

的玩具正是樂高創意系列的航太建築套件。

樂高IMC行銷企劃之APEC參見圖9-4。

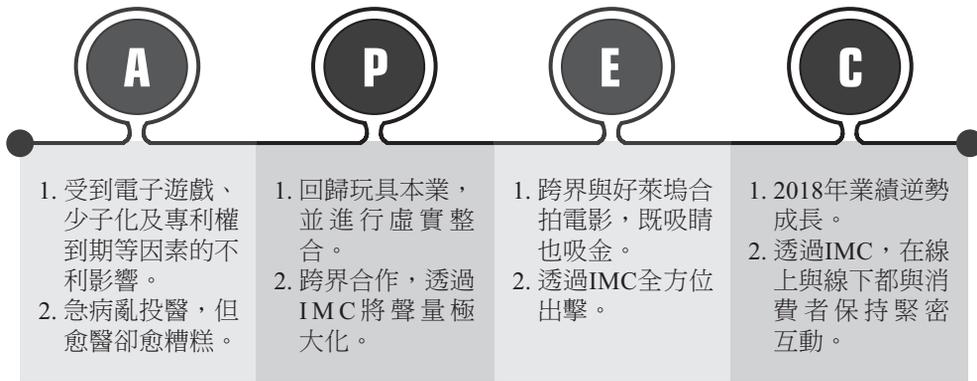


圖9-4 樂高IMC行銷企劃之APEC

資料來源：筆者綜合整理。

第四節 數位衝擊下的IMC行銷企劃

面對來勢洶洶的數位衝擊，讓我們來看看達美樂總公司如何透過跨媒體、跨平台、跨行銷溝通組合要素的IMC行銷企劃反敗為勝（參見圖9-5）。經過連續五年的業績衰退，再加上兩名員工於2008年將自己在廚房惡搞外送披薩的噁心畫面上傳到YouTube引起了外界一片譁然，不僅令公司形象與營運更加雪上加霜，也讓達美樂執行長終於痛下決心，大手筆推出了「反敗為勝大作戰」（pizza turnaround）的IMC行銷企劃案。其中包括徵詢顧客提供真實的回饋意見、傾聽並面對顧客所提供的殘酷真相，以及根據市調資料，進行種種必須的變革¹⁰。對於達美樂這麼一家知名企業而言，要落實這三件事情其實並不容易，因為那意味著達美樂必須勇於放下大公司最在意的形象與面子，並承認失敗；願意鼓起勇氣面對問題與真相，而不再只是報喜不報憂；願意彎下腰、謙卑地傾聽消費者的心聲，以釐清問題之所在；以及願意對症下藥，並大刀闊斧地推動解決方案，以期能夠反敗為勝。

¹⁰ Philip Kotler & Gary Armstrong (2014), *Principles of Marketing*, 15th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, pp. 122-123；《工商時報》，2018年3月7日，A9版。

這個大作戰從市場調查開始，以徹底瞭解顧客究竟在想什麼、要什麼。市調結果顯示，達美樂雖然在服務、便利性及物有所值上居於領先地位，但在口味上則遠遠落後其他競爭者，在一次口味偏好測試裡，達美樂甚至是敬陪末座，連不知名的競爭者都比它獲得較好的評價。

在數位時代裡，為了進一步瞭解消費者對達美樂披薩的真正評價與想法，達美樂同時透過社群媒體監看（social listening）與GI等研究方法廣泛蒐集資料。該公司持續監看消費者在線上的對話，並透過FB、Twitter及其他社群媒體蒐集到數以千計的消費者直接回饋，以這些資訊為基礎，達美樂接著進行多場的焦點訪談，希望透過面對面的深度討論，深入挖掘消費者內心真正的想法。

令人驚訝的是，整個市調的結果就跟冷掉的披薩一樣令人難以下嚥，消費者的負評簡直如排山倒海般而來，例如：「吃起來跟硬紙板一樣難吃」、「根本毫無味道可言」、「醬料嚐起來像蕃茄醬」及「微波披薩都比它好吃多了」等，雖然這樣的結果難以下嚥，並令達美樂高層震驚不已，但他們卻選擇面對（而不是逃避）來自消費者的真實聲音，並認真思考究竟要如何做才能夠重新贏回消費者的喜愛，進而在市場上反敗為勝。

