

奧美：台灣傳統媒體廣告相對便宜

資深研究員何國華 2015 年 1 月

中國大陸影視產業正在快速崛起，台灣觀看中國大陸影音視頻的人數正逐步成長，有人擔心廣告預算將逐步移轉到對岸，面對這樣的發展趨勢，台灣部分媒體尋求轉型突圍的同時，也亟思多元開拓廣告市場，維繫企業永續成長。

爲了進一步瞭解媒體廣告消長趨勢，岩花館特別訪問奧美廣告中國東南區集團董事總經理李景宏。

奧美進軍中國大陸，追求持續成長動能

李景宏 2010 年自台灣奧美廣告董事總經理職務上，獲得拔擢至奧美廣告中國東南區集團董事總經理一職，爲台灣奧美廣告延伸至中國大陸布局，進一步開拓更寬廣的廣告發展空間。根據富比士雜誌報導，預估 2015 年奧美大中國區營收規模將有可能超過 500 億美元（約 1.5 兆新台幣）。

被奧美人譽爲俠客的李景宏，灑脫的披肩長髮，給人的第一印象就是全身散發的活力和創意，對兩岸三地廣告產業發展也有著深入的觀察和看法。

當有人會問：台灣奧美已經這麼成功，爲什麼還要進軍中國大陸？

李景宏給得答案就是：奧美在台灣擁有很好的獲利率，進軍中國大陸就是看到未來，因爲台灣的廣告市場成長空間有限，奧美在台灣已經到頂了，如果需要有一個更大的 glory（成績），同時要維持奧美能夠持續不斷的成長，只有衝進中國大陸才有可能。

李景宏表示，中國大陸的腹地太大，廣告客戶和機會較諸台灣多太多，不會有所謂的踩線問題，而且奧美在上海、北京、成都、南京、廣州各地區都能彼此支援，也可能一起組隊比稿，進行跨地區、跨部門的資源整合與協調。

李景宏同時強調，對奧美廣告而言，七年前就已經看到數位發展的大趨勢，奧美同步啓動建置數位部門，因爲國外早已經在關注全球產業變化，潮流早就在改變，台灣奧美比國外的廣告公司更早投入數位研發，台灣奧美已經超越了早期的奧美廣告定位，屬於創意無限公司。

跨媒體廣告是很自然的創意思考方式

網路傳播預算和影響力已經超過傳統媒體，李景宏認爲，裡面可以玩得廣告創意太多了，網路已經是另外一種媒介，擁有其特色和特點，跨媒體廣告是很自然的創意思考方式，數位潮流所帶來的變化才是最大的，創意空間也更大，具有變化性、豐富度、包容性，包括關鍵字等新媒體廣告都是全新的創意組合，與消費者關係緊密，只要消費者持續保持關注，新媒介自然就水漲船高，需求也必然更加旺盛。

李景宏表示，台灣奧美進軍中國大陸廣告市場，占有比香港、新加坡更大的優

勢位置，除了能夠直接以中文創作，再加上擁有五千年的兩岸共通歷史文化底蘊，奧美廣告充分掌握了進軍中國大陸的天時、地利、人和。

李景宏指出，中國大陸的廣告市場很不一樣，投入 10 億新台幣打廣告，可能還看不到能見度，因為能夠購買到的電視檔次很少，中國大陸一汽大眾汽車一年的廣告預算是 45 億人民幣，折合大約 200 多億新台幣，很多公司是玩不起這樣的預算規模，由於消費者都集中在網路購買，廣告客戶因此更熱中投注網路廣告，媒體價格也更投入，產生良性循環。

藉助網路科技進展，以及行銷舞台的應用，促使更多客戶投入，價格也比台灣好，網路廣告發展快速。

當然，台灣仍有部分的進展。李景宏認為台灣只具備「小打小鬧」格局。因為廣告市場發展涉及到資源投入，也關係到廣告公司的成本問題，對廣告公司而言，做越多賠越多，對個人而言，只有這些有限的預算，講再多和想再多，也是無法執行。

數位時代，廣告流程已經發生改變

李景宏表示，數位廣告仍然呈現成長走勢，對部分媒體是有很大的影響。其中，紙媒的衝擊就不小，因為已經沒有人買報紙，新聞即時推播到讀者面前，中午發生的新聞，手機馬上顯示，不用看報，因為報紙太慢了，這樣的發展對紙媒影響特別大，對傳統電視來說，客戶預算也就這麼多，只能選擇性投放廣告。

同時，廣告的流程也已經改變，傳統流程先是提出策略，廣告業務首先會界定清楚客戶的商業課題，接著思考如何形成廣告策略，提供客戶解決方案，想清楚之後，就會和 creative 交換創意意見(brief creative)，瞭解不同的媒體可以扮演什麼樣的角色？廣告又要扮演什麼樣的角色？要跟觀眾說什麼話？做什麼事？creative 就會進行創意發想，接著評估(review)創意對不對？好不好？提案過了就付諸執行，但是這樣的流程已經不太適合網路世界，因為網路廣告不是這樣的運作模式，網路世界有時候後端會影響到前端，因為媒介擁有什麼樣的資源，都可能影響到創意。

對於兩岸廣告市場發展、大數據利用等議題，李景宏都有著深入的觀察和想法，以下是採訪摘要：

問：您長年奔走兩岸三地，如何看待中國大陸廣告市場？

李景宏：中國大陸正處於解構過程，消費者的娛樂、購物、社交、遊戲等等都在網路平台上，比台灣的轉型強太多了。相對於中國大陸，台灣傳統廣告就明顯是太便宜了，傳播效果同樣很快速。事實上，中國大陸主流媒體廣告才是真的貴，只是廣告潮流是向著新媒體傾斜發展，中國大陸數位化浪潮跑得相當的快，台灣有很多國際化公司已經劃歸到中國區。從行銷角度觀察，世界正在改變，好像沒跟上就是落後，但是從廣告效果、廣告成效、廣告成本觀察，還是傳統廣告比較有效。

新媒體、舊媒體都是自然的移動

問：奧美已經不是單純的廣告公司，奧美又是如何自我定位？

李景宏：奧美不是狹窄的看待自己只是廣告公司，只要是客戶需要的，奧美就會全力去滿足，所以奧美也幫客戶出唱片，或是打造歌手，奧美不會自我設限，我們在傳播領域上，會依照客人資源，運用方法達到最大效益，有一天如果需要拍電影，我們也會去拍電影，奧美員工也是這樣被教育的，什麼方案是對客戶的傳播最有利的，我們就會想辦法提供，不管是新媒體、舊媒體、網路媒體，對奧美而言都是很自然的移動。

問：奧美如何評估網路廣告？

李景宏：每一個媒體的特質都不相同，所以傳播方法、傳播技巧和製作流程也都不一樣，平面媒體和電子媒體的特質就不相同，我們會適應不同的媒體特質，提出創意傳播想法。如今網路傳播已經超越傳統媒體，這裡面可以玩得廣告創意太多了，可以玩互動、玩科技，對奧美而言，好的創意空間，施展舞台會更寬廣，但是也要投入更多的時間，因為網路內容太過細碎，

預算有限，施展舞台也就少

問：網路廣告和傳統廣告的投入成本有什麼差別？

李景宏：網路廣告可以即時呈現，即時廣告雖然可以立刻修改、立刻調整，但是所花的時間要更長，現在市場上充斥著不少的業餘廣告製片業，將市場價格殺得超低，因為價格低廉就能接案，時效也快，但是缺少了 knowhow 和 knowledge，我們如果以同樣的時間製作，所花的成本就會很大，客戶是支付不起這樣的成本的。在台灣，國際客戶是可以接受的，但是本土客戶常會猶疑，預算也逐步轉往中國大陸，台灣廣告公司能夠掌控的預算很有限，能夠施展的舞台也就很少，當廣告公司無法獲得合理的預算，也就玩不動傳統媒體，只能在網路上玩，感覺上就是手腳被綁住施展不開。

問：傳統廣告如何面對網路廣告競爭？

李景宏：其實，以這麼少的資源，台灣傳統廣告是真的太便宜了，只要一、二千萬，一樣可以創造覆蓋全台灣的關注度，開創高度話題性和討論性，知名度一下子就拉起來，你可以想像，有那一個網路行銷案，有這樣的可能，能夠觸達的分眾也是有限的，好像做了很多，但是觀眾觸達率是不夠的。在台灣，同樣的預算規劃，依照我的廣告效果經驗告訴我，還是傳統媒體最快速，人際成本也最低，因為相對便宜。

問：您如何看待兩岸的新媒體發展？

李景宏：一個市場要蓬勃發展，後面必須要有助燃劑，也就是客戶的熱情和資源，

面對市場激烈競爭，不斷的投入過程當中，廣告公司要讓傳播效果更好，就會引進新技術，一路快速開展，但是當客人沒錢，廣告公司熱情也不足時，速度就快不起來。面對網路新媒體趨勢，這是無法逆轉的情形，只是速度相對慢，如果對比中國大陸的超速前進，台灣就是緩慢演進，兩岸距離會越拉越開，台灣只能跟自己競爭，無法跟中國大陸抗衡。

問：兩岸的廣告發展態勢，對奧美會有影響嗎？

李景宏：對奧美當然會有影響，奧美必須跨足兩岸，我們可以藉助中國大陸的快速發展，取得更多的經驗，利用更多新興科技，轉移應用在台灣廣告市場，台灣廣告公司如果只是局限在台灣，是無法取得這些經驗的。兩岸的廣告市場將會形成為兩個不同世界，可以確定的是，中國大陸在網路媒體和網路廣告的發展將會遠遠、遠遠的超越台灣。

廣告趨勢變化，就是彼此取代

問：您如何評估台灣未來廣告市場？

李景宏：每次參加區域會議，大家都在談論數位廣告，雖然部分人對於數位廣告仍然抱持著觀望態度，不確定未來將會如何發展，但是當廣告主增加數位廣告投入金額，傳統廣告預算就會隨之減少，台灣整體廣告大餅並沒有增加，這幾年根本就是持平狀態，整個廣告市場就在 400- 500 億元左右，又要下到電視廣播，我們觀察廣告趨勢變化，有升就有降，彼此取代。中國大陸的變化就讓人感到很害怕，因為變化相當顯著，傳統電視預算已經被網路媒體大幅侵蝕，趨勢很明顯也很劇烈，台灣也是朝這個趨勢在發展，但是速度相對緩慢，也不劇烈。在台灣，如果以同樣預算製作廣告，還是傳統廣告最有效果，也最快速。

問：中國大陸是如何操作網路廣告和電視廣告？

李景宏：兩岸廣告的操作思維非常不一樣，中國大陸很多客戶對網路廣告是傾全力投注資源，電視廣告是想都不想的，全部下在網路廣告，因為網路可以發揮的空間大，既可以採取病毒式行銷，又可以辦活動，可以號召社群參與，網路上可以搞出很多的創意，也有充裕的資源支持搞競賽。奧美也有幫台灣客戶做了很多的創意，但都是被綁手綁腳在做，因為客戶只有這麼多錢，也就只能想這麼多事，超過就不必想了，客戶是不會有多出來的預算交給你，只能小打小鬧一番。

問：面對客戶廣告策略改變，奧美又是如何配合轉型？

李景宏：奧美走過一段漫長的轉型道路，七、八年前剛開始時是數位廣告和傳統廣告分開，數位部門只做數位相關業務，傳統廣告與客戶洽談過程中，有一些數位需求時，就由這個新創部門接手執行，走過這麼多年，覺得分立兩個部門並不是太好的做法。奧美現在的廣告執行已經是全員數位化，根本不分傳統與數位，基本上是當成另外一個媒介在處理，就像做電視廣告時，是不會刻意切割開平面

廣告是一樣的道理，因為做電視，也要做平面，也要做廣播，那為什麼就不能做網路呢？經過這麼多年逐步累積案子經驗，現在奧美所有的 CD (Creative Director; 創意總監) 各種類型的媒介都能做，只要 Case 一來，不分傳統或數位廣告，而是怎麼執行最有效果，一切跟著創意走，這是很自然的思維想法。

廣告流程跟著調整和改變

問：以奧美為例，網路廣告和傳統廣告在流程上有那些差別？

李景宏：傳統媒介作業流程，跟網路世界作業流程是不太相同的，以前是流水線作業，現在比較多的是團隊合作，我們也有作業流程上的調整和改變，甚至也有輔助工具，現在講 fusion (融合)，都有一整套的工作程序，網路廣告已經不再是流水線的作業方式，而是三人「共振」(一起工作、一起協同)的 Team Work，由 Brain Team Leader 決定運作方式，瞭解客戶需求，Planning, Creative, Account 三個部門召開 Brain Storming 會議。

問：奧美又是如何布建中國大陸市場？

李景宏：奧美在中國大陸成立了很多兄弟姐妹公司，在上海、北京、成都、南京、廣州都有公司，我們是兄弟爬山各自努力，需要的資源共享，平常各做各的，將目標極大化，因為我也可以做成都的廣告、北京的廣告，北京也可以來做我們的廣告，非常自由。

問：奧美這幾年來都在進行體質的調整，下一個階段呢？

李景宏：這也會牽涉到作業流程的改變，甚至技能的改變，因為過去拍一支廣告片就是幾百萬新台幣，現在網路上有些廣告片是無法投入這麼大筆金額，有些網路影片也不需要這麼好的品質。現在更強調資源整合，因為網路世界太寬濶了，把所有人都養在家裡面是不可能的事，優秀的人也很難被養在家裡面，在外面建立起一個生態系統就顯得非常重要，需要時就可以把最好的資源拉進這個體系共同作業，我想這是奧美下一個階段必須進行的轉變。

問：和其他廣告公司比較，奧美勇於轉型的條件是什麼？

李景宏：奧美財務狀況很健全，規模上也能夠支持這樣的轉變，部分廣告公司由於自顧不暇，這幾年廣告圈的狀況又不是很理想，每個人都是苦哈哈的在維持生計，也就不會有豐富的資源建構外在的合作生態，或是進行額外投資，舉步維艱的結果，即使看到趨勢變化，卻又無力轉型，相對奧美本身就是站在一個比較有利的位置。

問：奧美如何透過教育訓練凝聚轉型共識？

李景宏：像奧美存在市場這麼久的廣告公司，要改變傳統作業習慣，要改變所有流程，是需要逐步推動的，無法依靠自然發生，所以我們今年 (2014) 也辦了兩

場的 workshop，一場是春天時針對資深同仁舉辦，一場是 12 月 4 日針對資淺同仁舉辦，全員拉到宜蘭舉辦 3 天 2 夜的工作坊，說明廣告案例、作業流程等等，讓大家的腦袋都能習慣這樣的改變。

奧美優勢是員工的高忠誠度

問：奧美員工如何配合公司轉型？員工反應如何？

李景宏：組織改變必須是漸進的過程，有些是 Leadership，如何鼓勵員工願意改變，同時覺得需要改變，這是一個 process 的過程，從員工角度來看，當然是抗拒改變的，過去是很單純的只要做好廣告就行了，現在要搞這麼多事，剛開始的確會有一些抗拒。但是對奧美這個組織來說，我們比較大的優勢是員工的高忠誠度。一路走來，員工對公司的信賴度也都很高，所以推動事情比較不容易有太多抗拒，剛開始可能有人觀望，有些遲疑，接著還是會跟著公司進行調整轉型，轉著轉著就習慣成自然這樣的改變，這不只是台灣在改變，全世界都是這樣，中國大陸、新加坡也都在發生，奧美的 Regional 也會推著我們改變，同時帶來國外發展趨勢，我們也會評估市場的變化，當國外經驗 make sense 時，我們就會跟著推動改變。

問：面對中國大陸快速崛起，全球廣告公司是如何評估市場潛力？

李景宏：中國大陸廣告市場競爭越來越激烈，已是全世界廣告集團的兵家必爭之地，大家將中國大陸視為賺錢金雞母，同時是維持著很大成長動能的市場，這塊市場沒人輸得起，資源、人力的布局投入都是拼命在做，因為中國大陸的市場競爭已經不只是中國大陸本身在競爭，而是全球進來競爭，假設中國大陸有一個大案 pitch（提案），不是只有中國廣告公司的 pitch，而是全球資源都會投入比稿，中國大陸未來將會是全世界最大的廣告市場，只要在中國大陸成為最成功的廣告集團或廣告公司，也將會是全球最大的廣告集團或廣告公司。

問：您覺得台灣在兩岸廣告發展上是否仍有扮演領頭羊的機會？

李景宏：我在很多年前就提出華人廣告大獎的想法，台灣廣告產業的體質還是很好，能夠吸引所有的華人廣告進來參展，就像韓國釜山電影節，那時候還是很有機會，但是時機點已經過了，現在要搞已經沒有辦法，機會一再流失的結果，才發現什麼都搞不了。

問：您如何看待台灣廣告人才對於中國大陸廣告市場的影響力？

李景宏：台灣廣告圈培養了一堆廣告人，現在都在中國大陸身居要職，台灣廣告人相對新加坡，香港更具競爭力，整個中國大陸的廣告市場根本就是台灣人帶起來的，台灣奧美也是一堆人在中國大陸，整個中國奧美就是台灣奧美的延伸，所有的領導者都是台灣奧美過去的，但是中國市場已經在慢慢轉變，台灣競爭優勢已經在下降，中國大陸已經不需要台灣的廣告人才，因為 Target 越來越大，台灣

的貢獻度已經越來越小，中國大陸的需求也已經下滑。

問：節目內容還是決定廣告投放的關鍵，您是如何看待中國大陸媒體市場？

李景宏：中國大陸的媒體市場比較不是自由競爭和自由發展的環境，上面有廣電總局、限娛令，這些還是有政策上的影響，不是自由發展生態，例如規定娛樂內容只能占多少的比重，同時希望強化電視戲劇內容，所以抗日劇就很多，這不是自然發展的狀態。買國外版權，或是拷貝國外成功節目複製到中國大陸播出，這是比較容易做到的成功模式。因為市場夠大，花幾千萬元、幾億元買節目版權，對媒體根本就是很容易的一件事，拷貝自荷蘭的中國好聲音，一個節目可以賺幾十億人民幣，購買成本就可以出得很高，這在台灣是完全不可能的事。

台灣的強項是流行音樂

問：面對中國大陸的媒體規模，台灣還有什麼樣的競爭優勢？

李景宏：中國大陸占有經濟規模優勢，這是強大而不可逆轉的，台灣是很難打得過中國大陸的。戲劇節目就是有這麼多人看，購置量就是這麼大，賣廣告收入也就是這麼龐大，可以投資幾千萬元拍一檔戲劇，台灣的戲劇節目是不可能做到的。我們的強項是流行音樂，政府應該投入更多的資源和心力扶植音樂業者，因為音樂的渲染力強，又能承載厚實的文化資產，可以透過流行音樂反攻中國大陸，音樂的周邊效益實在太大了，例如韓劇偶像明星所帶來的周邊收入，觀光、版權、經濟、演藝秀約，就可以形成一大塊的產業鏈。

問：政府能夠提供什麼樣的協助嗎？

李景宏：台灣政府缺乏遠見，唱片公司也就很難生存，境況很慘的，如果沒有中國大陸這塊市場，流行音樂差不多就快死光了，因為沒錢可以培植新人，就算培植新人也賺不回來，因為訓練新人宣傳出片，又會遭到網路盜版，台灣僅有的優勢正隨著時間逐步流失。

問：中國大陸的電影市場又是如何發展的？

李景宏：中國大陸雖然政策管制很多，但是一路向資本主義靠攏，看電影就可以明白這樣的政策走向，以前的中國電影跟現在的中國電影是有很大的不一樣，過去比較強調意識形態，現在比較流俗，片商評估那一種類型的電影賣座，就往那個方向拍攝，走著跟台灣一樣的老路，所以有些賣座的電影也會被專業人士罵得體無完膚，但是還是會繼續拍攝，因為投資商更願意投入，娛樂性電影越來越多，小時代一拍就是好幾集，都是強調娛樂性掛帥。

問：中國大陸視頻網站對台灣的影響有多少？

李景宏：中國大陸視頻媒體對台灣的市場影響有限，第一，台灣與中國大陸是兩個很不同的市場，中國大陸幅員廣大，B2B 網站興盛的不得了，根本就是全民運

動，阿里巴巴在 2014 年雙 11 這一天就賣了兩千多億新台幣，38 分鐘就破了 500 億新台幣營業額，由於地域廣大，消費者網上購物方便，需求也大。台灣相對小，購物方便，也享受購物樂趣，所以網購需求有限，中國大陸購物網站來台灣，消費者是不一定會買單的。

問：爲什麼？

李景宏：因爲台灣人對中國大陸商品的品質疑慮高，中國大陸的網路業者也不想瞭解台灣消費者網購需求和要求，所以並不會對台灣業者有太大的威脅；第二，中國大陸業者對台灣市場根本就沒有興趣，台灣就是 2,300 萬人，中國大陸人口眾多，隨便一個福建就是 3,600 萬人，成都、湖南都是一億多人，以我所接觸的中國大陸商人，就經濟和賺錢角度來說，根本就對台灣興趣缺缺，也不需要，除非後面有政治力驅動，頂多找一個代理商處理就行了。

台灣的大數據驅動力不足

問：大數據發展成爲顯學，中國大陸是如何利用數據研發？

李景宏：我覺得中國大陸在大數據應用上一定會超過台灣，當後面有一個需求驅動時，你必須投資在研發上，因爲你不做，別人做，你就死定了，所以市場逼著你非做不可，不做就完蛋，台灣就沒有這樣的驅動力，因爲很多東西要投資，數據也要分析，分析就要應用，每一件計畫都要資源的投入，中國大陸每一個人都在想，誰擁有數據，我該如何利用這些數據，這些數據如何幫助我的生意，每一個人都在想，都在嘗試，數據很快就會跑出來，擁有數據的人已經在使用，沒有數據的人，就想辦法找出數據，所以我們會跟阿里巴巴談，別人也會跟騰訊談，大家都在談，都在進行，而且很快、很急迫、很焦慮。

問：如何重新推動台灣的發展動能？

李景宏：客人在市場上競爭，就要找到能夠幫助競爭超前的資源，我們是被客製化需求所驅動，必須跑在客人前面，因爲所有公司都必須在這樣的市場上競爭，所以如果有可以滿足所有客戶的機制，就可以驅動大家向前，所以每個人都有生意投資，有金錢、有動能，就會加速前進，台灣現況是動能比較弱，資源也不足，看得到卻沒心力、沒資源去做，只能等待和觀望。

台灣人才將被對岸一路磁吸過去

問：您觀察中國大陸對台灣的關鍵性影響是什麼？

李景宏：我覺得台灣人才會一路被中國大陸磁吸過去，人要尋求自我實現，物質欲望要被滿足，如果有更好的條件，就會被吸走，別人不拉走，自己都會想過去，因爲中國大陸很多領域需要很多的人才，語言和文化正是台灣的優勢，包括醫療、戲劇等各個領域的人才都一路被磁吸過去，在台灣只有 22K 的情況下，年輕人深感沒有太多的機會，如果台灣無法找到自己的優勢或突破領域，大趨勢就

是會往磁吸方向發展，這不是現在才開始，而是早已經發生了，廣告圈已經一缸子人在那邊，別的圈子人就更多了，我覺得台灣內鬥內耗的太嚴重，我很欣賞習近平說過的一句話：空談誤國，實幹興邦，台灣就是沒有人在認真談，也沒有人在認真聽。

問：長遠觀察中國大陸，主要問題有那些？

李景宏：中國大陸不是人才比不上台灣，而是社會體制，從過去就是採取高壓領導，很清楚劃下界線，不容許跨越，社會體制下的結果，長久以來腦袋就是封閉，超過這個範圍之外的就是不該想的、不正確的，會帶來麻煩的，就會影響到創意領域，其次是過去網路封閉，根本看不到這個世界發展，創意是比較落後的，但是這些歷史原因，隨著九〇後、八〇後已經不一樣了。

PTS R&D
PTS R&D