

整合行銷傳播在國內廣告代理業 的應用情形研究

劉美琪*

《本文摘要》

本文旨在瞭解國內廣告代理業對整合行銷傳播的概念認知與執行應用概況。本研究針對綜合廣告代理商於 1998 年之排行榜上年度營業額超過新台幣一億元以上之綜合廣告代理予以調查，執行前，研究者先分別確認各家代理商中最適合代表該公司回答整合行銷傳播相關問題之代表，後以問卷調查及深度訪談兩種研究方法蒐集資料，整理分析後將結論歸納為：廣告代理商之服務與收費狀況、待利商推動整合行銷傳播的動力來源、實施整合行銷傳播對廣告主的利益與障礙以及對代理商的優點與改變等面項討論，研究者並提出觀察結論與建議。

關鍵詞：整合行銷傳播、綜合廣告代理、行銷傳播、全傳播

投稿：2000 年 8 月；通過：2001 年 7 月。

* 本文作者劉美琪為國立政治大學廣告學系副教授。E-mail: jeanne@nccu.edu.tw

壹、緣起

整合性行銷傳播 (Integrated Marketing Communication, 簡稱 IMC) 是由美國西北大學教授 Don E. Schultz、Stanley Tannenbaum 以及北卡羅萊那大學教授 Robert F. Lauterborn 率先倡導的一種新的行銷傳播概念, 在九〇年代, 這個觀念與應用受到熱烈的討論, 與整個行銷環境的變革不無關係。

以大環境來看, 原本大眾傳播所設定的受眾已然區隔成小群而高度自主的消費者, 隨著媒體愈加的細分化, 傳統的大眾行銷模式愈不符合資訊時代的需求。以美國為例, 電視黃金檔時段的觀眾由二十年前的 90% 下降到 68% (Russell, 1989), 同時, 行銷預算的重心也由傳統的廣告轉移到行為導向的推廣方法, 如: 促銷、直銷、回函廣告 (Nowak & Phelps, 1994)。據估, 美國有 65% 的行銷費用是花在非傳統媒體的支出上。回顧國內的媒體趨勢, 過去十年間隨著報禁的解除, 有線電視的普及, 兩大報系三台稱霸的局面已是昨日黃花, 在在印證媒體多元化乃一全球共通的現象。

有別於以往的媒介環境與消費者資訊吸收模式, 傳播管道已豁然開朗, 形成全面性的生活屏障, 消費者由被動的訊息接受者, 轉變成為資訊的主動尋求者時, 傳播受眾的媒體精準性以及不同傳播管道在不同時空所散播的訊息一致性成為行銷傳播者的新挑戰。行銷者意識到品牌資產的重要, 而長期以各種推廣形式累積品牌資產所象徵的意義更是維繫競爭力不可或缺的戰術。

在 1996 Advertising Research Foundation 所舉辦的 IMC 研討會上, 與會者一致認為 IMC 將為主流行銷活動, 呼籲並討論如何建立 IMC 的研究議題。行銷者以及廣告代理業者儼然成為 IMC 議題中最主要的兩股參與勢力。尤其在廣告代理商這邊, 對整合的概念討論的最為熱衷與充分 (Snyder, 1992)。如何成為廣告主所倚賴的傳播代理單位不但攸關著整合訊息的成功與否並直接影響業務績效的表現。

根據研究顯示, 服務範圍的寬廣度是廣告主選擇廣告代理的重要考慮因素, 有助於廣告代理的市場競爭力、因而增加其業務機會 (何存基, 民 83; 楊香芸, 民 84)。廣告業必須提供更多角化的服務, 不能僅靠創意生存, 還需要重視策略的擬定, 避免將廣告獨立於行銷傳播之外 (羅文坤, 民 81)。國內許多廣告公司提出了「全傳播」、「全效溝通」等口號, 並為此成立新部門甚至子公司, 企圖朝行銷上游發展, 然而, 究竟 IMC 概念的認知以及運用的狀況如何? 又, 有哪些契機或障礙為目前遭遇或未來將會面臨的? 與國外的研究結論比對異同之處為何?

在國內，IMC 實務作業已然起步多時，但尚未見任何正式文獻予以有系統的整理分析，因此，本文企圖藉此議題整合國內廣告業服務現況，為整合行銷傳播在廣告代理業的實行作一註腳，主要研究主題包含：

1. 廣告公司提供客戶除了廣告以外的服務
2. 廣告公司各項服務的收費情形
3. 廣告公司推動 IMC 的原始動力主要來源
4. 整合行銷傳播對客戶最大的好處
5. 整合行銷傳播對廣告公司最大的好處
6. 提供整合行銷傳播服務對廣告公司所產生最主要的改變
7. 客戶推動整合行銷傳播的最大障礙
8. 廣告公司（目前或未來預測）實施 IMC 的障礙或困難

貳、文獻探討

一、整合行銷傳播之概念與應用

關於整合行銷傳播的概念與應用，在 1991 Caywood 之前並沒有正式文獻，因此，由 AAAA (Accredited Advertising Agency Association) 和 ANA (Association of National Advertisers) 資助美國西北大學的研究應該是有關整合行銷傳播定義最早的文獻，西北大學的 Medill School 對 IMC 的定義為：「管理所有顧客或對象所能接觸到關於產品或服務的資訊來源，以達成銷售已極為戶以及維護客戶忠誠的過程」，當產品或企業的訊息策略性的協調在一起，其效益將大於廣告、促銷、直效行銷、公共關係等傳播工具獨立企畫與執行的成果，產生一加一大於二的綜效 (synergy)。簡單而言，便是使用所有現有及潛在顧客相關並可能接受的傳播形式以直接或間接影響特定傳播受眾的行為。

這個定義的五個重點包括：影響行為，使用所有接觸，由現有與潛在顧客出發，達成綜效，建立關係。與傳統行銷觀念相較，IMC 思想之主要差異在於：

降低對大眾媒體廣告的信賴，增加對高度精確的傳播方法的依賴，提昇了對行銷傳播供應商（如廣告公司、公關公司）的需求 (demand)，更加注重傳播的投資報酬率 (Shimp, 1997)。儘管各個機構、單位或研究者對 IMC 定義所強調的重點有些許不同，其核心思想大抵與上述定義大同小異。

綜觀 IMC 相關文獻，理論建構或基本原理的探討十分有限，反而多集中於「何

謂 IMC」與「IMC 如何運作」的討論。直至 1996 年，*Journal of Marketing Communications* 一期特刊專門討論 IMC，涵蓋了各種與 IMC 理論建構、重要議題確認相關的文章，其中，廣告代理商在 IMC 中所扮演的角色與期許著墨甚多，顯見廣告代理在 IMC 的執行上有著不可或缺的地位。

雖然有學者與業者認為 IMC 不過只是一種說法，認為這個觀念只不過是在傳統行銷廣告加上一些炫麗的名詞與語言，他們認為整合是行銷者與廣告人已經在作的事，這個議題只對學術社區有興趣而不具實務管理意義 (Slon, 1994; O'Dwyer, 1994; Miller and Rose, 1994)。但報導顯示，美國的廣告主與其廣告代理的確受到了衝擊。一份針對全美大型廣告主的問卷調查顯示，83% 的廣告主的行銷傳播不是已經整合了就是即將整合 (Caywood, Schultz and Wang, 1991)，另一份針對 100 位高層主管的調查指出，IMC 是影響行銷策略最重要的因素 (Promotion Marketing Association of America, 1993)，贊成整合的人認為這是未來不可抗拒的趨勢 (Shocker, Srivastava & Ruekert, 1994; Schultz, Tannenbaum & Lauterborn, 1992)。

Cuneo (1993) 曾指出，在整合行銷傳播的時代只提供傳統廣告業務的公司將會被淘汰，Cuneo 並以美國聖荷西市最大的廣告代理商 CKS 為例，指出該公司營業額之中僅有 40% 來自於傳統媒體廣告。整合行銷傳播的議題 1993 年在英國亦激起巨大的討論，實務業者 Kevin Morley 高聲譴責廣告業者忽視以整合角度切入行銷傳播。此外，包括 O&M 在印度所執行的調查亦肯定了當地廣告主與廣告公司對 IMC 的應用價值。Schultz (1996) 解讀這些研究結果表示，IMC 已是一個全球性概念，它在各個市場被各個行銷者所接受，全球的行銷組織與行銷經理也越來越相似，Schultz 並呼籲美國的行銷人應超越國界思考。

然而，在邁向整合傳播的過程中，許多組織發現六個共同的問題或挑戰，其中大部分是關於組織的企業文化。這六個共同的問題是：自認已經整合，歷史、傳統和經驗很難克服，一些員工害怕整合之後他們要喪失一些權力和威望，不容克服「專才專業」的執著，水平溝通可能被挑戰，以往由上而下推動決策的管理模式和 IMC 的精神背道而馳 (Schultz, 1993)。根據 Schultz 廣告主必須要求廣告代理商深入的參與並且隨時回應需求，當然，雙方必須達成一個彼此都滿意的報酬協定。