為了重新贏回消費者的心，該公司所做的並非只是針對舊有產品進行局部改善，而是決定揚棄沿用了49年之久的披薩配方，並在參酌消費者意見的情況下「重新、從頭研發」消費者喜歡的披薩。因此，達美樂的主廚被賦予再造全新披薩的重責大任，從新的餅皮、醬料、起司及其他原料研發全新的配方，經過反覆的測試，終於研發出口味受到肯定的新披薩。關於重新研發的新配方披薩，消費者的反應頗為正面，新披薩推出兩個月後，該公司針對從美國八個市場隨機選出的約1,800位披薩消費者進行盲目測試（也就是一般所稱的盲測（blind test），即受測者在未被告知品牌的情況下，被要求僅就口味好壞給予評價）。結果顯示，即使是一對一的口味測試，達美樂新配方披薩的評價也大幅領先主要競爭者。

為了大聲宣告達美樂為了反敗為勝所做的重大改變與努力，並扭轉消費者的認知，達美樂大手筆推出了「反敗為勝大作戰」IMC宣傳活動，並藉由有效整合BOE與數位工具，讓相關訊息得以大量地露出。其中，市調所揭露的資訊就是訊息內容，達美樂如實地將消費者對舊配方披薩的負評呈現在電視廣告裡，連執行長也親自現身在廣告裡，並明白地指出，他已經清楚地聽到了消費者的聲音，並據此做出了許多重大的改變。

達美樂同時將如此真實面對消費者心聲的宣傳手法整合到公司的FB與Twitter

網頁上，在那裡，達美樂將所有消費者的正評與負評都如實揭露，並歡迎消費者繼續給予批評指教。此外，整個「反敗為勝大作戰」的發展過程，從難以下嚥的市調結果、到高階主管備受震撼的反應、到從零開始重新研發全新配方披薩的過程，被濃縮為四分半鐘的影片，並PO在「反敗為勝大作戰」的官網上供網友瀏覽。



為了讓資訊能夠更加透明，該公司甚至在紐約時代廣場租下了一面大螢幕看板，以持續揭露顧客在網路上對達美樂的評價，其中包括正評與負評。

達美樂這種自曝其短的宣傳手法，其實是一種險招。當該公司在電視廣告裡坦承消費者對之前達美樂披薩的種種負評時，有些分析師就曾提出警告，這無異於品牌自殺。即使連達美樂的執行長也坦承，推出這樣一個顛覆傳統的宣傳活動著實令他感到忐忑不安，但他相信，唯有大破，才能大立。經過徹底自我改造的達美樂想要趁此機會大聲昭告消費者，並清楚明確地傳遞出這樣的訊息：「我們已經清楚地聽到了你們的聲音，我們以前的披薩爛透了，但我們現在已經徹頭徹尾地把配方完全翻新，並推出許多變革。」

結果，整個「反敗為勝大作戰」相當成功，不僅原先所擔心的有關自曝其短所可能衍生的問題並沒有發生，而且資訊透明的廣告與訊息，也成功地抓住了消費者的注意，並改變其認知。宣傳活動推出後，即使是在整個披薩外送產業陷入一片困頓之際，達美樂的營收與利潤卻逆勢出現成長。

雖然「反敗為勝大作戰」的成果豐碩，但達美樂並未因此而志得意滿，忘記了自己是如何從消費者負評中歷盡千辛萬苦才反敗為勝的，它還持續透過市調蒐集有關消費者的資訊，並虛心傾聽消費者的聲音。該公司也繼續要求顧客提供回饋，並善用從中萃取的洞見做為改善行銷決策的基礎。它甚至還設立了一個新網站，並打破速食業界廣告只能呈現完美無瑕的產品照片這個慣例，讓顧客可以隨時上傳各種有關達美樂食物的照片。此外，達美樂對於讓顧客滿意這件事也依然非常重視，在網頁的下端，達美樂就清楚地提出了這樣的承諾：「如果你對達美樂披薩並不完全滿意，我們會盡力做到令你滿意，如果還是不行，我們會直接退錢表示誠意。」

虛心傾聽消費者心聲的達美樂除了推出新配方披薩之外，在價錢與配料上也提供了多樣化選擇，讓顧客可依個人喜好自由混搭，原先的菜單品項有85%都被換新，另外還增加了三明治、義大利麵及炸雞等產品。透過比主要競爭者更便宜的低

