

以消費者為核心的變局應變 智商 (Intelligent Quotient)

文 | 楊煜泰 凱絡媒體策略活化 副總

2020年初，新型冠狀病毒（COVID-19）從一隻原來沒有人重視的「黑天鵝」，演變為一頭破壞力巨大的「灰犀牛」，徹底震撼了全球，也瞬間改變了消費者一貫的生活習慣及行為！同時，也對各大產業造成劇烈衝擊，連帶衍生出了大小品牌的倒店潮、裁員、無薪假等負面影響，當然也讓行銷圈接連遭受重擊，各層面都受到不小的挑戰。

所幸台灣在疫情未開始爆發前就進行了各種政策的超前部署，大大地降低了疫情對於台灣的影響，並讓台灣成為極少數可以在疫情肆虐全球時仍能讓人民正常生活、自由出入的國家，同時維持穩定的商業活動動能，為品牌轉型升級帶來契機。然而，目前疫情尚未落幕，其所帶給消費者的影響仍在持續發酵中，未來可能還會出現更多的「黑天鵝」、「灰犀牛」等這些多元又無所不在的突變。本篇專題將溯本追源行銷的基石——消費者，帶領行銷人與品牌主觀察變局走勢，正視與洞察消費者的各種變化，從中找出關鍵作為，在變局攻擊下運用應變智商站穩腳步。

想掌握變局的未來走勢？ 先找回「以人為本」的初心

疫情為消費者的生活帶來了顛覆性的影響，同時翻轉了大部份的媒體及消費行為，也因為這些行為的改變影響著各大產業的變局。其中，消費者因

疫情而被迫宅在家減少了出門的頻次，這帶來的不只是新型的防疫宅經濟，更是造就了空間移轉性消費行為。

- 還是要購物，只是從線下轉到線上：在疫情期間前往實體零售的線下人流下滑了，但這些消費者並非不消費了，而是「消費場域」轉移至線上。據財政部資料，今年2月主要電商平台淡季不淡，銷售金額推估約新台幣138.5億元，較去年同期成長約四成；且據東方線上自主網路調查，今年2月曾透過電商平台購物的人數比例高達87.9%，直逼雙11。另外疫情所帶來的在家辦公（work from home）現象也帶動了需求改變，在家上班族因應視訊會議需求而產生了只買衣不買褲的「下衣失蹤潮」。
- 還是要玩樂，只是從Outdoor轉向Online：就算因疫情被迫宅在家，也無法阻擋消費者需要娛樂解悶的心。據凱度洞察報告，受惠於疫情，21%的民眾增加觀看線上影視的頻率，讓各大網路OTT平台流量暴增三到五成、會員訂閱數翻倍。其中，YouTube是台灣民眾使用率最高的OTT影音平台，也因此YouTuber連帶受惠，30天觀看數更出現增長破百萬甚至破千萬的趨勢。除了線上影音娛樂，疫情宅在家也帶動了遊戲產業，不只是本來就當紅的線上遊戲及手遊類，就連遊戲主機的訂購量也突然暴增，再加上《集合吧！動物

森友會》的暴紅，讓Nintendo Switch在3月份席捲全球，賣出了逾420萬台。

- 還是要吃飯，只是從外食轉向宅食：防疫宅生活帶出了兩種在家享用美食的熱潮——「美食外送」以及「自煮風潮」。在疫情期間消費者快速養成了利用外送平台訂餐的習慣，凱度洞察與LifePoints的調查便指出，47%的民眾曾透過外送平台訂購餐點，其中一週訂餐多次的重度使用者就高達31%，高出整體外送平台10%。值得一提的是，利用外送平台訂餐這習慣不是年輕世代的專利，成熟世代也以高達近四成的比例緊追在後。此外，疫情宅在家也帶動了另一個自煮風潮，「食力」網路調查便發現，34.7%民眾傾向增加自煮頻率，連帶提高了自煮美食類線上影片及KOL的關注度，並帶動網購新鮮食材及冷凍食材的商機。
- 還是要運動，只是從戶外轉向居家：疫情影響民眾出門意願，也擴大民眾對於室內密閉空間的擔憂，促使健身族減少去健身房的頻次，並開始添購居家健身器材，使疫情期間3月整體健身器材買氣甚至比去年同期成長五成；而健身教學類線上影音及KOL也受惠於「移地鍛鍊」在家安心運動的這股風潮而增進了不少流量及粉絲。
- 還是要出門，只是從通勤轉向自駕：台灣是極少數沒封城、沒強制在家上班的國家，但疫情期間通勤上班族主動積極防疫，設法減少搭乘人潮擁擠且處於密閉空間的大眾交通工具，推升自用汽機車及共享運具使用率。觀察疫情期間3月的台灣車市月增36.3%，機車也較前一月成長了13%，共享機車騎乘數更是激增七成。另外共享腳踏車今年1、2月總租借量較去年同期增加了15%，其中2月份成長達26%。
- 還是要學習，只是從上課轉向遠距：隨著在家上班、上課等遠距作業因疫情啟動，員工教育訓練、行銷產品介紹、差旅展覽等在疫情期間也以避免群聚紛紛轉向了線上教學、線上展覽及線上論壇等形式，同時也帶動了PC、平板

的市場需求。除此之外，隨著民眾逐漸適應遠距教學模式，也開啟了消費者自學商機，據搜尋引擎新創Algolia觀察，教育、線上課程相關網站在第一季流量成長幅度最為驚人，三個月來流量暴增了1,185%；與此同時，網路書店的買氣也同步推升。

雖然台灣現已進入了後疫情的新生活時代，但疫情早就重塑了消費者的生活習慣及消費行為，「改變」如今已是品牌主必須面對的新常態。

- 聊天的話題變了，轉往吃喝玩樂：根據東方線上觀察，消費者近六個月的熱門話題中吃喝玩樂相關話題的聲量在6月逐漸回升，其中尤以餐廳美食最為顯著；至於網路流量，則以娛樂戲劇類獲得壓倒性的關注度。此外，一份台灣政黨的調查報告也印證了這一項消費需求，逾七成民眾表示將把振興券花在吃喝玩樂等生活娛樂活動。
- 緊繃的心情變了，人潮回籠衝一波：隨著5月疫情降溫，透氣潮逐漸湧現。東方線上的消費者動態報告及Google的台灣COVID-19社區人流趨勢報告中都發現，各大實體通路的人潮開始有回籠的傾向，除了生活購物型通路的回溫最快外，百貨公司、餐廳等也都逐漸出現起色，甚至是大眾運輸站點，人潮都在回流。其中，人潮出門透氣的第一個高峰點落在疫情大解封後迎來的第一個連假——端午連假。觀察Google Trends便可發現，連假期間，不僅大眾運輸工具的搜尋熱度爬升了，餐廳及飯店的搜尋熱度更是創下近一年來最高峰。
- 眼球的焦點變了，直播新聞搶下最高觀看數：從疫情一開始，新聞便成為大眾眼球追逐的焦點，而電視新聞則成為最受關注的媒體，因而帶起了整體的電視收視高峰，創下了近五年同期的最高點。縱然6月初疫情大解封，電視新聞的收視仍高於2019年同期的高峰點，且新聞媒體仍是台灣網友關注度最高的三大網站類別之一，線上影音中也以直播新聞搶下最高觀看數。

從消費需求找到變局定位！ 把消費者洞察變品牌商機

綜觀疫情變化，一個「灰犀牛」便引發消費者行為在疫情前、中、後段的快速鉅變，而商機跟轉機往往就是從變局洞察中衍生出來的。因此，品牌必須快速從消費者的變化中掌握走勢，並立即把握機會，將之轉換成品牌商機。

以今年COVID-19為例，品牌與疫情的距離，決定行銷重點大不相同。其中，若以矩陣分析，評估產業與疫情/防疫「關聯性」以及消費者對產品的「需求度」，我們就可以大致區辨出品牌的相對位置，進而提出不同的應變對策建議。

針對剛性消費需求為主的產業或品牌

危機關聯性較高——爆量市場：在這個區塊的品牌絕對不能只看到眼前的賺錢商機而忘了顧及品牌的形象及初衷，除了需要保持服務品質與供貨正常外，既可以趁機建立品牌形象，拉近消費者與品牌之間的感情及距離，也可以把握機會建立CRM會員制、訂閱制等，打好與消費者維繫長期關係的基礎。畢竟，好的品牌形象與情感才能讓品牌走得更遠，讓商機更持久。

