

9.1 緒論

在高度競爭的時代，良好的客戶關係是企業賴以生存的重要支柱。Peter Drucker 曾言：「每家公司最重要的工作是爭取客戶、留住客戶，並竭盡所能地擴大客戶獲利貢獻度」(Drucker, 2007)。行銷最主要的目的之一是透過傳遞客戶價值的過程，進行獲取、維繫並培養客戶關係，達到留住客戶的目標。現代企業藉由客戶關係的有效經營，不僅可提升客戶滿意度，增加客戶的忠誠度與維持率，並可經由對客戶資訊與知識的有效掌握，增加組織創造利潤的機會。因此，企業要如何確切掌握客戶喜好，深入瞭解利基市場(Niche Market)的客戶特質，進而創造新的市場需求，有效發展對客戶與企業有利的策略與機制，以創造組織獲利與成長，都是現代企業能否航向藍海與永續經營的重要關鍵。

有鑑於此，企業應藉由相關資訊科技的應用，來管理客戶或消費者的相關資訊，如客戶基本資料、產品購買的交易紀錄、客戶服務需求、訂單處理、執行流程、技術與發展方向等。分析這些客戶相關資料，可以描繪客戶輪廓、歸納出客戶行為與消費需求等重要知識，並進一步推廣到研發、設計、製造、行銷、銷售、客服等部門，以發現並開發新客戶、留住原有客戶、強化客戶的忠誠度、降低營運成本、提供差異化的產品與服務、提高企業獲利率與利潤貢獻度，才能有效提升企業的整體競爭優勢。本章將逐一介紹行銷觀念的演進與電子化行銷、客戶關係與客戶關係管理概念、客戶關係管理系統，以及客戶關係管理系統導入的相關議題。

9.2 行銷觀念的演進與電子化行銷

9.2.1 行銷觀念的演進

行銷(Marketing)是關於確認滿足人類和社會的需求。簡單的行銷定義是在獲利的前提下，滿足人類與社會的需求；而行銷管理(Marketing Management)可視為是在於選定目標市場，透過創造、傳送、溝通卓越的客戶價值，以獲得、維繫與增加客戶，並培養與客戶關係的藝術與科學(Kotler and Keller, 2016)。由以上可得知，行銷管理與客戶關係管理是相輔相成的，公司透過傳遞客戶價值的過程中，經由各種資訊科技的輔助（例如資料倉儲、網路技術等）獲取客戶各種資訊，再將蒐集的資料應用於行銷中，強化客戶對服務的感知，達到最後獲取與維繫客戶關係的目的（如圖 9-1 所示）。

近年來由於電腦與行動裝置的普及化、網路環境的健全等資訊科技的進步，連

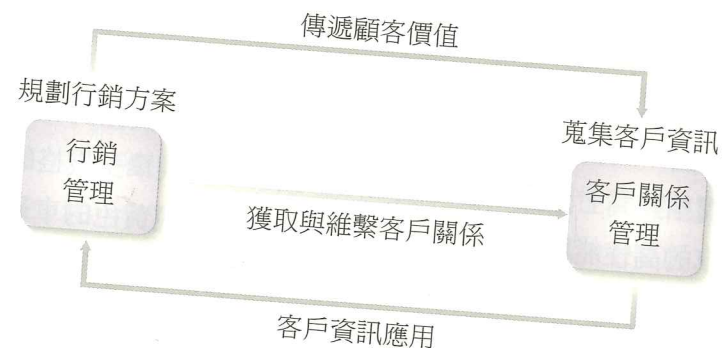


圖 9-1 行銷管理與客戶關係管理

帶著對行銷領域也起了重大的影響，對於消費者、市場與行銷方式也造成大幅度的改變。Kotler et al.(2010)提出，行銷概念的演進可將之分為 Marketing 1.0、2.0 以及 3.0，其中 Marketing 1.0 是由工業革命中的製造技術所推動，將產品視為核心，並以銷售產品為主要目的，換言之，Marketing 1.0 屬於產品導向；Marketing 2.0 的誕生，主要趨動自資訊科技與網際網路，客戶可以輕易地透過網路蒐集產品或服務，因此企業開始重視客戶需求，將其視為擁有思想與情感的聰明消費者，透過產品定位與其他行銷方式滿足客戶需求為主要目的；屬於客戶導向；Marketing 3.0 的時代，除了資訊科技的技術成熟與多元應用外，由於社群媒體的崛起，讓人們不再只是單向的客戶，同時可以藉由社群媒體的力量表達意見，因此在 Marketing 3.0 的時代，客戶不僅接受產品或服務，更參與產品設計，使消費者成為產銷合一者 (Prosumer)。此外，Marketing 3.0 時代的客戶除了重視物質需求外，更重視精神層面的價值，屬於價值導向，換言之，企業需結合本身的使命與願景，提出一個能與消費者心靈產生共鳴的價值，除了滿足消費者物質需求外，更滿足其精神層面的需求，並將此價值傳遞給所有利害關係人。然而隨著機器人與人工智慧的興起，Kotler et al. (2016)認為 Marketing 4.0 時代已來臨，企業藉由人工智慧提升行銷創意，強調與客戶的互動，而品牌不僅要展現人性特質，並建立人與人的連結以吸引客戶，為客戶帶來更好的體驗。

9.2.2 行銷 1.0 到行銷 4.0

• 行銷 1.0

行銷 1.0(Marketing 1.0)發展年代為 1950 年（二次世界大戰後）至 1960 年（經濟起飛的時期）。隨著工業蓬勃發展，生產力提升有助於產品標準化與大量生產，而該時期因民生需求尚未被滿足，客戶購買產品主要重視功能與實用面，因此企業

的生產與行銷多為產品導向，著重於產品的功能與特色。

由於該時代產品供不應求，企業可以根據自身的條件專注於生產而無須擔心銷售問題。另一方面，由於產品標準化與大規模生產導致規模經濟，為企業降低大量生產成本，利潤相對高。因此，在此氛圍下，企業多提供單一規格的產品，例如福特汽車講求汽車的高性能與穩定性，其不管客戶要紅色或黃色的車子，堅持只生產黑色車。福特黑色車子的例子屬於 Marketing 1.0 經典案例之一，其僅在考量生產端的條件下提供產品與服務，並不在意客戶端的喜好，體現 Marketing 1.0 時代企業以產品為導向的思維。

● 行銷 2.0

1970 年到 1990 年屬於行銷 2.0 (Marketing 2.0) 發展年代，由於經濟快速發展，人們基本的物質需求已被滿足，客戶的消費習慣轉變為不只是追求物質上的滿足，而開始講究客製化、與眾不同的產品。隨著資訊科技與網際網路的興起，客戶可輕易地透過網路搜尋產品資訊、表達自我意見，換言之，Marketing 2.0 的客戶有了更多的選擇性，具有個人想法、重視情感、追求個人差異化與社會認同。

因此，在 2.0 的時代下，企業為了達到與客戶的長期效益，開始以客戶需求為導向，透過網路與資訊科技傾聽客戶內心的想法以滿足其真正的需求，企業需清楚地確立品牌定位、目標客群與組織目標，並擬定策略以服務特定的族群。為了打造品牌印象與消費者對該企業的信任感，企業常運用口號、標語、廣告等方式來刺激消費者的情感。例如 Nike 球鞋中「Just do it」的廣告，用來向消費者傳達勇敢實踐夢想，如此一來不僅能夠打造品牌的差異化，亦建立起與消費者間的一對一關係，也讓消費者對此品牌有更深的情感。資訊科技與網際網路顛覆了 1.0 時代中，企業單向提供產品或服務的模式，轉變為供需雙向資訊透明化，使客戶意見得以影響企業端的生產與行銷策略，屬於客戶導向時代。

● 行銷 3.0

2000 年開始則進入行銷 3.0 (Marketing 3.0) 時代，至今大部分的物質需求已被滿足，生活品質達到一定的水準，人們開始有能力重視貧富差距、文化多元整合與衝突、氣候變遷以及國際政治經濟情勢動盪不安等議題。因此，行銷 3.0 時代的客戶不只在乎產品的功能與價格，轉而更加關注於全球議題、訴諸公益，對於環保與社會議題的重視與日俱增，渴望得到有效的解決方案。另一方面，隨著社交媒體的興起，例如 Twitter 與 Facebook 等，使用者可輕易地透過社交媒體表達自我意見，並快速地影響他人形成漣漪效應，該效應甚至得以使客戶參與並左右企業行銷行為，

使得客戶的角色不僅是商品接受端，而轉變為生產性消費者 (Prosumer)。

行銷 3.0 時代，消費者不但強調出個人特色，同時具有情感並懂得思考，追求心靈與精神層面的滿足、與產品以外的價值。因此，為了有效吸引客戶的關注與認同，企業需先確立其使命與願景並創造核心價值，重視人性關懷並實踐企業社會責任，例如以環保、和平共存為目標，以讓世界變得更美好為主要訴求，使客戶感受到其購買產品的同時亦能間接回饋社會，滿足其精神層面。

行銷 3.0 有三大基石，分別為精神行銷、協同行銷與文化行銷，以下分別詳加說明：

1. 精神行銷

精神行銷 (Spiritual Marketing) 訴求產品除了具備實用功能外，企業需要重視品牌定位、展現品牌差異化，並善用情感行銷以滿足客戶精神層面的需求。其中，企業須具備獨特的使命與願景，同時實踐企業社會責任以感動客戶的心靈。以星巴克為例，其使命為「啟發並滋潤人們的心靈，在每個人、每一杯、每個社區中皆能體現，亦即是人、咖啡和社區三者合而為一」。而其願景係以第三生活空間 (Third Place) 為概念，希望透過咖啡的氣味和環境讓人們將星巴克當成家和公司以外的第三個去處，打造在地特色的人文咖啡館，讓喝咖啡是一種品味和悠閒，亦使其成為人們的生活態度。

星巴克針對差異化訂定了目標客群，主要以中上階級的群眾為主，打造高雅悠閒的店內氣氛，並採用世界稀有、僅 10% 的咖啡豆，創造高價位消費與高品質的服務，部分店面還提供插座與無線上網，讓客戶可以長時間享受店內的服務。除此之外，星巴克特別重視消費者體驗，例如：進到店裡的音樂 (聽覺)、空間設計 (視覺)、咖啡豆香 (嗅覺)、咖啡品嘗 (味覺) 都有獨特的風格。更重要的是星巴克積極參與慈善事業，以提升企業形象。

表 9-1 為星巴克、85 度 C 和 7-11 City Café 的差異化比較，從表中可看出 85 度 C 和 7-11 City Café 較屬於價格或便利導向，採開放式空間設計，對消費者而言，很容易使人親近，因此消費族群十分廣泛，符合其低價位策略。反觀星巴克的空間設計、地點選擇、產品種類等皆反映至其客群屬性，換言之，為了滿足高消費能力族群的需求，星巴克採用封閉式設計隔絕掉多數的消費族群，門市地點多位於精品地段，且以高價與多樣化咖啡為主要產品，凸顯出與其他咖啡業者的差異。星巴克強調商品以外的附加價值，包含店內的氣氛、親切且專業的員工，甚至可以說星巴克善盡企業社會責任 (Corporate Social Responsibility, CSR)，深入消費者內心，以情感打動消費者，屬於價值導向。

表 9-1 星巴克、85 度 C 和 7-11 City Café

	85 度 C	7-11 City Café	星巴克
特色	平價且高品質的享受 (價格導向)	不受空間、時間限制的 高品質咖啡 (價格、便利導向)	專業化、精緻化且強調 氣氛 (價值導向)
客群	年輕學生與一般大眾	一般上班族	高消費能力的族群
價格	低價位	低價位	高價位
空間	開放式空間設計	整潔明亮	精緻藝術感的木質風格 且封閉式設計
地點	店面位在三角窗	門市密集方便購買	位於精品地段
產品種類	多樣化	以咖啡為主	以咖啡為主
咖啡豆種類	單一	單一	多樣化
外送	有	無	無
24 小時營業	無	有	無

在行銷 3.0 的精神行銷中，為了滿足客戶精神層面的需求，企業需善用情感行銷，如同星巴克所實踐的企業社會責任，包含 (1) 高度關懷環境保育議題、(2) 提倡省水概念，與政府合作尋找減少用水的方式、(3) 全台門市採用 LED 燈，每年可減少 30% 的耗電量、(4) 全台首創以折扣鼓勵消費者使用自帶杯，呼籲每一個人都可以為環境盡一份心力。另外，星巴克亦將咖啡渣用於施肥作物或製成新商品（例如以外帶紙杯為造型的手工皂）；實踐咖啡豆道德採購原則，星巴克關心咖啡的生長環境，將咖啡農視為自己的夥伴，透過道德採購計畫回饋在地社區，為他們建造醫療設備，並提供當地小孩更完善的學習環境，提升在地生活品質。星巴克門市夥伴都是環保教育綠色服務志工，每一年皆投入 8 小時的志工服務，以及在 2010 年開設第一家符合環保標準的綠色門市。總結以上都是精神行銷的一環，星巴克強調因為有消費者的參與，能夠讓一杯咖啡的意義遠超乎想像。

2. 協同行銷

協同行銷 (Collaborative Marketing) 係指隨著大數據 (Big Data) 與社群媒體 (Social Media) 的興起，各種社群與開放式創新平台不斷形成，讓企業能直接與消費者進行溝通，讓商業運作與資訊傳達能更加活躍，並善用群眾力量邀請客戶與利益關係者共同創新，使客戶參與行銷設計，成為生產性消費者，也就是兼具新聞、點子與娛樂的創造者。

社群媒體可分成協同合作式社群媒體與自我表達式社群媒體。協同合作式社群媒體是由許多人針對特定主題，一同在特定的社群網站上合力完成創作（如維基百科、電影評論網），企業能夠透過協同式社群媒體掌握市場脈動以共同開發產品與服務；自我表達式社群媒體，則係指個人於某個社群網站上獨自發表自己的觀點與經驗，透過社群網絡可輕易且廣泛地影響其他客戶（如 Facebook、YouTube）。社群媒體的興起，顛覆了企業單向傳遞資訊給客戶的傳統作為，客戶逐漸掌握發言權，此外，大數據則可透過分析社群媒體資料，協助產品開發或產品改良的方向。例如 Line@生活圈可以透過動態發文、群發訊息、自動回應與個人化對談視窗，讓企業拉近與客戶的距離，並藉由多人有效管理與後台的數據分析，瞭解客戶的習性與需求，傳達正確與即時的資訊。綜上所述，透過社群媒體與大數據分析，促使企業更加瞭解其目標客群的喜好，有助於其客戶關係管理 (Customer Relationship Management, CRM)。

以「我的孔雀餅乾」為例，孔雀餅乾雖然擁有高滲透率，然其客戶購買的年齡層偏高，且大多用以作為祭祀的貢品，較少有年輕族群的消費者願意主動購買。因此，孔雀餅乾為了促進年輕族群消費，2014 年在「我的孔雀餅乾」粉絲專頁以「孔雀餅乾，我的餅乾」為活動主題，廣邀網友上網分享自己獨特的孔雀餅乾吃法，試圖喚起全民對老品牌的共同記憶。活動方式為：「網友分享創意吃法，獲得多數粉絲按讚或留言的建議，將在 24 小時內由明星楊佑寧親身體驗網友建議的創意吃法，並拍成影片上傳至活動頁面」。在連續 3 天的網路活動過程中，總共拍攝了 25 支不同孔雀餅乾吃法的廣告，該行銷方式挑戰最短秒數的廣告拍攝、後製、即時上傳到 YouTube，並在粉絲專頁上分享，讓網友能立即看到自己的創意點子被實現，其中的創意吃法包含有「搖碎後拿湯匙吃」、「將六片餅乾疊起來吃」等（如圖 9-2 所示）。由於參與活動方式非常簡單，透過客戶協同創作與即時的互動，不僅大大提升參與感，更促使網友自主分享，擴大了廣告效益，活動上線 5 天 Facebook 粉絲人數就突破 20,000 人，且超過百則電視新聞與平面媒體的報導，意外獲得媒體免費的宣傳。更重要的是，孔雀餅乾利用 Facebook 搭配 YouTube 的協同行銷，成功讓品牌年輕化，業績銷售更創下 3 年新高，而各種獨特的吃法也為單純的餅乾賦予獨特性，為品牌注入了一種年輕活力的無限可能。

3. 文化行銷

文化行銷 (Cultural Marketing) 的目的在於解決全球公民所關心的議題，並且結合產品行銷，傳達給客戶更多元的價值，因此企業需發展出消費者認為可以提供永續發展的文化價值，深入瞭解與所處事業相關的文化或社區議題，並置入商業模式核心。例如企業捐獻部分營收作為慈善活動或特定公益活動的基金、或是透過行銷活動支持某項特定社會公益活動。另一方面，企業也可以结合自身使命與願景，



圖 9-2 網友分享創意吃法與明星實踐創意吃法

資料來源：<https://www.youtube.com/watch?v=yjv8RmEk93I>

舉辦相關活動或擬訂相關行銷策略，協助社會文化的轉型，以此創造出企業的差異化，藉由文化行銷得以改變消費者生活型態。

以下以「感動黃球」(Verb Yellowball)活動說明文化行銷的概念。美國聯邦疾病控制中心為了解決小學生過度肥胖的問題，推出有趣的「感動黃球」活動吸引全國小學生參與。活動方式為：在美國各地放置 50 萬顆黃色皮球，每顆球上印有三個指令，以及專屬號碼，分別為「盡情用你的方式玩這顆球」、「到官網登錄球的號碼，並分享你如何玩這顆球」，以及「將球傳給其他小朋友」。黃色小球除了鼓勵小朋友運動玩球外，由於每顆球有獨一無二的編號，學生可透過網路查詢任一顆球的去處，瞭解自己原本的球被分享了幾次；亦可查詢其他小朋友如何玩這顆球；最後再將球送給其他人，有些人選擇送給身旁的親友，而有些則送給遠在他州的朋友，甚至將球寄給自己喜歡的名人。透過遊戲化與趣味化的方式取代傳統宣導的方式，造成學生間熱烈討論與期待，快速擴散達成行銷效益，以解決美國當地小學生肥胖文化的問題。綜上所述，行銷 3.0 與行銷 2.0 最大的不同之處，除了滿足消費者物質需求外，更滿足其精神層面的需求，並將此價值傳遞給所有利害關係人而非只鎖定於消費者。

● 行銷 3.0 案例說明：冰桶挑戰

冰桶挑戰是一項於社群網站上發起的募款活動，起初，該活動是由紐西蘭的癌症協會所發起，希望藉由「淋冰水」的行為顯示對身患癌症的病人及其家屬的關懷與支持，藉此呼籲社會大眾關注肌萎縮性脊髓側索硬化症(Amyotrophic Lateral Sclerosis, ALS)，亦稱「漸凍人症」，為一罕見疾病。該活動方式為：(1)被點名參加這項活動的人，可以選擇捐款 100 美元給任一慈善團體，或在 24 小時內接受淋冰水的挑戰；(2)將過程拍攝成影片上傳至社群網站；(3)並且點名 3 位朋友或名人接受挑

戰，以下以比爾蓋茲為例。

2014 年 8 月，Facebook 創辦人馬克祖克柏 (Mark Zuckerberg) 在進行冰桶挑戰後點名了比爾蓋茲 (Bill Gates) 參加活動 (如圖 9-3 所示)。比爾蓋茲接獲點名後，除了樂意捐款給 ALS 協會，同時他也接受了「冰桶挑戰」，有趣的是，為了使這個活動更具創意，其親自畫了冰桶支架的設計圖與製作拱門，將冰桶吊於拱門上方，當拉下繩子冰桶內的水便會傾瀉而出 (如圖 9-4)。比爾蓋茲除了響應慈善活動，並且為冰桶挑戰活動加入創新元素、營造話題，使得影片播出短短三天內便突破 500 萬瀏覽人次。



圖 9-3 馬克祖克柏點名了比爾蓋茲

資料來源：<https://www.youtube.com/watch?v=92YSYI44tM>



圖 9-4 比爾蓋茲接受「冰桶挑戰」

資料來源：<https://www.youtube.com/watch?v=ka0iVzeG118>

「冰桶挑戰」活動涵蓋了行銷 3.0 中精神、協同以及文化元素。

1. 對精神行銷而言

該活動的使命與核心價值為：「關懷與協助漸凍人罕見疾病」，使網友們在參與該活動或是分享他人的活動影片時，除了具娛樂效果，同時清楚地感受該疾病之苦。參與者充分地瞭解，響應該活動可以為罕見疾病的團體發聲，相信透過自己的行為能讓世界變得更美好，滿足人類精神與心靈需求，增加自我認同感與社會價值。除此之外，因為活動的參與者僅有三位邀請名額，若能被他人點名亦屬於一種身分象徵與認同，因此，許多名人也能透過該活動證明自己的人氣 (或者是增加人氣)，並且得以塑造關懷社會的正面形象。

