

如，房東與房客可以互相給予意見回饋，房客還可以依據體驗的好壞給予不同星級的評分；Airbnb也加強使用者的身分驗證，更成立專門團隊監控平台上的活動，用戶只要察覺到任何可疑活動，也可以將該活動標記起來，Airbnb便會對此進行調查。

最後，Airbnb擴大規模的方式也不同於傳統飯店，傳統業者是透過添購房產來增加房數，但Airbnb規模化的方式是善用使用者的資料以及改良演算法，藉以提升房東與房客的配對能力。

如果深入分析Airbnb的吸引力可以發現，其中有一部分係來自於每一間民房都是獨一無二的，這一點正好與傳統的國際連鎖飯店的標準化作業模式背道而馳。該公司強調，它並不只是一種新型態的住宿模式，更是一種獨特的、新奇的體驗，以及一種嶄新的生活型態。

另一部分的吸引力則是來自於價格相對低廉。根據市調機構的研究，Airbnb的價格大約只有飯店房價的一半。

最後則是物件選擇多元豐富，Airbnb不僅高低價物件一應俱全，各種樣態的物件也是琳瑯滿目，讓人目不暇給。對價格敏感的遊客固然可以在Airbnb挖寶，想要一擲千金尋找獨特或高檔住宿體驗的豪客，也可以在Airbnb找到豪宅、城堡、農莊及海邊別墅等各種不同的標的，Airbnb平台讓租屋者可以視自己的預算、需要及偏好，尋找適當的租屋標的。

### 問題討論

1. 請討論你對Airbnb的印象與觀感。
2. 請討論數位行銷策略在本案例所扮演的角色。
3. 請討論本案例與消費者行為有何關係。

## 第一節 數位行銷策略

### 1.1 以消費者需求與洞見為基礎

隨著網路與數位工具／平台的日益普及，行銷者必須以消費

者需求與洞見為基礎，對愈來愈重要的數位行銷(digital marketing)<sup>②</sup>策略進行完整的規劃。時至今日，數位行銷不僅愈來愈受到重視，所涵蓋的範疇也愈來愈廣泛，例如SEO (search engine optimization；搜尋引擎優化)<sup>③</sup>、SEM (search engine marketing；搜尋引擎行銷)<sup>④</sup>及SMM (social media marketing；社群媒體行銷)<sup>⑤</sup>等。

面對數位化時代的衝擊與挑戰，即使連 HBO 這樣老牌的有線電視業者也感受到日益強大的壓力，並認為必須要有所因應，以免被數位化浪潮給邊緣化，因此，該公司乃於 2014 年 10 月決定推出 OTT(over the top)服務，跨出有線電視與衛星電視等既有管道，將節目內容直接數位化傳送到閱聽者手中。此外，HBO 也在尋找新的數位夥伴，並打算用盡一切手段在數位市場開發潛在客戶，以擴大自己在數位市場的版圖<sup>⑥</sup>。



• 聯合報系提供。

**數位行銷：**行銷者透過各種數位工具及平台與消費者進行雙向互動與溝通，藉以刺激消費者的注意、討論及黏度，進而深化雙方關係，以利產品或服務的推廣與銷售。

**SEO (搜尋引擎優化)：**藉由刻意調整網站本身的內容及呈現方式，使其符合搜尋引擎的搜尋原則，以期讓企業網站在搜尋結果頁裡的自然排序位置能夠盡量往前推進。

**SEM (搜尋引擎行銷)：**企業藉由購買關鍵字的方式，透過點擊付費的機制付費給搜尋引擎，以期讓企業網站能夠出現在網友的搜尋結果頁的廣告區或與關鍵字相關的網站裡，從而驅動更多的網站流量。

**SMM (社群媒體行銷)：**經由社群媒體的相關操作，贏得網路的流量與注意，並爭取社群成員的正面觀感與評價。

**OTT：**係指透過網路，將數位內容傳送到任何形式載具（如電視、電腦、機上盒、平板或智慧型手機等）的一種服務。

② G. Tomas M. Hult, William M. Pride, & O. C. Ferrell (2014), *Marketing*, 17<sup>th</sup> ed., South-Western, Cengage Learning, p. 281.

③ Judy Strauss & Raymond Frost (2012), *E-Marketing*, 6<sup>th</sup> ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, p. 365.

④ Ward Hanson & Kirithi Kalyanam (2007), *Internet Marketing & e-Commerce*, Mason, OH: Thomson Higher Education, p. 62.

⑤ Sandra Moriarty, Nancy Mitchell, & William Wells (2015), *Advertising & IMC*, 10<sup>th</sup> ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, p. 426.

