7

在數位時代打造品牌

學習目標

讀完本章，你將能：

1. 描述行銷活動與消費者行為在數位時代下的改變
2. 定義何謂品牌參與，了解品牌參與金字塔模型，及其關鍵的驅動力
3. 了解數位溝通方式與各種可用工具
4. 了解電郵行銷與網站優化在數位行銷策略中的重要性
5. 評估各種社群媒體（如 Facebook、Twitter 等）當作數位行銷工具的利弊
6. 了解行動行銷的發展走向
7. 了解影響者行銷的方法，以及口碑和社群影響力如何發生與管理
8. 描述內容行銷在品牌知曉及品牌參與中扮演的角色
9. 描述品牌管理的組織架構改變

著作權所有 侵害必究



由於消費者完成購物所利用的裝置與通路愈趨多元，品牌經理愈來愈需要有效整合與消費者進行溝通的各種管道，包括訊息內容及呈現方式。（資料來源：Worawee Meepian/Shutterstock.com）

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

前言

近年來，品牌的打造與管理歷經了一項重大轉變，主要源自於網路及數位行銷大勢所趨，日益成為廠商與消費者之間進行溝通以及銷售的一種工具。如今，品牌有了更不一樣也更多元的意涵；而消費者在品牌成敗上所扮演的角色則愈加舉足輕重且顯而易見。值此同時，數位時代下的行銷人員對消費者的掌握更勝以往、更能運用不同的行銷戰術觸及他們，並影響其消費行為。

隨著消費者花在線上通路的時間與金錢愈來愈多，行銷與消費者行為也產生了重大的改變。本章我們首先概述數位時代下消費者行為與品牌管理的重要變化。接著介紹品牌參與 (brand engagement) 的相關議題，並描繪行銷人員可使用的各種數位溝通管道。最後討論與社群影響力和品牌管理架構有關的議題。章末的「品牌焦點 7.0」則檢視線上口碑 (online word-of-mouth) 的一些研究發現。

著作權所有 侵害必究

7.1 在數位時代打造品牌的關鍵問題

在此節，我們檢視在數位時代打造品牌的重要發展。首先，請思考以下現象對當今高速變化的行銷環境之啟示，以及對品牌行銷人員的重要意涵。

1. 97% 的消費者在購買某一產品前，會先使用 Google 之類的搜尋引擎進行查詢。
2. 96% 消費者會使用個人行動裝置來搜尋產品資訊。
3. 95% 千禧世代會希望品牌能建立自己的 Facebook 粉絲專頁。
4. 89% 消費者在店內購物前會先上網搜尋。

圖表 7.1 彙整了關鍵的數位趨勢，以下會更詳盡說明。

7.1.1 消費者決策旅程的變化

傳統的**消費者決策旅程** (consumer decision journey) 意味著一系列的系統性階段，包括知曉、評估、購買意圖和下手購買。想像一對正在尋找新冰箱來替換舊冰箱的夫妻安娜與喬治，在「過去」，他們會開車去最近的實體賣場（例如西爾斯百貨 (Sears)）現場挑選。在與銷售員討論需求後，他們或許會在兩個品牌的三種型號中做選擇；然後，也許會在與最近購買類似產品類型的另一對夫妻朋友討論後，完成購買。繪製他們的消費者決策旅程相對單純，包括上述可預期的步驟，例如前往當地零售商的行程，以及與銷售員的討論。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

圖表 7-1　數位時代的關鍵趨勢對品牌打造與品牌管理的意涵

1. 消費者決策旅程的改變
2. 透過線上零售通路購物的數量急速增長
3. 廣告與推廣支出轉向數位溝通管道
4. 多對多溝通方式的興起
5. 消費者接觸點急遽增加
6. 可用數據的增加
7. 數位個人化
8. 失去對品牌訊息的控制與共創品牌的意涵
9. 用戶體驗的重要性
10. 品牌日益成為文化的象徵