2. 對協同行銷而言

由於影片需上傳並點名 3 人，透過 FB、微博、YouTube 等社群媒體以接力賽的方式進行，使得該活動不分國界地迅速擴散，且因名人的參與使得網友快速轉發並分享，大量提高曝光度，催化了活動的成效。這項活動具備簡單的規則，不論是素人或是名人人都可以輕鬆挑戰，透過社群網站也讓這項活動能夠輕易傳播開來，在臉書上就有超過 120 萬人發布有關冰桶挑戰的影片，以及超過 1500 萬人參與該話題的討論。

3. 以文化行銷來說

這項活動包含了社會關懷，以人性為善來關懷罕見疾病，並透過遊戲化的方式宣傳募款活動，藉由淋冰水的體驗來宣導漸凍人需要受到關注與協助的理念與使命。雖然「冰桶挑戰活動」的初衷是公益募捐，但多數人更聚焦於有趣好玩這個議題上，因此大量轉發分享，公益捐款的目標反而水到渠成。

冰桶挑戰這項行銷活動總共約有 1,700 萬人參與以及 250 萬人的募款響應。美國漸凍人協會指出，該活動在短短 1 個月內募款超過 8,850 萬美元，相較去年同期 260 萬美元的捐款總共成長了 34%，而台灣漸凍人協會亦在 1 個禮拜內獲得超過 2,000 萬新台幣的捐款，相當於協會一整年的捐款數。因此，透過行銷 3.0 的概念，得以達到超出預期的宣傳效果，不僅曝光速度快，網友們更是熱情參與該活動。

隨著科技與使用者行為的演變，行銷策略不斷地推陳出新，透過行銷 3.0 的三大基石，有助於拉近企業與客戶的距離，於此同時，Kotler et al. (2016)認為「行銷 4.0」的時代已逐漸來臨。

● 行銷 4.0

有鑑於新興科技的演進，行銷 4.0 將機器人與人工智慧應用至日常生活，強化客戶在網路和實體的互動體驗，透過差異化策略、族群區隔以強化客戶參與。例如淘咖啡無人商店，藉由人臉識別及語音識別技術判斷會員身分，進入商店後，透過生物特徵自主感知和學習技術，讓客戶即使不正視鏡頭，也能精準捕捉他們的特徵、訂單與等候資訊，創造全新的客戶體驗。

由於創新科技技術的興起，以大數據為基礎的智能化時代顛覆傳統行銷 4P 模式，Kotler et al. (2016)將 4P 重新定義為 4C，過去產品(Product)是以生產導向為主，著重於大規模生產，現今則轉變為設計者、製造者、消費者協同合作、共同創造(Co-creation)；而在價格(Price)上，因過去沒有太多的數據參考，決策權多由資方掌握，然今因數據化與智能化，價格可隨著市場需求的波動實現浮動定價(Currency)；

傳統通路(Place)多為單一線下零售管道，現今已增加許多渠道，轉變為共同啟動(Communal Activation)，透過多元行銷通路的方式，使客戶立即收到產品與服務，如 3D 列印、共享經濟等新科技的應用；而促銷(Promotion)也因社群媒體成熟，促成供應端與消費者透明化的對話(Conversation)，整合線上與線下服務，使得客戶參與品牌之間互動，實踐創新的客戶體驗。目前已有許多企業應用 4C 行銷，例如 adidas 提供模組化設計鞋款的平台，透過共同創造將消費者的創意商品化，打造屬於自己的球鞋，並於德國的自動化工廠透過機器人自動縫合加上 3D 列印而成的鞋底，僅花費 20 分鐘即可全自動化生產出客製球鞋；而 Uber 與 Airbnb 透過共享經濟，將客戶擁有的產品和服務提供給更多人共享，其中 Airbnb 利用機器學習，透過分析地區、房源類型、預定日期、房間照片等，協助房東們定價，而 Uber 則是根據不同城市、不同的候車時段等相關數據，即時調整算法，因此在消費者需求高峰、尖峰時刻，Uber 則會提高價位，以此吸引更多司機前往高需求區域，透過浮動定價策略達到供需平衡；最後，藉由社群媒體的興盛，全聯福利中心透過社群對話以及創新社群經營模式，再造品牌新形象，拉近與客戶之間的關係。

行銷 4.0 可視為，品牌透過機器人與人工智慧大量蒐集客戶訊息，有系統地深度分析客戶行為，將有價值的數據反饋於虛實整合的全通路，提升創意並改善與客戶的互動，讓消費者成為品牌支持者、產品與理念的推廣者，為客戶帶來更好的體驗(Kotler et al., 2016)。下表針對行銷 1.0、2.0、3.0 與 4.0 進行比較(如表 9-2 所示)。

表 9-2 行銷概念的演進

	行銷 1.0	行銷 2.0	行銷 3.0	行銷 4.0
驅動力	工業革命	資訊科技 網際網路	新一波科技 (社群媒體)	數位行銷
對顧客的看法	有物質需求	具思想情感	具思想、心靈與精神	以人為本
特色	以產品為核心	以顧客為導向	追求價值	虛實整合
目標	銷售產品	滿足客戶	改變世界	創新客戶體驗
企業行銷方針	產品規格	企業與產品定位	使命、願景與價值	商業 4C
主要行銷概念	開發產品	差異化	價值	互動、價值共創
價值主張	功能	功能、情感	功能、情感、精神	情感、體驗、價值

9.2.3 電子化行銷

近年來由於資訊基礎建設的健全與消費者行為改變，電子商務引發電子化行銷

(E-Marketing)的興起，成為另一種行銷方式。電子化行銷係指公司透過資通訊技術以致力於其產品與服務的宣傳、溝通、推廣與銷售(Kotler and Keller, 2016)。最常見的電子化行銷即透過網際網路與其他電子技術方式，進行與購買和銷售商品、服務客戶、傳遞資訊與想法有關的活動，最終達成行銷目標(Maria et al., 2011)。電子化行銷的程度由低到高可分成三種：(1)溝通層級；(2)交易層級；(3)轉換層級。採取不同的電子化行銷程度，會直接影響公司整體對於行銷策略與資訊科技的資源投入。各個層級所代表公司與消費者之間也從單向溝通、簡易互動至複雜互動的關係，此三個階段可以視為某公司電子化行銷的過程，也能將之視為不同公司或產業所採取的電子化行銷程度（如表 9-3 所示）。

表 9-3 電子化行銷採納程度

	溝通層級 (單向溝通)	交易層級 (簡易互動)	轉換層級 (複雜互動)
說明	簡單的從行銷部門延伸。	公司開始使用電子化行銷方式進行交易行為。	藉由電子化行銷策略以推動公司整體策略。
範例	建立一個提供產品與公司資訊或查詢的官方網站。	透過網路進行銷售產品與付款、客戶服務、市場調查等（即電子商務）。	讓客戶能在線上根據自己需求規格，自由配置與選購產品。
特點	有限的互動、沒有電子化行銷策略、缺乏投入電子化行銷活動的資源。	相較於溝通層級，其互動較複雜與客製化，並開始發展電子化行銷策略。	高度的互動性，清楚且完整的電子化行銷策略，投入足夠資源於電子化行銷。

資料來源：Shaltoni and West, 2010.

電子化行銷的應用方式很多元，包含搜尋引擎行銷、顯示廣告行銷、電子郵件行銷、會員行銷、互動式行銷、病毒式行銷、論壇行銷、Web 2.0 行銷、視訊行銷、部落格行銷、微博行銷與社群行銷等。應用電子化行銷不僅能降低行銷成本，也能更快速的接觸到廣大的目標客群。電子化行銷不但能使公司（或組織）接觸到廣大的目標客群（消費者），也能讓消費者從不同的管道快速獲得更多的資訊。消費者從初期知悉公司產品或服務，到最後採取實際行動所經歷的過程，可被歸納為幾種模式(Belch and Belch, 2012)（如表 9-4 所示）。其中，AIDA 模式用以說明一個成功的銷售員必須把消費者的注意力吸引或轉移到產品上，使消費者對所行銷的產品產生興趣，進而強化渴望的產生，最後促成購買行為，達成交易的目的。AIDA 模式的 A 為「Attention」，即引起消費者的注意；I 為「Interest」，即誘發消費者的興趣；D 為「Desire」，即刺激消費者的渴望；最後，A 為「Action」，即促成消費者

表 9-4 AIDA 模式的演進

階段 / 順序	模式			
	AIDA 模式	影響層級模式	創新採納模式	資訊處理模式
認知階段 (Cognitive)	注意(Attention)	意識(Awareness) 知識(Knowledge)	意識(Awareness)	呈現(Presentation) 注意(Attention) 理解(Comprehension)
情感階段 (Affective)	興趣(Interest) 渴望(Desire)	喜歡(Liking) 愛好(Preference) 說服(Conviction)	興趣(Interest) 評估(Evaluation)	聽從(Yielding) 保留(Retention)
行動階段 (Behavioral)	行動(Action)	購買(Purchase)	嘗試(Trial) 採納(Adoption)	行為(Behavior)

資料來源：Belch and Belch, 2012.

購買。AIDA 模式之四元素在實務操作上是相互關聯，且缺一不可的，因此銷售員通常會先設計好推銷的開場白，來引起消費者注意；接著採用示範方式，來繼續誘導消費者，並使其激發消費者的興趣；再者，讓消費者相信購買此商品是因為本身需要，而其需要的商品正是銷售員所推薦購買的商品，以刺激消費者的購買渴望；最後，讓消費者做出購買決策，並幫助消費者確認他的購買動機是正確的，以及購買決定是明智的選擇。

影響層級模式(Hierarchy of Effects Model)用來說明廣告作用的過程，讓許多業主將其視為設置與衡量廣告效果的工具。這個模式的基本前提是需做一段時期的廣告，並假設消費者依次從最初的产品與服務認識（或意識）、知識、喜歡、愛好、說服到實際購買，所歷經的一系列步驟。惟廣告溝通無法導致立即的行為反應與購買，因此每一步驟都必須滿足了，消費者才會進入模式的下一階段。創新採納模式(Innovation Adoption Model)源自於創新的擴散理論，用來說明消費者在採納一個新產品或服務所經歷的階段，在採納之前會經過意識、興趣、評估、嘗試與採納等過程。廣告效果的資訊處理模式(Information Processing Model)，是假設消費者在一個具有說服力的溝通情境下，廣告就如同是資訊處理者或是問題解決者，其與影響層級模式類似，都是從廣告效果的角度來觀察。消費者在實際行為發生之前，會經歷呈現、注意、理解、聽從及保留等過程，與其他模式不同之處在於增加保留(Retention)步驟，係指消費者對他認為值得或是相關資訊理解的保留能力，可被用於接下

來的採購決策。

儘管四個模式從不同的角度來分析消費者的反應程序，但皆歷經認知、情感與行動階段。其中，認知階段闡釋消費者對於品牌、產品或服務的瞭解與感受，這個階段包括認識品牌、產品或服務的存在與知識、屬性、特色或優勢等；情感階段說明消費者對於特定品牌、產品或服務的感覺與喜好程度，此階段包括較強程度的喜好，例如渴望、愛好、說服等；行動階段則係指消費者對品牌、產品或服務的行動，例如嘗試、購買、使用或拒絕等。

9.2.4 電子化行銷工具——Salesforce Marketing Cloud

Salesforce Marketing Cloud 是一個行銷工具，協助企業透過全新方式與客戶交流互動的雲端服務，其包含多樣化的產品，例如：Sales Cloud 提供企業隨時隨地都能快速成交的工具；Service Cloud 用來提供出色的即時客戶服務；Marketing Cloud 能為每位客戶量身打造一對一的互動體驗；Community Cloud 能夠協助聯繫所有客戶、合作夥伴和員工；Analytics Cloud 則用來分析企業內部資料。Salesforce 的用戶每月只要支付租金即可使用網站上的各種服務，不需花費大量資金和人力在紀錄的維護、儲存與管理，用戶可依照需求新增或刪除特定功能。

其中得一提的是其 Marketing Cloud 服務，Marketing Cloud 是一個強大的數位行銷平台，主要用來協助企業為客戶打造個人化的體驗，透過一對一的互動與客戶交流，並在適當的時機，經由適當管道傳遞適當的訊息。Marketing Cloud 具有易用的操作介面，以拖曳的方式快速編輯，提供直覺式指令碼語言協助企業建立電子郵件，供企業自訂手機或電腦版本的瀏覽模式，輕鬆客製化郵件內容（如圖 9-5 所示），左半邊為拖曳的工具，右半邊為電子郵件呈現的頁面。此外，Marketing Cloud 亦能追蹤郵件送達率和客戶參與狀況，例如提供第 11 到 16 週的訂閱人數、取消訂購商品的次數，同時顯示不同電子郵件的開啟比例、點擊率與購買率，使企業能瞭解其行銷的效果並加以改善。

Marketing Cloud 使企業能根據數據分析瞭解客戶真正的需求，針對客戶的需求進行有策略性的行銷，並且能藉由參與客戶的生活，來預測客戶的喜好與需求，不經意地將行銷融入客戶的生活中，例如，當客戶進入電子郵件頁面並點選商品時，Marketing Cloud 會根據客戶過往的瀏覽行為以及在社群網站的貼文等，分析客戶的喜好並自動提供推薦的商品（如圖 9-6 所示），以達到更好的行銷目的。以下分別說明如何透過數據分析以預測客戶需求與喜好，以及觸發客戶購買意願：

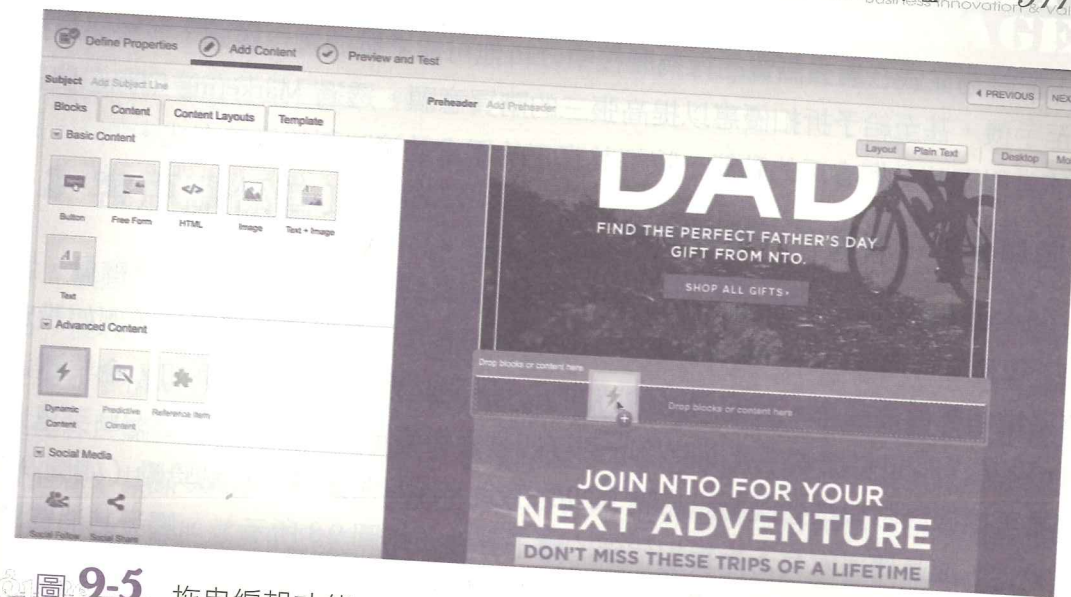


圖 9-5 拖曳編輯功能

資料來源：<https://www.salesforce.com/tw/>



圖 9-6 商品推薦

資料來源：<https://www.salesforce.com/tw/>

1. 數據分析以預測客戶需求與喜好

Marketing Cloud 能夠協助企業輕鬆蒐集並分析客戶在網路上的訊息，例如客戶在社群網站的發文、瀏覽行為與紀錄等。該工具幫助企業得以根據客戶偏好提供建議，並使用 CRM 資料更準確地鎖定目標廣告客群，藉由在社群媒體傾聽與客戶互動，透過社群媒體向客戶傳遞關懷，無論他們身在何處皆可提供他們所需的支援。舉例來說，張三在社群中發文提到他的背包背袋破了個洞，當企業接收到該訊息

後，便能夠從張三過去瀏覽的行為歷程中分析他可能喜歡的背包樣式，並將訊息推播至手機，甚至給予折扣優惠以提高張三的購買意願。透過 Marketing Cloud 使企業能針對即時掌握客戶的動態，瞭解其真正的需求並適時調整行銷方式。

2. 數據分析以觸發客戶購買意願

Marketing Cloud 從最初歡迎新客戶加入，一直到客戶成為忠實的VIP會員，皆能全程量身打造每位客戶的互動體驗，還可根據客戶行為設定觸發條件（例如設定傳送推銷郵件的頻率、設定傳送的時間），以測試客戶的想法。例如，企業透過 Marketing Cloud 從雲端系統即時接收到李四喜愛從事單車活動並已騎了 500 英里，企業可根據該數據推播優惠訊息到李四的手機，告知他獲得 500 點獎勵（如圖 9-7 所示），並且傳送附有 5 折折扣代碼的電子郵件（如圖 9-8 所示），觸發其消費意願。透過推播的獎勵通知，讓客戶感受到企業好像一同參與他的生活，並且能夠從中獲得鼓勵，而客戶也可能因為收到折扣優惠而連結至商品網站，甚至購買原本非預期內的商品，增加企業獲利。藉由 Marketing Cloud 使企業參與客戶的生活，從他們生活中不經意地進行行銷，並給予最直接、最必要的資訊，達到有目的性、具策略性的行銷方式。

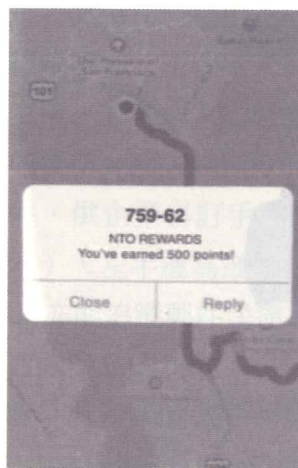


Figure 9-7 推播通知



Figure 9-8 附有折扣代碼的電子郵件

資料來源：<https://www.salesforce.com/tw/>

Salesforce 的 Marketing Cloud 能協助企業提供客戶客製化的行銷服務，透過這項行銷工具得以即時提供最適合的資訊給客戶，企業還能夠不受地點限制透過手機與客戶交流互動，甚至隨時隨地執行行銷策略。Marketing Cloud 的簡易操作介面使

企業能針對不同客戶輕鬆製作獨一無二的電子郵件或是給予最適合的推播服務，更準確達到企業的行銷目的。

9.3 客戶關係管理

根據 80/20 法則，企業 80% 的營業額來自於 20% 的客戶，但企業卻常把焦點放在「獲取新客戶」上，而忽略了原有的老客戶，因而造成了「旋轉門效應」，亦即企業在殫精竭慮地將新客戶拉進來的同時，卻未注意到老客戶已悄然離去。根據企業在客戶關係管理的相關調查統計結果顯示，100 個不滿意的客戶中，只有 4 個人會抱怨，其餘 96 個人選擇默默離去，當中有 91 個人日後不再光顧；而 1 個滿意的客戶，通常會把滿意的經驗告訴 3 個人，但一個不滿意的客戶則會把抱怨告訴 9 個人。此外，開發新客戶的成本遠高於維持既有的客戶，其成本比約為 7:1。但相對的，若企業能處理好客戶關係、妥善處理民眾的抱怨，將會讓 70% 的抱怨者回頭；做好挽留客戶的動作比率只要增加 5%，獲利就可提升 60%。亦有其他學者的研究結果顯示，企業開發一位新客戶所花費的成本是維持舊客戶成本的 10 倍，對舊客戶投入 5% 的行銷成本，即可使企業之效益提升 60%~100%，舊客戶的消費才是企業最主要營收來源。因此，如何實施客戶關係管理，有效管理既有客戶以創造價值，已成為企業提升競爭力的重要議題。本節將介紹客戶關係、客戶關係管理的緣起、客戶關係管理的三個階段、客戶關係管理的流程等相關概念。

9.3.1 客戶關係

隨著行銷觀念的演進，企業所關注的眼光由傳統的生產導向，逐漸轉變為以客戶為中心(Customer-Centric)的關係行銷導向。而這一連串行銷觀念改變的趨勢，主要是導源於市場日益劇烈的競爭，以及消費者意識的逐漸抬頭，大部分的企業在此波潮流中亦體認到，唯有將傳統的產品導向觀念轉移至客戶導向，並透過完善的服務提升客戶的滿意度、維持客戶忠誠度，以及有效創造客戶價值，企業方能在競爭激烈的商業環境中，持續的維持競爭優勢。

