

國立政治大學科技管理研究所碩士論文

從創新擴散的觀點探討
企業在 Inbound Marketing 的導入

Adopting Inbound Marketing:
The Perspective of Innovation Diffusion

政治大學科技管理研究所

指導教授：吳豐祥 教授

研究生：陳治平

民國九十九年八月十六日

致謝

論文的完成，是在吳豐祥教授的細心指導、家人的全心支持、訪談公司（acer、Intel、E 咖啡公司、Hielo）的鼎力襄助、科管所同學的相互切磋討論以及各家咖啡店的好咖啡及無線網路下才能夠有此成果。

這本論文是我生命中的一個重要里程碑，他代表著過去兩年碩士生涯當中所參與點點滴滴的總和，藉由每個字的輸入，都將我所知、我所得及我所想累積起來。重新檢視了我自己，也將我的碩士生涯做了個總結。

感謝吳豐祥老師不辭辛勞的指導，老師在學術上的嚴謹態度及想法，讓我真正了解到在做研究時對於細節的注重，也唯有不放過細節、邏輯通順，才能夠讓讀者真正理解研究者的心思，也才能夠將你所得到的傳遞出去。這也讓我認知到做人處世應有的態度。

感謝家人在過去我學生生涯的支持，唯有你們我才能夠在這過去的二十四年間平安、順利的成長。這篇論文代表著我的學生生涯的結束，也表示我也將踏入職場，並且會努力成為能夠真正為家庭付出奉獻的好兒子。

感謝每一間受訪公司在百忙之餘，願意分出時間來回答我的問題，並且提供所需要的資料讓研究順利完成。

感謝科管所及同在政大的每位朋友，你們是我在這兩年當中，獲得的最大資產。能夠認識你們，我想也就不枉費這兩年的時光。

感謝在論文寫作期間，好店所泡的好咖啡，陪我走過這段寫論文的苦悶歲月。

感謝這一切，我會繼續努力下去！

治平 2010/8

摘要：

有關科技創新在擴散上的研究已行之有年，且有不少有關的研究發現及案例。但是創新的層面不只侷限於科技，在近年來服務創新、行銷創新等概念的興起，產生了創新領域內新的研究目標。而這些類型的創新擴散研究更是相當稀少，故本研究希望從此一方向進行探索性研究，期望同時有助於實務與學術的發展。

社會與科技的快速發展，促使網際網路的使用普及化，也影響到公司與消費者間的溝通及行銷模式。行銷創新：Inbound Marketing 也是在這樣的情境下誕生。而近來台灣大量公司也採行 Inbound Marketing 作為重要的行銷手段時。讓公司不斷採納 Inbound Marketing 的理由及想法應該有可解釋的背後因素，所以本研究期望藉由研究的結果回答三點研究問題：(1) 影響行銷創新採用的重要關鍵因素為何？(2) 行銷創新擴散主要因素為何？(3) 不同產業在採用行銷創新上的異同為何？

本研究藉由文獻與學理的回顧，進一步探討 Inbound Marketing 行銷創新。以創新擴散、科技接受模式及兩階段理論作為基礎，發展出個案研究的基礎架構。研究架構將創新採用的過程，以創新決策流程作為基礎，區分為動機、啟發、執行及常規化等四個階段，並結合科技接受模式及兩階段理論中所討論的要素，進一步發展出構面。動機構面中包含創新、環境及組織等要素，啟發構面則包含設定標的及尋求創新等項目，執行構面則有重新定義及釐清兩個步驟，最後的構面則是常規化階段。本研究採用多重個案研究法，依前述的架構構面與變項進入深入的探討。

本研究所得到的初步結論包括：(1) 資源、環境及競爭要素是影響行銷創新採用的重要關鍵因素。(2) Inbound Marketing 的高創新可近性是行銷創新擴散的主要因素。(3) 消費性電子及連鎖餐飲業在 Inbound Marketing 行銷創新採用的比較中，產業差異並不顯著。本論文最後進一步提出實務上及後續研究上的建議。

關鍵字：創新、行銷創新、創新擴散、科技接受模式、Inbound Marketing

Abstract:

Studies in innovation distribution and diffusion field have been researched for decades, but most innovation target will focus on technology innovation. Marketing innovation is still a new issue in innovation diffusion field. The study wants to be a base for following research in this topic.

Internet quickly developing has totally changed communication tools between customers and companies, and forced new marketing method (or “marketing innovation”) “Inbound Marketing” was generated. And in these years, more and more companies adopt inbound marketing as a regular marketing tool. This study tries to explain the factors and motivation of company adopts marketing innovations, main reason of marketing innovation diffusion and differences of marketing innovation adoption between different industries.

This study review innovation, marketing innovation related research, and make sure study target” Inbound Marketing” as a marketing innovation. And the study frame combines innovation diffusion, technology adoption model and two stage theory to analyze all study cases.

The study structure is divided into four stages: Motivation, Inspiration, Execution and Routinization. Motivation contains “Innovation”, “Environment” and “Organization” factors. Inspiration includes “setting targets” and “seeking innovation”. Execution has “Re-define” and “clarify” two stages. Finally companies adopt innovation and “Routinization”.

The study finds “Resources”, “Environment” and “Competition” would be the main reason of marketing innovation adoption. And the high accessibility of inbound marketing with “Environment” and “Competition” is the main factor of marketing innovation diffusion. Finally ,comparing “Consumer Electronics Industry” and “Chain restaurants” two industries, the difference in marketing innovation adoption is not obvious.

Keywords: Marketing Innovation, Innovation diffusion, Technology Adoption Model, Inbound Marketing

目錄

目錄	V
圖目錄	VIII
表目錄	VIII
壹 緒論	1
第一節 研究動機	1
第二節 研究目的	2
第三節 研究問題	2
第四節 研究流程	3
貳 文獻回顧	4
第一節 創新	4
第二節 創新擴散	5
一、組織內部創新擴散	6
二、影響組織接受創新的因素	8
第三節 科技接受模式	10
第四節 Gallivan 兩階段理論	13
第五節 Inbound Marketing	14
第六節 文獻探討小結	22
參 研究方法	25
第一節 研究架構	25
第二節 研究變項與操作型定義	26
一、動機	26

二、 啟發	27
三、 執行	27
四、 常規化	28
五、 Inbound Marketing	28
六、 操作型定義	29
第三節 研究方法	31
第四節 研究範圍及對象	31
第五節 資料蒐集	32
一、 初級資料	33
二、 次級資料	33
第四章 個案研究	34
第一節 個案一 Hielo	34
一、 個案背景	34
二、 個案內容	35
第二節 個案二 E 連鎖咖啡	41
一、 個案背景	41
二、 個案內容	41
第三節 個案三 Acer	48
一、 個案背景	48
二、 個案內容	48
第四節 個案四 Intel	57
一、 個案背景	57
二、 個案內容	57
第五節 個案彙整	64
第五章 研究命題與討論	69
第一節 動機	69
第二節 啟發	72
第三節 執行	73
第四節 常規化	76

第五節 創新擴散及採用	77
第六章 結論與建議	83
第一節 結論	83
第二節 實務上的建議	86
第三節 研究限制	88
第四節 未來研究建議	89
第七章 參考資料	91
附錄	98
個案訪談問題	98



圖目錄

圖 1 研究流程圖	3
圖 2 組織創新決策流程	7
圖 3 DAVIS (1989) 科技接受模式	11
圖 4 VENKATESH AND DAVIS (2000) 科技接受模式	11
圖 5 GALLIVAN 兩階段理論	13
圖 6 INBOUND MARKETING 要素圖	15
圖 7 研究架構	25
圖 8 創新擴散的正向循環示意圖	80
圖 9 原本的創新擴散決策流程	81
圖 10 壓縮後的創新擴散決策流程	82
圖 11 INBOUND MARKETING 行銷創新採用模型	85

表目錄

表 1 本研究變項之操作型定義列表	30
表 2 個案公司及受訪者列表	33
表 3 企業創新採用動機之組織要素及環境要素	64
表 4 企業創新採用動機之創新因素	65
表 5 企業創新採用之啟發過程	66
表 6 企業創新採用之執行過程	67
表 7 企業創新採用之常規化過程	68

壹 緒論

第一節 研究動機

現今科技創新在擴散上的研究已行之有年，有多項的研究發現及案例，尤其在資訊系統等創新的擴散更是一門顯學。但創新的層面不只侷限於科技、技術創新層面，在近年服務創新、行銷創新等概念的興起，更是創新領域內新的研究目標。然新創新標的之創新擴散研究目前仍相當稀少，故本研究希望從此一方向進行探索性研究，成為在行銷創新擴散研究的基礎。

而至今網際網路發展的歷程上，從原始資訊交換到逐漸成為人與人交流的重要平台。自網際網路泡沫化後，網路不僅是溝通及訊息傳佈的管道，商業行為與網路平台的結合，將大眾的各項活動、生活與網路產生緊密連結。

同時，近五年來蓬勃發展的網路社群平台改變了使用者，使用者從資訊接受者轉變為資訊提供者，每個網路使用者的意見、想法及行動，都會對其他的網際網路使用者發生影響。另一方面，Google 的崛起，改變原本由入口網站（Portal）為中心，入口網站提供資訊的作法，而轉變為從使用者出發，使用者經由搜尋引擎來找到所需要的資訊。

以上兩種改變，都直接影響到各家公司進行行銷活動的手段及作法。

首先，各家公司改變原本購買入口網站的版面廣告的行銷方式，轉而經由關鍵字廣告、以搜尋結果為導向來修改網頁等方式（即搜尋引擎最佳化 search engine optimization 的手段）來提高品牌及訊息的曝光度。同時在 web2.0 平台、社群平台上，使用者藉由互動及討論，形成對產品或品牌的口碑，影響消費者的使用偏好及認同，而社群成員間的認同會較一般行銷手段更有說服力，讓公司必須正視網路社群所帶來的影響，也形成新類型的行銷策略「Inbound Marketing」。

Inbound Marketing 包含搜尋引擎最佳化 Search Engine Optimization（SEO）及網路社群平台的互動。與 Outbound Marketing（即傳統行銷）將「訊息推送到消費者」的手法相異，也改變既有採用大眾傳媒進行行銷的行銷人員之思考方式。

這樣新類型的行銷手段及概念，可認知為行銷創新。而當近來台灣大量公司也採行 Inbound Marketing 作為重要的行銷手段時，讓公司不斷採納 Inbound Marketing 的理由及想法應該有可解釋的背後因素，故期望藉由本研究，對 Inbound Marketing 的擴散及組織的採用進行一較為深入的研究。

第二節 研究目的

Inbound Marketing 可視為行銷策略的重大創新改變，改變了原有的行銷思維，從不同的角度對消費者進行品牌或是產品的推廣。對採用傳統行銷策略的公司來說，勢必面對到相當程度創新引入的問題及狀況，而這些狀況可能發生於組織內部、組織外部環境或是創新本身。

對創新引入公司來說，首先面臨到的是引入動機，為何需要引入創新而非是繼續採用既有的手段。進一步，該如何引入行銷創新、引入後會面臨到怎樣的改變？這些改變是會有怎樣的困難，怎樣的改變對於公司引入這樣的行銷創新是有益的？會成為後進公司在採行 Inbound Marketing 時考量的重要關鍵因素。

本研究嘗試結合科技接受模式 (Venkatesh and Davis, 2000)、組織創新決策流程及創新擴散 (Rogers, 2003) 的觀點，以解釋 Inbound Marketing 在擴散過程當中，每個環節所面臨到的狀況及其理由。

第三節 研究問題

本研究針對 Inbound Marketing 此一行銷創新的擴散及組織採用的流程進行觀察，並試圖藉由研究的結果回答以下三點研究問題：

- **影響 Inbound Marketing 行銷創新被採用的重要關鍵因素為何？**

Inbound Marketing 此一行銷創新必定會在個組織創新採用決策流程當中，被不斷檢視、考驗，最後才會為組織所採用。而在 Inbound Marketing 此一創新開始擴散到被各組織採用，必定有重要的關鍵要素，使得組織願意採納此一行銷創新。

- **Inbound Marketing 行銷創新之擴散的主要因素為何？**

Inbound Marketing 在近兩年普及到企業當中，必然有其重要理由，使得不僅是單一組織採行 Inbound Marketing，更擴散至各個組織當中。

- 不同產業在採用 Inbound Marketing 行銷創新上的異同為何？

Inbound Marketing 的擴散存在於各不同產業當中，而產業間創新採用過程是否有所不同？是否存在關鍵性差異？抑或是因為其他要素而使得創新採用並不存在產業別的差異？

第四節 研究流程

本研究從文獻回顧開始建立理論基礎及研究架構，進一步以研究架構作為基礎，與目標個案進行訪談，進行個案的撰寫。訪談結果利用研究架構進行分析及討論，最後歸結出結論與建議。主要的研究流程如圖 1 所示。



資料來源：本研究整理

圖 1 研究流程圖

貳 文獻回顧

本研究之文獻回顧從創新擴散、科技接受模式及兩階段理論開始，建立對創新擴散相關理論的理解，進一步針對 Inbound Marketing 相關文獻、資料的探討，定義 Inbound Marketing。最後則針對 Inbound Marketing 本身及其所包含的內容、社群媒體及搜尋引擎最佳化進行更深入的了解。

第一節 創新

創新的概念自二十世紀初就不斷被討論及定義，許多學者藉由不同的角度去定義「創新」。Schumpeter (1934) 從經濟的五個構面來定義創新：

- 在一特定市場，引入新產品或改善產品的品質，新產品對於該特定市場的消費者是不熟悉的，但可能新產品對其他市場來說是已經習以為常的產品；
- 引入新的生產方式，這種新的生產方式不見得是全新的科學發現，而有可能是處理商品的新方法、製程；
- 開拓一個新市場，不論這個市場在之前是否曾經存在過；
- 找尋到新的原物料或是半成品來源，不論來源是否是第一次被創造出來；
- 創設實行新的企業組織，形成獨佔地位或是打破現有壟斷狀態；

而 Freeman (1982) 則定義「創新 (Innovation)」是「發明 (Invention)」與「商業化 (Commercialization)」的結合，才能夠成為真正的創新。Drucker (1986) 則由供給面和需求面來定義創新，供給面創新是改變廠商資源的產出；從需求面而言，創新是「改變資源所給予消費者的價值與滿足」，進而引入了價值的概念。Rogers (1983) 認為創新 (Innovation) 是指個人或是採用單位知覺到一個新的想法、習慣。因此，只要一個想法對個人是新的觀念，便稱作為創新。

Christensen (1997) 則擴大了科技的涵蓋範圍，並認為科技所涵蓋的不只是工程和製造部分，還包括行銷、投資和管理流程，並定義創新所指的即是上述面向中的任何一種科技上的變革 (Christensen, 1997; 謝邦昌、江志民, 2004)。Hauknes (1998) 則進一步指出創新包含了：產品創新、製程創新、組織創新、結構創新及行銷創新等五種創新。

Hauknes (1998) 提出創新包含了行銷創新， Han and Kim and Srivastava (1998) 則定義行銷創新包含兩個層面，分別是「產品、服務及產品流程技術」及「組織結構和管理流程」

Kim and Mauborgne (1997) 則從價值創新的分析，認為競爭激烈下的高成長公司藉由「價值創新」的作法，使對手無法與其競爭，而價值創新則會在三個平台上發生，即：產品、服務及配送。Shergill and Nargundkar (2005) 則更進一步指出行銷 4P 中就包含了價值創新所指的產品、服務及配送三個平台。同時，每個行銷活動應被視為一個個潛在的價值創新平台，所以行銷創新就定義為：「行銷策略的 4P 有根本上的改變及創新 (Radical Change)。」

而根據 Innovation Statistics for the European Service Sector 在 2007 年的定義¹：行銷創新為一種新的或是有顯著改善的設計或銷售方式，並用以提昇公司的產品、服務的吸引力或是幫助公司進入新市場。

第二節 創新擴散

創新擴散研究本自於農業，從農人的角度去探討農業上的新技術如何被農人接受以及採用的過程 (McGrath and Zell, 2001)。

Rogers (1995) 為創新擴散研究的重要權威，在 1962 年所出版的專書中，就提到創新擴散是「一種程序，藉此可將新的概念透過特定管道，隨著時間的經過，在一社會系統之成員間傳遞；此為一種特殊的溝通形式，重點在於其所傳遞的是新的概念。」

Rogers (1995) 認為創新的最終目的在於：「希望新事物在社會體系中散播開來」。同時，「創新擴散」(Diffusion of Innovation) 是指一項「創新」的事物透過特定的傳播管道 (Communication Channels)，逐漸為某些特定族群成員所了解與採用的過程 (Rogers, 2003)。而在擴散的過程中包含了創新事物、傳播管道、時間及社會系統等四個重要的關鍵因素。並認為創新的採用過程是指：「個人從第一次接觸到有關創新的訊息，以至最終採用的心智過程，而採用乃指個人成為某種產品正式使用者的決策」。

¹ Marketing innovations –defined as the implementation of new or significantly improved designs or sales methods to increase the appeal of the firm’s goods/services or to enter new markets.

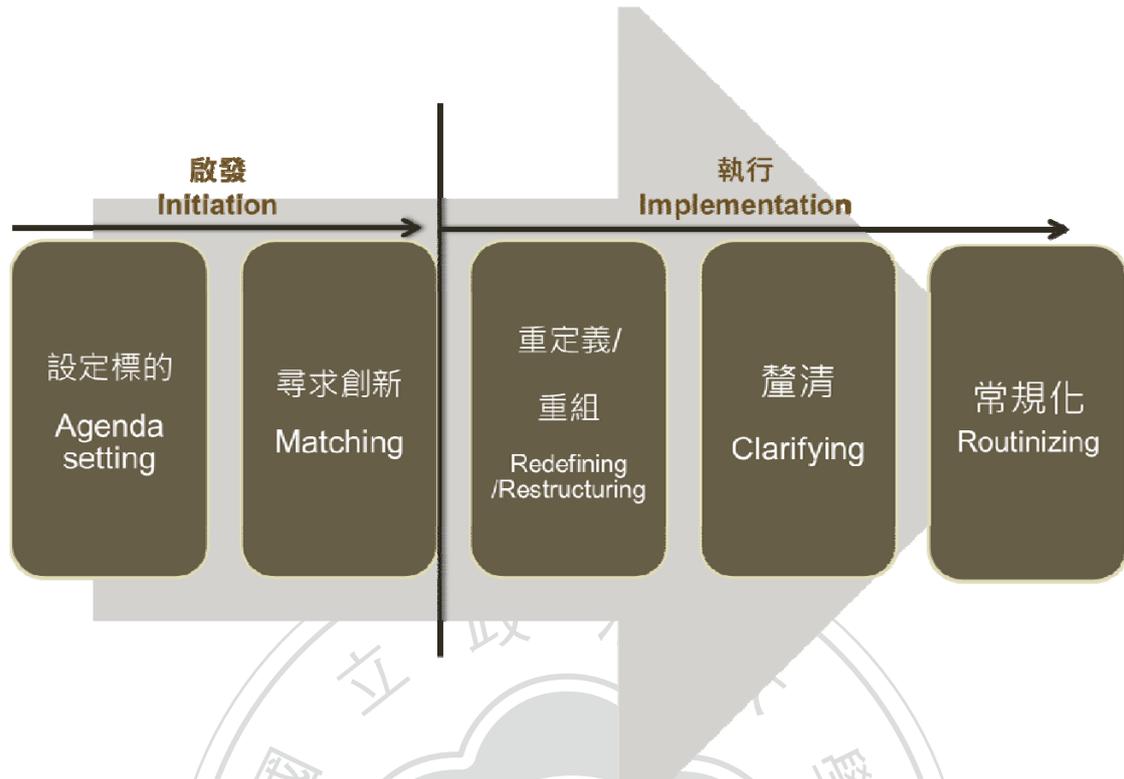
一、組織內部創新擴散

Robbins and Coulter (1999) 定義組織是指：「許多人為了達到共同目標而聚集在一起行動的集合體。」，由正式架構、組織成員、組織願景與目標所組成。

Subramanian and Nilakanta (1996) 指出組織為了在變動的環境下生存，得隨時關注外界環境的一舉一動，更要對外在環境隨時會發生的改變作出反應。Damanpour and Gopalakrishnan (1998) 認為在這樣的環境下，組織就必須作出一些改變，以維持其運作效率與競爭力。Subramanian (1996) 認為組織接受創新並不只是適應新環境，而是積極地改變組織所處的整個大環境。Hailey (2001) 也提到許多的企業經理人會將組織引進或採用新事物作為一種企業再造的策略性觸媒。

組織採用新觀念、新行為用以改善或取代組織原採行的方案或內容，或進而將新觀念、新行為納入組織學習課程當中，使新事物在組織間、產業間流傳或被跟進，使組織創新事物的範圍擴大進而改變組織的手段，亦或是回應外部環境的改變、影響環境的一切組織行動皆可稱為「組織創新擴散」。

根據 Rogers (1995) 的理論，組織接受創新的過程有五個步驟，分別是：設定標的 (Agenda-setting)、尋求適當的創新 (Matching)、重新定義或建構 (Redefining/Restructuring)、釐清 (Clarifying) 及常規化 (Routinizing)。如圖 2 所示，前兩者屬啟發 (Initiation) 階段，後三個屬於執行 (Implementation) 階段。



資料來源：Rogers (2003)，本研究整理

圖 2 組織創新決策流程

- **設定標的 (Agenda-setting)**

當組織遭遇到問題而對新事物產生需求時，便步入了創新過程的第一個階段，在這個階段裡，組織一方面釐清所遭遇的問題，另一方面則開始尋找可能的創新解決方案。

- **尋求適當的創新 (Matching)**

本階段旨在檢視組織面臨的問題，將之概念化，再評估某個創新解決方案的可行性，如果組織經過評估後覺得不適用，就會否決這個方案。

- **重新定義或建構 (Redefining/Restructuring)**

由於每個組織的結構與面臨的問題不盡相同，在決定了解決方案之後，組織必須針對本身的需要對創新解決方案的內容作修飾，甚至是相對改變組織的結構與流程，以確保在經過磨合期之後，能發揮最大的效益。

- **釐清 (Clarifying)**

當一種新事物在組織中推行了一段時間，成員都對它有所了解後，就會開始檢視這項新的解決方案是否真的達到了預期的效果，組織內的成員透過各種溝通的管道相互討論這個新事物，以便讓整個組織都能充分運用並享受它所帶來的好處。

- **常規化 (Routinizing)**

最後，當組織引進的新事物已經完全融入其日常營運中，也不再被組織成員視為「新事物」的時候，表示該創新非常成功，已內化成為組織的一部份。

二、影響組織接受創新的因素

在 Rogers (1995) 的理論中，認為創新本身的特性是影響其被接受程度的重要因素，而有所謂創新的特性可以分為以下幾項：

- **相對利益 (Relative Advantage)**

創新產品被認為比舊產品好的程度，決策者若能認知的相對優點愈多，則採用速度就愈快，亦既擴散速度愈快。

- **相容性 (Compatibility)**

創新產品被認為與個人原有的價值觀及需求契合的程度，若個人愈不需要改變自己來配合新產品，便較有可能提早採用。

- **複雜性 (Complexity)**

創新產品被認為難以了解或使用的程度，一項新產品若使人覺得難以了解其品質、利益或根本不知道它的功用何再，就會延遲採用的時間。

- **可試用性 (Trialability)**

創新產品可被試用的程度，當一項新產品可以讓消費者僅花費一部份期初的投資，就能獲得試用時，則會鼓勵人們提早採用此項新產品。

- **可觀察性 (Observability)**

創新產品的利益或功能容易被認知或用口語表達出來時，則資訊流通速度會加快，促使更多人提早採用。

Tornatzky and Klein (1982) 認為相對利益、相容性以及複雜性都是比較可以明顯解釋科技創新的採用因素。Moore and Benbasat (1991) 以 Rogers (1983) 理論為基礎提出八個使用者知覺創新特性。相對利益、可試用性、相容性、易用性 (Ease to Use)、結果展示 (Result Demonstrability)、可視性 (Visibility) 形象性 (Image) 和自願性 (Voluntariness)。易用性 (Ease to Use) 及結果展示 (Result Demonstrability) 則是源自於 Rogers (1983) 所提的可觀察性要素。

但是除了創新本身的特性外，Rogers (1995) 認為在討論影響組織接受與採用創新的決策時，還必須考慮到其他和組織相關的因素，而這些因素可以分為三個方面：個人（領導者）特性、組織內部結構的特性及組織外部特性三者。

個人特性上，與個人或組織領導者對於改革及創新的態度有關；內部結構特性上，則與組織的集中化程度、複雜化程度、正式化程度、資訊的流通性、閒置的資源量與組織規模大小相關；組織系統的對外開放程度大小則是與組織外部特性有關。

Kimberly and Evaniskoo (1981) 另外提出應該從組織領導者的特性、組織特性與環境特性三個向度來探討創新科技的採用。Tornatzky and Fleischer (1990) 認為影響組織創新採用的因素來自三個層面：組織層面、創新層面和環境層面。Thong (1999) 則是彙總先前理論，認為可以從四個方向來討論新科技的採用：組織決策者的特性、創新特性、組織特性及環境特性。

