代理商進行數位轉型時，必須懂得擁抱全新的思維模式，一切數位優先、重視數據驅動、強調敏捷比穩定更重要、時刻掌握科技潮流趨勢以及商業模式創新。在這個數位時代大數據是王道。不論廣告代理商提供的數位服務是廣告內容、流量效應，還是社群維運等，其目的都是為了連結受眾提升對客戶的價值，創造有價值的客戶體驗。讓客戶持續需要廣告代理商，且雙方都認為持久關係對彼此更有價值，這是客戶體驗的核心。廣告代理商如果能朝連結受眾的方向發展，連結多方市場的參與者和快速提供媒合機會。並從重視客戶價

值擴展至重視整體生態系統價值，讓綜合廣告代理商所連結的參與者為生態體系創造價值。這不僅可做到連結受眾的目的，同時也推動了綜合廣告代理商邁向價值創新之路。

由此可見，廣告代理商發展數位轉型不僅應聚焦於：電子商務、數位行銷以及連結受眾，更要去除過去的中介思維，加強具平台化思維的創意發想、商業模式創新和大數據庫建設等，作為執行數位轉型的方向參考。基於以上文獻探討總結，研究者發現以「價值創新」做為出發點，以「連結受眾」為目的，加上設計思考的三大評估標準（解決用戶需求性，技術應用可行性和商業模式的續存性）作為理論基礎，是非常適合作為綜合廣告代理商數位轉型的方程式。可運用這個方程式，發展成一套「數位轉型思維流程」方法論，來幫助綜合廣告代理商，發展具差異化價值的數位轉型策略。

數位轉型思維流程方程式： $DT = V \times C \times D$ 。

DT 代表數位轉型的總體成效，包括產品或服務的數位轉型效果。

V 代表價值創新，表示產品或服務所提供的價值和創新型態。

C 代表連結受眾，表示公司或品牌成功連結目標受眾的程度。

D 代表設計思考，以人為中心的，包括解決用戶的需求性、技術應用的可行性和商業模式的續存性。

這個方程式將價值創新、連結受眾和設計思考理論架構視為綜合廣告代理商數位轉型的三大核心元素。這樣的理論模型涵蓋了綜合廣告代理商在數位轉型過程中的綜合考量，既要解決用戶的需求性，又能考量技術的可行性，同時保證商業模式的可持續性。如圖 8 所示。

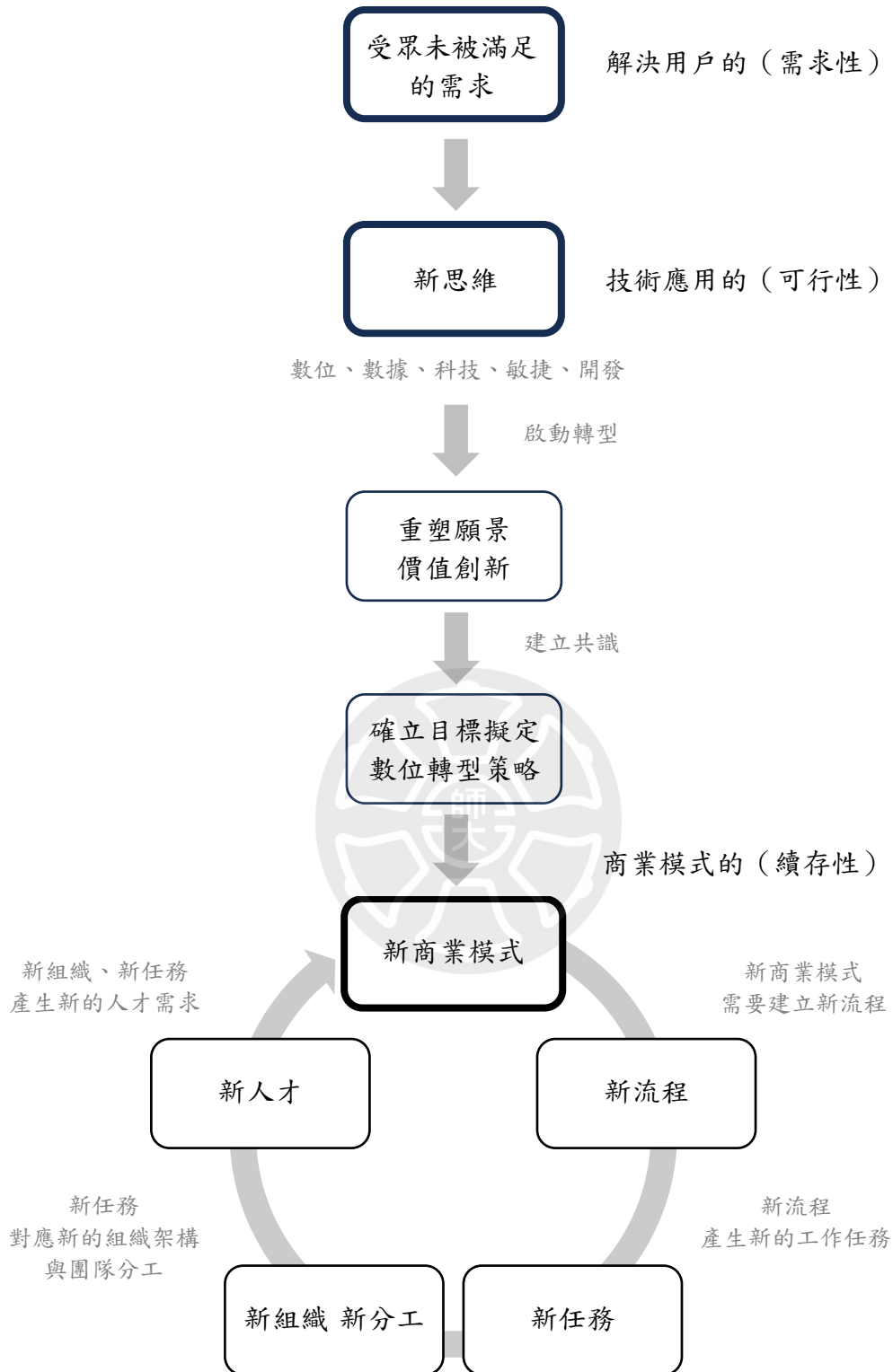


圖 8 數位轉型思維流程示意圖。

資料來源：本研究整理。

## 第三章 研究設計

### 第一節 研究架構與方法

質性訪談被廣泛應用於社會科學研究，是一種收集資料的主要方法之一。其核心焦點在於受訪者個人的感受、生活和經驗的陳述。透過與受訪者的對話互動，研究者能夠獲得、理解並解釋受訪者對社會現象的個人認知。這種方法提供了一個深入且豐富的觀察窗口，使研究者能夠深入了解社會事實的多層面性，並透過對話的方式捕捉到更加細緻和個人化的資訊。這種質性的研究方式有助於拓展對現象的理解，並為深入挖掘個體在社會脈絡中的獨特觀點提供了豐富的素材。

本論文研究就是採用質性研究以半結構式的訪談法，企圖通過「訪談」蒐集廣告代理商的原始資料。透過深度訪談的方式，研究者才可以進一步地深入了解受訪對象和被研究的問題背後的特定原因、態度與動機。

最終，將根據受訪者的訪談內容進行有序整理，結合文獻資料的探討分析和理論推演。在此過程中，運用以人為核心的「設計思考」三大評估標準：解決用戶的（需求性）、技術應用的（可行性）、以及商業模式的（續存性）這三個層面的理論框架作為分析模型的發展基礎。透過廣告代理商數位轉型流程架構模型進行分析，探討廣告代理商的數位轉型和更全面且深入的理解，有助於描繪出一個綜合性的轉型策略。通過此研究架構與方法，可以更有效地應對用戶需求、技術發展以及商業環境變化，為綜合廣告代理商在數位轉型的發展提供具體且可行的方法論建議。本研究架構是通過設計思考流程的同理心、定義問題、創意發想、製造原型、測試驗證等五步驟來依序進行廣告代理商數位轉型之研究。本研究架構，如圖 9 所示。

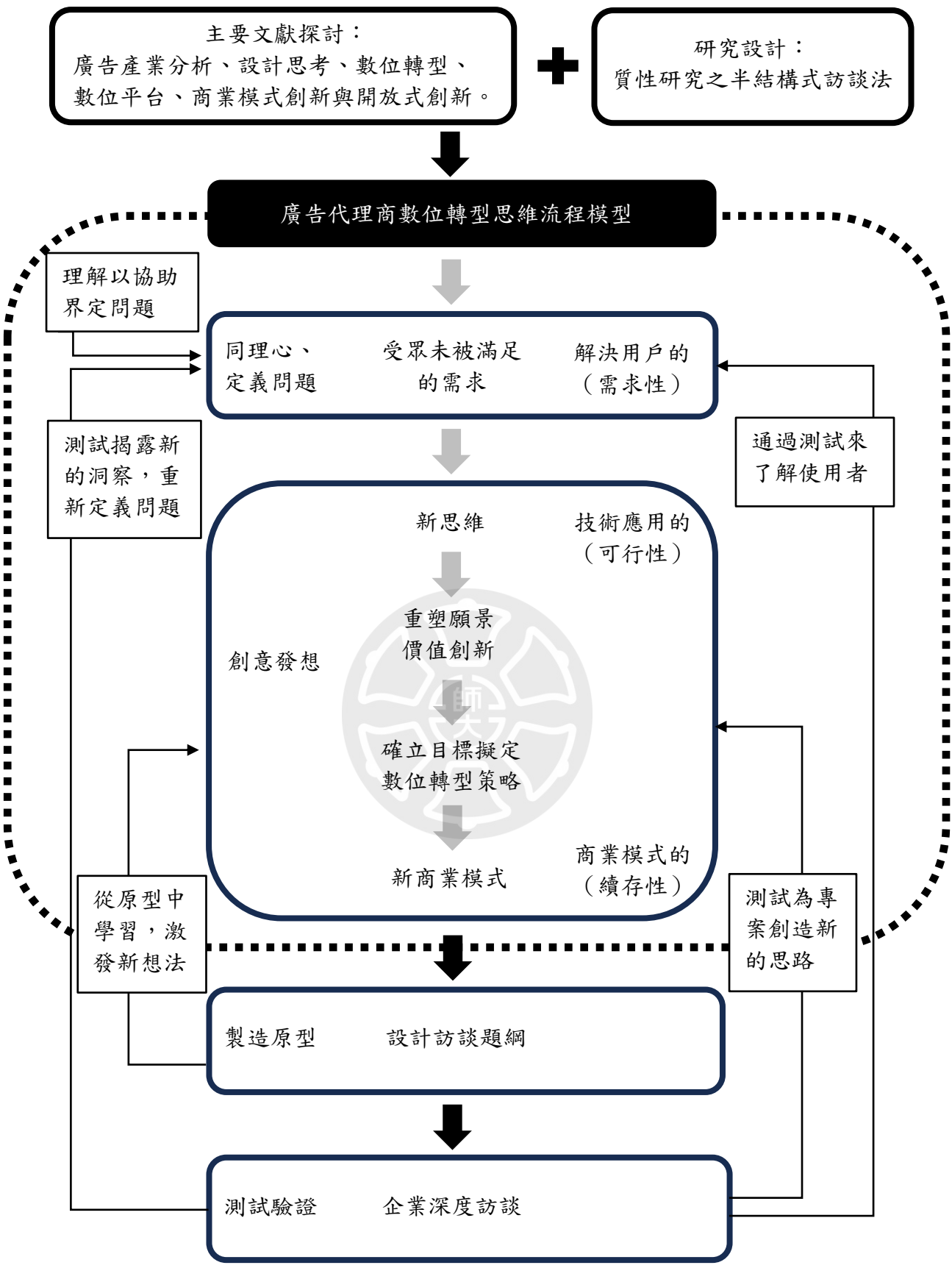


圖 9 本研究架構的示意圖。

資料來源：本研究整理。

## 第二節 訪談設計

### 一、訪談對象

研究者計畫尋求在台灣及大陸等地區之綜合廣告代理商執行長或總經理進行深度訪談，受訪者分別為 WPP 集團台灣偉門智威廣告有限公司（即將更名為：VML）執行長：鄧博文 / 廣告資歷約 30 年、電通集團安索帕台灣（Isobar Taiwan）執行長：紀緻謙 / 廣告資歷約 27 年、雪苧集團學而數位行銷公司總經理：蔡淑盈 / 廣告資歷約 28 年、FCB Taiwan 好事行銷公司總經理：劉宇堯 / 廣告資歷約 28 年、台灣博報堂集團執行長：牟田 誠 / 2017 年派駐台灣接任、陽獅集團台灣李奧貝納執行長：楊榮柏 / 廣告資歷約 30 年、聯廣傳播集團執行長：程懷昌 / 廣告資歷超過 22 年。以上受訪者皆具有多年綜合廣告代理的商經營管理經驗，足以回應本研究所提出之問題，且具有經營管理的專業性。對於目前廣告代理商的產業處境與數位轉型的挑戰有最真切的實務經歷，是值得投注時間與之訪談對話，深入瞭解情況取得最真實的原始資料。

### 二、訪談題綱

本研究主要以「設計思考」評估三大準則架構所發展的數位轉型思維流程的模型，作為廣告代理商數位轉型的提問基礎進行訪談題綱設計，這能使研究者對廣告代理商經營者的數位轉型策略有更全面的瞭解，亦能從中思考更多訪談面向，擬定適於綜合廣告代理商之訪談題綱，有助於達成本研究目的。本研究擬定之訪談題綱如下：

#### Desirability（解決顧客的需求性）

企業自我檢視：

1. 訪談的一開始，能否請您先簡單地介紹一下自己和公司？
2. 請問目前貴公司正處於什麼樣的商業環境和面臨什麼樣的市場競爭？

市場需求和客戶體驗：

3. 面對數位化的商業環境，客戶對貴公司有哪些新的期望或要求？
4. 是否有計畫調整公司在數位環境中的表現？
5. 在數位化商業環境中，公司如何滿足市場需求，確保客戶體驗的提升？
6. 公司是否有相對應的數位轉型策略以滿足市場需求和提升客戶體驗？

## Feasibility (技術應用的可行性)

### 技術基礎和能力：

7. 公司目前是否具備支持數位轉型的能力，公司目前的技術基礎如何？
8. 是否有足夠的技術人才來實現數位轉型目標？

### 資源投入和預算：

9. 在數位轉型中，預計需要的資源投入是什麼？（包括人力、技術和財務）
10. 公司是否有足夠的預算支持這個數位轉型計畫？

### 技術風險與挑戰：

11. 在採用新的技術時，公司是否已經評估可能的技術風險和挑戰？
12. 是否有應對技術問題的應急計畫？

## Viability (商業模式的續存性)

### 市場機會和競爭力：

13. 公司在數位轉型中是否看到市場的新機會？有無競爭分析？
14. 是否有計畫如何提高在數位轉型市場中的競爭力？

### 商業模式和價值創新：

15. 數位轉型後，公司的價值主張和商業模式會有什麼樣的變化？有無對營運產生影響？
16. 如何確保新的模式和主張是可行有競爭力的？是否已評估了轉型可能帶來的成本和效益？

### 客戶關係和滿意度：

17. 數位轉型對客戶的關係有何影響？是否預期提高客戶滿意度？
18. 是否有相應的策略以維護和擴大客戶基礎？

### 數位轉型象限調查：

19. 請問您認為貴公司目前是處在數位轉型四個象限中的哪一個象限？

## 第四章 研究結果

### 第一節 訪談內容

綜合廣告代理商在舊有體制的產業框架中進行數位轉型，猶如在陳舊體系中追求創新與創業般的困難。然而，這種轉型對綜合廣告代理商而言，並非僅僅是將數位系統引入，轉換紙本資料為數位格式以協助企業便利管理、積累和分析數據。相反地，這是一場實際運用數位工具、技術與大數據，並結合創意與創新的數位轉型過程。因此，我們必須謹慎看待三個核心要素：創意、創新與數位思維的轉變。要如何精準掌握這三大核心，以有條不紊的方式規劃和實踐數位轉型，將成為廣告產業的一大挑戰。以下是研究者摘錄了與七位經歷了數位轉型及正處於轉型過程中的綜合廣告代理商執行長和總經理們的訪談內容：

1. 訪談的一開始，能否請您先簡單地介紹一下自己和公司？

VML Taiwan 執行長：

我們是原 J. Walter Thompson 與偉門合併為 Wunderman Thompson 偉門·智威，2023 年又和 WPP 集團的另一家公司 VMLY&R 合併之後會以 VML 的公司名繼續在廣告行業中出現。

Isobar Taiwan 執行長：

安索帕是台灣最早的數位行銷公司，它歷經 2000 年的網絡泡沫化，安索帕是 1999 年成立的公司。它的前身叫知識網絡，從做官網開始，現在的安索帕是以創意為核心，以技術和數據為基礎，去發展品牌體驗。我們現在的規模在業界應該是前三大的公司，隸屬電通集團，Isobar 是以數位為核心的全方位傳播行銷代理商，是有一群具有堅定信仰且組成多元的數位創新者與夢想家所組成，致力於連結品牌和消費者。

學而數位總經理：

學而數位是我一手成立的。我目前是學而數位的總經理，同時也是雪梵集團的數位長。學而數位目前已經成立五年了，這五年裡面我們已經連續兩年得到了 2021 和 2022 動腦的年度傑出最佳創意代理商，現在分別是奧美、電通、電通國華拿到這個獎。我們從零到現在可以連續兩年得到這個獎，跟他們並列我已經覺得很安慰了。表示這個定位有效，也是客戶買單的定位。

FCB Taiwan 總經理：

我們是一家 Global FCB (Foote Cone & Belding) 和 Local 公司合作的一家廣告公司，不算大但很精實。我們的公司很扁平化，所以在公司內部的人都是非常資深的人，他們能第一線的幫客戶解決問題，而不用透過層層的溝通和層層的 Miss 溝通。我們公司……應該比較偏傳統，但幾乎每一個客戶手上都有一些需要數位操作的服務工作。

台灣博報堂集團執行長：

博報堂在台灣，以前有跟其他廣告公司有一些業務合作，實際上進駐台灣剛開始是跟慶豐集團的一個合資公司，大概是 1989 年的時候進入台灣廣告的業界，大概有 30 幾年的歷史了。剛開始的時候是跟慶豐集團的一個合資，但是幾年以後就變成 100% 博報堂獨立資本，那當然從獨立資本到現在也大概快 30 年的時間了。當然，在合資的時代人數就很多，但是其中有一度可能因為獨資的關係，也因為客戶的提攜跟愛護我們現在……台灣博報堂集團這邊加起來大概有兩百多人的規模。因為這個訪談是關於數位，因此也將博報堂在台灣的數位佈局讓你知道一下，大概八、九年前有一個 DAC 迪愛思的公司，他們那時候也是來台灣設立公司，現在公司的成員大概 100 多人，算是數位的媒體公司。所以台灣博報堂有四家公司再加上 DAC 的話大概是 270 人……再加 100 人，這個部分就有 370 個同仁，是屬於台灣博報堂集團下的。因為我們剛開始大概都是日系客戶比較多，那現在就是有本土的客戶正在逐漸增加中。客戶數是很多，以往是以日系客戶為主，現在就是本土客戶陸續的加入進來。

台灣李奧貝納執行長：

我是李奧貝納台灣的 CEO 執行長兼創意長，我叫 Kevin。大家都叫我小楊，我在這個業界有 30 年的資歷。我們公司是隸屬於陽獅集團，不管是我們李奧貝納廣告、上奇廣告或陽獅廣告都是同一個集團。在我的廣告生涯裡，這兒應該佔了我二分之一的時間。那另外二分之一的是時間應該都在 McCann 麥肯廣告兩進兩出。我是一個創意出生的廣告人，前 25 年都在做創意，因為我對生意的敏感度很高，所以就一步一步走向 CEO 的方向，最主要是我對於生意的敏感度和對比稿的成功率其實滿高的。創意當經營者有一個很大的好處，就是我看起來不像跟人家談錢談生意，我在跟你談的是一個市場是一個趨勢。這是客戶需要你、信任你的地方，所以我一直保持兩種身分，一種就是生意的經營者，另一種就是創意的管理者。

聯廣傳播集團執行長：

我叫程懷昌。我的職務還滿多的，一個是聯廣集團的執行長，一個是米蘭傳播的董事長，二零零八媒體公司董事長，還有這個格威博報堂的集團總經理，另外就是還有一個是業界 4A 理事長。我們的公司隸屬於日本博報堂集團，在台灣算是最大的集團之一。大概有一千多人，跟台灣的電通差不多。集團裡包含著很多種類型的代理商，有品牌代理商就是廣告公司、數位代理商、媒體代理商、公關公司、還有做會展的、還有我們自己有經營兩個場館，高雄展覽館跟桃園展覽館。展覽館我們是跟政府標了 15 年高雄展覽館，桃園展覽館是今年 Q1 才會開，全新的，也是標 15 年。我們等於二房東，政府標給我們對外營業。

2. 請問目前貴公司正處於什麼樣的商業環境和面臨什麼樣的市場競爭？

VML Taiwan 執行長：

以往都是在創意上面經營去解決客戶的商業問題，那現在是一個多元複雜的商業環境。廣告公司不可能承接所有事情，就是說要合眾連橫啦，既競爭又合作，這種狀況也很多。

Isobar Taiwan 執行長：

其實商業環境這五年，經過了疫情有一個非常大的改變，這場疫情加速了所有品牌和企業的數位轉型和需求，從沒有做電商的到所有客戶都已經在做電商。現在的客戶更重視的是顧客的旅程！在這種商業環境的時候，我們在面臨的是客戶要求的立即性的成效的時候。客戶的行銷定義已經不一樣了，他的行銷有可能包括要做很多的系統、平台，要求開發、要去投資、要做數據。這最大的關鍵是客戶的行銷人員觀念也在改變，它有技術源，當客戶都這樣改變的時候，你沒有相對應的人才去跟客戶去對接這些生意，其實就追被客戶所遺忘。代理商必須要有數據的能力和基礎。甚至要有能力協助客戶在整個顧客旅程中發展他的生意，這個其實還是最重要的核心。如果我們真正有能力、有創意，又有數據跟技術能力的時候，其實就會有更大的市場機會，在這樣的競爭之下反而更有機會出線。

學而數位總經理：

現在有點是數位代理商和傳統代理商不見得很容易區分，反正是以創意能量做一個決勝點，可是這裡面很多競爭的對手，包含了很多媒體的平台，包含很多科技的公司，還有很多是 Data 的公司，甚至網紅、KOL，或是社群口碑公司等等，甚至還有公關公司，有很多客戶都會告訴我們說，你們的工作這些公司也都會做。EC (Electronic Commerce) 平台的興起，我覺得 EC 吃掉了很多傳統的生意也吃掉我們的一些生意。所以，整個市場可以說是在萎縮

中，競爭非常激烈的。所以我自己在看，某個程度我們跟客戶是面臨同一個問題。所以這就是為什麼我前面說的定位是我們把客戶的生意放在最前面。

FCB Taiwan 總經理：

我們公司目前處在一個滿穩定的狀態，因為我們主要的三個大客戶都跟我們合作了五、六年，甚至七、八年的都有，所以非常穩定。但……，在市場的競爭面來看的話，我自己覺得我們稍嫌……怎麼講，我們必須跟上時代啦！而且要跑得再快一點，就是所謂數位化這件事情，因為現在每個客戶都有數位化的問題，目前雖然都可以 Handle 可以解決，但能不能提出更好呢？所以，我自己覺得……可能還差了一點。

台灣博報堂集團執行長：

其實看的角度有很多。什麼叫做競爭環境和商業環境，我覺得不管是台灣或是日本，不管別人公司是怎麼樣，博報堂的宗旨是這樣子的，我們不是只是單純的廣告公司，我們也不是只是一個做行銷的公司，而是幫客戶擬定最好的行銷戰略，在這個戰略之下如何幫助銷售，如何幫助大家認識這個產品。如何讓這個銷售的手法能夠讓大家有記憶點、有所撼動能夠連結銷售，不管怎樣的行銷，戰略是所有的宗旨。環境的競爭是很激烈沒有錯，但是我們秉持著行銷的戰略生活者的發想，以這個為出發點。這種生活者的發想是出發點，不管我們的競爭對手是奧美或是電通也好，我們會以這種不一樣的觀點，觀察生活者日常的一舉一動，然後我們可以了解他們真正想要什麼。所以在這樣的競爭環境之中，我們可能面對的競爭環境是這樣，但是我們有我們自己的行事方式。

台灣李奧貝納執行長：

從台灣的傳播行業看，應該從兩個角度來看，那微觀就是從這個產業的競爭角度，我們畢竟是創意代理商，那創意代理商因為台灣市場越來越小嘛，大家合併的也合併的差不多了。比如說麥肯集團，合併到後來變成 local 的公司。WPP 的大概就剩下奧美跟 JWT（偉門智威），以前還有很多公司。然後，就剩下一個日系的電通集團，也都合併成一個集團。那台灣大概就是以 WPP 跟我們陽獅集團李奧貝納為首的。日本就是以電通為首。那還有一個 local 公司叫聯廣集團，是 local 的公司後來跟日本博報堂合併。以微觀的角度來看，其實是有好處的，廣告創意的代理商事實上就只剩下這幾家。尤其是那種單一代理商，像我是大衛啦、ADK……，很多都快消失了。這裡有個很大的趨勢，像這幾年又開始流行集團合併了，

集團合併並不是廣告公司合併廣告公司喔！在台灣比較特殊是媒體公司跟廣告公司又回到以前一樣，結合在一起。那比較宏觀的角度來看，我們還是會面臨到很多競爭者，如電影娛樂事業、網紅公司等。現在 80% 客戶的行銷預算都放在 Digital 為主。這種不管 Social、Digital 為主的市場，事實上不太需要 4A 這種龐大的代理商來製作，因為它可能速度有點緩慢，這種代理商還是很傳統。由業務接到案子，Brief 進來交給策略，策略想完交給創意，交給創意之後還要分這是 Digital 創意？還是傳統的創意？所以，競爭力…有點變得…值得討論。

聯廣傳播集團執行長：

就代理商的環境來說，我們覺得目前的競爭態勢還不錯，以我們代理商的這種傳播行業來說，是比較大者恆大的一個狀態。我們公司經歷過上市，經歷過併購，照現在這個狀況是越發展越好。比較中小型的本土公司，或是中小型的國際品牌公司，可能比較會遇到多一點的挑戰。目前我們算是在一個還不錯的 Position。

3. 面對數位化的商業環境，客戶對貴公司有哪些新的期望或要求？

VML Taiwan 執行長：

全方位的服務和轉換，這個「轉換」是客戶現在非常在乎的。

Isobar Taiwan 執行長：

現在很多客戶來找我們的是因為我們有很多元的部門，我們有八個部門，我們有技術部，有體驗設計部，有社群，有業務，創意，策略，然後是媒體，還有 CRM。其實大部分的主要客戶都還是會衝著所謂的數位行銷而來。很多客戶對我們的期待或是需求，都是這種除了創意以外，又能夠結合到這些數據、創新，還有社群。客戶真正最大的需求和期待，是能夠 Deliver 協助他們去做生意。

學而數位總經理：

以學而數位本身的話，跟客戶的認知和需求，我覺得並沒有差異。原因是說，我在經營的時候，就在找這樣的客戶，我是很嚴格在篩選客戶的人，在公司簡介上我有講的很清楚自己品牌的定位，的確剛開始的那幾年會比較辛苦一點，因為缺少作品。這幾年我們也累積了這樣的一些作品，所以有很多客戶都跟著我四、五年。也就是說，在這樣的一個策略底下，他們的商業目的都有達到。

FCB Taiwan 總經理：

嗯……，我覺得除了數位工具以外，如何將這些數位工具整個串在一起成為一個 Total 完整的體驗，我覺得這是目前客戶對我們的需求，但我們還無法做到的事情。

台灣博報堂集團執行長：

數位其實它的含義很廣泛，可是它也很多元，所謂數位的一個實際操作方式，有數位的企劃方式來想，跟所謂行銷概念。也有數位是利用它的數據的 Data 來做相關的分析，來揣摩出一個脈絡。其實所謂數位的含義是很寬廣的。或許客戶對我們的要求……畢竟我們是廣告，如果是求數位要最有效率化，我們會用這樣的方式回應。

台灣李奧貝納執行長：

我大概是 2021 年 7 月接任這個位置，我記得我來李奧貝納的前一個月，開始拜訪所有的客戶或新客戶，我們這裡有很大的客戶，比如：麥當勞、中華電信、Jonnie Walker、海尼根……之類的，他們唯一共同論點就是李奧貝納太傳統。2021 年 7 月的時候，李奧貝納一直給人的印象就是這樣，包含我們的 Global 客戶賓士也這麼認為。我們有一家公司是從 Google 買回來的，叫 Performance 我不曉得你有沒有聽過？中國也有。他們主要就是數位媒體的技術端，如果介紹他們是做成效的公司，他們會非常不以為然。他們認為他們是技術端，所以很多新創的媒體他們是可以直接跟 Google 合作的。因為他們前公司就是 Google。這裡還有一個叫 Digitas 的公司，我不知道中國有沒有。Digitas 在我們這裡是 Support 單位，最主要就是和所有新創單位合作。只要別人沒有做過的科技的東西，我們都會透過這家公司來製作。我們一直在嘗試一些事情，這跟以前做創意的有點不太一樣。如果能用一些數位科技，或數位轉型的一些方式，那創意會變得更有力量。這兩三年李奧貝納是一直往這個方向在走。

聯廣傳播集團執行長：

我們公司本來是上市公司喔，聯廣系統的，後來因為是表現的不錯，才跟博報堂系統合併。然後下市後，變成一個這麼大的集團。當在上市公司的時候，我當時也是集團的執行長跟上市公司發言人。我要講這個的原因是，我們每次在做法說會，還有股東會的時候，都會有人問到說：請問貴公司貴集團數位化的進程怎麼樣？然後，他們也會說：請問數位方面的收入佔比多少？全部都會問到這個問題。我們是提供廣告行銷方面的服務。如果真正講到數位的

競爭力，我們要怎麼樣在自己的代理商的這種競爭裡面出來，讓廣告客戶或是這個業界覺得……哇！你真的是一個厲害的、往前進的數位化。所以，我們要投資在電信數據的研究以及發展，來幫助行銷產業的 Consumer Insight，以及在廣告行銷的精準度。目前發展得非常好，我們走出自己的路。目前在所有的行銷集團裡面，似乎也只有我們做得最好。

#### 4. 是否有計畫調整公司在數位環境中的表現？

VML Taiwan 執行長：

我們現在做是有一個 MarTech 部門，也有一個科技長，這個 MarTech 部門在過去廣告公司部門是看不到的。第一個當然是 Account，然後 PM (Project manager)，再來是資料分析的人才，再來是工程師，就前端工程師，後端工程師，再來就是比較數位內容的創意互動的設計部，這個是我們公司在整個數位環境中調整的數位變化。

Isobar Taiwan 執行長：

持續的去做更多的創新。這是我一直強調的，其實創新可以帶來很多的機會，最簡單的原點就是運用創新去提高顧客體驗，讓它真的變得更好玩等等。我們的定位很清楚，在這個數位時代裡面，我們如何持續的協助客戶，通過客戶去滿足消費者，給他們更好的品牌體驗。更多的創新，不斷地創新，包括我們新的服務。現在數位和實體常常在談 OMO，如何去做這樣的整合？如何用更多的科技去串整？這也是我在談的更多的創新，更多元的服務，還有更好的整合。我們如何把這些服務和團隊融合在一起，同時也是提高效率在做這些事情。這三個大的方向是我希望能夠持續去提升的。

學而數位總經理：

這是這幾年持續在做的事情。我們公司前兩天才開完年會，我跟雪梵集團的同仁們分析……大家會看見我們學而數位得了很多獎，成立五年已經拿了 50 個獎項。所以對集團來講，他們是希望跟我們一起，我們也帶著集團夥伴一起成長。我們持續在做的事情沒有改變，但是要持續做到其實是非常難的事情。

FCB Taiwan 總經理：

有，這是躲不掉的趨勢。應該說，雖然台灣這個趨勢已經講了好多年了，幾乎十年，十多年了都有可能，但其實成功轉型的……老實說：沒有幾家啦！

台灣博報堂集團執行長：

有些數位的操作當然是需要戰略的擬定，然後，或讓表現可以達到最適切或最好這是做法之一。這方面當然人才的強化是最重要的，在日本就要很多這樣的人才，在台灣就是還找不到類似的這麼多人才。並不是說數位轉型，所有東西都要數位操作，有時候是用數位的思考企劃，但是你可以知道怎麼樣表現出來，或許在數位的思考之下，你會用數位的 Content 操作。但是也需要有這樣的人，隨時看情形，然後隨時去考慮，看什麼樣的情形表現最好，那這樣的人才……像剛才講的，或許在台灣不是這麼的多。

台灣李奧貝納執行長：

在這個集團就是說，我的大老闆非常注重教育訓練，所以我們一年大概快一千場的自由課程，讓我們去報名。那有些是強迫參加，不管是 Google Gi 的認證，他希望連業務、創意都要，這不再只是媒體的工作。我們怎麼全面優化全面數位？之前有一個商務長跟我提出一個到現在我就是在推動這件事。比如說我的製管或製片他應該是技術知識的提供者，他卻變成業務或創意的執行者。叫他去 Follow 發工作，發給廠家。照理來講，這樣的單位應該提供我們更多有關技術的知識，比如說印刷等等，應該是提供創意有更多的啟發跟想像，我認為要全面的數位化是包含這些，不只是業務、創意這些單位來學習。

