・廣告學研究・　第十六期
民90年1月　頁137-155

主題討論：廣告服務收費新趨勢*

時　　間：民國九十年四月二十七日 15:00～16:30
地　　點：政治大學商學院國際會議廳
主 持 人：蘇　雄（IAA 國際廣告協會台北分會）
座談來賓：沈達吉（台北市廣告業經營人協會理事長）
　　高志明（台灣廣告主協會理事長）
　　蔡鴻賢（東方廣告總裁）
　　楊淑鈴（百帝廣告董事總經理）

蘇：為什麼會安排這樣的組合呢？

因為高志明先生是對廣告業界非常熟悉、非常熱心的廣告客戶，他也曾經擔任兩屆 IAA 國際廣告協會的台北分會的理事長，對整個台灣廣告界的發展有很多的貢獻。另外，高先生即將在五月三號要成立廣告主協會（advertisers' association），也就是所有廣告客戶的組織，目的透過廣告客戶的聯合討論跟努力，使整個廣告業界可以更健康的成長。今天他可以給我們更多廣告客戶對廣告服務的要求期許或是對廣告公司收入的看法。

他是東方廣告公司的總裁蔡鴻賢先生。東方廣告公司在台灣來說是歷史最悠久的本土廣告公司，經過這麼多年依舊非常成功。今天特別請他從一個本土廣告公司，在過去和現在的廣告服務，及整個廣告大環境的改變裡面，廣告公司在服務上與客戶上的關係，或是從一個本土的廣告公司的角度來看一個廣告服務收費的轉變及新的方向。

楊淑鈴小姐是百帝廣告公司的董事總經理，對台灣廣告公司而言也是一個從

---

* 本文為「第九屆中華民國廣告暨公共關係學術與實務研討會」之系列活動，由本刊編輯部整理排版。

基層投入廣告業務服務的專業人員。百帝廣告公司在亞太地區來說算是一個非常特別的廣告公司，同時現在百帝廣告公司是 WPP 集團其中一個廣告系統，可以給我們一些國際廣告公司對他們服務的收費安排或收費方向的資訊。

沈達吉先生是清華廣告的董事長，也是現在廣告業經營人協會 4A 及 IAA 的理事長，請沈達吉先生從 4A 的觀點，去代表廣告業界提出對標準廣告收費的一些看法。

今天我們有四位嘉賓，主持人的任務在使四位不同的嘉賓好好講話，主持人應當不要講太多，但是首先我針對這個題目提出一點我個人的看法。台灣的廣告業到目前爲止已經有好幾十年歷史，最大的轉變就是，在從無論在廣告公司的服務結構收費方法都受日本影響，例如對客戶服務部的部門我們還是習慣叫它業務部。到在接受歐美的廣告系統以後，一步步地引進更多歐美廣告公司的組織結構、新的服務、或新的收費標準。

這個轉捩點在 1986 年政府開放外商廣告公司可以百分之百投資，並成立分公司開始。從民國 76、77、78 三年，很多外商廣告公司就開始陸陸續續進入台灣廣告事業，這些外商影響在服務上很多，比方說在媒體企劃或媒體購買策略、規劃整合行銷、市場調查等服務陸續進來。收費標準由台灣媒體定價的百分之二十收費標準，轉爲廣告淨價的十七點六五佣金，後來由於環境改變，認爲廣告同業間不該有削價競爭，所以促成了廣告協會的成立。

在這個過程可以看到整個廣告業界，無論在公司的結構服務的方式及水準，在這十幾、二十幾年內有很大的變化，大概六年前，媒體集中購買公司、媒體專業的企劃及購買公司陸續成立後，收費方式又有不一樣了。很多的廣告公司已經沒有媒體部，都將工作轉交給媒體公司。這樣的改變以後，有很多客戶將同樣一個產品交給廣告公司做創意、交給媒體服務公司做服務；或不找廣告公司；或直接找個人工作室 （SOHO 族）來做一些個人的創意服務，再交給媒體公司購買。這種種的型態出現，使整個廣告業在這一兩年受到很大的衝擊，所以在今天的會議中，我們要探討到底廣告服務有什麼改變？廣告的收費服務標準，在未來要朝什麼方向發展？

在基本介紹之後，我們首先請高志明先生從客戶的角度，給我們做一個介紹－廣告客戶對廣告服務滿不滿意？或是希望廣告公司的服務是如何？願意付多少錢拿多少的服務？

高：台灣過去數十年來，在媒體有公會；在廣告代理商有廣告公司的協會跟 4A，但

廣告主在數十年來，從來沒有過一個組織，我個人也沒辦法代表台灣那麼多廣告主，我僅在這裡做一個經驗的報告與分享一些概念。

我想在此必須要更正剛剛主持人所說「下個禮拜要成立台灣廣告主協會」，他建議叫做「廣告客戶協會」，或是「廣告廠商協會」。我覺得這是不妥的，因爲廣告主組織起來的東西本身絕對不是客戶、也不是組織的廠商。所以這個名字要由廣告主認定要叫做什麼名字，很難由外界的人認定這個組織要叫什麼名字，這一點我可能必須說明一下，所以我們內部討論以後，認爲至於這些也不是我們的客戶，所以實際上在名稱還是堅持說要很清楚的要叫「台灣廣告主協會」，這是數十年投資做廣告的公司組織，可能一些概念上不了解，因爲確實要做什麼大家也不了解，所以引起媒體與代理商很多猜測，之前我說我並不代表台灣的廣告主 ，因爲並沒有那樣的組織。

我認爲這個題目－廣告服務收費的新趨勢，其實我也不清楚，但是我想提出幾個概念。我認爲廣告業在未來，必然是一個非常艱苦的行業，廣告系的師生也必須了解廣告系未來的出路也是相當艱困，因爲當一個行業艱困的時候，實際上所有人的出路是必須面對一些困難與挑戰，所以我在此說明幾個概念，大家必須認清，這一個資訊流通非常便捷的時代。資訊流通便捷代表什麼意思？也就是說很多資源不容易由中間人去壟斷。我們看看日本的例子。日本早期十大商社幾乎控制日本大部分的進出口貿易，因爲他們在全球各國、各地都有分公司，而且那個時代 internet 本身還沒形成，通訊也不是那樣發達，所以在那個時代相對於一般人而言，商社間訊息流通是非常快速的，所以他能掌握相當多的資源。所以在資訊流通不是那麼便捷的時代，中間人在中間有很多工作可以做。我們說回來個人好了。大家都曉得媒人在這個時代也變得很少，在古代都要靠媒人去介紹雙方，但在這一個大家可以每天見面資訊快速流通的時代，這樣中間人就減少。

第二個，我覺得這是一個快速變動的時代。快速變動代表什麼？未來的不確定性。因爲快速變動，未來是什麼不容易知道。所以新趨勢也是同樣狀況，在快速變動的時代，不確定性很高的時候，實際上趨勢也不容易討論，也不一定就照這那樣走。

第三個，我認爲這是一個知識經濟的時代，靠知識、靠很多創新可以賺錢，所以腦力價值是非常高的。

第四個，這是一個全球競爭的時代。在全球競爭的時候，就變成很多產業，因爲各國資源不一樣，但是他可以透過全球競爭，最後提供了很多不要錢的服

務。這是很可怕的，因爲各種不同的行業，可能賺錢的主軸在哪一個領域上，便會繼續附帶提供很多不需要錢的服務在這上面。

第五個，這是一個唯有資源整合才能生存的時代。我相信沒有一個公司或個人可以輕易獨立在這社會發展，所以在這幾個條件之下，我相信大家就可以了解到，未來廣告這行業實際上也是面臨著資訊快速流通、激烈競爭，除非有特別的創意，否則不容易賺到錢。服務業的收入可能因爲競爭的關係，金額會減少，所以我相信從我個人在不同行業跟外界接觸的時候，這五點我是必須提出的。

至於廣告服務收費的趨勢，其實會受到我剛才說的五種情況非常大的影響，所以我相信在這個競爭激烈的時代，要讓這個行業家數減少，實際上沒有競爭到非常徹底，那是不容易減少這個家數的。所以看台灣過去幾年或未來各行各業生存的家數都不是那麼多，但在這個過程、這個競爭激烈程度，會對很多人造成傷害，但這也是一個非常殘酷的事實，可能我們大家都必須共同去面對這樣一個事實。

我也簡單報告一下廣告主協會的成立，他主要的目的及重點，在我們準備的廣告主宣言：其實我們是希望，爲了這個社會的下一代，希望配合廣告代理商與媒體，來鼓勵優質的媒體，去除一些暴力色情或是誇大不實的傳播。所以我大概跟各位報告廣告代理商或優質的媒體可能反而有正面的幫助，而不是造成經營上的壓力。

蘇：高先生說得很對的地方，就是廣告主協會在國外的目標，正是希望媒體跟廣告公司客戶之間有一個健康、互相合作的環境，所以我們是樂觀其成。講一些我個人想法是－我對「主」這個字不太同意，「主」就是有僕人跟奴隸才有主人，要是說從剛剛說的這個角度來看的話，客戶不應該是廣告公司或媒體的主人，廣告公司或媒體也不應該扮演僕人的角色。

高：蘇先生來自香港，對漢字的解釋跟我們不太一樣，現在民主社會中，能夠有自主性，在這個情況下解釋是因人而異的，在我們廣告主的立場並非解釋成這樣。

蘇：那我們聽完廣告主看法以後，可能我從廣告公司出身，一聽到「主」字會有這樣的反應。那我們聽聽沈達吉理事長從廣告業經營人協會的觀點來說有無我這樣敏感的感覺？或者說，以廣告公司互相提昇水平，讓服務品質更好的組織—

4A 的看法是如何？

沈：剛剛聽高總經理一席話，讓我寬心不少，心裡的石頭放了下來。很可惜 4A 的成員今天來得很少，爲了廣告主協會成立，廣告界可說風聲鶴唳，不曉得該如何？爲了五月三號，我們打算成立一個祝賀團，來獲取他們的重視與合作，高理事長的話，我們可以轉達給廣告界。今天晚上，在圓山有「4A 自由創意獎」的頒獎典禮，我想我上台的第一句話，就是要傳達高理事長的一席話，我等一下也要爭取高理事長同意邀請他參加，從籌備到現在我們幾度想跟他有一個對談，今天總算有機會，先表達我的謝意。

今天談到廣告收費的新趨勢，談未來廣告收費的情況就不能不去了解過去。其實要談這個問題聯廣賴董事長比我更清楚。在我民國 57 年進入廣告界的時候，台灣的廣告代理商已經成立了將近十年，第一家是東方廣告公司，約是民國 48 年，從民國 48 到 74 年廣告界都是以本土廣告爲主，給廣告公司佣金的收費標準大概都是以媒體定價的百分之二十，其他至於服務費如印刷製作費大概也是百分之二十，那段時間可說是台灣廣告代理商收費最豐富的時間。接著民國 75 年到 82 年外商加入台灣廣告市場，外商所謂理想的收費標準爲百分之十五，但是他們外商間的付費方式，有所謂工時、合理佣金的服務付費方式，雖低於百分之二十的佣金，如果兩相平衡，可能還會比百分之二十有更高獲利。民國 83 年以後媒體全面開放，進入媒體戰國時代，新的電視媒體報紙開放以後進入混亂。這段時間所有的有線電視台爲了爭取業績，開始和各大媒體有一個合縱連橫的作業方式。雖然獲利也許比 17.65% 高，但削價的結果，廣告公司也開始慢慢的削價競爭，佣金獲利的情況可說是急轉直下。再加上這五六年來，大型的媒體購買公司成立後，媒體慢慢集中，議價空間也慢慢加大，所以一些大型的購買公司獲利情況可能會遠高於一般的廣告公司。就變成變成慢慢集中化、集團化，也是今天慢慢促成今天 2A 的重要因素。未來 2A 成立以後，跟媒體廣告代理商如何取得平衡合作及付費標準可能要慢慢觀察。我預計可能要兩三年觀察才能步入正軌，這是我個人對付費看法及定義。

蘇：從沈理事長的看法中，我們知道現在的收費受到很多集中化、集團化的影響，在業界裡最近也發現很多案例。我們現在請蔡鴻賢總裁從一個台灣歷史最悠久的廣告公司經營者來說，現在廣告公司的收費狀況有無任何不合理的狀況或困難？以及在未來可以有哪些發展？

蔡：在談這個問題的時候，我想大家直覺想到：新的體制來的時候，對台灣的廣告公司衝擊是不是最大？我反想從這個角度說明我們怎麼去對應他，而且這是一個存在或即將存在的現象，我們應該以一個較健康的角度去調節對應它的到來。

首先我報告一下，在最近幾個合作的客戶跟我們做 review。第一件就是現在有 media house，有媒體購買公司來找我們，它提出很好的條件，他是否比我們好，如果更好是否就應該到哪裡去，這是目前發生對我們的第一個挑戰。

第二點就是，經濟不景氣客戶反映是否應該降低 commission rate。從以前的 17.65 到現到 15、14、13 都還要往下掉，等於說到底是要談品質還是 rate 的問題。

第三個對我們的挑戰就是客戶的服務範圍已經改變很多，客戶都以 CRM 的操作爲主；我想各位都滿清楚的，他們現在以整合性運作，會注意現在新的服務功能跟以前的計費方式應該一樣嗎？相對划算嗎？

第四個是最近的挑戰，像我們公司雖然是一個本土的廣告公司，但我們和全球 69 個國家都進行策略聯盟，因爲現在客戶國際化的腳步非常快，所以我們在國際化的策略聯盟—尤其有 69 個國家—包含我們自己本身，對客戶的計費制度都有好幾套制度在運作，這是我們目前現有的挑戰。

總歸這些挑戰，包含我們的計費和別人的要求的計費標準，從我是一個廣告經營者來看，客戶似乎覺得一切都不夠透明化，中間當然存在質疑專業性的問題、廣告公司是否有爲客戶考量的問題、或是在不景氣裡產生的質疑；只不過癥結都在透明化的部分。那我們公司該如何去應對這樣的問題？前一陣子我們 4A 內部檢討時大家有一些共識，對客戶的問題我們該有怎樣的應對。不管到日本或美國，透過合作夥伴去了解他們怎麼應對。他們給我幾個數據滿值得參考的，他說從 1985 年到 2000 年的 15 年裡，到現在即使在美國有實施 fee system—就是一般的計費制度，現在佔 65%，現在還是堅持用 commission rate 的則有 22%；當然是後者持續下跌，前者持續增加。當時他還告訴我值得注意的比例，這個制度不是 fee system，也不是 commission rate 是一個新的第三種的制度；而這個比例從 2% 成長到今年 13%，並持續往上竄升。這個計費的方式要在客戶之間取得一個很公平的機制。

不管是何種制度都會有利與弊，這應該根據廣告公司與客戶間的互動狀況，來決定你要選擇的計費制度，今天並非是要由一新計費制度來取代舊的

commission rate，它只是一個新的計費方法。最近在日本業界也在討論計費制度，他們認爲現在有四種方式可以來用，我的公司現在也是從這樣一個角度與客戶溝通。第二點就是，除了剛剛所談 commission rate 的幾個固定百比例，現在用 hourly rate 去 charge 也是有的，另外一種就是用 retainer fee。我們可以跟客戶溝通，如：幫客戶做多少，報酬則由客戶的利潤比例回扣。但是做決定還是客戶，這裡頭比較變相的方式就是用 incentive 的方式去做。給客戶固定一個 commission rate，但是超過超出的部分則要看客戶的 performance 來賺，現在這個方式在全球性的比例反而較高；在東方國家，尤其是日本，也比較傾向以這個方向去做。但是我們今天要跟客戶溝通的，不是非 a 即 b 的爭論；不是收費較低讓廣告公司不能賺錢，服務品質變差、也不是客戶賺得越多廣告公司賺得越多形式。這就需要雙方的溝通，在這種狀況下，我們如何去對應客戶就是個課題。但是有一個問題是廣告公司很難去對應的，就是長期以來廣告公司對內部的人評估、review、紀錄都不是那麼完整；所以當面對一個新的制度挑戰時就不是那麼簡單。

第二點，新的計費制度來臨時，要評估效率、效益，可是傳統以來台灣的廣告公司規模都很小，它本身的效率或效益要達到水平確實有其困難性。從這裡可以看出，將來業界要對應這個問題，勢必要從整合業界的角度面對。以上是簡略地談我們公司的問題跟面對它們的處理方式，以及後續問題之延伸。我對廣告公司的看法倒是比較樂觀的；從美國的制度裡頭觀察到實施計費制度，是因爲有媒體購買公司之後，讓廣告公司沒有錢賺，所以廣告公司才會與廣告主洽談，客戶要 cover 廣告代理商的 labor course 的部分理由也是這樣出來的；只是看大家如何找到一個機制來共存共榮。

蘇：其實就廣告公司的收入來說，真正有規模的是媒體的企劃與購買；就上述而言，因爲有媒體購買公司成立，由於大部分的媒體佣金沒有以後廣告公司的收入減少；但廣告公司如要提高服務，就必須花更多薪水去聘人；要如何去取得平衡將成爲廣告公司努力的方向。我們現在就請 Ann（楊淑鈴）跟我們談一下廣告公司還有另一個類型的收費，因爲我們面對的是一個國際性客戶，他在全球都跟同一個廣告公司合作，所以討論收費問題並非本土性，而是談一個全球的收費標準；甚至客戶會在各個國家有不同的要求。這種狀況下，究竟廣告公司如何從國際訂定標準的角度或實際的操作狀況來談？我們請 Ann 來分享他的經驗。

楊：各位好！最後一個講的人是最不利的，所有我想講的好像都被他們 cover 得差不多了。有許多要點，包括先前提到台灣過去怎麼收費、現在又是如何收費、當然也提到一些未來的制度。最開始在台灣時 commission 是 20% on gross，也就是一百元中，二十元是給廣告公司的佣金，所以在座的清華跟東方都很有錢，是因爲它們以前就已經賺到很多錢了。去年以來，廣告業聚在一起常會嘆氣，做廣告的痛苦指數越來越高了！所以，我想先談的是爲什麼廣告代理商的經營會越來越困難？我想主要有三個方面：

第一點就是人事成本的問題。人事成本不斷上升，這不是短期性的問題，長期以來人事成本就占廣告公司的一大部分。本來我們的想法是：既然經濟不景氣，是否把較容易把人事成本控制好呢？可是事實上並非如此。這和業界人員的 demand 和 supply 的問題有關，因爲廣告界要養成專業人才非常不容易，再加上廣告人的工作壓力非常大，工作時間非常長，造成整個業就非常不容易留住人才。以政大廣告系畢業的學生來說，過了幾年，仍留在廣告公司的有幾個？這個行業不易留住人，因爲大家覺得太辛苦了，每個人都想做廣告主或從事更好的行業。人員不夠是長期的問題，所以跳槽、挖角的現象很普遍；即使像現在不景氣，跳槽、挖角依然進行，人才依然匱乏；所以廣告公司的人事成本節節上升。再加上勞基法等實行，整個人事成本可說越來越高。

第二點就是，其實廣告業的競爭應該是在服務上，尤其在腦力、在想法上、或是比 campaign 做下去的結果，但不幸的，逐漸往殺價、比價方面沉淪，造成惡性循環。這一點上大家也覺得滿悲觀的，不禁會想：爲什麼變成這種現象？可是剛剛聽到高先生的一席話，讓我重燃希望；從廣告主的觀點，他覺得廣告公司的服務在 idea 上可以提供更有價值的東西。如果廣告主認定這一部份有其價值，那我們這個行業就充滿希望；也就是說，只要提供更好的想法、更好的解決方式，廣告主願意付出合理的費用給代理商的話，我們這個行業就有希望。

第三點就是我們在經營上面臨所謂景氣的因素。客戶現在花錢就比較保守，例如：客戶可能估計預算五千萬，但最後執行可能只用了一千萬，可是代理商的工作可能要做的是五千萬的工作量；甚至於市場競爭、景氣不好，客戶可能要求的事情也會越來越多、做決定時也越來越審慎，那麼所花的時間也越長。廣告公司可能要做的工作是雙倍，但收入可能是少很多的；這也就是爲何業界都很緊張。我本身從事廣告業多年，深深感覺到廣告公司賺的錢真的很少，想發大財的人千萬不要進入這個行業。但這個行業倒是蠻有趣的，很有挑戰性、不會讓你

老，所以在座的我們都看起來很年輕，所以這個行業是有它的魅力所在。我覺得廣告公司賺錢是賺在員工的加班費，意思就是說，假如每個員工每天只工作固定時數，在廣告公司每天上班九小時仍然做不了什麼事；雖然現在講求時間管理、要有效率---其實這只是理想，實際上是不可能的。廣告公司是 team work，不是早來就可以早走，必須要配合別人。也就是說廣告公司因爲很多因素工作時間變得很長，如果說要照加班費付的話，那廣告公司就要全部破產了！廣告公司現在還賺那麼一點點錢，就是因爲員工長時間的工作。這真的是一個非常辛苦的行業，所以也希望廣告主特別體諒。

再談到收費制度的問題，爲什麼這麼多年的 agency commission 會到這幾年來才變成重要的議題？第一個就是因爲廣告公司的定位已經不是做廣告就好了，整合行銷已經成爲一個普遍的基本要求；所以廣告主對廣告公司的要求不會只要求拍一個廣告影片就好了，廣告公司要提供市場分析、策略、定位、total communication…所以要做的是一個很廣的服務。您想一想這是不是很不合理？要提供那麼多服務，但收費卻只收媒體的那部分的 commission，基本制度上就有一個很大的問題。第二個就是媒體環境改變與媒體獨立公司的成立。如果媒體購買不在廣告公司，那廣告公司要如何去 charge media commission？還要去跟 media independent 去要 invoice、billing，這不是很怪嗎？因爲這些問題，所以要去思考如何去改變收費制度。第三個就是景氣問題。客戶就會覺得廣告公司很好賺，片子拍完了就開始 on air、就開始賺 commission，這種情況當然也有，所以有些廣告主認爲不大合理。Media commission 行之多年，假如廣告公司提供的是廣告、上媒體的服務，則 Media commission 的制度尚是合理的；但假如你的客戶期待的是一個全面性的服務，可是只付一小部份上媒體的 commission、或者說媒體也不透過廣告公司了，那 Media commission 制度就顯得不合宜、不公平。因爲付得費用跟工作量無關，可能拍完一支片就開始 on air、開始賺 commission；或者是有的做了一堆事，結果客戶說：對不起，預算砍了！結果收入根本無法彌補成本，所以說它是不公平的。

Media commission 的制度讓廣告公司無法維持客觀的立場，爲什麼呢？因爲今天如果客戶的條件是上媒體就有 commission 賺；當客戶問我要編多少預算時，廣告公司爲了利潤自然會說高一點，那客戶當然不相信。因爲這些因素，所以 commission 某些時候不適合用，就要考慮別的收費辦法。現在收費比較多談到的是一個 fee 的 system，那其實 fee 跟 time charge 是一樣的；因爲 fee 的精神

是工作時間：由工作量來決定要養多大的 team。Team 的人事成本加上 overhead 就可算出基本成本，再加上一點利潤就可以算出 fee。另外一個收費制度就是利用表現的結果來收費，表現結果可以是銷售的結果，或者是一個客觀的傳播指標，如知名度、認知度、喜好度…等，達成了目標就有 incentive 可拿。當然 commission、fee 跟 performance 三個方式都可以混合在一起，可以互相組合；沒有哪一個是比較好的，而是要看客戶想要 agency 做什麼、扮演什麼角色，才可以決定哪一個制度比較好。

蘇：謝謝！Ann 跟蔡先生都給我們很好的資訊，其實廣告公司的收費已經從我們刻板的印象中的 20% 等，變成客戶想要有怎樣服務，就花多少錢來買這個服務。就像點不同的餐有不同的收費一樣，所以廣告公司有不同的收費方法；同時廣告客戶最終目的是希望廣告公司能用心規劃一個成功的廣告，可以達到廣告效果、使產品銷售的更好。目前在全世界非常流行的就是利用付費購買服務的方式，考慮需要廣告公司怎樣的人才來服務；如果要資深的人、更多的時間，那麼 hourly rate 就要提高、或者是要多大的服務團隊就要付多少錢；再加上一個工作表現的獎金來看，獎金可以是從銷售的結果、或廣告的結果、或去評估廣告公司的團隊在廣告公司一年的表現，這些都是目前有的狀況。接下來就請高理事長來說說從一個廣告客戶的觀點，他會認爲哪一種收費制度在目前或未來的台灣較適用；或是跟廣告公司合作間的方案。

高：你問了一個我不會回答的問題，我只有過一種經驗，所以我沒有辦法回答你未來的趨勢辦法是怎樣。大環境對廣告主造成壓力，未來的趨勢一直在變。假如產品很順利能賺錢的話，我想廣告主是不在乎這 17.65%。所以是大環境不好，這種全球性競爭造成壓力，尤其國內廠商跟國際性廠商應付壓力的情形不太一樣；國內廠商在面臨經營的壓力大部分都先砍廣告費，國際性廠商則會先考慮資遣人員，這兩者有很大差異。所以造成廣告公司做的是本土的、或外商的就有很大的不同。

蘇：我代表廣告公司問，比方說義美公司的產品要交給廣告公司去做廣告，你目前認爲的標準是怎樣、或你會希望廣告公司用什麼方法來共體時艱？

高：我會認爲這是廣告公司有點迷失的方向。實際上在研討會過程中，廣告公司的收費大部分都跟廣告系學生無關；廣告系的學生進入廣告公司時，實際上你可

以不管廣告公司的總經理或總裁這些老闆怎麼去跟他的客戶收費，對廣告系畢業學生來說，這是根本就是可以不用知道的事。因爲對一個廠商來說，他絕對是希望他的產品賣得好，我們接觸廣告公司會有一個感覺就是：廣告公司所呈現的是過度偏向於廣告表現。實際上，我相信一個產品要賣好有兩個要點：我覺得廣告公司應該勇於挑戰那個產品，當一個廠商把一個品質不良的產品交給一個廣告公司，要廣告公司拼命想點子、創意要把東西賣好，基本上困難度是非常的高。縱使賣出去了，就長遠來看也是非常負面的；因爲把一個有缺陷的產品賣給更多人，它的缺點更加暴露。如果我是廣告公司的老闆，我會鼓勵我的員工去挑戰那個產品，是否它的品質好？當這個產品品質不好的時候，廣告公司應該勇於去建議廠商改善；再去幫他做廣告，這樣效果也較好。實際上，廠商和廣告公司接觸的過程中，會覺得廣告公司太偏重廣告的表現。廣告公司一部份的人心態上是值得爭議的，因爲每年有那麼多的獎，很多廣告表現做出來是要得獎的。他們也會說服廠商去用這些廣告來方便展覽和參賽，因爲能夠參賽得獎的話，內部的創意人員或主管身價就高了、也增加跳槽的本錢了。但對廠商的一個問題是要怎麼把東西行銷到市場去，所以廣告公司爲了得獎的心態而去做這件事情時候，反而誤導了這個框架；所以我認爲很多獎其實要有限制，當那個商品有缺點、賣不好、但只有廣告好的話；那我的應該是不應該頒獎給他的，因爲這種東西對廣告公司長遠也是負面的。我大概報告到這裡。

蘇：我想高先生是提議我們再選個時間來研究有效廣告的標準，因爲好的廣告必須要能夠銷售產品才是好的廣告，好的創意應該是又叫好又叫座的。廣告創意獎跟廣告行銷效果獎是不一樣的部分，改天我們再來請教。

高：但廣告效果獎很少，我這麼多年來很少聽到在獎勵行銷效果的…

蘇：那往後廣告主協會就可以考慮辦這個活動，在國外也有針對獎勵行銷效果的獎，就是要在廣告上加上產品銷售的成績。剛才我們岔開話題一點點，剛剛我們聽過了一位廣告客戶的心裡話，那現在我們聽聽廣告公司關於成本一直在增加，但收費無所適從，甚至某個程度上因競爭讓收入減少，廣告公司要如何面對收入減少的現象？

沈：我想高先生一方面在刺激廣告公司，一方面在侮辱廣告公司。其實廣告公司一方面要去自我反省，爲什麼現在會變成這個情況？我記得大概十年前 4A 曾做

過一次調查，我們曾經推選過業界，也就是廣告主的十大惡客。原本我們是關起門來自我檢討，這些大惡客就是：第一、每一年年底比稿、偷取 idea、最後自己去拍片、找人去製作、自己發稿。後來這個訊息不曉得被哪一個報紙登出來以後，有十家客戶好像要聯名提出毀謗之訴；後來我們說：好，那就乾脆攤開來好了，結果不了了之。這大十惡客現在大概還存在一、兩家，這也是一個結果論，不尊重廣告公司不一定有好的結果。在這邊我一直靜靜在想：義美有很多得獎作品到現在都還賣的很好，這我想這跟高理事長尊重廣告公司、尊重專業，以及他的經營方式都是很大的因素。我們推選過十大惡客的另一個角度就是：我們廣告人應當要去自省。爲什麼現在環境變得這麼差？如果廣告人能夠自我約束、自己能有默契——當然我們也會怕公平交易委員會會說我們聯合壟斷；因爲我記得我們廣告公會有一個收費標準，結果那份收費標準被公交會勒令要撤除，因爲那是聯合壟斷收費標準。以我個人來說，如果這也是聯合壟斷；那就不應該有公賣制度才對。這是一個不公平、值得探討的問題，我們 4A 的法規小組召集人變通的程度？在這裡應當把它拿出來做檢討。廣告公司如果自己不去退佣、殺價、競標，我想今天結果不是這樣。現場很多同學老師，你們可能不知道現在在電視上政府自己大量播放的廣告，政府機關生產的產品目前扣佣的程度到什麼情況；各位可能不知道公賣局、台鹽大量的廣告現在剩下 5% 佣金；我們在座幾家都是受害者。政府機構自己先不尊重廣告專業！聽說最近又有某大政府機構準備招標，他的標準是 3%；比五六年前的房地產公司還慘，房地產當然和景氣有絕對的因果關係啦；爲什麼現在很多大的房地產公司都面臨倒閉、拍賣資產？因爲很多房地產公司到最後幾乎是除佣，甚至他的發稿費是 78%、77%，他要你去賺取那個發稿的利息。所以我不希望將來的新趨勢是一個越來越沉淪的趨勢，應當要回復到大概民國 82 年左右、一個廣告界健康的收費環境；剛剛楊淑鈴總經理談到廣告公司的成本、人事費用，現在每家廣告公司都高達 60% 以上。如果是在民國 82 年左右時，由平均 15% 的收費維持在 65% 的人事成本，那每家廣告公司到年底還有營業額的大概只有 1%、還有大概 2% 的稅前毛利。如果人事成本越來越高、收費標準越來越低的時候，那也很多廣告公司面臨存亡階段。義美公司的經營者高總經理是非常尊重廣告公司的一位經營者，所以我們也相信由他帶領的 2A 將來應當會朝一個健康的方向來走，因爲義美到現在的付費還是非常的健康、合理、非常尊重廣告公司；希望廣告主的價格不要再繼續往下降，這是我代表 4A 的心

聲。

蘇：我們每個人其實都希望往上提昇、而不要向下沉淪，很可惜的就是廣告公司有像沈董事長說的爲了生存，出賣了尊嚴、或一些應該堅持的原則，到底爲什麼會如此？到底在業界私底下是怎樣的一個狀況？

沈：現在整個價格競爭確實是個趨勢，廣告界也面臨一個生存的壓力，所以檯面上大家談的規矩不見得是會被尊重的。而且在最近的狀態裡頭，尤其包含外商，價格競爭的策略更劇烈。在這個狀態裡，無論是從 2A 的角度或 4A 菁英的角度，大家要去整合這件事情。可是在台灣的廣告界裡頭有一個比較特殊的現象，如果台灣公佈的數據是準確的話，一千億的廣告裡頭真正透過比較正派經營、合理性服務的廣告公司的比例應該沒有超過 50%；也就是在業界裡，仍有 50% 是在一個比較不正常的待遇裡頭運作；在這種狀態中，我想從最近互相產生衝擊的結果一定會像大家剛剛所談，一些不太舒服的事情都會跑出來。於是最近我們廣告人在談論的時候，互相訴苦的成分便比較多。大家也感到無論在 4A 或整個廣告工會裡頭，一個業界必須要去加入一個組織，那這個組織到底有無所謂職業道德的規範？這種規範以前是被建立起來的，而現在卻不被重視。在台灣我們是比較期待能有一個職業道德規範，在整個新的價格競爭、或對客戶服務品質的過程，我們期待可以被建立出來。

蘇：其實大家都希望能夠更健康，但是建立這個健康的環境到底有什麼困難，或是會有怎樣的阻礙？我們請 Ann 來說明一下。

楊：阻礙應該可說是無法互相信賴吧！廣告主和廣告公司的關係就像跟大家所說的一樣－－不夠透明。不夠透明的時候就會互相猜疑，所以我覺得如果有互相猜疑的情況，換一個收費方式，像 fee 的精神，其實就比較公開、透明，就是使用者付費的概念，廣告主要什麼服務，如果廣告公司沒給這個服務就不收錢，我如果沒有養這些人，我就不要 charge，那就是一個合理、公平、透明的基本精神。那也就是說，客戶可以自行去發稿，自己去找媒體獨立公司 ，可是廣告公司也收到合理的收入、合理的報酬，所以基本上，我相信假如廣告公司和廣告主有這種情況，也許換一個收費方式，大家就會比較客觀，比較可以增加夥伴的信賴感。我一直相信廣告公司和廣告主應該是夥伴關係，絕對不是競爭或是主人跟奴隸的關係，只有 win-win 才能長久。所以我們說假如廣告主尊敬

廣告代理商，廣告代理商也覺得這個客戶是一個不錯的客戶，我做他的 case 有利潤可言，我們就用最好的人，提供最好的服務，那結果就更好，產品就賣的更好，所以這樣大家都 win-win。如果廣告主隨便砍一個 percent、兩個 percent，讓本來利潤就很低的廣告公司不賺錢，不賺錢的廣告公司怎麼可能提供一個很好的 team？其實大家都很容易瞭解這個道理。所以這個阻礙就是說，假如大家覺得不夠透明的話，其實換一個收費方式也是一個不錯的解決之道。

剛剛我們也一直提到廣告公司真的很不賺錢，舉個例子，我相信有很多同學可能有擺過過地攤，也知道隨便賣個蛤仔米線，一個月除了扣除自己的成本之外，可能還可以賺個幾萬塊，可是廣告公司假如一個人平均每月為公司淨賺個兩萬塊，這就已經算不錯，五十人的公司就淨賺一百萬，一年就賺 1200 萬，聽起來好像很不錯，可是你知道一個五十人的公司要怎麼樣的加班，怎麼樣的服務，那麼地辛苦，一年才賺到 1200 萬。一個人一個月為公司賺 2 萬塊，其實可以有很多的選擇。從這個例子來看，這個行業的利潤真的非常的微薄，所以我想廣告公司應該得到一個合理的報酬，這樣公司對員工各方面才會比較合理一點，尤其很多廣告公司的退休制度也都不健全，廣告界這幾年也有一兩個過勞死的現象。想一想覺得很悲哀，可能因為利潤不好，也就無法給員工一個很好的保障 ，所以我們回過頭來說一個合理的制度就是一個 win-win 的情況。

蘇：我們謝謝 Ann，高先生有什麼要補充的。

高：我覺得廣告公司如果要有比較好的收益，廣告公司本身要必須非常的克制，我舉一個例子：我相信這幾年為什麼廣告主對廣告公司收費不是很滿意。廣告公司為了爭取比較好的廣告人才，據我了解，在大台北地區大部分好一點、大一點、賺錢一點的廣告公司，每年都大量的舉辦國外旅遊，對廣告主來講，非常不滿。因為任何大一點的廣告廠商都有三五千人，可是廣告公司才五十幾個人，但廣告公司的人每年都有一個季節都可以出外旅遊，在廣告廠商的老闆的心理聽起來是非常不舒服的，因為全公司的人可以到國外去，可是自己公司全部的員工出國旅遊的費用不得了的大，以致於大家認為廣告公司非常容易賺錢！所以今天廣告公司獎勵員工的時候，相信這一點要克制，如果這一點廣告公司跟 4A 都沒有節制的話，我相信這個收費標準還會再降低。因為對廣告廠商來說，非常不滿廣告公司為什麼有這麼好的待遇，可以讓全公司的人享受，所以這一點請廣告公司的老闆透過廣告公會，去約制員工，就算有那麼好的福

利享受，到廣告廠商那邊也應該不要講。

蔡：我接在這個後面，其實並不是要抱怨，我只是想要嘗試針對剛剛所說的系統來做一個補充，事實上，我們永遠在追求一個機制，就是廣告主願意付這個錢，廣告公司也值得人家來付這個錢，我想從我在企業界服務的經驗，一開始心理頭也有這種不平衡的情況存在，爲什麼會這樣講？因爲以前在客戶那邊的時候，廣告公司要來跟我們提案，後來 join 到廣告公司這邊，也是有一段適應的過程，這中間就如剛剛所講的一個雙贏、願意付、值得付的一個過程。從這裡頭我們從剛剛就在談，如果從國外的方式去做的話，事實上在國外他們也提出了一些 guide，這樣就是當廣告主和廣告客戶在面對整個廣告公司選擇的時候，絕對有一個 guide 在裡頭，譬如說，以美國 4A 來說的話，如果你一定要用 commission rate 的方式的話，你這個客戶和這個廣告公司之間是比較關係密切的，對互相間的期待一定很能掌握，而且在廣告公司就是以前我們強調的 AE 跟非 AE 這個制度狀態，就算是一個純 AE 的制度他也能完全幫你掌控所有的東西，他們認爲在這種情況之下一個 commission rate 或許是比較符合需要。如果說在整個媒體量的極小，他的服務和專案是比較短期性、專業性的，他們認爲使用 fee 的 system 是比較能夠接受的。所以我覺得我們可能是傾向於對各種的可能、可行的計費方式有哪一些，哪一種是適合哪一種情況，是適合誰去應用他。因爲每個客戶需求都不同，可能他的計費方式也不同，假如我們提出來很清楚的 guide 讓大家去選擇，因爲我們不是在談這個計費高低的問題，而是去找一個有彈性的機制讓大家去選擇使用。現在討論收費高低，可能大家的腳底都發冷了，覺得這個領域到底能不能進去？確實說，這種狀態又是一個新的狀態，又回歸到一個產業，又要重新去整合，又要用一個比較新的觀念去整合他。或許這又是一個新的開始，對於整個業界來講，走向一個更健康的發展或許是一個機會，重新去 review 我們廣告公司的價值在哪裡，當人家質疑不願意付錢的時候，就像你不管路邊攤多便宜你都不願意買一樣，我想可以透過收費的機制去檢討一下廣告公司，我們有沒有存在的意義、可不可以活得更好。

沈：剛剛高理事長真是給我們廣告人一個很好的機會教育跟教訓，廣告界這幾年出國的風氣確實是有，早幾年是歐洲、美國，近幾年因爲景氣不好的關係，就變成了大陸、東南亞，現在變成了國內。我想廣告公司所謂的「出國旅行」，應當也是向心力的凝聚方式，我們也會同時辦個機會教育，或是公司同仁間的感

情交流。廣告公司人少，其實我知道也不是所有的廣告公司都對旅行全額負擔，大概都是個人依照他的年資、他的職務做一適當的補助，假如是五萬塊，那可能平均一人補助一萬，其他自己負擔，也算是對個人一年來長期加班、長期勞累的精神和體力做一適當的疏導。我記得兩個月前，博報堂某高階主管到台灣來，我們就跟他見面，剛好那一個月來我們兩三位廣告人不是死的，就是中風，年紀都很輕，大約四十幾歲或三十幾歲，有一位還躺在榮總，他太太得到肌肉萎縮症，兩個小孩那麼小，我們想在廣告界中募一筆款，成立一個補助基金，或是一個互助基金，到現在都還沒有辦法募足那筆錢，因爲剛好遇到經濟不景氣，每一家公司也拿不出來，那一位博報堂高階主管知道這件事情就說，日本也一樣　，甚至比你們台灣還更嚴重，因爲日本是一個高齡化的社會，平均男性的年齡是七十八歲，但是博報堂的平均男性年齡的壽命整整少了十歲，他們是六十八歲，可是電通還更低，平均才六十五歲。這跟廣告人長期的勞累、長期的精神體力的付出，加上晚上要常常陪客戶喝酒、尋樂，等於就把他的青春、他的性命給流失掉了。台灣廣告界因爲到現在才三、四十年而已，並沒有做過正式的統計，我想再過個一、二十年這個正式的數據出來，我想平均壽命應當會比日本更短才對。講這個並不是請未來廣告系或將來想踏入廣告界的同學或青年朋友不要進入廣告界，慢慢隨著廣告作業環境的改善，雖然現在景氣一直低迷，將來高理事長所領導的 2A 若能夠體恤廣告界，將收費慢慢調回民國 75 年到 82 年間合理的收費——平均都有 17.65% 以上的付費標準，相信對各位來講這將是一個很好的職場，也是充滿挑戰跟未來的一個工作環境。目前我們最遺憾的就是各大廠商裡面，真正替老闆殺廣告公司的，都是廣告界培養出來的中堅幹部，我遇到很多客戶提出很多不合理的付費方式，一問之下，原來都是廣告界出身的朋友！他說你們廣告公司在搞什麼我比你們都還要清楚，有些連經營者可能都不知道的，我們這些年輕的一輩都知道廣告公司跟媒體在搞什麼。其實，很多原本只是和媒體的私下交易，他卻把這個壞習慣帶進廠商，這是未來新收費方式的一個陰影。我們期待 2A、4A、媒體跟廣告工會共同努力以消除這些弊端。

蘇：其實這個座談會能夠表現廣告公司或廣告業界對這個問題的重視跟期許，就是希望我們能好好的解決這些問題，讓廣告界可以重新出發，或是健康的成長，讓在座的年輕朋友不要害怕，不要擔心，進入廣告業界壽命會短個十年，或是做一些奴隸的工作。所以我們今天的目的就是拋磚引玉，那我們在座也有廣告

界一些資深的前輩，那我們請賴東明董事長給我們講幾句您對這個題目的看法。

賴：在座的各位前輩、各位老師、各位同學，我剛剛坐在那邊本來很舒服，聽著他們在講話，好像是我走過的歷史一個個的又出現，所以很舒服。

現在被點名要我講話，那就分兩個方面來談好了，一個是今後廣告公司何去何從？我個人認爲，廣告公司不能只成爲代理公司，應該要變成一個訊息創作公司，從剛才各位的話裡面也已經顯露出來了，代客戶去買媒體，這是代理，這是agency，這個已經沒有了。這是因爲廣告公司自己的自廢功能，廣告公司是從媒體起家的，現在自己把這個功能給去掉了，所以今後廣告公司剩下什麼呢？就是訊息的創作，但是不能只是訊息的創作，而必須變爲傳播策略的部分才可以，所以廣告公司要把自己提昇，提升爲企管顧問公司，如果提升爲企管顧問公司的話，就不會有這一類的問題。顧問公司的價錢是一整套的，這個價錢多少你要就買；你不要，對不起，我不賣給你。所以應該要自己努力，成爲一個傳播策略顧問公司。這是我個人聽了剛才的對話，再加上平常的思考所產生的靈感，所以還很不成熟，還需要要再做研究。

另外一個問題是，我覺得計費是相對的，廣告公司不能要求所有的客戶都用17.65% 付費，這得看客戶的性質而定，有的時候拿 20%，有的時候拿 11%，都沒有關係，因爲這是相對的。但是在這個相對的情況之下，你憑什麼向 A 客戶拿 20？憑什麼向 C 客戶拿 11？因爲我一直認爲服務的認定，是沒有固定標準的，廣告主喜歡就說你這個很好，廣告主不喜歡，你不跟他笑一笑，他說你這個服務不好。所以沒有固定認定的標準。因此，廣告要一再強調自己是根據於所謂的「藝術」跟「科學」兩種領域而形成的一種新的行業，「藝術」有了，但是「科學」卻沒有。台灣現在連什麼 CPM、GRP 都不能計算，算什麼「科學」？所以，這也是廣告界的恥辱，也是廣告主協會要大力監督、推動的一個項目！不過不管怎麼樣，服務都是沒有固定標準的，都是接受服務者、享受服務者的主觀認定。所以，計費的問題，如果是由兩者之間聘請第三者來做客觀的評定，這個計費就可以有高有低；如果被判斷服務比較差，那收費標準就低一點，變成10；如果被判斷這個服務很好，那就可以收費 21，我是認爲要走這個方向才可以，雖然也許很困難。不過個人認爲，必須要走向這個方向，因爲計費方式這四十年來變得很多。過去有百分之二十的媒體佣金，到了 1986 年，外國廣告公司一進來，就馬上降價爲 15%，廣告公司的收費減少了；到了 1988 年，媒體開

放、新的媒體出現，新的媒體出現就造成了兩種現象：一個是直接找客戶，百分之十也做了，一個是客戶照例只付百分之十給廣告公司，廣告公司只好被迫接受，所以收費一直在降低。不過很不幸地，一方面是經費一直在上升。在這種狀況之下，收入既然已經減少，也就只好減少支出。怎麼減少支出？人事費用佔百分之六十五，這是一筆很可怕的數字。那要怎麼樣減少人事支出？那只有一個方法——事情盡量外包。現在流行 out-sourcing，盡量外包，不要留那麼多人，不要爲了一天的工作，而留了 365 天的人。所以在這種狀況下，我是覺得同學們讓我有一點擔心，因爲你們今年明年要找工作恐怕很困難，不過不管怎麼樣，廣告公司還是會繼續下去。

四十年來，我從沒有覺得哪一年特別好過，反正就是這麼走來，一路如此；而我自己也沒有覺得我拿過高薪，反正就是生活很簡單，一直都是過著少許收入的生活，天天就是抱著愉快的心情生活。因爲作爲廣告人最大的魅力在哪裡呢？就是創造。創意就是創造。每一天都有創造，所以廣告人不容易痴呆，也許會早死，但是不容易痴呆，這一點各位可以安心。

蘇：謝謝賴董事長，我找賴董事長的原因就是我知道賴董事長可以給我們一個很好的一個總結跟期許。不過，我在這邊總結所有來賓的談話：廣告公司在過去，或廣告界過去的十年，由於很多很多不同因素的影響，確實發生很多的改變，使這個行業面對一些新的衝擊、一些重新定位的要求，所以我們在今天的研討會之後，不管是 4A 也好、2A 也好、廣告公會也好，我們應該攜手合作。究竟我們應該如何重新定位？重新檢討廣告公司的價值，我們應該提供怎麼樣的服務？廣告公司應該作爲客戶的傳播顧問、一個品牌的經營者，我們應該是什麼類型的服務？我們界定這些類型服務的收費方式，或者是說不同的客戶跟廣告公司之間的合作關係，可以有好幾種不同的合作方式。這些方式，適用於哪一類型的工作？哪一類型的客戶？這個訂定清楚，讓兩方面可以配合，然後我們可以用我們的大環境來說，我們應該讓廣告公司、廣告客戶、跟媒體之間有一個更健康的三角關係，然後我們便能夠去訂定一個客觀評定服務的標準，讓廣告公司跟廣告客戶之間的爭議可以減少。

其實，我們一直都說都認爲廣告人的聰明才智、廣告人的創意的能力應該收取的費用，絕對不應該比律師、會計師、醫師來得低，甚至應該比他們來得更高。因爲創意是不一定能夠訓練得出來的，是很多人與生俱來的一種天賦，這種「藝術」和「科學」的結合是值得的，我們應該付很好的報酬，讓他來幫助廣告

客戶爭取到最好的銷售成績；同樣地從廣告客戶的標準來說，他要的是一個負責任的廣告公司，是一個幫他把產品做得更好、銷售得更好的廣告公司，而不是老是想著怎麼賺他錢的廣告公司。今天所有的來賓都給我們一個很好的啓示，讓我們的 4A、2A、廣告公會和媒體可以互相合作，共同朝這個目標前進，讓我們的這個廣告行業可以更健康的發展。謝謝大家！