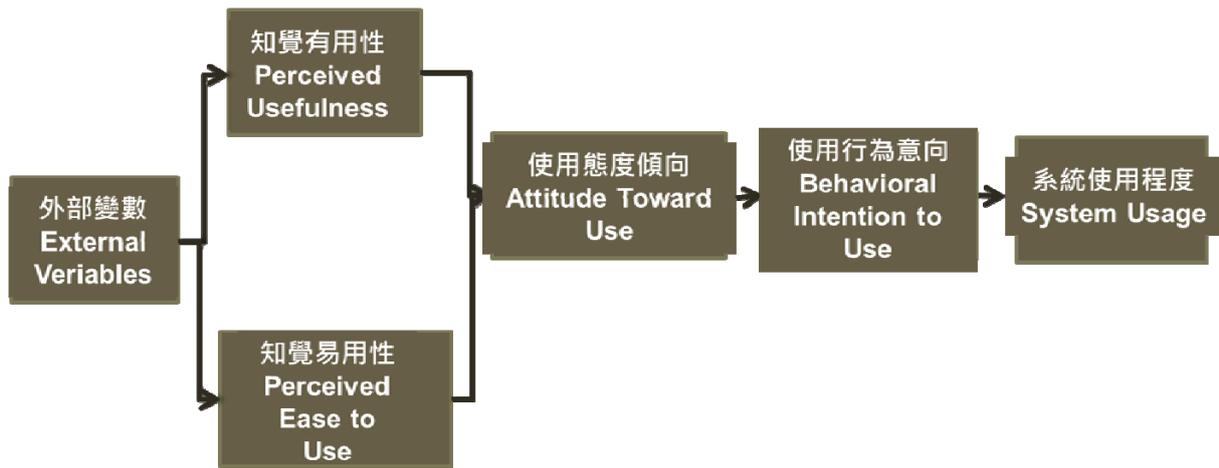
第三節 科技接受模式

解釋使用者對新科技之接受行為，一直都是資訊系統導入研究中之熱門議題，而關於此一問題之相關研究，也常被形容為近代資訊管理文獻中，最成熟的研究領域之一（Hu, Chau, Sheng & Tam, 1999）。自 1980 年代開始至今，針對此一議題，從資訊管理學、社會學與心理學，發展出相當多之理論模式，包括：理性行動理論（Fishbein & Ajzen, 1975）、創新擴散理論（Rogers, 1983）、計畫行為理論（Ajzen, 1985）、社會認知理論（Bandura, 1986）、科技接受模式（Davis, 1989）、個人電腦使用模式（Thompson, Higgins, & Howell, 1991）、動機模式（Davis, Bagozzi & Warshaw, 1992）、結合計畫行為理論與科技接受模式（Taylor, 1995）及整合多種行為理論與科技接受理論之科技接受與使用統一理論（Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003）等。

Davis（1989）所提出之科技接受模式是由外部變數影響科技及創新的知覺有用性及知覺易用性，進一步影響科技採用者的使用態度傾向、使用行為意向及系統使用程度。圖 3 中所示之科技接受模式中兩個關鍵影響變數，知覺有用性與知覺易用性所下之定義如下：

知覺有用性：指使用者相信採用一特別的資訊系統，將有助於增進工作績效（如減少完成工作所需的時間或提供適時的資訊）。當使用者知覺系統的有用程度越高，則採用系統的態度越正向。

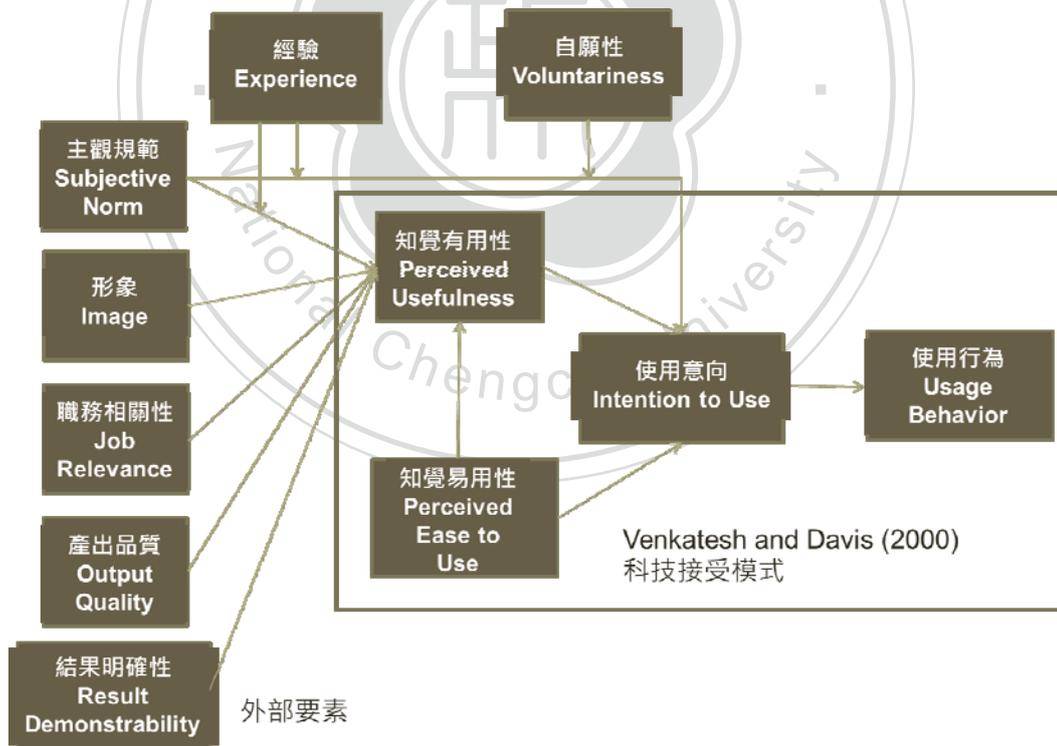
知覺易用性：個人相信使用某種特定系統時「不需付出努力」的程度，當使用者知覺到系統越容易學習，則採用系統的態度越正向。



資料來源：Davis (1989)，本研究整理

圖 3 Davis (1989) 科技接受模式

而 Venkatesh and Davis (2000)，以科技接受模式為基礎，並分析各種科技接受模式延伸模式，將科技接受模式進一步延伸為圖 4 中的 Venkatesh and Davis 科技接受模式。



資料來源：Venkatesh and Davis (2000)，本研究整理

圖 4 Venkatesh and Davis (2000) 科技接受模式

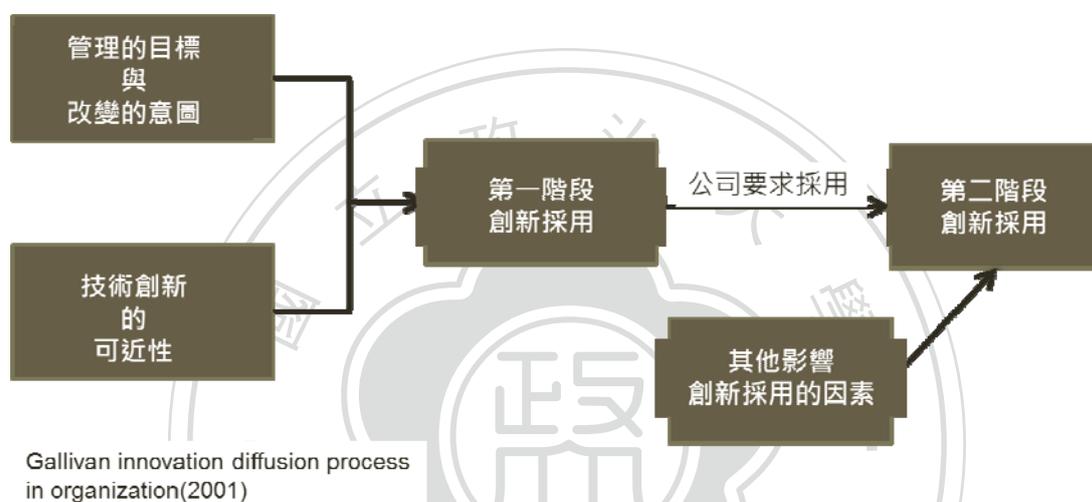
圖 4 科技接受模式與圖 3 科技接受模式相較，Venkatesh and Davis (2000) 科技接受模式 首先將使用態度傾向構念去除，並加入五個影響知覺有用性與使用行為意向之構念：主觀規範 (Subjective Norm)、形象 (Image)、職務相關性 (Job Relevance)、產出品質 (Output Quality)、結果明確性 (Result Demonstrability)。以及兩個調節變項：經驗 (Experience) 及自願性 (Voluntariness)。

Venkatesh and Davis (2000) 科技接受模式中定義各個構念。自願性係指潛在使用者對系統使用，知覺非強迫性的程度。主觀規範則是個人從事某種行為時所感受到的社會壓力。形象上，則為個人知覺使用新科技將帶來的個人社會系統中的形象或地位的提升程度。個人知覺目標系統應用在其工作上之適合度形成職務相關性。個人知覺目標系統執行任務時的完善程度則是產出品質。最終系統產出資訊之可讀程度即為使用新科技所得到之結果之明確性。



第四節 Gallivan 兩階段理論

Gallivan (2001) 認為組織在接受創新的過程可區分為兩階段，第一階段為組織因管理目標或改變意圖及技術創新的可近性決定接受採用創新，而第二階段為公司要求採用創新而實際執行，從圖 5 中可發現與 Rogers 的理論相呼應。第二階段必須經過三項途徑才能夠使組織完全採用創新，首先是公司必須能夠命令組織接受創新。或是公司必須能夠提供足夠的支持及資源讓使用者自願接受創新。最後是公司可藉由評估採用該創新的專案，在執行流程及成果上的結果決定是否要進一步推廣該創新至其他部門。



資料來源：Gallivan innovation diffusion process in organization (2001)，本研究整理

圖 5 Gallivan 兩階段理論

第五節 Inbound Marketing

行銷為商業行為中重要的一環。

美國及英國行銷學會分別都對商業行銷做出定義。英國皇家特許行銷學會（The Chartered Institute of Marketing, CIM）定義行銷是一個「負責識別、預測及滿足有利可圖顧客的管理程序」²，而美國行銷協會（American Marketing Association）則定義行銷是一種由組織與顧客、夥伴或是社會共同去創造、傳遞、溝通及交換價值的活動。³

Drucker (1982) 則認為行銷是理解消費者並提供符合其需求之產品或服務。Kotler (2008) 定義行銷是一個公司決定提供何種服務或是產品以滿足顧客需求的過程（Kotler & Lee, 2008）。

近年網路成為重要溝通平台後，行銷手段也將網路視為重要的訊息傳播平台。更從網路平台本身所具有的特性，逐漸發展出網路平台特有的行銷方式，Inbound Marketing 就是這樣的產物。

Inbound Marketing 與 Outbound Marketing（傳統行銷）是相對的行銷方式，目前尚未有學術上明確定義 Inbound Marketing。但網路上目前已有許多討論、教學、協助處理 Inbound Marketing 的組織⁴，對於 Inbound Marketing 做出一些定義。⁵

² “the management process responsible for identifying, anticipating and satisfying customer requirements profitably”

³ Marketing as the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.

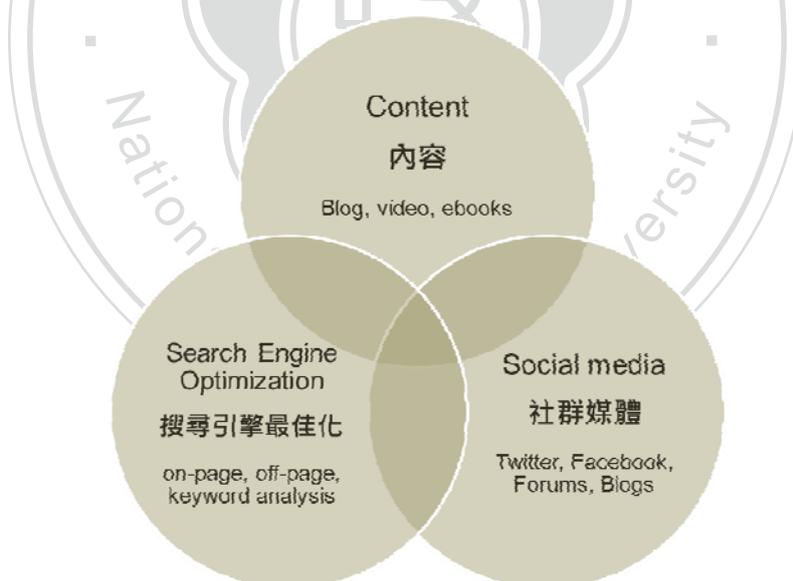
⁴ 451 Marketing : <http://www.451marketing.com/Inbound-Marketing-Agency.php>、Hubspot : <http://blog.hubspot.com/>、New Media Campaigns : <http://www.newmediacampaigns.com/>、Inbound Marketing Blog : <http://www.inboundmarketingblog.co.uk/>、New Marketing Labs : <http://inboundmarketingsummit.com/index.html>、Inbound Marketing Help! : <http://inboundmarketinghelp.com/>、Find and Convert : <http://www.findandconvert.com/>、五四互動行銷 Inbound Marketing Express : <http://ime1.inboundmarketing-asia.com/>

⁵ 目前已有專書討論 Inbound Marketing 的進行：(1) Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs (New Rules Social Media Series)，作者：Brian Halligan、Dharmesh Shah；(2) 搏來客行銷 Inbound Marketing，作者：吳政達。及許多探討 social marketing、relationship marketing 相關的書籍都有涉及 Inbound Marketing 的討論。網路上則有許多協助企業進行 Inbound Marketing 的公司，如：Hubspot、New Media campaigns、五四互動行銷有限公司等。

Inbound Marketing 是「被消費者」找到的一種行銷手段，藉由「Earn Their Way In⁶」來吸引消費者主動去接近採取 Inbound Marketing 的組織。與 Outbound Marketing 所採用的「Buy, Beg, or Bug Their Way In⁷」來提升銷售是完全相反的兩種思維。（Halligan & Shah, 2009；Burnes, 2008; Vittal, Anderson, Joseph & Jennifer, 2007）

而致力於推廣 Inbound Marketing 的 Hubspot (Steenburgh, Avery & Dahod, 2009) 也定義 Inbound Marketing 目的在於「被顧客找到」而不是像傳統行銷目的在於「找到顧客」。傳統行銷往往採用的手段是電話、電視廣告、宣傳單、電子郵件或是宣傳活動去接近顧客；Inbound Marketing 則藉由提供潛在消費者「有興趣的」內容，而非傳統行銷去將宣傳內容「填塞」到消費者身上。因為消費者會將他們喜好的訊息、影片視為「資訊」，而將他們不喜歡的、討厭的訊息則視為「垃圾」。所以對於 Inbound Marketing 來說，行銷活動應像是「磁鐵」去吸引顧客，而非是像「榔頭」一樣不斷將訊息丟到顧客身上。更進一步藉由行銷活動使消費者主動推薦、傳遞行銷及產品訊息，以提升品牌、產品知名度。

Inbound Marketing 則如圖 6 所示包含三項重要的因素：內容 (Content)、搜尋引擎最佳化(Search Engine Optimization, SEO)及社群媒體(Social Media)。



資料來源：Burnes (2008)，本研究整理

圖 6 Inbound Marketing 要素圖

⁶提供對消費者有用的文章、訊息等等

⁷由組織主動將廣告、宣傳推到消費者身上

內容對於 Inbound Marketing 來說，是持續提供有吸引力、能引起潛在消費者注意及追蹤的要素，也唯有好的內容才能夠將消費者導引至實質的營收成長上。搜尋引擎的存在讓消費者能夠尋找到他所以興趣的資訊，所以 Inbound Marketing 為了能夠讓消費者容易提高其可近性，必須對提供資訊的平台進行搜尋引擎最佳化 (SEO)，讓消費者容易從你的平台開始發生購買的行為。最後藉由社群媒體的連結性，令人引起興趣的資訊可以快速傳播至那些也對這則訊息有興趣的潛在消費者，這樣的傳播途徑可以令 Inbound Marketing 更為準確的打到目標消費者。

Inbound Marketing 的採用可以以兩個個案來說明：Hubspot 及 Will It Blend?

Hubspot 為 Harver Business Review 所探討的 Inbound Marketing 個案。該公司為網路行銷的顧問公司，該公司以自身為示範，不採用各種大眾傳媒工具進行行銷活動，而是以 Inbound Marketing 的各種方式：blogging、SEO 及社群媒體網站的應用等。利用 Youtube 作為平台，以員工自行製作的小影片，作為教材及宣傳手段，讓使用者點閱。並且利用社群媒體網站將 Inbound Marketing 的概念散佈出去。

同時，Hubspot 提供網路上限時免費的評估程式，協助對 Inbound Marketing 有興趣的組織、公司、個人評估他們自有網站，讓還沒有採用的網站知道他們應該如何修正他們的網站，而已經執行 Inbound Marketing 的網站則可以繼續進行修正及評估行銷活動效益。Hubspot 的業務就是作為有意得到更多服務的公司，作為他們在經營 Inbound Marketing 的顧問、網站的最佳化，並不斷協助顧客在行銷技術及經營上進行修正。

這樣的作法，會吸引對於有網路行銷、關係行銷需求的顧客，藉由搜尋找到 Hubspot，或是經由關係網路的傳播，看到 Hubspot 的影片、教學文章等，接觸到 Hubspot 的業務，進而意識到在 Inbound Marketing 上的需求。

另一個個案「Will It Blend?」⁸是一系列在 Youtube 的網路影片，但事實上是由一家果汁機公司 Blendtec 的 Inbound Marketing 活動。「Will It Blend」這一系列活動，是藉由將新上市的話題產品，放進該公司的果汁機當中打碎，最有名的影片即是當初許多人都購買不到的 iPhone，Blendtec 的老闆 Tom 將 iPhone 放入公司的果汁機當中打碎成粉末。⁹這樣的活動話題性十足，宣傳效果也相當成功，並且不斷受到使用者的討論及傳遞，其後也不斷將許多匪夷所思的東西放進該公

⁸ <http://willitblend.com/>

⁹ <http://www.youtube.com/watch?v=qg1ckCkm8YI>

司的產品當中打碎，該公司也成立「WillitBlend.com」此一網站讓使用者容易找到所有影片。這一系列的 Inbound Marketing 的活動，確實為 Blendtec 在每一次打碎話題性的新產品時，使銷售數字顯著成長。

一、社群媒體

Boyd and Ellison (2008) 定義社群媒體網站是以網際網路服務為基礎，並且個別使用者能夠達成以下三項要件：

- 在一個有限度的系統內建立一個公開或半公開的個人頁面¹⁰
- 與使用者分享連結的其他使用者將被表列出來¹¹
- 所有在表列內的使用者將會分享他們所發出的訊息¹²

而這些連結在不同的社群媒體網站當中，其性質及命名可能會有所不同。

社群媒體網站不同於一般網站的原因在於：使用者在社群網站上可以將實際生活的社交網絡關係表達出來。

在各個主要的社群媒體網站中，使用者利用社群媒體網站的目的多半不是用來認識新朋友，反而是藉由社群媒體網站去表明已經存在於實際生活社交關係，並且進行溝通與聯繫，而被認知為「社群媒體網站」的網站，皆具有將社交網絡關係表現出來的功能。這項功能之於使用者，不僅協助使用者管理實際生活的社交網絡關係，並將存在的「潛在關連」(Fono & Raynes-Goldie, 2006) 經由社群媒體網站建立成正式的關聯。

目前社群媒體網站多已廣泛應用多項技術及應用，但核心骨幹仍是可見的個人頁面及使用網站的朋友網絡列表。

個人頁面具有讓使用者「Type Oneself Into Being」(Sunde'n, 2003) 的功能，讓使用者能夠即時表達現況。社群媒體網站在申請加入的初期，就藉由一連串的問題取得使用者現況、偏好、習慣、所在地等訊息，在個人頁面形成「關於我 (About Me)」的部分。大多數的社群媒體網站更鼓勵使用者將自己的照片、影

¹⁰ construct a public or semi-public profile within a bounded system,

¹¹ articulate a list of other users with whom they share a connection

¹² view and traverse their list of connections and those made by others within the system.

片等多媒體訊息放置到個人頁面，或針對個人頁面進行修改以符合個人偏好。個人頁面的開放性則會社群媒體網站的差異有所不同，會區分為對公眾開放、對網站開放或是對朋友開放不同的方式，這也同時成為社群媒體網站的區隔形式之一。

社群媒體網站能夠讓使用者對於社群網絡關係進行分組，分組的類型會因社群媒體網站的不同而有所不同，常用的有像「朋友」、「聯絡人」、「粉絲（Fans）」等。而關係的成立多半都需要雙方使用者的確認才能夠成立，也有僅單方確認就能夠確立關係的「粉絲」或是「追蹤者（Follower）」的形式存在。

社群媒體網站中所利用的「朋友」一詞語現實社交網絡中的「朋友」意義已經存在差異，社群媒體網站中的朋友並不需要真正的友誼存在，而僅是關係連結中的一個形式，朋友間關連的理由也被改變（Boyd, 2006）。

關係連結的公開表示，在社群媒體網站以朋友列表的方式表現出來。朋友列表連結到每個朋友的個人頁面，並讓使用者可以藉由朋友列表直接瀏覽朋友的頁面。多數社群媒體網站允許經由朋友列表連結進入的瀏覽者讀取個人頁面內公開的資訊，並同時知道被讀取個人頁面的使用者的關係連結狀況¹³。

多數社群媒體網站也提供使用者公開互留訊息於朋友的個人頁面的機制，一般泛稱為「評論」或是「留言」，私底下則可藉由網路電子郵件的方式交換訊息。「留言」機制常見於各大社群媒體網站，但並不一定是所有使用者都可以執行這個動作，多半需要藉由關係的確認後才能夠進行。而這些社群媒體網站在運作的時候，不見得是所有功能就一次到位的，不少是從特定功能作為第一階段的服務，再漸漸擴充成為一個完整的社群媒體網站。像是中國的QQ就從即時訊息服務開始發展，韓國的Cyworld是由論壇形式的網站起步。另外也有許多的網站是由網誌、學校網站的附屬目錄、有限制朋友列表功能的社群等服務起家，逐漸將社群媒體網站所具有的主要功能補齊後，轉型成社群媒體網站。

社群媒體網站不僅提供個人頁面、留言、朋友列表等服務，更逐漸依照使用者的需求，把相片分享、影片分享、網誌撰寫、即時訊息服務等功能加進網站的架構當中。近年逐漸興起的行動網路也影響社群媒體網站，許多社群媒體網站都推出行動網路版本的瀏覽模式以符合使用者的需求。

另外使用者族群的群聚也使社群媒體網站形成區隔，如Orkut原本是由英語系國家開發出來的，但後來在葡萄牙語系的巴西風行起來後，葡萄牙語及巴西

¹³ 也就是該使用者的朋友列表

使用者反而成為 Orkut 網站的主要族群（Kopytoff, 2004）。甚至也有使用者為他們的狗或貓建立專屬的頁面。

現在台灣使用者主要使用的社群媒體網站為近年興起快速的 Facebook、Plurk。

二、搜尋引擎最佳化

「搜尋引擎最佳化（Search Engine Optimization, SEO）」是一種藉由優化網頁的方式，以提升該網頁在搜尋引擎搜尋結果上的排序。因為是符合搜尋引擎的運作標準及作法，所以被視為是一種天然、有機的方式。故有許多公司、廣告主投注資源找尋專業的 SEO 公司協助他們改善自己的網頁。Carroll (2010) 定義搜尋引擎最佳化是提昇網站在網際網路搜尋引擎的一種手段，其中可藉由規劃、行銷或內容是別的方式達成。一般包括提昇特定網站的流量、提昇特定網站流量的品質、增加利潤或是品牌知名度。

在搜尋引擎接受放置廣告之前，SEO 被視為是一種特殊的行銷手段，與既有傳統的廣告行銷方式是完全不同的。有時也被稱作「有機搜尋」（Organic Search）或是「自然搜尋引擎行銷」（Natural Search Engine Marketing, Natural SEM）。也與購買網頁位置放置廣告的手法被視為完全不同的網路行銷手段。許多非利益組織藉由採用 SEO 的作法的作法，提昇在搜尋結果頁的位置。

搜尋引擎最佳化 SEO 是在 1997 年逐漸開始成為眾所週知的名詞（Sullivan, 2009）。發展是由 Search Engine Placement（搜尋引擎位置）、Search Engine Ranking（搜尋引擎排序）、Search Engine Positioning（搜尋引擎定位）及 Search Engine Promotion（搜尋引擎推廣）（Rhodes, 1997）等名詞延伸出來的。

從 1990 中期一直到 2000 年（Carroll, 2010），快速發展的網際網路泡沫與網站，不斷在搜尋引擎上競逐更好的搜尋結果及位置，尤其許多的小型公司及網站，藉由廣泛的、實驗性的作法尋找取得更好搜尋結果的方法，也讓搜尋引擎最佳化的作法在當時成為經營網站重要議題。

2000 年起，搜尋引擎的使用者數量隨著網路色情產業的興盛同步起飛，搜尋引擎的發展也步向成熟，各種優化搜尋結果的方式也漸漸成形，逐漸能夠避免網路色情產業或是其他非相關的搜尋結果藉由操弄網頁的手段出現在搜尋結果頁。

而到了 2004 年，關鍵字廣告的成本不斷在上漲（BusinessWeek, 2005），¹⁴ 到 2005 年已經成長 19%，對於許多公司來說是逐漸增加的負擔，另一個方面，使用者漸漸覺得這樣有機的搜尋結果相較於關鍵字廣告是更公正、具有說服力。根據喬治亞理工大學的網路調查「How Users Find out About WWW Pages」¹⁵，70% 以上的搜尋引擎使用者偏好點擊有機的搜尋結果而不是贊助的關鍵字廣告，都讓 SEO 再度成為重要的網路行銷手段。

SEO 一般的作法，是針對搜尋引擎的搜尋結果進行最佳化。這與搜尋引擎建立搜尋結果的過程有重要的關係。現今主要的搜尋引擎會藉由「網頁機器人（Robots）¹⁶」、「蜘蛛（Spiders）」等程式，在網際網路上不斷蒐集資訊，藉由網頁機器人搜集到的資訊將其彙整成一個資料庫供建立搜尋結果參考，如：Yahoo! Directory¹⁷ 及 Open Directory Project (ODP)¹⁸。並藉由搜尋引擎自有的搜尋結果排序機制，如 Google 的 PageRank¹⁹，建立出搜尋結果頁。

所以 SEO 必須針對網頁機器人的搜尋習性及作法，優化自己的網頁，以利網頁機器人的資訊蒐集，例如針對網頁關鍵字、網頁內容、放置位置等進行調整。另一方面，依照搜尋結果排序的要素來更改網頁，如對外連結、對內連結、連結的價值。

而到目前為止，SEO 已經蓬勃發展到成為一個特殊的產業，並且常與網頁設計、網站服務等搭配進行。而目前已有數以千計的 SEO 顧問公司在北美及英國等地蓬勃發展。而估計 SEO 在 2006 年的總支出已經到達 10 億美金（SEMPO,

¹⁴ Businessweek, "Keywords For Ad Buyers: Pay Up", FEBRUARY 21, 2005, http://www.businessweek.com/magazine/content/05_08/b3921042_mz011.htm

¹⁵ Georgia_Tech "How Users Find out About WWW Pages," 1998, last accessed: at: http://www.cc.gatech.edu/gvu/user_surveys/survey-1998-10/graphs/use/q52.htm.

