得獎廣告案例

真正關心女性健康的雀巢冷凍輕食料理 Lean Cuisine

這個得獎廣告案例，說的是誠實認錯、傾聽顧客以及善用策略性研究的故事，故事主角是專門提供低卡、美味、均衡、營養的雀巢冷凍輕食料理 Lean Cuisine。

1980 年代起，全球興起輕食風潮，不僅要吃得對，更要吃得好。美國民眾健康意識高漲，紛紛放棄重口味、高油脂，改吃較清淡、更營養的食物。雀巢公司看上此商機，1981 年起開始推出冷凍輕食料理，不過，當時消費者仍將「輕食」與「減肥」畫上等號。消費者想像中的「輕食」，都是乏味、沒有肉的難吃食物，也因此導致雀巢冷凍輕食的銷量，從 2010 年起，連續五年下滑，最多曾跌了 70%，零售店也減少進貨量高達 12%。到了 2015 年，銷量更以驚人的十位數下滑，五年來整個產品線的現金損失高達 5 億美元。

雀巢公司決定從傾聽顧客開始，於是找來 360i MetaVision 廣告公司，先用面訪與網路廣泛蒐集消費者對健康與減肥的看法。廣告公司很意外地發現，顧客對 Lean Cuisine 輕食的反應幾乎一致，都認為「Lean Cuisine 很難吃，即便要吃，也只有想要減肥的時候才會買來吃。」雀巢公司得知此事實後，確實難以相信，更難以接受。廣告公司還發現，消費者認為 Lean Cuisine 的顧客，應該都是「寂寞單身的女性，在家沒事幹，看電視或上網時，以 Lean Cuisine 為主要的晚餐」。事實上，Lean Cuisine 的核心顧客，與上述的描繪完全相反，她們是「大學畢業、勤奮工作、高收入、也會幫家人準備餐點的女性」。

雀巢公司痛定思痛，決定先從產品線與外包裝著手，讓 Lean Cuisine 傳遞出更健康的訊息，以打動上述那些女性核心顧客。同時，也針對千禧年年輕族群，特別改變產品的定位，讓 Lean Cuisine 從 1980 年代的減肥代餐形象，變身為擁有健康與美好的時尚形象。

雀巢公司推出了名為「#WeighThis」的整合行銷傳播活動，拍了許多動人的影片，放上 Facebook、Twitter、YouTube 等社群網站。也買下許多傳統媒體版面與時段，同時推出公關活動，主要的目的都是在藉著「描述核心顧客如何在每天努力工作之餘，還能同時兼顧家人健康與美好家庭生活。」，以傳遞「Lean Cuisine 真正關心妳的健康與美好」，期望能在市場上創造口碑。雀巢公司還找來藝術家 Annica Lydenberg 在紐約市舉辦為期兩天的駐點訪問，對象是受到「#WeighThis」活動啟發的女性，並將這些成功例子，畫在 200 個浴室體重機上，公開在紐約中央車站展示。

雀巢公司的策略有效嗎？請翻到本章末「案例回顧」就可知其一二。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

資料來源：“Winners—The Advertising Research Foundation David Ogilvie Awards,” https://thearf.org/2016-arf-davidogilvy-awards/finalists/；“360i & Lean Cuisine Awarded Grand Ogilvy in The ARF David Ogilvy Awards,” 360ion, March 21, 2016, http://blog.360i.com/360i-news/360i-lean-cuisine-awarded-grand-ogilvy-arf-david-ogilvy-awards；“Lean Cuisine Mutes the ‘Diet’ Conversation to ‘Weigh What Matters,’ ” 360ion, January 14, 2016, http://blog.360i.com/wp-content/uploads/2016/01/Lean-Cuisine-Weigh-This.png；“Lean Cuisine Celebrates Women’s Accomplishments in NYC Art Installation,” 360ion, October 29, 2015, http://blog.360i.com/social-marketing/lean-cuisine-celebrates-womens-accomplishmentswith-art-installation；“Beyond dieting: Lean Cuisine shifts its messaging,” by Tanya Dua, October 27, 2015, https://digiday.com/marketing/lean-cuisine-not-about-dieting/；“Lean Cuisine Eliminates the Word ‘Diet’—Literally: Frozen-food company treats ‘diet’ as a four-letter word, offers software blocker,” www.wsj.com/articles/lean-cuisine-eliminates-theword-diet-literally-1452186000；“Nestle Lean Cuisine wins Grand Ogilvy,” Warc News, 16 March 2016, www.warc.com/NewsAndOpinion/news/Nestl%C3%A9_Lean_Cuisine_wins_Grand_Ogilvy/2c3c8069-1fe2-41e1-982b-4c817fbc7a60；“Lean Cuisine’s Package Redseign Drives $58 Million Sales Increase in One Year,” May 4, 2017, by Patty Odell, http://www.chiefmarketer.com/lean-cuisines-package-redesign-drives-58-million-sales-increase-in-one-year/, www.prnewswire.com/news-releases/more-than-a-pretty-package-nielsen-honors-package-redesigns-that-helped-to-remake-brandsbottom-lines-300449362.html；Jeff Hamilton, “Lean Cuisine’s Double-Digit Turnaround,” posted on April 6, 2016 by Patty Odell, www.chiefmarketer.com/lean-cuisines-double-digit-digital-turnaround/。