聯廣傳播集團執行長：

我接續剛才講的那個電信數據的發展研究，因為我們一直在往前做不同的優化，一直在前進。我們互相簽約的對象是中華電信。他們每天都有非常非常多的 Data 數據在它那邊，包含了手機的數據，包含固網的數據，包含了 MOD 的數據，包含了市話的數據，Wi-Fi 的數據。我們跟中華電信合作。就是說你把 Load Data 給我們，我們簽一個獨家合作的合約，然後我幫忙把這些 Data 變現，所以他們可以有一些收入，那我們也可以發展，把它運用的更好。所以在這一塊來說，我們養蠻多工程師的團隊，專門去研究這些 Data，然後寫 Dashboard，研究它的 UI、UX，然後怎麼樣牽連到我們的廣告策略，我們策略怎麼用這些 Data 發現一些東西。這個目前來說，我們是市場第一，所以我們整個集團大概數位化是衝在最前面的，我們還是……方向還是繼續發展，我們這個獨一無二的電信數據。

5. 在數位化商業環境中，公司如何滿足市場需求，確保客戶體驗的提升？

VML Taiwan 執行長：

客戶現在要的是轉換效果，還有希望是多元服務，所以我們在公司佈建多元的人才。

Isobar Taiwan 執行長：

第一個是集團本身在組織上和 Capability 上面的推動和計畫在做這些事情。另外一個，其實是包括像日本已經做的非常好的叫 BS，主要在談的是 Business Transformation consultancy 企業的商業轉型顧問服務諮詢，我覺得這也是數位轉型一個大的策略。我們就是比較定位在創意體驗這件事情，如何把體驗結合創意、創新去做更多的推進。人才是一切競爭的基礎。多元的人才是我們持續推動數位轉型一個很重要的策略。從集團的角度，我們其實都是引領業界之先。

學而數位總經理：

還是剛剛那兩個方法，只是它一定要 Keep going 不能停下來。就是我們的核心價值是一個可以幫到它達到銷售目的或商業目的，並創造一個符合它的商業目標的創意作品。我們不停的去 Review 市場的狀況，我們知道現實，線下用怎麼樣的數位工具，跟現在社群的環境那些議題會被討論，所以這個環境的理解就是我們每個、每週或每個月持續累積的 Knowledge，這兩件事情一直持續的供應解決方案。

FCB Taiwan 總經理：

這是個大問題！我覺得……數位化它必須在各個環節中都能讓消費者有機會接觸到你的商品或你的服務，那個已經不只是在數位、電腦、FB、IG 上面，不只是這樣子。包括，我覺得戶外的數位看板其實它都是應該有機會串連起來的。這件事情我覺得，公司應該要能夠把所有的 Link 連起來。

台灣博報堂集團執行長：

這個要看情形因為狀況都不一樣。確實客戶有一點不滿意，但視客戶而定，數位化你剛剛講的效率……可以用機器或是它主動去測試可以找出最有效率化的做法是不是？但是有些時候，並不是那樣的。有時候我們是靠人。就是說，這種做法未必就說全然有的。如果我們要最有效率的話，有時候客戶就是說……這價格沒有辦法壓下來。在這種方面會有客戶的不滿意。還有就是說，所謂的客戶滿不滿意呢？有時候也說不上來。就以我們公司來說，因為客

戶的行銷擔當或廣告擔當，有時候對數位的觀念就是沒有辦法有共同的意識。所以說……老是對不上來，你想的或跟我要做的，你都聽不進去，就是這樣子。

台灣李奧貝納執行長：

我們現在打的是集團戰，再也不是單一創意代理商，單一媒體代理商戰爭。我們其實都被賦予不同的任務，像我們有三家公司。被賦予的任務都不太一樣，所以我們廣告代理商還是維持原創跟上數位的時代。不管是把現在的 AI 生成的技術導入實際運用，甚至是跟媒體實際上數據的合作，Data 上的合作，讓創意公司非常了解這一塊。我們去年以實力媒體辦了一個 AI 論壇的元年，最主要談的就是，如何讓 AI 落實在真正我們的……不管是在媒體工作上，或是在我們創意的工作上。我們官網上 Regional、Global 的素材很多。光是一個馬來西亞的臉，能不能變為台灣人的臉？影片喔？這些技術我們都慢慢地克服，現在正在發生中。

聯廣傳播集團執行長：

在我們做這個電信數據之前，所有的代理商我們做的都一樣。我們有的資料就是 Nelson 數據，還有……就是東方線上的，還有……碎石子調查，還有就是 Brainstorming……就是這樣，就出去了嘛。但是我們電信數據進去，就是整個不一樣。所以，這個東西的確讓我們的數位化以及這服務就是衝的很前面。有很大的不同，可以解答很大行銷廣告主他的疑問，就是以前永遠無解的東西。像是我打了廣告之後怎麼知道他有沒有來我的 Show Room 看車？那這個人有沒有買到車？他是買哪一台車？都連不起來！現在全都連起來了。

6. 公司是否有相對應的數位轉型策略以滿足市場需求和提升客戶體驗？

VML Taiwan 執行長：

我們在轉型策略上除了過去策略力、創意力以外，現在著重在科技力和數據力。

Isobar Taiwan 執行長：

我覺得我們公司數位轉型的策略……其實就是「人才」。這個必須要先從人才去做改變。

學而數位總經理：

做內部的培訓，公司人員都必須要很清楚，我為什麼必須要訓練他們，每週或每個月和集團都要進來聽，每一場來做 Roadshow 的合作公司，我都要做到導讀。總結就是比較集中在提

供客戶對我們的創意的體驗感受，是我們的策略。

FCB Taiwan 總經理：

老實說，目前正在研發中（指的是正在研究發展策略中）。因為，整個來說……這個東西很現實。你要投資就是要錢。那小公司，最缺的就是錢。他沒有股東、股票或國外的大資源可以注入重大的資金，但其實，沒錯有這個策略，但必須用……我只說……要用便宜的方式，去想辦法達到目的。

台灣博報堂集團執行長：

就是只好經過多次的應對，看看能不能找出共通的語言。這個當然很難，看能不能有共通的語言。

台灣李奧貝納執行長：

有，集團化之後，突然出現很多的「長」！不管是數位長、人資長、技術長、知識長，突然變得……連投資長都有，這些職務本來就任於雙職，不可能請這麼多「長」來。他可能是我這家公司的總經理，他可能是我公司的策略長兼任，一個人兼任兩個職務，就是把這些菁英真的挑出來，除非有一兩個這些知識、技術我們真的滿……那就真的需要委外，大概是這樣。

聯廣傳播集團執行長：

有，米蘭一家在做之外，其實每一家都是我在看的，我全部一起看。我全部一起看的策略就是，我要有一個單位研發出一些東西，讓別人都可以用。所以那個就是我的策略。我的策略是如果只 Run 一家米蘭的話…投資…我可能無法負擔！但我管的領域是大的！所以，這麼大的，我最後是看這個 BML，我投資在某家公司而且投得比較重一點是值得的。

7. 公司目前是否具備支持數位轉型的能力，公司目前的技術基礎如何？

VML Taiwan 執行長：

我們只有具備一個初階的能力，沒有高階的能力。高階的部分，我們現在大概有幾個組合方法，跟外部廠商合作，跟更多工程師合作。我們是一個國際性公司，每個市場遇到的一些挑戰。所以我們很多工程師人才是放在印度，有個 House 在那邊，盡可能支持到每個 Office。

Isobar Taiwan 執行長：

我們現在的技術基礎，我會把它分成三塊。一個是所謂的互動體驗的技術和團隊。第二塊，其實就是我們的技術部，技術部門的團隊有分前端工程師跟後端工程師。第三塊，其實就是數據，我們叫它 Data Scientist 數據科學的團隊，他們要做很多數據的管理和運算。這三塊是我們 Isobar 主要經營中的生意發展出來的核心技術基礎。

學而數位總經理：

我們內部也是有養技術人員，這是從學而數位成立的時候就決定的，那雪梵傳統廣告那邊也是核心以創意的主管、業務的主管和策略的主管。基本上我們是和外部合作為主，因為技術的面向非常多，如果要備齊技術人才要燒掉非常多的成本。事實上我們客戶的需求五花八門，所以我們現在樣的比較是技術策略諮詢之類，比較像一種聯盟。

FCB Taiwan 總經理：

我覺得每個員工的身上，其實跟這些客戶這麼多年累積了一些技術的 know-how，包括我們找了外面幾個人進來，他們本身也待過數位公司，所以 Individual 來看的話，每個人身上都是多少有數位的 know-how，包括我自己也花了不少時間，把做客戶的案子或做研究其實也都有做數位的 know-how，但我覺得，如何將它有系統的整合起來，或者是有沒有客戶願意支持這件事情，是下個階段吧！硬件上面……沒有。你說要去研發、養技術人員，因為客戶目前沒有大量的需求到那樣我可以去養這樣的人才。

台灣博報堂集團執行長：

目前我們公司的做法是這樣，如果是 Banner 的話或許可以用生成式 AI，可是應該都有版權的問題，所以我們只能是內部的一個操作，而不能夠拿出來做提案。現在分兩方面講，一方面是生成式 AI，另一個就是大數據的部分，我們集團有一家公司米蘭是用中華電信的大數據，我們排除個資的問題，都有在用這個大數據做一些分析。我們整個集團都會用這個大數據庫分析渠道，我們每年都在進化當中。然後去分析那些大數據所顯示的，可以擬出一個脈絡的各種資料。客戶自己也擁有 Data，然後媒體也有它自己的，像 Google 的 Data。Data 可能每個公司各有自己的，可是就是怎麼樣去用的這個手腕才是自己的高明之處。我覺得今後的重點在於 Data 的使用方式。

台灣李奧貝納執行長：

我認為台灣市場來講，本集團算是走得滿前面的，唯一能跟我們競爭的大概是台灣的電通集團，因為他們也是整合的很全面。坦白說，除此之外……沒有。前端工程師和後端工程師，李奧貝納本來就有建制，早在數位化的時候就有建制，但是它其實面向比較小，好像只是 Follow 在 Campaign size、Event size 這樣的管理，但是我們 Performance 那家的前端工程師，他們提的面向就可能比我們更廣。比如說如何讓 AI、Data、API 串進來，幫助你的創意，幫助你這些媒體去判斷很多生意的成效或媒合。那現在我們這個集團也是開發一個叫 Creative vault，這個是我們現在很獨家的，我現在賣給客戶的，都是賣這個東西，非常厲害。所以我說，單一代理商做不到的，現在集團化就做得好。

聯廣傳播集團執行長：

這個可能需要科技長來回答。我只是 Brief 給他們要把它弄出一些東西能夠前線運用，然後變現中間要怎麼……然後他們就開始去弄了，但是不知道他們用了什麼技術。我不知道他們是全部自己寫的？或是有用現成技術？這……我都不知道。

8. 是否有足夠的技術人才來實現數位轉型目標？

VML Taiwan 執行長：

這是挑戰，在台灣廣告界裡面，應該是每一家的困難之處。因為，搶不到人才！

Isobar Taiwan 執行長：

這個是我們一直在做的事，就是人才的發掘，我們是不斷在增加多元化的人才，尤其是技術的人才，無論是前端工程是，還是後端工程師。我們已經是處在提升和優化數位服務的階段，不是正在尋求轉型階段。

學而數位總經理：

因為我發現 IT 的需求真的有很多不同的面向，光寫程式就有不同的語法，所以有可能會限制了這些人，所以我不如尋求在圈子裡面最適合最厲害的合作夥伴。

FCB Taiwan 總經理：

好，如果使用現成的工具……，有。但如果要研發新的工具……，沒有。

台灣博報堂集團執行長：

一般我們會用 Dashboard，所有的數據都在上面，只要有權限就可以上去使用。這個就是跟越南 DAC 來配合，他們會根據當時的需求提供 Dashboard，有權限的人都可以看 Dashboard 就可以知道一些端倪，共同擁有一些知識在裡面。這種……當然，如果台灣自己可以製作的話會更好。

台灣李奧貝納執行長：

有。從我們集團的組織表來看，我們的整個 KPI 我們的 Revenue 當然是來自李奧貝納、星傳和實力媒體，以及外圍還有其他八家公司，他們就是 Support 單位，做的事情不太一樣。所以，這些東西不用我們去操勞，這三家公司需要拿生意、做生意，讓員工可以得到一個良好的數位訓練，應該是這樣。

聯廣傳播集團執行長：

夠。因為技術人才是有群聚效應的，我們有開始，本來就可以慢慢長大。如果本來是零的話，要去找一個團隊或是一兩個厲害的……，開始養團隊是還蠻困難的，後來就……全部 In House。然後……偶爾某些 project 要外發的，但是都是比較手腳的工作，真正的寫程式在調的都是在內部。

9. 在數位轉型中，預計需要的資源投入是什麼？（包括人力、技術和財務等）

VML Taiwan 執行長：

傳統廣告公司的生意邏輯是這樣，有生意我們再找人，跟很多新創公司、科技公司不一樣！像一些新創公司先燒錢，其實在廣告公司是做不到的，我們很少可以在前端燒錢啦！很少。

Isobar Taiwan 執行長：

人才、技術是一定必須要有的資源投入。財務方面，就是從運營的服務項目中的增加和業務的增加來決定投入的財務資源的多寡。

學而數位總經理：

最近這一兩年有另外一個問題就是缺工。這個圈子各家都很難找到人，它跟台灣整體環境有關，年輕人的價值觀改變了，他們不願做辛苦的工作，不只廣告也缺工，服務業也缺工。不只是缺工，應該是說缺乏真正好的人才。我覺得是我面臨比較大的問題，這跟我剛剛講養核心的人類似的解決方法。我現在的團隊，我比較是養資深的人。所以我給資深的有自律能力的這些夥伴，我們有一點點像合夥人。我給他們好的條件，好的生活上的一些自由。但是我們彼此也知道他們必須讓公司的 Performance 非常好，我們才能一起這樣過的非常好的生活，這算不算一個投入呢？

FCB Taiwan 總經理：

目前沒有投入任何資源。但我覺得需要的是財務。那雞生蛋蛋生雞，有了這些配備，客戶才會放心的使用你。

台灣博報堂集團執行長：

畢竟廣告公司是溝通的公司，那溝通你要怎麼跟社會來溝通，跟我們的對象來溝通，那企劃是很重要的。人是最重要的，假設客戶要做一些商品說明，並不是說創意人員說來做創意表現，數位媒體人員說怎麼來效率化，而是可以來綜合做數位企劃的人員，他才知道說用說明方式的表現來把它反應出來，我們需要這樣的人才。那個會判斷、會思考、會企劃的人才是最重要的。對於人才的投資是最重要的。

台灣李奧貝納執行長：

我們每一年的年底集團會開一個會議。就是明年或未來三年，透過 Workshop 我們一定要做的事情，會在那個高峰會議裡面，找出我們的目標。事實上我們也每年都在討論這些事情，尤其這兩年。那如果我們剛好公司說……這個方向，AI 語意農場這個可以幫我們的客戶達到更好的成效，尤其是那種科技類的東西，那種產品需要被教育知識，那這樣的東西就可能值得被發展。那我們就會定調下一個他們要研發哪些工具來。就像我們前年，就認為說……你現在一直說數位怎麼樣，數位環境怎麼樣，你的數位環境、你的競爭者現在在做什麼你都不知道。所以才要決定有 Vault 這種東西出來。

聯廣傳播集團執行長：

可能要持續不停的再想一些新的版本或新的 Solution 出來。技術人員在那邊出來一個

Solution 之後，一個 Martech Solution 是不夠的。別人馬上模仿，就會跟上來。所以我們講電信數據我自己講說運用它，但是我們裡面有把它分析，然後把它打包成不同的 Solution，不同的模組，然後現在也跨足到網紅帶貨的那一些……帶貨的網紅他背後的操作的介面，我們會 Promote 給他們。我們會不停的發展出新的東西，才可以保持競爭力。

10. 公司是否有足夠的預算支持這個數位轉型計畫？

VML Taiwan 執行長：沒有。

Isobar Taiwan 執行長：

我們是最早的知識網絡，被收購合併成 Isobar。我們一開始就是數位廣告行銷公司，所以在數位轉型或數位技術、人才的投入預算，會根據客戶的需求來做投入的預算決策。

學而數位總經理：

夠，因為我截長補短。應該說……整個費用的運用它要更精巧。

FCB Taiwan 總經理：

看這個數位轉型的計畫定義是什麼！如果是大到能研發系統、研發 APP、研發軟體、我覺得沒有。但如果是個，幫客戶用現有的工具去解決問題，那我覺得是 OK 的。

台灣博報堂集團執行長：

不能說是沒有上限的投資。但是公司是花了不少預算在人才的培養上。有時候會根據專案的需要，尋求外部人才的合作。三年前有跟日本的公司合作有關自動生成的部分，那也是我們的一個數位轉型計畫投資的一部分，這是屬於專案型的投資。在日本也有和 Google 有一些數據上的合作，發展 Banner 自動生成的專案投資，這個也花了不少錢。

台灣李奧貝納執行長：

有。台灣是個很幸福的市場。所謂幸福的市場就是說，以前我們在的時候，大概還有十幾家大型綜合廣告代理商，現在說穿了就剩兩三家，兩三家大型的。那為什麼這兩三家大型的會比較有競爭力？比如我們跟電通，算是台灣最有競爭力是因為……，那兩家有兩個非常強大的媒體公司凱洛跟貝立德，我們有實力跟星傳，那跟創意公司合併在一起，那預算就變得很

充裕了。

聯廣傳播集團執行長：

有。一開始的確是沒有。像你熟悉的代理商也都……，我們賺的錢都很薄啊，然後還要繳出去，上繳給股東們，符合年度業績年目標。我就有點挪移，沒有真正丟錢進去。而是讓某家公司，少交一些業績出來沒關係，他有一些人就是專門，就讓他們去弄那一些。這也是相對的投資。我請別家公司目標可能就要多賺一些錢。然後就是，這邊多賺錢，那邊少賺一些錢，然後花一些心力在那邊弄。用這種模式就是這樣。到後來，我們現在如果有更多更多的要進階的 Martech Solution，可能也是要挪移一些錢，挪移一些這種投資的模式，所以我才說，大的集團比較可以有這個機會。如果我是一個 50 人的公司，很難有這個機會。

11. 在採用新的技術時，公司是否已經評估可能的技術風險和挑戰？

VML Taiwan 執行長：

我剛講我們不會前提投入，研發一個東西然後再把它商業化，我們不是做這樣事情的人。所以你說是不是有這樣的技術投入的風險，我覺得我們是比較少，應該是說：不會發生。

Isobar Taiwan 執行長：

一般我們所應用的技術，都是成熟的科技和技術。當然，在資安部分，我們有自己的團隊和部門在控管和維持。

學而數位總經理：

就行銷目的來講，如果有需要的話，如果它真的很 Support 我們的創意內容的話，我們會。但是我們會尋求外部非常專業的夥伴協助。我們會大概知道它的可行性。但沒有把握的就會實先諮詢一下廠商夥伴。

FCB Taiwan 總經理：

嗯，應該說……現有已知的工具，我覺得多少都碰過。有些門檻進不去啦，像比如說 Line，Line 的有一些數位工具其實是很有趣的。但，它有一定的技術門檻，它幾乎是要……軟體人員、工程人員跟他們合作，你必須要知道他們的後台到底能做到什麼。你才能去研發，因應相對的 idea，這塊我們曾經試過，但做不到，因為沒有那種人才在（缺乏後端工程師）。

台灣博報堂集團執行長：

有，當然有評估。像剛剛講的 Banner 自動生成的技術，也是有做過評估，後來有版權和權利問題所以停止，技術部分也是會做風險評估才投入發展的。

台灣李奧貝納執行長：

有。尤其這兩年在談的叫深層 AI 的「深層」這個東西。這個是……尤其是最可能落實在工作內容上面的。這裡面的確牽扯到很多著作權、版權的問題，比如說你……光有一個創意人說，我需要蔡依林的樣子在巴黎喝咖啡！光你打蔡依林這三個字，你就…本身就有侵權問題。所以這有很多東西的面向，那為什麼法務的知識在這裡很重要，所以，不斷的在提醒這些原創者要知道法務的知識，如果法務的問題可以解決！那事實上 AI 深層這個科技，事實上是可以被運用在實際工作上。因為我們大部分是 Global 的客戶，你需要第三方授權，你這個時候找誰授權？這就一直卡住的問題。一直沒辦法跨出這一步最主要的阻礙啦。像你說這些技術能不能用？都嘛能用！所以在評估可能的風險，在法務上的會比較多。

聯廣傳播集團執行長：

我比較是從消費者的來看，比較怕說…有些東西是出錯的。所以我們會…每一個新的 Solution 出來會有個試 Run 期。試 Run 期是不收費的，或是 Dashboard 出來…順不順暢？好不好用？都會有一些 Pilot 的客戶可以幫忙除錯，避免一些風險，真正沒有什麼大問題，我們才會公開。

12. 是否有應對技術問題的應急計畫？

VML Taiwan 執行長：

技術的應急計畫大概那幾個。第一個就是透過整個 Regional Hop 的 Support。第二個就是，我們有幾個我們稱為衛星，這些合作夥伴。第三個選項就是，人力派遣。我們也跟這個大型的這個所謂的工程師派遣公司合作。

Isobar Taiwan 執行長：

我們有全球智庫平台，可以隨時提供各個區域辦公室的技術問題的支援。我們和外部公司也有合作。

學而數位總經理：

外部的合作夥伴他們會隨時來救我們，解決我們技術上的問題。我們是長期合作的夥伴，我會發案子給他，或是我不能接，我也會問他有沒有興趣接。這些都是維持這互相介紹生意關係的，所以我們是……滿緊密的夥伴關係。

FCB Taiwan 總經理：

如果真的碰到的話，就是找外面的合作，我們有幾個固定合作的廠商。

台灣博報堂集團執行長：

這個是沒有。

台灣李奧貝納執行長：

我對這塊可能真的沒這麼理解。因為這個其實不是我的部門在負責的。我們有兩個單位，一個比較偏媒體，一個比較偏創意的單位，會解決應急問題。

聯廣傳播集團執行長：

我們沒有這個計畫！我們的這些技術或是我們提供的服務，最多就是人家比較不買東西不成交，沒有接收到訊息不會有對誰造成過危害。所以，我們不需要有這種應急的，或是一個急救措施。最多是沒效果而已，它不會造成誰的損傷。

13. 公司在數位轉型中是否看到市場的新機會？有無競爭分析？

VML Taiwan 執行長：

以廣告公司來講，有看到機會。那問題是……那我們有沒有能力去投資去增加這平台？是有看到機會，但是我們知道業界很多這種以技術背景的公司在做。但是以傳統廣告公司來講，其實要做這一塊很辛苦，因為這個至少要有幾年的投入。

Isobar Taiwan 執行長：

其實……一路下來都有很多新的機會。如果我們都已經看到這個風已經起了，就只要跟著這個風去走，自然很多機會就會跑到你面前。我們有新的服務，市場上目前也沒有人在做。所

以很多新的機會就出現，舉例，現在就很多客戶是主動來找我們服務的。

學而數位總經理：

其實我覺得東西都沒變。像 Facebook、Google、Big Data……等，幾年前就有都沒變，現在所有東西沒有新的，它就是整合的差別而已，它 Data 整合的程度和串接的面向的多寡，各種多寡的差別，我沒有覺得它有新的東西。它就是發展越來越成熟，只要進入規模經濟，或是商業化等等的狀態而已我沒有覺得它有新的東西。

FCB Taiwan 總經理：

我自己的判斷，因為其實我每年也都還是在時報跟 4A 當評審，所以當評審的唯一原因就是去看作品，看現在市場上的作品到底是什麼，老實說我覺得現在大多數的廣告公司不願意做大量的投資，也是因為市場沒有這個需求。台灣的市場本來就沒有那麼大，它本來就沒有那麼大的預算。所以你說市場新機會？渺小。

台灣博報堂集團執行長：

這種意識是必須有的，一直都在找新機會。今後呢……廣告的創意還是會走向由 AI 來操作。但是無所謂，AI 用的都是過去的東西，新的東西 AI 是沒辦法創造，它用的都是累積過去的經驗跟資料而已。與其說機會點，不如說如果我們不能夠想到到未來的事情的話，我們就會應付不了。

台灣李奧貝納執行長：

我看到很多，這幾年又開始在流行數位娛樂、串流媒體，所以很多 Content 的出現。那客戶就不再只需要我們，他可能需要原創的……類似鏡文學或某個文創，他們跟導演合作，把那個片子上在 OTT 的平台上。這對我來講就是新的，這種東西就不會找代理商了，這可能就找節目製作公司、製作人啦、電影導演，我們跟人家合作是這種東西。這東西我認為是……本集團，不像電通有節目、娛樂這一塊。現在這種行銷很多元，像這一塊……我承認，這一塊我們是很落後的。

聯廣傳播集團執行長：

有，這個有一直在做。這個就是我們策略團隊跟技術團隊，工程師們也有他們的觀點，對整

個市場觀點。另外一個策略團隊是看整個消費市場會怎麼樣？然後，常常會一起討論。這兩邊的火花碰撞常常就會有一個討論……，想想可以來做什麼東西，提出來因應未來的。

14. 是否有計畫如何提高在數位轉型市場中的競爭力？

VML Taiwan 執行長：

現在當然我們的做法就是合併。就是在創意空間裡面跟能提供數據能的這種公司來合併，來尋求一種轉型，大概現在的一種做法就是這樣。

Isobar Taiwan 執行長：

我們在廣告界，目前應該是處於領導地位。當然，在 AI 的技術應用，發展人機一體的這個計畫，還是有持續在進行中，未來會加強在 AI 的技術應用。

學而數位總經理：

我還是保持現在的定位，但還是會保持跟業界的交流，每年會更新一些合作夥伴，他們也會不斷更新一些新的作品和技術與我們分享做 Roadshow。

FCB Taiwan 總經理：

有這個計畫。目前的確我自己也在觀望，因為雞生蛋蛋生雞，我到底要先找到客戶在找人？還是先找人再找客戶？這是一直以來的 Struggle。但，是有這個計畫的，因為不得不啦。

台灣博報堂集團執行長：

與其說是計畫，倒不如說是到那個時候的一個應對。計畫永遠跟不上變化，靈活的應變能力是很重要的。

台灣李奧貝納執行長：

讓公司更永續發展，我們不會為了數位化去跟很多網路公司、數位公司去做低價競爭啦。我們的核心還是在品牌的建構、原創性、有成效的媒體運用，對我而言，這才是整個完整的數位競爭力。以集團化的角度來講，我認為這是可以走比較長遠的路。我應該這樣回答，我還是希望我們保有一個強大競爭力。這個競爭力來自於我們自己的一些技術、數位、Data 或原創性的整合。尤其是成效的展現，我們對客戶最大的價值就是東西有成效。

聯廣傳播集團執行長：

我們想的是如果在台灣市場做得不錯，因為數位的世界沒有什麼語言的問題，要語言的話直接換一個翻譯就好了，直接就出來了。所以，在這邊運用成熟後，就往東南亞、日本，海外市場走。因為那個技術跟專利是可以直接拿去用的，只要換語言。海外的部分，在打算可能今年底……，是一樣試 Run，也要先試 Run 試試看，免費試試看。然後明年才正式的來弄。所以我們這邊技術人員做的東西，是可以往外走的。我們現在的計畫……，老實說也不是單純只有台灣。因為你寫這些東西，這邊只有 2300 萬人，弄到行銷就會越來越少，就會往外走啦。

15. 數位轉型後，公司的價值主張和商業模式會有什麼樣的變化？有無對營運產生影響？

VML Taiwan 執行長：

我覺得當然是有變化。它在組織架構上就必須要做調整，我看價值主張還是要回到這個廣告業本身期待的價值是為客戶創造價值，為客戶創造價值這一塊我覺得不會變。營運面的一個影響，我覺得第一個還是一樣就是在人才取得上，另一點是人才取得困難嘛，第二個是工作流程的改變，工作流程改變這也很重要。

Isobar Taiwan 執行長：

其實我們在跟客戶談的都是協助他們怎麼樣做生意，談怎麼樣做 D2C (Direct to Customer)。很多廣告公司到現在還在談什麼 AC (Agency Commission)，我們不是。比如，我們幫華碩做公司官網，那其實就是簽下去就是一筆就是兩三千萬的。那都是變成一種 Fee 的方式，不會是傳統的那種 AC (Agency Commission) 的方式。當然，我們還是很多元，不同的產品，不同的專案服務，收費模式不同。

學而數位總經理：

對學而數位本身來說……我覺得抵擋了這些年市場的 decrease。從第一年到現在，每一年的淨利我沒有負過，都是正成長。我覺得對於我們集團來說……因為我還是有在協助集團數位化，剛剛有到我們集團的廣告公司那裡，他們還是會有社群團隊，我的活動公司也會有網紅團隊……有經營網紅的團隊這些的。我們自己數位的 Knowledge 是比較多的，所以會安排很多的分享，我也會帶集團的那邊的廣告或活動他們有幾個主管，我會拉他們進數位經營協

會，讓他們多一些接觸。在這個數位底下我會幫客戶連通 OMO，如果客戶有需求，我會幫他們把……連店頭製作物、平面廣告都做掉。但是，這跟廣告公司做的是不一樣的，因為我整個主軸它是社群上面會擴散的思維。

FCB Taiwan 總經理：

我覺得機會點會多一些沒有錯。但……一樣回到前面幾題問題，因為台灣市場是否能夠支撐到一個這麼漂亮的數位化公司，是個問號！那對營運有沒有影響，當然，你說可以吸引一些新的客戶的 Potential 機會。但台灣客戶找代理商的條件也滿奇特的，所以他不一定會，因為看到你是一個很完善的數位公司而選擇你，有時候可能只是因為你便宜而選擇你。

台灣博報堂集團執行長：

當然有改變。但整體想法是不變，為什麼呢？我們是一心一意想把客戶的商品達到一個最好的銷售狀態，這是我們從來不會變的目標。當然執行上面來講，數位是它某一個執行方式。

台灣李奧貝納執行長：

有。我說商業模式有很大的變化，就是我一開始提的。面對這些國際性的客戶，我必須提供更全面性的服務。小到一個網紅的評估，大到一個品牌的主張。甚至於媒體成效的應用，串連什麼樣 Data？對我而言，我應該要做的是這些事情，那我在做的其實也是這些事情，這也是我們集團統一的目標。有沒有什麼不足的地方？當然啦，這個產業最重要的還是「人才」，人才有沒有跟進跟上，是不是每個人都有這樣的思維？坦白說，很難！如果你有 20% 的人願意開始這樣做，我認為已經是一個很好的開始。

聯廣傳播集團執行長：

對，就像您說的，內部流程已經數位轉型化後，所以就儘量就是無紙化，然後一些簽呈都是在 Online 上面的。所以我們現在也會特別在要求一些，網路上的安全。因為我們有很多東西要變自動化，自動化的出報表什麼的，隨著網路安全這一塊是越來要越被重視的。我剛講的兩部分，一部分是內部這些東西，那個對商業模式沒有差別。就是對我們內部的作業流程啊，可能比較順暢，或是 Headcount 可以用少一點，但是那影響沒有那麼大，肯定會省一些成本。投資一些技術又要花錢，但是又省了一些 Headcount 省了一些錢，所以事實上差不多。第二部分對外的就是說，商業模式跟數據的東西，就是賺錢用的。

16. 如何確保新的模式和主張是可行有競爭力的？是否已評估了轉型可能帶來的成本和效益？

VML Taiwan 執行長：

因為我相信說，只要是專心做一件事情，其實就可以把它做的很好。那這也是我的發現就是說……客戶的需求的多元，那我們如果可以對應到客戶的需求來做一些組織上的調整。廣告人和工程師是兩種不同物種，會有文化上的衝擊，這是營運上的困難。所以你說帶來的成本，我們這樣運營下來，第一個遇到困難，當然高階人才取得不易嘛。第二個，文化的不同嘛。造成成本的上升。第三個，專案不穩定。不穩定這樣養下去，就是一種固定成本壓力。大概都是面臨這三個壓力。

Isobar Taiwan 執行長：

公司的營運有沒有得到實質的效益和成長，最重要就看幾件事嘛。第一是，營收有沒有成長？第二是，我們的獲利有沒有成長？第三就是，作品有沒有人知道？你做的東西有沒有真正幫助到客戶的生意。你的公司有什麼人才，一打聽就知道。哪些公司有養哪些人才，就知道這公司夠不夠強。

學而數位總經理：

分幾個部分來說，第一個是說：這些年這樣經營下來，我很確定這樣的模式，我容易獲得跟我有共同理念的客戶，因為他也信賴嘛。當我用這樣的理念篩選我的客戶的時候，的確，我在提案的達成跟作品的達成都更有機會，然後也更 Efficiency。然後也從作品的得獎跟客戶的生意的目標達成，以及跟著我們非常多年。第二點，你剛談到的定價，我定價比較泛中高，原因是說……我不想削價競爭，因為我想養比較好的人。然後我也希望客戶是重視這個東西的，就是作品跟 Idea 的 Value，那所以我比較定在中高。

FCB Taiwan 總經理：

老實說，小公司沒有這麼有規模的去精算這件事情。目前是只有人的成本。有可能帶來客戶機會，但我前面也說過……台灣客戶選擇也蠻奇怪的，不會因為你有新技術而選擇你。因為他們會覺得，用 FB、IG 就夠了，而且可能就很夠了。台灣的客戶有時候選擇代理商……，嗯，拿比稿來說好了，前面創意比較、策略比較，最後一項是什麼 30% 價格比較，創意評比

才 40% 而已，所以這是一個變態的狀況。商業模式轉型有想過，其實目前沒有迫切的需要。

台灣博報堂集團執行長：

現在還沒有取得平衡。我們所投資的跟我們收穫的還在一個發展的過程中。

台灣李奧貝納執行長：

這就回到市場分析。我們的優勢到底是什麼？比如說，我會看我們集團的優勢是什麼？我們是唯一整合比較成功的公司，我敢這樣講。事實上我們是有一個 One PML，所以在這樣的一個條件之下，我們可以做到說，別的集團做不到的事情。我們可以把媒體、Data、技術、創意，很清楚的整合在一起。這個是我看到我們目前最大優勢。然後取代性就會變得很低。別人就沒辦法……只能搶走網紅這一塊，對我們來講就沒有影響。

聯廣傳播集團執行長：

我們目前一直是最有競爭力的。但，我們的比較大的挑戰是要如何維持？一直維持第一，最前面的競爭力？這個是我們比較大的挑戰！成本和效益都有做過評估，現在都是回收期了。我們投資了五年，第三年後就開始回收了，已經回收了兩三年了。算快！

17. 數位轉型對客戶的關係有何影響？是否預期提高客戶滿意度？

VML Taiwan 執行長：

我覺得還是要對焦到客戶的需求，現在的所謂數位轉型，有時候客戶也會覺得現在還在談數位轉型也就太慢了，現在不是都應該要很數位了嗎？我剛講到作業文化改變，現在客戶其實並沒有這樣的一個想法，其實就會造成合作上的一些困難。因為，我們的成本很難去把它給反應出來。你有沒有辦法在客戶端扮演一個更重要的角色。就前端一定要界定好他的商業困難，然後，界定完之後……你怎麼去解決商業上的困難。所謂數位轉型的關鍵，已經不再是數位轉型，因為數位轉型是一個必要，像是一個需要，因為在這個數位轉型帶來這麼多元裡面，有沒有人可以掌握前端最核心的那一個策略，如果那能夠掌握，那所有的數位轉型之路就會順暢。

Isobar Taiwan 執行長：

數位轉型對客戶當然有絕對的影響！像我們公司有三個不同的 Team 在服務客戶不同的部

門，當然，不滿和滿意度都會同時提高。如果做的不好就全部不好，如果做得好，客戶的滿意度會更高。我們的期待是與客戶發展 Long-term 的 Partnership。不是來一年就比稿的客戶，這種客戶絕對不會好。這個其實也是我們可以去強化與客戶的關係。這也是我們每一年都會去做這個客戶滿意度的提升。

學而數位總經理：

我覺得有。我們的客戶關係、滿意度跟穩定性，比有的廣告公司高。可是我們集團的廣告公司，也因為他們有數位能力，也提高了客戶對他們的滿意度。

FCB Taiwan 總經理：

如果純從關係和滿意度來說的話，有無數位其實沒有差。因為客戶對於你的滿意度來自於你的服務跟你的產出，那有沒有數位？其實無關。反正我對你滿意，你沒有數位，我找另外一家數位公司來做數位就好，我可以拆開來做，所以並不影響。

台灣博報堂集團執行長：

也不是有變好或變壞……，因為是這樣的，雖然是處於數位的轉型，但是客戶的操作，有時候是數位操作，有時候又是傳統操作，每一次的情況都不一樣。我覺得跟客戶之間的關係，變好或變壞沒有影響。客戶有些人對於數位的認知和語言，跟我們的人的認知有時候可能對不上話。至於客戶滿意度方面是視情況而定。比如策略或創意的提案，有時候客戶是比我們預期的更滿意我們的提案，有時候我們覺得是可以的，可是客戶又會覺得不是他們想要的。客戶面對更重不同種類的案子，反應也都截然不同。一家公司要應對的客戶也是百百種，所以客戶的反應也不盡然相同，這也是我比較煩惱的地方。

台灣李奧貝納執行長：

我們常常會提供一些新的技術給客戶，不管他用不用，至少我們是業界第一個用的，像 Creative Vault 一鍵就可搜尋，目前你的競爭產業在做什麼？可以幫你做成 Dashboard，他的媒體量是多少？投資量是多少？清清楚楚。所以，你說數位對客戶的滿意度有沒有提升？有。但是話說回來，是不是每個人都會運用這些工具？沒有。因為，你看我們有十幾組創意，懂得用到這些工具的到底有幾組？這才是我真正要去在意的問題，讓我的創意人才能更數位化，對這些工具的運用更有想法，可能是我最想做的啦。

聯廣傳播集團執行長：

有。而且讓客戶都還蠻驚訝的 Surprise，可以做到這樣的程度！這個滿意度是超乎客戶的期待的。所以要怎麼樣維持這種滿意？因為滿意之後開始去用，用了以後可能就會發現別的問題！那就隨時要改進，所以要如何維持滿意度？反而也是挑戰！客戶總是會膩的。

18. 是否有相應的策略以維護和擴大客戶基礎？

VML Taiwan 執行長：

擴大客戶的基礎，我覺得有兩個部分。第一個就是，一定要往客戶生意的前端走。第二部分就是說，作業方式必須要改變，因為廣告公司百分之八九十都比較被動，我們都是被分配任務的，比較被動。所以擴大客戶的基礎我覺得，廣告公司必須要走出去。因為，其實很多客戶是不清楚你擁有的能力，那你如何去走出去，去敲門。去讓客戶更清楚，你具備了更多的能力。這等於說獲客方式其實也要化被動為主動。

Isobar Taiwan 執行長：

我自己覺得是，把現有的客戶做好，做到有名，是最好的行銷。這樣就會有更多客戶找你做這些事情。當然，我們自己也做了很多公關和行銷。或客戶的研討會等等這些方式，都是比較不一樣的行銷方式，去讓更多人來認識我們。

學而數位總經理：

如果是現有客戶的話……我大概都會去拓展，就是同一個品牌裡面不同的產品線，或者是同一個集團裡面的不同品牌，去拿下更多的點擴散到線到面。比方說，我們就有接觸華研音樂，就是比較跟過去傳統不一樣的客戶。就是會用比較創新、不一樣的作品和服務來維護及擴大客戶的基礎。

FCB Taiwan 總經理：

這是我個人的策略，那手上的三個客戶維護了大概七、八年，我覺得算是成功的，所謂的客戶服務……不只是他說什麼我都說好，其實反而不是這樣子。對我來說，反而是客戶說什麼，我反問，你確定？我覺得是這樣子。要討論！我覺得這對我來說是客戶更有價值的地方。當然，好的產出是必要的啦，你想個爛創意，客戶也會覺得你這什麼東西。所以維護客

戶的策略是創意能不能解決他的問題，這創意包括策略，也就是解決方案，包括一些 Social 上面的一些工具。

台灣博報堂集團執行長：

我們的強項，是在於我們知道客戶的問題該如何解決。但是我們想要開發的話，會選擇我們最強項的來做。客戶所期待的都不一樣，但我們還是會以我們最強項的部分持續的打過我們的競爭對手，或贏過我們的競爭對手。

台灣李奧貝納執行長：

在台灣，策略最強的應該在奧美，因為奧美光策略就有 17、18 個人。一般創意代理商，頂多就是兩三個。我這邊兩組策略，一組就是比較偏傳統，就是外商訓練出來的這樣的策略，那這是一組，服務很多 Global 的客戶。另外一組的策略，他的組合一直在改變中，另外一組的頭，像商業戰略顧問。比如說我接下來發展 Line OA，如果在 Line OA 不是只是一個告知的平台，那你的策略是什麼？那我可不可以有一些電商的策略？有一些數位的策略？像我就會要求他把這個策略的人才架構起來，甚至接下來，我們有很多客戶都是民生必需品的，接下來在電商的這一塊，你的策略是什麼？所以我一直希望他架構這樣的人才，這是我目前看見的一個趨勢。數位唯一不變的就是一直在變。我認為台灣接下來這三五年，不要說五年啦，這兩三年可能會往那個方向走，那我現在就在因應這些事情。

聯廣傳播集團執行長：

有啊！有啊！就是以這個為基礎。因為我們這個技術出來，會使用…知道的客戶，可能就已經只剩一些百分比。他不可能百分之百台灣的市場知道，會縮小一點。然後，知道是一點，真正想要用的又縮小一點，真正有用的又縮小一點點。所以從真正有膽子開始用很少，有些公司覺得好，但行銷預算又不想放下去，那我們要開始說服他們，還有很大的空間在那邊。

19. 請問您認為貴公司目前是處在數位轉型四個象限中的哪一個象限？

VML Taiwan 執行長：現在應該在 2

Isobar Taiwan 執行長：我們本來就是做數位的，我們應該屬於第 1 這個象限。

學而數位總經理：在第 1 這個象限。

FCB Taiwan 總經理：在第 1 與第 2 之間。

台灣博報堂集團執行長：期望目標在第 1，但我覺得現在是在第 1 和 2 的中間。

台灣李奧貝納執行長：在第 1，偏數位一點的位置。

聯廣傳播集團執行長：1 啦。又創新又數位，對。很數位創新。



## 第二節 訪談發現

本研究通過十字象限分析法，將各受訪者對於提問的 19 道題綱所做出的反饋，依四個象限進行分類。本研究之十字象限基於傳統廣告產業邁向數位創新的發展定義出四種象限，藉以通過這四個象限的分類，分析各受訪之綜合廣告代理商的轉型狀態。如表 4 所示。

訪談提綱	偉門智威	安索帕	學而數位	好事行銷	博報堂	李奧貝納	聯廣傳播
提綱 1	第 2 象限	第 2 象限	第 2 象限	第 3 象限	第 2 象限	第 2 象限	第 2 現象
提綱 2	第 3 象限	第 3 象限	第 3 象限	第 3 象限	第 3 象限	第 3 象限	第 3 象限
提綱 3	第 2 象限	第 2 象限	第 2 象限	第 3 象限	第 2 象限	第 2 象限	第 2 象限
提綱 4	第 2 象限	第 2 象限	第 3 象限	第 3 象限	第 2 象限	第 2 象限	第 2 象限
提綱 5	第 2 象限	第 4 象限	第 2 象限	第 2 象限	第 2 象限	第 2 象限	第 2 象限
提綱 6	第 2 象限	第 2 象限	第 2 象限	第 3 象限	第 3 象限	第 2 象限	第 2 象限
提綱 7	第 2 象限	第 2 象限	第 2 象限	第 3 象限	第 2 象限	第 2 象限	第 2 象限
提綱 8	第 3 象限	第 2 象限	第 3 象限	第 3 象限	第 2 象限	第 2 象限	第 2 象限
提綱 9	第 3 象限	第 2 象限	第 3 象限	第 3 象限	第 3 象限	第 2 象限	第 4 象限
提綱 10	第 3 象限	第 2 象限	第 2 象限	第 3 象限	第 2 象限	第 2 象限	第 2 象限
提綱 11	第 3 象限	第 2 象限	第 3 象限	第 3 象限	第 2 象限	第 2 象限	第 2 象限
提綱 12	第 2 象限	第 2 象限	第 2 象限	第 3 象限	第 3 象限	第 3 象限	第 3 象限
提綱 13	第 3 象限	第 2 象限	第 3 象限	第 3 象限	第 3 象限	第 3 象限	第 4 象限
提綱 14	第 3 象限	第 2 象限	第 3 象限	第 3 象限	第 3 象限	第 3 象限	第 4 象限
提綱 15	第 2 象限	第 4 象限	第 2 象限	第 3 象限	第 2 象限	第 2 象限	第 2 象限
提綱 16	第 3 象限	第 3 象限	第 3 象限	第 3 象限	第 2 象限	第 2 象限	第 2 象限
提綱 17	第 3 象限	第 2 象限	第 2 象限	第 3 象限	第 3 象限	第 2 象限	第 4 象限
提綱 18	第 4 象限	第 2 象限	第 3 象限	第 3 象限	第 2 象限	第 2 象限	第 4 象限
提綱 19	第 2 象限	第 1 象限	第 1 象限	第 1 與 第 2 之間	第 1 與 第 2 之間	第 1 象限	第 1 象限

表 4 訪談內容的數位轉型象限分類。

資料來源：本研究整理。

研究者透過訪談內容的數位轉型象限分類發現：受訪的七家綜合廣告代理商大多數較偏向於續存保業和順應潮流的象限區，只有安索帕和聯廣傳播有些許是變革突破的象限區。其中，偉門智威是意識中知道要變革突破，但礙於受到集團的財務制約無法大膽變革。同時他們對於企業自身的未來發展沒有清晰的輪廓及缺乏數位轉型的判斷準則，因而無法擬定明確的數位轉型策略。

研究者經由與七位綜合廣告代理商經營者進行深度訪談後發現：每位受訪者均強調公司早已完成數位轉型，並明確表示公司定位已不再是傳統的綜合廣告代理商。但從價值創新的觀點來看，無論是從傳統轉型至數位，或是從一開始即為數位而生的數位廣告行銷公司，這七家企業本質上仍停留在過去綜合廣告代理商的服務思維和商業模式，並且採取競爭激烈的紅海策略轉進數位行銷市場。從連結受眾的角度觀察，這幾位受訪者強調，除了提供品牌行銷傳播服務的專業外，現在則增加了在社群、數位行銷科技、新媒體、數據應用等方面的業務，以及行銷創意、全媒體投放計畫和購買等服務，以實現品牌與受眾的連結。同時，他們積極強化社群、網紅、官網、數位技術、公關活動、新媒體、運動和娛樂等領域的資源整合，並增設企業諮詢服務。

總體而言，除了數位技術領域之外，其他的服務領域基本上仍保持在綜合廣告代理商的範疇。因此，從數位化商業環境的角度來看，研究者得出結論：這七家綜合廣告代理商均伴隨新媒體的興起，進行了企業基因的改造，擴展跨領域的數位服務項目和多元化人才養成，實現綜合廣告代理商數位轉型的目標。然而，受訪的七位經營管理者皆持續以傳統的中介化商業模式因應數位化市場的挑戰，對於企業的數位轉型出現了幾點決策現象。

### 一、綜合廣告代理商何去何從

透過訪談，研究者發現這七家綜合廣告代理商基本上是配合客戶的需求進行數位轉型，主要目的是尋求企業續存的機會，並謹慎地推動企業變革規劃和創新發展的策略。受訪者們普遍認為綜合廣告代理商已不符合數位時代客戶的商業需求，因此努力擺脫受限於綜合廣告代理商服務領域的框架，但數位轉型後的定位與商業價值定義仍停留在品牌、社群等行銷傳播的範疇。為了因應需求均紛紛增設或成立數位行銷公司、社群運營、官網維運或技術服務等部門，並強調以客戶為核心，提供數位行銷服務和全方位解決方案。在缺乏數位基因和技

術人才的組織文化下，受訪者也表示強烈感受到新技術、新媒體和數位平台的競爭威脅。但對於未來市場環境的預測和商業模式等，並未因此而激發具前瞻性思維，而以大數據為依歸。絕大多數綜合廣告代理商缺乏價值創新的「創意」，以及連結受眾或多方市場的商業洞察力。總而言之，大多數綜合廣告代理商皆因續存而思變，且試著探索未來的發展方向。

## 二、綜合廣告代理商的數位轉型策略

通過與受訪者的深度訪談，研究者發現成為數位行銷傳播與提供企劃服務是大多數廣告代理商主要的轉型定位。經營策略是透過數位媒體通路（網站、登陸頁面、社交媒體、電子郵件和行動應用程式），更深入地發展品牌傳播、內容和行銷活動。相較於過去僅以品牌傳播活動的策劃和大眾媒體投放為主的服務，廣告代理商數位轉型後擴張了業務領域，以提供客戶數位行銷策略服務，協助企業或行銷人員定義目標、鎖定受眾，並發展最能觸及受眾的數位行銷創意，同時引導企業或品牌主開展電商等領域。儘管數位轉型後核心商業價值仍以品牌、社群行銷傳播為主，並持續以中介化的商業模式營利，同時擴展跨領域的數位技術和數據等相關服務。然而，在競爭越來越激烈和利潤越來越薄的紅海市場中，受訪者們對於平台化商業模式、商業模式創新、以及開放式創新等相關知識相對缺乏，也未表現出積極改變商業模式的意圖。

## 三、綜合廣告代理商數位轉型發展階段

透過與七位廣告代理商的執行長與總經理進行深度訪談後，研究者發現他們對於數位轉型的定義，相對較為以客戶需求為主，並未有方法論協助思考決策，策略規劃方面缺乏系統性思維。目前，這些公司主要以數位行銷傳播的形式進行轉型，主要目標在於利用數位平台所管理和儲存的數據或以取得電信公司的數據使用授權，得以有效應用來服務客戶的需求。同時通過內部技術資源或外部的技術平台進行深入了解和運用科技工具，以提升對客戶服務的體驗，同時提升數位行銷的專業能力和服務品質，以符合現有的營運模式。

根據文獻上的資料探討，企業的數位轉型過程分為數位化、數位優化和數位轉型三個階段。文獻指出，數位轉型不僅是數位技術的升級，更是將數位技術整合到業務各個方面，藉由這一過程改變組織為客戶提供價值的方式。然而，從訪談的資料內容來看，這七家公司仍處於「數位化」或「數位優化」的發展階段，尚未真正進入數位轉型的階段。數位轉型的定義涉及將數位化系統與商業模式的變革相結合，通過改造企業商業邏輯和組織文化，實現變

革和轉型，以滿足客戶不斷變化的需求，並帶動成長與創新。這包括重塑願景和價值創新，制定企業流程、商業模式、組織和文化轉型等三大領域的轉型策略。

儘管文獻中提到需求是被創造出來的，並且企業應該主動創造新的服務方式，形成客戶需求，但根據這七位受訪者的受訪資料顯示，只有少數代理商有在研究創造需求，代理商之間的差異化不大，唯有的差異是組織大小和資源分配能力不同。

### 第三節 數位轉型象限調查

經由半結構式訪談資料的結果顯示，各受訪者認為自己的公司處於數位轉型象限的區域調查結果顯示出一個現象，就是這些廣告代理商均認為自己早已數位轉型了。並持續在向數位轉型後的理想目標邁進中。目前有兩家廣告代理商自認為是採取創新的做法來實現數位轉型。另一個現象是，只有一家廣告代理商認為自己的公司還處於第二象限區，有兩家廣告代理商，認為自己公司是處於第一和第二象限的中間，其他四家廣告代理商均認為自己公司是處於第一象限區。研究者發現這項調查顯示出，所有受訪者對於自己公司，處於數位轉型的哪一個階段的理解並無清晰的概念和評判標準，事實與認知呈現落差。如圖 10 所示。

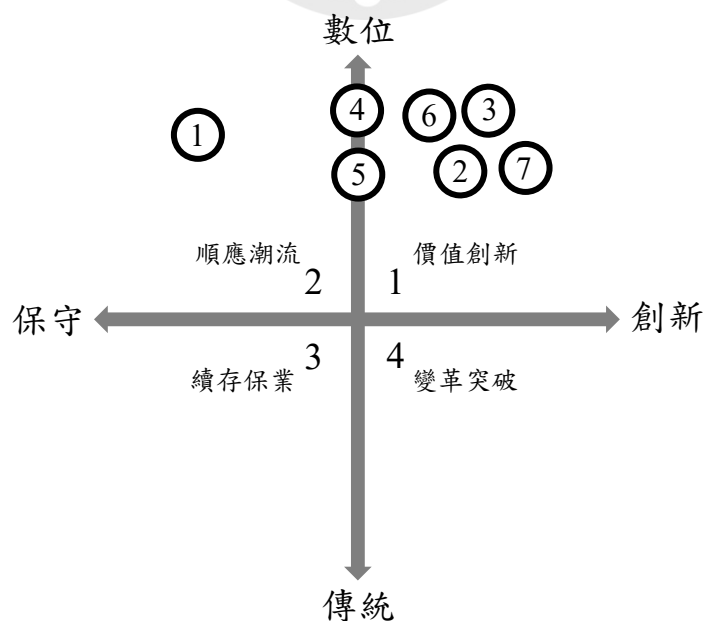


圖 10 數位轉型矩陣示意圖。

資料來源：本研究整理。

#### 第四節 綜合討論

廣告產業是基於大眾市場的規模化發展起來的，綜合廣告代理商是利用媒體以專業的廣告傳播服務幫助企業或品牌創造價值。因此，可以說廣告業最熟悉且緊密相連的領域即是媒體。然而，許多綜合廣告代理商容易混淆新媒體、平台以及網際網絡的概念，這種混淆的認知使得在數位轉型的過程中難以從價值創新的角度進行轉型，擺脫傳統的服務模式和商業模式。自 Web 2.0 時代以來，隨著網路應用的發展，企業得以直接與每位用戶在網絡上連結，而大數據的技術使得網際網路上的人與人、企業與人之間直接交流變得更加容易操作和管理。儘管在網際網路上仍存在類似傳統媒體的傳播方式，然而，發展已經超越了媒體的概念。僅僅從媒體思維出發的轉型策略、行銷或廣告創意發展，就像盲人摸象一樣，無法真正理解數位轉型的全貌。對於廣告產業的變革，從數位生活空間的角度來觀察最為直接。在傳統媒體環境中，形成了穩定的服務模式和商業模式。如圖 11 所示。

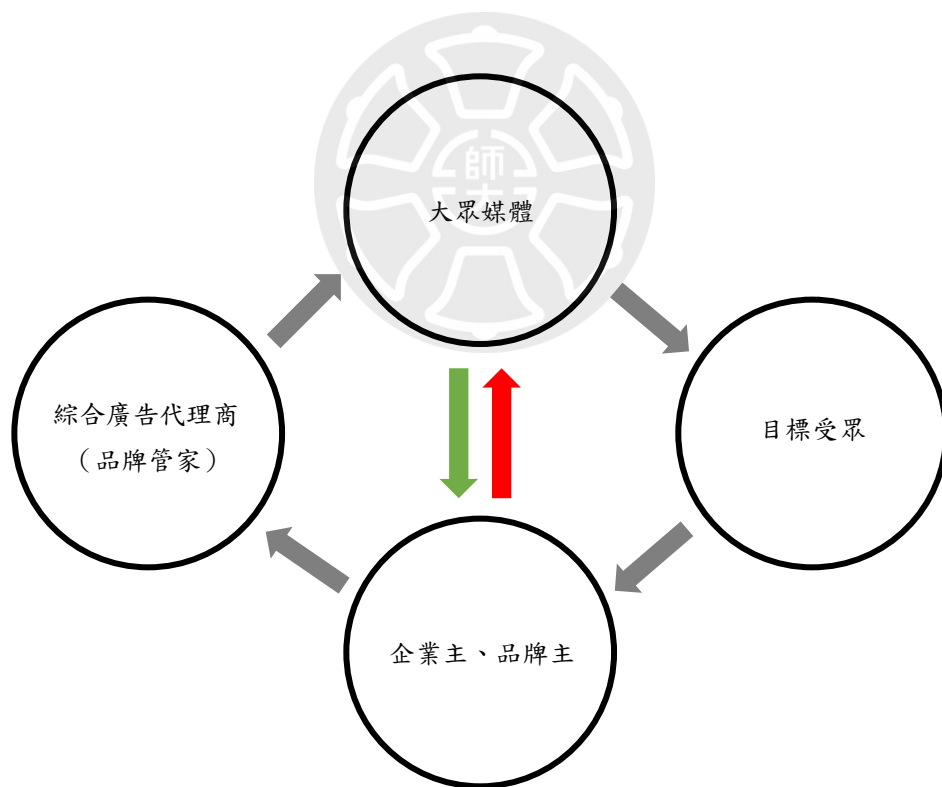


圖 11 綜合廣告代理商在傳統媒體環境中穩定服務與商業模式示意圖。

資料來源：本研究整理。



綜合所有訪談內容發現，在數位時代的浪潮下，綜合廣告代理商的經營者們並未被迫意識到去中介化、大數據、數位平台、商業模式創新、開放式創新等趨勢的重要性。這也解釋了為何七位受訪的執行長和總經理們在數位轉型方面，並未積極尋求發展一套有系統的理論模型或創新的方法論。研究者分別回顧了行銷 1.0 主張以「產品」為核心的行銷策略、行銷 2.0 主張「以顧客為中心」、行銷 3.0 主張「以人為本的價值」、行銷 4.0 主張將「科技」加入行銷社會的藍圖之中，正視「數位轉型」需求。以及主張妥善運用科技應用，針對不同世代與數位落差的受眾（嬰兒潮世代、X 世代、Y 世代、Z 世代、a 世代），創造獨一無二的顧客旅程，以精準為重點的行銷 5.0 後發現……，這些受訪的經營者們主要奉行的是 2.0 的主張「以客戶為中心」的價值觀為經營策略，致力於推動企業自身的數位轉型。他們努力發揮本能的創意優勢，整合數位工具、技術等服務，以贏得客戶的支持，提升客戶體驗、滿意度，鞏固與擴大客戶基礎。

正如文獻所指出的，廣告產業面臨著來自多個行業的競爭對手，這使得廣告領域的專業界線變得越來越模糊，這也是每位受訪者在訪談中提到的市場挑戰之一。因此，業務範疇不斷擴增，包括行銷顧問、電商維運、社群維運、官網維運、CRM 等業務服務領域。目前，有些受訪者表示他們積極整併不同專業的公司，旨在將技術、數據和創意三者串連起來，朝向提供「全方位解決方案」的方向轉型。通過全面性的整合，他們期望更好地滿足客戶的多元需求。隨著業務領域的擴增和多元化，人才需求成為數位轉型過程中的一大挑戰。在數位生活空間的行銷服務中，傳統廣告代理商、公關、活動、媒體及購買服務等專業分工逐漸消融，各種專業服務的行銷傳播公司之間的界線越來越模糊，跨界融合成為一種新常態。他們之間專業核心價值的區隔不再明顯，而是在數位行銷傳播的框架下混融在一起，共同為客戶的行銷傳播活動服務，這正如文獻資料中所顯示的研究結果。因此，綜合廣告代理商勢必面臨被重新定義的過程。

綜合所有受訪者的訪談內容以及文獻探討，研究者發現綜合廣告代理商為了滿足客戶需求的同時，必須進行轉型以應對不斷變化的市場。然而，轉型的方向不只取決於客戶的需求更應根據企業的核心價值觀來創造差異化。究竟是轉型成為一個致力解決問題的實際創業家式的數位行銷顧問公司？或是轉型為一個試圖推廣特定訊息、觀點或哲學的思想創新者式的數位行銷傳播公司？又或是轉型成為一個以大數據為支持，以價值創新為基礎，以連結品牌、受眾及多方市場為目標的行銷平台運營商？目前為止，廣告產業尚未有一套可供參考的

數位轉型評估標準、理論模型或方法論，因此難以深入探討數位轉型的商業模式創新和多元化經營策略。然而，無論轉型的方向為何，整合技術、數據和創意仍是當前最迫切且必要的，因為這三者是實現數位轉型的商業目標缺一不可的要素。但是如果綜合廣告代理商的數位轉型沒有帶來任何差異化的競爭優勢，未來將繼續落入價格的競爭中，畢竟差異化越小，可取代性就越高。



## 第五章 結論與建議

本研究針對綜合廣告代理商數位轉型進行研究，分析各綜合廣告代理商或集團的轉型策略與演進的過程詳加探討。本研究前半段討論重點在於為綜合廣告代理商在的數位化商業環境與市場的激烈競爭中，運用邏輯規律、綜合相關的文獻探討，推理出革新的假設，從研究了解其面臨的挑戰與機會中發展新的模型方法論，並基於以大數據為依歸，以價值創新為出發點，以連結受眾及多方市場為目的，以設計思考理論基礎為架構，構思出一套具系統性的「數位轉型思維流程」方法論，以提供綜合廣告代理商應用這個理論模型進行演繹推論，重新定義自己並創造合乎數位時代的創新價值。本研究的後半段重點在於以本研究發展之思維模型所設計的訪談提綱，對綜合廣告代理商實際的轉型現況、發展和所遇到的種種挑戰等資料的收集和研究分析。同時通過訪談資料的反饋以及驗證，為本模型方法論之設計提供精進調整的參考方向，為綜合廣告代理商產業提供創新的「數位轉型思維流程」方法論。

### 第一節 研究結論

總結各章的論述，針對研究的三個問題結論如下：

#### 1. 廣告代理商如何做到連結受眾？

在這個充滿各種不確定因素的數位環境下，Big Idea 的作業模式整合下的廣告、公關、促銷等傳統環境下的分類概念已經不適用，各種傳播手段的邊界不再清晰，綜合廣告代理商要做的其實不是整合行銷傳播，而是找出受眾未被滿足的需求，建立與生活者接觸的線上服務，利用這種線上服務的內涵或平台與他們建立連結，實時交流和互動。在這個消費者全面覺醒的數位時代，那些「高大上」廣告創意已經不再那麼流行，甚至給人一種疏離感。尤其是 4A 公司 Big Idea 的產出都需要時間和流程，這種效率很難滿足當下的市場和消費者的快需求，企業和市場更喜歡的是能解決「受眾未被滿足的需求」的解決方案。綜合廣告代理商如能以「技術+數據+創意」為核心競爭力，從生活者的角度出發，即可通過數位生活空間的服務化轉型做到連結受眾的目的。

#### 2. 廣告代理商如何價值創新？

價值創新是一種戰略思維與方法論，旨在通過創新來同時提升產品或服務的價值和減低成本，從而打破競爭規則，開創新的市場機會。綜合廣告代理商的價值創新不只是改進現有

的技術或服務，而是重新思考和設計服務的核心價值，創造出能夠顛覆市場的新價值。除了上述的數位生活空間的服務化轉型之外，創意能力轉型和人才更新換代也是重點之一。在數位生活空間隨著生活者的需求不斷提高，相應的技術的相關人才的引進也是不可或缺的條件之一，基於技術的適應和服務化業務的推進，在數位環境下透過「技術+數據+創意」改造核心競爭力，綜合廣告代理商會大有前途。同時，綜合廣告代理商必須將注意力從重視顧客價值擴展至重視整體生態體系的價值，發展去中介化的商業模式，從而轉變以「服務」為平台核心的數位平台商業模式，更是綜合廣告代理商價值創新最重要的一環。

### 3. 廣告代理商如何妥善運用技術改善作業流程與效率，以及商業模式創新？

隨著數位行銷傳播的發展，各種新技術推陳出新大量地被應用，不斷演進的網際網路技術，導致數位行銷面臨著應用各種技術和更新技術迭代的挑戰。綜合廣告代理商的服務雖然專業成熟，但在網際網路時代，必須考慮技術替代的可能性和工作流程的變化。綜合廣告代理商需要適應數位時代的變化，需不斷追隨技術和環境的變化，有意識地應用各種技術進行企業流程轉型、組織和文化轉型、商業模式的轉型。

總體而言，上述三個研究問題的結論研究者總結出以下四個重點：

#### 一、數位生活空間的服務化轉型

數位生活空間是對現實生活空間的虛擬與拓展。我們可以明顯地觀察到，當前的數位生活空間已超越地理範圍，匯聚了龐大的人群，形成了一個巨大的市場環境。在面對這種超大型的市場和實現的一對一的人際交流的情境下，綜合廣告代理商需要重新定位，實施數位轉型，這種數位化的企業再造是一種服務化的轉型。在數位生活空間中，許多傳統的模式已喪失價值，同時，服務化轉型也帶來新的需求。這些新需求的解決方案並非現有廣告代理商的強項，因此，深刻理解新的變化，抓住新的機會，創造新的價值，是綜合廣告代理商數位轉型最重要的發展方向。

根據七位受訪者的深度訪談分析與文獻探討總結，綜合廣告代理商發展數位轉型一定要有去除中介化的商業思維，加強對整個數位生活空間、新媒體、平台和網際網路的區隔差異化的深入理解，以及對數位平台、商業模式創新等知識的深入理解與應用。在轉型的過程中，必須轉移焦點，從重視客戶價值轉向強調生態系統價值，並以策略性方式積極發展可連

結多方市場的「創意」，促進多方市場的參與者共同合作，共同為生態系統創造價值。

## 二、創意能力轉型與人才更新換代

數位行銷傳播的目標是在網際網路上產生積極的影響力，同時能轉化為商業資訊與內容促成銷售。綜合廣告代理商一向是以創意為核心競爭力的企業，應該要比其他企業更重視創意能力與人才的轉型。在數位時代的商業環境，「創意應該被視為解決更大的商業問題的工具，而不僅僅是解決品牌傳播問題的手段」。卓越的廣告創意人通常具有打破傳統、標新立異的創意能力。這些才華只要結合新的商業模式思維，就能成為解決商業問題的出色創意。這正是綜合廣告代理商最難能可貴的基因和核心競爭力之所在。

在整個市場環境中，各種行銷傳播服務公司，包括綜合廣告代理商，互相之間的可替代性相當高。因此，綜合廣告代理商在數位轉型中應以價值創新為出發點，謀求創造一個獨佔市場的藍海策略，而不是陷入競爭激烈的紅海之中。用過即棄的廣告創意難以成為企業的資產更無法為企業增加市值。但若結合全新的商業模式，則能成為一個可連結品牌、受眾和多方市場的商業好點子。企業可通過方法論工具培訓創意人才，改變創意發想的商業目的，從中挖掘每一種創意潛在的商業機會，運營多元化的創意知識產權，讓「創意」成為數位時代裡解決商業問題的最佳工具。