¹⁶ <http://www.robotstxt.org/wc/faq.html>

¹⁷ <http://dir.yahoo.com>

¹⁸ <http://www.dmoz.org>

¹⁹ Google 官方網頁對 PageRank 的解釋：PageRank 如同個別網頁價值的指示器，透過龐大的連結架構來信賴網站獨特地民主性質。簡單來說，Google 說明網頁 A 連結至網頁 B 時，則視為網頁 A 投給網頁 B 一票。當然，Google 會查看票數來源，或是連結網頁接收的票數；同時它也會分析參予投票的網頁。透過「重要的」網頁來參予投票，並且幫助其它的網頁也成為「重要的」網頁資料。重要、優質的網站會得到較高的 PageRank，同時 Google 會記住每次所處理的查詢情況。當然，如果查詢出來的網頁結果並不符合您的需求，重要的網頁對您也不具任何意義。因此，Google 將 PageRank 和精密的內文比對技術結合，來找出重要並且與您的查詢相關的網頁。Google 會將出現於網頁上的字詞顯示出來，並且檢查所有的網頁內容〔及連結到此網頁的其他網頁內容〕以決定這樣的查詢結果是否最符合您的需求。

2007) ，並且持續穩定的成長中。不少公司除了作為顧問外，更提供 SEO 相關的軟體協助網頁的最佳化。



第六節 文獻探討小結

在本次文獻回顧當中，共討論了創新、行銷創新的定義；創新擴散的起源、要素及定義；科技接受模式及兩階段理論理解組織接受創新科技的情境；對行銷及 Inbound Marketing 進行探討，對 Inbound Marketing 做出定義，並認知 Inbound Marketing 為一行銷創新。

在創新方面，從 Schumpeter 開始，Freeman、Rogers 到 Christensen，創新被定義的範圍及範疇不斷的擴張、一般化。創新不僅單純針對於科技或是技術方面的進步，而逐漸擴張到各種層面。Christensen 與 Hauknes 都將創新的範疇，擴張到行銷層面。Han 從流程及技術的角度定義行銷創新，而 Kim、Mauborgne 及 Shergill 從價值創新的角度上認知行銷創新。最後則根據 Innovation Statistics for the European Service Sector 的定義，行銷創新為一種新的或是有顯著改善的設計或銷售方式，並用以提昇公司的產品、服務的吸引力或是幫助公司進入新市場。進而對照 Inbound Marketing 的手段，Inbound Marketing 確實是改變了公司對於市場的溝通方式，進而強化消費者與產品、服務的連結，以提升產品或服務的銷售。故在本研究當中，Inbound Marketing 確實在文獻的支持下，可視為一行銷創新，作為在研究行銷創新擴散上的標的。

在創新擴散相關的文獻回顧，大量採用了 Rogers 的論點。首先討論了創新擴散的定義，確認擴散過程為一種新概念的溝通形式，並且擴散過程包括了創新事物、傳播管道、時間及社會系統等四個重要的關鍵因素。而這些要素也成為後續研究發展的重要標的，大量的研究去尋找影響組織創新採用的關鍵要素，Tornatzky and Klein、Moore and Benbasat 都以 Rogers 的理論為基礎，延伸出其他的要件。

本研究由 Rogers 藉由組織相關的因素探討組織創新採用，即個人（領導者）特性、組織內部結構的特性及組織外部特性三者，作為為本研究架構內重要的動機組織要素及環境要素的理論來源。參考 Rogers 在組織影響創新採用的要素，在定義上領導者特性的態度被包含進操作型定義當中；內部結構特性則轉化為組織內部結構特性，並主要針對組織資源、組織資訊流通性及組織經營型態進行探討，對應的是 Rogers 在理論當中所提及的閒置資源量、資訊流通性及組織的集中化程度。但環境要素上，並非以 Rogers 所指的組織開放程度作為操作型定義，而是參考 Kimberly and Evaniskoo、Tornatzky and Fleischer 及 Thong 所討論的環境要素。

除了影響創新採用的要素之外，文獻探討中亦針對組織在創新採用的過程進行討論。並根據 Rogers (1995) 的理論，組織接受創新的過程從設定標的 (Agenda-setting)、尋求適當的創新 (Matching)、重新定義或建構 (Redefining/Restructuring)、釐清 (Clarifying) 及常規化 (Routinizing)。

本研究中也採用了 Rogers 組織創新決策流程的概念，並將前所提及組織採用創新的要素轉化為設定標的前的「動機」。

對於針對解釋使用者及組織對新科技之接受行為，科技接受模式的發展是此一議題重要的模型。Davis (1989) 在科技接受模式中定義了科技接受模式中知覺有用性與知覺易用性。到了 Venkatesh and Davis (2000) 科技接受模式，而 Venkatesh and Davis 將科技接受模式進一步延伸。並加入五個影響知覺有用性與使用行為意向之構念以及兩個調節變項。Venkatesh and Davis (2000) 科技接受模式的核心架構，即知覺有用性、知覺易用性及使用意向，與前所提及創新擴散的組織、領導者要素皆為在創新採用上為導向使用行為前的動機部分。

本研究探討創新採用的動機創新因素，主要就以 Venkatesh and Davis (2000) 科技接受模式的核心架構作為最主要的考量構面。

Gallivan 的兩階段理論，採用前的管理意圖、技術創新可近性與 Venkatesh and Davis (2000) 科技接受模式的使用意向、知覺可近性是相似的。故在本研究之研究架構將此二者彙整，轉換為動機部分的創新因素：創新可近性、知覺有用性及使用意向。另一方面，兩階段理論提出公司在初次採用與持續採用的兩個階段差異，與 Rogers 的理論相呼應。並且第二階段必須經過三項途徑才能夠使組織完全採用創新，即公司必須能夠命令組織接受創新。或是公司必須能夠提供足夠的支持及資源讓使用者自願接受創新。最後是公司可藉由評估採用該創新的專案，在執行流程及成果上的結果決定是否要進一步推廣該創新至其他部門。

本研究中所探討之組織要素下之領導者特性及組織內部要素與兩階段理論的要素相互呼應。故在於研究架構中領導者特性的操作性定義，加入了「領導者是否有能力將創新採納的想法及要求貫徹到組織內部」的概念。並再次確認組織內部結構要素中必須包含「組織資源」。

從美國及英國行銷學會對商業行銷的定義開始理解行銷的基本概念，並同時比較由 Drucker 及 Kotler 所定義的行銷，進一步進入 Inbound Marketing 的探討。Inbound Marketing 相對於 Outbound Marketing (傳統行銷) 定義為「被消費者」

找到的一種行銷手段。同時 Inbound Marketing 包含三項要素：內容 (Content)、搜尋引擎最佳化 (Search Engine Optimization, SEO) 及社群媒體 (Social Media)。

內容是持續提供有吸引力、能引起潛在消費者注意及追蹤的要素。社群媒體網站定義為是以網際網路服務為基礎，並且個別使用者能夠達成以下三項要件：在一個有限度的系統內建立一個公開或半公開的個人頁面、與使用者分享連結的其他使用者將被表列出來、所有在表列內的使用者將會分享他們所發出的訊息。「搜尋引擎最佳化 (Search Engine Optimization, SEO)」是一種藉由優化網頁的方式，以提升該網頁在搜尋引擎搜尋結果上的排序。

本研究在於社群媒體網站及搜尋引擎最佳化的操作型定義也以參考本階段之文獻的定義。也藉由文獻探討的方式，對於社群媒體網站及搜尋引擎最佳化的採用概況有初步的理解。對於 Inbound Marketing 的定義對於進行個案訪談、了解個案作為以及明確定義個案在 Inbound Marketing 上的作法有相當重要的幫助。

最後創新擴散、科技接受模式及兩階段理論為本研究重要的理論基礎，藉由結合以上三者所考量到的要素，進而解釋公司對於行銷創新的擴散到採用的過程，並以整合模式的形式，對整個擴散過程進行系統化的解釋。

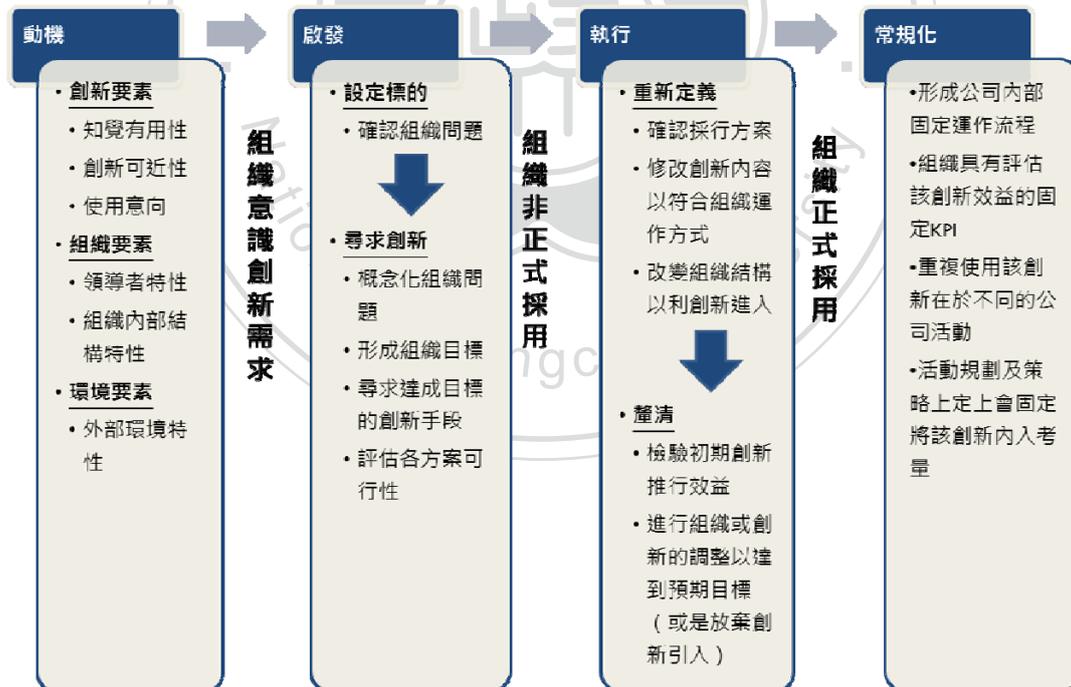
參 研究方法

本章將詳述本研究之研究架構、操作型定義及本研究特性，故以個案研究的方式，選擇兩個產業共四間公司作為本研究之研究對象。也在於本章解釋本研究資料蒐集方式及來源。

第一節 研究架構

本研究欲從創新擴散的觀點，整合科技接受模式（Venkatesh & Davis, 2000）、兩階段理論（Gallivan, 2001）及組織創新決策流程（Rogers, 2003），建立「整合模式」作為系統化解釋組織引入行銷創新的動機、所面臨到的狀況及作法，最後將行銷創新轉變為公司固定採用的流程。

本研究之研究架構則如圖 7 所示。研究架構當中，以組織創新決策流程作為基礎，將組織從意識到創新需求到成為公司固定採用的流程區分為四個階段，分別是：動機、啟發、執行及常規化。



資料來源：本研究整理

圖 7 研究架構

第二節 研究變項與操作型定義

研究架構的四階段中，動機部分可區分為創新要素、組織要素及環境要素；啟發階段則有設定標的及尋求創新兩項作為；執行階段則具有重新定義及釐清兩個動作，最後再延續到常規化。以下將針對各階段變數及作為進行定義：

一、動機

「動機」為組織因內部或外部因素而意識到對創新的需求。研究架構中依照動機的特性區分為「創新要素」、「組織要素」及「環境要素」三部分。

(一) 創新要素

意識到創新需求的動機源自組織內部認知及創新本身的因素稱之為「創新要素」。創新要素與創新本身直接關連，屬於組織創新決策流程當中，作為「設定標的」及「尋求適當創新」的動力。創新要素包含科技接受模式所提之：知覺有用性、創新可近性及使用意向。

「知覺可用性」定義為：使用者主觀認定創新的使用是有助於增進工作績效，同時知覺可用程度越高，對於創新的採用態度會越正向。

「創新可近性」則包含科技接受模式當中的「知覺易用性」及 Gallivan 兩階段理論中的「技術創新的可近性」。在此定義創新可近性是創新對於創新採用者主觀及客觀上創新是否容易採用，主觀上為使用者認知使用某種特定創新時「不需付出努力」的程度，當使用者知覺到創新越容易學習，則採用創新的態度越正向。客觀上，則是實際採用創新所會面對到的技術門檻及資源要求。

「使用意向」則定義為組織的管理目標與改變意圖，促使組織尋求創新以符合組織改變的需求。

(二) 組織要素及環境要素

「組織要素」包括領導者特性、組織內部特性。

「領導者特性」所指有兩個層面，首先是領導者對於創新採納的開放程度及態度，直接影響組織高層對於創新是否要採用的決策及作法。另外一方面則是對組織的影響力，領導者是否有能力將創新採納的想法及要求貫徹到組織內部。

「組織內部特性」則指組織本身的型態及現況，主要參考面相為「組織資源」、「組織資訊流通性」、「組織經營型態」。組織資源係指組織在採納創新時所需利用之技術、人力、資金等資源；組織資訊流通性為組織內部聯繫及溝通狀態；組織經營型態則是關於組織經營的方式（有無自有通路、直接販售）的異同。

「環境要素」則是外部環境對組織造成的影響，如競爭者、整體社會環境等。

二、啟發

動機會促使組織「意識到創新的需求」，進而概念化並確認組織問題。下一步則尋找可以解決組織問題的創新，如有多項創新則更進一步進行比較及評估各項創新的適用性。從確認問題到評估方案成為「啟發」的階段。

啟發階段組織會進行兩項行為「設定標的」及「尋求創新」。

組織意識到創新需求後，會了解組織實際面臨的狀況為何，藉由了解現況而讓組織將所面對的情境及問題轉換為組織下一階段執行的目標，或設立改進的基準。這樣的作法定義為組織的「設定標的」。

「尋求創新」則為達成所設定的標的，向內或向外尋求適當的手段及創新。

三、執行

評估完成後會進入創新的首次採用²⁰，創新採用前會評估創新是否適合組織現有情境，如果適合則可以直接套用。但如果不符合，則會考慮到組織既有的資源、創新的特性，針對創新或是組織架構進行調整，以相互配合，而這樣的過程稱之為「重新定義」。

在首次採用結束後，進行效益的評估，並檢驗創新是否合適。如仍有問題則再次進行創新或是組織的調整，或是放棄採用創新。這些動作則稱之為「釐清」。

²⁰ 或非正式採用，僅在部分情境下採用，而非是全面的採用該創新

四、常規化

若創新通過了檢驗及修正，決定正式且長期的採用，則進入「常規化」的部份。創新採用常規化下，則將創新視為公司內部固定採用的流程之一，並且會有固定評估效益的 KPI (Key Performance Index) 及手段。創新會在公司進行新活動的時候被考慮引入，並且不斷的被重複採用。

以上從動機、啟發、執行到常規化的程序建構起整合模式的概念，並且藉由每個程序當中所考量到的要素，解釋公司採用創新的行為及作法。

五、Inbound Marketing

Inbound Marketing 符合 Shergill 及 Nargundkar (2005) 在行銷創新上的定義，Inbound Marketing 在行銷策略 4P 上有根本上的改變及創新。因其所採用的方式與現今傳統行銷不同²¹，根本改變既有的行銷方式，並影響現有行銷部門操作行銷活動。Inbound Marketing 也確實改變了既有公司與消費者的溝通方式，並且協助公司打入網路使用者的市場當中，在 4P 的平台上，建立的新的價值。

將同時做到以下要件的組織視為採行 Inbound Marketing：持續於媒體提供內容 (Content)、以社群媒體 (Social media) 為主要媒介及對於所提供之內容及經營之媒體進行搜尋引擎最佳化 (Search Engine Optimization)。

(一) 社群媒體

社群媒體網站的型態有許多種，但社群媒體網站都具有以下三種基本要素：提供個人頁面；個人頁面附有公開或半公開的朋友列表；朋友列表上附有連結，可以直接連向該使用者的個人頁面。

多數社群媒體網站會再增加其他的附加功能，但必定具有前所提及的三項要素。目前台灣主要的社群媒體網站為 Facebook、Plurk 等。

²¹ Inbound Marketing 為 “earn their way in” 對比到傳統行銷 “buy, beg, or bug their way in” 作法上的差異

(二) 搜尋引擎最佳化

定義「搜尋引擎最佳化 (Search Engine Optimization, SEO)」為一種藉由優化網頁的方式，以提升該網頁在搜尋引擎搜尋結果上的排序。優化網頁的手段會是以搜尋引擎排序方法為原則，針對該原則對於組織自有網頁、網站進行修改；另外則是強化與其他網站、頁面的橫向連結，提高組織網站及網頁曝光的效果。

六、操作型定義

本研究當中所探討變數之操作型定義，如表 1 所示：



表 1 本研究變項之操作型定義列表

構面		定義
動 機	創 新 性	使用者主觀認定創新的使用是有助於增進工作績效，同時知覺可用程度越高，對於創新的採用態度會越正向。
	因 素	創新對於創新採用者主觀及客觀上創新是否容易採用。
	使 用 意 向	組織的管理目標與改變意圖，促使組織尋求創新以符合組織改變的需求。
	組 織 因 素	領導者對於創新採納的開放程度及態度。 領導者是否有能力將創新採納的想法及要求貫徹到組織內部。
	組 織 內 部 特 性	共分三個構面 「組織資源」：組織在採納創新時所需利用之技術、人力、資金 「組織資訊流通性」：組織內部聯繫及溝通狀態 「組織經營型態」：組織經營的方式。
	環 境 因 素	外部環境對組織造成的影響
啟 發	設 定 標 的	組織意識到創新需求後，將所面對的情境及問題轉換為組織下一階段執行的目標或設立改進的基準。
	尋 求 創 新	為達成所設定的標的，向內或向外尋求適當手段及創新。
執 行	重 新 定 義	創新採用前評估創新是否適合組織現有情境，若不適合，則會針對創新或是組織架構進行調整以相互配合
	釐 清	在首次採用結束後進行效益的評估，並檢驗創新是否合適。如仍有問題則再次進行創新或是組織的調整，或是放棄採用創新。
常 規 化		組織決定正式且長期的採用創新，並將創新視為公司內部固定採用的流程之一。 具有固定評估效益的 KPI 及手段。 創新會在公司進行新活動的時候被考慮引入，並且不斷的被重複採用。
Inbound Marketing		持續於媒體提供內容 (Content)。 以社群媒體 (Social media) 為主要媒介。 對於所提供之內容及經營之媒體進行搜尋引擎最佳化 (Search Engine Optimization)。
社 群 媒 體		提供個人頁面。 個人頁面附有公開或半公開的朋友列表。 朋友列表上附有連結，可以直接連向該使用者的個人頁面。
搜 尋 引 擎 最 佳 化		藉由優化網頁的方式，以提升該網頁在搜尋引擎搜尋結果上的排序。

資料來源：本研究整理

第三節 研究方法

張劭勳（2000）將研究設計分為探索性研究、描述性研究、相關性研究、發展性研究及因果關係研究五類。創新擴散過往已有大量的研究，但針對行銷創新部分的專論則相對較少，也尚未有較為系統性的針對行銷創新的擴散及採用過程，進行分析及探討。

Yin（1989）認為描述性或是開拓性的研究議題，個案研究法是較為適當的作法；同時，Benbasat（1987）也提出個案研究法適用於理論、研究屬於早期發展階段，尚未定型的時期，此時期被研究者的經驗會是影響後續研究的重要關鍵。並且，劉常勇（1997）亦認為企業個案內容，依照企業過去發生的事實來撰寫，個案的內容必須隱含可進一步發掘及討論的問題。劉常勇也定義個案研究是以「一個或多個實體為對象，使用多種資料蒐集方式，在自然環境中從事當前現象的研究」。本文研究問題當中，就是針對行銷創新擴散的現象進行研究，故藉由個案研究法進行現象的探討相當恰當。

個案研究法又可再區分為多重個案及單一個案兩類，Yin（1994）認為單一個案適用於推翻眾所皆知理論的關鍵個案、罕見個案及展示型個案。多重個案則是用來取得兩種結果，一者為相似結果，另一個則是在可預期情境下取得相反結果。而結果具有可以推廣至其他個案或具有整體產業的適用性。

依照本研究的性質，需了解不同公司採用創新之異同，並進一步針對產業創新擴散的差異進行比較，故採用多重個案分析法之個案研究法，藉由深入訪談個案，以了解個別個案在創新採用、創新擴散的決策及應用流程，並依照研究目的及研究問題提出結論與建議。

第四節 研究範圍及對象

個案選擇上，Inbound Marketing 的採用對象相當多，但符合研究架構及相互比較的個案仍須經過挑選。

選擇上為切合 Inbound Marketing 特性及社群網路特性，選擇需要直接與消費者進行溝通的、並且產品產業特性是需要快速反應顧客需求的產業，這樣類型的產業對於行銷手段的需求相對於產業變動緩慢、產品固定的產業來的多，也較容易意識到創新的需求。

所以首先在產業的選擇上，本研究選定消費性電子產品及連鎖餐飲作為研究的目標產業。消費性電子產品產品變化速度快、變動性高，必須不斷利用行

銷手段將新產品推送到消費者端。連鎖餐飲與終端顧客互動頻繁，新產品推出及品牌知名度的維繫都需要利用大量的行銷手段達成。這兩個產業對於行銷創新的意識都會較傳統產業來的快速，故以這兩個產業作為主要訪談個案的目標產業。而選用不同產業亦能進行產業間的差異比較。

產業設定後，為降低公司規模差異所帶來的影響及利於進行產業內比較。在於同產業個案的公司規模、品牌知名度等會尋求較為接近的個案。但規模也是重要的比較要素，所以在消費性電子產業選擇大型公司作為研究個案對象，而連鎖餐飲則以小型的新興品牌為主。

另一方面，個案公司為創新採用先進者及後進者與個案公司間互為參考對象間的關係，也是個案選擇的重要要素。本次同產業的個案公司，皆為一公司是另一創新採用後進公司的重要參考對象（或是訊息提供者），即一者為創新的先行者，另一者為創新的後進者。

所以最後個案選擇上，消費性電子產業選擇 Acer 及 Intel 作為個案對象；連鎖餐飲業上則是選擇連鎖咖啡品牌 E 品牌²² 及以冷凍優格產品作為主力產品的 Hielo 當做個案。

Intel 為 Acer 在 Inbound Marketing 的先進者，也是訊息提供者；Hielo 則為 E 連鎖咖啡採用 Inbound Marketing 的重要參考對象。個案間皆有關連性，並且在規模上，Acer 及 Intel 在消費性電子產業當中皆為國際知名，在台灣皆有專責的分公司經營台灣市場，並都是經由經銷商販售產品，並未有直接經營終端通路的情況，故在同產業的個案比較基礎上，Acer 及 Intel 應可是相當適合的比較對象。而 E 連鎖咖啡與 Hielo 同為國際代理品牌，進入台灣的時間都相當短，連鎖店鋪數量都在二間，皆為規模小型的連鎖代理品牌，都直接經營終端通路並不斷開發新產品，在於連鎖餐飲產業的個案比較上，相當適切。

第五節 資料蒐集

本研究藉由多重個案研究法的方式針對 Inbound Marketing 此一行銷創新的標的進行創新擴散的探討。在進行個案研究之前，必須藉由足夠的背景資料了解創新本身、個案公司情境及個案公司的狀況。此一部分除直接與訪談對象進行訪談外，取得初級資料，藉由網路訊息、期刊、論文、新聞等的蒐集，可在訪談前就具有足夠的背景資訊，訪談後則能夠補足初級資料的不足。

²² 該個案因受訪對象不願公開公司名稱故以代號「E 連鎖咖啡」代稱，與有市面上之「E 咖啡」並無關連。

一、初級資料

本研究初級資料的蒐集主要來自於與個案公司受訪者之深入訪談，藉由訪談的過程取得第一手的創新採用經驗及記錄。個案訪談對象及地點見表 2，共有四個個案、四場訪談場次。

表 2 個案公司及受訪者列表

公司名稱	受訪者	訪談地點
Hielo	公關行銷部 王小姐 合夥人 丁先生	Hielo 忠孝分店
E 連鎖咖啡	企劃專員 黃小姐	信義區台北 101 35 樓分店
Acer	廣告企劃部 品牌產品行銷企劃處 李小姐	汐止 Acer 台灣總部
Intel	資深行銷專員 陳先生 行銷協理裘小姐	Intel 台灣區分公司

資料來源：本研究整理

二、次級資料

次級資料的蒐集主要是針對訪談前，加強對個案公司的背景了解，並補足訪談後，欠缺及需要補充的部份，以強化個案訪談內容的可靠性、完整性。

主要資料來源為：個案公司官方網站資訊、個案公司年報及公開說明書、期刊、雜誌報導、新聞報導、網路新聞及分析等。

第四章 個案研究

本研究採用多重個案研究法。在消費性電子產業上，選擇 Acer 及 Intel 作為案例；連鎖餐飲品牌則是以 Hielo 及 E 連鎖咖啡作為對象。本章將以研究架構為基礎，就個案訪談內容來加以描述，最後並進行個案的彙整與比較

第一節 個案一 Hielo

一、 個案背景

2008 年 6 月引進台灣，Hielo US 獨家授權 Hielo TW 販售。Hielo US 負責冷凍優格技術授權、食材批發及製造，Hielo TW 則取得獨家授權代理及零售權利，並由 Hielo TW 負責加盟事宜。目前在台北共有兩間分店，分別位在捷運忠孝敦化站附近及板橋新站。

Hielo 公司組成有三個主要功能分組，分別是總管、行銷及門市管理，公司總部在內湖，規模約在二十到三十人之間。總管部門以內部行政功能及產品開發為主，並統籌食材供應，與台灣當地廠商合作，並採用台灣當季水果供應食材；門市管理則是主理兩間分店的營運，Hielo 特別由星巴克聘僱該品牌專責之店鋪管理人員來協助管理兩間分店的運作。行銷功能上則由團隊負責，其中包含公關、網路行銷及整體行銷策劃的功能，網路社群行銷的運作則有專人負責，並且同時進行網路社群平台的維護。

品牌定位上，在所有的行銷訊息上，透露出 Hielo 以時尚、藝術、健康為主要的品牌印象，並將冷凍優格定位為 LOHAS 生活及健康生活必備的餐點。定價策略上，相較於其他冷凍優格產品，Hielo 定位在中高價區間，藉由提供 Premium 的食材及產品，與市場做出區隔。

競爭對手上，目前市場上已有多家冷凍優格品牌出現，但多為小店數，未有大型獨佔品牌出現²³。市場功能定位來比較，冷凍優格直接競爭者應為高價冰品、低脂冰淇淋，如：Cold Stone²⁴，但據受訪者指出，現在台灣冷凍優格市

²³未有分店數量超過十間者，且部分是以冰品店的新產品形式出現，尤其在夜市以小吃型態出現相對低價的產品，台灣目前可確認最早是 2009/5 左右競爭品牌 yogurt art 在忠孝復興附近開店

²⁴ 2009 年台灣冰品銷售總值達 32.1 億元，年增 1.9%，由杜老爺、統一、Hagen-Dazs 等品牌瓜分市場大餅。2010 年高價冰品 Q1 表現亮眼，南僑 2010 年第 1 季財報，表現創單季次高。並考慮將旗下台灣杜老爺、卡比索冰品推廣至上海，全年冰品營收挑戰 13 億元；統一超商轉投資

場仍持續成長中，各家冷凍優格品牌尚未發展到互搶市佔的狀況，反而是各家的行銷活動會同時促使周邊的冷凍優格營收成長，來客數六成以上都是新來客。而據受訪者表示，今年營收會持續成長，目前依照各店經營狀況，夏季忠孝店將能到達每月一百萬元的營收，而板橋店能超過八十萬。

二、個案內容

本次受訪者為 Hielo TW 合夥人丁先生及行銷部門專員王小姐。

在 Inbound Marketing 的活動上，Hielo 主力集中在於社群網絡，尤其是以 Facebook 為核心，同時跨足到 Tweeter、Youtube、Plurk 及無名網站等其他社群媒體網站。搜尋引擎最佳化的部份，藉由各社群平台的橫向連結以及行銷活動增加在搜尋引擎上 Hielo 資訊的可近性，並嘗試採用 Google AdWord 增加曝光，但並未持續採用。

(一) 動機

1. 創新因素

創新因素的知覺有用性方面。領導者在進入台灣前就已在美國發現社群媒體網站的影響力，並且公司行銷團隊與領導者皆為社群媒體網站的使用者，更容易知覺到創新是有用的。

受訪者王小姐指出：「Hielo 品牌由公司從洛杉磯引進到台灣的時候，合夥人在當時就已在美國等地意識到 Facebook 等社群媒體在當地的影響力，以及台灣當時 Facebook 及其他社群媒體途徑²⁵正開始蓬勃發展，在進入台灣市場的同時，可以藉由搭乘社群媒體快速成長的順風車，快速累積品牌認同的消費者。」

的 COLD STONE 精品冰淇淋，第 1 季首度轉虧為盈，2010 年還要拓展至 30 家，業者均十分看好高價冰淇淋的發展潛力。但自從連鎖茶飲業大量展店，冰品業即遭受重大衝擊，2009 年台灣冰品市場總產值約 20 億元，僅有 10 年前的 40 億元產值的一半。同時國內冰品大廠主管分析，由於原物料近年飆漲，在食材與包材雙調漲下，對業者造成極大的壓力，低價冰品生存不易，因此紛紛往高價位商品移動。資料來源：市場訊息，凱絡媒體週報，2010/5/3，<http://marketing.chinatimes.com/ItemDetailPage/MainContent/05MediaContent.aspx?MMMediaType=CaratWeekly&MMContentNoID=62516>，last access:2010/6/18

²⁵ Plurk、Tweeter 等

Inbound Marketing 創新可近性則源自於相對較低的進入門檻及技術成本，並且行銷團隊成員皆身為使用者，不僅熟悉使用方式且容易上手。使用意向上，領導人主導行銷手段必須加入 Inbound Marketing。

2. 組織要素及環境要素

本個案組織要素當中，組織內部特性為一具有共識的小型團隊。公司多數成員皆為 Facebook 使用者，每日必定會接觸使用，也對使用者動向多有所了解。團隊對於創新的了解使得進入社群媒體網站經營變成公司內部共有的認知。

而環境要素是重要的關鍵要素。

搜尋引擎最佳化 (SEO) 上，Hielo 初期對於 Google AdWords 的注意來自於 Google 在關鍵字廣告上提供促銷方案，藉由提供 3600 元的試用預算金的方式，讓企業客戶利用 Google Adwords。

另一方面，領導者亦觀察到社會環境改變，台灣正在社群媒體網站成長的起步階段，Facebook 及其他社群媒體網站的蓬勃發展，對於進入台灣市場的新品牌，可藉由搭乘社群媒體快速成長的順風車，快速累積品牌認同的消費者。

領導者及管理階層的特性上。領導者同為社群媒體網站的使用者，理解運作流程及使用情境，故領導者主導營運模式中內必須包含社群網絡手段，且在執行 Inbound Marketing 的過程當中，持續關切執行的細節及狀態。同時，公司領導階層也不斷關切社群網路的經營狀況，合夥人丁先生也表示：「現在社群網路變成大量使用者會去接觸的平台，若要與使用者及消費者溝通，這會是一個一定要進入的平台，尤其在成本相對其他行銷手段低廉許多的狀況下，社群網路的進入是一定必要的。」

總合動機各構面要素，關鍵性要素為領導者要素、成本要素及環境要素，令 Hielo 意識到有採取創新的需求。

(二) 啟發

1. 設定標的

確認組織問題及概念化為組織目標方面，Hielo 認為現況為新進品牌要接近消費者及教育消費者新產品概念，同時建立品牌認同。要達成此一目的需要採取既有行銷手段，或是尋求其他的創新。

2. 尋求創新

尋求創新的手段上，Hielo 是由領導人發現此一行銷創新，雖並未參考台灣市場的其他競爭者，但是 Inbound Marketing 在美國市場的成功，卻是讓領導者知覺到可以採用 Inbound Marketing 的重要參考對象。

Hielo 評估 Inbound Marketing 的可行性，認為可藉由試用 Google AdWords 或是利用其他手段達到 SEO 的效果、搭配其他公關、行銷手段與社群媒體網站的經營以達到組織目標。

(三) 執行

1. 重新定義

領導者因重視此一創新的影響力，故主導在公司成立初期，建立品牌行銷途徑及行銷團隊時，就構思將社群媒體途徑納入公司固有行銷手段來強化與顧客的連結，並跨足多個社群媒體網站。行銷團隊則包含公關、網路行銷及整體行銷策劃的功能，網路社群行銷的運作則有專人負責，並管理網路社群平台及網站維護，而管理者會持續關注平台運作情況及隨時進行修正及反應。

Hielo 因 Google AdWords 試用金的誘因採用關鍵字廣告，並在關鍵字的設定上採用功能性的字眼，如瘦身、健康或是喜好優格的名人名字等作為主要的關鍵字，再將廣告連結回官方網站。

除採用關鍵字廣告之外，Hielo 在初期網站建置時，就將所有進入的社群平台進行橫向的連結，平台與平台間訊息共享，並且可以藉由官方網頁連結至每一個社群平台。

同時公司成立初期，就針對著名美食資訊網誌寫手舉辦試吃會，並且在網路上留下了大量的分享性文章。這些知名美食資訊網誌，平時就具有穩定的網頁流量，並且擁有一定程度的公信力及參考價值，對於需要尋找飲食資訊的使用者

來說具有長期的影響力，讓 Hielo 品牌在網路社群形成口碑，同時連結回官方網站，受訪者認為這是讓官方網頁更容易被找到的有效作法。

2. 釐清

Google AdWords 在使用期限結束之後，Hielo 評估其廣告效果並不明顯，並未能對公司實際帶來有效的成長，故不再採用。

受訪者認為 Google AdWords 廣告效果不佳是以下四點的因素所造成的：

- **Click 點擊其實不一定是目標客戶：**目前 Hielo 現有門市集中於台北縣市，相對於其他全國性的品牌，Hielo 關鍵字廣告可能會引起其他地方使用者點擊，但是這些使用者仍無法轉變為實際的消費者²⁶。對於 Hielo 來說，主要的活動及來店顧客都集中在台北縣市，目標行銷區域也應集中於北部，才能得到最大效益。
- **相對於社群網路，Google AdWords 是大眾傳媒途徑：**這因素延伸自前一個因素。Google AdWords 對於全國性的餐飲品牌較有利，因為當地即有可以消費的點，接觸到搜尋結果的使用者可以容易轉化為潛在的消費者。但是對於地方性的品牌來說，Google AdWords 並無法針對台灣不同地區別的使用者做出差異。全台灣的使用者只要用相同的關鍵字所得到的關鍵字廣告會是一致的。即便關鍵字廣告已是對個別消費者需求做出行銷，但區域性問題沒有解決，對於地區性品牌而言 Google AdWord 仍是大眾傳媒的行銷方式，不見得能夠打到完全對的消費族群。
- **可能會碰到對手的惡意點擊：**競爭對手可能藉由大量擊點其他競爭對手的關鍵字廣告，提高對手的廣告成本並且製造出回饋豐富的假象。即使 Google 等搜尋引擎對於這樣的行為各有準備，但是公司往往還是會擔心這樣的情況發生。
- **Click 點擊比率偏低：**實際經由 Google AdWords 的流量不多，採用關鍵字廣告的效應不明顯，對於營銷的提昇有限。

而 Hielo 的社群網路行銷手段在施行的過程當中也不斷進行修正。

²⁶ 因為並沒有當地顧客可以消費的店

初期的應用方式在於行銷活動資訊的公告、後續活動照片張貼及回饋為主，將社群平台視為一個資訊傳遞的管道。但後來轉換為以分享及溝通的概念，「經營社群媒體網站是要成為顧客的朋友」成為 Hielo 在管理社群媒體網站的重要核心理念。

這個改變本自於行銷團隊本身就是使用者，當行銷團隊回歸到使用者身分時，都會因為太過商業化的行銷訊息而對其他公司品牌失去興趣，進而忽略訊息²⁷。反而是以使用者朋友的心態，分享與品牌核心概念相關的訊息，進而將品牌當做一個重要的朋友，並重視互動的訊息，才會使使用者更進一步成為社群中會主動互動的成員。

所以 Hielo 會藉由分享產品開發的紀錄，從新產品測試讓使用者意識到自己參與新產品開發每一個階段，另一方面也提醒消費者，公司將有新產品的推出，讓消費者產生預期心理。又或是 Hielo 會與使用者聊天，藉由互動及聊天的方式，間接搜集到消費者喜好及想法。

Hielo 並更進一步決定逐漸提昇 Facebook 的優惠比重，更多專屬於社群的優惠活動會在未來不斷出現。也會提供其他社群應用以提高顧客對於社群的粘性，如：開始提供 Hielo 的 Facebook Application²⁸。

藉由小型的 Application，可以除了與其他社群成員互動外，讓使用者有其他每日關注社群的要素，讓使用者天天會回到社群關切，並且藉由設計與產品及品牌有關的 Application，進而在使用者使用 Application 時可以去理解顧客喜好、偏好，也同時強化顧客對 Hielo 的認識²⁹。另外也同時將 Coupon 與 Application 做連結，可以利用來店 coupon 數量及 Application 使用者回饋到伺服器上的資訊，評估實際效益。

受訪者表示，這群會固定使用 Application 的社群成員，對品牌及社群的忠誠度相對於其他消費者及社群成員會更高。這個階段的目的是將現有消費結構中 60~70% 的新來客，轉換為固定參與社群網絡的忠實顧客。

²⁷ 對社群成員來說，不好玩了

²⁸ 在網站上的小型遊戲會是互動程式。根據受訪者的規劃，會是以小遊戲的方式呈現，並以產品訊息及使用者偏好資訊的交換納入其中。在互動的過程當中，產品訊息可以讓消費者了解 Hielo 的狀況，而蒐集使用者對於產品偏好的資訊，可以提供給 Hielo 在新產品開發上意見。

²⁹ 受訪者提出這是一個同時讓品牌去理解及被理解的途徑

到目前為止，Hielo 所經營的社群媒體網站，除 Facebook 以外，皆與 Facebook 所帶來的影響力出現一段落差。相對於 Facebook 的成員在社群成立後三個月達到一千人，到目前為止已經超過三千人的狀況下，其他社群平台像是 Tweeter、Youtube、Plurk 等，在網頁流量、回饋上都不及 Facebook 社群來的豐富，而無名網站上的官方網誌也並沒有如 Facebook 般受到矚目，受訪者表示這應會是下一階段行銷團隊會注意的重點，目前也已關閉。

在確認繼續採用的決策下，Hielo 進行組織或創新的調整。首先是放棄繼續採用 Google AdWords。並且進行社群媒體網站訊息內容的調整，放棄效益不佳的社群媒體網站，以及增加在社群媒體網站上的應用，以增加社群成員粘性。同時，以提昇社群平台成員數量及回應成為重要指標。

(四) 常規化

經過調整後的 Inbound Marketing 形成公司內部固定行銷活動運作流程之一，並作為與消費者互動的重要管道，行銷活動皆會與 Inbound Marketing 搭配及整合。並且利用社群平台的後台管理，確認回饋數量及成員人數成長，並且以社群成員數量成長做為重要指標。

Hielo 利用 Facebook 的後台資訊可以協助掌控社群成員的互動及回饋，並以社群成員的成長及互動數量作為衡量行銷活動的 KPI。據受訪者表示，對於社群媒體網站來說，直接對營收的貢獻是不容易去計算的，因為在該平台上的行銷活動往往帶來的效益是間接的、其他層面的。

不過受訪者同時表示，在營收上的影響仍可以藉由其他方式來評估，例如 Coupon 回店率其實可以約略評估出社群網絡行銷活動的效。

受訪者就提到在 DM 發放、平面媒體行銷活動上的 Coupon 回店率確實與 Facebook 上的回店率存在顯著的差異。實際幾次行銷活動下來，Facebook 行銷活動的回店率可達到 6~7%，其他行銷活動約在 1~2%。訪談當天正進行另一波為期三天 5/21~24 的活動 Facebook 行銷活動的促銷，第一天中午開店後第一個小時就有十張 Coupon 回店，在於行銷活動上的回饋是相當快速的。

但受訪者亦表示，現今行銷手段是多平台並進的，並無法明確區分出單一平台到底能夠單獨帶來多少營收成長，但是同時在多個平台上有效操作行銷活動，確實能夠讓公司業績不斷的成長。

第二節 個案二 E 連鎖咖啡

一、 個案背景

E 連鎖咖啡於 2007 年由國內知名食品及農畜產品集團 D 公司之餐飲事業群代理，與義大利知名連鎖咖啡品牌 I 品牌在台合資成立公司經營 E 連鎖咖啡。E 連鎖咖啡將是 D 公司餐飲事業群的第五個餐飲品牌，E 連鎖咖啡初期資本額五百萬美元，現為四千八百萬新台幣，D 公司初期出資三千三百萬新台幣，持股百分之七十，2009 年稅前營業利益虧損三千四百萬，目前尚未到達損益平衡。組織結構為總經理下區分為四個功能，人事、財務、開發及品牌，品牌下再區分出行銷、採購及訓練三個功能。

D 公司與 I 品牌結盟合資，D 公司是看中 I 品牌的「完美咖啡」形象與所代表的義式咖啡文化；而 I 品牌則要借重 D 公司在兩岸的餐飲通路與經驗。合作夥伴上，E 連鎖咖啡必須與 I 品牌的咖啡豆代理商、咖啡機器材代理商共同合作，E 連鎖咖啡僅負責連鎖咖啡店的營運及推廣，而其他點心產品則與 D 公司餐飲事業群旗下的麵包品牌 Y 及其他點心業者合作。

目前台灣區兩間分店分別位在台北 101 金融大樓 35 樓門市及台北榮民總醫院生活廣場門市。預計在台北、北京與上海等地，以直營店的形式，在五年開出 75 家精品咖啡連鎖店。為了維持品牌的高質感，E 連鎖咖啡的設點只開在一級城市的精品商圈、高級飯店與購物區，例如：上海港匯廣場、東京六本木商圈、台北信義商圈。並且 E 連鎖咖啡以精品店的形式，由義大利建築師設計出現具有時尚明亮的現代藝術風格的精品店面。

定價策略上採取相對高價路線，較目標競爭對手星巴克 starbucks³⁰略高 5~10%，以做出市場區隔。同時提供紅酒、啤酒及各種類型的義大利餐點，如：巧巴達麵包、佛卡夏麵包、提拉米蘇、手指點心及產自義大利 Veneto 區的氣泡酒。E 連鎖咖啡定位並非是單純咖啡店，而是提供各種義式料理和文化體驗的複合式餐廳。

二、 個案內容

³⁰國內連鎖咖啡市場大致可分為美式和類似日式的本土咖啡品牌，星巴克和西雅圖是美式咖啡的代表；怡客、丹堤、85 度 C 咖啡及金礦咖啡，則是本土品牌的代表。截至 2007 年 9 月，不論個性化咖啡店，光是台灣十大連鎖咖啡品牌的咖啡館，加起來就將近 900 家。台灣每人每年平均消費 0.6 公斤咖啡，低於全球平均值 4.5 公斤。同時過去 20 年，咖啡店數量的成長幅度超過 20%，亞洲的成長甚至更高，這樣的發展潛力，仍足以支持中產階級追求喝咖啡的生活風格。

本次訪談對象為 E 連鎖咖啡企劃專員，專責品牌行銷企劃事務，並且是引入該品牌 Inbound Marketing 的負責人。

關於 Inbound Marketing 的活動上，E 連鎖咖啡在 Facebook 平台上建立粉絲專頁作為社群活動的互動核心，另一方面也建置 Blog 及官方網站作為新資訊及社群互動內容的提供者，同時藉由 Google 關鍵字廣告的方式提高品牌曝光度及品牌相關資訊的可近性。

(一) 動機

1. 創新因素

創新因素中，知覺有用性來自於外部的參考對象。E 連鎖咖啡在尋求其他的行銷手段時，發現到 Hielo 應用 Inbound Marketing 並達到與消費者有效溝通的結果，因 Hielo 的成功而認為 Inbound Marketing 似乎是有用的手段，進而知覺 Inbound Marketing 的有用性。

創新可近性來自於低成本及低進入障礙，尤其社群平台的經營不需要太多的專業技術。使用意向上，E 連鎖咖啡已經處在必須尋求其他行銷手段以解決現有資源不足的困境，同時競爭者也不斷採用新行銷手段的情境下，E 連鎖咖啡有必要尋找新的行銷創新。

2. 組織要素及環境要素

動機中的組織要素上，內部行銷資源限制是最主要的考量。

E 連鎖咖啡內部可用行銷資源相當有限，受訪者也點出一個餐飲事業群內部的一個狀況：即個別品牌間的功能獨立運作，而不具有橫向連結的功能資源分享。

E 連鎖咖啡無法與其他餐飲事業群品牌分享行銷資源及功能。事業群旗下 E 連鎖咖啡、美式速食連鎖品牌 B 或是日式料理品牌 S，個別品牌行銷功能都是獨立運作，僅有在事業群開會或是私下交流時，才有機會交流各行銷部門的運作狀況及策略。而且內部分享的風氣不盛，餐飲事業群各品牌新的行銷途徑、行銷合作機會的交換，以及跨品牌的串連合作的活動都相當少，故事業群內部品牌合作綜效並不顯著。

同時，E 連鎖咖啡主要官方網站能見度不足，且因為網站運作方式的限制使得與消費者溝通不易，無法如同餐飲事業群旗下其他品牌官網能夠負擔足夠宣告資訊的作用，受訪者提出以下三點理由：

- **網頁域名問題**

因台灣的E連鎖咖啡與義大利總公司I品牌在網址域名上有過討論，在總公司的要求下，E連鎖咖啡的網址結尾不能是.com.tw，而必須是.tw，受訪者認為這對於在搜尋引擎上的本地搜尋結果會有影響。另一方面也使得大量的部落客「食記」³¹在搜尋引擎的搜尋結果都會先於E連鎖咖啡的官方網站。使得官方網站在宣傳訊息的效用，遠遠不及於其他連鎖咖啡品牌的官方網站。

- **先期網頁設計未考量到後續行銷活動的配合**

先期建置官方網站採用外包的方式進行，但建置初期並未接受外包網頁設計人員的意見，針對最佳化搜尋引擎搜尋結果進行調整，結果讓官方網站並不容易被搜尋引擎所找到，在搜尋引擎的搜尋結果排序落在較後的位置。並且在初期網站設計及規劃上，負責人並未考量到多行銷平台間共同合作，僅將官方網站視為新聞發佈的管道，未與行銷活動進行整合。

- **欠缺自有網頁管理人員**

事業群內部僅有專責硬體的網管人員，網頁及軟體層面多交由外包商處理。但在即時性的行銷活動進行時，往往無法快速反應，只能在固定的網頁管理後台進行新聞發佈，而不能像現有市場領導品牌針對每次行銷活動對網頁進行大幅度的修改。欠缺自有網管人員同時涉及到成本支出問題，在內部行銷資源有限下，不大可能時常請外包商對網頁進行修改，也限制官方網頁對活動的支持程度。若有內部網頁管理人員則可以即時修改官方網頁內容，如可能特定某天在某分店進行活動的即時性網頁訊息可隨時經由官網散佈。

基於以上因素，E連鎖咖啡必須尋求其他較官方網站更有效的資訊傳遞管道。

在領導者及管理階層的意向上，受訪者表示，公司領導階層多是從未接觸過社群媒體網站的人，對於社群的概念多半不甚清楚。在領導階層的概念中，Inbound Marketing的意義等同於一個較低成本的宣傳管道³²。本自於成本上的考量，受訪者建議採行Inbound Marketing時並未遭遇太大的阻力。而D公司餐飲

³¹「食記」為飲食記錄評價文章，多半是網路使用者在吃過、經歷過後的經驗及記錄分享。

³²相較於傳統電視、廣播等平台在宣傳上必須投入大量資金

事業群內所屬之各餐飲品牌，領導階層都視其為獨立運作的個體，不會特別干預行銷手段的進行。

環境要素中，競爭者是主要問題。目前市面上重要連鎖咖啡品牌，如統一 Starbucks、伯朗咖啡等，皆已經進入社群媒體網站經營，在許多競爭者都已經採用 Inbound Marketing 作為重要的行銷策略的情境下，E 連鎖咖啡有不得不做的壓力存在。所以同為連鎖咖啡品牌的 E 連鎖咖啡必須進行跟進的動作，否則即是自行放棄這一塊與消費者互動的平台。

動機中關鍵性要素為資源要素、成本要素及競爭要素。這些要素使的 E 連鎖咖啡必須尋求創新或新的手段來解決所面臨到的問題。

(二) 啟發

1. 設定標的

組織問題確認為 E 連鎖咖啡欠缺有效資訊傳遞的管道，主要原因來自於官方網站能見度不足，而這個情況源自於公司網頁域名的限制、行銷平台使用規劃過於短視、先期網頁設計不良及欠缺自有網頁管理人員所共同造成的結果。而內部行銷資源有限使得行銷活動間必須競爭。

故這些組織問題轉化為 E 連鎖咖啡的組織目標，就是必須另外建立訊息溝通管道，而溝通管道必須是低成本的解決方案。

2. 尋求創新

E 連鎖咖啡的品牌知名度相對於市場領導連鎖咖啡品牌低，同時內部可用行銷資源相對有限，無法以大眾傳媒為主要行銷平台手段下，勢必必須尋求相對較低成本的解決方案，而 Inbound Marketing 就是一個符合需求的行銷解決方案。

受訪者表示，在尋找解決方案的時候，確有受到其他參考對象的影響。而這個參考對象是以冷凍優格霜淇淋為主要產品的 Hielo。受訪者規劃新行銷企劃時，發現 Hielo 藉由有效的行銷事件讓 Hielo 在社群媒體網站上的粉絲數量及互動數量大幅度的增加，促使 Hielo 在短時間內曝光度大增。

而 E 連鎖咖啡的品牌定位在於年輕及注重「Fashion」的消費者，社群媒體網站應是可以接觸到認同該品牌形象的客群。故確立受訪者在計畫下一期行銷計畫時引入社群媒體網站作為重要行銷管道。

(三) 執行

1. 重新定義

當 E 連鎖咖啡將 Inbound Marketing 確認為採行的手段後，首先進入 Facebook 社群平台及建立官方 Blog，並且試圖利用網路社群平台取代相對不易被找到的官方網站，作為資訊提供的主要管道，同時利用 Google 關鍵字廣告讓公告的活動訊息容易被找到。

關鍵字設定上與公司分店所在位置有相當強的連結性³³。受訪者表示主要因素在於消費者對於 E 連鎖咖啡的品牌認知尚未建立前，必須藉由店面所在位置³⁴，讓可能到店面周邊的人意識到 E 連鎖咖啡的所在，進而前往消費，變成是另一種接近消費者的方式。

而既有組織權責上也進行改變，企劃專員主導網路平台的管理及整合行銷活動，在社群網路行銷上欠缺適當的人力，故利用引入外部協力人員的方式，由外聘人員協助管理社群平台、Blog 訊息發佈及維護等網路行銷業務。

但在資源有限及欠缺專責網站維護人員的情況下，SEO 僅能利用 Google AdWords 提高搜尋引擎搜尋效率，無法針對網站進行修改達到最佳化。

2. 釐清

檢驗初期創新推行效益上，E 連鎖咖啡發現 SEO 及各行銷管道並未整合而使廣告及訊息曝光的效果並不明顯。E 連鎖咖啡想要藉由購買 Google AdWords 的方式，提高官方網站的曝光度。但並未與社群媒體網站專頁的建立同時搭配進行，而是各自獨立的兩次行銷活動。另外在品牌進入台灣初期，也曾邀請過網路知名部落客進行試吃及分享，也留下不少網頁上的食記記錄，但也未有效與其連結，都分屬於不同的行銷活動。個別進行的行銷活動都未能夠將行銷活動的綜效最大化。

對於 E 連鎖咖啡來說，先前所提及的四點官方網站的問題，也直接影響到採取 Google Adwords 的策略。在支出費用上除 Google AdWords 本身的廣告費

³³ E 連鎖咖啡的關鍵字設定：101、精品咖啡、義式咖啡、35 樓、榮總等

³⁴ 因於搜尋引擎上搜尋周邊資訊

用³⁵外，同時必須再增加一份支出費用請外包廠商修改網頁內容，讓搜尋引擎容易找到網頁，對於行銷資源有限的 E 連鎖咖啡來說是相當不利的狀況。

同時 Inbound Marketing 的成效，不易直接用營收成長來作為 KPI。因公司規模小，在僅有兩間分店的情況下，行銷活動可以反應的地點不夠多。而網路行銷事件連結到營收及來店顧客數中間仍有相當多的變數存在，故無法建立直接的關聯。

對此，E 連鎖咖啡進行組織或創新的調整以達到預期目標。除持續投入社群平台的經營外，放棄繼續採用 Google AdWords，藉由重新找回在品牌建立初期的食記連結，強化與現在經營的社群媒體網站的橫向聯繫，以達到 SEO 的效果。同時將 Google AdWords 所佔用的資源投入到其他行銷活動當中。並且改以社群成員人數作為 KPI，並以增長成員人數做為近期目標。

(四) 常規化

社群媒體網站的應用的確讓替代官方網站成為另一個資訊發佈的平台，達到組織目標。E 連鎖咖啡也不再將社群網路視為單一行銷活動，而是會同時綜合社群平台及其他行銷管道進行。並以社群平台互動數量及社群成員數量做為 KPI 指標。

E 連鎖咖啡對於加入 Inbound Marketing 作為行銷活動的一環，即使可能會增加工作量、行銷活動的複雜程度，但確實能增加對消費者接觸機會，而且在越來越多競爭對手都投入這樣的平台時，企業在創新採用的考量上，會從考量可行性轉換為勢在必行，否則會喪失與消費者在社群媒體網站上的互動機會。如目標競爭品牌星巴克 Starbucks 就在社群平台上，進行新產品的預試性報導³⁶，再搭配上新產品推出時，同時在每個行銷途徑上進行行銷活動快速建立新產品的知名度。不但可以利用社群媒體網站快速回收消費者回饋，也能夠建立消費者間的口碑。而社群媒體網站所發佈的訊息也能夠直接傳遞到每一個社群成員，促使品牌及消費者間的連結更加緊密。

E 連鎖咖啡也認知到社群媒體網站的應用從「Want to」已經變成「Must do」，除競爭者要素外，已經累積起來的社群關係也必須不斷經營下去。社群媒體網站具有直接將訊息直接傳遞到社群成員的個人頁面的功能。社群成員數量直接

³⁵ Google AdWords 會藉由「關鍵字搜尋、圖片聯播、內容聯播」三項途徑，將廣告連結呈現給使用者。這些活動採取點擊收費的方式，唯有經過點擊關鍵字廣告之後才會對廠商收費，但這些關鍵字廣告有每期最低購買量及基本服務費用。

³⁶ 將產品資訊逐漸洩露，引起消費者興趣

影響接受訊息的人數，而這些成員等同於一批固定願意接受到宣傳訊息並且對品牌有所認同的消費者，同時相當可能將行銷訊息轉變為實際消費活動的人。並且掌握社群成員資訊就是對於高品牌忠誠度的顧客的了解。受訪者亦舉出事業群旗下美式速食連鎖品牌 B 在社群平台上的經營早於競爭者麥當勞，但是麥當勞藉由行銷活動及消費者對於麥當勞品牌的深厚認同，在短期內快速累積大量社群成員，並利用自行開發的程式，快速統計社群成員資訊，把社群轉換為可以有效利用的顧客資訊資料庫。

受訪者表示，早期 E 連鎖咖啡行銷活動的規劃上，規劃者並未意識到行銷活動需跨平台同時進行，反而 E 連鎖咖啡是不同平台各自散佈不同的訊息，使得行銷活動無法發揮最大綜效。另外，在規劃設計網站及社群平台的初期應該就要進行 SEO，才能讓後續公司在行銷活動中進行關鍵字廣告曝光、社群聯繫更加容易，而官網也不會失去本身所存在的價值。所以受訪者表示，如果發生個行銷平台無法整合的狀況，應該有壯士斷腕的決心，從頭設計規劃，才能夠讓整體創新應用的效果達到最好。

受訪者同時認為，小牌子比大牌子難做網路行銷。消費者對大牌子已經有既定認知，建立既有社群平台或是藉由整合非官方社群就可以取得一定規模的社群成員數量。小品牌在所擁有資源就已經處在一個相對弱勢的情況上，並且消費者對於該品牌的認知並不明確。小品牌可能需要更多的資源去建立品牌認知後，才能夠逐漸累積認同品牌的社群成員。同時，大品牌藉由多平台共同執行行銷活動，也藉由多平台與消費者有更多的接觸機會，也能藉由各行銷平台去分攤行銷活動的成本，讓單一平台所能獲得的行銷效益更大，這也會促使未來網路行銷會形成大者恆大、小者恆小的情況。

第三節 個案三 Acer

一、 個案背景

Acer 為全球知名筆記型電腦品牌，2009 年合併營收新台幣 5738.5 億元，年增 5%，營業淨利 153.3 億元，年增 9%；稅後淨利 113.5 億元，EPS 為 4.3 元。目前全球員工總數為 5,000 人，產品行銷全球 100 多個國家。

根據市場調查機構 Gartner Dataquest 的數據³⁷，2009 年 Acer 整體個人電腦出貨量已躍居全球第二，年成長率為 28.9%，遠高於主要國際大廠；筆記型電腦銷售量則仍為世界第二，比上個年度成長 36.9%，亦顯著優於主要競爭者，並縮小與對方之間的差距。並以國際化運作的經營團隊，秉持「創新關懷」的企業服務理念，持續提供全球消費者簡單、易用的資訊產品

Acer 自從 2000 年底大幅轉型以來，專注於全球資訊產品的品牌事業，主要從事自有品牌個人電腦及週邊等產品之研發、設計、行銷與服務。2007 年，宏碁成功併購美國 Gateway 公司³⁸及歐洲 Packard Bell 公司，達成鞏固歐洲、站穩美國、步向全球第一的策略。

Acer 已建立了有效的「新經銷模式」，與一流的供應商與經銷商發展出長期、良好的合作關係，充分運用通路及供應商伙伴的資源，並與他們分享利益，搭配精準的全球運籌能力，及本身擁有的品牌行銷、產品開發及了解市場等優勢，因此能夠提供消費者真正需要的產品與服務。並藉由透過與通路緊密合作，確保消費者與客戶可以獲得最新產品與最高品質的服務及相關技術支援，目前全台各大 3C 賣場皆有販售 Acer 產品。

Acer 近年不斷贊助運動賽事，並邀請運動選手代言。如成為奧運指定贊助廠商、邀請旅美棒球選手王建民進行產品代言、贊助法拉利車隊等方式，將 Acer 的品牌印象不斷的行銷出去。

二、 個案內容

本次訪談對象為 Acer 廣告行銷部，專責網路行銷操作的李小姐。

³⁷

<http://www.techbang.com.tw/posts/2314-the-first-quarter-of-2010-global-pc-market-hp-continued-when-a-brother-acer-following-closely-behind>

³⁸含 eMachines 品牌

Acer 台灣屬於知名品牌，每年在行銷上的活動相當多樣及多元。關於 Inbound Marketing 上的應用，也分別在近幾年來不斷投入。在於三年前就已經大量投入關鍵字廣告當中，並且在當時就已經進入知名 3C 電子網路社群 Mobile01 當中進行社群經營及操作。而在去年 2009 年 6 月就進入正在蓬勃發展的 Facebook 網路平台上。SEO 的經營上，除關鍵字應用外，公司經營的特性及現有網路策略影響到 SEO 的作用，所以目前 SEO 的由歐洲總部編制的專責團隊來處理。

(一) 動機

1. 創新因素

創新因素中，外部訊息供給者 Intel 對 Acer 的訊息提供，讓 Acer 行銷部門意識到 Inbound Marketing 及社群網路對於增加品牌識別及產品識別度可能是有用的。

Acer 平時就會觀察其他競爭者在經營專業社群媒體網站³⁹，發現到會藉由提供產品「開箱」⁴⁰，與社群進行互動，進而讓新產品被介紹進社群當中。相較於單純由社群成員主動分享，藉由行銷操作所做的開箱、分享，能更快達到讓社群成員知道產品的效果。進一步降低消費者在購買產品時所面臨的資訊不足及資訊不對稱的狀況。

至於近兩年突然大幅度成長的社群媒體網站 Facebook，Acer 則是在接受到建議下採用，並快速進入市場。提供 Acer 行銷部門建議的是 Intel 的公關部門。在非正式的交流當中，Intel 公關提及在美國有這樣的一個社群網路，並且在美國具有相當大的影響力。而 Acer 行銷部門也注意到，在 2009 年 4 月引進台灣的 Facebook，在短短兩個月間會員人數成長 30 萬是相當驚人的。對於 Acer 來說，若能夠在發展初期就進入該社群媒體網站，則可以跟隨其成長，大大擴展對使用者的影響力。

同樣的，成本低及技術門檻不高也強化了創新可近性。而這些因素也都使得採用 Inbound Marketing 成為內部的共同意向。

³⁹ 此處所指為 mobile01 等專業社群平台

⁴⁰ 此處所指「開箱」係指該社群成員分享新購入產品，藉由打開箱子、測試操作的過程當中，每個步驟皆拍照、錄影、同時比較與其他產品的不同，進而對該產品做出評論，對於社群成員來說，產品分享這可以滿足虛榮感，同時也滿足到其他成員想對於這項產品了解的好奇心，並提供較為主觀的產品測試心得，而非僅有產品規格可供參考。

2. 組織要素及環境要素

組織要素方面，組織內部特性具有行銷部門人力精簡、國際公司的資源分配及共同管理的狀況。

Acer 因身為國際公司，故必須由總公司依照市場大小分配資源，小市場的台灣市場相對就必須與大市場國家進行資源的競爭。另一方面，官方網站也由總公司統籌管理，分公司修改官方網站僅只有有限的權限。這都使得 Acer 必須另外尋求更有效跟消費者溝通的管道，而且必須在現有資源下達成。在有限的資源下，Acer 在人力的使用上就被要求要符合成本，尤其在現任執行長蘭奇上台之後，Acer 在台灣的人力招募就逐漸凍結，行銷部門就必須在很有限的人力下，做到同樣多的行銷活動，達到更好的目標。

領導者及管理階層的特性中，領導者的思考方向是開放的，對於任何可能增加銷售、品牌知名度、產品識別度的手段都是可以接受的。領導階層對於社群及相關手段的操作上，初期是對於網路影響力有所認知，並且有意識到可能需要進入社群網路。同時認為該部份相對成本低，在會有實質效益的思考上，認為應該投入。並且在管理的思考上，認為應該交由專業人力進行運作，領導階層多不會進入干涉實質運作手段及細節。

而環境要素上，Acer 面臨到關鍵字廣告過度競爭、消費者消費習慣改變、社群網路正在成長的環境及競爭要素。

Acer 觀察消費者的行為，發現消費者在進行購買行為前，會在網路上進行搜尋，針對有興趣的機型尋找其他使用者的經驗，並且藉由這些經驗來評估是否符合其需求，進而決定是否要購買該機型。這一些口碑往往具有對消費者購買行為具有重要的決定性影響。尤其在專業的討論社群當中，大量的使用者經驗會被分享，其中的意見領袖的評論更為直接影響社群成員的購買行為，所以直接對使用者提供資訊和口碑，是 Acer 進入社群網路的重要動機。

另一方面，三年前關鍵字廣告形成熱潮，各家筆記型電腦廠商都爭相在搜尋引擎上採用關鍵字廣告。受訪者亦提到在台灣市場 Acer 跟 Asus 的定位接近，很容易為了取得搜尋筆記型電腦必定會用到的重要關鍵字，開出相當高的競標金額，讓 Acer 必須負擔大量的關鍵字廣告費用，對於 Acer 來說這也大大增加了行銷的成本。所以勢必必須去尋找其他更有效影響消費者購買 Acer 產品的行銷手段。

關鍵性動機要素為環境要素及競爭要素。競爭者造成的過度競爭及社群網路的興起都促使 Acer 有意識到採行創新。

(二) 啟發

1. 設定標的

動機促使 Acer 確認組織所面臨到的問題：消費者消費特性改變、熱門關鍵字廣告已經過度競爭等環境帶來的問題；行銷人力有限、國際公司的資源分配及集中管理、官方網站訊息的限制等內部資源問題。

消費者習慣改變使 Acer 改變與消費者的溝通手段；關鍵字廣告成本過高則促使 Acer 必須更有效利用關鍵字廣告；資源要素的影響讓 Acer 必須在有限資源下達到相同的溝通及廣告效果。

2. 尋求創新

這些問題決定 Acer 下一階段的組織目標，就是藉由社群作為訊息的提供管道；消費者購買重視口碑，必須建立產品口碑；在公司行銷人力有限的情況下處理問題同時更有效應用關鍵字並降低成本。

為達成這些組織目標，Acer 藉由參考競爭者解決方案及外部訊息提供者 Intel 的建議。決定採用 Inbound Marketing 並修改既有關鍵字廣告的使用方式。

(三) 執行

1. 重新定義

Acer 採行 Inbound Marketing 的手段上，是以後進者的角度與外包公關公司合作經營專業社群，並蒐集確認先進者所面臨的問題及狀況，利用先進者經驗對 Acer 產品進行口碑塑造。同時，進入 Facebook 社群媒體網站跟隨快速的社群整體成長，同步擴張對 Acer 有認同的社群成員。

Acer 對於社群媒體網站的經營上，採取較為保守的作法。以後進者的角度，先由競爭者進入，Acer 在確認過可能會面臨到的狀況及困難後，再進一步投入社群平台的經營當中。同時 Acer 並非自行投入社群當中來經營，而是與外包廠商合作，交由外包口碑行銷公司進行操作。受訪者提到會與外部合作的原因有二：

- **公司人力精簡，要獨立運作有困難：**Acer 台灣區因在過去數年當中，人事逐漸走向精簡化，所有包含 PM 及行銷的人力只在二十人上下，

在專責網路行銷的人力其實相當有限⁴¹。所以一旦要進行大規模的網路口碑及社群操作，現有人力編制其實有相當的困難。

- **網路口碑及社群操作有其進入門檻在：**現有進行網路口碑操作的公司，多半會在特定社群當中進行「養帳號」⁴²的工作，這樣的工作對於新進入該社群希望進行口碑操作的公司來說是沒有辦法馬上擁有一樣的影響力的。

以上要素讓 Acer 與外包廠商緊密的合作，並且成為新產品上市必定採行的手段之一。但 Acer 行銷部門仍會與外包廠商不斷聯繫，針對新產品所主打的重點進行溝通及規劃，好讓在社群口碑建立的時候，往對的方向進行操作。

但 Facebook 社群的經營與 Mobile01 上的經營對於 Acer 來說其實有不一樣的意義。這也同時牽涉到 Acer 這樣的國際大公司在 SEO、資訊可近性及如何貼近在地顧客的問題。

受訪者曾提到：「社群網路的經營有相當大的一個層面就是要夠在地化。當本身品牌是相當國際性的品牌時，要如何取得在地社群及社群成員的認同是相當必要的。Acer 國際官方網站存在的目的在於提供全球民眾共通的 Acer 資訊、新聞。但是這樣對於在地的民眾來說，這並不親近，同時語言上也存在障礙。而且若由官方共同經營一個國際性的大社群，這樣的問題其實會更加明顯。」

以 Acer 贊助世界各地體育活動所建立的一個「Acer Sports」為例，Acer 以在地知名運動為贊助目標，例如台灣就可能是棒球球隊，而歐洲就會是足球隊等。但是這樣的作法若在一个統一性全球的社群上進行分享，會發生台灣棒球隊贏球，但是對於歐洲的社群成員使用者來說無法產生共鳴。同時，為了全球通用，語言上必定會採用英文為主的溝通介面，對於許多華語區的使用者來說，會大大降低參與討論及社群互動上的意願。

再者，Acer 官方網頁其實與官方社群會面臨到類似的問題。首先，官方網站以英文為介面，對於非英語系國家的使用者來說有進入障礙。另一方面，Acer 台灣的網站，能夠放上去的訊息勢必是台灣整體共通的訊息，以及相對上

⁴¹ 僅受訪者一人

⁴² 「養帳號」係指平時該帳號就為社群當中常常發表、評論或分享的成員，因其長期累積下的信用及成員對該帳號的信任感，使得該帳號會成為具有影響力的意見領袖，故其開箱分享會對於社群成員來說有更大的影響力

正式的資訊才能出現在網頁上，這大大限制了官方網頁與使用者互動的可能性。若是單純地方性的訊息⁴³，就無法在官方網頁上公告。

同時，在官方網頁上的產品訊息對於消費者而言並不貼近一般生活。例如產品規格上所寫的數據，其實沒有日常生活中的產品進行比較的話，對於消費者來說其實很模糊並不具體。而且僅提供功效能檢測數據，對於一般消費者主觀上的感受也並不明顯，尤其一名消費者認知夠「快」的電腦，其實包含大量的主觀意見在裡面，單純的數據可能不容易讓消費者決定是否要去購買。

所以，在貼近消費者的日常生活的目的上，進入社群進行口碑操作，利用開箱文、與其他競爭者產品直接比較速度的影片、將產品疊起來比較厚度等，讓消費者能夠從主觀角度上去理解 Acer 的新產品，進而決定是否要購買。這是進入 mobile01⁴⁴社群的理由。另一方面，為補足官方網站、全球官方社群在在地化上的不足及更貼近顧客，在 Facebook 上建立台灣自有社群。該社群上可以以官方的角度，發表比較輕鬆的訊息、地方性的事件、小型的互動及活動等。受訪者也認為社群同時也是另一個角度的客服，在消費者尚未購買前，解決資訊不足的問題，購買後藉由與消費者的互動，協助處理消費者抱怨、產品使用問題及反應消費者使用心得，回饋給產品經理。

故 Acer 在 2009 年 6 月進入 Facebook 成立 Acer 台灣的社群，Facebook 除現有專責網路行銷的成員外，也與一名外包寫手共同合作經營。

但 Inbound Marketing 中包含的 SEO，因總公司統籌管理官方網站而無法進行的 SEO 必須尋求其他方式達到相同效果。

SEO 的問題對於 Acer 台灣來說，其實存在一定程度的困難。原因在於現在 Acer 網站主機位在歐洲總部，由歐洲的團隊進行管理，而台灣網站只是單純的鏡像站，對於官方網站上的設定上並沒有太多的權限。目前總部已經建立歐洲團隊要主導 SEO 的決策，但目前尚未有實質的執行手段出現。

不過 Acer 台灣的作法則是從其他角度讓產品資訊及要散佈的訊息讓消費者更容易接近。

⁴³ 像是只在台北市等，僅在特定區域舉辦的活動，而非是全國性、全區域的共同活動

⁴⁴ 台灣專業的 3C 社群網站

首先是利用關鍵字廣告在搜尋引擎上的曝光，但是在近一兩年來，過度競標關鍵字使得成本上升與使用者認知到廣告與搜尋結果的差異後，效用漸漸沒有初期關鍵字廣告有效果，所以現在轉變為在 Acer 舉辦活動時採用。

另一方面則是從消費者的購買行為下去分析，消費者在筆記型電腦購買前的搜尋行為是針對產品型號，且少會直接前往官方網站進行資訊蒐集。所以要讓 Acer 有更好的行銷效益，則應該是針對產品來進行推廣。

同時在 Google 搜尋結果上進行搜尋，若以產品作為關鍵字，優先出現的往往是 mobile01 的討論文及網購網站。受訪者指出，Google 的搜尋結果變數很多，但像是 mobile01 這樣的社群，天天有大量的討論串在進行更新，而網購網站⁴⁵也是天天在進行頁面更新的情況下，在搜尋的結果勢必是在前幾順位。同時對於 Acer 來說，他們現有的營運模式是藉由經銷商進行販售，與網購網站爭取前面順位的搜尋結果其實並不會比較有利，反而是網購賣的好對彼此才會有好的成長。而 mobile01 的文章，則就是進行口碑操作，就能夠讓 Acer 的產品資訊可近性大幅提高。這樣的結果，Acer 不見得需要讓官方網站有很高的曝光率、很前面順位的搜尋結果，就能夠讓產品容易為消費者貼近。

2. 釐清

初期創新推行效益上，SEO 效果不如產品口碑建立，尤其又與外包合作建立口碑的效果良好及公司經營模式的關係，使得 SEO 相對於台灣 Acer 的重要程度，不及產品口碑建立有效。而公司產品由經銷商銷售的方式，也讓 Acer 無法藉由直接銷售數字評估行銷效果。

所以就受訪者表示，進行口碑及社群操作所達到的效益，其實就等同於 SEO 所做到的效果。讓他們的產品經由大量的討論下，在搜尋引擎的搜尋結果中取得較好的排序。同時這些口碑也能對消費者造成購買上的影響，進而影響到銷售數字的成長。

在確認要繼續經營 Inbound Marketing 後，Acer 總部建立 SEO 專責團隊，統籌管理全球 SEO 的事物，台灣 Acer 就不再處理這部份的問題。而經營模式也讓 Acer 不與經銷商競爭搜尋結果，避免發生通路競爭的問題。

受訪者也表示，SEO 對於小型公司或是經營線上購物的電子商務公司會更加重要，原因在於資源有限的情況下，SEO 能夠藉由少量的關鍵字廣告將資訊有效傳遞給消費者。可是對於 Acer 來說，Acer 屬於知名品牌，Acer 官方網站其

⁴⁵如 Yahoo 奇摩購物、pc home 等

實能見度很高，另外 Acer 是經由經銷商來販賣產品，本身並不對消費者直接進行販售⁴⁶，故 Acer 與網路、實體經銷商爭筆記型電腦販售的搜尋結果其實不會對銷售數字有所幫助。反而是那些在官方網站上同時進行販售的公司，就可能必須與經銷商共同競爭搜尋引擎的搜尋順位。

(四) 常規化

Inbound Marketing 採用的常規化，使 Acer 所經營的 Facebook 專頁成為固定每次活動、新聞、活動訊息的管道，同時整合其他行銷活動一起進行，而不會將社群網路視為單一行銷活動。並逐漸加重社群行銷在網路行銷活動上的比重。

但銷售數字與社群行銷、關鍵字行銷或是 SEO 的連結上，受訪者認為其實無法得到直接的相關性，畢竟從知覺到產品一直到購買行為完成的中間，有太多的變數，也有許多的銷售是與網路方面的行銷完全無關，而是店頭經銷商的影響。所以對於 Acer 來說，這部份並不以銷售數字作為 KPI，而是從顧客、社群成員回饋的質與量進行分析⁴⁷，正面及負面的回饋都會進行整理，同時依照正負評價的比重，理解消費者對於產品的評價、好惡，而有不斷出現的問題⁴⁸及反應，則會統整與 PM 聯繫，基於顧客回應進行產品的修改。每年行銷部門也會對消費者品牌知覺進行分析。

受訪者認為，現有 Acer 在 Facebook 及 mobile01 上的社群經營上，其實是必須不斷投注時間去經營，同時在經營的時候，對顧客的回饋、反應，都必須表現出該品牌應該有的特性，進而讓消費者對於產品、社群有相同的認知及感受，就像是 Acer 的品牌特色就是踏實、穩重，而在社群上的互動也應該如此。並且在建立口碑的時候，這些口碑的影響力是不斷累積及成長的，也唯有長期的經營，在口碑上的操作才會為人所信賴。

在網路行銷活動的比重上，Facebook 社群活動的比重逐漸增加。原因在於社群成員相較於官方網站會員，有更高的認同感、忠誠度。以往針對官方網站會員進行的 EDM 行銷或是活動資訊發佈等，效果不彰，而且常會有令會員反感的情況發生。但對於社群成員來說，基於本身對於 Acer 的認同，Acer 相關活動

⁴⁶ 亦無自有的網路購物平台，但像 SONY、Apple 等自有官方網站都附有網路商店可直接在網路上訂購商品

⁴⁷ 部分公司對於回饋的計算往往著重於數量上的統計，回饋量越多認為越有效果，但 Acer 不偏重一邊，認為大量沒有意義的回饋是沒有用的

⁴⁸ 例如特定機型都有過熱問題的狀況

及資訊的接受度就高，而 Facebook 社群成員會在社群發佈訊息時同步在自己的頁面接收到，進而引起注意甚至是參與互動。即使因為中間仍有經銷商的關係，不容易對於社群成員給於直接的折扣優惠，但是藉由更多社群成員專屬的抽獎、互動活動，社群成員與品牌的連結亦會越發緊密，這些成員也會是一群重要性日漸增加的顧客。

同時，認知社群平台的應用必須長期累積關係，並將社群平台定位為除了行銷手段的一部分外，也視為購買前及購買後的網路平台客服。購買前可以補足消費者對於產品資訊的不足，而購買後則協助消費者及社群成員反應產品評價到研發及製造端，也同時處理社群平台端所發生的抱怨及疑問。



第四節 個案四 Intel

一、 個案背景

Intel 是目前世界上最大的半導體公司⁴⁹，也是第一家推出 x86 架構處理器的公司。總部位於美國加州聖克拉拉。由羅伯特·諾宜斯、高登·摩爾、安迪·葛洛夫，以積體電路之名 (Integrated Electronics) 在 1968 年共同創辦 Intel 公司，將高階晶片設計能力與領導業界的製造能力結合在一起。Intel 也有開發主機板晶片組、網路卡、快閃記憶體、繪圖晶片、嵌入式處理器，與對通訊與運算相關的產品等。目前全球員工人數為 94000 人，在全球各地設有研發中心、產線及經銷商。

在個人電腦晶片組方面的競爭對手包括威盛電子、矽統科技、AMD 與 NVIDIA。而在網通方面的競爭對手有 Freescale、英飛凌、Broadcom、Marvell 與 AMCC，而 Intel 在快閃記憶體的競爭者則是 Spansion、Samsung、奇夢達、Toshiba、意法半導體與 Hynix。而唯一在 x86 處理器市場中能夠與 Intel 相抗衡的是 AMD。

2009 年 Intel 營收為 351 億美金，營業收入 51 億美金，淨利 44 億美金，稅後 EPS0.77 美金。現在主要利潤來自於亞太地區的就佔了 55%，其他美洲地區 20%、歐洲 15%，而日本則有 10%。亞太地區以遠高於其他地區的成長速度快速發展當中。

Intel 每年投入超過 50 億美金的資金於研發活動當中，Intel 也認為他們在 2009 年的獲利表現就是來自於 Intel 在製造、製程上的創新及領先所帶來的。Intel 目前積極跨足各項產品，無論是 PC、netbook、手持裝置、消費性電子產品等，任何可能成為 Intel inside 都會是 Intel 在未來的重要發展目標。並且在業界現在以 32nm 的製程領先，並預期在 2011 年達到 22nm 的正式量產。

目前在 Intel 在台灣設有 Intel (台灣) 分公司，負責銷售及技術支援，並且也設有一研發中心，結合台灣技術能力進行新產品應用的開發。

二、 個案內容

⁴⁹在 80 年代時，Intel 在全球是前十大的半導體銷售的業者(1987 年是第 10 名)，而在 1991 年以後，Intel 達到了第一名的位置之後就沒有再變動了。而其次的半導體公司包括 AMD、Samsung、德州儀器、Toshiba 與意法半導體。

本次訪談對象為 Intel 公關裘小姐及行銷部門陳先生。

Intel 在採行 Inbound Marketing 的手段上，不僅進入 Facebook 經營社群，更依照消費者特性的差別，經營不同的社群。SEO 則爭取關鍵字廣告資源以達到增加曝光的效果，並針對台灣在地活動作為主要的關鍵字設定。

(一) 動機

1. 創新因素

創新因素上，Intel 本身為電子產品的重要廠商，尤其在內含 Intel 產品的應用上，最相關的即是網際網路，因此相較於其他傳統產業或產品，Intel 行銷策略的改變是與產品應用、銷售本身有相當關聯性。正因如此，Intel 使用者與公司本身都會意識到網際網路及社群平台的重要性，所以早早在創新出現的初期就意識到創新的可用性。

除了低成本及低技術障礙外，在近幾年，Intel 總部在行銷策略上，轉移為「Go online」。改變先前採用既有傳統傳媒當做主要推廣管道，將重心漸漸轉到以網際網路作為推廣及宣傳的平台，近年來興起的社群平台更是兵家必爭之地。

對於 Intel 來說，過往電視大眾傳媒平台在短期內可以相當快速達到品牌曝光、提高品牌的識別性，但是電視媒體的特性限制了訊息的長度，使得宣傳訊息長度不長，無法將產品資訊做一個完整的描述。同時，一旦預算不足，曝光效果就會差很多。但是社群平台在時間跟投入資源拉長的情況下，資金上的成本就可以逼近於零。這使得傳統傳媒與網路平台兩者在成本考量上就有相當大的差異。同時，Intel 長期以來在網路行銷上的耕耘及經驗的累積，也讓新的網路行銷創新容易為 Intel 所用。

使用意向上，「Go online」的策略也讓 Intel 在網路行銷創新的採用處在勢在必行的地位上。

2. 組織要素及環境要素

組織要素方面，組織內部特性屬於國際跨國公司的 Intel，必定會面臨到與 Acer 相同，國際公司的資源分配及共同管理的問題。

領導者及管理階層開放的特性，同時 Intel 本自於 Data analysis base 的決策方式，讓 Intel 發現到 Inbound Marketing 後，有充分創新的引入動機。同時，全球共通的「Go online」營運策略，也讓 Inbound Marketing 的引入有充分的動機。

而環境要素上，公司與經銷商合作的經營型態使得公司在通路上不能與經銷商競爭。而消費者消費習慣改變及社群網路正在成長的環境因素，促使 Intel 在創新上有所需求。

網際網路的發展直接影響 Intel 在行銷策略上的考量，尤其消費者購買行為逐漸改變，購買前會以網路媒體進行資訊蒐集，藉由網路降低資訊不足的問題。特別是台灣本地的資訊科技發達，網際網路對消費者的影響力更大，所以掌控網路平台的影響力對於 Intel 來說是相當重要的。這些使用者消費習慣的改變，Intel 進行大量的使用者資訊的蒐集、分析，在擁有足夠的證據之後，Intel 領導階級認知到網路會成為趨勢，同時網路經營的模式需要長期經營與摸索，所以於很早期就進入網路行銷的市場。也藉由試圖建立另一個不同於大眾媒體的管道，與消費者有更多的互動，同時可以有更新穎的行銷方式幫助公司成長。

對 Intel 在動機上的關鍵性要素，領導要素、競爭要素及環境要素是組要引發 Intel 尋求新網路行銷手段的重要關鍵。

(二) 啟發

1. 設定標的

在 go online 的策略下，Intel 經營網路平台及藉由網路與消費者進行互動已是行之有年。最初從微型網站 (Microsite)、blog 及活動網站的方式開始經營，漸漸跨足到社群媒體網站，同時利用網路影片作宣傳媒體，並且與 yahoo 及 pchome 等入口網站進行合作。

微型網站的經營與傳統媒體走向網路有關，媒體將原本電視、報紙等資訊轉換為電子網路版本的時候，開始切入網路的經營。Intel 也與媒體合作，針對新產品、新技術的宣傳，將原本在傳統傳媒平台上的資訊放置到網際網路平台上。讓網際網路的使用者容易去接近 Intel 的訊息。但是與媒體合作，往往會受限傳統媒體的特性。尤其媒體並非專業的平台，很多細節的部份很難對使用者及消費者進行教育及溝通，媒體也會依照自己的需求對訊息進行調整，Intel 能夠掌握的程度其實相當有限。

所以 Intel 在 2008 年開始經營稱之為「3C 無間道」等 Blog，藉由邀請駐站寫手及編輯，區分出許多單元，如：3C 無間道、鄉民看 3C、傳說中的挨踢部門、3C，真相大白、Intel 校園大使的校園精英幫，區分各種使用者有興趣的議題，由 Intel 提供訊息，讓使用者進行討論及回饋。並整合 flicker，讓 Blog 的圖片功

能不受限於管理者主導，而是使用者也能夠豐富內容。並且同時推出線上電子書的功能，藉由網路平台來提供足夠多的資訊來教育消費者及與消費者互動。網路不斷的發展，Blog 功能仍有其極限，對於當時的經營狀況來說，Blog 有即時性不足的問題，使用者與 Intel 管理者多半只能藉由 email 來互動。

Intel 在意識到需求後，進而確認組織所面對到的問題。首先是傳統媒體行銷、先前網路行銷手段有其極限，而 Intel 也已意識到這樣的情況。同時，消費者購物習慣改變，網路意見及口碑影響力逐漸上升，Intel 必須重視這一個改變。

2. 尋求創新

進而訂定組織的目標。先前網路行銷手段互動性不足，故下一個行銷手段必須更具互動性，同時必須搭配潮流，以貼近顧客。為達成目標，Intel 進行消費者消費模式的調查及分析，找出最具影響力的平台及模式，認為 Inbound Marketing 是可能的手段。而在可行性上，領導階層主導必須採用，並基於既有資源及可行性選擇適當的社群平台，並且搭配其他 SEO 手段。

多樣的社群平台，Intel 在進行評估之後選擇 Facebook 但不進入 plurk，原因在社群媒體網站特性的差異。plurk 的特性在於高即時性，更高的互動性。相對於 Facebook 來說更不容易維持。另一方面，現有 Intel 在網路行銷活動上，由部門內固定的三人小組來進行，這三人平時同時負責其他行銷活動，且每日對平台進行維護及對使用者進行互動。這樣的編制對於現有 Facebook 社群平台的經營：每週兩到三則主要訊息，每日互動回覆、社群平台的維護。是可以處理的來的。但是若是 Plurk 這樣類型的社群媒體網站，他需要在每小時每分鐘，對於社群主動做出訊息的給予及回覆，這對於現有 Intel 網際網路行銷活動的負責人力並不容易管理這麼高即時性的平台。所以與其經營不良，Intel 就決定專注在 Facebook 單一社群媒體網站上。

(三) 執行

1. 重新定義

Intel 的作法有三，首先是進入 Facebook 社群跟隨快速的社群整體成長；其次是社群採取分眾經營的方式，區分 Power user/General user、一般使用者/校園使用者，依照使用者特性經營不同的社群。另外也藉由關鍵字廣告讓使用者容易找到 Intel 相關訊息。

故在台灣社群網路興起的同時，Intel 在 2009/8 跨進 Facebook 社群媒體網站，成立 Intel Taiwan 及 Intel Taiwan campus 兩個社群，兩個社群針對不一樣的目標對象設計，Intel Taiwan 針對一般使用者及潛在客戶，Campus 則是以學生、校園、實習為主要經營訴求，並且也參與經營其他聯名行銷活動的社群。

除此之外，社群經營在進入 Blog 的時期，就依照不同使用者特性，做出分眾的經營。對於 Intel 來說，使用者可以區分為：有技術、長時間與產品為伍、會玩超頻、改機等 Power User 及單純的 Intel 採用者 General User。

Power User 也常常是所謂的意見領袖，在專業的 CPU、器材討論網站上往往具有影響力，而 Intel 也在早期就注意到相關專業討論社群當中的影響力，會與部分 Power User 進行接觸，在產品上市之初就先給予那些有意見影響力的 Power User 進行產品試用，這些人會因為得到產品而進行測試同時分享心得，這也是抓住這些 Power User 本身的創新採用特性 (Early Adopter)、要帶來影響力、愛嘗鮮跟有新東西可以展現的偏好，能夠讓他們將新產品的狀況帶給更多的使用者，進而建立新產品口碑。General User 則是從一般社群下手，從相對輕鬆、可近的訊息漸漸教育他們，並且利用活動讓他們對社群的粘性更強。

對外合作上，內容的提供、平台的管理及經營仍由內部團隊來執行，內部組織也進行功能分組，行銷部門由三人組成小組兼管網路行銷活動。網頁架構等需要技術性的部份就交由外包公司協助進行建構；另一方面，與 Power User 及媒體技術編輯的接觸，也會經由公關公司協助，並搭配關鍵字廣告增加曝光的效果，且以關鍵字廣告的擊點率作為固定的 KPI。

2. 釐清

故初期創新推行效益評估，搜尋引擎最佳化 (SEO) 的部份，Intel 內部稱之為 Search Engine Mechanism (SEM)。但 Intel 這樣的國際公司，也面臨與 Acer 類似的情況，即是官方網站統合在 Intel 亞太區下共管，所以網站的修改及優化等，就無法針對台灣區的狀況來處理。

另一方面，提高曝光度的關鍵字廣告，設定是由亞太區共同來規劃及資源分配，但這樣勢必發生亞太區內不同國家分公司的資源競爭問題。台灣屬於小市場、華文市場，論市場規模，比不上印度、印尼高成長新興市場，他們會取得更多的行銷及關鍵字相關資源；澳洲屬於成熟市場，韓國是高科技無線高運用的國家，這兩者對於 Intel 的重要性更重於台灣。這樣的情況下台灣能在 SEM 上取的資源其實就很有有限。尤其搜尋上更採用華文 (台灣並未被歸納進採用華文的大中華區)，與多數國家採用英文作為搜尋引擎的主要語言的情況下，台灣相

對弱勢很多，但目前已經不斷在爭取華文關鍵字的設定。同時，在台灣區分公司可以做到的權限內，藉由所進行的行銷活動來下關鍵字，達到一定程度接近消費者的效果，並且從點閱率來評估效益。

另外 SEO 受限於亞太區分公司共管的限制無法有效競爭到資源，而且與終端使用者間存在系統商及經銷商的經營模式下，行銷活動與銷售的連結性不容易評估。

而針對初期評估後再度對組織及創新進行調整，首先是持續經營並藉由社群專屬活動強化社群成員的粘性；持續對 Intel 亞太區管理部門爭取華文關鍵字的資源，而台灣當地的關鍵字經營則以活動作為關鍵字設定的方式。

(四) 常規化

近期 Intel 在評估社群效益上，就不以成員數量成長為 KPI，而是以使用者偏好及參與度來進行分析，同時針對回饋內容做深度分析。並且同時參考社群參與轉換為實體參與的比率。

社群經營的效益評估對 Intel 來說，Intel 會去重視使用者偏好及參與度，反而並不與其他公司一樣，經營社群以社群成員數目作為重要成長指標。受訪者認為，短期提昇社群成員數量的活動並不能保證每個參與社群的成員都是對 Intel 社群提供的訊息、內容有興趣，反而更多的是在活動結束之後脫離社群或是不再追蹤社群訊息。所以 Intel 為了確保社群成員對品牌認同及社群向心力，沒有刻意藉由活動來加速成員成長，但從 2008 年 8 月開始經營社群到目前為止，也已有超過一萬人的社群成員。

社群成員的回饋會是確認社群成員偏好及參與度的重要指標，Intel 會針對回答的屬性去分析。以及舉辦實體行銷活動的時候，同時在社群上放出特定專屬於社群的編號，在實體活動時確認是社群成員後贈送紀念品，計算社群參與轉換為實體參與的比例。這些動作不僅確認社群活動的效果，也讓社群成員更有向心力。另一方面，定期與通路及媒體合作進行消費者的調查，確認行銷活動的效果及品牌、產品的認知程度。

不過與實體銷售數目的連結目前尚未建立，受訪者認為有兩個問題存在：

- 實際採購行為中間有太多的變數，並不容易直接將社群行銷活動的結果導向銷售的成果。

- Intel 並不是直接銷售給予消費者的對象，Intel 產品往往是筆記型電腦、桌上型電腦等其他整合性產品當中的一個元件，中間有經過經銷商或是系統整合商，Intel 的行銷活動與銷售仍有一段距離。

這也使得 Intel 並沒有辦法把行銷效益與銷售成果做出連結，只能藉由間接指標如：社群互動、內容等，來確認社群活動的成果。

社群運作上常面對到的問題多來自於互動的多樣性及處理。

社群成員的回復往往各式各樣，並且同時也會有非關主題性的訊息出現，社群管理人必須有效的管理社群，不致於使社群偏離主軸，同時在不引起社群成員反感的情況下，固定一週給予兩到三則訊息，讓社群持續是活絡的狀態，並且同時達到教育使用者的效果。

而關鍵字廣告部分，則持續關鍵字廣告點閱率作為 KPI。並且在每年都會與網路通路及媒體進行品牌知名度及產品的調查。並且視社群平台為與消費者互動的重要平台，行銷活動及訊息多半與社群平台有所連結，並且持續經營。



第五節 個案彙整

總和以上個案訪談的結果，本節以研究架構各階段：動機（區分為表 3：組織要素及環境要素、表 4：創新因素）、啟發（表 5）、執行（表 6）及常規化（表 7）等，共五個表格，將個案內容彙整成表格呈現。

表 3 企業創新採用動機之組織要素及環境要素

	動機		
	組織要素		環境要素
	組織內部因素	領導者特性	
Hielo	<ul style="list-style-type: none"> • 有共識的團隊 	<ul style="list-style-type: none"> • 了解創新重要性 	<ul style="list-style-type: none"> • 促銷誘因 • 台灣社群媒體網站發展快速（環境）⁵⁰
E 連鎖咖啡	<ul style="list-style-type: none"> • 人力精簡（資源）⁵¹ • 行銷資源有限（資源） • 與消費者溝通不易 	<ul style="list-style-type: none"> • 不曾接觸 Inbound Marketing • 視創新為低成本解決方案 	<ul style="list-style-type: none"> • 競爭者已採用（競爭）⁵²
Acer	<ul style="list-style-type: none"> • 與經銷商合作 • 人力精簡（資源） • 國際公司資源分配及共同管理（資源） 	<ul style="list-style-type: none"> • 不曾接觸 Inbound Marketing • 視創新為低成本解決方案 • 態度開放 • 尊重專業意見 	<ul style="list-style-type: none"> • 關鍵字廣告過度競爭（競爭） • 消費者消費習慣改變（環境） • 台灣社群媒體網站發展快速（環境）
Intel	<ul style="list-style-type: none"> • 與經銷商合作 • 國際公司的資源分配及共同管理（資源） 	<ul style="list-style-type: none"> • 態度開放 • 了解創新重要性 	<ul style="list-style-type: none"> • 消費者消費習慣改變（環境） • 台灣社群媒體網站發展快速（環境）

資料來源：本研究整理

⁵⁰ 係指「環境要素」

⁵¹ 係指「資源要素」

⁵² 係指「競爭要素」

表 4 企業創新採用動機之創新因素

	動機		
	創新因素		
	知覺有用性	創新可近性	使用意向
Hielo	<ul style="list-style-type: none"> • 對市場的了解（環境） • 具參考對象 • 自身為使用者 	<ul style="list-style-type: none"> • 低技術低成本（資源） • 熟悉使用方式 	<ul style="list-style-type: none"> • 領導者主導
E 連鎖咖啡	<ul style="list-style-type: none"> • 對市場的了解（環境） • 具參考對象 	<ul style="list-style-type: none"> • 低技術低成本（資源） 	<ul style="list-style-type: none"> • 解決資源困境 • 競爭者已採用
Acer	<ul style="list-style-type: none"> • 對市場的了解（環境） • 具參考對象 • 具外部訊息提供者 	<ul style="list-style-type: none"> • 低技術低成本（資源） 	<ul style="list-style-type: none"> • 內部策略
Intel	<ul style="list-style-type: none"> • 對市場的了解（環境） • 產品與創新連結性高 • 自身為使用者 	<ul style="list-style-type: none"> • 低技術低成本（資源） 	<ul style="list-style-type: none"> • 內部策略

資料來源：本研究整理

表 5 企業創新採用之啟發過程

	啟發	
	設定標的	尋求創新
Hielo	<ul style="list-style-type: none"> • 溝通管道 • 建立品牌認同 	<ul style="list-style-type: none"> • 領導者主導
E 連鎖咖啡	<ul style="list-style-type: none"> • 溝通管道 • 溝通管道必須是低成本的解決方案 	<ul style="list-style-type: none"> • 參考競爭者及參考對象之解決方案
Acer	<ul style="list-style-type: none"> • 溝通管道 • 建立產品口碑 • 有限人力下可處理 • 有效應用關鍵字並降低成本 	<ul style="list-style-type: none"> • 參考競爭者解決方案 • 外部訊息提供者 Intel 的建議
Intel	<ul style="list-style-type: none"> • 溝通管道 • 更具互動性 • 搭配潮流 • 最具影響力 	<ul style="list-style-type: none"> • 領導者主導

資料來源：本研究整理

表 6 企業創新採用之執行過程

	執行	
	重新定義	釐清
Hielo	<ul style="list-style-type: none"> • Google AdWords • 進入多個社群媒體網站 • 社群平台與官方網頁的橫向連結 • 與其他網路溝通管道進行連結 • 建立口碑 • 組織結構調整 	<ul style="list-style-type: none"> • 放棄採用 Google AdWords • 社群媒體網站訊息內容的調整 • 放棄經營效益不佳的社群媒體網站 • 增加在社群媒體網站上的應用 • 改以提昇社群平台成員數量及回應作為目標
E 連鎖咖啡	<ul style="list-style-type: none"> • Google Adwords • 建構 Facebook 社群平台 • 建立官方 Blog • 引入外部人力 	<ul style="list-style-type: none"> • 放棄採用 Google AdWords • 持續投入社群平台的經營 • 改以社群成員人數增長為目標
Acer	<ul style="list-style-type: none"> • Google Adwords • 建構 Facebook 社群平台 • 與其他網路溝通管道進行連結 • 建立口碑 • 引入外部人力 	<ul style="list-style-type: none"> • Acer 總部統籌建立 SEO 專責團隊 • 不與經銷商競爭搜尋結果 • 持續投入社群平台的經營
Intel	<ul style="list-style-type: none"> • Google Adwords • 建構 Facebook 社群平台 • 分眾經營 • 組織結構調整 • 引入外部人力 	<ul style="list-style-type: none"> • 持續投入社群平台的經營 • 增加社群專屬活動 • 持續對 Intel 亞太區管理部門爭取華文關鍵字的資源 • 台灣當地的關鍵字經營則以活動作為關鍵字設定的方式

表 7 企業創新採用之常規化過程

	常規化
Hielo	<ul style="list-style-type: none"> • 成為公司內部固定行銷活動運作流程 • 成為與消費者互動的重要管道 • 行銷活動皆會與 Inbound Marketing 搭配及整合 • KPI 以社群成員數量成長做為重要指標
E 連鎖 咖啡	<ul style="list-style-type: none"> • 成為與消費者互動的重要管道 • 行銷活動皆會與 Inbound Marketing 搭配及整合 • KPI 以社群平台互動數量及社群成員數量為指標
Acer	<ul style="list-style-type: none"> • 成為與消費者互動的重要管道 • 行銷活動皆會與 Inbound Marketing 搭配及整合 • KPI 以社群回饋的質與量進行分析，分析正面、反面回饋的比例及回饋內容的品質 • 並逐漸加重社群行銷在網路行銷活動上的比重 • 每年固定對品牌、產品識別度進行調查 • 社群平台也視為購買前後的網路平台客服
Intel	<ul style="list-style-type: none"> • 成為與消費者互動的重要管道 • 行銷活動皆會與 Inbound Marketing 搭配及整合 • KPI 以使用者偏好及參與度來進行分析，針對回饋內容做深度分析，同時參考社群參與轉換為實體參與的比率。 • 關鍵字廣告藉由關鍵字廣告點閱率作為 KPI • 每年固定對品牌、產品識別度進行調查

資料來源：本研究整理

第五章 研究命題與討論

本研究將 Inbound Marketing 此一行銷創新擴散及組織採用的過程分為四個階段，分別為動機、啟發、執行及常規化。本研究彙整將依研究架構之四個階段及整體的創新擴散提出命題並進行討論。

第一節 動機

研究命題 1.

企業採用 Inbound Marketing 主要受到環境、競爭及資源等要素的影響

個案驗證

- 低技術門檻、低成本為採用 Inbound Marketing 共通的動機

從個案彙整的企業創新採用動機當中可知，所有個案共通的採用動機，皆為創新可近性高。在 Inbound Marketing 的採用上，當成本低、技術門檻低，在內部採用的意願上會遠高於需要付出大量成本及投入大量時間學習技術的創新，也幫助 Inbound Marketing 的擴散。

- 消費者購買習慣改變及社群快速成長形成採用 Inbound Marketing 的環境要素，同時促使許多競爭者投入採用行銷創新，使競爭要素產生

在 Acer、E 連鎖咖啡等後進者都提及，競爭對手已經進入社群媒體網站進行經營，同時所有個案都認知到，社群媒體網站的快速發展。這也都促使後進者在環境與競爭要素的影響下，對創新產生需求，並且要儘快採快，Acer 也藉由在社群經營已久的外包廠商，加速進入社群的步調，並提高在社群經營的效益。

討論

Inbound Marketing 因社群平台具有低成本及低技術門檻的特性，在公司要尋求行銷創新時，往往成為重要的接受因素及動機。現有社群平台多為現成，不需進行修改的網站，僅需申請即可成立一個平台。而管理上，與一般使用者並無太大的差異，若為社群平台的使用者，幾乎不會有進入障礙的問題存在。

從 Facebook 社群開始進入到台灣未滿兩年，前三個月全台灣 Facebook 會員人數從數千成長到超過三十萬，這樣的發展速度及低進入障礙讓公司進入經營社群平台變成是勢在必行。但這樣快速發展的潮流及趨勢，使得公司行銷領導階層可能並不了解實際運作的情況，但因環境及競爭的要素，讓公司變得不得不採用。也讓許多後進者往往需要借助專家或外包的協助，才能夠讓公司快速步上軌道。

研究命題 2.

Inbound Marketing 創新採用的先行者，多以 Top Down 的方式採行創新。

個案驗證

Inbound Marketing 的採用上，先進者 Hielo 及 Intel 都因對市場的了解及觀察到 Inbound Marketing 在其他市場成功，由上而下的方式將創新引進組織。Hielo 是由合夥人在美國的觀察得到的刺激，並決定在組織內推行這樣的創新，並將其視為行銷上的重要策略。Intel 行銷部門在全球 go online 的策略及對消費者的理解，促使被要求 Intel 必須不斷追求行銷創新的應用，以符合最新的使用者潮流。

後進者 E 連鎖咖啡及 Acer 則是觀察到其他公司的採用成功，再考慮其他的採用因素(其他動機要素、如環境要素、競爭要素)下，決定採用 Inbound Marketing 此一行銷創新。

討論

先進者所要面對的，是在於其他市場的成功，在引進本地市場時是否能夠有相同效果的兩難，故組織領導者(行銷部門主管等)在這邊所扮演的角色相當重要。後進者的行銷部門可以因為其他競爭者已經採用，利用既有的案例說服領導者採行創新，但先進者的行銷部門就必須在主管的支持下，才敢放手進行嘗試。主管必須對創新理解並且意識到創新的重要性。本次個案中，先進者 Hielo 的領導人(公司合夥人)，對於創新本身是十分的熟悉，而 Intel 也不斷要求新的網路行銷手段的應用，這些都讓行銷部門能夠將行銷創新不斷的應用到行銷活動當中。

但四個個案都對社群媒體網站的快速發展有認知，並且像 Intel 及 Acer 都發覺到消費者購買習慣的改變，這也都令個案公司認知到對創新的需求。但不論創

新採用的先進者或是後進者，共同都對市場有深刻的觀察及了解。本次個案中的先進者，亦是對於其他市場的觀察而認知到創新，進而將創新優先引進台灣市場。後進者則藉由對於自己所處的市場環境狀況的了解，對於創新採用與否做出決策，最後則是決定採行跟進的策略，也逕行採用 Inbound Marketing。



研究命題 3.

企業採用 Inbound Marketing 是為了解決消費者與企業間的資訊不對稱問題。

個案驗證

所有個案都在設定組織目標時，提出對溝通管道的需求，而之後也利用 Inbound Marketing 作為與消費者的溝通管道，並且在溝通的過程當中，解決消費者所存在的問題。Intel 及 Acer 應用 Inbound Marketing 同時解決購買前資訊不對稱及購買後問題回覆及反應。Hielo 及 E 連鎖咖啡則利用 Inbound Marketing 提供新產品資訊降低購買前的資訊不對稱。

這些綜合起來的溝通需求，都是在處理購買消費者與企業之間資訊不對稱的問題，藉由 Inbound Marketing 能夠讓這樣的問題降低。

討論

資訊面上，SEO 讓產品及品牌資訊更容易為使用者接觸，並且藉由社群的經營及產品口碑的建立，讓消費者在購買產品前，就可獲得產品更加詳細的訊息，或者是前往消費前，就能夠了解店面情境、產品偏好。這樣的作法其實就是降低廠商與消費者端資訊不對稱的問題，也減少因為資訊不對稱所造成期望落差的客戶抱怨。

互動面上，社群互動的過程當中，消費者會因為產品認同而加入社群，而同時在社群上的討論同時會涉及產品狀況、問題及批評，社群的經營可同時將這些問題回饋給前端產品開發，並協助解決使用者疑問。

從資訊面及互動面來看，這也讓 Inbound Marketing 不僅是一個訊息的溝通手段，更具有客戶服務的意義。

研究命題 4.

企業採用 Inbound Marketing 會受到企業有無自有通路、是否直接販售產品以及是否獨立運作等因素的影響

個案驗證

公司有無自身直接的通路、是否直接販售產品以及是否獨立運作影響到 Inbound Marketing 的採用。

Acer 及 Intel 並無自有實體通路，而是經由經銷商販售產品。故都提及到社群經營上，無法與銷售做結合，多半會以其他活動、抽獎等形式讓社群參與轉變成實體參與。Acer 會舉辦有獎徵答、產品資訊的介紹，而 Intel 會針對產品資訊及相關議題對使用者進行教育，也提供有獎徵答的活動。E 連鎖咖啡及 Hielo 因有實體自有通路，則可以藉由社群成員獎勵、coupon 的方式，將社群參與轉換到實體通路的參與。

Intel 及 Acer 由總部進行共同管理 SEO，也讓官方網站不容易因地制宜修改網頁內容，讓產品訊息更在地化。Intel 面對到無法針對華語關鍵字語言搜尋結果來最佳化，往往是以英語等主要語言來設計，Acer 則不以總公司統籌設立的社群媒體作為主要經營對象，而是強化在地性，以台灣本地的社群經營為主。但自主的 E 連鎖咖啡及 Hielo 就比較不受區域差異的影響。

討論

自有通路的有無，會影響社群成員在將社群活動轉換到實體通路上的差異。有實體自有通路，則可以藉由社群成員獎勵、coupon 的方式，將社群參與轉換到實體通路的參與。但若是經由經銷商而未有自主通路的營運模式上，社群回饋上就不容易與銷售做結合，多半會以其他活動、抽獎等形式讓社群參與轉變成實體參與。所以通路要素直接影響的，就是互動訊息上的差異。

獨立運作方面，會影響到官方網站的 SEO 是否統籌管理。跨國公司往往由總部進行共同管理，也讓官方網站不容易因地制宜修改網頁內容，讓產品訊息

更在地化。而在 SEO 上也不容易針對地方語言搜尋結果來最佳化，往往是以英語等主要語言來設計，所以公司經營型態對於 SEO 的影響是相當大的。同時，社群網站往往具有強在地性，都需要針對各地情境經營各地獨自的社群。這對於跨國性公司來說，都具有很大的影響。而獨自運作的公司，就能針對所在地結合社群及 SEO 做最佳化，比較不受區域差異的影響。

研究命題 5.

企業在執行創新的過程當中，其資源會對 Inbound Marketing 的採用形式造成影響。

個案驗證

- 企業會利用引入外部資源的方式解決創新採用內部資源不足的問題。

比較個案的情況，多數在社群的經營上都引入外部資源，Acer 利用外包廠商在社群經營已久的信用，讓 Acer 在社群的經營更加容易，也降低需要累積的時間。Intel 則是利用外包廠商協助與重要意見領袖連結，加速產品口碑信譽的建立。同時 Acer 與 E 連鎖咖啡都藉由與外部人員的合作，解決內部人力資源不足的問題。

- 企業面臨資源不足時，SEO 是最容易被企業修改的 Inbound Marketing 構面。

SEO 在每個個案當中都被進行過修改，E 連鎖咖啡及 Hielo 都在釐清的過程當中放棄繼續採用 Google Adwords，改以強化橫向連結的方式，與其他網站聯繫提高訊息曝光度。而 Intel 及 Acer 都因受限於總公司統合管理 SEO 的情況下，利用口碑塑造、以活動為本的關鍵字設定，讓產品及社群訊息容易為使用者發現。

E 連鎖咖啡是受限於現有資源採用 Google AdWord 的廣告效果不佳，若能將資源重新分配到其他行銷活動當中，則能夠有更好的利用。本次個案中的兩個跨國企業，都面對到所謂的「區域公司的資源競爭」，因可用資源為全球統籌分配下，要應用的資源必須與處於同區的分公司進行競爭，或是子公司無法影響總公司統籌管理的部份，也就無法競爭到所需要的資源，例如 SEO 是由總公司掌握，區域分公司就無法介入。

討論

SEO 的採用常會受到許多要素的影響（如：經營型態、可利用資源）而迫使公司無法與社群經營整合在一起，使得 SEO 常是被放棄或是修改的元素。而公司常利用其他口碑營造及橫向連結的形式往往取代 SEO 作為社群擴散的重要手段。

雖然說 Inbound Marketing 屬於低成本的手段，但是公司可用資源往往會影響到創新採用的程度及手段。

首先，自有資源多寡直接影響可採用的創新元素，其中資源包括人力、可用資金及技術。

技術資源充足的公司，可以自主管理網站，並且針對訊息及活動的變動，同步更動網站，以讓 SEO 的效果最好。而人力資源充足的公司，則能夠有更多的專責人力在經營及管理社群。資金充足的公司，則可以有更多的行銷手段搭配 Inbound Marketing 的進行。

但技術及人力資源不足的公司，可能必須引入外包人力以做好 SEO 及利用外包人力來協助長時間經營社群。而資金不足的公司，不僅是會欠缺可跟 Inbound Marketing 搭配的行銷手段外，更會減少投入在 SEO、關鍵字廣告上的支出，甚至尋求替代的低成本方法。

個案中亦發現，一旦面臨到資源欠缺的情況，SEO 往往是創新中最先被修改的元素，原因在於相對於其他創新的構面，SEO 存在其他相對低成本可替代方案（資金成本）。同時，SEO 仍是有一定的技術障礙（技術資源），必須了解搜尋引擎的運作方式並依循其要求修改網頁頁面，這都需要一定程度的技術才能夠達成。而個案公司多半以 in house 的方式進行 SEO，文獻中亦提及 80% 採用 SEO 的企業多採用 in house 的作法進行 SEO 的情況下，一旦技術資源不足，SEO 就會被修改，利用更簡單、更低成本的手段達成橫向連結及訊息曝光的效果。

研究命題 6.

Inbound Marketing 行銷活動的執行效果與創新採用企業之銷售成長間，因為購買決策流程當中仍存在其他變數，故不易直接連結。

個案驗證

所有個案都指出，Inbound Marketing 的效果是讓公司與消費者更能夠互相溝通，而且能夠讓對品牌有所認同的消費者能夠更容易與公司互動。但是這些效果並沒有辦法直接將行銷活動效益與實體銷售成長連結，主要因素都是來自於購買決策流程當中存在太多變數。

具有實體店鋪的 E 連鎖咖啡及 Hielo 僅能就行銷活動中，針對社群活動所發出的 coupon 的轉換，來評估對銷售成長的效益，而不具有自有通路的 Intel 及 Acer 要將 Inbound Marketing 與銷售成長連結就更加困難。

故在創新採用的調整後，每一個案常規化採用 Inbound Marketing 就不以銷售成長作為 KPI。E 連鎖咖啡及 Hielo 重視社群媒體網站平台的成員數量成長，Intel 及 Acer 則以成員回應數量、品質來進行分析。同時在關鍵字的分析上，每個個案都以擊點率作為 KPI。

較有資源的 Intel 及 Acer 更會搭配品牌及產品識別度的調查，確認行銷活動的曝光、廣告效果。

討論

創新所帶來的效應無法直接與銷售成長做出關連。往往都是間接在品牌認同、產品認識、產品認同上發生效益。對於社群成員來說，是因為認同而加入，但是從認同到實體購買行為發生中間，有太多變數存在，故效應無法直接連結到銷售數字的成長上。

研究命題 7.

採用 Inbound Marketing 的過程及作法在消費性電子及連鎖餐飲產業中並沒有明顯的差異

個案驗證

所有個案都認為，Inbound Marketing 為與使用者溝通手段，並且利用 Inbound Marketing 建立與網路使用者的溝通橋樑。將產品資訊與活動訊息傳遞給使用者，並且達到訊息散佈及聚集品牌認同者的目的。但這都並未影響到每個個案本身營運的方式、產品開發或是銷售管道。

Intel 及 Acer 都不斷推出新產品，並且需要不斷與使用者進行互動，以教育消費者產品資訊及新技術的發展。E 連鎖咖啡及 Hielo 則不斷藉由開發新產品，吸引想要嘗鮮的顧客，新產品訊息的提供成為溝通的重要目的。而這四個品牌都認為網路使用者是重要必須要溝通的族群，所以採行 Inbound Marketing 作為溝通手段，但都不影響這四個品牌既有的產品走向或是發展。採用的過程當中，也都相當類似，也都藉由外部資源補足公司的不足。

四個個案在採用的過程及對於創新的修改上，都有類似的動機（資源、競爭、環境要素）、目的（建立溝通管道），面對到相近的問題（SEO 及關鍵字廣告都必須面臨到修改）、行銷活動績效無法與銷售數字連結。

討論

實際比較個案間在創新採用流程上的差異，發現到消費性電子與連鎖餐飲採行創新的流程及作法、應用方式類似，對於這樣的結果，本研究認為有兩種原因造成這樣的結果：

- **創新本身特性**

Inbound Marketing 對於公司來說是一種與終端消費者的溝通手段，溝通手段並不涉及到產品本身的差異，以及產業特性上的差異。尤其此一行銷創新所針對的，是同為網路使用者的目標客戶，此一目

標市場的特性及想法都是接近的，更使得企業為接近類似特性的顧客，採用相近的溝通手段。

- **產業特性類似**

當初在進行研究個案的選擇，為尋找對行銷創新較為敏感的產業，在初期設定上，就選擇以：產業快速變動、產品變化快及需要不斷與消費者溝通的產業。而在這樣的要求下選擇出消費性電子產業及連鎖餐飲產業。所以兩個目標產業在具有相同特性下，產品差異似乎無法對創新採用帶來影響。

所以在創新採用的產業差異上，消費性電子與連鎖餐飲並未太大的差異存在。而創新本身的特性及此二產業所具有的共通性會是讓產業差異不明顯得主要原因。

研究命題 8.

Inbound Marketing 的高創新可近性為行銷創新擴散的關鍵要素。

個案驗證

前所提及創新擴散個案驗證中，所有個案共通的採用動機，皆為創新可近性高。創新可近性，明確影響研究個案在創新採用上的動機，也成為接受創新並採用的關鍵要素。社群快速發展的環境要素，影響所有個案，並使每個個案都希望藉由跟隨社群媒體網站的發展，建立一個與使用者溝通的管道。創新採用屬於後進的個案也因競爭者都認知到這樣的趨勢成為先進者，後進者受到競爭壓力，進而意識到創新的需求，使競爭要素成形。同時因為創新本身的高可近性，也快速採用。

而對於 Inbound Marketing 採用組織的觀察，尤其是在投入社群網路經營的組織越來越多，確實可發現到 Inbound Marketing 的擴散已經逐漸普及。後進者 Acer、E 連鎖咖啡皆認為競爭對手已經採用創新而有必要投入。並且所有個案都認知社群媒體網站的快速發展。故後進者也以跟隨者的角度跟進採用 Inbound Marketing。Acer 在決策流程當中的確參考先進者在社群經營上的得失作為可行性的分析，E 連鎖咖啡也因為重要參考者的成功而決定採行創新，也基於跟隨策略，確實壓縮了動機及啟發兩個程序，使得創新採用的速度更快。

討論

- **創新可近性、組織外部特性（環境要素、競爭要素）成為主要動力**

創新擴散的初期，個別組織確實由創新本身的可近性、外在環境快速發展，或是競爭對手的採用而意識到對創新的需求。故組織進而評估是否要進行採用，進入到創新採用的流程當中。

- **低進入門檻、低成本（創新要素：創新可近性）導致擴散快速**

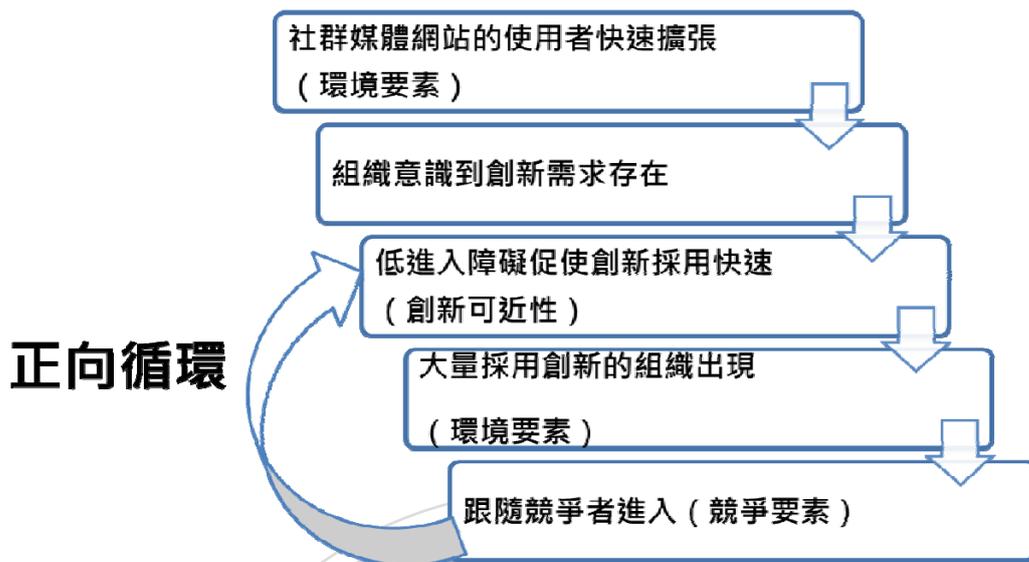
但 Inbound Marketing 所需要投入的資源少，又沒有太多的技術門檻的情況下，從確認採用到實際施行的時間短，讓整個環境突然有大量的組織都採用此一行銷創新，進而讓許多尚未採用的組織面臨到壓力。

- **為了引入創新而導入（環境、競爭要素）**

競爭要素帶來的壓力，讓尚未採用的組織面臨到「不得不採用」的壓力，即使組織本身原本並未有必須採用的迫切性，一旦競爭要素擴大成為環境要素（大家都用了，我不能不用），就會使得許多組織的採用理由轉向為「為了引入創新而引入」。

- **創新可近性高會加速組織外部特性的影響力（形成正向循環）**

如圖 8 所示，前所提及的四點又會因為創新本身的可近性高，更加速跟隨競爭者的進入，並強化競爭要素轉變為環境要素，形成創新擴散的正向循環。



資料來源：本研究整理

圖 8 創新擴散的正向循環示意圖

此一創新擴散正向循環將會帶來以下的效果：

- 先進者及後進者的差異變得相當小

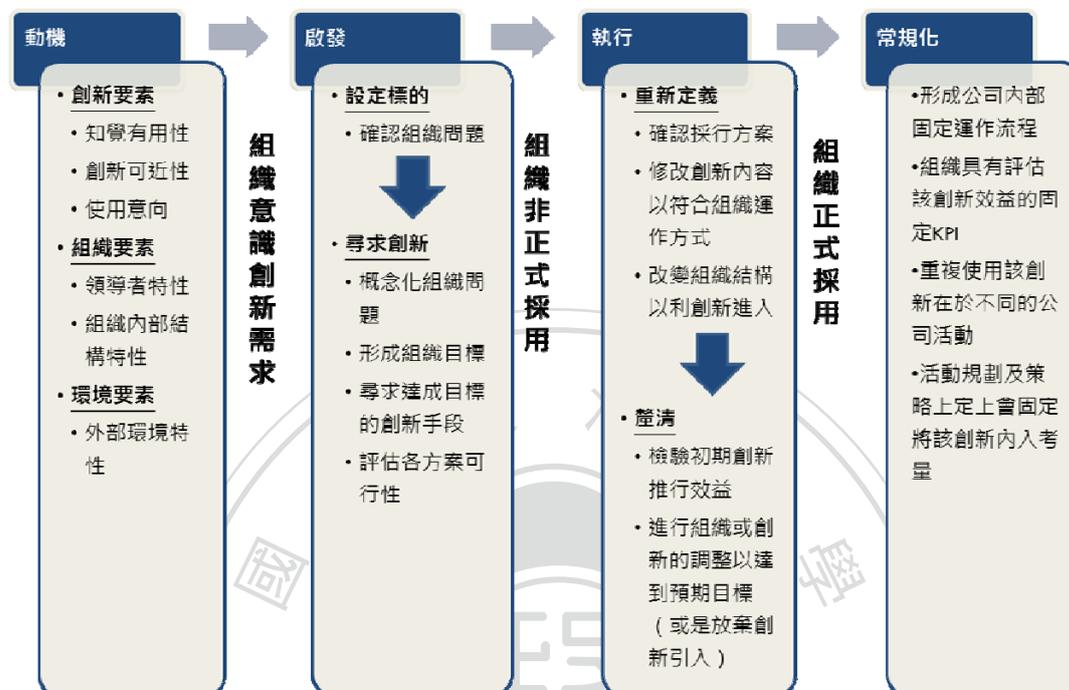
擴散速度會不斷增加，而使得從創新開始擴散到普及的時間會相當短，進而使得先進者與後進者的在採用時間上並不會差太久，故實際施行效果的差距上，並不會有太多的落差。

- 壓縮動機、啟發到執行階段的流程，快速進入首次執行

原本在創新採用流程當中，動機跟啟發是區分為兩個不同的階段，但由於此一正向循環的發生，會改變原本的創新採用流程，轉變為：

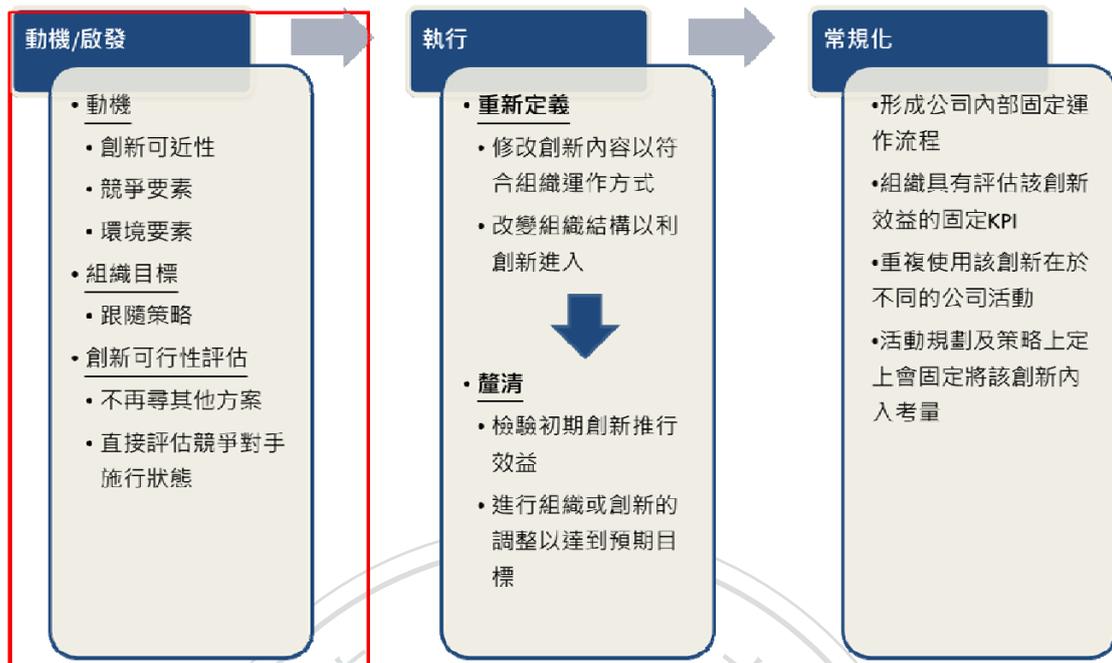
1. 動機以競爭要素及環境要素為主
2. 在啟發階段，「競爭跟隨」成為單一組織目標
3. 不再需要尋找其他創新手段，僅以現在整體環境都採用的創新作為唯一選擇
4. 觀察競爭對手的採用狀況成為可行性評估的重要步驟

以上所提及之四點，促使創新採用的步驟從圖 9 改變成圖 10：動機及啟發程序的區隔消失；原本意識到創新需求，確認組織目標後尋找可用創新不同，轉變為直接意識到單一可用的創新是有其創新採用的需求；而其他競爭者的採用是可行的情況下，直接進入執行階段。



資料來源：本研究整理

圖 9 原本的創新擴散決策流程



資料來源：本研究整理

圖 10 壓縮後的創新擴散決策流程

第六章 結論與建議

本研究之主要研究目的在於藉由個案之研究，對行銷創新：Inbound Marketing 在於企業內之創新採用及企業間之創新擴散有所了解，並藉由研究的結果回答以下三點研究問題：影響行銷創新採用的重要關鍵因素為何、行銷創新擴散主要因素為何及不同產業在採用行銷創新上的異同。更進一步提出本研究之結論與實務建議，並針對研究上的限制提出後續的研究建議。

第一節 結論

本研究針對研究問題，提出以下結論：

結論 1. 資源、環境及競爭等三要素是影響 Inbound Marketing 行銷創新採用的重要 關鍵因素

從研究命題中得知，本研究各個個案共通的採用動機有三：

- 低進入障礙、低成本（資源要素；創新可近性）
- 快速擴張的社群媒體網站使用者（環境要素）
- 競爭者投入採用（競爭要素）。

資源、環境及競爭要素促使個案意識到對於創新的需求，並且進一步尋找能夠對應創新需求的行銷創新，來達成組織目標。

資源要素影響到組織對於此一行銷創新在採用時，所採用的元素、採用的方式及對於組織、創新的修改。

環境要素則是對於消費者的理解，因網際網路的興起促使與消費者的溝通方式改變，消費者的消費習慣也隨之改變。企業必須解決消費者在產品購買前的資訊不對稱的問題、與使用網路的消費者進行溝通及處理已經購買產品的消費者在網路上的回饋，都形成整體企業在創新採用時不得不面對的環境要素。在研究的個案當中，創新採用的先進者多半為領導階層已經預見環境的改變，預先以 Top Down 的方式將創新導入企業當中，方能使企業在其他競爭者尚未採用此一行銷創新前，先行使用。

競爭要素則是來自於企業意識到必須採用，競爭者也容易採用，尤其是創新採用後進者在面對到創新採用先進者已經藉由此一行銷創新建立與消費者溝通的管道下，促使企業不得不也跟隨採用此一行銷創新，否則即是自行放棄與消費者溝通的機會。

故本研究認為，資源、環境及競爭三項要素在行銷創新的採用上，具有關鍵性的角色。

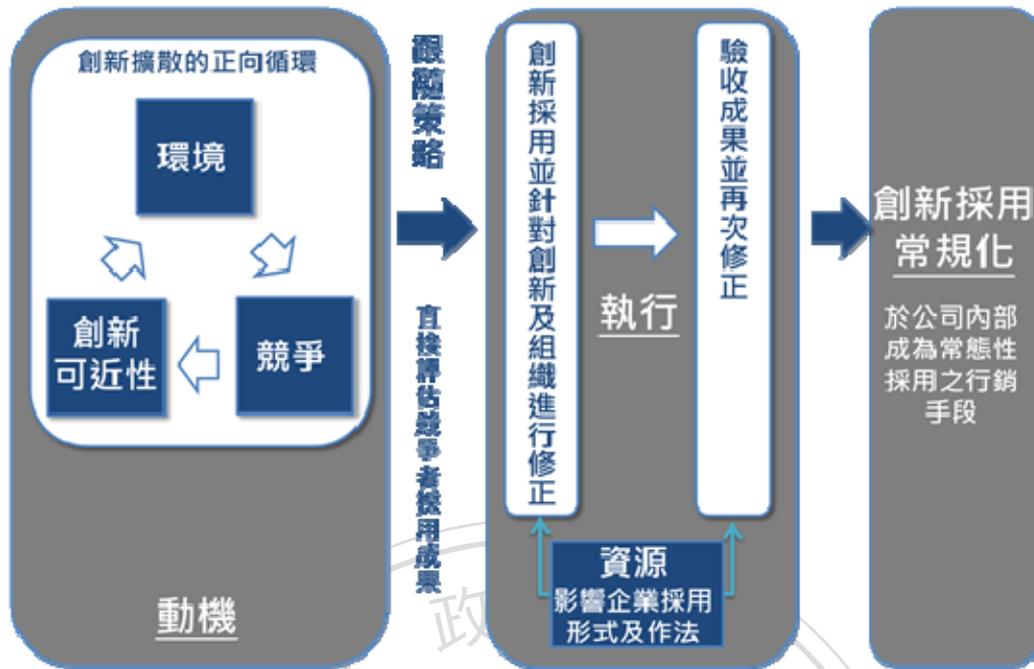
結論 2. Inbound Marketing 行銷創新的高創新可近性為企業行銷創新擴散的關鍵要素

資源、環境及競爭要素影響行銷創新的採用，而資源要素當中，低成本、低進入門檻所代表的高創新可近性，讓 Inbound Marketing 在創新的擴散上，讓組織少掉了很多的困難。

更進一步在研究發現中，高創新可近性搭配上環境快速發展、競爭對手快速增加的情境下，創新擴散會形成正向循環。競爭對手因為容易採用行銷創新而大量增加採用的組織，這樣的情境也促使尚未採用的組織面臨到不得不採用的狀況，至此將加快創新擴散的速度，也使得此一創新普及。

故本研究認為，Inbound Marketing 的擴散與高創新可近性及與環境、競爭要素的配合有重要的關係。

綜合結論 1 及 2，至此，本研究將企業採用 Inbound Marketing 此一行銷創新所面臨到的要素及流程，以模型化的方式表達為圖 11：



資料來源：本研究整理

圖 11 Inbound Marketing 行銷創新採用模型

從圖 11 的模型可知，環境、競爭及創新可近性三要素的相互作用，使得創新採用動機產生，而此三要素會以正向循環的形式不斷促使企業採用創新，後進者因而採用跟隨策略，僅評估創新已採用者的成果是否是用於自身企業，就可進入創新執行的階段。創新執行的階段（重新定義及釐清）都不斷受到資源要素的影響，使企業選擇最適合的創新採用方式，進而將創新採用常規化。

結論 3. 廠商在 Inbound Marketing 行銷創新的採用過程及作法未顯示出產業的差異性。

本次研究中所選擇的消費性電子及連鎖餐飲兩個產業，發現其產業間採用行銷創新上的差異並不明顯，歸因於創新本身特性及產業特性類似。

行銷創新為企業與消費者間的溝通手段，相對較不受到公司產品差異上的影響。

同時產業特性上，消費性電子與連鎖餐飲皆為變動快速、產品變化快、需要與消費者大量溝通的產業，類似的特性也使得產業在採行作為溝通手段的行銷創新，其手段上是接近的。

但也發現到，公司有無自身直接的通路、是否直接販售產品、是否獨立運作及資源要素反而是影響創新採用形式最重要的要素。

資源要素上，資金、人力及技術資源直接影響到可以採行的 Inbound Marketing 構面，也讓個案間出現創新採用的差異。技術資源充足的公司，其網路及網站活動可藉由其技術能力使 SEO 的效果達到最好。人力資源充足的公司，則有更多的專責人力在經營及管理社群。資金充足的公司，則可以有更多的行銷手段搭配 Inbound Marketing 的進行。但相對的在資源欠缺的公司中，就可能必須採用其他更簡單、更低成本的手段以完成組織的目標。

自有實體通路的有無，影響 Inbound Marketing 在社群參與活動與實體活動的轉換形式。不具有自有通路者就不易利用折扣或是優惠的方式維繫使用者的忠誠度，可能必須採用如有獎徵答的方式才能達到類似的效果。所以通路要素直接影響的，就是互動訊息上的差異。

獨立運作方面，會影響到官方網站的 SEO 是否統籌管理。跨國公司往往由總部進行共同管理，產生不容易因地制宜、產品訊息及 SEO 在地化的困難。尤其社群網站往往具有強在地性，都需要針對各地情境經營各地獨自的社群。這對於跨國性公司來說，都具有很大的影響。而獨自運作的公司，就能針對所在地結合社群及 SEO 做最佳化，比較不受區域差異的影響。

第二節 實務上的建議

據前所述之研究結論，本研究進一步提出以下實務上的建議：

**建議 1. 「資源」要素為行銷創新採用的重要要素，
企業應藉由與外部合作的方式補足內部不
足的部份。**

在行銷創新的採用及行銷創新的擴散上，資源要素都扮演重要的角色。

但是不一定是每一個組織都在人力、技術或是資金上具有充分的資源，能夠將行銷創新中每一個元素都完整應用在公司的行銷活動當中。不過組織在人力或是技術資源不足的情況下，仍然可以藉由與外部合作的方式，取得足夠的資源。

像是個案中都藉由外部合作取得在社群媒體平台上經營所需的人力資源，也利用公關公司連結到外部具有影響力的意見領袖。或者組織內部不具有網路技術資源，也能利用與外包商合作的方式，取得技術資源。

另一方面，Inbound Marketing 的要素都需要時間的醞釀才能夠漸漸達到效果，尤其社群認同及品牌口碑的建立都要花上很長的時間才能夠完成。若能夠藉由在特定社群經營已久、具有一定程度信譽的外包廠商來合作，或是強化在使用者間具有意見領袖地位的使用者的聯繫，藉由利用外包廠商及意見領袖的時間累積（信譽的建立也就是時間累積的效果），也能夠使 Inbound Marketing 的效果更好。

建議 2. 「環境」要素的掌握也就是對消費者的了解，故要掌握行銷創新，企業應對消費者和市場有更深的了解。

環境要素反應的就是市場狀況的改變。個案當中，行銷創新採用的重要要素就是發現到社群媒體網站的發展。也因為市場及消費者的改變，才讓 Inbound Marketing 這樣的行銷創新誕生（消費者溝通習慣的改變）。

所以在未來，有意採行行銷創新的組織，除了對於自有資源的掌握外，更要對於消費者及市場的改變時時關注。也唯有先發現消費者的改變，組織必須不斷利用既有的經驗，採用新的行銷創新或是自行發展出新的行銷手段，使組織持續位在潮流的先端，才能保持在行銷上的優勢。後進者也能夠藉由時時觀察新的行銷創新的進展，快速跟進，以避免在競爭的過程當中落後。

建議 3. Inbound Marketing 的目的在於解決資訊不對稱的問題，故創新採用前企業應了解目標消費者所需要的資訊

Inbound Marketing 確實在個案當中達到解決購買前後資訊不對稱的目的，但純粹 Inbound Marketing 本身並不能夠提供對的資訊給消費者，因 Inbound Marketing 僅是一種溝通的手段。

採行 Inbound Marketing 的企業應在採用 Inbound Marketing 前，同時了解消費者的需求。了解消費者在購買流程、資訊蒐集的過程當中，他們需要的是怎樣的訊息、從怎樣的管道獲得訊息、從怎樣的人獲得訊息。更進一步設計出適合的訊息藉由 Inbound Marketing 的管道傳遞出去，方能夠達到創新採用的最佳效果，而不僅是為採用而採用而已。

建議 4. 企業應考量適合之 KPI 來對 Inbound Marketing 的成效進行評估。

消費者在購買決策流程當中，不僅僅只因為行銷手段而進行購買（行銷手段可能是其中一個因素，但不一定是僅受到行銷活動的影響），故 Inbound Marketing 的效果不容易藉由銷售成長來評估。故企業若要採用 Inbound Marketing 作為行銷手段，其效益的評估可藉由使用者對於產品回饋的質與量、比例、回饋內容、產品及品牌辨識度的調查及社群活動與實體活動的轉換比率等作為指標，來評估 Inbound Marketing 的成效，會較單純採用銷售成長作為指標更為有效。

第三節 研究限制

本研究為探索性研究，並且以個案訪談的方式進行。故在研究過程及研究結果上必定存在以下限制：

- 本研究訪談對象有限，並無法針對所有行銷團隊及過往所有參與該創新採用、擴散的相關人員進行訪談，故在細節描述上無法全面。

- 本研究個案研究數量有限，並且受限於受訪者訪談過程當中，針對問題回答的詳細程度及意願影響，個案間的資料豐富及完整程度必定存在落差。
- 個案研究法所蒐集到的資訊可能會受到受訪者個人主觀認知的影響。
- 判定個案公司的作為及活動在研究架構上的所屬階段及行為，會受到研究者個人主觀思考的影響。
- 無法全面性的對所有採行該創新的公司進行訪談，故在個案選擇上，個案代表性及周延性會影響本研究結果的推論及結果。
- 本研究僅對於單一行銷創新進行討論，對於整體行銷創新的一般化仍有其限制。

第四節 未來研究建議

對於本研究所不足的部份，提出以下三點作為未來對於行銷創新及行銷創新擴散有研究興趣的研究者，可能的研究方向：

- **建議追蹤個案創新採用的後續績效**

本次研究的個案從採行 Inbound Marketing 到本研究完成的時間都不長，所以僅能夠針對現有的營運表現及狀況做出本研究的結論。但若在創新採用後的五年、八年後所帶來的績效上是否再發生改變？而常規化後的創新本身是否又再度進行修改？這是可以再繼續追蹤的部份。

- **建議增加其他產業的研究**

本研究僅限於消費性電子及連鎖餐飲兩產業，並未發現到產業上創新採用及擴散上的差異，但或許在其他位在研究範圍外的產業確實存在行銷創新擴散上的產業差異，故可能在未來可以針對其他產業進行更進一步的研究。

- **建議採用其他的研究方式進行驗證**

本研究利用多重個案研究法進行探索性研究，但研究方法上的限制會使得因果關係的驗證上仍有所不足，故未來近一步的研究可採以其他研究方法，大量發放問卷進行調查，並以統計方法驗證其因果關係，都是可行的研究發展方向。



第七章 參考資料

英文資料：

- Agichtein, E., Castillo, C., Donato, D., Gionis, A. , and Mishne, G. (2008), “Finding High-Quality Content in Social Media,” *Web Search and Web Data Mining* (pp 183-194). New York, NY, USA: ACM.
- Ajzen, I. (1985), *From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior*, In *Action Control from Cognition to Behavior*. Kuhl Julius and Bechmann Jurgen, Berlin and New York: Springer-Verlag, pp.11-39.
- American Marketing Association. (2007/10), “Definition of Marketing.” 2010/6, Access to: American Marketing Association, <http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx>
- Arundel, A., Kanerva, M., and Cruysen, A. V. (2007), *Innovation Statistics for the European Service Sector , With the Assistance of Stefano Tarantola, Massimiliano Mascherini, and Funda Celikel of the Joint Research Centre on the Service Sector Innovation Index (SSII)*.
- Bandura, A. (1986), *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood, Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Benbasat,I., Goldstein,D., and Mead,M. (1987), “The Case Research Strategy in Studies of Information System,” *MIS Quarterly*, Vol.11, No.3, pp.369-386.
- Boyd, d. (2006), “Friends, Friendsters, and MySpace Top 8: Writing Community into Being on Social Network Sites”. 2010/6 , Access to: http://www.firstmonday.org/issues/issue11_12/boyd/
- Boyd, D.M.and Ellison, N.B. (2008), “Social Network Sites: Definition, History,and Scholarship.” *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol.13, No.1, pp.210–230
- Burnes, R. (2008/11/18), “Inbound Marketing is Marketing Focused on Getting Found by Customers,” 2010/6 , Access to: Inbound Marketing and the Next Phase of Marketing on the Web.

- Businessweek. (2005/2/21), "Keywords For Ad Buyers: Pay Up." 2010/6, Access to:
Businessweek,
http://www.businessweek.com/magazine/content/05_08/b3921042_mz011.htm
- Carroll, N. (2010), "Search Engine Optimization" *Encyclopedia of Library and Information Sciences*, Third Edition, Vol.1, No.1, pp.4613-4629.
- Chartered Institute of Marketers, "Definition of Marketing", 2010/6 Access to:
Chartered Institute of Marketers:
<http://www.cim.co.uk/resources/understandingmarket/definitionmkting.aspx>
- Chen, Yong Min. (2006), "Marketing Innovation", *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol.15, No.1, pp. 101-123.
- Christensen, M.C. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dann, S. (2010), "Redefining Social Marketing with Contemporary Commercial Marketing Definitions," *Journal of Business Research*, Vol.63, No.2, pp.147-153.
- Davis, D.F. (1989), "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology," *MIS Quarterly*, Vol.13, No.3, pp.319-339.
- Davis, D.F., Bagozzi, P.R., and Warshaw, R.P. (1992), "Extrinsic and Intrinsic Motivation to Use Computers in the Workplace," *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.22, No.14, pp. 1111-1132.
- Department for Innovation and Skills Universities. (2008), *Persistence and Change in UK Innovation 2002-2006*, Department for Innovation, Universities and Skills.
- Drucker, P. (1986), *The Frontiers of Management : Where Tomorrow's Decisions Are Being Shaped Today*, Nueva York, EUA : Tuman Talley Books
- FathomOnline.com. (2005/10/5), "Search Keyword Prices Rose 19 Percent In One Year," Access to: FathomOnline.com.

- Fishbein, M., and Ajzen, I. (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fono, D. and Raynes-Goldie, K. (2006), "Hyperfriendship and Beyond: Friends and Social Norms on LiveJournal.", In M. Consalvo and C. Haythornthwaite (Eds.), *InternetResearch Annual Volume 4: Selected Papers from the AOIR Conference* (pp. 91-103). New York: Peter Lang.
- Freeman, J.C., and Clark Soete, L. (1982), *Unemployment and Technical Innovation: A Study of Long Waves and Economic Development*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Gallivan, M.J. (2001), "Organizational Adoption and Assimilation of Complex Technological Innovations: Development and Application of a New Framework." *Database for Advances in Information Systems*, Vol.32, No.3, pp.51-85.
- Georgia Tech. (1998), "How Users Find out About WWW Pages." 2010/6, Access to: Georgia Tech, http://www.cc.gatech.edu/gvu/user_surveys/survey-1998-10/graphs/use/q52.htm
- Halligan, B. and Shah, D. (2009), "Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs," John Wiley & Sons Inc.
- Han, K.J., Kim, N. and Srivastava, K.R. (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", *Journal of Marketing*, Vol.62, No.4, pp. 30-44.
- Hauknes, J. (1998), *Services in Innovation—Innovation in Services*. Oslo (1998): STEP group SI4S final report.
- Hu, J.P., Chau, P.Y.K., Sheng, O.R.L., and Tam. (1999), "Examining the Technology Acceptance Model Using Physician Acceptance of Telemedicine Technology", *Journal of Management Information Systems*, Vol.16, No.2, pp. 91-112.
- Kim, W.C. and Mauborgne, R. (1997), "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth", *Harvard Business Review*, Vol.75, No.1, pp.102-112.

- Kimberly, R.J., and Evanisko, J. M. (1981), “Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations”, *The Academy of Management Journal*, Vol.24, No.4, pp. 689-713.
- Kopytoff, V. (2004/11/29), “Google’s Orkut Puzzles Experts” 2010/6, Access to: San Francisco Chronicle, <http://www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?f=/c/a/2004/11/29/BUGU9A0BH441.DTL>
- Kotler, P., and Lee, N. (2008), *Social Marketing*, SAGE Publications.
- Lundstrom, W.J.and Wright, R.F. (2005), “Marketing Innovation,The CRM–Physician Interface:Toward a Model of Physician Relationship Building”, *Journal of Medical Marketing*, Vol.5, No.4, pp. 316-323.
- McGrath, C.and Zell, D. (2001), “The Future of Innovation Diffusion Research and Its Implications for Management: A Conversation with Evertt Rogers”, *Journal of Management Inquiry*, , Vol.10, No.4, pp. 386-391.
- Mol, J.M., and Birkinshaw, J. (2009), *Management Innovation in the UK--DIUS Research Report 09 07*, Department for Innovation, Universities and Skills.
- Moore, C.G.and Benbasat, I. (1991), “Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation”, *Information Systems Research*, Vol.2, No.3, pp. 192-222.
- Nargundkar, R. and Shergill, G.(2005), “Market Orientation, Marketing Innovation as Performance Drivers: Extending the Paradigm”, *Journal of Global Marketing*, Vol.19, No.1, pp. 27-44.
- Rhodes, J. (1997), “Art of Search Engine Promotion”, 2009/2, Access to: <http://www.deadlock.com/promote/search-engines>
- Rogers, M.E. (1983), *Diffusion of Innovations (2nd ed.)*, New York: Free Press.
- Rogers, M.E. (1995), *Diffusion of Innovations (4th ed.)*, New York: Free Press.
- Rogers, M.E. (2003), *Diffusion of Innovations (5th ed.)*, New York: Free Press.

- Schumpeter, J. (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press.
- SEMPO. (2007), *The State of Search Engine Marketing 2006: Survey of Advertisers and Agencies*, 5. Wakefield, MA: Search Engine Marketing Professional Organization (SEMPO).
- Steenburgh, T., Avery, J. and Dahod, N. (2009), "HubSpot: Inbound Marketing and Web 2.0", *Harvard Business Review*.
- Sunde'n, J. (2003), *Material Virtualities*, New York: Peter Lang.
- Taylor, S. and Todd, P.A. (1995), "Understanding Information Technology Usage: a Test of Competing Models", *Information Systems Research*, Vol.6, No.2, pp. 144-176.
- Thompson, R.L., Higgins, C.A., and Howell, J.M. (1991), "Personal Computing: Toward a Conceptual Model of Utilization", *MIS Quarterly*, Vol.15, No.1, pp. 124-143.
- Thong, J.Y.L. (1999), "An Integrated Model of Information System Adoption in Small Business", *Journal of Management Information Systems*, Vol.15, No.4, pp.187-214.
- Tornatzky, L., and Klein, K. (1982), "Innovation Characteristics and Innovation Adoption-Implementation: A Meta-Analysis of Findings", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol.29, No.1, pp. 28-45.
- Tornatzky, L.G. and Fleischer, M. (1990), *The Processes of Technological Innovation*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Venkatesh, V. and Davis, F.D. (2000), "A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies", *Management Science*, Vol.45, No.2, pp. 186-204.
- Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G.B. and Davis, F.D. (2003), "User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View", *MIS Quarterly*, Vol.27, No.3, pp. 425-470.
- Vittal, S. and Anderson, E. (2007/1/9), "How Technology Enables Inbound Marketing: Evaluate Interaction Management To Optimize Real-Time

Recommendations”, 2009/5/7, Access to:

<http://www.forrester.com/Research/Document/Excerpt/0,7211,40760,00.html>

Yin, R.K. (1989), *Case study Research: Design and Methods*, London: Sage Publications.

中文資料：

Mojolouu. (2010), 「2010 第一季全球 PC 市場：HP 續當一哥，Acer 緊追在後」，2010 年 6 月 擷取自

<http://www.techbang.com.tw/posts/2314-the-first-quarter-of-2010-global-pc-market-hp-continued-when-a-brother-acer-following-closely-behind>

吳亞馨、朱素玟、方文昌 (2005), 「網路購物信任與科技接受模式之實證研究」. *資訊管理學報*, 第十五卷, 第一期

吳豐州 (2006), 企業成功導入 RFID 在供應鏈管理之影響因素, 國立中正大學資訊管理研究所

李婉怡、趙珮如 (2004), 醫療產業員工對電子病例之科技接受模式探討--以中南部地區為例.

莊立民、陳志龍 (2006), 「建構組織創新擴散過程之研究—以媒體出版業為例」. *出版與管理研究*, No.2, 頁 33-64.

張劭勳 (2001), *研究方法*, 初版, 台中, 滄海書局

劉柏廷 (2006), 科技接受模式, 結合計劃行為理論與科技接受模式, 科技接受與使用統一理論之實證分析與比較: 以台北市停車收費採用 PDA 為例. 國立交通大學運輸科技與管理學系.

劉常勇 (1997), 「管理教育中的個案教學」, *台灣本土企業個案第一集*, 財團法人長谷文教基金會

鄭茹憶 (2006), 從創新擴散觀點討論行動行銷: 台灣綜合廣告代理商多重個案. 國立政治大學企業管理研究所.

謝邦昌、江志民(2004), 技術創新活動對電子業的影響. 擷取自：

<http://bidm.stat.fju.edu.tw/ttis/paper/%E6%8A%80%E8%A1%93%E5%89%B5%E6%96%B0%E6%B4%BB%E5%8B%95%E5%B0%8D%E9%9B%BB%E5%AD%90%E6%A5%AD%E7%9A%84%E5%BD%B1%E9%9F%BF.doc>

蘇登呼 (2000)，政府官僚組織內部創新傳佈之研究：以台北市戶政事務所與高雄市衛生局為例。國立中山大學傳播管理研究所。



附錄

個案訪談問題

政大科管所 研究訪談問題清單

研究題目：從創新擴散觀點探討公司導入 Inbound Marketing

研究學生：陳治平

感謝您的協助，本研究議題主要是在於探討：從創新擴散觀點探討公司導入 Inbound Marketing

近年來，網際網路逐漸發達，個公司在進行行銷規劃及行銷活動時，都開始重視網際網路平台的重要性，也將網際網路平台納入行銷活動的重要一環。

一般而言，近年新興的網路行銷往往會包含兩項重要的要素：搜尋引擎的最佳化以及社群網路平台的互動。

搜尋引擎最佳化係指讓公司網站、公司網路資訊在搜尋引擎（如 Google、微軟的 Bing 等等搜尋工具）容易被找到。常用的作法是採用關鍵字廣告、設計網站及網頁內容時與其他知名網站互相連結或購買較容易被發現的搜尋位置等等。

網路社群平台的互動則可以區分為兩個層面，第一是建立自身社群網路平台或頻道（如建立企業品牌部落格、Facebook 粉絲專頁、Youtube 頻道），並且在平台上與使用者進行互動。另一個層面則是不斷在平台上提供吸引使用者再次造訪的資訊及內容（例如專業性資訊、娛樂資訊、討論議題等等），以形成不斷流動的人潮及使用者間的口碑。

本研究則是在研究公司組織採用以上兩種行銷手段時（國外研究定義這兩種手段通稱為 Inbound Marketing，本研究視為為一種行銷創新），公司所面臨到的狀況及組織如何去反應新手段對公司帶來的改變。

再次感謝您的受訪，以下附上研究所需要了解的訪談問題：

- 貴公司在什麼樣的情境下，認為貴公司應該利用社群媒體作為行銷策略？
 - 貴公司是在特定的策略決定進入社群媒體平台？
 - 貴公司進入社群媒體平台是否有參考對象？
 - 貴公司領導階層對於採用社群平台的想法為何？
 - 貴公司進入社群平台最主要的考量是什麼？
 - 貴公司在進入社群平台的思考是否與競爭對手的策略有關？
- 貴公司在怎樣的情境下，認為公司應該要採用 SEO（搜尋引擎最佳化）的方式讓公司增加曝光？
 - 貴公司是否是在已有的既定策略下，採行 SEO？
 - 貴公司領導階層對於採行 SEO 的想法為何？
 - 貴公司採行 SEO 最主要目的為何？
- 貴公司是否與外部 Agent 合作而思考是否需要應用 SEO 及網路社群媒體進行行銷？
 - 若有，則 Agent 所扮演的角色為何？
 - Agent 提供了怎樣的協助？
- 貴公司在採行 SEO 及社群平台行銷前，主要面臨到的行銷問題為何？
 - 貴公司在當初認為可能的解決方案有哪一些？
- 該問題直接的解決方案是否就是採行 SEO 或是進入社群平台？
 - 如果不是，當時候選的解決方案是？
 - 該方案的執行結果？

- 經過比較後，貴公司（再次）選擇 SEO 及社群平台行銷的主要理由？

- 當貴公司確定採行 SEO 及社群平台行銷後，貴公司行銷部門是否有相對應的組織調整？
 - 若有，則是針對哪一方面進行調整？
 - 技術方面？行銷團隊分工？

- 而貴公司採用 SEO 及社群平台行銷的手段上，是否有針對公司情境進行？

- 貴公司如何檢驗或評估引入該行銷手段後的效益？
 - 是否建立固定的 KPI？或是利用現有之數據進行分析？

- SEO 及社群平台行銷是否有達到公司目標效益？
 - 若無，是否有進行再度調整行銷內容或是執行手段再度進行測試？
 - 是否有放棄繼續採用 SEO 或是社群平台行銷？

- 貴公司確定採用 SEO 及社群平台行銷後
 - 形成公司內部行銷活動固定運作流程的一部分？
 - 每次行銷活動規劃上必定納入 SEO 及社群平台行銷作為必要手段？

- 貴公司是否沿用初期評估 SEO 及社群平台行銷的 KPI 作為後期衡量相關活動的固定效益指標？
 - 若是，則現採用之 KPI 是否經過修正？
 - 若否，則是改採用哪一種 KPI 來評估 SEO 及社群平台行銷的成果及效益？