

裂變行銷的探究－以 RE 紅包為例

EXPLORING THE FISSION MARKETING OF RE RED ENVELOPE

陳品全*

政治大學科技管理與智慧財產所碩士

邱奕嘉

政治大學科技管理與智慧財產所教授

Pin-Chuan Chen

*Graduate student, Graduate Institute of Technology Innovation &
Intellectual Property Management
National Chengchi University*

Yi-Chia Chiu

*Professor, Graduate Institute of Technology Innovation &
Intellectual Property Management
National Chengchi University*

摘要

「裂變行銷」是近來年流行在中國的行銷手法，它可以讓企業在短時間內透過用戶拉新的方式快速成長，近年深受新創企業的青睞。然而目前有關裂變行銷的相關研究甚少，甚至何謂裂變行銷也未被學術界清楚的定義。本研究將裂變行銷與口碑行銷、病毒行銷、聯盟行銷等發展較成熟的行銷手法進行比較，並選擇阿爾伊公司於 2017 年所推出的點數回饋平台「RE 紅包」作為個案，深入探討裂變行銷的本質以及平台企業應用裂變行銷時的特性。

本研究提出了裂變行銷架構圖說明裂變行銷中消費者從受眾成為用戶，再進一步

*通訊作者，地址：新北市中和區德光路 96 巷 49 號
E-mail：ya801003@gmail.com

成為分享者的轉變，以及採用門檻、分享門檻、用戶終身價值三者的互動關係。主要結論包括：(1)裂變行銷屬於口碑行銷、病毒行銷、聯盟行銷等行銷模式的演變，其結合了這三種行銷手法的部分概念，擁有可不斷擴散又可確保消費轉換的優點。(2)裂變行銷打破了消費者與合作夥伴的疆界，企業透過提供用戶推廣獎勵、推廣工具等讓用戶發揮自己的社會資產幫企業拉新用戶。(3)裂變行銷可在推廣活動中創造出額外的價值，甚至還能提升推廣者與被推廣者的關係。(4)平台企業可善用多邊用戶的特性強化裂變行銷的效果，甚至讓部分用戶共同分擔補貼費用。(5)病毒行銷除了著眼於「選擇」適當的種子用戶之外，亦可參考裂變行銷的方式主動「創造」種子用戶。

關鍵字：裂變行銷、社交裂變、RE 紅包

ABSTRACT

“Fission Marketing” allows enterprises to grow rapidly by acquiring new users through the effort of their existing users. It became a buzz among start-up companies, especially in the Chinese market. However, researches on the topic stay rare, and the notion of “Fission Marketing” has not yet been defined academically. We conducted a case study on “RE Envelope”, a points reward platform created by RE company in 2017, and we develop fission marketing theory from several mature marketing theories like Word of Mouth, viral marketing and affiliate marketing. In this paper, we discuss the essence of fission marketing and analyze the scenarios when platform enterprises applied this marketing approach.

We propose a fission marketing framework, based on the journey of consumers, starting from becoming a target audience, next, turn into users, finally transform into promoters. The framework furthermore explains the relationship between entry barriers, promotion barriers, and user lifetime value. Our main findings include: (1) Fission marketing is new marketing that evolves from word-of-mouth marketing, viral marketing, and affiliate marketing. Fission marketing integrates parts of these three marketing methodologies. It keeps both high spreading and convention rate. (2) Fission marketing breaks the boundary between consumers and business partners. By providing promotion rewards and promotion tools, companies acquire new users with the power of existing users leveraging their social capital. (3) Fission marketing create additional value from promotion activities, which at the same time improve the relationship between promoters and audiences. (4) Platform business could

benefit from its multi-side market characteristics to amplify the effect of fission marketing; moreover, it is able to share the costs of subsidy with part of the users. (5) Viral marketing focuses on identifying "the right seed users", it could also learn from fission marketing, consider creating their own seed users.

Keywords: Fission Marketing, Social Fission, Red Envelope

壹、緒論

隨著科技的變遷，人們的目光從大型實體看板和公車廣告轉移到廣播頻道和無線電視，最終來到了電腦與手機。企業在廣告、行銷的手法也跟著不斷轉變，而無論是在哪個年代，凡是擁有高流量的地方其廣告費用總是要價不菲，精準行銷成了所有企業最迫切的問題。然而，人們每天接收的資訊量呈指數型成長，生活中可見之處全是各種品牌與廣告，傳統商業行銷能發揮的影響力也隨之驟降，過去「老三台播什麼廣告全民就瘋什麼產品」的時代已成為茶餘飯後的歷史。如今，廣告的千言萬語不如親友一句真誠的推薦，「口碑」成了真正能打動人心的方式，加上近年來通訊軟體與社群平台的蓬勃發展，「社群」已成為企業成長不可忽略的力量，各種社群相關的行銷方法也成為顯學。

「社交裂變」是近年來社群經營的最重要方式之一，其運作模式通常為企業透過補貼來獎勵分享行為，如 Uber 剛進入台灣市場時推出的「邀請代碼」機制，每個用戶都有自己專屬的邀請代碼，只要朋友在首次註冊使用時輸入他的邀請代碼，被邀請者可獲得單趟 100 元的乘車優惠、邀請者則可獲得兩趟 100 元的乘車優惠。意即當用戶將產品分享給其社交圈的朋友後雙方都可獲得補貼，這種機制給予用戶充足的誘因把服務分享給他的好友，服務因此在一個又一個的社交圈中擴散開來，這擴散現象就像原子核分裂一樣，因此得名為「裂變行銷」(Fission marketing)。

裂變行銷這種手法尤其在中國大陸特別受歡迎(當地稱為裂變營銷)，不過目前產業界對於裂變行銷有各種不同的定義與詮釋，但基本上泛指企業在行銷或經營的活動中，造成了目標客群的註冊、消費等行為像核分裂一樣連鎖反應、指數型擴散。而學界目前們對於裂變行銷的討論卻極少，何為裂變行銷也尚未有清楚的定義。本研究對照過去的文獻發現，從裂變行銷造成的結果來看其與病毒行銷(Viral marketing)有相當部份雷同之處，都具有指數性擴散、知名度大增的效果。但深度比較後，兩者主要有三點差異：首先，病毒行銷通常是藉由廣告內容幽默、有趣、有記憶點、甚至有意

義來吸引消費者 (Berger & Milkman, 2012)，消費者因為情感動機而將廣告分享給親友一同欣賞、引起討論話題，而非裂變行銷常用的補貼獎勵。第二，病毒行銷是否能成功造成指數型擴散主要是取決於活動的宣傳手法與廣告內容是否有打中觀眾的喜好、並且引發共鳴，企業對於控病毒行銷擴散成效的掌控力較小 (Dobele, Toleman, & Beverland, 2005)。第三，在病毒行銷中的分享者不以使用、購買企業的產品或服務為主要目的，病毒行銷可能讓一個廣告的知名度快速成長，但不一定能同時帶動該廣告所欲販售產品或服務的業績成長，兩者之間甚至有抵換關係：越能夠吸引消費者觀看並分享的廣告反而越無法促成觀眾的消費行為 (Tucker, 2015)。可見裂變行銷與病毒行銷至少在促成原因、造成的結果以及企業從中扮演的角色皆有所不同。

裂變行銷透過獎勵機制讓舊用戶帶來新用戶的社交裂變過程與聯盟行銷 (Affiliate Marketing) 也有異曲同工之妙，採取聯盟行銷的企業會提供獎勵給合作的聯盟夥伴，並依照聯盟夥伴實際帶來的消費給予報酬。而聯盟行銷與裂變行銷的差異則是在於：聯盟行銷通常是利用聯盟夥伴自己經營的網站或聲量進行傳銷，另外，聯盟行銷的聯盟夥伴通常會有篩選機制並與企業簽署正式合約，因此聯盟行銷雖然可發揮意見領袖的影響力，但其擴散效果相對有限、無法像病毒行銷或裂變行銷一樣造成指數型的擴散。

綜合上述與病毒行銷和聯盟行銷的比較，顯見裂變行銷與過去在學術界發展較成熟的行銷手法有多項差異，雖在部分外顯的效果上是相似的，但其本質上並不相同，需要更進一步的學術研究。

若從實務的觀點分析，瑞幸咖啡的案例充分凸顯了深入研究裂變行銷的急迫性。瑞幸咖啡是裂變行銷的典型示例之一，其經營策略是鎖定商辦區域內的白領階級，並採用手機點餐、主打外帶與外送服務，除此之外還有一項廣為人知的特色就是大手筆的補貼，新店開幕成立後會有大量「買一送一」、「買五送五」等註冊邀請優惠，舊用戶可以送一杯（或五杯）咖啡給尚未註冊的朋友，該朋友註冊加入後邀請人也可以獲得一杯（或五杯）咖啡，瑞幸就藉由這些免費咖啡創造出裂變。除此之外，瑞幸對於雙方皆已註冊的用戶也經常給予分享折價券的優惠，讓用戶的 app 中經常擁有許多「買〇送〇」折價券可以使用，因此成立於 2017 年 10 月的瑞幸咖啡，在 2019 年 1 月時的門市數量已超過 2,000 間，並於同年 5 月在美國納斯達克上市，上市市值達 42 億美元。

但有不少人對於瑞幸咖啡大量補貼的經營模式抱持懷疑的態度，在 2020 年 1 月美國做空機構渾水研究公司 (Muddy Waters) 公開了一份報告，指出瑞幸咖啡自 2019 年第三季開始造假了許多營業數據，股價隨即大跌一成，而不久後 (4 月 2 日) 瑞幸

自己也公佈了內部調查結果，承認公司 2019 年所公布的數據的確與實際不符，瑞幸咖啡當天的股價從 26 美元跌至每股 8 美元，市值瞬間蒸發 7 成，最後在 2021 年 2 月 5 日時公告將在美國申請破產保護。

瑞幸的發展興衰凸顯了裂變行銷雖然可以帶來企業的快速成長，但若缺乏適當的商業模式支撐，獲利可能會有極大的挑戰。因為，每一次用戶的分享背後就是一筆補貼成本；若補貼無法讓用戶對企業產生真正的感情聯結，補貼結束後，用戶極有可能又轉單，讓補貼的效果不如預期。抑或是，補貼僅是從「讓價」角度考量，缺乏以商業模式高度思考，無法借力使力，補貼純靠單一企業之力量，則效果依然有限，補貼所導致的虧損亦難以避免。

然而若企業能透過借力使力來進行裂變補貼，除了可以「共同」分擔補貼金額外，也可以透過更多參與企業的聯結，增加用戶的黏著性。具體而言，也就是用平台的雙邊或多邊模式，進行裂變行銷，透過多元參與者的共同合作，除了彼此分擔巨額的補貼費用外，也可以透過共同的努力，強化用戶感情的聯結，增加用戶黏著性。

過去裂變行銷相關的研究大多是著重在補貼及各種推廣商業手法，缺乏從商業模式的角度出發，探討如何用平台的雙邊／多邊市場角度，善用不同市場的差異，借力使力、桿槓運用各方用戶資源，以達到裂變擴散的效果。本研究的個案為公司香港商阿爾伊股份有限公司，推出的聯盟行銷平台「RE 紅包」，提出了一種新型態的裂變行銷，其巧妙利用平台雙邊用戶的特性將推廣誘因與用戶利益連結，試圖創造平台及雙邊用戶「三贏」的結果，且 RE 紅包的裂變行銷已設計於商業模式之中，不是暫時性的行銷活動，亦不會因為用戶的裂變而侵蝕平台既有利潤甚至造成虧損。

RE 紅包的聯盟商家數量從 2017 年 9 月正式營運至 2019 年底已達 7,150 間，遍佈全台、App 累計下載量也超過 676,000 多次。因此，本研究希望藉由分析個案 RE 紅包自 2017 年 9 月推出至今（2020 年 5 月）的發展過程，探討裂變行銷的本質與內涵，以及裂變行銷在平台發展的特色與成功關鍵。

以下將先說明與本研究主題相關的文獻，並據此提出研究架構，然後進行個案的描述與討論，最後整理出本研究結論與實務意涵。

貳、理論基礎

一、裂變行銷

目前學術界於國際期刊、學位論文中針對裂變行銷的討論極少，但可從一些商管書籍中找到參考資料。楊飛（2018）在其著作「流量池」中將裂變行銷定義為「傳播個體透過社群分享（獎勵、福利、趣味內容等），載明企業進行拉新營運，以達到一個老用戶帶來多個新使用者的成長目標」。並認為裂變行銷與傳統行銷的差別主要在於強調分享（善用社群關係鏈）與後付獎勵（雙方獎勵＝老用戶拉新＋新用戶註冊）。黃小仙（2019）在其著作「社交裂變」中將裂變行銷定義為「基於用戶社交圈的裂變，通過社交工具在用戶自有的圈子裡進行一次或多次的傳播，在很短的時間內形成用戶介紹用戶的目的，從而在短時間內實現大量的用戶及銷售額的增長」。兩者在書中對於裂變行銷的定義差別不大，都是強調老用戶拉新客戶達成的快速增長，但對於其內涵或判斷標準的描述稍有不足。

賀關武（2019）則將能激發用戶分享的裂變內容分成五種類型：揭秘爆料、有參與感、挖掘人性、情感共鳴、福利發放，如表 1。

雖然針對裂變行銷的研究文獻不多但本研究亦發現口碑行銷、病毒行銷、聯盟行銷的理論與裂變行銷有不少相似、可以借鏡之處，學術界也對此三者已有較充分的討論，可作為裂變行銷的理論基礎。

二、口碑行銷（word of mouth）

口碑行銷是許多行銷方法的基石，在緒論提及的病毒行銷或聯盟行銷之中都包含了口碑行銷的部分內涵。企業會綜合印象管理、情緒調節、資訊給予、社群連結與勸誘說服等五種方法來讓消費者主動替產品做宣傳（Berger, 2014）。口碑行銷的擴散通常是發生於消費者間對於產品或服務的非正式談論或溝通，且其相對於廣告的效果而言，對於消費者來說口碑行銷的資訊是更可靠、更值得信任、更容易被社交圈接受的（Liu, 2006）。而隨著網路與社群媒體的發展，透過網路傳播的口碑行銷有許多特性已和傳統口耳相傳型的口碑行銷不同，透過網路的口碑行銷可以在極短的時間內擴散，還可以有一對多、匿名、留言評論等方式傳遞口碑，讓口碑行銷不再受時間或地理位置的限制，大大提升了口碑行銷的效果與傳播速度（Li & Du, 2011）。但在社群媒體出現之前，口耳相傳的效率遠不如廣告的觸及速度，此時口碑行銷的獲客速度並不快，其優點反倒是不必付錢給廣告商所以成本較低，並有實證研究發現經由口碑行銷而取

表 1 激發用戶分享的內容

| 分類 | 說明 |
|------|-------------------------------|
| 揭秘爆料 | 內含特殊情報或時事相關的報導 |
| 有參與感 | 可引起親友討論的內容，如熱門連續劇、熱門手遊等 |
| 挖掘人性 | 利用文案讓用戶產生認同感，彷彿內文就是在形容自己 |
| 情感共鳴 | 利用故事觸發用戶的情感，如陳樹菊賣菜阿嬤、感恩節感人短劇等 |
| 福利發放 | 金錢上的補貼，如現金折扣、優惠券、抽獎等 |

資料來源：依據賀關武（2019）

得的用戶，其用戶終身價值（Customer lifetime value）是經由一般行銷而取得之用戶的兩倍，顯示經由口碑行銷獲得的用戶可為企業帶來更多的貢獻（Villanueva, Yoo, & Hanssens, 2008）。

三、病毒行銷

病毒式行銷最早可溯及至 1996 年 12 月的網路文章 “The Virus of Marketing” 首先將當時特定的網路行銷擴散情形稱呼為病毒式行銷，專指消費者自行將商品資訊擴散出去的現象（彭銘欽，2001）。就定義而言，病毒行銷是用來形容某種行銷活動的現象：消費者會彼此分享、傳播跟該行銷活動有關的資訊，同時也是一種由企業刻意激起、創造的口碑行銷（Van der Lans, Van Bruggen, Eliashberg, & Wierenga, 2010）。Kaplan and Haenlein（2011）則將病毒行銷直接定義為數位化的口碑行銷，由消費者將公司的品牌或產品廣泛擴散，且經常是以社群媒體作為媒介，如圖 1。

而病毒行銷活動的成功關鍵在於要讓消費者體認到該內容本身是有趣的，並且有將其分享給他人的價值，而在過程中消費者不會感覺到有被利用的情形（Dobele, Toleman, & Beverland, 2005）。病毒行銷活動因為將資訊傳播的工作留給了消費者執行，因此相對於傳統行銷方式而言，病毒行銷在費用的使用上會更有效率，而病毒行銷的成功關鍵可歸納為四點，包含內容本身的吸引力及印象深刻程度、社交網絡的結構、受眾特性與分享者的獎勵機制、種子用戶策略（Hinz, Skiera, Barrot, & Becker, 2011）。

種子用戶的策略在病毒行銷中相當重要，Hinz et al.（2011）將種子用戶類別分成核心人物群（hubs，與大量的朋友擁有良好的連結）、邊緣人群（fringes，沒什麼朋友）、

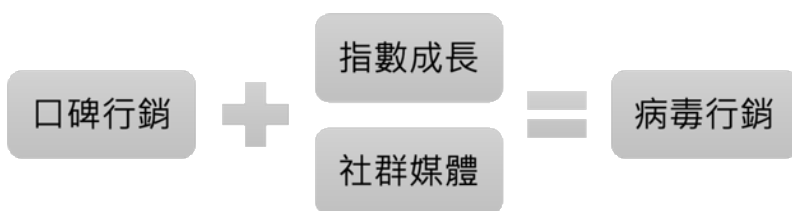


圖 1 病毒行銷要素

資料來源：Kaplan & Haenlein (2011)

橋接群 (bridges, 可連結兩群社交圈的朋友) 三群進行量化研究, 發現只要找到合適的種子用戶, 其擴散效果會比找錯種子用戶好上 8 倍之多。

隨著近年來病毒行銷越來越受到重視, Akpınar and Berger (2017) 的研究指出, 許多企業已將爆紅 (go viral) 作為一個神聖的目標, 在製作廣告時也會將可分享性 (shareable) 和感染力 (contagious) 納入考量, 他們更進一步發現: 偏向情感訴求 (音樂、劇情、心情) 的廣告比偏向資訊訴求 (產品功能) 的廣告更容易被分享, 然而偏向資訊訴求的廣告在導購或是品牌加值的效果卻較好, 這也符合實務上觀察到的現象: 有不少爆紅的廣告實際上未替公司帶來相對應的財務貢獻。

而且當廣告中的情感訴求太過刻意時, 觀眾可能會感受到企業有刻意操控消費者的意圖而提高警覺性。Tucker (2015) 針對廣告影片觀看次數及廣告誘使觀眾消費的說服力兩者的關係進行量化研究, 結果也證實了影片觀看次數與導購的說服力確實為負相關。

四、聯盟行銷

聯盟行銷最早是由美國一間線上銷售音樂相關產品的公司 CDnow 在 1994 年所推出的聯盟銷售計劃, 讓網路上的音樂評論者可以透過導購賺取佣金 (Hoffman & Novak, 2000)。此模式後來被美國亞馬遜公司採用, 於 1996 年 7 月推出亞馬遜聯盟 (Amazon Associates), 開放擁有網站流量的個人加入, 加入成為聯盟夥伴後可以在自己的網站上附加一個商品的專屬連結, 每當網站的訪客透過該專屬連結進入亞馬遜網站並且購物, 聯盟夥伴即可獲得 3~8% 的佣金。這個計畫吸引了許多擁有網路聲量或流量的第三方, 主動分享、推廣亞馬遜上所賣的書籍給其受眾, 從中賺取佣金 (Wells, Danskin, & Ellsworth, 2018)。後來也有許多業者推出自己的聯盟計畫, 隨著聯盟行銷的發展, 亦有專門服務企業端與第三方銷售夥伴的聯盟平台出現, 聯盟行銷的運作方式, 如圖 2。簡言之, 聯盟行銷可定義為一種為了賺取佣金而促使他人購買產品或服務的網路行

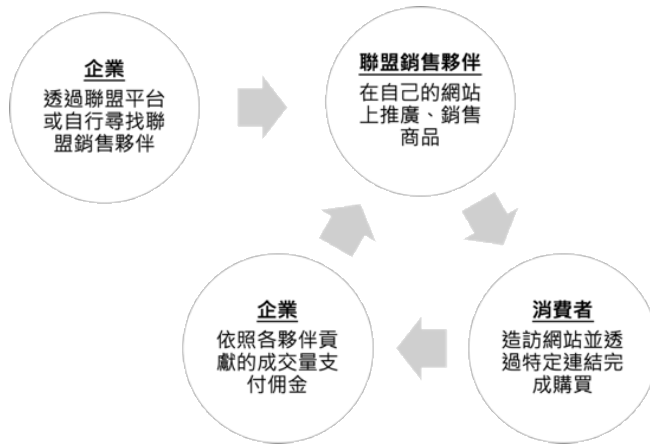


圖 2 聯盟行銷運作方式

資料來源：本研究整理

動 (Hoffman & Novak, 2000)。聯盟行銷的運作可依序分為三個階段：1.聯盟銷售夥伴將消費者引導到企業的網站。2.消費者在企業網站上完成消費或指定任務。3.企業依約定給予聯盟銷售夥伴獎勵 (Stokes, 2013)。聯盟行銷的優點是不需要額外的事前投資 (人、事、物) 即可創造額外收入 (Duffy, 2005)。以企業的角度而言就像是將行銷工作外包給聯盟夥伴。

除此之外，聯盟行銷相較於傳統行銷的優勢在於，聯盟行銷的費用是「後付」且按照事前約定的成功轉換件數計算，解決了傳統行銷方式需先付出一筆不確定成效如何的行銷費用且計價方式經常包含對營收沒有貢獻的無效曝光或點擊的問題。但聯盟行銷的缺點是企業多了交易成本，需花費時間與人力尋找合適的聯盟銷售夥伴，也必須負責管理聯盟夥伴，否則聯盟夥伴的銷售方式若有詐欺或誤導的行為，對於企業的品牌也是一種風險 (Edelman & Brandi, 2015)。

五、文獻小結

表 2 將上述關於裂變行銷、病毒行銷、聯盟行銷的文獻討論依推廣目的、獎勵條件、特色、效果的項目進行比較，一般而言裂變行銷在概念上是用病毒行銷的方式擴散「所有被推廣者可在採用產品或服務後成為推廣者」，但裂變行銷更進一步採用物質獎勵的方式來引發推廣行為、自行創造種子用戶，這些獎勵則是與聯盟行銷「當有成功的轉換才會給予獎勵」的概念類似。如此一來解決了病毒行銷雖能造成擴散但不一定能帶來轉換的問題、以及聯盟行銷雖能確保轉換但無法持續擴散的缺點。

表 2 裂變行銷、病毒行銷、聯盟行銷比較

| | 裂變行銷 | 病毒行銷 | 聯盟行銷 |
|------|---|---|--|
| 推廣者 | 被推廣者可在採用產品或服務後成為推廣者，重視種子用戶策略，且會用補貼與獎勵直接打造出種子用戶。 | 被推廣者可在採用產品或服務後成為推廣者，強調如何挑選/找到合適的種子用戶。(Hinz, Skiera, Barrot, & Becker, 2011) | 推廣者是與業主有契約關係聯盟銷售夥伴，通常擁有自己的網站和粉絲，將商品推廣給其受眾。被推廣者不會在採用產品或服務後成為推廣者。(Wells, Danskin, & Ellsworth, 2018) |
| 推廣目的 | 物質動機為主，社交的心理獎勵為輔。(賀關武，2019) | 社交的心理動機為主，物質動機為輔。(Dobele, Toleman, & Beverland, 2005) | 僅物質動機(佣金)。(Hoffman & Novak, 2000) |
| 獎勵條件 | 參與/註冊/購買與親友的回應。 | 主要為親友的回應、聊天討論。(Kaplan & Haenlein, 2011) | 成功導購為主，可依合約制定不同條件。(Stokes, 2013) |
| 特色 | 由業者發起，並常被設計成推廣者與被推廣者皆可得利，利用獎勵/補貼創造推廣，費用較高。(楊飛，2018) | 企業可主導的程度較低，取決於用戶是否認為廣告內容優良，願意自發性的推廣給親友，推廣成本極低。(Akpınar & Berger, 2017) | 業者自行招募聯盟銷售夥伴，並共同約定佣金比例，可發揮意見領袖的影響力，但無法持續向外擴散。(Stokes, 2013) |
| 效果 | 兼具擴散及轉化效果。(楊飛，2018) | 可造成指數擴散，但轉換率及獲利不穩定。(Tucker, 2015) | 有成功轉換才有支出，但無指數擴散效果。(Edelman & Brandi, 2015) |

資料來源：楊飛(2018)；賀關武(2019)；Akpınar & Berger(2017)；Dobele, Toleman, & Beverland (2005)；Edelman & Brandi (2015)；Hinz, Skiera, Barrot, & Becker (2011)；Hoffman & Novak (2000)；Kaplan & Haenlein (2011)；Stokes (2013)；Tucker (2015)；Wells, Danskin, & Ellsworth, 2018

參、研究方法

本研究屬於質性研究並採用個案研究法，因為目前關於裂變行銷的相關討論極少，不易從既有文獻中發展出待驗證的假說，也缺少足夠的案例搜集資料，故未採用驗證型質性研究（蕭瑞麟，2017）。且因個案公司的 RE 紅包之平台商業模式有其創新、特殊之處，適合以單個案的方式進行縱向研究，去回答關於「怎麼樣」、「為什麼」等研究問題（周海濤、李永賢、張蘅，2009），本研究亦是藉由個案隨時間演變的情形探究裂變行銷的獨特之處。

本研究除了透過次級資料的搜集之外（包含專題報導、新聞稿、公司官網與紛絲專頁等），於 2019 年 2 月（訪問時間 1 小時，訪問執行長林翊忠¹、策略長黃治豐²）以及 2020 年 3 月（訪問時間 1.5 小時，受訪者為執行長林翊忠）各進行一次訪談，用間隔一年以追蹤公司的營運狀況，並取得部分未公開的資訊。

關於研究架構，文獻回顧的過程可看出不同行銷方法所處理的變數不外乎「擴散」以及「轉換」，如何讓產品或服務的資訊傳遞給更多的消費者以及如何讓接收到資訊的人掏錢購買，因此本研究提出裂變行銷的研究架構如圖 3。將消費者拆分為受眾、用戶、分享者三個階段，聚焦探討受眾是如何突破採用門檻成為用戶、用戶又是如何突破分享門檻成為分享者，而降低採用和分享門檻的財源應是來自用戶的長期消費，也就是用戶的終生價值，因此在轉換過程中再加入資金的流動，以完整呈現整個裂變的運作邏輯，並藉此架構探究裂變行銷的內涵。

操作型定義如下：

1. 採用門檻：受眾決定是否要採用、購買該服務的考量點，可分為誘因（價值、願付價格等）與障礙（交易成本、應付價格等），當誘因大於障礙時受眾即會成為用戶。
2. 分享門檻：用戶決定是否要推廣、分享該服務的考量點，可分為誘因（物質或心理獎勵）與障礙（分享成本、風險等），當誘因大於障礙時用戶即會成為分享者。

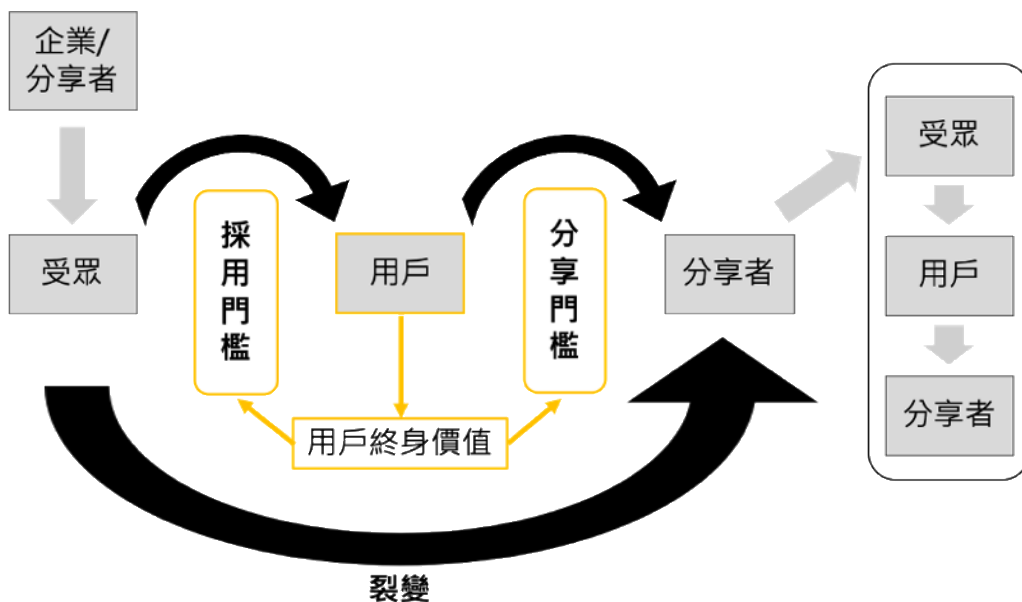


圖 3 裂變行銷研究架構圖

資料來源：本研究整理

肆、個案描述

香港商阿爾伊股份有限公司在 2017 年 1 月 1 日創辦於香港，但三位共同創辦人都來自台灣，首要進軍的市場也是台灣，其主要產品為《RE 紅包》，是阿爾伊公司的一款手機 App，也是藉由手機 App 串接實體商家與消費者的聯盟行銷平台，在 2017 年 9 月正式發布。其主打特色為不綁定支付方式的點數回饋及回饋永不歸零，回饋點數可折抵下次消費。根據訪問時得到的內部數據，RE 紅包 App 下載次數於 2017 年底達 17,000 次、2018 年底達 260,000 次、2019 年底達 670,000 次。而累計合作商家數在 2017 年底時有 689 間、2018 年底時有 2,700 間、2019 年底時有 7,150 間，其中包含約 3,600 間的全家門市，其餘合作商家約有半數為餐飲業、約 2 成為零售店（服飾、鞋襪、家具、禮品等），其餘則為各式各樣的行業，原則是實體店面且有合法稅籍登記的公司行號都可以加入。

一、商業模式

RE 紅包的商業模式與分潤機制較為複雜，以下分成雙邊用戶使用情形、自然綁定機制、經營種子用戶三部分說明。

(一) 雙邊用戶使用情形

RE 紅包的平台服務對象包含加入 RE 會員的消費者及聯盟商家。對於消費者來說使用上十分單純，註冊成為會員後在 RE 聯盟商家消費，不論金額或結帳的付款方式（可以是現金、信用卡、街口支付、line pay 等），皆可透過 RE 紅包 app 抽取紅包（三選一，每包回饋點數不同），獲得 2~4% 的回饋點數，每 1 點可於任何聯盟商家消費時折抵 1 元，且使用點數折抵的金額也視同消費，照樣可以獲得紅包。

「舉例來說，老王可以在 RE 聯盟的服飾店以現金消費 1000 元後，使用 app 抽到了 33 元的 RE 點數，隨即又去隔壁 RE 聯盟的飲料店買了 30 元的綠茶，選擇以 RE 點數全額扣抵就不用額外支付費用，仍然可以用 30 元的消費額抽一個紅包下次使用。」

聯盟商家的使用情形則是每當 RE 會員於商家消費抽紅包時，商家需提撥消費總額的 10% 給平台，若該會員是第一次使用 RE 紅包 app 的話，該會員會成為此商家的「自然綁定會員」。另外，當有 RE 會員在結帳時選擇以 RE 紅包點數折抵消費的話，商家可在下個月根據收到的點數和平台請款。

平台方會在每次 RE 會員消費時獲得聯盟商家提撥的 10%，這 10% 會再平均拆成三等份的紅包作使用（每包約 3.3%），第一包會成為消費者 app 裡的點數，第二包作為平台的收入、第三包則回饋給當初推廣該消費者使用的「自然綁定商家」，如圖 4。

(二) 自然綁定機制

自然綁定機制是 RE 紅包商業模式的核心，當消費者於 A 商家第一次使用 RE 紅包後就會成為 A 店的綁定會員，之後該消費者於 A 店以外的聯盟商家消費時，A 店即可獲得該綁定會員消費總金額的 3.3% 作為回饋，如圖 5、圖 6。

「若老王在小美服飾店 (A) 第一次使用 RE 紅包的話就會成為小美服飾店的綁定會員，之後老王於聯盟店 (B) 吃了 900 元的大餐，則聯盟店 (B) 所提撥的 90 元之中約有 30 元會成為老王的紅包點數，同時還有一份 30 元會因為綁定機制回饋給小美服飾店，以此類推，也就是說老王之後於小美服飾店以外的聯盟商家消費就會幫小美服飾店賺錢。」



圖 4 RE 紅包三等份分法

資料來源：本研究整理

老王第一次於A店消費並綁定成為會員

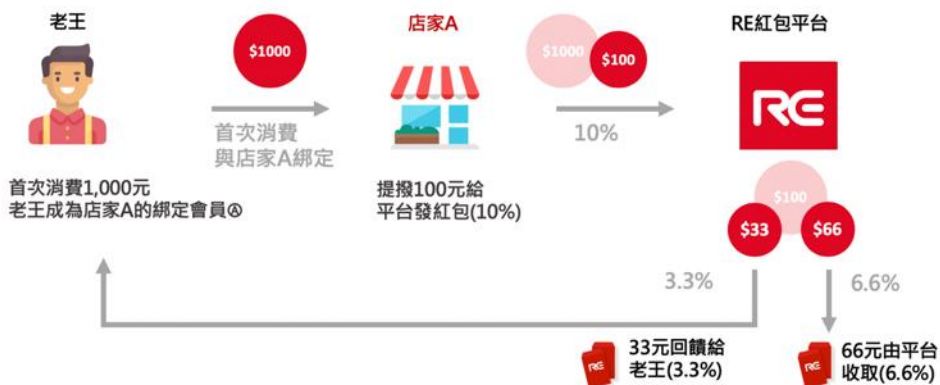


圖 5 RE 紅包會員綁定範例：老王第一次消費

資料來源：本研究整理

A店之綁定會員老王至B店消費

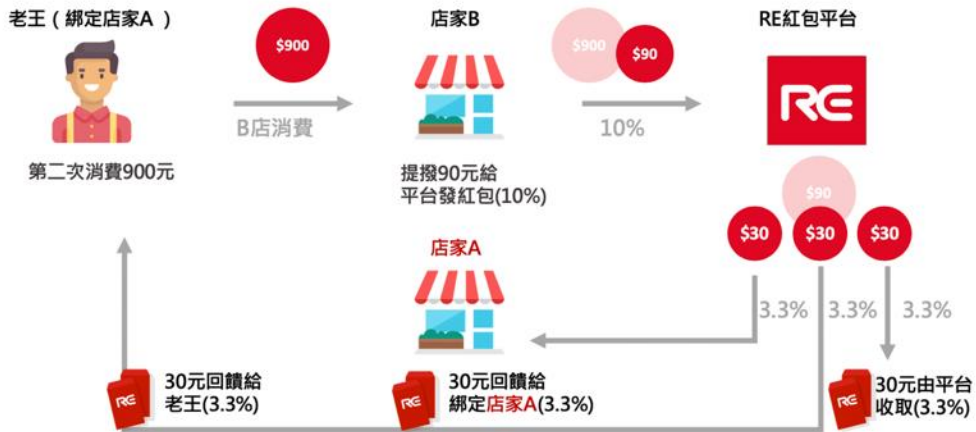


圖 6 RE 紅包會員綁定範例：老王綁定商家 A 後至 B 店消費

資料來源：本研究整理

自然綁定機制給了聯盟商家去推廣顧客加入 RE 紅包的會員的誘因，只要讓顧客首次在店內使用 RE 紅包，之後該會員去到其他聯盟商家消費，自己就多了一筆佣金收入，而且聯盟商家不限產業，理髮店可以推薦會員去光顧附近也是聯盟商家的小吃店，小吃店可以推薦用完餐的客人去隔壁聯盟店買衣服，區域中各行各業的聯盟商家多了一層合作的機會與誘因。執行長林翊忠受訪時表示他和幾位共同創辦人過去都有開過餐飲或連鎖門市的經驗，所以他知道 RE 紅包能解決許多商家老闆的痛：

「老闆的痛是什麼？就是一句話『你的客人在店裡叫客人，走出去叫路人』，只要客人不回來我們就賺不到他的錢。每個品牌每個企業他們絞盡腦汁就是要想怎麼讓我的客人再回來。」

「但現實是無論你的店再好，客人也絕不會天天上門，客人在外面比在你店裡的消費金額多，許多老闆們面對這個無解的難題每天想著該怎麼辦、在客人走出去之後是不是還能做點什麼？」³

而 RE 紅包針對這個痛點提出了一個創新的解決方案，透過區域裡不同產業的商家互相合作、拉會員、導購，讓原本互不相干的商家們成為了銷售聯盟的關係，有點

類似一些特色商圈或觀光景點，團結合作把消費者拉進圈子來，來了後有錢大家一起賺。

(三) 經營種子用戶：商家商會與協會

RE 平台會透過舉辦商家商會及成立協會來幫助商家成長、培養平台與商家以及商家們之間的感情。RE 平台每個月會舉辦北、中、南、東（宜蘭）四場商家商會，邀請該區域各行業的聯盟商家參與，活動內容包含說明平台發展情形、近期行銷活動、政府相關補助資訊、舉辦基礎商管課程（如會計稅務、網路行銷）等。除此之外，透過活動也讓商家有機會互相交流經營管理上的心得或是會員經營的技巧，或是展開異業合作，亦有商家會利用活動作為自家產品的推廣機會、發放 DM 與試吃品，畢竟只要出了自家店門，老闆就成了消費者。

除了每個月的商家商會外，RE 紅包也與商家共組成立了「中華商業聯盟協會」，協會也同樣分成北、中、南、東四區的分會，透過協會可以自主辦理區域內的行銷活動、提供場地作為聯盟商家有固定交流地點，此外也可以非營利組織的身份向政府申請資源補助、辦理相關課程。

二、發展歷程

RE 紅包的演變共可分為五個階段，將依序說明：

(一) 區域實驗：2017.03~2017.07

區域實驗計畫從 2017 年 3 月開始為期五個月，主要目的為測試商業模式是否可行以及系統是否有漏洞，由於平台企業初期雙邊皆沒有用戶時較難吸引新人加入，RE 紅包無償給予以每間店 2,000 元的紅包點數，成功吸引約 400 間商家加入。

實驗階段補貼吸引 400 間商家加入可以讓正式上線的時候，用戶不會打開 app 卻發現裡面空空如也完全不能使用。但執行長受訪時表示因為一開始接受補貼的商家有些並不是真的理解 RE 紅包的運作方式，只是因為補貼的關係被說服而加入，同時也歷經了最一開始用戶（商家及消費者）數量最少的時期，這些商家退出的比例相當高。

(二) 正式上線：2017.09~2018.08

這是擴展最困難的階段，沒補貼、沒知名度、也沒資源，要逐店說服業主相信加入 RE 紅包確實能為商家帶來額外的客人、和綁定之客人去其他商家消費時可創造被動收入。

RE 平台在這階段發展了聯盟生活圈的特性，因為 RE 紅包並不限任何產業的加入，可極大化互相介紹客人的效果，因此除了常見的餐飲業外，珠寶店、腳底按摩、美髮美甲、寵物美容、旅館住宿、汽機車租借、健身房、洗衣店、甚至水電行都有商家加入 RE 聯盟。

這階段主要是針對商家進行招募，消費者的會員主要也是由聯盟商家推廣而來的，營運支出不高。這時對商家宣傳策略為三階段的價值主張：初期可藉由抽紅包的遊戲感增加和客人的互動機會，讓客人變朋友；中期則可逐漸感受到生意變好了，因為其他商家的客人透過 RE 紅包也變成我的客人了；最後，會發現我的客人也去其他聯盟商家消費幫我賺錢，除了本業外又多了一筆被動收入。

(三) 會員系統升級：2018.09~2019.07

RE 紅包 app 正式上線一年後推出了一次較大幅度的改版，為聯盟商家新增了會員系統以及會員行銷兩項新服務。

1. 會員系統

商家可使用會員於註冊或是填寫問卷時提供給平台的資料匯出分析圖表，如性別、年齡、地區的分佈，也可統計顧客的消費頻率、消費金額、回購率等了解使用 RE 紅包來店消費的會員樣貌。不過 RE 紅包在這階段僅提供商家會員於該店的消費情形，未將會員於其他聯盟商家的消費報告提供給商家。

2. 會員行銷

業主可以管理自己的商家頁面、新增照片和營業資訊，也能放上臉書的粉絲頁連結，讓會員取得最新消息。除此之外商家還可以直接在 app 上推播廣告，或在平台上推出電子折價券。

RE 平台原本為了讓縮短用戶在現場下載並註冊所需的時間，註冊時需填寫的資料相當少（僅手機號碼與性別），但也讓 RE 紅包無法做完整的數據分析，因此推出了用戶填問卷領紅包的活動，了解用戶有關居住地、職業、收入、購物習慣、app 的操作體驗等資訊。另外也發現在推廣店家或消費者受眾時，經常遇到的障礙是知名度不足，而讓受眾心存懷疑，為此 RE 紅包邀請了形象誠懇的林美秀擔任代言人，並在各大商圈、電視牆、捷運購買廣告，以增加信任感與知名度。

最後，他們也發現消費者用戶缺少分享的獎勵，推出了揪好友領紅包的活動，須透過會員專屬的邀請連結完成兩種任務：

1. 以專屬連結邀請 10 位好友完成註冊，可獲得 100 點紅包點數
2. 每位透過專屬連結註冊的好友，在首次消費領紅包後，可獲得 10 點紅包點數

這階段的 RE 紅包更加強調遊戲的元素，在母親節、端午節時的節慶活動除了慣例的抽獎領紅包之外，還可以在 app 上玩益智翻卡、接粽開寶箱等小遊戲。

(四) 便利商店加入：2019.08~2020.03

RE 紅包和全家達成合作，用戶可在完成特定任務後用 50 元 RE 點數在 app 上兌換全家便利商店的 50 元折價券（電子條碼），但 RE 紅包的點數不能直接在全家使用，一般消費時也不能領紅包，雖然合作方式和過去與其他商家的既有模式不同，但能夠和全台 3 千多間的連鎖便利商店合作，成功提高了 RE 紅包的知名度，也讓用戶有更多使用點數的通路。

(五) 回饋最高 100%：2020.04~

RE 紅包於 2020 年 4 月 6 日時推出了重大改版，除了優化 app 使用介面方便用戶尋找商家外，推出最高 100%紅包點數回饋，會員消費領紅包時除了原本的 2~3%基本回饋之外，還有機會獲得 10~100%的額外回饋。

這項調整試圖解決剛上線時受眾、用戶、分享者一直以來的痛點：最高 4%回饋不夠吸引人，造成採用與分享上的阻礙。新作法無需提高目前店家 10%的提撥比例，仍是將 10%的分成三等份，然後將 1/3 拿來發紅包，但將每次消費者都可以抽到的 2~4%點數（平均 3.3%）改為 2~3%，不再有抽到 4%的機會，其中的差額會被存到「高回饋準備金」中，再以隨機的方式發給幸運的用戶，幸運被選中的用戶就有機會獲得 10、20、30...100%的點數回饋。雖然全體用戶能分到的紅包總額還是一樣多，但對於每次抽獎卻有了更高的期待，若有自己或親友獲得高達 40%甚至 100%的點數時，都會增加 RE 紅包對消費者的吸引力。

三、消費者端情境歸納

(一) 受眾：是否要成為用戶

消費者受眾可能是在聯盟店家消費、結帳時被詢問是否有意願使用 RE 紅包、或是受到親友的推薦而了解 RE 紅包、或是受到廣告吸引而產生興趣，思考著是否要下載 app 並註冊會員。

1. 誘因：最高可享 4%回饋、抽紅包的遊戲感、店家或親友的邀請
2. 障礙：未曾聽過 RE 紅包而信任感不足、下載軟體花時間又佔容量、無法立即使用

(二) 用戶：是否到 RE 店家消費

使用 RE 紅包的情形可分為第一次使用與持續使用。首先，在結帳時受店家邀請而下載註冊的用戶，基本上是在下載的當下就同時決定了要使用 app 領紅包，此階段的轉換應接近 100%。而當初是受親友推薦或受廣告吸引的用戶，則必須考量店家所提供的服務、價格、距離是否合理，值不值得為了 2~4%的回饋而不選擇非 RE 的店家。若是過去已有使用經驗的用戶則又多了有剩餘點數未用的誘因與過去使用經驗是否滿意的考量。

1. 誘因：最高可享 4%回饋、抽紅包的遊戲感、過去滿意的使用經驗、有剩餘點數未用
2. 障礙：店家的服務是否符合需求、店家收費是否合理、店家距離是否可以接受、過去不滿意的使用經驗

(三) 用戶：是否要成為分享者

用戶的分享行為可依受眾為消費者或店家作分類。RE 紅包提供的推廣獎勵為 1 名用戶 10 元紅包點數，且被推廣者需完成第一次消費才會發放，而被推廣者完成註冊後即可獲得 5 至 20 點的紅包；推薦店家的獎勵則為 300 元紅包點數，須在店家完成簽約才會核發。消費者間的互相推薦主要是基於心理動機，自己使用後覺得滿意才會推薦，希望好康大家拿，或是單純的社交閒聊時提到。但亦會擔心若對方使用後的體驗不佳會影響自己的形象、對方若不感興趣的話也是種打擾。

1. 誘因：認同感、分享獎勵、心理動機、增加可用店家
2. 障礙：訊息可能造成困擾、受眾的使用體驗可能不佳、個人形象

四、商家端情境歸納

(一) 受眾：是否要成為用戶

店家可能是遇到業務代理人、受到親友、客人的推薦、或是受到廣告吸引而產生興趣，但由於店家端的合作模式較為複雜（綁定機制、儲值與請款機制、營業收入與紅包收入），RE 紅包的低知名度與綁定機制的被動收入也不易取得信任感，會員消費須提撥 10%營業額也是個負擔，特別是對於毛利低、薄利多銷的產業，而無論是推廣消費者註冊或是讓會員使用 RE 紅包，皆會增加原本的結帳流程與時間。以上種種代價可換得的好處是有機會帶來新的客人（RE 紅包會員）、讓本店協助綁定的 RE 紅包會員去其他店家消費幫我賺錢、可以使用會員系統分析客戶資料、可以使用平台的行銷工具增加曝光或辦促銷活動。

1. 誘因：客群導入、綁定機制被動收入、會員系統、線上行銷
2. 障礙：首次儲值金、會員消費 10%抽成、缺乏信任、合作方式複雜、增加結帳流程

(二) 用戶：是否要成為分享者

用戶的分享行為可依受眾為消費者或店家作分類，店家推廣消費者加入 RE 紅包的好處是綁定會員後在其他店家消費都可獲得約 3.3%的分潤，但該會員回來消費時同樣需提撥 10%給平台。可能也有店家對綁定機制的額外收入沒興趣，單純想吸引平台上既有的會員來店消費，而不積極推廣客人加入、綁定。除了抽成外，推廣消費者時也會擔心推薦行為引起顧客的反感。向店家推廣時的誘因則是希望大家一起合作，把量做大，需向對方說明合作模式並說服加入，擴大 RE 聯盟規模可以有更高的機會帶來新的客人，綁定會員也可能因此替綁定店家創造更多收入。

1. 誘因：客群導入、綁定機制被動收入、會員系統、擴大規模
2. 障礙：會員消費 10%抽成、可能造成顧客反感、增加結帳時間

伍、個案分析與討論

以下先依序分析平台消費者端與商家端的裂變情形，然後針對裂變行銷的種子用戶策略、價值創造邏輯與平台特性做推演與討論。

消費者透過親友推薦而採用誘因是大的，不但雙方都可以獲得小額點數，且可以消除缺乏信任感的疑慮。而廣告觸及的採用誘因較薄弱，若沒有親友或店家的推薦，消費者通常不會看到廣告後就為了 4%回饋特地去做一項沒有需求的消費。RE 紅包針對消費端的分享獎勵不算優渥，而能讓用戶願意分享的前提還是基於過去的使用體驗滿意程度，認同 RE 紅包才願意替 RE 紅包背書做推廣，過去推廣的經驗也會影響用戶是否會再次推廣。

RE 紅包吸引店家加入的主因是客群導入與綁定收入，不同類型（如高單價與薄利多銷）的店家所著眼的誘因也會有差異，後來推出的會員系統和行銷管道也能降低店家退出的意願。而客群導入的好處對於新創店家特別具有吸引力，但會員消費須提撥 10%的障礙是最大的阻力，唯一的解法是更積極的推廣 RE 紅包，創造更多的綁定會員並鼓勵他們去聯盟店家消費來幫自己賺錢。

一、啟動裂變：主動打造種子用戶

病毒行銷的相關研究認為種子用戶策略是決定成敗的關鍵，企業應先分析分眾的社會網絡的結構與推廣動機，然後讓行銷活動從適當的種子用戶擴散出去，才會像病毒一樣擴散（Hinz, Skiera, Barrot, & Becker, 2011）。但屬於核心人物或橋接型的用戶不一定願意分享，而願意分享的卻可能不具備有效的社會網路，並非所有產品或行銷活動都能找到合適的種子用戶，這大幅提高了病毒行銷的難度，也讓許多意圖採用病毒行銷的企業吃足苦頭，這也是病毒行銷雖擁有散播快又低成本的優點，但成功案例卻相當稀少的原因之一。

相對於病毒行銷，裂變行銷則是以補貼與推廣的分潤機制作為誘因，提高用戶的推廣意願，在許多裂變行銷的案例中亦可看到將獎勵設計成推廣者與被推廣者皆能得到好處的方式，讓用戶願意分享到更廣的社群範圍。

因此，從企業的觀點而言裂變行銷的種子用戶是企業刻意打造的，他們在規劃行銷活動時就會設計相關的機制促使用戶成為推廣者，由此可見「企業對於種子用戶的主動性」是裂變行銷與病毒行銷的關鍵差異，主動打造種子用戶的概念亦可用於補強過去病毒行銷的相關理論。

二、加速裂變：利用比較優勢與社會交換成本

過去在聯盟行銷的討論中已經指出若要達成同樣的產品推廣和成功銷售，有時候由特定的用戶、意見領袖等執行時的成效會優於企業自行投放廣告，從經濟的觀點而言就是這些第三方在特定推廣活動時相對於企業具有比較優勢（Edelman & Brandi,

2015)。例如 RE 紅包用戶在推廣給其親友時僅須透過通訊軟體發送訊息、或是在日常生活中提及即可，基本上只是舉手之勞不需花費額外的費用，但企業若要觸及到這些新用戶則要透過買廣告等方式來達成，而這些廣告費用中亦通常含有重複或無效的廣告投放，所以聯盟行銷可以透過兩者的比較優勢創造企業和聯盟夥伴雙贏的結果。

相對於聯盟行銷，透過 RE 紅包的案例我們更進一步發現裂變行銷是藉由科技的協助讓產品推廣工作「眾包」給大量且不特定的用戶，這些用戶會去推廣的對象主要也是其社交生活中有所連繫的人，而聯盟行銷中則是由簽約的聯盟夥伴透過網站流量推廣給其粉絲，這兩者的差異所引發的互動關係可透過將經濟學的交易成本與心理學的社會交換理論（Social Exchange）兩方觀點結合的「社會交換成本」做更進一步的理解，此派學者主張在分析與外部組織合作相關的決策時，除了資產專屬性、不確定性與資訊共享外，雙方的「合作關係」也是相當重要的變數，若能將「信任」與「承諾」等變數加入考量會有更全面、準確地理解（Zaheer & Venkatraman, 1995）。而在 RE 紅包個案中「信任」同樣在消費端與商家端的採用與推廣階段都扮演著關鍵的角色，缺乏信任會導致裂變的中斷，讓受眾不願意採用、或讓用戶不願意替其背書分享給自己的親友，裂變行銷的成功在社會交換成本的觀點下正是基於分享者與其親友的信任。此外，趙正敏、鄭博文（2012）在針對供應鏈關係中的研究亦發現「預期利益對於關係品質有正向影響」，將此發現應用於裂變行銷情境時，代表推廣者與被推廣者即使是在知道對方是為了獲得分潤或補貼而進行推廣，不但不會損及雙方的關係，甚至還能提高他們的關係品質，且這樣的推論也和 RE 紅包主打「讓客人變朋友」、「聯盟商家互相介紹客人」、「共同發展 RE 紅包生活圈」等價值主張呼應。

綜上所述，裂變行銷的眾包原理是促使用戶利用自己在社會中累積的信任推廣產品，而且該行動甚至有助於強化推廣者與被推廣者之關係品質的效果，這是在過去的聯盟行銷中不曾發現的。因為在聯盟行銷時，除非消費者對於該聯盟銷售夥伴已有足夠的信任感，否則當消費者得知該產品的推廣文宣是由廠商委託配合（業配）的時候，反而會對該推廣產生些許的懷疑。由此可見裂變行銷在推廣的過程中，藉由用戶的比較優勢與社會交換之作用所創造的附加價值。

三、加值裂變：提高用戶終生價值

企業為了讓裂變行銷快速發生，其用戶取得成本（CPA, cost per acquisition）可能會高於用戶單次的消費，而導致短期內財務上的虧損，這種現象常出現在為了追求網路外部性的平台企業，但一個健康的裂變行銷其用戶取得成本仍不應高於用戶終生價值（CLV, customer lifetime value）這個基本邏輯，否則虧損將無止盡的延續。因此眾包的費用必須像聯盟行銷一樣與成功的轉換掛鉤，被推薦人有消費，推薦人才算完成

工作可以獲得報酬，避免企業花費了眾包費用卻只取得曝光或沒有價值的用戶而導致虧損。

而從裂變行銷的案例更能發現用戶對於企業的價值不僅在於其消費金額，用戶的推廣能力對企業來說也格外重要，一個消費不多但能夠為企業帶來大量新用戶的超級種子用戶，其所能創造的價值可能更勝於一個長期穩定消費的用戶。因此對於採用裂變行銷或追求用戶推薦的企業來說，用戶終身價值的計算方式除了將其未來消費累計折現外，應再加上其帶來的新用戶的價值（讓企業省下多少新用戶取得成本）。雖然提高用戶終身價值表面上不是與裂變行銷直接連結的議題，但若未妥善處理，可能會造成雖有快速的成長卻始終無法轉虧為盈的現象。提高用戶終身價值可從優化用戶的留存率、付費率、平均消費貢獻等著手，這些收支的平衡都應在裂變行銷推出前做好妥善的規劃，若等到擴散後才開始優化會面臨較大的挑戰與成本。

四、平台裂變：打破速度與利潤的兩難

如同瑞幸咖啡的興衰，採取裂變行銷的企業可能會為了創造裂變而承受的大量行銷費用，進而造成企業的虧損。企業為了讓用戶有足夠強力的誘因幫忙推廣而祭出了驚人的補貼，這都是對利潤的侵蝕，因為需求的極速成長也可能導致企業無法即時發揮規模經濟的效果，甚至因為時間壓力而採用了較快但成本較高的方案。然而若將補貼或分潤機制降低則有可能導致用戶不願推廣、裂變效果持續收斂、成長趨緩的情形，都凸顯了裂變的快速成長可能連帶導致虧損的困境。

然而平台企業因為同時向兩邊以上的用戶提供服務，用戶本身也有同邊或跨邊的網路外部性（network effects），彼此有互相吸引的力量，多了這股吸引力平台企業就能以較低的成本促成裂變行銷，也因為平台企業至少服務兩種以上的用戶角色，類型一的用戶除了可向同類型的用戶推廣平台服務外，也可向類型二的用戶推廣，類型二的用戶推廣情境也是如此，因此有兩種用戶的平台企業即可創造出四種不同的裂變方向，而有三種用戶的平台就可發展出九種裂變方式。加上不同端的用戶分別在平台負責著不同角色，可能是供給者、協助者、使用者、購買者等，亦可能是個人、團體或企業，皆有著不同的特性與社交網絡的結構。平台企業可以依照上述種種特性設計出合適的獎勵機制或種子用戶策略，選擇最有效的裂變方向並給予資源。平台企業也能針對這些特性設計出不同的獎勵機制與裂變場景，即可借力使力、事半功倍。

此外，從 RE 紅包個案的商業模式發現其設計的獎勵或分潤機制實非由平台企業所負擔，而是來自商家在 RE 紅包會員消費時提撥的 10% 收入，再被平均分派給平台抽成、獎勵該消費者、以及獎勵最一開始推薦該消費者加入 RE 紅包的商家。這個分

潤機制是 RE 紅包裂變行銷的動力核心，讓平台非但不必負擔裂變行銷的費用反而還能從中獲利，顯示平台企業在設計裂變行銷時有機會將成本移轉至用戶端，從而擺脫裂變行銷快速成長卻導致虧損的困境。

而在同樣採用裂變行銷的中國電商平台拼多多也可以看到類似移轉成本的設計，拼多多主打以團購的方式銷售商品，用戶皆可開團，最低兩人可成團，但若想以更低的價格購買就需要更多人一起拼團。假設用戶打算以半價購得商品為目標的話，開團後必須將拼團連結分享給他的親友圈，親友們若受到價格優惠的吸引可能會加入，一旦加入後為了最終能夠成團亦會積極的再將拼團邀請分享出去，該商品就這樣從個人擴散到交友圈，然後再擴散到朋友的交友圈中直到成團或期限結束，途中也可能會有用戶另開新團。而身為平台的拼多多除了自己吸收團購的折扣補貼外，也會要求平台上的賣家共同分擔。於 2015 年 9 月上線的拼多多藉由上述的裂變營銷，在推出未滿一年時日成交總金額已突破 1,000 萬人民幣，2018 年活躍用戶數超過 2 億，並在 2018 年 7 月於美國 NASDAQ 上市，當日收盤後市值超過 200 億美金，是近年來成長速度最快的獨角獸之一，雖然拼多多從成立至今每季度的結算損益皆為虧損。

陸、研究結論與實務意涵

一、研究結論

裂變行銷雖然是由商業實務發展而來的創新手法，目前在學術界的討論極少，但經過上述討論可發現其運作邏輯充分應用了口碑行銷、病毒行銷、聯盟行銷等相似的推廣邏輯，更讓裂變行銷成為一種可主導、可執行、可快速拉新用戶的行銷方法，應算是一種連貫性的行銷演變。同時本研究也指出了裂變行銷至少在種子用戶策略、推廣者與被推廣者的社群關係、用戶終身價值、分潤機制等與過去的口碑行銷、病毒行銷、聯盟行銷有所不同，這些差異亦可作為補強過去行銷理論的切入點，如（1）病毒行銷可加入分潤機制讓一般用戶有更大的動機去分享給範圍更廣的親友們，如此一來，企業不必侷限於既有的環境和用戶的社群關係，可以主動出擊、創造種子用戶。

（2）聯盟行銷則可參考裂變行銷的眾包手法，將聯盟夥伴的合約或資格開放給不特定、大量的用戶，透過大眾與其親友間的信任基礎推廣產品。（3）當用戶被視為一種推廣或拉新用戶的工具或媒介時，其為企業節省下的「新用戶取得成本」應可加計到用戶的終身價值之中，成為一種新的計算方式。

此外，本研究亦指出裂變行銷透過大量補貼或激進的分潤機制很可能會導致企業的虧損，甚至賣得越好卻賠得越嚴重的異常現象，這個困境有可能透過平台的商業模式獲得解決，除了可以藉由多邊用戶的網路效應借力使力外，亦可將分潤機制的部分成本轉嫁給用戶共同分擔。

二、實務意涵

經過上述討論，本研究認為「裂變行銷的本質是將販售、宣傳工作群眾外包進而創造快速成長」。且企業為了讓受眾成為用戶、讓用戶成為分享者。而欲使用裂變行銷的企業須從裂變行銷的本質與內涵思考推廣策略，甚至為裂變行銷設計特殊的商業模式，在規劃行銷活動或商業模式時應同時優化、調變採用門檻、分享門檻以及用戶終生價值三者，才能打造出可快速成長、長期可獲利的裂變行銷。

關於裂變行銷的內涵如下六點：

(一) 裂變行銷打破了消費者與員工的疆界

傳統的行銷是將廣告投放在流量高的實體看板或是網站上，鎖定的對象是路過的消費者或網站訪客，而裂變行銷是將現有用戶作為廣告的載體，鎖定的對象是該用戶的親友，因此裂變行銷可說是一種廣告渠道的轉換。在傳統的商業模式中，消費者花錢向企業購買服務，企業請員工提供服務，消費者與員工有很明顯的疆界。而在宣傳、販售方面，消費者向其親友推廣時通常有較高的比較優勢，明星代言人不如親友的一句推薦有說服力、各種線上與線下的廣告曝光不比親友的一則簡訊更能抓住眼球，因此裂變行銷的首要特點就是他打破了消費者與外部合作者的疆界，將宣傳、販售的工作外包給大眾，利用大眾的比較優勢和與其親友的信任感創造雙贏，達成「用戶成為分享者，其受眾成為用戶後又再成為分享者」的裂變。

(二) 企業必須為裂變行銷打造眾包環境

為了將宣傳、販售的工作眾包給用戶，企業需給與相對應的誘因，包含心理動機與物質動機（酬勞、折扣優惠），企業亦須減低用戶在推廣產品時可能會遇到的障礙（產品是否有價值、產品資訊是否容易說明、宣傳行為是否會造成受眾困擾等、宣傳該產品是否會有損自己的形象等）。最常見的做法之一就是企業同時補貼分享者與受眾，讓分享者從推銷新產品的業務身份變回分享優惠資訊的朋友，進而提高分享者推廣時的成功率讓他們有更好的推廣體驗，這既有助於他們繼續推廣的意願，也有助於新受眾裂變為分享者的成功率。

(三) 裂變行銷不僅是推廣活動，更強調在活動中創造價值

為了解決裂變行銷要在打造友善的眾包環境同時又要兼顧收支平衡的兩難，價值的創造也是個關鍵，除了利用眾包時用戶在宣傳、販售上的比較優勢外，企業仍須在裂變過程中的更多的價值，例如提升商家與消費者的關係、用小遊戲創造趣味性、用消費記錄優化服務等。而從推廣者與被推廣者的關係來看，裂變行銷的資訊分享、利潤共享等環節也有助於提升他們的關係。若能在活動中創造越多價值，企業就能減少裂變行銷的費用，保留利潤。

(四) 裂變行銷必須兼顧收支

為了創造裂變的誘因、降低裂變的障礙、甚至是打造友善的眾包環境都伴隨著部分利潤的減損或費用的增加，唯有在裂變的過程中同時創造收入裂變才能持續，因此企業在給與眾包獎勵或新用戶補貼時須與消費的轉換掛鉤，最好設計成當新用戶確實完成了消費後其推薦人才會收到獎勵，如此裂變的動能才能循環。動能循環的關鍵則在用戶的終身價值，眾包的拉新並不是為了一次性的銷售，而是透過一次的補貼取得新用戶的終身價值，因此用戶的流失率很高或是用戶終身價值很低的話就會很難達到收支平衡、無法長久營運，甚至在結算裂變成效時會有虧損的情況。

基於上述結論，本研究亦歸納出平台企業在進行裂變行銷時的額外兩個特性。

(五) 平台的裂變行銷可與其網路外部性的效果結合、搭配

平台有兩邊以上的用戶，也就能依據不同用戶在平台之中的角色提出相對應的眾包機制，開啟眾包更多的可能性，特別是利用平台的網路外部性，將拉新用戶作為平台與現有用戶的共同目標，從中以借力使力就能以較少的獎勵促使裂變擴散。

(六) 平台的裂變行銷收支平衡與加值創造有更多的創新可能性

平台不像管道的商業模式只有買、賣的關係，平台與用戶的關係可能沒有直接的金錢往來、也可能是個中介等，因此平台企業採用裂變行銷時有機會將補貼或分潤機制的成本轉移到某方用戶身上，形成俗語「羊毛出在狗身上，由豬來買單」的奇景。若以 RE 紅包為例，消費者領紅包點數雖然表面上是由平台發放，但這些點數其實是由商家從每筆消費提撥 10%給平台的，若更去深究的話這筆消費也有可能是消費者為了領 RE 紅包回饋而特地前往該店家消費（不去未與 RE 紅包合作的商家）。而之所以 RE 紅包的商業模式能夠有機會創造出消費者享回饋、商家獲新客、平台賺抽成、推廣者得分潤看似四贏的結果，正式仰賴於平台商業模式的特性。

三、研究限制

關於研究限制，目前裂變行銷在學術界的討論極少，學界對此議題少有共識可作為本研究的基礎。而本研究所選擇的個案香港商阿爾伊股份有限公司成立至今僅四年多，尚未上市（櫃），也無公開相關的財務資訊，雖有媒體報導，但多屬於配合 RE 紅包的宣傳，缺乏經公正第三方驗證的資料，關於公司的發展與歷史皆是透過訪問公司創辦人以及官方網站所提供的資料。

註釋

1. 曾任凱威科技股份有限公司總經理、創世紀企管顧問有限公司高級顧問講師
2. 曾任皇宇科技股份有限公司市場整合部招集人、鼎豐數位科技有限公司總經理
3. 引用自 2019 年訪問逐字稿 0-1 起心動念－段落三

參考文獻

一、中文部分

1. 周海濤、李永賢與張衡 譯(2009)。《個案研究設計與方法》，台灣：五南圖書出版股份有限公司。
2. 黃小仙(2019)，社交裂變，中國：機械工業出版社。
3. 彭銘欽(2001)，病毒行銷原理之初探性研究，政治大學科技管理研究所學位論文。
4. 賀關武(2019)，社交電商：裂變式增長，中國：電子工業出版社。
5. 楊飛(2018)，流量池，中國：采實文化事業股份有限公司。
6. 趙正敏、鄭博文(2012)，從交易成本與社會交換觀點探討醫療供應商夥伴間未來關係互動之影響因素，商管科技季刊，13(2)，131-164。

7. 蕭瑞麟(2017)。 不用數字的研究：質性研究的思辯脈絡(4版)，台灣：五南圖書出版股份有限公司。

二、英文部分

1. Akpınar, E., & Berger, J. (2017). Valuable virality. Journal of Marketing Research, 54(2), 318-330.
2. Berger, J., & Milkman, K. L. (2012). What Makes Online Content Viral? Journal of Marketing Research, 49(2), 192-205.
3. Berger, J. (2014). Word of mouth and interpersonal communication: A review and directions for future research. Journal of Consumer Psychology, 24(4), 586-607.
4. Duffy, D. L. (2005). Affiliate marketing and its impact on e-commerce. Journal of Consumer Marketing, 22(3), 161-163.
5. Dobeles, A., Toleman, D., & Beverland, M. (2005). Controlled infection! Spreading the brand message through viral marketing. Business Horizons, 48(2), 143-149.
6. Edelman, B., & Brandi, W. (2015). Risk, information, and incentives in online affiliate marketing. Journal of Marketing Research, 52(1), 1-12.
7. Hinz, O., Skiera, B., Barrot, C., & Becker, J. U. (2011). Seeding strategies for viral marketing: An empirical comparison. Journal of Marketing, 75(6), 55-71.
8. Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (2000). How to Acquire Customers on The Web. Harvard Business Review, 78(3), 179-188.
9. Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2011). Two hearts in three-quarter time: How to waltz the social media/viral marketing dance. Business Horizons, 54(3), 253-263.
10. Li, F., & Du, T. C. (2011). Who is talking? An ontology-based opinion leader identification framework for word-of-mouth marketing in online social blogs. Decision Support Systems, 51(1), 190-197.
11. Liu, Y. (2006). Word of mouth for movies: Its dynamics and impact on box office revenue. Journal of Marketing, 70(3), 74-89.

12. Stokes, R. (2013). eMarketing: The Essential Guide to Marketing in a Digital World. 5th ed. Quirk eMarketing : Cape Town.
13. Tucker, C. E. (2015). The reach and persuasiveness of viral video ads. Marketing Science, 34(2), 281-296.
14. Van der Lans, R., Van Bruggen, G., Eliashberg, J., & Wierenga, B. (2010). A viral branching model for predicting the spread of electronic word of mouth. Marketing Science, 29(2), 348-365.
15. Villanueva, J., Yoo, S., & Hanssens, D. M. (2008). The impact of marketing-induced versus word-of-mouth customer acquisition on customer equity growth. Journal of Marketing Research, 45(1), 48-59.
16. Wells, J. R., Danskin, G., & Ellsworth, G. (2018). Amazon. com, 2018. Harvard Business School Case Study, 716-402.
17. Zaheer, A., & Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. Strategic Management Journal, 16(5), 373-392.

109 年 12 月 03 日收稿

109 年 12 月 14 日初審

110 年 02 月 25 日複審

110 年 04 月 26 日接受

作者介紹

Author's Introduction

姓名 陳品全
Name Pin-Chuan Chen
服務單位 政治大學科技管理與智慧財產所碩士
Department Graduate student, Graduate Institute of Technology Innovation & Intellectual Property Management, National Chengchi University
聯絡地址 新北市中和區德光路 96 巷 49 號
Address No.49, Ln. 96, Deguang Rd., Zhonghe Dist., New Taipei City
E-mail ya801003@gmail.com
專長 策略管理、科技管理
Specialty Strategic Management, S&T Management

姓名 邱奕嘉
Name Yi-Chia Chiu
服務單位 政治大學科技管理與智慧財產所教授
Department Professor, Graduate Institute of Technology Innovation & Intellectual Property Management, National Chengchi University
聯絡地址 台北市中正區金華街 18-2 號 3 樓
Address 3F., No.18-2, Sec. 1, Bade Rd., Zhongzheng Dist., Taipei City
專長 策略管理、科技管理
Specialty Strategic Management, S&T Management