對於綜合廣告代理商而言，人才是最終的核心財富。當綜合廣告代理商的創意不再僅僅用來解決品牌傳播的問題時，這意味著每一個創意，都有潛力成為一個商業解決方案，同時也可能演變成一個可持續發展的社區平台。透過對數位生活空間的內容型態、傳播特點和內在邏輯的深刻理解，綜合廣告代理商能夠構建一個新的、相對完整而清晰的傳播生態體系。並為此整合為一個大數據庫，有利於發展創新的商業平台與生態系統。

因應數位技術發展所需的廣告專業人才的短缺是目前面臨的尷尬現實。很多綜合廣告代理商尚未找到有效解決人才短缺問題的方法，同時又難以吸引技術型人才的加入。不少廣告代理商仍使用傳統觀念招聘創意和客戶服務人才，使得非傳統的創意、行銷和技術人才難以融入，同時缺乏系統性的人才轉型與培訓計畫。簡而言之，缺乏進行企業內部人才基因改造的數位轉型思維流程的方法論。實現人才的更替，吸引新人才加盟，以及自我培養數位生態的創意人才，是需要投入的投資，這包括金錢和時間。然而，現實情況是大多數綜合廣告代

理商受到集團財務數字的嚴重制約，難以進行大規模轉型改變，目前僅能進行小規模的嘗試。除此之外，綜合廣告代理商應積極通過其他途徑獲取技術支持，例如通過資本手段在技術領域進行投資佈局，並考慮併購技術優勢出眾的公司，這也是一種對人才的變相收購。為了提升效率，綜合廣告代理商應採用技術手段改善人力資源管理，將需要更多人力執行的工作交給技術。同時，透過「科技+數據+創意」改造競爭力，培養真正能夠從大量數據和線索中提煉出策略方向和洞察能力的人才。簡而言之，將「收集和整理」的工作交由技術處理，而將「提煉和判斷」的決策工作保留給人才。

### 三、技術的更新替代與應用

沒有技術的支持數位行銷傳播就無法成功實現。隨著數位行銷傳播的發展，各種新技術推陳出新大量地被應用。例如第五代 HTML（H5，可放入文本、圖片、音樂、視頻等基本流媒體格式的文件）、線上對線下（O2O）、需求方平台（DSP）、數據管理平台（DMP），Web 3.0 的去中心化區塊鏈等，以及生成式 AI、大數據、虛擬實境等重要技術。在這個不斷演進的網際網路技術中，數位行銷面臨著應用這些技術和更新技術迭代的挑戰。

在數位生活空間，新的技術應用能夠優化企業作業流程，替代部分行銷傳播服務中的人力。明顯的變化體現在傳統的媒體購買模式、廣告效果監測、消費者行為調查等領域。通過技術，專業性強的工作可以更高效和精準地完成。隨著客戶的覺醒與需求不斷提高，相應的技術和相關人才的引進成為綜合廣告代理商數位轉型不可或缺的條件之一。

面對這種變化，傳統的服務雖然專業成熟，但在網際網路時代，必須考慮技術替代的可能性和工作流程的變化。人力服務被技術替代，相應的應對策略必須考慮如何適應這種變化。綜合廣告代理商一直受到高度標準化和流程化文化的主導。然而，網際網路的破壞式創新和替代性發展使得現有的規則體系受到挑戰。在這個階段，綜合廣告代理商需要適應數位時代的變化，並有意識的支持容錯文化。這是一個新的學習階段，需要不斷追隨技術和環境的變化，持續學習。這個階段即使沒有方法論，也不能拿傳統的行銷傳播理論去套用。整個過程都是在學習和試錯中不斷發展。在數位社會整體框架建立之前，傳統的大眾傳播模式正在逐漸過時，而數位生活空間則以新型態的人際和組織傳播為主，因此整個廣告產業都需要更快速地學習、勇於嘗試，推動變革創新，並尋找適合數位轉型的方法論。

#### 四、行銷創意與商業模式創新

當我們跨足到全新的數位行銷體系，由傳統的大眾傳播轉向人際傳播與組織傳播（社群傳播）時，缺乏開放式創新的數位行銷創意就等同於墨守成規的傳統行銷模式。在數位時代的行銷，不再是在封閉式的環境中孤立地進行創意發想和技術開發，而是需要整合各種資源並建立平台。過去的封閉式行銷和傳播創意著重於產品或品牌向目標受眾傳遞概念和價值主張，透過大眾媒體進行品牌行銷。目前，大多數綜合廣告代理商仍持續以大眾傳播的觀念，透過平台的行銷工具「套利」而非真正數位轉型；然而，現代的數位行銷創意必須能夠真正解決整個生態體系的商業問題，整合內外部資源，讓每一位參與者或網紅、團體等都能為整個行銷傳播活動的生態體系貢獻價值。

流通知識和應用在創新過程中變得至關重要，並加速商業活動持續發展，通過外部創新就是一種擴展市場的創新模式。相對於傳統的行銷創意，開放式創新下的「創新」定義不同於目前綜合廣告代理商或數位行銷公司所使用的數位工具和行銷傳播解決方案。而是將單一產品或品牌的傳播活動的創意概念，轉變為一種以「服務」為平台核心的角度來發想創意概念，這種以「連結」為目的之概念，需要整合內外活動並建立開放平台。改變以運營數位平台的商業模式獲利，不但符合建構大數據庫的條件，更可實現連結品牌、受眾及多方市場的參與者，發展去中介化的商業模式。通過這樣的價值創新，可讓廣告代理商通過數位轉型而提升附加價值。如文獻中指出：「現代企業或品牌之間的競爭，是商業模式之間的競爭」。因此，必須將每個行銷傳播的機會視為創建平台生態系統的機會，方能在數位時代的市場競爭中脫穎而出。如圖 13 所示。

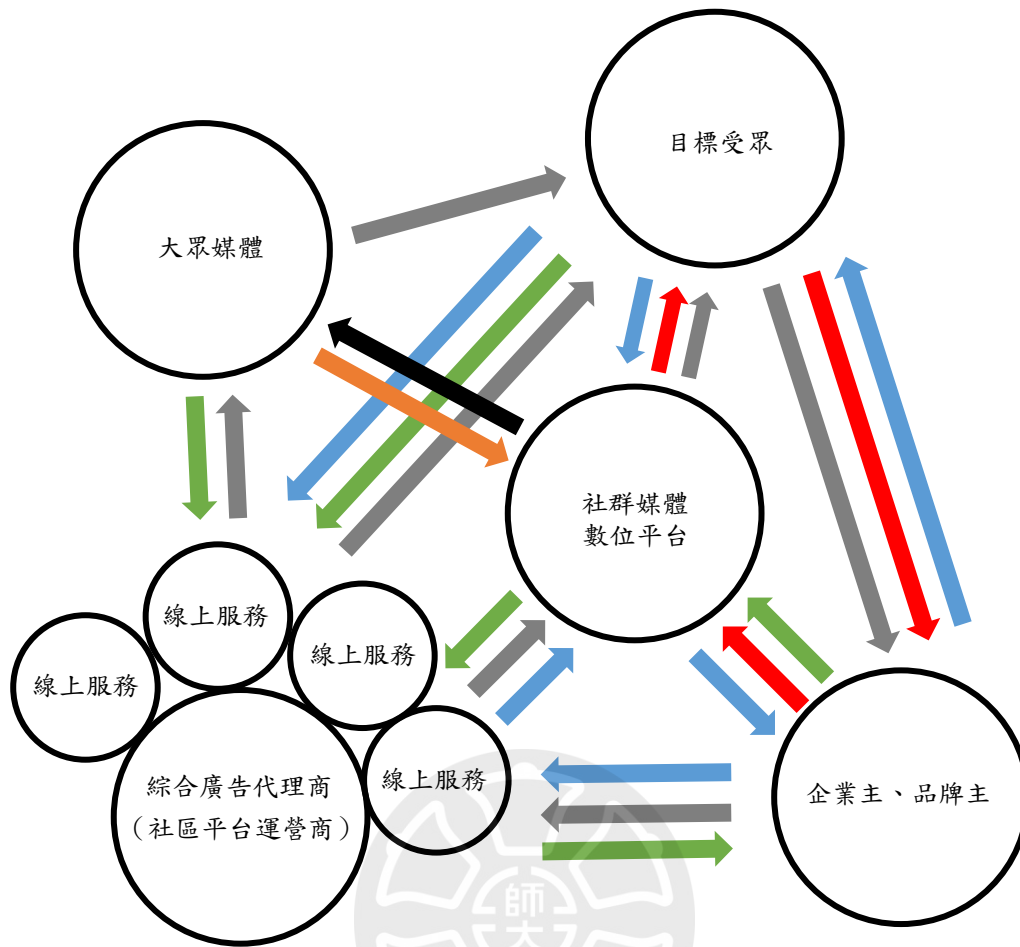


圖 13 綜合廣告代理商平台化商業模式扭轉被市場邊緣化局面示意圖。

資料來源：本研究整理。

研究者透過受訪者的訪談資料發現，企業在進行數位轉型時並未將注意力從重視客戶價值擴展至重視整體生態系統價值的平台思維上，目前，他們仍堅守中介化的商業模式，作為企業數位轉型服務的基石。這對綜合廣告代理商數位轉型造成了重大的挑戰，如何從中介化轉換到平台化的路途可能需要長時間的調適，以及深化對數位平台、數位轉型、商業模式創新和開放式創新等知識創新的提升。

## 第二節 研究限制與未來研究建議

本研究受限於研究的地區、市場規模與其他限制，在研究對象上的選擇，本研究僅以台灣七家綜合廣告代理商的經營者為訪談對象，並無管道訪談其他地區或更大市場規模的綜合廣告代理商經營者。造成資料收集不夠廣泛的情況。後續研究者可以針對不同區域市場之綜合廣告代理商產業進行分析與比較，藉此累積訪談研究數量，增加對於綜合廣告代理商產業數位轉型之學術研究的廣度。

本研究為綜合廣告代理商數位轉型所研究發展出的一套「數位轉型思維流程」方法論，在經由質性研究半結構式訪談的資料反饋後，建議後續發展研究如下：

- 一、透過此方法論進行實證研究及量化分析。以推薦、提供各地區的綜合廣告代理商使用本研究之「數位轉型思維流程」方法論，分別以大中小不同規模之公司組織結構，發展數位轉型策略、商業模式創新以及組織變革等，對此方法論再進一步的驗證和研究分析。
- 二、推薦、提供本研究之「數位轉型思維流程」，作為綜合廣告代理商內部的「創意能力」轉型的方法論，進行人才培訓與解決方案的實踐，並更進一步驗證和分析。
- 三、擴大研究數位廣告代理商的經營戰略與商業模式創新等，進行研究分析及探討。

## 參考文獻

### 一、中文文獻：

顏嘉南 (2018)。全球最大廣告集團 WPP 裁員 3,500 人。中時新聞網。

<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20181211004562-260408?chdtv>

張涵妮 (2018)。智威湯遜與偉門合併！新公司 Wunderman Thompson。動腦新聞。

<https://www.brain.com.tw/news/articlecontent?ID=47226>

提姆·布朗；譯者：吳莉君 (2010 年 09 月 01 日)。設計思考改造世界。聯經出版公司。

Chiang, S.-B., Hsieh, C.-P., & Chen, Y.-F. (2012). Moderating Effects of Commercial Films on Consumers' Cognition and Attitude. 國際數位媒體設計學刊, 4 (1), 18-28。

<https://doi.org/10.29465/ijdm.201212.0003>

### 二、外文文獻：

Abdelkafi, N., Makhotin, S., & Posselt, T. (2013). Business model innovations for electric mobility—what can be learned from existing business model patterns? *International Journal of Innovation Management*, 17(01), 1340003.

Ahn, J. B. (2020). A study on advertising future development roadmap in the fourth industrial revolution era. *International Journal of Internet, Broadcasting and Communication*, 12(2), 66-76.

Aksoy, Y., Basso, H. S., Smith, R. P., & Grasl, T. (2019). Demographic structure and macroeconomic trends. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 11(1), 193-222.

Alsharif, A. H., Salleh, N. Z. M., Alrawad, M., & Lutfi, A. (2023). Exploring global trends and future directions in advertising research: A focus on consumer behavior. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04812-w>

Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 42-49.

Andreini, D., Bettinelli, C., Foss, N. J., & Mismetti, M. (2022). Business model innovation: a review of the process-based literature. *Journal of Management and Governance*, 26(4), 1089-1121. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09590-w>

Aspara, J., Hietanen, J., & Tikkanen, H. (2010). Business model innovation vs replication: Financial performance implications of strategic emphases. *Journal of Strategic Marketing*,

- 18(1), 39-56. <https://doi.org/10.1080/09652540903511290>
- Aspara, J., Lamberg, J.-A., Laukia, A., & Tikkanen, H. (2013). Corporate business model transformation and inter-organizational cognition: The case of nokia. *Long Range Planning*, 46(6), 459-474. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2011.06.001>
- Balayan, A. A., & Tomin, L. V. (2020). The transformation of the advertising industry in the age of “platform capitalism”. In 2020 IEEE Communication Strategies in Digital Society Seminar (ComSDS) (pp. 133-136). IEEE.
- Berglund, H., & Sandström, C. (2013). Business model innovation from an open systems perspective: Structural challenges and managerial solutions. *International Journal of Product Development*, 18(3-4), 274-285.
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16-24.
- Björkdahl, J., & Holmén, M. (2013). Business model innovation—the challenges ahead. *International Journal of Product Development*, 18(3/4), 213-225.
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19.
- Bresciani, S., Huarng, K.-H., Malhotra, A., & Ferraris, A. (2021). Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation. *Journal of Business Research*, 128, 204-210. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.003>
- Bucherer, E., Eisert, U., & Gassmann, O. (2012). Towards systematic business model innovation: Lessons from product innovation management. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 183-198. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00637.x>
- Bugge, M. M. (2009). Creative distraction : The digital transformation of the advertising industry (Publication Number 82) [Doctoral thesis, Comprehensive summary, Universitetsstryckeriet]. DiVA. Uppsala. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-109707>
- Burroughs, B. (2019). House of Netflix: Streaming media and digital lore. *Popular Communication*, 17(1), 1-17.
- Cai, S. (2021). The reshaping of value chain: The tonstruction and innovation of Mango TV business model. *International Journal of Social Science and Education Research*, 4(10), 262-269. [https://doi.org/10.6918/ijosser.202110\\_4\(10\).0043](https://doi.org/10.6918/ijosser.202110_4(10).0043)
- Carlgren, L., Elmquist, M., & Rauth, I. (2014). Design thinking: Exploring values and effects from an innovation capability perspective. *The Design Journal*, 17(3), 403-423. <https://doi.org/10.2752/175630614X13982745783000>
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34(4), 464-482.

- Chen, G., Xie, P., Dong, J., & Wang, T. (2019). Understanding programmatic creative: The role of ai. *Journal of Advertising*, 48(4), 347-355. <https://doi.org/10.1080/00913367.2019.1654421>
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17.
- Chesbrough, H. (2011). *Open services innovation: Rethinking your business to grow and compete in a new era*. John Wiley & Sons.
- Chesbrough, H., Lettl, C., & Ritter, T. (2018). Value creation and value capture in open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 35(6), 930-938.
- Chesbrough, H. W., & Appleyard, M. M. (2007). *Open Innovation and Strategy*. California Management Review, 50, 56-76.
- Childers, C. C., Haley, E., & McMillan, S. (2018). Achieving strategic digital integration: Views from experienced New York city advertising agency professionals. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 39(3), 244-265. <https://doi.org/10.1080/10641734.2018.1491435>
- Chin, H., Marasini, D. P., & Lee, D. (2023). Digital transformation trends in service industries. *Service Business*, 17(1), 11-36.
- Coffin, J. (2022). Asking questions of ai advertising: A maieutic approach. *Journal of Advertising*, 51(5), 608-623. <https://doi.org/10.1080/00913367.2022.2111728>
- Cusumano, M., Yoffie, D., & Gawer, A. (2020). *The future of platforms*. MIT Sloan Management Review Cambridge, MA.
- Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power* (Vol. 320). Harper Business New York.
- Cutolo, D., Hargadon, A., & Kenney, M. (2021). Competing on platforms. *MIT Sloan Management Review*. 62(3), 22-30.
- Di Valentin, C., Weiblen, T., Pussep, A., Schief, M., Emrich, A., Werth, D., & Loos, P. (2012). Measuring business model transformation. *European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems (EMCIS)*. Citeseer, 452-460.
- Drewel, M., Özcan, L., Gausemeier, J., & Dumitrescu, R. (2021). Platform patterns—using proven principles to develop digital platforms. *Journal of the Knowledge Economy*, 12, 519-543.
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., Jain, V., Karjaluoto, H., Kefi, H., Krishen, A. S., Kumar, V., Rahman, M. M., Raman, R., Rauschnabel, P. A., Rowley, J., Salo, J., Tran, G. A., & Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59, 102168. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>
- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and

- framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306.
- Ford, J., Jain, V., Wadhvani, K., & Gupta, D. G. (2023). AI advertising: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 166, 114124.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200-227.
- Freiling, J. (2015). Business model innovation—A concept between organizational renewal and industry transformation. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 11(1), 3-10.
- Fu, W., Wang, Q., & Zhao, X. (2017). The influence of platform service innovation on value co-creation activities and the network effect. *Journal of Service Management*, 28(2), 348-388. <https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2015-0347>
- Gambardella, A., & McGahan, A. M. (2010). Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. *Long Range Planning*, 43(2), 262-271. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.009>
- Gao, X., & Ran, H. (2021). New business model generation process model construction. *Frontiers in Economics and Management*, 2(5), 255-261. [https://doi.org/10.6981/fem.202105\\_2\(5\).0033](https://doi.org/10.6981/fem.202105_2(5).0033)
- Geissdoerfer, M., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2016). Design thinking to enhance the sustainable business modelling process – A workshop based on a value mapping process. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1218-1232. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.020>
- Ghazinoory, S., Saghafi, F., & Mirzaei, M. (2018). Extracting future business model orientation through scenario development for developing countries. *Journal of Futures Studies*, 22(3), 65-84. [https://doi.org/10.6531/jfs.2018.22\(3\).00a65](https://doi.org/10.6531/jfs.2018.22(3).00a65)
- Gretzel, U., Yuan, Y.-L., & Fesenmaier, D. R. (2000). Preparing for the new economy: Advertising strategies and change in destination marketing organizations. *Journal of Travel Research*, 39(2), 146-156.
- Gunarathne, I., & Medis, A. (2019). Advertising exposure: A review on advertising challenges in digital era. *Archives of Business Research*, 7. <https://doi.org/10.14738/abr.77.6778>
- Gurcan, F., Boztas, G. D., Dalveren, G. G. M., & Derawi, M. (2023). Digital transformation strategies, practices, and trends: A large-scale retrospective study based on machine learning. *Sustainability*, 15(9), 7496.
- Habib, S., & Patwardhan, P. (2019). Training to lead in an era of change: Insights from ad agency leaders. *Journal of Advertising Education*, 24(1), 36-51. <https://doi.org/10.1177/1098048219840783>

- Hackley, C., & Hackley, A. R. (2019). Advertising at the threshold: Paratextual promotion in the era of media convergence. *Marketing Theory*, 19(2), 195-215.
- He, Z., Huang, H., Choi, H., & Bilgihan, A. (2023). Building organizational resilience with digital transformation. *Journal of Service Management*, 34(1), 147-171.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139.
- Hoffman, D. L., Moreau, C. P., Stremersch, S., & Wedel, M. (2021). The rise of new technologies in marketing: A framework and outlook. *Journal of Marketing*, 86(1), 1-6.  
<https://doi.org/10.1177/00222429211061636>
- Horsky, S. (2006). The changing architecture of advertising agencies. *Marketing Science*, 25(4), 367-383.
- Hsu, P.-F., & Hsu, T.-Y. (2021). Combined analytic hierarchy process with grey relational grade to establish a selection model for creative directors in advertising agencies. *International Journal of Uncertainty and Innovation Research*, 3(3), 189-204.
- Jara, A. J., Parra, M. C., & Skarmeta, A. F. (2012). Marketing 4.0: A new value added to the marketing through the internet of things. 2012 Sixth International Conference on Innovative Mobile and Internet Services in Ubiquitous Computing. IEEE, 852-857.
- Jin, Z. (2021). Pipelines, platforms and the new rules of strategy: Two different platform business models: Alibaba and Apple. *Frontiers in Economics and Management*, 2(5), 39-44.  
[https://doi.org/10.6981/fem.202105\\_2\(5\).0005](https://doi.org/10.6981/fem.202105_2(5).0005)
- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., & Çetinkaya, M. (2013). Design thinking: Past, present and possible futures. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 121-146.
- Jovanovic, M., Sjödin, D., & Parida, V. (2022). Co-evolution of platform architecture, platform services, and platform governance: Expanding the platform value of industrial digital platforms. *Technovation*, 118, 102218.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102218>
- Kadry, A. (2022). The metaverse revolution and its impact on the future of advertising industry. *Journal of Design Sciences and Applied Arts*, 3(2), 131-139.  
<https://doi.org/10.21608/JDSAA.2022.129876.1171>
- Kajale, P. A., & Joshi, S. (2021). Gearing up for marketing 5.0 in the digital economy: Moving from traditional to digital. *IBMRD's Journal of Management & Research*, 10(2), 79-81.
- Kaufmann-Argueta, J., & Perez-Latre, F. (2018). The transformation of advertising agencies in a digital world. In A. A. B. M. J. Jung (Ed.), *Handbook of Media Management and Economics* (2<sup>nd</sup> Edition ed., pp. 394-409). Routledge.
- Khanagha, S., Volberda, H., & Oshri, I. (2014). Business model renewal and ambidexterity:

Structural alteration and strategy formation process during transition to a cloud business model. *R&D Management*, 44(3), 322-340.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/radm.12070>

- Khoshroo, M., & Talari, M. (2023). Scientific mapping of digital transformation strategy research studies in the Industry 4.0: A bibliometric analysis. *Nankai Business Review International*, 14(1), 3-34.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley & Sons.
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *SAGE Open*, 11(3), 21582440211047576. <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2019). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(2), 353-375.
- Laurie, S., Mortimer, K., & Beard, F. (2019). Has advertising lost its meaning? Views of UK and US millennials. *Journal of Promotion Management*, 25(6), 765-782.  
<https://doi.org/10.1080/10496491.2018.1536623>
- Lee, H., & Cho, C.-H. (2020). Digital advertising: Present and future prospects. *International Journal of Advertising*, 39(3), 332-341.
- Lee, P. (2014). Social media challenges for advertising business and creative management in the social media era. *International Journal of Research in Business studies and Management*, 1(1), 1-11.
- Li, F. (2020). Leading digital transformation: Three emerging approaches for managing the transition. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(6), 809-817.  
<https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2020-0202>
- Mahajan, G. (2020). What is customer value and how can you create it? *Journal of Creating Value*, 6(1), 119-121. <https://doi.org/10.1177/2394964320903557>
- Markides, C. (2006). Disruptive innovation: In need of better theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 19-25.
- Mitchell, D. W., & Bruckner Coles, C. (2004). Business model innovation breakthrough moves. *Journal of Business Strategy*, 25(1), 16-26.
- Nambisan, S., Siegel, D., & Kenney, M. (2018). On open innovation, platforms, and entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(3), 354-368.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1)*. John Wiley & Sons.

- Ovans, A. (2015). What is a business model. *Harvard business review*, 23(January), 1-10.
- Parida, V., Sjödin, D., & Reim, W. (2019). Reviewing literature on digitalization, business model innovation, and sustainable industry: Past achievements and future promises. *Sustainability*, 11(2), 391. <https://doi.org/10.3390/su11020391>
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. WW Norton & Company.
- Pascucci, F., Savelli, E., & Gistri, G. (2023). How digital technologies reshape marketing: Evidence from a qualitative investigation. *Italian Journal of Marketing*, 2023(1), 27-58. <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00063-6>
- Prud'homme van Reine, P. (2017). The culture of design thinking for innovation. *Journal of Innovation Management*, 5(2), 56-80.
- Raghubansie, A., & Samaradivakara, C. A. (2021). An investigation of advertising agency creative managers' perspectives on the impact of digital threats and opportunities: The case of UK SMEs—it Is tricky; how does a brand leopard change its spots? In *handbook of research on IoT, digital transformation, and the future of global marketing* (pp. 362-379). IGI Global.
- Razzouk, R., & Shute, V. (2012). What is design thinking and why is it important? *Review of Educational Research*, 82(3), 330-348.
- Rêgo, B. S., Jayantilal, S., Ferreira, J. J., & Carayannis, E. G. (2021). Digital transformation and strategic management: A systematic review of the literature. *Journal of the Knowledge Economy*, 13, 3195-3222.
- Rietveld, J., & Schilling, M. A. (2020). Platform competition: A systematic and interdisciplinary review of the literature. *Journal of Management*, 47(6), 1528-1563. <https://doi.org/10.1177/0149206320969791>
- Roca-Sales, M. (2014). The transformation of the advertising industry. Shifting to digital: Difficulties, challenges and opportunities. A qualitative interview study of practitioners' experiences in the U.S. *Advertising & Society Review*, 15(3), 1-13. <https://muse.jhu.edu/article/554178>
- Rossiter, J. R., & Percy, L. (2013). Observations: How the roles of advertising merely appear to have changed. *International Journal of Advertising*, 32(3), 391-398.
- Rust, R. T., & Oliver, R. W. (1994). The death of advertising. *Journal of Advertising*, 23(4), 71-77. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/00913367.1943.10673460>
- Santos, J., Spector, B., & Van der Heyden, L. (2009). Toward a theory of business model innovation within incumbent firms. Fontainebleau, INSEAD. In *Faculty and Research Working Paper*.

- Sayoh, M. M. R. (2023). Utilizing artificial intelligence in digital out-of-home advertising. *International Design Journal*, 13(4), 417-425.
- Sinclair, J. (2020). Cracking under pressure: Current trends in the global advertising industry. *Media International Australia*, 174(1), 3-16.
- Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, 87, S3-S16.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.005>
- Spieth, P., & Schneider, S. (2016). Business model innovativeness: Designing a formative measure for business model innovation. *Journal of Business Economics*, 86, 671-696.
- Su, J. (2021). Research on business model of digital social entrepreneurship. *World Scientific Research Journal*, 7(11), 342-350. [https://doi.org/10.6911/wsrj.202111\\_7\(11\).0050](https://doi.org/10.6911/wsrj.202111_7(11).0050)
- Takemura, A. (2012). The rising need of technologists in the core creative team of advertising agencies. *Regional Studies*, 36(3), 245-262.
- Thangavel, P., Pathak, P., & Chandra, B. (2022). Consumer decision-making style of gen Z: A generational cohort analysis. *Global Business Review*, 23(3), 710-728.
- Thoring, K., & Müller, R. M. (2011). Understanding design thinking: A process model based on method engineering. In *DS 69: Proceedings of E&PDE 2011, the 13th International Conference on Engineering and Product Design Education*, London, UK, 08.-09.09. 2011 (pp. 493-498).
- Tura, N., Kutvonen, A., & Ritala, P. (2018). Platform design framework: Conceptualisation and application. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(8), 881-894.  
<https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1390220>
- Udovita, P. (2020). Conceptual review on dimensions of digital transformation in modern era. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10(2), 520-529.
- Vendraminelli, L., Macchion, L., Nosella, A., & Vinelli, A. (2023). Design thinking: strategy for digital transformation. *Journal of Business Strategy*, 44(4), 200-210.
- Verganti, R., Dell'Era, C., & Swan, K. S. (2021). Design thinking: Critical analysis and future evolution. In (Vol. 38, pp. 603-622): Wiley Online Library.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Verrue, J. (2014). A critical investigation of the Osterwalder business model canvas: An in-depth case study. *Belgian Entrepreneurship Research Day*, Ghent, Belgium.
- Vlados, C., Deniozos, N., & Chatzinikolaou, D. (2018). The possible paths of a new globalization.

- International Journal of Development and Sustainability, 7(9), 2310-2333.
- Waidelich, L., Richter, A., Kölmel, B., & Bulander, R. (2018). Design thinking process model review. In 2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC) (pp. 1-9). IEEE.
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349.
- Westerlund, M. (2019). The emergence of deepfake technology: A review. *Technology Innovation Management Review*, 9(11), 39-52.
- Wongmonta, S. (2021). Marketing 5.0: The era of technology for humanity with a collaboration of humans and machines. *Nimitmai Review Journal*, 4(1), 83-97.
- Xue, C., Tian, W., & Zhao, X. (2020). The literature review of platform economy. *Scientific Programming*, 2020, 8877128. <https://doi.org/10.1155/2020/8877128>
- Yoo, S.-C., Kang, S.-M., & Truong, T. A. (2021). The transformation of the advertising industry in the 'un-tact' digital technology era. *International Journal of Internet, Broadcasting and Communication*, 13(2), 267-275.
- Yu, Y. (2022). The role and influence of artificial intelligence on advertising industry. In 2021 International Conference on Social Development and Media Communication (SDMC 2021) (pp. 190-194). Atlantis Press.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2), 308-325. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>
- Zhang, D., Mishra, S., Brynjolfsson, E., Etchemendy, J., Ganguli, D., Grosz, B., Lyons, T., Manyika, J., Niebles, J. C., & Sellitto, M. (2021). The Ai Index 2021 Annual Report. ArXiv Preprint ArXiv:2103.06312.
- Zhao, H. (2005). Incentive-based compensation to advertising agencies: A principal-agent approach. *International Journal of Research in Marketing*, 22(3), 255-275. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2004.10.002>
- Zinkhan, G. M., & Watson, R. T. (1996). Advertising trends: Innovation and the process of creative destruction. *Journal of Business Research*, 37(3), 163-171. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(96\)00066-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963(96)00066-5)

## 附錄

### 附錄一訪談對象逐字稿

受訪者：VML Taiwan 執行長 鄧博文

訪談內容：

1. 訪談的一開始，能否請您先簡單地介紹一下自己和公司？

A：我們公司是原智威湯遜（英文：J. Walter Thompson）是一家美國廣告公司，也是世界第一家廣告公司，1864年創立於美國紐約，1987年被WPP集團收購。2018年11月26日WPP集團宣布將其與偉門合併，成為Wunderman Thompson 偉門·智威。Wunderman Thompson 偉門·智威，隸屬於WPP集團，是一個兼具創意、數據和技術的廣告公司。2023年又和WPP集團的另一家公司VMLY&R合併目前全球員工合計6萬多人，目前應該是全球第一大單體廣告公司。一月份目前正在整理中，之後會以VML的公司名繼續在廣告行業中出現。我是偉門智威台北辦公室負責人，我的職務是CEO執行長。

2. 請問目前貴公司正處於什麼樣的商業環境和面臨什麼樣的市場競爭？

A：目前我覺得廣告業根以往的經營有很大不同，以往都是在創意上面經營去解決客戶的商業問題，那現在會更多元。我們可以這樣來看，前我們常在講前端策略、創意內容然後媒體投放……，那現在更多會加入消費者的旅程和消費者的體驗。就消費體驗我們做了更多是品牌體驗，當然以前做的任何廣告內容都可以成為品牌體驗的一部分。但是我們稱的 Brand Experience 就是 BX，當然還有更多一塊叫 Customer Experience，這裡面的都稱為消費旅程，那消費旅程就會牽扯到每個接觸點。那每個接觸點就不單只是廣告，像服務體驗也是算，不管是消費體驗或服務體驗，每天在用的一個體驗，當然實體以外又都要到線上到線下或線下到向上，想在的服務都已經到雲端了。放到APP裡面去，放到line裡面去，所以……等於說它打破了整個空間的思維，從以前線上線下現在其實已打通了，這是體驗的一塊。那媒體那一塊的挑戰就更多元了，以往是媒體為王，媒體獨大，大概出口一定要走媒體，但現在你也知道，所謂付費的，社群的，還有影音的 In Media、Own Media 所以媒體不一定要走傳統，甚至消費者本身就是一個媒體，那或者一個網紅，它可能就是可以足以撐起一片天了，只要他有 follower。所以，如果以這樣來講，那媒體的定義改變了嘛，也邊複雜了。所以以前大媒體壟斷的時代已過了。現在是……這當然導致於現在面臨一個很大的競爭跟挑戰就

是說它太過於多元、過於複雜，但是客戶的行銷預算還是沒有變，一樣一百塊的話，他現在拆的很細啦。那拆那麼細之後，就不是每樣工作都是廣告公司可以做的事情，也不可能可以 Cover 那麼多，所以說在這上面，商業環境是一個多元複雜的商業環境。第二部分當然就是這種競爭……，就是說有很多新物種，新的一些……姑且可以說是新的媒體，實質是在分食廣告預算。再來一塊就是說，廣告公司不可能承接所有事情，就是說要合眾連橫啦，既競爭又合作，這種狀況也很多。

3. 面對數位化的商業環境，客戶對貴公司有哪些新的期望或要求？

A：我覺得這幾年下來，這麼多元數位之後，尤其數位之後很多東西出去，馬上就能夠看到數據的狀況，其實現在的客戶對廣告公司的期待……其實很多。相較過去我深刻的感覺是，現在更講究到轉換，就是整個 Transition，還有這個 Conversion。這一塊客戶是非常在意，以前談 Branding……感覺上這幾年真的變化滿大的，尤其……你看網紅帶貨，看一個網紅可以幫你賣掉多少東西，現在的客戶，相較過去更講究看得到的那個效益。所以要願意投資，放很長去打造 Branding 的，其實相較過去是比較少的。所以客戶對於我們公司有哪些期待，我覺得就是一個，當然就是全方方面面的服務嘛。剛剛講到的多元，就是全方位的服務和轉換，這個轉換是他們現在非常在乎的。

