



# 故事行銷力

---

丘宏昌

國立清華大學科技管理學院

**Hung-Chang Chiu**

**College of Technology Management**

**National Tsing Hua University**



# 大綱

## ■ 主題一 瞭解行銷

- 什麼是行銷
- 行銷為何重要
- 我們的行銷做得好嗎

## ■ 主題二 故事行銷

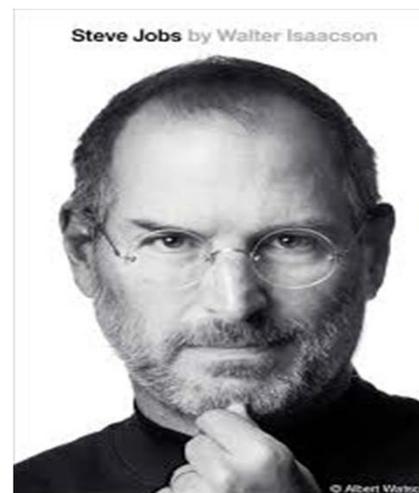
- 故事的定義
- 故事行銷的案例分析
- 如何說一個好的故事



# 主題一：瞭解行銷

## Q：什麼是行銷？

- 什麼是行銷？
- 三個小洞察
  - Jobs強調價值
  - Apple不討論運算速度、規格
  - Apple的典範是Nike，Nike強調什麼
    - 偉大的運動員





# Q：什麼是行銷/What is marketing



## ■ CCDVTP

- 創造、溝通、傳遞價值給目標顧客並獲得利益（**deliver and capture values**）
- STP + 4P，更強調value
- 例：Apple, IBM, Viagra, Nike, 高粱，是否是好的行銷典範
- 行銷好不好的KPI：profit比對手高多少？

## ■ CCDVTP

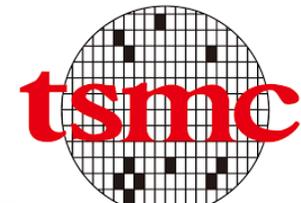
- **C**reate, **C**ommunicate, and **D**eliver **V**alue to **T**arget customers and make **P**rofit（**deliver and capture values**）
- STP+4P, and focus more on “value”
- E.g., Apple, IBM, Viagra, Nike, Moutai, are they good marketing examples?

三重點：目標顧客、給價值、拿利潤（需以正當方法）

Three points: Target customers, values, profits



## Q：我們的行銷做得好嗎？



- 我們的行銷做得好嗎？以tsmc為例？
  - 有無清楚的目標客群
    - B2Bvs.B2C；大客戶vs.小客戶
    - Fabless及無製造（Apple、MTK）vs. IDM（IBM、Intel、Samsung）
    - 重視技術vs.重視價格
  - 有無給出獨特的價值
    - 製造優勢、技術領先、客戶信任
  - 有無拿回拿應得利潤
    - 毛利近50%；淨利30%多



# Marketing 的重要性：利潤=營收-成本；營收：靠行銷



大多數總經理

只要產品好、客人就會自己來，  
**根本不需要Sales & Marketing。**



張忠謀 Morris

許多科技公司都輕視Sales & Marketing，以為技術  
最重要，但  
**沒有業務員、你根本沒生意，  
不會獲利，根本活不了。**



# 近年來...企業的目的/Purpose of a Corporation

by Business Roundtable, Jamie Dimon, CEO and chairman of JP Morgan Chase and Business Roundtable

- 1997
- 管理者最重要的職責，就是對「股東」負責...
  - 強化股東報酬
- 1997
- The paramount duty of management and of boards of directors is to the corporation's stockholders
  - Maximizing Shareholder's Return



# 企業的目的/Purpose of a Corporation

by Business Roundtable, Jamie Dimon, CEO and chairman of JP Morgan Chase and Business Roundtable

- 20190819
  - 對顧客傳遞價值
    - Apple, tsmc...
  - 對員工投資
    - 清華sabbatical leave
  - 公平且道德地對待供應商
    - ?
  - 對社會與環境做出貢獻
    - 扶輪社
  - 對股東長期價值做出貢獻
    - 使公司持續成長
- 20190819
  - Delivering value to our customers
    - Meeting or exceeding customer expectations
  - Investing in our employees
    - Training and educating employees to develop new skills for a rapidly changing world. We foster diversity and inclusion, dignity and respect
  - Dealing fairly and ethically with our suppliers
    - We are dedicated to serving as good partners to the other companies
  - Supporting the communities in which we work
    - We respect the people in our communities and protect the environment
  - Generating long-term value for shareholders, who provide the capital that allows companies to invest, grow, and innovate
    - We are committed to transparency and effective engagement with shareholders.



## Q：我們的行銷做得好嗎？ 加上第四題

- 我們的行銷做得好嗎？（1-5分）？
  - 有無清楚的目標顧客
  - 有無給出獨特的價值
  - 有無拿回拿應得利潤
  - 您公司是否合乎道德，價值提供的對象是否擴展至客戶、合作夥伴、環境與社會大眾？（AMA, 2017）
    - Marketing is 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
  - 各自給幾分？



# ESG原則

- 環境Environment；社會Social；公司治理Governance
- 以XX金為例，2019年起重要的外資法人
  - 基金經理人會關心每股盈餘（EPS）等財務績效外
  - 厲害的投資人，由盡職治理團隊，詢問永續經營等議題...
  - 公司如何因應氣候變遷？
  - 是否在企業社會責任報告書揭露永續會計準則（SASB：sustainability accounting standards board）？
  - 公司治理原則：是否重視社會環境、社會公益、員工照顧、公平待客？獨董如何挑選，如何評估？



## 主題二 故事行銷

### 你知道.../Do you know...

- 美國總統歐巴馬（Obama）  
2012年7月12日接受CBS訪問時  
表示
  - 第一任期最大錯誤、可更改善的地方是什麼呢？
- 20120712 US president Obama reflects on his first term
  - What is my biggest mistake?





## 你知道...

### ■ 歐巴馬自承第一任期最大錯誤： 有政策沒故事

- 「反省過去我在總統第一任內表現好與不好的地方，就是誤以為只要把政策做好就算稱職。這雖然很重要，然而身為美國總統的另一要務…
- 就是要替美國人民說一個好故事，使人民能產生團結、使命感以及樂觀向上的心態，尤其在艱困的環境之中更顯重要。」

### ■ Obama reflects on first term: Mistake to put policy before story of hope, change

- "When I think about what we've done well and what we haven't done well, the mistake of my first term — couple of years — was thinking that this job was just about getting the policy right," Obama said. "...
- And that's important. **But the nature of this office is also to tell a story** to the American people that gives them a sense of unity and purpose and optimism, especially during tough times."



## 故事的定義

- 一個（或以上）事件的描述結果，不論是真實或虛構的
  - 但對企業來說...
- 亞里斯多德（Aristotle, 384–322 BC）
  - 主角、有意涵
  - 開始、中間、結尾
    - 這三者的重要性？
- 劇情（plot）
  - 符合邏輯、因果順序



# 公司故事與顧客故事

## ■ 公司的故事

- LaMer
- Evian
- Disney

## ■ 顧客的故事（UGC: user generate contents）

- Coca Cola
- Intel：首頁放顧客故事
  - Intel Inside, amazing experiences outside
  - Kawehi is to record a dramatic musical mash-up of Beethoven's 5th and the Intel "bong" — two of the most easily identifiable four-note sounds in the world.
  - She's recording an audio track for an Intel TV commercial; showing the world how she uses technology to create amazing musical experiences
- Airbnb
  - 旅館經營者的個人故事：當導遊...



## 創辦人的故事...

“備受尊敬的人，叫老爺。

...與其蓋一家一千多個房間的大型飯店，  
我寧願選擇蓋三家中型飯店，因為每個客人都能充分被服務到 “

老爺酒店集團創辦人林清波總裁

因為這樣的堅持，  
讓老爺酒店的溫暖體貼的待客之道  
獲得來自世界各地旅客的良好口碑。



## 海洋拉娜 (LA MER) 乳霜的故事



- 一九五二年Max Huber博士，任職於美國太空總署的火箭燃料科學家，一次例行實驗，他因意外爆炸使臉部遭受嚴重化學灼傷，每位皮膚科名醫都告訴他：『臉已救不回來』
- 身為研究人員，不甘心就這樣毀容，相信科學能帶來奇蹟
- 有一天在海邊散步時，發現採收海藻的漁夫，有雙皮膚細緻的手，他認為值得研究
- 經歷十二年、六千多次實驗後，他終於發現這海藻獨特的發酵轉換過程，可激發出全新滋養物質
- 這份完整被激發的活力成分，有效幫助博士的臉回復些昔日模樣



## 愛維養 (evian) 礦泉水



- 1789年，一位長期飽受腎疾所苦的法國貴族Marquis de Lessert，久聞法國南部有一種神奇泉水能改善腎疾
- 於是，他前往法國南部阿爾卑斯山麓、風光明媚的小鎮evian
- 他受邀至Cachat花園中庭飲用盛名遠播的泉水
- 在飲下的那一剎那，沁涼潤爽的感覺滑過喉嚨，舌尖還保留著淡淡的甘甜





## 愛維養 (evian) 礦泉水



- 阿爾卑斯山的天然純淨—evian礦泉水，源自阿爾卑斯山，由千年冰雪融聚而成，清純甘冽，潔淨自然
- 為了保持水質純淨，水源地周圍五十公里內，嚴禁任何人為活動
- 每一滴evian礦泉水，都來自阿爾卑斯山，經歷十五年的冰岩濾淨過程汲取而得，其豐富的礦物質成分，最適宜人體吸收，「純淨」
- 在透明瓶身將「製造過程」重現消費者眼前





## 真實性 (authenticity)

- 真實性：顧客相信故事內容的評價程度
  - 萬一顧客發現故事是虛構的，會降低信任，最嚴重
    - 鼎王無老鍋的無老婆婆（非真）
  - 線索：姓名、職位、地名、時間、數字
- 愛維養礦泉水
  - 提到「阿爾卑斯山」地名、「水源地周圍五十公里內嚴禁人為活動」、「經歷十五年的冰岩濾淨過程」數字，這些訊息使消費者認為真實
- 海洋拉娜乳霜
  - 提到「一九五二年」時間、「Max Huber」姓名，「任職於美國太空總署的火箭燃料科學家」的職位、經歷「十二年」的時間、「六千多次的實驗」之數字等
- Once upon a time, 某年某月的某一天：一聽就知道是假的



## 真實性 (authenticity)



- ❑ Iconic (畫像) authenticity : believable, mimetic credibility
  - ❑ 1990s people would said “This looks like the 1830s New Salem.”
- ❑ Indexical (索引) authenticity: genuineness
  - ❑ 1830s people would said “This look like the 1830s New Salem,”



## 真實性 (authenticity)

### ■ 知覺真

- 複製，做出來的真

### ■ 真的真

- 存於時空、與歷史連結

### ■ 例

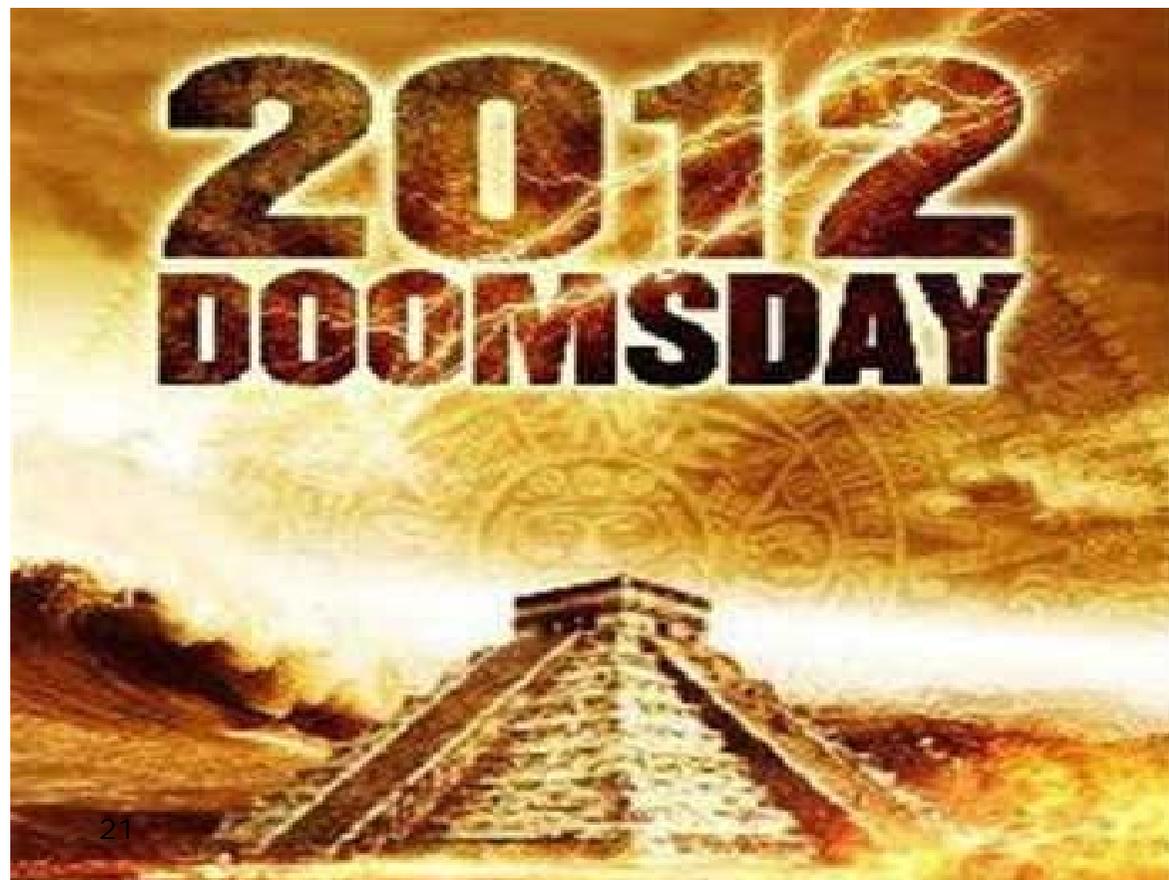
- 古董

- 三國演義 vs. 三國志

- 馬雅末日預言



### □ Iconic authenticity: style





## LV皮箱與鐵達尼號

- 電影《鐵達尼號 TITANIC》100年前沉沒於海底，傑克 (Jack)與蘿絲(Rose)浪漫的愛情故事感動了全球成千上萬的觀眾
- 沉沒海底80年後的一次探勘行動，從海底打撈起一件某富豪當時帶著的LV硬皮箱，撬開一看，裡面連一滴海水都沒有滲進去...





## 真實性 (authenticity)

- 故事內容一定要具有真實性而不能進行操弄
- 信任感的建立是最難、也需經過很長的時間才能建立的
- 信任關係很容易因為公司對顧客的一次欺騙行為就立刻崩解



## 簡潔性（conciseness）

- 指的是以較短的篇幅能傳遞所欲表達內容的程度
  - 使消費者可在短短的時間中，掌握故事的重點
  - 故事、廣告要分段
  - 剛剛給各位看的video，不超過5分鐘
  - 1789年，一位長期飽受腎疾所苦的法國貴族Marquis de Lessert，喝下法國南部神奇泉水後，改善腎疾





## 曲折性

### ■ 顛覆刻板印象

### ■ 連鎖超市

- 知名度vs.認同度
- 超市的最深層目的是什麼？賣東西vs.闔家團聚
- 百年老店，爺爺在這裡買，爸爸也再這裡買，強調傳承



## 幽默性 (humor)

- 「幽默」，最被廣泛使用的溝通策略之一
  - Evian 可愛baby
  - I am a Mac, I am a PC
  - Big and small,
  - 2012倫敦奧運開幕
    - 詹姆士龐德+伊莉莎白女皇二世
    - 豆豆先生+火戰車
  - 雙關語 (puns)
    - Nice to “meat” you





## 傳遞核心價值 (deliver core value)

- 溝通最重要的是準確傳遞核心價值
  - 海洋拉娜
  - 三個傻瓜之藍丘
    - 教育的反思
- 故事假使對產品/服務銷售或核心價值沒幫助，則是無用的
  - A story that doesn't support a sales pipeline or enhance core value is useless



## 與聽眾經驗或回憶進行連結（arouse past experiences）

- 讓讀者產生共鳴，並能設身處地進入故事情境，與顧客進行連結。
  - 「現在是春天，而我是瞎子」
  - 全國電子樹立為「照顧中低家庭的品牌」
  - 奮起湖鐵路便當：台灣人和便當最大連結是什麼？
  - 迪士尼樂園最強、其他主題樂園最無法模仿的是什麼？
  - 2012倫敦奧運開幕
    - 英國歷史文化



## 參與

- 冰箱啤酒
- 和平
- 007+coca cola聯合行銷





## 迪士尼樂園

- 米老鼠、小飛象、獅子王、小美人魚、巴斯光年...等。
  - 坐上小飛象便會想到故事中小飛象如何一飛沖天
  - 坐上巴斯光年便會想到要努力攻擊大魔王扎克
- 將遊樂與故事情境合而為一，讓顧客在心中產生連結，或是幻想自己是故事主角，或是回憶童年時光
  - 同理，日本神奇寶貝樂園、小叮噹列車



# Q：如何說一個好的品牌故事？

## 設計最佳品牌故事五大要點



強化企業形象，提升顧客印象的關鍵

# 設計最佳 品牌故事 五大要點

品牌故事，是品牌與顧客溝通最直覺最有效的途徑之一。然而，如何設計品牌故事，才真正動聽呢？本文透過品牌溝通的模型、文獻，以及作者過去對品牌故事的相關研究，整理出一套協助企業設計品牌故事的五大要點。

文 / 許世昌、張文靜、李敏潔、陳麗佳



## 如何描繪屬於我們公司的品牌故事？

- 誰的故事（who）？
  - 創辦人？員工？顧客？
- 說什麼內容（says what）？
  - 傳遞品牌的核心價值
  - 呈現好故事的特徵：真實、曲折、幽默、簡潔..
- 瞄準誰（to whom）？
  - 年輕人？年長者？情侶？
- 何種方式傳播（in which channel）？
  - 公司官網、社群媒體、電視廣告
- 品牌故事效果為何（with what effect）？
  - 功能面？情感面？與顧客連結產生品牌價值



# 「誰的故事」 (who) ?

## ■ 創辦人的故事

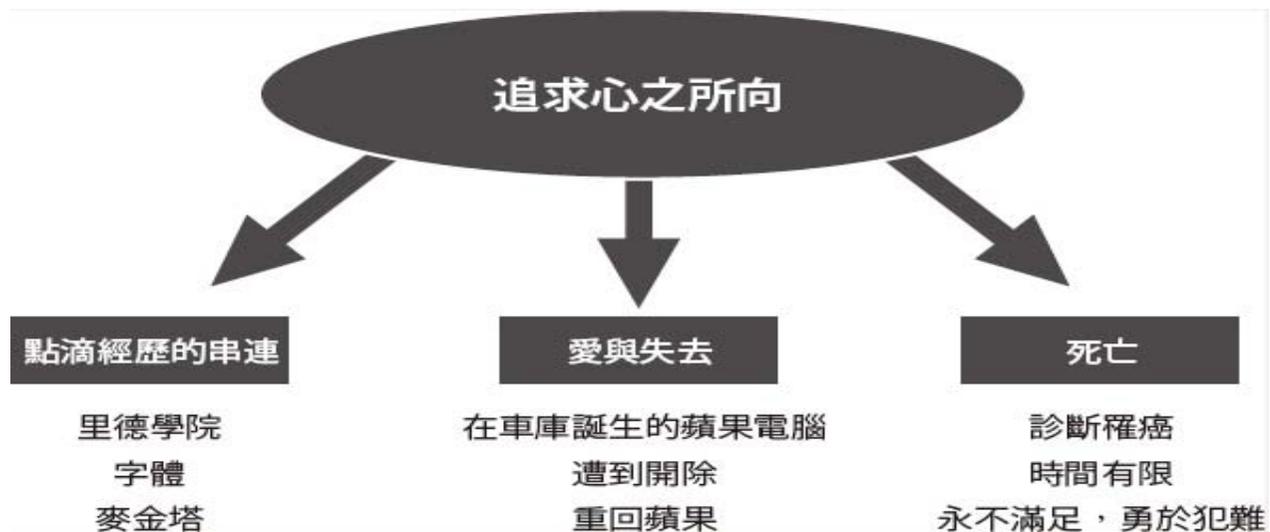
- 蘋果Apple的賈伯斯Jobs、海洋拉娜LA MER 的馬克思·胡伯 Max Huber

## ■ 員工的故事

- 鼎泰豐對員工的用心

## ■ 顧客的故事

- 多芬 (Dove)



Jobs 2005 Stanford talk

Video: [Steve Jobs Stanford](#) (0:00-8:48)



## 「說什麼內容」 (says what) ?

- 以合理的形式，傳遞想帶來的體驗
- 傳遞品牌的核心價值
  - Airbnb的品牌核心價值——「家在四方」
- 呈現好故事的特徵
  - 真實性
  - 曲折性
    - 英特爾 (Intel) 發布一系列名為「驚人體驗」的故事
  - 幽默性
    - 美國捷藍航空 (JetBlue) 推出一系列的「How not to」故事，真實呈現惱人的飛行經驗
  - 簡潔性
    - 「全聯經濟美學」系列廣告 10秒之內



## 例：WestJet Christmas Miracle Plane

- **West Jet Christmas Plane**：實現旅客的耶誕節願望
- 打動人心的價值分享與共創





## 「瞄準誰」 (to whom) ?

### ■ 明確界定誰是主要目標客群

#### □ 全聯福利中心

- 最初：既方便又便宜的超市，TA省錢的人
- 2006：重視價格的省錢顧客
- 現在：便宜一樣有好貨



## 「何種方式傳播」 (in which channel) ?

### ■ 耐吉以「破二」挑戰造成廣大迴響

- 兩小時內完成馬拉松42.195公里，耐吉希望透過科技創新，來挑戰和解鎖人類潛能。
- 「江小白」白酒推出小包裝、主打年輕人有趣嘗鮮的特質，透過網際網路的推波助瀾，讓年輕人發揮自己的創意，並蒐集年輕人的生活形態與心聲，把這些心聲直接放在江小白的酒瓶包裝上。



# 「品牌故事效果為何」 (with what effect) ?

## ■ 傳遞功能性價值與情感性價值

### □ 功能性價值

#### ■ SK-II

### □ 情感性價值

#### ■ 蘋果公司

#### ■ 可口可樂

#### ■ 全國電子



# Finally...

## ■ 故事，要能提昇價值

- 一流的生意人，是你賺錢，你的顧客也賺錢
- 提昇台灣價值，應加入更多social science成分
  - 人文、美學、文化、故事...（雖然我在科管所）
- 歐巴馬：說一個好故事，使人民（美國為主）能產生團結、使命感以及樂觀向上的心態
- 倫敦奧運開幕：喚起大家對歷史與文化（英國為主）的共同回憶
- 提昇「人類、股東、員工、顧客、供應商、合作夥伴...」的價值
  - 不只是只會「賺錢」的公司（單位），而是「賺錢+受人尊敬」的公司（單位）



---

謝謝大家