Armstrong and Kotler(2015)將客戶關係(Customer Relationship)定義為企業與客戶之間所存在之各種互動關係，而良好的客戶關係可由客戶滿意度、客戶忠誠度及客戶價值上表現出來。在創造卓越的客戶滿意度與客戶價值觀中，與客戶建立持久性關係是關鍵之一。企業透過與客戶的互動關係，提供有價值的產品或服務，客戶在使用該產品或接受相關服務後，產生對產品或服務的價值認知，進一步影響客戶對該產品或服務的回應。客戶對其所獲取的價值回應，將會由客戶滿意度與忠誠度表

現出來，並對企業做出相對的利潤貢獻，這些貢獻可能包含有形的實際交易金額或無形的品牌形象，因此，客戶價值的來源乃取決於客戶滿意度與忠誠度的回應。客戶滿意度主要是基於使用者對企業所提供的產品或服務，是否有效符合其對該產品或服務需求、慾望與期望滿足的程度。因此，客戶滿意為客戶忠誠度的重要動力，兩者呈現明顯的正向關係，亦即客戶滿意度愈高的產品或服務，客戶忠誠度與客戶維持率均會較佳。Kotler and Keller(2016)也提出具有高度滿意的客戶，可創造對品牌的情感聯繫，進而使企業獲得較高的客戶忠誠度，這對於企業經營利潤有絕對的正面驅動效果。

9.3.2 客戶關係管理的緣起

客戶關係管理(Customer Relationship Management, CRM)概念的發展，起源於美國 Gartner 提出的一種商務戰略，即透過持續不斷地重組企業的經營理念、組織機構及業務過程，實現以客戶為中心的自動化管理。客戶關係管理概念從 1980 年代初期的接觸管理(Contact Management)（蒐集與分析客戶與公司聯繫的所有資訊），至 1990 年代的客服中心（支援資料分析的資訊系統），演進至 2000 年初期，發展成為整合網路通訊科技與資訊系統的客戶關係管理。在今日電子商務時代裡，客戶關係管理有了更大的應用與發展空間，其範疇也更進一步延伸到運用網路通訊科技及企業資源規劃，進行整合式的企劃、行銷與客戶服務，提供客戶量身訂作的服務，以提高客戶忠誠度和企業營運效益。

客戶關係管理可被定義為謹慎地管理有關個別客戶與所有客戶接觸點的詳細資訊以最大化忠誠度的程序(Kotler and Keller, 2016)。客戶關係管理也可被定義為一種企業為有效滿足客戶需求，針對客戶所建立的長期與持續互動關係的客戶服務的方法或策略；客戶關係管理也是企業對客戶關係進行有效管理的技術與方法，以達到收益及獲利率的最佳化，並提升客戶滿意度與維持率。總言之，客戶關係管理是企業為了獲取新客戶、鞏固原有客戶，以及增進客戶利潤貢獻度，而透過資訊科技整合企業之企劃、行銷與客戶服務等策略，提供客戶量身訂作的服務，以提升客戶忠誠度與企業利潤的策略或方法。

從價值鏈類型的企業作業流程來看（如圖 9-9 所示，詳細內容請參閱本書第 2 章），客戶關係管理不只限於最終的消費者，其實泛指一切與企業有互動往來的策略夥伴、供應商，甚至包括企業內部員工。換句話說，CRM 除了應用於與客戶之間的關係外，亦可應用其他三個範疇：第一為企業經營的策略聯盟或協同合作夥伴關係管理(Partner Relationship Management, PRM)，因為在網際網路的虛擬商場上，與合夥人或協力廠商、聯盟夥伴保持良好關係，將有助於企業降低成本並拓展市

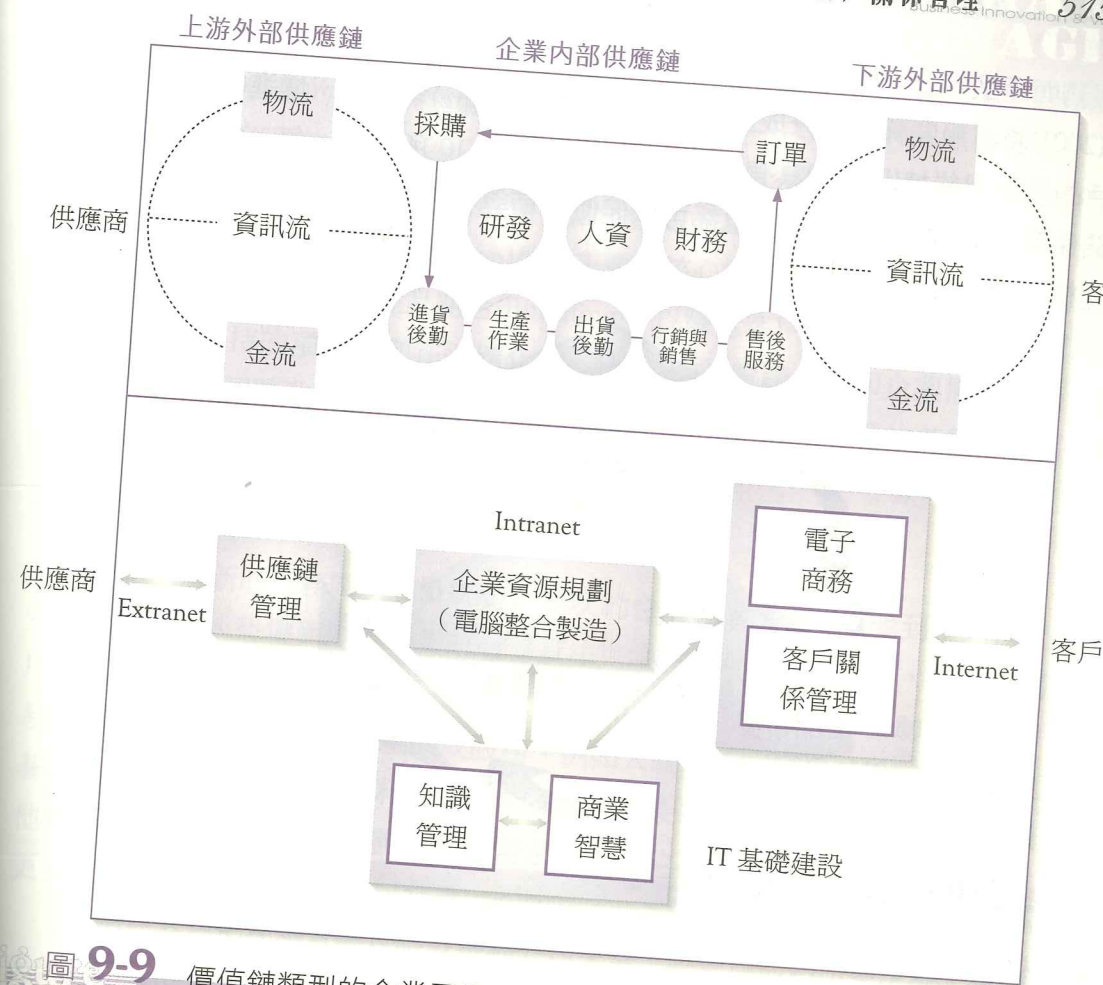


圖 9-9 價值鏈類型的企業電子化資訊系統架構

場。第二為供應商關係管理(Supplier Relationship Management, SRM)，為使上游供應商配合下游消費者之需求，SRM 的重要性是不可忽視的。第三是員工關係管理(Employee Relationship Management, ERM)，係指企業內部之知識流通與人才運用。因為內部人員與企業彼此關係良好與否，將會外顯於對客戶的服務和整體企業的形象。因此，現代企業面對全球化競爭下，客戶關係管理應整合上述範圍，方能為組織創造更大的價值。

9.3.3 客戶關係管理的三個階段

Kalakota and Robinson(2001)指出，客戶關係管理可視為企業在運用資訊科技整合銷售、行銷與服務策略下，所發展出的一致性策略行動。亦即在企業流程與資訊科技的整合之下，找出客戶的真正需求，同時要求企業內部在產品與服務上力求改進，以創造客戶之終身價值，並提高客戶對公司之利潤貢獻程度。客戶得到所需要

的服務與產品，公司最後能獲得預期之利潤，達到互利的結果。Kalakota and Robinson(2001)將客戶關係管理分成三個階段：獲取(Acquire)新客戶、增進(Enhance)現有客戶的價值與維持(Retain)具有價值的客戶（如圖 9-10 所示）。每一個階段對於客戶關係都有不同程度的影響，也都可以促使公司與客戶的關係更加緊密，這三個階段之概念分別詳述如下：

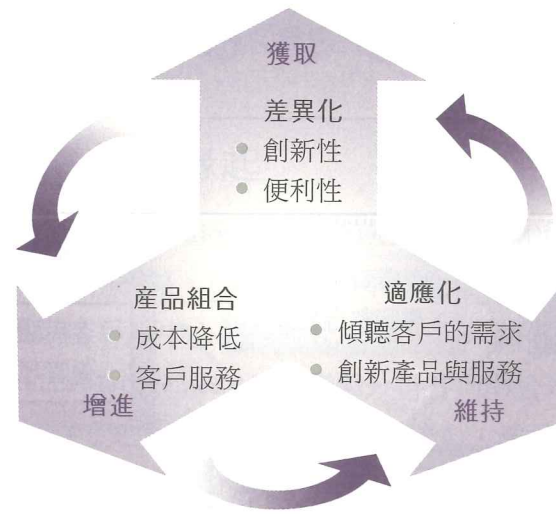


圖 9-10 客戶關係管理的三個階段

資料來源：Kalakota and Robinson, 2001.

● 獲取新客戶

企業可藉由行銷便利性與創新性的產品與服務來吸引新客戶。此階段對客戶的價值主張是「企業必須能透過優越的產品與服務，以提供客戶較高的價值。」

● 增進現有客戶的價值

企業可有效地運用交叉銷售(Cross-Selling)與進階銷售(Up-Selling)，以強化客戶關係（包含廣度與深度），使企業與客戶間的關係更加穩固，進而創造更多利潤。此階段對客戶的價值主張是「以低成本提供客戶更方便的產品與服務」，例如讓客戶享有一次購足(One-Stop Shopping)的服務。

● 長期維持具有價值的客戶

維持具有價值的客戶是針對服務的適應化，也就是傾聽客戶的需求，並提供客戶需要的產品。此階段對客戶的價值主張是「能積極地提供客戶最感興趣的產品與服務」。事實上，客戶維持是提供服務的適當性與滿足客戶期望，企業應以客戶需

求而非市場需求為服務標的。現代的領先企業，除了注意吸引新客戶外，更專注於長期維持具有價值的客戶，其實這背後的理由很簡單：若想獲利，抓住好客戶。

客戶關係管理的三個階段，彼此之間具有相互的影響關係，在面對不同的客戶與產品特性下，任一階段的策略改變，必然會造成其他部分連帶的變動。以客戶獲取階段來說，差異化(Differentiation)是最主要的核心挑戰，並強調創新性與便利性。在客戶增進部分，則著重產品組合(Bundling)，以降低客戶成本並提供更佳的服務。而談到客戶維持的項目，則在適應化(Adaptability)的實踐，亦即企業需要持續地傾聽客戶需求，同時致力於創新產品與服務的發展。客戶關係管理的各個階段都是相互關聯的，以下將更進一步地檢視每個階段(Kalakota and Robinson, 2001)：

1. 獲取新關係——潛在客戶群

開始一個新的業務關係，就好像第一次約會一般，雙方均感受到不同程度的不安全感、遲疑、恐懼與期望，追求者得設法克服這些障礙。同樣的，獲取一個新客戶，也需要詳盡的規劃。資訊科技於這個階段的運用，主要在於協助潛在客戶更容易且即時地找到自己所需的產品或服務。例如大雄想要購買宏碁電腦，於是他到宏碁電腦的網站去搜尋相關資料，並填寫線上表單後送出表單。當他還在瀏覽網頁其他資訊時，服務人員已來電詢問他的需求，引導他線上瀏覽的方向，大雄因而獲得更多的相關資訊，更容易地找到適合的產品。

若潛在客戶仍在瀏覽網頁時就接到公司來電，將使得他們印象深刻。根據研究報告，如果潛在客戶於送出需求之後的 1~3 分鐘內得到回應，此筆交易成功的機會將會提高。因此，此策略的目標是降低客戶第一次消費的障礙，使潛在客戶能順利成為進一步交易的客戶。

2. 增進現有關係——經常往來客戶群

此階段之重點在於組織要能藉由日復一日地傾聽客戶的聲音，發展焦點服務的策略，來證明企業的承諾，例如設立客服中心聆聽客戶的抱怨、審慎思考客戶的問題，並提供有效的解決方案。資訊科技於此階段之應用，在於提升客戶滿意度，例如客戶詢問某產品或服務時，客戶關係管理系統需能主動告知客戶或經由代理人或客服人員，建議相關之互補性產品或服務，也就是交叉銷售之建議。例如客戶欲購買某相機，客戶關係管理系統能建議購買腳架或電池等，或者建議品質或功能較高的類似產品。

3. 維持客戶關係——主要交易客戶群

維持客戶關係不是一件容易的事，必須大費周章，但是通常也會得到很有價值的回報。正如人與人之間的承諾需要耐心與瞭解，商業間的關係也是如此，企業欲維持客戶，應對客戶有完整的瞭解，也必須具備繼續維持這種關係的意願。例如小美使用A品牌化粧品，在週年慶或年度大回饋時，服務人員主動與小美聯繫，詢問使用先前購買之A品牌產品是否有任何問題，並告知小美近日A品牌之相關促銷活動、新品上市資訊，及郵寄給小美新品試用包等，這些動作不只是告知訊息，更與客戶維持良好的關係，以避免客戶流失。

客戶關係管理的核心就是客戶價值管理，企業藉由產品與服務的提供，以滿足客戶個人化需求，提升客戶滿意度與忠誠度，實現縮短銷售週期、降低銷售成本、增加收入與擴展市場等，進而全面提升企業的獲利能力和競爭力。因此，要徹底實現以客戶為中心的客戶關係管理，就必須善用資訊科技整合銷售、行銷與服務策略，以強化客戶關係管理。例如建立一套全面的客戶價值評估管理系統，並利用資訊科技以分析資料、挖掘知識、或將客戶價值分群等（例如將客戶群分為主動客戶群、經常往來客戶群、潛在客戶群等），以建立客戶金字塔模型（如圖 9-11 所示），並對每一個客戶群採取個別差異化的行銷策略與方法。首先，開發具有創新性之產品與服務，且以便利性較高的方式和客戶接觸，藉此吸引更多客戶群的注意或眼光，並從中發掘潛在客戶群。接著，潛在客戶成為企業之經常往來客戶群後，應強化客戶滿意度與忠誠度，並進行交叉銷售與進階銷售等策略，以創造客戶價值。當經常往來客戶成為主要交易客戶時，企業必須能瞭解客戶、傾聽客戶問題與需求，並主動針對不同客戶給予不同的加值服務，以創造更高的利潤。

9.3.4 客戶關係管理的流程

如前所述，客戶關係管理可分成三個主要階段，每個階段的客戶關係管理均是一個反覆的流程，不斷地將新客戶及原有客戶的各種資訊轉化為客戶關係。從建立客戶資訊開始，到所謂的客戶互動管道，乃至於協助企業建立具有利潤的長期客戶關係，都是客戶關係管理的必經過程。客戶關係管理流程模式，包含知識發現、行銷規劃、客戶互動，以及分析與修正等四個流程，此循環運作模式強調組織管理團隊的學習，並且有效地轉化策略、流程、互動、績效衡量、知識和溝通到實際的客戶關係管理行動中（如圖 9-12 所示）。以下分別說明這四個重要的流程：

1. 知識發現(Knowledge Discovery)：分析客戶資訊，以確認特定的市場商機與投資策略，過程包括客戶確認、客戶區隔與客戶預測等。這個階段幫助行銷人員利用詳



圖 9-11 客戶群金字塔模型

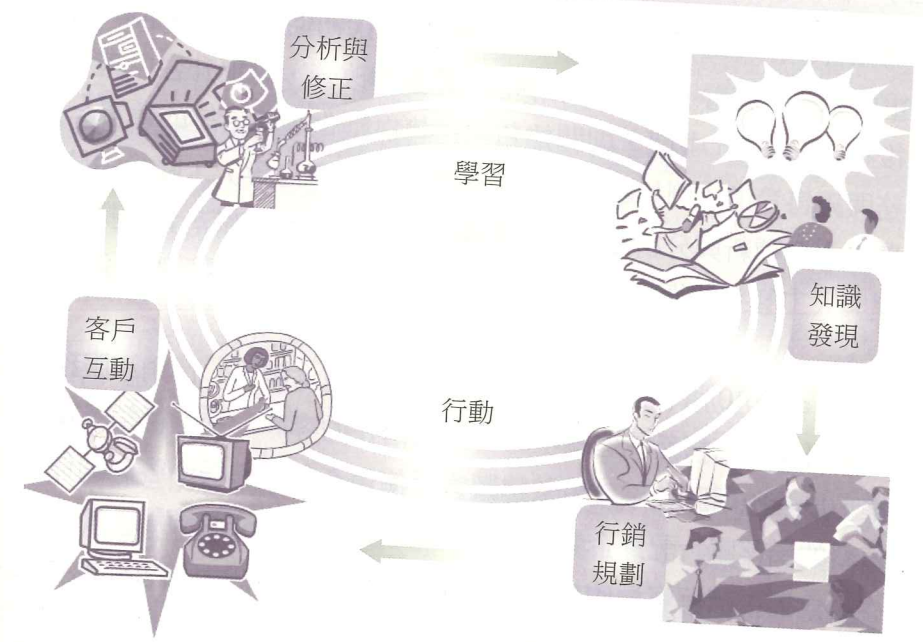


圖 9-12 客戶關係管理的流程

細的客戶資訊，做出最佳的決策。

2. 行銷規劃(Marketing Planning)：定義特定客戶的產品，並提供通路、時程、從屬關係等規劃。在發展策略性的客戶溝通計畫時，行銷規劃能幫助行銷人員先行定義特定的活動種類、通路偏好、行銷計畫，以及事件/門檻誘因等。

3. 客戶互動(Customer Interaction)：運用即時資訊和產品，透過各種互動管道和資訊

系統（包括客戶服務應用軟體、業務應用軟體、互動應用軟體），執行和管理與客戶或潛在客戶之間的溝通工作。

4. 分析與修正(Analysis and Refinement)：將與客戶互動的新資訊加以分析，並以分析的結果為基礎，持續修正客戶關係管理。

9.4 客戶關係管理系統

本節對客戶關係管理系統的介紹將分為三大部分，首先介紹客戶關係管理系統的發展與架構，接著介紹客戶關係管理系統的資訊科技（包括前端客戶關係管理及後端客戶關係管理），最後輔以客戶關係管理系統的實例，讓讀者能進一步瞭解客戶關係管理系統與其運用。

9.4.1 客戶關係管理系統的發展與架構

客戶關係管理系統的發展與應用始於 1990 年代初期，早期的客戶關係管理系統大都著重於單一服務管道，即客服中心的建置與改善，以提升客戶滿意度與作業效率；之後在 1990 年代中期，則開始藉由銷售自動化應用系統的建置，提供客戶多元的服務與銷售管道（例如網路、電子郵件與即時訊息等），隨後由於網際網路的普及，再加上各種新興分析工具與軟體應用（例如資料倉儲、資料探勘、線上資料分析處理與人工智慧技術等）不斷地推陳出新，使得客戶關係管理邁向全面 E 化整合的階段。

Reimann et al.(2010)將客戶關係管理系統定義為包含銷售、行銷和服務的整合應用系統，企業可藉由銷售系統追蹤現有客戶與潛在的客戶，透過行銷系統應用來執行行銷方案，以及應用服務系統有效追蹤客戶使用產品的心得。客戶關係管理系統即是客戶資料的儲存庫，記錄企業所有客戶的聯繫內容與交易資訊，並提供分析功能，可為企業內需要瞭解客戶的相關人員產生相關分析資訊。也可以說是用以擷取及整合組織中各系統關於企業與客戶的互動資料，並透過合併、分析相關資訊來傳達卓越的客戶經驗，以達到企業收益、獲利率、客戶滿意度與客戶維持率最大化的資訊系統。綜言之，客戶關係管理系統是由實現客戶關係管理策略的資訊科技工具群所組成，用以整合企業之銷售、行銷與客戶服務等策略，以提供客戶量身訂作的服務、提高客戶忠誠度與創造企業利潤的系統。客戶關係管理系統為企業實施電子化的重要一環，它不單是一種應用系統，而是企業轉型成以客戶為中心的一系列解決方案。