4. 是否有計畫調整公司在數位環境中的表現？

A：有這塊……當然，有數位佈局是這樣，你現在待的地方是一家很老的廣告公司嘛，現在又跟人家合併，我們既要做數位化的轉型，那數位化的轉型剛剛提的有幾塊，一個是 BX 嘛，就是傳統 CX、BX，一個是 Converse，那這兩塊 BX 就是品牌體驗偏傳統。消費者體驗就必須要導入更多一些技術應用，那 Converse 就更多，那 Converse 當然連接就剛我們講的轉換。所以在這一塊上面，當然現在廣告公司就不像過去，單純做創意內容。因為到這塊每個創意內容到轉換，Converse 到轉換的部分其實是 CRS 行銷自動化。當然，公司轉型的方向，我回到剛剛講的，客戶希望怎樣的轉換的話，我就怎樣提供更有效益的廣告或者服務。因為這不一定是廣告啦，更有效益。那更有效益的話就要有科技力的介入，技術面的介入，那剛好我覺得這一塊是……傳統廣告公司比較欠缺啦。或者說這行業裡面，如果以傳統廣告起家會比較辛苦的地方。因為作業思維不一樣人才不同，所以在這個上面我是覺得說……調整在數位環境中的表現就……，我們現在做是有一個 MarTech 部門，也有一個科技長，這個 MarTech 部門在過去廣告公司部門是看不到的。這個 MarTech 部門裡面有幾種人才，第一個

當然是 Account，然後 PM (Project manager)，再來是資料分析的人才，再來是工程師，就前端工程師，後端工程師，再來就是比較數位內容的創意互動的設計部，這個是我們公司在整個數位環境中調整的數位變化。那這些部門當然提供客戶什麼樣服務，第一個網站架設、CRM 的導入、App 的 Create、電商的管理、數位廣告的素材，還有整社區的維護運營。社群維運這裡當然就是 Line，Line OA 架設和維運，Facebook、Instagram 這一些……大概就是我們在做的事情。

5. 在數位化商業環境中，公司如何滿足市場需求，確保客戶體驗的提升？

A：接續前面所提到的公司目前的數位佈局，客戶現在要的是轉換效果，還有希望是多元服務，所以我們就把這方面拉得很長，在公司佈建多元的人才。

6. 公司是否有相對應的數位轉型策略以滿足市場需求和提升客戶體驗？

A：談到策略上，我們還是要回到那……簡單講，就是如何透過最好的轉換效益這一塊，因為這是客戶所需要的，效益這一塊。那這麼做到效益？就是把大目標……其實是去協助客戶成長，要不就是創造品牌，那些成長這一塊……當然裡面就除了過去的策略力、創意力以外，現在的科技力也很重要。數據力，科技力跟數據力，當然數據力就是研判這商業的一個資訊怎麼提高的一個狀況。那技術就是創造流程優化，這一塊其實是我們在轉型策略上很大的一部分。就是除了過去策略力、創意力以外，現在著重在科技力和數據力。

7. 公司目前是否具備支持數位轉型的能力，公司目前的技術基礎如何？

A：我大概分享一下，就是說……轉型的成功關鍵，其實是後面那一個，就是數據力跟科技力。坦白講，其實我認為這是傳統廣告公司裡面或是這個產業裡面遇到的最大的困難，尤其在台灣這個 Market 裡面。因為這兩種人才當紅，那廣告界相對於很多產業基於我們……坦白講比較付不起比較高的報酬，因為大家都在搶這樣的人才。就如同前幾天有個報導說：你現在如果具備 AI 能力大概可以加薪 30%或是多少，那這就是我覺得我們遇到的挑戰就是……這兩種人才，我們都很清楚廣告公司數位轉型關鍵是……我認為是這兩種人才。而這兩種人才剛好也是很多產業需要的。很多產業就變成人才競爭，人才爭奪戰。人才爭奪競爭的狀況下，廣告公司的籌碼，坦白講相較很多科技公司、電子公司……我們籌碼比較不多。所以這一題，是否具備轉型的能力？簡單講我們只有具備一個初階的能力，沒有高階的能力。比如說數據分析，真的可以做到 Data intelligence，做到數位判斷、數位預測，其實坦白講廣告公司裡面

的數位 Data 人才，目前其實都是只做到初階的工作。那技術的部分一樣，在公司裡面其實都還是初階。那高階的部分，我們現在大概有幾個組合方法，第一個跟外部廠商合作，跟更多工程師合作。第二部分，因為我們是一個國際性公司，所以……當然他們也了解到每個市場遇到的一些挑戰。所以我們很多工程師人才是放在印度，有個 House 在那邊，盡可能支持到每個 Office，那邊大概也有 300 多個工程師在那裡，因為印度那個市場出了很多工程師，相對那邊價格也比較有競爭力，現在只能這樣來做。我覺得這也是一個架構，那怎麼樣去進行，當然第一個還是要……，我是以台灣這個市場，比如說，他們提供出來的價格有沒有競爭力？效率是不是能符合我們台灣客戶需求？那再來「溝通」，畢竟還是有一點時差還有語言。

8. 是否有足夠的技術人才來實現數位轉型目標？

A：這是挑戰，在台灣廣告界裡面，應該是每一家的困難之處。因為，搶不到人才！

9. 在數位轉型中，預計需要的資源投入是什麼？（包括人力、技術和財務）

A：我覺得大部分廣告公司裡面，這也是一個比較大的象限，傳統廣告公司的生意邏輯是這樣，有生意我們再找人，跟很多新創公司、科技公司不一樣！就是說：早期，他們先投入大筆資金進去，一直去 Cook，新創孵化，一直去 Cook 到最後把它變現。那廣告公司的作業不是這樣，那不是這樣坦白講，這個能像一些新創公司先燒錢，其實在廣告公司是做不到的，那做不到相較於就比較受限，所以這一塊在這市場裡面就變成……包括了一些比較偏科技類的廠商，就是所謂創意的科技公司。我們是希望有科技力的創意公司，但現在其實出現很多這種具有創意的科技公司，那這些人他們的背景，他們整個發展過程其實跟我們不一樣，他們是可以在前端投入研發、研發平台、研發系統、研發大數據模型、研發怎麼樣的一個資料庫，然後再來研發一段時間，前面燒錢再來變現。那廣告公司的作業邏輯不一樣，我們很少可以在前端燒錢啦！很少。

10. 公司是否有足夠的預算支持這個數位轉型計畫？

A：沒有，這只能靠……我覺得很難，這也就是說有一些新型態的科技公司有機會會竄起來，他們作業邏輯跟我們不一樣。像我們台灣，你看像很多比較屬於台灣本土的這種以前比較著重在科技媒體上的，他們可以投入很多資源去砸在工程師上面，可以燒個兩年、四年，然後開始來變現。這是台灣本土公司以技術背景的一個機會點。

11. 在採用新的技術時，公司是否已經評估可能的技術風險和挑戰？

A：比如我剛才講嘛，在技術風險比較沒有，就是說我剛講我們不會前提投入，我們研發一個東西然後等等那個把它商業化，我們不是做這樣事情的人。所以你說是不是有這樣的技術投入的風險，我覺得我們是比較少，應該是說：不會發生。但是，這也連帶帶出了挑戰啦，這挑戰就是說……因為畢竟，比如我剛講這種大型專案建置等，我們很難去養一群人，然後等著工作來。又或著說，現在工作來了，我們養一群人。那接下來就是萬一明年這個 Project 沒了，那這些該怎麼辦？我覺得這是廣告公司裡面遇到的挑戰。畢竟這種技術案很多，但維運是一塊啦，當然維運人力投入沒有大陸大型建置專案那麼耗費人力。那在大專案底下我們公司就很難說為一個專案雇用一堆人，然後之後就不知道怎麼辦。所以大概從事兩個方式，現在在做的就是，應該說是三個合作方式，第一個就是跟台灣的合作方來合作，固定合作。第二個方式，往我們的 Hop，就是 COE，就是我的一個人才聚集的地方。第三塊，其實就是派遣。就是跟人力派遣這種人力公司來合作。大概會是這樣來做。

12. 是否有應對技術問題的應急計畫？

A：技術的應急計畫就是剛剛說的大概那幾個。第一個就是透過整個 Regional Hop 的 Support。第二個就是，我們有幾個我們稱為衛星，這些合作夥伴。第三個選項就是，人力派遣。我們也跟這個大型的這個所謂的工程師派遣公司合作。

13. 公司在數位轉型中是否看到市場的新機會？有無競爭分析？

A：市場的新機會……我覺得以廣告公司來講，有看到機會，但是我們要投入的如同我剛剛講的，的確有些困難。那當然，這也是我們合併的原因啦。因為我們跟 VML 他們專門做數位，它一開始也是併購來的，那併購來一定也有前期投資的嘛。發展出一些雛形了嘛，然後併購進來。所以，現在我們的做法當然就是合併。就省掉前面那一段投入的階段，直接跳進來到提供服務的階段。舉例像：RMN、Retail、Media、Network，RMN 很熱嘛，我相信這是接下來的趨勢啦。接下來就那一塊，因為真正去 Cookie 的時候，去那個餅乾化，那收資料遇到一些困難的時候，其實能真正掌握著最真正的資料是需要 Retail 手段。所以這個 RMN 這兩年很紅。那問題是……那我們有辦法有沒有能力去投資去增加這平台？是看到機會，但是我們知道業界很多這種以技術背景的公司在做。但是以傳統廣告公司來講，其實要做這一塊很辛苦，因為這個至少要有幾年的投入。

14. 是否有計畫如何提高在數位轉型市場中的競爭力？

A: 現在當然我們的做法就是合併。就是在創意空間裡面跟併購來的這種能提供數據能的這種公司來合併，來尋求一種轉型，大概現在的一種做法就是這樣。就是說，就像一種通婚啦，慢慢去做到基因的改變，就是把兩個不同的物種讓他們通婚。現在這是我們在做的事情啦。

15. 數位轉型後，公司的價值主張和商業模式會有什麼樣的變化？有無對營運產生影響？

A: 數位轉型之後的價值主張或商業模式……我覺得當然是有變化。它在組織架構上就必須要做調整，我看價值主張還是要回到這個廣告業本身期待的價值是為客戶創造價值，那這個為客戶創造價值這一塊我覺得不會變。只是說客戶的需求，以前所謂價值在觀念啊各方面這一塊，那現在是多元，現在質小，很多東西可以看的很直觀的效益的時候，當然客戶就尋求要轉換。所以回到這個價值主張時候，當然還是為品牌為客戶創造價值，只是這個價值現在更多是在轉換上面。所以在這一塊，那商業模式……隨著媒體的多元、消費者的習慣改變，舉個例子：這個商業模式是不是有變化？就如同以前我們專注在做品牌內容，現在其實在做電商，電商尋求轉換，現在在做社群，也在做這個 CI，行銷自動化這一塊，那這都需要不同的人，那商業模式呢，也就因為這樣演變下來我們也正在做一些轉型計畫，就是說：比方說以往創意部就是創意部，裡面有做視覺的 Art，有做 Copy writer，那現在是有更多懂技術應用的創意人才，再來，過去很長一段時間大家都說轉型轉型，什麼叫轉型？舉創意部為例，轉型就是說，你現在是創意不能製作傳統，你要改變，你要做新的，你要做……，那我們現在在做一些不是這樣。我們發現，但這反正就要往前走一步就是，一個重點，我們認為這個做法不對。所謂不對就是說，你很難讓傳統的創意人員什麼都會。你要改變，你要隨著時代改變，不，如果是都能這樣改變我們也不用合併了。但是，回到一個關鍵點上面，還是再說，我們現在也把創意細分化，所謂細分化就是說各有各的專業，你就好好研究這個，我們不再去期望或者把這個思維目標說每個創意都必須要所謂的 Transformation，不是，因為你做不了所有事情。我們現在反而是要把它拆分，各有各的專攻。比如我剛講 BS，就專攻 BS。這個專攻 CS，這個專攻 Social，這個專攻 Converse，盡量細分化。那細分化當然就術業有專攻，因為以往的很籠統啦，創意就是創意嘛。創意就是提供品牌內容，所以大家都會很直覺的想，好像大家都要做到什麼都會，你傳統你現在要懂數位，不，我覺得太難了。所以我們現在做的是事情就是把它在拆分，好讓它術業有專攻。運營的影響……，現在當然我覺得……如果做這種細分化，當然第一個是大家工作的心態要改變。然後，第二個是工作模式也要改變

啦，因為以往……真的是比較線性。現在不能走線性，現在必須……我剛講的，如何把效率提高起來，提高起來這是很重要的。所以營運面的一個影響，我覺得第一個還是一樣就是在人才取得上，另一點是人才取得困難嘛，第二個是工作流程的改變，工作流程改變這也很重要。

16. 如何確保新的模式和主張是可行有競爭力的？是否已評估了轉型可能帶來的成本和效益？

A：因為我相信說，只要是專心做一件事情，其實就可以把它做的很好。那這也是我的發現就是說……客戶的需求的多元，那我們如果可以對應到客戶的需求來做一些組織上的調整。這個對應客戶需求主要調整之後，如果專心做一件事，就相信一定能把它做好。因為他每天都在做這些事，而不是說……創意喔要做這個，又要搞社群，我還要做互動，我還要做什麼等……。我覺得這違反人性啦，所以就是，我一個事情我可以專注給他做好，同樣時間丟五個工作給我，我一定先挑重要的做嘛，其他，零碎時間再來搞其他東西。那我覺得這東西出來，第一個不專注在這個上面出來的東西不會太好。成本這個還是回到剛剛講的，其實還是回到廣告公司上面，就是我們不會做前期投資。這個一體兩面，不做前期投資，基本上就比較難。所以現在……就是說……我舉例，我們這樣轉型了幾年，我們 Run 了好幾年，做做做做到我剛剛講，其實……那些部門……以前不會有工程師部門，廣告公司……這是不同物種坦白講，你廣告公司待過，你看到廣告人跟看到這些工程師的氣質是不一樣的文化。這當然有文化上的衝擊。舉個例子，廣告公司是這東西把它做到好，什麼叫好？創意就是堅持嘛，堅持到最後，加班嘛、弄到好嘛、弄到天亮、因為他就是要在今天把它做到好。但是，工程師的文化不一樣！上班……八個小時，時間到下班，他不會有什麼那種做到好。因為創意的好就是沒有標準，然而他的工作就是，他今天的工作量做到這裡他就結束了，你要叫我加班，加班就要加班費啊。這剛好回答到你剛問到的營運，這是營運上的困難。就是那種文化是不一樣的。那這文化不一樣，相對就是帶來廣告公司裡面，因為以往廣告公司是責任制嘛。那現在這個是 Time scale 的時候，當然就會造成成本上的上升。但是，客戶也沒有這樣的 Sense 嘛。客戶還是用傳統方式來跟你 Deal，所以很難在公司所產生的成本上去跟客戶 Charge 更多的費用。因為客戶是專案包給你，你包做到好。他沒想到你要我們人要加班，或者你要求時間我要派兩版人下去做，這是雙倍成本進去啊，所以這是真正營運上的困難。因為，這是跟過去廣告公司的操作還要文化是不一樣的。所以你說帶來的成本，我們這樣運營下來，第一個遇到困難，當然高階人才取得不易嘛。第二個，文化的不同嘛。造成成本的上升。第三個，專案不穩定。不穩定這樣養下去，就是一種固定成本壓力。大概都是面臨這三個壓力。但這三

個壓力現在怎麼解決，我們慢慢開始來解決的時候，第一個，還是回到我剛講的幾個 Solution，往集中到 Regional 的一些人才庫去。就是 House，到 COE 那邊去互動。第二部分，用專案跟其他那邊的合作。第三個，就是找派遣，去控制我們的成本。不然，其實是很難啦。

17. 數位轉型對客戶的關係有何影響？是否預期提高客戶滿意度？

A：對客戶的影響……我覺得還是要對焦到客戶的需求，現在的所謂數位轉型，有時候客戶也會覺得現在還在談數位轉型也就太慢了，現在每個不是都應該要很數位嗎？對焦客戶，對客戶的關係有影響，但我覺得有幾個部分，我剛講到作業文化改變，現在客戶其實並沒有這樣的一個想法，其實就會造成合作上的一些困難。因為，我們的成本很難去把它給反應出來。那當然就會造就一些營運上的困難，那你說客戶關係上面，我覺得還是要回到一個點上，因為現在面臨到的客戶是，客戶有太多選擇，所以我覺得反而回過頭來，從新廣告公司，除了我剛講到數位轉型以外，其餘有一個關鍵，如果能再回來扮演最重要的腦袋的角色決策角色，我覺得這是很關鍵啦。因為，現在環境太複雜了。你需要成為客戶的腦，等於是 Consultant 的工作。如果可以成為客戶的顧問，諮詢的工作，然後幫他盤點他現在商業的挑戰，他所面臨的困難是什麼，那如何用什麼樣的工具，在那一個接觸點，去跟消費者做好一個所謂的 Engage 的互動。我覺得現在反而……因為技術面的東西，我是這樣認為就是說我剛講，因為遇到困難廣告公司很難去養這麼多技術相關的人，但這可以合作。現在廣告公司反而應該再更往前端在商業策略上去成為客戶的夥伴，成為客戶的腦袋，成為客戶的顧問，我覺的應該往這個方向去走。可能是整個，我不要講廣告產業的轉型之路，而是廣告產業的存活之道。因為數位是必然，數位沒有轉型的問題，因為它就必然要實現，你沒有你就做不了。因為能拍片的太多啦，能想腳本的也太多了。以前，創意是明星這件事情，現在正在慢慢的淡化當中，你能不能解決客戶商業上的困難的難題，這才是真正廣告公司能否活下來的關鍵。太多人可以提供同樣的服務，甚至未來的 AI！客戶說，你就趕快 AI 弄一弄這樣數位稿不就出來了嗎？那片子不就剪好了嗎？現在大陸那個冬奧那個把一些些好的文案投進去，也不用找配音員，因為裡面有配音員啊，男生女生都可以選！第二個，我文字丟進去之後，它還可以幫我潤稿！它會幫我潤稿，幫我唸完，幫我剪好。太多東西被哪些科技取代掉了。所以我說廣告公司如果還是在做很產出面的東西，我覺得這不只是數位轉型的問題了。是 AI 介入之後，你會被消滅的問題。所以我是覺得說，現在反而……因為現在很多，第一我們養不了那麼多人，我必須跟很多人合作，所以執行面的東西，只要有一個 Poor 找對人，那

OK。好，那現在就是說，你有沒有辦法在客戶端扮演一個更重要的角色。就前端一定要界定好他的商業困難，然後，界定完之後……你怎麼去解決商業上的困難。反而在前端這一塊，廣告公司應該要更著重在這上面發展，商業模式發展也是有他的挑戰。因為我們不比……跟這些顧問公司畢竟不同，他們開出來一堆常春藤的出來，然後寫厚厚的報告，跟你收個幾千萬。但是我們，客戶會說我的商業困難商業難題沒有辦法幫我解決。他們會想到那，但是他們從來沒有想過要付你那樣的錢。那這個雞生蛋蛋生雞，你付不了那麼多錢，我也找不到那麼好的人。這是一個循環啦。但是我認為數位轉型之路，所謂數位轉型的關鍵，已經不再數位轉型，因為數位轉型是一個必要，像是一個需要，因為在這個數位轉型帶來這麼多元裡面，有沒有人可以掌握前端最核心的那一個策略，如果那能夠掌握，那所有的數位轉型之路就會順暢。

18. 是否有相應的策略以維護和擴大客戶基礎？

A：擴大客戶的基礎，我覺得有兩個部分。第一個就是，一定要往客戶生意的前端走。第二部分就是說，作業方式必須要改變，因為廣告公司百分之八九十都比較被動，我們都是被分配任務的，比較被動。所以擴大客戶的基礎我覺得，廣告公司必須要走出去。因為，其實很多客戶是不清楚你擁有更多的能力，那你如何去走出去，去敲門。去讓客戶更清楚，你具備了更多的能力。這等於說獲客方式其實也要化被動為主動。

19. 請問您認為貴公司目前是處在數位轉型四個象限中的哪一個象限？

A：現在應該在 2。因為我們有百分四十的收入來自數位，我們是往數位的方向在走。

## 附錄二訪談對象逐字稿

受訪者：Isobar Taiwan 執行長 紀緻謙

訪談內容：

1. 訪談的一開始，能否請您先簡單地介紹一下自己和公司？

A：我是一個比較幸運的人，其實我很早就擔任總經理，也應為這樣我有更多的時間去思考自己如何面對經營公司和廣告產業的挑戰，這也是為什麼我會在六年前離開麥肯廣告，我覺得那是我個人的一次數位轉型。也因為這樣我有機會加入安索帕這樣一家純粹具數位 DNA 的一家公司，但其實它也還沒到真的以創意為核心的一個。其實我自己幹總經理那麼多年其實自己心裡還是知道自己缺乏一些知識跟經驗，這需要很多新的學習把自己從新歸零在做，唯有接觸更多自己不懂的，才有機會進步再成長。我是 2018 年加入安索帕台灣擔任執行長至今，期間帶領公司從數位行銷公司成功轉型為以創意體驗為核心的全端數位行銷與數據諮詢的領導公司，成功地整合集思（AAA）的數據及 CRM 業務發展並成功推出行銷科技（MarTech）及電商體驗設計等服務，大幅提升創意能量與業務成長，奠定了安索帕在行銷界的領先指標地位。安索帕是台灣最早的數位行銷公司，它歷經 2000 年的網絡泡沫化，安索帕是 1999 年成立的公司。它的前身叫知識網絡，從做官網開始，創辦人是林友琴，現在是我們的全球總裁。現在的安索帕是以創意為核心，以技術和數據為基礎，去發展品牌體驗。Isobar 是以數位為核心的全方位傳播行銷代理商，是有一群具有堅定信仰且組成多元的數位創新者與夢想家所組成，致力於連結品牌和消費者。我們不稱呼自己是做廣告的，但隸屬電通集團。我們現在的規模在業界應該是前三大的公司。從廣告到數據到社群到媒體到技術到 CRM，到這些品牌體驗的設計，這些都是我們所服務的範圍。事實上是當你有能力把這些服務串整合在一起的時候，那才是能真正做到以客戶為中心的服務，從頭做到尾而不是只是去切做廣告這塊服務。其實這是我認為在現在的價值鏈上的價值相對是比較低的，所以，為什麼要大膽的去擁抱數位還有數據、科技，我覺得這個也是所有廣告人最大的挑戰跟機會。

2. 請問目前貴公司正處於什麼樣的商業環境和面臨什麼樣的市場競爭？

A：其實商業環境這五年，經過了疫情有一個非常大的改變，這場疫情加速了所有品牌和企業的數位轉型和需求。從沒有做電商的到都已經在做電商，所以對客戶來講，那個我們分幾個階段性，什麼先有 Awareness，然後再產生購買行為……什麼的，其實已不再是那種邏輯

了。其實，反而是每一個階段客戶更重視的是顧客的旅程！比方說，代理商是不是能真正幫助到他做的生意，我花這筆錢到底有沒有成效？在這種商業環境的時候，我們在面臨的是客戶要求的立即性的成效的時候。你很難去告訴客戶說你要做品牌投資……什麼什麼的，這套話已經越來越少客戶會相信。品牌還是很重要！但是不可能只花錢在這兒，所以，就像我前面講的，客戶的行銷定義已經不一樣了，他的行銷有可能包括要做很多的系統、平台，要求開發、要去投資、要做數據。這最大的關鍵是客戶的行銷人員觀念也在改變，它有技術源，當客戶都這樣改變的時候，你沒有相對應的人才去跟客戶去對接這些生意，其實就追被客戶所遺忘。代理商必須要有數據的能力和基礎。這也就是為什麼，我們要回到市場的環境裡面，從市場的競爭，代理商必須要有數據的能力和基礎。甚至要有能力協助客戶在整個顧客旅程中發展他的生意，這個其實還是最重要的核心。從傳統的廣告公司和廣告的市場裡面，它其實給了我們一個很大的機會就是，如果我們真正有能力、有創意，又有數據跟技術能力的時候，其實就會有更大的市場機會，在這樣的競爭之下反而更有機會出線。

3. 面對數位化的商業環境，客戶對貴公司有哪些新的期望或要求？

A：我舉一個例子，現在很多客戶來找我們的是因為我們有很多元的部門，我們有八個部門，我們有技術部，有體驗設計部，有社群，有業務，創意，策略，然後是媒體，還有CRM。有些客戶會直接說我要做CRM，其實大部分的主要客戶都還是會衝著所謂的數位行銷而來。講更具體的就是說，我如何……找一家真正有數據能力，甚至包括社群，能夠真正把這些社群行銷、廣告真的轉換成生意或是用戶數據的這樣子的一家公司。其實，很多客戶對我們的期待或是需求，都是這種除了創意以外，又能夠結合到這些數據、創新，還有社群。像必勝客，它是我們這幾年做得非常成功的客戶。我們成功的把它從速食餐廳的零售……其實它早就把自己定位為電商了，因為，必勝客它除了少數的店以外，其實多數都是做外送。那外送已經沒有人在打電話了，主要是透過手機、APP、Line等在訂餐，它超過八成的生意都從這裡來。所以客戶後來也覺醒說，它不能用傳統的方式，打個廣告顧客就會來買東西，沒有這回事。它做了更多的創新，它的代理商能不能夠把這樣子不同的產品推廣出去，以前可能拍幾支廣告影片，長版剪成短板，現在不同產品2、30種，一年就要需要拍2、30支影片，客戶也沒有錢拍這麼多影片啊，怎麼可能拍2、30支影片？它一波可能就50萬預算，所以那是完全不一樣的邏輯，但是量多。有人說：客戶現在廣告影片拍得少，可是它網絡影片需求多，算一算加起來它可能比以前拍得更多，錢花得更多。所以，這其實是一種完全不同的做法在做的。所以才說，客戶的期待和需求都是往這一塊在走。包括，如何有真正的數

據和數位能力的代理商，其實才說客戶真正最大的需求和期待，而且是能夠 Deliver 協助它去做生意的。

#### 4. 是否有計畫調整公司在數位環境中的表現？

A：第一個應該是說……持續的去做更多的創新。這是我一直強調的，其實創新可以帶來很多的機會，最簡單的原點：為什麼做很多技術相關？包括為什麼要把 Campaign 相關的技術放進去。舉個例，我們前陣子做的一個案子，必勝客的一個活動，我們是做萬聖節，萬聖節裡面……我們在披薩的產品上，有做很多小的鬼臉，我們覺得這個 idea 就是，你用手機去拍照，然後 AI 會自動識別，這個是不是它的產品，識別完了以後就可以進入聽鬼故事。我們用鬼的這些……去和 Podcast 合作來做這件事情。這些東西已經開始大量的轉移到不一樣的東西上，而並不是一樣拍一支有鬼的 TVC，現在已經是在產品上在玩這些創意了，包括我把 AI 的技術應用進去。因為，手工做的鬼臉無法一模一樣，如何用這些技術去識別，這就是運用創新去提高顧客體驗，讓它真的變得更好玩等等。怎麼樣帶進更多的創新？這些基礎的 AR 或 AI 的技術如何能放到裡面，甚至不一定要很新的技術，就是客戶想要的，以數據為依歸這樣子的 idea 去做。我們的定位很清楚，在這個數位時代裡面，我們如何持續的協助客戶，通過客戶去滿足消費者，給他們更好的品牌體驗。更多的創新，不斷地創新。另外的創新包括我們新的服務，用更多的服務。一個是創新，另一個是我們提供多元的服務。有時候我們必須回頭去想，舊的東西也不一定是不好的。這也是我們自己的一個反省就是說，過度的分工，讓我們代理商失去很多能力。我舉例，比如說：活動！活動可能是一個長期被忽略的領域。現在數位和實體常常在談 OMO（Online Merge Offline），如何把人可以去做這樣的整合？如何用更多的科技去串整，這也是我在談的更多的創新，更多元的服務，還有更好的整合。我們如何把這些服務和團隊融合在一起，同時也是提高效率在做這些事情。這三個大的方向是我希望能夠持續去提升的。

#### 5. 在數位化商業環境中，公司如何滿足市場需求，確保客戶體驗的提升？

A：數位轉型中的策略，應該這樣講，就像你前面提到的東西……當然這來自兩個領域：第一個是集團本身在組織上和 Capability 上面的推動和計畫在做這些事情。比如說，我們自己內部在做的電通集團的整體的在這個策略方向上推進。另外一個，其實是包括像日本已經做的非常好的叫 BS，主要在談的是 Business Transformation consultancy 企業的商業轉型顧問服務諮詢，我覺得這也是數位轉型一個大的策略。還有是……就像前面我談到的，有一塊領域我們

不會只看單一的公司跟品牌。這麼說吧，為什麼我們會有事業群？會有集團？這裡面包括集團裡面還包括數位轉型的推動，其他還會有不同品牌本身有不同的定位在做這些事情。安索帕，我們就是比較定位在創意體驗這件事情，如何把體驗結合創意、創新去做更多的推進。一個是在集團上推動，另外就是我們自己每一年都會 Review 我們過去這一兩年跟客戶的期待之間，有哪些機會是我們可以推出的，就好像我們四年前推出的 Sales Force 這樣的資訊服務。去協助客戶導入 Sales Force Cloud 等等這些服務。其實廣告界也沒有人在做這些東西。像 3 年前，我們也開始成立了 Line 的團隊，協助客戶去導入 OA (Office Automation)，那時後看到 OA 有越來越多機會的時候，我們也拿到了 Line 的認證。這個其實也是一個方向，過去代理商裡面我們其實都不太重視這些東西，很多技術的認證，從來也沒有真正去做。但是我們公司反而非常支持我們同仁去考這些證照，這些都是我們講的數位轉型。當然還有一個很重要的說，包括人才的 Recruit。就像前面提到的，人才是一切競爭的基礎。當然技術部的人才，絕對不會去廣告公司找，有多元的人才是我們持續推動數位轉型一個很重要的策略。其他這些應對系統跟投資……這些都是從集團的角度，我們其實都是引領業界之先。透過這些有計畫的系統，協助或加速員工的能力提升，促進人機協作這樣的事情。在 AI 的時代，如何通過 AI 去增進他們的效率，增加他們的產出。因為 Eventually……，如果我們還是覺得說……廣告這個產業就是這樣，加班也沒有辦法避免、賣肝等等，我覺得就是我們做一個經營者要認真思考的，如果這個是我們沒有辦法改變的事實，那有誰還會希望自己的下一代還從事這個行業！如果我們沒有辦法去改變這個事情，這個是題外話談到這個事情。我和我們所有 Leaders、包括全球總裁都想讓大家知道，其實從事行銷廣告沒有你想像的那麼不堪。曾幾何時……我們剛入行的時候，做廣告的是多麼驕傲的事！我們如何去重新定位廣告行銷產業？我們也可以跟勤業並肩同行比鄰而坐的，而不是說，真的只能是一年不如一年的感嘆……生意不好做。其實，我們可以做的還很多。

6. 公司是否有相對應的數位轉型策略以滿足市場需求和提升客戶體驗？

A：我覺得我們公司數位轉型的策略……其實就是「人才」。這個必須要先從人才去做改變。

7. 公司目前是否具備支持數位轉型的能力，公司目前的技術基礎如何？

A：我們現在的技術基礎，我會把它分成三塊。一個是所謂的互動體驗的技術和團隊。這個團隊主要就是協助我們在廣告上如何使用這些技術，例如：AR、VR 等互動的設計和體驗等等這些東西。第二塊，其實就是我們的技術部，技術部門的團隊有分前端工程師跟後端工程

師。他們協助的不管是廣告的 Team 或是我們這個體驗設計的這些後台相關的資訊安全，資安 Security 這些整合等等的，包括我們做很多官網、Line OA，還有很多客戶的後台的代管及營運效能等，甚至是大型官方網站的技術工程，這些都是我們內部自己的團隊在做。那第三塊呢……其實就是數據，我們叫它 Data Scientist 數據科學的團隊，他們要做很多數據的管理和運算，比如說客戶的數據，協助歸納管理，我們每個月幫客戶去跑每個月的生意和會員動態，哪些會員是活躍的哪些會員是不活躍的。這三塊是我們 Isobar 主要經營中的生意發展出來的核心技術基礎。

8. 是否有足夠的技術人才來實現數位轉型目標？

A：這個是我們一直在做的事，就是人才的發掘，我們是不斷在增加多元化的人才，尤其是技術的人才，無論是前端工程是，還是後端工程師。我們已經是處在提升和優化數位服務的階段，不是正在尋求轉型階段。

9. 在數位轉型中，預計需要的資源投入是什麼？（包括人力、技術和財務）

A：人才、技術是一定必須要有的資源投入。財務方面，就是從運營的服務項目中的增加和業務的增加來決定投入的財務資源的多寡。

10. 公司是否有足夠的預算支持這個數位轉型計畫？

A：我們是最早的知識網絡，被收購合併成 Isobar。我們一開始就是數位廣告行銷公司，所以在數位轉型或數位技術、人才的投入預算，會根據客戶的需求來做投入的預算決策。