二、廣告代理在整合行銷傳播上的角色

McLaughlin (1997) 宣稱，廣告代理業早已在二十五年前便嘗試提供客戶整合行銷傳播的服務，然而這個概念當時並未被廣告主所接受，大部份的廣告主並不認為將

所有傳播服務集中在同一個廣告代理商能得到明確的成本效益，他們對廣告代理的能力也缺乏信心，深恐一旦要轉換代理將會付出重大代價。

然而，70 年代末 80 年代初，廣告主將預算由傳統媒體轉到消費者與中間商促銷，為迎合廣告主，廣告公司也發展公關、直銷、促銷的技能，此外，代理佣金的成數下降，廣告公司必須從別處彌補。至九〇年代，IMC 成為行銷趨勢話題，研究發現，客戶認為由廣告公司負責整合會比其他傳播機能的公司更合適。（Caywood, Schultz & Wang, 1991; Duncan & Everett, 1991）。Duncan & Everett 在 1993 年以 Advertising Age 訂戶中的傳播或行銷經理為對象的調查報告也發現，半數以上的廣告代理提供客戶除了廣告以外的其他服務，並且廣告主將行銷傳播需求委託於廣告代理商的比例遠高於其他傳播代理商。另一份評估「廣告代理商提供整合行銷傳播服務的效益與程度」的研究報告亦指出：過半的廣告代理商認為本身提供客戶良好的整合服務並表示其整合服務能夠降低客戶整體的行銷傳播經費，此外；絕大多數的代理商也建議使用資料庫來掌握企業利益關係人的資料以建立關係（Schneider, 1998）。

然而，在面對整合行銷傳播時，廣告代理仍然有一些有待克服的關卡：對內，公司的企業文化不利於整合者的角色扮演、無法建立公允、可行的收費制度；對外，廣告代理提供整合傳播服務的動機泰半利己多於利人，前者是讓廣告代理無法義無反顧，而後者則是無法理直氣壯的成為客戶整合中心的障礙（Schultz, 1993）。雖然如此，有學者指出，大型廣告代理商藉整合之名向客戶推銷額外的服務以設法挽回流失到其他傳播工具的經費並無損於整合行銷傳播原始的美意，廣告代理仍應是客戶最佳的整合中心，核心問題仍源自於客戶的疑慮及對整合效率與效益的不瞭解（Novlli, 1990）。

美國商業行銷協會（Business Marketing Association）針對 268 位廣告從業人以及 236 位廣告主的問卷調查顯示：雙方都傾向以個案收費制或是以人事時工方式收取 / 支付各種不同的行銷傳播服務。在該調查中，研究者列出所有可能的十七項行銷傳播活動，由雙方勾選提供 / 委託的項目。結果十分有趣的呈現雙方認知的差距：三分之二的廣告代理商宣稱提供客戶其中所列的十二項服務而絕大多數的廣告主只承認使用廣告代理其中所列的兩項服務，不但如此，只有不到五分之一的廣告主表示，廣告公司參與到行銷傳播的策略企劃。根據 Don Schultz（1993）的分析，廣告公司無法成功的執行 IMC 的原因有：在公司內部，廣告公司無法克服一些企業文化：廣告公司作廣告，而不是促銷、直銷等「小學」，創意人員喜歡做電視廣告，報酬問題：作大眾媒體的廣告報酬高，做如直銷之類的服務報酬低，對外，廣告公司借 IMC

之名銷售其他服務，並非真正為客戶著想，廣告主不信任將所有傳播活動委託給一個外部的公司來掌控。Schultz 於 1997 更以 4A 會員為對象，執行郵寄問卷，研究發現：廣告公司投入大量的時間在 IMC 上（75% 的公司至少花 25% 的時間，小公司投資的時間更多），廣告公司相信 IMC 使廣告主的預算運用更加有效；同時，客戶的經費並未因為實施 IMC 而減少，絕大多數 82% 的廣告公司是以工作項目（fee system）向客戶收費，其次為工作項目與代理佣金混和收費（fee and commission mixture），對於 Schultz 所主張的 IMC 定義，大多數的廣告公司還另行增加其它執行上或測量上的定義，廣告公司對於承攬客戶整合傳播任務都深具信心，並且認為由單一傳播公司統籌的效果會更好，此外，廣告公司不認為會因此而產生額外的人力需求。

Schneider（1998）列出一張評估的清單來調查那些自稱 IMC 的廣告代理商實施 IMC 的效果與程度。結果顯示，這些 IMC 廣告代理商在瞭解 IMC 的意義與落實 IMC 上確實有進步，半數以上的訪問對象表示他們已經發展出成功的 IMC 活動來降低行銷傳播的預算。廣告代理並表示：IMC 幫客戶省錢，他們以工作項目（fee based compensation）而非代理佣金（commission base）向客戶計費，他們希望扮演客戶 IMC 的領導角色，此外，多數受訪者建議使用資料庫來掌握並使用股東資料以建立客戶關係。

印度 O & M 廣告公司 IMC 總監 R. Sridar（1996）在對印度 29 個城市、441 家公司、對 910 位廣告主的問卷調查，則整理出八個 IMC 面項：概念：雖然印度行銷人員不一定應用 IMC，但對這概念並不陌生，媒體廣告和促銷整合的已經不錯，直銷也越來越接近整合，雖然缺乏成功案例，至少受訪者認為 IMC 不只是一股風潮，

綜效（Synergy）：廣告主期望他的廣告、直銷、促銷、公關代理商密切合作，並且由於參與整合負擔額外的責任，廣告主普遍願意增加對代理的給付，服務範圍：廣告主偏好一個提供綜合性服務的代理商，投入（Commitment）：行銷者相信 IMC 會得到高級主管與產品經理的全力支持，執行：行銷者表示自己來協調 IMC 不同專業公司的執行（76% 高於美國的 68%），疑慮：廣告主不相信一家全服務公司（one-stop shop）能夠提供各方面都最好的服務，人員、技巧、架構：行銷人員相信整合不但會增加人員反而會減少人員、目前使用的傳統廣告管理架構無法承擔整合任務，預算：多數印度行銷者表示未來品牌傳播預算將會增加，並且多數相信整合能夠降低成本增加效率（較美國人為樂觀）。

根據 Schultz 的意見，廣告公若要成為 IMC 中的重要份子必須超越創意媒體的傳

統角色，增加附加價值，如：成爲消費者專家，必須突破媒體佣金的現有收費制度，嘗試其他報酬支領的方法，並且廣告公司必須瞭解「廣告創意」不是廣告公司唯一的產品，創意不僅僅可發揮在電視廣告、雜誌廣告上，也可以是在媒體、商品、配銷、包裝、任何消費者可留下印象的形式上，最後，廣告公司必須懂行銷，尤其是通路管道，多數廣告公司專注於消費者，但多數的消費性商品則專注於如何經由零售商來接觸消費者。Duncan and Moriarty 也提醒廣告公司，必須成爲客戶整合活動的主要企劃者與協調者、整合策略的發想與企劃應予以收費、採用零基（zero based）媒體預算、強調關係建立而不是交易、除了消費者以外也要考量其他相關族群、其他專業服務公司維繫持續的關係。

本研究整理國內外文獻，資將上述曾經執行廣告代理在 IMC 應用上之初級調查及其研究結果摘要表列於附錄一。

參、研究方法

本研究採問卷調查與深入訪談法（Depth Interview）來蒐集台灣綜合廣告代理業運用整合行銷傳播的相關資料。

一、問卷調查

在調查對象部份，本研究以 1998 年台灣廣告代理商排行榜中選取年度廣告承攬額超過新台幣一億元以上之三十九家綜合廣告代理商予以全數調查，問卷填答者爲各家代理商之管理者或負責 IMC 相關部門之主管，三十九家中有二家拒訪，一家問卷填寫不完整，共計回收有效問卷三十六份（參附錄二）。問卷設計以封閉式（close-ended）選項爲主，係參考 Schultz（1997）、Schneider（1998）對廣告代理商執行的問卷內容，再因應國內廣告生態修正而成。

實際執行調查前，針對同訪問對象資格者，共執行問卷前測六份，將題目語意不清之處修正後始得最終執行版本。執行問卷前則先以電話預先聯絡各受訪之廣告公司，確認適當之問卷填寫代表，解說研究目的以尋求配合，以便利受訪對象之方式---郵寄、傳真或以電子郵件傳遞問卷，執行期間爲民國八十七年十一月至民國八十八年一月。