然而，由於數位行銷與社群媒體的高速發展，今日的安娜與喬治的消費者決策旅程，會明顯不同。

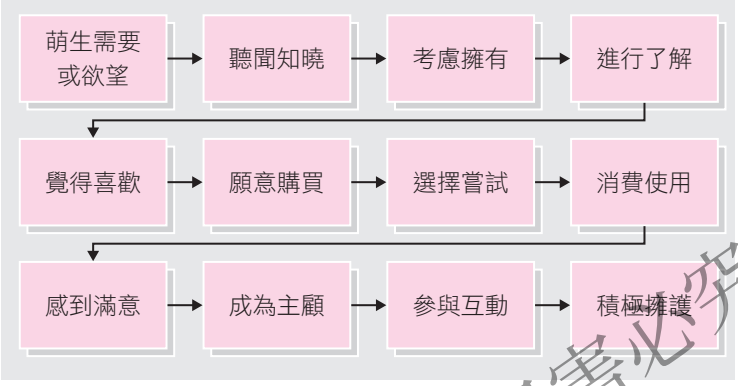
> 安娜與喬治可能會在某些評論網站上搜尋相關的冰箱型號屬性評價訊息，包括亞馬遜 (Amazon) 的評論、線上版的《消費者報告》(*Consumer Reports*) 等。在資訊搜尋階段，透過 Google 演算法，可以把目標鎖定在輸入「購買冰箱」關鍵字的消費者，因此冰箱製造商（例如三星）就可以針對安娜與喬治顯示關於冰箱的線上廣告。這些廣告可讓他們注意到那些從未購買過的冰箱品牌，即將在節慶期間提供高額折扣。另外，他們也會在 Facebook 上發文詢問好友有關冰箱品牌建議，因而產生兩個新的推薦品牌。根據線上廣告與 Facebook 好友的口碑資訊，最終安娜與喬治決定購買某個品牌與型號。
>
> 當安娜與喬治在亞馬遜網站下訂單時，亞馬遜會使用機器學習 (machine learning) 演算法，建議他們連同冰箱一起購買其他相關的產品（例如微波爐）。安娜有亞馬遜帳戶，所以她快速下了訂單，並設定下週到貨。當產品在約定日安裝好，安娜與喬治測試了新冰箱，相當滿意，於是上了 Facebook 感謝兩位好友的建議，隨即給該產品按個讚，並發布一則在新冰箱前的自拍與評論。同一時間，他們也立即收到亞馬遜詢問顧客服務體驗評價的電子郵件，並給予非常肯定的五顆星。

在數位時代，消費者決策旅程的描述與消費者過去所經歷的旅程明顯不同，這對品牌管理而言也相當重要。傳統的**購買漏斗** (purchase funnel) 步驟，始於知曉、終於選擇。相反地，線上消費者不會按此特定順序完成這些步驟，有關品牌的新訊息，可以在

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

任何階段影響消費者的決策。品牌經理應負責如何利用各種數位溝通管道，為消費者在決策過程的各個階段，提供適當的品牌訊息。圖表 7-2 顯示擴增的消費者決策旅程，特別是針對線上消費者。

圖表 7-2　擴增的消費者決策旅程



資料來源：R. Batra and K. L Keller, "Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas," *Journal of Marketing* 80, no. 6 (2016): 122–145.

為應對上述消費者決策旅程中的變化及其複雜的特性，品牌經理應能掌握有關不同客群決策旅程的各種資訊。此外，行銷人員應鼓勵消費者在購買後參與品牌互動，並為品牌提供正向推薦，本章稍後將討論線上口碑的重要性。

7.1.2　線上零售的成長

除了線上溝通管道外，線上零售也呈倍數增長。從以下數據就能知道線上零售受歡迎的程度。

1. 電子商務銷售額 2018 年將達到 4,140 億美元。
2. 60% 的美國成人，不喜歡在擁擠的購物中心或商店購物。
3. 71% 的購物者認為，他們可以在線上獲得比實體店更好的交易。
4. 40% 的男性與 33% 的女性（18-34 歲）表示，在理想情況下，他們會「在線上購買所有商品」。

當今網路零售業者能取得偌大的成功不足為奇。僅亞馬遜一家公司就占了整體零售業營業額的 5%，總銷售額達 350 億美元。線上零售的迅速成長帶來店內購物偏好的遞減，已威脅到許多實體零售業者的生存，例如梅西百貨 (Macy's)、潘尼百貨 (JCPenney)、沃爾瑪量販店 (Walmart) 等皆含括其中。