價策略，再加上以市調資料為基礎所採行的種種因應消費者需求的變革，不僅讓達美樂重新贏得顧客的青睞，更在2017年順利擺脫多年來屈居老二的命運，一舉打敗必勝客而成為市場龍頭。

達美樂IMC行銷企劃之APEC參見圖9-5。

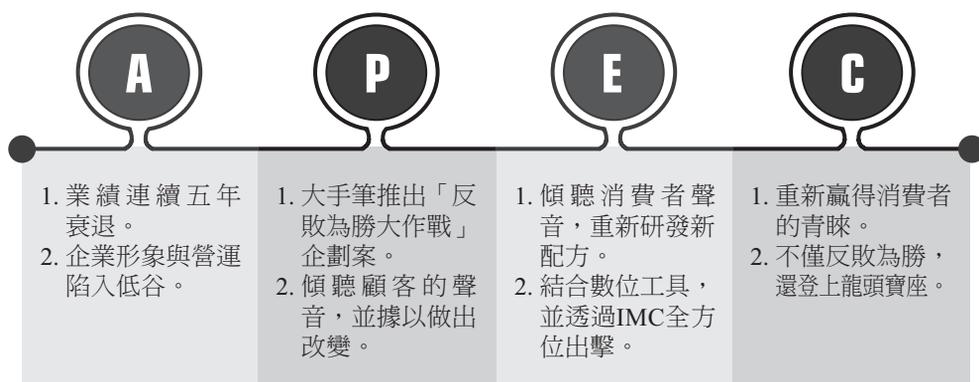


圖9-5 達美樂IMC行銷企劃之APEC

資料來源：筆者綜合整理。

老協珍人蔘精也是一個相當值得探討的案例¹¹。隨著健康意識日益抬頭，通路上的保健類商品的銷售年年大幅成長，其中，人蔘類飲品長年穩坐冠軍寶座，不論是忙碌上班族、年長族群或素食者皆適用，男性族群更是這款可以養氣補氣、增強體力的商品明顯的愛用者。

面對這個龐大的市場商機，身為補品市場一線品牌的老協珍覺得自己應該要積極參與，經過上百次的測試、兩年的研發，終於研發出以西洋蔘與白蔘為主要配方且深具特色的人蔘精。接下來，在進行產品的推廣行銷企劃並討論廣告代言人時，老協珍竟然跳tone地鎖定已有28年未曾在台灣代言的天王郭富城，但是，愛惜羽毛的天王可不是那麼容易談的，整個接洽的過程也不是一次就搞定，而是在公司高層三顧茅廬且展現充分的誠意之後，天王才終於首肯，尤其是廣告腳本裡那一句「我愛分享，訴說不同人生，人生最美滋味，就是有苦有甘」，讓演過人生百態的天王覺得，這是為他量身訂作的台詞，並讓他覺得心有戚戚焉。

¹¹ 《今周刊》，2019年2月4日，頁58-60。

於是，在睽違28年之後，老協珍於2018年底重金禮聘天王郭富城再度蒞臨台灣擔任老協珍人蔘精的代言人，並大膽嘗試以黑白畫面手法拍攝廣告，由天王在鏡頭前娓娓道來人生的甘苦滋味，天王成熟的魅力不僅讓產品更添韻味，吸睛指數更是破表，廣告結尾的那句「這就是人蔘，這就是老協珍（人蔘精）」，更是鏗鏘有力，直指人心，也與產品做了最完美的連結。



為了讓這個名人代言（celebrity endorsement；係指藉由找一個具知名度的名人擔綱，希望藉由名人的名氣與人氣，吸引消費者的注意與興趣，並希望名人的粉絲能將對名人的喜愛轉嫁到產品上，使得其所代言的產品可以跟著沾光）¹²的廣告效益得以極大化，老協珍不惜砸下重金推動重炮級的IMC行銷企劃，透過BOE三重媒體的全方位露出，並結合數位工具，以期鋪天蓋地地對TA進行全面性的轟炸。

2018年底，老協珍先是請來郭富城出席在台北文華東方酒店所舉辦的代言記者會，正式對外界宣布郭富城就是老協珍人蔘精的廣告代言人，此舉不僅引起港台兩地的電視台、網路媒體及雜誌等諸多媒體的爭相報導，也讓產品在網路上掀起了大量的討論聲量，並讓老協珍人蔘精的注目度與討論度瞬間爆表。

對於這項企圖搶攻人蔘精市場的殺手級產品，老協珍可是志在必得，因此，在記者會後，老協珍除了砸重金在電視廣告外，還在台北捷運忠孝復興站推出令人不注意也難的巨型廣告，並搭配公車車體廣告、雜誌廣告，以及數位廣告等各種廣告攻勢。尤其是在數位衝擊下日益重要的數位廣告，老協珍讓留著工字鬍、露出熟男笑容的郭富城拿著人蔘精的畫面攻占各大流量平台，以搶攻網路使用者的眼球與討論聲量。對於老協珍而言，重金推動的IMC企劃重點在於從不同的媒體與溝通路徑全方位包圍TA，讓老協珍人蔘精成為大家關注與討論的焦點，一方面炒熱市場人氣，另一方面則可以順便搶攻2019年的過年商機。

天王代言果然氣勢非凡，且廣告效果遠遠超過老協珍的預期，除了廣告影片在網路上瘋傳，並帶動病毒行銷與口碑效果之外，在口耳相傳之下，有許多粉絲紛紛前往忠孝復興站的巨型廣告看板朝聖，並打卡上傳。此外，在IG/FB等社群媒體

¹² Leon G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk, & Joseph Wisenblit (2010), *Consumer Behavior*, 9th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, p. 309.

上，也出現了大量的討論與分享聲量，讓老協珍人蔘精的網路熱度一直居高不下。

除了在網路上掀起熱潮之外，天王代言的效益也呈現在實際的銷售數字上，在短短一個月之內，老協珍人蔘精的銷售量就突破一萬組，不僅遠遠超過原先的銷售預期，也讓公司高層覺得找天王代言真是再辛苦也值得。

老協珍人蔘精IMC行銷企劃之APEC參見圖9-6。

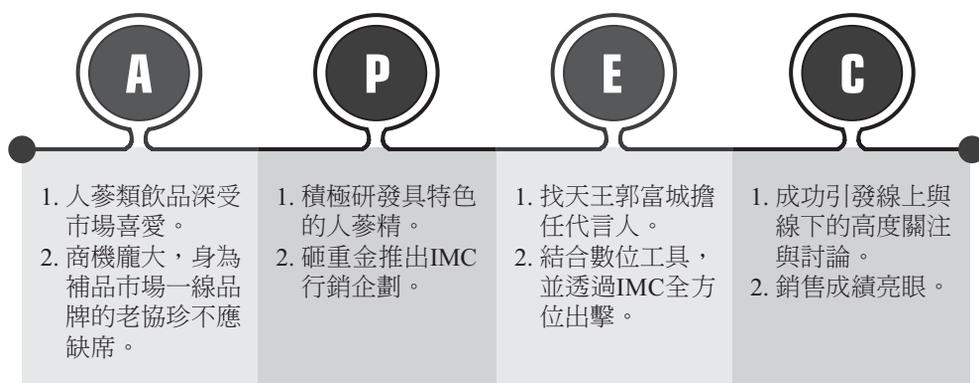


圖9-6 老協珍人蔘精IMC行銷企劃之APEC

資料來源：筆者綜合整理。

第五節 促銷行銷企劃

促銷（SP）係指促銷者針對特定促銷對象提供短暫的、非經常提供、且具吸引力的額外誘因或各式各樣有助於刺激銷售的展售活動、宣傳輔助物及相關的銷售訓練與視聽資料等，以誘使促銷對象立即（或在短暫的促銷期間內）採取促銷者所期望的特定反應（通常係指購買行動）。

為了方便對「SP行銷企劃」進行討論，我們以第三章所提出的APEC做為基礎，並稍加調整與修改，使之成為符合本節需求的APEC（參見圖9-7）。

依據促銷對象的不同，促銷活動主要可分為三大類，分別是消費者促銷活動、通路促銷活動及業務員促銷活動。由於業務員促銷的企劃內容通常屬於公司內部作業，細節較少對外披露，資料取得也不易，所以本章只針對前兩個促銷類別加以討論。