11. 在採用新的技術時，公司是否已經評估可能的技術風險和挑戰？

A：一般我們所應用的技術，都是成熟的科技和技術。當然，在資安部分，我們有自己的團隊和部門在控管和維持。

12. 是否有應對技術問題的應急計畫？

A：我們有全球智庫平台，可以隨時提供各個區域辦公室的技術問題的支援。我們和外部公司也有合作。

13. 公司在數位轉型中是否看到市場的新機會？有無競爭分析？

A：其實……一路下來都有很多新的機會。如果我們都已經看到這個風已經起了，就只要跟著這個風去走，自然很多機會就會跑到你面前。我們有新的服務，市場上目前也沒有人在做。所以很多新的機會就出現，舉例，現在就很多客戶是主動來找我們服務的。我們服務非常多元，這也是我們的模式。過去我們在代理商可能一年有 12 個比稿，但我們這邊一年有 5、60 個邀約或者是比稿。機會其實是變得更不一樣，讓自己更有競爭力在做。競爭的分析是，其實我早就不是在跟這些廣告公司做競爭了，反而是，我們吃掉了廣告公司的很多生意。我還有 CRM 的生意，我還有數據的生意，我還有官網、APP、Line、還有媒體的生意，我們是在做這些事情的。

14. 是否有計畫如何提高在數位轉型市場中的競爭力？

A：我們在廣告界，目前應該是處於領導地位。當然，在 AI 的技術應用，發展人機一體的這個計畫，還是有持續在進行中，未來會加強在 AI 的技術應用。

15. 數位轉型後，公司的價值主張和商業模式會有什麼樣的變化？有無對營運產生影響？

A：現在轉型之後，其實我們在跟客戶談的都是協助他們怎麼樣做生意。談怎麼樣做 D2C (Direct to Customer)，我遇到很多客戶，跟他們談廣告，他們都說他們廣告預算越來越少，反而是問我他們自己想做電商，可是都做不起來這個怎麼辦？我說這個才客戶更 Care 的問題。當他理解說有代理商可以去協助管理客戶數據，把這些客戶穩穩的留在自己手上，自己去經營，甚至是把自己的電商可以做起來。這個是客戶最 Care 的議題。這個就是我們說公司的價值主張，就是協助客戶做好所謂的全程的客戶體驗和品牌體驗。去滿足客戶在營運、獲客、在銷售，在客戶的關係管理上面真正的具體需求。這個是去喔嗎營運上最大的不同。商業模式也有很大的不同。很多廣告公司到現在還在談什麼 AC (Agency Commission)，我們不是。比如，我們幫華碩做公司官網，那其實就是簽下去就是一筆就是兩三千萬的，但是他是分年在做的，我可以分批去認列預算。那都是變成一種 Fee 的方式，不會是傳統的那種 AC (Agency Commission) 的方式。當然，我們還是很多元，不同的產品，不同的專案服務，收費模式不同。

16. 如何確保新的模式和主張是可行有競爭力的？是否已評估了轉型可能帶來的成本和效益？

A：其實，年底就見真章。公司的營運有沒有得到實質的效益和成長。最重要就看幾件事

嘛，公司營運，營運的規模，營收有沒有成長？第二是，我們的獲利，我們的 Operation Margin 有沒有成長？第三個就是，你的作品有沒有人知道？你做的東西有沒有真正幫助到客戶的生意。最後一個就是人才啊！打聽一下就知道，哪些公司有養哪些人才，就知道這公司夠不夠強。這些都是可以去看到的。

17. 數位轉型對客戶的關係有何影響？是否預期提高客戶滿意度？

A：數位轉型對客戶當然有絕對的影響！如果我今天只幫客戶做廣告，那跟客戶就只有這個關係嘛。如果我今天也做他們的 CRM，跟他們的客服部，我又多了一層關係，如果我今天可以做數位轉型的顧問！我跟 CEO 有更多的關係。如果做電商！就跟電商部門多一層關係，跟 Commerce 這些……Line 什麼的，最直接的，我要這麼多不同的生意跟不同的團隊，像我們公司有三個不同的 Team 在服務客戶不同的部門，當然，不滿和滿意度都會同時提高。如果做的不好就全部不好，如果做得好，客戶的滿意度會更高。我們的期待是與客戶發展 Long-term 的 Partnership。不是來一年就比稿的客戶，這種客戶絕對不會好。這個其實也是我們可以去強化與客戶的關係。這也是我們每一年都會去做這個客戶滿意度的提升。

18. 是否有相應的策略以維護和擴大客戶基礎？

A：我自己覺得是，把現有的客戶做好，做到有名，是最好的行銷。這樣就會有更多客戶找你做這些事情。就像我們做 Volvo，我們一路陪著它一起成長。從它過去銷售大概五千台，到去年底它破了一萬台。你可以想像 Volvo 這種品牌在台灣可以賣到超過一萬台，這是一個很偉大的 Milestone。或是像必勝客，其實客戶的口碑，其實很多人都會問，不只是廣告，包括數據。當然，我們自己也做了很多公關和行銷。例如，我們不是去看登廣告，而是和數位時代、商周去做合作做 Workshop，或客戶的研討會等等這些方式，都是比較不一樣的行銷方式，去讓更多人來認識我們。

19. 請問您認為貴公司目前是處在數位轉型四個象限中的哪一個象限？

A：我們本來就在做數位，我們應該屬於第一這個象限。

### 附錄三訪談對象逐字稿

受訪者：學而數位總經理 蔡淑盈

訪談內容：

1. 訪談的一開始，能否請您先簡單地介紹一下自己和公司？

A：我從事這個行業大概有 27 年，我大學唸的是社會學。因為我喜歡影像和文字的東西，我自己也玩攝影，所以對廣告有濃厚的興趣，所以畢業就進廣告行業。一開始我是想從做文案創意的，但後來覺得還是當 Account 比較能全面的接觸到所有東西，了解廣告公司到底在做什麼。所以我的第一份工作就是從 Account 開始，因為我有很強的控制欲，發現我對於 Control 所有的事物包括時間，或是完成一個作品，或是策略等等……我有很大的渴望。所以我當時就決定，我要去當業務。我算是一個很了解自己人，後來的 27 年裡我都很快樂的當業務這個角色。有些業務是在努力在經營管理上，我是比較培養自己在策略思考的能力上，這也是我後來這些年在經營客戶上的一個特色。我真正入行是從麥肯廣告開始的，做了兩年，在智威湯遜廣告六年，在上奇廣告兩年，然後聯廣六年，然後聯樂、Bremen Digital Creative、偉門廣告之後就是這邊雪梵學而數位。這也培養了我對創意的追求，對於客戶的掌控，扮演在業務和創意間角色的平等。我是必須去主導客戶的，而不是服務型的 Account。我對廣告的價值和經營的方式是在早期智威湯遜被培養起來的。我對權位沒有興趣，我很喜歡作案子本身，從做創意到策略本身的……。剛剛前面也提到，我是唸社會學的，所以我會在意一些有關 Consumer insight，不管是質化或量化的觀察到創意切入點的轉換，我很喜歡這個過程跟真正對人能夠產生一些影響和行動，我覺得那是廣告讓我很著迷的地方。說真的在往上我真的決定很無趣，數位那件事情，開始萌芽……是數位讓我萌芽，在數位泡沫化的時候。剛好是我服務中華電信時，興起一波 iPhone 的 Launch，它開啟了我對數位的想像和樂趣。聯樂對我來講是一個很好的 Bridge，那時我帶著所有聯樂的團隊服務所有的中華電信的案子，後來到了紐約學了一陣子的攝影。一個很偶然的機會，我回到聯樂帶領這個公司，從事所有的數位的 Business，聯樂是一個沒有什麼制度的公司，我運用以前在智威的制度，去建立聯樂的制度，建立數位公司的制度。他沒有那麼數位原生，所以我後來去不 Bremen Digital Creative，去學習他們數位原生的創意和業務、策略等是如何思考。後來我去了偉門，偉門也在做另一種轉型，它是從直效行銷、在亞洲地區它收購了安捷達是做官網的，他們是從這類要轉型，他們想要成為一家綜合的 digital agency。就一路做……到總經理，這是我職涯上一個滿有趣的轉捩點，我很享受這一路從……到整個創意產出的過程。我接下偉

門之後，我心無旁騖的在做作品，我當時定位為這作品需要能讓消費者產生行動，它最後必須達到客戶的商業目的。所以我必須把關從策略到創意的切入點，我們是追求創意的得獎作品的，可是我不做假的參賽作品。我就是要有有效的扎扎實實的得獎作品我們追求這樣子的一個作品，很幸運在半年後我們就贏得了 Campaign Digital Agency of the Year 的銅獎，對我來講是一個我意想不到的事。這真的滿難的，當時我們公司在台灣是 Nothing 是一家正在長大中的企業，據說。我們全球第一個拿到獎的代理商，同時我們收到了來自 Global CEO 的祝賀信。後來我們也成為集團內的一個學習對象，所以台灣是領先全球偉門廣告的一個榜樣。後來 WPP 集團有一些財務上的凍結，在管理上很綁手綁腳，後來雪梵這個傳統的廣告公司，找我來開設一家數位行銷代理商，所以，我就過來了。我們現在這家就是我一手成立的，它叫學而數位。我目前是學而數位的總經理，同時也是雪梵集團的數位長。我覺學而數位與雪梵彼此之間要做切割的，因為學而數位的作品需要更創新一點，不一定是高科技的，但它需要比較新的一些經營的得獎作品，所以我們並沒有接集團內的一些傳統傳播的執行。學而數位目前已經成立五年了，這五年裡面我們已經連續兩年得到了動腦的年度傑出最佳創意代理商，2021 和 2022，可惜今年沒有，但前兩年的到已經很開心了，現在分別是奧美、電通、電通國華拿到這個獎。我們從零到現在可以連續兩年得到這個獎，跟他們並列我已經覺得很安慰了。表示這個定位有效，也是客戶買單的定位。

2. 請問目前貴公司正處於什麼樣的商業環境和面臨什麼樣的市場競爭？

A：現在有點是數位代理商和傳統代理商不見得很容易區分，反正是以創意能量做一個決勝點，可是這裡面很多競爭的對手，包含了很多媒體的平台，包含很多科技的公司，還有很多是 Data 的公司，甚至網紅、KOL，或是社群口碑公司等等，甚至還有公關公司，有很多客戶都會告訴我們說，你們的工作這些公司也都會做。所以，我覺得面臨著一個非常混亂的狀態，有很多競爭者的一個狀態。因為整體市場包括全球的經濟狀況，跟這幾年疫情的狀況，所以客戶的預算也一直在縮減。還有 EC（Electronic Commerce）平台的興起，我覺得 EC 吃掉了很多傳統的生意也吃掉我們的一些生意。所以，整個市場可以說是在萎縮中，競爭非常激烈的。可是，如果今天站在跟客戶同一個陣線上，客戶也面臨跟我們一樣的狀況，同樣的全球經濟問題，同樣的疫情狀況，台灣的人口在減少在少子化，所以購買能力和購買人口的数量其實是一直在掉。就是……人口已經是負成長的，真正有購買力的，在年輕的族群裡面，我相信這些經營年輕品牌的他們的總量都一直在掉，像尿布品牌……，面臨的更嚴峻。所以我自己在看，某個程度我們跟客戶是面臨同一個問題。所以這就是為什麼我前面說的定位是我們

把客戶的生意放在最前面。因為，一旦他的生意做起來了，我的生意也可以做起來。所以我把他的銷售放在最前面的目標。我的策略很重要的就是說我如何把客戶的銷售做起來，當然也不是所有的策略目標都放在銷售。我舉個例子來講，比方說如果是……開架式的保養品牌，我們會知道就是說……假設我們在 Study 裡面，你有沒有發現，年輕的男生他可能對於開架式的保養品牌……就是，他想法很單純，他沒有女生那麼努力的 Study，所以他……只要做有一些話題性，告訴他很簡單的功能單刀直入，他就有可能直接到開架的前面做 First Try，那我就有機會了。所以整個的傳播目標，我變得是讓它有被注意到的話題，然後有一個很怎樣的一個話題。所以，我創意的切入點和策略會往這裡面去找 insight。那同時，它為什麼會跟數位有關？我沒有限定學而數位的數位一定要做的高科技的東西，而是說，我最後……，不管你做什麼，今天你有可能一首歌曲，一個實體的裝置，只要最後他能夠回到社群上面被發散、去討論，那它就是我所說的數位。那也根據我要傳播的目的，我不一定要追求最極致的科技，說我一定要追到 AI 跟 VR。我說不定用拍照最簡單，但是它跟我們的最後的目的，跟 insight 的結合是有達到的、有連成一氣的，那它就成立。所以，我們追求的……它沒有一定要怎樣的一個工具。

3. 面對數位化的商業環境，客戶對貴公司有哪些新的期望或要求？

A：這個分為兩塊，一個是雪梵本身，一個是學而數位。如果以學而數位本身的話，跟客戶的認知和需求，我覺得並沒有差異。原因是說，我在經營的時候，就在找這樣的客戶，我是很嚴格在篩選客戶的人，在公司簡介上我有講的很清楚自己品牌的定位，的確剛開始的那幾年會比較辛苦一點，因為缺少作品。坦白說，我自己是帶了一些以前在偉門做的一些作品出來，那些作品也是符合我自己設定的這樣一個定位，那後來這幾年我們也累積了這樣的一些作品，所以有很多客戶都跟著我四、五年。也就是說，在這樣的一個策略底下，他們的商業目的都有達到。

4. 是否有計畫調整公司在數位環境中的表現？

A：這是這幾年持續在做的事情。我們公司前兩天才開完年會，我跟雪梵集團的同仁們分析……大家會看見我們學而數位得了很多獎，成立五年已經拿了 50 個獎項了包含艾菲獎，39 個金、銀、銅跟年度十大……，11 個是入圍和佳作，我們從零開始，這五年拿了 50 個，所以對集團來講，他們是希望跟我們一起，我們也帶著集團夥伴一起成長。我們持續在做的事情沒有改變，但是要持續做到其實是非常難的事情。那我們持續做到的可以跟你分享這些年的戰

略，第一個就是說，其實在傳統廣告也這樣講，但其實很多代理商是做不到，但是我就是扎扎实實的每個案子都得做到。然後用作品去證明，證明做到這件事情。我是每一場 internal review 都要去檢視這些事情有沒有做到。當我今天在找業務的夥伴和創意夥伴的 Head 的時候，他們要很清楚這個目標。再來就是想要做到這些事情啊，雖然好像這是傳統的經營的理念，可是要怎麼樣去符合這個數位的時代。因為我們有外部的數位經營夥伴，比方說，你知道數位經營協會，在這個產業裡面有非常多的新的媒體平台，或者是 Data 的、運動行銷、match plus，然後……有各種新的數位媒體的平台，或不一定是數位媒體平台，但是新的媒體平台，比方說 Verse，然後就張鐵志他們那邊，或者是各式各樣的互動的技術，做 AR 的廠商，做 VR 的廠商，我們會跟他們日常保持聯繫，那我們每週五，每個月至少會有一次來跟我們做分享的。等於是他們的 Roadshow，那我是給全集團一起聽的，所以我會帶著全集團一起做數位化分享。

5. 在數位化商業環境中，公司如何滿足市場需求，確保客戶體驗的提升？

A：還是剛剛那兩個方法，只是它一定要 Keep going 不能停下來。就是我們的核心價值是一個可以幫到它達到銷售目的或商業目的，也有可能只要做到品牌知名度它的銷售就會起來，所以我做品牌好感度知名度之類的。所以是一個符合它的商業目標的創意作品。然後……，為什麼這件事情能夠做得……它的成效能夠達成。是因為我們不停的去 Review 市場的狀況，我們知道現實，線下用怎麼樣的數位工具，跟現在社群的環境那些議題會被討論，所以這個環境的理解就是我們每個、每週或每個月持續累積的 Knowledge，所以這兩件事情一直持續的供應解決方案。

6. 公司是否有相對應的數位轉型策略以滿足市場需求和提升客戶體驗？

A：就是跟上述的一樣，講起來好像很簡單，但是……，那天我在年會上跟集團夥伴合作，講起來超簡單，但其實超級困難。就是你……你的人員也必須要很清楚，我為什麼必須要訓練他們，每週或每個月和集團都要進來聽，就是你要做到……而且我每一場都要做到導讀。比方說，不同的網紅公司我必須要分辨，不同網紅公司它的工具有什麼的不同？但是我面對客戶怎樣的商業目的跟不同的目標族群的時候，我們要跟那一家合作？所以，每一場他們來做 Roadshow 的時候，其實，我都有幫夥伴們做導讀。就是回到我們的案子上，我們應該做怎樣的運用？總結就是比較集中在提供客戶對我們的創意的體驗感受，是我們的策略。

7. 公司目前是否具備支持數位轉型的能力，公司目前的技術基礎如何？

A：嗯……，我覺得核心還是在我剛剛談的那個定位之下。要很穩固的走在這個方向我必須靠三個 Head，靠三個部門的 Head 去守住我剛剛講的定位。一個是創意的 Head：ECD，他必須要很清楚我剛剛講的，要做到這些事情。另一個是 Account 的 Head，還有一個是策略的 Head，那目前我公司的這三個都還算滿清楚的，然後我覺得他們的 Knowledge 也足夠。那我覺得這三個部門的 Head 是我業務……應該說是核心價值的核心，那我們內部也是有養技術人員，這是從學而數位成立的時候就決定的，那雪梵傳統廣告那邊也是核心以創意的主管、業務的主管和策略的主管。基本上我們是和外部合作為主，因為技術的面向非常多，如果要備齊技術人才要燒掉非常多的成本。事實上我們客戶的需求五花八門，所以我們現在樣的比較是技術策略諮詢之類，比較像一種聯盟。其實我們還是有一些經驗可以提案的時候就事先判斷可行性，如果沒有把握的時候就會找外部的來諮詢一下。比方說做 AR、互動跟 App 我們會有固定的一家它可能是最常合作的。假設是 Data，我可能會跟某幾家，每一個面向至少會有一家固定合作的。所以每一個提案前的諮詢，不一定到發案之外，甚至有時後有些比稿他們也願意和我們一起去。

8. 是否有足夠的技術人才來實現數位轉型目標？

A：因為我之前在偉門的時候就有發現 IT 的需求真的有很多不同的面向，光寫程式就有不同的語法，所以有可能會限制了這些人，所以我不如尋求在圈子裡面最適合最厲害的合作夥伴。

9. 在數位轉型中，預計需要的資源投入是什麼？（包括人力、技術和財務）

A：最近這一兩 2 年有另外一個問題就是缺工。這個圈子各家都很難找到人，它跟台灣整體環境有關，年輕人的價值觀改變了，他們不願做辛苦的工作，不只廣告也缺工，服務業也缺工。第二個問題是我們的人口呈現倒三角形，所以現在年輕的人口真的是非常少。不只是缺工，應該是說缺乏真正好的人才。我覺得是我面臨比較大的問題，這跟我剛剛講養核心的人類似的解決方法。我現在的團隊，我比較是養資深的人。有一些案子比較短期或是很執行性的，我可會跟外部的 Contractor ……我以前帶過的業務或創意，有些人在家帶小孩但她的能力其實很好，因為她時間的分割，她希望做比較少的案子只做執行就好，我 Long-term 我可能會跟她簽長期合約。這一塊也讓我在人力和薪資的運用上……其實，我反過來我不容易補到一個好的人，但是我隨便補一個我覺得不夠好的人，可是現在薪資又要更高，所以我後來找到

一個方式就是說……那就是降他們的 Project，她也不一定是一整年，假設是飲料的客戶她可能忙的是前面的兩季，她同時會把我的 Cost 降低，然後這個人的表現又是比我隨便 Hire 進來的人好，所以我覺得比較有的勝算。我自己給資深人員的 Pay 我願意給比較好，我也讓他們知道我給的條件比較好，同時他們也能接一些他們自己有興趣的案子。但是他們會掛公司的名字，這個方式會讓我公司的作品更多一點，公司也會有收益。所以我給資深的有自律能力的這些夥伴，我們有一點點像合夥人。我給他們好的條件，好的生活上的一些自由。但是我們彼此也知道他們必須讓公司的 Performance 非常好，我們才能一起這樣過的非常好的生活，所以這算不算一個投入呢？

10. 公司是否有足夠的預算支持這個數位轉型計畫？

A：夠，因為我截長補短。應該說……整個費用的運用它要更精巧。

11. 在採用新的技術時，公司是否已經評估可能的技術風險和挑戰？

A：就行銷目的來講，如果有需要的話，如果它真的很 Support 我們的創意內容的話，我們會。但是我們會尋求外部非常專業的夥伴協助。我們會看一些案例，對新的科技是會保持敏銳觸角的。因為我們也有幾個人待過數位公司，我們會大概知道它的可行性。但沒有把握的就會實先諮詢一下廠商夥伴。我們包含大型的官網製作，都是我之前的夥伴團隊。

12. 是否有應對技術問題的應急計畫？

A：他們會隨時來救我們，解決我們技術上的問題。因為我平常都有介紹生意給他們。因為我待過 Bremen Digital Creative 待過偉門，所以在這些歷程裡面，有很多本來就是技術方面的同事，像做 AR、VR，像做 App、互動的，都是我以前 Bremen 同事，他們專門做這個的，自己開了一家，所以我們是長期合作的夥伴，我會發案子給他，或是我不能接，我也會問他有沒有興趣接，包括過去我在偉門的時候的安捷達，那安捷達有一票人是做官網的活動，像資安那種對他們來講是稀鬆平常。那包含 IT 壓力測試啊，他們是做大型官網，做非常多銀行的官網，就是非常專業的夥伴，他們自己也有一家。這些都是維持這互相介紹生意關係的，像台哥大的官網非常大，我接不了我會做到帶他們一起去。所以我們是……滿緊密的夥伴關係。

13. 公司在數位轉型中是否看到市場的新機會？有無競爭分析？

A：其實我覺得東西都沒變。像 Facebook、Google、Big Data……等，幾年前就有都沒變，現在所有東西沒有新的，它就是整合的差別而已，它 Data 整合的程度和串接的面向的多寡，各種多寡的差別，可是它沒有……我沒有覺得它有新的東西。對很多人來講，好像有很多新的東西，但對我以前在偉門時，很多在國外早就知道，這對我來講事實上這些對我來說根本沒有新的，對於一下資訊後來才知道的人，他們會覺得哇！這好新。但是我會覺得這些東西，都沒有新的。它就是發展越來越成熟，只要進入規模經濟，或是商業化等等的狀態而已我沒有覺得它有新的東西。那如果回到我們經營的核心的話，我不會覺得應該要盲從去跟著哪個新的東西，因為同樣的，你看過這些年數位的變化你會知道這些一直在改變，所以我最終還是抓著核心。

14. 是否有計畫如何提高在數位轉型市場中的競爭力？

A：嗯……，我還是保持現在的定位，但還是會保持跟業界的交流，每年會更新一些合作夥伴，他們也會不斷更新一些新的作品和技術與我們分享做 Roadshow。

15. 數位轉型後，公司的價值主張和商業模式會有什麼樣的變化？有無對營運產生影響？

A：如果對學而數位本身來說……我覺得抵擋了這些年市場的 decrease。因為……我可以分享我們……五年嘛，從第一年到現在，每一年的淨利我沒有負過，都是正成長。聽說很難大家一開始都會賠，我說我很幸運。我雖然沒有到大幅的成長，但……，因為現在市場很困難啦。甚至有些人，跟我說他們今年做不到……什麼的，但是我自己還是有設一個低標，所以我覺得它至少抗跌。現在再看看市場狀況，我都覺得已經很難了。我覺得對於我們集團來說……因為我還是有在協助集團數位化，剛剛有到我們集團的廣告公司那裡，他們還是會有社群團隊，我的活動公司也會有網紅團隊……有經營網紅的團隊這些的。我們自己數位的 Knowledge 是比較多的，所以會安排很多的分享，我也會帶集團的那邊的廣告或活動他們有幾個主管，我會拉他們進數位經營協會，讓他們多一些接觸。對整個市場來講，我們有點像是夾攻，他們是從傳統廣告的角度，從傳統廣告發展下來，但他們也是有同樣的主軸去做掉社群。可是這個就不會進到我學而數位這邊，因為我要重新發展，它才會是一個創新的東西。因為那整個的思維跟傳統廣告去延伸社群操作……那是不一樣的。但是我的廣告公司跟活動公司是從那邊轉過來，但是我會給他們不斷的給外界接觸的訓練，同時他們也是會有一些……有需要怎樣的夥伴的時候，我會告訴他們你網站可以找哪一家的誰誰誰等，我會先跟他們說。有需求他們可以

跟我聊，然後我可以引薦他們需要的人。我們跟傳統廣告是分開的，我們比較常合作的是我們的活動公司，因為我做數位的時候我有些……有牽涉到實體的裝置或……或者是現場的活動，我要打卡到我的數位上。那我跟廣告公司的合作就會比較少。因為我自己也出自傳統廣告，所以我們……，我們的客戶是反過來，我們是數位的全傳播，當我定位的主軸在數位上擴散的時候，我有可能是用各種工具。在這個數位底下我會幫客戶連通 OMO，如果客戶有需求，我會幫他們把……連店頭製作物、平面廣告都做掉。但是，這跟廣告公司做的是不一樣的，因為我整個主軸它是社群上面會擴散的思維。

16. 如何確保新的模式和主張是可行有競爭力的？是否已評估了轉型可能帶來的成本和效益？

A：嗯……，分幾個部分來說，第一個是說：這些年這樣經營下來，我很確定這樣的模式，我容易獲得跟我有共同理念的客戶，因為他也信賴嘛。所以我在……以前在當 Account 的時候，你的休息次數越少的話，你的人生成本就越划算嘛。當我用這樣的理念篩選我的客戶的時候，的確，我在提案的達成跟作品的達成都更有機會，然後也更 Efficiency。然後也從作品的得獎跟客戶的生意的目標達成，以及跟著我們非常多年。聽說……這個很難，聽說數位公司也都是 By Campaign 的。我們這樣的模式進來，也更 Efficiency 到我數字做得到，然後作品做得到，得獎做得到，客戶因為這些我在業界當評審和講座等，於是客戶跟著我們很多年，這是一個明確的結果。第二點，你剛談到的定價，我定價比較泛中高，原因是說……我不想削價競爭，因為我想養比較好的人。然後我也希望客戶是重視這個東西的，就是作品跟 Idea 的 Value，那所以我比較定在中高，當然最後就是每一年的 Whole case 嘛。我們知道這樣子的定價，持續在我每個客戶上的獲利的預估，跟我人的薪資我投資了多少個比較資深的人算一下。以 WPP 的訓練呢，就是很多都會留風險控管。我覺的剛剛談的那些對經營者來說，不說別人就說我自己，我會覺得這個比以前的廣告的年代，我所有的盤算都需要更精巧更有彈性，就是包含團隊，包含結盟，所以現在 Leader 很難做。

17. 數位轉型對客戶的關係有何影響？是否預期提高客戶滿意度？

A：我覺得有。我們的客戶關係、滿意度跟穩定性，比有的廣告公司高。可是我們集團的廣告公司，也因為他們有數位能力，也提高了客戶對他們的滿意度。

18. 是否有相應的策略以維護和擴大客戶基礎？

A：如果是現有客戶的話……我大概都會去拓展，就是同一個品牌裡面不同的產品線，或者是同一個集團裡面的不同品牌，去拿下更多的點擴散到線到面。如果以傳統廣告公司來講，或者說我們今年的發展，因為現在的比如說傳統客戶好了，他們的預算也在掉，然後非常多人在爭取，所以我們也會把觸角伸到傳統廣告公司過去比較不接觸的……像政府的案子或者是運動。或者是像文創的產業，我們集團走到比較是運動跟政府的案子，我自己這邊走的比較是文創產業相關，或比方說我們有做 Sony，做 Sony 的耳機什麼的。比方說，我們就有接觸華研音樂，就是比較跟過去傳統不一樣的客戶。就是會用比較創新、不一樣的作品和服務來維護及擴大客戶的基礎。

19. 請問您認為貴公司目前是處在數位轉型四個象限中的哪一個象限？

A：在第一這個象限。



## 附錄四訪談對象逐字稿

受訪者：FCB Taiwan 總經理 劉宇堯

訪談內容：

1. 訪談的一開始，能否請您先簡單地介紹一下自己和公司？

A：我們是一家 Global FCB（Foote Cone & Belding）和 Local 公司合作的一家廣告公司，不算大但很精實。我們的公司很扁平化，所以在公司內部的人都是非常資深的人，他們能第一線的幫客戶解決問題，而不用透過層層的溝通和層層的 Miss 溝通。我們公司……應該比較偏傳統，但幾乎每一個客戶手上都有一些需要的數位操作。那我自己是一名創意，從事 20 多年的創意工作，目前轉型為公司的經營者，這大概是我們公司目前的狀況。

2. 請問目前貴公司正處於什麼樣的商業環境和面臨什麼樣的市場競爭？

A：我們公司目前處在一個滿穩定的狀態，因為我們主要的三個大客戶都跟我們合作了五、六年，甚至七、八年的都有，所以非常穩定。但……，在市場的競爭面來看的話，我自己覺得我們稍嫌……怎麼講，我們必須跟上時代啦！而且要跑得再快一點，就是所謂數位化這件事情，因為現在每個客戶都有數位化的問題，那我們目前都可以 Handle 可以解決，但能不能提出更好？所以，我自己覺得……可能還差了一點。

3. 面對數位化的商業環境，客戶對貴公司有哪些新的期望或要求？

A：嗯……，我覺得除了數位工具以外，如何將這些數位工具整個串在一起成為一個 Total 完整的體驗，我覺得這是目前客戶對我們的需求，但我們還無法做到的事情。

4. 是否有計畫調整公司在數位環境中的表現？

A：有，這是躲不掉的趨勢。應該說，雖然台灣這個趨勢已經講了好多年了，幾乎十年，十多年了都有可能，但其實成功轉型的……老實說：沒有幾家啦！

5. 在數位化商業環境中，公司如何滿足市場需求，確保客戶體驗的提升？

A：這是個大問題！我覺得……數位化它必須在各個環節中都能讓消費者有機會接觸到你的商品或你的服務，那個已經不只是在數位、電腦、FB、IG 上面，不只是這樣子。包括，我覺得戶外的數位看板其實它都是應該有機會串連起來的。這件事情我覺得，公司應該要能夠把

所有的 Link 連起來。

6. 公司是否有相對應的數位轉型策略以滿足市場需求和提升客戶體驗？

A：老實說，目前正在研發中（指的是正在研究發展策略中）。因為，整個來說……這個東西很現實。你要投資就是要錢。那小公司，最缺的就是錢。他沒有股東、股票或國外的大資源可以注入重大的資金，但其實，沒錯有這個策略，但必須用……我只說……要用便宜的方式，去想辦法達到目的。

7. 公司目前是否具備支持數位轉型的能力，公司目前的技術基礎如何？

A：我覺得每個員工的身上，其實跟這些客戶這麼多年累積了一些技術的 know-how，包括我們找了外面幾個人進來，他們本身也待過數位公司，所以 Individual 來看的話，每個人身上都是多少有數位的 know-how，包括我自己也花了不少時間，把做客戶的案子或做研究其實也都有做數位的 know-how，但我覺得，如何將它有系統的整合起來，或者是有沒有客戶願意支持這件事情，是下個階段吧！硬件上面……沒有。你說要去研發、養技術人員，因為客戶目前沒有大量的需求到那樣我可以去養這樣的人才。

8. 是否有足夠的技術人才來實現數位轉型目標？

A：好，如果使用現成的工具……，有。但如果要研發新的工具……，沒有。如同，像我老婆他們公司就有大量技術人員。他們可以研發新工具，他們時不時研發新工具，但，最後回歸到一個現實問題，錢的問題。技術人才……工程師沒有，但使用那些工具是 OK 的。

9. 在數位轉型中，預計需要的資源投入是什麼？（包括人力、技術和財務）

A：目前沒有投入任何資源。但我覺得需要的是財務。那雞生蛋蛋生雞，有了這些配備，客戶才會放心的使用你。

10. 公司是否有足夠的預算支持這個數位轉型計畫？

A：嘿嘿……，看是要……看這個數位轉型的計畫定義是什麼！如果是大到能研發系統、研發 APP、研發軟體、我覺得沒有。但如果是個，幫客戶用現有的工具去解決問題，那我覺得是 OK 的。

11. 在採用新的技術時，公司是否已經評估可能的技術風險和挑戰？

A：嗯，應該說……現有已知的工具，我覺得多少都碰過。有些門檻進不去啦，像比如說 Line，Line 的有一些數位工具其實是很有趣的。但，它有一定的技術門檻，它幾乎是要……軟體人員、工程人員跟他們合作，你必須要知道他們的後台到底能做到什麼。你才能去研發，因應相對的 idea，那這塊我們……我們曾經試過，但做不到，因為沒有那種人才在（缺乏後端工程師）。

12. 是否有應對技術問題的應急計畫？

A：如果真的碰到的話，就是找外面的合作，我們有幾個固定合作的廠商。

13. 公司在數位轉型中是否看到市場的新機會？有無競爭分析？

A：我自己的判斷，因為其實我每年也都還是在時報跟 4A 當評審，所以當評審的唯一原因就是去看作品，看現在市場上的作品到底是什麼，老實說我覺得現在大多數的廣告公司不願意做大量的投資，也是因為市場沒有這個需求。市場有的需求也……說難聽一點，客戶你給我預算，我用現成的就能解決，那你說要挖預算，台灣的市場本來就沒有那麼大，它本來就沒有那麼大的預算。這是我目前看到的問題。所以你說市場新機會？渺小。除非，你去碰一些外銷廠，比如說像捷安特，像台中有很多做那種很屌的腳踏車，除非是那種廠商啦。

14. 是否有計畫如何提高在數位轉型市場中的競爭力？

A：有這個計畫。但，目前的確我自己也在觀望，因為雞生蛋蛋生雞，我到底要先找到客戶在找人，還是先找人再找客戶？這是一直以來的 Struggle。但，是有這個計畫的，因為不得不啦。

15. 數位轉型後，公司的價值主張和商業模式會有什麼樣的變化？有無對營運產生影響？

A：我覺得機會點會多一些沒有錯。但……一樣回到前面幾題問題，因為台灣市場是否能夠支撐到一個這麼漂亮的數位化公司，是個問號！那在沒有辦法支撐到這個數位化公司的時候，我要去做這麼大幅度的轉型，那會有多大的影響跟變化？我懷疑。這是個問號！那對營運有沒有影響，當然，你說可以吸引一些新的客戶的 Potential 機會。但台灣客戶找代理商的條件也滿奇特的，所以他不一定會，因為看到你是一個很完善的數位公司而選擇你，有時候可能

只是因為你便宜而選擇你。

16. 如何確保新的模式和主張是可行有競爭力的？是否已評估了轉型可能帶來的成本和效益？

A：老實說，小公司沒有這麼有規模的去精算這件事情。目前是只有人的成本。有可能帶來客戶機會，但我前面也說過……台灣客戶選擇也蠻奇怪的，不會因為你有新技術而選擇你。因為他們會覺得，用 FB、IG 就夠了，而且可能就很夠了。甚至現在有一些，FB 現在有一些團體那種 Group，他的社群量非常大，甚至我直接去跟這個社群去談，我丟個 point 進去，下面的人送個小贈品，下面的人就會大量的回答，甚至是上百萬的回答，我這個可能只要花四萬塊，我就可以得到這麼大的效應，那我何必需要找一家代理商，甚至需要幾十萬或上百萬去做我這邊就做得到的事情。所以，很奇妙吧。甚至，台灣的客戶有時候選擇代理商……，嗯，拿比稿來說好了，前面創意比較、策略比較，最後一項是什麼 30% 價格比較，創意評比才 40% 而已，所以這是一個變態的狀況。商業模式轉型有想過，其實目前沒有迫切的需要。

17. 數位轉型對客戶的關係有何影響？是否預期提高客戶滿意度？

A：如果純從關係和滿意度來說的話，有無數位其實沒有差。因為客戶對於你的滿意度來自於你的服務跟你的產出，那有沒有數位？其實無關。反正我對你滿意，你沒有數位，我找另外一家數位公司來做數位就好，我可以拆開來做，所以並不影響。

18. 是否有相應的策略以維護和擴大客戶基礎？

A：這就會到客戶服務這四個字。這是我個人的策略，那手上的三個客戶維護了大概七、八年，我覺得算是成功的，所謂的客戶服務……不只是他說什麼我都說好，其實反而不是這樣子。對我來說，反而是客戶說什麼，我反問，你確定？我覺得是這樣子。要討論！我覺得這對我來說是客戶更有價值的地方。當然，好的產出是必要的啦，你想個爛創意，客戶也會覺得你這什麼東西。所以維護客戶的策略是創意能不能解決他的問題，這創意包括策略，也就是解決方案，包括一些 Social 上面的一些工具。

19. 請問您認為貴公司目前是處在數位轉型四個象限中的哪一個象限？

A：在第一與第二之間。

## 附錄五訪談對象逐字稿

受訪者：台灣博報堂集團執行長 牟田 誠

訪談內容：

1. 訪談的一開始，能否請您先簡單地介紹一下自己和公司？

A：博報堂在台灣，以前有跟其他廣告公司有一些業務合作，實際上進駐台灣剛開始是跟慶豐集團的一個合資公司，大概是 1989 年的時候進入台灣廣告的業界，大概有 30 幾年的歷史了。剛開始的時候是跟慶豐集團的一個合資，但是幾年以後就變成 100%博報堂獨立資本，那當然從獨立資本到現在也大概快 30 年的時間了。當然，在合資的時代人數就很多，但是其中有一度可能因為獨資的關係，也因為客戶的提攜跟愛護我們現在……台灣博報堂集團這邊加起來大概有兩百多人的規模。因為這個訪談是關於數位，因此也將博報堂在台灣的數位佈局讓你知道一下，大概八、九年前有一個 DAC 迪愛思的公司，他們那時候也是來台灣設立公司，現在公司的成員大概 100 多人，算是數位的媒體公司。所以台灣博報堂有四家公司再加上 DAC 的話大概是 270 人……再加 100 人，這個部分就有 370 個同仁，是屬於台灣博報堂集團下的。因為我們剛開始大概都是日系客戶比較多，那現在就是有本土的客戶正在逐漸增加中。客戶數是很多，以往是以日系客戶為主，現在就是本土客戶陸續的加入進來。至於個人是這樣子……大概在台灣已經滿 7 年了進入第八年，在 7 年以前就是在日本博報堂派來台灣，現在是擔任台灣博報堂集團 CEO。

2. 請問目前貴公司正處於什麼樣的商業環境和面臨什麼樣的市場競爭？

A：其實看的角度有很多。什麼叫做競爭環境和商業環境，我覺得不管是台灣或是日本，不管別人公司是怎麼樣，博報堂的宗旨是這樣子的，我們不是只是單純的廣告公司，我們也不是只是一個做行銷的公司，而是幫客戶擬定最好的行銷戰略，在這個戰略之下如何幫助銷售，如何幫助大家認識這個產品。如何讓這個銷售的手法能夠讓大家有記憶點、有所撼動能夠連結銷售，不管怎樣的行銷，戰略是所有的宗旨。在補充一下，為什麼行銷的戰略那麼重要？比如一副眼鏡，你是希望什麼樣的人來買你的眼鏡？在什麼樣的氣氛和氛圍底下會想要戴你的眼鏡？這個眼睛可以帶給你什麼樣的一個感受？這個就是我們所謂的生活者的發想！我們站在生活者的角度，然後設想生活者會有怎麼樣的一個場面，或者是說他的一個情境，試用者戰略企劃為什麼重要？行銷戰略為什麼重要在於這裡。或許以前的會覺得消費者是一般的人，但是我們不把消費者當成為消費者。我們把對象當成生活者，因為生活者不是只為

了買你的眼鏡，他是每天在生活的生活者，只是說剛好商品不一樣，所以對於這個生活者在什麼樣的情境下，對這副眼鏡會有任何的感受或想法，我們就要去揣摩，或者是說可以支撐的論點，所以為什麼說行銷的戰略這麼的重要，這是我們一向如此的宗旨。環境的競爭是很激烈沒有錯，但是我們秉持著行銷的戰略生活者的發想的話，以這個為出發點的話。這種生活者的發想是出發點，不管我們的競爭對手是奧美或是電通也好，我們會以這種不一樣的觀點，觀察生活者日常的一舉一動，然後我們可以了解他們真正想要什麼。所以在這樣的競爭環境之中，我們可能面對的競爭環境是這樣，但是我們有我們自己的行事方式。

3. 面對數位化的商業環境，客戶對貴公司有哪些新的期望或要求？

A：數位其實它的含義很廣泛，可是它也很多元，所謂數位的一個實際操作方式，有數位的企劃方式來想，跟所謂的行銷概念。也有數位是利用它的數據的 Data 來做相關的分析，來揣摩出一個脈絡。其實所謂數位的含義是很寬廣的。如果你要講說，客戶對這個數位轉型有什麼期待或要求的話，因為我們接觸的是客戶的廣告方面的，假設我們是投放數位媒體的話，我們只能以各式各樣的測試來找出最有效率的方式，如果說，客戶是對於這種要求的話。剛剛講的 DAC 就是數位媒體的購買，跟博報堂之間我們就是一起為客戶做相關的數位媒體的企劃，在什麼樣的情況之下它是最適切化，它的成效是最好的，最有效率的。或許客戶對我們的要求……畢竟我們是廣告，如果是求數位要最有效率化，我們會用這樣的方式回應。DAC 跟我們是關係企業，他們是數位媒體企劃會隨時和我們一起交換意見。舉一個例子，初中生的零食，現在他們都不看電視了，那好我們就投放數位，因為他們都不看電視。但問題是事實上的操作可以證明，如果百分之百的投放在數位的話，它沒有銷量。那我們就說好，那一半的預算拿去投放電視，這樣反而在商店的銷售是有上揚的喔，買氣是有上揚的。真的不曉得這個因果關係，真的不曉得為什麼會這樣，明明就是不看電視的那一群青少年，為什麼百分之百的做數位會銷量不好，一半拿去做電視，反而銷售是不錯。

4. 是否有計畫調整公司在數位環境中的表現？

A：有些數位的操作當然是需要戰略的擬定，然後，或讓表現可以達到最適切或最好這是做法之一。這方面當然人才的強化是最重要的，在日本就要很多這樣的人才，在台灣就是還找不到類似的這麼多人才。並不是說數位轉型，所有東西都要數位操作，有時候是用數位的思考企劃，但是你可以知道怎麼樣表現出來，或許在數位的思考之下，你會用數位的 Content 操作。但是也需要有這樣的人，隨時看情形，然後隨時去考慮，看什麼樣的情形表現最好，

那這樣的人才……像剛才講的，或許在台灣不是這麼的多。

5. 在數位化商業環境中，公司如何滿足市場需求，確保客戶體驗的提升？

A：這個要看情形因為狀況都不一樣。確實客戶有一點不滿意，但視客戶而定，數位化你剛剛講的效率……可以用機器或是它主動去測試可以找出最有效率化的做法是不是？但是有些時候，並不是那樣的。有時候我們是靠人。就是說，這種做法未必就說全然有的。如果我們要求最有效率的話，有時候客戶就是說……這價格沒有辦法壓下來。在這種方面會有客戶的不滿意。還有就是說，所謂的客戶滿不滿意呢？有時候也說不上來。就以我們公司來說，因為客戶的行銷擔當或廣告擔當，有時候對數位的觀念就是沒有辦法有共同的意識。所以說……老是對不上來，你想的或跟我要做的，你都聽不進去，就是這樣子。

6. 公司是否有相對應的數位轉型策略以滿足市場需求和提升客戶體驗？

A：就是只好經過多次的應對，看看能不能找出共通的語言。這個當然很難，看能不能有共通的語言。

7. 公司目前是否具備支持數位轉型的能力，公司目前的技術基礎如何？

A：目前我們公司的做法是這樣，如果是 Banner 的話或許可以用生成式 AI，可是應該都有版權的問題，所以我們只能是內部的一個操作，而不能夠拿出來做提案。現在分兩方面講，一方面是生成式 AI，另一個就是大數據的部分，我們集團有一家公司米蘭是用中華電信的大數據，我們排除個資的問題，都有在用這個大數據做一些分析。我們整個集團都會用這個大數據庫分析渠道，我們每年都在進化當中。然後去分析那些大數據所顯示的，可以擬出一個脈絡的各種資料。大數據對我們服務客戶是有商業的幫助的，因為中華電信的資料庫大概有全台灣一半以上的人口的數據，以用戶來說的話。它不是只有網路他們常常接觸哪些媒體，不是的，而是說它實際上可以出現在哪個場域，他們曾今跟那些打電話過，這些都是可以去導出脈絡，但不會涉及個資的。但中華電信也和其他有某種合作。我們是不斷在累積這方面的知識，不一定每個客戶都會用這個服務。中華電信是一個滿漂亮的大數據庫，客戶自己也擁有 Data，然後媒體也有它自己的，像 Google 的 Data。Data 可能每個公司各有自己的，可是就是怎麼樣去用的這個手腕才是自己的高明之處。我覺得今後的重點在於 Data 的使用方式。有些呢，就是 Data 在手上，但是就是等於沒有用的 Data。癥結在於，你手上的 Data 可不可以用，你手上的 Data 要怎麼利用，不管是客戶也好，不管是媒體也好，不管是

廣告公司也好，重點就是在這裡。

8. 是否有足夠的技術人才來實現數位轉型目標？

A：一般我們會用 Dashboard，所有的數據都在上面，只要有權限就可以上去使用。這個就是跟越南 DAC 來配合，他們會根據當時的需求提供 Dashboard，有權限的人都可以看 Dashboard 就可以知道一些端倪，共同擁有一些知識在裡面。這種當然，如果台灣自己可以製作的話會更好。

9. 在數位轉型中，預計需要的資源投入是什麼？（包括人力、技術和財務）

A：畢竟廣告公司是溝通的公司，那溝通你要怎麼跟社會來溝通，跟我們的對象來溝通，那企劃是很重要的。當然，像過去傳統的這種廣告人才就不是這麼的被需要。人是最重要的，假設客戶要做一些商品說明，並不是說創意人員說來做創意表現，數位媒體人員說怎麼來效率化，而是可以來綜合做數位企劃的人員，他才知道說用說明方式的表現來把它反應出來，我們需要這樣的人才。數位企劃者，像以往是那種各司其職的那種，各種表現方式。而是他想到要解決客戶的問題，這個時候我應該用到哪一個數位技術，其實就可以解決客戶的問題。這個時候，同一個人他就可以想到客戶的問題，我只要用什麼樣的數位 Campaign 我就可以解決客戶的問題。那個會判斷、會思考、會企劃的人才是最重要的。對於人才的投資是最重要的。

10. 公司是否有足夠的預算支持這個數位轉型計畫？

A：不能說是沒有上限的投資。但是公司是花了不少預算在人才的培養上。有時候會根據專案的需要，尋求外部人才的合作。三年前有跟日本的公司合作有關自動生成的部分，那也是我們的一個數位轉型計畫投資的一部分，這是屬於專案型的投資。在日本也有和 Google 有一些數據上的合作，發展 Banner 自動生成的專案投資，這個也花了不少錢。

11. 在採用新的技術時，公司是否已經評估可能的技術風險和挑戰？

A：有，當然有評估。像剛剛講的 Banner 自動生成的技術，也是有做過評估，後來有版權和權利問題所以停止，技術部分也是會做風險評估才投入發展的。

12. 是否有應對技術問題的應急計畫？

A：這個是沒有。

13. 公司在數位轉型中是否看到市場的新機會？有無競爭分析？

A：這種意識是必須有的，一直都在找新機會。像現在都在講 AI 勢必呢……就是說創意呢……有一天就不需要創意，只要用 AI 就可以做創意出來。但是因為現在還是有很多權利的問題、使用權的問題，所以或許還不到那個地步。但是今後呢……廣告的創意還是會走向由 AI 來操作。但是無所謂，AI 用的都是過去的東西，新的東西 AI 是沒辦法創造，它用的都是累積過去的經驗跟資料而已。與其說機會點，不如說如果我們不能夠想到到未來的事情的話，我們就會應付不了。

14. 是否有計畫如何提高在數位轉型市場中的競爭力？

A：與其說是計畫，倒不如說是到那個時候的一個應對。計畫永遠跟不上變化，靈活的應變能力是很重要的。

15. 數位轉型後，公司的價值主張和商業模式會有什麼樣的變化？有無對營運產生影響？

A：當然有改變。但是整體的想法是不變的，為什麼呢？我們是一心一意的想把客戶的商品達到一個最好的銷售狀態，這是我們從來不會變的目標。當然執行上面來講，數位是它某一個執行方式。

16. 如何確保新的模式和主張是可行有競爭力的？是否已評估了轉型可能帶來的成本和效益？

A：現在還沒有取得平衡。我們所投資的跟我們收穫的還在一個發展的過程中。

17. 數位轉型對客戶的關係有何影響？是否預期提高客戶滿意度？

A：也不是有變好或變壞……，因為是這樣的，雖然是處於數位的轉型，但是客戶的操作，有時候是數位操作，有時候又是傳統操作，每一次的情況都不一樣。我覺得跟客戶之間的關係，變好或變壞沒有影響。問題是我們公司和集團加起來總共 370 多個人，所有的人是不是能和客戶有共同的數位的語言在進行溝通，目前還沒有辦法做到這一點，應該問題是在於這裡。客戶有些人對於數位的認知和語言，跟我們的人的認知有時候可能對不上話。至於客戶滿意度方面是視情況而定。比如策略或創意的提案，有時候客戶是比我們預期的更滿意我們

的提案，有時候我們覺得是可以的，可是客戶又會覺得不是他們想要的。客戶面對更重不同種類的案子，反應也都截然不同。一家公司要應對的客戶也是百百種，所以客戶的反應也不盡然相同，這也是我比較煩惱的地方。

18. 是否有相應的策略以維護和擴大客戶基礎？

A：我們的強項，是在於我們知道客戶的問題該如何解決。然後為他們做最有效的……有效率的媒體建議，我們使用哪些媒體來達到客戶想要傳遞的訊息。但是如果是說有什麼新型的商業模式或是新型的服務方式，或者是什麼新型的做法，其實目前還沒有做到。但是我們想要開發的話，會選擇我們最強項的來做。客戶所期待的都不一樣，但我們還是會以我們最強項的部分持續的打過我們的競爭對手，或贏過我們的競爭對手。或許新型的商業模式新型的服務做法，我們不是那麼醒目。通常上媒體上廣告都有個 KPI，成本、效率是不是夠好，但並不能說只要成本低，東西可以賣得好就是有效率，這是不一樣的。下一回我們要來驗證的，並不是低成本的才是最有效率的。低成本的媒體，不盡然是能帶動產品的銷售。不能因為一堆數據顯示要低成本，就只要成本低，就代表有效率，這不一定能帶動買氣。課題是怎麼樣來驗證這個部分。

19. 請問您認為貴公司目前是處在數位轉型四個象限中的哪一個象限？

A：期望目標在第一，但我覺得現在是在第一和二的中間。

## 附錄六訪談對象逐字稿

受訪者：Leo Burnett Taiwan 執行長暨首席創意長 楊榮柏

訪談內容：

1. 訪談的一開始，能否請您先簡單地介紹一下自己和公司？

A：我是李奧貝納台灣的 CEO 執行長兼創意長，我叫 Kevin。大家都叫我小楊，我在這個業界有 30 年的資歷。我們公司是隸屬於陽獅集團，不管是我們李奧貝納廣告、上奇廣告或陽獅廣告都是同一個集團。在我的廣告生涯裡，這兒應該佔了我二分之一的時間。那另外二分之一的是時間應該都在 McCann 麥肯廣告兩進兩出。我是一個創意出生的廣告人，前 25 年都在做創意，因為我對生意的敏感度很高，所以就一步一步走向 CEO 的方向，最主要是……就像你說的，對於生意的敏感度或對比稿的成功率其實滿高的。那……創意當經營者有一個很大的好處，就是我看起來不像跟人家談錢談生意，我在跟你談的是一個市場是一個趨勢。這就是客戶需要你、信任你的地方，所以我一直保持兩種身分，一種就是生意的經營者，另一種就是創意的管理者，嗯……大概就是這樣。

2. 請問目前貴公司正處於什麼樣的商業環境和面臨什麼樣的市場競爭？

A：好，應該說……應該要從台灣的傳播行業看起啦，從比較微觀的角度當然是這個產業彼此的競爭嘛。應該從兩個角度來看，一個宏觀一個比較微觀，那微觀就是從這個產業的競爭角度，我們畢竟是創意代理商，那創意代理商因為台灣市場越來越小嘛，那你也清楚，大家合併的也合併的差不多了。比如說麥肯集團，合併到後來變成 local 的公司。WPP 的大概就剩下奧美跟 JWT（偉門智威），以前還有很多公司。然後，就剩下一個日系的電通集團，也都合併成一個集團。那台灣大概就是以 WPP 跟我們陽獅集團李奧貝納為首的。日本就是以電通為首。那……還有一個 local 公司叫聯廣集團，是 local 的公司後來跟日本博報堂合併。那等於說……以微觀的角度來看，其實是有好處的，廣告創意的代理商事實上就只剩下這幾家。尤其是那種單一代理商，像……我是大衛啦、ADK 啦，還有以前的什麼……很多都快消失了。為什麼？這裡有個很大的趨勢，像這幾年又開始流行集團合併了，集團合併並不是廣告公司合併廣告公司喔！在台灣比較特殊是媒體公司跟廣告公司又回到以前一樣，結合在一起。因為……現在做創意，不太可能只是……只有創意，沒有包含後面的成效或媒體的話……，你是沒有辦法談行銷的。比較微觀的是在這個傳播業界我們是用這個角度來看。那比較宏觀的角度來看喔，我們還是會面臨到很多競爭者嘛、電影娛樂事業、網紅公司……，各種奇奇怪怪的行銷方

式，甚至個人。但不要小看這些量，現在反而 80% 客戶的行銷預算都放在 Digital 為主。這種不管 Social、Digital 為主的市場，事實上不太需要 4A 這種龐大的代理商來製作，因為它可能速度有點緩慢，這種代理商還是很傳統。由業務接到案子，Brief 進來交給策略，策略想完交給創意，交給創意之後還要分這是 Digital 創意，還是傳統的創意……，所以，競爭力有點……變得，值得討論。最後要談的是說，那廣告公司的價值到底是什麼？這一點，我們是可以好好的來論述一下的。

### 3. 面對數位化的商業環境，客戶對貴公司有哪些新的期望或要求？

A：好，這個可以從我接任……我大概是 2021 年 7 月接任這個位置，我記得我來李奧貝納的前一個月，開始拜訪所有的客戶或新客戶，我們這裡有很大的客戶，比如：麥當勞、中華電信、Jonnie Walker、海尼根……之類的，他們唯一共同論點就是李奧貝納太傳統，它就是一個傳統的廣告代理商。2021 年 7 月的時候，李奧貝納一直給人的印象就是這樣，包含我們的 Global 客戶賓士也這麼認為。我這三年最重要最重要的東西就是……因為，我覺當初我答應要來李奧貝納最主要的原因是……因為，終於跟媒體合在一起。因為我是一個非常注重成效的創意，我認為創意不是天馬行空的，一定是有計畫有策略一定可以達到目的，對我來講這才是創意。我一直覺得，我在做的這幾年過程中，我一直覺得尤其是在數位媒體的成效這一塊，對我來講是非常模糊的。那也是因為媒體和創意的結合，我就答應了來這裡。在這三年之中，我們就讓這個集團，不管是廣告公司或媒體公司，可能都是互學吧，因為他們有的，我們沒有，我們有的，他們沒有，光是一些媒體的監測工具，因為廣告公司的人不要說創意，連業務可能都不懂，連聽都沒聽過，工具長什麼樣都不知道。甚至網紅的評估，不再是靠創意，不再靠創意說，這個網紅最近比較紅要不要用她。人家網紅有專門的評估工具。那我是很慶幸在這個集團，這個集團除了剛剛有跟你聊到，有實力媒體、星傳媒體為首，那我們還有很多其他的公司，比如說，我們有一家公司是從 Google 買回來的，叫 Performance 我不曉得你有沒有聽過？中國也有。他們主要就是數位媒體的技術端，如果介紹他們是做成效的公司，他們會非常不以為然。他們認為他們是技術端，所以很多新創的媒體他們是可以直接跟 Google 合作的。因為他們前公司就是 Google。這裡還有一個叫 Digitas 的公司，我不知道中國有沒有。Digitas 在我們這裡是 Support 單位，最主要就是和所有新創單位合作。只要別人沒有做過的科技的東西，我們都會透過這家公司來製作，就像去年還是前年？他們研發一個人眼辨識，跟 Toyota 合作。當一個人進到經銷商的時候，人是怎麼看車的？人的眼睛到底會去掃描哪個部位？喜歡哪個部位？那這些 Data 就會傳到業務員的 iPad 上面。這也是跟資

策會什麼……合作的一些模組。我們一直在嘗試一些事情，這跟以前做創意的有點不太一樣。因為我們行銷可能不是所謂的電視啊、Social 啊，你知道傳播連行銷的通路，它可能就是一個很需要被接觸的地方。這些如果能用一些數位科技，或數位轉型的一些方式，那這個創意會變得更有力量。這兩三年李奧貝納是一直往這個方向在走。那也因為我 2021 年進來之後，我帶了一批有技術背景的數位創意也跟著進來，那我們的編制不再是業務創意，甚至是有有一些數位創意，他們真的是很懂技術，像是在大陸就有得獎，像「樂事」這種在台灣本來是一個很傳統很傳統的客户。去年有一個得獎作品，生物辨識的科技，讓你吃每一片薯片，都可以幫你預測你的命運，這是生物辨識，我們現在是做到這樣耶。這裡有很多轉型，這三年我認為，就像你說的嘛，數位轉型是一個進行式，因為數位科技一直在改變嘛。未來可以被期待的就是一直在改變。所以這兩年流行的東西，很紅的東西，流行的科技，其實兩三年後未必是這樣。所以就是，有幸集團整合，所以有這些資源，有些單位不是營利單位，是 Support 單位。就是有這些營運來協助這三家……不管是媒體公司或創意公司的轉型。

#### 4. 是否有計畫調整公司在數位環境中的表現？

A：OK，我覺得這個是一個很現實的問題，轉型是每一家公司都想做的。但你的收入來源在哪裡？這個我需要很謹慎的去評估。我有幾個客戶，就是這種 Global 巨型的客戶，比如說 M 開頭這些客戶。他不斷在跟我們強調，未來我們可能會走向中國那樣，就是手機訂餐，手機可以做很多各種屏幕可以做很多事情，不再是我們這種傳統的行銷方式。當然我們現在不管是做他們的 Social，你在餐廳點的那種 MMB 事實上都是我們做的。但我們有一批人，還是在做那些製作物。所以他認為我們這兩三年就是要優化這些事情。讓這些事情都電子化。所謂電子化就是說，你這些傳統的美術人員、這些 Art 都要懂這些科技的運用，這是一個，這比較執行面。我們還有一個大客戶就是 GSK，就是普拿疼、善存這一些，他不再單純的要求，我們只做傳統的創意，他希望我們可以結合我們樓上的媒體，所以你必須把媒體的成效，數位的成效，精確的算出來。所以他要求你們要我做什麼，要精確的算出來不要給我兩種答案。你們要提的時候，就是一套方案。那這對我們來講，剛好有幸可以有這幾個客戶，讓我們可以邊走邊學，坦白說，我說變化很快。三年前大家都在瘋社群媒體，但現在不是了啊，社群媒體也就是媒體的一小塊而已。我還是會很現實的來講，雖然說我又七成的工作量在數位上，客戶的需求。但從獲利模式來講，剛好倒過來。這七成的工作量佔據了我七成的工作率，但它獲利率只有 30%。那你說人……有沒有辦法一次優化還完？我認為因該是，我會選擇比較漸進式的，甚至讓很多傳統的這些行銷人員，不管是創意、業務也好，都

有數位化的觀點。在這個集團就是說，我的大老闆非常注重教育訓練，所以我們一年大概快一千場的自由課程，讓我們去報名。那有些是強迫參加，不管是 Google Gi 的認證，他希望連業務、創意都要，這不再是媒體的工作。類似這樣的事情，全體員工的優化，但是實際執行起來，對創意人比較吃虧是，我們一如往常的，從我們入行到現在，哪有一天不忙的。所以你說，是不是受到很專業的訓練？我認為這是比較難的。你說走捷徑，當然就是換人最快。不斷的把一些老的淘汰，換一些優秀的人員，這不是一家公司的經營之道。30%我可以這樣做，70%他們的原創性本來就很高，他們只是缺乏這些技術或知識的涵養。講到這個，我們怎麼全面優化全面數位？之前有一個商務長跟我提出一個，到現在我就是再推動這件事。比如說我的製管或製片他應該是技術知識的提供者，他卻變成為業務或創意的執行者。叫他去 Follow 發工作，發給廠家。照理來講，這樣的單位應該提供我們更多有關技術的知識，比如說印刷等等，應該是提供創意有更多的啟發跟想像，我認為要全面的數位化是包含這些，不只是業務、創意這些單位來學習。

5. 在數位化商業環境中，公司如何滿足市場需求，確保客戶體驗的提升？

A：應該說，我們現在打的是集團戰，再也不是單一創意代理商，單一媒體代理商戰爭，現在就是所謂的集團戰，集團的傳播戰。那我們其實都被賦予不同的任務，像我們有三家公司。被賦予的任務都不太一樣，所以我們廣告代理商還是維持原創跟上數位的時代。不管是把現在的 AI 生成的技術導入實際運用，甚至是跟媒體實際上數據的合作，Data 上的合作，讓創意公司非常了解這一塊，除此之外，這是工作上實質發生在工作上的。如何讓客戶知道，整個集團在往這個方向走？我們會不定期，比如說，我們去年以實力媒體辦了一個 AI 論壇的元年，那……其實最主要談的就是，如何讓 AI 落實在真正我們的……不管是在媒體工作上，或是在我們創意的工作上。我舉個例，官網上我們 Regional、Global 的素材很多。光是一個馬來西亞的臉，你能不能變為台灣人的臉？影片喔？那這些技術我們都慢慢都會克服，現在正在發生中。或 Resize 大概一天幾百件，現在還在測試。不可能說一下子全面都變這樣，他還是有很多盲點啦。像我們公司跟微軟合作的 Dell I 這種，事實上對很多創意人來說，已經很好用了。不管說……先撇開版權的問題，至少在……我們都是 Art Base 出身啦，你說那電腦生成那些圖就算不能用，你自己想一想，它給你的靈感啟發，可能比你自已還厲害！甚至它的 Layout 美學比我們還強！這是必須捫心自問的。所以我說，數位的改變對我們這個產業事實上，我覺得是更有利的啦。

6. 公司是否有相對應的數位轉型策略以滿足市場需求和提升客戶體驗？

A：有，應該說……集團化之後，突然出現很多的「長」！不管是數位長、人資長、技術長、知識長，突然變得……連投資長都有，開始分門別類有這樣的單位出現，這些職務本來就任於雙職，不可能請這麼多「長」來。他可能是我這家公司的總經理，他可能是我公司的策略長兼任，一個人兼任兩個職務，就是把這些菁英真的挑出來，除非有一兩個這些知識、技術我們真的滿……那就真的需要委外，大概是這樣。

7. 公司目前是否具備支持數位轉型的能力，公司目前的技術基礎如何？

A：好，我還是以台灣市場為主來講。我認為台灣市場來講，本集團算是走得滿前面的，唯一能跟我們競爭的大概是台灣的電通集團，因為他們也是整合的很全面。坦白說，除此之外……沒有。前端工程師和後端工程師，李奧貝納本來就有建制，早在數位化的時候就有建制，但是它其實面向比較小，好像只是 Follow 在 Campaign size、Event size 這樣的管理，但是我們 Performance 那家的前端工程師，他們提的面向就可能比我們更廣。比如說如何讓 AI、Data、API 串進來，幫助你的創意，幫助你這些媒體去判斷很多生意的成效或媒合。這種就是我們所謂的前後台工程師做不到的事情，我們太侷限……應該說傳統代理商的這些前後台工程師，他比較 For 工作內容的需求，比較沒有前瞻性啦。你知道嗎？就是因為客戶需要這個 Campaign size，需要這個 Event size，需要這個 App 的優化，比較 Focus 在這裡。那你說是不是有往後兩三年的眼光，去思考這件事？事實上是沒有。但是以集團的角度，這裡是非常有的。我舉一個例子，就說我們 Digitas 這家公司，它跟資策會合作了像 Sixth grade 它是唯一在台灣可以導入 FB、IG 語意分析的後台。它不是只是文字而已，它是大語言模型，它是 Google 投資我們 200 萬美金做的，這裡很棒的地方就是，一直在做這些事情。這個叫語意分析，而且是真的可以繞到他們的後台……真實的資料，不是要我們去 Take 搜尋，比如說高級車、休旅車等，沒有這麼表面。一般我們搜尋方式比較表面，它可以用六個面，因為它那個搜尋角度，就是可以用六個角度的面向。比如說，保時捷休旅車……為什麼會出現一個彰化？為什麼會出現一個生態出來，那你就可以再點進去，看他們的生態是什麼？原來，保時捷在彰化幹了一個，全世界最大的生態樹之類的。原來保時捷紅到嘉義去，它是用這種面向去判斷的，還是語意分析啦。最主要是這樣，再來就是說，我們一起在監測數位媒體的時候，不像有電視這種什麼……艾克曼這種去監測。那現在我們這個集團也是開發一個叫 Creative vault，一樣嘛，就是你把電信、中華電信，電信類的……只要是電信類的這三個月或是當天，他們在數位語言的溝通成效是什麼？它直接都可以把整個找出來。這個是我們現在很獨家

的，我現在賣給客戶的，都是賣這個東西，非常厲害。所以我說，單一代理商做不到的，現在集團化就做得好。它的 KPI 其實一年只發展兩個，現在市面上沒有的科技。對我而言，是這樣子，不是李奧貝納在負責，是那家公司在負責。

8. 是否有足夠的技術人才來實現數位轉型目標？

A：有。應該說……從我們集團的組織表來看，我們的整個 KPI 當然是嗯……應該說我們的 Revenue 當然是來自李奧貝納、星傳和實力媒體，以及外圍還有其他八家公司，每一個人做的……他們就是 Support 單位，做的事情不太一樣。所以，這些東西不用我們去操勞，這三家公司需要拿生意、做生意，讓員工可以得到一個良好的數位訓練，應該是這樣。

9. 在數位轉型中，預計需要的資源投入是什麼？（包括人力、技術和財務）

A：應該說……我們每一年……每一年的年底都會……集團會開一個會議。就是明年……，就這未來三年啦，透過 Workshop 我們一定要做的事情，會在那個高峰會議裡面，找出我們的目標。不免俗，這兩三年談的都是科技、AI、Data……，前幾年還在談 Data，現在 Data 反而少人談了。AI 怎麼運用？怎麼落實？那我們應該產出什麼樣的工具？或是我們該做什麼口碑農場？很多行銷上，比如說，我們做這些廣告有沒有效？不知道。現在很多人來自搜尋或什麼的，所以說這些農場的建制……，用科技用 AI 建制這些農場，來幫我們的平台發揚，那是不是可行的？事實上我們也每年都在討論這些事情，尤其這兩年。那如果我們剛好公司說……這個方向，AI 語意農場這個可以幫我們的客戶達到更好的成效，尤其是那種科技類的東西，那種產品需要被教育知識，那這樣的東西就可能值得被發展。那我們就會定調下一個他們要研發哪些工具來。就像我們前年，就認為說……你現在一直說數位怎麼樣，數位環境怎麼樣，你的數位環境、你的競爭者現在在做什麼你都不知道。所以才要決定有 Vault 這種東西出來。

10. 公司是否有足夠的預算支持這個數位轉型計畫？

A：有。這個……就是為什麼我說，台灣是個很幸福的市場。所謂幸福的市場就是說當廣告……，以前我們在的時候，大概還有十幾家大型綜合廣告代理商，現在說穿了就剩兩三家，兩三家大型的。那為什麼這兩三家大型的會比較有競爭力？比如我們跟電通，算是台灣最有競爭力是因為……，何其有幸，那兩家有兩個非常強大的媒體公司凱洛跟貝立德，我們有實力跟星傳，那跟創意公司合併在一起，那預算就變得很充裕了。因為我們是 One PML，你懂我

意思吧！不像……以前你怎麼可能去研發這種事情！你懂的，這個其實也是很厲害的戰爭喔。你看，我現在跟你講，為什麼要集團化一個很重要的事情？因為我們，不管是麥當勞、Samsung、Johnny worker，或者是我剛剛說的什麼 GSK，他事實上都是跟媒體在一起，你的取代性會變得越來越難……別人怎麼拿？你要拿就要整塊一起拿喔，取代性會越來越低啦。這是我們的戰略啦。

11. 在採用新的技術時，公司是否已經評估可能的技術風險和挑戰？

A：有。應該說，尤其這兩年在談的叫深層 AI 的「深層」這個東西。這個是……尤其是最可能落實在工作內容上面的。這裡面的確牽扯到很多著作權、版權的問題，這到底是原創？還是什麼？比如說你……光有一個創意人說，我需要蔡依林的樣子在巴黎喝咖啡！光你打蔡依林這三個字，你就……本身就有侵權問題。所以這有很多東西的面向，那為什麼法務的知識在這裡很重要，所以，不斷的在提醒這些原創者要知道法務的知識，如果法務的問題可以解決！那事實上 AI 深層這個科技，事實上是可以被運用在實際工作上。因為我們大部分是 Global 的客戶，你需要第三方授權，你這個時候找誰授權？這就一直卡住的問題。一直沒辦法跨出這一步最主要的阻礙啦。像你說這些技術能不能用？都嘛能用！所以在評估可能的風險，在法務上的會比較多。

12. 是否有應對技術問題的應急計畫？

A：這個問我，可能我……對這塊可能真的沒這麼理解。因為這個其實不是我的部門在負責的。那……我只能說，現在大部分的合作方式就是……，技術人員很喜歡亂問，尤其是我上述的那家公司。因為他們有技術的能力，但比較沒有原創性，所以他們非常喜歡跟創意代理商合作！我們總是會找出一些挑戰給他們，他們會覺得這太好玩了，你知道嗎！比方說，如果讓一張照片產出一種音樂，他們會覺得……什麼！可以做這種東西嗎？他們就會開始去思考，那技術不可行？這些案子，我剛舉的這些案子都是實際上在我們的父親節、母親節，我們跟上述這些客戶，因為他們比較有預算嘛，他們想數位化，那我們就會提出這樣的 idea，就會找技術單位。大部分創意人就是很喜歡去找這些技術單位嘛，我說一張照片變成一首音樂你做得到嗎？我跟爸爸或跟女兒的專屬音樂，你有辦法做得到嗎？我們就會帶他們去挑戰這種問題。我們有兩個單位，一個比較偏媒體，一個比較偏創意的單位，會解決應急問題。

13. 公司在數位轉型中是否看到市場的新機會？有無競爭分析？

A：應該說……，我看到很多，因為這幾年又開始在流行數位娛樂、串流媒體，所以很多 Content 的出現。那客戶就不再只需要我們，他可能需要原創的……類似鏡文學或某個文創，他們跟導演合作，把那個片子上在 OTT 的平台上。這對我來講就是新的，這種東西就不會找代理商了，這可能就找節目製作公司、製作人啦、電影導演，我們跟人家合作是這種東西。這東西我認為是……本集團，不像電通有節目、娛樂這一塊。現在這種行銷很多元，像這一塊……我承認，這一塊我們是很落後的。比如說，我如何在 YouTube、Netflix 上一個，幫這個客戶所專屬的……這個目前而言，對我們是一個挑戰。但我對這件事情很有興趣！所以，當我聽電通的媒體在談論節目製作這一塊的時候，我認為這一塊是未來的市場。我說節目，當然不是電視上的，可能是這種影音平台上的。那我對這個是……現在的廣告娛樂化嘛，行銷娛樂化嘛，以這個角度他需要量產這樣的東西，我認為它是一個趨勢。而且，這是我們目前還沒有做到的。

#### 14. 是否有計畫如何提高在數位轉型市場中的競爭力？

A：我應該這樣說啦！以讓這公司更永續發展，我們不會為了數位化去跟很多網路公司、數位公司去做低價競爭啦。那我們的核心還是在……品牌的建構、原創性、有成效的媒體運用，那對我而言，這才是整個完整的數位競爭力。以集團化的角度來講，我認為這是可以走比較長遠的路。我不會因為跟那些小型數位公司或新創公司競爭而做很大改變這個公司經營的方向。這是有風險的，坦白說這是有一個很極大的風險。而且我常說像這樣，公司要生存你一定要知道你的競爭力在哪裡？你的 Know How 是什麼？你的 Know How 真的只是靠你的技術嗎？還是靠你的原創？還是靠你的策略面？我不知道。那每一家公司，我相信都有它生存在這個市場上，可以比較永續永久的一個方式。所以說，這個問題我應該這樣回答就是說……我還是希望我們保有一個強大競爭力。這個競爭力來自於我們自己的一些技術、數位、Data 或原創性的整合。尤其是成效的展現，我們對客戶最大的價值就是……，你說的東西有成效，這樣子。不是為了數位而數位，我比較在意也是這一點。

#### 15. 數位轉型後，公司的價值主張和商業模式會有什麼樣的變化？有無對營運產生影響？

A：有。我說商業模式有很大的變化，就是我一開始提的。面對這些國際性的客戶，我必須提供更全面性的服務。小到一個網紅的評估，大到一個品牌的主張。甚至於媒體成效的應用，串連什麼樣 Data？對我而言，我應該要做的是這些事情，那我在做的其實也是這些事情，這也是我們集團統一的目標。那……有沒有什麼不足的地方？當然啦，當然你說這個產業

最重要的還是「人才」，人才有沒有跟進跟上，是不是每個人都有這樣的思維？坦白說，很難！如果你有 20% 的人願意開始這樣做，我認為已經是一個很好的開始。

16. 如何確保新的模式和主張是可行有競爭力的？是否已評估了轉型可能帶來的成本和效益？

A：一樣，這就回到市場分析嘛。就是說，我說我們站在一個有優勢，我們的優勢到底是什麼？比如說，我會看我們集團的優勢是什麼？我們是唯一整合比較成功的公司，我敢這樣講。就是因為我們這幾個總經理，事實上我們是有一個 One PML，不會跟你說為了要賺你的錢，以前我們是發給你喔賺 10 塊，我發到外面我賺 80 塊！我幹嘛發給你？我們就會各謀其利嘛。我認為我們最大的競爭優勢是……比較不會分這個。甚至你我們認列的時候是 Double account 沒有關係，事實上交出去就是 One pm layout。所以在這樣的一個條件之下，我們可以做到說，別的集團做不到的事情。我們可以把媒體、Data、技術、創意，很清楚的整合在一起。這個是我認為我們最大優勢，我看到我們目前最大優勢。然後你的取代性就會變得很低嘛。別人就沒辦法……你只能搶走，網紅這一塊，對我們來講就沒有影響。當客戶習慣你這樣的營運模式的時候，單一代理商來拿的時候，他們只是做網路影片、KOL 的直播……，對我來講，這只是一個小東西而已，對我來講就不足以影響啦。我認為我們現在是往這個方向在走，那我們的 Competitor 目前大概就是電通。但他們還是各有山頭啦。媒體給你就沒有利潤，我發到其他像僑商，我獲利還個多對不對？所以成本跟效益都是評估過的。這個產業裡面，單一代理商你沒辦法，不太容易做到這些事情。你看我們毛利越來越低，我們以前，一樣是以前塊的東西兩個人做，現在一千塊的東西 8 個人做，10 個人做。那為什麼多出那 10 個人？因為客戶的預算沒有變啊！當在數位上的應用，環境改變啊，我可能需要更多人來產生這些 Content 啊，這些服務啊，所以做的太多。所以你說單一代理商，又要兼顧生意，又要兼顧開發，事實上不太容易的。所以我們才需要用這樣的組織架構，去改變我們這個生態。那我也可以很清楚告訴你就是說，幾年前我就預估，台灣最後大概，就只剩下這兩三家。說真的，媒體公司跟我們講的媒體公司已經變得很不一樣了，去提案你可能會面對到的，客戶可能更相信他喔，因為他有精確的數據，就像你說的，他有說服你的數字。創意人還是在憑感覺，佐證自己的東西。他跟你談的是成效。就像我們公司談 Trivago，德國人來，我最常跟客戶舉的例子就是這個例子。它是一個很精確的媒體計算，Trivago 你知道它是什麼？它是一個旅遊的導遊平台。但他給它一個程式就是說，它剛進來台灣只有 800 多萬媒體費，沒有人要接。做到後來，就是本集團在做的。做到後來好幾億，因為後來給它一個

模組，一個商業模組，如果因為這個廣告成效明天進站的人數多少，媒體的投資就變多少！這以前台灣的媒體人，沒有這樣思維過，德國人卻這樣想。很厲害，原來進站人數多，代表有成效，所以成效被包裝在這裡面，所以他知道他的投資比例，應該花多少是划算值得的。因為他一定有精算過嘛，進站導流多少，他可以獲取的獲利多少，再回投媒體。這是以前……請問這創意要怎麼做？所以我說，我自己的教育就是，讓這些創意人員，我儘量讓他們知道一些商業的模式、Revenue 的算法。不然，當我在跟你談人力的時候，你總是跟我說缺人！對不對？我一定會提供很精確的計算方式，讓你知道我們做這些生意，其實是只能賺這些錢。那如果是你還是覺得你忙不過來，那就是你的客戶組合有問題。你說對不對！

17. 數位轉型對客戶的關係有何影響？是否預期提高客戶滿意度？

A：好，我用一個例子來跟你舉例。這樣比較客觀，因為我們的客戶每一季、每一 Q 他都有 Review 的，那 Review 的時候就會有跟媒體、跟創意。那創意，坦白說創意人員，你做創意這麼久，創意很多時候是憑感覺的。所以客戶的評語，也是憑感覺的，這對創意其實是不公平的。但媒體有成效！有數字！只要他達到這個 KPI，媒體達到投放率什麼的，他可以有個精確數字在那裡。所以他常常 Review 比我們高。對這件事，我常常覺得很弔詭的，你懂我意思嗎？所以我常常在檢討這個問題，如何讓客戶對我們滿意度提高？唯有兩者合在一起，當創意介入了成效，客戶對你的滿意度才會這麼高。或則說，我們常常會提供一些新的技術給客戶，不管他用不用，至少我們是業界第一個用的，像 Creative Vault 一鍵就可以搜尋，目前你的競爭產業在做什麼，那還可以幫你做成 Dashboard，他的媒體量是多少？投資量是多少？清清楚楚。請問有比這個更好的建設嗎？沒有。所以，你說數位對客戶的滿意度有沒有提升？有。但是話說回來，是不是每個人都會運用這些工具？沒有。因為，你看我們有十幾組創意，懂得用到這些工具的到底有幾組？這才是我真正要去在意的問題，讓我的創意人才能更數位化，對這些工具的運用更有想法，可能是我最想做的啦。

18. 是否有相應的策略以維護和擴大客戶基礎？

A：應該這樣講。我只談李奧貝納，因為這跟策略比較有關係。那我們在台灣，策略最強的應該在奧美，因為奧美光策略就有 17、18 個人。一般創意代理商，你也待過，頂多就是兩三個，那我這邊兩組策略，一組就是比較偏傳統，就是外商訓練出來的這樣的策略，那這是一組，服務很多 Global 的客戶。那我另外一組的策略，他的組合一直在改變中，另外一組的頭，像商業戰略顧問，可能跟你比較像。他一直在研發……比如中華電信的白皮書，就是這

個人去寫的，未來競爭模式是這樣的人去寫的。這是傳統策略做不到的，那他這個 Team 的組成更特別，我常跟他說你需要不是去找那麼多 Planner 當你的助理，你應該讓整個，比如說我接下來發展 Line OA，Line OA 在台灣這幾年還算新啦。如果在 Line OA 不是只是一個告知的平台，那你的策略是什麼？那我可不可以有一些電商的策略？有一些數位的策略？像我就會要求他把這個策略的人才架構起來，甚至接下來，我們有很多客戶都民生必需品，接下來在電商的這一塊，你的策略是什麼？所以我一直希望他架構這樣的人才，這是我目前看見的一個趨勢。傳統策略歸傳統策略，因應數位轉型所延伸出來的策略，他必須與時俱進，你如說前兩三年的時候我剛來的時候，我找的叫 Social 的策略。現在誰跟你談 Social 的策略？在台灣前兩三年就是流行 Social，就造就了很多社群公司。台灣是真的這樣，我請了一些專門做社群。但是那個錢，其實不是很好賺。但是為了讓客戶理解，我們很懂社群市場怎麼運作？怎麼操作？他的 Model 是什麼？那接下來一樣嘛！數位唯一不變的就是一直在變。所以說，比較大塊的這些數位策略，尤其很多大陸回來的人才，他可能待過騰訊、阿里巴巴，對電商運作很懂。我認為台灣接下來這三五年，可能會，不要說五年啦，這兩三年可能會往那個方向走，那我現在就在因應這些事情。

19. 請問您認為貴公司目前是處在數位轉型四個象限中的哪一個象限？

A：在第一，偏數位一點的位置。

## 附錄七訪談對象逐字稿

受訪者：聯廣傳播集團執行長暨 4A 理事長 程懷昌

訪談內容：

1. 訪談的一開始，能否請您先簡單地介紹一下自己和公司？

A：我叫程懷昌。我的職務還滿多的，一個是聯廣集團的執行長，一個是米蘭傳播的董事長，二零零八媒體公司董事長，還有這個格威博報堂的集團總經理，另外就是還有一個是業界 4A 理事長，最近這 30 年的……對，對，要辦的一些活動。那我們的公司呢……是屬於博報堂集團，博報堂集團現在在台灣算是最大的集團之一。大概有一千多人，跟台灣的電通差不多，他們大概一千兩百人這樣。所以，裡面包含著很多種類型的代理商，有品牌代理商就是廣告公司、數位代理商、媒體代理商、公關公司、還有做會展的、還有我們自己有經營兩個場館，高雄展覽館跟桃園展覽館，嗯……大概是這樣子。展覽館我們是跟政府標了 15 年高雄展覽館，桃園展覽館是今年 Q1 才會開，全新的，在那個國際棒球場旁邊，就是那個桃園隊旁邊，也是標 15 年。我們等於二房東，政府標給我們對外營業。

2. 請問目前貴公司正處於什麼樣的商業環境和面臨什麼樣的市場競爭？

A：這個喔，就代理商的環境來說……，我們覺得目前的競爭態勢還不錯，以我們代理商的這種傳播行業來說，是比較大者恆大的一個狀態。所以，那我們公司也經歷過上市，也經歷過併購，照現在這個狀況是越發展越好。所以，比較中小型的本土公司，或是中小型的國際品牌公司，可能比較會遇到多一點點的挑戰，然後我們則是有越來越多的事情，可以合併整合做一個內部的融合去提供客戶更多的服務，所以目前在挑戰的態勢來說，我們算是目前在一個還不錯的 Position。

3. 面對數位化的商業環境，客戶對貴公司有哪些新的期望或要求？

A：嗯，因為我們公司本來是上市公司喔，聯廣系統的，後來叫格威博報堂，然後……後來因為是表現的不錯，才跟博報堂系統合併。然後下市後，變成一個這麼大的集團。當在上市公司的時候，我當時也是集團的執行長跟上市公司發言人。所以，我要講這個的原因是，我們每次在做法說會，還有股東會的時候，都會被……遇到一個問題，不管是誰，然後開……，不管我們每一季開一次或兩次，都會有人問到說：請問貴公司貴集團數位化的進程怎麼樣？然後，他們也會說：請問數位……數位方面的收入佔比多少？全部都會問到這個問題。雖然，我

們也會講說，這個數位化的東西早就已經融合在所有的東西裡面了。如果最近才講整個公司內的數位化運營有點太晚了，那個早就要什麼都跟 Digital 相關了，已經很難拆出來數位化跟不數位化。但是，他們都會問到這個問題，可想而知這整個社會可能大家覺得，數位化還是一個很重要的東西。也就是說很多人，可能還沒有真正數位化，才會在一直問這個問題。那對我們公司來說，因為我們是提供廣告行銷方面的服務。廣告、行銷、數位媒體服務給客戶，所以，當客戶也說：我們現在要數位化，數位化怎麼……之類的，我們提供的東西就要數位化一點點的模式，或是載具，或是創意。那……本來就在做，所以這個是沒有大問題的。但是，如果真正講到數位的競爭力，我們要怎麼樣在自己的代理商的這種競爭裡面出來，讓廣告客戶或是這個業界覺得……哇！你真的是一個厲害的、往前進的、數位化，不是說我要趕快趕上數位化的腳步，而是要衝在前面的。所以我們有找到……大概在五年前吧，有找到一個可能的機會！因為大家都會找到一些併購的目標，發展數位化的方向，才能衝在前面嘛，就是引領跟競爭力。所以，我們那時候就決定了方向，我們要投資在電信數據的研究以及發展。怎麼樣用電信數據，來幫助行銷產業的 Consumer Insight，或者是我們的廣告行銷的精準度。對，所以我們就發展這個電信數據。那以我們這個集團來說，目前發展得非常好，所以也不會怕 Google 全球的什麼 Cookie，沒有 Cookie 化什麼保障隱私，什麼什麼的。那個……如果依賴那個的可能一下就……無所適從……之後被取消。我們的話，就是走出自己的路。目前在所有的行銷集團裡面，似乎也只有我們做得最好。

#### 4. 是否有計畫調整公司在數位環境中的表現？

A：我們數位表現，現在一直在……我可以講那個，就我接續剛才講的那個電信數據的發展研究，因為我們一直在往前做不同的優化，一直在前進。所以，我們那時候的接壤，互相簽約的對象是中華電信。所以中華電信它是台灣最大的電信公司。他們每天都有非常非常多的 Data 數據在它那邊，包含了手機的數據，包含固網的數據，包含了 MOD 的數據，包含了市話的數據，Wi-Fi 的數據。這所有的東西，其實，每天的 Data 都一直在跑，如果不知道怎麼用的話，就是放在那邊。所以，我們跟中華電信合作。就是說你把 Load Data 給我們，我們簽一個獨家合作的合約，然後我幫忙把這些 Data 變現，所以他們可以有一些收入，那我們也可以發展，把它運用的更好。所以在這一塊來說，我們養蠻多工程師的團隊，內部，不是外發。所以專門去研究這些 Data，然後寫 Dashboard，研究它的 UI、UX，然後怎麼樣牽連到我們的廣告策略，我們策略怎麼用這些 Data 發現一些東西，不是唯一只有 Nelson，它有更精準的東西，但是非實名化的東西，但是很準很準的東西。或是媒體數位的代理商，我們

自己的裡面，它怎麼樣幫助客戶更精準的投放。讓它精準到可以到哪一個人，然後廣告投給他有沒有真正走進我們這個品牌車子的 Show Room 裡面。都可以追蹤到這個樣子這麼精準化，這個目前來說，我們是市場第一，所以我們整個集團大概數位化衝在前面的，我們還是……方向還是繼續發展，我們這個獨一無二的電信數據。我們有自己的解讀模型，這是從我們集團先來的，因為有數據之後，要怎麼樣做成一個模型是可用的，是好用的……，所以就有很多需求訪談，要怎麼使用，要需求訪談，要問自己的業務部，問自己的策略部，要不然工程師面對……他很會算，他很會寫程式，看了這麼多數據，他也不知道怎麼樣變現。那變現一定要訪問第一線的人啦，你們……怎麼樣？對你們才有用。有用了以後，才可以賣給客戶，才可以變現嘛。所以這中間串有很多的要花些時間，才能夠把它工程師他……知道要寫什麼東西，寫出來合不合用就會交互一直優化一直優化出錯這樣子，才可以變現。所以這個我們也去申請了專利，這整套，不是只有一個。我們申請四個專利，但誠如我們剛剛講的這個東西，你問的也……蠻深入的。我順便講一個，廣告收視率好了。現在只有 Nelson 對不對？那我們這個電信數據，它是可以牽到很多地方的，而且它抓的比 Nelson 還精準，它是抓到個人的，非實名化的個人。你可以知道誰曾經去過哪裡？幹嘛幹嘛！然後他看什麼網站？他去什麼……因為這電信數據，只要你搜尋完，都會被紀錄。就連工程師都抓得出來，所以它可以變成某些視頻 Video 的收視率的標準，就不需要 Nelson，就可以有多一個選擇，然後更精準的，這個是運用的其中之一而已。是整合的，行動數據加固網數據加 MOD。但是合作幾年之後，像是電通他們也會覺得……，或是 Local 的宏將，它是媒體公司，電通是大集團。也會覺得這個東西，不可以只有……博報堂集團有這個東西。博報堂集團裡面從這開始是我在 Run 米蘭的時候，米蘭開始做，那我們把它 Spinoff 出來，整個數據 Martech 公司，然後供給這所有的東西給整個博報堂集團。所以，那個是我們比較獨有的，那甚至……回到你剛的問題！如果，我們可以用。是不是別家也可以用？的確可以。相對來說，電通集團也這麼大，他一定也想這麼做，也會用他們的各種關係去跟中華電信講說，OK 我們也可以簽個約啊。然後。你也可以給我這個數據，也可以變現嘛。因為我們簽約，也會給你錢啊。後來……好像去年底，還是今年初啊？他們也 OK 可以給他們。據我所知啦，他們有權利去拿那些 Data，但是都還沒有開始動作，因為太難了。因為你需要有技術人員，需要 Engineer 工程師，需要有你剛才問的問題中間的怎麼結合，那個一兩三年跑不掉。我們一共 24 家代理商，我們集團 24 家代理商都可以用。一共有 6 個子集團……，喔，沒有總共 28 個代理商，在我們集團有 28 個，聯廣、聯眾、米蘭……一共 28 個子集團。

5. 在數位化商業環境中，公司如何滿足市場需求，確保客戶體驗的提升？

A：在我們做這個電信數據之前，所有的代理商我們做的都一樣。我們有的資料就是 Nelson 數據，還有……就是東方線上的，還有……碎石子調查，還有就是 Brainstorming……就是這樣，就出去了嘛。所以，沒有比人家厲害多少，大家都差不多，就是看大家……策略啊、看創意是想什麼……。有這種電信數據之後，之前的照用，原來的照用。但是我們電信數據進去，就是整個不一樣。所以，這個東西的確讓我們的數位化以及這服務就是衝的很前面。有很大的不同，可以解答很大行銷廣告主他的疑問，就是以前永遠無解的東西，就是讓你這個人……，那我打了廣告之後，怎麼知道他有沒有來我的 Show Room 看車？那這個人有沒有買到車？他是買哪一台車？都連不起來！現在全都連起來了。如果，想像我們是都可以連起來，但別人連不起來，但是我們的單價，每一個客單價，就是拉進來……貴很多，別人的都是廣撒的，用媒體的整體效果出價去每個的平均成本，那個很低。但是，它這個能追蹤成這個樣子，算起來每一個媒體成本比較高！通常還是選擇這個比較精確、他能掌握的。要不然，那個只是買到了數字，買到一些低價東西，但他……Sales 不一定進得來！

6. 公司是否有相對應的數位轉型策略以滿足市場需求和提升客戶體驗？

A：有，因為……。雖然你說米蘭它一家在做之外，但其實每一家都是我在看的，我說全部一起看。我全部一起看我的策略就是，我要有一個單位把它研發出一些東西，讓別人都可以用。所以那個就是我的策略。因為每一家要去轉，也不知道要轉到哪裡去？每一家去轉，最多就是跟大家一樣而已，不會比較厲害！我的策略是如果只 Run 一家米蘭的話……投資……我可能無法負擔！但我管的領域是大的！所以，這麼大的，我最後是看這個 BML，我投資在某家公司而且投的比較重的一點是值得的。單一公司？如果米蘭來看的話，哇！那個研發……那麼重！怎麼可能吃得下來？但是全部是可以的。這個也是我剛講的，電通集團，他拿到電信數據打開這個們，但他為什麼一直沒辦法做？對啊，就是你講的，研發的東西。研發也包含人才！不只是只有錢而已！因為人才，也是投資的錢啊！找不到人的話，錢也投不出去。

7. 公司目前是否具備支持數位轉型的能力，公司目前的技術基礎如何？

A：這個可能需要科技長來回答。我只是 Brief 給他們要把它弄出一些東西能夠前線運用，然後變現中間要怎麼……然後他們就開始去弄了，但是不知道他們用了什麼技術。我不知道他們是全部自己寫的？或是有用現成技術？這……我都不知道。

8. 是否有足夠的技術人才來實現數位轉型目標？

A：夠。因為技術人才是有群聚效應的，我們有開始，本來就可以慢慢長大。如果本來是零的話，要去找一個團隊或是一兩個厲害的……，開始養團隊是還蠻困難的，後來就……全部 In House。然後……偶爾某些 Project 要外發的，但是都是比較手腳的工作，真正的寫程式在調的都是在內部。

9. 在數位轉型中，預計需要的資源投入是什麼？（包括人力、技術和財務）

A：可能要……持續不停的再想一些新的……新的版本或新的 Solution 出來。同樣的技術人員在那邊，然後我們出來一個 Solution 之後，一個 Martech Solution 我剛講是其中一個，是不夠的。他一定會……別人馬上模仿，就會跟上來。所以我們講電信數據我自己講說運用它，但是我們裡面有把它分析，然後把它打包成不同的 Solution，不同的模組在……，然後現在也跨足到網紅帶貨的那一些……帶貨的網紅他背後的操作的介面，我們會 Promote 給他們。就是這些……對啦！不管是 IG 或是 Facebook，那個 YouTube 帶貨網紅是我們的客戶。我們會幫他們寫通用平台 EC 的。我們是幫網紅，就是技術方面的。幫網紅，因為他要推東西嘛，賣東西。然後會有一些金流，他自己要有後台。網紅自己要有後台，他才可以做這些 Deal，要有一個東西去收束起來是他自己方便去做的。網紅是我們的客戶。因為網紅他要交貨，他也要跟別人聯絡嘛，跟別人聯絡，他一個一喔 E-mail 那還得了。他那個金額要怎麼加總？又那麼多貨品！一定要又個平台幫他弄，那就是我們寫好的東西讓他用。就是整個通用平台。這個世界上這一類的提供者競品不多啦，可能大概三四家而已，世界上喔。然後就是收月費啊什麼的。看誰用的最簡便啦。所以經由這個東西，我們會不停的發展出新的東西，新的東西，新的東西，才可以保持競爭力。

10. 公司是否有足夠的預算支持這個數位轉型計畫？

A：有。一開始的話……的確是沒有。像你熟悉的代理商也都……，我們賺的錢都很薄啊，然後還要繳出去，上繳給股東們啊，符合年度業績年目標啦。那時候，我就……，可能就有點挪移，沒有真正丟錢進去。而是讓某家公司，少交一些業績出來沒關係，他有一些人就是專門，就讓他們去弄那一些。這也是相對的投資啦。那我就要請別家公司，目標可能就要多賺一些錢。真的沒有多拿出錢來投資他。然後就是，這邊多賺錢，那邊少賺一些錢，然後花一些心力在那邊弄。然後估計他大概會少多少，然後要……對啊，人在那邊沒有產出就是投資，不用花錢。用這種模式就是這樣。到後來，我們現在如果有更多更多的要進階的 Martech

Solution，然後……可以賺錢，也可以幫助整個集團的，可能也是要挪移一些錢，挪移一些這種投資的模式，所以才說，大的集團比較可以有這個機會。如果我是一個 50 人的公司，很難有這個機會。

11. 在採用新的技術時，公司是否已經評估可能的技術風險和挑戰？

A：我比較是從消費者的來看，比較怕說……有些東西是出錯的。所以我們會……每一個新的 Solution 出來會有個試 Run 期。試 Run 期是不收費的，或是 Dashboard 出來……順不順暢？好不好用？都會有一些 Pilot 的客戶可以幫忙除錯，避免一些風險，真正沒有什麼大問題，我們才會公開。

12. 是否有應對技術問題的應急計畫？

A：這個……倒還好。我們沒有這個計畫！因為……我們的這些技術或是我們提供的服務，最多就是人家比較不買東西不成交，沒有接收到訊息不會有對誰造成過危害。所以，我們不需要有這種應急的，或是一個急救措施。最多是沒效果而已，它不會造成誰的損傷，這樣子。

13. 公司在數位轉型中是否看到市場的新機會？有無競爭分析？

A：有，這個有一直在做。這個就是我們那個策略團隊跟這個技術團隊，常常……，因為工程師們也有他們的觀點，對整個市場觀點，什麼時候有什麼新的技術？國外又有出來……AI 出來又有什麼東西？這個是他們的一個技術。另外一個策略團隊是看整個消費市場會怎麼樣？然後，常常會一起討論。這兩邊的火花碰撞常常就會有一個討論……，我們是不是也來想想，我們可以來做什麼東西提出來，For 因應未來的。

14. 是否有計畫如何提高在數位轉型市場中的競爭力？

A：嗯，因為數位……，我剛剛講的就是數位市場的，都不是別人的內部數位轉型的，我們的是往前的喔。所以，我們想的是如果在台灣市場做得不錯，因為數位的世界沒有什麼語言的問題，要語言的話直接換一個翻譯就好了，直接就出來了。所以，在這邊運用成熟後，就往東南亞、日本，海外市場走。因為那個技術跟專利是可以直接拿去用的，只要換語言。海外的部分，在打算可能今年底……，是一樣試 Run，也要先試 Run 試試看，免費試試看。然後明年才正式的來弄。所以我們這邊技術人員做的東西，是可以往外走的。我們現在的計畫……，老實說也不是單純只有台灣。因為你寫這些東西，這邊只有 2300 萬人，弄到行銷就會越來

越少，就會往外走啦。

15. 數位轉型後，公司的價值主張和商業模式會有什麼樣的變化？有無對營運產生影響？

A：對，就像您說的，內部流程已經數位轉型化後，所以就儘量就是無紙化，然後一些簽呈都是在 Online 上面的。所以……但是我們現在也會特別在要求一些，網路上的安全。因為我們有很多東西要變自動化，自動化的出報表什麼的這個就是……，隨著網路安全這一塊是越來要越被重視的。我剛講的兩部分，一部分是內部這些東西，那個對商業模式沒有差別。就是對我們內部的作業流程啊，可能比較順暢，或是 Headcount 可以用少一點，但是那影響沒有那麼大，肯定會省一些成本。投資一些技術又要花錢，但是又省了一些 Headcount 省了一些錢，所以事實上差不多。然後，第二部分對外的就是說，商業模式跟數據的東西，就是賺錢用的。

16. 如何確保新的模式和主張是可行有競爭力的？是否已評估了轉型可能帶來的成本和效益？

A：對，我們目前都……一直是最有競爭力的。但，我們的比較大的挑戰是……要如何維持？一直維持第一，最前面的競爭力？所以，這個是我們比較大的挑戰！成本和效益都有做過評估，現在都是回收期了。我們投資了五年，第三年後就開始回收了，已經回收了兩三年了。算快！

17. 數位轉型對客戶的關係有何影響？是否預期提高客戶滿意度？

A：有。而且……讓客戶都還蠻驚訝的 Surprise 你們可以做到這樣的程度！所以，這個滿意度是超乎客戶的期待的。所以要怎麼樣維持這種滿意？因為滿意之後開始去用，用了以後可能會發現別的問題！那就隨時就是要改進，所以要如何維持滿意度？反而也是挑戰！就是客戶總是會膩的啦。

18. 是否有相應的策略以維護和擴大客戶基礎？

A：有啊！有啊！就是以這個為基礎。因為我們這個技術出來，會使用……就是聽……就是知道的客戶，可能就已經只剩一些百分比。他不可能百分之百台灣的市場知道，會縮小一點。然後，知道是一點，真正想要用的又縮小一點。真正有用的又縮小一點點，所以從真正有膽子開始用，然後有滿意度的，開始往外擴張越來越多客戶可以用，不是聽聽覺得好驚訝喔，滿

意。自己公司的行銷預算又不想放下去，那個我們要開始說服他們，那些還是有很大的空間在那邊。

19. 請問您認為貴公司目前是處在數位轉型四個象限中的哪一個象限？

A：一啦。又創新又數位，對。很數位創新。

