

台灣媒體專業服務公司經營策略之探討

陳志釗、潘振雄

E-mail: 9808251@mail.dyu.edu.tw

摘要

國外專業媒體服務公司源自於歐洲，至今已20餘年。國內市場在法令開放後，整個媒體環境日趨複雜，及廣告主對媒體效益要求日高，1995年先有“媒體購買公司”的型式存在於市場，取代原屬廣告公司中媒體部門的購買功能，對廣告主提供較具效益的購買服務。1997年底開始，跨國性集團正式以“專業媒體服務公司”進入台灣市場，將廣告公司三種主要服務(廣告策略、創意發展、媒體服務)中的媒體服務，做為這類型公司的核心價值。到2000年初，市場共有12家獨立的專業媒體服務公司，其廣告發稿量侵蝕了廣告公司將近50%的市場，同時對次要攸關產業(媒體單位)而言，專業媒體服務公司背後為數甚大的廣告預算採購權，對媒體的價格政策具有足夠的影響力。本研究乃以國內這股新興的產業為研究對象，透過個案公司的協助，探討1).產業存在的相關因素；2).分析產業關鍵成功因素；3).未來變化和衝擊；4).身處其中的個案公司如何進行策略規劃。本研究採個案研究法，擇一特定個案公司，經由訪談和間接資料蒐集，分析其外在機會、威脅及本身優劣勢，並進行主、次要問題分析，據此擬出四種可行策略，在分別評述各個策略的環境、條件因素後，再依三項準則評估選取最適方案。本研究之結論為：1. 專業媒體服務公司是從廣告產業價值鏈的開展中，將媒體部份的價值活動重新加值，讓客戶確認並增強價值的來源，藉此獲得競爭優勢，而替代了原來價值活動的提供者。2. 產業關鍵成功因素為規模經濟、人才取得、科學化分析工具、國際性的作業網路，及全面電腦化的作業系統。3. 跨國性集團藉由其他國家的活動，整合全球資源，藉由資源的整合移轉，來持續企業體在每一個當地市場的優勢。4. 藉由策略結盟的方式，二個組織體利用彼此的組織特色及需要，獲得優劣勢彌補及共用資源的綜效。5. 明確的願景及價值觀反映在企業的管理理念，也會轉換成員工的活動，這也是員工對“理想的企業”所據以判斷的依據。

關鍵詞：媒體；媒體服務；廣告主；媒體購買公司；專業媒體服務公司；廣告公司

目錄

封面內頁	簽名頁	授權書	iii	中文摘要	v	英文摘要	vii	誌謝	ix	目錄	x	圖目錄	xv	表目錄	xvii	第一章 緒論	1	1.1 研究動機	1	1.2 研究目的	2	1.3 研究範圍	3	1.4 研究限制	4	第二章 文獻探討	6	2.1 策略規劃	6	2.1.1 策略的定義與範圍	6	2.1.2 策略規劃的觀念模式	9	2.1.3 策略類型與方向	17	2.1.4 策略型態	22	2.1.5 產業結構分析	23	2.1.6 策略選擇	25	2.2 廣告媒體研究	28	2.2.1 廣告之定義	28	2.2.2 廣告服務與特色	30	2.2.3 廣告的作業流程	34	2.2.4 廣告策略規劃架構	35	2.2.5 媒體作業發展	37	2.2.6 媒體代理型式	39	2.2.7 媒體集中購買的定義	41	第三章 研究方法	42	3.1 前言	42	3.2 研究架構	43	3.2.1 內外分析	45	3.2.2 問題認定	46	3.2.3 策略制定	46	3.2.4 策略執行	47	3.3 研究方法	47	3.3.1 研究設計	47	3.3.2 研究程序	48	3.4 研究流程	49	3.5 個案公司的選擇	50	第四章 外在分析與機會威脅認定	52	4.1 外在環境分析	52	4.1.1 總體環境	52	4.1.2 產業結構	60	4.2 關鍵成功因素暨機會威脅認定	72	4.2.1 關鍵成功因素	72	4.2.2 機會與威脅	75	第五章 內在分析與優劣勢評估	78	5.1 個案公司簡介	78	5.1.1 成立背景	78	5.1.2 轉型	83	5.1.3 公司介紹	83	5.2 現在策略分析	89	5.2.1 產品線廣度與深度	90	5.2.2 目標市場之區隔方式與選擇	90	5.2.3 垂直整合程度	91	5.2.4 相對規模與規模經濟	92	5.2.5 地理涵蓋範圍	92	5.2.6 競爭武器	92	5.3 組織及管理政策分析	95	5.3.1 經營哲學	95	5.3.2 組織結構	95	5.3.3 股權結構	96	5.3.4 經營企劃及資訊系統	96	5.3.5 行銷政策	97	5.3.6 人力資源政策	98	5.4 策略困擾分析	101	5.5 經營績效分析	103	5.6 優劣勢分析	104	5.6.1 優勢分析	104	5.6.2 劣勢分析	107	第六章 問題認定與說明	109	第七章 經營策略的制定	112	7.1 可行的策略方向	112	7.1.1 穩定策略	112	7.1.2 成長策略	113	7.1.3 縮減策略	115	7.1.4 綜合策略	115	7.2 策略制定	116	7.2.1 市場滲透策略	116	7.2.2 產品發展策略	117	7.2.3 市場發展策略	117	7.2.4 關聯性多角化策略	118	7.3 策略的選擇	118	第八章 結論與建議	122	8.1 結論	122	8.2 建議	125	8.2.1 對個案公司的建議	125	8.2.2 對獨立的專業媒體服務經營業者的建議	126	8.2.3 對後續研究者的建議	128	參考文獻	130	中文部份	130	英文部份	133
------	-----	-----	-----	------	---	------	-----	----	----	----	---	-----	----	-----	------	--------	---	----------	---	----------	---	----------	---	----------	---	----------	---	----------	---	----------------	---	-----------------	---	---------------	----	------------	----	--------------	----	------------	----	------------	----	-------------	----	---------------	----	---------------	----	----------------	----	--------------	----	--------------	----	-----------------	----	----------	----	--------	----	----------	----	------------	----	------------	----	------------	----	------------	----	----------	----	------------	----	------------	----	----------	----	-------------	----	-----------------	----	------------	----	------------	----	------------	----	-------------------	----	--------------	----	-------------	----	----------------	----	------------	----	------------	----	----------	----	------------	----	------------	----	----------------	----	--------------------	----	--------------	----	-----------------	----	--------------	----	------------	----	---------------	----	------------	----	------------	----	------------	----	-----------------	----	------------	----	--------------	----	------------	-----	------------	-----	-----------	-----	------------	-----	------------	-----	-------------	-----	-------------	-----	-------------	-----	------------	-----	------------	-----	------------	-----	------------	-----	----------	-----	--------------	-----	--------------	-----	--------------	-----	----------------	-----	-----------	-----	-----------	-----	--------	-----	--------	-----	----------------	-----	-------------------------	-----	-----------------	-----	------	-----	------	-----	------	-----

參考文獻

中文部份 1. 司徒達賢 (1995) 策略管理，台北：遠流出版社。 2. 司徒達賢譯 (1982) 企業政策與策略規劃，Walliam F. Glueck著，台北：東華書局。 3. 余朝權 (1991) 現代管理行銷，台北：五南圖書出版公司。 4. 何存基 (1994) 台灣廣告代理業經營策略之探討，彰化：大葉大學事業經營研究所 未出版碩士論文。 5. 李志恆 (1997) 媒體專業追求什麼，台北：動腦雜誌 254期。 6. 李國川 (1999) 台灣廣告市場媒體集中購買之研究，台北：銘傳大學傳播管理所 未出版碩士論文。 7. 吳思華 (1984) 產業特質與企業經營策略關係之研究，台北：政大企研所未出版博士論文。 8. 吳思華 (1996) 策略九說，台北：春田出版公司。 9. 林茜如 (1999) 台灣媒體專業服務公司經營策略之探討，台北：台灣大學商學所未出版 碩士論文。 10. 林呈綠 (2000) 廣告業要共同期許一個未來，台北：廣告雜誌，109期。 11. 邱莉玲 (2000) 媒體獨立時代，工

商時報, 89.3.27。12. 祝鳳崗 (1998) 台灣媒體企劃現況及未來發展趨勢, 台北:媒體實務研討會專文。13. 許士軍 (1994) 管理學, 台北:東華書局。14. 張國祥 (1994) 如何選擇評估廣告代理商, 台北: 動腦雜誌, 202期。15. 梁開明 (1991) 廣告業所提供的服務描繪, 台北: 動腦雜誌, 182期。16. 曹唐忠 (1993) 衛視第四台興起, 媒體走向多元化, 廣告業競爭加劇, 分工成趨勢, 台北: 經濟日報, 82.9.6。17. 梁靜蓉 (1997) 新媒體時代下的媒體購買策略, 台北: 工商時報, 86.1.31。18. 陳隆麒譯 (1981) 企業政策, 司徒達賢校訂, 台北:華泰書局。19. 鄭紹成 (1991) 企業關係成功因素, 競爭優勢及競爭策略之研究, 台北:文化大學企管所。20. 編輯部 (2000) 媒體市場大剖析, 台北:動腦雜誌, 287期。21. 編輯部 (2000) 躍升中的媒體行銷新趨勢, 台北: 廣告雜誌, 110期。22. 賴麗雪 (2000) 專業媒體購買公司揭開廣告業新時代, 經濟日報, 87.1.17。23. 薛榮英 (1995) 台灣媒體企劃之回顧與未來, 台北: 1995廣告年鑑。24. 蘇拾忠 (1994) 策略規劃指南, 台北:遠流出版社。25. 龔瑩儀 (1995) 我國廣告代理產業經營策略之分析, 台北:政大企研所未出版碩士論文。參考文獻 英文部份 1. Ansoff, H. Igor (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York: McGraw-Hills. 2. Bell, Martin L. (1979), *Marketing: Concepts and Strategy*, 3rd Ed., Boston, MA: HOUGHTON Mifflin Company. 3. Chandler, A.D. Jr., (1962) *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass: M.T.T. Press. 4. Dempsey, K. (1996), "Mediapolis sets up 250m giant", *Media*, September 12, p.11. 5. Harvey Don (1982), *Strategic Management* (Bell and Howell Company). 6. Hax Arnoldo C., and Nicolas S. Majluf (1984), *Strategic Management: An Integrative Perspective* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall). 7. Hill Charles W. L., and Gareth R. Jones (1995), *Strategic Management: An Integrated Approach* (Boston, MA: Houghton Mifflin). 8. Hofer, Charles W. & Dan E. Schendel (1985), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, Boston, MA: Harvard Business School Press. 9. Jain, Subhash C. (1985), *Marketing Planning and Strategy*, 2nd Ed., Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co. 10. Galbraith Jay R. and Daniel A. Nathanson (1986), *Strategy Implementation: Structure and Process* (St. Paul, Minn.: West). 11. Jugenheimer, D.W., A. M. Barban & P.B. Turk (1992), *Advertising Media Strategy and Tactics*, USA: Wm. C. Brown. 12. Kotler, Philip (1991), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 7th Ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 13. Lewis, J.D. (1990), *Partnerships for Profit-Structuring and Managing Strategic Alliance*, NY: Free Press, London: Collier Macmillan. 14. McCarthy, E. Jerome & William D. Rerreault, Jr. (1991), *Essentials of Marketing*, 5th Ed., Boston, MA: Irwin, Inc. 15. Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press. 16. Newman William H., and James P. Logan (1981), *Strategy, Policy and Central Management*, Cincinnati: South-Western. 17. Petrecca, L., & Ross C. (1997), "Schering Taps BJK&E Media for OTC Buying", *Advertising Age*, September 22, p.1, 51. 18. Pringle, P.K., Starr & McCaritt (1991), *Electronic Media Management*, Boston: Focal Press. 19. Ross, C. (1997), "TV's Upfront", *Advertising Age*, May 12, p. 1, ps4. 20. Rossiter, J. R & L. Percy (1997) *Advertising Communication & Promotion Management*, NY: Irwin/McGraw-Hill. 21. Simon, H. (1993), *Star TV and the Asian Television Revolution*, *Satellite Broadcasting*, 21(1). 22. Sissors, J. Z & L. Bumba (1993), *Advertising Media Planning*, Lincolnwood, IL: NTC. 23. Staab, W. (1997), "Traditional Media Buying on the Ropes", *Advertising Age*, January 27, p.22. 24. Tillers, Seymour (1963), "How to Evaluate Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, Vol.41, No.4, Jul.-Aug., pp. 111-121. 25. Wheelen Thomas L., and J. David Hunger (1989), *Strategic Management and Business Policy* (Reading, Mass.: Addison-Wesley). 26. Zeltner, H. (1995), *ANA Guide to Media Management*, Lincolnwood, IL: NTC.