二、深入訪談

因本研究必須深入了解代理業作業實況，故而除問卷外，就各個代理提供整合行銷傳播服務之原始動機、期間之調適與修正、人員態度、管理問題、客戶關係等較複雜之問題，以深入訪談方式獲得，以彌補封閉式問卷之不足。各公司深入訪談之對象與問卷填寫者為同一人。訪談時機則為問卷填答完畢之後。訪問日期、時間配合受訪者之便利，以電話預約後由研究主持人與研究助理親身採訪。執行期間為民國八十七年十二月至民國八十八年二月，三十九家綜合廣告代理之中有兩家拒訪，訪談家數共三十七家（參附錄二）。訪談內容以各公司從事整合行銷傳播之主觀經驗為主，大抵可分為：環境問題、公司管理問題、作業流程、困境、客戶關係、收費情形、特殊個案等，同時追問問卷中的特定問題，訪談時間為一個半小時至二個小時之間，訪問者因應各公司對整合行銷傳播之認同與執行程度而適時調整訪談重點。

三、樣本描述

三十六家公司中，本土廣告代理計十六家（44.5%）、美商廣告代理十二家（33.3%）、日商廣告代理四家（11.1%）、答其他者四家（11.1%）；其中，客戶結構中本土客戶比例占 30% 以下者計六家公司（16.7）、31-60%者十一家（20.5%）、61-90 者十五家（41.7%）、91-100 者四家（11.1%）。以公司員工數而言，30 人以下的公司有四家（11.1%）、31-50 人的公司有八家（22.2%）、51-100 人者計十七家（47.3%）、101 人以上者計七家（19.4%）；以年度營業額來看，新台幣 5 億元以下者有十家（27.8%）、5.1-10 億者有十五家（41.7%）、10.1-20 億者有八家（22.2%）、20 億以上者有三家（8.3%）。

公司資本屬性

項 目	人 次	有效百分比
本 土	16	44.5%
美 商	12	33.3%
日 商	4	11.1%
其 他	2	11.1%
合 計	36	100.0%

公司客戶結構（本土客戶比例）

項 目	人 次	有效百分比
0-30%	6	16.7%
31-60%	11	20.5%
61-90%	15	41.7%
91-100%	4	11.1%
合 計	36	100.0%

公司規模

員工人數

項 目	人 次	有效百分比
30人以下	4	11.1%
31-50人	8	22.2%
51-100人	17	47.3%
101以上	7	19.4%
合 計	36	100.0%

年營業額（新台幣億元）

項 目	人 次	有效百分比
5億以下	10	27.8%
5.1-10億	15	41.7%
10.1-20億	8	22.2%
20億以上	3	8.3%
合 計	36	100.0%

肆、研究發現

將回收之問卷以 SPSS 作量化統計分析，深入訪談以類目整理歸類，本研究綜合兩種研究方法所獲取之資料，將台灣綜合廣告代理商面對整合行銷傳播風潮時，在認知與執行上的現況歸為五項重要議題：（一）非廣告業務服務的提供，（二）非廣告

業務的收費情形，（三）推動整合行銷傳播服務的動力來源，（四）推動整合行銷傳播對廣告主的利益與障礙，（五）推動整合行銷傳播對廣告代理商的優缺點與改變。以下討論於后：

一、非廣告業務服務的提供

傳播工具的多元運用與配搭是 IMC 的重要指標，故而，以此檢驗廣告代理所提供的服務項目，是瞭解其涉入整合行銷傳播的第一步。如若將廣告直接業務定義於創意以及媒體的企畫與執行，則所有綜合廣告代理商皆承攬部份或全部與廣告相關的行銷傳播業務。本研究顯示，一些廣告代理商會將全傳播的概念主動包含在對客戶的提案之內，並常態性的提供廣告之外的相關行銷傳播服務，根據問卷回收結果統計，這些服務，依普遍的順序，依次為：消費者促銷企畫（87.9%）、製作物（81.8%）、消費者促銷活動之執行（78.1%）、產品命名（71.9%）、通路促銷企畫（68.8%）、行銷研究 / 市場調查（75.9）、公關企畫與視覺管理（64.5%）、直效行銷企畫（59.4%）。

即便一些代理商並不將廣告之外的服務視為本業而主動提供，但會在客戶的要求下視個案滿足客戶的需求。無論主動或被動，整體而言，提供問卷上所提及之服務項目的家數均超過受訪總數的半數以上。其中，代理商廣告代理最長接觸的非本業服務便是消費者促銷企畫與製作物（91.7%）、其次為消費者促銷活動之執行、通路促銷企畫以及產品命名（88.9%），再來便是公關企畫與視覺管理（86.1%）參表 1。

從上述服務項目中可見，國內所謂的「綜合廣告代理商」（full service agency）確實都已跨越了廣告直接業務而是一個傳播服務中心。而分析各項服務提供的排序可發現：代理商在客戶的通路企畫與執行的參與度上十分熱衷，證實了在後通路時代，通路與傳播訊息必須密切互動的趨勢。此外，公關企畫的功能在排序上並不如預期的優先。根據深入訪談瞭解，一些中小型的廣告代理逐步降低公關服務的比重，而改採應客戶要求再予外包的作法以節省人事成本。絕大多數不設有公關部門或專員的公司在訪談時表示，公關業務多由廣告公司委外處理，廣告代理僅扮演發包者的協調角色，甚至，一家本土代理商業務主管表示，自該年度起，決議不再涉及任何公關相關的服務，客戶必須自行尋覓公關代理商以解決相關服務的需求。

至於眾所矚目的網路廣告，雖然絕大多數的代理商均密切關注其發展趨勢，但在本研究進行期間，真正著手規劃進而囊括於例行服務範圍者則並不如預期之多。

表 1：廣告公司提供客戶除了廣告以外的服務項目

服務項目	公司主動提供		客戶要求才提供		小計	
	人次	有效百分比*	人次	有效百分比	人次	有效百分比
公關企劃	20	64.5%	11	35.5%	31	86.1%
公關活動執行	12	44.4%	15	55.6%	27	75.0%
消費者促銷企劃	29	87.9%	4	12.1%	33	91.7%
消費者促銷活動執行	25	78.1%	7	21.9%	32	88.9%
通路促銷企劃	22	68.8%	10	31.3%	32	88.9%
通路促銷活動執行	17	60.7%	11	39.3%	28	77.8%
直效行銷企劃	19	59.4%	13	40.6%	32	88.9%
直效行銷活動執行	8	30.8%	18	69.2%	20	72.2%
網路廣告企劃	11	44.0%	14	56.0%	25	69.4%
網路廣告活動執行	7	35.0%	13	65.0%	20	55.6%
行銷研究 / 市場調查	22	75.9%	7	24.1%	29	80.6%
POP 與製作物	27	81.8%	6	18.2%	33	91.7%
產品命名	23	71.9%	9	28.1%	32	88.9%
視覺管理(包裝設計、VI)	20	64.5%	11	35.5%	31	86.1%

* 有效百分比：刪除遺漏值後佔該題總回答總數之有效百分比

此題複選，依填表人對公司業務認知作答，故每題有效回答人數不一。

二、非廣告業務的收費情形

Ramirez (1987) 曾指出，廣告代理商推動整合是一種趨勢，然而，使用整合型的廣告代理延生的問題便是如何決定廣告以外其他服務的收費標準。根據本研究問卷結果統計顯示，隨著服務面項的擴展，廣告代理商的收費制度已因應不同的服務內容與成本而愈趨多元化。

由表二可見，當國內廣告代理商提供非廣告的行銷傳播服務時，諸如公關企畫、消費者促銷企畫、通路促銷企畫、直效行銷企畫、網路廣告企畫等涉及智慧貢獻的服務時，多以「企畫費」為主要收費名目；而公關活動執行、消費者促銷活動執行、通路促銷活動執行、直效行銷活動執行與網路廣告活動執行等服務時，則以「製作執行費」為主要收費項目。至於行銷研究 / 市場調查、製作物、產品命名、視覺管理等，則以「製作執行」與「企畫」兩種名目收費為多。這些相關服務，除非有發大眾媒體廣告，不然並不適合以傳統的佣金代理的制度來收費。

然而，在問卷所提及的服務項目中，除了行銷研究 / 市場調查、製作物、視覺管理涉及實際的支出成本以及更重要的，具有一定的市場行情，是所有代理商必然所費

的服務之外，其餘的服務均有受訪者表示無法收取合理報酬。其中，廣告代理商所提供最普遍的消費者促銷企畫（91.7%）以及參與日漸積極的通路促銷企畫，反而是最常收不到報酬的項目（19.4%）。這種現象在本土廣告公尤為明顯。在深入訪談時，絕大多數的本地業者表示，其本土客戶的組成結構使得公司無法（或客戶不願）在所提供的額外服務部份協調到合理的收費制度（有時所能收取的部份或是低於市場行情價，甚或不敷成本），故而僅能將提供額外服務視為維繫客戶關係的手法。呼應前述「非廣告業務服務的提供」文中所提，本土廣告代理商對擴展服務項目的企圖心不強，少數本地業者甚至明確表示規避本業以外服務的政策。