如上一節所述，客戶關係管理除了開發新客戶，也需維持舊客戶，為了達成此

目的，一個完善的客戶關係管理系統，應是整合行銷、銷售、客戶管理、服務、分析等相關功能的系統，並提供一對一行銷、銷售、客戶服務、銷售自動化、客戶支援等功能。為了提供這些功能更佳的解決方案，則需要一些資訊科技的配合應用和支援，例如客服中心、資料倉儲、資料探勘(Data Mining)與線上即時分析處理(Online Analytical Processing, OLAP)（如圖 9-13 所示）。



圖 9-13 客戶關係管理系統的整合架構

9.4.2 客戶關係管理系統之資訊科技

客戶關係管理系統之資訊科技，可分為前端客戶關係管理及後端客戶關係管理（如圖 9-14 所示），茲分別介紹如下：

9.4.2.1 CRM 系統之前端

CRM 系統之前端主要在於支援與客戶間的互動，常見的技術有客服中心(Call Center)、電腦電話整合(Computer Telephony Integration, CTI)系統、網際網路、企業入口網站(Enterprise Information Portal, EIP)、銷售點管理系統、企業應用軟體整合(EAI)、智慧代理人(IA)等。透過客服中心、電腦電話整合系統、網際網路與企業入口網站等與客戶直接接觸，可進行直接之客戶關係管理及協助蒐集詳細的客戶資訊，為客戶關係管理之最前線。其中，客服中心扮演著消費者與企業重要的溝通橋樑，透過 Web 介面可直接提供消費者各種互動型態，包括語音交談、文字交談、電話回覆、語音留言、電子郵件及網頁互動。此外，銷售點管理系統(Point of Sale System, POS System)為前端的收銀設備與系統，能即時地統計與掌握商品銷售情形及客戶購買行為等相關資訊，亦有助於蒐集重要的客戶資訊，以利與客戶間之互動。

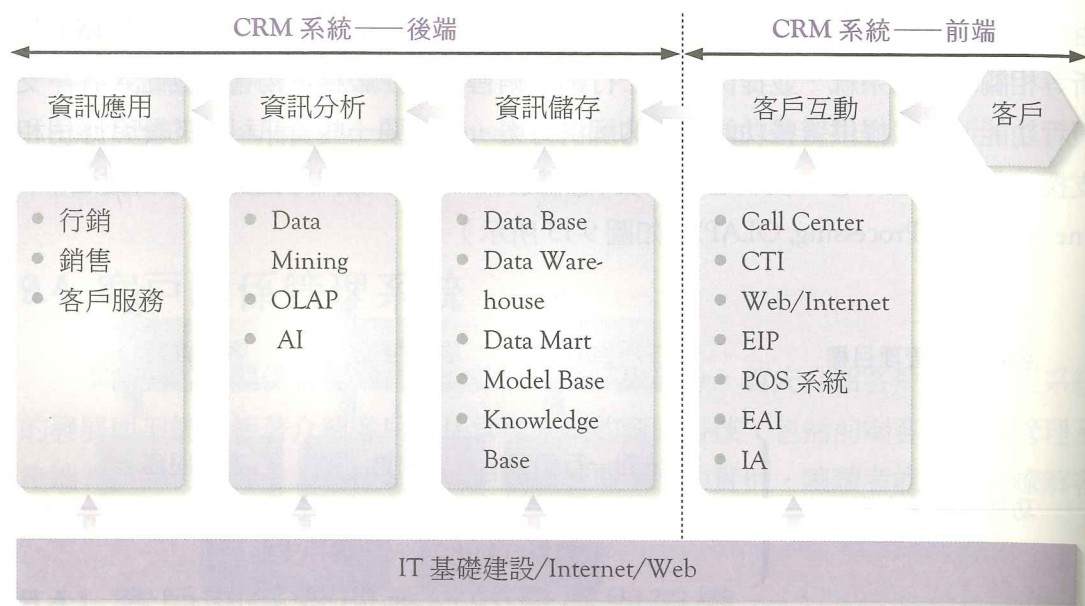


圖 9-14 CRM 系統的前端及後端資訊科技應用

然而，廣泛地蒐集累積客戶的相關資訊，雖然是現代企業建立 CRM 系統的重要目標之一，但是要成功且有效地建立穩固的客戶關係、獲取客戶的忠誠度，客戶資訊的累積只是建立客戶知識的第一步。客戶資訊就如同原物料一般，需要透過組織、分析與瞭解，才能轉化為有用的客戶知識，這些知識可用來支援最佳的投資決策與資源配置。再者，相關銷售或服務人員需要企業內部相關的資訊來協助前端與客戶的互動。因此，CRM 系統亦須應用企業應用軟體整合(Enterprise Application Integration, EAI)的技術，來與企業其他的應用系統做有效的整合，以利相關資訊之整合與應用。另一重要技術則為智慧代理人，智慧代理人(Intelligent Agent, IA)扮演著如同真實世界裡的助理或仲介商的角色，能於使用者規定的準則與授權範圍的限制內，在網際網路的世界裡，協助客戶進行商品比價、買賣協商、蒐集必要之資訊等工作，以利客戶之購買決策。以下即針對 CRM 系統之前端最為重要的資訊科技應用，包括客服中心與電腦電話整合系統，做詳細介紹。

1. 客服中心

在電子商務時代，良好的客戶關係已成為現代企業的重要致勝關鍵，而客服中心(Call Center)的建置，可有效地支援企業與客戶互動的相關活動，因此，對許多現代企業而言，要能有效進行客戶關係管理來提升客戶關係，建置客服中心是絕對必要的。企業在建置客服中心初期，需要就各種可能的服務項目下定義，各項客服流程的定義，也需要詳細的釐清。此外，由於諸多客戶的需求及抱怨，往往非客服中

心能單獨解決的，而是需要客服中心及其他部門的相互合作，才能完整地滿足客戶的需求。因此常常促使企業思考流程重整的議題：以客服中心為前端，後端應如何支援以改善客服流程的順暢，並創造最大的客戶滿意度。

企業建立客服中心的目標在於提供客戶一個明確且單一的服务窗口，解決客戶尋求協助的困擾，並避免干擾企業的內部流程運作。透過客服中心，能提供客戶產品之外更多的附加價值，例如個人化諮詢服務或 24 小時電話服務，以協助客戶解決問題，增加客戶滿意度與忠誠度。早期的客服中心，主要是透過一般的電話系統，由客服人員接聽此一電話系統專線，來解決客戶的問題；接著是 0800 免付費專業服務的出現，同樣是由專人接線進行客戶服務，但由於人力與物力成本較高，所以很快被自動話務分配(Automatic Call Distributor, ACD)系統及自動語音查詢(Interactive Voice Response, IVR)系統所取代。

因此，目前企業常見的客服中心，通常是由自動話務分配系統、自動語音查詢系統、客服人員應用處理軟體，以及電腦電話整合系統等四大系統所架構的全方位客戶服務中心。然而，由於網路通訊與資訊科技的快速發展，客戶服務中心的未來發展趨勢，將進一步朝向網路客服中心(Web-Based Call Center)，結合各類網際網路通訊科技(Internet Communication Technologies, ICT)與人工智慧(Artificial Intelligence, AI)技術，並藉由 Web-Based 的即時互動介面，將可進一步直接提供消費者/客戶各種互動服務類型之應用，包括語音交談、文字交談、電話回覆、語音留言、電子郵件及網頁互動等。

2. 電腦電話整合系統

電腦電話整合(Computer Telephony Integration, CTI)系統係指將電腦、語音、傳真、通信、網路以及資料庫等技術做整合運用的一種服務方式。以電腦電話整合系統的技術應用架構來說，CTI 事實上是與客戶關係管理相關的資料庫、帳務伺服器、電子表單伺服器後端系統的整合。一般而言，電腦電話整合系統會先透過自動語音查詢系統掌握來電者身分資訊，例如王小華撥打中華電信免付費專線時，系統要求輸入身分證字號或會員號碼，系統將所輸入的訊息引導至 CTI 伺服器，等候客服人員與王小華連結後，即可讀取王小華的個人資料，進行一邊與來電者通話，一邊掌握相關訊息，亦即電話經由自動話務分配系統轉接至客服人員的同時，CTI 會將客戶資料及欲查詢的問題，清楚地呈現在客服人員的電腦上，使客服人員能提供更精確、即時與完整的客戶服務，進而提高客戶滿意度，並有效提升企業形象。

9.4.2.2 CRM 系統之後端

CRM 系統之後端的主要任務為客戶資訊的儲存與分析，及客戶資訊於行銷、銷售及客戶服務上的應用。在客戶關係管理後端系統相關的資訊科技中，資料之儲存、分析與應用等相關資訊科技之使用最為重要，透過資料倉儲的建置，配合資料探勘、線上即時分析處理與人工智慧技術的應用，可將企業資料庫或資料倉儲中，看似無用的資料轉換成重要的企業經營資訊、規則與客戶知識，以有效應用於預測市場發展趨勢、預測潛在或目標客戶的消費行為、規劃產品與服務及促銷活動、管理與客戶之關係以及電子商務之推展，以利企業相關行銷策略之推行。下列將依資訊儲存、資訊分析及資訊應用三大部分，分別介紹 CRM 系統之後端相關的重要資訊科技應用，以利讀者瞭解後端客戶關係管理之特性功能。

1. 資訊儲存

企業除了蒐集本身交易與運作流程相關之客戶資料之外，亦可由企業外部的各種管道，取得或購買相關的消費資訊，以進行分析應用，因此 CRM 系統之後端，必須能將企業外部與內部蒐集而來的客戶資訊，儲存在適當的資料庫，當企業與客戶交易互動的相關資訊異動時，能夠隨時於企業的資料庫中進行即時的資訊更新。一般而言，企業在資訊儲存上，常見的資料儲存技術類別包含資料庫(Data Base)、資料倉儲、資料超市、模式庫(Model Base)與知識庫(Knowledge Base)等。以下將簡介資料倉儲及資料超市兩種重要的資訊科技：

- (1)資料倉儲(Data Warehouse)是一種存取方便的整合性資料儲存體，能將不同來源、不同型態的資料彙集在一起，經過轉換成有意義的主題或資訊群組後，有組織地排列儲存於倉儲內，以作為查詢、報告、分配資源、決策制定及思考的輔助工具。資料倉儲除能儲存大量資料外，並能整合企業內、外部有用的資訊，配合資料探勘、即時分析處理與人工智慧技術的應用，將資料轉換成有用的資訊，不但能將散布在不同系統上的大量歷史資料，有效地加以整合與過濾；亦能以多維度的方式來儲存處理過的資訊，接著便可透過分析工具產生有用的策略性資訊，以輔助決策並分析出客戶／消費者的消費習性，或是成本與獲利之間的關係，以因應快速變化之市場需求，藉此用來調整企業的營運策略，提升競爭力。
- (2)資料超市(Data Mart)為資料倉儲一部分子集合的資料組合，其所涵蓋的範圍較資料倉儲小，可視為小型的資料倉儲。其設計目的是專門為支援某些特定的部門或特定的地區，將資料依主題區域分割，供專屬的使用者操作。資料超市可能為一組非標準化、總結的或是聚集的資料，是為某一群特定使用者的特殊需求所設計，此一資料結構包括主要數字和分析參數，主要數字通常為彙集資料。

2. 資訊分析

常見的資料分析技術有資料探勘(Data Mining)、線上即時分析處理(OLAP)與人工智慧技術(AI) (例如類神經網路、遺傳基因演算法、模糊理論)，詳細內容請參閱本書第 10 章。

3. 資訊應用

企業需能整合資料分析技術與各種資訊系統，例如決策支援系統(Decision Support System, DSS)、知識管理系統(Knowledge Management System, KMS)及企業智慧系統(Business Intelligence System, BIS)，以協助企業瞭解客戶、掌握客戶等，並應用於行銷及服務決策、管理或策略。從企業客戶關係管理運作的角度來看，企業必須透過一連串對市場、產品與客戶面的策略擬定與執行，並有效地利用銷售資料庫、資料倉庫、調查資料為基礎，進行資料分析，以掌握客戶行為及強化客戶關係。例如針對廣大的消費市場進行區隔分析後，界定主要的目標市場區隔，針對市場區隔設計出較適當的產品定位與規劃，之後再發展出有利銷售的產品組合，最後根據產品與市場特性，提出較佳的促銷方案並加以評估。

在客戶關係管理的架構中，企業如何針對不同的客戶規劃出有效的銷售活動，是企業創造利潤的重要工作。例如零售業常從銷售資料中，分析客戶的消費習性，由交易紀錄找出客戶偏好的產品組合，方能發展良好的銷售活動，讓產品與服務能順利地傳達給每一個客戶，進而創造更高的滿意度。因此，企業應建置或整合完備的資料倉儲，並與資料分析技術緊密結合，進行客戶資料分析，方能在最有效率的資源運用下，協助企業更深入瞭解客戶、從事更有效的各種行銷、銷售與客戶服務活動，為企業提升客戶滿意度與忠誠度，有效維持良好的客戶關係，並吸引更多的潛在客戶，以進一步的創造獲取利潤的機會。

9.4.3 客戶關係管理系統運用案例

Kalakota and Robison(2001)指出客戶關係管理系統的發展趨勢是以客戶為中心的整合，包括了行銷(Marketing)、銷售(Sale)及服務(Service)等三項核心活動。本節將以行銷、銷售及服務等三項活動，分別介紹 CRM 系統之應用案例。

1. 行銷案例

CRM 系統可執行行銷規劃、行銷活動管理、行銷效益分析，以及客戶終身價值之分析等，幫助企業找到最容易受到行銷影響的客戶群，以將企業行銷資源作最適當的分配，並尋求最高的投資報酬。

- 上個月王小美在 lativ 網站購買衣服，並留下自己的 E-mail 等基本資料。
- lativ 網站經由其 CRM 系統，將王小美之客戶資料做整理及分析。
- 王小美於本月陸續收到 lativ 網站寄來的 E-mail，提供新品上市訊息。
- 另外，lativ 網站還不定時提供王小美個人所需的特殊折扣或優惠券，鼓勵王小美繼續上 lativ 網站消費（如圖 9-15 所示）。

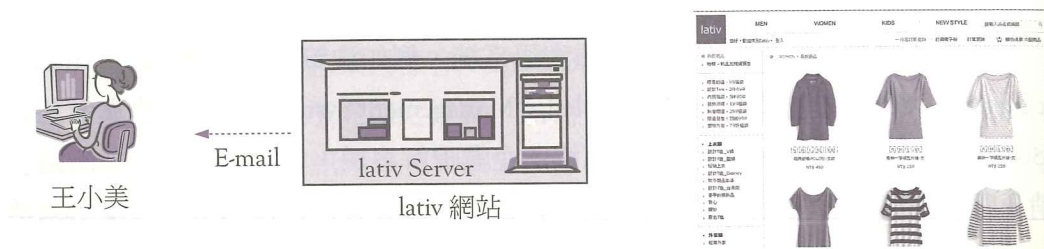


圖 9-15 lativ 網站

資料來源：<http://www.lativ.com.tw/WOMEN>

● 案例說明：企業行銷個案——Sunrise Medical

Sunrise Medical 為全球知名的醫療用品廠商，其主要的營業範圍是家庭用醫療產品。Sunrise Medical 的分公司散布於世界各地，使用八種以上不同的語言，而在 CRM 系統的行銷模組支援下，Sunrise Medical 得以利用單一的資料庫，掌控全球各種客戶資料的需求，使分布於全球各地的客戶服務部門，可以投入更多心力在客戶關係的經營，有效提升該公司客戶服務的滿意度。

在導入 CRM 系統後，Sunrise Medical 所啟用的電子商務網站，除提升該公司原有的交易處理能力外，再加上同步建置醫療產品內容和型錄的行銷管理模組，配合多國語言的支援，使得 Sunrise Medical 的線上目錄、資料庫和電子商務平台操作介面更形完備（如圖 9-16 所示）。這樣的國際化 CRM 系統，使得 Sunrise Medical 能更便捷地推廣新產品。當產品拓展到全球不同語系的營銷區域，只要修改部分資訊即可適用於該公司所有的產品資訊，讓 Sunrise Medical 和通路夥伴與客戶之間有了更精確且更好的互動。

目前 Sunrise Medical 的 CRM 系統也進一步將企業資源規劃系統及電子商務系統（B2B 與 B2C）整合，讓使用者可藉由瀏覽器登入，直接連接到產品規格查詢、詢價、訂購與客服聯繫、瞭解供應商在供應鏈和物流配送等工作流程與狀況，並充分應用客戶區隔和目標行銷的資料分析技術，以提升該公司的 CRM 系統營運績效。

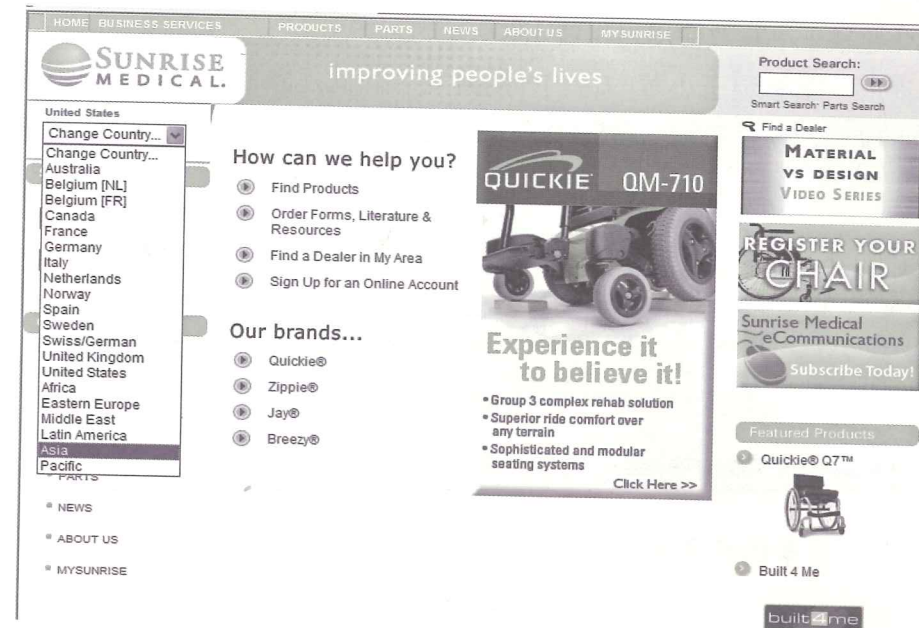


圖 9-16 Sunrise Medical 電子商務網站

資料來源：<http://www.sunrisemedical.com/index.jsp>

2. 銷售案例

銷售包括了電話銷售、交叉銷售、進階銷售等核心作業，其中以銷售自動化(Sales Force Automation, SFA)為代表。在早期，SFA 主要應用於提高專業銷售人員大部分活動的自動化程度，其包含一系列的功能，提供工具給銷售人員，以提高其工作效率。從 1990 年代初期開始，SFA 範圍更進一步大幅地擴展，利用整體的視野提供整合性的方法來管理客戶關係，藉由潛在銷售案管理、銷售案追蹤分析、銷售流程控管，以及交易歷史分析等，來分析業務人員之銷售行為，使企業之銷售更有效率，增加銷售成功率和營收。銷售自動化包含二個重要任務：第一，將銷售人員與企業內部的資料庫連結，以增進銷售人員生產力，並將企業的銷售循環做最佳處理；第二，支援更專業、更具附加價值、更具人性的面對面銷售活動，使客戶關係管理前端系統中，能具有策略性整合行銷與銷售的系統。

- 王小華是台灣大哥大電信的客戶，他發現連續 3 個月手機帳單之費用都超過他所使用之月租費 555 元之方案，於是他打電話至客服中心詢問是否有更適合的方案。
- 客服人員接到他的電話時，詢問王小華一些相關資料後，馬上經由公司系統取得王小華每個月的電話費用資料，發現王小華的電話費用大多介於 800~950 元之

間，因此建議王小華改使用月租費 1,000 元的方案。

- 另外，客服人員發現王小華的合約即將到期，因此建議他可以同時申請續約方案，同意續約 2 年，選用月租費 1,000 元的方案，每月還可扣抵 200 元（如圖 9-17 所示）。



圖 9-17 銷售案例示意圖

● 案例說明：企業銷售個案——上海大眾汽車

1985 年成立的上海大眾汽車有限公司是中德合資企業（如圖 9-18 所示），其在 2008 年相對低迷的車市環境中，藉由中國大陸舉辦奧運會的契機，成為合作夥伴與實現企業品牌形象的有效提升，當時以 50 多萬輛的銷售業績，打破歷史銷售紀錄而聞名。目前上海大眾汽車基於大眾、斯柯達兩大汽車品牌，目前擁有 Polo、Touran、Lavida、Tiguan、Santana、Passat、Fabia、Rapid、Yeti、Octavia、Superb 等系列产品外，2012 年年報更顯示擁有多達 674 家 4S 店^①、174 家直營店、斯柯達品牌也有 442 家營銷服務據點。

上海大眾在 2016 年全球銷量達到 598.8 萬輛，其中大眾品牌銷售 167.1 萬輛，繼續蟬聯中國單一汽車品牌年度銷量第一名，為中國大陸第一個年銷量突破百萬輛的單一汽車品牌；而斯柯達品牌在 2016 年累積銷售 200 萬輛，不但蟬聯中國小客車 (Passenger Car) 市場年度銷量冠軍，同時也成為中國大陸首家且唯一一年銷量突破 200 萬輛的小客車企業。

上海大眾的潛在客戶有 50% 以上來自網際網路，其 CRM 系統除了整合後台的管理，同時也提供前台網路行銷的功能。然而在 1999 年時，上海大眾已經開始在網際網路進行廣告行銷，但這與應用網際網路持續地傳遞品牌生活、進行網路行銷還有很大距離。因此，上海大眾從 2002 年開始規劃建立其 CRM 系統，而從 2004 年開始，上海大眾的 CRM 系統由最初的「電話聯繫」開始轉變為目前主要的「網路銷售平台」，其中最重要的變化是將「上海大眾—經銷商—潛在客戶—車主」的

^①4S 店，係指以「四位一體」為核心的汽車特許經營模式，包括整車銷售 (Sale)、零配件 (Spare part)、售後服務 (Service)、資訊回饋 (Survey) 等。



圖 9-18 中國上海大眾汽車銷售網站

資料來源：<http://www.csvw.com/>

正向網路行銷模式，變為「車主—潛在客戶—經銷商—上海大眾」的逆向網路行銷模式。在此逆向網路行銷模式中，車主成為主要的切入點，藉由其「網路銷售平台」的汽車論壇，來強化與網路活動的連結推廣，有效地將車主影響潛在客戶的「口耳相傳」模式轉變為「病毒式行銷」方式，在經歷各個階段的系統功能整合與經銷商廣域網路的發展期，上海大眾現已實現以「客戶服務網路銷售」目標。此外，上海大眾客服中心為一個多管道、多媒體、綜合性的整合服務平台，其能為所有上海大眾客戶提供各品牌全系列產品的銷售諮詢、售後服務諮詢、24 小時緊急救援、各種市場活動和車主增值服務等。上海大眾客服中心設在上海，目前共有 350 個座席，2014 年全年共計受理 273 萬通的用戶來電，發送服務郵件近 200 萬封、服務短信 1,595 萬條。

3. 服務案例

服務包括了客戶服務及支援 (Customer Service and Support)、現場服務 (Field Service)、收費 (Billing)、技術文件的管理、產品規格、FAQ (Frequently Asked Questions) 資料庫與標準問題解決步驟等作業。在很多情況下，客戶的維持和提高客戶利潤貢獻度都必須仰賴優質服務的提供，客戶面對不良之服務時，只需輕點滑鼠或打一個電話即可轉向其他競爭者的懷抱。CRM 系統中強而有力的客戶資料關聯，實現了企業多種管道（例如網際網路（或稱互聯網）、客服中心（或稱呼叫中心））的垂直與水平式銷售，當客戶服務與支援功能和銷售、行銷功能被妥善地結合起來時，

就能為企業提供許多更好的機會，藉以向原有的客戶銷售更多的產品，提供多重服務管道（例如 E-mail、Web、CTI 等）讓客戶選擇，並提升客戶自我服務效益，以增加客戶滿意程度。例如：

- 王小華是花旗銀行的客戶，先前花旗銀行的客服人員告知他，不需親自到花旗銀行辦理相關理財作業，只要上網至花旗銀行網站，便可進行相同的理財服務，既省時又方便。
- 但是當王小華進入花旗網站時，卻不知網路銀行應從何著手，於是他先點選客服中心，選擇「常見問題與解答」進行瞭解，在許多常見問題中找到了如何使用網路銀行的解答（如圖 9-19 所示）。



圖 9-19 花旗銀行的客戶服務中心——常見問題與解答

● 案例說明：企業服務個案——勁永國際

勁永國際是以動態隨機存取記憶體模組(DRAM Module)生產製造起家，成立於 1997 年，以自創品牌 PQI 行銷國際，於 2002 年在台灣正式掛牌上櫃，且於 2003 年成功轉上市，在公司專業經營與研發團隊的努力下，目前已發展為世界知名之記憶卡、讀卡機、快閃記憶體相關周邊、USB 可攜式快閃隨身碟專業製造廠，其海外子公司遍及美國、荷蘭、日本、香港及中國大陸等地，全球員工人數超過 800 人。PQI 成立 16 年以來，不斷創新研發，推出各類高品質且多樣化的記憶體產品，同時也累積了廣大的客戶基礎，該公司對客戶服務的重視，更展現在該公司所建置的優質 CRM 系統中（如圖 9-20 所示）。而近年來，勁永轉型為蘋果通路商及蘋果周邊產品的製造銷售，2016 年 9 月營收達 4.81 億元，且在每年 9 月蘋果新手機發表時，可達到年度銷售高峰。

PQI 的國際客戶服務處是該公司率先導入 CRM 系統的部門，目前所使用的微軟 CRM 服務模組，除了大幅提升客訴案件的處理時效、提供即時的報表分析，同



圖 9-20 勁永國際公司客戶服務網站

資料來源：<http://www.pqigroup.com/>

時也建立了體貼入微的提醒機制，納入逾期通知等相關功能。在 CRM 系統導入前，PQI 負責售後服務的國際客戶服務處為了滿足客戶提出的需求，工程師必須逐一詢問服務過相同客戶的其他人員，以取得相關資訊。但現在，只要透過 CRM 系統的知識管理功能，就可立即找到過去的處理經驗，節省詢問時間，同時還可保留完整的客戶資訊與服務記錄。此外，客戶以往提出服務需求後，只能等待 PQI 國際客戶服務處的回報，現在則只要透過 CRM 系統，即可隨時掌握處理進度。PQI 的專案管理團隊，將更進一步規劃未來開放其企業客戶，直接透過網際網路存取該公司 CRM 系統之相關訊息，主動掌握即時進度，針對客戶服務問題做出更迅速的回應，協助滿足客戶所預期的服務品質、有效解決客戶對商品的相關問題，並提供一致且高效率的客戶服務，藉以打造 PQI 優質客戶服務，創造全新的客戶價值及發掘潛在商機。

9.5 結論

本章先介紹行銷觀念的演進與電子化行銷，進而介紹客戶關係管理與客戶關係管理系統。瞭解客戶價值與關係行銷是企業有效進行客戶關係管理的第一步，企業主管應深入瞭解適用於客戶關係管理的系統功能與架構，才能有效地應用資訊科技

來管理客戶關係。當企業導入客戶關係管理後，應衡量客戶關係管理的績效與系統是否成功，例如衡量客戶關係管理系統能否達成當初訂定的目標，或是瞭解客戶關係管理系統對客戶滿意度與企業價值創造的關係等。上述議題之綜合考量與應用，不僅可幫助企業管理者瞭解應注意的重要事項，對企業成功地建置客戶關係管理系統亦會產生相當程度的助益。因此，深入瞭解本章對行銷觀念的演進歷程與電子化行銷、客戶關係管理的概念，以及客戶關係管理系統的發展與架構等，將有助於管理者有效應用客戶關係管理的觀念與資訊科技，協助企業對客戶價值的創造與競爭優勢的提升。

附錄 9A：光棍節循序漸進的行銷誘惑

9A.1 雙 11 的背景

根據美國市場研究機構 eMarketer 所發布的報告顯示，全球電子商務蓬勃發展，特別是 B2C 的領域發展更為迅猛。以地區的成长態勢而言，亞太地區的成长幅度最高，特別是中國網路購物的發展最為蓬勃（鄭緯筌，2013）。電子商務的熱潮已經席捲中國市場，從阿里集團舉辦雙 11(Single Festival)全球狂歡節的經驗來看，其透過「光棍節」的噱頭與商家進行的聯合促銷，不僅帶動整個中國電子商務的產業經營，每年更以驚人的交易額打破往年的紀錄，例如 2016 年與 2017 年的雙 11 當年銷售額分別是 1,207 億 RMB（約 184 億美元）與 1,682 億 RMB（約 253 億美元）（如表 9A-1 所示），非常可觀。

表 9A-1 歷年雙 11 資料

（單位：RMB）

年份	2012	2013	2014	2015	2016	2017
活動名稱	購物狂歡節	購物狂歡節	購物狂歡節	全球狂歡節	全球狂歡節	全球狂歡節
交易總額	191 億	350 億	571 億	912.17 億	1,207 億	1,682 億
參與商家	9,000 多家	2 萬多家	2.7 萬家	4 萬多家	10 萬多家	14 萬多家

資料來源：本書自行整理

從雙 11 的總交易額來看，已超越美國年度的兩個重要網購日的總和——「黑色星期五」（Black Friday，即感恩節之後的第一天）和「網購星期一」（Cyber Monday，即感恩節之後的第一個星期一）。憑空創造的雙 11 節日，如今演變成一場全民血拼的狂歡盛宴；網路購物主要對一群勇於嘗試的年輕人，提供小金額的民生用品，如今連理財產品、車子、房子都能賣；雙 11 走過的這些日子，阿里集團不僅見證電子商務在中國爆發式成長的奇蹟，也顯示出中國的消費需求正從傳統商場衍生至網際網路商場的過程。然而支撐這 24 小時巨量狂歡互動浪潮背後的主要功臣為何？

9A.2 雙 11 的四重奏

阿里巴巴（簡稱阿里）集團子公司，天貓(Tmall)原名為淘寶商城，是一綜合性購物網站，在 2012 年正式宣布更名為天貓。起初的天貓由於規模小，考量到實體店面的商家或百貨，往往會於接近年終時作許多促銷與出清活動，因此運用 10 到

12 月中間的空窗期（即 11 月），並選擇 11 日光棍節做為傳播點。而光棍節，本來是南京大學學生自行創造的一虛擬節目，經由媒體的宣傳由校園流向社會。隨著電商崛起，天貓抓住此商機，鼓勵單身男女沒對象也要對自己好，給自己買禮物，作為促銷活動的噱頭，並將光棍節覆蓋了原本的意義，重新賦予雙 11 新價值，透過網際網路的媒介與社交平台分享各種訊息、資源與價值，成功的讓光棍節變成了全國人民的購物節。在舉辦雙 11 光棍節活動中，看似平凡的一波波行銷活動，其實背後有其遵循的理論基礎，如下將以 AIDA 模式來說明阿里集團在光棍節所進行四階段循序漸進的電子化行銷：預熱期、發酵期、爆發期、感恩期（如圖 9A-2 所示）。

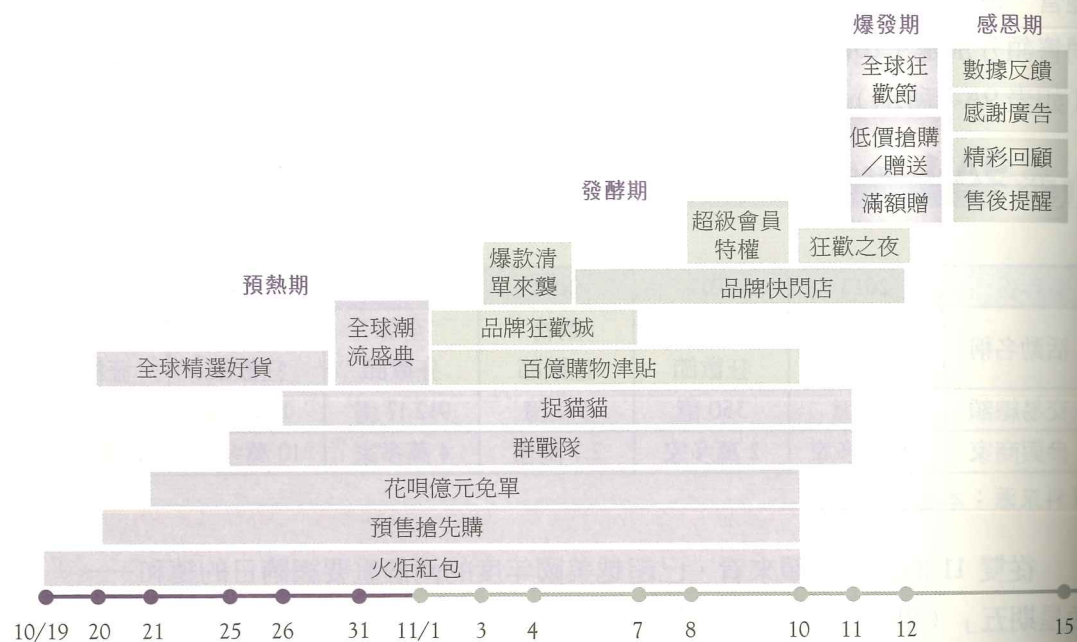


圖 9A-2 循序漸進的行銷推廣活動

9A.2.1 循序漸進的行銷誘惑

1. 預熱期

在雙 11 來臨前，阿里集團會先邀請商家進行商品篩選與折扣訂定的配合，並透過價格預警體系來即時監控活動中價格是否異常變化。在行銷時程的安排上，10 月中至 10 月底的期間可視為「預熱期」，以預售商品和發放優惠券的策略為主，且活動將持續至雙 11 前。預熱階段的目的是在於動員所有廣告資源引入流量，並使消費者對活動產生「注意」，希望透過廣告的刺激與各種代言等活動，強化消費者對雙 11 的認識，並告知消費者雙 11 可以買什麼(What)、去哪買(Where)、如何買最

便宜(How)、何時買(When)，以及怎麼買最放心(Service)等。2016 年的雙 11，天貓運用了四個超級 IP 廣告短片（魔髮精靈、變形金剛、守望先鋒、神探夏洛克），他們分別代表電影、動畫、遊戲、電視四大領域。10 月 27 日開始，在電影院或地鐵出口都會看到短片，運用廣告行銷在各個醒目的地方播放，目的要讓消費者產生注意，潛移默化地提醒消費者一同來參與雙 11，另外透過超級 IP 來吸引原本支持他們的粉絲一同來參與雙 11 狂歡購物節。

除此之外，天貓 10 月底在上海舉辦了一場長達 8 小時的時裝秀直播，不但展示了 10 萬個合作品牌，還邀請了知名時尚名人和專家參評互動，在時裝秀上所展示的上千款商品，都會同步在天貓販售，時裝秀在多個平台（天貓、淘寶、優酷等）上直播，累計觀看超過 600 萬人次，用娛樂的元素、時尚的體驗與即秀即買的技术，讓數百萬消費者邊看直播時邊預定商品，直播當中還會隨機掉落優惠券，提供消費者在雙 11 當天使用。天貓不只將 VR 技術應用在購物上，行銷廣告也成功應用了 VR 技術，讓消費者在滑動螢幕和視覺都有震撼感（如圖 9A-3 所示）。



圖 9A-3 VR 技術與超級 IP 行銷廣告

2. 發酵期

第二階段為 11 月 1 日至 10 日的「發酵期」，目的是激發消費者潛在的購物興趣與渴望，亦即當消費者在預熱期獲得雙 11 的相關資訊後，便開始從各方進到平台內，此時平台也會設計各種邀請機制與活動，讓消費者參與其中。以 2014 年的雙 11 為例，相關的活動設計包含：

- (1) 主題式行銷，有關商品網頁的會場總數高達 95 個，其中包含 1 個主會場、20 個行業分會場、74 個行業細分會場。不同會場間不僅有「賽馬晉級機制」，其會根據預熱與活動期間店鋪的營運數據排序優先展示頁面外，雙 11 當天也會以小時為單位進行賽馬，讓銷售量高的店鋪能獲得更優先的展示機會；

- (2)紅包搶購，例如充值搶紅包、玩店鋪遊戲贏紅包等，希望透過不同的回饋方式來增加消費者對平台的黏著性；
- (3)2016年，互動遊戲透過起初的AR，結合LBS技術貫通線上與線下通路，增加商家與消費者的互動體驗。消費者透過天貓應用程式中的互動遊戲就可以獲得優惠，拿到超值雙11的紅包後，跟著貓咪逛店鋪、看商品，提早把喜歡的商品放入購物車。還會根據消費者的LBS地理位置，推薦最近的店面，貼心規劃路線，線上的創意玩法，帶動了線下的消費力；
- (4)直播互動，商家透過直播頻道提供獨家折扣訊息，來吸引更多的消費者關注頻道，消費者在觀看直播的同時，也可以在App上完成購買。另外，還可以看直播與最愛的明星互動，運用粉絲經濟行銷策略，品牌透過明星、網紅與消費者直接的親密互動，比如像消費者揭密明星的化妝台、化妝包，為了支持明星而購買明星所代言的商品；
- (5)全球VR實景購物，天貓結合了虛實整合，虛擬了現實購物Buy+頻道，並選擇八個國際知名會場作為目的地，包括美國梅西百貨、好市多超市、秋葉原動漫店和澳洲最大連鎖藥房等，透過VR技術當消費者眼睛看到商品，商品資訊馬上顯示在眼前，只需移動視線即可以完成逛店、下單、支付的購物過程。發酵期的活動設計，主要是透過娛樂性與遊戲化的互動，將紅包與優惠券等獎勵作為吸引消費者產生「興趣」的誘因，消費者可以透過預售活動，提前支付訂金、鎖定喜歡的商品，並在雙11當天結清尾款完成購物，這個活動可以避免雙11當天網站陷入癱瘓，還可以幫助商家控制促銷期間的庫存與備貨。

3. 爆發期

第三階段為11月11日當天的「爆發期」，當天會透過即時的銷售數字，向各大媒體播放，激化搶購氛圍，再次刺激買氣，並且舉辦各項座談會與節目錄製，讓消費者一同感受雙11確實狂歡；平台也會運用銷售量與店鋪排名作為宣傳；賣家則根據店鋪流量情況、購買轉化率與回饋，隨時調整店鋪頁面與產品設置等，甚至設置倒數計時器的裝置，強調逾時不候，以後將不會再出現五折等字樣、錯過再等1年的緊張氣氛。這些活動設計的目的在於驅動最後具體的購買「行動」，並透過數據刺激、限時搶購與滿額贈等，希望促進更多非預期的購買決策。2017年雙11的直播晚會，除了激化搶購氛圍、刺激買氣，更增加了與消費者的互動玩法，讓利用App觀看晚會直播的消費者不僅可以透過聊天室即時互動，更能充分體驗邊看邊購買的樂趣，觀看過程中還可以搶紅包、得到天貓雙11購物券。

另外，雙11晚會創新性設置了「跨屏搶星衣」遊戲，利用AR技術，在真實畫面上疊加虛擬的動態畫面，讓消費者不僅能看還有機會摸，比如明星林志玲在晚會現場拿出自己的衣物，透過電視機扔出來，消費者透過行動裝置就可以看到衣物從屏幕裡飛出，點擊屏幕就能搶奪林志玲所扔出來的衣物，有種穿越現場的驚喜感，帶給消費者不同的購物體驗。此外，為了體現新零售的概念，阿里巴巴在2017年11月11日當天在北京、杭州、廣州、南京設立品牌快閃店，店內導入天貓魔鏡，透過影像擷取與數據運算，魔鏡呈現出消費者試用的樣貌，如圖9A-4所示，消費者進入資生堂快閃店，在天貓魔鏡中點選欲試用的唇膏，即可在螢幕上以模擬的方式體驗該彩妝，並可透過掃描魔鏡上的條碼連結至天貓App購買，展現以消費者體驗為中心及數據驅動泛零售型態。



圖 9A-4 資生堂雙11快閃店1

4. 感恩期

第四階段為11月12日過後的「感恩期」，不同於雙11會場的網頁呈現外，最大版面更顯示「雙十一，感謝，有你！」，處處可見感謝標題與廣告、精采回顧影片等，並對消費者的訂購再次給予物流情況與售後提醒。2016雙11增加了感恩禮領取活動，活動期間為11月12、13日，只要消費者雙11有在天貓平台商店進行消費累積時付款滿300元，就可以有機會參加活動領取感恩禮（如圖9A-5所示）。

阿里集團在電子化行銷的運用上，除了上述AIDA的推廣模式外，也配合中國傳統文化習俗，將代表喜慶的紅包應用於活動中，而紅包發放的形式從最早的秒殺搶紅包、2012年品牌送紅包、2013年的裂變紅包、2014年抓貓貓贏紅包、2015年的密令紅包、2016年直播紅包雨以及到2017年火炬紅包，種類與形式皆不斷變化，並與遊戲化的互動做結合，讓消費者能在遊戲的氛圍中，激起抽中紅包的渴望，並

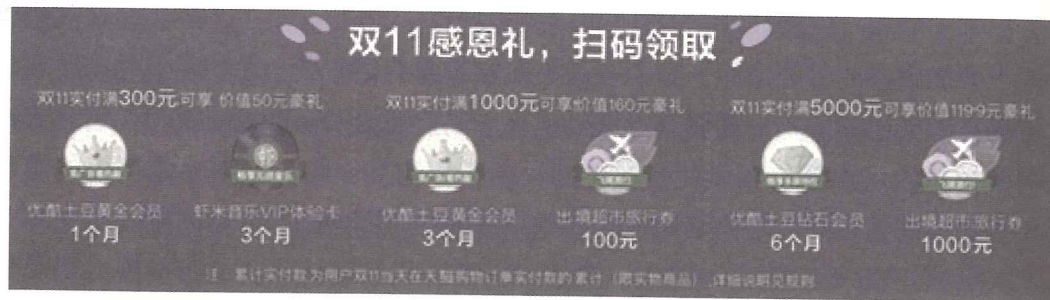


圖 9A-5 感恩禮領取活動

資料來源：<https://pages.tmall.com/wow/fsp/act/goodbye11?>

從玩遊戲的過程中，適時的提醒消費者此商家目前推出的折扣訊息，讓消費者能在無形中瞭解商家的廣告資訊。以 SNS 為導向的裂變紅包為例，消費者可以在網頁的畫面中選擇進入喜愛的商店（如圖 9A-6 之上半部所示），而每個公仔頭上皆有不同商店名稱，消費者可以移動游標來查看每家商店的優惠，或是點擊滑鼠進行「親品牌贏紅包」的遊戲。進入遊戲後，會讓消費者與品牌的公仔進行 8 秒的親吻（如圖 9A-6 之左下部所示），且於遊戲結束後能獲得一次抽紅包的機會。若抽中，則可以用同等面額的紅包分享給好友；若好友也成功獲得該紅包，則消費者有再次獲得同等面額紅包的機會。消費者若沒抽中紅包，則可以繼續玩遊戲，或是進入商店查看最新的優惠資訊等（如圖 9A-5 之右下部所示）。而 2017 年雙 11 更是使用病毒式行銷的策略，將 2.5 億元人民幣現金被分為「普通紅包、稀有紅包、傳說紅包」出現在遊戲中，好友之間相互點亮即可得到紅包，集滿 3 個紅包還能與好友進行「互抽」、雙方互換紅包，透過與好友玩遊戲以傳播雙 11 活動。

此外，阿里集團也透過資訊科技的輔助，推出「千人千面」個人專屬的客製化頁面呈現，以強化對消費者之行銷服務。千人千面之運作方式是將活動預熱期間每位消費者所瀏覽頁面、加入購物車的商品紀錄、歷年購物習慣和訂單等資訊，進行消費偏好或網路行為分析，以確實瞭解消費者的特徵與興趣點，並結合消費者搶到的紅包、領到的優惠券等，來設計消費者個人專屬的會場頁面。此種頁面設計理念讓消費者感到驚奇與貼心，也可刺激消費者未來可能的行為與促進頁面上特殊商品的行銷。

2017 年的雙 11 在移動平台技術更加成熟，讓消費者使用行動裝置購物消費更加便利，使用行動裝置進入網頁後，可以更方便地預覽商品、快速找到喜歡的商品並高效率的順利完成支付。另外也打破只以中國消費者為主的市場，建立「買全球、賣全球」的模式，目標是將買賣服務都推向全球化，讓海外商家都能透過天貓



圖 9A-6 遊戲化互動方式——裂變紅包的索取方式

資料來源：http://v.youku.com/v_show/id_XNjMxMTQ1Nzc2.html

的平台將貨物賣給海外地區的消費者。2017 的全球化雙 11 覆蓋了 200 多個國家和地區消費者，將美妝、服飾、百貨、食品、電器商品等銷售。而今年首次加入馬雲在 2016 提出的新零售概念，打通線上線下，並透過提供相對應的 AR 解決方案、人臉識別技術等核心技術能力，讓更多品牌都加入阿里巴巴的新零售生態系裡，使消費者有創新的購物體驗，不僅是手機螢幕上的雙 11，更成為從街角村口到一線城市核心商圈的全場景的雙 11。此外 2017 年的雙 11 實現了從產品底層、支付金流、物流模式到前台展現的升級，為海外的商家和消費者提供了完整的解決方案。

9A.2.2 快捷便利的支付體系

金融方面，讓海外商家通過經營一家店鋪、使用一個海外支付寶帳戶，就能同時覆蓋全球多區域市場，這也實現了在中國大陸未來商品交易的美元結算模式。全

球網絡支付的數據也在創造新的歷史，支付寶在 2017 年支付筆數達到了 14.8 億，成長了 45%、支付峰值達到 25.6 萬筆/秒，是 2015 年的 1.1 倍，刷新了紀錄。快捷便利的支付體系是雙 11 成功的另一要素，支付體系必須能負荷大量與密集的金流交易，阿里集團在歷年經驗的累積後，旗下的支付寶團隊發現其瓶頸主要集中於銀行介面（銀行接口），因此為了保證消費者的購物能順利完成，支付寶對此採取了措施。

首先，由於傳統網路銀行系統每秒完成的交易筆數，遠遠達不到雙 11 大量而密集的支付要求，加上系統擴充成本並不在大多數銀行的年度預算中，因此支付寶會先積極與銀行溝通，建議其提前擴充設備；再來，會透過利誘策略來疏導流量，因此在雙 11 到來的前一週，由支付寶與天貓共同出資舉辦充值抽紅包的活動。此舉乃是為了防止雙 11 當天銀行系統壓力過大，導致系統延宕所做的準備，讓已將手機號碼與帳戶連結的有效用戶，可以透過充值來獲取抽紅包的機會；最後，天貓在雙 11 活動開跑後，會針對設備擴充不足的銀行，實施流量限制的措施，讓消費者透過排隊的方式來完成支付，以防止銀行介面因一時的流量過大而陷入癱瘓。

雙 11 除了透過網路銀行支付外，「快捷支付」亦是另一種方式，其不同於過去信用卡在網上支付時，往往都需要先開通網路銀行，並跳轉至網路銀行的頁面，才得以進行支付，惟中間的轉跳過程往往會因流量過大，導致系統繁忙或癱瘓的情況。快捷支付的原理是透過支付寶與各大銀行合作的模式，將消費者的銀行帳戶與支付寶帳戶進行連結，讓消費者在首次網路購物時，輸入信用卡卡號、有效日期、手機號碼等資訊後，再由支付寶發送驗證碼給消費者，並通過驗證的校對後，即可完成支付。後續支付時，消費者也僅需輸入支付寶的密碼與手機所收到的驗證碼，即可完成支付。快捷支付不僅可以省去消費者與銀行間的簽約授權外，在支付的過程中也無須再開通與登入網路銀行，即可快速完成付款。所帶來的效益不僅減少支付頁面與網路銀行跳轉的次數，降低付款時被侵入與攻擊的可能性外，亦可減少網路銀行因設備擴充不足，無法因應龐大流量所引發的當機、系統繁忙等問題。支付寶目前的技術架構，不僅可以支持每日達到億級的交易筆數外，在即時處理的監控系統上，也只需花幾秒即可發現異常狀況與快速診斷；另外，在彈性調度的能力上，更充分運用雲端運算的概念，能在幾分鐘內，調配支付管道與調整運算資源，使天貓平台能夠支援如此巨大的交易數。

9A.2.3 鋪天蓋地的物流網絡

鋪天蓋地的物流網絡是雙 11 成功的另一要素，覆蓋全中國大陸的物流與倉儲系統是運送這些包裹必備的基礎建設，阿里集團在倉儲的分布上，使用軸輻式系統

(Hub-and-Spoke System, HSS) 架構（如圖 9A-7 所示）來建立整體的集貨配送網絡，以提升貨物轉運效率。其中倉儲（中轉倉）所扮演的角色是連結各省份轉運與快遞的關鍵，是軸輻式系統架構的核心，若有良好的規劃與安排，就能減少包裹的轉運次數，使運輸效率提升。當有大量訂單同時湧入時，壓力首當其衝的聚集到每個物流公司的中轉倉，因為中轉倉的主要業務是將各地攬收的包裹進行分撥作業，因此當大量的包裹到達中轉倉，而中轉倉的分撥速度跟不上進貨的速度時，就會導致爆倉。此時，中轉倉內的包裹出不去，新包裹也進不來，且最可怕的是每當一個中轉倉爆倉，商家們總是會在第一時間轉投其他快遞公司，導致爆倉出現連鎖反應。因此，如何防止中轉倉爆倉，成為物流首要解決的問題。

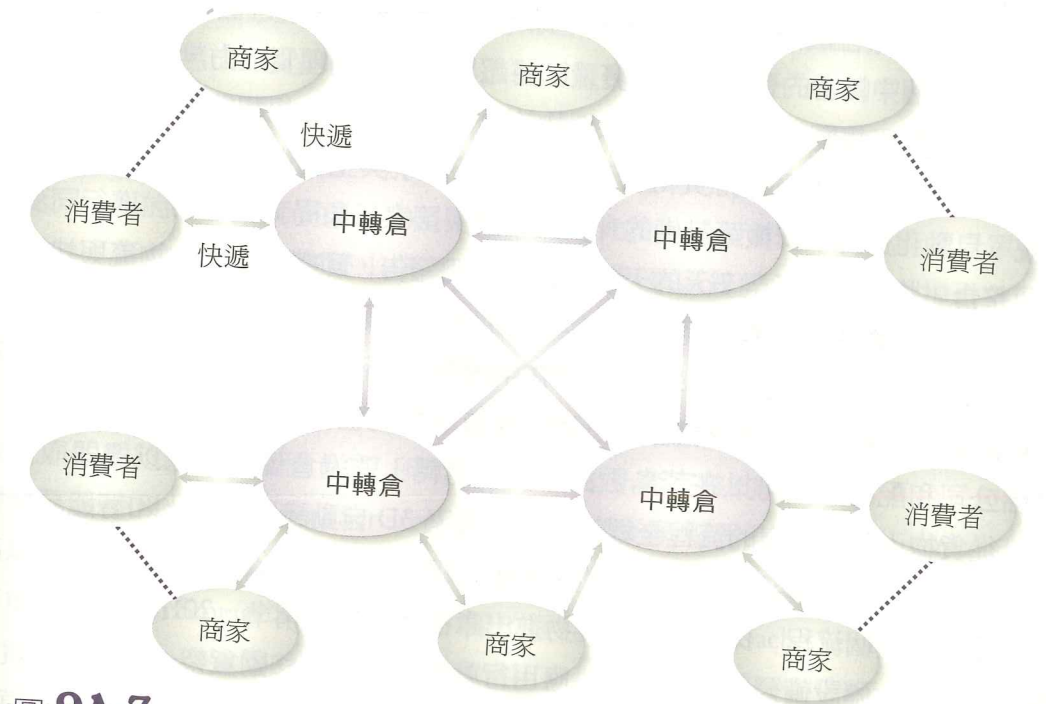


圖 9A-7 軸輻式系統之架構

為解決上述問題，阿里集團致力於建立倉儲設施與幹線網絡，搭建一個物流基礎設施(Logistic Infrastructure)，統稱地網。地網包含兩部分，一是在全國幾百個城市，透過自建或合作的方式來建立倉儲設施；二是利用物聯網、雲計算、網路金融等技術，來建立倉儲設施所使用的物流資訊應用平台，為電子商務業者、物流公司、倉儲業者、第三方物流服務商，以及供應鏈服務商等提供相關的物流服務。而原本與之相對應的物流資訊體系（天網），包括物流資訊管理系統與物流預警雷達系統。

其中，物流資訊管理系統能將第三方快遞、倉儲的資訊與交易系統進行連結後，向商家提供入庫、發貨與上門攬收等服務，並可由商家來調配第三方快遞攬收的服務。物流預警雷達系統主要是透過開放的應用程式介面(Application Programming Interface, API)與各大快遞公司，以及物流公司的物流系統進行對接，讓阿里集團可以在 30 分鐘內，獲取合作夥伴 90% 以上的同步數據，實現數據共享，並具備即時預測、預警、監控等三大功能。基於這套系統，阿里集團可以瞭解各個物流公司的單點位置與實際運輸貨量，進而有全國性的物流地圖，並根據物流公司事前給予的理貨能力、商家的備貨能力與實際發貨狀況、消費者的購物行為、快遞公司的服務能力等，進行運輸能力的調配，並即時監控每個中轉倉的攬貨量與出貨量情形。例如透過系統根據各個商家的發貨狀況，即可預估每支幹線與每個中轉倉的運轉情況，一旦哪個中轉倉的預計到達包裹量即將超出中轉倉的理貨能力，可能會出現爆倉危機時，阿里集團便會緊急向商家與物流公司發出警示，提醒雙方需控制貨品的流入，並加派分揀人員進行貨物的疏通。雙 11 除了與主要快遞公司一同強化資訊系統、自動化分揀、安檢等設備的升級外，並與國家氣象局、交通部，進行同步的資訊整合，將未來半天至 7 天的天氣與路線預測報告，回饋給相關的物流與快遞公司以達成 1 星期出貨完畢的目標。

2016 年，天貓透過菜鳥網絡，目前在中國超過 250 個城市設有倉儲系統，為提高包裹運送效率全面升級智能倉庫，讓雙 11 有 70% 的包裹，數千家國內外的物流、倉儲公司和配送人員可以在菜鳥數據平台上運轉，透過倉儲自動化以機器取代人工，從貨物入庫到出庫的流程全程智能化，透過 3D 自動識別機器人和智能分揀機器人的協同作業，讓系統自行完成整箱入庫、緩存貨品、取貨出庫、貨物分揀以及運送出倉的整個流程，保證讓所有貨物進出庫都能平穩和精準。2017 年，菜鳥重金投資了智慧倉儲設備公司——快倉，應用行動機器人、可移動貨架、補貨、揀貨工作站等系統，以人工智慧演算法進行訂單智慧配送，在全國重點物流基地大規模啟用了機器人倉庫，經由 AGV 機器人、全自動流水線、機械臂等方式，聯動形成倉群來服務雙 11。透過大數據、人工智慧、雲計算讓 2017 年雙 11 全國第一單從下單到簽收只花了 12 分 18 秒，當天產生的物流訂單就達到 8.12 億筆，相當於 2006 年全年包裹量的 3 倍，透過 AI 結合機器人進行訂單智慧配送，提高物流的效率與準確性。

9A.2.4 敏捷的雲端技術與策略

面對雙 11 巨量訪問與交易流量的控管，阿里集團的技術團隊會進行數月的演習，以模擬所有可能發生的問題，其中包含流量負荷超過預期準備時，可能需實施

的「降級處理」（係指放棄非核心的業務，以確保核心業務的系統資源能穩定運作）與「流量管制」。以美妝類別的交易為例，購買部分商家的商品通常會附贈試用品，但當遇到緊急狀況時，技術團隊就會將額外的非核心業務（係指試用品索取的子系統）關閉，以減低對核心系統（係指交易系統）的依賴與性能損耗，確保核心交易的穩定性；「流量管制」係指當降級處理後還無法緩解龐大流量時，通常會以流量限制的方式來因應。首先會從前端的 Web 應用進行排隊，控制流入 Web 應用的流量，也就是透過 Web 伺服器的訂製模組（例如在雲端運用上稱為 Node），來調整每台伺服器的最大處理能力，以達到 QPS^②限流功能，並根據被保護的 Web 伺服器所能承受的最大壓力做強制的 QPS 流量控制，超出 QPS 上限的用戶將進入排隊的等待頁面。另外，為了避免前端某個 Web 應用出現大規模流量突然激增，造成後端服務無法承受的崩潰效應，後端的服務會針對低優先權的業務進行流量限制，以確保不同來源的業務壓力不會壓垮後端服務，保障核心業務的作業。

天貓透過聚石塔的協助，解決商家在技術上遇到的難題，包含(1)為瞬間訪問流量衝高，可能造成系統崩潰；(2)為系統壓力增大後，各個資訊系統可能遭受單點故障。為了事前掌握商家在雙 11 高峰時期，使用訂單系統的運行狀況，提供免費的伺服器與大量測試數據，來檢驗系統可能出現的瓶頸，以準確瞭解與評估各系統使用的伺服器、數據庫資源的耗損、系統可擴充性等。

面對上述的二大難題，聚石塔基於阿里雲服務（阿里集團旗下負責雲端業務的單位）的系統架構（如圖 9A-7 所示），建立起一套完整的雲端運算平台，包含彈性運算服務(Elastic Compute Service, ECS)、阿里雲的伺服器負載平衡(Server Load Balance, SLB)、雲伺服器、關聯式資料庫服務(Relational Database Service, RDBS)、開放存儲服務(Open Storage Service, OSS)、開放緩存服務(Open Cache Service, OCS)。

1. ECS 就如同一台遠端的伺服器，讓商家可以把應用程式部署在上面，不需為機器上的網路、電源、儲存、機櫃等操心；
2. SLB 的作用在於當多台伺服器同時運作時，能判別哪一台伺服器有較多的閒置空間，進而將服務請求引流至此，減少等待的時間。因此，SLB 和雲伺服器組合起來，能負責提供對外 HTTP 服務，且雲伺服器上部署了 Apache 等軟體，而這些軟體具備容錯機制（以 Hadoop 為例，會將資料存放在三個雲伺服器中，以防止其一的伺服器有突發狀況），SLB 則負責流量轉發。

^②每秒查詢率 (Query Per Second, QPS)，可以做為特定的查詢伺服器於規定的時間內處理多少流量的衡量標準。

3. RDBS 為阿里雲的關聯式資料庫，負責存儲資料如使用者、商品庫存、發貨等需要結構性連結的資料。當商家的軟體系統運作需要與大量的資料連結時，就需要一個雲端的資料伺服器，而聚石塔能提供一個資料同步的元件，其一端連結淘寶網/天貓的主要資料庫、一端連結 RDBS，只要淘寶網/天貓上有成交紀錄，便能把商家的訂單資料同步備份到 RDBS，讓商家的資料能與淘寶網/天貓保持一致。其不同於以往在面對大量交易訂單時，商家透過開放的 API，再經過網際網路下載資料時，常常會造成漏單或是訂單被第三方獲取而造成損失。
4. OSS 則負責存儲圖片、視訊、音訊等大容量的資料，其就如同一個共用的資料夾，能自動進行平行擴充容量與備份，以及同步更新。
5. OCS 的功能在於當商家的資料量比較大時，主機訪問資料庫也會開始變慢，此時就需要在主機與資料庫中間加一道 OCS，將曾經向資料庫調用的資料先暫存於此，即可減輕對資料庫的壓力，進而提升網站的整體回應速度。

系統架構的運作如圖 9A-8 的步驟所示，首先使用者透過終端設備提出 HTTP 的請求，由 SLB 將請求轉發到某個雲伺服器節點上的 HTTP Server；HTTP Server 再向後端的 RDBS 叢集請求結構化數據，以及向後端的 OSS 請求圖片、音訊等資料；最後，再由 HTTP Server 向使用者返回請求結果。另外，SLB、RDBS、OSS 都會處於防火牆的安全防護之下，可自動防禦異常網路攻擊。

1. 瞬間訪問流量高，可能造成系統崩潰

雲端技術透過兩種技術來因應雙 11 當天不可預知的訪問流量，首先透過分散式叢集把資源池與處理能力配備到超過訪問流量可能出現的高峰；再者，透過「彈性」來保證應用系統可以快速地獲得「運算資源與處理能力」。其中，在彈性方面，OSS 與 SLB 能做即時的彈性變化，亦即後台可以隨著商家的業務變化增加設備與處理能力。一般來說，商家的雲伺服器擴充能在 5 分鐘完成，另外若同時取得 100 台雲伺服器也僅需花費 10 分鐘。在運算資源與處理能力方面，阿里雲的 OSS 每秒請求數可以達到 50,000 次（每秒可以處理總數 5 萬次的 Input 與 Output）、資料存儲量能達到 10PB、下載頻寬能達到上百 Gbps、RDBS 的單機每秒輸入輸出運轉次數(Input/Output Operations Per Second, IOPS)能達到 40,000 次、雲伺服器的實際數能達到 20 萬台、雲端運算底層平台的單叢集規模（名為飛天）已經達到 10 萬核。另外，由於雲端運算合理的假設是平台上所有客戶不會同時達到訪問量的高峰，因此雲端算可以透過截長補短的方式，來控管訪問量的總和。

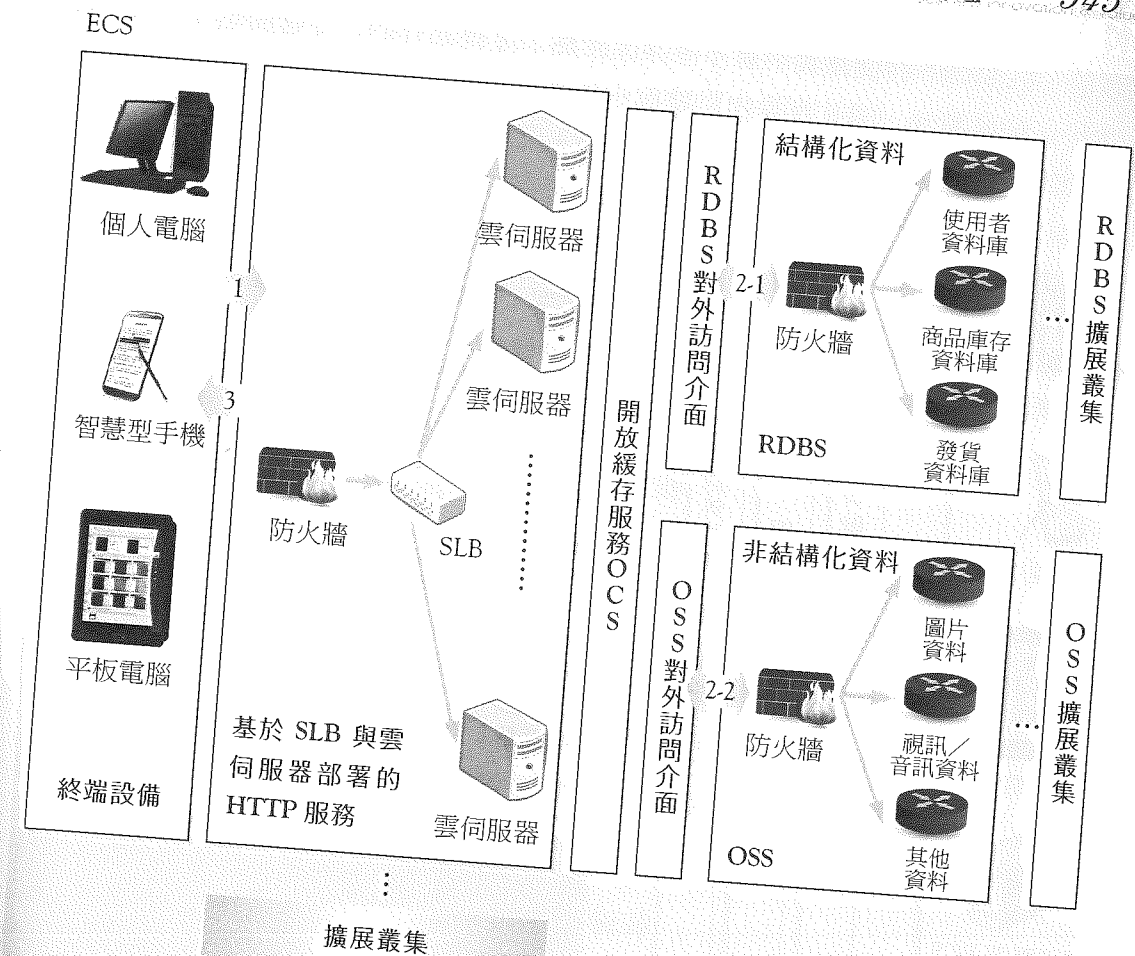


圖 9A-8 聚石塔系統架構

2. 系統壓力增大後，各個資訊系統可能遭受單點故障

在過去，商家資訊系統通常遭遇的單點故障，包含單個資料庫伺服器磁碟的 IOPS 能力耗盡、單台網頁伺服器的處理器負載過高或記憶體不足等。然而在大量訪問流量來臨前，都難以準確預測哪一個子系統會遇到問題，因此最佳的解決方案便是將各個子系統設計成分散式並且能平行擴展的架構，不管是資料庫、網頁伺服器，還是存儲系統都需要分散式。雲端運算服務則能將分散式系統的複雜性隱藏於內部，並協助商家建立水平擴展的應用系統，以解除上層應用的單點故障。在圖 9A-8 典型的系統架構圖中，當前端 HTTP 服務遭遇問題時，可快速增加雲伺服器節點到 SLB 中提升前端的處理能力；當 OSS 的處理能力遭遇問題時，OSS 系統內部會自動擴展。oss.aliyuncs.com 是 OSS 唯一的對外訪問介面，後面部署了多個 OSS 存

儲叢集，每個 OSS 存儲叢集中有多個存儲節點，虛線部分的「存儲節點 n + 1」和「OSS 存儲叢集 m + 1」都是自動擴展出來的，因此 OSS 的處理能力可以無限擴展（如圖 9A-9 所示）。

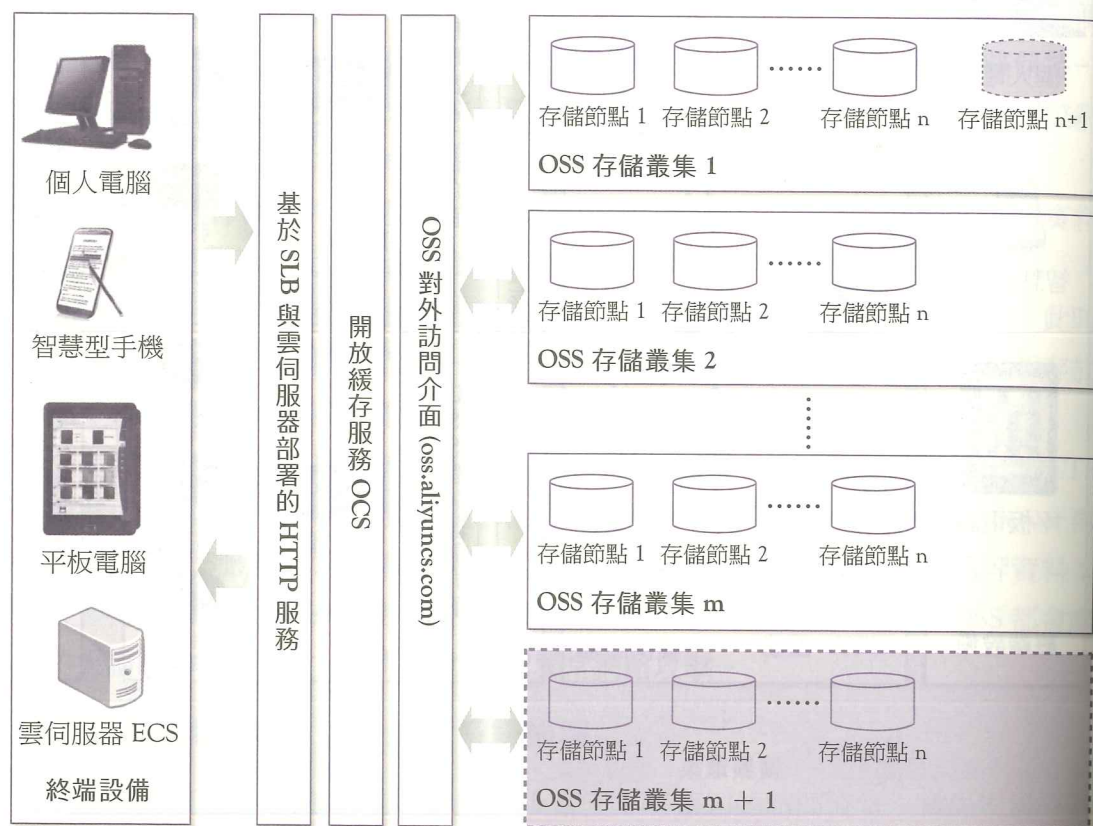


圖 9A-9 OSS 的平行擴展架構

9A.3 結語

天貓在 2017 年的雙 11 充分展現出「零售+娛樂」融為一體的特質，各個大型活動均加入互動元素，與消費者從線上走到線下進行互動。高度個性化的購物體驗帶給消費者全新的感受，從產品推薦、搜索、願望清單等，都透過數據向消費者個人用戶推薦，讓消費者享受到高度相關的產品和內容，並且在每次重新打開頁面時不斷的更新，透過大數據深度的挖掘和運用，包含了獨特的主會場、資訊、內容推薦和場景識別，讓每個消費者都體驗到專屬於自己的雙 11。隨著零售市場與消費者購物習慣的改變，歷年雙 11 的營業額讓傳統商場的商家見證網際網路所帶來的網路商場新趨勢。然而，過去總認為網路通路與實體通路會相互侵蝕彼此的市場，而導致所謂的通路衝突(Channel Conflict)，阿里集團在雙 11 的活動中，嘗試運用 O2O

(Online to Offline)形式巧妙規避了此困境。此舉不僅將傳統商場的商家（線下）與電子商務的商家（線上）結合外，在分工上也做了合理的規劃。例如，線上商家負責為消費者提供消費指南、優惠資訊、便利服務（例如預訂、線上支付、地圖等）和分享，而傳統線下商家則專注於服務與體驗的提供，但彼此卻能共享與共創價值的結果。阿里集團在雙 11 上不僅創新電子商務 O2O「虛實整合」的營運策略，也催生了電子商務的經濟體。

附錄 9B：Facebook 社群行銷

9B.1 Facebook 簡介

目前，網路使用者在 Facebook 使用率普及率已超過 80%，2015 年，Facebook 的全球收入中有 95% 來自廣告業務，並在廣告收入中突破 170 億美元，與 2014 年同期相比大幅增長，而 Facebook 的使用率以及用戶觸及率也是吸引廣告主的最大原因。根據 statista 的報告指出，2017 年 Facebook 每月活躍用戶達 20 億，而大多數社群網路的收入來自廣告；eMarketer 的報告亦指出，Facebook 預計今年全球廣告收入將達 3,629 億美元，比 2016 年增長 35%。由上述數據可發現，Facebook 的廣告獲利成長極快，且成為 Facebook 收益極為重要來源之一。

Facebook 廣告是由廣告主付費刊登以傳遞資訊給用戶，廣告主可以建立具有特定目標的行銷活動，並為行銷活動建立廣告以達成行銷目的，而廣告費用則由廣告主決定，根據預算來建立不同的行銷活動。Facebook 廣告行銷最大特點在於：1. 透過數據分析平台分析行銷活動成果，使企業更精準地知道客戶是誰、有哪些屬性、喜好及興趣等資料，幫助企業主深入瞭解廣告受眾。2. 建立 Facebook 廣告時，可以根據地點、性別、年齡、及興趣等設定受眾條件，精準投放廣告給目標族群。3. 而在廣告行銷受眾方面，Facebook 有自定廣告受眾像素的優勢，Facebook 像素是一項分析工具，協助廣告主衡量廣告成效，其為一段 JavaScript 程式碼，用以記錄使用者的瀏覽行為與歷程，讓廣告行銷活動更加有效。Facebook 像素主要有三大用途：(1) 從網站建立自訂廣告受眾，向網站訪客進行再行銷。例如：將廣告投放給將商品加入購物車，但未完成結帳的使用者，鼓勵他們回到網站並購買。(2) 將廣告最佳化，讓廣告帶來更多轉換次數，Facebook 會自動將廣告投放給最有可能轉換的用戶。(3) 追蹤轉換次數，並找出帶來這些轉換次數的廣告動作，廣告主可以檢視使用者看過廣告之後所採取的動作，以衡量 Facebook 廣告的投資報酬率。

9B.2 Facebook 行銷方式

KPI(Key Performance Indicators) 關鍵績效指標廣被各領域用以評估其行為的績效優劣，粉絲專頁可以透過粉絲人數成長率、貼文觸及率、貼文互動等資訊分析是否有達到企業期望的 KPI 績效指標，達到社群互動、品牌推薦、客戶服務等目的，為達到不同行銷目的，Facebook 行銷方式主要可以分為 Earned Media 與 Paid Media。首先，Earned Media 是指藉由使用者在社群上的參與行為而獲得媒體曝光，同時也是口碑行銷的一種，主要可藉由 Facebook 本身社群功能來行銷，例如：

1. 新增 Facebook 好友，以累積好友與社群方式，進而擴增人脈及好友圈。
2. 在 Facebook 個人動態上發布貼文，觸及到自己的所有好友圈，並透過其他使用者按讚、留言及分享等方式傳播訊息。
3. 社群訊息，使用者加入 Facebook 某社團後，可以在該社團內分享訊息，互相提供新資訊。

而 Paid Media 則為購買廣告行銷，因付費所得到的媒體曝光，廣告主藉由購買廣告推廣粉絲專頁，即可以將商品更精準地投放給目標客群，且可選擇設定受眾、計費方式、執行以及檢視效益，以下將分別解釋 Paid Media 中不同的設定。

9B.2.1 受眾設定

受眾設定可依據選擇地點、性別及年齡等條件設定範圍、行銷預算進行調整，若設定的愈精細，則潛在的觸及人數愈少，受眾範圍同時也會影響廣告觸及人數，進而影響廣告效果。廣告主可以依照目標進行設定，假設目標為將活動傳達給既有的粉絲，可選擇「對你粉絲專頁按讚的用戶」；或希望將資訊傳送給既有粉絲的好友圈，可選擇「專頁粉絲的朋友」；若是想拓展新的粉絲群，則可選擇「排除說你粉絲專頁讚的用戶」。此外，若廣告主已非常瞭解其目標客群的屬性，便可進一步設定興趣和行為等條件，同樣地，設定條件愈多，受眾人數愈少。受眾設定會直接影響廣告效果，因此在投放廣告之前，廣告主非常瞭解產品的定位以及目標客群的屬性。例如：某公司主要販售公事包，產品價格屬於中高價階層，主要目標客群為 30~50 歲的中高階級的商業人士，且此群商業人士多住在大都會地區，平常喜歡閱覽雜誌、喜歡高品質的商品。確認目標客群後即可開始設定受眾條件。

9B.2.2 計費模式

Facebook 廣告收費可分為單日預算與總經費預算。首先，單日預算是自行設定一天最高預算。主要優點為精確地控管每一天的廣告預算，例如：設定一天最高預算為 150 元，那麼每天當您的廣告花費達到 150 元時，Facebook 便會停止刊登此廣告。總經費預算則是根據刊登及預計結束時間進行廣告分配。主要優點為自行設定廣告投放時間，最小單位為「時」，例如：設定每天廣告投放 PM16:00~PM22:00 共 10 天，總經費為 6,000 元，則平均每天的廣告費約 600 元左右，假設今天只花費了 550 元，那麼剩下的 50 元會留到明天進行投放。而廣告收費金額也會受到以下因素影響：1. 當天競爭者條件，有多少競爭者和你搶同一組群的使用者，競爭者愈多，費用愈高。2. 受眾族群的大小，受眾族群愈小，相對地競爭者愈多，因此費用愈高，例如：年齡層設定一組 20~50 歲，另一組為 30~50 歲，則後者的費用會高

於前者。3. 粉絲團活躍度，Facebook 會優先將較活躍的粉絲團的廣告投放給使用者，因此粉絲團愈活躍，廣告投放效果愈好。粉絲團活躍度會受到 PO 文頻率、粉絲行為（按讚、留言、分享等）以及回應率等影響。

計費方式又可以分為 CPC、CPA、CPM 及 OCPM，分述如下：

1. CPC(Cost-per-click)是指點擊廣告成本，收費方式會針對「點擊」收取費用，而廣告主也可使用這項指標來進行廣告效益和成效的基準分析。其優點為點擊才收費（包含按讚、分享、留言、點選連結），較能有效掌握廣告費用的所獲得的互動成效，因此若廣告目標為提升互動性（例如：累積粉絲「讚」、「分享」、「留言」的數量）則可選擇該方案；
2. CPA(Cost Per Action)是指當使用者採取你所指定的實際行動時所需要付出的行動轉換成本，例如註冊成功、進行短信驗證、下載App，或是對廣告的一次性點擊等行為所採取的收費模式，為一般線上廣告經常購買的選擇；
3. CPM(Cost Per Mille)是指每一千次曝光所需之成本，收費方式為每一千次曝光，收取一次費用，主要優點為可廣泛地將粉絲專頁曝光於受眾的塗鴉牆上，即使使用者看到了卻沒有行動，也能對他產生影響。因此若廣告目標為大量散布、增加「曝光度」、「知名度」，則可使用 CPM 計費模式；
4. OCPM(Optimized CPM)則為 CPM 的延伸，可篩選「最近一陣子會點擊連結的可能性較高的一群人」投放廣告，但不管有無點擊，一樣達到千次曝光即收費。因 Facebook 在廣告投放前，會先篩選符合受眾設定的使用者，因此 OCPM 可達到更精準行銷，進而提高廣告效益。例如，若廣告目標為將 Facebook 流量帶至其他平台時，則可選擇 OCPM。OCPM 與 CPM 最大不同處在於，當廣告主選擇 OCPM 時，Facebook 在投放廣告前，會從廣告主的受眾設定中篩選較容易點選網頁連結的族群，意指廣告較容易對該群使用者產生點擊行為，將廣告投放給該群使用者。

企業可根據目標選擇不同的計費方式，若欲增加流量（按讚、留言、分享、點選連結）可以選擇 CPC，例如：A 企業目前進行周年慶行銷，希望大量吸引粉絲參與活動，KPI 需獲得 500 位新粉絲，便可選擇 CPC 吸引使用者按讚成為粉絲、針對活動留言或分享、點選連結至官網等，如圖 9B-1 所示。

若欲增加品牌曝光度則可選擇 CPM，例如：B 企業一間新創公司，欲利用 Facebook 廣告增加品牌知名度，KPI 需達到每日觸及人數 5 萬人，便可選擇 CPM 收費方式。而欲將 Facebook 使用者導引至外部平台可選擇 OCPM，例如：C 企業主要使用官網銷售商品，欲使用 Facebook 廣告將 Facebook 使用群帶至官網，KPI 需提高



圖 9B-1 點選 Facebook 廣告連結至官網

轉化率，便可選擇 OCPM。總結以上，企業可以根據行銷目的挑選廣告方式與廣告板位，透過 Facebook 自動預測最佳位置或自行選擇展示位置，例如行動版或桌面版模式、右側欄廣告等。並設定廣告受眾、以及廣告預算的相關設定，審核通過即可完成廣告上架（圖 9B-2），透過 Facebook 廣告讓資訊曝光，接觸更多客群，以達到行銷效益。

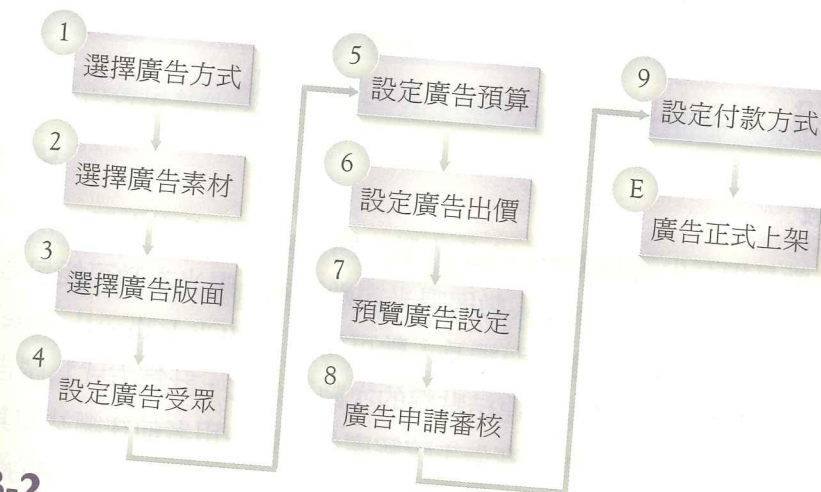


圖 9B-2 Facebook 粉絲專頁廣告操作流程

9B.2.3 效益分析

效益分析是透過受眾設定及計費模式，進而可以讓廣告主瞭解廣告的觸及人數，並透過廣告受眾的人口統計資料和裝置類型等相關資訊來檢視成效。廣告主可以透過效益分析來查看粉絲專業的運作情況，衡量成效是否符合預期，並調整廣告策略，Facebook 提供許多數據使得企業評估廣告績效，可分為以下幾點：

1. 按讚分析

從按讚的淨次數可以查看粉絲專頁按讚次數的變化情形（圖 9B-3），包括收回讚的人數、自主讚次數，以及從廣告獲得的讚次數，並幫助廣告主瞭解粉絲對貼文的喜好。而從對粉絲專頁按讚所發生的位置，可以得知你的粉絲大都是透過什麼裝置、以及在什麼地方按讚，並可以針對粉絲常用的裝置進行受眾設定，讓廣告更有效益。

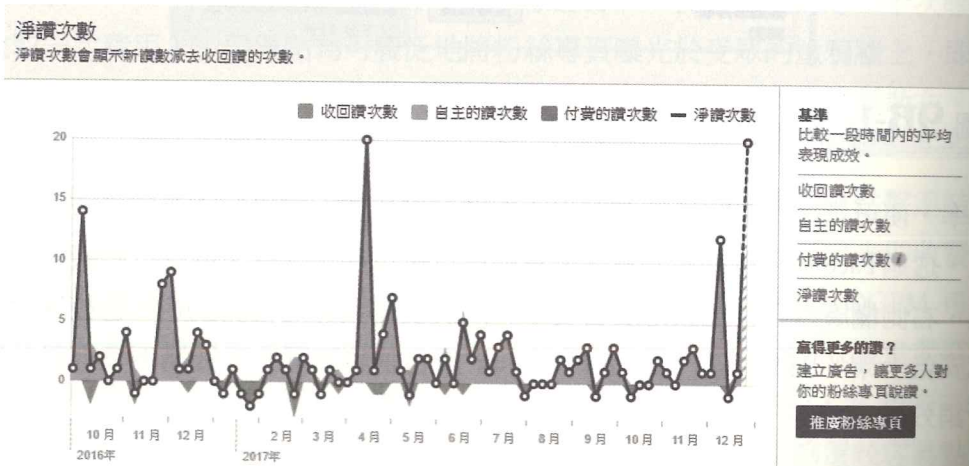


圖 9B-3 Facebook 粉絲專頁按讚次數的變化情形

2. 觸及人數

觸及人數是指至少看過廣告一次的人數，觸及人數會受到出價、預算和廣告受眾目標設定等因素的影響。觸及人數與曝光次數不同，曝光次數可能包含同一人曾經重複看過同一則廣告的次數，而觸及人數可用 CTR (Click through Rate) 來衡量。CTR 是指使用者看到廣告並執行連結點擊的次數百分比，計算方式為廣告點擊次數 / 廣告曝光次數，CTR 通常也是廣告主瞭解廣告帶動使用者前往網站和其他目的地的成效時常用的指標。以圖 9B-4 為例，12/1 觸及共約 4,891 人，其中約 371 人產生互動，則 CTR 為 7.6% (= 371/4891)，而 CTR 大於 2% 即表示該廣告有好的成效，因

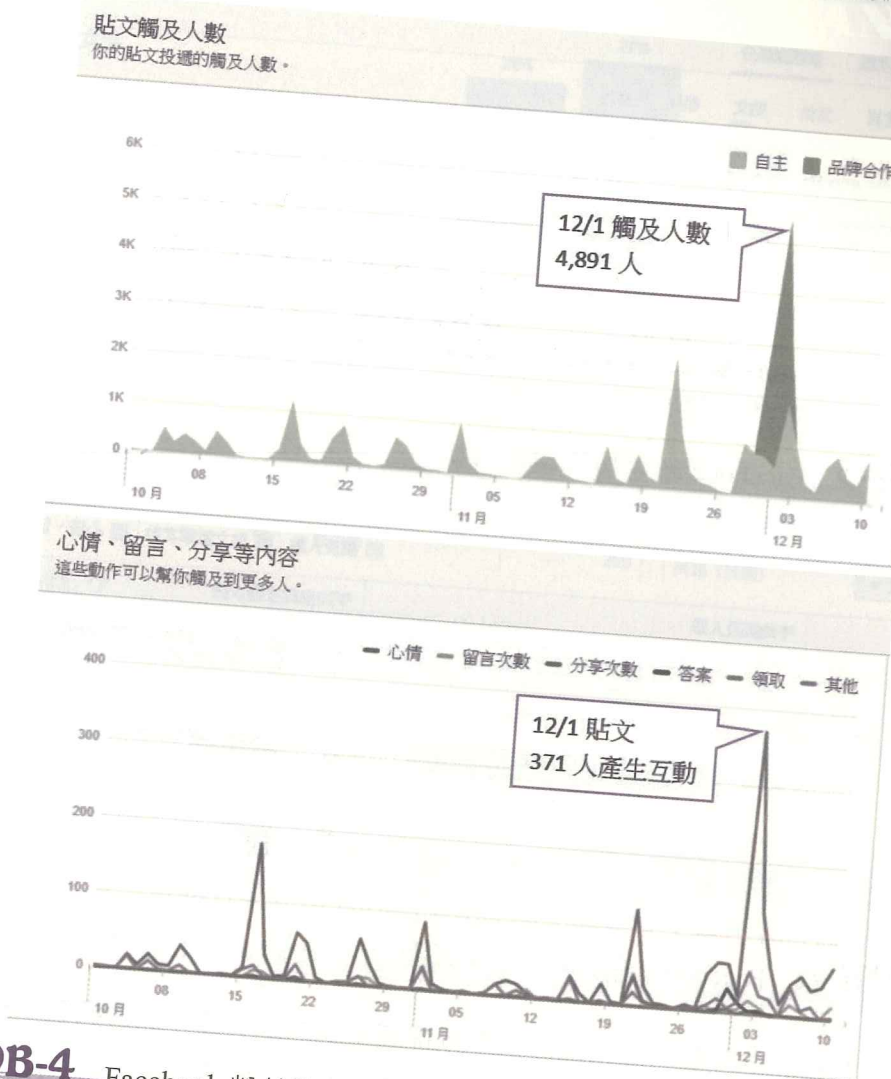


圖 9B-4 Facebook 粉絲專頁觸及人數情形

此顯示出此廣告效果為佳。

3. 瀏覽情況

瀏覽情況顯示出各區塊的瀏覽次數（圖 9B-5），例如：首頁、相片及影片等。廣告主透過瀏覽情況可以觀察粉絲對每個區塊的喜好，例如：發現影片的瀏覽次數並不高，建議調整「新增影片」的頻率，提高粉絲瀏覽次數。

4. 貼文

透過粉絲上線時間，可以查看一週內粉絲上線的時間統計，藉此規劃在粉絲群最常上線的時間發布貼文。另外，從貼文類型（圖 9B-6）也可以瞭解哪種貼文類型



圖 9B-5 Facebook 粉絲按讚位置分析

類型	平均觸及人數	平均參與互動次數
連結	2,202	371 122
相片	1,939	187 94
影片	828	59 27

圖 9B-6 Facebook 粉絲專頁貼文類型

比較能引起粉絲的互動，並增加該類型以提高粉絲的黏著度。而透過對手粉絲專頁的人氣貼文也可以觀察競爭企業的數據，以調整自己的經營策略。

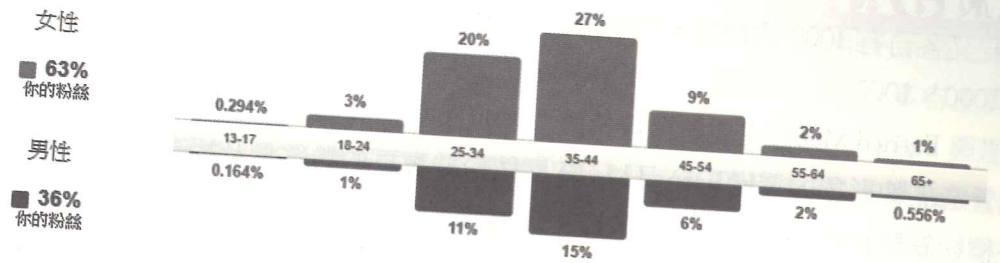
5. 用戶

透過用戶分析可以協助廣告主瞭解粉絲的年齡、性別、地理位置以及語言，以圖 9B-7 為例，發現粉絲多為 35~44 歲的使用者，因此受眾設定便鎖定這些年齡區段的使用者。

以下以三個不同成熟型的公司為例，依序說明在不同的廣告目標下，各公司如何操作 Facebook 社群行銷。

● 新創型品牌公司

A 公司為一新創品牌，其公司理念為提供具有設計感、高品質，符合年輕人需求且實用性高的產品，例如：皮件、電腦包等。由於為新創品牌，目前主要使用兩



國家/地區	你的粉絲	城市	你的粉絲	語言	你的粉絲
台灣	2,902	高雄市	783	繁體中文(台灣)	2,892
香港	22	臺北市	700	美式英語	81
中國	19	臺南市	289	繁體中文(香港)	26
日本	18	臺中市	209	英語(英國)	16

圖 9B-7 Facebook 粉絲專頁用戶分析

種線上通路，各通路也有不同的行銷目標，在奇摩商城上主要「銷售商品」為目的；而在 Facebook 粉絲專頁則以增加「商品知名度」為主。以下僅探討其如何利用 Facebook 粉絲專頁提高品牌知名度。

由於 A 公司為新創品牌，在經營目標與策略上，主要目標為增加品牌知名度、吸引新粉絲。主要策略為先利用 Earned Media 增加曝光度，再以 Paid Media 增加粉絲群。A 公司藉由以下三步驟執行 Earned Media：

1. 增加受眾人數

在 Facebook 發文時，朋友圈會同時收到資訊，因此首要目標為增加好友數、社團數，由於 Facebook 好友數有限制（5000 人），因此在加入好友時也須審慎評估該使用者與您的商品屬性是否合適。例如：該好友平常都喜歡流行時尚類的文章，那麼 A 公司的資訊對該好友具有影響性。

2. 建立互動關係

藉由按讚、留言、聊天等，建立雙方互信關係，並觀察對方的興趣以及喜好，評估自己的商品是否能引起對方的興趣。

3. 資訊分享

在 Facebook 中分享是一個非常重要的行為，當某個好友願意為你分享貼文即能擴大行銷效益，具有加乘效果。例如：A 公司的粉絲團有 2000 個好友，而每個好

友又各自有 1000 個好友，若 A 公司的 2000 個好友都願意分享貼文，則影響範圍為 2000×1000 人。

Earned Media 主要能保持持續互動但不銷售，目的是要讓使用者熟悉品牌，並營造品牌形象。透過 Earned Media 累積粉絲專頁的粉絲量及提高品牌知名度，待累積粉絲數後再購買 Paid Media 吸引更廣泛的粉絲加入社團。

Paid Media 的部分，由於 A 公司為新創公司，行銷目的為「增加品牌曝光度」，因此僅將廣告受眾設定為 25~35 歲使用者，擴大可觸及人數。選擇 CPM 以及 CPC 計費模式，CPM 主要是將廣告觸及大量使用者；CPC 則可以吸引使用者對粉絲專頁按讚。當使用者受到 Paid Media 的影響而加入粉絲團時，會因先前受到 Earned Media 的操作，有許多粉絲活躍在該專頁內，進而提高受 Paid Media 吸引而參與該粉絲專頁的意願。

A 公司的行銷策略為先利用 Earned Media 增加曝光度，再利用 Paid Media 吸引大量粉絲加入，然而 Paid Media 的效益亦會回饋給 Earned Media。例如：張三為與小美為好友，某天在自己的塗鴉牆看到「小美分享了 A 公司粉絲專頁」後，覺得有興趣便跟著按讚成為粉絲(Earned Media)，接者李四在無意間看到 A 公司所打出來的廣告，點選連結進入粉絲團看到張三與其他粉絲互動良好，因此也跟著按讚加入該粉絲團(Paid Media)，最後李四的好朋友王五在自己的動態塗鴉牆上看到「李四說 A 公司粉絲專頁讚」，基於與王五的關係深厚所以也跟著按讚成為粉絲(Earned Media)。

因此透過以上說明，在新創型企業的經營要素大致可歸納為以下兩點：(1) 初期先不急於購買廣告，用心經營好社群後，利用優質的內容累積大量的粉絲數量後再開始買廣告；(2) 此時透過廣告加入的新粉絲看到前面的文章所累積的按讚數後，會因為有別人按過讚所以也跟著按讚，達到口碑效應。此外，新創公司也可突破框架、創造新思維，嘗試在非目標組群發文，會有意外的收穫。

● 進階型品牌公司

B 公司為一進階型的機能型服飾業，其公司理念顛覆傳統對機能服飾的印象，主張結合時尚設計元素，讓服飾不但具有機能性且更具美感。目前有多種線上與線下通路，各通路也有不同的行銷目標，例如奇摩商城、momo 商城及 PChome，其目的主要為「銷售商品」；而在 Facebook 粉絲專頁上則以「提高轉化率」為目的。以下將探討其如何利用 Facebook 粉絲專頁提高轉化率，以及如何與粉絲互動培養永續關係。

B 公司經營粉絲團的其中一個目標是為了增加品牌曝光度，另一個目標則是將

Facebook 的使用者引導至外部購買平台，吸引粉絲點選網頁連結。在操作策略上為先購買廣告(Paid Media)增加曝光度，達到「提高轉化率」行銷目的，且因廣告主對其品牌市場定位非常清楚，即可作精細的受眾設定，包含地點、性別、行為、興趣等，達到更精準的行銷。在計費方式上，選擇 CPC 以及 OCPM，CPC 主要為吸引使用者對粉絲專頁按讚；而 OCPM 則可將廣告投放給「較容易點選網頁連結」的潛在使用者。最後，透過經營粉絲專頁(Earned Media)強化粉絲的關係，以平均 1~2 天一則貼文，保持與粉絲互動，增加粉絲團活躍度。貼文類型大致可分為以下幾種：(1) 以分享知識、相關文章為主，並將圖片換為公司產品，讓粉絲在點選連結時也能曝光產品；(2) 透過消費者經驗分享，分享消費者回饋，創造口碑效應影響更多潛在消費者；(3) 透過節慶問候、關心問候消費者，例如：連假來臨前發布貼文提醒粉絲們注意交通狀況，讓粉絲覺得受到關心，強化粉絲與專頁的親密度。

從以上說明可以發現，B 公司並不著重於產品行銷，而是與粉絲建立互動關係，維持粉絲對專頁的黏著性。透過 Earned Media 與 Paid Media 交互作用，使粉絲團活躍度會間接影響廣告投放效果。因此，在進階型企業的經營要素中，首先，必須先清楚市場定位，愈瞭解目標客群的特性，才愈能精準投放廣告行銷。其二，要以粉絲為中心，提供他們需要或想要的資訊，投其所好。社群若只是提供商品導購，久而久之粉絲可能會失去興趣，退出社群，因此若長期與粉絲培養關係，提高互動性，消費者較容易打從心底認同企業品牌。

● 成熟型品牌公司

C 公司為一成熟型的精緻飾品企業，堅持用比市面上更低的價格提供精緻的產品，其粉絲團自 2014 年 8 月起至 2017 年 11 月已累積 43 萬 3664 名粉絲。官方網站主要用為銷售商品；Facebook 粉絲專頁則為提高「轉化率」，以下僅探討其如何利用 Facebook 粉絲專頁將粉絲導引至官網以提高轉化率。

粉絲團經營目標除了增加粉絲數與黏著度之外，另一個重要目標為提高轉化率，將粉絲導引至官方網站。透過觀察粉絲對貼文的反應(Earned Media)，決定是否購買廣告(Paid Media)，確保該貼文符合多數使用者的喜好。例如：未購買廣告的貼文 CTR > 5% 時，則推廣該篇貼文，同時安裝 Facebook 像素，設定事件於官網結帳頁面，使得 Facebook 得以判斷、追蹤有哪些人進到結帳頁面，這些人的特性為何，幫助廣告主瞭解目標受眾、提升廣告效益。在社群經營 Earned Media 的部分，可以根據效益分析，瞭解粉絲每天上站的高峰時間 PO 文，其作法為平均 1 天 PO 文四次，分別為 10:00、14:00、18:00 以及 22:00。C 公司認為，透過粉絲的朋友鏈能為專頁帶來更高忠誠度的新粉絲，因此致力於提高粉絲的朋友對專頁的互動數

(留言、按讚、分享等)，並可以分享知名部落客的文章吸引粉絲互動，進而帶來較大流量、增加粉絲黏著度；而在行銷操作 Paid Media 上購買廣告可大致分為三種目的：第一為加強推廣貼文，可透過置頂貼文方式，將最新消息置頂，使粉絲可第一眼就看到該消息，另外也可建立產品相簿，宣傳新品上市、熱銷商品補貨通知等消息；第二，帶動人潮前往你的網站，選擇 CPC 計價方式，引導使用者進入官方網站；第三則為提高網站的轉換率，前提是需安裝 Facebook 像素並蒐集足夠的數據，並選擇 OCPM 計價方式，將廣告投給潛在客戶，例如：小芳曾經將 C 公司產品加入購物車，但沒有完成結帳，Facebook 像素便會抓取小芳的資訊，並將 C 公司的廣告投放置她的塗鴉牆，增加購買機率。

在受眾設定的部分，為了瞭解目標組群的特性，C 公司將相同文案分成好幾組不同受眾進行測試，例如：將年齡細分成幾個區段（18~19 歲；20~21 歲等）；或將 iOS 與 Android 的使用者分成兩組，觀察哪個一種組合的使用者廣告效果較佳。必須不斷地嘗試才能找出企業的目標客戶，但觸及人數不宜過多或過少，約 9~10 萬人的效果最好，同時須隨時觀察報表數據，即時改變經營策略。

C 公司的計價選擇方式為，在不確定目標客戶特性時，大多以 CPC 計價方式為主，目的是確保成本能獲得回饋；而當像素蒐集的數據愈多時，Facebook 愈能知道你的目標客戶特性，此時便可轉換選擇 OCPM；抑或，當 CTR > 5% 時也可改成 OCPM，因 OCPM 為曝光計價，如果該貼文點閱率愈高，曝光計費愈划算。透過 Facebook 提供的按讚分析、觸及率、用戶，瞭解專頁的經營狀況，並適時調整廣告策略。而除了專注於 Facebook 提供的基本分析報告之外，亦可結合 Google Analytics 以監測粉絲流量。Google Analytics 提供新舊造訪數、跳出率、平均造訪時間、轉換率、成本等數據，使得廣告主更容易評估廣告效益。所有數據並沒有絕對值，以下舉例兩種案例：1. 廣告 A 在 CTR 與轉換率上都很高，表示此廣告文案能帶來高度點擊率，且能帶來高度轉換效益。2. 廣告 B 在 CTR 雖然只有 0.76%，但其觸及人數非常多，且轉換成本與廣告相同，因此評估該廣告不但具有高度曝光效益，且能帶來轉換效益。

從由以上說明可以發現，C 公司成熟型企業的經營要素，必須先安裝 Facebook 像素，當數據愈多愈能知道你的目標客戶特性。此外，可以不斷嘗試受眾組合，找出企業目標客戶的特性。而在計價模式上，若對貼文沒把握時可以選擇 CPC；相對地，能精確抓取目標客戶時則改以 OCPM。最後，透過 CTR、點擊次數、轉換率與成本四個指標衡量廣告效益，隨時檢視廣告報表。

9B.3 總結

Facebook 廣告行銷以使用人數多、分析工具完整為最大特點，可讓企業針對行銷需求，自定廣告受眾像素，使用者也只要點入廣告就能瀏覽更多產品、深入瞭解特定產品的特色。Facebook 在計費方式提供廣告主多種選擇，使其根據目標選擇不同的計費方式。最後，廣告主可以根據廣告受眾、品牌及目標銷售成果來衡量廣告成效，如此企業可以在建立行銷活動時做出更精準的決策，進而提升廣告成果。

從以上三種不同成熟型態例子可以發現，在 Facebook 上的操作方式及順序大不相同，且規模大小也會影響行銷方式。以下整理出三種不同型態品牌在 Facebook 粉絲團的經營方式。

1. 新創型公司，可先透過 Earned Media 培養與現有好友或社群的關係，接著利用 Paid Media 行銷吸引大量粉絲加入，最後再藉由 Earned Media 的力量影響更多潛在粉絲。
2. 進階型公司，可先透過 Paid Media 來增加粉絲以及導流，再透過 Earned Media 與粉絲互動與交流，以增加粉絲團活躍度。
3. 成熟型公司，可先透過 Earned Media 堅持貼文品質，注重粉絲對專頁的黏著度，再使用 Paid Media，善用 Facebook 像素找出潛在客戶來進行行銷，並結合 Google Analytics 分析廣告效益，隨時檢視報表，並調整目標受眾設定。

參考資料

- statista, Facebook's annual revenue from 2009 to 2016, by segment, 2017, <https://www.statista.com/statistics/267031/facebooks-annual-revenue-by-segment/>, [Retrieved 2017/11].
- eMarketer, Facebook Users and Penetration Worldwide, 2015-2020 (billions, % change and % of internet users), November 2016, <http://www.emarketer.com/Chart/Facebook-Users-Penetration-Worldwide-2015-2020-billions-change-of-internet-users/199939>, [Retrieved 2017/11].