著作權所有　侵害必究
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

因此，品牌經理應該致力於找出增加線上吸引力與曝光度的方式，優化其線上品牌體驗。線上零售業者已增加許多特色，使消費者的線上購物體驗更加個人化，且參與度更高。儘管如此，仍然有許多消費者還是喜歡逛實體店，直接觸摸感受商品後，才在線上（以可能的最低價格）下單，這種「先逛店後網購」的行為有時便稱作**展場化** (showrooming) 現象。消費者喜歡親訪實體店，而這樣的事實也等於確保了並非所有實體零售商都將很快消失。這些趨勢顯示如何在策略上有效整合線上與線下通路，對品牌管理而言具有重要意涵。

亞馬遜是網路零售業者中最傑出的成功案例之一，隨著它利用無人機外送以及進行各種併購（如全食超市 (Whole Foods)）等創新舉動，已打亂傳統零售業態。品牌商應注意網路零售中所發生的變化，這些變化將深深地影響其如何廣宣和配銷產品。以下「品牌個案 7-1」即記錄了躋身網路零售業龍頭的亞馬遜的高速發展歷程。

著作權所有 侵害必究

品牌個案 Case Study

7-1 Amazon 的非凡崛起

亞馬遜 (Amazon) 網路書店於 1995 年賣出第一本書，當時沒有人料想得到亞馬遜終將變成怎樣一家公司。從賣出一本書到成為一個跨國企業，亞馬遜持續在成功的道路上突破期待。



亞馬遜 CEO 貝佐斯表示，公司的迅速變革能力是其致勝的關鍵要素。（資料來源：lev radin/Shutterstock.com）

經過兩年在圖書銷售上的成長，亞馬遜於 1997 年首次公開募股，公司從而迅速擴張，並順勢推出新的商標，藉此向市場揭示其有志販售包羅萬象各式商品的勃勃雄心。2001 至 2004 年期間，亞馬遜季度營收增加，開始將包括雲端計算軟體、珠寶以及鞋子等商品納入銷售品項之列，為公司帶來豐碩可觀的利潤。

亞馬遜 2005 年推出會員平台 —— Amazon Prime，在美國境內可享兩天內到貨的免費服務。在 2006 年首次涉足食品領域，推出食品配送服務 —— AmazonFresh。在 2007

（續下頁）

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

年回歸圖書產業推出 Kindle 電子閱讀器，並在 2008 年併購提供可下載內容的數位有聲讀物公司 —— Audible，擴展了亞馬遜以多種不同形式向顧客提供圖書的能力。

亞馬遜更進一步進軍其他相關領域：例如，2010 年創設獨立影視工作室 Amazon Studios。2011 年推出其首款平板電腦 —— Kindle Fire。2013 年引入無人機送貨服務，改進原本的包裹送貨系統，這幾乎完全顛覆過往網路購物以及商品配送的觀念，重塑未來嶄新面貌。

2014 年，亞馬遜推出 Amazon Alexa（智慧型個人語音助理）及配套產品 Amazon Echo，持續擴展其技術產品組合。同年推出的 Amazon Fire TV 為一可讓消費者享受串流數位影音內容的連網裝置。透過 Amazon Fire 這套設備，亞馬遜一舉跨入了娛樂產業，提供各種相關服務產品，例如 2016 年即推出了 Amazon Prime Video。

2015 年亞馬遜歡慶其 20 歲生日，市場價值約達 2,500 億美元。在此二十年間，亞馬遜實現了多樣化成長，觸角幾乎涵蓋所有可能的領域；從一個經營四年才開始獲利的單一書店，擴展成為一家主導品牌和產品供應的大企業，當中寫下了許許多多的成功故事，像是其初次嘗試製作發行的原創影片《透明人生》(*Transparent*) 和《海邊的曼徹斯特》(*Manchester by the Sea*) 即一鳴驚人，分別獲得金球、艾美以及奧斯卡等大獎。如今，亞馬遜網路服務 (AWS) 被公認是市場領導者，囊括全球雲端計算市場 40% 的營收。2017 年，亞馬遜甚至以 140 億美元收購了全美有機超市龍頭全食超市，正式擴大版圖至實體零售市場。