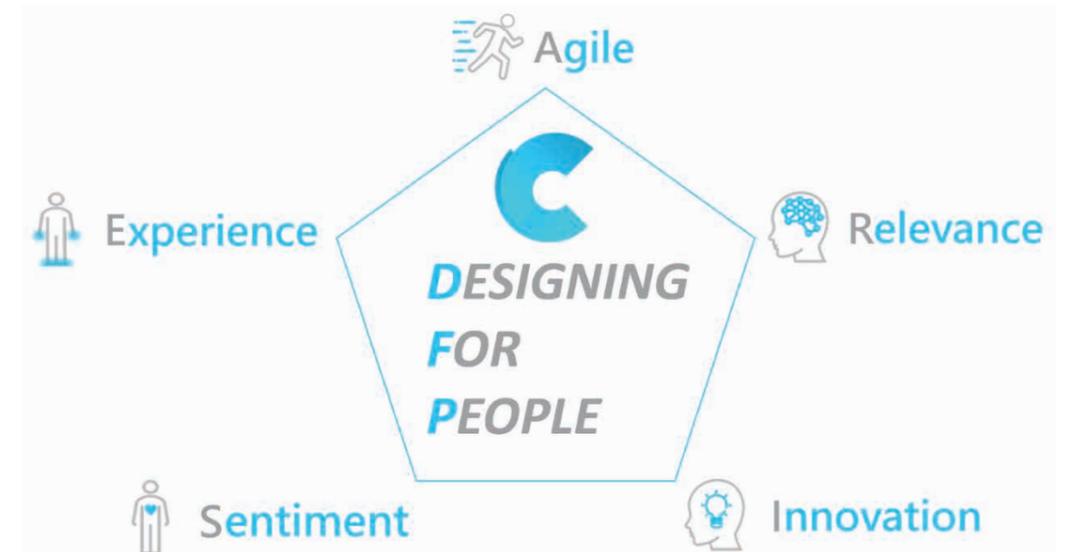
危機關聯性較低——新興市場：品牌應盡力思考與消費者生活的關聯性，如受疫情而改變的消費者行為，藉以創造新需求，但是要切記：勿推太複雜的服務機制或是徒增門檻。

針對彈性消費需求為主的產品或品牌：

危機關聯性較高——潛能市場：此時，品牌可以連結疫情這個自帶高流量的議題，從中創造讓消費者有感傳播新切入點，推升需求的急迫性。這個時候除了要提高品牌能見度外，利用高吸引力傳播切入點去展現品牌獨特性更能讓品牌突圍而出。

危機關聯性較低——滯衰市場：建議可以溝通消費者關心的品牌活動，建立好感；另外，除非有極「殺」的促銷方案，此時不建議勉強衝刺業績；此時最好穩定腳步進行總盤整，為疫情結束後的新局佈局。

面對突如其來的市場衝擊，與其靜靜等待變局過去，更應重新調整自身步伐，藉由市場與消費者動態調查，了解市場變化，並彈性調整品牌行銷內容、優化社群與搜尋引擎成效，以因應時事變化；同時也應盤整手上資源，並順勢進行內部教育訓練進行轉型改造，如此才能蓄勢待發，在關鍵時刻揮出成功的一擊。



(資料來源：凱絡媒體)

回歸消費者，解需求的渴： Designing for People

不論現在品牌需要面對的是黑天鵝還是灰犀牛，抑或是任何的突發市場變故所引起消費者的行為轉變，絕不能固守原地，靜待衝擊消退，更遑論是退縮、放棄的想法，都應全然摒棄！面對這些無法控制的突發事件，正是展現品牌決策力的絕佳時刻，此時只要以「消費者」為中心出發，把握好以下5個應變智商（Intelligent Quotient），掌握消費的變局走勢同時拿捏品牌與商機的距離，品牌就有機會A.R.I.S.E.，將危機轉化成商機！

#Agile 機敏力

從疫情到後疫情帶給消費者及市場的衝擊與變化巨大又快速，且一變再變，品牌在面對這樣急速且不斷變化的狀況下，必須保有靈敏的「嗅覺」及宏觀的視角，時刻留意並觀察大環境變化及消費者動態走勢，即時掌握新話題、新流行、新商機；同時，也必須保有隨時可以應變的彈性及速度，才能搭上話題，搶得商機；不過，就算搶到第一波的商機也不能鬆懈，因為消費者隨時都在變。然

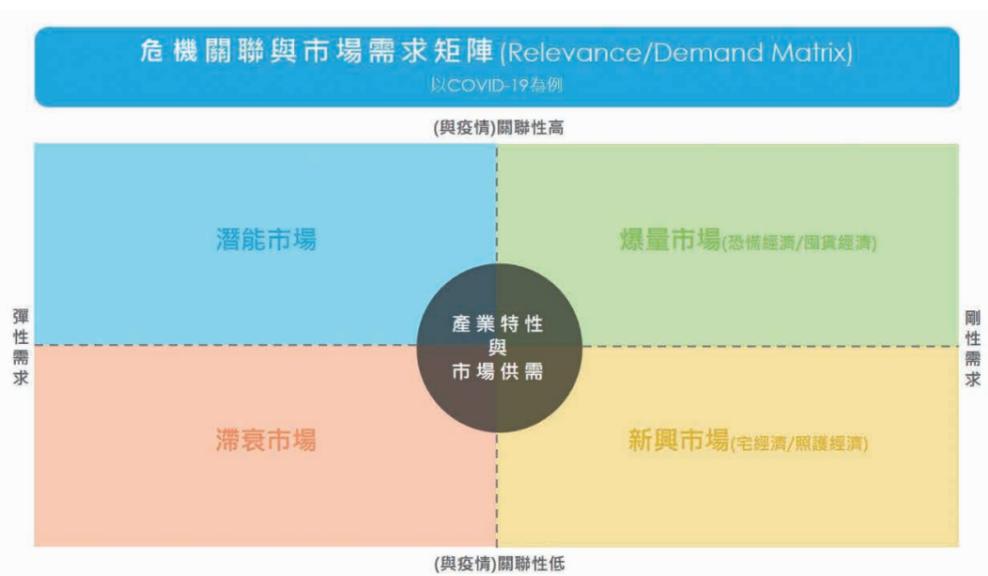
而，縱使一個人的觸角再寬廣，不可避免地還是會有盲點，也難以打破同溫層，此時品牌需要的是一個有專業分析能力及深度掌握消費者、市場、大環境趨勢的Social Listening夥伴。其中，Social Listening不只限於台灣，更要放眼國際，觀察並參考國外的趨勢，這樣才能掌握未來的趨勢，而非眼前所及的變化。

#Relevance 聯想力

議題或話題被觸發的背後，一定埋著消費者的需求！從疫情到後疫情，每一個階段的話題都隱藏著不同的消費者需求，品牌必須即時、快速地洞察市場/消費者的變化，從中找出關鍵的消費者需求，透過「矩陣定位學」去找出品牌定位及應變策略。將品牌或商品的特性結合這些自帶高流量的議題/話題，並精準拿捏議題、話題尺度，進行內容策展，創造與消費者的連結，力求讓消費者有感，如此一來才有機會博得大眾眼光。

#Innovation 創新力

破壞性創新（Disruptive Innovation）因商機度最高，成為企業脫穎而出的關鍵，席捲全球行銷



(資料來源：凱絡媒體)

界。但並非每個品牌都敢於大膽地打破自己原有的行銷商業模式，以創造出最符合現今消費者的行為及需求的破壞式商機；除非危機臨頭，大部分品牌既不會主動改變，也不太會主動挖掘消費者的行為變化趨勢。一旦危機爆發，品牌應快速地先從消費者的行為及變化中挖掘新需求，並利用品牌的特性，創造出符合這些需求的新商機——小至新的產品、跨品牌或平台合作商機，大至新的商業模式或是行銷方法，都是可能選項。

#Sentiment 心佔力

想要奪得消費者心中的一席之地，品牌經營及形象營造至關重要，但要如何定位品牌及優化產品？首先，品牌必須自我審視當前在消費者心目中的地位。再者，必須完全掌握消費者的喜好及行為的變化，絕不能只有表面的認知，而是必須理解消費者行為改變的背後動機，從中洞察消費者的需求。最後，則是依據洞察打通兩者，讓品牌滿足消費者內心最深層的渴望，激起讓消費者心跳加速的共鳴感，俘擄消費者，與你一拍即合。切記不管品牌現在屬於「矩陣定位學」的哪個位置，品牌形象與消費者之間的關係才是最重要也最需要被顧及的，因為只有建立好的形象及關係，品牌才得以永續經營。

#Experience 體驗力

每一次消費者接觸品牌的體驗，都是造就品牌能否讓消費者掏錢買單的轉捩點。但品牌體驗可不單指消費者在通路或門市接觸或使用品牌時的體驗，而是每一個讓消費者接觸到品牌的機會點！經過了疫情及後疫情的突變與震撼，品牌必然已發現絕對不能再只針對單一媒體或通路進行個別且獨立的規劃，而必須進行品牌體驗的全方位規劃：從接觸、瞭解、需求、考慮、搜尋、比較、購買、售後服務到分享等，宏觀地檢視品牌的整體生態圈（Ecosystem）。此外，生態圈的每個面向都需涵蓋全面思考、洞察數據、串接科技，以及內容與品牌觀感佈局，打通消費者旅程中的每個點線面，提供

消費者一個無界（No Boundary）且印象深刻的消費體驗，同時確保在任何突發危機或行為突變中仍能讓消費者與品牌保持無斷層的完整消費體驗。

速變的消費者，變局不會只有一次

變局不會只有一次，尤其環境與消費者每一秒都在速變，若品牌無法及時做出相對應的應變策略就等著被Over！因此，行銷人及品牌主都應積極應對變局：藉由深度瞭解消費者變化，掌握整體市場走勢，並以消費者需求度及危機關聯性定錨品牌定位，進而應用「應變智商」A.R.I.S.E，規劃佈局出以消費者為核心的品牌專屬體驗，讓危機轉變成利於品牌的商機！

後疫情時代下的數位行銷 驅動轉型力，重拾美好生活

文 | 盧諭緯 台灣數位媒體應用暨行銷協會 秘書長

有一個網路笑話是這麼說的：誰是成功推動企業數位轉型關鍵角色？答案不是CMO行銷長，也非CTO科技長，更不是CEO執行長，而是COVID-19推動了企業數位轉型。

近幾年，整個產業都在談論數位轉型，然而，在這一波的熱潮中，不只是掌握新的平台與工具，更重要的是必須以消費者為核心，透過數據洞察消費者和市場，提供客戶全新的品牌體驗，因此促使企業更加重視透過數據平台這類的行銷技術，蒐集、分析和活用客戶資料，落實「以顧客為中心」的商業策略規劃。而今年因為COVID-19的影響，更是加快了數位轉型的進程。

「挑戰無可避免，機會可以創造。」理事長邵懿文表示，先政府相關單位預估，2020年臺灣經濟成長率預測，約介於2.36%至2.72%間，續呈溫和擴張，然而，除了疫情帶來衝擊外，加上區域整合、中美貿易對抗的經濟議題持續震盪，經濟成長動力有弱化之虞，但另一方面，隨著5G基礎建設陸續開展，主要國家都積極強化研發創新、應用及服務，這使得整個產業思考的不僅是「生意」的問題，而是整體商業模式的再創造。

先回顧2019年數位行銷產業的發展，根據DMA每年所發佈的【台灣數位廣告量統計報告】，重點數字與觀察如下：

(1) 整體市場規模達458.41億，相較於2018年的389.66億，成長率17.6%。主要成長動力來

自國際大型平台業者。

- (2) 就廣告類別來看，成長力道最強的為影音廣告，總金額達111.11億，成長幅度為37.2%。隨著5G應用將開始啟動，影音的趨勢仍持續看好。
- (3) 在口碑與內容行銷類別（內容置入／網紅／口碑）的次項目中，網紅業配的金額佔了其中48.2%，將近五成之多。隨著網紅經濟日漸成熟，除了帶動網紅經紀公司興起，相關數據分析也越來越受到重視，而網紅也開始出現分層化現象，滿足品牌的不同行銷需求。
- (4) 依產業別的投放，電商仍是投資金額最大的產業，投放金額為63.59億，並仍維持成長力道，較去年同期增加了37%，排名第二。
- (5) 由於2019年適逢大選年，不論是候選人的宣傳，或是政府機構的與民溝通，都帶動了公部門對於數位行銷的投入，就產業類別的成長性來看，2019年公部門成長幅度最高，達64%，雖略低於2018年的125%成長率，但金額由16.93億增加至27.83億，且首度進入前十大產業，排名第六。
- (6) 數位廣告佔比由2018年的54.6%，上升至2019年的60.2%。主要推升動能來自於講求轉換成效的電商與遊戲與App產業；此外，由於數位行銷的平台經濟模式，能夠創造