從前面幾章的討論，我們不難發現，為了達成有效的行銷目標，採用適當的科學研究是不可或缺的。以本章「得獎廣告案例」中的「雀巢公司 Lean Cuisine」為例，該公司就是根據對品牌、市場與消費者的研究結果，重新推出全新配料與口味的冷凍輕食料理，不僅成功挽救備受打擊的公司，也重塑了老品牌的新生命。本章將逐一討論研究的種類，及如何選擇適當的研究。

著作權所有 侵害必究

6.1 為什麼要研究消費者？

所有的廣告人都瞭解消費者洞見的重要性。但是，如何用科學研究方法去瞭解消費者並探尋消費者洞見？只要記住「傾聽是瞭解顧客的第一步」就行了。也就是說，瞭解目標消費者，是所有廣告與行銷活動的開端。

針對消費者的研究，通常是由企業主的行銷部門，或委託公司外的專業研究機構負責處理。一般而言，為了探索市場動態與消費者洞見，有下列幾種研究可以採用：

1. 市場研究 (market research)。主要在於蒐集有關產品、產品類別，以及其他足以影響廣告策略發展的行銷相關資訊。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

2. 消費者研究 (consumer research)。則用於找出產品的使用者，並從其人口統計學特質、態度、興趣以及動機等角度切入。這些資訊最後會被用來決定廣告所應鎖定的目標閱聽眾。在整合行銷傳播計畫裡，消費者研究特別重要。
3. 廣告研究 (advertising research)。專注於與廣告有關的所有研究，包括：訊息發展研究、媒體企劃研究、事後評估研究，以及競爭者廣告的相關資訊。整合行銷傳播研究 (IMC research) 與廣告研究相近似，只不過，其主要是用來蒐集並規劃，有效組合各種行銷傳播工具所需的資訊。
4. 策略性研究 (strategic research)。所發現的重要資訊，將會成為策略規劃決策的依據。在廣告裡，它涵蓋了發展訊息策略與媒體計畫的所有步驟與因子。舉例說明：當你在準備考國內研究所時，你就是在從事策略性研究，你會進行市場研究（如：找尋所有研究所的資訊，包括：地點、學雜費、師資、就業率等），你也會進行消費者研究（如：瞭解其他考生的能力、準備情形等）。

6.1.1 ｜研究的基本分類

為了說明研究的重要性，首先，讓我們先來瞭解研究的基本分類。

次級研究與初級研究

針對特定主題，使用現有已公布或存在的資訊，所做的品牌、競爭者與市場背景研究，稱之為次級研究 (secondary research)。當廣告公司接到新客戶或新任務時，通常必須從閱讀所有能夠找到的品牌、產品、公司、產業以及競爭者的相關資訊開始。例如：銷售報告、年報、申訴信件，以及產業的相關文章等，此時尋找的是重要的市場事實。而之所以被稱為次級研究，並不是這類資訊是次等的資訊，乃是因為這些資訊已經由他人蒐集與公布了。對於任何一個廣告主而言，這個市場上早已存在許多可用的次級資訊。

上述談到的次級資料，約有下列幾個來源：

1. **政府機構**：各層級的政府機構，都會定期發布統計資訊（如：人口數、年平均所得、失業率、經濟成長率、消費者物價指數、各產業年產值、新車領牌數、各通路營業額等），這些統計資訊可以實際幫助廣告與行銷活動的規劃。其中，尤以人口統計資料（如：總人口數、性別比、年齡比、地區比、職業比等），對目標消費者與市場區隔的規劃幫助最大。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