亞馬遜成功的祕訣何在？創辦人兼執行長貝佐斯 (Jeff Bezos) 視亞馬遜能做出迅速且大膽決策的能力，為其成功的主因。承擔風險的能力是貝佐斯主導亞馬遜業務成長的管理風格之一。自他創立公司二十餘年來，亞馬遜透過尋找創新方式以傳遞顧客價值，因而拓展了新市場。公司洞燭機先，預見了數位化和行動性的趨勢，選擇在適當的時機投資新的產品（如 Amazon Kindle）。此外，亞馬遜在海外擴張上的成效也眾所矚目，例如，它已在全球二百多個國家與地區大舉販售 Amazon Prime Video 等產品。

Case Study

7.1.3 使用數位溝通管道進行廣告與推廣

隨著數位時代的來臨，廣告支出最重要的改變是：線上與線下溝通管道間的分配。在 2017 年，全球數位媒體廣告支出（2,090 億美元），已經超越傳統電視廣告（1,780 億美元）。此外，數位媒體的成長預計會超越傳統媒體，預估在 2020 年線上廣告預算（1,130 億美元），將比傳統電視廣告預算（780 億美元），多出近 50%。特別值得注意的是，行動廣告支出快速增加（相對於桌上型電腦產品的廣告支出）。全球行動廣告支出

著作權所有 侵害必究
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

高達 1,000 億美元，幾乎是所有數位廣告支出的一半。「品牌個案 7-2」描述 REI 如何使用線上管道強化其品牌訊息，以及創造顧客共鳴。

品牌個案 Case Study

7-2 點燃數位購物風暴

在美國，感恩節的隔天稱為「黑色星期五」，這天往往有很多狂熱的買家期待能囊括所有最划算的折價和促銷，像是省了 300 美元的高畫質電視、一組原價 300 優惠 50 美元的遊戲機，或是打 4 折的第五時尚大道名牌包。在黑色星期五，精打細算、專挑折扣便宜貨的購物達人，各個腎上腺素狂飆。賣場裡到處人山人海，擠滿失心瘋的買家，他們往往花上好幾個小時守候在店外，希望在店家一開門即衝鋒陷陣搶到最棒的限時優惠。從這天開始，宣告整個假期購物季正式起跑，直至聖誕節達到最高峰。玲瑯滿目的特價和優惠當前，誰又拒絕得了這樣特別的購物日呢？

然而，黑色星期五也不是沒有批評和反對者；例如，部分人士即因為有業者不准其想與家人共度感恩節的員工當天休假，對此「節日」大表抗議。但還是有些另類零售商利用線上促銷，提早優惠，而宣布黑色星期五休店。美國最大的戶外用品連鎖零售商 REI 就是其中「另類黑色星期五運動」(Alternative Black Friday Movement) 的先驅之一，選擇在黑色星期五這天不營業，關閉全數 143 家店面、配送中心和總部，並放員工一天假。這個策略為公司帶來極度正面的公眾形象，顧客和員工皆對公司此項大膽舉動大表讚許。

REI 的黑色星期五到底是如何操作的？有別於一般商家的做法，REI 推出了主題標籤 #OptOutside 廣告活動，鼓勵員工與顧客在這一天走向戶外擁抱大自然。它透過一系列的看板、影片、社群媒體發文等，利用各種不同的數位以及社群管道，營造 #OptOutside 活動無與倫比的興奮感。

此舉大獲成功，使 REI 在臉書、IG 和推特上的話題討論度激升 7,000%，吸引了超過 170 個不同的組織組響應效仿，同時也有數以百計的公園決定免費開放。據估，近 140 萬人在這天真的去到戶外。由於此線上活動，2015 年 REI 新會員人數創下新高，達到了 100 萬。店內銷售額提升 7%，網上銷售則成長近 23%。鑑於這次活動的成功，REI 將 #OptOutside 訂為公司的年度活動。

REI 的黑色星期五活動，是一個社群媒體話題提升品牌知曉 (brand awareness) 的典型案例。REI 的活動之所以那麼成功，部分歸功於產品（戶外用品）和活動主題（鼓勵顧客走到戶外）之間的緊密結合。REI 透過此活動，展現出其對於顧客真正需求的洞察，將之成為能與顧客產生共鳴的契機，進而能夠在目標客群中產生強烈的知曉和參與。此外，

（續下頁）

著作權所有 複書必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

對 REI 而言，此活動也透顯出公司對顧客與員工的重視，更甚於利用黑色星期五的獲利。在 http://youtubr/MEVXU4RDUol 可以觀看到 REI 及 #OptOutside 的廣告。

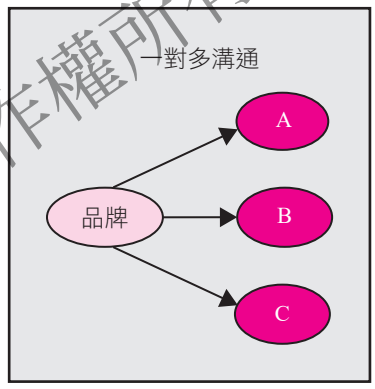
資料來源：“#OptOutside—Will You Go Out With Us?,” REI, www.rei.com/blog/news/optoutside-will-you-go-out-with-us; Shep Hyken, “The Alternative Black Friday Movement,” *Forbes*, November 26, 2016, www.forbes.com/sites/shephyken/2016/11/26/the-alternativeblack-friday-movement/#4ad1cffc6007.

Case Study

7.1.4 從一對多到多對多溝通管道

在傳統行銷世界，品牌經理倚賴大眾媒體管道，如電視、印刷品和收音機廣告，進行消費者溝通。溝通的方向通常是製造商單向對上消費者，後者給予製造商的回饋相當受限，而視聽受眾則是被動接受品牌行銷人員精雕細琢加工過的訊息。傳統一對多的單向行銷溝通，如圖表 7-3 所描繪（顧客標記為 A、B 和 C）。

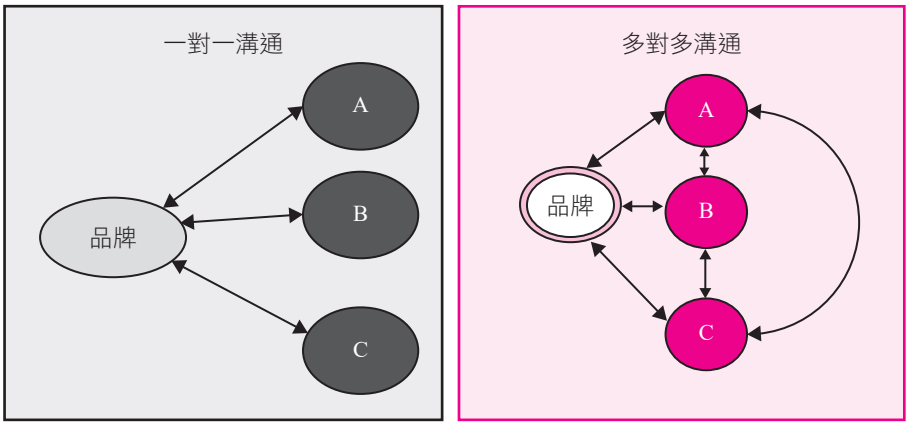
圖表 7-3 傳統行銷：一對多溝通



隨著時間發展，一對多的溝通管道漸漸被更強調品牌和顧客之互動的雙向一對一溝通（參見圖表 7-4）所淘汰，諸如 L.L.Bean 或 J.Crew 這類走郵購型錄直效行銷路線的公司即視個別顧客為單一溝通對象。近幾年，這些一對多和一對一溝通管道，甚至被 Facebook、Twitter 這樣的多對多溝通管道取代，當中的消費者變成為彼此間的推廣者（多對多溝通），品牌商與受眾直接進行雙向互動。從一對多溝通到多對多溝通的根本改變，也導致其他相關趨勢的發生，包括消費者接觸點和數據可用性之擴增，這些將在下節討論。

著作權所有，侵害必究
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

圖表 7-4　新媒體環境：雙向和多對多溝通



7.1.5　消費者接觸點的增加

Anita Berman 是紐約一家頂尖化妝品公司的資深品牌經理。二十年前，她僅是一位頂尖護膚品牌的助理。當時她的品牌管理工作包括與產品發展部、廣告代理商、研發部、銷售團隊等開會。她記得在 90 年代後期，在與品牌團隊成員開會時，大夥們與廣告商一起發想品牌廣告活動時，首選的媒介是電視廣告和印刷品（尤其是雜誌）。Anita 記得這時網際網路才剛起步，Facebook 還沒出現。

時間快轉至 2018 年，Anita 和品牌團隊成員的會議，仍然包括產品開發討論和聽取業務團隊報告。然而，他們現在則是花更多的時間，構思如何利用社群媒體和數位行銷策略針對 18 到 24 歲客群推廣公司品牌。Anita 相當好奇到底該如何在各個不同的管道選擇之間，分配她所掌握的廣告預算，包括電視、雜誌官網上的顯示廣告、Instagram 的社群媒體廣告和 YouTube 影片。公司也在手機上發布一款品牌的應用程式 (App)，可以讓顧客檢查自己的外表和獲得每日化妝小技巧。這個 App 也和一家氣象預報網簽約，讓化妝小技巧能依據顧客居住地和當天天氣有所變化。Anita 必須追蹤不同的數據指標，如橫幅廣告的點擊率、瀏覽量、點擊付費等。他們也預計要推出一個網紅節目，正在決定投資哪一位網紅，方能得到最佳回饋。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

數位行銷、社群媒體的興起，以及消費者彼此溝通能力的增加，此三項提升了品牌與消費者進行溝通的接觸點。在此之前，傳統一對多的單向溝通模式，大眾媒體管道如電視、印刷品、收音機等即屬此類。如今品牌經理們對消費者接觸，已有琳瑯滿目的數位溝通管道可供選擇，包含 Facebook、Twitter、Instagram、Pinterest、LinkedIn 等。社群媒體選項的增加，意味著媒體計畫的複雜性提高，品牌經理須要彙整不同管道，創造出能橫跨消費者決策旅程的整合性溝通策略。另外，品牌經理須要確保品牌在所有平台上，擁有一組共通的訊息與一致的外觀和形象。品牌如何呈現並行銷給消費者，必須有一組明確的定位和清晰的指導方針，這在確保品牌主軸於所有溝通管道中皆能保持一致方面至關重要。品牌經理另一個重要考量是，了解哪一個溝通管道在廣告支出的成效上更佳，也就是所謂的**歸因模型** (attribution modeling)，可能會是複雜性高且深具挑戰。

7.1.6 可用數據的增加

數據無所不在！數位通路的成長導致資料的氾濫，包括從使用者在公司網站上的點擊留下的數據，到廣告指標的數字（**點擊率** (click-through rate, CTR) 和**每次點擊成本** (cost-per-click, CPC)），再到訪客至品牌網站瀏覽資訊的數量等。行銷人員現在已能從消費者的線上行為蒐集資訊，根據顧客需求量身定製其產品。然而，如果公司不知如何將這些資訊轉化成有用的知識，則這些大量資訊，將會變得不堪負荷。

隨著數據的充沛，公司如何從大量資訊中蒐集成有用的知識？許多公司依靠精準的分析法 (analytics) 從這些資料中產生顧客洞察 (insights)。例如當 J.Crew 開始運用流量分析時，產生的某些關鍵洞察，使其線上銷售額提升了 22%。分析指出某些管道（如 Facebook、Twitter、Pinterest 和 Instagram），可以獲得較高的顧客參與率。J.Crew 還優化了在 Facebook 上的呈現方式，以便受眾可以點擊特色連結，進而在企業官網上進行購物。該公司也發現 21% 的 Pinterest 用戶會在 Pinterest 上先按讚某項商品，之後才到商店進行購買，這在年輕消費族群中的比例甚至更高。透過這種方式，深入了解消費者的線上行為，可以提高品牌行銷人員進一步細分與選定客群的定位能力，以增強顧客參與率和銷售量。

可用數據大幅增長的另一個原因是，Facebook、Twitter 等社群媒體上的消費者對話大幅增加。這些對話可以透過精準的分析法，挖掘出來，洞察出消費者對某些特定品牌的觀感。圖表 7-5 根據 NetBase 進行的研究，列出 2015 至 2016 年全球五大品牌被社群媒體提到的次數。 Facebook 被提及近 6,100 萬次，Apple 2,900 萬次，這些為品牌行銷人員提供了豐富的資訊，代表消費者對這些品牌的看法和感覺。社媒監控中心 (social media control room)，讓品牌行銷人員能夠聽取線上顧客的討論，並了解發展趨勢。

著作權所有，侵者必究
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING