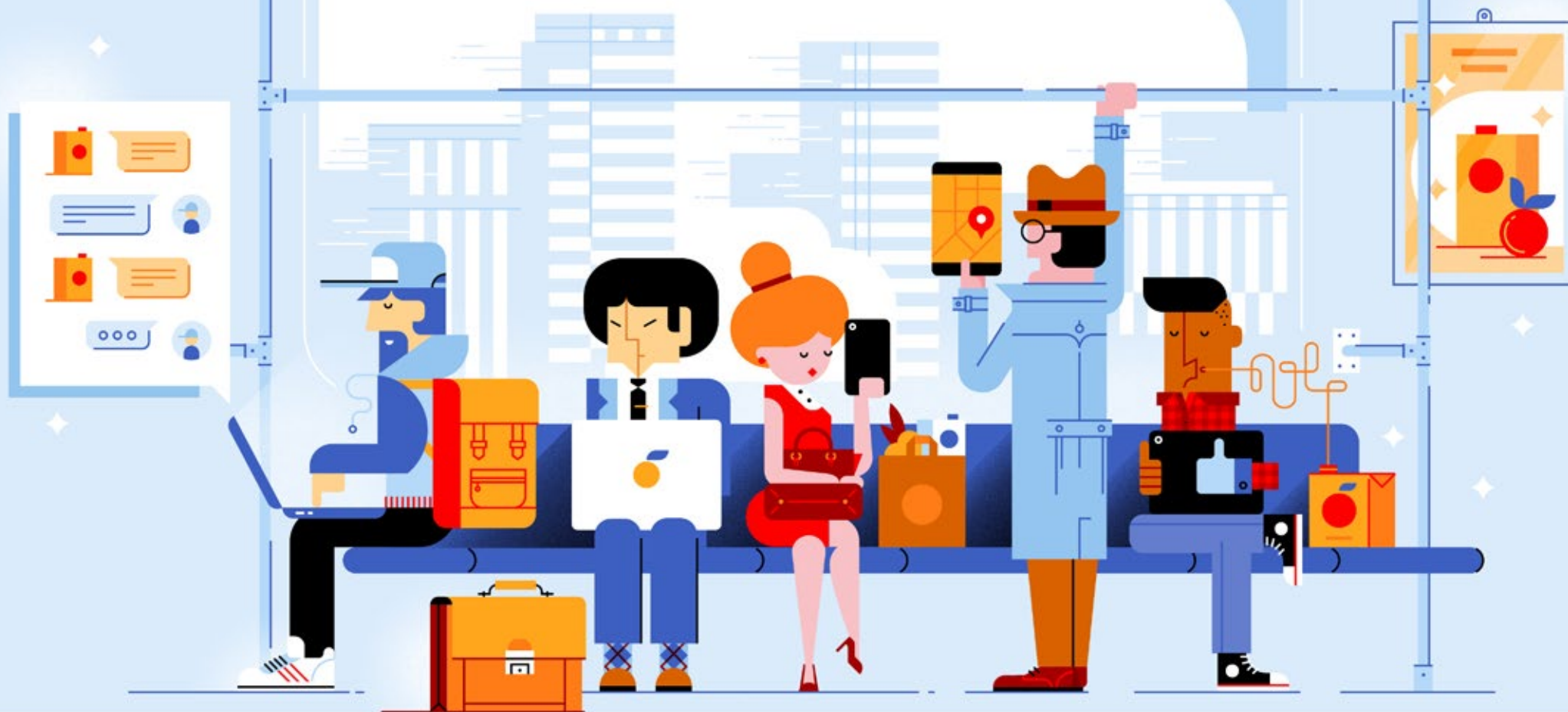


洞察與機會

# 網路時代的消費者



# 與您一同探索 數位科技的消費世界



處在當下快節奏的環境中，趨於飽和的海量資訊、無處不在的先進科技，都使得傳播和行銷工作面臨著日益嚴峻的挑戰。如今，我們正面對著一群網路消費大軍；在這個虛擬的網路社群中，每一句看似平凡的聲音都可能產生巨大的迴響。信任的建構變得日益艱難，機構的公信力不斷受到質疑。大眾對於傳統媒體的信任度已降至最低。如今他們更願意傾聽的是來自「像你我這樣普羅大眾」的建言。

這就把我們的目光引向了網路消費群體中的一個全新意見領袖團體——「超級領袖」。

所謂「超級領袖」，很難被歸類為某一特定族群。他們在年齡層次、教育背景、收入水平等方面都存在著差異。但有一個共同點是，他們是所有網路消費者中表現最為活躍、社群關係最為廣泛的人群。超級領袖經常透過社群媒體、部落格、論壇和獨立評論網站來發表觀點，這對當今的消費行為起著至關重要的影響。毫不誇張地說，他們正是品牌商一直以來在各種行銷活動中十分倚重的新生代意見領袖。

在網路時代消費者的世界中，另一項挑戰便是不斷演變的消費過程。如今，消費過程正從以往相對簡單的線性過程演化為一個智力拼圖般的複雜過程。無論購買行為發生在網路上或是線下，網路時代的消費者們在購買前、購買中、購買後的整個過程中會不間斷地搜尋產品資訊，並從多重管道獲取各種訊息，而其中許多訊息的來源都已超出品牌商可控制的範圍。

從許多方面來看，網路消費時代的商品本身更應該是一個擁有溝通能力的載體，因此，包裝正扮演著比以往更加重要的角色。

在此一領域，科技的迅速發展為我們創造了無限可能。如今，每一只包裝盒都能擁有自己的專屬編碼，並以此成為啟動與消費者個性化互動和雙向溝通的鑰匙。透過這樣的專屬編碼，消費者還可以追溯查詢產品的完整資訊，包括在生產環節上每個階段的各項細節。

毫無疑問，數位科技正在改變我們的工作和生活方式，也改變著我們彼此之間以及與消費者的溝通方式。眼下，這段令人振奮的數位科技之旅才剛剛開始，我們期待著與客戶們共同攜手探索此一全新的世界。

**楊德森 DENNIS JÖNSSON**  
利樂集團總裁兼執行長

## 目錄

# 01

## 全球概況

- 05 消費者評論無處不在
- 06 行動為王
- 07 信任、調性和影響力

# 02

## 全新框架

- 09 網路區隔
- 10 超級領袖·新的意見領袖
- 11 互動場合及方式

# 03

## 重新定義消費體驗歷程

- 14 一致性至關重要
- 15 從被動到主動
- 16 實體通路依然不可或缺
- 17 電子商務崛起
- 18 包裝是關鍵
- 20 成為精通數位化的組織
- 21 總結
- 22 調研和參考



## 全球概況 / 01

隨著全球各地的消費者越來越熱衷於網路平台，他們對品牌的期待也正在迅速改變。在這個自主、自治且高度民主的數位社群裡，每個人的聲音都可能產生深遠的影響。為實現品牌的蓬勃發展，品牌商們需要學會如何發起並參與消費者溝通，以建立起線上對話。

### 01a. 消費者評論無處不在

由於能提供極大的選擇性、便利性和即時性，且使用成本更低（甚至沒有），因此消費者的目光正迅速從傳統媒體轉向網路媒體：

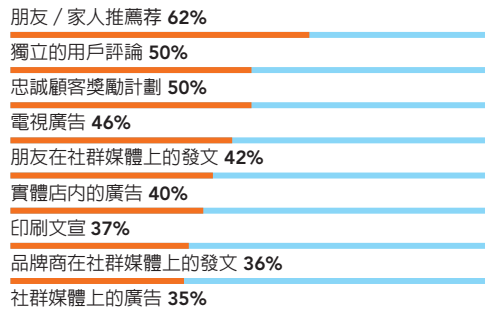
- 全球消費者閱讀媒體的時間平均有65%是花在數位媒體，而在最活躍的用戶群體中，此一比例達到72%。
- 65%的網路消費者和87%的活躍用戶每周都會閱讀網路文章。

由用戶自己創造的內容正變得越來越有影響力，也越來越受歡迎，對年輕族群來說尤其明顯，在娛樂與資訊方面，相較於傳統的訊息來源，他們更易受到同儕（和名人）的影響：

- 在25到44歲的網路消費者中，約有1/3的人表示，他們閱讀的大部分內容都來自其他用戶或名人；而在16到24歲的族群中，此一比例增加到40%。
- 37%的網路消費者和67%的活躍用戶每周都會造訪部落格和論壇。

#### 買方市場影響因素（按管道分類）

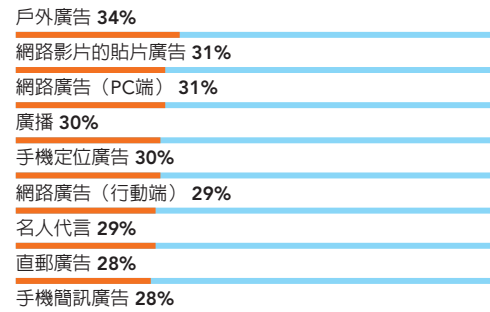
影響力大 / 極具影響力<sup>6</sup>



現在，就連最具權威的媒體網站也紛紛設置了用戶評論區，旨在讓網站成為用戶交流觀點的論壇。正如掀起「X世代」(Generation X) 流行語的美國作家 Douglas Coupland 近日在《金融時報》專欄中提到的：「不管你同不同意，趕快去評論區寫下你的看法，因為現在是2017年！」<sup>1</sup>

此外，社群媒體會傳播並放大各種觀點：網路上的一條評論在短短數小時內就能觸及數百萬名用戶，這是傳統媒體所望塵莫及的：

- 71%的一般網路消費者和88%的活躍用戶每周都會使用社群媒體。
- 同儕的意見對消費者的購買決策產生重要影響，目前獨立的用戶評論已成為影響買方市場的第二大因素，僅次於來自家庭成員或朋友的購買推薦。<sup>2</sup>



### 洞悉與見解

當下，各個品牌都致力於主動搭建消費者互動，提高訊息的可信度，並改變他們收集客戶回饋、進入新市場、調整產品佈局以及與品牌擁護者和質疑者對話的方式。其結果是：

- 80%的千禧世代都希望品牌能迎合他們的需求。<sup>3</sup>
- 不管滿意與否，70%的人認為自己有責任將用戶體驗告知企業。
- 全球的網路消費者皆承認社群媒體是和品牌互動的一個管道，48%的人認為它是表達對品牌意見的理想平台。
- 相較於廣告，他們認為社群媒體的可信度更高（38%比62%）。<sup>4</sup>
- 企業在社群媒體上投入的廣告費用正節節攀升，例如2016年美國企業在社群媒體上的廣告支出達到163億美元，比2015年增加了50%。<sup>5</sup>

「最重要的是訂定ROI驅動型的行銷策略。我所謂的ROI並不是投資報酬率，而是互動報酬率 (return on interactions)，亦即創作的內容既要有意義，又能吸引人們的互動參與。」

Connor Blakley, YouthLogic

「食品飲料廠商需要以全新的思維來解讀網路時代的消費者，」社群媒體分析公司 Sysomos 策略長 David Berkowitz 表示，「現在這些企業有機會與客戶和受眾直接建立持續的聯繫。在過去，他們主要仰賴媒體通路和零售商來宣傳產品，比如投放電視廣告來爭取時間，或在賣場爭取顯眼的貨架位置以換取空間。而現在，他們可以與全球各地的消費者直接互動，屆此開發自己的受眾。」

他同時表示：「從另一個角度來看，這讓企業能夠從產品測試到包裝點子的各個階段即時取得消費者回饋，並在新品上市後立即瞭解到消費者的意見。」

「此外，許多消費者也想要提高自身的參與度，他們希望能獲取更多關於產品產地、生產模式、原料成份、健康功效、包裝方式及銷售地點等方面的詳細資訊。一旦產品滿足了網路消費者的期待時，他們非常樂於告知他人，願意私下或公開地分享產品或包裝的照片和影片。」

「社群媒體體現了數位世界中的人類天性，即互聯與分享。」

Jeremiah Owyang, Crowd Companies

### 01b. 行動為王

行動設備由於能夠隨時隨地連上網路，且功能性強大，已成為當前網路服務的主要驅動載體：

- 全球的網路消費者平均每天的上網時間為4.4個小時，其中超過56%的時間藉由行動設備來上網。
- 64%的人表示，他們會全天候保持「上網」狀態。
- 在開發中國家和已開發國家中，分別有93%和78%的人會在每天醒來後一小時內查看手機。<sup>1</sup>

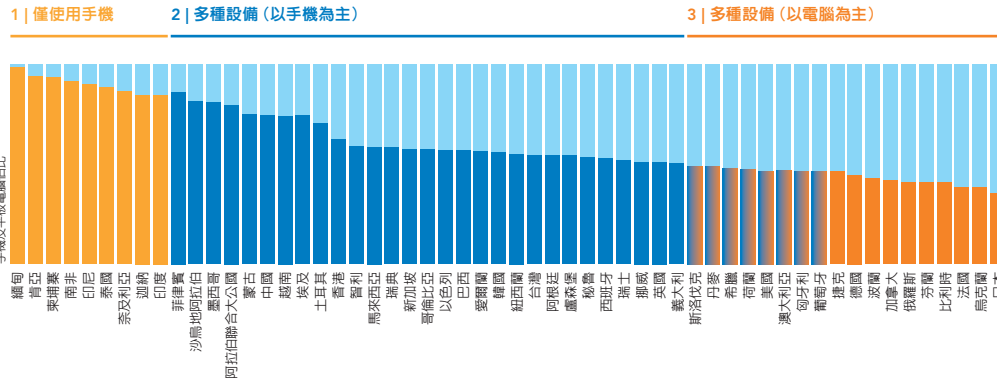
難怪行動設備在行銷支出中的佔比正迅速擴大：

- 在美國，手機廣告過去五年的年均複合成長率達到87%，其中僅2016年就激增了77%。
- 這是手機廣告投入首次佔到數位廣告總投入的半數以上（51%）。
- 「這反映出各品牌為了跟上今日消費者快節奏的行動生活方式，其行銷策略正不斷從『行動端優先』轉變為『僅考慮行動端』。」<sup>2</sup>



在這個行動為王的時代，全球僅剩的幾個電腦端市場也在逐漸向行動端市場靠攏。

使用的設備 手機 / 平板電腦 vs. 個人電腦每天使用時間



### 洞悉與見解

在開發中國家，得益於手機價格更低、基礎設施更好、以及社群媒體和電子商務的不斷崛起，這些地區通常直接跳過了個人電腦的階段，而借助行動設備實現快速發展。

用戶隨時連上網路與社群媒體的結合，能夠幫助品牌在合適的時機、以恰當的方式觸及消費者。例如，無論是在家中還是在路上，大多消費者都會在早餐時間飲用乳品和果汁，因此清晨是液態食品品牌與消費者溝通的黃金時期（可參閱 Granarolo 案例分析）。

因此，各品牌應因地制宜，洞察各地區潛在的發展趨勢，中國就是一個重要案例。當前，中國行動上網用戶數量已超過美國、巴西和印尼的總和。<sup>3</sup>

得益於騰訊等本土企業的大力投資，中國行動上網產業的迅猛發展已為人津津樂道。目前，中國約有半數的電子商務在手機上完成，在手機行動支付的使用方面也處於全球領先地位。



■ 義大利乳品企業 Granarolo

曾展開過一次名為「社群早餐」的主題活動，讓參與者分享自己的早餐經驗。Granarolo 先後在12個城市準備

了早餐會，邀請美食部落客到現場分享自己的食譜。活動在Twitter和Facebook上進行直播，並創建了一個Instagram標籤#colazione congranarolo。

@normapaperina

### 01c. 信任、調性和影響力

為了順應食品與飲料產業目前最主要的發展趨勢，即消費者對於健康的關注，同時也為了對抗負面訊息，乳品及果汁產業皆不遺餘力地宣傳其產品具有經科學驗證的健康功效。業者主要面臨兩方面的挑戰：

- 如何消除各種雜音，確保自己的訊息能準確地傳達給消費者。
- 如何確保消費者相信上述訊息。

當下，消費者格外關注健康，但人們卻越來越不相信來自專家等的傳統消息來源。在2017年愛德曼全球信任度調查報告中，針對28個國家的企業、媒體、政府、非政府組織的全球信任度進行了調查，其結果顯示，當前各類企業和機構都陷入了信任危機：

- 公大眾對各類企業和機構的信任度降至歷年來最低點。
- 大眾對於傳統媒體信任度的降低尤為明顯，在82%的國家都是如此。
- 與之相對的是，目前來自普羅大眾的聲音反而更具權威性。人們認為「跟我一樣的」普通民眾，和那些技術專家、學術權威一樣值得被信任（均為60%），而且個人經驗比統計數據更為可信（51%比49%）。
- 如果人們對某一消息不信任，那麼此一消息被忽視的可能性要比其他消息高出四倍，而且這種想法一旦形成就很難改變。
- 同時，科技的發展使得人們更容易找到與自己擁有類似觀點的人，透過相互的溝通交流，進一步鞏固自己的觀點與立場。而且因為個人主義的盛行，人們甚至很難再去發現其他觀點的存在。



雀巢旗下牛乳品牌Ninho正在巴西推出的行銷活動就是以品牌真誠、真實的主軸來與消費者建立情感聯繫。活動旨在應對雀巢面臨的「危機」，包括消費者對雀巢產品的信任危機和對經濟發展形勢的擔憂。在電視

和品牌網站上發佈的五段影片中，幾位來自農場與工廠的普通人分別講述了自己與Ninho品牌之間的故事，另外還穿插了一些母親的訪談片段。觀看影片後，觀眾可直接連結到品牌的Facebook主頁發佈自己的故事，每個故事都能很快得到回應。活動以「Ninho關



利樂印度公司目前正在印度展開一項數位行銷活動，以應對有關超高溫瞬間滅菌牛乳產品的負面消息。這項活動名為「安全保證 (Safe For Sure)」，旨在向消費者解釋無菌包裝的保護原理，反駁超高溫瞬間滅菌牛乳含有防腐劑的迷思，藉以推動這類產品的銷售，並讓消費者認識到利樂商標即

代表安全。食品安全和信任是印度飲食業面臨的兩大問題，73%的印度消費者表示，他們只會購買自己完全信賴的公司和品牌的產品。此一活動兼具教育意義和雙向交流，是企業與消費者直接對話的絕佳案例，比如在活動中，為人父母的部落客可以在知名育兒網站上直接和育兒社群的網友們進行對話。利樂同時還在Twitter、Facebook、Instagram等社群媒體上舉辦比賽，鼓勵消費者分享他們與印有利樂商標產品的合照，以鼓勵消費者養成檢視包裝標籤的習慣。

### 洞悉與見解

如今，關於乳製品、果汁含糖量和加工食品的負面消息透過社群媒體和網路平台被不斷擴散和放大。「信任危機」影響著食品飲料品牌與民眾溝通的方式，以及他們處理這類負面消息所採取的方法。

近期英國骨質疏鬆症學會針對2000多名成年人進行研究調查後發現，與專業科學營養建議相悖的「淨化飲食」理念，正是由部落格和社群媒體所驅動的。而在受訪的18歲到24歲成年人中，每10位中就有4位嘗試過「淨化飲食」，其中更有20%以上的人因此採取斷食或嚴格限制自己的飲食。<sup>1</sup>

因此，品牌在選擇宣傳調性和代言人時，需要以真誠的態度與消費者建立情感聯繫，並提供真實的訊息，展現人文關懷。除了具體而微的科學建議外，還需要在普通消費者中培養品牌擁護者，使消費者能與品牌平等對話。在這個過程中，「超級領袖」發揮著重要作用（相關內容將在下一章具體介紹）。

隨著人們對傳統媒體的信任度跌至谷底，對網路媒體和自有媒體的信任度與日俱增，這對品牌贊助的網站和部落客而言都是很好的機會。

心你所關心，專注你所專注」為主題，展現出品牌真誠、透明、有感染力、個性化等特點。由於活動尚未結束，目前還無法獲得全部結果，但顯然十分受到歡迎：截至2017年10月10日為止，該品牌的Facebook帳號已累計獲得902,517個讚，粉絲多達899,560名。



## 全新框架 / 02

雖然所有人都可以在網路上自由抒發，但某些人的言論就是特別具有影響力。我們需要透過一個全新的市場區隔框架，來瞭解人們在網路上的習性。在這個框架中，位於頂端的超級領袖是網路上最為活躍，也是最熱衷於社群的一群人。他們是領先消費群、是決策影響者，也是潮流帶動者，在當前和未來打通大眾市場的戰役中，他們是致勝關鍵。



**02a. 網路群體的市場區隔**

傳統的人口統計學已不適用於分析網路消費者的行為，因此我們需要以一種新的消費者區隔框架來展現不同群體之間的差異（參見右方）。

事實上，上述消費者市場區隔框架常與人口統計學的既有模型相悖，比如：在16 - 24歲的消費者中，有76%的人不屬於領導型群體，而在45 - 54歲的消費者中，有半數不屬於功能型群體。

「平時，我們都會向身邊的朋友或從交友網絡去徵詢意見，這些意見可能會影響我們對產品或創意的關注時間和關注程度。因此，對品牌而言，和具有影響力的人建立聯繫就顯得至關重要，當這些人累積了一定程度的信譽與擁護者，便可以為品牌發聲。這就是『一對一對多』的行銷策略。」

Joe Fernandez, Klout

**洞悉與見解**

如果依照傳統的人口統計學對網路時代的消費者進行分類，很容易遺漏有關網路消費者收集資訊及網路行為的重要洞察。但不可否認的是，人們的行為模式仍會受到年齡的影響，儘管影響力變小了。同時，雖然年輕人仍是最為互聯的群體，也更容易引領新趨勢，但年長者與他們在這方面的差距正在逐漸縮小：

- 全球16 - 24歲的人群平均每天上網時間為4.9小時（其中63%的時間花在手機上）。
- 每天上網時間隨年齡增長而遞減，55 - 65歲人群的上網時間下降至3.4小時，且大多使用個人電腦（55%）。
- 不過，中老年族群使用手機的時間正在迅速增加。2015到2016年，55 - 65歲人群的社群媒體使用量也增加了8%。

傳統的人口統計學已不適用於分析網路消費者的行為，當務之急是運用一種全新的消費者區隔框架來呈現不同群體之間的差異：



**觀察型：**上網時間長，但相對較少在社群平台上與品牌公開互動。

**功能型：**基於個人偏好或上網不便，上網時間最少；通常只有在能獲得實際利益的情況下才會上網，順應新趨勢的速度也最慢，是所有群體中社交性最低的。

**連接型：**上網時間有限，但上網時會積極參與社群互動。

**領導型：**是最熱衷上網和社群互動的族群；儘管上網時間可能並不比觀察型群體多，但熱衷社群互動，積極創造和分享内容，並與品牌互動。

**超級領袖：**是領導型群體中的一個子群，遍布全球，雖然數量僅佔全體網民的7%，但在所有群體中最高為活躍、最熱衷於社群互動，也是最樂於接受新事物、最具影響力、最引領潮流的一群人。



在母親節前夕，埃及乳品公司 Juhayna 圍繞家庭主題展開了一項打動人心的行銷活動，旨在推廣旗下的白奶產品。活動中，Juhayna 邀請消費者上傳他們擁抱母親的照片，上傳之後，

消費者可在兩個慈善專案中任選其一：讓免費提供乳癌早期檢測和診斷服務的Baheya醫院獲得一筆網路捐款，或帶著母親前往Baheya醫院接受免費檢查，且由活動合作夥伴Uber免費接送。此外，Juhayna還會把活動

期間牛奶銷售總金額的1.5%捐給Baheya醫院。該活動在 Facebook、YouTube、Instagram 等社群媒體上同時展開，並涵蓋了電視等多個非網路管道，同時借助數位公關推廣，在當地引起了極大的迴響。此次活動引發了

950萬次曝光量，其中在 Facebook 上發佈的影片觀看量達到了190萬次，觸及860萬名消費者，實際互動次數將近17萬次，Instagram觸及250萬人，YouTube觀看量超過23.3萬次。

### 02b. 超級領袖：新的意見領袖

食品和飲料品牌一直以來都透過關鍵意見領袖 (KOL) 影響消費者並推廣產品。在當今資訊爆炸的數位世界中，超級領袖已成為一群新興的關鍵意見領袖。

#### 洞悉與見解

當今，消費者比以往更樂於發表自己的意見，也更願意傾聽和採納同儕的意見，因此，超級領袖是幫助品牌培養擁護者和擴大影響力的重要人物。超級領袖不僅僅是文化宣傳的「擴音器」，更是強有力的多產評論者，能夠洞悉和傳播各類趨勢。超級領袖平均每日上網的時間超過6個小時，非常熱衷於在網路上發表意見。

超級領袖是領先消費群與潮流的帶動者，也是市場情報的重要來源。因此，研究他們當前行為有助於品牌對消費者未來行為進行預測，而與超級領袖溝通並瞭解他們的意見能幫助品牌把握最新趨勢和需求，從而進行調整或開發新品。

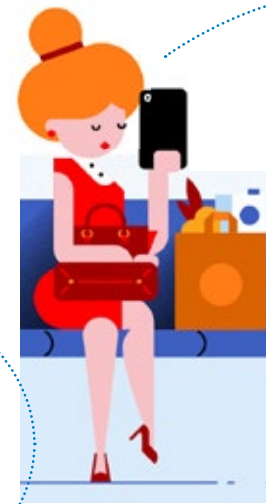


「在社群媒體上，我可以隨時得到我最感興趣事物的最新消息。」  
——來自中國的超級領袖

「透過社群媒體我得以把握機會，以優惠價格買到我所關注的品牌商品。」  
——來自義大利的超級領袖

Sysomos公司策略長 David Price表示：「當前，消費者越來越傾向於使用私人聊天工具，這增加了品牌追蹤相關訊息的難度，對於希望透過社群媒體增加與消費者互動的品牌而言是一大挑戰。在Instagram上，許多年輕消費者甚至會創建兩個帳戶，一個向父母和熟人

公開，另一個則向朋友展示真實的自我。此外，社群媒體雖然能幫助品牌更加瞭解消費者，但這也給他們帶來了極大的負擔，因為品牌需要在大家眼下經營，而社群媒體會放大他們的一舉一動並加以檢視。」



「社群媒體能在一夜之間提升或降低一個品牌的聲譽。現在所有主要品牌都加入了社群媒體，因為它們是面對全球消費者的重要平台。之前我與一家代理商發生了糾紛，他們損壞了我的車，但拒絕為我維修。我把這件事發佈在他們的社群媒體主頁和Yelp評論網站後，第二天就接到了他們承諾幫我修車的電話。社群媒體的力量真是強大到不可思議！」  
——來自美國的超級領袖



去年，在新推出果汁飲料Ecto Cooler後，Hi-C公司聘用了多名具有相當影響力的用戶和消費者在全球進行推廣。這款飲料藉著電影《魔鬼剋星》重返大螢幕的首映時機強勢回歸，並透過平面媒體、廣播，以及搭配官方電影預告片的網路媒體進行了大量宣傳。此外，該公

司還向媒體、知名人士、有影響力的用戶、知名部落客分別寄送了樣品讓他們「嚐鮮」，請他們為該產品在社群媒體和數位頻道上的製造話題。同時，Nerdist和Mashable等網站也在Facebook上主持了關於Ecto Cooler的評論直播。多位具有影響力的人物，包括一位來自Buzzfeed的設計師、一位《娛樂週刊》

的編輯和一位CBS娛樂台的特約編輯，分別在Instagram、Twitter、YouTube上發佈了有關Ecto Cooler再次上市的消息。該公司還在社群媒體上分享了雞尾酒飲料與無酒精雞尾酒飲料的相關知識和一些美食教學，為粉絲們提供舉辦主題派對的各種靈感。

### 02c. 互動場合及方式

透過研究，我們總結了如何與超級領袖交流互動的方式。

#### 評論、排行及留言

我們的研究結果顯示，對於食品飲料品牌來說，評論和排名非常重要：

- 有80%的超級領袖每個月會瀏覽與食品飲料相關的評論和排名，而70%的超級領袖每周會瀏覽這些訊息。在中國，此一比例分別高達97%和93%。
- 評論和排行的主要來源是社群媒體（73%），其中來自品牌和來自朋友/熟人各佔一半的比例。中國的超級領袖更傾向於在論壇和購物網站上瀏覽這些訊息。

另外，經研究發現，超級領袖會頻繁發表評論：

- 全球68%的超級領袖每月至少會發表一次評論（在中國此一比例高達90%），其中57%的人每周都會發表評論。
- 超級領袖主要在社群媒體上發表評論（75%），在部落格或論壇上的評論文章也不少（47%），而在中國，購物網站上的評論尤為重要（54%）。
- 在撰寫評論或留言後，幾乎所有超級領袖都至少會在一段時間內將相關品牌加註標籤，而有超過三分之一的人一直都這麼做。這反映出他們很希望得到關注和回應。事實上，有78%的超級領袖表示他們希望得到品牌的回應，在中國此一比例高達93%。

- 90%的超級領袖表示，品牌回應有助於提升他們對品牌的好感度，這再次凸顯了品牌參與網路交流並傾聽超級領袖意見的重要性。

對那些因為擔心負面評論過多而對與消費者互動心存顧慮的品牌來說，也有一些振奮人心的消息：

- 在一定程度上，相較於負面的體驗（24%），超級領袖更傾向於評論令人感受良好的體驗（63%），這可能是因為當前的社群媒體文化普遍認同積極、成功、愉悅的公眾形象。



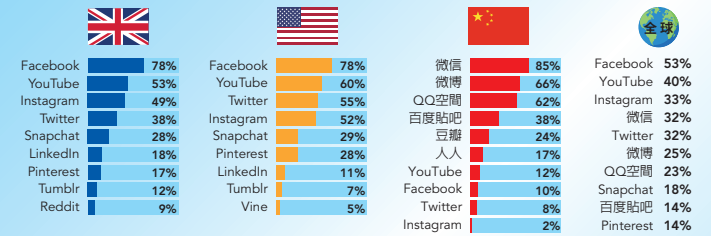
**土耳其** Dimes公司在土耳其展開的一項活動是品牌在社群媒體上與具備相當影響力的人士互動的一個絕佳案例。在這項活動中，該公司透過加強旗下各大品牌與主要消費者族群的情感聯繫，來推動果汁和稀釋果

汁的銷售。Dimes公司在土耳其舉辦了當地首場透過Facebook直播的音樂會，並邀請活躍的網路消費者參加，在活動舉辦期間#kesfebasla標籤躋身Facebook十大熱門話題。活動舉辦前，該公司還鼓勵消費者透過應用程式WhatsApp向當地

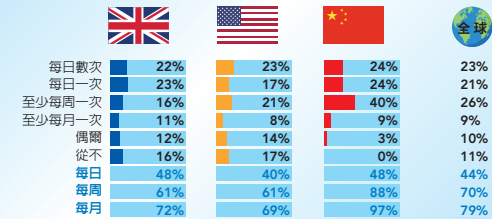
歌手和電視明星Can Bonomo發送訊息，邀請其進行表演，從而大幅提升了活動的關注度。此外，Dimes公司還與知名旅遊部落客合作，共同打造了夏季節慶期間的「公路旅行」路線，其觀看量達到了24萬次。

### 「超級領袖」與包裝食品及飲料品牌的互動

#### 互動平台

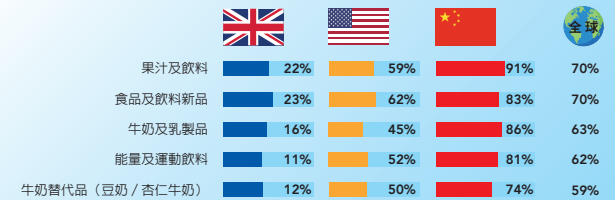


#### 互動頻率



### 查看包裝食品及飲料品牌的評論或排名

#### 超級領袖關注哪些品類？



**部落格及論壇**

部落格及論壇顯然是消費者重要的消息來源，而且對那些最活躍且最具影響力的網路消費者來說，這也是最重要的評論管道之一：

- 75%的受訪者至少每月都會瀏覽部落格或論壇。其中，有95%的中國受訪者表示他們每周都會瀏覽部落格或論壇，而在英國和美國受訪者中，此一比例超過50%。
- 每天都瀏覽部落格或論壇的受訪者也很多，在中國和英國，此一群體的比例分別達到63%和42%，美國略低，但也有28%。
- 在英國受訪者中，至少每月和每周在部落格和論壇上發表評論的人數分別佔50%和40%。美國人很少在部落格和論壇上發表評論，中國人卻相反，分別有90%和76%的中國受訪者至少每月和每周都會在部落格和論壇上發表評論。
- 約有三分之一的中國超級領袖是食品和飲料部落客，此一比例在英國和美國則較低，分別為19%及15%。

**圖片和影片發佈**

當前，用戶在發表內容和評論時越來越傾向於使用圖片和影片：

- 近80%的中國消費者每周都會發佈有關食物和飲料的圖片，而在美國和英國，此一比例約為50%左右。
- Facebook是目前西方消費者最喜歡的評論管道，而中國消費者則更青睞微信朋友圈。美國消費者特別喜歡Instagram，45%首選此一管道。
- 在西方，約有45%的消費者發表附圖的評論，主要目的是分享自己的感受或體驗，這體現了

食物、飲品與生活方式之間的密切關係。

- 在中國，透過發表附圖評論分享自身感受或體驗的消費者比例達58%，排名第三。排名前兩位的分別是評論或評價某件產品（佔比68%）及展示新事物（佔比60%），這顯示出中國消費者普遍對品牌和產品的關注度較高

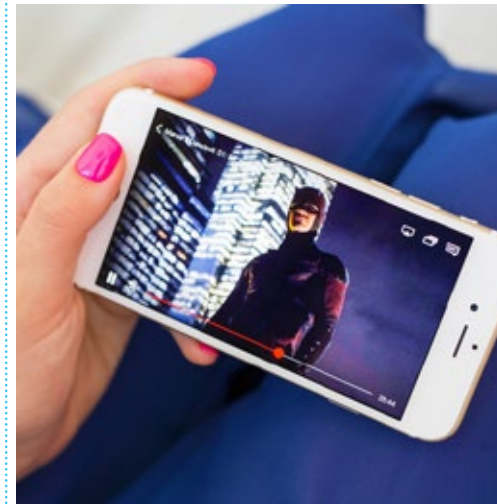
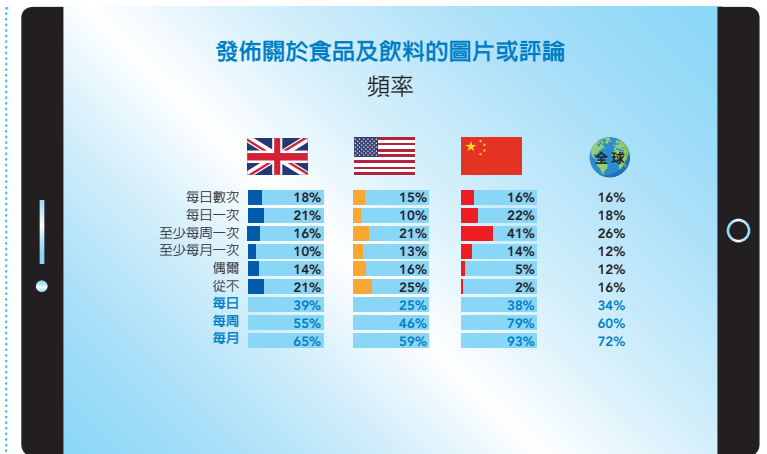
**洞悉與見解**

超級領袖是推動文化與商業發展的一股強大力量。雖然品牌很難透過傳統媒體接觸到他們，但只要花時間去瞭解他們，並在網路上與他們進行適度的互動，就可以贏得一些超級領袖的青睞。事實上，超級領袖通常都非常願意與品牌互動：

- 他們經常在社群媒體上與食品及飲料品牌互動。在全球各地的超級領袖中，每月、每周、每天都透過社群媒體與食品及飲料品牌互動的人數佔比分別為79%、70%和44%。
- 在中國，上述比例更是高達97%、88%和48%，顯示出中國是產品關注度、品牌互動、電子商務、互聯消費者趨勢等各方面的熱點所在。
- 全球79%的超級領袖認為，互動顯著提升了他們對品牌的認知及看法，而81%的人表示，互動大大提升了他們購買產品的可能性。
- 在中國，上述比例分別高達92%和94%。



近期《心理科學》期刊上的一項調查結果顯示，Instagram上的「按讚」功能對青少年的大腦行為具有引導作用。所有受訪者均表示，他們更傾向於為已獲得大量讚的圖片按讚。相關核磁共振掃描結果顯示，這是因為人腦伏隔核內（類似大腦獎賞迴路樞紐）的活動會隨照片所獲按讚數量的增加而增強，同時社會認知功能區的活動也會隨之增強。<sup>1</sup>



數位影片越來越受市場行銷人員的青睞：在美國，2016年數位影片的廣告收入創下新高，達到91億美元，較2015年增加53%，其中手機影片廣告收入大幅成長了145%，達到近42億美元。美國互動廣告局（IAB）表示：「數位影片具有強大的吸引力，很容易讓觀眾參與其中，所以自然會吸引到更多投資。」<sup>2</sup> 福瑞斯特研究公司（Forrester）表示，自2014年以來，網路影片的預算成長了114%，而72%的媒體採購人員將會節省電視廣告預算，轉而增加網路影片廣告的預算。另外據該公司預測，影片廣告年均複合成長率將繼續保持在18%左右，達到數位廣告支出的最大漲幅。<sup>3</sup>



## 重新定義消費體驗歷程 / 03

隨著網路與實體通路的界限變得日益模糊，消費者越來越希望能透過行動裝置、電腦、實體店面等多重通路獲得完美購物體驗，這使得「消費體驗歷程」的管理變得空前複雜。

### 03a. 一致性至關重要

由於消費者希望能在互動的所有觸點均獲得一致的體驗和訊息，因此，搭建一個連結性更強、更具擴增力的網路平台，對品牌而言是個巨大的挑戰。

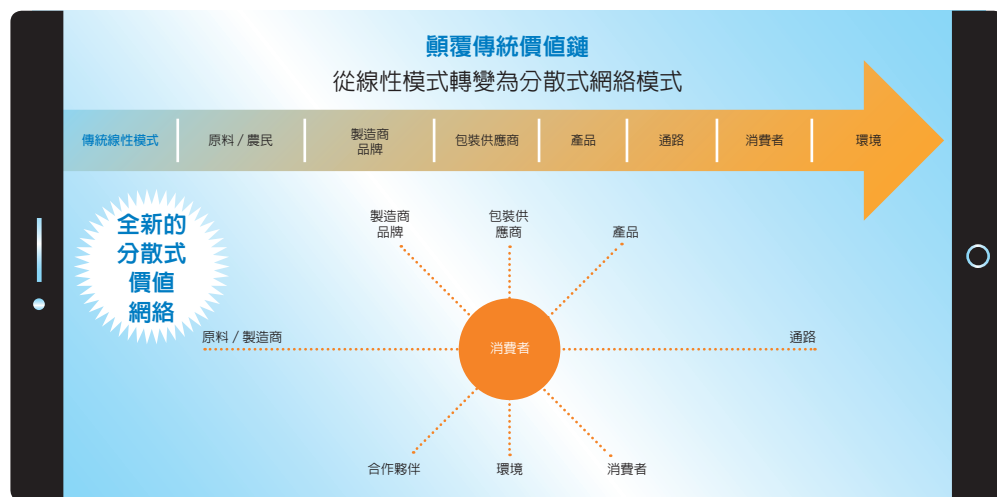
#### 洞悉與見解

我們發現，如果各個互動觸點之間的聯繫不夠緊密，就會對品牌認知造成負面影響。而如果各觸點均能保持一致性，那麼互動的通路越多，越能讓消費者形成對品牌的正面認知，此點對超級領袖來說尤其明顯。

然而，各品牌想要確保所有通路訊息的一致性並非易事，而「消費體驗歷程」又涉及品牌難以掌控的許多其他相關觸點，因此品牌在這一過程中將面臨更大的挑戰。

出現這種情況的原因是，傳統的線性價值鏈模式正轉變為分散式的價值網絡。不管是農民、原料製造商、包裝供應商，還是其他消費者，他們分布於網絡中的每個環節，且均可直接與消費者進行互動。

因此，品牌需要以「全通路」方式推廣他們的產品並管理顧客，但這其中所涉及的内容遠比「傳統的跨通路方式」要廣泛許多。品牌需要協調範圍愈來愈廣的各種資訊來源，並與之結盟，以確保行銷訊息、購買機會及客戶體驗的一致性。



### Safio MyPack 的全方位行銷規劃



各類行銷活動應盡可能觸及網路上和實體通路上「消費體驗歷程」的所有管道。沙烏地阿拉伯調味乳領導品牌 Safio 就是一個很好的案例。Safio 曾推出了全球首款個性化包裝 MyPack。為了在商場進行品牌推廣、促進品牌與消費者之間的互動、提升品牌在網路及實體通路的口碑，該公司在利雅德、吉達、達曼等主要城市都佈置了照相亭，讓孩子們可以隨意拍照，使得包裝的個性化特色更為突顯。這項活動扭轉了該品牌業績下滑的頹勢，使該品牌在活動期間的月銷售量增長了8%，市占率從13%增至16%。

### 03b. 從被動到主動

網路時代消費者的行為一直在不斷變化，其獲取訊息的模式正從「被動」轉變為「主動」，他們會在「消費體驗歷程」中找到自認為重要的內容，並忽視或直接無視那些無關的訊息，此點對超級領袖尤為明顯。

- 87%的超級領袖在購買食品和飲料產品過程中至少會搜尋一次相關訊息，其中有81%的人在購買前平均會透過4.4個來源收集相關訊息。
- 在中國，82%的超級領袖會在購買產品前搜尋相關訊息。
- 從全球來看，品牌的官方訊息在所有訊息來源中評價較高，其中品牌的官方網站名列第一（80%），其次是購物網站上的評論或留言（68%），而社群媒體上的品牌訊息來源及第三方訊息來源分列其後，分別為63%和62%。
- 價格是世界各地消費者關注的主要資訊。此外，高達81%的中國消費者也會關注產品包裝上的詳細資訊。同時，中國和美國消費者都會特別搜尋原料相關資訊及使用者評論。

### 洞悉與見解

無論是在網路還是在實體通路上購物，社群媒體在「消費體驗歷程」中顯然都扮演著重要的角色（參見右側圖表）：

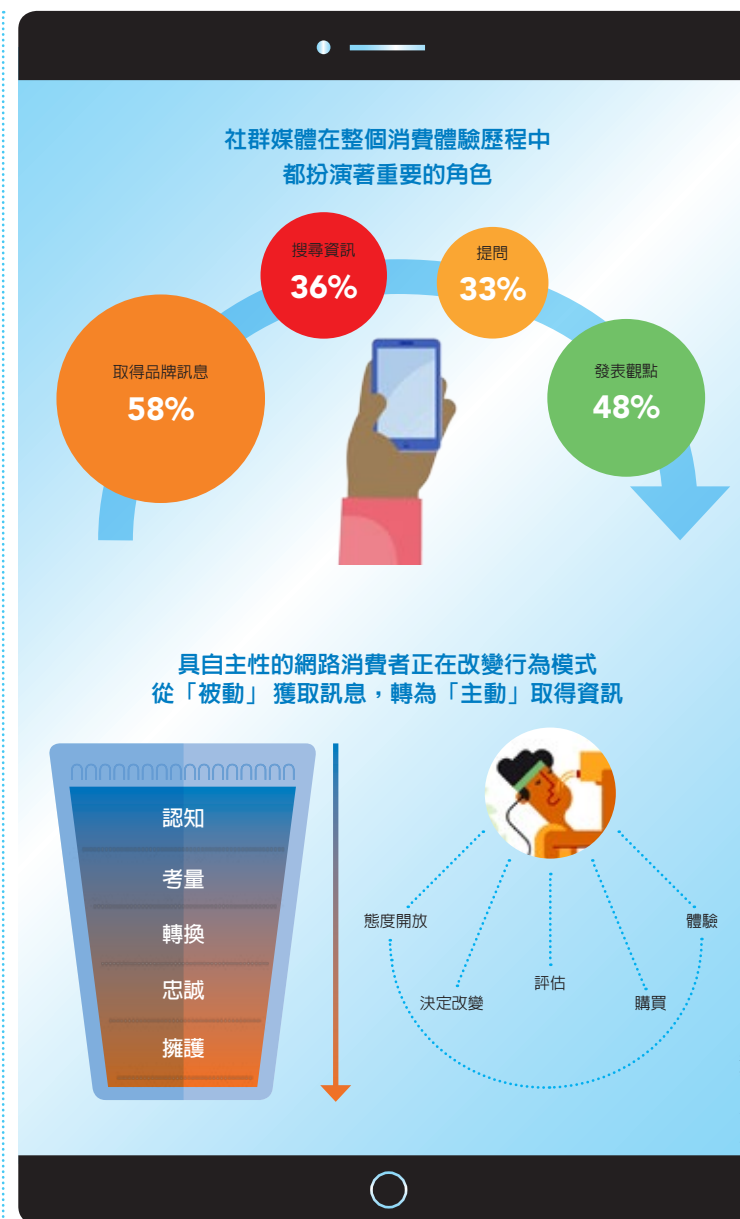
- 最能打動消費者的觸點出現在「消費體驗歷程」的起始和終點，分別是消費者獲得有趣的品牌訊息以及發表評論的環節，而在這兩個觸點間則可以透過其他通路提供更多資訊及顧客服務。
- 品牌對消費者購買產品後發表的評論進行回覆非常重要，這也有助於使其從單純的快樂消費者轉變為活躍的品牌擁護者。
- 「傳統的」品牌官方網站仍發揮著非常重要的作用，它們是消費者查詢更多品牌資訊的首選管道，明顯領先於詢問親朋好友以及瀏覽部落格、論壇或評論網站。

目前，網路廣告仍維持著較高的關注度：

- 30%的受訪者認為「瀏覽網路廣告」會影響他們的購買行為。
- 全球網路消費者中，38%的人傾向於瀏覽品牌在社群網站上發佈的內容，37%的人認為量身訂做的廣告很有創意，而在超級領袖當中，上述比例分別高達59%和53%。
- 然而，落實執行才是關鍵，34%的網路消費者和51%的超級領袖都表示，他們「常常感到在網路上被品牌關注」。
- 但另一方面，這也是導致用戶使用廣告攔截功能的主要原因。目前，全球18%的網路消費者及26%的超級領袖都會使用廣告攔截。在英國，使用廣告攔截的網路消費者及超級領袖比例甚至高達27%和37%。這再次凸顯了社群媒體行銷的有效性。

福瑞斯特研究公司

（Forrester）近期在美國發佈的《我們所知的廣告時代終結》報告中預測，傳統的數位廣告時代已時日不多。<sup>1</sup>「無論廣告是透過語音界面還是人工智慧後台服務推送，一旦消費者能夠在無需被打擾的情況下獲得自己想要的資訊，他們就會更加抵制廣告。可以看到，38%的美國成年網民傾向於安裝電腦廣告攔截軟體，而且以後還會有更多消費者採取廣告攔截，但這並非是因為他們對廣告反感，而是因為他們並不關心廣告發佈者的商業訴求。」<sup>2</sup>



### 03c. 實體通路依然不可或缺

儘管電子商務快速地攻城掠地，但消費者通常還是會選擇透過實體通路購買食品和飲料產品。根據尼爾森公司的調查，實體消費依然不可或缺：

- 除了品牌固有的影響力以外，產品陳列、店內廣告和促銷活動等等的行銷推廣仍然是促進銷售增長的最有效手段。
- 在歐洲，實體店面也是發現新產品最重要的管道之一，以56%的比例排名第二，排在第一位的是親朋好友的推薦（58%），網路搜尋則以48%位居第三。<sup>1</sup>



中國的蒙牛品牌透過網路及實體通路展開的行銷活動大獲成功，則是一個很好的案例。在春節期間，針對純甄這款常溫酸奶產品推出了一系列的推廣活動，鼓勵消費者分享他們的真實感受，並以此來彰顯該款產品「不含任何調味劑和添加物」的理念。

### 洞悉與見解

實體店面對於推廣新產品上市的行銷活動也至關重要。產品不光需要借助良好的包裝設計發揮作用，其在貨架上的視覺表現力也非常關鍵：在各項產品品類中，相較於那些差勁的包裝設計，良好的包裝設計能吸引消費者注意的機率高達70%。<sup>2</sup>

然而，由於智慧手機的崛起，數位化行銷也對實體通路購物產生了重要影響：

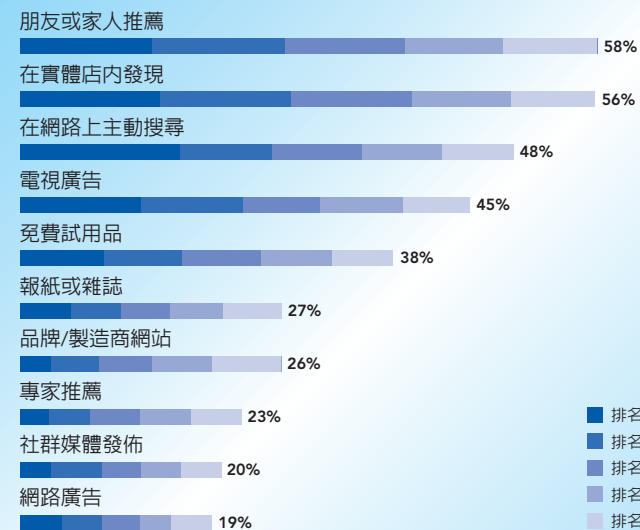
- 當前有超過半數的實體店面購物受到數位通路的影響。<sup>3</sup>
- 消費者通常會事先在網路上進行調查和互動，再做出到實體通路購買的決策（Google將此舉稱為「零時差的致勝關鍵」），但他們也逐漸受到網路商店的影響。
- 90%的智慧手機用戶表示會在商店內使用手機，80%則表示使用手機會影響他們最終的購買決定。<sup>4</sup>

蒙牛還推出了6款限量訂製版的純甄表情瓶，瓶身一側印有一個表情符號，另一側則印有一條對應的訊息，比如對親友說「真的跟你沒關係！」，對老闆說「我真的挺能幹！」，以及對不喜歡的仰慕者說「你真的是個好人！」。在微信平台，蒙牛鼓勵消費者與朋友們分享自己想要表達的真實訊息；在微博主

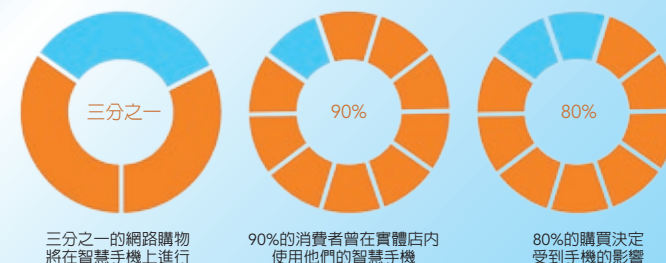
頁，蒙牛發起了討論話題，邀請消費者們分享他們在參加新年聚會時與這款產品的合影，並說出當時內心真實的想法。該活動推出後取得了極大成功，吸引了諸多關鍵意見領袖的參與。蒙牛還在優酷和騰訊等主流網站發佈了精彩的品牌影片，並邀請了一位中國網路紅人在微博上分享其自拍影片。

此外，蒙牛還在實體店內展開了相關推廣活動，讓消費者可以連結相關應用程式和品嚐這款產品，並且透過掃描二維條碼直接進入品牌官網查閱相關資訊。

### 歐洲消費者發現新品的主要管道



### 手機的影響力越來越大





### 03d. 電子商務崛起

根據研究顯示，食品及雜貨的電子商務年增長率是22%，非酒精飲料的電子商務年增長率則是38%，預計未來還會有更大的成長：

- 14的網路消費者會在網路上購買食品及雜貨，而有59%的人表示有在網路上購買的意願。
- 價格更優惠、品質佳、購物體驗良好等都是電子商務崛起的關鍵因素。
- 預計到2021年，透過電子商務平台購買的食品類產品將佔其總銷售量的10%；在某些主要地區，此一比例會更高，譬如在英國和韓國，比例將分別達到15.4%和25.1%。<sup>1</sup>

作為電子商務平台，行動設備將扮演更加重要的角色：

- 「行動設備已成為重要的購物工具」，根據PwC發佈的《2016年零售總體報告》顯示，「行動商務正逐漸成為消費者最喜愛的網路購物選項。」
- 國際領先的投資銀行高盛集團預測，隨著消費者使用行動裝置進行購物的比例逐漸增加，到2018年，行動商務將佔據電子商務交易總量的近半壁江山。

中國的行動電子商務在全球處於領先地位，為其他地區的未來發展提供了借鏡：

- 在中國的消費者當中，65%的人至少每月一次會使用行動設備完成網路購物，僅有12%的人表示從不使用手機在網路購物，而上述比例在全球分別為28%和46%。
- 當前，大多數中國消費者在買東西時都會使用微信支付、支付寶等行動應用程式來付款，這種現象大多出現在便利商店。

- 另外，59%的中國消費者表示，行動設備在未來將成為他們購物的主要工具，而在全球僅有34%的消費者持有這種想法。<sup>2</sup>

#### 洞悉與見解

數位大師Scott Galloway教授<sup>3</sup>認為，「品牌最好的時代已經過去，現在即將面臨行業洗牌。」他還指出，近年來由於越來越多的消費者傾向於透過搜尋引擎按照相關度來查找產品，並依據使用者評比和他人推薦來選擇產品，而且會透過不同於實體店的消費方式在電子商務平台上購買產品，因此能夠明確說出「自己最喜歡某個品牌」的消費者已越來越少。

創立於16年前的英國公司歐卡多 (Ocado) 是全球最大的網路食品零售商，目前平均每周的訂單量高達34萬筆。然而歐卡多並未設立任何實體店面，而是直接從倉庫發貨。歐卡多公司概念開發主管Sverker Lindbo在利樂近期於瑞典倫德舉行的活動中表示：「我們在兩個倉庫間設置了500個工作站，並透過總長32公里的輸送帶運來商品以供挑揀。雖然當前我們主要透過人工挑揀商品，但我們也正在研發揀貨機器人。以後，所有運達的商品都必須要讓機器人可拆

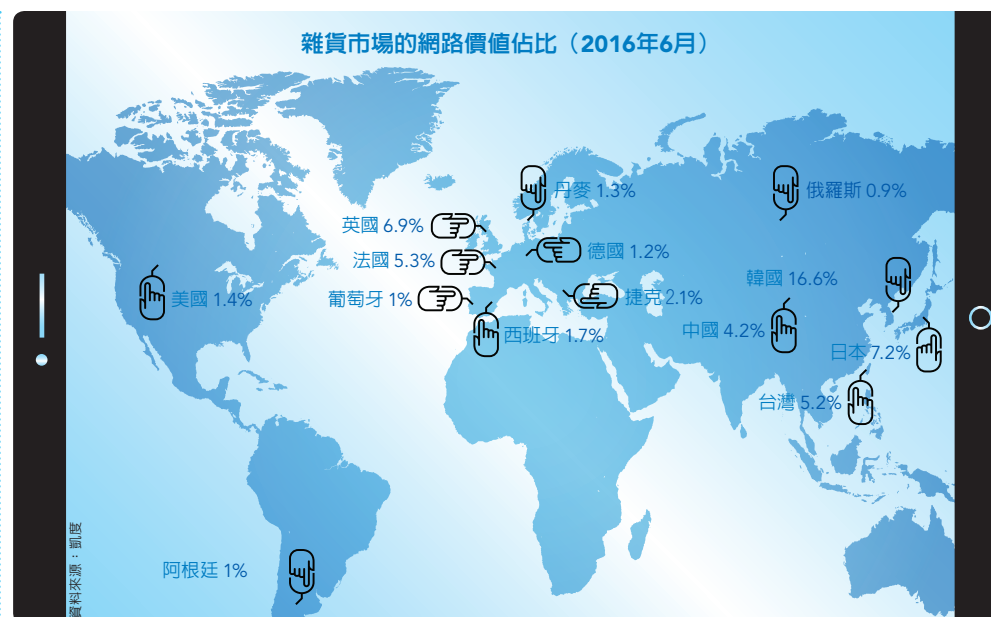
封、可挑揀（它們討厭收縮膠膜包裝！）」

「販售大包裝的雜貨店可能很快就會消失。人們現在使用Ocado進行每週採買，這種訂貨、取貨在一小時內就完成的便利購物型態很快就會出現在各個城市。商品的優惠折扣越來越深，表示今後網路購物將會成為接觸消費者的唯一管道。此一管道將提供許多獨特冷門的小量商品提升它們的銷售量，打破目前主打暢銷商品的情況。這樣的銷售模式早已出現在書市了。」

電子商務的發展削弱了品牌的差異化。透過包裝設計和實體店面推廣活動帶給消費者的品牌體驗減少了。在電子商務平台，領導品牌和競爭品牌都被壓縮到同一個狹窄的二維空間，這種情況在行動電子商務平台更是如此。

目前，亞馬遜 (Amazon) 憑藉業務規模、創新性、投資能力等多方面的優勢，被認為是最具殺傷力的企業。該公司近期動作頻頻，比如以137億美元收購了Whole Foods有機超市、在美國推出亞馬遜生鮮食品雜貨同日送達服務（並已於2016年和2017年分別在英國和德國市場推出）、建立新型高科技Amazon Go概念店，這些舉措都展現了亞馬遜在食品雜貨領域進一步擴張的野心。

其中，亞馬遜的Alexa語音助手發揮了重要的作用，Alexa在運作過程中無需任何觸控操作，可以讓用戶徹底解放雙眼的負擔。來自利樂的Ivan Nesterenko表示：「越來越多的公司跳過品牌經營，而專注於電子商務平台。因此，如何找到其他方式來串連品牌及其產品，對品牌經營者來說至關重要。」其中一種方式就是採用數位化的方式進行包裝，下一章將會具體介紹。



### 03e. 包裝是關鍵

包裝創新將為品牌帶來全新的互動機會，並有助於深化品牌與網路時代消費者的關係。

#### 數位化包裝

得益於數位化印刷技術，每個包裝上都可以印上獨一無二的數位編碼。這些包裝上的數位編碼可以透過智慧手機掃描，實現各式各樣的創新推廣：

- 透過供應鏈的彼此互聯，產品溯源可變得更加公開透明，消費者因此可以對他們所購買的商品源頭有完整的瞭解。
- 包裝可以增進品牌與消費者的互動，比如可以化身為抽獎彩券、網路競賽的唯一識別碼、忠誠顧客的信物，或是成為與個別消費者建立一對一溝通的管道。
- 資訊的傳達變成雙向，讓生產商可以透過數位編碼的互動收集到與消費者有關的寶貴資訊。

「數位化包裝可以幫助品牌透過產品本身與消費者建立直接聯繫，它也是品牌與消費者之間最重要的溝通管道。有了這個管道，又何須借助媒體和社群網絡去觸及消費者呢？」

Erik Winberg，利樂公司

僅利樂一家企業的包裝，全球的年總產量就可達1900億只，其潛在影響力可以說比任何社群媒體平台都要來得大。

我們的研究顯示，65%的美國和英國超級領袖對這種包裝的互動模式非常感興趣，而在中國此一比例更是高達89%。在中國，掃描二維條碼獲取服務已變得非常普遍，此類數位化包裝也已取得了成功。



南非Tropika公司將包裝行銷與行動服務相結合，推出了一項名為「順暢到底 (Nothing Smoother)」的推廣活動。消費者只需按照包裝上的說明發送一條短訊即可參加比賽，並有機會贏得馬爾地夫免費旅遊大獎，或是一頓由合作餐廳所提供的免費午餐 (可立即兌換)。活動還邀請了當地名人拍攝了50段一系列的簡短影片。為順應不同播放管道，這些影片被剪輯成數種播放長度，發佈在 Facebook (參與度和覆蓋範圍最廣)、Twitter (名人參與度

#### 包裝印刷及個性化設計

根據市場調查研究機構英敏特 (Mintel) 發佈的報告顯示，24%的消費者對設計精美的限量產品、季節性產品或特別發售產品青睞有加。<sup>1</sup> 數位印刷技術可以讓品牌更容易掌握此一趨勢，並以成本更低、製作更便捷的方式進行小量生產。無論是對消費者還是對品牌而言，個性化設計都更具吸引力：

- 在千禧世代中，40%的人希望參與產品和品牌的創造。
- 2015年，有45%的消費者購買個性化的產品或體驗，而且他們非常願意在此過程中花更多錢。
- 實際上，很多消費者表示他們願意支付高達1.5倍的價格來購買客製化產品。<sup>2</sup>

高)、Instagram、YouTube、Vine 和Tropika品牌官網，引發了巨大迴響。在Facebook上，這些短片共受到超過850萬消費者的關注，互動量達到170萬次；在Twitter上，共吸引了1200名具有一定影響力的人士，互動量達到675次，影片播放量達到了710萬次；在Instagram上也取得了巨大成功。



2016年，沙烏地阿拉伯Safio公司發佈了全球首款個性化設計的包裝紙盒，上面印有25個最常見的阿拉伯男孩和女孩的名字。該公司在實體店面、廣播、社群媒體上同時展開新品上市推廣活動。採用了這款包裝的調味乳產品在3個月內就獲得了5600萬包的銷量，幫助Safio奪回了1.2%的市場占有率。




美國益生  
菌果汁  
飲料先驅

GoodBelly生產商在其產品包裝的側邊專門設計了一個區域，用於展示所使用包裝的生命週期。這一生動的圖案設計有助於消費者瞭解該包裝從包材原料採購到使用後回收再利用等各個環節的生命週期。借助色彩鮮艷的圖案及精心構思的內文，有效地呈現採用這種包裝的好處，並彰顯了GoodBelly公司的使命和價值觀。<sup>3</sup>



目前利樂正在測試一項全新的數位化包裝以挖掘此種包裝的商機。消費者可透過Google Play或Apple Store下載對應的數位應用程式，並利用這個程式來掃描產品上獨有的二維條碼以獲得勳。收集到的數據將被儲存在微軟Azure雲端服務平台，經過分析後會形成更為具體的消費群體資訊，從而進一步協助企業為消費者打造更加個性化的體驗。



 Pinar Kido 公司是土耳其首家在行銷活動中應用擴增實境技術以提高其調味乳知名度的品牌。調味乳是Pinar Kido公司表現較為強勁的一款產品，其年增長率約為10%，銷量佔土耳其保久乳總銷售量的8%左右。2016年9月至11月，該公司利用智慧手機遊戲推出了主題為「發現太空 (Discover Space)」的行銷活動，活動獎品包括望遠鏡及「太空營地」家庭遊。孩子們只需下載

並啟動應用程式，在智慧手機上展示產品包裝後，即可參與遊戲。另外，該遊戲還透過一個專門的網站發佈，並透過數位媒體、電視廣告、電影、宣傳單進行宣傳，消費者購買組合包後還可獲得「買五贈一」的抵用券。該活動共吸引了250萬消費者參與其中，遊戲玩樂次數超過6,000次，3,100張抵用券被兌換。這些活動讓該產品的銷量在活動期間翻了一倍。

### 擴增實境技術

擴增實境技術 (AR) 是一種將真實世界與虛擬世界的訊息「無縫」集成的新技術。不同於虛擬實境技術，擴增實境技術包羅萬象，透過螢幕把虛擬世界套在現實世界並進行互動。擴增實境技術問世已有一段時間，但隨著智慧手機內建相機的興起，此一技術的潛能才得以發揮。得益於這樣的技術，《精靈寶可夢 Go》這款遊戲自上線以來就在全球刮起一股旋風，遊戲的玩家能透過手機在現實世界中找到來自虛擬世界的精靈寶可夢。目前許多大型科技公司紛紛斥巨資開發此一技術，例如 Facebook 併購了 Oculus 虛擬實境公司，微軟則推出了 HoloLens 擴增實境頭盔。相信在中未來，我們會看到擴增實境技術有更大的發展。

### 洞悉與見解

目前，僅有 7% 的包裝採用數位印刷技術，未來此一比例將大幅增長。到 2020 年，全球印刷市場規模預期將從當前約 4,070 億歐元增至 4,200 億歐元。<sup>1</sup> 同時越來越多的品牌可能將透過網路下單提供客製化包裝。

「可口可樂就非常擅長透過個性化包裝來推動產品行銷，」 David Berkowitz 表示：「多年來，他們在全球多個市場展開了主題為『分享這瓶可樂 (Share a Coke)』的行銷活動。可樂瓶身印上當地最常見的名字，消費者可透過數位方式與朋友們分享，或直接為朋友們購買一瓶印有他們名字的可樂。此外，在英國，可口可樂旗下品牌 Oasis 重新推出了水果主題的限量包裝，這些包裝上都有與人臉相似的圖案。消費

者可以透過換臉軟體 Snapchat 識別包裝上的圖案，從而將自己的照片和包裝圖案進行互換。10 年前，透過改變包裝標籤來吸引消費者分享照片的想法還難以讓人接受，但現在，這卻變成了一種新常態。」

與此同時，電子商務對品牌與消費者互動方式帶來的顛覆性改變也促使人們重新思考包裝設計的用途。如果不再需要透過包裝讓產品在貨架上脫穎而出，那麼就需要考慮透過包裝這種重要的行銷工具提供具吸引力的訊息，如配方、原料來源、環保認證、促銷辦法、新品資訊等，而企業也可以利用收集來的消費者數據打造極具個性化的包裝。



## 成為精通數位化的組織

對企業應該在組織層面做好哪些準備以應對數位化時代，知名科技創業學院General Assembly提出了五項建議：

**1. 管理階層下達指令，並需反覆強調**  
鑒於真正成功的數位化轉型可為企業帶來深遠影響，轉型策略需獲得企業高層的全力支持，以確保在整個公司內部都能準確傳達執行指令。

### 2. 建立高效的組織架構

由於市場上不斷湧現的競爭者會瓜分市場佔有率，企業必須制定合理的組織架構並具備必要能力，確保能透過靈活、創新的方式，以客戶為導向來展開工作。近期，可口可樂公司對其領導團隊進行了重組，將行銷部門併入客戶服務及業務團隊，並設立發展長 (CGO) 一職。高露潔、科蒂和億滋國際等快速消費品巨頭也紛紛採用了類似措施。去年 12 月，可口可樂公司還任命了數位長 (CDO)，以確保其全球的組織系統能遵循統一的數位行銷計畫。

### 3. 形成能在「加持、新增、借力」三者之間實現平衡的能力養成計劃

不少企業都發現，老員工雖然非常熟悉企業積累下來的寶貴知識，卻很難具備數位化時代所需的全新思維。因此，制定「三管齊下」的能力發展策略顯得尤其重要，也就是說此一策略需要平衡以下三個構面：透過培訓「加持」原有能力、透過招聘和併購「新增」能力，以及透過更創新的工作方式，例如聘用代理商團隊、舉辦駭客松 (hackathon)、與能推進公司發展步伐的企業合作等「借力」的活動以增強能力。例如，今年 1 月份法國化妝品巨頭萊雅與聚焦數位化的新創育成公司 Founders Factory 達成了策略性投資協議，宣佈首批選定的五家美妝科技新創公司。

### 4. 經常更新客觀的技術數據

今日市場形勢瞬息萬變，這意味著企業員工也需要與時俱進，即時瞭解大量新訊息。企業需要對主要利益相關團體展開評估、調查與訪談，以掌握機構當前的技能水平，並判斷公司是否準備好迎接數位時代的到來。同時，企業應當為員工提供可依照個人步調規劃個人化學習的線上培訓工具。舉例來說，近期萊雅和 General Assembly 合作，對萊雅行銷人員的數位化準備度進行了評估並提供相關培訓課程。萊雅美國地區行銷長 Marie Gulin-Merle 評論此舉是一項全面的「數位化 GMAT1」，可以滿足數據收集、搜尋引擎優化、行動裝置行銷、社群媒體、內容創作等方面的需要。她提到，「這是數位化轉型的動力之一，我們認為相關學習對行銷知識的進步能發揮重要作用。」<sup>2</sup>

### 5. 分享、互動及信任

社群媒體超級領袖 Andrew Wasyluk 表示：「當下，許多品牌都沒有好好利用自身最寶貴的行銷資產——他們的員工。」而且很多公司對社群媒體都有防衛心理，甚至抱持敬而遠之的態度。相形之下，通用電氣公司很注重對員工進行相關培訓、與員工互動，讓他們對自身和對自己所掌握的知識感到自豪，同時鼓勵員工擔當公司的品牌大使。為此，通用電氣公司還為員工提供了一種工具，便於他們瀏覽業經公司審核並可對外發佈的所有消息，並鼓勵他們透過自己的數位網絡分享這些故事。

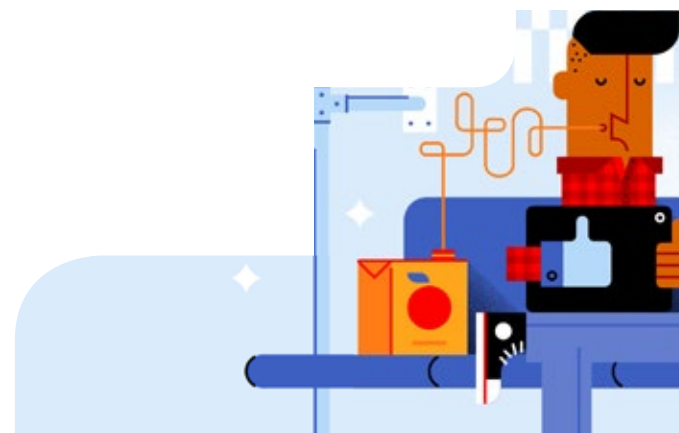
「領先的企業已經意識到，要實現自身的數位化轉型，其員工需要有可以支持和促進企業實施全新策略的架構、思維、技巧和詞彙。」

Anand Chopra-McGowan,  
General Assembly

去年，利樂巴西公司組織了一次創意之旅，帶領一組客戶前往矽谷參觀。他們不僅訪問了 Facebook、Google 等知名企業，還參觀了多家新創育成公司。利樂巴西公司總經理 Marcelo Queiroz 表示：「我們深切體認到，僅透過傳統媒體打造品牌的想法已經過時，我們必須進行新的嘗試及探索。很顯然，品牌可以在數位世界為消費者提供無與倫比的客製化體驗，從而與他們建立起非常緊密

的聯繫，但這樣做的前提是品牌需要具備全新思維，並且要充分運用無窮盡的社群媒體資源。」  
「來自創業育成公司的觀點是最令人振奮的。世間萬物都處在快速變化當中，但現在最重要的已不再是保護創新性，而是要提升執行速度和品質。我們還瞭解到各大企業是如何聚焦發展趨勢的，而這些發展趨勢會不斷變化，所以我們其實更應該關注那些能改變趨勢的顛覆性觀點。這也是整個

矽谷的關注焦點，即擁有顛覆性的、反叛性的思維。」  
「此外，產業進入門檻越來越低：生產商和新興品牌很容易利用融資、尖端技術等手段擴大規模。所以我們都應該有這樣的變革思維，即當前的發展趨勢正預示著未來，消費者不會等待後知後覺的品牌。」



## 總結

### 消費者評論無處不在

數位媒體、部落格 / 論壇以及社群媒體正紛紛崛起。在所有人都可以發聲的網路世界裡，單獨來自品牌的發言力量是很薄弱的。因此各大品牌需要積極參與互動，耕耘使用者所留言的內容，向部落客學習並與之合作，並借助超級領袖的影響力對品牌進行宣傳。

### 行動為王

網路世界越來越以行動裝置為中心，尤其在開發中國家，甚至常常直接跳過使用電腦的階段。中國在這方面尤為先進，要想一窺最新的發展趨勢，看一看中國即可知曉。同時，各大品牌需要制定以行動裝置為優先的發展策略——事實上，在美國，有些品牌已逐步轉向了「僅限於行動裝置」的發展策略，從而「與行動中的消費者保持同步」。

### 信任度、調性和影響力

隨著不少品牌遭遇了「信任危機」，消費者越來越傾向於相信「像我一樣的普羅大眾」，認同他們分享的價值觀、個人偏好、人生觀。有鑒於此，品牌需表明自身也持有同樣觀點。品牌應該以更加透明的方式向大眾展現更誠實、更可靠的姿態，並從「普通人」當中培養擁護者。「對於大眾信賴的事物，企業應在其中發揮主導作用，並給予人們支持。」

### 市場區隔與超級領袖

網路消費者的行為超越了傳統人口統計學所涉及的範圍，因此需要制定全新的分類框架。其中超級領袖是最活躍、最熱衷於社交的一群人：他們是領先消費群、是決策影響者，也是潮流帶動者。他們經常在網路上發表評論，因而可以成為品牌需要培養的擁護者以及瞭解市場動態的首選對象。

### 互動場合及方式

超級領袖非常熱衷於在網路上與品牌進行互動：約有半數的超級領袖每天都會透過社群媒體與品牌互動。他們非常希望品牌能夠回應他們的觀點和評論，而且這些觀點和評論大都基於良好的體驗；品牌的回應非常有助於提高其自身形象，這彰顯了品牌與消費者互動的重要性。

### 一致性至關重要

隨著互動管道的不斷增加，以及在價值鏈上有更多能與消費者直接互動的環節產生，品牌需要付出更多努力來宣傳統一的訊息，並跨越多個觸點實現與消費者的無縫對接。行動裝置逐漸成為連接全方位體驗的必要工具。

### 從被動到主動

絕大多數超級領袖（81%）在購物前至少平均透過4.4個資訊來源以搜尋相關訊息。社群媒體在消費者的整個購物過程中始終扮演著重要角色，但傳統的品品牌官網仍是獲得品牌資訊的重要來源。

### 實體通路依然不可或缺

食品與飲料的採買主要仍是透過實體通路，且店內行銷依然是不可或缺的產品推廣方式。但數位化行銷也扮演著十分關鍵的角色，實體通路的銷售超過半數是由其促成。

### 電子商務崛起

電子商務正全面興起，預計到2021年，透過電子商務平台購買的食品將佔銷售總量的10%。電子商務為整個價值鏈帶來了翻天覆地的變化，像亞馬遜這類重要的電子商務公司甚至宣布還會提供更多相關服務。行動裝置正「逐漸成為網路購物的首選工具」。

### 包裝是關鍵

隨著消費者越來越熱衷於追求品牌的個性化體驗，獨一無二的數位化包裝、擴增實境技術、客製化印刷技術等都將為品牌帶來全新的可能性，促成與消費者互動並深化關係，更重要的是協助品牌實現與消費者的直接溝通。

## 調研和參考

### 研究方法

本報告相關研究係由凱度（Kantar TNS）市場研究機構所執行，主要涵蓋以下三大部分：


1. 從主題為「互聯生活」的研究中獲取基線定量數據。該項研究於2016年6月到9月間展開，共涉及57個市場中的7萬份樣本，此外還包括涵蓋印度、日本、美國、巴西、中國、德國、義大利、英國、土耳其、埃及和南非等國的深度市場報告。
  2. 從針對「超級領袖」的研究中獲取深度定性資訊。此類研究主要透過在特定網路社群規劃一周的任務，調查義大利、美國和中國網路消費者的日常生活情況，以及瞭解他們對品牌宣傳活動的看法。
  3. 其他洞察類定量數據。這些數據乃針對英國、美國和中國的「超級領袖」進行15分鐘的網路調查取得。此次調查旨在瞭解這些「超級領袖」的購物歷程，以及他們會在網路上分享相關訊息的具體內容、方式和原因。
- 除案例分析相關數據以及下文明列的參考資料外，本報告提及的數據均源自上述調查。

### 參考資料

- 05-1** *Financial Times*, 28 April 2017
- 05-2** 50% of global consumers rated independent customer reviews as very or extremely influential; 62% rated friend/family recommendations in the same way. Kantar TNS Connected Life Survey
- 05-3** Edelman 8095 2.0 Global Study
- 05-4** Edelman Trust Barometer 2017
- 05-5** Interactive Advertising Bureau (IAB) Internet Advertising Revenue Report 2017
- 05-6** Euromonitor Lifestyle Trends 2016
- 06-1** Global Mobile Consumer Trends: First Edition, Deloitte 2016
- 06-2** IAB Internet Advertising Revenue Report 2017
- 06-3** WeChat's world, *The Economist*, 6 August 2016
- 07-1** "Clean eating" is a ticking timebomb that puts young at risk of fractures, *The Telegraph*, 12 April 2017
- 12-1** How "likes" affect teenagers' brains, *The Economist*, 13 June 2016
- 12-2** David Doty, Executive Vice President and Chief Marketing Officer, Interactive Advertising Bureau, 26 April 2017
- 12-3** US Digital Marketing Forecast: 2016 to 2021, Forrester, 24 January 2017
- 15-1** The end of advertising as we know it, Forrester, 2 May 2017
- 15-2** The end of advertising, the beginning of relationships, James McQuivey's blog, 2 May 2017
- 16-1** Nielsen Global Innovation Survey 2015
- 16-2** Nielsen Global Innovation Survey 2015
- 16-3** \$2.1 trillion in sales or 56%. Forecast for 2016, Deloitte University Press, August 2016
- 16-4** DigitasLBI Connected Commerce Study, August 2016
- 17-1** Planet Retail
- 17-2** PWC Total Retail 2016
- 17-3** Clinical Professor at the NYU Stern School of Business and Founder and Chairman of L2
- 18-1** Mintel Food & Drinks Platform
- 18-2** Extreme Individualism, WGSN 2016
- 18-3** *Brand Packaging*, June 2017
- 19-1** Digital versus traditional packaging print: what's ahead at Drupa 2016, *Converting Quarterly*, 11 March 2016
- 20-1** Graduate Management Admission Test: a computer adaptive test intended to assess certain analytical, writing, quantitative, verbal and reading skills
- 20-2** L'Oréal created this training program to keep its marketers on the cutting edge, *AdWeek*, 11 May 2016





利樂、保護好品質、, 均為利樂集團旗下商標。

[www.tetrapak.com/tw](http://www.tetrapak.com/tw)