2. **公協會**：指的是由各產業所籌組而成的非營利專業公會與協會，目的在服務其會員。如：美國廣告公會 (American Association of Advertising Agencies)、台北市廣告代理商業同業公會。這些公協會會定期發布官方報告，如：美國廣播局 (Radio Advertising Bureau) 發布的 *Radio Facts*、台灣的台北市廣告代理商業同業公會每年發行的《中華民國廣告年鑑》等。這些公協會所發布的報告，對廣告企劃也有實際的幫助。
3. **次級研究供應商**：由於次級研究非常龐雜，要自行蒐集並非易事，於是，專業的次級研究供應商乃應運而生。它們的工作，主要在幫各企業主，蒐集所需要的次級研究資料。例如：尼爾森 (A.C. Nielsen)、FIND/SVP、Off-the-Shelf Publications、Dialog Information Services、Lexis-Nexis、Dow Jones News/Retrieval 及 Market Analysis Information Database 等，都是美國專門提供次級研究的供應商。
4. **網路次級資料**：在網路上，幾乎已經可以找到任何企業的網站，網站資訊通常會包括：企業沿革、成立宗旨、公司組織、各級領導人、產品線介紹等。上述資料都是可信度非常高的客觀資料，很適合用來當作市場情境分析。另外，有些網站會有部落格、討論區，從其中也可以知道網友對該公司品牌與產品的評價。

初級研究 (primary research) 係指根據需要，從資訊來源處（如：消費者、媒體內容等），進行蒐集第一手資訊的研究。企業可以自行從事初級研究（如：顧客行為的追蹤與監控），也可以雇用專業研究公司代勞。專業研究公司係指擅長訪談、觀察、記錄及分析的公司，其規模有大也有小，規模大者如：尼爾森公司，單是在美國就聘有超過 4 萬 5,000 名的員工。不過，美國也有好幾千家小型專業研究公司，雖然是小麻雀，卻一樣能夠主持焦點團體、進行一對一訪談、準備報告，並為特定客戶的廣告與行銷問題提供建議。

量化研究與質化研究

初級研究可以採用量化或質化方法。量化研究 (quantitative research) 的目的，可以是為了精確地計算數量（如：銷售水準），也可以是為了進行預測（如：態度）。然而，為了提出有效的預測，這一類的研究必須遵循嚴謹的科學步驟。量化研究具有兩項特質，它們是：(1) 大樣本數（通常從 100 人到 6,000 人不等），以及 (2) 隨機抽樣。最常用的量化研究方法，包括：追蹤銷售量與意見調查等。

量化研究可以提供數量化的資料，例如：使用人數與購買人數、他們的態度與認知、他們曝露在廣告的程度，以及其他與市場相關的量化資訊，它也可以提供廣告反

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

應與購買意圖的相關資訊。基本上，檢視大量消費者反應的資料，對市場決策相當有幫助。

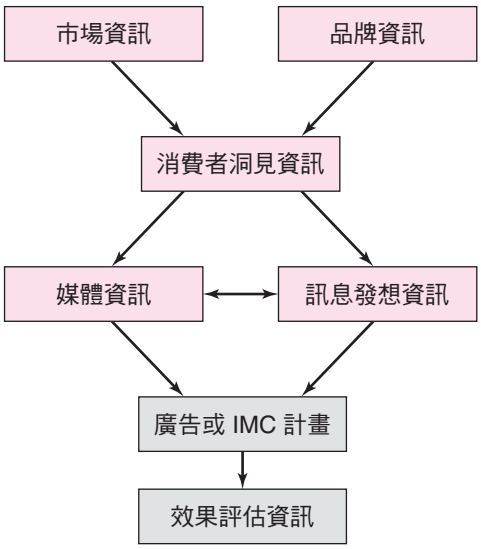
質化研究 (qualitative research)，可以提供消費者行為及其背後原因之深入洞察。一般常見的質化研究方法，包括：觀察法、民族誌法、深度訪談法及個案研究法等。這些研究工具，在深入探索與取得合理解釋、深入洞見及相關問題的瞭解上相當有用。由於質化研究通常是以小樣本進行研究，因此廣告主無法據此將研究發現或結論直接投射到較大的母體上。質化研究也不適合用來做推論（那是量化研究的任務），只能用來更加瞭解市場，以提出可以用量化研究加以驗證的假設。