誠然，對客戶提供的服務面項無法以廣告公司為單位一言以蔽之，個別客戶的特性乃至於同一客戶的不同個案均有其差異性，服務組合的差異性反映在收費標準上則更加複雜，因此，表 1 與表 2 所顯示的乃一業界整體概況。

表 2：非廣告服務的收費情形

服務項目	無此服務		媒體佣金		人事成本		企劃費		製作執行費		不收費	
	人次	百分比	人次	百分比	人次	百分比	人次	百分比	人次	百分比	人次	百分比
公關企劃	2	5.6%	9	25%	13	36.1%	19	52.8%	12	33.4%	4	11.1%
公關活動執行	6	16.7%	8	22.2%	10	30.6%	11	30.6%	24	66.7%	1	2.8%
消費者促銷企劃	0	0	10	27.8%	10	50%	18	50%	13	36.1%	7	19.4%
消費者促銷活動執行	1	2.8%	12	33.3%	10	27.8%	10	27.8%	27	75%	1	2.8%
通路促銷企劃	1	2.8%	8	22.2%	12	44.4%	16	44.4%	12	33.1%	7	19.4%
通路促銷活動執行	5	13.9%	9	25%	13	27.8%	10	27.8%	21	58.3%	1	2.8%
直效行銷企劃	1	2.8%	7	19.4%	10	63.9%	23	63.9%	10	27.8%	2	5.6%
直效行銷活動執行	6	16.7%	6	16.7%	9	25%	9	25%	22	61.1%	1	2.8%
網路廣告企劃	6	16.7%	9	25%	7	44.4%	16	44.4%	10	27.8%	4	11.1%
網路廣告活動執行	10	27.8%	9	25%	6	30.6%	11	30.6%	17	47.2%	1	2.8%
行銷研究\市場調查	1	2.8%	6	16.7%	12	63.9%	23	63.9%	27	75%	0	0
製作物	0	0	1	2.8%	10	38.9%	14	38.9%	31	86.1%	0	0
產品命名	0	0	0	0	10	66.7%	24	66.7%	16	44.4%	4	11.1%
視覺管理 (包裝設計、VI)	1	2.8%	0	0	9	58.3%	21	58.3%	29	80.6%	0	0

三、推動整合行銷傳播的動力來源

究竟促使廣告代理商跨出廣告單一業務，進入全方位傳播代理是內部自發動機亦或來自於客戶的緣故呢？由於本研究之研究主體為代理商，不難想見，大多數的受訪者表示，提供全方位服務的政策乃公司主動推動的結果，然而，在複選的空間內，仍可看出客戶對代理商公司經營管理的巨大影響力，三十人次（83.3%）的受訪對象同意，公司推動 IMC 的動力來自於不同的客戶單位，如：客戶方面的行銷部門（15 人次，41.7%）、業務部門（12 人次，33.3%）、或其他部門（3 人次，8.7%）。整體而言，在廣告公司多元化服務的過程之中，客戶因素應是最主要的動力。

表 3：代理商推動整合行銷的動力來源

項 目	人 次	有效百分比	小 計
客戶的行銷部門 / 行銷人員	15	41.7%	30 (83.3%)
客戶的業務部門 / 業務人員	12	33.3%	
客戶的其他部門	3	8.3%	
廣告公司本身	23	63.9%	23 (63.9%)
合 計	53	N / A	N / A

在深度訪談過程中，絕大多數的受訪對象同意，提供全方位的傳播服務已不是一個選擇的問題，廣告公司不能也無法獨善廣告而生存，然而，相對於一些具有 IMC 相關部門摩拳擦掌嚴陣以待的外商公司，也有一些資深的廣告管理者表示，IMC 並非一個新的概念，廣告代理業數十年來持續滿足客戶所有需求，早就在執行這樣的理念，由此可見，國內廣告代理業者對於整合行銷傳播的認知與態度差異頗巨。

四、推動整合行銷傳播對廣告主的利益與障礙

根據受訪對象的觀察與分析，廣告主推動整合行銷傳播對其產品可說是利多弊少。在問卷中，受訪的廣告代理商一致認為：提昇產品的傳播效益（mean = 4.61）、提昇行銷傳播投資報酬率（mean = 4.50）、使傳播訊息更加一致（mean = 4.50）為最大的利益、讓客戶預算控制更有效（mean = 4.08）（參表 4）。

表 4：施行整合行銷傳播對廣告主的好處

排序	項 目	平均值	標準差
1	提昇產品的傳播效果	4.61	.69
2	提昇行銷傳播投資報酬率	4.50	.77
3	使傳播訊息更加一致	4.50	.81
4	讓客戶預算控制更有效	4.08	1.00
5	可由廣告公司得到更好的服務	3.97	.88
6	可消弭同時委託不同傳播代理商所產生的不良溝通	3.81	1.12
7	擁有更有效的行銷傳播效果評估方法	3.67	1.04
8	降低行銷傳播的成本	3.56	1.13
9	賦予客戶更大的行銷傳播主導權	3.47	1.06

(平均值：1-非常不同意，2-不同意，3-普通，4-同意，5-非常同意；數值 1 越大，表示同意的程度越高)

爲了瞭解各評估面項之間的先後順位關係，故除了以上述萊克五等量表 (Lickert Scale) 由「非常同意」至「非常不同意」評估所得結果之外，問卷亦同時以順序量表 (ordinal scale) 要求受訪對象排序最重要因素之前三項，經加權處理後得知：提昇產品的傳播效益 (權值 = 4.85)、使傳播訊息更加一致 (權值= 4.70)、提昇行銷傳播投資報酬率 (權值 = 2.40) 爲客戶施行整合行銷傳播可獲最主要的利益，與前述以平均值排序的順序一致 (參表 5)。

儘管好處眾多，但廣告代理商表示對於已經推動整合行銷傳播的客戶，仍存在諸多問題有待克服，而對於尚未施行整合行銷傳播的客戶則亦有許多障礙阻擾發展。如表六所列，廣告代理商認爲：缺乏 IMC 專才 (mean = 4.17)、客戶方面的人員必須學習新技能 (mean = 4.08)、客戶對 IMC 的基本認知不足 (mean = 4.06) 等原因是廣告主方面最主要的障礙。而在要求受訪者以依序選出前三項因素時，則上述排列組合則產生變動，前三名成爲：客戶對 IMC 的基本認知不足 (權值 = 3.97)、公司內部統合有困難 (權值 = 3.40)、缺乏 IMC 專才 (權值 = 2.95)。儘管多數的受訪者肯定客戶的行銷專業能力，但在訪談之中，不少受訪者表示，許多廣告主事實上對行銷傳播十分陌生，對 IMC 的理解不夠、也缺乏興趣。

表 5：整合行銷傳播對客戶前三項好處

重要順序	項 目	權 值 ¹
最 重 要	提昇產品的傳播效果	4.85
次 重 要	使傳播訊息更加一致	4.70
第三重要	提昇行銷傳播投資報酬率	2.40

表 6：廣告主推動整合行銷傳播的大障礙

排序	項 目	平均值	標準差
1	缺乏 IMC 的專才	4.17	.74
2	客戶方面的人員必須學習新技能	4.08	.77
3	客戶對 IMC 的基本認知不足	4.06	.79
4	公司內部統合有困難	3.72	1.00
5	合作對象增加不易掌握	3.39	1.02
6	會過於依賴單一合作對象	3.14	.99
7	增加成本	3.00	1.17
8	與企業文化不合	2.91	1.12
9	賦予廣告公司太多的控制權	2.83	1.00
10	IMC 讓某些人擁有太多的控制權	2.78	1.07

(平均值：1-非常不同意，2-不同意，3-普通，4-同意，5-非常同意；數值越大，表示同意的程度越高)

¹ 權值 (k) 計算方法

$$\text{權值 } k = \sum_{n=1,9} n \times a_i$$

- n = 9，當該項目被選為 a 值最高的第一重要因素
- n = 8，當該項目被選為 a 值次高的第一重要因素
- n = 7，當該項目被選為 a 值第三高的第一重要因素
- n = 6，當該項目被選為 a 值最高的第二重要因素
- n = 5，當該項目被選為 a 值次高的第二重要因素
- n = 4，當該項目被選為 a 值第三高的第二重要因素
- n = 3，當該項目被選為 a 值最高的第三重要因素
- n = 2，當該項目被選為 a 值次高的第三重要因素
- n = 1，當該項目被選為 a 值第三高的第三重要因素
- a = 受訪者之中選擇該題項的有效百分比
- i = 題項數

表 7：廣告主推動整合行銷傳播的前三項障礙

重要順序	項 目	權 值
最 重 要	客戶對 IMC 的基本認知不足	3.97
次 重 要	公司內部統合有困難	3.40
第三重要	缺乏 IMC 的專才	2.95

五、推動整合行銷傳播對廣告代理商的優缺點與改變

雖然一些廣告代理商所宣稱的全傳播服務較傾向於傳統的推廣組合服務而未必符合新興的整合行銷傳播概念，絕大多數受訪者仍以公司經驗表示了提供客戶整合行銷傳播服務對公司的影響。在廣告公司所能獲得的益處上，前三項答案分別為：維繫與客戶的長期關係 (mean = 4.51)、提昇代理商的專業地位 (mean = 4.49)、客戶更依賴廣告公司 (mean = 4.29) 參表 8。經順序量表檢視後，上述排序稍有更動，變成：提昇代理商的專業地位 (權值 = 5.03)、維繫與客戶的長期關係 (權值 = 4.65)、客戶更依賴廣告公司 (權值 = 4.648) 參表 9。

在深度訪談之中發現，對許多中小型或本地代理商而言，「維繫與客戶的長期關係」與「客戶更依賴廣告公司」似乎具有相同的意義，如前所述，這些公司常以低價（或免費）、額外的服務來增加公司對廣告主的附加價值，同時，深入訪談中也察覺到：大型本公司以及外商廣告公司則較為看重「代理商專業地位」的誘因。

表 8：提供整合行銷傳服務對廣告公司的好處

排序	項 目	平均值	標準差
1	維繫與客戶的長期關係	4.51	.74
2	提昇代理的專業地位	4.49	.82
3	客戶更依賴廣告公司	4.29	.83
4	挽回流失到其他傳播功能的預算經費	3.89	.96
5	提昇媒體發稿量	3.43	1.04

(平均值：1-非常不同意，2-不同意，3-普通，4-同意，5-非常同意；數值越大，表示同意的程度越高)

表 9：提供整合行銷傳播服務對廣告公司的前三項好處

重要順序	項 目	權 值
最 重 要	提昇代理的專業地位	5.03
次 重 要	維繫與客戶的長期關係	4.651
第三重要	客戶更依賴廣告公司	4.648

對於曾經或目前提供客戶整合行銷傳播服務的廣告代理商而言，公司爲了配合此一政策的落實，與以往作業上不同處包括：與客戶有更緊密的互動（mean = 4.44）、擴大服務範圍（mean = 4.39）、人事雇用與成本改變（mean = 4.17）參表 10。以順序量表答題時上述順序維持不變。參表 11。儘管綜合廣告代理一向提供廣告以外的傳播服務，受訪者仍然表示整合行銷傳播所牽涉的服務範疇要較傳統作業爲廣泛，此外，實施整合行銷傳播要求高度的產品、通路、消費者深度的資料，當廣告主所委託的傳播代理商超過一家以上時，溝通互動的頻繁度與深度於焉增加自然不在話下。雖然全權代理客戶的所有行銷傳播活動理論上對雙方均有諸多利益，但由於其他傳播專業畢竟與廣告專業有所不同，廣告公司必須招募專才、投資額外的人事成本於其中，這也正是一些中小型的廣告代理商在曾經企圖全傳播代理之後又回歸到以本業爲重的經營理念。

表 10：提供整合行銷傳播服務對廣告公司的改變

排序	項 目	平均值	標準差
1	與客戶有更緊密的互動	4.44	.77
2	擴大服務範圍	4.39	.55
3	人事雇用與成本的改變	4.17	.88
4	作業流程的改變	3.97	.92
5	增加與其他傳播代理商互動	3.94	.83

（平均值：1-非常不同意，2-不同意，3-普通，4-同意，5-非常同意；數值越大，表示同意的程度越高）

表 11：提供整合行銷傳播服務對廣告公司的前三項改變

重要順序	項 目	權 值
最 重 要	與客戶有更緊密的互動	5.06
次 重 要	擴大服務範圍	5.00
第三重要	人事雇用與成本的改變	1.31

對於提供整合行銷傳播服務曾經遭遇的問題或是預期會面臨的障礙，受訪者表示：無法建立合理的收費制度（mean = 4.33）、客戶對 IMC 的認知不夠（mean = 3.954）以及公司欠缺相關人力資源與專長（mean = 3.72）為最主的重要三點因素。當以順序量表重複該題時，則前三項問題或障礙變成：無法建立合理的收費制度（權值 = 4.92）、公司欠缺相關人力資源與專長（權值 = 3.17）、IMC know-how 的資訊不足（權值 = 1.36）。

表 12：廣告公司（未來或已經）實施 IMC 的障礙或困難

排序	項 目	平均值	標準差
1	無法建立合理的收費制度	4.33	.89
2	客戶對 IMC 的認知不夠	3.94	.75
3	公司欠缺相關人力資源與專長	3.72	.81
4	IMC know-how 的資訊不足	3.66	.97
5	客戶對廣告公司專業的信任不足	3.47	.94
6	客戶全權主導行銷傳播的內容和執行方法	3.33	.99
7	「廣告至上」的意識型態	3.08	.94
8	創意人員無法獲得成就感	3.06	.92
9	公司內部的溝通協調不佳	3.00	.96
10	與公司的企業文化不合	2.19	.67

（平均值：1-非常不同意，2-不同意，3-普通，4-同意，5-非常同意；數值越大，表示同意的程度越高）

由此可知，在廣告代理的認知中，無法獲得合理的服務報酬仍是管理上最大的痛處。至於有關整合行銷傳播資訊的取得，雖然受訪對象泰半感到不足，但多數本地代理商較外商代理間接且緩慢，故在此項目上回答意見的差異性較大，同樣地，許多代理商表示客戶對整合行銷傳播的認知隨著廠商本生的屬性（本土 vs. 外商）、管理者

的背景（理念、教育背景）以及產品特性而不同，無法一概而論，但整體而言，受訪者認為大多數的行銷經理人對整合行銷傳播的認知與接受度仍是溝通上一大障礙。最後，正如同廣告主所面臨的同樣問題，概念強、經驗佳且「現成」的整合行銷傳播專才難覓，是國內落實整合行銷傳播活動無解的窘境。

表 13：廣告公司實施 IMC 的前三項障礙或困難

重要順序	項 目	權 值
最 重 要	無法建立合理的收費制度	4.92
次 重 要	公司欠缺相關人力資源與專長	3.17
第三重要	IMC know-how 的資訊不足	1.36

伍、結論與建議

一、對「整合行銷傳播」的觀念不一致

90 年代初，當整合行銷正被熱烈討論之時時，Massey（1994）便指出，許多宣稱實施整合行銷的廣告代理對於定義的落差太大。這個現象不但在當時的美國廣告代理業存在，國內的實務業者也曾觀察指出：「目前的台灣市場，真正運用所謂的整合行銷傳播為數並不太多，而最常見的是多傳播技能的應用（multi-discipline）」（莊淑芬，1994）。

由本次研究的深度訪談之中，研究者也發現，對於一些廣告人而言，運用廣告之外的其他工具（最普遍的便是公關、促銷、製作物）便是所謂的全傳播，亦即整合行銷傳播，此種認知特別在於一些較資深、服務於本土公司的業者較為鮮明，也因為如此，持有這種觀念的資深廣告人認為，國內的廣告代理業長久以來便是廣告主的整合行銷傳播中心，只是當時並未出現這樣的一個專有名詞罷了。另一方面，仍有一些廣告公司與其管理者深信，整合行銷傳播不但是一個新的觀念，並且是未來行銷的必然趨勢。

根據深入訪談的觀察發現，IMC 的認知與態度與一些公司及受訪者個人因素不無關係。舉例而言，規模較小、本土性公司或是客戶組成以本土廣告主為主的代理商，對 IMC 的認知較傾向於主觀經驗評判，似乎較少完整的資訊輸入，也因此對 IMC 的說法不一；另外，在受訪者個人特質部份，一般而言，純屬管理階層而較不接觸實務

作業的資深管理者，較傾向以推廣「組合」的概念來詮釋「整合」行銷傳播，這些少數資深廣告人同時也是較重視客戶關係的一群。相反的，一些外商公司明顯由國外母公司獲取豐富的行銷訊息，尤以那些設有 IMC 相關部門的公司，較能釐清 IMC 的概念，認同感也極高。在受訪者之中，似乎以年齡較輕的管理者對 IMC 的觀察與興趣較為深厚。

這個現象與廣告業整體的資訊吸收系統不無關係，一般而言，廣告公內的新的行銷資訊與觀念管道泰半有下列幾種：公司提供在職訓練課程，資訊由國外母公司輸入國內外商分公司，非系統化的個人自修行為。然而，本研究發現，絕大多數的廣告公司在職訓練課程內容多以實用性之實際能與知識傳遞為主，顯有創新觀念的啟發或學術研究的應用探討；一些外商廣告公司縱有母公司輸入的寶貴 know-how，資料的接收與吸收多半侷限於少數幾位管理者內，並未滲透至全體員工，因此，除非個人自覺性的努力，主動尋求新知，國內的廣告業並未供應從業人員充分的「新」刺激。因此，不難理解一些廣告人無法釐清整合行銷傳播與傳統的推廣組合在概念與運用上的異同。

二、不同的整合組織模式

Gronstedt (1996) 檢視了一些應用整合傳播的廣告公的組織架構並解釋組織架構因素如何讓一些廣告公司的整合傳播活動得以成功，並將廣告組織分類成五種模式：

由各個獨立代理商組成的結合組織，由一個代理商主導的結合組織，獨立自主部門間的合作，距陣組織，整合組織，根據 Gronstedt 的建議，廣告公司應以目前的組織架構、市場環境、規模等因素來決定採取何種組織架構。

綜觀國內廣告業，從事整合行銷傳播的模式大抵可分做三種類型：傳播集團模式：類似奧美、和信傳播集團，旗下所屬之傳播代理公司，如：廣告公司、公關公司、直效行銷公司…等等，個別為獨立的事業單位與利潤中心，並擁有自己的客戶群，在客戶所需的傳播服務上彼此支援配搭，部門單位：廣告公司內部設置特定傳播服務之部門，如：公關部、整合行銷部、網路行銷部、互動行銷部…等等，滿足客戶以廣告活動為主的其他傳播活動項目，許多類似部門扮演的角色多為支援單位而非營利單位，委外模式：廣告公司承攬客戶的全傳播需求之後，將非廣告服務的業務委託外部其他傳播代理商處理，本身擔任溝通協調的角色。

分析上述三種組織模式，廣告公司設立分工部門的方式，在三者之中顯見幾點弱勢：故而，單一公司提供「全效合一」(All-in-one)的服務，在招徠客戶時或許有一

些策略性的號召力，但以專業角度而言，自然不若獨立作業的公司從事特定服務來的深入與專精；再者，由企業管理的角度來看，公司所投入的人事與空間成本不下於其他部門，但這些後勤單位的獲利能力必然不敷成本，在業務需求不穩定時，且會出現閒置人力，間接影響公司內部氣氛與次文化。相形之下，無論是傳播集團下的獨立公司型態抑或專攻本業，將非廣告服務外包的抉擇，都較能掌握專業分工的精神。

三、廣告代理之執行功能突出

論及廣告代理商在 IMC 中所扮演的角色時，Miller 的研究曾指出兩種異曲同工的看法：廣告代理商由於受廣告專業所限，大多不適合處理 IMC，整合的功能應在於廣告主而非代理商（1997）。追究原因，應探討整合行銷傳播中整合之意義與涉及的整合層次。在 IMC 概念中，「整合」的時間點起始於企畫之先而不結束於執行之後，國內能夠勝任客戶行銷諮詢顧問的廣告公司仍屬稀少，代理商之功能多在行銷策略訂定之後，方能發揮，廣告公司或許能夠擔當執行之整合者，但鮮見行銷企畫與策略之整合功能。

另一方面，在「整合行銷」（IM）的層次，必然是由廣告主主導，諸如生產、業務、通路等行銷面項，廣告代理商的涉入有限，不適合或是幾乎無法擔任整合者的角色，廣告代理商所能勝任的層面應座落在「整合傳播」（IC）的層次。即便如此，嚴格來說，國內能夠完全勝任廣告主整合傳播主導者的廣告代理亦是屈指可數。

訪談中，固然不乏許多代理商提出一所謂 IMC 的成功個案，然而，分析其始末，其中絕大多數個案在行銷上游的決策仍是客戶主導，這與國外一份研究結論雷同：廣告與公關業者都認為自己的角色超越傳播的領域，實際狀況則多是客戶由多面項（multidisciplinary approach）來進行企業傳播企畫，（Miller & Rose, 1994）。有趣的是，部份受訪者所提出的個案事實上並非 IMC 屬性，仍是以廣告為主軸的活動；當然，仍有許多公司坦承所參與的 IMC 個案並不全然成功或是從未負責過 IMC 活動的企畫或執行。

總而言之，國內廣告代理商在整合行銷傳播的位階上的執行功能遠大於整合企畫或策略的角色。

四、客戶認知與態度是廣告代理落實 IMC 的關鍵

呈上所述，客戶的態度是落實整合行銷傳播的關鍵。整合行銷與整合行銷傳播的實施將對廣告代理與廣告主雙方帶來新的角色期許與表現；除了在廣告代理方面，可

能無法滿足客戶的要求之外，廣告主的角色扮演也將更為吃重（Bread, 1996）。Coaxis Integrated Marketing 的 Kerry O'Connor 曾表示：「整合行銷是一種態度而非一種科學，它是價值驅動、客戶引導的」，Clark and Taylor 的 Simon Clark 亦認為：「除非客戶堅信整合概念，不然絕難成功。」

客戶的認知與態度不僅左右著產品落實整合行銷傳播的成功，同時也深深影響廣告代理試圖扮演整合傳播仲介角色的成功。從問卷中，國內的廣告管理者已然承認客戶在廣告公司推動 IMC 上的重要地位：「客戶是代理商推動整合行銷的主要動力來源」，推動 IMC 對廣告公司最大的好處便是：「維繫與客戶的長期關係」，實行 IMC 對廣告公司最大的改變便是：「與客戶有更緊密的互動」，廣告公司（未來或已經）實施 IMC 最主要的障礙或困難為：「無法建立合理的收費制度」與「客戶對 IMC 的認知不夠」。廣告公司縱然內置整合行銷傳播相關功能部門，亦是為了滿足客戶需求為著眼點。這個觀察再次印證國內廣告業長期以來客戶導向的事實。

五、合理、多元的收費制度有待建立

成功的整合角色來自於合理的收費制度。由於不同服務項目所投資的有形、無形成本不一，當廣告公司所提供的服務項目越來越繁複，甚至越來越細瑣時時，估算一套精確的收費標準是保障合理利潤的先決條件。廣告業應及早落實一套廣告主與業者雙方同時能夠達成共識的收費制度。

縱然 4A 曾呼籲會員公司勿以削價競爭，並明確列出各種服務的收費標準參考，但根據廣告業者表示，非但業界並未建立共同的收費共識、各家公司內，不但不同的客戶收費標準不一，甚至同一家公司內相同客戶的不同時期活動的收費方式亦不同。許多中小型與本土廣告公司對於額外服務無法獲得合理之報酬表示無奈。

雖然問卷已顯示，目前業界的收費方法以趨多元化，然而所收受之報酬是否對雙方合理？根據受訪者將「無法建立合理的收費制度」列為廣告公司（未來或已經）實施 IMC 的第一障礙，便可看出業者一般的心聲。如若所有服務的收費方式仍停留在個案處理的模式，非但會持續壓縮業者議價的空間，對提昇專業制度亦是背道而馳，絕對不利於廣告代理成為客戶整合行銷傳播中心的願景。

六、整合行銷傳播專才難覓

Advertising Age 曾經對其讀者做過一項調查，發現 61% 的行銷主管與 55% 的廣告代理同意，IMC 最大障礙在於缺乏具有宏觀的行銷人才（Fawcett, 1993）。由本次

研究亦發現，廣告代理亦同意「缺乏 IMC 的專才」與「公司欠缺相關人力與專長」分別是廣告主與廣告代理推動 IMC 的第三重要問題。究竟理想的 IMC 專才必須具有哪些條件呢？許多從業人員終其一生僅能專精於一種專業，要滿足 IMC 中各種專業且博且深的的能力何其困難？再者，除了專業知識之外，溝通協調的個人特質亦是不可或缺的條件，除此之外，公司必須授與整合者充分的權力與足夠的位階，方能適才適所充分發揮。但是，正如一位受訪者中肯的表示，廣告業對人才的培育並不熱衷，多抱持「揀現成」的短期作法，相同的，許多廣告人亦將廣告視為過渡期工作，因此，即便擁有符合上述條件的 IMC 人才，泰半也不願久留於廣告業。

以往，國內廣告專才的培訓以師徒相承、個人進修的在職養成為主，時間與經驗的累積是邁向專才的必須過程，然而，自從廣告科系正式進入大學教育，一些基本知識與作業方法可透過專業教育養成，尤其，國內幾個主要廣告學系，均以整合行銷傳播為主要教學目標，培育宏觀的行銷傳播人才。遺憾的是，至今仍有部分廣告管理者並不完全認同廣告專業教育的價值，這對於極力提昇廣告專業地位的實務界而言，不啻一項矛盾。

七、研究限制

由於本研究的調查是公司為單位，各個公司係由一位高階管理者代表受訪，雖然研究者亦事先聯絡各個公司，盡力找出各公司最適合於接受研究主題訪問的對象，但畢竟，受訪單位為個人，可能牽涉一些個人主觀意見，非研究者所能掌握。此外，在探討「整合行銷傳播在國內廣告代理業的應用情形」時，本研究並未納入廣告主考量，因此無法檢視廣告主眼中廣告業的認知與執行表現，故，本文探討面向僅為廣告代理業單一角度。

除此之外，國內廣告業制度尚未完全標準化，即便在大型廣告公司內也不乏個案處理的客戶。一些受訪者表示，本研究問卷的第一、二大題中「所提供的 IMC 相關服務」、「收費方式」以規格化問卷的形式不易作答，一方面是因為公司對各個客戶所提供的服務與收費方式不一，無法一概而論；另一方面則是即便同一客戶，不同活動（campaign）所提供的服務與收費方式亦不盡相同，故而，絕大多數的受訪對象乃以公司「一般狀況」作答，其中有兩家公司表示無法回答第一、二大題，導致這兩題的統計結果僅為業界的概括的面貌。

這個現象也印證了廣告業的高度彈性與客戶導向，換言之，欠缺一套放諸眾客戶皆準的作業模式的事實，從建立專業地位的考量來看對業界並不有利。在傳播代理業

愈趨多元分工的未來，如何深耕廣告代理的利基應該是一個更值得關注的課題。

參考文獻

一、中文部分

- 何存基（1994）。〈台灣廣告代理業經營策略之探討〉。大業工學院事業經營研究所碩士論文。
- 李銘傳（1994）。〈整合傳播新時代〉，《動腦雜誌》，213: 20-45。
- 李保宗譯（1994）。〈互動行銷廣告代理商不及格〉，《廣告雜誌》，41: 114。
- 李迺雄譯（1992）。〈整合行銷傳播的迷失〉，《廣告雜誌》，12: 148-149。
- 周紹賢（1995）。〈整合行銷與新興媒體〉，《戰略生產力雜誌》，467: 78-81。
- 陳美慈（1990）。〈整合行銷化整為零〉，《突破雜誌》，69: 102-107。
- 陳國欽（1994）。〈廣告主如何評估廣告代理商？〉，《動腦雜誌》，222: 42-43。
- 郭良文（1998）。〈網路公關與整合性行銷傳播新趨勢〉，《公關雜誌》，24: 30-33。
- 莊淑芬（1994）。〈談何容易的整合行銷傳播〉，《廣告雜誌》，11: 11。
- 黃坤瑛譯（1993）。〈整合行銷可以產生整合效應〉，《廣告雜誌》，26: 22-23。
- 黃泰源（1995）。〈廣告代理業企業經營策略之研究〉。雲林技術學院企管研究所碩士論文。
- 楊香芸（1995）。〈台灣地區企業選擇廣告代理商考慮因素及廣告代理市場區隔研究〉。台灣大學商學研究所碩士論文。
- 劉月紅（1993）。〈廣告代理商主導整合行銷傳播〉，《廣告雜誌》，24: 118-119。
- 錢大慧（1994）。〈整合行銷傳播的聖山〉，《廣告雜誌》，21: 100-101。
- 鄭安德（1996）。〈行銷傳播演化論〉，《廣告雜誌》，59: 108-112。
- 蕭蔓蒂譯（1993）。〈誰來統領整合行銷戰場？〉，《廣告雜誌》，p.120。
- 羅文坤（1991）。〈九〇年代廣告代理商之我見〉，《中國廣告學刊》，2: 96-99。
- 龔瑩儀（1995）。〈我國廣告代理業經營策略之研究〉。政大企管研究所碩士論文。

二、英文部分

- Aaker, David A (1996). The agency as brand architect: How today's agencies are restructuring to become better brand-builders, *American Advertising*, 12, 18-21.
- Acheson, Kerri L. (1993). Integrated marketing must bring 2 perspectives together, *Marketing News*, 27(17), 4, 7.
- Arnott, Nancy (1994). Checklist for choosing an agency, *Sales & Marketing Management*, 14(6), 82.
- Beard, Fred (1996). Integrated Marketing Communications: New Role Expectations and Performance Issues in the Client-Ad Agency Relationship?, *Journal of Business Research*, 37(3), 207-215.
- Benady, Alex (1993). Big clients cynical about through-the-line claims, *Marketing*, 14.
- Block, Martin (1996). Old, dog, new tricks, *American Demographics*, 52-53.
- Carlson, Les, Grove. S. J., Lacznia, R. I. N, Kangun, N. (1996). Does environmental advertising reflect integrated marketing communications?: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 37(3), 225-232.
- Caywood, Clarke; Ewing, Raymond (1991). Integrated Marketing Communications: A New Master's Degree Concept, *Public Relations Review*, 17(3), 237-244.
- Cuneo, Alice Z. (1993). High-tech CKS sees beyond media ads, *Advertising Age*, 64(36), 22.
- Davis, Bill (1993). Future lies in integrated marketing, not communications, *Marketing News*, 27(17), 2, 11.
- Duncan, Tom (1993). Integrated marketing? It's synergy, *Advertising Age*, 64(10), 22.
- Duncan, Tom (1993). To fathom integrated marketing, dive!, *Advertising Age*, 64(43), p. 18.
- Duncan, Tom (1994). Is your marketing communications integrated?, *Advertising Age*, 65(4), 26.
- Fawcett, Adrienne W. (1993). Integrated Marketing Door Open for Experts, *Advertising Age*, 64(47), s-2.
- Goldstein, Mark (1993). ... Or can agencies handle it?, *Advertising Age*, 64(4), p.19.
- Gonring, Matthew P (1994). Putting integrated marketing communications to work today, *Public Relations Quarterly*, 39(3), 45-48.
- Gould, Stephen J., Lerman, D. & Crein, A. F. (1999). Agency Perceptions and Practices on Global IMC, *Journal of Advertising Research*, 39(1), 7-20.
- Gronstedt, Anders (1996). Five approaches to organize an integrated marketing

- communications agency, *Journal of Advertising Research*, 36(2), 48-58.
- Gronstedt, Anders (1996). Integrated communications at America's leading total quality management corporations, *Public Relations Review*, 22(1), 25-42.
- Gronstedt, Anders (1997). Internet: IMC on steroids, *Marketing News*, 31(11), 9.
- Gruenwald, George (1993). Inside / outside sourcing integration holds the key to future competitive success, *Marketing News*, 27(19), 39, 41.
- Harris, Thomas L. (1993). How MPR adds value to integrated marketing communications, *Public Relations Quarterly*, 38(2), 13-18.
- Hume, Scott (1993). Integrated marketing: Who's in charge here?, *Advertising Age*, 64(12), 3,52.
- Hutt, James G. (1997). Raise Level of discussion, or IMC will be sunk, *Marketing News*, 31(11), 8.
- Kelly, Kathleen J. (1997). Integrated Marketing Communication: Putting It Together & Making it Work, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 83-85.
- Kitchen, Philip J. & Schultz, D. E. (1999). A Multi-Country Comparison of the Drive for IMC, *Journal of Advertising Research*, 39(1), 21-38.
- Marconi, Joe (1998). Agency-client relationships show signs of stress, *Marketing News*, 32(14), 14.
- Mazur, Laura (1993). Marketing services – Sales promotions and premiums: The broader solution, *Marketing*, 29-32.
- Massey, Anne (1994). An anatomy of integration, *Marketing*, 21-24.
- McArthur, David N (1997). A marketing management view of integrated marketing communications, *Advertising Research*, 37(5), 19-26.
- McLaughlin, John P. (1997). Why is IMC taking so long? Blame it on the clients, *Marketing News*. 31(19), 27,30.
- Miller, Cyndee (1993). Everyone loves 'IMC,' but..., *Marketing News*, 27(17), 1,6.
- Miller, Debra A. (1994). Integrated communications: A look at reality instead of theory, *Public Relations Quarterly*, 39(1), 13-16.
- Miller, Debra A & Patricia B. Rore (1994). Integrated Communication: A book at Reality Instead of Theory, *Public Relations Quarterly*, 13-16.
- Moriarty, Sandra E. (1994). PR and IMC: The benefits of integration, *Public Relations Quarterly*, 39(3), 38-44.
- Nichol, Betsy. (1994). Integrated marketing: The clutter-buster, *Franchising World*, 26(5), 15-18.
- Novelli, William D. (1990). One-Stop Shopping: Some Thoughts on Integrated Marketing

- Communications, *Public Relations Quarterly*, 34(4), 7-9.
- Percy, Larry (1997). *Strategies for Implementing Integrated Marketing Communications*, NTC Business Books: Chicago, Illinois.
- Phelps, Joseph E.; Harris, Thomas; Johnson, Edward (1996). "Exploring decision-making approaches and responsibility for developing marketing communications strategy, *Journal of Business Research*, 37(3), 217-223.
- Ramirez, Anthony (1987). Do your Ads Need a Superagency?, *Fortune*, 115(9), 81-89.
- Schneider, Laura (1998). Agencies show that IMC can be good for bottom line, *Marketing News*, 32(10), 5.
- Schultz, Don E. (1993). Integrated marketing communications: Maybe definition is in the point of view, *Marketing News*, 27(2), 17.
- Schultz, Don E. (1993). Integration helps you plan communications outside-in, *Marketing News*, 27(6), 12.
- Schultz, Don E. (1993). Why ad agencies are having so much trouble with IMC, *Marketing News*, 27(9), 12.
- Schultz, Don E. (1993). Just what are we integrating? And who should benefit?, *Marketing News*, 27(11), 10.
- Schultz, Don E. (1993). How to overcome the barriers to integration, *Marketing News*, 27(15), 16.
- Schultz, Don E. (1993). Four basic rules lay groundwork for integration, *Marketing News*, 27(17), 10.
- Schultz, Don E. (1993). Managers still face substantial IMC questions, *Marketing News*, 27(20), 10.
- Schultz, Don E. (1993). Maybe we should start all over with an IMC organization, *Marketing News*, 27(22), 8.
- Schultz, Don E. (1996). Problem that Practitioners have with IMC, *Marketing News*, 30(23), 11.
- Schultz, Don E. (1996). The inevitability of integrated communications, *Journal of Business Research*, 37(3), 139-146.
- Schultz, Don E. (1997). Some agencies find dip in IMC pool too cold, *Marketing News*, 31(9), 9.
- Schultz, Don E. (1997). Organize IMC programs from the outside-in, *Marketing News*, 31(22), 6.
- Schultz, Don E., Tannenbaum, S. I., Lauterborn, R. F., *The New Marketing Paradigm*, NTC Business. Chapter 3, Basis of Developing an Integrated Marketing Program-

How to Get Started.

- Sheldon, Keith A. (1993). Integrated Marketing Communications, *Communication World*, 10(5), 40.
- Shimp, Terence, A. (1997). Advertising, Promotion and Supplemental Aspects of Integr5ated Communication Marketing, 4th ed, The Dryden Press.
- Sloan, Jeffrey (1994). Ad Agencies Should Learn the Facts of Life, *Marketing News*, 4.
- Snyder, Merrill (1991). Rethinking “Integrated”, *Advertising Age*, Oct. 28, 32.
- Steinberg, Howard (1997). The future of the agency business: Integrated service, *Advertising Age*, 68(40), 34.
- Stewart, David W. (1996). Market-back approach to the design of integrated communications programs: A change in paradigm and a focus on determinants of success, *Journal of Business Research*, 37(3), 147-153.
- Weisbery, Larry; Robbs, Brett (1998). Team conflict: Teaching IMC students to handle it, *Marketing News*, 32(16), 10-11.
- Williams, Louis C Jr. (1998). Slow and easy will do integrated communication best, *Communication World*, 15(1), 12-13.

附錄一：「廣告代理實施 IMC」相關研究之初級調查研究整理

研究者 / 研究單位 年份	研究對象 (樣本數)	結 論
Caywood, Schultz & Wang 1991	大型廣告主	1.絕大多數的廣告主的行銷傳播不是已經整合了就是即將整合 2.半數以上的受訪廣告公司提供客戶除了廣告以外的他項服務
Duncan & Everett 1993	Advertising Age 訂戶中的行銷與傳播經理	1.多半的廣告代理提供廣告之外的其他服務 2.廣告主將行銷傳播需求委託廣告公司的比例較其他傳播代理商高
Promotion Marketing Association of American 1993	高層主管 (100)	IMC 是影響行銷策略最重要的因素
Business Marketing Association	廣告業者、廣告主 (504)	1.廣告主與廣告代理雙方都傾向以個案收費制或是以人事時工方式收取 / 支付各種不同的行銷傳播服務 2.三分之二的廣告代理商宣稱提供客戶十二項服務而絕大多數的廣告主只承認使用廣告代理兩項服務 3.只有不到五分之一的廣告主表示廣告公司參與到行銷傳播的策略企劃
Gronstedt, Anders 1996	8 家實行 TQM 企業內的資深傳播經理 (41)	1.供應商的數目應減少才能達成伙伴合作的關係。因為單一供應商可降低貨源的不穩定性 2.相同的，單一代理商可降低形象與訊息的不一致性，讓傳播更加整合
Phelps, Harris & Johnson 1996	Standard Directory of Advertising 名單上的傳播主管 (101)	1.在大多數的公司，傳播策略是由負責的個人主其事 2.雖然目前只有少數的公司採用全員通過的決策方案，但這個傾向有增高的驅勢 3.由個人負責整合是不適當的
Clarson, Grove, Laczniak & Kangun 1996	18 份期刊上的 (100 張環保廣告)	IMC 並未被充分應用在環保廣告上

<p>Sridar at O&M 1996</p>	<p>廣告主 (910)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 印度行銷人員對 IMC 概念並不陌生，受訪者認為 IMC 不只是一股風潮 2. 廣告主期望廣告、直銷、促銷、公關代理商密切合作，增進綜效 (Synergy) 3. 廣告主普遍願意對提供整合服務的代理商增加給付 4. 廣告主偏好一個提供綜合性服務的代理商 5. 管理者相信 IMC 會得到高級主管與產品經理的全力支持 6. 行銷者表示自己來協調 IMC 和專業公司的執行不同 7. 廣告主不相信一家全服務公司能夠提供各方面都最好的服務 8. 整合不但會增加人員反而會減少人員 9. 目前使用的傳統廣告管理架構無法承擔整合任務 10. 未來品牌傳播預算將會增加 11. 相信整合能夠降低成本增加效
<p>Schultz, Don 1997</p>	<p>4A 會員 (126)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 廣告公司投入大量的時間在 IMC 上其中，小公司投資的時間更多 2. 廣告公司相信 IMC 使廣告主的預算運用更加有效 3. 客戶的經費並未因為實施 IMC 而減少 4. 絕大多數的廣告公司是以 fee system 向客戶收費，其次為 fee and commission mixture 5. 對於 IMC，大多數的廣告公司會增加執行或測量上的定義 6. 廣告公司認為由單一傳播公司統籌 IMC 的效果會較好 7. 廣告公司不認為會因整合而產生額外的人力需求
<p>Schneider 1998</p>	<p>廣告代理商</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 過半的廣告代理商認為本身提供客戶良好的整合服務並且希望扮演客戶 IMC 的領導角色 2. 整合服務能夠降低客戶整體的行銷傳播經費 3. 廣告代理以 fee based compensation 而非 commission base 向客戶計費 4. 多數受訪者建議使用資料庫來掌握並使用股東資料以建立客戶關係

Gould, Lerman & Grein 1999	廣告代理商的高級主管 (14)	GIMC (Global IMC) 提供廣告代理與廣告主全球性傳播管理的機會
Kitchen & Schultz* 1999	綜合廣告代理的公司總經理 (243)	<ol style="list-style-type: none"> 1.廣告公司投入在客戶 IMC 服務的時間以及客戶分配在 IMC 的預算上，各國均不一樣，其中，美國、英國、紐西蘭的廣告公司明顯較印度、澳洲的廣告公司投入更多的時間於 IMC 服務，客戶也花較多的預算比例於 IMC 活動上 2.受訪者普遍都修正 Schultz 對 IMC 的定義使其更具操作性與測量性 3.相信擴展服務範圍的必要性，並且廣告代理商之間應保持更緊密的互動 4.推動 IMC 的主力分別為：行銷與企業管理者、廣告部門、業務部門 5.相信幫助客戶推動 IMC 是未來廣告代理成功的關鍵

除 Gronstedt (1996) 之執行方法為深入訪談、Clarson, Grove, Laczniak & Kangun (1996) 的研究方法為內容分析法之外，其餘表中所列之研究之執行方法均為郵寄問卷

* Kitchen & Schultz (1999) 的研究為一跨國性調查，研究地區包含：美國、英國、印度、紐西蘭、澳洲，各國的抽樣架構為當地的相關廣告工會組織

附錄二：本研究訪問之廣告公司一覽表

台灣電通	華商寶傑	黃禾	華得
聯廣	靈獅	英泰	富康
智威湯遜	電通揚雅	運籌	太笈策略
華威葛瑞	伊登	智得溝通	喬商
奧美	東方	達美高	展望*
上奇	意識型態	華懋	金華
麥肯	清華	博文	普陽
博報	靈智	上通	商略
李奧貝納	聯旭	百帝**	汎太
國華*	達彼思	太一	

* 有填寫問卷但無法接受深訪

**問卷填寫不完整

The Implementation of Integrated Marketing Communication in Advertising Agencies in Taiwan

Jeanne Liu

ABSTRACT

This study aims to explore the implimatation of Integrated Marketing Communication service among advertising agencies in Taiwan. The research combined a questionnaire survey and indepth interview to each of the ad agency in Taiwan with an account billings exceeded NT\$100million in 1998. The author reported the results on agency's services and fee system, motivation to implement IMC services, percieved benefits and obstacles for the advertisers to implement IMC and agency's benefits and adaptation. Some observations and suggestions were also made to advertising management.

Keywords: Integrated Marketing Communication, Marketing Communication, Advertising Agency, Full Services