⑥ 《商業周刊》，第 1419 期，2015 年 1 月 26 日，頁 22。

**使用者體驗(UX)**：使用者在接觸產品、系統或服務後所產生的種種反應，包括使用者的認知、情緒、偏好、知覺、生理與心理及行為等面向。

面對著多媒介、多平台、多螢幕的世界，數位行銷屬於一種新的典範轉移，這就是為什麼學者一再地強調「以使用者為中心」(user centric)這個基本操作概念，並提醒企業，凡事都必須從使用者的角度思考，以利互動與對話的進行，進而達到行銷的目標。在「以使用者為中心」的架構下，學者也特別提醒我們**使用者體驗(user experience, UX)**的重要性。有一家大型電子商務業者在經過資料分析後發現，許多網友雖然把商品放進購物車，但卻在未完成結帳的情況下就離去，在進一步對這最後一哩所做的研究發現，原來網友嫌結帳前還要填一大堆資料太過麻煩，所以乾脆放棄。以此使用者體驗資料為基礎，該網站乃重新設計結帳頁面，並簡化結帳程序，讓單純只是要結帳的使用者可以簡單、快速地完成交易；對於那些在結帳之餘，還有意願留下更多資料，以便平台業者可以進一步與之聯繫的使用者，則另行規劃頁面供其填寫，經過這樣的使用者體驗設計(UX design)改良之後，整個完成交易的比例就顯著提升，營業額也跟著大幅增加。

基本上，數位行銷與傳統行銷有所不同，數位行銷的重點在於雙向、互動、分享及協作，其中，社群與口碑是不可或缺的重要基石。此外，在數位世界裡，消費者已不再只是被動的資訊接受者，而是主動的資訊搜尋者，甚至是自行產製者，以YouTube為例，上面就充斥著各式各樣UGC的資訊，這不僅導致廠商的行銷主導權逐漸流失，也使得整個行銷操作的主導權愈來愈向消費者端傾斜，這意味著，在數位行銷的操作裡，企業已不再是唯一的主導者，且必須學習如何在網路世界與網友進行雙向互動、乃至於合作共創的模式。

以Burberry為例<sup>7</sup>，前任執行長Angela Ahrendts在掌權的8年期間銳意革新，成功地帶領Burberry進入數位領域，不僅讓這個超過150年的經典老品牌煥然一新，也讓Burberry成為數位化最成功的精品名牌，這位美女執行長也因為在Burberry的戰功彪

<sup>7</sup> 《世界經理文摘 EMBA》，第331期，2014年3月，頁36-42。

炳，後來被蘋果高薪挖角擔任零售資深副總裁。

Angela Ahrendts相信，無論是與員工或顧客溝通，現在都得透過社群媒體平台，所以公司內部設有「Burberry 聊聊」的機制，有如 Burberry 版的臉書，每個星期，她都會在上面跟全公司的員工說好幾次話，員工也可以在上面與她直接對話。

在公司外面，無論顧客在哪裡，Burberry 都會隨時緊盯顧客在網路上的動態，並即時給予回應，例如，如果有人推在推上提到 Burberry，公司立即就能夠抓到這個訊息，如果必要的話，在 20 秒的時間內就能跟這個人進行互動，並解決他的疑惑或問題，這種隨時掌控、主動出擊的數位服務，正是 Angela Ahrendts 認為在數位時代所必須追求的極致客服。

有鑑於智慧型手機日益普及，繼首創業界網路實況轉播時裝秀之後，Burberry 更進一步推出適合手機螢幕觀賞的時裝秀即時內容，讓全世界的消費者都可以宛如坐在伸展台第一排的貴賓般看秀。

Angela Ahrendts 張開雙臂擁抱數位行銷操作與社群媒體，除了讓市場眼睛一亮，也成為品牌數位化的經典成功案例之一，不僅在業績上繳出了一張漂亮的成績單，公司市值在她任職期間也成長了將近 4 倍。截至 2014 年第一季為止，Burberry 在臉書擁有 1,600 萬名粉絲，在推上則超過 200 萬名，在精品名牌產業裡，這樣亮麗的數位成績單根本就無人能出其右。

藉由成功地擁抱與操作數位行銷策略，不僅讓 Burberry 更接近消費力愈來愈不可忽視的數位世代，也在逐漸崛起的新興市場（如中國市場）表現亮麗，進而更加鞏固了 Burberry 在精品名牌市場的地位。



• 聯合報系提供。（瑞莎穿著 Burberry 蕾絲洋裝，配戴 Tiffany 珠寶）