質化研究方法，通常用在發展廣告計畫與訊息策略的初期，以獲取相關的洞見，並提出值得進一步研究的問題與假設。

6.1.2 ｜科學研究可以蒐集哪些資訊？

隨著市場愈來愈細分化與成熟化，且消費者的需求愈來愈高，廣告企劃上就更需要以研究為基礎的資訊，才能規劃出好的廣告企劃案。一般而言，廣告（行銷傳播）企劃過程中，共有六種資訊會被使用到，包括：市場資訊、品牌資訊、消費者洞見資訊、媒體資訊、訊息發想資訊及效果評估資訊。茲分別說明如下：

圖 6.1 科學研究在廣告企劃上的運用



著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

市場資訊

行銷研究 (marketing research) 指的是為了行銷規劃，所從事的所有研究。包括：調查法、深度訪談法、觀察法及焦點團體訪談法等初級研究，及所有的次級研究。根據這些研究所蒐集到的市場資訊，就可以用來發展一套有效的行銷計畫及其後要做的廣告計畫。前文所提及的市場研究 (market research)，則是行銷研究的一部分，它是用來蒐集特定市場與競爭品牌的相關資訊。

市場資訊的內容，則包含行銷（與廣告）規劃時，所需要的所有資訊。包括：(1) 消費者對品牌、產品類別及競爭品牌的認知；(2) 特定市場資訊；與 (3) 品牌與競爭品牌的相關資訊等。行銷規劃人員有時候會與業務人員一起出去拜訪消費者、製造工廠，以瞭解產品如何製造；或到賣場及餐廳評估員工與顧客之間的互動。若要特別蒐集廣告相關資訊，規劃人員則會測試其品牌與競爭品牌的廣告、促銷、賣場陳列、包裝，以及其他行銷傳播活動。

品牌資訊 (brand information) 則包括：品牌在市場上的角色與表現的評估，究竟是領導者、追隨者、挑戰者，抑或只是一個聲勢較大、知名度較高的品牌旗下的子品牌？同時也檢視消費者，如何認知品牌個性與形象。

上述有關品牌／企業資訊的蒐集，都可稱之為背景研究 (background research)，指的是針對企業所處的市場環境所做的通盤瞭解，又稱之為情境分析。為了瞭解企業所處的市場環境，各種類型的正式研究與非正式研究都會被使用到。其中的次級研究，包括：閱讀所有與市場、競爭者及消費者有關的書面資料。至於初級研究，除了使用科學研究方法去從事相關研究之外，有時候也會包括相關人員親自去購買與使用該產品。

在做情境分析時，進行競爭者分析也是非常重要的，如果你所負責的客戶是一個賣肥皂的，你當然要用該品牌的肥皂，但你也應該會用競爭者的肥皂，並且自己做比較性測試，以增加個人對品牌分析的經驗與深度。

消費者洞見資訊

創意小組（決定廣告訊息的人）與媒體企劃人員（決定如何與何時透過媒體傳遞訊息的人），都必須竭盡可能地去瞭解廣告的對象。人口統計資料與心理描繪資料，就經常會用來描繪目標閱聽眾。另外有一種消費者洞見研究 (consumer insight research)，則是用來發掘消費者對某一產品（與產品類別）的心理感受與使用動機。有消費者洞見資訊後，廣告人就可以據以發想廣告大創意。

著作權所有 侵害必究
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

當公司接到一個新客戶時，首要之務就是要多面向地深入瞭解該品牌。如果可以，應該盡可能像一般消費者一樣地，去親身感受購買與使用該產品的所有經驗。若你的新客戶是一家披薩店，你可能要試著在店內工作，並且以消費者的身分前往消費，這也算是對客戶的一種承諾。一個有汽車客戶的廣告公司，其停車場裡的車子也應該要有該品牌的車子，才能真正瞭解該品牌。此即所謂的**品牌經驗** (brand experience)。

媒體資訊

媒體企劃始於**媒體研究** (media research)。媒體研究指的是蒐集所有媒體的相關資訊，並利用其來規劃獨特的媒體企劃。媒體研究人員再將媒體研究所得到的資訊與對目標閱聽眾的瞭解加以對照，之後就可以發展出優質的媒體企劃了。

訊息發想資訊

大多數廣告企劃人員在接到新的廣告任務時，通常都會盡可能地蒐集該品牌及其競爭者的產品資訊，並對該品牌及其競爭者的所有廣告與行銷傳播工具進行瞭解。在廣告運作裡，最糗的事莫過於向客戶提報一個偉大的創意之後，竟然發現競爭者在幾年前早已經用過這個點子了。

當企劃人員、業務人員及創意小組成員開始發想廣告時，他們就會使用各種正式與非正式的**訊息發想研究** (message development research)，以廣泛蒐集訊息相關資訊（如：需要使用代言人嗎？）他們會閱讀所有由客戶與企劃人員所提供的次級資料，以便對品牌、企業及產品類別有較多的瞭解。

此外，當文案人員與藝術總監開始進行某個創意案時，他們會自行著手進行一些非正式的研究，以蒐集相關資訊。他們可能會進行個人的觀察研究，並走訪零售賣場、與業務人員聊天，以及觀察消費者如何購買。他們也可能去看看客服中心、瀏覽相關的參考書籍，並借閱某些主題與圖片檔案。他們會觀看以前的廣告（尤其是競爭者的廣告），以瞭解其他人做過些什麼廣告。上述這些非正式的個人研究，對於稍後的廣告製作程序影響甚鉅。

正式研究也會被用在訊息的發展上，以評估不同創意概念的相對威力，這稱之為**概念測試** (concept testing)。另外，廣告審閱可能只包括非正式地蒐集廣告標語、訴求以及廣告形象。或許也可以更正式、有系統地，將競爭者的策略與戰術加以列表分析，我們稱此為**內容分析** (content analysis)。藉由比較競爭者的策略與戰術、競爭者廣告的內

著作權所有 侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

容，可以提供競爭者思考的線索，並協助企劃人員發展更有效的廣告方向。此外，藉由內容分析，企劃人員也可以瞭解競爭者的品牌定位，以發展對自己最有利的品牌定位。

符號學分析 (semiotic analysis) 也是另一種用來分析廣告訊息的科學方法，指的是將廣告訊息裡的象徵與符號加以解構，以發掘廣告的社會文化意義，並試圖找出其與消費者動機的關聯。

效果評估資訊

當廣告作品完成時，為了確保其在刊播後，會產生預期的效果，也可以用前測 (pretesting) 事先檢測其有效性。

另外一類評估研究，則是在廣告刊播中與刊播後實施，通稱為廣告效果測試 (copy testing)。若是在廣告刊播中實施，目的是在追蹤廣告所引起的消費者反應，若未如預期有效，則可以適時加以修正。若是在廣告刊播後實施，其目的則在評估與檢討該廣告。我們將在第 17 章中，更詳細地討論評估研究的不同方法。

6.2 廣告界常用的研究方法

這一節主要在討論廣告訊息發想過程中，廣告界常用的研究方法。前文我們提到「傾聽是瞭解顧客的第一步」，也就是說，瞭解目標消費者，是所有廣告與行銷活動的開端。與消費者接觸與談話，是為了直接瞭解顧客與潛在消費者對品牌及廣告的看法，我們可以使用一些讓顧客願意說話的方法。例如：0800 顧客服務免付費電話、主動到府服務，或填寫顧客回函卡、寫 e-mail 等。不過，我們也可以使用一些更正式的研究方法，去探詢消費者的想法。

因為，要真正瞭解目標消費者，最好的方法就是直接與他們面對面。「接觸」可以透過人員、電話、郵寄、網路或有線電視，或在購物中心及賣場裡擺設電腦攤位等方式進行。面對面訪談時，研究人員可直接向消費者提出問題，這種訪談通常是在購物中心與市區等人潮集中處進行。電話訪談時，研究人員要唸出廣告概念或文案，消費者則會被詢問幾個有關該廣告的問題。至於郵寄接觸的方式，則是將廣告與問卷一起寄至消費者手上，並希望消費者能夠盡速寄回。而網路的接觸，則需經由 e-mail 的方式，或指示消費者如何使用網站進入廣告研究的畫面，並讓消費者觀看測試廣告，廣告的問題也會同時傳送給消費者，希望他們能夠在作答完成後，立即傳送回來。

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING